

# 2 大趋势 Major Trends

## 工业和信息化部强基工程 4980 万元支持资金落户北重集团 北重集团特殊钢产业再获国家支持

■ 赵亚男 报道

6月1日上午,在工业和信息化部举行的2014年工业转型升级强基工程合同签约仪式上,北重集团董事长、党委书记李建平与工信部规划司司长肖华正式签订国家强基工程《超超临界火电机组 P92 大口径厚壁无缝钢管工程项目》合同书,获国家支持资金 4980 万元。

特殊钢及延伸产品作为北重集团的核心业务,通过几年来的升级改造和市场开拓,成为国内唯一一家拥有从钢管用冶炼-挤压成型-精整检测等一体化完整生产条件,形成极具特色的竞争优势。

2014年,北重集团圆满完成了南通电厂百万千瓦机组四大管道 P92 国产化示范任务,标志着国产超超临界机组四大管道高端耐热钢大口径厚壁无缝钢管技术全面突破,公司也成为 P92 无缝钢管国产化示范项目首家提供单位。北重集团生产的 P92 钢管在力学性能、显微组织、无损检测等主要技术指标方面与国外先进产品基本相同,国产钢管的工艺质量水平已经达到国际先进水平,部分指标已经超过国际先进水平,能够满足不同

标准体系的技术指标要求,完全可以替代进口 P92 钢管使用。P92 钢管国产化应用,彻底打破了我国超超临界用高压大口径厚壁无缝钢管依赖进口的局面,对维护国家能源安全、国家能源战略,推动国民经济发展具有重要意义。

2014年2月,工业和信息化部发布《关于加快推进工业强基的指导意见》,提出加快推进工业强基,提升关键基础材料、核心基础零部件(元器件)、先进基础工艺、产业技术基础发展水平,夯实工业发展基础,推进工业大国向工业强国转变的目标。围绕《工业转型升级规划(2011-2015年)》的重点任务,2014年工业强基专项行动的重点将聚焦高端装备、绿色节能汽车、轨道交通、高端电子等4个领域基础能力提升。其中,超超临界火电机组 P92 大口径厚壁无缝钢管被列入高端装备基础能力提升所涉及的关键基础材料范围之内。

工业和信息化部在项目申报方式上也进行了创新,首次采用公开招标方式,将超超临界火电机组 P92 大口径厚壁无缝钢管等三个项目从其他项目中单独抽出,委托中招国际招标有限公司,采用公开招标方式在全国范围内进行招标。

北重集团紧紧抓住这一有利时机,积极跟进,经过一个月的努力工作,在内蒙古自治区和包头市经信委等两级政府部门的大力支持下,完成了《高端装备基础能力提升:超超临界火电机组 P92 大口径厚壁无缝钢管》投标文件的编制工作,并于2014年10月10日,在北京参加中招国际招标有限公司组织的公开招标中,以第一名中标,2014年12月,中招公司下达中标通知书,北重集团中标金额 4980 万元。

近年来,北重集团新一届领导班子下大力气推进特钢产业提升,先后出台 23 条科技强企政策,成立特种材料研究院,创建内蒙古自治区、包头市特种材料院士工作站等,用科技引领特钢发展。成功研发出具有自主知识产权的 P91、P92 大口径厚壁锅炉管等产品,让北重集团的特殊钢产业在新世纪迅速转型升级。目前,基于新材料的电站用高压厚壁无缝钢管、船用和机车用曲轴、铸管模、石油钻具和冶金轧辊等系列主导民品进入火力发电、风力发电、核电、船舶制造、石油化工、航天航空等领域,与 70 多个著名企业形成战略合作伙伴关系。

其中 P91、P92 钢管尤其适用于 60 万



中国兵器工业集团董事长尹家绪参观北重集团护栏产品

千瓦以上等级超临界、超超临界锅炉用四大管道,填补了国内空白,使公司跻身三大动力、五大发电集团的战略供应商行列。打破了国外产品的长期垄断局面,达到批量生产的能力,是国内首家完成并通过了 P91、P92 大口径无缝钢管的生产鉴定的企业。

链接:

北重集团参展第十八届中国重庆国际投资暨全球采购会

近日,2015年第十八届中国重庆国际投资暨全球采购会在重庆国博中心举行。本届渝洽会以“互联互通、全球合作”为主题,旨在

搭建平台,让“一带一路”沿线国家和地区在展会期间,有充分的了解与交流。共有 63 个省(区、市)的政府代表团和 46 个国家(地区)的 1700 多家跨国公司、6600 多家企业(机构)参加展会,北重集团作为知名企业参展其中,并与参会的有关企业就加强合作进行了广泛交流。

北重集团参展的产品有:高强度特种安全护栏、液压式高强度防冲撞柱、组装式防爆防弹防爆墙、NTE330 矿用(模型)、3.6 万吨垂直挤压机(模型)。通过此次展会,充分体现了北重集团产品制造能力,提升了企业的市场影响力。(亚男)

## 以价值薪酬为工具 化解员工对分配不公的抱怨

■ 和君咨询合伙人 蒋苏煜

楼外晴空万里、屋内暖气充足、遍布的绿植长势旺盛,虽目视如此美景,但某公司人力资源负责人钱总监仍然是愁眉苦脸,因为一年一度的薪酬调整工作再一次摆到他的面前。薪酬调整结果能否实现效率和公平,达到组织和成员双赢,对未来一段时间组织能够稳定、快速发展存在重要的影响,钱总为此煞费苦心。

作为人资总监,每到此时备感“即使殚精竭虑地为公司、为员工考虑,也是不被理解,受压受气”。公司能做如此之大,股东和董事会是认可“钱散人聚,钱聚人散”的,不仅工资额度明显高于同行,而且从不会“克扣军饷”,但组织的日常运营、业务操作和事业发展都需要资金,过高的费用会降低组织再投入的能力,对组织的“造血”机能产生影响,长久看是既不利组织也不利于成员。

而大多数人都是伴随公司从小到大,吃过苦,对公司感情深,不会轻易离开公司。但经常由于大家认为工资奖励不公平的问题,或者情绪不稳,影响工作;或是不断抱怨,影响新人;或者不断找领导“谈心”,影响领导开疆拓土。如此,时间一长,是下不满意钱总的工作结果,上认同钱总的工作能力,钱总是“压力山大”。

以前在调薪中,当钱总发现问题或预见到问题时,主要是通过自己对成员个人的判断加上征求一部分相关人员的意见来调整,期望通过不断地调整来平息意见和鼓舞干劲。但经常是“按下葫芦浮起瓢”,一个问题的解决带来了更多问题的产生,问题好像永远解决不完,意见好像不断产生,且花样翻新,不仅钱总付出了大量的时间和精力,也牵扯了许多人员的时间和精力,如果能将这些时间和精力用在业务上,应能为组织带来更多的利益。

钱总曾经用过密薪办法,期望通过不公开薪酬而解决,但“世上没有不透风的墙”,无论如何要求,大家好像很快就相互清楚了别人的收入,即使是一些比较听话,不打听其他人的,也从内心认为就是因为其他人高,所以公司才要去我不去打听。

后来,为避免调薪中出现问题,曾经按照管理咨询公司的建议,采用“岗位价值评估”和“人员素质评估”相结合的办法来定岗、定员、定薪,并用“绩效考核”来奖励罚懒,但这种方法比较复杂,每做一次要牵扯很多人,尤其是主要领导、业务骨干的时间和精力。更重要的是,虽然在业务、规模、人员都长期相对稳定的大集团、大组织中这个方法用的很广泛、很成熟,但拿来用于象本公司这样的不到一千人的中小组织,确一直不断地出现很强的“需调整”的声音。主要是由于组织规模有限,业务种类和业务量变化较大,导致岗位实际职责和成员工作内容随之改变,就出现了定岗定员定薪的结果往往很快就不符合实际情况。

因此,如何用合适的人力费用达成高效的人力成果,成为钱总每年都面临一次的问题。

现在,公司经过一年运作,内部人员的岗位变化、工作职责有增减,公司的业务状态、人员家庭和个人能力素质都有许多变化,同期社会上岗位薪酬和人员供需状态也有改变,因此每位成员对自身未来的成长、收入都有新的想法。

钱总从各个渠道,听到了许多要涨薪的缘故,比如“我又为公司服务了一年,应该

方面	维度	指标	等级
工作结果价值	工作实现价值	1. 社会价值贡献度(直接/间接)	10级
		2. 经济价值贡献度(直接/间接)	10级
	风险补偿价值	3. 社会价值损失风险	5级
		4. 经济价值损失风险	5级
工作过程价值	履职过程价值	5. 所面对的多数问题的重要性(主责/参与)	5级
		6. 所面对的多数问题的解决复杂性(主责/参与)	5级
		7. 创新要求	5级
	履职定位价值	8. 沟通范围	5级
		9. 沟通难度	5级
		10. 职责独立性	5级
人员差异价值	任职资格价值	11. 职责(管理)范围	5级
		12. 下属数量	5级
		13. 知识和技能精深性	5级
		14. 知识和技能的多样性	5级

图为:某广电集团薪酬项目—价值薪酬评估指标体系

涨了”;“我升职了,工资要涨”;“我调岗了,要涨”;“我做的比谁更多,薪酬却不如谁,要涨”;“其他公司相同岗位的工资差不多,提成比我们高,要涨”等等。看来,每个要求涨薪的要求都很有道理,且大部分提出涨薪问题的人员都需近期解决,很少有关注长久的,那么涨不涨?谁能涨?涨多少?怎么涨?这一连串的问题摆在钱总面前,哪一项解决不好,都会对成员的士气产生影响,不仅会再受到上下两方面的压力,而且确实会影响组织的运作。

恰在此时,钱总的一位朋友到公司拜访,在和钱总交流中提及了目前一种适合中小组织使用的管理工具——“价值薪酬”,并向钱总简介了这一管理工具的核心思想和主要内容。

要真正理解这一管理工具的核心思想,就必须先明确组织为什么要给成员发薪酬。

目前,大多数人认同的对“薪酬”的解释,是指人员向其所在组织提供所需要的劳动而获得的各种形式的补偿,是组织支付给人员的劳动报酬。从这个定义中可以看出,是“劳动”决定了“薪酬”,而不是其他。由于“劳动”本身难以衡量和比较,导致多年来一直提倡要“按劳分配”,但实际上却难以真正地实施。能见到的,多是对销售人员根据“业务奖励提成”,对生产人员按“计件工资”。其他人还是“拍脑袋决定”,通常是依据岗位、职级等外部因素,体现的是“岗位”可能创造的价值,可能价值和实际价值一定是有差别的,而且实践中通常有很大差别,谁知道未来这个人能创造多少价值?

“劳动”的结果体现在了组织的“价值”变动量中,就像国家的 GDP 一样,体现了全国人民的劳动增量。而“劳动增量”,也就是“价值增量”是可以衡量和比较的,因此,通过用“价值”来显性化“劳动”,就将“劳动报酬”显性化为“价值薪酬”,就是个人为组织提供价值,组织给个人支付薪酬。个人与组织之间,就是用价值贡献交换薪酬收获。

价值决定薪酬的思想,打破了传统的、仍在普遍使用的并已经深入到组织和成员潜意识中的,以职位高低、层级大小、工作年限、学历职称等静态的、外部的因素决定薪酬的弊端。“价值薪酬”体现的就是“按价值分配”,即“多价值多得、少价值少得、无价值不得、负价值清退”。

在明确了“价值”决定“薪酬”的思想

后,钱总的朋友又简介了主要内容,即“用什么评价指标来体现每个人的价值”。

通常,一提到个人为组织创造价值,就会联想到给公司带来利润和收入的销售人员,因为收入和利润是非常直观,也是目前广泛使用的评价指标。但仅用收入和利润来评价,会存在三个问题:一、如何衡量非销售人员创造的价值;二、即使是销售人员,他们也做了很多并不是直接与当期营收挂钩的工作,比如客户搜寻、公司品牌传播、售后服务等等,这些都不能马上体现在当期营收中,虽创造了价值,但是在未来才可能显性化为营收,不算其创造价值,会打击其工作,算了就同样出现了用什么指标的问题;三、组织不仅从成员处获得价值,也付给成员价值,即通常所说的人力成本,选、用、育、留都要求组织付出相当大的成本。

既然不能仅用财务指标来确定价值,那用什么呢?

我们将能用财务数据展现的指标称为显性指标,比如业务人员个人、群体创造的利润额。不能用财务数据展现的指标称为隐性指标,比如职能人员的劳动工作价值,业务管理人员在业务实施中的管理工作价值。

需明确的是,隐性价值不是虚的、不可展示、不可衡量的价值,而是真实存在的,虽难以用财务数据明晰体现,但组织和成员都认同是能用体现价值的,就像一句歌词中写到的“老百姓心中都有杆秤”,同时,这些指标虽不能用财务数据来划分等级,但能够按一定的标准来进行等级的区隔,并且这些划分标准能得到认可。

同理,我们将钱、物、股票、期权等能用财务数据展现的成本,成为显性的成本,即薪酬福利;把不能用财务数据展现的成本,称为隐性的成本,比如解决群体误解所耗费的精力、心血和感情的付出、长期思想和价值观的养成等,是难以用财务指标来体现的,而且人不是物、不是机器设备,不是付出了就一定获得理解,解决问题。而且对于公平性非常重视,“不患寡,而患不均”,必须重视这个因素,并应用于调整薪酬福利,才能真正体现公平。

因此,作为非常特殊的资源,人力资源问题的解决必须“软硬兼施,标本兼治”。

那么,采用何种基本理论或方案模型来确定具体方法和措施呢?

首先,必须采用“等价交换”的原则。即,明确组织与成员间是应进行“工作价值等值交换薪酬价值”的原则,即

组织付给成员薪酬的价值=成员工作付给组织的价值

组织付给成员的包括显性化的成本以及隐性化的成本;成员付给组织的价值包括显性工作价值和隐性工作价值。即

付给成员显性化成本+付给成员隐性化成本=给组织的显性工作价值+给组织的隐性工作价值

将组织付给成员的显性化成本,即薪酬福利统称为“薪酬”;因个体的差异化会导致组织为成员付出的隐性化成本具有差异化,因此将组织付出的隐性成本所代表的价值,称为“人的差异化价值”。

成员为组织工作的成果所表现出来的价值称为“工作结果价值”;成员为组织工作没有成果,或尚未作出成果,正在进行中的工作,所带给组织的价值称为“工作过程价值”,即:薪酬+人的差异化价值=工作结果价值+工作过程价值。因此,薪酬=工作结果价值+工作过程价值-人的差异化价值,我们把这个公式,称为“价值薪酬”公式。

对大量的中小型组织调研和实践,决定价值薪酬的三大方面逐步得到组织和成员的认可。

钱总也认同了这三个方面,但同时也提出,这三个方面好像太泛泛,难以把评价落实并得到具体结果。其朋友笑笑讲,这只是逻辑上说明薪酬的决定因素。比如对于工作结果价值特别明显的人员,比如企业负责人、销售和工人,工作结果价值在三种价值中占比非常高,因此很容易保证薪酬接近,从而如果采取提成和计件的方式,这类人员相对抱怨较少。但对于大多数研发人员、技术人员和职能人员,这三种价值都不很明显,所以任何简单的衡量方式都会有所偏向。例如,岗位价值评估就偏向工作过程价值,体现一定工作结果价值;人员素质评估偏向人的差异化价值。

两种综合使用,是比较全面的,但过于复杂,导致大企业由于岗位职责相对稳定,人员差异可以归类不同群体,所以比较适用。而中小组织,通常会因人设岗、因人调整岗位职责、人员变化大,导致三种价值变化明显、变化迅速。一旦薪酬调整延迟或不准确,就会出现员工抱怨分配不公的情况。

为了适应中小组织变化频繁的特点,必须简化评价过程,同时保证结果的精准性,为此开发了一套“价值薪酬”评估工具。

工具内容包括评价指标体系和评价标准。指标体系包括了以上三纲,涵盖了九个维度共 36 项指标,这些指标和标准是通过大量薪酬案例提炼出来并通过实践检验的,是将价值薪酬落实的根基。

这一工具还能根据不同中小企业的特点再进行简化,可以把指标进行个性化的化简。对于本企业内,把组织中各个岗位间差异不明显的指标忽略,各个人员基本都相同的评比项可以取消。只评价具有明显区别项。

比如:工作环境,如果都处于主要工作地点都是在办公楼;比如人员的职业病等,即使有,也基本相同。这类项就可以取消。例如下图为某市级广播电视集团的评估指标体系。

最后,钱总的朋友讲,“价值薪酬不仅仅用于确定薪酬,还有许多应用,比如引导组织成员对照 36 项指标的评估结果,发现自己优秀之处和不足之处,就会对自身价值有更清晰的认识,明确成员自我提升的方向,也希望钱总能细细体味此管理工具,提出更多的问题。

## 市值管理是衡量上市公司的一个新标杆

■ 李锦

6月2日,国务院国资委对外发布了《关于进一步做好中央企业增收节支工作有关事项的通知》。我对东方早报记者王道军说,用好市值管理手段,用好资本市场将成为未来一个阶段央企改革的新焦点。

眼下股市资本充足,但是一些央企资金严重不足,有的亏损比较严重。利用资本市场融资成为一个手段,但是如何把股市的钱用好,促进资本增值企业发展,不至于引起泡沫也是央企的新课题。

所谓市值管理,即上市公司基于公司市值信号,综合运用多种科学合规的价值经营方法,达到公司价值创造最大化、价值实现最优化的战略管理行为。市值管理是推动上市公司实体经济与资本运营良性互动的重要手段。市值管理的核心是价值管理,是价值创造与股东价值实现;目标是追求可持续的上市公司市值最大化。

市值管理的核心内涵,就是不断优化和扩大上市公司的资产质量以实现市值提升。实现路径第一是通过经营业绩的提升而促使股价上升,那么所有股东的市场价值就得到了相应的提升。第二个路径是通过多种方式不断扩大公司的资产规模。

实现公司溢价的主要途径是:(一)突出而优异的主业溢价(二)良好的公司治理与规范管理溢价(三)资源垄断类资产溢价(四)整体上市溢价(五)合理利用市场周期提升溢价(六)投资者偏好溢价(七)资产配置溢价(八)企业文化溢价。

这方面做得好的一个是中信,一个是中建材。2001年以后,中国股市步入长达五年的漫漫征途。中信证券的反周期收购不断高涨。借助一系列的收购行动,中信证券一举确立了其行业龙头地位,总资产从2003年底的118.1亿元增加到2006年底的636.3亿元。正是通过对反周期理论的反复运用,采取“低买”和“高卖”的策略,中信证券的规模不断扩大。还有一个是建材,宋志平利用两次上市,通过多种方式不断扩大公司的资产规模。

国务院国资委对外发布了《关于进一步做好中央企业增收节支工作有关事项的通知》中强调加大资本运作力度,推动资产证券化,用好市值管理手段,盘活上市公司资源,实现资产价值最大化。这是非常及时的,可以说市值管理衡量上市公司实力大小的一个新标杆;是考核经理层绩效好坏的一个新标杆;是决定上市公司融资成本高低的一个新标杆。

可以认为,市值管理是衡量一个国家资本市场乃至经济实力的一个新标杆。因此,当前股市处在资本充盈的时候,市值管理是衡量央企上市公司的一个新标杆,也是衡量所有上市公司的一新标杆。在这条通向财富宝库的危险河流里航行,掌舵的需要高超的本领。

(作者系中国企业研究院首席研究员、中央财经大学教授)