

# 企业战略落地中的问题与解决途径

王常青

(山西焦煤霍州煤电集团有限责任公司, 山西 临汾 031400)

**摘要:** 随着地缘政治冲突的加剧, 能源行业普遍呈现价格上涨的趋势。我国作为世界第二大经济体, 能源增产保供的形势也日趋严峻。作为国有煤炭企业, 必须紧跟国家政策要求和新形势、新任务、新要求, 不断调整优化企业的战略规划, 并采取各种战术举措以加速战略规划的落地, 提升企业增产保供的能力, 构建起保障国家能源安全的战略战术管理体系。本文以煤炭企业为例, 主要探究战略落地过程中存在的问题和解决措施及具体路径。

**关键词:** 战略落地; 存在问题; 具体路径

**中图分类号:** F213

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2022.26.054

根据相关数据统计, 战略能否落实, 对一个企业的高质量发展而言至关重要。因此, 在肩负着国家增产保供使命的大背景下, 必须紧跟国家能源规划部署, 提档推进企业战略落地见效, 加速推进企业战术调整, 推动国有企业高质量发展。

一些新理念、新要求的推进都是“摸着石头过河”, 不够专业。如工作落实方法比较陈旧, 多半都是靠下基层调研等传统方式, 对一些工作了解的深度、推进的力度都不够, 专业化队伍建设非常薄弱。因此, 亟需培养一支懂前沿理论、实践经验丰富的专业化、现代化的战术落地管理队伍。

## 1 战略落地存在的主要问题

### 1.4 制度跟进不到位

### 1.1 思想认知不够高

作为能源型企业, 不同程度上存在“靠煤吃煤”等不重视企业战略规划、战术调整, 战术举措不紧跟形势变化进行调整、对战略规划及战略举措的认知度不深、思维方式滞后于形势发展等现象。

一些单位仍没有建立起与企业战略、战术相适应的体制机制, 制度不能有效地顺应新的工作要求、新的工作实践, 特别是受企业制度的影响, 还不同程度地存在计划经济制度的思想; 市场化、现代化的制度还没有完全建立, 尤其是多数单位人力资源、薪酬分配等各项制度的更新比较滞后, 还是按老办法、老思路办事; 结构性冗员比较多, 有的职工不干事也拿着同样的工资, 制约了生产力的发展, 无法与高质量发展大局做到同频共振; 在执行过程中, 一些干部对各类战术举措的要领执行也不坚决、不准确、不透彻, 由于思维定势、碍于情面、人情世故等影响, 导致存在制度打折扣、水流不到头等问题, 该罚的没有罚到位, 该奖的没有奖到位, 制度的严肃性受到了侵害。

### 1.2 管理人员水平比较低

一些干部对企业面临的新形势、新任务敏锐性不强, 境界格局不高, 文化教育、综合素质都比较低; 仅凭过往经验及以前的管理模式干事的比较多, 对新理念、新要求, 特别是前沿的管理知识了解得比较少, 运用新理论、新思想比较少; 加之年龄的原因, 求稳怕乱的思维定势, 对固有发展模式的依赖, 导致其整体的管理理念、管理模式、发展方式难以实现创新<sup>[1]</sup>, 也不敢创新, 不能做到与时俱进、开拓创新, 管理手段、形式、举措都比较单一, 与高质量发展的要求极不匹配。

### 1.5 激励保障不全面

### 1.3 专业人才数量比较少

受政策的影响, 企业多年来没有招聘新员工, 加之作为煤炭企业, 过往的招生都是侧重于采煤、掘进等煤炭主体专业, 管理型人才少, 最终导致在战略战术落地等方面的专业化管理人才欠缺, 尤其是智能化建设、信息化建设、精益化管理、杜邦安全管理、绩效考核管理、大数据分析等方面的人才更少。从业人员多数都是按照老师傅、老领导的经验来推动工作, 对

有的单位只是泛泛而谈, 没有考核激励; 有的单位甚至还是“干好干坏一个样”, 激发不起员工的工作积极性。由于煤炭企业生产条件的复杂性、资源禀赋的特殊性, 加上对一些单位的地质条件也不能做到动态掌握, 导致对一些单位设置的指标不合理, 有的单位指标定得过低; 有的单位地质条件复杂, 指标定得又过高, 考核指标的精准性、准确性还不够。有的单位奖罚幅度较小, 起不到鞭策作用; 有的单位激励方式比较单一, 仅仅是重奖重罚, 没有从物质、精神等多个层面进行全方位的保障。

## 2 战略落地的有效解决措施

近年来,山西焦煤集团紧紧围绕做大做强国有企业的要求,明确建设世界一流炼焦煤企业的目标和“三个三年三步走”战略规划,并在全面运用 SWORT 框架的基础上<sup>[2]</sup>,根据国内外环境的变化,特别是随着能源保供形势日趋严峻,保障国家能源安全的要求越来越严,明确了“三年并作两年走、9年目标7年完”的战略规划战术调整部署。霍州煤电作为山西焦煤集团的一个重要子公司,坚决扛起国有企业的责任和使命,采取多种硬核措施,全力将战略规划、战略调整部署落实到位,确保坚决完成能源保供任务,确保做大有资本,助力山西焦煤行业步入世界一流企业的行列。在战略部署战术的调整上,逐步摸索出了一套值得借鉴的有效做法。

### 2.1 建立有效衔接机制

为了确保各项战略规划、战略调整落实到位,对照战术调整部署,对企业60多年来的发展优势进行了全面总结和剖析,在综合分析资源禀赋、区域优势、发展现状等方面的基础上,紧扣全方位推动高质量发展的要求,从生产能力、要素公告、原煤产量、精煤产量、收入、利润、一线职工人均工资等多个方面,明确了生产建设战术调整安排,并明确了每个煤矿项目证照办理特别是联合试运转、竣工验收等关键指标节点和进度要求,动态跟踪各个煤矿项目的投入情况、建设情况、证照手续情况、竣工验收情况及进度安排,以目标责任化、责任节点化、节点考核化、考核过程化、过程复盘化的形式,全力推进战略目标及任务落地见效。

### 2.2 提高全员战术素养

只有全员清楚知晓战术目标,做到同频共振、思想统一,才能同向发力,取得硕果。为此,根据老年人、中年人、青年人和各个层级的特点,准确把握宣传规律,通过“传统+现代”两种方式,全面对企业战略调整安排进行了全方位、立体化的动员部署。在传统宣传方式上,形成以电视、报纸、广播、宣传栏、书籍、随机抽查等宣传渠道,特别是在宣传栏方面,以一张图图文并茂、一句话提纲挈领的宣传方式,确保将理念内化于每一名干部职工的心中;在现代宣传方式上,顺应融媒体发展趋势,全力构建现代舆论引导传播矩阵,通过微信官方平台、抖音等短视频平台开辟专题栏目、矿区记者专题讲解的方式进行集中宣贯,相继举办开展了视频宣讲、知识问答活动等,坚决杜绝照本宣科、泛泛而谈,有效地激发了广大职工参与的积极性和主动性。在确保入脑入心上,建立了重点会议主要领导随机抽查领导干部、下井下现场随机抽查职工和干部职工专题考试等方式,以具体实例、动真碰硬等方式,确保全员对企业发展方向、目标路径有着更全面的认识,形成了集团上下同

题共答的发展合力。

### 2.3 提升干部执行能力

战略、干部、机制是干好企业的“三要素”。其中,干部是落实好各项战术举措的关键力量。

一是建立领导干部集中培训制度。近年来,华为集团成为我国的“明星”企业,其管理方式值得全公司借鉴,山西焦煤与华为集团就专门组建了教育培训基地来培训职工。作为所属重要子公司,单位、部门“一把手”都要分批次到山西焦煤教育培训基地进行脱产培训,学习华为集团精益化管理、绩效考核等先进的管理理论和实操办法,以头脑风暴的方式提升对新思想、新理念的了解与认识,强化发展视野、境界格局、专业知识技能等方面的培养。在基层职务人员方面,主要是针对专员级、主管级人员,分系统开展了精益化管理、绩效考核、业务知识等方面的培训,既让从山西焦煤教育培训基地回来的干部上讲台进行知识的重温和转化,又让专员级的员工学习到新理论、新要求、新技能,使干部职工的思想、认识、技能都趋于一致。

二是建立干部实践教育基地。为确保学有所用、学有所得,每次学习归来,都要对各级干部的学习心得进行综合评价,对干部对理论的运用情况进行跟踪考核,确保其将理论运用在工作上,以工作检验学习成效。这些工作都会用 KPI 关键核心指标来进行量化考核和检验。

三是建立人才成长基地。企业之间的竞争是人才的竞争<sup>[3]</sup>。人才是推动企业高质量发展的第一资源,为确保各行各业都涌现出各类人才,还通过立标对标等方式组织人员到外部单位参观学习,学习先进经验和做法,确保干部的能力得到迅速提升。

对于煤炭企业来讲,随着开采深度的不断延伸,地质条件就会更加复杂,开采效率就会降低,在增产保供的形势下,生产衔接问题更加突出。为此,煤炭企业紧紧围绕战术调整中关于技术创新的要求,出台了技术创新和“五小”创新实施方案,对技术管理就提出了更高要求,根据新工艺、新设备、减人增产等,将当年直接效益的10%—20%直接奖励单位或班子成员,以直接的物质奖励调动起干部全力探索、推进切顶卸压无煤柱开采、薄煤层智能化开采、充填开采、2.5米小型盾构机等先进成熟技术及新型装备的应用。同时,针对干部思维固化、模式固化的实际,以立标对标开拓思维的方式,针对煤炭企业的生产、掘进等关键核心环节组织专业化人才到先进单位学习薄煤层智能化开采等先进技术、管理经验,全力破除思想顾虑和局限,提升各项工作战略的解码、战术落地的能力及水平。

### 2.4 完善战术实施制度体系

制度是刚性的,必须严格执行。为此,紧扣效率、效益导向,

建立了以激发内生动力为核心的战术落地制度体系。

一是完善任期制和契约考核制度。为切实压实各级干部的责任，明确了各单位干部的任期，并进行契约化考核，任期为3年，每年将各项战术目标任务全部分解到各个煤矿的具体领导，以任期制的方式，按照基本目标、奋斗目标、挑战目标进行契约化“跳起来摘桃子”考核，完成任务的就增资加薪，完不成任务的挂钩重罚考核。在实施过程中，一些干部分管的工作连续波动或者没有达到预期目标，就要对其进行动态考核、追责问责，确保干部时刻保持奋斗状态。

二是完善三项管理制度。在人事制度方面，针对管理、技术、操作“三通道”人才不够畅通的实际，建立了“立交桥”成长机制，使管理干部也能去干技术，技术干部也能从事管理，打破了固定化的发展渠道，使得各类战术调整策略能让更专业的人来运营，打通了人才发展壁垒，畅通了战略调整落实的人才通道。在劳动用工方面，针对结构性冗员和结构性缺员的问题，全面开展机关、地面、井下定岗定编，将人力资源配在战术举措落实的关键位置，严禁“头重脚轻、走路不稳”；对于违规用人的，要对单位、部门“一把手”进行处罚，目的就是确保人力资源实现全面优化配置。在薪酬分配制度方面，坚持“以奋斗者为本”，坚持将战术调整举措与薪酬调整结合起来，确保在关键位置的职工工资全部与单位、部门绩效挂钩，确保多劳多得、少劳少得。

三是完善督导落实制度。为确保各项战术举措落到实处，公司建立了周、半月、月督查督导工作机制，由综合办公室、企业管理部定期对各单位战术目标的调整落实情况进行动态跟踪及督导，确保件件有落实、事事有回音。对于推不动、不主动推进的，全部与绩效、薪酬挂钩考核兑现，以“罚的心疼、奖的心动”来调动起职工的工作主动性与积极性。

### 2.5 完善激励保障体系

为激发全员的工作积极性、主动性，以重奖重罚为核心的奋斗者激励机制为抓手，构建了完善的激励约束保障体系。在战术实施的过程中，每项工作都必须有一套完整、全面、准确的核心指标来体现工作成效。为此，企业以试点的形式逐步探索并完善各项战术举措的KPI关键指标，通过动态跟踪考核的方式，确保调动起全员的工作热情。目前，在机关管理层面，建立了以主要业务的核心指标体系；在具体业务层面，也建立

了多层的指标评价体系，如在党建领域，就是要对班子团结、党政一体化考核等关键指标进行考核，杜绝主要指标完成不好而党建工作完成好的问题；在经营系统方面，开展了具体成本管控方面的探索实践，主要是针对矿井单位经营干部主管成本，其他生产、技术、后勤、党务等领导不注重成本管控的实际情况，由公司根据近3年的平均成本，确定各单位成本管控核心指标，并将这些成本管控的指标全部分解到各矿井单位的分管领导，各分管领导将具体的指标分解到所分管的各部门、各领域、各环节。这项指标完成了，就给予具体负责人奖励，完不成的就处罚。目前已经初步拿出相应的实施方案和具体路径，根据每个矿区分管领导的关键指标及任务完成情况进行重奖重罚，激发起各项战术落地的积极性。在最终的关键指标运用上，也是分为两个方面，即在重奖上，形成了以大额奖励、奋斗者评选、选拔任用、职称评聘、荣誉激励、疗休养等多项激励措施；在重罚上，形成了以大额处罚、表态发言、亮相曝光、行政处分、组织处理等多套“组合拳”，就是要以多重的激励机制形成战术调整落地的强大合力。

### 3 结语

战术战略落地见效是提高企业核心竞争力的关键，直接关系到企业的兴衰成败。各级煤炭企业要瞄准建设世界一流企业目标，充分认识构建战术举措落地机制的重要性，加快构建与高质量发展要求相适应的现代化战术落地管理体系，确保把国有企业做强、做优、做大，确保国有资产的保值增值，确保为保障国家能源安全作出企业应有的贡献。

#### 参考文献：

- [1] 李洪涛. “互联网+”时代企业战略管理创新研究[J]. 全国流通经济, 2020, (01): 45-46.
- [2] 张永强. 基于集团战略承接的两化融合管理体系策划[J]. 现代国企研究, 2016, (02).
- [3] 王银海. 企业战略人力资源管理目标及过程控制研究[J]. 价值工程, 2014, (36): 151-152.

作者简介：王常青（1987-），男，山西平遥人，经济师，助力政工师，大学本科，主要从事政策研究、文秘。