



太钢经济与管理

TAIGANGJINGJIYUGUANLI



■ 固本培元 改革创新 万众一心 尽责至善
共圆 百年太钢梦

■ 国际贸易企业应收账款风险管理策略

2017. 1

郭晓兵创新工作室内容

工作室是 2011 年太钢集团公司首批创建的 6 个创新工作室之一，工作室成员也由当初的 4 人发展到今天的 9 人。成员都是历届公司炼钢工技术比武状元，可以说是一个“道相同、心相通、力相聚、情相融”的一个团队。其中 2 人获得国务院津贴、2 人获得公司特级劳模、3 位“全国技术能手”。2016 年工作室成员吕涛又获得全国“五一劳动奖章”。

工作室从 2011 年创建到现在，提出合理化建议 62 项，获得公司创新成果一等奖 6 项、二等奖 4 项，申报实用型专利 1 项，操作法 4 项，创新创效累计 7000 余万元。连续四年被评为公司先进创新工作室，先后获得太原市职工创新工作室、山西省技能大师工作室、全国机械冶金建材系统职工创新工作室、国家人力资源和社会保障部命名的技能大师工作室称号。

获得荣誉

2012 年 10 月份被太原市总工会授予“太原市职工创新工作室”。

2013 年 5 月获“全国机械冶金建材系统职工创新工作室”。

2014 年 4 月获国家级“郭晓兵技能大师工作室”。

2014 年 5 月获山西省“十大职工创新工作室”，同时授予“五一劳动奖状”。



炼钢二厂厂领导对工作室工作指导、安排



2013 年 6 月 19 日，工作室成员赴太原重机厂张东元工作室学习、交流。



2015 年 8 月 21 日，工作室成员赴长治市周建民大师工作室学习、交流。

改革创新 提高效率

集团公司近日召开的职代会,全面总结了过去一年公司各方面的工作,安排部署了今年的主要目标任务和重点工作。面对艰巨的任务,我们必须加大力度实施改革创新,提高效率。

在激烈的市场竞争中,改革创新始终是企业取得竞争优势的法宝。在新的一年里,我们必须深化企业改革,实施体制、机制创新,解决束缚企业发展的瓶颈,调动各级管理人员和普通员工的积极性,激发企业活力;加大科技创新的力度,研发独有的、领先的、能替代进口的特色高端产品,把公司打造成不可或缺、无可替代的特色精品基地。

天下武功,唯快不破。提高效率是公司持续健康发展的永恒主题。在参与市场的过程中,每一次消费者习惯的改变或渠道的变化,都要求企业快速适应,并做出快速的反应。历史经验表明,对市场反应越快的企业,成活几率越高,竞争力越强,反之,反应越慢的企业,则很快被市场所淘汰。加大与优秀民营企业对标力度,推进管理变革,优化业务流程,激活人力资源,新的一年,我们将努力向前。

行程万里,不忘初心,努力奋斗才能梦想成真,让我们撸起袖子加油干!



01

季刊/ 2017

CONTENTS

总第 132 期

TISCO ECONOMY & MANAGEMENT

卷首语

- 1 改革创新 提高效率

视 点

- 4 固本培元 改革创新 万众一心尽责至善共圆
百年太钢梦

管理研究

- 9 关于科层制的思考

摘自《中外管理》

- 11 钢铁业困境与结构性改革

卢 锋

- 13 浅谈管理心理学与工作应用

杨丽君

经营之道

- 16 国际贸易企业应收账款风险管理策略

乔 杨

- 18 “营改增”对财务公司的影响及应对措施

郝玉坤

- 21 浅析我国大宗商品贸易融资方式

王继伟

太钢经济与管理

管理实践

- 23 浅谈如何把握专业评价的要点
孙俊如
- 26 基层作业区问题管理的实践
黄杰平 孙俊如

管理创新

- 29 以打赢生存保卫战为导向,持续开展人力资源"五个优化"
孙占青
- 33 以智能制造作为新经济主攻方向
黄群慧

管理动态

- 36 企业决策参考、冶金管理摘录
杨雅芹
- 36 太钢大事记
- 封面 厂区风景 摄影:李先明
- 封二 二钢创新工作室
- 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:

2017年03月15日

固本培元 改革创新 万众一心 尽责至善 共圆百年太钢梦

——集团公司十八届一次职代会行政工作报告(摘要)

一、2016 年工作回顾

(一)市场竞争能力显著提升。

重点产品市场快速拓展。汽车排气系统用不锈钢冷板、双相不锈钢、罐箱行业用钢、高碳马氏体、超纯铁素体、316L,以及高牌号无取向硅钢、取向硅钢、EPS 产品、纯铁、耐候钢等品种销量同比大幅增长,市场占有率进一步提高,效益贡献突出。

新产品不断涌现。不锈钢方面,超纯铁素体毛面板成功用于青岛和宁夏的大型建筑;热轧铁素体不锈钢在国内首次用于换热器制造;双相不锈钢首次应用于海外化学品船;响应总理号召,开发成功笔头钢,打破了国外企业的市场垄断,极大地提升了太钢品牌形象,提振了太钢人产业报国的自信。碳钢方面,成功开发取向硅钢 HiB 热卷,各项性能指标达到国内先进水平;开发 3 个牌号电动汽车用硅钢产品,开始向主要电动汽车制造企业供货;电磁纯铁应用于“天宫二号”、“神舟十一号飞船”和新一代运载火箭“胖五”的关键部

位。

引领不锈钢行业发展。主持起草的新版三项不锈钢国家标准正式实施。牵头起草的《笔头用易切削不锈钢丝》行业标准通过了全国钢标委组织的审定。牵头申报的“高强高耐蚀不锈钢及应用”项目获批国家“十三五”重点研发项目。

(二)提质增效成绩突出。

质量管理大幅进步。完善以用户需求为导向的产品标准管理体系,实行产品工程师制度,实施统计过程控制(SPC),推进“精品工程”,碳钢铸坯角裂显著改善,车轮钢实物质量达到竞争对手水平,质量异议大幅减少,用户美誉度明显提高。

运行效率进一步提升。全集团存货资金占用同比下降。产销质一体化系统有效运行,协同效应显现。

降成本取得丰硕成果。市场化的财务核算考评持续发力,采购、生产、技术、能源、装备、物流以及外协业务回归等方面降成本明显。

(三)多元产业成长迅速。

资源产业进步显著。矿业公司深挖潜力,经营绩效全行业领先。中色太钢镍业公司镍铁产量超设计和预算水平,成本同比大幅降低。太钢万邦炉料公司突破瓶颈,铬铁产量稳步攀升,各项技术经济指标位居行业前列。

新材料产业加速推进。高端碳纤维研发生产取得突破性进展,成为航天与航空 T800 级碳纤维材料应用研制单位,并签订项目任务书。纳米晶超薄带工艺与装备攻关已取得阶段性成果,为参与市场竞争奠定了基础。

金融产业业绩良好。财务公司拓展供应链金融业务,获得行业评级 A 类荣誉,“基于跨境本外币资金池的创新实践”荣获冶金企业管理现代化成果一等奖;融资租赁公司、保理公司优化资金结构与业务模式,有效规避汇率风险,降低了融资成本;投资公司收益良好。

医疗健康产业实现新突破。医疗公司,与山西医科大学合作共建检验学系,以及筹建医疗器械公司等工作进展顺利。

贸易业务绩效改善。国贸公司积极拓展社会贸易,成为山西省首个海关 AEO 企业和首批外贸综合服务企业培育对象。

此外,福利总厂、信自公司、工程技术公司、综合利用公司、耐火材料公司等积极拓展外部市场,业务能力成长明显。

(四)各项改革不断深化。

积极响应国家“三去一降一补”政策。实现过剩产能淘汰一步到位;集中民意民智,依法依

规按期稳妥地完成了职工的分流安置,为临钢的转型升级创造了条件。多措并举提高资产运营效率,增加现金流。

推进机构整合和职能优化。整合科技质量系统,实行质量管理、工艺改进、产品研发的一体化管理,提高了质量改进的效率和效果。深化营销机制改革,调整营销部组织架构,新设立大客户服务部等机构,营销价值创造能力明显增强。

进一步优化绩效考评。加大市场化改革力度,对子分公司增加净现金流考核,对各单位超预算效益实施双倍提奖,对营销部实行提成激励制,有效传递了压力、激发了活力。

深化三项制度改革。进一步完善中层管理人员激励约束机制,对副处级以上领导干部进行综合评价,按绩效确定“进”与“退”、“多”与“少”。

(五)绿色发展再上水平。

严格落实环保逐级责任,强化重点面源、点源污染控制,吨钢烟粉尘排放量、SO₂排放量、NOX排放量、COD排放量、氨氮排放量等环保指标均完成预算,好于上年,继续保持行业领先水平。

实施节能减排和污染防控项目,完成能动总厂工业废水处理扩容提效改造和300MW发电烟气余热深度回收工程、峨口矿球团厂脱硫改造等工程,本质化提高了绿色发展的水平。

公司申报的《黑色冶金过程废水资源化循环利用技术及应》获冶金科学技术一等奖。公司

在钢铁行业绿色评级中领先优势明显,成为中国钢铁企业绿色发展标杆。

(六)项目建设有序推进。

强化施工组织,焦化厂新建300KG试验焦炉工程、热连轧新增罩式炉项目一期工程、冷轧硅钢厂新建常化酸洗工程、加工厂改建废钢料场项目、太钢万邦炉料公司新建铁水包修砌车间项目等一批技改升级工程陆续完成。

(七)风险防控能力全面加强。

开展子分公司、管理业务部门全面风险管理报告及事件报备工作,有效提升了运营风险防控能力。

按照“一高两严”的总要求,持续开展“外协安全、有限空间、检修作业”专项整治,打好“三反”歼灭战,狠抓高风险单元和生产现场的安全管控,严肃安全问责。大力开展消防、交通等专项整治,实现了厂区火灾事故、重大交通事故、民爆物品丢失被盗为零的目标。

加强合同管理工作,规范标准合同文本,合同法律审核率达到100%,有效防范了合同法律风险。

加大生产经营关键环节的监督执纪问责力度,促进规范运营。

全面开展经营管理、离任、工程承包责任制、工程竣工决算审计,整改不规范行为,内部控制能力进一步增强。

(八)和谐企业共建共享。

持续弘扬李双良精神,实施各类培训项目,深化职业技能测

评和敬业度评估,职工队伍素质持续提升。

精准帮扶困难职工,坚持开展职工健康体检和疗休养,实施员工心理援助计划,努力改善职工居住条件,宿舍区设施改造和物业标准化正在策划与推进中。后勤服务水平进一步提高。

贯彻落实中央、省、市精准扶贫和精准脱贫要求,选派4名扶贫队员和7名第一书记驻村开展扶贫,组织126名干部与定点包扶村的496户建档立卡贫困户进行结对帮扶。公司在中国社科院发布的“中国国有企业社会责任发展指数”排名中居国内重点钢铁企业第一位,连续六年位居前列。

2016年的成绩来之不易,令人鼓舞,催人奋进。成绩的取得,是上级党委和政府正确领导的结果,是广大客户、社会各界大力支持的结果,更是全体太钢人万众一心、攻坚克难、辛勤劳动的结果!公司向大家表示崇高的敬意和衷心的感谢!

在肯定成绩的同时,也应看到公司存在的突出问题:劳动生产率 and 资产运行效率不够理想,一些单位长期亏损;多元产业规模小,发展水平低,支撑力弱;安全风险防控能力有待强化;广大干部职工的正能量有待进一步凝聚;系统不协同、工序不服从、信息不对称的顽症还没有根治。对这些问题,我们必须高度重视,努力加以解决。

二、2017年工作安排

2017年,钢铁行业淘汰性竞

争将进一步加剧,公司面临的形势仍然严峻复杂。全体干部职工要以党的十八大和十八届三中、四中、五中、六中全会精神为指导,认真学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神,深入落实省第十一次党代会部署,按照省委“一个指引、两手硬”重大思路和要求,围绕公司“做强主业、延伸发展、多元发展、绿色发展、和谐发展”战略布局,以转型升级为主题,以改革创新为主线,传递市场压力,增强干部动力,激发全员活力,建设全球最具竞争力的不锈钢企业和国际一流的大型企业集团,万众一心尽责至善共圆百年太钢梦。

公司的奋斗目标是:产钢1050万吨,其中不锈钢450万吨;实现营业收入760亿元,降本增效22.5亿元,实现利润12亿元。

围绕上述目标,要扎实做好以下八个方面、30项重点工作:

(一)全面提升钢铁主业的竞争力。

钢铁主业是公司的立业之本,必须以自强应对竞争、以创新引领发展,不断增强公司在不锈钢业界的市场主导权和竞争力,巩固全球不锈钢领军地位。

1.全力加快品种结构优化升级。以最快的速度、最省的投资实施好产品结构调整改造项目,进一步提升不锈钢先进产能占比。积极适应供给侧结构性改革的大势,抢抓“一带一路”、“中国制造2025”和高铁、核电等高端装备走出去的机遇,以科技创新为支撑,

大力研发独有的、领先的、替代进口的特色高端产品,全力以赴增品种、提品质、创品牌,勇于摘取钢铁工业“皇冠”上的一颗颗明珠,把太钢打造成我国不可或缺、无可替代的特色精品基地。

2.进一步提升产品质量水平。深入推进产品工程师制度,加强上下工序及各层级技术质量系统的协同。引入市场化质量考评,完善配套激励政策。健全分级质量控制体系,建立精准的判定标准,有效对接用户需求。深入开展现场质量改善活动,提高一次命中率,创建“精品工序”,培育“精品产线”,用持续满足用户需求、为用户创造价值的产品与服务抢占竞争制高点。

3.深化服务型营销。及时维护、提升服务型营销体系,敏锐发现市场,敏捷满足用户,积极发展战略客户,壮大终端客户群。下功夫挖掘潜在需求,创造新需求,引领消费升级。进一步发挥对产品质量的倒逼作用和对产品开发的牵引作用。全力提升营销价值创造能力。

(二)大力培育发展多元产业。

钢铁主业和多元产业“双轮驱动”,是公司转型升级的关键。要加快推进多元产业发展,有效转移吸纳主业富余人员,开辟事业新天地,打造竞争新优势。

4.创新多元产业体制机制。优化集团资源配置,将优质资源配置到良好发展前景的新业务单元,打造起点高、成长快、前景好的新增长极,推动公司提质增

效升级。在多元产业板块加大力度深化以混合所有制、职业经理人、员工持股等为重点的体制机制改革,激发内在活力。

5.持续扩展资源产业竞争优势。矿山系统要围绕安全、质量、成本,优化生产组织,加强工艺技术创新和设备管理,提高铁矿和冶金辅料的低成本、高品质保供能力,并有效开拓外部市场。太钢万邦炉料公司、中色太钢镍业公司要进一步改革创新,提升运营质量和效益。

6.加快发展新材料产业。抢抓国家和我省发展战略新兴产业的良机,加快推进高端碳纤维材料在航天航空领域的产业化应用,确保航天领域“三进一”,按期完成高端碳纤维千吨级基地二期工程。加快非晶超薄带生产线达产达效。有序稳步推进镍基耐热合金高技术产业化工程。

7.做优做大现代金融产业。完善金融产业布局,加快形成现代金融产业体系。财务公司要继续拓展产业链金融业务,构建多元化盈利模式。融资租赁公司和商业保理公司要拓展融资渠道,创新商业模式。投资公司要加大投资项目寻源力度,扩大投资规模,努力实现投资价值可持续、最大化。

8.打造太钢医疗健康产业品牌。医疗公司要把握医改方向,深化内部改革,加快对外合作,提高科研与教学水平,培育优势学科,改善医疗条件,提升医疗服务能力,努力打造省内领先、国内著名的综合性医院。

9.壮大信息自动化、工程技术和节能环保产业。信自公司要做好平台建设、战略合作、市场开拓、产品研发、资质认证等工作,为做优做强打好基础。工程技术公司要结合现场,加大研发投入,拓展业务领域,扩大外部市场,提升盈利能力。碧水源公司要用好PPP等业务模式,开拓湿地、河道等城市生态环境建设市场。

10.提升其它多元业务经营水平。福利总厂要继续拓展不锈钢瓦斯管市场,大力开发矿用配套产品,为煤炭行业转型升级提供优质材料支撑。耐材公司要加大科技投入,下功夫稳定和提升产品质量,扩大外销量,提高效益。国贸公司要强化贸易平台建设,进一步创新商业模式,做优贸易业务。其它业务单元要强化市场开发,全力提升经营水平和盈利能力。

(三)深入推进挖潜降本增效。

提高效率是公司发展的永恒主题,开源节流是基本的经营原则,必须全面强化市场倒逼和对标意识,在各项工作中主动找标杆、学经验、降成本、补短板、提绩效。

11.深化系统降本、技术降本和管理降本。坚持整体效益最大化原则,坚决砍掉一切不创造价值的环节和流程,不断优化资源配置。深入开展技术与攻关,有序优化工艺,提高经济技术指标水平。强化预算执行,严格财务审核,严控非生产性费用支出。改善融资结构,降低融资成本。

12.着力提高效率。进一步优化生产组织,强化均衡交库,缩短制造周期。深化两化融合,试点“智能制造”,加快“瘦身健体”,全面提高劳动生产率。深化落实“13710”督办机制,提高管理层级办事效率。

13.提高投资收益。捕捉商机,实施一批短平快投资项目;加强组织协调,确保新建项目按期、优质、安全、低成本推进;已投运项目要尽快突破瓶颈制约,快速达产达效。强化低效无效资产管理,止住“出血点”。

14.用好用足国家政策。坚持专业主导、协同配合,加大政策研究力度,抢抓发展机遇,争取政策支持。着力加快临钢转型发展,盘活存量资源,创新体制机制,实现减亏脱困。

(四)着力深化改革。

改革是活力之源。要抢抓供给侧结构性改革机遇,顺势而为,着力构建上下同欲想干事、敢干事、干成事的机制。

15.构建协同运营机制。开展管理诊断,强化顶层设计,建立自上而下的系统改进机制,构建内部市场化运营体系,推动各子公司优势互补和协同发展,实现集团价值最大化。优化管理和业务流程,解决系统不协同、工序不服从、信息不对称的问题。

16.切实盘活人力资本。推行“正式定员+过渡定员”、“一岗多责+一人多岗”的岗位定员精准管理模式,倡导轮岗兼岗,培养复合型人才。落实单位主体责任,持续推进“双退出”。创新人才工作

机制,打通人才成长通道,促进人才合理流动,实现人力资源最优配置。

17.创新激励机制。人性化设计绩效考评体系,加大正向激励力度,集个人之“私”,成企业之“公”。建立以增加知识价值为导向的分配政策,实行科研人员薪酬与科技成果、创新绩效挂钩的奖励制度。试点推行任期承包责任制、市场化选聘经营者。加强对二次分配的监督,确保收入分配向创效岗位倾斜。

18.推进企业办社会职能移交和历史遗留问题解决。把握政策机遇,积极稳妥推进“三供一业”等企业办社会职能移交和历史遗留问题的解决,提高服务质量,减轻企业负担。

(五)积极开展兼并重组、股权合作。

资本运营是企业扩大竞争优势、实现快速发展的重要途径。要聚焦发展战略,聚合产业链、供应链、价值链,积极稳妥推进横向、纵向的兼并重组、股权合作,增强产业协同效应。

19.加大招商引资力度。抢抓我省大力发展园区经济的机遇,充分利用不锈钢园区创新创业,多渠道多方式选商引资,提升入园企业档次,拓展不锈钢制品应用领域,培育壮大不锈钢产业集群。

20.加大股权合作力度。围绕提高战略资源的安全保障能力,与国内外知名镍、铬企业开展资本层面深度合作,推进镍铁、铬铁等资源新基地建设,大力拓展资

源价值链。同时,秉持不求所有、但求协同的原则,积极与同行、上下游以及相关企业开展股权合作,提高增值能力。

21.加大并购重组力度。立足巩固全球不锈钢领军地位,加强项目寻源,力争在不锈钢企业的并购重组上迈出实质性步伐,打造有发展潜力、贴近市场的新制造基地,进一步提高太钢在不锈钢业界的市场主导权和竞争力。

(六)加快打造绿色发展升级版。

绿色发展是公司的生存之本、发展之基,必须高度重视,持续提升,久久为功。

22.深化节能减排。发挥能源管控中心作用,不仅要单体设备节能、工序节能,而且要系统整体过程节能。及时优化能源结构,降低能源成本。改造、淘汰高耗能设备,研究应用富氧燃烧等先进技术,实现技术节能。

23.深度推进环境综合治理。进一步加大环保技术研发投入,下决心解决不锈钢渣冷却车间的环保问题。加快实施岚矿球团脱硫、炼铁原料场环保封闭等工程。强化重点区域的环保治理和监控,减少无组织排放。提升废弃物循环利用水平,研究建立社会废弃物消纳处理体系。管控好影响职工身心健康和周边居民生活质量的噪声、异味。加强碳排放管控工作,积极推进碳排放交易。引导职工自觉珍惜和爱护厂区环境。

(七)严格管控运营风险。

从严治企是对职工最大的爱护、对企业最大的负责。风险无处

不在,必须时刻提高警惕、严格管控、主动防范。

24.完善全面风险管控体系。推进集团公司风险体系全覆盖,评估确定关键风险点,建立风险库。完善风险信息报备机制,及时发布风险提示。强化各专业管理部门对业务操作风险的监督、检查与改进。

25.从严抓好安全生产。坚持“四铁”和“一高两严”总要求,以“安全管理提升年”为契机,坚定信心,创新方法,下硬功夫,采取硬措施,更加严肃认真地抓好“三项专项整治”和“三反”歼灭战,强化现场监察、专项督查、曝光问责,不断推进“0123”安全管控模式的阶段升级,确保公司长治久安。

26.强化信息安全管理。全面诊断信息安全现状,制定信息安全技术实施方案,完善信息系统运维及应急响应机制,提高技术防护能力。

27.严控资金风险。严格信用销售管控,加大旧欠清收力度,加强货币政策研究和外币汇率风险管理,保证公司现金流安全运转,规避汇兑损失。

(八)深化共建共享。

一份辛劳,一分收获。要全面激发干事创业的精气神,全力做强做优做大太钢,维护党和国家的根本利益,维护广大职工的根本利益。

28.培育认真、执着、担当文化。百年太钢梦呼唤更多志存高远、追求卓越的人,更多勇于担当、善于开拓的人,更多埋头苦

干、甘于奉献的人。要进一步践行李双良精神,大力弘扬工匠精神,让精益求精、尽责至善、坚韧不拔成为全员的共同追求和自觉行动,千方百计把“不可能”变成“可能”。建立容错纠错机制,以奋斗者为本,为担当者担当,为干事者撑腰,为成功者喝彩,对业绩突出者重奖。坚决调整处理乱作为、不作为、慢作为者。

29.提高职工幸福指数。重视员工的职业成长,分级分类实施精品培训项目,持续提升培训质量。扎实做好首席师评聘工作,拓宽人才成长通道。关注职工身心健康,搞好职工健康体检和疗(休)养工作,实施员工心理援助计划。回应职工关切,努力推进职工住宅产权登记工作,提高物业管理水平。加快迎新街红楼大院和赵庄单身宿舍棚户区项目建设。逐步改善硬件设施,完善管理机制,不断提高厂区后勤服务水平。多渠道精准帮扶救助困难职工。努力提高职工收入水平。

30.积极履行社会责任。落实中央、省、市扶贫工作精神和要求,开展好党员干部结对精准扶贫工作。进一步完善企业的社会责任管理体系,塑造公司良好社会形象。

工业经济时代,以科层制为基础搭建的金字塔式的控制机构,为企业的发展奠定了组织基础。进入互联网经济时代,需求侧的力量开始崛起,面对需求的多样化、碎片化,传统的科层制相对僵化的问题完全暴露了出来。

一、科层制存在的问题

1、横向关系上的部门墙

从横向关系上看,科层制最大的问题就是“部门墙”,根据科层制的设计原理,部门依据其职能“各司其职”,但部门职责的划分不可能做到泾渭分明,必然存在“交叉”和“空白”区域。为了避免这些职责落到自己头上,部门之间采取的方式,通常都是后退,从自己的角度去解释自己的职能,这就导致出现了“部门墙”。而这种后退几乎没有极限,“部门墙”因此会越来越厚。

部门墙只是初级形态,往上走是高管墙,每个高管各自分管不同的事业群,他们之间也有墙。往下走是团队墙、岗位墙……事实上,只要存在专业分工的地方就会有墙。当企业内部“墙”太多,协同就会变成妄想,企业内部会各自为政,变成一盘散沙。

由于大家的事情越做越少,自然会远离创新。因为一旦创新,就跳出自己的“舒适区”,越过自己的墙,做好了未必有功,做错了自找麻烦。

2、纵向关系上的隔热层

从纵向关系上看,科层制最大的问题是“隔热层”。就是上下级之间沟通不畅,信息传递不上来,任务落实不下去。

按道理说,每个层级都应该有明确的责权利,并对上级负责。但实

际上,下级通常不会获得明确的权力。遇到这种情况,大多数下级并不会“向上管理”,明确自己的权力边界,因为这样的行为通常会被认为是挑战权威。所以通常的方式是消极应对,把责任推干净,自己轻松点。

二、破解方法

1、强力考核

企业选择目标管理,用目标来明确每个部门、团队、个人的职责。当每个人身上被绑定了数字,为他们注入了动力,要求他们交付结果,驱动他们打破部门墙和隔热层,最大程度上消除了各个环节的不确定性。

但是这样的破解招术遇到了两个问题:其一,由于上下级之间的信息天然不对称,这种“对付”下级的方式始终不能说有效。其二,KPI主义带来了控制,但控制的另一方面是“僵化”,即让企业流连于自己的“标准化动作”,而忘记了目的是什么。

2、流程穿透

由于每个人在流程中各司其职而又按部就班,很多企业的流程实际上是低效的。于是“流程再造”应运而生。但是,由于流程本身的刚性,其变成了一个“桶状”的存在,任何外因无法影响到内部,而内部的流动极其缓

慢,缺乏横向对比,很难用处理速度和处理结果来考核。

流程桶的问题不止如此,当所有的人都按部就班地做流程,外部的创意根本无法进入。因为,创新必须要创意者加入,而流程天然拒绝多余的人进入。

三、科层制底层逻辑的问题

科层制的底层逻辑在于,这是一种从上到下的控制关系,所以,一定是由领导来“对付”员工的。

领导者的两大利器是考核工具和领导者的领导力。考核工具不是绝对精准的,只要有一点不精准,上下级之间就“说不清楚”。所以,考核工具只是个放大器,其背后还需要领导者的领导力。而领导力也不是无所不能的,只要员工有一点对领导者的质疑,上下级之间也会“说不清楚”。这意味着考核工具和领导力之间是一个相辅相成的关系,当考核工具不够精确时,就需要领导者的领导力进行调和;反之,当领导者的领导力不足时,就需要考核工具来支撑领导的影响。

科层制搭建了基础的金字塔式的控制结构,企业领导人运用领导力和考核两大抓手,实现了这种控制。

关于科层制的思考

□摘自《中外管理》

火车跑得快全靠车头带,但一方面,火车头的动力始终有限,也有带不动的时候。随着企业越来越大,横向的分工会越来越多,纵向的管理层级也会越来越多,流程也会越来越多。这种趋势下,企业会越来越难管,当超过了极限,科层制的两大法宝就管不住员工了,部门墙、隔热层和流程桶会越来越明显,就会出现“大企业病”,再好的管理也没办法破局。另一方面,火车头带向的目标是单一的,但用户的需求是多元的。互联网时代需要创新,但科层制通过部门墙、隔热层和流程桶,天然扼杀了创意。再强大的企业管理者也没有办法精准定义用户的需求,更无法定义出用户持续迭代的需求。

如果不是互联网时代,企业即使出现“带不动”的情况,但凭借已有的市场地位,依然会生存得不错。很多大企业都是“带病发展”,管理一团糟,但企业还在长大。但当在“外力”的作用下,就会导致企业突然崩塌。

四、平台解救科层制

既然科层制存在问题,能不能改变科层制?让企业管理者动起来的还是“市场”,当他们发现用户需求在变,而企业内部实在太僵化,就会推动组织转型。

1、企业平台化

组织转型的过程并不是一蹴而就的,但最终企业都会走向平台化。有没有一个企业能够打造一片属于自己的“创新土壤”,不断培育出创业公司,并且能够在创业公司成长的初期就形成投资关系,最大程度获得其成长红利呢?当下,不少企业要打造“创客平台”,其实形成真正

的创客平台有几个步骤:其一,企业开始搭建出一个核心资源和能力的共享空间,可称其为“平台”。其二,企业开始用核心资源和能力渗透到多元业态里,这种渗透是由创客发起的,而非企业的顶层设计。其三,为了确保企业的投资不是“闭着眼下赌注”,企业还应该有一种控制,根据经营体的状况作出策略调整。这就是平台的“风控机制”。

2、成为平台的三个条件

平台一定需要四大机制(孵化、激励、收割、风控),但不能说拥有四大机制就是平台,平台应该同时具备以下几个条件,缺一不可。

一是要有“资源洼地”,即在平台上获得资源的单价低于外部。二是要有“四大机制”,即参与者在平台上的贡献,能够获得相对外部其他平台和内部科层更为合理的回报。三是要有“精神底层”,即平台要有共同的价值观,这种价值观是契约之外的共识,发挥了“非正式治理”的作用。

五、平台里的科层制

平台已经破坏了科层制的“底层逻辑”。但真的不需要科层制了吗?大企业一定要打破科层制,但不可能消除科层制。

1、作为平台底层的科层制

资源分两类:一类是需求侧的用户资源;另一类是供给侧的生产资源。平台要想成为这两类资源的洼地,都必须要有科层制的规模效应,这是平台自组织达不到的效果。所以,要做平台,必须是资源洼地;要做资源洼地,必须有规模效应;要有规模效应,最后必须依赖科层制。

2、作为平台初期的科层制

在发展初期,合理的资源的调配方式由一个开明的顶层权威来调配显然是最合理的。很多企业在成长初期都是通过领导者的强力带来获得成长的,在一定程度上打破了部门墙、隔热层和流程桶,但这都是因为小,领导者的领导力和创业初期的热情可以让员工这样灵活。但这并没有从根本上解决科层制的问题,因为他们没有“并联”和“用户付薪”。尽管有诱人的股权、期权,但只能在小范围内做。一旦企业做大,就不可以让人人都有股权、期权。

3、作为是小单元的科层制度

在小单元里一旦有人没有做事,立刻会在绩效上有明显的反馈,所有人都会被拖累。尽管团队从形态上看是科层制的,但每个人的工作都相当有弹性,是类似并联的,这是“很健康的科层制”。

这个时代必然是平台的时代,但创意要出来,最初还是在科层制之上的。平台最初是没有的,是基于科层制建立的,科层里有开明者,才会有这种变化。平台的底层是科层制的,但随着平台的发展,可能会越来越被消弱。最终科层越来越小,平台越来越大,几乎看不到科层的影子。事实上,企业从小到大都应该是从科层到平台的过程。企业变大之后,依然需要科层,但企业长大之后,如果不转型为平台,将科层限制在一个极小的范围内,企业就会患上绕不过去的“大企业病”。在互联网时代,建立科层和打破科层的速度可能更快。

始于科层,成于平台,这是工业经济时代走向互联网经济时代的必然。

近年来我国经济进入周期与结构双重调整的关键阶段。然而,转换视角观察,我国钢铁业当下的严峻形势也折射出其历史性机遇。目前钢铁业内外环境特点是中国钢铁业发展驱动世界新一轮钢铁产业转移的阶段性产物,是中国钢铁从体量扩张转向全面崛起调整期的必经历练。调整期钢铁行业政策应以市场化结构性改革为引领,推进转型升级,政策内容应力求符合钢铁业经济特征属性与调整规律,有效化解早先积累的失衡因素并培育全面崛起力量。对外积极利用国际对话,管理大国竞合关系,推进世界钢铁产业转移与钢铁贸易依存度趋势性回升。

一、形势成因与调整逻辑

目前我国钢铁形势出现上述特点,既受到国民经济从早先景气扩张进入深度调整期的宏观环境变化影响,也与钢铁行业成本结构与政策环境等方面具体属性特征对产量与产能调节产生特殊制约作用有关,需要在透彻分析问题成因基础上设计应对政策。钢铁行业价格降幅更大这个基本事实,无法仅从外部环境变动上解释,而是与钢铁业技术工艺与成本结构特点导致在供求失衡环境下数量调节特殊困难有关。现代钢铁生产技术特点使其具有较强规模效应,这意味着钢铁企业需耗费巨资购置设备装置建立生产系统,由此导致固定资本摊销折旧在总费用中比例较高。在正常合意的市场环境下,这方面特点使得钢铁企业具有单位产出平

均成本随产出规模扩大而降低的优势,有利于企业通过扩大规模提升竞争力,因而在市场需求较快增长环境下企业具有较强扩张冲动。然而,在需求逆向变化与产能过剩条件下,通过销售产品补偿巨大分摊成本的客观需要,也会导致企业调减产量面临特殊困难,使得一个理性决策企业可能不得不接受远低于平均成本的价格,形成钢铁行业似乎更愿降价竞争与不计亏损的市场表象。除了巨大摊销成本制约作用外,钢铁厂的炼铁高炉如果焖炉停炉需要额外支付巨大成本,进一步增加了钢企调减产量的经济困难。除上述技术与成本因素外,政府保护措施从体制扭曲角度妨碍企业退出和调减数量。不过,经济学常识告诉我们,价格具有供求调节功能,价格下降本身是对供大于求产能过剩的现实调节手段。虽然价格下降对企业和行业都是一个痛苦过程,然而它提供了化解治理供求失衡的一剂苦药。一是调减钢铁企业当期投资,控制未来产能增量扩张;二是倒逼高杠杆与低效率企业退出,边际调

钢铁业困境与结构性改革

□ 北京大学国家发展研究院 卢锋

减和整合产能存量;三是“奖对罚错”优胜劣汰,激励企业在动态演化中学习改进以提升决策效率,在长期对过度投资形成一种自发而积极的平衡力量。由此可见,目前钢铁困难形势从失衡调整角度看具有合规律性,钢铁业政策应“找准病灶,对症下药”,围绕更好地发挥市场调整规律,设计选择具体内容。

二、钢铁业结构性改革政策

基于对钢铁业经济特征属性与中国现实经济条件分析,可推测钢铁业发展未来 10-20 年有望进一步提升,进入全面崛起的新境界,当下正处于从世纪初数量扩张主导全球转向全面提升崛起的过渡调整期。鉴于钢铁业重要地位及其在调整期典型表现,政府高度重视钢铁业现实问题,近年来出台实施了一系列结构性改革与调整政策并初步取得积极成效,下一步应坚持改革调整的正确取向,围绕更好地助推市场规律发挥作用的的目标加以充实完善。

第一,目前钢铁业政策的主要任务是要打赢化解产能过剩的

攻坚战。关键是要硬化预算约束与强化市场纪律,充分发挥市场竞争优胜劣汰机制作用,消化相对过剩产能。行政干预妨碍数量调整是导致目前钢铁业困难形势的成因之一,为此政策着力点需集中于控制与减少对缺乏自生能力企业提供各类保护补贴,进一步合理界定政府与市场作用边界,以推进存量调整与去产能进程。政府对所谓“僵尸企业”要“挪开呼吸机,拔掉输血管”,为市场竞争规则决定企业去留创造政策空间,而不一定要由行政机构门“手拿生死簿,文件定去留”,直接决定企业命运。

第二,鼓励基于市场竞争规则实施的企业兼并重组。兼并重组是具有竞争优势的企业扩大规模的重要途径之一,也是缺乏自生能力企业退出与化解产能过剩的现实手段之一。兼并重组需坚持市场化导向与运作,充分发挥市场机制决定作用并充分尊重企业主体意愿,同时发挥产业政策引导作用。要允许鼓励钢铁企业跨所有制和跨地区兼并重组,允许优秀民企并购国企,更好发挥民企的体制优势与竞争活力。特定时期钢铁市场集中度应由市场机制与企业竞争决策内生决定,中国作为超大型钢铁生产和消费国,其钢铁行业集中度有其自身特点,常规行业集中度指标与其他国家存在不可比因素,因而政策目标不宜过于重视这类指标具体数值高低。需总结早先兼并重组案例的成功经验与教训,避免通过行政之手“拉郎配”,导致过

犹不及和事与愿违结果。

第三,要高度重视钢铁企业就业集中与企业退出对特定地区劳动力市场可能产生的冲击,要求退出企业的清盘与资产处置优先偿付拖欠员工工资与法定社保缴费,努力将调整产能过剩对员工福利影响控制到最低程度。同时,切实发挥财政和社会政策“托底作用”,把中央财政1000亿元专项奖补资金真正优先用于补贴退出企业安置员工应有工资社保待遇、转岗就业培训与基本生活保障上。

第四,要发挥国内市场规模优势,积极发掘拓展潜在国内需求。现阶段我国储蓄资金充足,国内外资本品与原材料价格也较低廉,中西部经济相对后进地区应继续积极实施大规模基础设施建设,兼收推进城市化、短期稳增长与提振钢铁需求效果。我国房屋建筑采用钢结构的比例与发达国家存在较大差距,需适当提高房屋建筑用钢使用标准与逐步提升钢结构建筑比例。由于历史原因,我国城市地下排水系统设计标准普遍偏低,越来越不适应城市规模拓展与人员及经济活动密度增加需要,近年来每逢雨季不少地方动辄出现“城区看海”和“路面抓鱼”之类景观就是明证。需更加重视并加快改建扩建城市排水系统,同时大规模兴建城市现代地下管廊系统,在提升城市化质量同时释放钢铁潜在需求。

第五,需调整钢铁业外部政策,积极参与引导国际钢铁对话交流。近年来在全球钢铁产能过

剩加剧背景下,国际钢铁对话趋于活跃,从一个角度折射出全球钢铁产业转移进入更具实质性与敏感性阶段,由此派生的各类矛盾需通过国际对话加以调解。中国作为最重要钢铁新兴大国,通过对话维护发展钢铁行业开放的外部环境与我国利益具有一致性。G20杭州峰会首次在国际钢铁合作上达成共识具有积极意义,中国应认真分析当今全球钢铁格局大重组规律与趋势,在参与国际钢铁对话上采取更加积极立场,更好发挥稳定维护开放环境的潜在正能量。

第六,实现我国钢铁业全面提升崛起的最根本要求,是通过深化改革鼓励创新推动钢铁业供给侧转型升级。要深入推进市场化体制改革,为国企与民企提供平等竞争的体制与政策平台,释放改革红利与创造竞争繁荣。随着中国钢铁业整体从中高端向高端迈进,要鼓励各类企业大胆进行前沿创新,引领全球技术演变趋势和潮流。要采用更严格环保标准,利用我国仍处在大规模投资发展阶段的有利条件,鼓励企业集成利用前沿环保技术以创造绿色生产环境。通过综合努力,实现供给侧转型升级,推动钢铁品质从中高端向高端水平转变,技术工艺能力从追赶创新向引领前沿转变,环保排放从跟踪国际标准向提升行业标准转变,企业经营效率从接近国际先进水平向赶超国际先进水平转变。

激励,就是领导者激发员工的动机,调动其积极性和创造性,使其朝着所期望的目标努力前进的过程。激励作为调动人积极性的重要手段之一,贯穿于管理活动过程的始终。激励机制的实质是通过一定的激发与鼓励激活动机,催人振奋,它是取得最佳领导效能的前提与条件。好的激励机制不但使工作主体发生作用,更能激发受管理者进行自我激励形成合理的自我激励机制。“水不激不扬,人不激不奋”是我国古代典型的激励思想。激励机制的理论基础主要是基于马斯洛的需求层次理论;赫茨伯格的双因素理论;弗隆的期望理论;亚当斯公平理论;以及帕特和劳勒的综合激励理论等心理学、管理学观点。

在员工管理激励机制中最常用到的有以下几种模式:目标激励模式;典型激励模式;薪酬激励模式;自我管理激励模式。员工激励的模式是灵活多样的,在实际运用中也并非只用某一种模式,有时是交互使用的。

在纷繁复杂的管理活动中,最核心同时难度也最大的就是对人的管理。这是管理理论发展到今天,无论是理论工作者还是实践工作者普遍的共识。如何提高对人的管理的科学性,体现管理工作在这方面的艺术特色已成为管理理论在其探索和发展道路上的一个关键性课题。在这方面,管理心理学的有关激励的理论给我们提供了比较充分的思考及行动的方向和依据。心理效应是社会生活当中较常见的心理现象和规律;是某种人物或事物的行为或作用,引起其他人物或事物产生

相应变化的因果反应或连锁反应。同任何事一样,它具有积极与消极两方面的意义。

在员工激励机制运用过程中如果忽视心理效应的存在,或是只看到心理效应在其中起到的积极或是消极作用就会影响到激励机制产生的效果。只有妥善用好心理效应才能更好的发挥激励机制的效用。所以,在激励管理机制的应用上要做到充分利用心理效应的积极作用,合理规避心理效应的消极作用。

1、在员工激励机制——目标激励模式中,善用“成败效应”,谨防“超限效应”。

目标激励是激发员工的动机,调动其积极性,使其为实现某一目标而正确行动的过程。目标有远近之分、高低之分、个体的与集体的之分。目标激励模式可分为信仰目标激励、道德目标激励、成功目标激励。

1.1 信仰目标激励中,信仰涉及到员工的人生观、世界观、价值观等,也包括政治信仰、宗教信仰等。信仰激励模式一般为在单位中开展员工夜校、青年活动,以纪念日、节假日活动形式,使信仰目标借助相应的活动体现,让员工树立正确的人生理想信念。

浅谈管理心理学与工作应用

□ 杨丽君

想信念。

1.2 在道德目标激励中,道德目标是分层次的,从基层到高层,不同的层面有不同的内涵。管理者要根据员工不同的工段等提出不同的道德目标,激励员工为之而努力。道德激励模式,一般通过内部广播、园区橱窗宣传、主题演讲会、职工大会为员工树立道德目标提供参考,并通过批评教育、适当惩戒等形式对没有达到道德目的行为进行纠正。

1.3 在成功目标激励中,成功是包括业绩成功和承担工作成功的。成功激励模式,一般通过为员工制订相应的工作目标,工作任务,并在完成出色的情况下给以精神上的鼓励和宣传,在物质上也给以一定的奖励。

在目标激励模式中,激励者确立的目标要因人而异,不能太高,也不能太低,这样才能对员工有吸引力。

努力后的成功效应,不仅是来自容易的工作获得成功,而是要通过自己的努力,克服困难,以达到成功的境地,才会感到内心的愉快与愿望的满足。如果经过极大的努力而仍然不能成功,失败经验累积的

次数过多之后,往往感到失望灰心,甚至厌弃工作。这就是努力后的失败效应。因此,在目标激励模式中,不是目标越高远越好,也不应该千人一面,要把目标细化,针对不同员工的不同特点。管理层应帮助能力强的员工将目标逐渐提高,帮助能力较弱的员工将目标适当放低,以便适合其能力和经验。

心理超限效应是指,刺激过多、过强或作用时间过久而引起的极不耐烦或逆反的心理现象。不论是什么目标,如果单纯从理论说教的角度对员工进行灌输,次数越多、时间越长效果越差。员工明明已经在道理上明白了树立正确目标的重要性,可是管理者却总是强调个没完。从心理学上讲,这种絮叨是一种重复刺激,会在大脑皮层上产生保护性抑制。越是强调,员工听不进,甚至还会产生逆反情绪。从另一个角度讲,目标太大,又空洞,是员工经过努力也很难达到的,这种目标就不会对员工起到激励作用,反而让员工体验的是一种挫败感,也是超出员工能力范围的“超限效应”。

2、在员工激励机制——典型激励模式中,善用“鲶鱼效应”,谨防“光环效应”和“霍布森选择效应”。

典型激励就是用突出的、典型的人或事对员工进行激励的模式。榜样的力量是无穷的,从我国古代就十分推崇领导的榜样作用。员工管理中,通常会采用宣传社会中、员工身边优秀典型的方式来激励其他员工,达到教育目标要求。管理者会以培养、宣传等方式挖掘员工身边学习、社会活动、劳动、技能等方面的先进典型来激励其他员工。给优秀

典型展示自我的舞台,建立一种比、学、赶、帮、超的良性竞争氛围。

鲶鱼效应是指,通过外部刺激激发个体竞争意识的现象。

利用员工中各类优秀典型的先进事迹或是先进做法,来带动其他员工,达到相互激励互相进步的作用。在单位中利用员工自发组成的“非正式团体”如志愿者等的积极作用,给单位员工正式团体如工会、文艺团的组织机构以活力,并且借助这些非正式组织来更好的适应不同员工群体的发展需求。

光环效应是指,由于对人的某种品质或是特点有清晰的知觉,印象深刻、突出,从而掩盖了对这个人其他品质或特点的印象。

在管理中树立员工或是集体优秀典型的同时,不但能看到典型的优点,还要慎重对待典型的缺点和不足。当一个员工或是集体取得了一定成绩成为某一方面的典型时,他的缺点和不足就会被弱化,甚至是被管理者视而不见了。这样一来会妨碍了管理的公平性,也会对其他个人和集体产生消极作用,弱化了管理制度的权威性。这种效应如果产生就使典型的激励模式成为管理机制不公正的导火索。

此外,另一种心理效应也要值得我们注意。1631年,英国剑桥商人霍布森贩马时,把马匹放出来供顾客挑选,但附加一个条件即只许挑选最靠近门边的那匹马。显然,加上这个条件实际上就等于不让顾客挑选。对这种没有选择余地的所谓“选择”,后人讥讽为“霍布森选择效应”。

管理者要为员工树立多方面、多角度的典范,比如技能、文艺、体

育、劳动、助人、自强、科技等等,给员工提供符合自己情况榜样的机会。不能只把挣钱多者、听话者树为榜样。那样一来就像英国剑桥商人霍布森贩马那样不让员工有选择和判断余地,就会失去典范的激烈作用。

3、在教育激励管理机制——薪酬激励模式中,巧用“蝴蝶”效应和从众效应”防止“马太效应”。

薪酬是基于员工各方面需求而制定的一种比较科学的激励机制。薪酬分为“物质”的和“精神”的,它包括工资、奖金、津贴、罚款四项内容,前两项内容属于“硬件”,后两项属于“软件”,只有“软硬兼施”,才有可能达到显著效果。激励的方式还有多种,对优秀人才实施倾斜激励政策,凭业绩决定薪资水准,奖效挂钩,采用高薪、优厚的福利、提拔晋升、表扬等。俗话说“小功不奖则大功不立,小过不戒则大过必生”只有做到奖功罚过、奖优罚劣、奖勤罚懒,才能使先进受到奖励、后进受到鞭策,真正调动起人们的工作热情,形成人人争先的竞争局面。

在紊乱学中,有一条叫做“蝴蝶效应”的原理。据说,南半球一只蝴蝶偶尔扇动翅膀所带起来的微弱气流,由于其他各种因素的掺和,几星期后,竟会变成席卷美国德克萨斯州的一场龙卷风!紊乱学家作了理论表述:一个极微小的起因,经过一定的时间及其他因素的参与作用,可以发展成极为巨大和复杂的影响力。

“蝴蝶效应”告诉我们,管理无小事。一句话的表述,一件事的处理,正确的,恰当的,可能影响员工一辈子;错误的,专断的,也可能贻误员工一辈子。在组织管理中注重细节的

控制和调整,防止因为一个小的失误引起的大的问题。同时也可借助小的细节解决体现单位的人文关怀,公平民主问题,以慎重的态度对待员工。

发挥从众效应的优势。从众效应就是指由于群体的引导或施加的压力而使个人的行为朝着与群体大多数人一致的方向变化的现象,也就是通常人们所说的“随大流”。薪酬机制就是要使更多的员工向单位引导鼓励的方向发展,通过奖罚机制,惩戒行为偏差的员工,防止员工向社会、法律不允许的方向发展。

马太效应是指:“凡有的,还要加给他,叫他有余。没有的,连他所有的也要夺过来”。《马太福音》第二十章的这句名言广为流传,以至成为众所周知的“马太效应”的代表格言。在员工教育中,马太效应的消极作用是显著的。员工或是集体一旦受到奖励,那么很多的荣誉就会接踵而来;而一旦被列为“不行”的行列被认可和奖励的机会就会被剥夺。这会导致管理中不公正现象的产生,作为管理者要慎重处理。

4、在员工激励管理机制——自我管理激励模式中,善用“软化效应”、“期待”效应。

自我管理作为内在激励因素,对员工具有很大的激励作用。要唤起员工的自我管理和自我激励的意识,让员工意识到企业给了自己发展的空间,自己要有意识地对自己的发展负责,独立工作承担责任的同时,也独立承担自我发展的责任,对自己进行激励和提高。让员工有权处理自己业务范围内的事情,同时要授予他们与其职责相适宜的决

策权和行动权,如:参与企业的管理和重大问题的决策权,使职工个人利益和企业利益紧密结合起来,群策群力,共同为企业的发展而奋斗。这样,员工就会有责任感地去工作,也会在工作中不断提高自己,不断激励自己。单位应充分了解员工的个人需求和职业发展意愿,为其提供适合其要求的晋升道路,使员工的个人发展与企业的可持续发展得到最佳的结合,这样,他们在工作时会乐在其中,热爱自己的工作,千方百计地把工作做得完美出色。对有一定能力的职工,要给他一个发挥才能的空间,让他把所有的潜能都发挥出来,达到最大限度的激励作用。

在这个激励模式中,管理者退回到幕后,把管理激励的行动权交给被管理者自己,让他们在不同的情景和场合下体验作为管理者和被管理者的感受。这更需要作为高层对员工行为的信任、支持和帮助。在员工自我管理过程中,允许他们探索,帮助他们成功,更要允许他们失败。实现自我激励关键是给他们以引导,帮助他们总结经营,更快的提高。

在软化效应中,“软化”是相对于“硬化”而言的。在管理学中,权力、制度作为管理者的手段,对人言行的约束确实具有不可抗拒性的功效。但是,仅仅依靠权力和制度所创造的管理气氛显得冷冰冰、硬邦邦的,可以称之为一种“硬化”的环境。而实行民主管理,管理层对每个员工一视同仁,员工之间相亲相爱、互相帮助,则能够使人心情舒畅、情绪稳定,造成一种团结向上的人文环境,这种环境可称为软化环境。“软化”的环境可以使员工情绪上镇定、

愉快,意志上振作、向上,可以减少员工的偏激、冲动、生硬等行为,可以缓解员工心理的紧张度和烦躁感。

“期待效应”又叫“罗森塔尔效应”,是由于高层的期待和热爱而产生的影响。

要想使一个人发展更好,就应该给他传递积极的期望。期望对于人的行为有巨大影响。积极的期望促使人们向好的方向发展,消极的期望则使人向坏的方向发展。对员工的期望值越高,员工潜能的发挥就越充分。优秀的管理者总是尽可能地信任员工,不断鼓励员工;采用的批评则尽可能委婉,不使矛盾激化。积极的期待效应会激发员工奋进的潜能,使管理的效能最优化。

总之,激励机制的建立和完善,关键要以人为本,建立起多维交叉的员工激励体系。管理是科学,更是一门艺术,心理效应的管理激励机制是管理人的艺术,是运用最科学的手段、更灵活的制度调动人的情感和积极性的艺术。单位一定要重视对员工的激励,根据员工的各种需求,采用物质激励和精神激励相结合的种种措施,改善员工的工作质量和生活质量,以提高其满意度,真正建立起适应本地特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系,使单位在激烈的市场竞争中立于不败之地。

作者信息:

杨丽君,女,在太钢国贸经营管理部工作。

国际贸易企业应收账款风险管理策略

□ 乔 杨

中国对外贸易持续保持高速增长,为促进经济增长发挥了重要作用。从世界范围来看,凡是能够融入全球化生产网络的国家和企业都将大有作为,而游离在外则将被边缘化。中国企业汇入到经济全球化的洪流中,竞争与成长相伴,如何保障企业健康发展,拥有稳定的资金链,做好应收账款的风险管理工作成为企业实现健康发展的必要手段之一。

一、国际贸易企业应收账款的特点

作为贸易中间商,国际贸易企业面对竞争,为了稳定销售渠道、扩大产品销路、占领市场份额,减少存货、增加收入,赊销通常是企业采取的一种常用手段。一旦信用业务发生,国际贸易企业由于境外客户的赊购行为自然而然地形成了国际贸易项下的应收账款。国际贸易企业上下游交易范围触及世界各地,交易各方所处的文化意识形态不同,宗教信仰不同,对待国际贸易的态度和支付习惯也不尽相同。因此,国际贸易企业应收账款常具有如下几个特点:一是,应收账款的对象在本国国境之外,涉及地域宽度广;二是,应收账款适用的法律法规可能

是国际法或者他国法律;三是,应收账款会面临由于国际政治风险导致意料外客户违约;四是,应收账款遭遇本国或他国的外汇管制发生收款困难;五是,当面对贸易壁垒,国际贸易企业为打破壁垒采取激进的赊销手段造成的收款风险;六是,国际贸易中交易主货币和本国货币汇率波动产生应收账款的汇差损失。因此如何在交易过程中确保本企业的资金安全,降低资金成本成为国际贸易企业必须面临的重要问题。

二、国际贸易企业应收账款风险管理存在的问题

(一)企业信控管理不足,造成日常管理中风险意识薄弱

一是,企业在发展过程中往往只注重销售额的增长,利润的增长,忽略了应收账款风险;二是,内部制度不够健全,未建立起完善的信用管理体系;三是,销售人员的风险意识薄弱,以扩张市场为导向,忽略财务风险;四是,财务人员综合分析管理能力不足造成应收账款账龄分析、销售额占比分析、客户信用分析等不全面及时。这些环节的疏忽在日常经营中常会导致赊销比例占销售比例过高,客户信用度调查不足

盲目授信,坏账风险和坏账金额增加,地缘政治风险意识淡薄及忽视汇率风险等问题存在。

(二)财务部门与业务部门沟通不力

应收账款虽然属于财务管理范畴,但是作为业务部门,销售人员最了解行业动态,客户状态,对于财务部门对客户设立赊销额度,赊销方式有着积极的辅助作用。财务人员在客户管理时如未能及时与业务部门销售人员进行广泛的沟通,常常会对客户缺乏足够了解,导致信控管理失效,赊销支付条款设立与实际情况不匹配,应收账款管理沦为简单的数据分析,从而加剧财务人员与业务人员之间的矛盾。

(三)财务人员对影响应收账款的国际因素不敏感传统理念中,对财务人员定义局限于会计核算人员,面对账簿,账册进行单一的数字交流,每月例行的账务会计处理和纳税申报。不少财务人员也缺乏提高自身综合素质动力,往往面对国际政治经济局势风云变化显得漠不关心,更对应收账款所属客户的所在国不甚了解。当应收账款所属客户的所在国发生各类政治风险,政策变动时,国际贸易企业的财务人员往往后知后觉,造成了对应收账款风险判断的失误,也影响对支付条款中汇率风险的判断。而且在以往企业管理中,财务人员没有参与到企业日常管理的各个环节的管理中,常常是逾期账款发生后才介入,而汇率风险、政治风险这时已经发生,财务人员不能通过提前控制手段起到规避应收账款风险的作用。

三、国际贸易企业应收账款风险管理应对策略

(一)构建现代信用风险管理体系

传统的应收账款风险管理通常建立在对逾期应收账款的控制上,往往是应收账款发生了,才考虑怎么管理,财务人员常常处于被动的状态,未全程参与到整个业务发展过程中实施风险管理。现代风险管理体系应该是贯穿于风险发生的事前、事中、事后整个链条体系中,从而建立起完整的应收账款风险管理体系,并提高企业内部人员的风险意识和信控管理能力。针对于应收账款不同层面的风险,企业在建立风险管理体系中可以从以下三方面入手:

1.事前控制

设置企业风险管理部门,配置具备风险控制管理能力和相应财务知识体系完备的财务人员,并对应收账款风险进行分类,针对不同类别风险建立事前控制手段。一是,新客户建立时,完善客户征信体系,设计完整的客户档案指标,从业务部门及第三方征信公司同时获得客户多方面的信用信息,制定与客户信用度匹配的支付条款和信用额度;二是,定期从业务部门等渠道获取行业资讯,建立行业风险对标;三是,掌握国际汇市变化,在销售起始时就积极介入到销售定价中,运用多种手段进行汇率锁定来预防汇率风险。

2.事中控制

赊销发生时,财务人员严格执行公司订单管理制度和赊销审核制度,销售部门、运输部分、发货部门

准确编制提货、发货、运输单据供财务部门开具销售发票和相关单据以及及时变更应收账款数据。当财务部门收到客户回款后,及时入账冲减应收账款,同步更新客户信用占用额度。同时信用管理人员需对客户经营状况密切关注,当发现客户经营状况变化时,信用管理人员应及时调整客户信用等级并调整支付方式和信用额度。财务人员还应定期进行应收账款账龄分析,本企业财务状况分析,根据本企业经营状况、资金流情况进行信用政策调整。严格控制赊销额占企业销售收入比例,严防坏账发生。

3.事后控制

财务人员定期进行客户对账,采用邮件、传真等形式发送对账单,并取得客户确认。对于逾期账款,进行账龄分析,加紧催收力度。若客户财务状况发生实质性困难,积极与客户和业务人员沟通,共同制定可行的收款计划,从而有效降低坏账风险。

(二)加强与业务部门沟通合作,提升销售人员应收账款风险意识日常工作中,财务人员不仅仅是只进行数字分析,更要看到数字背后的故事,及时掌握各种讯息。因此,财务人员与业务部门人员需加强相互间的了解,建立定期沟通机制,及时了解客户情况、行业情况,产品销路等情况。同时向销售人员介绍应收账款各种付款条件下的特征及风险所在,并及时向销售人员反馈企业应收账款的最新状态,提高销售人员对应收账款的风险认识。明确企业现金流的重要性,强调只有货款的顺利回笼才是销售环节

的结束,企业销售收入只有实现现金流的最终流入才是企业真正的利润基础。通过双方不断地沟通了解,共同维护应收账款风险管理,控制应收账款占销售总额规模比例,保证应收账款顺利转变为企业现金流,从而降低企业经营风险。

(三)应收账款风险转移

日常经营中,企业的部分营业收入表现为应收账款而非实质性的现金流入,影响了企业的现金流和日常运营。为避免这些风险,企业可以通过保付代理和出口信用保险等方式转移应收账款信用和汇率风险。一方面,企业可通过采用应收账款保付代理业务,转嫁企业的信贷和汇率风险,同时将应收账款转化为实质性的现金流,加速资金的流转。另一方面,企业通过支付相对有限、固定的保险费,将不可预计的风险锁定为企业固定的税前财务成本支出,从而可以做到稳定经营。

四、结语

应收账款是企业正常经营活动中为扩大市场份额提高销售收入采取赊销手段的必然结果,是市场经济活动中一种正常现象。企业只有面对应收账款进行有效的风险管理、采取一系列方法降低应收账款风险和化解应收账款带来的不利因素,才能对企业在国际市场竞争中实现稳健可持续的发展起到积极的作用,帮助企业健康成长。

作者信息:

乔杨,男,经济师,在太钢国贸公司设备贸易部工作。

“营改增”对财务公司的影响及应对措施

□ 郝玉坤

2016年5月1日,财政部、国家税务总局下发《关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》(财税[2016]36号),在全国范围内全面推开“营改增”试点。“营改增”是深化财税体制改革的重头戏和供给侧结构性改革的重要举措,统一了税制,打通了增值税抵扣链条,从制度层面消除了重复征税,可以说“营改增”既是创新驱动的“信号源”,也是经济转型升级的强大“助推器”。

财务公司作为集团内部的非银行金融机构,“营改增”给财务公司的财务管理、业务管理和信息系统建设都带来了较大的影响和挑战。本文初步分析了“营改增”给财务公司带来的影响,提出了具体的应对措施和建议,并结合实际工作提出了部分需要进一步明确税收政策。

“营改增”对财务公司的影响

一、“营改增”对财务公司税负方面的影响

“营改增”后财务公司整体税负可能会呈现略有上升的趋势,

主要原因如下:

(一)“营改增”后财务公司税率有所提高

一方面,“营改增”后财务公司主要业务的税率由原来营业税的5%变为现行增值税的6%,在不考虑其他因素的前提下,按同口径测算“营改增”后财务公司的税率提高了0.66%,征收税率略有上升。另一方面,财务公司向集团成员企业提供贷款服务收取的利息,现行政策规定集团成员单位不能抵扣,也就意味着接受贷款服务的集团成员企业的财务成本和“营改增”之前一样,并未发生实质变化,而财务公司在考虑集团整体利益最大化的前提下,一般不会提高贷款价格进行税负转嫁,从而形成了财务公司无法通过金融服务流转来转嫁税负,间接提高了财务公司的税负。

(二)“营改增”后财务公司应税范围有所扩大现行税收政策规定,财务公司增值税主要纳税范围包括贷款服务、直接收费金融服务和金融商品转让。较原来的营业税政策相比,“营改增”后财务公司的应税服务范围有所扩

大,一方面,明确将保本理财收益纳入增值税征税范围。现有税收政策规定,金融商品持有期间(含到期)利息(保本收益、报酬、资金占用费、补偿金等)收入视同为贷款服务并缴纳增值税。这就意味着财务公司购买的银行保本理财产品均属于贷款服务,需要缴纳增值税。另一方面,现行税收政策对属于增值税免税项目的“同业往来利息收入”采用列举式进行定义,较之前营业税下更加明确,财务公司纳税筹划空间减少。

(三)“营改增”后财务公司可抵扣项目少

“营改增”后财务公司行业税负能否降低,取决于财务公司能否取得足够可以抵扣的进项税额。实际情况是,一方面财务公司可抵扣项目来源少且金额小。财务公司日常管理费中可抵扣项目仅包括办公费、通讯费、住宿费等。财务公司资本性支出项目较少,办公楼多采用经营租赁方式,无法享受“营改增”后不动产抵扣税收优惠政策。另一方面是现行税收政策规定,财务公司用于免税项目取得的增值税进项额不得抵扣,意味着财务公司即便是取得了可抵扣的增值税扣税凭证,也不能全部实施抵扣,仍要根据税收政策规定将免税项目部分做进项税转出处理,进一步降低了财务公司的实际抵扣金额。

二、“营改增”对财务公司财务管理方面的影响

(一)税收会计核算和管理难度加大

一是税收会计核算方面。近

日,财政部下发了《关于印发增值税会计处理规定的通知》(财会[2016]22号),对营改增后的增值税会计处理进行了明确规范。财务公司作为增值税一般纳税人,需在“应交税费”科目下设置二级、三级明细科目进行会计核算,“营改增”后财务公司需按上述规定要求认真梳理业务类型,设置增值税明细会计科目并规范进行会计核算,增值税的会计核算较之前营业税更加复杂。

二是纳税模式方面。按现行税收政策规定,财务公司需按季度对实际收取的应税收入申报增值税,基本上采用了收付实现制的管理模式。而财务公司在会计核算方面则采用权责发生制原则,形成了税法与会计准则不一致,与之前营业税相比税收管理难度加大。

(二)增值税发票管理精细化需要提高

“营改增”后,财务公司的增值税发票管理要求更加严格和规范。一是向客户开具发票方面。财务公司开具发票前,需从财务公司业务部门取得客户真实、有效的开票信息,根据客户类型、业务类型和客户需求规范开具增值税普通发票或专用发票。二是向供应商索取发票方面。为实现财务公司可抵扣项目的充分抵扣,对于属于增值税可抵扣的项目,财务公司必须取得真实有效的增值税专用发票,并且要及时查验扣税凭证是否合法合规,及时在税务系统完成发票认证。

三、“营改增”对财务公司业

务管理方面的影响“营改增”后,一是在金融服务方面,财务公司要关注过渡期间合同的衔接,对“营改增”后的金融服务价格予以明确,是含税价还是不含税价,对“营改增”后的合同价格、合同条款进行相应调整。二是要加强采购管理,梳理供应商资质,建立适合财务公司自身比价模型,确保综合采购成本最低。

“营改增”后财务公司的应对措施

一、研究税收政策,做好纳税筹划

“营改增”后财务公司面临的税收环境发生较大变化,财务公司应积极研究税收政策,通过对业务形式、合同条款等事先安排和筹划,合法合理降低财务公司税负成本。

(一)区别客户纳税类型,适当转嫁税负

“营改增”后财务公司需区分客户是增值税一般纳税人还是小规模纳税人。一般纳税人取得增值税专用发票可以获得进项抵扣,小规模纳税人取得发票后不能抵扣。在原来同等收费价格下,客户的税费降低了,所以要与客户沟通,在不影响原有业务开展的情况下将原约定的含税价改为不含税价,或者提高价格。

(二)研究运用统借统还贷款模式降低税负

现行税收政策规定,财务公司向集团成员发放的常规贷款需按照收取的利息收入全额缴纳增值税,而对于符合条件的统借统

还贷款业务则免征增值税。考虑财务公司的存款主要来源于集团内部成员企业,从集团整体税收筹划的角度分析,对于符合条件的资金,可以按照统借统还的模式进行操作,以降低集团整体税收成本,但此政策也会导致财务公司表内业务转为表外业务,造成财务公司资产规模的缩减和利润总额的下降。

(三)充分抵扣增值税进项税,降低税负

“营改增”后财务公司作为增值税一般纳税人,应综合考虑供应商纳税身份、采购价格以及采购用途等因素,在确保集团整体利益最大化的原则下,可抵扣项目均应取得符合要求和规范的增值税专用发票,及时足额充分抵扣,做到应抵尽抵。

(四)合理筹划开展票据转贴现业务,用好免税政策根据现行税收政策规定,财务公司票据贴现业务需在业务发生时按收取的票据贴现利息一次性缴纳增值税,这一政策规定彻底封杀了营业税体制下按贴现收入和转贴现业务支出的净收入缴纳营业税的操作方式。实际业务操作中,财务公司开展票据贴现业务后,在票据到期前因公司资金流动性或信贷规模需求,可能在短期内将票据转贴现,在现行税收政策下,可能会造成财务公司增值税税负增加和单项票据业务亏损。所以,“营改增”后财务公司应当重新审视票据转贴现业务,充分考虑税收成本,在确保有足够盈利空间下再开展票据转贴现业务。

(五)优先开展融资租赁直租业务,实现节税

现行税收政策规定,财务公司开展的融资租赁售后回租及常规贷款属于贷款服务,集团客户不能享受融资利息增值税进项税抵扣政策,极易增加集团客户融资成本。但融资租赁直租业务的增值税按租赁税目征管,集团客户可以抵扣融资利息成本,在同等条件下相比,开展融资租赁直租业务可以使集团客户充分享受融资利息的抵扣政策,实现节税。

二、加强合同和金融服务价格管理

“营改增”后财务公司需及时下发相关管理文件明确各类金融产品或服务的价格,明确供应商选择规则,涉及的相关金融产品或服务合同条款中需增加对发票取得的要求以及相关法律责任,明确合同价是含税价还是不含税价。同时要有选择性地根据不同业务中不同客户的强弱地位、市场竞争情况等因素,综合评估转嫁的可接受程度,在保护原有市场份额的前提下,适时调整价格策略。

三、研究推进信息系统升级改造

营改增后,财务公司的收入成本、增值税会计核算及日常发票管理变化较大,难度提高。目前

财务公司信息系统仅支持营业税模式下的业务运行,过渡期内大部分财务公司仍需要借助大量的手工台账计算并录入会计凭证,工作量大且效率低。财务公司需与信息系统供应商共同研究营改增后的信息系统升级改造方案,信息系统升级改造迫在眉睫。

“营改增”后应进一步明确税收事项

一、关于财务公司贷款服务开具增值税发票问题根据现行税收政策规定,财务公司取得的贷款利息收入可向客户开具增值税发票。但目前发票开具存在问题:一是由于财务公司贷款客户较多,开票时间集中,需要消耗大量人力,并且发票传递环节也容易出现风险。二是对于贷款客户而言,贷款利息支出不能抵扣。经过调研,客户明确表示,只要税务机关不明确规定企业发生的利息支出必须以取得的增值税发票作为企业所得税税前扣除依据,客户并无获取发票的需求。三是如果使用增值税发票替代业务回单,无形中会给财务公司和客户带来较多发票管理成本,且工作效率不高。

财政税务机关应进一步研究论证财务公司提供贷款服务业务

开具增值税发票的必要性,下发相关税收政策予以明确。个人意见认为应采用实质重于形式的原则,延续营业税下的管理模式,继续采用加盖财务公司电子签章的业务回单代替增值税发票,可以在风险可控的前提下切实提高工作效率。

二、关于财务公司向集团成员企业提供免费结算服务视同销售的问题财务公司作为支持集团实体经济的内部金融机构,主要为集团内部成员单位提供金融服务,集团成立财务公司的初衷是为了通过实施资金集中管理,提高集团资金运营效率和效益,实现集团整体利益最大化。为切实支持集团转型发展,财务公司对集团成员企业会提供一些免费服务,最典型的应是免收集团成员企业结算手续费,大部分财务公司都是这样运作的。那么,财务公司为集团内部成员企业提供的免费结算服务项目是否视为视同销售行为,需要财政税务机关进一步研究明确。

作者信息:

郝玉坤,男,工程师,太钢集团财务有限公司财务会计部部长。

管理格言

管理中最难的是成本控制。没有科学合理的成本控制方法,企业就处在生死关头。

任正非

企业的成本水平如果处在全国的平均水平,就是在死亡线上。

涂建民(江西萍乡钢铁公司董事长)

要想赚明天的钱,今天你就要学会省钱,懂得节约。

鲁冠球(万向集团董事局主席)

人可以犯错

但不能犯承担不起的错。

汪力成(华立股份董事长)

你能赢得起但可能

输不起的生意最好不做。

宗庆后

随着我国大宗原材料进口规模不断扩大,国有企业更多地涉足于大宗商品贸易融资领域。该类业务交易金额较大,进口商通常以进口商品在国内的销售款偿付信用证项下贷款融资。但由于大宗商品价格波动频繁且波幅较大,国有企业开立信用证,一旦价格下跌、销售不畅,国有企业将面临较大风险。因此,大宗商品贸易融资业务具有独特的规律和风险控制方式,国有企业需要深入研究。本文主要通过对照标准仓单在大宗商品贸易融资中应用模式分析,探索国有企业合理运用风险控制手段获得更高收益的有效途径。

一、标准仓单在大宗商品贸易融资中的应用模式

标准仓单在大宗商品贸易融资中基本的应用模式为标准仓单质押下的贸易融资。虽然标准仓单质押较好地解决了商品质量保证、实际货物控制等问题,但是商品价格波动以及客户违约时国有企业处理货物的问题依然存在。因而,利用标准仓单可以用于期货合约交割的特点,将其与国有企业监控下的套期保值头寸结合使用,可以形成更可靠、更有效率的应用模式。

以大宗商品信用证业务为例,国内客户一旦出现经济状况恶化无法按期支付货款的前提下,应立即建立与信用证进口货物相对应的期货卖出合约。在信用证项下单据提交至开证行时,如果最终用户无法付款,代开信用证的国有企业则将信用证项

下货物交至期货市场指定的交割仓库生成标准仓单,用于期货交割或者通过转让直接变现,抵偿信用证项下付款。

在此模式下,国有企业进行套期保值,使现货与期货损益互为补偿,可以有效降低商品价格出现不利波动时企业违约的可能。同时,国有企业还可以将标准仓单作为大宗商品信用证业务的风险退出手段,控制融资风险。

二、标准仓单在大宗商品贸易融资中的作用

(一)增加风险控制手段,提高风险控制能力

目前,国有企业为国内客户开展大宗商品贸易代开信用证的风险控制手段主要还是传统的担保、抵押、背对背等方式。引入标准仓单后,国有企业的风险控制手段将更为丰富,一方面标准仓单本身可以用于质押;另一方面,在存货质押中也可以将标准仓单作为存货变现渠道,从而提高风险控制能力。

(二)有效的风险退出渠道

由于标准仓单本身的特点,使其流动性较一般抵押物更强。

如果再将标准仓单和国有企业监控套期保值头寸结合使用,将使国有企业为国内客户开展大宗商品贸易代开信用证业务时获得更为有效的风险退出渠道。即在客户违约时,国有企业可将货物转换为标准仓单用于期货交割获得资金偿还融资,避免货物不能及时变现造成的流动性风险和处理货物过程中商品价格波动导致的市场风险,从而较好地解决处理货物方面的难题。

(三)扩大业务规模,获得更高收益

引入标准仓单后,国有企业增加了风险控制手段,提高了风险控制能力,获得了有效的风险退出渠道。因此,国有企业可以在既定风险容忍度的基础上扩展客户群,扩大业务规模,从而获得更高收益。

三、标准仓单在大宗商品贸易融资中应用的必要准备

国有企业为国内客户代开信用证开展大宗商品贸易中使用标准仓单,作为风险控制手段及风险退出手段,将使国有企业获得更强的竞争优势。但是标准仓单、

□ 王继伟

套期保值等期货市场工具具有较强的专业性,国有企业必须做好相关准备工作,才能将其“为我所用”,而不“为其所累”。国有企业将标准仓单用于大宗商品贸易融资业务前,需要做好如下准备:

(一)建立适用于交易的产品目录

将标准仓单用于大宗商品融资,相应的交易商品必须是期货市场交易的商品。因此,商业国有企业需要首先建立适用于交易的产品目录,可以在现有期货交易商品中优先选择单位价值较大、品质相对稳定的商品,以利于由简入难,逐步打开业务局面。具体来说,上海期货交易所的铜、铝、锌,郑州商品期货交易所的PTA,大连商品期货交易所的聚乙烯、聚氯乙烯都可以首先纳入适用于交易的产品目录。

(二)建立套期保值头寸监控体系

前述的标准仓单与国有企业监控套期保值头寸相结合的应用模式中,国有企业监控套期保值头寸是控制市场风险、使得标准仓单有效变现的重要环节。因此,商业国有企业需要建立套期保值头寸的监控体系。

该监控体系的基础是商业国有企业、期货经纪公司和企业三方协议。国有企业需要设立专门岗位负责监控如下内容:企业套期保值头寸的规模、种类、期限等是否与贸易进口货物相配套;是否出现超出套期保值需要的期货交易;是否能在期货价格波动情况时补充保证金,确保期货头

寸不因价格波动保证金不足而被迫平仓;是否可保证期货头寸在国有企业授权情况下方可进行各种交易。以上工作,国有企业也可以与期货经纪公司合作,由其承担部分工作,从而减少国有企业专门岗位的人员数量。

(三)完善货物管理控制,形成标准仓单生成机制除了标准仓单本身质押的应用模式,国有企业将标准仓单作为风险退出手段,进行对实际货物监控下(如存货质押)的贸易融资是更为常见的模式。在此情况下,完善货物管理控制,形成标准仓单生成机制是国有企业风险退出的重要基础。

目前,国有企业对于货物的实际监控一般都委托专业物流监管公司办理。物流监管公司一般可以提供“保兑仓”、“海陆仓”等多种监管服务,监管范围从仓库延伸至陆路运输以及海上运输。商业国有企业只要在此基础上,建立将监管货物交付期货交易市场指定交割库并生成标准仓单的流程机制即可。

因此,这就需要国有企业与期货交易市场建立合作,形成一批备选的交割库。在将监管货物生成标准仓单时,可以就近选择交割库;或者在货物进入仓储环节时,直接指定由期货市场交割库储存。其中涉及的具体操作环节,仍然可以委托物流监管公司代为办理。

(四)建立标准仓单处理变现流程

标准仓单的处理变现是商业国有企业最终实现风险退出的核

心环节,需要建立相应流程确保国有企业利益。对于未与套期保值头寸结合使用的标准仓单,国有企业可以采取自行寻找买方和委托期货经纪公司变卖两种渠道。根据境外国有企业相关业务经验,若国有企业有经营同类商品的客户,可以自行寻找买方,反之则需要委托期货经纪公司变卖。

在标准仓单与套期保值头寸结合使用的情况下,国有企业可以将标准仓单用于套期保值头寸的交割。由于期货交割的专业性,相关手续国有企业宜委托期货经纪公司代为办理,交割获得的资金可用于抵偿国有企业的贸易融资款。

完成上述准备工作后,国有企业将建立起“以货物实际控制为手段,国有企业监控套期保值头寸为支撑,标准仓单为风险退出渠道”的大宗商品贸易融资风险控制模式。较之单纯依赖货物控制的融资模式,上述模式风险控制能力更强、退出手段可靠,必将大大增加国有企业在大宗商品贸易融资业务中的竞争实力,从而为国有企业带来更高收益。

作者信息:

王继伟,男,助理工程师,太钢国贸公司原料贸易部部长。

随着管理精细化程度的提升,以及管理成熟度的不断提高,企业内部各个专业每年按自己的工作计划和上级要求开展专业评价,这些专业评价有的每季度组织一次,有的每半年组织一次,不同的企业在不同的发展阶段,组织开展的专业评价也不尽相同。

企业内部开展的专业评价既区别于专项检查,如安全大检查、消防大检查、设备大检查、生产大检查、节前大检查等,又区别与传统的体系内部审核。但三者又有相似之处并存在紧密的联系。企业内部专业评价比一般的专业检查要规范得多,但又比体系内部审核手法更加灵活,体系内部审核组由内审员组成,而专业评价组由熟悉本专业管理体系的专业技术人员(或管理人员)组成,同时,专业评价更加注重对内部专业管理的实施效果的检查与评比。

那么如何将专业评价工作落到实处,通过专业评价,不仅能促进基层单位的自主管理,而且能够准确地衡量一个单位的体系是否有效运行,同时在功能不同的基层单位之间进行评比,不至于发生较大的偏差。本人经过几年来专业评价的经验总结,以及与其它评价人员的反复沟通,认为在现场检查评价过程中以及在编制检查表过程中,除专业管理体系的具体要求外,还应把握以下几个关键点,才能够解决以上提出的问题,从而达到提升专业体系评价效果的目的。

浅谈如何把握专业评价的要点

□ 孙俊如

一、以绩效结果为导向

看一个单位管理的受控程度,应当首先看这个单位的绩效完成情况,如果脱离了这一原则,仅凭听基层单位主管大谈管理思路和管理构想,应当说受评价单位的管理构想还没有落到实处,仅仅停留在设想阶段。

评价一个单位的绩效应当把握以下几个方面:

- 1、能够完成年度预算的各项指标(包括生产指标以及成本控制指标)。
- 2、专业管理体系能够按照体系评价的标准有效运行。
- 3、能够完成专业管理部门安排的各项专业管理工作。
- 4、未发生安全生产事故和其它各类事故(事件)。
- 5、现场整洁,环境优美。
- 6、内部职工队伍稳定,团队内部能有效沟通,和谐协作,士气较高。
- 7、本工序产品质量(或服务)稳定,下工序(或用户)对本工序生产的产品质量(或服务)无抱怨,无投诉,满意度得到持续提升。
- 8、能定期走访用户,了解和

识别用户的需求,并能把用户的需求转化为内部的各项管理目标和指标。

二、主管的管理思路与落实

主管应确立本作业区统一的宗旨及方向,应当创造并保持使员工能充分参与实现作业区目标的内部环境。在评价过程中,与主管的沟通是必不可少的,通过与主管的沟通,可以起到提纲挈领的作用,可以尽快掌握受评价单位整体的管理情况。

在与主管的沟通中,主要把握以下几点:

- 1、主管在本作业区建立了明确的管理目标,率先垂范,并带领本作业区人员努力实现。
- 2、主管能够根据专业管理的要求结合本作业区的实际情况,形成本作业区的各项管理的规章制度以及方案,并进行监督和落实。
- 3、主管了解并掌握专业管理部门对专业管理的要求,与专业管理评价人员能够有效的沟通和对接。
- 4、主管对上级安排的工作能够理解并掌握意图,从主观意识上对评价检查不对抗,不排斥。

5、主管对上级精神和文件能有效地传达,内部信息能得到有效传递,主管能与员工进行有效沟通。

6、主管对内部的各项管理工作有明确的分工,通过责任落实到人,能够理顺作业区管理人员和专业技术人员的职责以及管理活动的流程。

7、主管清楚本单位面临的问题和困难,并制订有针对性的改进计划,从而实现本作业区的持续改进和管理提升。

8、主管建立内部有效的激励机制,通过建立激励机制起到正确的导向作用。

9、主管为员工提供所需资源和培训并赋予职责范围内的自主权。

10、主管能够有意识地建立适合本作业区的团队文化。

11、主管能以身作则带着执行本单位制订的各项规章制度。

三、员工士气和参与热情

评价一个单位的体系运行情况以及体系是否落地,不仅要与基层领导和管理人员进行有效沟通,同时还要深入基层与员工进行当面了解,通过与基层员工沟通,可以掌握员工的士气,才能比较客观全面地评价基层单位的实际情况。因为各级员工都是组织之本,只有他们的充分参与,才能使他们的才干为组织带来收益。

评价时主要注意把握以下几点:

1、员工能够理解作业区的目标并自觉地实现这些目标。

2、员工能够掌握并遵守上级的各类要求以及规章制度的要求,内部信息能够得到有效的传

达和落实。

3、员工能够掌握本岗位应知应会的要求以及本岗位所需的基本技能,能知晓本岗位的戒律以及相关的参数。

4、员工士气高涨,能主动参与本作业区的各级各类改善。

5、员工了解自身贡献的重要性及在组织中的角色,有团队中有荣誉感。

6、员工能积极地寻找改进机会,并能增强他们自身的能力、知识和经验,员工技能得到持续提升。

7、员工的意见和建议能够得到重视和采纳,员工抱怨能够得到及时有效的疏导和处理。

四、过程管理受控

内部管理体系中的各项要求能得到有效的落实,体系管理与专业管理能够实现有效结合,而不是两层皮。

1、作业区内部建立了对生产和服务过程中的评价和检查制度,通过开展内部检查评价,发现问题,解决问题,从而实现持续改进。

2、内部建立了明确的管理流程,通过建立流程体系,明确所有的管理活动的工作步骤、工作标准、责任人、监管人,从而建立内部的责任体系和监督体系。

3、现场管理活动能得到有效的管理和控制,可以有效使用资源,减低成本,缩短周期。

4、关键管理活动和特殊作业过程能得到有效的监督和控制。

5、员工能够按标操作、无违章,员工既能熟练掌握标准化作业的基本方法,又具备处理异常情况 and 突发性事件的能力。

6、现场数据信息真实,无作假,数据能够实现动态更新,现场各类记录及时填写。

7、员工绩效与工作业绩能够有效挂钩,管理活动和管理过程公开透明。

8、内部发生的突发性事件能够得到快速反应和处理。

9、现场缺陷隐患能得到有效整改。

10、现场本质化安全程度高,安全防护设施齐全可靠,能够实现合规性生产。

11、员工能够自觉实施联保互保和相互监督作业。

五、系统化的管理

将相互关联的过程作为系统加以识别和理解,并对体系中的运行过程进行系统的管理,有助于组织提高实现目标的有效性和效率。系统化的管理的对立面是割裂的管理,互不沟通的管理。作业区是否建立了系统化的管理,主要把握以下几个方面:

1、通过建立内部管理体系,作业区的各项管理活动能高效运行,资源和信息能得到共享,能以最佳效果和最高效率实现组织的目标,而不是拖延、应急和被动式管理。

2、沟通无障碍,无壁垒,团队内部能够得到有效的协作和配合。

3、减少内部职能交叉而造成的障碍,减少因各种矛盾而产生的内部无效消耗。

4、内部信息透明开放,技术资料和信

息能得到有效的共享,而不是垄断和封闭。

5、内部形成互相学习,互相帮助,互相提升的良好氛围和

环境,能创建学习型组织。

六、持续改进

持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

1、作业区能建立对标管理的制度或机制,各级管理人员有对标管理的意识,通过对标管理,各项工作业绩能得到持续改进和提升。

2、管理活动对可能发生的故事和事件能获得可预测的改进结果。

3、作业区建立了持续改进的激励机制和办法。

4、为员工提供有关持续改进的方法和手段的培训。

5、将产品、过程和体系的持续改进作为组织每位员工的目标。

6、建立本单位目标,以指导、测量和追踪持续改进。

7、能够采取有效的纠正和预防措施。

8、作业区能动态适应内外环境变化,成为持续发展的动力。

七、信息分析与科学民主决策

有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。

1、作业区基础管理和基础数据完善,基础数据能得到有效的保存、统计和分析。

2、数据信息精确可靠,能够

实现动态更新,并让需要者能得到相关的数据和信息。

3、各类信息能够得到有效的分析并从分析中得到有价值的可应用的结果。

4、能正确使用数理统计的工具和方法进行数据分析。

5、基于事实分析、权衡经验和直觉,做出决策并采取措施。

八、外协和相关方的管理与控制

组织与相关方是相互依存的,互利的关系,处理好与相关方的关系可增强双方创造价值的能力。

1、将外协和相关方管理协同纳入本作业区内部的日常管理和专业管理。

2、与外协和相关方共享专门技术和资源。

3、对外协和相关方进行日常检查和专业指导。

4、对外协和相关方的业绩进行监视和测量,定期进行考评。

5、与外协和相关方建立清晰与开放的沟通。

6、对外协和相关方所做出的改进和取得的成果进行评价并给予鼓励。

7、外协单位自主管理的能力能得到持续的改进和提升。

以上是我们进行专业评价要考虑的八个基本维度,以及每一个维度在评价过程中应该把握的基本要点。

其实,以上所说的八个维度的评价方法和内容,本质上就是国际标准化组织提出的质量管理的八项原则,以上只是试图对“八项原则”的通俗化的理解和本土化的应用。

在评价过程中,我们为什么要严格把握管理的“八项原则”呢?因为“八项质量管理原则”既为组织建立标准化体系提供了理论依据,也是对体系审核的基本方法的指导原则,是经过国际标准化组织深入讨论并一致认可的理论基础和操作方法,这八项原则同时又是四对对立统一的矛盾。我们在开展专业评价过程中,只有严格把握这“八项原则”,才能在专业评价过程中既取得实际效果,又不至于走偏了方向。

作者信息:

孙俊如,男,工程师,在尖山铁矿从事流程与制度管理工作。

管理格言

吃不穷,穿不穷,不会算计一世穷。
“抠门”出效益。

徐冠巨(浙江传化集团董事长)

你要弄清楚什么事情能做,什么事情不能做,不能不行的时候强行去

改造环境,那定会头破血流。

柳传志

所有人都在做同一件容易事的时候,这个事情就是危险的事。大家都在挤这个独木桥,弄不好一批人挤下去就被淹没了。

王健林

产品+感情=市场

汪海(原双星集团董事长)

市场是最公平的天平,企业家的分

量,就应该放在市场这个天平上去衡量。

汪海

成为SBU(事业部)的四个要素是:市场目标、市场订单、市场效果、市场报酬。

张瑞敏

只有淡季的思想,没有淡季的市场,只有疲软的思想,没有疲软的市场。

张瑞敏

基层作业区问题管理的实践

□ 黄杰平 孙俊如

如何在基层作业区推进并实现管理提升?这是我们在企业管理研究和实践中经常会遇到并思考的一个重要的问题。对于基层单位的定位,过去我们曾经提出过这样的要求:“抓好安全,完成任务,带好队伍”。然而这种提法比较笼统,作业区主管究竟如何下手,才能推动自己所带领的作业区实现自主管理和提升呢?为什么有的主管新接管一个作业区,能够很快打开局面并有序推进各项管理工作,而有的作业区主管在现有的管理模式疲于应对,管理时松时紧,是救火式管理,甚至有的主管还有如坐针毡的感觉。这里固然有作业区主管个人领导能力和领导艺术高下的问题,但更重要的是作业区主管没有把握如何推动基层管理的方法和技巧的问题。

尖山铁矿从2015年开始,以水电作业区为试点,对内部管理体系进行优化和整合,探索推行一体化管理体系(内部也通俗称为“四标合一”),从2016年开始,在全矿范围内全面推进一体化管理体系,推进一体化管理体系的目的就是在全矿范围内推行简单而有效的

管理,为基层单位减负,从而推进基层单位实现自主管理。那么如何实现这一管理目标呢?尖山铁矿在推进一体化管理体系的做法是:作业区根据矿部的统一要求建立内部问题库,以问题解决为导向,以发现问题、分析问题、解决问题为线索和切入点,通过问题的“找治”,分析问题背后的问题,从而完善内部责任链以及各项管理的流程,以点带面来建立完善的内部管理体系,从而实现作业区持续改进和管理提升。

一、问题管理的理论依据

问题管理是一种新的管理思想,其论断是:问题本身不是问题,真正的问题是对待问题的态度和做法。问题管理的哲学基础是:从现实通向完美之路是用问题铺就的;每解决一个问题,离完美就近了一步。

在企业经营管理活动中,永远都会存在问题;每一个特定时期都有其特定的问题;现有的问题解决了,新的问题又出现。企业管理本质上就是问题管理。

问题是企业和员工成长的机遇。问题管理就是把问题当作企

业和员工不断完善自我的路标,当作有针对性地提高企业竞争力的助推器。企业成长之路,实质上就是一条预防问题、发现问题、研究问题和解决问题之路。

回避问题只会导致更严重的问题。回避问题不能让问题自行消失,结果只能是小问题重复发生,各方面小问题的累积最后变成了大问题,正如无数的蚁穴,最终导致千里之堤的崩溃。回避问题是一条没落之路,而正视和积极解决问题则是企业成长的“高速公路”。

二、问题的来源及分类

尖山铁矿基层作业区根据职能部门下发的统一的模板和要求,建立内部问题库。作业区建立的问题库中,问题的来源主要有以下几个方面:作业区内部管理人员以及专业技术人员日常检查中发现的问题、主管带队检查发现的问题、专项检查发现的问题、矿部职能部门检查或专业评价发现的问题、两级公司及上级行政部门检查发现的问题,班组在日常操作点检维护中发现的问题,内部职工提出的意见和建议等。

问题的专业分类主要有安全、环保、工艺、工程、生产、设备、消防、后勤、交通、计量、管理、治安、自动化、物流供应、地质灾害、职业健康共十六类。问题的定性主要分为:随机、失控和失管三类。

作业区发现问题并纳入问题库的处理程序为:

1、专业管理人员现场检查发现的问题,填写在上岗检查表中,同时当天录入到问题库中。

2、班组日常操作维护中发现的问题主要是通过《班组隐患登记台账》进行登记,班组能够解决的问题,自行进行问题整改和关闭。对于不能整改的问题,汇报作业区点检员,由点检员录入问题库。

3、主管带队检查的问题,由副主管或安全员对问题进行收集和汇总,录入问题库。

4、专业部门以及上级部门检查发现的问题,由专业部门管理人员通过 OA 系统反馈作业区,由作业区归口管理人员录入问题库。

5、员工反映的意见和建议,填写《合理化建议表》,副主管审批后实施并纳入问题库管理。

6、作业区问题库为作业区内部分享文件,多人协作录入并分工负责各自归口管理的问题,每个作业区指定问题库管理员(一般由作业区安全员兼任),问题库管理员的职责是:检点各业务归口人员按时入库和关闭,对没有按时入库和闭库的人员提出考核意见。各归口责任人负责问题的安排、整改、验收和闭库。

7、管理人员和专技人员发现的问题,一般实行当录入。对专业部门发现的问题一般实行每周录入一次。每一项问题的整改和闭库,一般每月核对清点一次。对于当月没有整改完成的问题,问题库管理员负责滚动到下一个月继续处理。

三、问题的分级管理

根据问题(或隐患)的性质以及问题的大小分为作业区级、事业部级、矿级三个等级。作业区级问题(或隐患)是指危害和整改难

度较小,发现后能够立即或在较短时间(暂定为1个月以内)内作业区有能力整改排除的隐患。矿级问题(或隐患)是指危害和整改难度较大,作业区或事业部无法整改或治理时间较长(暂定3个月以上)的隐患。事业部级问题(或隐患)是指作业区无法整改,需要其它单位(或工序)协作解决的问题或隐患,整治时间一般为1-3个月左右。

作业区和事业部级的问题(或隐患)由作业区和事业部所属组建内部问题库进行自主管理。矿级问题(或隐患)由职能部门进行业务归口管理,作业区通过《尖山铁矿隐患管理信息系统》进行逐级申报、审批和在线处理。为规范矿级问题(或隐患)的管理,尖山铁矿于2013年自主开发了《尖山铁矿隐患管理信息系统》。该系统的开发应用为尖山铁矿规范重大问题(或隐患)起到了重要的促进和监督作用。(为系统分析研究基层自主管理的问题,本文只介绍作业区问题库管理,对事业部和矿级问题不作详细解释和讨论)问题解决与整改问题的管理程序一般为:各业务归口人员录入、问题管理专员确认、作业区副主管审核、安排组织整改、执行人反馈与确认、问题归口管理人员判定并闭库、问题库管理员按月进行清点和督促。作业区主管至少每周应关注一次问题库的实施情况。

纳入问题库的问题的解决途径主要有以下几个方面:一般问题由点检员纳入周生产检修计划进

行整改,作业区每周召开一次周计划会,对检修项目进行确定和审核。对于较大的问题,由主管命题组织整改,作业区通过成立内部改善团队,由改善团队负责组织整改。重大的问题申报事业部问题库以及矿级隐患进行整改。

对于有条件整改而没有及时整改的问题,由问题库管理员或作业区副主管对归口责任人提出考核意见,并纳入下一轮整改计划。

四、问题分析与研究

对于典型问题、重大问题以及重复性发生的问题,作业区定期进行分析研究,以找出问题背后的问题。对于没有及时解决的问题,尤其是重复性发生的问题,表面上看起来是客观原因造成目标没有达成,没有什么不可以的。但实际上却暴露出一个我们当令时时在面对,并隐藏在当今组织中的推诿、抱怨、拖延、执行不力等问题,这些问题背后的核心问题是缺乏个人责任感。

作业区领导班子每月月底召开一次问题分析与研究会议,也有的在月底与安全领导组会议或者周计划检修会议合并召开,分析当月问题的整改和完成情况,对典型问题、重大问题以及重复性发生的问题不仅要提出整治措施,明确责任人和整改期限,促进问题的解决和落实,更重要的是要分析问题背后的问题,分析究竟是哪个环节出了问题,及时查漏补缺,从而不断完善内部各项管理流程,既要促进各级管理人员严格履职,又要提高解决问题的效率,培育执行力文化。

五、问题库逐级监控

作业区内部由问题库管理员对归口管理人员和专技人员进行监督检点。作业区主管至少每周对问题库关注一次,落实各级人员的履职情况。事业部组对所辖作业区的问题库的建立和实施情况进行检查落实。职能部门对各作业区问题管理进行监督检查,并纳入专业管理评价结果。

监督检查的内容主要有:问题是否得到有效解决,解决后的问题是否达到预期效果,每一项问题是否进行闭环管理,问题入库和闭库是否及时,各级管理人员是否严格履职,内部责任链和分工是否明确,是否对责任人进行了相应的追究。

六、由问题管理到体系建设

作业区以问题库管理为切入点和抓手,规范和建立了问题库管理流程,同时,通过问题分析与研究,向上完善作业区内部职责分工,内部检查管理流程,向下完善计划管理流程,改善管理流程,培训管理流程以及绩效管理流程,通过这些流程的完善,以及内部责任链的建立,由点到面,逐步扩大,从而构建一体化管理体系的基本框架。

按照这种模式构建起来的基层一体化管理体系,从作业区的实际管理出发,结合矿部的专业管理的要求,将专业管理与体系管理完美地结合起来,避免了体系建设中常说的“两张皮”的现象。这样建立起来的体系架构,要比单纯对照体系标准,建立一套文件管理系统要实用的多。

七、推进问题管理要注意的问题

作业区主管对“以问题管理为抓手推进一体化管理体系建设”的理念高度重视和认同,并进行常态化的检点落实。只有这样,推进问题管理和一体化体系建设才能够取得实效。

内部分工和责任链要明确,各负其责,工作有布置、有检点、有落实,才能促进各级管理人员按流程规定的节点和要求处理问题,严格履职。

问题管理要形成闭环,对每一个问题都要认真对待,杜绝问题库的问题数量在入库和出库的管理过程中出现或多或少的不严谨现象的发生。

问题管理要注重“全员参与”和“员工创新”,调动员工参与问题管理的积极性,注意培训员工解决问题的能力。其核心是让每位员工提出工作中的问题,再与管理人员共同制定解决问题的最佳方案,从而减少工作中出现的失误,这种做法就是使解决问题日常化、系统化,使之成为一种长效机制。

对问题的分析与研究要严谨,不能流于形式,才能真正找到问题背后的问题,从而促进各级人员职责的落实。

体系文件和实际运行要同步运行,日清日结或者周清周结,避免集中补记录的现象。

共享的体系文件分类要条理,便于管理人员查找和维护。共享文件要避免病毒感染,并及时进行备份。

八、结束语

现代高效率的管理制度设计必须建立一种基于问题管理的机制,即提出问题、分析问题、解决问题的机制,把生产经营环节中最常见、最典型的问题提出来,并在制度设计中加以系统解决。

尖山铁矿通过在基层作业区强力推进问题管理,推进了问题管理的正演化和闭环管理,作业区从问题的发现开始到问题的解决为止,形成了一个闭环管理的过程,每一个问题的解决都会带来效率和效益的显著提高。通过问题管理的正演化,作业区不仅实现了管理提升,同时由点到面,建立起比较规范的一体化管理体系,同时促进了基层作业区自主管理和体系落地。

企业文化是企业基本的价值观和行为标准,尖山铁矿通过培育和强化一种新型的问题观,一种以理性和积极的态度来对待问题的主流态度,培育了积极对待问题的企业文化,这对保持企业持续发展和管理提升尤为重要。

作者信息:

黄杰平,男,工程师,尖山铁矿综合管理科科长。

孙俊如,男,工程师,目前在尖山铁矿从事制度与流程管理工作。

太钢峨口铁矿是集采矿、选矿、球团焙烧于一体的联合型企业,最终产品为球团矿。目前,峨口铁矿精矿、球团生产能力均已达到 200 万吨以上。

一、人力资源管理“五个优化”的实施背景

峨口铁矿面对困难,变生存压力为改革动力,通过对人力资源管理的现状分析和持续改进,从机构、人力、管理等方面入手,开展人力资源管理工作的“五个优化”、促进了劳动组织管理的动态优化、人员素质不断提升,管理效率持续提高,从而有效降低了人力资源成本,为打赢矿山生存保卫战,实现企业可持续成长。

二、人力资源管理“五个优化”的主要内容

1、以打赢生存保卫战为导向

面对 2015 年极其严峻的生产经营形势,矿领导班子要求:进一步统一全矿职工思想、凝聚全矿职工智慧和力量,明确责任,全员创新、全力以赴打赢关系到峨口铁矿生存的成本保卫战。

2、持续开展人力资源管理“五个优化”,实现企业的可持续发展。

通过对人力资源管理的现状分析和持续改进,从人力资源涵盖的机构、人力、绩效管理等多方面入手,为打赢矿山生存保卫战,实现企业可持续成长。

实践证明:企业是一个人造系统,其内部系统是可以改造的,这是企业能够实现可持续成长的客观条件。通过人力资源管理“五个优化”,促进组织机构持续优化、人员素质不断提升、基础管理不断改进,可以

有效降低人力资源成本,从而最大限度地提高企业的可持续性。

三、开展人力资源管理工作“五个优化”的具体方法

(一)优化组织机构管理,进一步实现机构、业务、人员、职责管理的制度化和流程化。

峨口铁矿实行矿、事业部、作业区、班组四级管理,为了更好地服务生产经营实际,提高管理效率,在生产经营活动过程中,需要不断地对组织机构和职责、业务分工进行优化和调整,以确保生产经营顺畅及目标实现。结合近几年组织机构运行及持续优化情况,为进一步降低管理成本,科学合理地运行组织机构和岗位配置,在原《峨口铁矿劳动组织管理办法》的基础上,修订完成《峨口铁矿组织机构及劳动组织管理办法》,系统地明确了组织机构优化的原则、业务及人员管理权限和程序审批流程。

1、明确组织机构优化的原则:

(1)目标导向原则:各单位的组织机构设置应以矿部经营目标为导向,为经营目标的实现提供组织保障,机构为业务服务。

(2)精干高效原则:在满足经营

目标所决定的业务活动前提下,优化业务流程、减少管理层次、精简管理机构,提高管理效率。

(3)权责一致原则:明确界定各个机构职责范围和管理权限,做到职责明确、界面清晰,运转顺畅。

(4)集中一贯原则:纵向实行集中管理,将经营决策权和对外经营业务等各项职能集中在机关部门;横向实行一贯管理,机关部门要对各自的专业领域实行全流程全过程的一贯管理。

2、组织机构分两级管理

(1)矿级管理

由矿部负责审查和确定科室、作业区、直属单位的成立、撤销、合并方案,经论证后形成请示文件,报矿业分公司批准后,矿部发行政文件;

(2)作业区级管理

各作业区、直属单位内部各班组的成立、撤销、合并方案,结合矿部定编设置规定,经主管矿领导批准,组织人事科备案。

3、业务管理分三级管理

(1)矿级管理

跨部、直属单位、科室间的业务划转、流程优化、职能调整工作,在组织人事科牵头深入调查研究的基础

□ 孙占青

上,由矿部负责专题讨论,并通知发文;

(2) 部级管理

部建制单位内各作业区之间业务划转、职能调整工作,依据生产经营需求,结合矿部现有文件,经部主任审核,报主管矿领导同意后,组织人事科专业审查备案;

(3) 作业区、科室级管理

各作业区、直属单位以及各科、组、室内部业务分工、岗位职能调整,根据生产经营实际,结合矿部定员设置规定,经作业区或科室负责人审核,组织人事科专业审查备案。

4. 持续优化组织机构管理

按照组织机构优化原则及优化流程,从2016年1月至2016年6月,全矿共优化生活后勤、采矿运输、地采准备调度、锅炉供暖、外协后勤保障、动力生活部杂用车辆、工程预决算等13项业务,调整地采生产准备机构,新增设备精修研发机构,更好地发挥了现有资源,优化了生产组织、提高了设备利用效率。

(二) 优化岗位技能测评方式,促进操作岗位技能提升。

岗位职业技能测评工作是深化改革的一项重要工作,峨口铁矿把这项工作做为促进职工自我学习、自我提高,建设高素质员工队伍,持续提升全员职业技能的重要推手。

1. 测评实施情况

2014年公司确定峨口铁矿作为公司岗位能力标准编制及员工职业技能测评工作的试点单位。

峨口铁矿员工职业技能测评共计产生矿山总体员工职业技能测评报告1份,各作业区科室员工职业技能测评报告31份,关键岗位员工

职业技能测评报告21份,操作类员工综合报告1882份。

根据员工职业技能测评结果显示,峨口铁矿员工整体胜任度达到公司平均水平,但分类技能如:技能理论和技能综合方面存在欠缺。分析报告还按照细分群体,如:普通员工与班组长、不同年龄、不同工龄、不同技能等级、性别等类别进行分析评价,做到了全覆盖,全类别的综合研判。

2. 测评结果运用

(1) 岗位管理

优化岗位编制、修订岗位说明书中的工作职责与工作内容、调整岗位任职资格。

(2) 岗位配置

测评结果作为员工岗位调配的依据之一;各单位转岗人员、试用期满人员须实施测评,测评结果作为员工上岗的重要依据;各单位在“师带徒”工作中,拟出徒人员经测评,胜任等级为“胜任”及以上的,方可出徒。

(3) 员工培训

通过分析岗位能力标准对员工知识、技能的要求,寻找员工能力短板,形成员工培训需求,并纳入培训计划;根据岗位能力标准,开发有针对性的培训课程;通过对胜任等级为“优秀胜任”员工的选拔、培养,逐步将知识与技能水平卓越的员工充实到内训师队伍;将员工职业技能测评作为评估培训效果的手段之一。

(4) 薪酬福利

将员工职业技能测评结果与员工薪酬适度挂钩。

(5) 职业生涯

引导员工根据岗位能力标准设定能力提升目标与自我发展目标。

通过本次员工职业技能系统测评,找出了峨口铁矿人力资源管理的短板,针对短板采取改进措施并组织培训,通过完善并持续推进“三级五类培训体系”(三级培训即:矿级、作业区级、班组级培训;五类培训即:素质提升类、取证类、外培类、应知、应会类、岗位达标自主培训类培训)的实施,持续提升了员工素质。

岗位技能测评作为峨口铁矿未来岗位人力资源配置的依据、未来培训需求的基础、培训效果评估的一种方法以及师带徒出徒的依据,同时也对员工技能薪酬分配产生参考,其意义作用重大。

(三) 优化技术人员管理,周期评聘与淘汰制相结合,提高技术职务人员积极性。

1. 优化技术职务序列

为充分调动峨口铁矿专业技术人员的积极性、主动性和创造性,打造一支技术精湛、业务能力强的专业队伍,根据当期生产经营需要,在矿山关键专业领域中设置技术职务。现设置采矿、选矿、球团、尾矿、机械、电气、自动化、地质、测量、内燃、铁路、爆破、检验、计控、特种设备、管道、工程、安全、能源环保、耐火材料、通风排水等21个专业的技术职务系列。在前期资格审查、考核打分的基础上,峨口铁矿于2015年6月份新发文聘任技术职务人员44名,其中主任工程师4名、主管工程师20名、区域工程师20名,另向集团公司推荐聘任首席工程师5名。

2. 实施周期评聘与淘汰制相结合

为有效激励技术职务人员积极性,对本轮评聘人员实施过程跟踪,周期淘汰机制,根据上一聘期内综合评价淘汰下来的20%人员在下一聘期只能申报低一级的技术职务,直至退出技术职务。如最后一位淘汰人员与他人出现同分数时一并列,作为被淘汰人员。并作为下一聘期申报级别的资格依据。

3、明确聘期内综合绩效评价标准

(1)评价周期以每12个月为一周期,按百分制评价,其中:评价周期内项目或课题占20分;前6个月技术工作业绩占40分;后6个月技术工作业绩占40分。

(2)评价周期内项目或课题得分(标准分20分):按项目评价结果最终结算奖励额占同级人员总奖励额比例乘以同级人员总分(总分=同级受聘人数*20分)计算项目实得分。

(3)前(后)6个月技术工作业绩得分(标准分40分)按分析专业技术问题和采取措施的能力、参与指令性项目工作完成情况、发表论文情况、编制相关技术制度情况等方面综合赋分。进行综合评价后计算。

(4)上述各项实得分均按四舍五入取整计算,最高分不得超过标准分。

(5)评价周期内总得分=评价周期内项目或课题实得分+前6个月和6个月技术工作业绩实得分。

(四)优化“一点三率”绩效管理,进一步夯实基础管理。

为进一步提升团队管理效率,降本增效,峨口铁矿持续开展并不断优化“一点三率”管理。

1、“一点”管理

即:以“一切服务于基层执行”为管理工作的出发点,为了实现制度“落地”,不断提高专业管理制度的认知能力、转化能力和执行能力。

一是通过领导干部上讲台、管理人员和专业技术人员培训到现场等方式提高制度化管理的认知能力。

二是细化基层作业区对科室管理、服务职能履行情况的满意度测评标准,并以此测评结果来结算管理科室的季度切块岗薪;通过专业科室对现行制度和流程的执行情况跟踪服务,促使基层单位将专业管理制度的各项要求责任到人,并明确执行的载体,促进各级管理人员对专业管理制度的转化能力。

三是专业科室对评价靠后的作业区进行帮教指导和整改措施的过程跟踪,并将专业评价中基层作业区的不符合项的整改情况纳入专业科室团队管理绩效评价项目,以提高专业科室过程跟踪效力,促进基层作业区对专业管理制度的执行能力。

2、“三率”管理

不断完善团队管理绩效评价标准,将制度的执行力评价分解为:认知率、转化率和执行率三个紧密相连、可测量的环节。

通过评价制度执行单位的管理绩效来体现制度管理职能科室的管理绩效,将制度管理单位与制度执行单位的管理有效紧密结合,扎扎实实强化制度的执行,不断堵塞管理漏洞。通过倒查基层执行单位的“三率”,对季度安全、生产、工艺、设备专业评价排名靠后的四个作业区

的现场检查,来验证对专业管理科室管理制度的认知率、转化率和执行率,并据此分配结算为专业管理科室的团队绩效切块岗薪,不断促进峨口铁矿专业管理团队绩效的进一步提升。

组织人事科进行了两次团队管理绩效评价,评价组深入生产一线、基层班组和岗位,现场验证专业管理制度的执行效果、监督落实职能管理单位专业管理和服务职能的落实情况,完成了对21个职能管理单位的半年团队管理绩效评价工作,及时发现管理过程中存在的短板与盲区,促进了峨口铁矿管理体系的自我完善和管理绩效的持续改进,为打赢峨口铁矿生存保卫战提供坚实的管理保障。

从定性评价结论看:峨口铁矿各职能单位管理制度渐趋完善,按制度开展各项管理工作的氛围逐步形成。但是,面对打赢矿山生存保卫战的巨大压力,管理团队动力活力不足,管理的方法仍需改进、职能管理层和执行层在日常管理工作中均存在不同程度的重策划安排、轻跟踪落实等不严不实不细的问题。

从定量评价结论看:管理制度的合规性和有效性进一步增强,职能单位基础管理、管理业务竞争力(基层和现场的认知率、转化率、执行率)均有所上升。但是,重点工作及服务职能项目得分大幅下降,客观上主要原因是本次评价对上一轮评价发现的问题进行“回头看”,并增加了赋分比例,但一定程度上也说明职能管理单位服务基层和现场的能力在下降。团队管理绩效处于“运行正常,持续改进”的阶段。

(五)优化岗位定员管理,动态盘活人力资源,有效降低人力资源成本。

岗位优化是峨口铁矿逆势求存的一项重要举措。根据生产经营现状、结合生产管理、设备、技术改造情况、打破惯性思维,采取强有力的内部改革措施,不断取消不增值环节,深挖人力资源降本潜力。

1、根据生产管理、设备、技术改造情况,优化定员管理。

在前期岗位优化的基础上,为了加快岗位优化工作的推进,矿部于8月底专门成立了由矿长为组长的领导工作组,组织人事科相关人员依托精干高效,持续对标的思路,分阶段进行了为期一个多月的岗位现状调研,仔细掌握劳动组织现状,深挖潜力,科学优化岗位配置,实现降低人力资源成本。

采矿部本着提高设备效率,提高作业率的原则,适时根据生产任务量变化情况,动态减少设备使用台数,选矿部平峒作业区优化劳动组织方式,目前优化为3岗位/班,实施了集中巡检,基本实现了皮带系统无人值守,同时也降低了岗位职业危害;球团部各作业区分别筹备检修班组,培养检修力量,同时优化生产工序管理,取消不增值的工序,原料作业区整体优化撤销工艺班组。

动力生活部边远泵站、计量磅房进行自动化改造实现无人值守、远程控制,实现了岗位优化。

截止目前采矿部、选矿部、球团部等各生产单位共核减了108个全民定员,提高了劳动生产率,降低了人力资源成本。

2、通过外协业务回归置换,有效降低人力资源成本。

组织人事科牵头,持续推进外协业务回归,通过内部挖潜梳理整合岗位设置,优化退出的岗位人员全部充实到回归的外协业务岗位,其中劳务外协业务回归人员主要是占地农民、技校生和集体工、工亡家属、占地西村终止合同的农合工。由于人员的特殊性,外协回归困难重重。峨口铁矿先后多次组织外协单位负责人进行形势政策解读,把市场压力传递到各外协单位职工,加强理解和支持,同时多次召开外协业务回归专题研讨会,认真梳理外协回归内容和人员,实现了2016年上半年退出外协劳务用工112人。

3、用好国家相关政策,有效降低人力资源成本。

依据原劳动人事部相关规定,2015年全年共办理不适应特种作业人员退休26人、办理大病退休3人,移交劳务市场管理9人。2016年上半年共办理不适应特种作业人员退休2人、办理大病退休1人,移交劳务市场管理2人、上述因个人身体原因而不适应继续工作人员的妥善离岗,既解决了这部分人的生活后顾之忧,同时降低了我矿的人力资源成本,有效提高了实际劳动生产率和生产作业过程的安全受控程度。

四、应用效果

通过开展人力资源“五个优化”管理,效果如下:

(一)有形效果:

1、动态优化岗位定员管理,盘活人力资源成本,2015年全年共优化核减全员岗位108个。

2、2015年全年优化核减外协

岗位93个,降低外协(包括劳务外协、功能性外协)承包费用464.34万元。

3、2016年上半年退出外协劳务用工112人、再次降低外协费用565.9527万元。

以上外协业务全部内部挖潜由全民职工承担,共降低成本1030.2927万元。

(二)无形效果:

通过人力资源管理“五个优化”,进一步促进组织机构持续优化、人员素质不断提升、基础管理不断改进,从而最大限度地提高企业的可持续性,打赢矿山生存保卫战。

1、通过优化组织机构管理,优化管理业务流程,优化“一点三率”绩效管理,使管理更顺畅,进一步提升了管理效率,2015年团队管理绩效得分同比2014年提升40.5%。

2、通过优化岗位技能测评,进一步促进了操作岗位技能提升。通过优化技术人员管理,周期评聘与淘汰制相结合,提高了技术职务人员危机感和工作主动性。

开展人力资源管理“五个优化”,涉及组织机构、管理流程、业务职能、人力资源规划(操作岗位、专技岗位)、人员配置(内部职工和外协职工)、团队管理绩效等多方面的优化改进、因此需要由一个综合部门牵头协调实施,并配套建立相应的规章制度和考核激励机制,方能取得预期效果。

作者信息:

孙占青,男,工程师,在峨口铁矿组织人事科从事制度流程管理工作。

当前,我国面临经济结构转型升级的艰巨任务,同时也赶上了新一轮科技和产业革命驱动的新经济蓬勃发展的历史机遇。如果说发达国家发展新经济的本质是信息化与“再工业化”的深度融合,那么对于中国而言,发展新经济则意味着工业化和信息化的深度融合,是工业化进程的进一步推进、经济结构转型升级的内在要求。智能制造作为信息化和工业化深度融合的集中体现,对于传统工业化动能减弱、新旧经济增长动能亟待转换的现阶段中国,具有十分重要的意义。

一、对智能制造的基本认识

面对我国是工业大国但不是工业强国的现状,以及国际金融危机后美、德、日、英、法等发达国家纷纷提出制造业振兴规划的国际背景,2015年我国出台了《中国制造2025》。制造业是立国之本、强国之基、兴国之器。《中国制造2025》的意义不能仅从一个产业规划视角来理解,更应该从未来我国经济可持续发展的动力蓝图来看待。《中国制造2025》提出,以加快新一代信息技术与制造业深度融合为主线,以推进智能制造为主攻方向,强化工业基础能力,促进产业转型升级,实现制造业由大变强的历史跨越。在经济增长的动力蓝图中,智能制造是作为一个主攻方向提出的,可以看出其地位十分重要。

所谓智能制造,直观地讲,就是基于人工智能技术与制造技术集成而形成的满足优化目

标的制造系统或者模式。在智能制造一开始提出时,内容相对狭义,优化目标也相对具体,但随着新的制造模式不断出现和信息技术不断发展,智能制造的内涵已经逐步广义化。从技术基础看,已经从单纯人工智能发展到包括大数据、物联网、云计算等在内的新一代信息技术;从制造过程看,已经从单纯的生产加工环节扩展到产品的全生命周期;从制造系统的层次看,已从制造装备单元扩展到包括车间、企业、供应链在内的整个制造生态系统;从优化目标看,从最初实现在没有人工干预情况下实现小批生产,发展到满足消费者个性化需求、实现优化决策、提高生产灵活性、提高生产效率 and 资源利用率、提高产品质量、缩短制造周期、体现环境友好等一系列目标。因此,现在的智能制造,已经被广义地理解为基于大数据、物联网等新一代信息技术与制造技术的集成,能自主性地动态适应制造环境变化,实现从产品设计制造到回收再利用的全生命周期的高效化、优质化、绿色化、网络化、个性化等优化目

以智能制造作为新经济主攻方向

□ 中国社会科学院工业经济研究所所长 黄群慧

标的制造系统或者模式,具体包括智能产品、智能生产、智能服务和智能回收等广泛内容。

智能制造的实现,关键是依靠新一代信息技术系统的技术支持。现在比较公认的智能制造技术基础是信息—物理系统(CPS),或称为虚拟—实体系统。通俗地说,这是一个可以将工业实体世界中的机器、物料、工艺、人等通过互联网与虚拟世界中的各类信息系统有效连接的网络空间系统,该系统通过对实体世界工业数据的全面深度感知、实时动态传输与高级建模分析,实现网络信息系统和实体空间的深度融合、实时交互、互相耦合、互相更新,从而形成智能决策与控制,最终驱动整个制造业的智能化发展。这个系统在德国工业4.0中被称为CPS,而在美国的产业界则被称为工业互联网。在美国产业界看来,工业互联网是互联网在工业所有领域、工业整个价值链中的融合集成应用,是支撑智能制造的关键综合信息基础设施。有了这个系统就可以实现制造过程自组织、自协调、自决策的

自主适应环境变化的智慧特性,进而满足高复杂性、高质量、低成本、低消耗、低污染、多品种等以前传统制造模式认为相互矛盾、不可能同时实现的一系列优化目标。

经济学研究表明,一国经济的国际竞争力和长期稳定增长的关键是制造复杂产品的能力,而智能制造是制造业的转型升级制高点,代表着未来制造业发展的方向和经济结构高级化的趋势,决定着一个国家制造复杂产品的能力大小。因此,智能制造已成为当今世界各国技术创新和经济发展竞争的焦点,发达国家以智能制造引领“再工业化”战略,我国则将智能制造作为《中国制造2025》的主攻方向。当然,我国智能制造的总体水平与世界制造强国相比还相差比较大,但智能制造是一个应用广泛的体系,包括从工艺、产品、企业、产业链到整个社会的各个层面,我国通过科学规划、努力创新,可以逐步实现从点到线、从线到面、从面到体的突破,最终建设成为制造强国。

二、智能制造与新经济的关系

当今世界正在步入新一轮科技革命拓展期,颠覆性技术不断涌现,产业化进程加速推进,新的产业组织形态和商业模式层出不穷,从而经济增长的新要素、新动力和新模式不断涌现,于是所谓“新经济”浮出水面。“新经济”这个词本身并不新,在20世纪90年代末至本世纪初美国出现了一段在信息技术和全球化驱动下呈现高速增长、低通胀、低失业率、低财政赤字

等特征的经济发展时期,被认为是“新经济”。但2000年下半年以后,以互联网技术和金融主导的“新经济”泡沫最终破灭。其根本原因是没有把互联网这种技术和制造业结合在一起。离开制造业,仅仅停留在科技发明和金融追逐而衍生出来的经济大多都会成为泡沫。如果说在上世纪末美国提“新经济”还为时过早,现在由于信息技术的突飞猛进使得信息技术成本大幅度降低,信息技术已与制造业逐步融合并广泛地应用改变着社会经济生活,现在提“新经济”则是水到渠成。

现在的新经济,其本质是由于新一轮科技和产业革命带动新的生产、交换、消费、分配活动,这些活动表现为人类生产方式进步和经济结构变迁、新经济模式对旧经济模式的替代。新经济对经济增长的促进作用至少表现在三个方面,一是由于信息(数据)独立流动性日益增强而逐步成为社会生产活动的独立、核心的投入产出要素,进而增加了信息边际效率贡献;二是以“云网端”为代表的新的信息基础设施投资对经济增长的拉动;三是生产组织和社会分工方式更倾向于社会化、网络化、平台化、扁平化、小微化,从而适应消费者个性化需求,进一步拓展了范围经济作用。在当前我国经济下行压力较大、产业结构分化、经济增长动能亟待转换的背景下,大力发展新经济既是积极应对新产业革命挑战的战略选择,也是我国通过供给侧结构性改革优化资源配置的战略要

求。

智能制造,作为信息化和制造业深度融合的集中体现,无论是智能产品、智能工厂、智能制造企业还是智能制造的生态链,都构成了新经济的重要组成部分,智能制造产业作为新一轮科技和产业革命的先导正在迅速发展,成为现代产业体系中发展潜力巨大的行业。更为重要的是,新经济的发展主要依赖智能制造提供技术源泉和装备基础,新经济的成长源泉,无论是作为新生产要素的数据的投入,还是新的信息基础设施的投资拉动,以及新的经济分工协作模式的产生发展,都离不开智能制造的支撑。没有智能制造的发展支撑,新业态、新商业模式也都将成为空中楼阁。智能制造的发展,一方面会拉动新材料、信息通讯等各个领域的技术创新和产业发展;另一方面又进一步驱动各个新兴产业成长和传统产业变革,满足生产者和消费者的智能化、个性化需求,推动智慧农业、智慧城市、智能交通、智能电网、智能物流和智能家居等各个社会经济领域的智能化发展。当然,新经济的快速发展,也会给智能制造提供更大的需求空间和更广阔的应用前景。

三、抓好智能制造发展的关键

得益于巨大的市场潜力,近些年我国电子商务飞速发展,但发展新经济决不能仅仅满足于零售服务业与互联网的融合阶段。互联网发展大体可以划分为信息门户网站主导、电子商务主导、工

业互联网主导三大阶段,我国正处于电子商务主导的阶段。但是,电子商务发展的“风口”正在过去,互联网未来发展的方向是工业互联网。而工业互联网是制造业与互联网深度融合的表现,其所支持的正是智能制造。因此,从互联网的发展趋势看,新经济的未来发展应该更多地依靠智能制造的引领。

一是突出战略引导。2015年我国推出了《中国制造2025》和《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》。其中,《中国制造2025》旨在通过工业化和信息化融合的手段、加快发展新一代信息技术等领域来实现建设制造强国的目标,《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》是把互联网的创新成果与多个经济社会领域深度融合,以形成更广泛的以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。两大战略的共同重点就是推进制造业与互联网的深度融合,推进智能制造。

未来如何以科学的实施机制和战略步骤落实这两大国家战略,是智能制造引领新经济发展的关键任务。

二是强化创新驱动。智能制造水平是一国制造能力的核心体现,是衡量制造强国建设进展的一个重要的指标。而决定智能制造水平的关键是制造业的创新能力。在智能制造领域,当前我国制造业创新能力与世界工业强国差距还很大,一些工业互联网领域的核心技术,包括工业无线技术、标准及其产业化,关键数据技术和安全技术等,都还有待突破,工业互联网核心软硬件支持能力都还不够。我国总体制造业技术水平还处于由电气化向数字化迈进的阶段,而智能制造引领的是由数字化向智能化发展。按照德国工业4.0的划分,如果说发达工业国家智能制造推进的是由工业3.0向工业4.0的发展,而我国智能制造需要的是工业2.0、3.0和4.0的同步推进。这一方面要

求结合我国国情推进智能制造,另一方面也要求我们更加强化创新驱动,实现创新能力的赶超。

三是完善制度环境。推进以智能制造引领新经济增长,一方面要推动互联网企业逐步向制造业的渗透,另一方面是要推动制造企业的互联网化。而当前我国制造业创新发展的整体制度环境还有待完善,经济“脱实向虚”问题还比较突出,没有形成人力、资金等要素资源进入制造业的有效激励机制。麦肯锡最近一份针对中国3500家上市公司和美国7000家上市公司的比较研究表明,中国的经济利润80%由金融企业拿走,而美国的经济利润只有20%归金融企业。这意味着,作为创新源泉的制造业的付出与其回报很不相称。因此要通过供给侧结构性改革,建立和完善有利于制造业创新发展、推进智能制造的制度环境,保证企业有意愿也有能力投入到以智能制造引领新经济发展的战场中。

管理提升

什么是质量经营?

质量管理的产生和发展经过了漫长的过程。根据方式与方法的不同,质量管理大致经历3个阶段:质量检验阶段、统计质量控制阶段、全面质量管理阶段(TQM)。进入21世纪,质量管理向深度和广度进军,在全球范围内,质量管理的理论和实践已经突破了产品质量和企业内部管理的范畴,质量管理结果等紧密联系在一起,即向质量经营发展。

质量经营是指在市场经济条件

下,企业在经营管理活动中以顾客为中心,以创造相关方(顾客、员工、投资方、供方和社会)价值为目标,追求卓越的经营绩效模式。质量经营最早是日本于20世纪70年代提出来的,其本质上与全面质量管理是一样的,但质量经营更加明确了质量与经营的关系,体现了质量在经营中的核心位置。

质量经营的意义和内涵?

今天,离开经营空谈产品质量和质量管理已经没有任何意义。一个成功的企业,它的质量管理总是紧密结合着经营环境的变化、消费者需求的变化及企业细分市场后确立的目标市场定

位,并根据这些要素把质量管理的重点放在解决经营中的难点和问题上。

质量经营的内涵包括:制订有效的质量经营发展战略,实施质量经营战略管理;确立综合质量第一、让顾客满意的经营思想;建立有效的质量经营综合管理体系;持续开展以综合质量为中心的群众性持续改进活动;围绕综合质量开展系统活动,采用以综合质量效益为中心,追求卓越质量、价值最大化的经营方式。质量经营的核心因素包括卓越的领导者作用、培育质量文化、运营质量资产等。

行业企业动态

◆ 宝武集团

2017 年工作部署

按照国有资本投资公司的定位,以驱动绿色钢铁产业生态圈发展、成为员工与企业共同发展的公司典范为使命,实施以钢铁产业为主体、以绿色精品智慧制造和钢铁生态圈平台化服务为两翼的“一体两翼”战略,将宝武集团打造成为引领全球钢铁行业发展,拥有若干与钢铁业相关的千亿元级营收、百亿元级利润规模的支柱产业和一批百亿元级营收、十亿元级利润规模的骨干企业的国际一流集团公司。

● 宝武集团进军土壤修复

经过 3 年的自主研发与产业化推进,宝武集团土壤修复业务取得实质性突破。最近,由宝钢发展上海宝发环保科技有限公司承担的首个大型场地土壤修复项目——浦江郊野公园部分地块污染土壤修复工程,正式通过了第三方权威检验机构的检测验证。这标志着宝武集团土壤修复业务进入了产业化应用阶段。

● 宝武集团将金融业纳入公司主业

目前,宝武集团设立了产业和金融业结合发展中心(简称金融业发展

中心),承担金融板块的资本投资运营功能,对资产总量、结构和效率负责,推进资本投资项目的“投、融、管、退”,与华宝投资有限公司实行“两块牌子、一套班子”运作。宝武金融业发展的总体思路是发掘投资机会、进行资产配置、实现价值创造。未来,宝武金融业将进一步与各金融机构加强现有业务的合作,并积极拓展产业投资基金、融资租赁、冶金资产管理公司、国际及投行等新业务领域,助力集团转型为国有资本投资公司。

◆ 杭钢集团

杭钢非钢业利润已过半。年利润 13.27 亿元,去产能、关闭杭钢半山基地一年后,加速转型升级,初步达到钢铁产能压缩,产业结构优化,经济效益倍增,转型升级平衡过渡的目标。杭钢新天的节能环保智能健康检测检验产业正在成长。

◆ 沙钢集团

2017 年工作部署

1.围绕提高生产经营水平,优化生产组织管理

加强铁水成本与废钢价格的动态监控,优化大、小转炉和电炉的生产与铁水配比的计划调度和衔接安排,确保炼钢生产平衡最优化。

2.围绕产品提档升级,强化以炼钢为中心的品种质量管理持之以恒做好

产品质量攻关提升和品种结构优化调整工作,进一步提升品种钢比例。

3.围绕提高经济效益,深入推进降本节支工程。进一步明确目标定位,深入推进全流程降本,实行降本节支挖潜增效项目责任制,进一步强化激励约束机制,全力推进,做出成效。

4.围绕提升决策效益,进一步做好市场研判和拓展工作建立制度化、精细化的信息收集分析体系和快速反应机制;及时掌握适销对路且具有较好经济效益的产品信息;围绕行业需求,从接单开始推动产品结构调整,加快附加值高、市场前景好的新品开发速度,扩大中高档次用钢领域的市场份额,提高高附加值产品的销量和效益。

5.围绕结构优化创新,精准高效推进技改项目建设紧密结合生产结构和品质结构的转型升级,切实抓好技改项目投运后的正常批量生产。同时,抓好企业信息化、智能化项目建设,加强与机器人研发企业、制造企业的合作,拟成立智能制造研究所,借助科技研发平台和专业技术力量,以集团自动化、智能化需求为基础,抓好具体智能项目的研发,加速推进智能化样板车间建设。

6.沙钢非钢产业涉及矿山资源、国际贸易、房地产、钢铁物流等,2017 年非钢产业利润占比 20%以上。

管理大事记

■ 11 月 12 日召开由中国企业文化研究会主办的“深入推进企业文化创新,迎接第四次工业革命——中外企业文化 2016 南宁峰会”,太原钢铁(集团)有限公司获“企业文化创新三十标杆企业”称号。

■ 《2015 年度中国医院最佳专科声誉排行榜》在上海发布,太钢总医院烧伤整形中心(山西省烧伤救治中心)再次荣登烧伤专业的第三名。

■ 在华意压缩机股份有限公司近日召开的 2017 年度供应商大会上,太钢获得华意压缩“战略供应商”荣誉,并被授予“战略供应商”奖杯。

■ 太钢连续三年获评履行社会责

任五星级企业,也是 52 家五星级受奖单位中唯一的钢铁企业。

■ 太钢不锈钢、硅钢、碳钢三大系列产品顺利通过 BIS(印度国家标准局)认证专家的现场认证,此举不仅使太钢不锈钢成为国内首家通过该认证的产品,同时标志着太钢主要产品迈出了通往印度及周边高端市场的重要一步。

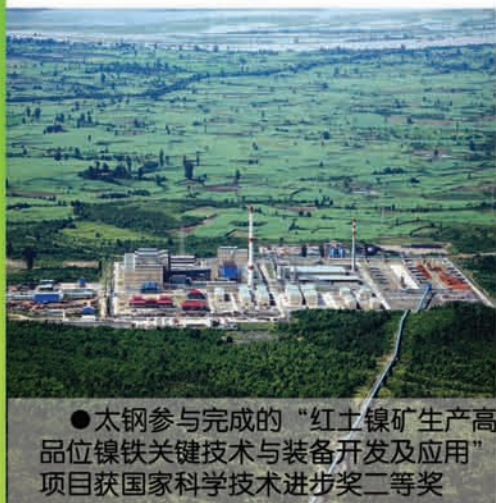
■ 由中国企业管理研究会社会责任专业委员会、中国工业经济联合会社会责任促进中心和北京融智企业社会责任研究院共同主办的“第四届中国企业可持续竞争力年会”在京召开,发布了《中国企业公众透明度报告(2016-2017)》,太原钢铁(集团)有限公司在“2016 年中国企业 200 强公众透明度指数”排名中列第 27 位,居钢

铁行业首位。

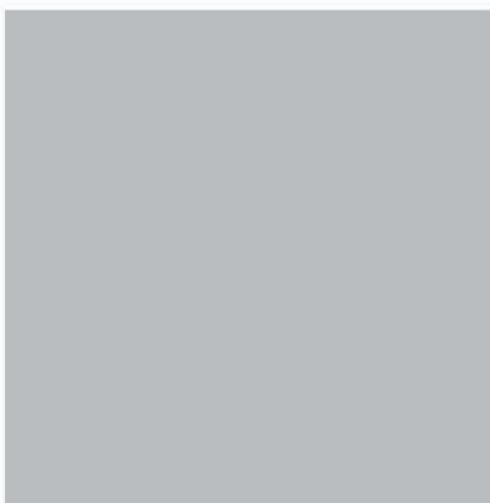
■ 历时 5 年攻关,太钢研发生产的圆珠笔笔头用不锈钢新材料成功应用于国内知名制笔厂家,产品质量稳定,性能与进口产品水平相当。这标志着我国笔头用不锈钢材料的自主化迈出了关键的一步,对于有效打破国外长期垄断、促进钢铁行业的提质增效和结构优化升级具有重大意义。

■ 太钢能源动力总厂被省政府安委会命名为省级安全文化建设示范企业。这也是太钢第 6 个获得省级安全文化建设示范企业的单位。

■ 1 月 17 日,太钢集团公司十八届、不锈钢股份公司三届职代会第一次会议第一次全体大会在太钢工人俱乐部召开。



●太钢参与完成的“红土镍矿生产高品位镍铁关键技术与装备开发及应用”项目获国家科学技术进步奖二等奖



●太钢集团公司第十八届一次职代会胜利召开



山西省资源型经济转型促进会
太原钢铁（集团）有限公司 战略合作意向协议签约仪式

●太钢与省资源型经济转型促进会签署战略合作意向协议



闻新则动



笔尖“皇冠”

太钢造

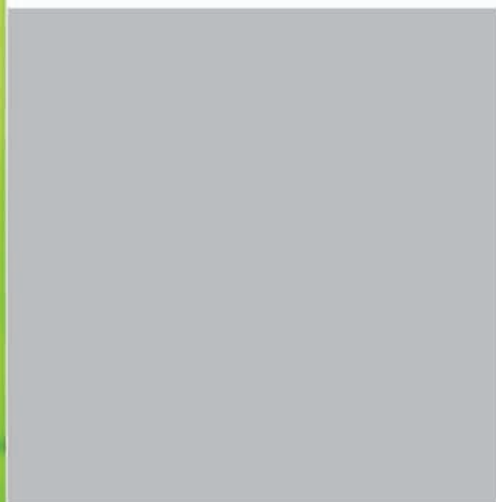
●“太钢智造”书写创新驱动的中国力量 - 太钢成功研发制造笔尖钢，打破进口垄断



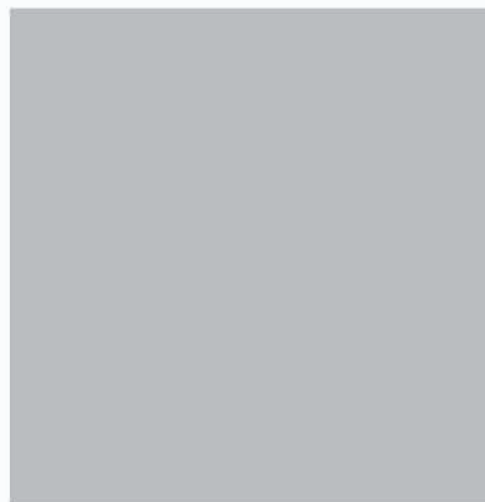
以新制胜



●太钢“公众透明度指数”居钢铁行业首位



●太钢八项管理成果获冶金企业管理现代化创新成果奖



太原钢铁（集团）有限公司

山西省内部资料准印证 第 K019 号

内部资料 免费交流