

成功的启示

——论洼里煤矿企业管理模式

主编：席旭东

企业管理出版社

《成功的启示》编审委员会

顾问:赵增和 李孝省 刘炳南 吴继奎

主审:王明南 白文孝

主任:史文久

副主任:袁景安 张普源 于向球

委员:(按姓氏笔划为序)

于兆军 于向球 王志杰 史文久

刘卫强 朱延刚 李豪文 张普源

杨风成 赵可彩 赵铁军 姜福民

郭福君 席旭东 贾焕民 袁景安

彭大华

《成功的启示》编写委员会

主编:席旭东

副主编:刘学剑 刘冰 司千字

撰稿人:席旭东 刘学剑 刘冰 司千字

杨峰丽 彭大华 于兆军

内容提要

本书以煤矿的共性和管理科学内在的规律为标准,以龙口矿务局洼里煤矿抓改革增活力,走自我解困、自我发展一系列经验为素材,通过归纳、分析、提炼,力求反映中国煤炭企业赢得成功的一般性规律,揭示了企业走向成功的真谛。

全书融实践与理论于一体,通过大量的事实,表述了洼里煤矿乃至中国煤矿走向成功的一条可行之路,对煤炭企业乃至其它行业企业都有借鉴价值。

本书可供现场工作人员学习,也可作为大专院校企业管理等课程参考教材。

龙口局洼里矿矿长王明南，顶住压力、冒着风险搞改革，大刀阔斧精简机构、压缩人员，而且先从自己和领导干部的亲属减起，仅此一举，人员经费一年就节省400多万元，全员效率比计划提高27%。他廉洁自律，从严治矿，带领职工用一年多的时间，甩掉了多年亏损的帽子。

煤炭工业部部长 王森浩

1995年1月5日

洼里煤矿管理模式

洼里煤矿管理模式可归纳为“五六四三模式”，即“五种精神”、“六化队伍”、“四字方略”和“三条线管理”。

培育“五种精神”：大胆开拓、敢为人先；严抓细管、雷厉风行；廉洁自律、无私奉献；敢打必胜、特别能战斗；两手抓两手硬、胸怀全局。

建设“六化队伍”：思想革命化、头脑经济化、语言文明化、行为规范化、行动军事化和工作标准化。

落实“四字方略”：“严、深、细、全”即：治矿求严、作风求深、工作求细和管理求全。

实行“三条线管理”：原煤生产一条线；生活服务一条线；非煤产业一条线。

前 言

管理学是一门致用的学问,其根本特点在于它的鲜明和强烈的实践性。国外企业管理理论专家把企业实践经验作为管理科学研究对象来进行研究已经很长时间了。本世纪初就开始了这方面的工作且形成了若干种著名的企业管理学派。研究者们认为,通过演绎和归纳,使这些有关企业管理研究对象的先进实践经验概括化和理论化,形成新的管理理论和方法,反过来更有利地指导人们的实践活动。所以,长期以来,西方管理界都一直热衷于以本国大量成功企业的实践为素材,来研究并建立一套源于本国文化背景,又适合于本国环境和企业环境的管理理论,用以武装企业管理人员,指导他们的思想和行动。

彼得斯和小沃特曼对美国经营最成功的 43 家公司进行了深入的调查研究,发现它们较之日本公司毫不逊色,而且有独到之处。美国优秀公司大都个性鲜明,不同凡响,有独特的文化、哲学和价值观;它们创造的业绩和取得的成功令人叹为观止。可是,美国优秀公司成功的经验却惊人地简单明了,浅显平常;同时又极富挑战性和启发性,发人深思,耐人寻味。美国优秀公司最出色的地方是重视人的因素,尊重每一个人,把雇员看作有独立人格的成年人。这一条极其平凡,又非常独特。美国优秀公司最显著的特征是

不断革新以适应环境的变化。而顾客和市场正是它们经营管理的出发点和归宿。

目前,我国正处在从计划经济转向市场经济的过渡时期,计划经济条件下的管理理论和方法遇到了许多困惑。近 15 年来,我国煤炭企业改革实际上对管理的冲击最大,影响最大,其主要有三个方面:一是原有的一套管理理论对企业发展指导作用日益衰弱;二是现有企业领导者已离开原来管理的规范,开始没有本本的管理创新;三是在市场经济中首先成功的一批企业已形成了一套新的管理经验,这些新实践和新管理经验的形成已向传统的管理提出了严峻的挑战。如何解决这些问题,首先是坚持实践第一的观点,开展企业实践经验的研究。

建立现代企业制度,转换企业经营机制,加强企业内部管理,作为当前搞活国有大中型企业的热门话题,仁者见仁,智者见智,一时讲得沸沸扬扬。正当众多企业家及企业领导者在为转换经营机制苦苦思索时,山东龙口矿务局洼里煤矿针对煤炭企业走向市场后遇到的诸多新问题,进行了有益的尝试,摸索出一条符合矿情和煤矿行业特点的企业管理新模式,并对煤炭企业在市场经济条件下如何处理企业改革与企业管理的关系,进行了卓有成效的探索,取得了可喜的成绩。他们以其自身成功的经验,向人们揭示了依靠改革来转换经营机制,依靠加强内部管理来强化和促进企业改革,增强企业活力的奥秘。

基于对洼里煤矿取得成就的感性认识和对建立现代企业制

度、转换企业经营机制及加强企业管理的理性思考,我们似乎发现了一片“新大陆”——开始关注企业管理经验研究问题。在研究初期,我们专心阅读了国内外有关企业管理经验研究的重要文献,实地深入调查洼里煤矿。感受之深,使我们这些企业管理的理论工作者和实际工作者产生了强烈的创作欲望,试图建立起企业成功的一般理论框架。

经过近一年的写作,我们终于完成了这项工作。当我们回过头来阅读这部手稿时,虽然有不少地方仍让我们有惶恐之感,但无论如何,它还是明确地贯彻了我们的初始写作意图。抱着“只管耕耘,不问收获”的信念,我们把它奉献给读者。如果读者能从中获得一些收益,便是对我们一种莫大的安慰。

全书共分八部分。1. 企业走向成功——自己的梦自己圆 2. 企业成功的中枢——领导; 3. 企业成功的关键——经营机制转换; 4. 企业管理之髓——严格管理; 5. 企业成功的灵魂——企业精神; 6. 企业成功之本——职工队伍一流; 7. 企业成功的软体因子——企业形象; 8. 企业发展的支柱——科技进步。

本书不同于一般的研究报告,它具有以下特点:

(1)理论性。理论性是衡量研究成果的一个重要标志,我们恳请读者留意书中与实践相关的理论论述。我们之所以有这样的恳求,是因为书中这些管理作法之所以行之有效,并非仅仅是因为它们灵验,而在于它们有一套不同凡响的道理,反映了一种坚实的理论基础。在这里我们还要补充一句,这些理论并非标新立异,其中

大部分经受了实践的检验。

(2)可操作性。我们在撰写此书时,详细分析了不同写作方法,最后确定此书的写作方法为在详述理论研究成果的同时,增加实践操作方法部分,使此书具备可供借鉴的实践操作途径和手段。值得一提的是,此书的可操作性并不是企业原始料资的罗列,而是经提炼,浓缩其精华与理论相结合的实践概括,更具一般意义,适用面会更广。

(3)系统性。此书共分八个部分,这八个部分从不同侧面揭示了企业良性运行必不可缺的要素和各自要求及运行规律。从管理理论上讲,这八个方面分属不同层次,形成不同层面,相互依存的企业管理系统。此书抓住了这八个方面,也就抓住了企业管理系统,使研究成果具备了系统性特征,内容更全,覆盖面更广。

(4)多角度性。企业管理理论的研究可有多种方法。我们在研究洼里煤矿成功经验时,采用多角透视法,从不同角度剖析成功企业的奥秘,如在第二部分分析了企业领导人在企业生产经营中的作用;在第三部分分析了企业经营机制与企业经营之间的关系,在第五部分分析了企业精神在企业发展中的意义等。企业管理是个系统工程,企业管理者应站在高层次上俯视企业管理全局,应探求从不同角度去研究企业管理问题。只有这样才能寻找到有效管理的方法和途径,本书具备了这个特点。

(5)适用性。企业成功经验具有特殊性,它受企业历史、企业素质、企业文化等诸多因素影响,但经过研究,提炼出来的,带有共性

特征的理论成果具有普遍意义,是相同企业环境条件下的企业都要面对的问题。我们在研究成果中,努力寻找具备共性的东西,经过努力完成了此书的八个部分,我们认为这八个部分是对洼里煤矿成功经验的概括,也是其他企业走向成功的法宝,它具有广泛的适用性。

本书是由中国煤炭经济学院和龙口矿务局共同组成《成功的启示》课题组,经过一年多时间的调查研究、拟定大纲、反复讨论、分析提炼,撰写初稿、多次修改加工完成的。

在调查研究过程中,龙口矿务局和洼里煤矿的各级领导给予了大力支持,洼里煤矿的领导多次与课题组座谈,并提出许多宝贵意见,为本书的编写创造了良好的条件。在课题组全体成员对书的结构和内容反复讨论的基础上,由编写委员会全体成员撰写各部分初稿。在提供初稿的基础上,由编审委员会的领导、专家对全书各部分进行修改。最后,由本书主编席旭东同志集中各编审委员的意见,对全书进行修改、定稿。

在本书写作过程中,得到了许多专家、领导的帮助和指导,在这里特别对刘炳南院长表示感谢,没有他的热情帮助与指导,不可能有这本书问世。另外,张普源主席、吴继奎教授、李孝省局长及全体编审委员对本书提供了许多帮助和建议,我们深怀感激之情。前人的许多成果也为本书的分析提供了重要的基础,而且,对前人许多研究成果的精彩之处,本书还作了必要的保留,给本书增添了不少价值。在此,恕不一一赘述,一并表示衷心的感谢。

可以肯定,由于作者自身知识和理论素养的局限性,还不可能做到让本书完美无缺。所以,期待着读者对我们提出批评和指正。就我们的本意而言,如果本书能作为企业管理经验研究的一次有益尝试而得到读者的认可,我们也就心满意足了。还要补充一句,随着经济体制改革进一步深化,企业管理的理论与方法必将发生重大变化,但新的理论与实践刚刚开始萌芽,一切都还很朦胧,只有今后进一步的实践才能催动它的发展和成熟。我们衷心希望读者能从中借鉴点什么。

本书撰写人:

席旭东 (第一部、第二部、第三部、第四部、第六部)

刘学剑 (第二部、第六部)

刘冰 (第五部、第七部)

司千字 (第八部)

杨峰丽 (第三部)

彭大华 于兆军 (第三部)

编者

1996年6月

序

王森浩

煤炭企业扭亏增盈是近年来我们一直致力研究的课题。在市场经济条件下,显得尤为紧迫。煤炭企业“亏损”有其国家政策方面的原因,其中主要表现在煤炭价格过低,人们习惯称之为“政策性亏损”。现在,随着国家宏观经济改革的推进,煤炭企业走向市场,煤炭价格逐步放开,加上国家向亏损企业发放一定补贴,这一问题得到了一定程度的缓解。但是,这种方法治标不治本,只是给企业提供了一个较宽松的竞争环境,真正要振兴煤炭企业,归根结底要靠企业自身。要靠“内因”起作用。

今天,我们高兴地看到,龙口矿务局洼里煤矿在抓改革、增活力,自我解困,自我发展方面闯出了一条希望之路。该矿1993年初面临倒闭危险,他们在煤质不好,煤层赋存条件较差,企业效益一直不好的情况下,坚持走自我解困、自我发展的路子,把握机遇,深化改革,转机建制,从严治矿,调整结构,发展非煤产业,使企业扭转了严重超亏局面,三年累计比计划节亏1768万元,走上了健康发展轨道。

洼里煤矿的成功之路,在对煤矿企业如何抓好企业内部管理,从而扭亏为盈,提高适应市场经济的能力方面给我们以深刻的启示:一是建立并完善适应市场经济要求的企业内部运行机制;二是塑造现代企业精神;三是建立企业资本人格化体系;四是转变粗放

式管理方式,形成“严、细、深、全”管理机制;五是有象王明南这样的优秀的核心人物做领导;六是有一个团结协作的领导班子。

洼里煤矿的成功经验是该矿适应市场经济发展要求的崭新创造,从管理思想、管理体制、管理机制到管理方法,均体现了较大的创新,为煤炭企业适应市场经济的需要,走出困境,发展振兴提出了一条新的思路,具有很强的指导意义,值得借鉴与推广。

现在《成功的启示》一书问世了。这本书系统地总结了龙口矿务局洼里煤矿近年来改革挖潜、自我解困、自我发展的成功经验,由此经验探索总结出来的规律,具有科学性和规范性的特征,对其它处于同样境地的企业,对于整个煤炭行业都是一个很好的启示。

市场经济讲的是优胜劣汰,适者生存。要想在市场上站稳脚跟,进而在竞争中获胜,就必须不断苦练“内功”,增强实力。煤炭企业要真正走向市场,不能不充分做好这个思想准备。江泽民同志指出:“加强科学管理是企业固本治标的大计”。可见,企业要增加竞争实力,必须强化企业管理。“向管理要效益”,应成为企业工作的着力点,必须常抓不懈。一个时期以来,不少企业受“产权不明晰、内部管理‘无所作为’”的思想影响,忽视或放松了企业管理工作,管理不严,纪律松弛,生产经营秩序紊乱,效率效益下降,事故时有发生。这种状态显然无法适应市场经济新形势的要求,这样的企业,不用说扭亏增盈,就连是否能生存下去也值得怀疑。而洼里矿所以能在较短时间内扭亏为盈,最重要的一点就是在深化内部改革的过程中,始终不渝地抓管理,真正做到“向企业管理要效益”的结果。洼里矿的实践再次表明,只有不断强化科学管理,才能使企业获得较高的规模效益、结构效益、科技进步效益、责权利效益和公共关系效益,从而走出困境,扭亏为盈,在市场经济的大潮中崛

起。

煤炭企业也要讲“两个转变”，即经营机制向市场机制转变，经营方式要从粗放型向集约型转变。谁转变得早、谁转变得快、谁转变得好，谁就能在竞争中取得先机、占据主动地位。否则，就只有被动挨打。洼里煤矿关键就是转变得快、转变得好。这个矿的矿长王明南同志事业心强，锐意改革，富有开拓进取精神，敢于和困难挑战，但又不蛮干，而是注重科学管理，真抓实干。从改革入手，带领全矿职工，探索出了自我解困，自我发展的路子。该矿的职工也发扬了自力更生、艰苦奋斗的精神，敢于面对市场的挑战，不等不靠，凝聚起了一股团结奋进、努力拼搏、自我加压、争创一流的精神。搞市场经济需要的就是这样的领导和群众，需要的就是这样的精神。

中国煤炭经济学院的领导和专家学者为这本书的编写付出了艰辛的劳动，特此向他们表示感谢。同时应该指出的是，在市场经济的条件下，煤炭企业新的管理经验会不断涌现，适合于不同企业发展的模式不是唯一的，更不是僵化的，洼里煤矿的经验本身也会随着市场经济体制的建立和不断完善而发展变化。我们期待更多的煤炭企业从洼里矿成功的经验中得到启示，在市场经济条件下走上振兴之路。

王 林 浩

加快实行两个根本性转变 推动煤炭工业经济快速发展

张宝明

《成功的启示》问世了,我感到由衷的高兴。因为这本书所记录的,是龙口矿务局洼里煤矿——一个原来很困难的煤炭企业自我解困、自我发展的生动实践,所总结的是这个煤矿转机制、抓管理、添活力、增效益的宝贵经验;还因为这本书是我们煤矿人自己写的,读起来实在、亲切,令人鼓舞、振奋。应该说,这本书对其他与洼里煤矿相似的煤炭企业,是一个很好的启示;一些条件较好的煤炭企业,也会从中获些裨益。

洼里煤矿是个生产褐煤的矿,在旧的经营机制和管理格局的束缚下,1992年产煤60万吨,亏损高达2780万元,平均吨煤亏损46.3元。而从1993年到1995年三年累计减亏1768万元,1996年就能扭亏为盈。人们从洼里煤矿巨大变化的后面,会发现一条普通的但却是正确的道理:煤炭企业要扭亏为盈,走向振兴,归根到底要靠企业立足自身,靠练好管理内功。

企业的管理与企业的兴衰荣辱从来就是共始终的,在这个意义上,加强管理是企业永恒的主题。愈是发展社会主义市场经济,愈是提高经济增长的质量和效益,就愈要加强和改进企业管理,由此我们说,科学管理是企业固本治标的大计,它能够出新的生产力。在这方面,洼里煤矿的认识是非常清醒的,下了真功夫、实功夫。他们为走出困境,为提高煤矿经济增长的质量和效益,坚持用改革的新思路、新办法来加强和改进内部管理,从管理思想、管理机制到管理方法,进行了许多富有成效的探索和创新。这种加强管理的实践成果和理论成果,就其本质来说,具有三个方面的显著特

点：一是以市场为导向。把市场作为企业经营管理的出发点和归宿点，千方百计地搞好与市场的衔接，优化企业内部各项生产要素的组合，不断地适应市场，营造市场，最大限度地提高企业的市场竞争力。二是以提高经济效益为中心。通过有效的管理机制，合理配置资本、人员、科技等要素，并在开发和配置资源的过程中，以最小的投入获取最佳的经济效益。三是“以人为本”。把企业管理作为“人”的自我管理，注重领导班子建设和职工队伍建设，注重人与人之间关系的协调和职工行为的规范，凝聚起了团结奋进、努力拼搏、自我加压、争创一流的精神，这正是在社会主义市场经济条件下，克服困难，谋求发展，振兴企业所需要的。所有这些，都是符合社会主义市场经济规则的，是符合转变经济体制和转变经济增长方式要求的，是符合企业发展规律的，因而也就有着普遍的指导意义。

本世纪的最后五年，是煤炭工业改革和发展的重要历史时期。按照“两个根本性改变”的要求，进一步提高煤炭工业经济增长的质量和效益，走出一条与国民经济发展相适应，又有较好经济效益的集约型发展道路，是摆在全行业面前的重要任务。加强和改进煤炭企业管理，既是这一重要任务的有机组成部分，又是完成这一任务的基本途径。伴随着改革与发展的伟大实践，煤炭企业新的管理经验、管理方式一定会应运而生，会不断赋予企业管理以新的内容和形式，洼里煤矿的管理经验，本身也会不断发展和完善。我们期待更多的煤炭企业在理论和实践的结合上，深入地研究企业管理问题，走出具有自己特点的发展路子。

張宝明

加强企业管理是搞好企业的根本之路

山东煤炭工业管理局局长 赵增和

长期以来,煤炭企业在传统计划经济体制下,基本上走的是一条粗放经营为主的经济增长方式,管理粗放、用人多、效率低、效益差的问题很突出,使煤炭企业进入市场经济后多方面不适应,陷入了困境。如何尽快摆脱困境,很多煤炭企业进行了积极有益的探索。龙口矿务局洼里矿就是一个很好的典型。这个矿1993年初进入市场后,由于开采条件差、褐煤价格低、销路不畅,加之历史包袱重,企业管理差,亏损严重,面临倒闭的危机。在这种情况下,他们坚持走自我解困,自我发展的道路,把握机遇,深化改革,转机建制,从严治矿,走出了一条具有洼里矿特点的以从严治矿、严格管理之路,迅速扭转了洼里矿严重超亏的局面,使洼里矿走上了健康发展的轨道。实践再一次证明,加强企业管理是搞好企业的根本之路。从洼里矿的经验,我们可以得到很多启示:

一是加强企业管理必须依靠深化改革。深化改革的目的是为了更好地加强企业管理。而加强企业管理,必须改革不适应社会主义市场经济新形势的旧的管理体制和经营机制。改革促进管理的加强,管理的加强又促进改革不断深化。洼里矿正是抓了这一点,首先从深化改革入手,按照市场经济的要求,改造和重塑了矿级管理机构,建立了内部模拟市场,实行了“三条线”管理,等等,使各项管理措施能够得到较好的贯彻实施。

二是加强企业管理必须立足于挖掘人的潜力。企业素质的高低,关键取决于职工的素质的高低。企业潜力的大小,关键取决于