

煤炭企业管理 方法创新

主 编 尚海涛
副主编 王广德
李东辉
曹永平

-53

经济管理出版社

《煤炭企业管理方法创新》编委会

主 编：尚海涛

副主编：王广德 李东辉 曹永平

编 委：(按姓氏笔划为序)

王广德 王和岐 刘仁生

李东辉 尚海涛 郎庆田

曹永平 曹晨明 解宏绪

前 言

近几年来，许多煤炭企业从深化内部改革入手，结合煤矿的实际情况，创造出了适合本企业特点的科学管理新方法。这些方法的产生，标志着我国煤炭企业管理正在出现新的转机。

煤炭企业生存竞争的关键在于管理方法的不断创新。本书优选了具有代表性的煤矿管理新方法28种，分别从煤矿生产经营、安全管理、技术改造、质量与成本、效益控制、利益制约、领导方法、现场管理等方面展开，进行科学地阐述，既注重新方法的理论依据，又注重方法的适用价值；既区别于单纯的现代化管理方法的套用，又不同于传统的煤矿管理方法。熟练掌握、推广和运用这些新方法，可以为煤炭企业带来高效率的管理、最佳的经济效益和全新的安全生产工作局面，可以获得取之不尽，用之不竭的潜在资源，可以获得事半功倍的效果。编辑出版本书的目的，正在

于将这些已被实践证明行之有效的管理新方法介绍给众多煤炭企业的管理者，以期提高我国煤炭企业的管理水平，促进煤炭企业生产的发展。但是，由于我们掌握的情况不够，有很多的管理方法没能收入，在今后的研究探索过程中，一定会及时总结汇集，并广泛推广应用。

由于编者学识水平有限，再加上成书时间仓促，难免存在许多不足之处，乃至错误，衷心地希望广大读者提出宝贵意见。

编 者

1991年3月于北京

目 录

煤炭企业管理在发展中不断创新 (代序)

.....	王广德 (1)
煤炭企业科技进步主导技术管理法.....	尚海涛 (9)
煤矿立体经营工作法.....	李东辉 (23)
服务型领导工作法.....	黄正己 (34)
煤矿安全评估法.....	朗庆田 王元仁 (43)
高效率管理法.....	尚海涛 (56)
煤矿定额成本管理法.....	唐纯全 (68)
煤矿施工图限额设计法.....	曹永平 (85)
综采系统管理法.....	曹晨明 (95)
煤矿企业管理整体优化法.....	史学文 王树棠 (105)
煤炭企业动态管理法.....	朱玉宝 (115)
煤矿质量成本管理法	
.....	计才良 李秀云 张存修 汪传祁 (124)
双循环工作法.....	任斌 温九 (140)
“两化三转一依靠”管理法	
.....	曹晨明 王玉林 周明华 (154)
煤矿人本管理法.....	王和蛟 郭俊伟 (170)
煤矿效益全方位控制法.....	岳兰田 (187)
利益相关制约法.....	刘仁生 (197)
煤矿全方位规范化管理法.....	张和平 (208)
安全系统管理法.....	尚海涛 (220)
煤矿立体三维动态整体优化法.....	项永丞 (233)
煤矿多方位技术改造管理法.....	郑伯年 (239)
项目监理法.....	瞿映华 (247)

煤矿安全生产制约管理法·····	叶雁仁 (258)
煤矿定置管理法·····	李金锋 曹永平 (269)
发挥最佳整体效能工作法·····	李树忠 赵采书 (285)
煤矿全标系统管理法·····	尹殿平 (299)
“四五七四四”现代系统工程管理法·····	陈俊夫 (308)
煤矿多种经营企业劳务市场管理法·····	解宏绪 (317)
双文明建设统筹管理法·····	矿党委、行政 (326)

煤炭企业管理在发展中不断创新

(代序)

王广德

任何一个时期的企业管理总是与那个时期的企业发展相适应。近几年来,煤炭企业发生了深刻变化与发展,与其相适应的管理理论和方法也在不断创新,特别是企业改革的深化,社会主义有计划的商品经济新秩序的建立,矿井现代化、管理标准化的逐步广泛推开,人们越来越强烈地意识到,煤炭企业将面临一个全新的环境,企业必须通过变革自身的行为来满足未来的要求,通过革新传统的 management 方法,代之以全新的管理方法,来迎接新的挑战,从而实现煤炭企业管理重点的战略转移。

一、通过多年的实践探索,煤炭企业创造了许多行之有效的管理方法,极大地丰富了煤炭企业管理理论宝库,推动着煤矿各项管理工作的整体发展

在矿区现代化建设中,潞安矿务局的经营者们发现,随着现代化大生产的出现,主导技术日益成为煤矿技术体系中的关键因素,由主导技术形成的相关技术群体结构越来越复杂,相关技术群体越分越细,对相关技术群就不能一视同仁。于是,提出了主导技术管理法,确立了煤矿技术进步的主导机制、主体机制和依托机制,并利用“势差原理”,分析了新旧技术体系之间的技术势差,主导技术与相关技术之间的技术势差,相关技术群内部的技术势差,先发展局部与企业整体之间的技术势差,注重对生产过程中薄弱环节进行技术改造,从而达到均衡生产,提高矿井综合生产

能力的目的。潞安的主导技术管理法直接以科技进步为内涵动力机制，促进企业生产经营成果的大发展，突出了一个“多”字；建立企业科技进步新格局，缩短进步周期，突出了一个“快”字；企业科技进步良性发展，实现生产经营方式的转变，突出了一个“好”字；投资少，见效快，效益好，突出了一个“省”字。

新汶矿务局协庄矿试点研究的煤矿安全评估法，是一项加强矿山安全管理，确保安全生产的重要研究成果。该方法变安全的静态管理为动态管理，每班检查两次，每日上报“安全信息”，这种“安全信息流”有利于预测重大事故隐患，符合系统动力学和依靠信息进行管理的原则。变被动为主动，变头痛医头，脚痛医脚为全面、系统地安全检查，对采掘工作面在较复杂的自然——人工环境条件下，实现了生产全过程的评估，这是系统安全管理的真髓，也是现代煤矿安全管理方向。以定性为主，定量为辅，最大限度地实现量化，确定安全度分级，确定评估标准，开展评分法，并使之与整改对策相结合，这都是可靠性较高的安全评价的实施。该方法真正把安全工作的重点转移到“以预防为主”的轨道上，可以使千万煤矿安全监察、检查人员从被动地事后处理中解放出来，真正做到超前检查、超前监察、超前预测，贯彻“安全第一，预防为主”的方针有了落脚点。应用“人——机——材料——环境”系统进行全面安全评价，是“系统安全”的一个良好模式，实用性较强，大有用武之地。

阜新矿务局海州露天矿在深化企业内部改革和完善经营机制的过程中，总结创造出了适合自身特点的立体三维动态整体优化管理法，这种以全面安全管理为前提，以全面质量管理为基础，以方针目标管理为核心，以标准化体系和经济承包责任制为保证的集约化管理方法，坚持以人为中心，在单项优化、系统优化的基础上，实现了管理的整体优化；通过人机效率的提高，实现了企业整体的高效能、高效率和高效益。自1982年实行该方法以来，该矿产量、利润逐年递增，年增长率分别达到3.74%和16.32%，

百万吨死亡率一直保持在0.336以下，其中有4年为零，并两度开创累计产煤1000万吨无死亡的历史纪录。

系统的总结和分析这些管理方法，可以概括为三大类：

一是综合性的煤炭企业整体优化管理方法。这一方法是运用系统论的观点研究管理现代化的内容和各项管理功能之间在煤矿的投入、转换和产出的全过程中的内在联系规律，对煤矿的诸多生产要素进行整体优化，其目的是形成一个相互联系、相互作用的有机整体，争取纵向和横向管理的多资源、多要素、多系统、多层次、多功能、多方法和多手段的优化组合，寻求人流、物流和信息流的最佳运行状态，使煤矿从局部改善向整体创优的方向发展，以最少的人力、物力消耗和资金占用，获得最大的经济效益，最终实现管理的现代化演进。铁法矿务局的企业管理整体优化法就属于此类，他们根据系统论原理，以优化煤炭企业的经营决策、技术质量素质、职工素质、经营素质等方面为主线，以优化内部分配机制，优化企业管理基础工作为配套，从而实现了企业各要素的优化组合，提高了企业的综合产出能力。

二是生产经营全过程的控制方法。这些方法主要是坚持“以人为中心”，把对人的管理，同对物的管理紧密地结合起来，立足于调动职工的积极性。潞安矿务局的煤矿人本管理法是典型一例。其主要内容是“一个核心、九个方面、十个关系”。一个核心是：弘扬人的主体性；九个方面是：形势教育、矿史教育，煤矿自然环境建设，煤矿人文环境建设，职工业余文化活动开发，兴办集体福利事业，收入分配合理，人事干部制度合理，职工素质开发，加强民主管理。十个关系是：处理好国家、集体、个人三者利益的关系；处理好发展生产、提高效益同改善职工生活之间的关系；处理好局矿长负责制同加强民主管理，强化职工参与意识之间的关系；处理好引进和投入使用先进技术、设备同提高职工素质之间的关系；处理好安全与生产、安全与效率、效率之间的关系；处理好党、政、工之间的关系；处理好企业现代化

管理、科学化管理与人本管理之间的关系；处理好物质文明与精神文明建设的关系；处理好发挥人的积极性同满足职工各种需要之间的关系；处理好提高职工素质、挖掘职工潜力同人事晋升制度的关系。潞安的成功经验，正是运用了人本管理的机制和运行方式创造了一个安全、文明、团结、舒适、健康、竞争、向上，且有利于职工群众完善自我，发展自我，成就自我，实现自我价值，进而最终实现企业发展战略和奋斗目标的矿区环境，在引进、消化、吸收和运用国外先进的综采、综掘设备和建设现代化矿井方面，走在了全国煤炭企业的前列。

三是以加强现场管理，促进企业升级，推行标准化管理三者紧密联系在一起的方法。这一类型的方法克服了职工的消极随意性，增强职工的时间意识、标准意识、程序意识和竞争意识、同时解决了同岗、同类不同酬的问题，充分调动了职工的积极性，使管理由过去的低层次向高层次的科学管理迈出了重要的一步。如五阳煤矿的“两化三转一依靠”管理法，即目标化，包括目标的决策与确定、目标的组织与实施、目标的考核与修定；标准化，包括工作标准、管理标准、技术标准、质量标准、标准化体系与实施；三转化是由单纯生产型向生产经营型转变，建立成本管理的方法与体系，工效管理的方法与体系，外运销售管理的方法与体系；由高档普采向以综采为龙头的科技进步现代化转变，建立科技进步体系与科技进步相适应的生产现场管理体系；由传统管理向现代化管理转变，实现管理子系统的分步滚动优化，突出目标化管理与全面质量管理的推广，并以此为轴心，奠定现代化管理新方法的基础。一依靠是全心全意依靠工人阶级。该方法的实施，为五阳矿带来了全新的变化，各方面的积极因素得到了更加充分有效的发挥，各方面的工作得到了前所未有的迅速发展。1989年以来，在恢复重建和正常生产一肩挑的情况下，原煤产量仍保持原来水平，洗精煤产量达到52.3万吨，全员工效达到3.001吨/工，百万吨死亡率为零，无事故期限长达995天。五阳矿在实践中继续

完善和充实这一管理新方法，力争发挥最佳整体效能。

二、各种煤矿管理新方法的不断产生，彻底改变了煤矿管理落后的现状，促进了煤矿经济效益的提高，并会推动煤矿各项管理工作的顺利开展

1. 煤炭企业变粗放经营为集约化经营。目前，我国企业管理水平落后的状况普遍存在，煤矿企业表现的更为突出，改变这种管理落后的根本出路在于企业管理方法的不断创新。许多煤矿企业的大胆探索与创造活动，为煤炭企业管理的进一步发展提供了有益经验。这些管理方法根植于煤矿，看得见，写得着，用得上，具有普遍的实用意义。如北京煤机厂的定置管理法主要是研究人、物、现场的三种状态，这里的人、物、现场是否合理结合，使其结合关系和结合状态科学化、规范化、标准化，主要取决于物在现场中处于什么状态。这就需要对生产现场中的物实行特别管理，运用调整物的技法，进行作业方法研究、动作分析，对人、物、现场不断进行改善，使生产各要素密切结合，并加以有效的运用。

2. 有助于完善和健全煤炭企业经营机制。系统的科学管理方法，它既规定了企业的长远发展目标，又制定了企业的分阶段目标，具有较强的连续性。这一特点对于克服、抑制承包后的煤炭企业的短期行为，增强其自我约束、自我改造、自我发展的机制，使煤矿有足够的发展后劲，有着激励指导作用。如芦子沟矿的全方位规范化管理法，即推行抵押承包经营法，实现考核规范化；推程序决策法，实现决策规范化；推行目标成本和费用控制法，实现资金管理规范化；推行技术进步推进法，实现生产管理规范化；推行劳动优化组合法，实现劳动管理规范化；推行用户导向法，实现产销均衡化等等，使软科学促进了硬技术，加速了该矿经营机制的转轨变型。

3. 煤矿经济效益差的状况有所改观，并得到了有效控制。目前企业普遍存在着经济效益低的问题，煤矿亏损更为严重，出现

失控现象。然而，应用科学的管理方法，努力寻求和实现最大限度的工作容量和工作成效，使煤矿的各项生产要素处于最佳状态，实现人和物的优化组合，从而以最少的物质消耗换取最大的经济效益，促进煤矿生产力的发展。如大同矿务局雁崖矿的煤矿效益全方位控制法，以结算制为基础，以定额成本控制为核心，以一定时期内企业要达到的效益为目标，对人财物、产供销各个环节实行全方位超前控制，从而保证了煤矿目标效益的实现。他们以煤炭生产为依托，纵横连锁、辐射控制，体现责权利的紧密结合和集中统一管理的总要求、总思路，是强化企业管理的有效方法。

4. 促进了煤矿经营者管理观念的彻底转变。传统的煤矿管理经历了一个长时期的发展过程，形成了一套管理方法，在煤矿经济的发展中起过一定的作用，但是，已发生了一系列变化的现代煤炭企业与传统的管理方法发生矛盾，已不能适应企业发展的需要。现代煤矿经营者对管理核心的认识从“物”发展到“人”，从个体的人发展到“整体”的人，从简单、片面、粗浅的人发展到复杂、全面、深刻的人；对管理本质的认识，从单纯硬性的方法转变为软硬兼备，偏重于软的方法。不少经营者认为，管理主要是一种对不同文化的特征加以人为的运用的艺术。这种认识显然是大大突破了传统管理方法的视野。随着管理观念的变化，一些先进的煤炭企业均把调动职工的积极性、激发其工作热情作为首要的管理目标。另一方面是最大限度地追求管理的现代化。近年来，许多煤矿都不惜本钱往管理手段上投资，计算机辅助管理被普遍采用，通风手段日趋现代化、网络化、系统化；更为先进的管理手段业已提到日程上来。管理手段的更新，大大提高了管理效能。

三、煤炭企业管理新方法是在实践的基础上，通过对煤矿生产管理规律认识的不断深化而探索出来的，它的进一步完善，必须遵循煤炭企业管理的发展趋势，突出煤矿特点

每个行业、每个企业都有自己的特点。煤矿要创造和选择科学的管理方法，就要分析考虑本企业的自身特点，要对本企业的各种因素进行分析，主要考虑本企业的经济技术水平、生产工艺、产品结构、职工素质以及内部管理工作的特点，要从本企业的现状和存在的问题入手，抓关键、抓主要矛盾，切不可生搬硬套，切不可草率从事，切不可按一个模式。经营机制的完善程度是煤炭企业经营好坏的重要标志。因此，创造管理新方法，要考虑本企业的基础工作，如标准化工作、统计工作、劳动工资工作和会计核算等等。因为这些工作是完善内部机制，进行科学化管理的前提条件，所以，要对这些因素进行考虑，通过科学管理方法的实施，使企业的经营机制进一步完善。科学的管理方法是对自然科学、社会科学及管理学等各种学科的熔铸，创造管理新方法，既要最大限度的挖掘人、财、物的潜力，又能最大限度地发挥各要素之间的合成效益；既在客观上反映煤矿生产经营运行规律，合理地进行分工和协作，使煤矿生产过程各个环节的活动协调一致，保证生产经营顺利进行，又要在主观上反映煤矿职工特点，创造出更高的劳动效率。

企业管理是伴随着经济和社会的发展、企业的不断进步而不断发展的。在世界性新技术革命的今天，现代企业管理较之于传统管理，有了巨大变化，已经表现出许多新的特点，形成了一系列新的发展趋势。煤炭企业管理方法的创新，应顺应这一新趋势，具体做到：

一是真正做到管理重心的转移。从传统的管理理论发展到现代管理方法的一个重要标志就是如何认识人在管理中的地位和作用。传统管理理论只是着重生产过程的分析和组织控制的研究，着重于物的管理，把劳动者当作机器的附属物，人在劳动中丧失了他们应有的创造性和积极性。现代管理的一个基本目的则是在于建立能够充分创造各种高效率的管理方法来，而其中最要害的问题是如何充分发挥人的创造性、主动性、积极性。现代管理有

八大要素，可分为两类，一类是三种管理手段，即机构、法和人；一类是五大管理内容，即人、财、物、信息和时间。这其中，人既是管理的手段，又是管理的内容，有效的管理者，总是既把人看作是管理的对象和客体，又把入看作是管理的主体和动力。煤矿实行承包后，更应该注重这一点，要将经营者的承包、集团承包转变为全体职工的承包，这样，才能够发挥整体的效能。

二是要做到管理权力从集中到分散。在一个现代企业内部，经营权与管理权逐渐分离，管理权力按管理工作的需要，逐渐从集中状况转变为分散到各个职能部门和管理者。如矿务局内部可以以矿（厂）、区队为单位，划分为若干个相对独立的经济实体，享有生产、经营、财务、开发等方面的权力；建各立级决策机构，进行分层决策，矿务局只进行整体的战略决策，各矿（厂）在总的战略决策下进行自己的决策，享有一定的决策权力；实行承包制，使不同层次的经营管理人员承担责任的同时，享有相应的权力，把权力与责任统一起来。

三是做到企业管理从刚到柔的发展。企业管理的刚，主要是在企业管理中按照建立起来的固定模式和程序，运用管理权力和组织系统，强行进行指挥、控制、命令，硬性执行经营管理者的意愿，达到提高管理水平的目的。而企业管理中的柔，相对于刚性管理而言，是指在管理中采取灵活多样的手段，建立灵活柔软的组织系统，重视人际关系的处理，强调思想、作风、精神、各种能力开发等看不见的软件资源管理，在和谐的气氛中实现管理目标。具体做到管理组织灵活，由刚性不变转到柔性可变，随机应变的轨道上；管理的目标从单纯追求数量转到追求质量上来；从重视设备能力利用转移到重视人的能力开发；从强调物质技术投入转移到重视感情投资；从重视实物管理转到视觉标识管理。这样，使现代企业管理刚柔相济，有刚有柔，使管理方法更加科学，更加合理。

内 容 提 要

主导技术管理法是潞安矿务局在探索企业科技进步和煤矿现代化之路的实践中总结和摸索出来的一种管理方法。它要求企业科技进步要首先突出主导技术，以主导技术为龙头，带动相关技术群的整体进步。主导技术是采煤，相关技术群主要包括：采、掘、开、安、机、运、通、管，即煤矿现代化的“八字宪法”。该方法认为，推动企业科技进步的硬件机制由主导机制、主体机制和依托机制组成，“势差原理”是企业科技进步与现代化发展的根本机制。抓关键，抓系统，全面把握“八字宪法”，就抓住了煤矿科技进步的精髓。

作者：尚海涛

单位：山西潞安矿务局

煤炭企业科技进步主导技术管理法

潞安的“主导技术管理法”，融入了新观念、新思维，为我们提供了一套符合国情、国力，加速企业科技发展的方法论，具有普遍的借鉴意义。

一、概念、内涵及主导技术管理法的成熟过程

“主导技术管理法”，是潞安矿务局在探索企业科技进步和煤矿现代化之路的实践中总结和摸索出来的一种管理方法，是一种适合我国大中型企业的技术装备基础、资金条件、职工素质和干部决策能力的，实事求是地推进企业科技进步的方法。它突出强调树立企业科技进步的新观念，冲破了封闭式的圈子；它要求抓住企业进步的龙头，逐步整体优化企业的物质技术基础。这种方法切合我国国情、国力和企业生产经营实践。“主导技术管理法”要求企业科技进步要首先突出主导技术，以主导技术为龙头，带动相关技术群的整体进步。具体到潞安及其他煤炭企业来说，主导技术是采煤；相关技术群体主要包括：采煤、掘进、开拓、安全、机电（供电）、运输、通风、管理（包括通讯及电子信息系统）等八个方面，简称为：采、掘、开、安、机、运、通、管——煤矿现代化“八字宪法”。抓关键、抓系统，全面把握“八字宪法”，就等于抓住了煤矿科技进步与现代化建设的精髓。

在科技进步和矿区现代化建设的实践中，潞安矿务局发现，随着现代化大生产的出现，主导技术日益成为煤炭技术体系的关键因素。由主导技术形成的相关技术群体结构越复杂，相关技术群体分工越细化，对相关技术群就越不能“眉毛胡子一把抓”，要研究其有序性、相关性和系统性。潞安在发展综采和1985年开始

进行矿区现代化建设的初期，就注重发展了以综合机械化采煤为主导技术，采煤、掘进、运输机械化和推广应用计算机等四项重点技术配套的相关技术群体。在实践中，潞安一面寻求新突破，一面探索进一步优化技术配套的最佳方案，于是，随着开天窗支架一次采全高的新工艺开始试验，潞安又注重形成和发展了以此为新的主导技术，采、掘、开、安、机、运、通、管为重点的相关技术群体，提出了“八字宪法”。

二、硬件分析

“主导技术管理法”认为，推动企业科技进步的硬化机制由三部分组成，即：主导机制、主体机制和依托机制。

1. 主导机制

主导机制突出企业的主导技术，它为企业的科技进步与现代化建设提供了导向和动力。主导技术总体地表现了一个企业的科技水平；同时，企业的科技进步与现代化建设也是以其发展为先导的。我国企业的科技进步过去之所以长期发展缓慢，很重要的一条原因，就是没能充分认识到主导技术的特殊地位，将它与其他相关技术等量齐观。主导技术位置不突出，投入精力不集中，因而长期不过关，不能发挥效益，也无法带动相关技术群。煤炭工业以往长期存在的炮采与普采并存，甚至一些企业抛弃普采而退回炮采，科技进步处于缓慢发展或停滞状态的局面，就是鲜明一例。因此，主导技术是企业科技进步的核心，只有牢牢把握这一核心，充分发挥其导向和动力作用，才能有效地推进企业科技进步的发展。

1980年以前的15~20年中，潞安的煤炭生产从打眼放炮、人工装煤的作业方式发展到采用国产机组，逐步实现了普通机械化采煤。1980年，潞安又确立了发展综采的科技进步方向，并以王庄矿为试点，调集精兵强将，集中物力、财力，对引进设备进行大胆改造，一举投产成功，第二年单机年产就达到百万吨，坚定了潞安发展综采的方向，奠定了发展综采的基础；1985年，新班