

第一章 煤矿规范化管理概述

煤矿规范化管理是云岗矿在深化内部改革，转换经营机制，遵循市场经济规律，努力探索企业在市场经济体制下发展新途径过程中，针对煤矿工作实际，逐步建立和完善起来的一种现代科学管理方法。它不仅对云岗矿进一步加强内部管理，规范企业和个人工作行为，突出依法管理煤矿起到了重要的保证作用，而且为企业逐步建立现代企业制度，进入市场，参与竞争，提高企业管理水平，促进经济效益的逐年增长，创造了良好的条件。

第一节 规范化管理的意义

煤矿规范化管理作为一种现代科学的管理方法，在当前市场经济新体制下能够提出来，并付诸实施，是必然的。

一、是市场经济发展的必然要求

新中国成立以来，我国煤炭企业不断强化了行业管理。特别是在我国实行改革开放政策后，国有重点煤矿在综合机械化大生产和高科技水平不断提高的情况下，根据行业特点和本企业内部的实际情况，多角度、全方位地积极改进管理方式，积累了大量的宝贵经验，基本形成了诸多具有行业特点和适应企业发展的科学管理方式，大大推动了煤炭工业的总体发展。

但是，随着社会主义市场经济体制的形成，社会生产力的高速发展，一些原本是煤炭企业行之有效的管理方法，在市场经济和综合机械化水平迅速提高的情况下，就显得很不完善了。至今还有相当一部分煤炭企业，没有彻底摆脱传统经验管理的束缚，思想观念陈旧，管理手段落后，致使成本高、效益低，甚至出现了严重的亏损。特别是企业进入市场后，其管理意识与管理方法显然与市场对企业的要求不符。属于管理方面的问题还必须用管理

的手段来解决。要改变煤炭企业管理水平落后的局面，缩短同先进企业的差距，首先应在思想上对强化企业管理，特别是对加强企业内部管理有个清楚的认识。

1993年，党的十四大提出建立社会主义市场经济体制，同年，煤炭工业部也作出决定，要在1994年煤价全部放开，这为企业走向市场指明了方向。但是，煤炭企业如何才能适应市场经济的需要，尽快在市场上站稳脚跟，求得生存与发展呢？云岗矿认为，必须遵循市场规律，全面加强内部管理，规范自我行为。市场经济要求企业的一切经济活动，均应以自身的利益和全局利益为准则。企业在所从事的一切经营活动中，必须注重产品质量、工程质量和工作质量，注重在社会上的形象；必须趋利避害，有自我约束机制和自我成长机制；必须时刻根据企业在市场中地位的变化，相应地调整经营管理策略，调整生产要素组合方式，甚至调整企业的中、长期发展战略。拼设备、吃老本是企业行为不规范的表现；不顾工程质量、产品质量、工作质量，不顾自我形象，不顾市场营销情况，也是企业行为不规范的表现；不计盈亏，甚至生产成本超支后仍然进行生产等等，同样是企业行为不规范的表现。

依照竞争机制，当经济转入市场的轨道之后，企业将以独立的商品生产者身份活跃于市场，企业竞争的起点都是同等的。企业之间在利益上的差别，实质上是竞争的结果，是同参与竞争的成败紧密地联系在一起的。竞争中的获胜者就可能获取更多的利润。因此，为了在市场经济竞争中永远立于不败之地，并能够获取最好的经济效益，企业必须使自己的行为规范化，符合市场和市场行为主体的要求。

近几年，煤炭企业在技术装备、原煤生产、基本建设和多种经营等方面，均有较大的发展，并取得了十分显著的成绩。但由于诸多因素的影响，企业管理落后、效益差的问题并没有从根本上得到解决。尽管国有重点煤矿的综合机械化程度、装备技术水平有了较大幅度的提高，但管理工作的薄弱，使现代化的技术装备的潜在效能未能充分地发挥出来。煤炭企业要想改变现状，实

现煤炭生产的高速度发展，并具有持久性、可靠性，其管理方式仅仅停留在用一般常规手段解决问题上，是远远不够的，还必须按照市场经济规律的要求，按照综合机械化生产的要求，用现代科学的态度和方法，学习与研究管理科学，结合煤矿实际，创造性地应用有效的管理手段和方法，解决管理中存在的问题。

二、是加强企业内部管理，提高经济效益的需要

云岗矿于 1966 年开工，1973 年正式投产，是我国自行设计、自行施工的特大型矿井。该矿在建成投产的 22 年中，特别是在 1988 年以前的 15 年间，同全国大多数煤矿一样，也饱尝了粗放经营管理给企业带来的苦果。

一是安全不稳定。井下自然条件好时，事故相对就少些；井下自然条件差时事故就多些；安全管理严时，事故就少些；管理稍一松懈，事故就会增多。1973 年投产到 1988 年的 15 年间，每年因生产事故死亡少则 5~6 人，多则 12~15 人，全矿百万吨死亡率平均在 2.5 人左右。

二是效率不高。作为一个新建矿井，云岗矿拥有同时期国内比较先进的技术装备，机械化程度比较高，特别是在 1979 年引进综采设备后，生产效率也应有所提高，然而，先进的设备并没有带来高效率。1985 年以前的 13 年间，全员原煤效率始终徘徊在 1t / 工上下，1986 年达到 2t / 工 最高时不过 2.172t / 工 回采工效在引进综采设备的 1979 年以前 只有 3t / 工，1979 年达到 4t / 工以上，最高时的 1988 年也不过 7.506t / 工 这显然与设备的潜在效能有着较大的差距。

三是效益不稳定。投产后的前 11 年中，经济效益在全国同行业内属中上等水平，上缴利润从投产时 1973 年的 21.59 万元上升到 1974 年的 1574 万元 又从 1978 年的 3711 万元上升到 1980 年的 4582 万元，1983 年达到 5288 万元，平均每隔两年就跨上一个千万元的台阶。然而从 1984 年开始，每年又以减少千万元的速度下降到 1988 年不但没有利润，全矿反而亏损了 829 万元。

四是原煤产量不稳定。投产第二年的 1974 年，原煤产量就达

1.6

规范化管理要求，重点抓了设备综合管理和机电防爆管理。运输系统按照标准化工作的一般和特殊要求，共投入 500 多万元，对防护、保护设施进行了全面更换。通风系统重点抓了合理供风、火区管理和采空区管理。防尘系统在巩固综合防尘特级标准上下功夫，改措施、增设施，提高了综合防尘效果。与此同时，地面及机关科室也根据规范化管理要求，在搞好人员管理和部门工作规范的基础上，重点搞好职能发挥中最关键的超前服务、主动服务、控制服务，并全面实行了定置管理，狠抓了劳动纪律，使工作井然有序，充分发挥了职能部门的服务、管理、控制作用。

通过规范化管理，经济效益全面增长。在 1989~1992 年各项技术经济指标创水平的基础上，1993~1994 年各项技术经济指标又迈上了一个新台阶。1993 年实现利润 9218 万元，比 1992 年增长了 2250 万元；1994 年实现利润 16400 万元，比 1993 年又增长了 7182 万元。原煤生产 1993 年共完成 430 万 t，比 1992 年增长 15 万 t；1994 年共完成 432 万 t，比 1993 年又增长了 2 万 t。安全指标，工业和矿井生产两个百万吨死亡率始终控制在 0.5 以下，其中 1994 年矿井生产万吨死亡率为零。此外，在原煤效率、煤炭质量、出口创汇、“两化”矿井建设、吨煤成本、职工收入、多种经营、第三产业、工作面单产单进等 12 个方面也均创出了历史好水平。

以上成绩的取得，再一次说明了企业管理工作的重要性。如果云岗矿在 1989~1993 年上半年已经取得很大成绩的情况下，不思进取，不从深层上考虑问题，不全面实行规范化管理，这些成绩是不可能有的。若至今继续推行集中化管理，成绩可能会保住，但要求得发展，或者说求得快速发展，就很难了。云岗矿能够在成绩中找不足，善于在市场经济的发展中找对策，从而摸索、积累、总结出科学的按照客观规律办事的煤矿规范化管理方法，这不仅推动了该矿的发展，也给全国煤炭工业企业的发展提供了十分可贵的成功经验。

第二节 规范化管理的内涵

一、规范化管理的概念

所谓规范化管理，就是通过系统地制定并严格地执行一整套科学的、有约束力的标准与要求，来开展各项管理工作和生产作业活动的一种管理方法。它包括两方面的内容：一是通过严密的制度，严格的监督检查，严肃的考核奖惩，使煤矿所有人员都能按照一定的规则（包括法律、法规、制度、程序、标准）进行高效的管理、工作和操作，从而使企业形成规范有序的、能够适应市场经济要求的管理运行新机制。这就要求每个企业都必须做到：一要规章系列化，二要考核经常化，三要工作制度化，四要操作程序化，五要行为规范化。二是企业的一切管理工作，包括政治的、经济的、人事的、质量的等，都要实事求是，把握重点，兼顾全面，以强化现场管理为前提，以规范人的行为为核心，以管理过程为重点，以落实责任制为手段，以提高企业整体素质为目的，做到管理层次化，运作合理化，机制科学化。也就是说，推行煤矿规范化管理的目的，是为了进一步建立正常的工作秩序，提高工作质量和工作效率。

二、规范化管理的特点

规范化管理的特点是实行管理工作和生产作业的标准化、程序化、制度化，坚持以法治矿，严格管理，做到每个系统、每个部门、每个岗位、每项工作都有章可循，违章必究，从而保证工作的高质量、高效率和高效益。

由于煤矿规范化管理是由纵向各层次，横向各专业管理所构成的一个完整系统，所以，不能只是局部规范，而应是整个企业管理的规范化。就煤矿工作的特点讲，至少应包括以下三个方面。

1. 规范化管理的系统性

由于历史和现实的原因，现在的煤炭企业已不是只由原煤生产单位以及为此服务的生活后勤服务等单位所组成，而是肩负了“小企业兼大社会”的职能，加之近年来兴起的第三产业，煤炭企

业已具有第二、三产业特点的行业，所以，规范化管理如按大的系统分，至少应包括原煤生产、基本建设、生活后勤、第三产业、多种经营等五个部分；如按小的子系统分，由生产、机电、安全、经营、基建、政工、机关、地面、多种经营、第三产业等十个系统组成。就每个系统所具有的职能看，各系统之间又是在分工协作基础上组成的一个完整体系。因此，在制定具体管理办法时，首先要以各个系统为客体，从上到下地制定出能够围绕总体目标，服务总体工作，维护总体利益的保证措施。

2. 规范化管理的层次性

云岗矿根据规范化管理的层次性要求具体做了以下划分：作业层的生产作业规范化，管理层的专业管理规范化，经营决策层的领导干部工作规范化，使规范化管理构成了一种严密而又闭合的管理体系。这种体系的构建，不但与系统的划分在职能或其他方面没有冲突，而且使其更加条理性和层次性。系统是由职能基本一致的若干单位从下到上组合而成的，如生产系统所包括的井下生产、辅助生产、劳动工资、生产调度等单位，其主要职能是围绕原煤生产进行工作。同时，该系统又是由下至工人，上至生产副矿长所组成的，所以在层次划分时二者既属生产作业层又是一个系统。区科级则是各个职能部门的管理者，所以又属于专业管理层。生产副矿长是矿经营集团中的一员，又属经营决策层。这样，条理性和层次性是十分明确的。

3. 规范化管理的主体性

分系统和分层次的规范化，其实质是以工作为对象而制定的职工行为规范，这还不够，还应对行为主体即职工自身提出规范化的要求。因为，职工只有具备良好的素质，才能产生并保持科学管理所要求的良好行为。正如现代行为科学所认为的“人的行为受思想支配，是在外部因素刺激或影响下所发生的反映活动”。由此可见，尽管人的心理活动十分活跃与复杂，但行为也是受一定环境和因素制约的，因而也是一个不断改造、发展、成熟的进步过程。企业只要能够按照职工的心理活动和自然客观发展规律，

系统地制定各类标准、程序和制度，就能使人的工作行为达到规范化，企业管理上升到科学化。云岗矿推行的煤矿规范化管理，从深一层的含意上讲，就是以人为本的管理，使行为规范的人（或者说能够自觉按照规章制度办事的人）再去操作、管理、决策。他们按照外部市场经济的要求和内部职工的综合素质，首先完善了标准、程序和规章制度等三个系列的规范；其次是按照层次和系统管理的要求，实行了“三个层次”、“九个系统”的管理。在此基础上，建立了目标约束、监督考核和奖惩激励三种保证体系，从而使全矿建成了一个严密的、科学的管理网络。

· 规范化管理是一种科学的管理方法。它是通过认真总结实践经验，并将经验上升为理论后再用以指导实际工作的，有很强的可操作性。它符合市场经济和煤矿综合机械化生产对企业管理提出的客观要求。市场经济和社会化大生产要求企业要面向市场，运用现代技术装备和科技知识进行大规模的生产。企业管理必须严格按照客观规律办事，讲究科学性。同时，企业的大规模协作生产是一个统一的整体，各部门、各岗位、各项工作之间要环环相扣，紧密衔接，不能有丝毫松懈和脱节，这也要求企业管理必须保持高度的统一性和协调性。怎样保持科学、统一和协调呢？云岗矿的经验是，除建立科学的制度外，重点搞好干部与职工的培训，从提高思想认识和技术业务水平上，保证全体职工都能自觉纠正只凭个人经验与习惯，不讲科学，违背统一和协调要求的种种主观随意性和盲目性。

第三节 规范化管理的重点

由于煤矿企业的生产特点不同于其他企业，管理工作的着眼点也就不同。因此，煤矿规范化管理要确立以人为本、管好过程、严格考核三个重点。

一、以人为本

社会主义市场经济最根本的任务是发展生产力，而在生产力诸要素中，人是最基本、最活跃的因素，是企业的主体。没有人

力资源的充分利用，没有人力资源的最大发挥，物力资源的有限化就不能得到弥补，企业的经济效益就不能实现最大化。云岗矿以这一理论为指导，在推行煤矿规范化管理中从如何管人、一切围绕人、围绕规范人的行为出发，确立了以“顺”字为核心的管人策略。当然这个“顺”不是无原则的“顺”，不是一味地“顺”着人的随意性管理企业，而是在“顺”的含意中包括既要兼顾国家利益和企业利益，还要照顾到职工群众的切身利益。就是说政策上要“顺”，情理上要“顺”，方法上还要“顺”，以此来理顺职工情绪，最大限度地发挥职工的积极性。要实现这一点，首先应抓好以下三项工作。

1. 尊重人

从某种意义上讲，管理的效应是来自对职工的尊重程度。尊重人的内容十分广泛，除在经济生活上、人格尊严上要尊重人外，更主要的是要在工作上尊重人。云岗矿的主要领导干部在这方面赢得了广大职工群众的广泛赞誉。1993年上半年，规范化管理正在模拟试运转阶段，有一个综采队忙于定标准、抓实施，全队百十号人连续一个多月在井下加班工作，按照矿上的要求进行全面整顿，使井下管理在全矿率先达到规范。但对井上库房的管理却由于忙于井下而没有搞好。对此，队长主动找到矿长请求给予处分。因为按规定这是要降职的，但矿长却说：“你们已尽了最大努力，现在你需要的是休息，不能有过多顾虑。”这位队长十分感动，当即回队把全队共有的7名干部召集起来，亲自动手按照规范化管理要求把库房整理的井然有序。在以后的管理中，这个队始终保持全矿领先地位。不仅如此，这位队长还被局领导指名到全局40多个厂、矿介绍他们的经验，为全局推广普及规范化管理作出了很大的贡献。

2. 教育人

由于历史原因及煤矿生产的特殊性，煤矿职工队伍素质一直比较低。这不仅表现在工人身上，还表现在大部分基层管理干部身上。煤矿的多数基层干部是从工人中选拔出来的，他们虽然老

实、肯干、能吃苦，但文化水平、知识结构和组织管理能力都较低，工作缺乏科学性和号召力。那么要想使规范化管理达到管人、人管的目的，在尊重人的基础上，还要采取适当方法，对职工特别是基层管理干部进行有效的教育和培训。

教育人首先要把思想政治工作做好。在这方面，云岗矿特别强调要围绕企业目标开展系列教育，把思想政治工作与生产建设紧密结合在一起。例如，该矿准备区在做思想政治工作中，围绕全矿总目标，结合本区工作特点，提出：“一切为了生产，一切服从生产，一切服务生产”的工作指导思想，并在工作中认真落实。这个区是专为综采生产服务的，主要任务是为综采搬家做准备，一般准备一个综采工作面大约要搬运 2000t 重的设备，平均一个工人要搬运 20t，其中有些设备每台就几十吨重，劳动强度大不说，且具有危险性，又是在移动中工作，很难保证质量标准。怎样才能使职工主动地按照规范要求工作呢？过去这个区靠的是钱管，不给钱不干活，给了钱也干不好活，每次搬家都要 30 天以上，仅工资费用就达 7 万多元。实行规范化管理后，他们在健全标准、程序和制度的基础上，全面加强思想政治教育，把职工的利益同企业的目标结合起来，把靠钱管变为运用思想政治工作与坚持依法治矿结合起来管。一接受任务，先讲标准、程序和质量，再讲任务，讲大局，讲奉献，最后讲报酬。这样，职工的思想观念和境界发生了很大变化，不再是干部靠钱管，工人靠钱干了。虽然全区的任务一年年增加，但职工的积极性越来越高，每次搬家时间仅在 15 天左右，最快时可达 7 天，不仅节约工资成本 4 万多元，而且每次搬家都达到了安装调试一次成功，提高了工作质量，减少了违章行为和事故。

此外，云岗矿还狠抓职工培训。在 1993 年规范化管理试运转的前 3 个月，他们针对新情况，在抓好常规培训的基础上，用 3 个月的时间举办了 3 期脱产培训班。一期是全矿副科级以上干部的培训班，二期是队级和技术员的培训班，三期是工长培训班。每期脱产 1 个月，学习规范化管理新标准、新程序和新的规章制度，

教员全部由副总工程师以上的矿级干部担任。同时，区（科）以下单位普遍开展了班前、班后各 1 小时的业余培训活动，教员全部由本区队的主管技术员和职能科室的科长（主任）担任。通过培训，解决了大量认识上、技术上、业务操作上的问题，使职工的政治思想、科学文化知识、操作技能、业务水平等有了较大提高，为顺利推行规范化管理打下了坚实的基础。

3. 约束人

这要从两方面去理解：一是环境约束，二是制度约束。所谓制度约束，主要体现在严格管理、严格要求上。由于历史的原因及受传统观念的影响，长期以来，煤矿生产给人的印象是粗放型，以致煤矿职工弄成了应付、马虎、凑合的心理和思想倾向。随着现代化设备和技术的不断采用，这种观念显然受到了冲击，但旧体制和习惯仍然影响着大部分职工的工作责任心和积极性。对此，云岗矿首先从制度规范入手，采取大原则矿上定，小细则部门定的方法，完善各项规章制度，并严格按制度执行与考核。所谓环境约束是指从为职工创造良好的工作环境和生活环境开始，井下主要抓质量标准化建设，对采、掘、机、运、通等各系统的场所、设施进行全面整改。在原标准基础上，先后又投入大量的人力、物力、财力，全部按照规范要求增设施、上设备，使井下各工作场所都实现了文明施工，为职工创造了良好的生产作业环境。井上共增设各种生活、文化娱乐设施以及文教、医疗、卫生设施 27 处，不仅为职工创造了良好的生活居住环境、文化娱乐环境、文教环境和医疗环境，而且还大大地增强了职工爱矿如家的主人翁责任感。

二、管好过程

煤矿的生产过程既相对独立又相互联系。从全矿的整体看从投入到产出，从直接生产到辅助生产，从机关科室控制管理到后勤服务系统的服务管理等，整个过程的管理跨度相当大，属于长线作战，长线管理。从各系统工作过程的构成看，又有计划决策过程、生产操作过程、工程质量形成过程、检查考核过程等。但

不管每个过程如何大、如何复杂，它的构成都是有规律的，是可以被人认识、被人掌握的。云岗矿在这方面重点抓了以下三个过程的控制管理。

1. 计划决策过程的控制管理

计划决策过程是企业经济工作的重要环节，对它的管理，就是对计划从提出到确定这一过程中，各职能部门和岗位人员所做工作行为的监督控制。其核心是按规定实事求是地制定出企业各项工作任务年度、月度计划，以及完成计划的主要措施与要求。其原则是每项计划从提出到决策，必须科学合理、经济有效。因此，要求参与制定计划的有关职能部门和人员，对整个过程的议定首先进行自我控制，制定出各自部门和人员的工作规范，并严格执行。在此基础上，由有关职能部门对执行过程进行有效的监督控制。

根据以上核心、原则与要求，对计划决策过程的控制管理，必须在三个方面做到规范。

一是摸底调查规范。各有关职能部门和人员，每月 25 日前要全部深入到各个生产现场、施工单位，对地质条件、技术水平、人数、措施等综合情况进行调查摸底，按照实际情况取得第一手资料。

二是计划提出规范。在取得第一手资料的基础上，计划部门和其他职能部门要分别对其他可能因素进行科学的综合分析，对各类数据进行测算，各方意见和认识统一后，拟定计划初稿，呈交采、掘、机、运、通、安全、技术等各系统的分管矿领导，待分管矿领导组织召开专业会议讨论后，反馈到计划部门，正式呈交矿长办公会议、党政联席会议或职工代表会议进行审议。计划一经通过，由计划部门、工资部门、财务部门，以及技术部门正式下达到全矿各基层执行单位。

三是计划调整规范。一般情况下，计划一经下达，任何人无权调整，但遇到特殊情况，如地质条件变化、施工人员变动及其它意外情况，实际与计划会有很大出入。因此，为了维护计划的

严肃性，保持可行性，遇到特殊情况时，都必须由矿级有关干部主持，计划部门牵头，组织有关部门与人员深入现场进行调查，并与生产单位进行有效磋商，拟定临时调整计划。必要时，调整计划还要经有关会议通过后才能付诸实施，并由有关单位进行跟踪控制，从而使计划决策过程达到规范。

2. 生产准备过程的控制管理

对于煤炭企业来说，保持生产的稳定、高产、高效是至关重要的。它直接关系到企业整体工作的稳定与否。要真正使煤矿生产正常化，就必须把准备工作放在首位，狠抓过程管理。因为只有良好的过程，才能有高质量、高数量、高效益的结果。这就要求企业管理者还要根据每个过程及环节的实际情况，确定好不同的工作重点，采取具体的措施，对其进行有效的控制与管理。首先，要领导重视，抓好组织协调工作。由于生产准备工作涉及的单位多（包括运输、准备、机电、通风、安监、材料以及直接生产队组），参与的人员多（每次生产准备至少要动用 1000 人左右），需要完成的工作量大（包括新面维护，巷道清理，设备的撤装、运，材料配件的投入等），如果没有能够对综合因素进行合理科学的协调或平衡解决的指挥系统，以及质量控制措施等，其结果是难以想象的。因此，在每一次生产准备工作中，遇到的首要问题是科学合理的计划。要由分管矿级干部亲自组织，职能主管部门牵头，有关部门与人员参加，统一深入现场，进行全面调查，在提供准确数据的前提下，由承担生产准备任务的单位对矿进行定投入（资金控制在 40~50 万元之内）、定时间（一般将搬家天数控制在 7~15 天之内）、定质量（工程质量必须保持在特级质量标准之上）的“三定”承包。在此基础上，建立能够控制过程动态情况的组织协调工作制度，每天由分管矿级干部主持，召开有关单位和人员参加的生产准备工作专业会议，对工作进行统一调度，统一协调，统一平衡，解决各有关单位之间、各工种之间、各工序之间的关系与问题，从而合理使用人力、物力、财力，发挥整体工作效能。

3. 工程质量形成过程的控制管理

矿井生产过程是指把煤从地下采运出来，并装车外运出去的整个过程。这个过程包括设计、开拓、掘进、回采、运输、提升、筛选、发运等基本生产环节，也包括矿井生产必须进行的通风、动力、设备、机电、工具供应、井巷和地面建筑工程维修等辅助性生产环节，更主要的是包含了为保障以上诸多方面正常运行的安全工作等。要保证如此庞大的有机整体能够正常运行，就必须有可靠的质量控制手段，来保证人、机、料处于最佳的状态和良好的控制之下。因此，抓质量形成过程的有效控制，是煤矿规范化管理的一个重要方面，必须下功夫抓好，突出对各级人员岗位操作过程和质量形成过程的控制管理。岗位操作是各项工作质量形成的基础，只有高标准的操作，才能有高质量的结果，所以，不管是决策层、管理层，还是生产作业层，在岗位操作过程中都必须严格按照规定落实责任，按标准进行工作。哪怕是小到一颗螺丝钉的选择、使用、存放，或者是拆除、更换、回收，也必须按照标准操作，按照质量管理的要求进行工作。对于大到一个盘区的规划设计、一次生产准备工作的整体决策以及人、财、物的计划、投入、使用等，更要按程序、按标准、按规章制度进行工作，决不能有半点马虎和松懈。切实做到大小事情首先要考虑质量，在高质量的基础上考虑数量、考虑时间。例如，决策层对整个生产过程中的质量控制，主要职责是抓决策、抓质量，包括对计划过程的监督、调整、管理；生产过程中的采掘协调、顶板管理、专业管理、现场管理、宏观控制管理；机电管理过程中的组织协调管理、全员包机管理、技术革新和知识更新管理，运输管理过程中的标准化管理、封闭式管理，煤炭加工外运过程中筛选系统的合理选择管理、重点工序管理、拣矸除杂和装车计量管理等，都有明确的质量等级要求，有严格的监督考核手段。要切实控制好决策过程中的工程和工作质量。对于整个专业管理过程中的质量控制，就更加具体严格了。如综采队的专业质量控制与管理，至少应包括劳动组织与定额质量管理、职工队伍的教育与培训管理、

生产过程的安全与标准化管理、机电与设备管理、顶板与其他辅助性管理等，不仅要具体而且要规范，要切实控制好各项工程质量。对于生产作业层的质量控制管理，主要还是强调按标准操作，按程序工作，按制度规定办事。如对每一次的综采搬家准备，刮板输送机从旧面拆除、中途运输到新面安装调试的整个过程中，谁负责哪一节槽子拆除、运送、安装就要把工作做到数着螺丝干活的程度。因为每一节槽子共有几个螺丝、有几种型号都是固定的，如果有一个螺丝拆不下来，整部输送机就不能拆开，也就搬运不走。另外，如果螺丝拆下来了但拿不出井，库工就不给你换新螺丝，输送机也就不能完整地安装起来。这样，操作者每天拆几节槽子，或者安装几节槽子，队干部只对你拿出井的旧螺丝或是对你安装上的新螺丝进行考核。采取这种管理方法，责任直接落实到每个人的每一项工作上，不仅使旧的零配件、设备或物资全部得到回收，更重要的是使职工在长期细致的工作中逐渐养成了良好的工作习惯和作风，使岗位操作行为得到了规范。

第二章 规范化管理体系及主要内容

第一节 规范化管理体系

云岗矿的规范化管理体系包括十几个子系统 如生产系统、安全系统、开拓系统等，各子系统下面又包括许多分系统，如图 2—1 所示。规范化管理体系分为三个管理层，即决策管理层、专业管理层和操作管理层，实行三级管理。

一、决策管理层

决策管理层由正（副）矿长、正（副）书记、总工程师、工会主席和纪检委书记组成。矿长和书记的职责是负责贯彻执行党和国家的路线、方针、政策，制订全矿经营方针和经营目标，处理有关全局性、长远性问题，协调中层区（科、队）之间的关系以及处理对外关系和例外事件。副矿长、副书记以及其他副职干部协助矿长和书记负责一个系统或一个方面的工作。

二、专业管理层

专业管理层由直接生产、辅助生产和正（副）区（科、队）长、专任技术负责人，以及地面科室组成。区（科、队）长和总支书记主持中层管理层的全面工作，对各环节的生产经营和政工、群众工作进行统一指挥及决策管理。副区（科、队）长协助区（科、队）长负责一个方面或一个系统的工作。技术负责人对各环节的技术实施工作负全面责任。地面科室根据职能分工各司其职，并按照决策层领导的指示，做好交办的其他工作，同时负责收集和整理信息，为领导决策发挥助手和参谋作用。

三、操作管理层

操作管理层由队长（支部书记）、副队长和正副班组长及全体生产作业人员组成，队长主要负责现场生产、经营、安全、质量、