

防治技术

基于麦肯锡“7S”模型的采煤塌陷区 创新性综合治理

王庆刚^{1,2}, 谢 毫^{1,2}, 葛沐锋^{1,2}

(1. 煤矿生态环境保护国家工程实验室, 安徽 淮南 232001;

2. 煤炭开采国家工程技术研究院, 安徽 淮南 232001)

摘要: 为解决采煤塌陷造成的失地、失业和生态失衡问题, 以麦肯锡“7S”管理模型为保障措施, 将采煤塌陷区综合治理与发展循环经济相结合, 通过苗木种植、生态农业、水产养殖、畜禽养殖、生态旅游等方式实现了 3 000 亩塌陷区的有效综合治理, 实现了产业结构多元化和经济增长方式转变。

关键词: 采煤塌陷区; 创新性综合治理; 麦肯锡“7S”模型

中图分类号: TD327 文献标识码: A 文章编号: 1006-8759(2018)03-0026-04

INNOVATIVE COMPREHENSIVE MANAGEMENT OF COAL MINING SUBSIDENCE AREA BASED ON MCKINSEY “7S” MODEL

WANG Qing-gang^{1,2}, XIE Hao^{1,2}, GE Shu-feng^{1,2}

(1. National Engineering Laboratory for Protection of Coal Mine Eco-environment,

Huainan 232001, China; 2. Coal Mining National Engineering Technology

Research Institute, Huainan 232001, China)

Abstract: McKinsey "7S" model was applied as a safeguard measure to combine the comprehensive management with the development of recycling economy in coal mining subsidence in order to solve the problems of land loss, unemployment and ecological imbalance. The effective comprehensive management of 3000 acres of subsidence area was achieved by seedling planting, ecological agriculture, aquaculture, livestock and poultry breeding, and ecotourism, as well as the diversification of industrial structure and the change of the mode of economic growth.

Key words: Coal mining subsidence area; Innovative comprehensive management; McKinsey “7S” model.

淮南创大实业有限责任公司(简称“创大公司”)系原淮南矿业集团改制的集体单位之一。自 2007 年起, 该公司实施了 3 000 亩采煤塌陷区综合治理工程, 发展林木种植、蔬菜种植、水产、畜禽养殖、生态旅游等生态循环经济项目和休闲旅游项目, 探索出一条可持续发展的生态循环经济产业链, 为企业的多元化发展拓宽了新的经济增长

点。

1 采煤塌陷区创新性综合治理的实施背景

1.1 淮南矿区采煤塌陷区综合治理现状

缘煤而建, 因煤而兴, 也为煤而忧。淮南市作为国家 13 个亿吨煤炭基地和 6 个煤电基地之一, 储量丰富的煤炭资源在为经济发展提供源源动力和为社会带来巨大财富的同时, 也造成了土地资

源大量流失、基础设施严重损坏、生态环境日趋恶劣等系列问题,最为直观的表现就是大量塌陷区不断的产生,日益成为制约经济社会发展的瓶颈。2013年底,全市塌陷面积约220平方公里,其中,塌陷深度大于1.5米以上的占50%,最大塌陷深度达22m。据预测,到2020年,塌陷面积将达到369平方公里,最终塌陷面积将达到682平方公里,大约相当于100个西湖的大小。

近年来,淮南市各级政府及煤炭企业坚持以科学发展观为指导,把采煤塌陷区综合治理作为最大的民生工程来抓,加强组织领导,完善体制机制,理清工作思路,科学编制规划,坚持市矿统筹,实施企地联动,因地制宜、探索创新,将生态修复与农业产业结构调整相结合、与发展第三产业相结合、与推进城镇化相结合,全市采煤塌陷区综合治理工作取得了显著成效。

1.2 采煤塌陷区综合治理的意义

采煤塌陷区综合治理是落实科学发展观,建设“资源节约型、环境友好型”社会,实现经济社会可持续发展的内在要求。采煤塌陷使地表耕地、村庄、道路、水利等基础设施遭到严重破坏,塌陷深度达1.5米以上时会形成常年积水,再加上稳沉时间长等因素,会形成湿地、沼泽或湖泊化,难以复垦为耕地和建设用地。采煤塌陷造成的环境恶化和土地破坏给矿区居民的生活造成严重影响,塌陷区的环境保护与治理是直接关系到矿区区域经济、社会稳定和生态环境的重要问题。因此,积极探索行之有效的塌陷区综合治理新模式,将对落实科学发展观,建设“两型”社会具有十分重要的带动作用。

1.3 采煤塌陷区综合治理面临的机遇与挑战

近年来,国家高度重视采煤塌陷区综合治理工作,国家发改委明确指出该项目属于国家重点救灾工程。淮南市也先后出台多项扶持鼓励政策,市财政每年拨出相应专项资金对塌陷区综合治理给予减免各项行政事业费等优惠。“谁塌陷谁治理,谁治理谁受益”,并对企业的治理成果予以保护。塌陷区大量土地资源的整合利用,为企业扩展了成长空间,使得在煤炭主业的基础上,延伸循环经济产业链,企业得以实现多元化经营,形成新的利润增长极。

同时,采煤塌陷区综合治理也面临严峻的挑战,塌陷区塌陷面积大、沉陷速度快、稳沉时间长

的特点,使得综合治理工作难度大。土地复垦难以进行,制约了塌陷区环境治理和生态修复项目的申报。失地农民缺乏就业和社会保障资金的相关优惠政策,导致失地农民就业压力大。塌陷区的环境治理和农民搬迁、就业等问题也日益成为影响矿区经济社会可持续发展的不稳定因素。

2 麦肯锡“7S”模型及核心意义

麦肯锡7S模型(Mckinsey 7S Model),简称7S模型,是麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素,7S模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况,包括结构(Structure)、制度(System)、风格(Style)、员工(Staff)、技能(Skill)、战略(Strategy)、共同价值观(Shared values)。在模型中,战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”,风格、人员、技能和共同价值观被认为是企业成功经营的“软件”。共同价值观是整个企业的核心要素;战略是对企业发展目标、发展策略和发展途径的总体谋划,它体现了整个企业的共同价值观;结构和制度服务于企业的战略;风格、员工、技能则为“硬件要素”的运作提供支持。七个要素和谐统一,相互促进才能使组织系统释放出最佳功能,产生最优绩效。

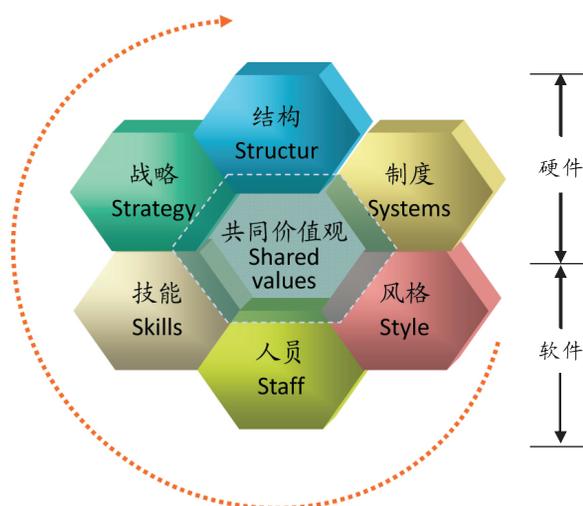


图1 麦肯锡“7S”模型图

3 采煤塌陷区创新性综合治理的实施方案

借鉴经验、因地制宜、创新模式。创大公司依托淮南矿业集团潘一矿采煤塌陷区,借鉴安徽淮南、淮北等地沉陷区生态环境综合治理的成功模式,聘请规划、土地整治、景观设计、养殖种植、生

态环境治理等方面的专家,对沉陷地进行实地考察,对实施工程的可行性进行科学论证。创大公司紧密联系潘一矿技术、地测部门,根据井下采场近、远期规划,深入了解地面的破坏程度、稳定情况,对不同塌陷深度区域采取不同的复垦模式及治理方式,即对塌陷较浅的季节性积水区采用矸石充填后覆土造地,用于修筑道路、生态农业基地等,对空地、道路两旁、池塘周边及部分矸石山高台,进行生态景观设计,栽种适合当地自然条件和景观要求的乔灌木和花草,使复垦地成为高效生态农业景观园;对塌陷较深的水域重点实施特种经济水产养殖,养殖高附加值的水产鱼虾品种,以水生植被搭配四周,再辅以廊、桥、台的景观设计,既可美化水体景观又可方便游客休闲垂钓。

创大公司采煤塌陷区创新性综合治理的实施方案如图2:

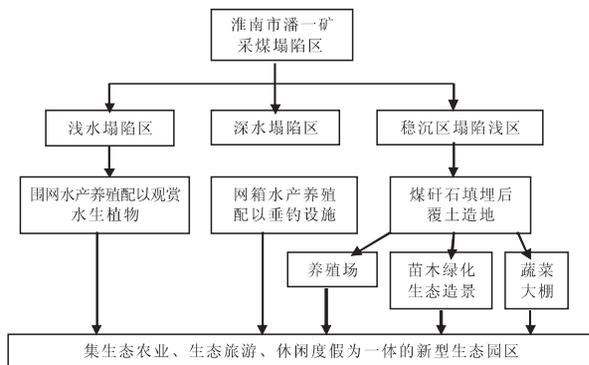


图2 创新性综合治理实施方案

4 麦肯锡“7S”模型战略保障采煤塌陷区创新性综合治理

企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的,因为还可能会在战略执行过程中出现失误。创大公司依据“7S”模型,努力提升7大要素协同匹配和组织的有效性,形成了健康良好的企业文化、精细化的管理理念和一支优秀的管理团队,为采煤塌陷区创新性综合治理提供了可靠的战略保障。

(1)战略指引。战略是企业经营思想的集中体现,是企业制定规划和计划的基础。创大公司结合内外部环境、可获取资源和自身能力优势,敏锐捕捉塌陷区综合治理所蕴含的各种机会资源,及时确立了对塌陷区创新性综合治理的战略意图。规划形成以采煤塌陷区综合治理与发展循环经济、

生态经济相结合的整体战略思路。

(2)组织结构。战略实施需要健全的组织结构来保证,组织结构是组织机制赖以生存的基础。创大公司推行柔性化、扁平化的组织结构,机构设置“精干、高效、集中、可控”,机关设置本着机构多职能、人员多职责、小机关大服务的思路进行,形成垂直的权利系统和水平分工协作系统的有机整体。实行目标管理,将组织的整体目标由上至下逐级分解,从组织目标到部门目标,最后到个人目标,形成协调统一的目标体系。权、责、利三者关系明确、相互对称,根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

(3)制度保障。战略的实施需要完善的制度作保证,须制定与战略思想一致的制度体系。创大公司遵循“冷制度,暖执行”的原则,编制了《创大公司管技人员量化考核暂行规定》,制定了累计12分记录的管理方法。建立完善以政府引导、企业自投、银行和社会融资共参与的多层次、多渠道、全方位投融资机制;建立风险控制机制,超前防范,强化责任追究;建立人才使用、培养、评价与激励机制。在质量管理上遵循标准化原则,注重产品和服务的品质和细节。

(4)人力资源保障。人力资源是战略实施的关键。创大公司建立了完善的人才培养、使用、评价、激励机制。全面实行合同制管理,做到管理人员能上能下、职工能进能出、收入能高能低。管理人员实行聘任制和动态管理,采取公开、公正、公平、择优、竞争的方式,重能力、重实绩,不唯身份、学历、职称。注重人才培养和使用,树立优秀管理技术人员先进典型,从中选择有一定文化程度、经验丰富、懂经营善管理的优秀骨干充实到管理岗位上去。

(5)管理技能。高战斗力的团队需要员工不断提升技能,让员工真正成为核心价值的输入者。创大公司生态园区的种植、养殖均由专家领军,采用先进的高效农业和养殖技术,如高效农业大棚种植、低碳发酵床养猪技术等,农民工也是经过培训掌握一定专业技能后才上岗。商业运作由职业经理人担当,资本运作由职业律师与券商负责,形成了具有多层次、复合型专业和管理技能的管理团队。创大公司始终保持浓郁的学习氛围,定期组织多样化的培训学习,有专业的部门和岗位培训,有企业文化和人文拓展培训等。

(6)管理风格。创大公司充分强调领导层的重要性,公司董事长给每位分管领导办公室悬挂“兵熊熊一个,将熊熊一窝”的牌匾。采用团队式的管理风格,注意倾听下属感受与意见,激励下属积极参与,集权与分权灵活统一。用人性化的情感管理感召人,做到待遇留人、事业留人、情感留人。创大公司树立并践行“健康、前瞻、集成、精细”的八字管理理念,在工作中主动贯彻、自觉践行。

(7)共同价值观驱动。创大公司为响应淮南市建设资源节约型与环境友好型“两型”城市和淮南矿业集团建设“环境友好型煤矿企业”的号召,主动承担社会责任,深化塌陷综合治理内涵,融入淮南矿业集团循环经济体系。构建以人为本的核心理念,以真正实现股东、员工、顾客、社会公众的利益最大化为自身使命,让企业的共同价值观深入人心,让企业的所有成员都能够理解、掌握并用来指导自己的行动。在共同价值观的驱动下,上下一心,共同实现企业、员工和社会的发展进步。

5 采煤塌陷区创新性综合治理实施成果

经过十余年的努力,该公司在3 000亩塌陷地上发展林木、蔬菜种植、水产、畜禽养殖、生态旅游等项目,安置了大量失地农民就业,取得了较好的生态效益、社会效益和经济效益,探索出了采煤塌陷创新性综合治理的创大模式。

苗木种植。至2015年底,创大公司共计复垦面积1 185亩,三期复垦工程完工,根据塌陷区的特点进行了精品苗木基地建设,在生态园区复垦的土地上,种植了香樟、银杏、高杆红叶石楠、海棠等精品苗木达160亩,投资额达1 500余万元。

生态农业。建立多座现代化冬季蔬菜大棚,采用现代农业技术,种植了苦瓜、圣女果、黄瓜、西瓜、茄子、辣椒等纯绿色蔬菜。

水产养殖。投资500多万元对7口鱼塘近2 000亩水面进行统一规划,实施了塌陷区立体网箱养殖项目,建立网箱100座,养殖了青鱼、草鱼、鳊鱼、甲鱼、江黄颡等鱼种。

畜禽养殖。主要以饲养猪、牛、羊为主,配以

鸵鸟、鹅、鸭、土鸡等,建立规范养猪舍6间,养殖的黑毛猪700多头,羊200头,肉牛70余头。生态园养殖业均采用低碳环保的微生物发酵养殖技术,解决了养殖业的污染问题。

生态旅游。2015年10月31日生态园晋升为国家AAA级旅游景区,昔日荒凉的塌陷区已变成绿树成荫、湖水清澈、群鸟飞翔、锦鳞戏水的生态湿地。经旅游相关部门及专家对生态园进行的考察论证,如果对园区进行统一整合和规划,景观进行改造和细化,丰富旅游项目后,可达到4A级标准。届时将成为具有自然景观、休闲娱乐、农业体验旅游、生态养老社区功能于一体的多功能旅游区。

6 结语

采煤塌陷造成的失地、失业和生态失衡等问题,一直困扰着资源城市的后续发展,根治采煤塌陷区“痼疾”任重而道远。只有进一步加快改革创新步伐,加快制订和完善采煤塌陷区综合治理法律、法规,建立有效的地矿统筹、协调机制,积极探索政府投资、煤企出资、社会融资、招商引资等多元化的投入机制,不断开创塌陷区治理新模式,才能走出煤矿塌陷区综合治理新路径。创大公司煤矿塌陷区创新性综合治理探索出了一条科学治理的好模式,为淮南矿区乃至全省采煤塌陷区综合治理工作积累了宝贵的经验,具有十分重要的示范意义。

参考文献

- [1]王福琴.安徽省两淮采煤塌陷区的现状、存在问题、及治理措施建议[J].安徽地质,2010,20(4):291-293.
- [2]郑刘根,陈永春,等.淮南泉大资源枯竭矿区生态环境与修复工程实践[M].合肥:安徽大学出版社,2016.
- [3]王欣.关于如何提升企业竞争力的分析—基于麦肯锡的7S模型[J].科技经济市场,2007,(4):215-216.
- [4]李树志.我国采煤沉陷土地损毁及其复垦技术现状与展望[J].煤炭科学技术,2014,42(1):93-97.
- [5]孙岩,刘高燕,王丽娟,郑振晖,等.煤矿塌陷区生态工程设计[J].能源技术与管理,2006(2):56-56.