

周建民 著

「**谋势** **求和**」

MOU SHI QIU HE

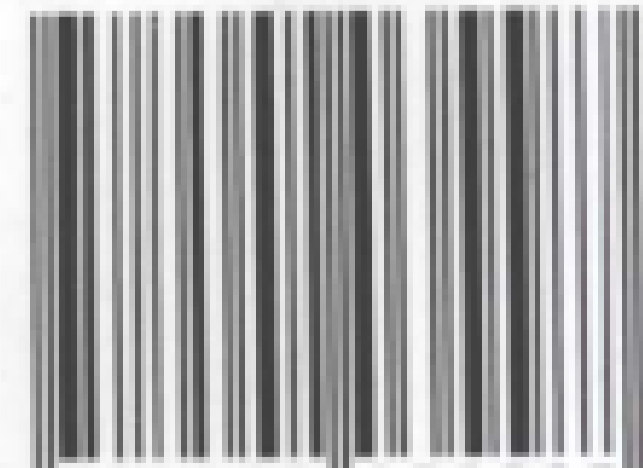
一位矿长的企业和谐文化管理理念

YIWEI KUANGZHANG DE QIYE HEXIE WENHUA GUANLI LINIAN

煤炭工业出版社

责任编辑：史彦 周鸿超
编 辑：赵冰 尹燕华
封面设计：晓 杰

ISBN 978-7-5020-3558-7



9 787502 035587 >

定价：45.00 元

F426.21

Z-424-2

谋 势 求 和

——一位矿长的企业和谐文化管理理念

周建民 著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

谋势求和
一位矿长的企业和谐文化管理理念 MOU SHI QIU HE

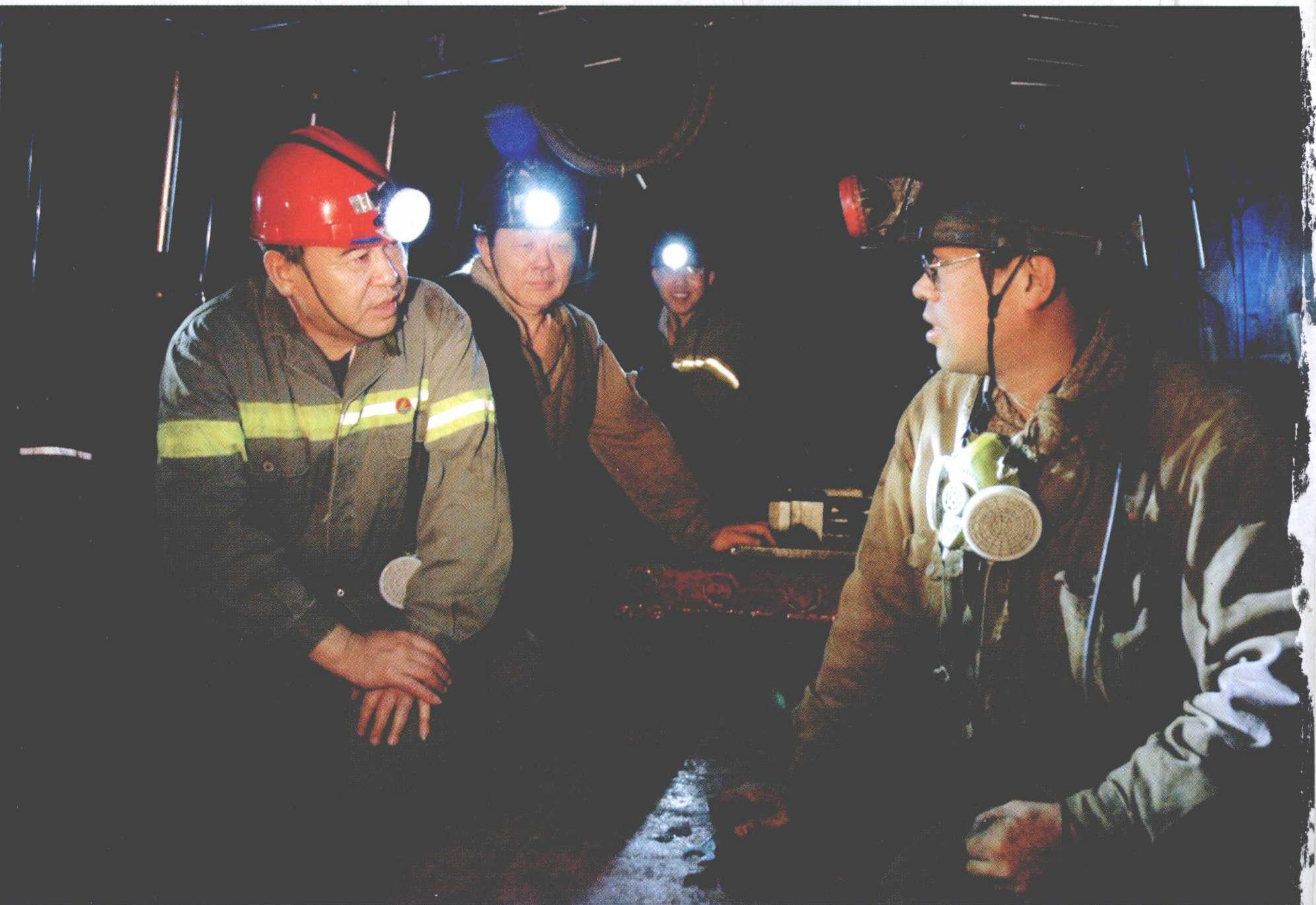


作者近照

谋势求和

MOU SHI QIU HE

一位矿长的企业和谐文化管理理念



作者（左一）在井下采煤工作面与员工亲切交谈

上善若水

(代序)

上善若水。水具有滋养万物生命的德性，能使万物勃发而又不与万物争利，故天下最大善性莫如水。水的这种特性，可谓之“上善”。水，乃世间万物生命的本源。

孔子云：“水有五德。”因它常流不息，能滋养一切生物，就是有德；流必向下，不倒流，或方或长，遵循自然规律，就是有义；浩大无尽，就是有道；流向几百丈山涧毫无畏惧，就是有勇；安放没有高低不平，就是守法度；量见多少，不用削刮（不会隐瞒正确的观点，违心地趋附别人），就是正直；无孔不入，好像明察；发源必自西（归宿必处东），就是立志；取出取入，万物就此洗涤洁净，就是善于变化。水有这些好德行，所以君子遇水必观（观察、体会、感悟、效仿）。介于不惑之年，仰慕水之品行，以水五德，修身立业，承袭君子之风，研习为业之要，从业几十年略有所得。

老子曰：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。”最高的善就像水那样。水善于帮助万物而不与万物相争；它停留在众人所不喜欢的地方，所以接近于道；上善的人居住要像水那样安于卑下，存心要像水那样深沉，交友要像水那样相亲，言语要像水那样真诚，为政要像水那样有条有理，办事要像水那样无所不能，行为要像水那样待机而动。正因为他像水那样与万物无争，所以才没有烦恼。今已届天命之

年，则始敬仰水的德性，且历经风雨，途经坎坷，心态也多了一份坦然、豁达和超脱。这种心态自然也就少了名利功利。

淡泊如水，一份很轻很轻的情愫，无须过多地牵挂，也不会带来太多的负荷，但是它轻得弥足珍贵。相交如水，不会过分挑剔彼此的不完美，会欣赏对方的一切优点，也会用平和的心包容一切缺憾，永远存有一份欣赏、一份淡定、一份从容。安于谦卑、居下、平和；心存感激、感恩、感动；结交善缘，与人为善；知行合一，言行一致；乘势而为，顺势并道；低调做人，高调做事。这才是为人从业的美德。

二〇〇九年六月

前 言

闲暇回首，在煤矿工作已经有三十五个年头。三十多年里，改革开放，时代变迁，曾激情演绎清纯如水、好学热忱的无悔青春，亦笃志走过慕水五德、修身立业的不惑岁月，也从容面对坦然自若、豁然超脱的天命归宿，由一名普通煤矿工人成长为国有煤炭企业管理者。从融入矿井的发展历程，到引领矿井的发展未来，付出心血汗水的同时，见证了企业的快速发展、和谐发展、科学发展，收获了如何构建和谐矿井、实现全面可持续发展的点滴感悟。今结集出版，一为企业长久发展计，二为工作经历典藏。一家之言，如能给业界有所启示裨益，幸甚。

或许是因为长期从事企业思想政治工作、对企业文化管理的参悟实践和对中国古典哲学思想的钟爱等缘由，根据科学发展观理论指导和构建社会主义和谐社会伟大实践要求，通过管理实践形成了以“尊重为核心、关爱为载体、和顺为目标境界”的和谐文化管理体系。一则借喻老子《道德经》“道生一，一生二，二生三，三生万物”，管理谋势，顺势并道，塑造团队核心价值观，激发每一个员工主体，用心工作，用脑工作，进而实现团队整体达成共识、形成认同、做到极致；二则突出传统思想文化精髓的“和”，管理求和，和谐畅顺，促使企业管理的各要素、各关系和谐而达至完美，企业的组织优势、竞争优势才能得以充分显现；三则依据贵和执中、和实生物的辩证之法，遵循企业可持续发展的内在规律，以有形的系统化、科学化、理性化管理之道和无形的尊重、关爱、和顺的文化建塑之道，成就企业和谐发展、可持续发展的中正之道。

目 次

管理谋势 顺势并道

| | |
|---------------------------------|----|
| 用心工作 用脑工作 努力达成共识、形成认同、做到极致····· | 3 |
| 管住自己 理清关系 做到胸中有数、心理稳健、做事踏实····· | 8 |
| 创建学习型企业 提素提速促发展····· | 13 |
| 树立终身学习的理念····· | 17 |
| 学而有思 思而有悟 悟而有道····· | 22 |
| 找准管理者和培训者的最佳结合点····· | 26 |
| 在悟道中提高自己····· | 30 |
| 关于领导的内涵····· | 35 |
| 改进领导方法 培育领导能力····· | 37 |
| 解决管理干部三个方面的问题····· | 40 |
| 领导干部要具备六项本领····· | 42 |
| 党支部书记要“高人一筹”····· | 45 |
| 对管理干部的五项要求····· | 46 |
| 要善于琢磨点子····· | 48 |
| 认知 爱心 责任····· | 52 |
| 理性应对 做好引领····· | 55 |
| 好雨知时节 好风凭借力····· | 58 |
| 问题出在现场 根源在于管理····· | 61 |
| 天下大事必做于细····· | 63 |
| 改变习惯练内功 规范管理强作风····· | 64 |
| 提高内控力····· | 67 |
| 克服“四躁（糙）”现象 推进揭示管理····· | 72 |
| 端正管理心态 找准工作节点····· | 77 |



| | |
|--|-----|
| 稳健自信 从容应对 | 81 |
| 积极应对危机挑战 | 83 |
| 以六项优化体系建设筹划好 2009 年工作 | 89 |
| 沉淀自我 否定自我 超越自我 努力实现矿井又好又快发展 | 92 |
| 新形势下做到四个“不得” | 100 |
| 信心是金 | 102 |
| 运筹帷幄 决胜千里 | 110 |
| 坚持学习实践科学发展观 坚定文化管理不动摇 不断提升 矿井内在发展品质 | 113 |
| 廉政 勤政 优政 | 118 |



管理求和 和谐畅顺

| | |
|----------------------------|-----|
| 着力构建和谐矿井 建设八个和谐关系 | 125 |
| 夯实和谐发展的五个基础 | 129 |
| 唱响构建和谐矿井的主旋律 | 133 |
| 运用辩证的观点处理好班子建设的四个关系 | 135 |
| 严格落实班子建设的六项标准 | 137 |
| 持续和谐发展的六个支撑点 | 138 |
| 以尊重为核心 以关爱为载体 以和顺为目标 | 144 |
| 文化引领 培育环境 | 148 |
| 培育人文素养 提升管理艺术 | 150 |
| 建设软环境 培育软实力 | 154 |
| 在和谐生产关系推进月座谈会上的讲话 | 157 |
| 达成共识 | 162 |
| 职业培训是做好一切工作的基础 | 165 |
| 以矿为家 当家理财 | 170 |
| 明确“五个观念” 提升效益空间 | 172 |
| 用市场的观点研究工作 | 176 |

以“两个十二分努力、两个百分之百的精力和决心”

| | |
|------------------------------|-----|
| 抓好安全生产和成本控制..... | 180 |
| 辩证看待安全管理..... | 182 |
| 正确处理安全的“罚”与“教” | 185 |
| 安全管理无止境..... | 187 |
| 本质安全型矿井的内涵..... | 190 |
| 以人为本的教育 质量为本的管理 生命为本的安全..... | 192 |
| 安全管理需要树正气、走正路..... | 195 |
| 安监员需要具备四个方面的素质..... | 201 |
| 安全是生命工程..... | 204 |
| 抓好内在质量和本质安全..... | 208 |
| 安全责任重于泰山..... | 210 |
| 把握“均衡”，保持“稳定”，营造“和顺” | 214 |
| 两巩固 两提高 两降低..... | 217 |
| 生产组织从机电管理入手 机电管理从生产过程实施..... | 218 |
| 理解机电“零事故”的内涵要求 | 219 |
| 4105 工作面是我们管理的教科书 | 222 |



贵和执中 和实生物

以有形的管理之道和无形的文化之道 成就矿井又好又快

| | |
|--------------------------------|-----|
| 和谐发展的中正之道..... | 233 |
| 给你一把解决自己的钥匙..... | 237 |
| 树立信心传递责任 关注民生做好融合..... | 244 |
| 在逆境中磨炼队伍 在顺境中培养队伍..... | 247 |
| 企业管理的依存度和精细度..... | 248 |
| 提高管理的递增效应 减少管理的递减效应..... | 251 |
| 人才是企业发展的第一要素 创新是科技进步的第一思维..... | 257 |
| 关爱员工..... | 261 |



| | |
|--------------------------------|-----|
| 坚持“四个更加注重” 促进管理和谐畅顺 | 265 |
| 用爱心对待员工 用诚心培养员工 | 268 |
| 常怀感恩之心 | 271 |
| 关爱员工不是纵容歪风邪气 | 277 |
| 巩固放大创新效应和感恩效应 | 279 |
| 学会感恩 | 284 |
| 和谐共事 合德并进 | 286 |
| 点燃激情 文化引领 精细管理 创新推动 | 290 |
| 睁开眼睛扫死角 打开思维搞创新 | 295 |
| 精细管理 提升效益 | 298 |
| 推进文化引领精益生产优化体系建设 | 300 |
| 把非常状态变成正常状态 | 310 |
| 传承创新 和谐发展 | 313 |
| 感恩 感激 感动 | 317 |
| 贵和执中 和实生物 | 320 |
| 永不懈怠 永不满足 永不止步 | 324 |
| 深入学习实践科学发展观 推进矿井又好又快发展 | 330 |
| 粗暴管理硬势力不如文化管理软实力 | 335 |
| 培育领导能力的“三要素” | 339 |
| 坚持以人为本 注重科学发展 打造本质安全和谐矿井 | 343 |
| 实施管理流程再造 提高企业管理成效 | 350 |
| 构筑和谐矿井的管理实践 | 356 |
| 建塑和谐文化 提升安全管理境界 | 365 |
| 中南财经政法大学 EMBA 学院五周年庆典感言 | 369 |
| 后记 | 370 |

管理谋势 顺势并道

《孙子·势篇》：“激水之疾，至于漂石者，势也”。企业管理善弈者谋势，审时度势，据势而动，乘势而为。天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，倅然而善谋。“道”，即理念，规律，法则。道法自然，道之以德，企业管理以“尊道贵德，道德教化”为首要，尊重规律，实事求是；管理谋势，顺势并道，达至“道生一，一生二，二生三，三生万物”。

用心工作 用脑工作

努力达成共识、形成认同、做到极致

以文化管理为必要手段，塑造团队核心价值观，激发每一个员工主体用心工作、用脑工作，进而实现团队整体达成共识、形成认同、做到极致，形成人尽其力、物尽其用、时尽其效的企业发展常势。

今天是2007年元月7日，是星期天，西方社会信仰基督教的人们要在这一天做礼拜。大家也都知道基督教徒是信仰上帝的。我们的上帝是谁？企业的主体是员工，企业的上帝就是员工。所以，先给员工上帝敬个礼！

2006年我们做得不错。如果没有大家的齐心协力，没有大家面对困难共渡难关的信心和勇气、意志和品质，没有大家以矿为家、管理自己的办法和措施，我们也不会取得这样好的成绩。所以，应该感谢大家，应该感激大家，应该感恩大家！

步入2007年，我们开局很好，在四天的检修时间内完成了主井提升系统定量仓的更换和主运输皮带的调整，为今年的工作开了一个好头。这几天来，我们正常组织生产，产量一直保持在每天12000吨左右，看到这么多的产量我们由衷地高兴。经过一天的会议，大家对全年的目标和措施更明确，更真切地感受到了肩上沉甸甸的担子。围绕安全管理、生产组织、成本控制这三项重点，最终要实现安全、产量和成本这三项目标。而这三项目标，哪一项都不轻松，完成起来难度非常大。煤矿工作是与大自然作斗争，我们面对着错综复杂、千变万化的客观条件，要从容不迫地应对各种变化和现实压力，必须首先立足于自我，早动手、抢先机，早打算、争主动，攻坚克难。

今后的工作心态和方法概括起来就是“一点到两点、用两点到三点”。这个“一点”就是指我们每一个员工主体，“两点”就是用心工作、用脑工作，“三点”就是通过“用心、用脑”这两点去“达成共识、形成认同、做到极致”。



一、用心、用脑工作

无论是做企业管理，还是做任何事情，用心、用脑就会出奇制胜，我们2006年所取得的成绩也证明了这一点。

用心工作，一是对企业要忠心。企业的主体是员工，员工的依托是企业。没有企业，员工将失去劳动场所，失去劳动报酬，所以不论在何岗位，当何角色、任何职务的员工都要真心维护企业这个整体，真正把企业当做自己的家庭来经营、来管理、来分配、来积累。二是对员工要有爱心。这种爱应该是关怀的爱、关照的爱、保护的爱、呵护的爱，并不是溺爱。要把员工当做我们的兄弟姐妹那样去关心、爱护、要求、培养、规范、激励、处罚；要以慈悲之心对待每一名员工，通过广义的关爱保护每一名员工的热情，培育每一名员工的责任，调动每一名员工的潜力，提高每一名员工的境界。在座的各位只要做到对员工有爱心，就会把3400多名员工凝聚起来，我们就会无坚不摧、无往不胜，我们的目标最终就会顺利实现。三是对团队班子要诚心。管理者和管理者之间、管理者和被管理者之间的信任很重要。一个团队、一个群体之间如果不诚心交流、不信任，心就不会往一处想，劲就不会往一处使，这是很危险的。要建立起这种信任就需要我们营造公开、公平、公正的环境，要通过民主管理、厂务公开等多种形式加强沟通、增进了解。我们这次职代会也是本着这个目的，通过大家参政议政，将广大员工的心聚在一起，围绕我们共同的目标，齐心协力、共谋发展。各位代表，我们做到这“三心”很简单，也很高尚，做到这“三心”，就会成为毛泽东同志在《纪念白求恩》中所讲的那样：“一个人能力有大小，但只要有这点精神，就是一个高尚的人，一个纯粹的人，一个有道德的人，一个脱离了低级趣味的人，一个有益于人民的人。”

用脑工作，实质就是带着思考工作。一是要用脑找问题、想问题。这不仅是指管理干部，也包括了在座的各位代表，你们参政议政、进行民主管理，就有责任去找问题、想问题。要带着思考、带着责任去抓工作，去解决问题，将主要精力放在现场、放在岗位。要始终处于一种危机的状态，经常考虑哪些事情能够做好、哪些事情怎样做好、哪些事情不容易做好。二是用脑谋划、筹划。凡事预则立，不预则废。我们做任何工作都要早谋划、早筹划，增强工作的主动性和超前性。4108工作面之所以能够争取主动，关键

就是我们早谋划、早打算、早动手，充分考虑到各种问题，做到无缝隙对接，一上手就取得了好的成果。我们要认真总结4108工作面的回采经验，从超前谋划、返修质量、工作对接、设备管理、队伍培养等多方面全面总结经验，为今年的工作争取主动、积累经验。三是用脑发现、展现。关键就是辩证地看待发现，讲究换位思考，强调跳出圈子去发现自我、审视自我、调整自我、展示自我，最终才能塑造一个新自我。要善于发现自己的不足，正确审视自身的优势。当局者迷，旁观者清，实际说的是看问题的角度。如果我们永远只立足于自己的角度看问题，那我们就永远发现不了新的问题，永远看不清全局。2006年已经走过，先进与落后都是对过去而言，各级管理者要积极总结经验，决不能被过去的成绩遮住了眼睛、绑住了手脚，停滞不前，要不断调整自我，不骄不躁，积极发现新情况、解决新问题。

二、通过用心、用脑工作，达成共识、形成认同、做到极致

总结2006年，除了各项指标完成较好之外，还有两点应该肯定。一点是在困难时期我们超前考虑、统筹谋划、力争主动；另一点就是我们大多数员工形成了认同。如果没有逐级的广泛认同，就不会形成2006年的良好局面。2007年，我们就是要通过用心、用脑做工作，来达成共识、形成认同、做到极致。

达成共识，就是大家看法一致、想法一致、做法一致，心往一处想，劲往一处使。面对2007年工作，我们要在以下四个方面达成共识。一是要对2007年的工作主调形成广泛的共识。我们工作的主调就是“构筑和谐、安全发展”，其关键就是和谐畅顺。和谐畅顺是我们工作始终追求的一种境界，是指我们的体制、机制、管理、人与人、人与物、物与物的整体的和谐畅顺。这种和谐畅顺必须是发自内心的、来自整体的，需要我们广大员工围绕“八个方面和谐关系”不断地做工作，积极消除各种不和谐因素。要充分认识到和谐畅顺是凝聚力、是向心力、是战斗力、是生产力。要理解“和”、“顺”的要义，通过不懈的工作使我们的班子和、管理和、团队和，生产顺、工作顺、发展顺，推动矿井整体和谐发展。二是围绕安全管理、成本控制、生产组织三项重点形成广泛的共识。围绕安全、成本、生产三大指标，我们进行了全面的筹划摆布。安全管理方面，我们首次公布了《安全长效机制实施细则（试行）》，突出了七个不同点，更加注重安全长效机制

