

MEITAN QIYE

煤炭企业 管控文化建设

GUANKONG WENHUA JIANSHE

■ 李树荣 安景文 著

2010年是我国“十一五”规划的最后一年，是煤炭企业按照中央部署，全面落实科学发展观，转变经济增长方式，实现又好又快发展的关键一年，也是我国煤炭企业推行安全文化建设，实现煤矿本质安全的关键一年。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

MEITAN QIYE

煤炭企业 管控文化建设

GUANKONG WENHUA JIANSHE

李树荣 安景文 著



中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业管控文化建设/李树荣, 安景文著

北京: 中国经济出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0244 - 0

I. ①煤… II. ①李… ②安… III. ①煤炭工业 - 工业企业 - 企业文化 - 研究 - 中国

IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 187010 号

组稿编辑 赵静宜
责任编辑 吴航斌 赵静宜
责任审读 霍宏涛
责任印制 张江虹
封面设计 巢新强

出版发行 中国经济出版社
印刷者 三河市佳星印装有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 17.5
字 数 250 千字
版 次 2010 年 12 月第 1 版
印 次 2010 年 12 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0244 - 0/C · 108
定 价 43.00 元

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 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

“煤炭企业管控文化建设”课题组

主 任：李树荣 安景文

副主任：房文顺

成 员：李海力 孙军芳 郭军民 李 韬
刘 飞 戴 胜 王赛男

前 言

管理理论源于管理实践,在适应管理新需求,破解管理新难题的创新实践中,随着管理方法的丰富,诞生了林林总总的管理理论,由此又推动着波澜壮阔的管理实践。

安全是煤矿企业永恒的主题,也是每一位煤炭行业管理者孜孜不倦的探讨课题。煤炭企业在艰难的生存和发展过程中,无一例外地面临着层出不穷的管理难题,也别无所求地探求着管理的思想理念,不断创新着安全管理的方法与途径。由此构建起丰富多彩的安全管理理论和管理模式。从经验管理、科学管理到现代管理,安全管理经历了历史的严格进化。

冀中能源峰峰集团新三矿用企业文化引领精细化安全管理的实践取得重大成效的直接原因,是本企业始终坚持了一个导向,即企业管理就是人本管理,企业文化就是控制文化;同时也在于矿领导矢志不渝地注重实际、注重实践、注重实效,彻底摒弃了“作秀”和“跟风”的玄虚造作。煤炭企业毕竟是追求安全和经济效益最大化的组织,如果费时耗力的管理办法不能带来实际成效,再好看的“花架子”也会被企业自然而然地抛开,而企业认可的金玉良策必定会被锲而不舍地追索、推行。

2009年,冀中能源峰峰集团新三矿全面开展了企业文化建塑工作,他们把企业文化的建设聚焦在控制文化建设上,其实质就是推行以人为本的精细化企业控制文化。新三矿把企业文化的基本要素设定为:安全高效、做精做新战略目标的“举旗”,五精管理理念的“引领”,以人为本安

全理念渗透开发的“铸魂”，绿色和谐矿区建设的“塑形”，文明行为养成的“修身”，PRCC 系统管理的推行。新三矿在企业控制文化建塑取得了意想不到的实际效果之后，在矿区召开了针对全煤系统的五精管理成果发布会，中煤政研会的高层领导也对该矿进行了考察调研，其意义在于为全国煤炭行业的企业文化建设走出了一条切实可行的路子，也为煤炭企业的安全管理工作走出了一条创新之路。

奉献给读者的《煤炭企业管控文化建设》一书，是“以人为本的煤矿安全管理与控制模式”研究策划课题的主要成果。在读者与我们共同分享这一成果时，有必要了解课题研究 and 本书的一些基本概况。

本书有完整系统的理论框架，对控制在企业安全管理的地位作用、控制方法、控制内容和过程等做出了全面的回答；同时又有清晰明确的推行思路和操作方案，验证了管理理论在实践中的可行性。全书内容通俗易懂，理论内涵发人深省，值得煤炭企业管理者和相关学术爱好者给予关注。

本书共有十二章，简明扼要的阐述了煤炭企业管控文化的核心理论知识，系统分析了新时期煤炭企业安全文化建设的规律，剖析了企业控制机制的运行机理，就企业管控文化建设的切入点和核心环节结合相应的案例展开了深入的研究、归纳和总结，实现了理论和实际的高度统一。

本书把管控文化建设的实践立足于传统的安全生产管理领域，同时又将文化体系的触角延伸到企业文化分享的建设领域；既蕴含着对物的科学管理和有效控制，又注重对人的培养教育及其生产生活条件的改善，实现人的自由全面发展。管理思想先进，操作务实，为煤炭企业转变管理思维方式，创新管理体系提供了宝贵经验。

编者
2010 年 4 月

目 录

CONTENTS

前言

第一章 企业安全与控制文化——以冀中能源峰峰集团新三矿为例

第一节 冀中能源峰峰集团新三矿简介 / 1

第二节 冀中能源峰峰集团新三矿企业文化建设概况 / 2

第三节 PRCC 系统管理模式的提出 / 6

第二章 PRCC 系统管理模式研究与实践

第一节 PRCC 系统管理的内涵界定 / 9

第二节 PRCC 系统“5543”支撑构架 / 15

第三节 PRCC 系统管理的推行思路 / 21

第四节 PRCC 系统管理的分项拓展 / 25

第三章 “五精”管理的理论与实践

第一节 “五精”管理基本理论 / 27

第二节 冀中能源峰峰集团新三矿“五精”管理的推行 / 33

第三节 以人为本的动态安全管控 / 41

第四章 精细化的煤炭企业风险管控

第一节 煤炭企业风险管控文化 / 57

第二节 煤炭企业风险管控体系设计 / 63

第三节 煤炭企业风险信息化管控 / 69

第五章 精细化的煤炭企业“双控”文化建设

- 第一节 采煤区“双控”文化建设 / 77
- 第二节 开掘区“双控”文化建设 / 83
- 第三节 综掘区“双控”文化建设 / 88
- 第四节 机运区“双控”文化建设 / 94
- 第五节 通风区“双控”文化建设 / 101
- 第六节 服务部“双控”文化建设 / 112

第六章 精细化的煤炭企业班组安全管控文化

- 第一节 煤炭企业班组安全文化建设 / 117
- 第二节 煤炭企业班组长的培训和管理 / 124
- 第三节 班组安全生产的动态管控 / 135
- 第四节 创新班组安全管控文化手段 / 137

第七章 精细化的企业员工文明行为养成

- 第一节 员工文明行为养成的理论概要 / 154
- 第二节 员工文明行为养成规范设计 / 157
- 第三节 企业员工文明行为养成的实施 / 168

第八章 精细化的煤炭企业学习型组织建设

- 第一节 学习型组织理论概述 / 172
- 第二节 煤炭企业学习型组织建设实务 / 179
- 第三节 学习型组织绩效考核 / 189

第九章 精细化的煤炭企业党群工作部署

- 第一节 开展创先争优活动 / 197
- 第二节 员工思想 24 小时掌控 / 201
- 第三节 亲情化员工管理 / 207

第十章 精细化的煤炭企业和谐矿区建设

- 第一节 创建绿色和谐矿山 / 212
- 第二节 绿色生态矿区建设体系 / 215
- 第三节 发展绿色循环经济 / 220
- 第四节 冀中能源峰峰集团新三矿和谐矿区建设效果 / 222

第十一章 精细化的煤炭企业控制文化绩效测评

- 第一节 企业控制文化绩效测评概述 / 224
- 第二节 企业文化考评体系要素分析 / 229
- 第三节 《评价准则》基本原理概述 / 242
- 第四节 煤炭企业管控文化考核体系 / 247

第十二章 PRCC 系统管理的总结与展望

- 第一节 PRCC 系统管理成果总结 / 262
- 第二节 PRCC 系统管理创新总结 / 264
- 第三节 PRCC 系统管理未来展望 / 267

参考文献

第一章 企业安全与控制文化

——以冀中能源峰峰集团新三矿为例

安全是什么?“安全”一词是人们经过抽象思维确定的一个概念,是一种客观存在的相对安全的状态。之所以说是相对安全,是因为它本身带有很大的模糊性、不确定性和相对性,它是随时间、环境、人、物等因素而不断变化的。对于煤炭企业而言,安全无疑是永恒的主题。很多安全事故的发生不仅仅是由“粗心的工人”造成的,管理失控也是导致安全事故的重要原因之一。所谓控制文化,是指企业通过对控制理论与控制实践的探索,构建科学的管理控制体系,探寻可靠性高、实操性强的管理控制方法,并将体系和方法固化于制,外践于行,使其最终以企业分享价值、规范、行为标准和共同愿景的形式得以表现,对组织内部的个人和群体形成“无为而治、无为而控”的一种先进管理手段。控制文化的出现,丰富了管控科学的理论体系,也推动了企业管理和控制的创新实践。它最主要的贡献在于:运用现代控制理论的方法论、控制机制和模型,使安全管控文化网络以及安全文化系统工程的各种范畴实现闭环控制。

第一节 冀中能源峰峰集团新三矿简介

冀中能源峰峰集团新三矿位于河北省邯郸市峰峰矿区大峪镇境内,紧邻峰岳公路,向东约 20 公里与 107 国道和京深高速公路相通,有铁路专用线经马头与京广铁路相通,交通便利。

矿井于 1995 年 11 月建成投产,设计生产能力 45 万吨,核定生产能力 95 万吨,井田面积 11.25 平方公里,可采储量为 3210.277 万吨。煤种为肥煤和焦煤,具有低硫、中灰、高发热量的特点。全矿现有在册职工 1500 人,按照高产高效矿井建设的要求,下设七个基层单位,机关“五部一室”,人员机构高度精干,是峰峰集团第一家新井新制,高产高效的矿井。

近年来,新三矿以打造“五精九力”团队为契机,坚持以人为本,紧密围绕“安全高效、做精做新”的战略目标,用企业文化管企业、聚人心、塑精神、促发展,确立了“井下安全,井上稳定,环境优美,职工富裕”的目标愿景,使企业文化融汇于企业文明建设之中,渗透于生产经营之中,贯穿于现场管理之中,推动企业各项工作快速健康发展。先后荣获全国煤炭系统文明煤矿,河北省文明单位,模范职工之家,邯郸市文明单位,绿色庭院,先进基层党组织,冀中能源先进单位,思想政治工作先进集体,集团公司文明单位,文明创建先进单位等荣誉称号。光阴似箭,沧海桑田。昔日满目疮痍的旧貌变成了三季有花,四季见绿的园林式、生态式厂区,当年水患肆虐的巷道、硐室,已经变成了宽敞明亮的标准化大巷和精品机电硐室;企业管理已走进了信息化、精益化、人本化的现代企业管理之路,原煤产量稳定在 75 万吨,经济效益连年递增。

第二节 冀中能源峰峰集团新三矿企业文化建设概况

一、新三矿企业文化发展历程

新三矿从十多年的发展历程中切身体会到,生生不息的企业文化是激发员工积极性和创造性的智慧源泉,是推动新三矿蓬勃发展的强大动力源。基于此,新三矿在多年的探索实践中,以冀中能源聚合文化和峰峰集团 FRIP 文化为精神标杆,积累了自身丰厚的文化底蕴,形成了具有自身特色的管理控制措施和科学的管理控制体系:从 2006 ~ 2007 年基于

HOPE 系统的全面岗位精细化管理的提出,到 2008 ~ 2009 年基于 HOPE 系统的安全生产管理与控制的出台,该矿实现了由精细化管理向精益化管理,由精益化管理向人本化管理的大跨越。2010 年初,新三矿党政提出的“基于 PRCC 系统的煤炭企业控制文化创新实践”将过去的“HOPE 系统管理”推向了新的高潮,为企业文化建设的高速发展指明了方向。到 2010 年底,随着新三矿企业控制文化在全矿机关和各基层单位的大力推广和全面落实,该矿安全文化建设体系将基本建成,“三步走”的战略将最终实现。

新三矿“三步走”战略目标的实施规划中,五个系统的实施内容与企业安全控制文化建设的五年规划相对应,整个实施规划清晰展现了企业在五年的安全与控制文化建设中的重点内容与建设目标,如表 1-1 所示。

表 1-1 新三矿“三步走”战略的五年规划

	HOPE系统管理 (2006-2007)	HOPE安全管理 (2007-2008)	PRCC系统管理 (2009-2011)
安全管理 ⇒	反“三违”	反“三违”	零事故
人本管理 ⇒	人本理念宣灌	全员互动、 HR匹配管理	持续提高人的素质、 人的全面发展
内部市场 ⇒	岗位价值全面化	外激型岗位价值化	内激型岗位价值化
精益管理 ⇒	精益管理、 突出效益	精益管理、突出安全	精益控制、安全高效
信息管理 ⇒	试点单位 集中控制	各单位集中控制	全矿集中控制

二、新三矿控制文化主要内涵

对于像新三矿这样的煤炭企业而言,控制的节点浩如烟海,表面上看,控制的诸多要素、目标是各自独立的,但是,要塑造高效、系统和联系紧密的控制文化体系,就必须从宏观的角度来把握这些要素,从不同层面理解它们的内涵。

一般而言,有效的控制文化可以依三个层次给予:哲学层、战略层和技术层。而且,这三个层次之间不是相互割裂的,而是存在着极为密切的内在联系。如图 1-1 所示。

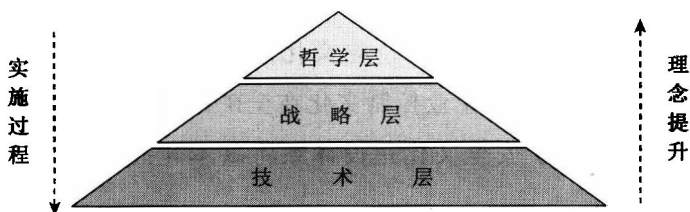


图 1-1 控制文化的层次性模型结构示意图

(一)控制文化的哲学层。哲学层是企业控制文化的指导思想,也是企业从事一切活动的根本宗旨和最终归宿。

控制文化建设的哲学反映是:事物的联系是普遍存在的,直接联系也好、间接联系也罢,其间都存在着相互制约相互影响的诸多环节——“矛盾”,“人与人、人与物、物与物”之间构成了企业内部的矛盾集合,管理的作用就是要将矛盾集合中的各个要素加以分析,建立科学的解决方案,使积极的矛盾合同,消极的矛盾化解。

“控制”就是通过对事物本质及事物之间的相互关系的深入理解,抓住影响事物发展的主要因素(对煤矿企业而言是安全),兼顾次要因素(对煤矿而言是教育、环境等),充分发挥人的主观能动性(管理),使事物的发展朝着人们所期望的方向进行。(新三矿企业战略目标)。

“凡事必有因”,事物的因果联系告诉我们可以采取积极的行为消除不利的结果,这就是“一切隐患皆可掌控、一切事故皆可避免”的哲学诠释。

(二)控制文化的战略层。控制文化的战略层是哲学层的宏观实施和战略安排,是指导企业中长期活动更为具体的大纲和方针,也是推动控制文化体系成熟非常关键的环节。

新三矿控制文化的战略层内涵是:以人为各项工作的出发点,通过对人、机、料、法、环的牢牢掌控,借助科学的管控流程和作业流程,实现生产的过程和结果符合“五精”标准,实现生产的“零事故”,最终实现“以人为

本、安全高效、做精做新”的战略目标。

(三)控制文化的技术层。控制文化的技术层是战略层的具体实施,它外化于企业日常运营活动的方方面面,既琐碎又零乱,看似旁枝末节,实则举足轻重。

从技术层面来看,“控制”的实质是设计能够实现“人的管理”和“体系管理”的双重运转机制,通过健全的体系来弥补“人管”的漏洞,实现企业安全生产的双保险。它是企业管理者和普通员工践行科学管理和有效控制的具体环节,也是消费者认识和体验管控效力最直接的途径(具体内容详见本书4~6章)。

三、新三矿控制文化建设总体规划

新三矿控制文化建设总体规划如图1-2所示。

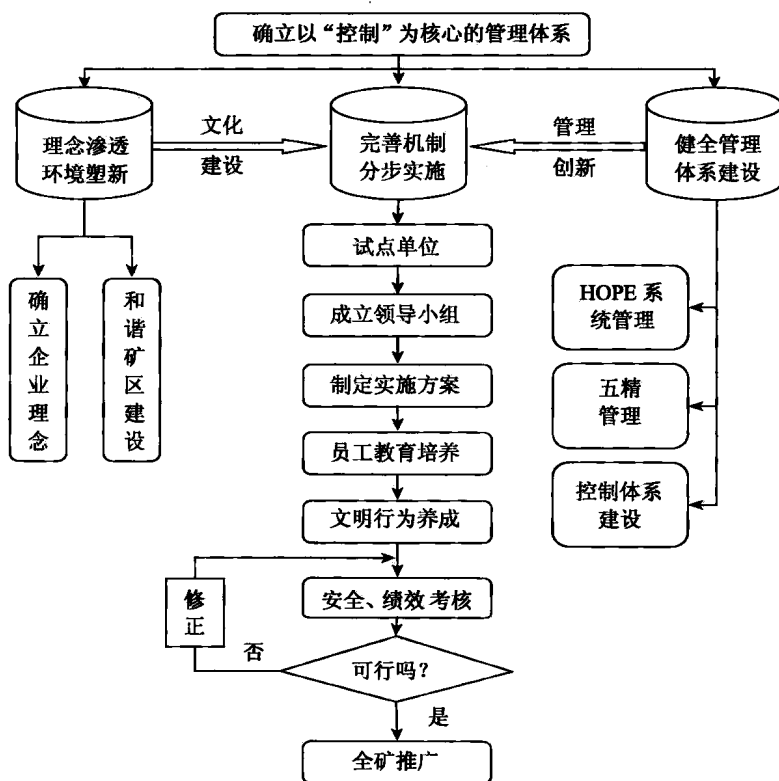


图1-2 新三矿控制文化建设总体规划

第三节 PRCC 系统管理模式的提出

一、PRCC 系统管理提出背景

冀中能源峰峰集团新三矿煤层地段小、储量低,自 1995 年投产以来生产连续处于紧张状态。长期以来,矿井管理以多进尺、多出煤为主攻方向,粗放型的管理不仅使企业的资源无法得到充分的利用、蒙受着巨大的经济损失,同时也使企业的安全环节存在着巨大的隐患,员工的安全无法有效保障。

2008 年新一任领导班子上任,他们意识到原有的管理制度、管理思想与方法,已经不能适应国家对煤矿安全严抓严管的要求,也无法满足员工实现其精神价值的需要。更为重要的是,近年来国内煤矿企业发生的几起特大恶性生产事故使企业领导深刻认识到,抓好煤矿安全工作刻不容缓。于是矿党政主要领导提出了“以控制保安全、以安全促发展”的口号,并组织人员研究了国内外先进的煤炭企业管理理论和先进的管理模式,将其思想精髓和先进方法同本企业“HOPE”系统管理的思想融汇贯通,得出一致的观点:企业文化是企业发展的灵魂,“控制”文化建设符合本企业文化建设的实际需要,是确保企业实现“以人为本、安全高效、做精做新”战略目标和“井下安全、井上稳定、环境优美、员工富裕”企业愿景的必然选择。

“大企业做强、小企业做精”,新三矿立足于本企业是中小型煤矿的客观定位,以五精管理为依托,以控制文化建设作为企业管理创新的主导力量,“管”与“控”并举,“软”与“硬”兼施,充分重视人、精心培育人、全面开发人、合理使用人、有效激励人,建设以人本为核心的企业控制文化,引导员工共同建设平安和谐的“精品”现代化矿井,基于这种认识,“三矿人”迈出了“以人为本的企业安全控制文化建设”(PRCC 系统管理)的

步伐。

PRCC 管理体系以集团公司大力倡导企业文化建设为背景,以五精管理为依托,以“双控”文化建设为主线,以人本管理为核心,以控制性管理为直接手段,以企业的高产高效和员工素质的全面发展为最终目标,既强调树立快速高效发展的信心和实现“井上稳定、井下安全、环境优美、员工富裕”的企业愿景的坚强信念,又蕴含竞争合作的诚实信用、实现安全生产保障员工生命安全、加大投入改善矿区环境、实现员工全面发展的寓意,是集安全管理、管理控制、人本管理、文化管理于一体的综合管控体系。

二、PRCC 系统管理理论基础

管理是企业领导者对企业经济活动进行计划、组织、指挥、控制和协调的过程。行为科学认为:在企业管理中,人的因素比物的因素更为重要,员工并不是只追求经济利益的“经济人”,而是有感情、有理智的“社会人”,员工劳动生产率的高低,在很大程度上是受经济利益、工作环境和心理因素的共同影响。因此,搞好人的管理是搞好管理的核心,抓好人的控制是提升管理绩效的关键。新三矿在企业的安全管理和控制文化的建设中把原来的以“事”为中心的管理转变为以“人”为中心的管理,把对纪律、制度的研究转变为对人的行为的控制,将传统的监督式管理转变为“人性激发”的管理与控制,从而实现企业管理的精益化和效率最大化。

系统科学认为:现代企业管理是一个组织性、复杂性、非线性的系统,同时系统科学为现代管理提供了新的思维方式——系统思维。系统思维要求把研究对象看作是以一定的联系组成的结构与功能的统一整体——系统,它把整体性、相关性、目的性和环境适应性等系统的特性作为考虑问题的出发点。作为企业运行机制的载体,企业管理系统在设计过程中要吸收系统科学的理论和方法,运用现代管理理论和管理技术,把构成企业系统的各要素进行合理配置。

现代控制理论提出,系统的控制分为反馈控制、前馈控制、同步控制。

“控制”作为煤炭企业安全管理的核心环节,是保障企业安全生产的重要手段,横向上看,煤炭企业的控制分为精神领域控制、物态领域控制;纵向上看,分为前馈控制、同步控制、反馈控制。新三矿在企业控制文化建设中,依据控制论的理论指导,如图 1-3 所示,在企业的安全管理实践中将控制管理依据横向、纵向两个维度展开,逐步建立了思想掌控体系、现场管控体系;在对生产流程和管理流程上,将事前控制、事中控制、事后控制相结合,密织企业安全控制网。形成了煤炭企业特色的控制文化体系,即 PRCC 系统管理模式。

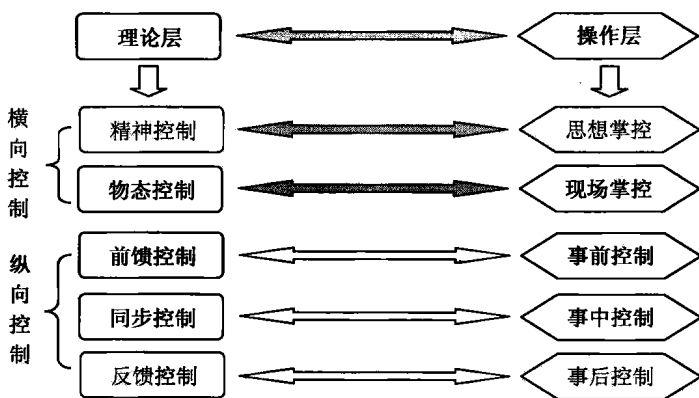


图 1-3 PRCC 系统管理理论来源