

YUNHE GUANLI MOSHI

第一分册

运河管理模式

邵华泽题 

王彦伦 总策划
顾士彬 主 编

煤炭工业出版社

运河管理模式

第一分册

总策划 王彦伦

主 编 顾士彬

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

运河管理模式/顾士彬主编. —北京: 煤炭工业出版社,
2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3270 - 8

I. 运… II. 顾… III. 煤矿 - 工业企业管理 - 研究 - 济
宁市 IV. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 045896 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址: www.cciph.com.cn
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 850mm × 1168mm¹/₃₂ 印张 53¹/₄ 插页 2

字数 1394 千字 印数 1—5,300

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

社内编号 6074 定价 136.00 元

(共四册)

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换



山东济宁矿业集团董事长、党委书记、总经理 王彦伦



2007年11月14日，山东省省委常委、副省长王军民（右二）视察运河煤矿，对“运河管理模式”给予充分肯定和较高评价





运河煤矿矿长顾士彬作“运河管理模式”
典型经验报告



2007年10月28日，济宁市国资委组织市直21个
企业召开“运河管理模式”经验推广会



2007年12月27日，山东省科学技术厅组织专家对“运河管理模式”进行成果鉴定，一致认为达到国际先进水平



全国政协委员、中科院院士
宋振骐在成果鉴定会上

鉴定意见

受山东省科技厅委托，由济宁市科技局主持，2007年12月27日在济宁市对“济宁运河煤矿管理模式的创建与应用”项目进行了成果鉴定，鉴定委员会通过听取课题组汇报、资料审查、现场答疑，形成鉴定意见如下：

1. 鉴定资料齐全、完整，符合鉴定要求。
2. 该模式运用系统思维与科学管理的理念，对涉及企业管理的组织、目标、行政等十三个系统进行了总结、梳理与升华，形成了独具特色的“运河煤矿管理模式”。该模式抓住了企业管理中的人本、制度和创新的三个方面，在充分解读人性、尊重人性的基础上，辩证地处理了人本管理与制度创新的关系，并建立起了以适时的人文理念创新为先导，以方法与制度创新为保证和充分发挥人才作用为核心的管理体系。该模式具有广泛的应用价值。
3. 该模式的应用，提高了企业的管理水平，对企业的安全生产与经营管理具有重要意义，经济效益与社会效益显著。

该成果系统性与可操作性强，达到了国际先进水平，同意通过鉴定。

建议：在实施过程中注重管理模式的动态演化性，适时发展与完善。

鉴定委员会主任

副主任

2007年12月27日

编 委 会

顾 问 (按姓氏笔画为序)

卜昌森	于海燕	尹增德	王子奇	王广德
王业成	王新华	石永奎	宋 科	宋振骐
张 宪	张昭贤	李兴华	杨成超	林 晋
侯馨芳	胡良民	曹旭东	隋玉怀	随旺华
黄新平	谭允祯			

总 策 划

王彦伦

主 编

顾士彬

副 主 编

殷 然	徐方举	李艳丽	刘克东	蒋立宪
赵修海	陈士军			

编写人员

王利平	蔡成奎	李有利	齐高臣	李 强
高中华	孙保龙	王振清	高 峰	赵成功
王 侠	高维东	张洪波	梁世学	李艳春
赵淑燕	宋连珠	袁守莲	王 栋	李振武
苏本富	李成信	张明坤	梁开锋	张孝鲁
刘宪明	张 恒	刘德文		

校 对

李 峰	王旭东	李远清	卢 鹏	王 鑫
吕 岳	张 鑫	王建坤	孙盛东	钱 洲
赵加兴	徐林林	徐 芹	马倩倩	赵嘉秀

序 一

安全生产工作事关最广大人民群众的利益和根本利益，事关改革发展和稳定大局，煤矿安全作为安全生产工作的重中之重，历来受到党和国家的高度重视。特别是十六大以来，党和政府以人为本、关注民生，把安全生产作为当前人民群众最关心、最直接、最现实的问题之一，采取一系列重大举措加强安全生产工作。十六届三中全会提出了科学发展观，其本质和核心是坚持以人为本；十六届五中全会提出了“安全发展”的科学理念，完善了“安全第一、预防为主、综合治理”的方针；六中全会把安全生产纳入构建社会主义和谐社会的总体布局。党的十七大强调要“坚持安全发展，强化安全生产管理和监督，有效遏制重特大安全事故”，要“完善突发事件应急管理机制”、“保障人民生命财产安全”。胡锦涛同志强调指出：“我们的发展不能以牺牲精神文明为代价，不能以牺牲生态环境为代价，更不能以牺牲人的生命为代价”。在以“安全发展”为核心的安全生产理论指导下，贯彻依法治国方略，形成了由法律、法规、规章、标准、制度组成的安全生产法律法规体系；贯彻标本兼治、重在治本，形成了以12项治本之策为内容的安全生产政策措施体系；健全和完善安全生产责任制，明确了政府是安全生产的监管主体、企业是安全生产的责任主体。

安全生产工作是煤矿企业的生命线，没有安全就没有生存，更谈不上发展。煤矿企业作为安全生产的责任主体，既是责任者，更是受益者。如何把安全生产的法律法规、方针政策和措施落到实处、发挥效能、保障安全，这是每个企业都要面对的问题，甚至是苦苦思索的难题。当我拿到沉甸甸的《运河管理模

式》书稿时，感觉找到了一把破解难题的钥匙。

济宁矿业集团运河煤矿意识超前、善于总结、不断提升，创建了“运河管理模式”，为企业安全生产、发展壮大提供了强力保障。该矿核定生产能力 140 万 t，连续 4 年杜绝了轻伤以上人身事故和重大非人身事故，自 1995 年投产至 2007 年底，累计产销原煤 1010 万 t，实现销售收入 28 亿元，利税 16 亿元，利润 12 亿元，实现了安全、效益双丰收。

企业管理的演变通常由三个阶段构成，即经验管理阶段、科学管理阶段和文化管理阶段。运河煤矿所创立的“运河管理模式”突破了以人治为主的经验管理阶段，实现了以法治为主的科学管理阶段，其标志就是以制度建设和落实为根本。企业的管理制度是国家法律法规、政策措施等与企业生产经营实际的紧密结合，具有贴近实际、易于理解、可操作性强的特点，是国家法律法规、政策措施的延伸和具体化。“运河管理模式”中安全管理非常有特色，一是理念先进，安全管理建立在以人为本的基础上，制度、管理人性化，充分发挥职工的主观能动性，如“安全罚款定期返还制度”等，充分发挥制度的教育作用，使约束、惩处、教育、激励有机融合；二是方法先进，运用安全系统工程的理论和事故树分析法，将事故多种原因归纳为人的原因、物的原因、环境原因和管理缺陷，制度建设和管理手段围绕四个事故根本原因来设计；三是切合实际，运河煤矿的安全管理是在实践中反复总结、检验、升华的结晶，每一项制度、每一个管理措施都来源于安全生产的实际需要，针对性强、易于操作；四是细致严密，安全生产是一个系统工程，涉及到方方面面，同时安全工作于细微处见功夫，丁点疏忽将酿成大祸。运河煤矿的安全制度非常健全，如对隐患排查的治理、外来人员入井的管理等等，对每个可能引发事故的环节、地点、行为、细节都提前预想、提前防范。

当前，我国小煤矿数量众多，大多数处于经验管理阶段，管

理水平比较低。实践证明，管理强矿是煤矿企业必由之路。为此，国家安全监管总局、煤矿安监局联合相关部委制定下发了国有重点煤矿和小煤矿两个加强安全基础管理的指导意见。同时，开展了本质安全型矿井建设的研究。煤矿企业对管理的重要性认识得越来越深刻，对先进管理经验的渴求越来越强烈。《运河管理模式》有理论的阐述，也有制度的汇编，两者有机地结合，使人既能知其然，更能知其所以然，形式新颖；内容丰富，对组织管理、目标管理、行政管理、安全管理等 13 个系统进行了比较详尽的论述，涵盖了企业生产经营的各个方面；适用性强，各章节相互独立，各项制度完整清晰，可以拿来就用。所以，本书是煤矿企业管理经验的结晶，是来源于煤矿企业、面向煤矿企业、适用于煤矿企业的非常具有学习、借鉴意义的好书，值得一读。

管理的最高阶段是文化管理，科学管理是实现文化管理的基础。“运河管理模式”中透露出的人本理念，已然看到了文化管理的端倪，希望济宁矿业集团运河煤矿再接再厉，再攀企业管理的高峰，为广大煤矿企业创造鲜活、实用的新经验。也希望广大煤矿企业积极借鉴包括“运河管理模式”在内的先进管理经验，结合自身实际，不断探索切合自身的管理模式，提升企业管理水平，夯实煤矿安全管理基础。

中国煤炭工业协会副会长

王广德

2008 年 6 月

序 二

立于堂堂中华大地，可窥世界文明之一斑；走进济宁孔孟之乡，可窥中国传统文化之一斑；阅罢《运河管理模式》，可窥现代企业管理之一斑。

企业的发展离不开管理，管理既是手段，也是灵魂。一个成功的企业必然有自己的一套独特的管理体系和方法。在激烈竞争的市场大潮中，企业之间拼的是实力，也拼的是管理，谁能遵循和坚持科学的管理，谁就能昂然屹立经济的潮头，并潇洒地搏击风浪。

山东作为产煤大省，随着煤炭工业形势的全面好转，今后一个时期，煤炭企业将面临着加快发展的战略机遇。但任何外部环境的改善都不能代替企业本身的工作，不能代替企业内部的科学管理，全面加强企业管理仍是煤炭企业面临的一项长期而紧迫的任务。

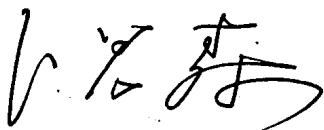
济宁矿业集团运河煤矿深谙企业管理之要，运用系统化思维的理念，经过十几年的管理实践，对涉及企业管理的组织、目标、行政等十三个系统进行了总结、梳理与升华，形成了独具特色的“运河管理模式”。该模式抓住了企业管理的三大要素，即人本、制度和创新：充分解读人性、尊重人性，辩证地处理好了人的付出与获取的对立关系；制度设计坚持实事求是，体现科学精神，力求切合基层实际和企业需求，增强适用性和可操作性，并统筹考虑，在完善基本制度的基础上加强配套建设，框架清晰、层次分明、内容完备；坚持以理念创新为先导，以方法、手段、方式创新为保证，以文化创新为核心的创新体系，使企业的管理体制和运行机制更加规范合理，实现了人、财、物等资源的

有效配置。可以说,“运河管理模式”是一套系统的、规范的、创新的,集理论研究与高度的实践性相结合的管理科学。

变化无止境,管理无止境,追求无止境。“运河管理模式”从短期看,是稳定、静止的,但从长期看,它又是变化、动态的。这种变化的原因产生于煤炭企业内部改革的不断深化和外部环境的不断变化,特别是影响煤炭企业经济运行的主要因素,如企业制度、企业资源获取方式及成本、政府对企业的宏观调控方式和手段等的变化。

相信本书的出版能给读者有益的帮助和启迪。

山东省煤炭工业局局长



2008 年 5 月

运河煤矿简介

济宁矿业集团运河煤矿坐落在山东省济宁市任城区南张镇境内，是一座年核定生产能力 140 万 t 的国有现代化矿井。矿井装备有国内一流的综采放顶煤设备，煤层赋存条件复杂多变，开采难度较大，但煤炭质量优良，发热量高，是优质的动力煤和炼焦配煤。

运河煤矿于 1995 年 8 月 1 日正式开工建设，先是由落陵煤矿自筹资金承建，后与山东电力燃料公司、山东鲁能投资公司合资改组为有限责任公司。企业资信高，抗风险能力强。依靠科技进步和科学管理，仅用 3 年多的时间，于 1999 年 5 月 1 日实现投产，且于同年达产。其建设工期与全国同类型矿井相比缩短了一半，并创造了国内同类型矿井建设“投资最少，周期最短，达产最快，质量标准化、现代化矿井同步达标”的四个第一。

近年来，运河煤矿在上级党委政府的正确领导下，在济矿集团董事长王彦伦同志的带领下，立足实际，与时俱进，对企业内部管理运作进行了大胆探索、大胆创新、大胆变革，使企业朝着更高效率、更多效益、更具安全的现代化企业方向迈进。十余年来，运河煤矿先后进行了三次创新（制度创新、技术创新、管理创新）、三项改革（人事制度改革、分配制度改革、后勤服务体制改革），培养锻炼了一批务实高效的管理队伍和职工队伍，建立了精干高效的组织机构，形成了一套严密、系统、规范、科学的管理体系，构架起了“运河管理模式”。运河煤矿自投产至 2007 年底，累计生产原煤 1010 万 t，销售原煤 1010 万 t，实现销售收入 28 亿元，利税 16 亿元，利润 12 亿元，为济宁市区域经济的又好又快发展作出了突出贡献。

企业曾先后荣获全国首批管理示范单位、煤矿安全程度评估“AAAA”级矿井、全国煤炭工业安全高效矿井、全省“一通三防”安全示范矿井、全省煤矿职业道德建设十佳单位、省市两级企业文化建设示范单位、省市两级文明单位等荣誉称号。2007年五一前夕，运河煤矿综采二区喜获“全国五一劳动奖状”；十一前夕，运河煤矿又被国家人事部、中国煤炭工业协会联合授予“全国煤炭工业先进集体”荣誉称号。

目 次

第一分册

第一篇 组织管理	1
第一章 概述.....	3
第二章 基本组织管理制度	19
第三章 各单位职能明细规定	26
第四章 管理、技术岗位任职条件.....	56
第五章 关于矿助理以上领导分工的意见	85
第六章 岗位设置和定员	88
第二篇 目标管理	111
第一章 概述.....	113
第二章 经济活动分析制度.....	128
第三章 全面预算管理规定.....	133
第四章 目标责任量化管理办法.....	181
第五章 节能考核办法.....	184
第六章 “回采率”指标考核规定	202
第三篇 行政办公管理	211
第一章 概述.....	213
第二章 公文处理办法.....	229
第三章 文印管理规定.....	245

第四章	印信管理规定	252
第五章	档案管理制度	256
第六章	会议管理制度	266
第七章	办公事务管理制度	284
第八章	经济合同管理规定	299
第九章	差旅费开支管理暂行办法	316
第十章	关于工作日中午和值班期间禁酒的通知	321
第十一章	《会议管理制度》修改补充规定	323

第二分册

第四篇	人力资源管理	335
-----	--------------	-----

第一章	概述	337
第二章	人事管理制度	363
第三章	人事培训制度	388
第四章	人事档案管理制度	401
第五章	人事选拔及考核制度	408
第六章	职称管理制度	422
第七章	工资福利分配管理制度	429
第八章	拔尖人才选拔管理制度	437
第九章	经济责任制	447
第十章	劳动防护用品发放、使用管理制度	498
第十一章	班(组)长选聘及考核办法	503
第十二章	《人事管理制度》补充规定	506
第十三章	职业生涯规划与管理制度	525

第五篇	财务管理控制	553
-----	--------------	-----

第一章	概述	555
-----	----------	-----