

太钢经济与管理



■ 关于国有企业深化改革的思考

■ 财务公司产业链融资业务模式设计与搭建

3
2016

EAP——员工心理援助计划

EAP——员工心理援助计划是指企业通过为员工提供诊断、辅导、咨询等心理服务，帮助职工调节和解决心理问题。

太钢 EAP 理念导入 —— 强化干部职工的心理健康意识

对全公司工会系统工作人员进行心理学基础知识与 EAP 实务培训

太钢 EAP 组建队伍 —— 形成贴近职工的工作网络



构建三级 EAP 工作团队



太钢 EAP 系统设计 —— 符合太钢实际的 EAP 系统

推行“1+1” EAP 模式：“1”个系统包含心理调查、EAP 规划、宣传促进、心理培训、心理咨询、效果评估 6 个核心模块；“1”个 EAP 专项服务，即与组织管理融合，为特定人群提供专门化服务。

太钢 EAP 系统载体 —— 关爱小屋



太钢 EAP 系统载体 —— 心理沙龙

钢企改革正当时

随着国家供给侧结构性改革“三去一降一补”工作的推进,钢铁企业迎来了转型发展的契机,做得好,凤凰涅槃、浴火重生,企业会焕发出更加强大的生命力;做的不好,只能靠天吃饭,最终难免落得日渐式微、难以为继。

国有企业做好供给侧结构性改革,关键要激发出内在动力,而实施体制机制改革是抓手。在充分竞争的市场环境下,国有企业具有管理基础扎实、人才储备充分、设备设施先进等先发优势,但是更存在机构臃肿、人浮于事、效率低等弊病,而造成市场竞争能力不强,难以取得市场竞争优势的问题。

通过体制机制的改革,实现组织的精简高效、责权清晰、奖罚适当,营造出管理人员敢于干事担当、技术人员勇于创新突破、岗位人员善于精工细作的氛围,激发出全体员工干事创业的热情,才能真正挖掘出企业的潜力,把国有企业的先发优势转化为市场竞争优势,进而在市场上有所作为,成为市场竞争的强者。



03

季刊/ 2016

CONTENTS

总第 130 期

TISCO ECONOMY & MANAGEMENT

卷首语

- 1 钢企改革正当时

视点

- 4 关于国有钢铁企业深化改革的思考

苏伟中

管理研究

- 6 钢铁供给侧结构调整要改革与发展并重

《中国经济时报》

- 9 全方位把握企业全面风险管理

杨 芳

- 11 钢铁企业信息安全 TMI 模型研究

崔新亮

- 14 我国钢铁行业技术创新发展趋势及方向浅析

《冶金经济与管理》

经营之道

- 16 财务公司产业链融资业务模式设计与搭建

财务公司

- 20 国际货物贸易法律适用的比较分析

刘 勇

- 24 太钢集团开展互联网金融可行性浅析

刘书越

太钢经济与管理

管理实践

- 27 提质降本增强企业竞争力
河钢唐钢不锈钢公司
- 29 正确理解和践行太钢企业文化
罗玉田

管理创新

- 31 整合型管理体系的构建与实施
孙俊如
- 34 违标行为的心理探究与超前预防
禹金惠

管理动态

- 36 行业管理动态
- 36 太钢大事记
- 封面 厂区风景 摄影:李先明
- 封二 工匠精神
- 封三 闻新则喜 闻新则动 以新致胜

主办单位:
系统创新部

编辑部:

主 编:高祥明

副 主 编:杨连宏

责任编辑:单祥林 苏伟中

段子龙 郭新宇

杨雅芹 赵晓梅

编辑出版:

《太钢经济与管理》编辑部

编辑部地址:

尖草坪2号系统创新部

邮政编码:030003

电 话:0351-2136756

传 真:0351-2137805

电子邮箱:

tgjygl@tisco.com.cn

印 刷:

钢新印刷厂

出版日期:

2016年8月30日

关于国有钢铁企业深化改革的思考

□ 苏伟中

国有企业是国民经济发展的中坚力量,是我们党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础。自改革开放以来,国有企业通过不断的改革创新,市场竞争能力不断提升,已成为国民经济的支柱。但是,国有企业同时也存在机制僵化、活力不足、竞争力下降的问题。如何提高国有企业的竞争能力?答案是深化改革。

党和国家对国有企业的改革非常重视,2015年,中共中央和国务院联合下发了纲领性文件《关于深化国有企业改革的指导意见》。此后,又陆续下发了一系列配套文件。近日,国务院组织召开了全国国有企业改革座谈会。近期,国务院国资委对推进国有企业改革进行具体部署,并选择试点积极推进。深化改革正在成为国有企业转型脱困的重要举措。

当前,国有钢铁企业面临着产能过剩、负担过重、机制不活等前所未有的困难,这为改革提供了内在的动力。可以说,积极推进改革是钢铁企业实现转型脱困、提高竞争力的必由之路。钢铁企

业如何深化改革,激发活力,提高竞争力,笔者结合实际情况,提出以下建议。

一、推进体制机制创新,增强企业活力

体制性机制问题是影响国有企业发展的重要障碍。钢铁企业必须要加快现代企业制度建设,不断深化管理改革,通过对标管理等方式持续提升管理水平;完善有利于释放灵活性与激发积极性的激励约束机制,公平的与民企、外企竞争,在公平竞争的基础上实现盈利。

1、实施科技创新、激发科技人员的积极性

创新是解决钢铁行业发展动力问题。依靠规模扩张的发展方式已经不能适应当今国内外发展环境,必须转向依靠创新驱动,才能实现钢铁工业转型升级。在减量的背景下,钢铁企业的竞争能力体现在产品的品种和质量上,给用户提供高性价比的产品,赢得用户认可取得竞争优势的关键,所以必须要加大研发投入,提高科技人员的积极性,采取技术入股、期权激励等方式,促进科

技成果转化,激励科技人员的创新热情。为了为进一步激发广大技术和管理人员的积极性和创造性,促进国有科技型企业健康可持续发展,财政部、科技部、国资委制定下发了《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》。2016年,酒钢上半年实现盈利,科技创新功不可没:酒钢完善科技创新体制和激励机制,组建由集团公司、科研院所和科技人员共同持股的混合所有制科技公司;实行技术专利入股、科技创效提成等多种激励方式,以市场化机制开展科研攻关、科技服务和科技成果转化。出台《科技人员奖励办法》,实行研发机构“基薪+创效提成”薪酬改革,对科技成果实施重奖,极大地调动了科技人员创新创效的热情。

2、实施管理变革,提高运营效率

钢铁企业作为劳动密集型企业,提高劳动者效率是提升企业竞争力的重要因素之一,所以必须要加大力度,推进三项制度改革,破解国有企业大锅饭的难题。一是子公司总经理的市场化选聘,市场化选聘有助于解决近亲繁殖问题,有利于选拔懂管理、有专长的外部人员进入企业内部,改善公司经营绩效。二是建立员工能进能出的机制,通过市场化的机制,解决内部封闭的问题,实现人员的双向进出,打通冗员横向调剂和不合格员工退出通道。三是要对总部机关实施改革,建立对子公司的不同管控模式,打造价值创造型总部。宝钢集团、首

钢集团、华菱集团以及武钢集团都已经实施了总部改革,效果良好。四是充分利用信息化手段,促进工业化与信息化的深度融合,通过实施信息化,提高企业管理和运营效率,尤其是要建立适应柔性生产制造、适应与顾客互动的信息化系统,使用户能够查询产品订单的执行情况,提高服务用户的能力。

二、进行商业模式创新,寻找新的利润增长点

2016年上半年钢铁行业产能利用率不足67%,远低于79%-82%的合理区间,产能过剩问题突出。化解钢铁产能过剩将是长期的艰苦的工作。国有钢铁企业在调结构、提品质的同时,也必须加快转型的步伐,开拓新的业务领域,寻找新的利润增长点。

在商业模式创新上,核心是寻找新的市场空间和新的盈利点。德国蒂森克虏伯公司持续推进专项,实现了华丽的转身,效果显著;国内宝钢、首钢的多元产业都取得了较好的成效。宝钢、首钢的金融产业都成为支撑两个企业发展的重要支柱。

钢铁企业应考虑从自身的实际出发,大力发展环保产业、信息产业、物流产业以及城市服务产业。这些产业,都是钢铁企业多年积累起来,有成熟经验、且市场需求旺盛的产业。钢铁企业可以通过资源再整合、产业链延伸,由内部走向外部,逐步扩大市场占有率。

三、积极处置长期亏损企业,实现企业止血减亏

钢铁企业内部都存在着大量的亏损企业。有些企业长期亏损,且扭亏无望,是钢铁企业的出血点,严重影响着钢铁企业自身的健康。所以,钢铁企业要持续健康发展,必须要止住出血点,果断实施改革,实现良性发展。

李克强总理指出,国有企业要瘦身健体。近期国务院办公厅下发文件《关于推动中央企业结构调整与重组的指导意见》,指导意见指出:“要加大清理长期亏损、扭亏无望企业和低效无效资产力度。通过资产重组、破产清算等方式,解决持续亏损三年以上且不符合布局结构调整方向的企业退出问题。通过产权转让、资产变现、无偿划转等方式,解决三年以上无效益且未来两年生产经营难以好转的低效无效资产处置问题”。这为钢铁企业处置扭亏无望企业指明了方向,国内的中铝集团、中冶集团等都进行了有益的尝试,且取得了较好的成效,促进了企业的发展。所以,钢铁企业必须加快不良资产尤其是僵尸资产、长期扭亏无望资产的处置、大力整合企业各类生产要素,持续提高生产要素利用效率。

四、积极稳妥解决历史遗留问题,降低企业负担

国有钢铁企业大都承担着大量的企业办社会职能,如“三供一业”、医院、教育机构、离退休人员管理、消防、社区管理等等。这些企业办社会职能不仅加重了国有企业的负担,而且由于没有与社会接轨,也造成了服务水平较差、职工不满意等问题。国家非常

重视企业办社会职能的移交,已组织完成了,国有企业办学校的移交。2016年3月,国务院下发了《加快剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题工作方案》,要求加快推进国有企业办社会职能的移交分离工作。近日国务院国资委又召开会议对“三供一业”移交工作进行部署,要求在2018年完成“三供一业”的移交,在2020年底前,完成其他企业办社会职能的移交或分离改制工作。钢铁企业应抓住这次机遇,积极行动,全面完成企业办社会职能的移交,切实降低企业负担,公平参与社会竞争。

2016年上半年,钢材市场需求有所好转,钢材价格有所回升,钢铁企业的效益也相应有所改观,但钢铁产能过剩的局面短期难以改变,钢铁行业将长期在低价格中运行。钢铁企业必须把深化改革作为提升竞争力的重要措施,积极推进落实。

作者信息:

苏伟中,男,经济师,太钢系统创新部部长助理。

钢铁供给侧结构调整要改革与发展并重

□ 《中国经济时报》

钢铁行业是我国供给侧结构调整的战略重地,正面临着复杂严峻的经济形势。按国务院最新要求,全行业将在5年内继续压减1亿-1.5亿吨产能,相当于目前总产能的1/10。行业脱困任务和产能压减任务都十分艰巨。钢铁供给侧面对的是企业生存的现实问题与行业未来的发展问题相互交织的现状,行业大变革必须做到改革与发展并重。

一、供给侧结构调整是解决钢铁业突出问题的有效途径

我国钢铁行业产能过剩情况严重,2015年产能利用率仅为71.15%。在此背景下,全行业正面临两大突出问题:钢企业主业亏损,经营十分困难。2015年,中钢协统计的大中型钢企平均销售利润率跌至零下; 利税同比下降101.2%; 亏损面为50.5%,同比上升33.67个百分点。出口贸易摩擦加剧。2015年,我国共发生139起钢铁国际贸易摩擦事件、涉及28个国家和机构, 分别比2014年增加了55起事件、13个国家和机构。

钢铁行业面临的两大突出问

题,表面看是由产能过剩引发,实则是供需不匹配所导致。实施供给侧变革是根本性解决问题的有效途径。两大现实问题的突出表现真实反映了我国钢铁行业长期以来未能突破的“大而不强”痼疾。问题的解决需要同步推进两项任务:其一是改革供给侧的低效结构,其二是转变传统的粗放发展模式。这两项任务必须在供给侧结构调整的大背景下同步推进。市场结构的优化需要政府和市场共同发挥作用,同时,市场中的企业也要积极转变发展模式。具体到供给侧的微观主体,钢企的变革就是要提升自身适应市场需求的能力,将“重产、轻需”和“重量、轻质”的传统供应观转变为“重需、重质”的全新供应观。

二、促进钢铁供给侧结构调整要做到改革与发展并重

促进钢铁供给侧结构调整,既要把解决当前现实困难作为突破口,也要以实现行业竞争力提升和长期发展为目标。

(一)抓住国企改革契机,提高钢铁行业资本流动性,优化供给侧微观结构,解决总量过剩难

题。钢铁行业供需不匹配最显著的表现是总量供给过剩,停产或半停产的企业越来越多。畅通“僵尸”企业或“僵尸”产能的退出之路是当务之急。

1、亏损钢企只是产能“停下来”而非“退出去”,钢铁行业的产业组织结构需进一步优化。此轮钢铁行业的下行形势始于2011年第四季度,持续至今已有4年多时间。其间,亏损企业的数量不断增加。在此背景下,钢铁行业本可以开始新一轮的优胜劣汰,但现实恰恰相反,行业集中度在严峻的市场形势下反而呈现下降趋势。2015年,我国粗钢产量前10名企业的产业集中度为34.2%,与2014年和2013年相比分别下降了0.8和5.2个百分点。相当一部分已经亏损或接近亏损边缘,至少是主业亏损的钢企仍在维持运营。一些停产的钢企只是生产线“停下来”,而非产能或企业“退出去”。

2、钢铁行业组织结构难以有效优化,主因之一是制度制约下的资本流动性较差,尤其是跨地区、跨所有制流动,导致越来越多“停下来”的产能无法实质性退出,成为“僵尸”状态。因此,我国钢企的兼并重组主要是在民营企业之间、省内国有企业之间和央企之间进行。

目前,我国大中型钢企的亏损面已超过50%,全行业的亏损面数据更高。据统计,我国目前有钢铁生产企业500多家,其中民营钢企400余家。按60%亏损面计算,约有300余家钢铁生产

企业亏损,越来越多的钢铁生产线处于停产或半停产状态,也就是“僵尸”状态。300余家亏损钢企能否扭亏关键看市场。从产业集中度角度考虑,要将目前我国钢铁行业的产业集中度从34.2%提高到50%,前十大钢企的产量应达到2.75亿吨左右,需要比目前提高合计产量1.27亿吨。2.75亿吨粗钢产量接近于目前我国14家粗钢年产量在1000万-2000万吨钢企2015年的产量之和。我国500余家钢铁生产企业中,产量超过500万吨的只有33家。按照国务院最新治理钢铁过剩产能目标:从2016年始,用5年时间再压减粗钢产能1亿-1.5亿吨。不论从哪个角度分析,我国钢铁行业兼并重组的任务还十分艰巨。钢铁行业“僵尸”产能如果仍然维持生产线停下来的状态,钢铁业的组织结构就难言优化。

3、将组建国有资本投资、运营公司与提高钢铁行业资本流动性相结合,有效解决行业组织结构优化难题。随着亏损时间的持续,一些规模较小的民营钢企会以破产清算的方式直接“退出”,绝大部分大中型钢企或其下属单位、一定数量的较小规模民营钢企将会以重组方式“退出”。解决资本流动性问题的时间已经非常紧迫。

基本思路:尽快组建跨省份、跨央地(央企、地方国企)的钢铁行业国有资本投资、运营公司,真正实现向“管资本”转变,要关注国有资本的长期和整体收益,而不再刻意强调国有资产在单个项

目中的短期保值增值。这样的制度设计,既能够破除钢铁行业资本跨区域流动的障碍,也将有助于解决国有资本的退出以及跨所有制流动难题。

(二)从严格规范市场秩序和引导供需合作模式创新为重点,促进新常态下的行业发展实现供需匹配要“两条腿”走路,既要优化供给侧微观结构,也要进一步拓展消费市场。从供给侧发力拓展市场,可从治理和创新两个方面推进。

1、严格规范市场秩序,重点整治非法、违规钢材产品供应,为合规产品腾出市场空间。近年来,我国对钢铁市场加大了整治力度,取得了明显成效,但依然存在非法、违规现象。非法现象没有被杜绝,一些不具备资格的企业仍可非法生产;税收、环保、用工监管存在漏洞,少数钢企为降低生产成本而采取偷漏税、偷排放、将工业固体污染转为气体污染、降低用工标准等违规手段。市场秩序不规范导致生产违规、质量违规、纳税违规的“三违产品”依然能够销往市场,破坏了市场的公平原则,挤占了正规企业合格产品的生存和发展空间。

市场治理的基本思路:杜绝地方政府对统计外钢铁产品的“不作为”,以完善生产监管和严格规范上游钢铁生产加工、下游建材应用标准为重点,沿产业链多环节治理,让不合规钢铁产能、不合格钢材产品没有市场空间。

2、以满足市场需求为核心找准钢铁行业供应短板,引导供需

开展合作模式创新,提升高质、高效钢材的国内、国际供应能力。此轮钢铁产能过剩也具有结构性过剩特征,技术含量较高的特殊钢市场供应短缺,很多应用于特殊领域、专业领域,具有耐高压、耐高温、耐低温、抗腐蚀、轻量化等功能的合金钢仍然以进口为主。从国际市场看,我国出口的钢材主要是“大路货”,钢企出口的模式特点是“大规模供应、低价格制胜”。产品能够迅速抢占国际市场主要源于价格优势,品质能够满足当地市场的基本要求,但在质量、品种或服务方面缺乏独特优势。而且,由于技术含量不高,国内供应充足,同质化竞争不可避免。

综合分析,我国钢铁行业的供给侧存在技术短板:在很多特殊领域、专用领域存在技术短缺或空白;行业的传统思维是规模导向,大型钢企不注重规模小、门槛高的高精尖细分领域,形不成差异化发展,造成了产能结构性过剩的局面;在短缺环境下形成的客户服务意识不强,产品的针对性和灵活性不足,很容易被同类产品替代,再加上上游钢企之间竞争激烈,上游与下游客户之间也难以形成紧密的合作关系。

解决问题的基本思路:转变传统的单一规模化供给思维,将规模效益与差异发展相结合,实现做精做强。要做到有“退”有“进”,在退出过剩产能的同时也要针对供应短板加快创新突破,进入高质、高效钢材产品领域。鼓励钢企积极与国内外客户开展以

问题为导向的技术合作,强化设计、研发、加工、售后等配套服务,增强产品的功能性、独特性和灵活性,通过品种、品质、服务“三制胜”保持竞争优势,巩固老市场、拓展新市场。

三、政策建议

(一)明确钢铁行业减量化发展方向

坚持减量化的基本原则不动摇,尤其是钢企间的重组要确保产能实质性削减而非几家企业的简单加总,培育“重需、重质”的全新供应模式就不能走规模导向的老路。要在有减有增之中实现行业结构优化和供需再平衡,不能一味强调减少,不能一刀切式限制符合未来需求和结构调整要求的“量”;“减量”包括减少粗钢总产量、以“僵尸”产能为代表的低效产能、“僵尸”企业以及富余人员;“增量”是指增加具有高标准、差异化、个性化特征的产品,高质、高效产能以及更高素质的从业人员。引导企业在由“量”向“质”的转变中进行结构调整,通过差异化的品种、品质、服务决胜市场。

(二)组建跨省份、跨央地的区域型国有钢铁投资、运营公司可将钢铁结构调整与实施国有资本管理体制改革相结合,组建几家跨省份、跨央地的区域型国有钢铁投资、运营公司,同时探索混合所有制改革。我国拥有若干钢铁基地,发展形成了多个钢铁大省,又多点成面形成了几大各具特征的供应区域。每个区域都拥有不止一家在本地地方发挥支柱作

用的国有钢企。这些国有资本具有进一步整合的基础。在组建之前可由国家资产管理部门和行业管理部门牵头,开展以企业为主的专项调研,保障组建的科学性和可行性。组建方案,要做到两个充分:充分考虑以管资本为主的组织架构设计、充分考虑组建后不良资产的统一处置问题,为组建后的进一步改革和结构优化调整打下良好的基础。组建投资、运营公司只是改革的第一步,接下来还要推进国有性质的“僵尸产能”退出以及大中型钢企的创新发展,积极探索国有钢企与具有较强竞争力的民营钢企、与在高精尖合金产品领域已形成一定能力的民营钢企之间的混合所有制改革。打破省份的界限和所有制的界限,在区域内进行资源的优化配置,将有助于降低改革成本和形成全行业的差异化发展。

(三)支持民营钢企间以总产能缩减为特征的兼并重组考虑我国钢铁行业中的民营钢企数量较多,其中又不乏有较强竞争力企业的现状,应支持民营钢企间的兼并重组。充分发挥市场的决定性作用,对于低效产能不再以救助为主,而是支持有实力的民企开展重组工作。政府的工作重点是保障重组过程的有序开展以及政策引导。

(四)严格供和需两端监管

形成政府、市场与社会的多元化治理。在非法、违规钢材产能密集区建立不同政府部门间的协调监督机制;发挥行业协会在中央政府与企业间的沟通职能,形

成正规企业联合抵制非法产能的行业风气;发挥新闻媒体等社会主体的舆论监督作用,形成广泛的社会监督体系。进一步规范废钢(“地条钢”原料)回收、加工、利用市场,严格监督农村建筑、具有公益性城市建筑(“地条钢”主要消费市场)等领域的钢材产品质量,有效打压非法、违规产能的市场空间。建立非法、违规钢铁产能集聚区“黑名单”,避免这些产能关闭后“死灰复燃”。进一步完善生产环节监管体系,重点从动态环保监管、税收监管、用工监管三个方面整治违规生产。

(五)引导供需企业联合创新,攻克供应短板

财政资金支持的主体应以钢铁研发平台为主,可以是企业建立的研究机构,也可以是第三方建立的公共平台。鼓励钢铁下游消费企业和上游生产企业联合参与同一项技术的平台研发,以稳定的需求激励传统钢企开拓新兴市场。重点支持机械制造业对外依存度高的钢材原材料,包括核心零部件以及汽车、船舶、家电等行业必需的特钢和轧钢新产品的技术研发,突破高尖端产品国产化瓶颈。

一、背景

当前全球经济仍存在较大不确定性,美国经济得益于国内消费和投资的强劲增长,复苏的可能性较大;欧洲经济复苏动力仍不足,欧元的不确定性与英国脱欧倾向加强了经济不平稳性;日本经济面临增长放缓和通胀下行的局面,短期内仍面临挑战;新兴市场经济没有明显的复苏迹象,中国经济的主基调是去产能、去库存、去杠杆、降成本和补短板。

为应对日趋复杂严峻的经济形势,进一步防范经营决策和执行风险,实现公司持续、健康、稳定发展,集团公司按照《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》、《中央企业全面风险管理指引》等政府监管要求,制订了全面风险管理指导意见。同时集团公司配套制定下发了《全面风险管理制度》,策划并下发《集团公司年度全面风险管理工作方案》,明确全面风险管理年度工作具体项目,要求集团各单位快速响应市场变化,主动开展风险防范工作。

二、管控重点

1、规范子公司法人治理结构运作。牢固树立依法治企的核心思想,全方位对国家、各级监管机构颁布的法律、法规、政策、规定等进行识别,实现依法决策,依法经营管理,依法维护合法权益。

2、识别解读法律、法规、政策、规定,全员宣贯。集团公司统一组织各专业部门对法律、法规、政策、规定等进行识别解读,特别是对新颁布的涉及企业生产经营管理方面的

进行综合提炼,充分利用公司信息平台,采用多种形式进行全员宣贯。

3、完善子公司法人治理结构,实现规范运作。要求各子公司按照《太钢集团子公司法人治理结构及责任体系》规定,明晰权责,持续完善法人治理结构。

4、建设完善规章制度体系。公司以固定资产项目投资、采购、营销为重点,组织进行系统性的制度架构梳理与顶层设计,补充修订完善规章制度体系,着力解决公司存在的系统不健全、程序不完善、合规有偏差等问题。继续优化改进规章制度管理流程。

5、各子公司根据自身业务特点,结合实际情况,认真梳理与自查分析本公司规章制度建设和运行问题,及时补充修订完善内部规章制度。各子公司根据自身业务特点,结合实际情况,认真梳理与自查分析本公司规章制度建设和运行问题,及时补充修订完善内部规章制度。各管理业务部门,按照公司的统一要求,编制部门管理手册,指导和规范部门的主要管理、业务流程和基本操作要点。

6、坚持合规经营的基本原则。要求各子(分)公司严格按照法律法

全方位把握企业全面风险管理

□ 杨 芳

令法规、监管要求及公司各级规章制度,对业务操作、管理活动过程的执行监管、责任追究等内部控制环节进行整体强化,实现公司健康有序的生产经营,保证公司良好履行社会责任及对利益相关方的承诺。

三、管理推进

为确保集团公司全面风险管理体系的稳步推进,公司提出“从内向外,由大到小,从重至轻,试点建设,分步覆盖”的实施思路。其中,“从内向外”是指从集团公司钢铁主业核心先行开展;“由大到小”是从销售收入占集团收入的权重比例大的子公司先行开展;“从重至轻”是按照经过分析评估经营风险比较大的单位先行开展,分别选取生产型、贸易型、资源型、多元发展型单位定制化建立风险管理体系,用3-5年时间实现全集团公司全面风险管理体系的全覆盖。

1、强力主导推进以内控为核心的风险管理模式,实现公司管理的控制制度化、制度流程化、流程岗位化,夯实公司基础管理。在风险管理体系建设过程中,在业务流程上涵盖了8个公司层面流程:发展战略、组织架构、人力资源、社会责任、企业文化、风险评估、信息沟通、内部

监督;12个业务层面流程:销售业务、采购业务、生产与存货、研究与开发、工程项目、资产管理、业务外包、资金活动、全面预算、信息系统、合同管理和财务报告。

2、持续完善全面风险管理体系的建设与改进,增强全员风险管控意识,提升风险管控水平。要求各子(分)公司根据公司下达的参考风险库、公司重大风险提示、专项风险提示及典型风险案例,对本单位所涉及的生产、经营、管理等业务活动开展风险识别。初步确定高、中、低风险级别,建立本单位风险库。各分子公司识别的高风险级别业务报公司备案,公司将组织各专业管理部门进行评估审核后纳入公司风险库。

3、根据经营性质及业务管理能力,明晰了各单位履行的相应风险管理职责。同时,对于安全、生产、质量、设备等专业风险管理,明确由专业部门牵头进行,将风险管理的要求融入各项管理体系中,对业务风险进行防控。

4、强化财务、资金、销售等专业风险管理,注重重点业务的过程管理和业务操作风险。在包括采购、生产、销售环节在内的全流程分子公司,全面导入落实集团公司风险防控理念,实施以财务风险防控为核心的风险管理体系建设模式。

5、加强环保风险管控。2015年,是新环保法实施的第一年,面对政府、社会愈加严格的环境保护和节能减排要求,公司密切关注环保相关法律法规标准的变化动态,及时解读、比对并纳入或转化成公司的相关制度和管理要求,通过开展合规性自查自纠、隐患排查、风险提

示、环保项目推进、环保监察等一系列工作,全面降低或消除环保风险。各方协同,积极协调沟通,应对地方环保部门连续性、高密度环保监察。定期编制并发布环保风险监控报告,根据风险等级与类型进行及时预警及风险提示,并对预警信息进行专业监察与协调跟踪处理,确保公司全年环保风险整体受控。

6、稳步持续提升公司能源管理体系能力,保持生产技术指标绩效先进水平。污染物排放指标符合各地方政府的许可值,通过推进公司重点环保项目实施,有效控制大气污染物排放,主要污染物SO₂、NO_x总量减排,厂区环境及绿化得到持续改善,固废管理持续改进。

7、加强汇率风险管控。持续关注汇率、利率风险,积极应对市场突变,探索汇率风险锁定下的外汇融资,拓宽低利率融资渠道。将外汇融资汇率风险控制在可承受范围内。在人民币国际化的大背景下,2016年人民币汇率仍存有贬值压力。公司将进一步完善风险管控策略,建立融资应急预案,最大限度地减少汇率风险,降低汇兑损失。

8、各境外公司严格按照体系中安全培训相关规定,不定期组织中、方所有人员及相关当地雇员对照体系文件进行相关知识培训,制定了“突发性疾病应急预案”、“非法入侵紧急预案”、“办公场所及住所火灾事故紧急预案”等应急预案,定期自主组织开展演练,对演练过程进行记录,事后进行自我评估,并提出下一步改进完善意见。强化了公司人员安全风险意识,有效提高了应急应变能力。

各境外公司定期开展自查自纠,对照体系文件检查自身安全管理的情况,动态修订内部相关管理文件和优化流程,制定防范措施,与当地其他中资企业交流的基础上,进一步研究保险事宜,以利用好保险这一工具,如人身意外伤害险、第三者责任险等。

9、组织全面风险管理知识培训。为提升公司全面风险管理人员基础及专业素质,公司将加强各单位各层级风险管理人员知识培训。

10、初步建立风险事件报告机制。各子(分)公司、二级单位根据本单位业务实际情况在风险事件发生时,或有可能给公司带来损失的事件发生时,应第一时间分别向主管业务部门、公司主管领导报告事件具体情况,并同时向公司主管部门进行风险事件报备,防止风险事件影响扩大化。

全面风险管理基于对公司内外部环境的分析和综合评审,从风险发生的可能性以及对经营目标的影响程度两个维度综合评价,梳理出涉足公司战略、市场、财务和运营风险等重要领域的关键风险点,并制订针对性的风险管控策略,通过组织落实重点风险评估及应对,全方位切实加强风险管控,进而提升公司的可持续发展能力。

作者信息:

杨芳,女,工程师,现在太钢系统创新部流程优化室负责全面风险管理工作。

1 企业信息安全的定义

企业信息安全是指通过一定的技术手段和管理机制保证企业中与生产、销售等相关的一切经营管理有关的信息系统(包括硬件、数据、人、物理环境及其基础设施)受到保护,不受偶然的或者恶意的原因而遭到破坏、更改、泄露,系统连续可靠正常地运行,信息服务不中断,最终实现业务连续性。信息安全主要包括以下几方面的内容:

◆真实性:对信息的来源进行判断,能对伪造来源的信息予以鉴别。

◆保密性:保证机密信息不被窃听,或窃听者不能了解信息的真实含义。

◆完整性:保证数据的一致性,防止数据被非法用户篡改。

◆可用性:保证合法用户对信息和资源的使用不会被不正当地拒绝。

◆不可抵赖性:建立有效的责任机制,防止用户否认其行为,这一点在电子商务中是极其重要的。

◆可控制性:对信息的传播及内容具有控制能力。

◆可审查性:对出现的网络安全问题提供调查的依据和手段。

2 钢铁企业信息安全存在的问题

不同的钢铁企业信息化实施程度、系统规模、管理模式、人员水平、产品应用、防护级别不尽相同,公司经营管理层的关注度也有所区别,但在信息安全人员投入、岗位设置、组织机构、资金投入、系统运维监控、应急等方面存

在的问题有一定的共性。

2.1 安全管理人力资源不足,管理不高效

信息安全管理作为钢铁公司内部管理一项新型的专业化工作,业务单位作为信息系统的使用与信息安全事故的直接发生单位,并未设立明确的信息安全岗位,导致整个公司信息安全管理安全措施不能高效的得到落实。

2.2 缺乏统一完善的安全管理制度

信息系统的严格管理是系统免受攻击的重要措施,事实上,很多企业及用户的网络和系统都疏于这方面的管理。虽然各企业也发布了很多与信息安全管理相关的管理制度,但在实际中一些安全管理要求难以落地,安全管理问题不能持续、快速改进。

2.3 系统使用人员缺乏基本的安全意识

系统操作人员不能持续高效地提高自身的安全意识,个人电脑的密码设置非常脆弱甚至是空口令,访问一些危险的网站,接收危险的电子邮件,U盘的滥用、文件的随意拷贝,不能定期升级系

统安全补丁,最终导致系统终端的非法操作、病毒传播成为系统安全的重要隐患。

2.4 缺乏有效的安全监控机制

虽然企业在整体网络建设规划时,在整个英特网出口处、信息系统交互处都安装了防火墙、防病毒系统等安全产品,用于预防与阻断内部和外部的不安全活动,由于缺少入侵检测与防御、系统整体运行监控、漏洞扫描与行为审计等技术手段,也就不可能有效的实现全网的安全预防工作。

2.5 缺乏完善的应急体系

由于钢铁企业工序流程复杂,涉及的人员、业务处理环节很多,信息化系统点多面广,分布在生产现场的各个角落,某一个点故障可能导致整个区域的系统瘫痪,以上情况导致企业很难组织制定建立相应的应急体系,对于各种可能发生的安全事故,明确定义负责处理的人员及相应的最佳解决方案,准确应对可能造成的各种风险。

2.6 缺乏系统权限的统一规划

目前钢铁企业各种信息系统大小上百个,甚至更多,不同的系

□ 崔新亮

统都有自己不同账号口令管理机制,同时人员岗位与系统角色没有明确的角色关联关系,缺乏系统权限的统一管理,为整个系统安全造成很大的风险。

2.7 系统维保费用跟不上

随着信息系统的上线,整体系统硬件设备开始 24 小时的不间断服务,系统运行 5-7 年,这些系统硬件逐渐老化,故障明显增多,由于系统维保费用紧张,系统软硬件缺乏必要的升级或更新。

2.8 缺少系统的整个安全评估

随着信息化系统的不断建设,基础网络架构、现场的链路走向、系统功能的扩充与覆盖范围的不断扩大,需要对整个基础网络的安全性、传输能力、系统压力与系统性能定期进行评估。

3 钢铁企业信息安全 TMI 模型

针对以上信息安全存在的问题,参照和引进体系管理建设的要求和模式,我们提出了 TMI 信息安全模型,利用现代化的企业管理思想,结合企业发展的目标和战略,确定信息安全管理的目标、内容、方法,制定具体的信息安全管理指导思想,划分部门职责,通过信息安全 TMI 模型的应用,形成“横向到边,纵向到底”的信息安全管理体系,确保企业信息安全目标的实现。

TMI 信息安全模型:由安全技术 (Technology)、安全管理 (Management)、循环改进 (Improved loop) 三部分组织。

安全技术:企业可以依据相关标准防范原则综合采用防火墙、

防病毒、身份识别、网络隔离、可信服务、安全服务、备份恢复、PKI 服务、网络入侵、主动防御等多种技术手段保护信息系统安全。

安全管理:企业可以从管理组织建设、制定完善、人员管理、系统授权、系统建设等强化安全管理资源的投入与管理要求的落实,通过管理手段深入,支撑安全技术的应用。

循环改进:企业通过日常的运行维护保证系统的稳定运行,定期通过信息安全风险评估,及时发现系统漏洞及安全隐患,通过信息系统的优化改善,形成以信息安全技术与信息安全管理相互支撑互补,通过风险评估、优化改进、运行维护的 PDCA 循环改进模式。

3.1 TMI 模型指导思想

TMI 模型指导思想即企业信息安全管理的指导思想,是企业信息安全管理的目的和方向,是总体目标的组成部分,它体现了企业管理者对信息安全问题的指导思想和承诺,他要求企业的最高管理者应制定、批准、签发企业信息安全方针,并对方针的制定提出具体的要求,针对提高信息安全意识、落实信息安全控制、降低信息安全风险、保障业务连续稳定、加强信息资产管理、满足客户信息需求等内容,确定信息安全体系运行的方向和目标。

3.2 TMI 模型管理目标

TMI 模型管理的目标是引入体系管理模式,利用体系管理方式实现对公司信息化系统的稳定运行与技术、流程、设备、生产数

据的保密性、完整性、可用性进行保护,实现信息化各类相关人员的安全行为管控。具体内容如下:

引入国际信息安全管理标准和最佳实践,建立基于全局的、系统的、动态的、可持续的安全管理体系;防止公司技术、流程、设备、生产数据被窃取与破坏,降低信息安全风险,实现公司信息与信息系统的保密性、完整性、可用性;保障与公司重要生产经营相关的信息系统安全稳定运行,降低故障频率,缩短故障时间,避免重大信息安全事故发生;通过宣传、培训等手段不断提升公司员工信息安全意识和专业素质,规范信息系统使用人员、管理人员、维护人员的信息安全行为。

3.3 TMI 模型管理的对象及范围

TMI 模型管理覆盖公司整个信息化的推进过程及各个层面,如:现有系统的使用、维护、后期报废与新建信息系统的设计规划、方案论证、项目实施与交接等;也包括对系统的使用、操作、维护、管理等各级人员的管理;包括对系统内影响公司生产、经营、财务、人力、质量等数据的安全性、保密性和可用性。

3.4 TMI 模型应用的标准及方法

目前国内、国际与信息安全管理有关的体系与办法主要有《信息安全等级保护管理办法》及国际 ISO2000、ISO27001 等体系,钢铁企业整体信息安全管理方向及内容应以以上内容为依据,充分利用 ISO 体系化管理思路,参

照信息安全等级保护的内容进行企业信息安全管理的划分,将系统分为公司层面、各二级单位层面的管理,同时整改网络区域划分管理网、生产网、英特网等区域。不同网络区域内系统根据对生产的影响程度划分为A、B、C等不同级别进行控制,从信息安全技术、信息安全管理、信息安全运行等方面进行分析,从物理安全、网络安全、系统安全、组织机构、人员管理、制度建设、事件管理等多点进行落实。

3.5 TMI 模型管理涵盖内容

信息化对钢铁企业的支撑已经不能同日而言,根据钢铁企业多工序的连续生产与多工序协同工作的特征看,企业信息安全管理的目标一个就是保证信息系统的稳定运行,保证业务的连续进行,另一个是保证系统中数据信息的安全性。信息安全管理覆盖公司整个信息化的推进过程及各个层面,包

括网络设备、信息系统软件、系统硬件设备、信息技术、安全产品等内容的管理;包括现有系统的使用、维护、风险评估、优化、改善、后期报废与新建信息系统的设计规划、方案论证、项目实施与交接等;也包括对系统的使用、操作、维护、管理等各级人员的管理、组织建设、考核评价等;信息安全模型主要包含信息安全技术、信息安全管理、信息安全运行优化改善三个方面的内容。

3.6 TMI 管理模型应用的条件

TMI 信息安全模型应用的企业必须在网络及信息系统建设上具备一定的规模,企业的“一把手”和重视信息化建设,重视信息安全发展,具有明确信息安全管理指导思想及规划目标。整个企业在机房建设、网络架构、系统防护等方面部署了相应的技术防护措施,成立了相适应的组织结构,设定了必要的人员岗位等,尤

其成立了独立的信息化监控运维中心,负责系统的日常运维监控,并且每年有相应的资金预算作为信息系统优化改善的必要支持。

4 结束语

通过信息安全 TMI 模型的应用,加强信息安全防护技术保障,做好网络边界、基础设施、应用系统和桌面终端信息安全状态的监测预警和加固防护。制定信息安全管理制度与措施并严格执行,通过管理手段深入,支撑安全技术的应用。通过信息系统的不断优化完善,通过风险评估、优化改进、运行维护的 PDCA 循环改进模式,确保企业信息安全管理目标的实现。

作者信息:

崔新亮,男,助理工程师,太钢信息与自动化科技有限公司项目管理部部长。

爱因斯坦的父亲钻烟囱 以自己做镜子来旁观自己

哲理的故事:

爱因斯坦小时候十分贪玩。他的母亲常常为此忧心忡忡,再三告诫他应该怎样怎样,然而对他来讲如同耳边风。这样,一直到16岁的那年秋天,一天上午,父亲将正要去河边钓鱼的爱因斯坦拦住,并给他讲了一个故事。正是这个故事,改变了爱因斯坦的一生。故事是这样的:

“昨天,”爱因斯坦父亲说,“我和咱们的邻居杰克大叔清扫南边工厂的一个大烟囱。那烟囱只有踩着里边的钢筋踏梯才能上去。你杰克大叔在前面,我在后面。我们抓着扶手,一阶一阶地终于爬上去了。下来时,你杰克大叔依旧走在前面,我还是跟在后面。后来,钻出烟囱,我发现一个奇怪的事情:你杰克大叔的后背、脸上都被烟囱里的烟灰蹭黑了,而我身上竟连一点烟灰也没有。”爱因斯坦的父亲继续微笑着说:“我看见你杰克大叔的模样,心想我肯定和他一样,脸脏得像

个小丑,于是我就到附近的小河里去洗了又洗。而你杰克大叔呢,他看见我钻出烟囱时干干净净的,就以为他也和我一样干净呢,于是就只草草洗了洗手就大模大样上街了。结果,街上的人都笑痛了肚子,还以为你杰克大叔是个疯子呢。”

爱因斯坦听罢,忍不住和父亲一起大笑起来。父亲笑完了,郑重地对他说道:“其实,别人谁也不能做你的镜子,只有自己才是自己的镜子。拿别人做镜子,白痴或许会把自己照成天才的。”

爱因斯坦听了,顿时满脸愧色。爱因斯坦从此离开了那群顽皮的孩子们。他时时用自己做镜子来审视和映照自己,终于映照出生命中的熠熠光辉。

故事的哲理:

比起爱因斯坦,一切以人际关系为参照的东方文化下的我们,更应该由此深思。知道自己是谁,明白如何旁观自己,并明确自己的人生目标和生活方式,才能不会被环境左右,不断实现自我价值。

我国钢铁行业技术创新发展趋势及方向浅析

□ 《冶金经济与管理》

一、前言

目前,我国钢铁行业处在并在相当长的时间内都将处在“三低一高”的新常态。为满足传统下游产业转型升级和国家战略新兴产业发展需要,以及打破钢铁企业经营困境的被动局面,我国钢铁行业的结构调整和转型升级迫在眉睫。推进行业自主创新,提高企业技术创新水平,是我国钢铁工业转变发展方式的重要战略举措,是我国钢铁企业提质增效实现可持续发展的有效途径,也是适应下游用钢行业转型升级的内在需要。本文在分析世界钢铁工业技术创新发展历程、优秀钢铁企业技术创新战略及举措的基础上,指出了未来我国钢铁行业科技创新发展的方向。

二、世界钢铁工业技术创新发展历程

世界钢铁产业格局在第二次工业革命以来的百余年里发生了3次重大转变,美国、日本和欧洲分别成为这3个钢铁时代的世界钢铁强国(地区)。在世界钢铁产业格局变化的过程中曾出现两次技术创新高潮。

目前,随着中国钢铁工业的崛起,世界钢铁业正处于第四次产业转移整合的时间节点,面临全球钢铁产能过剩、市场竞争愈加激烈、顾客需求愈加多样性和高档化、环境保护要求日益严格、信息技术迅猛发展等一系列新的挑战。加速技术创新,再次成为世界钢铁工业发展的主要任务。各国钢铁企业在通过兼并重组促进结构调整、充分发挥钢铁生产经营规模效应的同时,更加注重技术创新对钢铁工业可持续发展的决定性作用,注重制定系统的、前瞻性的钢铁技术发展战略以增强自主创新能力,集中力量研发钢铁生产的重大前沿共性技术和专有核心技术来解决钢铁生产面临的矛盾与挑战。

三、先进钢铁企业技术创新发展战略及创新能力水平分析

近年来,钢铁企业普遍把技术创新作为构筑企业差异化竞争优势的重要举措,坚持市场需求导向,基于企业整体发展战略,部署技术创新发展战略,不断增强企业的核心竞争能力。众多先进钢铁企业将技术创新作为企业的

重要战略实施开展,进行战略性把握、全方位部署;同时,制定科学合理的保障措施,保证技术创新活动高效运行。本文阐述了新日铁、浦项、宝钢的技术创新研发战略以及保障举措,以为众多钢铁企业提供借鉴。

1.技术创新研发战略

在研发战略上,新日铁定位于拥有全球领先、独特的技术能力,制定了产品差异化战略、技术联盟战略、合资建厂战略和技术领先战略;浦项侧重于构建全球最佳的“生产-销售-研发”体系,实现“技术领导力”和“成本竞争力”,产品研发方向坚持优异性能与高附加值路线,并坚持降低生产成本、以用户为导向、环境友好等战略;宝钢致力于持续提升技术创新体系能力,提出了建设“研究开发+工程集成+持续改进”三大技术创新子体系的研发战略。

2.技术创新研发举措

新日铁的研发体制坚持以用户需求为主导,强化研发和工程结合,保证研发工作的实用性。浦项推行战略产品EVI服务理念,坚持“顾客至上”的原则。宝钢瞄准下游行业发展,加大对独有领先产品的研发投入,充分发挥“产销研”一体化推进机制的优势,强化产品市场化实现效率和经营贡献;此外,形成了一系列的人才培养和激励政策,推出“金苹果计划”,激发全员创新活力。

四、我国钢铁工业科技创新发展趋势及方向

为提高我国钢铁行业综合竞争力,推进钢铁工业技术创新和

技术改造,国家相继出台了若干政策文件,为我国钢铁行业加快自主创新指明了方向:一是要加强在工艺、技术装备、新产品、新材料、节能减排和资源利用等方面的技术创新工作;二是建立完善技术创新体系。

1.技术创新的方向

未来,我国钢铁工业坚持创新驱动的发展路线将保持不变,品种质量、资源开发、节能减排、工艺技术和两化融合仍然是技术创新和技术改造的主要方向。

——品种质量方面,实现由钢铁制造商向以用户为中心的 material 服务商的转变。钢筋、中厚板、涂镀层钢板和桥梁用钢等量大面广的普通产品全面升级换代;能源、交通运输、海洋工程和高端装备制造等领域所需的关键钢材品种满足需求。

——资源开发方面,提高资源、能源的利用效率,适应资源、能源和环境约束的变化,保证未来钢铁工业的可持续发展。进一步科学合理地使用资源、能源,改善二次能源高效回收利用和废弃物的资源化,加强余能、余热的高效回收与转换、废弃物的资源化,探索生产工序深入节能甚至极限

节能的新技术。

——节能减排方面,绿色制造是未来钢铁工业科技发展的新特征。积极推进环境经营,加快资源节约型、环境友好型的钢铁企业建设,强化环保改造和环保设施同步运行,钢铁企业污染物排放、工序能耗全面符合国家和地方规定的标准。

——工艺技术方面,集中力量研发钢铁生产的重大前沿共性技术和专有核心技术,提高核心装备与关键工艺的自主集成能力,解决钢铁生产面临的矛盾与挑战。

——两化融合方面,个性化、数字化、智能化的生产模式成为重大技术的发展方向。全面推进信息化工程,建设行业大数据资源开发利用及云计算综合服务平台;不断提升装备智能化水平,实现智能化生产和管理;加速普及电子商务。

2.体系建设的方向

为高效推动技术创新,全面开展制度创新、管理创新和商业模式创新已成为技术创新体系建设的发展方向。

主要包括:完善创新体系、整合创新资源,建成一批具有先期

介入、后续服务及推广应用功能的研发机构或创新平台,并建立科学完善、切实可行的制度保障;构建起科研领军人才和职业技能人才培养体系,并建立鼓励创新的人才激励机制;建立长期、有效的科研投入运行机制,维持稳中有升的资金支持,尤其是 R&D 经费;重视产销研合作和先期介入,优化资源配置,稳定市场渠道,拓展市场空间,实现品种研发与市场投放的有效衔接,提高产品研发及推广应用的效率,并推广研发成果向技术贸易及产权运作转化。

五、结论

目前,我国正在逐渐提高在钢铁工业技术创新发展方面的支持和指导力度,逐步加大政策、资金和税收等诸多方面的保障措施。在“三低一高”的新常态下,我国钢铁企业应抓住机遇将技术创新作为企业的重要战略实施开展,建设具有企业特色的技术创新体系,通过产品创新、技术创新、体制创新、管理创新和商业模式创新,不断增强企业的核心竞争能力和差异化竞争优势,助力企业实现资源效益最大化和可持续发展。

一个企业的文化
绝不同于其他任何一个
企业的文化。
它是一个企业特有的、
传统的、共有的、
约定俗成的价值观。

摘自《杨沛霆说企业管理》

企业家把生产要素,
其中包括资本、
劳动和技术,
组织起来进行生产,
并通过不断创新
改变其组合方法,
才带来了经济增长。

约瑟夫·熊彼得
(奥地利著名经济学家)

企业文化是
企业人群的传统折信仰。
它包括人群共同的
行为模式、
目标追求、
思想信仰、生产生活方式
等意识的总和。

摘自《杨沛霆说企业管理》

财务公司产业链融资业务模式设计与搭建

□ 太钢集团财务有限公司信贷管理部

一、财务公司产业链融资特点

1.对产业链内部交易结构分析更清晰到位。财务公司本身为集团公司的子公司,相较于商业银行,财务公司可以较为准确的得到成员单位的产业链的内部交易结构的信息。

2.物流监管、现金流监控等风险控制工具更为准确。财务公司可以与集团旗下的采购部门和财务部门进行合作,较为准确的把握产业链不同节点的融资需求,现金流流动和物流管理。

3.产品的创新力,契合度高。针对产业链实际情况,利用好信息优势,财务公司可以设计有针对性,具体性的融资产品。

4.审批简单,成本低廉。信息流的全面掌控和风险控制工具的精确把控,财务公司审批流简单。从服务成员单位的角度出发,相较于商业银行,财务公司的产业链融资产品对于各个节点上的企业来说融资成本较为低廉。

二、开展产业链融资的作用及意义

从本质上而言,产业链融资

模式实现的是一种风险的转移,即将风险从抗风险能力较弱的小企业转移到抗风险能力强的核心企业。产业链融资以与核心企业相连的上下游企业为服务对象,主要依托核心企业进行授信融资,这加大了核心企业的风险。企业成立财务公司有助于加大对系统内企业的资金运行情况、资金预算的执行情况、重大资金决策程序的合理性及资金风险防范进行监督、评价和考核,使集团对系统内企业的资金管理动态化和制度化,有效控制财务风险,保障核心企业稳定发展。

财务公司所提供服务的对象不仅仅是核心企业,还包括了上游的供应商和下游的经销商。业务方面涵盖了资产业务、负债业务、中间业务等多个方面。产业链融资可以强化供应链企业与核心企业的黏性,稳定产业链,同时可以通过服务的多元化,创新发展,提高财务公司的竞争力。

三、钢铁行业供应链金融产品

(一)对上游供应商的产业链融资服务

1.国内保理。在赊销付款条件下,供应商将其现在或将来的基于其与核心企业订立的货物销售合同所产生的应收账款根据契约关系转让给财务公司,由财务公司针对受让的应收账款为其提供应收账款管理、保理预付款项和信用风险担保等综合性金融服务。

2.票据贴现。在真实的商品、劳务交易背景下,供应商可将核心企业对其签发并承兑的商业承兑汇票或者是银行、财务公司承兑的银行承兑汇票向财务公司贴现。

3.订单融资。订单融资是指财务公司根据买卖双方在贸易中签订的订单,向卖方提供融资,用于满足卖方在订单项下原材料采购、组织生产、货物运输等资金需求,并以订单项下的预期销售款作为第一还款来源的短期融资业务。

(二)对钢铁生产企业的金融服务

1.项目建设融资。钢铁生产企业进行产品优化升级需进行生产线的新建及改扩建,财务公司可提供中长期项目贷款、搭桥项目贷款、施工企业综合融资等金融服务,帮助企业降低项目建设筹资成本。

2.项目运营融资。针对企业项目营运,保证钢铁生产企业正常经营,财务公司可提供包括流动资金贷款、循环额度贷款、法人账户透支、票据承兑、票据贴现、进口开证和结算服务等一揽子的融资服务,帮助客户扩大采购优

势,稳定供应链关系。

3.资金管理服务。财务公司可根据钢铁生产企业管理特点和要求为其设计资金统一管理模式,提供个性化的资金管理平台。加大本部的资金调控力度,最大限度地提高资金收益、降低财务成本,实现资金高度集中管理。通过结构性存款、理财产品、委托贷款和代理交易等本外币理财方案的个性化设计,为其提供资金增值服务。

(三)对下游经销商的金融服务

1.动产质押。经销商可以其合法拥有的,不存在所有权、货款、税收等方面纠纷和争议的合规钢材作质押,交由财务公司认可的仓储公司保管,向财务公司申请融资。该产品可以盘活经销商存货,提高资金使用效率,扩大经营能力。

2.仓单质押。经销商可将其完税手续、并已支付完毕购货价款的货物存入财务公司认可的仓储公司的仓库,由仓储公司对货物验收入库后,向其签发的实物提货凭证,经销商据此可向财务公司申请仓单质押融资。该产品通过物流公司的介入,有效解决经销商既缺采购资金,又无有效担保的难题。

3.保兑仓融资。通过核心企业、经销商和财务公司三方合作,以银行信用为载体,以银行承兑汇票、国内信用证为结算工具,由财务公司控制提货权,核心企业受托保管货物并承担对未提货部分的回购担保责任,经销商可随

缴保证金随提货。该产品能够帮助经销商以低成本资金,有效锁定紧俏货源,通过大额订货获得厂商的优惠条件,获得并稳定产品销售渠道。

四、同业开展情况与经验

(一)海尔财务公司

为适应海尔集团产业链网络化、平台化的战略,海尔财务公司从传统的财务公司金融服务切入,突破范围和边界,从内部产业链向外部生态圈延伸,从线下向线上拓展,实现线下金融到线上的融合。基于集团和财务公司完善的信息系统,海尔财务公司通过系统对接,快速将支持内部企业的整体流程复制到支持产业链金融的业务当中,同时从基于B2B交易平台的经销商贸易融资模式切入,利用好互联网金融的方式,为上下游企业提供方便、安全、高效的产业链金融服务,从而真正实现产业链金融在虚实网中的融合。在此过程中,海尔财务公司已初步搭建了岗位职责清晰、员工分工均衡明确、业务功能灵活可塑、风险控制贯穿全程、业务处理高质高效的新一代流程化“信贷工厂”操作模式。

(二)格力财务公司

格力财务公司选择产业链上游供应商保理业务和一头在外票据贴现业务作为延伸产业链金融服务的突破口,创建了保理业务集中统一管理封闭运行模式。财务公司依托格力电器的管理系统,由格力电器统一代理向财务公司提供各子分公司供应商收款数据,并以此为基础,开发了财

务公司供应商保理融资业务系统,不需要产业链上游供应商提供抵、质押物等其他担保,融资额度以当期格力电器或子分公司应付供应商款项金额乘以合理的系数确定,不占用供应商的授信额度,实现了保理业务的集中统一管理,做到了一对多跨地区为供应商提供保理融资业务。财务公司还通过创新业务形式、担保方式等,为经销商开发了买方信贷、票据贴现、承兑等多种金融产品,有效地满足经销商的金融需求。

(三)武钢财务公司

武钢财务公司将“一头在外”的票据贴现业务作为产业链金融服务的突破口。武钢集团成员单位对集团外支付时开出商业承兑汇票。成员单位代理其上游客户向武钢财务公司申请贴现,财务公司直接将贴现款支付给上游客户。财务公司将这些票据持有或根据情况将票据通过转贴现转让出去。“一头在外”票据贴现业务促进了集团商票的推广使用,缓解了集团的支付压力,降低了集团成员单位财务成本。解决了集团上游客户资金需求,保证了集团各项采购的顺利进行。

(四)北汽财务公司

北汽财务公司从落实产业链金融服务方案、加强风险管控措施等方面着手,大力推动产业链金融业务的开展。注重对产业链内整车制造企业、零部件制造企业以及服务贸易企业等进行金融服务业务推广,充分发挥其与供应商群聚效应,增强控制能力加

快业务开展进度。公司继续主推“财票通”产品,保理业务系统开发完毕进入测试环节。在风险控制方面,北汽财务公司严格执行产业链金融具体流程,以业务流程控制为核心,关键环节实现封闭操作,逐步实现了由局部风险控制向全产业链风险控制转变。在贷前调查、贷中审查、贷后检查等全流程贯彻全面风险控制理念,收到了良好的风控效果。

五、基于太钢实际情况的产业链融资产品设计及风险控制

(一)主要产品

1.下游经销商融资

开展下游供应链融资需要投入大量的人力、物力,且风险程度较高,故在现有的条件下,暂不建议开展钢铁下游客户的供应链融资。

(1)由于钢铁产能持续严重过剩、行业持续亏损,传统钢贸企业资金紧张、担保关系复杂,整个行业蕴藏着巨大的风险。且目前对下游供应商没有统一规范的管理平台,信息获取难度较大。

(2)下游经销商融资产品中,仓单融资、保兑仓融资、动产质押都需要对货物进行监控,和专门的场地用于货物存放,风险控制成本较高,且对从业人员专业素养要求较高。

2.上游供应商融资

(1)订单融资

根据订单签订后,订单履约的进度和状态,将订单融资分为三种类型,由于每种类型对应的风险程度不同,所有三种类型使用的供应商客户也不同。

✓ 订单模式

对集团内供应商,根据已签订的采购合同,按照不超过合同金额的80%,向供应商客户融资。

✓ “存货+发票”模式

对战略供应商,根据已签订的采购合同,按照不超过订单项下的交货未挂账货物折算金额与挂账余额之和的80%为其核定融资额度,向供应商客户办理融资。

✓ 发票模式

对普通供应商,以已挂账金额为主要依据,按不超过挂账金额的80%为其核定融资额度。

(2)保理业务

供应商应收账款需是特定的,应收账款的有关要素,包括金额、期限、支付方式、债务人名称,应收账款的基础合同必须明确。

✓ 静态保理

供应商客户将其与核心企业订立销售合同而产生的一笔或数笔明确指向的应收账款,根据契约关系转让给财务公司,从而获得资金融通。财务公司买断应收账款后负责应收账款催收、应收账款管理等。

✓ 动态保理池

财务公司针对某一供应商客户为其构建“蓄水池”,供应商客户将一个或多个不同采购单位、不同期限和金额的应收账款转让给财务公司,由财务公司提供应收账款融资、账务管理、账款催收等职能的综合金融服务。

“池”由一个或多个买方的多笔不同金额、不同期限的应收账

款积聚而成,动态办理应收账款的“出池”与“入池”,只要应收账款持续保持在一定余额之上,供应商就可在财务公司获得较长期限的融资,融资方式不仅限于流动资金贷款,还可以开立银行承兑汇票等以满足企业的不同需求。

(3)“一头在外”票据贴现

核心企业向供应商支付货款时,采用核心企业承兑的和财务公司承兑的商业汇票,供应商客户收到商业汇票后,作为贴现主体向财务公司申请办理贴现,获得融资。

(二)“互联网+”背景下的思路

“互联网+”就是“互联网+各行业”,利用信息通信技术以及互联网平台,让互联网与传统行业进行深度融合,创造新的发展生态。

对于太钢财务公司而言,“互联网+产业链融资”的结合体就是利用互联网平台做好信息流的快速便捷的传递,资金流的及时反应和到位,物流的严格把控这三大作用,进而实现核心企业票据的电子信息化,供应商融资申请一键化,财务公司的信贷工厂化,从而最后实现构建从申请到放款仅需半天的大型线上融资平台——“太易融融资平台”的目标。

1.核心企业信息流共享

核心企业信息流共享是将核心企业的财务信息,物流信息,货物信息,收货信息和质量信息等相关运营数据通过接口开发、系统集成、实现共享,达到数据的及

时、准确。

财务公司和核心企业的信息系统对接,财务公司应及时获得核心企业的物流,资金流和信息流。

2. 供应商融资需求线上提交

供应商融资需求线上提交是指供应商如有融资需求,可通过财务公司门户网站等入口向财务公司进行一键申请。

(1)面向供应商端的财务公司门户。财务公司建立基于互联网的门户,供应商融资申请可以快捷的传达至财务公司。同时财务公司的审批情况也可以及时反馈到供应商。

(2)完善财务公司的账户管理系统,完善现有财务公司账户管理体系,使得供应商可以通过互联网门户提交开户申请、办理开户手续。

3. 财务公司的信贷工厂化

财务公司的信贷工厂化是指财务公司构建一套完整的流水化作业,供应商提出申请之后,根据供应商的需求,批量化,定制化的构建产品。做到信贷工厂化的要求是:

(1)财务公司产业链融资产品各流程内置入信息系统。

(2)在线的支付结算系统完善,在审批结束之后,快捷的将资金支付结算给供应商的专户。供应商可以通过网银直接支取专户里的资金。

(3)将不同供应商的融资需求及相应风险,通过系统进行定量,系统评估及衡量融资条件。供应商通过互联网门户提交的融资

申请到达财务公司系统后,财务公司及时通过掌握的供应商自身的财务信息和核心企业的供应商相关信息如物流情况,应收账款情况等用集成的数据分析和风险测量对供应商进行风险评估和确定最终的产品类型。

(4)将局部风险控制向全流程供应链风险控制转变,在贷前调查,贷中审查,贷后管理等全流程贯彻全面风险管理理念。通过财务公司业务系统的全流程信息,以相对成熟的风险模块对全流程的进行风险管理。

4. 太易融线上融资平台

太易融线上融资平台是指在完成以上条件后构建的一个线上融资平台。融资平台的主要模块系统包含供应商网银专户系统,资金支付清算系统,产业链融资产品系统,风险控制系统这几部分。

太易融线上融资平台的目标是供应商一键申请,且从申请到最后的产品方案的实施,贷款的发放的时间控制在半天内。

(三) 风险控制

1. 强化与核心企业的信用捆绑

供应链金融服务核心在减少上游供应商向集团主业成本转嫁,提升整个产业链的竞争优势,实现产业协同,通过下发集团制度的形式,明确相关部门责任,采购部门应该在向上游供应商融资中承担相应的职责。

2. 加强信息化建设

产业链金融服务通常存在金额小、数量多、频率快等特点,需

要借助高效的信息化系统规范管理,打通和各个相关方的数据获取环节,实业业务流程化,风险在线管理。信息化建设分三步走:

(1)实现集团 SAP 与财务公司生产系统集成

将人工测算操作和控制植入财务公司生产系统,进而通过与 SAP 的集成实现付款或还款测算的电子化。

(2) 保理业务管理系统

开发适合财务公司的保理及保理池业务的管理系统,满足管理和业务需要。

(3)与核心企业、供应商实现采购合同、税票、货物、付款信息的集成和联动。

通过信息化系统集成,实现部分业务单据电子化,并及时可靠的掌握相关信息,有利于产业链金融风险控制和价值挖掘。

(4)太易融线上融资平台的搭建

通过上述一系列信息化建设步骤的实施,最后实现构建从供应商申请到产品搭建,风险控制,再到最后贷款发放只需要半天的大型融资平台。

目前太钢财务公司产业链融资业务是以上游供应商为主要目标客户群体,以票据贴现、订单融资和保理为主要产品,专业人员信贷业务素养的提升,产业链融资业务风险控制制度和方式的完善、信息系统的建设和完善以及互联网平台的搭建将是财务公司今后产业链融资业务拓展的主要方向。

国际货物贸易法律适用的比较分析

□ 刘 勇

在整个国际贸易操作流程中,法律风险贯穿其中。在不同国家的法律背景下,可能适用的规定不一样;若事先没有对有关合同事项和可能发生的风险进行明确约定,产生纠纷后交易双方可能首先会对有关法律适用问题产生争议。因此,首先需要明确的是法律适用问题。

一、从法律规范的角度分析,国际贸易私法有三类法律渊源

国际货物销售合同的当事人分别居于不同国家,而不同国家的有关法律规定又往往不一致,一旦发生纠纷或争议,究竟按照哪方国家的法律作为判断是非或处理的依据就成为问题。这就是通常所称的"法律冲突"。为了解决这个问题,各国法律大多对适用何国法律均作具体规定,可是各国的规定又不尽相同,有适用缔约地法律的;也有适用履约地法律的;较多国家法律规定适用与合同有最密切联系的国家的法律或允许当事人选择合同适用的法律。

从法律规范的角度,国际贸易私法有三类法律渊源:

(一)国际条约

1、定义与效力

国际条约(International Treaties)指,国际法主体之间以国际法为准则而为确立其相互权利和义务而缔结的书面协议。国际条约是国际私法规范赖以存在的基本形式之一。

国际货物销售合同的订立和履行应符合当事人所在国缔结或参加的有关双边或多边的国际条约,除非缔约当事人对该等已加入的国际条约有约定排除。

2、重要的国际条约

(1)《联合国国际货物销售合同公约》(United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods,简称CISG)CISG是联合国国际贸易法委员会在1964年海牙外交会议上通过的《关于国际货物买卖统一法公约》和《关于国际货物买卖合同成立统一法公约》的基础上制订的。截至2004年12月28日,共64个国家核准、参加或继承了该公约。根据目前各国的动态,参加国还将继续增加。

我国已经于1980年参加和

批准通过了CISG,并从1988年1月1日起正式生效,这是我国进行对外货物买卖业务主要的一项国际条约。我国在参加《联合国国际货物买卖合同公约》时对公约第1条第1款第6项,关于国际私法规则可以导致公约适用的规定做出保留,意在限制公约适用,从而扩大中国国内法适用机会。我国还对公约第11条,关于销售合同无须以书面订立或书面证明,在形式方面不受任何其他限制的规定作了保留,以避免同当时涉外经济法关于涉外经济合同必须以书面形式订立的规定相冲突。由于历史原因以及香港地区法律继承了英美法系的传统,直到现在,香港尚未声明加入CISG。

根据CISG的规定,各成员国的国家贸易合同交易双方对达成的货物买卖合同如不另做法律选择,则合同规定事项将自动适用CISG的有关规定,发生纠纷或诉讼亦须依据CISG处理,但各国有声明保留的条款除外。合同交易双方也可以根据交易的性质、产品的特性以及国别等具体因素,达成与公约条文不一致的合同条款,或在合同中明确排除适用公约,转而选择某一国的国内法为合同适用法律。同时,公约并未对解决合同纠纷的所有法律事项都作出规定,比如对货物所有权转移事项等,因此交易双方应根据具体交易情况,对公约未予规定的问题,或在合同中作出明确规定,或选择某一国国内法管辖合同。

因此,对于国贸公司而言,在

订立国际贸易合同时,首先适用的法律依据是 CISC。若有其他考虑,可与合同相对方协商一致,在合同中明确排除适用 CISC,转而选择某一国的国内法为合同适用法律。同时,应当对公约未予规定的问题,或在合同中做出明确规定,或选择某一国国内法管辖合同。

(2)1958 年《承认与执行外国仲裁裁决公约》(即 the New York Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards,通称《纽约公约》)为减少和消除各国间法律冲突,联合国于 1958 年在纽约通过《承认与执行外国仲裁裁决公约》,通称《纽约公约》。公约要求所有缔约国承认当事人之间订立的书面仲裁协议(包括合同中的仲裁条款),并根据公约的规定和被申请执行地的程序,承认和执行外国仲裁裁决。公约明确规定:“外国仲裁裁决”是指在被申请人承认和执行地所在国以外的国家领土内做出的裁决;在被申请承认和执行地所在国领土内做出的裁决,但因适用外国仲裁法而被认为不是本国裁决的裁决。

我国于 1987 年正式加入该公约。瑞典、瑞士、英国也均为该公约的成员。香港地区作为中国的特别行政区,根据《关于内地与香港特别行政区法院相互认可和执行当事人协议管辖的民商事案件判决的安排》等区域性法律规定,香港地区也适用该公约的规定。

(3)此外,国际上还就国际海运、陆运、空运、工业产权等方面订有一些国际公约。法院和仲裁机构

在处理非参加国和作为国内法国家的当事人间的涉外经济合同纠纷时,即使有关合同未明确承认和使用、也未明确排除有关公约规定或惯例的情况下,这些公约也往往作为参考或予以引用。

(二)国际惯例

1、定义

所谓国际惯例,就是指在长期的国际贸易实践中逐渐形成和发展,并已被大多数国家所认可和遵循的一些有较为明确和固定内容的贸易习惯和一般做法,包括成文的或不成文的原则、准则和规则。

在现行的国际惯例中,有些已被某些国家纳入国内法,有些已为国际条约所采用,成为国际条约的内容,即“惯例条约化”。作为国家贸易法律的主要渊源之一的国际惯例,也是国际货物销售合同应当遵循的规范。

国际惯例的特点是:在长期国际贸易活动中逐渐形成的、具有确定的内容而被许多国家和地区认可(地区、行业乃至国际组织或商业团体对国际贸易中的习惯做法或解释加以整理而成)、不具有法律的强制性(只有当事人双方经过协商选用某一国际贸易惯例,并在合同中明确规定,惯例才具有约束力)、内容随着国际贸易的发展不断更新和扩大(更灵活,便于修改)。

运用国际贸易惯例遵循的原则主要有:(1)合同条款的法律效力高于国际贸易惯例;国际惯例只有在当事人承认或在实践中采用时才对当事人有法律约束力,

否则不发生法律效力。(2)正确把握国际贸易惯例的适用性;(3)引用国际贸易惯例要明确具体;国际惯例的具体内容可由当事人在采用时加以补充或更改。(4)当事人未主张适用国际贸易惯例时,法官或仲裁员有权主动适用有关的国际惯例。如合同中没有注明适用何种法律也无明示或暗示的规定,仲裁机构可以援引某一国际贸易惯例衡量当事人的权利和义务,进行仲裁。

我国《民法通则》第 142 条第 3 款规定:“中华人民共和国法律和中华人民共和国缔结或者参加的国际条约没有规定的,可以适用国际惯例”。

2、主要国际惯例

(1)《国际贸易术语解释通则》(INCOTERMS2000)关于国际贸易术语的惯例,目前主要有三种,其中 1932 年《华沙-牛津规则》关于 CIF 术语的规则,欧洲大陆国家使用较多;1941 年《美国对外贸易定义》主要为美国和部分美洲国家采用。只有国际商会制定的《国际贸易术语解释通则》为世界上多数国家通用。目前使用的是 2000 年修订实施的版本,简称 INCOTERMS2000。

INCOTERMS2000 对 13 个国际贸易术语进行分类、归纳和总结,规定了买卖双方的权利、义务和责任等事项,极大地方便了国际贸易的当事方。

(2)《跟单信用证统一惯例》(Uniform Customs and Practice for Documentary Credits)---UCP600。

《跟单信用证统一惯例》是国

际商会制订的又一个重要惯例,是国际商会根据各国银行开展跟单信用证业态的长期实践,为明确信用证有关当事人的权利、责任、付款的定义和术语,减少因解释不同而引起各有关当事人之间的矛盾,统一各国间不同的做法而编纂成文的。现行的是《跟单信用证统一惯例(2007年修订本)》第600号出版物,简称为《UCP600》。

和其它国际贸易惯例一样,只有当事人在合同中申明按此惯例办理才受其约束。《UCP600》目前已被100多个国家和地区银行普遍采用,几乎成了各国银行办理跟单信用证业务的统一规则。中国银行也是按照《UCP600》的统一规定办理跟单信用证业务。

(3)《托收统一规则》(《URC522》)

国际商会为统一托收业务的做法,减少托收业务各有关当事人可能产生的矛盾和纠纷,制定了《托收统一规则》,现行的是1996年1月1日实施的《托收统一规则》国际商会第522号出版物(简称《URC522》)。《托收统一规则》自公布实施以来,被各国银行所采用,已成为托收业务的国际惯例。

(4)其他

除了前述国际惯例外,还有一些区域性、行业性的国际惯例,如:行业标准合同、长期通行于某些行业的惯例、特种贸易方式下形成的一些习惯做法、港口码头惯例等。另外,贸易双方当事人形

成的习惯做法对双方也有一定的约束力。

(三)各国国内法

大陆法系大都把有关贸易的法律编入民法典,作为民法一个组成部分,另有专门商法典。前者为普通法,后者作为特别法。民法的一般原则可以适用于商事活动,而凡属商法另有规定的,则适用商法的规定。但是也有两法合一,如瑞士只有《债务法典》。

英美法系原则上不存在民法与商法的区分。一般情况下,贸易法有两部分组成:一是普通法,由法院以判例形式所确立的法律原则,属不成文法;二是成文法或制定法,即有关货物贸易的立法。但,从世界趋势来看,很多国际统一法律文件已经成功地把二者融合在一起。

根据归纳和总结,目前各国规范国际贸易合同的国内法主要有:

1、英国

主要有:《1979货物买卖法》、1996《仲裁法》、海事海商法律制度等。

英国《1893年货物买卖法》(Sale of Goods Act of the United Kingdom 1893)是英国在总结法院数百年来就有关货物贸易案件所作出的判例基础上制定,为英美法系各国制定买卖法提供了样板。

英国货物买卖法是由商人习惯法发展起来的,带有鲜明的习惯法的烙印。在17-19世纪期间,中世纪的商人习惯法被纳入各国国内法体系,英国《货物买卖法案》也是在这一期间编纂而成的。随着社会的发展和贸易环境

的不断变化,英国《货物买卖法案》也在不断修改、补充,现行的是《1979年货物买卖法》,共46条,内容主要包括了合同的成立、合同的效力、合同的履行、货权、违约等事项。

2、香港地区:香港法律制度的成文条例中部分条例香港法律承袭英国法律,英国是不成文法系的国家,由判例积累而成的普通法与衡平法成为香港法律的主要渊源。

尽管香港现行法律制度中,也有相当一部分以成文法的形式出现,但在合同法领域却是典型的不成文法。合同法的一般原则,主要是从判例中引伸出来。有些判例甚至很难说是合同诉讼判例,只是它引伸出来的原则适用于规范合同行为。香港合同法具有典型的不确定性及分散性。但香港合同法却是采用统一立法的形式,只要当事人的行为构成一种合同关系,即双方具有设立法律关系的意图,那么这种行为就适用合同法的有关判例原则。香港合同的概念较为广义,其合同法的适用范围也较为广泛,与国际贸易有关的成文条例有:《涉外事务编》、《民事法律编》、《船务港口编》等。

3、中国大陆

我国大陆地区法律制度体系中涉及国际贸易合同的法律规定主要有:《合同法》、《中华人民共和国民事诉讼法通则》、《最高人民法院关于贯彻执行〈中华人民共和国民事诉讼法〉若干问题的意见》、《民事诉讼法》、《仲裁法》、《海商法》等法律规范。

《合同法》第126条规定“涉外合同的当事人可以选择处理合同争议所适用的法律,但法律另有规定的除外。涉外合同的当事人没有选择的,适用与合同有最密切联系的国家的法律。”《民法通则》“第八章涉外民事关系的法律适用”以及《民通意见》“七?涉外民事关系的法律适用”专门规定了涉外法律关系的情形。其他法律规范也从不同的角度规定了涉外法律关系的情形。

对国际贸易合同我国方主体而言,若缔约双方均是某国际公约的成员国,则首先适用该等国际公约;若约定适用某些国际惯例,则应该适用该等国际惯例;若没有明确约定,则按照国际私法一般原则导致适用准据法律,如“最密切联系原则”等。

4、瑞典:《合同法》、《货物买卖法》、《国际货物买卖法》、《仲裁法》等。

(1)瑞典的合同法由若干单行法规组成。其中最重要的有两个:一是1915年《合同法》,一是1990年新《货物买卖法》。前者主要提供有关合同订立的基本规范,包括合同的成立、代理和法律行为的无效三个部分。后者则提供有关合同履行和违约补救的具体规则,其使用范围为一切动产买卖,其中也包括了股份、商事企业、船舶、专利和商标的买卖。其他种类的合同,在相关法规无明文规定时,原则上可以类推适用货物买卖法的规则。

(2)大多数西方国家都没有制订专门关于国际货物买卖的法

律,在法律上对国际买卖与国内买卖一般没有严格的区分,因此在这些国家关于国际货物买卖合同成立的问题,大都可以适用有关国家的合同法的相应规定。但瑞典却制订了两项有关国际货物买卖的法律,一项是区域性的《货物买卖法》,它适用于瑞典和其他北欧国家(包括丹麦、芬兰、挪威和冰岛)之间的一切商业买卖合同;另一项是《国际货物买卖法》,它适用于至少有一方当事人的营业地点是处在北欧各国之外的货物买卖合同。随着北欧一些国家如瑞典、挪威、丹麦和芬兰相继加入了《国际货物买卖合同公约》,因此,如果有一方当事人的营业地点是设立在北欧以外的另一个缔约国境内的话,这种买卖合同就应当适用《国际货物买卖合同公约》而不适用瑞典《国际货物买卖法》。

5、瑞士

瑞士有完善的法律体系以及仲裁法律制度。

关于国际货物贸易的国内法律规定主要有:《民法典》、《债务法》(《货物买卖法包括在债务法编内》)、《瑞士联邦国际私法典》、瑞士国际私法法案(节选)、瑞士联邦仲裁协约等。

二、各国或地区关于合同成立形式的规定

各国或地区关于合同成立形式的规定主要有:

归纳起来,构成一项有效的国际货物销售合同的必备条件,主要有以下几方面:

1、买卖双方当事人应具有法

律行为的资格和能力。

2、双方当事人表示意思一致。

3、有偿的交换。

4、合同的标的内容必须合法。

5、必须符合法律规定的形式和审批手续。(有的国家法律规定国际货物买卖合同必须采用书面形式,或超过一定金额的合同必须采用书面形式,而不承认口头合同的有效性。有的国家的法律则允许使用口头形式。CISG第11条规定销售合同无须以书面订立或书面证明,在形式方面也不受任何其他条件的限制。中国政府在核准CISG时,对该条及其它有关规定作了保留。中国的对外销售合同,必须采用书面形式,否则无效。此外,世界各国除少数外都规定有不同程度的对外贸易管制措施。某些销售合同必须经过一定的审批手续方为有效。凡中国法律、行政法规规定应由国家批准的合同,获得批准时,方为合同成立。

根据各国法律,合同订立包括要约和承诺两个阶段,即一方提出交易的主要条件,向另一方表达订立合同的愿望,另一方对交易条件作出接受,合同即告成立。根据我国《合同法》第33条的规定,当事人采用信件、数据电文等形式订立合同的,可以在合同成立之前要求签订确认书。签订确认书时合同成立。

作者信息:

刘勇,男,助理工程师,太钢国贸公司经营管理部部长。

太钢集团开展互联网金融可行性浅析

□ 刘书越

一、互联网金融概述

互联网金融是指传统金融机构与互联网企业利用互联网技术和移动通信技术等一系列现代信息科学技术实现资金融通、支付、投资和中介服务等的一种新兴的金融服务模式。

(一)互联网金融的特征

互联网金融的三大核心特征是支付便捷、信息畅通和资源配置高效。首先,支付便捷。互联网金融在支付方式上以移动支付为基础。

互联网金融的信息处理具有私人信息公开化、隐性信息显性化、分散信息集中化、海量信息指标化等特点。

在资源配置方面,资金供需信息直接在网上发布并匹配,供需双方可以直接联系和交易,形成了“充分交易可能性集合”,实现透明、公平的交易环境。

(二)互联网金融的分类

按照《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》对于互联网金融各类型的划分,共分为7种:互联网支付、网络借贷、股权众筹融资、互联网基金、互联网信

托、互联网保险、征信。

(三)开展互联网金融的意义

1、金融作为一种中介服务活动所要求的便捷化、自助化,通过互联网技术可以最好实现互联网与金融的结合使金融业如虎添翼,其原因在于通过互联网能够最有效地解决金融服务的本质需求。

2、在满足普惠金融方面,互联网金融更具优势。2013年11月12日,第十八届三中全会通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》,正式提出“发展普惠金融,鼓励金融创新,丰富金融市场层次和产品”。普惠金融,就是能够有效、全方位的为社会所有阶层和群体提供服务的金融主体,主要任务就是让列于正规金融体系之外的农户、贫困人群及小微企业,能及时有效的获取价格合理、便捷安全的金融服务,很明显,现阶段传统的金融服务模式无法满足普惠金融的需求,而互联网金融则更具优势。

综合来看,传统金融机构的服务方式决定其注重服务高净值客户,而服务基础客户越多,成本

压力越明显;互联网金融机构服务的客户数越多,其单个成本就越低,更为符合普惠金融的理念。

二、钢铁行业布局互联网金融

(一)发展条件

数据、资金、平台是传统行业介入互联网金融的三大必要条件。

1、数据

数据来源于电商平台,依托互联网获取、整合数据,依托对大量数据的整理和深度分析,构建信用评价体系,为发展金融业务提供支撑;

2、资金

资金是开展融资业务的必要条件,是开展金融业务的核心资本。除了企业自身资金实力雄厚的情况外,从外界获取资金有两条途径:一是通过设立小额贷款公司或开发融资金融产品,构建融资渠道,为布局互联网金融提供金融业务资质;二是基于非银行金融机构的资金杠杆较小,而银行拥有较大资金杠杆的市场状况,可以尽量选择与有能力的银行合作,获取资金。

3、平台

平台一方面是直接面向客户提供金融、支付、电商等服务的窗口,另一方面是处理数据等信息的后台系统。

(二)重要平台——第三方支付

1、何为第三方支付平台

第三方支付平台可以联结客户与资金,为布局互联网金融提供通道。

第三方支付平台提供一系列的应用接口程序,将多种银行卡支付方式整合到一个界面上,负责交易结算中与银行的对接。作为网络交易的监督人和主要支付渠道,第三方支付平台提供了更丰富的支付手段和可靠的服务保证。

2、第三方支付市场现状

2014年底,中国第三方支付互联网支付市场交易规模已达90118亿元人民币,增速保持稳定,从整体趋势看,自2008年以来,我国互联网支付市场交易规模迅速增长,2014年的市场交易规模约为2008年的38倍,预计未来中国的第三方支付行业依旧会保持快速增长的态势。

现阶段互联网支付行业进入应用成熟期,支付企业主要的服务业务已经被用户认可,市场正在高速增长中,且已有一些企业具备一定规模体量,第三方支付牌照的陆续发放使得行业门槛也已经建立,已有的第三方支付企业呈现不断发展整合的趋势,未来将更加规范。

3、第三方支付经营业务范围

依据人行第三方支付牌照中的划分,将第三方支付平台的经营业务范围分为以下三大类:

网络支付:最传统的第三方支付业务类型,包括货币汇兑、互联网支付、移动电话支付、固定电话支付、数字电视支付等。

预付卡发行与受理:预付卡,是以先付费后消费为支付模式,以盈利为目的而发行的,可购买商品或服务的有预付价值的卡,

包括磁条、芯片等卡片形式。预付卡与银行卡相比,它不与持卡人的银行账户直接关联。

银行卡收单:通过销售点(POS)终端等为银行卡特约商户代收货币资金的行为。

4、互联网支付的优势

(1)互联网支付渠道属性明显,业务延展性强,可布局空间广阔(2)互联网支付行业呈现线上、线下融合及与产业深度结合等多层次全方位布局方向目前行业领先的支付宝着力构建线上支付体系,打通支付通路;同时布局移动端支付,抢占支付端口;拉卡拉着眼点在线下市场,打造O2O发展模式,开拓线下收单市场。除此之外,互联网支付行业仍有多种布局方向,如:

供应链金融——依托交易收支、账户资金等数据把握企业的经营状况,实现风险控制。

营销系统——依托数据支持,实现精准的营销。

投资理财——借助通道借口,完成流量转化。

财务管理——借助账号支付体系,提供财务支持。

消费信贷——依托交易收支、账户资金等数据把握个人的财产状况,提供消费信贷支持。

(三)宝钢集团互联网金融的成功实践

第一,宝钢的数据来源为三大电子商务平台(宝时达、范达成、来客圈),宝钢依托获取的大量有效数据,为布局互联网金融提供信用评价体系。

第二,宝钢财务公司负责管

理“宝融通”(供应链融资产品)与“宝利通”(理财平台)两大资金业务品牌;同时与深圳发展银行、上海浦东发展银行都有合作,共同完成钢铁行业供应链金融服务,为布局互联网金融提供资金来源。

第三,宝钢依托宝钢财务公司管理运营的第三方支付平台“东方付通”与“宝付通”,联结客户与资金,为布局互联网金融提供通道。

第四,宝钢依托钢铁主业,设立以欧冶云商,为主的电子商务平台,推动电子商务、加工配送、技术服务、结算支付、金融服务和大数据分析等资源和业务,从制造向服务转型。

三、互联网金融之于太钢

(一)太钢的优势条件

因为传统行业在数据、资金、平台三大要素上都没有明显优势,所以需要稳扎稳打、步步为营,第一步是要建立电商平台,从数据、平台两方面进行准备和布局。也就是说,传统企业进军互联网金融的特性条件是:对所在行业有足够的影响力,这样才能够建立电商平台,做出开展互联网金融的突破。

作为大型钢铁国企,太钢在钢铁供应链中占据主导地位,可充分发挥核心企业的优势,方便获取关联业务链上的融资需求;掌握业务链上游供应商和下游客户信息;熟悉行业运行特征,这对于布局互联网金融具有先天的优势。

搭建并完善钢铁行业的电子

交易平台,是目前钢铁行业对外应对行业产能过剩和钢贸资金链危机、对内布局互联网金融的重要举措。未来,以宝钢为代表的大型钢铁企业可以依托电商平台完善行业产业链,为金融机构提供作为构建客户信用评价体系的基础数据,通过金融服务实现延伸产业链、增强客户忠诚度、形成新的利润增长点的战略转型,在这点上可以借鉴宝钢的转型经验。

(二)太钢目前欠缺的因素

2008年全球金融危机以来,由于全球需求的萎缩,钢铁行业正在进入产能过剩的衰退期。同时,由于银行与钢贸企业之间的信息不对称,身处资金密集型行业的钢铁企业的融资更加艰难。在这场危机中,钢铁产业链上游的钢铁制造厂商、中游的钢贸商以及下游的用钢企业都受到影响。钢贸企业资金链危机爆发后,行业开始洗牌,并开始依托多元化经营的理念布局新的行业。

在大环境并不乐观的情况下,布局互联网金融,寻找新的经济增长突破点就更加重要。从数据、资金、平台这三个传统行业介入互联网金融的必要条件来看,太钢的资金背景雄厚,可以初步达到对互联网金融布局的资金支持,但是数据和平台两大条件仍有欠缺。

基于太钢已有的SAP管理系统,集团拥有较为完备的数据信息资料库,但并没有一个强大的电子商务平台将从供应商到买方的数据资料连接起来;不能进行系统性数据整理和分析;缺乏

完善的信用评价体系,而这是发展供应链金融、搭建第三方支付平台的基础。

(三)太钢布局互联网金融的思考

未来,互联网金融将融入各个行业的发展。以宝钢已经成熟的互联网金融布局系统为例,互联网金融布局的开展大致经历三个阶段:

1、以电子商务为切入点,依托数据优势抢先布局通过控股或合作一家成熟的电商,将太钢集团沉淀的数据资料充分利用,依托电商平台电子信息类企业精于批量处理大数据的行业优势,结合集团的数据优势向所承载的供应链两端延伸。一方面,向电商平台物资流端延伸至供应链上游数据流端,注重原始数据的获取、整理,在电商平台进行过交易的客户均产生一系列真实交易数据、物流数据、客户评价数据以及认证等信息。另一方面,向供应链下游资金流延伸,通过量化处理数据得出对客户的信用评价,由此客户的零散信息就通过大数据量化分析产生了价值,成为获得融资服务的依据,使电商提供金融服务成为可能。

2、以优质金融产品和服务为基础,借力银行,搭建金融业务通道当前,太钢若仅依托自有资金为钢铁供应链的企业提供金融服务,虽然可以取得较高资金回报,但规模有限,而扩大资金规模最好的方式就是开展供应链融资以及与有资金优势的商业银行加深合作。

对传统金融机构来说,随着大数据、云计算、移动互联网等技术浪潮的推动,金融业正加速互联网、移动互联网技术的运用,技术首先改变传统金融机构的销售模式,其次丰富支付手段,最终在作为其核心的信贷业务中融入互联网理念。

在互联网金融的发展之路上,借力商业银行,发挥核心企业在钢铁供应链上的客户资源、信息资源,以及商业银行的资金优势,二者通过深度合作发挥各自的比较优势,共同推动传统工业的互联网金融发展,同时带动实体经济良性发展。

3、融合电商平台与资金基础,搭建第三方支付平台,联结资金与客户太钢是传统的工业企业,通过做大做强电子商务平台,与银行建立基于供应链的深度合作,搭建金融业务通道三大举措,可初步完成布局互联网金融的战略转型。在此基础上开发第三方支付系统,将上述三大举措融合在一个平台上,形成一条联结客户与资金的纽带,完成一个开放的智能的互联网金融平台,在钢铁行业的寒冬期注入新的活力。

作者信息:

刘书越,女,在太钢集团财务有限公司结算管理部工作。

进入 2016 年以来,河钢唐钢不锈钢公司深入贯彻落实集团各项决策部署,全面聚焦“市场”和“产品”两大主题,以深化作业长制推进为基础,以管理、技术和操作能力提升为抓手,以信息化深度应用为支撑,全面落实汽车钢管理体系,不断夯实基础管理,积极转变生产组织模式和营销模式,推动全员创新和持续改善,在市场开拓、品种开发、质量提升、降本增效等方面成绩明显,企业竞争力持续提升。

今年前 4 个月,河钢唐钢不锈钢公司各项生产经营指标不断改善,3 月份以来实现了全面盈利,按下了企业竞争力提升的“快进键”。

夯基蓄势: “双轮驱动”显效果

“推进作业长负责制不是作业区自己的事,而是各科室、作业区共同推进的大事。”作为去年河钢唐钢推行作业长负责制的 4 家试点单位之一,河钢唐钢不锈钢公司经过一年多时间的摸索和实践,干部职工对作业长负责制有了更深层次的理解。今年以来,该公司围绕深化推进作业长负责制,以科室专业管理和作业区自主管理“双提升”为目标,健全全员参与作业长负责制的管理体制和机制。

该公司按照“五制配套”原则,将作业长负责制推进的重

点向提升值班作业长、班组长自主管理能力方面转移;从强化安全管理入手,落实值班作业长、班组长属地安全管理责任;以问题为导向,以整改为手段,通过不断完善“厂部联合督导、科室自查自纠、作业区自查自改”的工作机制,全面推进专业管理标准化、岗位操作标准化、点检作业标准化工作,为稳定生产高端产品提供强力支撑。

以推进专业管理到产线为主线,以数据分析、案例分析为抓手,自 1 月 1 日起,河钢唐钢不锈钢公司按照“PDCA(戴明环)+认真”的工作方法推行日例会新模式,暴露专业管理不到位的细节问题,尤其是针对安全隐患、设备隐患、设备功能和精度以及日常存在的违规违制等问题,制订解决方案,落实责任人和整改时间,持续提升基础管理水平。同时,该公司充分发挥绩效管理的“杠杆”作用,落实科室和技术人员的专业管理责任,将产品开发、质量控制、品种钢比例、订单兑现

提质降本增强企业竞争力

□ 河钢唐钢不锈钢公司

率、标准成本符合率等纳入绩效评价范畴。

瞄准市场: 创新营销占高端

“调整产品结构,就得有‘虎口夺食’的决心和勇气……高端客户对高端产品质量的苛刻要求,一定会倒逼我们提升产品质量稳定性,倒逼我们提升服务客户能力,也一定会倒逼我们提升技术能力、管理能力、操作能力。”面对愈发激烈的市场竞争,河钢唐钢不锈钢公司干部职工对“问鼎高端”有着更加迫切的追求。今年初,该公司确定了“确保全年汽车用钢、家电用钢、镀锡基板 3 个系列产品达到 155 万吨以上,品种比达到 72% 以上”的品种开发目标,制订了全年品种钢指标爬坡计划。

该公司全面导入汽车钢管理体系,完善大客户经理部机制,改变由客户代表作为大客户经理的模式,在高强钢、深冲钢和镀锡板 3 个大客户经理部

实行由技术人员担任经理的组织架构,重点协调解决市场营销、设计开发、产品制造、产品交付和结算、顾客反馈处理及售后服务等5个过程中存在的问题。该公司以“与客户建立起沟通渠道更顺畅、信息反馈更及时、解决方案更有效、价格政策更实际、协调联动更规范的新型客户关系”为目标,针对不同客户建立个性化的服务保障机制,提供全方位增值服务。

此外,该公司以满足客户交货期为中心,根据不同客户对产品质量、性能的不同需求,针对品种钢需求个性化、多牌号、小批量的特点,建立了个性化、定制化的生产组织模式,全心全意满足用户需求。

今年前4个月,该公司品种比完成70.61%,较去年同期提高13.61%;重点品种产量完成19.07万吨,超出目标8.31万吨;新开发高强钢、汽车钢和深冲钢用户15家,镀锡基板战略用户由4家增加至7家;一次订单兑现率达99.6%,产销率、合同兑现率均为100%。

盯住产线: 做好产品大文章

“竞争在市场,竞争力在现市场。过硬的产品质量、新品种钢的开发需要高标准的产线控制水平和技术攻关能力……在严峻的市场形势下,关注产品质量就是企业生存的保障。”今年以来,河钢唐钢不锈钢公司以汽车钢管理体

系为抓手,以信息化深度应用为支撑,不断提升产品质量稳定性,品种开发也步入了“快车道”。

该公司强化“一贯制”质量管理,借助普锐特公司开发的TPQC(制程控制)系统,明确控制活动和数据,将产品控制过程的各项参数、指标等实施程序化、标准化管控,并建立相应考核、激励机制,解决过程控制参数收集不系统、分析不标准、评价不及时和不全面等问题,用过程能力评价技术管理能力,实现了质量控制由“检验合格率管理”向“质量趋势+关键过程控制点”模式的转变,质量控制能力明显提高。

质量提升,设备先行。在保证1580生产线40个功能项和182个精度项达标的基础上,该公司继续拓展管控的广度,制定精轧前板道、轧机冷却水、层流冷却水的管控标准;轧机精度管理由间隙值转变为对刚度符合率的总体评价,找准并解决影响刚度的问题点,确保刚度符合率达到80分以上;开展降低轧机摩擦力、降低轧机振动等焦点课题攻关活动,保证高强极限品种生产的稳定性;导入“区域工程师”概念,由设备、工艺技术员结对子,负责包保关键质量设备,整体提升产品质量的管控能力。

今年前4个月,该公司开发SAPH370、Q345E等18个牌号新品种钢共计2.34万吨;高强汽车钢产品一检合格率达95%以上,全面满足了公司高强汽车板生产线品种开发需要和用户质量需求。

深挖内潜: 降本增效见真功

今年前4个月,河钢唐钢不锈钢公司标准成本符合率完成97.72%,4月份创下了100.64%的历史最好纪录,走出了一条“以新工艺、新技术应用实现降本增效”的新途径。

该公司不断优化自动化炼钢工艺平台,使自动化炼钢比例达到96.55%,终点碳温双命中率达到90.32%,转炉直接出钢比例达到80%以上,大大降低了煤气等能源介质和合金料的消耗;针对Q195、SPHC等普通冷轧料,组织打通了“铁水脱硫→脱碳转炉→炉后吹氩→连铸机”直供工艺;在保证产品质量的前提下,有效解决了传统工艺炼钢温度损失大的问题,吨钢降低成本15元-20元;针对1580线各级别高强钢性能控制水平和后续用途,系统研究水代合金工艺,通过优化成分和工艺控制,降低高强钢质量成本10元/吨。

该公司还将“开展常态化产线对标”作为实现持续改善的一个重要方法,通过对标找差距、定措施,为不断实现降本增效创造条件。今年前4个月,该公司组织产线对标38项,85人次参加,增创效益1325.67万元,切实做到了全员、全方位、动态化、常态化对标。

2016年5月10日我参加了公司组织厂(部)长管理技能(第三期)提升培训。公司董事郑章修先生围绕太钢企业文化核心价值观“质量兴企、用户至上”进行为期一天交流互动培训。

通过参加这次培训我受益匪浅,思想触动很大。培训结束后进行了认真反思,深刻认识到自己在工作实际中践行和塑造企业文化的重要性和必要性。通过对企业文化的影响因素进行认真分析,查找其差距。深入思考我们应该如何改进?我们的企业文化究竟是什么?我们在工作实践中如何践行核心价值观?

为此将我这次学习的几点粗浅体会汇报总结如下:

一、态度:

成功=态度×能力

态度是学习的行为。态度是可以选择的因素。企业的文化当然可以塑造。问题是如何选择?如何塑造?

我们的态度受环境的影响,国家、社会、企业、单位、家庭、学校当前及过去背景文化理念影响及潜移默化程度,决定了我们的态度。

个人成功=个人态度×个人能力

个人态度是成功的决定因素。对企业想要做出贡献,个人态度选择十分重要。选择的唯一目标就是贡献自己力量。只要目标正确,我们的态度就会端正。态度端正,行为就会正确,目标就能够实现。

企业成功=企业文化×组织

人才

企业文化是受企业管理者、企业经营策略、经营业务、地理位置、员工结构等因素影响。太钢确立的“质量兴企、用户至上”核心价值观,需要全体员工认真践行。这是保证核心价值观实现最基本的条件。

二、思维

思维非常重要,我们如何思维?思维正确与否决定了我们的行为,对待事物的行为就已经决定了最后的结果,由此可见我们思维何等重要。

正确的思维是从哪里来呢?不是从天上掉下来的!是从实践中来的。对于我们管理企业来讲,需要我们用心但不要操心更不要烦心。企业管理面对错综复杂、千头万绪的问题需要我们梳理和解决,如果没有一个正确的思维,一个正确的思维模式,事情和问题将变得复杂而困难。反之会变得条理和简单。

三个同心圆理论简单易懂阐述了问题实质所在。面对任何问题只要采取措施都存在三种形态“可控制、不可控制、产生影响”。

正确理解和践行太钢企业文化

□ 罗玉田

我们面对问题和困难时,认真分析、科学判断显得无比重要,最主要是将复杂问题变简单,对于存在三种不同形态的要素全部列举出来,同时按照重要性进行排序,然后根据三种形态采取相应措施,非常显然不可控制的只能采取顺其自然而被动的措施,可控制的完全应该采取果断而主动的针对性措施,对于可能带来影响的采取回避和减少的措施。问题和困难便会按照重要性、复杂性、影响性得到圆满解决。

世界观的转变是一个根本的转变。改变您自己,世界将因您改变而改变。对个人来讲思维非常重要,对企业来讲企业文化非常重要。

三、大小

这里讲的“大小”特指企业领导与员工间关系,领导与领导之间的关系。

我们中华民族历史悠久、文化底蕴博大精深,时代传承发扬光大。几千年来形成民族文化牢不可破,凝聚着全国各族人民团结一致、奋发图强,战胜一个又一个困难,取得一个又一个成绩,从

胜利走向胜利。历史经验有力的证明了凡是官兵融洽、团结一致、齐心响应;依靠群众、团结群众;从群众中来到群众中去;完全能够创造无数奇迹。我们共产党取得胜利,带领全国人民建设小康社会就是最好的例证。

企业管理同样是这个道理。企业员工只有分工不同,没有“大小”之分;领导与职工只有岗位不同没有“大小”;领导是企业一员,职工也是企业一员;企业员工是指所有企业人员,大家必须摆正各自位置,既不能端着架子吓人又不能讨好迎合,大家岗位不同,发挥作用不同,但都是不可缺少的螺丝钉,都是为企业做贡献。

企业工作经常遇到开会这件事情,开会目的是沟通交流、找问题、提措施、想办法、实现目标。所以开会一定要杜绝出现“大小”现象,平等相待、礼遇在先、相互尊敬、畅所欲言,大家发言出发点来自各个角度,产生不同的意见与看法都是正常现象,没什么大惊小怪。相反,没有问题或者赞同领导意见者都是不负责任者。甚者,

当面崇拜奉承驾码领导者都是另有它意者。种种不良现象一定要杜绝。只有这样我们的会风才能根本转变,实现开会真正目的,在工作实际中践行核心价值观。

四、学习

学习目的是行为得到转变。当我们遇到问题不知道并不可怕。通过相互学习、自我学习、实践学习,把不知道变为知道就是学习的“学”。

当我们从不知道到知道后,然后我们首先做的就是学以致用。通过实践验证获得成果和经验。从成果与经验中提炼出精髓,感悟出道理,传达给团队成员。这样我们就转变到了学习的“习”。

我们只要正确地将“学”与“习”步骤完整地连接起来,统一起来。这个过程就是一个循环与一个新台阶,就是一个新的起点。

五、奉献

我们企业每个人都必须敬业,必须完成好自己所承担的工作任务。在这个基础上要求的是“贡献”而提倡的是“奉献”,贡献就是为企业提供聪明才智和辛勤劳动,

提供有价值 and 增值的服务。对于岗位员工来讲奉献看投入,对于管理者来讲奉献看产出。反之,我们不能被一些表面现象所掩盖,自欺欺人、害人害己、延误工作。比如经常出现的什么“天天都来”“早出晚归”“三七干部”自我陶醉的言论与行为等等,表面来看确实“辛苦”,奉献了一切,但仔细推敲奉献“时间”是千真万确,究竟效果如何?贡献多大?贡献与时间成比例吗?值的大家思考!

正确处理奉献与贡献的关系。奉献应该提倡,但重要的是贡献,而贡献是必须要求做到的。贡献是结果,奉献是过程。贡献为主奉献为辅。贡献与奉献既对立又统一、既相辅又相成。贡献离不开奉献,奉献不一定贡献。提倡奉献,要求贡献。

让我们以奉献的精神为太钢做出更大的贡献!

作者信息:

罗玉田,男,高级工程师,太钢不锈冷轧硅钢厂副厂长。

企业家必须
掌握判断能力,
分清当前的哪些工作
有助于企业的
收益和发展,
哪些工作是无意义的。
更重要的是,
将需要完成的
种种任务,
明确地排好
先后顺序,
把某些工作权力下放给下属。

占部都美
(日本神户大学教授,经营学博士)

你可以使用世界上
最新颖的计算机,
收集信息
将其集中起来,
列出一张时间表,
然后最重要的是
行动!

艾科卡
(美国克莱斯勒汽车公司前总裁)

管理者
和领导干部
应该是真正
能吃苦的人。
如不能做到这一点,
这个人也就不具备
掌管企业的资格。

土光敏夫
(日本著名经营管理专家,“经团联”会长)

前言

所谓整合型管理体系,就是组织将两个或两个以上的管理体系,在共同的管理原则及可兼容的各标准条款的基础上,兼顾各分系统的特殊要求,经过有机的整合建立起一个完整、有机、全新的一体化管理体系。整合型管理体系不是多个管理体系的简单叠加,而是按照系统化的原则形成统一而又相互协调、相互兼容、相互补充的有机整体。

建立整合型管理体系的背景

尖山铁矿从1998年7月率先在选矿分厂中碎工段为试点,推行安全标准化,建立起尖山铁矿土生土长的内部管理体系,并极大地推动和提升了内部管理。随着管理的不断深入,尖山铁矿逐步按照国家标准建立起相应的标准化管理体系,大致历程分为以下几个阶段:

2001年12月,开始导入并建立质量管理体系,并于2003年12月通过质量管理体系认证审核。

2003年12月,推进环境管理体系,并于2004年7月通过环境管理体系认证审核。

2005年11月,对质量、职业健康安全与环境管理体系进行整合,推行一体化管理体系,2006年3月9日正式发布一体化管理体系。2008年1月,对一体化管理体系进一步优化,对体系文件进行升级换代。

从2009年5月开始,推行安全标准化管理体系,并发布了

《尖山铁矿矿山安全标准化管理手册》。

2009年11月导入TPM管理体系。矿部成立了TPM推行委员会,设立了TPM推进办公室,提出了“认识到位是前提、全员参与是根本、养成机制是关键”的推进方针;明确了“总体策划、分步实施、重点突出、全面推进”的推进思路。

从2010年开始,尖山铁矿对体系进行了优化梳理,在全矿推行四大标准化体系,即安全标准化体系、TPM+5S、精益生产体系、基础管理标准化体系。

尖山铁矿自从推进标准化管理体系以来,在规范内部管理,实现规范化管理过程中取得了明显的成效,但是随着体系的深入推进,不同体系在一个企业内同时运行,不仅不能发挥整体功能,而且导致管理繁琐,基层单位不堪重负。如何有效地发挥不同体系之间的协同效应,提升体系推进的管理实效,对现行的管理体系进行有效优化整合,是实现管理提升的必然要求。

针对以上问题,尖山铁矿从

整合型管理体系的构建与实施

□ 孙俊如

2015年开始,以水电作业区为试点的基础上,探索推行整合型管理体系(内部也通俗称为“四标合一”),即通过对四大标准化体系内容进行梳理、整合、优化,在共同的管理原则及可兼容的各标准条款的基础上,兼顾各分系统的特殊要求,建立一个完整、有机、全新的一体化管理体系,达到局部服从整体,整体效果最优的目标。

建立整合型管理体系的理论依据:

1、标准化体系都遵循相同的管理原理:即国际标准化组织确立的“八项质量管理原则”。

2、管理化体系结合的基础相同。安全标准化、TPM管理体系、精益生产管理体系以及基础管理体系,在企业原本就是结合在一起的,只不过是考虑专业特点人为把它们分开。

3、标准化管理体系的逻辑思维一致。都是采用了戴明模型,即按PDCA循环法则建立起来的。

整合型管理体系的整体架构

首先对四大标准化体系的内涵、本质进行深刻理解,理清各体

系模块、要素、内容间的内在联系,将四大标准化体系以安全生产标准为基础进行融合,融合后的基层管理体系包括 15 个模块和 52 个要素。

TPM 的机构、职责与推进策划与安全标准化的方针目标和组织保证整合。TPM 的培训教育与安全标准化的安全教育与培训整合,TPM 的文件记录与安全标准化的组织保证整合,TPM 的设备基础管理、运行维护、检修与安全标准化的设备设施安全标准化整合,TPM 中事故与安全标准化的事故事件整合,TPM 中改善与安全标准化中的绩效测量与评价整合。

5S 管理体系与安全标准化中的作业现场安全管理进行整合。

精益生产中成本管控对标挖潜与安全标准化中组织保证整合,精益生产中标准化作业与安全标准化中的作业现场安全管理进行整合,精益生产中现场现物管控与安全标准化中的作业现场安全管理和检查进行整合,三级改善与安全标准化中的绩效测量与评价整合。

基础管理的绩效管理、培训管理、改善分别与安全标准化中的绩效测量与评价和安全教育与培训整合,其它模块整合到新建 14、15 模块(组织、宣传、廉政、文化建设)。

经过以上优化整合,新架构的管理体系架构,共包括 15 个模块。

1、方针与目标。内容包括:

根据照矿部管理方针、理念、思路,针对作业区安全工作短板,编制年度改进方案、月度提升计划,明确改进措施,并认真组织落实。制定标准化班组建设目标,确定目标班组,制定具体措施并实施。

2、生产规程、规范。内容包括:收集适用本作业区的国家或公司和本单位的规程、人员行为规范、专项管理规定、关键危险因素控制规则等文本,分类建立文件与收集清单,将适用的条款融入岗位作业指导书、岗位点检表、安全点检表及作业区综合检查表和专项检查表等。

3、组织保障。内容包括:岗位职责及责任制的制定与执行,管理承诺,管理提升,成本预算管理。

4、风险管理。内容包括:危险辨识,风险评估,危险源管理,风险预警管理。

5、教育与培训。内容包括:学习文化氛围建设,转复岗、新上岗培训,领导干部上讲台,OPL,全员安全培训,应知应会。

6、生产工艺系统管理。内容包括:生产工艺参数,生产过程控制,一体化计划。

7、设备设施管理。内容包括:设备档案,运行管理,设备点检,设备维护,设备检修,设备的投资,安全装置设施。

8、现场管理。内容包括:高风险作业,行为范例,行为观察,特殊人员管控,作业安全互保,标准化作业,人员关注,岗位练兵,有限空间管理,检修作业管理,外协管理,环保管理。

9、职业卫生管理。内容包括:劳保用品管理,职业卫生设施台账。

10、检查。内容包括:作业区检查,班组检查。

11、应急管理。内容包括:现场应急处置方案,应急演练,现场应急处置方案修订。

12、事故事件管理。内容包括:事故汇报,事故故障分析,故障减少活动。13、绩效测量与评价。内容包括:班组绩效,岗位绩效,全员改善。

14、党群工作。包括思想工作,组织工作,廉政建设和工会团工作。

15、文化建设。包括家文化和 4MY 建设

优化内部管理流程,建立与整合型管理体系相适应的责任体系

为解决分工混乱、职责不清和工作靠习惯,业务执行存在随机性和波动性,运作效率低下的问题,尖山铁矿对基层管理业务进行了调研,绘制了基层业务管理流程 100 余个,在对各作业区流程进行综合分析优化的基础上,精简到 49 个流程。

为使流程管理清晰、规范和可视化,流程体系达到满足基层业务流程的要求。在项目实施中,采用了组织、数据、功能和控制的流程建模模式和分层管理的体系架构。将复杂业务流程模型分为各自独立的视图,以面向对象的方法描述了流程所需的组织、数据和功能,简化了描述的复杂性和冗余。

组织主要描述企业组织结构的各种信息,包括组织单元、人员、职位、角色等。数据主要描述了企业经营过程中所涉及到的所有数据。功能描述了信息转换的过程,将输入数据转化为输出数据,通常应用于对象之上的操作,如过程、活动或任务。

流程控制将组织、数据和功能联系了起来,完成业务流程的设计,在基层实际的流程设计中,流程控制按层级进行设计,划分为四个层级,第一级为流程总图,覆盖基层管理的范围,第二级为流程分类图,是模块的具体内容,第三级为过程图,是按模块的要素进行划分,第四级为流程步骤,依照模块要素实现的任务功能进行划分。通过流程地图将各级流程串起来,每一级形成一幅流程地图。

通过流程步骤控制图,对流程的具体步骤、步骤节点所需的岗位人员、数据及步骤节点所产生的数据、步骤的时间、标准、监控人员进行了绘制和描述。

通过四层流程地图的建立,围绕如何正确地做事,准确地定义了流程的逻辑关系,清晰地划分管理的界面,科学地制定了业务规范,明确了工作职责,将管理的监控和机制有机地结合起来,将所有的流程串联起来,通过流程管理将基层管理业务凝聚成一个科学高效的有机整体。

流程图中不仅包含了信息流、物流、资金流,还包含了各个岗位之间的业务信息及逻辑结构关系。

为抓好流程的有效运行,作业区根据自己的管理短板、管理目标和流程地图,划分出基层管理的关键流程和一般流程,关键流程由主管亲自抓,一般流程由副主管等管理人员主抓,保证流程监管到位、高效执行,从而保证基层管理体系的科学高效简捷运行。

流程体系建立后,根据流程步骤捋出各岗位的管理目标、职责、标准和监控要求,汇总各个流程捋出的职责,建立起清晰、具体的全员责任体系,做到业务管理的界面责任划分清晰,业务管理的规范科学,管理的监控有效,保证流程体系的有效运行。

流程及责任体系建立后,建立相应的监督和激励机制,将责任落到实处,真正将体系管理落地生根,不流于形式。

监督和激励机制要坚持:及时监控、缩短考评周期,作业区在抓流程运行管控、评价和落实以周为周期,监控人员每周对自己所监控的流程运行情况,进行通报评价,及时将员工履责情况进行纠偏,评价结果月底与薪酬挂钩,保证了员工能自主地按责任体系进行履责,自主地与团队人员进行沟通协作,自主地开展工作。

建立整合型管理体系初期取得的效果和重要意义:

1、体系整合是强化管理,提高管理水平的必由之路。

随着尖山铁矿生产经营的发展和管理精细化程度的提升,企业的管理模式和管理工具越来越

多,管理内涵愈来愈细,过程的接口愈来愈复杂,迫切需要构筑科学的管理平台。通过将安全标准化体系、TPM+5S、精益生产体系、基础管理标准化体系统筹起来,克服交叉、重叠、脱节等矛盾。通过系统化、规范化、文件化的管理体系代替零散的、随意的、口头的管理方式。无疑会提高企业的管理水平,并带动其他管理走向正规化、科学化。

2、体系整合是合理配置资源,提高效益的重要途径。整合型管理体系的优势在于能精简组织结构,优化过程,减少文件数量,减少内审和外审工作量,无疑会大大降低成本,提高企业的经济效益。

3、通过体系整合,可以减轻管理者的压力,避免重复劳动。

4、在建立整合型管理体系的过程中引入了流程管理的先进理念,解决了岗位职责不清晰,在执行中存在越位、错位及缺位情况,实现了内部高效流程化的体系运作。

作者信息:

孙俊如,男,工程师,目前在尖山铁矿从事流程管理工作。

违标行为的心理探究与超前预防

□ 禹金惠

职工为什么会违标?如何能够预防职工违标?怎样才能让职工按标作业?这是困扰企业管理的一个重大难题和“瓶颈”。2015年以来,尖山铁矿组织矿领导、安全管理科、生产科、3个事业部相关管理技术人员及部分一线骨干对违标行为发生的心理进行深入课题研究,并结合日常安全管理对违标行为发生的心理进行分析、干预和超前预防,取得了初步成效。

课题研究的背景

2015年,尖山铁矿为减少安全生产事故,继续提升全矿的安全管理水平,实现安全管理的本质化,从而从根本上解决“职工为什么会违标、如何预防违标、怎样才能按标作业”的安全管理“瓶颈”。

课题研究的难点

原事故当事人、调查人员很多已联系不上,对当事人的违标心理无法深究和确定,难以准确把握真实心理原因;对员工为什么会违标、违标屡禁不止的真正心理原因和深度把握不够;对提高标准的可操作性的方法、途径、效率还存在瓶颈,对建立如何预防员工违标、提高员工按标操作

(作业)的机制还需深化和细化;如何提炼并总结违标的心理特征、研究作业者个体与团队氛围之间相互影响的关系均存在一定程度困难。

课题组成员构成

课题组成员主要有主管安全生产的矿领导、安全管理科、生产科、事业部相关管理技术人员及生产检修一线的部分班长和骨干。

课题组多次利用集中学习、会议讨论、自学等方式学习了《管理心理学》、《第一管理》、《安全管理学》、《现代安全管理》、《安全原理与事故预测》、《事故信息管理》、《安全行为理论》、《员工不安全行为管理与控制手册》、《注册安全工程师手册》等相关书籍和知识,统一思想认识。

确定违标行为的内心机理

课题组经过走访事故原单位及可能涉及的员工,对伤害事故、虚惊事件、违标行为的心理广泛的调查研究,确定造成员工违标的心理范畴主要为知觉、个性、能力、态度和情绪五个维度。

知觉缺陷及心理成因:本人感觉欠缺或因疲劳造成的判断失

误、反应迟钝,环境缺陷等。环境因素、工作顺序等发生变化管理。

个性缺陷及心理成因:性格孤僻、独来独往、行动迟缓、慢性、缺乏配合意识和协作精神等。

能力缺陷及心理成因:安全能力不足侧重于对风险及防范辨识能力不足、经验缺乏、技能不够等。

态度缺陷及心理成因:冒险、偷懒、省能、侥幸心理和有标准不执行。

情绪缺陷及心理成因:精力不集中、情绪波动大、情绪受团队的影响等。

对违标案例档案进行系统分析与研究

课题组收集了尖山铁矿建矿以来125起伤害事故、收集到近年来238起虚惊事件和75起生产类操作违标事件,并分类建立了系统的违标行为档案资料。

对建矿以来125项事故案例中进行五个维度心理分析,其中:能力58项,态度34项,知觉27项,个性4项,情绪1项。

对75起生产类操作违标进行五个维度心理分析,其中:态度37项,能力22项,知觉10项,情绪4项,个性2项。

对238起虚惊事件进行五个维度心理分析,其中:能力98项,态度74项,知觉41项,个性19项,情绪6项。

经过大量样本分析和分类研究,五类违章心理中态度与能力占到事故(事件)的80%;其中态度占到40%,能力占到40%。

违标心理五个维度预防措施
课题组对违标心理的态度、

情绪、个性、能力、知觉五个维度进行分析,并从团队的氛围和组织作用对员工个体的影响方面进行研究,制订出相应的防范措施。

管理粗放、对安全消极不重视的团队,团体成员互相抱怨、推诿、不合作、不担当、分配不公开、不透明等都会对员工的态度及情绪造成不利的影响;矿部各管理层要通过执行矿部“1+2”工作法和“四细”的作风进一步精细管理,作业区通过完善工时定额、做到日清日结、分配透明公开、组织文化评审,班组通过军事交接班等提高团队的凝聚力;职能部门、事业部、作业区、班组可通过家访、谈心、人员关注、标准化员工创建、组织各类员工群众性协会等方式关心和关爱职工、消除与员工间的隔阂,扭转员工在安全管理上的不良心态和抵触情绪。

对于个性孤僻、不善交流、独来独往、性子慢、反应迟缓、缺乏配合意识和协作精神的员工团队要做好关爱,班组安排工作要考虑好人员搭配、强化员工间安全互保作用,多表扬、鼓励其参与周安全活动组织、参与群众性协会,

打开心扉,融入团队和集体中;对于急躁、冒进、表现欲强、爱出风头的员工,要有针对性也提出批评和改进意见,做好对其约束和过程管控。

现场及设备上存在缺陷、环境不良、生产组织变化管理响应不及时、疲劳作业等都会影响到员工的知觉和判断,极有可能造成其工作中的失误,因此强化作业现场本质化水平、减少设备和环境上缺陷非常必要,矿部主要通过星级现场推进、5S改善、粉尘治理、安全设施专项整治提高现场本质化水平、改善职工工作条件;通过视频监控、远程控制等减少人机接触机会;通过设立隔音室减少员工受粉尘、噪声的伤害,通过设立休息室让疲劳或身体不适的员工得到休息、恢复体力;另外,通过强化实践操作、师带徒等提高该类人员的认知、感知水平和敏捷度。

职工安全能力不足主要表现在经验缺乏、对风险识别及防范能力不够、技能不熟练等,造成此种现象的原因有主客观两种因素,主观原因是参加工作时间短、

积累的工作经验少、个人能力提升慢等,客观原因是团队没有学习氛围、学习机制不健全等。矿部主要通过“一周一题”的标准学习、班组“OPL”点滴教育、专业技术人员专题培训、周安全活动虚惊事件讲述、事故案例教育、作业前KYT训练等提升安全意识,通过岗位练兵、应急演练、实践操作、师带徒等手段提升安全技能,通过技术比武、技师评比、工匠选拔促进员工个人成长,通过家文化建设提高人人参与安全文化的氛围,逐步建立和完善矿部的培训教育、个人成长的激励机制。

总之,尖山铁矿对“违标行为的心理探究与超前预防”的研究探索,能有效通过心理干预和安全管控进一步减少违标行为的发生,起到了积极的管理效果,对于其他单位的安全管理也有一定的借鉴意义。

作者信息:

禹金惠,男,工程师,目前在尖山铁矿从事安全管理工作。

一个成功的总经理

是有才智、富于想象、敢于首创、能够迅速作出大体上明智的决定并能够鼓舞士气的人。

坦南鲍姆
(美国加利福尼亚大学企业管理研究
院教授)

管理者的技能有三:

第一是专门的技能;
第二是活动人的技能;
第三是综合判断力和洞察力。

大野一郎
(日本经营管理专家)

未来何种企业是赢家

1.信息化技术
使人性新生和发展
2.平民主义:
未来属于小企业与平民
3.垄断主义:
未来仍属于大企业寡头
4.未来是信息
与学习的竞争

摘自《杨沛霆说企业管理》

行业管理动态

◆ 宝钢集团

6月26日,宝钢股份和武钢股份同时发布公告,公告称控股股东宝钢集团与武钢集团正在筹划战略重组事宜。国家发改委主任徐绍史26日在天津参加夏季达沃斯期间回应称“武钢和宝钢重组,是基于钢铁去产能的考虑。”据光大钢铁的数据,武钢宝钢合并后在取向硅钢及汽车板材的市场份额大约在70%、60%左右。

◆ 河钢集团

河钢与长城资产共同出资设立“河钢转型发展基金”

7月22日,河钢集团与中国

长城资产管理公司本着优势互补、相互支持、互利共赢的原则,共同出资设立“河钢转型发展基金”,为推进河北乃至我国钢铁工业供给侧结构性改革和转型升级步伐搭建投融资平台,并在投资并购、资产(或债务)重组、并购融资等金融领域开展全面战略合作。

河钢与冀中能源签署全产业链战略合作框架协议

8月4日,河钢集团与冀中能源签署全产业链战略合作框架协议,双方将本着优势互补、开放协同、互利共赢的原则,在煤炭及相关资源采购领域、钢铁及相关

产品采购领域、煤化工产品深加工领域、资源开发领域、物流领域、海外合作领域6个方面进行战略深度合作,共同推进供给侧结构性改革。

◆ 鞍钢集团

鞍钢成立了产销研项目管理体系,建立以销售为龙头、以项目经理统筹协调、技术营销为核心的管理模式,提供“点对点、门对门”的行业客户技术支持与服务,全力拓展矿用、船舶及海洋、桥梁用、铁塔用型钢和特殊定尺钢轨、出口钢轨市场。

太钢大事记

■ 7月23日,太钢召开2016年年中工作会议,全面总结上半年工作,深入分析当前形势,安排部署下半年重点任务。会议要求,要进一步坚定信心,解放思想,勇于作为,奋起直追,在全公司形成“比学赶帮超”的浓厚氛围,全面完成全年目标任务。

■ 中国企业集团财务公司2015年度行业评级结果发布,太钢财务公司在全国222家参评企业集团财务公司中脱颖而出,被

评为A类(创新类)财务公司,成为山西省唯一一家进入A类(创新类)财务公司。

■ 由世界品牌实验室(World Brand Lab)主办的“世界品牌大会”在北京举行,会上发布了2016年(第十三届)《中国500最具价值品牌》分析报告,太钢集团以129.64亿元的品牌价值再次跻身中国品牌500强,成为上榜钢铁企业中排名第五的钢铁企业。

■ 7月13日,全球权威财经杂志《财富》(中文版)发布《2016年中国500强排行榜》,太钢不锈钢榜上有名,以679.12亿元的营业收入排名第85位,位居上榜钢铁企业第三名。

■ 太钢300MW发电机组1号机组烟气余热深度回收顺利投产,该项目不仅实现了太钢首套产品的成功应用,更为太钢节能环保和提高冬季居民采暖供热能力发挥了重要作用。



闻新则喜



闻新则动





山西省内部资料准印证 第 K019 号

内部资料 免费交流