

# 国投罗钾：点燃高质量发展的新引擎

■文 / 国投罗钾 张峰

死亡之海罗布泊，蕴藏着改变我国钾肥严重依赖进口状况的“宝藏”。国投罗钾以科技创新叩开了罗布泊腹地的“宝藏”之门，建成了世界级的硫酸钾生产基地，把罗布泊钾肥变成“中国钾”，一举甩掉中国贫钾的帽子，为我国在全球钾肥市场上赢得了话语权。随着一批批硫酸钾从罗布泊发往全国各地，“钾航母”已驶过二十年征程。

多年前，国投罗钾党委书记、总经理李守江在谈到罗钾未来的发展时说：“对传统的制造业企业来说，唯有创新才能生存，才能成为世界一流。罗钾的创新除了技术创新，还要进行管理创新和商业模式的创新。国投罗钾要坚持需求牵引，创新驱动，打造以钾盐化工为主导，多业并举、立体开发、综合利用的高科技和高成长型的世界一流钾肥企业。”

“十九大”以后，国投罗钾更加坚定技术创新、管理创新和商业模式创新，在管理体制创新上，不断探索，小心求证，但未敢实现大突破。

2019年底，国资委启动了“科改示范行动”，就像一束光照亮了罗钾人的梦想，点燃了改革的激情。获悉消息后，李守江和班子成员研究讨论，坚定地说：

“我们要积极申报，争取入选，要借助改革专项行动推动公司高质量发展。”

2020年3月初，国内疫情得到了有效控制，全员居家隔离还未解除，国投罗钾收到了标有“加急”字样的1号文件，这就是“科改示范行动”入选企业改革方案备案事项的专项通知，这意味着国投罗钾入选了“科改示范企业”，但是更紧急的任务是要在3月底完成备案，这个艰巨的任务就压在了时任企业管理部主任谢响亮的身上，李守江对谢响亮说：“改革方案的重点是通过市场化改革促进科技创新，关键是在体制机制上要创新、要突破，要解放思想。”

入选“科改示范企业”后，公司上下都在思考要往哪儿走、怎么走的问题。国投罗钾亟需明确发展方向和战略定位，党委经过研究讨论，统一了思想，把“以科技创新为引领，建成以技术支撑、人才支撑、品牌支撑、效益支撑，以钾盐资源开发为主导，立体开发、综合利用，多业并举的高科技、高成长型的世界一流钾肥企业”作为公司的改革发展思路和目标。为加强科改工作的组织保障和责任落实，李守江亲自“挂帅出征”，设立“科改示范行动”领导小组，强力推进公司改革工作。

入选“科改示范企业”两年多以来，国投罗钾作为转型升级中的传统制造类企业，从自身实际出发，以“科改示范行动”为契机，点燃高质量的发展新引擎。以持续推动科技创新、激发企业主体活力为主线，坚持问题导向和目标导

向，一系列富有成效的“科改”实践在国投罗钾轰轰烈烈地展开，改革创新成效已初步显现。2021年，硫酸钾产量同比增长21.2%，在服务国家粮食安全战略中展现新作为，为保障国家农业用硫酸钾供应链安全提供了有力保障；营业收入同比增长25.1%，净利润同比增长149%，企业全员劳动生产率达到人均116.9万元，同比增长49.2%。

## “老大难”变为“双先进”

市场化改革“说起来容易，做起来难”，如何迅速转变思想观念，打破改革僵局？只有领导改才能带动员工改。国投罗钾把经理层成员市场化选聘作为市场化改革的重大突破口，牢牢抓住职业经理人制度这“关键一招”，对经理层成员和中层干部全部实行任期制管理。原有经营班子5名成员“全体起立”，面向市场重新选聘5名职业经理人，32名中级管理人员也全部重新聘任。

员工市场化改革关系到社会稳定和公司发展稳定，必须慎之又慎。李守江说：“在疆央企要承担稳疆建疆的社会责任，国投罗钾绝不能把退下来的员工直接交给社会。”为此，公司研究成立再就业指导服务中心和维修中心，建立内部人才市场，培训再就业，确保稳妥实现不胜任员工退出。

说起公司储运部，员工们对过去的一些老问题都摇头。因历史原因，这个部门曾一度是“问题多，老大难，令人头疼”的单位。2021年，储运部在落实员工市场化改革目标中打头阵、当先锋，按照抓管理、推改革、严纪律、破难题的工作思路，率先成立“群策聚力小组”，深入基层调研，围绕班组管理、团队氛围、职能发挥等热点问题，以问卷调查、访谈等形式，共走访员工117人，收集调查问卷88份，征询群众意见44条，形成了《班组长满意度调查问卷及访谈报告》等专项调研报告。针对调研反映出的基层管理薄弱、班组机构碎片化、部分班组长表率作用差、员工纪律松散等问题，专门研究制订了《储运部班长竞聘方案》，并将之前9个班精简为3个班组，班组长由过去的19名精简为11名。先后成立改进和加强管理领导小组和竞聘工作小组，研究配套相关制度，建立了动态的竞争机制，完成了年度岗位竞聘工作，实现了定岗定员，一举由一年前的考核垫底部门变为公司年度先进集体和安全生产先进集体“双先进”。

说起这一变化，公司董事会秘书兼储运部主任王雄兵坦言：正是由于作为公司改革试点单位，有了改革试点这个“尚方宝剑”，他们的改革才有这么大的动作和效果。

在全员竞聘中，3名普通员工在竞聘中脱颖而出任班组长，相关职能序列岗位由37个被压缩至26个，储运部优化人员达21人，由180多人减为159人。储运部试行了工资分配及绩效考核激励试点方案，员工工资按岗位系数和员工岗位匹配系数重新评价对应，薪随岗变，能高能低，并实行了团队绩效和个人绩效双重关联、考核逐级传递的机制。王雄兵称，新的工资分配和绩效考核办法解决了部门局部存在的分配不平衡，激励不到位，导向不清晰等问题，员工的“精气神”发生显著变化，部门的管理水平和工作效率明显提升。

随后，各单位争相开展多轮次、多岗位的全员竞聘上岗，共2189人参与竞聘，其中近400人岗位发生了调整，61人退出岗位。有的班长当了操作工，有的员工当了班长，有的员工从操作工进入了职能管理岗位，有的进入再就业指导服务中心通过培训和竞聘替代了相关劳务岗位，有的落聘后离岗休养或离职。没有竞聘上的员工，有后悔的，但没有

喊冤的。一位落聘员工在发表落聘感言时说：“我从开始就不相信公司会大刀阔斧地、真刀真枪地搞竞聘上岗，最多是走走形式、走走过场罢了。我没有当回事，没想到我是第一个被淘汰下来的。这次竞聘公开公平公正，我心服口服。只要公司再给我机会，我会倍加珍惜。”

## 跳出罗布泊，走向全国

国投罗钾是世界上最大的硫酸钾生产企业，建有年产150万吨硫酸钾生产装置和年产10万吨硫酸钾镁肥生产装置，曾两次获国家科技进步一等奖。2021年国投罗钾顺利通过制造业单项冠军示范企业复评工作，还获得国家级高新技术企业称号。

国投罗钾从诞生就有创新的基因，为进一步提升科技创新能力，国投罗钾勇破科技创新“肠梗阻”，突破重重压力，选聘2位行业内技术专家作为独立董事进入董事会，这是非上市公司科改企业的一个创举。并在原技术中心的基础上，整合现有研发资源，优化机构设置，重新组建了技术中心，较一般部门的层级高半级。

要想创新，第一条就是不能循规蹈矩。走老路到不了新地方，只有不停歇的脚步才能支撑梦想。作为硫酸钾航母的掌舵人，李守江时刻都在思考着国投罗钾的未来。“仅靠现有的产品结构是无法支撑罗钾高质量发展的，必须紧跟时代的步伐，建立新型肥料研发平台，构建新型肥料产业链”。想到这里，李守江找来了雷光元、冯立、杨玉明、董广峰等市场规划部和技术中心的负责人，安排部署成立考察小组，走访了新型高效肥料需求较大的四川、两广、江浙等地，并与相关研究机构及农业院校，探讨交流了新型肥料技术研究应用和工作站的建设思路，研究制订了工作站成立方案和构建新型高效肥料上下游产业链方案。

2021年，国投罗钾围绕新型高效肥料上下游产业链，在四川成都建立了西南工作站，建立柑橘试验示范基地，在研发特种钾肥、作物专用肥等新型肥料的同时，进行相关田间肥效试验和示范推广，为新产品开发提供技术支撑，辐射带动新型高效肥料研发成果的转化应用，在基地开展测土、施肥、疏果、除草等土肥、植保等相关农化服务工作。

2022年1月，与四川省农资集团共同出资设立国投（四川）农业科技有限责任公司（简称“国投川农科技公司”）在四川成都正式注册成立，打通产业链条，共同开展新型高效、高附加值肥料的研发和市场开拓，实现了上下游产业链协同增值。3月，国投川农科技公司在成都举办了首次新品发布会。发布会上展示的最新含海藻提取物、含螯合微量元素、含矿源黄腐酸等7种新型功能性肥料的研发理念及应用技术得到在场嘉宾的高度关注与广泛认可。

截至目前，国投罗钾已实现速溶硫酸钾和黄腐酸型硫酸钾及全水溶硫酸钾等10余种新产品的研发上市。

## 集智攻关，破解难题

罗布泊盐湖罗北地层地质年代研究及深部卤水资源调查项目是目前罗布泊钻取芯率最高的千米深钻。

罗布泊地区春季是大风季，大风经常是一刮起来就是好几天。突击队成员分三班日夜坚守钻探现场，不管是刀割般的风沙还是寒冷的夜晚，都没有影响科研人员坚守工作岗位、努力工作的身影。

5月中旬开始气温回升很快，钻探现场最高气温在6月初就达到了40℃以上。由于太阳辐射很强，钻探现场的科研人员在太阳暴晒下无处可躲。为了按时完成工作进度，在做好个人防护及简单防中暑措施的情况下，科研人员顶着

烈日坚持施工与岩心整理封装，挥汗如雨却难掩收获高质量岩心的喜悦。

钻探施工过程中碰到的最为困难的技术问题是塌孔和钻孔发生倾斜。在钻进到150m时已经发生了多层地下水渗漏并无法堵住的问题，先导孔在继续施工到250m过程中又出现了孔斜超过设计规定的问题。地下含钾卤水是非常珍贵的资源，在施工过程中成了影响工作进展的“拦路虎”。参与项目研究的赵亮亮、马宝成研究提出了泥浆稠化、改变配比等不同的方法。经过数次试验，他们终于解决了盐类矿物晶间含水层及碎屑颗粒含水层的渗漏问题，并如期完成了设计的1000m钻探深度，为进一步开展中深部卤水资源调查研究获得了珍贵的岩心材料。

项目研究团队基于岩芯编录、钻井液成分现场分析及物探测井等工作，初步建立了钻井地层序列并对含水层组进行了划分，这为后期进一步开展中深部卤水资源潜力和可采性评价工作奠定了坚实的基础。

## 引才聚力，科技创新

“上无飞鸟，下无走兽，便望极目，欲求度处，则莫知所拟，唯以死人枯骨为标志耳。”这是《佛国记》中记述的情形，描述的就是“死亡之海”——罗布泊。这样的环境下，国投罗钾始终面临着“招聘难、招聘高层次人才更难”的困境。

为打破这一困境，国投罗钾制定和实施科学的选拔培养制度，鼓励优秀科技人才脱颖而出。同时，制定高层次人才引进办法，重点引进适合领衔重大工程建设、重大科研任务，能够带领团队实现关键核心技术突破的项目管理、产品研发等专业技术人才及解决关键技术问题的高技能人才。

在国投罗钾，员工人人以参与科技创新为荣。新近设置的创新奖、专利奖、科技成果转化奖励等科技创新激励制度，能让参与者拿到“真金白银”。对重大专项任务、重大科技创新项目核心团队工资总额等实行单列管理，为急需的科技人才设立“工资特区”。同时，为培养人才留住人才，国投罗钾建立总师、主任工程师、首席工匠、技能大师等人才培养机制和晋升通道。

李守江说：“设立‘工资特区’，就是要让我们的科技人员克服急躁情绪，不急功近利，静下心来搞研发。”

目前，国投罗钾已形成了较为完善的涉及盐湖资源开发工艺技术及关键设备自主研发的人才队伍。引进和外聘包括1名中国工程院院士、6名国务院政府特殊津贴获得者在内的17位高层次人才。副总工程师陈新是国投罗钾从长沙引进的高层次人才，由他负责的“水平井与竖直井联合采卤工艺研究”项目，在国内同行业内水平井开采技术应用上还是空白点，有企业先行开展相关试验工作，就有可能填补该空白，成为技术应用的创新点，并在行业内处于领先地位。陈新介绍道，“这个项目从提出很短时间就立项了，这里的研发环境和氛围非常好，我们只顾埋头搞研发，不用操别的心。”

李守江表示，国投罗钾将继续以“科改示范行动”综合改革为契机，坚持以科技创新引领高质量发展，立足罗布泊盐湖资源，不断在新产品开发、产业链延伸、资源综合利用及智能制造等方面加大科技创新力度，推动公司实现更高质量发展，打造世界一流硫酸钾航母，实现从传统制造型企业向卓越的现代化企业逐步转型，以罗钾一域之光为国投集团全域添彩。E

（文章来源：《国投集团》；  
编辑时有改动）



国投罗钾采盐船