

快工程款清算,确保经营成果颗粒归仓”“加大应收账款清收力度,强化风险管控”等表述可以看出,集团正在构建业绩导向、现金为王的价值评价体系。这种从“重规模”到“重效益”的考核指挥棒转变,正是市场化机制落地的关键信号。

#### 4.4 数字赋能:从信息化支撑到产业化变现

在众多城投公司仍将数字化停留在OA审批、视频会议层面时,石河子城投集团已明确提出“数字赋能产业化”的进阶战略。

第一,定位升维。数投公司被定位为“集团未来战略的关键支撑”,而非单纯的后勤保障部门。其核心使命是以市场化方式赋能集团产业数字化转型。

第二,能力建设。强调“加强数据分析与经营赋能能力,夯实数据资产化基础”。这意味着集团已将数据视为与土地、资本同等重要的生产要素,并前瞻布局数据资产入表与资本化路径。

第三,模式复制。要求数投公司“串联生态与推动模式复制”“形成标准化、可推广的数字化解决方案与盈利模式,打造可复制的城投样板”。

这一战略布局使石河子城投集团跳出了“数字化是成本投入”的传统认知,率先探索数字化能力产品化、产品服务化、服务产业化的价值闭环,为其在新一轮数字经济浪潮中抢占身位奠定了基础<sup>[2]</sup>。

### 5 转型成效与评级跃升:从“量变”到“质变”

#### 5.1 信用评级的战略意义

对于城投公司而言,主体信用评级不仅是融资成本的“定价锚”,更是市场化身份的“身份证”。

一是优化债务结构。AA+评级使集团具备发行永续债、中票、公司债等多品种债券的资质,可显著拉长债务期限、压低融资成本,缓解流动性压力。

二是拓宽融资渠道。公开市场评级是进入银行间市场、交易所市场的入场券,也为未来分拆产业子公司独立上市奠定了基础。

三是提升品牌价值。在招商引资、项目合作中,高信用等级是重要的谈判筹码,有助于集团在混改、PPP项目中掌握主动权。

#### 5.2 转型驱动评级的逻辑链条

石河子城投集团此次评级跃升,绝非一日之功,而是战略、业务、管理、数字化四轮驱动的综合成果。

战略端,“城市综合运营服务商”的清晰定位解决了评级机构对“企业存续合理性”的根本关切;

业务端,“三大板块”协同发展培育了多元化的经营性现金流,改善了EBITDA对利息的覆盖倍数;

管理端,“现代企业制度+人才市场化”提升了治理评分,增强了评级机构对可持续发展能力的信心;

数字端,“数据资产化”的前瞻布局为未来资产增值打开了想象空间。

### 6 经验启示:打造可复制的“城投样板”

#### 6.1 转型必须“顶天立地”

所谓“顶天”,是指战略定位必须紧扣国家战略与区域主战略。石河子城投集团将自身发展深度嵌入“新疆作为国家西部粮仓”“第八师石河子市百万人口区域中心城市”的宏观叙事中,借势借力,顺势而为。

所谓“立地”,是指战略落地必须穿透至每个子公司的业务现场。一把手对13家子公司的全覆盖调研,以“现场座谈、听取汇报、把脉问诊、现场督办”的方式,打通了从集团战略到基层执行的“最后一公里”。

#### 6.2 转型必须“存增并举”

存量盘活是生存底线,增量突破是发展空间。

存量端,粮油收储公司“主动对接政策与市场”,公交公司“将存量资产转化为可运营资产”,泰安建筑公司“加快工程款清算”——每一拳都打在现金流改善的七寸上。

增量端,数投公司的数字化解决方案、文旅投公司的“文旅+酒店”专业运营、涇虹药业的为老服务链条延伸——每一步都踩在产业升级的风口上。

#### 6.3 转型必须“软硬兼施”

“硬”是业务、资产、财务等硬指标,“软”是机制、文化、人才等软实力。石河子城投集团在强化主业、提升评级的硬仗之外,同样重视廉洁防线建设、企业文化融合、员工幸福感提升。这种有温度的转型,有效降低了变革阻力,凝聚了“一盘棋”的发展合力<sup>[3]</sup>。

### 7 结语:展望“十五五”的新征程

2025年是“十四五”收官之年,亦是“十五五”谋篇布局的关键窗口。面向未来,集团仍需在以下领域持续深耕:

一是产业化要“深”。在巩固城市建设运营基本盘的同时,进一步向战略性新兴产业、生产性服务业延伸,培育更多“专精特新”子公司。

二是数字化要“实”。推动数据资产从“入表”走向“变现”,探索数据信贷、数据信托等创新金融工具,真正让数据成为新生产要素。

三是品牌化要“响”。将“好房子·城投造”“城市物流运营品牌”等子品牌系统整合,打造具有全国辨识度的城投品牌集群。

四是治理要“优”。对标一流国有资本投资运营公司,进一步完善中国特色现代企业制度,争创“双百企业”“科改示范”等国家级改革标杆。

#### 参考文献

- [1] 张乐.A城投公司市场化转型路径研究[D].江西:江西财经大学,2024.
- [2] 罗懋昌,李约涵.城投公司市场化转型现状研究[J].债券,2024(12):73-78.
- [3] 吴良鸽.地方城投公司市场化转型路径研究——以L市城投集团公司为例[J].中国集体经济,2024(6):97-100.

# Optimization of Organizational Structure and Path of Industrial and Commercial Management Efficiency Improvement in Coal Enterprises

Shaopu Liu

Shaanxi Coal Industry Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710100, China

## Abstract

Amid the global momentum of energy transition and green development initiatives, the energy sector is undergoing transformative waves. As a traditional energy industry, the coal sector faces immense pressure for restructuring, with urgent demands for capacity optimization, enhanced safety protocols, and low-carbon development. However, traditional coal enterprises' hierarchical organizational structures have become bottlenecks, hampering cross-departmental collaboration and digital integration. Optimizing organizational frameworks and improving management efficiency are therefore critical to overcoming these challenges. This paper first examines the relationship between organizational structures and management effectiveness in coal enterprises, then analyzes current implementation status, proposes actionable optimization strategies, and concludes with actionable implementation plans. The findings aim to provide valuable insights for industry research.

## Keywords

Coal enterprises; Organizational structure optimization; Business management efficiency

## 煤炭企业组织架构优化与工商管理效能提升路径

刘少璞

陕西煤业股份有限公司, 陕西西安, 710100

## 摘要

在当今全球积极推进能源转型、大力倡导绿色发展的大趋势下, 能源领域的变革浪潮汹涌澎湃。煤炭行业作为传统能源产业, 承受着巨大的转型压力, 产能结构性调整、安全生产责任升级以及绿色低碳发展任务迫在眉睫。然而, 传统煤炭企业层级化的组织架构弊端丛生, 跨部门协作效率低下、数字化技术融入困难, 严重制约了企业的发展。因此, 优化组织架构、提升工商管理效能成为煤炭企业破局的关键。本文先是详细阐述了煤炭企业组织架构与工商管理效能的相关内容, 随后简要分析了煤炭企业组织架构与工商管理效能的现状, 紧接着提出了具体的组织架构优化的路径设计, 最后提出了工商管理效能提升的实施策略, 以期对相关研究提供有益参考与借鉴。

## 关键词

煤炭企业; 组织架构优化; 工商管理效能

## 1 引言

煤炭是全球能源结构的关键支柱, 其行业可持续发展关乎全球能源安全与经济稳定大局。当下, 在“双碳”目标与能源革命的双重推动下, 煤炭企业转型压力剧增。传统科层制组织架构层级多、决策链条长, 使得市场信号传递迟缓, 跨部门资源整合效率低, 难以应对政策与需求的动态变化; 粗放式管理又加剧了安全生产隐患, 降低了资源利用效率, 成为企业效能提升的“绊脚石”。不过, 工业互联网、人工智能等数字化技术的突破, 为煤炭企业带来了新转机。通过

扁平化改造组织架构打破信息壁垒, 利用智能化工具实现流程再造与精准决策, 是“降本、增效、提质”的关键。本文基于煤炭行业特点, 剖析组织架构与工商管理效能的协同机制, 提出变革框架, 助力行业突破转型困境、培育可持续竞争力。

## 2 煤炭企业组织架构与工商管理效能的相关概述

### 2.1 核心概念界定

煤炭企业组织架构应匹配资源密集、产业链长、安全风险高的行业特点, 常见架构有职能型、事业部制、项目制和矩阵制。职能型架构利于专业分工与标准化管理, 可部门壁垒会拖慢协作效率; 事业部制按业务划分独立单元, 能提

【作者简介】刘少璞(1990—), 女, 回族, 中国陕西西安人, 硕士, 经济师, 从事工商管理研究。

升市场响应速度，却可能推高运营成本；项目制围绕项目组建临时团队，灵活且目标明确，但需健全管理体系防止短期行为；矩阵制融合职能与项目，兼顾专业性与灵活性，却易因权责不清产生冲突。架构选择要随企业规模、技术复杂度及外部环境灵活调整。工商管理效能是企业优化资源配置、高效达成目标的能力，涵盖效率、效益和适应性，构建评价体系时，要融入煤炭行业特性，如将安全生产指标纳入效益、政策响应时效纳入适应性，以体现管理效能的实际价值。

## 2.2 理论基础

煤炭企业组织架构优化与管理效能提升需多理论协同支撑。科层制理论为传统职能型架构提供依据，但僵化性难适应市场变化；权变理论支持动态调整架构，如某集团政策收紧期转向区域化管控以降合规成本；学习型组织理论助力突破技术瓶颈，需配套激励机制。资源基础观强调独特资源整合，如项目制加速智能化设备推广；动态能力理论要求构建柔性组织，如矩阵制提升安全应急效率。行业特殊性要求架构嵌入安全管控、政策研究职能，并通过事业部制实现产业链协同。最终需以权变理论为指导，融合资源基础观与动态能力理论，构建“环境-资源-能力”框架，如某集团“区域事业部+项目组”模式实现管理效能质变。

## 3 煤炭企业组织架构与工商管理效能的现状分析

### 3.1 煤炭企业组织架构的典型模式与问题

当前多数煤炭企业仍依赖以职能分工为核心的科层制架构，其层级化、标准化特征虽能维持稳定运营，却难以适应行业快速变革。层级过多导致决策链条冗长，如煤矿技术改造需经多部门逐级审批，周期长达数月，错失市场机遇；部门壁垒阻碍跨职能协作，生产部门为完成产量忽视设备维护，技术部门因数据缺失难以优化工艺，造成资源浪费；科层制对环境变化响应迟缓，例如在“双碳”目标下，政策解读、战略制定与执行脱节，使产能调整滞后于监管要求。此外，现有架构的刚性特征进一步制约业务协同与创新：职能型架构下各部门目标分散，缺乏统一导向的协同机制，导致智能化开采、绿色转型等跨领域项目推进困难；事业部制或矩阵制虽尝试打破部门壁垒，但权责不清、资源冲突反而加剧内耗，如某集团煤化工项目因原料分配争执延期两年；架构僵化还抑制了基层创新活力，员工因缺乏跨部门交流与决策参与权，难以提出颠覆性建议，企业技术迭代速度远落后于新能源行业。

### 3.2 工商管理效能的瓶颈分析

煤炭企业工商管理效能提升面临多重瓶颈。管理流程冗余导致效率低下，如设备采购需经十余个审批环节，周期长达数月，成本易失控；安全检查依赖人工填报，隐患整改跟踪滞后，曾有企业因此损失超千万元，根源在于科层制“重审批、轻执行”的文化及部门信息不对称<sup>[1]</sup>。信息化水平不

足加剧数据孤岛现象，系统集成度低使生产、安全等模块数据无法互通，数据标准不统一导致分析失真，且数据应用多限于事后统计，预测性维护能力薄弱，背后是部门利益博弈与技术投入不足。绩效考核与激励机制滞后，指标重短期轻长期，激励方式单一且层级差异大，考核周期过长无法及时反馈市场变化，抑制了基层创新动力。当前，架构僵化与效能低下形成恶性循环，某大型煤企管理成本占比远超行业平均，智能化改造回报周期延长。因此，突破瓶颈、构建柔性化组织已成为煤炭企业适应“双碳”目标与能源革命的关键。

## 4 煤炭企业组织架构优化的路径设计

### 4.1 优化目标与原则

煤炭企业组织架构优化的关键在于打造敏捷型组织，达成敏捷性、协同性与可持续性。敏捷性要求企业能迅速应对煤价起伏、“双碳”政策及智能化技术变革，缩短决策链条，化“被动适应”为“主动引领”；协同性要打破部门隔阂，推动生产、技术、销售等环节深度融合，像跨部门团队推进煤化工项目，实现全链条无缝对接；可持续性则聚焦绿色转型，把碳减排纳入考核，激励低碳技术研发。优化时需遵循四大原则：以战略为导向，紧扣“智能化、绿色化”等核心战略；推进扁平化，压缩管理层级提升基层执行力；实施柔性化，用项目制团队动态响应新能源开发；借助数字化，利用物联网等技术打破信息孤岛，提供实时数据支撑。

### 4.2 具体优化路径

煤炭企业组织架构优化需多路径协同推进。结构上，从科层制转向“战略决策平台+业务项目组”混合架构，前者制定长期目标与资源规则，后者围绕具体任务（如智能化矿井建设）跨部门组队，实行目标考核，如某煤企“碳中和项目组”6个月降碳15%；流程上，基于价值链重构采购、生产、销售环节，通过供应商协同平台缩短备件周期，数字孪生技术减少非计划停机，客户-生产-物流联动优化洗选比例，某企业实施后成本降12%、交付周期缩20%；权责上，以“职责清单+协作协议”明确边界与资源分配、冲突解决规则，如煤化工原料分配按优先级动态调配；数字化则通过ERP、MES等系统实现资源可视化管理、动态调度与市场预测，某煤企部署后管理效率提升25%，决策响应时间大幅缩短。

### 4.3 风险与应对策略

煤炭企业组织架构优化面临多重风险，需针对性应对。针对员工抵触与文化冲突，可通过分层沟通向管理层强调战略价值、向基层说明职业发展利好，开展数字化技能培训助力角色转型，并选择1-2个矿井或部门试点，用成功案例消除疑虑，如某煤企在智能化矿井试点3个月实现产量提升8%、员工收入增加15%后快速推广；短期成本增加方面，可将优化成本纳入项目预算并与长期收益挂钩，积极申请政策补贴降低负担，同时建立成本效益模型证明经济合理性；