

动力源

科技进步篇

煤炭工业出版社

卷首语

焦作矿区已有百年历史，是近代工人阶级成长的摇篮之一。毛泽东同志曾在四卷第一卷第一篇《中国社会各阶级的分析》一文中指出：焦作煤矿工人特别能战斗。百年来，这种精神一直在焦作矿区传承着。

焦作煤业（集团）有限责任公司（以下简称焦煤集团）的前身是焦作矿务局，改制挂牌于2000年3月。当时，正值煤炭行业困难时期，焦作矿区由于其特殊的条件——水大瓦斯大，地质条件复杂，矿井衰老，包袱沉重，人多，效率低，效益差，经济陷入困境之中，企业到了整体破产的边缘。

在这种情况下，焦煤集团高举邓小平理论和“三个代表”重要思想伟大旗帜，集思广益，提出了“两来一去”的工作思路和“三步走”的十年发展战略。经过五年来的实践，证明这一理性的指导是正确的。它不仅引领企业突出重围，生存了下来，而且成功地进入了战略转折阶段。焦煤集团焕发了勃勃生机。

回顾这段历史，焦煤集团之所以

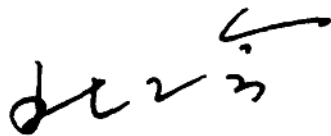
能够渡过难关，走出困境，得益于上级领导的关怀；得益于国家大政策的落实；得益于煤炭市场的好转；得益于企业内部上上下下的共同努力。具体到企业内部，得益于三个动力源：一是改革改制，二是科技进步，三是强有力的思想政治工作。

本书集录了焦煤集团2000年以来，各级领导和专业人员的重要理论文章近百篇，是对这个时期工作实践的理性认识和总结，它忠实地记录了这一重要发展阶段的思想历程，对于今后人们了解这个时期，继往开来，走好下一步的路，有深刻的启迪意义。

愿每一位读过它的人，对焦作煤矿多一些了解，多一份热爱。

焦作煤业（集团）有限责任公司

董事长、党委书记



2005年1月于焦作

目 录

谈谈管理	杜工会	(1)
从被动堵水向主动治水转变 实现焦作矿区治理水害技术的新突破	杜工会	(15)
我的安全生产观	郭中海	(21)
实现非煤产业的可持续发展	苗河根 孟凡珠	(30)
改革采掘工艺 挖掘矿井潜力	刘道友 贾明魁	(38)
加强机电管理 促进企业可持续发展	刘道友 姜秋生	(44)
依靠科技进步 振兴矿区经济	单智勇	(52)
依靠科技进步 综合治理矿区瓦斯	单智勇 赵兴旗	(60)
为实现战略转折创造良好的安全环境	黄 球	(67)
紧紧围绕“三步走”发展战略 全力加快集团公司电力建设步伐	赵廷钊	(72)
对焦作矿区矿井水资源综合利用的思考	王建国 靳宪增 侯学中	(76)
把安全质量标准化作为煤矿生产的生命工程来抓	贾明魁	(79)
综采成功是科技兴煤的重大突破	新建国	(85)
以科技进步为动力 促进企业加速发展	辛新平 郭小电 魏国营	(98)
单井生产创纪录 众志成城创辉煌	李廷杰 董德斌	(105)
依靠动力谋发展 谱写达产新篇章	王良杰 张荣军	(112)
以人为本树理念 安全教育人性化	薛长明	(119)
焦煤集团自备电网运作模式初探	张万忠	(123)
焦作矿区煤与瓦斯突出的防治	杨昌光	(130)
树立科学发展观 提高煤炭洗选加工效益	聂其英 涂必训	(139)
技术创新是华飞公司发展的不竭动力	鲁宝珠	(144)
九里山矿科技兴企的探索与实践	赵国平	(149)
开展水力掏槽防突研究 提高煤巷掘进速度	谢伦荣 俞宏庆	(155)
焦煤集团管理辞条		(158)

谈 谈 管 理

杜 工 会

今天主要讲三个问题，一是管理及管理学的提出，二是管理及管理学的概念，三是管理实践的讨论。

一、管理及管理学的提出

管理活动自古有之，自从有了人类活动，有了社会的分工，就有了管理实践。从原始社会的狩猎活动，到奴隶社会的阶级斗争、生产实践，只要有分工，就得有协调，就得有协作，这个过程就是管理。只不过那时候没人这样提，没有这样说。管理是有效地组织共同劳动所必需的。奴隶主对奴隶，地主对农民，资本家对工人，包括现在企业对职工，家长对孩子，老师对学生，都有一个管理的问题。历史上一些精典的东西，如孔子的《礼》中讲的程序、道德、规矩、规范，《孙子兵法》讲的行兵布阵，这些都闪耀着管理思想的光辉。古代文明如万里长城的修筑、大运河的开凿等，都是管理实践的典范。

但管理理论的萌芽，出现在 18 世纪末 19 世纪初的工业革命时期。

大机器生产特别是蒸汽机的出现，不仅带来了生产技术上的革命，并且需要更多的协调、配合，各个工序分化、细化、复杂化，协调的任务很大，即管理的任务很大。这一时期，虽未能建立科学的管理理论，但有关管理问题的论述，为管理学的形成奠定了坚实的基础。直到 19 世纪末 20 世纪初，美国出现“管理运动”，管理学才从工程学科中独立出来，发展成为完整、科学的理论体系。管理学一经形成，便迅速发展壮大，形成了门户丛立的诸多学派。

1949 年建国后，中国社会生产力和人们思想的空前大解放，掀起了社会主义建设高潮。在这个时期，既有管理上的失误，也有成功的经验。像我们的《鞍钢宪法》，就有不少外国企业学习推广，当时受到了一些国外管理学者的推崇；还有我们的一些大型工程建设，有不少独到的管理经验。当然，也有许多管理是不科学的，只是凭着高涨的热情，有盲目

性，特别是在很长一段时期内受极“左”思潮的影响，夸大了管理的生产关系属性，没有按价值规律办事，我们的经济建设受到了挫折，管理水平也没有跟上时代的发展步伐。

管理真正作为一门科学在我国引起广泛重视，是改革开放以来。特别是确立建设社会主义市场经济的目标之后，随着经济成分的多样化，或者说投资主体的多元化、经济结构的多元化，不再是单一的公有制，还有民营经济、集体经济、私有经济，带来了人的思维、思想观念的多样化，价值取向的多样化，带来了管理的复杂化。随着经济的发展，社会的进步，经济总量、规模的迅速扩大，管理成为促进社会经济发展最基本、最关键的因素，人们已把着眼点从“技术差距”转到了“管理差距”上来。现在看得见、看不见的，都离不开科学的管理。过去讲物资供应，现在叫物流，还有资金流、信息流、技术流等，现在出门办事，到银行办个卡就能走遍天下，不像过去要把现金带在身上，坐车还得小心被人偷。信息流就是信息大道，各类信息在网上沟通，通过电子商务，企业之间还能在网上做生意，不像过去我们能看得见、摸得着，凭着自己的直观感觉，才能把事情操作完成，顺利地把工作做好。日新月异的社会需要更加科学

的管理，仅有传统意义上的管理是不够的。一些学者认为，在 20 世纪，经济学家特别受欢迎，而 21 世纪以后则是管理人才的天下。

二、管理及管理学的概念

什么叫管理？站在不同的层面、不同的角度、不同的专业，对于管理有不同的概括。从管理的外延来看，立足点不一样，对管理也有不同的分法。从范围上，管理可以划分为行政管理、军事管理、企业管理、教育管理等，企业管理又包括资金管理、财务管理、营销管理、生产管理等；从要素上来分，有行为管理、人本管理、信息管理等；从学派观点上来分，又有过程学派、行为学派、权变理论学派、综合学派等。站的角度不同，所处的环境不同，层面不同，针对性不同，学者专家对管理的表述不尽一致，有的称管理是一种活动，有的称管理是一个过程，有的称管理是一种行为。说是个过程，就是说是管理是一个链条式的循环；说是活动，范围就大了，有各种要素组合；如果说是行为，节拍短了一些，节奏就快了一些。

我长期处在企业管理一线，短兵相接，好多事情说了就得办。根据自己的经验，我更倾向于把管理视为一种控制行为，是为了达到一定目的控

制行为。再延伸一下，是通过对人、财、物有效地组合、配置而达到一定目的的控制行为；是通过计划设计、组织实施、指导协调、检验反馈等一系列环节，把人、财、物有效地组合在一起，进行有效配置，从而达到一定目的的控制行为，最后落脚点是行为。

简单地说，管理等于行为。在一些教科书上，有的强调决策重要，有的强调组织重要，有的强调实施重要，不少都把控制作为其中的一个重要环节。我个人理解也是这样。管理最本质的东西是控制，或者说控制是管理最重要的因素。这就是管理的定义。

什么是管理学呢？管理学是以管理为主要研究对象的科学。既然我们说管理是一种有目的的控制行为，那么，我们的研究重点就是如何进行有效的控制。

控制，《现代汉语词典》的解释是“掌握住，不使任意活动或超出范围”。反映在管理上，我认为，还要加上“不但控制住、不超出范围，而且还要使之保持正常的状态，保持高速、有效地运转”。所以，管理上的控制，不能简单的理解为制，还有动的问题。也可以说，管理控制有个度的问题，控制过度则死，适度则活。既不能使之超出范围，左右摇摆，还

要做到高速有效运转，达到预定的效果。在座的都是从事管理工作的，不少人都有自己的经验和方法，有的还是管理的行家；但也有差一些的，平时显得很忙碌，两眼一睁，忙到熄灯，辛辛苦苦，效果不佳。究其原因，就是不懂管理，不会控制，在“动”和“制”上处理得不好，不是“动”过了头，就是一下子管死。当然，这里还有一个责任感、事业心的问题，搞管理、做工作不能凑合对付，不动脑筋。

仅从字面理解，管理也有“动”与“制”两方面的含义，一个是管，一个是理。管，就是闸；理，就是顺。闸既是个名词，像水闸、电闸的闸；也可以作为动词，即截流，改变水流、电流等的流量大小、方向。闸就是制动系统，即控制系统。理，是清理、整理、理顺，形象地说叫清淤，通过“理”扩张流动的能力。理是动力系统。思想上有疙瘩，理顺后情绪就稳定了；工作上有阻力，理顺后就没有障碍了。纵观世界上一切机械运动都有动力和制动两个系统。飞机如果没有动力系统就升不了天；反过来讲，没有制动系统，在天上也难以正常飞行。汽车没有发动机、汽油作动力源就不能运动，反之，如果没有制动系统，其结果也必然是翻车。机械运动是这样，社会运动也是这

样。国家机器的正常运转，要有法律法规来制动，同时还要有文化、经济等方面的动力机制发挥作用；即便是政法部门之间，也存在着相互制约的问题。管理是“动”与“制”矛盾的统一体，这种辩证的统一，促使管理不断提高水平，一个循环解决一个问题、上升一个层次。

在我们的管理实践中，往往强调“管”而忽视“理”。而事实上，国有企业的管理，不单是制动的问题，不能全靠行政命令；其中很重要的一个方面，是要最大限度地调动积极性，提供动力源，做好激励人的工作，包括做好思想政治工作，发挥党支部的战斗堡垒和党员的先锋模范作用等。一个优秀的管理者不能只是一个专家，应是一个杂家，不仅要有专业特长，还要能组织人，会号召人，懂得关心人、体贴人，能把人的积极性充分调动起来，面对复杂的矛盾、各个群体的职工，能想出点子来，能够制定有效的措施，能很好地把握住各个方面。

三、管理实践的讨论

如何搞好管理，进行有效地控制？大家所处的环境不同，专业不同，面临的矛盾不一，各有各的理解，各有各的道理。撇开具体的事不说，我就个人多年的管理实践，谈一

下管理最基本的东西，提出几个共性问题，同大家讨论。我认为，搞好管理要坚持下面几条原则：一是以人为本的原则；二是从实际出发的原则；三是不断创新的原则；四是“效力”的原则。

（一）坚持以人为本的原则

这是十六大后新一届中央领导集体提出的重要思想，也是贯彻“三个代表”重要思想的题中应有之意。党中央要求各级党组织要亲民、爱民、为民，都是从这个角度出发，从关心人、爱护人的角度出发。我们国有企业特别是老牌国有企业，更应该重视这一点。怎样体现以人为本？我认为，一是尊重人、理解人、关心人。二是要树立科学的发展观。

1. 坚持尊重人、理解人、关心人

以人为本的前提是尊重人，以人为本的关键是理解人，以人为本的基础是关心人。

首先是尊重人，这是以人为本的前提。没有对人的尊重，很难做到理解人、关心人，更谈不上以人为本。尊重人首先是尊重人的人格，我们平常讲尊重人才、尊重知识、尊重选择、尊重劳动，最重要的是尊重人的人格。人，生而平等，无论是管理者，还是被管理者，无论位置的高低，人格上都是平等的。好多矛盾的

激化，说到底就是尊重人格这个前提没有把握住。随着社会的发展、文明的进步，这一点显得越发重要。人要讲平等，特别是在人格上。有时候定制度，出现问题重罚，这是管理上的控制手段，必要时候一些行政手段、经济手段、法律手段都是管用的，但有个前提，就是要以人为本，尊重人的人格。违反了制度，先批评教育，再引导，不能为惩罚而惩罚，不能因为谁犯了错误就在人格上贬低人家。好多矛盾的激化包括一些群体性的事件，都是由于缺少尊重人格的意识引起的，甚至一句话就把矛盾激化了。特别是在当今深化改革的时期，我们所面临的矛盾很多、很复杂，更要对职工群众讲道理，更要尊重人，包括现在的一些改制单位，对待那些与企业脱离劳动关系的人，都要尊重人格；还有那些犯了错误的人，在人格上也要尊重他。作为一个管理者，这是个前提。古汉山矿注重管理制度的人性化，经济面貌发生了可喜的变化，产量连创新高，该矿领导深有感触地说：“你把工人当人看，工人干活当牛干；你把工人当牛看，工人调皮又捣蛋。”就是在管理中把尊重人格作为前提，极大地焕发了职工的主人翁热情。

尊重人特别要尊重人才。人才是先进生产力的代表。在企业实现转折

和振兴的过程中，我们需要大批有能力的高素质人才。现在不少企业都说人才太少，在这个情况下我们更应该尊重人才，千方百计把人才留下来。怎么才能留住人才？曾庆红同志讲，要用情感留人、事业留人、待遇留人。三个留人，实际上就是尊重人才的具体体现，即尊重知识，尊重劳动，尊重创造，尊重人的价值。

坚持以人为本，关键是理解人。没有理解，就没有尊重，也谈不上志同道合。理解人，最重要的理解人的心理需求，及时掌握人的心理活动，在一定的时期，他在想什么，有什么难处，什么是他最关心的。就企业而言，职工作为生产工作者，不单是对企业的目标发生兴趣，各自情况不同，想法也有差别，不是简单地多发几个钱就能解决问题的。要看到人的实际困难，更要理解人的心理需求，想职工之所想，忧职工之所忧。通常是一个人心理上的难题解决了，就等于解了包袱。理解需要沟通，这就要求我们的管理者要经常深入到职工中去，不能总浮在上面。

以人为本，关心人是基础。关心人就是办实事，解决实际问题。要关心人们在生产生活中遇到的实际问题。温家宝同志说：“坚持以人为本，当前工作中的一个重要方面，是着力解决关系人民群众切身利益的突出问

题。”很多时候，职工并不关心你怎么说，而是看你是怎么做的。如果大家的实际困难得不到组织上应有的重视，很难设想他能积极主动地纳入到你的管理设想中去。关心人，特别是要关心弱势群体，关心那些因各种原因造成的困难家庭，积极热情地帮助他们解决实际困难，要让职工把企业当作自己的家，首先要让他们从企业能感受到家庭的温暖。

2. 树立科学的发展观

从去年下半年，随着我国经济运行过热现象的出现，党中央、国务院审时度势，及时提出科学的发展观，不是单单依据 GDP 的多少论英雄。今年人代会之后，又采取了一些有力的宏观调控措施。三中全会《关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确指出：“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展。”并提出了“五个统筹”，即统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放。这“五个统筹”，既是深化经济体制改革的指导思想，也是新的科学的发展观的重要内涵。“五个统筹”，从根本上说，就是要正确认识和处理发展过程中的主要矛盾和利益调整，从而实现经济社会的全面、协调和可持续发展。从管理这

个角度上，就是要正确认识和处理好全局与局部、当前与长远、企业与个人、集体与国家等各方面的利益关系，主题词是“统筹”、“兼顾”；是“大局”、“长远”；是立足眼下，着眼未来。不能今天不管明天事，形似好的时候要想到形势困难时，不能好了伤疤忘了痛，不能只站在个人、小集体的立场看问题。经济指标完成是一方面，锤炼高素质的职工队伍是另一方面，这些都要统筹考虑。只考虑完成经济指标后涨工资、涨奖金的事，没有长效机制和兼顾起来的手段，便有可能助长唯利是图的不正之风。前些年，我们推行经营责任承包制，在短时期内这个手段还可以，时间一长，就产生了一些副作用。像卖水泥，卖出去水泥后按百分比提成，最初卖 1 吨水泥提五毛钱，后来提一块，再后来提三块、五块。结果水泥卖出去了，钱却要不过来，为此便又出台一个政策，回收货款再提成。由于政策缺少瞻前顾后，一些卖水泥的人变“聪明”了，能当时把钱要回来的也不要，为什么？等过两天出台更优惠的政策，等厂里资金紧张了，再次提高回收水泥款的提成比例。这方面的教训是很深的。这就要求我们，要把管理的经济手段与培养高素质的职工队伍结合起来，建立长效机制。还有全省的资源整合问题，省政府有

个统一的规划，焦作、新乡、济源范围的煤矿原则上让焦煤集团来整合，但从什么地方入手，用哪种手段，我们要认真地思考，不合适的整合会使企业背上包袱，在此问题上头脑要冷静。今年我们提出了“两改两营”，首次把资本运营提到企业重要日程上来，我们与中国铝业公司合作，共同开发赵固煤矿，不久前召开了赵固能源有限公司第一届股东代表大会、董事会。有人说，现在煤炭市场好、煤价高，最好自己一家干。从当前的情况看，不能说这个说法没有一点道理，但是，以后我们不能把宝押在赵固一个项目上。市场是有风险的，市场好的时候要看到不好的时候。同中铝的合作，至少有三个好处：一是规避风险，二是规范现代企业制度，建立健全法人治理结构，三是发挥区域优势，实现优势互补。对中铝来说，也是有利可图的事，这就叫双赢。这些思路的确立，有一个科学发展观的问题，也有兼顾眼前与长远的问题、局部和全局的问题，都需要统筹考虑、协调发展。统筹考虑，瞻前顾后，不是优柔寡断。古代人讲，善弈者谋势，不善者谋子；毛泽东同志说，在战略上要重视敌人，在战术上要藐视敌人，都是这个道理。管理上的控制，重要的是战略上的控制，而不是强求具体的每一个人、每一件事

都必须对自己言听计从。书法讲究意在笔先，讲究构思章法，下棋讲究布局运势，篮球、足球讲究整体攻防，都是要有个全局观念。前不久，焦西公司很好地把握了钢材市场价格的起落，合理地买进卖出，低价进，高价出，产生了好的效益，这就运作得很好。

（二）坚持从实际出发的原则

任何管理理论、技术与经验，都有其具体的背景，都是同一个时期一个企业的生产力及具体条件相适应的。多年来，我们一直讲实事求是，做什么事都要立足实际。管理脱离了实际，任何设计都是无效的。那么，如何在管理中体现从实际出发这个原则呢？

（1）要准确地分析和把握自己的优劣势。如果做不到这一点，就谈不上从实际出发。我们一些正确的管理思想、管理理念，包括我们的企业文化、职工的价值取向的形成，都是依据企业实际形成的，都是建立在企业实际情况的基础之上。只有这样，我们的管理思想、企业文化，才有生命力，才有穿透力，才有凝聚力，才有向心力，才有影响力和号召力。

了解自身实际，需要有一个不断认识、总结、分析的过程，要坚持用“两分法”分析自己的优劣势，坚持矛盾对立统一的辩证法。再差的企业

或个人也有自己的优势，再好的企业和个人也有自己的劣势，要扬长避短。分析认识优势，在于扬长，借长处推动工作；分析认识劣势是为了避短，在于消除前进中的门槛。1999年12月27日，在就任集团公司总经理的大会发言上，我说：“这一壶够喝的。”首先是服从组织的安排，同时也表现出来我们精神上不是很振作。这也是依据当时企业的实际情况。之前我先了解了一下，财务上给我列了一个表，一大串债务，都是欠人家的，有的上亿元，有数千万、上百万的，企业经济形势相当困难。不承认困难乱拍胸脯是对组织的不负责任，看不到优势同样也会丧失斗志。尽管困难重重，我们焦煤集团也不是一点办法没有了，我们仍然有自己的优势。我们说自己是个老企业，100多年了，老观念、老传统、老做法、老思想、欠的老账，一摊子的老，这是对我们不利的一方面；而我们的优势也在老字上，牌子老，信誉好，影响大，可以在“老牌子”上做文章。根据这些情况，我们分析了一下，思路也就出来了，就是“两来一去”。首先就是借助于大政策先保存下来，国家针对老企业的扶持政策，就是我们的可以依赖的优势资源。我们过去为国家做贡献了，企业存在的有些问题不是企业自身能克服的，需要国家

政府帮助解决，相信党中央、国务院、各级领导，对于这个曾经给国民经济做过贡献的企业会给予关照。事实上，通过我们的努力，得到了从中央到地方各级政府的热情关怀。这就是我们的实际。老有不利的一面，也有优势的一面，文化底蕴那么深厚，无形的资产大于有形的资产，我们的无形资产不是能用数字衡量的。要掌握自己的优劣势，扬长避短，确定我们的管理路数。

(2) 学习借鉴先进的经验要同自身的实际相结合。学习借鉴别人的先进经验很重要。夜郎自大，把自己关闭起来，不向别人学习，是要落后吃亏的。我们向平顶山学习瓦斯治理，向义马学习标准化建设，最近我们研究工资改革方案，同样借鉴了外面的经验，引进了股票期权等一些做法，这都是学习。但是，我们有自己的实际情况，不能简单地照搬照抄。学经验要学在关键点上，与自身的环境、各方面的关系、背景结合起来。在提出“两来一去”思路的同时，我们制定了“四分”管理思想，即“分而治之，分类指导，分门立户，分路突围”，就是坚持各子分公司各办各的事。从表面上看，这同现代企业制度的“四自”要求没有多大区别，但在改制时，我们没有照抄照搬别人的做法。没有跟风，没有刻意在人员减

少、机构撤并上做文章，而把重点放在转变职能上；没有追求轰轰烈烈、急风暴雨式改革效果，而是扭住管理模式这个根本，将权力和责任下放给基层。几年过去了，不了解内情的人，说我们的改革力度不大，没有减掉几个人，没有撤掉几个部门，没有免去几个领导，没有闹出多大动静；但在集团公司内部，对每一个生产经营单位来说，这个动静是很大的，改革力度是很大的。是不见血的手术。不少单位干部受难，职工受苦。

(3) 依据实际找准切入点。每一个管理办法的出台，在运用之初，都有个切入点的问题。万事开头难，切入点找对了，所有的问题都会迎刃而解。切入点能不能找准，关键是要依据实际，真正做到从实际出发。我们很多单位这年在管理上总结了不少的独到的经验，有技术上的，也有体制上的，各有特色，无不是从自身实际出发的。九里山矿堵水就采取了请进来的做法，请了肥城人。结果费用比自己干省下了很多，同时也引进来了新的防治水技术，这就找准了切入点。中马村矿依据工作面煤层的实际，上了综采放顶煤，在集团公司也是个创新。新亚商厦最近几年效益打了个翻身仗，是从经营战略上找准了切合实际的切入点，从一般商品销售转为名牌商品代理制。还有华飞电子

公司的行为管理，非常严格，这也是针对了华飞的实际情况。古汉山的曝光台不能要，华飞的曝光台就有效。适用的才是先进的，也是最有效的。

(三) 坚持不断创新的原则

江泽民同志讲，创新是一个民族的灵魂，是一个民族兴旺发达的不竭动力。不要把创新看得高不可攀。我们讲技术革新，就是技术上的创新；我们的改制，叫体制创新；我们采取不同的管理手段措施，就叫管理创新。还有意识上的创新，观念上的创新，这两个创新是深层次的。今天我们虽然讲管理，说管理创新，但首先是意识创新，怎么去管，就是个意识问题。我们的产品结构不一样，生产规模不一样，成长的环境不一样，企业历史不一样，对创新的认识还有些差异，虽然不能千篇一律，但是都有一个创新的问题。举个例子，近年我们很多年轻人才外流，我曾对一个矿领导说，一个月给年轻人400来元的工资是难以留住人的。矿领导解释说，权衡一下矿上老技术人员，不好给年轻人提高工资。猛一听这话有道理，确实难以平衡。但这里就有个观念的问题。如果换个角度来看，现在的年轻人上大学容易吗？他们可是父母掏的钱啊，不像以前是由国家掏钱。现在都讲回报率，孩子毕业应该回报他父母，娶媳妇、买房子还能要

父母掏钱吗？而从前的大学生是国家出助学金培养的，应该首先要回报国家。这就叫观念上的创新，就是说理论先行。这个说法有没有道理？有道理就要办，给这些年轻人加薪，对其他老同志少加或不加！任何工作，都要把大道理先讲清楚，这样就好开展了。

创新说到底就是求变，变化就是运动，运动就有生命，变也可以说是动力源。事物都在变。篮球赛最后剩了三五分钟，双方差 20 分，最后结果变的可能性不大，比赛就成了垃圾时间，大家也不想看了。足球为什么会有那么大的吸引力？就是场上瞬息万变，即使是二比零、三比零，不到最后几分钟，还有翻盘的可能。在管理上不能墨守成规，好的要坚持，但要在创新上下功夫。怎么创新？我提两点：

(1) 要有强烈的创新意识。也就是要有事业心、责任感，这是创新的精神支撑。如果没有事业心、责任感，只是混日子，穷应付，就谈不上创新。凡是成绩、功效显著的，都是在不停地思考，都有强烈的责任意识。也有支差应付的，就是那几句话，那三板斧，没有一点新的东西，自然难以有什么大的作为，时间一长就显示出了差距。

(2) 要勤于学习，勤于思考，这

是创新的知识支撑。不是说睡一觉，新点子就出来了。我很赞成张瑞敏讲的，“创造”和“制造”虽然是一字之差，但我们要的是创造而不是制造。海尔能快速扩张，能在国际家电市场站住脚跟，包括在制造业非常发达的美国，就是因为他们在不停地创造：我的产品就是与你不一样！比如小小神童洗衣机，很简单，一点变化启动了一大块市场。在管理上我们也一直在创新求变。在 2000 年的职代会上，第一次报告我就提出一个这样的观点：今年争取月月开工资。有些同志认为这句话说的唐突。上一年形势这么不好，又没有什么转好的迹象，怎么说月月开工资？我做了解释：前提是争取。再者，月月开工资没说百分之百地开工资，或开百分之百的工资。随之而来的是“算发工资双挂钩”的方法，算的时候与盈亏挂钩，发的时候与资金挂钩。出了几个公式，假如这一月开 2500 万元的工资，你的账上现在只有 1500 万元，那 1000 万元就不能兑现。不能再搞平均，不能再说钱不够，大家都领个生活费算了。如果这样，走在前面的失去积极性，后面的感觉压力不大。有的单位开的比例很少，有的还可以。少的感觉面子上不好过，向我保证下一个月怎么怎么样。但这是管理措施，我给了你面子，那我就没有面

子了，我说话不算数，下一次就没有号召力，就失去了管理应有的作用了，这个管理办法也等于白说了。差就是动力，就是矛盾，就是运动，下次就引起注意了。这在一定程度上就是管理的创新。过去，一到下半年，特别是到了最后一个季度，基层单位领导的精力主要用于与局领导斗嘴皮、斗心眼上，他们会说我的财务是多么紧张，举出各种客观理由，要你把指标降一降，还拍着胸脯保证明年出多少多少煤。这样，养成了一种很坏的习惯，往往年初定个指标，年中再变动，一年指标三变，最后搞决战，还得加点奖金鼓励，把经济活动当成政治运动来搞。认定、认可双指标，就是给一个公差带。达到了认定指标、完成任务的，拿工资，拿奖励，受表彰；达到了认可指标的，不丢人。认可指标是名义指标，达到这个指标的得不到实东西；低于认可的，当然是少数单位，丢人，面子不好看。法不治众就治少数人。王封在2001年所搞的“双零管理”模式，也是很好的创新。这次调整工资既有个从实际出发的问题，也有个管理创新的问题，还有一个以人为本的问题，最近集团公司讨论了几次，下一步还要征求意见，既是学习借鉴了外边的经验，更主要的是根据我们的实际情况，还要建立长效机制，用了好

多数字指标，做了多次测算，领导班子也讨论了。我们有自己的实际，不能与别的局比，要兼顾统筹，要考虑眼前利益与长远利益，考虑到提高职工收入与企业发展的协调，考虑到主业与辅业的协调，还要考虑退休的与在职的、管理人员的与一般职工的关系，都要协调。既要走改革之路，发挥激励机制作用，同时又要兼顾方方面面的利益。这次涨工资，大体上有五个方面的思考：一是方向上，提高活工资比例，或者说就是岗效工资制。二是分配上，坚持效率优先、兼顾公平。首先是效率。根据这个原则，我们有一个提法，就是跟着效益走，包括两个方面，其一是单位与单位之间，单位有效益就跟着涨，单位没效益就不涨，效益高就多涨点，效益低就少涨点；其二是单位自己跟自己比，今天有效益今天涨，明天没效益明天降。三是在幅度上，整体水平要有一个较大的提高。四是在发放形式上，实行货币分配与期权分配相结合，涨得多的一部分拿出来作为期权，放在冯营电厂建设上或者开发赵固煤矿上，把个人的利益拴在企业上面。五是在具体操作上，要有配套的方案，期权、股票怎么管理，我们设计的股票有可转让和不可转让的，一般职工的、小额的，股票可以转让，骨干人员、份额大的，在一定时期内

不可转让。尊重人才，可有的人才走了，一走外边的单位给十几万，而我们七八万也给不起，给了差距太大了，又搞不成。怎么调整？我们可以给你期权，把你的个人利益同企业拴在一起，我们也考虑到技术骨干、专业学科带头人的问题，还考虑到技师、技工队伍的问题。这也是个管理的问题，过紧就死，适度则活。宝钢的工程师分一般工程师、主任工程师、主管工程师、首席工程师，是有层次的，而且是动态的，不是说首席工程师就是一成不变的，要通过考核看是不是称职，过个两年或三年调整一下，其他有能力的人也可以代替“首席”。他们对专业技术人员和经营管理人员实行双轨制，在宝钢有首席工程师，还有首席研究员，这些人的待遇比一些行政领导还高，但这是少数，人家把管理与创新就很好地结合起来了。这次涨工资还要调整，广泛讨论，要兼顾各个方面的利益。

（四）坚持讲效力的原则

效就是效果，就是效率，就是效益。力就是活力，就是动力，就是持久力，说到底就是看是不是推动生产力发展的这个标准，就是看结果如何。不讲效力一切管理都是毫无意义的，毫无价值的，都是走形式、应付差使的。安排的工作、办的事情是不是讲效率，是在应付，还是办实事？

每个人都要问一下自己。实际上，别人一看就能看出来。

怎么体现出讲效力的原则？主要体现在四个环节上。第一，明确工作目标；第二，制订措施方案；第三，抓实组织落实；第四，进行效果检验。实际上就是很多管理书籍中讲的设计、组织、实施、检查依次循环的过程，本质上是一样的。

（1）明确工作目标。目标就是方向，没有目标就没有方向。科学的目标能充分发挥全体员工的积极性和潜力，指导资源最合理的配置，达到经营活动的最佳效果。科学的目标首先是切合实际的，不高也不低。不能好大喜功，不能赶时髦，必须把长远目标与眼前目标、终极目标与阶段性目标结合起来，一步一步，踏踏实实往前走。科学的目标来之于周密的调研分析，从实际出发。举个例子，去年古汉山矿经过调研后提出的战略目标就明确而切合实际，一下子就把干部职工的劲头调动起来。“稳住一一，主攻一二，东扩西进，三年达产”十六个字，这几年干什么一清二楚，这就是战略目标的管理。

（2）制定措施方案。一是了解情况，二是制定方案，三是组织贯彻方案。制定措施方案要适合实际情况，还要具体、有可操作性。首先要了解熟悉情况，在此基础上拿出具体的意

见。这里所说的可操作性就是控制，如果不可操作就谈不上控制。一个领导在安排工作时，少了下面三句话就是不完整的：这项工作谁来负责？做到什么程度？什么时候把它干完？如果有一句话没有说，这个管理者的责任就没有尽到，起码说不是个优秀的管理者，甚至可以说是支差应付。要回答这三句话，也不是随便拍脑袋就行的。比如让谁来负责，就要考虑谁更适合干这个事情？我叫他干，压在他头上，他跟我叫劲不叫劲，他吃得消吃不消，能不能把事情办成，其他人有什么看法？他说是刁难他，跟我红脸怎么办？别人说是向着他，只有他能完成，好事都叫他干，就轮不上我，其他人有意见怎么办？回答好第一个问题，就有这么多的事需要思考。第二个问题“干到什么程度”，也就是标准是什么？必须明确，还要审慎思考能不能干到这个程度上？要结合实际情况，如果实际就干不到那个程度上，那不是难为人家吗？那么这个安排就是不恰当的。第三，什么时候完成，能不能在规定的时间内完成，要完成需要什么条件？随之好多问题都出来了。作为管理者，安排工作时首先要说这三句话。如果不说，这个安排就是无效的。这三句话不是轻易说得出来的，需要吃透情况，有的放矢，要有把握地讲这些问题，需

要动脑筋。

(3) 抓实组织实施。这是更重要的一环。平常说叫抓落实，我曾在一个地方见到这么几句话，挺有启发性：“好会议加不落实等于零；好制度加不执行等于零；好思路加不照办等于零；抓没落实好的事加不追究没落实好事的人的责任等于零。”我们有时布置一项工作，问落实得怎么样，有的领导也会说：我们开过会了，我昨天安排过了。这种以会议落实工作的形式，是非常有害的，这样的管理也根本谈不上“效力”。安排过了不落实等于零！一定要用把事当成事干的人，坚决不能用好大喜功的人。抓落实，责权要明确，一级抓一级，一抓到底。科学管理要有系统性，要瞻前顾后，保持一个时期的相对稳定。朝令夕改，随意表态，不叫科学管理。随意性很大的人，往往副作用很大。

(4) 进行效果检验。小说家重过程不重结果，管理者重结果不重过程。搞管理，从某种意义上看，是用效果说话的。每一个管理决策能否发挥出应有的效应，都要经过实践来检验。效果必须有明确的标准，尽量的量化，这样才能检测是不是都达到了指标。再者就是检验工作要扎实具体，检查是不是有弄虚作假的现象，还是实实在在的，一些机关部门下去

检查转个圈抄几个数字就走了，这不是真正的效果检验。检验，既是对上一轮管理实践的总结，也是在为下一轮的实践做准备，使下一轮工作水平上升。不光是说这次的标准达到没达到，更重要的是今后工作的启示作用，通过一个循环走向下一个更高的循环，使管理再上新台阶，新水平，螺旋式上升。管理是一种控制行为，这种控制是长期的，也是根据情况变

化不断变化的，不只是一个循环就完事大吉了，而是不停地循环，不停地向高层次发展，从而达到企业在进步，管理水平在提高的目的。正是有了这样的循环，我们的企业才会长盛不衰。

注：作者系焦煤集团董事长、党委书记。本文是2004年6月4日在焦煤集团机关全体干部会议上的演讲。