

# 从委托管理到资产交易

## ——宝武炭材与武汉聚焦精的整合实践

宝武联合重组后,专业化整合策划工作迅速展开。按照“成熟一批,推进一批”的原则,分层分批加以推动。宝武炭材与武汉聚焦精经过2年多的专业化聚焦融合实践,经营规模快速扩大,经营业绩有了明显提升,基地间也取得了真金白银的协同效益。

### 整合背景

宝武炭材的前身是上海宝钢化工有限公司,2018年更名为宝武炭材材料科技有限公司。宝武联合重组前,宝钢化工定位于宝钢集团钢铁主业配套发展的资源利用型产业,是宝钢煤化工产业的核心企业,具有28亿立方米焦炉煤气、75万吨焦油、21.5万吨粗苯的加工能力,拥有宝山、梅山、及苏州宝化炭黑三大生产基地,其中焦油加工能力国际排名第五,国内排名第一。宝武联合重组后,宝武炭材肩负着钢铁生态圈焦油资源、粗苯资源整合和提升附加值的任务,并以中国新型炭材料行业的领先者为目标,从传统煤化工向新型炭材料产业转型发展。

武钢焦化公司是生产冶金焦炭和多种

化工产品的煤化工企业,为武钢炼铁、炼钢等后工序提供冶金焦炭和优质焦炉净化煤气,并从焦炉荒煤气中回收、精制生产化工产品。拥有10座大型焦炉和完备的备煤、炼焦、煤气净化及化工产品回收、精制四大生产系统。焦炭年产能475万吨,化工产品近30万吨。

2017年,集团公司经研究决定将武钢焦化公司的化工板块抽离出来(称为武汉聚焦精),与宝武炭材进行同业务专业化聚焦融合,为打造新型炭材料产业的“单打冠军”奠定规模基础。首先以委托管理的形式进行管理关系调整,在充分尽职调查、资产评估、资产定价后再进行资产交易。

### 整合目标

2017年11月,集团公司召开化工专业聚焦融合推进会,明确指出宝武炭材与武汉聚焦精聚焦融合目标:在业务协同的基础上,进一步推进聚焦融合工作。化工板块聚焦融合工作是贯彻中国宝武“一基五元”战略,大力发展新材料产业的客观要求,也是提升化工业务竞争力、实现集团整体利益最大化的最优路径。宝武炭材和武钢焦化的聚焦融合将以管理关系调整为主要手段,先把

煤精业务划归钢铁主业管理,实现“轻装上阵”,再集聚力化工板块相关要素资源,通过专业化管理,坚持“聚焦向外、融合发展”,着力打造中国宝武碳基新材料的旗舰发展平台,加快实现中国宝武“亿万千百十”战略目标。“亿万千百十”战略目标是指出中国宝武将形成亿吨规模、万亿营收能力,打造若干个千亿元级营收、百亿级利润的支柱产业和一批百亿元级营收、十亿元级利润的优秀企业。

### 整合原则

宝武炭材和武钢焦化在深入学习集团公司整合原则和要求基础上,明确双方的聚焦融合战略意图,制定了整合工作原则。

**战略导向:** 焦油资源控制量从80万吨增至110万吨;增强原料资源优势,有利于碳基新材料产业发展。

**专业化:** 焦油加工、粗苯加工、焦化废水

处理实施专业化管理。

**集团利益最大化:** 实施供应链整合,离线管理整合,削减管理成本;研发整合,提升技术创新能力。

**积极稳妥:** 建立青山基地化工产业可持续发展能力;安全、环保、设备等在线管理属地化部署。

### 整合后的变化

武汉聚焦精经过一年多的聚焦融合后,宝武管理学院邀请部分管理者和员工进行了访谈。在访谈中,他们表示,目前已积极融入宝武炭材管理体系和文化,全身心投入到各项生产经营和改革发展工作中。通过聚焦融合整合推进,公司已实现四个转变。武汉聚焦精总经理陈胜春说:“乘着中国宝武整合融合的东风,聚焦精活过来了。”

**1、从“工厂”到“公司”的转变。** 武汉聚焦精综合管理部部长邢旭辉介绍说:“武汉聚焦精原是武钢焦化公司的一个加工厂。专业化整合后,实现了从‘工厂’到‘公司’的转变,逐步建立了公司的管理模式。”

聚焦融合后,武汉聚焦精以制度为抓手,与宝武炭材财务体系、营销体系、制造体系、工程设备体系、行政体系等开展对接,建立了制度会签流程及规章制度平台。同时,聚焦精在百日计划中也健全了信息系统,完成了武汉聚焦精与集团主干网络的连通以及宝武视频会议系统、智慧工作平台、专项审批流程系统的覆盖,实现了与公司总部与武汉聚焦精日常办公事务工作的信息对接。

**2、从“各自定价”到“一体化营销”的转变。** 武汉聚焦精营销部部长李鹏说:“目前宝武炭材经营管理系统已全面覆盖聚焦精产品销售各环节,产品价格按照宝武炭材价格管理程序进行管理。”

宝武炭材托管聚焦精后,建立了“一体化”营销策略,整体协调营销资源,使直供客户大幅提升。如,沥青、工业产品直供客户供应量由2017年底的52%提高到80%,加

氢苯直供用户供应量由年初的50%提高到60%,加氢甲苯直供用户供应量由年初的42%提高到了60%,硫酸铵在行情非常低迷的情况下,大客户走货量达到80%。

**3、从“亏损”到“盈利”的转变。** 专业化整合过程中,武汉聚焦精强化作业计划管理体系要求,开展质量管理培训和交流。每月对生产问题进行总结,对质量难点开展技术攻关。建立并统一月度及季度各装置辅料消耗数据模块,针对异常数据开展分析,进一步完善辅料成本管理。通过“精细化”生产模式,实现了产品质效并升。生产部长刘小敏说:“与整合前感觉不一样,看的层次也不一样……专业技术打通了,生产产品的数量、质量一年一个台阶。”

**4、从“短期发展”到“长期规划”的转变。** 宝武炭材按照同体系、同标准、同要求、同对待的“四同”管理原则,将武汉聚焦精的安全生产纳入公司安全标准化和职业健康安全体系统一管理,做到同策划、同布置、同检查、同评价。2018年10月份,武汉聚焦精通过危险化学品安全标准化二级企业现场考评。此外,公司还严守法规红线,取得了安全生产、危化品、工业生产、排污许可证、职业操作证等,使合规性运营风险进一步下降。

他们坦言,专业化聚焦融合过程中一定会存在不足。如,在效益提升的要求下,严苛的员工精简通常是要直面的首要问题,而员工工作的负荷增加,事务处理难度增加,都要员工整体素质随之提高。

### 分阶段推进整合

宝武炭材与武汉聚焦精的整合融合按照时间递进关系分为四个阶段:自主推进阶段、集团主导推进阶段、委托管理阶段、资产整合阶段。

#### 1 自主推进 建立协同

宝武炭材接到集团公司将“与武钢有限化工业务的整合”列入2017年的战略任务要求后,双方立即在营销方面和技术业务层面开展了面对面的多次交流与沟通,快速建立营销协同和技术协同,并取得了显著的协同成果。如,在营销方面,宝武炭材与武钢焦化签订了原料和产品市场协同协议,实施跨基地调拨和协同采购,推行化工产品渠道共享,统一定价策略;在技术业务层面,双方互派分管领导带领相关技术业务骨干到对方公司进行技术、业务交流,开展生产对比找差。这些业务协同工作为聚焦融合打下了良好基础。

#### 2 集团主导推进 形成整合框架初案

整合方案是聚焦融合的核心。为快速形成可行的整合方案,2017年10月,集团公司层面组织了整合双方培训交流,陈德荣书记、董事长还在会上多次强调了整合融合工作的重要意义及整合要求。经过系统学习后,宝武炭材与武钢焦化在战略规划部、钢铁业中心通力协助下,快速形成了双方基本达成共识的整合方案。

**策划整合目标。** 为策划好整合目标,宝武炭材和武汉聚焦精都做了较多的前期筹备工作,如在集团公司钢铁业中心的参与指导下,宝武炭材对业务重组开展了整合调研,形成了青山基地化工产业的提质增效方案。武钢焦化开展了固定资产正式入账,优化武汉聚焦精资产负债率,具备独立运营基础。前期筹备工作作为签署委托管理协议快速铺平了道路。

**明确整合阶段目标。** 在集团公司组织统一的行动学习整合计划编制后,宝武炭材与武汉聚焦精共同编制了百日计划、百日计划、年度计划,明确了工作目标和阶段任务。

**百日计划:** 规范操作,平稳过渡。取得武钢焦化董事会的批准,签署委托管理协议,宝武炭材托管运营;确立公司运营机制,准备实施运营。

**百日计划:** 体系覆盖,初现融合效益。启动实施首批快赢项目;实施信息系统建设、管理全面覆盖等工作;集团牵头设计股权调整方案。

**年度计划:** 实现扭亏增盈,实施股权调整,责权利统一。具备条件后,实施股权调整。

**明确工作组织体系。** 在集团公司整合推进领导小组架构下,宝武炭材延伸了整合工作组织体系,建立了聚焦融合工作推进组,分别组建综合协调小组、财务股权小组、人员及维稳小组、许可资质小组,以及业务调整小组。在组织体系中,同时明确了各小组的主要职责及职责单元。

**编制百日计划。** 在确定了整合目标、阶段目标以及组织体系后,宝武炭材快速编制了百日计划,并完成审核和下发。

**推进百日计划,完成阶段目标。** 在各工作小组协同运作及青山基地的大力配合下,宝武炭材按期完成百日计划各项内容,如期顺利实现管理交接。

#### 3 委托管理阶段

**整合调研,确定委托管理原则。** 宝武炭材整合调研后,经过深入分析讨论,策划并明确了四项委托管理原则。分步实施原则是指,首先完成聚焦精整体性委托;后续开展策划股权调整。合法合规原则是指由财务小组、资质许可小组开展财务合规性程序,许可资质合规性办理等。平稳有序原则。委托管理设置过渡期,过渡期内管理切换、业务对接、劳动效率提升、维稳等工作,由委托方、受托方协同推进。持续改善原则是指过渡期结束后,持续开展管理对接工作,研究管理优化和劳动效率提升方案。

**全力以赴,取得百日计划成果。** 宝武炭材在百日顺利完成了签订委托管理协议,并组建新任班子,下发新的组织机构及职责,以及新的对外经济业务授权等一系列工作。

**精心策划百日计划,认真组织实施。** 宝武炭材将整合融合百日计划划分为职能业务、系统覆盖、组织与人力资源、宣传沟通、整合项目管理、股权资产交易、快赢项目、专项任务等八个模块,并相应建立工作推进和沟通机制,如百日计划跟踪表、工作推进会、工作简报等。

在百日计划制定中,也明确了委托管理

的步骤。委托管理工作分为两步,第一步,实现宝武炭材托管武汉聚焦精,宝武炭材按照子公司管理方式,明确对武汉聚焦精的管控要求;第二步,委托管理期内,宝武炭材职能、业务部门与武汉聚焦精进行管理对接,将其纳入宝武炭材管理体系,同时强调配套职能属地化管理,逐步实施管理优化及效率提升。

#### 4 资产整合阶段

**资产整合路径设计。** 宝武炭材对资产整合进行了路径设计,为:诊断评估→固定资产正式入账→整合融合资产注入聚焦精→设计股权调整方案,优化资产负债表→完成股权收购。

**资产整合推进成效。** 宝武炭材以融合为引领,坚持底线思维,加快公司依法合规性建设。化工行业,合规资质要求高。宝武炭材凭借丰富的企业运营经验和专业的管理力量,在整合融合过程中,对武汉聚焦精各项合规性资质进行全面梳理,制定任务清单,并跟踪指导各类资质、证照的办理。2018年武汉聚焦精具备了危险化学品生产企业合法经营各种资质要求,为企业实现可持续发展打下了坚实的基础。

**集中销售采购,实行一体化运作的营销管理模式。** 为了优化市场布局,提升产品综合竞争力,宝武炭材组建跨区域营销团队,推进武汉聚焦精采购与销售渠道的优化,青山基地营销团队成立销售三部,纳入营销体系统一管理。完成经营系统覆盖,实现合同管理、竞价管理、调价管理纳入总部专项审批系统统一管理。

**以系统覆盖为抓手,实现业务与制度对接。** 完成公司法人变更,制定商业计划书,实现责权利统一的经营管理模式。初步完成系统覆盖和制度对接。完成智慧工作平台、宝武视频会议系统、公司专项审批流程系统、欧冶采购平台的开通,完成BPMS工程管理系统和电子考勤系统的覆盖,公司经营管理系统覆盖。

**推进难点分析。** 在资产整合阶段,宝武炭材如大多数整合过程一样也曾遇到过一些难于推进的问题,例如:股权关系处理、人事关系调整、合规性、项目竣工等问题。这些棘手问题的解决难度可能超出了整合初期的预期,这也造成了整合融合推进速度的不确定性。

### 思考与启示

通过聚焦融合的推进,武汉聚焦精体系能力在逐步提升,生产经营能力、抗风险能力明显增强。2018年武汉聚焦精,各项经营指标均创历史最优。公司由“半僵尸企业”涅槃重生,逐步进入良性发展轨道。武汉聚焦精的变化得益于聚焦融合的顺利推进——

#### 1、统一认识助推聚焦融合顺利推进

统一认识对聚焦融合至关重要,武汉聚焦精的聚焦融合工作顺利开展得益于集团领导的高度重视,也得益于武钢有限的全力支持与武钢焦化的高度配合,更得益于聚焦精全体干部员工的高度信任和高效沟通。武汉聚焦精表示,在聚焦融合中,宝武炭材对聚焦精既严厉又爱护,既有目标又有举措,而且实施路径方法也很有效,这是聚焦融合顺利推进的重要因素之一。

#### 2、整合调研是方案形成的坚实基础

为了形成可行性整合方案,整合调研是重要的基础性工作。为此,宝武炭材领导、技术业务骨干跑遍了青山基地各个地方。他们

深入现场,调查研究,上上下下开展深入交流,就武汉聚焦精的产业定位、发展规划等做了充分的交流,使武汉聚焦精的管理层和员工对公司的发展前景充满了动力,也为整合融合方案的制定奠定了坚实的基础。

#### 3、信息系统覆盖促进整合推进速度

信息系统是中国宝武现代化管理的载体,系统覆盖可以有效促进管理理念和业务流程的覆盖,促进内部控制体系能力和执行效率的提升。在宝武炭材和武汉聚焦精聚焦融合中,信息系统覆盖是过程中重要的内容之一。经过信息系统覆盖后,武汉聚焦精的员工表示,信息化覆盖后,经营系统的操控性更好,风险控制性更强,从系统和制度上保护了员工不触碰底线和红线。

#### 4、设置合理的过渡期

宝武炭材与武汉聚焦精的聚焦融合以委托管理为起点,在聚焦融合过程中由于管理、制度、文化的差异,以及人员变动等因素影响,需要设置合理的过渡期。在过渡期内,要

允许新旧制度切换期间的并行,并给予不同管理模式“学、会、熟、精”的过程考虑。

#### 5、加强员工诉求与公司发展相结合的宣传策划工作

在聚焦融合过程中,员工发展与公司长远发展同样是员工关心的核心内容,如何策划和宣传对聚焦融合的推进也十分重要。宝武炭材在聚焦融合过程中,将员工诉求和公司发展相结合,共同策划和宣传,宣传正向、及时,并一贯到基层,避免宣传环节过多、过长,使管理层和基层员工对聚焦融合都有较强的认同感。

#### 6、避免真空无人管现象

在聚焦融合过程中,会涉及很细致的管理,彰显人文关怀,也体现出了管理能力。如,武汉聚焦精党支部在聚焦融合后隶属上海管理,但由于地处武汉,党支部学习容易造成无人管的真空现象。为避免异地管理造成的流程长、操作复杂等困难,宝武炭材进行了属地化挂靠的尝试。