

# 铜冠池州公司:赶考永无穷期



图为该公司铅分厂制酸系统。

进入新时代的安徽铜陵有色铜冠池州公司(下称铜冠池州公司)一直在探索,探索怎样才能摆脱困境而行稳致远?铜冠池州公司(前身池州铅锌冶炼厂)坐落在风景秀丽的池州市区东郊,有着63年发展历史,曾是池州市“明星”企业而红极一时,但从2007年开始直至2018年连年亏损,累计亏损额达12.8亿元,到2019年才起死回生。该公司2019年实现利润2846万元,2020年实现利润6513万元;今年上半年销售收入、利润同比分别增长74%、66%。

7月9日,由安徽省企业联合会、安徽省企业家联合会主办的2021年安徽省企业管理创新大会在合肥召开,会上正式发布了137项“安徽省第十六届企业管理现代化创新成果”,铜冠池州公司的《困难国企基于提升执行力为目标组织结构再造》获得一等奖,该公司经理李新向与会人员分享了创新成果。

“创业难,守业更难。对刚脱困才两年多的铜冠池州公司来说,不跑是退步,慢跑也是退步,奔跑才有出路。”该公司经理李新直言不讳地说。

## 奔跑之路,“风雨”成为风景

俗话说,万事开头难,开了头,你就会发现,后面就有喜悦。

铜冠池州公司“十三五”期间,经过了壮士断腕的大胆改革,在痛苦中实现了嬗变,企业实现扭亏为盈,制约企业生存发展根本性的难题也得到破解,企业亏损“帽子”摘了,在铅锌行业中的知名度、美誉度得到了提升,客户对产品质量的认同度也在悄然发生改变。

近年来,后疫情时代影响仍在持续,铅锌加工费处于10年来低点。特殊时期的池州公司宛如老树吐新芽,尽管生命力还极其脆弱,但仍然顽强生长。

“我们要辩证地看待铅锌行业目前的形势,理性看待池州公司存在的短板和问题,不仅要抓好当前的中心工作,更要超前谋划池州公司未来的发展方向、路径、措施、保障。”该公司经理李新说,“在思想上要做到高度统一,不能因为在盈利了,大家危机感的思想就松懈了。”今年上半年,锌产品完成年度计划的55.98%,同比增长24%;铅锭产量完成年度计划的56.17%,同比增长43%。

上下齐心,其利断金。今年年初开始,该公司坚持抓重点、补短板、强弱项,趋利避害;广大干部职工主动应对更大困难,全力打好生产经营主动仗。

该公司积极调整产品结构,延长产业链,提高企业的竞争力,锌锭延伸至锌合金就是一个成功的例证。锌合金产品从2018年起步到现在,产品已抢占华东地区五分之一市场。3年来,从产出到打开市场,合金产品美誉度大幅提升,客户从锌合金产品认识到更多“铜冠”牌产品。

该公司与上海大学、上海宝钢合作开展合金的深加工,成效显著。合金市

场呈现良好发展态势,现在市场处于供不应求的喜人局面。目前,锌合金占锌产品一半,在华东地区占五分之一的市场。由于该公司的“铜冠牌”锌合金品牌影响力不断增强,该公司市场的“朋友圈”从20多家猛增至300多家,市场占有率由华东地区延至华南地区。

该公司锌合金通过了IATF16949—2016《汽车生产件及相关服务件组织的质量管理体系要求》,欧盟《关于限制在电子电器设备中使用某些有害成分的指令》(简称RoHS)、《化学品的注册、评估、授权和限制》(简称REACH)的认证,标志着“铜冠”牌多元锌合金产品质量达到国际环保标准水平。

锌合金用途非常广,该公司借力于上海大学、太合宝祥产学研平台,进一步深化合作模式,以适应当前锌合金市场新发展格局的要求,开展生物医药用降解锌合金材料的开发及产业化、纳米颗粒增强锌基复合材料研发及产业化、锌合金瓦片产业化等。其中,以“古建筑用锌合金瓦片”为代表的锌合金项目获得了市场的认可,成为“铜冠”牌锌合金新的市场增长点。这种新材料将在近期用于寺庙瓦片的更新迭代,真正实现产学研的闭环。

由于该公司铜冠牌铅锌产品本质良好,服务体系科学,铜冠牌锌锭品牌进入了中国铅锌市场第一方阵,企业核心竞争力不断增强。今年上半年,在铅锌市场不好的情况下,锌合金产量同比增长了62%。

综合回收创效能力持续增强,变“副产”为“富产”。2020年铅系统回收铜金属量同比增长165.44%;回收锌金属量同比增长19.6%;锌系统回收铜金属量同比增长7.75%,开辟了副产创效新路径。

中间物料库存、天然气消耗大幅降低。反射炉实施的技术改造,去年3月份、6月份、7月份的粗铅产量均超过1300吨的历史大关,吨铅天然气单耗同比下降22.9%。反射炉实现了烟灰自产自消,与此同时,处理外烟灰及稀贵金属炉渣750吨。

对标管理对出了效益和潜力。去年,该公司在必对标的19个指标中,7个优于目标值,4个与目标值持平,12个指标优于前年同期,基本实现去年年初设定的目标;在11个自主对标指标中,优于标杆值的有4个,好于前年水平的有7个,与前年持平的有1个,达到和超过标杆值的指标占45.45%,达到和超过前年水平的指标占72.73%。

## 发展之路,靠实干靠智慧

以前,该公司机构臃肿,人浮于事,成为企业发展的“绊脚石”。针对此,近年来该公司借鉴和导入了民营企业管理模式,探索企业发展方向,实行三年倒计时深化改革。车间制变成分厂制,科室

制变成大部制……机构的高效运行,企业效益、效率自然就提高了。

铅锌企业的生产,安全环保工作是根基。随着池州市向东部发展,周边高楼林立,这无疑对该公司安全环保提出更高的绿色发展要求。“公司在安全环保上有超前意识和危机意识,始终要把安全环保工作摆在第一位和作为企业第一追求,将安全环保工作压倒一切。不仅要实现噪音、尾气超低排放,还要以人民群众满意度为标准。”该公司经理李新说。

安全环保是最大的效益,也是最大的民生工程。近些年来,该公司每年投入资金都在1500万元,建设隔离墙、对风机进行改造等;对员工进行培训,员工操作技能实现了大提升;对设备进行了升级改造。在开展环保整治三年专项行动的基础上,该公司针对环保历史遗留问题和历史欠账问题,全面进行梳理,并要求对标。三年内,该公司还将投入5000万元,整治各类隐患,确保企业长治久安,将企业打造成绿色工厂。

“现在不能光埋头苦干,还要广泛了解市场动态、前沿动态。我们商务这几年做得好,就是见多识广、预判准,感知、敏感比别人做得好、做得早。”该公司党委书记钱晓峰说,生产、制造、改革全过程实行市场化运行,我们通过信息对称、信息沟通、高度协同来降低经营风险、操作风险,强化商务体系建设。

该公司以快人一步的意识有效应对市场变化。在市场价格波动剧烈之下,该公司把握原料采购加工费的长期变化趋势,有效运作国内外两个市场。通过内外联动,增加内采比例,为进口点价带来支持,逆势完成了采购。去年内采比率分别达到50%左右,呈现量效齐增的良好局面。2020年3月份,在产品处于市场优势地位之时,该公司对铅、锌及锌合金主产品的销售价格做适当上调,其中锌合金系列产品每吨上调80—100元。加强产销平衡,可交割的锌锭产品数量由2019年的92%上升至2020年的99%,主产品产销率始终保持在100%。

该公司利用国内国际两个原料市场,采用“商务+生产+财务”的联合体进行联动操作,应用市场化“效益模型”,通过市场预判、财务测算、生产调节,从市场到现场不分离,实现效益最大化。实行铅精矿的锁价差、原料外委、原料平衡一体化考虑,通过一系列运作,变价格追随者为价格制定者,整体上形成了铅、锌原料采购安全、稳定的新格局。

今年上半年,该公司的铅锭、锌锭销售价格由贴水转入升水。在确保华东市场稳固的前提下,在广东市场投放了978多吨锌合金产品,增加了市场覆盖面,让“铜冠”品牌烙印在更多客户心中。

## 转型之路,实现新旧动能转换

管理永远在路上,提升永无止境。

转型发展,人才先行。张玉琴,2016年毕业于东南大学成贤学院电子信息工程专业,2019年进入该公司成为商务部进口原料采购业务员,主要负责进口原料板块工作,以及进口原料点价以及期货的日常保值和其他进口数据、市场等相关分析工作。由于她实时跟踪进口原料,锁定可获得加工费,使得商务创效成果显著。2021年2月份,张玉琴由业务员提拔为业务助理。

在“十三五”期间,该公司实施人才强企战略,制定人力资源结构优化方案,与安徽省池州市人才网及省内52家高校达成了合作,通过网络招聘、高校校园招聘、池州人力资源市场招聘平台等,招聘企业所需人才。去年累计招聘高校毕业生32名,与年前相比增长了433%。

盛夏,锌系统电解槽面热气腾腾,四套自动剥锌机组运作有序:起吊、剥片、运输一气呵成。该公司向智能化生产方向发展,投入千万元采用机器人剥片技术,企业生产效率大幅提高。“现在我们每天生产锌锭100多吨,产品供不应求。”日前,锌分厂技术主办唐新代告诉记者。

近年来,该公司通过科技创新,每年有诸多发明专利、实用新型专利问世。今年上半年,完成的发明专利已经授权3件,实用新型专利授权2件。铅铋合金处理工艺研究项目已经取得阶段性成果,可以正常产出1号铅铋,全面具备集

审查正在紧锣密鼓地推进中。现在,她带领团队按照18个月建设工期奋力前行,力争早日打造出安徽省有色冶炼二次资源综合利用基地。

在突出资源横向循环建设的同时,另一场产业链纵向延伸项目同步发力。该公司充分利用稀贵金属综合回收的技术优势和设施,正上马一条年产240吨银电解生产线,实现从粗银到银锭产品转变。“十四五”期间,该公司将建成银基合金材料生产基地,每年银产量将达到260吨;银产量实现倍增后,每年产业链收益增加1000万元。

思想是行动的先导。近几年来,该公司实施“一周两问”措施未间断。该措施逐层要求员工从“要我负责”向“我能负责”的转变,要求员工提出的问题具有操作性、效率性、效益性,打破了各级管理者的思想藩篱,提升了各级人员的管理水平。定时召集技术(业务)主管以上人员,采取党政负责人“坐诊”方式,开展面对面谈心,逐一过筛,听取和感受管理者的管理思维、思想动态、工作落实情况,聚焦问题,提出要求。2020年共收集中层管理人员44期1302人次提出的2065个问题。

与此同时,该公司每季度开展一次“优秀提问”评选,并在内部网站公示,立即付诸于实施。去年对92人次的提问予以奖励。

“突出提问的三个转变:从‘要我负责’向‘我能负责’的思路转变,从‘浅

态良好的双赢局面,在“十四五”期间走出一条质量可靠、效益更好、结构更优、优势充分的发展新路子。

坚持产学研相结合,建立江苏太合生产基地。通过“市场+技术+原料”合作模式开发锌合金产品,组建锌合金研究院,通过科研使每吨锌合金平均净增产值达150元左右。

锌合金从做优到做大,实现合金产业化。该公司利用现有闲置厂房,计划新建一条10万吨锌合金生产线,打造合金产业,每年可增利2000万元。

“十四五”初,该公司提出,以提高发展质量和效益为中心,坚持全面落实经济、社会、政治“三个责任”,围绕发展质量和效益定目标、出规划、上项目,为实现员工价值、企业利益和社会效益协同发展创造条件。以拓展市场占有率、提升品牌竞争力为目标,实施低成本战略、品牌战略和差异化战略,为实现国有资产保值增值、维护企业稳定发展和弘扬先进文化筑本强基。抓住高质量发展这一关键词,坚持市场需求导向,加大合作研发步伐,提供优质产品满足需求、引导需求,做强五大主业,增强企业核心竞争力。以绿色发展理念为根本,坚持构建和完善良好的生态环境质量为核心的目标责任体系,提升全过程、多层次生态环境风险防范能力,确保生产经营稳健运行。以科技创新为动力,坚持实施绿色发展战略和创新驱动战略,完善产业链和资源综合利用,加快企业转型



图为该公司锌合金生产线。

团公司内部的铅铋合金和卡尔多炉渣的生产。开展铅冶炼焙烧炉复杂原料适应性研究,使人炉料平均含铜相对比例提高约20%。人炉料含铅上限要求提高了一倍,回收铅金属量同比增加117%。该公司的技术研发中心被授予省级研发中心。

重点项目建设如火如荼,处处洋溢着勃勃生机。“在后劲项目发展上,公司今年有两个重要项目,其中铜铅锌多金属资源综合利用项目投入3亿多元,项目投产后产值将达到15亿元,综合利润达到6000万元。该项目明年上半年建成,不仅提升综合效益,而且还能解决环保隐患,彻底解决历史遗留难题。

铜铅锌多金属资源综合利用项目现场,一条320多米长的“钢铁长龙”横亘东西,管网连接铅锌厂区,承载着水、气、电的运输供应。建设者们在这片41000多平方米的土地上战高温、抢速度,工程机械穿插其中,到处都是忙碌的身影。据项目技术主管钱冬枝介绍,熔炼主厂房基础土方正在开挖,《工艺方案设计》编制完成,现已通过集团公司专家评审。《规划方案设计》、《初步设计》编制及

表性”向“深层次”的思路转变,从“小互动”向“大联动”的思路转变。”该公司纪委书记徐文星说,现在公司上下形成了“一盘棋”思想,员工士气高涨,战斗力、凝聚力空前。

## 未来之路,思路决定出路

“铜冠池州公司经过几年长足发展,成效是显著的,但现在短板、弱项仍然是清晰可见。”该公司经理李新说,在“十四五”开局之年,加快产品结构调整,提升发展质量最为关键。处在国内国际行业大环境下,不领跑,发展就没有时间;不能超前把握发展趋势,发展慢了,就相当于倒退;没有发展规模,就等同没有话语权。

坚持绿色高质量发展。该公司坚定不移地推动打好“碳达峰、碳中和”这场硬仗,积极应对和超前谋划公司未来5年甚至更长时间的发展定位。今年初提出,树立绿色、低碳、可持续发展理念,尊崇、顺应、保护自然生态,加强清洁生产、环境保护、节能减排等领域的技术与管理创新,深挖产业链延伸,放大资源综合利用效果,努力实现生产效益、生

升级。同时,该公司将建立健全组织权责、管理运行、监督制约和大风控“三大”体系,以及管理、市场、板块、人力资源、产业“五大”协同,做强铅、锌、稀贵金属、合金、港口贸易物流五大主业。

借鉴世界巨头嘉能可发展模式,坚持一手抓实业,一手抓贸易,“以产带贸、以贸促产”,产贸并举,协同发展。坚定不移做大做强,强化商业模式创新,开展期现结合、供应链金融,培养具有现代物流贸易产业体系。到十四五末,使销售及延伸产品总产能达到30万吨以上;销售收入达到100亿元,利税达到3亿元,利润达到1.5亿元以上,同时具备单独上市条件。

“无论何时,我们要适应市场变化,做大做强做优企业。一张蓝图绘到底,一任接着任。‘十四五’末要实现倍增计划,再造一个新的池州公司,为集团公司在世界500强企业争先进位中贡献铅锌板块力量。这是我们使命和职责所在。”该公司经理李新信心满满地说。

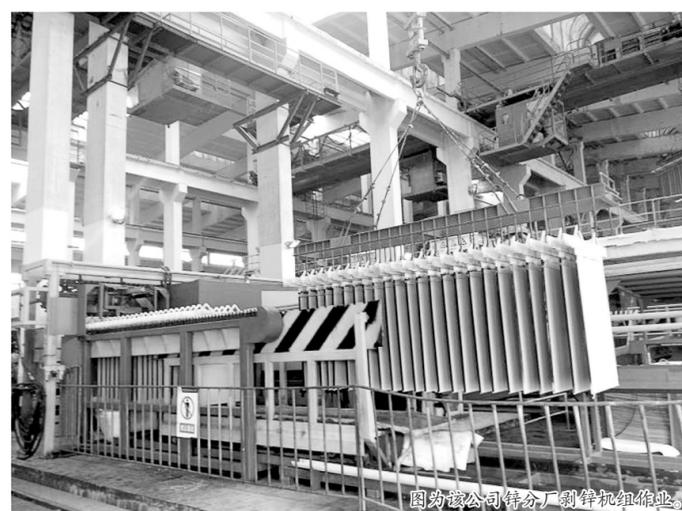
夏富青 桂年友 张军



图为该公司员工给锌合金打包。



图为该公司稀贵金属分厂一角。



图为该公司锌分厂剥锌机组作业。