

究矿“强震”

本报记者 刘相华 通讯员 吴玉华

究矿家大业大 也经不住指缝里流沙子

时间回到2013年3月底,经历数月僵持后,五大电力公司在山东的电厂终于与究矿集团签订了电煤中长期合同。

对究矿集团来说,617元/吨的秦皇岛价格“利润薄如纸”,煤炭十年黄金期已然过去,而这仅仅是寒冬的开始。

形势急转直下。2012年,兖州矿业还是山东“最赚钱”上市鲁企,到了2013年,其母公司究矿集团亏损50亿元,1380亿元负债悬顶,“每天吃不喝,就要支出8000万元。”究矿集团一位高层这样说。

千亿负债的压力下,究矿集团只能采取更加残酷的措施降成本、保利润。

2013年5月,究矿集团实行减薪计划,这是集团铁腕强推的“十项断然措施”之一,其中高管降薪50%,中层降薪20%,一线工人工资不变,但奖金全部取消。从今年初到现在,减薪计划已实施3次,而集团的“减员增效”计划仍在执行。

2013年7月15日,时任济南市高新区党工委主任张新文调任究矿集团,而究矿集团2013年上半年业绩表现令人郁闷:煤业、煤化、东华、物业、电铝五大板块中,仅一个板块微利。

“究矿所有问题,都是大企业病。我们不需要另辟蹊径,只要把别人成功经验照搬过来,结合究矿实际推进下去就行了。”张新文到究矿后,基层员工和供应商向他反映最多的问题,就是招投标过程中存在的人情采购、关系采购问题。

在煤炭企业,大宗原料及辅料采购成本占到企业成本的大头,这也是最难管控的环节。据究矿一位内部人士称,由于大额采购都由集团掌控,出问题的都是一些下级单位掌控的采购项目,涉及金额都不大,几千几万的,“但究矿家大业大,也经不住这么指缝里流沙子。”

拿究矿实施的“降本增效”而言,从“节约一度电”一点点挤水分降成本,结果今年上半年就“挤”出来31亿元。

人员调整都调不动 改革怎么改?

2013年9月12日,人民日报刊登了一篇《创新管理破解发展难题》的文章,引起了张新文注意。文章介绍了首钢长钢公司2009年实施民主评价制度,不光消化了上半年4.5亿亏损,当年实现盈利。

与煤炭业一样,同样处于寒冬期的钢铁业也在寻找“过冬”之法。长钢找到的切入点是成本管控——将占企业成本80%以上的大宗原燃料和辅助材料价格压下来,降至市场价格,长钢将扭亏为盈。

长钢买一吨进口铁矿石要1571元,而全国平均价才1086元/吨。长钢董事长郭士强看得很明白,人情采购、关系采购大量存在。“要解决问题很困难。内部,裙带关系和姻亲关系盘根错节,很多要害岗位的人员一家几代都在长钢工作,貌似不起眼的一个采购人员,可能有很深的背景。外部,不少与长钢有业务关系的小企业都有着不小的社会背景。”在接受人民日报采访时,郭士强感叹,有一次,公司供应处想对几个不称职人员做一下调整,都调不动。

采购价格居高不下背后,有一个错综复杂的利益链。改革必须要触动一些人的奶酪。怎么干?

“从上至下,一来阻力太大,二来瓜田李下,会不至会折戟沉沙,碰得头破血流,真不好说。”在郭士强看来,以“获取更大权力来制约权力”是企业治理的惯常思路,其实不妨换一种思维,走群众路线,再难的题都会有解。

(上接B01版)

反映,公司在招投标方面存在的问题非常严重。也就在这个时候,我在《人民日报》上读到首钢长钢公司的经验,派出两拨人去长钢公司取经,准备了一年时间,终于把这个事情搞起来了。

齐鲁晚报:究矿是一个十多万人的大企业,在查办案件里怎样处理人情关?

张新文:公司处理过一批案件,都有不同的人,有的同志认为只是失职渎职,没有贪污受贿,就不要处理了,有的同志认为在一个单位工作了几十年,没有功劳,也有苦劳,即使出点失误,也可以功过相抵,将功补过,我们在处理这类案件的时候,本着的原则是,不管曾经做出了多大贡献,只要触犯了党纪国法,都要受到严



兖州煤业洗煤厂改造每年可增加效益7亿元。兴隆庄选煤厂技改现场。(资料片)

郭士强想出的办法是,由职工代表和相关专业管理技术人员当评委,对公司采购项目搞民主评价,通不过的项目移交纪检部门进一步调查落实,该处理的处理,绝不含糊。长钢的这套办法行之有效。民主评价制度实施四年后,与2009年相比,仅2012年一年可比产品成本就降低了29.12亿元。

二次取经

“长钢也是老企业,亲戚、朋友关系层层叠叠,利不出门,招投标都自己干了。”张新文说。他随即安排现纪委书记林海波去长钢调研,按长钢套路制定了一套政策,但实际操作难度很大,执行不下去。

就在究矿摸索民主评价机制时,内部又曝出几起腐败案,一家公司的采购人员用有缝钢管代替无缝钢管,造成直接经济损失4197万元,以至于这家公司把所有的阀门和钢管都检查了一遍。

这些腐败案件的曝光,让张新文下定决心要把民主评价工作推出来。今年8月6日,张新文又派现任工会主席顾士胜二次去长钢调研,张新文给顾士胜下了死命令,让他此次去长钢,务必把民主测评会搞起来。

22天之后,究矿集团召开了第一次民主评价会。

“发人深省,令人震撼……”

由于究矿集团产业跨度大,涉及的行业多,单位多,规模大,民主评价会重点选取了产能过剩、经营亏损的企业作为试点评价。

据究矿工会主席顾士胜说,究矿集团旗下有七大专业公司,其中煤业公司、东华公司、物业公司以及贵州能化公司尚有盈利,煤化公司、电铝公司、新疆能化公司有不同程度亏损。煤业公司和电铝公司未完成利润考核指标,“这些企业问题集中,矛盾尖锐,具有典型性。”他表示,民主评价的基础工作在市场调研,难点就是冲破人情关。

这一点,究矿集团党群工作部女工

怨,在这方面绝不手软。

齐鲁晚报:随着民主评价的深入开展,一些腐败问题会陆续出现,处理这些事情是否会影响企业发展?

张新文:有人认为抓反腐影响工作和发展。但现实中有一种现象就是,腐败越多的地方发展越差,发展越差的地方腐败越多。很多建设项目超了概算,不能再稀里糊涂,如果这样的话,我们就无法改进今后的工作。究矿绝对不能出现“破窗效应”,如果大家看着有人占了便宜没人管,都去拿石头砸玻璃,到最后透风撒气,那企业就没希望了。

齐鲁晚报:长钢的民主评价制度对

部副部长杜青深有体会。民主评价会需要12位人品好又懂采供的职工代表给参评项目打分,一开始集团让大家主动报名,结果偌大究矿10多万人,没一个报名的。

“在长钢,基层员工争着当职工代表。咱这里都怕得罪人,没人愿当职工代表。”最后,由集团硬性指定了职工代表参加民主评议。

今年二季度,究矿集团市场风险部、审计部抽调3名人员对新疆能化公司、国宏公司、鲁南化工公司等5家单位进行调研。

工作组进驻评议单位后,查阅了采购合同、比价、招标等有关资料,收集整理了各单位2011年1月—2014年5月间所采购的物资设备基础数据,并到单位库房进行实物核对,确定了金额、数量、单价、供应商等采购信息,光收集数据就是近20万条。

审计法律中心的岳兵是这个工作组的成员之一。他在对比中发现,企业用的阀门、仪表、化工剂等厂家、规格型号、标准差异很大,核实对比难度非常大。

工作组随后改用抽样调查的方式,分年度分别选取了采购量大、使用频率高、可比性强的部分钢材、化工原料、土产杂品及设备作为评价项目。通过内部资料核对,进厂实物验证,网上查询、电话传真询价以及实地调研等方式,收集了物供中心1.3万种钢材1500种阀门的历史采购价格数据,与同行市场价格、ERP系统历史价格、网询价格进行比较。

作为民主评价的主管领导,顾士胜遇到很多人情公关,不少熟人前来求情,希望不要被评价,“好在董事长早就料到了,当时就说了,谁求情先查谁。”顾士胜说。

“你看,站在陈述席上,他们的脸都红了,出汗了。”顾士胜说,如果看到市场调研情况,相信许多人都会“出汗”:10种阀门中采购价最高的高出原价371%,最低的也高出30%;6批次盐酸最高的高出原价225%,最低的高出110%;18种型号钢材,都高出物供中心价格30%以上。

“为什么所有采购价格都高?是规律性还是普遍性?不管这件事背后如何,值不值得我们深思?我想这就是让职工参与的目的和意义。”张新文在呈报的材料上写下:“发人深省,令人震撼……”

砍掉一千家中间商

“9台设备,8台的供应商是邹城的企业,连滕州的一家企业也将贸易公司开在了邹城。由此可见,采购环节周边的利益链条多么错综复杂!”9月25日在做总结发言时,究矿集团总经理李希勇指出,寄生在究矿周围的中间商,是推高企业成本的祸首。

以济三电力公司2013年4月份采购的油泵为例,该油泵的供应商是邹城一家公司,这家公司既不是直接制造商,也不是一级代理商,而是N级贸易商,采购价格是79000元/台,调研组选择了上海、深圳三家公司询价,获得的到货单价分别是21600元、27000元和29600元,价差分别是57400元、52000元和49400元,价差比为266%、193%、167%。

“一般的情况,价差比在20%左右是算正常的,超过40%肯定有问题,而如此高的价差比,说明问题相当严重了。”究矿内部一位不愿具名的人士告诉记者,像这样的中间供应商肯定是“朝中有人”。

畸形的中间商,是张新文、李希勇改革究矿首个剪除的毒瘤。目前,究矿集团已砍掉一千家中间商清理掉,购销制度逐步向“两头见市场”过渡发展。

“现在,我们的采购计划都事先向集团申报,由集团统一采购,联系配送。”新疆能化公司采购部部长刘勇告诉记者,现在再没有人敢违规操作了。

究矿集团的改革意义何在?

张新文:在国有企业,一件事情不管做得好不好,都要让员工来评价监督,让员工充分发挥主人翁作用,如此才能凝聚凝聚力。另外,民主评价能杜绝形式主义。现在企业很多程序看似很规范、健全,但真正执行起来就走样了,就像前苏联一个工人说的那样,“政府装模作样地给我们发工资,我们装模作样地干活”,制度成了摆设,起不了应有作用。

齐鲁晚报:究矿集团的改革会对山东国企有哪些借鉴意义?

张新文:总体来讲,究矿集团的改革是滞后的,不是我们的改革对兄弟企业有借鉴作用,而是我们在追赶他们。

CEO

一周财经言论

李彦宏:真正颠覆你的根本不是跟你做一样事的人

“即使现在占有70%、80%甚至90%的市场份额,过一两年没人用这个产品,这是最可怕的。真正颠覆你的根本不是跟你做一样事的人,正如颠覆IBM的是微软,而微软又被谷歌颠覆。”

——李彦宏每天担心的是,技术的进步、用户行为的改变,会不会使现在做的事情和人们越来越不相关,移动互联网就是一个很大的考验。

“如果拿酒店做比较的话,现在是把所有银行都变成五星级酒店进行监管,但威斯汀这样的五星级酒店不可能天天靠烧饼、油条来维持生计。”

——谈及银行服务“嫌贫爱富”时,中国社科院金融研究所银行研究室主任曾刚表示,监管成本这么高,银行拉来存款贷给小额用户的话就不划算,而互联网金融的监管则没有那么严格,这无疑为其发展提供了一个机遇。



创富荐书

《玩出来的产业——王志纲谈旅游》

作者:王志纲

在刚过去的这个国庆长假里,全国共接待游客4.75亿人次,同比增长10.9%;实现旅游收入2453亿元,增长15.7%。从这几个数字不难看出旅游业发展势头的火爆。

王志纲是丽江、成都、西安“找魂”历程的幕后推手,二十年来成功打造西双版纳,长白山等多个具有世界级影响力的旅游城市。本书汇集了上百个旅游项目策划实践总结,字里行间将各地景点、民俗、文化娓娓道来,告诉你怎么从玩中赚取真金白银。

“2012年开始中国经济就越来越具有比较明显的下行的压力,我一直认为,当前经济下行是我们过去过度地投资,一味地保GDP高速增长这样造成的必然性,或者说得更明显一点,是我们4万亿的后遗症。”

——第十一届全国人大常委会、财经委副主任委员贺铿认为,解决中国当前的问题,唯一的办法是减税增收——减中小企业的税,增加低收入者的收入。

“现在大家开始关注一个问题,到底什么样的企业组织是好的?我们企业组织是应该像计算机一样准确,没有混乱,还是应该像一个生物体,是有灰度的,是有混乱的?”

——复星集团董事长局主席郭广昌认同“均衡即死亡”的观点,也就是说在高度完美、高度均衡之后,这个组织还有活力吗?所以他更倾向于企业要有活力,哪怕有一定混乱;最怕的恰恰是看上去很完美,但其实已经完了,多少企业都死在最完美的時候。

本报记者 张岷 整理