



企业成功之路
The Way to Success

HONG TAN SHAN ZHI LU

一个班子 和一个企业

——红炭山之路

梁君梅 编著



内蒙古科学技术出版社

企业成功之路

一个班子和一个企业 ——红炭山之路

主 编 梁君梅

副主编 李文钊 于岩洪

江苏工业学院图书馆
藏书章

内蒙古科学技术出版社

企业成功之路

一个班子和一个企业

——红炭山之路

梁君梅 编著

出版发行/内蒙古科学技术出版社

地 址/赤峰市红山区哈达街南一段4号

电 话/(0476)8224848·8231924

邮 编/024000

责任编辑/宝 乐

封面设计/冯 雪

印 刷/滨州教育印刷厂印刷

开 本/850×1168* 1/32

字 数/104千

印 张/4.625

印 数/1—1000册

版 次/2001年10月第1版

印 次/2001年10月第1次印刷

ISBN7—5380—0876—4/Z.117 定价:16元



前 言

福建省红炭山矿业公司是福建省属煤矿,由原龙岩矿务局、永定矿务局、苏邦煤矿、漳平煤矿合并而成。始建于 1958 年,是一个走过了曲折、漫长的发展道路的煤炭企业。自建局以来,特别是在 20 世纪的最后 10 年,他们在改革开放、发展市场经济的过程中,在煤炭企业普遍不景气的情况下,克服了重重困难,锐意改革,勇于创新,抓住发展机遇,乘势而上,使企业迅速发展壮大,由单一煤炭生产发展为以煤为主、多业并举的综合型企业,企业的各项经济技术指标均居全省煤炭企业前列,是福建省较大的骨干工业企业之一。如今,红炭山矿业有限责任公司,已成为闽浙粤三省规模最大、实力最强的煤炭生产经营综合性企业。

中国有句古话:宁为鸡头,不为凤尾。红炭山矿业有限责任公司是由四个企业变成一个企业,这其中必然有利益的调和过程。原来的四个局矿的领导在新的公司中有的成为正职,有的成为副职,由“鸡头”变成了“凤尾”,他们能否接受这一改变,是否心中有种种的不平衡和怨气?他们新的领导班子中是否能彼此真诚合作,相互支持?是不是会因此而出现扯皮现象呢?原来的四个企业的效益状况也不均衡,有的好有的坏,职工的收入也是不均衡的。合在一起以后,带着原来



各自的企业背景,职工们能拢得来吗?会不会产生内部的矛盾冲突,产生方方面面的摩擦?在这种情况下红炭山矿业公司的生产、经营会维持高效、正常的运转吗?

带着种种疑虑我们来到了红炭山矿业公司。我们深入了下属的各个矿山,也深入到了矿山的职工中,深入到他们的日常工作和生活中。不论是在深深的井巷,还是在繁花似锦、祥和安静的职工生活小区;不论是工人,还是干部,在我们寻找、探究的目光中,都找不到任何能印证我们心中疑虑的迹象。在这儿,我们看不到一些矿区所有的那种沉闷、压抑的气氛。看到的是工作努力、生活愉快的干部群众;听到的是回荡在矿山各个角落的职工们的欢声笑语;感受到的是企业生机勃勃、欣欣向荣的活力,职工们为自己是红炭山人而感到骄傲和自豪,他们对企业的未来更是充满了信心,他们怎能不发自内心地欢笑吗?

我们在了解了红炭山矿业公司从小到大、从弱到强的艰难历程和漫长的发展道路之后,感觉到这是在深化企业改革,促进市场经济发展的背景下,涌现出的企业成功的实例,认为对这种新鲜的独特的经验及时地进行总结,将具有重要的理论意义和实践意义。原龙岩矿务局局长、福建省龙岩地区省属煤矿国有资产运营管理委员会主任、现任福建省煤炭工业(集团)公司董事、红炭山矿业有限责任公司执行董事、总经理陈胜利同志,接受了我们的建议,与我们合作,共同对此课题展开研究。通过近一年的工作,在系统收集了大



量第一二手资料的基础上,结合理论进行了具体研究,本着实事求是、去伪存真、去粗取精的原则,对材料进行了加工整理,形成了全书的写作大纲,最后撰写成此书。

全书由十章构成,分别叙述了:企业的发展历程、现状及成功业绩;企业深入改革的具体措施和成功经验;围绕效益这一中心,企业在生产管理、成本管理、质量管理、营销管理、安全管理等方面所做的一系列具有创新意义的工作及其成功经验;企业发展非煤生产、实行战略转移的成功经验;企业实施人才战略、科技战略所取得的成效;企业领导班子的建设,一个团结、协作的领导集体是企业成功的关键所在;企业文化大战略的实施及成效;现代企业制度的建立;红炭山矿业有限责任公司成立及意义;班子成员的素质等等。试图从一个领导集团上寻找到一个企业成功的秘密。

全书贯穿以人为本的基本思想:为了职工必须办好企业;而办好企业则必须依靠企业的人。

红炭山矿业公司是我们“企业成功之路”调研组调研的一个点,调研组的同志经过对所有调研对象的比较,认为该公司经验全面而成熟,特色比较突出,故而形成该书。调研组负责人高昌海研究员参加了该书的框架构思和统稿工作,并始终指导了全书的编写。课题组其他人员:陈家义、孙春玲、刘克敌、张光云、苗建新、沙玉新、曲绍燕、刘焕芝、张菡、张新力、徐永梅、刘培超、张秋红、穆南、邓晓智、张爱萍、朱剑等同志均为本书的编写提供了资料,并做了大量具体工作。但是



由于时间仓促和我们的理论水平有限,书中的不足和错误之处在所难免,尤其是对红炭山矿业公司和他们的领头人,许多地方没能写深、写透,甚至可能没有写清楚,这有待于今后的改正和提高,也期待着该企业职工的修正补充。为了推动社会主义现代化企业的建设和发展,本书权当抛砖引玉,敬请同行专家批评指正。

作 者

2001年10月1日



团结奋进的公司领导班子



红炭山矿业有限责任公司机关大院一角



供电公司



红炭山车队



坎市发运站



王庄复合肥厂



永定供电所



红炭山发运站



漳平分公司



陆家地矿



苏邦矿区医院一角



永定矿区医院



苏邦车队



大同沟矿



苏一煤矿



翠屏山矿



苏二矿生活区一角



永定汽车队维修车间



龙岩矿区医院技术比武



坑柄矿一角



瓦窑坪矿



东矿一角



龙潭煤矿



田螺形矿



铜锣坪矿



708厂花园式厂区

708厂



雁石发运站



矿泉宾馆



矿泉酒家宴会厅



机械厂



水泥厂



王庄养殖场



培丰矿一角



目 录

前言

第一章 现状与发展	1
走近红炭山	1
发展历程	4
走近红炭山领导班子	6
第二章 狭路相逢勇者胜	17
龙岩矿务局存在的问题分析	17
改革	20
改革与稳定	30
第三章 效益就是一切	33
稳住原煤生产	33
勇闯市场的骁将	37
质量是生命	42
成本管理	45
安全是天	49
第四章 奏响战略调整的号角	56
煤炭企业的未来出路	56
多种经营企业的状况	58
整顿促发展	59
建立新的经济增长点	63
对于非煤生产的新认识	65
第五章 人才战略与科技战略的实施	68
依靠科技挖潜创效	68
科技推新出效益	69



人才战略	72
第六章 领导班子的建设	77
内练素质,外树形象	77
组建团结、和谐的领导集体	81
建立民主管理体制	83
第七章 企业文化大战略	86
企业文化的战略意义	86
主要领导的企业文化意识和品味	87
让矿山形象变亮	89
心系职工,情暖人心	96
企业文化生活	99
精神文明建设与企业文化建设有机结合	101
企业文化建设结硕果	103
第八章 从龙岩矿务局到红炭山矿业有限责任公司	106
龙岩地区省属煤矿国有资产运营管理委员会成立	106
龙岩矿务局与苏邦煤矿合并	107
公司制改造的过程	108
改革促发展	116
第九章 红炭山矿业有限责任公司	120
公司组建	120
红炭山矿业有限责任公司概况	120
公司组织机构设置	121
红炭山矿业有限责任公司成立的意义	122
第十章 班子成员的素质	124
企业家的“六要素”	124
陈胜利个人品质的闪光点	128
红炭山班子的科学思想方法	129
红炭山班子的经营管理理念	132
红炭山领导班子给我们的启示	137