

改出“正能量”

——兖矿集团鲁南化工公司改制一周年调查(上)

■ 吴玉华 杨辉光

一年前的3月份，为应对严峻的经济形势，体现管理创造价值，鲁南化肥厂按照兖矿集团公司领导的高端设计，大胆采用以“国有体制，民营机制”为核心的新经营机制，先后对7个相对独立生产经营单元实施了为期一年的“承包”经营。随即，鲁南化肥厂和国泰化工公司合并更名为“鲁南化工有限公司”(下称“鲁南化工”)，完成了“两厂合一”大的“改制”。

一年来，这7个承包经营的单元增盈1.18亿元，经济效益显著，同时为集团公司的改革改制摸索出一套可资借鉴的经验，但随着改革进入“深水区”，一些隐性问题的开始凸显，一些新的矛盾开始产生。针对这次改制中的得与失、成与败，探索与思考，近日，记者深入鲁南化工各改制单位进行了采访调查。

合适的就是最好的

“三种形式的承包方式各有千秋，经过一年的运行，都取得了不错的成效。”鲁南化工总经理助理、企管部部长张卫华说。2008年下半年，受国际国内经济形势的影响，煤化工市场一片黯淡，产品价格大幅下跌，大批煤化工企业陷入亏损的泥淖，鲁南化肥厂、国泰化工公司亦然。集团公司总经理、党委副书记李位民在鲁南化工调研时，曾有过深刻的剖析：“在煤化工快速发展过程中，特别是西部廉价的煤炭资源，带来全国的‘逢煤必化’，造成煤化工产品产能过剩。”另外，煤化工初级产品比重太大，造成应对高端市场的能力不足，而初级产品和低端产品又无法与国外依托廉价石油和煤炭资源生产低成本甲醇相比。”

正是李位民的这次调研，以及随之推出的“国有体制、民营机制”的改革框架，促使正在寻求“突围”的鲁南化工下决心采用新的内部管理机制——承包经营。“承包经营的实质是在下放经营权的同时，权、责、利的进一步锁定。这种方式能最大程度地调动职工的积极性。”张卫华说。

按照“国有体制，民营机制”的总体设想，鲁南化工对7个相对独立单元摸索进行承包经营，赋予承包人“产、供、销、人、财、物”自主权，公司领导帮包，协调社会、企业、人才等资源，给予帮助、指导和服务。根据各自独立单元的不同特征，承包方式分为三种：产购销一体化承包、流程承包和技术承包。

3月3日，醋酐车间主任宋宪脱脱颖而出成为第一个“吃螃蟹”承包醋酐车间的人，他与公司签订的是产购销一体化承包合同。

年产10万吨醋酐装置，是国内醋酐装置单套产能最大的装置，在技术上没有成熟的经验可以借鉴，但是灵活的运营机制，让团队的战斗能力和个人的潜能得到最大限度的激发与调动。他们内攻技术难关，外拓市场空间，2012年7月，日产达到300吨，顺利通过72小时考核，成功实现达产，全年生产醋酐7万吨，增产2.4万吨，实现同比减亏4000余万元。

采取技术承包的醋酸车间也取得了意想不到的成效。承包开始后，醋酸车间制定了全员参与的经济分析会制度，每班、每

天、每月都要进行经济运行状况分析，消耗是高了？低了？什么原因造成的？都要在分析会上进行分析讨论，找出原因，制定最佳运行方案。“每班结束后，都能知道该班的成本是多少，原因是什么，也都知道自己这个班挣了多少钱，一目了然。”醋酸车间支部书记赵宏宇说。

煤浆供应中心承包后整合了原料一车间、原料二车间和气化二车间煤浆制备工段，成立了煤炭采购、物流押运、煤浆成本核算小组，推出比价采购、竞争性谈判机制，通过小幅度采购、压缩采购成本；依照铁路、船运和汽运的性价比，确定合理的运输方式；派驻人员进入矿山和煤炭中转站，实施全天候全过程监控，确保煤炭质量；先后试烧多煤种，同热值价格较输阳煤降低50元，西厂区四喷嘴气化炉掺烧高热值精煤达到40%，吨氨煤耗降低20千克。他们还广泛使用新技术、新设备，借助成功研制的可控制煤浆粒度的新型粗磨机和立式超细研磨机，开发了选择性粗磨与超细磨组合的级配制浆工艺，实现了水煤浆粒度级配的控制与优化，煤浆浓度比改造前提高3.2%，磨机产能提高30%以上。

“在一定条件范围内，煤浆浓度每提高一个百分点，创造的效益都非常可观。效益上来了，收入跟着提高了。”煤浆供应中心承包人高宪国高兴地说。“职工收入增加了，得到了真正的实惠，管理效率更高了，大家对未来的信心更足了。”

对于采取不同的承包方式带来的变化，鲁南化工党委书记王天峰一语中的：“管理创造价值关键看成效，不论哪种方式，只要是合适的，就是最好的。”

永保效益第一位

朴实、讷言的中年汉子常春，是亚矾装置的承包人，他同时还是甲醇一车间的副主任。

2012年4月16日，他和公司签订了亚矾装置承包合同。“上缴利润132万元，压力很大。”他说，“但我知道这是机遇，想抓住这次机遇证明自己一下自己，也想给我们这个团队增加点收入。”签订合同时，他上交了5万元风险抵押金，“要是完不成，就被扣掉了——那时俺两口子一年也结余不了5万块。”

他签订的合同考核指标如下：“完成考核指标无赊账的前提下，根据利润完成情况提取奖励。完成利润考核指标保工资基数。超额完成，按增利额的12%提成奖励，超额完成利润力争目标，按增利额的15%提成奖励，其中50%奖励己方，另50%奖励团队，上不封顶。未完成利润考核指标，兑现工资基数的90%。”根据这份合同，他把产量、质量、消耗和职工的收入挂起钩来，压力传递到每个人身上，产量相差三五吨，收入相差一百元，质量相差三四个百分点，收入相差七八十元，消耗第一和最后一名，收入相差一千元。

“我的主要精力放在跑市场上。”他说。他一反常态地不在家坐等客户，而是去市场找客户，减少中间环节，增大终端客户的比例，压缩中间商利润。经过一番努力，他掌握的客户由不到十家增加到四五十家，且大都是终端客户，销售价格也因此提高了10%。

亚矾是精细化工产品，由硫酸加氧气生产而成。一体化承包经营后、具有生产自主权的常春，敏锐把握市场变化，有段时间，市场上硫酸价格不错，他果断决策，直接把硫酸投向市场，产生了良好的经济效益。

经过一年努力，常春承包的亚矾装置，2012年产量达到4300吨，同比提高了10%，单位成本减低了1000多元，仅关停一台循环水泵，每小时就可节电200千瓦。承包一年，亚矾车间实现利润412万元。

在CO制备车间，记者在“10月份减亏增盈活动分析材料”中看到：“10月份CO制备系统运行安全平稳，全月累计生产精制气11721.817km³，日产精制气390.73km³，CO精制气变动成本为1253.80元，创2012年全年变动成本最低，比预算降低了276.35元。”

作为一种新的尝试、采取工艺流程承包的CO车间，“总的来说，挣啦！”因承包人冯任庆出差，车间副主任时秀在接受采访时一言概之。据时秀介绍，仅2012年运行稳定的9、10、11月3个月，CO制备车间就节约成本877万元。从墙上的成本消耗记录牌板中，记者看到，截至5月9号，5月份每千立方米CO制造成本为1570元，其中包括170元的固定成本。“纯度97.5%以上的CO，承包前成本是1800元/km³。”时秀说，“2012年的承包成本是1680元，2013年我们刚刚签订完合同，成本是1590元。”

醋酸车间技术改造承包完成后，两条生产线达到80万吨生产能力。2012年1月，公司对2号醋酸车间提出“技术大修”的总体设想，就到底对系统进行大修，做了关键性改造，并通过了168小时的不间断运行考核，为承包打下了良好基础。8月份，开始对2005年投产的20万吨一期设备和2008年投产的35万吨二期设备进行技术改造，使其产能分别达到35万吨和45万吨，总投资1000万元。“比新建一套25万吨装置节省了大量费用。”改造后的两套设备产能达到80万吨，节能降耗效果也随之凸显出来，综合计算催化剂、蒸汽、甲醇、CO、水和电耗，每吨醋酸生产成本同比降低了12元；设备运行更加稳定，应急停车大大减少，减少计划外检修2-3次——以往这样的检修每次需3天时间，每次要花费200万元左右；改反应釜搅拌器为流体搅拌器，节省1600万元……

“这些都是能计算出来的看得见摸得着的效益。”赵鸿宇高兴地说，“还有一个无形的效益，那就是知名度提高了，通过技术攻关，我们的醋酸生产技术已经达到国内一流水平。”

精细化是最好的管理

在鲁南化工，CO制备车间精、严、细、实的管理是比较出名的。在会议室的墙上，记者见到两块牌板，一块记录着每天的生产单耗，一块记录着每个班组的得分。

副主任时秀自称给承包人冯任庆打工，“但是，如果没有效益，给谁打工也不行。”他说，“通过承包，人人都感受到了压力，在单耗的掌控上都很自觉。”

在全面分析了CO制气变动成本的基础上，他们找准了降本增效的工作重点，有的放矢地展开一系列工作。首先拓展原料

品种，开展小粒度焦试烧，承包当月就按33%的配比试烧成功。5月份，7台造气炉全面掺烧小粒度焦；6月份，三机运行率达到99.57%，精制气产量创历史最好水平。根据车间统计，4至12月份累计掺烧小焦12000余吨，若按照全年小粒度焦的采购价格比山焦少150元计算，可节省原料采购费用180余万元，降低生产成本23.8元/km³。

为提高员工的成本意识，车间将每天的单耗、变动成本记录在会议室的成本消耗一览表中，并将电子版材料通过内部网群发到各个班组，让每个员工都能第一时间了解精制气的成本。各工艺班组也相继将班组每天的成本消耗在班组园地中张贴发布，并且每月召开一次班组经济活动分析会，让班组员工了解班组单耗排名和成本，及时找出差距明确下一步工作重点。

焦炭在CO制备生产中所占的比例达到70%，采购中，他们首先对能用的、符合条件的焦炭进行比价，“我们没必要用最好的，只要符合生产要求就行”，然后严把焦炭进厂验收关，即提取100公斤样品做实验，经过适当的筛分，如果掉落10公斤焦末，那么就要扣掉发货商10%的货款；含水量是煤焦供应的主要指标，对车间来说，每多增加一个百分点，消耗就要相应增加，就要扣除相应的钱。“这些在采购合同上都有明确表明。”时秀说，“最多的时候，一千吨焦炭能扣除30到50吨的钱。”2012年，焦炭单耗每千立方米0.576吨，今年只有0.560吨。

“为什么把关这么严格？”记者问。“节省100元，就有我们的3块钱啊！”时秀干脆地说。

承包经营成效显著亚矾单元，也不约而同地采取了“精细化”管理。一是精细化管理流程。以“三转三提高”活动为契机，实行工序管理人员纵向管理与班组长横向管理的管理模式，管理人员、班组长与班组员工三级互相监督。二是精细管理考核。生产消耗、产品产量与质量直接与班组挂钩，采取月评比、月考核、月兑现的方式，工作努力与否，职工一目了然。

单从降低成本消耗上来看，他们利用老系统闲置设备一段蒸发表面冷凝器、二段分解加热器，对系统出现漏点的E602脱水塔冷凝器、E006水冷却器进行了更换，仅此两项更换，就节约开支约40余万元。在日常工作中向职工灌输节能降耗意识，抓好甲醇到硫酸的转化率、氧化酸值、中和PH值几个关键指标，降低四氧化二氮、液碱、甲醇消耗。在操作中，密切关注本系统的工艺指标运行情况，如合成系统根据分析结果及时调整配比，降低甲醇消耗，提高硫酸产量，氧化系统在确保安全的的前提下降低酸值，减少二氧化氮、液碱、尿素的使用量，同时为蒸发系统提供便利，提高蒸发器的换热效果，节约蒸汽，提高亚矾产能。

通过精细化措施的落实，亚矾系统各项成本明显降低，承包前1-3月份累计单位制造成本8904.33元/吨，承包后全年度平均单位制造成本7538元/吨，真正做到了降本增效。

“职工收入也增加了四五百元。”常春说，“我很欣慰。”2013年4月16日，常春与公司续签了2013年度的承包合同，这次的利润指标是145万。

2013 新型城市化投资与发展论坛在杭州举办

“浙商新型城市化建设联盟”问世

本报讯（记者 王海亮 宁腾飞）6月14日上午，第十届浙商（投融资）大会特别策划组织的“2013新型城市化投资与发展论坛”，在杭州洲际酒店隆重召开。论坛以“资本助力，产城融合”为主题，着力关注与探讨政商互动促进新型城市化的飞跃发展，浙商如何抓住机遇在新型城市化投资中找到机会，各大开发区、产业集聚区如何把产城融合推向新的高度。论坛期间，还举行了浙商新型城市化建设联盟启动仪式。

会上，中国社会科学院学部委员、农村发展研究所原所长张晓山带来题为“城市化新政新方向”的宏观探讨；而浙江省发改委副主任、省发展规划研究院院长黄勇则试图从县域经济向都市区经济转型这一角度解读城市化在微观上如何落地的方式。

在对话环节，浙江省人民政府咨询委员会副主任刘享作为主持人，邀浙江大学管理学院副院长卫龙宝、浙江佳源房地产集团有限公司董事长沈玉兴、浙江南大投资控股有限公司董事长陈建华、浙江金恒德国际物流集团有限公司董事长周金法、中商控股集团（杭州）有限公司董事长董国民以及浙江省长兴县西安镇镇长徐卫勇，围绕“城市化建设，政府与民资谁该唱主角”、“房地产业是否因城市化再度火爆”、“新型城市化的最大难题是产业下乡还是人才下乡”三大话题展开了激烈的思维碰撞。本次论坛最为亮点的是，《浙商》杂志在浙江省发改委、省商务厅等有关部门



的指导下，首次对浙江、浙商在新型城市化方面的成绩进行盘点，隆重推出“2013浙商新型城镇化建设领军人物”与“2013浙江新型城镇化（产城融合）示范区”（针对各大开发区、产业集聚区）、“2013浙商最具投资价值新型城镇”三大榜单，并举行了“浙商新型城市化建设联盟”启动仪式。

在下午举办的“2013浙商金融创新高峰论坛”分会场上，与会嘉宾就如何推进民企融资创新，民间资金在变革时期如何寻找全新投资机会等问题进行了热烈讨论。中国社科院副院长、浙商发展研究院高级

顾问李扬提出，无论是新型工业化还是城镇化，都需要投资，需要资金的投入，而且是长期资金的投入。因此，浙江发展长期债券市场，尤其是市政债券市场显得刻不容缓。

相对债务或股份来说，浙江更需要的是股权资金。李扬认为，当前的城镇化仍然是造城运动，它是产能过剩的根源之一，也是现在已经无所适从的房地产调控的根源之一。基于上述实体经济的变化，也对金融创新提出新的要求。为表彰过去一年浙江金融创新实践中涌现的优秀个人及突出

作为，论坛现场还举行了“2013浙商金融创新人物”颁奖典礼。阿里金融事业群（筹）总裁胡晓明、浙江金桥控股集团总裁陆建庆、华峰小额贷款股份有限公司董事长翁奕峰、杭州工商信托有限公司总裁丁建萍、浙江股权交易中心董事长孙永祥、杭州浙财民间资本理财服务有限公司总经理沈星伟、中国民贷通运营总部总裁陈枫、浙江厚道资产管理有限公司总裁丁浚哲、中新力合股份有限公司董事长陈杭生、亿银控股有限责任公司董事长李安梁等十人获此殊荣。

老总话道

三十二元四角

■ 文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1、一天晚饭后，我独自在厂区散步，无意中发现手中还捏着一张餐巾纸。我突然来了灵感：能不能用它考验一下员工的自觉意识？夜色中，我将餐巾纸揉作一团，随手扔进窨井盖的缝隙里。



2、第二天一早，员工们陆续到班，大家都很自觉地清理各自的保洁区。七点半，例行出操结束后，我却遗憾地发现，揉作一团的餐巾纸仍然静静地嵌在窨井盖的缝隙中。



3、我投意领操的小殷让大家停留一下，走到队伍前面，说出了我的考题。员工们不约而同地将目光聚集到了窨井盖方向，我没有直接追问责任人，而是给大家讲了一个故事。



4、有徒弟到庙里拜师，师父安排他扫地。扫完后，师父问：扫干净了吗？徒弟说：扫干净了。师父又问：真的扫干净了吗？徒弟想了想，肯定地说：真的扫干净了。师父说：好了，你可以回家了。



5、原来，师父事先在屋子的角落里丢了几枚铜板，那些心浮气躁、耍奸耍滑的后生，只会做表面文章，而不会去扫那些边角角落。因此，师父丢下的几枚铜板仍然静静地躺在屋子的角落。



6、员工们听得专心，个个若有所思。我仿佛看见有股清新的溪流流过大家心头，不经意间荡漾着心头不易察觉的尘埃。

（作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长）