# 人武部抓安全管理之精要

来源：网络 作者：烟雨蒙蒙 更新时间：2024-12-19

*第一篇：人武部抓安全管理之精要人武部抓安全管理工作之精要安全管理工作是人武部的一项经常性基础工作，是人武部全面建设和发展的前提基础，要求在工作实践中反复抓落实，处处抓安全，时时保稳定。针对基层人员少、任务多、事情杂、管控难的突出问题，笔者...*

**第一篇：人武部抓安全管理之精要**

人武部抓安全管理工作之精要

安全管理工作是人武部的一项经常性基础工作，是人武部全面建设和发展的前提基础，要求在工作实践中反复抓落实，处处抓安全，时时保稳定。

针对基层人员少、任务多、事情杂、管控难的突出问题，笔者认为要抓好人武部的安全管理工作，预防各类事故案件的发生，必须做到“五个一定要”。一定要从思想上高度重视。思想是行动的先导，指导思想不端正，工作必然产生偏差。要抓好人武部的安全管理工作，预防事故案件：坚持用党的创新理论武装头脑，突出思想道德建设，始终保持政治上的坚定和思想道德上的纯洁，使干部职工充分认清安全管理工作的极端重要性；树立正确的安全发展理念，处理好安全与发展的关系，牢固树立谋安全就是谋发展，抓安全就是抓稳定，促安全就是出成绩，保安全就是保战斗力的思想，切实把安全管理工作纳入人武部的一项基础工作来常抓常议。

一定要加强经常性的教育管理。教育重在经常，贵在坚持。从坚持理论学习制度入手，抓好经常性的教育管理工作，充分利用“事故案件的教育资源”，分析事故案件发生的原因，教育干部职工从案例中吸取别人的经验和教训，增强干部职工的安全防范意识，从源头上制止和预防各类事故案件的发生，筑牢干部职工在思想观念上的安全管理“防火墙”。

一定要强化纪律意识，坚持制度化、规范化管理。抓安全管理工作也要建立在从严治军的基础上，用条令条例和规章制度来规范化管理，保障安全发展。强化依法治军的观念，严肃军队纪律，坚持有法必依、执法必严、违法必究，自觉养成按照法规制度抓落实的习惯，坚决杜绝“以言代法”、“以权代法”、“以情代法”的现象，不断强化法规制度建设。落实好枪弹管理制度，加强民兵武器仓库值班，严格出入库登记，认真做好消耗弹药的清点和登记统计工作，严防弹药流失。特别是要建立和严格落实安全工作责任制，细化工作职责，形成一级对一级负责、一级让一级放心的良好局面。

一定要有求真务实的工作作风。发扬“细”、“狠”、“韧”三种作风来抓好安全管理工作。“细”，就是严谨细致，工作筹划要细致，工作落实要细致，以细求实；“狠”，就是要大胆泼辣，敢较真、敢碰硬、敢唱“黑脸”，敢管难管的人，敢抓难抓的事；“韧”，就是要有锲而不舍的精神，以“踩石留印，抓铁留痕”的工作作风，横向到边，纵向到底，有布置、有检查、有总结、有讲评，切实把安全管理工作贯穿到各个工作环节，时时讲安全、事事抓安全、处处重安全。

一定要加强督促检查，措施到位。抓住存在的突出问题，采取强有力的措施，咬住问题不松口，扭住问题不放手，不解决问题不撒手。同时，注重总结安全管理工作经验，通过建章立制来加以规范和约束，对落实不到位或发生问题的要追究责任，把板子打到具体人身上，通过从严执纪警醒大家履职尽责，坚决杜绝各类事故案件的发生。

**第二篇：滨海县人武部第一季度安全管理**

滨海县人武部第一季度安全管理

工作情况汇报

滨海县人武部第一季度安全管理工作情况

军分区司令部：根据通知要求，现将我部今年以来安全管理工作情况简要汇报如下。

一、今年以来安全管理情况

今年以来，我部坚持以科学发展观为指导，以条令条例为依据，认真贯彻落实各级关于加强安全管理工作的指示精神，坚持党委统揽统抓，严格落实安全管理工作各项规章制度，强化责任追究，坚持严格管理与和谐建设相结合、量化积分与安全工作成效相结合，充分调动干部职工落实安全工作的积极性和主动性，较好地完成了重大节日期间的战备工作、条令条例“学、训、整”活动、干部职工“三实”课目训练等工作任务，取得了明显成效。目前，我部安全工作总体形势良好，部党委班子团结，上下风气正、关系顺，形成了人人想安全、事事讲安全、处处抓安全的整体合力和积极向上的良好氛围，较好地保证了我部高度集中统一与安全稳定。在分区首长和机关工作组多次检查指导中，均得到了好评与肯定。

二、存在的主要问题

一是安全管理如履薄冰、如临深渊的危机意识树得不够牢。一季度以来，虽然我部严格落实了条令学习日、安全工作检查等工作制度的落实，但安全教育的深度还不够，加之近几年来我部没有发生案件、事故，部分同志忧患意识、危机意识不够强，抓安全管理工作缺乏常抓不懈的韧劲、狠劲，存有紧一阵、松一阵的现象，表现在：少数人员安全教育笔记记录不全，还存在漏课现象；部分人员安全常识掌握不够，对安全常识的学习停留在集中组织时间，平时实践中贯彻运用不好。

二是少数干部职工抓安全管理的工作作风不够扎实。抓安全管理缺乏发现问题、一抓到底的狠劲，分管干部存在依赖思想，对安全工作缺乏主抓意识；少数干部职工存在不推不动、有时推也不动的现象，主动性、自觉性较差；部分干部职工还存在“老好人”思想，对部属存在问题碍于情面不想管、怕得罪人，缺乏较真碰硬的工作作风，对发生在身边的安全隐患存在明哲保身、但求无过，事不关已、高高挂起的现象。

三是“四个秩序”不够规范，在遵规守纪方面有打擦边球的现象。少数同志存在着军容着装不整、头发长的问题，与条令条例要求还有较大的差距；在听招呼、守规矩上还有犯自由主义的现象，有的同志会上不说、会后乱说，传播小道消息，无事生非；有的同志上班不在自己的位置上，串门聊天；部里虽然健全了加强“两个以外”管理的一系列制度规定，但受客观因素影响，对干部职工的在外活动和生活等方面仍缺乏全时制监督和有效的控制，使得督查不够经常，安全工作检查存在死角，对休假、外出学习、看病人员的跟踪管理办法不多、措施不力。

四是重点部位、重点环节的工作标准确立不够高。在车辆管理上，坚持了车辆动用报批制度，落实了“二证一匙”集中保管，但对车管干部和驾驶员的安全教育还不够经常，教育满足于上级集中组织，自己开展教育不多；在武器弹药管理上，虽然注重各类安全设施的投入，但检查时发现监控系统性能稳定性不是很好，个别老职工监控系统操作不熟练，业务技能不精，客观上，我部职工年龄普遍偏大（仓库五名职工，三人年龄已超过56岁），岗位的胜任能力打折扣，主观上自身训练不经常，思想麻痹，认识不高。前期分区检查中发现民兵武器仓库1个灭火器压力不够，现已重新装填粉末，符合要求；在秘密载体的管理上，配备了部分安全设施，加强了对保密工作的检查力度，但个别同志仍存在思想麻痹、怕麻烦，传阅文件上交保密室不及时，复印文件不按规定进行报批，计算机硬盘中秘级文件清理不及时等现象。

五是安全管理的责任追究力度不大。虽然建立并落实了安全管理责任制，明确了各级各类人员的职责，但在开展奖惩措施、责任追究的严肃查处上还不够严格，在落实过程中存在失之于宽、严之于软的现象，偏重对责任人的批评教育，轻淡对责任人的责任追究，奖惩的力度不大，没有形成很好的激励机制。

三、措施打算

针对问题，我部高度重视，组织人员进行专门整改，进一步规范安全工作落实措施，及时将问题整改到位，确保干部职工在思想上筑牢安全意识，在学习上提高安全常识和防范技能，在行动上增强责任感。

下一步，我部将认真贯彻落实各级安全工作的指示和军分区安全工作形势分析会议精神，坚持科学发展观，强化组织领导，把安全工作贯穿到各项工作的始终。

一是提高指导安全工作的科学性，坚持预防为主，做到居安思危、防微杜渐。坚持以科学发展观为指导，贯彻预防为主的方针，提高抓好安全工作指导的科学性，根据形势、任务等情况变化，定期召开安全形势分析会，预测预防可能发生的问题；定期组织安全工作检查和安全工作讲评，及早发现和消除各种不安全因素；定期组织安全教育，用其他部队发生的事故、案例和血的教训警示干部职工居安思危，筑牢思想防线，做到警钟长鸣、防微杜渐。

二是明确安全工作责任制，确保安全管理工作真正得到落实。对第一季度检查中发现的问题，已明确责任人限期整改，借助第二季度安全竞赛活动的落实，进一步强化各级各类人员的职责分工，层层划定安全范围，交任务、教方法，明要求、严奖惩，把安全责任、安全工作要求具体到每一个层面、每个人，确保安全工作人人有责任、时时有人讲、处处有人抓、事事有人管，确保安全工作各项规章制度和各级指示落到实处。

三是紧紧摁住工作重点不放，确保安全管理工作有序开展。针对季节特点和任务实际，突出重点，摁住关节点。加强对季节性事故的预防，重点加强防淹亡、防中暑、防触电、防食物中毒、防训练事故等方面安全常识的学习和训练。抓好经常性的安全工作，坚持把人、车、枪、弹、密和电、气、火、毒、油作为安全防范的重点，突出抓好人员、车辆、民兵武器仓库的安全管理，严格规章制度，落实各项措施，确保不发生任何问题。

二00九年四月十四日

**第三篇：黎明管理精要**

宝钢管理

黎明管理精要

宝钢管理

黎明简介

黎明同志于1927年11月21日出生，天津宁河人，在鞍钢干 了20年，在攀钢干了12年，在宝钢干了15，当过12年的冶金部副部长，他自称干了一辈子钢铁。虽年近古稀，但精神矍铄，看起来比实际年龄要年轻得多。

黎明同志是中国共产党的十二届中央候补委员、中央委员，十三届中央候补委员，十四届中央候补委员；曾担任上海宝钢集团的

宝钢管理

序

刘吉

我国经济体制改革，最关键也是最大的难题是搞活国有大中型企业。然而，经过20多年的改革，搞活国有大中型企业问题还没有根本解决。

党中央的方针十分明确：“产权明晰，政企分开，职责分明，科学管理”。如果这个方针完全得到切实有效的贯彻，恐怕国有大中型企业早已搞活了。事实上，一是停留在口号上，在进一步操作性落实时就变样受味了；二是各种利益集团往往是各取所需，取其一句，不及其余，引入歧途。“产权明晰”，如果是讲所有权，那是十分明晰的，国有就是国家所有、全民所有，怎么不明晰?所谓全民所有即无人所有，这是荒谬的诡辩。这里的产权，实际上讲的是经营法人的地位和责权。把产权明晰解释为必须是所有者直接作为经营法人，如家族型私人企业，那是落伍一个多世纪的观点。自1842年美国

宝钢管理

争中，哪个企业能不自觉地不断加强和改进自己的管理呢？所以，要使国有企业自觉地加强科学管理，政企分开，让国有企业成为充分的市场竞争主体，也是必要的前提。

总之，政企分开是搞活国有大中型企业的关键。我们不应把政企分开理解为一种管理方式问题，它是一种根本性的制度创新。许多年前，我曾在《经济日报》上发表长篇论文《政企分开，政企分开，政企分开》，以求促进政企分开。遗憾的是，我国充分的规范的政企分开至今仍未实现。政企分开之所以未能充分实现，既不是理论问题没有解次，也不是实践中无法操作，而是计划经济的既得利益者自觉或不自觉地对抗。某些做官的政府官员有既得利益，某些做官的企业领导人也有既得利益，他们是绝对不希望政企分开的。对此，理论工作者、实际管理人员都是无能为力的，唯一需要的是政治家的改革勇气和魄力!在政企没有分开的情况下，我国一些优秀的国有企业，孜孜不倦地加强企业管理，锐意改革，不断探索，希冀把现代企业管理的科学原理与中国实际、与企业实际结合起来，走出一条从计划经济向市场经济过渡的中国企业管理道路来，实在难能可贵。宝钢就是其中一个成功的范例。作为宝钢

宝钢管理 的管理思想是我国企业管理理论宝库中的一份珍贵的财富，值得研讨和借鉴。

宝钢是我国的优秀企业。宝钢要走的路还很长。我国不久将加入世界贸易组织，它标志着我国改革开放进入了一个新的阶段。我国企业将完全与国际接轨，参与21世纪经济全球化竞争。竞争是无情的。这对我国企业(包括宝钢)将是一场严峻的考验。当然，还有5年缓冲期，但是5年时问很短，我国的企业必须倒计时地从现在起就采取有效措施，5年后就晚了，或许二三年后就晚了。我国的企业做好了这样的准备没有?无需赘言，最重要的还是我国政府要倒计时地采取措施，加强我国企业的国际竞争力。我认为最根本的措施有两个：一是政企分开，舍此没有他路；二是凡准备5年后将给予外国企业的一切政策，应该尽快先给予本国企业。

这使我猛然想起去年春天我曾访问过韩国浦项钢铁公司。当时韩国经济还处于低各，用韩国经济学家的话来说，就是“已经看到前面的曙光，但还没有走出黑暗的隧道”。我问浦项的一位领导人：“您这个国有企业，是如何渡过韩国经济危机这个难关的?”他告诉我，浦项及时地将65％的资产存量在美国上市，取得了巨额外汇，对企业进行了全新的改造，不仅原有1000万吨钢材生产线改进了技术，而且建造了世界上技术最先进的新的1000万吨铜材生产线。因此，他们没有受到经济危机的影响，而且在经济危机中有了长足的发展。我问他：“那么浦项现在不是韩国的民族企业了?”他回答说，我们上市有两条规定；

宝钢管理

使董事会与会者人数超过半数。所以，浦项的一切经营管理均还是在韩国人手中，而且工人就业增加，上交政府税收增加。他不无自豪地说：“浦项还是韩国的。我们尝到了甜头，我们准备把剩下的35％资产存量再上市卖掉，用外国人的钱来进一步发展韩国的企业。浦项已经成为世界

宝钢管理

前言

我在宝钢工作的8年中，关于黎明的声音不绝于耳。黎明讲，讲黎明，纷纷扬扬，褒褒贬贬，中心是围绕“宝钢的黎明与黎明的宝钢”。如今，黎明董事长已经卸任，宝钢也正如日中天。许多当年创建宝钢的老同志都很怀念黎明同志，而新进宝钢的年轻人正在探寻宝钢发展的轨迹。我作为投身于企业界多年的学者，自然而然地把研究黎明同志的管理思想与研究宝钢作为己任。有关宝钢管理的文献很多。黎明同志的管理思想内容丰富，小至企业，大至行业，涉及国民经济诸多方面，他的观点、理念、思维方式和管理方法不同凡响。黎明同志的管理思想值得我们去探讨、去总结。

黎明同志的管理思想的特质是什么？简言之：“追求”，追求合理、追求完美、追求

宝钢管理

黎明同志从事冶金建设半个多世纪，积累了极其丰富的经验，特别对宝钢倾注了10多年的心血，加之来自国内外的专家学者和10万建设大军的共同努力，对宝钢的创建与发展作出了杰出贡献。研究黎明同志的管理思想，实际上就是对中国工业化道路的微观透视。在黎明同志的事业生涯中，前30年在计划经济的熏陶下成长，后20年缓缓步入社会主义市场经济中学习。两种截然不同的环境相继影响一个人的思想，日益变迁的时代不可能不改变其管理风格和对人对事的价值准则，因而在黎明同志身上留下了新中国工业管理演变的深深烙印；回顾往昔将为我们了解国企改革的脉络，为寻求新的发展方向提供极其宝贵的线索。

黎明同志勤于思考，敢于探索，对后辈教育甚大。数十年来，他以一种超越一般实务的求真心理，以及独正沉静的品格，对国企发展进行科学与理智的探索，当为后继者的楷模。黎明同志的管理思想是集体智慧个性化的结晶，也是我国经济转轨时期经济管理理论演化的一个缩影。本人在解析黎明同志的管理思想的同时，借鉴其他企业的经验，力求在更大的时空背景下发现其中的真知灼见。有比较才有鉴别，有鉴别才分高低。本人编撰此书的目的，就是为了“取宝钢之一勺，辨国企之真味”。与其说在对黎明同志的管理思想作出评论，还不如说是自己学习后的反思，片言只语，零打碎敲，意在与读者交心，为日后进一步研究寻找新的感觉。

岑济鸣

写于2024年春节

宝钢管理

目 录

序„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„刘吉[3] 前言„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„[7]

宝钢管理

优良传统„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„[59] 3／“众星拱月”是社会化、专业化协作的企业框架„„„„„„[61] 4／作业长是生产

宝钢管理

27／减少库存是提高企业效益的重要途径„„„„„„„„„„ [109] 28／

宝钢管理

宝钢管理

1国际竞争与宝钢发展

在市场经济条件下，企业发展的动力是竞争。竞争营造出一种逼迫你前进的环境。因为竞争的法则就是优胜劣汰，它不保护落后，落后就不能生存，所以谁也不能安于落后，都要以最大的努力前进，驱使你提高效率、提高质量、提高技术装备水平、提高服务水准。企业在竞争中表现出来的水平是高是低，要拿国际的尺度来衡量，钢铁企业尤其是这样。过去有一个很流行的说法，说钢铁工业是“夕阳工业”。究竟是不是“夕阳工业”暂且不谈，但可以肯定，钢铁工业中的“夕阳企业”比比皆是，这是激烈的竞争造成的。钢铁工业的发展关系到各方面资源的大规模调动和配嚣，关系到国计民生的各个方面。对世界钢铁工业发展趋势和我们的状况的判断，涉及我们的发展战略问题。因此，对这个问题作一些分析是必要的。

国际竞争的态势与我们的状况

近十年来，国际上钢铁产量的发展基本上是停滞的，总产量在73亿吨钢上下徘徊，但在世界上各个地域发展又是不平衡的。像日本这样的国家差不多每个人1吨钢，我国去年人均只有75公斤。发达国家的钢铁工业在萎缩，发展中国家的钢铁工业在发展。发达国家钢铁工业趋向萎缩比较明显的是美国和前苏联；发展中国家比较突出的是韩国和中国。韩国的经济发展较快，有人说它属“后发达”国家。但是，发展的部分和萎缩的部分

宝钢管理

合起来，其总量基本是平衡的。

钢铁产品在国际上的竞争是非常激烈的，特别是前一段时间，世界经 济的不景气，钢铁工业的竞争就更加激烈。因此，钢铁工业虽然在产量上是 不停滞的，但在技术上的发展是很快的。这里有两个情况：一个是发达国家老的企业为了使它的产品能够卖出去，它必须要采取新的装备、新的工艺，同时它要最大限度地降低成本，提高劳动生产率，调整产品结构，增加高附加值、高难度产品。另一方面，发展中国家要增加一些钢铁工业的设备，新增加的设备大部分都是具有当代水平的设备，像宝钢这样的设备，如韩国的浦项、光阳。从这两者来看，在世界范围内，一个是老的钢铁企业在改造、在提高，一个是新的钢铁企业、新装备具有当代水平。因此，世界钢铁工业虽然在数量上没有大的增长，但在技术上、装备上、工艺上有很大的发展和提高。

近两年国内有些钢铁企业感到市场疲软，产品滞销。当时大家议论的目标集中在钢材进口多了。进口确实多了，1993年进口了3000多万吨钢材，1994年进口了2024多万吨钢材。但是我感到问题不在这儿，而是我们国内的产品在国内销售能不能和“舶来品”竞争？我们的产品质量能不能比国外的好？我们产品的价格能不能比国外的低?假使说我们卖的产品与国外一样的价格而要亏损的话，那么我们的产品在市场上是没有竞争力的。我国迟早是要“复关”的，“复关”以后，国内市场与国际市场联结起来，钢材也必然地从卖方市场转向买方市场，我们的钢铁工业如何适应？

我们国家的钢铁工业面临不少问题，如设备陈旧且规模小、工艺落后、效率低、产品质量低、产品结构不合理，等等。据冶金部的统计，9100万吨钢，只有15％达到当代国际上的实物标准，也就是说还有85％的产品是达不到国际水平的。我们的产品主要是建筑用的材料，如型钢、棒材占62％。像日本，他们的板材占63％，而我们的板材只占20％多。前几年到处都搞

宝钢管理

基本建设的时候，我们的棒材、线材等建筑材料是畅销的，但现在就销不出去了。最终板材还是大量需要的，因为汽车工业总是要发展的，造 造船业总是要发展的。汽车工业的发展是国民经济发展的必然结果。造船业是劳动密集型产业，日本不行了，韩国在接替，那么中国应该更有能力来代替日本。

当然，我们国家经济结构的多层次，导致钢材需求的多层次。有些钢材质量比较差，但也有用处。做汽车的钢板是钢板，农村做炉子的烟囱即炉筒子的钢板也是钢板。因此，有些落后的产品也还有市场。加之，我国地域辽阔，交通不方便。有些地方，当地有一点资源，利用当地的劳动力，生产一些产品在当地销售，这仍然是合理的。这一点，国外的先生们对中国的情况是不太了解的。

我们还有一个很大的优势，即中国的劳动力是非常的便宜，但可惜的是这个便宜的劳动力为低的效率所抵消。人工在成本中所占的比例，我们有一些企业并不比发达国家低。把实际拿到的工资、实物和各种福利费用加在一起，就是这么个情况。

将国际竞争与我们面临的状况综合起来，有一对矛盾值得我们注意。我们的优势在于国内的市场和廉价的劳动力；我们的劣势在于结构(包括企业结构、技术装备结构和产品结构)不合理和劳动生产率低。这正好是一对矛盾，不克服我们的劣势，优势就会被劣势所抵消；只有克服我们的劣势，我们的优势才能真正发挥出来。

300亿元投资决定了宝钢的命运

宝钢管理

宝钢是建国以来全国最大的项目。宝钢建设一开始就得到了党中央、国务院的关怀，得到冶金部、上海市领导和全国人民的支持。宝钢原来定的规模是年产钢671万吨。建设宝钢的决定是在党的十一届三中全会之前，实际建设是在三中全会之后。宝钢建设是在党的十一届三中全会以来总的政策指引下进行的，因此，宝钢的建设和发展一开始就有它的活力。1978年12月23日，宝钢打下

宝钢管理

果自行投入164亿元人民币。宝钢已归还二期工程贷款本息93亿元人民币。宝钢现在1年的实现利税、固定资产折旧和归还建设贷款的本息就超过了一期工程建设国家7年投资的总和。宝钢资产负债率仅22％，有殷实的发 展基础。宝钢瞄准21世纪国内外市场的紧缺品种，自筹资金开始建设

宝钢管理

对于主体生产线，宝钢实行从原料到成品出厂的集中一贯管理，各工序均按公司统一的计划组织生产，不得各行其是，不得人为地打乱工序间的衔接，以保证100％完成合同。在这一体制下，公司下面设的各个生产厂是车间性的，对外没有经营权，生产厂的厂长只管三件事：搞好生产，带 好队伍，掌握同行业信息，并提出赶超世界先进水平的建议。其他的事一概不管，也不准管。这样，各生产厂就不需要按生产、技术、设备、物质、能源和后勤等方面的分工来设备管一项的副厂长(经理)，只设厂长、副厂长各一名。生产厂取消科室机构，从而使规模庞大的各个生产厂形成密不可分的“一条龙”。

要管好主体，就必须服务于主体。主体生产线上的各个生产厂的下属机构撤销以后，宝钢继续深化改革，以实现企业内部“机构不重叠，业务不重复”；总部机关发挥“服务、参谋、调研、西调、监督和办事”六大职能；辅助部门“管理到现场、服务到职工”。如原来领用物资的手续十分繁琐，基层报计划——公司物资部审查——采购——分发库——基层填领料单——申请运输车辆——领料。哪个环节出了毛病，料就领不成。由于领料难，导致从班组到生产厂所报的领料计划层层加码，层层设库，有的甚至把厕所也当作仓库来占用。实行改革以后，各级仓库被一律取消，计划、采购、运输、储存、分发、送料，都由物资部一家管，保证按时、按质、按量地由总库及时送货到使用地点。宝钢通过管理体制改革，在主体厂实行一贯管理，使整个公司的活动都围绕着用户订单来进行，确立了质量和交货期的保证体系。

钢铁企业的辅助系统往往拥有大量的装备和人员。过去，它们是“保驾”性的，在待命时往往闲着。为了改变这种状态，宝钢采取了“放开辅助，搞活辅助”的新举措，把有条件的辅助部门从主体(集团公司)中分离出去，在“服务主体”的前提下，放手让他们去经受市场竞争的优胜劣汰

宝钢管理 的考验，靠自己创造的效益来解决自己的工资和奖金。化工系统投产后一直亏损，1993年初改为化工公司放开经营后，他们瞄准市场，进行化工产品的深度加工，终于扭亏为盈，当年盈利2800万元。

辅助部门分离以后，变成子公司了，连同投资建立的一些子公司，我 们在上面搞了类似控股公司性质的机构。我们有十大公司，这主要是：企业开发总公司、产业发展有限公司、设备制造总公司、联合公司、工程建设总公司、国际贸易总公司、贸易总公司、财务公司、运输总公司等。另外，我们还逐步组建化工、钢管、棒线材等属主体生产的3个分公司。现在宝钢在国外有十多家贸易公司。这些贸易公司一开始主要是销售宝钢的产品。采购宝钢的备件，专门为宝钢服务。现在这些公司也逐步摆脱专为宝钢服务的状态。我们在德国汉堡的宝欧公司，一年有一亿美元的贸易额，有60％的贸易额是做外国人的买卖。这方面我们想要有更大的发展，在世界各主要地区都设立我们的公司。准备将欧洲和非洲作为一个片区，亚洲、澳洲作为一个片区，南、北美洲作为一个片区。依靠现在的力量，在国外这三大区域分别建立比较大的贸易公司。

(二)在努力提高劳动生产率的同时改革企业内部的分配制度。

我们国家的钢铁企业在国际市场竞争中唯一的、也是最大的优势就是廉价的劳动力。如果廉价的劳动力被低的劳动效率所抵消的话，那么我们还有什么优势呢?从钢铁工业来说，我们的消耗比国外的高，我们的质量不如国外的高，我们的信誉不如国外的好，假如我们劳动力便宜这个优势也没有了的话，我们的钢铁工业就没有优势了。我国人均产钢25吨，日本是600吨。相差多少呢？20多倍，也就是说他们吃20碗饭我们才能吃1碗饭。我们有100元钱，他们就有2024元钱。“复关”以后，国内市场与国际市场联结起来，我们的工资再长一些，我们面临的竞争将是很严酷的。我想，宝钢管理

只有创造比资本主义更高的劳动生产率才能战胜资本主义，这是一个非常严肃的问题。

精减定员，提高效率，不仅仅是降低成本的措施，更主要的是维护了企业的秩序，贯彻了责任制，保证了产品的质量。日本人说人多是灾，在宝钢我们深有体会。提高劳动生产率的初级阶段是精减多余人员，宝钢最早提出80％的负荷。进一步的精减就要培训了，要实行一专多能，实行大工种。比如我们的自备电厂，有管发电机的、有管锅炉的，这是两个不同的专业，如果值班的话，一半人管电机，一半人管炉子。后来经过一专多能培训，既管电机，又管炉子，减了一半人。再进一步减人，就要进行设备和技术的改革，用设备来代替部分人员。

与精减人员相适应，进行主资体制改革。我们改革的办法 是取消八级工资制，实行岗薪制。也就是根据岗位的责任大小、技术高低、劳动的强弱和环境的好坏这四方面的测评，把全公司的工资分成25个等级。工资只和岗位有关系，与岗位业绩挂钩，与资格和职称脱钩。宝钢通过工资改革，取消了在物资匮乏时期通行的发放实物的做法。保健、高温津贴、夜班费、清凉饮料费、职工通勤、医疗、疗养以及住房备用金等等，也统统和工资一起发，由职工自己支配。你要喝汽水，自己出钱买。你要买房子，宝钢可以按成本价卖给你。企业不为职工当保姆，相信职工能够自己当家作主。

在实行岗位薪级工资制以后，我们提出实行岗位竞争。你想到工资高的岗位上去，那么你就得竞争上岗。虽然一定岗位的岗级是相对稳定的，但岗位人员却是动态的。谁在实践中干得好，有才干，就相应地调整到岗级更高的岗位上去，反之，则被调整到岗级较低的岗位上去。你今天是技术员，明天当厂长，你明天就拿厂长的工资；后天你业绩不行，厂长不当了，当作业长了，那么你就拿作业长的工资。

宝钢管理

为了妥善安排精简下来的人员，我们专门成立了一个新事业公司。减下来的人到这个公司，经培训和双向选择后，多数到子公司、孙公司去了，真的干起了新事业。干部减下来，到技协公司，推广宝钢引进的技术。由宝钢供给一部分资金和钢材等材料，进行深度加工，或者开拓新的事业，自食其力，同时以其赚来的钱继续发展其企业。现在他们发展的企业都有 盈利。

宝钢当初设计是4万人，到现在是1．35万人，达到了世界一流的劳动生产率水平，即达到日本人的人均600吨钢。也就是说，宝钢以l 35万人年产钢800万吨。

(三)以市场为中心，努力创造企业信誉。

企业的最终目的是效益，但我们不发不义之财，而是坚持信誉

宝钢管理

到用户最挑剔的那些国家，听取用户的意见。即使产品符合标准，用户有意见也得听。用户不满意，宝钢的产品不如其他钢厂的质量，符合标准也得赔钱，也得提高，买个信誉。

宝钢管理

遵照邓小平同志视察宝钢题词：“掌握新技术要善于学习，更要善于刨新”这一教导，搞好宝钢的建设和发展。宝钢一期工程88％是引进的，有人说宝钢买了个现代化，这是确实的。但宝钢一期引进的东西，到二期就自己设计、自己做了。到三期工程，我们安排80％是自己造了。一期工程是引进，二期工程是仿制，三期工程是在引进、仿制的基础上创新，所以我们认为引进应该是捷径。引进不可怕，问题是我们能不能像邓小平同志所教导的“更要善于创新”，在引进的基础上做到不引进。引进是捷径，这就是说，引进是继承我们前人的社会成果，科学技术不是按阶级来划分的，不管是资产阶级还是工人阶级，既然有先进的成果为什么我们不利用呢?当然我们不能仅限于引进，我们是大国，我们要发展，要在引进的基础上能创新，会自己制作。宝钢三期工程的

宝钢管理

产困难的产品，宝钢义不容辞地生产。像汽车用的深冲板，国内其他企业生产起来比较困难，宝钢原来设计是40万吨，远远满足不了需要，现在要扩建，使其达到：100万吨。

宝钢除了进行三期工程建设以外，还将要对现有的设备进行现代化改造。企业改造是走日本、韩国的路呢，还是走前苏联的路?要想赶超世界先进水平，就不能拣破烂，把破烂当宝贝。我这次到韩国去，他们那个钢铁厂搬到牙山去，基本上是重来，上的是当代最新水平的设备。泰国是较落 后的国家，老企业改造，也是上先进的设备。前苏联的马钢，原来和鞍钢的规模差不多的，后来发展到1500万吨钢，但是他们的质量不行，他们的 改造主要是增加产量。在世界钢铁总量供求基本平衡的情况下，质量上不去，产品没有竞争力，你那个产量的增加是自增加的，除非你实行贸易保护。日本的八幡原来也同鞍钢差不多，他们逐步地建新厂，淘汰老装备。我们应该走日本的路。宝钢建设已经17年，投产已经10年，有的设备与国际先进水平相比已经落后了，需要进行改造。宝钢厂区里面还有一些填平补齐的建设，以发挥更大的效益。宝钢还要改造宝钢集团紧密层的企业，同时要发展多元产业，如发展金融、设备制造、贸易、运输等等。这些领域里同样有一个开发和运用新技术的问题，因此，我们搞了一个综 合性的技术中心，以适应宝钢发展的需要。

(五)关键是人才。

企业里面缺这个缺那个，关键是缺人才。为了培养人才，宝钢的干部 每年交流三分之一，并进行严格的培训。宝钢坚持以业绩为标准来选拔干部。我们认为德才的标准应该反映在业绩上。这个人有德有才就是没有业绩，没有业绩的德才企业里用不上，也许其他地方用得上，那么只好请他到别的地方去。同时我们反对老好人，现在老好人是吃香的，但是这种人

宝钢管理

能把企业搞垮台。当干部不一定是完人，专家、好人不一定适合当干部。我感到我们一些政策对人才是苛刻的，对无所事事的人是宽容的。经过多年的努力，宝钢年轻化、适应市场经济特征的各级班子已经形成，保证了新老交替的顺利进行。

邓小平同志讲：“历史将证明，建设宝钢是正确的。”我们认为邓小平同志这个预言现在已经实现了。邓小平同志又说，应该在沿海建设两个像宝钢那样的钢铁企业。邓小平同志高瞻远瞩，他说的话我们应该去做。应该在沿海，而不是在内地。应该建设像宝钢那样的，而不是像其他厂子 那样的。所谓像宝钢那样的，并不是说和宝钢一模一样，而是说用现代化的装备来武装的新企业。用落后的装备建企业，越建越落后，与当代国际水平相比差距越拉越大，这是一种极大的浪费。我们国家底子薄，越是底子薄，越是要集中力量办大事，越是要实行超越发展战略，即越过中低水平的中间发展阶段，直接搞世界上最先进的。宝钢将在宁波和湛江兴建现 代化的钢铁联合企业。到2024年，宝钢将发展成为融实业、金融和贸易于一体的跨国经营的大集团，进入世界500家大公司的行列。

(原载《文汇报》1995年9月9日)

宝钢管理

2中国钢铁工业的状况

我们国家的钢铁工业面临不少问题。

宝钢管理

宝钢管理

价钱一样，人家为什么不买好的呢？市场经济就是这样一个情况，而我们在认识上还有很大的差距。

宝钢管理

[解析] 据悉，1999年1月份美国的钢材销量为750万吨，比1998年同期下降18％，开工率仅为77％，出现了产量和销量双下降的局面。这种局面印证了不久前美国钢铁联合组织总裁保尔威尔姆的预言：“这一行业正处于困 境之中。”由于东南亚的金融危机，又使日本、俄罗斯、韩国等出口钢材贬值、大幅度地降价。引起了世界钢铁贸易的新一轮的大战。在这种背景下，我们要研究我国钢铁工业如何发展，如何把潜在的市场和优势转变为现实的贸易，并以此为鉴，调整结构，选择新的发展战略。

我们同意黎明同志对世界钢铁生产形势的判断，钢铁供应总量过剩的局面短期内不可能改变。这样，我们的思路是：

从资源角度看，我国是铁矿资源的进口大国，是否可利用购买量大的优势，向矿石输出国或地区返销一部分钢材。我国在机电设备、五金工具方面有很大的出口潜力，以此带动钢铁产品的间接出口也是可行的。

从市场格局看，由于受资源、环境和劳动力诸方面因素制约，发达国 家钢铁生产的重点必然要向高附加值产品转移。我们可以借机扩大中间产 品或初级产品的出口，利用国际分工格局，趸化，扩大国际市场空间。

从顶替进口角度看，除了“以产顶进”，扩大国内市场占有率外，也可以推动“带料加工”出口。利用国际上合作的加工能力，把国内的钢铁中间产品资源变成国内市场急需、短缺的钢材品种，把国内钢材市场的主动权掌握在自己手里。另外，面对钢材过量进口问题，根据世贸组织的相关规定，我们可以采取两种措施保护自己的市场：一是安全条款(在美国为201条款)，以减少全部或部分目标产品；另一种是贸易补救措施。

从科技角度看，钢铁工艺发展的核心命题是市场竞争力和可持续发展，钢铁工业的发展是建立在过程科学、机电工程与信息技术相结合的基础上。作为对钢铁企业制造流程工艺技术(包括管理)的理论支撑，将主要是制造

宝钢管理

过程系统理论与制造过程信息系统，下一步的发展方向为：

●钢铁制造过程的连续化、紧凑化、高效化——清洁生产流程、洁净钢生产流程；

●钢厂排放过程的有效控制和排放物质的再资源化、再能源化和无害化处理——“动脉”一“静脉”的协同循环；

●新一代的研究开发——琢境良好的“绿色”钢材，有竞争力的材料。

至于在钢铁生产总量控制方面，过去一些企业主要依靠扩大产量来降低单位产品的成本，从表面上看单位成本下降了，但因市场容量有限，在 总量失控的误导下，价格疲软，又造成了有产量无效益的结局，从而形成了生产、流通、分配的低效运作和资源配置的极大浪费，不利于经济质量的提升。因此，限产增效看似牺牲了一点，从长远着眼乃是不能不走的一步。把限产同淘汰落后工艺设备、淘汰亏损产品、淘汰无效低效的资源配置方式结合起来，将是重振钢铁雄风的重大战略措施。

悠悠万事，战略为大。凡是经营决策者都要审时度势，运筹帷幄。

宝钢管理

3中国钢铁工业发展战略问题

一、进一步发展中国钢铁工业需要研究解决的问题还不少

建国以来，特别是改革开放以来，中国钢铁工业的发展取得了巨大的成绩，但进一步发展，需要认真研究解决的问题还很多。(1)是同过去一样靠近原燃料产地在内地发展好，还是根据新的情况靠近市场在沿海发展好？(2)是以老企业改造为好，还是以建新厂为好？(3)是发展高炉铁水长流程好，还是小型化好?(4)产品质量是要求一律达到国际水平好，还是适应国内市场不同层次的要求好？(5)板管比究竟搞多大为好，型线材还要不要发展?老企业改造很紧迫，但资金从哪里来，发行股票是不是唯一的途径？企业提高劳动生产率很重要，但多余的人向何处去?冶金科研院所是以科学研究为主，还是以解决吃饭问题为主？这些问题都需要从中国的国情出发，认真研究，逐步明确和解决。

二、中国应当从钢铁大国走向钢铁强国

中国1994年年产9100万吨钢，2024年要达到1—1.2亿吨，是钢铁大国，但是不是钢铁强国很难说。中国钢产量大，但还没有前苏联多，前苏联最高年产钢1 5—1 6亿吨，是钢铁大国，但不是钢铁强国。中国应当借

宝钢管理

鉴前苏联的经验教训，从钢铁大国走向钢铁强国。

中国成为钢铁强国的标志是什么？

首先要看产品在国际市场上有没有竞争力，不能只看国内市场，国内是长期的卖方市场，有问题用户也不敢讲。产品在国际市场有竞争力还要看卖什么价，用在什么地方。某厂的产品打入了国际市场，但用来铺马路，这不能说明有竞争力。产品有竞争力，不仅要符合国际标准，还要符合用户要求，比国外别的厂家好。产品有竞争力，一定要在国际上有拳头产品，如国外某厂家的硅钢片等。只有产品在国外有竞争力，才说明你的产品是好的，才能说是钢铁强国。

其次要看装备水平、技术水平、管理水平是不是现代化的。国际市场的竞争归根到底是技术水平的竞争。改革开放以后，我国钢铁工业引进了很多技术，这是必要的，问题是引进以后怎么样？引进、消化、吸收只能是掌握了这个技术，这还不够；要引进、跟踪、发展、开拓、创新，不能等着再引进。宝钢引进了一个钢管厂，十年后天津大无缝又引进一个钢管厂，装备水平差十年，这不算重复引进。引进不可怕，问题是引进以后能否发展、创新，过三个十年能否还能保持当代水平。否则，过十年就要再引进一次。只有在引进的基础上，开发、创新出中国自己的先进工艺、装备、技术，才算是钢铁强国。

三、关于长流程和短流程的关系

废钢电炉是有竞争力的，但还要在发展中经受考验；高炉铁水长流程有问题，但也还有竞争力，最大问题是用焦炭，焦煤资源短缺，现在可以发展喷煤，还可继续发展。

电炉应当有大的发展，因为社会上有废钢，如果没有电炉．废钢就会成灾。电炉发展应当同社会废钢的拥有量，即存量相适应。

宝钢管理

我国的废钢资源是不够的，一是钢的占有量不多；二是钢的消费量虽 大，但多数打在混凝土中了；三是汽车等设备“新三年旧三年”。轧机是“大钢淘汰到地方，地方又淘汰到乡镇”，报废不了。我国电力少、天燃气少，海绵铁难发展，电炉原料难解决。即使有了废钢，不用一些海绵铁，钢的质量难保证，而海绵铁一时难解决。当前关键是成本与高炉流程钢的竞争能力。

赞成建新厂采用融熔还原工艺，配电炉或转炉，再配连铸和连轧。我国煤有的是，用融熔还原铁水，加上废钢，冶炼快，还可保质量。但这个流程还要完善、提高。一要完善规模，现在规模还不是经济规模；二是完善质量，现在的薄板坯连铸还达不到传统连铸和轧机的质量；三是完善炉气的利用，如果炉气利用不解决，能耗太高；四要完善粉矿的利用，用球团或烧结矿提高成本是否可行，还要研究。

采用新流程在当前的中国是最有前途的，因为发达国家钢铁工业在紧缩，不可能搞；不发达国家搞新流程比较困难，中国钢铁工业还要发展，是发展新流程的机遇。可以设想在淘汰平炉时往发展新流程上靠。发展新流程，国家应给予新的优惠政策。平炉本来就没有竞争力，人为注入竞争力是不好的。

四、关于产品质量高水平和多层次的关系

中国经济水平的多层次，决定冶金产品质量水平的多层次。中国有空调、火炉子，有汽车、三轮车、马车，经济上的不同层次，必然导致钢铁产品质量水平的不同层次，钢铁工业应当满足多层次的需要。应当有一批生产当代最高水平产品的钢铁企业，也要有一批生产烟囱、炉桶子等产品的企业。北京市一年要4000吨钢板作炉桶子，用冷轧薄板是浪费，用叠轧

宝钢管理

薄板就行了。中国这么大，资源分散，交通不便，星罗棋布地搞一些适合当地需要的钢铁产品，未尝不可。

1993年钢材紧张主要是建材紧，板子管子并不紧，因为到处建楼房。处建楼房。将来经济进一步发展，汽车普及时，冷轧薄板可能变成紧俏商品。

五、从与乡镇企业的竞争看与世界钢铁工业的竞争

宝钢四个冶建公司，共5万人，自己盖房从来是找乡镇企业来干。上海

宝钢管理

险等等加起来占成本的20％以内，才有国际竞争力，超过20％就难了。产品质量，要能同日本、韩国、我国的台湾省比才有竞争力。信誉，我们不能按期交货、合同难兑现是大问题。服务，国外企业提出用户的意见永远是正确的，我们差距太大。

六、中间商在社会主义市场经济中的作用问题

国外的中间商手里有钱，能收能放，能赚能赔。中国的中间商手里无钱，只能赚不能赔，靠倒买倒卖发点财。中国应当在流通领域培养有经济实力的中间商，做到能赚能赔。钢材销售无非两条路：一是钢厂同用户订长期合同；二是有经济实力的中间商。无本钱的中间商对社会主义市场经济没好作用，应当取缔。

七、“复关”对中国钢铁工业是福还是祸

“复关”后，钢铁工业很难受到保护，钢铁产品肯定要受到国际市场的挑战和冲击，这从一定意义上看是“祸”；但这种局面，逼着中国的钢铁企业必须找出路，对中国钢铁工业的进一步发展是个推动，也可以说是“福”。“复关”后，用户对是买国内的，还是买国外的，是买这个钢厂的，还是买那个钢厂的，有最终选择权，这比评金牌、银牌好得多。汽车厂有的人说：“金牌不如银牌，银牌不如没牌。”

八、钢铁企业集团的发展

钢铁企业集团同钢铁企业是什么关系?集团同企业不应当是冶金部、冶金厅同企业那样的关系，而应当是控股的关系。现在集团紧密层企业多数是困难户，成为集团的负担。集团必须向多种经营发展。日本新日铁钢铁和多种经营各占50％，神户多种经营占70％。钢铁企业只靠钢铁一业，产品滞销时间问题很大。应当用多种经营来承受社会上的各种波动。

宝钢管理

[解析] 关于“钢铁大国还是钢铁强国”的讨论已有时日，黎明同志抓住国际竞争力的核心问题阐述了自己的主张。其中，什么是核心竞争力？如何从战略规模上体现互动式博弈时代的竞争优势？对此不得不回顾90年代以来世界钢铁工业结构重组的趋势。

1998年世界十大钢铁公司(以粗钢产量计)占全世界钢产量的21．8％，前25家钢铁公司占世界总产量的38．5％；而在1997年，这两个比例分别是20.6％和37．6％；1996年则相应为20.1％和36.1％。仅仅2年的时间，十大钢铁公司所占比例几乎增长了2个百分点，如果钢产量集中的速度照此发展到21世纪，2024年前后，全球一半以上的钢产量将是由十大钢铁公司生产出来的。

再看世界级的大钢厂浦项，在1998年金融危机的压力下，竟由韩国政府出面，公开宣布私有化改革，政府将出售其21．6％的浦项股份。同时，新日铁又打算持有浦项的1％的股份。通过互相持股的方式，组成战略联盟。再有，倘若1999年阿尔贝德集团完成其对萨尔茨吉特公司的兼并，仅此一举，便可使十大钢铁公司所占比例发生显著变化。

然而，值得关注的是自90年代中期以来，全球钢铁工业如火如茶的结构重组结局是什么？从长远看，全球钢铁领域大概只能有10家或12家充满活力及竞争力的集团生存发展下去，亚洲、美洲、欧洲各有3家，另外2家控股公司，其钢铁业务资产遍布全球(其中一家有可能位于欧洲，另一家在新加坡)。从北美、欧洲、亚洲现有的独立钢铁企业的数目来看，这三大经济区域钢铁产业结构重组的潜力相当大。我们在这样的背景假设下，再来考虑黎明同志所提出的“发展动力”问题，资本主义国家采取市场动力重组企业来获得新的竞争力，使一些有竞争力的铜厂都变成专业化生产厂，宝钢管理

无论是大型联合企业还是中、小钢厂很难例外。一般而言，大型联合企业的优势在于专业化生产扁平材，中、小型钢厂的优势在于专业化生产长材，而管材则更需要专业化工厂来生产。“万能产品”的钢厂(指单个钢厂而言)将陆续淘汰，一部分钢厂向产品深加工的方向发展。例如生产扁平材的大型联合企业向生产汽车用拼焊板方向发展，生产长材的中、小钢厂向生产金属网架、构件等制品方向发展。

21世纪全球钢铁X-业的两大动力很可能是如何争取客户(市场)及获取国际资本。今后取得成功的钢铁企业，大多会是在这两方面均有所建树的公司，即一方面区域覆盖面大、客户众多，男一方面能够最大限度地接近国际资本市场，借此增强自身的金融实力，使得公司能够尽其所能地扩大客户(市场)。从短期看，在金融及市场两方面予以强化，将使一些全球性的钢铁公司成长为能保证自身生存与发展的企业。

世界汽车工业是最大的钢材消费者之一，其中汽车跨国公司的钢材用量又位居前列。汽车业已展开了规模颇大的结构重组。预计在下个世纪初叶，全球汽车工业很可能仅剩下六大公司。这一局面对于世界钢铁工业及其结构而言，将是令人震惊甚至是匪夷所思的。在当前的合并狂潮中留存下来的独丑的汽车公司(胜利者)，将会更倾向于主要的供货商是家跨国公司，能够在世界各地提供高质量、低成本的钢材，品质统一，又极具灵活性。从长期看，汽车公司将会增加与能够满足上述需求的钢铁企业签订单一的供货合同。另外，汽车工业的演变，意味着钢铁工业其他重要客户(如白色家电业)也会发生同样的演要。很显然，目前许多独立的钢铁企业，在下个世纪沿袭旧的模式继续生存下去的时间不会太长。相反，一批国际性钢铁公司在市场的支持下，其发展机会十分可观。

中国的钢铁工业何去何从，已到了迫在眉睫的关键时刻。放眼世界，急起直追，乃是钢铁界同仁的共同心愿。

宝钢管理

]

宝钢管理

1对社会主义市场经济的几点认识

宝钢管理

我们对子公司进行整顿，使之规范化，此后再放开，继续发展。这是它一个正常发展的过程，你一开始就把它管死，它就裹足不前了，如果乱套了，也不进行整顿，那就是放任自流。

宝钢管理

益，不是越多越好，而是合理利润。

宝钢管理

2对社会主义市场经济的再认识

一、我国从计划经济转变为社会主义市场经济，随着经济环境的重大变化，企业也发生了相应的转变

宝钢管理

销。像宝钢1996年统销部分占40％，1998年基本没有了。企业要自销，自销就要找出路。

宝钢管理

宝钢管理

品是为汽车服务的，汽车畅销，宝钢的产品就好销；否则，宝钢就得减产。宝钢一年可生产50万吨无缝钢管，其中一半是开采石油用的钢管，前一段时间，由于国际市场油价下跌，国内的一些油井要关掉。新井不打、部分旧井关掉，宝钢就产生了恐慌，因为面临的是一半钢管将没有销路。这部 分钢管从设备到工艺都是满足油田的需要，现在要转产不是一件容易的事，这么大的量到哪里去找用户?后来还好，国家决定石油维持原来生产。如果用户不景气了，在宝钢马上就有反应。宝钢和用户是共存共荣的关系。宝钢必须最大限度地满足用户的要求，也要最大限度地了解直接消耗者对宝钢用户产品的要求。比如汽车，宝钢不仅要了解汽车厂生产的情况和要求，而且还要了解市场上汽车的供求关系。如果用户对汽车的需要降低了，汽车就要减产，那么宝钢的产品就要找新的出路。了解用户产品市场的状态，就可以预知自己市场的变化。

用户产品的发展意味着原材料产品市场的扩大。钢材用户的产品有了发展，有了新的产品，就形成了宝钢新的市场。因此，要最大限度地满足用户，就要对产品进行更新换代，并为此而进行材料的科研和试制。对钢 铁厂来说，为用户试制新产品，一方面是满足用户的要求，另一方面是通过新产品的试制，开拓新的市场。因此，毫无疑问，钢铁企业要支持用户在产品开发方面所做的努力，同时要注意用户对新材料的采用意向、研究提供材料的竞争者，从而提供更能适合用户要求的新材料。

钢铁厂应当制造名牌产品来占领市场、吸引客户。日本新日铁生产的取向硅钢，在世界上处于垄断地位。神户制钢生产的钢帘线用盘圆几乎也是垄断了市场，特别是垄断了亚洲市场。

宝钢管理

知己又不知彼的情况下了解行情和技术情况所采取的办法。在改革开放初期，我们不了解世界行情，只有根据各家报价的情况来选择便宜的购买。但在逐步深入以后，又出现了新问题，比如说谁家的便宜便买谁家的，因为我们不知道实际价钱，生产厂家竞相压价，一直压到没有利润了，结果他们只好用差的零件来压低造价。我们也因此有了吃亏的先例。我们找到制造者，制造者说我也没有办法，用好零件我就赔钱了。再比如我们买软件，国外一家公司根本没有生产能力，但他们报价很低，他们一边学习，一边制作，可我们的工期不能耽误，等他们弄好了，宝钢三期工程就要受影响。宝钢只好自己配人，自己做，结果大部分是宝钢做的，他们却挣钱了。进入市场的初级阶段可以“货比三家”，但等到供需双方有了一定的了解，了解了世界行情以后，我们的做法就要有进步。在竞争和压价时要给人家一定的利润也是必要的。这一点，宝钢在国内做得比较好。一期工程国内制造的设备占总量的50一60％，但这些设备没有多少是按期交货的；三期工程国内设备占80％，基本上都是按期交货，而且质量也有保证。这就是说，通过一期、二期工程了解了制造厂的水平后，没有完全实行“货 比三家”，而是选择制造厂；在谈判压价的同时给对方以一定的利润，这样双方都比较满意。但有一家，在竞标中压价过头了，结果制造上发生了困难，当然最后还是弥补了。知道了行情，了解了对方的质量、制造水平，建立了信任关系，这是市场活动的主流。

(2)70％的产品与主要客户建立长期供应关系是稳定市场的关键。我们要求，把宝钢+70％的产品与一些主要用户订立长远的供需协议。这有很大的好处，用户有了可靠的原料来源，而对宝钢来说也有了可靠的用户，安排计划有了方向。现在的计划要根据市场来制订，宝钢的产品大部分供应制造厂，他们根据长期的供需协议就有了安排生产的方向。用户和生产厂通过长期的供需协议，可以彼此适应。宝钢应当逐步了解每个用户的特殊

宝钢管理

要求，在生产上作出相应的安排，有的企业对钢材要求冲压性能，有的企业要求表面质量，有的企业既要求冲压性能，又要求表面质量，根据不同的对象来安排生产是最有利的。有了长期的供需关系，就有了合作开发新产品的条件，钢铁企业根据70％产品的用户动向来考虑发展，我认为是最有利的。

宝钢管理

对手，就要逐步地改进。所以，企业之间的竞争，是质量、信誉、价格、服务等方面的竞争。价格和质量这两者也有关系，有的产品价格比较低，但质量比较差，它有市场；有的产品质量好，价格也高一点，它也有市场。也就是说，生产高档次的产品有高档次的价格，生产低档次的产品有低档次的价格。但是，你购买的时候或者是你出售的时候都应该考虑到这些因素。另外，在服务方面，有一些企业做得好，比如宝钢两台35万千瓦发电机组，到现在至少使用15年了，每次年修时，三菱电机总是派人参与，而且还带一些小备件，无偿提供，还要给宝钢提一些建议。这样做，为用户服务是很好的。也有些企业产品卖给你了，卖断了，大家不再见面。其实就三菱来说，它不仅仅是单纯的服务，有服务的一方面，但另一方面是要看一看你的设备有什么缺陷，还有什么需要改进。了解到了这些情况，对 制造厂也是有利的。信誉在卖方市场的时候，最容易建立。有些企业在卖方市场的时候却把信誉给丢掉了，也有一些企业在卖方市场的时候把信誉捡到了。因为信誉关系，有时候在价格相同的情况下，甚至价格还高一点，用户也要买信誉好的企业的产品。

宝钢管理

以后，国内大量地上热轧设备，现在已经建成或达产的热轧厂就有宝钢1580、攀钢、梅山、太钢，这些厂投产以后，产品却滞销了。而现在还有三套薄坯连铸连轧板厂又要投产，它们投产以后又要形成300万吨到450万吨的能力，这450万吨，市场如何消化？这就发生困难了，因为市场紧张的状况已经过去了。你发现市场紧张以后，再开始建设，等建设好以后，市场不一定还紧张。因此，有预见性是非常必要的。比如马口铁、不锈钢，国内一直大量进口，一直供不应求，现在的建设项目，包括国内的与国外投产建设的，远远地超过了国内需求水平，超过一倍，或者更多。这些能力形成以后，又要形成滞销了。这就要看哪几家率先投产占领市场了。要有一个长远设想，考虑长远措施，还未到紧张时候，就开始工作，到紧张时候，就能恰到好处。所以，有个长远规划、有个长远打算、有个长远预计，就可以得心应手。另外，眼光也要立足长远，要有预见，要有韧性，不能只看眼前的市场。宝钢有两个合资公司，投产初期严重亏损，三年以 后，盈利都很好。一个与三井物产合资的申井公司，是搞钢板剪切的，开始三年也亏损，宝钢管理

宝钢和国外一家企业在中国的市场上发生了碰撞，宝钢压低价格，压到远远地低于他们在中国市场销售的价格，这样一来，他们的中间商的产品卖不出去了，造成积压，吃了大亏。那个企业马上派公司领导到宝钢来，与宝钢商量如何协作、如何在价格上互通信息、如何在市场上进行分割的问题，也就是说，宝钢的那一块，他们不侵犯。这就是通过竞争得来的结果。所以，竞争是必然的。竞争到激烈程度、到势均力敌的时候，必然要协商，要采取措施稳定市场。市场稳定，对于任何一家企业，对于竞争各方都是有利的。

竞争与国内市场的保护、反倾销、反走私、反垄断是同时存在的。既然有竞争，就要反对倾销。

**第四篇：抓安全细节管理**

抓安全细节管理，促学校和谐发展

汶阳镇高淤小学郭洋

为落实全市教育教学会议精神，进一步加强学校安全保卫工作，为孩子们创造平安和谐的学习生活环境，我校结合自身，查摆问题，紧急部署，全面加强各项安全整治工作，坚持以“抓安全细节管理，促学校和谐发展”为安全管理宗旨，将学校的安全稳定和师生的人身安全摆在首位。

一、“无间隙”安全管理制度让安全事故无缝可钻。学校实施“无间隙”安全管理制度，即坚持班主任“三点”制度：执行严格的学生请假制度，无班主任签字任何学生不得离校，有门卫人员做好出入登记，留好假条，强调任课教师密切配合、加强学生在教室和上下楼道的管理、严格教学时间学生的接送制度，做到安全上学、放心回家。自此制度实施以来，学校教育教学工作安全、有序开展，无一例安全事故发生，让安全事故无缝可钻。

二、“我为校园安全献一言”活动让安全隐患无处藏身。学校发动全校师生、家长力量，开展“我为校园安全献一言”活动。在上周的“我为校园安全献一言”活动中，学校共收到安全建议30余条，筛查安全隐患2条，隐患整改率达到了100℅。

三、党员先锋护校队显神威。

学校成立了以党员、年轻男教师为主的护校队，进行课间、集会、出操安全巡查，发现学生有不安全行为进行及时制止和劝导，并协助值周老师做好学生上放学的安全管理工作。

四、安全信息员队伍网络各类安全隐患。

学校有以安全工作小组成员、各教研组长、校日志检查员等为主的安全信息员队伍，由刘校长任组长，及时发现学校工作、学生学习生活中的各类安全隐患，努力遵循第一时间发现、第一时间上报、第一时间处理的原则。

五、加大宣传力度，多渠道营造良好的校园安全氛围。学校利用广播、班会、放学前一分钟、宣传窗、黑板报、紧急演练等形式多渠道对学生进行安全知识教育，增强学生安全常识，掌握安全、逃生技能；利用周一集会的机会，向全校师生通报各地安全事故，让师生引以为戒，敲响安全警钟，严防安全事故的发生，有效地加大了宣传力度，营造了良好的校园安全氛围。

学校安全工作无小事，安全责任重于泰山。在今后学校安全管理工作中，我校将继续紧绷安全之弦，将安全工作做细做实，进一步提高全校师生的安全指数。

**第五篇：读书笔记之中医诊治精要**

一、诊断提纲－标本寒热虚实表里

（1）标本－病之先后缓急也。急则治其标，缓则治其本。凡治病者当急其所当急，缓其所当缓，先其所为先，后其所当后。

（2）虚实－言人体气之强弱；言病邪气之盛衰也。体虚邪实以正邪兼顾。

气急，喘常为虚；上气为实。喘常无痰，纵有痰亦应先治其喘，治其虚也。

上气常有痰，先降其痰则气自平，治其实也。

风寒之痰，实也；久咳之痰虚也；痰饮之痰，虚实相杂也，宜虚实兼治。

泄泻常由积滞而生，骤然成积，积而不及化者为实；脾运不健，食耴积而不化者为虚。实者消麿推荡之，虚则健脾温运之。

肿胀，先胀于内，后胀于外，小便赤涩，大便秘结，气色红亮，声音高爽，实也。先胀于外，后胀于内，小便清白，大便溏泻，气色枯白，语音低怯，虚也。

损益之法－－实者损之，虚者益之。损之以时，益之以道。破实而不碍正，补虚而不碍邪。邪气盛则实，精气夺则虚。

（3）表里－察病之内外，病势之深浅。

（4）寒热－病之进退

一病之作，必有寒热，而寒热遂可以察病机。

二、四诊

（一）望诊－－察神（神宜藏不宜显，望而知之）

得神者昌，失神者亡。神藏于气，气耗神丧。清亮言语，精彩目光，肌肉不削，气息如常，二便不脱，当判神怯。目暗光短，言语颠狂，形羸色败，寻衣摸床，睛定目陷，统号神亡。眼胞内陷而短，不能遮精，有因吐泻得之，皆主神亡。

考神之所以外露者，由于气（水谷之气应时而生，肾精之气应时而生）

神于言语、目光见其端；于形体、气息见其根。

（二）辨色－－（1）五脏主色－肝青心赤，脾脏色黄，肺白肾黑，五脏之常。色见皮外：白则当皮，赤则当脉，青则当筋，黄则当肉，黑则当骨。

色则辨而知之。

白色见则恶寒喷嚏，赤色见则舌红口干，青色见则筋痛筋急，黑色见则腹胀背痛，黄色见则倦怠身重是也。

（2）色之善恶－睛明五色，气之华也。赤，欲如帛裹朱，不欲如赭；白，欲如鹅羽，不欲如盐；青欲如苍碧之泽，不欲如蓝；黄，欲如罗裹雄黄，不欲如黄土；黑，欲如重漆，不欲如地苍。睛明者，所以视万物、别白黑、审短长。

色－－隐然于肌表

睛明穴当细辨之－－五脏之气，变化于睛明之间，亦隐现于面颊、印堂之部。

瞳神－－测精之盛衰，病之深浅。

善色－－明亮含蓄；恶色－－晦冥暴露

回光返照，其色多暴露。

（3）色之生克－－正色正病，为病多顺；病色交错，为病多逆；母乘子顺，子乘母逆；相克逆凶，相生顺吉。

子病母健－－可治

病能克色，其病不加；色能克病，其病必凶。（生克之说，仅供参考）

（4）色脉之合－－色脉相合：青弦赤洪，黄缓白浮，黑沉乃平。已见其色，不得其脉，得克则死，得生则生。

病人素禀，有阴脏阳脏之殊；脉有异常人者，未可全拘于色脉之合。首要在察其神，次探其胃气之有无。

（5）四时之色－－春宜微青，夏宜微赤，秋宜微白，冬宜微黑。太过为病，不及非正。

（6）五色主病－－黄赤风热（阳邪热邪风邪），青白主寒（阴、水、寒邪），青黑为痛，甚则痹挛；恍白脱血，微黑水寒；痿黄诸虚（湿滞），颧赤痨缠（阴虚火旺）。

色青肝病，多善怒两胁作痛，左有动气，诸风掉眩，转筋拘挛，疝病耳聋，右腹作胀，暴逆作吐，目视慌，常见警惕。

色赤心病，多喜或悲，舌红口干，脐上动气，心胸痛烦，健忘惊悸，怔忡不安，实狂昏冒。色黄脾病，多善忧，当脐动气，思虑食少，倦怠乏力，腹满肠鸣，痛而下痢，实则身重，胀满便闭。

黄而兼赤为风，黄而膏润为脓。

色白肺病，为善悲，胁右动气，沥淅寒热，咳唾喷嚏，喘呼气促，肤痛胸痹，虚则气短，不能续息。

色黑肾病，多善恐，脐下动气，腹胀肿喘，溲便不利，腰背作痛，少腹满痛，频有呵欠，心悬如饥，足寒厥逆。

新病剧烈，其色常立见；久病其色常渐见或久病而其色突见。（以脉症判其顺逆）

色之沉浊晦暗者，多主内病久病重病。色之浮泽明显者，多主外病新病轻病。其间者病不甚。

（7）色病补遗－－面色赤，身斑如锦纹，为阳毒病；面色青，身痛如被杖，或色紫为阴毒病。

数症以头倾视深为最甚。

诸阳之神气上会于头，诸髓之精气上聚于脑－－头为精明之府。

髓海不足则头项倾侧，神气变微则视深凹陷，精气不升。

胸中以背为外卫，背曲则督伤，胸亦易受损，故云府不坏。

（三）望形－－（1）寿者之形－明堂者，鼻也；阙者，眉间也；庭者，颜也；蕃者，颊侧也；蔽者，耳门也。其间欲方大，去之十步皆见于外。如是者寿，必中百岁。

（2）若病之形－头者精明之府，头倾视深，神将夺也。背者胸中之府，背曲肩随，府将坏矣。腰者肾之府，转摇不能，肾将惫矣。腰者筋之府，屈伸不能，行则偻附，筋将惫矣。骨者髓之府，不能久立，行则振摇，骨将惫矣。得强则生，失强则死。

有诸内必形诸外。环口属胃，口唇属脾，两颊属肝。

（3）五官所主－鼻为肺之官，目为肝之官，口唇为脾之官，舌为心之官，耳为肾之官。五脏开窍于五官，病则最易见其端。（肺受寒，鼻先塞；肝受热，目先赤；脾受热湿，口乏味；心受邪，舌本蹇矣；肾虚竭，耳枯垢也。）

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！