

江卫 汪中求 编著

中国煤矿

精细化

山东枣矿集团管理创新实践

新华出版社

江 卫
汪中求
编著

中国煤矿

精细化

山东枣矿集团管理创新实践

江苏工业学院图书馆
藏书章

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国煤矿精细化/江卫 汪中求编著

北京: 新华出版社, 2008. 10

ISBN 978-7-5011-8514-6

I. 中… II. ①江… ②汪… III. 煤矿-工业企业管理研究-中国 IV. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 146891 号

中国煤矿精细化

选题策划: 卢瑞华 博士德

责任编辑: 卢瑞华 张明帅

装帧设计: Z2 工作室

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京京鲁创业科贸有限公司

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 850mm×1168mm 1/16

印 张: 19

字 数: 300 千字

版 次: 2008 年 10 月第一版

印 次: 2008 年 10 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-8514-6

定 价: 38.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 68457661

本书编委会

主 任：

江 卫 汪中求

副主任：

王明南 王 勇

委 员：

刘德科	孙晋勇	周脉海
刘 锋	张明帅	李玉水
靳家浩	李炳会	褚衍珍
程 虹	孙昊鹏	王 端

序一

管理创新成就行业典范

煤炭企业历来是关乎国计民生的基础产业之一，在我国的能源生产消费结构中，煤炭在今后相当长的时期内仍将占据着主导地位，国民经济发展对煤炭的需求将继续增长。对于煤炭生产企业来说，这既是一种机遇，同时也是一个考验。因为就目前国内的情况来看，煤矿生产企业在生产管理、机制改革和市场意识等方面仍然存在着诸多问题。目前煤矿事故仍然多发频发，究其原因，我们不难发现，传统的“粗放式管理”是其主要症结所在。

可喜的是，近年来一大批国有煤炭企业在科学发展观的引领下，深化改革、锐意创新，积极推进现代企业管理制度建设，在理论和实践上取得了相当突出的成就。山东枣庄矿业集团就是这方面的典型代表，针对中国煤炭企业粗放式管理的弊端，他们进行了卓有成效的大胆改革，探索出了一条中国煤矿管理的“精细化”之路，国内各大煤炭企业，乃至社会各行各业争相效仿，形成了备受瞩目的“枣矿现象”。

对于煤矿管理精细化，我的理解是要对煤炭企业中的“人”和“事”进行精确、具体、细化的“原子化管理”。将煤矿生产运营中的一切事务进行拆解、细分，凡事有标准、凡事有人管、凡事有监

督、凡事有考核，做到有章可循、有法可依、有责可依、有错能究。“事无巨细”对于习惯了粗放式管理的企业来说虽然显得有些苛刻，但是对于煤矿这种每一个细节的差错都能危及生命的特殊生产企业来说却丝毫不显得多余和过分。只有把煤矿生产流程中的“人”和“事”分解到像原子一样小的独立单位才能保证每一个环节都不出纰漏，而这恰恰是煤炭企业生存与发展的根本前提。

对于将“人”与“事”进行高度“原子还原”的精细化管理来说，最重要的是如何将这种管理理念具体化和操作化。我看到的情况是，能够认识到精细化管理重要性的煤炭企业很多，但是能将精细化管理的理念落实到实处的企业很少；从理论到实践、从上到下，用领导指令宣传、贯彻“精细化口号”的企业很多，但是能从实践到理论，从下到上，用生产过程中每一个环节一点一滴的细微改进逐渐炼就出“精细化精神”的企业不多。而这正是枣矿的可贵之处。在枣矿深受业界传诵的“三三三”管理文化品牌中，无论是“三基”（基层、基础、基本功）、“三化”（准军事化、市场化、精细化），还是“三个亮点”（质量标准化、企业文化、环境综合治理），这些具体化的精细化管理的提炼，无一不来自其所属煤矿所有一线干部员工的劳动智慧结晶。

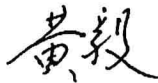
可以说，枣矿的“三三三”管理文化品牌完全是一场自下而上发起的企业文化运动，每个员工都是精细化管理的自觉参与者和倡导者，严格的管理规范将“精细化精神”渗透到了每一个员工的血液当中，通过这种精神纽带，“人”与“事”高度统一，“人”与“集体”高度团结，“人”与“企业”荣辱与共。说到底，煤矿精细化管理的文化内涵就是“人本化”、“人文化”和“人性化”，尊重员工的创造能力、尊重员工的主人翁地位，尤其是尊重员工的生命权

利，而枣矿自下而上发起的精细化管理运动无疑为此做了最佳的注脚。

当然，精细化管理的实施，只有员工的自觉还是不够的，精细化管理文化在经过枣矿领导群体的高度凝练和总结之后，与企业的发展战略目标融为了一体。战略目标的制定既有助于推进精细化管理，同时精细化管理的实施也使企业的宏观战略目标更加清晰。民主化管理、集中化行动，“人”的自觉与“集体”的自觉有效地结合在一起，通过领导群体与基层员工群体的互动最终将精细化的管理意识提升为企业文化。

员工因理想而自觉，企业因文化而繁荣。“三三三”管理文化品牌为枣矿注入了“灵魂”，从而使企业上下在发展的目标性、方向性和战略性上休戚与共。毫无疑问，这种完整的文化体系和深厚的企业文化底蕴，是枣矿崛起的重要保证。而对于中国的煤炭企业来说，精细化管理理论的提出既不超前，也不过时，并且永远不会有“完成时”，永远都走在更加精细化的道路上。

国家煤矿安全监察局副局长
国家安全生产监督管理总局新闻发言人



序二

精细化铸就核心竞争力

《环球时报》2005年8月15日刊登了一篇《澳大利亚煤矿三年零死亡》的文章，读后不仅为澳大利亚煤矿安全管理的成果惊讶，也为其严密的精细化管理而叹服。实际上，精细化管理对于现代工业企业来说并不是一个新鲜事物，但是对于中国煤炭企业来说却有待挖掘和创新。尤其是我国加入世界贸易组织以后，中国市场逐渐与世界市场对接，不仅工业制造企业进入了全球一体化竞争阶段，像煤矿这种资源型的传统企业也开始面临着激烈的竞争，不仅国内煤炭企业之间存在竞争，同时还不得不与世界跨国煤炭企业同台竞技。新的市场环境迫使中国国有煤炭企业对传统的管理思想和管理方式进行深刻的改革和创新。而长期以来，中国煤炭企业“粗放经营”的问题非常严重，管理手段简单、管理形式粗放、劳动效率低下、事故频发，如2003年我国煤矿平均每人每年产煤321吨，全员效率仅为美国的2.2%、南非的8.1%，而百万吨死亡率则是美国的100倍、南非的30倍。严峻的现实逼迫我们不得不审视我们原有的管理，不改革无以图生存，不创新无法谋发展。

正是在这样的背景之下，我们枣矿集团在基层单位实践的基础上，经过有效整合和完善提升，形成了以“三基”建设（基层、基

础、基本功)、“三化”管理(准军事化、市场化、精细化)、“三个亮点”(质量标准化、企业文化、环境综合治理)为主要内容的“三三三”管理文化品牌,为中国煤炭企业的精细化管理探索出了一条路子。自从运用“三三三”之后,枣矿集团已经从全国困难大户变成了全国知名的典范企业。

枣矿的“三三三”管理文化品牌既是枣矿集团在长期生产经营实践中综合集体智慧总结出来的精细化管理文化,同时也是精细化管理理论在企业生产经营实践中具体运用的产物。它以精细化操作和管理为基本特征,将管理的对象分解量化为具体的数字、程序,在管理目标、标准、任务、流程等方面进行细分,实施精确计划、精确决策、精确控制、精确考核,通过提高员工素质、流程、堵塞管理漏洞、强化链接、协作管理,从而实现企业由松散型管理向集约化管理、由粗放型管理向精细化管理、由传统经验管理向科学规范管理的转变。

从理论上来说,现代企业的管理分为三个层级。第一个层级是经验管理,它的特征是“人治”,体现在高度的集权化管理、简单的经验化决策和家长制的硬性指令;第二个层级是科学管理,它的特征是“法治”,表现为“岗位责任制”,通过计划、组织、领导、控制,建立科学、规范的制度和程序。这种管理模式的弊端在于管理者必须扮演“调度员”和“救火员”的角色,依靠层层命令,不断的指挥才能完成既定的管理目标,使管理者深陷具体的事务管理,无法对管理进行更加系统的思考和摸索,最终使企业发展陷入僵局;第三个层级是现代管理阶段,其特征是“文化管理”,通过精细化的制度设计实现文化自主管理。精细化管理是文化管理的前提和基础,文化管理是精细化管理的“升华”,精细化管理是企业管理发展的必

然趋势，是走向文化自主管理最高境界的必经之路，是不可逾越的一个阶段。

枣矿的“三三三”管理文化品牌是煤炭行业文化自主管理的一种具体表现形式，“三三三”管理文化品牌的内涵包括以下四个方面：

第一，“三三三”管理文化品牌的核心是“以人为本”的理念。“以人为本”的观念除了确立员工在管理中的主导地位之外，最重要的是树立了一种“人命关天”的安全管理意识，对于煤矿生产这个特殊的行业来说，没有哪一项权利会比生命权利更重要。“三三三”的人本思想集中体现在将对生命权利的尊重渗透到管理工作的全过程。

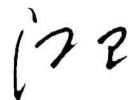
第二，“三三三”管理文化品牌的根本是“文化软管理”模式。它不依赖规章制度的强制执行，而是靠企业文化将管理理念内化，人人都是管理者，最终实现管理者的解放。目前枣矿集团已经建立了科学化的管理体系，并通过“三三三”管理文化品牌向文化软管理阶段迈进。

第三，“三三三”管理文化品牌的关键在于建立了“金字塔式”的层级管理结构。管理权力和责任逐级分解下放到基层，让每一级领导都掌握好法度和基准，加强了基层组织建设，而领导者则得以抽身回归到本职职能，专注于组织发展、基本制度和流程设计，无形中提高了领导者对全局的掌控能力和权威影响力。权力和责任的分解和结构化，使员工的自主意识以及基层组织单位的责任意识大为加强，独立的个人行为实现了自觉的约束，从而企业的运转不再是一盘散沙，反而更加统一、一致和高效，管理目标自然地得到了实现。

第四，“三三三”管理文化品牌的基石在于制定了“科学量化”的考核体系。所有的运作程序和流程都建立在严密完整的考核平台上，通过严格的考核，做到软指标硬化、硬指标量化、定性与定量相结合，定性标准化，定量数据化，每个员工的行为都能被量化和测量，从而在整个基层企业的组织内部形成一套自我约束机制，让员工处于制度的管理和推动之下，完成了整个组织体系从“人管人”到“制度管人”再到“文化管人”的转换。

目前我国大多数煤炭企业尚处于“岗位责任制”管理阶段，只有少数企业进入了文化管理阶段。而精细化管理则是现阶段中国煤炭企业突破管理瓶颈、打造核心文化竞争力、实现持续快速成长的必由之路。中国煤炭企业的精细化之路任重而道远，期盼枣矿的管理经验能够对中国煤炭企业的崛起和腾飞有所裨益！

山东枣矿集团董事长
党委书记



序三

精细化决定煤炭企业的成败

精细化管理最早主要出现在大规模工业制造业，企业通过精细化管理优化其生产流程、管理流程。“零缺陷”、“准时化生产”、“零库存”等都已经成为精细化管理的代名词。在全球化的市场竞争时代，“精细”已经成为企业竞争中最重要的表现形式，精细化管理也已经成为决定未来企业竞争成败的关键，对于煤矿这样的高危行业来说尤为如此。

据我所知，到目前为止，国内明确提出精细化管理的企业共有270家，如大庆油田、大红鹰集团、伊利奶业等等，其中山东枣庄矿业集团尤为值得关注。这是因为，山东枣庄矿业集团不仅将一般企业的精细化管理理念渗透到了企业运营的各个具体环节之中，而且在此基础上创新与发展出了既具有行业特色，又具有普及推广意义的煤矿精细化管理模式，也就是广为人知的枣矿“三三三”管理文化品牌，为国内煤矿行业提供了一套具体可行的精细化管理模式的典范。2007年3月5号的《21世纪经济报道》以《煤炭协会力倡枣矿模式》为题用整版篇幅对枣矿经验做了全面的总结。与此同时，枣矿管理模式也深受国内管理学界、业界的普遍赞誉。

“三三三”管理文化品牌是枣矿多年来对管理特别是煤矿管理的

高度概括，其内容基本涵盖了煤矿管理中生产、经营、安全、考核、物流、组织等全部要素，是精细化管理理论在煤矿这个特殊行业中的具体运用和实施，形成了独具枣矿特色的精细化管理体系，既源于煤矿，又高于煤矿。

精细化管理在中国煤矿产业领域的普及已经是大势所趋，是我们这个市场经济时代必须提倡的一种观念。这是因为，精细化管理实现了煤炭企业生产和经营管理的四大转变：

一是从随意化向规范化的转变。随意化管理是创业初期通常采用的一种管理模式，它是一种个人化的、随意性的管理方式，凭着自己的兴趣和喜好来实行管理，缺乏规则意识和制度化约束。就煤炭企业的生存状态来说，小型企业靠领导，中型企业靠制度，大型企业靠文化。精细化管理是锻造企业管理文化品牌的基础。

二是从经验型到科学型的转变。从管理的效果来讲，经验型的管理只能满足于“差不多”、“还凑合”，而精细化管理则适应了大工业时代高标准、高精度、高质量的管理要求。

三是由外延式到内涵式的转变。我们过去 20 多年的煤矿经济增长大多数走的是规模扩张型的、外延式发展的路子，靠扩大投资来拉动增长，但是受经济收益规模递减律的制约，这种外延型经济的增长有其极限。近年发展的趋势明显表现为：从拼资源、人力和价格到拼技术、品牌和附加值，从拼厂房、设备、资金、规模等硬件到拼知识、管理、创新和文化等软件方面的全面转变，这就是内涵型发展。

四是从机会型到战略型的转变。我们过去是属于机会型的，但现在必须要有一个通盘的战略考虑：我们未来的十年、二十年怎么做？尤其是对于煤炭企业来说，煤炭采完了怎么办？没有一个很好

的战略思路是不行的。

精细化管理是社会分工的精细化以及服务质量的精细化对现代管理的必然要求，是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入，将精细化管理的思想和作风贯彻到企业每个环节的一种管理模式。精细化管理强调将管理工作做细、做精，以全面提高企业管理水平和工作质量，是企业超越竞争者、超越自我的需要，是企业追求卓越、实现完美的必然选择，也是确保企业在激烈的市场竞争中实现基业长青的重要指导思想和管理理论。

对于中国煤炭企业来说，我们虽不缺少雄韬伟略的战略家，但却缺少精益求精的执行力；虽不缺少各类管理制度，但却缺少对规章条款不折不扣的执行。在能源需求愈益强烈，市场竞争日趋白热化的形势下，枣矿“三三三”管理文化品牌的提出无论是对于枣矿自身，还是对于整个煤炭行业来说都具有重要的指导和借鉴意义。

星星之火，可以燎原。进一步改善中国煤炭企业现有的管理水平并进行系统的整合提升，使企业实现从外延型向内涵型过渡，进而打造出管理文化品牌和产品品牌，以确保企业占得未来发展的先机，将成为中国煤炭行业下一步发展的最大课题。

《细节决定成败》、《精细化管理》作者
北京大学精细化管理研究中心主任

汪中求

目 录

序一	管理创新成就行业典范（黄毅）	/ I
序二	精细化铸就核心竞争力（江卫）	/ IV
序三	精细化决定煤炭企业的成败（汪中求）	/ VIII

第一章 枣矿管理的发展历程 /1

- 一、从“土窑”到“官窑”：枣庄矿区的粗放式扩张 /6
 - 1. 民制官法、官督商办 /6
 - 2. 定章太严：内忧外困中的中国第一家民族资本股份制企业 /9
 - 3. 早期煤矿管理的缺失 /16
- 二、从“公私合营”到“鞍钢宪法”：计划经济体制下的集约式发展 /18

1. 从“公私合营”到“党政合一” /18
 2. 学大庆、赶开滦：从矿长负责制到承包运营 /20
 3. 管理瓶颈：从计划经济向市场经济的艰难转型 /23
- 三、从粗放到精细：枣矿管理的开拓性实践 /28
1. 枣矿“三三三”管理文化品牌的形成 /30
 2. 枣矿“三三三”管理文化品牌的内涵 /32
 3. 枣矿管理精细化的探索是中国煤矿管理前进的缩影 /37

第二章 “三基”建设：煤炭企业生存之“根” /41

- 一、安全生产：煤炭企业生存的“主根” /44
1. “本质安全”管理 /44
 2. “手指口述”操作法 /54
 3. “360°”安全管理文化 /58
- 二、班组管理：精细化管理的一条关键“侧根” /62
1. 班组长职能的转变 /63
 2. 班组长“两证”管理 /66
 3. “1+X”班组流程控制体系 /68
 4. “自觉+制约”：以人为本的自主管理 /70
 5. 枣矿自主管理模式创新意义 /78
 6. 班组精细化管理的创新意义 /80
- 三、基础素质：为企业发展注入给养的“须根” /83
1. 网能大学 /84
 2. “金蓝领”效应 /86

- 3. 借脑工程 /88
- 4. 学习型企业创建 /89

四、“三基”建设的创新意义 /93

第三章 “三化”管理：煤炭企业发展之“干” /95

一、准军事化管理：园丁式的集中管理 /97

- 1. 规范化建设：把矿区建成军营 /100
- 2. 团队化规训：把员工塑造成军人 /103
- 3. 准军事化管理：企业管理的崭新尝试 /105

二、市场化运作：永葆活力的竞争机制 /109

- 1. 打破“大锅饭”：市场化运作的背景 /112
- 2. 内部市场化运作体系 /117
- 3. 内部市场化运作机制 /120

三、精细化考核：锻造企业核心竞争力的“主干” /125

- 1. 以人为本的 SC 精细化管理 /126
- 2. 精细化管理细则 /130
- 3. 关键人物：精细化管理的“牛鼻子” /134
- 4. 岗位价值流程 /135
- 5. SC 精细化管理的成效 /139

四、“三化”管理的创新意义 /142

第四章 “三个亮点”：提升企业文化之“标” /145

一、质量标准化：关键在过程 /148

- 1. “四个质量”与“七零”目标 /149
- 2. “三零加一百”：高效生产精细化 /158