

主 编 牛克洪

副主编 魏振宽 周剑波 马金泉

煤炭企业 精细化管理

MEITANQIYE
JINGXIHUAGUANLI

煤炭工业出版社

主 编 杨建刚
副主编 张 强 王 强 王 强 王 强

煤炭企业 精细化管理

中国工业出版社

煤炭企业精细化管理

主 编 牛克洪

副主编 魏振宽 周剑波 马金泉

煤炭工业出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业精细化管理 / 牛克洪主编. —北京: 煤炭工业出版社, 2008. 11

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3413 - 9

I. 煤… II. 牛… III. 煤炭工业 - 工业企业管理 - 中国
IV. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 155944 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 × 960mm¹/₁₆ 印张 20¹/₂
字数 305 千字 印数 1—3,000
2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷
社内编号 6218 定价 46.00 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 委 会

总指导	耿加怀	王 信	杨德玉
主 编	牛克洪		
副主编	魏振宽	周剑波	马金泉
编 委	李兴波	宋启建	宋瑞梅 张振岭
	李君清	何迎庆	郑 君

序

伴随中国社会主义市场经济体制的不断完善和经济全球化进程的加快，企业市场竞争日益趋向核心能力的较量。如何铸造坚实的管理基础，全面提升管理水平，从根本上保持企业的竞争优势，已经成为当前全球企业普遍关注的问题。精细化管理，是企业为适应集约化和规模化生产方式，建立的一种严谨、扎实和科学的基础管理模式。它是将“精益求精、追求卓越”的管理理念，贯彻落实到企业各个方面，即每个表象、每个员工、每个环节、每个行为之中，通过精确定位、合理分工、细化责任、量化考核，实现企业运行能力和效率效益持续全面的提升。

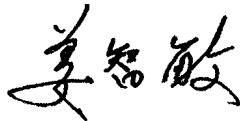
科学管理是企业发展永恒的主题。煤炭企业作为资源性企业，其发展规模、发展速度以及生产方式都要受到资源和环境的刚性制约。加强内部管理，缓解和释放外部刚性压力，对煤炭企业尤为重要。煤炭工业坚持节约发展、清洁发展、安全发展，实现可持续发展，必然要求煤炭企业高度重视以安全生产、质量管理和成本管理为核心的基础管理。当前，我国煤炭企业发展所面临的资源、安全、环境、节能、劳务等方面的外部环境压力不断加大，许多企业已经充分认识到，在限定资源条件下，实现企业规模效益，必须强化内部管理，努力探索精细化管理模式。近些年来，许多煤炭企业结合自身发展，通过不断学习和积累创新，在实践中探索出一些极具中国煤炭企业特色的精细化管理模式，在实践中取得了令人振奋的成效，促进了煤炭企业管理水平和经济效益的提高，发展速度明显加快。但总体来讲，我国煤炭企业精细化管理仍处于发展阶段，相比其

他基础类行业，在管理体制、运行机制、基础投入、方法应用、人员素质和管理水平上还有一定差距，应用范围相对较窄，应用重心集中于基层，应用目标往往局限于利润管理。加之，我国煤炭行业发展的外部环境和竞争市场的特殊性，以及企业自身资源条件和管理水平的制约，使精细化管理的有效实施面临诸多客观困难和矛盾，制约了精细化管理的有效实施。

本书从中国煤炭企业实际出发，以全面提高煤炭企业基础管理水平为目的，坚持“科学、务实、创新”的原则，以深入调研、细致访谈和国内外大量资料信息为基础，经过系统梳理、对照比较、机理剖析，全面总结了当前我国煤炭企业实施精细化管理的成功经验和主要问题。注重吸收国内外先进方法和模式，针对我国煤炭企业的运行特点和资源能力，按照整体规划、分段实施、持续改进的研究思路，以生产、安全、质量和成本为重点，以标准规范化、岗位责任化、运行流程化、工作数量化为载体，破解企业实施精细化管理中的困惑，全面深入探索体系科学、特色鲜明、运行高效、机制长效的精细化管理模式。

本书按照产业流程特点进行分类，结构设置与企业实际合理对应，涉及当前煤炭企业内部管理各主要方面，为企业学习参考和推行精细化管理提供了有益的借鉴。

我国煤炭企业地域分布较广，自然条件和管理基础差异较大，具体应用中应根据企业实际选择合适的精细化管理模式。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '姜忠' (Jiang Zhong), with a stylized flourish at the end.

2008年8月1日于北京

目 次

第一章 煤炭企业精细化管理的内涵和基本思路.....	1
第一节 精细化管理的概念和起源.....	1
第二节 精细化管理的特性.....	3
第三节 煤炭企业精细化管理的意义和特点.....	5
第四节 煤炭企业精细化管理的总体思路、基本原则和 主体目标	12
第二章 煤炭企业生产精细化管理	17
第一节 煤炭企业生产精细化管理概述、工作思路和目标	17
第二节 煤炭企业生产精细化管理的组织体系	21
第三节 煤炭企业生产精细化管理的责任制度和岗位标准	37
第四节 煤炭企业生产精细化管理的考核和方法	47
第三章 煤炭企业安全精细化管理	52
第一节 煤炭企业安全精细化管理概述、工作思路和目标	52
第二节 煤炭企业安全精细化管理的组织体系	57
第三节 煤炭企业安全精细化管理的责任制度和岗位标准	68
第四节 煤炭企业安全精细化管理的考核和方法	79
第四章 煤炭企业质量精细化管理	84
第一节 煤炭企业质量精细化管理概述、工作思路和目标	84
第二节 煤炭企业质量精细化管理的组织体系	88
第三节 煤炭企业质量精细化管理的责任制度和岗位标准.....	100

第四节	煤炭企业质量精细化管理的考核和方法	110
第五章	煤炭企业成本精细化管理	115
第一节	煤炭企业成本精细化管理概述、工作思路和目标	115
第二节	煤炭企业成本精细化管理的组织体系	126
第三节	煤炭企业成本精细化管理制度和标准	130
第四节	煤炭企业成本精细化管理的考核和方法	141
第六章	煤炭企业营销精细化管理	154
第一节	煤炭企业营销精细化管理概述、工作思路和目标	154
第二节	煤炭企业营销精细化管理的组织体系	157
第三节	煤炭企业营销精细化管理的责任制度	168
第四节	煤炭企业营销精细化管理的考核和方法	175
第七章	煤炭企业物供精细化管理	181
第一节	煤炭企业物供精细化管理概述、工作思路和目标	181
第二节	煤炭企业物供精细化管理的组织体系	185
第三节	煤炭企业物供精细化管理的责任制度和标准体系	187
第四节	煤炭企业物供精细化管理的考核和方法	195
第八章	煤炭企业人力资源精细化管理	199
第一节	煤炭企业人力资源精细化管理概述、工作思路 和目标	199
第二节	煤炭企业人力资源精细化管理的组织体系	203
第三节	煤炭企业人力资源精细化管理的责任制度和 标准体系	204
第四节	煤炭企业人力资源精细化管理的考核和方法	212
第九章	煤炭企业文化精细化管理	215
第一节	煤炭企业文化精细化管理概述、工作思路和目标	215

第二节	煤炭企业文化精细化管理的重点内容·····	220
第三节	煤炭企业文化精细化管理的标准规范·····	224
第四节	煤炭企业文化精细化管理的方法·····	227
第十章	煤炭企业精细化管理的方法、模式和难点思考·····	229
第一节	煤炭企业精细化管理方法·····	229
第二节	煤炭企业精细化管理模式·····	238
第三节	中国煤炭企业精细化管理的难点及思考·····	248
附录	·····	254
附录一	典型案例·····	254
附录二	安全精细化管理实施意见·····	263
YM 公司	安全精细化管理实施意见·····	263
HJ 公司	质量精细化管理实施意见·····	280
SH 公司	成本精细化管理实施意见·····	297
HH 物资	供销分公司精细化管理实施意见·····	309
参考文献	·····	318

第一章 煤炭企业精细化管理的内涵和基本思路

进入 21 世纪以来,国际化和信息化进程的加快使企业竞争不断加深,单纯战略领先、品牌征服、资源占有、产业优化、产品对抗、市场争夺、技术创新等竞争手段,已难以满足现代企业竞争发展的需要。结合企业自身特点,从企业长远发展的战略高度出发,以文化为引领,将现代管理理念渗透到企业的制度、行为层面,系统运用科学和有效的管理方法和技术手段,做“精”做“细”,并充分体现在员工的意识形态和自觉的行为细节之中,使企业感知环境、开拓创新、有效执行、优质发展的能力不断提高,即现代精细化管理——已经成为国内外先进企业追求卓越和培育核心竞争力的基础手段。

精细化管理的内涵实际就是树立“精益求精、追求卓越”的管理理念,并将这一理念深入贯彻到企业的各个方面,即每个表象、每个员工、每个环节、每个行为之中。精细化管理中的“精”是指精益求精、追求完美、创造精品的目标;精细化管理中的“细”是指为实现“精”的目标提供支撑的细致严密的方式方法,也就是细化管理单元,量化考核指标;精细化管理中的“管理”是指按照“精”的目标、“细”的方法,构建的管理体系和制度体系,规范管理者和员工的行为,使各种资源得以优化配置,发挥系统效能最大化的具体过程。

第一节 精细化管理的概念和起源

企业精细化管理是企业为适应集约化和规模化生产方式,建立的一种严谨、扎实和科学的管理模式。精细化管理的核心是精确定位、合理分

工、细化责任、量化考核。精确定位是指对每个部门、每个岗位的职责都要定位准确，对每个系统的各道工序和各个环节都要规范清晰、有机衔接；合理分工是指细分工作职责和办事程序，从而建立制衡有序、管理有责、高效运行的内部管理系统；细化责任是指通过对各业务部门的责任细化，建立完善的内部管理制度；量化考核是指将各部门的经营目标量值化，经济责任具体化，对经营运行行为与结果进行控制的过程，考核时做到定量准确，考核及时，奖惩兑现。

精细化管理起源和盛行于西方发达国家。追溯到 19 世纪，科学管理之父泰勒自 1881 年就潜心钻研企业管理细节，开始企业生产工艺的动作研究，通过消除不必要的动作，改正错误的动作，确定合理的操作方法，选定合适的工具。同时用马表记录各项动作的时间，以确定各项作业的标准时间即工时定额，制定了一系列科学的生产操作规范和相应制度，使劳动生产率大幅提高，人工成本明显降低，而工人的工资也得到较大增长。1911 年，泰勒发表了《科学管理原理》一书，系统地阐述了以时间—动作研究为主体的科学管理思想，并因此开创了企业精细化管理的先河。

第二次世界大战后，企业生产规模日益扩大，生产技术日趋复杂，产品更新换代周期大大缩短，生产社会化使企业间的协作大大增强，对企业经营管理提出了更加精细化的要求。陆续将严密而精细的自然科学和工程技术领域的理论与方法，引入和应用到经济领域，使企业管理全面进入科学管理时代，为企业管理的精细化提供了许多有益的方法和工具。自 20 世纪 50 年代，以丰田公司为代表的日本企业，更是将精细化管理推向高潮。丰田英二通过学习美国底特律福特公司的生产管理方法，加以改进提高，形成了自身独特的精益生产方法。即以避免浪费为着眼点，设法在生产过程中消灭任何无用的动作，避免无用的努力，消除无用的材料，消灭不能给产品或服务的最终用户带来好处的所有活动；同时，持续不断地寻找并贯彻改进的方法。以此带来了一场经营管理的革命，在日本产生了巨大的经济效应，不仅使日本企业异军突起，成为当时世界上最具竞争力的企业，而且推动日本经济全面走向辉煌，成为世界第二经济大国。

20 世纪 90 年代以后，美国企业面临的国际竞争压力更为严峻，通过认真学习日本和德国企业的成功经验，充分认识到企业精细化管理的重要

性。利用自身研发、技术和资源优势，研究创新和系统培育了一系列科学、有效的现代管理方法和技术手段，并大力推广和应用，如流程再造、平衡积分卡、ERP 和 6 西格马管理方法等，使企业管理的精细化水平迈上新台阶，使美国企业再次成为世界经济的排头兵，美国经济也因此进入一个繁荣的时代。当时，以麻省理工学院的哈默和钱皮为代表，通过《企业再造》一书在全世界掀起了一场被认为是继全面质量管理运动后的第二次管理革命——企业流程再造革命，为企业从根本上解决生产经营问题提供了有效的科学方法，也使企业精细化管理跳出了简单生产、成本、质量等业务管理的圈子，更加注重企业经营管理结构体系的完善。6 西格马管理方法起源于摩托罗拉公司，并典范地为通用电器所成功提升，现已成为世界卓越跨国公司普遍应用的管理方法，并因此引起了一场企业管理的品质化革命。6 西格马管理方法充分利用现代管理和应用数学等工具，强调一切以客户为中心，加强过程控制、改善品质、最大限度地满足客户的要求，追求一百万次中不足三四个缺陷机会，即 99.9996 % 的优良目标，从根本上防止了经营管理中缺陷和错误的发生，使企业管理真正进入精细化时代。

第二节 精细化管理的特性

企业精细化管理不单纯表现在字面意义上，它是一项系统、全面、持久、深入的无界工程，需要企业超前规划、严谨设计、认真实施、全员参与、扎实运作、动态监控和持续完善，具有极为突出的系统工程和企业变革的特点。企业精细化管理的特性概括起来主要表现在以下几个方面。

一、构建系统性

企业精细化管理首先是一项复杂的系统工程，突出表现为系统设计、总分协调、统筹实施、动态监控、有机统一。从最初的构思到具体实施和优化完善，均贯穿着系统化的管理思想和方法手段；从组织体系到运行机制和具体措施，均以系统化的设计思路和运作模式统一协调。即以系统化的思想进行设计规划，建立能够系统运筹、统一协调和集中控制企业各个

专业、高低层面和不同环节的组织体系，进而建立、健全上下通达、流程优化、配合有力、执行高效、运作有序的运营机制，使企业战略目标和规划切实转化和分解为具体的工作任务和员工行动。

二、实施全面性

企业精细化管理的实施应涉及企业经营管理的各个方面，突出表现为全面覆盖、全员参与、全力落实、全时运行。它既非单纯的管理方法和技术手段，也非具体专业或基层的工作制度和实施措施，而是企业运行管理的总体运行方案和覆盖企业所有专业和层面的一系列企业目标、制度、流程和措施。在文化变革和创意的基础上，努力使企业上下全员意识和观念更新，知识和能力普遍提高，明确企业战略目标和阶段任务，全面建立和完善管理体制、运行机制，通过全系统的优化流程和落实目标责任，将方案和措施转化分解到每个行为单元，使精细化管理成为企业人人参与和永久持续的基本任务。

三、运作日常性

企业精细化管理并非一次性的项目管理，而应是企业的日常工作内容，突出表现为目标要求、任务包含、制度渗透、行为自觉、奖惩表现。要将企业具体的目标均统一到企业精细化管理的方案中来，将精细化管理自然纳入每个员工的日常工作任务中，同时将具体制度变为精细化管理的切实保障，使精细化管理深入“融解”到员工的自我激励和自我约束中，成为员工自觉行为的根本动力和规则，并突出体现于企业奖惩机制中，以强化员工行为，使精细化管理真正转化成为员工的行为规则和企业的运作模式。

四、分工专业性

企业精细化管理属于企业基础管理的范畴，其管理重心要落到基层，要求针对不同产业、专业和流程，相应采取不同的实施方案和技术手段。同时，精细化管理又是规模化经营和专业化生产的现代化管理和信息化运作的具体体现，突出表现为专家管理、岗位明确、分工精细、流程协作。

依托现代化生产经营的良好基础条件，以企业信息化平台为支撑，将专业化分工和管理更加深入和细化，同时全面提升管理人员素质，培育专家式人才和建立科学的管理模式。通过岗位研究分析，明确岗位职责，使专业分工更为精细，以此优化运作流程，使岗位协作更为有序和高效。

五、目标计量性

企业精细化管理与一般管理的主要区别在于目标的计量性，突出表现为任务目标性、目标数量化、数量可比性、对象可控性。企业的战略目标、规划重点、年度任务，均按产业、时间、专业、岗位分解为具体的工作目标。目标自上而下分解，即大目标分解为小目标，长期目标分解为短期目标，单位目标分解为岗位目标；目标自下而上支撑，即下级目标是上级目标实现的基础，以此建立完善的目标体系。目标的分解、落实最终为具体的数字计量性指标，这些指标在企业运行过程中被即时监控和分析，分析结果作为企业精细化管理实施的考评依据，以及企业进行调控和业绩奖惩的重要支撑。

六、优化循环性

企业精细化管理不仅需要精细的设计和认真的实施，还需要不断的修正及阶段性的优化升级，突出表现为与时俱进、自我创新、科学先进、低耗高效、培育优势。伴随时代的进步，企业竞争环境的变化日益加剧，外在竞争力只是一个表象，企业必须认知清晰、把握趋势，及时修正和优化自身的内部管理体系，通过自我学习和不断创新持续培育科学先进的运行机制。要努力降低精细化管理所带来的一系列成本和消耗，采取切实可行的修正措施和技术手段，使企业综合效益和长期效益最大化，使企业内部管理素质和运行能力成为市场竞争的基础优势。

第三节 煤炭企业精细化管理的意义和特点

如今，我国煤炭企业已经全面进入市场经济，煤炭资源型基础产业的经营特点决定了内部管理突出的重要地位，要求企业必须高度重视安全生

产、产品质量和成本控制等基础管理。随着外部环境和资源条件日益严峻,来自环保、资源、安全、节能、劳务等方面的政策和税赋压力不断加大,我国许多煤炭企业已经充分认识到,在限定资源条件下,具体企业规模效益的刚性,决定了企业必须强化内部管理,努力探索煤炭企业精细化管理模式。

一、煤炭企业精细化管理的重要意义

伴随我国煤炭产业格局和产业结构的日渐清晰,资源优势和区域优势将更多成为国内企业生存和竞争的不可控因素,企业生存发展的能力和竞争优势的培育将直接依赖于内部管理的挖潜。实施精细化管理已经成为我国煤炭企业的必然选择,也是我国煤炭企业进行全面现代化建设的主要方向。

1. 推行精细化管理是企业生存发展的必然选择

煤炭作为大宗物资商品,有着鲜明的区域特点,其市场覆盖范围很大程度上受着运输半径制约,在自然条件和交通条件一定的条件下,质量和成本的竞争已经成为关及煤炭企业生死存亡的要塞。在国内煤炭需求强烈的拉动下,国内煤炭市场价格不断增高,同时随着煤炭开采业的逐步开放,使得国内煤炭市场日益国际化,竞争要求企业必须面向世界,按照国际标准强化内部管理。安全、环保、节能已经成为我国企业正常营业的基本准则,要求煤炭企业必须彻底改变原有粗放和落后的生产和管理模式。另外,伴随各类政策性税赋的提高,尤其国家对资源税赋征收方式的改革,使得以资源耗费为代价的开采和利用方式将难以生存发展,决定煤炭企业低成本和简单再生产时代的结束,竞争自然引入企业内部,要求企业必须全面提高经营管理水平,走精细化产业发展道路。

2. 推行精细化管理是企业文化的需要

企业文化是企业经营和发展的灵魂,是企业价值观体系的具体体现和企业行为的基本准则,而现代企业文化建设的一个突出特点就是企业管理的精细化。随着当前煤炭企业竞争的不断加深,企业文化在发展中的效应变得尤为重要。面对外部挑战日益严峻和企业经营成本不断增加,自身文化内涵薄弱和文化建设滞后的企业,将难以培育良好发展活力和保持市场

竞争优势。企业精细化管理也因此成为企业文化建设的重要载体,通过实施企业精细化管理将企业文化内核——价值观,分解落实到具体的目标和任务上,同时渗透到企业的业务流程、工作制度和一系列激励措施之中,使文化价值充分体现在企业的外部形象和员工的行为规范中,使企业文化的凝聚力、感召力和创造力淋漓发挥,使企业文化真正成为企业的精神所在。

3. 推行精细化管理是提高企业管理水平的需要

伴随着煤炭产业组织结构的调整,以及煤炭产业的升级和产业价值链条的延伸,我国煤炭企业的规模产量和产业基础现代化程度已经发生了根本性的改变,随着煤炭行业竞争对抗性和国际化的加剧,对企业管理水平有了更高的要求。要求企业必须以战略发展的思路统筹企业经营,必须以先进的管理模式和管理方法实施运作,必须以科学决策程序、精确运行指令、有效信息沟通和高效系统执行实现企业业绩的持续增长,使得依托现代信息化平台的精细化管理成为企业提升管理水平的必然选择。推进精细化管理将连通企业价值链条的上下端口,保障和稳定企业利益的同时使企业价值流的运行更加精细化,并使企业的经营控制范围大幅拓展,使跨行业、跨地区甚至跨国经营的集团化管理体系有效运行。

4. 推行精细化管理是矿井实现高产高效的基础

煤炭产业的经营特点决定规模效率是企业有效经营的核心问题,矿井的高产高效自然成为主题,而其主要决定于资源条件、工程设计、装备水平、工艺配合、人力挖潜和现场运作等几个方面的系统效应。这一复杂系统不仅需要大量的物资性投入,更需要精细化管理的定位、集成、协调和控制。因为产量的高低主要决定于条件和装备,而效率和效益的高低关键在于机制和管理。精细化管理从企业经营全局角度出发,以量化和可控指标明确和落实具体岗位责任和工作目标,对生产过程中影响工序质量的人员、机器、材料、方法、环境等因素进行精确地统筹控制,理顺生产过程中的人流、资金流、物流及信息流的关系,使综合消耗降至最低,操作和动作简便且标准,生产环节合理、紧凑且精干,生产流程科学、规范且顺畅,最终实现采掘节约高产、运转稳定高效。

5. 推行精细化管理是企业提高核心竞争力的需要