

佟 强 和富平 主编

自 胜 为 强

—— 新汶矿业集团翟镇煤矿 15 年光辉历程

煤炭工业出版社

自 胜 为 强

——新汶矿业集团翟镇煤矿 15 年光辉历程

佟 强 和富平 主编

煤 炭 工 业 出 版 社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

自胜为强: 新汶矿业集团翟镇煤矿 15 年光辉历程/佟强, 和富平主编. —北京: 煤炭工业出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3444 - 3

I. 自… II. ①佟…②和… III. 煤矿 - 工业企业管理 - 泰安市 IV. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 190287 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
北京房山宏伟印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 $850\text{mm} \times 1168\text{mm}^{1/32}$ 印张 $7^{3/4}$

字数 121 千字 印数 1—2,100

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

社内编号 6249 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

内 容 提 要

新汶矿业集团公司翟镇煤矿自 20 世纪 90 年代投产至今，已经走过了 15 年的光辉历程。本书以通讯和报告文学的形式，真实地记录了翟镇煤矿在改革发展、安全生产、经营管理、科技创新、人才建设、企业文化和非煤产业等方面的发展举措和辉煌成就。

本书可供煤矿企业管理人员、广大煤矿工人阅读，也可供企业管理研究人员参考。

本书编委会

主 编	佟 强	和富平		
副主编	牛庆利	刘端举		
编 委	杜恒瑞	张新国	杨训鹏	赵玉栋
	吴秀强	赵广存	陈巍巍	张佑锋
	裴洪涛	李丑小	雷凤海	

《道德经》第三十三章云：
“胜人者有力，自胜者强。”



次

写在前面·····	1
改革亮剑谱蓝图	
创业激越闯新路·····	13
责任如山步履健	
安全有心稳登攀·····	49
登高望远天地阔	
潮头激浪冲新舟·····	78
乘风破浪心有志	
直挂云帆越潮头·····	104
科技兴企助推力	
敢想敢为创奇迹·····	135
以人为本唱大风	
兴业强企慨而慷·····	161
开篇激越登台阶	
再谱华章争飞跃·····	178
企业花开呈异彩	
为有源头活水来·····	204
翟镇煤矿员工理念新诠释·····	226
后记·····	238



写在前面

——一个企业经营管理者思考

世界管理大师德鲁克在为赫尔曼·西蒙的《思考力》一书所作的推荐序的开篇语中说：“‘思考’和‘沉思’这两个概念，似乎并不容易使人联想到管理者。当然，每位管理者需要不断思考，但一般而言，人们希望他们迅速完成思考，以便作出决策并贯彻执行。事实上，高效的管理要求两者兼备：既能够周密地思考和看待问题，又能够果断地作出决定并付诸实践。”

思考（Think）对于管理的重要性不言而喻。IBM公司的创始人在公司的每个角落都树立着一个“思考”的标牌；德国著名管理学思想家、享誉欧洲的企业咨询大师赫尔曼·西蒙在《思考力》中指出：思考！它是管理者在紧张的日常工作所面临的极具争议的一个挑战。商海战争中，各方面都需要我们投入管理的力量，如果管理的过程让我们收获不多，那就是我们静心思考、仔细权衡的时刻了。古罗马杰出



的演说家西塞罗（Cicero）认为，“一切智慧始于对事实的认识。”然而没有周密的思考又很难洞察真相，所以赫尔曼·西蒙在书中告诉我们，“要保持一定的距离，才能避免见树不见林。”

企业组织是一个复杂的生态系统，“这个大桶的每一块板”都不能太短。那么在众多因素中，有没有更重要的因素呢？企业的知识管理、创新、电子商务、顾客定位、执行力等，无疑是企业管理经营者必须为之深入思考的重要因素，我们需要强调的是，管理是一门实践的知识，企业管理中的思考就是在实践中的思考——边实践边思考，以实践促思考，而“思考是为了行动”。

思考之一：企业价值观念的定位问题。在本尼斯的大多数管理书籍中都会提到这样一个例子：他非常渴望采访一位优秀的乐队指挥家，但可惜的是一直没有找到合适的机会。有一天，他非常幸运地遇到了乐队中的两名演奏者，于是迫不及待地向他们寻找渴望已久的答案。可惜的是，他听到的回答是：“他（乐队指挥）从不浪费我们的时间。”他百思不得其解，但是通过不懈的努力，他终于了解了那位指挥家的“秘诀”：他（乐队指挥）非常清楚地知道“自己想要的是什么”。



这是一个非常有趣的答案，当我第一次、第二次、第三次读到相类似的例子时，并无感觉，甚至觉得有些乏味，但是当我不断读到这些例子时，突然发现，难道我们真的那么清楚地知道自己“想要的是什么”吗？

企业的成功，首先应该是企业价值观的成功。企业价值观就是“你想要什么”。阿里巴巴总裁马云也说：“这个世界重要的不是你能做什么，而是你想做什么”。方向对了，不怕路远。成就大事业者，其“成功的”价值观和“使命感”是第一位的。

在企业管理中，管理者面临着诸多决策，从涉及战略发展的大型决策到日常每一个细微、毫不起眼的决策，他们有时是需要不断分析与讨论的，有些是需要瞬时完成的，有些是受到诸多条件限制的，有些是不断受到诱惑的。但是，当我们评价一个决策的优劣时，绝不是仅仅依据方案的优劣来简单评价，因为在大多数情况下，如果不涉及企业的目标与战略时，所有方案都没有真正意义上的对错之分。甚至很多方案在某些评价指标上来说是正确的，但是在另一套评价体系下则是完全错误的！这中间的区分仅仅在于，怎样的决定才是真正符合企业战略发展规划的，怎样的决策才是企业真正“想要的”！



在我看来，要想真正做到“将企业战略规划落实到日常的每一个决策中来”，最基本的要求就是：企业中的每名员工都非常清楚地知道“企业真正想要的是什么！”而要想做到这一点，最基本的一个要求就是：身为企业的总经理，您本身必须清楚地知道这一点！

要想真的做到这一点，您必须非常清楚的了解什么才是企业发展的方向、目标，清楚地了解这个大目标之下所包含小目标的轻重、优劣之分，清楚地了解这些目标的所有评价标准为何。

1986 年，Alfred Rappaport 建议将追求股东（shareholder）价值最大化作为企业经营的最高目标。后来的企业实践，让人们走得更远。现在广泛的共识是：“让所有利益相关者（stakeholder）的价值都最大化。”所谓“利益相关者”，更广泛地包括了“股东、经理人、员工、客户、合作伙伴”等，即在企业价值链上的所有相关者。那么，企业的价值观如何向每一位员工传达，并使之成为每个人的价值观呢？赫尔曼认为“这是演变，不是革命”，另一位企业管理方面的思想家 Theodore. Levitt 也认为，“要获得成功，主要是靠认准正确的事情，并且每天积累一些不值得庆幸的小进步。”这是很好的管理行为。当然，

自胜为强



企业管理是一个非常复杂的内容，我们不可能由于简单地了解了这一点或任何一点，就可以简化每一个决策，但是，这给您提供了一个良好的基础、一个优秀的判断依据，非常有助于做好决策，同时这并不仅仅局限于有利于做好决策一个方面，更涉及企业氛围这一难题。企业的每名员工都会以某种形式解读着管理者的每一个行为、举止、言语细节等，而这些在很大程度上决定了一家企业真正的文化和氛围。企业管理者真正做到“知道自己想要的是什么”时，他会将这样的观点融入自己的意识和潜意识中来，会通过决策（更多的涉及意识）和行为（更多的涉及潜意识）不断的深化和影响公司的每名员工如何作出决策，进而影响着企业文化、发展路线与进程。

这是一个异常简单，却又异常艰深的课题，而它带来的潜在收益却如此之大，让我难以割舍，尤其是处在当今这样一个多变而强调速度的时代，它能够带给我们的将是更多机会的把握。

思考之二：企业发展观念的定位问题。“没有人能够预测最终结果，这个世界充满着变化，这是东方人的视角”，“它远远超过了企业所能够反应和变革的速度”，杰克·韦尔奇曾如此描绘企业生存环境变化的速度。如何适应剧烈的环境变化，更好地抓住机



遇、规避风险，构建企业与外部环境以及企业内部之间的和谐、实现动态平衡发展，已成为企业普遍面临的基本问题。中国企业目前的创新能力非常强，我们并不需要、也不可能完全照搬西方的管理思想，中国经济的成功无论在物质上还是在精神上，都使得中国企业已经开始初步具备“学习能力和创新能力”了。二战时期的英国首相丘吉尔曾说过：“未来的财富属于有智慧的人”。学习，也是一个实践问题。著名的科学哲学家库恩早在 20 世纪 60 年代就系统地研究过科学发现的认识论问题，他明确表示：“人们从错误中比从无知中更容易发现真理”。这可以简单点理解为，“错误”就在与真理的“相反的”那一面，而“无知”却是提供不了认知方向的。另一方面，人的行为决策不全是理性的，“人类理性是非常可怜的，只认知了非常小的一部分真理，‘失败’因此成为‘自负’最好的老师”（林永青）。

人们在谈论中国传统哲学时，会立即想到儒家和道家。在 1000 多年前，中国已经拥有了两套思想系统，即不变哲学和变化哲学，其代表作就是《尚书》和《周易》。《尚书》从历代帝王朝时代的兴亡和更迭看出了“天命”的基本要求，其核心思想就是不变哲学，也称为永恒哲学。而《周易》则是从自然



现象的变化，看出人类避凶趋吉的法则，其核心思想就是观察自然规律以安排人的言行。变化哲学与不变哲学，这是个战略层面的问题。“不变”的是我们的理念、目标和原则，变化的是我们的方法、途径。在坚持“不变”的目标和原则的基础上，灵活运用方法和途径，也就是“穷则变，变则通，通则久，通则不乏”，这样就可以达到“曲径通幽”、“柳暗花明”的意境。

自然规律是在变化中有其不变，生生不息，循环不已，永葆生机。“变”能出新，“变”能出奇。万变不离其宗，任何变化的事物都有它不变的东西，这是一个发展的本源问题。“变”是和谐、是发展、是创新、是未完成和继续努力。“变”是认识的终极成果，不仅仅是对普遍性的把握，在某种程度上也是对变化趋势的驾驭和利用。企业在发展过程中要变中求胜，以变化求发展。特别是在市场经济条件下，不可固守一条老路子，要灵活地应对市场的变化，这样才能在市场竞争中获胜。就像达尔文在《进化论》里所阐述的：“最后能够繁衍生存下来的不是最大的，也不是最强的，而是最能够根据环境的变化而变化且生存下来的”。市场无时无刻不在变化，企业要想生存和发展也必须以变应变。



市场的多变并不是不可把握的，因为市场变化是有规律的，要想做到以变应变、以变取胜，必须深刻把握市场的基本规律和发展走向，这就要求企业必须做到“识变、应变、求变”。所谓“识变”（即新情况、新问题），就是通过敏锐观察并不断跟踪市场形势的变化，进行全面科学的分析，积极寻找市场变化的根源和市场运作的本质，抓住市场变化的深层次东西；所谓“应变”（即新思路、新办法），就是迅速调整自己，这是一个思想转变的问题。要想应对市场变化提出的挑战，就必须调整对外政策并对内转变思维方式。改革以往停滞僵化的东西，建立顺变促变的机制，给企业的发展注入动力；所谓“求变”（即新观念、新创新），就是不断创新。在不断出现的新问题面前，我们要学会求变意识。祖宗之法不可变的观念还在不同程度上束缚着人们的头脑，对新观念、新事物人们总是持一种恐惧、排斥的态度。一定要树立起用变化的观点看待问题，来推动思想观念的创新的观念。总而言之，有“识变”的眼光、“应变”的胆略和“求变”的意识，才能够使企业尽快适应快速变化的时代。

“识变、应变、求变”同解放思想、实事求是、开拓创新在精神实质上是完全一致的。中外成功的企



业无一不是变中求胜的。像海尔集团之所以越做越大就是坚持了“变”，一是变产品，不断进行新产品的研发；二是变市场，实现海尔国际化和国际化海尔。世界上没有永久的市场，也没有永久的产品。成长必须打破平衡，打破平衡就是失调，失调才能发展。许多企业的成功，往往是在打破常规的情况下取得的，企业的生存在一个“变”字，也就是不断地寻找新的“不平衡点”。企业要在发展中否定自己，在否定中发展自己，这样才能审时度势、因势利导，从而实现自身的良性循环发展。因此，“变则通”的哲学思想体系是促进人类社会和谐发展的永恒主题。

思考之三：企业战略观念的定位问题。著名演讲家、作家阿尼塔·罗迪克说：“对创业型的企业来说，建立正确的市场定位和明晰的战略发展目标是经营成功的一半。”在管理学界谈及战略，人们首先想到的是迈克尔·波特的战略理论。波特的确在竞争战略方面给出了很好的经济学分析，但是波特的研究并未涉及“变化”。“时间”是最有历史属性的，而波特的时代比当今的时代“安静”得多。赫尔曼的《思考力》提到了“变化”，但也没有给出什么建设性的意见。也许，针对“变化”，人类的理性是不可能给出意见的。况且“当前的商业环境，已经是天



文级数的复杂性了!”（比尔·盖茨）。“极端的复杂性”和“极端的速度”已经成为当今时代最重要的两大商业环境特征。进行不断深入的、具体的思考，做到“具体问题，具体分析”，或许比以往任何时候都更具实践意义。谈到战略的要素，赫尔曼经验性地提出：“做一些新鲜尝试。”战略总是和创新联系在一起的，而大量的经验数据表明“战略既不可重复，也不可模仿。”只有创造力才是战略的原动力，于是美国人说：“找出别人在做什么，然后和他们做得完全不同。”米开朗基罗有句名言，即“天才总是有忍耐力的”，我们可以将这句话改为“战略总是需要忍耐力的”。“战略是与众不同的”，很自然的逻辑结论就是：有价值的东西往往是困难的。

战略是包罗万象的。我更愿意说战略是“整体论”的——战略不是长期和短期的对立，更不是高层和基层的对立，更不是集权和分权的对立。克劳比塞维茨在他的名作《战争论》中说：“要将战略一词放在一个实际的语境下去考查。”最终，战略是与具体企业、具体员工的执行力“强相关”的具体战略，这应当是常识了。无论企业怎样定位，都必须拥有强大的核心能力：首先可以在企业内部寻找到这种核心能力的主体，然后重点培育发展它——慢慢舍弃一些