

筚路蓝缕创业路 栉风沐雨钢联魂

——辽宁本溪钢联矿产品公司深化改革发展纪实

□ 汪险峰 刘 念

2020年，注定是会被历史深刻铭记的一年。这一年，国企改革三年行动正式启动实施。这一年，本溪钢联矿产品有限公司(以下简称“矿产品公司”)由厂办大集体企业改制重组成为辽宁省本溪市国资委所属国有企业，正式开启了以市场化方向的全方位深化改革。

故事要从2018年的一个承诺讲起。那一年，矿产品公司恢复召开了中断22年之久的公司职工代表大会。刚刚上任的公司总经理王长军在会上郑重地向职工承诺：“5年之内，一定让矿产品公司连续迈上三个新台阶，保证让职工站起来、富起来、强起来。”

如今，矿产品公司2023年全年累计完成产值6.8亿元，比2018年增长了12倍，职工全年月人均工资收入4960元，是2018年的4倍。

征途漫漫，从筚路蓝缕的昨天到欣欣向荣的今天，矿产品公司为何能在行业市场低迷、同类企业生产经营步履维艰的严峻形势下逆势发展成为本溪市领军企业？接下来，在新一轮国企改革深化提升行动中又该如何“以新提质”？近日，笔者走进矿产品公司，亲身体验其在改革创新上的“领先度”，在高质量发展上的“加速度”。

“改革+精益”凝聚人心焕发活力 “让职工眼里重新燃起了希望之光”

本溪，因山闻名、因矿扬名，是我国“人参铁”的故乡，造就了“中国钢铁工业摇篮”“共和国功勋企业”——本钢集团。曾经有句流行的谚语：“本溪的铁、北京的焦、上海的钻头、哈尔滨的刀。”这就是对本溪高质量生铁的生动描述和有力说明。基于此，矿产品公司此前取得了辉煌成就。

提及公司发展历程，王长军感触颇深地说，矿产品公司前身为本钢集团歪头山铁矿“综合厂”，成立于1978年，主要是为安置歪头山铁矿职工家属及解决子女就业问题而建立的厂办大集体企业。与本钢集团大多数综合厂命运跌宕起伏一样，歪头山铁矿“综合厂”经历了从辉煌走向衰落的过程，在最困难时期，甚至一度有连续23个月开不出工资的极端情况出现。同时，极低的收入也让职工产生了深深的自卑感，适龄青年甚至都找不到恋爱对象，职工羞于承认自己在歪头山铁矿“综合厂”工作。

为了彻底改变这种贫困状况，在国家、辽宁省、本溪市及本钢集团的相关政策支持帮助下，本钢集团于2018年启动实施了厂办大集体改革工作，并于2020年重组了包括本溪钢联矿产品有限公司等子公司在内的钢联公司，改制重组后的矿产品公司成为本溪市国资委所属的国有企业，临危受命之王长军成为矿产品公司总经理。

以王长军为核心的新一届领导班子到任后，立即开启了大刀阔斧的改革工作。

首先从稳定人心入手。由于矿产品公司前身长期处于亏损状态，无力按时缴纳企业及个人养老保险，被列入本溪市困难企业，享受职工“退一保一”政策。由此派生出人均4000多元的个人账户滞纳金，职工办理退休手续时需一次性补齐，对此，退休职工意见纷纷。新一届领导班子得知这种情况后，主动到本溪市社保中心寻找破解难题的办法，经过长达2个月的反复磋商，本溪市社保中心最终同意通过整体补打核定的方法，为全厂284名职工补缴了227万元个人养老保险。此举不仅补齐了个人养老金历史欠欠，同时不再产生“滚雪球”似的账户滞纳金，这样就从根本上解决了职工的后顾之忧，有效保证了职工队伍稳定。矿产品公司职工开心地说：“之前的职工为了顺利办理退休手续，得先自己交4000多元的滞纳金，可每月工资只有千八百块，要从亲戚朋友那凑钱才能交得上，现在再也不用担心退休金没着落，我们干起活来都有劲儿多了。”

由于企业效益不好，长期以来，公司拖欠退休职工和在职工取暖费60余万元，公司领导班子积极寻找办法并于2018年全部解决了退休及在职职工取暖费问题。同时，对于以前预扣的、平均每名职工多达1000余元的住房公积金，也于2019年一次性退还。

人心稳定后，矿产品公司领导班子紧接着在公司内部采取了机构改革、优化生产布局、降本增效等一系列改革创新举措。

比如，将公司领导层级进行了优化整合，党政同责、一岗双责制度。对管理层级优化，压缩机构管理层级，将原有4个科室整合为两大部室，设立综合管理部 and 运营管理部。

同时，矿产品公司对生产班次进行了优化整合。由于职工年龄偏大、退休职工逐年增多，已不能维持原生产班制，外雇劳务人员又会增加运营成本。为此，经过与职工协商，将四班制改为三班制，虽然增加了作业时长，但职工增加了收入，业余时间也不用再去打工贴补家用。此举受到职工的大力欢迎，企业也因此减少了成本压力。

另外，矿产品公司还通过项目整合，采取简化生产系统和环节等方法来提高生产效率。他们结合实际，合并扩帮剥岩项目，整合提高了运输能力，降低人工成本120万元。尾矿回收项目由尾矿综合利用公司统一管理，实现了资源利润共享。

矿产品公司站在战略高度，立足矿业公司，在钢联公司内部率先建立了“网上物资采购招标平台”内循环协作机制。通过该机制，各方通力合作、互通有无，实现了双赢共进、资源共享，全面激活钢联内部市场，助力各子公司协同发展。

一系列的改革创新举措，凝聚了人心、焕发了活力，让



俯瞰本钢矿业南芬露天铁矿

刘念摄

重组后的矿产品公司稳步走上了生产经营正轨，公司的经济效益也在重组当年实现扭亏为盈，让职工眼里重新燃起了希望之光。

“创新+协同”全面释放涟漪效应 “彻底完成了靠输血到自身造血的全过程”

以王长军为班长的领导班子深刻认识到，改革的目的在于归根结底就是为了激发企业活力、增加职工收入，保证社会和谐稳定发展。为此，公司领导班子统一了改革思路，就是要建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度，使企业逐渐成为适应社会主义市场经济要求的自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场竞争主体，从而实现可持续发展。

改制前的矿产品公司生产经营活动严重依赖本钢集团，随着钢铁行业的低迷，矿产品公司的经济效益也受到严重影响。为了彻底摆脱这种极端依赖本钢集团的局面，走出一条属于矿产品公司自身的发展之路，公司领导班子充分发挥团队力量，积极寻找办法，采取了一系列改革创新举措。

深化改革，最核心的问题是如何充分激发企业发展的内生动力。为此，矿产品公司从规范管理责任入手，采取领导班子优化、管理人员优化以及中层干部契约化等办法，形成了干部动态管理、能上能下机制。

矿产品公司领导班子明确提出，对厂两级机关工作人员实行季度测评，考核结果与奖金和干部使用挂钩。对亏损较严重、管理不善负有领导责任的干部实行就地免职。

矿产品公司整体实行基薪加绩效工资制，实行工资总额增长与经济效益和劳动生产率增长挂钩机制，坚持效益与职工收入联动，强化绩效考核管理。划小成本考核单位，建立成本考核明细账，管理者签订责任状，交风险抵押金。通过设立基本、目标、攻关等3个档次，考核各作业区利润指标并实行动态考核。

紧接着，矿产品公司从提高生产能力入手，加大了固定资产投入。公司筹措资金1400余万元新购进运输大车10台、挖掘机3台、铲装机2台及潜孔钻机2台，形成了穿、采、运输一体化体系，为完成剥岩任务和今后扩大再生产提供了有力支持，为公司效益持续向好奠定了可靠基础。

在保证原有产业项目的同时，公司领导班子积极转变思想，努力拓展新项目，增强市场竞争力。

矿产品公司具有矿山专用设备，有着丰富的穿凿、预裂、爆破、采掘和运输生产经验，拥有较为专业的管理团队和丰富的剥岩开采经验，具备独立矿山采矿资质和能力。

面对严峻复杂的生产经营状况，矿产品公司结合实际，积极做好改造升级“老字号”、深度开发“原字号”、培育壮大“新字号”这“三篇大文章”，加快推动产业升级，做大做强主业，形成了具有强大竞争力的产业体系。

近几年，矿产品公司通过矿石回收生产线及尾矿回收生产线改造共增加产值3000余万元。通过深度开发“原字号”剥岩产业，2023年完成剥岩总产量4237.2万吨，是2018年剥岩产量的15倍。同时，矿产品公司投资80余万元新建洗沙厂，当年收回投资并实现利润39万元。

为适应本钢集团需求，矿产品公司前瞻性地投资建设了无污染、产能高、用工少的轧制球锻全程自动化生产线，生产线年产成品球锻9600吨，实现产值4000余万元、利润300万元以上。此外，矿产品公司还投资筹建了铸钢厂，利用回收的歪头山铁矿厂区废钢加工衬板、碎石厂颧板等铸钢件为矿山服务，可实现产值300万元。2023年11月，正式运行的矿产品公司精品砂石骨料生产线年产量100万吨、产值4000万元。

随着运输成本的增加和运输收入的连续下降，传统的剥岩运输产业利润急剧下滑。为了加快绿色矿山建设和运输转型升级步伐，矿产品公司瞄准外部市场，购买了新能源电动自卸汽车7台，2023年，电车业务创造利润248万元，平均每台电车盈利35万余元，一举实现了从矿内运输走向公路运输这一标志性的飞跃。

截至目前，矿产品公司共投入运营电矿卡车39台、LNG(液化天然气)绿色能源矿卡车60台。这些新能源车辆的引入不仅减少了公司对传统能源的依赖，还降低了运营成本，在保证职工收入的同时提升公司竞争力，显著增强了

自身的抗风险能力，企业受益约700万元。

为了加快智慧矿山建设，矿产品公司与辽宁联通公司合作投资78万元，打造车辆智能调度系统，精准解决运输问题，实时掌控装载量、油耗、人员状态，实现数据精准计算统计智能管理，极大地提高了工作效率。

矿产品公司拥有国内先进的移动破碎矿石生产线和磁选矿石生产线，具备年回收矿石百万吨以上的能力。在此基础上，矿产品公司充分利用本钢矿山资源，因地制宜、深耕细作，积极拓展产业链项目，采取多元化、市场化运营模式，搭建了“矿产品加工支柱产业+矿产品精选加工基地专业公司”构架。矿产品公司从歪头山铁矿固废岩石中筛选辉绿岩，建设辉绿岩砂石生产线。该条生产线建成后，很快引起了辽宁交投资源开发有限责任公司的关注，在经过深入了解后，双方建立了良好的合作关系，为未来业务合作奠定了坚实基础，目前，已参与盘锦高速公路建设。据测算，该条生产线以年产碎石80万吨计算，年可实现利润300万元以上。

矿产品公司具有矿山工程三级资质、建筑施工总承包三级资质、机电安装三级资质、铁路工程电气自动化三级资质。该公司利用特有资质向外拓展，与中冶沈勘工程技术有限公司组成联合体，分别承接了哈尔滨天滋矿业有限公司的尾矿库筑坝、13公里管输工程，同时还参与了牡丹江市智慧渔业产业园建设。

矿产品公司从生产密集型企业积极向环保技术型企业转型发展，倾力打造了储能系统智能制造基地。该项目分为两期建设，总投资20亿元，全部落成后将建成年产值超50亿元的智慧能源生产制造基地。其中，一期投资5亿元，建设一个2Gwh/年储能系统的智能生产制造工厂，并针对储能系统产品特性和需求进行专业的厂房规划、工艺设计、设备布置、智能生产系统组建。二期投资15亿元，规划建设10Gwh/年智能生产制造工厂及新能源汽车动力电池系统和装备智能制造工厂，进行储充换电设备研发、生产及投资运营。

此外，矿产品公司还携手清华环研院积极参与本溪市生活污泥处理项目，旨在以污泥处理项目为起点，逐步开发布局本溪市政方面的长期稳定产业。

从单一产业到多元发展，矿产品公司领导班子通过坚持不懈的改革创新，最终将矿产品公司从依赖、依靠本钢集团，逐步打造成具有年剥岩总量达到4000万吨、年回收铁精矿10万吨、土场回收矿石200万吨、年加工碎石200万立方米、穿凿爆破1000万吨、预裂进米10万米的业内巨人企业，彻底完成了靠输血到自身造血的全过程，从而也实现了矿产品公司从量变到质变的华丽转身，为企业今后可持续发展奠定了坚实的基础。

“党建+激励”凝聚攻坚创效合力 “奖就让人心动，学就学以致用”

一流企业需要一流党建，一流党建引领一流企业。

2021年3月，矿产品公司召开了第一次党员大会，选举产生了第一届党委会委员，党委下设1个党总支、9个党支部，现有党员84名。

矿产品公司新一届领导班子受命于改革攻坚、振兴发展的关键时刻，他们深刻领悟习近平总书记关于“坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的‘根’与‘魂’”的重要论述，牢固树立抓好党建就是最大的政绩的新理念，从解决党建工作薄弱这个根本问题入手，以强化思想政治建设为切入点，重新焕发党员干部和广大职工的士气和斗志。

思想政治工作是一切工作的生命线，也是强根固魂的重要抓手。矿产品公司党委首先在党员中开展“亮身份、作表率”活动。通过建立党员责任区、党员示范岗、党员示范路，一方面让党员在日常工作中为职工群众“打样儿”，另一方面让党员自觉接受职工群众的监督，有力提升了广大职工积极向上的工作热情。

歪头山铁矿二期扩帮工程是矿产品公司的主要生产项目，由于矿岩运输道路基础投入不足，雨天路面积水严重，加上春秋两季矿山路面返浆，原来平整的大道经常变得坑洼不平，给生产运输带来诸多不便。自2019年开展党员示范路活动以来，司机出身的共产党员赵明春积极响应公司倡导的“修路胜于修车”的理念，率先挑起修建党员示范路的大

梁。如今，示范路已经成为矿山的一道风景，彰显出矿产品公司员工不畏困难、敢于拼搏的精神面貌。

为了让党员始终牢记初心使命，公司党委组织全体党员到东北抗联陈列史馆、抚顺雷锋纪念馆参观，赓续红色血脉。把主题党日延伸到本溪东方3家子矿业公司，开展对标先进民企，激发内生动力主题活动。矿产品公司党委还充分发挥思想政治优势，通过骨干带头、项目引导，潜移默化地排解了部分职工心中“等、靠、要”意识，实现了从依赖矿山求生存到依靠矿山谋发展的观念升华。强有力的思想政治工作，使党员发挥出骨干带头和桥梁作用，职工队伍的精神面貌焕然一新，企业的根与魂焕发出新的勃勃生机。一大批优秀职工向党组织递交了入党申请书。近3年，公司党委新发展党员6名，目前拥有30名入党积极分子，其中有14名党务人员。

2023年，矿产品公司深化改革，所属企业合并扩帮剥岩项目，进一步整合剥岩运输能力，作业区拓展至歪头山、南芬两地区区。矿山运输车辆的柴油消耗大，钢联安装维修公司岩矿作业区作业长王兵作为一名共产党员，看在眼里、急在心头。通过实地调研和分析，王兵提出降低油耗的两个方案：一是在运输道路旁新设了一处加油站，既方便了运输车辆加油，又降低了运输成本；二是在运输道路沿途设立一处维修点，以减少回基地修车的次数，此举为公司节约了数十万元的油耗成本。

针对企业技术工人断层、管理人员素质较低的实际，矿产品公司党委深刻认识到，企业发展归根到底靠的是人。

2018年下半年开始，公司党委就积极探索将薪酬分配制度改革与职工岗位成才的激励机制相结合，以“奖就让人心动，学就学以致用”为导向，在职工中开展大培训、大比武，推动从靠制度管人到以文化人的质变。连续开展三届的大车司机安全技术比武成为战斗在运输生产线职工的盛大节日，技术精益求精、安全百分百成为职工共同的追求。参与剥岩生产的大车司机几乎都是外聘人员，通过安全比武，成绩优异的外聘人员可以得到不菲的奖金，连续名列前茅的司机还可以转为公司正式员工。

矿产品公司党委坚持党管干部的原则，实行干部动态管理，形成能上能下机制，对厂两级机关工作人员实行季度测评，考核结果与奖金、干部使用挂钩。调整干部6人次，其中有2名优秀人员走上管理关键岗位。

解决好职工最关心最直接最现实的问题，思想政治工作才具有说服力。

2018年，公司恢复了中断22年的职工代表大会制度，让职工参政议政，通过建立厂长接待日制度以及召开退伍军人座谈会、开展合理化建议等活动多渠道倾听民声，营造出聚精会神抓党建的氛围。

随着企业经济效益的提升和职工收入的增加，企业不断加强了对职工福利待遇的改善，进一步提高了职工的生活水平。一线职工吃饭难一直是矿产品公司领导班子的牵挂。为了让一线职工吃得饱吃得好，从2019年4月起，公司通过整合人力资源，改定点聚餐为定点配餐，将原来的一线工人需要到食堂午餐改为由公司配备专人专车并配备专用保温盒将午餐送到作业现场，此举赢得了200多名一线职工的赞誉。从米、面、油、蛋到绿豆水、西瓜，这些以前想都不敢想的节日福利现在已经成了职工日常“炫富”的谈资；从职工浴池到自来水、采样区的路灯、艰苦岗位配空调，以及助学金、慰问金，这些以前只能听闻的暖心举措现在也成了矿产品公司职工骄傲的资本。

一个个惠民举措，不仅让广大职工看到了一个全心全意为职工谋福利、有担当、解民忧、办实事的领导团队，同时，也大大增加了职工的获得感、幸福感和满足感。

发展是企业永恒的主题，推进党建与生产经营深度融合，让党建引领作用体现在攻坚克难、创新发展的实际成效上，是矿产品公司党委牢牢把握的工作方向。重组后的矿产品公司增加固定资产8000多万元，由原来的13台50吨柴油运输车、租用2台钩机，一路发展成为现在拥有挖掘机15台、潜孔钻机6台、80吨宽体矿用大车65台、大型公路用汽车125台、电动自卸车7台等上百台矿山专用设备，形成比较完善的穿凿、预裂、爆破、采掘和运输工序环节一体化格局，施工现场做到“平、整、齐、直、净”，已经具有小型独立矿山开采的资质和能力。

公司党委大力开展成本攻关党员先锋工程，铲运成本量化到机台，年降低成本160多万元。维修公司共产党员用好用足加计抵扣税收政策，为企业节省税费60万元。购进2台加油车实现大车现场加油，年节省油耗100万元。利用车载取暖设施取代大车空调取暖，自然水取代工业用水等降本增效举措，彰显出共产党员和广大职工的主人翁责任感。公司上下形成了“想干事、能干事、干成事”的可喜局面。

矿产品公司党委领导班子坚持开拓、创新、发展、求实的实干精神，通过5年多的锐意改革，经过不懈的努力，以艰苦卓绝的奋斗精神，以为国家分忧、为矿山服务、为职工造福的使命担当，带领职工连续5年迈了三大步，终于实现了让职工“站起来、富起来、强起来”的奋斗目标，开创了矿产品公司的新纪元，为公司的发展谱写出了新篇章。

“职工的获得感、幸福感、安全感、归属感越来越强，我们就感到无比的骄傲和自豪。”回顾矿产品公司几年来的改革历程，王长军深有感触地说，作为关系着国家安全和国民经济命脉的国有企业，其初心和使命就是为职工谋幸福、为企业谋发展、为国家创财富。接下来，矿产品公司将积极投身到钢铁行业发展新质生产力的伟大实践中，强化创新驱动，构建新优势，积极开创高质量发展新局面。