

改革势在必行

——广糖集团扎实推进内部优化重组侧记



农垦集团甘承会书记、谭良良总经理等领导高度重视、强力推动广糖集团内部重组优化工作,于5月8日亲临广糖集团党委理论学习中心组专题研讨会讲话指导。(黄一芮 摄)



农垦集团副总经理、总会讲师、广糖集团董事长李东近期连续率队深入广糖集团14家下属企业调研推动内部优化重组等工作。(韦佳佳 摄)



9月6日,广糖集团召开内部优化重组实施方案研讨会,各下属公司领导积极参与研讨。(黄一芮 摄)



压榨车间员工正在进行榨棍拆卸。改革,才能让广大职工有更多的获得感、安全感和幸福感。(广糖集团供图)



昌菱制糖公司的甘蔗长势喜人,只有深化改革,广糖集团甜蜜事业发展之路才能越走越宽阔。(黄一芮 摄)

9月6日,广糖集团10楼大会议室,集团领导班子、各下属企业领导班子、集团总部各部门主要负责人,坐了满满一屋子,大家面色都十分凝重严肃,又十分迫切。今天的会议非比寻常——大家要就《广西糖业集团内部优化重组实施方案(征求意见稿)》进行讨论。

主持会议的广糖集团党委书记徐坤,一开始就给会议定了调:“推进优化重组工作,事关重大,既要坚决推进,也要科学严谨。大家要着眼大局、畅所欲言,把自己掌握的情况说明清楚、把自己发现的问题分析明白,多提解决问题的合理建议和解决办法。不要发空论、讲空话,也不要动摇、退缩,要统一思想、团结一致,更好地推进优化整合、提高效益。”“改革势在必行,不改革死路一条。”徐坤的话掷地有声。

改革才有出路,改革势在必行

“好三年、坏三年”,是大家习以为常的制糖行业周期规律。暖风过去了,冷风就会来,裹紧棉被忍一忍,春天又到了。

没想到,这次的“寒潮”比以往来的更猛烈。2018年度,广西糖业行业巨头之一的某糖业集团,以巨亏13亿,并以连续两年连续亏损被深交所实施“退市风险警示”,成为行业标志性事件。全区制糖企业感受到了一股前所未有的凛冽寒流,甜蜜事业中满含着苦涩的滋味。

2018/2019年榨季总结会上,广糖集团重新审视自己,在如今的大环境下,该如何持续生存发展?

效益是企业的生命线,没有效益的支撑,企业职工收入就无法得到保障,企业就无法健康发展。广糖集团面临一个非常严峻的问题:我们始终没有走入一条能够跳出“好三年、坏三年”周期规律的正确道路,丰年跟着挣,灾年跟着赔,经营效益不稳定。

而且今年的形势尤为严峻。国际上,受美国挑起的全球贸易摩擦以及国际原糖库存高企、巴西货币贬值、国家食糖贸易保障措施明年到期等不利因素影响,短期内国际糖价将难以出现大幅上涨,国内食糖价格难以突破5800元/吨左右的成本价。通过时间来解决全球食糖供应过剩问题的方式已经不再有效。

“今年的冬天特别冷”。加上融资难的问题,在持续亏损的形势下,全区制糖行业已经到了生死存亡、行业洗牌和战略兼并重组的关键时期。集团作为行业龙头国企,问题同样不容忽视:队伍整体产出效率低、单位成本高、人均产出少,主要指标位居全区中下水平。现实已经给我们敲响了警钟。

万难所归,千路所指,唯有改革!在改革道路上,东亚糖业等区内大型糖企已刀刀向内,加快改革,集团怎么干?答案就是实施革命性重塑、全面性重组。

一个榨季以来,农垦集团和广糖集团领导班子始终在分析研判形势,谋划广糖集团的内部优化重组工作的切入点和关键点。甘承会董事长,非常忧心、非常重视,多次进行批示指示,特别是在广糖集团党委理论学习中心组专题研讨会上提出了“广糖面对当前的困境,要做到‘三个必须’(必须顺应大势、上下动起来,必须正视问题、痛定思痛,必须领会要求、明确努力方向)、“五个见成效”(要在转变观念、激励机制和用人制度、降本增效和减少亏损、挖掘新利润增长点、以及建立独立运营体系上见成效)”的要求;谭良良总经理则亲自靠前指挥,组织带领农垦集团战略发展部和广糖集团相关负责人,反复调研、反复论证,以总结分析现状为基础,以详实数据测算为支撑,最终提出了推动广糖集团革命性重塑的内部优化重组实施方案。

改革要有活力,变革才有效益

改革,是为了实现“转观念、增活力、促发展”;改革,是为了促进“解放思想、改革创新、扩大开放、担当实干”;改革,就是在实践“守初心、担使命,找差距、抓落实”。

集团领导班子始终将深化改革、优化重组作为重大使命来担当。为了提出一份精准、科学的改革方案,停榨期间,班子成员以解放思想大讨论活动和“不忘初心、牢记使命”主题教育为契机,深入各制糖公司开展调研,与广大中层以上干部职工和一线职工代表一道,对改哪里、怎么改,进行了广泛、反复、深入的研讨,并坚持以数据为支撑,对各种优化重组措施都作了详尽的盈亏数据分析。

在研讨会上,集团总经理蒙广全在对改革实施方案进行说明时,也从定性和定量两方面作分析,充分阐明了内部优化重组的巨大前景和巨额效益。

定性方面,蒙广全指出,内部优化重组能够实现“四个有利于”。一是有利于减少企业总数,帮助集团轻装上阵、健康运营。注销退出部分问题多发的企业后,将大大有利于集团加快发展,同时斩断病根,堵住各类跑冒滴漏甚至管涌点,帮助集团打造健康肌体。二是有利于压缩管理层级,实现精简高效、和谐运转。原由下属二级企业参股的公司全部划转由集团负责,组织架构更加简明清晰,总部和下属企业职责分工更加明晰,集团总部将成为更加高效的决策中心、投资经营中心、营销中心和利润中心,二级公司将成为更加可靠的生产中心、成本控制中心。同时,集团将有力提升对下属企业的掌控能力,有效转变以前对下属企业掌控不力、协调不畅、乱象问题多发的局面,扭转多头决策、各自为政、拳头握不到一起的突出问题。三是有利于整合生产集群,迅速止血止损、降本提质。通过关停并转,企业产能资源将得到优化配置,有助于集团迅速止损,堵住止血点。对部分制糖企业的机构整合、人员整合、产能整合、技术整合、品牌整合,更有助于提升集团整体生产水平,实现降本增效、提质增效、达产增效,提高发展活力和发展质量。四是有利于精简管理机构,有力消肿减负、重点倾斜。优化重组之后,集团总部机构设置更加合理,下属企业职工部门和生产车间数量得以精简,有力消除机构臃肿状况,并实现人员的调结构、转职能,将下属企业各方面资源要素向农务管理、生产管理、生产一线集中,提升生产发展能力。

定量方面,蒙广全算了六笔细账。一是通过调整靖西、平吉等糖厂的生产方式,预计可减亏4300—4500万元。二是通过调整优化原料蔗管理,砍运管理和生产管理,提高甘蔗糖分和产糖率,2019/2020年榨季力争实现产糖率提高0.2个百分点,吨糖成本降低80元,按98万吨吨糖测算,可减亏7800万元。三是通过强化销售管理提高销售价格,力争白砂糖销售均价超过全区平均售价30元/吨,按98万吨吨糖测算,可增加效益2900万元。四是通过内部调整优化管理层级,减少季节工,压缩中层和一般管理人员数量,合计可减少开支1100万元左右。五是优化甘蔗砍运工作,降低吨蔗运费1元,按榨季830万吨甘蔗计算,可降低成本800万元。六是强化原材料采购管理,通过主动找信息比价,采用分标段、数量、区域进行采购,与市场价格联动、公开招标等灵活方式,力争降低采购成本1000万元以上。综合以上措施,可实现降本增效1.5亿元以上。

从自身的生产经营体会出发,面对详实的数据对比分析,面对优化重组后的有利前景,参加讨论的各企业领导班子成员、集团总部各部门主要负责人无不坚决地按下了“赞同”键。

红河制糖公司总经理李煜登表示:“坚决支持集团内部优化重组方案。集团现状十分被动,与自治区‘标杆、示范、龙头’目标差距巨大。我们也要反思,为什么努力了那么多年,还是有那么大差距。根本上还是要改革,而且时间不能再等了!”

廖平制糖公司工作组组长张伟斌激动地说:“昨天认真读了方案,比较兴奋,集团终于出了真功夫,看到了集团未来突破的希望!”

大新制糖公司职工彭肇科也表示:“接到改革方案非常高兴,没见过力度这么大的改革,虽然改革会有阵痛,但还是很高兴。”

……

“坚决支持”“坚决落实”是各制糖企业干部职工一致的态度。

改革再出发,改革再提速

改革,从根本上说,是为了让集团发展质量更高、经营效益更好,让“集团职工更有尊严的工作和生活”的“小目标”更好地实现,让广大职工有更多的获得感、安全感和幸福感。

但发展不是等来的、盼来的,而是要实实在在扛起来、干出来。集团必须重整行装,再踏改革路,再鸣起跑枪。

对于集团内部优化重组实施方案的改革原则和改革思路,参会的全体人员无一不高度赞同,一致表示,要“尽快实施、尽早落地、早见成效”。

对于优化重组工作中可能遇到的一些阻碍问题和难点问题,有干部职工心存忧虑。对此,徐坤表示,农垦集团在深化内部重组改革工作中,成功将98家企业整合成27家企业,规模之大、难度之高,远远超出广糖集团本次内部优化重组工作。农垦集团成功先例就在眼前,广糖集团要树立信心、下定决心,以农垦集团为榜样,认真学习借鉴农垦集团内部重组的成功经验,把工作做实做细,确保改革顺利完成。

思想越讨论越统一,思路越讨论越明晰。对推动集团内部优化重组工作,大家形成了一致意见:改革势在必行。各企业、各部门都要担当起来、行动起来,做改革的坚定支持者和参与者,不当看客,更不能拖后腿。基层党组织、党员领导干部特别是一把手更要发挥先锋模范作用,讲政治、顾大局,严格遵守组织纪律,服从组织安排,主动担当作为,带动员工积极投入改革,共同推进改革进程。

改革必然有阵痛,稳定是重要前提。要切实加强思想政治工作,做好宣传引导、吹风动员,让职工有心理准备,同时要积极听取职工意见,收集了解职工意愿,特别是要注意主动化解矛盾问题,确保工作顺利推进。

要坚持改革和生产中心工作两手抓、两不误。着力抓好停榨期间农务管理和检修技改工作,奋力在新榨季打好翻身仗,振奋精神,鼓舞职工士气,激发改革动力,为集团实现高质量发展,为广大职工长远利益的实现奠定坚实基础,为内部优化重组改革添油加力。

世上之事,为之,则难者亦易矣,不为,则易者亦难矣!目标已明,方向既定,只有行动起来,才能达到理想彼岸!

客观规律不让人,市场大潮不等人。当前,是广西糖业改革发展的唯一窗口期。谁不深化改革,不强健身体,谁在市场风浪中就站不住脚,结局只能是大浪淘沙。狭路相逢勇者胜,危机面前,谁能够真正找准自身问题,深化改革解决自身问题,谁能够在这场生死竞速中胜出。

认识高度一致,思想已经统一,集团集团内部优化重组改革,万事俱备,一触即发!

(陆正兴)