

# 太钢经济与管理



■ 重拾工匠精神 铸就核心竞争力

■ 公司信用销售管理体系的建设

2  
2016



# “弘扬工匠精神，争当能工巧匠”

公司发出《通知》，对在全公司深入开展“弘扬工匠精神，争当能工巧匠”主题宣传教育活动作出安排部署。

要通过多种形式，组织干部职工认真学习工匠精神的内涵及实质，不断深化对工匠精神的理解和认识，切实增强践行工匠精神的自觉性和主动性。

重点在安全生产、品种质量、客户服务、技术革新、节能降耗等方面，针对问题及原因，明确目标措施和责任，持续改进，引导全员重拾缺失的工匠精神，争当本职本岗的能工巧匠。



# 论工匠精神

——热爱是最好的注解

今年“工匠精神”首次出现在政府工作报告中,作为企业人感慨颇深。

所谓“工匠精神”,就是热爱所从事的职业,就是精益求精、精雕细琢,踏实务实、精致精细、执着专一。“工匠精神”意味着发自内心的追求完善,在劳动的精益求精中实现自我的价值。

工匠精神落在个人层面,就是一种认真精神、敬业精神。对职业敬畏、对工作执着、对产品负责,追求完美和极致。工作也是一种修行,修炼的是从容淡泊的职业心境。

企业只有坚持工匠精神,才可能在长期的竞争中获得成功。国内制造业存在大而不强、产品档次整体不高、自主创新能力较弱等现象,与工匠精神稀缺、“差不多精神”显现有关。只有通过产品不断改进、不断完善,高标准要求、精益求精,才能打造出精品,经得起市场的考验。

热爱是对“工匠精神”最好的注解,情之所至,心之所至,才会有全神贯注的投入,才会有游刃有余的从容,才会有精益求精的追求。

公司近期开展的“弘扬工匠精神,争当能工巧匠”活动,旨在在全公司形成全员爱岗敬业、崇尚工匠、学习工匠、争当工匠的浓厚氛围,从而激发全员活力,投入到提质、降本、增效的工作中,全力构建公司核心竞争力,打赢“生存保卫战”。



02

季刊/ 2016

# CONTENTS

总第 129 期

TISCO ECONOMY & MANAGEMENT

## 卷首语

- 1 论工匠精神

## 视点

- 4 中国钢铁工业出路在提高产品质量

## 管理研究

- 7 重拾工匠精神 铸就核心竞争力  
单祥林
- 10 基于管理业务流程与信息化相融合的子公司股权监管创新实践  
苏伟中
- 12 钢铁企业客户关系管理系统浅议  
宗彦龙

## 经营之道

- 15 太钢汇率风险管理框架体系  
太钢集团财务有限公司国际业务部
- 18 外贸代理制度法律风险及防范措施  
刘 勇
- 20 浅析大型国有企业所属子公司的财务管理  
王海珍
- 23 公司信用销售管理体系的建设  
陈 励

# 太钢经济与管理

## 管理实践

- 25 提高 QC 小组活动水平的有效途径  
冯永艳
- 27 权力制衡机制在制度建设中的应用与实施  
孙俊如

## 管理创新

- 29 浦项的智能工厂业务
- 31 阿米巴经营模式
- 33 矿业公司管理制度建设的思考与实践  
闫志勇

## 管理动态

- 36 行业管理动态

## 管理大事记

- 36 太钢大事记
- 封面 厂区风景
- 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：0351-3016756

传 真：0351-3017805

电子邮箱：

tgjygl@tisco.com.cn

印 刷：

钢新印刷厂

出版日期：

2016 年 6 月 30 日

## 中国钢铁工业出路在提高产品质量

□ 国家行政学院

我国钢铁工业发展主要靠内需。钢铁工业产能过剩是在全球多种产能、供给过剩背景下产生的。目前全球钢铁需求进入相对稳定甚至缓慢下降阶段,因此靠外需求来消化过剩产能是非常困难的。

我国钢铁工业的出路在于提高和改善钢铁产品质量,扩大钢铁下游产品的使用,并且能够扩大出口,这才是保持高产能的出路所在。但国际市场的容量就是那么大,而且有强劲的竞争对手,扩大市场并不容易。

**过去 30 年世界钢铁工业需求增量主要在中国**

1951—1980 年的 30 年,国际生铁产量、钢铁产量分别从 1.34 亿吨、1.89 亿吨增加到 5.684 亿吨和 7.871 亿吨,分别增加 4.344 亿吨和 5.981 亿吨,其中中国分别增加 0.4 亿吨和 0.35 亿吨,中国的贡献分别为 9.20% 和 5.85%。

1986—2015 年的 30 年,全球生铁和粗钢产量分别增加 6.237 亿吨、8.50 亿吨,其中中国分别增加 6.84 亿吨、7.445 亿吨,中国的贡献分别为 109.67%、87.60%,剔

除中国的产量,全球生铁产量不仅没有增加,还下降了 3830 万吨,粗钢产量增加了 9150 万吨,年均增加微弱。

由此可见,过去 30 年全球生铁产量主要是中国生产和供给,其他国家产量在减少,而生铁的需要主要是中国,中国生铁出口很少。这意味着过去 30 年世界其他国家对生铁需求总量没有增加而是在减少。事实上从 2000—2014 年的 15 年,全球铁矿石增量的 99% 是中国消费的。由此可见,如果中国铁矿石进口需求不增加,世界铁矿石需求就不会增加。

世界粗钢产量在过去的 30 年平均每年增加 30 万吨左右,如果用 35 年的数据(1981—2015),全球粗钢产量增加 7380 万吨,年均增加只有 21 万吨左右。从 2007 年世界粗钢产量(不包括中国)达到历史最高水平 85100 万吨之后,就再也没有超过这一纪录。

这说明,除中国之外,全球粗钢需求量进入相对稳定甚至缓慢下降阶段,世界每年粗钢需求大体在 8.1—8.3 亿吨之间,目前是高水平阶段,今后的趋势是下降

而不是上升。

**中国人均钢铁水平已达到世界领先水平,难以持续提高**

过去的 20 年,全球累计生铁产量 165.73 亿吨,粗钢产量 233.16 亿吨,同期中国生铁产量 76.706 亿吨,粗钢产量 82.404 亿吨,分别占世界累计产量的 46.28%、35.3%;而在最近的 10 年世界生铁累计生产 104.2 亿吨,粗钢 144.54 亿吨,中国生铁产量 59.375 亿吨,粗钢产量 64.696 亿吨,分别占世界总量的 56.98%、44.76%,而 2015 年当年中国生铁和粗钢产量分别占世界的 59.52% 和 49.5%。

中国人口占世界只有 20%,但是,生铁和粗钢产量和需求量分别从 2000 年和 2002 年开始超过 20%,而且持续了 10 多年,2015 年我国人均生铁和粗钢产量分别达到了 500 多公斤和近 600 公斤。2015 年世界人口 72.2 亿不到,剔除中国人口外为 58.6 亿人口,不计算中国人口,2015 年世界人均生铁产量不到 80 公斤,人均粗钢产量 140 公斤。

从历史经验看,主要发达国家曾经经历过人均生铁和粗钢高水平持续发展阶段,比如美国 1974 年人均生铁达到 453 公斤,粗钢达到 690 公斤;日本长期以来一直保持较高的人均生铁和粗钢产量,1974 年日本人均生铁和粗钢产量分别为 905 和 1172 公斤,到 1985 年依然保持着人均 735 公斤和 960 公斤的水平,2015 年人均分别为 661 公斤和 873 公斤;德国 1974 年人均生铁

和粗钢产量分别为 707 公斤和 1050 公斤,1985 年保持着 570 公斤和 732 公斤的高水平,韩国 2005 年人均生铁和粗钢分别为 559 公斤和 994 公斤,2015 年依然保持着 932 和 1428 公斤的水平。依此来看,中国的钢铁工业按照人均水平不算高。

但是,我们看看美国和英国,则是另外一种结论。其人均水平达到一定顶峰之后,就再也没有创历史新高,而是持续不断地下降。美国 1974 年粗钢产量人均 690 公斤,1980 年下降到 500 公斤,1985 年下降到 370 公斤,2015 年只有 254 公斤;英国在 1974 年粗钢产量达到人均 442 公斤以后,逐年下降,1985 年只有 306 公斤,2015 年只有 186 公斤。

日本、德国、韩国为什么能够在比较长的时期内保持较高的人均钢铁产量水平?根本原因在于这三个国家钢铁以及耗用钢铁的产品出口发挥了巨大作用。

德国出口的钢材长期以来占钢铁总产量的 50%左右,德国乘用车出口 2014 年达到 430 万辆,而工程机械、家电以及其他钢铁产品出口也是德国的长项,可以断定,德国境内自身的钢铁使用人均水平应该和美国、英国水平接近。

日本是钢铁生产、钢铁产品出口大国,日本的钢材一直保持高水平的出口。日本钢材出口一直保持每年 4000—4350 万吨的水平,占粗钢产量 40%以上,汽车出口保持在 450 万辆左右,再

加机电产品、船舶和其他钢铁产品出口,日本国内人均使用水平也不高。

2015 年前 10 月韩国出口钢材 2610 万吨,一年 3000 万吨以上,占韩国粗钢产量接近 50%,汽车出口 300 万辆左右,外加船舶及其他钢铁产品出口,国内人均水平也不高。

由此可见,几个钢铁生产大国,尤其是人均产量大国,不是因为其内需水平高而保持长期高水平,而是因为其主要需求是出口才保持了高水平的人均水平,钢材的出口一般达到粗钢产量的 40%甚至 50%,并伴随使用钢材产品的汽车、船舶、工程机械设备、机床、机电产品出口,如果没有这些出口作为支撑,保持高水平的人均钢铁产量是不可持续的。

我国钢材主要是内需,外需有限。在 2005 年之前,我国钢材一直保持着高水平的进口,出口相对较少。目前进口钢材每年依然在 1300—1400 万吨左右,虽然出口钢材 1—1.2 亿吨,但占国内钢材产量只有 10%,我国钢材出口占目前钢铁产量的 30%—40%以上,需要漫长的时间过程,目前的技术和知识产权都不可能支持我国钢材的持续高水平出口。

**钢铁工业结构调整:压力巨大,任重道远**

我国的钢铁工业发展主要靠内需,在内部产能、供给过剩的背景下,逐步加大了国际市场的开拓。应该看到,这个过剩是在全球多种产能、供给过剩背景下产生

的,而且是产能、供给、市场需求大国向市场需求相对小、而供给能力相对充分竞争的世界市场进行开拓,市场的扩大不容易实现。

我国钢铁工业的发展模式应该是美国、英国模式加日韩、德模式。也就是说,主要以国内需求为主,以出口为辅。根据这一模式,考虑到国际竞争和各国需求(如印度等会增加钢铁产能,主要发达国家依然保持着一定的竞争水平)以及历史经验,我们预计,如果出口能够保持在 1—1.5 亿吨左右,并有相应的汽车、工程机械和设备等钢铁产品出口,我国生铁产量和粗钢产量将逐渐下降。

未来 5 年内我国生铁产量会下降到 400 公斤/人,人均粗钢产量下降到 500 公斤/人,到 2025 年将分别下降到 300 公斤/人和 400 公斤/人。以此计算,2020 年,我国人口 14 亿,生铁产量应为 5.6 亿吨,粗钢产量 7 亿吨,到 2025 年人口 14.2 亿,生铁产量 5.26 亿吨,粗钢产量 5.68 亿吨,即使乐观估计,也不可能增加生铁和粗钢产量,因为我国建设耗用的钢铁产品回收的废旧钢铁比例将提高。

按照这一水平,我们进行 10 年的设计,未来 10 年我国将累计产生生铁 57 亿吨,粗钢 68 亿吨,而这一水平超过了 2006—2015 年 10 年累计的粗钢产量 3 亿多吨,生铁产量略少 2.4 亿吨左右。应该说,这是一个乐观的估计。

根据 10 年生铁产量计算,即使国内不生产铁矿石,按照进口铁矿石含铁量平均 48%的水平

计算(澳大利亚的水平),我们需要进口 118.75 亿吨铁矿石,平均每年进口 11.8 亿吨左右。事实上,2015 年我国进口铁矿石 9.5 亿吨多,炼铁产量应该在 4.38 亿吨左右。

2015 年国内铁矿石产量 13.7 亿吨左右,生铁 3.84 亿吨左右,由此可以计算,2015 年我国的生铁产量大体在 8.2 亿吨左右,即使扣除库存,也应该在 7.7 亿吨左右,这对我国钢铁工业来说,将人均水平提高了,后续的产能压缩压力更大,对世界铁矿石的需求更难增加。如果我国进口铁矿石的含铁量提高,进口铁矿石难以增加,只有国内停产才能增加进口,而国内停产也存在一定难度。

总体预计,未来国内铁矿石将依然保持 10 亿吨左右的产量,大

体炼铁 3 亿吨左右,国外进口保持在目前水平相对稳定或微弱增长。

以上数据和事实说明,从中国的需求来说,未来钢铁工业和铁矿石需求都不会再出现新的繁荣。唯一存在突变的因素就是印度和巴基斯坦,这是两个人口密集的国家,印度的人均粗钢水平只有 65 公斤,不到世界平均水平,具有很大的发展潜力,但印度市场的开发,可能不同于中国,寄望于未来 10-20 年内,印度出现中国那样的繁荣和需求,不容易。

世界粗钢产量从 1.83 亿吨增加到 8.2 亿吨用了 65 年(不包括中国),而我国用了 15 年时间。世界对钢铁的需求是缓慢增长的过程,产能过剩及其调整时间长,产品质量不断提高,钢铁产品用途不断扩大,中国 15 年增加产能达到世界总和,其结构调整就不是短期

所能够完成的,需要更长的时间过程,必须从长远角度设计钢铁工业的结构调整和转型升级。

中国钢铁工业的出路在于提高和改善钢铁产品质量,扩大钢铁下游产品的使用,并且能够扩大出口,这才是保持高产能的出路所在。但国际市场的容量就是那么大,而且有强劲的竞争对手,扩大市场并不容易。

压缩供给,大幅度压缩生产是第一重要的事情,未来 10 年生铁压缩产量需要达到至少 1.65 亿吨,按照 2015 年的估计数 7.7 亿吨来说,至少压缩 2.4 亿吨生产,粗钢压缩 2.36 亿吨,按照 2015 年的估计数需要压缩生产 3 亿吨。什么样的企业在产能压缩中继续生存和发展,就看企业如何适应市场和需求,能够保障市场份额不丢失。

## 管理名人名言

整个世界  
正处在十字路口,  
全球化、网络化  
给我们的工作方式、  
生活方式、联系方式  
带来了革命性变化,  
重要的是它拆掉了  
国家与国家、  
个人与个人之间的  
道道隔墙。  
因此把它只看成  
是市场经济的事,  
是错误的。

比尔·克林顿

中国企业的最大问题  
是管理浪费,

最大的敌人  
是管理浪费。

杨沛霆

管理就是  
界定企业的使命  
并激励和组织  
人才资源去实现  
这个使命。  
是企业家的任务,  
而激励与组织  
人力资源是  
领导力的范畴,  
二者的结合就是管理。

彼得·杜拉克

正确对待成功,

比正确对待失败更困难。

哈罗德·吉尼

要实现大的飞跃,  
就会前途未卜,成功率低。  
然而,在现实的经营中,  
冒风险的因素  
总是存在的。  
在这种时刻,  
若想锐意进取,  
就唯有仰仗勇气了。  
因此,任务时候,  
我们都要面向  
困难的目标,  
并下定决心  
去克服这些困难。

土光敏夫



中国古代曾是世界上最大的原创之国、匠品出口国及匠人之国。而中国的丝绸、瓷器、茶叶、漆器、金银器、壁纸等产品曾是世界各国王宫贵族和富裕阶层的宠儿。特别是四大发明,更是令中华民族引以自豪。

中国古代工匠匠心独运,他们把对自然的敬畏、对作品的虔敬、对功能的设计,连同自己的感悟,全部倾注于一双巧手,创造出令西方高山仰止的古代科技文明。在出土的众多文物上更能体现出中国古代的工匠精神,如司母戊鼎,重达 832.84 公斤,高 133 厘米、口长 110 厘米、口宽 79 厘米,是迄今为止出土的最大最重的青铜器;曾侯乙编钟高超的铸造技术和良好的音乐性能,改写了世界音乐史,被中外专家学者称为稀世珍宝。中国建筑鼻祖木匠鼻祖——鲁班,生活在春秋末、战国初,出身于世代工匠的家庭。从小,鲁班就参加了许多土木建筑工程劳动,逐渐掌握了生产劳动的技能,积累了丰富的经验,被尊奉为木匠的祖师。木工师傅用的手工工具,如钻、刨子、铲子、曲尺、画线用的墨斗,据说都是鲁班发明的,鲁班的名字已经成为古代劳动人民智慧的象征。

### 一、工匠与工匠精神

匠人一般是指技艺高超的手艺人,也指有相当写作水平的人。这些人往往是追求更高的技术,或艺术境界,所以一般是指一个人对某种技艺或艺术已达到很高的水平。

#### 1.工匠之术

工匠的要素包括技术、工具、兴趣等等,要成为一个工匠,离不开对技术的学习和掌握;离不开对工具的使用熟练使用;离不开对从事的职业的乐趣和热情。过去,通过学徒制,徒弟在师傅指导下习得知识或技能的传艺活动,然后在师傅的指导下进行实作,逐渐学会师傅的技能,最终成长为匠人。

#### 2.工匠之心

中国古代工匠精神强调“以德为先”,通过师傅“言传身教”,形成了“强力而行”的敬业奉献精神、“潜心琢磨”的精益求精精神。“工匠精神”的核心:不仅仅是把工作当作赚钱的工具,更要树立一种对工作执着,对所做事情、所造产品精益求精、精雕细琢的精神。乔布斯曾说:“工作将占据你生命中相当大的一部分,从事你认为具有非凡意义的工作,方能给你带来真正的满足感。而从事一份伟大工作的唯一方法,就是去热爱这份工作”。

#### 3.工匠之意

随着欧洲第一次工业革命,传统手工业向机器大工业的方向

## 重拾工匠精神 铸就核心竞争力

□ 系统创新部 单祥林

发展,工业的发展促进了社会分工合作,企业内部分工也更加完善,如今的工匠精神更多的体现是员工的职业诉求与企业产品诉求的耦合。质量是企业的生命,没有工匠精神就没有质量,因此工匠精神是建立在企业质量文化基础上的,是企业全体员工共同的追求。

### 二、重拾工匠精神

经历了改革开放 30 多年的洗礼,我国大多数传统企业已向现代企业管理方向过渡和转型,但中国制造业的发展始终没有摆脱高投入、高消耗、高排放的粗放式发展模式。“中国制造”留给人们的印象都是廉价、低端、低附加值等。《中国制造 2025》指出,制造业是国民经济的主体,是科技创新的主战场,是立国之本、兴国之器、强国之基。但企业呈现出心浮气躁、追求即时利益的现象,忽略了产品的品质灵魂。在这种情形下,企业更加需要重拾工匠精神。

1.重拾中国工匠精神需要合力

中国古代工匠精神的形成有

赖于传统文化的熏陶,也有赖于国家“物勒工名”等管理制度和严格的质量考核标准。光大工匠精神也是一个系统工程,需要国家、社会、企业形成合力。从政府层面看,要通过良好的制度设计,为工匠精神的蓬勃生长营造肥沃土壤;从企业层面看,真正视质量、信誉为企业的生命,永远把顾客的满意度真正放在首位。

## 2.重拾中国工匠精神需要创新

工匠精神本身就意味着要有技术含量,在技术日新月异的时代尤其如此。迪恩·卡门,美国当代最著名的发明家曾说:“工匠的本质就是收集改装可利用的技术来解决问题或创造解决问题的方法从而创造财富,并不仅仅是这个国家的一部分,更是让这个国家生生不息的源泉。重拾工匠精神需要技术创新方面,也需要组织创新、商业模式创新、制度创新……

### 三、钢铁行业需要工匠精神

在2016年“去产能”的大战中,钢铁,无疑是其中的关键战役。政府工作报告中,对近几年的“去产能”有这样的表述:近三年淘汰落后炼钢炼铁产能9000多万吨。对很多钢铁企业来说,去产能必然意味着阵痛。需要彻底淘汰,是环保不达标的,质量品种不过硬的。

#### 1.高质量的钢铁需要工匠

据统计“十一五”末,我国钢铁行业先进装备的产能比例提高到39.5%,先进装备数量所占

比例提高至24.2%;落后产能比例下降至7.5%。2015年,中国出口了1.1亿吨钢铁,进口了1270万吨,但实际上进口总值大于出口总值,这说明我们缺乏的是高质量的钢铁。钢铁产品质量不如进口产品,主要问题并不是装备硬件,而是研发、操作工艺、方法和人员素质。同样的设备,为何别人可以造出高端产品?关键是生产诀窍上,生产的工艺技术,需要大量时间的不断测试和不断分析、总结。同时钢铁产品研发还有待加强,产品质量、品种与国外还有差距。而研发、技术工艺恰恰掌握在“工匠”手中,所以钢铁企业要大力发掘和培养适合钢铁产业的“工匠”。

#### 2.钢铁行业需要工匠精神

钢铁等过剩产能行业进入了“去弱存强”,创百年“基业”的时候。靠什么在去产能的严酷现实下生存下来?靠“工匠精神”,只有坚持把产品做到最好,做到极致,才能在大浪淘沙中立于不败之地,在沧海横流中尽显英雄本色。

“工匠精神”核心是坚持,十年、百年如一日,把创业时的激情和毅力融入到企业的长期发展中,不断的开拓进取,求精,求新,让企业永葆青春。去产能也就是让那些没了创新,因循守旧的企业退出市场,还行业一个积极向上的环境和氛围。

#### 四、打造太钢的工匠精神

工匠精神其实是一种职业诉求和产品诉求。所谓职业诉求,就是培养员工的敬业感和荣誉感,使他们不仅仅将职业作为一种谋

生手段,而且作为一种事业追求,一种工作荣耀,一种生命守望。他们对待自己所从事的工作认真负责,尽职尽责。而这种职业态度是基于对自己所从事的这份工作的热爱与投入的基础上的。所谓产品诉求,就是从产品设计到产品生产,再到产品检验,直至产品面市,乃至包含消费者使用体验,整个产品链都是一种不断追求完善、精美和极致的过程。换句话说,就是工匠精神不能仅仅体现在产品的末端,还应该体现在产品的全过程。

#### 1.工匠精神在太钢

作为一家具有80余年发展史的钢铁企业,太钢提出“以人为本、用户至上、质量兴企、全面开放、不断创新”的核心价值观,把质量作为企业生存和发展的决定因素,坚持走高质量、高附加值、高效益的精品之路。

组建跨部门、跨职能团队,以SBU团队的形式,实施产销研一体化的产品研发,以六西格玛团队和QC小组的形式,实施多层次的改进;以项目管理的形式实施技术发行。

50多年的不锈钢生产历史,使太钢拥有丰富的不锈钢生产工艺技术积累和人才储备。拥有高质量不锈钢、400系不锈钢、双相不锈钢等方面的核心技术。

2006年太钢荣获全国质量奖,是国内不锈钢行业和山西省获此殊荣的首家企业,2015年太钢再次荣获全国质量奖,成为冶金行业先后两次获得全国质量奖的唯一企业,标志着太钢在全面

引入卓越绩效模式,强化质量管理方面再结硕果。

## 2.重拾太钢工匠精神

近几年太钢发展仍面临着诸多亟待破解的难题与瓶颈,如自有铁矿的比较优势已经丧失,物流的劣势十分突出,不锈钢产能规模与工艺技术面临重大挑战,品种质量竞争力不理想,公司运行效率和效益与行业先进水平存在较大差距,特别是一些干部职工艰苦奋斗、拼搏进取的精神有所懈怠。

工作是一种修行,“一旦你决定好职业,你必须全心投入工作中,你必须爱自己的工作,千万不要有怨言,你必须穷尽一生磨练技能,这就是成功的秘诀,也是让人家敬重的关键”。而这就是工匠精神最纯真的呈现。

公司近期下发了深入开展“弘扬工匠精神,争当能工巧匠”主题宣传教育活动的通知,是进一步引深“危机信心行动”大讨论活动,旨在大力弘扬一丝不苟、注重细节、精雕细琢、精益求精的工匠精神,培育尽责至善、尽善尽美的工作态度和脚踏实地、真抓实干的工作作风。

## 3.以太钢工匠精神,打造核心竞争力

公司职代会报告中指出,推进“十三五”发展战略,必须坚持问题导向,着力加强重点能力建设。

着重打造科技创新的能力。

推动公司提质增效、转型升级,科技创新是核心驱动力。要进一步加大科研经费投入,持续建设高水平的科技创新平台,完善产、学、研、用相结合的创新体制,强化SBU、LHY、课题命题承包等管理机制,重奖做出突出贡献的优秀人才和团队。进一步营造创新文化,整合创新资源,善于借用“外脑”,培养科技领军人才,打通人才成长通道,激发全员科技创新活力。通过科技创新,提升品种质量的供给水平,推动企业从“红海”走向“蓝海”,抢占市场竞争制高点。通过“大众创业、万众创新”等模式,推进开放创新、协同创新和群众性创新,集聚创新资源,形成有影响力的战略研发单元。

着重打造服务用户的能力。用户是我们的衣食父母。要强化客户至上理念,通过产品这个载体,以优质的服务为用户创造更多的价值。进一步深化营销体制机制改革,加快打造一支能征善战的“双经理制”营销团队,增强全员营销、技术营销、服务营销能力,敏锐发现市场,敏捷满足用户。创新营销服务模式,推进“先期介入(EVI)”,重点在不锈钢应用标准和设计规范上下功夫,深度参与到用户的设计、研发、使用全过程,为用户提供性价比最好的产品和一揽子服务方案,创造新需求,引领消费升级。

着重提升稳定产品质量。规范质量管理,提升质量管理体系

运行的有效性。将质量控制点与岗位标准化作为基层质量管理的基本方法,完善机制,提升过程管控能力。推进先进工具方法的有效应用,依托信息化平台,全面梳理完善公司标准及工艺参数,对重点钢种全线工艺参数进行准确监控,为大数据分析和六西格玛改进提供依据。完善质量改进机制,下功夫攻克影响产品质量的重大技术难题,下功夫全面提升职工的精细化操作水平,确保重大质量波动和质量异议为零、废品和不良品比上年降低30%,确保主要技术经济指标全面提升。进一步强化品种质量责任分解落实,严肃质量评价激励考核。加大合同兑现率、用户满意度等客户导向指标的考核权重,提高客户满意度和品牌信赖度。加强品牌建设顶层设计,明确企业整体品牌内涵和分类产品品牌定位,强化品牌宣传推广,务实推进品牌测评、改进等相关工作,打造卓越品牌。

打造太钢工匠精神,在全公司形成崇尚工匠、学习工匠、争当工匠的氛围,激发员工活力,构建公司核心竞争力。

### 作者信息:

单祥林,男,经济师,系统创新部卓越绩效室主任。



## 基于管理业务流程与信息化相融合的 子公司股权监管创新实践

□ 武钢集团

随着规模的发展壮大,武钢集团投资形成的经营实体也逐步增多,近几年已达近 309 家。为加强监管,武钢深入推进股权管理业务流程与信息化的深度融合,夯实了公司国有股权管理的基础。

### 一、开发国有股权管理信息系统,为国有股权管理业务流程与信息化的融合搭建平台

1.明确国有股权管理信息系统开发总体思路,主要包括:

(1)以资产关系为主线清理股权结构。股权管理工作的核心是股权结构,系统设计中以资产关系为主,通过股权管理单位的登记,建立股权信息库,形成股权结构树。将股权信息逐层展开,从而理清出资结构和股权层级。针对股权信息的变更,以版本管理的方式,实现一类信息对应多个版本,留存历次变更的信息,按照变更的时间和信息版本查询。

(2)按资产、管理关系 2 个维度支持多组织分级应用。维护组织关系时,兼顾资产关系和管理关系 2 个维度,同时考虑分公

司、代管公司在股权管理中的实际作用。通过信息转报、分级审批等方式实现业务处理,支持多组织的分级应用。

(3)通过 workflow 实现三会议案闭环管理。通过建立三会议案管理 workflow,设定议案上报、议案审核、决议上报、决议实施等节点实现业务办理跟踪和三会议案的闭环管理。

2.确定国有股权管理系统业务模型和系统数据模型,在此基础上,搭建国有股权管理系统主要功能架构。

系统业务模型主要包括业务处理模型和管理关系模型两大类。业务处理模型可将股权管理的业务分为信息的输入、处理和输出 3 类。管理关系模型主要负责处理经营管理和股权管理 2 种关系,经营管理关系表现为集团公司、二级单位、三级单位等逐层管控和管理上的隶属关系,股权管理关系对应的是股东单位和被投资单位的关系。

股权管理系统数据模型涉及业务数据、系统管理数据、中间存储数据等多方面。其中,股权管

理业务数据包含公司股权基本信息、对外股权投资信息、主要股东信息、董事监事信息、公司章程信息、三会议案信息等信息。

3.规范股权管理信息数据的标准化,以便股权信息数据的汇总分析和共享共用。一是要明确国有股权管理对象有哪些数据项是必须收集的,并划分共有数据项和特有数据项,以便于汇总分析;二是要对这些数据项的内涵和外延做出明确的规定,从而便于系统实现和数据录入;三是要与公司其他管理信息系统进行协调,保证各系统之间共用的主题数据在名称、内涵、外延上保持一致性,以便于数据共享共用。在数据的标准化依据方面,凡能采用国家有关部门颁布标准的,则按有关标准界定,尽可能与国家有关部门的标准对接。

### 二、健全完善国有股权管理制度,优化股权管理流程

根据国务院国资委出台的产权管理方面的相关法规,结合自身特点和实际,武钢以建立健全国有股权管理制度为工作基础,每年梳理、完善、更新已有的国有股权管理规章制度以及相关的工作流程。通过健全完善国有股权管理规章制度以及相关工作流程,实现了股权管理过程的统一化、制度化、规范化、程序化,为股权管理信息化工作的有效开展提供了有力的制度保障。

如 2013 年底,根据对各二级子公司实行战略管控的要求,结合国有股权管理信息系统的推广应用情况,武钢重新修订了《国有

股权管理办法》,并相应优化了三会议案审核、子(分)公司清算注销、股权转让等工作流程,修订优化后的制度和流程均对股权管理业务的信息化工作提出了明确要求。

### 三、健全和完善国有股权管理信息系统的管理功能,为国有股权管理业务流程与信息化的融合提供有效手段

国有股权管理信息系统开发后,武钢根据国有股权管理改革和发展的进程,对国有股权管理信息系统的各管理功能进行不断优化和完善。截至目前已形成公司基本信息、公司治理结构、公司财务数据、信息汇总及分析、预警提示、公司清理处置等9个系统模块,下设37个子模块,初步建成涵盖公司国有股权管理各环节,功能齐整的综合性国有股权管理信息系统,实现了股权全生命周期的信息管理。其主要功能如下:

1.公司治理结构模块。该模块下设治理结构设置、高级管理人员信息、董事会与监事会结构、“三会”管理、公司文档等5个子模块。通过填报和使用该功能模块,可有效掌握公司下属各级各类子公司的股东会、董事会、监事会及高级管理人员的设置和运作情况,并对涉及到的投资、经营与管理等3大类12个重大事项的事前决策、事中执行和事后备案进行了全过程控制,有效规避了经营风险。

2.公司财务数据模块。该功能模块实现了与公司财务浪潮管

理系统间的信息共享,有利于提高信息一致性和可靠性,减少重复收集财务信息的工作量。

3.信息汇总及分析模块。该功能模块通过借助必要有效的股权价值分析工具在股权价值分析和管理方面提出改进建议,进而提升公司国有股权管理信息化水平。国有股权价值分析框架具有多维性,股权价值的评判结果来自多元维度,并赋予不同的权重,包括经济型价值、战略型价值和管控性价值3个分析维度,每个维度又分为若干个指标,以客观公正的对不同行业、不同子公司的经营业绩和未来成长性做出客观公正的分析评价。

4.预警功能模块。该功能模块以连续亏损年数、连续不分红年数、连续不开“三会”年数作为评判标准,将经营业绩不佳、管理不善的子公司按照红色、橙色、黄色3个等级进行预警提示,以督促相关管理部门采取有效措施,规范管理,止住“出血点”。

5.低效无效资产清理处置流程。该功能模块按照《公司法》及国务院国资委关于国有股权转让的有关规定,对采取转让和注销方式清理处置低效无效股权投资的每一个步骤及相关支撑材料均做出详细规定,规范了清理处置流程,确保国有资产不流失。

### 四、持续完善改进,巩固和深化股权管理业务流程与信息化的成果

1.提高认识,明确股权管理信息化目的,有效使用股权管理信息化手段。信息化是股权管理

的基础,又是股权管理的对象,我们不仅建设和完善了信息化基础设施,还将促进股权管理部门通过应用信息技术和信息资源来提高工作效率作为信息化建设的主要目的,使集团所属各单位共享信息化建设成果。

2.在信息化建设过程中注意信息化进程与企业股权管理改革和发展相匹配,不断提高信息资源的基础工作质量,做好信息收集、开发和利用工作。同时,注重信息系统的动态开发,实现基础信息及时更新,建立起信息齐全、数据准确、适应与跟踪能力强的股权管理信息系统。

3.在硬件设施建设上,重点做好信息化系统维护工作,必要时增加设备,全面提高信息服务水平。在软件设施的建设上,不断提高股权管理人员信息化建设意识,落实信息化管理责任,完善信息化管理规范,做好信息化建设人才、操作人员的培训工作,持续提高信息化建设及应用人员的专业素质。

武钢国有股权管理信息系统已于2014年正式上线试运行。通过一年多的系统试运行对股权信息管理、股权决策以及股权监控的程序化、规范化,改变了原来公司人为的、随意的、传统的管理方法,大大提升了公司国有股权运营监管水平。

## 钢铁企业客户关系管理系统浅议

□ 宗彦龙

当前,全球钢铁行业陷入衰退。由于产能过剩和竞争加剧,国内钢铁价格断崖式下跌,国内大型钢铁企业的“冰河时代”来临,生存受到威胁,钢企基本上都以求生存为主要任务。在此背景下,钢企都在努力去库存、降成本,实施客户关系管理系统提升营销水平或将成为钢企应对当前危机的选择。

### 一、客户关系管理(CRM)的起源与发展

客户关系管理起源于美国。

1980年初,出现了“接触管理”(Contact Management),即专门收集客户与公司联系的所有信息;1985年,巴巴拉·本德·杰克逊提出了关系营销的概念,使人们对市场营销理论的研究又迈上了一个新的台阶;1990年,演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀(Customer care)。

1999年,Gartner Group Inc公司提出了客户关系管理的概念(CRM:Customer Relationship Management)。

### 二、客户关系管理(CRM)出

### 现的原因

#### (一)需求的拉动

企业要求提高销售、营销和服务的日常业务的自动化和科学化。这是客户关系管理应运而生的需求基础。

#### (二)技术的推动

计算机、通讯技术、网络应用的飞速发展使得上面的想法不再停留在梦想阶段。

#### (三)管理理念的更新

企业的重点正在从以产品为中心向以客户为中心的转移。

### 三、CRM的定义与内涵

#### (一)定义

CRM的定义是:企业为提高核心竞争力,利用相应的信息技术以及互联网技术来协调企业与顾客间在销售、营销和服务上的交互,从而提升其管理方式,向客户提供创新式的个性化的客户交互和服务的过程。其最终目标是吸引新客户、保留老客户以及将已有客户转为忠实客户,增加市场份额。

#### (二)内涵

1.CRM是选择和管理有价值客户及其关系的一种商业策

略,CRM要求以客户为中心的商业哲学和企业文化来支持有效的市场营销、销售与服务流程。

2.CRM是一个获取、保持和增加可获利客户的方法和过程。

3.CRM既是一种崭新的、国际领先的、以客户为中心的企业管理理论、商业理念和商业运作模式,也是一种以信息技术为手段、有效提高企业收益、客户满意度、雇员生产力的具体软件和实现方法。

4.CRM的实施目标就是通过全面提升企业业务流程的管理来降低企业成本,通过提供更快和周到的优质服务来吸引和保持更多的客户。

### 四、CRM的主要内容

#### (一)建立客户关系

对客户认识、选择、开发(将目标客户和潜在客户开发为现实客户)。

#### (二)维护(恢复)客户关系

1.客户信息的掌握,客户的分级,与客户进行互动与沟通,对客户进行满意度分析,提升客户忠诚度。

2.在客户关系破裂的情况下,如何恢复客户关系,如何挽回已流失的客户。

#### (三)建设与应用CRM软件系统

应用呼叫中心、数据仓库、数据挖掘、商务智能、因特网、电子商务、移动设备、无线设备等现代化技术工具来辅助客户关系管理。

#### (四)流程重组与系统集成

进行基于CRM的销售、营



销、以及客户服务与支持的业务流程重组;实现 CRM 与其他信息化系统(如 ERP、OA)的协同与整合。

## 五、CRM 的发展趋势及特点

### (一)CRM 的发展趋势

1. 咨询-应用-实施-服务的业务模式,成为 CRM 专业厂商的业务核心流程。

2. 专业咨询机构、服务专业厂商已经与 CRM 系统供应商共同构成产业链,产业链的形成是 CRM 产品规模发展的重要标志。

3. CRM 未来在各行各业中的应用越来越广泛。CRM 的应用已经覆盖了几乎所有的行业,典型行业客户应用的显著效果为 CRM 行业的应用提供了模板。

4. 随着移动网络的发展,CRM 已经进入了移动时代。

5. 云计算的全球化使得传统 CRM 软件已逐渐被 Web CRM (又称为“在线 CRM”、“托管型 CRM”和“按需 CRM”)超越。美国知名在线 CRM 厂商 Salesforce 和国内云计算的倡导者 CloudCC CRM、用友、金蝶都是在线 CRM 的杰出代表。现在,越来越多的客户倾向于采用 Web 来管理 CRM 等业务应用程序。

### (二)CRM 应用的特点

1. 客户密集性的企业将首先广泛应用 CRM,且应用范围会不断拓宽;2. 实施“差异化战略”的企业将会更容易应用好 CRM;3. 企业将广泛应用“分析型 CRM”来支撑“运营型 CRM”。

## 六、CRM 能为企业带来的

## 价值

成功应用 CRM 系统将给企业带来可衡量的显著效益。美国独立的 IT 市场研究机构 ISM (Information Systems Marketing) 持续 13 年跟踪研究应用 CRM 给企业带来的影响,通过对大量实施 CRM 企业的跟踪调查,证明在 CRM 系统上的资金、时间、人力的投入是正确的。

(一) 在实施系统的前三年内,每个销售代表的年销售总额至少增长 10%。

(二) 在实施系统的前三年内,一般的市场销售费用和管理费用至少减少 5%。

(三) 在实施系统的前三年内,预计销售成功率至少提升 5%。

(四) 在应用系统的过程中,每笔生意价值至少增加 1%的边际利润。

(五) 客户满意率至少增加 5%。

## 七、CRM 项目实施的关注点和步骤

### (一)应关注的几个问题

1. 高层领导的支持。高层领导对项目的支持作用体现在三个方面:

为 CRM 设定明确的目标;

向 CRM 项目提供为达到设定目标所需的时间、财力和其它资源;确保企业上下统一认识。

2. 要专注于流程。成功的项目小组应该把注意力放在流程上,而不是过分关注于技术。

3. 技术的灵活运用。根据业务流程中存在的问题来选择合适的

技术,而不是调整流程来适应技术要求。

4. 组织良好的团队。CRM 的实施队伍应该在四个方面有较强的能力:首先是业务流程重组的能力。其次是对系统进行客户化和集成化的能力。第三是对 IT 部门的要求,如网络大小的合理设计、对用户桌面工具的提供和支持、数据同步化策略等。最后,是改变管理方式的技能。

5. 重视人的因素。其一,请企业未来的 CRM 用户了解客户关系管理系统能为 CRM 用户带来什么。其二,在 CRM 项目的各个阶段(需求调查、解决方案的选择、目标流程的设计等等),都争取最终用户的参与,使得这个项目成为用户负责的项目。其三,在实施的过程中,从用户的角度出发,为用户创造方便。

6. 分步实现。通过流程分析,确定存在问题的实施优先级,每次只解决几个最重要的问题或者实现最迫切的几个功能,而不是毕其功于一役。

7. 系统的整合。系统各个部分的集成对 CRM 的成功很重要。CRM 的效率和有效性的获得有一个过程,它们依次是:终端用户效率的提高、终端用户有效性的提高、团队有效性的提高、企业有效性的提高、企业间有效性的提高。

### (二)CRM 项目实施的基本步骤

#### 1. 明确业务需求

在考虑部署“客户关系管理(CRM)”之前,企业要清楚地认识

到自身对于 CRM 系统的需求。

## 2.建立 CRM 实施团队

企业在 CRM 项目成立之后,应当及时组建实施团队。成员从 CRM 系统的使用部门中抽选出得力员工组建。

## 3.评估销售、服务过程

广泛地征求员工意见,了解他们对销售、服务过程的理解和需求,详细规划和分析自身具体业务流程。确保企业高层管理人员的参与,以确立最佳方案。

## 4.明确实际需求

对企业原有业务流程进行分

析、评估和重构,制定规范合理的新业务流程。在这个过程中,应该广泛地征求员工的意见,了解他们对销售、服务过程的理解和需求,并确保企业管理人员的参与。重构流程后,应该从各部门应用的角度出发,确定其所需各种模块的功能,并让最终使用者寻找出对其有益的及其所希望使用的功能。

## 5.选择供应商及部署方式

确保所选择的供应商对企业所要解决的问题有充分的理解及较丰富的经验,了解其方案可以

提供的功能及应如何使用,同时考虑采用的部署方式是否符合企业的要求。

## 6.开发与部署

CRM 方案的设计,需要企业与供应商共同努力。企业应先部署那些当前最为需要的功能,然后分阶段添加新功能。

作者信息:

宗彦龙,男,经济师,在系统创新部信息化管理室工作。

## 管理哲理故事

# 摘去多余的葡萄 舍弃是为了获得

哲理的故事:

1889年,爱德华·米其林在法国克来蒙费朗创办了一家轮胎作坊,因为需求量大,他的轮胎作坊没几年就成了一家大公司。

随着规模越来越大,爱德华接触到的业务也越来越多:他发现造船挺赚钱,于是成立了一家造船厂;他觉得酿酒业也很不错,于是又成立了一家酿酒公司;随着项目的增加,他觉得运输业这笔钱也应该由自己来赚,于是又成立了一家铁路运输公司……爱德华的商业帝国越来越大,就在他慢慢成为克来蒙费朗最有钱的人时,问题开始出现了:他每天有处理不完的事情,每天都有做不完的决定,他每天都忙得精疲力尽,可是几年之后,包括轮胎公司在内的所有业务却都开始亏损了。“为什么我这么努力却还是做不好?”爱德华纳闷极了。

有一天,爱德华因为酿酒公司原材料的问题来到一座葡萄园考察,他看到农户们正整篮整篮地把一些青葡萄摘下来倒掉,不无心疼地问:“这些葡萄看上去并没有什么问题,为什么要把它们摘下来扔掉呢?”

“如果不摘掉部分葡萄,所有葡萄会相互抢夺养分,最终

所有葡萄都会长得不够大,不够甜,而摘掉一部分就能为其他葡萄省下更多养分,其他葡萄也就能长得更大更好了,不仅产量会更高,价格也能卖得更好。”农户们笑笑补充说,“如果不得摘掉它们,我们反而会损失更多呢!”

农户们说着,继续忙活去了。爱德华则开始反复咀嚼他们的话,渐渐地从中总结出一个道理:“这和我管理公司又何尝不是一样呢?我总以为揽下的业务越多就越成功,其实这是在分散我自己的精力,结果连一事情也做好。”

在那一刻,爱德华作出一个决定,摘掉那些分散自己精力的业务!此后短短半年时间,爱德华就先后关闭或出售了除轮胎以外的所有公司和业务,全力以赴地做一件事,而最终这件事也成就了他的伟业。到现在,他的轮胎业务已经覆盖全球 200 多个国家和地区,他的轮胎——米其林,如今被誉为“全球轮胎科技的领导者”。(李克红)

故事哲理:

舍得放弃,才能拥有更多。专注地做好一件事才能真正创造成就,否则所有的努力都是浅尝辄止,深耕、精益求精应该成为更多企业的追求。

近年来,世界主要经济体先后经历经济放缓的下行周期,全球正面临低增长、低通胀和高债务的宏观经济治理挑战。国际金融市场和大宗商品市场深度动荡,主要国际汇率大幅波动。对于拥有大量进出口业务以及外币资产负债的跨国公司来讲,企业财务管理尤其是汇率风险管理工作正显得十分关键和必要。

### 一、汇率风险简述

汇率风险,是指企业在经营过程中,因汇率变化导致企业经营成果或现金流出现损失的可能。从事涉外贸易、投融资活动的企业,经常会收付大量外汇或拥有以外币计价的债权债务,汇率的不利波动可能使企业蒙受损失。

#### (一)汇率风险分类

汇率变化对企业的影响主要体现为三类:会计风险、交易风险和经济风险。

会计风险一般不影响现金流,经济风险和交易风险对现金流有影响。经济风险是针对企业未来不确定现金流的风险衡量,一旦签订合同,未来有了确定外币流入和流出,经济风险就变成交易风险。会计风险,是交易风险在经营成果中的部分体现。

(二)汇率风险在集团业务中的体现

太钢面临的汇率风险主要体现在日常进出口业务、外币融资和对外投资活动当中。

进出口业务面临的汇率风险主要为:未来某一时点或阶段,因钢材出口收入及原料或设备进口支出现金流在币种、金额上不匹

配从而导致的经济或交易风险(含会计风险)。

外币融资业务面临的汇率风险主要为:贸易融资以及外债、对外投资等资本项下融资活动因汇率波动导致到期偿付本息(折人民币)增加的风险,主要体现为交易风险(含会计风险)。

对外投资业务面临的汇率风险主要为:对外投资或并购合同签订后,价款交易币种因汇率波动可能导致注资款增加的风险,主要体现为交易风险。

(三)跨国公司汇率风险管理实践

西门子集团对西门子财务公司的定位是:金融服务中心、金融营运中心和利润中心。其职能分为两个方面:一是针对工业企业的特殊性提供专业化的融资服务与安排,即“内部银行”职能;二是以满足集团成员企业需求为导向,向成员单位提供全方位的财务管理咨询和金融支持。

西门子财务公司对集团全球的利率风险、货币风险和流动性风险进行统一运作和管理,由风险顾问和融资部与金融市场部两

## 太钢汇率风险管理框架体系

□ 太钢集团财务有限公司国际业务部

个部门具体负责。

风险顾问和融资部的风险管理职能类似于政策制定,通过深入分析集团资产负债表、尚未完成的交易合同和未决交易,以及未来3个月的销售或交易计划等,计算外汇净头寸和货币敞口,并据此与相关企业签订合同,进行市场交易的匡算。西门子集团规定,成员公司风险敞口的75%必须进行避险管理,敞口不得超过25%。西门子财务公司是西门子集团内部唯一可进行外部避险业务的机构,也是有保值需求成员公司的唯一交易对手。

金融市场部则是根据风险管理和融资部提出的要求,负责与外部银行及市场的具体操作。具体内容包括利率管理、外汇管理、流动性管理。汇率管理包括宏观管理和微观管理,目的是通过管理全球13种主要货币的外汇资金,实现外汇收益的最大化。通过分析集团的债务结构、期限结构等,进行长期控制和利率结构优化。

### 二、汇率风险管理知识体系

#### (一)汇率风险管理目标



国际司库联合会对全球 600 多家大型跨国企业的调查显示, 56% 的企业以消除不确定性作为汇率风险管理的最终目标。一般认为, 生产经营企业汇率风险管理的目标应是采取措施降低和消除汇率波动对企业利润和现金流的不确定影响, 使企业能够专注于核心主营业务发展。

中国企业的汇率风险管理意识近年来逐渐增强。受之前可观的本外币息差和人民币稳定升值预期的影响, 中国企业热衷于负债外币化的财务运作。当前, 受人民银行降息及美联储加息预期影响, 本外币息差持续降低, 且人民币汇率的不确定性已显著上升, 之前负债外币化的套利空间缩小且风险增加, 企业风险偏好随之下降。中资企业的汇率风险管理目标需要进一步明确, 实现风险收益的最佳平衡。

## (二) 汇率风险管理过程

汇率风险管理是一个自上而下和自下而上的过程。在最高层, 汇率风险管理必须确定收益目标和风险限额。一方面, 目标信号的传递是自上而下的, 信号包括收入目标、风险限额和各种政策指引。另一方面, 风险的监测和报告是自下而上的, 以业务交易为起点, 以合并汇总风险、收益和交易量为终结。

## (三) 识别、量化和管理外汇风险敞口的方法

### 第 1 步: 识别风险

识别风险包括两部分, 第一是识别企业经营活动中可能存在的敞口, 第二是识别敞口对应

货币的相关市场评价基准, 如货币的预期汇率及偏离预期水平的可能概率分布。

### 第 2 步: 量化风险

对经营活动中存在的敞口风险分类统计 (如经济风险和交易风险), 并通过压力测试或敏感性分析对风险进行量化。

### 第 3 步: 设定风险承受程度

跨国公司的风险承受程度一般与公司盈利能力、资本水平及公司高管的风险偏好有关。公司需要确定在以下情况下的价格水平和发生概率: 最坏情景的损失、可能发生的最大损失以及可接受的损失。

### 第 4 步: 订立套保策略

根据可能发生的最大损失以及确定的风险限额, 计算最低避险额度。识别可运用的对冲工具及其特点, 确定初始对冲期限和后续的对冲时点。

### 第 5 步: 对冲多余风险

拓展以计算盈利风险为基础的套保指引, 根据市场特点运用套保工具 (如在岸和离岸市场即远期定价差异), 跟踪当前策略并确定调整策略的触发条件 (如波动性与价格变动的幅度)。

## (四) 定量风险管理: VAR

风险价值 (VAR) 是一种量化风险管理方法。目前国际大型银行、保险公司、投资基金、养老金基金及非金融公司流行采用 VAR 方法作为金融衍生工具风险管理的手段。

VAR 方法 (Value at Risk), 称为风险价值模型, 是指在市场正常波动下, 某一金融资产或证券组合

的最大可能损失。更确切的是指在一定概率水平 (置信度) 下, 某一金融资产或证券组合价值在未来特定时期内的最大可能损失。

利用 VAR, 能够有效分析企业交易及投资过程中的风险管理状况, 同时以较通俗的形式披露给企业管理者。企业可以根据披露的 VAR 对资产头寸进行调整, 在有限的资本资源内调整各种资产组合以降低风险。VAR 方法的具体解释本文不再详述。

## (五) 风险管理意义重述

风险是可能发生的不确定的后果。承担风险是实现未来盈利的必要条件。在不确定性低、预测可靠性强的情况下, 持有大量敞口忽视风险尚“说得过去”。但在不确定性普遍存在的情况下, 更重要的是找出所有可能偏离基本水平的情况, 而不是一味钻研如何使预测精细化。

## 三、集团汇率风险管理框架体系设计

### (一) 集团外汇业务等实际情况

太钢主营业务突出, 且钢铁主业集中于上市公司, 年度进出口规模约 30 亿美元。香港公司为太钢境外主要的投融资平台。以上便是汇率风险管理工作的基础背景。

太钢主营业务面临的汇率风险是清晰的, 涉及部门主要是股份公司以及充当平台作用的集团香港公司与股份香港公司。

太钢财务活动面临的汇率风险主要指外币融资风险, 无论融资背景是贸易项下还是资本项下

(如外债或对外投资)。涉及单位包括集团公司、股份公司、香港公司、租赁公司。

## (二)汇率风险管理框架

汇率风险管理应有顶层设计结构。高级管理层要有全局目标,明确集团整体汇率风险管理目标、风险限额及盈利目标。集团需以制度方式明确告知各单位各自的风险限额及盈利目标。

在风险限额及盈利目标的要求下,各单位做好自身汇率风险管理工作。在风险限额之内,各单位可以自主决定如何持有敞口。但超过风险限额的部分,必须对冲多余敞口。

集团授权一个部门专门分析、评估集团整体及各单位敞口运行情况,并将信息及建议传递给公司管理层及各单位。

如何明确汇率风险管理目标、盈利目标及风险限额?

集团的汇率风险管理目标是消除汇率变化对主营业务的不确定性影响,或是通过主动敞口试图获得盈利。笔者以为,太钢目前的目标是通过主动敞口在风险可承受的范围内试图盈利。

盈利目标和风险限额不是各自独立的。风险限额易于确定,比如集团希望在 95% 的概率下,敞

口带来的潜在最大可能损失不超过多少金额。跨国公司一般要求 VAR 不超过其息税前利润的 10%。由于各单位主体功能定位有所差异,集团制定风险限额需考虑个体情形。对于股份公司,鉴于上市公司的社会责任,上述规定较为合适。但对于租赁公司,功能定位有所不同,其风险承受能力与其资本挂钩或更为合适,如不超过其资本的 5%。确定风险限额后,敞口区间范围就会确定,盈利的范围也会随之而定,集团需明确目标盈利水平。

在上述框架下,原则上企业仍自主决定是不是做,做多少。但相关指标触发进行套期保值的条件后,企业必须进行操作,降低汇率风险。集团目前的管理现状便是该框架的雏形。

## (三)汇率风险管理细节

若汇率、利率等风险管理活动要实现精细化运作,需在专业、管理等细节着手。

首先,更好地认知敞口和风险。明确生产经营活动存在哪些敞口,确认交易风险和经济风险。经济风险一般在 1 年内。各货币的汇率预期及波动性可从历史数据及各主要金融机构的预测中估计。

其次,确认哪些敞口是要规

避的,哪些敞口是要主动承担的。对于生产经营活动中的汇率风险,建议有严格的敞口管理措施。确定最小对冲比例,如交易风险的 60% 和一年内经济风险的 30%。近期到期的敞口对冲比例可以大一些。

再次,及时、准确获知敞口信息。营销、采购部门应能及时、准备地与报告合同签约计划及合同签约执行情况的信息。

最后,专业团队。这是在风险担当的情况下,获得持久盈利的基础和必要条件。

## (四)汇率风险管理框架延伸思考

对于西门子这样的世界级企业,其风险管理活动早已经历由弱变强、不健全到健全的渐进提高过程。其组织架构及职能分工在集团内实现高效统一运作。

太钢的汇率风险管理架构仰赖于集团整个资金管理体系。集团的快速发展和经营国际化程度的提高,将使得集团外汇风险管理可以在更高的起点上,通过直接实践的经验积累和有效的外部学习,加快集团外汇风险管理水平的整体提升。集团可以不断进取、循序渐进提高集团公司汇率风险管理能力。

## “工匠精神”

### 日本匠人文化

工匠精神在日本被称为匠人文化,自明治维新以来,日本人就开始推崇“匠人文化”,匠人,不仅是日本社会走向繁荣的重要支撑,也是一份厚重的历史沉淀。日本著名经济评论家内桥克人写过一套书叫《匠的时代》,认为日本现代产业的发展是匠人们干出来的。这是很有道理的。现在日本职业人的最高称谓叫工匠。在日本,蓝领工人的收入甚至超过白领,在社会上也受到尊敬。技术学校的毕业生就业率都在 98% 以上,远远超过大学生。日本蓝领工人的薪资水平在全世界都处于很高的水平。一个高级技术工人的月薪,足以支撑起全家的开销,妻子可以做全职主妇,并生养多个孩子。

## 外贸代理制度法律风险及防范措施

□ 刘 勇

### 一、外贸代理制度

外贸代理制度是指具有外贸经营权的经营者根据其他组织或者个人的委托,以自己的名义办理进出口业务,法律后果最终由委托人承担的一种法律制度。外贸代理制度主要有买断性质的贸易和代理性质的贸易。具体又分为直接代理和间接代理(或行纪行为)。

间接代理是我国外贸代理中的主要形态,也是最典型的外贸代理形式。由于在间接代理中,国际贸易合同名义上的当事人是外贸公司,国内企业是实际的买方或者卖方,委托人(国内企业)与受托人(外贸公司)之间的纠纷和争议较多。故本章下文以间接代理为前提,探讨进出口贸易中委托人和受托人可能面临的风险和防范措施。

### 二、进口贸易中委托人、受托人的风险及防范措施

(一)进口贸易委托人(国内企业)的主要风险及防范措施风险提示

1.受托人(外贸公司)拒绝交付提单、货物。有的委托人(国内

企业)与受托人(外贸公司)未签订书面外贸代理合同,仅口头约定委托代理进口事项,因申请开立信用证、报关等需要,提单载明的收货人往往是受托人,外商一般也与受托人直接签约。如受托人拒绝交付提单或货物的,委托人往往缺少书面证据主张权利。

2.进口货物作为受托人的财产被保全或执行。在间接代理的情况下,如果受托人作为被告或被申请人涉及诉讼或仲裁,委托进口的货物可能被认为是受托人的财产而遭受保全或执行,如果委托人无法提供充足证据证明该财产系其所有,将遭受巨大经济损失。

#### ● 防范措施

1.在间接代理情况下,受托人应与委托人签订书面进口代理协议,约定双方的权利义务,特别是要明确货权归属,即尽量约定货物属于委托方所有,避免因缺少书面合同而无法主张权利。

2.即使签订了书面进口代理协议,委托人也要通过受托人,争取将进口货物或提单的收货人确定为委托人,或者是要求外商出具指示提单或空白提单,防止货

物被错误保全和执行。

(二)进口贸易受托人(外贸公司)的主要风险及防范措施风险提示

1.委托人在货物市场价格急剧下跌时毁约。受托人与外商签约并支付了货款,货物进口后市场价格急剧下跌,有的委托人为减少损失,拒绝领受货物或拒不支付剩余货款,受托人只能低价处理货物,造成损失。

2.委托人与外商恶意串通,合谋骗取信用证项下款项。外贸实务中,国内企业为进口货物自行联系或选定外商后,再通过外贸公司代理签约的情况比较常见。有的委托人或外商利用其控制的境内外企业虚构进口贸易,与外贸公司签约,提供虚假单据合谋骗取外贸公司申请开立的信用证下的款项。

3.受托人遭遇外商欺诈。实践中,受托人往往以自己的名义与外商磋商订约,并申请开立信用证,承担对外商的付款责任,一旦外商利用虚假或伪造单据进行欺诈,受托人将遭受损失。

#### ● 防范措施

1.充分了解贸易伙伴的资信情况。受托人在签约前,要了解国内企业、外商的资信情况,避免遭遇欺诈或者对方违约后,因无力承担违约责任而遭受损失。

2.签订代理进口协议时,受托人可要求委托人提供相应的担保,如提供保证金、抵押、第三人保证等,降低收款的风险。

3.选择合适的支付方式。在进口贸易中受托人要尽可能选择



可以控制货权、掌握主动的支付方式,如货后 T/T、信用证等。如果采用信用证付款方式的,应特别注意信用证付款的单据条件,并要求委托人提供相应的保证金。

### 三、出口贸易中委托人、受托人的风险及防范措施

#### (一) 委托人(国内企业)的主要风险及防范措施风险提示

在出口贸易中,委托人的法律风险主要是从受托人处收款的风险。外贸实务中,国内企业通过外贸公司出口货物,外贸公司收到外商货款后进行结汇,再将货款支付给国内企业。有的外贸公司在收到外商货款后,以各种理由拖延付款,国内企业面临收款风险。

#### ● 防范措施

国内企业在与外贸公司签订出口代理合同时,要明确外贸公司支付货款的合理期限(如约定在外商付款后若干日内付款),避免外贸公司借故拖延付款;也可以要求与外贸公司开立共管账户,要求外商将货款汇入该共管账户。

#### (二) 受托人(外贸公司)的主要风险及防范措施风险提示

1. 遭遇国内企业索赔。出口代理贸易中,未获得出口退税,国内企业和外贸公司通常会签订形式意义上的国内买卖或承

揽合同,国内企业按照合同开具相应的增值税发票,外贸公司对增值税发票进行抵扣。在外商未及时付款时,有的国内公司会依据上述合同要求外贸公司支付货款。此时,从证据的角度看,外贸公司往往会处于不利地位:国内买卖或承揽合同由双方签名或盖章,货物已经交付外贸公司,国内公司开具的增值税发票与合同约定一致,且外贸公司已经实际抵扣,证据可形成较为完整的锁链。虽然外贸公司可以提供出口代理合同来抗辩,但很多情况下外贸公司无法提供书面的出口代理合同,仅有一些来往的电子邮件或者传真,证明力较弱,或是提供的出口代理合同上没有国内企业的签字或盖章,导致在很多案件当中败诉。

2. 遭遇外商索赔。当出口货物出现延迟交货或者存在质量问题时,外商一般会依据国际贸易合同直接向外贸公司进行索赔,即因国内企业违约行为引起的赔偿责任将首先由外贸公司对外承担。而再外贸公司对外实际赔偿后进行追偿时,国内企业又会以种种理由拒绝赔偿。

#### ● 防范措施:

1. 外贸公司应该与国内企业签订书面的出口代理合同,合同应由双方签字盖章。如果双方为

出口退税所需另行签订国内买卖或承揽合同的,可在出口代理合同中明确约定国内买卖或承揽合同不具有约束双方的法律效力,即不得据此主张权利。

2. 通过电子邮件、传真等形式签订出口代理协议的,应妥善保留证明双方间真实权利义务关系的往来电子邮件及传真。

3. 可在出口代理合同中约定有履行能力的第三方为国内企业进行担保,一旦因国内企业的违约行为遭遇外商索赔,外贸公司对外赔付后,可向国内企业和保证人进行追偿。

4. 如外商明知国内企业与外贸公司系代理出口关系,外贸公司应向法院提交相关证据,并申请追加国内公司为共同被告。如外商不知晓国内企业与外贸公司之间的代理出口关系,则应向外商及时披露该代理关系,由外商选择国内企业或外贸公司中的一方作为被告起诉。如外商仍选择外贸公司,则外贸公司应及时与国内企业沟通,行使国内企业的各种合法抗辩,避免败诉或减少损失。

#### 作者信息:

刘勇,男,助理工程师,太钢国贸公司经营管理部副部长。

### “工匠精神”

#### 日本企业的“家文化”

日本的家文化虽然来源于儒家的齐家思想,但是在具体运用时与本国的实际情况相结合,形成了自身的特色。它主要体现在两个方面,一是抛弃以血缘为根基的相对狭隘的家观念,扩大了家的内涵;另一个是重家业的延续、轻血缘的延续。

## 浅析大型国有企业所属子公司的财务管理

□ 王海珍

随着规模化经济的发展,国有企业也实现集团化发展,以实现企业价值最大化。太钢集团企业所属子公司几十个,甚至上百个,如管理不好,则将对集团企业经营目标影响很大。下面本人将结合太钢母子公司财务管理现状,阐述大型国有企业及其子公司如何加强管控的具体措施。

### 一、国有企业及其所属子公司财务管理现状及存在问题

任何一个大型集团企业,如管理失控,就可能存在投资混乱、使集团公司的经济利益做不到资产保值并增值,甚至国有资产流失。当前太钢集团大小子公司上百个,有本埠的,有外设的,有全资的有控股参股的,管理方面必须加强,这样才能有利于集团发展战略目标实现。

(一) 各子公司财务目标制定控制流于形式

集团目标的完成需要每个成员单位的共同努力。由于各子公司独立核算,自负盈亏,因此不少各子公司在制定本公司年度经营目标时,往往从自身出发,忽视母公司的整体目标。而集团母公司

虽然每年都要对各子公司进行年度生产经营预算及财务预算的制定及下发,但没有及时动态地跟踪,最终预算控制不力,导致影响集团公司年度整体目标的实现也难以保证。

### (二) 全面预算体系缺失

集团公司虽然年初建立了预算,但在实际执行过程中,根本发挥不了其应有的跟踪及监控职能。尤其国有企业,受好多因素影响。财务分析仅停留在报表与与预算的简单比较上,不能从深层次挖掘出根本实质性问题,无法提出真正有效的对策。从而降低集团公司目标实现的战斗力及竞争力。因此全面预算体系的不完整,不健全。

(三) 集团母公司财务管理制度形同虚设

尽管集团财务制度规定的关于子公司财务核算很全面很具体,但子公司真正执行起来却无法实施。子公司有其独立法人,以及董事监事等管理层。年度经营业绩及绩效的考核,使得高层管理者强加财务业务上的操作。而监事会根本也就是形同虚设,发

挥不了监管的职能。无视集团公司制度,出现管控失效,甚至无能为力程度。

### (四) 资金管理方面存在的问题

子公司作为独立的法律主体,子公司自负盈亏,有可能出现经营不善,亏损状态。太钢集团有资金集中管理中心,资金使用实行预算报批制度。但子公司资金使用经常随意,管理层面管理命令化,形成子公司长期借用及占用母公司资金的情况,在集团内部相互融通资金,整体影响集团资金使用效率,集团报表使用者造成负面因素,损害集团公司整体形象。

(五) 子公司财务人员素质参差不齐

企业集团各子公司财会人员参差不齐的素质已不能适应市场经济及现代化管理的需要。各子公司的财务人员素质普遍不高,直接导致其财务管理水平低下。各子公司为了满足眼下工作的急需,自行通过各种形式和渠道引进了一些财务人员以应付日常的会计核算工作和正常的经营管理,现代会计人员的职责不再拘泥于记账、算账和报账。而代之以管理型、决策型的信息的提供、服务与分析。

### 二、加强对子公司财务管理的对策

(一) 制定合理的企业集团内部母子公司之间的产权关系,便于明确各自权利与义务

大型企业需要有健全完善的法人治理结构,这个很重要。健全的法人治理结构,有利于规范集

集团公司母子成员单位的权利和义务,有利于充分发挥企业集团的整体领导效应。集团公司根据该年度发展战略目标,对各子公司进行绩效规定。运用制度的形式对子公司统一的流程、统一的政策,统一的执行标准,结合各子公司单位具体生产经营特色,灵活掌握,从而更好地为子公司服务。

1、外派高层管理人员,并加强对外派高层管理人员的绩效考核

集团公司如何进行对子公司有效管理?目前更好的更有效的措施,只能是通过外派高层管理者进行实现管理。企业外派高层管理人员的选择是否恰当,也很重要。企业一定要把真正的管理人才派出去,决不能凭高层拍脑袋,靠关系不敬业的管理人员用到子公司。必须建立完善有效的激励机制及业绩考核机制。只有这样,才能激发起每个外派管理人员的经营管理的积极性与创新发展的动力。子公司经营管理的好坏,直接影响着高层管理人员的薪酬。另外,还需加强外派管理人员的学习及培训能力,增强他们的企业价值最大化和资本保值增值意识。

2、子公司财务负责人由集团公司任命外派,对子公司财务人员进行统一管理

子公司财务负责人职能是对母公司负责,同时服务于子公司。子公司财务负责人为更好地确保集团公司总体财务目标的完成,,必须规范和约束子公司的经营行为和财务行为,应严格执行集团公司赋予的使命,组织和监控子公司

日常的生产经营活动及财务会计活动,参与子公司的重大经营决策。对子公司经营和财务活动实施全过程的监控,保证子公司财务会计信息的真实性和客观性,确保集团企业战略目标的实现。

(二)建立完善财务风险管理体系

完善的内部控制体系和风险控制体系,既能充分发挥集团公司财务调控功能,又能激发子公司的积极性和创造性,并可有效控制母公司及子公司的经营风险,真正起到企业风险管控的作用。同时,子公司自身还必须建立自己的一套风险管控制度,集团公司定期加强对子公司财务风险管理的考核。

(三)加强投资管理

国有企业投资随意性大,盲目投资时有发生,甚至达到亏损资不抵债地步,严重地造成国有资产流失。因此,国有企业在集团化进程中应加强对投资的控制与管理。

1、投资前要控制好投资方向

企业应根据自身的优势以及投资市场的情况,充分收集市场占有情况,选择好适合集团发展的投资方向。抓住商机,适当进行多元化投资。

2、控制好投资规模

企业的发展要立足于公司的资金实力和未来发展能力,充分预测投资成本、管理能力,投资回报期,要统揽全局,合理设计投资规模,以求最高投资回报率。

3、严把投资项目的审批,防止以权谋私

企业应建立健全投资项目的

可行性论证制度及投资项目审定决策程序,明确划分投资项目审定权限。层层责任审批负责制,杜绝肥了个人腰包,亏了企业。

4、科学确定投资回报指标

按照投资回报率和投资资本额来核定利润指标。利润指标应与子公司的工资总额挂钩,与子公司的基本权利和责任挂钩。投资项目投资回报率纳入中层领导干部的绩效考核,加强对资本性项目的财务管理,促使高层领导加强对项目高度负责。

(四)建立财务预算控制体系

企业预算的目的就是实现企业市场价值最大化,出资者财富最大化。太钢集团公司已实现了全面预算管理,集团公司的财务目标,对分支机构和子公司进行层层分解,落实到人。通过对预算执行情况的监控,及时把握子公司的经营态势,根据当前形势适时调整经营策略,以确保整个企业战略目标的最终实现;根据分析考核结果,对子公司有关管理者作相应的绩效考核。为及时掌握动态信息,实现财务风险的预警,实现企业价值最大化,必须对整个集团实施全面的预算管理,建立完善预算管理制度。

(五)利用统一的财务信息管理平台,更好地实现财务共享

太钢集团正在进行ERP信息化建设,目的是搭建统一的财务信息管理平台,进而加强集团公司与子公司财务管理,加强集团控制力、实现集团财务资源共享的平台,也是实施资金集中管理和有效监督控制的根本之举。



但太钢集团目前尚不能充分发挥ERP信息化固有的潜能,还需亟待完善和发掘利用。

#### (六)强化内部审计职能

集团公司应建立完善的内部审计制度,全面提高财务审计监控能力,充分发挥效能监察作用。首先,从审计内容上,重点做好财务收支审计、年度审计、财务决算审计、重大投资与资产购置审计、经济责任审计等。要做到三个相结合,即年度审计与阶段审计相结合,专项审计与常规审计相结合,效能审计与规范审计相结合。

另外,在审计形式上,坚持内部审计与外部审计相结合,坚持自行审计与内部交叉审计相结合。在审计成果的转化上,将审计问题与审计整改相结合。同时,国有企业的集团化管理必须根据经营规模设立专门的内部审计部门并配备专(兼)职审计人员,开展定期或不定期审计工作,并将内部审计的结果作为考核外派董事、监事及董事长业绩的重要依据。

总之,国有企业在集团化进程中为了实现资源互补、优势重组,统一发展,做大作强,必须以

加强集团及子公司的财务管理为突破口,发挥出财务管理强大的生命力,最终达到使其所属子公司能在经济效益上成为集团公司新的利润增长点的目标,实现集团公司利益最大化。

#### 作者信息:

王海珍,女,会计师,在计财部信用管理室工作。

## 管 理 小 贴 士

### 聪明工作的五个方法

我们应该追求的是更聪明的工作,而不是辛苦拼命却不见得有成果。

1.评估每一样需要做的事情。一个人80%的工作成果往往来自20%的努力,三个标准帮你找准这20%。第一,仔细检视公司策略与执行方法;第二,分析你的工作对你自己、团队、合作伙伴及顾客的影响;第三,评估自己执行的能力,将重点放在自己握有的资源上。

2.限制短期目标的数量。一个人很可能想做的事情太多,一次就能列出一堆目标。如此一来,时间精力被淹没,容易因为手忙脚乱而一事无成。取而代之,要让最重要的目标都能有成果,必须仔细筛选限制短期目标的数量。

3.找出自己的工作循环。研究显示,大脑只能专注90分钟,之后需要至少15分钟放松。找出自己生产力的高低进段,善用这些精华时段,特别留给思考性工作。

4.创造、修正、再次运用、成为自然而然的习惯。以此四步骤循序摸索出最有效率的做事模式,然后不断重复执行,提高工作效率。

5.强化意志力。意志力有三个指向,了解三者间的差别,是达成工作目标的关键所在。“我会”,表示有决心将该做的事情做好;“我不会”,是对阻碍自己达到目标的事情说“不”,比如经常浏览电子邮件与社交媒体的坏习惯。“我想要”,指的是记得最终的目标,以及你之所以做手上正在做的事情的原因,帮助自己保持专注,强化自律。

什么是领导?

《领导科学》一书中

的定义写成公式:

领导=权力+责任+服务,

而实际情况

如果是“权力+利益”,

那就走上了腐败之路。

应该要倒过来:

领导=公务+责任+权力。

排法不同,认识也就不同,

行为与作风自然迥异。

我觉得,“领导是服务”

这话是对的。具体说,

领导就是要通过

为部下服务,实现

为社会大众(顾客)服务;

通过正确决策

为公益事业发展服务,

这才是领导的本质。

杨沛霆

目前,我国经济正在从高速增长向中高速稳定增长转变,而且将持续较长时间。在这一时期,作为与宏观经济关联度极高的钢铁行业,面临着严峻挑战,如需求将长期处于低速增长区间,钢材市场价格在一定时期内上涨乏力,铁矿石价格将在更低水平上波动,盈利困难、经营不善的企业有可能被加速淘汰等等。在这样的新常态下,钢铁企业必须尽早形成新的增长模式,以适应这一时期带来的挑战。

在此形势下,公司要求加快创新营销模式,现有信用销售管理模式必须进行改进,业务现状要求加强信用风险管理,明确公司内部流程,提高全员风险意识,营造风险文化,专业化的信用管理将成为必然。提高企业信用风险管理水平,不仅可以提升业务质量,也可使公司在新的发展形势和竞争格局下保证市场地位,为实现公司战略目标打下坚实的基础。

信用管理是指各经济主体为了实现信用活动的目的,维持信用关系的正常运行,防范或减少信用风险而进行的收集信用信息、制定信用政策、配置信用资源、进行信用控制等管理活动;是企业对于可能产生的风险进行科学管理的专业技术,主要目的在于规避因信用销售产生的风险,增加信用销售的成功率。

信用管理目标通过制定松紧适度的信用政策,配合销售部门积极稳妥的推进销售业务、在风险可控的前提下实现销售最大化,配合财务部门积极筹措资

金,并实现财务费用和信用成本最小化,进而实现利润最大化。

### 一、公司信用销售存在的问题

1、公司信用销售业务占比较低,与现有市场生存环境不符;

2、公司信用管理职责分散,系统性不强,责任不清;

3、公司现有客户信息收集模式不适用,信息不全面、不系统,不能为授信决策提供有效支持;

4、公司虽已有对客户评价并进行分类管理的相关规定,但是大多处于探索阶段,缺乏对客户信用状况进行判断的工具和能力,授信政策使用缺乏系统性,没有建立统一的信用评级管理和授信体系;

5、公司在交易过程管理如发货及收入确认等事中控制环节设置了一些较为有效的控制点,但不够系统规范,必须系统性提高关键风险点控制。

6、未能通过信息化管理手段对信用销售全过程进行系统监控,信息更新不足、风险处理响应慢。

### 二、公司信用销售体系建设目标

## 公司信用销售管理体系的建设

□ 陈 励

1、通过体系建设,合理提高公司市场份额、产品利润率;降低市场风险;

2、通过体系建设,规范公司信用销售管理业务并为业务开展提供科学数据支撑;

3、同步定制化开发信用销售管理信息化系统,与公司 ERP 系统进行数据对接,实现交易过程实时监控,风险管理动态报告。

### 三、公司信用销售体系建设过程

#### (一)项目咨询建设阶段

#### 1、项目启动

根据公司加快创新销售模式的迫切需求,系统创新部与计财部、营销部各级员工组成了项目建设团队,经过与大公国际资信评估有限公司、北京中诚信征信有限公司、联合信用管理有限公司等咨询结构对标咨询,从公司资质实力、实施经验、业务连贯性、项目报价等方面综合分析,最终与中国出口信用保险公司(以下简称中国信保)达成技术咨询合作意向。中国信保项目组于2014年3月25日正式入场,项目自此启动。

## 2、项目现场建设阶段

在需求确认的基础上,项目建设的主要内容分为信用风险诊断、组织架构调整建议、并以客户信息管理、客户评级管理、客户授信管理、交易过程管理、应收账款管理五大模块为核心开展体系建设工作。

通过业务访谈、调研,发现在业务过程中的信用风险问题,提出改进建议,完成信用风险管理诊断报告;根据需求和业务实际,提出信用风险管理组织机构设置建议;完成核心模块设计:

- 客户信息管理:设计完成信息收集及管理监控的流程,建立客户信息库;丰富信息收集渠道、完善信息收集方法、建立信息管理机制;

- 客户评级管理:设计完成评级管理模型,输入客户数据进行模型验证,确定模型参数;

- 客户授信管理:设计完成客户授信审批及额度调整流程,确定年度授信资金预算及客户分配额度;

- 交易过程管理:设计完成分析交易过程的风险控制点及防控措施,交易过程实时监控、预警;

- 应收账款管理:完善应收账款记录与监控,对客户未到期和逾期应收账款实行科学管理和分析;

- 风险监控与预警:梳理风险环节并制定风险预警机制,设计贯穿信用销售管理全流程的事前、事中、事后控制方案。

信用管理体系建设项目经过项目准备、调研诊断、项目开发、测试与修正等4个阶段,历时16周

完成现场建设工作。项目组提交各类成果文档共计近50份,涉及组织架构设计、制度体系设计、实操手册设计、信用销售管理模型设计、信用销售文档设计、项目培训、IT开发实施等多个板块,涵盖了信用销售所需的基本内容,构建了初步的信用风险管理体系。

## 3、体系持续优化及系统开发阶段

咨询机构现场工作完成后,公司内部项目组持续对信用销售管理体系结合公司实际情况进行优化改进,收集客户信息,修正评级模型,完成《信用销售管理信息系统设计开发功能说明》,并定制开发。

(二)、成立组织机构,下发管理制度,体系发布运行

### 1、组织架构

成立由总经理、销售副总经理、总会计师构成的信用管理委员会,并综合考虑管理部门职责分工及对业务管控等因素,明确计财部为公司信用管理部门职能,下发《关于明确信用管理职能的会议纪要》,设立评审专家小组为参谋机构,成员由计财部、营销部、系统创新部、法律事务部的相关人员及公司内部或外聘专家组成。

### 2、职能划分

信用管理委员会负责审核批准公司信用管理总体目标和规划;提出公司业务经营管理过程中防范信用风险的指导性意见;决策批准授信方案意见等。

计财部承担公司信用综合管理职能,组织开展客户信用信息收集工作,并独立收集客户信息,建立客户信用档案;召集评审专

家小组开展信用管理评审及客户现场调查等工作,组织建立信用评级模型,向信用管理委员会提出评级结果、授信额度、账期、风险防控措施等建议;编制下发授信方案等。

- 评审专家小组参加对信用客户的现场调查,对客户汇总信息进行复核判断确认;负责对评级模型修正方案、客户评级结果、客户授信额度与账期、风险管理等进行会审复核,向公司信用管理委员会提出综合评审意见。

- 营销部门提出授信申请,收集客户信用信息,签订信用销售合同并具体实施信用销售保障措施;并对合同执行、应收账款情况进行动态跟踪,及时向计财部报告信用销售实施情况;负责对应收账款进行催收、清欠。

至此,公司信用销售管理体系建设基本完成,随着《信用销售管理制度》下发,公司信用销售管理体系正式进入运行阶段,在面临钢材市场不断恶化的情况下,通过采用信用销售模式,不断开拓钢材市场,保证公司的销售量及市场占有率;通过信用销售业务事前、事中、事后闭环的信用风险管理,发挥集体决策优势,保证评级可信、授信可靠、风险可控,为公司拓展钢材市场及生产经营的持续稳定发展提供有力的保障。

作者信息:

陈励,男,经济师,在股份计财部信用管理室工作。



QC(质量管理)小组在我国经过三十多年的发展,在各行业已经得到逐步推广,并且有了相当规模和水平,小组数量不仅在持续增加,也取得了可观的经济效益和社会效益。尖山铁矿推行QC小组几年来,普及率仅为30%,成果率为33%,QC小组的推进徘徊不前,QC小组活动的有效性有待提高。针对以上问题,尖山铁矿积极探索推进QC小组活动的新方法,新思路,为深入推进QC小组持续发展,提升QC小组活动的有效性积累了经验。

### 一、领导重视是关键

过去常说全面质量管理是一把手的质量管理,而一些成功开展QC小组活动的企业实践证明:QC小组之所以成为群众参与企业质量管理、改进质量问题的有效活动形式,重要原因之一在于本单位领导都是QC小组活动的倡导者、推进者,有的更是直接参与者。他们像抓安全、降成本一样狠抓质量改进,将QC小组活动同步纳入本单位的目标和持续改进工作中,通过完善组织、规范制度、强化培训、奖励激励等方法,形成QC小组推进的合力,实现QC小组活动的持续发展。相比之下,有的单位由于制度不全或相同虚设、管理松懈、缺乏指导帮助和奖励等原因,导致QC小组少、参与员工少、活动质量差、成果少等问题出现,从表面看这是员工的问题,但实质上体现的是领导不够重视。

企业的生存和发展依赖于产品,而产品的竞争依赖于过硬的

质量。领导的重视、关心和激励不仅可以提高QC小组的普及率、参与率,还能进一步增强活动的有效性,最终提高产品质量和经济效益。因此QC小组活动必须进一步得到领导重视和支持,通过健全管理制度、落实激励机制,实现规范管理以确保QC小组活动持续深入、扎实有效地开展,引导广大员工把自身的积极性和创造性凝聚到质量改进当中,在促进个人成长成才的同时实现企业持续发展。

### 二、培训教育要先行

人是提高产品质量、创造价值的最关键因素,质量管理工作和质量管理活动不仅需要全员参与,更需要员工掌握质量管理的基本知识和专业技能。

质量管理始于教育,终于教育。上世纪80年代中后期,我国进行了大规模的全面质量普及教育;然而截止目前,企业的绝大多数员工没有完整接受培训教育,有些QC小组成员根本没有参加过培训和学习,仅仅是“依样画葫芦”开展活动,致使一个小组、一个部门乃至企业整体的质量管理

成效甚微。因此,进一步提高QC小组活动普及率和有效性,就要企业把质量管理培训作为重要内容纳入员工培训计划之中,通过切合实际的有效性培训,提升全员质量意识。结合当前来看,企业至少要着重开展以下两大类培训:

一类是员工的质量管理基础知识以及业务技能培训。实践中存在的两个较突出的问题:一种是成果报告的PDCA程序比较清楚,但缺乏业务技术知识支撑,导致成果的实用价值不能得到充分体现;另一种是专业技术较好,但由于质量管理程序和方法上存在的缺陷,致使活动效果事倍功半。所以要进一步提高加强质量管理和专业技能知识的培训,只有关口前移,才能更好地提升活动和成果的有效性。

第二类是对已注册的QC小组进行有针对性的培训和指导。实践中,一些小组甚至是一些优秀小组的成果在活动程序、选题、原因分析、对策实施、工具应用等关键方面仍需要改进提高。因此在小组课题注册登记后,企业要

□ 冯永艳

发挥 QC 小组活动诊断师的作用,积极组织开展有关活动程序、关键步骤、方法、技巧等方面的培训,围绕成果案例的成功与不足针对性的点评,帮助大家提高活动水平。对于一些企业关注的指令性课题,还可由对口技术业务部门组织相关技术业务的原理、特点、问题、改进或发展趋势等进行讲解和指导,从而使 QC 小组活动做到有的放矢。

### 三、过程指导是保证

在实践中,一些 QC 小组碰到问题往往得不到管理部门的及时指导和帮助,致使活动效果和成果质量不高、低层次重复甚至中途夭折,既造成资源浪费,又挫伤了员工的积极性。因此必须要加强对 QC 小组的组织管理和指导,发挥下列部门的积极作用:

一是企业质量管理部门的主管部门。第一,加强课题注册的审核指导,从注册前就可以有效避免小组选择课题的随意性和盲目性。而实践中,一些小组往往因为课题太大、选题太空或自身能力不足,造成成果有效性很差甚至没有效果的被动局面。所以,作为质量管理的主管部门,要引导 QC 小组围绕身边的质量、成本、安全、环境、资源等开展课题活动,把重点落实在提升活动实效、提高产品与服务的质量上。第二,加强课题目标审核指导,避免低层次课题成果的重复出现。第三,加强对小组活动程序和方法的指导。要结合 QC

理论和目前普遍存在的问题,重点突出按 PDCA 循环和坚持用数据和事实“说话”,以及正确恰当运用统计工具等方面指导,并努力实现 QC 小组从注册开始到成果确认的全过程管理和指导,保证小组严格按 PDCA 循环开展活动,增强活动的有效性。

二是 QC 小组所在的单位。QC 小组活动一般都是围绕部门、班组、或现场工作和产品质量问题进行改进,所以所在单位责无旁贷。要把班组开展 QC 小组活动作为本单位工作的延伸和改进质量相结合,纳入本部工作范畴,在 QC 小组活动时间、经费、与相关部门的协调等方面给予支持,特别是小组存在问题时要积极帮助,帮助小组解决活动过程中出现的各种问题。

三是 QC 小组课题涉及到的技术或业务部门。QC 小组活动,特别是一些事关全局具有一定影响的课题,要取得关键性的突破,更需要技术或业务部门的精心指导,这一点往往是现在 QC 小组活动中不够重视且需要重点改进之处。

### 四、持续创新是根本

要进一步提高 QC 小组活动有效性和成果的质量,既要夯实相关的基础管理工作,如建立健全相关基础台帐、数据资料和建立健全质量管理小组管理制度,还要持续探索改进 QC 成果评价标准。

目前,QC 小组活动的评价标准相对更注重活动的程序和统

计工具的应用,而对于课题、目标、措施具有挑战性、创新型和成果的先进性、可推广性的评价有所忽略,使一些课题创新、措施创新、效果显著和可推广应用的成果较难脱颖而出。所以下一步需要对优秀 QC 小组评价标准兼顾守“旧”、重在创“新”;成果的评审标准可在课题、方法、措施和效果等的创新方面加大比重,使其成为提高活动和成果有效性的重要依据,以引导更多的优秀 QC 小组活动在新课题、新目标、新措施、新成果上有所发现、有所改进、有所突破。

尖山铁矿对 QC 小组活动管理,经过几年的持续改进和创新,充分发挥 QC 小组作用,取得了一定的成效。2015 年单位参与率由 2014 年的 61.1% 提高到 87.5%,成果转化率由 2014 年的 34.29% 提高到 56.25%;其中尾矿作业区优胜 QC 小组荣获山西省 QC 优秀成果奖。在采场配矿、磨选粒度控制、输出水分和二氧化硅控制等不同的专业领域方面取得了提升和突破。既树立了全员的质量改进意识,又形成了企业的质量改进文化,实现了企业产品质量的持续改进。

#### 作者信息:

冯永艳,女,工程师,目前在尖山铁矿从事质量管理工作。

随着依法治企的深入推进,以及“六权治本”的实施,要求对各项权力进行科学配置,为适应这一要求,尖山铁矿经过探索,将权力制衡机制引入到规章制度建设中,明确了对各类权力的设定要求和制衡原则,组织全矿对相应的专业管理制度进行了系统的修订,既理清和确立了部门以及部门领导的管理职责和管理权限,又从源头上对各类风险进行了控制。

### 一、依法确定权力

随着机构改革的不断深化,事业部成立后,尖山铁矿对部建制的职能及时进行了定位,2015年4月重新修订了《尖山铁矿部门职责分工》,对部门管理职责重新进行了界定和划分,对事业部的职能进行了定位,用流程化的思路对制度涉及各部门权限进行清理规范,对规范内部管理流程奠定了基础。

尖山铁矿同时组织编制了部门领导权力清单,共编制了包括5名主管矿领导、9个科室、3个事业部、5个直属单位以及作业区主管共23个科级以上领导岗位的权力清单,权力清单在全矿范围内公示下发。通过编制下发权力清单,让部门权力受到监督和制约,让职工看得见权力的法律和制度依据,按程序监督,让权力更加透明。

企业各级管理者实施权力,实际上就是实施专业管理的权力,尖山铁矿把规范专业管理与业务流程梳理有机地结合起来,对专业管理流程进行了系统的梳理。从2015年开始,综合管理科牵头,各专业部门配合,首先

梳理清楚有哪些专业管理业务,初步确立了专业管理流程共161项。对每一项业务流程明确了业务流转过程、主责部门、相关部门以及工作标准和要求都进行了明确。同时,通过对业务流程梳理,对部分管理流程进行了优化。

### 二、科学配置权力

受传统的管理惯例和惯性思维的影响,尖山铁矿原有的一些专业管理流程由一个部门负责到底,甚至有的业务经常由一个专业管理人员从头到尾负责,没有形成权力制衡的规章制度管理体系,《尖山铁矿规章制度管理办法》中也没有对权力制衡提出明确的要求。

尖山铁矿积极探索对权力运行中的监督和制约机制,在制度建设引入制衡机制,筑牢“防火墙”,让权力在运行中得到有效的监督与制约。尖山铁矿采取的权力制衡机制概括为“三项分离”机制,即“管办分离、管审分离、管采分离”。

对全矿所有可能产生廉政风险的业务,在管理流程设计和专业管理制度的编制策划中,将“三项分离”(即管采分离、管审分离、管办分离)的要求纳入到制度建

设中,从而形成决策权、执行权和监督权实现有效的权力制衡机制,从源头上防范管理风险和廉政风险。

为明确制度编制和设定中“三项分离”的具体要求,综合管理科编制下发了《关于对涉及“三项分离”规章制度编制的指导意见》,具体内容如下:

1、管办分离原则,具体要求为:

决策与执行分离:即授权进行某项经济业务和执行该项业务的职务要分开,一般情况下,办事单位(或部门)不得进行决策,只是执行上级部门的规章制度和要求,只能提出相应的建议。管理部门进行专业管理的策划和决策,制定相应的规章制度。

有章可循原则:对涉及经济业务和可能产生廉政风险的业务,管理部门要建立相应的规章制度,不得出现管理空白和管理真空。

职责界面清晰原则:规章制度中要厘清管理部门“管”(管理职能)和执行单位“办”(执行职能)的职责界面,职责不发生交叉、重叠和空白。

权力制衡原则:对涉及经济和可能产生廉政风险的业务(或

□ 孙俊如

## 权力制衡机制在制度建设中的应用与实施



不兼容的职务),不得由同一部门或同一个人办理业务的全过程,要实施相应的分离措施,形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。如工程核算与结算、招标与评标、记账与收付,出库与记账等。

**信息沟通原则:**执行单位要建立完善的原始记录,管理部门要加强监督检查,执行单位要定期进行报表和汇报,管理部门要及时发现问题,及时实现信息传递,并持续优化业务管理流程。

**逐级负责原则:**管理部门对基层下发的各类通知和要求,要通过事业部进行逐级传达,特殊情况需要直接通知作业区的,同时下发到事业部。作业区需要向管理部门请示和反映的问题,要经过事业部同意,需要直接报告职能部门的,同时报送事业部。

**公开透明原则:**对敏感问题以及要求企务公开的问题,如重大问题决策、人员调动、薪酬管理、干部人事调整要实现公开透明,让职工有知情权。

**精简高效的原则:**管理部门要提高服务质量和服务意识,设定的管理流程要精简高效,不得随意增加基层的业务负担。

**管办分离的核心与关键**是职能分离而非管办机构分设,管办分离可以采取机构分离的方式,也可以在机构不分离或不完全分离情况下实现管办分离目标。

**2、管审分离原则,**具体要求为:

**重要事项审批原则:**业务管理中的重要事项要有审批程序,并在规章制度中予以明确。

**业务服从原则:**职能部门谁

牵头组织专业管理,其它部门要服从专业管理的原则,积极进行协作和配合。

**重大问题集体决策原则:**对矿部重大问题,要通过党政联系会进行决策。

**一岗双责原则:**领导干部既要对其所在岗位承担的具体业务工作负责,又要对其所在岗位应当承担的党风廉政建设责任制负责。主管矿领导对分管的业务要勤过问多检点。

**3、管采分离原则,**具体要求为:

**采购职能与编制物料计划以及计划审批职能相分离;**有权决定采购的人员或审批材料的人员不能同时兼任采购员职务;有自采权的单位,要建立相应的规章制度,明确相应的管理流程。

各专业管理部门根据《指导意见》对制度进行评审和梳理,修订完毕后重新走流程下发。通过系统梳理,对涉及关键业务的26项规章制度根据“三项分离”原则进行了修订,优化了矿山内部管理流程,有效避免了管理流程中存在的风险,有效地防范了权力腐败,为以后建立和规范规章制度体系提供了新的方法和思路。

**“三项分离”机制**是在分权上寻突破,矿领导分工实行主要领导不直接分管人财物工作制度;另一方面,通过实行决策、执行和监督的分离机制,规范重大项目决策,重要岗位任用民主票决制度,规范重点环节监督。通过实行“三项分离”,让权力公开透明,在阳光下运行,避免产生权力腐败。

### 三、制度约束权力

明确了矿部需集体研究决定

的事项、内容、形式等;形成了以矿党政联席会议、党委会、职工代表大会为主要形式的决策机构,并明确了不同决策形式的决策流程内容;指导建立了基层重大事项的决策流程,形成了以党政议事、支部委员会、职工代表大会为主要形式的基层重大事项决策机制。

制定下发了“三重一大”决策制度实施细则,矿部凡涉及的重大决策、重要干部任免事项、重大项目安排事项和大额度资金运作事项均集体决策。决策形式主要有矿党委会会议、党政联席会、职工代表大会等。

加强对制度执行过程的检查。规章制度的实施主要通过基层单位自主实施的执行,制度的监督主要是通过专业评价检查和职能科室的日常检查来进行,目前开展的专业评价检查主要有安全标准化管理体系评价、TPM评价、5S评价、精益生产评价和基础管理评价,2015年,由原来的每季度组织一次的专业评价,调整为每半年组织一次的达标升级评价。通过达标升级评价,将全矿的专业管理制度的要求基本上纳入了专业评价的条款,并进行监督检查;同时,在日常检查和矿部的重点工作中也纳入了各级重点工作管理中。通过评价检查,提升职工对制度执行的重视度,同时也可以及时发现问题,保证制度执行的最终效果。

#### 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。

智能工厂指可通过一眼监控工厂内所有工序流程,通过大数据分析实现自动控制的新型工厂。这种最有效生产体系的未来型工厂以工业 4.0 为基础,通过物联网技术(IOT)和大数据实现厂内所有关键要素的实时监控。智能工厂还可细分为设备管理、生产/质量管理、物流管理、环境/能源、安全管理、虚拟工厂等业务。

浦项从 2010 年开始将智能工厂业务应用于浦项厂二热轧分厂,该厂故障率降低 30%以上。2015 年 7 月又将光阳厂中厚板分厂选作示范工厂,正式构建智能工厂业务,由此提高钢铁产品生产效率,改进产品质量。与此同时,浦项下属的 POSCO ICT 公司已凭借这一业务,先后为宝钢构建了无人吊车系统,并加强了与河北钢铁集团、鲁丽钢铁、泰山钢铁等企业在信息化技术、能源环保技术方面的合作。

### 1、设备管理

利用先进物联网技术,构建不受空间限制的设备维护和诊断体系。以智能传感器所感应的现场信息和设备控制信息为基础预测故障时间,提前采取措施预防设备故障,并通过远程维护,使得设备保持最佳状态,无需专家反复进行现场管理。设备管理特点:1)采用根据设备类型专业化设置的智能传感器,实时监控设备状态。2)运营一体化中心,对传感器信息、检查、维修及故障等设备履历记录进行分析;判断设备寿命,自动提示故障发生时间和更换周期等。3)用可穿戴设备进行维修,

采取措施:给工作者传送拆卸和组装步骤及图纸信息等设备信息;通过专家远程支援,提高业务效率。4)基于大数据分析体系:整合整个工艺流程的不同数据,实现系统标准化;以标准化的数据为依据,自动感应系统异常,并进行管理。

### 2、生产管理/质量管理

生产管理:摆脱依靠专家经验的生产方式;综合考虑品质、能源、环境等现场要素,实现最优无人生产。智能系统自动决定产量,识别与品质相关的全过程,提高生产效率和品质。生产管理特点:1)为有效管理生产过程,构建并运营 MES。若获得顾客订单,按工厂的生产能力和日程确定最佳的作业顺序,实时管理整个产品生产过程。2)车间内的所有设备实时相互通信,与各工厂的 MES 和整个工厂 ERP 联动,自动导出最佳的作业解决方案,提高生产效率。3)综合分析设备、材料及品质数据,导出最佳运行模式。

品质管理:在不可停止的连续工艺流程中发现产品异常时,实时收集并分析影响产品质量的

## 浦项的智能工厂业务

因素,提前预测不良因素,将其适用于后期流程,提高品质。品质管理特点:1)用传感器检查给品质带来不利影响的设备异常声音、震动及温度等因素,预测不良与否,采取预防措施。为管理连续工艺流程上的品质,发生异常因素时,通过控制后期工艺流程,使得系统正常运行。2)在整个生产工艺流程中通过 Machine Vision(机器视觉)实时管理品质。3)通过对不良产品状态进行精密分析,查明不良原因,防止连续不良。

### 3、物流管理

通过产品分类到搬运、保管等全过程的自动化,不仅可以提高物流管理效率,还可节省成本,从而提高生产效率。主要包括:1)库区自动化和吊车无人化系统。2)港口/原料自动化系统。3)自动贴标签系统。4)产品物流自动化系统。5)立体仓库自动化系统;可通过仓库之间移动的码垛机,将产品自动进出仓库。

### 4、环境/能源

切断工厂内产生的细微粉尘、硫/氮氧化物等污染物质源的产生,保持清洁环境,实时分析各

工厂/各工艺流程的作业模式和能源消耗量,使设备运行最优化,有效提高能源效率。1)环境:用最低费用改善工业现场环境条件,满足环境管制规定。2)脱硫脱硝:通过等离子体清除从工厂排放的烟气内污染物,可同时清除硫氧化物和氮氧化物。3)能源:通过精密分析能源消耗方式,提高能源效率。对各工艺流程/各产品的作业模式进行分析,提供符合设备特点的运行模式指南。通过管理能源、实时分析及预测需求提出最佳的能源消耗方案。

## 5、安全管理

自动识别靠近危险区的作业人员,向其发出警报,若发生事故,实时通知同事、负责人及设备操作室,以便迅速采取措施。事先预测生产现场可能会发生的危险因素,预防事故,创建发生事故时可立刻通知给工作者的环境,使得损失最小化。主要包括:1)提前发现灾害信息:通过设备上配备的传感器和监控影像,实时掌握火灾、爆炸、瓦斯等危险情况。2)潜在危险的可视化以及实时提示危险内容:通过现场的显示屏提示有可能发生夹入事故等;通过警示灯、扬声器及智能手机等手段,实时提示瓦斯浓度

等危险因素。

## 6、虚拟工厂

新工艺流程或设备适用于工厂前或生产条件变更时,以工业4.0平台为基础,提出多种解决方案,在虚拟空间上先进行模拟试验后,由数据分析中心验证其可行性,此举节约成本、空间及时间。从制定计划、设计至适用于现场的全过程实现虚拟化,预先发现设备性能、障碍因素及维护时间等,节省费用和时间;构建可将变更事项及时适用于实际工厂的环境;因为是虚拟空间,测试设备时不受空间限制。

# 管理名人名言

企业文化就是领导文化。  
一把手决定一个企业,  
一把手的思想  
就是企业的价值观。  
只有领导的价值观  
变成员工的一致行为,  
才形成企业文化。  
把领导的思想  
变成员工习惯的过程,  
就是企业文化  
形成的过程。  
所谓企业文化,  
就是企业主要领导人  
内心世界中企业的外化。  
从企业的管理风格  
到企业对内、  
对外处事的方式,  
从企业的战略思想  
到企业的每一句口号,  
无不体现着企业  
主要领导的风格和人格。

《黄骅信誉楼理念集锦》

价值观的问题,  
说白了就是  
以何为荣的问题。

《人生妙语宝库》

最困难、最崇高的任务是搞好管理。

朱镕基

义务产生权力,  
而不是权力产生义务。

夏·多布里昂

在生活竞技场上  
赢得胜利的人  
应该学习的。

奥里森·马登《一生的资本》

我的名字  
注定我要“永行”,  
永远努力、永远行动,  
我是一个努力的人。

刘永行

失败也是我需要的,  
它和成功对我一样有价值。  
只有在我知道一切  
做不好的方法以后,  
我才知道做好一项工作  
的方法是什么。

爱迪生

人在成功时得出的经验  
都是虚的,  
只有失败时的经验  
才真叫经验。  
成功的人站在高峰时  
是看不到真实的一面的。

史玉柱

任何问题,  
都有解决的方法,  
无法可想的事情是没有的。  
要是你果真弄到了  
无法可想的地步,  
那么也只能怨自己  
是笨蛋,是懒汉。

爱迪生



## 阿米巴经营模式

### 一、阿米巴经营模式概述

阿米巴(amoeba)是一种单细胞生物,俗称变形虫。由于阿米巴这个名称来自于病原体,往往会引发人们的不愉快联想。一提到它,人们首先会想到的是这种病原虫引发的痢疾、肝脓肿、脑膜炎。然而,稻盛和夫为何要采纳这么一个比喻?难道找不出更好的词汇?确实是这样。如果先把阿米巴的致病性搁置一边,我们就可以看到,这种生物具有极强的生命力和多变性,躯体可任意伸缩,环境有利就长出伪足或者鞭毛快速行动,环境不利就变成可以长期存活而且抵抗力很强的包裹。假如它不是致病而是造福社会的话,那简直就是人类最好的榜样。所以,稻盛和夫用它作为组织单元的比喻。

阿米巴经营的提法,最初来自于京都陶瓷株式会社的一名年轻员工,用于形象地比喻稻盛和夫创造的经营方法。

阿米巴经营是把公司分成若干个小阿米巴,以领导为核心,全体成员共同参与经营,通过会议通报等形式向全体员工公开有关阿米巴以及公司的经营情况等重要信息。通过尽可能地公开企业信息,营造全体员工主动积极参与经营的氛围,体现“人人都是经营者”这一经营原则,最终使全体员工共同参与经营成为可能。

### 二、阿米巴经营的目的

稻盛和夫指出:“所谓的‘阿米巴经营’就是将企业划分为一个个的小集体即阿米巴,每个阿米巴独立核算,他们以各个阿米巴的领导为核心,让其自行制定各自的计划,并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标,每个阿

米巴就像一个小商店、小企业独立经营,他们之间是买卖关系。”具体来说,阿米巴经营有三个主要目的:

1、“确立与市场挂钩的单元核算制度”

稻盛将企业的核算简单理解为“追求销售额最大化和费用最小化”,并要求可以核算的每一道工序、每一个部门,都要学会自己算账,降低支出,增加销售。

2、“培养具有经营者意识的人才”。

阿米巴的领导人享有经营权,有权制定本阿米巴的计划,并提出相应的目标。为了实现经营目标,阿米巴领导人必须主动采取各种措施,减少自身的消耗,提高工作效率,在同下游阿米巴协商的基础上尽量提高价格。所以,经营阿米巴犹如经营一个独立的小公司,需要领导人具备方方面面的能力。

3、“实现全体员工共同参与经营”。

为了调动全体员工的积极性,稻盛一方面不断强调自己的经营理念,使之获得所有员工的认同;另一方面将阿米巴的经营信息以晨会方式通报给所有员工(包括临时工),实现玻璃般透明

的经营,所有员工能够实时掌握所在阿米巴的动态,明确努力的方向以及成果。

### 三、阿米巴经营单元的构建

划分阿米巴单元是阿米巴经营的开始。稻盛和夫强调,阿米巴经营成功与否,系于其划分是否合理。“组织的划分必须准确地把握事业的实际情况,并以此为依据进行划分。”

一般而言,划分阿米巴应遵循三个原则。首先,划分后的阿米巴必须能够独立核算。其次,划分后的阿米巴必须能够独立完成业务。再次,划分后的阿米巴必须能够贯彻公司的整体目标和方针。

阿米巴划分的决策权力在于其直接的上级管理者,只要管理者认为有必要且该团体满足成为阿米巴的条件就可以进行划分。因此,根据管理者划分思路的不同,存在多种阿米巴划分方式。在京瓷公司,有些阿米巴是管理者根据工序流程进行划分的,有些则根据团队成员的协作和配合进行划分;有些阿米巴只有几个人,是被管理者根据条件细化的结果,有些虽然人数较多,但会被管理者作为一个阿米巴。

阿米巴经营的过程中,还需要根据市场动态和运行情况对阿

米巴进行调整,可能将原有的一个阿米巴拆分成多个阿米巴,或者将多个阿米巴合并成为一个阿米巴。阿米巴的调整决定一般是管理者根据单位时间核算表的结果做出的,得到现场肯定的调整决定能够立即付诸实施。

#### 四、阿米巴经营的三个要点

1、将企业划分成非常细小的组织

细小的组织便于掌握各种费用的使用情况,从而进行改善,容易促进全体员工参与经营。

2、部门收支核算的核心指标是“单位时间附加价值”

这个指标是衡量和评价各个核算部门的重要业绩的 KPI 指标。能够清晰地反映企业的问题点出在什么地方,由谁承担责任,进而体现干部经营能力的高低。

3、经营信息的实时性

核算表所需数据信息需要准确、实时,以便指导每个核算部门根据数据的变化及时调整经营方法或者验证改善的有效性,为最终按计划达成既定目标提供保障。

五、阿米巴经营能给企业带来什么?

1、实现全体人员参与经营

划小组织核算后更能体现每个人在组织当中的作用和存在感,容易让员工卷入到部门经营活动中去。

2、根据核算衡量部门贡献度,加强目标意识

通过迅速的经营结果反馈,能给予员工意识上强有力的影响,激发他们更加努力向上的能量,不断挑战高目标。同时,各个部门的经营结果也能通过核算

结果进行衡量。

3、实现可视化经营

公司顶层能够清晰地看到企业的每一个经营角落,底层可以清楚地看到企业的经营状况,京瓷称之为“玻璃板透明的经营系统”。

4、“上情下达”和“下情上达”的协调

自上而下的命令式经营与单纯的自下而上的提交目标经营,通常表现为公司决策慢、经营不顺。阿米巴经营是一种既能够将顶层的大目标传递给底层,底层又能很好地依此制定详细核算计划的管理方法,有效地建立了顶层与底层沟通交流的平台。

5.培养有经营意识的人才

让基层干部、员工学习并负担和企业经营者一样的课题,通过数据的核算,培养其经营意识。

六、“阿米巴经营”推行需要解决的问题

1、如何才能将经营哲学(企业家的经营思想)实现全员共有呢?

2、阿米巴组织如何划分?阿米巴成功与否的关键在于“如何划分复杂的公司组织”

3、阿米巴的组织结构如何设计?各部门承担哪些职责?

4、如何开展独立挂算,辅助部门费用如何分摊?

5、生产、营销等部门实施阿米巴核算比较容易,财务、行政人事、信息等部门如何开展?

6、独立核算与内部交易工作量很大,如何通过 IT 系统简单实现呢?

7、如何开展内部交易定价,让全体员工感受到市场的温度呢?

8、如何对各阿米巴进行考核

评价。考核结果不与收入直接挂钩行吗,挂钩又该如何处理?

9、阿米巴划分之后,如何避免阿米巴之间“各自为政”,服从公司整体利益呢?

10、如何才能够一目了然掌握公司整体经营特况,及阿米巴们的经营实际状况?

11、如何实现“灵活应对市场变化的组织”?

12、“销售额最大化、费用最小化”的经营原则老总遵守起来比较容易,如何贯彻到企业的全体员工呢?

13、如何真正实现“经营人才”的培养,实现全体员工共同参加经营呢?

14、如何凝聚全体员工力量?让全体员工形成“精神共同体、命运共同体、目标共同体、利益共同体”,塑造良性企业文化氛围呢?

15、阿米巴尤其强调“经营循环改善”,如何实现?

当然,阿米巴经营是一把双刃剑,组织划分的科学与否,核算规则制定的公平合理与否,是否掌握了运用要点和技巧都会影响其效果。如果这些方面处理不好的话,企业则会陷入部门间产生内耗、管理成本增加的弊端。

企业管理贵在知行合一,阿米巴经营重在道术合一。道,即阿米巴经营哲学,即何谓正确的做人原则。术,即阿米巴经营会计,用最少的成本换取最大的利润。目前,在钢铁行业淘汰性竞争持续加剧的情况下,要实现扭亏为盈,就要大力创新经营管理模式,阿米巴经营有很多值得我们学习的地方,我们应该在稻盛哲学的启迪下,练就“中国式经营”的正果。

## 一、企业内部管理制度的地位和属性

企业管理制度是企业制度的一部分,企业制度包含产权治理结构、机构设置、管理制度三方面的内容。企业管理制度是以企业目标为核心,以员工为管理对象,以行为规范为方法,以奖惩为手段的管理工具,是企业维持正常运转,提高效率的保障。具有规范、约束、激励等多种功能。魏杰《中国企业制度创新》中讲企业制度的重要性有以下几个方面:第一,企业制度是企业赖以生存的体制基础。第二,企业制度是企业及其构成机构的行为准则。第三,企业制度是企业员工的行为规范。第四,企业制度是企业高效发展的活力源泉。第五,企业制度是企业有序运行的体制框架。第六,企业制度是企业经营活动的体制保证。

因此,制度之于企业,如同神经系统之于人体一样,须臾不可忽缺。

## 二、企业管理制度体系的构建

不同类别的企业,内部需建立的制度不同,但基本的制度都是从人、财、物(料)、法、环等方面进行的。

关于企业到底应该有哪些规章制度,没有统一的范式,周坤《企业规范化管理》中认为企业规章制度的类别有:财务制度、人事制度、行政制度、法律制度、会议制度、系统管理制度等。国际标准化组织(ISO)发布的 ISO9000 族标准中,将质量管理体系的文件分为三层,即:管理手册、程序文

件、作业指导书。管理手册包括企业总的方针、目标、职责分工等内容;程序文件是为完成各项工作所需的方法和所经过的程序的规范;作业文件包括作业指导书、规程以及绩效考评制度和经济责任制等内容。

我们认为,企业管理制度体系的构建要围绕企业的目标、方针和职责进行,所以必须先厘清本单位所担负的职责和任务,坚持过程方法和系统考虑的原则,即以企业创造价值的过程为主流程,系统梳理提供支持的资源要素,全面策划,周密考虑,以营销为龙头、售后为龙尾,涵盖整个过程中的人、财、物、法、环、时多个要素,这样就可纵向到底,横向到边,避免遗漏。

冶金矿山企业由于其所处的地位,业务有其特殊性,因此要因事因企制宜,科学梳理业务。其涉及的管理制度主要有三个方面:一是管理方法类、二是企业标准类、三是业务流程类。

其中管理办法类包括有 13 个方面制度;企业标准类包括 5 个方面,业务流程类包括 7 个方面。

# 矿业公司管理制度建设的思考与实践

□ 闫志勇

这些制度是作为企业制度体系的一级目录存在的,在其下方,还有子目录,比如人事制度一项,包括 12 项具体的管理办法。

每一类一级目录下具体应包括哪些子目录,这个需要运用过程化的方法进行,即“输入——加工——输出”,再系统考虑其支持性因素,这样可以较全面客观地制定好制度,而不挂一漏万。下面介绍一下 A 矿业公司的具体实践。

矿业公司是隶属于(集团)公司最大的分公司,主要产品有铁精矿、球团矿、白云石矿、冶金白灰、复合板、铬铁等。下辖三座铁矿山、一个白云石矿、两座石灰石矿。有在职职工 7600 余人。机关有 12 个部门,分别为生产部、安全部、设备部、技术部、组织人事部、计划财务部、采购部、宣传文化部、监察审计部以及办公室,共 100 余人。年产铁精矿粉 1200 万吨,球团矿 400 万吨,白云石矿 100 万吨,石灰石矿 130 万吨,复合板 2 万吨。核心流程是:顾客需求识别——矿产资源获取与采矿——产品实现——运输与交付。支持流程包括人、财、物、营



销、环保、技术、安全、现场、信息系统、企业文化、监督审计、后勤保障及党群等方面。

围绕上述核心流程和支持流程,共梳理出一级职能 28 项,二级职能 59 项,具体业务 262 项,每一项业务按照“输入——加工——输出”的思路,识别其制定制度的必要性,多个业务可否共用一个制度,最终确定需 146 项制度。

在企业标准方面,从入厂物资,加工工艺过程、设备技术、岗位操作、产品质量五个大类入手,每一类再根据实际情况细分为具体的标准,比如入厂物资,就细分为入厂的矿石原料、煤、柴油、润滑油、设备备件、建筑原料、水质共七小项理化检验标准。其它四大类,因为工艺繁杂,设备多,就不再一一举例了。

在业务流程方面。主要涉及在办公自动化系统审批的业务,其它业务虽然也有明确的流程,但都在管理办法中已体现,没有必要单独纳入流程体系。在办公自动化系统中审批的业务流程主要是四个方面,一是公文类的,二是涉及项目立项及资金支出的,三是涉及人事任免的,四是请示报告类的。

### 三、企业管理制度的规范

制度的规范包括形式的规范和内容的规范。形式规范解决编写的格式、编码、字体、纸张等问题,内容规范解决此制度规定的业务是什么,谁来管,怎么管,如何评价,如何考核等问题。

制度的规范问题,在各级各

领域都有要求。比如国家行政系统的公文,从五十年代就开始,国务院为了规范各级各部门的行文规范,从形式和内容两个方面都提出了要求,其中就有关于对规章制度的行文规范要求。再比如国家法律,全国人大制定法律时,总是有固定的格式,内容上分为总则、附则、中间章节,格式上都采用章、节、条、款、项的形式。

ISO 国际标准化组织对其标准体系内的文件也做了一定的规范要求,比如 ISO9001 质量管理体系,就对文件的内容、形式以及对文件的管理控制进行了规定。例如其针对质量手册,就提出了结构上的要求,封面手册发布令目录手册说明(适用领域、手册控制等)手册版程序术语与定义企业概括质量方针和质量目标组织结构与职责过程的描述支持性资料附录。在编码格式上,一般采用 1,1.1,1.1.1,进行编码分层,便于精确定位。

企业内部的管理制度也应有一定的规范,便于制定者使用者执行者易于理解和操作。从必要性来说,要从解决生产经营过程中存在的问题和实现某项目标的角度入手,从内容上来说,要解决:“干什么、谁来干、怎么干、干不好怎么办,”四个问题。从原则上来说,要遵循“制度六原则”,一是交易成本最低,二是效率最高,三是责任主体单一,四是责权利对等,五是权力制衡,六是考核明确。从格式上来说,企业管理制度应有层次性,简洁性。

以矿业公司为例,该公司专

门下发了《规章制度管理办法》,对制度的内容和分类、格式、审批程序、保存、更新及作废,作了详细地规定。坚持“制度六原则”要求,结构上包含总则、附则、中间规定三大块内容。格式上,借鉴法律法规的方法,也采用章、节、条、款、项的形式,采用“第x章”、“第x节”、“第x条”的形式,中间用大写的数字。

### 四、制度的执行

制度不能束之高阁,要让它为企业的目标服务,使制度真正落地。古语说“徒法不能自行”,强化制度的执行必须要有切实可行的保证措施,通俗地说就是“管制度的制度”。

ISO9001 国际质量标准化体系中有一条专门规定叫“内部审核”,其内容规定:组织应按规定的时间间隔进行内部审核,以确定质量体系是否:a)符合策划的安排,本标准的要求以及组织所确定的质量管理体系的要求;b)得到有效实施与保持。

在社会生活中,法律的执行也存在相似的任务,田宝会在《略论有法不依原因及其对策》中谈到有法不依的原因有:一是缺乏对执法权力的制约。二是没有健全、高效的执法监督机制。三是封建专制思想的影响。四是地方保护主义、部门利益驱动。据此,他提出相应地解决措施:一是加强对执法权力的制约,二是完善执法监督机制,应使执法的外部监督规范化,三是大力宣传社会主义法制,克服“人治”、权大于法的封建特权观念,四是必须防止和

解决地方主义问题。

企业制度的执行,也存在类似的问题。因此,企业内部的制度执行,一是领导要转变思想,不能随意破坏制度。二是建立起监督约束机制,保证制度得到执行。所谓监督约束机制是指建立一种从上往下的监督和由下往上的约束,形成大象—狮子—狼—猫—老鼠—大象的闭环格局,使管理者和被管理者都能够处于受控状态,尽职尽责完成好本职工作。

矿业公司借鉴国际标准化体系的方式,在内部实施定期的审核,评价制度的有效性、符合性,以检查制度体系是否正常运行。该办法事实上起到了对制度的执行进行全方位的跟踪和监督检查的作用。

内部审核有严格的程序和要求,在审核以前要制定详细的审核方案,包括:审核目的、审核范围、审核准则、审核方法、审核日程安排以及参与审核人员的组成等一整套的方案。在审核前要召开审核者和被审核者全部参加的首次会议,将要检查的内容和检查的方式公之于众。审核过程中按条款逐项进行检查、验证。审

核完毕要开末次会议,通报观察项和不符合项,并发布内审报告,针对查到的问题在一定时间间隔内还要进行复审,看是否关闭,最后根据审核结果对各单位进行“ABCD”区分,分别给予奖励和考核,整个过程非常科学和严谨,有力的促进了制度的执行。因此,在国有企业普遍存在制度落实难,执行力低下的情况下,采用内审的方法来促使制度得以执行不失为一种有效的手段。

#### 五、制度的不断完善优化

制度建设过程中还有一个至关重要的问题就是制度本身的自我完善和持续改进,使企业管理制度体系不断得到优化,提升和强化管理效力。

制度的优化涉及两个方面,一是问题的发现;二是改进。

国际上通行的作法是ISO9001国际质量标准化体系中的管理评审,其目的是评价组织管理体系的适宜性、充分性和有效性,发现缺陷和漏洞,做出改进的决定。

借鉴国际标准化体系的做法,结合内部实际,矿业公司在制度的持续改进方面,主要做了以

下工作:

一是定期进行现场检查,通过现场问题倒追制度缺陷。通过对现场检查过程中发现的设备、安全、现场、工艺等问题,以及发生的生产、设备、安全事故,分析造成问题及事故的原因,倒追制度的有效性,检查制度本身是否合理。

二是对于工作中发生的扯皮,延误等现象,对照“制度六原则”,进行评判。凡是违反六原则的,全部进行改进完善。

三是以三年为周期,重新审视制度。由于企业的业务、机构,内外部政策经常调整,有的制度就不再与变化了情况相适应,所以,定期审视,发现不符合实际情况的制度都要修改完善。

在改进上,遵循立行立改原则,对发现了问题,及时拿出改善的方案,明确目标、要求、期限,在规定的时间内保质保量完成。

作者信息:

闫志勇,男,经济师,在太钢矿业公司组宣人事部工作。

### “工匠精神”

#### 德国匠人精神

德国制造,是享誉全球的高品质产品的代名词,而这一荣誉都是由具有优秀的手工艺传承和令人尊敬的匠人精神的工人构筑的。

西门子总裁曾经在回答记者的提问时说:“德国人的经济学就追求两点:生产过程的和谐与安全;高科技产品的实用性。这才是企业生产的灵魂,而不是什么利润的最大化。企业运作不仅仅是为了经济利益,事实上,遵守企业道德、精益求精制造产品,更是我们德国企业与生俱来的天职和义务!”

在德国,整个社会对匠人精神都充分认可和赞赏,一个技能高超的熟练工人的社会地位和科学家基本没有差距。

## 行业企业动态

●近日,宝钢集团钢铁业发展中心、服务业发展中心、金融业发展中心、不动产业发展中心等相继挂牌,拉开了宝钢集团总部改革的帷幕。

●与湛江钢铁项目距离 200 多公里的广西北部湾,武钢防城港项目 2030 冷轧项目已经于 3 月 15 日投入生产。

●面对钢铁企业大面积亏损,北京梅塔科咨询服务有限公司总裁许中波表示,如果钢企与国家去产能政策结合好,未来三年应该能初见成效,使供求相对平衡,让钢企从亏损变成微利。

以上摘自《企业决策参考》2016 年第 10 期

●国家制定的国企改革顶层设计方案目前已经进入政策

落地期,上海、广东、山东、江西、四川、重庆等省市制定相关细化方案,并加速国企改革步伐。其中,在分类监管基础上,继续深化混合所有制改革、优化国资监管体系将成为改革重点,薪酬改革和员工持股等试点也将扩大。业内人士指出,以市场化为主导的地方国企改革将进入全面加速期。

以上摘自《冶金管理》2016 年第 4 期

●4 月 21 日,一行三会联合发布《关于支持钢铁、煤炭行业化解过剩产能实现脱困发展的意见》。该意见旨在发挥金融引导作用,支持钢铁、煤炭两行业去产能。意见提出,对钢铁煤炭行业的信贷需求,金融机构应坚持区别

对待、有扶有控的原则。其中特别提到,对长期亏损、失去清偿能力和市场竞争力的企业及落后产能,坚决压缩退出相关贷款。意见提出,要积极稳妥推进企业债务重组。意见称,对符合政策且有一定清偿能力的钢铁、煤炭企业,需通过实施调整贷款期限、还款方式等债务重组措施,以帮助企业渡过难关。意见提出,银行业金融机构要妥善处置企业债务和银行不良资产。具体方式包括破产清算、不良贷款核销和转让等。同时强调,推动建立健全跨部门失信企业通报制度和部门间联合惩戒机制,对恶意逃废债务企业和“恶意脱保”的钢铁煤炭企业形成强有力约束。

## 管理大事记

●太钢向内挖潜应对钢铁行业低迷形势,实施“焦铁联动”措施,在确保高炉炼铁安全、稳定运行的同时,通过优化配煤结构,使焦炉入炉煤中肥煤的比例下降 5%,并实现了焦炉煤气生产、利用利益最大化。今年以来已累计降低成本 3000 多万元。

●4 月 6 日,在花园会议中心举行了太原钢铁(集团)有限公司与省农村信用社联合社战略合

作框架协议签约仪式。

●4 月 22 日,太钢召开庆祝“五一”暨劳模先进表彰大会,隆重表彰为公司改革发展作出突出贡献的先进集体和先进个人。

●太钢产品获港珠澳大桥管理局高度肯定。珠澳大桥管理局向太钢发来一封感谢函。函中对太钢在港珠澳大桥的合同履行期间所作的贡献给予了高度评价。

●5 月 20 日,太钢召开 2016

年科技质量工作会议,对 2015 年度优秀科技成果、科技质量工作先进集体和先进个人进行表彰,总结科技质量工作,对下一步科技质量工作进行部署。会议号召,科技质量战线要加快构建凝聚力、协同力、生命力、爆发力和执行力,加快形成推动公司科技质量工作再上新台阶的大势,为实现“百年太钢梦”再作新贡献。



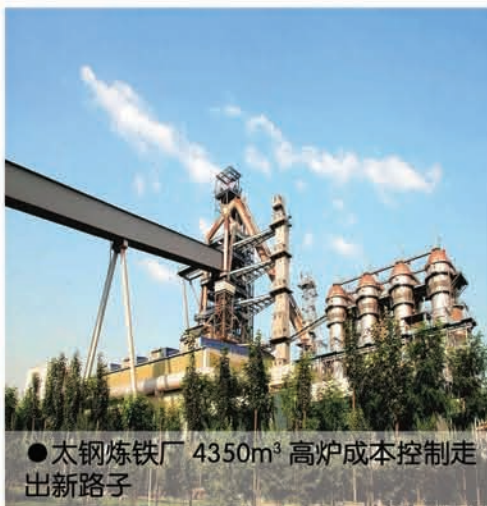


●受到全国和省市劳模先进表彰的职工代表



●太钢隆重召开庆祝“五一”暨劳模先进表彰大会

## 闻新则喜



●太钢炼铁厂 4350m<sup>3</sup> 高炉成本控制走出新路子

## 闻新则动

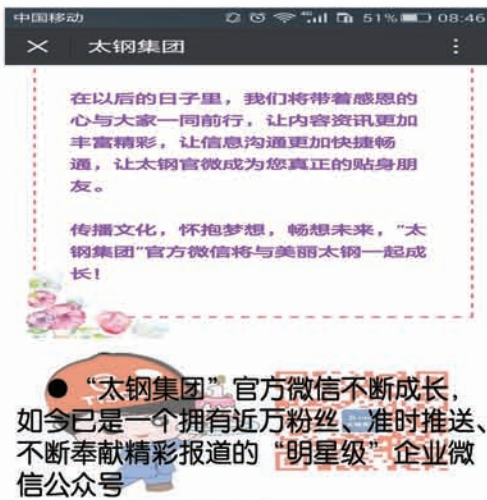


●太钢知识产权管理成果丰硕

## 以新制胜



●太钢对“弘扬工匠精神，争当能工巧匠”主题宣传教育活动作出部署



●“太钢集团”官方微信不断成长，如今已是一个拥有近万粉丝、准时推送、不断奉献精彩报道的“明星级”企业微信公众号



山西省内部资料准印证 第 K019 号

内部资料 免费交流