

握手成拳凝聚合力,山东省港口集团四大港口均实现增长

# 霍高原:一家人,在一起,手足情,过日子

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 吴浩

吞吐量同比增幅7.7%  
四大港口均实现增长

山东省港口集团经过一年多的一体化改革,已经取得了明显成效。霍高原介绍,2019年年底,集团吞吐量实现了13.2亿吨,增幅10.9%,总量和增幅在全国沿海主要港口中均处第一位。

“我们的集装箱去年完成了2956万标准箱,增幅是9.7%,总量是全国第二,增幅也位于前列。今年在疫情等多重不利因素的影响下,山东港口1-10月吞吐量同比增幅7.7%。”他说,特别是1-4月,山东港口成为全国沿海港口中唯一实现逆势双增长的港口。

那么,作为一家重组企业,山东省港口集团如何在短时期内实现蝶变的呢?

霍高原说,山东省港口集团成立以后,着力让各个港口协同发展、错位发展、特色发展,形成了“以青岛港为龙头,日照港、烟台港为两翼,渤海湾港为延展,众多内陆港为依托”的一体化发展格局。

其中,青岛港是重要外贸航线枢纽,是龙头;日照港、烟台港围绕各自区域腹地形成海上支线布局,是龙身;渤海湾港是龙尾,四个港口都有自身定位,现在已经形成良性互动的格局。

“现在已经不存在恶性竞争了,但还保留一些竞争因素,否则就会缺乏活力。目前,山东省港口集团和四个港口都实现了新的较大增长,取得了良好业绩,实现了各美其美、美美与共,没有出现此消彼长的情况。”

霍高原说,今年受疫情影响,好多港口都在减航线,而山东省港口集团则恰恰相反,“我们1-10月增加了32条航线,其中有16条外贸航线,不减反增。”

山东省港口集团业绩亮眼,霍高原认为,这与国家发展战略相关。山东处在“一带一路”的海陆十字交汇点、枢纽,从某种意义上增强了山东的经济韧劲,为山东省港口集团业绩增长提供了有力支撑。

600名处级干部平衡调动  
没有收到一封举报信

据悉,组建之初,山东省港口集团提出了“整合、融合、耦合”的理念。后来凌文副省长又提出了“三合”的发展理念:合作、合力、合心。

对此,霍高原表示,一体化改革最难的是融合。那什么叫融合?心合才是融合,融合的过程是个很痛苦的过程,这里边需要磨合,磨合就要有取舍、有磨损、有痛苦,并且由融合到耦合需要产生化学反应,这个时间还会更长。

霍高原说,山东省港口集团提出了“一家人”的理念,实际上,各个港口也真正是一家人。“记得去年8月1日,我们抽调各个集团的70多名同志来组建港口集团。在组建会上,我表达了‘一家人,在一起;手足情,过日子;兄同心,利断金;心相印,蒸蒸



拥有得天独厚的港口资源优势的山东,去年8月份跨出了大整合的关键一步。原来竞争较为激烈的青岛港、日照港、烟台港和渤海湾港四大港口合为一体。那么,经过一年多的发展,山东的港口产生了哪些蝶变,山东港口发展的新篇章如何?

日前,山东省港口集团党委书记、董事长霍高原做客由山东省国资委、齐鲁晚报·齐鲁壹点共同主办的“山东省属企业访谈录”节目现场,就山东港口一体化改革发展等话题进行畅谈。



山东省港口集团党委书记、董事长霍高原

山东省港口集团交出亮眼成绩单

1-9月同比扭亏26户,盈利0.85亿

相关新闻

俗话说,治沉疴,用猛药。山东省港口集团没有僵尸企业,但有部分亏损企业亟待治理。霍高原介绍,集团组建以来,积极加大改革力度,用一体化改革为亏损企业注入新动力、新活力。

数据显示,2019年山东省港口集团存量84家亏损企业,2020年1至9月份同比扭亏26户,减亏0.33亿元,另外实现盈利0.85亿元;减亏36户,减亏2.87亿元,合计减亏3.2亿元。

这里面有几个典型案例。比如,一体化改革前,威海港39家企业中有15家亏损,港口已有十年未开新航线,干部职工士气低迷,港口发展举步维艰。一体化改革后,省港口集团发挥整体优势,支持威海港内强管理、外拓市场,开展“高层营销”战略,实施“外贸不足内贸补、重箱不足空箱补、本地货不足中转货补”等硬核举措。

1-9月份,威海港完成吞吐量1957.5万吨,超预算6.4%,同比增长0.5%,实现利润总额1978.85万元(含青威公司),超预算1.7%,同

口径比增长42.6%,实现了“量效齐增”。15家存量亏损企业中有14家完成减亏目标,同比减亏4813.50万元,完成减亏进度的149.1%。

类似的情况还有烟台港集团龙口港公司。截至9月底,龙口港公司累计实现利润总额4138万元,同比增加4807万元,提前完成亏损企业治理目标。

此外,日照港(香港)船务有限公司2017年10月开通运营“日照-东南亚”集装箱班轮航线,但受市场影响和单一航线限制,航线持续亏损。

山东港口组建后,适时调整日照港外贸集装箱业务发展定位,在助力日照港外贸集装箱吞吐量连年稳增长的同时,推动日照港(香港)船务公司扩舱容、调港序、谋合作,持续优化东南亚航线业务布局,降低航线运营亏损。

今年1-9月份,日照港(香港)船务公司累计实现净利润-1093万元,同比减少亏损4382万元,亏损降幅为80.04%。

上;铭使命,勇担当;加油干,铸辉煌’的心声,与全体山东港口人共勉。”

后来,山东省港口集团提炼了核心价值观,并采取一系列举措。“我们调整了600名处级领导干部平衡调动,你中有我,我中有你,互联互通。通过‘人合’的方式,通过‘一家人’的理念,逐渐实现耦合。”

霍高原说,重组以后的企业,最重要的就是实现“心合”,“最令我欣慰的是,我们在进行人事调动的时候,没有收到一个举报电话、一封举报信。”

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者获悉,最近山东省港口集团又选择80后、90后的300名干部,把他们当做重点后备干部培养,然后放到基层去,到各个港口交流,“我想通过这种‘人合’理念,逐渐把大家融合成一家人,然后在这个基础上产生耦合效应。”

霍高原介绍,今年疫情期间,山东港口不仅没有裁员、减薪,还通过加快发展解决了1600人就业,上半年职工平均加薪约5%。“集团成立以后,员工的平台更高了,发展空间更大了,效益更好了,也得到了最现实的利益。”

通过扁平化管理  
从体制上避免“大企业病”

山东省港口集团是重组企业,规模庞大,体系也相对复杂,如何避免“大企业病”是集团需要解决的问题之一。

霍高原表示,为了避免“大企业病”,组建伊始,山东省港口集团在顶层设计上就确定了三级管理体制,只有在极为特殊的情况下是四级。“也就是说,我们从一开始就采取扁平化管理的方式,从体制上避免‘大企业病’。”

霍高原介绍,山东省港口集团同时还给各个港口定编、定人、定岗,确保不出现机构臃肿。“青岛港、日照港、烟台港这三个港口集团,我们给各总部定编不能超过120人。过去烟台港总部人员最多的时候到了360多人,前一段时间减了一部分,最近按照集团的要求压减到了120人。”

港口整合后,又如何保证它们的运行效率呢?

“我们明确提出,理清管控模式,明确哪些该管、哪些不该管,把更多的权利给基层。集团不要有管理的思维,而是应该具备治理思维,应该有所为、有所不为。除了规划、财务、风险、法务等要控制,其他业务就要放手,让各个集团去做。”

在霍高原看来,上述举措也取得了明显成效。“无论是管理,还是企业运行效率,目前表现都不错,有效地规避了‘大企业病’。”

霍高原说,山东省港口集团成立不久,很多做法都处在探索阶段。他在集团机关会议上强调,大家要到基层去,到实践中去,千万不要闭门造车,“山东港口太大了,集团机关一些同志,尤其是年轻人,在作风上、在深入基层的程度上可能有差距。”

霍高原说,山东省港口集团正在逐渐从制度上去理顺,让上下交流成为一种常态,使集团每项决策都更接地气、更务实、更高效。



青岛邮轮母港。