

煤炭企业转型期文化管理实操

高标准作业、模式化管理是从安全管理的指导思想、制度建设、管理模式到管理方式、途径等一系列问题上实现了根本性转变，实现了本质性的飞跃。

# 高标准作业与模式化管理

GAO BIAO ZHUN ZUO YE YU MO SHI HUA GUAN LI

主编 汤守会 吴爱民

煤炭工业出版社

中国石化集团北京燕山石化公司 企业管理部 编

# 高标准作业与模式化管理

《中国石化集团北京燕山石化公司 企业管理部 编》

ISBN 7-5021-5882-2

中国石化出版社

煤炭企业转型期文化管理实操

# 高标准作业与模式化管理

汤守会 吴爱民 主编

煤炭工业出版社

·北京·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

高标准作业与模式化管理/汤守会,吴爱民主编. --北京:  
煤炭工业出版社, 2011

(煤炭企业转型期文化管理实操)

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3785 - 7

I. ①高… II. ①汤…②吴… III. ①煤炭工业 - 工业  
企业管理 - 唐山市 IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 263350 号

煤炭工业出版社 出版  
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址: [www.cciph.com.cn](http://www.cciph.com.cn)

唐山丰电印务有限公司 印刷

新华书店北京发行所 发行

\*

开本 787mm × 960mm<sup>1</sup>/<sub>16</sub> 印张 125<sup>1</sup>/<sub>4</sub>

字数 1734 千字 印数 1—3 000

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

社内编号 6595 定价 300.00 元

(共十册)

---

**版权所有 违者必究**

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换

# 《煤炭企业转型期文化管理实操》编委会

编委会主任 张文学 殷作如  
编委会副主任 苗久合 张志富  
编委会委员 李 国 张雨良 杨忠东 王树春  
郑顺喜 高启新 安建华 汤守会  
王和贤 张守诚 李满起 李 军  
焦建国 周立冰 周玉君 王幸斌

## 本书编委会

主 编 汤守会 吴爱民  
副主编 黎福强  
执行主编 刘海波 樊建军 李守忠  
编 委 揣玉新 王景亮 郝毅君 宪福生  
樊满良 郇守龙 宋国庆 朱学文  
李德华 李 静

# 跨入文化管理新境域

## （代 序）

重视文化建设是企业长寿、基业长青之道。开滦集团，诞生于中国近代“洋务运动”，跨越三个世纪而长盛不衰、历久弥新，其厚重的企业文化是这个企业恒久发展的宝贵动力源。在新的历史时期，面对多变的市场竞争环境，我们既要珍视一百多年积累下来的文化资源，又要树立开放的大文化观，对自身文化加以严格审视，传承其文化精髓，革除其病态基因，不断构建满足企业转型发展、科学发展、持续发展的新型企业文化，使传统企业文化在历史中传承，在现实中扬弃，在开拓中创新，在发展中升华，努力把我們拥有的文化优势转化为竞争优势、效益优势和发展优势。

当前，开滦集团正站在一个新的历史起点上。全面推进企业发展战略，打造主业突出、结构合理、多元经营的国际一流、国内领先的现代化大型企业集团，实现“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的宏图伟业是新时期开滦人所肩负的历史使命。战略的成功实现需要执行原动力，这个执行原动力来自企业文化。如果我们把企业战略比作一列前行的火车，企业文化就是这列火车的引擎，是驱动思想变革、理念提升、习惯转变、管理创新、产业升级等诸多战略支撑要素的根本动力。在市场经济环境下，企业文化建设的核心任务就是要提升企业的战略执行力。

在由内向外、由封闭到开放、由熟悉到不熟悉、由低风险到高风险的转型发展和战略实施过程中，文化的碰撞和价值理念的冲

突在所难免。基于对转型过程中的文化冲突问题、企业扩张中的文化融合问题、战略发展中的文化支持问题的认识和把握,我们明确了企业文化创新和重塑的方向:由管理控制型文化向开放融入型文化转变;由基因驱动型文化向战略主导型文化转变;由企业文化建设向企业文化管理、实施经济文化一体化战略转变。

企业文化是以文化塑造人的过程。企业发展需要以经营者的文化理念为指导,但经营者的价值追求只有变成全体员工的共同追求,才能真正形成推动企业发展的强大力量。企业文化建设的根基和实践主体是全体员工,只有把经营管理者的亲自倡导、身体力行,与广大员工的生产实践紧密结合起来、统一起来,企业文化才能落地生根。由此也确定了企业文化建设的重点:以新的战略为导向,构建推动转型发展的企业文化执行系统;通过构筑共同愿景,增强目标愿景的感召力;重塑企业价值观,发挥价值理念的导向力;打造开滦金字招牌,强化百年品牌的传播力;整合企业行为文化,提高企业文化的执行力。通过重塑企业文化,让弱势文化变强大,让零散文化变系统,让病态文化变健康,让先进文化变卓越,使企业文化更好地引领战略、服务战略、支撑战略。

现有的物质资源总会枯竭,唯有生生不息的文化使企业拥有不竭动力。开滦集团在历史品格与时代感悟相融合之时,确定了企业新时期的价值取向:开放的胸怀,报国的责任,包容的品质,创新的激情,争先的气魄和特别能战斗的伟大精神。这些优秀的文化基因,不仅是开滦集团过去战胜各种困难、创造伟大业绩的精神支柱,也必将成为开滦集团做大做强、再铸辉煌,永远走在时代前列的强大文化驱动力。

企业文化理论和实践是开放、动态的创新过程,永远是一个生

成、发展的概念。在继承与创新中所形成的以战略驱动、开放融入、经济文化一体化为特征的新时期开滦集团文化,必将引领和推动百年开滦基业长青,在科学发展的历史舞台上绽放出更加绚丽的光芒!

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张文军' (Zhang Wenjun). The characters are stylized and fluid, with the first character '张' being particularly prominent.

2010年10月



# 前 言

安全生产一直是企业特别是煤炭企业关注的焦点、工作的重点和发展的核心。开滦(集团)有限责任公司培育煤矿安全文化、塑造本质型安全人课题研究成果发布后,作为开滦集团公司的骨干矿井,钱家营矿业分公司在落实培塑工作中,结合矿井实际,围绕如何坚持以人为本做好安全管理,推进企业科学发展、安全发展和全面发展,转变观念,锐意进取,不断创新,提出并确立了用安全统领生产经营工作的指导思想,即安全统领观,构建了46项351种工作、行为及物态管理模式,全面实施了高标准作业与模式化管理(以下简称高模管理)。并以此为载体推进培塑工作全面开展,改变了煤矿长期以来形成的重生产轻安全、重结果轻过程、重物轻人的传统管理思想和思维模式,初步形成了具有钱家营矿业分公司特色的安全管理文化,企业经济建设迈上了持续、健康、快速发展的良性运行轨道,走出了一条符合科学发展理念的企业发展之路。

钱家营矿业分公司探索实践的以高标准作业、模式化管理为载体的培塑工作,解决的不是一般意义的安全管理方法问题,而是从安全管理的指导思想、制度建设、管理模式到管理方式、途径等一系列问题上实现了根本性转变,实现了本质性的飞跃。

作为煤炭企业,现在一个重要任务,就是结合企业安全工作现状,努力提升安全管理水平,从以“事”和“物”为中心的管理,上升到以人为本的文化管理。通过营造良好的安全文化氛围,构筑稳健的安全文化机制,培育员工个人和企业团队的安全价值观,从内

心深处启发人的安全意识,铸就良好的安全习惯,真正把员工塑造成时时想安全、事事会安全、处处能安全的本质型安全人。这既是煤炭企业实现长治久安的战略之举,又是十分紧迫的建设任务。基于这种认识,我们编印了本书,不仅作为员工学习掌握安全文化的普及教材,而且希望以此推动企业安全文化建设的深入发展。

编 者

2009年10月

# 目 次

<b>第一章 高模管理提出的背景</b> .....	1
第一节 公司概况 .....	1
第二节 高模管理背景 .....	5
<b>第二章 高模管理概述</b> .....	8
第一节 高模管理内涵、制约因素和有利条件 .....	8
第二节 高模管理四个发展阶段 .....	9
<b>第三章 高模管理基本框架</b> .....	13
第一节 工作模式 .....	13
第二节 行为模式 .....	79
第三节 物态模式 .....	147
<b>第四章 高模管理实践操作</b> .....	176
第一节 高模管理实践操作模型 .....	176
第二节 高模管理的导入要素 .....	178
<b>第五章 高模管理实践效果</b> .....	210
第一节 高模管理效果及体会 .....	210
第二节 基层单位高模管理案例 .....	212

# 第一章 高模管理提出的背景

安全工作是煤炭企业发展的核心,是一切工作的基础和永恒不变的主题。开滦(集团)有限责任公司培育煤矿安全文化、塑造本质型安全人课题研究成果发布后,作为开滦集团公司的骨干矿井,在落实培塑工作中,钱家营矿业分公司基于企业文化是管理文化的认识,结合矿井实际,围绕如何坚持以人为本做好安全管理,挖掘员工潜能,提升员工综合素养,实现员工全面发展,在分析员工队伍结构、安全管理现状和煤矿特殊的生产作业环境对员工操作行为、管理行为的影响的基础上,提出并全面实施了高标准作业、模式化管理,并以此为载体推进培塑工作全面开展,初步形成了具有钱家营矿业分公司特色的安全管理文化。

## 第一节 公司基本概况

钱家营矿业分公司是国家“七五”重点建设项目之一,是我国自行设计与施工建设的一座特大型现代化矿井,是中国最大的肥煤生产基地——开滦(集团)有限责任公司的核心矿井和骨干矿井,1977年9月开工建设,1988年12月建成投产,设计年生产原煤400万吨。公司拥有一座集国际国内最先进的洗选设备于一身、年入洗能力600万吨的特大型现代化选煤厂。自投产以来,历经20多年的发展建设,矿井生产能力达到了550万吨,年洗选精煤200多万吨。如今,钱家营矿业分公司正以骄人的业绩、优秀的员工队伍、优美的矿山环境向世人展示着国有现代化煤矿的骄人风采。

### 一、公司地理位置及井田分布

钱家营矿业分公司位于河北省唐山市丰南区境内,矿用自备铁

路和国铁京山线相连,公司与秦皇岛港、京唐港、塘沽港三大港口的公路距离分别为98公里、86公里和100公里,公司与京沈、唐港、唐津三条高速公路的公路距离均在15公里左右,京沈、唐港、唐津、沿海、承唐五条高速公路与205、112、102等多条国道相连,与263、362、361、207、252等多条省道相通。公司地理位置优越,陆路、水道运输十分便利。公司地理位置如图1-1所示。

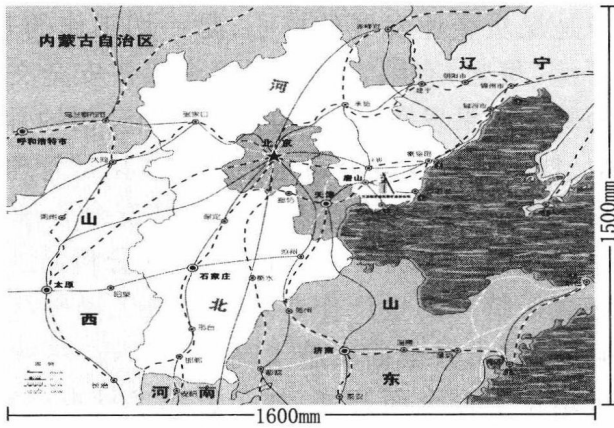


图1-1 钱家营矿业分公司地理位置

钱家营矿业分公司井田(图1-2)总面积为81平方公里,有6层可采煤层,其中5、7、9、12煤层为主采煤层,可采煤量6.89亿吨。矿井采用竖井、阶段石门、集中大巷开拓方式,综合机械化采煤,采掘机械化程度100%。

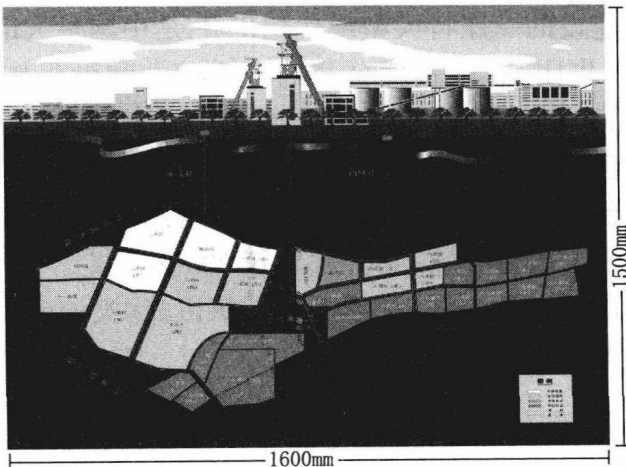


图1-2 钱家营矿业分公司井田分布

## 二、公司主要产品简介

钱家营矿业分公司煤种属肥煤,具有低灰低硫、高发热量等特点,是理想的炼焦配煤,产品有精煤和动力煤2大系列8个品种,各品种均通过了ISO9001国际质量体系认证。煤炭产品主要销往首钢、宝钢、鞍钢、本钢、承钢、宣钢、华北电网有限公司、上海电力燃料公司、军粮城电厂、常熟发电厂、三友碱业集团等二十多个国有大型企业。精煤产品畅销国际市场,主要出口日本、韩国、朝鲜等国家。钱家营矿业分公司商品煤品种及主要质量指标见表1-1。

## 三、公司组织结构和员工队伍结构

钱家营矿业分公司下设11个机关部门和30个基层单位,其中包括四个综采队、四个掘进区、三个开拓区、两个安装队、一个巷修队等14个生产单位和8个辅助单位、8个地面单位。

钱家营矿业分公司现有在职员工5797人,工人5203人。其中高级工288人、中级工2048人、初级工1134人、高级技师27人、技师91人,分别占工人总数的5.7%、41.1%、22.9%、0.54%和1.8%;有管技干部594人,其中研究生学历18人、本科学历258人、专科学历223人,分别占管技干部总数的2.4%、43.3%和37.8%;管技干部中高级职称61人、中级职称154人,分别占管技干部总数的10.1%和25.5%。

## 四、企业文化建设简介

钱家营矿业分公司从1988年12月投产至今,仅仅走过了20年的发展历程。作为开滦(集团)有限责任公司的一个年轻的矿井,既继承和发扬了百年开滦“特别能战斗”的精神品格,百折不挠、顾全大局的群体意识,励精图治、扎实苦干的工作作风等优秀文化,也存在着思想观念转变相对滞后、创新意识不强等劣势文化。总体上说,与集团公司内部和全国一些知名的老煤矿相比,企业文化建设基础薄、起步晚。

找准定位,确立总体目标和战略思路,是企业文化建设的首要任务。钱家营矿业分公司结合企业文化建设现状,把企业文化定位为

表 1-1 钱家营矿业分公司商品煤品种及主要质量指标

名称	符号	单位	品种指标				备注
			原煤	洗沫	洗块	精煤	
全水分	$M_t$	%	6 ~ 9	9 ~ 13	2 ~ 4	$\leq 13.0$	$M_{ad}=0.5\% \sim 1.6\%$
灰分	$A_d$	%	36 ~ 30	35.00 ~ 31.00	27 ~ 21	9.51 ~ 11.00	
发热量	$Q_{net,ar}$	kJ/kg 大卡/kg	18.82 ~ 20.91	18.00 ~ 20.00	22.00 ~ 25.00		
			4501 ~ 5000	4500 ~ 4800	5500 ~ 6000		
挥发分	$V_{ad}$	%	33 ~ 36	32 ~ 36	32 ~ 36	32 ~ 34	
	$V_d$	%	21 ~ 25	23 ~ 27	24 ~ 28	28.50 ~ 30.50	
	$V_a$	%	19.11 ~ 23.50	18.00 ~ 25.00	23.0 ~ 27.72	25.7 ~ 28.51	
全硫分	$S_{rc}$	1 ~ 8	4 ~ 6	5 ~ 7	6 ~ 7	7	CRC为焦渣特征
	$S_{ad}$	%	0.8 ~ 1.2	0.8 ~ 1.2	<1.0	$\leq 1.0$	
灰熔融性	$DT$	°C	>1300	>1300	>1300		DT为变形温度
	$ST$	°C	>1500	>1500	>1500		ST为软化温度
	$HT$	°C	>1500	>1500	>1500		HT为半球温度
	$FT$	°C	>1500	>1500	>1500		FT为流动温度
可磨指数	$HGI$		>80	>80	>80	>90	HGI为哈氏可磨性指数
胶质层厚度	$Y$	mm	21 ~ 27	21 ~ 27	21 ~ 27	26 ~ 28	浮煤数据
黏结性指数	$G.R.L$		80 ~ 100	80 ~ 100	80 ~ 100	90 ~ 100	浮煤数据
膨胀序数	$CSN$					7	
最终收缩度	$X$	mm				25 ~ 38	
碳分	$C_d$	%	55 ~ 59	61 ~ 66		55 ~ 80	$C_{ad}=85\% \sim 88\%$
氢分	$H_d$	%	3.2 ~ 3.9	3.6 ~ 4.2		3.5 ~ 5.0	$H_{ad}=5.0\% \sim 5.6\%$
氮分	$N_d$	%	0.9 ~ 1.2	1.1 ~ 1.3		1.00 ~ 1.60	$N_{ad}=1.5\% \sim 1.8\%$
粒度		mm	<80	<80	>13		

“以人为核心的经营管理文化”，确立了企业文化建设目标，即培育企业精神，讲究经营之道，塑造企业形象，优化企业环境，提升企业整体素质，实现管理功能的整体优化，增强企业的凝聚力和市场竞争能力。在此基础上，全力推进集团公司企业文化建设的整体战略：一是确立总体设计、阶段推进、重点突破的实施模式；二是明确立足实践、融入管理之中的基本途径；三是明确自上而下与自下而上相结合，双向互动的推进思路；四是确立相互链接、整体发展的建设格局；五是严格标准、循序渐进、不断提高的建设步骤。

近年来，钱家营矿业分公司按照开滦集团公司以人为本的管理理念和企业文化建设向安全延伸、向经营延伸、向机关延伸、向行业特色延伸的“四个延伸”的总体部署，特别是按照“培育煤矿安全文化，塑造本质型安全人”的要求，结合实际，把企业文化的着力点放在做管理、做安全、做经营等企业的管理过程之中，以建设示范型安全高效矿井为目标，以敢为人先、顾全大局、追求卓越的精神，围绕科学发展、共建共享的发展思路，坚持走科技兴矿、科技兴安和管理创新之路，深入贯彻落实安全统领观，全面实施高标准作业、模式化管理，企业经济建设迈上了持续、健康、快速发展的良性运行轨道，走出了一条符合科学发展理念的企业发展之路。

## 第二节 高模管理背景

### 一、煤矿特殊的生产作业环境对员工行为的影响

煤矿是一个特殊行业，矿工是一个特殊群体。与其他行业相比，煤矿员工井下作业，自然环境极差、劳动条件恶劣，是极苦极累的强体力劳动。水、火、瓦斯、煤尘、顶板等自然灾害时刻威胁着井下作业员工的生命和健康。这些特点不仅直接影响着煤矿员工对安全的看法和态度，而且影响着员工的操作行为和管理行为。

从文化角度看，煤矿作业的艰苦性、高危性，对员工的意识、生理、心理是一种极大的压抑，井下生产作业环境的多变复杂性，给员工的意识、心理带来了深刻的影响。一是认为下井三分险的恐慌心理；二是对井下



工作被动应付的逆反心理；三是急于完成生产作业任务早上井的捷径心理和摆脱心理；四是为了省时省事、省工省料、减少疲劳而冒险操作的侥幸心理。员工长期受这些心理的影响，不可避免地出现临时观念、短期行为，习惯于粗拉、凑合、应付，操作不规范，标准不高。不仅操作者如此，管理者亦然。管理行为粗放、标准不高、随意性大，即使是同一行业、同一性质的管理也谈不上有什么统一的模式。

## 二、公司员工队伍结构及以往安全管理现状

钱家营矿业分公司是一个仅有 20 年历史的年轻矿井，矿井投产之初，员工来自于开滦（集团）有限责任公司林西煤矿、唐家庄煤矿、范各庄煤矿、吕家坨煤矿等十几个生产建设单位，这既给年轻的矿井生产管理工作带来了宝贵经验，同时由于员工队伍结构复杂，素质参差不齐，也给员工的思想引领、行为塑造等管理工作带来了很大的难度。所以，矿井在投产之初，员工习惯性操作行为比较严重，同一行业、同一性质的管理标准和模式很难统一。

近年来，钱家营矿业分公司积极强化安全管理，逐年加大安全投入，矿井安全状况有了明显改善，但与本质安全型矿井建设仍有较大差距。从物的基础看：一方面，钱家营矿业分公司地质条件复杂，尤其是随着水平延深和开采强度的不断加大，矿压显现加剧，给安全生产带来诸多不利因素；另一方面，文明生产和安全质量标准化工作发展不平衡，基础环境建设标准不高，在很大程度上制约着安全发展。从人的因素分析：一是操作员工安全技能相对薄弱；二是习惯性作业和不规范操作的问题还不能有效控制；三是安全管理的标准不高、不严、不细，没有一个固定的模式。

## 三、基于三点考虑，提出高模管理

通过分析煤矿特殊生产作业环境对员工行为的影响，结合员工队伍和安全管理现状；钱家营矿业分公司旗帜鲜明地提出了全面实施高标准作业、模式化管理，全力打造示范型安全高效矿井的培塑工作思路。

高模管理的提出，主要基于三点考虑。