

# 浅析煤炭企业的精细化管理

张慧峰

(山西兰花科技创业股份有限公司望云煤矿分公司)

**摘要:** 在市场竞争日趋激烈的今天,精细化管理作为企业管理发展的必然趋势,已经成为煤炭企业管理实践的必由之路。但就当前实际而言,煤炭企业在推行精细化管理的过程中还存在着许许多多的共性和个性的问题,企业要想达到良好的精细化管理效果,必须结合企业内外的实际情况,抓住精细化管理中的瓶颈,进行重点管理,集中突破,才能确保精细化管理落到实处,取得实效。

**关键词:** 煤炭企业;精细化管理

## 一 煤炭企业推行精细化管理的必要性

在经济全球化进程加速、技术创新频率加快、市场竞争日趋激烈的形势下,煤炭企业“大锅饭”的粗放式管理、“制度控制”的传统模式管理已经在竞争中过时淘汰,或依靠管理创新提高企业的竞争力,已经成为煤炭企业求生存、谋发展的重中之重。当前,大多煤炭企业都着眼于加强内部管理,努力适应市场经济发展的要求,推行精细化管理逐渐被煤炭企业视为谋求更好更快、高效发展的重要手段。为此我们兰花公司也在 2008 年提出了企业管理向精细化管理迈进的口号,并将此项工作列入了 2009 年各分公司的工作目标之内,那么如何才能确保煤炭企业实现精细化管理就成为了我们值得深思的一个重点。

## 二 精细化管理在推进过程中存在的问题分析

### (一) 员工对精细化管理认识不足,意识薄弱

目前煤炭企业从业人员普遍表现出学历结构偏低、知识结构不合理、后续学习不足等现象,直接导致精细化管理思想的推行没有基础。一是部分部门负责人对此工作不理解,造成对工作不够重视,工作推进过程中不闻不问;二是员工对此不理解,并持怀疑态度,在工作中常常自作主张,在行动中有抵触行为,对管理者布置的任务往往并不遵照执行,认为那样做对他们并没有什么用,有的员工甚至按照自己的理解行事,特别是基层员工,工作内容往往是由基础性工作、临时性工作、阶段性工作、协助性工作等多种方式构成的复合体,事情又多又杂,为了完成任务,应付考核,单凭个人经验和想法各自盲目上阵,弄得大小问题一大堆,致使煤炭企业在实行精细化管理时常常陷于形式主义,丧失了应有的效用。

### (二) 企业精细化管理措施简单,管理模式落后

煤炭企业的管理人员由于工作环境和自身素质的原因,推动精细化管理的过程简单粗放,员工在操作中存在着惯性思维、惯性做法都与精细化管理倡导的理念背道而驰。分析原因主要有:一是制定精细化管理执行目标时,只注重工作目标完成的管理,而对员工理解精细化相对不足;二是在制定精细化管理执行目标时,不考虑现场的实际情况,脱离生产实

际，内容空洞乏力，缺乏有效的措施；三是管理者处于被动地位，企业基层管理者普遍认为学习管理思想是为了检查而被动应付学习，未能实现自觉提升素质的需要。

### （三）执行力低是导致精细化管理流产的重要因素

精细化是市场竞争的产物，没有较强的执行力，执行的效果定会大打折扣，甚至根本就执行不下去，也有的被搞成了短期的“做秀”，只求“场面”，不求“成果”，常常是上面搞的风风火火，表面文章实足，理念先进，但基层员工不知所谓，管理措施在人情事理的撞击下不断偏移，执行力呈递减式。最终，精细化管理变成了“下级应付上级检查、上级检查走马观花”，形式主义太严重，久而久之，职工产生对其持怀疑和抵制的态度，推行精细化管理的实际效果是事倍功半了。

## 三 煤炭企业推进精细化管理的措施

针对我们公司煤炭企业目前的管理现状，要想彻底解决“管理手段简单、管理形式粗放”等问题，就必须摒弃落后的管理思想和方式，就必须把握好“重点在解放思想、核心在以人为本、根本在完善制度、关键在领导推动、成败在严格考核”的五项原则。

一是加大宣传力度，积极转变职工观念。精细化管理是一种理念、一种意识，要把这种理念、意识贯穿到煤矿的管理实践中去，来达到提升职工对精细化管理的认识的目的，针对煤炭企业从业人员文化程度普遍较低的现实，首先要充分利用班前会、学习日、安全例会等时间，强化对职工的宣传教育，通过宣传精细化管理的理念，让企业员工全面掌握精细化管理的基本常识，了解其主要内容、基本方法及重要意义，使职工和管理者形成统一的共识，减少职工自作主张或持怀疑态度的抵触行为，将精细化管理理念和思想完全融入到企业职工的内心，使他们在工作过程中自觉的遵守，提高全员实施精细化管理的主动性和自觉性。努力做到职工观念转变，认识提高，思想统一，为落实精细化管理工作奠定基础。

二是精细化管理细化、量化程度要合理，利于职工实施。人是企业中唯一具有能动性和创造性的主导因素。因此实施方案在起草过程中必须把以人为本的思想渗透到管理工作的全过程，管理者应站在员工“执行状态”的角度，从实际出发，正确考虑员工承受专业难度和强度的“极限”，合理设定岗位职责和工作量，努力实现企业管理的制度化、标准化、规范化和人性化，一定不能过于理想化。否则，不仅得不到应有的效率和效果，反之会使职工产生厌恶的情绪和思想，形成精细化管理推进被动的局面。

三是强化落实，持续改进。精细化管理工作在推进过程中难免会遇到一些无法预见的情况发生，所以精细化管理必须遵循 PDCA 循环工作法，发现问题，及时拿出可行性改进措施，加强管理，杜绝管理漏洞，做到精细化控制，力求更大程度的提升企业管理水平。首先矿长有必要不定时召开现场专题会议，及时分析、总结精细化管理工作在推行过程中取得的成效和存在的问题，对涌现出的好经验、好做法进行总结、推广；对工作落实缓慢、问题较多的单位进行解剖、分析，在分析、总结正反两方面经验、教训的基础上，制定改进措施，确保精细化管理推进工作良性运作。其次在成立精细化管理领导组的同时，要将精细化管理工作的推进与分管负责人的工资、奖金挂钩，奖罚分明，由领导组负责监督考核兑现，通过职、权、利相结合的方式，来促进精细化管理的良性运作。

实行精细化管理是一项长期、艰苦、细致的工作，应由浅入深，循序渐进，不能一蹴而

就。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”煤炭企业只有积极转变观念，只有不断追求精细化管理模式，只有在积极的推行过程中不断改进，才能积跬步而致远，才能不断提高企业自身的管理素质、升华管理层次，逐步建立起现代企业管理制度，使企业在激烈的市场竞争中发展壮大、长盛不衰。