

河北钢铁： 以一流标准打造一流企业

3年来，河北钢铁集团相继建成了一批具有国际领先水平的大型技术装备，基本完成对现有生产区域进行淘汰落后、结构调整的技术改造，主体装备实现大型化、现代化，拥有了进一步向高端技术、高端产品进军的“金刚钻”，带动了竞争实力的快速提高，企业发展呈现出坚实的后劲。

■ 张小五 魏清源 本报记者 王军

工信部部长苗圩 26 日表示，2012 年将出台钢铁、汽车、水泥等重点行业兼并重组实施方案。

在 7 月召开的全国企业兼并重组工作经验交流会上，工信部提出的兼并重组重点行业一度被明确为八个，分别是“汽车、钢铁、水泥、机械制造、电解铝、稀土、电子信息 and 医药”。专家指出，工信部的最新表态并非意味着其他五个行业不再需要推进兼并重组，而是说明推进钢铁、汽车、水泥行业兼并重组更为迫切。

值得注意的是，在 7 月明确的八大重点行业中，钢铁业还排在第二位，而在昨天召开的工作会议上，钢铁业被排在了第一位。

钢铁行业低迷状况 未有好转

自 2008 年国际金融危机爆发以来，钢铁市场持续低迷。有关专家称，这有可能是钢铁产业发展史上最严重的市场寒冬。

12 月 26 日，国家发改委公布 11 月钢铁行业运行情况称，11 月份，钢材价格继续下滑，国内钢材价格综合指数平均为 132.33，比上月回落 4.48 点，同比回落 1.19 点。

来自中国钢铁工业协会的统计显示，2011 年上半年纳入统计的钢铁生产企业实现利润 563.74 亿元，比上年增加不到 60 亿元。2011 年上半年销售利润率为 3.14%，在 39 个工业大类行业中排名垫底。

中国钢铁工业协会相关人士表示，铁矿石等成本居高不下依旧是制约钢铁行业的重要因素。“由于进口铁矿石价格大幅上涨，致使企业生产经营更加困难，钢铁企业仍处于低效益状态。”

中钢协副会长罗冰生分析认为，生产总量高增长是导致行业低效益的根本原因。2012 年全社会对钢材需求的增长可能明显减弱，而钢铁行业产能却会增加，明年产能过剩的矛盾将更加突出，钢铁行业可能面临更大困难。

面对低迷的市场状况，压缩产能、调整产业结构实现转型升级成为钢铁企业发展的迫切需要。

压缩新增产能 避免重复建设

不久前，从河北钢铁集团传来喜讯：该集团生产的优质汽车板远渡重洋，来到了意大利菲亚特汽车制造厂。在这个生产法拉利、阿尔法等世界顶级汽车的企业里，外籍工程师对河北钢铁集团生产的汽车板赞不绝口。

面对严峻的市场形势和实现“由大到强”新跨越的迫切要求，河北钢铁集团下大力推进科技创新，充分依靠一切资源加速新产品研发，加快结构调整和产业升级，进一步提升了集团整体优势和品牌形象。



河北钢铁生产线

组建之初，河北钢铁集团董事长、总经理王芳，带队到太钢等先进企业考察。与先进企业在环境、管理、产品和竞争实力等方面对标后，带来的不仅是思想观念的震动，更激发了打造“国内领先、国际一流”企业的强大决心和动力。“以一流标准才能打造一流企业！”“别人能做到的，我们也能做到，而且要做得更好！”广大干部职工凝聚出这样的发展共识。

在加快转变经济发展方式上下大决心、下硬功夫，把“调整结构、做强做优”作为中心任务，坚决甩掉“产能第一”的思想包袱，努力实现发展思路转型和产品升级换代。组建以来，河北钢铁集团严格控制单纯的规模扩张和高水平重复建设项目，把有限的资金用在刀刃上。三年来集团累计压缩新增产能、重复建设项目 115 个，压缩总投资 995 亿元。

统计数字显示，组建后，河北钢铁集团累计完成固定资产投资总额 504 亿元，占“十一五”期间总投资 59%，而结构调整项目投资 356 亿元，占总投资 70.6%。3 年来，河北钢铁集团相继建成了一批具有国际领先水平的先进技术装备，基本完成对现有生产区域进行淘汰落后、结构调整的技术改造，主体装备实现大型化、现代化，拥有了进一步向高端技术、高端产品进军的“金刚钻”，带动了竞争实力的快速提高，企业发展呈现出坚实的后劲。

目前，河北钢铁集团初步形成了精品板材、优质建材、高品质特钢和钕钛制品四大系列产品结构。在板材生产方面形成了品种规格最全、产能规模最大的技术装备优势，可生产从厚度仅 0.17 毫米的超薄精密冷轧板，

到厚度达 700 毫米特宽特厚板等全系列板材产品。

河北钢铁集团坚持“质量领先、用户至上”的质量观，所有钢材产品均通过了 ISO9001:2000 质量管理体系认证，主要产品均获得国家和省优质称号。其中“舞钢”牌被评为河北省钢铁工业的首个“中国驰名商标”。舞钢荣获“全国质量奖”。该奖项因其极高的含金量，被业界誉为“质量奥斯卡”。今年以来，河北钢铁集团 14 项产品获得 2011 年度冶金产品金杯奖，12 项产品获得 2011 年度冶金行业品质卓越产品奖项。

拥有 80 多项 自主知识产权核心技术

2010 年，钢铁技术研究总院正式成立，成为打造高端产品研发和科技创新人才成长的新平台。各子公司资源共享、优势互补、错位发展，将整合优势充分发挥到产品研发之中。加强与国内外一流汽车板、家电板、船板用户的合作，结合市场搞开发，结合品种搞推介，将研发链条深度嵌入到重点用户的研发制造环节，掌握用户的真正需求，增强研发工作的针对性和有效性。

集团成功开发出超厚规格热轧镀锌产品 SGH340、DQ 系列海洋工程用钢、耐磨钢板 WNM400E、高级别核电用钢 16MnD5 等产品填补国内空白。2010 年至 2011 年 10 月，集团累计销售新品种 611 万吨，新产品贡献率达到 9.72%，品种钢比例达到 60% 以上。产品不断应用于三峡三期、西气东输、海洋采油平台等国家重点工程，秦山核电站、方家山核电站等重

点核电项目，苏通大桥、津塔大厦、广州电视塔等地方标志性建筑，并远销海外。

组建三年来，河北钢铁集团与高等院校、科研院所开展重点产学研合作项目 52 项，目前已经实施 41 项，成为提升发展速度、快速缩短与先进企业差距的有力手段，其中“热镀锌工艺系统研究与开发”等许多项目相继完成开发试验，成为各子公司主要增效点。邯钢与北京科技大学联合开展“汽车用钢系列产品的开发”，使集团成为具备汽车整车 98% 用钢生产能力的钢铁企业。

面对制约新产品研发的技术难题，广大科技人员全力满足不同用户的产品要求，不断攻克产品性能、表面质量等工艺难关。“常规与双蓄热组合式供热技术的研究及其在大型板坯加热炉上的应用”等项目获国家级冶金科技进步奖二等奖，职工徐杰等人研发的“以热代冷轧产品生产工艺的开发与应用”成果荣获全国职工优秀技术创新成果三等奖，“司家营铁矿整体开发方案优化研究”、“大厚度锅炉汽包用钢板的研制开发”、“配入活性添加物炼焦新技术的开发”等获得全国冶金科学技术奖。目前集团拥有 80 多项自主知识产权的核心技术，参与制定了数十项国家产品标准。

统计数字显示，2008 年至 2010 年，河北钢铁集团共申请专利 346 项，申请计算机软件 198 项，申请商标 70 件，授权 67 件；获得省级以上科学技术奖 34 项。邯钢发明专利“一种 CSP 薄板坯生产连铸连轧供料的工艺方法”获得“第十一届中国专利奖优秀奖”。

书讯



《企业诚信体系建设研究》

要做百年企业，让企业承担更多的社会责任，为社会主义市场经济做贡献，必须在企业核心价值观上下功夫。技术、高科技可以学，制度也可以制定，唯有诚信至上，企业才能百年不衰。“经商如做人，诚信为本”是河北柏粮集团的经营信条，也正是诚信为本的理念，使得柏粮集团近年来取得了长足的发展。信用资本是无形的，然而却是宝贵的。信用资本与物质资本、人力资本有机结合，能产生高效、良性社会生产力。我们讲“信用”、讲“信誉”要从经济运行的内涵去挖掘、去释放它的价值。

孟华兴教授编著的《企业诚信体系建设研究》一书，恰逢其时，该书体系完整、结构严谨、案例真实，具有很强的教育性、实用性和前瞻性。此书不仅可为企业诚信建设提供指导性、建设性意见，而且也适合政府官员及广大学生阅读学习。作为一线企业管理者我呼吁更多有关诚信建设方面书籍的问世，更希望更多诚信企业涌现。最后引用高尔基的一句话与读者共勉：‘走正直诚实的生活道路，必定有个问心无愧的归宿。’

（作者：尚金锁，河北柏粮集团董事长、第九届、第十届全国人大代表，全国劳动模范，全国五一劳动奖章获得者）

论道



民营企业文化 应再造和创新

■ 何晓蕾 白波 张兵

布鲁斯·普福在对《财富》500 强评选的总结中指出：“业绩好的公司的文化和一般公司的文化不太一样。在业绩好的公司，最优先考虑的是：协作精神，以顾客为中心，公司对待雇员，主动性和创新精神；在一般的公司，最优先考虑的是：尽可能减小风险，尊重各级管理者的指挥，忠诚于老板。”目前，中国民营企业文化，更多的属于上述“一般公司”的特点，已经不能完全适应竞争的要求。笔者认为，民营企业应该向优秀公司看齐，其企业文化应在以下几方面进行创新和再造。

从家族经营到职业经理人经营

在企业创立之初，家族经营使得企业的创立者们齐心协力，一起面对困境，往往能够共同渡过难关，使企业走上良好发展的道路。而此后，由于利益和权利的驱动，这些创立者内部往往产生矛盾，致使企业的发展停滞甚至后退。并且，随着市场环境的日益复杂，行业竞争的日益加剧，民营企业创立之初的成员素质和能力往往已经不能满足企业发展的需求，企业内部机制等方面也可能会出现弊病，改革的任务就会紧紧地摆在领导者的面前。而家族经营倚重的纽带关系使得这些改革阻力很大，民营企业无法获得第二次飞跃的有利环境。而职业经理人经营模式，不仅可以为民营企业带来外界的新鲜活力，利于大刀阔斧地对企业进行改革，使用权企业适应社会的要求，而且可以其丰富的行业经验为企业带来新的生机。

从家长制到合理授权制

人在满足了物质需求之后，便开始追求精神上的满足和成就感。家长式的管理对于尚未处在追求物质需求满足的人们可能是适用的，对于正处于第一次创业的企业领导者来讲操作规程也比较简单；但是当企业面临着第二次创业，需要更多知识更新层次更高的人才的时候，家长式的管理职能将人才拒之门外，企业何谈发展？而合理的授权不仅可以吸引到那些优秀的、愿意干一番事业的人才，而且能够让这些人才更充分地发挥他们的聪明才智，为企业创造更多的财富，为企业带来更快的发展。

从利润导向到诚信导向

在经济学的研究中，学者习惯于将利润最大化作为一个目标，根据这个目标确定各项措施的实施。但是，这显然是不符合企业作为社会细胞的现实情况的。在现实经济的运行中，单纯追求利润的企业最终将会被时代所淘汰，只有那些注重社会责任、讲究诚信的企业才能够“基业常青”。美国管理学大师柯克斯和波勒斯对美国 18 家高瞻远瞩的公司长达 6 年的研究表明，这些拥有平均近百年历史的公司，“追求利润最大化”一向不是主要的动力或首要目标；他们虽然追求利润，但是更为一种核心理念所指引，这种理念包括核心价值观和超越利润的使命感。在我国民营企业所处的环境中，这种使命感就包括了诚信。而且，我们有理由相信，诚信导向的企业最终不仅将比“利润导向”的企业有更长的生命，而且也将有更丰厚的利润。

从人治到法治

民营企业的创立靠的是创立者最初的经济头脑和他的经验。一个企业如果成功地实现了第一次创业，那么这个创立者就可能成为企业的英雄，企业上下都会愿意服从他的领导。久而久之，企业就形成了一种领导人“一言堂”、唯领导人马首是瞻的风气，企业制定的所谓规章制度还不如领导人的一句话。领导人在用人时也会根据自己的好恶，难免有失偏颇，致使一些优秀的人才就被埋没。正如一个国家要制定完善的法律制度以保证社会安定一样，企业内部要实现公平与公正，要提高运作效率，就要有相应的完善的规章制度，来规范人们的行为；并且严格按照规章制度办事，让员工自觉遵守规章制度。从人治到法治，需要领导人从自己做起，从自己的亲信和亲属做起，严格执行规章制度。

从短期限行为到长远打算

历史无数次的证明，只有具备战略眼光和长远打算的公司才能够卓越非凡，才能够长盛不衰。企业的某些短期行为，例如为降低成本而忽视对员工的培训，对消费者、合作者的不诚信，不注意投资未来等等，可能会使企业智获得较高的利润，但是这些行为也可能同时给企业带来后患，损害企业的形象、品牌，使得企业失去了持续作战的能力。调查发现，高瞻远瞩的公司往往更注重长期投资，他们的招聘和面试程序非常复杂、严密，愿意花很多时间和精力在人力资源的培训上，在科技知识、信息技术、信息管理方法和新兴产业的投资上也较一般公司更早、更积极。可见，民营企业要想成功，就要从现在开始注重长远打算，摒弃以前的短期行为。

军民融合 民兵企业获双赢

■ 田伟峰 池永胜 白江泉 本报记者 王军

河北省成安县长巷乡的邯郸光华精密机械制造有限公司自 2001 年建立民兵组织以来，充分发挥企业的文化、管理和高新技术、人才密集等特有优势，积极探索，主动作为，走出了一条军民融合发展的新路。在历年县组织的民兵分队比武和竞赛中，该企业民兵分队始终名列前茅，受到当地政府和人武部的一致赞扬。同时，这支民兵分队在企业经济发展中，切实发挥了主力军、领头军的作用，每年都为公司带来巨大的社会效益和经济效益。董事长胡建民说，“企业能发展到今天这一步，离不开当地政府的支持，离不开企业民兵分队发挥的重要作用。响应政府、武装部号召建立民兵分队，是我们做得最好的一笔投资。”

在民兵工作中融入企业文化

公司在发展中，逐步形成了“争

创一流的阵地，展示才能的舞台，团结和谐的家庭”的企业文化。实践中，该公司运用企业文化引领公司发展壮大的成功经验，注重在民兵工作中融入企业文化，在相互渗透结合中营造了开展民兵工作的良好环境。

先后投资数万元建起了规范的民兵阵地，完善了民兵娱乐室、图书室和文化活动中心，在厂区竖起了爱军兴武的灯箱标牌，建起了一流的文化设施。坚持每周组织一次升国旗仪式，每季度进行一次军事专业和业务技能比武，每年举行一次运动会，并大力表彰活动中表现突出的先进个人，激发了民兵争先、创佳绩的昂扬斗志，促进了民兵工作在积极向上的氛围中健康发展。

“有合力才能有战斗力，有战斗力就会有生产力”。该公司始终将企业团结和谐的发展理念融入民兵队伍的建设实践中，大力培育“忠心为国家、同心谋发展”的理念，把民兵建

设和企业发展的紧紧扭在一起，营造和谐融洽的“家庭”氛围。工作中，每遇到民兵工作与企业生产出现矛盾，大家都能妥善处理；不同部门遇到建设中的困难，都能相互协作、提供帮助，从而使各项工作在团结合作的氛围中稳步推进，涌现出一批重团结、讲奉献的先进集体。

技术优势为保障

公司在 20 多年的发展中，引进和培养了一大批专家和技术人才。实践中，该公司不仅注重发挥他们在企业生产中的骨干作用，还放手脚让他们在民兵工作中有所作为。

多年来，由专家和技术人才为主组成的民兵专业分队，先后设计完成了精轧机导卫导辊、滚动导卫、水冷导卫、滑动导卫、各种轧机导卫总成、导卫底座、高效水冷喷嘴、辊环冷却水管、锥套等 300 多个品种的装备，特别是由军械装备维修民兵分队带头自

行研制生产的精轧机导辊材质，经中国科技部知识产权事务中心认定，该产品具有独立自主知识产权。这些成为成安的经济社会发展做出了积极贡献。特别是在执行奥运、国庆安保任务中，由多名技术专家为骨干组成的民兵分队，在路桥维护、设备保障支援中，发挥了不可替代的作用。

企业发展壮大后，公司积极贯彻军民融合发展思想，注重把设计和生产向军民通用设备拓展，向国防和后备力量建设延伸。该公司还对公司可以产生军事效益的产品进行研究论证，根据产品的性质用途，按照路桥索具保障与工程施工对口、救援专用索具与应对自然灾害对口、车辆吊装设备与军用装备保障对口、洁净新能源与战时能源保障对口的原则，与军事机关一起，对口编入档案，对于战时需求大量的设备和产品，修订完善原材料储备和应急生产计划预案，实现了与应急使用、支前保障需求的有效衔接。