

Zaokuang jituan
Guanli chuangxin



枣矿集团 管理创新

◎江卫 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Zaomang jituan
Guanli chuangxin



枣矿集团 管理创新

江苏工业学院图书馆

◎江卫 / 藏书章



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

枣矿集团管理创新/江卫著. —北京:中国经济出版社, 2006.5

ISBN 7-5017-7220-7

I. 枣... II. 江... III. 煤矿-工业企业管理-研究-枣庄
IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 133585 号

枣矿集团管理创新

江卫 著

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 师少林(电话: 010-68308644)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 17 字数: 220 千字

版 次: 2006 年 6 月第一版

印次: 2006 年 6 月第一次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-7220-7 / F·5797

定价: 28.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176



目 录

第一篇 束矿集团全面管理创新的历程

第一章 管理创新的发展历程	3
第一节 历史与现状	3
第二节 管理创新历程	14
第二章 管理创新的内容	25
第一节 管理理论创新	25
第二节 管理实践创新	34

第二篇 束矿集团管理理论的全面创新

第三章 管理理念创新	41
第一节 收入与分配理念创新	42
第二节 全面性竞争理念创新	46
第三节 内部市场化理念创新	50
第四节 思想观念和境界创新	53
第五节 管理理念创新的作用和效果	57
第四章 管理机制创新	62
第一节 财务及投融资机制创新	63
第二节 公司治理机制创新	68
第三节 考核与奖惩机制创新	72
第四节 管理机制创新的作用与效果	79



第五章 组织管理创新	83
第一节 学习型组织建设领域的创新	84
第二节 项目型组织建设领域的创新	88
第三节 直线职能型组织建设领域的创新	93
第四节 组织创新的作用与效果	99
第六章 战略管理创新	104
第一节 永续经营战略创新	105
第二节 多元化发展的战略创新	110
第三节 和谐社会建设的战略创新	114
第四节 战略管理创新的作用和效果	118

第三篇 枣矿集团管理的创新实践

第七章 内部市场化管理的创新实践	127
第一节 内部市场化管理的动因	128
第二节 内部市场化管理的实践	130
第三节 内部市场化管理的成效	139
第八章 准军事化管理的创新实践	142
第一节 准军事化管理的动因	142
第二节 准军事化管理的实践	149
第三节 准军事化管理的成效	154
第九章 以人为本精细化管理的创新实践	158
第一节 以人为本精细化管理的动因	158
第二节 以人为本精细化管理的实践	159
第三节 以人为本精细化管理的成效	164
第十章 质量标准化管理的创新实践	170
第一节 质量标准化管理的目的和思路	170
第二节 质量标准化管理的实践	174
第三节 质量标准化建设的意义和效果	183



第十一章 企业文化建设的创新实践	186
第一节 企业文化建设创新的动因	186
第二节 企业文化建设的实践	187
第三节 企业文化传播方式的创新	199
第四节 企业文化建设的内涵和作用	201
第十二章 环境综合治理的创新实践	205
第一节 环境综合治理的背景	205
第二节 环境综合治理的实践	207
第三节 环境综合治理的作用和意义	212
 第四篇 枣矿集团管理创新成功的因素及启迪	
第十三章 管理创新的模式与途径	217
第一节 管理创新的模式	217
第二节 管理创新的途径	222
第十四章 管理创新成功的因素	226
第一节 管理创新的主体	226
第二节 管理创新的动力	232
第三节 管理创新的环境	239
第四节 管理创新的驱动机制	243
第十五章 管理创新成功的启迪	248
第一节 管理创新的理论贡献	248
第二节 管理创新的启迪	254
第三节 管理创新的应用价值	259

第一篇 枣矿集团全面管理创新的历程

管理创新的发展历程 ◎

管理创新的内容 ◎

枣庄矿业集团公司(以下称枣矿集团)是一个坐落在山东省西南部的国有煤矿企业,经过多年的努力和探索,在企业管理创新方面取得了一系列的成果。近年来不但有众多的企业去参观学习,而且也被各级政府主管部门作为经验推广。然而这些成果的取得却充满了艰辛,浸透着枣矿集团管理团队的心血。枣矿集团全面管理创新的发展历程,代表了我国煤炭行业发展的一种方向,同时,也为我国企业管理创新的理论与实践做出了一定贡献。

希望枣矿集团全面管理创新的实践历程,能够为我国企业管理创新的实践起到积极的借鉴作用。



第一章 管理创新的发展历程

枣矿集团全面管理创新的发展历程是一个艰辛的历程,是一个循序渐进、脚踏实地的发展历程,同时又是一个企业实现跨越式发展的历程。枣矿集团的全面管理创新是一项复杂的系统工程,管理团队在其中扮演着重要的构思、规划、设计、执行、总结与提升的角色。正是通过全面管理创新,枣矿集团才取得了令人瞩目的成绩,而这一系列成绩的取得又推动了枣矿集团全面管理创新的大跨步发展。

第一节 历史与现状

枣矿集团是我国开采历史最悠久的煤矿之一。现在已发展成为一个集煤炭生产、加工、矿井勘探建设、机械制修、煤化工、橡胶轮胎、发电、建筑建材、铁路运输、医疗、教学等于一体的大型企业集团。

枣庄矿区地理位置优越,交通十分便利。北靠风景秀丽的沂蒙山脉,西濒烟波浩渺的微山湖,南临兵家必争的徐州市,东依历史悠久的抱犊崮。京沪铁路、104国道、京福高速公路、京杭大运河纵贯矿区,日照、岚山、连云港等是矿区煤炭的主要出口港。矿区东西长约100公里,南北宽约50公里,横跨枣庄和济宁两个地市。本区现有滕南、滕北、枣陶、官桥四大煤田,对外已走向“四省两国”,获得煤炭资源储量几十亿吨。枣庄矿区历来以生产优质煤炭而闻名,主要生产肥



煤、气煤、焦煤,品种有冶炼精煤、洗混煤、洗末煤、混煤及水煤浆等。其煤炭产品具有低灰、低硫、发热量高、粘结性强等特点,不但内销至十几个省市,而且出口日本、韩国、朝鲜、巴西等国家和地区。同时,与国内外40多家用户建立了长期稳定的贸易关系,已经成为了华东地区重要的优质煤炭生产基地和全国四大出口煤基地之一。

一、历史

据史料记载,从元朝起已有人在这里掘窑采煤。1878年创办了中兴矿局“官窑”。解放后,更名为枣庄煤矿。1956年成立枣庄矿务局,1998年改制为枣庄矿业(集团)有限责任公司。

1. 开采历史悠久并在中国近现代史中占有重要的位置

经过数百年的开采,到19世纪后期,这里的浅部煤层采掘殆尽,民间煤炭开采由盛转衰。鸦片战争以后,中国陆续产生了一些近代工业。在北洋大臣李鸿章的支持下,1878年(清光绪四年)山东中兴矿局“官窑”创办,后在列强瓜分中国之时艰难创业而发展成为当时华商自办的最大煤矿——“中兴煤矿股份有限公司”。这是仅次于日资抚顺、中英合资开滦的中国第三大煤矿,在中国近代民族工业史上占有重要位置。当时的许多要人都曾经是公司的大股东,如曾经担任过中华民国总统的黎元洪、徐世昌、民国时期大银行家周自齐和陶湘、大官僚赵尔巽、大军阀张勋以及著名爱国将领张学良等。经过上百年的开采史,使得枣庄矿区成为中国民族工业兴衰荣辱的历史见证。

2. 建国之初的建设和发展

解放后,中兴公司恢复生产并更名为枣庄煤矿。1956年2月枣庄矿务局成立,下辖枣庄、陶庄、田屯和临沂4个生产



煤矿,年产煤炭86万吨。到1963年又先后建成山家林、甘霖、朱子埠、八一等10对矿井。1979年枣庄矿务局煤炭生产达到一个新水平,年产原煤832万吨,上缴利税8779万元。从建局到1999年,枣庄煤矿共生产原煤2.65亿吨,出口煤炭1600多万吨,是我国四大出口煤炭基地之一。枣庄矿区的兴盛期,正是国家能源紧缺,要求煤炭企业多做贡献的时期。在此期间,枣庄矿区广大职工以支援国家建设为己任,生产了大批优质煤炭,为社会主义建设做出了突出贡献。为此,枣庄矿务局被命名为“大庆式企业”,党和国家领导人及各级领导也曾给予枣庄矿区高度的评价。1977年陶庄煤矿曾受到时任国务院副总理李先念的批示表扬。1991年,时任中共中央政治局常委和中央纪律检查委员会书记的乔石到矿区视察,对枣庄矿区为国家和地方经济发展所做出的贡献给予了充分肯定。

3. 上世纪末面临的严峻的外部压力

二十世纪九十年代,是我国经济社会变革中具有深刻意义的一个时期。在这个年代里,有的企业通过变革获得了新生,而更多的国有企业则在经历了一场严峻而无可回避的考验后,各种历史积淀下来的矛盾和问题充分暴露,在特殊的外部经济形势下构成企业发展史上少有的困难时期。

枣庄矿区在计划经济时期过度地为国家和地方发展做贡献,使自己背上了沉重的历史包袱。由于暴露出来的问题和困难比较多,经当时的煤炭部批准,枣庄矿务局和徐州矿务局于1992年7月1日起在全国率先放开煤价,开始走向市场。但是,由于计划经济时期留给企业的负担过重,因此在转型和发展中一度遇到了很大的困难。尤其是在煤炭市场供大于求,煤价逐步下滑,市场竞争越来越激烈的情况下,这些包袱也变得越来越沉重。1997年前后,由于受东南亚金融危机的影响,国内煤炭市场受到了很大冲击。当时国内煤



价大幅度下滑,企业销售收入逐步减少。1997年枣庄矿区商品煤综合售价比1996年吨煤下降16.52元,使企业减少收入1.05亿元,1998年吨煤售价比1997年又下降31.42元,使企业减少收入2.29亿元。1999年同比又下降24.88元,使企业减少收入2.04亿元。2000年上半年煤炭价格继续下滑,全年吨煤综合售价比1999年下降10.08元,使得整个企业的收入进一步下降。由于当时枣庄矿区的东部各煤矿正进入衰老期,而西部新区的煤矿尚不完善,所以在整个矿区在由东向西的重心转移和由计划经济向市场经济机制转换的这一特殊时期,出现了难以想象的困难,企业发展陷入了困境。

在这一历史时期,枣庄矿区还面临了如下的一系列难题:

(1)潜亏挂账占用资金

1993年财务制度接轨及1994年清产核资损失贴补的过程中,虽然枣庄矿区冲减了国家资本金3.8亿,但国家并未给予资金补充和投入。结果使得到1995年8月前,企业累计潜亏1.69亿。虽然原煤炭部承认了这些账面亏损,并且同意在1997年财务决算时进行一次性处理,但最终并未解决和投入资金。

(2)8年总承包严重削弱了企业的发展能力

由于1985年以来实行了8年总承包且承包基数过高,致使枣庄矿区超亏欠利较大,8年累计亏损缺口达1.08亿元。这些亏损缺口完全由企业自己消化,结果造成企业自有资金严重短缺。1996年原煤炭部又将枣庄矿务局定为国家煤炭行业的一类企业,使枣庄矿务局并没有享受到国家出台的优惠政策,反而成为主要为国家和地方贡献的单位。1999年度审计显示:企业亏损1.86亿元,待消化递延资产近5亿元,还有7000万元的工资成本未进账。



4. 企业内部面临生存危机

由于多种因素而导致枣庄矿区出现了许多问题，职工们将这些总结为“几多”。正是这“几多”使得企业陷入了严重的生存危机。

(1) 衰老矿井多

枣庄矿区东部的枣陶、官桥两大煤田分别经过上百年和几十年的开采，资源已近枯竭。两大煤田上的13对矿井中，东部的7对已全部报废或注销生产能力，但仍在维持生产。这7对衰老矿井，产量低，开采成本高，亏损严重，1995年至1999年，最少的亏损1.42亿元，多的亏损1.7亿元以上，并有1.69亿元的潜亏挂账。

(2) 富余人员多

1999年，枣矿集团有在职职工73640人，其中全民职工62640人，集体工11000人。人员结构特点：一是从事后勤福利人员所占比重大。由于长期计划经济体制及行业特点所致，企业办社会现象十分突出。全公司从事社会性服务的人员达25200人，占企业总人数的34.5%，而原煤生产线仅有30211人，占总人数的48%；二是富余人员多。即将关闭的7矿在职职工28278人，除少数人员从事多种经营和地面生产外，将有1万余人下岗待业。此外，矿区有农转非家属59587人。每年初、高中毕业生在参加高考后，大部分留在企业待业。至1999年底，矿区有待业青年5000多人。每年还要承受2000名左右的大中专、技校毕业生和复转军人的安置任务。由于人员多，人均占有煤量只有61.36吨，相对于省内其他矿区明显偏低。

(3) 离退休职工多

七十年代末八十年代初，国家从枣庄矿区的田屯矿、魏庄矿等单位调走4000多名年轻力壮职工，支援兖州矿区的建设，而这些职工的父母留在枣庄矿区。至1999年底，矿区有离退休职工33398人，其中全民28413人，集体4985人，离退休与在职职工之比为1:2.2。大量的退休费用使企业难以承



受。

(4)公残、公亡与病亡人员多

1999年,全公司有丧失劳动能力的公残职工443人,伤病亡职工遗属9528人。这些人员多,造成的政策性费用支出大。至2002年,仅工伤残和工病亡遗属月支出费用就近300万,月上缴养老保险金1300万,缴失业保险金100万。

(5)应收账款多

由于历史亏损及煤炭销售不畅,煤款回收困难,应收账款始终在1.2亿上下(煤款6000万元以上,其它款近6000万元)。1999年12月末,企业应收账款总额达到56294万元,坏账损失达3亿多元,而且陷入企业相互拖欠的怪圈。

(6)企业负债多

国家对枣庄矿区先后注入资本金6.93亿元。自1985年起,国家对煤炭能源基建投资改变了政策,实行了“拨改贷”,将投资变为负债落在企业肩上。至1998年底,矿区基建贷款达238747万元,年支付利息15133万元。1999年,企业拥有总资产41.58亿,总负债39.94亿元。由于国家产业政策和企业历史原因以及经营现状的制约,根本没有能力偿还这样大的负债,甚至连利息也还不上。枣庄矿区2000年前每月刚性支出大数有:运费1700万元、税费2000万元、电费3000万元、工资6000万元,共1.4亿,而每月收回煤款不到1.2亿,缺口2000多万元,由于资金紧张,至2000年春节前,全矿区累计欠运费、电费及税金3.3亿元,拖欠职工工资、生活费、医药费共4.5亿元。另外,矿区共有14个采区接续,其中11个在村庄下,村庄压煤12570万吨,年须搬迁13个村庄,共5800户。仅当期未处理塌陷赔偿就有23209.6万元。由于搬迁费用不保,工农关系也十分紧张。

(7)不稳定因素多

由于企业陷入困境,职工工资拖欠,士气低落,一些干部事业心、责任心和进取精神降低,干部队伍在职工群众中的威信大打折扣,职工不满情绪逐渐高涨。不稳定因素的突



出和长期积累,诱发的上访、集体上访、越级上访现象越来越频繁,信访总量连续6年呈现上升趋势。1998~2000年共发生信访总量4760件次,其中来信639封,来访4121起,39707人次。来访中集体访1263起,36677人次。集团公司信访办最多时一天接待上访780人次。由于不稳定,企业改革改制难以深入,影响企业发展的一些深层次的体制性、机制性问题得不到根本解决。由于煤矿地处偏远地区,工作条件艰苦,工资收入低,导致大中专毕业生不愿到煤矿工作,原有的技术人才也严重流失。1998年至2001年间,公司流失管理、专业技术人员296人。人才的缺乏对企业发展产生不利影响。

与这些问题并存的是企业资金的异常紧张,当时账面可支配资金只有400万元,生产经营难以为继,新井建设被迫搁浅。集团公司机关从1998年4月开始发80%工资,下半年上至局长,下到普通职工,每月只发300元生活费。基层单位拖欠数月工资是正常现象。由于欠电费、运费、税费,铁路部门停运煤炭,税务部门停供发票,电力部门拉闸限电,公司办公楼及住宅区多次被电力部门停止供电。企业生存危机重重。

二、现状

2000年到2005年,枣矿集团认真贯彻落实科学发展观,坚持走新型工业化道路,转变经济增长方式,实施大集团战略,深化企业改革,创新企业管理,有力推进了矿区经济和社会的全面、协调、持续发展。原煤产量自2000年以来,每年以近200万吨的幅度递增,2004年完成1777万吨,实现企业总收入116.28亿元,实现利润2.65亿元,上缴税金11.76亿元,企业总资产达到118亿元,职工人均年收入突破23870元。2005年完成煤炭产量2001.6万吨,企业总收入162.28亿元,总资产达到152.33亿元,职工人均年收入27382元,实现利税20.13亿元,均创历史最高水平,分别是1999年的2.2倍、6.29



倍、3.09倍、4.13倍和16.5倍。

1. 企业近年的发展战略

自2001年以来,公司确立的发展战略取向是:以煤为主,多业并举,集中优势,扩张总量,奋战5到10年,把枣矿集团建成主业突出、结构合理、核心竞争力强、综合实力雄厚、有广阔发展前景、跨区域、跨行业、跨所有制、具有国际竞争力的大型企业集团。2003年公司再次调高了企业发展目标,将原规划2010年实现的大集团目标,调整为到2008年实现。近两年,枣矿集团发展迅速,到2004年就实现了销售收入过百亿的目标,比原规划的2008年提前了4年。

2. 企业的竞争优势

通过发展,枣矿集团形成了明显的核心竞争优势,主要包括:可持续发展的优势、煤炭生产技术领先优势、文化管理优势、执行力优势、品牌优势等等。

(1)可持续发展优势

企业资产全面优化,形成了煤电、煤化工、机械制造、建筑建材等产业链。企业内部从煤炭生产、机械制造到基本建设以及非煤产业发展都形成了良性循环。对外抓住国家实施西部大开发和对外扩大开放机遇,国内到贵州、云南、安徽开发煤炭资源,国外向印度尼西亚、加拿大发展,占有了几十亿吨的煤炭资源量,奠定了企业百年发展的基业。规划到2010年产煤炭突破5000万吨,企业收入突破300亿元。

(2)煤炭生产技术领先优势

枣矿集团通过走技术自主创新之路,三年获得两项国家科技进步二等奖,综合机械化采煤、掘进配套设备研发、“六机一架”生产设备的研制、顶板支护改革、矿井水患治理、矿井防灭火控制、水煤浆研制、水体下采煤等方面开发了一大批自主创新技术成果。具有自主知识产权的ZY2400型支架及“三机”配套,成功应用于深井薄煤层生产。



(3)文化管理优势

枣矿集团通过近几年的不断探索和创新,形成了以强势执行文化为核心,以“三基”(基础、基层、基本功)、“三化”(市场化、精细化、准军事化)、“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”管理模式。通过推行精细化管理和准军事化管理,员工自觉把追求细节完美作为价值观和一种文化来对待,人的行为和企业面貌大为改观,一些历来比较混乱的场合变得井然有序,处处展现了良好的精神风貌和纪律意识,彻底改变了煤矿工人的形象。这些做法得到了上级领导的充分肯定和兄弟单位的广泛认可,引起专家学者的浓厚兴趣。近年来,山东省委书记张高丽、省长韩寓群、副省长王仁元、省国资委主任曾昭起等领导先后到矿区视察,对枣矿集团管理文化给予了高度评价。自2004年以来,共有全国行业内外的40000多次来枣矿集团考察交流。

(4)执行力优势

通过推行准军事化管理、精细化考核,以及建立业绩评价体系和责任追究制度,培养了员工强烈的执行意识,使执行成为融入企业各个角落的一种精神。员工把没有任何借口,自动自发作为行为准则和一种追求,逐步实现了从强制性的控制管理走向制度规定之下的员工自主管理。

(5)品牌优势

按照温家宝总理2004年视察山东作出的“企业学海尔,个人学徐振超,企业创一流品牌,个人创一流业绩,社会创一流环境”的重要指示,大力实施品牌兴企战略,通过建立健全产品质量控制体系,严把生产关、流程关、检验关、售后服务关,使“枣庄煤”在国内外市场上的知名度和美誉度不断提升,在华东市场和日本市场都作为免检产品。通过抓“三化”管理、“三个亮点”建设,有力地提高了企业的内在素质,塑造了企业的良好外部形象,枣矿品牌已经成为参与国内外市场竞争的重要优势。