

煤炭企业工作目标管理模式的探索与应用

周建功,王小亮,于洪

(河南宝雨山煤业有限公司,河南 洛阳 471322)

摘要:近几年,国内外煤炭市场跌宕起伏、变化莫测,给煤炭企业管理带来较大压力。本文以宝雨山煤矿为例,在整体管控上,通过构建煤炭企业工作目标管理模式来探索煤炭企业如何保障安全生产经营高效运作。

关键词:目标管理;闭环管理;考核管控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.31.119

1 概况

1.1 基本情况

宝雨山煤矿由武汉煤矿设计院设计,1998年9月开工建设,2001年8月投产,设计生产能力60万吨/年,2014年6月通过产能升级改造,矿井生产能力核定为90万吨/年。

1.2 实施背景

为保证矿井安全生产经营目标横向到边、纵向到底、分工明确、总体可控,宝雨山煤矿构建了煤炭企业工作目标管理模式,确保全年契约化安全生产经营目标有效完成。

2 煤炭企业工作目标管理模式的构建

2.1 一个总体目标

2.1.1 总体目标:全年实现扭亏为盈。

2.1.2 工作要求:

(1)要求全矿机关科室、地面辅助单位、基层区队制定分管范围内的各项规章制度,明确目标任务分工,围绕分解目标任务制定切实有效的工作措施保障全年目标的完成。

(2)各系统科室按照规章制度严格落实责任,确保各项目标任务有监管、有考核、有分析,形成完整的闭环管理。

2.1.3 工作推进

(1)制定出了《宝雨山煤矿契约化生产经营目标分解管理办法》,依据2021年相关工程接替计划,以旬、月度、季度、半年、全年认真排定时间节点,并根据每月的月度完成情况,实时进行调整,确保实现日保旬、旬保月、月保季、季保年管理目标,严格落实各项日标进度完成考核情况。

(2)制定出了《宝雨山煤矿2021年生产经营目标责任风险抵押金考核办法》,完善生产经营目标责任管理制度,为全年契约化日标夯实基础。通过对年度生产经营目标分包到责任单位,并制定经营管控目标风险抵押金,来确保生产经营目标责任落实贯彻。

2.2 两个提升目标

2.2.1 两个提升目标:

(1)煤炭产量持续提升:在年度目标上基础上有所提升。

(2)煤炭质量持续提升:在年度目标上基础上有所提升。

2.2.2 工作要求:

(1)由调度室牵头制定煤炭产量和发热量管理办法,严格以年度目标为导向,日标分解到月度计划、工作面和责任单位,确保实现目标压力层层传递,以采掘现场严格监管、结果考核严格兑现等手段,实现月保季、季保年的任务目标。

(2)由生产技术科负责制定掘进及巷修工程管理办法,明确施工单位额定进尺,以矿井采掘接替计划为基础,合理安排布局,优化巷道工程质量,实现单产、单进水平不断创新高。

2.2.3 工作推进

(1)制定了《宝雨山煤矿采掘工作面管理办法》,细化网络节点图,实施挂图作战。按照矿井采掘接替计划倒排工期,明确关键工程奖惩措施,超前谋划工程进度、灾害治理、设备配置,为接替工作面

回采做好充分准备。

(2)制定了《宝雨山煤矿煤质管理办法》,狠抓源头治理,实施煤质管理人员盯在现场,严格落实水、矸进入煤流等管理责任,通过放顶煤管控、分矸分运和与配采工作面交替生产等措施,有效确保源头煤质稳定提升。

2.3 三个明显下降

2.3.1 三个明显下降:材料费明显下降、电费明显下降、修理及租赁费明显下降。

2.3.2 工作要求:

(1)企管科作为全矿综合考核部门,制定出口标成本管理办法,重点对全矿可控总成本进行管控;协助供应科进行材料管控;确保全矿可控成本较去年同期显著下降。

(2)供应科修订完善材料管理办法,对全年材料费按工程、按区队进行层层分解,落实责任;制定出切实可行的保障措施,确保各类生产物资及时供应。

(3)机电科修订完善电费管理办法,优化供电系统布局,进一步减少不合理用电支出;制定出机电设备修理和设备租赁管理制度,进一步完善租赁市场,提高设备周转效率。

2.3.3 工作推进

(1)制定了《宝雨山煤矿材料管理办法》,积极推进五级材料管控体系,减少材料投入。坚持“管生产、管业务,同时管经营”的原则,进一步细化职能科室分工,加强科室严把材料审批关、现场使用管理的监管,对于浪费、损坏等现象要考核落实到人,对回收利用的进行奖励到人,营造良好的节约氛围,树立节约材料就是增加工资的意识。通过一系列措施和手段,确保全年材料费同比下降30%。

(2)制定了《宝雨山煤矿供电管理办法》,严格执行中央泵房、新泵房“避峰填谷”排水措施,根据峰谷时期,调整开泵时间及台数,降低电费综合单价。

(3)制定了《宝雨山煤矿机电设备中小修理计划》《宝雨山煤矿机电设备管理办法》,严控设备成本,根据矿井实际需要,积极联系焦煤机电设备管理中心做好设备调剂工作,减少设备一次性投入。按照“能自主不外委”的原则,进一步加强矿井自主修理力度,减少设备投入和开支。

2.4 四个有效盘活

2.4.1 四个有效盘活:盘活闲置废旧物资、盘活自有闲置资金、盘活环境治理基金、盘活富余闲置人员。

2.4.2 工作要求:

(1)供应科、机电科建立闲置物资管理台账,对长期闲置、矿井不再使用的物资进行分类,报废的物资集中申请进行物资报废处置变卖,可以复用的物资进行周转调剂。

(2)财务科梳理固定资产台账,对已经没有残值的固定资产和账外资产进行集中申请处置,盘活自有闲置资产。

(3)环保办牵头制定有效措施,充分灵活利用环境治理基金政策,进一步减少成本费用支出。

(4)人力资源科提前谋划,制定出富余人员安置措施,让富余人员得到有效安置,实现矿井人工成本显著下降。

2.4.3 工作推进

制定了《宝雨山煤矿 2021 年亏损源治理工作方案》,明确了四个有效盘活目标任务,划分了项目实施的职责,并制定了《宝雨山煤矿鼓励降本增效、对外创收的管理办法(试行)》,详细制定正向激励管理标准,有效激发大家工作的积极性和主动性。

2.5 五个重点效益项目

2.5.1 五个重点效益项目:1702 薄煤带配采保煤质、销售掺配效益最大化、资源税减免、太阳能热水合作项目启动、优化巷道支护设计。

2.5.2 工作要求:

(1)1702 工作面薄煤带配采保煤质项目方案由生产技术科牵头制定,其他科室配合,确保薄煤带配采期间综合发热量不低于计划目标要求。

(2)销售掺配效益最大化工程项目方案由企管科(煤质)牵头制定,其他科室配合,按照客户需求和市场售价,通过合理掺配优次煤,实现销售收益最大化。

(3)资源税减免项目方案由财务科牵头制定,充分研究国家对资源衰竭和亏损矿井优惠政策,最终实现减免部分资源税,减少企业固定成本支出。

(4)太阳能热水合作项目启动方案由企管科(基建)牵头制定,按照合同约定,早日实现太阳能热水供应,减少企业外购水费用和天然气费用支出。

(5)优化巷道支护设计项目方案由生产技术科牵头制定,优化支护设计项目要充分论证,以节约成本为导向,以工程质量为保证,减少二次维修投入费用。

2.5.3 工作推进

针对五个重点效益项目分别制定了专项措施,确保职责分工明确、过程管控有力、考核结果严格、分析原因追责等全过程监督落实,各项工作有序推进。

2.6 六项保障机制

2.6.1 六项保障机制:安全双基管理、契约化生产经营目标考核、绩效考核、内部市场化管理、制度化管理、科技创新管理。

2.6.2 工作要求:

(1)安全双基管理保障机制由安监科牵头,进一步优化安全双基管理,始终坚持以人为本安全管理理念,用好培训学习这个平台,强化现场生产安全监督管理,采取安全全包、连保机制,实现施工单位安全生产。

(2)契约化生产经营目标考核保障机制由企管科牵头,取消原来的契约化生产经营抵押金管理模式,通过对全年生产经营目标层层分解到科室、区队,明确责任分工,制定奖罚标准,以月保季、季保年生产经营目标管理思路,确保各项工作有条不紊的有效开展。

(3)绩效考核管理由企管科牵头负责进一步优化,完善矿井效益系数中关联度指标没有经营指标的缺陷,取消部门绩效考核中生产经营指标完成情况考核,着重部门日常工作、重点工程计划、工作落实、科室协作等执行力考核及分管领导考评,通过两个层级考核,引导全体员工朝着共同经营目标努力。

(4)内部市场化管理由企管科牵头负责,以规范完善矿井内部市场化工资结算管理模式为主线,完善矿井人工定额(价格)标准、材料定额(价格)标准、电费定额(价格)标准、设备租赁费定额(价格)标准等,明确制定采掘区队额定产能目标,通过公开透明的价格结算标准,进一步提升全员工效,减少窝工浪费现象。

(5)综合办公室牵头制定全矿制度监督落实管理考核办法,建

立健全全矿制度管理台账,并每月进行跟踪落实制度执行情况,考核结果报送企管科,在绩效考核中兑现。

(6)科技创新管理分为三类,技术类创新由副总工程师吴少锋负责,管理类创新由企管科牵头负责,五小成果创新由工会负责,各创新负责单位和个人制定科技创新管理办法,对制约矿井高效发展的问题编制出年度节点计划方案,明确牵头部门和责任人,制定考核奖罚标准,始终坚持科技创新为矿井安全生产经营科学高效发展服务。

2.6.3 工作推进

宝雨山煤矿将紧紧围绕“扭亏增盈”的目标任务,积极引导广大干部职工坚定信心、迎难而上、凝心聚力、共克时艰,持续发扬“钉钉子精神”,在盯牢、看死、见效、提升上下功夫,集中精力开展“提质增效、降本增收”等工作举措,在保证计划产量的同时实现质量升级、产品结构优化增收;在满足安全生产的前提下,以市场化、契约化、绩效考核、制度化管理、科技创新管理为载体不断提升管理水平。

2.7 七项重点工作落实

2.7.1 七项重点工作落实:1702 工作面安装、12 煤柱工作面回撤、13 泵房回撤、12141 工作回撤、减人提效方案、修旧利废方案、工作面探煤预测方案。

2.7.2 工作要求:对以上 7 项制约或影响矿井高效发展的关键工程或项目,制定专项措施、专项负责人、责任主管科室、时间节点、考核标准,严格按照要求进行跟踪落实,定期进行通报分析。

2.7.3 工作推进

制定了《宝雨山煤矿 2021 年重点工作任务责任分解明细》,明确各项重点工程项目节点工期、施工单位、责任科室、施工措施、工作目标、跟踪考核等相关内容,实现各项重点工程有序推进。

3 工作目标考核机制

工作目标考核坚持“谁分管、谁负责”的原则,建立“矿、科室、区队”三级联保考核机制,四级目标成本考核管控体系,严格按照工作计划落实各项工作开展情况,实行月考核月兑现,考核结果与分管领导、责任科室、责任单位当月工资挂钩,对目标成本责任单位和责任人实行奖罚兑现,以奖罚绝对额形式纳入绩效工资兑现。

结束语

通过在宝雨山煤矿构建并实施煤炭企业工作目标管理模式,实现了各项工作目标规范化管理,目标更加明确、责任更加细化、落实更加有力、考核严格兑现,生产经营管理工作更加有序、高效运行。

参考文献

- [1]吴思嘉.经济结构转型背景下企业管理模式的对策分析[J].经营管理者,2019(11):52-53.
- [2]汪若肩,付正芸.经济结构转型发展下企业管理模式研究[J].中外企业家,2019(31):55.

作者简介:周建功(1984.12—),男,籍贯:河南泌阳,汉族,本科,研究方向:企业经营管理工作。