

对外经济贸易大学

硕士学位论文

秦皇岛首钢板材有限公司对宏观经济环境的适应性研究

姓名：王建国

申请学位级别：硕士

专业：高级管理人員工商管理

指导教师：郝旭光

20090301

摘 要

2008年10月，国际范围的经济危机，使秦皇岛首钢板材有限公司受到了严重影响。面对危机，首钢总公司做出停产决定。秦皇岛首钢板材有限公司综合考虑了停产后公司的社会信誉、银行信誉及上市公司的股价、职工个人收入等对公司今后长远发展的不良影响，认为不应该停产。秦皇岛首钢板材有限公司经过科学的SWOT分析和效益测算，得出如采取措施后可以继续生产的结论，并获得了首钢领导的同意。

秦皇岛首钢板材有限公司进行了SWOT分析，据此制定了有自己特点的指导思想，采取行动，发挥优势，迎难而上。公司实施了以计财部为龙头，经营管理部、生产部、技术质量部全力配合，发挥各自优势，积极应变，稳中求新的措施。强调对内深入挖潜，细算帐，了解自己潜力，做到科学决策，有计划地应对危机；对外提供优质服务，求新务实，想方设法满足用户需要，抱团取暖，力求共赢。经过公司上下的齐心协力，对内、对外同时用力，凭借“善于应变、敏于求新、敢于冒险、智于决策”的优势，渡过了危机。

关键词：板材公司；金融危机；SWOT分析；科学决策；适应性； 应对措施

Abstract

In October 2008, Qinhuangdao Shougang Plate Mill Co., Ltd was badly affected by the international scope economic crisis, and it was decided by Shougang Corporation that the production might be stopped due to the crisis. Upon general consideration of the adverse effect of some factors, such as social reputation, bank credibility, share price of listed company and income of workers, on long-term development of itself, Qinhuangdao Shougang Plate Mill Co., Ltd suggested that the production should not be stopped. After reasonable SWOT analysis and efficiency calculation, Qinhuangdao Shougang Plate Mill Co., Ltd came to a conclusion that production can be continued if some steps are taken, and it was agreed by leaders of Shougang Corporation

Qinhuangdao Shougang Plate Mill Co., Ltd carried out SWOT analysis according to which guide idea with its own characteristic was made. And then, steps were taken to play to its strengths and conquer difficulties. Financial Department was chosen as leader and was fully cooperated by Business Department, Production Department and Technology & Quality Department, exerting their advantages and acting positively to keep stability and to innovate. Response measures such as emphasizing depth internal potential, accounting precise amounts and understanding the potential were taken so as to make decisions reasonably and act in a planned way to deal with the crisis. External measures including providing quality services, innovating and pragmatic running were also taken to meet user needs and seek for win-win situation. After the company's concerted effort from top to bottom, internal, external forces at the same time, by virtue of "the ability to adapt to, be sensitive to novelty, to take risks, be smart in the decision-making", Qinhuangdao Shougang Plate Mill Co., Ltd tide over the crisis.

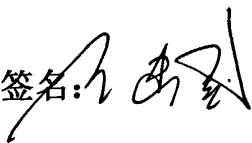
Key words: Plate Company , Financial crisis , SWOT analysis, Scientific decision-making , Adaptability , response measure

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文所涉及的研究工作做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律责任由本人承担。

特此声明

学位论文作者签名：

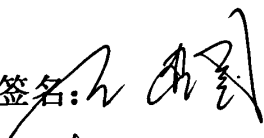


2009年5月10日

学位论文版权使用授权书

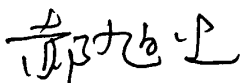
本人完全了解对外经济贸易大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，同意如下各项内容：按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；学校有权保存学位论文的印刷本和电子版，并采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供目录检索以及提供本学位论文全文或部分的阅览服务；学校有权按照有关规定向国家有关部门或者机构送交论文；在以不以赢利为目的的前提下，学校可以适当复制论文的部分或全部内容用于学术活动。保密的学位论文在解密后遵守此规定。

学位论文作者签名：



2009年5月10日

导师签名：



2009年5月12日

秦皇岛首钢板材有限公司对宏观经济环境的适应性研究

引言

2008年10月份，因为美国次贷危机演变成的金融海啸的冲击，中国的钢铁业出现了一次由波峰到波谷的变化，是受到这次危机冲击最深的行业。在这场危机中，钢铁生产企业生产经营受到了非常大的影响。国内外钢材销售订单减少，价格急速下滑，流通渠道减少存货，企业的经济效益大幅下降，纷纷由打高产改为减产甚至停产，到11月份已变成行业整体亏损，大部分钢铁生产企业在本次危机中都陷入了困境。秦皇岛首钢板材有限公司是以生产热轧中厚钢板为主的钢铁生产企业，也受到了一定的冲击，在与危机抗争过程中，凭借“善于应变、敏于求新、敢于冒险、智于决策”的优势，承受住了考验，走出了一条有自身特色的危机应变之路。

第1章 秦皇岛首钢板材有限公司介绍

1.1 概述

秦皇岛首钢板材有限公司（以下简称板材公司）是由中外合资兴建的中厚板生产企业，于1992年4月注册成立，1993年4月建成投产，投资总额4.68亿元。^[1]

板材公司生产厚度6-80毫米、宽度1500-3000毫米的普碳钢板、低合金板、造船板、桥梁板、锅炉板、压力容器板、优质碳素结构钢板等，品种板和高附加值钢板占产量的80%以上。秦板牌热轧宽厚钢板1996年至2007年保持河北省、秦皇岛市名牌产品称号，船板获得冶金产品实物质量“金杯奖”和中国CCS、美国ABS、英国LR、德国GL、法国BV、意大利RINA、挪威DNV、日本NK、韩国KR等9个国家船级社质量认证，锅炉板、压力容器板2002年首批通过国家安全性能认证。

板材公司自成立以来，几易组织机构，以适应生产经营的需要，从中也逐步找到适合自己的管理体系。2001年以前，保留车间建制，多层纵向管理，层级众多；2001年以后，采取扁平化管理方式，日渐完善，形成决策层、职能层和执行层三层管理，减少信息的流转时间，强化执行的力度。决策层由公司领导组成，负责公司决策的制订；职能层由技术质量部、经营管理部、计财部、人力资源部、生产部、设备部、政工部、办公室和工会组成，负责公司决策的分解落实和专业管理；执行层由理化中心、成品加工车间、调度室四班、运行车间和检修中心组成，负责完成公司的生产经营计划。

板材公司重视企业文化和企业精神，公司把“成为国内外中厚钢板企业空缺产品的生产企业”作为愿景；把“为国内外中厚钢板用户提供特殊的服务”作为自己的使命；把“用户在急需中厚钢板时首先想到秦板”作为企业发展的目标。

紧凑的生产线、高效的营运系统保证了用户的急需得到满足，建立了一批稳定的造船、桥梁和锅炉容器制造企业客户群。

板材公司历年来取得了河北省标兵企业、河北省明星企业、河北省花园式单位、河北省外商投资先进技术企业、冶金系统清洁工厂、秦皇岛市明星企业等各项荣誉。2007年又被秦皇岛市政府评为“2007年度秦皇岛市工业利税十强企业”、“2007年度秦皇岛市工业销售收入十强企业”。2005-2007年均被河北省国家税务局、河北省地方税务局评为“纳税信用等级A级”企业。

1.2 投资情况

板材公司在主业之外，还进入资本投资市场，作为对主业的补充和延伸。2003年4月，按照首钢总公司安排部署，板材公司投资建设秦皇岛首秦金属材料有限公司（以下简称首秦公司），首秦公司建设初期注册资本5.5亿元人民币，板材公司出资1.32亿元，持股比例24%。2006年2月，板材公司对首秦公司增资1.92亿元人民币，持股比例不变，首秦公司的注册资本增至8亿元人民币。2007年9月，板材公司按同比例第三次对首秦公

司增资1.8亿元人民币，首秦公司的注册资本达到21亿元人民币。自投资首秦公司以来，首秦公司累计实现净利润28亿元人民币，板材公司按照权益法确认的投资收益为6.38亿元，2006年12月已分回投资收益3072万元。虽然从首秦公司的股权结构上，板材公司是首秦公司的股东，但是按照首钢总公司秦皇岛地区三秦整体发展规划，板材公司在行政关系上隶属于首秦公司管理。

2004年5月，按照首钢总公司主辅分离的调整战略，改制板材公司下属的运输公司成为独立法人，成立秦皇岛通达运输有限公司（以下简称通达公司），板材公司出资195.6万元，持股比例32.6%，通过董事会对其经营、财务等方面拥有控制权。2007年12月，通达公司及其管理层员工共同出资成立了秦皇岛渤通物流有限公司（以下简称渤通公司），该公司注册资本4000万元，通达公司持股比例70%，员工个人持股30%。2008年1月，渤通公司以现金收购了秦皇岛万隆商贸有限公司，持股比例100%。因此，渤通公司、万隆公司成为板材公司的下属子公司。

2008年5月，按照首钢总公司安排部署，板材公司与首秦公司、秦皇岛龙汇集团共同出资建设秦皇岛首秦龙汇矿业有限公司（以下简称首秦龙汇公司），目前注册资本3.5亿元人民币，截至2008年12月，板材公司已出资1.785亿元人民币，持股比例51%，首秦公司出3150万元，持股比例9%。该项目还处于建设期。

1.3 现状

由于2008年实行新的《企业所得税法》，外方股东取得利润分配需预缴企业所得税。因此2007年12月，香港友侨集团收购了外方股东持有的板材公司的全部股权，至此板材公司成为香港友侨集团全资控制下的外商独资企业。至2008年末公司资产总额达到25亿元人民币。通过15年经营，资产增值200%。

成立之初，公司注册资本1777万美元，为三大股东持股经营。经河北省商务厅批准，板材公司进行四次股权结构调整和注册资本的变更，以2005年、2006年末分配利润转增资本，目前注册资本增至8600万美元。

2008年，板材公司各项生产经营指标再创佳绩，完成钢材总产量82.46万吨，全年实现利税6.6亿元，销售收入48.57亿元。

第2章 近期宏观经济环境的变化

2.1 国际情况

自2007年夏天美国次贷危机发生以来,美国金融业和房地产业遭受重创,华尔街几大投资银行宣布破产或被收购。由华尔街金融危机引发的这场全球有史以来最大规模的金融海啸正进一步扩大,房价跌跌不休,汽车行业、造船业等行业也受到牵连。由于房屋供应过剩和需求走软,预计美国的住房投资将在2009年上半年之前进一步下降。由于股市下跌和就业形势的恶化,潜在的购房者对经济前景的担忧很难在近期缓和,而房市的持续低迷又让很多购房者认为房价仍有进一步下行的空间。

美国是全球最大的经济体,对全球经济具有重要影响,因此,美国经济的变化牵动着全球各地的“神经”。随着美国次债危机的爆发,全球资本市场产生连锁反应,上半年以来,各大股市不断振荡,美国道指一度出现单日跌幅超过400点,其它股市更有创下2007年单日跌幅之最,欧美市场普遍惶恐,操作也更为谨慎。美国二季度房价指数创下20年来最大跌幅,市场房屋抛售成风,美国房地产投资明显萎缩,钢铁消费缩减的趋势仍在继续。

2.2 国内情况

国内近年来持续繁荣的造船业对钢材需求产生了强大支撑,而金融危机的到来,似乎要使繁荣的造船业出现萎缩的拐点。最直接的打击将来自全球贸易萎缩,导致船只订单量大幅下降。国际贸易的兴盛取决于各个国家的发展情况。万吨轮在运输上的优势主要体现为可以运送数量、体积巨大的物品以及运送距离远而运费低廉。因此,它所承载的往往是石油、铁矿石、粮食、水泥等支撑一国经济基础运行的大宗商品。当各国经济进入衰退,对于大宗商品的贸易需求下降将通过航运业的衰退传递到造船业。如果美国金融风暴没有得到遏制,危机必将由金融领域拓展到实体经济,届时全球的贸易量必将大幅下滑。

中国房市也同样不乐观,2008年下半年以来,中国大部分的房地产市场先后进入了调整与转型期,由于购房者观望氛围浓厚,中国的商品房销售面积2008年已持续下降。钢材市场的低迷,一定程度上由于房地产业需求大幅下降。2008年以来,传统钢材需求大户房地产市场陷入低迷,新开工项目同比大幅下降,导致钢材需求大大减少。

金融海啸进一步扩大,房地产、汽车行业、造船业等行业景气度持续低迷,给钢铁行业带来极为不利的影响。中国钢价大幅回落,自6月末以来,钢价已经回落了40%至50%,下游行业景气度下降,对钢铁需求减少,进一步打压钢铁市场,钢铁生产企业停产限产导致经营陷入困境。

2008年以来,国内外宏观经济环境发生了巨大变化,中国以及全球经济在不断冲高之际,由于美国金融危机的爆发世界经济增长趋势突然戛然而止,发达经济体以及众多

新兴经济体陷入衰退泥淖。中国钢铁业受宏观经济调整冲击，上半年与下半年表现出鲜明的“冰火两重天”的景象。其中钢材价格大幅下跌了40-50%，下跌幅度是自1992年国家放开钢材价格以来从未有过的。

2008年从年初市场价格与日俱增，到市场出现供需紧张，仅热轧机产能这一块，当年就新增近5000万吨产能，虽然政府不断在加大淘汰落后钢铁产能措施，但实际淘汰的产能远远赶不上新增产能，由此将会对未来中国钢材市场以至于中国钢铁工业发展带来重大影响，人们不难看出从老百姓收入的增长缓慢、股市泡沫破灭、股民资产严重缩水等迹象表明，钢铁产品也必然要在资本价格的变化中寻找最适合自己的价格定位，这就必然导致钢铁产品价格难以稳定，以至于随着国际主要货币汇率的大幅波动而剧烈调整愈演愈烈，预示将要一场降价风暴席卷而来，势不可挡，指日可待。

第3章 板材公司的SWOT分析

SWOT分析法（也称道斯矩阵）即态势分析法，20世纪80年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出，经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。^[2]

在现在的战略规划报告里，SWOT分析应该算是一个众所周知的工具。来自于麦肯锡咨询公司的SWOT分析，包括分析企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）。因此，SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

通过SWOT分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。在分析时，应把所有的内部因素（即优劣势）集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

3.1 优势分析

板材公司建厂十五年来，经历过辉煌，也体验过寒冬，一直健康地走了下来，自然与其自身的优势分不开。其优势主要表现在以下几个方面：

（1）高收益的资本投资作为主业的补充

板材公司的资本投资很多，例如投资首秦公司，占股22%；投资成立通达公司，板材公司持股比例32.6%，总体来说都是高收益的行业。主业高盈利时，开展资本投资，获得高收益。当主业亏损时，投资收益反哺主业，支撑企业，帮助企业渡过难关，也是很正常的。

（2）丰富的市场经历

1998年亚洲金融危机，对板材公司已经是一次残酷的考验。此时的板材公司，是一个名副其实的公司，“麻雀虽小，五脏俱全”；也是一个完全意义上的独立公司，没有首钢总公司的实际管理，经营效果的好坏全部由自己承担，因此面对被称为“淘汰企业大考”的金融危机来说，感觉势单力薄。这也是板材公司投资建设秦皇岛首秦金属材料有限公司，形成全流程企业，增强市场竞争能力，强化抵抗经济危机能力的目的之一。面对恶劣的市场形势，板材公司没有退缩，大胆应战。对外，全员促销，主动找市场；开发新产品，扩大市场范围；强化产品质量和服务意识，以最大限度满足用户需求。对内，增收节支，减员增效，压力共享。采取的具体措施有：优化机构配置，成立各类子公司，独立核算，员工收入与经营成果相挂钩，自己养活自己。促使员工主动提高工作效率，降低各类生产消耗，减少开支。细化各项经济技术指标，层层分解，人人承担。开展各类生产技术攻关，及时解决生产中出现的新问题，为合同兑现保驾护航。成立产销研一体的科技开发公司，使生产与市场零距离接触，及时听到用户声音，及时了解用

户困难，及时解决用户困难。在帮助用户解决实际困难的同时，形成了一个对公司心存感激之心的用户群，也给的公司带来了丰厚的经济效益，成为了一个抵御危机的一个新的亮点。1998年过后，板材公司不但没有消失，反而更加强壮。

(3) 扎实的管理

扎实良好的管理，离不开人才和制度。公司自成立之初，就搭建了良好的人才框架，构成了优秀的人才保障。引进生产技术设备方面的专业技术人员和熟练的技术工人、招收专业对口的大中专毕业生、高中和技校毕业生和有工作经验的各类管理人员构成了板材公司的人才队伍。之后的数年里，每年都有计划地招收专业对口的大中专毕业生、高中和技校毕业生、有工作经验的各类管理人员加入到板材公司的人才队伍。公司不断地建立健全各种规章制度，根据经营发展需要，不断完善各项管理制度，做到管理依制执行，规范管理。公司通过对设备的持续改造，对各钢种特性和用途的不断摸索，为每一种产品建立了一套完善的生产工艺流程。

(4) 完备的体系保证

为向用户提供优质、稳定、安全的产品，为员工提供安全可靠、舒适的工作环境，秦皇岛首钢板材有限公司已经通过质量、环境、职业健康安全管理体系认证。为提高产品检测水平和检测能力，保证产品质量，公司实验室已经通过国家实验室认可。现有理化工作人员27名，其中工程技术人员20名。各类主要检测设备43（台）套。实验室能按国际标准、国内标准以及行业标准进行检测工作。正是由于公司拥有成熟的生产工艺、持续的设备改进和国家一流的检测中心等完善的生产工艺流程，为公司顺利通过船板认证工作和船板的批量生产打下了坚实的基础。目前公司已经通过九国船级社认可。

(5) 独到之处的产品

小批量、极限规格钢板和快速交货是板材公司产品的独到之处。

为应对市场，满足用户需要，板材公司独创了横切坯和剖切坯，使产品规格范围得到极大扩充。这个创新可以生产厚度为6毫米，最大宽度达到2500毫米的极限薄规格钢板，不仅与热轧卷板产品争夺了市场，还生产出了热轧板卷不能够生产出来的宽度为2200~2500毫米的6毫米钢板。这个创新还有效地满足了用户小批量订单及保证了产品成材率。由于这个创新解决了坯料单重大不易大批量生产的问题，随着坯料单重的大幅减小，使既可以满足用户需求，又对公司成本没有大影响的小批量生产成为现实。受规模化大生产中成本因素的制约，小批量合同也是大多数生产企业所无法承受的，也是它们所不愿承接。

板材公司长期一段时间是购坯轧材型企业，因为没有自己的稳定的坯料供应渠道，大批量生产受到限制。这种限制在一定程度上也成为了公司的优势。公司可以根据合同要求，直接选择库存合适坯料，省却根据合同再开始准备坯料的环节，极大地缩短了合同交货期。时间就是金钱，交货期的缩短，受到用户青睐。每当用户有需要紧急交货的合同时，都会先想到板材公司。每当用户因此找到公司时，公司也会克服各种困难，尽

最大限度解决用户的困难。

(6) 紧临港口，运输成本低

船舶运输具有运载量大，营运成本低的特点，是许多临港大用户首选运输方式和出口合同必须采用的运输方式。板材公司与秦皇岛港务局为邻，具有先天的地理优势。

3.2 劣势分析

板材公司虽然有一定的优势，但优势不会长期存在，因此应该客观地发现自己的劣势，把劣势转化为优势，使企业发展壮大。目前，板材的劣势主要表现在以下几方面：

(1) 供应和销售的整合，市场反应速度慢

2006年开始，首钢公司开始实施总部经济，进行资源整合，逐步使供应系统和销售系统进行统一管理。整合有优势，但对板材公司这样一个以对市场反应快为特色之一的企业，变成了劣势。尤其是销售系统，整合后，离市场远了，对市场的敏感度越来越差，对市场的反应越来越慢，原有优势逐步丧失。

(2) 设备装备落后，新产品开发受到制约

公司建厂之初，设备装机水平名列全国前三。随着国内轧钢设备更新的加快，公司的设备装机水平排行不断后移。虽然公司领导目光放远，无论市场好坏，设备改造的计划和进度一直不变，每年都有大大小小的设备改造，为公司的发展壮大提供了硬件保证，但各种改造没有解决轧机这个硬件对公司可持续发展的制约问题。轧机这个硬件的不变决定了产品创新——新产品开发的范围无法扩大，公司产品竞争没有优势，发展缺乏后劲。

(3) 不具备规模优势

规模生产具有低成本的优势，但板材公司由于设备无法更新改造和场地的限制，无法扩大生产规模，形成规模化生产。在成本竞争为主的经济形势下，形成不了规模生产，就没有了规模优势。

(4) 成本高

由于地理位置的原因，板材公司是麻雀虽小，五脏俱全。各种涉及成本的消耗都需要单独购进和自行产生，都需要自成系统，自行维护。例如没有工业副产品煤气的产生，钢坯加热的燃料只能使用燃料油，其吨钢单价远高于煤气。

3.3 机会分析

危机中是危险和机会并存。因此在危机到来之际，板材公司要看到自己的机会，把握住机会，度过危机。板材公司的机会主要是：

(1) 整合后，集团优势

销售整合后，板材公司自己没有了销售权，加大了与市场距离。但由于整个首钢集团与市场接触的范围与几率远大于板材公司这样一个“小厂”，此时面对市场的首钢公

司代表了板材公司，板材公司间接地比以前多接触了很多用户，产品渠道扩大了，合同饱满了。同时，由于首钢公司三条生产线，在中厚板方面各有分工，各有所长，因此在承接一些要求相差很大、单一生产厂无法满足的合同时，可以联合承接合同，分头生产落实适合自己的产品。这样，既满足了用户需求，也扩大了市场份额。

(2) 小批量产品合同比例增大

国际国内经济形势趋于恶劣，整个经济链条涉及的各个行业都受到了不同程度的影响。中厚板市场的下游为造船、机械制造、桥梁等行业，这些行业也受到了影响，对钢板的需求也受到了影响。为了内部降低采购成本和资金的积压，对钢板的采购由大量囤积变成了必须用时才进行采购的地步，合同结构从数量大、规格整齐变成了少量、零散。

(3) 国家四万亿投资

国务院总理温家宝5日主持召开国务院常务会议，研究部署进一步扩大内需促进经济平稳较快增长的措施。会议确定了当前进一步扩大内需、促进经济增长的十项措施。初步匡算，实施上述工程建设，到2010年底约需投资四万亿元。为加快建设进度，会议决定，2008年四季度先增加安排中央投资1000亿元。十项措施中，加快建设保障性安居工程、加快农村基础设施建设和加快铁路、公路和机场等重大基础设施建设，都与钢铁有关，中厚钢板也可以从中分得一定份额。

3.4 威胁分析

机会与威胁同在。任何事件的影响都是相对的，板材公司在迎接机会的同时也将面临巨大的威胁，具体表现在以下几个方面：

(1) 全球经济衰退，钢铁需求大幅下降

根据相关研究机构预测，受全球房地产业、汽车业以及其它制造业生产下降影响，2009年全球钢需求可能缩减10%。中国钢铁生产在保持了多年高速增长之后，2008年增速明显放缓，2009年有可能出现多年来首次负增长。外需和内需的同步萎缩，对庞大的中国钢铁产能而言，压力沉重。^[3]

(2) 国内外经济仍未见底，在一定时间内经济仍将处于下行调整状态

按照国际货币基金组织的最新预测，2008年全球经济增长可能由2007年的5%降到3.7%，2009年则要继续降到2.2%，远低于3%这一IMF认为的全球经济陷入衰退分水岭。中国经济2009年则有可能降到8—8.5%。^[3]

(3) 国内产能过剩，散乱的竞争态势

2008年新增产能5000万吨左右，这些新增产能受国内外宏观经济形势影响，将陆续发挥作用。除国内自身供求矛盾外，进出口也将深刻影响今年钢铁业的运行。中钢协顾问吴溪淳表示，中国钢产量中，用于直接出口和间接出口所占比例，在2008年前三季度约为23%。这表明中国钢产量受国际市场需求变化影响很大。受世界金融危机影响，国际市场需求大幅下降，何时回升尚难预料，但可以肯定的是2009年我国出口钢材数量不

可能保住2008年水平。尽管近年来中国钢铁企业兼并重组已有较大进展，但总体来说钢铁企业散乱的局面仍没有根本性改变。当市场需求不断下降，而钢企数量以及产能仍保持庞大规模的情况下，市场竞争无可避免地将变得非常激烈，市场波动也将变得异常剧烈。^[3]

（4）如长期亏损，银行融资受阻，资金链可能断裂

银行对企业的信贷支持，很大程度上取决于企业的盈利水平。银行“嫌贫爱富”，企业的盈利水平越高，银行越希望加大信贷支持；但一旦企业盈利水平出现问题，出现亏损，则银行的信贷支持就会转为保守，信贷额度就会减少。而企业出现亏损，尤其是长期亏损的情况下，为抵抗危机，对资金尤为需要，此时，如融资受阻，企业的资金链可能断裂，则企业就会面临倒闭的危险。

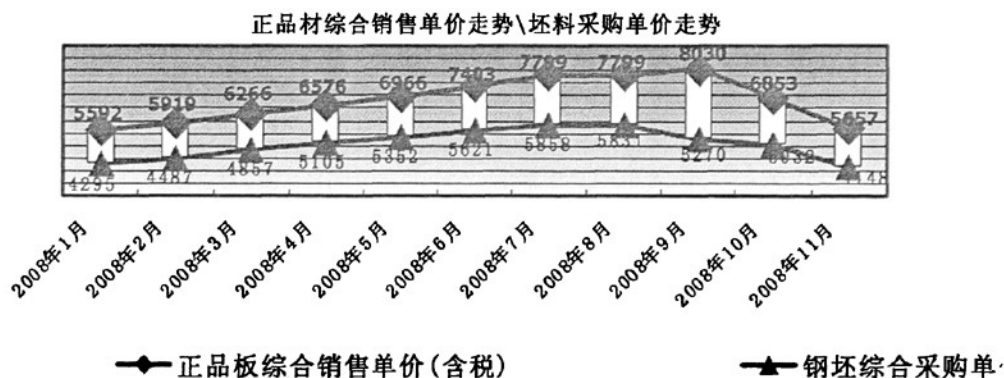
第4章 板材公司的应变对策

2008年以来,国内外宏观经济环境发生巨大变化,中国钢铁业受宏观经济调整的影响,形势恶劣。板材公司主要生产热轧中厚钢板,是中国钢铁业的一员,也受到了一定的冲击。此时此刻,板材公司应该如何做——发挥优势,与危机抗争,渡过难关,还是适应形势,停产,等待经济复苏——急切地摆在了板材公司面前。

4.1 积极应变,科学决策

2008年8月末的国际、国内钢材销售市场价格开始回落、但产品的主要原燃料仍处于高位运行的严峻形势,各钢铁企业都有大量的高价原燃材料库存需要消化。秦皇岛市是奥运会的协办城市,奥运期间当地政府施行车辆限载限运措施,因此首秦公司比正常储备量又增储一个月的原燃材料。板材公司100%从首秦公司购进钢坯,两单位如何消化前期的高价库存,是应对本次危机的前提。要想测算首钢集团在秦皇岛地区综合效益,必须做到两家共同算账,即以首秦的钢坯销售价格作为板材公司当期采购价格。

10月份,钢材市场形势更是急转直下。首钢总公司为应对市场,出台大幅下调钢板销售价格的销售政策,在9月份价格基础上下调900元/吨。由于钢坯与钢板市场价格存在滞后性,钢坯降幅未达到钢板下降的幅度(对比见图一),造成板材公司的利润大幅下降。



图一

首钢总公司计财部通过测算,得出板材公司的经营效益已不能弥补固定成本,因此总公司做出10月20日首秦公司1#号高炉停炉,板材公司全面停产的决定。

当时国内部分钢铁企业已经开始“限产、停产”。对于总公司做出的决定,板材公司应无条件执行,但考虑到,如果企业停产,公司的社会信誉、银行信誉及上市公司的股价、职工个人收入均将受到影响。因此公司领导班子做出了积极反应,迅速调整思路 and 定位。

板材公司正视严峻的形势，一方面安排停产的后续工作，一方面和首秦公司配合主动争取生存机会。公司领导要求计财专业算细账，从帐中寻找继续生产的希望，在三天内拿出支撑继续生产的数据。

计财专业开拓思路，以保资金流、保效益和保产销平衡的原则为原则重新核定各项费用指标。充分考虑板材公司前期经营业绩的后续体现，与相关专业沟通剥离成本构成中的无效费用，精算费用成本账。在测算中，做到可花可不花的钱不花，能少花的钱不多花，保证测算盈利。

积极与销售公司沟通市场价格情况，细致分析销售政策，同时从每单销售合同入手，将打款让利、批量让利、技术加减价各种因素全部考虑，细算销售账，把各项优惠和让利计算准确，做到既不少考虑价格减利，也不夸大降价影响。经过分析发现由于出口板合同是提前签订，价格下降滞后，不涉及保值付款。战略伙伴韩国现代公司为体现长期合作精神，在国内国际钢材价格均大幅下降的情况下，做出不下调进口船板采购价格，因此出口船板是板材公司当前单利最高的品种。

重新盘点库，不但将公司的一级库物资全面清点，还将存放在车间内的二级库材料也全部清点建帐，小到办公用品都在盘点范围，清理出近200万元前期已领未用的物资。建立二级库ERP管理台账，时时查看库存物资存量，并将一级库与二级库的库存储备量作为当期物资采购基点，做到11、12月份资金支出为平常月份的三分之一。

在全公司各相关部室的全力协作下，经过三天精准测算，公司十月预计盈利500万元。公司测算的成本效益帐和生存方案，得到了首钢总公司的认可和肯定，首钢总公司同意板材公司继续生产，有效地支持了领导的决策。

4.2 大胆冒险，稳中求新

板材公司顶着市场和总公司的压力，虽然没有停产，但后两个月市场更加严峻，销售价格继续下滑，形势不容乐观。测算能否达到预期效果，板材公司能否真正顶住市场压力，需要开展工作落实后才能得到验证。危机不断恶化，板材公司只能对内挖潜，眼睛向内，深入挖潜；对外加强服务，提高竞争力，千方百计提高企业的生存能力。

企业经营的首要目的是赚钱，不亏损。一般情况下，企业的经营生产规律是，卖方市场时，工厂说了算，因此在钢板市场好的时候，各个企业生产以生产为龙头，其它部门围绕生产开展工作；而当是买方市场时，工厂说了不算，处于任人宰割的处境，此时财务部门多是龙头，其它部门围绕财务开展工作。

板材公司以计财部为龙头，经营管理部、生产部、技术质量部全力配合，发挥各自优势，积极应变，稳中求新。

4.2.1 计财部

计财部在应对危机中，发挥自身长期独立核算对成本控制的经验，除了做好测算外，

还负责把握公司经营生产的方向，组织开展工作，把测算落到实处，达到测算的最终目的。

重新分解核定9-12月份的“增收节支”工作方案，把任务分解到各个负责部门。为了增收，对各个钢种、各个规格钢板进行盈利水平测算，利用测算结果，建议公司多承接别的钢厂不愿意承接的小批量、单规格、薄宽等极限规格合同，发挥灵活的生产经营模式；多承接亏损幅度小的品种和规格。为了节支，组织开展了资产清查工作，消化高价库存，小到办公用品都在盘点范围，做到11、12月份资金支出为平常月份的三分之一。

尽量减少各种费用的发生。每单采购申请都由计财部核实，报公司主管经理审批签字后再由供应公司采购。严格控制外委项目，加大自检自修，鼓励各部门确认可自修的项目，从源头上减少外委；以保简单再生产为主，暂停新项目，严格掌握预算定额，未经批准的项目不得开工。

为了有目的地生产，为了月度效益的完成，计财部提前进行虚拟结算，把月底结算提前到月初虚拟结算，根据各种产品结算结构得出的各种虚拟结算结果，挑出合理结算产品结构，对公司生产组织提出要求，对公司月底合同结算数量和构成进行规划。参与合同询单评审，对询单构成进行成本测算，与询单报价进行对比，测算盈利水平，指导合同承接。

谁有足够资金挺过这场危机，谁就是最后的胜者。板材公司的原则是“看住自己钱包，盯住别人的钱包”。在危机时刻，公司得到了银行、财政、税务等方面的大力支持，建立了高效资金管理机制，同时也探索出多种理财途径。2008年以来，应对国家不断变化的货币政策以及贷款利率、美元汇率大幅波动的情况，通过调整银行资金的存款结构，增加通知存款、定期存款、协定存款等增加利息收入624万元；与银行多方协调，通过将贷款期限由一年期调整为半年期。在利率上涨时期，签订固定贷款利率合同，目前利率不断下调期间，又改为签订浮动贷款利率合同，共计节约利息支出400万元；利用出口业务收汇，与银行签订远期售汇契约，并与香港股东协作签订DF/NDF①双边结售汇合同，在集团系统下锁定固定收益。1-10月份板材公司DF收益3400万元。随着金融危机到来，出口业务量缩减，前期签订的远期外汇结汇存在不能兑现的风险。一年前预计人民币升值，可现在人民币却贬值。公司积极与银行、香港股东协商，又签订即期购汇、远期购汇合同进行违约平盘，两项措施大大降低了财务费用。

4.2.2 经营管理部

作为板材公司的经营主管部门，经营管理部负责所有对内对外经营方面的管理工作，掌握着公司经营发展的全局。经营管理部经历过经济危机这样的“风雨”，经验丰富，危机再次来临，迅速反应。

(1) 销售信息管理方面

市场是无情的，面对板材公司10月份即将停产的危险，公司上下无不揪心。经营管理部全体干部职工紧紧围绕公司的决策精神，上下统一思想、统一认识，积极应对。从10月份开始，在市场分析方面，充分利用各种信息渠道，每天不定时地收集各种钢材市场信息、国家的宏观政策信息、国际市场动态信息等等，以尽可能全面的掌握涉钢的各种信息资源，一方面在公司OA系统上进行发布，让全体职工充分了解市场形势，正确认识当前的经营环境。从信息的点击量上来看，职工对市场形势是非常关注的，这也对稳定广大职工的思想起到了一定的积极作用；另一方面所收集到的信息资源也为公司领导的经营决策作好了基础参考。

（2）对承接销售合同的积极配合及关注

面临10月份合同不足，价格急剧下滑的趋势，经营管理部认真落实公司的决策精神，及时转变工作思路，审时度势地部署重点工作，针对现实迎难而上，积极配合销售公司协同作战，在价格不断变化中，加大签订合同量的力度，每天不定时地与销售公司业务部门联系与沟通，准确获取销售公司出台的各相关价格政策和市场销售反馈的各种信息；及时掌握已签订合同的品种、数量、价格、技术条件等，严格做到一单一核，签订合同不隔夜，单单合同做汇报，及时准确给各相关部门下发已签订合同量，为下一步的生产组织和实施做好充分准备。

询单评审方面，与技质部、生产部协同配合，加大缩短评审合同周期，即来即评，评审不隔夜，确保每天在15:00之前能够准确及时的将当日所在手的新签合同量、评审合同量汇报给板材公司有关领导，以便尽快掌握组织实施。货款方面，更是一切为客户之所想，主动派专人前往销售公司常驻办理收款业务，真诚树立板材公司服务形象，增强客户对板材公司中厚板系列产品的诚信意识，提高签订合同的积极性。另外，抓紧与首秦公司、板材公司相关部门沟通，加大落实合同对应钢坯品种、规格、性能技术等要求，在公司领导的指导下特别提出加炼了1万吨180*1800*L（mm）薄规格小板坯，为后期销售合同的及时兑现打下了坚实基础。

（3）销售单价预测的配合工作

合同量的不足，钢材价格的下滑，对公司经济效益造成了严重的影响。对此，为了准确预测销售单价，经营管理部统筹组织，安排专人对ERP系统确认的在手所有合同进行单单核算，把已在手合同按不同品种，每天进行测算，报计财部，并对每月的销售政策进行细致的研究，将一切可能的减利因素考虑全面，与计财部做好销售价格的准确测算。在合同单价测算过程中做到了合同结转、合同新签、库存产品的综合考虑，预测出所有品种的综合单价，达到合同单价预测不隔夜，单单不漏测。确保了单价预测的相对准确性，为计财部的效益核算提供了可靠的依据。

（4）出口应对措施

2008年危机来临之前，板材公司出口产品结构以船板和低合金销售为主，船板、低合金销量占出口总销量的 80.6 %，产品结构更加优化，产品品质、销售价格更是上了

一个新台阶。经济危机来临后，出口市场也受到影响。面对严峻的市场形势，经营管理部积极应对。

缩短收汇周期。在出口合同履行后，根据财务部门需要，通过部门积极努力，灵活及高效率的工作方式，努力缩短收汇周期。正常出口结汇周期应为30日，板材公司积极协调中首公司、首长公司以及东方联合公司工作，在收到提单后，通过押汇或贷款的方式，将收汇周期最快缩短到7日，确保货款能够及时到帐。

开拓新市场。在国际大环境和国家宏观调控下，以市场为导向，按效益目标和成本水平向负责板材公司产品出口的首长国际公司、中首公司提出合同效益结构和价格建议，并积极配合承揽合同，开拓新的市场，建立新的客户关系。9月份至今，出口合同量约为80000余吨，其中，重新开发了日本及欧美市场，出口日本3500吨，出口欧美20000吨。

改进服务，稳定市场。由于新的国际形势对板材公司的出口钢材市场产生了较大影响，因此，部门建立起了快速反应机制，进一步加快了合同评审的速度。积极协调公司技术及生产部门，配合中首及首长工作，开拓新市场及优化品种结构，开发新的品种，放宽产品规格，适应市场需求的现实情况，保证承接的合同量。10月份，开发美标新产品市场，签订20000吨合同。对于往来合同询单，在生产能力范围下，经公司同意，放宽了生产规格，从而确保一部分合同询单由于此种宽松条件而能够签订合同。在原有合同询单的基础上，加强对评审工作的重视，确保及时将每一单合同询单的信息反馈给客户，从而在目前瞬息万变的 market 环境中，不失去先机。在品种结构中，船板依然保持着很大的比重，由于优良的产品和优质的服务，板材公司与韩国现代公司保持着良好的合作，在目前的市场形势下，依然确保每月10000吨的合同量。受国际经济形势的影响，钢材产品价格一路下滑，但板材公司出口产品中，船板依然保持盈利，实属少见。

政策研究，争取利益。适应国家政策调整，为公司争取利益。根据国家政策规定，2008年12月1日起，取消钢板出口征税政策，在获悉此政策后，积极应对，协调中首和首长工作，将部分符合要求的出口合同船期压后，从而能够享受此项政策的优惠。合同量约为16800余吨，取消出口征税5%后，为公司争得利益约为670余万元。

（5）钢坯采购

2008年计划采购首秦公司板坯96万吨，1-12月份预计97万吨左右。在坯料采购过程中，经营管理部不断加强与首秦公司相关部门的沟通与协作，根据首秦公司的要求，结合板材公司的库存情况，合理采购板坯，既满足了生产使用要求，又优化了板坯库存结构，做到了合理储备，为公司生产经营中发挥承接小批量、极限规格钢板合同，快速交货的优势提供了可靠的保障。独到之处的产品。

进入9月份以后，由于钢材市场开始下滑，板材公司合同量减少。对此，经营管理部根据首秦公司不同时期对钢坯库存的要求，及时调整思路，在保证板材公司生产用坯的前提下，结合板材公司的合同结构，及时向首秦公司提出坯料供应建议，不断优化坯

料库存结构。11月份，根据销售合同结构复杂，薄规格量大的实际情况，经营管理部在公司领导的指导下，及时与首秦制造部沟通协调，保证了1万吨180*1800*L（mm）小坯料，为生产极限规格钢板提供了便利，同时也确保了合同的及时兑现。通过供坯规格的优化，最大限度的提高了板坯的利用率，使板材公司的成材率也得到了提高。

板材公司钢坯库存中有部分首秦转给的散尺坯由于不能及时对应合同，造成压库。经营管理部通过进行市场调研，结合市场情况，对该部分积压板坯采取措施进行消化。全年共消化积压库存坯0.26万吨，减少了板材公司的资金压力，同时也进一步优化钢坯的库存结构，

积极配合车间生产计划，在长期的实践工作中总结出高效的方法，优化坯料存放、切割、以及运输等各个环节，以最有效的工作方式保证车间生产线的及时上料和生产任务；积极配合质量检验部门的工作，全面保证坯料质量，为企业节约能耗，在保证采购量的基础上切实保证钢坯质量。

（6）物资采购

经营管理部1-11月份发生物资采购金额1194万元。涉及物资包括技措改材料，计算机及耗材，办公用品，高压胶管总成，洗涤劳保，仪器仪表，轴承。计算机及耗材、洗涤劳保全部采取按季度招标的方式采购。仪器仪表和高压胶管总成基本上都是2008年中修期间的材料，对批量仪器仪表采取招标采购，高压胶管总成采取定点采购，保证公司正常生产需要。自10月份以来，根据公司节支计划，对所采购的物资材料按价格压缩10%以上进行控制，收效显著。由于各部门增收节支意识的不断加强，10月份和11月份经营管理部采购物资分别为52万元和46万元，不论是价格方面还是采购量方面，控制幅度是非常大的。11月份采购量较1-10月份平均额下降一半以上。

在与供应公司派驻站的协调管理中，经营管理部在计划把关、采购价格建议等方面积极与派驻站和相关部门沟通协调，通过一年多的努力和配合，派驻站在供货期、发票结算等方面，基本上保证了公司的正常经营生产需求。

（7）物资库存盘点

针对市场形势的急剧下滑给公司经营效益造成的影响，为了确保全年效益指标的完成，公司将节支工作作为后期的重点工作来抓，而且要长抓不懈，落到实处。物资采购成本的降低是一项非常重要的工作。根据公司的指示精神，自10月底对公司所有的备件和物资材料进行清理核查。经营管理部积极配会计财部开展大量的基础工作。抽调专人与计财部人员一起对公司的所有库存物资进行盘点，包括公司一级库房、各部门二级库房。并对盘点物资材料建表立帐，按类别进行电子文档统计，从实物上对公司的所有物资材料做到了心中有数；在建立帐目的同时，逐一核对ERP编码，使所有的物资材料都落实到价值金额上，使财务对公司库存物资做到了价值掌握；协助计财部理顺物资材料的计划OA系统审批流程，建立从部门申报、部门领导审核、经营管理部把关审核（根据一、二级库存）、财务审核、主管领导审批，最终由经营管理部综合汇总上报供应派驻

站的一套计划审批流程，进一步规范了物资采购的计划管理，为物资采购的节支工作把好了第一道关口。

4.2.3 生产部

生产部是板材公司生产过程中最大的成本控制部门，此时的角色是执行部门，是必须对生产环节的生产成本进行大力控制的。生产部也是小批量、极限规格钢板和快速交货的具体实施和落实的部门。生产环节的好坏，最能体现优势发挥的好坏，最能反映板材公司应对危机的能力。

生产部积极落实公司增收节支工作安排，开展劳动竞赛和提合理化建议活动，努力完成承担的各项技术经济指标。生产部贯彻“有质量的产量”的生产方针，把产量与质量紧密结合起来，实施精细化生产，极力保证每一块坯料都生产出合格的钢板，力行减少坯料投入，进行实实在在的节支工作。

生产部根据市场需求，与技术部门一起，克服一起困难对极限规格钢板进行生产，扩大了合同承接范围，薄规格比例从原来的不超过10%，到薄规格比例占到20%，剖切坯比例从原来的不超过10%，到剖切坯比例占到30%。只要是以前生产过的品种和规格，全部同意生产。虽然大大增加了生产难度，但提高了企业抗市场风险的能力，保证有合同不停产，通过积极组织6mm、8mm板的轧制，提高了竞争力，而且6mm板的合格率都能达到98%。

生产部专门召开增收节支会议，对第四季度的增收节支工作进行详细的安排。首先，通过增加每月利润水平相对较高的船板产量来达到盈利的目的。其次，严格控制带出品，提高产品质量，为此生产部调整了质量考核指标，所有指标都按倍数折算成产量，并从当班的产量中扣除。通过对指标的调整，指导了调度四班的工作方向，使全体职工树立质量意识。

鼓励职工提合理化建议，每月初对职工提出的建议进行评比，采纳可以实施的建议，对建议提出者给予奖励，并将合理的建议结合到生产中去。严格控制煤焦油消耗、电耗、水耗及煤耗等，并加强各区域的“跑、冒、滴、漏”治理工作。严抓油膜班组的管理工作，确保轧辊的装配质量。

为了节约能源，根据合同情况及时调整单、双炉生产，在合同数量严重短缺的情况下，为了保证不停产，生产部于10月中旬开始组织单炉生产，按照公司领导的要求，单炉生产时主要以控制产品质量为主，调度四班严格执行均衡生产制度，根据合同结构及领导的指示，及时调整班产计划，做到了灵活、主动适应市场的需求。并制定单炉生产时的一些规定，要求调度四班加强质量控制，四班烧火工严格执行单炉生产时的烧钢制度，保证炉温，严禁出现化钢现象。四班轧钢工精心操作，根据出炉钢坯的温度合理控制压下道次，杜绝轧废，保有质量的产量，确保设备完好及安全工作。

加强专业区域管理，将生产线划分为五个区域，即加热区域，轧钢区域，精整区域、

成品区域和备品备件区，各区域内发生的事情都由区域专业负责，这与调度室的扁平式管理有机结合。以调度室扁平式管理为主体，加强区域管理，可以有效使生产线的生产过程协调顺畅，细化区域横向管理后，进一步堵塞了管理上的漏洞，从而更加完善了管理制度。

细化管理岗位职责，使每名管理人员都与各项生产指标挂钩，并强化基层班组管理，使每名基层管理人员都能够明确自己的岗位职责，并对出现的问题采取责任返摊，就是根据岗位职责按照比例对责任人落实考核，细化岗位职责后，加强了全体职工的责任感。

细化中间库管理细则与生产有机结合，保证了生产线前后生产通畅，根据单、双炉运行的实际情况，细化中间库管理办法。单炉生产时且班产量低于500吨时，四班不允许产生返切板，如果产生待入，将对调度室落实考核，且要求当班的待入板在第二个班次必须处理完毕。单炉生产且班产量超过500吨时，每个班次的待入中间库量限制在10块以内，但在中间库1的待入板必须一个班次处理完毕，待入量超出的部分按照一块20元对责任班组落实考核，如果中间库1库存返切板达到60块时，每个班次可往成加适量超过10mm以上的板，每个班次以30块为限。双炉生产时，每个班次待入中间库的数量限制在50小块以内，但是在中间库1的板必须两个班次内处理完毕，超出部分按照每块20元对责任班组落实考核，如果中间库的返切板待入量超过80块时，每个班次可以适量往成加车间过板，每个班次以40块为限。以上管理规定由成品专业进行检查，通过以上管理办法，有效解决了因中间库待入超标而造成的堵库现象，加快实物流转，保证及时交货。

针对目前板材公司生产的品种钢，经理论计重后而造成的亏损情况，直接影响公司的增收节支工作，生产部组织召开负偏差轧制会议，从操作过程和轧辊磨损两方面分析了成品钢板亏重的原因。并要求四班烧火工勤调火，保证出炉钢坯的温度均匀，四班轧钢工精心操作，控制钢板的尺寸。根据成加车间的发货清单，对亏重比较严重的班组落实考核，对盈重的班组进行奖励。

加强设备管理，通过调度室的扁平式管理与区域管理的有机结合，使管理层次更加清晰。通过细化管理制度，给各专业划分指标责任，强化了管理责任，对每次发生的设备故障按照责任进行返摊，形成了合理灵活的管理思路。

4.2.4 技术质量部

技术质量部作为板材公司合同询单评审的参与部门、合同执行的技术支持和保障部门、各种技术经济指标的管理和攻关部门、产品质量把关的责任部门，肩负着管理和执行的任务。上述各项工作完成的好与坏，直接影响着合同承接的数量、承接合同的结构、合同的兑现、交货的及时性和公司成本的控制水平。

技术质量部接触用户，接触产品，接触指标，也负责公司的创新管理工作。创新从自身做起，技术质量部扩展思路，以求新应对危机。

(1) 在为用户服务上求新，保持并扩大用户群

把用户的范畴直接放大，扩大管理和服务的范围。不只使用和销售板材公司产品的用户，公司相关部门全是用户。既然是用户，就要提供良好的服务。

针对询单评审。制定评审应急预案，针对每一单合同询单都启动应急预案。小量询单和常规大询单不过夜，大单特殊合同集中评审，不过24小时。及时调整评审标准，提前向用户做好质量和交货的交底工作，在保证用户利益和公司经营不受影响的前提下，最大限度地满足用户的要求。

针对技术支持工作。板材公司要克难过关，必须发挥小批量、多品种、薄宽极限规格的优势，而优势的发挥，离不开技术部门的大力支持。技术质量部自我加压，承接生产技术难度较大的合同，发挥优势，满足用户要求。为保证及时兑现，保证一次合格率，不增加成本，提前编制特殊合同的生产工艺，对特殊生产环节进行专业关注；对重点合同进行专业跟班，保证合同的一次合格兑现；对难点合同事先进行专业研究，制定生产注意事项，提出专业要求，在保证合同兑现的同时，尽量减少对产量的影响。

针对合同兑现。尽量短的合同兑现期是用户最基本的需求之一。技术质量部利用对生产从坯料选择到最终发货全生产过程的参与，挖掘影响合同兑现的环节，研究如何打破常规，尽量在生产环节中减少时间的浪费。

针对质量异议。技术质量部制定处理程序，对接到异议的反应时间做出具体时限要求，近处（400公里及以内）不超过24小时到达现场，远处不超过48小时。要求处理人员现场核实清楚异议具体情况，能够给予使用方具体答复的，必须现场给予答复；对无法给出的，处理人员回公司经研究后，尽快给予答复。在处理异议过程中必须体现公司的诚心服务，表现出板材公司给使用方带来麻烦的歉意。力争在异议处理的过程中，减少异议给双方造成的损失。要求异议处理人员在处理异议的过程中，充分收集使用方对产品的要求和使用的工艺，为公司提高产品质量工作找好侧重点，在保证生产方和使用方的共同利益下，尽量降低双方的生产成本。

（2）在产品稳定性和新产品开发上的求新，更好地服务用户

把产品的范畴外延，把专业服务形象化。用户需要的钢板是产品，公司使用的坯料也是产品，状态良好的设备是产品，严格的工艺执行也是产品。

满足用户需要的产品才是好产品。稳定的产品质量是板材公司降成本和用户降风险的共同需要。技术质量部在产品稳定性上强化研究，进行各类技术攻关。产品在板材公司和用户之间传递着责任和信任的信息。技术质量部严把产品质量关，把短期利益与长期利益区分开来，在板材公司承担更多的对产品担负的责任的同时，也取得更多的用户对板材公司产品的信任。对产品的信任，也是对公司的信任。而这种信任是源源不断的合同的源泉。

坯料是公司生产成本中的大项。符合标准要求的坯料才会生产出合格的钢板。技术质量部从产品质量的源头抓起，象控制钢板质量一样控制钢坯质量。把不合格控制在起点，避免对生产过程造成影响，减少损失的发生。

状态良好的设备是顺稳生产的保证，也是高质量产品的保证。技术质量部从对质量的影响的角度，随时关注设备的运行状态，一旦发现对产品质量造成影响，及时提出整改建议。

严格的生产工艺执行是产品质量保证的必要条件，也是“有质量的产量”的前提。技术质量部在生产工艺监督进行日常监督的同时，加大专业人员对生产工艺执行的检查力度。

生产别人不能生产的，不愿意生产的产品，急用户之所急，是板材公司发展的愿景、使命和目标。其它新公司凭借设备先进、能力大的优势生产厚、宽的钢板，板材公司没法比，就在薄、窄的钢板上下功夫，满足用户不断增长的需要。技术质量部牵头开发了6毫米极限宽度规格钢板，并多次批量生产，及时交货，不仅占领了市场，同时也由于其利润高，为板材公司盈利做出了贡献。

（3）在指标提高上努力求新，降本增利

攻指标，降成本。经济技术指标牵涉生产成本，经济技术指标完成的好坏，与增收节支工作紧密相连，直接关系到公司的利润好坏。成材率和生产带出品是众多指标中权重较大的两个指标。

提高成材率。进行各类有针对性的技术研究和攻关，尽量减少坯料投料量，提高成材率。例如把板坯的长度从原来的50mm为一个长度尺寸梯度，减少到10mm为一个长度尺寸梯度，虽然增加了对切割精度的要求，增加了切割难度，但使成材率平均提高0.40%，月均降低成本120万元左右。

降低带出品率。以“预防为主，早做工作；强化分析，找出主因；落实措施，杜绝重复（发生类似问题）”为带出品总体控制原则，依据“质量是生产出来的，不是检验出来的”，围绕对生产的专业支持开展工作。

盯源头。抓好坯料质量就是很好地预防。9月份发现坯料质量有肉眼可观的缩孔缺陷和分层存在后，在及时向炼钢反馈的同时，加大检查力度，对有严重缺陷的钢坯做退废处理。10月份，对钢坯的冷态火切断口的检查纳入到坯料质检员的工作职责内。落实层层负责制，外围库进车间的钢坯，一旦发现存在质量问题，向外围库质检员返摊责任，落实考核。加大对坯料清扫的要求和检查，要求钢坯入炉前必须清扫，清扫必须干净，杜绝表面有缺陷钢坯的入炉，把好入炉前的最后一关。

出问题找根本原因，正常生产时找规律、看趋势。动员一切力量，在分析问题扩大视野，力求找到根本原因，做到整改措施合理，杜绝问题再次发生。在没有找到根本原因时，宁可原因不明，不妄下结论，避免问题加重。根据每日生产、设备和质量情况，预测可能发生的问题，做好预防措施。对生产中的质量信息进行分析，判定质量问题是个性问题还是共性问题，及时提出整改意见，对有明显趋势的问题提出考核，控制问题的严重化。十月中旬产量降低后，中间库空间富余，技术质量部专业对每一块有缺陷钢板核实缺陷，现场拍照，对缺陷进行仔细分析，查找原料性缺陷产生的根本原因，

为解决原料性缺陷提供依据。下半月与上半月进行比较，工艺性和原料性的比例均有下降。

专业人员现场指导。对重点合同和生产难度大的合同，专业人员跟班进行现场指导，及时解决专业技术问题，杜绝批量问题出现。在现场指导的同时，也积累现场经验。

重新修订和制定与带出品相关的管理程序，理顺管理，避免其它途径的带出品的出现，修订下发了《带出品管理办法》。

员工收入与带出品指标挂钩。指标分解，根据分工，落实到每一级，上面是分管领导和专业员，下面是工艺监督和质量检查员。把工艺性、原料性、性能不合和探伤不合四项小指标分别分解给不同的领导和专业人员，奖金由所承担的小指标的完成情况决定。工艺监督的奖金与各班的性能情况和工艺执行情况挂钩。质量检查员的奖金与原料的质量、漏检的情况挂钩。

加强车间外钢板质量管理，杜绝非生产类带出品的发生。随着公司钢板存放区域的扩大，出现一些影响钢板质量的问题，为避免钢板因质量问题转为带出品或外发后出现质量异议，技术质量部责任范围随之扩大，把外围库和港口钢板质量的检查扩大到专业检查负责范围内。下发《仓储钢板质量异议管理办法》，对车间外发生的钢板质量问题以质量异议的形式进行责任返摊。

成立带出品控制攻关组和带出品钢板处理小组，分头减少带出品对公司效益的影响。两个小组由生产部、技术质量部、成品加工车间专业人员组成。11月份已经分析清楚一种类型的结疤的形成机理（热板坯切割渣熘未清理干净造成轧后结疤），在外围库环节已经实施预防控制措施。此结果与首秦公司的研究结果正好吻合。12月份开始对影响产品质量和生产的加热炉划伤进行研究，并做2009年开展大范围QC活动的准备。

专业精细化管理。为防止因合同特殊要求多，在生产过程中可能被忽略掉的情况，技术工艺专业对生产合同汇总，工艺和质量专业重点跟踪。做防错措施——ERP生产工艺+纸质生产工艺+生产工艺清单同时并存。工艺清单及时更新。为便于分析缺陷产生的原因，规范缺陷名称，使专业在分析缺陷时由缺陷名称就可以对缺陷有直观的了解，可以直接对缺陷进行数字上的分类汇总分析，提高专业工作效率。

发挥工艺监督“专业的眼睛”的作用。要求工艺监督在加强生产工艺执行情况监督的前提下，必须对工艺性和性能不合类问题说明产生原因，便于专业汇总分析，及时发现生产过程控制中存在的问题。通过反馈信息，对四班共性问题进行专业分析研究，对个性问题进行谈话分析和专业考核相结合。同时为适应专业对反馈工作的要求，加强对工艺监督人员的培训工作，其整体业务水平都逐步有所提高，问题反馈全面及时准确。

制作典型事件案例和专业学习材料，发给专业 and 四班相关人员，便于大家学习和借鉴。如新国家标准的尺寸公差学习案例、6mm生产总结学习材料、带出品预防控制措施学习材料等。通过学习，大家都有收获，对带出品控制也产生了积极影响。

结束语

危机来临之际，板材公司快速反应，快速应变。对内深入挖潜，细算帐，了解自己潜力，做到科学决策，有计划地应对危机。在计财部的指导下，板材公司其它各部门积极开展活动，一切工作围绕“少花钱，多办事”这个原则，落实板材公司决策，共同应对危机。对外提供优质服务，求新务实，想方设法满足用户需要，抱团取暖，力求共赢。板材公司在危机开始时计算出了盈利，经过公司全体员工齐心协力，应变求新，最后几个月真正实现了盈利。虽说是微利，但与亏损相比，是质的差别。

“剩者为王”，1998年的金融危机，板材公司“剩”下来了，在大浪淘沙的激烈竞争中没有被淘汰，为以后的辉煌奠定了基础。回首过去的几个月，板材公司在自身劣势明显，外部威胁加剧的情况下，快速应变，与时间赛跑，凭借扎实管理，科学决策，不畏威胁，敢于冒险，发挥优势，敏于求新，化险为夷，变被动为主动，变不可能为可能，又剩了下来。目前随着国家取消出口钢材关税，以及各种宏观政策的出台，钢材市场已出现回暖，且合同量充足，公司通过自身努力初步渡过了最艰难的时期。但以后的路还漫长，板材公司还需要再次总结经验，在以后的前进路上无论遇到任何困难，都会走得更远。

注释①：

所谓NDF(Non Deliverable Forward)，意即“无本金交割远期外汇交易”。与一般的远期交易不同，NDF是客户与银行约定远期汇率及交易金额，并于未来指定日期，就先前约定汇率与即期市场汇率之差价结算差额，而无须交割本金。它是国际贸易企业针对有外汇管制的国家或地区，为规避汇率风险所衍生出来的金融手段。

NDF的市场成交金额每笔多大于1000万美元，一般在5000万美元左右，1亿美元以上的较少；保证金约为合约金额的10%左右。该金融衍生品的核心观念在于交易双方对某一汇率未来走势的预期不同，一般只能由海外银行承做。

与之对应的是国内远期结售汇，业内人士又称之为DF(远期外汇契约，Foreign Exchange Forward Contract)。中国银行的网上宣传资料这样描述远期结售汇：为企业锁定当期外汇成本、保值避险的金融产品。具体做法是客户与银行签订远期结售汇协议，约定未来结汇(企业将外汇卖给银行)或售汇(银行向企业出售外汇)的外汇币种、金额、期限及汇率，到期时按照该协议约定的币种、金额、汇率办理结售汇业务。

参考文献

- [1] 秦皇岛首钢板材有限公司生产经营报表（2008年度）。(论文中所有涉及秦皇岛首钢板材有限公司的生产经营数据均来自于此表)
- [2] 智库百科.SWOT分析模型.
<http://wiki.mbalib.com/wiki/SWOT%E5%88%86%E6%9E%90%E6%A8%A1%E5%9E%8B>. 2007年10月14日。
- [3] [我的钢铁], Mysteel: 2009 年中国钢铁宏观环境复杂, [http://www.mysteel.com/gc/MRIztbg/2009/01/04/075631,0,0,1929284,](http://www.mysteel.com/gc/MRIztbg/2009/01/04/075631,0,0,1929284,html) html. 2009-01-04 07:54:52。
- [4] 盖地, 税务筹划, 高等学校财务管理专业。
- [5] [美]弗雷德里克.S.希利尔, 马克.S.希利尔, 数据、模型与决策, 运用电子表格建模与案例研究。
- [6] 张新民, 企业财务报表分析——教程与案例。
- [7] 李维安, 公司治理学。
- [8] [美] Fred R. David, 战略管理。
- [9] 蔡春林、杜耀武, OECD 经济全球化指标体系。
- [10] 王健, 让思想冲破牢笼——一堂震撼人心的创新思维课。
- [11] 芮新国, 销售无模式, 机械工业出版社, 2007年1月。
- [12] 韩伯棠、张平淡, 战略管理, 高等教育出版社, 2004年7月。
- [13] 王方华、徐飞, 赢利模式新突破, 上海交通大学出版社, 2007年1月。
- [14] (英) 克里斯蒂安森, 构建创新型组织——激励创新的管理体制, 经济管理出版社, 2005年8月。
- [15] 杨壮, 管理: 未名之道, 北京大学出版社, 2007年7月。
- [16] 郭建鸾, 金融企业战略管理, 北京大学出版社, 2008年6月。
- [17] 王永贵, 产品开发与管理, 清华大学出版社, 2007年6月。
- [18] 陈云岗, 品牌培训, 中国人民大学出版社, 2004年12月。
- [19] 陈春花, 超越竞争微利时代的经营模式, 机械工业出版社, 2007年8月。
- [20] 史璞, 管理咨询: 理论、方法与实务, 机械工业出版社, 2004年5月。

致谢

此论文的顺利完成得益于我的指导教师郝旭光教授。郝教授渊博的专业知识，严谨的治学态度，精益求精的工作作风，诲人不倦的高尚师德，严以律己、宽以待人的崇高风范，朴实无华、平易近人的人格魅力对我影响深远。本论文从选题到完成，每一步都是在郝教授的指导下完成的，倾注了郝教授大量的心血。在此，谨向郝教授表示崇高的敬意和衷心的感谢！

同时，也要感谢对外经济贸易大学国际商学院的各位老师，感谢他们对我的教导和帮助。

最后，再次对关心、帮助我的老师和同学表示衷心地感谢。

2009 年 4 月

个人简历 在读期间发表的学术论文与研究成果

个人简历:

王建国, 男, 1971 年 8 月 28 日生。

1994 年 7 月毕业于唐山工程技术学院, 获工学学士学位。

2007 年 4 月进入对外经济贸易大学攻读 EMBA 专业硕士研究生。

已发表的学术论文与研究成果:

无