

浅谈煤炭企业精益化管理的策略

杜振邦

(山西煤炭运销集团忻州有限公司,山西 忻州 034000)

摘要:对日前煤炭企业精益化管理背景以及内涵进行详细介绍,提出精益化管理的相关途径,研究对象选择磁窑沟煤矿,针对该企业精益化管理两年多时间取得的成果进行罗列,结合实际情况对其中的问题以及难点进行梳理,并提出合理解决对策,对国内广大煤炭企业走出困境,全面提升市场核心竞争力具有很好的借鉴意义。

关键词:精益化管理;竞争力;策略研究;煤炭企业

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.131

1 煤炭企业实施精益化管理的背景及内涵

1.1 背景

对当前国内煤炭企业进行分析,可以发现整体管理水平高低不一,很多煤炭企业仍使用传统的粗放管理模式,“黄金十年”让很多煤炭企业产品结构变得单一,管理出现不少问题,从业人员素质普遍不高,对企业长期发展带来很大制约。2016年国家有关部门颁发与产能过剩有关的解决政策,有关制度开始贯彻落实,煤炭企业运营成本持续增加,行业竞争越来越激烈。对此企业要充分挖掘自身问题,全面实施精益化管理,在此基础上缩减成本,提升运营效益,全面提升在市场上的核心竞争力。

1.2 内涵

精益化管理主要来自精益生产,丰田创始人丰田喜一郎在20多年的创新改革中,创建出一套成熟的丰田生产方式。作为一种比较成熟的生产系统,该系统特色为减少浪费,其中优势主要为高质量低耗,批量较小,包括多重不同的品种。经过数十年的不断发展,丰田已经拥有了相对成熟的生产运营模式,引进国内后也被称之为精益生产管理。伴随着社会经济的迅猛发展,这种管理模式开始在越来越多的行业渗透,最初在生产系统管理实践中进行普及应用,目前已经被应用在企业生产管理的各个环节,从业务管理已经提升至战略管理,自此才有了精益管理。

“精”指的是花费时间少、资源消耗量少以及投入资金少;“益”指的是产出更多规模的经济效益。精益管理作出明确要求,企业在资源方面要投入最小,创造最多的价值空间,为消费者提供满意的产品与服务,全面提升综合满意度。精益管理的主要目标就在于不但要给消费者提供上乘的产品与服务,同时也要将浪费缩减至最低值。作为一种全新的管理模式,精益化管理重点在于创建科学有效的管理模式,消除生产环节的各种浪费,减少资金过度占用,全面提升运作效率,在此基础上为企业营造更多收益。作为经营理念的一种,精益化管理要求企业所有部门要制定明确发展路线以及具体目标,将企业资源全面调动。作为战略思想的一种,在精益化管理的引导下,企业可以对生产成本进行全面控制,在市场上拥有核心竞争力。除此之外,作为一种成熟的企业文化,精益化管理要求员工要有创新意识与思维,积极迎接挑战,不断完善自我,在工作上做到精益化,积极改进个人不良习惯。

在企业管理水平提升方面,精益化管理属于经常使用的一种方法,主要以常规管理作为基础,通过多种管理模式相结合,合理配置并利用企业拥有的资源,帮助企业实现效益最大化,也是一种比较新型的管理手段。煤炭企业精益化管理指的是在日常管理中融合经济化管理这种模式,将传统粗放型模式进行彻底改变,用到先进的方法与工具,其中目标在于实现最大化收益,同时实现岗位责任化

以及标准规范化,重点在于营销、成本、质量以及生产等过程,将企业自身运作状况充分考虑在内,结合实际情况进行调整完善,在此基础上形成一套科学的管理机制,全面提升企业在市场上的核心竞争力。

2 煤炭企业实施精益化管理的有效途径

2.1 宣传动员,营造氛围

(1)通过传统媒介对企业员工展开与精益化管理有关的宣传工作,比如常见的互联网、杂志以及报刊等手段,让员工对精益化管理有更深刻的认知,将传统思维模式进行彻底改观,让员工追求效益,为企业实施精益化管理营造良好的工作氛围。

(2)创建专门的领导机构,其中矿级领导为最高负责人,定期召开有关会议,对该阶段工作开展情况进行总结,让广大领导干部以及工作人员对精益化管理引起高度重视。

(3)开展一系列与精益化管理有关的活动,比如会议讨论以及征集意见等,将基层员工热情充分调动起来,积极参与日常管理;除此之外,组织有关人员到精益化管理运作较为成熟的单位学习,吸收借鉴成熟的管理方法。

2.2 优化管理制度

在实施精益化管理过程中,煤炭企业一定要制定一套操作性强、科学合理的管理制度。本文研究对象选择磁窑沟煤业有限公司(简称“磁窑沟煤矿”),最初该矿井设计能力为120万t/a,2006年7月正式投入使用;刚刚经过改建又投入庞大的资本,此时又遇到煤炭行业的不景气,企业经营压力持续增大。2014年4月磁窑沟煤矿开始实施精益化管理模式,经过两年时间创建了一套比较完善的管理制度,其中包括人事管理、企业治理以及综合管理等多个方面,为企业发展提供后备保障。

其中实施对策主要包括:首先实施归口管理,有分管部门高层以及制度修订共同带头,严格把关,对制度内容进行统一规范,主要包括工作流程、表格、职责分工以及工作内容等等,其中参考依据为格式模板;其次,制定一套行之有效的制度修订对策,对本年度目标进行确认,然后将其细分至具体月份;最后,动态监测修订完毕的各项制度,定期进行监督管理,并进行月度以及季度评价,确保制度内容与实际需求保持一致。

2.3 降成本增效益

精益化管理的终极目的以及体现方式在于成本管控,这也是企业实施现代化管理的关键措施。在当今形势下,国内煤炭企业一定要拥有成本意识,创建科学合理的成本控制机制,将生产、销售、环保、资源、后勤保障、人力以及安全等各项成本归纳到成本控制范畴之内,在考核、监管、审核、预算以及事后分析等方面加大探索力度,在此基础上实现成本控制。

2017年磁窑沟煤矿专门创建成本预算、监管以及分析机构,同时制定了《降本提质增效实施方案》,主要包括质量保障、成本管控以及管理提升等相关内容,分步骤进行实施,按部就班,步步推进。到2019年12月21日为止,与2017年相比原煤成本下降28.5%,帮助企业创造更多利润。

2.4 以创新驱动发展

企业发展的动力在于创新,这也是精益化管理不可或缺的一个关键环节,近几年国内煤矿企业技术装备能力以及管理水准得到全面提升,很多员工积极参与日常管理,以自身岗位作为基础,在生产工艺以及技术方面进行创新改革,创建一套科学合理的奖励以及申报体系,同时引进先进的装备技术以及管理工具,在科技创新方面加大投入,在此基础上全面提升企业产品质量以及综合管理能力。

自实施精益化管理至今,磁窑沟煤矿在基层员工创新力量方面给予鼓励,在生产工艺以及创新模式方面积极改造,定期举办员工技术评比等相关活动,全面推动技术创新改革。对企业已经淘汰的网络接口外壳进行再次利用,对瓦斯监控系统接口进行改造,节省的改造费用超过40万元;在通风机内部专门安置轴温检测设备,可以实现24小时全天候监测,风机发生故障的概率也大幅度降低,设备后期使用与维护成本不断减少;实施煤研分流模式,对人才进行分批次分流,确保井下作业质量不受影响,产品竞争力也得到大幅度提升。除此之外,在科技方面投入大量资金,全面提升整体技术能力,创建了以太环网作为基础的千兆工业,同时创建了比较完善的云服务中心,其中主要包括实时数据库、服务器以及磁盘阵列等,可以随时上传关键信息。

2.5 注重人才引进培养

在经济化管理过程中主要以人为本,将人自身的主观能动性充分发挥出去,煤炭企业要将传统不合理的用人理念进行改变,将传统招工模式转变为招生模式,全面提升员工技术水平以及综合素质,为企业创新改革奠定良好基础。

2011年至今,磁窑沟煤矿在招聘管理方法上进行改革创新,吸引更多煤炭专业毕业生,在招聘条件方面给予优惠待遇,帮助制定职业发展规划。到2017年年初为止,招聘的本科生数量超过23人,硕士以及研究生数量达到17人。经过专业培训之后,这些毕业生很多都成了企业的中层以及高层领导,也是企业未来发展的核心支柱。

2.6 提高企业管理水平

要想全面提升综合管理水准,其中的一个有效途径就是持续改进,对企业生产经营存在的问题以及难点进行分析,确认改进内容以及周期,抽调有关人员组成改进小组,然后开始进行立项审批以及综合调查,经过整改以及成果申报之后开始进行推广,将优势资源集中起来,解决生产过程中存在的各种问题。

到2017年年初为止,磁窑沟煤矿累计改进项目超过35项,其中包括经营管理、地面辅助以及井下作业等各项内容,有效解决了设备故障率居高不下等一系列问题,企业生产效益得到全面提升。

3 煤炭企业实施精益化管理的难点及建议

3.1 推行精益化管理的总体思路

最终目标需要全面提升工作效率与效率,消除浪费,帮助企业实现最大化效益,同时也要创建一套科学合理的管理支撑体系,实施对标、全面预算以及定额管理,加大信息化建设力度,创建一套完善的管理格局,主要以运行流程化以及标准规范化为主,同时也要实现工作数量化与岗位责任化,创建一套科学合理长期有效的精益化管理模式,全面提升企业管理水平,为企业创造最大效益。

3.2 实现企业全方位的提高

煤炭企业精益化管理属于相当复杂的庞大系统工程,需要长期不断努力,循序渐进,并非一朝一夕就可以完成。对此企业高层一定要有足够耐心,对此引起高度重视,做好全面准备,尤其对其中的经验进行总结,及时发现存在的问题,找到合理的解决对策,在此基础上确保企业生产、销售以及管理等方面的稳定提升。

3.3 不断探索有效途径

要想保证精益化管理的正常开展,企业高层管理要拥有长远发展眼光,在科技创新及人才创新方面加大投入力度,尤其在精益化管理实施过程中持续改进,前期投入的物力人力资源相当庞大,短期之内想要获得预期效益非常难,对此一定要做好心理准备。不过如果就长远而言,可以全面提升企业综合管理能力,提升在市场上的核心竞争力,为企业发展提供内在动力。

3.4 实现全员参与

企业在实施精益化管理的时候,所有员工都要积极参与其中,并不是仅仅依靠某个部门或者人员就可以完成的,要将所有员工陈旧落后的观念进行转变,拥有主人翁意识,充分发挥个人主观能动性,做好日常管理才能取得预期效果,为企业发展壮大作出贡献。

4 结束语

综上所述,很多年前国内就提出煤炭企业精益化管理运作模式,其中有的煤炭企业开始贯彻实施,普及力度越来越大,不过在精益化管理方面很多都比较注重形式,容易忽视其中的内容,再加上受到高额利润诱惑,不少企业在成本投入方面很容易忽略。本文对新形势下煤炭企业实施精益化管理进行深入分析,寻找其中的途径,其中研究对象为磁窑沟煤矿,对其中精益化管理开展情况展开深入剖析,对内部制度作出有效调整,在此基础上全面缩减企业经营成本,提升企业员工个人素质与技术水准,专门强化创新能力,企业在市场上的核心竞争力得到全面提升,尤其在当前煤炭企业发展不景气的前提下,全面打破技术瓶颈,逆境重生,连续多年持续盈利,对处于发展困境中的国内煤炭企业有着很好的参考借鉴价值。

参考文献

- [1]石晓辉.煤炭企业精益化管理初探[J].煤炭经济研究,2015(09).
- [2]孟立功.精益化管理在煤炭企业成本控制中的应用探析[J].中国外资,2012(24).
- [3]赵鹏飞.煤炭企业全面岗位精益化管理体系探析[J].煤炭经济研究,2006(11).
- [4]高新华.精益化管理在煤炭企业成本控制中的应用[J].科技风,2018(10).
- [5]闫素芹.财务管理在煤炭企业成本控制中的应用[J].中国管理信息化,2017(10).

作者简介:杜振邦(1985,7-),男,籍贯:山西五台县,本科,职称:中级会计师,研究方向:财务会计。