

常村煤矿的精、气、神



常村煤矿矿长王志清(左)、党委书记王观昌

山西煤炭储量居全国之首，煤炭产量和外运量居全国第一位，是世界年产1亿吨以上六大煤炭基地之一。山西把煤炭资源输送到全国的同时却也饱受诟病，因为接连不断的矿难，因为被插上传奇标签的煤矿主。《南方周末》曾用这样一句话形容山西：“行进中的中国犹如一艘庞大的邮轮，长三角、珠三角、环渤海是甲板之上最亮丽的舱位，豪华的PARTY、高级的宴会、穿着光鲜的男女，而山西则如甲板下的锅炉房，闭塞、嘈杂、烟气冲天，然而正是它，提供了邮轮前进的动力。”

在全国人民聚焦着山西一次又一次的矿难事故时，却鲜有人知这个能源大省默默付出的艰难而执著的改变。这改变的背后，是厚重的中国的30年，也是一批决心给世人一个新形象的煤矿企业卓绝而让人感动的付出。真的很少有人去关注它们，关注这些在矿难和诟病的阴影里以高贵的姿态为山西正名的不屈不挠的煤矿企业。

山西潞安集团常村煤矿就是这个群体中的一员。

从岗前誓词到三本书 理念渗透无微不至

潞安集团常村煤矿是我国改革开放的产物，是全国唯一一座利用世界银行贷款建设的特大型、现代化矿井，年产煤炭700万吨，销售收入30亿元，职工6400多人，是潞安集团的标志性矿井。作为潞安集团的一面旗帜，常村煤矿秉承潞安一贯的企业文化，首先讲思想。思想是人能动性的具体体现。为把企业文化建设引向深入，常村煤矿把员工思想观念的转变作为首要任务来抓，大力灌输企业新型的竞争观、岗位观、分配观、团队观，用新的企业理念冲击、替换员工传统消极的思想观念，为企业改革营造舆论环境。除了用宣传册的形式，他们还通过其他方式，如开辟电视专栏、理念宣讲、理念知识竞赛、理念故事演讲等多种形式，在矿区的主干道上安装了理念



工人们在钻研技术



推行6S管理中的定置管理,物品摆放变得整齐有序

郭志清 王焕伟

真实事情。绿豆芝麻般的小事被汇聚在一本自己编写的书里给自己人看的时候，既陌生又熟悉、亲切。他们的第二本书叫《话与画》。精美的印刷乍看上去都以为是从小书店买回的漫画书。这是一本见解独到而又很有趣的书。前言里写着：“开展员工的‘话与画’活动，是集团公司进行企业文化建设的重要内容，是理念文化建设的有机组成部分，同时也是企业民主管理的直观表现形式。开展这项活动的主要目的，是通过收集普通员工对企业生产、经营、管理等方面工作的认识体会、意见建议，并用简洁凝练、有启迪意义、警示意义的语言表达出来，辅之以形象的漫画，使每名员工的个体智慧得到充分发挥和交流，转化为促进企业发展的整体智慧，有力推动企业管理水平的提升。”翻开书，新颖的漫画创意和精辟而充满智慧的配图语言让所有的读者惊讶。这本书的全部内



“企业文化小故事”演讲赛



6S管理中员工在听讲

容反映着煤矿员工的思想与智慧。随手拈出几句：“人的行为造就成功的本质。”“技能培训是企业员工的最大福利。”“人本重于成本、人品高于产品、人才优于钱财、人心胜于高薪。”“规章制度是拿来用的，不是叫人看的。”这本小书真正让人惊讶的除了普通员工们身上散发出的智慧、才情，还有这个企业的良苦用心，就像一个大人们为了让自己的孩子吃下良药而用各种方法去掉它的苦味、换种形象包装起来，让所有人都能心甘情愿地接受。可以想像，如果把这些道理、这些理论在大会上一遍又一遍地讲，强迫员工们听将会是什么样的效果，也可以想像，当员工们如看漫画书一样浏览《话与画》的时候又会是一种效果。

潞安集团常村煤矿的第三本小书的封面是那种滴翠的绿色，让人像看到了春天万物伊始的颜色，满是希望和生机。这本《企业文化小案例》的前言写道：“企业文化是一种人本管理理论，是企业发展的最深层、最持久的决定性因素。近年来，集团公司紧紧围绕建设中国潞安能化大集团这个宏伟目标，大力建设潞安新文化，进行了一场全方位、深层次的文化变革，引进先进的管理理念，改造现有的管理制度。书中的30个小案例全部来自基层，全是实践工作的真实写照，浸透着辛勤的汗水，闪烁着智慧的光华，有很强的操作性和启示性。”淳朴而真挚的语言代表着企业的气质和内心。一个煤炭企业为了让自己的企业文化真正渗透进员工的生活点滴中，采取这样的方式，让企业文化如春雨一样无声地润泽着这个企业和企业里所有的人。这种滋润就是文化的力量，这种潞安所独有的方式在常村煤矿有着淋漓尽致的发挥。

6S 管理铸就行为准则

常村煤矿的行为文化所遵守的准则是6S。6S管理是企业管理方法和管理理念的一场变革。6S管理的基本内容是从“准时、清洁、



整齐的工业现场

撤的现代化矿工代替。而干净整洁、空气清新的工作现场使工人们的干劲更高。在那三本员工们自己写的小书中，对6S管理的深深理解和感激在字里行间随处可见。这正是因为企业的员工真正接受了这种管理模式。6S管理已经在所有的细节上影响着这些员工，影响着他们的一言一行，一举一动，影响着他们把这个企业连在一起的命运。

由“要我安全”转向“我要安全”

安全从来都是煤矿的头等大事，怎么能抓好安全最让煤矿领导殚精竭虑。其实山西众多的煤矿都在安全问题上下过工夫，效果却各不相同，这其中除了硬件设备的问题，很重要的还是管理上的问题。常村煤矿至今是零事故，这与6S管理安全的推行有很大的关系。员工在安全管理上由“要我安全”向“我要安全”，这是一种自觉的主动的转变，必然会带来全新的效果。6S管理示范点皮带队全队168人，维护着总长7000多米的原煤运输皮带，2005年平均每月影响矿井生产时间为16.82小时，2006年降为6.83小时，比2005年降低10小时，2007年事故降低更为明显，1月到6月份平均为4小时，其中有两个月事故为零。作为高瓦斯矿井的常村煤矿，瓦斯问题一直是制约常村煤矿安全生产的“卡脖子”工程，通风队是矿井主要负责瓦斯监测管理的队组，它的工作好坏直接关系到矿井的安全生产能否顺利进行。随着2005年初通风队成为6S管理试点单位，严、细、实的管理方式的运行，全矿瓦斯超限次数开始大幅度递减，2006年全矿瓦斯超限次数比2005年减少90%以上，2008年1月到6月份则比2006年同期下降了87.5%。

员工的素质决定了一个企业的精神面貌和发展潜力。6S管理素养的推行提高了员工的素质，开发了员工的潜能。常村煤矿为了提高员工素质，把加强队组员工学习作为企业文化建设的重要内容，开展了富有创意的“三小”知识“活动”。“三小”是指“小技术、小窍门、小经验”，通过此项活动他们探索出一条“工作学习化，学习工作化”的新路子。在6S管理岗仪式上，员工每天要宣讲“三小”知识。这就要求员工必须有丰富的知识资料。员工需想方设法从书本上，从各种渠道里获得相关知识。“三小”知识活动三年来取得了明显的效果。提高了员工的业务素质和技术素质，促进了安全、生产和各项工作，而且对于增强企业的创新性、竞争力，都具有十分重要的作用，还形成了浓厚的学习氛围，推动了企业的文化建设。员工表现出了强烈的学习积极性和主动性，业余时间打扑克、喝酒的少了，到图书馆看书、查资料的人多了，聚众闲聊的少了，在一起讨论知识话题的人多了。“三小”知识”等活动使员工的思想发生了很大的改变，上班开始准时到岗，物品定置摆放整齐，成本

费用逐步降低，节支降耗效果明显。同时，员工的技术素质普遍提高，技术水平大为改进，队伍的创新创效能力显著增强，技术创新，小规模改革不断涌现。

随着企业文化不断深入开展，精细化管理的稳步实施，队组的管理水平大幅度提升，实现了由粗放型向精细型管理的转变，由外在管理向内在管理转变，由单纯管结果向抓过程管结果转变。为了摆脱根深蒂固的计划经济的管理模式，常村煤矿作为潞安标志性矿井率先引入了“螺丝就是工资，工资就是螺丝”的企业运营理念。从本质上说，这就是内部市场化管理的理念。这种管理机制，使工作投入和工资、收入挂钩，把结果、成效和收入紧紧地捆绑在一起，使每一个单位、每一个职工更注重工作或管理的结果和成效，进而推动企业管理水平、生产效率、经济效益的不断提升。

常村煤矿的企业文化

企业文化在常村煤矿落地生长成熟，如层层落叶一般覆盖着本是煤炭的底色，层层叠叠地形成了一个企业的底蕴。而这底蕴所散发出的气息又温暖了企业里所有的员工。

企业文化是一个企业的内涵和精气神，它是无形的，力量却是巨大的。而一切的内涵和精神气质都会从外在的形象上流露出来，形成一种独特的气场。一个人是这样，一个企业也是这样。一个有内涵有文化的企业，这内涵和文化会从一切细枝末节的地方散发出来。

一个企业的形象除了自身的设备环境外，还有一个很重要的部分是员工的精神面貌和生活质量。常村煤矿以推行潞安新的企业形象体系为重点，全面规范了企业标识应用，塑造出统一、显著的企业视觉形象。2008年常村煤矿全面推行了《潞安集团企业形象手册》，基本上实现了企业形象系统四大基本元素：标志、标准字、标准色、吉祥物；十大应用项目：办公用品、产品包装、广告、标牌、礼品、交通工具、媒体宣传、旗帜、服装、环境的全面覆盖，重点推行了办公用品、广告、标牌、服装和环境。企业文化、产品文化、装备文化的连动发展，使常村煤矿的形象建设在规范中得到升华和有所建树。

其次企业形象还体现在企业环境的优化上。企业成为员工们的家，环境是个很重要的因素。尤其是煤矿企业。传统的煤矿企业很容易让人想到漫天满地的煤尘，员工的

白衣服，一天穿下来就变成黑色的。厂矿里满眼看到的除了厂房就是煤堆。走进常村煤矿却让人惊讶它的干净整洁，就像一个有修养的人，外表也是整洁得体的。常村煤矿从整体上看像座花园，非常注重绿化。在煤海中，绿的意义不仅仅是悦目，更重要的是它代表着一种生机和活力。所以常村煤矿基本上四季有绿色，三季有花开，大片大片让人心醉的绿色草坪，笔直光滑的道路，五颜六色的屋顶，整齐规范的工业区，环境优美的街心公园，宽敞明亮的职工小区，温馨舒适的单身公寓，统一规范的办公用品，每一处细节都显示出文化的存在，向人们充分展示了潞安集团常村煤矿的现代企业形象。

此外，装备技术、产品、环境文化的创新也是重要的企业形象内容。在装备技术文化建设方面，常村煤矿追踪国际装备技术发展新趋势，加快矿区的数字化、信息化改造步伐。在产品文化方面，不断提高产品的科技含量，增加产品的附加值，不断提高经济效益。在环境文化建设方面，通过社区建设、国际安全社区建设等，不断改善员工生产生活条件，塑造出自己良好的企业形象。此外，常村煤矿还注重物质文化的提升。他们把理念渗透到环境文化中，把行为融入到形象文化中，把理念和行为渗透到产品文化中，使环境中渗透着文化，物质中蕴藏着文化。对自己的员工，除了精神上的充实外，也十分注重他们的生活质量。常村煤矿的职工人均收入超过5万元，在潞安集团中名列第一。

常村煤矿的形象不仅是向外的，更重要的是对自己人的，对得起自己的良知，对得起自己的员工，其次才是以一个什么样的形象出现在世人面前。这是朴实却是最真实的企业文化。真正的企业文化就是这样，不是做秀的，不是牵强的，是从内心里从灵魂深处流淌出来的不可遏制的气质和思想。

常村煤矿的目标还在远方，却是具体的、踏实的，他们要在“十一五”末，基本建立起适应市场经济发展要求，立足潞安集团实际、符合矿井发展、反映常村煤矿特色的文化体系。通过企业文化的创新和建设，内强素质管理，外树品牌形象，增强企业凝聚力，提高矿井竞争力，实现企业文化与矿井发展战略的和谐统一，企业发展与员工发展的和谐统一，企业文化优势与竞争优势的和谐统一，建设成先进、强大、精品、富裕、美丽、和谐的中国潞安标志性矿井。



风景怡人的常村煤矿社区