

一线 管理

黄东升 魏兆祥 著

YIXIAN GUANLI

磨小顶不住勤推，把工作做到一线去，
有很多“巧”的管理方法，
这种“巧”，乃是行之于进、行之于新、行之于细、行之于勤、行之于实的结晶。
打开微观管理学之门，
生动的管理实践就在一線。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

一线管理

黄东升 魏兆祥 著

YIXIAN GUANLI



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

一线管理/黄东升, 魏兆祥著. —北京: 经济管理出版社, 2013.3
ISBN 978-7-5096-2390-9

I. ①一… II. ①黄… ②魏… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 061166 号

组稿编辑: 魏晨红

责任编辑: 魏晨红

责任印制: 黄 铎

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.5

字 数: 150 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2390-9

定 价: 28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

立足一线
创新实践

王廣德

2012年5月1日

到
一
线
去
把
工
作
做

李
晋
文

①科学管理细节

①创新精神 创业越

午度文月

郝建刚

管理创新是一个积淀的过程。这种积淀，来源于管理者扎根“一线”、做实“一线”、矢志不渝地创新实践。在本书追踪研究的一线管理团队中，“主人公”魏兆祥从20世纪70年代开始就在煤炭生产企业一线工作，30多年过去了，从“望云”到“莒山”再到“伯方”，每一条巷道都寄托着他全部的情感，每一块煤炭都凝结着他所有的热诚。这种在一线“摸爬滚打”甚至是不舍昼夜的“奋力搏战”的积淀，乃是人生的一大“财富”。这种“财富”，就是它会让一个在“一线”生产和管理岗位上的“细心”人，一次次地升华着投身一线战场、勇敢地站在理性认识高度指挥“一线战役”的智慧与勇气，一次次地凝聚起“决胜一线”的创新、创造能量。

善思为先。决胜一线的“一线”管理实践是彰显理性认识价值的生动性实践。善思，乃是保障管理实践具有有效性的重要条件，正所谓“实”之于“行”，“践”之于“思”。可以说，一线战场既是检验创新力的现实舞台，更是形成创新力并得以凝聚的前沿阵地。

魏兆祥有一个习惯，就是每天早晨学习一小时，十几年如一日，这是他长期在一线管理岗位工作造就的“标准化作业”习惯。这种习惯，最终锻造了一个崇尚思考、积极行动的探索者——魏兆祥。例如，对于企业安全生产管理的思考，他曾用“三驾马车”观，管理企业安全生产。即煤炭生产企业要实现安全生产，培训、管理和装备三要素缺一不可，“三驾马车”要并驾齐驱。作为安全生产基本前提的教育培训，必须依据新形势、新情况、新规定、新要求、新机制的“五新”状态，严格性、系统性、针对性地“训”；必须针对人的内在情感需求，坚持不懈地进行理念疏导，内在化、亲情化、自主化地“培”。作为安全生产基础的制度管理，贯穿“保班组”、“保区队”、“保煤矿”的“三确保”原则。在这里，安全制度的执行力，既有一个量的规定性，强调制度执行力由宽度和深度构成的执行力度，也有一个质的规定性，强调制度执行的效能与效果，我们可以将这种探索称为安全生产的保证执行力。而作为安全生产的保障性要素，技术装备的现代化管理，贯穿“全面管理，有序升级，系统改造”三原则。重点通过通风、机电、运输、排水、洗选“五大系统”的有序升级，采煤、掘进、支护“三大工艺”的系统改造以及调度与安全监控系统的有力保障，实现安全生产的全方位现代化管理。

一线管理是一个“牵一发而动全局”的管理。这种“牵动”效应的作用机理，根源于一线本身关乎着企业管理的全部系统。决胜一线，需要企业形成极强的系统管理力。魏兆祥曾经在管理实践中实施了“办公室工作四法”，即“弹钢琴”的方法，工作要做到该“硬”的时候一定要“硬”，该“软”的时候一定要“软”；“拔河”

的方法，办公室虽然不直接参与一线生产，但要围绕生产经营开展各项工作，要拧成“一股劲儿”；善用“子弹效应”的方法，干工作要有一种钻劲儿，工作有再大的难度也要想方设法予以攻破；巧用“鲇鱼效应”的方法，时刻保持干工作的活力。在一线战场的作战中，包括“办公室工作四法”在内，魏兆祥和他的团队，创造了许多许多的工作方法。这些方法，从不同的视角共同诠释了管理力的形成路径，诠释了决胜一线的探索路径。

我们正处在一个创新制胜的时代，创新的目标就是追求卓越。但不管哪一种模式的管理创新，都不能忽视对管理要素的微观考量。决胜一线，要求管理者善用“显微镜”的方式，仔细梳理出一线管理所涉及的管理环节，连“一根头发丝儿”都不能放过，这是实施好精细化管理的先决条件。也正是从这一基点出发，本书的作者是通过选取特定的时段、特定的企业、特定的团队、特定的团队“指挥员”，展开“定向式”、“环节式”和“追踪式”探析的。让我们怀着对长期在一线日夜奋战的每一位员工以及每一位团队“指挥员”的敬意，走进决胜一线的“战场”吧。

王广德

2012年11月于北京

转换一下视角，就会打开一扇创造新奇迹的窗口。创新管理思维，是一个动态的认识过程。“动”，强调管理者应善于依据“事态”、“时态”以及“情态”的变化，不失时机地转换管理问题的视角，增强管理的有效性。一线管理，可从“广义”和“狭义”两个视角加以研究。从“狭义”上看，一线管理，指的是发生在企业生产现场的管理行为。在这里，一线管理是一个与直接面对生产现场管理活动的其他辅助性、延伸性或保障性管理活动相对照的概念，生产现场管理是狭义层面的一线管理的核心视角。从广义上分析，一线管理则是围绕企业一线生产所展开的所有现实发生的管理活动的综合，服务生产现场的所有管理行为的集合是广义层面的一线管理的核心视角。而本书指向的一线管理，是上述两个视角的综合。这种综合，也是管理视角转换的结果。

要实现管理的有效性，必须深究管理行为的行为特征，这样才能走到管理的最深处。综合性视角下的一线管理，包容了一线管理

自身所应具有如下特征：直接，即它所反映的是“指挥员”直接指挥生产现场生产活动的管理行为；微观，即它所探究的是企业“一线”以及围绕“一线”所展开的所有管理细节；综合，即它所触及的是围绕一线管理所应具有的所有管理环节和管理要素；执行，标准已定，流程已定，核心在卓越执行；全员，即它强调人人都是创造“优秀之我”的管理者。概括起来，我们认为：一线管理是直接揭示生产一线鲜活的管理实践的生动型管理，是用“显微镜”般的管理工具观察、修正管理行为以及确定管理方略的微型化管理，是以小见大、以局部推展到全局的系统性管理，是充分发挥每个个体自我管理能力和挖掘“优秀之我”潜能的主动型管理，更是依照标准、分毫不差地予以贯彻的执行力管理。

能够被认知的目标，才可以称为目标。要在一线管理中创造一流的执行效果，必须实施“源头管理”。也就是说，必须找到执行力“背后”的制约因素。假设目标是正确的话，卓越的执行力管理，就是一个通过“目标认知—目标实施—效果反馈—目标调适—目标再认知—目标再实施”的闭环系统实现其管理效能的。在这里旨在提高执行力质量的“源头管理”，是通过仔细地找到“目标认知”的制约因素，进而实施针对性管理措施来完成的。

对“目标认知”的路径分析，可以有不同学科的视角，如传播学、文化学、心理学、管理学以及公共关系学等，其探究思路也可以更宽泛一些。我们在写作本书的过程中，特别是在对特定的人、时、地、事等要素所展开案例分析的过程中，更多地采用了多学科、多视角的综合考量方式，其目的在于对微观管理下一线管理各个方略的效能，有一个较为细致的把握。

不过，这本书不是以一种“教科书”的方式呈现在您面前的。其中有诸多的理论分析，即使渗透其中的是一种充分张扬创新性理性思维的科研目标追求，但更多的像是在娓娓地讲述着发生在一线管理“战场”上那些足以让人细细回味的“故事”。

对这些“故事”的研究，始于2009年12月，我们对伯方煤矿企业文化特别是安全文化建设所展开的一项专题调研工作。那时，时任伯方矿矿长的魏兆祥和他的同事们正带领着自己的团队，在一线管理“战场”奋力前行。

当专题调研以及和写作工作全部展开之后，我们常常为魏兆祥和团队的全体成员创造的工作业绩以及蕴涵其中的探求精神所感动……

魏兆祥，山西武乡县韩北人，正高级政工师。1974年望云煤矿参加工作，先后担任井下采煤工，生产科技技术员，劳资科科长，销售、后勤、经营副矿长。1997年任莒山煤矿党委书记兼副董事长；2005年12月任伯方煤矿党委书记；2006年8月任伯方煤矿矿长；2009年兼任山西兰花百盛煤业有限公司董事长。先后荣获“中国优秀企业家”、“全国煤炭工业优秀矿长”、“全国煤炭工业‘双十佳’矿长”、“全国矿业信息化先进管理者”、“中国工业党建优秀人物”、“中国企业文化建设优秀管理者”、“中国诚信企业家”、“山西省煤炭科技创新‘双十佳’矿长”、“山西省五一劳动一等功”等称号。

要实现管理创新，管理行为的“指挥员”必须具有创新精神。在大家的眼里，魏兆祥是一个孜孜不倦的探求者。他在一线管理岗位上所体现出的那种独特的“探求式”的工作风格，随时随处都可以从大量的事例中得到印证。例如，在莒山煤矿，他创立和实施了

“职工思想信息网络四步工作法”，把“改进作风，化解矛盾，实事求是办”贯穿其中，在他看来一线管理一定要“管”在了“节骨眼儿”上。在伯方煤矿，实践了“责、是、新、实”四字管理工作准则。“责”，就是要用每个人的实际行动，打造一流的职责落实力；“是”，就是要深入基层、深入一线，准确了解和掌握职工思想动态，有效解决问题，及时为职工分忧解难；“新”，就是以新思路引导新方法，把工作开展成为“职工看得见、摸得着的具体行动”，做到工作谋划听取员工意见、工作决策围绕员工需求、工作成效体现员工满意；“实”，就是工作必须到位，作风必须扎实，干事不争论，务实不张扬。在百盛煤业，提出“十个关系”处理法则，即处理好“长与短”的关系，将长期目标与短期建设有机结合；处理好“同与异”的关系，整合的新企业需要凝结的是一个融为一体的合力效能；处理好“普与特”的关系，就是要善于在普遍性基础上体现出自己的特色；处理好“管与放”的关系，宜“紧”则“紧”，需“松”要“松”；处理好“高与低”的关系，把高度和落到实处结合起来考虑工作方法；处理好“大与小”的关系，做到“小中见大”；处理好“粗与细”的关系，做到“粗中有细，细中再细”；处理好“人为与自然”的关系，客观上遇到困难要知难而上，主观上认识事物要“三思而后行”；处理好“现在与过去”的关系，正确看待过去，理性看待现在，乐观面向未来……

30多年过去了，如今，魏兆祥依然如一名“哨兵”那样，忠实地坚守在煤矿企业一线管理岗位上。一个个创新实践，也就在这种“坚守”中得到了实践的检验，并在实践中得到了升华。

走进山西省高平市寺庄镇伯方村，也就走进了“长平之战”的

古战场，走进了藏有“唐玄宗封禅图”的仙翁庙，走进了清初一代廉吏毕振姬的故里。伯方村的名字，无论什么时候提及，都会有一种“厚重感”。因村而得名的山西兰花集团所属伯方煤矿，在它的发展历程中，同样有着一个个攻坚克难、撼人心扉的生动“故事”。

本书选取 2007~2009 年作为“一线管理”课题组课题的重点“跟踪式研究”时间段落。在这 3 年中，伯方矿人取得了骄人的业绩，这是兰花集团与一线企业协力奋战的结晶，也浸透着魏兆祥和他的团队全体“将士”的智慧和汗水。2007 年伯方煤矿完成了 180 万吨矿井改扩建各项任务，“矿井生产规模得到有效扩展，成为引领企业又好又快发展的有力支持”。2008 年，以“抓好三条主线、主攻三大目标、建立四项考评体系、突破两个重点”为思路，在实施系统改造和设备更新的基础上，创新基层队管理方式方法，通过开展“班组争创五星”、“安全质量探讨会”、“正负激励班组劳动竞赛”、“以点带面传、帮、带”、“争创零事故、无隐患先进班组”等行之有效的安全生产激励办法，“促进了安全生产工作高效运行”。到 2009 年底，伯方煤矿先后荣获“全国安全高效一级矿井”、“全国煤炭工业双十佳煤矿”、“行业特级安全高效矿井”、“建设创新型国家杰出企业”、“全国诚信企业”、“中国工业发展优秀企业”、“中国企业安全文化先进单位”、“全国矿业信息化先进组织”、“山西省生态示范矿井”、“山西绿色经营企业”等称号。

总结并分析研究魏兆祥和他的团队在上述“时间段落”所展开的一系列管理实践，并扩展开来，深度研究渗透其中的一系列一线管理经验，同时加以理论上的升华，我们至少可以提炼出以下几方面的心得：

(1) 多维管控，一个都不少。“深度”管理机制下的一线管理，体现的是“点”、“线”、“面”相互结合的“一体化”管理思路。“点”、“线”、“面”一体化相结合产生的是一线管理的整体效应，形成的是一个“全员一条线管理”模式。“全员一条线管理”模式的展开，就应“意味着开放系统主动作用模式的实现”。亦即，形成的“一条线”应该是一个“一线”信息得以及时反馈的“开放系统”，而这一系统的构建和效力的发挥则是一个主动管理的展开过程。

(2) 生动的，才是有效的。一线管理的有效性，来源于微观管理条件下其管理行为的生动性。“生动式”管理的管理目标，就是努力使正确的管理理念以正确的传达方式沁入人的心扉。实施“生动式”管理，需要细腻分析人的情感敏锐性，从而梳理出能够触动人心灵世界的“敏感元素”，并通过一定的“路径”，使其成为促使人形成积极行动的内在动力。

(3) 用有效“时”，办有效“事”。有效的一线管理，一定是一种有效的“时间点”管理。有效“时间点”管理：一是“事”与“时”的有机结合。提高“时”与“事”结合的质量，一定要注意有效掌控“行动节奏”，合理部署针对一定“时间点”所投放的管理行动的强度或密度，从而造成极为有利的管理态势。二是“人”对“时”的主动到位。人对“时”的主动到位，是人对“时”与“事”进行的合理化序列安排，是一个在不同时间点上人的积极管理行为的展开过程。这种主动性，既表现为各个“时间点”的有序排列，也表现为对应于“时间点”上，管理活动的步步深入与层层递进。一线管理的行为主体必须让其所承担的管理职责与具体的时间要求相互吻合，必须让一线管理的行为密度与时间密度相互保持

一致，必须杜绝一线管理中的“时间盲点”，清除“时间遗漏区”。

(4) 把工作做到一线去。把工作做到一线去，这是每个管理者都必须做到的事情。把工作做到一线去，就是要把与“互动型”的思想交流做到一线每个员工的心坎里；把工作做到一线去，既要注意把握住“八小时以内”（岗位工作期间）所有的工作环节，还要善于在“八小时以外”找办法。一线管理，应是“八小时以内”管理与“八小时以外”管理的辩证统一。要把工作做到一线去，需要提高全员的“支点”意识，不怕给自己上“紧箍咒”，不断给自己敲“警示钟”。把工作做到一线去，必须“找问题”。在一线管理中，每时每刻都“潜伏”着各种各样的问题，从这个意义上讲，一线管理就是“找问题”的管理。

一线是检验团队执行力的“战场”，是检验管理者管理行为质量的“前沿阵地”。一切管理智慧，来源于一线；管理理念的每一次升华，都是在一线的管理实践中得以实现的，企业文化的一次次凝结，也有赖于一线的生动实践。让我们走进一线，走进管理的最深处。

黄东升

2012年11月于太原

第一章

“一条线”管理 / 001

1. 一线管理的两大“着力点” / 001
2. 多维管控：一个都不能少 / 013
3. 如何抓“重点” / 030
4. 见“物”与见“人” / 036
5. 安全管理就是“正直”管理 / 041

第二章

生动的，才是有效的 / 051

1. 提升管理的“生动”属性 / 051
2. 管理要“感动心灵” / 059
3. 用生动管理管细节 / 083
4. “诗意式”管理 / 088

第三章

把工作做到一线去 / 097

1. “交流式”管理 / 097
2. “八小时以外”的管理 / 109
3. 善用“规矩” / 112