



陕煤生态水泥: 从“差等生”到“优等生”的逆袭

2018年11月,以278名位列中国建材企业500强;2018年10月,在陕煤集团三季度追赶超越点评会上,综合评价“突出”;2018年年初,在陕煤集团上年度目标考核结果排名第二,接踵而至的荣誉给陕西生态水泥股份有限公司(以下简称生态水泥公司)带来莫大的鼓舞,而对于水泥人自身而言,在集团这个大班级中从“差等生”一跃进入“优等生”行列似乎更是一种必然。

回顾近三年生态水泥公司发展历程,数字的变化标注出企业运行发展的良性轨迹。2016年,营业收入4.89亿元,全年亏损7854.09万元;2017年,营业收入7.94亿元,全年亏损2964万元;2018年截止三季度,营业收入8.95亿元,实现利润7100万元,职工人均收入较同期增长17.8%。

近几年,生态水泥公司在“治亏创效”征途中,推动企业高质量发展,实现企业管理提升、科技创新、优化服务、“智造”转化速度明显加快。经过两届班子和全体干部职工的不解努力,水泥人悄然上演了一场精彩绝伦的“变形记”,尤其是在2017年第四季度,全公司整体实现盈利,同时还创造了“月产熟料37.11万吨,单日销售2.5万吨,单月销售53.2万吨,当月盈利1136万元,四项新纪录。2018年,这些记录又多次被刷新。

绝地求生 何以突围

谁都不曾想到,如今生态水泥这个“优等生”,在几年前还一度陷入并购重组的危机之中。

2015-2016年间,国家宏观经济持续下行,水泥价格一路走低,行业形势一年比一年复杂,企业亏损范围持续扩大。在陕煤集团公司坚持不懈“去杂归核”,坚定不移淘汰落后产能,深入推进体制机制改革的内部大环境中,生态水泥作为其下属的水泥板块,虽划分为“可治亏”单元,但与其它企业并购重组,“去和留”却成了水泥人当时最不愿意面对的现实。

企业未来的发展,重组后人员的去向成为职工茶余饭后谈论最多的话题,还有部分职工因为生计原因而选择另谋出路,一时间“内忧”与“外患”让生态水泥公司陷入了两难境地。

“那时候,辛辛苦苦一个月下来也只能拿到一千多块的工资,最困难时,基本的生活费都无法按时发放”,一直在发运车间负责装车的李师傅感叹。“水泥卖的本都包不住,卖得多亏得多。”售价与成本倒挂成为当时生态水泥公司生产经营中最为突出的问题之一。

要么绝地反击,要么坐以待毙。

2017年8月,生态水泥公司新的领导班子临危受命,如何稳定职工队伍,增强发展信心,尽快走出亏损“泥潭”,便是摆在他们面前的首要问题,而以建材板块产能弥补关中地区煤炭调整退出后的GDP更是集团公司赋予新班子光荣而艰巨的历史使命。

经过班子成员一个多月的集中“入户会诊”,针对“一企一策”逐一研判。查摆企业发展短板,校准企业发展航向,以更加明确清晰的思路破解队伍“心”问题,逐步引导职工思想的转变到行动的统一成为破解难题的着力点和突破口。

“产品结构单一,转型创新动力匮乏;队伍凝聚力不强,后续活力不足……”在2017年9月份干部大会上,生态水泥公司党委书记、董事长张超群准确把握行业态势,直指企业发展症结,客观分析问题短板,明确改进思路及措施。并首次提出了以“水泥及相关产业链为基础的横轴,以白灰和纳米碳酸钙及高端产品为效益的纵轴,以物流+体系为闭环全覆盖的产业群的立体发展格局。”同时确立到2020年末,达到骨料产能5000万吨,白灰产能400万吨,纳米碳酸钙产能10万吨,力争实现产值50亿元,实现利润5亿元,职工收入翻一番的奋斗目标。

蓝图已绘就,奋斗正当时。“未来的发展有了清晰的方向,过去的顽疾旧症也有了具体的解决方法,新的班子高屋建瓴的谋划,让我们对企业未来发展充满了信心。”来自高陵公司的老朱说起参会感受,心情久久无法平静。

转型升级 改革为先

面对水泥行业“同质化”严重的现状,生态水泥公司“察势观风”,坚持与时俱进,守正创新,在确立新的发展战略这一“大立意”的同时,努力在精雕细琢的“工笔画”上下功夫。通过不断延伸“上、中、下”游产业链,紧紧围绕市场和客户需求趋势不断调整和拓展产业布局,持续稳定主营产品收



生态水泥公司与中铁一局签署战略合作协议

益,扩大辅助产品创效能力,使企业全产业链市场竞争力得到根本性增强。

企业转型升级,如破茧成蝶,虽然会经历一时的阵痛,但必将换来重生。张超群强调“要想不被并购重组,保持‘自我’发展,就是要打破常规,加大改革创新力度,培育企业发展新动能,打造独具生态特色的‘三低两优一亮点’新的发展模式,为实现高质量发展蓄力赋能。”

随着顶层设计的日臻完善,与之相匹配的理念方针应运而生,生态水泥公司逐步确立了“材料统管、资金统筹、产品统销、集约增效”16字经营方针,建立了“指标体系、预算体系、目标体系、考核体系、内部市场核算体系”五大成本控制系统,形成了“量、价、本、利”管控与承包相结合的全流程、全链条、闭环式成本管控模式和“成本与质量、产量、工资”1+3双向考核机制,并相继出台了系列措施。用“加”,深度拓展产业布局,以“减”,降低生产成本,用“乘”,强化内部驱动,以“除”,突破制度性障碍。

做“加法”——积极推进盐湖综合利用和一期建设6万吨吨电级碳酸锂、3万吨吨电级氢氧化锂项目;全面完成“一带一路”乌兹别克斯坦项目的前期考察;完成矿用充填水泥科技项目技术指标论证;稳步推进富平薛镇、老庙、泾阳和乾县2000万吨砂石骨料项目建设,形成多点支撑、多业并举、多元发展和内源性增长的产业链条格局。

做“减法”——聚焦建材企业装配式混凝土建筑及构配件发展趋势,准确把握所属高陵公司所处的重点区域建设,借助陕煤集团大力发展铁路建设的有利时机,与中铁一局实施“联姻”,积极推进闲置资产盘活,降低资产负债;持续开展库存积压物资的“瘦身”和缴税退税专项工作,为企业发展腾出更多的空间和“金”力。

做“乘法”——巩固和发展国企党建同混合所有制企业资源优势互补转化,整合多方资源,发挥整体优势;牢牢把住低成本作为企业核心竞争力“牛鼻子”,积极开展“点与点,面与面”的定位对标;变“以销定产”为“以产定销”,全力释放产能,拓宽销售半径;大力实施“一厂一策,一部室一亮点”工程;增强新媒体“变量”向企业发展“增量”转化管控力度,充分发挥各种积极因素在企业发展中的叠加和乘法效应。

做“除法”——深入实施“放、管、服”管理改革,坚定不移推行扁平化管理,逐步压缩管理层级;以“五破五立”为主题大讨论、干部作风专项整治工作为契机,对照精神状态、思维方式、工作要求、工作作风、体制机制等方面,聚焦“八个方面”重点,开展内心深处“大革命”,引导员工在思想与灵魂的碰撞中实现观念作风的再提升,不断汇聚企业发展正能量。

做好“加减乘除”四则运算,使之更快更好的运转;不断强化物资采购运输统筹,细化内部市场化结算,形成以生产单位为成本管控中心,销售部门为利润增长体的经营格局,严格把控经营首尾两端,最大化发挥“鱼缸效应”,持续激发企业内部强劲动力,已经成为生态水泥公司适应新常态,实现破局解困必由之路。

引领发展 科技为本

利用钢渣、冶炼渣等工业废弃物实施多组分配料,充分发挥各原燃材料优势特性,降低生料预分解所需的热量,进一步改善生料易烧性,优化熟料煅烧环境,从而实现吨熟料煤耗降低9.65kg,熟料强度增长

1.2MPa以上,水泥混凝土掺加量增加1.90%,年综合效益1008.22万元。

积极跟踪旧城区改造工程,将拆除的建筑垃圾经过加工分选、分析试验后作为混凝土加以综合利用,在节约企业生产成本的同时,取得良好的社会效益。

以吨包的方式主动打破矿渣微粉长期灌装运输的陈旧模式,极大地提高了产品输出效率和运输半径。

《利用钢渣改善熟料易烧性》获陕西建材行业技术创新二等奖;《工业固体废物在水泥生产中的综合利用》获陕西建材行业



乌兹别克斯坦建材部部长扎里波夫一行到生态水泥公司参观交流

技术创新三等奖;《高炉矿渣微粉生产关键技术及其应用》获陕西省科学技术三等奖;《工业废渣水泥生料配料的研究》和《中热水泥生产技术研究》获得陕西煤业化工集团有限责任公司科技进步三等奖。

这些仅是生态水泥公司在推进科技强企的一个缩影。近两年来,生态水泥公司以打造水泥行业明星企业为目标,不断筑牢科技根基,垒高科技之塔,使企业发展走向了质量与速度并行的快车道。

作为省内建筑行业骨干企业,生态水泥公司在成立之初,也经历过向行业先进企业模仿学习的过程,尤其是在低碱水泥、低热水泥等特种水泥生产中缺乏相应技术经验。

“到现在我依然清晰的记得第一车低碱水泥出厂的日子”,富平公司质量管理部邓洋回忆道。“那时,我还只是一名普通

的质量技术员”,“为了确保各项质量指标达到低碱水泥技术参数要求,质管部的同事可是没少下苦。”

“大鹏之动,非一羽之轻也;骐骥之速,非一足之力也”。生态水泥公司坚持将科技创新作为引领企业高质量发展第一动力,不断加大研发投入力度,凭借全体水泥人苦干、实干,勇于探索的劲头,逐步走上了科技强企的“智造”之路。

截至2018年9月底,生态水泥公司通过科技研发和转化投入,使生产综合成本同比下降14.5元/吨,吨煤耗较同期下降4.2元/公斤,吨水泥综合电耗下降2.45度/吨,其中所属的高陵公司吨水泥电耗24.97度/吨,居行业领先水平。

如今,公司凭借过硬的产品质量和“心灵渗透,智慧浇灌”的特色服务理念赢得广大客户的一致好评。产品被广泛应用于蒙华铁路、银西铁路、庆阳莲花寺水库、西安市幸福林带、西安市奥体中心和阎湖机场等多个重点工程。

弯道超车 绿色为要

“二氧化硫排放指标4.42mg/m³,颗粒物排放浓度9.36mg/m³,氮氧化物排放87mg/m³”,中国水泥协会会长乔龙德在生态水泥富平公司厂区门口的实时监控显示屏上看到这一数据时,不由得称赞“就目前水泥行业来说,这三项数据指标绝对是第一位”。



“虽然环保方面的投入使我们的吨熟料成本增加了3元,但如今‘超低排放’已然成为公司落实‘两山理论’最为鲜亮的标志,这也正是我们践行企业社会责任,引领行业绿色发展新格局的动力所在。”富平公司生产负责人表示。

始终保持绿色发展底色不变,做行业超低排放的“领跑者”,为生态水泥公司在“圈内”带来了不小的“名气”,更是引来冀东海天水泥、曲沃威顿水泥、山西龙门建材公司等多家水泥企业前来参观学习,一场引领水泥行业绿色发展的技术革命更是给生态水泥公司实现弯道超车带来了动力与机遇。

为打破限制水泥企业多年“高能耗、高污染”的藩篱,生态水泥公司在探索激发“高固气比悬浮预热器分解技术”潜能的同时,持续强化原燃材料把控,不断优化过程产品质

量,加大环保投入,紧盯生产过程的关键设备和关键点,从源头抓牢扎紧污染源口。

从“跟跑并跑,到行业领跑”,在打造绿色循环经济发展的道路上,生态水泥公司一改“晴天一身灰,雨天一地泥”旧时水泥企业的形象,正在演绎着从“洋灰厂”到“花园式工厂”的靓丽转变。

据统计,2018年生态水泥公司累计资金投入1393万元用于降噪除尘、收尘密封改造、厂区绿化及清扫设备的购置。

以人为本 关爱职工

职工心,企业金。在推进企业快速发展的道路上,生态水泥公司坚持购销价格公开透明,工效挂钩,公平公正;董事长张超群开设个人信箱、微信公众号架起干群沟通桥梁,及时听民意、解民困、暖民心,营造了积极和谐的“生态”文化,以“贴心事、暖心事”凝心聚力,汇智提神,在提升职工幸福指数同时,让企业发展更具“温度”。

在生态水泥富平公司,职工最关心的莫过于新的宿舍楼是否能如期完工,何时可以搬进新宿舍。“到时候就可以每两个人一间宿舍,住的肯定要比现在宽敞舒服。”正准备赶往车间交接班的一位年轻职工,脸上洋溢着青春的笑容,言语中也充满了期待。

“最近单位效益好,我已经有段时间没休班了,想着多上几个班,攒点钱,到时候准备在县上买套新房。”谈及对未来的打算,生产技术员刘浩显得有些激动。

而对于困难职工王妮妮、张璞两个家庭来说,女儿顺利考入大学,并获得公司工会入学资助和陕西省天助助学金,扫除入学的第一道难关,2018年这个夏天对于他们来说注定是一个难忘的季节。

自2018年9月起,公司职工、办业务的外界人士,兄弟单位都对机关的工作休闲吧赞不绝口,这里舒适的环境,人性化的关怀成为各届人士感受生态文化的体验之所。

首次参加集团公司“不忘初心、牢记使命”大型歌咏比赛获三等奖;举办“放歌生态,砥砺前行”职工文艺汇演,“华山”杯羽毛球比赛、首届职工岗位描述比赛、钓鱼比赛……生态水泥公司今年的比赛活动是接二连三。

“切实解决职工群众实际困难,让职工充分分享到企业发展成果,以各类文艺活动为载体,不断提升职工的归属感和幸福感,从而激发全员干事创业的勇气和决心,为‘小企业’实现‘大作为’作出更大贡献。”张超群对“一切为了发展,一切为了员工”的企业宗旨有着自己的解释。

无论是从温馨和谐的家园文化,到蓬勃开展的职工业余文化生活,再到团结奋进、勇往直前的企业精神,无不呈现出生态水泥公司高质量发展的“燎原之势”。

目前,虽然公司的发展取得长足进步,但水泥人并未满足于眼前,而是以更加昂扬的姿态自寻差距面向未来。

当前的生态水泥公司面临的问题不再是发展方向与产业布局的限制,而是如何实现发展动能的转化和升级。

公司目前仍然是以水泥为主要产业,高端建材、纳米碳酸钙和新型建材领域产品收入占比有限,而朝着打造陕西一流建材企业集团的目标,生态水泥公司正致力于水泥及相关产业链;砂石、骨料、白灰及纳米碳酸钙等建材产品;电池级锂电开发;“一带一路”海外项目;“物流+贸易+销售+互联网体系”五大产业行动,从小举措谋划“大格局”,助力实现大作为;搭建“大平台”,助力高质量发展新优势;推进作风“大转变”,助力强化管理根基;实行品质“大提升”,助力扩大品牌影响;实施环保“大优化”,助力绿色和谐发展。(刘栋)



生态水泥公司职工正在进行矿山皮带长廊电缆铺设



生态水泥公司厂区内全自动除尘设备正在进行喷淋作业