

国投郑州能源精细化管理 理论与实践

路聚堂 张林芝 崔子强 著

煤炭工业出版社

1

398

F426.21

78

KD00960398

国投郑州能源精细化管理 理论与实践

路聚堂 张林芝 崔子强 著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国投郑州能源精细化管理理论与实践/路聚堂, 张林芝, 崔子强
著. -- 北京: 煤炭工业出版社, 2011

ISBN 978-7-5020-3930-1

I. ①国… II. ①路…②张…③崔… III. ①煤化工-化学工业-
工业企业管理: 能源管理-精细化-郑州市 IV. ①F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 189033 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 787mm × 1092mm¹/₁₆ 印张 14

字数 322 千字 印数 1—500

2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

社内编号 6704 定价 45.00 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

内 容 提 要

本书从安全、成本、生产、财务、科技创新、流程设计、设备、行政、后勤、人力资源、企业文化等方面，对国投郑州能源精细化管理的相关制度、规范、流程、方法体系进行了系统论述。

本书可作为煤炭企业管理人员的参考书。

序

煤炭行业因其高危性往往牵扯到某一地方的社会稳定大局。近年来，随着科学发展观的逐渐深入人心，“以人为本、安全第一、科技保安、构建和谐”已成为煤炭工业的主流和追求目标，和谐矿区的成功实践也从某种程度上改变了人们的传统看法。

现代管理学认为，科学化管理有3个层次：第一个层次是规范化，第二个层次是精细化，第三个层次是个性化。党中央提出构建社会主义和谐社会，是贯彻落实科学发展观的生动实践。煤炭企业牵扯到千万职工群众的家庭幸福与安康，必须走科学发展、安全发展、和谐发展道路。精细化管理实质上也是一种管理创新，企业经营层必须有高度负责的态度、以人为本的情怀和高瞻远瞩的谋略。煤矿生产涉及方方面面，归根结底不外乎安全和成本这两个方面。安全是大局，安全是政治，安全就是社会稳定；成本要管理，成本要控制，成本就是经营效益。

通俗来讲，可以这样认为，精细化就是把简单的事情做精，把眼前的事情做细。精细化管理必须统揽全局，全方位思考，合理布置，任何工作都要做到“有人管、有人问、有人落实、有人担责”。作者对中央驻豫企业——国投郑州能源近年来生产经营活动具体事例进行了分析和探讨，提炼总结出了许多新的理论，如“二十八字”理念、“两条工作主线”、“六种意识”等；也得出了一些新的观念，如“想干事就有办法，不想干总有理由”、“只要思想不滑坡，办法总比困难多”等；从“半斤煤就是一度电”、“一把钢尺也要交旧领新”、“每个岗位都实现了百分考核”等，可以体会到精细化管理的个中三味。这也是煤炭企业贯彻科学发展的成功实践。

企业管理同任何事情一样，都要抓好落实。长期以来，一直致力于现代企业制度建设的国投郑州能源，对各项目标任务进行了细化量化，并且

形成了“人有岗、岗有责、责有标、标有考”的完整责任链，从而使安全生产、经营管理、物资采购、煤炭销售、后勤保障、企业文化等工作都实现了精细化，同时也取得了优秀的经营业绩。

正是由于一大批煤炭企业管理者的爱岗敬业和无私奉献，我们的安全保障能力和经营管理水平才有了不断提高。谨此祝愿煤炭企业在科学发展观的指引下，夯实安全基础，推进精细管理，以构建更加幸福的和谐矿区！

河南煤矿安全监察局
党组书记、局长

牛森营

前 言

我国是世界上最大的煤炭生产国和消费国，煤炭产量占世界总产量的1/3，因此煤炭企业的管理水平直接影响着我国能源体系的安全。为确保我国能源安全、国民经济和社会的可持续发展，《煤炭工业发展“十一五”规划》提出了以煤炭整合、有序开发为重点，完善体制、创新机制，强化管理、保障安全，改小建大、优化结构，依靠科技、促进升级，深度加工、洁净利用，节约资源、保护环境，构建与社会主义市场经济体制相适应的新型煤炭工业体系。

国家发展规划对煤炭企业管理提出了新的要求，煤炭企业如何响应国家战略加强煤矿安全基础管理，如何进行管理创新以提升企业竞争力，已成为管理者迫切需要解决的问题。目前，我国大多煤炭企业还处于粗放管理阶段，管理还停留在理论或制度层面，缺乏对具体管理方法和手段的研究；企业组织架构和职能定位不够合理清晰，管理层次多，管理中存在众多交叉、盲点和结合部，管理效率低下，因此需要对煤炭企业进行精细化管理。

精细化管理是现代企业管理的重要管理方法，对提升企业竞争力和社会经济发展具有重要作用。国投郑州能源在如何将精细化管理理论应用于煤炭企业方面进行了有益探索，并取得了骄人的成绩。公司各项经济指标连年攀升，连续多年被地方政府评为“十强”企业，生产矿井被评为全国高产高效矿井、河南省一级质量标准化矿井、郑州市首家一类安全煤矿。

本书以国投郑州能源精细化管理的实践应用为出发点，采用精细化管理的“精、准、细”理念，有效梳理了煤炭企业管理的核心内容，阐述了国投郑州能源的精细化管理理念，综述了精细化管理的理论基础，并从安全、成本、生产、财务、科技创新、流程设计、设备、行政、后勤、人力资源、企业文化等方面对精细化管理的相关制度、规范、流程、方法体系进行了系统论述，突出体现煤炭企业在安全管理与成本控制方面的精细化，实现了国投郑州能源在管理思想和管理方法的创新，突破了国投郑州能源管理中的粗放式管理瓶颈，弥补了国投郑州能源管理效率低下的状况。

国投郑州能源的精细化管理实践经验，可作为煤炭企业精细化管理的最佳实践在煤炭企业中推广应用，对煤炭企业提高管理绩效、控制成本、增强核心竞争力、提升企业价值有着巨大的参考价值和广泛的应用前景。

本书是煤矿管理者和高校学者共同研究合作的结果，希望本书的出版，能更加丰富煤炭企业的管理理论，推动精细化管理理论的实践，实现精细化管理理论与实践的相互促进和相互融合，并促进煤炭行业的可持续发展。

本书在完成过程中，国投郑州能源董颜臣、安保华、景忠辰、安心平、刘国印、谢康鹏、都世峰、龚山松、郭顺卿、徐国定、张昌利、郝焕霞、杨彩虹、郭德坡、郭东坡、赵栋潮、胡朝胜、阎福海、杨剑锋、唐松占、王云涛、张华峰、高翔飞、张海军、栗占有、卜向峰、李伟敏、苏涛、王学亮、张大得、尚群洲、张现为、安俊强、李占松、范金朝、王振聪、陈占军、徐国定、张昌利等提供了珍贵的资料及建议，太原理工大学兰晓蓓、王珍、李晓芳等在资料收集、整理、校对等方面做了大量工作，太原理工大学张建平老师和栗继祖教授、北京信息科技大学张莉老师对书稿进行了认真审阅，河南煤矿安全监察局党组书记、局长牛森营同志在百忙中为本书作序，在此向他们表示衷心的感谢。

由于作者水平有限，书中可能存在错误和不妥之处，敬请各位专家和读者批评指正。

著 者

2011年8月

目次

绪论	1
第一章 煤炭企业精细化管理理论基础	11
第一节 煤炭企业管理发展趋势	11
第二节 煤炭企业精细化管理的必要性	18
第三节 煤炭企业的精细化管理综述	22
第二章 安全管理精细化	34
第一节 煤矿安全质量标准化	34
第二节 生产安全管理精细化	42
第三节 机电安全管理精细化	44
第四节 提升运输安全管理精细化	47
第五节 “一通三防”管理精细化	51
第六节 矿尘危害防治管理精细化	56
第七节 防治水管理精细化	58
第八节 安全检查精细化	60
第九节 安全培训精细化	63
第十节 应急管理精细化	66
第十一节 信息管理精细化	68
第三章 成本管理精细化	71
第一节 成本控制精细化理念	71
第二节 成本控制精细化	72
第三节 环境成本控制精细化	78
第四节 成本控制精细化实践	84
第四章 财务管理精细化	88
第一节 财务管理精细化理念与目标	88
第二节 财务综合管理精细化	91
第三节 全面预算管理精细化	97
第四节 财务精细化实践	98





第五章 生产管理精细化	104
第一节 生产技术精细化	104
第二节 生产过程控制精细化	108
第六章 科技创新管理	117
第一节 科技创新管理实施原则	117
第二节 科技创新管理实践	118
第七章 流程设计精细化	122
第一节 煤炭企业流程描述	122
第二节 煤炭企业的关键流程	124
第三节 煤炭企业精细化管理的流程设计	125
第四节 煤炭企业精细化管理的流程规范	129
第五节 煤炭企业流程管理实施	130
第八章 设备管理精细化	133
第一节 部门岗位职责精细化	133
第二节 设备采购管理精细化	134
第三节 设备日常管理精细化	141
第四节 设备检修精细化	144
第五节 备件管理精细化	145
第六节 设备资产管理精细化	149
第九章 行政管理精细化	152
第一节 概述	152
第二节 行政管理精细化目标	155
第三节 行政管理精细化流程	157
第四节 行政管理精细化方法	159
第五节 行政管理精细化措施	163
第十章 后勤管理精细化	167
第一节 概述	167
第二节 后勤管理精细化目标	168
第三节 后勤管理精细化方法	170
第四节 后勤管理精细化措施	171

第十一章 人力资源管理精细化·····	176
第一节 概述·····	176
第二节 人力资源制度精细化管理·····	181
第三节 人力资源精细化管理措施·····	188
第十二章 精细化管理的企业文化·····	197
第一节 精细化管理的企业文化要素·····	197
第二节 精细化管理的理念文化·····	198
第三节 精细化管理的制度文化·····	201
第四节 精细化管理的物质文化·····	204
第五节 精细化管理的行为文化·····	206
参考文献·····	209



绪 论

能源是人类赖以生存繁衍、社会得以繁荣进步的重要物质基础,也是国民经济发展和人民生活水平提高的重要基础资源。中国能源资源的国情是缺油、少气、富煤,能源结构的特点决定了煤炭资源是中国能源安全的基石。长期以来,煤炭在中国一次能源生产和消费构成中均占 2/3 以上,在国民经济中具有重要的战略地位。

我国大型煤炭企业在精细化管理方面取得了很多成效,国投郑州能源结合自身的发展,借鉴同行的经验,形成了一套行之有效的精细化管理理论和实践框架。尤其是在安全生产精细化管理和成本精细化管理方面。

国投郑州能源成立于 1992 年,原名为登封教学煤矿。1994 年由国家能源投资公司划转到国家开发投资公司,设计产量为 0.21 Mt/a。1994 年 12 月国家开发投资公司和河南省登封市矿区开发总公司合资组建河南登封教学煤炭开发有限公司(以下简称登封教学煤炭公司),1997 年登封教学煤炭公司决定将正在建设的教学二矿(0.21 Mt/a)扩建到 0.45 Mt/a,同时筹建教学三矿。1998 年,国投煤炭公司和河南省登封市矿区开发总公司依托登封教学煤炭公司共同出资建国投郑州能源,2000 年 12 月教学三矿建成试产,核定生产能力为 0.84 Mt/a。2005 年 10 月,为了更好地实现资源整合,根据河南省人民政府煤炭资源整合政策,经过国家开发投资公司、国投煤炭公司、登封市人民政府的协调,国投郑州能源以教学二矿现有资产出资,与郑州煤炭工业(集团)有限责任公司共同组建郑煤集团(登封)教学二矿有限公司。

一、国投郑州能源精细化管理现实背景

(一) 社会经济发展大背景

《煤炭工业发展“十一五”规划》明确提出落实节约资源和保护环境的基本国策,建设低投入、高产出,低消耗、少排放,能循环、可持续的国民经济体系和资源节约型、环境友好型社会。强调加强资源综合利用,抓好煤炭、黑色和有色金属共生矿产资源综合利用。推进粉煤灰、煤矸石、冶金和化工废渣及尾矿等工业废物利用。同时强调加强矿产资源管理,加强矿产资源勘察开发统一规划管理,严格矿产资源开发准入条件,强化资格认证和许可管理,严格按照法律法规和规划开发。完善矿产资源开发管理体制,依法设置探矿权、采矿权,建立矿业权交易制度,健全矿产资源有偿占用制度和矿山环境恢复补偿机制。完善重要资源储备制度,加强国家重要矿产品储备,调整储备结构和布局。实行国家储备与用户储备相结合,对资源消耗大户实行强制性储备。

《煤炭工业发展“十一五”规划》提出了以煤炭整合、有序开发为重点,完善体



制、创新机制，强化管理、保障安全，改小建大、优化结构，依靠科技、促进升级，深度加工、洁净利用，节约资源、保护环境，构建与社会主义市场经济体制相适应的新型煤炭工业体系。要求煤炭企业优先发展煤炭科技教育，加强煤矿安全综合治理，发展循环经济，保护矿区环境，提高矿工劳动保障和生活水平，解决煤炭历史遗留问题。

从《煤炭工业发展“十一五”规划》中我们可以看出，社会经济发展对煤炭的生产和加工提出了新的要求。这便要求煤炭企业在生产和管理上进行创新以满足社会发展的需要。

（二）国投郑州能源的发展背景

国投郑州能源作为国投集团的一员，其发展与国投集团的发展要求是紧密联系的。国投集团提出了“两调两强”（调结构、调节奏，强管理、强效益）来应对当前形势的变化。经济形势有许多不确定性，国投集团应该调整节奏，看得准的要更快，看不准的要放慢。有一些市场上急需的、可持续发展的行业要扶持起来，发展前景不好的要收缩。同时，要苦练内功，加强管理和管控，提高效益应对国资委考核。国投集团转变发展方式的要求对国投郑州能源的生产和管理模式会产生一定的影响。

同时，精细化管理的选择与其自身的文化和发展战略是不可分开的。国投郑州能源要成就一番事业，要缔造真正的名企，成为国投集团一流成员企业，就要强化精细意识，求真务实，不断追求卓越。从点滴做起，在细微处着眼，脚踏实地，把每一细节做到“零缺陷”，只有这样才能造就真正“了不起的事业”。

二、国投郑州能源精细化管理理念

（一）国投郑州能源精细化的管理思想

国投郑州能源精细化管理思想精髓是集思广益，民主决策，激发员工潜力；以人为本，科学管理，构建和谐矿区。

在这种精细化管理思想的指引下，国投郑州能源要求管理者一定要做到既无空白（事事有人管）又无重叠（人人有事管）。管理者一定要遵循一个上级的原则，上级有权越级检查，无权越级指挥（紧急情况除外）；下级有权越级申诉（告状），无权越级报告（工作）。

国投郑州能源精细化管理围绕以安全生产责任制为核心的安全管理线和以成本控制为核心的经营管理线。首先谈安全，确定以安全生产责任制为核心的安全管理线。安全是天字号工程，没有安全，一切无从谈起，和谐社会、和谐矿区、以人为本等这些理念都要以安全为出发点和落脚点。其次抓成本，确定以成本控制为核心的经营管理线。追求效益（包括经济效益和社会效益）最大化是企业的经营目标，既要实现企业持续发展，还要履行好社会责任，为和谐社会作出贡献。

国投郑州能源精细化管理定位的员工工作心态：想干事就有办法，不想干总有理由；只要思想不滑坡，办法总比困难多。

国投郑州能源精细化管理定位的安全生产全方位原则：管生产必须管安全，管安全必须全力管安全，技术部门保障安全，二线部室服务于安全。

国投郑州能源在精细化管理理念指导下的企业宗旨：二线为一线服务，一线为销售服务，销售为市场服务，培育人比效益更重要。

（二）国投郑州能源精细化管理的工作法则

国投郑州能源的工作法则是人有岗，岗有责，责有标，标有考，考核有对象。公司每个人都有自己的岗位职责，每个员工、每个岗位都有自己明确的责任、目标和任务；每个职责完成与否要靠公司设立的标准来衡量，每一项考核都有对应的人员；对员工、部门的考核采取百分制及相应的奖惩措施。

在总的工作法则指导下，公司为增强全体工作人员的服务意识，推进依法行政，提高行政效能，全面推行首问责任制和四小时复命制。

1. 首问责任制

首问责任制是指工作人员在工作时间最先接受咨询、访问、事务、公务办理时，最先接受者有答复、解释、说明和处理的责任。各单位负责人为落实首问责任制第一责任人，应以身作则，带头执行首问责任制，全面落实首问责任制。对落实首问负责制工作反映良好的单位和个人，给予通报和表扬；对落实首问负责制工作不力、反映较差的，给予通报批评。违反首问负责制规定、反映恶劣和出现重大工作失误者，视情节轻重给予相应处分。

2. 四小时复命制

公司所有员工对上级下达的任何命令，不管完成与否，受令人均要在规定的时间内向下令人复命。上级对下级的请示要四小时答复。上级对下级下达的命令一定要清晰、准确，不能含糊不清，使受命人无所适从。同事或平行部室之间的业务交往或公务办理事项，也适用于四小时复命制。复命可采用当面请示汇报、电话请示汇报、书面文字请示汇报等方式。无论工作任务完成与否，受令人未在规定时间内向下令者复命或领导追问时提出种种理由为自己解脱，均是违背四小时复命制的行为，视其情节给予相应处罚。

（三）国投郑州能源精细化管理的方法

1. 国投郑州能源精细化管理的原则

精细化管理有注重细节、立足专业和科学量化3大原则。只有做到上述这3点，才能使精细化管理落实到位。在操作方法上，要注重细化、量化、流程化、标准化、协同化、法治化、实用化、精细化。

2. 国投郑州能源精细化管理的层次

国投郑州能源把精细化管理的方法分为目标层次、战略层次、战术层次、实践层次（图0-1）。

第一层次：目标层次。精细化管理的核心思想是精、准、细、严、实，是管理人员对做精、做细的认识、重视、决心、意志和态度。

第二层次：战略层次。精细化管理带有规律性的方法、范畴，主要有细化、量化、流程化、标准化、协同化、法治化、实用化、精细化这几种方法，是最基本的具有普遍意义的共性的方法。它是起着提纲挈领作用的方法，也可称为总体方法。

第三层次：战术层次。战术层次是战略层次各种方法的展开延伸和具体化，是基

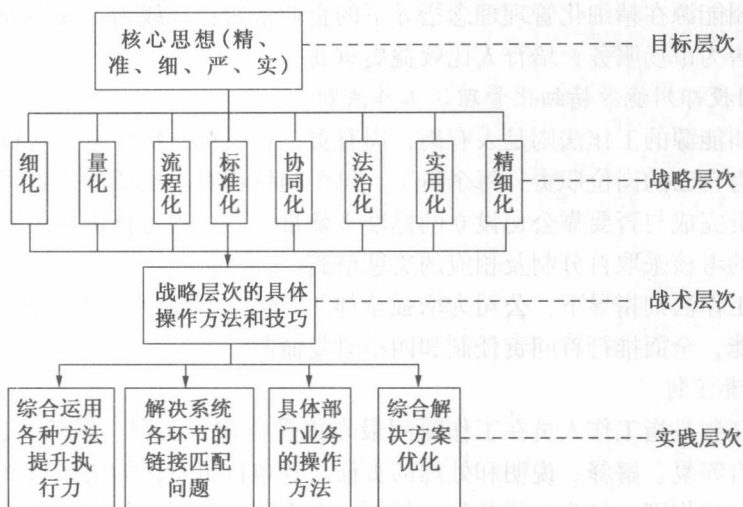


图 0-1 精细化管理方法的四个层次

本方法的具体操作方法和技巧。比如精细化是基本方法，专业化则是它下位的具体方法。又比如，细化是基本的总体的方法，横向细化、纵向细化、责任细化、岗位细化就是它下位的具体操作方法和技巧。

第四层次：实践层次。实践层次就是上述方法的综合应用，这是将基本方法和具体操作方法综合地运用于解决具体问题、具体业务、具体部门的工作，形成更具体的工作方法和技巧。具体来说，就是每个当班人员都有自己的任务、责任、目标考核。

国投郑州能源用一个同心圆来表示精细化管理的方法论体系（图 0-2）。

3. 精细化管理的操作方法

1) 细化

管理者首先要抓细化。许多企业公司并不缺少各类规章制度，而是缺少执行制度的有效措施。在制度执行的过程中，第一个违反制度的往往是制度制定者——管理者本人。只有上司的管理工作细化了，才有可能推动下属的工作细化；只有上司的工作计划做细了，安排下属工作任务细化了，培训、指导、示范细化了，检查、考核控制细化了，下属的工作才有可能做细做好。而这些都是上司的管理责任，作为执行者的下属，在多数企业是被动适应上司的管理方法的。对执行的管理细化，一些常用而又行之有效的方法有横向细化、纵向细化、衔接细化、责任细化等。

2) 量化

量化是精细化管理的一个重要方面，是实行科学管理的重要手段，是细化的另一个侧面，是细化的深入，是实行严格管理的重要条件。没有精确化的手段，严格管理就缺乏有力的依据。只采用定性手段，谈不上精细化管理。目前，企业对基层生产单位的考核分配，便是以量化考核为主，定性考核为辅。量化指标在企业中非常普遍，如产量、产值、产品优良率、合格率、利润、利润率、资金回收率、废品损失率、设备完好率等。为实现精细化管理，要设计尽可能多的量化指标，以利于核算、分析和

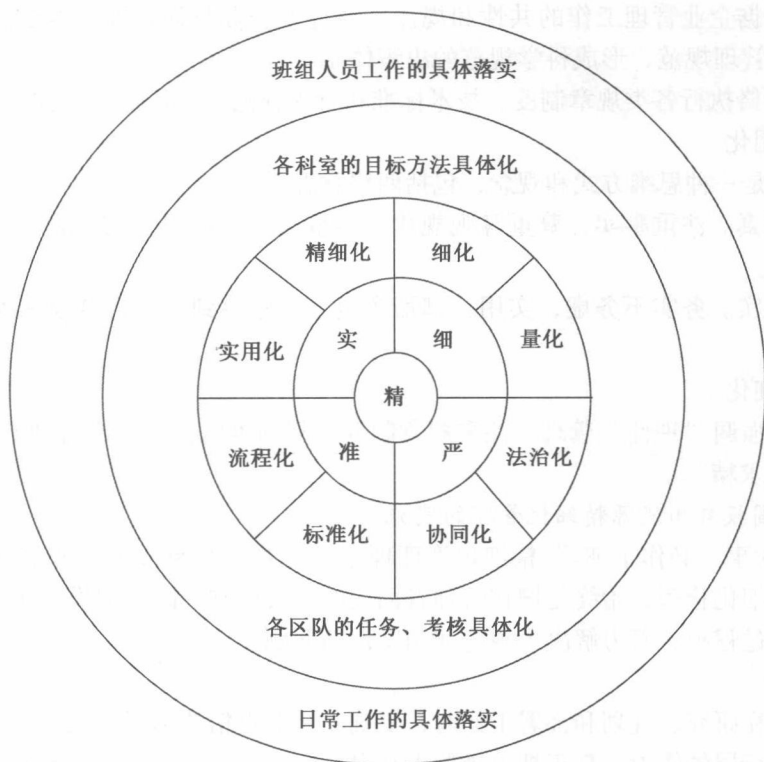


图 0-2 精细化管理的方法论体系

考核。

3) 流程化

流程化管理是将任务或工作事项，沿纵向细分为若干个前后相邻的工序单元，将作业过程细化为工序流程，然后进行分析、简化、改进、整合、优化。它包括流程描述、分析改进、设计和实施流程。流程化管理既可适用于企业的总流程，也可适用于各部门、各事项、各工作任务的局部流程。稳定性、重复性的重要工作，也可实行流程化管理。

4) 标准化

统一的规格标准、操作标准、质量标准、数量标准、时限标准、严格执行标准，是规范化的必要条件。

5) 协同化

所谓协同，是指各个工作单元之间的完美有效协作，把工作链、执行链变成责任链，加强内部团队之间的合作，提高组织系统的结构性效率。协同管理要求各个执行者不仅要做好自己承接的工作单元，做好自己分内的工作，还要主动与其他工作单元衔接配合。否则，就将影响到其他工作单元乃至整个系统的工作效率、效益。

6) 法治化

法治管理包括两方面内容：

(1) 根据企业管理工作的共性和规律,结合本企业具体情况,制定严密完善的管理制度和管理规范,形成科学规范的决策体制。

(2) 严格执行各类规章制度、技术标准和行为规范,保证企业正常高效地运转。

7) 实用化

实用化是一种思维方式和观念,包括两层意思:

(1) 求真。注重事实,尊重客观规律,实事求是,追求事实真相,这是从认识论角度说的。

(2) 务实。务实不务虚,实用,脚踏实地,工作落到实处,这是从实践论角度说的。

8) 精细化

精细化强调“理性”管理,注重规章制度、契约等的作用,在管理上重视细节,追求“精益求精”。

(四) 国投郑州能源精细化管理的实施

“天下大事,必作于细。”精细化管理理论已经被越来越多的管理者所接受,但如何实施精细化管理,始终是摆在管理者面前的重要课题。因此国投郑州能源在实施精细化管理过程中,着力解决了观念和制度创新问题。

1. 理念

管理层在研究、规划和部署工作时,要确立精益求精的思想,充分考虑服务对象的需求和执行层的能力,真正把上级要求和自身实际充分结合起来,形成本单位具体而不复杂的贯彻落实措施。执行层能不能准确地领会、精确地贯彻落实上级的要求,能不能在工作中不打折扣,能不能真正负起责任,做到一丝不苟、精益求精,都是对其观念和态度的极大挑战。

国投郑州能源经过20年的发展,在民主管理的基础上,形成了“安全第一、生命至上”的安全生产理念,“团结协作、爱岗敬业、求实诚信、开拓创新”的企业文化精神及“报效国家、奉献社会、职工共同富裕”的企业宗旨;编制了企业文化手册,制定了以安全生产责任制为核心的安全管理制度和以成本控制为核心的经营管理制度及各科室、各区队的具体职责和目标,这些举措有力的宣传了公司的经营理念,同时也为公司各项工作的具体实施和有效贯彻提供了现实依据,使公司理念深入人心。

2. 创新

创新是以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程,创新是人类的希望,民族的希望。从钻木取火到蒸汽机的发明,从烽火台的狼烟到现代互联网技术,一部人类文明史,就是一部不断超越、不断创新的历史。尤其是信息社会的今天,没有创新就没有进步,没有创新就没有竞争力,国投郑州能源深刻认识到这一点。为此,公司鼓励创新,主要体现在科技、制度、文化这3个方面。

1) 科技创新

从微观上讲,科技创新有助于企业占据市场并实现市场价值,从而提升企业核心竞争力乃至区域竞争力;从宏观上讲,科技创新能推动技术的创新发展,促进整个社会生产力的提高,同时减少环境污染,满足社会需求,解决社会问题。国投郑州能源