

煤炭企业实施精细化管理策略探讨

浏览次数: 432

煤炭企业实施精细化管理策略探讨

山东省邹城市兖州煤业股份有限公司煤质运销部(273500) 黄健

摘要 本文系统研究了煤炭企业实施精细化管理的必要性,从战略、组织、生产、成本、安全、设备物资、质量、信息化等几个方面探讨了煤炭企业实施精细化管理的策略,强调煤炭企业必须建立完整、高度集成的精细化管理体系,应对世界经济一体化的竞争形势。

关键词 煤炭企业 精细化 策略

“天下难事,必做于易;天下大事,必做于细”,先贤老子的这句话集中体现了中国自古注重精细的哲学思想。在世界经济一体化深入发展,精细化管理时代已经到来;资源博弈日趋激烈,能源供应体系成为世界经济焦点的趋势下,我国煤炭行业因应全球市场需求的变化,实施精细化管理,提高企业管理水平,降低经营成本,为国民经济和社会发展提供优质、稳定、价格适宜的基础能源,既是企业的必然选择,更是国家的长期迫切需要。

一、煤炭企业实施精细化的必要性

(一) 应对经济全球化趋势需要实施精细化管理。在全球经济一体化来临之际,煤矿企业目前正面临如何向高效、高量、高利润集团化发展的挑战。精细化管理作为一种当代先进的管理文化和管理方式,正式应对这种挑战的理想途径。精细化管理是超越竞争者、超越自我的需要,是企业适应激烈竞争环境的必然选择,也是企业谋求发展常青的必然选择。市场经济是竞争经济,企业作为市场竞争的主体,内部管理如何,决定企业的兴衰与发展,是企业能否搞好搞活的基础。煤炭企业历史包袱沉重,管理相对粗放,更需要靠企业自身坚持不懈的努力,持续改进,强化管理,挖掘潜力,降低成本,减员增效,以“强身健体”寻求加快发展的出路。

(二) 追求综合价值最大化需要实施精细化管理。煤炭是国民经济的基础产业,煤炭产品是不可再生能源,不应以低价格为主要竞争手段,而是要追求经济社会综合价值最大化,即将价格、质量、功能、服务、品牌等要素组合起来,达到最优的价格性能比。随着全社会环境保护意识的提高,煤炭环境成本呈现不断提高的趋势。煤炭企业总的竞争策略是要总成本比较优势条件下的差异化,这是获得综合价值优势的主要途径。差异化主要体现在质量、功能、服务、品牌等要素上,也体现在各个要素的细节上。随着煤炭行业的发展和成熟,单纯依靠产量扩张已无法保证企业健康发展,进一步深挖潜力、杜绝浪费、降低成本成为管理的主要任务。原煤直接销售的比例也越来越少。

(三) 解决生产方式滞后更需要实施精细化管理。我国煤炭企业现行的生产方法对比国际先进水平总体滞后,在国际竞争中处于不利态势。煤矿企业需要构造一整套全新的、精益化的产品实现系统,从而不断获得竞争优势。煤炭企业主要从事煤炭开采、加工、运输,其各个环节均具有精细化的必要。煤炭生产中的采掘和加工活动都是连续的生产工艺,要求整个生产连续不停,提高系统的生产效率需要精细化。煤炭开采活动中特点,决定了不直接产生价值的准备性活动多,为了煤炭采掘,必须开掘巷道准备生产系统和工作空间,必须通风提供人体生存必要的空气,排除有毒有害气体,必须提供照明,必须经常探测煤炭赋存状况等等。

(四) 提高煤炭生产的安全性需要精细化管理。煤炭采掘过程中,劳动目的是固定的,劳动对象位置是移动的,设备和人员也是移动的。煤炭采掘作业环境变化大,作业条件差、安全问题突出。随着煤炭生产的进行,采掘工作面不断在向前推进,巷道状况由于受到矿山压力的影响也不断变化,因此采掘场所及环境状况时刻在变化。煤炭采掘工作空间小,照明、通风都受到限制,设备笨重,这些都对安全生产直接构成了威胁,再加上水、瓦斯、煤炭自燃等自然危害。因此,安全管理是煤炭采掘中的一个重要问题,必须依靠精细化管理,打造本质安全型生产模式。

二、煤炭企业实施精细化管理的问题及策略

要建立科学完善的细化管理系统,应综合考察分析煤炭企业管理现状,从发现的问题出发,有针对性的、创造性运用精益管理的原则、技术和方法,通过建立切实可行的精益管理系统,实现整体的精细化管理体系。

(一) 运用精益思想,实施精益战略。

1、问题分析:现阶段的煤矿企业,从经营管理者到各部门的工作人员,受高额利润的影响,大都沉溺于煤炭行业当前的“大好形

势”之中，偏重关注煤炭企业自身管理所增加的成本。坐等价格的飙升给企业增加利润是被动的，必须把精益思想引伸、延展到企业经营活动的全过程，制定企业精益战略，从而追求企业经营投入和经济产出的最大化、价值最大化。

2、策略探讨：煤炭企业面对大好的宏观形势，应借助当前生存危机较小的时机，努力发掘自身管理的问题，从企业内部降低成本、消除浪费，从而提升企业的竞争力，来迎接煤炭行业形势转变时的生存竞争。企业决策层、管理层要改变过去一直以“价格=利润+成本”的思维模式，思考和行动的角度改变为“利润=价格-成本”。煤炭企业左右不了市场价格，但完全可以通过降低成本来获得利润——这正是“精益思想”的根源。

（二）建立精益管理组织，提高企业执行力。

1、问题分析：影响煤炭企业执行力的原因有多方面，而煤矿企业的组织流程是企业为解决执行力问题时必须首先解决的。相对于市场经济发展形势来说，煤矿企业机构改革仍然落后，机构臃肿、执行力不够、制度执行不精准等问题，仍然比较突出，各级领导责任制仍然落实不够，现场管理仍欠到位。

2、策略探讨：随着煤炭企业规模的发展和组织管理系统的完善，要顺利推行精益管理系统，就要在管理模式和管理机制上下功夫，尤其要夯实制度管理的基础。通过建立精益管理的组织形式，明确管理层的责、权、利关系，形成良好的管理机制和管理制度。根据煤炭企业的特点，更应加强制度与流程方向的管理，不同层次的管理者所拥有的权利、利益应与其相应承担的责任密切相关，把企业塑造成为一个强有力的执行力组织，使企业人员、战略、运营三个核心流程是有机整合在一起。

（三）建立精益生产管理系统，控制工序成本。

1、问题分析：多年来，由于管理体制和历史惯性等造成的原因，煤矿生产工艺和管理比较粗放。成本管理尤其简单化，缺乏系统核算和控制，用料一经使用单位接收或投入使用，其价值便一次性摊入成本，这种使用价值与材料自身价值转移的不同步，从客观上为材料的浪费提供了条件，材料在井下的一些浪费现象也就不可避免。

2、策略探讨：煤炭企业运用精细化管理的首要任务是实现精益生产，精益生产作为一个完整的理论体系适用于煤炭生产。精益生产理论中的全面质量管理、工业工程技术等也完全适用于煤炭生产。精益成本管理思想的精髓就在于追求最小生产、工作过程成本。在各个环节中不断地消除增加成本的作业，杜绝浪费，从而达到降低生产成本，提高生产效率的目的。结合煤矿生产特点，精益成本管理具体来说应包含以下内容：精益采购成本管理，精益物流成本管理，精益服务成本管理，精益设计成本管理，精益生产成本管理等，主要达到四个方面：一是工序设计规范，二是人员数量匹配，三是设备配置与工序操作匹配，四是时间和空间利用充分，在规定的时间内完成规定的工序。

（四）建立精益安全系统，实现本质安全型生产。

1、问题分析：煤矿企业的安全管理，一贯以《煤矿安全规程》、《操作规程》和《作业规程》为主。多年来只求预期目标，不求最好效果，普遍认为煤矿属于高危行业，发生事故是必然的，不发生事故是偶然的，因此煤矿企业偏重追求“百万吨死亡率”的指标。尽管近年来煤矿生产环境的改善和工人安全意识的提高，使煤矿的事故率降低，但煤矿普遍存在的伤亡问题依然频发。其关键是没有把安全管理作为系统来思考，着重于表象上的缺陷控制，而缺乏对缺陷的上游系统原因的控制。

2、策略探讨：矿山事故防止的关键并不仅限于防止伤害人体的事故，而在于从根本上防止伤害未遂的事故。从安全工程学角度，事故的发生是由物的不安全状态和人的不安全行为造成的，安全问题还受到作业者、设备、环境、系统等方面因素的影响。必须把安全问题放在人、机、料、法、环的大系统中进行思考，即建立精益本质安全体系。煤矿企业具有地域分散、工程环节多、安全工作的涵盖面广、信息量大、信息收集频度高、信息源多样的特点，由于目前的管理手段带来安全管理工作的离散性，缺乏安全管理有关数据和信息的集中性收集、分析，采集的大量数据并没有发挥支持预防决策的作用，因此煤炭企业需要建立精益安全管理系统，改进安全管理，分析事故原因，进而达到防患于未然的目的。

（五）建立精益质量控制系统，稳控产品质量。

1、问题分析：煤炭采掘质量条件、地质条件的复杂性、波动性和不确定性，以及商品煤属于大宗散货的性质，决定了在粗放式管理条件下，煤炭生产、运输、洗选的过程中任何环节管理不善，都会造成产品质量的不稳定，出现质量问题时责任人员难以明确，对于顾客不合格投诉也难以准确追求责任。

2、策略探讨：必须依靠精细化管理，采用和先进、科学的质量管理方法，实现质量控制奖罚分明、准确兑现。一是要确定精益管理质量控制思想，推行ISO9001系列质量体系，使用户至上、质量第一成为员工的自觉行为。二是要坚强精益质量控制技术的研究和运用，采场位置选择设计精益化，质量控制系统完善，储运环节简洁，洗选、加工、配比技术不断改革更新。三是根据市场需求进行质量控制，根据征求意见和反馈信息不断改进，确保质量目标和质量管理体系的要求满足市场和客户要求。

（六）建立精益设备物资管理系统，提高运行效率。

1、问题分析：煤炭企业存在设备管理规章、制度和运行档案较粗略，大型设备定期检测、检验不到位，设备超期服役，不能实现定期更换，多以维修来延长使用寿命等问题，因此增加了设备故障机率。

2、策略探讨：在煤炭企业引入精益设备物资管理的思想，从系统的角度对设备物资的使用、维护情况进行管理。企业设备管理应适应精益生产管理方式的基本特征，针对精益生产管理方式特征，与之适应的设备管理模式。运用多种管理方式和手段对生产过程的人、机、料、法、环和检测诸要素进行优化组合，消除无效劳动、降低生产成本、提高产品质量，以最少的投入获得最大的产出。

(七) 建立精益信息管理技术, 增强实时控制。

1、问题分析: 煤矿企业的信息传输系统存在运行水平低、速度慢、数据准确度低, 物料管理中人为因素较多、监控困难, 销售管理系统落后、产销存数据不准等问题, 财务管理方面管理会计功能弱, 缺乏全面完整的财务管理系统。煤矿企业的信息传输大都以会议、生产报告、财务报表等零散的形式进行, 不利于企业各部门间的协调合作, 具体部门较少了解到整个煤矿的生产经营状况, 造成许多盲目工作的现象。

2、策略探讨: 建立精益信息管理系统, 采用精益管理的企业资源规划技术, 主要包括: 主生产计划、物流需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等, 将这些计划功能与价值控制功能完全集成到整个供应链系统中。在事务处理发生的同时自动生成会计核算分录, 保证资金流与物流的同步记录和数据的一致性。从而实现根据财务资金现状, 追溯资金的来龙去脉, 并进一步追溯所发生的相关业务活动, 便于实现事中控制和实时做出决策。

总之, 精细化管理是我国企业必须跨越的一道门槛, 煤炭企业要战胜日趋激烈的世界能源经济竞争形势, 打造民族能源产业优势, 必须建立完整、高度集成的精细化管理体系。煤炭企业精细化管理系统除本文论述的几个方面外, 还应置于整个企业运营、企业文化的大环境中来认识, 建立包括企业文化、资金企业财务管理、人力资源管理在内的全面精细化管理系统。