



新时代煤炭企业 1355 管理模式的探索与应用

戈海宾¹, 马忠涛^{2*}, 王建坤³

1. 戈海宾, 济宁市金桥煤矿

2. 马忠涛, 济宁市金桥煤矿

3. 王建坤, 济宁市金桥煤矿

*. 通讯作者: 马忠涛

摘要: 本文研究新时代煤炭企业 1355 管理模式。1355 管理模式融入创新发展、市场导向、问题导向、价值导向、绿色发展为核心的新管理理念, 以战略、规划、计划为依托的新时代煤炭企业管理目标, 实施聚焦智慧矿山建设, 破除传统“苦、脏、累、险、慢”生产方式; 聚焦标准体系建设, 破除基础管理薄弱环节和瓶颈; 聚焦安全管理体系建设, 破除传统安全管理煤矿死人不可避免的旧观念; 聚焦人文管理及企业文化建设, 破除粗放式管理的传统观念; 聚焦内外对标提升, 破除企业画地为牢、封闭保守的“井筒思维”管理方法, 以打破传统粗放的管理模式, 提升企业管理水平和竞争力, 以适应新时代、新形势、新环境的需要。济宁市金桥煤矿的实践证明该管理理念在提升现代煤矿效率和安全方面具有显著作用。

关键词: 煤炭企业, 1355 管理模式, 管理理念, 智慧矿山, 安全管理, 企业文化, 对标提升

一. 引言

近年来, 我国煤炭企业虽然不断加强内部管理, 企业管理水平不断提高。但与其他行业先进企业相比, 与新时代、新形势要求相比, 企业管理仍然较为传统和粗放, 主要表现在: 思想观念

2789-8962© Shuangqing Academic Publishing House Limited All rights reserved.

Article history: Received April 9, 2022 Accepted May 13, 2022 Available online May 14, 2022

To cite this paper: 戈海宾, 马忠涛, 王建坤 (2022). 新时代煤炭企业 1355 管理模式的探索与应用. 管理研究动态. 卷 2, 第 1 期, 1-6.

Doi: <https://doi.org/10.55375/jmrd.2022.2.1>

不够解放，“三惯”（看惯、干惯、习惯）思想突出；创新意识不强，企业内部缺乏活力；经营机制不活，“大锅饭”现象普遍；业务流程不畅，人浮于事的现象较为普遍；浪费现象严重，成本得不到有效控制等。管理的粗放，导致企业效率低下，安全生产业难以保障，严重制约着经济发展，迫切需要引入先进的管理思想和管理技术。

标杆管理作为一种管理方法方兴未艾(孔杰&程寨华, 2004)，将对标管理理念和方法引入基层管理和班组建设工作, 通过对标学习创新思路, 探索实践, 切实为企业发展注入了内在动力（拜蓉蓉, 2013）。济宁市金桥煤矿秉承“对标一流管理提升，做示范、树标杆、聚效能”的理念，全面深化对标管理，分层级分专业开展对标提升活动，创新实施“新时代煤炭企业 1355 管理模式”，在智慧矿山建设、标准体系建设、安全管理体系建设、企业文化建设等方面，提升管理现代化水平、实现管理增效、推动矿井“十四五”规划落地，企业净利润、利润总额、营业收入利润率、研发投入和全员劳动生产率逐年增加，引领煤矿企业高质量发展。

金桥煤矿位于山东省济宁市金乡县境内，隶属于济宁能源发展集团有限公司。矿井核定生产能力 81 万吨/年，主采煤层 3 煤，平均厚度 5.20m，井田煤质优良，为 1/3 焦煤，主要用于动力用煤和炼焦配煤，为华东地区稀缺煤种。

金桥煤矿从 2019 年开始创新实施“1355 新时代煤炭企业管理模式”。该理念的主要核心内容如下：

（一）“1”即管理理念，以树立创新发展、市场导向、问题导向、价值导向、绿色发展为核心的新时代煤炭企业管理理念；

（二）“3”即以战略、规划、计划为依托的新时代煤炭企业管理目标；

1. 战略目标

以打造安全、绿色、智能、高效战略为引领，坚持“清洁发展、价值创造、优化结构、创新驱动、统筹兼顾”的原则，实现矿井健康可持续发展。

2. 规划目标

十四五规划期间，以煤炭生产加工为主要业务，提升矿井机械化、自动化、智能化、智慧化装备水平，建立科学高效的现代企业管理体系，努力打造煤炭行业标杆矿井。

3. 计划目标

党的二十大召开之年，金桥煤矿一以贯之推进保安全、增效益、重创新、强素质、打基础、转作风、谋发展等重点工作任务，坚定不移打赢打胜高质量发展攻坚战，坚持“稳中求进”工作总基调，牢牢把握“标杆矿井”奋斗目标，统筹实施“12345”工作思路，坚定不移推进“三基”建设、坚定不移推进制度建设，坚定不移推进作风建设，切实保障各项任务目标和决策部署落地。

（三）“55”即 5 聚焦 5 破除管理方法：

1. 聚焦智慧矿山建设，破除传统“苦、脏、累、险、慢”生产方式；
2. 聚焦标准体系建设，破除基础管理薄弱环节和瓶颈。
3. 聚焦安全管理体系建设，破除传统安全管理煤矿死人不可避免的旧观念；
4. 聚焦人文管理及企业文化建设，破除粗放式管理的传统观念；
5. 聚焦内外对标提升，破除企业画地为牢、封闭保守的“井筒思维”。

实践证明，济宁市金桥煤矿引入 1355 管理模式后，企业显著受益。金桥煤矿 2020 年实现销售收入 63403.45 万元，利润总额 25029.76 万元，净利润 18946.51 万元，营业收入利润率 39.48%。2021 年实现销售收入 93562.31 万元，利润总额 52910.01 万元，净利润 39292.25 万元，营业收入利润率 56.55%。近年来，在同等规模矿井中，金桥煤矿利润水平均位居行业前列。

金桥煤矿秉承“艰苦创业、自强不息、厚德致远”的企业精神，以“抓质量、保安全、促生产、谋发展”的核心价值观为引领，以安全发展为第一要务，紧盯“生产规范化、装备现代化、队伍过硬化、管理精细化、和谐人性化”的建设目标，形成了独具特色的人文管理和生产经营模式。

金桥煤矿大力推进人才队伍建设，在安全、效益、和谐建设上取得较好业绩，现有 5 项科技创新成果通过省煤炭学会鉴定，获评为国内领先科技项目。先后荣获“国家一级安全生产标准化煤矿”、“山东省健康促进企业试点单位”、“济宁市五一劳动奖状”、“金乡县特殊贡献企业”等荣誉称号。

二. 1355 新时代煤炭企业管理模式

（一）聚焦智慧矿山建设，破除传统“苦、脏、累、险、慢”生产方式。

智能化矿山是煤炭企业高质量发展的必经之路，金桥煤矿以打造安全、绿色、智能、高效矿井为目标，大力推进智慧矿山建设，在创新创效中实现产业赋能。一是智能化矿山建设初具规模，智能金桥综合管控平台和手机 APP 全面启用，运用数字孪生、数据连通、云计算、大数据等先进技术，形成了智慧安监、智能生产、经营管理为一体的智能化管控“一张图”，为 5G 和人工智能的应用奠定了基础。综采工作面实现无人智能化回采，井下胶带运输实现集中控制，井上皮带投用了智能巡检机器人，采掘地点投用了远程喷浆机、锚杆钻车、感温光纤、掘锚一体机等新装备，生产效率大幅提升，劳动强度大大降低。二是率先实施高盐水治理工程，金桥煤矿积极响应国家绿色环保号召，履行国企担当，实施矿井外排水除盐及综合利用工程，采用业内领先的“膜法分盐-分质结晶”工艺，达到零排放工艺标准，产出水回用于矿井各个用水地点，取得良好的社会环保效益。三是科技创新硕果累累，累计获得实用新型专利 8 项，山东煤炭学会鉴定国内先进项目 4 个，省级科技成果鉴定项目 4 项，获省级奖励成果 2 项，小改小革 147 项，集团推广我矿项目 3 项，内部管理创新成果 2 项。

（二）聚焦标准体系建设，破除基础管理薄弱环节和瓶颈。

标准化建设是煤矿安全生产的基础（宝银县，2013）。标准化工作既是企业抓好科学管理的重要手段，又是评价企业管理水平的重要标尺。一是建立完善企业标准标杆体系。金桥煤矿基于国家法律法规和国标、行标、地方标准以及集团公司制定的标准体系，梳理出系统、完整、真正符合企业实际需要的企业标准体系，现已完成 77 项，其中经营管理 45 项，技术管理 32 项；二是构建“一体化”模式。金桥煤矿将企业的管理标准、技术标准和工作标准按照体系建设模式，以业务为导向构建企业“一体化”管理体系，充分发挥企业标准化积极性和潜力，提升企业核心竞争力。

（三）聚焦安全管理体系建设，破除传统安全管理煤矿死人不可避免的旧观念。

煤矿安全管理是实现煤矿安全生产的重要措施（王以功，2003）。安全是打造煤炭行业标杆矿井的基础保障，金桥煤矿不断强化安全风险分级管控和隐患排查双重预防机制，持续加强安全过程管理，探索推行“五自管理”、“网格化、实名制包保”、“44321”安全管控等管理模式。一是以理念先行，助推安全攻坚行动。以“安全为天，坚守底线；生命至上，不越红线；智能创新，四化发展；快乐工作，共享平安”的安全生产理念，从管理、装备、系统、素质等方面，明

目标、定措施、夯基础，采取“四个从严、四个最严”断然举措，扎实开展安全生产大排查、集中攻坚等专项整治活动，形成了重典治安的高压态势，倒逼安全主体责任压实落地。二是以管理创新提升本质安全水平。创新实施“44321”安全管控体系，整合构建“大安全”管理格局，建立严重“三违”人员安全警省室，推行“七个一”安全警省教育管理模式。三是以敬畏之心抓实灾害治理。以灾害治理项目化为主线，扎实开展安全风险辨识和隐患排查治理，按照“班评估、周总结、月通报、季考核”开展常态化、流程化管理。四是以“三基”建设推动全员素质提升。依托优胜区队、A级班组、星级员工评选活动，有效推动基层班组建设向制度化、规范化发展。通过开展技术比武、师带徒、专题培训、知识竞赛等活动，全员参培率达到100%，职工练技能、学业务、保安全意识全面提升。

（四）聚焦人文管理及企业文化建设，破除粗放式管理的传统观念。

一是情系职工冷暖，和谐幸福指数不断攀升。金桥煤矿坚持以职工对美好生活的向往作为奋斗目标和不懈追求，用心为职工办实事、办好事、办成事。本着“成本矿来担，吃上平价饭”的初衷，以实际行动保证了职工的“菜篮子”“米袋子”，让职工真正得到了实惠。大力实施民生工程，高标准实施宿舍楼内饰改造、停车场及智能充电桩规划建设，通过绿化、美化、净化工广区域，让职工体面而舒心工作，激发了职工干事热情，增加了归属感。责任意识与归属感是职工人生观、价值观的直接体现，也是国有企业发展所必不可少的条件(汤其富, 段院森. 2016)。二是企业文化是企业管理的根和魂，科室文化是企业高效运转的润滑剂。金桥煤矿以文化提炼统一思想，凝聚共识，通过文化提炼提升职工对本科室区队的热爱之情，对本职工作的敬业之心，形成“聚人心 兴文化 展形象 强管理”的凝聚力，打造科室区队文化、管理品牌。各科室将科室文化凝练成一种文化信仰，形成指引职工的工作指南和行为规范，使广大职工在思想认识和实际行动上与企业文化同频共振，成为金桥煤矿企业文化建设的名片。

（五）聚焦内外对标提升，破除企业画地为牢、封闭保守的“井筒思维”。

一是对标提升激发企业活力，实现企业精细化管理。经过多年探索与实践，金桥煤矿已形成了较为完善的精细化管理和安全生产管理体系，实现了生产管理方式从粗放式到精细化的转变。通过与一流先进企业开展对标，找准在现场管理、作业管理、岗位自主管理和人员管理等方面的差距和不足，引进先进的管理理念、经验和优秀做法，结合矿井实际，形成创新实践和新的

价值链流程，推动矿井精细化管理、安全生产管理迈上一个新台阶，实现企业各项工作和“对标一流管理提升行动”的有机融合。二是紧扣技术、装备、管理和人才等核心价值要素，围绕“找准问题、找对标杆、找到路径”对标工作理念，不断加深对标管理与生产经营各项业务深度融合，全面赋能各项核心工作。同时，不断创新业务对标模式，建立对标工作机制、督导工作机制、创标激励机制等，分层对标提升，助力树标、创标，激活多层次标杆成果转化应用，在对标一流，争创一流的同时，引领行业管理提升再上新台阶。

三. 总结

金桥煤矿 1355 新时代煤炭企业管理模式有效解决煤矿企业传统管理的粗放、企业效率低下、安全产业难以保障等突出问题，尤其是在智慧矿山建设、标准体系建设、安全管理体系建设、企业文化建设等方面，为行业内其他矿井树立了典范。

参考文献：

- [1]孔杰&程寨华(2004). 标杆管理理论述评. 东北财经大学学报(2), 5.
- [2]拜蓉蓉(2013). 导入“对标管理”理念提升工会工作科学化水平. 工会信息(5), 2.
- [3]宝银县(2013). 煤矿安全质量标准化建设模式及其效果评价研究. (Doctoral dissertation, 西安科技大学).
- [4]王以功(2003). 煤矿安全生产管理理念及实践研究. (Doctoral dissertation, 山东科技大学).
- [5]汤其富&段院森(2016). 新时期国企职工责任意识与归属感的树立. 决策与信息(21), 1.