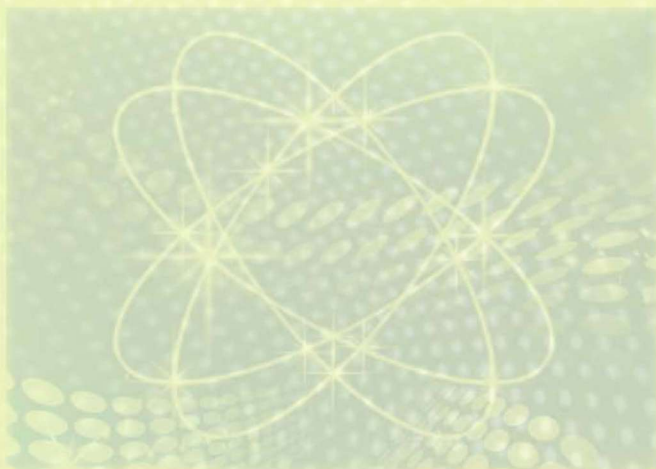


河南煤炭企业精细化管理

刘敏钦 著



经济日报出版社

河南煤炭企业精细化管理

刘敏钦 著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

河南煤炭企业精细化管理 / 刘敏钦编著 . —北京:
经济日报出版社, 2011. 11
ISBN 978 - 7 - 80257 - 375 - 8
I . ①河… II . ①刘… III . ①煤炭工业 - 工业企业管理 - 研究 - 河南省 IV . ①F426. 21
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 233736 号

河南煤炭企业精细化管理

作 者	刘敏钦
责任编辑	刘雅溪
责任校对	黄 伟
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63513524 (编辑部) 63538621 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	jjrb58@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	
开 本	710 × 1000 毫米 16 开
印 张	20. 5
字 数	350 千字
版 次	2012 年 1 月第一版
印 次	2012 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 375 - 8
定 价	42. 00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

前 言

随着我国东南沿海城市产业群体向中西部地区转移进程的不断加快，必然要求中西部地区构建坚实的承接平台，以利于所承接的产业“落地生根”、快速地发展，带动地区经济的整体发展。煤炭产业作为河南省重要的能源基础产业，其健康发展关系着河南省能源安全和经济的稳定发展。同时，国家发改委颁布的《能源发展“十一五”规划》指出：加快大型煤炭基地建设，优化煤炭产业组织结构，加强资源综合利用，优化煤炭产品结构。这为我省煤炭经济发展指明了方向。然而，河南省煤炭企业在面对国家政策扶持、能源需求和市场拉动等重大发展机遇的同时，也面临着煤炭企业自身管理水平不配套的严峻挑战。

众所周知，改革开放以来，国有煤炭企业逐渐从长期的计划经济模式走向了市场经济发展道路，一大批大型国有煤炭企业快速发展壮大，发展实力大幅增强，企业管理水平不断提高。但由于国有煤炭企业的管理体制长期受传统行政计划管理模式的影响，依然存在很多弊端。如：企业管理者的经营思想陈旧、管理方法落后等。这种落后的管理方法以及粗放的经营体制严重地束缚着河南省煤炭企业的发展。同时，煤炭企业生产的环境和工作的复杂性，使得河南煤炭企业在发展过程中面临着人员多、效率低，生产过程中浪费严重、只求煤炭产量而不求质量、投资重规模不重收益、组织机构臃肿等问题，这些均成为煤炭企业管理的瓶颈，阻碍煤炭企业可持续发展的进程。

为解决河南煤炭企业发展过程中面临的一系列问题，理论界和煤炭企业管理者积极地探索适合我国煤炭企业发展的管理模式及实践模式。经过多年的理论研究和多次的实践验证，采用精细化管理模式，可以大大地提高煤炭企业的管理效率，在这方面也出现了一些优秀的管理成果。例如：开滦集团的“RMDC”管理模式、冀中能源峰峰集团的“FRIP”管理模式。本书作者根据自己多年精细化管理的理论研究和对开滦集团、冀中能源峰峰集团以及

芦岭煤矿等精细化模式进行了卓有成效的调研，结合河南煤炭企业的特征，分别从河南煤炭企业经营管理、生产管理、设备管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、安全管理和文化管理，以及构建企业保障体系九个维度入手，详细深入地探求河南煤炭企业构建精细化管理模式的有效途径。

本书在编写过程中，重点突出了以下几个问题：一是系统地展示了煤炭企业精细化管理的发展进程及未来的发展方向，并提出大量河南煤炭企业在推行精细化管理模式过程中值得思考的问题；二是以煤炭企业的管理流程为主线，帮助读者理顺煤炭企业管理的系统思路，切实有效地运用到工作中；三是结合部分精细化管理模式实施效果较好的煤炭企业，对河南煤炭企业做系统的比较，帮助读者明晰河南煤炭企业在推行精细化管理模式过程中存在的不足和缺陷，并做到有的放矢，有针对性地解决河南煤炭企业精细化管理过程中存在的问题；四是突出了各管理流程的系统性，通过大量的图表，清晰地展现流程内各环节的具体实施手段；五是在内容体系上，全书共分为十一章，前两章提纲挈领地介绍了精细化管理的基本理论和河南煤炭企业推行精细化管理的平台建设基础，后面九章分别从不同的层面全方位地分析介绍了河南煤炭企业推行精细化管理实施步骤和具体措施。

最后，煤炭企业的精细化管理工作是一个不断提升的过程，没有终点。所以，本书对于煤炭企业的精细化管理的研究还不够深入，还有很多问题需要继续深入研究。若本文不完善之处，还望各位同仁不吝赐教！

作者

2011. 10. 30

目 录

第一章 煤炭企业精细化管理的内涵	1
第一节 国内外精细化管理理论的演进发展	1
一、国外精细化管理的演进	1
二、国内精细化管理的发展	2
第二节 煤炭企业精细化管理理论	4
一、煤炭企业精细化管理的内涵及特征	4
二、煤炭企业实施精细化管理的基本原则	6
三、煤炭企业推行精细化管理的三个阶段	8
第三节 煤炭企业精细化管理的组成系统	8
第四节 煤炭企业精细化管理常用的工具	10
第五节 煤炭企业推行精细化管理的关键	16
一、精细化管理推行的四个重点问题	16
二、煤炭精细化管理推行的六点建议	17
第二章 河南煤炭企业推行精细化管理的进程	19
第一节 河南煤炭企业推行精细化管理的背景及意义	19
一、河南煤炭企业推行精细化管理的背景	19
二、河南煤炭企业推行精细化管理的必要性	24
第二节 河南煤炭企业推行精细化管理的基本思路	27
一、找准切入点，实现精细化管理理念的转变	27
二、选准突破口，掌握精细化管理的途径与方法	29
三、加大执行力，确保精细化管理落实到实处	33
第三节 煤炭企业精细化管理的实践模式	35

河南煤炭企业精细化管理

一、推行精细化管理的三种模式	35
二、煤炭精细化管理模式的创新	36
第四节 河南煤炭企业精细化管理存在的主要问题	38
一、精细化战略管理存在的问题	38
二、精细化人力资源管理存在的问题	41
三、精细化财务管理存在的问题	42
四、精细化设备管理存在的问题	43
五、精细化安全管理存在的问题	46
六、精细化内部市场管理存在的问题	47
第五节 河南煤炭精细化管理的发展方向	49
一、精细管理战略化	49
二、精细管理标准化	50
三、精细管理电子化	50
第三章 河南煤炭企业精细化经营管理	52
第一节 煤炭企业精细化经营管理概述	52
一、经营管理的内涵	52
二、精细化经营与管理的关系	53
三、精细化经营管理的原则	54
第二节 煤炭企业精细化经营目标管理	55
一、目标管理的内涵及特点	55
二、推行精细化经营管理目标的基本条件与原则	57
三、推行精细化经营目标管理的程序	59
四、煤炭企业实施精细化经营目标管理的局限性	60
第三节 煤炭企业精细化战略管理	61
一、煤炭企业精细化战略管理的内涵	61
二、企业精细化经营战略管理的思维特征	62
三、企业精细化经营战略管理的作用	62
四、企业精细化经营战略管理过程	64
第四节 煤炭企业精细化经营决策管理	66
一、决策管理的基本理论	66

二、煤炭企业精细化经营决策管理的过程	67
第五节 煤炭企业经营管理标准化	70
一、标准化管理的内涵	70
二、煤炭企业经营管理标准化体系的建立	73
三、河南煤炭企业经营管理体的运行	77
第四章 河南煤炭企业精细化生产管理	83
第一节 煤炭企业精细化生产管理概述	83
一、煤炭企业精细化生产管理的主要内容	83
二、煤炭企业精细化生产管理的特点	85
三、煤炭企业实行精细化生产管理的原则	86
四、煤炭企业推行精细化生产管理的意义	87
第二节 煤炭企业精细化采掘作业管理	88
一、煤炭采掘作业的约束条件	88
二、精细化采掘作业规程	90
三、精细化采掘作业计划系统	92
四、精细化采掘作业成本管理系统	98
第三节 煤炭企业精细化生产调度管理	102
一、煤炭企业生产调度管理的现状	102
二、煤炭企业精细化生产调度管理存在的主要问题	107
三、煤炭企业精细化生产调度管理系统	108
四、煤炭企业精细化生产调度管理的发展趋势	111
第五章 河南煤炭企业精细化设备管理	113
第一节 煤炭企业精细化设备管理概述	113
一、精细化管理的内涵	113
二、设备精细化管理的要求	114
三、设备精细化管理的作用	115
四、如何开展设备精细化管理	116
五、河南煤炭企业设备精细化管理情况	118
第二节 煤炭企业设备的使用	121

第三节 煤炭企业设备的维护与检修	123
一、设备要定期维护、检修	123
二、加强设备巡视检查力度	124
三、设备故障分析和责任追究制度	124
四、设备维修维护费用定额考核	125
五、设备维修计划、督导及验证制度	125
六、设备管理稽查制度	126
第四节 煤炭企业精细化库存管理与仓储管理	127
一、库存管理	127
二、仓储管理	133
第六章 河南煤炭企业精细化营销管理	138
第一节 煤炭企业精细化营销管理概述	138
一、精细化营销概述	138
二、精细化营销的核心思想	139
三、实行精细化营销管理的主要内容	139
四、煤炭营销精细化管理的内涵特征	141
第二节 煤炭企业市场细分与开拓	141
一、市场细分概述	141
二、煤炭企业市场细分	142
三、煤炭企业市场细分必要性	142
四、煤炭企业如何进行市场细分	145
五、煤炭企业开拓市场的策略组合	147
第三节 煤炭企业精细化营销整合策略	153
一、整合战略	153
二、整合战略的内容	154
三、整合战略的实施	155
第四节 煤炭企业精细化运销管理	156
一、运销信息化管理思想的形成	156
二、运销信息化建设内涵	157
三、运销信息化软件系统主要特点	159

四、信息化促进了运销管理的精细化	160
第七章 煤炭企业精细化财务管理	161
第一节 煤炭企业精细化财务管理概述	161
一、精细化财务管理的内涵及特征	161
二、精细化财务管理的目标	162
三、精细化财务管理的环境	167
第二节 煤炭企业精细化筹资管理	173
一、煤炭企业精细化筹资管理的动机	173
二、煤炭企业精细化筹资管理的原则	174
三、煤炭企业精细化筹资的渠道	177
四、煤炭企业精细化筹资管理的实施路径	178
第三节 煤炭企业精细化投资管理	180
一、河南煤炭企业投资管理的现状	180
二、煤炭企业精细化投资管理的基本原则	181
三、煤炭企业精细化投资管理的实施路径	182
第四节 煤炭企业精细化利润分配	186
一、利润分配基本理论	186
二、我国煤炭企业利润分配的特点	189
三、煤炭企业精细化利润分配的限制因素	191
第八章 河南煤炭企业精细化人力资源管理	193
第一节 煤炭企业精细化人力资源管理概述	193
一、精细化人力资源管理的内涵	193
二、精细化人力资源管理的内容	194
三、精细化人力资源管理的基本原则	195
四、精细化人力资源管理的功能	197
五、精细化人力资源管理实施需要注意的问题	199
第二节 煤炭企业精细化人力资源管理战略	201
一、精细化人力资源管理战略基本理论	201
二、实施精细化人力资源管理战略的过程	203

三、实施人力资源管理战略的目标	205
第三节 煤炭企业精细化人力资源规划	207
一、精细化人力资源规划的内容	208
二、精细化人力资源规划的影响因素	209
三、精细化人力资源规划的程序	210
四、人力资源结构分析	213
五、精细化人力资源规划的意义	214
第四节 煤炭企业精细化绩效管理	215
一、精细化绩效管理的意义	215
二、精细化绩效管理的原则	217
三、精细化绩效管理的基本流程	218
四、精细化绩效考核的工具及选择方法	224
第五节 煤炭企业精细化职业生涯管理	227
一、精细化职业生涯管理的基本理论	228
二、精细化职业生涯管理的流程	230
三、精细化职业生涯管理目标的设计	234
四、精细化职业生涯通道的设计	235
五、精细化职业生涯管理相关者及相应角色	236
第九章 河南煤炭企业精细化安全管理	240
第一节 煤炭企业精细化安全管理概述	240
一、安全精细化管理概述	240
二、煤炭企业实施安全精细化管理的途径	246
第二节 煤炭企业安全精细化管理制度	249
一、煤炭企业安全精细化管理制度的作用	250
二、煤炭企业安全精细化管理制度体系	250
第三节 煤炭企业安全精细化管理体系	253
第四节 煤矿安全精细化管理的保障体系	254
一、安全教育培训引领体系的构建与实施	254
二、安全预警分析管控体系的构建与实施	256
三、安全责任制度约束体系的构建与实施	256

四、安全环境状态优化体系的构建与实施	258
第五节 煤炭企业安全精细化管理的宣传和教育培训	261
第十章 河南煤炭企业精细化文化管理	264
第一节 煤炭企业精细化文化管理的基本内容	264
一、企业文化的内涵及层次	264
二、精细化文化的基本特征	266
三、精细化文化的功能	266
第二节 煤炭企业精细化文化建设的意义	268
一、煤炭企业文化建设的现状及问题	268
二、加强煤炭企业精细化文化建设的必要性	272
三、加强煤炭企业精细化文化建设的有效途径	274
第三节 煤炭企业精细化文化的建设	275
一、精细化文化的导入	275
二、精细化文化的实施	276
三、精细化文化的考核	278
四、煤炭企业精细化文化如何建设	280
第四节 案例——平煤集团精细化文化建设	282
一、学习文化	282
二、管理文化	283
三、安全文化	284
四、团队文化	285
五、群众文化	286
第十一章 河南煤炭企业精细化管理保障体系	288
第一节 煤炭企业精细化管理的思想建设	288
一、班组建设面临的主要问题	289
二、班组建设的发展方向——精细化管理	289
三、班组精细化建设的实施成效	292
第二节 煤炭企业精细管理组织体系	293
一、精细化管理体系的基本内涵和主要做法	293

河南煤炭企业精细化管理

二、精细化管理体系整体思路框架 294

第三节 煤炭企业精细化管理的技术支撑 297

第四节 煤炭企业精细化管理的考核 305

一、考核范围及标准 305

二、具体实施步骤 305

三、保证措施 308

四、其他规定 309

参考文献 317

第一章 煤炭企业精细化管理的内涵

煤炭作为我国的主体能源，煤炭工业是我国重要的能源基础产业，煤炭工业的健康发展关系到国家的能源安全和社会的稳定发展。展望 21 世纪的中国煤炭工业发展前景，既有国家政策扶持、能源需求、市场推动的重大机遇，也面临着提升煤炭企业自身管理水平的严峻挑战。精细化作为现代工业化时代的一个管理概念，最早是由日本的企业在 20 世纪 50 年代提出的。“天下大事，必做于细。”精细化管理的理论已经被越来越多的企业管理者所接受，精细化管理就是一种先进的管理文化和管理方式。我国煤炭企业自 20 世纪 90 年代开始推行精细化管理以来，在理论研究不断深入的基础上，煤炭企业的精细化管理理论与实践成果得到了不断的完善。本章内容主要针对煤炭企业精细化管理的基础知识进行详细总结。

第一节 国内外精细化管理理论的演进发展

一、国外精细化管理的演进

国外精细化管理的历史，可以追溯到 19 世纪末的泰勒科学管理以及后来的管理科学学派。二次大战后，企业生产规模日益扩大，技术日趋复杂，产品换代周期大大缩短，社会化协作大大增强，因而对企业经营管理提出了更加精细化的要求。在这种背景下，一批专家学者，将严密精细的自然科学和工程技术领域的理论和方法引入到经济领域，用以解决企业管理上的种种问题。其主要的理论与方法包括：决策理论、运筹学、系统工程、数理统计、行为科学、价值工程、投入产出分析、预测论等。这些理论与方法，以决策为着眼点，注重定量分析和数学的应用，对推进企业的精细化管理起到了重要作用，因此被称为管理科学。

值得关注的是战后的日本，在国民经济倍增计划的推动下，国民经济迅速恢复与崛起，汽车、摩托车、钟表、摄影机、钢铁等日本产品，直逼欧美市场。美日之间的贸易磨擦和市场争夺愈演愈烈。为了生存和牢固占领欧美市场，日本产品必须提高竞争力和质量、降低成本。于是，精细化管理就应运而生。

“精细化管理”作为现代化工业时代的一种管理理念，最早是由日本的企业在 20 世纪 50 年代提出来的，主要出现在大规模工业制造业，如汽车、家用电器等产业中。企业通过精细化管理优化其生产流程、管理流程。“零缺陷”、“标准化生产”、“零库存”等均已成为精细化管理的代名词，并被许多知名企业广泛应用，最著名的莫过于日本企业如索尼、丰田及美国的戴尔等。

在学术界也已经有许多的管理学者和优秀的企业在研究和推行精细化管理。^① 主要有以下的代表理论：

戴明的质量管理：一切由数据说话，通过 PDCA 循环即通过计划、执行、检查、处理的阶段一环套一环来进行不断的改进，戴明强调连续改进质量，把产品和过程的改进看作一个永不停止的、不断获得小进步的过程。

Kaizen 成本法：这是由日本的汽车界创造的，企业通过改进一系列生产经营过程中的细节活动来逐步降低成本，如持续减少搬运等非增值活动、消除原材料浪费、缩短产品生产时间等，其公式为：改善值 = 本年（月）的实际成本 - 上年（月）的实际成本。

企业的标准化管理：SOP 标准作业规范，将每一个作业流程的每一步操作规范用文字作出明确的规定；6 希格玛，将产品的合格率以及其他工作的规范标准提高到小数点后的六位数即达到 99.999999%。

精益化生产：这也是日本生产企业创造的，用精益求精的态度和科学的方法来控制和管理设计开发、工程技术、采购、制造、贮运、销售和售后服务的每一个环节，从而达到以最小的投入创造出最大价值的目的，而其中的每一个环节以及各个环节之间的衔接都是经过精心策划和计算的。

二、国内精细化管理的发展

中国的企业在经历了改革开放之初的只要胆大、有想法就可以发财的粗

^① 赵柳. 基于精细化管理视角的政府效能研究【D】. 贵州：贵州大学，2005.

放经营方式之后，面对人们对生活质量的要求越来越高，对产品和服务质量的要求也越来越高的新情况，特别是实践中对细节的完美追求，再加上 WTO 带来的全球性的竞争和微利时代的到来，它们发现粗放式的管理再也不能继续下去了。企业要想成功，一定要不遗余力地重视细节的改进，而细节改进的方向就是满足人们对生活精致化的要求，也就是人性化的要求。外国企业及其产品在对国内市场形成强大的冲击和威胁，对国内的企业造成重创的同时，也带来了新的管理理念。精细化管理也是跨国企业对中国企业的一大贡献，一批著名的跨国企业（如两乐、宝洁、沃尔玛、麦当劳等），不仅给中国企业带来了精细化管理的模式和榜样，也为中国培养了一大批掌握了精细化管理方法的人才。

近年来，国内企业管理已有显著进步，管理水平在陆续提高，精细化管理已初露端倪。在这方面海尔等一批国内优秀企业给后来者树立了一个很好的榜样。海尔是精细化管理的典范，OEC 管理就是它的代表作。

与此同时，学术界对精细化管理也进行了相应的研究，尤其是 2004 年汪中求先生所著的《细节决定成败》一书的出版，掀起了国内精细化管理讨论和研究的高潮，汪中求先生在他的书中提出“精者，去粗也，不断提炼，精心筛选，从而找到解决问题的最佳方案；细者，入微也，究其根由，由粗及细，从而找到事物内在联系和规律性”。也可以这么说，“细”是精细化的必经途径，“精”是精细化的渠成结果。细不是目的，而是达到精的途径，通过细最终达到减损增效、提高竞争力的目的。精细化的核心是每一个步骤都要精心，每一个环节都要精细，每一项工作都是精品，精心是态度，精细是过程，精品是结果。其后由其团队创作的精细化管理系列丛书中还提出了精细化管理的八大方法，即细化、量化、流程化、标准化、协同化、严格化、实证化、精益化，并且强调了执行力文化在精细化管理中的重要作用，提出了企业精细化管理的具体操作方法和策略等。

著名的经济学家吴敬琏也认为，面临全球经济一体化的直接压力，缺乏技术优势和资金优势的民营企业就必须实现产业专业化、管理专业化、资本专业化，坚持走“精细化”发展的路子。精细化管理不仅在学术界引起了巨大反响，同时也被各类组织广泛关注，并在一些行业和组织里得到了应用。目前国内对精细化的研究和应用主要集中在以下行业和领域中：学校精细化管理，企业精细化管理，酒店精细化管理，城市精细化管理，零售业信息化

精细化管理，电力企业精细化管理，煤矿精细化管理，税收系统精细化管理，电信企业精细化管理，银行财务精细化管理，房地产企业精细化管理，医院精细化管理等，这些领域的精细化管理研究基本上已经有了比较系统的理论体系和实施模型，并且已经进入实施阶段，也取得了较好的效果。

第二节 煤炭企业精细化管理理论

一、煤炭企业精细化管理的内涵及特征

1. 煤炭企业精细化管理的内涵

国内学者提出的“精细管理工程”，是指企业按照“五精四细”的思路与方法，对企业的管理进行精细化改造的工程。^②“五精四细”是精细管理工程的核心内容，其内涵是：

(1) 五精。①精华：企业需要有效运用、创造、输出全球范围内的文化精华（含企业精神）、技术精华、智慧精华等来指导和促进企业的发展。②精髓：企业管理科学众所周知，企业管理理论也已成熟，但深谙和运用管理精髓的企业家或企业管理者为数并不多，企业要想成功发展，必须拥有那些为数不多的、深谙和运用企业管理精髓的企业家和一批企业管理者，只有这样，企业管理的精髓才能够在企业的成功发展中得到充分运用和深化。③精品：企业需要把握好产品质量精品的特性，处理好质量精品与零缺陷之间的关系，建立确保质量精品形成的体系，为企业形成核心竞争力和创建品牌奠定基础。④精通：市场似江河与海洋，企业和客户的产品、原料等物流是流出和流入江河与海洋的水流，企业需要精致打造畅通于市场的渠道，精致建好畅通于客户的管道。⑤精密：企业内部凡有分工协作和前后工序关系的部门与环节，其配合与协作需要精密；与企业生存、发展的环境的适宜性需要精密，与企业相关联的机构、客户、消费者的关系需要精密。

(2) 四细。①细分市场和客户，全面准确把握市场变化和客户需求，企业发展战略和产品定位准。②细分企业组织机构中的职能和岗位，企业管理体系健全，责权利明确、到位。③细化分解每一个战略、决策、目标、任务、

^② 任冉．精细化管理在煤炭企业中的应用【D】．安徽：安徽理工大学，2008．