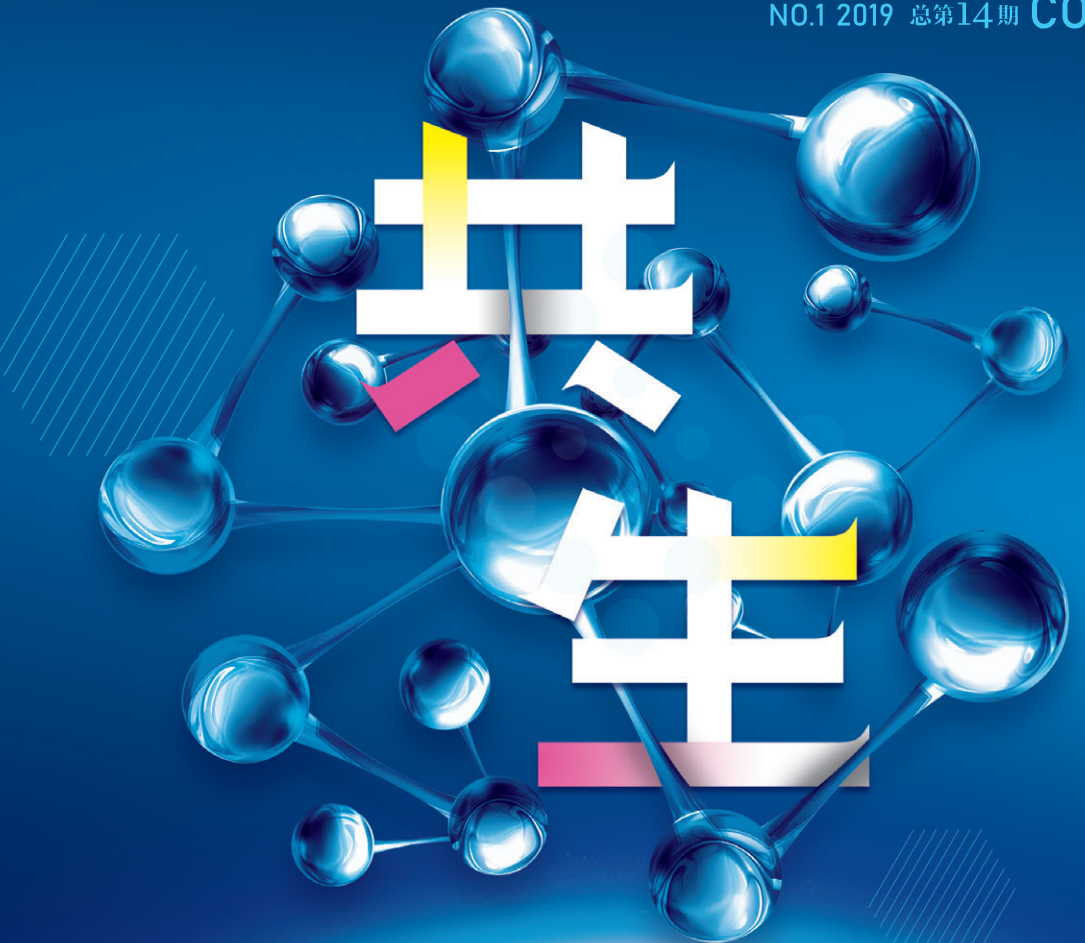


固基修道 聚力致远

聚力

NO.1 2019 总第14期 COHESION



共生

● 高层视野

拥抱变革 才能赢得未来

● 卷首语

历史很近 现实很新 未来很美

● 管理视点

地企融合发展 助推转型升级

历史很近 现实很新 未来很美

文 / 党委工作部 宋玉

2018 年 12 月 14 日，在公司七届董事会第四十次会议上，全票审议通过《关于向激励对象授予限制性股票》《关于经理层契约化及职业经理人管理实施方案》两项议案，标志着公司在建立与核心人才的“风险共担、利益共享、命运共联”市场化激励约束机制方面，实现重大突破。会上，董事长张文学指出，云天化股份这次“双百行动”综合改革，对于全面推进“国企市营”，推动股份公司实现可持续发展，其重要性和影响力，甚至不亚于 1997 年 7 月在上海证券交易所的挂牌上市。

· 回望来路 历史很近

1997 年 7 月 2 日，云天化集团独家发起，采用社会募集方式，设立云南云天化股份有限公司，7 月 9 日，“云天化” A 股股票在上海证券交易所挂牌上市。这一重大改革，以建立现代企业制度为契机，为云天化股份确立了市场化属性。

改制上市以后，云天化股份通过资本运作、兼并收购、资产重组等一系列举措，实现了快速发展。二十一年里，公司在向外开疆拓土，做大企业规模的同时，也坚持刀刃向内，深化内部改革，推动内涵化的精耕细作。特别是近几年，公司通过打造“战略+运营”管控模式，致力提升全价值链管理能力；通过推动组织机构变革，优化人力资源配置，提升人均价值贡献；通过创新经营管理机制，推动内部市场化交易，试点契约化管理，持续激发组织活力。这些局部性的变革，对于推动管理优化、改善企业“双效”，发挥了积极作用。

回望来路，历史很近。近就近在，二十一年来，云天化股份一直在持续深化国企改革，一直在遵从企业的市场化属性。公司这次能够入围“双百行动”，继续领跑省属企业改革，这与二十一年前建立现代企业制度的改制上市相呼应，体现的是国企改革由浅入深、由易到难、从局部到整体、从专项到综合的一脉相承的延续，体现的是一直以来坚持积小胜为大胜，以量变求质变，以时间换空间的结果。

· 审视当下 现实很新

改革攻坚行至深处，公司在推动管理优化和绩效改善的过程中，一些深层次的矛盾和问题难以真正破解。盈利能力不足，市场化经营程度不高，激励约束机制不力，资产负债率居高等一系列问题叠加，成为了严重制约企业发展的魔咒。这些年的苦练内功，能在一定程度上改善经营绩效，但并不足以支撑公司实现长远的、可持续、高质量的发展。这次国企改革“双百行动”，正好从外部为我们提供了一个改革发展的新契机。2018 年初，当国务院国企改革领导小组决定实施国企“双百行动”综合改革通知一出，公司高层立即抢抓机遇，从

申报入围到方案获批，从协调各方到措施落地，行动迅速、落点精准、推动有力。

《公司“双百行动”综合改革方案》规划了公司三年改革的路径图，提出了突破性的新思路、新目标、新措施。其中的限制性股权激励计划，通过主客体关系的调整，让股东方、经理层、核心骨干形成了更加紧密的新型共同体关系，核心骨干层从以往只是为公司干的职位共同体，转变成了现在也为自己干的利益共同体，甚至是事业共同体关系。同时，通过设置高难度的股票解除限售条件，倒逼公司上下，共同聚焦高难度的目标任务，聚焦深层次的瓶颈问题，凝聚各方力量，不讲客观困难，只找解决办法，同心同向攻坚克难。这次改革，全面推行的契约化管理和职业经理人身份转换，进一步增强了组织的市场化属性，其配套实施的《职业经理人管理办法》等一系列制度，破了国企干部身份，立了市场化用人属性，更体现了“高目标、强激励、硬约束”的价值导向，真正实现对核心人才的授权、赋能、激活。

审视当下，现实很新。不是新在一系列新名词、新制度，也不是新在身份转换的新仪式，而是新在主客体关系的调整，新在市场化属性的彰显，新在权责履行和考核奖惩上的改变。这些变化，需要相关人员要有新的角色认知，要有新思维、新担当、新举措，要在引领发展和推动工作方面实现新的作为。

· 展望前景 未来很美

按照公司“双百改革”三年行动计划，根据限制性股票激励计划的解售行权条件，行权业绩目标很富有挑战，同时也很值得期待。到2020年，通过高难度的目标牵引，公司将会建立起权责对等、运作协调、有效制衡的法人治理结构，全面推动“国企市营”，企业整体实力将会再上新台阶。展望前景，未来很美，美在目标明确、路径清晰，美在凝心聚力、同心同行。

下步，随着公司“双百行动”二十四项改革措施落地，我们将看到“以奋斗者为本，以价值创造者为本”的分配哲学得到更强有力的支撑。我们的奋斗者们，将更充分地感受到价值创造的魅力；下步，随着一系列市场化激励约束机制的有效运行，我们将会看到各种资源要素，更有效地集合到价值创造的方向上，凝聚成更广泛和更集体的智慧；下步，随着机制创新持续推动组织转型，我们将会看到公司内外实现更充分的资源共通、价值共创、利润共享，从而推动公司实现更高水平的协同发展。

展望前景，未来很美。美在个人和组织坚持共创、共担，美在个人和组织致力共赢、共生。当前，虽然我们离共生型组织建设尚有较大差距，可喜的是，这次变革，我们在建立共生新机制方面，已经取得新的突破。这种机制，将会推动组织进化，推动个人和组织实现共同成长。未来很美，美在推动构建共生组织生态，已经不是可能，而是正在逐步成为事实。

因为相信，所以看见。愿我们的企业行稳致远、基业长青。

探索无边界 问道自有声

TO EXPLORE THE BOUNDLESS AND TO ASK ITS OWN VOICE





作物营养专家

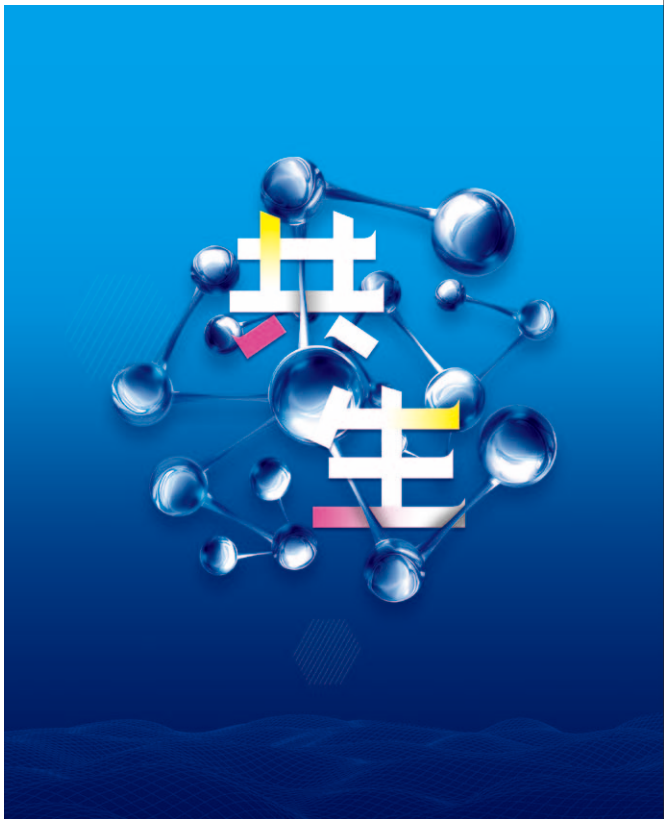


首席合作伙伴

绿色科技

服务现代农业





P12 关于 共生

今天企业面临的挑战是什么？持续的不确定性、无法判断的未来，以及万物互联所带来的更透彻的影响——组织绩效的影响因素由内部转向了外部，任何一家企业都无法独立存在，除非它能够把自己融入一个系统、一个共生的结构中。未来的组织模式将会朝着“共生型组织”进化，这是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网的高效合作组织形态。本期通过对相关专家观点及文献资料的整理，为打造共生型组织提供理论和方法借鉴，旨在引发大家的思考和实践。

1 近期要闻

高层视野

7 拥抱变革 才能赢得未来

本期关注

12 关于共生

管理视点

18 地企融合发展 助推转型升级

21 强契约化经营 除企业发展沉疴

23 面对新变化 云天化聚甲醛产业道路怎么走？

25 “共生”，让员工与企业“共同发展”

探索实践

27 “汉营模式”探路企地和谐新方法

29 人才保卫战——功在何处？

32 品牌授权经营 构建产商共生平台

34 天川滙的外贸服务新平台

他山之石

37 “老国企”焕发“新青春”
中国一重成国企改革样本

文化故事

41 惊魂 10 分钟

42 我与云天化的平凡之恋

云天化人的一天

43 全力筑牢安全生产防线
精心打造班组作业标准化
——水富云天化生产管理部分析一班



茶馆

46 快乐归家

47 我的这一年

好书推荐

48 共生：未来企业组织进化路径

49 职工书画欣赏

顾 问：张文学

编委会

主 任：段文瀚

副 主 任：张 军

委 员：师永林 钟德红 易宣刚 李建昌
梁 洪 崔周全 郭成岗 宋 玉
陈明礼

编辑部

主 编：宋 玉

执行主编：吴宝夜

责任编辑：黄天华

校 对：吴宝夜 黄天华 鞠华玲 王 豪
地 址：云南省昆明市滇池路 1417 号

云南云天化股份有限公司

电 话：0871-64327189

设 计：昆明见帛广告有限公司



段文瀚出席国家肥料产业绿色发展科技创新联盟成立大会

2018 年 11 月 9 日，国家肥料产业绿色发展科技创新联盟成立大会在宁波举行，公司党委书记、总经理段文瀚应邀出席大会，并与联盟成员共同发表倡议。

国家肥料产业绿色发展科技创新联盟，由中国农业大学与全国农业技术推广服务中心携手，联合科研单位和云天化等相关企业共同发起。当天，段文瀚就肥料产业绿色发展中的问题接受了 CCTV-7 农业频道专访，他表示，作为肥料行业的核心骨干企业，云天化将积极响应，勇于承担，坚持科学创新，坚持走绿色环保的可持续发展之路，推动全产业链绿色发展。

要
闻
点
睛

国家肥料产业绿色发展科技创新联盟的成立，有利于推进农业绿色高质量发展，加快肥料行业转型升级。作为发起者之一，云天化股份始终坚持强化科技创新，坚持“绿色科技服务现场农业”的发展理念，将充分利用好这一平台，攻克制造、流通、服务、应用等各环节存在的关键技术难题。



公司冠名 CCTV 农业频道大型公益活动 公司荣获盛世沃土奖

2018 年 11 月 10 日，由中国磷复肥工业协会和中国农业电影电视中心（CCTV-7 农业频道）主办，股份公司冠名的 2018 “CCTV-7 寻找中国种植牛人 & 养殖牛人”大型公益活动在宁波盛大举行。来自全国各地的行业媒体、化肥企业、农业专家、种植户、养殖户齐聚浙江宁波，共同开启了 2018 “CCTV-7 寻找中国种植牛人 & 养殖牛人”颁奖盛典。大会为公司颁发盛世沃土奖，表彰云天化为中国农业发展做出的突出贡献。

要
闻
点
睛

作为全球优秀的化肥制造商，四十五年来，云天化真诚服务中国三农事业，在乡村振兴战略的指引下，致力于成为中国农民最可靠最真诚的伙伴，用更加优质的产品和更加专业的态度为中国三农服务。

2018 年公司营销峰会在西安隆重举行

2018 年 11 月 7 日，以“携手·聚能·耘天下”为主题的 2018 年云天化营销峰会在古城西安隆重举行。公司党委书记、总经理段文瀚，副总经理易宣刚，西北农林科技大学教授同延安，巴斯夫（中国）有限公司作物解决方案部肥料项目高级经理丁辉，SAP 公司大中国区商务创新首席架构师鲁百年，Argus Media group 高级分析师解方等专家领导以及来自北方各省的经销商 300 余人齐聚一堂，共叙厂商情谊，共谋行业发展。会议还进行了美滋乐系列新品发布，并为“种精品、上央视，我为云天化代言”赛事评选出的全国 10 位种植牛人、年度 30 位优秀经销商代表进行了颁奖。



要
闻
点
睛

厂商携手，方能行稳致远，通过营销峰会，进一步增进了厂商情谊，充分挖掘、积聚厂商潜能，深化合作基础，着力打造基于现代农业生态圈的厂商命运共同体和事业共同体，实现共赢发展，携手共创美好未来。

公司荣获多个企业文化奖

2018 年 11 月，中国企业文化研究会在深圳召开“回眸改革开放 40 年 开启企业文化新时代”为主题的中外企业文化峰会。会议隆重表彰改革开放 40 年来中国企业文化建设先进组织和个人。公司党委书记、总经理段文瀚荣获“改革开放 40 年中国企业文化四十杰出组织者”荣誉称号；水富云天化党委书记梁洪、磷化集团总经理崔周全、天安化工总经理郭成岗分别获得“改革开放 40 年中国企业文化先进工作者”荣誉称号；水富云天化和磷化集团分别获得“改革开放 40 年中国企业文化优秀单位”荣誉称号。此外，12 月 7-8 日，由中化政研会和中国石化工业联合会举办的纪念改革开放 40 周年暨第四届中国石油和化学工业企业企业文化促进大会在乌鲁木齐召开。大会表彰了“中国石油和化学工业企业（院校）文化建设先进单位”。云天化股份、水富云天化、磷化集团、天安化工再获“中国石油和化学工业企业（院校）文化建设先进单位”。



要
闻
点
睛

公司历来十分重视企业文化建设，在企业改革和转型发展进程中，始终面向未来，着眼于企业核心竞争力的提升，不断丰富和创新企业文化建设工作。母子公司上下协同推动企业文化落地生根、以制度建设为保证促进文化融合、以文化融合为契机促进公司 协同健康发展等方面做出积极的探索和实践，受到社会各界的认可。



要闻 点睛

绿色制造体系创建工作的推进，有力支撑公司成为行业、所在区域绿色标杆，公司应该持续推进绿色制造体系建设，持续提升产品品牌影响力，夯实和培育公司的安全环保竞争新优势。

公司绿色制造体系家族喜添新成员

2018 年结束的国家工信部及中国石油和化学工业联合会组织开展的绿色制造体系申报工作中，公司 11 个复肥产品申报国家工信部绿色设计产品获得通过，6 家单位和 9 个复肥产品申报中国石油和化学工业联合会的绿色工厂和绿色产品获得通过，公司绿色制造体系家族喜添新成员。



公司在缅示范田大幅增产 缅甸农业部官员高度赞誉

联合商务在缅甸子公司瑞丰年与缅甸农业部在缅甸首都内比都共建的 100 英亩示范田，进入陆续进入收割期。2018 年 11 月 20 日在内比都散布迪欲镇（Zabuthiri）召开水稻测产现场观摩会，内比都议员、缅甸农业部农业司司长、内比都农业局各镇区官员、当地经销商和种植大户约 300 余人参加。散布迪欲镇（Zabuthiri）水稻示范田共收获 108 箩 / 英亩（合计 2257.2 公斤 / 英亩），相比上年同期增收 28 箩 / 英亩（合计 582.2 公斤 / 英亩），在投入不变的情况下，该示范田增产 35%，增产效果明显。同期 100 英亩示范田中的收割作物还包括玉米和棉花，其中玉米同比增产达 60%，棉花同比增产达 140%。受到缅甸农业官员的高度赞誉。

要闻 点睛

公司产品在缅甸市场具有较长历史和良好口碑，产品质量得到广泛认同。通过现场收割和测产的实际对比的方式，不仅可以直观地让缅甸农民感受到公司产品的良好肥效，更加有利于加深当地农民对公司产品的认知和信心，增强农民积极用肥。



云天化商学院揭牌 打造公司核心管理人才的孵化器

2018 年 11 月 26 日，公司举行云天化商学院成立揭牌仪式，标志着公司发展历史上的第一所企业学院的诞生。云天化商学院是根据公司组织变革、战略转型的需要，以加速人才成长、助推业务发展、传播组织文化为使命，以打造成为公司核心管理人才的孵化器为愿景，从业务问题和业务任务出发，围绕公司组织、业务、人建立的一个崭新的、丰富的“一平台、四体系”培训学习平台。

要闻 点睛

人才是现代企业长足发展的根基，公司历经四十余载发展，依靠学习和坚守走到今天，也必然要依靠学习和坚守走向未来。云天化商学院在协调推进公司战略转型的历史过程中应运而生，必将为公司科学发展提供有力的支撑。



公司入选创新知识产权保护社会共治十大案例并受表彰

由国家市场监督管理总局中国工商出版社主办的首届市场监管领域社会共治高峰论坛于 2018 年 12 月 2 日在北京举行，市场监管领域十大社会共治案例同时发布，云天化股份榜上有名。彰显了公司知识产权保护（打假维权）在行业内的感召力和影响力。公司副总经理易宣刚代表公司获受奖牌和奖杯。

要闻 点睛

假冒、仿冒公司拟名称字号、品牌、产品包装等不正当竞争行为非常恶劣，严重扰乱了国内化肥市场秩序。公司通过协同地方司法机关、市场监管部门，依法查处了一批字号侵权案件、商标侵权案件，维护了企业品牌形象，打击了不法分子制假售假的嚣张气焰，可谓大快人心。



云天化集团连续两年跻身中国 对外贸易 500 强企业

2018 年 12 月，中国对外贸易 500 强（以下简称中国外贸 500 强）企业排名正式发布，云天化位列第 326 名，较 2017 年度的第 381 名排名前进 55 位，连续两年跻身中国外贸 500 强企业之列。此次进入中国对外贸易 500 强排名的云南省企业有 5 家，云天化集团位列云南省本土国有企业首位。

要
闻
点
睛

今年以来，随着中美贸易摩擦不断升级给国际贸易带来的巨大挑战，公司审时度势，积极探索国际贸易新业态、新模式，不断拓展国际市场业务运作能力和经营空间，在化肥、农产品国际贸易市场主动作为，取得了较好业绩。



强激励硬约束 公司召开契约化暨职业经理人管理方案宣贯会

2018 年 12 月 14 日，公司召开经理层契约化暨职业经理人管理方案宣贯会议，标志着公司“双百行动”综合改革全面启动，国有企业领导人员身份转换为职业经理人的一系列市场化经营机制将陆续推出。实施方案明确，公司将在 2018 年底形成经理层成员契约化管理实施方案，并具备实施条件。2019 年初，股份公司总部和 15 个主要分子公司经理层成员全面实施契约化管理。

要
闻
点
睛

企业经理层身份转换、契约化和职业经理人管理是“双百行动”改革“五突破一加强”的重要内容，是构建市场化经营机制的重要突破口。各级经理层要正确认知职业经理人管理模式的新要求，主动转变观念，具备更加市场化的考核观、业绩观、薪酬观、能力观。



公司安排部署 2019 年工作 举行职业经理人身份转换仪式

1 月 10 日，股份公司在总部隆重召开了 2019 年工作会议。公司党委书记、总经理段文瀚在会上作了题为《凝心聚力求突破 改革创新启新局 为推进公司转型升级 持续增盈无畏前行》的工作报告，安排部署 2019 年的各项工作及落实措施；公司党委副书记、工会主席张军对公司党委 2019 年主要工作进行了部署。集团公司党委书记、董事长张文学出席会议并作重要讲话。

此次会议，公司特别策划举行了职业经理人身份转换仪式。股份公司及主要分子公司经营班子成员共计 53 人，全部去除了行政化的国企干部身份，成为了市场化的职业经理人。段文瀚与新任职的各分子公司职业经理人，分别签订了年度和任期业绩合同书，标志着公司“国企市营”改革正式拉开帷幕。

要
闻
点
睛

作为“国企市营”的开端，此次会议不仅仅形式新颖，更重要的是释放出了一个强烈的信号，那就是公司自觉求新求变、大胆尝试、勇于突破的决心和信心。改革没有退路，起跑就是冲刺、开局就要决战，必须全力以赴完成年度和任期业绩目标。

公司党委组织开展党组织书记述职评议

1 月 11 日，公司党委组织召开 2018 年度党组织书记抓基层党建工作述职评议会。会上，水富云天化等 11 家单位党委书记进行现场述职，公司所属 21 家党组织接受评议，公司党委书记段文瀚主持会议并做现场点评，集团党委副书记、工会主席陇贤君到会指导。

当天现场述职结束后，与会人员还就需要进一步了解的问题当面向述职者发问。段文瀚结合各单位党组织做的好和不足两个方面，对现场述职情况进行了——点评。



要
闻
点
睛

开展党组织书记抓基层党建工作，是为了深入推进全面从严治党向基层延伸，促进基层党组织党建工作全面进步、全面过硬。各级党组织书记要深入基层查不足、找问题，确保汇报出经验，问题见本质，整改有措施。

高层视野

Senior View



拥抱变革 才能赢得未来

◎ 公司党委书记、总经理 段文瀚

2019年，我们伟大的祖国将迎来70周年华诞，对云天化股份来说，也将是意义非凡的一年。这一年，股份公司及主要分子公司的经营班子成员，都以职业经理人的新身份在履职。站在一个全新的起点上，迎接新的挑战，我们必须要有新的思维、新的担当、新的举措，不断强化市场化的思维、职业化的素养、专业化的能力，面对外部的不确定性，我们首先要练好内功，持续强化对内的确定性，来增强我们应对外部变化的能力。我们只有拥抱变革，才能为组织、为个人赢得更加美好的未来。

“双百行动”综合改革必须无畏向前

从公司的经营现状和未来发展看，过去的 2017 年和 2018 年，通过全体干部员工的共同努力，公司虽然实现了持续盈利的目标，但我们必须清晰地认识到，公司的基本面尚未根本转变，公司面临的市场竞争环境尚未根本转变，公司未来的生存和发展仍然面临很严峻的挑战、压力和不确定性。同时，公司正在实施的股权激励计划，的业绩条件是一个非常具有挑战性的业绩目标，三年的归母利润需要做到 10.3 亿元以上。因此，需要我们聚焦市场化的改革方向，进一步转机制、增活力、提效益。

从持续激发组织活力来看，必须进一步深化组织变革。公司近年推动的组织变革取得了较好的效果，组织架构和人员配置逐渐趋于合理，人均效能持续提升，组织活力在持续增强。但我们也要清醒地看到，公司组织变革已经开始出现效应递减的苗头和现象，如人员优化空间逐步减少，干部员工的观念、思维和行为模式尚未实现根本转变，个别单位存在变革动力和压力减弱的现象，组织能力提升缓慢，等等。究其原因，原来的组织变革更多是减机构、减人员的数量上的变革，组织内部的深层结构，即组织的“游戏规则”，包括价值观等文化元素，决策程序，组织模式，责任体系及外部变化反应机制等方面，尚未根本转变，组织变革仍然任重道远。如果公司不持续深化组织变革，就有可能出现改革的退步。

截止目前，公司推动国企改革“双百行动”综合改革方案中的 2 4 项改革任务已完成近半，其中，两项重要任务：限制性股权激励计划和两级经营班子身份转换均已顺利实

公司过去的组织变革，多是针对企业中层和一般员工，而此次改革的重点是公司各级经营班子，是公司各级经营层的自我革命，是真正“刀刃向内”的改革，必将极大提升广大员工的干劲和士气，全面激发组织活力。



施。1 月 10 日，股份公司召开了年度工作会，公司经营班子及二级分子公司经营层在会上举行了身份转换仪式，大家庄严宣誓，并签订了年度经营业绩和任期经营业绩合同。这一系列动作，标志着公司“双百行动”综合改革正一步一个脚印地稳妥推进，公司推进改革的决心是坚定的，并将带领广大员工一起，扎实开展好改革的各项工作，通过三年持续努力，共同实现股权激励计划确定的业绩目标。

快速转变思维观念是关键

从公司“双百行动”综合改革方案的时间表来看，2020 年将是一个非常重要的时间节点，也就是验证公司从 2018 年起，为期三年综合改革行动成效的一年。我们现在还不能预料三年后改革的最终结果，但我们一定要全力以赴，尽最大的努力，争取最好的结果。在这个过程中，其中最关键的一点，在于我们的职业经理人队伍，必须要快速地彻底转变

思维观念，让思想紧跟上改革的新变化、新要求。

我拿签订业绩合同举例。以往惯例做法，公司每年也会与分子公司一起制订年度目标，签订年度责任书，但往往不是“死命令”，最后还可能因为各种特殊原因做适当的调整。今年在签订责任书之前，公司与分子公司同样也研究讨论了较长一段时间，有的仍旧停留在传统思维里，还在一味地强

调外部市场的不确定性，讨价还价。说到底就是思维还没有转过来。我们现在聚焦的应该是什么？是纠结于目标的制订吗？显然不是。三年综合改革方案已定、目标已定，这个是刚性的，我们没有退路，所以我们聚焦的关键点，在于如何找到有效措施，来实现这样的目标。

“双百行动”的改革成果，影响的是三年后的公司经营状况，而这行动本身，影响更为深远的将是引领企业发展的经营者的思维。因此，公司各级经理层要正确认知职业经理人管理模式对我们的新要求，要主动转变观念，对自身角色

要有更清晰的认知，对个人、职位和企业的关系要有更加市场化的角色认知，要有更加市场化的考核观、业绩观、薪酬观、能力观。考核观，就是要形成目标自上而下，层层分解，适度加压，从内部博弈合理性到关注外部竞争性和对公司整体目标的支撑。业绩观，就是要更加强调结果而不是过程。薪酬观，就是要打破大锅饭、小锅饭，更加强调业绩导向和

市场导向。能力观，就是要更加强调专业化和职业化，更加强调持续学习和成长的能力，而不是一味地凭经验、凭感觉、吃老本。

持续强化能力作风建设是保障

身份转换不是简单的形式上的转换，更要从行为模式上实现真正转变。职业经理人制度的核心是专业化、职业化和市场化。

专业化是要求企业经理层应通过管理理论的学习和实践经验的积累，增加知识储备，提高企业管理技能，从而具有分析、创造和实践的能力。职业化是要求企业经理层应当将“经理”视作职业，理性对待工作，按照职业化的思维模式完成组织目标，并在这一过程中恪守职业道德，以敬业精神、责任意识和忠诚意识追求高效率和高效果的工作业绩。市场化是要求企业经理层应通过在市场中的自然流动和对企业的业绩贡献中找到自身人力资本价值的合理定位。

除了强化能力建设，作风建设也是关键。作为职业经理人，要更加强化责任、使命、担当和情怀。在这里，我想对情怀做进一步的强调。见证云天化成长、或听过别人介绍云天化成长的人都很清楚，我们曾经走过一段非常辉煌的历程，但那是因为很多综合因素共同促进形成的，这其中，外部市场、政策的影响是非常关键的。2008 年全球经济危机爆发，对公司而言，最突出的影响集中爆发在 2016 年。当年，公司巨亏三十多亿。通过各种措施落地，2017 年实现扭亏盈利，2018 年公司上下继续咬紧牙关，持续自我加压，提出持续

盈利的硬任务。在经营面逐步向好，发展信心逐步修复的情况下，国务院国资委推出国企改革“双百行动”，基于天时、地利、人和的良好环境，公司进入改革名单。但要实现改革的既定目标，经营者必须要有企业家的精神和情怀。如果我们不参加“双百行动”，可能情况暂时也不会坏到哪里去，但决定参加了，既是为企业改革发展赢得了机遇，但也同时意味着更大的责任和担当。

这就要求我们必须笃定、创新、求变。笃定，就是要建立一种道路自信。“双百行动”改革进程中，或将面临一些来自于内部、外部的误解、质疑，甚至伴随着时间的推移，原有的部分推动者，出于各种干扰也会出现动摇，这些都是通往成功之路的潜在风险。所以，建立道路自信、内心笃定显得尤为重要，必须要有背水一战的决心。创新，就是要持续赋能寻求新的突破。当今时代，知识更新、技术迭代应接不暇，没有较强的创新意识和创新能力，只会逐步被淘汰，所以在改革工作中，我们还要深入思考，如何在既有的模式下，通过创新运营模式，实现更大的突破，创造更大的价值。求变，就是要打破常规建立一个新秩序。改革本身就是要打

● ● ● ●

构建企业的共生态是努力方向

现代营销学之父菲利普·科特勒说，把独享当作目标的日子已经一去不复返了。事实证明，长久的价值创造是命运共同体带来的集体智慧结晶，共生的逻辑是要让组织成为事业共同体，甚至是命运共同体。所以，打造共生组织生态，是公司持续提升组织力的一个重要努力方向。

对内，要更加强化协同，构建组织与员工的共生关系。坚持强力推行“战略 + 运营”管控模式，通过持续强化母子公司之间、分子公司之间的协同，进一步优化价值链的管理。构建组织与员工的事业共同体、命运共同体关系，今年，在公司和分子公司全面推进契约化管理，通过建立职业经理人的年度和任期相结合的考核激励机制，层层分解，适度加压，让“千斤重担众人挑，人人身上有指标”，坚持推行“高目标、强激励、硬约束”绩效文化。同时，在限制性股权激励推出后，今年还将制定并实施核心人才激励计划，通过超额利润分享、

推广责任费用包干模式等措施，使核心人才成为公司高绩效的“价值贡献者”。

对外，强化与上下游的连接，推动共连共生。迈克尔·波特在价值链理论中提出，在经济活动中价值链无处不在，上下游组织间存在行业价值链，组织各部门、各业务单元之间存在组织内的价值链。无论是与采购端的连接，还是与营销端的连接，都要通过寻找背后的规律和价值，让价值链上的每一项价值活动，能对组织的价值产生积极的影响。对外连接的关键就在于开放，所以，我们要有开放合作的视野和胸怀，要善于运用好外部的各种优质资源，技术的、信息的、人才的，比如，我们市场化引进人才，做战略规划、做品牌推广，就是在建立一些联通内外的机制，实现内外协同，共赢共生，以此推动公司可持续的、长远的、健康的共生发展。

2019 年，我们每个人都重担在肩，不管外部环境有多么的不确定，市场变化有多么的巨大，我们都要有推动目标全面实现的坚定的信念、信心，都要坚守对企业的责任、使命和情怀，要用内部的确定性，去化解和应对外部的不确定性，带领团队努力实现新的突破，取得新的胜利！最后，我引用克劳塞维茨《战争论》中很著名的一句话：“要在茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利”，与大家共勉。



本期 关注

Attention

关于 共生

今天企业面临的挑战是什么？持续的不确定性、无法判断的未来，以及万物互联所带来的更透彻的影响——组织绩效的影响因素由内部转向了外部，任何一家企业都无法独立存在，除非它能够把自己融入一个系统、一个共生的结构中。未来的组织模式将会朝着“共生型组织”进化，这是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网的高效合作组织形态。本期通过对相关专家观点及文献资料的整理，为打造共生型组织提供理论和方法借鉴，旨在引发大家的思考和实践。

从生物学的角度出发，共生是一种普遍存在的现象，它代表的是多种不同生物之间形成的紧密互利关系，共生生物之间相互依赖，彼此有利。

关于共生型组织

本质上，共生型组织是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网的高效合作组织形态，所形成的网络成员实现了互为主体、资源共通、价值共创、利润共享，进而创造单个组织无法实现的高水平发展。共生型组织的生态网络摒弃了传统的单线竞争的线性思维，打破了价值活动分离的机械模式，真正围绕顾客价值创造开展，将理解和创造顾客价值作为组织的核心，进而使创造价值的各个环节以及不同的组织按照整体价值最优的原则相互衔接、融合以及有机互动。

共生型组织以共同的价值主张为基础。从价值主张的核心出发，顾客是共生型组织的核心，明确组织向顾客提供的产品和服务价值是命运共同体展开的圆心。其次，规划价值组成模块是打造共生型组织的关键。在既定的价值主张下，根据价值创造目标规划独特的价值创造方式，以及选择合作伙伴在很大程度上决定了价值共同体是否可以有效开展，而在价值创造过程中的协调能力也不可或缺，它可以削弱协作过程中产生的不和谐因素。

如何理解共生型组织？

第一、互为主体性

共生型组织的成员间，不再有主客体关系，而是彼此互为主体，这需要每一个成员做出根本性的改变。复杂多变的环境要求组织从单一的线性协同模式转向跨组织的多维协同模式，组织强调开放性和互联性，与环境形成良好的互动，其本质追求的是创造多维协同模式下的跨领域共生价值体，打造开放合作式的有机生态系统。共生型组织是一种基于合作和价值共创所形成的组织资源共享、利润共赢的群体性有机系统，它打破了组织传统竞争模式体现出的单向线性思维，是一个双向或者多向的思维模式，使得有机系统中的组织个体可以开展基于自身优势、并为成员贡献价值、融合共生伙伴资源的网状发展。

第二、整体多利性

合作是共生型组织的本质特征之一，合作并不否定竞争的存在，但是与传统意义上的相互排斥、相互厮杀的竞争不同，共生型组织更加强调合作组织之间的相互

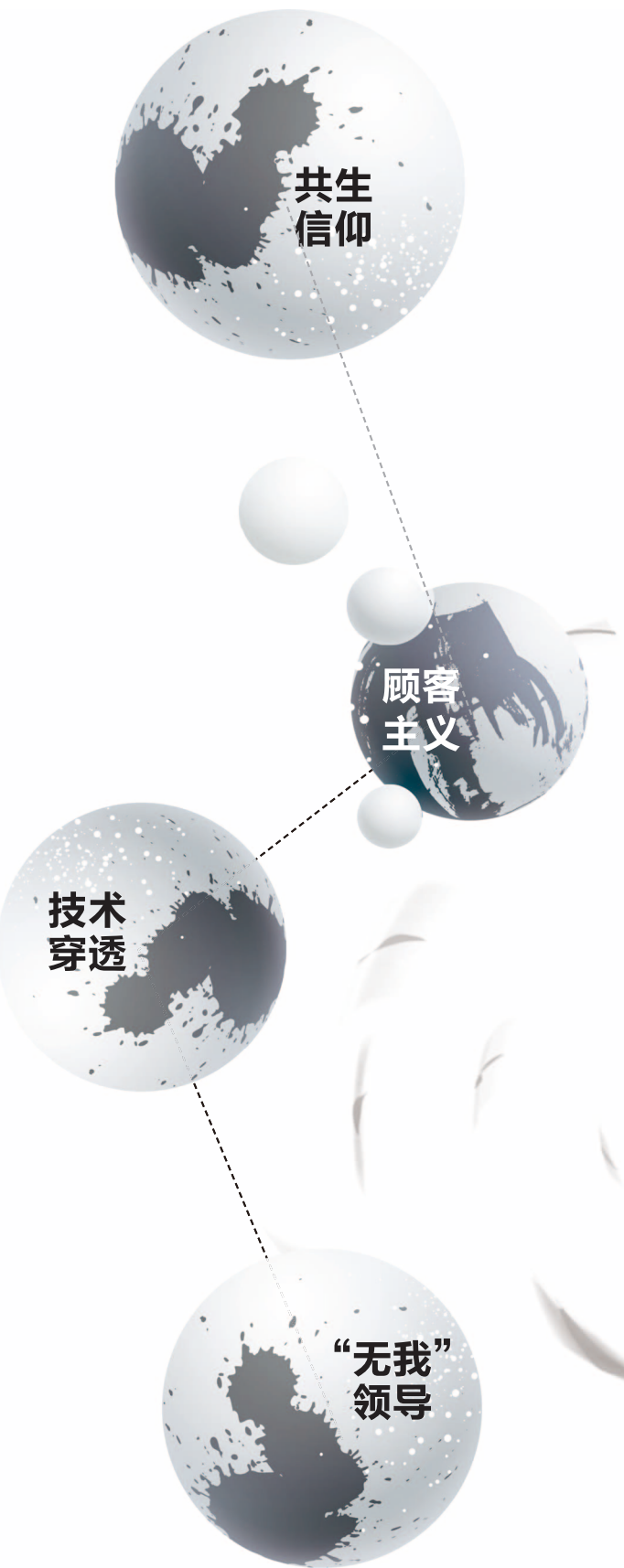
共生型组织的成员间，不再有主客体关系，而是彼此互为主体，这需要每一个成员做出根本性的改变；共生型组织更加强调合作组织之间的相互吸引与相互补充，最终做到从竞争中产生新的、创造性的合作伙伴；共生型组织在组织内部减少了管理层级，破除了传统组织中自上而下的垂直高耸结构，简化了繁琐的管理层级，将权力下放到基层，让组织内部的灵活性和流动性变得更加容易，让组织成员感受到更多的自主与发展空间。

吸引与相互补充，最终做到从竞争中产生新的、创造性的合作伙伴。正是这样的合作关系，相互激发，高效互动产生出更加多的价值创造，这些价值创造不仅仅帮助了合作伙伴，更重要的是也给自身带来了超出组织原有能力所创造的价值。共生过程是组织的共同进化过程，组织在共同发展中不仅实现了整体的利益追求，而且在更大程度上实现了每个组织的利益追求，从而让组织成员在多个方面获得成长，而且拥有了更加广阔的视野、更加互动的关联以及更加开放的格局。

第三、柔韧灵活性

共生型组织在组织内部减少了管理层级，破除了传统组织中自上而下的垂直高耸结构，简化了繁琐的管理层级，将权力下放到基层，让组织内部的灵活性和流动性变得更加容易，让组织成员感受到更多的自主与发展空间。在组织外部，共生型组织展示出更大的连接与互动，让基于顾客价值创造的组合更高效、更快捷地响应需求变化。这样建立起的组织是灵活而敏捷，富有柔性 and 创造性，能够根据环境的变化迅速做出调整。此外，共生型组织具有极强的可塑性，善于接受变化，乐于适应变化做出调整。面对市场时具有能动性，显得更为灵活，应变能力更强，通过有效地调动内外部资源，进行整合和沟通，从而能够迅速、灵活地对外部环境的变化做出反应，这是共生型组织最大的优势所在。





第四、效率协同性

一直以来，提高组织效率是组织管理的一个极具挑战的问题，分工使得劳动效率得以最大化实现，分权让组织获得了最大化的效率，分利则充分调动个体，让个人效率最大化。而在组织绩效由内部转向外部的今天，组织需要解决的是整体效率，既包括组织内部效率，又包括组织外部效率，“分工、分权、分利”已经无法满足组织对整体效率的追求，整体效率的实现更大程度地转向了组织间的合作协同程度。共生型组织系统中的组织个体保留了各自的独立性和自主性，依赖彼此之间对资源的获取、分享以及使用能力，组织获得了更好地融入环境的方式，更重要的是，组织的整体效率得以提升。当组织可以拥有整体能力的时候，长久地焕发能量以及持续地成长发展变得更加可期。

共生型组织的四重境界

第一重境界：共生信仰

人们对于合作产生疑虑的原因，往往都是和不够确信有关。一方面是人们对自己不够自信，另一方面也无法承受不确定性带来的后果。所以虽然人们认知到组织无法独立存在，更加无法应对巨大的环境变化，但还是很难坦然地与别人合作。相反，如果知道自己的命运是与其他成员休戚相关，确信商业文明本身，确信彼此拥有相同价值观的时候，我们就会努力不断地学习和应变并开放自己。因此当我们对自己的行动有真正的责任感时，合作的效果也会最快达成。这就是为什么共生型组织以“共生信仰”为首要选择。拥有共同的价值观可以自主驱动组织成员有相同的价值判断，拥有共同的语境，以及行为选择。

第二重境界：顾客主义

对于今天的企业而言，因为互联网技术带来的开放可能性，使得各种围绕企业的资源都在不断重组和整合之中，甚至我们不能够在一个“稳态”中确定自己的选择。大部分情况下，很多企业是在想办法保持自己组织的“确定性”，希望以自己的“确定”来面对外部环境的“不确定性”。但是，做出这样选择的管理者并不知道，“确定”的来源是什么？是顾客，这也是把“顾客主义”作为共生型组织的第二重境界的原因。“顾客主

义”是指真正以顾客价值为中心，顾客成为组织成员间唯一的价值集合点。“顾客主义”是一种组织成员之间价值取向的结果检验标准，它是一个组织成员合作的过程、一种持久的要求和修炼。

第三重境界：技术穿透

技术一直都在推进人类进步，并不断改变着人们的生活方式。而今天之所以技术被看成是一个如此巨大的力量，是因为技术创新以及技术创新的普及速度所带来的深刻影响，已经渗透到人类生活的各个领域，甚至影响到人类赖以生存的自然界。企业获得先发优势，在很大程度上取决于技术与市场的变化速度，也就是新产品的技术开发速度以及该产品在市场中成长的速度。实现技术穿透，需要组织每个成员突破三个障碍：1. 愿意放弃自己固有的优势和行为习惯；2. 拥有开放学习的心态和行动；3. 在技术框架下展开沟通、信息共享以及培训学习。

第四重境界：“无我”领导

在共生型组织之中，领导是牵引陪伴、协同管理和协助赋能的过程。共生型组织的领导者们负责建立一种组织网络，能够让其他成员不断增进了解组织与环境间的复杂性，了解各组织成员彼此的价值判断与价值协同，了解各组织成员间协同工作的标准、流程以及共生文化的取向，需要保持有效的沟通，以达成持续改善共同为顾客创造价值的成效，也就是领导者要对共生型组织成员的价值成长负责，而不仅仅是对自己所在的组织价值负责，这也是“无我”的内在意义。

对打造共生型组织的几点思考

从以上“四重境界”来看，打造共生型组织是一项极具挑战、任重道远又关系组织未来发展的一项工作。企业要能适应时代变化，成就百年发展，“共生”是理想归宿，因为伴随信息技术的持续发达，世界变得“越来越小”，唯有持续开放、不断连接，才能持续提升竞争力，实现基业长青。打造共生型组织，可以从以下几方面进行探索和实践。

1. 重塑高绩效文化，建立长期主义价值观

短期来看，结合公司实际情况，从聚焦“双效”实现内部突破的高绩效。一是在公司和分子公司内部全面推进契约化和职业经理人管理模式，通过建立年度和任期相结合的考核激励机制，层层分解，适度加压，让“千斤重担众人挑，人人身上有指标”，培育“高目标、强激励、硬约束”的绩效文化，有效支撑公司经营目标达成。二是制定并实施核心人才激励计划，通过超额利润分享、推广责任费用包干模式等，使核心人才成为公司高绩效的“价值贡献者”。三是以行业领先者为标杆，制定人力资源配置优化方案，持续提升人力资源配置效率。长期来看，应建立长期主义价



值观。拥有不同的价值观，就会选择不同的发展模式。在一段时期内，“风口”“颠覆”“超常规发展”等等一系列概念，代表着一些人为了获得短期利益而设置自己的发展模式，这些称之为机会主义的价值观。但是，真正能够超越变化的，并不是机会主义者，而是那些坚守爱、信任、承诺与情怀，并让生活变得美好的长期主义者，才能够超越变化得以持续。巨变的环境会带来很多的挑战，但是同时也会带来很多诱惑，如果仅仅是为了短期利润，或者采用机会主义的价值判断，会带来不可逆转的伤害。越是在动荡时候，越要坚守企业的基本假设符合长期发展，保有长期主义的价值观将是共生组织的理性选择。建立长期主义者的价值观，意味着去做有意义的事，意味着明晰的道德标准。有意义的项目能够超越变化带来的压力，而明晰的道德标准，对于复杂环境带来的不确定和风险、以及危害具有天然的保障作用。

2. 领导者在思维观念上需要“质”的转变

《激活组织》（陈春花著）对领导者的新角色做出的描述，那就是领导者是一个“布道者”“设计者”以及“伙伴”。这三个全新的角色是在组织内部对企业领导者提出的要求。共生型组织中，领导者的角色需要从内部转移到外部，需要以更大的努力来构建生态系统，来形成更广泛的价值创造集合，所以除了在组织内部所要转换的角色之外，挑战更大的是要在组织外部，与不同的共生体成员达成共识并创造价值，这就需要领导者做出转变。

对于共生型组织领导者“牵引陪伴、协同管理和协助赋能”

三个角色，可以这样来理解：牵引陪伴，就是要帮助自己所在组织的内部成员能够理解共生型组织所需要的行为准则、发展方向以及可能出现的冲突管理，以帮助自己所在组织的价值判断能够与共生型组织保持一致；协同管理，就是要整合所有成员共同工作，能使各组织成员在协同工作上有所突破，各组织成员通过协同工作所获得的综效更高；协助赋能，就是要领导者能够协助其他组织展开工作，赋能者就是要帮助各组织成员培养对于共生系统的了解能力，彼此加持共享成长。这样的领导者以“无我”打造组织大系统的协同价值环境，并为每一个组织成员赋能。

3. 更致力于“以顾客为中心”的管理导向

高度竞争的市场和大量的信息已经使得客户处于“上帝”位置。在这样的市场环境里，成功的企业一定是那些以客户为中心，认识到客户的关键需求，并以新的产品、服务和设计来满足这种需求的企业。

对于企业而言，管理需要从企业的办公室转移到顾客身边，需要关注的不仅是企业内部人员如何工作，而应该更关注顾客在哪里，顾客在做什么。当关注顾客并能够获得丰富数据的时候，整个组织便转变为顾客导向的组织。在这个时候，需要做的就是使公司的流程、作业系统、分工以及激励政策等，都以顾客导向为基本前提，调动公司的所有资源围绕顾客需求展开。关心顾客不再只是业务、营销以及现场人员的责任，还要成为企业所有员工的事业。



参考文献：陈春花 赵海然：《共生》，中信出版集团 2018 年 8 月版。



管理 视点

MANAGEMENT
VIEWPOINT

地企融合发展 助推转型升级

◎ 水富云天化 曾家其

近年来，国家全面实施工业供给侧结构性改革，加速推动去产能化，为制造行业带来重大发展机遇。面对经济及产业发展的新常态，如何抓住发展新机遇，激发新活力，实施新作为，全面提高公司发展质量，加快转型升级是公司在生存和发展中面临的重要挑战。

2018 年 9 月 11 日，云南省人民政府办公厅印发《云南省城镇人口密集区危险化学品生产企业搬迁改造名单》，水富云天化正式被列入就地改造名单。这是对公司在多年的发展过程中坚持精益生产、达于至善的认可，同时也对公司的安全生产和环保工作、发展质量提出了更新、更高的要求。面对这一关键的历史转折点，公司将加速与时代接轨、与市场相融，坚定对未来发展的信心和决心，做好全面统筹协调，深度融入到地方经济的发展中，抢抓机遇，灵活应对，长远布局，更好地推动转型升级，走出健康可持续发展的“长青之路”。

融入“长江经济带”，发展“绿色循环经济”



长江经济带是具有全球影响力的内河经济带、东中西互动合作的协调发展带、沿海沿江沿边全面推进的对内对外开放带，也是生态文明建设的先行示范带，囊括整个长江流域最发达的地区。与沿海和其它经济带相比，长江经济带拥有我国最广阔的腹地和发展空间，是我国今后十五年经济增长潜力最大的地区。

习近平总书记强调，要正确把握整体推进和重点突破、生态环境保护和经济发展、总体谋划

Management Viewpoint

和久久为功、破除旧动能和培育新动能、自我发展和协同发展的关系，坚持新发展理念，坚持稳中求进工作总基调，坚持共抓大保护、不搞大开发，加强改革创新、战略统筹、规划引导，以长江经济带发展推动经济高质量发展。水富位于云贵川渝的中心区域，是长江经济带规划建设中的主要分布城市之一，独特的区位优势对于其融入“成渝经济圈”有着巨大的助推作用。水富云天化可以依托“成渝经济圈”发展，利用地理上的辐射优势，借助成都、重庆两地庞大的产业集群，沟通两地广阔市场，积极融入西南片区整体发展。

就地改造首要解决的就是生态建设的问题。公司地处长江、金沙江、横江三江交汇处，要融入长江经济带，就必须满足安全环保要求。根据《安全环保综合治理就地改造实施方案》，公司全力推动相关举措，核销了硝酸铵储存仓库，停止了硝酸铵、6万吨甲醇生产，停用了液氨火车充装。同时，公司完成了合成氨装置安全仪表系统（SIS）综合评估整改工作，降低液氨储量改造项目也进入现场施

工阶段，建成投用后将进一步降低公司安全生产与环境保护风险。

坚持成就梦想。多年来，公司始终坚持精益求精、开拓创新，以高度的社会责任感和历史使命感提升底线、自我加压、勇于担当，大力弘扬工匠精神，通过不断的技术改造和进步，实现资源的分级、分类有效利用，不断强化装置协同效能，有效提升了清洁生产管理水平，并取得了较好的成绩。2018年，公司获得国家环保税减半优惠政策奖励，并顺利通过石油和化工行业“绿色工厂”认证，向着绿色发展迈出阶段性一步。同时，甲醇产品首次扭亏为盈，实现单一产品的全面盈利。

未来，公司将坚持以“绿水青山就是金山银山”为理念，以创建“绿色工厂”为契机，积极引进专业力量，坚定贯彻落实“废水‘零’排放三年行动计划”，加速推动煤化工排放二氧化碳产品化项目，打通资源有效利用的最大瓶颈，创造更好的价值贡献，进一步完善绿色循环经济发展，实现工业“三废”全回收，着力打造安全环保竞争新优势。

借力“港园城”一体发展，打造“智慧园区”

孤阴不生，孤阳不长，企业的发展离不开地方政策和资源的支持。新材料产业被列入云南省十三五规划，是省重点培育的八大支柱型产业之一，具有广阔的市场前景和政策导向。2018年1月，集团公司总经理胡均在与昭通市委书记杨亚林的座谈会上指出，水富云天化要结合产业优势，充分利用港、园共生的模式推动城、园之间的联动发展，注重新产业的培育，结合水富的经济振兴，加快新型产业的发展布局。

水富云天化地处省级水富工业园区，水利、电力等能源优势明显。如何充分发挥这些优势，助力公司高质量发展，成为公司上下一致思考的问题。在全体干部员工集体智慧的碰撞下，公司根据集团、股份公司总体战略框架，选择了以新材料市场为转型突破口，进行了全面的市场调研，并积极与深圳赛瑞、天津大学等高新技术代表单位展开深度合作，按照“建成一批、推进一批、启动一批”的思路全力推动新材料项目的落地建设，致力打造“智能制



水富云天化 夏古文 / 摄

造、智慧园区”。目前，公司顺利完成了汽车尾气净化项目、液态二氧化碳项目、煤化工多联产产品结构优化项目、PPSU新材料项目等方面的研究论证，多个已具备施工投产条件项目正抓紧建设。

另外，随着水富市“退城、扩港、建园”城市规划修编工作深入展开，水富港作为万里长江黄金水道第一港、云南省融入长江经济带和对接成渝经济圈的窗口和平台，优势地位更加凸显，成为引领水富市城市发展的第一枢纽。根据《水富港总体规划》，水富港扩港工程建成以后，将实现年吞吐能力1200万吨。水富云天化在物流包装、运输、仓储、装卸等方面已建立了完善的运营管理体系，锻造了一支专业的物流作业队伍。借助水富港扩能建设契机，公司将充分利用现有专用铁路的物流设施和设备，依托商贸物流平台，大力开展集装箱物流业务，实行水铁和水公集

装箱多式联运，打造仓储配送一体化、集装箱运输和多式联运并举的物流运营大格局，大幅降低公司物流成本，同时提供物流金融、物流包装等服务，实现业务拓展和增值创收。

公司拟通过两到三年时间，在实现生产装置自动化的基础上，通过智能制造，智慧园区的建设，实现生产和办公系统数据的共享，将工作重点从数据的搜集转向数据的分析和利用，将生产过程的操作重点从日常管理向异常处置管理转变，充分发挥技术人才的核心作用，进一步提高危化品生产的本质安全，实现厂、城、园协同发展。

融入“乡村振兴”战略，打造现代农业平台

党的十九大报告指出，农业、农村、农民问题是关系国计民生的根本性问题，必须始终把解决好“三农”问题作为全党工作的重中之重，实施乡村振兴战略。乡村振兴战略将加速现代化农业的建设，实现农业规模化、规范化、科学化，改变农村人力资源流失导致土地荒芜的现状，化肥行业也将迎来更为广阔的发展前景。



经过四十四年的高速发展，水富云天化现拥有50万吨合成氨、80万吨尿素产能，为农业发展做出了巨大的贡献，公司“金沙江”牌尿素享有良好的口碑。2016年，公司加大了对尿素产品升级的研发力度，充分结合地方农作物生产特点，根据市场反馈有针对性地改良尿素产品肥效、土壤修复和助长功能，研发出“活化增效二代”尿素产品，受到了广大客户的一致认可。2018年，公司成功推出的聚谷氨酸、螯合钾锌硼等“活化增效三代”尿素系列产品再次通过了市场的检验。

加速推进产品的升级迭代，强化对新型农业肥料市场的渗透和领导，公司沿着乡村振兴规划加紧布局。下一步，

公司将积极打造“科研、种养、加工、流通”全价值产业链，推动公司从单一的产品供应商向“制造+服务”转型，努力创建现代农业产业平台，占领行业制高点，进而在乡村振兴中扮演更加重要的角色，为多元化高质量发展打造更强劲引擎。

未来可期。公司将坚持“以奋斗者为本，以价值创造着为本”，坚定发展信心，积极融入，主动参与，以新思想探寻新方向，以新作为激发新活力，通过新生态、新物流、新肥料、新材料开辟公司转型升级新道路，努力将企业做大做强做优。



强契约化经营 除企业发展沉疴

◎ 红磷分公司 李天华

推进国有企业改革，已经喊了好多年，国有企业已确实经历了好几轮改革。但是，国有企业为什么还是缺乏活力，效率不高？问题的根源是企业的行政化造成僵化的体制机制制约着企业运作模式不能快速适应外部市场的变化。因此，当下的国有企业的改革不是“推进”，而是“深化”。全国部分中央、省属企业“双百行动”综合改革试点工作已经启动，其蕴含的“市场化选聘、合同化管理、契约化考核、对标化薪酬、制度化退出”配套设计将打破国有企业体制机制僵化的坚冰，切实去除阻碍企业发展沉疴。

契约化管理 强推变革 打赢亏损翻身仗

近年来，受外部经济景气指数低位徘徊和行业竞争加剧的影响，红磷分公司连续四年多来处于亏损，2016 年亏损达 3 亿多元，职工士气低迷，对未来前景感到迷茫。此时，国家关于深化国有企业改革的指导意见出台，深处多年亏损境地的红磷干部员工坐不住了，甩掉亏损帽子，追求企业健康发展的渴望倒逼着红磷站在全新的角度审视未来发展。2017 年，在股份公司的部署推动下，红磷开始实施契约化管理。契约化管理模式的实施，推动红磷在组织结构优化、管理模式更新、员工成长激励、营销策略建立、客户合作共生等方面作出一系列调整和改变。仅一年左右时间，红磷止住了连续 52 个月的亏损，2017 年同比减亏 2 亿多元。2018 年，红磷实现利润目标，同比减亏 9700 多万元，实现盈利 1200 余万元。

契约化管理 放权激励 增添基层新活力

红磷实施契约化经营后，在内部全面推行契约化管理，放权提效，激发员工积极性创造性。2018 年初，分公司对四个主要业务中心实施契约化管理，与业务中心负责人签订聘任合同、目标责任书和薪酬管理办法，界定目标任务和绩效管理，明确聘任期薪酬待遇和业绩贡献激励。

从分公司层面约定契约化开始，逐级向下延伸契约化管理，制定契约化管理

人员管理考核指导意见和实施方案，建立契约化条件下管理人员履职考核评价体系。形成公司—分公司—业务中心—业务单元—业务装置—班组逐级契约化管理。分解目标任务、落实责任，传递市场压力，倡导契约精神，形成利益共生。

生产制造中心聚焦效率、质量、变革三个关键要素，调结构、降成本、提效益、亮品质；营销中心以市场客户需求为重点，细分品牌品项结构配置，密切生产协同，调品项、提品质、创品牌，提高产销协同效率；生产维保中心重点创立定额工时，提高生产保运效率，降低外委修理费用；技术中心着眼于市场前沿和未来，为生产提供技术储备和支撑。在契约化精神的牵引下，四个中心焕发活力，效率效益效能整体得到提升。今年以来保持了 100% 以上的产销率。

在契约化经营思路的推动下，激发员工价值创造，推进班组成本核算，抓住成本控制关键点，实行成本动态管理，通过优化工艺控制，激发基层员工责任意识和创新精神，建立班组成本核算信息化平台，每班及时发布班组消耗和成本控制情况，对成本控制最佳班组每月进行人均 1000 元奖励。强化员工成本意识，实现消耗控制目标与员工经济利益挂钩，形成全员争创“双效”的班组竞争氛围，全年兑现班组成本达标奖金 142 万元。

以奋斗者、价值创造者为本，创建价值导向型的薪酬激励体系，实施目标经营目标梯级工资制 + 目标提成工资制，完善全额浮动的绩效管理模式，充分发挥绩效考核的指挥棒作用。引入市场化薪酬机制，强化激励，30% 的关键核心骨干人员薪酬收入占工资总额的 41% 左右，员工岗位收入差距最大达到 3-4 倍。通过实施“强激励、硬约束”，让员工感受到企业改革的力度，也获得员工理解和认同，员工队伍保持稳定。

契约化管理 创效增益 员工客户齐发力

按“一把手工程”，实施管理会计，持续推进精益成本管控工作，加强环节管控。通过全员发动，设定目标落实责任、执行、报告、提升与改善、评价与激励，持续推进精益管理，不断优化提升精益管理控制水平。2017 年实施 91 项精益成本管控专案，增创价值 4875 万元，2018 年实施 163 项精益成本管控专案，增创价值 5470 万元。按创造效益的相应比例对员工进行奖励，兑现精益成本管控项目奖金 256 万元，形成了管理成果与员工分享机制。

以客户为中心，推进新渠道、新产品和新市场规划和培育，以“产品 + 服务 + 解决方案”为营销模式，巩固越南市场磷酸二铵份额，开发多元化产品，拓展泰国、柬埔寨等新兴市场，不断提升中南半岛市场占有率，满足客户多元需求。2018 年投放产品柬埔寨 1.02 万吨，泰国 6.15 万吨，其他国家 3.59 万吨。树立客户至上理念，稳固越南市场分销模式，推进销售渠道建设，布局 27 个产品展示门店，与用户合作，开辟化肥试验田，深入用户田间地头指导用户科学施肥。抢抓出口越南产品加增关税的窗口期，20 日内发运化肥 9 万余吨，企业 + 员工 + 客户的共同发力，市场占有率没有减少、客户的实惠得到更大体现。通过共同努力，企业得到发展、员工实现增收、客户获得实惠。为企业实现科学发展、和谐发展、可持续发展奠定了坚实基础。

契约化管理 责任担当 企业释放新动力

契约化管理和权力资源的重新配置，需强化责任和管理效能的监督，进一步加强党建工作和纪检监察职能，对契约化管理效能和国有资产保值增值实施有效监督，健全监督检查和问责管理机制。抓住关键“少数”：抓关键指标和关键人员评价考核，严守安全环保红线指标；抓住消耗、成本、费用等营销利润的关键业绩指标；抓契约化负责人员履职考核和关键重点工作项目考核。因责任履行和管理问题处罚管理者超过 12 人次，涉及金额达 21 万元。强激励、硬约束，有力推进了责任制和执行力建设。2018 年，主要生产消耗及关键产品产量的瓶颈制约问题得到突破，产销实现量价齐升，实现扭亏增盈。

通过实施契约化管理，推进了企业、员工和客户的共生发展，产生“多赢”效应。2018 年，红磷实现了扭亏增盈，但盈利的基础仍较薄弱，如何实现持续盈利，是我们要思考的首要问题。下一步，我们将继续倡导“身份市场化，管理契约化”的改革精神，深化运用管理会计、精益成本控制、班组成本核算等有效管理工具和措施，推动企业持续盈利。通过管理优化改善和组织效率提升，提供高质量品项多元丰富的产品服务，增强员工的获得感和幸福感，为客户带来更多选择和满足。

面对新变化 云天化聚甲醛产业道路怎么走？

◎ 聚甲醛产品事业部 罗灵

在 2018 年底结束的二十国集团领导人 G20 峰会上，国家主席习近平出席并作了题为《登高望远，牢牢把握世界经济正确方向》的重要讲话，强调二十国集团要坚持开放合作、伙伴精神、创新引领、普惠共赢，以负责任态度把握世界经济大方向。这使我想起了我们的聚甲醛产业，自 2016 年 2 月产销研一体化整合以来，已经连续盈利三年，从当初的一年亏损一个多亿，到 2018 年利润总额 3.66 亿元，改机调制后的聚甲醛事业部仿佛一架加大马力的航母，在市场的浪潮中披荆斩棘，一路前行。

可是，这样的形势到底能持续多久？！从 2018 年四季度开始，聚甲醛市场行情就出现严重跳水，产品单价断崖式下降 22%，聚甲醛事业部利润总额比预计少了 3000 多万元。同时，据市场分析预测，随着宝理南通 9 万吨项目及兖矿、天野、龙宇等新项目陆续投产，预计到 2021 年，国内聚甲醛产能将会达到 53 万吨。而国外流入中国市场的聚甲醛产品每年也都呈递增趋势，预计到 2021 年可达 40 万吨，而国内市场需求预计最多只有 58 万吨，届时市场需求只占产能的 62%，到时候我们怎么办？！

身处中国聚甲醛产业历史的十字

路口，望着目前还算中国最大的云天化重庆本部三套聚甲醛生产装置，我仿佛已经听见竞争对手“磨刀霍霍”的声音！是重复历史，血拼价格到底，还是合作共赢？习总书记的讲话给了我方法上的指导：只有打造“共享、共生、共赢”聚甲醛产业新经济生态体系，才能真正的实现云天化聚甲醛产业的做大做强。

以“百日红”增效为抓手

云天化聚甲醛相比于国内竞争对手河南龙宇、宁夏神华、山东兖矿、河北中浩等公司来讲，对于蒸汽、电能等外部资源，我们的成本至少是别人的两倍以上。在这种不利因素下，企业只有通过长周期，精益生产等内部途径，才能降低企业成本。一是在上级公司“百日红”考核目标的基础上，针对聚甲醛事业部各套装置运行情况，制定出更加苛刻的考核目标；二是在对前期已经实施，成效显著的技术改造推广实施的基础上，进一步探索降低生产成本的技术措施；三是在将一年一次大修改为两年一次大修的基础上，进一步缩短大修时间，通过提高产量，为公司创造效益。

提升产品竞争力

云天化进军聚甲醛行业已有二十余年历史，但由于工艺、生产原料不

一致等诸多原因，我们在产品回料性能和甲醛释放量等方面一直和国外巨头韩国 KEP、日本宝理、美国杜邦等公司存在差异，给云天化聚甲醛参与全球性市场竞争带来诸多不利。特别是在全球环保新形势下，作为工程塑料基材，对产品的多次重复使用和气味具有更高的要求，如果想提升云天化聚甲醛产品参与全球性市场竞争的能力，就必须进一步优化聚甲醛产品回料性能和甲醛释放量。为此，聚甲醛事业部计划从 2019 年开始，利用 3 年时间，着重从市场最敏感的回料性

能、甲醛释放量等方面入手，以国外产品作为标准，开展提高云天化聚甲醛重复使用次数、开发新应用领域系列产品等研究工作，同时开展低甲醛释放等工作。事业部计划通过产品质量的提高，提升云天化聚甲醛产品参与全球性市场竞争的能力。

优化市场布局

在 2018 年 8 月的聚甲醛产品事业部例会上，主管销售的副总经理徐兴致表示，“云天化聚甲醛只有真正的进入高端领域，才能实现跨越式发展。在 2013 年至 2015 年国内聚甲醛产业一片狼藉的时候，国际上的聚甲醛生产巨头每年仍有不菲的利润！这其中的原因值得我们深思。因此，销售和研发不要纠缠于和国内厂家之间的恶性竞争，而要将眼光放长远，思考并实施如何进入聚甲醛产业高端领域。”

徐兴致同志的讲话，也一直是我深思并全力计划推进的工作。据市场数据显示，汽车市场目前是聚甲醛产业应用领域最高端的市场，从 2019

年开始，聚甲醛事业部计划调整市场布局，主攻聚甲醛在汽车行业的应用研发。在三年内，事业部计划使聚甲醛在汽车制造市场的销量从 2018 年的 4000 吨增加到 10000 吨。与此同时，为了避免国内产能增大后，聚甲醛市场的恶性价格竞争，聚甲醛事业部同时计划加大出口聚甲醛销量，提前布局国外聚甲醛市场，事业部计划到 2019 年出口聚甲醛销量增加到 30000 吨。由内而外，由己推人，由近及远全方位提升云天化聚甲醛行业地位。

优化产业结构

据市场分析数据显示，国际主流的聚甲醛制造商，用占总产量约 20% 的改性聚甲醛，实现了聚甲醛产业约 50% 的利润，而我们的改性聚甲醛产业 2018 产量仅为聚甲醛产品的 1.26%，毛利仅为聚甲醛产品的 0.71%。此外，目前国内也仅有云天化一家从事改性聚甲醛的生产与研发，云天化集团和股份领导也都对云天化

改性聚甲醛产业寄予厚望，2018 年底，云天化集团也将原本属于瀚恩新材的聚甲醛研发人员整合到聚甲醛产品事业部，进一步壮大了聚甲醛产品事业部研发力量。2019 年至 2021 年三年时间，聚甲醛产品事业部一是计划通过扩大产能，提升改性聚甲醛产品产量，提升事业部改性产品利润；二是通过进一步开发更多的改性产品，为企业创造利润；三是针对研发人员的薪酬体系，建立了一套市场化管理机制，激励研发人员在实现自身价值的同时，为企业创造利润；四是针对各类研发成果，以市场为导向，建立评估机制，利用买断研发成果的形式，让企业研发与市场接轨，不搞两张皮。

寻求低成本区域增产改造

2018 年，聚甲醛产品事业部在重庆本部 A 套聚甲醛装置 A 线上实验性安装了后反应器增产设备，目前虽然未达到预期技改效果，但是对提升产品纯度还是具有一定作用，事业部也在计划通过重新进行螺块组合等技术方式，进一步优化后反应器装置运行，以期达到预期效果。除此之外，事业部也在通过资本运作等方式，积极寻求与外部企业之间的合作，全力以赴，不遗余力，实现云天化聚甲醛产业的做大做强，为企业利润作出积极贡献。

岁月不居，时节如流，2018 年已经过去！回望前路，欲渡黄河冰塞川，将登太行雪满山。但新征程上，不管乱云飞渡、风吹浪打，都不能让我们停止奔跑的脚步，正如习总书记所说，梦想之路从无坦途，成就是全国各族人民撸起袖子干出来的，幸福是新时代奋斗者挥洒汗水拼出来的。





契约化管理 放权激励 增添基层新活力

英国法学家梅因说过：“所有进步社会的运动，到此处为止，是一个‘从身份到契约’的运动”。这一论断也适用于在国有企业建立职业经理人制度，表面上看是经理层成员身份转换，实质上是管理方式的变革，是要改变过去参照党政干部行政管理方式对国企经理层成员进行体制身份、级别管理的做法，调整为按照市场化、契约化方式进行岗位管理，本质上就是一种从身份到契约的运动。

通过建立“市场化选聘、合同化管理、契约化考核、对标化薪酬、制度化退出”的职业经理人管理模式，可以实现责权利的高度统一，有利于推进用人机制市场化改革，从而进一步提升公司的经营活力与市场竞争力。有利于提升人才的吸引力和竞争力，筑就新的人才高地，为公司深化改革提供充足的人才保障。有利于解决干部管理体制僵化、管理人员“能上不能下”的问题，形成管理人员优胜劣汰、优上劣下的长效机制，保持管理人员队伍的生机与活力。有利于真正实现管理人员收入能增能减，充分调动公司经理层的积极性和创造性，让职业经理人和企业形成利益共同体。

完善激励约束机制 激发组织活力

人力资源是企业最宝贵、最具创造力的财富资源。公司的全体干部员工具有较强的主观能动性和可开发性，是企业提高市场竞争力、实现创新发展的关键。因此，我们必须建立分层分类的与时俱进的激励约束机制，以使企业人力资源优势得到充分地发挥，促进企业长远健康发展。

针对股份及分子公司经理层。以限制性股票为激励工具，设立合理且具有挑战性的业绩目标，实施上市公司股权激励计划，建立中长期激励机制，打造“共创、共担、共享”的利益共同体、事业共同体。

员工如同生物个体，企业如同生物种群，它们之间有一种不言而喻的逻辑关联，共生概念和思想贯穿于整个产业生态学的知识体系。在公司加速转型升级、持续深入发展的当下，我们可以尝试从生态学中找寻一些符合公司特质的发展逻辑，譬如“共生”。我们有理由相信，共生也是一种可以真正促进公司实现可持续发展的科学范式。

针对核心骨干员工。按人力资源价值性、稀缺性和贡献度确定核心人才标准，建立公司核心人才库，制定核心人才激励计划，优化薪酬分配机制，对核心人才实行动态管理、精准激励。包含不限于在国内复合肥、缅甸市场（瑞丰年）等亟需突破的业务板块，实施超额利润分享计划，激励核心骨干员工成为推动公司业务发展的价值贡献者。

针对普通员工。推行人力资源效能管理，建立薪酬对标机制，对标行业、市场水平，促进公司效益、效率和员工收入水平的同步提升，激励广大员工成为公司扭转经营困局，实现高质量发展的奋斗者。

建立商学院 加速组织能力提升

《组织能力的杨三角》一书中指出：企业持续发展取决于两个要素：组织战略和组织能力。其中，组织能力又包含了员工思维、员工治理和员工能力三个维度，前两个维度可以通过组织机构优化和制度优化及时调整提升，唯有员工能力非一日之功。

云天化商学院以加速人才成长、助推业务发展、传播组织文化为使命，以成为公司核心管理人才的孵化器为愿景，从业务问题和业务任务出发，围绕业务、组织、人建立起“一平台、四体系”的组织框架。即，在线学习平台、组织体系、课程体系、师资体系、管理体系。其中，按照“类一项目一课程”三个层次构建了12大类27个学习项目、近200门课程的商学院课程体系。

商学院的运营将有效改善公司现有培训体系，加速员工能力提升，优化关键人才结构，提升团队业务能力，打造一支专业化、职业化的员工队伍。下一步通过完善在线学习平台、持续开发优质课程、系统培育内训师队伍等相关工作的开展，积极推进商学院学习项目标准化、体系化的运行，还将更系统、更容易、更快速的实现业务、组织、人能力复制与传递，加速公司的战略转型。

探索实践

EXPLORATION
PRACTICE

“汉营模式” 探路企地和谐新方法

◎ 磷化集团 尹永奎

一个人、一条凳，往路口一坐，就能让一座现代化大型露天矿山被迫停产。这不是玩笑，更不是危言耸听，曾几何时，磷化集团所属的矿山就多次遭遇到如此窘迫的场景。如何妥善解决好矿山与周边村组的关系，创建一个稳定、和谐的外部环境，实现矿地共建和谐发展，是每一个矿山企业必须面对的一个具体而现实的问题。

磷化集团下属三大矿山之一的昆阳磷矿，地处晋宁区汉营村委会。从 1965 年建矿以来，就与驻地村社、村民发生千丝万缕的联系。作为一个没有围墙的开放式露天矿山，随着企业的壮大和村社的发展，矿山与地方利益交错，社会观念多元化，误会和矛盾时有发生，甚至引发过激行为，这些既不符合企业利益，也不利于村社发展。

如何才能实现企地互相理解、互相支持、和谐发展？在长期的实践过程中，昆阳磷矿与属地的汉营村委会不断探索和谐共建发展机制，逐步形成了以“支持新农村建设、发展地方经济、构建和谐矿山”为宗旨，遵循“相互理解、相互支持、睦邻和谐、共赢发展”原则，以“和谐共建，生态环境建设，扶持集体经济，提供劳务就业，企地文化交流，建立协调沟通机制”为工作要点，共同创建了在行业具有广泛影响力的矿地和谐建设品牌——“云南磷化集团－汉营模式”。

共建共享，为企地和谐发展插上翅膀

磷化集团以企业的发展带动周边村社发展，与村社开展多方位项目合作，鼓励村社兴办企业，把矿山不适宜规模化、专业化的作业项目外包给本地村社企业，增加村社集体收入，带动村民通过劳动创业致富。据统计，包括汉营村在内的矿山周边村社围绕矿山生产各个环节成立的乡镇企业、村办企业多达十余家，汉营村委会劳动力在矿山的就业率高达 71%，周边村社每年有几百人次在矿山工作，真正实现由赞助捐赠型向工业发

展型转变，由征地补偿短期型向有规划的美丽乡村建设转变。

家住在汉营村村民陈林已在昆阳磷矿工作 7 年，回想起以前在外漂泊四处打工挣钱，不能照顾家人，心里总是放心不下。几年前，在“汉营模式”管理机制下，昆阳磷矿为附近村民提供不少就业岗位，他立马回到家乡成为一名大车司机。“在家门口上班，一个月拿到手有差不多五千块钱，又能顾及家人，这样的生活我很满足。真的是太感谢昆阳磷矿了。”陈林说。

近年来，磷化集团在矿山属地市区累计投入巨资进行了 7 个方面的重点项目建设，带动周边 35 个村、5000 多村民脱贫致富，年支付工程和劳务费用 6 亿多元；扶持镇（乡）、村委会修建道路和饮水、农灌工程，资助希望学校，帮扶困难村民子女读书等赞助费用 5000 多万元；投资 4650 万元与晋宁区共同建设“和璟苑”生态公园。

矿山生态修复，为美丽乡村发展注入活力

露天磷矿开采需要占用大量的土地和林地，如何处理解决好开采与环境保护双重关系，是每一个负责任的矿山企业必须面对的既迫切又现实的问题。

为及时对矿山采空区进行生态环境，再造矿山秀美新环境。磷化集团长期坚持“保护中开发、开发中保护”的工作方针，按照“保护生态就是保护企业生命线”的理念，从上世纪 80 年代开始对矿山采空区实施土地复垦及生态环境保护工程。按照《矿山植被恢复建设项目总体规划》方案目标及要求，委托矿山周边村委会组织村民进行种植和养护的方式，既保证了林木种植的成活率，又使村民通过种植管护获得劳务收益，实现共赢。

公司依托矿山丰富资源，进一步提升采区林下经济效益，使采空区环境绿化得到根本性改善。作为昆阳磷矿复垦植被

绿化队的队长，温学金是最早进入矿山工作的村民之一。1996 年，他进入昆阳磷矿绿化队，每个月的工资 360 元，这个工资水平和磷矿当时的职工工资相等。现如今，他们一家 4 口人，除老母亲外，都在矿山工作，一年的收入在 10 万元左右。据统计，仅汉营村其中一家村办企业晋宁汉营耀祥种养农业合作社 2018 年通过参与矿山复垦植被建设就实现创收 400 余万元，真正实现企业与地方共同发展，互惠共赢的良好局面。

截至 2018 年底，磷化集团已累计投入复垦植被资金近 10 亿元，植树造林近 5 万亩，土地复垦植被率达到 95%。公司的绿色矿山建设工作得到了各级党委政府的一致认可与支持，公司所属矿山均被评为国家级绿色矿山。

企地文化交流，丰富共同发展价值理念

多年来，磷化集团始终围绕创建和谐矿山开展各项工作，通过开展党日活动、企业与村组文化活动等多形式沟通交流，共同感受和见证企地发展成果，多一份理解和包容，进一步提升“云南磷化集团－汉营模式”的文化内涵。

自 2009 年以来，磷化集团不断创新与地方文化交流沟通机制，每年都组织职工艺术团到矿山周边村社开展“走进新农村”系列活动。结合昆明市精神文明建设要求，与晋宁区文明办在共同开展文艺进村，与村民联欢；组织医疗队医疗进村，为村民义诊送药；组织职工摄影协会摄影进村，为村民拍摄全家福；送爱心进村，为农村孤寡老人及特困村民送去慰问金；出资为周边村组修建道路、饮水和农灌工程；每年为贫困大学生捐资助学等等。磷化集团员工的真情实意感动了村民，每年公司和矿区有大的活动，村委会都会组织村里的文艺队现场演出助兴。

经过多年实践和总结，企业与地方和谐共生、共建的机制内涵得到不断丰富和提升。该模式已从基层社区向县市区层面发展，2018 年 11 月，磷化集团所属的安宁矿业分公司与安宁市县街街道开展党建联盟建设工作，不断创新企业与地方关系和谐发展新模式。

有着 54 年发展历史的磷化集团，发展过程中始终坚持“环境效益、社会效益、资源效益和企业效益”四效并举的经营理念。在自身发展的同时不忘支持带动地方经济发展，以强烈的社会责任感与使命感全力做好和谐矿山建设工作，持续巩固并不断探索企地和谐共建发展新模式，为推动企地共同发展作出新的贡献。



人才保卫战——功在何处？

◎ 金新化工 古华友

伴随着金新化工的成长和发展，公司的人才队伍也逐步成长、发展、壮大，十年来，金新化工以这支平均年龄不到 30 岁的年轻队伍，以咬定青山不放松、任尔东南西北风的韧劲，克服了呼伦贝尔当地工业基础极其薄弱，外部资源匮乏、气候条件恶劣等各种困难，从项目建设到装置试生产，从工艺试开车到装置满负荷运行，一步一个脚印，生产经营、改革发展各项工作不断取得突破，云天化北方煤化工战略基地基本成型。可以说，金新化工从诞生到发展壮大再到深入发展，正是因为有一支既富有青年的朝气活力，又有干事创业的责任和担当，既很好地传承了云天化优秀文化，又富有改革创新精神的优秀队伍。

然而，面对客观的地理条件限制及复杂多变的内外部新形势，人才流失也始终伴随着公司的发展。据不完全统计，10 年来，人员流失累计总数已达到公司当前人员总数的 65%，最高年流失率超过了 12%。因此，打好防止人才流失的“保卫战”显得尤为紧急而迫切。

人才流失成因几何？

我们通过与离职人员的交流沟通及其同事朋友的走访了解，对公司人才流失的原因有了较为深入的了解。

第一，地理环境条件恶劣。呼伦贝尔长达八个月的漫长冬季，极端气温低于 -50℃ 的严酷气候条件，给化工装置生产和维护带来极大的困难。一扇窗户未关好，可能造成屋内的设备设施冻坏；一个工艺条件的变化，可能导致大面积的冻堵甚至造成安全事故；即使是在南方不那么起眼的蒸汽冷凝液滴漏，也可能在短时间内形成一座难以清除的冰山。员工打趣说，在金新化工工作不仅是考验人的技能水平和身体素质，更重要的是考验人的心理承受能力，即如何防止面对严酷条件时精神意志始终坚强而不崩溃。

第二，煤化工装置工艺复杂，劳动强度大。复杂的煤化工工艺，增加了装置在冬季操作维护的难度及故障发生率，无论是开停车还是检修维护，为防止小问题变成大事故，常常需要在极寒条件下 24 小时连续作业，在滴水成冰的环



人才流失代价几何？

境中操作及检维修，这是在南方的化工厂工作的同事们永远也体会不到的痛。

第三，薪酬水平在当地没有竞争优势。公司周边工业企业大多为条件较好的央企或国企，公司在当地的知名度和薪酬福利竞争上没有优势，甚至与拥有上百头牛、上千只羊的许多牧民相比也逊色多分。

第四，家庭因素。公司员工来自五湖四海，虽有可取众人之所长的优势，做到交流融合，但 80、90 后众多的独生子女，面对长辈的“要挟”或下一代无人照看的窘境，常常会做出妥协，离开呼伦贝尔回到南方。

第五，外部环境诱惑加大。随着近几年国内煤化工项目蓬勃发展，对煤化工人才的需求缺口日益加大，同行业内对专业技术人才的竞争非常激烈，员工有了更多的可选空间。

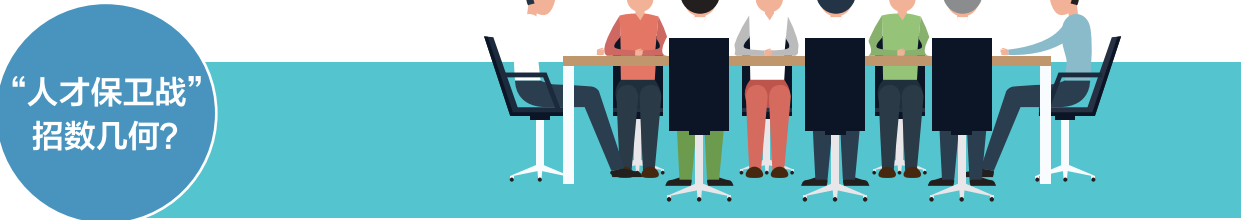
此外，企业深化改革导致个别员工的不适应、公司用人薪酬体制机制不完善，人未尽其才等因素，也导致了人才的流失。

人才流失，不仅会带来人才流失本身的损失，同时给公司安全生产及改革发展造成深远的影响，留下许多潜在的隐患。

化工人才成长周期长，人才流失造成大量人力物力的浪费。培养一名基础性重化工人才，3-5 年是起点，7-8 年是常态；培养一名具有较高技术水准和较多经验的人才，没有 10 年以上的锻炼很难称其为“才”；而培养一名资深技术专家，那就需要更多的时间，花费更多的精力，投入巨大的人力物力和财力。

加大企业的生产经营风险。人是生产维护的主导者，人才的流失必将加大生产经营难度，轻则造成生产波动不稳定，检维修质量下降，增加公司运营成本，重则可能因人才的流失造成较大的安全环保风险，导致生产经营难以为继。

容易形成连锁效应。冲击公司核心价值观，弱化公司的企业文化，动摇“军心”，降低员工的稳定性，让契约精神失去效力，降低员工凝聚力。



“人才保卫战” 招数几何？

习总书记指出：“人才是事业发展最宝贵的财富，人才资源是党执政兴国的根本性资源”。21 世纪企业的竞争归根结底是人才的竞争，人才在企业发展壮大过程中具有核心竞争优势。作为一个年轻的新型煤化工公司，打好人才保卫战是公司健康良性发展的应有之义。

加大员工本地化力度，减少因气候不适应对员工造成的影响。借助于呼伦贝尔当地的大专院校，加大对本土化人才的吸收录用。针对本地理工类院校师资力量薄弱的特点，深化校企合作，建立现代学徒制，通过校企合作实现公司与学校共同制定培训课程、安排公司经验丰富的技术骨干参与授课以及安排学生到公司实习等模式，进一步提高学校教学的针对性和学生的综合素质。

帮助员工做好职业规划，完善晋升通道，为员工成长提供平台。组织开展员工职业发展规划调查，了解员工的职业规划目标，有针对性地帮助员工制定较为完善的职业发展规划和培训计划，完善公司“管理、职能、技术、生产”体系晋升通道，切实帮助员工解决在职业发展规划目标实现过程中遇到的困难。

加快复合型人才培养步伐，提升员工工作获得感。公司大力实施“234510”（即用 3—5 年左右时间培养 20 名复合型中高级管理人才，30 名复合型中高级技术人才、40 名复合型班组长、50 名复合型主操人才，100 名优秀员工）复合型人才培养工程计划，大力培养核心骨干人才，夯实人力资源管理基础，为公司健康发展提供人才保障。

建立更加公平合理的薪酬体制和激励机制。优化薪酬体

多措并举实施后 “人才保卫战”成效渐显，近几年金新化工人才离职率呈逐年下降趋势，但我们深深感到，面对日益多变复杂的新时代，我们唯有加强改革创新，既能“聚天下英才而用之”，“人既尽其才，则百事俱举”，又努力做到用天下英才而留之，真诚关心人才、爱护人才、成就人才，才能在“人才保卫战”中勇往直前，实现人与组织共生。

系，引导员工以价值创造为导向，突出“以奋斗者为本”“以价值创造为本”的收入分配原则。在薪酬分配重心上，向一线骨干员工倾斜，特别是向工作任务重、操作难度大的 BGL 气化装置员工倾斜，鼓励员工从职能部门向生产单位流动；尊重员工的历史贡献，除年功工资、司龄工资按服务年限递增外，职位系数也随工作年限的增长而定期递增；鼓励员工见贤思齐，向标杆学习，对年度考核为优秀的员工除上调年终绩效外，减少职位系数调级调薪周期；全面实施增人不增资、减人不减绩效的分配机制，提升员工的学习动力和工作激情。

实施核心骨干契约化管理。与员工建立利益共享、责任共担的契约精神，把员工个人利益与公司效益有机结合，实现员工与企业利益共享、风险共担，提升骨干员工队伍稳定性。

加大技术消化吸收和攻关，为员工创造较好的工作条件。尽管特殊的地理条件我们无法逾越，但可以通过技术消化吸收、技术攻关、技术改进、运用先进工具及采用新技术新方法尽量减少员工的劳动强度，为员工创造较好的工作条件。

培养企业核心价值认同，提升员工情感归属。加大对云天化企业文化的传承和发扬，加速云天化核心价值观地落地生根，与此同时，因地制宜将金新化工成立十年来在艰辛探索历程中形成的优秀文化沉淀积累，形成独具北方特色的金新文化，让每一名员工在“云天化”这个光荣的集体称谓里，为责任而生，为荣誉而战，更因感情而留，“不等扬鞭自奋蹄”，向着公司的愿景方向，为完成公司使命而自发奋斗。

品牌授权经营 构建产商共生平台

© 国内营销中心 付娟

营销是价值链的有序、有效传递，经销商是连接公司与终端客户的关键，要想实现产品价值的最大化，就需要公司和经销商紧密合作抱团取暖，将合作关系发展成为互惠互利、利益共享和事业共赢的良好局面。

赋能合作伙伴 逆袭农资寒冬

在 2018 年的农资寒冬下，面临“行业洗牌”“价格竞争”“产品同质化”等重大考验，大多数经销商遇到了销量难以提升的事业瓶颈。秉承“让土地用上好肥料 与合作伙伴共成长”的愿景，国内营销中心聚焦渠道，以“品牌授权”这一授权经营新模式为推进渠道下沉的重要抓手，帮助经销商逆市增长，成为致力合作伙伴成长的赋能者。

大浪淘沙沉者为金，风卷残云者为王。“看来明年销量增长 20%，完全没有问题了！”华北邢台的经销商王经理有点兴奋地说。由于渠道布局不合理，同一品牌产品出现在同一区域的相临门店，相互杀价恶性竞争，严重打击了经销商及其终端的合作信心。得益于品牌授权。公司与经销商及其终端的品牌代理关系进一步明确，渠道关系得到强化，市场秩序面貌一新。在拿到公司品牌区域授权后，王经理就胸有成竹地得出这个结论。



像王经理认同公司营销新模式的经销商还有很多，比如公司县级代理运城宏祥顺有限公司的总经理杨景宏说：“加入云天化品牌授权经营模式后，今年就云天化硝基黄腐酸升级二铵新品销量较去年增加了近千吨。”在云天化营销人员的帮助下，宏祥顺公司今年增加了 30 余个网点，合理布局了多家云天化肥的直营店和经销店，为农户们提供近在咫尺的服务。

正是因为渠道布局合理和品牌授权经营，位于河北运城蔬菜批发市场附近的一家农资店，店主张大姐一个人，一年轻轻松松就能卖上 500 多吨化肥。问及秘诀，她指指墙上所挂的一张醒目的云天化品牌授权书，笑说：“云天化大品牌，在有授权的门店购买有身份的产品，老百姓都很放心。”

品牌授权管理 推进渠道下沉

如同身份证一般，云天化品牌授权证书，一证一码，扫码识别真伪，可锁定区域定位，超出地理位置经营会提醒。像杨大姐拥有有着云天化“身份认证”的品牌授权农资店，目前在全国已有 680 多家。

“以前我们更多地是依托大经销商解决分销问题，但经销商对终端门店的关系更多地是买卖关系，价格成为交易的敏感因素，相互讨价还价，导致经销商与终端门店的合作关系很不稳定。所以，强化渠道合作关系，增强终端渠道的掌控能力，是我们渠道下沉工作的重中之重，而品牌授权就是我们的葵花宝典。”国内营销中心副总经理陈进道出了推行品牌授权的出发点。

“你的地盘你做主，品牌授权来实现。”据陈进介绍，品牌授权经营，即每一品牌只交由一个终端渠道来经营。通过“一品牌布局一终端，一终端覆盖一村镇”解决因渠道与品牌交叉而产生的溢价问题，“多个品牌布局不交叉的多个终端”解决渠道密度和销量问题。品牌授权打通了从我们生产企业到批发渠道直至终端的合作通道，规范并明确了各自的权利和义务，以契约形式落地生根，让渠道和终端吃下了定心丸。

2018 年 4 月，国内营销中心华北分公司河北区域携手经销商，共同对邢台市场 284 余个乡镇经销商进行了地毯式的走访调研，经过严格筛选，最终选取了 100 位终端经销商作为公司首批授权经营店，

于 7 月进了品牌授权。2018 年 10 月 26 日，西北大区携手瓜州县全盛种业召开“云海丰”牌经销商签约授牌仪式。西北大区副总经理朱兴攀为首批 24 家基层销售经销商颁发了授权书。11 月 1 日，新疆大区携手昌吉州昌农农业生产资料有限公司在新疆昌吉市，召开云天化品牌授权暨新品发布会，对昌农农资所代理的云天化产品及服务区域进行了授权，同时对 240 余家终端经销商，进行了品牌授权……

目前国内营销中心已率先在邢台、武清、运城、喀什、昌吉、瓜州、邹平等地开展了针对磷酸二铵产品的品牌授权工作。梳理了当地终端门店的经营品牌和经营范围，实现了一区一门店、一店一品牌的整理。

构建生态渠道 合作共赢未来

品牌授权的实施，将市场资源的争夺延伸到了终端，成立让老百姓放心的农资品牌店，更好地服务了农户，受到了农户的拍手称赞。而这一纸授权书也让国内营销中心各大区营销人员和终端客户业务联系得更加紧密。

按照渠道下沉工作要把管理和服务延伸到终端的要求，西北大区今年计划“一个网点选择一个亮点客户”，坚定经销商经营云天化产品特别是新品的信心，同时从渠道培训着手，帮助渠道升级营销能力，打造出品牌授权经营的示范店；华北分公司组织专人专车协助经销商进行会议营销，策划并推进重点终端促销活动，2018 年 9 至 10 月，其冀南区域共计为终端门店开展市场搅动、农民会、驻点促销等各类推广活动 128 场；新疆大区建立示范田，开展技术型观摩会，对农户进行农业技术知识和技能讲座 60 余次，提供及时、高质的服务对终端门店进行扶持……将渠道培育成公司在当地市场的“操盘手”，使品牌授权生根发芽。

据悉，今年，国内营销中心将在全国范围推行品牌授权，对公司渠道结构进行改良和升级，通过品牌的梳理、渠道的优化和管理的提升，缩短渠道层级、加强终端掌控和市场管控，增强渠道粘性和提高渠道效率的效果，最终达成构建生态渠道，实现与合作伙伴共同成长的愿景。

天川滙的 外贸服务新平台

◎ 联合商务 张元满

天川滙属于云天化股份联合商务旗下的子公司，成立于 2015 年 12 月 15 日，是云南省首家外贸综合服务平台。国家“一带一路”倡议的提出，进一步突显云南省面向南亚、东南亚地区的区位优势，2017 年云南省出台的《云南省建设面向南亚东南亚经济贸易中心实施方案》明确提出，要努力把云南建设发展成为“四个中心”，即经济贸易中心、科技创新中心、金融服务中心和人文交流中心，天川滙也迎来了事业发展的重要机遇期。

新经济新业态，催生贸易服务新方式

互联网 /IT 技术的飞速发展，促进了我国外贸服务的转型升级，2013 年国务院出台外贸发展的“国六条”，外贸综合服务平台作为一个新业态被正式提出，加速了我国外贸业务模式的创新。外贸综合服务企业的出现，不仅降低了中小微外贸企业的成本，壮大了外贸企业主体，未来或将成为国际金融、国际物流服务资源整合的主体，搭上互联网极速快车的外贸综合服务平台或许将成为改变全球服务业利益格局的有力推手。

2018 年，云南省外贸进出口创历史同期最好水平，下一步，云南省将通过多举措稳外贸、稳外资，推动经济平稳高质量发展。在稳外贸方面，我省将以落实政策为抓手，加大外贸支持力度，以培育外贸新动



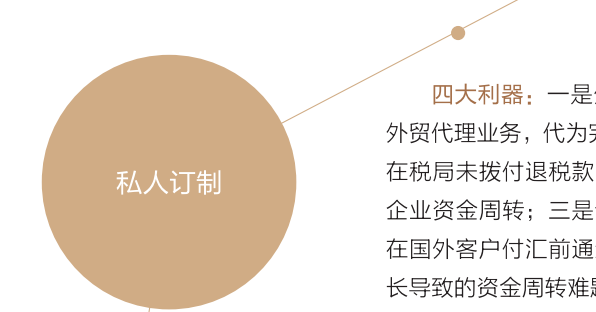
能为导向，大力发展外贸新业态新模式，支持有条件的州市和企业加快发展外贸综合服务、跨境电商、市场采购贸易等新兴贸易业态，不断挖掘外贸新的增长点。

因势而生的云天化天川滙，成为云南省培育发展外贸新兴业态的重要标志，也成为云南省助力中小微企业破解出口难题的有效载体。2017 年云天化天川滙外贸综合服务平台实现进出口额 2.2 亿美元，为 40 余家外贸企业提供了外贸综合服务，涉及粮食、肥料、矿产品、机电产品、农副产品、木制品、化工品、果蔬产品等多个行业，2018 年云天化天川滙外贸综合服务平台服务云南省中小微企业超过 100 家，助力云南中小微企业在国际市场上开疆拓土，实现了平台与实体外贸企业的双赢。

一对一专业订制，精准解决进出口难题

用一个形象化的比喻来描述天川滙外贸综合服务平台，就是一条新干线。这趟高铁能到达外贸这条产业链上的所有站点，任何一个中小微企业可以随时上车、下车，自由选择业务涉及的所有环节，精准解决进出口业务中的一切问题。

基础服务：外贸业务及涉税业务咨询。天川滙为企业免费提供进出口业务咨询服务，包括进出口许可咨询、物流方案设计、费用预算、国内外客户资信调查，公司财税规划、出口退税业务咨询等。如果是新生外贸企业，天川滙还可以提供一对一专人服务，手把手辅导企业开展外贸。



三大优势升级平台价值，助力中小微迅速成长

外贸综合服务平台作为一种新型的服务主体，伴随着中国企业不断实施走出去战略，在帮助中小微企业降本增效、扩大出口等方面发挥着越来越重要的作用，其市场化的“单一窗口”服务模式得到了国际组织的高度认同和鼓励。平台具有的三大优势，带动了整个平台上的进出口产业链条，促进云南中小微外贸企业的迅速成长。

降低流通成本。平台把进出口业务“化零为整”，使复杂流程标准化、分散服务资源集约化，改变服务模式，提供全球供应链服务体系，让中小微企业获得优惠的流通服务待遇。

优化交易条件。平台为中小微外贸企业提供应收账款的供应链融资。随着制造成本



的增加，东西贵了就不好卖，越来越多的买家通常需要供应商提供账期，比如要选择使用 O/A（赊销）、LC（信用证）等支付方式，致使贸易融资需求加大，在实际业务中小微企业难以获得银行无抵押免担保的贸易融资。平台由于掌握贸易流程和应收账款，能够降低融资风险，通过规模化运作提升效率，可以为银行和贷款企业承载融资责任，提供贸易融资服务。

简化交易流程。从货物出厂开始，平台帮助客户完成物流、商检、报关、收汇、退税等事项；客户可将有限的自有资源集中到核心业务，生产、研发、开发市场等方面，通过天川滙外贸综合服务平台真正实现了不懂进出口也能做外贸的梦想。

发挥平台作用，实现双方的共生共赢

进出口贸易主要应防范货物风险和资金风险，云南中小微外贸企业经常遇到的困难和问题是：缺乏广阔的国外市场，客户关系不够紧密，双方的合作信息只能在网上交流，对海外采购商信用的不够了解，对外贸订单的真实性无法评估，出口退税的申报和审批不明了，融资能力和融资手段单一，报关报检手续流程不掌握，物货出口物流公司怎样选择，物流费用议价能力有限，外汇结算时点把握不好……这些都是制约云南省中小微企业对外贸易发展的瓶颈问题。

天川滙背靠云天化，有超过一百人的专业外贸团队，有体系完备、实力雄厚的融资合作伙伴，不仅可以开展国内外客户资信调查，还可以提供第三方信用担保，最大限度的帮助中小微企业规避贸易风险。天川滙通过外贸综合服务平台给云南省中小微企业免费提供包括政策了解、业务咨询和具体的配套业务支持，同时还可以提供退税、融资、通关、商检、物流、外汇结算等优质的一站式外贸综合服务，在帮助企业解决实际问题的同时，云天化及天川滙的融资能力、人才优势、专业技能和海外信誉得以进一步显现。

云南腾俊保税物流管理有限公司的招商运营部主管丁晓飞表示：中小微企业收益少，回款慢，话语权小，贸易前期的融资压力大。以某公司出口木门到英国为例，付款条件是货到后 60 天，回款周期长，企业资金紧张。天川滙为企业提供免费无抵押的信用担保融资服务，只要企业货物备妥即可获得约 80% 的贷款融资，极大地缓解了企业的资金压力。

强强联合多维共建，深度服务云南外贸发展

天川滙外贸综合服务平台对外整合资源，将银行、海关、客户融为一体；对内整合人力资源优势，让专业的人做专业的事，不仅可以帮助中小微外贸企业规避风险，更可以提高对外贸合同执行的整体效率。让专业的人做专业的事，借助平台全权代理进出口的所有业务，极大地提高了中小微企业的工作效率，节省了人力，让做外贸变得简单。

在平台上，中小微企业的聚集效应进一步放大平台的作用和功效，让平台具备吸附更多外部资源的能力，促进平台的高效运转和提供更为强大的服务功能。2018 年天川滙与 Google 云南体验中心达成战略合作，实现外贸行业与互联网信息技术和大数据的深度融合，双方合作共同帮助云南省内外贸企业解决大家面临的“成本高”“融资难”和“缺订单”等一系列难题。

随着云南省稳外贸政策作用的不断显现，云南省“互联网 + 外贸”行动的不断深入开展，越来越多的企业选择走出去，投身国家“一带一路”倡议，云天化天川滙外贸综合服务平台必将在云南省进出口贸易中发挥更加重要的作用。

他山之石

OUTSIDE
THE BOX

“老国企”焕发“新青春” 中国一重成国企改革样本



中国一重集团有限公司(简称“中国一重”)前身为第一重型机器厂,始建于1954年,是中央管理的涉及国家安全和国民经济命脉的53户国有重要骨干企业之一。2008年12月发起设立中国第一重型机械股份公司,2010年2月成功实现了整体上市。

中国一重作为国内重型装备制造业的领军企业,近年来,持续深化企业改革,大力推进自主创新,不仅先后研制出了一批具有世界先进技术水平的重大技术装备,为国家装备制造业的振兴和国民经济建设发展做出了巨大的贡献,而且有效地激发了企业活力,让“老国企”焕发“新青春”,走出了一条全面振兴发展的新路子。

从零到“一”，挺起民族工业脊梁

中国一重始建于1954年,是我国“一五”期间国家建设的156项重点工程之一,曾被周恩来总理誉为“国宝”。从诞生的第一天起,中国一重就肩负起了振兴我国重型装备制造业的历史使命。

在建厂初期,面对国民经济发展的迫切需要,中国一重实行了边基建、边准备、边生产的“三边”方针,当工厂竣工投产后,成功制造出了我国第一台1150mm方坯粗轧机和第一台12500吨自由锻造水压机,为新中国没有制造过成套重型机械设备的历史划上了句号。

持续深化改革，争当国企改革排头兵

在2014-2016年,中国一重的资格老却变成了思想老,分量重变成了亏损重、负担重,连续三年亏损运行。

面对严峻的生产经营形势,中国一重坚决落实国务院国资委对国有企业改革的各项决策部署,以解放思想、转变观念、改变作风为先导,全面打响改革脱困攻坚战。确立了以营销为龙头的生产经营新机制,打破几十年以生产为中心的经营理念;全面开展“225”管理创新体系建设,真正将市场机制引入企业内部;积极探索发展新产业新业态新模式,优化调整发展战略和产业布局;深化“三项制度”改革,精简压缩机构,全面推行市场化选聘、契约化管理,公司中层以上干部由320人减至192人,有40%因为竞聘失败没能“坐下来”;在国家部委及地方党委、政府的帮助下,全面完成了68户集体企业、12339名集体职工安置工作,“三供一业”分离移交正式收尾;扎实开展“处僵治困”工作,目前已实现2户盈利,1户工商注销,1户进入破产程序。

坚持自主创新，摆脱“卡脖子”之痛

中国一重始终将自主创新作为国家使命来完成,站在打破国外技术垄断、产品垄断的第一线,着力推进原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新,切实解决我国重大技术装

备“有无”的问题。随后,中国一重相继完成了我国首台千吨级热壁加氢反应器、我国首台三代核电百万千瓦核反应堆压力容器、我国首套具有自主知识产权的不锈钢炉卷轧机、我国首台斗容最大的电铲等制造任务。为国民经济建设提供机械产品近400万吨,开发研制新产品400多项,填补国内工业产品技术空白400多项,不仅带动了我国重型机械制造水平的整体提升,有力地支撑了国民经济和国防建设,而且为我国工业体系建设奠定了坚实基础。



2017年,中国一重改革取得了重要阶段性胜利,不但一举扭转了连续3年亏损的被动局面,而且成为国有企业深化改革的成功样板,走出了一条企业全面振兴发展的新路子。

技术等方式，消化吸收国外先进技术，先后为国内各大企业提供了一大批具有国际先进水平的技术装备。

目前，中国一重在核电、石化和冶金成套装备领域，制造能力已经达到了国际先进水平，实现了从“跟跑”向“并跑”“领跑”的重大转变。



启示

“作为一家上市 21 年的老牌国企，在化肥行业 44 年的生产经营中积累了丰富的经验，形成了突出的行业优势。”这是云天化集团党委书记、董事长、公司董事长张文学在公司 2019 年工作会上指出的。

当前，公司正在全力推进“双百行动”综合改革，云南省深化国有企业改革三年行动方案实施细则和配套措施近期也将明朗，这是历史性的机遇，“天时、地利、人和”三要素有机统一，许多过去我们想干的事情，条件不成熟，干不了的事情，现在就能干了，多年积累的深层次问题，也有机会解决了。

对比中国一重的改革样本，我们有诸多相同点，同为老牌国企，行业领导者，创造过很多骄人业绩，有着很辉煌的过往；也是行业改革的排头兵，面对内外部环境的不利因素，敢于直面困难，勇于自我革新。中国一重实施改革，取得了重要阶段性胜利，不但一举扭转了连续 3 年亏损的被动局面，走出了一条企业全面振兴发展的新路子，成为国有企业深化改革的成功样板，值得我们研究和思考。



惊魂 10 分钟

◎ 水富云天化 杨丽萍



“蒸汽总管压力出现波动！”2018 年 7 月 7 日 23:40，甲醇主控操作人员沈叶在 PKS 画面上及时发现并提醒周围的同事。

专务班长曾剑迅速切换出蒸汽系统及透平压缩机运行画面查看各参数信息：“透平压缩机机组转速正常，压力正常，振动正常，只是蒸汽压力在小幅下降。”因为蒸汽总管用户涉及到多家单位，偶尔也会出现波动，但一般都会很快稳定下来。

“是有些波动，再看看其他参数。”一旁操作的黄远勇边说着，边来回翻看相关系统的参数走势图变化。

时间又过了近两分钟，三台透平压缩机运行正常，现场也没有异常情况出现，然而蒸汽总管压力还在持续下降，经验告诉曾剑，蒸汽管网肯定出现了问题。

“还在降，有点不对劲，赶紧去现场看看。”曾剑心中升起不好的预感，立刻安排煤气化岗位人员去检查一下气化炉汽包外送蒸汽情况。同时快速报告调度室相关情况，协调其余生产单位展开检查，妥善处理。

气化操作人员刘立也发现了异常，煤气化汽包压力在逐步升高，外送蒸汽流量较正常值少了约 72t/h，他试着在操作界面上增加了外送蒸汽调节阀的开度，可外送蒸汽流量却不见任何回升现象。这一刻，刘立几乎可以断定汽包蒸汽外送调节阀 13PV0040a 出现了故障，他立即将这一情况反映给了班长尹廷翔。

了解情况后，尹廷翔心中咯噔一下，意识到出“大事”了。急迫之下，已容不得他多想，匆匆拿起手套就冲出了主控室，一边戴好工作帽，一边朝着气化框架 3 楼直奔而去。

又过了两分钟，中压蒸汽管网压力已降至 3.4MPa，操作人员将几台透平压缩机负荷减至低限附近，工艺负荷也进行了调整，想尽一切办法，却依然止不住管网压力下降趋势。沈叶冷静地将操作界面上的鼠标移至压缩机紧急停车按钮位，若蒸汽管网压力再降，机组将面临喘振危险，他只能先将二氧化碳透平压缩机作紧急停车处理，否则全公司生产装置都将受到波及，后果不堪设想。

千钧一发之际，到达气化框架 3 楼的尹廷翔很快发现蒸汽外送阀 13PV0040a 阀芯脱落无法调控，顾不上喘气，立即用对讲机联系了主控：“确认汽包蒸汽外送阀 13PV0040a 阀芯脱落，我要投用旁路阀，请观察好参数！”说罢，他拿起大 F 扳手就去开旁路阀。不曾想，原来就较大的阀门因汽包压力上升导致管道两端压差增大而变得异常紧涩，加之其位置略高，不好用力，他使出全力竟无法动其分毫。正准备联系主控支援，正在现场巡检的张占海从对讲机中得知消息后恰好赶到，又拧起另一把大 F 扳手搭了上来，两人使出了“吃奶”的劲，旁路阀才堪堪开动了一点点，但这也足以带给他们莫大的信心。“一二、一二”，两人齐声吼着号子，迈着双腿，艰难地将旁路阀缓缓的打开，直到管道压差平衡，阀门不再紧涩时，两人已是大汗淋漓，胳膊完全使不上劲来。

23:47，气化汽包压力开始下降，外送蒸汽流量逐步增加。23:50，蒸汽总管压力恢复正常。从发现蒸汽总管压力下降到生产装置进入稳定运行状态，仅用了 10 分钟。

夜正浓，通明的灯光将厂区映射得晶莹剔透，山脚下蟋蟀合着阵阵蛙声，唱起了夜的歌……

我与云天化的平凡之恋

◎ 水富云天化 杨云飞

在最美好的年纪里，我遇见了你，亲爱的云天化。与你相伴相知，与你风雨同舟，和你携手走过的十载光阴，记录着我对你平凡真诚的爱恋……

缘起

我来自云南的西南角，你坐落在云南的北大门。尽管相距千里，尽管 18 岁之前对你一无所知，然而与你的缘分似乎在踏入大学校园的那一刻便已注定。那时你是班主任老师口中经常提及的知名化工企业，而彼时我正是“化学工程与工艺”专业的一名学子。“化工”将你我联系在了一起。

2006 年 8 月，大三的生产实习，我们来到了云天化，那是你我的初见。整洁气派、绿树成荫的你，颠覆了我对化工厂最初的看法。虽然十天的实习时间很短暂，但是缘分的种子却已悄悄的埋下……

初识

2007 年 7 月，大学毕业。我告别家中的父母，尽管你远在千里之外，但是我仍毅然向你走来。

如今回想，新员工入职时的情景依然历历在目：第一次新员工入职大会，第一次新员工文艺汇演，第一次来到车间，第一次分配到班组，第一次签订师徒协议……

直到今天我依然记得，第一次来到丹阳楼宿舍的那天，我们在 28 楼的阳台上远眺金沙江，我们在宽敞舒适的宿舍里欢呼雀跃，我们感叹你带给我们的美好；我也记得 2008 年 8 月的那天，在合成氨尿素装置连续运行再创世界记录祝捷大会的现场，我无比光荣，无比自豪。我们在礼炮声中赞叹你的强大和辉煌。

那时很多人说，我们遇到了云天化最好的时候。是呀，多么幸运，你我在最美好的时光里相遇了。谢谢你带给我的种种美好，谢谢你让我从一个初出校园的学子慢慢蜕变。是你开启了我的职业生涯，是你让我感受到了“以人为本”，是你让我学会了踏实敬业、自强不息。

相伴

随着水富煤代气技改工程的实施，我们相伴着再次踏上新的征程。那是写满青春奋斗故事的岁月。

我们学习探讨，我们安装调试，我们激情满满，我们干劲十足。我们见证着煤化工装置的拔地而起。我们的双手抚摸过

现场的每一台设备，我们的汗水洒落在装置的每一个角落。从一根根的管道爆破，一次次的联锁调试，到后来设备单体试车，再到装置联运，我和你一起相伴而行，一起拼搏，一起奋斗。

2012 年 6 月 2 日，随着煤气化装置点火成功，主控室中的我们欢呼鼓掌，成功的喜悦挂在大家的脸上。时间似乎定格在那一刻，多年以后回想起来，我仍然会感到心潮澎湃。

在那些激情燃烧的岁月里，我们不负青春，不负年华。在那些岁月里，你教会了我拼搏奉献、开拓创新。

守护

2015，而立之年，我的人生也步入了新的阶段。就如每个人的人生都有高潮和低谷，这个时候的你也步入了困难时期。

周围有人开始怀疑你是否可以继续辉煌，也有人开始陆续离去。送别朋友时，我们不舍，我们伤怀，我们泪目。我知道平凡的自己能为你做的不多，唯一能做好的就是自己。我坚信，阳光总在风雨后。我愿守护着你，愿和你并肩同行。在那些艰难的日子里，是你让我懂得了坚持隐忍、心怀感恩，不忘初心。

期待

随着转型升级战略的制定和实施，我们度过了黎明前的黑暗，迎来了希望的曙光。我们扭亏为盈，我们的活化增效二代、三代尿素等新产品的相继推出，发动机尾气净化环保剂项目、工业级液化二氧化碳项目等新项目相继立项。随着“绿色工厂”“港、园、城”一体发展等持续发展理念的提出，你又重新焕发生机。

此刻，我满心欢喜，满怀期待……

亲爱的云天化，与你相伴十年，谢谢你给予我的成长。平凡如我，对你真诚的爱恋却始终如初未曾改变。相信还有许许多多的云天化人，像我一样默默地、真诚地守护着你，这也是你赋予的“云天化”精神的最美好的诠释。

流年笑掷，未来可期，我们期待与你相伴的下一个“十年”“二十年”……

全力筑牢安全生产防线 精心打造班组作业标准化

◎ 文 / 图 水富云天化 周龙

——水富云天化生产管理部分析一班



党的十九大报告中提出,要建设知识型、技能型、创新型劳动者大军,弘扬劳模精神和工匠精神,营造劳动光荣的社会风尚和精益求精的敬业风气。在原来六型班组创建的基础上,水富云天化生产管理部分析一班从班组作业标准化入手,筑牢安全生产防线,全力打造美丽班组。实现班组无事故、岗位无隐患、个人无违章。

八零后班长刘云贵看似年轻,已经在分析一班待了12年。分析一班年龄结构两极分化,正因为如此,老师傅的传帮带精神和年轻员工对于工作的创新热情相得益彰。既然大家的热情比较高,何不让大家参与到班组的管理当中。让班组安全人人有责,安全班组人人共享!



1. 班长刘云贵带头讲安全,对班组安全工作进行部署安排



2. 班组安全员莫朝霞对返岗员工进行安全教育培训



3. 老师傅川哥讲解空气呼吸器使用要领



4. 班长刘云贵讲授砂轮机的安全使用技巧



5. 程晓芸检查灭菌使用的高压锅放空阀



6. 车艳丽对电路的电炉丝进行检查并清理



9. 徐芳检查液化气罐的密闭性及有效期



7. 王梅玲检查班组应急救援药品的有效期及数量



10. 刘英检查易制毒药品数量及使用情况



8. 刘云贵检查班组电路系统



11. 许春平检查消防栓



12. 罗显文检查装置现场的洗眼器



13. 安全员专项检查高压气瓶是否漏气



14. 火灾应急演练，解救被困人员



15. 火灾应急演练，对烟气中毒人员进行心肺复苏



16. 火灾应急演练，现场灭火



17. 对分析室相关设备粘贴反光条



18. 刘英制作班组内部安全提示小视频



19. “三片绿叶”讨论原子发射光谱仪相关安全使用注意事项



茶馆

Teahouse

快乐归家

© 山立公司 王思龙

相信内心的强大，生命也已在时光里不断修行，因为相信自己和亲人的内心里那些连时间都无法消融的美好！春节应该呈现的，经历的，奏响的，都应该被一一品尝，应该珍惜和收获的，如今都已经守护过。感受到的，你任它保留；要分别的，好好告慰；要远行的，默默祝福。如今，这个春节的影子应是渐行渐近，云舒云卷，未来的节日，同样保留俞如今日的温馨自若，从容洒脱！

许多人把春节说成艰苦奋斗，特别是春运归家大概都要挣扎一番，脱一层皮。对于我而言，顺畅和快乐始终保存，而且我相信也会是继续的主旋律。

方向——选择方便而非规律。归家的关键因为家在那里，所以要回家。因入迷而迷人，因热爱而不舍。只是需要通过买票、归途、转车等许多外界因素的影响下返回到自己的家乡和家。几乎所有人都渴望在这个特殊的节日里和家人欢聚，所以，选择自己归家的方便，而非一定强求别人的理解！

心态——选择轻松而非沉重。春节归家过年是一个有得有失、有进有退、有取有舍的过程。做为一个感性动物，在回家的整个过程里，我们无法回避整个过程中不如意际遇的影响，但是做为一个理性动物，在喜庆节日里家人最需要要有温情的包容和家庭感受的维护。和家人在一起，无需太多为明天担忧。能思而能放的心态，才会收获家人快乐的微笑！

承载——选择分享而非独处。和亲人在一起，可以放肆的嘻笑哭闹，分享包括责任、家庭和失落，尤其的亲人的开导和包容，是抚慰我们心灵躁动的最后安慰剂；亲人不仅可共苦更可同甘。春节，常和哥哥姐姐聊聊天，发发牢骚，吹吹牛皮和小得意，不亦乐乎？

曾经在年少时候向往远方，向往自由的快乐，在离开家之后，才发现有家有温暖有可偷懒的快乐。归家，在大家庭生活里的每一个细节似乎都蕴藏着快乐，只在于是否感受到。快乐的家人，快乐的友人，快乐的亲人，每一件小事，每一个人身上，都拥有能令自己欢悦的因素，茫茫天际，繁星点点，有弯弯月牙儿静悄悄的挂在东山头，天际边还有颗明亮的星星一闪一烁的，那么寂静，那样深远……



我的这一年

◎ 红磷分公司 许静



新年的早晨，朋友圈里充斥着各种祝福的话语，写上一句“亲，感谢有你陪伴，新年快乐！”，把一年的祝福和感激，送给一直伴我左右，给我温暖的亲朋好友。走过的，留给了记忆，未来的，希望更好！

回望远去的一年，许多记忆深深浅浅留在了心底。高德地图制作的我的 2018 时空轨迹，这一年，最多的往返路途是公司到家，瞬间泪奔，寒暖与悲喜的辗转，带着一些色彩、一些声音，我的 2018 时空轨迹在记忆里渐行渐远。

这一年，感谢父母的健康，让我有时间陪他们笑，陪他们聊，陪他们慢慢变老。

这一年，同学聚会。悄悄溜走的 25 年，只是老了我们的容颜，薄了我们的日子，在当年唱过的老歌里，在彼此绵长的眼眸里，还能感受到当年相知的温暖。我们一起走过青春，也将一起走过人生的每一程山水。

这一年，注定是我人生路上一个精彩的驿站，但人生不



就是在一个个驿站间的起起落落吗？待到秋叶落尽时，我思已过两更辰，游向对岸的征途还未了，他日我定能勇敢征服。

除了家人，朋友，就是我们心灵的另一份依靠。或是昔日的同学、或是现在的同事，因为心灵的默契、性格的融洽，我们成了朋友、成了知己。新的一年，我们依旧苦乐同享，相伴同行。

工作着、充实着，接受着生命中的遗憾，珍惜生命中的感动，平凡的一路收获、享受着一份安然清浅的快乐与幸福。那些我爱着的文字，这一年，依旧记着、爱着、醉着。把心灵交给文字，走走停停，自由散漫地记下生命中的过往，同行的日子盈满美好与眷恋。写着简单的文字，做着简单的自己，远去的这一年，努力、责任、快乐、幸福着，也收获和铭记着。岁月远去无影，但心底始终还有一份不舍与眷顾要交与文字，似乎这样才不负了逝去的这一年。

风雨四十五载，不再年轻的自己站在岁月的拐角处，安静地看着红尘的纷扰，过往的人潮，学会了不再去苛求生命过眼的绚烂，学会了用一颗简单包容的心去感受现实情感，知道了当所有的时光慢慢变成一种习惯时，每个平淡的日子也一样会刻骨铭心。

时间和岁月能猎走生活的外衣，却夺不走我的选择和执着。收拾起一路零零落落的心情，继续往前走，希望以后的每一年，每一天，自己能像这一年一样，善良、率直、坦荡、简单地活着，安安静静去品味人生的自然，享受生命的美好。

新的一年，不期待所有美好都如期将至，还是一样的天高云淡，一样的朴实安素，一样的岁月嫣然，只希望全力奔跑便能守得云开见月明。问一声“新年，你好！”从此我便只做我自己，不悲观不厌世，努力朝着梦想最初的方向奔跑，即使疼痛，也要笑得很漂亮。

共生：未来企业组织进化路径

◎ 党委工作部 鞠华玲



今天企业面临的挑战是什么？持续的不确定性、无法判断的未来，以及万物互联所带来的更透彻的影响——组织绩效由内部转向了外部，任何一家企业都无法独立存在，除非它能够把自己融入一个系统、一个共生结构中。

北京大学国际发展研究院教授陈春花深入中国本土企业进行了长达 30 年的跟踪研究。在过去的 6 年间，陈春花带领研究团队陆续走访了华为、美的、腾讯、阿里巴巴、京东、TCL、东方园林、金蝶、致远软件、天合光能、大童保险、德拓数据、五星控股、摩拜单车、宝马中国工厂、欧普照明、联想等众多企业。这一系列的调研，她了解到不同行业、不同所有制、不同领域的中国企业在组织形态与发展路径选择上所做的探索，提出继金字塔形结构向学习型组织转变之后，未来的组织模式将会朝着“共生型组织”进化。

在这本《共生：未来企业组织进化路径》书中，陈春花这样描述共生型组织：共生型组织是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网高效合作的组织形态，这种组织形态关注如何创造合作价值，实现与跨界伙伴的共生与共创，洞悉并掌握共生的运作机制和发展趋势，将帮助组织在数字化时代获得成长。所形成的网络中的成员实现了互为主体、资源共通、价值共创、利润共享，进而实现单个组织无法实现的高水平发展。

《共生：未来企业组织进化路径》不仅是为了确定互联网技术背景下的组织管理新概念，更是为了回答如何帮助组织和个体在新时代背景下，获得无论是组织还是个人的有效性。本书共分两部分，第一部分“组织改变由外向内发生”对目前组织面临的挑战进行了分析。我们正处在大变革时期，或者说，我们正处于艰难的生存时代。要避免自己被时代淘汰，唯有开放自己，调整自己的认知方式，调整自己的组织管理习惯，甚至在很大程度上要否定自己。告诉读者协同共生是必要的。第二部分“共生型组织的四重境界”，详细阐述了何为共生组织，并且通过共生型组织的四重境界描述，介绍企业应该如何构建共生性组织。通过这些努力，让企业以更加容易成功的方式向共生型模式转移。

本书所阐述的“共生型组织”的理念和四重境界框架虽然是全新的概念，但是让作者更开心的是，它们也同时是今天一些领先企业自身的成功实践。陈春花本书所讲的不只有企业内部 的共生，更有大范围的企业之间的共生。比如内部的共生，海尔所创造的“人单合一”模式令人惊叹；华为所创造的“财富与权力共享”模式更加让人折服；为了与员工共同分享成功，星巴克推出的“咖啡豆股票”全员持股计划，每个员工持有限制性股票，成为公司的股东……“共享”与“共生”价值深深刻入认知里。比如企业之间的共生，坚持开放赋能，打造共创平台的京东走出了一条新路；跨越平台，利益共同体成就 7-ELEVen。比如变革，腾讯，重新定义沟通，微信横空出世成为中国移动、中国联通最强劲、最不可预料的竞争对手；阿里巴巴，余额宝为全民理财带来了支点，撬动全民理财热情；百度，不限于探索的高科技公司，发展成集搜索、导航、社区、游戏、娱乐、广告及人工智能等业务模式于一体的生态型互联网平台；滴滴出行用 3 年的时间累计完成了 14.3 亿个出行订单，入选世界经济论坛 2015 年“全球成长型公司”；摩拜单车创立仅一年时间，就在 9 个国家超过 180 个城市获得了 2 亿用户。

今天，颠覆你的未必使内部的竞争，而是外部的挑战。《共生：未来企业组织进化路径》作为万物互联时代，组织管理奠基之作，以帮助读者一个全新的视角面对变化，并借此学会以新的组织管理逻辑来发展你的组织和你自己。



好书推荐

Good Book Recommendation



職工書畫欣賞



水富云天化 閻美英



磷化集团 李堂君

