

铜冠有色池州公司: 在创新变革中拔锚起航



悠悠六十载,栉风沐雨,流失的是岁月,带不走的是铜冠有色池州公司(以下简称池州公司)在改革的大潮中劈波斩浪、不断创新变革、奋勇抗争的倔强。

一路跋山涉水,一心谋求发展。始建于1958年的池州冶炼厂,沉浮跌宕,几易其主。2003年被上海埃力生收购重组,由于资金链断裂,于2006年陷入关停境地。2007年6月在安徽省委、安徽省人民政府和池州市委、池州市人民政府的推动下,由铜陵有色金属集团控股有限公司、池州市政府国有资产监督管理委员会、池州泰达冶金有限公司三方共同出资,由铜陵有色公司控股成立铜冠有色池州公司。艰难运营了近十年,亏损的帽子也一戴十年。在资不抵债的情况下,2017年由集团公司收购了其他两家股东股权,池州公司从此成为集团公司全资子公司。

2017年以来,池州公司围绕转型升级发展,在借助外力、自身努力、市场给力这个“三力”中变革成长。持续3年的扭亏脱困攻坚战,硬是将这个曾经亏损10多个亿的企业一举扭亏为盈,从濒临死亡线上拉了回来。今年将实现销售收入50亿元,比2017年增长32.98%;利润3000万元,比2017年增加1.7亿元。池州公司已经在长江故道上鸣笛扬帆,拔锚起航,驶向更加蔚蓝的大海。

大刀阔斧 改革改制

在此之前,池州公司身患老国企的各种病症。

发展不平衡的“侏儒症”。联动不足,铅锌冶炼系统联动局面未能打开,存在“跛足”现象。原因是锌系统生产末端产出的铅银渣过剩问题日益突出,铁矾渣无害化处理亟待解决,巨大的环保隐患狰狞毕现,这是必需解决的难题。

体制不健全的“失血症”。活力缺失,缺乏高效的生产经营组织机制,导致工作效率、效果普遍低下,10万吨锌投产以来,在2017年之前未能达到设计产能。从2007年投产至2017年6月,十年之间已累计亏损12.8亿元。彼时的池州公司犹如一叶扁舟飘荡在惊涛骇浪中,随时都有可能陷入没顶覆灭的深渊。

机制不灵活的“僵尸症”。人浮于事,干好干坏一个样,有限的绩效模式激励不了员工干事热情,员工普遍缺乏工作激情。招收的高学历人才留不住,企业内部培养的专业技术人员缺乏应有的待遇抱憾离开。部门职责不清晰,经常出现相互推诿、扯皮现象。管理方法和手段未能与同行先进接轨,内生动力不足。

眼界不开阔的“夜盲症”。空喊口号,未能有效针对现状制订适合企业发展的短期规划和中长期发展战略,在综合回收、产业链延伸方面有巨大的提升空间。生产规模拘囿于现状,环保投入与国家倡导的环保理念因资金不足被动维持。

针对“四种病症”,池州公司班子成员认识到唯有坚持改革发展才有出路,唯有在创新变革中才能实现嬗变梦想。

推动制度改革创新,变“游击队”为“正规军”。以制度改革创新激发内生动力,畅通内循环。池州公司按照“先体制改革,再机制转换”的思路,深推机构简层放权,激发微观主体活力,解放生产力,激发企业活力,增加创新动力。2017年3月份池州公司内部机构实现大部制改革,本着向下沟通,向上管理,职责分明,务实高效的扁平化原则,全面梳理岗位定岗定编工作,把15个职能科室、7个生产车间合并成6个大部,针对性解决了“山头林立”、联动不足、多头发力、责任不明的局面。大部制改革后,人员配置上实现了一人多岗,一岗多能效应,部门责任属性达到了互联互通、垂直高效效果。运行一年后,精简后的管理机构办事效率不减反增,2018年3月再次运用大部制改革后的动能,设立铅锌两分厂、成立动力保全中心和技术中心。在今年改制中,赋予了生产管理部前哨基地和职能管理双重作用,集中统一调配两厂厂和保全中心力量,从根本上优化生产关系。增加科研管理涉足范畴,努力践行简政放权作用,技术中心与生产衔接作用加大,实现资源调动、共享、担责一盘棋格局,打破了原体制的藩篱,拓展了快速反应渠道,使指令能高效作用于生产一线,锤炼出一支能征善战的



厂区一角

突击队。

推进分配制度改革,变“死工资”为“活绩效”。把个人实际贡献与工资挂钩,摸索并建立了新的绩效考评方案,注重以效率和效益为导向的考核机制,增加专项考核,把奖励兑现到创造效益的部门和岗位,切实调动员工的积极性,彻底打破“大锅饭”现象。效率、效益、效能池州公司被作为考核原则,树立“员工绩效工资越高,企业成本越低”新理念,大步流星调整薪酬分配体系和考核模式与时代精神接轨,与同行优秀企业衔接。深刻体现组织绩效增长与关键岗位人员收入增长相适应,增强绩效分配的及时性、精准性、激励性。与此同时,在今年的薪酬体制改革中,坚持组织绩效全员覆盖原则,把辅助工比照合同制员工组织绩效一体化考核,强化了辅助工管理效果,使属地管理更加高效,利于工作布置和推动。

构建人才上升通道,“伯乐相马”与“筑巢引凤”双管齐下。随着企业一步步走入正轨,自动化的普及与信息化的引进,池州公司对人才的需求可以说是如饥似渴。池州公司采取“外部引进、内部培养、择优推荐、横向交流”的方式,借助集团公司人才资源,推出以“不求所有,但求所用”为核心的柔性引才模式,努力探索和破解国有企业,特别是困难企业“引才难,留才难”有效办法,形成引才后造才,留才后育才的放大效应。

有计划的推动产业链与人才的适配,围绕产业链发展专业链,推进职业招收与产业链协同。近年来,这个公司围绕锌合金、综合回收利用等产业链延伸,加大了在池州、铜陵以及其他省份等技术学院的招收力度,竭力打造一支专业化、年轻化的新型员工梯队,同时给予预备制员工待遇,择优列入公司后备发展队伍。

沟通交流 凝心聚力

上下同欲共谋发展,“接地气”与“聚人气”齐头并举。池州公司在2015年初,建立了“经理面对面交流会”机制,这一坚持就是五个年头,500余次面对面交流,200多个小时的促膝长谈,从春到夏,从秋到冬,岁月延伸,信念不改。矢志打造一个凝心聚力,团结拼搏的队伍是池州公司不懈追求。

零距离畅谈发展理念,使公司决策层与中层管理人员对铅锌联动、产业延伸、综合回收的发展战略脉络更加清晰,干事创业有了发力点。在抓住中心,坚定信心,做对管理“运算题”中找到了着力点。多方交流中使众人明白,唯有将转型升级发展中的问题当成动力,以问题为导向,扭亏脱困凤凰才能实现,十多年的企业亏损才能画上休止符。

今年初,为深度了解基层生产骨干工作开展情况,另辟蹊径要求公司分管负责人进入班组座谈,把面对面交流机制作为重要组成部分,帮助解决一线骨干在管理中存在的问题。为此列出时间表,下发到班组,组长可以直抒胸臆表达心中所想。多人次,多频次与基层的联动互动,增加了基层员工的干事激情。今年在全公司员工

中开展的“我为公司扭亏献计策”活动中共征集建议216条,经梳理后实施的51条。问计骨干,问策群众,挖掘出企业内部存在的深层次问题,是这个公司积极拓宽沟通渠道,开言纳谏用员工智慧为自身刮骨疗伤,各种“好声音”的汇聚有力推动了这个公司的发展步伐。

创新驱动 增添后劲

推动优质项目建设,转“老字号”为“新品牌”。2016年3月,氧气底吹熔炼、氧气侧吹还原、烟化炉烟化提锌三连炉热渣熔融连续冶炼项目破土动工。从一张蓝图绘就,到三炉并联拔地而起,建设者们日夜鏖战,于2018年7月提前1个月完成三连炉项目建设并投入试生产。运行后当年主要指标已基本达到设计生产能力。铅锌联动打通了生死天堑,采用的三连炉处理锌浸渣是这个公司创新之举,为锌冶炼末端产出的锌浸渣找到了出路,含有的铅和银等有色金属能综合回收,实现铅锌资源综合回收和循环利用。

与此同时,铁矾渣也实现了无害化处理。两渣问题的顺利解决,为企业可持续、高效发展奠定了坚实基础。

新产品增效益显。2018年7月23日,第一炉压铸合金顺利浇铸成合金锌锭,首条锌合金生产线成功投产。同年9月,锌合金热镀锌合金一次性浇铸成功,产品快速占领了上海、江苏和浙江市场,铜冠牌锌合金逐步得到市场认可。今年9月份建成投产了第二条合金生产线,将铜铝锌产品开发新增至8个品种,开启了产品深加工的多元化生产时代,满足了客户一站式采购需求,同时增加了公司产品附加值。同步与上海大学建立了锌合金联合实验室,打通了产学研通道。

综合回收前景广阔。铜铅锌冶炼过程含铅物料资源综合利用项目在池州公司扎根落户,使其与集团其他子公司形成冶炼联动效应。项目建成投产后将集中处理整个集团公司各企业的含铅资源,综合回收铅、镉、铋、金、银等有色金属,可大幅提高企业的经济效益,同时增加了产品种类。铅铝泥脱水处理及铋精炼项目已进入设备安装阶段,明年2月份将投入生产。

机械带人提档升级。投资一千多万元,上马四台自动化剥锌设备,取代旧有的人海战术,把“机器带人,减员增效”的口号抓实落地。四套机组全部投入运行后将完全实现机器人作业,可减员80人,有效缓解招工难问题。

转换思维创新发展。坚持合作才能共赢的理念,在锌电积极板制造、锌合金开发、制氧项目中,采取协作办厂融资租赁模式,开辟出一条发展新路径。在“借船出海”中借势、借智、借力,有效锤炼了队伍,引进了技术,规避了大额投资和生产组织等各方面存在的风险,呵护企业健康稳步发展。

深挖潜能 增加效益

强化举措挖潜增效,堵“出血点”增“效益点”。通过全面加强预算管理,围绕管理提升,从优化生产组织、稳增产量、节能降耗、细化管理、市场创效、争取优惠政策等方面入手,全面开展降本增效工作,努力增加公司效益。

技术引领挖潜增效。“高铜低锌物料”综合回收利用的研究,使得10万吨锌系统生产以来积压的2000多吨高铜低锌物料得到有效处理,产出镉团490吨,硫酸锌溶液240吨,增加收益约100多万元;通过技术攻关海绵镍数量由原来约1300吨每年降低到攻关后的500吨,年可回收有效金属锌350吨,提高回收率近0.33个百分点。生产的镉团已经成功实现外售;新型除钴剂的成功运用取得了理想的效果,经过近一年的运行,锌系统锌粉消耗量由原来的约7000吨每年减少到4800吨。

改进锌系统湿法碱洗脱氟氯工艺,铅系统产出次氧化锌全部进入锌系统循环利用,年增效可观;应用国内领先除钴剂技术,稳定锌系统生产,减少锌粉耗用30千克每吨,目前是业内同行业首创;焙烧炉螺旋输送料封装置、湿法冶金用浓密机装置等五项专利获得国家知识产权局授权,完成省级企业技术中心认定和授牌,技术革新为挖潜增效提供了强劲的动力。

生产管控能力增强。今年锌系统焙烧坚持高温探炉,保持炉况总体稳定,综合回收效益明显,目前平均入炉含铜达1.1%,增加综合回收铜的金属量近200吨。积极谋划降低中间物料库

存,处理多年积存的含锌物料,变废为宝,多产出锌锭1200多吨,截至目前锌综合回收率达95.76%,超去年同期0.81个百分点。

商务运作多点创效。今年以来,池州公司抢抓市场机遇,利用价格波段操作,实现价差收益千万元以上,扩大贸易流转业务份额,创效近500万元;坚持套期保值规避价格波动风险,建立及时有效的保值决策和执行体系,完善套保制度和流程,同时加强期现联动,密切跟踪和分析市场,加强营销系统风险控制。根据铅锌生产工



艺和市场变化,推进商务管理标准化,对标集团实现营销管理体系的制度化,提高了营销管理水平,有效提升了营销团队的市场竞争应对能力。以预算为龙头,细化指标跟踪分析,采取灵活多样的融资方式,通过置换高息贷款、采取票据融资等降低了资金成本。

党建引领 人企共进

党建融合助力发展,改“独奏曲”为“大合唱”。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,全面贯彻新时代党的建设总要求,“不忘初心、牢记使命”,不断深化党建工作。把铸魂育人,健体魄体作为推动人企共同发展方向,在攻坚战中锤炼党性认识,在抓落实中考验党建成效,努力推动全体党员干部职工在思想、体系、任务中融合,坚决把党的政治组织优势转化为企业的发展优势,用高质量党建助力高质量发展。

大力推动领导班子建设。着眼于凝聚班子团结,凝神聚力干好事、干成事、干大事。坚持目标指引,坚持问题导向,牢牢把握工作重点,践行党建责任入抓党建的工作要务,切实推动和深化池州公司决策层的思想统一、决策统一、行动统一,着力形成党政同心的党建工作新格局。坚持民主集中制原则,规范“三重一大”决策程序,将党委会议讨论作为经理层决策重大问题的前置程序,保证了中央大政方针、集团公司党委重大部署的贯彻落实。

推动党员干部执行到位。实施“经营业绩+党建工作+多维评价”考核方式,促进基层党建和党员干部真正把党建责任扛在肩上、抓在手中、落实到行动上。围绕公司转型升级扭亏脱困中心,在思想、体系、任务融合中对接上级部署,

对接全年目标,对接突出问,强化支部执行力。围绕“党建引领促发展,控险提质增效益”党建品牌目标,强力推动支部党建特色工作开展。明确融合载体,开展年度特色评比工作,强化结果运用,形成相互借鉴、相互提高局面,提升支部战斗堡垒作用。

推动党员职工队伍战斗力提高。搭建“三个一”微型党课平台,指出身边一个隐患,提出一个建议,讲一个党史故事,深推党建影响力,增加党建辐射力,达到党建育人铸魂效果。针对生产难点,组织党员突击队,引导和带领普通员工闯关夺隘。全员战斗力在实干中淬炼,基层党建“神经末梢”完全激活。今年以来,各种优秀人物、先进班组不断涌现,获得集团公司表彰。团队攻坚力量大幅提高,两人获得职工合理化建议及技术改进成果二等奖,10人获得三等奖。其中天韵QC小组被授予“2019年全国优秀质量管理小组”称号。

乘势而上 续写新篇

展望未来,池州公司将在扭亏增盈攻坚战中迎难而上,砥砺前行,持续推动思想再解放、改革再深入、工作再落实,努力续写“幸福是奋斗出来的”新篇章。

2020年即将来临,面对更加严峻的市场形势,这个公司挑战地提出了实现利润4000万元年度奋斗目标,拟围绕“五个聚焦”开展各项工作。

聚焦安全环保,努力开创健康发展新局面。紧紧围绕安全环保这一中心工作,树牢安全环保红线意识,筑牢安全环保防线,完善安全管理体系与安全监督管理体系,加大隐患排查治理力度,全力推进安全精细化管理。坚决做到月月都是安全月,人人都是责任人,时时绷紧安全弦,时刻牢记安全责,努力开创健康发展新局面。

聚焦精益运营,努力提升生产经营新成效。提升生产经营管理水平,强化问题意识导向,挖掘和发挥大部制管理优势。加强生产掌控能力,使之与新理念、新技术、新方法适配契合,达到岗

位联动、技术互动、人才流动的合力格局。建立及时有效的保值决策和执行体系,完善套保制度和流程,加强期现联动,密切跟踪和分析市场,及时沟通信息,以制度流程规范化、运营精益化。沟通信息,以制度流程规范化、运营精益化。

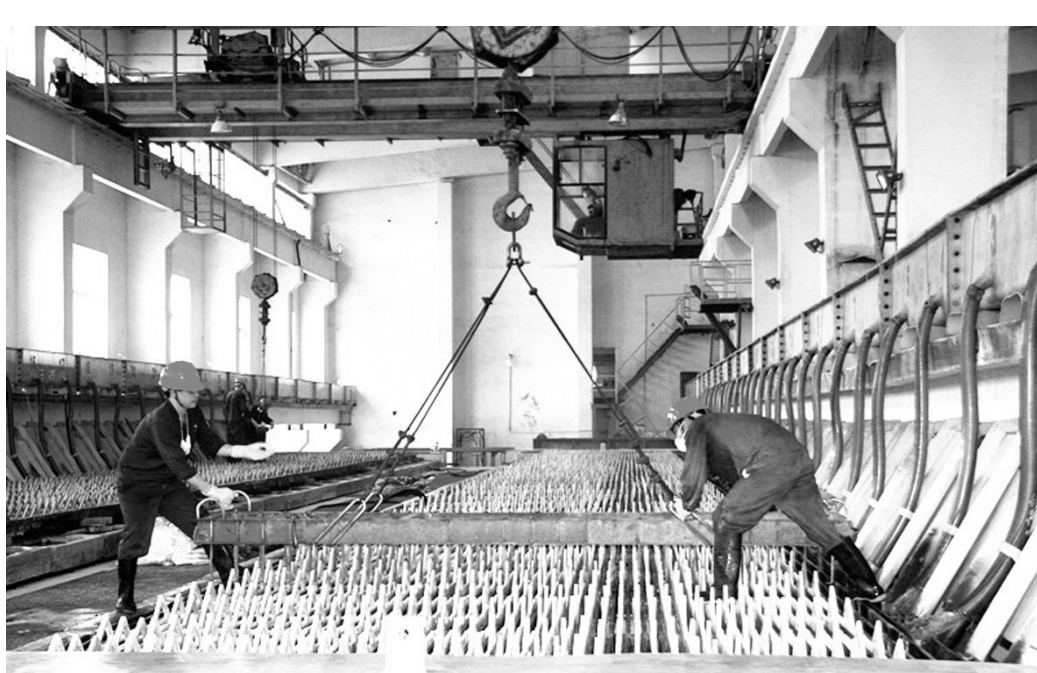
聚焦团队建设,实现人力资源变革新突破。对外多渠道开展技术人才的引进和培养,拓展预备制员工招收力度,为企业长远发展引血筑基,提供生生不息的动力引擎;对内拓宽员工上升通道,在掌握原则关、过好感情关、把好用人观的基础上,加大组织绩效激励,不拘一格选人才,健全内部人力资源需求造血循环机制;善用集团助力,借势起跳,将外部先进思想吸收融入团队中,实现多元效应。

聚焦创新驱动,努力强化科技攻关新引领。加快经济增长的质量和效益提升,以科技攻关为引领,加快转变升级,着力在延伸产业链和综合回收方面持续深入。搭建创新与经济融合成果交流研讨平台,实现与同行之间的相互借鉴。邀请权威机构以及高等院校,多频道进行产学研的深度合作。

聚焦党的建设,推动党建与生产经营融合新实践。围绕中心工作,紧扣关键,强化融合,精准发力抓党建。努力践行党建育人铸魂理念,发挥党建引领作用。进一步完善党建考核体系,横向和纵向多维推进,把党建深植到企业各个环节和层次,推动公司改革发展持续向前。

拔锚起航,意气风发,鸣笛扬帆,未来可期。站在新起点,面向新征程,展现在池州公司眼前的是波澜壮阔的画卷,涌动在心头的是勇往直前的热血豪情,在集团公司这艘航母巨舰的引领下,必将实现加速崛起,续写新篇。

桂年友 张军



锌电解槽面

