

21世纪
煤炭企业管理技术新趋势

煤炭 企业管理绩效

综合评价与开发

张凤阁 王绍玉 焦建国等 著

煤炭



TD-91

世纪
煤炭企业管理技术新趋势

C 20010016

煤炭

企业管理绩效

综合评价与开发

张凤阁 王绍玉 焦建国等 著

煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业管理绩效综合评价与开发/张凤阁等著

北京: 煤炭工业出版社, 2000

ISBN 7-5020-1946-4

I. 煤... II. 张... III. 煤炭工业-国有企业-工业企业
管理-综合评价-研究-中国 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 45758 号

煤炭企业管理绩效综合评价与开发

(21 世纪煤炭企业管理技术新趋势)

张凤阁 王绍玉 焦建国 等著

责任编辑: 王 国 慧

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京朝阳区霞光里 8 号 100064)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

*

开本 850×1168mm¹/₃₂ 印张 10 插页 3

字数 248 千字 印数 1-2,200

2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

社内编号 4717 定价 25.00 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



各方面专家对管理绩效综合评价 与开发系统研究成果的评价

刘庆法 邢台矿务局党委书记、高级政工师

此课题从选题到研究论证，出自煤炭企业的实际，并直接服务于煤矿建设，具有推广应用价值。因为它对夯实企业基础工作具有很强的操作性，对拓展思维抓好管理具有重要的指导意义。

徐安昆 原淮北矿务局党委书记、高级政工师

此课题将过去各部门彼此分立的考核标准，加以规范和系统化，形成了涵盖煤矿区队各项工作及管理的综合评价标准，解决了区队建设和管理的科学评价问题，是我国煤矿区队管理和建设研究的重大成果。

赵履宽 中国人大劳动人事学院教授

这项研究成果提供的专用统计软件，既实现了对区队管理与建设的综合评价功能，又实现了以综合评价为根据的组织开发功能，为区队实现自主管理、自我约束提供了科学的手段。全面深入地研究一个行业的基层生产组织的管理与建设问题，这在国内尚属首次，具有开创性。

梁兴保 西山矿务局党委书记、高级政工师

该系统的研究解决了多年来在企业管理中如何科学评价、合理考核和规范管理等问题，也给煤矿基层区队的管理适应社会主义市场经济和建立现代企业制度创造了条件。所以，我认为它是有生命力的，易于推广。

胡省三 原煤炭工业部科教司副司长、高级工程师

该课题不仅可以对区队管理现状作出评价、排序，而且可以进行全面诊断，有针对性地解决存在的问题。它以原有六好区队建设标准为依据，又不拘泥于原有管理考核工作的方式、方法，注重对价值量的考核，并将群众评价引入考核中，更加符合社会主义市场经济体制下对区队考核的实际，与以往区队管理考核工作相比，简化了考核指标，减少了考核工作量，更为简便、高效、科学。

刘玉彬 兖州矿业集团有限责任公司党委书记、高级政工师

本成果结合煤矿实际，把文明矿和区队建设输入微机管理，使软指标硬化，结构形式合理，技术参数可靠，性能指标科学，具有推广价值。

王广德 中国煤炭工业协会秘书长、高级工程师

该系统较好地解决了如何把建设文明矿和区队的标准研究转化成评价不同单位开展创建活动绩效的量化的科学尺度，如何实现在对创建活动绩效进行科学评价基础上的

组织开发，提出了一种新的有价值的思路 and 方式，以计算机等现代管理技术的运用为特征，实现了企业管理评价手段的创新。

曾宪林 中国矿大北京研究生部教授

这项研究成果思路清晰，设计合理，方法科学，手段先进，研究观点正确，内容详实，系统结构设计合理，指标权重设置得当，资料丰富，可信度高，提供的方法操作简便。

李士魁 原中国煤炭报社社长、高级政工师

此项研究成果具有三个明显特点：一是科学合理性；二是先进性；三是配套适用性。它吸取了煤炭企业文明建设的成功经验，又在企业规范化、科学化管理上有创造性的突破。它适应了企业动态管理的要求，不仅信息量大，具有高效、省时、易操作的特点，而且直观、形象，保证了评价结果的真实、可靠。

陈宝书 中国矿大工商管理学院教授

该研究报告比较全面，并具有创新性。它是一份好的调研报告，在国内达到行业领先水平。研究方法具有科学性，密切联系实际，通过调研、验证，使成果具有客观性、通用性和有效性。

魏 同 中国矿大北京研究生部教授

本研究，选题方向及目标均很明确，具有重要的现

实意义。该课题不仅研究了经营成果、生产控制和行为控制，而且重点研究了组织气氛的内容，使课题更加完善。研究思路新颖可行，内容丰富具体，具有开创性及科学性。本项研究系煤炭系统首创，在国内其他行业也尚未见到有如此完善的评价系统，可以在国有煤矿推广运用，预期能够有良好的经济效益和社会效益。

臧文贵 中国煤炭职工思想政治工作研究会秘书长、高级政工师

该课题根据原煤炭部党组创建文明矿的指导意见，从管理机制着手，在深入调研、科学论证的基础上，提出和研制了一整套指导和加强企业文明建设的科学方法和科学工具，这在煤炭企业管理上是一种创新，具有先进性、合理性和可操作性，在煤炭系统有推广价值。

路德信 国家煤炭工业局人事司司长、高级工程师

该系统一是比较科学，在定性和定量评价方面有突破；二是指标的设置，具有操作性和针对性，调查量表体现了政策性和规范性；三是计算机软件设计思想和原则是符合煤矿工作实际情况的，易于操作和应用。

马德庆 中国煤炭职工思想政治工作研究会会长

该系统把精神文明建设和物质文明建设紧紧地结合在一起，是对煤矿的文明建设进行综合评价开发的有效探索；它把管理机关与职工群众评价有机地结合起来，使企

业民主管理找到了一条实现途径；它便于操作，节省时间，提高了工作效率。

王纪仁 原山西煤管局局长、高级经济师

本系统内容构建合理、适应性强，充分体现了两个文明一起抓的特点；功能显示直观、形象，为企业建立自我约束、自我激励机制提供了科学依据；实现了领导机关和职工群众评价的有机结合；主要技术参数和性能指标也较全面合理，微机操作高效、省时、便捷。

张继武 国家煤炭工业局行业管理司副司长、高级经济师

该系统不是像过去那样靠个人印象或经验评价，而是用一个客观的量化的尺度进行衡量，比较科学和规范。严格规范的操作程序，更能排除评价过程中的偏差和个人因素的影响。

陈 勇 中国矿大教授

该课题立足于行业实际，着眼于开拓创新，指导思想明确，研究思路清晰，技术路线可靠，内容构建完整。考核指标规范、合理，考核方式具体可行，功能设计全面、协调，软件研制配套、实用。从总体上看，应当说，这是一项具有较高的理论水平、较大的应用价值、较强的现实意义的成果。

序

《煤炭企业管理绩效综合评价与开发》一书，经过几位同志的辛勤努力，终于面世了。它是在《煤矿区队管理与建设综合评价系统》和《文明矿综合评价开发系统》研究成果的基础上，经过系统理论阐述之后，献给读者的一份不绵之作。作者嘱我为此书写序，大概因为我是这两项研究课题的倡导者和支持者，此时此刻我很高兴与他们共同分享成功的喜悦。

煤矿的管理与建设是煤炭行业的一个永恒课题。怎样把两个文明建设融为一体，创造具有煤矿特点的新的管理模式，更是近些年来煤炭系统广大干部职工十分关注的新领域。基于此，1990年原煤炭部党组首先在煤矿区队这一层次推出融党的思想政治工作、精神文明建设和区队生产经营与安全管理为一体的“六好区队”创建管理模式；1997年，煤炭部党组为贯彻落实党的十四届六中全会精神，在煤矿形成两个文明总体推进的机制，决定在全国煤炭行业开展创建文明煤矿活动。从几年的实践来看，无论是六好区队还是文明煤矿创建，都体现了煤炭企业两个文明建设的融合，是对煤炭行业新的管理模式的有益探索。此书的内容正是在这样的背景下开始立项研究的，依据六年来的课题研究，在实践检验的基础上经过系统归纳、理论概括，编写而成。

我作为煤炭系统的一名老兵，一直很关注煤炭企业管理技术的创新。据我所知，负责此项具体研究工作的开滦、兖州等单位的同志为此投入了大量精力，付出了艰辛努力。他们广泛吸收国内企业管理的最新理论成果，检索了数以百计的文献资料；同时他们又是长期工作在煤矿企业第一线的同志，有着丰富的煤矿企业管理经验。这就使成果研究和此书编写从一开始就建立在管理

科学理论和坚实的管理实践基础之上。我以为,《煤炭企业管理绩效综合评价与开发》一书所介绍的研究成果,具有以下几个显著特点:

一是应用性强。其内容适应了社会主义市场经济对国有企业管理改革的总体要求,探索了适应市场机制的企业管理与评价模式,既体现了两个文明建设一起抓的特点,又能够促使企业自觉、主动地用市场机制来调节自己的管理,为全面转换企业经营机制奠定了很好的基础。

二是功能齐全。它具有两大基本功能:一是可实现对煤矿管理绩效的评价功能;二是可实现评价后依据所负载的信息进行深度开发的功能,可以对评价要素包含的若干层次因素和指标逐层展开分析,能进一步获取大量指导改进管理的宝贵信息,从而达到发现问题、分析问题、解决问题之功效,提高单位管理和建设水平。

三是评价全面。可实现领导机关“主导”评价与职工群众“主体”评价的有机结合。它在局(公司)评价考核下级单位两个文明建设和管理工作绩效上,改变了过去单靠机关职能部门自上而下评价的方法,实现了评价主体的多元结构和评价分析的多元参照,既体现了职工是企业主体的思想,又保证了评价结果的全面性、真实性、客观性。

四是手段科学。《煤炭企业管理绩效综合评价与开发》一书有专用的软件系统。它要求采用规范化统计,按规则调查,并且依据这一专用计算机软件,可对浩繁的管理信息进行科学处理,具有全屏幕操作、高效、省时和避免评价过程中人为因素干扰等优点,为每个单位实现规范化、科学化管理配备了重要手段。

《煤矿区队管理与建设综合评价系统》和《文明矿综合评价开发系统》通过评审以来,已有40多个煤矿相继使用,国家煤炭工业局行业管理司把它作为加强企业两个文明建设,促进企业管理创新的重要措施在全行业推广,其作用日益显现。此次《煤

炭企业管理绩效综合评价与开发》一书的出版，使这两项成果更加成熟，对评价系统中所包括的各个原理、方法有了更为详尽的阐述和新的概括。该书既体现了对长期积累的管理经验的继承，又借助新的学科知识作了可贵的探索和创新；既富于实际的操作性，又提出了许多新观念。它是作者长期从事煤矿管理工作经验的积累和总结，更是他们在研读许多管理理论后对未来煤矿管理和建设的思考。

知识经济的到来，将从根本上改变我们的思想观念和生产方式。我们的管理方式也必须改进和创新，《煤炭企业管理绩效综合评价与开发》一书无疑是切合了这一大趋势。当然，对于构建煤矿新的管理模式这还是一项新的事物，结合我们改革发展和促进管理创新的实践，有许许多多问题尚待研究和探索。我们盼望，这本书会对热心此项事业的读者有所裨益，并望大家提出宝贵的意见，使之更趋完善。

范维奎

目 录

序

引 论

第一章 管理绩效综合评价构想的由来	1
一、企业管理评价思想走势	1
二、我国企业管理模式演变对绩效评价的影响	8
三、实现煤矿管理绩效评价的规范化、科学化	13

基 础 篇

第二章 管理绩效综合评价的内容构想与模型设计	18
一、管理绩效综合评价内容的构建	18
二、综合评价的模型设计	25
第三章 管理绩效综合评价指标体系与数据处理	33
一、综合评价指标体系的含义	33
二、综合评价指标体系的形成	43
三、综合评价指标的数据处理	78
第四章 管理绩效综合评价开发系统的功能及特点	90
一、系统功能含义和作用	90
二、系统功能类型	95
三、系统功能特点	106

务 实 篇

第五章 区队管理绩效指标构成及评价	109
-------------------------	-----

一、区队管理绩效的基本含义和内容构成.....	109
二、区队生产经营成果及其评价.....	111
三、区队生产控制及其评价.....	117
四、区队组织行为控制及其评价.....	130
第六章 矿、厂管理绩效的指标构成及评价	140
一、矿、厂管理绩效的基本含义和内容构成.....	140
二、矿、厂生产经营成果及其评价.....	143
三、矿、厂生产经营控制及其评价.....	146
四、矿、厂组织行为控制及其评价.....	157
第七章 区队、矿厂组织气氛评价指标的构成及检验	172
一、组织气氛评价的理论和实际意义.....	172
二、组织气氛评价要素与指标的建构.....	178
三、组织气氛调查量表的形成与检验.....	190
第八章 管理绩效综合评价系统的考评与操作	200
一、综合评价系统的考评原则和特点.....	200
二、综合评价系统管理绩效的考评.....	204
三、综合评价系统组织气氛的调查.....	215
四、综合评价系统操作人员的素质.....	227
第九章 评价系统软件的使用与评价结果的处理	229
一、系统软件的编程概述.....	229
二、系统软件的使用与操作.....	231
三、系统输出结果的类型、功能及识读.....	243
四、评价结果的信息反馈.....	265

应 用 篇

第十章 综合评价系统在部分单位的应用	274
开滦唐山矿《综合评价与开发系统》的应用报告.....	274
兖矿集团公司鲍店矿《综合评价与开发系统》的应用报告.....	279

开滦荆各庄矿《综合评价与开发系统》的应用报告	280
开滦范各庄矿《综合评价与开发系统》的应用报告	285

综述与结论

第十一章 综合评价系统的理论价值与实践意义	291
一、评价开发系统与马克思主义基本理论	291
二、评价开发系统与企业两个文明建设任务的统一	296
三、评价开发系统与煤炭企业管理的现代化	298
后 记	303
参考书目	305

引 论

第一章 管理绩效综合评价 构想的由来

在改革开放的当今世界，科学是没有国界的。一切人类文明的成果都在通过各种渠道或快或慢地向外界传播着，接受的一方吸收了成果的“营养”并加以消化，使自己的文明程度提高起来，这是普遍规律，管理技术的发展也是如此。本章试图从企业管理发展的角度浅谈绩效评价规范化、科学化的必要性、必然性。

一、企业管理评价思想走势

绩效评价的研究是组织行为学研究的重要领域之一。第二次世界大战后的 50 多年，随着工业化的发展，西方企业管理达到了相当高的水平，绩效的测量和管理也逐步形成了一个较为完整的体系。传统的绩效评价主要由两个职能部门进行，一是会计、财务部门，另一个是生产计划部门，由这两个部门收集的资料反映的是计划安排与实际结果的关系，常常带有静止的、被动反映的特点。在组织外部市场比较稳定，组织规模不大的条件下，综合分析两个部门收集的资料，对管理工作进行决策尚有可能。但是，如果市场竞争激烈，组织规模扩大的话，仅凭经验模式安排生产业务计划，并在“事后核算”的基础上提出决策方案的做法，是远远满足不了组织发展的客观需求的。

20 世纪 40 年代以后，经济发达国家的企业规模随着社会经

济的发展和技术的进步而不断扩大。原来的企业管理理论和方法不能适应新的形势需要,因而出现了许多新的管理流派。这些学派在历史渊源和理论内容上互相影响和互相交错,形成了性质不同的两大流派:即管理科学派和行为科学派。

管理科学派,也称数理学派或运筹学派,是泰罗的“科学管理”理论的继续和发展。它以运筹学、系统工程、电子技术等科学管理技术手段,从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究扩展,同时吸取了现代自然科学和技术科学的新成果,形成了一种现代的组织管理科学。这门学科的特点是利用数理分析的方法和工具应用于管理,其目的是“以有限的资源获取最大的效果”。

行为科学派,也称“组织行为学派”。它是现代管理理论中的一门重要学科。它吸取了社会学、心理学、人类学、社会心理学等学科的理论和方法,以组织中的“人”为研究对象,侧重分析组织的社会、文化、心理等。行为科学注重环境与组织行为的关系,通过组织行为的分析与解剖,找出预测和控制行为,以适应环境的方法。这门科学的特点是通过对于个体行为、群体行为、组织行为的研究,试图创造出一种最佳环境,以便每个人既能为实现公司目标作出贡献,又能为实现个人目标有所成就。

70年代以后,现代企业管理的发展进入了一个新的阶段,在管理中形成和发展了系统理论,认为企业不单是一种社会系统,而且是受技术因素影响的多元的心理——社会系统,要求在管理过程中把管理科学和行为科学结合起来,从整体(而非局部)出发去研究事物,对所有因素进行全面分析研究,实行计划、方案、设计、办法的最优化。这就是现代企业管理的基本特征。

受现代企业管理理论和实践的影响和推动,管理绩效评估也在向着科学化、规范化、客观化的方向发展,有关个人、群体和组织绩效的种种测量标准也日臻完善。其特点是:①由于管理的专业性和科技发展要求高度的精确性,企业管理的许多工作从

定性发展到定量,评价标准的量化操作是现代企业管理绩效评价的显著特色;②由于生产社会化程度的不断提高,客观上要求必须进行精细管理与控制,不仅促进了系统管理理论的发展,也使评价体系更加科学化、程序化;③行为科学的形成及其在管理工作中的推广应用,就是要设法做好人的工作,同时重视员工在企业管理绩效评价中的作用,推动了评价主体的多元化;④由于电子计算机等现代化管理手段与工具、数学和统计学等原理和方法在管理上的广泛应用,使管理绩效评价手段更加现代化。

管理绩效评价体系的形成虽有 50 余年历史,但对它的研究远没有完成,在我国还仅是刚刚开始。为了学习和借鉴先进的管理思想,现从四个方面介绍工业发达国家绩效研究的最新发展。

(一) 对绩效评价个体差异的研究

在管理绩效评价研究中,由于 40 年代末兴起的系统理论、控制论的出现,并结合组织管理的实际提出的运筹学方法,对生产系统的设计、生产与业务的计划和控制,包括生产——储存系统、预测和库存、大量生产及间断生产系统的进度和控制、质量控制、大规模工程项目的计划、进度安排和控制等问题提出了相应的模式,这一场管理科学的革命延续至今,对推动企业组织的创新起到了积极作用。在引入和实施运筹学规划时,组织各个部门、个人的绩效测量正是决定这种方法成败的关键所在。因此,可以说,正是这种基于严格测量的规划和控制程序推动了绩效评估的规范化、客观化的发展,有关个人、群体和组织绩效的种种测量标准在这个阶段日臻完善。为了适应市场的变化,企业组织同时调整了生产、计划和会计部门的职能,使这些部门能为实现组织目标做出符合科学原则的反应,从整体上达到管理者的高水平。但这些管理变革仍存在一个问题没有解决,这就是个体差异的问题,在运筹学或 ABC 法的假设中,企业组织中的每个人、群体的绩效都按一个理想的期望状态处理而不考虑实际中表现出的差异。绩效评价研究正是考虑到个体差异,提出评价达到的两