

自主管理

实践与探索

一种工作运行机制 自助管理是先在制度和职业的基础上，有分解和细化了的管理体系，使“一种工作运行机制”自助管

系下
分重要的基础上，有分
助理、指导、广泛
种工作运行机制 自助管
分解和 的解

一种工作运行机制 自助管

日本經濟學博士 櫻井 浩之

自主 管理

实践与探索

刘昭正◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

自主管理: 实践与探索/刘昭正编著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0241 - 9

I. ①自… II. ①刘… III. ①煤矿—矿山运输: 铁路运输—工业企业管理—经验—枣庄市 IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 187563 号

责任编辑 郭国玺

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 11

字 数 120 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0241 - 9/F · 8561

定 价 25.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

本书编委会

主 任	刘昭正
副 主 任	周脉海 周 刚
委 员	单国年 王敬国 王金山 刘连珂
执行编辑	吴敬北
编 辑	马 军 吴敬北 王 峰 曹士刚

序

“枣矿集团铁路运输处自主管理在宏观上制度调控、微观上简政放权,采用人本管理与绩效管理相结合的‘自主管理模式’,是一场让员工从‘要我做’到‘我要做’的自我管理革命。它使企业主人翁地位得以提升,民主权利和义务得到保证,为员工构建展示综合能力的平台,为激发自身潜能,实现自我价值,最优、最美、最佳地完成工作任务目标提供空间。表面上看似一种无人监督的无形管理,实质上则是一项更加科学的系统工程。较之于传统的行政和制度管理,它是一种较高层次的管理模式。”这是天津大学管理学院工商管理研究生《现代管理学》课堂上所引用的企业管理经典实例。

作为枣矿集团二级生产单位,铁运处主要承担着枣庄矿区的煤炭外运任务,所辖铁路既与矿井密切相连,又与国有铁路接轨,点多线长、岗点分散、野外岗位多、专业技术性强、管理难度大是其独特的行业特点。行业的特殊性,要求员工必须具备较高的思想素质、较强的自我约束能力和较好的自主创造能力。因此,高标准、严要求、准军事化运作,一直是铁运处的管理特色,而不断追求管理创新则是铁运处的一个传统。特别是在集团公司“三三三”管

理文化品牌的引领下,铁运处一班人按照集团公司提出打造“自觉+制约”管理模式的新要求,把推行自主管理作为巩固、提升、放大“三三三”管理文化品牌的切入点,大力推行以“个人自律、班组自主、单位自治”为主要内容的自主管理机制,形成了“共同愿景、实景流程、工作标准、考核评价、奖罚激励、创新发展”六大框架体系,丰富、提升了“三三三”管理文化品牌内涵,创新了企业文化形式,为企业推进管理创新提供了很好的范例。

十七大报告指出:“科学发展观,第一要义是发展,核心是以人为本,基本要求是全面协调可持续,根本方法是统筹兼顾。”这就要求我们要始终不渝地坚持以人为本。而自主管理正是“以人为本”在企业管理中的体现。自主管理,是在制度和职业道德规范的约束下,在对人的充分尊重的基础上,由分解和细化了的管理主体,实行能动的自我约束和自我规范的一种工作运行机制。自主管理是将决策权尽最大可能向组织下层移动,让最下层单位拥有充分的自主权,并做到责任、权利的有机统一。较之于传统的行政和制度管理,它是一种更加科学、前沿,较高层次的管理,是企业管理的一种新境界。

企业管理是与人打交道的一门艺术。100年前,弗莱德里克·泰勒的科学管理不相信人的主动性,认为只有对员工实施强行控制,才能使管理行为有效,它以管理者控制为主,是一种被动的管理行为。现代管理理论认为,人是可以自制并能自动激发的。如能给员工提供自主管理的机制,他们会自发地将个人目标和组织

目标融合起来,管理者的作用就是调动个人的主观能动性,激发人的内在潜力,发挥员工的创造性。从理论上讲,传统的企业组织通常是金字塔式的;而自主管理要求企业组织结构呈扁平型,即从最上面的决策层到最下面的操作层,中间机构尽量最少化。自主管理为每一位员工提供了参与管理的平台,它以强调企业员工自律为主,运用员工内在的约束性来提高其责任感,让他们把企业的荣辱当成自己的神圣使命,与企业共生存,共发展,使他们从内心发出“我要竭尽全力”、“我要干好工作”的愿望,并以此作为自己奋发向上的动力,规范自己的行为。

铁运处在“三自”的基础上,制定了“个人自律四到位、班组自主五落实、单位自治六化”的自主管理标准。其创新自成体系、相对完整,有实施意见、有目标愿景、有工作标准、有实景流程、有评估检验、有培训办法、有激励手段。既有理论高度,又有可操作性,形成了较为完备的自主管理体系,具有较强的实用性和推广价值。从纵的方面讲,较好地克服了“中梗阻”现象,做到了上下联动、一抓到底、一体运作。同时,在优化管理、整合内容过程中,铁运处既注重夯实基础,又注重扣紧中心,把安全管理、成本管理、质量管理、“三个亮点”建设等重点工作纳入自主管理考核评价内容,较好地实现了管理文化和整体工作的融合。铁运处推行的自主管理,既符合集团公司巩固、放大、提升“三三三”管理品牌的要求,也符合通过加强准军事化管理、打造“自觉+制约”模式的客观要求。可以说,在推行自主管理过程中,铁运处找准了文化强企的结合

自主管理：实践与探索

点,将以文化力激活生产力落到了实处。

自主管理作为管理创新的一种新追求、新方式,是管理文化向较高层次发展的必由之路。企业管理如停留在人管人、制度管人阶段,员工积极性和主动性就难以全面发挥、就会大打折扣。而自主管理是企业和谐稳定发展的基础,是对员工个人价值的尊重,使企业主人翁地位得以提升、民主权利和义务得到保证,为员工提供了展示综合素质的平台,为其发挥自身潜能、实现自我价值、最优、最美、最佳地完成工作任务目标提供了空间。

自主管理是现代企业管理的最高境界。今天,一个企业的成功与否不仅仅取决于严格的制度管理,而在于是否充分地激发全体员工的参与意识。不能自主管理的员工不是好员工,缺乏自主管理的企业也决不是好企业,只有积极地调动每一位员工的积极性和创造性,才能为企业的发展不断注入生机与活力。

兹为序。

枣矿集团董事长
党委书记：

172

序

第1章 绪论

- 1.1 课题背景及研究目的 /3
 - 1.1.1 课题背景 /3
 - 1.1.2 课题研究的目的和意义 /7
- 1.2 自主管理的探索 /11
- 1.3 课题研究的主要方法和内容 /14

第2章 铁运处自主管理实践

- 2.1 自主管理理论探索 /19
 - 2.1.1 自主管理理论 /19
 - 2.1.2 要求和条件 /22
- 2.2 准军事化管理 /23
- 2.3 三基建设 /27
 - 2.3.1 个人自律 /28
 - 2.3.2 班组自主 /30
 - 2.3.3 单位自治 /32

2.4 六大体系 /34

2.4.1 共同愿景 /34

2.4.2 实景流程 /36

2.4.3 工作标准 /37

2.4.4 考核评价 /38

2.4.5 奖罚激励 /39

2.4.6 创新发展 /40

第3章 管理制度

3.1 工作职责 /49

3.1.1 岗位工作职责的含义 /49

3.1.2 岗位工作职责的构建方法 /49

3.1.3 岗位工作职责在自主管理中的应用 /50

3.2 绩效考评制度 /51

3.2.1 绩效考评的定义 /51

3.2.2 绩效考评的影响因素 /52

3.2.3 绩效考评与自主管理的关系 /54

3.3 组织结构 /56

3.3.1 组织结构定义 /56

3.3.2 组织结构设计的因素 /56

3.3.3 组织结构在自主管理中的应用 /59

3.4 员工发展规划 /60

3.4.1 员工发展规划定义 /60

- 3.4.2 员工发展规划的影响因素 /61
- 3.4.3 员工发展规划与自主管理的关系 /62
- 3.5 安全预案 /63
 - 3.5.1 安全预案的定义 /63
 - 3.5.2 安全预案的制定原则和步骤 /64
 - 3.5.3 安全预案与自主管理的关系 /66

第4章 观念行为

- 4.1 个人观念 /71
 - 4.1.1 个人观念的定义 /71
 - 4.1.2 个人观念的构成要素 /72
 - 4.1.3 个人观念与自主管理的关系 /73
- 4.2 共同愿景 /75
 - 4.2.1 共同愿景的定义 /75
 - 4.2.2 构建共同愿景的要素 /75
 - 4.2.3 共同愿景的作用 /77
- 4.3 团队合作 /78
 - 4.3.1 团队合作的定义 /78
 - 4.3.2 影响团队合作的因素 /79
 - 4.3.3 团队合作与自主管理的关系 /81
- 4.4 知识共享 /82
 - 4.4.1 知识共享的定义 /82
 - 4.4.2 影响企业知识共享的因素 /83

4.4.3 知识共享的作用 /84

4.5 持续改善 /86

4.5.1 持续改善的定义 /86

4.5.2 持续改善应注意的事项 /87

4.5.3 持续改善的作用 /89

第5章 运营系统

5.1 目标管理 /95

5.1.1 目标管理的定义 /95

5.1.2 目标管理的实施步骤 /96

5.2 班组建设 /97

5.2.1 班组建设的定义 /97

5.2.2 班组建设的原则 /98

5.2.3 班组建设的实施要领 /99

5.3 员工培训 /102

5.3.1 员工培训的定义 /102

5.3.2 员工培训的目的 /103

5.3.3 培训过程 /103

5.4 过程管理 /106

5.4.1 过程管理理论内容 /106

5.4.2 过程管理的实施 /109

5.5 现场管理 /114

5.5.1 现场管理的定义 /114

5.5.2 现场管理的理论实施 /115

5.6 绩效管理 /126

5.6.1 绩效管理的定义 /126

5.6.2 绩效管理系统 /127

第6章 自主管理初步推广

6.1 自主管理成果 /133

6.1.1 组织成果 /134

6.1.2 员工发展 /136

6.2 自主管理完善 /138

第7章 应用前景展望

7.1 自主管理三要素模型 /145

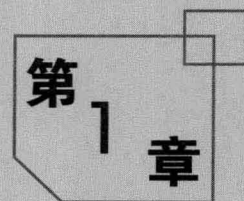
7.2 自主管理的实施 /148

7.2.1 实施方案 /148

7.2.2 实施要领 /152

7.3 自主管理的未来 /154

后 记



绪 论

1.1 课题背景及研究目的

1.1.1 课题背景

枣庄矿业(集团)有限责任公司位于文化深厚、交通便利的山东省南大门,具有 132 年的正式开采历史、曲折的发展歷程和深厚的文化底蕴。

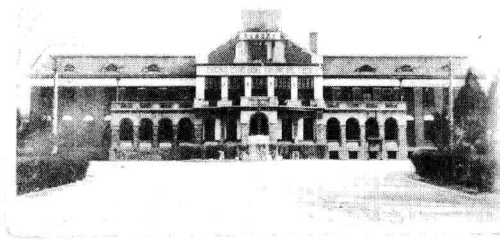


图 1 中兴煤矿股份有限公司遗址

其前身为 1878 年创办的山东中兴矿局“官窑”——“中兴煤矿股份有限公司”,当时与开滦煤矿、抚顺煤矿并称为中国三大煤矿。新中国成立后,中兴公司恢复生产,更名为枣庄煤矿。1956 年成立枣庄矿务局,1998 年改制为枣庄矿业(集团)有限责任公司。

历经百年风雨沧桑,由小到大、由弱做强,现已发展为集煤炭生产加工、铁路运输、地质勘探、煤发电、煤焦化工、机械制造、建筑建材、房地产、新能源开发、现代物流、国际贸易、生物工程于一体,外部开发涉足山东省内 4 个地市和贵州、云南、内蒙古、新疆等省份及加拿大、泰国等国家的跨国界、跨地区、跨行业、跨所有制的大

型企业集团,名列中国企业 500 强、中国效益 200 佳、中国纳税 100 佳、中国煤炭 100 强、山东省纳税企业第 7 位;先后荣膺全国典范企业、全国再就业工作先进单位、全国爱国拥军模范单位、中华慈善事业突出贡献奖、国家级企业管理现代化创新成果奖、全国企业文化优秀奖、中国煤炭工业企业文化示范基地、中国建筑工程鲁班奖、国家生态产业示范基地和试点单位、山东省优秀企业、山东省安全生产先进单位、山东省首届最佳企业公民、山东省思想政治工作优秀企业等一系列称号。

为了不断适应市场经济的发展要求,枣矿集团积极倡导现代管理理念,大力推进管理创新。经过多年的实践和探索,枣矿集团逐步形成了以“三基”(基础、基层、基本功)、“三化”(准军事化、精细化、市场化)、“三个亮点”(质量标准化、企业文化、环境面貌综合治理)为主要内容的、具有软科学管理鲜明特点的“三三三”管理文化品牌。



图 2 枣庄矿业集团公司总部大厦

“三三三”管理文化品牌具有鲜明的个性特色,其核心是“以人为本”,根本是“文化软管理”模式,关键是建立了“金字塔式”层级管理结构,基石是制定了“科学量化”的考核体系。“三基”建设是基础,是平台,具