

唐安煤矿企业管理解析

苗国强

(山西兰花科技创业股份有限公司唐安煤矿分公司)

摘要: 煤炭作为一种不可再生能源,对一国国民经济发展起着至关重要的作用。而煤炭行业的发展现状则决定了其利用程度,尤其是中小型企业,因其网点多,管理不规范,可能存在着浪费现象。针对煤矿开采业事故频发的现象,分析研究中小型煤矿的发展现状很有现实意义。又因煤炭开采与生态建设息息相关,探索中小型煤矿的科学发展之路,对经济社会生态和谐建设有重要作用。唐安煤矿作为山西兰花科技创业股份有限公司的重要组成部分,其经济发展及科学管理方面都比较规范。本文通过对唐安煤矿的分析,对煤炭行业中小企业发展提供借鉴。

关键词: 生态;科技;安全;人才

引 言

选择唐安煤矿,是因为该企业作为一个小型国有煤炭资源型企业,对整个煤炭行业的小型国有企业具有代表性,分析其经营管理现状,可以总结煤炭行业小型企业的现状。笔者就业于这个企业,对企业经营管理方式及企业文化等比较了解。通过对该企业分析,旨在发现该企业管理的优点及其可能的突破点,对该行业或者该水平的企业发展提供借鉴。

1 企业概况

唐安煤矿位于山西省高平市马村镇唐西村西,占地面积 55 万平方米,井田属沁水煤田高平矿区,井田面积 22.9508km²,地质储量为 280.49Mt,设计可采储量为 178.71Mt,煤炭资源丰富,煤质好,矿井地质条件相对简单,开采条件优越。

唐安煤矿为生产多年的老矿,1988 年开始筹建,1992 年投产,当时设计生产能力为 30 万吨每年。经过几年的技术升级改造,矿井发展规模、经济效益不断提高,生产能力达到了 60 万吨/年。1998 年加入山西兰花科技创业股份有限公司,作为其下属分公司。在兰花科创公司的正确领导下,唐安煤矿进行了多次改革,大力实施科技兴矿战略和可持续发展战略。尤其是在 2003 年,兰花总公司确定对唐安煤矿进行 150 万吨/年技术改造,对矿井建设、生产、运输、安全等方面,各个系统进行了配套改造,全面提升矿井机械化、自动化、现代化水平,现为年产 150 万吨的现代化煤矿。由原来的长壁回采改为综采放顶煤回采。

作为兰花公司的骨干矿井,唐安煤矿一直致力于提高企业整体科技水平,坚持依托科技,实施“科技兴煤”战略。唐安煤矿以“用未来思考今天”为核心理念,坚持“同心、同创、同进”,通过规范化管理,以各部门高效协作创造最大价值。唐安煤矿现已成为山西省晋城市有名的煤炭企业,虽然年产 150 万吨在煤炭行业只算做小型企业,但是在管理方面,唐安煤矿有其值得学习的地方。唐安煤矿在坚持安全生产前提下,与顾客共创价值,在职工内部培养责任观:“只要顾客讲的就是正确的”,以此来树立品牌。并同时提倡做学习型企业,从职工个人素质到企业整体管理,都不断的取得进步。此外,在精细化的管理模式下,企业高效运作,并在生态以及煤矿环境方面取得成就。值得一提,在央视一台播出的《黑金地的女人》中,1/3 取景来自于唐安煤矿,这正说明了该煤矿可作为中小煤矿企业典型代表,在综合发展方面成绩卓越。

2 企业管理分析

“煤矿可以说是最为复杂的企业类型之一，除了一般企业所具有的人力资源管理、财务管理、物资管理、信息管理，还包括对采煤、掘进、机电、运输、通风、地质、防水等诸多业务的管理，从地面到井下、从生产到生活、从区科到班组，管理层次和内容广泛而繁琐。（翁冀飞，刘双勇 2005）”因此，企业管理的合理运用对经营一个不可再生资源的煤矿来讲至关重要。唐安煤矿的精细化管理便是对煤矿运营整个系统细致的管理，并达到减少浪费，提高效率等作用。煤矿引入 6S 管理标准，即整理、整顿、清扫、清洁、素养和安全，全面提高效率，保证质量，使工作环境整洁有序，预防为主，保证安全。

2.1 依托科技,打造现代化“精品”矿井

唐安煤矿一直坚持科技创新是企业快速发展的源动力，唐安煤矿注重搭建良好的科技创新平台，健全完善科技创新体系，不断挖掘和提高矿井安全生产科技的创新力，促进了全矿科技工作的蓬勃发展。

建立完善了技术管理体系。成立了唐安煤矿技术管理委员会，每年以提出、研究并解决管理和技术难题为突破口，成立攻关小组，以课题研究带动科技工作的开展，提高矿井科技贡献率。下发了《技术开发项目管理实施细则》、《技术开发项目考核与奖励办法》等技术管理制度，使技术管理工作得到进一步加强。

建立完善了科技创新“三个体系”。成立了以矿长为主的人才使用及奖励、资金投入的保障体系；以总工程师为主的工程技术人员科技创新、科技攻关和技术改造体系；以全员参与小改小革发明创造的“五小成果”推广应用体系。三大体系的建立，有力地促进了技术创新工作的开展。

2.2 重视安全，和谐中创造价值

煤矿安全工作一直是困扰煤矿企业管理工作向前发展的主要矛盾，只有解决好这一矛盾，才能使企业发挥其经济社会效应。唐安煤矿时刻以职工安全为首，树立了抓好安全就是提高效益的指导思想。严格按照国家标准进行作业，增强煤矿抗灾能力，改善安全生产条件，及时更换设备，引进采煤技术，并科学确定采集范围及采集方式及相应的人员设置。

除此之外购建先进设备，在系统矿井安装有 KJ4 矿用安全生产监控系统，系统由井下监测分站、地面监测监控中心、各类传感器及控制设备。安装数字调度机，用于矿内部行政及调度用户通信，可实现所有呼叫和交换功能、调度功能及阻网功能，其可靠的后备电源可保证市网停电后 12 小时内不间断供电。

在安全方面，煤矿发挥广大职工的主体地位，通过提高职工素质，来保证安全生产。煤矿有严格的安全规定，对职工装备、作风等都有详细说明。同时，还有相适应的奖惩措施。煤矿安排跟班干部和安检人员，实时监督以保证工人作业规范。同时把职工劳动成果同其工资收入紧密挂钩起来，增加对各类违规行为的处罚，激励职工在挣多钱的同时必须保证安全。并施行团队责任制，个人违规，团队共同负责，促使团队间相互监督。

2.3 培养人才，于学习中求进步

唐安煤矿坚持牢固树立“人才是第一资源”的思想，着力创造育才、引才、留才的环境，建立使用—培养—重用的良性循环机制。煤矿鼓励工人自己岗位上进行自主研究和改革。每年对这些成果进行公开评审，并将结果作为晋升职称、提拔任用、评先树优的重要依据。推行竞聘上岗机制，推行完善“技术大拿”和“技术业务能手”等的评选和奖励办法，开展全矿性的技术比武活动、技术练兵活动。推行“三工并存”机制，即按比例定出各单位的优秀员工、努力员工、合格员工；并对优秀员工进行奖励，对努力员工进行考核，对合格员工不奖不罚，每月为一个循环，动态管理。

在加强技术队伍建设方面，结合唐安煤矿技术人员短缺的现实，专业积极组织专业技术培训，推行“师徒帮教”，徒弟出成绩，师傅有奖励，真正形成了传、帮、带的激励机制。鼓励员工立足岗位，自学成才，许多员工参加了函授、自学等继续学历教育，并逐步成为生产实践中的技术业务骨干。通过选拔和考察，对其中的优秀者，大胆启用他们从事技术工作，极大地调动了广大员工自学成材的积极性，全矿上下形成了学知识、学业务的浓厚氛围。

2.4 精细管理，以细节决定成功

唐安煤矿的优秀管理体现与每一个细节。煤矿在质量管理方面，设定有内部检测指标，由质检科进行定期检测；在财务管理方面，要求各基层单位每月上报下月预算，并按每月下控单价执行，即对每月生产中所需要发生的材料费用进行限定，并直接计入考核，进行奖惩；在信息化方面，煤矿有自己的内部网络，财务管理、质量管理、人才激励等问题均信息公开化，提高工作效率，推进民主。

在生产之外，工会开展各种活动，丰富职工及家属生活。工会下设舞蹈团及篮球队，在各种节日由职工内部上报节目，举办精彩晚会，在平时邀请兄弟煤矿，进行篮球比赛，增进职工集体感、荣誉感。

2.5 环境保护，建设清洁节约型环保矿山

唐安煤矿运用科技成果，提高资源利用率及回收率，整治生产生活环境，妥善处理生产产生的附属物及废弃物，促进矿井更快更好得发展。废水治理治理方面，新建两座生活污水处理站，和矿井水处理站，使水源重复利用；大气污染防治方面，煤矿对主要生产环节安装除尘器，为控制储煤场产生的煤尘，在储煤场周围装设有挡风抑尘网，有效控制了储煤场煤尘产生的污染，在储煤场内部还设有完善的洒水降尘系统；固体废物处理方面，为有效解决矸石处理问题，新建一座烧结砖的矸石制砖厂，采用大断面隧道窑一次码烧技术，生活垃圾实行单独填埋处理。

3 几点分析体会、思考和建议

3.1 通过对唐安煤矿的这些分析，我们可以采用 SWOT 分析将其系统化。

S 即优势：

- 1) 煤炭作为能源行业，其需求有一定的刚性；
- 2) 该煤矿在科技及管理上已经有比较优势。

W 即弱势：

- 1) 煤炭行业的发展很大程度上受到宏观经济状况的影响；
- 2) 该煤矿规模较小，扩建比较困难；
- 3) 煤炭资源不可再生。

O 即机会：

- 1) 煤炭作为山西省的重要行业，该煤矿作为兰花科创公司的重要组成部分，受到政府及公司的重视，在资金及政策上有可能的优惠。

T 即威胁：

- 1) 随着西气东输工程的完成，天然气作为新型能源得到利用，导致市场对煤炭需求的疲软；
- 2) 煤炭资源的不可再生决定其经济发展意义与生态利益的矛盾。

由此我们应该提出其应对策略

- 1) 在本身设备技术基础上加快科技研发进步，加大对煤层资源的利用程度，以争取市场份额的获取；
- 2) 应在原材料开发的基础上考虑对其上下游产品的开发，并加大对生产废弃物的再利用研究；

- 3) 加大力度树立企业品牌，以产品质量及服务水平来赢取客户；
- 4) 探索新的企业发展式，使煤炭企业搞活，做好产业化、规模化探索。

3.2 关于能源资源型中小企业的发展思考

能源资源型企业的发展具有其本身的优劣条件，对于大型国有公司，有技术、资金以及政策的支持，企业的发展前景良好。但是针对有些资源的不可再生特性，对公司发展的制约作用，甚至对整个国民经济的发展、整个生态建设的制约作用不可忽视。这些行业中中小企业的发展很大程度上决定这种资源的开发利用程度。提高中小企业的发展能力是对短时间内一次性资源的最好保护。因此，从小企业本身来讲，应该加强技术改革，以安全生产为理念，加深管理建设，创造经济效益与生态保护的和谐发展。从国家以及国有企业角度出发，应该加强规模化、规范化及产业化建设，从根本上增加资源的利用程度。

参考文献：

- (1) 煤矿企业管理输出与可持续发展.翁冀飞，刘双勇.华北科技学院学报，2005，12.
- (2) 浅谈搞好煤矿安全工作的几种途径.周 斌.甘肃科技 ，2003，10.
- (3) 唐安煤矿内部文献.