

煤炭企业“五全”管理模式

山东能源枣庄矿业集团
高庄煤业有限公司企业管理实践

孙国光◎编著

“Wuquan”Management Model of Coal Companies

Based on the Managerial Practice of
Shandong Energy Zaozhuang Mining Group CO.LTD.



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

煤炭企业“五全”管理模式

山东能源枣庄矿业集团
高庄煤业有限公司企业管理实践

孙国光◎编著

“Wuquan”Management
Model of Coal Companies

Based on the Managerial Practice of
Shandong Energy Zaozhuang Mining Group CO.LTD.



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业“五全”管理模式: 山东能源枣庄矿业集团

高庄煤业有限公司企业管理实践/孙国光编著.

北京: 中国经济出版社, 2017. 1

ISBN 978-7-5136-4591-1

I. ①煤… II. ①孙… III. ①煤炭企业—工业企业管理—研究—山东

IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 008882 号

责任编辑 丁 楠

责任印制 马小宾

封面设计 久品轩

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京艾普海德印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13.75

字 数 211 千字

版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 次 2017 年 1 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

前言

PREFACE

随着我国经济的持续健康发展，煤炭产业作为基础能源产业受到各方面的高度关注，煤炭行业特别是煤炭企业取得了长足发展，为国民经济和社会发展做出了积极的贡献。但不可否认，目前，在企业管理方面，我国煤炭企业还不同程度地存在着运作无序、基础管理薄弱、管理粗放、协同性差等问题，导致管理效率低下、管理成本高企，制约了企业的健康发展。再加上不断发生的矿难，更暴露出煤炭工业体制、机制等方面的不足。煤炭工业的健康发展，需要国家制定实施科学、长远的能源战略政策，需要对行业利益进行合理的调控，需要社会各界的共同关注和共同努力。但是作为煤炭企业本身，最关键的还是要在管理上苦练内功、下大功夫。

在世界经济全球化加速、技术创新步伐加快、市场经济快速发展和不断完善的形势下，企业所处的生存环境变得越来越复杂，企业之间的竞争也变得更加激烈，但同时也给企业的发展提供了更多的机会。我国煤炭企业要顺应时代发展的潮流，始终立于不败之地，就必须超前性谋划企业未来的发展，建立与企业发展相适应的管理模式，向管理要效益，向管理要生产力。唯有如此，煤炭企业才能始终紧跟时代前进的步伐，始终站在时代发展的前沿，始终保持旺盛的生命力，才能不断提高企业管理水平和经济效益，更好地推动我国经济持续健康发展。

山东能源枣庄矿业集团高庄煤业有限公司作为国有大中型煤炭企业，在企业管理实践中，不断总结自身经验，及时吸收国内外先进的企业管理成果，根据外部环境的变化和内部发展的需要，不断进行管理创新，以求获取最佳的管理效果。2013年以来，为应对煤炭市场持续低

迷、煤价大幅下滑的严峻形势，完善和加强内部管理，高庄煤业有限公司创造性地提出和实施了以精细管理和协同运作为理念，以全面标杆管理和信息化建设为保障，以全员岗位保安、全面预算管理、全员绩效考核、全面风险管控、全生命周期控制为基本内容的“五全”管理模式，取得了显著效果。本书将“五全”管理模式的实践经验加以总结，以期为我国煤炭企业的企业管理变革提供借鉴。

本书共分十章。第一章为绪论。主要介绍我国煤炭企业管理模式的发展历程和“五全”管理模式的提出背景。第二章为“五全”管理模式的理论体系。简要阐述“五全”管理模式的理论基础，对“五全”管理模式遵循的原则、内涵与特征、基本架构、基本要求、作用以及“五全”管理之间的关系进行分析。第三章对高庄煤业有限公司全员岗位保安的提出、构建及实施进行阐述。第四章对高庄煤业有限公司全面预算管理的运行体系、基本流程、主要做法及成效进行阐述。第五章对高庄煤业有限公司全员绩效考核的管理规则、指标体系、具体实施、主要做法及成效进行阐述。第六章对高庄煤业有限公司全面风险管控的组织体系、基本流程、保障体系、采取的措施及成效进行阐述。第七章对高庄煤业有限公司实施实物资产和质量全生命周期控制的情况进行阐述。第八章为“五全”管理模式的保障体系。主要对高庄煤业有限公司的全面标杆管理和信息化建设情况进行阐述。第九章对“五全”管理模式的实施成效与启示进行分析。第十章对“五全”管理模式及煤炭企业管理提升进行展望。

本书在写作过程中，参考和引用了国内外许多文献资料，在此一并表示感谢。由于水平有限，本书难免有不足之处，敬请各位专家和读者批评指正。

孙国光

2016年10月

第一章 绪 论	001
第一节 我国煤炭企业管理模式的发展历程	003
一、企业管理模式概述	003
二、我国煤炭企业管理模式的发展历程	006
第二节 “五全”管理模式的提出背景	009
一、高庄煤业有限公司概况	009
二、“五全”管理模式提出的必要性	012
第二章 “五全”管理模式的理论体系	017
第一节 “五全”管理模式的理论基础	017
一、本质安全管理	017
二、全面预算管理	019
三、全员绩效考核	020
四、全面风险管理	021
五、全生命周期管理	022
六、其他相关理论	023
第二节 “五全”管理模式的理论分析	025
一、“五全”管理模式遵循的原则	025
二、“五全”管理模式的内涵与特征	027
三、“五全”管理模式的基本架构	029
四、“五全”管理之间的关系	030
五、“五全”管理模式的基本要求	032

六、“五全”管理模式的作用	034
第三章 全员岗位保安	037
第一节 全员岗位保安的提出	038
第二节 全员岗位保安的构建	040
一、构建基础	040
二、构建理念	042
三、主要内容	045
第三节 全员岗位保安的实施	047
一、主要做法	047
二、保障措施	053
三、具体成效	058
第四章 全面预算管理	061
第一节 全面预算管理的运行体系	062
一、预算组织体系	062
二、预算指标体系	064
三、定额标准体系	065
四、行为规范体系	068
五、考核奖惩体系	068
六、实施保障体系	069
第二节 全面预算管理的基本流程	070
一、预算的编制	071
二、审核下发	072
三、预算的分解与落实	072
四、预算的考核与监督	072
五、预算的分析与调整	074
第三节 全面预算管理的主要做法及成效	076
一、主要做法	076
二、具体成效	079

第五章 全员绩效考核	082
第一节 全员绩效考核的管理规则	083
一、基本原则	084
二、组织架构	084
三、责任分工	085
四、考核程序	085
第二节 全员绩效考核的指标体系	086
一、指标体系的构建原则和程序	086
二、指标体系的具体构成	088
第三节 全员绩效考核的实施	094
一、对管理层人员的考核	094
二、对操作层人员的考核	102
第四节 全员绩效考核的主要做法及成效	106
一、主要做法	106
二、具体成效	110
第六章 全面风险管控	112
第一节 全面风险管控的组织体系	113
一、组织架构	113
二、责任分工	116
第二节 全面风险管控的基本流程	117
一、概述	117
二、案例：专项风险评估	122
第三节 全面风险管控的保障体系	126
一、内控体系	126
二、考评体系	133
三、全面风险管控信息系统	138
第四节 全面风险管控的其他措施及成效	139
一、其他措施	139
二、具体成效	142

第七章 全生命周期控制	143
第一节 设备全生命周期控制	144
一、业务流程	145
二、保障措施	148
三、具体成效	149
第二节 物资全生命周期控制	150
一、业务流程	150
二、保障措施	153
三、具体成效	155
第三节 低值易耗品全生命周期控制	155
一、业务流程	156
二、保障措施	157
三、具体成效	158
第四节 实物资产全生命周期控制的主要做法与特点	159
一、精细	159
二、在控	160
三、高效	161
第五节 质量全生命周期控制	162
第八章 “五全”管理模式的保障体系	166
第一节 全面标杆管理	166
一、主要做法	166
二、保障措施	174
三、具体成效	175
第二节 信息化建设	175
一、“五全”管理信息系统简介	176
二、“五全”管理信息系统运行效果	183
第九章 “五全”管理模式的实施成效与启示	185
第一节 “五全”管理模式的实施成效	185

一、企业管理水平不断提高	185
二、安全生产水平不断提升	189
三、综合经济实力不断攀升	191
第二节 “五全”管理模式的启示	192
一、全面是科学管理模式的必备特征	193
二、创新是科学管理模式的不竭动力	193
三、务实是科学管理模式的强健根脉	194
四、求真是科学管理模式的旺盛活力	194
第十章 “五全”管理模式及煤炭企业管理提升展望	196
第一节 “五全”管理模式的完善	196
一、构建战略导向的“五全”管理模式	197
二、构建决策支持的“五全”管理模式	197
三、解决“五全”管理中的薄弱环节	198
第二节 煤炭企业管理提升展望	200
一、技术创新是管理提升的强大动力	200
二、人力资源是管理提升的根本保证	201
三、信息技术是管理提升的重要手段	202
四、执行力是管理提升的核心要素	203
参考文献	207

第一章

绪 论

煤炭在我国一次性能源结构中处于战略主导地位，并且在未来几十年仍将是支持国民经济发展的主要能源。有关资料显示，到 2050 年，煤炭所占比例仍将高达 50% 以上。与煤炭产业在我国国民经济中的重要战略地位不相匹配的是，我国煤炭企业的竞争力大大低于国际上先进的煤炭企业。其原因是多方面的，但最主要、最直接的原因是我国煤炭企业的企业管理水平相对落后。因此，企业管理水平的提升和管理创新已成为我国煤炭企业持续、健康、稳定发展的重要课题。

与制造业相比，煤炭企业的企业管理更为复杂，其管理水平很难通过局部、零散的改进来实现全面的提升，必须根据煤炭企业的特点，引入先进、实用的管理理念和机制，进行系统的企业管理变革，从而提升煤炭企业的企业管理能力和水平，使煤炭企业步入安全、生产、经营的高效循环，实现持续、健康、稳定发展。

进入 21 世纪以来，我国很多煤炭企业在企业管理创新方面进行了有益的探索，提出并实践了多种企业管理新模式，如内部模拟市场化管理模式、精细化管理模式、全面预算管理模式、全面风险管理模式等。通过推行新的管理模式，这些煤炭企业有效解决了管理基础薄弱、管理制度笼统、信息不畅、机制不活等一系列问题，提高了企业管理水平、经济效益和核心竞争力。

自 2012 年下半年以来，我国煤炭行业出现了下滑的行情，在煤炭价格下跌、销量下降的同时，煤炭企业经济效益急剧下滑，亏损面不断扩大。

为应对严峻的煤炭市场形势，解决企业管理中存在的一些问题，2013 年以来，山东能源枣庄矿业集团（以下简称枣矿集团）高庄煤业有限公司在总结煤炭企业各种管理模式的基础上，结合自身的管理基础，创造性地提出并实施了适合自身发展需要的“五全”管理模式。

“五全”管理模式是以本质安全管理、全面预算管理、全员绩效考核、全面风险管理、全生命周期管理等理论为依据，以精细管理和协同运作为理念，以全面标杆管理和信息化建设为保障，形成的一种能够协同有效地完成安全管理、预算管理、绩效管理、风险管理、成本管理、资产管理、质量管理等功能的管理模式。



图 1-1 “五全”管理模式的基本内容

“五全”管理模式以全员岗位保安、全面预算管理、全员绩效考核、全面风险管控、全生命周期控制为基本内容，如图 1-1 所示。是在全面预算管理的基础上，优化、重组流程，规范、完善岗位职责，深化、细化操作规程，建立、健全控制机制，从人、财、物、供、产、销及安全、经营、管理等不同角度实施不同的管控体系。它包括五个子体系：一是以“全员岗位保安”为前提的安全管控体系，解决操作层、技术层、管理层三类岗位人员安全履职不到位的问题，塑造本质安全人，打造本质安全环境，努力实现“人、机、环、管”的本质安全，创建本质安全型矿井。二是以“全面预算管理”为核心的指标控制体系，解决企业预算与实际管理不能很好融合的问题，确保预算的精准、客观、可操作。三是以“全员绩

效考核”为基础的分配激励体系，解决分配机制中绩效权重不突出、平均主义大锅饭、职工积极性不高的问题，实现全员的岗位价值增值。四是以“全面风险管控”为主要内容的风险防范体系，解决风险管理不能全面渗透于企业管理各环节的问题，实现企业的健康发展。五是以“全生命周期控制”为手段的实物资产和质量管控体系，解决实物资产、质量不能全程在控、不能实时查询的问题，实现延长实物资产使用寿命、降低成本，提高产品质量、工程质量、工作质量的目的。

“五全”管理模式以工作责任、岗位责任、管理职责为基础，以上下互动、双向控制、多向联络为链接，以工作绩效为衡量标准，将企业的安全管理、预算管理、绩效管理、风险管理、成本管理、资产管理、质量管理等各个管理的关键点首先连接成线，然后网络成面，实现了各个管理关键点的有机统一以及合成交织，充分发挥出了各个管理关键点的协同效应和乘数效应，达到了“ $1+1>2$ ”的效果。因此，可以说，“五全”管理模式是集实用性、先进性、成熟性于一体，充分借鉴、吸收国内外先进管理模式的一项成功、科学的企业管理成果。它既适应了企业外部环境的变化和内部发展的需要，也增强了企业生产运作水平，提升了企业管理水平，提高了企业综合经济效益，为企业发展注入了新的活力和强劲的动力。

本书从“五全”管理模式产生的背景以及“五全”管理模式的基本原理和基本架构出发，着重阐述了高庄煤业有限公司“五全”管理模式的实践经验，并通过“五全”管理模式在高庄煤业有限公司实施产生的效果，验证了“五全”管理模式在煤炭企业中的重要作用以及广阔的推广应用前景。

第一节 我国煤炭企业管理模式的发展历程

一、企业管理模式概述

对企业管理模式的认识和理解，目前在管理学界还是零散而且混乱

的。很多专家学者和企业界人士把管理思想、管理理论、管理方法、管理技术和管理模式混为一谈，并且提出了形形色色的管理模式。因此，在这里有必要对企业管理模式的基本内涵、特点和主要构成要素进行厘清和阐明。

1. 企业管理模式的内涵

企业管理模式是指在一定的企业外部环境和内部环境下，企业管理所表现出的独具特色的特点和典型形式，这种典型形式已经在企业管理实践中加以运用，并取得了一定的效果。

从本质上来说，企业管理模式是在实践过程中总结出来的，是管理理论在管理实践中的具体应用，具有环境依赖性特征，因此，不能简单地评价一种模式的优劣，只能在特定时间和空间内说明这种模式是否合适。当然，由于企业个体的差异也很难找出一个使得所有企业都可以接受和参照的标准管理模式。

2. 企业管理模式的特点

企业管理模式有其自身的特点，概括起来主要体现在以下四个方面：

(1) 典型性

企业管理模式是企业在管理理论的指导下，对管理实践进行长时间的修正、完善，再修正、再完善，如此循环往复，在找出管理活动诸因素性质规律的基础上，形成的具有代表性的管理运作体系。

(2) 适应性

企业管理模式的最初提出，可能是某个专家基于研究的成果，或是某个企业经过实践总结的成果，开始是在某一具体企业中应用，并取得了一定的效果。该种管理模式既适应了企业特定环境的要求，也适应了企业未来发展的需要。

(3) 稳定性

企业管理模式是对企业管理实践的抽象概括，是在一定的环境下建立起来的，是对一定环境的适应。而企业所处的环境在一定时期具有一定的稳定性，这也决定了企业管理模式在一定时期具有一定的稳定性。

(4) 发展性

任何事物都是不断发展的,企业的外部环境和内部条件也随着时代的发展而不断发展变化。而企业管理模式是在一定环境下形成的,当环境变化达到一定程度时,原有的企业管理模式就已经不再适应新的环境,这就要求企业管理模式也要随着环境的变化而不断发展变化。

3. 企业管理模式的主要构成要素

企业管理模式的主要构成要素包括管理理念、组织架构、管理方法、管理制度、激励机制,这五个要素构成了企业管理模式的三个层面,即价值层、衔接层、实践层。这些要素相互联系、相互作用、相互制约,缺少其中的任何一个,都不可能形成一个稳定、科学的企业管理模式。其中,管理理念是企业管理模式的核心,体现了管理模式的价值;组织架构是企业管理模式的支撑,连接着管理理念和管理方法、管理制度、激励机制;管理方法、管理制度和激励机制是企业管理模式的具体体现,其中,管理方法是具体手段,管理制度是保证,激励机制是动力。如图1-2所示。

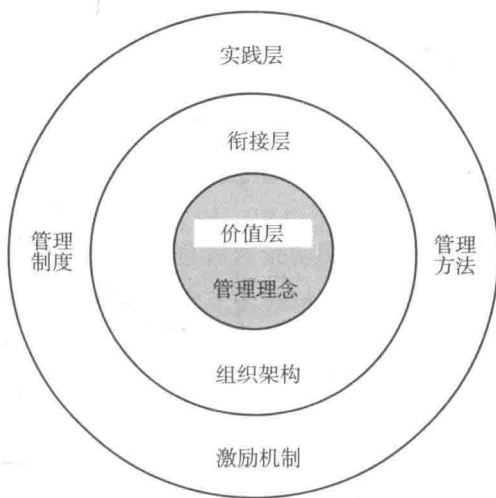


图 1-2 企业管理模式结构图

(1) 管理理念

企业要建立和运用一个较为科学的管理模式,必然是在一定的管理理念指导下进行的,离开了明确的管理理念的指引,企业的管理模式就可能

杂乱无章，不是一个完整的体系，也不能称之为一种模式。因此，一定的管理理念是一定的企业管理模式的先导。

(2) 组织架构

企业要实现正常运营，优化配置各种资源，实现企业的经营目标，必须建立合理的组织架构。企业的管理模式也是在组织架构的支撑下建立起来的，并通过稳定的组织架构得以贯彻落实、协调运行。因此，组织架构是企业管理模式建立和运行的支撑。

(3) 管理方法

企业通过对外部环境的研究和内部条件的分析，围绕企业的经营目标和发展方向，选择开发适销对路的产品，以提高企业的市场竞争力，这就需要在市场营销、科技研发、生产运营、人力资源管理、财务管理等方面采取具体的管理方法，而这些管理方法就是企业管理模式的具体体现。

(4) 管理制度

管理制度的作用在于明确决策权、执行权和监督权设置的原则，明确管理者及员工应该做哪些事，不能做哪些事，以保证把管理者和员工的行为统一到实现企业目标的正确轨道上来，而企业管理模式也是企业管理者和员工行动的具体反映，因而，管理制度是保证管理模式正常运转的前提。

(5) 激励机制

激励机制的作用在于充分调动企业管理者和员工的积极性，使企业管理者及员工的个人目标与企业目标相统一，是管理的动力机制。激励机制通过激励、约束管理者和员工的行为，使企业管理者和员工快速适应企业的管理模式，尽快按照企业管理模式去行动。因此，激励机制也是企业管理模式的动力机制。

二、我国煤炭企业管理模式的发展历程

新中国成立以来，我国煤炭企业在从计划经济向市场经济的转变过程中，企业管理模式在历史的风浪中经历了三次大的变革，从生产型管理模式到经营型管理模式再到市场导向型管理模式，逐渐成熟定型。在此进程

中,伴随着对企业管理弊端的不断修正,我国煤炭企业的管理水平不断提高。

1. 生产型管理模式

自新中国成立到20世纪70年代末,我国煤炭企业的管理模式是生产型管理模式。与其他国有企业一样,煤炭企业在传统高度集中的计划经济体制下,其核心任务就是完成和超额完成国家下达的生产计划,管理的基本目标也就是完成上级下达的生产计划,企业的生产运作就是紧紧围绕着生产计划来开展,不问原材料的采购和产品的销售。在这种管理模式下,企业经营者只是生产过程的管理者,而不用管其他环节,衡量企业效益的主要指标是产值,而不是经济效益。企业的经营管理只针对生产,只针对产量、产值,而不问需求、不问经营、不问经济效益。生产型管理模式造成的后果就是企业产品品种单一,经营单一,技术研发严重落后,企业的亏损也比较严重。

2. 生产经营型管理模式

自20世纪80年代初到90年代初,我国煤炭企业的管理模式是生产经营型管理模式。伴随着我国改革开放政策的实施,我国的经济体制开始进入有计划的商品经济阶段,这个时期煤炭企业开始在国家计划指导下重视市场需求,开始围绕市场进行经营决策,开始讲求企业经济效益,开始转轨变型。随着煤炭工业的转轨变型,煤炭企业通过建立和完善经营管理责任制,企业管理模式从生产型变为生产经营型,并不断发展深化,这是我国煤炭企业管理模式的第一次质的飞跃。生产经营型管理模式要求企业领导不仅要关注承包生产任务的完成,还要关注部分产品的销售过程,企业主管既是生产管理者和又是经营管理者。在这一阶段,生产经营型管理模式的发展变化又大致可以分为三个小的阶段。

第一阶段是以转轨变型为主要内容的生产经营型管理模式阶段。在这一时期,我国煤炭企业开始了由计划经济向市场经济的角色转变,企业实行转轨变型,改变产品结构,发展多种经营,企业的经营管理工作主要围绕着转轨变型来开展。通过转轨变型,煤炭企业的经营观念、市场观念得到增强。