

# 煤炭企业内部市场精益化管理应用策略研究

王二增

山东能源枣庄矿业集团公司

**【摘要】**自2014年以来,受国际和国内经济增速放缓的影响,加之环境保护的硬性约束,煤炭行业正面临着前所未有的挑战和压力,煤炭市场需求乏力,煤价持续下跌,经营效益推进举步维艰。在整个行业处于逆境的大形势下,降低成本、提高生产效率、提升企业核心竞争力事关煤炭企业的生存与发展。为此,我们必须转变观念,探索与实施精益化管理模式,向管理要效率、向管理要效益。结合既有经验和提升方向,构建了煤矿精益化管理模式和精益管理体系,提出了精益化管理实施的保障措施。实现矿井降本增效、高效运转具有重要意义。

**【关键词】**精细化管理;内部市场化;管理创新;经营管理

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2021.12.1842

目前,全球经济仍处于国际金融危机后的调整期,而我国也在优化经济结构、积极转变发展方式,增加经济下行压力。从能源工业角度看,煤炭产能过剩的情况还没改变,不仅增加了成本,还有了更高的环保要求。煤炭一直都是我国重要的储备资源,煤炭将决定我国社会的长远发展和经济建设。因此,煤炭企业具有重要地位。如今,煤炭企业“安全、高效、绿色、可持续”发展的需求越来越紧迫,也正面临着全面加强企业管理这项长期而艰巨的任务,有必要建立规范的现代企业管理制度,对管理方式创新和管理制度改革进行大力推进,确保能够优化配置企业内部资源,并获得最佳的经济效益。

## 1. 精细化管理的概念

20世纪50年代,涌现出精细化管理这一新的企业管理理念,这也是精细化社会分工以及促进服务质量提升的必然要求。精细化管理是以常规管理为依托而引进的优质管理方式,各大企业也开始采用该管理方式,通过规范人的行为,明确职责,使粗犷型管理模式转变为科学化、规范化的管理模式,追求精益求精的过程中也能获取最大的效益。精细化管理来源于20世纪50年代的日本丰田汽车公司的“精益生产管理”,它的基本理念是通过查找和消除生产过程中各种各样的浪费现象达到降低成本之目的。精细化管理是一种追求精益思想的管理过程,是努力使得每一个执行细节都可以做到精确化、数据化。最基本的特征就是重细节、重过程、重落实、重质量、重效果,讲究专注地做好每一件事,在每一个细节上精益求精、力争最佳。精细化管理是一种管理理念和管理技术,是一种意识,是一种精益求精的文化。

因此,在煤矿企业推广应用精细化管理,打破和改变煤矿企业长时期形成的粗放式管理的“瓶颈”是煤矿企业提高管理水平、提高效率效益的必由之路。

## 2. 内部市场化及其作用

内部市场化是借助了外部市场交易的原则,把市场机制引入企业内部,以经济结算关系代替企业内部的分工协作关系或行政隶属关系,形成以经济结算为主,行政命令为辅助的管理方法,从而使每一个企业内部单位都转变成经济单元,充分体现人的经济属性和经济价值,调动劳动者的生产积极性。

内部市场化是精细化管理的具体方式,能够实现经营管理的规范化、科学化、系统化、数据化,实现企业由外延增长向内涵式增长、机会性发展向战略型发展的转变。因

此,将精细化与内部市场化的有机结合将会发挥更大的协同作用。其主要作用体现在:一是精。精指的是追求极致,其目标是达到最佳,持续改进服务、管理、产品,做到精益求精。二是细。所谓的细是指对工作管理的细化和对问题的重要程度进行分析,明确管理的重点,对其进行细化处理。三是准。指的是决策、情报、理解、下达命令以及反馈都是准确的。四是严。在执行决策时,企业的管控力度要不断加大,以免产生错误的现象。

一是细化方法。制定实施检查细则、监控细则等,这样有利于促进精细化管理工作的顺利开展。二是量化方法。量化方法主要包括的有:计划量化方法、目标量化方法、任务量化方法、考核量化方法等。三是流程化方法。这种管理方法的基础为工作事项和管理任务,通过加强细化生产过程,使其转变成工序流程,再对科学分析工作、优化改进工作、整合工作以及闭环管理工作进行逐步完成。四是标准化方法。指的是对技术、生产、产品质量采取标准化管理方式,还要将标准监督、标准考核等对策充分落实好。五是实证化方法。在管理工作的进行中,必须要遵循的原则就是真实原则,为的是从根本上避免产生形式化的管理制度、管理措施等问题。

## 3. 内部市场精细化管理的应用策略研究

3.1理念先行,夯实内部市场精细化管理的思想基础。重点解决两个问题:一是内部市场精细化管理理念的宣传和培植。二是解决内部市场精细化管理为谁干的问题。

3.2权责明确,各级管理者重新定位。基于精益思想建立新的激励机制,主要是通过引导自主管理来强化管理,在管理者的权责重新定位上,笔者认为应进行三个转化:一是矿领导层由原主要抓生产和分配平衡向主要是制订政策、建立机制、引导发展转化。二是区领导由直接管理、组织、分配者向主要实施监督、考核、协调等职能转化;三是队长和班组长由被动接受安排向自主管理转化。

3.3重点推进,搭建好实施内部市场精细化管理的主要平台。根据煤矿企业的特点,实施内部市场精细化管理应抓住两个重点,第一个重点抓好是实施内部市场精细化管理的主体。煤矿企业的主体是生产区队,是煤矿企业的利润之源,是构建内部市场精细化管理体系的基石和中心,因而围绕区队的一切都应是精细化的;第二个重点是管理流程和业务流程改进。目前煤矿的业务流程基本一致,普遍存在流程混合、流程节点多、流程分割等问题。由于流程设计的不合

理、不顺畅,导致职责不清、职责缺失、管理监督不到位等职责问题,从而也导致组织效率低和管理成本高等问题。实现流程管理中的效益最大化,这也是煤矿企业内部市场精细化管理的重要内容。

3.4运行保障,强化精细化管理的信息化支撑。对煤矿企业而言,内部市场化管理的核心是精细核算,日清日结,而这靠传统的手工式的统计是不可能实现的,那样的精细化也是没有效率和效益的精细化。因此煤矿企业推行精细化管理,必须建立企业的信息化核算系统,加强煤炭企业生产过程中各环节信息的采集和控制,将企业相应的计划、统计、物流、调度、安全、人力资源、财务、办公、计量与质量等系统实现信息化,在计算机综合信息协同工作平台的支持下协同工作,实现资源共享。

3.5统筹规划,构筑内部市场化管理体系和运行体系。一是要有一个精细化管理的管理体系,建立精细化管理的决策、执行、实施不同的管理层次,各负其责,确保各项活动的有效开展;二是细化内部市场主体。要以产品的生产流程及成本构成划分内部市场主体,要以能够准确计量为基本条件,能够实现独立核算为保障,通过识别市场主体的责权利,细化市场主体是实现精细化的关键;三是完善三大市场体系,建立健全内部市场价格体系、结算体系、考核体系,是内部市场化有效运作的基础。价格体系要根据矿井经营指标,进行全面预算管理,制定科学依据,合理测算价格。建立健全结算体系,形成完整的内部市场交易链,确保内部交易顺畅、高效;健全考核体系是内部市场化运作的保证,考核体系要有科学性和可操作性,体现效率效益和公开、公正的原则;四是深化要素市场建设。内部市场化运作的要素市场包括人力资源市场、物资供应市场、设备租赁市场、资金市场、后勤服务市场,各要素市场要有职能管理部门负责,明确职能职责,建立运作制度、考核办法、结算办法,规范各项经营活动的控制管理流程,确保人、财、物、设备等内部资源的利用的效益最大化。

3.6改进创新,建立具有企业特色的内部市场精细化管理模式。企业管理的过程就是管理创新的过程,煤矿企业因资源环境的不同,其内部市场精细化管理的表现形式也应是不尽相同。因此应结合企业的特点,将精益思想作为精细化管理的出发点,培植本企业的精细化管理的宗旨和核心理念,持续改进创新,建立具有本企业特色的精细化管理模式,培育精细化管理的企业文化,形成企业管理核心竞争力,成为企业推行精细化管理的不竭动力。

#### 4. 煤炭企业管理中精细化管理的应用现状

尽管多年前精细化管理就被人引入到国内,但是真正能在管理中做到精细化的只有个别企业,尤其在煤炭企业并没有明显的体现出精细化管理。在煤炭企业中,还没有深刻的领会到精细化管理的含义,存在资源消耗的现象,浪费了人力资源。由于精细化管理运用的过程中工作推进太慢,投入过多等因素的影响,导致精细化管理没有发挥出实际效果,从而对我国煤炭产业的发展形成了阻碍。通过全面分析,可将精细化管理不足的原因归结为以下几点:

##### 4.1欠缺认知理念

现阶段,精细化管理还没有得到我国所有煤炭企业的重视,不管是管理人员,还是基层员工,普遍都对“精细化”缺少清晰的认识,所以精细化管理在煤炭企业中难以实行,更严重的是还可能误入歧途。对煤炭企业的基层员工来说,他们的文化水平并不高,而且自身的综合素质也需要提高。所以,他们对精细化管理的内容没有完全理解和掌握,也不重视精细化的内容,工作中总是我行我素,还在使用以往那些老套的工作方法,长期下去,工作质量及效率都得不到提升。也有一些工作人员没有正确的区分不同的工作模式,致使工作模式被混淆,从而影响了工作效率,还对精细化管理工作的深入开展以及煤炭企业的发展产生不利影响。

##### 4.2缺少精益求精的精神

有一些煤炭企业的员工在工作中态度不认真,总是敷衍了事,应付上级检查,每个环节应用的作业方式都很粗糙,这就给安全带来了极大隐患,企业可能会有经济损失。有的企业员工为了能完成当日的的所有工作任务,增加一些业绩,即便是在机器出现问题的情况下仍然继续工作,却没有对故障进行及时排查,直到机器死机才停下来进行修理,而且花费的维修费用也非常高,如果问题严重就必须换新机器,企业的经济负担加重。除此之外,煤炭企业管理工作过于表面化,又没有深入分析产生的具体问题,检查考评机制不严格,给煤炭企业的生产质量和经济效益都造成了严重影响。

##### 4.3没有明确的长期目标

制定长远的目标是每一个优秀煤炭企业的重要任务,用该目标的主要作用是能对员工产生激励,引导他们去奋斗、学习更多专业知识,为企业发展发挥出自己的价值。但是在精细化管理实施后,也有一些煤炭企业制定的发展战略并不符合自身的实际情况,精细化管理根本发挥不了作用,不过是昙花一现。此外,在开展精细化管理的过程中,煤炭企业还要付出人力和物力成本,如果工作没做到位,就会给企业带来一定损失,阻碍煤炭企业的运转。

#### 结论

综上所述,精细化管理是一种先进的管理模式,该管理模式的重点就在于对企业的生产经营成本加强控制,企业能实现最大的经济效益。精细化管理在煤炭企业管理中的作用是促进企业升级转型、保障煤炭生产安全以及提高人员素质水平。在激烈的市场竞争中,煤炭企业要求得生存与发展,就要采取精细化管理措施,其中包括:正确认识企业成本管理问题,生产成本管理体系的建立健全;与精细化管理理论达到高度融合;制定的精细化管理模式必须和煤炭企业实际情况相符;建立高效信息网络系统;弘扬“工匠精神”大力以及对标国际一流企业等,全面提高企业的管理水平和市场竞争力,促进我国煤炭企业持续、健康、稳定发展。

#### 参考文献

- [1]李乃冰.精细化与内部市场化在煤炭企业管理中的融合实践研究[J].中国管理信息化,2020,23(20):115-117.
- [2]高峰.煤矿信息化自动化新技术与发展分析[J].矿业装备,2019(06):78-80.