



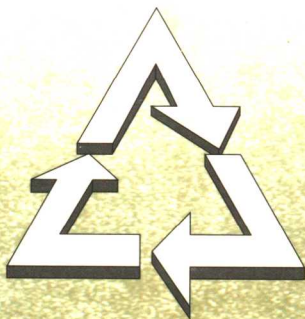
现代煤炭企业

规范化管理实务

——漳村煤矿岗位说明书

主 编 · 王志清 张丛林

副主编 · 杨建林 姚水洪



Xiandai Meitan Qiye
Guifanhua
Guanli Shiwu



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

F407.216
W-988

现代煤炭企业 规范化管理实务

——漳村煤矿岗位说明书

王志清 张丛林 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代煤炭企业规范化管理实务/王志清, 张丛林主编. —北京:
中国经济出版社, 2005. 6

ISBN 7-5017-7013-1

I. 现… II. ①王…②张… III. 煤炭工业—工业企业管理
IV. F407.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 042020 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 崔清北

责任印制: 常 毅

封面设计: 红色方块

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民文学印刷厂

开 本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 14.25 字数: 340 千字

版 次: 2005 年 6 月第 1 版 印次: 2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7013-1/F · 5619 定 价: 35.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418

68319282

服务热线: 68344225

68369586

68346406

68309176

《现代煤炭企业规范化管理实务 ——漳村煤矿岗位说明书》

编 委 会 名 单

主 编：王志清 张丛林

副主编：杨建林 姚水洪

编 委：肖亚宁 李景文 范文斌 矫林岳 刁俊文
王安国 苗 田 杨效勤 秦远平 谭习文
王中青 刘爱国 郭日平 崔红卫 武瑞庆
冯瑞波 张 祥 翟泽民 张士威 姬长有
冀敏俊 万世文 王玉林 冯俊斌 常国威
胡晓军 魏李斌 杨进宏 刘建宏 郝志中
宋献忠 杜五一 韩玉明 栗玉明 王庆民
程彦君

序

如何提升企业的核心竞争能力和创造持续竞争优势，这是现代企业非常关注的问题。在世界经济一体化的竞争环境下，中国企业不仅在本土要与跨国企业竞争，而且要走向国门，在非本土的世界经济舞台上与其他国家的企业竞争，获得更大的发展机遇与成长机会。但中国企业凭什么能在复杂的竞争环境下生存？中国企业有什么竞争能力？很多人都认为是廉价劳动力，但如果我们的优势真是廉价劳动力的话，很快就会发现我们这个优势正在失去，完全不能也不应该成为我们中国企业的核心竞争力。要培养中国企业的核心竞争力，其根本在于中国企业必须强化内部管理，具有规范化的管理基础，形成自己独特的管理模式。

规范化的内部管理是企业有序与有效运营秩序的核心和关键，是企业战略能否有效落地和企业执行力构建的基础，也是企业核心竞争能力形成的基础；内部规范化管理使企业具有良性的激励与约束机制，能够聚集和调动企业需要的资源，形成企业管理的基础网络，使企业具有较好的制度体系、管控体系，进一步构建整个企业能够扩大市场占有率的管理体系与平台，并且可以强化企业内部的创新机制。值得欣喜的是，作为受计划经济体制控制历史较长、而且仍然受计划管理体制制约的我国国有大中型煤炭企业已经开始着手建立起内部规范化的管理体系，山西潞安环能股份有限公司漳村煤矿就是一个很好的例子。漳村煤矿是个有着 40 多年开采历史的现代化煤矿，在新的环境下发扬“超常

超越，创思创业”的团队精神，不断完善企业基础管理的内容，加强内部人力资源管理的力度，整个煤矿的基础管理相对扎实，管理的规范化意识强，因而经济效益不断提高，企业员工收益也同步增长。本书就是在企业规范化管理的实践基础上形成的，具有以下几个方面特点：

一是内容来源于企业实践，是企业在日常管理工作中形成的规范化管理内容。企业的管理与运营需要来自于理论方面的指导，但更需要实践方面的交流和总结，漳村煤矿的企业管理者将十多年的企业管理经验总结出来形成可以交流的文件，有利于煤炭类相关企业从实践角度参考借鉴。

二是把理论与实践结合起来，既符合企业的实际工作要求，同时高于企业现实，对企业未来的发展具有指导作用。漳村煤矿的内部管理基于企业管理理论发展的内容，把切合实际应用的理论应用于日常管理中来指导企业生产经营管理，可以避免实际工作的盲目性。

三是内容的丰富与实用性。本书的职位描述涉及到煤炭企业的生产、经营、管理等方面，包含了煤炭生产经营类企业的绝大部分岗位，这些岗位描述文件可以直接借用，作为企业规范化管理体系的一个部分，实用性较强。

随着世界能源形势趋紧，煤炭企业经济效益不断好转，在这种情况下，煤炭企业更应该注重基础管理，从而使企业不断发展壮大。相信本书的出版对煤炭企业的基础管理的强化具有一定的参考价值。

是为序。

钟朋荣

2005年4月1日

目 录

序	钟朋荣
第一章 岗位说明书是现代煤炭企业规范化	
管理的基础	(1)
第一节 煤炭企业开展岗位说明书编制的 必要性和意义	(1)
第二节 煤炭企业现有岗位说明书的 特点和基本问题	(9)
第三节 基于组织结构的煤炭企业岗位 设计的基本内容	(14)
第四节 煤炭企业岗位说明书的作用、编制 方法与应注意的问题	(24)
第五节 煤炭企业岗位说明书的管理	(27)
第六节 漳村煤矿岗位说明书编写说明	(30)
第二章 漳村煤矿高管层岗位说明书	(33)

第三章 漳村煤矿生产经营管理系统

岗位说明书 (53)

第一节 综合管理系统 (53)

第二节 生产经营管理系统 (120)

第四章 漳村煤矿生产与生产辅助

系统岗位说明书 (191)

第一节 生产系统 (191)

第二节 生产辅助系统..... (310)

第五章 漳村煤矿党务系统岗位说明书 (429)

主要参考文献 (445)

第一章 岗位说明书是现代煤炭企业规范化管理的基础

第一节 煤炭企业开展岗位说明书编制的必要性和意义

一、煤炭企业岗位说明书编制的必要性

随着世界能源形势的趋紧，煤炭作为我国基础性能源的地位日渐突出，2005 年以及今后一个时期煤电油运供求关系特别是煤炭供应依然紧张，瓶颈制约突出。市场的好转使得包括国有大中型煤炭企业在内的煤炭行业已经走出了 2000 年前后的低谷，企业盈利和职工收入不断增加，并且很多国有大中型煤矿都在尝试着走把资本运营与产业运营结合的道路，例如山东的兖州矿业集团、河南的永城煤电集团等，从而一方面利用现在的煤炭市场形势所获得的利润改制分流，另一方面通过各种途径走产业转型或者延长产业链的发展道路。应该说，煤炭企业的这种发展方向与思路完全符合煤炭企业的实际要求，也是煤炭企业获得持续竞争力的基本方向。但长期以来，国有大中型煤炭企业的运营机制

不灵活，企业长期处于粗放化管理状态，不仅市场意识不强，而且由于缺乏规范化管理使得煤炭企业大厦的基石不稳定，因而无法适应竞争市场的基本要求。如果煤炭市场形势稍微出现波动，很多煤炭企业，哪怕是占有大量资源的煤炭企业也可能立即陷入困境。

企业规范化管理的基础是企业内部完善的岗位说明书体系，不完善的岗位说明书体系使企业在很多方面运作失败，因为岗位说明书是建立企业有效运营秩序的核心和关键。从企业组织角度来说，方向、效率和秩序是一个企业组织能够建立有效运营机制的三个层面，对应的是企业组织的导向、运行和基础层面，或者是规划控制层（管理、指导多个专业团队，对整体产出负责；制定、实施、监控专业领域内的发展规划）、组织实施层（管理、指导专业团队，对团队的产出负责；设计、改进、监控作业流程）与操作层面（按照有明确定义的作业流程来操作需要专业积累，工作有一定的复杂性，不能随意替换）。没有基础层面的企业组织大厦就会失去根本，从而造成企业内部冲突不断，使企业市场运营绩效出现问题。对于很多煤炭企业来说，不仅存在着岗位说明书体系不健全的问题，更多企业存在的问题是岗位说明书体系的缺失，员工不清楚自己的岗位职责要求，进而造成部门职能的实际交叉。尽管上个世纪 90 年代初期，原煤炭部曾经组织过对煤炭行业的部分岗位进行过分析，但存在以下几个方面的问题：

第一，原煤炭部进行的岗位分析的重点在于操作岗位，尤其是煤炭企业的生产性操作岗位，对于管理性岗位的岗位分析基本没有涉及。而对于现有企业来说，生产性操作岗位对于现代企业组织来说比较单纯、规范、简单，其岗位权责与特性要求容易界定，因而岗位上的任职者容易了解岗位的要求。而代表秩序的基

基础层面的管理性岗位说明书体系非常关键，职责容易交叉，如果不明确界定就容易影响企业经营绩效。

第二，很多煤炭企业不是根据原煤炭部制定的岗位分析规范分析企业自身的岗位要求，而是直接拿来就用。对于任何企业组织来说，都有自身的生产经营特点，功能、使命的差异性很大，因而必须遵循相应的规范对自身的岗位特性进行分析和描述，而不是千篇一律。尽管煤炭企业生产过程的差异性不是很强，但由于地质差异性、采煤方法差异性等诸多原因，即使生产性岗位也是有不同的岗位特性，需要特殊分析。

第三，原煤炭部进行的岗位分析是在上个世纪 90 年代初中期，时间已经过去了 10 多年，企业面临的内在环境与外在经营环境发生了很大变化，企业组织相应发生了变化，因而企业部门职能、企业的岗位都发生了变化，需要根据新环境构建适应竞争环境要求与组织架构的岗位说明书体系，从而与企业新的使命、发展方向匹配，建立起在新环境下的岗位系统与岗位说明书系统，为企业进行规范化管理奠定基础。

因而，对于希望走向全国、走向世界的煤炭企业来说，需要通过组织设计、工作分析与岗位评价等，建立起岗位等级与人员任职等级，形成岗位说明书体系，实现企业组织的结构性管理，从而建立以岗位为核心的人力资源管理体系。可以说，煤炭企业建立自身岗位说明书体系不仅具有紧迫性，而且具有必要性。具体表现在以下几个方面。

第一，是煤炭企业建立人力资源管理体系的基础。煤炭企业具有自身的特点，因而煤炭企业人力资源管理也呈现出其对应特点，煤炭企业要想做大做强，就必须紧紧围绕行业特点和企业特点进行有效人力资源管理。对于煤炭企业来说，人力资源管理是企业未来有效发展的基础，而要做好煤炭企业人力资源管理，就

离不开煤炭企业的岗位说明书系统的建立。从人力资源管理的角度来说,员工的招聘、绩效工资的发放、薪酬体系的建立、企业培训管理、员工职业规划的确立等等都是建立在明晰、规范的岗位说明书基础上,没有规范的岗位说明书体系,整个人力资源管理就没有落脚点,人力资源管理就失去了重要的支撑点。因而对于企业,尤其是煤炭企业,由于很多仍然是三项制度改革不彻底的企业,必须建立规范的岗位说明书体系,使得员工明晰自己的岗位要求,为煤炭企业的人力资源制度变革和建立有效人力资源体系奠定基础。加强人力资源管理,建立有效的激励机制,这是很多煤炭企业提出的口号,煤炭企业发展前景取决于能否成功调动和有效使用一切资源特别是人力资源,因而需要建立公开选聘、竞争上岗的新机制,在分配方面要真正体现劳动力价值,对做出贡献的人才要重奖重用。但所有这些,如果没有健全的岗位说明书体系是不可能做到的。

第二,是煤炭企业战略能否有效落地和企业执行力构建的基础。任何企业的战略都是需要有效执行才能实现的,战略执行的基础在于战略的层次分解。对于任何企业,有效而合理的组织结构体系是战略分解的第一步,通过战略的部门分解使得部门承担起企业战略落实的职责,战略性指标就可以逐渐分解到部门,由部门承担完成的责任。但部门是由岗位组成,因而部门的工作最终需要岗位来完成,因而公司战略性指标也是有赖于岗位完成,只有把企业战略发展以及业绩指标最终落实到岗位,企业的战略才真正落地。对于承担或者不承担企业战略目标的岗位来说,就有一个清晰界定其岗位职责、明确岗位任职资格等问题,最终也是有利于工作成果界定。另一方面,现代企业非常注重执行力培养问题,没有执行力的企业很难在市场上获得自己的竞争优势,但执行力的培养也是与企业流程、企业中的岗位职责界定、企业

任职资格体系建立等相关联，有效执行力还可以保证企业在方向正确前提下的运营秩序与运营效率，有效执行力培养需要健全的岗位说明书体系做基础。

第三，是煤炭企业规范化管理的基础。计划经济体制下的企业运营的一个根本性特征是决策模糊和主观决策，企业内部的责权利体系完全没有界定清楚，因而决策所造成的结果无法由决策者承担，其次在于决策过程中信息模糊，即使设立信息岗位的企业也由于其职责不清晰或者是任职资格问题等诸多原因而无法有效的承担起决策信息收集的职责，这样使得企业的决策是在决策对象比较模糊、决策域不清晰的条件下进行，主观色彩非常浓厚。这一点在煤炭企业中表现得特别明显，原因在于目前的煤炭企业规范化管理的基础缺失，煤炭企业管理者与不同的员工对于各自岗位的理解与认识存在着很大的不一致，因而在具体工作中经常很难达成一致，进行有效的沟通与协作，员工也无法按照企业要求去工作，从而即使信息能够在煤炭企业这一组织中流转，但无法保证流转的信息是决策所需要的信息，这样在此基础上制定的绩效考核、薪酬管理、培训管理等人力资源管理政策，甚至是企业其他重大决策等就因为缺少岗位说明书的客观依据，很多难以反映客观实际。

第四，是煤炭企业提升持续的核心竞争能力的基础。目前我国煤炭企业，包括一些大型的煤炭企业，例如神华集团等，其核心竞争力究竟表现在那里，它们有没有核心竞争力等问题应该是非常明确的，如果把通过政府之手而获得的资源占有作为核心能力，那么我们煤炭企业目前还有核心能力，但除了资源占有以外，应该说煤炭企业就没有自己的核心竞争能力了。国家近来鼓励民营企业进入垄断行业，例如石油开采、电信等，但对于煤炭企业来说，这已经不是新闻了，因为很多民营企业现在也在大举

抢占煤炭资源。换句话说，在未来若干年，煤炭企业把资源占有作为自身的核心能力已经不可能。煤炭企业需要在目前煤炭形势好的情况下着力内部管理，通过规范化的内部管理强化核心竞争能力，而其基础在于岗位说明书体系的形成。核心竞争力是什么？就是一种企业内在的、无法通过市场短期模仿、能够在市场上形成竞争优势的企业能力。它需要在规范化管理基础上形成，并且需要明确企业内部的责权定位，进一步需要明确的是以岗位说明书体系作为企业内部管理的基础。

二、煤炭企业岗位说明书编制的意义

第一，基础管理。我国大中型煤炭企业长期以来一直处于计划经济体制下运行，其内部管理基础相对较好，各类管理控制制度建立的比较到位。但也有一个问题，表现是对企业的最小单元——岗位重视不够，现代企业强调以岗位为核心的人力资源管理，因而需要对企业内部的岗位系列进行分析，从而编制符合企业实际的岗位说明书体系，这是目前我国煤炭企业需要极力改进或完善的地方。

岗位是企业最小细胞单元，建立企业岗位说明书体系有助于企业强化基础管理，建立企业基础管理平台。通过岗位说明书的结构化管理，对企业最基础层面按照岗位说明书的构成与要求进行疏通与顺导，形成企业管理的基础网络，成为构建整个企业管理体系的平台，进一步使煤炭企业以前相对较好的制度体系、管控体系等落实到位，真正的使企业管理体系从无序到有序；通过岗位说明书的动态管理，强化企业内部的创新机制，使煤炭企业与外部市场快速接轨，反过来影响企业内部改革，提升企业核心竞争能力；通过岗位说明书的规范化管理，强化煤炭企业的文化特色与文化功能，一方面保留那些适合煤炭企业发展的文化内容与管理形式，另一方面吸收外部先进内容，形成市场经济条件下

适合于竞争的煤炭企业文化与管理控制模式或手段，同时也有利于煤炭企业在环境发生变化时快速作出反应，提高企业适应能力与市场应变能力。

第二，公平管理。煤炭企业长期以来一直承担着很多政府职能，把绝对公平作为企业第一任务，承担社会稳定的政府职能，但这种藐视的公平实际上是一种结果公平，是“大锅饭”，忽视了过程，实际上造成企业内部新的不公平，因而，煤炭企业内部员工的满意度不高，企业运作的效率很低。现代薪酬理论强调，对于员工来说，薪酬要体现出三种公平：内部公平、外部公平与自我公平，外部公平必须依靠企业发展才能真正解决，而内部公平与自我公平与企业的岗位评价体系有关，岗位评价体系的基础是企业的岗位说明书体系。员工通过岗位说明书体系可以明确组织对岗位的评价，进而了解组织对自身与他人的评价，通过岗位的相对重要性的确认建立岗位等级与员工等级，实现岗位价值与员工价值的协调，满足员工的相对公平感。

第三，规范管理。规范化管理是现代企业的基本要求，通过企业内部的规范化管理使企业工作有序而到位。岗位说明书中通过明确岗位的职责、权限、任职资格等对岗位和员工的要求，形成了岗位的基本工作规范，使员工按规则办事、按规则受益，职工按照岗位说明的要求参与培训、学习，培养自己的职业素养和职业技能；使企业能够按照规范管理员工，减少上级与员工的工作随意性，同时减少企业运营过程中的矛盾；另外，企业可以通过岗位说明书的任职资格体系形成企业的人才梯队，促使员工制定个人的学习发展计划，把员工个人的发展与企业发展结合起来。（有论者认为，目前中国企业形成岗位说明书体系不利于发挥员工的个人创造性，使员工失去创造力，其实这是一种错误。岗位说明书强调的不仅是对员工工作过程的描述，更重要的是表

述员工的工作成果，是一种有效而重要的管理工具。实际上，中国企业缺乏的是对岗位说明书进行动态管理的内容，而不是岗位说明书本身，因为很多企业往往认为岗位说明书体系一旦建立，就是一劳永逸了。实际上，一成不变的岗位说明书体系的实践意义不大，甚至在几年之后实践意义很小。)

第四，量化管理。现代企业管理非常重视员工绩效的量化过程，实际上，绩效管理也是非常强调量化指标，不管是企业的绩效度量还是部门和岗位都是如此。对于企业来说，不管你对社会贡献多大，最终衡量的还是利润、销售收入等量化指标，对于部门来说，我们总是希望指标越能量化越好。那么对岗位来说，如何进行量化管理？其实，一个好的岗位说明书可以提出适合这个岗位考核的一些量化考核指标，因为对于岗位分析本身就是强调岗位职责、内容的量化过程，强化岗位的价值化评估过程，进而通过岗位工作内容、权责等的量化把岗位的绩效与岗位薪酬挂钩，通过能力素质评级标准与任职资格体系等与员工的发展结合。很多企业的岗位说明书体系附加了岗位绩效考核标准的原因也就在于此。对于煤炭企业来说，长期以来的模糊化管理使得企业对岗位说明书体系相对不重视，但要进行市场竞争就需要相对衡量岗位的价值，因而煤炭企业要想有效建立自己的评价考核体系就必须进行量化管理，也就必须要建立与自身实际紧密结合的岗位说明书体系。

第二节 煤炭企业现有岗位说明书的特点和基本问题

一、煤炭企业岗位说明书的基本特点

对于煤炭企业来说,我们必须清楚煤炭企业的行业特征,才能了解煤炭企业的岗位说明书体系的特征。煤炭企业属于资源开采型企业,国有大中型企业集团是煤炭行业的主体。与其他企业不同,煤炭企业具有行业自身所独有的特殊性:

1. 资源赋存条件的先天性。自然资源是煤炭企业生存与发展的基础,煤炭企业的产品种类和产品质量主要由煤田的煤炭种类、煤质成分等自然因素所决定。

2. 生产成本的不确定性。与资源赋存条件相关,煤炭企业的综合成本中,煤层地质情况、企业地理位置、井下灾害程度等都是影响成本的重要因素,不像其他行业有较强的可控制性。

3. 物流的不连续性。煤炭生产是连续的,但煤炭企业的物流是不连续的,材料消耗与产品不是形态上连续转化,因为有开拓掘进等采煤准备阶段,材料与产品也不具备简单的数量对应关系。

4. 销售方式的计划性。煤炭销售主要是由国家有关部委主持年度订货会,并提出价格指导意见,供需双方一般是年度订货、合同销售、分期发运,高度灵活的市场销售机制并不十分突出。

5. 管理的复杂性。煤炭企业生产条件复杂,作业现场条件差,矿井自然灾害多,生产平衡、安全控制难度大,安全管控是