

国有煤炭企业组织结构调整实证研究

杨泽煜

(山西兰花集团新闻中心)

摘 要:本文目的在于分析研究国有煤炭企业的组织结构调整。文章通过分析煤炭企业产业发展的新趋势,结合日常工作中对国有煤炭企业组织结构调整的案例进行实证研究,指出了国有煤炭企业组织结构存在法人治理结构不健全、组织管控体系不完善、管理链条冗长复杂、业务边界不清晰、人员组织结构不合理等问题,提出了国有煤炭企业组织结构调整应坚持的原则,在此基础上,提出了健全法人治理结构、完善组织管控体系、重塑组织架构设置、优化人员组织结构、实施板块化、专业化运营、全面推进信息化建设等调整国有煤炭企业组织结构的建议。最后对某国有煤炭企业组织机构调整的案例进行了分析,希望能为当前国有煤炭企业组织结构调整提供有益借鉴。

关键词:国有煤炭企业;组织结构调整

0 引言

组织结构是企业的“骨架”,重要性不言而喻。随着可持续发展、碳中和、低碳经济理念的提出,借着国企改革的东风,国有煤炭企业积极创新发展模式,大力延链补链强链,产业结构持续优化升级,在高质量发展的快车道上高歌猛进。但组织结构天然具有滞后性的特点,严重制约着煤炭企业的发展。因此,调整组织结构显得十分重要和非常必要。本文分析了国有煤炭企业产业发展的新趋势,指出了当前国有煤炭企业组织结构方面存在的问题,提出了现阶段国有煤炭企业组织结构调整应坚持的原则

及建议,旨在为国有煤炭企业组织结构的优化调整提供参考和指导。

1 国有煤炭企业产业发展新趋势

近些年来,国有煤炭企业整合重组动作频频,国家能源集团、山东能源集团、晋能控股集团、山西焦煤集团一批新改组煤炭企业“巨头”应运而生,煤炭行业集中度持续提高。同时,国家积极推进大型煤炭基地建设,不断淘汰落后产能,大型现代化煤矿已成为全国煤炭生产的主体,煤炭企业“强者愈强、企业差异化”发展趋势愈发凸显。在这种形势下,国有

煤炭企业产业发展也呈现出新特点。

1.1 产业跨区域、跨行业布局

为积极应对挑战,实现更好发展,煤炭企业基本都采用了“走出去”战略。其凭借积累的资金、技术优势,收购整合矿井、竞拍采矿权,出省经营、海外并购、跨国资本运作成为新常态。同时,国有煤炭企业为推动转型升级、解决富余转岗工人再就业等,通过兼并重组、参股控股、战略合作、资产联营等,积极与新技术新业态融合发展,投资电力、新能源、物流商贸、现代服务业等,企业多元化蓬勃发展。如山东能源集团经营范围涉足山东、新疆、内蒙古、陕西、甘肃多省,以及海外澳大利亚、加拿大、厄瓜多尔等,主导产业包括采矿、高端化工、电力、新能源、新材料、装备制造、现代物流贸易。煤炭企业多地协同发展、跨行业经营,给组织机构带来了全新挑战。

1.2 全产业链延伸发展

新形势下,国有煤炭企业利用技术特长、资金优势,“一鱼多吃、一鱼通吃”,全产业链发展成为可能。一方面,随着发展绿色循环经济的提出,煤炭企业愈发重视产业链整体发展,在壮大煤炭主业的同时,充分发挥煤炭的工业原料功能,大力延伸发展下游产品,提升产品附加值。如国家能源集团的榆林循环经济煤炭综合利用项目形成了从煤炭到甲醇再到聚烯烃及各种化工产品的“由黑到白”的完整产业链。同时,积极向产业上游开展煤机装备研发制造,涌现出了一批技术力量雄厚的煤机制造企业。各大型煤炭集团都成立了装备制造公司,中小型煤炭企业也成立有矿山机械公司,对煤炭主业形成了强有力支撑。另一方面,煤炭产业向精细化发展,资源利用率大幅提升。现代煤炭企业基本都建立了自己的洗煤厂、储装配煤基地、铁路专用线、物流运输公司,有的煤企还在港口进行布局,基本建成了煤炭产、供、储、销、运一体化经营管理体系,可精准高效满足不同客户需求,实现经济利益最大化。此外,煤炭开

采的副产品煤矸石、煤泥、煤层气、矿井排放水以及与煤共伴生资源基本实现了综合开发利用,最大限度避免了资源浪费。

1.3 产业信息化、智能化

经过多年发展,国有煤炭企业均实现了集约化生产和现代化管理,先进生产工艺迅速推广运用,机械化采煤成为主流,安全管理、成本控制、现代化水平大幅提升。进入21世纪,随着信息化技术的发展,煤炭产业自动化、信息化发展迎来大爆发,山西、陕西、内蒙古等产煤大省相继出台了推进煤矿智能化建设实施方案,各地市煤炭主管部门也向属地煤炭企业下发了煤矿智能化建设任务清单,智能化采煤工作面、智能装车系统、智能化综合管控平台、图像监视、安全风险预警等逐步落地矿山,信息化与企业生产经营业务流程加速融合,建设智能化矿井成为煤炭企业的新使命、新追求。

2 国有煤炭企业组织结构存在的问题

2.1 法人治理结构不健全

国有煤炭企业公司法人治理机制未能完全建立,法治化、规范化经营意识不强。煤炭企业多为国有股东“一股独大”,不遵守公司章程、不按约定程序决策、不执行股东会决议现象经常发生,股东会沦为摆设。董事会与经理层人员互为兼任,独立董事、外部董事话语权不大。多数煤企未能有效建立董事会向经理层授权制度,经理任期制、目标责任制、业绩考核迟迟未能实行。监事会未能发挥监督作用,经营管理人员侵害公司利益情况时有发生。

2.2 组织管控体系不完善

母子公司集分权关系界定不清,权责分配不科学,各治理层级之间的责、权、利关系不规范,使得分子公司管控模式与发展现状不匹配。这给企业整体运营带来一系列问题:目标体系无法协同、长期绩效

无法衡量、关键决策无法沟通、管理体系无法构建和重大变革没有动力。同时,管控措施不科学、不规范。对国有煤炭企业来说,煤矿收入大、利润高,母公司对煤炭类子公司管控过度,随意插手企业管理,导致煤炭类子公司事事请示,决策效率低,严重制约经营活力,束缚企业发展;而非煤企业收入小,利润低,甚至亏损,则管控弱化,甚至放任不管,任其随意发展,极易给公司整体带来风险。同时,由于对所有分子公司采取统一标准考核,无法有效发挥考核的激励和促进作用,损害部分分子公司积极性。

2.3 管理链条冗长复杂

一方面,由于国有煤炭企业长期管理粗放、行政色彩浓厚、收购企业整合不够、承担社会责任等原因,因人设岗、因事设岗较为常见,市场化能力不强,使得公司管理层级多,导致信息向上过滤传递发生失真,决策向下选择执行发生滞后,企业协同管理、信息传递、交易成本高,管控效率低下。另一方面,职能部门设置不合理,权力和责任不明确,职责交叉重叠和界限模糊,部门之间沟通协调复杂,缺乏合作,推诿扯皮、各行其是现象屡见不鲜。此外,职责不清还导致了考核不规范。由于难以准确界定工作范围及完成情况,人员和组织缺乏执行力,考核随意性强,绩效考核流于形式,薪酬激励作用难以发挥,平均主义、吃大锅饭现象盛行,使得员工士气低落,企业缺乏活力。

2.4 业务边界不清晰

国有煤炭企业业务边界不清晰,随意进入陌生行业分散投资,导致同行业分子公司众多。同行业、同类型公司资源重复投入、各自为战、难以协调,不利于实现资源共享和发挥公司整体优势。长此以往,还会导致公司之间“争权夺利”,内耗严重,不利于专业化、规模化公司培育。此外,国有煤炭企业与政府职能还存在模糊地带。以山西大型国有煤炭企业为例,多为当地矿务局改制而来,带有强烈的行政

色彩,创办有学校、医院、林场等,承担着供水、供热等部分政府职能,但其自身无盈利能力,主要依赖母公司输血,严重拖累企业整体业绩。

2.5 人员组织结构不合理

长期以来,国有煤炭企业人力资源管理机制僵化,管理停留在“人事劳资”上,以级定岗定薪、论资排辈观念严重,在人力资源规划、调配、开发上不足,导致人员组织结构出现不合理问题。第一,煤矿人员组织结构不合理。一线生产人员短缺,地面管理人员、二线辅助生产人员、后勤人员富余以及机关管理人员臃肿。一方面,由于煤矿井下工作环境艰苦,适龄就业人员较少选择从事煤矿生产一线等苦、脏、累岗位,且随着井下老工人的退休、转岗,年轻工人补充不足,使得矿井生产工人缺员严重。以山西某煤企校园招聘为例,2020-2023年,报名人员持续走低,符合条件人员实际到岗率仅为67%、65%、73%、57%,煤炭从业人员接续困难。另一方面,地面后勤辅助管理人员大量冗余,严重拉低了企业的生产经营效率。第二,专业技术人员组织结构不合理。高职院校技能人才供给不足、煤炭企业现有员工素质不高、专业技能人才老化及接续断档、高层次人才短缺的现状与建设现代化、智能化煤企需要更多高素质管理、技术、技能人才的要求严重不符。

3 国有煤炭企业组织结构调整应坚持的原则

3.1 坚持战略引领原则

企业战略具有方向引领、目标激励和发展指导作用。国有煤炭企业树立明确的战略能够为组织结构调整提供清晰的指引。组织结构调整也应紧扣企业的发展战略,充分考虑企业未来所从事的行业、规模、技术以及人力资源配置等,为企业提供相对稳定且实用的平台,并加强管理层和业务层对企业战略的认同感和执行力,减少发展方向不明确、资源分

散、内部竞争等不利影响。面对复杂严峻的市场环境,山西焦煤集团坚持以“打造集约环保、循环高效、全面打造具有全球竞争力的世界一流炼焦煤和焦化企业”战略为指引,加快产业布局整合,优化组织机构调整,实现了高质量快速新发展。

3.2 坚持责权利相适原则

明确的责任和权力系统是解决部门之间和成员之间相互关系的基本准则,是保证整个企业组织有条不紊正常运转的先觉条件。权力是履行责任的基础,责任是对权力的约束,利益决定了组织成员是否愿意接受权力并承担责任。按照权利和义务对等原则,企业管理人员在承担责任的同时,也应被赋予相应的管理权限,并获得对应的利益。这就要求企业组织内部权力、职责、利益划分合理,各部门、员工职责明确、任务清晰。机构设置以事为中心,因事设岗、设机构、设职务,做到人事相符、人岗相称,充分调动每个部门、每个员工积极性。

3.3 坚持精简高效原则

坚持精简高效是当前国有煤炭企业组织结构调整的必然选择。减少垂直管理层,整合水平层,优化组织职能部门设置,建立精简适宜有效率的组织机构,可使各组成部分分工明确、协调有序、沟通便捷,有利于减少因组织规模增大而增加的管理层次,防止资源浪费和工作重复。同时,实行定岗定编定员,严格控制和筛选人员,组建精干高效的管理队伍,能够增强信息沟通、决策执行的反馈速度,提高工作质量和经营效率,实现组织高速运转,有利于企业迅速适应市场环境变化。

3.4 坚持专业化运营原则

专业化运营可将有限的资源集中于某一领域内进行深耕,使企业的目标和定位更加清晰,有利于增强企业的核心竞争力。国有煤炭企业通过专业化运营,一方面,能够形成规模经济,降低成本、提升产品质量、提高生产效率、增强市场竞争力;另一方面,能

使企业及个人的业务专长得到最大发挥,集中力量开展技术创新,实行重点突破,发挥规模优势,培育专业型企业。现有国有煤炭企业基本都实行专业化管理、板块化经营战略,在定位做大做强主业板块的同时,对非主业进行专业化整合,打造一体化规模化专业化运营集团。

3.5 坚持信息化变革原则

产业跨区域、跨行业布局、全产业链延伸发展、产业信息化、智能化发展,离不开企业信息化水平快速发展。信息化能够为传统煤炭企业插上科技的“翅膀”、装上智慧的“大脑”,极大提升国有煤炭企业的适应能力和快速反应能力。煤炭企业应以信息化变革为抓手,将信息技术与煤炭开采、加工、销售、流通全要素环节深度融合,全面推进新型信息基础设施建设,充分发掘和利用信息资源,加快构建一体化、集约化、信息化管控系统,全面实施流程再造、制度重建和管理变革,推动国有煤炭企业生产方式变革、效率变革和动力变革。

4 现阶段国有煤炭企业组织结构调整建议

4.1 健全法人治理结构

国有煤炭企业应建立健全完善的公司法人治理结构。明确党组织在决策、执行、监督等各环节的权责和工作方式,确保党委的领导核心地位,落实重大决策前置程序,形成党委、董事会、经理层充分尊重、彼此信任、相互支撑的良好决策环境,把党的领导体现在公司的有效治理中。建立完善的股东会、董事会、监事会和经理层协调运转、各司其职、有效制衡的公司法人治理结构。设立战略、提名、薪酬、审计等专门委员会协助党委会、董事会开展工作,提升各项决策事务的合规性与精准性。董事会和经理层人员相对分离,适当加大外部董事、独立董事人数占比,经理层人员实行市场化选聘、契约化考核,考核

结果与其薪酬、任期去留挂钩。监事会通过加强公司财务监督、业务审核、经营审计,加大董事、经理层履职情况监督等,更好发挥监督作用。

4.2 完善组织管控体系

以管资本为主线,优化母子公司管理体制。采用小总部、大产业的管理模式,明确总部战略决策中心定位,子公司为利润中心、下属厂矿等实体单位为成本控制中心的三级管理体系。根据下属企业股权关系及业务类型,采用不同的管控模式,建立不同的管控体系。并持续细化关键目标、关键岗位、关键事项、关键措施管控。通过对煤炭主业分子公司财务控制、战略规划与控制、人力资源控制以及部分重点业务审批达到管控目的。对非主业分子公司重点关注投资回报和战略协同,通过管理和考核财务指标、战略指标实现目的。此外,还要以考核为手段强化管控力度。区分利润中心、成本中心,结合不同企业生产经营实际,差异化调整优化考核指标、权重、计分标准,分类考核、区分档次,严格兑现考核结果。

4.3 重塑组织架构设置

首先,合理设置职能部门,明确各部门职责与定位,明晰部门权责的边界。借鉴同行业先进企业经验,除党群、纪检、人事、财务等必设部门外,将关联性强的职能并归一个部门,如安全、环保与质量管理设置为一个部门,内控、审计归属同一部门,专属业务管理职能下沉至各经营单元。部分部门下设专属中心,统管各分子公司该职能,条线清晰明了。针对信息化发展,设立信息化专业职能部门,组建起专业化运维队伍。同时,改善现行组织结构资源不能共享的情况,设立综合信息服务中心、人力资源管理中心、财务共享中心等服务支持中心,打破组织壁垒和部门本位主义,为所有分子公司统一提供服务,提高工作效率与反应速度。其次,理清管理边界和审批主体,建立业务规范,完善制度流程,提升内部管控体系水平。根据调整后的组织架构和职能,重塑行

政管理、项目投资、工程建设、产品销售、物资采购、全面预算、风险监督等制度体系,做到靠制度管人、靠流程管事、依法依规治企。

4.4 优化人员组织结构

第一,通过多种方式积极参加各类人才招聘活动,同时不断健全选、育、用、留内外环境,常态化引进各类生产经营管理、专业技术、生产操作各类人力资源。第二,通过舆论引导和薪酬杠杆,在薪酬分配中大张旗鼓向“苦、脏、累”的生产操作岗位、核心技术岗位、关键岗位倾斜,正面引导职工,鼓励职工到生产操作岗位工作,逐步改善人员组织结构。第三,全力提升煤企工人综合素质和技能水平。通过加大学历和专业技能薪酬体系倾斜比重,畅通技能人才职业发展通道,培养煤企技能工匠人才等措施,建设高素质煤矿人才队伍。第四,制定科学合理的选人用人的管理办法,推动劳动、人事、分配改革,彻底打破“铁饭碗”“大锅饭”,持续完善职级管理体系、绩效考核体系、培训体系、干部培养晋升体系,打造识才爱才敬才用才的用人环境。山西某煤企这一方面做法值得推广,即实行产教融合共同体,以本土职业院校大专层次及以上非煤炭主体毕业生、中专层次工科专业毕业生、公共就业服务中心登记求职者等适配人员为目标生源,确定专业煤炭职业学校为对口招生院校,以所属煤矿生产实践岗位(教学点)为学习成长平台,通过引入“双元制”“双师制”“现代学徒制”“工学结合”等产教深度融合职业教育先进模式,培养锻造更多的煤炭技术人才,有效缓解煤炭企业人才短缺问题。

4.5 实施板块化、专业化运营

国有煤炭企业应梳理涉及产业性质,区分划定主业、辅业,并按行业类别、地区实行板块化、专业化运营。主业采用事业部管理体制,充分发挥事业部的灵活性、积极性和创造性,集中力量推动专业化运营。如陕煤集团将煤炭、化工、电力等企业分别整合

到板块公司,成立煤炭、化工、电力3大事业部;市场营销、科技发展和资本运营采用公司化专业运营模式。对于国有煤炭企业的辅业,如金融产业,可利用煤炭购销带来的大额资金优势成立财务公司、金融公司,开展专业化管理,既能利用闲置资金增加收益,还能降低资金成本。煤矿三产公司、物业、安保、酒店、物流等后勤服务业进行整合重组,成立一体化运营服务保障集团,打造专业化综合后勤服务体系,为主业提升发展提供有利支撑;商业、旅游、地产等其他长期亏损辅业及时转产或剥离退出,止住出血点。

4.6 全面推进信息化建设

一方面,国有煤矿企业应大力引进工业互联网、大数据、云计算等先进技术,加快煤矿新工艺、新技术、新装备的技术攻关与推广运用,推动煤炭生产组织优化,推进煤矿智能化、自动化、无人化开采,加速打造数字矿山、智慧煤企。另一方面,聚焦智能生产、智慧经营和业务协同,将人、财、物、产、供、销、储、装、运业务管理体系纳入企业智能化管理系统,打造系统集成、数据共享、协同高效的信息化管理平台,实现管理制度化、制度流程化和流程信息化,将流程固化至系统,减少人为干预风险。并在此基础上,以中心煤炭企业为“链主”整合产业链上下游生产资源、物资资源、技术资源、人力资源、物流资源、仓储资源和金融资源,建立集电商交易、销售管理、采购管理、供应链管理以及供应链金融等产业聚集的互联网综合服务平台,为客户提供一体化产业链集成服务,构建煤炭生产服务新生态,实现国有煤炭企业组织效能大提升。

5 案例分析

当前,国有煤炭企业组织结构优化调整进行的如火如荼,企业经营管理大幅改观,组织机构改革成

效显著。以某大型国有煤炭企业为例,长期以来,其在组织结构调整上进行了不懈探索,通过建立现代企业三会治理模式,董事会下设设置专门委员会协助开展工作等,逐步健全法人治理结构,采用小总部、大产业的发展模式,持续完善管控体系,整合部门职能,设置若干综合性职能部门,设立综合服务中心、人力资源服务中心、财务共享中心等服务支持中心,重塑了组织架构,成立未来技术学院、产业研究院,加快技术人才培养,优化了人员组织结构,整合生活服务、安保、消防等后勤保障业务成立了发展服务集团,坚持板块化、专业化运营,并以财务管控体系为起点,全面开展企业信息化变革,建立业务规范上百个,理清了业务流程体系,优化了授权控制体系,逐步建成了覆盖90%以上分子公司,涵盖煤炭销售、发运、财务管理、物资采购、智慧法务、文件审批、人力资源、项目管理、电商平台、内控体系等信息化管控平台,有效促进了企业规范化运行、信息化融合协同发展,企业经营成绩迅猛提升,闯出了一条国有煤炭企业组织结构调整的新路子。总体来说,国有煤炭企业的组织结构需要不断调整,确保始终适应企业内外部环境变化,推动煤炭企业朝着高质量发展的目标坚定前行。

6 结束语

党的二十大报告强调要深入实施能源革命目标,推进煤炭的清洁高效利用。这为国有煤炭企业的发展指明了目标。然而,当前国有煤炭企业组织结构存在的问题严重制约了其进一步发展。为了更好地应对新形势下挑战,国有煤炭企业应在全面优化产业布局的基础上,持续健全法人治理结构、完善组织管控体系、重塑组织架构设置、优化人员组织结构、实施板块化、专业化运营、全面推进信息化建设,前瞻性的对组织结构优化调整,合 (下转第24页)

液吸收过程贫液泵的电耗,综合平衡后,我公司进行了空气鼓风机改引风的改造,对鼓风机的进出口管进行了互换。并在空气进入系统前增加了空气换热器,使得进入气体塔前空气的温度降至了10℃以下,空气中的水分在气提塔前的空气分离器中得到了很好的分离,大大减少了空气带入系统的水分。

(2)在变换气进入系统前增加水冷器。

为了进一步的优化系统运行,降低吸收过程的冷量消耗,在2006年,我公司在变换气进脱碳系统前增加了水冷器,使精脱硫后的气体温度由原先的40℃降至了10℃左右,使前系统变换气中夹带的水分及杂质得到了有效的分离。

3.2 控制变换气中的H₂S含量

在变换气的精脱硫系统,改变原水解脱硫为常温活性炭多塔串联脱硫,使得变换气中的H₂S含量始终保持在未检出的水平。既保证了变换气的洁净度,又避免了水解脱硫变换气温度高的不利因素。

3.3 做好溶液的净化处理

(1)优化脱水过程的运行。

在脱水过程,为保证有效的过滤溶液及减少杂质的带入,采用高效的溶液自清洗过滤器,使得杂质的到有效的过滤。脱水换热过程使用铝板换热器,减少了换热过程换热器杂质的带入。

(2)改空气过滤器为卷帘式。

原我公司空气过滤器为滤筒自洁式空气过滤器,由于滤筒采用空气逐排吹扫,而空气为连续吸入,滤筒上反吹的空气又会附着于其它滤筒,使得吹扫无实际效果。于是改用卷帘式空气过滤器,使得空气洁净度得到很好的改善,使空气换热器的清洗频次由原先的不到一年年增加至两年以上。

4 结语

山西兰花煤化工有限责任公司仍在节能与增产上进行着不断地改进,未来的生产气量将会进一步的加大,NHD脱碳系统的负荷也还会进一步的增加,优化NHD脱碳工艺还有待于我们去不断地探讨。

(上接第42页)

理配置各类资源,建立起强有力的激励和约束机制,既调动经营者和职工积极性,又规范各自行为,凝聚内部成员合力,实现组织效能最大化,全面推进国有煤炭企业转型升级。

参考文献:

- [1]吕鹏辉.ZW国有煤炭企业整合重组背景下内控体系建设有效性评价及提升研究[D].徐州:中国矿业大学,2023.
- [2]李泽平.山西焦煤发展战略优化研究[D].太原:山西财经大学,2023.
- [3]吴欣瑞.智能化转型中Y国有煤炭企业员工结构优化研究[D].郑州:河南工业大学,2023.

- [4]黄涛.国有煤炭企业管理创新发展探究与讨论[J].现代盐化工.2023(3).90-92.

- [5]杨丽佳.基于煤炭企业国有资本布局与产业链水平现状分析[J].现代工业经济和信息化.2023(8).262-265.

- [6]王思霓,王彩萍.国有企业提升产业链韧性的演进历程、内在逻辑与路径选择经济社会体制比较[J].2023(5).75-84.

- [7]王利娟.基于现代企业制度的公司组织结构优化研究[D].天津:天津理工大学,2011.

- [8]马震泉.关于煤炭企业组织结构调整方向的探讨[J].科技创新导报.2009(35).130.