

永远有远方

——金隆铜业公司整合提升促进高质量发展侧记

铜陵有色股份公司副总经理、金冠铜业分公司经理 文 燕



图为金隆铜业厂区全景图。

对于金隆铜业公司,我是充满感情的;这里是我青春梦想起航的地方,也是我挥洒青春汗水最多的地方。

1993年,我大学毕业就分配至金隆,2009年因筹建金冠铜业(时称“双闪”项目)方才离开。2015年11月,铜陵有色集团推荐我担任金隆铜业有限公司董事,2016年6月我从金冠铜业分公司调至金隆铜业公司任副总经理,2017年初任金隆铜业公司总经理,直至2022年3月再赴金冠公司……我前前后后在金隆铜业公司工作了22年。这里有我尊敬的师长和亲密的同事,我曾在此贪婪地汲取养分,快速地成长着,也为她洒下了辛勤的汗水……

对金隆铜业公司,我是洞悉了解的。在金隆铜业公司,我参与过基建,经历过调试,管理过生产;厂房的一砖一瓦,工艺的纷繁复杂,参数的万千变化,设备的“阴晴圆缺”,都深深地印在我脑海里;她的文化我也是从懵懂到明理、从感到融入……

绿色金隆

2016年的金隆铜业公司,各方面表现较为优秀:产量达产、技术经济指标保持较高水平、净利润数亿人民币,管理体系成熟……一切都显得那么好!但“生于忧患,死于安乐”始终萦绕耳边,令我不敢有丝毫懈怠。受限于场地和设备能力,金隆在稳定达产的同时也就意味着进入了发展瓶颈期。而与此同时,国内铜冶炼行业步入快速发展和急速扩张时期,各地超大规模的铜冶炼企业如雨后春笋般投资建成,原本金隆立足行业的质量、成本优势逐渐丧失。行业的无序扩张不可避免地导致铜冶炼加工费的下滑,企业盈利能力面临下降。怎么办?

“最终的命运,还是得靠自己一步步走出来!”在对国家和行业政策走向、同行竞争对手的优劣缜密研究和分析后,我确定了金隆“绿色发展立命、质量成本本身、智能化生产助力”的总体思路,并在之后的6年间始终围绕这一思路开展工作:在绿色发展方面,重点建立了烟气预警系统,实现了环保无废工厂(无危险废物外排),加强了废水的梯级利用,削减了天然气消耗,规划了HRS低温余热回收利用等;在质量成本控制方面,在延长大修周期、提高FF作业率和CF炉寿、降低中间制品、增加多金属回收品种等方面投入大量工作;在智能化生产方面,首先拟定了五年规划,再按计划建立了MES系统,并对现有PLC/DCS系统进行了优化等。正是这些关键环节的完

善和提升,使得金隆不但在国家近乎苛刻的环保要求下生存下来了,而且实现了稳产高产、经济效益大幅度提升,在我担任金隆铜业公司经理期间主要技术经济指标改善超过60%,达到历史最好水平,2021年起公司利润年年突破10亿人民币,金隆真正达成了“建设一座人企和谐,股东满意,社会认可,与城市共融的多金属回收绿色工厂”的企业愿景。我也总算没有辜负集团的信任和员工的期望。

整合稀贵

回首往事,在围绕总体思路开展的诸多工作中,有一项工作的完成,我特别值得骄傲和自豪。它的过程是硝烟弥漫却又充满智慧,是那么的惊心动魄,它客观上促成了金隆的涅槃重生。它的实现不是证明所谓“奇迹”,而是证明了铜陵有色人的努力和坚持的勇气。它就是——整合稀贵。

整合原因

2015年以来,“整合”无疑是个高频词汇。省国资委下发了《关于推进省属企业集团内部整合重组、增强集团公司控制力的指导意见》,铜陵有色集团公司着手进行维修资源整合、质检资源整合、金冠奥炉整合、非主业三级公司清理整合等,“金隆、稀贵整合”也被纳入计划中。

众所周知,金隆铜业有限公司是由铜陵有色金属集团股份有限公司、住友金属矿山株式会社、住友商事株式会社和平果铝业(中国)有限公司组成的具有独立法人资质的中日合资股份制企业,当时最高决策机构是公司董事会,而两家日方股东如果意见一致,则达到否决票数。对于集团公司的“金隆、稀贵整合”计划,平果铝业并无异议,但不意外地遭到了日方的消极抵制,整合事项始终不能纳入金隆董事会议题。后经过时任金隆董事长宋修明先生、总经理程凡先生的不懈努力,“金隆、稀贵整合”终于纳入2016年9月的八届六次董事会议程,尽管只是听取汇报,不做决议。但通过沟通和博弈,本次董事会同意在适当时间对整合目的、整合效益、资产处置、人员安置等细节做进一步讨论。整合工作由此迈进了一大步,同时也看到了希望。

2016年10月17日,时任铜陵有色集团副总经理徐五七召集专题会,要求企管部、战略发展部、人力资源部、财务部、稀贵分公司、金隆公司通力合作,尽快形成相对完整的整合方案。其间,

金隆铜业承担与日方信息传递沟通职能。通过各部门的高效协作,方案日益完善。我们向日方阐述了整合的必要性,主要包括以下理由:一是完善产业链,优化资源和能力配置,发挥整体经济优势,提升企业核心竞争力。金隆公司通过整合稀贵分公司,可以完善产业链,优化两公司生产技术、人力资源、生产组织等资源,有利于加强对铜金属、贵金属、稀有金属的回收,扩大企业的经济规模,降低单位经济的管理成本和生产成本,提高经济效益,提升企业的核心竞争力。二是加强资源综合利用,进一步发展循环经济。整合两公司技术资源和能力,加强对稀贵金属资源综合利用技术研究,增加稀贵金属产品品种,优化生产工艺,促进资源综合利用由外部循环转变为内部循环,提高资源内部综合利用效率,进一步提高资源综合利用效率。三是满足国家进口加工复出口政策规定,减少金隆公司业务风险。未来国家可能会对进口加工复出口业务进行严格控制,目前稀贵与金隆分属两个独立法人,按国家政策法规,稀贵金属分公司不能销售金隆铜业公司以进口加工方式进口铜精矿中所产生的各种有价金属以及炉渣等产品,因此金隆铜业公司整合稀贵金属分公司,有利于规避国家政策风险,规范金隆铜业公司业务。四是减少关联交易,降低交易成本。通过整合,可大大减少金隆铜业公司与其控股股东铜陵有色之间的关联交易,同时实现外部交易内部化,可消除交易争端,减少中间产品外部交易,降低议价成本、监督成本等交易成本。

整合磋商

通过双方一次次专业且真诚的沟通,关于整合的众多问题大部迅速达成一致。对此,我要特别感谢日方联络代表——时任住友金属矿山上海公司总经理、金隆公司总经理助理的浜口尚志先生。他有着十多年的金隆工作经历,对金隆十分了解且感情真挚深厚。正是他的积极工作,为中日之间架起了一座高效沟通的桥梁,对整合事项的最终通过起到了不可替代的推动作用。

2017年3月,“金隆、稀贵整合”事项正式纳入金隆公司九届一次董事会讨论议题。由于前期的有效工作,大量问题在会前得以解决,此次董事会的争议焦点转移到了人员安置上:日方出于利益考虑,认为稀贵现有规模下500名员工没有竞争力,只能接受不超过200名

的员工。而铜陵有色认为无论是从国企担当、有情情怀还是社会稳定考虑,都应该整体吸纳原稀贵全体员工。双方再次僵持,不能达成一致。为尽快促成整合,我向时任金隆铜业公司董事长蒋培进汇报能否采用一次性整体吸纳,再用三年时间逐步削减人员的方式来解决问题,此提案得到董事长的肯定。在推敲商定相关细节后,我们在董事会上提出了这一解决方案,终于得到董事会成员的积极响应。会后,在铜陵有色集团人力资源部的指导下,我们完成人员削减三年行动方案,日方委托做的尽职调查报告也已完成。至此,“金隆、稀贵整合”的主要障碍基本消除,整合事项在2017年6月临时董事会上获得通过。随着股份公司、控股公司、国资委法定手续的完成,一个合资企业整合老牌国企的大幕徐徐拉开。

成功整合

股东们搭好了“整合”的戏台,经营层又该如何唱好这出“整合”大戏呢?两个风格完全不同的企业要想重新融合成一个“新金隆”,当以“新金隆新目标”统揽全局,以专业化管理、资源优化配置、提高公司整体经济效益为目标设计“新金隆”的运营模式。在讨论运营模式设计方案时,我提出以下四个原则:以原金隆运营模式为基础,以各部门工作量均衡为原则,以适应新形势为要务,以达成整合目标为目的。

为实现上述目标,我们决定采取“分步实施,差异化管理”的“三阶段”推进方案:第一阶段为过渡期,从2017年9月到2017年底,重点完成党委、纪委整合,完成运营模式方案设计。第二阶段为2018年1月1日起,整合后的“新金隆”正式进入一体化运行阶段。将原稀贵生产系统设立为稀贵工场,原金隆工场更名为铜工场。生产系统以外的机构、业务和人员按职能相近,“人随业务走”的原则,并入金隆铜业各职能部门,稀贵原有与生产无关的科室全部撤并。2019年2月起进入第三阶段,开展生产机构业务撤并,整合稀贵工场主生产以外机构,撤销原稀贵的综合回收课和冶炼二课,铜冶炼工场和稀贵工场整合为金隆工场,原稀贵公司仅剩下的渣选课及稀贵课(贵金属车间)同步归属金隆工场,形成金隆公司原有的“部场”制组织架构基本盘,完成整合后的充分融合,达到工艺优化、流程再造、管控高效的效果。

企业文化是企业的灵魂,是推动企业持续发展的不竭动力,它能凝聚团队,

引导企业和员工的行为和价值取向,激发员工的积极性和创造力。“整合”首先就要做到文化认同。所幸的是,金隆是原第一冶炼厂的技改工程,有众多的员工来自原第一冶炼厂。稀贵是2008年在原第一冶炼厂厂址上新建的综合回收类工厂,员工也大部分来自于原第一冶炼厂。两公司同根同源,员工相互间多有了解,稀贵公司承继的第一冶炼厂艰苦创业基因与金隆工作的高效迅速和强大的执行力天然契合、互补共生。企业文化认同水到渠成。

员工是企业最大的财富,企业的一切最终是要员工来创造实现的。自整合事项确定后,在两家公司的员工中都弥漫担忧的情绪:稀贵的员工不知道整合后如何安排他们的岗位,甚至担忧有没有岗位,更不用提待遇了;金隆的员工顾虑的是整合后的公司还有动能吗?自身的利益会受影响吗?解决好人的问题已成为整合工作的重中之重。为此,我们兑现了当初“一次性吸纳”的承诺,全盘接收稀贵员工。将生产系统以外的人员按“人随业务走”的原则,并入金隆铜业各相应部门。同时,承诺两家公司间的薪酬差异通过三年过渡实现统一标准。承诺董事会的减员目标,则通过退休自然减员、申请集团内部调剂,以及生产系统整合、业务兼并、工艺提升、流程改造优化、用正式工替换劳务派遣等方式逐步达成。为提高工作效率,防止懒散懈怠,整合后金隆的所有岗位按照实际工作需要和“精干、高效”的要求,依据“因事设岗、任务定员、适度从紧”的原则重新定岗定编。对部分人员规定在3至6个月的培训试用期内“择优竞聘上岗”,员工试用期满考核不合格者,根据生产经营需要可再次转岗试用。但每转岗试用一次,每月薪酬就会减少500元,直至达到铜陵市最低工资标准。规定虽然严格,但是得到绝大多数员工响应并得以顺利实施。到2020年初,正式工减少150多人,员工数量基本达成对董事会的承诺,同时经营层也提前兑现了两家员工薪酬统一的承诺。整合人员的举措从根本上解除了员工的担忧,使员工有了归属感和获得感,激发

了员工的工作热情。

在“文化”和“人员”两大软件成功整合后,我就着手优化整合两厂的生产工艺。整合后的“新金隆”拥有了完善的铜贵金属冶炼生产流程,在优化资源和能力配置、加强资源综合利用上具有了空间的优势。在缜密思考后,首先取消了稀贵工场原有的生产调度岗位,实行以横向联合为主的“工序服从法”和基层“自主管理法”,实现整合后公司生产组织有机统一。

两厂生产工艺上的整合包括:一是稀贵综合回收课废水处理系统停用,废水送金隆工场硫酸课废酸工序处理,取消稀贵废水排口,空出场地作为渣选冷扩规划使用。采用硫酸课产出的清洁废水冷却渣包,每年节约新水达365000立方米。二是在现有主工艺不变的条件下,对局部系统进行改造。通过电解液系统升级改造,所有稀贵分铜液送电解液系统处理,取代外委处置,每年处理分铜液约21480吨,每年减少铜损约274吨。稀贵课通过增设黑酸槽、分



图为金隆铜业办公区域全景图。

路铺设酸管线,以及调整工艺配料方式和配酸浓度等一系列技改,将硫酸课工序产出的黑酸全部利用,顺利实现分铜液、黑酸工场内部循环使用和用酸平衡,阳极泥浸出不使用外购硫酸。三是把部分固废与渣包壳直磨矿作为闪速炉冷料,不仅解决了中间物料库存积压问题,同时解决了闪速炉高热负荷问题,提高了转炉日吹炼炉数和外购冷铜处理量。物料不出厂,不但节省了检验、检测人员劳务费用和车辆运输费用,还实现了闪速炉高装量、高热负荷高品质冰铜的稳定生产。四是利用综合回收设备对含铜废渣进行破碎,然后与含铜耐火粉料、粗铜包壳、床下物等杂料一同加入转炉处理,每年可处理约500吨,实现含铜物料内部循环。五是对金隆公司和稀贵公司内部低压机房进行优化,停用稀贵5吨/小时燃气锅炉,减少热态保养的天然气,每年降低成本达120万元;因金隆动力中心纯水站的水质指标可以满足稀贵中频炉纯水质的要求而停用原反渗透制取系统,每年减少反渗透装置的维护费用达60万元;比照金隆公司总降的运修合一管理模式实现稀贵变电所无人值守,年节约人工成本80万元。

此外,整合工作还包括制度建设、设备管理、财务、营销体系等,限于篇幅不再一一赘述。通过整合,金隆各方面得以完善,企业协同效应日益显现,内生动力增强,核心竞争力提升。“金隆、稀贵整合”成为企业整合1+1>2的成功范例。

作为铜陵有色的一名冶炼人,因为热爱,我的内心拥有深沉持久的力量。每当我漫步在滨江公园,都会屏息静气凝望金隆,已逝去的时光仿佛逆转,还能听见当初那激烈的争论,还能体会当初那成功的喜悦。“一切成就,都是持续奋斗的结果,一切事业,都需要在继往开来中推进”。



图为金隆铜业低温余热回收装置。



图为金隆铜业电解铜成品下线。