

Meikuang Guanli

Meikuang Quanmian Jingxihua Guanli

煤矿 全面精细化管理

韩留生 张卫华 著

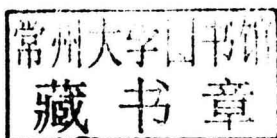


中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

煤矿全面精细化管理

韩留生 张卫华 著



中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书根据平煤股份十二矿精细化管理的实践,基于我国煤炭企业管理现状,充分分析和总结煤矿企业精细化管理经验,结合信息时代所产生的各种管理新思想与新方法,在充分吸收其他行业的精细化管理理念的基础上,提出适合平煤股份十二矿管理现状的煤矿全面精细化管理理念,即“全生产任务”、“全管理要素”、“全岗位”三位一体的“全面信息化”管理。全书以平煤股份精细化管理战略目标为根本出发点,以文化建设和内部市场化理念为指引,以工作任务分解、生产要素管理和现场管理为基础,以数据仓库建设为主线,以精细化考核为保障,以精细化管理信息系统为平台,构建平煤股份十二矿精细化管理体系,从而将精细管理思想紧密融入管理实践中,逐步构建符合平煤股份十二矿实际的精细化管理模式。

图书在版编目(CIP)数据

煤矿全面精细化管理 / 韩留生, 张卫华著. —徐州:
中国矿业大学出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-5646-1654-0

I. ①煤… II. ①韩…②张… III. ①煤矿企业—工
业企业管理—平顶山市 IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 228979 号

书 名 煤矿全面精细化管理
著 者 韩留生 张卫华
责任编辑 付继娟 张 岩 章 毅
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
出版服务 (0516)83885767 83884920
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 18.5 字数 462 千字
版次印次 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷
定 价 36.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

平顶山天安煤业股份有限公司十二矿(以下简称十二矿)始建于1958年,煤矿最初设计生产能力年产30万吨,后经技改和扩建,提高到90万吨,现实际年生产能力达到100万吨以上水平,已跨入全国百家高产高效矿井行列。2000年以来,连续获得“行业特级安全高效矿井”、“省级文明单位”、“省特级安全质量标准化矿井”等荣誉。先后荣获“煤炭工业科技进步十佳矿井”、“煤炭工业科技创新型矿井”称号。2005年荣获集团公司最高技术奖,被誉为中国平煤神马集团“东方明珠”。

近年来,随着煤矿资源的逐步枯竭,生产作业环境的逐步恶化,机电设备的逐年老化,成本费用的逐年增加,十二矿的企业管理中出现了工作标准不高、过程控制不细、制度执行不严的现象。而这些问题的根源都是“人”,只要转变了思想观念,树立节约意识、成本意识,企业的整体管理工作就可以通过实施有效管理来逐步实现精细化。

要真正实现“以精细化管理激活生产力,从而全面提升企业核心竞争力”的目的,还必须依靠制度建设和对全员、全过程的精细化管理来约束职工的行为,使职工从细微之处做起,严格按法规制度办事,按工作标准办事,干标准活,做放心事。

基于以上认识,十二矿提出了适合其管理现状的煤矿全面精细化管理理念,即“全生产任务”、“全管理要素”、“全岗位”三位一体的“全面信息化”管理。同时,十二矿通过加强制度建设和文化建设,以全新的理念引导人、以积极的环境激励人、以严格的制度规范人,挖掘职工价值创造的潜力,提升其价值创造的积极性。经过多年实践总结、巩固创新,在借鉴国内外先进企业精细化管理应用经验的基础上,逐渐形成、发展并不断完善了具有十二矿特点的全面精细化管理模式。

十二矿通过几年来推行全面精细化管理工作,取得了初步成效,主要表

现在:

(1) 促进了经济效益的提升。十二矿通过推行全面精细化管理,提升了管理水平,较好地完成了各项指标。

(2) 提高了企业的整体形象。全面精细化管理的实施,改善了职工的精神状态,消除了大量矿井安全隐患,筑牢了安全基础,提高了企业的整体形象,综合实力显著增强。

(3) 改善了职工的精神状态。广大职工以企业理念为核心,把个人价值观与企业价值观融为一体,形成了共同价值取向,提高了企业亲和力。

(4) 推动了企业管理机制的转变。推行全面精细化管理,使各项精细化管理标准渗透到“时时、处处、人人、事事”,并且对照标准对矿井生产每个环节进行严细的管理,保证生产安全质量标准相关的各项制度得到正常、规范、优化的运行,实现了安全管理重点由“管结果”向“管过程”的转变。

十二矿实施全面精细化管理的实践经验表明,精细化管理是企业乃至整个社会长久发展的必由之路。精细化不是新鲜事物,却又是新鲜的事物,因为精益求精的追求总会给企业带来新的收获。精细化管理是一种科学的管理方法,是一个永续渐进的过程,是自上而下的积极引导和自下而上的自觉响应的先进管理模式。为此,中国平煤神马集团把“提高矿井精细化管理水平”作为实现战略目标的基本保障,并强调加强各矿精细化管理建设,做到精干高效。十二矿精细化管理初步成功的实践,不仅有利于企业自身发展,而且对平煤神马集团下属的其他煤矿及周边各地区的兄弟煤矿提供了重要的借鉴意义。

著 者

2012年5月

目 录

1 煤矿全面精细化管理体系和体系建设	1
1.1 煤矿全面精细化管理的概念	1
1.2 煤矿全面精细化管理的目标	1
1.3 煤矿全面精细化管理的建设方法	2
1.4 煤矿全面精细化管理的建设内容	3
1.5 煤矿全面精细化管理的特色	4
1.6 煤矿全面精细化管理体系的建设	4
2 十二矿精细化管理工作分解结构与数据仓库建设	8
2.1 十二矿精细化管理工作分解结构建设	8
2.2 十二矿精细化管理数据仓库建设	12
3 开掘战线精细化管理实践	17
3.1 开掘战线精细化工作分解结构	17
3.2 开掘战线数据仓库的建立与开发	22
4 采煤战线精细化管理实践	41
4.1 采煤战线精细化分解结构	41
4.2 采煤战线数据仓库的建立与开发	46
5 通防战线精细化管理实践	79
5.1 通防战线精细化工作分解	79
5.2 通防战线数据仓库的建立与开发	83
6 机电战线精细化管理实践	121
6.1 机电战线精细化工作分解	121
6.2 机电战线数据仓库的建立与开发	126
7 安全战线精细化管理实践	171
7.1 安全战线精细化工作分解	171
7.2 安全战线数据仓库的建立与开发	174

8 经营战线精细化管理实践	183
8.1 经营战线精细化工作分解	183
8.2 经营战线数据仓库的建立与开发	187
9 后勤战线精细化管理实践	212
9.1 后勤战线精细化工作分解	212
9.2 后勤战线数据仓库的建立与开发	216
10 十二矿精细化管理数据挖掘与分析	256
10.1 十二矿精细化管理数据挖掘与分析的意义	256
10.2 十二矿精细化管理数据挖掘与分析的主题	256
10.3 十二矿精细化管理数据挖掘与分析	257
11 十二矿精细化管理信息系统设计	263
11.1 十二矿精细化管理信息系统设计的基本目标	263
11.2 十二矿精细化管理信息系统设计的基本原则	264
11.3 十二矿精细化管理信息系统的设计	265
11.4 十二矿精细化管理信息系统设计的实施步骤	277
12 十二矿精细化管理考核体系设计	279
12.1 十二矿精细化管理考核体系设计的基本目标	279
12.2 十二矿精细化管理考核体系设计的指导思想	279
12.3 十二矿精细化管理考核体系设计的基本原则	280
12.4 十二矿精细化管理考核体系设计的主要工作	280
12.5 十二矿精细化管理考核体系设计的实施步骤	283
13 十二矿精细化管理文化建设	285
13.1 十二矿精细化管理文化建设的基本目标	285
13.2 十二矿精细化管理文化建设的指导思想	285
13.3 十二矿精细化管理文化建设的基本原则	286
13.4 十二矿精细化管理文化建设的主要工作	287
13.5 十二矿精细化管理文化建设的实施步骤	289

1 煤矿全面精细化管理体系和体系建设

1.1 煤矿全面精细化管理的概念

根据平顶山天安煤业股份有限公司十二矿(以下简称“十二矿”)精细化管理的实践,基于我国煤炭企业现有管理现状,充分分析和总结现有煤矿企业精细化管理经验,结合信息时代所产生的各种管理新思想和新方法,并在充分吸收其他行业精细化管理理念的基础上,提出适合于十二矿管理现状的煤矿全面精细化管理理念,即“全生产任务”、“全管理要素”、“全岗位”的三位一体“全面信息化”管理。“全生产任务”是指包括掘进任务、采煤任务、通防任务、机电管理任务、安全管理任务、经营管理任务、后勤管理任务等的所有管理任务;“全管理要素”是指包括生产、材料、安全、现场、质量、考核等的所有管理要素;“全岗位”是指十二矿的所有工作岗位;“全面信息化”是指完成所有工作任务所记录的关于管理要素和工作岗位并录入信息系统的用于统计分析和科学决策的基础数据。

1.2 煤矿全面精细化管理的目标

十二矿全面精细化管理坚持“以人为本”的科学发展观、坚持以企业理念创新为先导、坚持以提高市场竞争力为目的,在企业发展战略的指导下,立足企业自身实际,遵从企业文化定位和承接原有管理精髓,注重借鉴国内外企业管理的成功经验和先进模式,突出抓好生产、安全、质量和成本四项重点工作,实现“高效、安全、优质、低耗”四个主体目标,精心塑造体系科学、特色鲜明、运行高效、机制长效的全面精细化管理模式。

(1) 全程管控、增量提效

生产精细化管理以煤炭生产各项工作的规范化、细化、量化为准绳,通过精细化管理在生产过程中的运用,便于煤矿管理者对煤矿生产服务过程中的每个环节、每道工序进行细分,从工作量、安全质量、工作效率、成本效益等各方面进行量化,制定出每道工序、每项具体工作任务的目标体系,建立完善的生产精细化管理机制。最终实现从企业生产领导、生产管理人员直至最基本生产作业和操作人员的生产工作精细化,确保生产过程中以较低的成本投入,获得较高的企业生产利润,实现十二矿生产精细化管理目标。

(2) 以人为本、安全生产

鉴于煤炭企业生产环境的复杂性和多变性,以及运营过程的多因素、多环节、多样化,煤矿安全管理一直是企业管理重中之重,因此必须建立、健全煤矿安全高效机制,制定安全精细化管理责任制度和岗位标准。通过煤矿安全精细化管理机制,构建安全数据仓库,以瓦斯、矿压与顶板、煤尘、水、火等自然因素数据为切入点,深入挖掘、分析煤炭生产现场安全事

故发生规律和发生条件,对危险、有害因素进行排查,减少和消除生产过程中的各种不安全因素,从“人、机、物、环境”等各个方面全面提升矿井的安全生产管理水平,使矿井生产流程中的人、机、环境等要素安全和谐统一,最终实现“零”不良、“零”故障、“零”缺陷、“零”事故的矿井安全目标。

(3) 全面监督、质量领先

煤炭出产的质量是煤矿企业盈利的关键因素,因此精细化管理的实施必须重视对煤矿企业各战线质量的把控,只有保证各战线工程质量过关,才能出产优质的煤产品。煤矿企业需根据煤矿精细化质量管理的定位、集成、协调和控制,以企业经营全局角度出发,以量化和可控指标明确落实具体岗位的责任和工作目标,对生产过程中影响工序质量的人员、材料、方法、环境等因素进行精确的统筹控制,理顺生产过程中人流、资金流、物流、信息流的关系。同时将质量精细化管理工作落实到煤炭企业经营决策、物资供给、生产流程、运输销售、市场服务等方方面面。通过对质量数据的策划、监督、控制,分析研究煤炭产品质量影响因素,制定煤矿企业质量管理目标,对企业煤矿产品质量工作进行计划、组织、指挥、控制,跟踪考核,落实责任,以保障煤炭产品质量稳定、品质优良,使十二矿煤炭质量处于行业领先水平。

(4) 节本降耗、成本控制

因煤矿行业的特殊性,需要消耗大量的人力、物力,因此煤矿的物资精细化管理是控制煤矿企业生产成本的主要途径。煤矿的物资管理根据科学地计划生产过程中工具及材料的购买、使用、保养、维修等,建立现代煤矿物供精细化管理机制,运用精细化管理对生产过程的全方位追踪、记录,通过对目标成本的分解、成本指标的分解、成本计划的制订与审批、成本的控制与考核、成本的核算,建立数据集市,对数据集市进行详细分解、研究,重新定位成本管理、成本控制重点工作,制定精确的煤矿成本目标,进行量化考核、闭合管理。同时,要实行成本管理责任制,制定一套全方位、深层次、精细化、科学化的目标责任锁链考核制度,以规范人的成本核算、成本管理、成本过程控制行为,使成本管理水平全面提高,实现成本管理的市场化、时效化和价值化,保障企业市场竞争力的持续提升。

1.3 煤矿全面精细化管理的建设方法

十二矿全面精细化管理建设通过建立目标细分、标准细分、任务细分、流程细分,提升改造员工素质,加强企业内部控制,强化链接协作管理;运用程序化、标准化、数据化和信息化的手段,使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行,实现精确计划、精确决策、精确控制、精确考核,从而从整体上提升企业效益。因此,为有效实施十二矿全面精细化管理体系建设,我们采用以下方法:

(1) 先进的精细化管理理论和信息管理技术有效结合。煤矿企业的精细化管理与信息技术的有机融合实质上就是将企业的所有生产过程、业务过程、管理过程计算机化和网络化,通过网络将各种信息补充加工成新的信息资源提供给各层次的人们洞悉、分析,以做出有利于生产安全要素优化组合,使企业资源合理配置,求得最大的经济效益。

(2) 信息采集平台和数据仓库集成建设。通过信息采集平台和数据仓库集成建设,对十二矿开掘、采煤、机电、通防、安全、经营、后勤七大战线的“高效生产”、“本质安全”、“成本

控制”、“人本服务”的四大系统的各类数据建立数据仓库,通过信息平台采集所需要分析的各类数据,为管理者做出科学决策提供支持。

(3) 实时监控分析,加强数据自动化处理建设。使实时采集的信息自动进入数据库,并进行智能性分析、评估和判断。管理者可以监控生产的全过程,在第一时间发现薄弱环节,及时提醒和督促,杜绝隐患的发生,实现安全隐患信息的快速反馈、动态跟踪与闭合控制。

(4) 全息化和无盲点的闭环管理系统建设。对职工个人信息、区队信息、班组信息、隐患级别以及管理人员行走路线等进行自动统计,对生产、安全、质量、材料消耗等事件实现及时跟踪、分析、处理,实现管理的全息化、全过程控制。在管理信息全员共享的同时,有效提高信息的真实性,实现了实时、动态、连续、闭环管理。

1.4 煤矿全面精细化管理的建设内容

十二矿全面精细化管理体系主要由精细化管理文化体系、精细化管理考核体系、精细化工作任务分解结构体系、精细化数据仓库、精细化管理信息系统五部分组成。精细化管理文化体系建设和精细化管理考核体系建设是精细化管理体系有效实施的保障,精细化工作任务分解结构体系建设是实施精细化管理的基础,精细化数据仓库建设是实施精细化管理的关键,精细化管理信息系统建设是精细化管理体系顺利运行的保证。它们共同构成了五位一体的精细管理体系框架,各体系建设具体建设内容如下:

(1) 精细化管理文化体系建设

精细化管理文化体系建设通过对精细化管理理念的阐述,围绕建设“安全、活力、和谐”的十二矿,由浅入深、由表及里,从观念文化、制度文化、行为文化、物质文化四个方面整体推进,系统运作,建立起与十二矿发展战略相适应的精细化管理文化体系。

(2) 精细化管理考核体系建设

精细化管理考核体系建设,通过不断完善已运行的精细化管理考核体系制度,促使各区队、各战线把精细化管理工作做实、做细、做精,规范精细化考核标准与流程。只有通过严格的考核,才能做到软指标硬化,硬指标量化,定性与定量相结合,定性的标准化,定量的数据化,从而保证精细化管理的目的性和有效性,确保全矿精细化管理工作的稳步顺利推行。

(3) 精细化工作任务分解结构体系建设

精细化工作分解结构体系建设将十二矿各单位、各战线的各项工作层层分解,落实到人,责任明确,同时通过精细化工作分解可发现企业组织结构的弊病,为企业合理分工提供有力保障。

(4) 精细化数据仓库建设

精细化数据仓库的建立,可集成各单位、各战线产生的各类基础数据。通过数据仓库,数据能够准确、安全、可靠地从数据库中取出,然后对这些信息加以整理归纳和重组,并及时提供给相应的管理决策人员分析使用。

(5) 精细化管理信息系统建设

精细化管理信息系统建设结合十二矿自身特点,围绕班组任务管理、设备管理、材料管理、人员管理、安全管理以及专业技术管理等多个方面进行设计与开发。通过建设精细化管

理信息系统,实现了管理手段升级,解决了精细化管理过程中精细与效率的矛盾,保证了精细化管理体系良好运行。

1.5 煤矿全面精细化管理的特色

十二矿站在新的发展起点,以科学发展观为指导,总结多年来的发展经验,将先进的管理思想和信息技术相融合,形成了具有十二矿特色的“生产、安全、质量、人本”四位一体的功能化、全息化、集成化和闭环化的全面精细化管理模式,具体特色如下:

(1) 功能化管理(F-Management)。该功能是以开掘、采煤、机电、通防、安全、经营、后勤等系统为主体,以生产、材料、设备、现场、人员、安全、考核等为对象的管理功能,可实现定位功能管理。

(2) 全息化管理(T-Management)。在“生产、材料、设备、现场、人员、安全”六位一体中进一步实现全时段、全事物、全位置、全事件的信息分析和处理,使管理盲点逐步减少。

(3) 集成化管理(I-Management)。在“开掘、采煤、机电、通防、安全、经营、后勤”七大战线和“生产、材料、设备、现场、人员、安全”六位一体中进一步实现管理信息标准化和信息共享机制,从而使管理效率大幅提高。

(4) 闭环化管理(C-Management)。在“生产、材料、设备、现场、人员、安全”六位一体中进一步实现实时、动态、连续的 PDCA 闭环管理。

1.6 煤矿全面精细化管理体系的建设

1.6.1 煤矿全面精细化管理体系的建设原则

(1) 坚持精细化管理体系与十二矿总体目标紧密相结合的原则

十二矿精细化管理要求企业紧密结合企业总体目标,落实具体责任,将工作任务分解到个人,通过对个人目标的跟进与实现,促成整体目标的完成。

(2) 以人为本原则

以人为本核心是人是管理之“本”。任何管理首先都是人的管理。人既是管理者又是管理对象,要实现有效管理就必须充分调动人的积极性,把人管好。以人为本的要求是:重视并发挥人的主观能动作用,为此就要重视人的自我价值和心理需求,把实现组织目标与个人目标相结合,以便激发群体意识,使人们有意识地参与和配合管理。另外,要发挥人的主动性和创造性,使人们能够自觉地、科学地利用各种管理要素,实现管理的最优化。十二矿管理者本着以人文本的原则,利用生产精细化管理这个平台促进员工的发展,激发他们的潜能,提高十二矿生产管理的质量。

(3) 坚持稳步推进的持久性原则

十二矿在实施生产精细化管理时,全体员工要有不畏惧艰难,坚持到底的勇气和决心,决不能半途而废。一个好的管理方法融入一个企业需要时间,但是融入之后必须让它在企业中成长,因此,十二矿在实施生产精细化管理时必须坚持持久性原则,将生产精细化管理纳入每年的工作计划中,长期坚持,同时生产精细化管理要处理好发展和延续、继承和创新

之间的关系,将它作为一项长期的系统工程来实施。精细化管理不是暂时的兴趣爱好,不是一个时期倡导的时尚理念,而是一个长期坚持的发展战略,要伴随着十二矿生存与发展的全过程。

(4) 坚持精细化管理管理全员参与的原则

十二矿精细化管理范围涉及企业生产经营的全过程,包括生产管理、安全管理、设备管理、成本管理、质量管理、产品销售、售后服务等。因此,精细化管理体系建设要求十二矿通过精细化管理文化的建设,将精细化管理的理念渗入日常行为工作中。管理人员起带头作用,不断督促员工参与精细化管理中去,做到全员参与、人人管理。

1.6.2 煤矿全面精细化管理体系的建设思路

全面精细化管理将以十二矿精细化管理战略目标为根本出发点,以文化建设和内部市场化理念为指引,以工作任务分解、生产要素管理和现场管理为基础,以数据仓库建设为主线,以精细化管理信息系统为平台,以精细化考核为保障,构建精细化管理体系,从而实现精细化管理目标。为实现十二矿精细化建设目标,其精细化管理体系建设的整体思路如下:

(1) 以工作任务分解、生产要素管理和现场管理为基础

十二矿全面精细化管理将运用工作分解结构法对十二矿工作任务进行分解,形成工作任务分解树形图,通过工作任务与岗位匹配,形成“事事有人管,人人都管事”的工作局面,同时明确完成各项生产任务需要的各类生产要素,将生产所需各类生产要素按照任务分解落实,通过统计分析各项任务所消耗的生产要素情况实现煤矿精细化管理。

(2) 以数据仓库建设为主线

十二矿全面精细化管理中的数据库建设将企业中复杂的事情简单化,简单的事情流程化,流程化事情定量化,定量化事情信息化。通过对煤矿企业工作任务分解,记录每个生产班组完成每一项工作任务的人员工时、材料消耗、工作质量、安全管理、设备维修检查等信息,将这些信息录入既定系统,构建各战线信息化数据集市,并对数据进行抽取、清理以集成有效数据,建立面向主题的企业数据仓库,为管理者做出科学决策提供数据支持。十二矿全面精细化管理以数据仓库建设为主线,通过对数据仓库的分析,及时发现问题、分析问题、解决问题,使各战线不断改善工作效率、提高工作质量、降低成本、改善工作态度等,最终实现十二矿零不良、零故障、零缺陷、零事故、零库存、零浪费的精细化管理。

(3) 以精细化管理信息系统为平台

十二矿全面精细化管理体系高效运行的关键在于设计一套先进便捷、高效运作的精细化管理信息系统,以精细化管理信息系统为平台,推进精细化管理的深入开展。精细化管理信息系统主要包括精细化台账管理模块、数据挖掘管理模块和决策支持管理模块等管理模块,通过这些模块实现对信息的准确、快速、灵活录入和统计分析。数据挖掘技术使精细化管理更加高效快捷,为企业管理工作提供了强有力的现代信息化手段和支撑平台,实现了管理手段的升级,为管理者科学决策提供了支持,解决了企业精细化管理过程中精细与效率的矛盾。

(4) 以精细化考核为保障

十二矿全面精细化管理考核是对企业的精细化管理体系实施状况进行全面系统检查审核,验证既定目标完成情况、各部门职能发挥情况和体系的符合性等方面,其本质是促进精

细化管理水平的提高及综合实力的增强,实质是使员工个人和基础班组的精细化管理能力得以提升,确保精细化管理体系得以顺利实施。

1.6.3 煤矿全面精细化管理体系的建设阶段

根据十二矿全面精细化管理体系建设的总体思路,初步建设分三个主要阶段,包括基础建设阶段、全面推广阶段、整合提升阶段。精细化管理体系由浅入深逐步推进,最终完成全矿的精细化管理体系建设工作。

(1) 基础建设阶段

精细化管理体系基础建设阶段的主要内容包括工作结构分解和精细化管理文化建设。

为确保工作结构的分解的顺利实施,需在开展此项工作之前成立领导机构和负责部门,负责此项工作的部门要首先对内部进行工作培训,部门成员必须全面了解工作结构分解的知识,全面掌握知识后建立相应的工作流程和制度,后期严格按制定的流程执行,将各项工作层层分解,领导机构在过程中检查与督促,根据检查结果进行相应的考核与激励,对于工作中的不足进行改善。

精细化管理文化的建设首先要完善文化基础工作,包括精细化管理文化手册、精细化管理文化培训教材以及精细化管理文化案例汇编等,基础工作完善后开始全面启动文化培训机制,通过建立精细化文化管理组织机构,由精细化文化管理组织机构牵头开展精细化管理文化主题教育活动,在培训的过程中加入档案管理,使员工养成记录档案的习惯,发挥精细化管理文化的导向作用、规范作用、预防作用等,将精细化文化渗入到企业文化中去。

通过这两项工作的推进,完成企业精细化管理基础阶段。工作结构的分解可促使企业后期有效分工,精细化文化的建设可调动员工参与的积极性,为后期精细化管理的全面推广奠定基础。

(2) 全面推广阶段

精细化管理全面推广阶段主要包括:基础数据表单制作、数据仓库建设、信息系统的开发。

精细化管理基础数据表单的制作要根据工作结构的分解,制作分解后每项活动的基础数据表格,包括时间、地点、人员、生产情况、材料及设备的运用等。通过对数据的记录,将数据录入系统形成数据仓库。

精细化管理数据仓库的建立需首先调查、收集、确定用户的需求,分析数据仓库建立的可行性。根据调查分析的结果确定数据仓库建立的基本主题,基本主题确定后,针对每个主题设计公共码键以及基本内容,完善主题细节,建立数据仓库,并进行数据维护。

精细化管理信息系统的开发要求开发人员根据现有的台账和数据,熟悉各战线的业务范畴和管理模式,并与需求人员进行探讨,根据需求开发信息系统。信息系统开发完成后进行一系列的测试,以便发现问题及时改正,系统改善完成后即可运营使用,最后进入下一个迭代周期,开始下一条战线的分析、设计、开发工作。

(3) 整合提升阶段

精细化管理整合提升阶段的主要内容包括精细化管理考核制定。通过精细化管理与考核相结合,在过程中跟进,发现问题、分析问题、解决问题,以完善精细化管理模式,确保精细化管理作用在企业中有效发挥。

精细化管理考核的制定要求企业根据精细化实施的具体情况进行指定年度总任务,并将任务逐步分解,落实具体责任,规定完成期限,分任务、分步骤地完成。任务分派完成后,矿领导组织人员进行相应的检查,考核小组将考核结果反馈至各个部门,共享问题所在,并进行改善,检查结果作为考核和激励的依据。考核小组设专人受理各单位反映的问题,指导各单位对出现的问题逐一改正。同时,考核小组不断循环重复完善考核体系,以加强精细化管理实施力度。

1.6.4 煤矿全面精细化管理体系的建设步骤

结合十二矿管理现状和实施精细化管理的要求,十二矿全面精细化管理体系的建设按照“整体规划、分步实施、突出重点、短期见效”的思路开展,制定整体规划、长短期目标,分阶段、有重点地循序推进。

(1) 整体规划

精细化管理体系建设是一项系统工程,涉及十二矿各个战线所有工作活动,需要十二矿各个层级的所有员工全面参与。为保障未来精细化管理体系在十二矿的整合和落实,十二矿首先对精细化管理体系架构、制度程序框架、建设要求等基础要素进行统一规划,以保障十二矿各战线及层级体系要素和体系结构一致、程序规范,确保各战线及层级精细化管理体系有效衔接。

(2) 分步实施

精细化管理体系建设涉及面广、工作量大,不仅包括工作分解结构体系、数据仓库和信息系统的建设和落实,还包括具体精细化文化的建设与完善,是一项长期性的工作。结合十二矿现有管理现状,十二矿可采用上下结合、由点及面的方式分步推进,选择一到两个战线作为推行精细管理的试点,建设上下一体的精细化管理模式。在取得试点战线实施成功后,再在其他战线逐一推广,最终实现全矿的精细化管理的整合与提升。

(3) 突出重点

在十二矿全面精细化管理体系建设与实施过程中,坚持“突出重点”的原则可以集中管理资源,提高工作效率和效果,保证精细化管理实施在合理的资源投入情况下取得最大成效。遵循此原则,十二矿全面精细化管理体系的建设,重点放在工艺流程复杂、工作任务繁多、管理基础良好的开掘战线,使开掘战线的精细化管理成为十二矿全面精细化管理建设的重点单位,为其他战线的逐步实施提供模范带头作用。

(4) 短期见效

精细化管理体系建设是一项长期的系统工程,其本质是在煤矿内形成生产高效、本质安全、工作质量达标、成本节约的管理机制,为在体系建设过程中保证全员参与体系建设的积极性和创造性,务求各阶段取得实际成效,并在短期内见到明显建设效果。短期见效是精细化管理体系建设工作的必要保障,也是任何管理变革工作能够取得最终成功的必要保障。

2 十二矿精细化管理工作分解结构与数据仓库建设

2.1 十二矿精细化管理工作分解结构建设

由于煤矿生产工艺复杂,生产任务繁多,十二矿为实现精细化管理必须对煤矿生产任务进行科学的界定,按照煤矿生产工作的性质或生产流程划分为相对独立、内容单一和易于管理的工作单元,从而有助于完成煤矿生产工作中所有的任务和工作步骤,这是煤矿实施精细化管理的基础。十二矿实施精细化管理过程中应用工作分解结构(工作分解结构)方法确定煤矿生产所有工作任务,并将其有条理地组织在一起,把各项工作任务按照煤矿生产工艺分解成较小和便于管理的多项工作,目的是便于对煤矿生产进行合理规划与控制管理,能够找出煤矿生产工作的所有要素。逐级分解并形成的工作分解结构结构图能够反映煤矿生产所包含的工作细目及其结构层次和各个工作单元在煤矿生产中的地位与构成,确定每个工作活动所必需的原材料投入和工时投入,并对每个工作活动所形成的可交付的工作成果的质量信息、安全信息、成本信息和效率信息进行记录,为精细化管理信息系统建设提供基础数据,逐步形成各项工作活动的材料定额和工时定额,从而实现对煤矿生产的科学预算和科学管理,最终实现十二矿精细化管理的目标。

2.1.1 十二矿精细化工作分解结构的基本目标

在实施精细化管理的过程中,生产任务规划和控制是非常重要的一个环节,良好的煤矿生产规划能同时对生产进度、质量和成本起到很好的控制作用,失败的生产规划则有可能造成混乱、失控甚至无法完成生产任务目标、安全管理目标、质量目标和成本目标的后果。在煤矿生产规划的过程中,需应用工作分解结构方法对煤矿生产任务工作内容进行分解,在此基础上再进行资源分配、进度计划并估计生产活动的成本。

煤矿生产工作分解结构在精细化管理中的总体目标是为煤矿实施精细化管理中任务活动界定、材料和工时分配、生产活动成本估计和管理控制提供基础,方便管理者明确和分配煤矿生产任务和责任,具体可以达到以下目标:

- (1) 将煤矿生产整体任务划分为相对独立的、易于管理的较小的工作任务,形成工作任务结构图。
- (2) 将工作任务分解为具体的工作活动,并将完成该工作活动的责任赋予具体的班组或个人,使之成为班组或个人的工作目标。
- (3) 对工作活动进行详细的材料投入、工时投入预算,形成生产要素投入预算。
- (4) 根据工作活动确定工作活动完成时需要记录的质量信息、安全信息、材料投入信息和工时投入信息。

2.1.2 十二矿精细化管理工作分解结构的指导思想

实施精细化管理工作分解结构的核心目的是为了提高十二矿煤矿生产的运行效率,为煤矿有效地实施精细化管理奠定基础。为实现精细化管理工作结构分解的基本目标,将以下述思想为指导推进煤矿精细化管理工作结构分解:

(1) 明确界定工作任务部门职责,避免多头指挥和无人负责现象出现,解决管理层决策内容界限不清、人员混用、组织管理混乱等问题。

(2) 精于高效,重新定岗定编,提高员工工作效率,解决人浮于事,人员工作效率低下的问题。

(3) 优化部门设计,系统地优化业务管理流程,解决内部管理业务流程不清、执行监督不力等问题。

(4) 加强煤矿内部计划协调职能,解决各部门间各行其是、生产任务分派纠纷频繁的问题。

2.1.3 十二矿精细化管理工作分解结构的基本原则

工作分解结构的实际过程就是按照可控制的原则对整个项目工作进行不断的分解,直到可以充分控制项目的进度、成本和质量。工作分解结构操作中的难度主要表现在,如何掌握分解工作的“度”,即不能将工作分解得过分细致,也不能将工作分解得过分粗略,以至于难以控制。因此,十二矿精细化管理在进行工作分解结构分解时应依据以下原则:

(1) 可操作性原则

精细化管理工作分解的工作活动必须遵循可操作性原则,即工作活动能够由一个班组或个人操作,并能够顺利完成。

(2) 全面覆盖原则

精细化管理工作分解结构必须全面覆盖煤矿生产中的所有任务,并且每一个子任务必须包含完成子任务的所有工作活动,不得有遗漏。

(3) 充分/必要原则

即凡是属于煤矿生产流程中的工作不能缺少,煤矿生产工作的分解必须达到“充分”原则,而不属于煤矿生产任务中的工作活动不能有,煤矿生产任务工作的分解必须达到“必要原则”。

(4) 逐步改进原则

高质量的任务分解需要通过实践检验,在实施工作结构分解过程中需要不断地对原有分解结构进行调整,使工作结构分解符合生产实际,达到良好的精细化管理效果。

2.1.4 十二矿精细化管理工作分解结构的创建步骤

按照精细化管理工作分解结构的基本目标,结合十二矿精细化管理的现实状况,经充分调研,十二矿精细化管理工作分解结构实施的整体思路是:总体规划,加强培训,提高认识,精心组织,强势推进,持续提升。理顺业务流程,明确管理职责,完善管理制度;依据发展战略重建组织机构,进行人员培训;强势推进,确保实施,全面提升管理水平;利用信息技术整合、优化流程;构建流程和制度持续改进、提升的机制。把组织管理流程梳理成清晰而科学健康的流程,使其转变为以业务流程为中心的新型企业,从而实现经营方式和管理方式的根本转变,全面提升企业核心竞争力。

(1) 成立领导机构和负责部门

为确保精细化管理工作分解结构的有效实施,十二矿首先成立了工作结构分解工作推进领导小组,负责领导整个煤矿的工作分解结构推进工作,为工作任务分解的思路和方向提供决策性意见,并为具体工作结构分解工作的开展提供管理层支持。由矿长担任该项工作的领导小组组长,各战线的副矿长作为该项工作的副组长,充分发挥“领导作用”,做到领导高度重视。成员由各区队的主要领导参加,分别在各战线设置专职负责此项工作的工作人员,由企管科负责工作结构分解的具体工作,以确保工作的顺利推行。工作结构分解工作推进领导小组组织结构如图 2-1 所示。

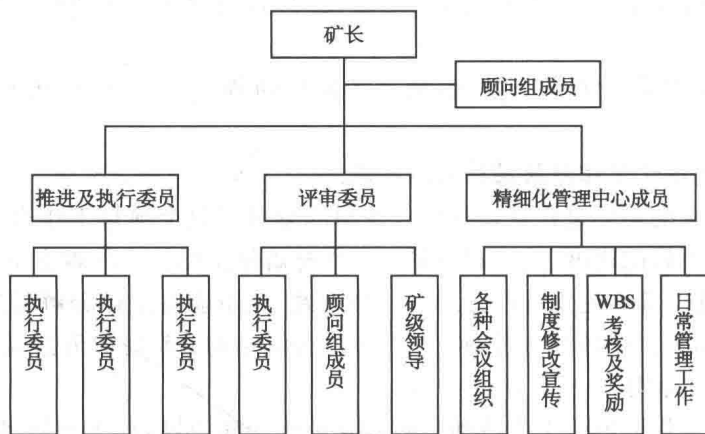


图 2-1 工作结构分解工作推进领导小组组织结构图

工作结构分解工作推进领导小组职能

① 矿长

- 制定工作结构分解的方针、年度计划与目标。
- 跟踪工作结构分解的实施情况、成果。
- 任命相关人员、审定奖励成果及分配活动经费。
- 协调各职能部门的工作。

② 推进及执行委员

- 负责与工作结构分解成员的日常联络,跟踪与指导。
- 负责工作结构分解成果的初审工作及推广工作。
- 负责各工作结构分解实施效果的跟踪、确认与评估工作。
- 定期参加工作结构分解的相关会议。
- 负责培训、指导本单位员工的工作结构分解知识。

③ 评审委员

- 定期参加工作结构分解评审工作。
- 在评审过程中必须坚持公平、公正的原则。
- 定期参加工作结构分解的相关会议。

④ 精细化管理中心成员