

走动式管理，也叫走动巡查。即通过对生产现场的巡视检查，及时、全面、真实掌握管理对象及其诸要素的状态及变化趋势，从而提高决策和控制水平的一种管理方法。实现了公司管理方式、管理方法的新突破，实现了由到岗到到位的转变。

走动式管理

ZOU DONG SHI GUAN LI

主编 李 国 杨忠东

第 1 章 走动式管理概述

走动式管理

WALKING MANAGEMENT

张其成 张其成

机械工业出版社

煤炭企业转型期文化管理实操

走动式管理

李 国 杨忠东 主编

煤炭工业出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

走动式管理/李国, 杨忠东主编. --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走… II. ①李…②杨… 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 263353 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

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 × 960mm¹/₁₆ 印张 125¹/₄

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 李 国 杨忠东
副主编 邱 江 刘宝珠
执行主编 刘兴军
编 委 张存民 王晓东 郑连生 卢向江
刘 涛 高永宝 李广存 裴 育
王瑞华 贾 宁 焦立琦 高靖人

跨入文化管理新境界

(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

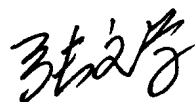
突在所难免。基于对转型过程中的文化冲突问题、企业扩张中的文化融合问题、战略发展中的文化支持问题的认识和把握,我们明确了企业文化创新和重塑的方向:由管理控制型文化向开放融入型文化转变;由基因驱动型文化向战略主导型文化转变;由企业文建设向企业文化管理、实施经济文化一体化战略转变。

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 fluid and connected, with a prominent vertical stroke on the left.

2010年10月

前 言

唐山矿业公司作为开滦集团下属分公司是开滦最早开采的矿井,1878年建矿至今已有131年的开采历史。最深井巷已延伸到14水平-950米,井深巷远,点多面长,管理难度大。近几年,随着调整转型工作不断推进,企业改革发展正处在一个重要时期,公司在科学发展观的指导下,坚持以精细化管理为目标,以全面实施走动式管理为重点,以规范管理者管理行为为抓手,以构建走动式管理四大体系为主要内容,有效增强了各级管理人员的责任意识、问题意识,规范了管理行为,大幅度降低了事故率,推动了企业管理的精细化、人本化、规范化,使公司安全管理水平有了明显提高。

2003年以来,公司党政领导部门针对各级管理人员在管理思想、管理理念、管理方式和管理方法中存在的弊端,通过两个“管理创新五年规划”,联系公司实际全面推进和积极探索企业“RMDC”管理模式,不断丰富“RMDC”企业管理模式的内涵,通过几年的实践,已经形成了比较系统完善的管理机制,并在公司实现全面科学管理过程中越来越发挥了重要作用。走动式管理就是公司“RMDC”管理模式的重要组成部分。走动式管理主要由四大体系组成,即走动式管理责任标准体系;走动式管理流程控制体系;走动式管理制度体系;网络信息平台支撑体系。走动式管理责任标准体系,以制定走动式工作标准、各级管技人员岗位考核标准为重点,从而明确了走动式管理“管哪里、管什么、管到什么程度、管出什么结果”的责任标准问题。走动式管理流程控制体系,明确了走动管理是有目的走动,而不是随意性的走动,规定了下井前、下井中、上井后

的工作程序。走动式管理制度体系,主要通过对走动管理者巡查情况及后果进行精细化的责任规定和考核,起到有效激励作用。网络信息平台支撑体系主要是构建安全管理监督建设和完善安全生产应急平台数据库,提高安全管理的效率,为领导决策提供基础资料。四大体系就是要实现走动式管理标准由零散向系统转变,管理流程由暗箱向公开转变,管理手段由落后向现代转变,管理效果由到岗向到位转变。通过实施走动式管理,不断充实、健全、完善了“RMDC”管理模式,实现了公司管理方式、管理方法的新突破,实现了由到岗到到位的转变。

在集团公司的总体策划和指导下,系统总结整理公司近几年走动式管理成果,并与其他先进单位进行学习交流,提出建设性意见,对进一步推动公司管理创新和技术创新,推进企业持续快速健康发展,实现老矿转型、建设科学发展工业园区具有重要的意义。

编 者

2009年11月

目 次

第一章 走动式管理概述	1
第一节 走动式管理的实施背景	1
第二节 走动式管理的内涵、目标和基本原则	3
第三节 走动式管理的基本内容	4
第四节 走动式管理的目的意义	5
第五节 唐山矿业公司实施走动式管理的历程	6
第二章 走动式管理岗位责任标准体系	8
第一节 走动式管理工作标准	8
第二节 现场管理规程措施及制度规定	20
第三节 管技人员岗位考核标准	53
第四节 操作员工岗位考核标准	65
第三章 走动式管理运作流程控制体系	72
第一节 建立走动式管理闭合流程	72
第二节 建立走动式管理全程确认体系	76
第三节 建立走动式管理流程图	80
第四章 走动式管理制度体系	84
第一节 走动式管理实施方案	84
第二节 走动式管理日常检查考核管理制度	84
第三节 走动式管理落实岗位职责责任分析考核制度	85
第四节 走动式管理责任奖惩考核制度	85

第五章 走动式管理网络信息平台支撑系统	139
第一节 走动式管理网络信息平台的开发及应用	139
第二节 走动式管理网络信息平台的功能构架	142
第三节 实施走动式管理信息系统的综合评述	161
第四节 走动式管理信息系统的改进.....	162
第六章 走动式管理基本成效	165

第一章 走动式管理概述

第一节 走动式管理的实施背景

走动式管理，也叫走动巡查。即通过对生产现场的巡视检查，及时、全面、真实掌握管理对象及其诸要素的状态及变化趋势，从而提高决策和控制水平的一种管理方法。它是唐山矿业公司应用现代管理理论，不断进行管理创新，在多年的探索实践和应用中所形成的最符合自身生产实际的一套现代管理方式。

一、实施走动式管理是适应煤矿企业现场管理复杂性和重要性的需要

煤矿是一个特殊的行业，作业现场在地下，自然环境差、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人员的生命安全和健康。同时，井下作业现场条件多变复杂，生产场所经常移动。移动带来了临时性，更增加了复杂性，员工经常要在不熟悉的作业环境下工作，而且煤矿企业生产设备都是一些大型的机械，稍有不慎就会出现生产安全事故，这就给安全生产造成了极大隐患，也为安全管理造成了极大的困难。走动式管理是一项立见成效的管理方式，其成效就体现在对现场不间断地改善上，真正做到全方位、全覆盖的现场管理，实现“走动无盲区、管理零漏洞”的目标。

二、实施走动式管理是适应唐山矿业公司客观生产条件的需要

作为开滦集团最早开发的矿井，唐山矿业公司开采已达131年，井深巷远，生产环节复杂，矿井已开采到14水平，最大开采深

度近千米。而唐山矿业公司作为开滦集团骨干矿井之一，担负着重要的生产任务，年产煤达4.2Mt。面对如此困难的客观条件，还要始终保持着较高的生产水平，现场的管理难度可想而知。由于井深巷远，公司管技人员不可能做到一人盯一点，必须在现场管理中真正走起来、动起来，只有这样，才能把现场的各个环节连接起来，有效地进行管理和控制，确保实现安全生产。

三、实施走动式管理是应用现代企业管理理论，不断推进管理创新和安全文化建设的需要

在现代企业管理理论中，加强现场精细化管理是一项重要内容，也是各项工作的根本。2002年底唐山矿业公司从提升企业核心竞争力的战略角度，提出了包括“企业文化、管理创新、技术创新和员工素质培训”的四个五年规划。将管理创新的目标确定为“探索构建‘RMDC’企业管理模式”。由传统的经验型管理向科学化管理转变，在抢抓机遇中全面起步。2003年，唐山矿业公司又把走动式管理纳入到“RMDC”企业管理模式之中。2006年，集团公司推广实施了“培育煤矿安全文化，塑造本质型安全人”工作，在“培塑”工作八个导入要素中，走动式管理占有重要的主导位置。唐山矿业公司按照“培塑”工作的相关要求，结合在推进走动式管理过程中积累的丰富的经验和做法，对走动式管理进行了进一步细化标准、完善措施，形成了较规范的管理体系，更好地解决走动式管理存在的各类实际问题，收到了较好效果，打造具有矿山特色的管理品牌，使科学化管理再上新台阶。

四、实施走动式管理是进一步加强管技人员作风建设，提升员工士气的需要

管技人员作为企业管理的中坚力量，在安全生产中发挥着重要的作用。特别是在井下现场管理中，管技人员作用发挥的好坏，将直接影响现场管理水平。管技人员的一次疏忽、对一个细节的不注意，都可能对安全生产造成严重的影响。而管技人员是否能尽职尽责

责，在急、难、险、重工作中勇往直前，率先垂范，不能只靠教育和自我约束，还必须要有相应的制度进行管理和控制。而实施走动式管理，既可以让管技人员对操作员工进行检查，也可实现员工对管技人员的监督，实现双向控制。同时随着走动式管理信息平台的建立，能够让管技人员的走动式管理公开、透明，更便于对管技人员进行监督检查，使管技人员能够对待工作一丝不苟，脚踏实地，克服敷衍了事、做表面文章的行为，真正在现场管理中发挥应有的作用。同时，在走动式管理中，管技人员可以面对面向员工传播公司的安全理念和工作目标，对每个员工的安全工作状态和工作绩效，实施精确、细致、规范、严格的管理；管技人员经常出现在生产现场最困难的时刻和最关键的岗位，能够有效地鼓舞员工的士气，更真实地了解员工们的思想心态、行为能力，拉近与员工的心理距离，做到“管人管事管思想、转变作风到现场”，从而大大提高员工的工作热情和士气。

第二节 走动式管理的内涵、目标和基本原则

一、走动式管理的内涵

要求各级管理人员把工作重心放到生产工作现场，坚持按照管理权限、岗位职责划分管辖区域、频次、时段，实现巡查全过程、走动无盲区、管理零漏洞。通过对生产工作现场巡视检查，及时、全面、真实地掌握管理对象及其诸要素的状态及变化趋势，并采取有效措施纠正偏差，从而提高决策和控制水平。同时完善对各级管理人员的考核内容，形成量化的考核标准，确保管理人员管理到岗到位。走动式管理体系是由岗位责任标准体系、流程控制体系、检查考核制度体系和网络信息平台支撑体系四大体系构成的有机体。

二、走动式管理的目标

(1)实现精细考核，由简单性考核转为对管理人员每人、每

天、每次走动式管理的量化考核，进一步加大考核结果与管理人员收入挂钩的力度。

(2)实现管理人员责、权、利的统一，全面提升公司现场管理水平。

(3)实现精细管理、双向控制的全员、全过程、全覆盖控制。

(4)实现管理人员走动式管理现场巡查情况每天上网公开，定期统计分析，实施有效检查考核。

(5)逐步形成现场管理的系统化、程序化和规范化，确保每个系统、每个单位、每个岗位在每个周期内实施严细的多层面控制。

三、走动式管理的基本原则

(1)全面覆盖的原则。从时段上，要覆盖从每天的班前会开始的生产经营工作全过程；从区域上，要覆盖井上下所有的生产工作系统和零散岗位部位。

(2)双向控制的原则。即走动式管理，不仅要检查工作，发现问题解决问题，同时也要将走动管理的全过程置于广大员工的监督之下，做到双向控制。

(3)日检旬评的原则。对走动式管理坚持日检查、旬打分、月汇总，考核结果及时公开，实现管理公平、公正、公开，提高管技人员积极性。

第三节 走动式管理的基本内容

一、走动式管理的区域

公司各级管技人员按照管理权限、管理幅度、岗位职责，明确走动巡查的区域、路线，特别要加强井上下零散岗位的走动巡查，基层单位副职以下管技人员走动巡查要请示正职、统筹安排，确保实现对本单位管理区域全方位覆盖。机关职能部门的管技人员按照各自分工的不同，由主管领导安排下现场走动巡查地

点和区域。

二、走动式管理的次数

依据每一名管技人员的岗位职责，以每班或每周、每月为单位，对其所分管区域的走动次数作出相应的规定。

三、走动式管理的时间

根据每一名管技人员所负责区域的大小、长短和不同特点，对每一次走动巡查的班次和时间作出明确的规定。

四、走动式管理的职责

每一名管技人员在走动式管理中，都要认真履行查隐患、查“三违”、查质量、查岗标、查纪律、查思想的基本职责。现场出现质量问题，首先追究管理人员及现场盯岗管技人员责任。

五、走动式管理的标准

每一名管技人员走动管理的标准，围绕发现问题、处理问题的纠错质量，深入现场的时间和次数，检查规范员工操作行为等细化量化的具体标准条文由各部门、单位自行制定。

第四节 走动式管理的目的意义

一、走动式管理是企业由粗放管理向精细管理转变的必然要求

精细化、高效化、人本化、科学化是现代企业管理的发展方向。健全、完善现代企业制度，实现公司发展的新突破，必须按照现代企业管理的发展要求，改进管理方式，将人人、事事、时时、处处导入精细化的管理与控制，以此提升企业的整体管理素质。