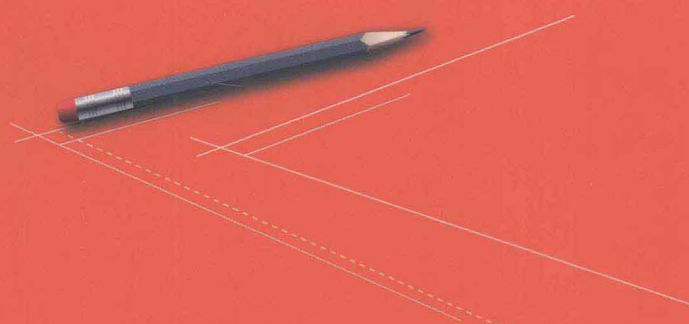




煤炭洗选企业协同 精细管理模式

——冀中能源峰峰集团马头洗选厂管理实践

》》》 刘国强 李东红 高士爽◎编著 <<<

“协同精细管理模式”运用协同思想，打破人员、物资、资本、技术、信息和管理等生产要素之间的各种壁垒和边界，充分发挥生产要素的协同效应，使各生产要素协调运作。

COLLABORATIVE MANAGEMENT MODEL
OF COAL WASHING ENTERPRISES



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



煤炭洗选企业协同 精细管理模式

——冀中能源峰峰集团马头洗选厂管理实践

》》》 刘国强 李东红 高士爽◎编著 《《《

“协同精细管理模式”运用协同思想，打破人员、物资、资本、技术、信息和管理等生产要素之间的各种壁垒和边界，充分发挥生产要素的协同效应，使各生产要素协调运作。

COLLABORATIVE MANAGEMENT MODEL
OF COAL WASHING ENTERPRISES



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭洗选企业协同精细管理模式/刘国强, 李东红, 高士爽编著

北京: 中国经济出版社, 2012. 2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1188 - 6

I. ①煤… II. ①刘…②李…③高… III. ①企业管理—管理模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 216506 号

责任编辑 张 户

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.25

字 数 230 千字

版 次 2012 年 2 月第 1 版

印 次 2012 年 2 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1188 - 6/F · 9094

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

中国是世界上煤炭资源最为丰富、煤炭资源消耗量最大的国家。在中国的能源消费结构中煤炭占 70% 左右,中国的煤炭消费量占全球总消费量的 40% 以上。从与经济发展的关系来看,煤炭消费和经济发展水平具有密切的关系,煤炭为中国经济的快速发展做出了巨大的贡献,同时,大规模的煤炭消费也给中国的自然生态环境和人类生存环境带来了巨大的压力。

随着我国对于生态环境问题的日益重视,以及面临巨大的节能减排的压力,近年来,我国开始实施新的能源发展战略,非化石能源的开发与利用获得了较大的发展,但是在相当一段时间内改变我国以煤炭资源为主导的能源消费结构的可能性较小,煤炭过去是、现在是、将来仍是中国的主要能源。因此,煤炭行业要积极探索高效、绿色、低碳运行模式,强化节能减排、发展清洁能源、加紧构建资源节约和环境友好的新型煤炭工业体系。

煤炭洗选加工是煤炭实现洁净、高效利用以及后续深加工的必要前提。目前,与发达国家相比,我国的煤炭入洗率和炭块率还存在较大的差距。大力推进煤炭洗选加工,着力打造一批技术水平高、管理能力强的煤炭洗选企业,对促进新型煤炭工业体系的建设具有十分重要的战略意义。

“三分技术、七分管理”。近几年来,我国一些煤炭洗选企业在积极推进技术进步,研发、推广、采用先进技术的同时,大胆进行创新管理,通过学习、借鉴、探索、实践、总结提出了不少有效的管理方法、手段,管理水平有了很大的提高。但是,不可否认,我国煤炭洗选企业无论是技术水平,还是管理水平,都难以适应新型煤炭工业体系建设的需要。尤其在企业管理方面,煤炭洗选企业还不同程度地存在着运作无序、基础管理薄弱、管理粗放、协调性差等问题,导致管理效率低下、管理成本高企,不同程度地制约了煤炭洗选企业的健康发展。为解决这些问题,冀中能源峰峰集团马头洗选厂进行了有益的探索,提出并实施了“协同精细管理模式”。

“协同精细管理模式”运用协同思想,打破人员、物资、资本、技术、信息和管理等生产要素之间的各种壁垒和边界,充分发挥生产要素的协同效应,使各生产要素协调运作;同时,运用精细化的管理理念,实现各个管理环节的精细化控制,使管理的每个环节都精密有序。“协同精细管理模式”从结构体系、运行体系、保障体系三个方面,实现精细管理与协同管理的有机融合,进而提升煤炭洗选企业的综合竞争能力。

协同式精细管理模式能够使全面预算管理、内部市场结算、物资管理、设备管理、日清日结管理、工资核算管理、成本分析、绩效评价管理等管理环节精细运作、协同有效。

《煤炭洗选企业协同精细管理模式》一书是马头洗选厂近几年管理创新实践的理论总结,丰富了煤炭洗选企业科学管理的内容,为煤炭洗选企业管理理论增添了新的视野,对煤炭企业和其他行业具有一定的指导意义。

陈亚杰

2011年8月16日

Contents | 目录

协同精细管理模式

◀ 第一章 绪论 ▶

- 第一节 煤炭企业管理模式的发展历程 / 2**
- 一、企业管理模式的内涵 / 3
 - 二、国内外企业管理模式的发展历程 / 6
 - 三、我国煤炭企业管理模式的发展历程 / 12
 - 四、我国煤炭企业主要的现代管理模式 / 15

- 第二节 协同精细管理模式的提出背景 / 29**
- 一、马头洗选厂企业概况 / 29
 - 二、马头洗选厂企业管理模式的发展变化 / 31
 - 三、协同精细管理模式提出的必要性 / 35

◀ 第二章 协同精细管理模式的内容及总体框架 ▶

- 第一节 协同精细管理模式的理论依据 / 41**
- 一、精细化管理 / 41
 - 二、精益生产方式 / 44
 - 三、内部模拟市场化理论 / 46
 - 四、全面预算管理 / 49
 - 五、价值链管理 / 53
 - 六、作业管理理论 / 55

- 第二节 协同精细管理模式的主要内容 / 57**
- 一、协同精细管理模式遵循的基本原则 / 58

二、协同精细管理模式的内容 / 59

三、协同精细管理模式的作用 / 60

第三节 协同精细管理模式的基本架构 / 62

一、协同精细管理模式的基本结构 / 62

二、协同精细管理模式的主要功能 / 65

三、协同精细管理模式的关键要素 / 67

第三章 协同精细管理模式的结构体系

第一节 协同精细管理模式的组织结构设置 / 69

一、马头洗选厂组织结构设置原则 / 69

二、马头洗选厂组织结构的基本架构 / 70

三、马头洗选厂组织结构的具体架构 / 72

第二节 协同精细管理模式的流程管理 / 76

一、协同精细管理模式的流程优化 / 77

二、协同精细管理模式的流程控制 / 90

第三节 协同精细管理模式的岗位管理 / 98

一、岗位管理的一般方法 / 98

二、岗位管理原则 / 100

三、马头洗选厂岗位管理 / 101

第四章 协同精细管理模式的运行体系

第一节 协同精细管理模式的计划管理 / 105

一、马头洗选厂定额管理 / 106

二、马头洗选厂整体预算编制 / 114

三、马头洗选厂二级单位预算编制 / 121

四、马头洗选厂基层预算管理 / 129

五、马头洗选厂全面预算管理信息系统 / 134

- 第二节 协同精细管理模式的运营管理 / 140**
- 一、设计马头洗选厂内部模拟市场化运作机制 / 140
 - 二、强化马头洗选厂煤炭洗选成本管理 / 143
 - 三、优化马头洗选厂经营细节管理 / 148
- 第三节 协同精细管理模式的考评 / 150**
- 一、基于 KPI 的考评理论 / 150
 - 二、马头洗选厂考评组织和原则 / 152
 - 三、马头洗选厂考评指标体系设置 / 152
 - 四、马头洗选厂考评程序 / 154
 - 五、马头洗选厂主要下属单位和部门的特有考评指标及考评标准 / 155
 - 六、马头洗选厂主要下属单位和部门的共性考评指标及考评标准 / 159
 - 七、绩效工资发放与分配方案 / 159

第五章 协同精细管理模式的保障体系

- 第一节 基础管理完备化 / 163**
- 一、建立“5E”标准 / 164
 - 二、实施“6S”管理 / 165
 - 三、健全编码体系 / 166
 - 四、规范计量工作 / 167
 - 五、进行日清日查分析 / 167
 - 六、完善走动管理体系 / 168
 - 七、制定规章制度 / 170

- 第二节 调控仲裁合理化 / 170**
- 一、内部调控仲裁的原理 / 170
 - 二、调控仲裁的机构设置 / 173
 - 三、调控仲裁的运作机制 / 176

第三节 管理决策信息化 / 180

- 一、信息工作内容 / 180
- 二、协同精细化管控信息系统的架构 / 181
- 三、协同精细化管控信息系统的流程 / 184
- 四、协同精细化管控信息系统的功能 / 191
- 五、协同精细化管控信息系统的效果 / 192

第六章 马头洗选厂协同精细管理的实施成效

第一节 生产运作能力不断增强 / 195

- 一、流程整合实现了生产运营三协同 / 195
- 二、细节管理实现了生产原料的质和量的协同 / 197
- 三、点检定修制保障了检与修的协同 / 198
- 四、实现了科技攻关的协同 / 198
- 五、实现了生产自动化和数字化的协同 / 200
- 六、精优作业实现了工程项目的精和优的协同 / 200

第二节 企业管理水平不断提高 / 201

- 一、管理机制更加细化和协同 / 201
- 二、内部管理更加精细 / 202
- 三、彰显了企业管理特色 / 205
- 四、催生了学习型企业 / 206
- 五、职工素质培训更加细致和协调 / 207

第三节 安全生产水平不断提升 / 208

第四节 企业精神文明建设更加和谐 / 212

- 一、重视和谐企业文化建设 / 212
- 二、企业精神文明建设更加和谐 / 215

第五节 企业综合实力不断攀升 / 218

- 一、生产能力不断提升 / 218
- 二、生产成本不断下降 / 220
- 三、产品质量不断提高 / 221

四、科技攻关能力不断提高 / 221

五、企业利润大幅增加 / 222

◀ 第七章 马头洗选厂协同精细管理展望 ▶

第一节 战略导向的协同精细管理模式 / 224

一、战略导向的协同精细管理模式主要内容 / 224

二、战略导向的协同精细管理模式的作用 / 225

第二节 决策支持的协同精细管理模式 / 226

一、决策支持的协同精细管理模式主要内容 / 226

二、决策支持的协同精细管理的作用 / 227

参考文献 / 229

>>> 第一章 绪 论

21 世纪既是经济全球化的时代,也是科学技术发展突飞猛进的时代。伴随着时代发展的剧烈变化,企业所处的生存环境变得越来越复杂,企业之间的竞争也变得更加激烈,但同时也给企业的发展提供了更多的机会。我国煤炭企业站在新时代带来的前所未有的机遇与挑战面前,要适应时代发展的脉搏,始终立于不败之地,就必须超前性地谋划企业未来的发展,建立与企业发展相适应的管理模式,向管理要效益,向管理要生产力。只有这样,煤炭企业才能始终紧跟时代前进的步伐,始终站在时代发展的前沿,始终保持旺盛的生命力。

冀中能源峰峰集团马头洗选厂作为国内一流的大型煤炭洗选厂,与全国其他煤炭企业一样,曾经外学邯钢、内学峰峰集团兄弟单位的内部模拟市场化管理模式和精细化管理模式等,推行过全面预算管理、价值创新管理模式、自主式成本管理模式、作业价值管理模式等管理模式,狠抓企业管理,不断进行管理创新,以求获取最佳的管理效果。但由于各个企业之间的管理基础、企业文化、员工素质和生产模式等具体情况不尽相同,加之马头洗选厂本身还不同形式、不同程度地存在着各种各样的管理问题,上述这些管理模式的实施,在马头洗选厂产生了消化吸收不良的问题,没有达到管理的科学化和规范化的目的,仍然没有解决企业内部管理与企业的快速发展不相适应的问题。

马头洗选厂为适应企业大规模变革的需要,特别是为适应企业组织结构发生较大变化的需要,紧跟时代的发展,及时学习和研究国内外企业管理的发展动向和成果,在实践和借鉴其他煤炭企业先进管理模式的基础上,结

合自身的实际情况,经过不断地实践和探索,大胆进行企业管理模式创新,成功地将协同理论与精细化理论有机地相结合,创造性地提出和实施了适合自身发展需要的协同精细管理模式,为企业又好又快发展插上了腾飞的翅膀。

协同精细管理模式是以“精细化管理”和“协同运作”为理念,以精细化管理理论、内部模拟市场化、协同理论、全面预算管理理论和价值链理论等为理论依据,以优化和有效控制流程、对标管理、内部调控仲裁、精细化信息管控系统为手段,形成的一套能够协同有效地完成全面预算管理、内部市场结算、物资管理、设备管理、日清日结管理、工资核算管理、成本分析、绩效评价管理等功能的管理模式。

协同精细管理模式以工作责任、岗位责任、管理职责为基础,以上下互动、双向控制、多向联络为链接,以工作绩效为衡量标准,将企业的成本管理、内部市场结算、设备管理、绩效评价管理、全面预算管理等各个管理的关键点首先连接成线,然后网络成面,实现了各个管理关键点的有机统一以及合成交织,充分发挥出了各个管理关键点的协同效应和乘数效应,达到了 $1+1>2$ 的效果。因此,可以说,协同精细管理模式是集实用性、先进性、成熟性于一体,是借鉴吸收国内外先进管理模式的一项成功、科学的企业管理成果,它既适应了企业外部环境的变化和内部发展的需要,也增强了企业生产运作水平,提升了企业管理水平,提高了企业综合经济效益,为企业发展注入了新的活力和强劲的动力。

本书从协同精细管理模式产生的背景以及协同精细管理模式的基本原理和总体框架出发,着重阐明了协同精细管理模式的体系,即结构体系、运行体系和保障体系,并通过协同精细管理模式在马头洗选厂实施产生的效果,验证了协同精细管理模式在煤炭洗选企业中的重要作用以及广阔的推广应用前景。

第一节 煤炭企业管理模式的发展历程

新中国成立以来,我国煤炭企业在从计划经济向市场经济的转变过程中,企业管理模式在历史的风浪中经历了三次大的变革,从生产型管理模式

到经营型管理模式再到市场导向型管理模式,逐渐成熟定型。我国煤炭企业管理模式的发展变化,既受到国内外企业管理模式发展变化的影响,与国内外企业管理模式发展变化有相似之处,又是学习借鉴国内外企业管理模式的产物,是对国内外企业管理模式的扬弃和升华。

一、企业管理模式的内涵

对企业管理模式的认识和理解,目前在管理学界还是零散而且混乱的。很多学者把管理思想、管理理论、管理方法、管理技术和管理模式混为一谈,并且提出了形形色色的管理模式。因此,在这里有必要对企业管理模式的基本内涵进行厘清和阐明。

1. 企业管理模式的内涵

目前,对企业管理模式的含义,管理学界还没有形成一个统一的认识和理解,众多学者根据自己的看法,提出了各自的观点。许多企业也根据自己管理的实践,提出并建立了各种独具特色的管理模式。

对企业管理模式(Business Model)概念的解释,目前国内外理论界主要有以下7种观点:

(1)企业管理模式是指从管理思想、管理理论、管理原则、组织结构(包括职能结构、部门结构、责任结构)、运行机制及运行方式,到管理技法、管理工具的整个管理体系的总称。这是一种涵盖内容最为广泛的解释。

(2)企业管理模式是企业创造价值的核心逻辑,是企业特定的管理思想、管理目标、管理方案、管理手段和方法构成的一个整体运作模式。该观点强调企业管理模式是一个整体运作体系。

(3)企业管理模式是企业在较长实践过程中逐步形成并在一定时期内基本固定下来的管理制度、规章、程序、结构和方法。企业管理模式并不是一成不变的,它将随着经济和社会的发展,不断改变已形成的管理制度、规章、程序、结构和方法。该观点强调企业管理模式是一个管理制度、规章、程序、结构和方法构成的体系。

(4)企业管理模式是将一种或一套管理理念、管理方法、管理工具反复应用于企业,使企业在运行过程中自觉加以遵守的管理规则体系或管理体系。该观点强调企业管理模式是一个管理规则体系。

(5)企业管理模式是一种系统化的指导与控制方法,它把企业中的人、

财、物和信息等资源高质量、低成本、快速及时地转换为市场所需要的产品和服务。该观点强调企业管理模式是一个指导与控制方法构成的系统。

(6)企业管理模式是企业对管理活动的创造性研究的基础上,运用一定方法进行的管理活动。企业管理模式的产生既依赖于管理实践的发展和完善,又有赖于对管理活动诸因素的性质规律的认识,同时也得力于管理理论的指导。该观点认为企业管理模式是企业的管理活动。

(7)企业管理模式是企业管理理念与企业系统结构及操作方法的总和。该观点认为企业管理模式是企业管理理念、系统结构、操作方法的有机统一。

综合国内外对企业管理模式概念的多种研究,我们认为,企业管理模式是指在一定的企业外部环境和内部环境下,企业管理所表现出的独具特色的特点和典型形式,这种典型形式已经在企业管理实践当中加以运用,并取得了一定的效果。

从本质上来说,管理模式是在实践过程中总结出来的,是管理理论在管理实践中的具体应用,具有环境依赖性特征,因此,不能简单地评价一种模式的优劣,只能在特定时间和空间内说明这种模式是否合适,当然由于企业个体的差异也很难找出一个使得所有企业都可以接受和参照的标准管理模式。

2. 企业管理模式的特点

企业管理模式有其自身的特点,概括起来主要有以下四个。

(1)典型性。企业管理模式是企业 在管理理论的指导下,企业对管理实践进行长时间的修正、完善、再修正、再完善,如此循环往复,在找出管理活动诸因素的性质规律的基础上,形成的具有代表性的管理运作体系。

(2)适应性。企业管理模式的最初提出,可能是某个专家基于研究的成果,或是某个企业经过实践总结的成果,开始是在某一具体企业中应用,并取得了一定的效果。该种管理模式既适应了企业特定环境的要求,也适应了企业未来发展的需要。

(3)稳定性。企业管理模式是对企业管理实践的抽象概括,是在一定的环境下建立起来的,是对一定环境的适应。而企业所处的环境在一定时期具有一定的稳定性,这也决定了企业管理模式在一定时期具有一定的稳定性。

(4)发展性。任何事物都是不断发展的,企业的外部环境和内部条件也随着时代的发展而不断发展变化。而企业管理模式是在一定环境下形成的,当环境变化达到一定程度时,原有的企业管理模式就已经不再适应新的环境,这就要求企业管理模式也要随着环境的变化而不断发展变化。

3. 企业管理模式的主要构成要素

企业管理模式是企业管理理念、组织架构、管理方法、管理制度等要素在企业的经营过程中相互糅合并加以运用而形成的一个有机整体,是联结管理理论与管理实践的纽带。因此,企业管理模式的主要构成要素包括管理理念、组织架构、管理方法、管理制度、激励约束机制,这五个要素构成了企业管理模式的三个层面,即价值层、衔接层、实践层。这些要素相互联系、相互作用、相互制约,缺少其中的任何一个,都不可能形成一个稳定的科学的企业管理模式。其中,管理理念是企业管理模式的核心,体现了管理模式的价值;组织架构是企业管理模式的支撑,连接着管理理念和管理方法、管理制度以及激励机制;管理方法、管理制度和激励机制是企业管理模式的具体体现,其中,管理方法是具体手段,管理制度是保证,激励机制是动力。

(1)管理理念。企业要建立和运用一个较为科学的管理模式,必然是在一定的管理理念指导下进行的,离开了明确的管理理念的指引,企业的管理模式就可能杂乱无章,不是一个完整的体系,也不能称之为一种模式。因此,一定的管理理念是一定的企业管理模式的先导。

(2)组织架构。企业要实现正常运营,优化配置各种资源,实现企业的经营目标,必须建立合理的组织架构。企业的管理模式也是在组织架构的支撑下建立起来的,并通过稳定的组织架构得以贯彻落实、协调运行。因此,组织架构是企业管理模式建立和运行的支撑。

(3)管理方法。企业通过对外部环境的研究和内部条件的分析,围绕企业的经营目标和发展方向,选择开发适销对路的产品,以提高企业的市场竞争能力,这就需要在市场营销、科技研发、生产运营、人力资源管理、财务管理等方面采取具体的管理方法,用方法才能完成具体的各项任务,而这些管理方法就是企业管理模式的具体体现。

(4)管理制度。管理制度的作用在于明确决策权、执行权和监督权设置的原则,明确管理者及员工应该做哪些事,不能做哪些事,以保证管理者和员工的行为统一到实现企业目标的正确轨道上来,而企业管理模式也是企

业管理者和员工行动的具体反映,因而管理制度也是保证管理模式正常运转的前提。

(5)激励机制。激励机制的作用在于充分调动企业管理者和员工的积极性,协调企业管理者及员工的个人目标与企业目标相统一,是管理的动力机制。激励机制通过激励约束管理者和员工的行为,使企业管理者和员工快速适应企业的管理模式,尽快按照企业管理模式去行动。因此,激励机制也是企业管理模式的动力机制。

企业管理模式的结构具体如图 1-1 所示。

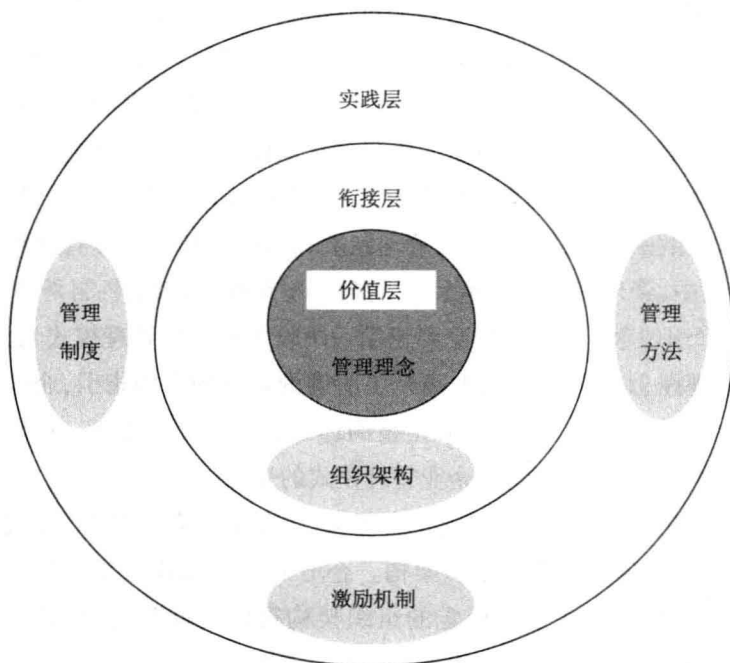


图 1-1 管理模式结构图

二、国内外企业管理模式的发展历程

从企业发展的历史来看,企业是在不断发展变化的,与此相对应,也没有一成不变的企业管理模式,企业管理模式也是随着外部环境和内部生产条件的变化而不断发展变化。

1. 西方发达国家企业管理模式的发展历程

企业的起源始于西方发达国家,西方发达国家的企业管理模式既是企业管理模式发展演化的典型代表,也是发展中国家企业管理模式发展的先导。因此,考察企业管理模式的发展过程,应当从西方发达国家开始。总的来看,西方发达国家企业管理模式的发展历程大致可分为六个阶段。

(1)第一阶段,从企业产生到19世纪末,以经验管理模式为典型代表的企业管理模式阶段。

管理的实践是伴随着人类的出现而出现的,企业的管理实践也是伴随着企业的产生而产生的。作为企业管理的第一种模式,经验管理模式是管理理论尚未产生或正在形成时期的产物,是基于人们管理经验的产物。这一时期,企业的管理经验是一代一代口传身授下来的,是对前人管理经验的学习而获得的。即使到了大工业革命以后,企业的管理主要是靠经验来进行的,而没有把经验上升为理论,用理论来指导实践。在企业的具体管理活动中,所有的生产标准事实上都是凭主观确定的,没有或根本没有科学的依据。企业管理者没有受过什么训练,每个人都是按照自己的方式、方法去进行管理。在确定员工工资、决定员工晋升和超过平均成绩的奖赏等方面,都是以管理者的猜测、预感、直觉和过去的经验为依据。从工人来看,干同一种工作常常有许多不同的办法,并且每项工作中的每种动作五花八门,甚至一个人完成同样工作的动作也先后不同,根本没有一个标准可以作为依据。在这个时期,一些学者和管理者开始了对企业管理的研究,提出了许多的管理思想和管理方法,但这些管理思想和管理方法只是对复杂的管理活动的经验总结,从根本上还是把管理看做是一种个人的经验和艺术,而不是一门科学。因此,这一时期的企业管理模式可以看做是经验管理模式。经验管理模式虽然是企业管理的第一种模式,并且没有上升到理论的高度,但随着时间的推移和人类社会的发展变化,这种模式并没有消失,一直在不同的企业当中或多或少的存在,即使是在各种科学的管理模式不断出现的今天,经验管理模式仍有其生存的空间和适宜的土壤。

(2)第二阶段,从19世纪末到20世纪30年代左右,以科学管理模式为典型代表的企业管理模式阶段。

科学管理模式是基于美国泰勒和甘特的科学管理理论、法国法约尔的管理过程和管理组织理论、德国韦伯的理想的行政组织体系理论等理论而建立并得以运用的企业管理模式。科学管理模式以提高企业的工作效率为