

## “混改”破解体制机制,兖矿集团金通橡胶公司趟出发展新路

## 激活内动力,步入快速发展轨道

本报记者 贾凌煜  
通讯员 吴玉华

日前,混改三年后的兖矿集团金通橡胶公司报表新鲜出炉:2017年实现利润3000万元,职工收入增加13%!“混改三年来,我们效益年年翻番!”金通橡胶有限公司总经理刘广平高兴地说,“这个效益,在混改之前,做梦也不会想到!”他们是如何实现翻盘的?

### 破解企业体制机制 19人带动300人

2015年1月1日,金通公司开始“混改”,全公司309名员工放下了“铁饭碗”,其中19名管理层和骨干持有金通公司改制总股本660万元的45.5%,其余54.5%由东华重工持有。

此前,金通橡胶已具备一定规模,产品定位相对清晰,也有一定市场基础,只是在原有机制之下,已难以扭转资不抵债的被动局面。“只能从破解企业体制机制上突围。”刘广平说。

首先推进的是内部机构改革,组织机构由原来的12个精简为8个,实现了组织机构扁平化,通过民主公推的形式,原领导班子由6人精简为3人,通过竞争上岗的方式,原管理技术人员由60人精简为35人。机构精简之后,关键的是经营者团队和骨干持股。

根据改制方案和有关改革改制的文件精神,金通公司把“骨干”圈定为管理、技术、经营和销售四个岗位,共筛选了19名管理者团队成员和业务骨干,作为股东持有总股本45.5%的300万元的股份。19名股东根据岗位不同,责任大小持有不同的股份,合理拉开差距。至此,企业混合所有制改革工作的框架基本搭成。

“业务骨干持股,是对业务骨干的认可和奖励,这样绑在同一驾马车上,大家就会同



职工们都追求精益求精的工作态度。

心协力劲往一处使了。”刘广平说,“星星之火可以燎原,19人带动了300多名职工。”

### 明确未来发展思路 做一流的胶管

“改制完成了,接下来我们需要迅速明确公司的发展思路和方向。”刘广平说,“十几年与国外客户打交道,我感触很深。”

有次去德国一家公司考察时,刘广平发现这家公司几十年专注生产一种产品。这家公司只有一个7人的研发中心,但是产值可以做到2亿欧元,“一种产品做精做强最好才是最好的。”譬如品牌,女士们在去商场购买洗发水之前,就已经在心中选好了自己中意的牌子。

“改制后的企业有了自主权,不能像以往那样上级让生产什么就生产什么,做杂就做瞎了。”刘广平说,“我们把产品定位在具有技术优势和市场优势的胶管上——就做它,只做一种,做好它!”

金通公司定位和思路逐渐凸显:“品牌引领”,先做品

质,再做品牌;“精益发展”,所有的投资必须有效益;“通达世界”,不但在国内做好,也要做到国外;“员工荣耀”,企业是个平台,做好了个人得实惠。经过班子讨论,职工认可,公司发展愿景凝聚成一句话:做一流产品,创世界品牌。

刘广平认为,公司混改之所以能成功,首先是对未来经营有比较清晰的定位。“在改制之前,公司的情况是资不抵债,经营管理班子对企业的信心不足,将来企业能发展成什么样子,谁都不知道。”他说,“面对资不抵债的企业,谁都不敢拿自己的钱去冒险。”

“在这种情况下,未来发展思路越清晰,大家的信心就越足。”刘广平说。在推进过程中,金通橡胶对改制基本思路、股本结构设计、法人治理结构、资产状况以及企业未来发展愿景等问题都做了清晰的设计和定位,消除了大家的疑虑和担心。

### 激发科研人员找项目 推进股改上市

金通公司认为,“必须让

技术人员和骨干先富起来”。

其手段之一就是“开渠”:不再给技术人员设立科研课题,让他们去市场上去找,项目成功后产生的效益科研人员提取10-30%的奖励,连续奖励3年。把最优秀的人员调整到销售队伍中,对销售人员取消底薪,采取“上不封顶,下不保底”的奖励政策。

1979年出生的赵建勋是金通公司副总工程师,主管生产技术部。混改后他最大的感受是“年轻人的工作热情就像火山爆发”。以前是“大锅饭”,拿的套岗工资,无论创造多大价值,每月工资也就2000元左右,现在政策变了,创造效益的10-30%可进行奖励,最多的时候有名员工一个月光奖励就2万多元。

大幅度的奖励政策激发科研人员像猎人一样去市场上寻找“猎物”。在唐山一家企业调研时,科研人员发现这家企业使用的橡胶管盘在机器导轮上,因来回走动磨损严重,橡胶管烂的很快,公司很是苦恼。赵建勋的科研团队发现了问题症结,作为

科研课题立项研究,很快,一种新型材料制成的管子研制成功,这种管子的耐磨强度达到原橡胶管的百倍以上。研制成功后,赵建勋的技术团队和销售员一起到市场推销,很快进入那家唐山企业。他的团队由此获奖2万元。

金通公司混合所有制改制以来,激活了企业发展的内生动力,步入快速发展轨道。

截至2017年底,公司资产负债率下降至68%,利润连年翻番增长,2015年实现702万元、2016年实现1559万元、2017年实现3000万元;职工工资实现了稳步增长,2017年增幅得到13%。同时,混改增强了企业竞争力,技术创新能力不断提升,2015年公司获得国家级高新技术企业称号,组建了济宁市超高压液压软管工程技术研究中心。改制也促进了公司国际化进程,产品取得了美国、欧盟等诸多国际认证,实现了自主品牌出口。

目前,金通公司正在积极推进股改上市工作。

上接C01版

### 新园区一期已投产 新鲁抗有6个目标

从2015年年底高新生物技术产业园破土动工,到完成一期项目所有车间建设,仅用了1年多时间,创造了“鲁抗速度”。

谈及“鲁抗速度”及搬迁即投产运作的秘诀,钟芳说,这得益于鲁抗组建的退城进园组织结构和模式,即公司上下所有的部室、车间既要肩负年度生产经营任务,又要落实退城进园项目建设的任务,实行双线作战,退城进园与生产经营并重。

“以车间建设为例,以往是生产与项目建设分开,项目

建完、上了设备后,车间再根据自身需求边生产边调整,耗时较大。”改变项目建设模式后,车间负责人直接参与建设全过程,各产品工艺方案的制定、设备选型、工艺确认与项目验证,同时负责项目建设期间的监督和管理,建好即可投产使用。

这样一来,公司退城进园指挥部、园区工程建设指挥部、专业组、项目组形成一个有机整体,在生产经营指标稳步提升的同时,退城进园转型升级工作有序推进。

目前,作为承接园的高新生物技术产业园项目一期口服固体制剂车间生产线与粉针制剂生产线已全面投产,制剂生产全面实现了退城进园。

而生物医药循环经济产业园区7个原料药项目建设基本完成。

新园区承载着鲁抗的未来。新园区将建成什么样?“环保领先,经济集约,产能集中,智能制造,技术集成,国际标准。”这是鲁抗退城进园定下的六大目标,也是“新鲁抗”的专属标签。

### 侧重于新产品的开发 14个新项目将启动

“实施退城进园,并不仅是简单的物理搬迁,而是鲁抗医药转型升级、凤凰涅槃的关键一役。”山东鲁抗医药股份有限公司人资党群部经理李玉福直言,随着鲁抗退城进园

的基本完成,实现了从五个园区到三个园区的整合,为企业扩产扩容提供了条件,给企业带来的一次提档升级,抢占市场制高点的机遇。

“比如鲁抗生物发酵在全国具有技术优势,也是鲁抗的基础产业,搬迁到新园区后将发挥公司生物发酵工程技术的优势,实现优势产品的产能转移与规模扩张。”李玉福说,这不仅仅是数量的变化,而是鲁抗建设智能工厂,实现产业智慧化的实践。

如今投产的一期项目,更多还是作为鲁抗退城进园的承接园,随着园区二期项目的推进,支撑鲁抗未来发展的核心竞争力会持续放大。

“比如高新生物技术产业园的二期项目正在推进,将侧重于制剂平台,研发平台的建设以及新产品的开发。”李玉福说,今年还有14个新项目启动,心脑血管药、神经性退行药、抗癌药等新产品研发已取得阶段性成果,对鲁抗来说,“退城进园”带来了发展新机遇。

同时,作为“退城进园”的先头兵,鲁抗医药在将生物医药产业向现代化、规模化、集约化、高端发展的进程中,还将继续发挥鲁抗品牌优势,整合资源,延长产业链和价值链,以健康体检、定制医疗、健康养老等为切入点,打造大健康产业,实现跨界融合,再造一个“新鲁抗”。