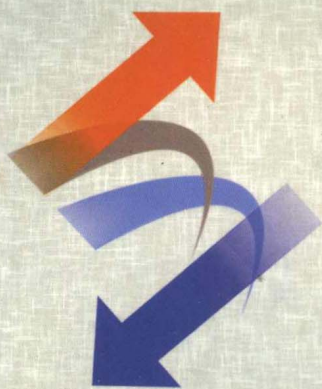


协庄煤矿创新经营之道



链式管理与 经营企业

孙正启 著

MANAGEMENT

OF CHAIN

MANAGE FOR BUSINESS



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F-426.21
S98

链式管理与经营企业

——协庄煤矿创新经营之道

孙正启 著

企业管理出版社

豪情万丈

——序

王忠明

人生中倘有机会“身”入近千米的地底下，现场感知真实的采煤世界，所幸甚矣！

位于鲁中南地区的新汶矿业集团协庄煤矿，就给过我这样一次机会。而“幸”之所在，除了完全有可能在真切感受矿下作业环境异常昏暗、艰辛而从此对阳光下发生的诸多世事产生新的认识并对自己所拥有的一切倍加珍惜之外，便是结识了高高大大的孙矿长，以及对他情有独钟的“链式管理”与“经营企业”反复咀嚼、品评不已。初遇矿长，原本就与我印象中的矿工形象非常吻合：宽厚、魁伟、强壮。随后，相识复相知，又多了对其深蕴着的智敏与聪颖的认同，而“物证”之一正是眼下这本《链式管理与经营企业》。

“链式管理”的叫法，曾让我很疑惑其经验性过强而科学性或独创性略缺。将每道工序都作为相对独立的管理主体或核算主体环环相扣，这多少与海尔的“下一道工序就是你的用户”以及邯钢经验中的“成本倒逼”等有点近似。然而，当静下心来细听矿长等人如数家珍，并多加揣摩与体会，这“链式管理”其实即使在理性层次也依然有其熠熠光彩。重要的不在于“叫法”，而在于“做法”，在于这种“做法”所深深浸染的朴实浑厚的煤矿气息、所体现出来的广大采煤者奋发图强、痛别贫困与落后的万丈豪情，以及或者特别是它实实在在地产生

出来的巨大生产力与成倍增长的经济效益。“发展是硬道理”——这个伟大的声音激越千山万水、覆盖华夏大地，自然也会唤起整个协庄煤矿紧随时代放步向前的创业精神。“发展是硬道理”本身就是最硬的“硬道理”，正是这个“硬道理”使“链式管理”也终于有了一种底蕴、一种硬气、一种堂堂正正的合理性……。能够带来发展的管理，就是硬碰硬的管理，就是有价值的管理、有生命力的管理。因此，无论其叫法如何、是否尽善尽美，都无庸置疑地应纳入时代进步的宽广视野之内。而不肯定这样的管理，我们又能肯定什么？

事实上，“链式管理”是有锋芒的——锋芒所向便是我国企业管理中司空见惯的粗放状态、落后状态。“链式管理”的精髓主要是**管理细分与管理下移**。将原来浑然粗放的生产流程细分为一道又一道工序，每道工序都是一个管理单元，承担起减压成本、提高效益的责任，并以下道工序的满意度作为管理绩效的主要评估标准，此即“**管理细分**”；与此相应，企业管理从原先只是矿长、区队长们的责任直接下放或下沉到各道工序，使每个现场人员都得讲管理、抓管理、履行管理的责任，否则，就难以满足下道工序的需要，使效益与收入均受到折损，此即“**管理下移**”。由此来看，在那些生产流程较长、工序之间关联度大且易于细划细分的企业，“链式管理”是尤有实用价值的。实现经济增长方式从粗放走向集约的转变，使普遍粗放、落后的企业管理尽快提高精细化程度，是中国加入WTO后大力发展更为开放、充分的市场经济的必然要求。顺应这一大势，我们来讨论、宣传与推广“链式管理”，显然就更合时宜。

当然，如果“链式管理”是出自孙矿长们“经营企业”的全新理念，那就“更上一层楼”了。整体地将企业作为一种资

产来经营，有赖于改革的深化，特别是产权制度安排。而协庄煤矿已将创新经营的触角涉入这一层面，并总结出了不少很有自己“体温”与“脉动”的独到做法或门道，真可称得上“豪迈”，说明改革、改制等在此时此地也有相当力度了。无论是“经营企业”，还是“链式管理”，从经济学的角度看，无非是为了最佳配置人、机、物等各类资源，由此相应加强企业内部各个业务环节间的关联性，使经营管理最大程度地实现全员化（即人人参与或介入）。此类创新之举势头强劲、内孕生机，竟来自一座煤矿、来自一个并非知名的煤炭采掘和加工企业、来自煤炭这一传统产业，除了赞叹“创新”确实开始蔚为一种社会意识、民族意识、企业意识并以前所未有的广度和深度影响着各行各业外，就是对孙矿长及其协庄煤矿全体探索者、劳动者们（过去被称作“煤黑子”）不甘人后、有所作为的雄心大志倍生敬意！

有位名人说得好：“煤矿工人牺牲了自己应当享受的那部分阳光，把光和热都献给了人民”。读读这本《链式管理与经营企业》，或许就像一次洗礼——人生境界之大，贵在一个“豪”字！

2002年8月14日于北京

目 录

第一篇 经营理念	(1)
改革创新——发展超越的动力源泉	(3)
观念转变是改革的先导	(3)
创新是企业的生命动力	(8)
链式管理——管理实践的精品力作	(15)
链式管理法发展情况	(15)
链式管理法的基本内容	(17)
链式管理的具体运作	(23)
链式管理法的理论基础	(35)
链式管理法的意义和效果	(41)
市场运作——科学管理的实践运用	(48)
用市场手段创新企业运行机制	(48)
科学管理，制定企业可持续发展战略	(54)
加快煤炭产业结构调整，优化煤炭产品结构 ...	(57)
从企业经营到经营企业	(60)
第二篇 生产管理	(65)
全面质量管理——链式经营，环环相扣	(67)
全面质量管理——一种战略性管理	(67)
PDCA 循环，环环提高	(72)
环环相扣，节节监督——生产质量管理链	(74)
名牌制胜	(86)

ISO9002 与质量管理	(88)
塑造质量文化	(89)
产品结构转变与调整——市场导向, 推陈出新	(91)
创新产品, 优化结构	(92)
适应市场炼新煤	(96)
安全管理——联责联保, 相互监督	(101)
现代安全管理	(101)
“联责联保”——安全管理新突破	(105)
实施全息动态监控, 保障矿井安全	(111)
安全之本在教育	(120)
一矿两制, 采管分离——成立开采队, 斩断依恋情	(124)
新思路, 新举措	(124)
采管分离新运作	(125)
创新管理出成效	(129)
第三篇 组织管理	(133)
组织研究的肇始和深入	(135)
组织设计原则	(137)
组织设计五原则	(137)
协庄煤矿管理组织独特的设计原则	(140)
协庄煤矿组织运行机制	(155)
组织发展前景展望	(160)
前景展望	(160)
入世冲击波	(164)
协庄矿的对策	(166)
第四篇 成本管理	(169)
成本控制: 成本管理的重中之重	(173)

成本控制简介	(173)
标准成本控制思想	(177)
目标成本控制思想	(179)
作业成本控制思想	(183)
责任成本控制思想	(188)
链式成本管理：无为而治的成本控制思想	(191)
链式管理思想的产生	(191)
链式成本控制方法	(194)
内部结算：链式成本控制的运行保证	(199)
材料采购成本控制：比质比价采购	(206)
物流管理新思路：物资超市供应	(215)
第五篇 人力资源管理	(223)
人力资源	(225)
人力资源内涵界定	(225)
人力资源管理的比较研究	(227)
链式绩效考核	(236)
企业文化建设	(254)
协庄煤矿企业文化建设	(254)
企业文化的作用	(261)
竞争上岗	(264)
第六篇 创新管理	(269)
观念创新——企业创新之魂	(271)
观念创新——艰难的选择	(272)
树立新观念，迎接新挑战	(273)
资产经营——国有资产，私营运作	(278)
多元发展问题	(278)
抓大放小搞活企业	(280)

转职能改体制，多方并举·····	(281)
个体私营显身手·····	(285)
凤凰涅槃，二次创业——非煤产业撑起“半边天” ·····	(290)
实施多元化，再造新协庄·····	(290)
非煤之星——矸石热电厂·····	(295)
技术创新——科技兴矿，生机无限·····	(305)
技术创新——企业创新的关键·····	(305)
出色管理，成功创新·····	(309)
创新为本，科技兴矿·····	(311)
新技术造福全矿·····	(319)
管理创新——由目标管理到自我管理·····	(321)
目标管理——管理中的管理·····	(322)
确保条件，出色实施·····	(325)
自我管理——管理的最高境界·····	(328)
第七篇 经营社区 ·····	(333)
单位体制下的社区管理·····	(335)
形成原因·····	(335)
单位体制下的社区状况及历史评价·····	(336)
单位体制下社区工作中存在的弊端·····	(340)
协庄煤矿社区工作所面临的机遇和挑战·····	(341)
新形势下的社区管理——经营社区·····	(347)
社区服务经营·····	(350)
社区房地产经营·····	(360)
社区环境经营·····	(366)
社区文化经营·····	(373)
社区人力资源管理·····	(376)

社区市场经营	(380)
社区供应经营	(381)
社区治安	(381)
协庄煤矿社区管理——经营社区的经验总结	(383)
形成经营社区的理论，创新是关键	(383)
经营社区理论的特点和基本原则	(396)

第一篇 经营理念

创新是企业的生命动力，协庄煤矿干部职工转变观念，大力实施制度创新、管理创新、体制创新和技术创新，在前进中不断发展。面对激烈的竞争，协庄煤矿大力推进企业内部市场化管理，发明了“工序结算法”，并发展推广为链式管理模式。它的实施理顺了企业内部各环节的关系，充分调动了全体员工参与经营管理的积极性，实现了人—机—物的最佳配置。在经营管理过程中，协庄煤矿实行科学管理，坚定科技兴矿，加快煤炭产业结构调整，优化煤炭产品结构，制定企业可持续发展战略。在稳定煤炭主业的基础上，优先发展非煤产业，向新的领域拓展，实施矿井二次创业。协庄煤矿通过实施链式管理法，生产效益提高，管理水平上升，实现了从“企业经营”到“经营企业”的转变。

改革创新——发展超越的动力源泉

企业只有依靠发展才能在中立于不败之地，而发展的动力来源于改革与创新，改革才能发展，创新才有活力。可以说，解放思想、转变观念、大胆创新、锐意改革是一个企业走向成功的先导，也是企业不断发展的有力保证。

观念转变是改革的先导

贯穿人类历史活动始终的创新精神，是人类历史之所以奔腾不息向前发展的不懈动力。著名物理学家、量子力学的创始人之一——海森堡非常强调创新精神，他说：“在每一个崭新的认识阶段，我们永远应该以哥伦布为榜样，他勇于离开他已熟悉的世界，怀着近乎狂热的希望到大洋彼岸找到了新大陆。”

人类发展的历史实际上就是不断创新的历史。从原始社会到后工业社会，人类之所以能够经历数百万年的狩猎社会、数千年的农业社会而进入近 300 年的工业社会，正是人类不断创新，而且是日益强化创新的结果。特别是在科学技术突飞猛进的当代社会，新观念、新科学、新技术层出不穷，创新已成为时代的主旋律。国家主席江泽民指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不懈动力。一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林”。勇于创新、积极进取、自强不息的民族精神，是中华文明存在与发展的根本原因之

一，是中华民族生存和发展的动力。在创新体系中，观念创新占据重要地位。

从认识角度来看，观念创新是认识的深化。从建立在较肤浅的认识基础上的观念转变到建立在更深层次上的观念就是观念的创新。人类社会的认识史也就是人类观念的创新史。从动态角度来看，观念创新是一个“破旧”与“立新”的过程，两者相辅相成，互为条件，在交替运行中形成观念创新的全过程。在观念创新中，“破”是指对过时的或错误事物的否定与摒弃，“立”是指对符合时代要求的正确的新观念的创立与完善。在创新过程中，“破”与“立”是统一的。这种统一是灵活的、动态的统一。这种统一的灵活性有时候表现为“破”字当头，“立”在其中；有时候又表现为“立”字当头，“破”在其中。

从主客观相互关系的角度来看，观念创新的实质是主观与客观的重新统一。观念是一种精神现象，其形式是主观的，其内容是主观对客观事物的反映。凡是正确反映了客观事物本质的观念，其主观形式与客观内容之间是一致的、统一的；凡是不能正确反映客观事物本质的观念，其主观形式与客观内容之间是不一致的、不统一的。“从一定意义上说，观念创新就是抛弃掉那些主观形式与客观实际不相统一的观念，代之以主观形式与客观实际相统一的观念。”所以主观与客观的重新统一是观念创新的实质。

观念创新作为一种社会思想意识的进步性运动，与社会实践是相互依赖，不可分离的。社会实践是观念创新的基本动力。观念创新作为精神动力，推动着社会实践，并为社会实践起导向作用。

在企业日常生产管理过程中，体制创新、管理创新、技术

创新等等都是以观念创新为前提的。因此，观念创新是改革的先导。如果不把思想的解放和观念的更新置于各项工作之前，就会造成认识上的落后，观念上的模糊，思想上的疑惑，工作上的被动，也可能就会贻误各种机遇，偏离工作的方向。

创新必须转变观念、转换机制。不转变观念，就不会有创新，没有开发能力的企业就是死企业，没有创新能力的人就是“死人”。针对矿区干部职工中存在的一些模糊认识，协庄煤矿坚持把解决干部职工的思想问题作为稳定情绪，激发活力的重要前提，抓紧抓好。重点转变以下几个方面的思想观念：

一是教育和引导干部职工正确认识企业必须剥离社会职能的必要性、紧迫性。树立新的企业发展观、有偿服务观和多样化的劳动就业观，逐步减少个人对企业的过分依赖。

二是教育和引导职工提高对利益调节企业，利益调节个人思想行为作用的认识，树立“利益决定人心，人心决定成败”的新观念，理直气壮地运用“利益调节”这一杠杆，促进企业发展，调控职工情绪，提高工作积极性。

三是教育和引导职工正确理解企业产权制度改革的问题，特别是在矿区非煤产业网点的改制上，转变“一元化”观念，树立在多种经济成分并存，共同发展的同时，大力推行“国退民进”，推进“二次创业”，实现企业产业接替的新观念。

四是教育和引导职工正确认识靠什么来获得报酬的问题，树立按劳分配和按资本、技术等生产要素参与收益分配，都是正常的获得报酬途径的新观念，积极参与资本市场和技术市场的竞争，开辟新的更多的获利渠道。

五是教育和引导职工正确看待个人财产多少与政治上先进落后的关系问题，不能简单地把有无财产、财产多少当作判断一个人先进与落后的标准，而主要看他思想政治状况和现实表

现，看他财产的来源以及如何使用，从而进一步增强“合法经营、勤劳致富、多做贡献”的思想意识。

六是教育和引导职工正确认识不同所有制形式下经营者和劳动者的关系问题，逐步树立依靠现行的和各自适用的法律法规，寻求自我利益保护的观念。

七是教育和引导职工认清企业与职工息息相关、共存共荣的关系，进一步增强“企业靠我发展，我靠企业生存”的命运共同体意识。

观念决定思路，思路决定出路。企业深化改革，必须营造顾全大局、共渡难关的气氛，促进经营机制的不断转换。协庄煤矿在发展过程中始终树立创新思想，为改革指明了前进的方向。

树立长远发展的思想，为促进双高矿井建设活动的扎实有效，制定了“东区储量挖潜，西区开拓加快”，延长矿井开采年限，实现产量、效益稳定的“后劲工程”。同时抓好高产高效矿井建设，巩固“双高”矿井建设成果。对高产高掘区队优先安排采场、优先配套设备和供应配件。

树立“安全第一”的思想，加强质量标准化建设，促进矿井生产环境的稳定改善。协庄煤矿认真贯彻落实集团公司安全生产暨“双高”矿井建设工作会议精神，切实把安全作为“天字号工程”来抓，制定了“两杜绝、两确保、一力争”的安全工作目标。

树立管理创新思想，促进内部市场化管理的更加细化。在生产线完善推广“链式管理法”的基础上，根据“链式管理法”原理，逐步在协庄煤矿全面进行推广，把“内部市场化”进一步细化，由传统的行政命令维系格局，变成用多种形式维系管理的一种新格局，增强工作的衔接度，激活内部市

场。

树立内涵挖潜的思想，进一步加强技改和科技成果的应用，促进经济增长方式的加速转变。按照“从生产经营中来，到生产经营中去”的原则，紧密结合实际，以解决生产经营中的技术难题为突破口，大力开展科技攻关和新技术的推广应用，促进科技成果的直接转化，实现内涵式的经济增长方式。

树立“优先发展非煤”的思想，放开搞活多种经营项目，促进多种经济形式齐头并进。按照“稳定煤炭主业，优先发展非煤”的指导方针，积极开展“二次创业”活动，加快推进多元产业结构的形成，搞好矿井产业接替。积极稳妥地推进产权制度改革，大力推行股份制、股份合作制、兼并、合作重组、嫁接改造、承包经营、租赁经营、分离经营、托管经营等形式，努力放开搞活。强化市场开拓，抓好骨干项目的开发和技术改造，加快产业结构的调整，重点调研开发高、精、尖和替代产品项目，夯实“二次创业”基础。

树立精神文明与物质文明同步发展的思想，搞好党风廉政建设，促进各项工作稳定协调发展。加强领导干部队伍建设，各级领导干部带头“讲学习、讲政治、讲正气”，摆正改革、发展和稳定的关系，多思考少盲目，多商量少武断，集中大家的智慧，依靠集体的力量，提高干部队伍的综合素质和驾驭市场经济的综合能力。

人的创新行为是受其思想观念支配的，因此一切创新源于观念的创新。协庄煤矿解放思想，深化改革，积极做好企业改革的宣传教育工作，做到以解放思想推进企业改革，以深化改革谋求企业发展，把解放思想、促进企业发展与职工思想教育相结合，以党的十五大精神和邓小平理论作指导，加大宣传教育力度，做好深入细致的政治思想工作，使广大职工充分认识