

# Research on Operation and Lifting Path of Closed-Loop Full-Objective Management and Control System in Coal Mine

—Implementation and Development of Control System of Point-Ring Source in Zhangcun Coal Mine, Lu'an Environmental Energy Co., Ltd., Shanxi

Jixian Yang, Jun Jia, Xuegong Yue, Lijun Chang

Shanxi Lu'an (Mining) Group Co., Ltd., Changzhi Shanxi  
Email: 84875688@qq.com

Received: Dec. 2<sup>nd</sup>, 2019; accepted: Dec. 17<sup>th</sup>, 2019; published: Dec. 24<sup>th</sup>, 2019

---

## Abstract

The main points of operation and implementation of the control system of point-ring source in Zhangcun coal mine include three aspects: First, the responsibility implementation and step-by-step confirmation; Second, the examination of human beings and the reward and punishment of human beings; Third, the formation of the examination system of the control system of point-ring source. As a management mode, control system of point-ring source includes two stages: institutional solidification and cultural promotion. In the future, the possible direction of improving control system of point-ring source in Zhangcun coal mine is to make clear the main body of responsibility from line to point, to establish the base of loop and the system of forming loop.

## Keywords

All-Objective, Point-Ring Source, Control

---

# 煤矿闭环式全目标管控系统的运行与提升路径研究

——山西潞安环能股份公司漳村煤矿“点环源管控”系统的实施与拓展

杨计先, 贾 军, 岳学功, 常立军

山西潞安(矿业)集团有限责任公司, 山西 长治

Email: 84875688@qq.com

收稿日期: 2019年12月2日; 录用日期: 2019年12月17日; 发布日期: 2019年12月24日

## 摘要

漳村煤矿“点环源管控”系统的运行与实施要点包括三个方面: 一是“责任落实”和“步步确认”; 二是“考核到人”与“奖罚到人”; 三是形成“点环源管控”系统的考核体系。“点环源管控”系统作为一种管理模式包括制度化固化与文化提升两个阶段, 未来漳村煤矿“点环源管控”系统提升的可能方向是: 从线到点明确责任主体、建立“四化”基础和形成点环的系统。

## 关键词

全目标, 点环源, 管控

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

始建于1958年的漳村煤矿是山西潞安环能股份公司(潞安集团)下属的一座以采矿、洗选为主的特大型矿井, 核定生产能力400万吨/年, 附设一座300万吨/年选煤厂。漳村煤矿于“十一五”期间建成全国首座数字化矿山, “十三五”期间全面加快大矿、好矿、强矿建设步伐, 打造集约高效标志矿、改革创新示范矿、清洁能源品牌矿。在复杂多变的内外发展环境下, 漳村煤矿广泛借鉴国内外先进企业的管理经验, 在创造产品、奉献能源的同时, 不断创新管理方式, 进一步加强安全生产、降本增效、精细管理、规范运营考核工作, 形成具有煤矿特色的企业管控模式——闭环式全目标管控系统(也称为“点环源管控”系统)。该模式对企业目标管理的三个过程, 包括目标制定、目标推进过程控制与目标实施结果控制, 进行综合管理, 把企业运行中的目标逐层推进、落实, 是以绩效考核(绩效方案)为手段, 通过流程优化与制度整合(核心流程系统)推进责任目标(经营方案)的落地与实施, 形成目标策化(源)、目标推进(流程与环)、目标控制(关键点)的“点环源管控”系统。

## 2. “点环源管控”系统的运行与实施要点

漳村煤矿“点环源管控”系统是通过对关键控制“点”和重要“环”的管控及责任人的考核和奖罚, 最终保证“源”实现的管理模式。

### 2.1. “责任落实”和“步步确认”

“责任落实”、“步步确认”是“点环源管控”系统的核心要义, 能否全面实行“责任落实”和“步步确认”是“点环源管控”系统能否取得成功的关键, 也是衡量成功与否的标准。

第一步, “责任落实”。责任是驱动力, 是一种担当。责任, 就是要确定一个人做什么, 职责是什么, 任务是什么, 有了这份职责, 人才有了担当的基础, 才有了为目标而自我管理的意识。责任落实, 使员工知晓在实现煤矿“源”和执行“环”的过程中自己的重要作用和重要地位, 并且不断地用自己的

行动与责任相对照,在看到行为与责任标准相近时,就会形成动力,自觉克服一切困难,履职尽责,努力达到目标。在推进闭环式目标管控系统过程中,漳村煤矿将“点”、“环”、“源”全部进行了责任人的落实。世界著名管理大师德鲁克认为:“并不是有了工作就有了目标,而是有了目标才能确定每个人的工作。目标管理到部门,绩效管理到个人,过程控制保结果”[1]。这句话清晰的勾勒出从“源、环、点”的确定,到最后责任落实的过程。

第二步,“步步确认”。从本质上讲,“步步确认”就是对责任的确认,煤矿与单位、单位与个人就目标与责任达成一致,按职责约束行为,并由此工作,承担责任,履职尽责并自觉接受考核。在闭环式目标管控系统运行过程中,步步确认分为两层含义:责任人对自己责任进行确认;在“环”的执行过程中,按自己所担当的责任对煤炭开采、设备检修作业及管理业务的各“关键控制点”完成及管控情况进行确认。

## 2.2. “考核到人”与“奖罚到人”

漳村煤矿创新考核办法,不唯结果、不唯量化指标,“点环源管控”系统进行了新尝试。

第一,贡献于漳矿的“源”。将漳村煤矿目标“源”进行层层分解,落实到相应的每个“环”和“关键控制点”,使“环”和“关键控制点”服从于“源”的目标,而不是就科室(单位)或岗位的所有工作去设定考核指标,克服个人或局部优化而整体目标“源”无法实现的情况。

第二,突出对重要因素的考核。因素再细小,只要重要,都要列为考核要素。企业管理中常讲一句话:要让时针走的准,必须控制好秒针的运行。生产操作、检修作业及管理业务当中,将指标与步骤细化到最小单位,不可再分,成为“关键控制点”,以此突出对细节的控制与完成情况的考核。

第三,结果与过程并重。漳村煤矿闭环式目标管控系统的考核不只是可量化的绩效指标,也包括了员工行为表现、工作过程的考核,避免了重结果、轻过程的现象。不能让量化指标成为评价员工的唯一标准,更要考核“关键控制点”管理与控制中员工的行为因素,并实行公开的奖罚。为确保安全平稳生产,漳村煤矿提出对在认真巡检中发现问题,避免可能造成生产波动情况的员工进行嘉奖,以鼓励员工认真负责的态度和敬业爱岗的精神。这一考核办法的实行,极大地激励一线员工在巡检等日常操作中更加认真负责,在巡检中不放过任何细小变化。

## 2.3. “点环源管控”系统的考核体系

漳村煤矿考核方案中将矿级关键控制“点”和部门级关键控制“点”全部纳入考核指标体系当中。根据各考核单位的考核分值,煤矿考核办公室进行汇总统计,测算各单位加奖、扣奖和当月奖励实得金额,并全部落实到相关责任人,同时下发各单位《漳村煤矿闭环式目标管理系统考核加扣奖通知单》,形成从矿级到科室、下属单位,再到具体岗位的完整闭环式目标管控系统考核体系。

漳村煤矿关键控制点考核的主要类别为以下四个方面:第一,煤矿关键控制点考核指标包括成本效益类、安全生产类、环境保护类、过程控制类及和谐稳定类等指标。成本效益类指标考核实行加扣分制,其它指标考核实行扣分制。第二,煤矿关键控制点考核分为矿一级关键控制点考核和下属单位二级关键控制点考核。第三,煤矿关键控制点中安全生产零事故、零伤害考核由安监处按公司、漳村煤矿安全考核办法执行。第四,部门级关键控制点考核:由各管理部门依据部门级关键控制点考核细则考核,实行扣分扣奖结合制。

## 3. 作为管理模式的“点环源管控”的运行阶段与提升路径

作为漳村煤矿总结企业十几年来运行的一套管理模式,“点环源管控”有两个运行阶段:制度化运行阶段与文化化运行阶段。理论上说,这套管理模式需要深化与延展才能取得更大的运营绩效。

### 3.1. “点环源管控”系统的运行阶段

基于煤矿的运行特点与实际,漳村煤矿“点环源管控”系统运行的两个阶段分别是制度化的固化阶段与文化化的提升阶段。

第一阶段:制度化的固化阶段。无论是源、环还是点的内容与过程管理均需要有制度保障,并让相关方面的制度为煤矿员工所熟悉,成为日常工作行为的组成部分。制度化的固化阶段是通过建立完善与切合实际的运行制度,确保煤矿运营过程中的目标制定与落实过程例行化、规范化、标准化。固化就是例行化与程序化、规范化与标准化,这是煤矿“点环源管控”系统能否取得成果与煤矿管理是否进步的重要一环。在“点环源管控”系统运行的制度化固化阶段,一是通过例行化管理不断把例外事项变为例行事项,强调建立以流程型为主导的体系,使煤矿在目标制定与推进落实过程中已经有规定,或者已经成为惯例的东西,尽快依流程规范运行,并使还没有规定和没有成为管理的东西有效地成为规定和惯例,使煤矿例外事项例行化,经验知识科学化,权力空间责任化。二是通过规范化把所有的标准工作做成标准的模板,按模板来做,“点环源管控”系统运行中重视管理的规范化,强调以规范化的具体手段包括模板化、标准化等明确目标、落实目标,通过清晰流程与重复运行的流程确保煤矿所有工作模板化。

“点环源管控”系统运行的制度化固化的制度包括两个方面:一是根据煤矿或企业发展情况制定合适的管理制度;二是确保制度不折不扣的落实,这是制度化固化的关键环节。从系统性的制度架构着手,建立和完善“点环源管控”制度体系,并通过加强对制度执行的监控,提高制度的监管力度。

第二阶段:文化化的提升阶段。“点环源管控”系统运行的制度化固化阶段是让员工完全接受“点环源管控”内容,通过刚性制度确保“点环源管控”系统内容规范化、标准化执行;“点环源管控”系统运行的文化化提升阶段是让员工对“点环源管控”内容的执行成为一种自觉的习惯,进而在运行中不断总结、提升运行内容的科学性、规范化与标准化程度。美国兰德公司和麦肯锡公司对全球经济增长最快的30家公司进行跟踪考察后得出了这样一个结论:“世界500强胜出其它公司的根本原因,就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力,凭借企业文化力”。迪尔和肯尼迪在《企业文化》一书中指出:“杰出而成功的公司都有强有力的企业文化”[2]。美国哈佛商学院约翰·科特教授的结论是,强力型企业文化既可能将企业引向成功,也可能将企业带向衰败。只有与企业环境相适应的企业文化方才是好的、有效的企业文化。适应性越强,企业的经营绩效效应越大;适应性越弱,经营绩效就越小[3]。在“点环源管控”系统运行的文化化提升阶段,一是让员工对“点环源管控”的所有内容由认识、认知、认同到自觉践行,从不自觉到自觉、从不习惯到习惯;二是在自觉执行“点环源管控”系统过程中,相关运行规则、制度、理念等逐渐成为员工日常工作行为的一个组成内容,使“点环源管控”系统中的内容内化于心,固化于制,以制度反映“点环源管控”系统理念,使“点环源管控”系统理念成为企业文化运行的内容;三是通过认真总结企业运行实际、吸收外部先进内容,不断优化“点环源管控”系统的内容,使持续优化称为一种企业文化,确保煤矿持续的管理进步。

### 3.2. “点环源管控”系统的提升路径

从目前漳村煤矿运行的“点环源管控”系统来看,有以下三个提升的方向。

第一,把责任落实到岗位。当前漳村煤矿“点环源管控”系统运行的绝大部分点、环、源的终端责任主体仍然是部门、班组以及其他团队,尽管部门、班组以及其他团队都有负责人,但容易形成大锅饭。未来提升的路径之一就是目标尽可能分解到具体责任人,明确责任主体,使“环”运行与推进的关键控制点的责任落实到具体责任人身上,任何“环”也需要明确责任主体,进一步的“点”的考核与控制就直接与责任人发生关联,这样使“点环源”都有具体的责任对象,便于过程追溯与过程管理。

第二，建立“四化”基础。漳村煤矿的制度是用来约定在生产与经营管理过程中某一类业务事项应按照怎样的法律依据、上级要求、内部规定来组织开展的“条款规定”；流程是用来解决日常工作中遇到的每一件工作应按照怎样的内部程序来完成的办事“路线图”；表单不同于表格，人们定义为解决每个流程及节点的顺序化“操作标准”，而表格是承载办理过程信息的“记录载体”。有了基于制度规定的记录载体、路线图和操作标准每一项工作的就可以顺利开展，这是“管理制度化、制度流程化”。而“流程表单化”是将流程节点中的每一个审批的环节主体和客体所要掌握的工作标准、审核要求采用表格方式顺序化的列出标准文本，在操作中不需要再查阅制度文本、不需要再依靠头脑中的经验。“表单信息化”是将所有的纸质载体上的见面式办公室方式，通过 OA 系统和信息系统开发变成流程化的不见面的办公方式，提高一定时间、空间内的办公效率。制度并不能完全覆盖并解决日常管理工作的所有情况，流程图能够全面覆盖到所有工作的点和面，因此流程和表单来源于制度规定，但是又不局限于制度内容，通过制度 + 流程图 + 流程表单 + OA 流程的方式实现日常工作规则的全面覆盖。结合漳村煤矿 OA 系统，需要形成适用于煤矿自身实际的“管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化”的制度体系建设模式，并走通管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化之间逐层递进、循环优化的顺序关系。

第三点环系统建设。“点环源管控”从理论体系构建的要素来讲，就是在企业生产经营过程中，设立目标“源”，确定实现“源”的途径和方法——“环”，加强对各环节当中“关键控制点”的管控，也就是通过管控“关键控制点”，保证“环”的顺畅，最终实现目标“源”。对于漳村煤矿“点环源管控”系统运行来说，最为关键的是核心“环”的识别以及关键“点”的判断，从而有效建立起漳村煤矿的“点”与“环”系统。

#### 4. 结论

根据对“点环源管控”系统运行实践的内容与过程分析来看，可以获得以下几个方面的结论：一是“点环源管控”系统需要相关制度体系配套建设才能促进其全面推进；二是漳村煤矿“点环源管控”系统目前仍然处于制度化固化阶段，只有运行内容经过例行化、规范化、标准化，“点环源管控”系统才能有效运行，进而达到文化的“内化于心”阶段，形成自觉的文化理念；三是在漳村煤矿“点环源管控”系统未来提升的路径上，需要全面推进精细化关键点责任、配套“四化”建设与建立起明确的点环系统。

#### 参考文献

- [1] 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006: 137.
- [2] 特雷斯·迪尔, 艾伦·肯尼迪. 企业文化[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 45.
- [3] 约翰·科特, 詹姆斯·赫斯克特. 企业文化与经营业绩[M]. 北京: 华夏出版社, 1997: 36-42.