

案例正文：

南梁矿业专业化运营和契约化管理^①

摘要：本案例以南梁矿业为背景，描写了该公司在创新运营管理模式和实现资源优势向经济优势转换上管理变革措施。南梁矿业成立之初就把矿井生产和建设交给专业化队伍，随后又逐渐将后勤服务、辅助生产以及物资供应交给专业化承包商承包，形成专业化运营格局。通过生产和服务承包合同，将各方权责利明确。创新出“八个统一”（统一文化、统一组织、统一招工、统一培训、统一调度、统一供应、统一考核、统一服务）管理方法，有效地解决了经营管理上的“两张皮”问题。

关键词：南梁矿业，契约化，专业化

0 引言

上世纪 80 年代中期，陕西省北部发现了震惊世界的“神府煤田”。神府煤田以巨大的储量和优越的煤质吸引了大批投资家的目光，神府地区也逐渐成了投资开发的热点地区。为了出口煤炭，获取外汇和积累资金，榆林地区煤炭出口公司于 1987 年投资开发了南梁煤矿。作为陕西省出口煤炭生产基地，尽管拥有丰厚的煤炭储量，但是由于前期投入少，加之仍处于计划经济时期，南梁煤矿从 1995 年开始试生产起，就患上了计划经济时期国有煤矿的通病：非生产人员多、装备落后、生产成本低，等等。再加上后勤服务、辅助生产等开销，以及管理费用和各种税费，最后的销售成本要比当时的其他同类企业高出一倍多。因此，南梁煤矿虽然具有 15 万吨的年生产能力，却常常处于开工不如停产的尴尬之中。更为严重的是，从上世纪 90 年代末期开始，煤炭行业进入了严重的行业衰退期，南梁煤矿要发展，必须注入新的血液，必须创新运营管理模式，方可实现资源优势向经济优势的转换。

1 公司背景

1998 年春天，在西安举行的“东西部合作与投资贸易洽谈会”上，中国煤

1. 本案例由西安科技大学管理学院的张金锁老师指导，邹绍辉、闫晓霞撰写，版权归西安科技大学管理学院所有。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 本案例授权中国煤炭企业经典管理中心使用。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

炭进出口公司、澳大利亚华光资源有限公司、榆林煤炭出口（集团）有限公司、海南京铁实业贸易开发总公司、宁波保税区启甬国际能源发展公司和陕西省煤炭进出口公司等国内外 6 家企业，签署了联合组建“南梁矿业公司”的意向书，拟共同联合投资 1.5 亿元，其中包括外资 266 万美元。经过近一年的前期准备，1999 年 2 月 5 日，经陕西省人民政府批准，集煤炭生产、加工、储运、销售为一体的中外合资企业——“陕西南梁矿业有限公司”，在陕西省工商行政管理局正式登记注册，南梁煤矿获得了重生。

南梁矿业一经成立，便确定南梁矿业矿井建设和生产经营均采用“对外承包”的方式，即矿建、原煤生产、后勤服务等通过招标的方式由一个或多个专业公司（承包商）承担，南梁矿业仅负责技术方案和煤炭销售以及对工程进度、原煤产量、质量的监督、检查和考核工作，南梁矿业对各承包商通过契约来实现管理。在随后的发展中，南梁矿业逐渐将形成了如下的专业化运营格局（见图 1）。

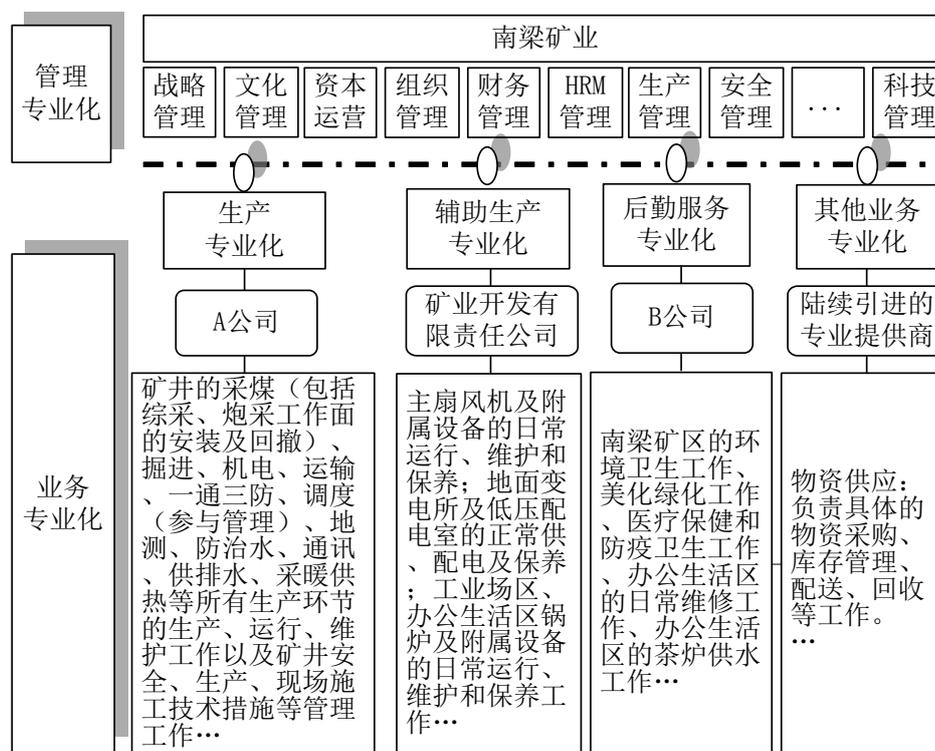


图 1 南梁矿业专业化体系

通过专业化运营，南梁矿业可以从繁杂的事务中抽身而出，进而有大量时间、更多精力专注于发展核心主业和战略性产业，也能充分激发了契约各方的活力。

契约原本是民事法律的基本制度，指平等主体之间为了达到某种目的，在追求各自利益的基础上签订的一种协议。契约化管理就是在协议的基础上，明确责任双方责、权、利，达到节约交易成本、提高效率之目的。南梁矿业的契约化管理，在形式、内容和载体上也经历了一个逐渐完善的过程。在成立初期，鉴于原

南梁煤矿职工需妥善安置的现实情况,以及为了保持良好的投资环境和稳定的社会局面,矿井建设期间,除技术含量高、施工难度大和政策限制的工程外,其它工程和生产、生活服务项目,在坚持市场规则的前提下,均由榆林煤炭出口集团矿业开发有限责任公司(以下简称矿业开发公司)独立或联合专业工程公司承包,在合作初期矿业开发公司陆续承担了公司的后勤生活服务、生产系统检修、辅助生产和井巷工程施工,基本上能够完成合同规定的工作任务。

经过三年的运营和实施,由于种种原因,当初确立的运作机制在实际中演变为一种存在多层协作关系的契约合作方式,即南梁矿业负责南梁煤矿矿井安全、生产、技术等管理工作;矿业开发公司负责组建采煤队、掘进队、机电队和辅助队等四个区队,承担矿井生产任务,采煤队、掘进队和机电队由矿业开发公司和恒安公司(米脂建筑公司更名)联营组建,矿井生产通过合同方式由矿业开发公司委托恒安公司承包;恒安公司负责对承包范围内的人事关系、生产安全、生产任务、工程质量及生产成本等所有承包指标负全部责任;辅助队由开发公司自己组建并对承包范围内的安全、生产及成本等指标负全部责任。这种契约合作方式在生产管理过程中暴露出以下主要问题:矿业开发公司收取管理费却不承担相应的责任、矿井生产管理和区队管理严重脱节、矿业公司对承包商的监督管理难度大、承包商的信用得不到保障等。

2003年,南梁矿业通过市场机制,对外招标,通过“契约”方式,选择了A公司作为南梁矿业安全生产业务的唯一承包方。运用同样的手段,南梁矿业将生产辅助交由矿业开发公司管理,将煤炭铁路运销交由海南公司管理,将后勤服务、安全保卫和物业管理交由B公司管理,一纸“契约”,各方职责清晰、责任明确。

南梁矿业在对民安公司的管控上,明确了民安公司的组织架构,并规范了A公司区队人员配置以及主要管理人员职责及任职基本要求。鉴于合理的薪酬激励制度是承包商内部激励与约束机制中最为核心的部分,也是员工将个人目标有效融入南梁矿业总目标的保障之一,是保证顺利完成井下生产承包合同的前提条件,为此南梁矿业对承包商内部薪酬激励制度做出了相应的规定,并明确员工的工资必须按时支付,不得克扣员工的工资。上述要求作为合同的主要组成部分加以刚性约束。

2 问题显现

在随后的发展中,由于契约双方企业目标、文化背景等有较大差异,始终存在着契约各方在安全、管理等方面各自为政的“两张皮”问题,给公司发展带来了较大的影响。矛盾的焦点主要集中在以下几个方面:

A公司认为既然生产承包给A公司,南梁矿业就不应该插手其生产管理工作,导致实际工作中多头领导;南梁矿业则认为煤炭生产是自身的根本,并且又

是安全第一责任方，不抓安全生产，难以实现企业稳定发展。

·生产单位和服务单位一味追求产量和效益，轻视安全和质量，对南梁矿业监督考核的抵触情绪较大，使好多规章制度和管理措施执行不到位，也潜意识地将自身与南梁矿业区分开来，你是你、我是我，我干活、你付钱，把双方关系单纯地界定为是一种经济合同关系。

·生产单位和服务单位组织机构设置、权责划分过于刚性，似乎一切都可以用合同来加以管理。

·人才招聘各自为政，南梁矿业关注企业的未来发展，是长远的；生产单位和服务单位关注用人成本，是短期的。

·考核体系各自为政，生产单位和服务单位认为南梁矿业考核他们的唯一依据就是合同；南梁矿业则认为只有将生产单位和服务单位纳入统一的考核体系中，才能更好地释放管理潜能，实现企业的发展战略意图。

如果不从根本上解决“两张皮”问题，南梁矿业付出巨大心血建立起的专业化运营、契约化管理就会停滞不前，甚至会被彻底否定掉。

3 管理变革

由于南梁矿业自身就是我国专业化运营、契约化管理的首创者，自然也就没有可以借鉴的经验，但南梁人没有选择退缩和失去信心。南梁矿业在不断的探索和论证中，反复进行“实践-修正-再实践”，创造性地形成了“八个统一”，从根本上解决了专业化运营、契约化管理中契约各方在生产、安全等方面各自为政的“两张皮”问题。

3.1 统一文化

统一文化是指用一种文化来激励和约东南梁矿业和各合作单位员工。“以人为本”是现代企业科学发展的重要指导思想，南梁矿业牢牢抓住了这一点，通过各种方式来贯彻这一思想，争取每年有所进步、每年有所突破，使得“以人为本”逐渐深入人心。

2007年，南梁矿业启动文化夜市，开展丰富多样的文化活动，采取自编自演、邀请文化团体表演等形式，全年文化表演10余次。2009年，南梁矿业通过宣传栏、宣传展板、简报、网页等方式加大企业文件宣传力度，构筑宣传阵地。2011年，南梁矿业制作的《平凡的2068》电视片获得了“第二届中国安全生产电视作品大赛”二等奖。除各种活动之外，南梁矿业还始终把职工的利益放在首位，着力解决职工的实际问题，不断投入资金，改善职工的工作和生活环境。2011年，首先从改善职工工作环境入手，对2-2煤辅助运输大巷和井口值班室、井下候车室、井下值班室都进行了装修，对井下人行道都进行了硬化，安装了LED

灯带，在综掘头安装了局部除尘风机，把安全、亲情、文化延伸到井下各作业面，改善了井下职工工作环境。其次，南梁矿业还改善职工生活、娱乐环境，想方设法筹措资金，提高一线职工待遇；给井下职工添加了班中餐，并且不断提高饭菜质量，为职工创造优雅的就餐环境；对职工澡堂进行装修改造，改善了职工洗浴环境；新建了职工文艺演出舞台，为职工营造了良好的娱乐环境，还开设健身房，办好图书馆等，丰富了职工的文化生活。

这些活动将南梁矿业、生产单位和服务单位黏合在了一起，促进了南梁矿业与各合作单位的交流，将“以人为本”的真实韵味通过实际行动体现并散发出来，无论是生产单位还是其他协作单位的职工，都是“南梁人”，都是一家人。

3.2 统一组织

统一组织是指契约双方突破传统的组织边界，在组织机构设置、职能划分、人员安排等方面实现相互渗透和交叉任职，进而实现快速决策、快速执行以及快速反馈。

第一、建立统一的党群组织体系。在公司党委统一领导下，生产单位设立了党总支（包括工会、团委、女工委员会），在区队建立了党支部，在班组建立了党小组，党小组长兼任班组联络员和信息员。统一党组织将契约各方整合为一体，统一思想和统一行动，进而在政治觉悟和具体行动上确保步调一致。南梁矿业统一党组织紧密结合企业的安全管理，党群组织的统一建立，使党管安全落实到生产一线，解决了单纯的双方契约式关系，也使党的民主集中制原则得到了充分体现。

第二、实行安全管理交叉任职。生产单位副总任南梁矿业安全副总，南梁矿业轮流派管理人员到生产单位任区队队长或副队长，做到及时发现问题、听取一线工人心声，监督合同履行，及时将公司的意见、决定落到实处。

第三、统一召开会议和开展活动。党代会、职代会、工作会、安全例会、早调会、全体职工大会、企业文化活动等统一由南梁矿业组织，将所有生产单位纳入管理范畴，既统一了思想、又统一了行动，增强了生产单位和各协作单位对公司的认同感，做到了开诚布公和信息对称。

3.3 统一招工

统一招工是指南梁矿业在企业可持续发展的基础上，对专业技术人才和其他人才进行统一招聘和培养，把好人才进入关。鉴于契约化管理下人力资源管理的特殊性，南梁矿业提出了统一招工，即当生产单位需要招工，招工过程由双方共同进行，生产单位负责招聘过程，南梁矿业负责监督把关。这样使得生产单位的职工素质得到保障，使得安全文化教育容易进行，也使得安全生产进一步提高。

与此同时，南梁矿业进一步把统一招工延伸到人才的培养环节，以采煤专业

技术人才为核心，由生产单位在职工中或外部挑选高中毕业生，南梁矿业、生产单位会和选中的高中毕业生签订三方协议，由南梁矿业出资出力，将所挑选的高中毕业生送入中国矿业大学、西安科技大学等专业院校进行培养，待其毕业之后由南梁矿业和生产单位重新聘任。

3.4 统一培训

统一培训是指南梁矿业在员工培训方面统一规划、统一建设和统一实施，既节约了培训资源，又提供了培训质量。首先，建立了统一的培训平台。南梁矿业安全技术培训中心成立于2008年10月，累计投资510多万元，占地1400余平方米，中心现有专职管理人员5名，工程师以上专兼职教师20人，其中高级工程师3人，获得煤矿教师资格证的12人。第二，践行“大南梁”和“大培训”理念。“大培训”是指将公司和各承包单位视作一个整体，对一线新员工进行统一岗前培训。对老工人开展统一复训，对管理人员统一在岗培训，并由南梁矿业负责并统一考核、发证，成功构建了“大培训格局”。“大培训”的开展，提高了员工的整体士气和工作能力，促进了先进设备的高效利用，加快了企业文化的融合，全面推动了公司管理水平的提高。第三，统一组建“内部大学”。南梁矿业通过开设“南梁大讲堂”，定期聘请大专院校专家学者到公司讲课，将最新企业管理理论和方法带到公司来，拓宽了员工的见识和思路，提高了管理人员的理论水平。更重要的是，进入“内部大学”培训的人员往往具有相近的职位，在工作中面临类似的问题，共同听课的经历给员工提供了相互交流的机会。第四，“越级”对生产单位一线人员进行合格培训。利用长壁间隔式炮采模拟工作面和实体综采训练台，让每个上岗的工人下井前先在地面进行培训，达到熟练无误时，方可到工作面作业；对煤矿安全生产制度进行培训，让每个员工对南梁矿业安全生产的理念、坚守的原则、对生命的态度、可能出现的隐患、应对措施等全面了解和掌握；聘请澳大利亚蓝龙培训中心的专家来矿，针对煤矿特点，就管理体系、风险评估、班组长管理、培训技巧等方面开展煤炭安全培训。

3.5 统一调度

统一调度是指采取统一指挥调度模式，将原属于生产单位的调度中心收回，设立统一的指挥调度中心，坚持“把好口子、看好巷子、控好关子、盯好数字、用好板子”的总体要求和基本方针，实现“无盲区”调度。“把好口子”即把好安全井口环节，凡没有接到调度室命令的一切人员、车辆、物资不得进出，车辆和人员实行进出分开，不能混行。“看好巷子”即完善所有巷道的实时视频、喊话系统、越界报警系统、监测监控系统，一旦出现不安全的状况和行为，调度中心将及时提醒和纠正，进行点对点指挥，对所有工作地点进行视频、喊话、报警，实现通讯无盲区，定位无盲区。“控好关子”即严格按照《关键环节确认手册》

执行，凡属于关键环节必须经过调度室确认后，方可进入下一环节。“盯好数字”即盯好调度室监控屏所显示的数据，调度人员紧盯每一数字的变化，适时做出及时的、科学的判断，并下达正确的指令。“用好板子”即针对各种违规现象，运用强制手段进行严厉处罚，并落实整改措施。

3.6 统一供应

统一供应是指从专业化管理手段出发，利用供应链整合思想，将物资采购、库存管理、配送和回收等供应环节剥离出来，聘请具有资质的专业单位来进行。南梁矿业销售供应部只负责对所需采购的物资、设备和材料进行比价和招标。专业单位负责具体的物资采购、库存管理、配送、回收等工作。南梁矿业原有的供应方式，容易在供应衔接、交互上面出现问题。专业单位在这些方面则一气呵成，有效避免了这些问题的发生，并且能够在设备材料的维护保管上面做足功夫，最大限度地保障了人员的健康安全和设备的良好运转，极大地降低了由设备引发安全事故的概率。为此，南梁矿业出资新建了3个材料库，最大限度地保证了企业生产物资的适时供应。

3.7 统一考核

统一考核是指南梁矿业以生产绩效为基础，对南梁矿业、生产单位和协作单位就某些指标方面进行一起考核。南梁矿业与生产单位和协作单位共同参与制定考核及奖罚标准、共同考核，奖罚兑现由生产单位负责，南梁矿业负责监督。

在制定考核标准的时候，南梁矿业制定初步考核标准，经由生产单位讨论通过后按该考核标准执行。例如，6S考核标准按照井下井上环境的不同，由南梁矿业制定不同的考核标准，随后按月进行考核，并对考核结果进行公示。在考核过程中，南梁矿业和生产单位一起打分，加权得出最终得分，并对最终结果进行公示。按照最终结果进行奖罚，由南梁矿业财务计划部与承包单位结算，并监督承包单位及时足额地发放到每位受奖励的职工手中；处罚金额按月由公司直接扣除，协作单位落实到人，在其当月工资中扣除。

3.8 统一服务

统一服务是指南梁矿业为了确保安全生产的正常进行，统一面向南梁矿业、生产承包单位和其他专业承包商提供相关生产和后勤服务。在生产服务上，南梁矿业成立辅助运输队，将原属于生产单位区队的人、车全部收回，由南梁矿业统一管理、物资出入井、关键环节确认、技术方案和应急救援。

在后勤服务上，南梁矿业提供两堂一舍和环境后勤卫生服务。例如，在职工公寓设置了娱乐活动室，配置了上网电脑、电视、VCD、乒乓球桌、健身器材、象棋、扑克牌等用品，向全矿职工和家属开放；对矿区周边进行花园式绿化，绿

化面积达 1 万余平方米，为职工创造了良好、舒适的生产生活环境；并进一步计划在职工浴池安装吊篮和指纹控制系统，完善并投入洗衣设施和浴池烘干设施；逐步推进劳保公益。在具体运作上，也实现契约化管理，由专业的后勤服务公司实施。

5 结尾

南梁矿业在上述措施上，还实施了精益化、数字化、信息化。精益化的建立基于流程的管理组织，达到“零浪费”和“作业流程”双增值。信息化，搭建了“六大管理体系”和“精益化”平台。“数字化”则是在信息化平台和精益化的基础上，做到“多元信息融合”、“安全生产实时仿真”以及“可视化决策”，等等。

“梅花香自苦寒来”，南梁矿业用短短十三年的时间，从上世纪末设计能力 9 万吨/年发展到今天实际生产能力 200 多万吨/年的规模，企业综合效益呈几何级数增长，矿区变化翻天覆地。南梁矿业煤炭产销量一年一个大台阶，2010 年和 2011 年更是每年以约 25 万吨的产量增长。安全管理上，从“零死亡”到“零伤亡”，再到“零伤害”，南梁矿业实现安全管理追求“三级跳”。2011 年，南梁煤矿发布了《陕西南梁矿业有限公司 2010 企业社会责任报告》，这是陕西省煤炭生产企业发布的第一份社会责任报告，并在以后每年都发布份社会责任报告。

目前企业运营成本刚性上涨、煤炭价格下滑趋势明显、节能减排压力加大等又给南梁矿业带来了挑战。但是，南梁矿业凭借“专业化运营、契约化管理”这把利器，积极布局煤炭洗选、煤气化、煤电、教育业、技术服务业，力求打造中国煤炭行业品牌企业。

（案例正文字数：6361）

Professional operation and indenture management of Nanliang Coal Mine

ZOU Shaohui², YUAN Yanyan², ZHANG Jinsuo^{1,2}

(1. Yan'an University, Yan'an 716000 , China; 2. Energy Economy and Management Research Center, Xi'an University of Science and Technology, Xi'an 710054 , China)

Abstract: Taking Shaanxi Nanliang Mining Co., Ltd. as the real case, this paper described the measures of its management reform, such as innovating operation management model and shifting from resource advantage to economic advantage. In the early days of Shaanxi Nanliang Mining Co., Ltd., mine production and construction were delivered to professional team, and afterwards logistics service, subsidiary production and material supply were all assigned to professional

contractors to take charge. Its professional operation came into being. The indenture specified the responsibilities and interests of each side. The management method of “Eight unification”, which stands for the unification in culture, organization, training, dispatch, supply, evaluation, and service, solved the problem of divorce between operation and management effectively.

Key words: Nanliang Coal Mine; professional operation; indenture management

案例使用说明：

南梁矿业的专业化运营

一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于管理学、企业文化、生产运营管理和人力资源管理课程。

2. 本案例是一篇描述南梁矿业专业化运营和契约化管理的教学案例，其教学目的在于使学生对煤炭企业如何创新运营模式和管理机制、提高企业绩效等问题具有感性的认识及深入的思考，从群体特征和个体特征两个角度分析问题，并提出解决方案。

二、启发思考题

1. 煤炭企业专业化运营方式有哪些？
2. 契约化管理与一般合同管理的区别在哪里？
3. 经营管理上的“两张皮”问题常用的解决方法？
4. 统一文化、统一组织、统一招工、统一培训、统一调度、统一供应、统一考核、统一服务的作用？
5. 专业化运营和契约化管理的管理潜能？