

许志伟 靳家伟 宋华岭 编著

# 企业文化

QIYEWENHUA  
GUANLIDETIANCHENMOSHI

## “田陈” 管理的模式

煤炭工业出版社

# 企业文化管理的“田陈”模式

许志伟 靳家伟 宋华岭 编著

煤炭工业出版社

·北京·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业文化管理的“田陈”模式/许志伟等编著.

—北京:煤炭工业出版社,2008.1

ISBN 978—7—5020—3031—5

I. 企… II. 许… III. 煤炭工业-工业企业-企业文化-研究-中国 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 016177 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](http://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 787mm×960mm<sup>1</sup>/<sub>16</sub> 印张 18<sup>3</sup>/<sub>4</sub> 插页 4  
字数 244 千字 印数 1—3,000  
2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷  
社内编号 5830 定价 38.00 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

# 前 言

一个人如要追求自身潜能和创意的最大限度发挥，就必须从自己的“每一器官、组织、想法”的琐细干预中脱身出来，以便实施对自身亿万细胞、无数念头“以自律为导向”的宏观调控。古人对这个“自得之道”并不陌生，而现代人则称之为“自组织行为”。孟子曰：“君子深造之以道，欲其自得之也。自得之，则居之安；居之安，则资之深；资之深，则取之左右逢其源。故君子欲其自得之也。”（《孟子集注·离娄下》）无论儒家、道家还是佛家都明白，左右逢源的创意正是事物自身自由协同发展的结果，而不是外力随意干预和唯命是从的奴隶劳作的果实。人的一切想法必须尊重对象的客观规律，使主观和客观协调一致，达到天人合一的妙境，这便是所谓创新之道。

创新的动力源于解放，解放的结果便是潜能的释放、协同和集成。在企业文化力驱动和企业精神认同下的万众一心，乃是文化管理创新的最佳境界。文化管理首先将最佳的资源——创新的人，凝聚到一起，在自然沟通认同的基础上走向默契，极大地发挥他们的创造力。回顾田陈煤矿的领导们为设计和确定方针大计而废寝忘食的初创岁月时，党政上下那种观念激荡和头脑风暴所达到的白热化程度，那种创意滚滚而来时无法形容的酣畅淋漓，仿佛在印证着菜辛的那句名言：“对真理的追求比安安稳稳地占有它更加可贵。”

这也许就是田陈煤矿一往无前、凯歌行进的基调，也由此田陈煤矿成为创业者的摇篮。

编者

2008年1月





## 田陈煤矿矿长张文胜简介

张文胜，山东枣庄人，研究生学历，教授级高级政工师，现任枣庄矿业集团公司田陈煤矿矿长、党委书记。兼任中国企业管理协会会员、中国煤炭职工政研会专家组成员、中国散文学会会员、中国通俗文艺研究会会员。

多年从事思想政治工作、煤矿经营管理、企业文化战略、生产管理方面的研究。领导创立的“思想政治工作强化法”和“双文明一体化考核”及“‘五精五细’全方位精细化管理”、“煤矿以人为本的企业文化建设模式”，分别被中国煤炭工业协会评为“中国煤炭工业现代化管理创新成果一等奖”；发表多篇论文，其中“结合实际做好思想政治工作”、“从职工队伍现状谈加强思想道德建设”、“实施思想政治工作系统强化法促进企业管理”、“关于煤矿发展循环经济的思考”等论文，先后被《求是》杂志内部文稿、《思想政治工作研究》、中央党校《党政周刊》等杂志采用推广。

曾荣获山东省优秀思想政治工作者、山东省十佳思想政治工作者；全国煤炭系统优秀思想政治工作者、全国煤矿安全思想宣传教育工作突出贡献奖、全国煤炭工业优秀矿长、中国煤炭工业第七届“石圪节精神奖”、中国煤炭工业科技管理优秀人才、全国企业文化建设先进个人。

## 内容简介

枣庄矿业集团田陈煤矿位于美丽富饶的微山湖畔，是科圣墨子的故乡，当地物华天宝，人杰地灵，文化底蕴深厚，曾产生过自荐的毛遂、造车的奚仲、凿壁偷光的匡衡、食客三千而闻名的孟尝君等历史名人。近年来，田陈煤矿在枣矿集团“三三三”管理模式的框架下，在借鉴国内外先进管理经验的基础上锐意创新，洋为中用、古为今用，依托行为科学和系统管理学的基本理论，创立实施了对每一天(Everyday)、每件事(Everything)、每个人(Everyone)、每一处(Everywhere)实施精细、量化、科学管理的“RMO”(Refined Management Overall)全方位精细化管理模式，建立了“64442336”的管理链条，确立了“五精五细”的目标定位，形成了田陈煤矿以人为本的文化管理新模式。

面对复杂的地质条件，依靠先进的文化管理模式与科技生产力结合，提高产量、效率，创造了辉煌的绩效，建设成为以煤炭开采加工为主，融机械加工制造、煤矸石发电、生物制药等跨行业的复合型新型煤炭企业。

田陈煤矿先后被国家、部委、省、市授予：全国精神文明建设工  
作先进单位、全国企业文化建设先进单位、中国煤炭工业双十佳矿井、  
煤炭工业质量标准化特级矿井、现代化矿井、国家二级企业、标准化  
矿井、煤炭工业现场管理先进单位、中国煤炭工业企业现代化管理部  
级优秀成果一等奖、中国思想政治工作研究会“政研工作奖”、全国煤  
炭系统文明煤矿、全国煤炭系统企业文化示范矿；山东省安全生产先  
进单位、山东省思想政治工作最佳企业、省级文明单位、山东省管企  
业先进基层党组织、山东省先进基层党组织等多项荣誉称号。

田陈煤矿以卓越的管理理念和先进的企业文化打造出一个中国典  
型煤矿，成为中国煤矿中的旗舰之一。





田陈煤矿旗帜



田陈煤矿矿旗



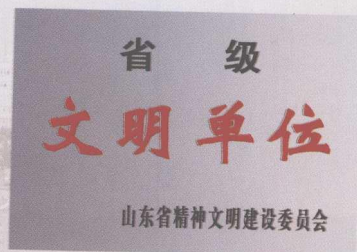
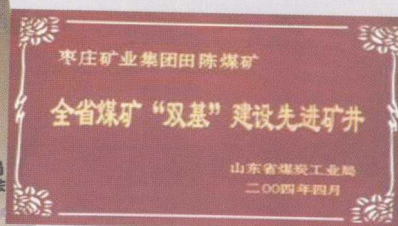
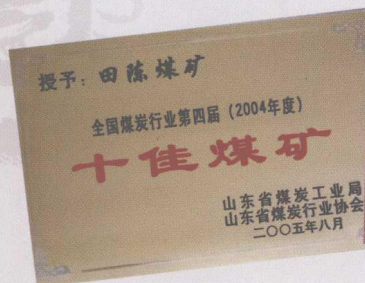
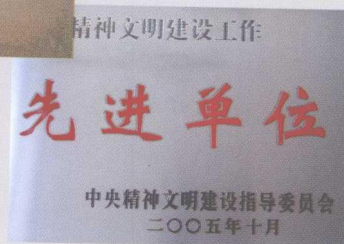
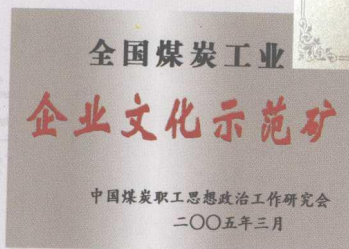
吉祥物——煤娃



田陈煤矿全景



企业文化 QIYEWENHUA  
GUANLIDETIANCHENMOSHI  
管理的“田陈”模式



田陈煤矿荣誉



企业文化 QIYEWENHUA  
GUANLIDETIANCHENMOSHI  
管理的“田陈”模式



王仁元副省长来矿视察



英姿飒爽——女子方队



花园式矿井——循环矿井水浇灌



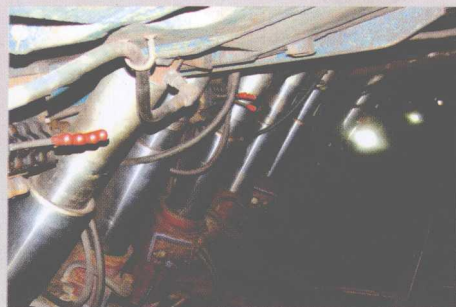
现代化的安全调度控制室



企业文化 QIYEWENHUA  
GUANLIDETIANCHENMOSHI  
管理的“田陈”模式



ZY-2400 型薄煤层综采机组



ZY-2400 型薄煤层综采支架



蓬勃发展的非煤产业——广润高钙素产品



非煤产业——恒邦公司生产的橡塑胶靴



蓬勃发展的非煤产业  
——矿车配件和钢筋网



非煤产业——富源电厂

# 目 录

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 第一章 概述.....                                | 1  |
| 第一节 枣矿集团企业文化建设.....                        | 2  |
| 第二节 田陈煤矿企业文化建设.....                        | 8  |
| 第二章 从“8S”到“6S”的战略升华与战术递进 .....             | 11 |
| 第一节 田陈煤矿企业文化管理模式形成的历史契机 .....              | 11 |
| 第二节 田陈人与现代先进企业文化管理模式 .....                 | 15 |
| 第三节 以人为本的“8S”企业文化管理 .....                  | 22 |
| 第四节 “6S”——“五精五细”全方位精细化管理 .....             | 30 |
| 第三章 以人为本是田陈煤矿企业文化的主旨 .....                 | 33 |
| 第一节 坚持以人为本的企业文化定位 .....                    | 33 |
| 第二节 构建共同价值观，形成核心理念 .....                   | 38 |
| 第三节 实施道德教育，培养员工高尚情操 .....                  | 45 |
| 第四节 企业形象建设 .....                           | 52 |
| 第五节 田陈煤矿企业文化模式的主要特点与内涵 .....               | 64 |
| 第六节 田陈煤矿企业文化的基本理念 .....                    | 67 |
| 第四章 建设以人为本的制度文化 .....                      | 79 |
| 第一节 建立矿务公开制度，实现推行民主管理、维护职工<br>权益的创新 .....  | 79 |
| 第二节 建立全新的思想政治工作制度，实现新形势下<br>“人”的工作的创新..... | 84 |



|            |                                       |            |
|------------|---------------------------------------|------------|
| 第三节        | 创建员工培训制度，建立以竞争择优、激励保障为核心的用人制度 .....   | 89         |
| <b>第五章</b> | <b>创建学习型组织，打造一流员工队伍 .....</b>         | <b>96</b>  |
| 第一节        | 学习型组织渗透一切 .....                       | 96         |
| 第二节        | 建立以技能培训为重点的员工培训体系，实现员工自身发展机制的创新 ..... | 101        |
| 第三节        | 学习英雄人物，选树企业品牌员工 .....                 | 111        |
| 第四节        | 创办网能大学，建塑学习型企业文化 .....                | 115        |
| 第五节        | 实行全员军训、准军事化管理 .....                   | 134        |
| <b>第六章</b> | <b>管理创新 .....</b>                     | <b>140</b> |
| ——         | 煤矿“五精五细”全方位精细化管理 .....                | 140        |
| 第一节        | 全方位精细化管理模式的构建 .....                   | 140        |
| 第二节        | “五精五细”全方位精细化管理的基本内容 .....             | 142        |
| 第三节        | “五精五细”全方位精细化管理实施的效果和体会 .....          | 162        |
| <b>第七章</b> | <b>技术创新，用高新技术构筑企业创新文化 .....</b>       | <b>166</b> |
| 第一节        | 技术创新是实施企业文化战略的根本保证 .....              | 166        |
| 第二节        | 技术创新——成功应用首套滚筒式薄煤层综采机组 .....          | 169        |
| 第三节        | 薄煤层综普采、旋转、刀把、对拉工作面开采技术 .....          | 178        |
| 第四节        | 积极推行编码管理，努力打造数字化矿山 .....              | 187        |
| 第五节        | 煤矿信息化与数字化的成功应用 .....                  | 198        |
| <b>第八章</b> | <b>安全文化建设 .....</b>                   | <b>201</b> |
| 第一节        | 田陈煤矿安全文化的观念创新 .....                   | 201        |
| 第二节        | 田陈煤矿安全文化的建设 .....                     | 206        |
| 第三节        | 创办“三违”人员身心调适医院，创新煤矿安全教育形式 .....       | 222        |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 第四节 田陈煤矿各专业安全警句格言·····                | 237        |
| <b>第九章 走新型工业化道路</b>                   |            |
| ——绿色生态文化建设·····                       | 249        |
| 第一节 走新型工业化道路是科学发展的必然要求·····           | 249        |
| 第二节 大力发展循环经济·····                     | 251        |
| <b>第十章 从优秀到卓越的跨越</b>                  |            |
| ——田陈煤矿未来企业文化管理战略构想·····               | 261        |
| 第一节 田陈煤矿未来企业文化管理战略构想的指导<br>思想与原则····· | 261        |
| 第二节 田陈煤矿企业文化管理模式的定位与目标·····           | 262        |
| 第三节 田陈煤矿未来企业文化建设的任务·····              | 265        |
| 第四节 创建新的观念体系·····                     | 270        |
| 第五节 确立共同愿景·····                       | 273        |
| <b>附录 田陈煤矿准军事化管理实施细则·····</b>         | <b>275</b> |
| <b>参考文献·····</b>                      | <b>285</b> |



## 第一章 概述

齐鲁文化是源远流长的中华文化精髓。而鲁西南地区，是齐鲁文化的发祥地、儒家文化的诞生地，也是孔、孟、颜、曾的故乡，这里有闻名于世的历史文化遗产“三孔”（孔府、孔庙、孔林）、“四孟”（孟府、孟庙、孟林、孟母林）；同时这里又是运河文化的会聚地，蜚声中外的铁道游击队、民国第一大案、台儿庄大战的故事就发生在这片热土上。沿京杭大运河南下，在美丽的微山湖东畔，来到了中国古代伟大的思想家、科学家墨子的故乡——山东滕州。古滕国、古薛国就坐落在这片富饶的土地上。这里流传着孟尝君、田婴、毛遂的故事，留下“凿壁偷光”的大经学家、西汉丞相匡衡和“博学宏词”的明代翰林、大文学家贾三近的手迹，厚重的文化底蕴和历史沉淀，给后人留下了许多脍炙人口的诗篇。

文化是人类在生产、生活领域，为从事各种活动而创造的物质财富和精神财富的总和。在近代，随着科学技术和生产力的发展，企业文化在人类文明史的演进中涌现，是人类文化的一颗璀璨明珠，给文化宝库又增添了一个新的瑰宝。而鲁西南总是以它频频出现的令人意外的文化成就震惊世界。枣庄矿业集团公司（以下简称枣矿集团）田陈煤矿企业文化管理模式，几乎就是为创造奇迹与缔造神话而诞生的！一个民族文化丰富想象力和创业激情的辉煌杰作，集汇于现代企业文化长河。荷花映日花更红，田陈煤矿如同镶嵌在微山湖畔的明珠，璀璨夺目。

## 第一节 枣矿集团企业文化建设

枣矿集团地处山东南大门的枣庄境内。枣庄因煤炭的开发而兴地兴市，举世瞩目。据史料记载，1308年已经有人在此“掘窑采煤”。14世纪中叶，明代诗人满碧山以“磨塘山欲尽，煤井皆空”来形容当时枣庄地区采煤业的盛况。1740年，山东巡抚朱定元奏准大力开办山东诸县矿业，枣庄地区煤业大兴。

1878年，北洋大臣李鸿章奏准，由官僚、富商和地主合资创办“山东峄县中兴矿局”。成为当时包括开滦、抚顺在内的中国三大煤矿之一，也是中国历史上第一家以煤炭为主导产业，集铁路、航运、机械、建材于一身的“民族股份制企业”。

新中国成立前夕，历经豪夺、饱受沧桑的枣庄矿区，已是满目疮痍、名存实亡。

1950年4月，在周恩来总理的直接关怀下，经中共中央财经委批准，实行“公私合营”，迅速组织生产。1953年恢复矿井改建，建立中共枣庄煤矿临时支部委员会。1956年2月组建枣庄矿务局。几十年间，以枣庄、陶庄、山家林、朱子埠、甘林等煤矿为骨干矿井的枣庄东部矿区克服地质条件复杂、运输线长、资源结构遭侵略者破坏严重等不利因素，在以煤炭为基础能源的国家经济建设初期和社会主义现代化建设时期，作出了突出贡献。

20世纪80年代末90年代初，枣庄矿区进入了其发展史上的一个新的捌点。枣庄东部矿区的煤炭储量逐年减少，加之机制陈旧、设备老化，枣庄矿区一度陷入“计划经济”向“市场经济”转轨的窘境。1989年12月26日，虽然天气寒冷，但在鲁西南重要的煤炭生产基地微山湖畔却是一派生机勃勃、喜迎丰收之年的美好景象。地上，锣鼓欢腾，彩旗飘飘；地下，800米深处，飞旋的采煤机喷射着希望的煤流在奔忙。枣庄矿区历史上又一对现代化矿井——田陈煤矿建成投产了！这是一座承载着枣庄人希望的矿井，设计年产120

万吨的大型矿井的投产，进一步缓解了发展的压力。1997年逢遭“亚洲金融风暴”，生产经营跌入低谷。企业潜亏和拖欠职工工资、职工集资款、税费以及各项生产经营费用，高达几十亿元。生产经营难以维系，新建矿井被迫搁置，成百上千人的上访队伍蜂拥而至、络绎不绝，一度成为全省乃至全国的困难典型和上访大户。矿区萧条，人心涣散，内外交困，四面楚歌。

2000年初，时任淄博矿务局常务副局长的江卫，担任枣矿集团董事长、党委书记。董事长、党委书记江卫凭借长期从事煤炭工作的丰富经验，以一个管理者独特的视角，对枣矿集团的发展现状作出了客观而又准确的判断。东部矿区煤炭资源的枯竭无以回避，“亚洲金融风暴”路人皆怨，厚重的文化底蕴无以丰富和发展，那就是一个陈旧而又沉重的包袱；曾经先进完善的管理手段、生产工艺无以健全和更新，那就是落伍和落后。作为“粗犷行业”、“高危行业”的煤炭产业，“硬性生产”、“硬性管理”的传统机制必须打破，亟待建立、完善一套全新的管理理念和管理机制。

通过几年来的探索和实践，枣矿集团形成了以强势执行文化为核心，以基层、基础、基本功“三基”，军事化、精细化、市场化“三化”和质量标准化、企业文化、环境综合治理“三个亮点”为主要内容，独具枣矿集团特色的“三、三、三”管理文化，不仅为枣矿集团的发展带来了活力和生机，而且为丰富、完善现代企业管理科学发挥出了战略性的指导作用。

“三、三、三”管理文化中的逻辑关系：“三基”是切入点，是起步点；“三化”是手段，是措施；“三个亮点”是结果，是工作的突出点、闪光点。

“把矿山打造成兵营，把员工塑造成军人，把企业办成大学，把职工置换成股东”是枣矿集团建立和完善现代企业管理科学的显著特征，也是一个重要的管理理念。自2002年以来，枣矿集团将“没有任何借口”这一美国西点军校200年来最为重要的行为准则，移植于企业内部，推行军事化管理。选择了军队制式的10多个训练项



目，从立正、稍息做起，对员工的着装穿戴、日常行为、坐姿行走等都严格遵照军人标准统一执行、严格规范，做到衣必整、面必净、言必行、行必果。2004年6月，来自矿区30多个基层单位的男女方队，参加了枣矿集团举办的军训会操表演。

军事化管理是枣矿集团企业文化建设的一个重要组成部分，目的在于培养员工的服从和执行意识，增强员工队伍的集体荣誉感、岗位责任感，真正实现员工语言文明化、行为规范化、思想革命化、管理科学化、生产自动化。目前，矿区上下二人成排、三人成伍、多人成队蔚然成风。强烈的执行意识、一流的执行能力和良好的执行文化为枣矿集团在全国同行业率先实行工作落实新机制，细致入微地执行各项管理措施打下了坚实的基础。

针对煤炭生产作业的特殊性和员工队伍素质普遍偏低的现状，枣矿集团在田陈矿推行精细化管理经验的基础上对目标系统、执行系统、监督系统等流程进行整合，统一规范为以人为本的SC精细化管理模式。建立了“4E”和20要素的标准管理体系；建立了“四卡、一站、一板、一栏”的实物载体，实行走动式透明管理；推行“四工并存，动态转换”，按照日清日结的要求进行A、B、C、D四卡考核，考核结果与员工的收入直接挂钩。

由计划经济向市场经济转轨以后，员工中仍旧存有“家大业大”、“九牛身上拔一毛”的传统观念，浪费现象十分普遍。枣矿集团董事长江卫多次指出：“要彻底解决管理粗放的问题，以最少的投入获得最大的产出。”总经理王明南强调：“严深细实抓管理，六亲不认抓安全，面红耳赤抓质量，斤斤计较抓成本。”

枣矿集团遵照市场经济规律，在企业内部层层划分市场主体，构建横向到边、纵向到底的市场网络。每一名生产者都是经营者，每一个生产要素都明码标价，每一次市场行为都能够做到有效控制，每一项工作生产都追求投入产出的价值比对（最好的收益）。实行市场化运作，完善、规范了企业经营管理体系，增强了每一名员工的市场意识、竞争意识、忧患意识，最大限度地节约了支出，降低了成本。