

实行专业化管理与服务外包提高矿山效益^{*}

刘云超, 李春华

(葫芦岛八家子矿业有限责任公司, 辽宁 葫芦岛, 125200)

摘要:分析了矿山专业化管理的重要意义,以某矿业公司为例,介绍了矿山专业化管理与服务外包的实践,为矿山企业带来了可观的经济效益。

关键词:矿山;专业化管理;服务外包;效益

中图分类号:F406.2;F407.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-0076(2010)01-0013-03

Improving Mine Benefits by Carrying out Professional Management and Service Outsourcing

LIU Yun - chao, LI Chun - hua

(Huludao Bajiazi Mining Industry Co., Ltd., Huludao, Liaoning 125200, China)

Abstract: The article analyzed the important significance of mine professional management. Taking a mining company as an example, the practices of mine professional management and service outsourcing were described, which had brought a considerable economic benefits for the mine.

Key words: mine; professional management; outsourcing services; benefits

1 引言

我国是矿业大国。近十年来,由于整体经济的向好,矿业发展也出现了井喷行情,矿业也一度成为暴利行业。但在繁荣的背后,有相当一部分矿山暴露出管理、技术力量不足及管理模式、管理理念的落后造成的经济效率不高和破坏性开采造成的资源利用效率低下等问题。有人形象地表述:“矿业吃的是资源饭”,是资源垄断型的这么一个行业,拥有一个比较好的矿产资源的采矿权后,一俊遮百丑,只要市场好,不管开采效率如何,总能挣钱,从而忽视了矿山的效率管理。而遇到市场行情低迷时,又往往采富弃贫,破坏性开采,造成资源的浪费。

应该认识到,现代的矿山企业其实肩负着两个责任:一个是矿山自身的经济责任,对自己的经济效

益负责是不用质疑的。另一个是社会责任,提高生产效率、降低消耗、提高回采率也是一种社会责任。比如降低矿石贫化可以有效减少各种物耗、能耗,并减少废弃物对环境的压力;提高回采率对不可再生的资源的充分利用有重大意义等。

有些企业过分注重自身的经济责任,但却很少考虑社会责任。应该看到,没有社会责任感的企业,成功只是暂时的,适应外部社会环境变化的能力也是脆弱的。最好的例子,如2008年的金融风暴,造成了不少矿山企业的关闭,但也有很多矿山企业在风暴中顽强生存。当然,这其中有很多原因,但主要还是“责任决定生存”。但矿山责任的实现取决于矿山开采的效率。因此,也可以说“效率决定生存”。当然,此处所说的效率,是兼顾两种责任而体现出来的效率。而只专注于企业自身效益,不顾及

* 收稿日期:2009-12-18;修回日期:2009-12-31

作者简介:刘云超(1970-),男,辽宁省建平县人,采矿工程师,学士,现主要从事采矿设计及其管理工作, hldlyc@yahoo.com.cn。

环境及资源稀缺性等的矿山开采效率不应该叫作效率,因为它不具备可持续性。这样做,有时候也会成功,但最终会误人误己。

总而言之,矿业存在的问题,可归结为一个“效率”的问题。只有有效率的开采,才能实现自身的经济责任和社会责任。效率是一个成功企业家的终极责任,应该得到高度的重视。

这里,我们不过多讨论企业的经济和社会责任,而只讨论如何通过提高效率来实现企业的经济和社会责任。

2 实行专业化管理是矿山发展的必经之路

如何才能产生效率呢?专业化是唯一的途径。专业化在有些行业已经非常成熟了。比如信息技术、汽车行业等。但矿山在大家的印象里,还是一个粗放的行业,与规范的专业化管理距离甚远。即使一些矿山的经营者也未意识到专业化对于矿山发展的重要意义。

所谓专业化,即是根据矿山实际,将矿山生产经营的各个环节进行适度的专业细分。比如,可细分为地质找矿、采矿、选矿、设备保障等专业队。其中采矿工艺又可细分为采矿队、掘进队、凿岩队和爆破队等。细分的目的是让各专业队专注于只做一件事,做细、做透,做出效率。

专业细分以后的关键,是如何在生产经营中落实的问题。专业化的实施是靠专业的人才、装备、理念、经验支撑的。但由于矿业的蓬勃发展,矿业的人才资源明显不足,装备、理念、经验资源缺乏,工作质量不高,导致矿业效率低下。

3 利用专业化管理,矿山服务外包的实践

如何整合资源、提高矿业效率是矿业经营者面临的重要问题。整合资源有两种方式:一是内部挖潜,一是服务外包。现以某矿业公司专业化的探索做一说明。

该矿业公司为—地区集团性质的矿业公司。属下六个非金属矿山,其中大部分都是近些年新开发的项目。由于企业的迅速膨胀,明显感觉到人才、装备、理念、经验的缺乏。矿山分布在方圆70 km的范围内。地理位置既不算近,也不太远。建矿初期各

矿按专业综合块式管理,麻雀虽小,五脏俱全。但由于各种建矿资源缺乏,各矿互相拆借资源,集团协调的工作量相当大,加之各矿本位主义和官僚主义的影响,导致建矿效率低下。鉴于此种情况,集团引进了专业化的管理理念。区分不同情况,在集团及各矿层次上分别进行改革创新。具体地说,将专业综合块式管理为主的管理模式改为专业细分垂直条式管理为主的管理模式。

总体原则是:细化出来的专业部门,在集团有能力和资源实施垂直条式管理的部门实行垂直条式管理,否则的话,引进外部能力和资源,即服务外包。期望通过更有效的资源配置,实现矿山建设、生产方面的大的突破。

集团将原来归各矿管理的设计部门、财务部门、运输部门、供应部门、供电部门、质检部门、保卫部门职能从各矿山剥离出去,成立相应的专业公司,划归集团直管,原各矿专业部门改为新专业公司驻该矿分部。各矿山只保留采矿、选矿项目建设及生产的职能。实施以后,每个专业的资源可以在集团范围内最大程度上调剂余缺、共享,每个专业的人才、装备、理念及管理经验得到最大的利用,避免了资源的浪费。由于是专业公司在做,工作效率和工作深度也有很大的提升。比如,各矿运输部门的工程车辆,原来集团调剂时,各矿往往从自身考虑,外借很难,同时车辆维修、保养也由于缺乏相应人员而跟不上。车辆归口以后,形成垂直条式管理格局,新运输公司统一调配集团车辆,设有统一的大的维修车间,便于维修、保养。

另外,在矿山的层次上也进行了专业细分。采矿车间的工作主要有两项:掘进和采矿。由于掘进工期要求较紧,矿山自身的工作效率达不到专业化的效率要求,换句话说,集团不具备将该项业务整合成垂直条式管理的能力,只有利用外部资源,使其成为外部专业公司垂直条式管理框架的一部分。经研究,将此项服务外包出去,委托给南方的一家井巷公司,效果非常好。700 m的通风斜井工程按合同工期如期完成,未发生一起工伤事故。等条件成熟以后,矿山还拟将采矿生产也外包给专业公司去做。

地质找矿工作以前由集团自身技术力量承担,但由于理论、技术手段缺乏,找矿效果不明显。经反思,认为集团地质方面的专业化水准不足以有效率地开展找矿工作。因此,基于专业化和服务外包的

理念,集团抽调主要地质技术骨干与外省一勘查单位合作组建了矿产勘查公司,运用物探、化探手段进行大比例尺成矿预测,并配套钻探、坑探验证。经实践,找矿工作也实现了一定的突破。

重新整合以后的各矿山,主要工作是矿山生产的辅助作业,如卷扬提升、排水通风工作及日常生产调度、安全、服务及考核工作。这样,各矿山从以前的多专业的、繁杂的块式管理中超脱出来,主要生产工艺不用操太多的心,专注于协调、服务和考核,避免了由于矿山相关管理人员、管理资源的缺乏,效率上不去而造成的尴尬。

总之,该集团专业化管理实践的效果还是令人满意的。

专业化管理及服务外包理念已不是什么新鲜的东西。一些其它行业和大中型矿山已做得很好了。一些中小矿山在生产经营过程中,也自觉不自觉地应用了专业化的管理方式,专业化正逐步形成趋势和潮流。以小露天采石场为例,主要生产工艺都以服务的方式外包出去。

矿山开拓时所需的土石方工程雇用工程机械公司完成,中深孔凿岩由专业的凿岩公司负责,爆破工作由有资质的爆破公司承担,碎石由专业的运输公司运输。矿山基建投资大幅下降,生产成本也由于效率的提高而下降,生产量也得以保证。另一个关键点在于,经营者从繁琐的日常生产事务中解放了出来。

还应该看到,专业化管理与服务外包理念不仅具备充分整合各种资源的优势,同时还具备体制上的优势。首先,专业化管理的基础是一群掌握专业技能的人,对矿山企业养成以人为本、尊重知识、尊重人才的风气有重要意义。其次,服务外包实际上在多层面上引入了市场机制,实现了开放式办矿。所谓流水不腐、户枢不蠹,增强了企业的活力。再次,经过服务外包,矿山化整为零,在经济这条纽带的牵扯下,矿山由一个大老板真正负责转变为一个大老板和若干个小老板共同真正负责的局面,企业真正负责、真正做事的人多了。第四,人际关系简单

化。不是老板身份的管理者,在工作中难免为人际关系所累,工作不行但与自己私人关系好的也有可能重用,反正损失不会自己直接买单,同时也助长了溜须拍马、报喜不报忧等恶劣的官僚主义作风。外包以后,经营者都是小老板身份,用人不当,要承担从自己兜里掏钱的责任,其责任心一定大大地增强。服务外包以后,约束经营者的主要是合同,而不是人际关系。这样,人际关系逐渐简单化,官僚主义的工作作风也逐渐失去了土壤。企业文化建设也能够达到一个新的水平。

4 结语

专业化管理对于一些中小型矿山来说,可能做得不够,或者从认识上就不很到位。应该说,专业化是矿山做大做强必然选择,只有专业化才能给我们效率和深度。一个人做事没有效率和深度,想成功很难,一个企业也一样。面面俱到意味着什么也做不好。矿业也是如此,开发矿业和具体开采都要顾及的话,是以牺牲效率、丧失更多的专业成长机会为代价的。

当然,专业化管理只是一个原则。各个矿山的条件不同,应用的范围和层次也不同。只能说,矿山经营者要认识到专业化管理的重要性,在脑海中有有一个清晰的印象。实践中,在条件相对具备时,积极推进专业化管理,为企业插上—双看不见的翅膀,以提高矿业开发效率,实现矿山的经济责任和社会责任。

参考文献:

- [1] 何西生. 浅析提升企业执行力[J]. 中国铝业, 2007, (3): 50-51.
- [2] 臧际全. 浅议工程总承包[J]. 矿业工程, 2006, 4(2): 4-5.
- [3] 秦钟英. 以人为本: 管理的灵魂[J]. 中国有色金属, 2006, (7): 64-65.
- [4] 贺晓阳. 论责任成本管理在矿山企业的实施与改进[J]. 中国矿山工程, 2006, (5): 37-39.