春来东风舞 奋进正当时

——西山水泥厂改革脱困集群发展攻坚记

●常培亮 张津叶

阳春三月，桃红柳绿。经过建设单位、设计单位、施工单位的不懈努力，经历了从开工到停工再到复工的跌宕起伏，西山华通水泥有限公司日产5000吨熟料生产线终于迎来了激动人心的正式点火运行时刻。这一时刻的到来，标志着西山水泥厂在经历了产业调整、厂址搬迁、新项目建设等一系列蜕变之后，实现槃凤凰涅 、浴火重生。

改革改制，一次脱胎换骨的蜕变

回想2016年7月，水泥厂新领导班子组建之初，就面临着一场大考。当时，新线停工，各板块业务停滞，亏损欠账严重；厂区生产、生活后勤等问题错综复杂，各种矛盾盘根错节；干部职工意志消沉，士气低迷；企业生存难以为继，濒临出清……面对这场大考，面对组织的重托、领导的信任、群众的期盼，如何凝聚人心、提振士气，如何破题开局，扬帆启航？

水泥厂破题开局的第一把钥匙，便是改革创新，以思想领先拉开改革攻坚的大幕。厂长于刚在初到水泥厂时说过这样一句话："水泥厂虽然是集团公司的一个小单位，虽然小，也要活出我们自己的样子。"厂党政一班人把"为企业谋长远、为职工谋福祉"作为他们的初心和使命，把水泥厂攻坚脱困、创业复兴作为这届班子肩负的责任，大刀阔斧实施改革改制。

他们打破原有科级机构建制，将原来的26个科室精简整合成七部一室；实行了科级干部调研制度，大大减少干部职数。选任年青骨干到重要岗位，补充新生力量。干部队伍责任心、工作激情、工作效率和执行力大大提高。

针对西山搅拌公司长期亏损，资金严重短缺，无力进行环保改造，面临被强制关停的重大危机，他们打破常规，大胆提出"引入社会资本、托管运营"等思路，实行合作经营模式。通过引进合作资本，进行环保密封改造，解决了搅拌站环保问题，为濒临倒闭的公司注入了活力。抓住"三河三路"改造契机，将搅拌公司作为契约化管理试点单位，内补短板，外拓市场。发挥合作方资金优势，充分释放产能，在激烈竞争中占领市场。职工全部重新竞聘上岗，加大考核激励，多劳多得。消化了长年拖欠的工资、保险、荣誉金等400余万元。2017年生产混凝土24.3万立方米，同比增产20.6万立方米；实现利润205万元，同比增利204.5万元，创建站最好水平。2018年，搅拌公司对外托管社会搅拌站，输出技术力量。推行规模化经营，成功整合位于厂区内的华通搅拌站，全年生产混凝土54.6万方，实现销售收入20137万元，完成利润525万元，完成指标的105%，超额完成契约化管理指标，水泥厂给予领导班子成员一次性兑现奖励65625元。

寿阳公司多年来游离于水泥厂的边缘，过去长期为西山各矿井提供井下砌筑用的料石。近年来，随着矿井建设技术进步，料石使用量越来越少，该公司处于被遗忘的角落——业务萎缩，经营困难，长期亏损，工资拖欠。最后连养活几名职工都成了问题。2017年厂党政对寿阳公司果断实施"手术"，进行体制改革，开疆扩土，积沙成塔，发展短平快项目，经营范围由以前单一的料石业务，拓展到目前水泥加工包装销售、煤炭、钢材、混凝土、建材及劳务输出等领域，实现了产业多元化。积极与矿井单位联系，销售积压多年的轨枕10800根。利用原矿山车间职工优势，承包石子生产任务，创造就业岗位。敢开先河，抓住"一带一路"机遇，16名职工远赴莫桑比克工作，收入由2000元增至10000元。"西水"品牌在非洲扎根开花，为开创海外市场奠定基础。2017年，寿阳公司不仅付清了拖欠一年半的工资，安置富余职工20余人，而且完成营业收入1629万元，实现利润120万元。2018年实现营业收入3433万元；实现利润250.6万元，同比增长109.6万元，增幅77.7%。

西山华通建材粉煤灰砌块项目，由于技术原因一直运转不正常，别人不愿接手。水泥厂大胆接下这块难啃的"硬骨头"，托管了这一项目。经过实地调研，化验配比，深度沟通，多方论证，提出了相应解决方案，进行了设备改造。成立西山华通建材公司项目部后，引进契约化机制，签订契约化合同，确定了项目进度和利润指标，仅用两个月时间，就完成了恢复生产的任务。截至目前，共生产砌块砖7500立方，产值150万元。不仅解决了17名职工的岗位问题，而且增加了职工收入。

厂里还想办法创效增收，开源节流，让闲置资源效益最大化。对单身楼、报废闲置的仓库及附属筒仓、皮带走廊、闲置设备、餐厅等对外租赁经营，增收创效。推进后勤市场化改革，定岗定员，分账核算。与园林绿化公司合作，负责厂区清洁绿化，并安置本单位职工12人，厂里负责基本工资，绩效部分由对方发放，既改善了厂区绿化环境卫生，又节约了成本。

改革真是一剂灵丹妙药。2017年，西山水泥厂一举消灭亏损，近年来首次实现扭亏持平目标，摘掉了亏损的帽子。2018年他们乘势而上，在完成华通新水泥生产线建设的同时，水泥各板块实体经济得到全面快速发展，各项经济技术指标全线飘红。

停工复工，一场绝地求生的攻坚

西山华通日产5000吨水泥熟料生产线搬迁改造项目历经磨难，起起伏伏，能够走到今天这一步，顺利实现点火运行，每前进一步都饱含着西山水泥人多少艰辛、多少心血、多少希冀、多少困惑与多少不眠之夜啊！

早在2010年，为进一步调整太原市产业结构布局，改善西山地区环境质量，太原市人民政府就作了批复，同意将西山水泥厂搬迁项目选址在古交市马兰镇营立村。2010年11月19日，山西省发改委批复同意建设一条4500t/d熟料水泥生产线，开展前期工作。

此后，项目推进加快。2012年9月，山西省国资委批准同意由西山煤电股份公司和山西华通路桥集团公司，按照97%和3%的股比，设立山西西山华通水泥有限公司，作为西山水泥厂搬迁改造项目的实施主体在古交市工商局注册，西山华通水泥项目4500t/d熟料水泥生产线正式开工建设。

这一时期，项目推进顺风顺水，土地征用、各种文件批复、项目选型设计、设备招标采购、工程建设均有条不紊进行。正当土建工程进行到三分之一时，一个突如其来的消息传来，让踌躇满志、信心满满的西山水泥人一下子从头凉到脚。

2014年6月，由于国家产业政策调整，对水泥项目实施产能置换，重新核定产能指标，正在进行的项目全线停工。这是一个令人心碎的时刻，许多人付出无数心血的项目，一下子成了未知数；这是一个备受煎熬的时刻，刚刚燃起信心的西山水泥人，遭受沉重打击；这是一个最为艰难的时刻，正在带领全体职工逆境而上的班子成员，面临重大挑战。

困难面前，西山水泥人表现出了前所未见的团结和坚强。他们不灰心不气馁，在集团公司的大力支持下，不屈不挠，坚守阵地，一次又一次向上级政府反映、与地方有关部门协调沟通，一遍又一遍跑手续、收购资源、进行产能置换。为了拿到批文，他们已数不清到有关部门跑了多少趟。精诚所至，金石为开。在他们的不懈努力下，终于迎来曙光。经太原市、山西省经信委按照等量置换原则，完成淘汰产能置换指标调整并上报国家工信部和发改委。2017年3月21日，西山华通水泥项目在沉睡4年之后，终于迎来了全面复工的好消息。

然而在欣喜激动的同时，情况却不容乐观。停产近3年，厂区到处杂草丛生，大部分钢结构、设备锈蚀严重。然而最大的问题是资金短缺，由于水泥属国家产能过剩行业，他们跑遍了各家银行，都不愿提供贷款，缺口高达几个亿；其次。项目手续繁多，程序复杂，需要和各级政府部门请示协调，办理难度很大；其三，设备合同履行已停滞4年，有的设备需要重新加工修复；有的停工限产，加工周期满足不了进度要求；有的厂家提出追加投资要求.....

然而，开工没有回头箭。面对这种种状况，勇敢的西山水泥人不等不靠，迎难而上。他们创新思维理念，积极探寻新路径，多方协商洽谈，采取租赁融资方式解决资金问题，筹措资金7.7亿余元。为了加快证照办理，指挥部人员奔波往返于政府各部门，加强协调联系，完成了环评、能评、施工许可、用电手续等各项手续办理。新设置的3800万吨石灰石资源和砂岩矿山，列入太原市"十三五"区划设置方案；完成收购古交润光公司石灰石资源。

设备安装阶段，项目等米下锅。供货商却以钢材涨价、人工费涨价、设备锈死、轴承不能转等种种理由，要求追加投资，且数额巨大。谈判一时陷入困境。关键时刻，厂领导带队出征，厂长于刚南下浙江，党委书记王晋全赶赴东北。他们下车间进库房考察设备，与厂商斗智斗勇，几经博弈，反复磋商。技术人员对上百台设备信息和付款情况一一核实研究，提出解决方案，将损失降到最低，保证了材料设备按照工程节点到货进场。

在项目最后冲刺阶段，西山水泥厂围绕年底点火总目标，各级领导率先垂范，各部门协同作战，统一指挥，分兵把口、明确责任，进度倒逼、跟班推进。施工许可、生产用电、排污许可等手续专人紧盯，考核落实。全体参战将士发扬连续作战精神，昼夜奋战，全力攻坚，2018年上半年，生产区土建及设备安装全部完成；7月6日厂区110KV变电站供电，水泥磨系统试车；8月份，烧成系统试车；12月初，矿山车间试车；12月28日，生产线点火调试。

情暖人心，一纸出人意料的榜单

2017年1月25日，水泥厂办公楼前，人们正在翘首张望一张特别的大红榜单，榜单上公布着432小区4号楼的分配方案。有人高兴，有人失落，几家欢乐，几家忧虑，但总体情绪平稳。有人窃窃私语："我们总算等到了这次分配""悬了这么久的心终于可以放下了"……

这是一张迟到了8年的榜单。432小区4号楼建成多年，由于供需矛盾突出等种种原因，一直分不下来，是群众8年来反映强烈的老大难问题。如何解决这一问题，牵动着职工群众的心，也考验着领导班子的水平。该厂新一届党政领导班子忧心如焚，让群众等得太久了，关乎职工群众利益的事，必须稳妥、审慎、快速解决。他们经过多次研究，成立住房分配工作组，坚持公正公平公开原则。为了避免说情请托现象，厂党政领导个人全程不参与分配，带头堵住拉关系的口子，避免产生任何利益冲突。通过对原有的分配政策进行细化，对申请分配人员重新排队打分，张榜公示。根据反馈情况调整后，二次公示，确定选房顺序。接下来便是房源信息公示、公开选房。经过四次张榜公示，顺利完成分配任务。选到好房子的心满意足，轮不上的也心服口服。由于4号楼年久失修，楼内许多设施损坏，配件丢失。厂里又向集团公司争取从购房款中拨出部分维修资金，对4号楼进行了修缮，整修电路，安装地暖，更换窗户，圆了72户职工的安居梦。同时，他们依托"三河三路"改造工程，圆满完成厂外2号楼65户家属拆迁安置。

民生是企业改革发展的基石。民心稳，改革顺。但水泥厂历史欠帐实在太多了，就拿供水这一最基本的民生问题来说，由于从西山水厂供水路线长，中途失水严重，实行一周两供水。职工家属无法正常生活，办公区不能正常清扫，环境脏乱差；暖气不热也是家属经常上访的老问题；雨季来临，各个办公室屋顶、墙上一片一片画"地图"；欠薪欠保、职工收入低，边缘困难群体不断增多……民生改善需求紧迫，压力剧大。虽然资金极度紧缺，但厂党政本着群众利益无小事的原则，想方设法筹措资金，经过多方协调解决了供水问题，实现了24小时供水；大修了供热管网，再没有发生因供暖上访的现象；积极组织力量，为家属区整修房顶，粉刷外墙，清理排水沟，安装太阳能路灯，硬化地面；兴建太阳能篮球场，绿化美化环境，整治脏乱差现象，职工工作生活环境焕然一新。

集群发展，一张催人奋进的画卷

在推进各板块改革攻坚脱困的同时，西山水泥厂更是把"谋长远"作为企业发展顶层设计的核心。厂党政按照集团公司"1+3+N"产业布局的总体规划，认真研究国家相关政策，打开窗口，拓展视野，将战略目光瞄准环保领域，优化板块布局，联合上下游产业，提出环保型、集群化发展战略。

随着国家环保产业政策的不断深入，煤炭、电力等企业的环保压力越来越大。集团公司每年在生产煤炭、发电的同时，也生产数百万吨矸石和200多万吨粉煤灰，企业虽然每年都要花费巨资处理这些固废，仍然难以满足国家环保要求，而且固废排放越来越接近饱和。西山水泥厂决心走环保科技型发展之路，在这些人们避之犹恐不及的废品上大做文章，将煤矸石、粉煤灰等固废、危废经过再加工转化为建材产品，打造绿色环保可持续发展的建材集群，实现社会效益和经济效益的统筹融合。

他们紧紧抓住太原市"十三五"建设规划对水泥和延伸产品需求的窗口期和机遇期，加快推进粉煤灰综合利用、砂石骨料、固危废协同处置三大项目落地。粉煤灰综合利用项目，消化利用粉煤灰、脱硫石膏等固废资源，分两期建设粉煤灰提质加工生产线工程和加气混凝土砌块生产线、加气混凝土板材生产线、粉煤灰烧结陶粒生产线、建筑石膏粉生产线。年产180万吨砂石骨料及30万吨干混砂浆项目，可大量消化矿山废石、电厂粉煤灰等工业废弃物，生产建筑市场的紧缺材料，市场前景看好。固废协同处置项目可利用西山华通水泥生产线，解决工业固废、危废及城市生活垃圾处置问题，争取更加有利的环保政策。三大项目社会效益显著，经济效益可观。

他们勇做弄潮儿，积极研究市场规律，寻求更好发展机遇。以西山华通水泥公司为水泥生产核心，寿阳公司为运营纽带，打通上下游，完善产业链，实现效益最大化；以西山搅拌站为水泥销售终端中心，运用资本纽带，进一步联合更多社会搅拌站，实行资源共享、市场共享、利润共享，横向、纵向网格式组合，打造新的利益共同体，扩大市场话语权；以环保型建材集团为转型方向，推进粉煤灰综合利用、机砂固料、固危废协同处置项目，形成从水泥、混凝土到粉煤灰制品的闭环建材产业链，打通西山华通水泥销售渠道，实现经济效益和社会效益同步增长。

蓝图已绘就，奋进正当时。"2017起步、2018攻坚、2019收获""三年三步走"的发展战略正在变为现实。水泥厂党政凭借超前思路，超强魄力，大胆改革，创新实践，带领广大干部职工开启改革发展新征程，摘掉了连年亏损的帽子，走上了改革发展的康庄大道。2019年，他们将以环保为导向，以资本为纽带，以市场为龙头，以科技为驱动，西山华通水泥公司实现正常生产，西山华通建材、搅拌公司、寿阳公司全面发力；粉煤灰综合利用项目、机砂骨料项目、利用水泥窑协同处置城市固危废垃圾等三大新项目建成投产，全力打造灵活、高效、优质的西山环保型建材集群，成为集团公司煤—电—材产业链的重要支撑，为集团公司转型发展作出更大贡献。