



21世纪煤炭企业领导者的管理智慧

掌控

谷 泉 谷佳伟 著

企业的竞争不单纯是实力的竞争，更重要的是管理的竞争
谁重视企业管理，谁的企业核心竞争力就强



经济日报出版社

掌控

谷泉 谷佳伟◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

掌控/谷泉, 谷佳伟著.

—北京: 经济日报出版社, 2008.10

ISBN 978-7-80180-917-9

I. 掌…

II. ①谷…②谷…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 163470 号

书 名: 掌控

作 者: 谷 泉 谷佳伟

责任编辑: 王 含

责任校对: 胡 锋

出版发行: 经济日报出版社

地 址: 北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮编: 100054)

电 话: 010-63568136 (编辑部) 010-65403487 (邮购部)

网 址: www.edpbook.com.cn

E-mail: jjrbbjb@163.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 廊坊市长岭印刷厂

开 本: 710×1000 1/16

印 张: 25.75

字 数: 343 千字

版 次: 2008 年 10 月第一版

印 次: 2009 年 3 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-80180-917-9

定 价: 38.00 元

特别提示: 版权所有·盗印必究·印装有误·负责调换

序

谷泉同志是一位国有煤炭企业的领导干部，他多年来勤奋好学，善于思考，一直坚持边工作边研究国有煤矿的改革发展问题，除在各大报刊发表理论文章外，先后有《跋涉与思变》、《优势》两本专著出版发行，《掌控》是他的第三本专著。此书虽与他人合作，但据我所知，全书的架构及主要观点都是经他深思熟虑、反复推敲过的。近日，谷泉同志带着《掌控》的手稿来找我，要我给他的新作写序，盛情之下，还是欣然接受了，也只能是谈谈自己对该书的印象。

《掌控》一书，从始至终贯穿这样一条哲理：企业的发展离不开管理，企业管理是有模式有方法的，在当今呼唤企业做强做大的过程中，企业的竞争不单纯是实力的竞争，说白了，是管理的竞争，谁重视企业管理，谁的企业核心竞争力就强。该书从九个方面论述企业的管理之道，采取提出问题、分析问题、解决问题的写作思路，用事实说话，用事例说话，用数字说话，给人以观点新颖、论据有理、真实可信、学了想用的感受。

除了上述印象外，我认为《掌控》一书还具有以下特点：

知识性强。《掌控》一书虽然写的是企业管理，但涉猎到市场营销、井下采煤、煤矿安全、知人善任、资本运营、证券、企业文化等知识，全书信息量大，知识性强，加之通俗易懂，即使不是煤炭管理行业的同志，读后也会受益匪浅。

可读性强。作者长期从事煤炭企业管理工作，在煤炭战线摸爬滚打了30多年，听得多，见得多，干得也不少，丰富的阅历成就了他的写作。因此，他既不高谈阔论，也不就事论事，而是把理论和实践进行有机的糅合，让企

业管理变成看得见摸得着的管理。可以说，该书是作者 30 多年来从事煤炭企业管理的经验总结。

操作性强。作者在写作素材的选取上，尽量源于生活，源于实践，书中既有成功的经验，也有失败的教训，而且引用的典型案例，既有引路作用，又有警示作用。当前传统管理、经验管理仍制约着一些煤炭企业管理水平的提高。《掌控》一书，可以告诉读者管理什么，怎么管理，只要一读就可能会有茅塞顿开的感受。

适用性强。从管理学的角度讲，企业管理范畴比较广，作者没有面面触及，而是把重点放在掌握和控制方面，围绕合理配置生产力要素，实现最佳有效管理，实现企业价值最大化，论述的都是企业最直接、最需要、最现实的议题。譬如，企业要上市，需要那些程序，书中有详尽的介绍；企业老总如何分析财务报表，用什么方法，书中介绍了具体步骤。该书看得懂，用得上，对其他行业从事企业管理的同志来讲，也具有一定的借鉴、启示作用。

从书稿内容看，足见作者有丰富的煤矿专业管理知识和企业管理经验，作者看问题看的深远，有些解决问题的措施独辟蹊径，对煤矿管理的研究有深厚的功底。当然，该书参考资料有限，引用的统计数字有些还不够新，列举的事例有所局限，但这并不影响全书的光彩。

我们的时代是一个伟大变革的时代，是人才辈出的时代，但愿煤炭行业的企业家、经营管理者追踪中国、追踪世界企业管理的发展趋势，勤于管理、善于管理、精于管理，把更先进的管理理念、管理模式、管理方法、管理艺术总结出来，为提升我国煤炭企业管理水平做出更大的贡献。

是为序。

王显政

2008 年 12 月 29 日

目 录

序	王显政/1
---------	-------

第一章 掌控命运	1
——在复杂多变的环境中让企业更强大	

莎士比亚说：“生存还是死亡？这是一个问题！”上个世纪末，随着煤炭价格的放开，煤炭行业突然走进市场，这就像不会游泳的人突然被抛进波涛汹涌的大海，有的被淹死，有的被呛个半死，有的则利用最后一口气，在大风大浪中学会搏击，走出困境，求得生存，并且逐渐变得“不管风吹浪打，胜似闲庭信步”般的自信与坦然。世界变得平静时，唯一正确的生存战略就是不断挖掘自己的潜力，勇敢地走进市场经济的大潮中。

一、世纪之交大变奏：从“全线崩溃”到“花儿依旧这样红”	1
-----------------------------------	---

- 市场这只无形的手！
- 商业周期，中国人感到陌生的概念。
- 在美国 200 多年的历史长河中，商业周期大约经历了 50 多次。
- 国有大、中型煤炭企业是怎样走出低谷的？
- “关井压产”攻坚战。

二、“狼来了”：国际的，国内的，金融危机的，煤炭企业面临新的严重挑战	5
--	---

- 难咽的“夹生饼”。

- “凶狠”的跨国公司。
- “京都协议”对环保的严格要求。
- 准入门槛的提高,采、探矿权费用的收取,以及一系列新的法律、法规、条例等。
- 世界金融危机不期而至。
- 有备无患,主动出击,煤炭企业要联手应对。

三、“与狼共舞”:迎接新的挑战,改变诸多不适应 17

- “社会主义企业不能饿死人”及“等、靠、要”。
- 从“傻、大、黑、粗”一统天下,到“产、责、权明晰的独立法人”实体。
- “煤矿是个养穷人的地方”吗?
- “皇帝的女儿不愁嫁”成为历史。

四、以企业家的眼光,买卖人的精明,学会掌控“自己”的企业 23

- 虎口掏食,煤炭行业的特殊性。
- “安全为天”不是一句空话。
- 用好一个人,可以玩活一盘棋。
- 抓芝麻? 还是抓西瓜?
- 东一榔头,西一棒槌,是不能应对全球经济一体化对企业的挑战的。

第二章 深谋远虑 30

——必须制定企业的战略规划

企业竞争说到底还是人的竞争,是文化的较量,是精神的博弈。要想在竞争中取得成功,首先必须成为同行中的专家。要想成为同行中的专家,不仅需要孜孜不倦地刻苦学习和磨炼,还要有深谋远虑的规划和策略,要有《孙子兵法》、《隆中对》一样的雄才大略,审时度势,并能够善借他山之石,定出并适时修正适合于本企业发展的各种长远规划和战略措施。让企业这艘航船在炫目“灯塔”的指引下劈波斩浪,勇往直前。

一、为什么必须制定战略规划 30

- 一定要拥有自己的战略地图。
- “指示灯”的重要性。
- 毛泽东为什么会说:“敌人没有好日子过了。”

• 吸引并取悦顾客。	
• 拥有别的企业学不来、拿不走的“点穴术”。	
二、经济学家普遍认同的竞争战略及其实现形式	37
• 类似于古代“三十六计”的国际、国内多种兴企战略。	
• 从“丰富妇女的生活”和“无纸机票”等个例中汲取营养。	
• 企业必须从事“有价值”并且“稀缺”的活动。	
• 社会复杂资源是什么？	
三、煤炭行业制定战略规划应注意的几个问题	49
• 煤炭行业对资源的依赖性。	
• 过度浪费资源，导致企业过早进入衰退期。	
• 不稳定性和不可预测性。迈克尔·波特的产业生命周期四阶段理论。	
• 煤炭行业属于过度性竞争行业。	
四、煤炭行业应该制定什么样的战略	64
• 首先是“抢占煤炭资源战略”。	
• 综合开发、深加工、减轻运输压力、减少环境污染、延长煤炭产业链。	
• 高产高效矿井的战略优势。超过企业承受能力的战略不是好战略，这样的战略只能加速企业的死亡。	
• 制定出不容易被别人模仿，有自身特点，突出自己优势的战略才是成功的战略。	
• 企业的定位问题是制定战略的核心。	
第三章 夯实基础	75
——做好煤炭生产组织管理工作	

一对优美的双人舞组合，能给人带来无比愉悦的审美乐趣。一种资本运营和生产运营的完美组合，会给企业带来可观的经济效益。那么，如何实现资本运营和生产运营的完美组合？这是摆在每个企业家面前既简单又复杂的命题。许多上百亿资金、数十万员工的大企业为什么会在一夜间轰然倒塌？究其原因，他们大体都有一个共同的本质上的缺憾，这就是他们的底子不够厚实，基础不够牢固。那么，如何才能打下厚实的底子、坚实的基础，把企业做强做大，永远立于不败之地呢？

一、生产组织管理是企业做强做大的根本 76

- “内部”和“外部”，煤炭企业经营的两大部分。
- 渭北高原上的一颗璀璨明珠。
- 日本丰田“家族式”管理为什么能够得以成功？
- 西瓜、绿豆汤、红糖生姜茶的妙用。

二、影响比较大的西方生产管理思想 84

- 新的管理技术——源源不断的先进西方管理思想的介入。
- 机器的广泛使用——不同于开凿大运河、修筑长城的生产管理。
- 从“店铺管理”、“工厂管理”到“科学管理”。
- 从用秒表测试工人搬运生铁，到“禁止文职人员使用秒表！”
- 工业文明的社会问题。
- 飓风般扫过全球的《第五项修炼》。

三、采、掘是煤炭生产管理的主战场 96

- 高产高效——煤矿生产十大系统工艺流程。
- 巷道掘进，说土一点，就是把巷道开挖出来。
- 爆破采煤、高档普通采煤、综合机械化采煤。
- 各地有各地的先进经验。

四、煤矿生产组织管理的常见问题及其对策 114

- 采掘比例失调，产量忽高忽低等五个常见问题。
- 生产方面，人机庞大，工序复杂，既涉及物，又涉及人，协调度难。
- 安全方面，井下工作像部队打仗一样，事故一旦发生，抢救人，抢救设备。
- “零缺陷管理”、“三基”、“三量”、“三全”、“三不放过”、“全员素质”等。
- 两种精神：不怕吃苦，不怕得罪人。

第四章 治理矿难 139

——难就难在长治久安

“矿难”其实是一个历史久远的话题。宋人刘克庄就有“尽爱炉中兽，谁怜窑下人”的慨叹。及至清道光年间，山西盂县地方官李鸿畴立碑禁窑：“吁嗟乎……人生谋利何须此？”然而，时至今日，世人对煤炭的需求量越来越大，矿难也随之越来越多。可是，话又说回来，为什么有些先进国家

的煤炭产量那么高,矿难却少之又少呢?

一、我国煤矿事故居高不下的原因是什么 139

- 重大煤矿事故为何居高不下?
- 特殊的字眼:百万吨死亡率。
- 紧急!紧急!层出不穷的矿难,层出不穷的法律、法规。
- “血的教训”等沉重话题。
- 高危行业、特殊环境、瞎干蛮干、乱占乱采乱卖乱批乱收乱管等。
- “带血的煤”和“带血的钱”。

二、煤矿事故规律及近年出现的问题 152

- “上升”、“拐点”、“下降”的曲线组合。
- “第一杀手”和“官煤勾结”。
- 变化多端的顶板、瓦斯、机电、运输、放炮、水害、火灾等。

三、笔者亲身经历并参与抢险的事故及教训 155

- 事故之一:“2·7”透水事故,大巷水深2.2至2.3米。
- 事故之二:“11·5”瓦斯爆炸事故,死亡47人。
- 事故之三:“9·5”冒顶事故,死亡7人。
- 反思和教训。

四、国内外成功企业管理安全的经验 162

- 为什么美国煤矿能实现“高产量,低伤亡”?
- 美国煤矿的“成功三角”:执法、培训、技术。
- 美国煤矿年产煤炭10亿吨,百万吨死亡人数却在0.03以下。

五、目前推行且行之有效的安全管理新方法 167

- 安全质量标准化建设的重要性。
- 预警、预报和准军事化管理。
- 全程编码及数码、字母、文字等。
- 闭合式原理的利用。

六、建立长效机制,从根本上治理矿难 170

- 强力推行“安全第一,生产第二”、“安全是最大的效益”、“安全发展”等理念。
- 提高煤炭行业准入门槛。
- “人的本质安全”、“物的本质安全”、“系统的本质安全”。
- 排查隐患杀手。
- 加大建设“三提高,两降低”。

七、通过群防群治确保安全生产 175

- “群防群治”和“六员一防”。

八、发挥应急救援体系的作用 176

- 建立健全应急专门队伍。

九、严格执行法律法规 176

- 严格执法，一追到底。

第五章 识别人才 178**——在实践中学会选用干部**

“小荷才露尖尖角，早有蜻蜓立上头。”是谁具有这般敏锐的目光，及早发现这刚刚露出的“尖尖角”呢？“千里之骥，不逢善驭，居于馱馱之乘；千金之璧，不遇玉人，混于块石之间。”又是谁独具慧眼，在驴骡之中发现骏马，在乱石之间看到美玉？古往今来，国内国外，出现过多少识才、育才、举才、用才的贤达君子？人类文明之所以能够走到今天这样灿烂辉煌的地步，一定意义上说，无不是一批批杰出人才的杰出贡献使然，亦无不是历史上一个个伯乐一样的有识之士选才用才的结果。

一、从刘邦封将拜相，看：首先要选好“一把手” 179

- 千军易找，一将难求。
- “一把手”是单位的“中枢神经”、“总司令”。
- “一把手”应该具备哪些素质呢？

• 刘邦曾对群臣讲：“运筹帷幄之中，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给粮饷，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三人，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”

二、从毛泽东的“学会弹钢琴”，悟：如何当好“一把手” 184

• 人的十指长短不一，大小各异，正所谓“物固莫不有长，莫不有短，人亦然。”只要扬长避短，配合得当；多方关系，合理协调，便能奏出雄浑豪壮、婉约动听的音乐来。

- “红顶商人”胡雪岩的用人之道。
- 李世民不拘一格降人才。

- 曹操典型的“智用三将”之例。
- “一把手”要处理好的八个方面的关系。

三、从当今和历史的经验中,析:选用干部应注意的诸多问题 195

- 曾国藩一贯注重选贤任能,一位前来求职的人品行欠佳,曾国藩送他三十金打发了事。为什么?
- 赵匡胤的“不敢负其主者,独尊彬耳”之说。
- 赵括的母亲为什么不同意儿子当大将军?
- 联想集团为什么说:“人才是利润最高的商品?”

四、从波音公司的起死回生,品:选用好干部是最大的生产力 201

- 毛泽东的“政治路线确定之后,干部就是决定的因素”之说。
- 西方的一则寓言:一头狮子领着一群羊,能打败一只羊领着的一群狮子。
- 坚持唯才是举、任人唯贤、德才兼备的用人原则。
- 第一次世界大战结束,波音公司陷入破产的边缘,两位青年人应邀加盟,用他们的勤劳和智慧,变“飞行棺材”为“有翅膀的人”。

第六章 勿闯红灯 207

——企业老总要学会看三张报表

“真经”、“法宝”、“三张报表”。神仙之所以神通广大,是因为神仙手里往往掌握着一两件神通广大的法宝。企业老总手里的三张报表能不能成为他们管理企业的法宝呢?重视它,了解它,爱护它,用好它,让三张报表变成二郎神头上的第三只眼,哪吒脚下的风火轮,孙悟空手中的金箍棒。

一、企业老总与财务 207

- 内控制度:管理的核心在财务。
- 心中有数:财务的管理内容、管理程序、人员素质、工作环境及工作成果。
- 君子爱财,取之有道。
- 违法违纪,企业法定代表人是第一责任人。

二、如何看懂资产负债表 210

- “左边”和“右边”:资产负债表遵循一个恒等式——资金的运用等于资金的来源。

• “右边”:授信额度,债权人根据负债情况而定多寡。“左边”:一类叫流动资产,一类叫非流动资产。

• 变现能力:变成现金的能力。变现能力最强的是流动资产。六个方面的特别关注。

三、如何看懂利润表 220

• “收入 - 费用 = 利润”,一定时期的企业利润。

• 通过利润表分析企业的五种能力。

• 案例 1:2006 年,黄山市旅游收入达 84.31 亿元,位居安徽省第一。

• 案例 2:“啤酒花”上极为耀眼的美丽花环在一夜之间黯然失色。

四、如何看懂现金流量表 230

• 一张反映“现金”和“现金等价物”的流入和流出的报表。

• “我的钱从哪里来?又跑到哪里去了?”

• 企业没有现金,就如同人没有血液一样。

• 影响利润的事项不一定同时发生现金的流入和流出。

五、整体解析三张报表 236

• 三张报表互相联系,互相影响,共同构成企业财务报表的框架体系。

• 从三张报表中可以获得如下信息:企业经营能力、获利能力、偿债能力、成长能力。

• 利用三张报表学会控制成本。

• 五种隐患杀手:资金链断链,形成呆死账,短期贷款过多,巨大的滞销存货,固定资产投资过大。

• 千万别玩“七个壶八个盖”。

第七章 随行就市 252

——在市场中学会做生意

市场是什么?市场最古老的说法是:“致天下之民,聚天下之货,交易而退,各得其所。”计划经济时期很少谈市场,那时候通常的说法是“调”,或者是“拨”。尤其对煤炭行业来说,几乎等于无市场,几乎可以说是“有行无市”。改革开放以来,全球一体化商业大潮滚滚而来,特别是卖方市场转为买方市场以后,煤炭行业几经沉浮,经过十多年艰苦卓绝的生死拼搏,才渐渐认识了市场的厉害和随行就市的重要性,才主动跟随市场经济的大潮,在风浪中拼搏进取。

一、煤炭营销是企业的龙头 253

- “龙头”的特殊地位和重要性。
- “卖钱”二字虽然土了些,俗了些,但目的是赢利。
- 煤炭行业属于资源性行业。
- “大友”品牌——大同煤的启示。
- 营销工作需要卡车般的快速与灵活,而不是火车般的快速但不灵活。

二、营销学概念的演变及其基本理论 262

- 你不是想强大吗?那么,请赶快来学习吧——不断充实和武装自己。
- 一个划时代的转折——卖方市场向买方市场的过渡。
- 消费者喜欢什么——质量好,功能多,有特色。
- 马斯洛名言:“人是有需要的动物”——企业的核心问题是满足消费者。
- 绿色,环保,担起社会责任——像“西部天然气”那样,“贯壑穿山取大地精华,绝烟灭尘还青天本色。”

三、煤炭行业的特殊性及其营销工作 278

- 多么贴切的比喻——煤炭是工业的粮食。
- 煤炭用户主要是企业——电力、冶金、化工、建材等。
- 煤的品种差异——动力煤、焦煤、无烟煤,开采条件各异,价格各异——铁路、公路、水路,流通渠道各异。
- 煤的主要流向——华北、东北地区——北方的严寒与大工业。

四、煤炭营销应采取的策略及注意事项 284

- 大趋势——紧紧跟随全球一体化的步伐。
- 知己知彼——全面利用信息技术的进步,捕捉用户和同行信息。
- 转变观念——营销部门不只是一个会花钱的“成本中心”,更应成为能为企业赢利的“利润中心”。
- 大眼光——学会全面算账,不搞急功近利。

第八章 资本运营 293

——国企领导的新课题

国企领导刚刚见识“资本运营”的时候,或多或少会有一些不习惯,这就很自然地会想到为什么要进行“改革开放”?为什么要提倡“转变观念”?当资本市场切切实实出

现在我们面前的时候,我们必须正视它,接受它。那么,资本运营的本质是什么呢?资本运营的本质是通过资本交易或使用获取利润,求得资本增值或获取更大的利益。资本运营就是要让资本无孔不入,就是要让资本流动起来。

一、国有企业不是永远不落的太阳 293

- 国有企业难搞的原因有:没有实行私有化? 政府干预太多?
- 企业领导应该“大换血”?
- 国企身上的“大包袱”。
- 银行什么时候成了企业的大股东?
- “老子”欠下“儿子”的钱。

二、资本运营是解决国企各种问题的妙方 302

- 自有资本和借入资本,以及把死资本变成活资本。
- 分析资本的两个角度:生产关系的角度和整个经济的角度。
- 企业的本质是运用资本,使之增值。
- 上市——广阔的融资渠道。
- 企业需要适度的负债经营。

三、学会资本运营,企业才能跨越式发展 307

- 百年老店同仁堂进入资本市场,很快成为绩优蓝筹。
- 跨国兼并,中国石油成功收购 Pk 公司。
- 有选择的“退”比“进”更需要勇气和智慧。

四、上市可为企业资本运营提供更大平台 310

- 融资和上市是两个独立分开的项目,但相互间又有联系。
- 证监会对上市公司的六条严格要求。
- 企业上市前的几项准备工作。
- 上市公司的几个实例。

五、资本运营的核心是使资本流动起来 324

- 资本一旦停止运动,就不会生出“金蛋”来。
- “扩张”与“并购”。
- 谁是资本市场的“金融王国”和“旗舰”?

六、充分利用股市这个融资平台 330

- 股市是天底下最好的融资平台。
- 金融租赁融资。

●三星电子之所以能摆脱亏损和高负债的尴尬局面,进而走上复兴之路,全是在资本市场上融资的结果。

七、在资本运作中处理好两个关系 339

- 资本运营必须以生产经营为基础。
- 双轮驱动:一方面扎扎实实推进生产经营,另一方面特别注重资本经营。
- 一味追求资本运营,便会出现头足倒立,产生泡沫经济。
- 试图一夜暴富,必将败走麦城。
- 处理好“存续”公司与“上市”公司的关系。

第九章 铸就精神 347

——将企业文化融入员工灵魂

企业文化是整个人类大文化之中的一枝新葩,其历史也只有短短的 30 年,纯属一片刚刚被开垦的半熟地,或未被开垦的处女地。有志于走向本行业前列的企业和企业家,在这片土地上是完全可以大有作为的。作为企业,哪个企业不想立于世界先进行列,打造一个深得人心的名优产品;作为企业家,谁不想随着自己的企业和产品光照千秋,名扬万古;作为企业员工,何人不愿有所贡献,有所收获,视企业如自己家一样团结、求实、拼搏、创新……蓬勃向上的企业精神永存!

一、什么是企业文化 348

- 精神与物质,“内隐”与“外显”的总和。
- 精神支柱和精神追求。
- 信誉、美誉、亲和力。
- 神奇的力量。
- 其非技术性、非经济性,却对企业成功有着巨大的拔鼎之力。

二、为什么要提倡企业文化 365

- 没有千秋万代的企业,只有千秋万代的文化。
- 人心齐,泰山移的团队精神,需要企业文化。
- 在瞬息万变的市场经济中搏击,需要企业文化。
- 在惊涛骇浪的危难之中接受挑战,需要企业文化。

- 塑造深得人心的产品形象,需要企业文化。

三、煤炭行业企业文化的特色是什么 372

- 不可再生的能源。
- 地层深处的战斗。
- 水、火、瓦斯、煤尘、顶板等灾害。
- 安全为天的观念。
- 队伍素质的偏差和距离城市的偏远。新观念、新文化的倡导与提升。

四、如何构建企业文化 386

- 新生事物,困难重重,竭诚开垦这片新土地。
- 凝聚人、感召人、激励人,核心是精神。
- 它山之石,可以攻玉,吸收中外企业的优秀成果。

后记..... 393

参考书目 395