

贵州开磷

HTTP://WWW.GZKL.CN WWW.KLGH.CN 2018年9月28日 第1510期

内部资料性出版物准印(黔)字第Z805号 贵州开磷控股(集团)有限责任公司主办
内部资料 免费赠阅

何光亮随团赴欧洲三国进行考察

9月13日至21日,省委常委、常务副省长李再勇率团赴比利时、德国、瑞士等欧洲三国进行考察访问。开磷控股集团党委书记、董事长何光亮随团参加考察。何光亮陪同李再勇等人,先后前往比利时中华商会、艾普利泰克公司、德国欧绿保集团、博世公司、思爱普公司、瑞士瑞中协会、因特拉普旅游局等企业和机构,围绕产业转型升级、大数据发展、生态文明建设、山地旅游等方面开展合作交流座谈。还重点就磷化工产业发展与比利时

苏威公司、德国可耐福公司、瑞士布希化工技术公司开展合作进行了洽谈。特别是在高附加值的氟精细化工、绿色新型建材、精细化工的化工工艺研发和产业化合作方面达成了共识,明确了项目合作路径。(苏晓彤)

溧阳市市长徐华勤到开磷瑞阳公司调研

9月18日,江苏省溧阳市市长徐华勤和副市长赵苏洪带领溧阳市经信局、金融办、环保局、安监局等部门主要负责人,到江苏开磷瑞阳公司调研。重点了解该公司当前发展中遇到的困难和问题。

瑞阳公司总经理王成贤代表公司对徐市长一行的到来表示欢迎,介绍了公司的产业规模和下一步发展计划,并就发展中存在的困难和问题作了专项汇报。

听取汇报后,徐华勤市长对如何解决困难和问题给予了答复,同时表示,开磷瑞阳作为溧阳市上市后备企业,市里非常重视,希望开磷瑞阳保持持续增长趋势,对新材料产业和产品要提前布局。徐市长要求,作为拟上市公司,开磷瑞阳要高度重视安全环保工作,加大投入和工艺流程改进,避免因小失大,保持可持续发展。溧阳市政府将继续支持瑞阳公司上市申报工作。(陈丹)

开磷集团召开债务重组及债转股工作启动会



开磷位居贵州“双百强”企业榜单前列

由贵州省企业联合会、贵州省企业家协会主办的“2018贵州企业100强”“2018贵州民营企业100强”发布会9月20日在贵阳举行。开磷集团以近420亿元的年营业收入位居贵州企业榜单第五名、贵州省磷化工行业第一位。(刘昌秉)

写在前面:

2018年9月20日,一条好消息出现在开磷官方微信公众头条,由贵州省企业联合会、贵州省企业家协会主办的“2018贵州企业100强”“2018贵州民营企业100强”发布会在贵阳召开。开磷以4199749万元的年营业收入位居贵州第五名,排贵州省磷化工行业第一位。

对于这样的好消息,开磷人似乎有些司空见惯,因为就在这之前,开磷刚刚荣获中国化工企业100强,而且是连续14年获此殊荣。

翻开开磷历史,“第一”“仅此一家”“首位”这些极具分量的描述词汇,在开磷企业发展的进程中并不罕见。从1958年到2018年,《开磷报》刊登的相关消息不完全统计,开磷荣获的国家级荣誉47次,省级荣誉87次,行业荣誉27次。

如同施了法术一般,在60年的时间里,开磷从单一走向多元,从封闭走向开放,从落后走向进步……一个夹皮沟里的磷矿开采、加工企业,成长为多元产业耦合共生的现代化大型企业集团,开磷奇迹般地崛起于云贵高原,绽放着夺目光芒。

是什么造就了开磷?
是改革开放的春风,是开磷人深化改革的勇气,更是开磷人敢于拼搏不折不挠的韧劲。

(一)

回看开磷发展史,这个企业似乎与“8”有着特殊的缘分。开磷大体经历了三个发展时期,从1958年建矿到1988年,是开磷的第一次创业时期。历经30年时间,开磷建成了150万吨/年大型磷矿生产基地,并建成“无泄漏矿山”“清洁文明矿山”,成为化学矿山的标杆单位,化工部曾提出“学石化、赶开磷”倡议,在全行业内开展“学赶”活动。

1988年至2008年,是开磷的第二次创业时期,又分为两个阶段。1988年至2000年为发展的第一阶段,在这一阶段,开磷提出“稳定矿山、发展加工,开发两类产品、建设两个基地”的发展战略,决定走“肥矿化结合”的道路。2001年至2008年为第二阶段,根据国家产业政策和行业发展态势,结合企业实际,为赢得市场竞争,新班子提出了“三步走”发展战略规划。

2008年至2018年是开磷发展的第三个阶段。如今的开磷,已形成了矿业与磷化工、磷化工与煤化工、磷化工与磷的精细化工、煤化工与煤的精细化工、主业与辅业配套,耦合共生、集约发展的态势。产业布局地跨贵州、江苏、内蒙古、湖南、江西等多省市。磷矿石年开采能力1000万吨,成为我国目前最大的磷矿石地下开采企业。化肥年生产能力573万吨,高浓度磷复肥年生产能力居国内第二、国际第四。季戊四醇年生产能力12万吨,位居行业第一。

只有回首过去,我们才知道自己已经走出多远。历史事实比任何滔滔雄辩更能说明真理,更能留下启示:哪里有改革,哪里就有新发展;哪里有改革,哪里就有新局面。

(二)

远大的目标立足于坚实的基础,光明的前景发端于艰辛的探索,历史的豪情蕴藏着现实的挑战。

2018年9月18日,开磷债务重组及债转股工作启动会在贵阳总部召开,开磷未来改革之路的具体路径又在这里起航。回顾开磷60年的发展历史,开磷的发展史也是一部产权制度的改革史,我国国有企业的改革之路在这里也可找到足迹。

1958年10月20日,开磷矿务局正式成立。

1988年以来,我国从计划经济体制逐步过渡到市场经济体制,开磷的管理体制、运行机制、组织机构在国家经济体制改革过程中也发生了深刻的变化。

1993年11月,中共十四届三中全会通过《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,提出国有企业要适应市场经济体制的要求,建立“产权明晰,权责明确,政企分开,管理科学”的现代企业制度。

1995年9月26日,省人民政府、国家经贸委批复同意开磷局建立现代企业制度试点实施方案,同意开磷局改制为国有独资公司,更名为“贵州开磷(集团)有限责任公司”,并于1996年1月18日,正式挂牌运行。

2005年3月29日,开磷正式实施债转股,成立债转股新公司——贵州开磷有限责任公司,并按照《中华人民共和国公司法》和《公司章程》规定设置法人治理结构。同年,

作为债转股存续企业,又更名为“贵州开磷化工有限责任公司”,负责回购金融资产管理公司的股权。

2006年3月18日,开磷引进战略投资者黑龙江北大荒农垦集团,对化工公司进行增资扩股,公司名称于2006年3月23日又变更恢复为“贵州开磷(集团)有限责任公司”。

2014年12月28日,开磷按照省国资委产权制度改革三年行动计划安排,完成了阶段性改革目标。“贵州开磷控股(集团)有限责任公司”和“贵州开磷集团股份有限公司”正式挂牌。按照混合所有制经济模式重组了江苏瑞阳,为集团公司推进混合所有制经济改革做出了有益的探索。

从“开磷矿务局”到“贵州开磷(集团)有限责任公司”,再到“贵州开磷化工有限责任公司”;从“贵州开磷化工有限责任公司”又到“贵州开磷(集团)有限责任公司”,再到“贵州开磷控股(集团)有限责任公司”和“贵州开磷集团股份有限公司”,这看似简单的企业名称的变更,伴随着的是开磷领导制度改革、企业组织机构的调整和收入分配方式的改变。

开磷人60年探索孕育的独特的改革经验和驾驭能力,让我们在面对繁重艰巨的改革任务、面对纷繁复杂的矛盾问题、面对可以预料和难以预料的风险挑战时,就有了应对挑战的从容和底气。

(三)

深化改革是推动企业跨越式发展,从根本上解决制约企业发展诸多矛盾和问题的必由之路。作为地处深山沟里的老磷矿企业,开磷和其他国有老企业一样,在计划经济条件下

探寻“关键一招”的奥秘

——庆祝开磷建矿60周年系列报道之一：深化改革篇

● 廖荣素

形成了机构臃肿、人员冗余、效率低下的不利局面。体制不顺、机制不活的问题严重阻碍了生产力的发展。为解决这一问题,开磷在开始推动“三步走”发展战略的2001年初,开始了开磷历史上力度最大的“内部过渡性改革”。

“不改革,集团公司就有可能被兼并或收购,甚至走向破产,企业就只有死路一条。”基于这样的认识,一场宏大的内部改革工程开始在全集团酝酿。这意味着开磷要与过去的观念进行碰撞,要向过去的模式进行挑战,要对过去的体制进行创新。毫无疑问,这次改革所带来的震动将是刻骨铭心的,所引起的阵痛也将是铭心的。但是,不改革,企业就不可能在未来的挑战中挺立潮头,看不到新的希望。

2001年1月9日,《集团公司内部过渡性改革实施意见》下发,其主要内容:一是进行管理体制改革,实现资源优化配置;二是进行劳动、人事、分配制度改革,形成新的用工、人事、分配机制。改革的春潮开始在全集团内部激荡——

改革管理制度,推进“扁平化管理”。按照扁平化管理改革的总体要求,取消了矿一级的机构编制,实行大采区综合生产管理,生产和管理效率进一步提高。

改革用工制度,形成职工能进能出机制。集团公司按照生产组织结构配置劳动力,用市场竞争机制选人用人,用市场法则淘汰人,不断优化劳动力资源配置。冻结了内部调动,实行全员竞争上岗,建立监督机制,规范上岗程序。建立退出机制,逐步解决能出问题。凡未能竞争上岗的,按相关政策办理内部退养、离岗休养、女职工超产假、休工手续,保留工作籍,依合同条款享受一定待遇。

改革人事制度,形成干部能上能下机制。集团公司打破干部和工人的身份界限,职工与管理干部之间只有工作岗位、工作性质、合同期限的不同,取消原干部套用的党政机关行政级别,管理人员只有高、中级和一般管理人员之分,实行竞争上岗。

改革分配制度,形成收入能增能减机制。除对公安、教育系统继续执行岗位绩效工资外,其他单位全部实行浮动工资制或适应本岗位特点的其他工资分配制度。实行浮动工资制的单位,将个人收入与单位成本、经济效益挂钩考核,上

下浮动。

改革产权制度,探索公有制有效实现形式。将单位使用的公务用车实现私有化,由驾驶员自己出资购车,单位用车按规定付费,减少了管理成本,节约了运行费用。针对矿山井下生产运输专业化管理的要求,对新购置的价值昂贵的大型无轨采掘运输设备,采取承包租赁的方式。

……

(四)

改革的难点在“人往那里去”?开磷在改革中运用“渡船理论”,使改革获得了成功。所谓“渡船理论”是说:开磷如同一条大船,船上有10000人,现在这条船已经漏水,只能承载一半的人渡河。所以只好让船上的5000人先下来待在岸边,等把其他5000人渡过河,修好船后,再回来渡他们。

开磷进行内部改革,按照“专业化管理、集约化经营”的原则精简组织机构,共精简下来2300多人。当时企业内外面临的压力较大,省政府也担心改革力度太大,怕出问题,结果却比较平稳顺利。改革之所以能取得成功,首先是领导干部带头了。从集团公司领导到各级领导的家属,凡属下岗范围内的,必须带头从岗位上退下来。因为领导带头了,广大职工也就理解支持企业的改革。其次是没有将下岗职工简单地推向社会,而是制定了“内部退养”“离岗休养”“休工”等8项政策,让距离退休年龄较短的职工和“4050”人员,下岗后按政策享受80%到100%的原岗位工资,然后通过加快发展来逐步解决他们的再就业问题。通过

投资仪式在息烽磷煤化工基地举行,这个项目的建设投产将进一步改善提升开磷产品结构,使开磷成为全国新型肥料的重要生产基地。

就在这一年,开磷还建成了年产1万吨磷酸铁装置、年产1万吨三羟甲基丙烷装置,延伸了产业链,拓宽了产业幅,并且成功开发生产出海藻酸磷酸二铵等多种配方的复合肥。

也在这一年,开磷在稳步做好“加法”的同时,也在大刀阔斧地实施“减法”,关停了贵遵路旁年产2×6万吨磷酸二铵和10万吨中、高浓度复合肥两套落后装置,优化了产品结构。

改革再推进,创新无止境。就在这一增一减中,开磷供给侧结构性改革稳步推进——

按照高端化、精细化、绿色化、国际化的发展要求,开磷实现了磷酸盐公司、氟硅化工公司、磷业公司三个精细化工公司的独立运行,加速了开磷精细化工的发展步伐。整合内部三家服务单位和两家机电装备制造单位,为专业化发展和走向市场打下基础。

在改制上市步伐稳步推进的同时,开磷积极探索新的发展方式,员工持股取得新进展。2017年3月9日,江苏开磷瑞阳公司实现新三板挂牌,同时定向增发股票9290万股,引入投资20252万元,19名核心员工认购395万股,顺利完成员工持股试点工作,进一步激发了企业活力。

这一切的实践充分证明,哪里有改革,哪里就有生机;哪里有创新,哪里就有活力。

(六)

市场变革带来的是管理变革。近年来,面对化肥产能过剩、资金紧张、原材料价格飞速上涨,部分生产要素供应严重不足等诸多困难,开磷人在加强内部管理上下足了功夫。危机,打开了思想解放的大门。变革,指向经济活动的最薄弱环节——资源配置方式。

在矿山开展全成本管控。2017年全年完成供矿930.85万吨,比上年增加80.81万吨;完成并井开拓15.16万米,比上年增加3.02万米;吨矿成本控制在197.36元,全年共节约支出6180.84万元。职工不再过糊涂日子,每个人心中都有一本明白账,一天生产多少矿石、消耗多少成本、能拿多少工资,清清楚楚,大大激发了职工的工作热情。

管理出效益,不仅仅是在矿业,在开磷办公网上,每季度都会下发一个各单位开展评比通报的工作情况通报,综合测评指标为六大类23项,通过各方面的情况对比,对各单位在成本节约、经济效益各项指标进行评比,在企业内营造了良好的“比学赶帮超”氛围。

“向管理要效益”“降本增效我先行”“学邯钢倒逼生产成本发展”,一个降本增效的活动在开磷各车间悄然展开。通过技术创新、修旧利废、回收利用、成本节约等各种方式,一个倒逼生产成本的管理考核模式在开磷各单位推广开来。

无法改变外部环境,就苦练内功求发展。开磷人60年来沉淀出来的文化优势、队伍优势在困难面前凸显了出来。通过强化管理运营转型、开展公允价格、进一步加强基础管理等举措的实施,喜人的变化在这片热土上悄然发生,管理更加精细了,效益更加凸显了。

(七)

改革的宏篇巨制一旦开启,每一页都是崭新的。2018年,对于开磷人来说是一个特殊的年份,今年是开磷建矿60周年、发展磷化工30周年。

60年,我们深化改革的活力之旺盛、成果之丰硕,超过了人们当初的想象。而它在未来道路上可能遇到的各种矛盾、问题和风险,同样非60年前所能具体预见。当前,我们面临的形势比以往任何时候都更加复杂:发展总量上去了,发展的质量却有待提高;发展规模上去了,效益却不突出;化肥产能过剩,安全环保压力不断增大……继续往前,我们还会面临新的矛盾和新的难题。

60年“摸着石头过河”一路走来,如果说改革之初,我们渡的是九曲回环的“河”,未来我们将要汇入波澜壮阔的“海”。

走进新时代,我们面对的仍然是改革不停顿、开放不止步的征程。没有哪一段路程是一帆风顺的,也没有哪一个梦想是会轻松实现的。

面对新时代的新挑战、新征程上的新课题,惟有万众一心、开拓进取,才能开辟通往美好生活的康庄大道。

2018,我们再次出发。