

# 管理创新驱动 提质转型发展

## ——浅析陕煤化集团物资物流创新发展的探索

郭旭东

在十八届五中全会“五大发展理念”的引领下,我国物流业进入新常态并快速发展。传统的以仓储配送为主的物资采供服务模式已不适应企业发展需要,必须转变观念,创新模式,在发展方向和发展质量上寻求突破。结合陕煤化物资集团近几年的探索实践,现将物资物流创新发展中的一些思考和做法浅析如下。

### 一、发展物资物流的现实思考

陕煤化集团作为一家以生产为主导的资源型企业,向生产服务型企业转型升级,既是当前形势的需要,也是企业可持续发展的需要。整合集团物流系统,发展物流产业应成为,也已成为陕煤化集团的战略之举。

一是有利于打造新的经济增长点,为陕煤化集团“保增长、调结构、促转型”提供物资物流支撑。近几年来,陕煤化集团以煤炭开采、转化、利用为基础,打造煤化工、钢铁、电力、制造、物流等产业链,形成主业突出、多元配套的产业集群。作为物流产业链上的物资物流支撑点,物资集团坚持依托集团但不依靠集团,对内保障供应,对外发展社会物流的主基调,主动求变、加快创新,打开了供应链物流和金融社会物流两条主链融合发展的新局面,2015年完成经营收入479亿元,比2012年物资集团成立之初的20.6亿元增长20多倍;完成利润5800万元,比2012年的90万元增长60多倍,实现了经营规模的快速扩大,形成集团新的经济增长点和物资物流支撑点。

二是有利于企业发展方式的转变,实现外向型经济发展。通过转方式、拓市场,物资物流经营区域从陕煤化集团内部区域扩展到西北、华北、华东等社会区域,并在国际市场上取得突破;经营方式从传统、单一的内部物

资采供,转变为“贸易+金融”、“贸易+物流园区”、“贸易+产业链”三大商业模式并行的创新型、外向型发展模式;社会物流贸易实现从无到有、从小到大快速转变,2015年社会物流贸易收入对企业经营贡献率达20%以上,形成了向社会要效益、向创新要动力的发展态势。

三是有利于反哺、服务内部成员单位,扩大企业发展的内生空间。通过创新形成集中采购运营模式,进一步发挥物资物流降本增效作用,2015年12月底,物资集团实现库存资金占用1.06亿元,比上年同期降低2150.31万元;集采综合价格比上年、上年同期分别下降14.07%和15.02%,比同期市场均价下降5.67%。同时,通过供应链物流和金融社会物流两条主链的融合发展,有利于整合社会资源,打造庞大优质供应链网络,形成内外兼收并蓄的物资物流大平台,以更强的市场话语权争取更优价格与服务,最终实现以外补内,反哺内部成员单位。

四是有利于扩大品牌影响力,树立对外形象。物资物流运营的好环,直接影响了企业的对外形象。近年来,物资集团通过创新发展、苦练内功,成功跻身国家5A级综合服务型物流企业行列,实现了陕西省5A级物流企业零突破;获得海关总署“AA类企业”资质,建成了陕北地区首家公用保税库;完成物资采供信息化系统建设,被工信部列入煤炭行业示范工程;并先后荣获“全国物流行业先进集体”、“西部物流百强企业”等多项荣誉,打响了企业品牌。

### 二、创新物资物流发展的思路和布局,依靠“四力”形成机制保障

按照陕煤化集团大物流体系建设的思路,结合物资集团实际情况,物资物流创新发

展的思路及战略布局为:专业化采供固本提效,社会物流拓展增收,相互促进,一体化发展,形成供应链集成商、工业企业物流服务商、金融和贸易物流运营商的综合体,成为陕煤化集团大物流体系中最具市场竞争力、专业服务能力、物流发展活力的规模增长极,把物资集团打造成集“贸易+金融”、“贸易+物流园区”、“贸易+产业链”为一体的千亿级国际化物流集团。

围绕上述发展战略,以“管理创新驱动”和“提质转型发展”为重点,物资物流发展的机制保障主要依靠“四力”来实现:

(一)区域社会物流中心建设形成推进力。根据物资集团《区域社会物流中心建设方案》及《考核方案》,区域社会物流中心建设应遵循“二三四原则”(二:机制市场化、服务市场化;三:透明:供应商透明、渠道透明、价格透明;四:统一:供应商准入统一、仓储配送统一、结算统一、售后服务统一),开发“八大功能”(仓储服务、代理销售服务、配送服务、保税物流服务、代理采购服务、金融服务、电子交易服务、增值服务),实现“三个职能转变”(变内部库房为社会市场,变采购商为物资交易和物流服务商,变价格管理为价值服务)。逐步建立以信息化为支撑和工具,以两级集采为基础,以八大功能为商业模式,以倒逼传统采购经营向现代物流服务平台提质转型,促使物资集团通过市场而非行政的手段,整合陕煤化集团内部成员企业的供销物流业务。

(二)社会贸易中心创新商业模式打造竞争力。社会贸易物流创新商业模式一年多来,物资集团分别以上海为走出去的窗口,开

展运营了“N+1+1+N”为业务形式的化工品贸易;与中储、沪浦东大物流园区合作开展钢材、化工品、燃料油等大宗商品现货交易物流,形成了以“仓储+贸易”为主导,双方共享市场的经营模式;通过集采供应链、进出口贸易链的延伸,与战略供应商和大型国企开展供应链贸易合作,形成了“互为客户、共同营销”的局面。通过不断探索与总结,逐步形成了“贸易+金融”、“贸易+物流园区”、“贸易+产业链”的商业模式。下一步将固化、优化三大模式,争取更多的市场话语权和主导权,优化供应链,提升核心竞争力,形成以贸易促交易、以交易聚物流,以物流能力再促贸易能力升级的发展路径。

(三)两条主链融合发展形成整合力。通过三大平台建设整合陕煤化集团内、外部两个资源,实现供应链物流和金融社会物流两条主链的持续融合发展。

一是境外融资与融资租赁平台努力实现五项职能,即:打通陕煤化集团进出口贸易通道;开展包括陕煤化集团产品在内的的大宗商品贸易;为陕煤化集团贸易融资,取得境外低成本资金提供平台;为陕煤化集团在境内设立融资租赁公司提供平台;为陕煤化集团海外发债、海外并购收购提供平台。

二是集中采购平台在贯彻落实好陕煤化集团有关集中采购政策的基础上,继续创新集中采购运营模式,进一步发挥降本增效作用,并努力向“零库存”迈进。同时,以集中采购平台为依托,运用供应链思维整合社会市场资源,利用八大功能的开发解决经营问题,通过供应链的向上、向下延伸,不断扩大平台容纳度,逐步发挥社会规模效益,使内部集采成为平台的一部分,最终形成



“大集采、大平台”。

三是进出口贸易综合服务平台以商业模式创新为抓手,加快进口商品直管和跨境电商平台建设,整合进出口供应链、跨境电商等资源,探索在国内外搭建展贸平台。重点开发好“一带一路”沿线地区的进出口业务,把该平台打造成陕煤化集团在“一带一路”上的新亮点。

(四)机制体制调整形成内生动力。以搭建平台、加快体制机制创新为抓手,提高效率,推动企业快速发展。如五大社会贸易模式的体制机制创新,以搭建创业平台为主线,推行“总经理、项目经理、业务员”三级岗位管理体系,重点做实项目经理岗位,从而建立起“项目能进能退、职级能升能降、人员随项目流动、薪酬按业绩考核”的机制。通过搭建平台,力争两年内培养出50个项目经理。如此,既能形成良性的用人机制,又能培养出一大批业务骨干,为物资物流发展提供人才支撑。此外,坚决从制度源头上抓好风险控制,建立完善社会贸易风险防控体系,促使企业持续健康发展。

(作者为陕煤化物资集团执行董事、总经理)

# 直面职工关切的思想政治工作才更显优势

李艳

“十三五”发展已经全面开启,但煤炭市场的持续“严寒”使得各煤炭企业始终处在安全责任、经营压力、转型任务的胶着中步履维艰,职工队伍中消极、观望等不良情绪显现,潜在的不稳定因素明显增多。如何调动职工队伍积极性,凝聚力量,激发活力,成为煤炭企业深化改革、转型发展中的重要环节,也给传统的职工思想政治工作带来了新的挑战。

紧紧抓住职工思想关注点的思想政治工作,才能激发与企业休戚与共的情感共鸣。客观地讲,企业的职工都是带着自己的需要走进企业或组织的。美国哈佛大学教授麦克利兰提出的有名的成熟需要理论,将人的需要分为:成就需要、情谊需要和权益需要。做思想政治工作就要学习运用这些理论来分析、掌握职工的思想、关注点和需要,做到有的放矢地开展好工作。当前,在国内经济形势“三期叠加”和煤炭形势“四期并存”的经济新常态下,煤炭企业正处于深化改革、转型发展、机制调整的关键阶段,先前的各种机制、结构以及行业优势、经营状态等都发生了“断崖式”的改变,企业干部职工思想关注点也发生许多变化,从较高收入群体到工资拖欠、福利取消,从安心于岗位成长成才到如今可能随时会面临的待岗、分流、内退等境遇,等等。这些基本都是目前职工关心的热点、难点问题,是职工心中的“问号”和沉甸甸的“石头”。思想政治工作必须要紧扣职工思想上的这些关注点,给出有针对性、说服力的解释、答案,既讲严峻形势也讲未来愿景,既讲清楚“怎么办”又聚焦“怎么办”,既帮忙“卸包袱”又坚定“指路子”,使思想政治工作充分反映职工的思想、体现职工的意见。

有效引导职工利益诉求的思想政治工作,才能焕发爱企如家的主人翁意识。了解和掌握职工的思想需求,不是思想政治工作的最终目的。在充分掌握职工思想关注点的基础上,积极、正确、有效地进行思想引导和激励才是思想政治工作的关键所在。管理心理学家赫兹伯格的双因素理论认为工作的动机涉及两类因素,第一类是激励因素,包括工作本身、认可、成就和责任等。第二类是保健因素,包括公司政策、管理、薪水、工作条件以及人际关系等。就工作和工作本

身而言,第一类激励因素是内在的,或者说与工作相联系的内在因素。激励因素如果满足,职工的积极性会充分调动起来;如果没有满足,职工就会产生诸多不满。第二类保健因素是外在的,与工作氛围和环境有关。保健因素即使没有满足,职工也不会产生太多不满;如果满足了,职工则会产生极高的满意度。根据双因素理论,当前形势下,煤炭企业的保健因素得不到有效保障,如果通过思想政治工作抓好政策解读、愿景解析、利益引导,在对接民意、回应职工诉求和关切中推心置腹、激励鼓励、公开公正,职工必然会以主人翁的姿态理解企业形势,服从企业安排,紧跟企业发展,在同频共振中凝聚起攻坚克难、推进发展的信心和共识。

善于运用鲜活群众语言和方式的思想政治工作,才能更具凝聚力和感召力。思想政治工作最终能否深入人心、凝心聚力,关键还要看能否以群众性的语言和方式“接地气”,是否善用职工语言讲好“职工故事”,其最终的价值落脚点能否实实在在地落在职工的心坎上。创新思想政治工作作用方式,建立官方网站、微博和微信网络平台,把企业战略决策、转型发展动态等点点滴滴及时进行宣传,使企业职工能更快捷地掌握企业发生的重大事项,更深入地了解转型发展过程中许多职工工作的不易和付出的艰辛,增强职工的大局意识和认同感。充分发挥群团组织作用,不间断举办文体活动、新老老干部团拜会、摄影书画赛、基层慰问活动等,以积极向上、团结和谐的氛围引导职工,激发职工的团队精神和高度的凝聚力,激励职工以更加自觉的行动投入到企业各项工作中。

思想政治工作是经济工作中和其他一切工作的“生命线”。习近平总书记的8.19讲话中也强调过,宣传思想工作“要树立以人民为中心的工作导向,把服务群众同教育引导群众结合起来,把满足需求同提高素养结合起来”。综上所述,新形势下的职工思想政治工作只有抓住“职工”这个根本,紧扣职工关心的热点难点和利益诉求,疏导思想,理顺情绪,协调关系,才能稳定队伍、凝聚力量、鼓舞斗志,为煤炭企业治亏创效、突围破困、转型发展提供坚定的思想舆论保证。(作者为蒲白矿业公司宣传部宣传科科长)

# “走出去”更需技术支持

刘洪

随着企业经营形势的持续恶化,关中“老四局”纷纷实施了“走出去”战略,旨在通过外部创收,提高效益,渡过难关。

“走出去”有主动和被动之分,实事求是地讲,从目前国企职工的性格来看,“走出去”主要是被动为主,企业不得已而为之,职工也是不得已而为之。正如当年老祖宗闯关东、走西口以及下南洋一样,外出谋生也是不得已而为之,有多少人死在了黎明前的黑暗之中,当然也有很多人创下了万贯家业。

“走出去”是大势所趋,犹如历史的滚滚车轮,谁也挡不住。面对当前“走出去”的内外客观形势,我们不能“前怕狼后怕虎”坐以待毙,而要有“明知山有虎,偏向虎山行”的胆识

与魄力,锐意进取,主动作为,沧海横流方显英雄本色。

笔者认为,“走出去”需要谨慎。因为“走出去”是先行者,成败关乎企业的未来,寄托着干部职工的希望,影响着干部职工的信心。“走出去”更需要注重战术方面的机动运用,注重多方面的支撑,比如对方的需求、集团的协调、良好的合作关系和周边关系、必备的资质、严格的管理、良好的设备、过硬的队伍、成功的案例、坚强的后勤保障等等,这些缺一不可。在以上因素中,过硬的队伍是基础中的基础,是压舱石,而良好的生产施工技术是构成过硬队伍的先决条件,没有一支与企业同甘共苦、不离不弃的知识型、技术型、创新型高素质职工队伍做支撑,企业“走出去”战略将难以实施,转型升级将无从谈起。

煤炭行业的严冬还在持续发酵,伴随的是大量私企倒闭裁员,国企关停并转人员分流,可以说在未来几年里就业压力越来越大。在这种情况下,作为煤企职工,苦练内功、学好技术本领才是生存的王道,才能在波涛汹涌、危机重重的经济大浪中占有一席之地,这也才是对“走出去”的刚性支撑,对企业最大的支持。(作者为澄合多经公司党委副书记)

闻鼙鼓而思进,听号角而前行。目前,全国煤炭市场供需失衡,产能过剩、竞争激烈成为新常态。如何在危机中寻突破,在夹缝中求生存,成为破题关键。神南张家矿业公司坚持党政一体化推进,以“五力融合”党建实践为载体,把领导班子的领导力、基层组织的执行力、创新发展的文化力、思想政治的向心力以及党政工团的凝聚力融入现代企业管理理念和管理模式,一心一意抓好党建促发展,通过找短板、管流程、抓关键,打造特色“党建样本”,彰显了党建活力,推动了企业发展。

### 一、提升领导力,勇当企业发展的领跑者

领导有力才能担当,领导有方才有作为,我们把领导力建设作为党建工作的重点,让每一名班子成员都成为企业发展的领跑者。公司党委中心组成员养成月均集体学习2次的习惯,把学习力转化为带好队伍的能力、创新工作的智慧、攻坚克难的勇气。班子成员在坚持原则的前提下,把其当事当作缘分,把团结当作是基础;在“三重一大”问题上,严格按照决策程序,进行集体决策、科学决策、民主决策。班子牢固树立“实干兴业”的思想,在安全上,公司立足于“安全就是效益”的思想,强化安全管理,引领安全发展;在经营上,强化体系成本的思想,提出“做好经营加减法”,广泛地降本增效;在作风上,狠抓干部作风建设,开展了“三比三看三对照三评价”活动,明确“抓责任就是抓落实”的思路,把“责任”当作落实的灵魂,提高了执行力,提升了落实率。公司2012-2015年连续四年荣获神南公司“四好领导班子”荣誉称号。

### 二、强化执行力,敢做创先争优的实践者

执行力就是把行动变成结果的能力,没有执行力,就没有竞争力。公司注重发挥支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用,深入开展多种形式的党建特色活动,不断完善细化基层支部的五星创建工作,稳步推进4321(四级职责、三项结合、双线考核、一月一公示)的特色做法,细化标准,严格考核,月评优秀共产党员,年评优秀支部,充分发挥“两个作用”。公司综采一队党支部采取的“四抓四超前”(“四抓”:即抓小事、抓细节、抓过程控制、抓精准管理;“四超前”:超前思考、超前制定措施、超前落实责任、超前管控管理)管理法,使得产量季超,煤质尤甚,成为应对危机的顶梁柱。机运队党支部与职工细算安全账,唤醒职工“我要安全”的意识,职工“三违”率呈直线下降趋势。机修车间党支部把“修旧利废”纳入“五星”党员考核,调动党员节支降耗的带头作用,成为公司材料节约“大户”。

### 三、夯实文化力,誓做文化引领的传播者

文化力就是核心竞争力,公司以精细化管理承接企业文化落地生根,从根本上提升了管理内涵,提高经济效益。一是根据公司特点建立了“五和六控七体系”精细化管理模式,搭建精细化管理平台,使各项工作有章可循,有法可依;二是深入开展实效化的安全精细化管理,建立了以每一天、每一事、每一时、每一处、每一人“5E标准”为基础的精细化管理模式。经过每年一次、步步深入的环境刷新,现场面貌发生了质的变化,文明生产、动态达标、行为规范、体面劳动已经成为现实。三是大力推进文化管理创新,创造出了安全诚信管理、“双十确认制”“6力管理模式”等一大批企业文化创新成果,塑造了科学管理、智慧经营的新形象。在管理实践中,对企业环境、战略、资产、财务、运营等要素的每个环节和流程进行逐一风险评估,从根本上提高防控风险能力;把全面预算管理精细到班组、岗位和具

# 『五力融合』凝聚前行的力量

韩华东

体项目,充分挖掘成本管理的深层次潜力;与信息化有机嫁接,充分利用局域网,整合生产管理信息资源,实现微机在线管理,在线生成技术和编码管理的合成,形成信息管理的精细平台,实现跨地区远程精细控制。

### 四、汇集向心力,争做务实创新的推动者

企业改革发展的实践证明:企业越是改革,越是发展,越要抓基层、打基础。公司党委把凝心聚力、服务中心为目标,狠抓思想政治工作,逐步建立了“策划-实施-检查-处置”为内容的PDCA党建质量管理体系,“1245”纪检工作体系,“5+8+5”工会工作体系,“一中心、双服务、四聚焦、五助力”共青团工作模式,为党建工作的整体推进提供了组织思想保障;扎实推进“管、教、谈、访、帮、学、考、评、奖、惩”思想政治工作“十字”法的实践和“双进三联三帮”工作制度落实,做到了管人、管事、管物与管思想的有机统一;采取集中学习、自学、培训、网络、讲座、考试等学习方法,通过形势报告会、司情发布会、解放思想大讨论等手段,长期对公司发展的新举措、新项目、新事物、新典型、新业绩进行广泛宣传 and 正面引导,弘扬正气,为矿区发展加油鼓劲;深入开展文明建设、文明部室、十强班组、文明员工、精品工程等创建、考核、选树活动,完善了员工电子阅览室、图书室、文化橱窗等,强化“日行一善”活动的组织实施,90%的区队成为文明区队,培育了一大批优秀员工队伍。

### 五、增强凝聚力,善做服务企业的奉献者

公司大力实施丰富生活“强文化”,激发活力“靠竞赛”,扶贫帮困“送温暖”等活动把干部职工的精神振奋起来、力量凝聚起来,不断巩固团结一心、共谋发展的良好局面。一是注重职工文化场所建设,建立了职工活动场地、活动设施、职工之家、职工书屋等,为职工文化提供平台和载体。10个文体协会开展评选职工艺术明星活动,培训基层文艺骨干,开展丰富多彩文化活动。二是公司围绕企业生产经营的难点和关键点,突出抓好增量增效、降本增效,组织开展大规模、多层次、广参与的职工技术练兵比武活动。同时,成立技术攻关小组,制定年度技术革新规划,以降耗增效、节能减排为主题,广泛开展小革新、小发明、小改造、小设计为内容的技术攻关活动,鼓励职工岗位创新、岗位创效、岗位成才。三是深化为职工群众办实事、办好事的思想,通过深入开展节日送温暖、金秋助学以及困难职工帮扶等活动,使广大职工群众真切感受到领导的关怀和组织的温暖。四是积极开展青年志愿服务、“一团一品”及青年安全监督岗等活动,汇集青年职工的智慧,为公司的发展贡献力量。五是以创新开展的“1+10”党群联系活动为载体,加强千群之间的交流沟通,营造信息通畅、思想工作到位、相互理解包容和积极支持配合的良好氛围。公司工会荣获2015年度陕西省能源化工地质工会模范职工之家,综采二队党支部荣获集团公司2014年度“四强”党支部,综采一队大学生采煤班荣获2014年度全国青年安全生产示范岗等多项殊荣。公司上下形成了风清气正、文明健康、和谐稳定的新局面。

(作者为神南张家矿业公司党委书记)

