

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。

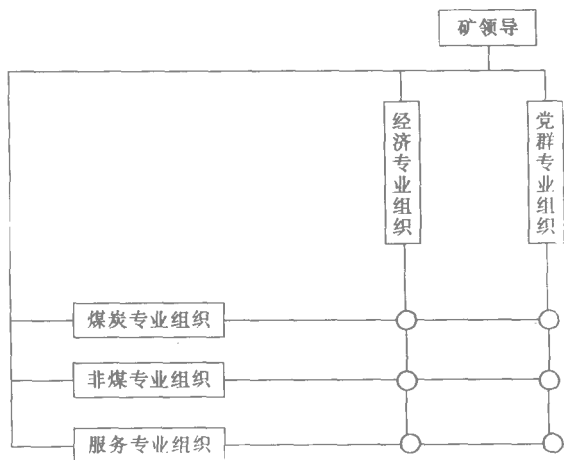


图 1-1 专业化管理模式的理论模型

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：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。

“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、非煤专业组织和服务专业组织），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

动发生作用，促使企业各系统高效运行，永不停顿地向着“中国第一，世界一流”的目标前进。

这种高效运行机制有六个特点。一是决策快。该定的事，当即拍板。推诿拖延，无人负责，议而不决的通病在济三煤矿已得到根本扭转。二是办事效率高。办事渠道顺畅，手续简化，管理人员办事认真快捷。三是管理人员工作热情，积极主动。不论是高层管理人员还是基层操作人员，都在各自的岗位上努力工作，不用上级督促，不向别人推卸。四是信息流动速度快。在济三煤矿，上情下达、下情上达非常快，信息渠道十分通畅，这是决策、办事效率高的基础。五是管理部门协调配合好。在济三煤矿，部门之间很少发生工作扯皮的现象，企业领导者花在平衡、协调部门工作的时间和精力大大减少。六是经济效益好。高效运行必然带来高效益。高效运行机制使济三煤矿年年都有新的突破，一年上一个新台阶。

济三煤矿推行专业化管理模式后，全矿发生了以下变化：

1. 建立起科学高效的决策体系

这个体系包括企业高层决策、专业领导层决策、专业内各组织决策与各层次的职工民主管理。在决策过程中，实行宏观决策与微观决策相统一，领导与专家、群众相结合，充分发挥各专业的管理职能，全面调动职工群众参与管理的积极性，为各级决策提供充分的信息。

2. 建立起高专业素质的职工队伍

专业化管理突出的是专家管理。通过各种制度保证最优秀的专业人才上岗，充分发挥专业人才在管理中的作用，树立专业人才的权威，调动专业人才的积极性、主动性和创造性，鼓励和支持专业人员全面发挥自己的聪明才智，为济三煤矿发展贡献力量。只有这样一个具有很高专业素质的队伍，才能迎接知识经济时代的挑战，才能为企业高效运转奠定坚实的基础。

3. 建立起强有力的激励、约束机制

专业化管理一个显著的特点是权责明确，并且与之相适应的是一套完善的业绩评价与考核体系。通过严格的业绩评价与考核，使每一个层次、每一个岗位的管理者和操作者十分清楚应该做什么，不该做什么。该做的事情，争取做得最优秀；不该做的事情，自觉地约束自己并劝阻别人。通过业绩的评价和考核，在全矿形成能者上、平者让、庸者下的用人机制和竞争上岗的良好氛围。在工资分配上，奖勤罚懒，褒优贬劣，向优秀人才倾斜，增强竞争上岗的自豪感，从而使人人都有机遇，人人都有压力，人人都有危机感，不断提高工作质量，不断学习专业技术和业务，推动各项工作越做越好，企业的效益不断提高。

4. 建立起一种崭新的企业文化

与专业化管理模式相适应的是一种崭新的企业文化。企业管理模式创新需要企业文化的支持，而企业管理模式创新又促进先进的企业文化的形成与完善。济三煤矿专业化管理模式以实现“中国第一，世界一流”为目标，给济三煤矿企业文化打下深深的烙印。济三煤矿企业文化的核心理念是“追求最优”。对于每个职工来说，都以自己为济三人而自豪，都以自己的业绩证明自己是岗位最优人选。对于各专业组织来说，把组织责任渗透到每一个环节，努力去做到最好。对于济三煤矿来说，把“中国第一，世界一流”目标作为各项工作标尺，以最新的科技、最好的管理、最优秀的人才、最过硬的队伍去创造煤炭企业最出色的业绩。无论在什么岗位，做什么工作，一定要做得最好。这样一种文化氛围，有力地推动了企业各项工作的开展。

专业化管理带来的以上这些变化，成为高效运行机制存在的必要条件，是确立专业化管理模式的必然结果。内因是事物发展的决定因素，专业化管理这种崭新的管理模式的确立，带来了企业内部结构崭新的变化，带来了企业管理理念、管理制度、管理方法、管理手段全面的更新，自然要在企业内部形成新的运行机制。这就是济三煤矿高效运行机制形成的原因。

第四节 专业化管理组织与各种管理组织的比较

专业化管理模式的设置，充分吸纳了前人的科学管理经验，同时从济三煤矿的实际出发，运用现代管理科学知识和煤炭行业多年改革实践的成果，推进组织创新和管理创新，因此济三煤矿专业化管理组织与各种传统管理组织相比较有许多独到之处。

1. 直线制组织形式

直线制组织形式的最大特点是不设职能机构，至多设个别职能人员协助领导者工作，由企业领导者直接组织、指挥企业经营活动（图 1-2）。这种组织形式的优点是权责明确，指挥及时，政令统一。其缺点是要求领导者通晓多种专业管理业务，并有充沛的精力。所以这种组织形式一般只适用于技术、管理都比较简单的小型企业。济三煤矿不可能采取直线制组织形式。专业化管理模式吸取了直线制组织形式的权责明确、政令通畅的优点，实行集权与分权结合的领导体制。它与直线制组织形式的一个重要区别在于：专业化管理模式突出强调专业化管理，而不是个人全面管理。

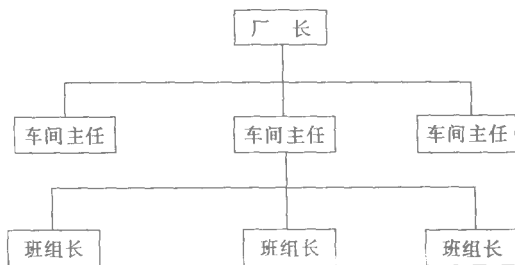


图 1-2 直线制组织形式

2. 职能制组织形式

职能制组织形式是在企业领导人的指挥下，设立各种职能机构，领导人将专业性的指挥权委托给职能机构。职能机构在授权的范围内有权向下级下达命令和进行指挥，下级必须服从（图 1-3）。职能制组织形式的优点是减少领导人的专业性工作，有更多精力去考虑企业的发展等重大问题。其缺点是容易形成多头领导，政令不统一，相互制肘、闹矛盾的现象。济三煤矿专业化管理模式肯定了职能部门分担企业领导专业性指挥责任的积极意义，同时，通过组成纵向一体化专业组织以解决职能部门多头领导、相互脱节的问题。

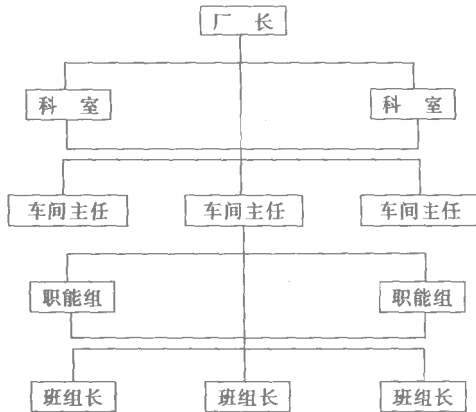


图 1-3 职能制组织形式

3. 直线——职能制组织形式

直线——职能制组织形式把企业管理人员分为两类，一类是行政（直线）指挥人员，对下级进行指挥和下达命令，对全部经济活动负全责；另一类是职能机构（专业）管理人员，他们是各级领导的参谋、助手，在各项专业管理方面为领导提供情况、意

见和方法，对下级职能机构进行业务指导，而不能下达命令或进行指挥(图 1-4)。直线——职能制组织形式吸收了直线制、职能制的优点，既能发挥职能机构专业管理的作用，又能使领导权力集中，避免多头领导。其缺点是协调配合困难，职能部门之间容易造成分工不清、推诿扯皮、办事效率低等问题。在专业化管理模式中，我们把原有的职能机构组合为纵向一体化的专业组织，赋予一定的管理权力，在一个专业组织中协调经营管理活动和党群工作，就是为了解决直线——职能制所存在的问题。这也是专业化管理模式与直线——职能制组织形式的重要区别之一。

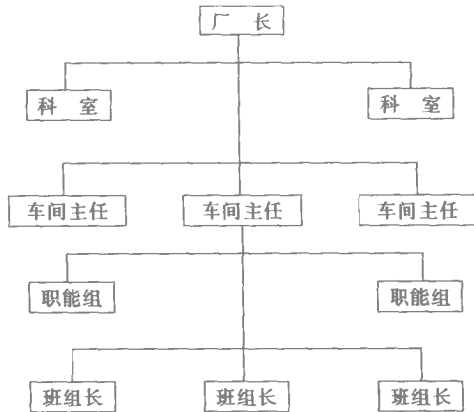


图 1-4 直线——职能制组织形式

4. 事业部制组织形式

事业部制组织形式是企业根据产品类别或地区、部门的不同，组建若干个事业部进行管理。每个事业部相当一个分公司，都有其独立的利益和责任。事业部经理在企业总裁的领导下，统一领导其主管事业部的全部工作，并设有若干职能机构作为其参谋和助手。事业部制组织由三类部门组成，即最高决策部门、职能部

门、事业部门。最高决策部门是企业的最高管理层，职能部门对最高管理层担负参谋、咨询任务，对事业部承担服务责任。事业部制组织形式实行的是“集中决策，分散经营”的管理原则，也就是在集中指导下进行分权管理。各事业部在企业统一政策下，自成系统，独立经营，独立核算，提高管理的灵活性和对市场的适应性（图 1—5）。这种权责明确，有利于调动各事业部的经营积极性，也有利于企业最高管理层有更多精力致力于企业的发展战略问题。事业部制组织的缺点是管理机构重复，管理人员增多。此外，各事业部容易忽视整体效益，过分强调本事业部利益。济三煤矿的横向一体化专业组织的设置就是充分吸纳了事业部制的优点，把经营的责任落实到经营单位。但横向一体化的专业组织（煤炭专业组织、非煤专业组织和服务专业组织）虽然类似事业部，却又不是真正的事业部，主要区别在于这三个专业组织不是真正的利润中心，而是内部模拟的利润中心（至少短时期内是这样）。所以它的管理权力和管理活动，比起真正的事业部要受到更多的集中控制，避免过于分散而损害整体利益。专业化管理模式与事

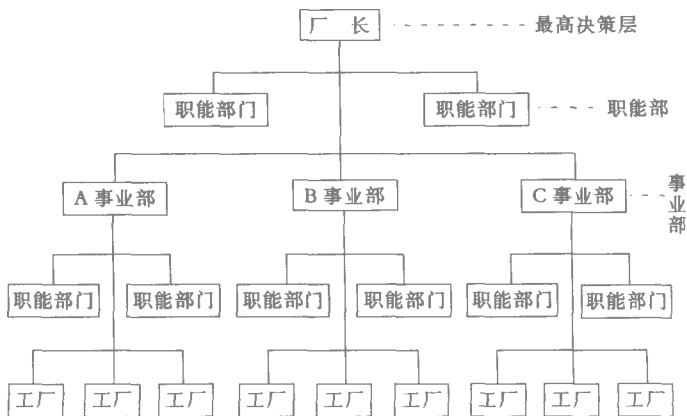


图 1—5 事业部制组织形式

业部制组织形式还有一个大的区别在于：不重复对口设置职能机构，以减少管理人员。可以这样说，专业化管理模式的用意在于利用事业部制的机制，同时避免它的缺陷。

第五节 专业化管理模式的重大突破

济三煤矿实行的专业化管理，是一个全新的管理模式。它对中国煤炭企业几十年来的传统管理模式实现了根本性的突破。

1. 专业化管理是对煤炭企业传统的单一产品结构管理模式的重大突破

几十年来，煤矿始终是只从事煤炭生产与经营的单一产品结构的企业。尽管煤矿内部也有诸如机械加工制造、火工品生产、建材产品、建设施工、农牧养殖、商贸流通、生活服务等各种产业，但基本上都是为“煤”服务的，它的性质属于煤炭产品的生产辅助和生活服务的单位，也就是人们常说的煤矿的“二线”和“三线”。相当长的时间内，这些单位的经营成果全部纳入到煤炭产品核算。衡量这些单位的业绩，不是看他们经营的好坏、是盈利还是亏损，而是看他们为煤炭生产服务的好坏。一直到 20 世纪 90 年代后期，煤炭行业提出“三条线管理”，情况才开始有了变化，但是由于种种原因，煤矿单一产品结构的管理模式仍然没有实质性的改变。这种管理模式有如下弊病：一是不利于强化企业内部管理。由于煤和非煤分不清，企业核算体系围绕着煤炭单一产品建立，无论是井下生产一线，还是生产辅助、生活服务单位的所有的消耗都归集到煤炭产品上。效率、成本、产值、利润、工资总额等许多数据，都反映不出企业内部各部位的经营结果和经营活动的真实面貌。好，不知道哪个地方好；坏，找不出哪个环节出了问题。这样就很难作出正确的经营决策和采取针对性的改进措施。二是不利于企业产业结构的调整与重组。煤矿内部的非煤单位，由于总是把它们作为煤炭生产的辅助单位进行管理，非煤产

业很难发展壮大。煤矿单一产品的格局改变不了，煤矿产品结构调整和资产重组只能是一句空话。三是不利于企业领导集中精力搞好产品的开发和产品的生产与经营。一个矿长既要管煤炭的生产与销售，又要管各非煤单位的生产与服务活动，还要管公安、消防、文教、卫生以至街道工作这样一些政府职能的事情。结果，往往正事干得不多，杂事干得不少。既不利于煤炭生产的增长，也不利于非煤产业的发展。

专业化管理把煤炭生产、非煤产业和生活服务分为三个专业组织进行管理。这三个专业组织是平行的，各不相属，分别反映经营过程和经营成果，并根据经营业绩的好坏分别取得相应的工资报酬。彻底打破单一产品结构的管理模式，为非煤产业发展开拓了广阔的空间。原来为煤矿服务的生产单位，比如机修厂、土建队、汽车队、汽修公司等等，现在成为独立的经济单位，他们按照等价交换的原则，在为煤矿有偿提供产品或劳务的同时，面向社会经营。在非煤专业组织统筹规划和具体推动下，一方面，为煤矿原有的非煤生产服务单位有能力进行调整和重组，以求进一步发展。另一方面，利用济三煤矿的优势，筹建电厂、码头，营造新的支柱产业。将来的济三煤矿将成为以煤为主、多业并举的工业园区。专业化管理模式的确立，为济三煤矿这一发展趋势提供了有力的组织保证。

2. 专业化管理是对传统计划体制下煤矿高度集中管理格局的重大突破

在传统计划体制下，企业管理机制是一种执行型的机制。它的主要任务，就是保证上级主管部门下达的计划指令的完成和超额完成。企业没有生产经营的决策权，因而也就没有相应的决策机构。职能科室的设置要求上下对口，以便更方便地接受上级部门的业务领导和监督，并为上级部门服务。为了保证上级部门指令贯通，企业从上到下建立了一个高度集中的管理格局。矿务局如此，各煤矿也是如此。这种管理格局与国家高度集中的计划经

济是相适应的。但是，在市场经济条件下，仍然实行高度集中的管理，让企业组织机构完全保持执行型的功能，所有生产经营活动完全听命于上级，等待上级的布置而后行动，显然是不行的。作为一矿之长，要随时面对市场的挑战，提出相应的措施。在这种情况下，必须将一些专业管理职能放到各专业组织，赋予各专业组织领导者一定的职权，让他们承担起本专业组织相应的管理责任。这样做有很多好处：一是矿长可以腾出更多的精力去考虑和实现济三煤矿“中国第一，世界一流”的战略目标；二是能更好地调动各层次管理人员，特别是矿上副职领导的积极性和主动性，真正形成“千斤重担众人挑”的局面；三是有利于把管理工作做得更细、更好。实行专业化管理，每个专业的管理者都是这个专业的专家，管理业务又比较专一，所以完全有能力，也有精力把专业的事情管好。这是煤矿由粗放经营向专业化集约经营转变的基础，意义十分重大。

3. 专业化管理是对以煤炭生产为中心的领導體制的重大突破

长期以来，煤炭企业的领導體制是按照传统计划经济的要求建立的。因为煤矿都是单一产品结构，所以煤矿的领導體制都是围绕着煤炭生产设置的。矿领导的配置，通常都是设一名正矿长，负责全面工作；一名总工程师，负责煤炭安全生产的技术工作；一名生产副矿长，负责煤炭生产的组织领导工作；一名生产准备副矿长，负责井下开拓、掘进的组织领导工作；一名机电副矿长，负责矿山机械、电气运行的组织领导工作；一名安全监察处长，负责煤炭生产安全监督的领导工作；一名生活副矿长，负责煤矿的生活后勤服务的领导工作。如果矿井基建任务重的，再设一名基建副矿长，负责基建领导工作。七至八名正副矿长全是围绕煤炭生产配备的。而职能部门也是围绕煤炭生产设置的。因为那时煤矿就是在保证安全的前提下，多出煤炭贡献给国家。任务就这么简单、明确。所以，企业领導體制自然以煤炭生产为中心，一切为了煤炭的安全生产。

随着改革的深入，为了适应市场营销的要求，上世纪 80 年代开始设一名管经营的副矿长。以后又考虑到煤矿转产和发展多种经营的需要，有的单位又增设一名分管多种经营的副矿长。尽管如此，并没有改变以煤炭生产为中心的旧的领导体制，只是在维持原有体制的基础上做了一点调整。

专业化管理模式的实施，彻底改变了煤矿传统的领导体制。一是改变了原来所有矿领导成员全部围着煤炭生产转的局面。非煤专业、服务专业也作为一个独立产业，与煤炭专业并列，不再是煤炭生产的附属单位。非煤专业组织和服务专业组织的领导，都有各自的经营目标，并承担相应的经济责任，报酬与煤炭生产脱钩。二是改变了正副职之间的关系。原来的领导体制，一般说来，副职是正职的助手，帮助协调一方面业务。现在，实行专业化管理，各专业组织的领导虽然还是原来的副职，但他们和矿长的关系已完全是一种责权明确的领导与被领导的关系。在原来的体制下，作为助手，有问题可以找矿长；实行专业化管理以后，作为下级领导，属于本专业组织权责范围内的事情必须自己处理。三是改变人多、效率低的弊病。煤矿矿级领导成员原来大体是 13~15 人，实行专业化管理后，矿领导只有矿长、书记、常务副矿长 3 人，就是加上 5 个专业组织的主任，也只有 8 人。更主要的是，矿级领导成员每个人权责非常明确，谁负责的事谁决策，因而消除了推诿、拖延、议而不决、决而不行的现象。

4. 专业化管理是对“吃大锅饭”管理方式的重大突破

煤炭企业长期实行的是单一产品管理模式。企业以煤炭生产为中心，各系统、各单位都服从煤炭生产，围绕着煤炭生产转，各自的价值都体现在煤炭产品上，各自的报酬也从煤炭销售收入来。从这个意义上讲，煤炭企业不管什么单位、什么职业，包括像学校、医院、公安、消防等社会职能的单位和人员都以煤为生，吃煤的“大锅饭”。从另外一个意义上说，是实行一种平均主义的分配方式。非煤系统、生活服务系统的利益全在煤炭生产上。煤炭