

妙計
左の甘味

袁秋新 著

煤炭

企业管理



煤炭工业出版社

袁秋新 著

煤炭

企业管理



妙計
左の書
章



煤炭工业出版社
· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

煤炭企业管理之妙计奇谋/袁秋新著. --北京:煤炭
工业出版社,2010

ISBN 978-7-5020-3619-5

I. ①煤… II. ①袁… III. ①煤炭工业-工业企
业管理 IV. ①F407.216

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第224036号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居35号 100029)

网址:www.cciph.com.cn

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 880mm × 1230mm¹/₃₂ 印张 7½

字数 148 千字 印数 1—10,800

2010年2月第1版 2010年2月第1次印刷

社内编号 6429 定价 25.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换



管理是一门学问，也是一门艺术。发现问题，解决问题，这是管理；发现问题，并用最恰当的方法解决问题，这就是管理艺术。管理中发现或许不难，难就难在解决问题的理念和方法上，这就需要智慧。拥有了解问题的计谋，也就拥有了这一智慧，就能够在错综复杂的关系与问题中运筹帷幄，纵横捭阖，游刃有余，达到想要的结果。三十六计之所以至今被人们津津乐道，甚至被外国人学习借鉴，都是因为其奇妙的计谋和深刻的思想内涵，这也是计策和谋略在管理中的艺术魅力。

沧海桑田，时代变迁。当今世界变幻莫测、多元发展，企业要在这样的环境中生存发展，就必须拥有计策和谋略这个利器。有人说，21世纪企业成功的重要元素与“设计”密不可分。这里的“设计”包含着“计”与“谋”在内的一个更宽泛的概念，它已由对产品的设计，上升到对企业战略管理、制度制定和文化建设等深层次领域。总之，不论是“设计”，还是计谋，都是企业管理者的价值观与方法论的有机结合和具体体现，它决定着一个企业的兴衰成败。相信每一位精于管理之道的人，对其中奥妙一定深谙不疑。

煤炭企业是一个特殊行业，其管理是一个极其复杂的过程，管理的方法和技巧就显得尤为重要。在管理中，要不断创新、不断完善、不断改变，在大方向上有谋略，在小问题上有计策，这是企业发展的基本方略。

任何创意都源于实践、高于实践。近年来，山东新汶矿业集团协庄煤矿始终遵循着从实践中来到实践中去的原则，在安全生产、经营管理、非煤发展、思想教育等方面，以先进的理念、创新的思维和独到的见解进行着丰富的实践，创造了一系列行业领先的管理模式，为企业发展提供了源源不断的实践指导和智力支持。

不谋全局者，不足以谋一域。《煤炭企业管理之妙计奇谋》正是协庄煤矿站在煤炭行业的前沿，牢牢把握企业安全、发展、稳定大局，在



生产建设中注重谋篇布局，勤于探索创新并以此赢得了平安、赢得了发展、赢得了人心，这是创新制胜的生动诠释和真实写照。

本书力求言简意赅，以生动活泼的语言阐明道理，以大量的案例进行佐证，旁征博引，见解独特，语意深刻，妙趣横生，对于煤炭企业管理人员解决工作中的难题、提高工作效率、增强市场竞争力、推进企业健康发展都具有一定的参考价值。

由于时间仓促，加之水平有限，书中错误在所难免，恳请读者批评指正。

作者

二〇〇九年十二月

目录

安全之谋

1. 自己的安全自己管	2
2. 一方一圆 管住安全	8
3. 正向引导 亲情关爱	14
4. 境界提升的生命管理	18
5. 应用“热炉法则”	22
6. 看待安全小题大做	25
7. 以史为鉴 向事故学习	29
8. 阶段性震动教育	32
9. 卖了隐患换来安全	34
10. 安全目标激励法	37
11. 员工言行标准规范	40
12. “会诊安全”的风险评价	42
13. 开办“银行” 储蓄“安全”	44
14. 建立员工安全诚信机制	46
15. 为员工健康建“档案”	49
16. 给事故隐患上“户口”	51
17. 安全心理诊疗 解开心中病结	53
18. 个性化“手指口述”	55
19. 事故预想 防患未然	57
20. 近乎实战的避险演习	59

生产之谋

1. 从设计入手 在源头控制	62
2. 专业化发展 集约化生产	65
3. 设备换人 善借于物	67
4. 人机合一 互促共进	69

5. 工作中研究 研究中工作	71
6. 动态“点检”保设备运转	74
7. “日历化”检修 精细化管理	76
8. 赋予机电设备“生命力”	78
9. 管好设备油脂 不让设备“贫血”	80
10. “包”机到人	82
11. 体现人本管理的“四三”工时制	84
12. 现场“写真” 开方治根	86
13. 一“票”解决管理难	88
14. 大孔径 新速度	90
15. 掘进排矸打出“组合拳”	92
16. 巧过断层	94
17. “三招”制服皮带跑偏	96
18. 让支架自己“上车”	98
19. 轻松打“漂子”	100
20. 破解矿井深部支护难题	102

经营之谋

1. 练就一双“财富眼”	104
2. 链式管理 利益链接	107
3. 岗位变资产 员工成老板	110
4. 公司化运营 市场化运作	112
5. 能源合同 借鸡下蛋	114
6. 降低电力消耗 建设虚拟电厂	117
7. 实施能源审计 规范能源管理	119
8. 为经济运行质量做“体检”	121
9. “花了算”变“算着花”	123
10. 事故影响赔偿 责任落实到位	125
11. “盘点”盘活人力资源	127
12. 一站式服务的区务大厅	129

13. “工况点”管理 提升工作效能	131
14. 煤质有差异 优化高效益	132
15. 塑料袋“变迁”记	134
16. 靠质量树品牌 靠品牌赢市场	137
17. “裂变”与“循环”效应	139
18. 术业有专攻 专攻有奇效	141
19. 一流的企业做标准	143
20. 降低运营成本的“价值流管理”	145

科技之谋

1. 灵敏的“神经中枢”	148
2. 采煤机“瘦身”尽享薄煤“大餐”	150
3. 安全高效的“孤岛”采煤法	152
4. 煤机远程遥控保安全	154
5. “电子哨兵”防水害	155
6. 破译冲击地压“密码”	157
7. “吹”出来的绿色开采	159
8. 梅开二度 双面开采	161
9. “静脉注射”降煤尘	163
10. 智“捉”煤尘	165
11. 自动可视风门 小发明大用途	167
12. 井下建厂房 就地洗精煤	169
13. 以废治废 环境变好	171
14. “吃”进垃圾发出电	173
15. 污水处理厂“下井”	175
16. 借地热造“空调”	177
17. 电厂余热温暖千万家	179
18. 矸石山变身成金山	181
19. 实施正向激励 增强创新动力	183
20. 老树春深更着花	185

教育之谋

1. 铸魂导向的“舵状”管理	188
2. 理念比方法更重要	191
3. 培育学习型员工 人人成为“知本家”	193
4. 人才梯次管理 搭建成长阶梯	196
5. 让合适的人干适合的事	198
6. 职业生涯规划 画出人生轨迹	200
7. “金牌”讲师教出“金牌”员工	203
8. 自主选择的“学习超市”	205
9. 与大师对话 培养职业经理人	207
10. 师徒“黄金搭档”	208
11. 技能比武论“英雄”	210
12. 培养多技能员工	212
13. 建自己的教培基地	214
14. 鼓励员工上讲台	216
15. 让新员工尽快进入角色	217
16. 党务工作评价的“标尺”	219
17. 构筑员工精神家园	221
18. 星火燎原的道德建设闪光点	223
19. 榜样的力量是无穷的	225
20. 青春创业联盟 舞动创业激情	227

安全之谋

开采煤炭的过程也是与大自然斗争的过程。因此，煤炭安全生产是一项长期、复杂而艰巨的工作。煤矿安全管理必须始终站在以人为本、科学发展的高度，多思安全之计、善谋安全之策，才能变压力为动力、变被动为主动，确保矿井安全生产。协庄煤矿以『建设本质安全型企业、保障员工生命健康』为矢志不渝的奋斗目标，积极探索现代化煤矿安全管理模式，倡导安全生产新理念，创新安全管理机制，加大科技投入，加强员工培训，实现了人、机、物的和谐统一，逐步形成了具有自身特色的安全管理文化。



自己的安全自己管

思想支配行为，安全的思想，才能保证安全的行为。煤矿绝大多数安全事故，都是因为人的安全意识淡薄、违章作业造成的。如果每个人在安全生产过程中都能够主动地趋利避害，有利于安全的事千方百计去做，不利于安全的事坚决制止。那么，煤炭行业的安全状况将会大大改善。可问题是目前员工还做不到这一点，所以，要想从根本上把安全生产搞上去，就得想办法让员工自己管好自己的安全。

安全是关系到员工个人生命健康的头等大事，假如你问任何一个矿工，安全重不重要？答案都是非常肯定的，但是在实际工作中却是说的和做的不一样。为什么安全说起来重视，干起来就次要了呢？为什么平时重要，忙起来就不要了呢？

首先，要从煤炭行业工人的构成、素质、心理等方面



来分析：一是对安全的认识模糊。早期的煤矿工人大都来自贫困落后的农村，没有上学接受教育的机会，也没有其他技能，为了生存进入煤矿。他们来到井下，不怕苦、不怕累、不怕险，最大的目标就是挣钱养家糊口，认为安全是领导才考虑的事情，个人的安全意识极为淡薄。二是受旧体制的影响。子承父业，特别是计划经济时期国家政策规定形成了这种现象，矿工的后代通过招工、接班等政策渠道回到矿山，这些人大多数抱着混日子的思想，事业心和责任心较差。三是煤炭企业就业门槛低。大批文化程度较低的农民工相继进入煤矿并成为煤炭生产的主力军，这些人来到煤矿最大的愿望就是挣钱，最高兴的事情就是能投机取巧、冒险蛮干、心存侥幸、漠视安全。这些不良思想和行为相互影响，代代相传，经过历史积淀，形成一种不良的煤矿安全文化，威胁着煤矿安全。因此，要想使员工重视安全，就必须实现安全责任和经济利益的对称，使员工不能光要利益不要安全。

其次，从煤炭企业的管理来看，旧的煤炭企业安全管理模式是逐级传达文件精神，自上而下制定管理制度。领导参与多，工人参与少，是一种少数人主动参与、以硬性管理为主、被动的高压式管理。这种管理容易造成员工逆反心理，员工对安全漠不关心，虽然领导干部的神经绷得紧紧的，但都被员工的麻木思想和疲沓作风缓冲了，触及不到员工的灵魂，从而形成了“上急下不急”、“上有政策、下有对策”的现象。要想改变这种状况，安全管理必须要

做到“关口前移，重心下移，触及灵魂”。

第三，从我国的教育来看，教育方式方法过于注重约束和惩戒，缺乏灵活性和人情味。就像我们国家过去家长教育子女一样，凡是有危险的一律不让孩子接触，孩子偷做了，打两巴掌，训斥一顿完事。如果孩子固执地去做，家长往往在一旁倍加呵护，生怕有所闪失，结果越是担心越是出问题。反观欧美一些国家的家长则不然，他们只是告诉孩子，做那些事有危险，后果是什么，在做的过程中要注意什么，然后放手让孩子去做，结果这些孩子都能做得很好，很少出什么意外。联想到我们的安全管理和教育，与我们国家家长教育子女的做法是何其相似，我们对员工的安全行为也是只采取严格管理，缺乏一种正向的引导。比如管理人员发现员工干打眼的违章行为后，往往先是呵斥一通，然后给以重罚，就此了事，这就造成了员工的逆反心理，想方设法逃避管理，偷偷摸摸背着领导或安监员去干。假如我们向员工讲明利害关系，启发员工自己去认识干打眼会产生粉尘，粉尘会造成矽肺病的严重后果，或许员工会改变自己的错误做法。

第四，从违章和事故原因来看，绝大多数是由个人行为造成的。行为是意识的表现，这就说明员工的安全意识还没有完全形成。也就是说，员工在工作时，脑子里对所干的工作，对自己的行为产生什么后果、危害程度有多大，没有多想和深思，甚至连想都没有想。总认为不会出事，侥幸心理严重，而事故往往发生在疏忽大意之中。



究竟如何才能唤醒员工对生命健康的重视，让员工自己管好自己的安全呢？协庄煤矿的管理者们经过认真的调研分析认为，必须实施一次大的变革，变过去自上而下的高压式教育为自下而上的启发式教育，通过正向的引导教育，再生一种全新思想来实现对安全认识的转变。

人的本性决定，人最关心的是自己的利益，而安全就是自己最大的利益。协庄煤矿从这个角度切入，重新明确员工才是安全主体，让所有员工认识到安全是“我”的事情，安全不安全由“我”决定，从而提炼出了易于被员工认可和接受的安全管理理念——“自己的安全自己管、指望他人不保险”。这一核心安全理念朴实而易于接受。

为了转变教育方式，从宣传标语上就能体现出来，过去“违章作业等于自杀、违章指挥等于他杀”等生硬的、刺眼的口号不见了，变成了“为了我的生命健康、为了家庭幸福美满、我要安全生产”。同时，在教育和管理过程中，从职业危害实例、事故案例、管理制度、激励制度等方面加以引导和管理，让员工认识其中的利害关系，谁的安全管得好，谁的安全没问题，谁就能得到更大的实惠和利益，从而在思想上逐渐转变过来，再不愿拿自己的生命健康开玩笑、做赌注。

“自己的安全自己管”，是协庄煤矿通过“剥洋葱”的方式提炼出来的，它分析精辟，定位准确，具有较强的亲和力和凝聚力、渗透力。它的核心是以人为本，内涵是自我管理，机理是实现安全工作中的压力与动力、被动与主

动、他律与自律的置换，打破了在安全管理中形成的传统思维模式，变硬性的制度约束为柔性的正向引导，变强制接受为自我管理。“自己的安全自己管，指望他人不保险”不是狭义地指安全生产由员工自己管理，而是引导和培植员工对生命健康的自愿、自求意识，自觉提高防范各种风险的能力，做到时时处处对自己和工作伙伴的工作环境进行预知、预想、思考和判断，并及时对行为方式、操作程序进行调整与改善，达到自我约束、自主管理、“无为而治”的管理境界，从本质上实现企业的安全生产。举个例子，员工下井来到工作岗位，在一个班的工作过程中，要经过很多道工序，每一道工序都潜在着一些安全风险。因此，无论干什么都要多思多想，站的位置有没有危险，操作是否标准规范，甚至同伴的操作对我、对他是否存有危险，都要考虑。作为一个单位来讲，近阶段本单位安全问题有哪些，都要认真分析检查并及时整改，不要等到上级部门来为你指出问题，因为有可能等不到上级来检查，你的单位就可能出现无法弥补的安全事故了。

“自己的安全自己管”的特点之一，是明确告诫每一个人、每一个单位，安全是你自己的事情，不要指望别人来管，要靠自己；特点之二，是改变了过去生硬的指令式的管理方式，体现出管理的人性化，注重用正向引导教育的方式来调动员工的主动性、积极性；特点之三，是理顺了安全与利益的关系，安全和利益是对称的，安全好利益就有保证；反之，一损俱损。



思想上的转变才能产生行为上的转变。随着这一理念的渗透和贯彻到位，协庄煤矿安全管理呈现出可喜景象：全矿各专业、各单位以及每一名员工在这一理念的引导下，都能够从考虑自身安全出发，自觉按章作业，积极主动地排查隐患，消除不安全因素。只要有问题就有人过问，只要有隐患就有人排除，真正形成了人人关注安全、人人保障安全的良好氛围。



2. 一方一圆 管住安全

世界上有两种东西最有力量：一种是剑；一种是文化。在现代企业管理中，每一个企业都十分重视培植自己的企业文化，力求通过文化的力量提高企业管理品质。

安全是煤炭企业稳定和谐发展的根本。多年来，党和国家高度重视，尤其是煤炭企业的管理者，更是殚精竭虑，勇于探索，许多卓有成效的管理方法和管理模式脱颖而出，成为促进煤炭企业稳定发展的宝贵财富。特别是以各种有效的管理制度形成的“条条框框”，建立起来的“方”性的硬管理方式，在安全生产中起到了极为重要的作用，功不可没。

在协庄煤矿的安全生产管理中，曾将这种“方”性硬管理方式作为安全管理中主要的甚至是唯一的手段。但是，从40余年的安全发展历程来看，“方”性的硬管理下的安全并不尽如人意，事故时有发生。过去，协庄煤矿员工下井时秩序非常混乱。为了维持秩序，在井口候车室设置了