

● 尚海涛 主编

新方略

潞安矿务局现代化管理模式

煤炭工业出版社

97
F426.21
78
2

新 方 略

——潞安矿务局现代化管理模式

主 编 尚海涛

副主编 黄书德 王和岐 黄永刚

YD 11 1



3 0109 6631 9

煤炭工业出版社



C

435627

图书在版编目 (CIP) 数据

新方略/尚海涛主编. —北京: 煤炭工业出版社, 1997
ISBN 7-5020-1366-0

I. 新… I. 尚… Ⅲ. 采煤综合机组-综合机械化掘进-作业管理-方法 N. TD823.97

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 09016 号

新 方 略

——潞安矿务局现代化管理模式

主 编 尚 海 涛
副主编 黄书德 王和岐 黄永刚
责任编辑: 宋黎明

煤炭工业出版社 出版发行
(北京安定门外和平里北街 21 号)
北京房山宏伟印刷厂 印刷

开本 $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$ 印张 $10\frac{1}{2}$
字数 272 千字 印数 1—5,060

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷
书号 4135 定价 21.80 元

内 容 提 要

本书以探讨潞安煤炭企业现代化管理方略、管理模式及其成功经验为主要内容。全书以严谨的科学管理理论，全面分析研究潞安建成我国第一个现代化矿区 and 实现第一个高产高效矿井的管理模式，阐述现代化管理模型结构及其构件的相互关系，详细分析探讨其管理思想、管理机制、管理手段的新方略及其独具特色的实践经验。本书还着重介绍了煤炭企业深化改革，按照两个转变的要求，全面实行三条线管理和以产定人的管理制度，建成高产高效矿井的新思路。

本书可供从事经济、科技和企业管理工作领导干部、工程技术人员和企业职工，社会科学和软科学的研究人员阅读；亦可作为职工成人教育院校和企业职工培训的教材，以及高等院校有关专业师生的参考书。

编写组成员

尚海涛	黄书德	黄永刚	王和岐
王永建	李定生	曾 旗	张兴臣
薛利民	秦爱知	李玉敏	张立宏
郑广华	高森林		

序

潞安矿务局是一个年产千万吨以上的特大型煤炭企业，我国第一个现代化矿务局。1985年以来，该局坚持依靠科技进步和高效率理论指导矿区的现代化建设，走出了一条依靠主导技术领先，实现集约化生产，创造高效率、高效益的道路。综采和综掘机械化程度、单产、单进、全员效率、效益、安全生产等多项经济技术指标在全行业中名列前茅，有些指标还达到或超过了世界先进水平。

潞安矿务局不仅在科技进步方面卓有成效，而且在企业现代化管理方面也是独具特色的。他们在长期的矿区现代化建设中，发扬石圪节艰苦奋斗的优良传统，运用现代化管理理论，努力探索企业管理新模式，提高企业整体素质，从而大大推动了各项工作的健康发展。潞安矿务局及所属的石圪节煤矿和王庄煤矿曾三次荣获全国企业管理最高奖——“金马奖”。

党的十四届五中全会提出，实现“九五”时期和今后十年的奋斗目标，关键是要实行两个具有全局意义的根本性转变。在发 展社会主义市场经济的大潮中，煤炭工业面临新的机遇和挑战，改革和发展的任务十分艰巨。这就需要坚持以经济效益为中心，以扭亏增盈为目标，加大企业改革的步伐；加快经济增长方式的转变，实行“以产定人”，加强内部管理，向管理要效益。

《新方略》这本书，从现代化管理的角度，比较系统地总结了潞安矿务局的管理思想、管理模型和管理实践。他们近10年所走过的道路，就是一条集约化发展的道路。一个年产千万吨的大局，职工人数只有26000名，原煤生产人员仅为7600人，全员工效达到7.661t/工，连续两次荣获国家企业技术进步奖，为煤炭工业科技进步十佳企业之一。他们依靠主导技术领先发展和管理创新创

进高效率、高效益的成功经验，有着十分重要的普遍的现实意义，特别是为煤炭企业在新形势下深化改革、强化管理，提供了有益的借鉴。

我希望煤炭企业的各级领导干部以及所有从事管理工作的干部，都来读一读这本书，从中得到一些启发，并能够结合本单位的实际，在如何加强企业管理上下一番功夫，作一些深入的研究和探索，努力提高煤炭工业的企业管理水平。

张宝明

1997年3月20日

目 录

导论	1
----	---

第一篇 管理思想

第一章 潞安的追求——高效率	6
第一节 总揽全局的黄金准则	6
第二节 影响高效率的因素分析	12
第三节 追求高效率的创新运营	21
第二章 刻意创新	30
第一节 创新意识在潞安管理中的重要地位	31
第二节 潞安科技创新意识的内容、特色及功用	33
第三节 创新意识的开发和培育	46
第四节 科技创新	51
第三章 实干进取	60
第一节 潞安企业精神的形成	60
第二节 基本内涵	64
第三节 特性	65
第四节 基本功能	69

第二篇 管理模型

第四章 经营战略	73
第一节 经营机制转换战略	73
第二节 主导技术战略	76
第三节 人才开发战略	96
第四节 非煤产业战略	113
第五章 “U”型决策	125

第一节	“U”型决策的内涵及基本观念	125
第二节	从经验决策走向科学决策	134
第三节	从“硬件”决策到“软件”决策	146
第四节	决策主导行为	153
第六章	发展道路	164
第一节	突出集约化管理	164
第二节	坚持内涵式扩大	171
第三节	实现速度与效益的协调	177
第四节	提高企业整体素质	182
第七章	运行机制	186
第一节	激励机制	186
第二节	协调机制	192
第三节	发展机制	198
第四节	约束机制	205
第五节	运行机制机理分析	209
第八章	主导技术的系统管理	213
第一节	内涵及其发展	214
第二节	硬件分析及其管理	215
第三节	软件分析及其管理	219
第四节	主导技术系统管理的实践意义	222
第九章	卓有成效的安全管理	226
第一节	安全系统管理法	226
第二节	安全的全方位管理	234
第三节	安全的系统管理	245
第四节	安全的科学管理	254

第三篇 管理实践

第十章	现代化管理方法推广应用	270
第一节	推广应用的新认识新举措	270
第二节	推广应用取得的新业绩	274
第十一章	改革创新	309
第一节	企业配套改革工程	309

第二节	矿区现代化建设工程	312
第三节	非煤产业和煤炭深加工工程	315
第四节	经营机制转换工程	318
后记		324

导 论

《新方略》是一本以哲学思想和管理理论为指导，研究、探索、总结潞安矿务局（以下简称潞安）管理思想、管理模型和管理实践与案例的企业管理著作。

改革开放以来，潞安矿务局着力贯彻科技是第一生产力的指导思想，依靠科技进步，不断提高企业整体素质，创造了高效率和高效益。

在现代化矿区建设的实践中，潞安领导群体有胆识，创造性地提出了潞安的追求——高效率；潞安的精神——实干进取；潞安的道路——挖潜改造、科技进步；潞安的意识——以一流的精神状态，做一流的工作，创一流的业绩，建设一流的现代化煤炭企业；初步形成了以综采为龙头的主导技术及其相关技术群体；艰苦奋斗、勤俭办矿的石圪节矿风在建设现代化矿区的实践中，得到发扬光大。1986年建成了我国第一个现代化矿区；1991年晋升为国家一级企业。改革开放十几年来，潞安矿务局原煤产量平均每年增长13.75%，全员效率平均每年增长19%，1985年~1994年累计上缴利税10.9232亿元；国有资产实现保值增值，1994年固定资产增加到15.8838亿元，比承包前净增11.7084亿元，有三个综采队年产突破200万吨，三个综掘队年进尺突破万米，三个矿跻身于全国首批12个高产高效矿井行列。1996年全局全员效率达7.661t/工，12年保持全国冠军，其中漳村矿、王庄矿突破10t/工，在全国遥遥领先。党和国家领导人来潞安视察中高度赞扬了潞安矿务局所取得的成就，朱镕基副总理在视察中说：“潞安矿务局工作很好，王庄矿好，漳村矿好，石圪节也很好，如果全国煤矿都达到这个水平，中国就成为世界上最大的经济强国了”。王森浩部长在视察中说：“潞安在实行高产高效方面搞得很好，提前

走了一步，有丰富的经验，成绩很突出。潞安井下管理是第一流的，设备也是很好的，精神文明建设也搞得很好，全局职工团结稳定，奋发向上，确实是我们煤炭工业的一个好样板”。

《新方略》就是从“管理”的角度，就潞安所走过的道路，所坚持的方向，所做出的决策，所开展的经营，所建设的文化等等，从理论、模型、作法等方面进行总结和探索。该书自始至终突出“创新”——新意识、新思路、新创造、新方略；同时力求反映潞安的“特色”——石圪节矿风，实干进取精神，高科技高效率，全国第一个现代化矿区。根据所构想的这组红线，全书分思想、模型和实践等三大篇共十一章，体系完整，内容充实，理论与实践紧密结合，是企业管理经验和理论探讨的新篇章。

管理思想是潞安管理实践的指导思想。它规定了目标追求、实施手段和动力源泉，是全书的灵魂与核心。这一灵魂与核心体现了潞安人以实干进取的企业精神，坚持刻意创新为先导的科技进步，创造出了生产经营的高产量、高效率和高效益。

追求高效率是潞安的黄金准则。它以高起点的价值追求、高效率的科技创新、高效率的价值实现相统一而形成价值体系；它是引导、规范、激励企业成员行为的主要目标；它既是科技、管理、矿风整体配合的结晶，又是使命感、责任感、紧迫感相互激发的硕果，同时又是魄力、能力、实力共同创造的业绩，是全方位、综合性的集中体现。

潞安人创造高效率和高效益的实践，被国务委员、国家科委主任宋健同志称为“潞安模型”。这一模型的最鲜明特色就是刻意创新。开拓创新实现科技进步，科技进步带来高产高效，高产高效推动整体进步。在管理思想、管理模型和管理实践中，无不渗透着强烈的创新意识。创新意识带来崭新观念，崭新观念指导企业发展。潞安现代化矿区建设的实践深刻说明：无论是在企业科技进步过程中，还是在管理思想和管理方法的形成过程中，创新意识具有重要的实践意义。

实干进取是潞安人在现代化矿区建设的实践中培育出的企业

精神，这种企业精神具体体现在潞安的企业文化建设上。潞安人把企业精神誉为“活力源”，即创造高效率的力量源泉。同时也是潞安人 30 年艰苦奋斗、实干进取精神的升华。

管理模型是整个潞安管理实践的基本理论与方法。它是潞安现代化矿区建设实践的总结、提炼与升华。通过科学决策，不失时机地转换经营机制、制定经营战略，走上了现代化矿区建设的快车道。

战略问题，历来是企业家所关注的焦点。现代煤炭企业为了适应快速变化、竞争激烈、开放革新的内外环境，必须研究新的经营战略。无论是潞安的第一次创业，还是第二次创业，战略策略的研究和制定，始终是其中心环节。目前，潞安矿务局已初步形成了以经营机制转换战略为重点，主导技术战略、人才开发战略和非煤产业战略为主要内容的整体战略体系。

加快非煤产业发展，逐步形成煤炭生产、煤炭深加工和非煤产业“三足鼎立”的新格局，是 90 年代潞安矿务局的一项战略部署，从当前和长远来看，不发展非煤产业，煤炭企业就没有出路。

管理的重心在经营，经营的核心在决策，决策贯穿企业管理的全过程。潞安管理与实践的成功，就是潞安领导决策群体，以超前的意识，实干进取的精神，在潞安创业史上所做出的一个又一个成功的决策。他们在科学决策观的指导下，建立了连续、动态的“U”型决策机制，从而从经验决策走向科学决策，以“硬件”决策走向“软件”决策，并成功地开创了矿区现代化建设和第二次创业战略决策这一主导行为。

深化企业内部改革，转换企业经营机制，是当前搞活大中型企业的中心环节。一套完整的、适应外部环境的企业内部机构、组织，并开展卓有成效的联结活动，是企业运营的基本保证，并涵盖全过程。潞安矿务局全方位加大改革力度，进一步转换经营机制，制定和实施大生产、大公司、大集团、大经贸发展战略，加快组建潞安企业集团，企业内部实行模拟法人、模拟股份、模拟市场，不失时机地进行机构、人事、工资和社会保险制度改革。

潞安矿务局坚持走内涵发展的道路，通过对老矿进行挖潜改造，扩大生产规模；坚持走科技进步的道路，大力发展机械化，努力提高装备水平；坚持走集约化道路，合理集中生产，全面优化企业技术结构、经济结构、产业结构、产品结构和组织结构，强化职工技术培训，不断提高劳动效率和经济效益；坚持走现代化的道路，立足自我积累、自我发展，实行高度集约化生产，建设以综采技术为依托的高产高效矿井。

通过创造性的探索与实践，潞安矿务局已基本走出了一条高产高效的现代化矿区建设的发展道路。这就是：以世界一流水平为目标导向；坚持以创新意识为先导的科技进步；以高效率追求为目标的经营机制转换；以实干进取的企业精神为核心的企业文化建设；走一条速度与效益结合，高素质、内涵式、集约化的矿区建设之路。

潞安管理实践的基本运行机制体现在：创造良好的职工精神状态、工作热情和实干进取精神的激励机制；保证系统综合最优的协调机制；适应外部环境、内部条件并与企业目标相一致的动态发展机制；实现企业有效运营、规范企业行为的自我约束机制。上述机制的有效运营，将促使企业转变为适应社会主义市场经济发展需要的，能够自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者。

管理实践与案例构成了具有中国特色的潞安企业管理的主要内容和成果。在本书中，重点分析、研究、总结了：高产高效的综采管理，即对综采生产管理的系统化、综合化、组织合理化、管理科学化进行了剖析；卓有成效的安全管理，即总结了安全管理的基本方法、安全的全方位管理、安全的系统管理和安全的科学管理；现代化管理方法推广应用的管理，即对现代化管理方法在潞安推广应用的、认识、做法及取得的成效作了典型性的总结。

以严格、科学、高追求和敢为天下先的精神，在利益相关的制约下，发挥最佳整体效能，创造出高产量、高效率。这就是各具特色的厂矿管理。

综上所述，潞安在探索有中国特色的煤炭企业管理实践中，支配于管理思想，运营于管理模型，收获于管理实践，从而培育和创造出潞安管理科学的新方略并赢得高效率。目前，潞安人正在为把潞安建设成为一个以煤为本、多种经营，多元结构的跨行业、跨地区经营的，集煤、电、运、化、科、工、贸、建为一体的煤炭生产、煤炭深加工和非煤产业“三足鼎立”的特大型企业集团而奋斗。

第一篇 管理思想

第一章 潞安的追求——高效率

第一节 总揽全局的黄金准则

一、黄金准则的时代特色

潞安的追求——高效率，是这个局一贯遵循的黄金准则，是全局干部职工为之奋斗的共同目标，是他们价值观念的集中表现。

潞安局对高效率的追求，具有我们时代的三个特色：

1. 是科技、管理、矿风整体配合的结晶

潞安局所追求的高效率，是建立在现代科学技术和科学管理的基础上，通过职工发扬石圪节矿风和实干进取精神，创造出达到国内甚至国际同行业先进水平的劳动生产率，并以高效率求得高效益。这个涵义表明：现代科学技术是潞安获得高效率的最重要因素。

煤炭生产过程各个环节的机械化，是科技进步的重要标志。煤矿生产的机械化，是从运输、提升、通风、排水、压气等“第二线”环节向采煤、开拓、掘进等“第一线”环节逐步推进的。煤矿的采煤工作面是煤矿生产的“心脏”，是实现生产机械化的最关键、最复杂、最艰难的环节。潞安局用高效率的追求推动回采工作机械化，用机械化实现煤炭生产高效率。这个过程基本上经历了三个发展阶段：

第一个阶段，1966年～1979年，实现了普通机组采煤。工人开始从繁重的炮采工艺中解放出来，出现了生产和效率的第一次飞跃，全局煤炭产量从150万t增长到400多万吨，全员效率由1.045t/工提高到1.840t/工。

第二个阶段,1980年~1989年,实现了综合机组采煤。这是采煤技术的第二次飞跃,这次飞跃对生产和效率的作用更加明显,全局原煤产量由400多万吨猛增到1000万t,全员效率由1.840t/工上升到4.209t/工,回采工效率由6.79t/工提高到25.1t/工。

第三个阶段,是指发展厚煤层“开天窗”放顶煤一次采全新技术。这项创新技术,使全局每个综采队的平均年产量又获得大幅度提高(其中王庄矿综采一队创造了年产253万t的新纪录),矿井开始向“四一型”或“双四一型”跨进(注:“四一型”是指一个矿井“只有一个采煤队、一个开拓队、一个掘进队和一条运输线,年产原煤200万t左右),全员效率也猛增到1994年的6.801t/工,进入了世界同行业的前列,同时,也带来了煤矿各个方面的深刻变革。

潞安在推进科技进步的整个过程中,采用了以下作法:

(1) 强调以老矿为母体,走内涵性扩大的道路。通过对老矿的技术革新和系统改造,有效地挖掘了潜力,不断地提高了矿井的综合生产能力,取得了投入少、产出多、工期短的经济效益。

(2) 敢于攻坚和探索,通过反复的试验探索,积极的普及提高,实现了回采生产综机化,把矿井的生产力水平推向了一个新的台阶。

(3) 突出了主导技术,带动了相关技术群(开拓、掘进、安全、机电、运输、通风、管理等)的成龙配套,协调发展,发挥了科学技术的整体效能。

(4) 永不自满,不断进取,以跨“高栏”的毅力,把科学技术从一个水平提高到另一个水平,达到新技术、新工艺、新装备的整体推进。

现代科学管理是潞安实现高效率的另一个重要因素。潞安的现代科学管理,包括的内涵很多,主要有:制订发展战略,做出科学决策,搞好经营承包,加强基础工作,推行现代化管理方法,强化职工业务培训,做好科学技术,劳动工资以及生产过程的各项专业管理等等。