

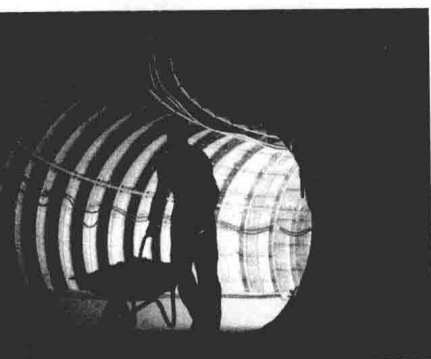
小 煤 矿 精 细 化 管 理

研究与实践

► 李开学 曾天地 韩贵刚 吴再生 / 著 ◀



重庆大学出版社



小煤矿精细化管理

研究与实践

► 李开学 曾天地 韩贵刚 吴再生 / 著 ◀

重庆大学出版社

内容提要

本书依据现代企业先进的管理理念,从小煤矿安全生产技术条件与管理现状出发,针对煤矿安全管理、技术管理、装备配备、安全职责、隐患整治、资金保障等薄弱环节,从管理、技术、财务等方面进行了研究。

本书主要研究了精细化管理理论与运行机制,提出或改进了巡视式、隐患闭环式、REC、奖惩精细化管理理论与方法,从财务管理、生产安全管理、人力资源管理、“三违”与事故管理等方面构建了精细化管理平台,制订了实施精细化管理的运行机制;分析了重庆小煤矿的实际情况,结合国家、重庆煤炭产业政策与要求,研究采掘机械化配套技术与管理模式;总结提炼了精细化管理案例,可供借鉴与推广。

本书适用于煤矿管理人员培训,也可作为广大矿业工程技术人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

小煤矿精细化管理研究与实践 / 李开学等著. -- 重

庆:重庆大学出版社,2021.5

ISBN 978-7-5689-0905-1

I.①小… II.①李… III.①小煤矿—煤矿企业—工业企业—研究 IV.①F407.216

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第280432号

小煤矿精细化管理研究与实践

李开学 曾天地 韩贵刚 吴再生 著

策划编辑:周立

责任编辑:李定群 刘玥凤 版式设计:周立

责任校对:刘志刚 责任印制:张策

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:饶帮华

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路21号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

POD:重庆新生代彩印技术有限公司

*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:6 字数:145千

2021年5月第1版 2021年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5689-0905-1 定价:48.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

本书是重庆小煤矿精细化管理研究与实践项目主要研究成果之一。本书依据现代企业先进的管理理念,从小煤矿安全生产技术条件与管理现状出发,针对煤矿安全管理、技术管理、装备配备、安全职责、隐患整治、资金保障等薄弱环节,从管理、技术、财务等方面进行了研究。

本书主要研究了精细化管理理论与运行机制,提出或改进了巡视式、隐患闭环式、REC、奖惩精细化管理理论与方法,从财务管理、生产安全管理、人力资源管理、“三违”与事故管理等方面构建了精细化管理平台,制订了实施精细化管理的运行机制;分析了重庆小煤矿的实际情况,结合国家、重庆煤炭产业政策与要求,研究采掘机械化配套技术与管理模式;总结提炼了精细化管理案例,可供借鉴与推广。

在项目调研过程中,得到綦江、荣昌、开州等煤管局,以及藻渡煤矿有限公司、成远煤业公司、高升煤矿等的大力配合。在著书过程中,还得到了重庆工程职业技术学院、重庆煤矿安全监察局、重庆市煤炭工业管理局、重庆煤炭学会等领导的大力支持。在此表示感谢!

本书由李开学、曾天地、韩贵刚、吴再生著,骆大勇、庞成、田卫东、杜志军、黄阳全、孙国文参与,欧才全、邓凤梅、王守才、文世元、王智力、杨性斌、梁平等提出了宝贵意见,最后由李开学统稿完成。

因著者水平有限,书中难免存在一些缺点和不足,恳请专家、学者不吝批评与赐教!

李开学

2021年1月于重庆

目 录

第 1 章 精细化管理综述	1
1.1 基本概念	1
1.2 理论渊源与内容	2
1.2.1 理论渊源	2
1.2.2 内容	4
1.3 国内外研究现状	5
1.3.1 国外研究现状	5
1.3.2 国内研究现状	6
第 2 章 精细化管理理论方法研究	9
2.1 巡视式精细化管理	9
2.1.1 作用	9
2.1.2 理念培植	10
2.1.3 要求	10
2.1.4 运行模式	11
2.2 隐患闭环式精细化管理	14
2.2.1 管理工作体系	14
2.2.2 影响隐患整改率的因素	17
2.2.3 管理流程	17
2.2.4 创新管理方法	19
2.3 REC 精细化控制管理	23
2.3.1 管理流程	23
2.3.2 目的与内容	25
2.3.3 操作程序	26
2.3.4 管理特色	29
2.4 奖惩精细化管理	30
2.4.1 考核的要求	30
2.4.2 考评结合机制	30
2.4.3 奖惩与末位淘汰制	30

第3章 精细化管理平台构建与务实	32
3.1 财务管理平台与务实	32
3.1.1 以目标利润倒逼生产成本	32
3.1.2 夯实财务精细化核算基础	33
3.1.3 突出财务分析	33
3.1.4 成本目标控制	34
3.2 生产安全管理平台与务实	37
3.2.1 基本原则	37
3.2.2 采掘技术装备	37
3.2.3 采掘设备管理	47
3.2.4 生产管理	48
3.2.5 安全管理	49
3.2.6 经营管理	51
3.3 人力资源管理平台与务实	53
3.3.1 树立“以人为本”的理念	53
3.3.2 实行“三工并存,动态转换”	55
3.3.3 实行 KPI 考核	58
3.3.4 实施安全奖惩	61
3.3.5 建立职工绩效工资量化考核办法	65
3.4 “三违”及事故管理平台与务实	66
3.4.1 “三违”管理	66
3.4.2 事故管理	71
第4章 精细化管理的发展	81
4.1 精细化管理的优势	81
4.2 推进精细化管理的必要性	82
4.3 推进精细化管理的方法	83
4.4 精细化管理创新	84
4.5 精细化管理后语	85
参考文献	87

第 1 章

精细化管理综述

煤矿企业是世界上最复杂的企业形式,不仅包括其他企业所有的人、财、物、产、供、销的管理,还有着特殊的采煤、掘进、机电、通风、运输以及防治顶板、防水、防火、防瓦斯、防煤层自燃等各类安全管理,因此,煤矿是管理创新和管理理论滋生的摇篮。著名的管理学宗师亨利·法约尔就曾经担任过多年的煤矿矿长。煤矿企业管理是指在煤炭生产企业这个特定的组织中,根据内外环境和条件的变化,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的活动和过程。煤矿企业管理包括战略管理、人力资源管理、财务管理、物流管理、生产管理、安全管理和企业文化建设等方面。

1.1 基本概念

精细化管理产生于第二次世界大战后的日本,最初运用于生产制造领域,后因成效显著被欧美的一些国家采用并拓展到其他领域,成为一种通用的管理思想与管理技术,于 20 世纪 90 年代末引入我国并开始试行。精细化管理是通过标准化、数量化的管理工具,强调对管理对象和流程的严密管控,最大限度地节约资源、降低成本、提高效益。

关于精细化管理的概念,国内外都还没有一个明确的定义。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。有的专家认为,精细化管理是相对于粗放式管理而言的,是以建立科学流程为核心,强调管理过程的数量化和精确性,是更为高效、更为节约的一种现代企业管理模式。作者通过研究认为,精细化管理是指企业为适应集约化和规模化的生产方式,建立目标细分、标准细分、任务细分、流程细分,实施精确计划、精确决策、精确执行、精确控制、精确考核的一种科学管理模式。精细化管理要求落实管理责任,将管理责任具体化、明确化;要求每一个管理者都要到位、尽心尽职,一次就把工作做到位,日清日结,及时检查、发现问题并纠正、处理问题等。

精细化管理是企业运行的核心工程。它的精髓在于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。它的精密在于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。它的本质在于它是一种对战略和目标分解细化和落实的过程,是使企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程,同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。

企业要构建“精细化管理模式”,最重要的是要结合自身实际情况,按照“精与细”的思路,找准关键问题、薄弱环节,分阶段进行,不断总结成果,形成相关体系,充分发挥精细化管理的功能、效果和作用。同时,在实施精细化管理的过程中,要有规范性与创新性相结合的意识,“精细”的境界就是将管理的规范性与创新性更好地结合起来,把企业引向成功。

1.2 理论渊源与内容

精细化管理借鉴了人类发展历史过程中很多有价值的管理学研究成果,其中,与之联系最为紧密的是泰勒的科学管理和戴明的为质量而管理,尤其是以精益生产为旗帜的丰田生产方式(简称 TPS)。这些管理成果有一个共同的灵魂,即科学与效率。所不同的是,泰勒科学管理只注重工人的现场操作,戴明的质量管理扩大到了质量的方方面面,丰田生产方式则广泛地延伸到了企业的生产系统,而我们提出的精细化管理则试图使精细化管理的理论与实践贯穿于企业管理的全部系统。

1.2.1 理论渊源

精细化管理的理论渊源主要始于泰勒的科学管理、戴明的为质量管理和丰田生产方式。

(1) 泰勒的科学管理

弗雷德里克·W.泰勒(Frederick W Taylor)(1856—1915),美国工程师和发明家,先后获得了100多项专利。泰勒以10或者15个特别擅长某一特定工作的人为例,提出了提高工作效率的主要途径如下:

①研究每个人精确的一系列基本操作或运动,以及每个人所使用的工具。

②用跑表来计算完成每个基本活动所需要的时间,然后选择完成某一工作每一部分的最快方式。

③去掉所有错误的、缓慢的、无用的动作。

④把最快最好的动作和最好的工具收集成一个系列。

斯图尔特说:泰勒现在是一种时尚,但重要的是要记住“科学管理”是一大飞跃,不仅是从生产力方面,而且就劳动者的尊严而言也是如此。

(2) 戴明的为质量而管理

W.爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)(1900—1993),美国人口普查的首席统计学家。戴明的观点是“为质量而管理”,管理层要对出现的问题负90%的责任。1950年,他对日本的工业家做了一系列有关“质量控制”的讲座,日本科学家与工程师联合会则于1951年设立了

年度“戴明奖”。丰田汽车在东京的总部大楼大厅里显眼的地方挂着3幅肖像画,分别是丰田公司的创始人、丰田公司现任总裁和 W.爱德华兹·戴明。戴明从管理目标、创新思维、领导艺术、持续精细改进、职业培训等方面提出了著名的14要点:

- ①创造产品与改善服务的恒久目标。
- ②采用新的(管理)哲学。
- ③运用并构建领导艺术。
- ④持续不断地改善计划、生产和服务的每一个环节。
- ⑤实行岗位培训。
- ⑥要有一个强而有效的教育培训计划,以使每个员工得到自我提高。
- ⑦使公司的每个员工在自己的工作岗位上各得其所,以完成公司的改革。
- ⑧驱走恐惧心理。
- ⑨消除员工之间的隔阂。
- ⑩要使员工都能感到他们的技艺和本领受到尊重,取消年度评比或评优机制。
- ⑪不能只对员工喊口号、下指标来提高质量。
- ⑫不要对管理人员设定量化的任务和管理目标。
- ⑬不要依靠检验去保证产品质量。
- ⑭不要只以价格高低来决定采购对象;相反,要与单个合作,以最大限度地降低总成本。

研究表明,质量是产品和服务满足顾客需要的程度;质量保证是为了达到或维护质量,由组织制定的一整套政策、规则的系统;质量工程指保证质量的一系列的设计;质量管理指对质量的评判及其处理,其目的是通过预防活动和修正措施来达到和维护质量标准。

质量差异来源于可指出因素和一般因素。可指出因素有工具磨损、机器安装不当、原材料质量不达标、人员操作失误等。一般因素有材料限制、环境条件、人员情绪等引起的随机性和可能的差异,很难控制。因此质量管理关注的重点是可指出因素。

(3) 丰田生产方式

丰田生产方式(TPS-Toyota Production System),即我国管理学家认为的精益生产,始于丰田佐吉,经丰田喜一郎发展完善,到大野耐一成形。《丰田生产方式》出书始于1978年3月,我国翻译出版于2006年8月。在大野耐一主持下的40年代中开始的“多品种,少批量”的丰田生产方式,目的在于“彻底杜绝企业内部各种浪费,以提高生产效率”。

①“准时化(JIT)和自动化(Jidoka)”是贯穿丰田生产方式的两大支柱。准时化就是在流水作业装配一辆汽车的过程中,所需要的零部件在需要的时刻,以需要的数量,不多不少地送到生产线旁边。自动化不是单纯的机械“自动化”,而是包括人的因素的“自动化”。“人性自动化”的精神产生于丰田公司的创始人丰田佐吉(1867—1930)发明的自动织布机(经线断了一根或者纬线用完,织布机立即停止运转)。机器的高速化使得工厂稍微发生一些异常情况就非常麻烦,不同规格的材料混进了机器或边角料卡住了模具,设备和模具就会损坏;丝锥一旦折断,就会造出没有螺纹的堆积如山的不合格品。丰田公司的任何一个工厂几乎所有的机器设备(包括新的和旧的)都装有自动停止装置:“定位停止方式”“全面运转系统”“质量保险装置”。人只是在机器发生异常情况、停止运转的时候才需要,一个人可以管理几台机器。自

动化的关键在于赋予机器以人的智慧,同时还要设法让操作者的单纯“动作”变成“工作”,使人与设备有机联系起来。为了便于理解,我们把丰田汽车的两大支柱通俗解释为:准时化就是刚好来得及,自动化就是故障自己停。

②“均衡生产”是丰田生产方式的一个重要条件。“看板”方式对于缩减工时、减少库存、消灭次品、防止再次发生故障起到巨大作用。彻底找出无效劳动和浪费现象并着手消除,是丰田的务实态度。把物、机器和人的作用组合起来的过程称为“作业的组合”,而这种组合集中起来的结晶就是“标准作业”。

③标准作业表的周期时间、作业顺序和标准存活量,称为标准作业表3个要素。周期时间是指生产一件工件或一辆汽车需要的时间,这是由生产量(即需求量)和机器的开动时间决定的。1 d的需求数量,以劳动时间除1个月的需要数量就能算出来。所以,周期时间就是1 d的需要数量除劳动时间得出的结果。作业顺序是指操作人员在运送工件、机器上下物件时,按时间先后排列的工件加工顺序(但这不是产品沿着流水线移动的作业顺序)。标准存活量是指作业时一些必要工程上的在制品以及停留在机台的物品数量。

丰田生产方式提出了准时化、自动化、均衡生产、标准作业表等精细化管理方式。

1.2.2 内容

精细化管理是一个全面化的管理模式。全面化是指精细化管理的思想和行为要贯彻到整个企业的所有管理活动中。精细化管理包含以下5个部分:

(1) 精细化的操作

精细化的操作是指企业活动中的每一个行为都有一定的规范和要求。企业的每一个员工都应遵守这种规范,从而让企业的操作更加科学化、规范化和标准化,为企业的拓展提供可推广性、可复制性。

(2) 精细化的控制

精细化的控制是精细化管理的一个重要方面。它要求企业业务的运作要有一个流程,要有计划、审核、执行和回顾的过程。控制好这个流程,就可以大大减少企业生产运作的失误,杜绝部分管理漏洞,增强流程参与人员的责任感。

(3) 精细化的核算

精细化的核算是管理者要清楚认识自己经营情况的必要条件和最主要的手段。这就要求企业的经营活动凡与财务有关的行为都要记账、核算,并通过核算去发现经营管理中的漏洞和污点,减少企业利润的流失。

(4) 精细化的分析

精细化的分析是企业取得核心竞争力的有力手段,是进行精细化规划的依据和前提。精细化分析主要是通过现代化的手段,将经营中的问题从多个角度去展现和从多个层次去跟踪。同时,还要通过精细化的分析,去研究提高企业生产力和利润的方法。

(5) 精细化的规划

精细化的规划是最容易被管理者忽视的一个问题,然而精细化规划却是推动企业发展的一个至关重要的关键点。企业的规划包含两个方面:一方面是企业高层根据市场预测和企业

的经营情况而制订的中长期目标,这个目标包括了企业的规模、业态、文化、管理模式和利润、权益等;另一方面是企业的经营者根据企业目标而制订的可以通过努力而实现的计划。所谓精细化的规划则是指企业所制订的目标和计划都是有依据的、可操作的、合理的和可检查的。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

科学管理之父泰勒(Taylor)是提出精细化管理思想的第一人。1911年他出版的《科学管理原理》一书成为世界上第一本关于精细化管理的著作。泰勒认为,只有用科学化、标准化管理替代传统经验管理,才是实现最高工作效率的手段。这种管理思想极大地推进了西方早期工厂管理向科学管理的发展。

精细化管理思想主要来源于日本的精益生产管理理论。“精益生产管理”最初是一种生产管理模式,源自20世纪中期的日本丰田汽车公司,其基本思想是通过寻找并清除生产过程中产生的浪费现象以最终减少生产成本。丰田将浪费现象(包括生产作业成本和人力资源成本)作为最大的罪恶。正如丰田生产方式的创始者大野耐一所说:“只有使无效劳动浪费成为零而使工作比例接近百分之百,才是真正地提高效率。”精细化管理极大地促进了日本工业发展,并已成为一部国际通用的企业教科书,被称为“改造世界的机器”。其实质是管理过程的精细化,包括组织结构、操作程序和生产流程等的优化,从而减少浪费,最终实现拉动式的生产方式。

1996年詹姆斯·沃麦克(James Womack)和丹尼尔·琼斯(Daniel Jones)出版了《精益思想(Lean Thinking)》,至此,精益生产方式由经验变成了理论。随着精益思想在各个行业广泛应用,随后产生了精益建筑(Lean Construction)、精益服务(Lean Services)、精益物流(Lean Logistics)和精益供给(Lean Sustainment)、精益医疗保健(Lean Healthcare)、精益软件开发(Lean Programming)和精益政府(Lean Government)的概念。

Rajiv Saxena指出:虽然精细化管理经常被应用到生产制造中,但是精细化管理思想对于物流领域也同样适用,并且可以获得可观的收益。通过对北美的仓储物流的实证分析,应用精细化管理思想,减少了企业不必要的浪费,使企业增加了800万美元的收益。

Oliver Schneider和André Lindner指出:企业原材料供应和有效物流管理通过间接效益影响企业的现金流,进而直接影响企业盈利能力。通过开展精细化管理,给企业带来直接和间接效益,使企业和客户实现双赢,这也恰恰体现了精细化物流管理的价值所在。

Thomas Bortolotti和Pietro Romano等对应用精细化管理思想在服务业进行实证分析,对比分析后提出一种应用模式:首先实现精细化管理,其次开展自动化管理,这种模式可以提高企业效益。

摩托罗拉公司(Motorola)首席执行官鲍伯·高尔文(Bob Galvin)提出“六西格玛”的管理思想,即在100万次作业中,有三四个缺陷,或保持99.9996%的良好水平。在他领导的大力

改革下,企业开始了“六西格玛”质量管理之路。

通用电气公司 GE 公司的前任首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)提出“六西格玛”改进方法 DMAIC(Define、Measure、Analyze、Improve、Control)和“六西格玛”设计方法 DFSS(Design For Six Sigma)。哈恩(Hahn)指出了 20 条关于“六西格玛”的经验:要按照恰当的时间去做事,强调把理念普遍深入地灌输到每个人,强调“六西格玛”设计和可靠性设计,注意顾客对品质特性的评价和进行计划以得到准确数据等。

可见,国外对煤矿精细化管理的研究十分有限,对煤矿精细化管理影响因素的相关研究更是少之又少,但是已经将精细化管理广泛应用到企业管理的实践当中。事实证明,企业通过精细化管理实践,可增加核心竞争力,在经济全球一体化的现实竞争中,保持着良好的发展趋势。

1.3.2 国内研究现状

在能源日益枯竭的情况下,煤炭作为我国的重要能源储备,精细化管理成为企业占领市场的有力武器。现代煤炭产业的有序发展离不开细节管理,1%的错误也会导致 100%的失败。企业的成功离不开细节的持续改进,人们对生活精致化的追求决定了细节改进的导向,而细节改进过程就是精细化过程。

我国关于煤矿精细化管理研究主要集中在 3 个方面:一是对精细化管理定义的研究;二是对精细化管理思想在煤矿企业管理中的相关理论研究;三是对精细化管理思想在煤炭管理中的实践应用研究。

(1) 关于精细化管理定义的研究

在国内,精细化管理的概念还没有一个明确的定义,我国学者对此主要有下面几种观点。

刘先明于 2001 年提出“精细管理工程”的概念,成为我国精细管理工程的奠基人。“精细管理工程”由最初“五精四细”被扩充发展为“六精五细”。随着这个概念被广泛传播和逐步渗透,越来越多的企业也将“六精五细”的思想运用到企业的实际操作中。“六精”是指培养企业精神、运用管理精髓、精通技术手段、提高质量精品、精通营销策略和精于财务核算,“五细”是指细化产品市场、细化职能岗位、细化决策指令、细化组织程序和细化作业成本。

舒化鲁在《精益化、精细化和精确化管理异同》(2010 年)中指出,精益化管理和精细化管理都注重“精”,但二者仍然有本质的区别。精益化管理强调企业有投入就要有对应的产出,否则就是浪费。而精细化管理则注重细节管理,强调企业在不同时间点上的投入。精益化管理强调的是结果收益,而精细化管理强调的是过程控制。

姜建雄和罗先初(2010 年)认为精细化管理更加强调对每一个细节的精益求精。精细化管理不仅是一种管理思想,更是一种管理文化。它要求从思想上要专注地做好每一件事;从方法上要协调包括企业运行、相关者和外部环境等在内的各项管理工作;在具体实施过程中,它注重基础和细节,以此提高管理效率。

(2) 关于煤炭精细化管理的理论研究

将精细化思想和现代煤炭产业相结合,能给企业带来良好的发展契机,但这种结合仍然处于起步阶段。探讨煤炭精细化管理的相关理论研究十分有限,对于如何将精细化管理和煤

炭产业有效结合,有待于进行更深入的分析 and 研究。

房红波在《煤炭企业精细化管理实施研究》(2009年)中提出了煤炭企业实施精细化管理的重要意义,提出了我国煤炭企业实施精细化管理的6大特点:

- ①以文化建设为指引。
- ②以要素管理为主体。
- ③以信息化建设为支撑。
- ④以内部市场化为主线。
- ⑤以岗位价值为模式。
- ⑥以现场管理为基础。

此外,他还针对我国煤炭企业实施精细化管理的思想观念、应用实效、执行力、目标管理、素质差距等难题,提出了相应的解决措施和具体建议。

王炜崑在《我国煤炭企业精细化管理策略》(2012年)中指出:煤炭企业在市场经济环境下需要改变传统管理方式,需要从经验管理向精细化管理方向转变。当下的能源转型、煤炭企业科学发展、安全发展都要求煤炭企业实施精细化管理。在实施精细化管理过程中,需要从理论和实践角度对员工进行全面培训,需要建立人性化的管理制度,通过建立完善的制度达到实现精细化管理的根本目标。

李文学在《煤炭企业实施精细化管理策略探讨》(2013年)中认为:煤炭企业加强精细化管理有着重要意义。他从岗位职责、工作流程、工作目标、制度建设、产品质量、供销管理、员工教育、企业文化等方面,探讨了生产性煤矿企业实施精细化管理的方式方法,为应对世界经济一体化的竞争形势,强调煤炭企业必须建立完整、高度集成的精细化管理体系。

薛近近在《煤炭企业实施精细化管理策略探讨》(2014年)中提出:国有企业迫切需要对传统的管理思想和管理方式进行整体的、深刻的改造,以提升企业管理素质,升化管理层次。只有这样,才能使企业取得未来参与国际竞争的入场券。精细化管理是一种意识,一种理念,一种认真的态度,一种精益求精的文化。随着社会分工越来越细和专业化程度越来越高,实施精细化管理已成为企业做大、做强、做久、做优的根本途径,也是提高企业核心竞争力,决定企业未来的必由之路。

成晓凌在《煤炭企业精细化模式研究》(2015年)中认为:煤炭作为我国的主体资源之一,其企业的发展对促进国民经济的发展具有重要的作用。但是,就目前国内煤炭企业的发展而言,我们发现处在信息时代的煤炭企业并未利用技术优势来改进自身的管理模式,粗放管理、资源浪费、预算不科学等现象,这些现象的频繁出现严重影响了煤炭企业的可持续性发展。要想改变现状,提高煤炭企业的竞争力,促进经济的发展,煤炭企业就需要不断改变传统理念,积极创新,将精细化管理模式融入自身的发展进程中。作为一名与煤炭事业有关的人员,就有义务将有关煤炭企业精细化管理模式的研究提上工作日程,并结合多年的工作经验以及相关的期刊文献,就如何促进煤炭企业精细化管理进行探讨。

(3) 关于煤炭精细化管理的应用研究

随着精细化思想在煤炭管理理论研究领域的深入,我国一些大型煤炭企业开始积极探索精细化管理思想的实际应用。通过转变传统意义的煤炭安全生产思想,强化现代煤矿企业的

服务意识,将精细化管理思想应用到实际业务操作中,开拓创新管理,提高了企业的经济效益。这些企业中具有代表性的主要包括中国神华能源股份有限公司神东煤炭分公司、大同煤矿、淮南矿业集团物资供销分公司等。

中国神华能源股份有限公司神东煤炭分公司在 2002 年首次提出企业资产管理 EAM(Enterprise Asset Management, EAM) 系统,并按照系统要求,进行组织机构重构和流程优化。采用 EAM 系统极大提高了计划管理水平,为规范采购管理提供了有效工具;通过流程化管理,实现对库存工作的精细化管理,优化了库存量。

大同煤矿 2005 年通过推进信息化进程,完成了精细化管理系统的构建,从而在物资供应管理方面发生了 3 个转变:从粗放经营向细化和量化经营转变,从静态管理向动态管理转变,从事后追踪向事前控制转变。

2006 年,淮南矿业集团物资供销分公司开展了供应精细化管理,通过文化渗透、人才培养和标准化建设等措施,形成了 4E(Everyday、Everyone、Everything 和 Everywhere) 精细化管理标准体系。标准体系为绩效考核提供了依据。4E 体系具体包括:每一天的管理活动、每一位参与人员、每一个具体环节和每一处的管理得失。

第 2 章

精细化管理理论方法研究

精细化管理是企业为适应集约化和规模化的生产方式,建立目标细分、标准细分、任务细分、流程细分,实施精确计划、精确决策、精确执行、精确控制、精确考核的一种科学管理模式。精细化管理是建立在现代企业管理与安全管理的基础上,更加标准化、数量化、细致化、高效化的一种管理模式。通过学习、借鉴与研究国内外精细化管理思想与理论,本章将介绍巡视式精细化管理、隐患闭环精细化管理、REC 精细化控制管理和奖惩精细化管理这 4 种理论方法。

2.1 巡视式精细化管理

巡视管理(Management By Wandering Around, MBWA)是指高层主管利用工作时间经常前往各个办公室、生产场所,以获得更丰富、更直接的员工工作问题,并及时了解所属员工工作困境的一种策略。依据此管理方式,经深入现场调研与分析,提出了巡视式精细化管理理论。

巡视式精细化管理是一种强调企业决策层与管理层之间、管理层与操作层之间加强沟通、交流,对作业现场人员、设备、环境安全进行监督检查的现代管理方法。这种管理方法强调各级管理人员要经常深入基层发现与解决实际问题,是极具效力传递信息与直接监管的方式,对强化煤炭企业安全生产管理工作,提高安全生产水平具有重要意义。

2.1.1 作用

巡视式精细化管理的主要作用如下:

(1) 深入现场,掌握实际情况

管理人员经常前往井下采掘工作面、机电硐室及其他重要地点,直接了解更丰富、更直接的问题,掌握矿井生产安全第一手情况。

(2) 加强沟通

管理人员在巡视过程中,与各级人员进行交流与沟通,可以及时、可靠、全面地掌握各方

面的情况,为今后的准确、果断、精准决策打下坚实的基础。

(3) 交流情感

管理人员经常深入生产现场,可以与一线员工直接交流,了解他们的想法、看法和意见,拉近上、下级之间的关系,加强情感交流,消除一些由于隔阂而产生的误会和误解,产生相互间的信任从而更好地配合。这样管理层在决策时,考虑的面会更广、更全面。

(4) 监督工作

实行巡视式精细化管理,是对煤炭企业的各项工作进行经常性检查与指导,特别是对直接下属的工作情况进行的经常性检查,有利于督促下属更努力、更主动、更积极、更有效地工作。

2.1.2 理念培植

任何一种管理文化的形成都有一个时间过程,需要多数人的认同和自觉参与。对煤矿企业来讲,一种新的管理理念的建立也不例外。在实施精细化管理过程中,应高度重视各级领导的巡视式管理意识的培植,主要应从以下3个方面入手:

(1) 加强理论学习与研究

仔细学习研究关于精细化管理方面的理论和实例,如《态度决定一切》《细节决定成败》《本田汽车案例》《精细化管理》和《管理创新与领导艺术》等。要求各级管理人员阅读学习研讨,为推行精细化管理提供理论依据,在思想上意识到实施精细化管理是实现企业走向成功的必由之路。

(2) 融入先进经验

一是解放思想,开阔视野,为推行精细化管理从思想上铺平道路;二是学习先进的企业管理理念和管理方法,把先进的企业管理经验融入精细化管理过程中,以提升企业的管理水平。

(3) 宣传教育

巡视式精细化管理相对传统的管理来说,是企业管理的一种改革与创新。任何一种变革都要从宣传教育开始。从推行精细化管理起,就注意宣传教育工作,开辟精细化管理专栏,宣传精细化管理知识,报道精细化管理成功的案例。通过各种形式的宣传教育,使精细化管理理念深入人心,使全体员工认识、认同并自觉主动参与。

2.1.3 要求

按管理者的地位与作用不同,可将管理层次分为决策层、管理层和操作层。其中,管理层承上启下,起着桥梁和纽带作用。在推行巡视式精细化管理中,管理层既是管理者,又可能是执行者,因此,要求管理层要重点掌握和运用。若管理得当,既能给科室和区队以示范和带动作用,又能使各方面的工作落到实处。

(1) 基本素质要求是“精”

巡视式精细化管理对管理层的基本素质要求,总体上说是“精”。具体体现为:

1) 工作安排部署要“精”

应当做到严密周到,凡事预则立,不预则废。在组织实施上,方法要符合实际、灵活多样、

分清步骤,根据管理对象的特点和特长安排工作,充分发挥每个人的特长。

2) 工作过程要“精”

善于组织,及时协调,对发现的矛盾和问题,积极主动研究对策,及时予以纠正,解决工作中的实际问题,推进工作的顺利进行。

3) 工作总结要“精”

在巡视工作之后,不仅限于巡视任务完成了事,还应及时进行总结,研究规律和特点,明了优势和不足,提出注意事项和对策。

4) 创新思维要“精”

巡视式管理体现在创新上,能及时学习新思想,接受新理念,掌握新方法,运用新技术。从创新的角度去观察问题,从新的视角去发现问题,从新的起点去处理问题,使工作有新起色和新局面。

(2) 管理功力要求是“细”

巡视式精细化管理对管理层的管理功力要求,总体上说是“细”。具体体现为:

1) 在运作上要“细”

事前详细考虑,多想几套可行方案,多考虑几种可行办法,多问几个为什么,从而优中选优,好中取好,实施起来就会容易得多,就会更加得心应手。

2) 在巡视过程中要“细”

在巡视过程中要仔细留心,严密观察,加强检查,不仅要发现员工的优点,以此提高工作效率,降低运行成本,而且还能找出工作中存在的问题和不足,及时改进工作方法,取得预期的效果。

3) 在细节上要“细”

管理层要以自己的行动做出表率,带动广大员工,多与员工沟通交流,指导他们按时、保质保量完成工作,把他们的思想引导到工作中去;多关心员工,了解他们生活中的实际困难,以解除他们的后顾之忧;多指导员工,培养其操作技能,避免工作中的差错和失误。

2.1.4 运行模式

推行巡视式精细化管理,要求各级人员按管理权限、岗位职责要求,深入生产一线,实现重心下移,最终达到管理无漏洞、无死角。把重点放在生产任务完成质量、安全隐患排查与整改、质量标准化、文明卫生动态达标、作业计划落实兑现、规章制度执行等方面,要实现管理的动静结合,要求干部把60%的精力放在现场管理上,40%的精力用于分析问题、思考现状、研究对策和提出思路。巡视式精细化管理运行模式如下:

(1) 坚持“带着问题下、发现问题查、解决问题上”的原则

带着问题下井,明确下井的任务与目的。能在现场解决的问题,必须现场解决;现场暂不能解决的问题,上井后交由相关部门汇总,查找原因,分清责任,进行安排落实、复查、形成闭合。属安全隐患的问题,按安全隐患整改管理办法执行,由安检科考核。

(2) 创新解决问题的方法与途径

以《煤矿安全规程》《煤矿安全生产质量标准》和《操作规程》等为载体,寻找现场采掘生