

济三煤矿

主 编：尹自胜
副主编：宋子安 李位民
范宝营 张立泉

专业化

管理模式

煤炭工业出版社



济三煤矿专业化管理模式

主 编 尹自胜

副主编 宋子安 李位民 范宝营 张立泉

煤 炭 工 业 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

济三煤矿专业化管理模式/尹自胜主编. —北京:煤炭工业出版社, 2002

ISBN 7-5020-2195-7

I. 济… I. 尹… III. 煤炭工业—工业企业管理—山东省 N. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 050298 号

济三煤矿专业化管理模式

主编 尹自胜

副主编: 宋子安 李位民 范宝营 张立泉

责任编辑: 王 国 慧

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

*

开本 $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$ 印张 $8^{1/8}$ 插页 2

字数 202 千字 印数 1—1,600

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

社内编号 4966 定价 28.00 元

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

编 辑 委 员 会

顾 问	赵经彻			
主 编	尹自胜			
副 主 编	宋子安	李位民	范宝营	张立泉
编写人员	郑锦铨	李瑞祥	王世良	季建伟
	张同全	李克荣	张立泉	魏清明
	赵怀勇	施训鹏	王振拴	种传玲
	宋德林	高 峰		

序

《济三煤矿专业化管理模式》一书的出版，对济三煤矿是件好事，对兖矿集团也是件好事。值得祝贺。

济三煤矿是兖州矿区最后一对矿井。这里煤炭储量丰富，煤质优良。济三煤矿建井的指导思想，一开始就十分明确：面向世界，面向未来，建成世界一流的现代化矿井。从1993年12月19日破土动工，只用了5年零8个月的时间，一座我国煤炭行业立井开拓井型最大、产量最高、装备最优的特大型现代化矿井——济三煤矿就巍然矗立在风景宜人的微山湖畔。

济三煤矿从投产那天开始，就以她独特的魅力引起人们的关注。从井下到井上，整个煤炭生产流程，全部引入国内外最先进的技术装备。特别是井下辅助运输采用进口无轨胶轮车，开创了国内立井辅助运输之先河。更为奇特的是，矿井四周一条护城河与微山湖水系沟通，整个矿山碧水环绕、绿树掩映，一改传统煤矿的形象。然而，济三煤矿作为现代化矿井，绝不仅仅是装备先进，环境优美，重要的是有一个全新的管理模式——“专业化管理模式”。这种管理模式对煤矿传统的管理在许多方面做了根本性的改革：工作单位从职能变为以流程为划分基础；工作内容从单一变为丰富；人员角色从被控制变为有决策权；绩效评估和奖励从考察单一活动变为整体活动的结果；晋升决定因素由以绩效为主变为绩效与技能兼顾。这种全新的管理模式，带来了矿井全新的面貌。

2001年是济三煤矿投产的第一年，便创造了当年投产、当年

达产、当年盈利的奇迹。济三煤矿是在世界东方兴起的煤炭行业的一颗明珠，是我们兖矿集团的骄傲。2001年10月，吴邦国副总理视察济三煤矿后十分高兴，说：“我今天看到了一个现代化的、高水平的兖矿。”他指出，兖矿集团以及它的济三煤矿之所以取得这样的成绩，核心是这几年坚持了体制的创新、科技的创新、管理的创新。吴邦国副总理精辟的概括，正是中国企业努力的方向。

在国家的支持下，兖矿集团近几年发展很快。济三煤矿的建成，标志着兖矿集团开始进入一个新的发展阶段。兖矿集团到了由量变到质变，由稳定发展到跳跃发展的阶段。在建设格局上从内线作战转入外线作战；在建设方向上从以煤为主转向煤与非煤并重。兖矿集团将要进入发展的快车道。但是，我们清醒地认识到，任何事物的发展都不会是一帆风顺的。兖矿集团在前进的道路上同样会有各种困难与风险。在全球经济一体化的背景下，随着我国加入WTO，我们面对的是国际大市场，这既是机遇，也是风险。如果机遇抓不住，风险不能化解，不仅发展不了，还可能被历史所抛弃。这里的关键是企业的素质。正因为如此，所以我们特别重视济三煤矿管理创新的经验。几十年计划经济条件下形成的中国煤矿企业传统的管理模式，已经不适应激烈的市场竞争。企业管理模式创新，对我国煤炭企业来说已刻不容缓。济三煤矿所做的有益探索之所以值得称颂，是因为企业管理模式创新，是国有重点煤炭企业从传统计划经济轨道转向市场经济轨道不可回避的问题。济三煤矿的探索，为兖矿集团下一步的发展作出了意义深远的贡献，我为他们的成就感到高兴。

专业化管理模式是煤矿企业管理模式的一大创新。专业化管理模式之所以在济三煤矿产生，究其原因，我想有这么几点：第一，这是济三煤矿追求的“世界一流”的目标所决定的。济三煤矿有条件、有能力建成世界一流的矿井。要实现世界一流的目标，必然要求一个与之相适应的管理模式。第二，这是近几年培育起来的兖矿人强烈创新意识的反映。创新是在激烈的市场竞争中取

胜的法宝。兖矿集团锐意进取，不断创新的文化氛围正是专业化管理模式产生的沃土。第三，这是济三煤矿的领导和职工勇于实践、勇于探索精神的结晶。创新意味着要比别人承担更大的风险，付出更大的代价。成功只属于那些有胆有识之士。济三煤矿正是有一批宋子安这样的有胆有识之士，才有专业化管理模式的诞生。

专业化管理模式毕竟是个新事物，难免会有它的不完善之处，需要济三煤矿的领导和职工继续探索改进。我们也希望各方面专家予以指教。是为序。

赵任敏

2002年6月10日

目 录

序	赵经彻
第一章 专业化管理是全新的管理模式	1
第一节 专业化管理模式的理论模式	1
第二节 专业化管理模式的性质和特点	5
第三节 专业化管理模式运行机制的特点	7
第四节 专业化管理组织与各种管理组织的 比较	10
第五节 专业化管理模式的重大突破	14
第二章 专业化管理模式的背景、形成及理论基础	19
第一节 专业化管理模式的背景	19
第二节 专业化管理模式的形成	28
第三节 专业化管理模式的理论基础	34
第三章 专业化管理模式的建立	46
第一节 建立专业化管理模式的几项工作	46
第二节 建立专业化管理模式的障碍及对策	49
第三节 专业化管理模式实施的条件	53
第四章 专业化管理模式的组织架构和责任体系	56
第一节 专业化管理模式的组织架构	56
第二节 专业化管理组织的内部关系	58
第三节 专业化管理模式的责任体系	60

第五章 专业化管理模式的管理制度	74
第一节 建立与新模式相适应的管理制度	75
第二节 煤炭专业组织管理制度	79
第三节 非煤专业组织管理制度	96
第四节 服务专业组织管理制度	100
第五节 经济专业组织管理制度	105
第六节 党群专业组织管理制度	116
第七节 领导工作制度	122
第六章 专业化管理模式的人力资源配置	127
第一节 人力资源配置是专业化管理模式运行的 基础	128
第二节 专业化管理模式的岗位分析与人员 素质要求	133
第三节 专业化管理模式的人力资源选聘系统	153
第四节 专业化管理模式的人力资源培训体系	159
第五节 专业化管理模式的人力资源激励体系	166
第七章 专业化管理模式的绩效评价	187
第一节 专业化管理模式绩效评价的特点及 构成	188
第二节 专业化管理的绩效评价指标与内容	191
第三节 专业化管理的绩效评价组织体系	212
第四节 评价结果及运用	214
第八章 专业化管理模式的企业文化	216
第一节 组织转型与企业文化的关系	216
第二节 专业化管理模式的企业文化支撑	220

第三节 济三煤矿的企业文化建设.....	235
后 记.....	241
附录一 煤炭企业管理重要的学术研究成果	陶学禹
附录二 实践——理论——实践的创新之作	李金峰

第一章 专业化管理是全新的管理模式

简介：济三煤矿专业化管理模式，是煤炭企业向市场经济转轨过程中管理模式的一大创新。专业化管理是全新的管理模式。它的性质、内涵以及区别于传统管理模式的鲜明特点，使人耳目一新。专业化管理模式所形成的企业高效运行的机制，以及专业化管理模式诸多方面的重大突破，充分显示了它的科学性和蓬勃的生命力。济三煤矿在谋划、建立专业化管理模式中，目的明确、思想开放、思路清新、科学缜密、讲究实效，体现了济三人敢于创新的精神和脚踏实地的工作作风。

第一节 专业化管理模式的理论模型

济三煤矿专业化管理模式是一种横向一体化与纵向一体化相结合的新型组织形式：

一、横向一体化

所谓横向一体化，就是在多元产业结构的企业内部，以产品或产业为基础，把相关的部门和单位组合在一起，构成企业专业化管理模式中一个个并行的专业组织。构建横向一体化的专业组织，是企业产品由单一化走向多元化的需要。目前济三煤矿组建了三个并列的专业化管理组织：煤炭专业组织、非煤专业组织和服务专业组织。

1. 煤炭专业组织（煤炭生产部）

煤炭是济三煤矿的主导产品，煤炭产业作为一个专业化管理的单元组织，把与煤炭安全生产有直接关系的领导、管理部门、生产辅助单位和生产单位这样一个完整的系统组合在一起，实施专业化管理。煤炭专业组织领导层由生产副矿长、总工程师、机电副矿长、安全监察处长组成，生产副矿长为总负责人。管理部门包括：调度室、生产科、煤质运销科、科技科、安监处。生产辅助单位包括：机电专业单位、运输专业单位、通防专业单位。生产单位包括：采煤、掘进、开拓各区队和洗煤厂。煤炭专业组织的目标是实现高产高效、安全运转、夺取最佳的经济效益。管理部门为煤炭生产部。

2. 非煤专业组织（非煤产业部）

煤炭产业以外的产业统称为非煤产业。非煤专业组织就是将非煤产业生产单位组合在一起，实施专业化管理。非煤专业是一个大的系统，非煤产业中，每一个产业都是一个子系统。非煤专业组织按其产品与产业的不同，又包含若干二级专业组织。非煤专业组织目前包括以下非煤单位：基建科、电厂、码头、养殖厂、三源公司、岗山管理中心。这些二级专业组织往往还包含若干三级专业组织，如基建科包含土建队、修缮队；岗山管理中心包含机械厂、橡塑公司、支护材料厂、玻璃钢公司、铝饰公司、长薪公司、印刷厂。非煤专业组织的目标是促进与协调非煤产业的发展，构筑多元经济，提高企业的经济效益。在这个总目标下，二级专业组织、三级专业组织也都有各自相应的目标。非煤专业组织的负责人为分管非煤产业的副矿长。管理部门为非煤产业科。

3. 服务专业组织（后勤服务部）

服务专业组织是将企业生活后勤服务单位和社会公益事业单位组合在一起，实行专业化管理。服务专业组织包括：职工食堂、医院、环保中心、物业中心、车管中心、学校、家委会、保安科。服务专业组织这个专业系统，既有企业化管理的单位，又有社会

公益事业单位。它的组织目标是为企业生产和职工生活提供一个方便、文明、有序、安定的环境，改变企业形象，促进企业效益的提高。这是总的目标。下面各专业组织也相应地设定自己的目标。服务专业组织负责人为分管后勤工作的副矿长。管理部门为生活后勤办公室。

以上三个专业组织，是按照济三煤矿目前产业发展现状，划分为三大专业系统，再按三大专业系统组建起来的。随着生产发展和市场变化，一些专业随时可能从这三大专业组织中分离出来，成为一个单独专业组织。比如，随着大电厂的建成投产，电厂会脱离非煤专业组织而分离出来，成为一个单独的专业组织。在企业发展扩张过程中，还可能形成一些新的支柱产业或单位，成为新的专业化组织。所以，现在设置的专业组织不是一成不变的。

二、纵向一体化

所谓纵向一体化，就是把性质相同的管理活动组合在一个职能专业组织，通过管理制度和责任制度来联络各生产、服务专业组织和协调各种职能管理活动。构建纵向一体化专业组织，是改善管理、提高管理工作效率的需要。按照目前济三煤矿的情况，职能管理部门按其管理活动的性质，归集为两大专业组织：经济专业组织和党群专业组织。

1. 经济专业组织（经济工作部）

这是把原来财务科、工资科、企管科、审计科、器材供应科等各不相同的职能部门组合在一起作为统一的专业化管理组织。这个专业组织的目标是组织协调、平衡、监控全矿的经济活动，实现企业最佳的经济效益，确保企业的不断壮大与发展。经济专业组织由总会计师负责。

2. 党群专业组织（党群工作部）

组合到这个专业组织的部门包括：组干科、宣传科、纪委、工会、团委、计生办、教培中心、保卫科、退管会。党群工作部的

目标是建设与“中国第一，世界一流”战略目标相适应的精神文明；造就一支具有高素质、高凝聚力的员工队伍；形成济三煤矿特有的优良企业文化和安定团结的企业氛围。党群专业组织由矿党委副书记负责。

以上横向一体化专业组织和纵向一体化专业组织构成了济三煤矿管理模式创新后企业组织的独特模式，称之为专业化管理模式。

横向一体化专业组织与纵向一体化专业组织是两种不同的专业组织。横向一体化专业组织是以产品或产业为基础组成的类似事业部的专业组织，而纵向一体化专业化组织则是以管理活动为基础组成的类似职能部门的专业组织。横向一体化专业组织同一性质的管理活动，是依照不同专业组织横向排列的。而纵向一体化专业组织同一性质的管理活动是从上至下纵向延伸的。横向与纵向一体化专业组织组成了企业完整的管理组织体系，这就是专业化管理模式的理论模型，见图 1—1。

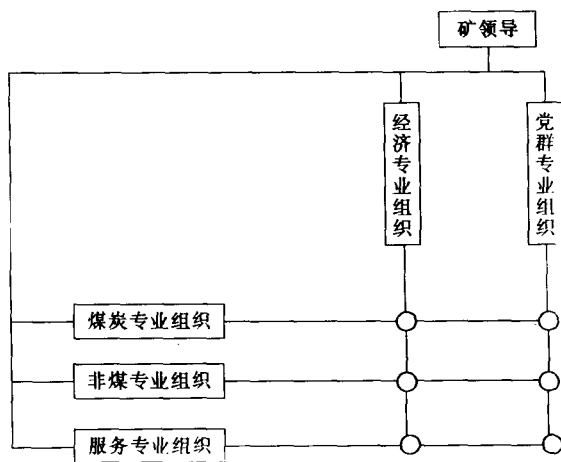


图 1—1 专业化管理模式的理论模型

第二节 专业化管理模式的性质和特点

一、专业化管理模式的性质

专业化管理模式的建立，是济三煤矿大力推进企业管理创新的结果。专业化管理模式是对煤炭企业通常管理模式的根本性转换。济三煤矿专业化管理模式的性质是由环境、理念、目标、机制所决定的。

(1) 济三煤矿所处的环境，对传统煤炭工业来说就是全新的环境。一方面，我国的煤炭行业已发生了质的变化。这种变化，一是由计划经济体制转向了市场经济体制；二是由卖方市场转向了买方市场；三是煤炭企业之间竞争空前激烈。另一方面，世界已进入了知识经济时代，全球经济一体化进程正在加快。在这种环境下，企业必须思谋变革、思谋发展，否则就要被淘汰。因此，企业必须在认真总结前人科学管理经验的同时，顺应时代的进步，结合济三煤矿实际，运用现代管理知识，建立一种新的管理模式。

(2) 济三煤矿的经营理念，在我国改革开放的新形势下，正在发生深刻的变化，形成了新的经营理念。这些新的理念包括：①争创“世界一流”的理念。因为济三煤矿储量丰富，煤质优良，区位优势，建设的起点高，技术工艺先进，所以济三煤矿具备争创世界一流的条件，济三人也有为中国煤炭工业争光的强烈愿望。②“以人为本”的理念。济三煤矿是国有现代化企业，广大员工是企业的主人，必须依靠具有强烈责任感、高度专业素质和巨大凝聚力的济三员工队伍才能实现企业的目标。这些经营理念在企业管理模式创新中得到了贯彻。

(3) 济三煤矿总的战略目标是“中国第一，世界一流”。为了实现这个战略目标，企业管理模式创新，必须实现高效率，靠企业的高效率运行，创造企业的辉煌业绩。

(4) 济三煤矿在企业管理模式创新中的一个重要思想是，通过明确职权，落实责任，在全矿建立一个各司其职、各负其责的高效运行机制，即使企业最高领导者不在企业，企业也能正常运转。

济三煤矿专业化管理模式是在市场经济理论指导下，以建立责任制为核心，以优化人力资源配置为基础，以追求高效率为目标，适合济三煤矿现实的现代化管理模式。

二、专业化管理模式的特点

济三煤矿专业化管理模式有以下特点：

1. 专业化管理实行的是集中控制下的分权管理

横向一体化的专业组织（煤炭专业组织、非煤专业组织和劳务专业组织），有独立的权力和责任，有独立的经济利益，实行分别管理，独立核算、自计盈亏。这三个专业组织都自成体系，由矿长赋予一定的权力，各自分别管理，分别统计，分别核算，分别反映经营成果，并根据各自的经营成果，分别进行工资分配。如果说三个横向专业组织体现了分权管理的话，那么纵向一体化专业组织（经济专业组织和党群专业组织）体现的则是集中控制。这种控制主要是对横向专业组织领导者的人事控制、财务控制、利润指标控制以及监督审计控制。纵向一体化的专业组织，它不同于直线——职能制模式下的职能部门，不仅是矿长的参谋、助手，在矿长的授权范围内，对下也有一定的指挥、决定权。这是专业化管理模式的一个显著特点。

2. 专业化管理有一个完整的责任体系

矿长、书记对全矿战略目标负责。各专业组织的领导者分别对各自的组织目标负责。各专业组织体系内的经济单位组织的目标，则由其领导者负责，每个员工以其不同岗位的要求，承担不同的责任。工资分配则与责任目标实现情况挂钩浮动。

3. 专业化管理体现了管理活动的整体性和系统性

专业化管理把原来职能管理机构组建为专业组织。这样做,使组织的性质发生了变化,由矿领导的参谋、咨询、助理机构,变为矿领导对生产经营专业组织实施集中控制的权力机构。与此同时,管理方式也发生了变化,过去的职能机构由不同领导分管,各不相干,现在同属一个专业组织,有着一个共同的组织目标,便于协调,统一行动,提高工作效率,避免多头领导和扯皮、推诿的现象发生。

4. 专业化管理中各专业组织之间没有重复、对口的职能机构

专业化管理把原来矿上的职能机制分别组合到不同的专业组织。其中,与煤炭生产有关的科室:生产科、调度室、煤质运输科、科技科、安监处、机电科等组合到煤炭专业组织;非煤产业科、基本建设科组合到非煤专业组织;生活科、安保科、家委会组合到服务专业组织;其余科室属于经济管理的部门组合到经济专业组织,属于党群部门机构组合到党群专业组织。一些交叉的管理业务,由相应专业组织代管,不再另设管理机构。其中,各专业组织要求分别核算,分别反映经营成果,分别计算工资收入。核算业务、工资管理业务全由经济专业组织承担,分账管理。各专业组织除非煤专业组织和服务专业组织下属一些经营实体外,一律不设财务人员。各专业组织的机电管理业务、安全管理业务,统一由煤炭专业组织承担。各专业组织的培训工作,离退休管理工作统一由党群专业组织承担。这样,既减少管理机构和管理人员,又便于全矿统一集中管理。

第三节 专业化管理模式运行 机制的特点

济三煤矿在管理模式创新的过程中,随着专业化管理模式的确立,形成了一种高效运行的崭新的管理机制,这种高效运行机制客观地存在于济三煤矿各种管理工作中。它按照一定的规律自