

技术经济管理

煤炭企业专业化发展模式分析与建议

宋梅^{1,2}, 秦佩^{1,2}

(1. 中国矿业大学(北京) 煤炭资源与安全开采国家重点实验室, 北京 100083; 2. 中国矿业大学(北京) 管理学院, 北京 100083)

[摘要] 简述了专业化模式的特点, 以某煤炭企业为例, 提出了煤炭企业专业化发展的思路, 并详细分析了该企业专业化发展的模式, 根据企业的自身特点, 设立了若干个专业中心, 明确和细化各专业中心的职能, 将专业中心再划分为不同板块, 利用专业化发展的协同效应, 达到专业化服务水平 and 经济效益的同步提高。根据企业专业化发展情况, 提出了专业化发展的建议。

[关键词] 煤炭企业; 专业化; 发展模式

[中图分类号] F403 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-6225 (2012) 03-0100-02

Specialization Development Mode and Suggestion of Coal Enterprise

SONG Mei^{1,2}, QIN Pei^{1,2}

(1. State Key Laboratory of Coal Resource & Safe Mining, China University of Mining & Technology (Beijing), Beijing 100083, China;

2. Management School, China University of Mining & Technology (Beijing), Beijing 100083, China)

Abstract: Introducing features of specialization mode and taking a coal enterprise as an example, this paper put forward the specialization development thinking of coal enterprise and analyzed in detail specialization development mode of this enterprise. Based on this enterprise's self feature, setting up several specialization center, explicating and detailing functions of every center, then classifying specialization center into different plates, utilizing synergy effect of specialization development and realizing synchronous improvement of specialization service level and economic profit. Finally, specialization development suggestion was present.

Key words: coal enterprise; specialization; development mode

煤炭是我国能源的支柱产业, 我国煤炭工业正逐步由劳动密集型向资本密集型和技术密集型转化^[1]。随着煤炭行业市场化进程的不断推进, “专业化、集约化”正成为现代煤炭产业发展的新趋势^[2]。专业化是解决我国煤炭企业负担重、全员工效低、企业大而不强等问题, 进而提升行业整体竞争力的有效途径。

某煤炭集团在陕北地区建设了一批大型现代化安全高效矿井, 并率先实践“集群化、专业化、集约化”的发展现代煤炭产业的战略构想。本文对该模式进行分析研究, 并提出了专业化发展的建议。

1 专业化模式的特点

煤炭开采需要具有专业技能和丰富实践经验的专业化团队^[3]。专业化一方面可以提高生产效率、降低生产成本, 为企业赢得更大的利润空间; 另一

方面, 有利于企业集中各类资源, 加大科研投入的力度, 促进行业科技创新。此外, 从国家和行业的角度, 专业化生产运营可在很短时间内, 通过市场机制, 调配各种资源, 达到更高的市场效益^[4]。

基于以上分析, 该集团公司提出了煤矿专业化的发展思路:

(1) 专业化发展 实现“设备统一管理、物资统一供应、服务统一提供”的专业化、集约化的生产模式。

(2) 市场化运营 按市场机制为内外部企业提供专业化服务, 生产服务项目双方协商, 对内部企业的服务价格参照同类外部服务项目的市场价格确定。

(3) 管理体制保障 按照现代企业制度的要求, 运用产权关系纽带, 市场化服务方式, 建立了所有权与经营权分离的管控体系^[5]。

(4) 带动地方经济 在构建专业化生产体系

[收稿日期] 2011-12-30

[基金项目] 2011年度教育“新世纪优秀人才支持计划”(NCET-11-0731); 中央高校基本科研业务费专项资金(2009QG08); 教育部高等学校博士学科点专项科研基金(20100023120016)。

[作者简介] 宋梅(1970-), 女, 河南安阳人, 博士, 副教授, 主要从事能源预测及结构优化、资源开采与地区经济协调发展、企业战略等领域的教学和研究工作。

过程中, 坚持“服务地方经济、带动地方经济”的发展理念, 通过与地方企业建立产权合作关系, 实现企业与地方共同发展。

2 专业化模式分析

2.1 发展思路

专业化发展具有明显的协同效应^[6], 在实施专业化模式的过程中, 集团公司下设若干个专业中心, 根据业务特点, 专业中心被划分为 4 个板块: 机电板块, 矿务工程板块, 安全质量管理板块和技术培训服务板块。通过发挥板块内的带动和板块间的协同作用, 突出重点, 带动一般, 开拓周边市场, 达到专业化服务水平和经济效益同步提高。

机电板块通过设备租赁和设备维修业务带动物流配送业务, 在保证为内部矿井服务的前提下拓展周边矿井的专业化服务业务; 矿务工程板块通过加强搬家中心、掘进中心对外服务的能力, 带动地测中心的业务; 安全质量管理板块继续提升矿山救护中心、质监中心的服务能力和水平, 为内外部两个市场提供优质的专业化服务; 技术培训服务板块首先加强培训中心的服务能力和水平, 开拓市场, 并充分利用集团公司的优势, 与大专院校结合, 为煤矿企业培养专业人才。

2.2 专业中心职能

根据各专业中心的定位、核心业务及发展思路确定各专业中心的职能。

机电设备管理中心是为了集团在陕北矿区煤炭产业的发展, 加强机电设备管理, 提高生产技术装备水平和经济效益, 保证安全生产和机电设备正常运行而设立的管理部门。目前实现了控股矿井综连采设备的统一托管, 开创了现代法人治理结构模式下设备统一管理的行业先河, 为机电业务的长远发展奠定了基础。

机电设备维修中心定位于“以修为主、将维修做精做强, 围绕维修开展内需加工制造, 提高产值内涵”。该中心目前已完成了控股矿井的支架大修、项修及“三机”维修任务及胶带架等部分制造业务, 具备了一定的自主发展的能力。

物流配送中心是集团在陕北矿区负责物资统一采购供应的专业化机构, 是一支专业化的物资交易管理中心, 在为陕北地区控股和参股的矿业公司提供生产建设所需物资服务的同时, 依托企业内部的交易大厅面向社会进行物资市场化交易。矿井设备集中采购的优势已逐步体现。

搬家中心主要是为集团在陕北矿区矿井提

供现代机械化综采搬家倒面专业化服务, 同时承揽晋、陕、蒙等外部矿井搬家业务。

掘进中心主要任务是完成集团公司陕北地区矿井的井巷接续掘进任务, 同时在“十二五”末将形成四连两综的格局, 可满足年 72000m 的井巷接续任务。

工程质量监督检查中心由工程质量监督和工程质量检测试验 2 个部分功能组成, 质量监督是受政府委托, 依托企业, 对煤炭建设工程质量实施监督管理的相关职能; 工程质量检测试验是对工程类相关建材检测试验的相关功能。随着该中心市场份额的持续扩大, 已经走出了一条“小而强”的发展道路。

地质测量中心是陕北矿区一支集地质测量服务、管理与自主承担各类地质、测量、勘探专业工程的现代化专业技术队伍。在人员配备上以地质、水文地质、测量专业为主; 设备配置有钻机、防爆全站仪、陀螺全站仪、GPS、各类成图软件、绘图仪等。该中心已取得乙级资质, 并完成了部分矿井的地质测量工作。

根据公司在陕北地区生产的需要, 培训中心围绕“大陕北、大培训、大服务”的培训格局, 形成了八大培训体系, 目前完成了多项培训任务, 为建设陕北培训基地打下基础。

矿山救护中心实现了“立足陕北, 面向全国, 为中国一流现代化矿井打造专业生产服务队伍”及管理先进、制度健全的综合性专业救援队伍和本区域救援指挥、培训、演习训练中心, 在业内形成了一定影响。

3 专业化模式的效果

经过几年的建设, 该集团公司的各专业化中心全面投入运行。2010 年, 该集团在陕北地区生产煤炭 3800 多万吨, 占集团公司煤炭生产总量的 1/3。到“十二五”末, 集团公司陕北地区煤炭产量将达到 84Mt/a, 全员工效将达到 20kt/人·a, 集团公司的人均产能、人均产值、全员工效、安全生产、企业管理水平都将处于全国一流行列。2010 年上缴税金 1413 万元, 企业无偿捐款 10 亿元, 有效支撑了当地医疗卫生、文化教育和社会保障体系。专业化模式的实现不仅支撑了企业的跨越式发展, 也为地方社会经济发展做出了重要贡献。

专业化模式的实践证明, 按照现代企业制度要求, 建立“专业化发展、市场化运营、融入地方

(下转 92 页)

因此一采区工作面发生突水的可能性低。

当考虑采动破坏影响时由计算所得的突水系数 (T_{sl}) 合成突水性等值线图如图 8。

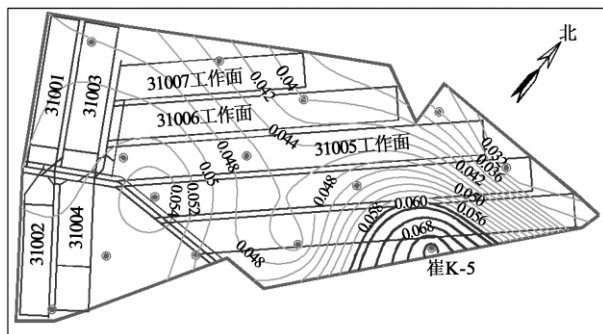


图 8 一采区开采 10 煤底板突水性等值线

若同样根据底板突水系数大于 0.06MPa/m 时不安全的评价原则,如图 8 所示,图中细等值线表示区域底板突水性系数小于 0.06MPa/m ,没有突水性危险,但不能排除地质薄弱地段的开采的突水危险;图中加粗等值线区域(钻孔崔 K-5 附近)突水性系数大于 0.06MPa/m ,有突水危险。此外由于一采区断层发育,断层可能导通奥陶系主含水层,将使底板突水性危险增大,开采过程中应该注意加强底板防治水工作。

4 总结

根据现场电剖面法，采用改变电极距的方法实

(上接 101 页) 一步调动员工积极性。

经济”的生产运营模式符合国家煤炭产业政策导向，顺应了“安全、高效、清洁”的煤炭工业的发展趋势。

4 专业化模式的建议

专业化代表着我国煤炭行业的发展趋势，然而，专业化模式的顺利推进、优势的完全发挥还需要相应体制和机制的保障。

(1) 不断完善企业制度, 尽快理顺集团公司
在陕北地区的管理模式, 强化管理职能, 规范管理
行为, 创新管理手段, 促进企业规范发展^[7]。

(2) 集团公司应加大对陕北地区生产服务公司的政策支持和资金投入。生产服务公司基本建设和固定资产投资资金需求大，前期需要政策和充足的资金作保障，确保后续各项业务顺利开展。

(3) 建立公平公正的薪酬分配机制，并借鉴先进企业的经验，尽快完善企业绩效考核体系，进

测得出破坏唯一解, 经过数据分析计算得到破坏深度的极大值约为 17.26m, 因此认为电测法实用、适应性强, 是一种值得推广应用的底板破坏深度观测方法^[5]。

由计算的突水系数及等值线图可以看出一采区大部分地区底板突水性系数小于 0.06MPa/m ，没有突水性危险，但不能排除地质薄弱地段和断层构造带的突水危险；在钻孔崔 K-5 附近局部区域，考虑采动破坏时的突水性系数大于 0.06MPa/m ，有突水危险。此外由于一采区断层发育，断层可能导通奥陶系主含水层，将加大底板突水危险性。因此，在开采该区域时，应注意加强监测，做好带压开采的安全防水措施。

[参考文献]

- [1] 桂和荣, 龚乃勤, 孙本魁. “深部开采底板突水控制论”研究基本思路及方案 [J]. 淮南工业学院学报, 1999 (4).
- [2] 李白英. 预防矿井底板突水的“下三带”理论及其发展与应用 [J]. 山东矿业学院学报, 1999 (4).
- [3] 李海梅, 关英斌. 综采工作面底板破坏深度的研究 [J]. 矿山压力与顶板管理, 2002, 19 (4).
- [4] 谢海应. 直流电法仪在煤矿安全生产中的应用 [J]. 山西焦煤科技, 2008 (8).
- [5] 王家臣, 许延春, 徐高明, 等. 矿井电剖面法探测工作面底板破坏深度的应用 [J]. 煤炭科学技术, 2010, 38 (1).

[责任编辑: 陈佩佩]

一步调动员工积极性。

(4) 完善人才引进机制，建设高素质人才队伍。建立人才的吸引和招聘体系，结合企业文化的建设，营造吸引专业人才的环境。

[参考文献]

- [1] 张 伟. 加强煤炭企业绩效管理 [J]. 合作经济与科技, 2008 (15): 42-43.
- [2] 董 良. 基于可持续发展理念的陕北资源型城市能源产业转型研究 [D]. 长安: 长安大学, 2010.
- [3] 富 强, 刘建华. 天地华泰专业化生产运营在鄂尔多斯的成功实践 [J]. 煤炭经济研究, 2010 (10): 96-100.
- [4] 张国强. 分工、专业化与产业组织演进: 一个理论分析模型 [J]. 求索, 2011 (3): 5-8.
- [5] 钮维花. 提高煤炭企业核心竞争力的途径探讨 [J]. 现代商贸工业, 2008 (12): 66-67.
- [6] 胡 颖. 浅析多元化战略与专业化战略 [J]. 经营管理者, 2011 (14): 50-51.
- [7] 黄天曦. 我国现代企业制度创新中人的理性转化研究 [D]. 杭州: 浙江工业大学, 2006.

[责任编辑: 施红霞]