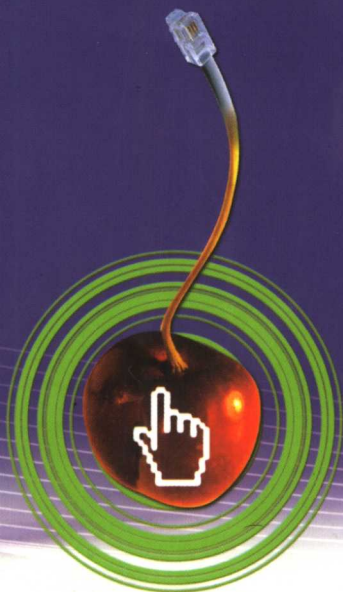
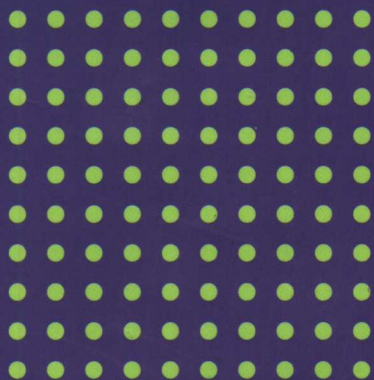


煤矿精细管理

涂兴子 张 骞 周延虎 著



煤炭工业出版社

煤矿精细管理

涂兴子 张 骅 周延虎 著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

作者简介

涂兴子，男，1966年4月生，中共党员，毕业于中国矿业大学，获硕士学位，教授级高工。部级专业技术拔尖人才，孙越崎科技奖获得者。

现任平煤集团一矿矿长；中国青年企业家协会理事，中国煤炭学会开采专业委员会委员，河南省经济学会委员。在国内外学术刊物发表论文50余篇。获得省部级科技及管理类成果一等奖2项，二等奖2项，三等奖6项。独著或与他人合著《煤矿创新之路》、《厚煤层分层综采技术》等4部著作。曾被授予平顶山市“五一劳动奖章”、“十大杰出青年”、“河南省优秀青年科技专家”、“全国煤矿双十佳矿长”等多项荣誉称号。

作者简介

张 麟，男，1961年8月生，毕业于中国矿业大学，获博士学位，曾留学英国诺丁汉大学。省级优秀中青年骨干教师，中国管理科学院研究员。

现任华北科技学院副院长，教授；河南理工大学兼职教授，硕士生导师；上市公司独立董事。中国煤炭经济研究会理事，中国煤炭学会系统工程专业委员会委员，中国煤炭工业技术委员会经济管理专业委员会委员，河南省经济学团体联合会理事等职。在国内外共发表学术论文40余篇，出版著作和教材5部。曾多次获得省部级科技进步奖、现代化管理优秀成果奖、优秀论文奖等。

内 容 提 要

本书包括企业管理基础、煤炭企业管理及煤矿精细管理概论、组织管理与“四体同构”模式、控制与“三二一”内控制度、生产精细管理、财务精细管理、物流精细管理、安全精细管理、人力资源精细管理、企业管理新模式等内容。

本书适于矿山行业的管理人员及技术人员参考，也可供有关院校相关专业的师生参考。

序 言

煤炭是世界上最重要的能源之一。特别是在中国，煤炭在整个能源体系中占有主导地位，它对我国的能源安全起着重要的保障作用，并且这种状况在可预见的将来不会改变。

改革开放 20 多年来，我国煤炭企业经历了从计划经济体制向市场经济体制的转变过程。煤炭企业积极改革内部体制，加强内部管理，参与市场竞争，逐渐发展壮大，基本上满足了国家对煤炭的需求，为国民经济的持续快速发展、为全社会基本实现小康作出了重大贡献。但是由于受计划经济体制的影响，使整个煤炭行业历史包袱较重、市场化程度和行业集中度较低、企业竞争力不强、经济效益整体偏低。其中比较突出的是安全生产基础薄弱、资源回收和利用率偏低、对生态环境损害较重。最近两年，由于我国经济快速增长，对煤炭需求增加，带动了煤炭产量上升和煤炭企业经济状况的改善，但上述问题并没有得到根本解决。

我国煤炭开采绝大多数是地下作业，煤炭生产环境远不如地面生产环境。煤矿作业场所不断变化，而且受到多种自然灾害的威胁，需要构建复杂的生产系统和安全保障系统。因此，煤炭企业生产经营必须依靠先进和可靠的科学技术，以及先进和适用的管理理论方法。

《煤矿精细管理》是一份理论与实践结合的研究成果，是在长期的煤矿管理实践中，总结煤矿精细管理实践经验的基础上提出的一种新的管理理论。该理论强调企业经营的目标是追求大而强，而企业管理的过程应该追求细而精，从而实现企业内部的少投入和多产出，最大限度地创造经济效益，并且实现更安全、更健康的煤炭生产环境。

这本书是由煤矿新一代的管理者和高校青年学者共同研究合作的结果，愿它的出版能更加丰富煤矿企业的管理理论，推动管理实践，促进煤炭企业不断发展壮大，并反过来促进煤矿精细化管理理论的完善和发展。

王显政

2003年12月

前 言

改革开放 20 多年来，我国企业管理理论和方法的研究取得了可喜的成果，可谓是百花齐放、百家争鸣，正在逐渐形成企业管理理论的中国特色。纵观这些理论成果，我们可以理出两个主要发展方向：以适应环境多变的市场经济条件下的企业战略管理理论和以生产经营集约化为目标的企业内部精细化管理理论。

我国企业重视研究经营战略、重视研究战略管理是企业发展的必然结果。由于体制上的原因，我国国有企业政企不分，自主经营权落实不够，企业的宏观、中观和微观环境十分复杂，因此，中国企业家面对的企业环境要比西方企业家复杂得多。这就更要求企业家们重视战略管理，研究企业如何建立持续竞争优势，研究企业经营领域活动的方略和策略，研究实现经营目标的方法和手段。但仅仅如此是不够的。我国企业长期处在计划经济体制中，产权不明晰，政企分不开，责权不明确，必然导致企业通过扩大投资规模，消耗更多资源而获得低效率的粗放型经济增长方式。因此，企业通过制度创新和技术创新，加强内部管理创新，实现生产经营的集约化、精细化发展也是企业发展的必由之路。

煤炭企业是主要从事煤炭产品的采掘、运输、加工和相关辅助工作的企业组织形式。煤矿生产经营过程中涉及的因素众多，特别是受自然地质条件的影响和约束，工作地点不断变动，工作场所狭窄、黑暗，矿压、地温、矿井水、瓦斯、煤尘等多种因素构成了对生产的影响和对矿工安全的威胁。因此，煤炭企业的生产经营管理十分复杂。在我国，煤炭这一资源型的能源行业长期以来都是国民经济发展的瓶颈，也受到了国家的更为严格的控

制，历史遗留的问题也更多，改革开放的步伐相对较慢，企业应付市场冲击的能力较低，所以，煤炭企业曾一度步履艰难。

煤矿精细管理理论正是在这种困难的形势下，由企业年轻的管理者结合煤矿生产经营实际提出来的。该理论强调企业经营的目标是追求大而强，而企业管理的过程应该追求细而精。精细管理就是在企业内部准确定位、合理分工、细化责任、量化考核，在不投入多余生产要素的前提下，最大限度地创造经济效益，将管理观念上升到一种哲学理念来指导煤矿生产实践。作者提出的“四体同构”组织管理模式和“三二一”控制制度等都是对企业管理理论的创新。

对一般的国有大中型煤炭企业来说，一个煤矿只是它的一个重要生产经营单位，不是一个完整意义上的企业。但一个大中型煤矿往往构成了一个地面地下广大空间的生产经营场所，构成了一个涉及产、供、销，人、财、物的复杂物质流、信息流、能量流系统。本书研究的是煤炭企业，侧重点是煤矿内部，但精细管理的原则和方法是可以被企业广泛采用和参考的。精细管理的理念已经长期贯彻于企业管理的实践中，但精细管理尚未形成系统的管理理论体系。作者在长期的煤矿管理实践中，结合煤矿特殊的生产经营环境特点，致力于精细管理的实践并总结出了尚不成熟的精细管理理论体系，但这已对煤矿企业管理理论做出了创造性的贡献。

本书是由涂兴子、张骥、周延虎三位同志密切合作、共同完成的。其中，第三章、第四章、第五章、第六章、第九章由涂兴子执笔完成，第一章、第二章、第十章、第十一章由张骥执笔完成，第七章、第八章由周延虎执笔完成。

在研究和写作过程中得到了谢定均、翁翼飞、薛万东、潘启东和平煤一矿众多管理人员的支持和帮助，在此表示由衷的感谢！特别值得提出的是，国家安全生产监督管理局（国家煤矿安全监察局）王显政局长为本书作序，在此表示衷心地感谢！

由于本书研究的内容较广，研究的实践和理论深度都不够，若有谬误之处，敬希读者批评指正。

作 者

2003 年 10 月

目 录

前言

第一章 企业管理基础	1
第一节 管理基础知识	1
第二节 管理思想和管理理论的演进	8
第三节 企业管理及其原理	17
第四节 企业管理和环境	24
第二章 煤炭企业管理	28
第一节 煤炭企业与煤炭企业管理	28
第二节 我国煤炭企业生产经营现状	32
第三节 煤炭企业管理发展趋势	45
第三章 煤矿精细管理概论	55
第一节 精细管理的概念	55
第二节 煤矿精细管理实施原则	59
第三节 精细管理的哲学基础	72
第四章 组织管理与“四体同构”模式	81
第一节 组织管理理论基础	81
第二节 国有煤炭企业组织结构改革	88
第三节 煤矿“四体同构”组织管理模式	96
第四节 “四体同构”模式实施要点	105

第五章 控制与“三二一”内控制度	115
第一节 管理控制.....	115
第二节 煤矿“三二一”内控制度.....	129
第三节 “三二一”内控系统的思考.....	137
第六章 生产精细管理	147
第一节 生产计划管理.....	147
第二节 生产调度.....	157
第三节 生产现场管理.....	163
第七章 财务精细管理	191
第一节 财务管理概述.....	191
第二节 财务预算.....	195
第三节 成本费用管理.....	198
第四节 资金管理.....	205
第五节 财务结算管理.....	213
第六节 内部价格体系.....	222
第八章 物流精细管理	231
第一节 物流管理基础知识.....	231
第二节 煤炭企业物资精细管理体系.....	243
第三节 采购管理.....	250
第四节 井下在用及回收物资管理办法.....	257
第五节 煤炭销售管理.....	261
第九章 安全精细管理	276
第一节 国内外主要产煤国家煤矿安全管理状况.....	278
第二节 煤矿安全事故理论.....	284
第三节 安全精细管理的实施.....	297

第四节	安全宣传教育	313
第十章	人力资源精细管理	320
第一节	煤炭企业人力资源精细管理基础	320
第二节	人力资源的开发	331
第三节	绩效考核	339
第四节	工资分配精细管理的实施	353
第五节	亲情管理	359
第十一章	企业管理新模式	364
第一节	建立学习型组织	364
第二节	企业文化的培育和建设	372
第三节	培育煤炭企业核心竞争力	385
第四节	现代企业信息化	393
第五节	精益生产方式	400
	主要参考文献	407

第一章 企业管理基础

第一节 管理基础知识

一、管理的概念

管理，是一个人们所熟知的名词，但它本身却包含着十分深刻的内涵。近几十年来，许多学者根据自己的研究，都试图从理论上对其进行定义，这些论述包括：

(1) 管理就是领导。这种说法强调了管理者个人在管理活动中的领导作用。

(2) 管理就是经由他人完成任务。这种说法强调了管理者发挥下属人员作用的重要性。

(3) 管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能要素组成的活动过程。这一观点是由法国管理过程理论学派创始人法约尔提出的，他强调管理是由若干职能组成的活动过程，他的观点对日后管理学的研究产生过深刻的影响。

(4) 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。该观点来自美国哈佛大学教授德鲁克，强调管理是一种专业性的工作，有自己专有的技能、方法和技术，突出管理的自然属性。

(5) 管理就是协调人际关系，激励人的积极性，以达到共同目标的一种活动。该理论从组织行为学的观点出发，强调管理的核心是协调人际关系，管理通过激励、沟通等方法激发人的积极性，完成组织目标。

(6) 管理就是决策。这是由经济学家、诺贝尔奖获得者西蒙提出的，他认为任何管理活动都是一个包括调查研究、制订方

案、选择方案以及执行方案的过程，因此管理活动过程就是管理各个阶层制订和执行决策的过程。

以上这些观点从各个不同的角度表述了对管理的认识和理解。综合上述研究，我们认为，更确切地说，对管理的概念可作如下的理解：管理是指在特定的环境条件下，以人为中心，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制等，以便达到组织既定目标的过程。

这一定义包含着以下五重含义：

(1) 管理是为一定组织目标服务的，它是有意识、有目的的活动过程。组织是管理的载体，因此可以说没有组织就没有管理。

(2) 管理活动强调以人为中心，人是组织的主体，管理是为人服务的。

(3) 管理包括一系列相互关联的职能，即计划、组织、指挥、协调、控制等。

(4) 管理工作强调有效合理地利用资源，确保组织的工作效果、效率和效益。

(5) 管理是在特定环境下开展工作的，有效的管理必须审时度势，根据环境的特点进行活动。

二、管理的作用

从一般意义上讲，管理的重要性人人都能体会和认识，小到—个家庭，大到—个社会组织，有效的管理对于工作的成效、事业的成败乃至国力的强弱、国家的兴衰，无不产生密切的关系。管理的重要作用，可以从以下三个方面做出表述：

(1) 管理是一种社会现象或文化现象，只要有人类社会存在，就会有管理的存在。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的职能。”这种职能就是管理。马克思的论述深刻

地揭示了管理对人类社会的必要性。从理论上讲，人类的活动不但具有目的性，而且具有相互依存性。这一特征说明，只有有效的管理才能协调人们共同的劳动，最大限度地发挥人力资源的作用，促进人类社会和文明的发展，同时也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史。

(2) 管理和技术是促进社会和经济发展的两只车轮。科学技术是生产力，已经成为人们的共识，但是科学技术和管理工作的发展从来就是相辅相成、缺一不可的。从人类的历史发展进程看，18世纪末，英国率先开展了第一次工业革命，资本主义得到了长足的发展，与生产和技术的发展相呼应，英国出现了一批如亚当·斯密、巴贝奇、罗伯特·欧文等优秀的经济学家和管理工作者，他们的理论又进一步指导和刺激生产和经济技术的发展，使英国在长达一个多世纪的年代里，充当了世界霸主的地位。进入20世纪以来，英国人在管理上趋于保守和落后，而美国却后来居上。1911年泰勒创立了科学管理理论，使西方国家的工业管理，由传统管理迈入了科学管理的轨道。随后在美国又创立并发展了管理的三大工程（工业工程、价值工程、系统工程）和行为科学理论，在很大程度上促进了工业生产和科学技术的迅猛发展，以致在1953年，英国不得不向美国派出第一个企业管理考察团，考察结果是主张引进美国的企业管理。英国人感慨地说：“世界上的第一个工厂出现在英国，然而过了100多年，还要从美国学企业管理。”显而易见：谁重视管理的革新，谁就能促进技术和经济的飞速发展。同样，第二次世界大战后，作为战败国的日本，在经济上取得高速发展，也是因为他们战略上以管理作为战后重建的中心。首先是认真系统学习美国先进管理经验，然后加以消化，结合本国情况和东方文化的特点，创造出的一套具有日本特色的管理方法。70年代以来，美国在某些方面也参加到向日本学习管理的行列中来了。

对于现阶段世界上大多数发展中国家来说，管理就显得更为重要。大量的事实说明，单是资金与技术方面的援助，并不能给

这些国家带来发达和造血功能，问题几乎都出在他们缺乏有效的管理。有一些学者甚至认为：所谓发展中国家，主要不是技术落后，而是管理落后。

通过对历史的回顾，我们不难看出：第一，一个国家、一个地区科学技术的落后，固然是阻碍生产发展的重要因素，但是任何高新技术的运用并不一定都能自动形成很高的生产能力。许多国家的实践都证明，只有通过有效的管理，才能使科学技术真正转化为生产力。同时，管理工作本身与上层建筑有着密切的联系，一般情况下，往往滞后于生产力的发展，如果不加重视，反过来，就很可能成为发展生产力的制约因素。第二，现代的大生产不同于任何历史时期的小生产，管理工作的复杂性远远地超过某些单纯的技术工作和作业工作。现代化管理要求协调社会各个行业、各种专业、各类人员之间的相互关系，合理地运用有限的资源，调动各方面的积极性。如果管理不善，不仅会导致效率低下，甚至会阻碍社会和企业的发展。

(3) 管理是我国实现可持续发展的有效保证。自建国以来，特别是中国近 20 多年来改革开放的实践，人们也更加体验到加强管理的必要性。20 世纪 50 年代，我国全面学习前苏联的管理模式，实行高度集中统一的计划经济体制，对刺激国民经济的发展起到了重要作用。但是随着时间的推移，这一管理体制逐渐暴露出许多固有的弱点和问题，特别是中国经历了文化大革命的十年动乱，使我国国民经济发展到崩溃的边缘。正反两个方面深刻的经验和教训，说明只有改革、寻求适合中国特点的现代管理方法和手段，才是唯一的出路。邓小平提出的建设具有中国特色的社会主义市场经济，为我国的经济和社会发展指明了正确的方向，但是要实现这一伟大的目标，就必须不断地探索和实践，特别是管理的实践。中国作为人口众多的发展中大国，资源相对短缺。资源短缺，特别是资金、能源、原材料短缺，往往成为企业和社会经济持续发展的重要不利因素。因此如何将有限的资源进行合理地配置和利用，使其最大限度地形成有效的社会生产力，