

中国知名企业丛书

渐入佳境

《渐入佳境》编委会 编

企业管理出版社

《中国知名企业丛书》编委会

顾问:袁宝华
主任:夏忠华
副主任:王学斌 尹援平 迟惠玲
编委(按姓氏笔划排序):

王学斌	王斯德	王升杰
王纪仁	马玉春	尹援平
田晓犁	白云山	孙玉美
孙庆生	宋永津	宋红光
李东汉	陈传柏	陈崇武
张小川	张水长	迟惠玲
周培玉	林平生	宛宝成
段永吉	赵锡盛	夏忠华
栗延辉	姜恒雄	姜 涛
曾永清		

《中国知名企业丛书》编辑部

总 编 辑:王学斌

责任副总编辑:尹援平

副 总 编 辑:王斯德 李东汉 陈崇武 姜恒雄

编辑部主任:李东汉 田晓犁

编辑部副主任:孙庆生

编 辑:孙庆生 吴太刚 张 平 赵锡盛

出 版:马晓光 杜 敏 姜 峰

《渐入佳境》编委会

主 编:宋永津

副 主 编:王纪仁

编 委:郝 忠 刘随生 王志连

李其仁 张国珍 马绥宁

彭新民 马玉春

出版说明

企业是国民经济的细胞,企业改革的成败,关系到国民经济的兴衰。我国企业经过几十年的发展变化,特别是改革开放以来,出现了许多发展迅速、管理好、效益高的企业。这些企业的成长历程和成功经验无疑会给整个企业界提供有益的借鉴。为及时传播这些知名企业的成功经验和管理特色,完整地、系统地向社会推出我国知名企业的形象,应部分企业的要求和有关经济主管部门的建议,我社决定组织编辑出版一套《中国知名企业丛书》。

这套丛书将根据我国不同行业知名度较高的企业的自身实践,在认真总结的基础上进行编写。每家企业单独成书,有的侧重于企业发展,以写史为主;有的侧重于企业成功之道,以写经验为主;有的侧重于企业管理,以写自身的管理特色为主。总之,《丛书》将从不同的侧面,把我国众多的知名企业的形象奉献给广大读者。我们希望《丛书》的编辑出版能对总结、研究具有中国特色的企业管理,搞好大中型企业,转换企业经营机制,为进一步推动我国企业改革和经济振兴做出新贡献。

编者

1992年3月

序

《渐入佳境》一书是在对云岗矿发展历程做深入调查和系统总结的基础上写出来的。这个矿我是比较熟悉的,它是我国自行设计、自行施工建造的特大型矿井,1966年兴建,1973年投产。看到反映云岗矿发展变化的书稿即将出版,非常高兴,也颇有感慨,可以说云岗矿近20年的成长道路就是我国煤炭工业发展的缩影。这本书所总结的云岗矿发展过程中的经验和教训以及所揭示出的煤炭企业现代化建设的规律,对煤炭行业有着普遍的参考和借鉴价值。

建国几十年来,煤炭战线广大职工顽强拼搏,艰苦奋斗,使我国原煤产量跃居世界产煤大国的首位,煤矿工人为国家经济建设做出了突出贡献。但是由于历史的原因,煤炭工业的发展是曲折前进的,走过弯路,有过深刻的教训。在很长一段时间内,人们的观念局限于“人海战术”,煤炭行业也一直把增人、增设备、增工作面作为发展生产的主要手段,造成人员多、效率低、经济效益差,无法实现良性循环。云岗矿在投产后的近20年中,特别是在1988年以前的15年间,陷入了粗放型生产经营的泥潭:安全不稳定,百万吨死亡率最低的年份为1.91,最高的年份达7.92;效率低下,全员效率始终在1吨上下徘徊;效益起伏不定,1983年上缴利润曾达5288万元,但从1984年开始出现急剧下降,1988年竟亏损829万元;产量波动,1988年产煤350万吨,比国家计划减少13万吨。这种粗放生产经营的苦果不仅在云岗矿有,在全国煤炭系统也有。

云岗矿的可贵之处是没有就此沉沦下去,他们及时地认识到

要想彻底摆脱困境,就要冲破旧观念,打破旧框框,彻底变革传统生产经营方式,走集约化发展道路。云岗矿集约化最显著的特征是以技术密集型为基础,合理集中技术人才、技术装备和生产场所,实行集中化生产经营。集约化是生产力三要素合理配置的一种有效形式,它使云岗矿走上了一条合理集中,减人提效,减队增产的道路:综采工作面单产由 39277 吨/月提高到 70535 吨/月;年产量由 360 万吨提高到 421 万吨;效益指标由年亏损 829 万元上升到年实现利润 1620 万元。这些指标在大同矿务局首屈一指,在全国煤炭行业也名列前茅。

尽管云岗矿的集约化生产经营远没有达到尽善尽美的程度,但它作为一种先进的生产经营方式,具有粗放型生产经营无法比拟的优势。集约化是煤矿发展的必由之路。

在集约化生产经营的前提下,云岗矿还逐渐自觉地选择了多元化经营的发展战略。煤矿大多处在偏僻的山区,大量的富余人员和待业青年无法安置,这就把煤矿逼上了发展多种经营的道路。随着改革开放的不断深入,云岗矿逐渐将多元化经营和集约化经营融为一体,即巩固安全生产,增加经营门类,发展第三产业,力求做到原煤生产精干,多种经营和第三产业充实。

经过近 10 年的艰苦创业和努力探索,云岗矿多种经营和第三产业进入了全面发展阶段。他们把原煤生产之外的行业和人员以及企业富余人员分离出去,一方面对矿有偿服务,另一方面开发新的产业,形成了 3000 人搞原煤生产,3000 人搞生产、生活服务,3000 人搞多种经营、第三产业开发的新格局。1992 年 5 月朱镕基在云岗矿视察时说:“现在煤炭全行业亏损,解决的办法是什么呢?就是减人,把人减下来搞多种经营,发展第三产业。”“搞好了第三产业,既有利于发展,也服务了群众,生活搞好了,生产也搞活了,生动的事实就在云岗矿。”这是对云岗矿发展多种经营的充分肯定和赞扬。

在发展社会主义市场经济的新形势下,继续坚持以煤为主、多

种经营,特别是大搞第三产业,更具有全局性的重大战略意义。通化发展多种经营,要基本形成适合煤炭工业特点的较为合理的产业结构和产品结构,基本完成由内部封闭式的自我服务向社会化服务体系的转化。为此要采取新的体制、新的机制和新的政策,在所有制形式上,全民、集体、私营和个体都要放手发展,还可以搞股份制试点。在经营方式上,既可以承包经营、租赁经营,也可以出售给个人。在经营范围上,要根据市场需求,按照效益的原则,自主选择。在管理上,乡镇企业、三资企业的一切有效办法,都可以大胆借鉴和吸收。只有这样,才能建立起充满生机和活力的发展机制。

云岗矿这些年取得了可喜的成绩,希望在社会主义市场经济条件下继续探索,不断实践,为煤炭工业的发展再立新功。

王森浩

目 录

序	王森浩
---------	-----

第一篇 生产集约化

第一章 粗放经营的苦果	(4)
第一节 摇摆的困惑	(4)
第二节 困境中的思考	(7)
第三节 寻找出路	(15)
第二章 集约化生产的创立	(20)
第一节 集约化的设计与运行	(20)
第二节 计划的均衡化	(26)
一、合理安排生产,实现采采平衡	(28)
二、坚持采掘并举,实现采掘平衡	(29)
三、消化富余人员,实现人岗平衡	(30)
四、加速改建扩建,实现产建平衡	(30)
五、加强煤质管理,实现质与量的平衡	(31)
六、强化运销工作,实现产运平衡	(33)
第三节 生产的集中化	(35)
一、精简高效——集约化生产的组织特征	(36)
二、合理集中——集约化生产的部署特征	(38)
三、综采——集约化生产的命脉	(41)
四、科技进步——集约化生产的杠杆	(51)
五、高产高效——集约化生产的新境界	(57)

第四节 管理的优化	(60)
一、精干队伍	(62)
二、简化层次	(66)
三、管理到位	(68)
四、严格制度	(70)
五、合理分配	(72)
六、推进改革	(75)
第五节 指挥与辅助管理的动态协调	(82)
一、指挥集中化	(82)
二、生产、辅助一体化	(88)
第三章 集约化与粗放型经营的对比	(95)
第一节 集约化生产的硕果	(95)
一、煤炭产量迅速增长	(95)
二、掘进总进尺稳步增长	(96)
三、生产效率大幅度提高	(96)
四、机械化程度迅速提高	(98)
五、工作面单产大幅度提高	(100)
六、安全状况持续好转	(100)
七、经济效益逐年提高	(101)
八、职工收入逐年增加	(102)
第二节 效益分析和对比	(103)

第二篇 管理标准化

第一章 “管人”、“人管”的管理哲学	(111)
第一节 “管人”、“人管”思想的确立	(112)
第二节 以“顺”字为核心的管人	(113)
第二章 标准化管理制度的形成	(121)
第一节 建立和完善干部管理制度	(122)
一、矿领导接待日制度	(122)

二、公开办事制度	(125)
三、干部上岗制度	(127)
第二节 建立严格的现场管理制度	(129)
一、工长的职责和权力	(130)
二、工长制的相应制度	(131)
第三节 建立完善的经营管理制度	(135)
一、煤质管理	(135)
二、经营管理	(137)
三、加强控制手段	(140)
第三章 质量保证体系的建立	(144)
第一节 计划阶段的质量管理	(144)
第二节 生产过程的质量管理	(146)
一、顶板质量管理	(146)
二、机电质量管理	(150)
三、运输质量管理	(155)
第三节 煤炭加工过程的质量管理	(158)
一、选择合理的筛选系统	(159)
二、层层建立保证体系	(161)
三、强化设备维修管理	(163)
四、加强重点工序的管理	(165)
第四章 标准化的执行与控制	(168)
第一节 对人的控制管理	(168)
一、全心全意依靠职工办企业	(169)
二、搞好培训提高职工素质	(171)
三、严格实行标准化管理	(173)
四、严格指令制度	(174)
五、强化思想政治工作	(175)
第二节 对生产过程的控制管理	(176)
一、标准化目标的控制管理	(177)

二、推行全面质量管理	(179)
三、加强生产成本的控制管理	(181)
第三节 建立统一、高效的管理控制系统	(187)
一、建立具有高度权威的控制体系	(187)
二、建立严格的检查考核系统	(188)
三、建立准确灵敏的信息控制系统	(191)
第五章 标准化管理的巨大效益	(195)
第一节 职工的积极性得到了充分发挥	(195)
一、职工的创造性得到充分发挥	(195)
二、提高了全员素质	(198)
第二节 企业管理水平逐年提高	(199)
第三节 促进了企业内部改革	(202)
第四节 促进了精神文明建设	(203)
第五节 促进了经济效益的提高	(204)

第三篇 后勤一体化

第一章 后勤一体化思想的确立	(208)
第一节 煤矿生活后勤现状	(208)
第二节 后勤一体化思想的确立	(213)
一、一体化的提出	(213)
二、一体化的意义	(215)
第二章 一体化服务系统的构成及功能设计	(218)
第一节 后勤服务系统的职能机构	(218)
一、行政科	(219)
二、房产科	(219)
三、水暖队	(219)
四、农林科	(220)
五、爱委会	(220)
六、矿医院	(220)

七、公安科	(220)
八、学校	(220)
第二节 一体化后勤服务体系的构建	(221)
一、一体化的服务目标	(221)
二、充分发挥服务系统的功能	(222)
第三节 一体化服务的中枢机关——后勤调度室	(233)
一、后勤调度室设立的意义	(233)
二、后勤调度室的职能	(234)
三、后勤调度室的职能发挥	(235)
第三章 一体化服务的保障系统	(237)
第一节 领导的重视和支持	(237)
第二节 建立有效的运行机制	(239)
第三节 培养一支优质服务后勤队伍	(242)
第四章 一体化的效果	(247)
第一节 矿山面貌的巨大变化	(247)
第二节 一体化的效应	(250)
一、煤矿成了人们向往的乐园	(250)
二、职工精神面貌的深刻变化	(252)

第四篇 经营多元化

第一章 国内外多元化经营的范例及其启示	(261)
第一节 困境中的思考	(261)
第二节 大胆的尝试	(262)
一、抚顺矿区的经济战略转移	(263)
二、曲仁矿务局的多元化、多层次外向型经营	(269)
三、日本综合商社的多元化经营	(273)
第三节 有益的启示	(274)
一、增加抗御风险的能力	(274)
二、提高生产率的根本途径	(275)

三、增强发展后劲的保证	(277)
第二章 经营目标的二律背反	(279)
第一节 安置——多种经营的重要职能	(279)
第二节 效益——多种经营的追求目标	(283)
第三节 经营目标的二律背反	(287)
第三章 经济结构调整与新格局的形成	(292)
第一节 调整前的经济结构	(292)
一、产业结构	(292)
二、产品结构	(294)
三、职工构成	(294)
四、产值效益	(294)
第二节 压力、决策、东风	(295)
第三节 构筑新格局	(397)
第四节 龙腾虎跃的局面	(301)
一、扶持与激励并重	(301)
二、形成竞争机制	(303)
第四章 多元化经营的良性循环	(306)
第一节 多元化经营中诸因素之间的关系	(307)
一、人与效率的关系	(307)
二、人与效益的关系	(308)
三、人与安全的关系	(308)
四、第三产业与群众生活的关系	(309)
五、第三产业与社会进步的关系	(309)
六、安置与效益的关系	(310)
七、多种经营与煤矿生产的关系	(310)
第二节 多元化经营的良性循环	(311)

第 一 篇

生产集约化

引 子

大约 1 万多年以前,人类社会出现了第一次大分工,从而确立了农业在人类生存与发展中的重要地位。农业出现初期,由于人口数量不多,科技水平极其落后,而地域资源又极其辽阔,所以人们不需要(也不可能)对土地给予过多的投入,只要大面积开垦荒地,广种薄收,便可维持生计。这就是粗放型生产产生并存在的自然和社会基础。但是,随着人口数量的不断增加,土地资源相对减少,特别是科技水平的提高,粗放生产的收获已不能满足人们的需要。同时由于社会的进步和人类对自然界认识的提高,人们开始转向注重对土地的改造,增加投入,提高地力,精耕细作,提高单位面积产量,这就形成了集约化生产。集约化生产是农业生产方式的一次革命,没有集约化生产,就没有现代农业。

与农业发展相似,工业的发展也经历了(或正在经历)由粗放型到集约化的转变。其标志就是把增加产量,提高效益的手段由增人、增设备、增加劳动场所转向重科技、重效率、重效益。

粗放型生产和集约化生产是不同历史发展阶段的必然产物,凡是处在这个阶段的生产经营者都不可能摆脱它的制约。应当说,在特定的历史阶段,粗放型生产有其存在的必然性。但当人类社会发展到一定程度,科技达到一定水平,它就会成为阻碍生产发展的阻力。由粗放型到集约化,是社会生产发展的必然趋势。果断摒弃落后的生产经营方式,代之以先进的集约化的生产经营,是现代企业保持生机与活力的根本出路。云岗矿在近 20 年的探索与实践,经历了痛苦的摇摆与困惑,终于认清了这一趋势,尤其是进入 90 年代前后,明智的企业决策者下定决心,排除干扰,并自觉地加速这种转变,从而在困境中崛起,走上了一条健康发展的坦途。