



盐湖钾肥上市十周年纪念丛书
(1997-2007)


盐湖财富

盐湖钾肥上市十周年研究论文集



策 划：郑长山 方勤升
主 编：方勤升
副主编：何世轩

青海盐湖钾肥股份有限公司
二〇〇七年九月四日



“盐湖财富”
盐湖钾肥上市十周年研究论文集
编委会

策 划：郑长山 方勤升

编 委：申宏斌 于树德 唐德新 唐永新 张信龙 李延昌
何世钤 方建梅 张继文 赵文明 唐风周 李得顺

主 编：方勤升

副 主 编：何世钤



编 辑：李得顺 左 靖 陈 秀

探寻盐湖钾肥的智慧之花

——盐湖人的盐湖钾肥研究（序）

方勤叶

从1997年9月到2007年9月，是盐湖钾肥成长发展的十年。十年来，盐湖钾肥经历了不平凡的发展历程，也见证了十年来一个中国国有企业从完全的国有制到股份制改造后逐渐成长、成熟的历史，企业身上无疑也打上了时代特征、社会特色和地区特点的烙印。盐湖钾肥既是知名的上市公司，又是社会的一部分，既有企业的普遍性，也有其独特性。研究一个企业，既是对自身企业最好的纪念，也可提供可资借鉴的普遍经验和教训，研究盐湖钾肥也是研究中国企业的一个缩影。

本论文集所选论文均为盐湖钾肥高、中级管理人员在盐湖钾肥十年发展过程中的实践和思考的成果。以自己之手写自己之口、自己之心、自己之企业，其感受亲，感情近，感想深。亲临其境，解剖再三，无疑是最具发言权的。或许一些专业大家对公司也做过研究，但未免无身临其境，云里雾里之感，甚至隔靴搔痒之嫌。这些论文研究范畴涵盖了企业宏观发展战略、股权分置改革、企业文化建设、人力资源管理、财务管理、设备管理、安全管理、物资管理、制度建设、信息化管理等诸多领域，水平与专业研究人员自然有一定的差距，但都能从不同角度出發，阐述观点，发表见解，对企业发展具有一定的参考价值。

做为盐湖钾肥上市十年来的见证者和参与者，欣然命笔，谨志祝贺。是为序。

二〇〇七年九月四日

目 录

十年工作回顾 (导言)

盐湖尽带黄金钾 卤海竞开白银花.....	
	——盐湖钾肥上市十周年工作回顾 方勤升 1

宏观战略研究

“集团化”发展研究.....	郑长山 15
盐湖钾肥核心竞争力研究.....	方勤升 28

公司治理结构研究

盐湖钾肥公司治理结构研究.....	唐德新 42
上市公司股权分置改革研究.....	张继文 53

人力资源管理研究

国有企业人力资源管理研究.....	申宏斌 64
青海盐湖钾肥股份公司人力资源管理研究.....	张信龙 74
知识经济时代国有企业人才战略研究.....	曹俊清 79
盐湖集团人力资源管理的研究.....	王海霞 92
盐湖集团人力资源开发研究.....	陈 凯 103

企业文化建设研究

新时期盐湖集团企业文化建设研究.....	唐永新 109
青海盐湖钾肥股份有限公司企业文化建设研究.....	何世钎 117
青海盐湖钾肥股份有限公司企业文化建设研究.....	方建梅 129
青海盐湖集团企业文化建设研究.....	王 俊 137
盐湖集团企业文化研究.....	哈占芳 145
盐湖集团安全文化建设的研究.....	刘海亭 151

财务管理研究

青海盐湖工业集团财务管理的模式探讨.....	赵文明 157
论道德文化及其对企业财务管理的影响.....	马海州 166

营销管理研究

“盐桥”牌钾肥市场营销研究.....	段盛青 176
青海盐湖钾肥股份有限公司市场营销策略研究.....	张建刚 195
企业的产品定价策略及其应用研究.....	徐战辉 204

激励机制研究

青海盐湖钾肥股份有限公司绩效评价与激励.....	王益存 213
盐湖集团激励机制研究.....	王永文 222
激励理论在盐湖集团管理中的应用.....	窦胜利 230
企业的激励机制问题研究.....	刘书铭 241
盐湖集团激励机制研究.....	李新院 251
盐湖集团激励机制研究.....	张跃东 259

生产、设备管理研究

青海盐湖钾肥股份有限公司生产管理的研究.....	钱晓阳 266
盐湖钾肥推行精益化生产方式应用研究.....	唐风周 275
盐湖钾肥设备的精确管理研究.....	徐吉申 285

成本管理研究

青海盐湖钾肥股份有限公司成本管理研究.....	李树民 292
盐湖钾肥成本管理研究.....	崔志刚 300
盐湖集团采购成本控制研究.....	贺明 306

制度建设研究

青海盐湖钾肥股份有限公司完善规章制度研究.....	李华 315
---------------------------	--------

人性化管理研究

论人本管理在盐湖集团中的应用.....	宋积品 325
青海盐湖钾肥股份有限公司实施人性化研究.....	茹 冰 331

品牌战略研究

青海盐湖集团实施品牌战略研究.....	罗永成 337
---------------------	---------

物资管理研究

盐湖钾肥物资管理研究.....	冯 庆 347
-----------------	---------

管理创新研究

盐湖钾肥企业管理创新研究.....	钟定勇 355
-------------------	---------

综合开发研究

青海省钾盐资源综合开发研究.....	楚西亭 360
--------------------	---------

信息化建设研究

企业信息化建设研究.....	叶发银 370
----------------	---------

十年工作回顾 (导言)

盐湖尽带黄金钾



盐湖财富钾天下，盐湖传奇镁名扬。

九月的高原，景色宜人。

春华秋实，沐浴着盐湖人丰收的喜悦，盐湖钾肥迎来了上市十周年生日。十年前，青海盐湖钾肥股份有限公司成立了，并且成为国内唯一一家肥料板块钾肥业务上市公司。十年间，盐湖钾肥通过自身努力不断发展壮大，走过了一条平凡而又艰巨的创业之路，取得了较为辉煌的业绩。十年的奋斗史是公司生产、经营、管理、改革、改制不断发展进步的历史。从股份

制改革到现代企业制度的建立和完善；从“48”系列工程的实施到一期工程二十万吨生产系统的达标达产，十万吨生产系统的达标达产，进而实现两套系统的同时达标达产和达标增产；从质量体系认证，

免检产品的申报到中国驰名商标、中国名牌产品的认定；从企业内部管理制度的完善到企业管理创新、技术创新体制的建立；从东部生产系统实施战略性转移到西部四十万吨扩能改造；从企业环境形象整治到企业整体形象的全面提升，盐湖钾肥在不断发展中，公司产量、质量逐年提升，企业利税连年增长，经济效益明显提高，员工收入不断增加，整体环境日益美化，形成了生产稳定，改革到位，管理见效，队伍成熟，环境美观的良好局面。十年来，通过上市公司融资平台，共向社会募集资金 7.495 亿元，先后控股青海三元钾肥股份有限公司和青海晶达科技钾肥股份有限公司，建成青海百万吨钾肥项目。十年间，累计生产氯化钾产品 747 万吨，完成净利润 25.94 亿元。实现了主业突出，规范运作，股票稳健，经营业绩一年比一年好，投资者和证监部门满意的盐湖钾肥上市公司基本形象。

盐湖钾肥十年间取得的成绩，既饱含着各级领导的关心、爱护，又饱含着各单位的理解、支持；既饱含着公司历届班子的呕心沥血、勤勉敬业，又饱含着全体员工的艰苦奋斗、奋发图强。这十年，既是不断探索、不断创新的十年，又是不断突破、不断完善的十年。

一、十年工作的回顾与总结

1997 年上市和改造之年。盐湖集团集中其优良资产，并联合其他 6 家企业以社会募集方式共同发起创立了“青海盐湖钾肥股份有限公司”，同年 9 月在深交所挂牌上市，上市当日，“盐湖钾肥”创涨幅、成交量两个排名第一。创立盐湖钾肥上市公司的主要目的，就是在资本市场逐步建立起支撑企业发展的融资平台，通过股票发行，利用募集到的资金对企业生产进行一系列的技术改造，进而扩大生产规模，使资本优势迅速转化为企业发展优势。1997 年，盐湖钾肥首发股票 5000 万股，首次将募集到的 2.175 亿元资金全部用于生产后系统工艺技术改造和前系统原卤、盐田等配套设施建设，主要包括：二十万吨氯化钾达产项目、采输卤及盐田改造项目、水采船国产化项目、加工厂改造项目、年产 10 万吨氯化钾等项目，我们称之为“48 系列工程”。当年完成氯化钾生产 169860 吨，实现税前利润 5355 万元。

1998 年夯基之年。是青海盐湖钾肥股份公司上



市运作的第一年，也是冷结晶技术在“4802”生命工程上切换成功后新工艺正式投入运行的第一年。在盐湖集团力争实现“三年扭亏为盈”目标的前提下，凭借“48”系列工程全面展开的有利时机，一方面，经营机制和管理体制的转变促进了企业生产能力的进步，使企业在“自主经营”的原则下得以全面推动经济的发展；另一方面，生产工艺技术的革新，也为企业的经济发展奠定了坚实的基础，公司各项管理工作逐步走出了“只求表象，不求内涵”的管理模式。客观上克服了当期矿源紧张，洪涝影响，厂房地基塌陷，停水停电以及前期工艺控制不成熟等等因素，从设备管理和人员管理入手，在具体的实践过程中初步积累了生产管理、技术管理、经营管理方面的宝贵经验，使企业的发展初步适应了股份制改革的要求。当年完成氯化钾生产 23 万吨，销售 23 万吨，完成销售收入 23977 万元，实现税前利润 5527 万元，首次实现产销率百分之百和货款回收率百分之百。其中：93%以上的氯化钾产品 1484 吨，占年产量的 0.66%；90%的氯化钾产品 127002.65 吨，占年产量的 56.4%；85%氯化钾产品 89336 吨，占年产量的 39.70%；85%以下氯化钾产品 7192 吨，占年产量的 3.2%。水分 \leq 6%氯化钾产品 114018.5 吨，水分 8—10%氯化钾产品 105438.75 吨。

1999 年提高之年。公司完成首次配股，配售股份 1500 万股，募集资金 1.05 亿元，通过配股融资，集中对生产前系统进行了进一步改造，基本解决了长期困扰企业钾肥生产制造环节前小后大，供矿与需求之间严重失衡的根本性问题。利用自主研发的“反浮选—冷结晶”工艺技术，建成了国际同类先进水平的十万吨氯化钾生产车间。该技术的成功运用，不仅使十万吨、二十万吨两套生产装置产品质量有了质的飞跃，产品水分含量和一级品率达到国际标准，也为后来百万吨钾肥项目建成投产以及良好运行打下了坚实的技术、人才、管理基础。当年完成产量任务 27.5 万吨，较 98 年相比增加 18.01%。产品平均质量 86.86%，一级品率 52.20%。全年销售氯化钾产品 28.56 万吨，实现销售收入 2.03 亿元，比 98 年增长 32.6%。货款回收 2.86 亿元，比 98 年增长 11.9%。产量的增加，质量的提升，确保了公司经济效益的明显提高，完成了当年企业所应承担

的三大责任目标。一是增加了国家及地方税收，支持了国家及地方经济建设；二是分配制度的改革，员工收入明显增加，激发了员工立足本职、爱岗敬业的工作激情；三是对所有者的回报，有力的支持了集团公司和各兄弟单位的资金使用。

2000 年达标达产和企业管理年。二十万吨生产装置顺利实现“达标达产”，十万吨车间的试车也获得圆满成功。二十万吨生产装置的“达标达产”，为国家“七五”建设重点工程划上了一个圆满的句号，对盐湖钾肥后期发展产生了极其深远的影响。全年实际生产氯化钾产品 331568 吨，超出计划产量的 0.48%，与上年相比，产量增加了 52488 吨，增长率为 18.81%；产品一级品率 61.24%，同上年相比，一级品率上升了 8.09 个百分点（其中西部比上年同期上升了 30.42 个百分点）。同时，企业形象工程的实施，从根本上改变了公司现场环境脏、乱、差的局面，现场环境管理进一步规范化。在企业管理中，一方面，“模拟市场管理、内部授权管理”的运营机制的初步建立，促使车间经营观念基本形成，成本管理进一步得到加强，三项制度改革进一步深化，各项责任指标由过去的行政指标变为完全的经济指标，基层单位行政性管理者行为变为模拟经营者行为，使公司内部各单位与外部市场的距离不断缩小，感受市场竞争的压力不断加大，现代企业管理、用工机制、分配机制被广大员工所接受，员工思想得到进一步解放。另一方面，ISO9002 国际质量体系认证的实施促进了公司质量管理水平的提高，增强了企业市场竞争力，树立了良好的企业形象，不仅为企业发展壮大奠定了基础，而且增强了企业干部员工的成就感和荣誉感，为企业的下一步发展注入了新的活力。2000 年，公司提出了“思路决定出路，决策总揽全局、组织关系成败、机制保障实施”的管理理念，从强化管理组织体系，健全管理规章制度入手，建立了五大管理体系和四大监控体系。即：以财务为中心的成本管理体系；以质量管理为中心，辐射盐田及东西部生产、前后系统的质量管理体系；以设备管理部为中心的设备管理体系；以技术管理部为中心的工艺测定、控制体系；以生产管理部为中心的辐射东西部生产、前后系统的生产指挥控制管理体系。建立了以财务部、设备管理部、质量管理部、审计办为中心的对供应系统

的监控体系；以财务部、企业管理部、生产管理部、审计办为中心的对基建、技改技措项目的监控体系；以审计、纪检为中心、人事部、财务部参与的对干部廉政建设的监控体系。

为从制度上保证各项管理措施的落实，公司在成本管理、计量管理、现场管理、定额管理、无泄露管理、标准化管理、安全文明生产管理、全员素质教育方面制定了一系列的目标管理办法和制度。制定了公司借鉴邯钢、亚星经验三年规划和成本管理三年规划，编制了公司年度生产经营综合计划，每月还下达作业计划，使公司各项生产经营工作按照确定的目标有组织、有措施、有步骤的进行，确保了当期所有目标的实现。

2001年考核管理年。是新世纪的第一年。按照把股份公司做大、做强，管理创新，制度创新，技术创新的具体要求，管理工作中，对制约生产的一些根本性问题、深层次问题，开展了扎实而有效的工作。通过量化、细化、标准化、制度化，把与生产有关的产量、质量、设备、安全、成本等指标全部纳入考核，准确把握考核指标的程度，二十万吨和十万吨两套装置生产总体稳定，设备基本处于无故障状态，彻底结束了长期以来开开停停、故障频繁的情况，实现了重大设备、关键设备管理从静态向动态管理的转变。同年，实现工作重点向盐田系统转移，详细布置、安排、分析、解决盐田生产中所遇到的问题，抓源头、治根本、强系统、重长远、“种好田、打好粮”，让后系统吃饱吃好，原卤紧张局面基本得以缓解。制度创新上，通过继续深化三项制度改革，一是继续完善计件工资形式，按各品位单价进行核算，保证了公司质量指标、产量指标、利润指标的完成，员工收入继续增加；二是继续严格执行硬考核、硬兑现，不进行任何形式的预支、平衡，收入分配进一步量化、细化、深化、透明，劳资纠纷大大减少，避免了分配不公；三是加大了基层单位复合人才培养，实行复合工种、复合收入。技术创新中，冷结晶产品通过干燥系统技术改造，水分已全部控制在2%以内，大部分在1%以下，完全达到国际标准。粉状产品在当期矿质较差的情况下，质量控制也相对较好、水分大部分在6%以下，实现了冷结晶产品质量基本国际标准化和粉状产品基本达到国内标准化的目标。全年共计生产氯化钾

44.26万吨（含子公司），实现税前利润9823万元。同年，成功收购三元公司，并承诺收购晶达公司和控股100万吨项目，增发获得通过。

在创新管理上，继续不断推进技术进步，加强技术改造力度，技术创新和管理创新为提高生产效率提供了有力保障。明确制定影响生产问题的课题攻关项目，各相关部门、车间互相协作，在干燥系统改造、干包车间除尘改造、十万吨车间多项技术改造、采船浮箱实验及导航恢复正常化、选矿车间筛上物回收、东部产品烘干技术改造等方面均取得了成功，产生了良好的经济效益。技术改造按照思路正确、决策准确、组织有力、实施谨慎、节省费用、保证成功的要求，自己的项目自己做。自2000年起，公司停产后，每年各车间进入例行检修，所有实施的技改工程基本做到无一失败，都在正常发挥效力。这是继十一年实现一期工程达标达产，十二年恢复采船导航，十三年后实现冬季基本不大改造的又一个重要贡献。

2002年管理创新年。公司在管理创新、制度创新、技术创新等方面取得了一系列成果，形成了良好的创新管理激励机制。提出了“创新、创效、超越、卓越”的企业精神，实现了创新从策略向战略性举措的转变。一大批创新项目和成果受到了集团公司的表彰奖励，许多长期困扰制约企业发展、管理、技术等方面的问题，得到了有效的探索、改进，创新管理为企业可持续发展注入了新的活力。全年生产氯化钾产品30.72万吨，完成全年30万吨任务的102.4%，产品平均品位91.77%，一级品率为94.24%，比上年提高了16.2个百分点。两套系统水分全部≤2%，东部当年为7.22%。平均收率53.58%。实现销售收入3.41亿元，较上年同期相比增加0.87亿元，增长率为34%。同年，“盐桥”牌商标被国家工商行政管理总局认定为“中国驰名商标”，实现了青海省商标史零的突破。盐湖钾肥在2002年间，先后实施了对青海盐湖三元钾肥股份有限公司57%的股份和青海盐湖晶达科技股份有限公司73.2%的股份收购，从体制规范运作上，解决了钾肥业务同行业竞争问题。当年，盐湖钾肥增发3500万股，募集资金4.27亿元，用于收购青海盐湖发展有限公司50.91%的股权。

在指标控制和管理上，继续深化两全原则和“五

个一切”考核机制体系。一是严考核、硬兑现，做到考核指标不动摇；二是对所有考核指标进行科学、现实地评估，保持了考核指标的准确性、科学性，坚持效率优先、兼顾公平的原则；三是准确把握指标的完整性，避免了重视大指标、轻视或忽视小指标现象，基本上做到了不留指标空白、不留考核死角；四是不仅抓好了公司一级的考核，更重要的是抓住了车间一级的考核，车间、工段、班组、岗位四级考核体系全面形成；五是计算机联网等先进管理手段的应用，加强了信息反馈、缩短了考核期限，提高了考核绩效；六是加强了对考核工作的组织领导、检查监督和奖罚力度。

利用公司提升创新起点，强化创新个性，给员工创造发挥个性创新的空间这一战略性创新举措，公司管理创新、制度创新、技术创新呈现遍地开花的大好景象，以“技术等级制”、“安全积分制”、“查不良管理”等为代表的车间、班组、员工创新管理从前系统到后系统，从西部到东部开展起来。

2003年十万吨钾肥项目达标达产。圆满实现了十万吨钾肥生产装置三年“达标达产”的奋斗目标，当年完成产量任务32.96万吨，比计划产量增加了19600吨，较上年同期相比增加了22400吨。产品一级品率为94.74%，其中：95%的氯化钾产品73781吨，93%的产品119700吨，90%的产品114459吨。产品平均品位93.21%，平均水分1.28%。二十万吨生产系统平均收率47.40%；十万吨钾肥生产车间平均收率54.45%；东部选矿车间平均收率44.70%。实现销售收入3.32亿元，实现税前利润12717万元（含子公司）。钾肥公司以其良好的业绩，知名的形象，驰名的品牌，过硬的管理，丰厚的回报，较高的资产价值和优秀的股市表现连续五年赢得上市公司潜力股五十强。青海盐湖钾肥股份有限公司被中国企业联合会第七届理事会推选为常务理事单位，是青海唯一一家入选单位，也是全国化肥企业唯一一家入选单位。2003年，是公司不平凡的一年，是重新暴露问题的一年，也是解决了较多问题的一年；是最艰难的一年，也是最辉煌的一年。问题的解决充分说明了以往的体制运行中，我们积累了丰富的经验，创建了优良的运营机制，也充分表明公司高层领导班子是经得起考验的，员工队伍是成熟稳定的。

2004年双达标、双达产年。盐湖钾肥按照“整体推进和不断提高钾肥公司现代化企业管理水平，保持盐湖钾肥在上市公司中整体形象的领先地位”的工作思路，在总结以往工作经验的基础上，对生产经营过程中出现的一些根本性问题采取切实有效的措施，在管理改革、创新、创效上进一步加大力度，圆满地实现了二十万吨、十万吨两套冷结晶产品生产装置“双达标、双达产”的目标，当年完成产量任务34.26万吨，完成年计划任务的100.76%。全公司一级品率99.1%，较2003年同期上升了4.66个百分点。其中：95%的氯化钾产品131221吨，较2003年同期相比增加了57440吨，同比提高了77.85个百分点；93%的氯化钾产品133800吨，较2003年同期相比增加了14100吨，较上年同期相比提高了11.78个百分点；90%的氯化钾产品71988.8吨，较2003年同期相比减少了62462吨。二十万吨钾肥生产车间一级品率为100%，与2003年同期相比上升了2.55个百分点，平均品位为94.1%，与2003年同期相比提高了1.79个百分点；十万吨钾肥生产车间一级品率为100%，与2003年同期相比上升了0.59个百分点。平均品位为95.01%，与2003年同期相比提高了0.86个百分点。二十万吨装置平均回收率为54.5%，与2003年同期的47.4%相比提高了7.1个百分点；十万吨装置平均回收率为55.1%，与2003年同期的54.45%相比提高了0.65个百分点；东部选矿车间平均回收率为48.11%，与2003年同期的44.7%相比提高了3.41个百分点。实现销售收入3.74亿元，比2003年同期增长了0.42亿元，实现税前利润54744万元，税前利润中含三元、晶达、发展公司投资收益18614.09万元。全年货款回收率100%，清欠往年沉淀货款321.9万元。同年，实现了对青海盐湖发展有限公司50.9%的控股。至此，企业连续六年荣获中国上市公司潜力股五十强。“盐桥”牌氯化钾产品通过国家质量监督检验检疫总局审核，成为国家免检产品。“财富中国”中国资本市场论坛又推选钾肥公司为中国上市公司最具领导力企业第三名，“盐桥”牌钾肥被国家技术监督局中国名牌战略推进委员会推选为西北地区唯一一家中国名牌产品。“盐湖钾肥”在上市公司中赢得了很高的声誉，“盐湖钾肥”股票在股市赢得了股民的青睐。



在04年各项管理工作中，通过改进考核方式，使考核工作更加趋于行为化，人人成为考核者和被考核者，自觉地进行考核，准确把握考核指标的合理性，避免出现重视大指标，轻视和忽视小指标现象。提出人性化、人情化管理思路，关心员工的全面进步成长。推行员工个人绩效考核及员工职业生涯管理，客观全面地反映公司员工在实际工作中的具体表现和工作成绩。鼓励员工自觉地学习、进步，增强工作责任心和使命感，在公司内部形成人人争当优秀员工的良好氛围。强调“以事业留人、以感情留人、以待遇留人、以心留人”，重视重用有能力的员工，使他们的才能得到充分发挥。在感情上，主动帮助员工解决学习上、生活上、工作上的实际困难，把职工的小事当成公司的大事去做，将职工是否满意放在第一位，使他们在良好的环境中安心工作。充分尊重员工的人格、尊严，理解、支持、帮助员工的工作，体现平等的劳资关系。规范公司外协机加工和维修项目发包过程中的审批、监督、管理工作程序，进一步降低机加件制作和维修成本，提高加工和维修质量。建立工程项目和维修项目日常招标制度，钾肥公司所有对外业务和对内主要协调业务都需在经理办公会上集体研究通过，增强了企业民主管理的公开度和透明度。

2004年，为进一步开展好创新工作，公司对2003年管理创新、技术创新方面取得的成果进行了总结和表彰。同时，公司在创新思路和管理方法上不断探索，继续深化，制订了《关于进一步开展管理(技术)创新活动的实施方案》，对公司制度创新、方法改进、技术改造等方面的新思路、新办法采取先立项、后实施的方法，做到项目有人负责，过程有人监督，实行动态管理。通过创新成果的转化，切实解决公司在管理模式、内部运行机制和产量、质量、水分等各方面的重点、热点、难点问题，为持续创新提供了动力源和必要保障。

2005年双达标、双增产年。围绕“双达标、双增产”和“盐桥”牌氯化钾争创中国名牌产品两大中心工作，圆满地实现了二十万吨和十万吨两套钾肥生产装置“双达标、双增产”的目标，全年完成生产任务142.99万吨(含子公司)。其中钾肥公司生产37.35万吨，超产3468吨，比2004年同期增加了3.0878万吨。全公司一级品率100%，较2004年同

期一级品率上升了0.9个百分点。二十万吨钾肥生产装置平均水份0.99%；十万吨钾肥生产装置平均水份0.89%；东部选矿车间氯化钾产品平均水份7.27%。二十万吨装置全年平均回收率为55.02%，与上年同期54.07%相比提高了0.95%；十万吨装置平均回收率为55.62%，与上年同期55.15%相比提高了0.47%；东部选矿车间平均回收率为50.05%，与上年同期48.11%相比提高1.94%。至此，钾肥公司自一九九七年成功上市后经过八年努力，分别实现了二十万吨和十万吨两大生产系列分别达标达产、同时达标达产、同时达标增产的三大台阶。良好的经营业绩，促使企业形象和影响力进一步得到提升，为股东带来了丰厚的回报，股市继续看好，获得了广大中小股东们的高度评价，企业的社会责任感进一步得到加强。

同年，争创中国名牌工作取得圆满成功。2005年，在盐湖集团大力支持下，钾肥公司承担起“盐桥”牌氯化钾申报中国名牌产品的重任。2005年5月2日，公司召开了“盐桥”牌氯化钾申报中国名牌产品动员大会，成立了“盐桥”牌氯化钾申报中国名牌产品领导小组，在质量管理部设立了领导小组办公室，明确了申报中国名牌产品的各项具体工作，明确质量战略方针，建立和完善了有效的质量管理保证体系和质量检测保证体系。

在“盐桥”牌氯化钾申报中国名牌产品过程中，公司党政领导高度重视，每周召开一次例会，确保了申报工作顺利进行。建立了宣传工作网络，做好对外宣传工作和“盐桥”牌氯化钾申报名牌产品的简报编排、印发工作，做到了每周一期申报中国名牌的简报工作。成立了“申名”工作领导小组和组织机构，完善了质量保证体系和质量检测保证体系，明确了各自工作职责。“申名”期间收集了大量的资料、图片，组织编写了申报材料，上报青海省质量技术监督局审核。2005年8月23日，申报工作取得成功。2005年9月1日，国家质检总局、中国名牌推进战略委员会在人民大会堂召开“二00五年中国名牌产品暨中国世界名牌产品表彰大会”，表彰了荣获名牌企业。2005年9月17日，格尔木市政府召开“盐桥”牌氯化钾荣获“中国名牌产品”庆祝大会；2005年9月20日，青海省政府隆重召开庆祝大会，庆祝“盐桥”牌氯化钾申报“中国名牌产品”成功，并重奖

钾肥公司人民币50万元。这在青海企业发展史上尚属首次。

中国名牌是对企业产品通过一系列高标准、高指标、严格考核和对产品市场横向对比的认定。“盐桥”牌氯化钾获此殊荣，既包含了企业创业的艰辛，也是对企业高标准的认定。它标志着公司在氯化钾生产、经营、管理等方面提高到了一个新的水平，体现了在市场竞争的大潮中，以新的理念塑造企业形象的重大意义。

2006年品牌之年。公司以推广和塑造“盐桥”知名品牌主题活动为核心，确定公司2006年的工作主题是“品牌之年”，以引导和支持各单位提升产品品质，在员工中努力培养“发展中创品牌，提高中保品牌”的思想意识，公司品牌、营销、产量、质量、管理、核心竞争力培育等方面的工作有了进一步的提高，使公司逐步从生产主导型企业转变成以市场，营销为主导的经营型企业，扩大和提高了“盐桥”品牌对产品市场的竞争力和影响力。盐湖钾肥进入上市公司综合业绩前30名，连续7年进入上市公司50强，被权威机构评价为可持续发展实力强、经济增长前景看好的企业。同时，依据公司发展状况，整体生产情况以及市场需求，科学决策，从发展的眼光提出再次在原有车间布局和工艺路线的基础上进行扩能改造，扩能改造后，年产达到40万吨。同年5月，实施企业办公楼和环境改造，建成了包括新建办公楼、广场地砖铺设、道路整治、厂区永久性建筑外墙涂料以及生产车间外墙喷漆等工程，这对于提高干部员工凝聚力、向心力，提升上市公司形象具有重要影响。年底实施重大生产管理战略调整，针对东部生产矿源开采难度逐年增加，产量逐年减少，产品质量长期居高不下以及生产车间配套单位多，生产区域及盐田系统出现环境恶劣、矿源不安全、产品不安全等等因素，科学决策，关停东部生产装置，形成西部整装单一的生产格局。当年完成氯化钾生产（含子公司）173.62万吨。其中钾肥公司累计生产氯化钾37.43万吨。一级品率为100%。平均品位94.44%。其中95%的氯化钾产品27.43万吨，93%的氯化钾产品6.82万吨，90%的氯化钾产品2.95万吨。95%的氯化钾产品比去年增加了4.03万吨，93%的氯化钾产品比去年相比减少了1.95万吨；90%的氯化钾产品比去年相比减少了

1.92万吨。水分：二十万吨钾肥生产车间、十万吨钾肥生产车间产品水分均 $\leq 2\%$ 。东部选矿车间产品平均水分为5.88%，比去年相比下降了1.40个百分点。二十万吨钾肥生产车间平均回收率为55.18%，与去年相比上升了0.16个百分点；十万吨钾肥生产车间平均回收率为56.01%，与去年相比上升了0.40个百分点；东部选矿车间平均回收率为50.04%，与去年同期相比下降了0.01个百分点。主营收入（含子公司）258158.80万元，比去年同期158442.93万元增加99715.87万元。其中钾肥公司主营收入56021.58万元；发展公司149278.46万元；三元公司17690.78万元；元通公司27528.19万元；晶达公司7639.79万元。全年利润总额（含子公司）162049.74万元，比去年同期94662.57万元增加67387.22万元。其中：钾肥公司29115.52万元；发展公司107034.05万元；三元公司8999.87万元；元通公司12050.58万元；晶达公司4849.22万元。

2007年40万吨再达标、再达产年。公司确立了“营造和谐、追求卓越、再次超越”的工作思路以及40万吨“再达标、再达产”的工作主题。从优化生产工艺，提高产品质量的角度出发，提出了生产管理工作主题为“工艺管理年”，质量管理工作主题为“精品工程年”，企业管理工作主题为“标准化管理年”。并依据生产情况提出了全年工作的总任务及总要求，确立了全年十大任务以及行政系统、专业系统工作的具体要求。对各部室、基层单位、加工厂系统、盐田系统、质量管理、财务工作、供应及后勤管理工作、企业文化工作进行了具体的细化和量化，对干部的管理考核也提出了具体要求，力求通过公司领导、各级管理人员和全体员工的共同努力，再次实现和和睦睦、圆圆满满、顺顺利利、平平安安的美好愿望。上半年，截止6月25日，共计生产氯化钾产品94.35万吨（含子公司）。其中钾肥公司生产计划16.85万吨，实际生产氯化钾17.028万吨，超出计划产量1780吨。上半年全公司一级品率为100%。95%的氯化钾产品113460吨，93%的氯化钾产品49500吨，90%的氯化钾产品7320吨。全公司平均品位94.45%。二十万吨钾肥生产车间、十万吨钾肥生产车间产品水分均 $< 1\%$ 。二十万吨钾肥生产车间平均回收率为55.69%，与去年同期相比上升了0.46个百分点；十万吨钾肥生产车间上

半年平均回收率为 56.10%，与去年同期相比上升了 0.01 个百分点。2007 年上半年氯化钾销售量 16.21 万吨，比去年同期 17.87 万吨减少 1.66 万吨。1-6 月份利润总额 14292.86 万元，比去年同期 13644.50 万元增加 648.36 万元。

回首往事，一幅幅平凡而充满激情的历史片断在我们每个人的眼前交相辉映，汇集成一段企业发展的历程，一段盐湖人创业的奋斗征程。十年来，上市公司生产、经营、管理、改革等各方面都取得了骄人的业绩，现代企业管理制度初步形成，在激烈的市场竞争中，以较高的市场回报率赢得了所有者和投资者的信心。

二、十年工作的主要成绩和成果

1、产量增量巨大、质量增幅显著和效益增值高额，促使企业做大做强

10 年间，累计生产氯化钾产品 747 万吨，是组建前原青海钾肥厂 38 年钾肥生产总量（127.27 万吨）的 5.9 倍。质量也由最初的 85%（甚至 85%以下）、90%、93% 产品逐渐提升到 93%、95%、甚至 98% 以上的高端产品，并且完全消灭了 90% 以下的产品，由过去重视产量轻质量逐步过渡到产量、质量并重，最终实现质量指导下的产量。实现销售收入 88.64 亿元，实现净利润 25.94 亿元。产量、实现销售收入及利润年均增长分别是：29.48%、36.11%、37.38%。1997—2006 十年间，总资产收益率 101.35%、资产收益率 231.30%；累计分红 16.91 亿元。其中：1997 年实现税前利润 5355 万元。1998 年实现税前利润 5527 万元。1999 年实现税前利润 7288 万元。2000 年实现税前利润 7790 万元。2001 年实现税前利润 9823 万元。2002 年实现税前利润 11636 万元。2003 年实现税前利润 12717 万元。2004 年实现利润 54744 万元。2005 年实现税前利润 94663 元。2006 年实现税前利润 162050 万元。2007 年上半年利润总额 98879 万元。年平均增长率 1.63%。

10 年来盐湖钾肥资产规模不断增大，优良率不断提高，资产价值收益逐年提高。1997 年前，公司总资产 6.79 亿元、销售收入 1.61 亿元、净利润 4659 万元、上缴税金 1034 万元；到 2006 年，则分别达到 57.20 亿元、25.82 亿元、8.12 亿元和 6.29 亿元，分别提高了 8.42 倍、16.04 倍、17.43 倍和 62.83 倍。

产量增量巨大、质量增幅显著和效益增值高额，促使企业做大做强。十年来，公司生产、经营、管理、改革各方面都取得了良好的业绩，年产量也由组建前的十几万吨增加到现今的接近 200 万吨。目前，公司分别对青海三元钾肥股份有限公司、青海晶达科技钾肥股份有限公司、青海盐湖发展有限公司拥有 57%、73.2%、50.91% 的控股权。员工人数 2700 人，其中各类技术人员 446 人，占员工总数的 6.5%，国家级专家 6 人，省级专家 2 人，公司内部专家 48 人，拥有盐田近 300 平方公里，具有世界先进水平的水采船 11 艘。十多年的开发建设，“盐湖钾肥”已经发展成为企业形象一流、产品质量一流、管理水平一流、经营业绩一流、社会贡献一流的大型现代化企业。

2、品牌战略促使企业综合实力和影响力增强

1999 年公司质检中心通过了青海省技术监督局省级计量认证；1999 年 5 月，青海盐湖钾肥股份有限公司被《人民日报》测评为“知名企业”；1999 年 9 月在北京召开的中国国际农业博览会上，公司主导产品“盐桥”牌氯化钾荣获“99 中国国际农业博览会名牌产品”；1999 年 10 月，荣获中国工业设计协会、中国调查统计事务所评定的“中国企业形象 AAA 级单位”；2000 年 4 月，公司被青海省国税局评为模范纳税户；2000 年 8 月，公司“盐桥”牌商标被青海省工商行政管理局认定为“青海省著名商标”；2000 年 11 月，公司通过了 ISO9002 国际质量标准体系认证；2004 年 9 月完成 ISO9001:2000 国际质量管理认证体系的换版工作；2001 年 3 月，公司被中国质量管理协会评为“全国质量效益型先进企业”；2002 年被国家质量监督检验检疫总局授予“全国质量管理先进企业”荣誉称号；2002 年 2 月，“盐桥”牌商标被国家工商行政管理总局认定为“中国驰名商标”，实现了青海省商标史零的突破。同年被国家质量监督检验检疫总局评为“全国质量管理先进企业”；2003 年 1 月，公司被国家工商行政管理总局评为“重合同、守信用”单位。同年“盐桥”牌氯化钾产品荣获化工十大名牌；2004 年 8 月，“盐桥”牌氯化钾被青海省人民政府评为青海省名牌产品；同年，“盐桥”牌氯化钾被国家质量监督检验检疫总局批准为产品质量免检产品；2005 年 1 月，“盐桥”牌氯化钾荣获“中国化工行业十大最具国际竞



争力品牌”；2005年9月，“盐桥”牌氯化钾荣获“中国名牌产品”，影响力增强，成为中国知名企业；2007年2月，盐湖钾肥被商务部评定为2006年度“最具市场竞争力品牌”。“盐桥”牌商标以20.89亿元的价值名列《中国最有价值商标500强商标名单第93名》，位居全国最有价值商标化肥行业第一名；2007年6月，盐湖钾肥荣获首届青海诚信奖——提名奖企业；自上市以来，企业连续七年进入上市公司潜力股50强，盐湖钾肥进入上市公司综合业绩前30名，被权威机构评价为可持续发展实力强、经济增长前景看好的企业。“盐桥”牌氯化钾为中国农村发展、农业增产和农民富强做出了重要贡献。

3、公司治理结构的完善，促使上市公司稳定健康发展

成功地完成了股份制改造，顺利实现了转体改制。十年来，通过上市公司的融资平台，不仅壮大了企业规模，在国际钾肥市场上占有一席之地，而且在国内钾肥生产形成龙头地位，并以丰厚的回报，赢得了所有投资者的倾心与关爱，上市公司形象和企业社会责任不断增强。

公司的独立性是企业建立现代企业制度，完善法人治理结构的重要形式之一，十年来，盐湖钾肥公司在公司独立性方面具体开展工作如下：一是规范了双重任职情况；二是建立了公司总经理、副总经理、董事会秘书、公司财务负责人、营销负责人在公司领取薪酬的机制，即经营业绩与年度收入挂钩的机制；三是建立了独立于股东单位的生产经营管理部门、销售部门、采购部门、劳动人事及工资管理部门、财务部门、证券部门以及行政综合部门等，形成了公司内部的管理、产、供、销体系；四是在人事管理上，公司自主招聘经营管理人员和职工；五是公司土地、房屋、机器设备、运输设备、工业产权、股权投资、其他资产均做到了产权清晰；六是公司产品氯化钾使用拥有自主知识产权的“盐桥”牌商标，并拥有完整的辅助生产系统和配套设施，在原料采购和产品销售都由公司独立完成；七是公司设有独立的财务部门，有独立的开户行和账号，独立纳税，在资金的使用上遵循公司内部财务管理制度，在决策上完全独立。

为解决关联交易，在集团公司的关心和支持下，公司于2001年受让青海盐湖工业集团有限公司、青

海盐湖科技开发有限公司、青海盐湖集团综合开发有限公司所持青海盐湖三元钾肥股份有限公司57%的股权的议案。公司于2002年元月18日与青海盐湖钾肥工业集团有限公司及盐湖集团所属两家公司青海盐湖建筑安装工程有限公司、青海盐湖科技开发有限公司这三家公司签订合同，受让这三家公司合计所持青海晶达科技股份有限公司73.20%的股权。

2006年七月，根据中国证监会、国资委、财政部、中国人民银行等相关部门的具体要求，盐湖钾肥在广泛听取流通股股东的意见，充分尊重事实和市场规律，在保荐机构的协助下制定了股权分置改革方案，完成了股权分置改革。盐湖钾肥股东每10股流通股获得的对价由原来的1股提高到1.2股，现金对价由原来的8.76元提高到12元。

4、上市公司融资功能发挥，促使企业高速发展

上市十年来，盐湖钾肥利用融资平台，为盐湖集团的发展壮大做出了卓越的贡献。通过首发、配股和增发股票，3次（分别为1997年、1999年和2002年）共向社会募集资金7.495亿元。1997年，盐湖钾肥首次募集资金2.175亿元，全部用于生产后系统工艺技术改造和前系统原卤采输及盐田等配套设施建设。通过几年的努力，完成了各类既定项目施工，重点解决了长期困扰企业氯化钾生产制造环节中前小后大，供矿与需求之间严重失衡的根本性问题。1999年，公司完成首次配股，募集资金1.06亿元，全部用于生产后系统扩能改造和重大设备国产化改造。利用自主研发的反浮选——冷结晶工艺技术，建成了具有世界先进水平的十万吨钾肥生产装置，实现了一期工程建成以后产量大幅提高，质量与国际标准接轨，并对以后百万吨项目的建成铺平了道路，提供了重要的工艺技术示范依据。2002年，公司再次完成增发工作，募集资金4.27亿元，全部用于百万吨钾肥项目建设资本金，并为控股青海盐湖发展有限公司创造了先决条件。3次募集资金的使用，彻底解决了一期工程扩能改造、达标达产、达标增产、产品质量提升等一系列重大问题，为一期工程形成50万吨产能和百万吨项目顺利建成、达产立下了汗马功劳。十年间，企业生产总量是组建前38年总量的5.9倍。06年产量是97年产量的10倍。实现销售收入88.64亿元，实现净利润

25.94 亿元。十年间，盐湖钾肥股票一直走强，总市值已达到 380.17 亿元，是上市之日的 19.62 倍。可以讲，盐湖钾肥的成功上市，并通过融资渠道，带动了钾肥公司、乃至整个盐湖集团的超常规发展。

5、从推销向营销转变，促使企业营销体制的根本性转变

自 98 年开始，《产品质量异议处理办法》的出台和产品货位盖号等一系列规章制度的实施，促使销售工作有了实质性的突破，从制度上规范了产品质量异议处理标准，防止了造假和欺诈行为，基本上杜绝了赔付现象。同时，加强财务与销售的衔接，对原驻外联营经销点的财务进行了清理整顿，采取不布网，不设点，不赊欠的营销措施，加大销售行为的财务监督和成品入库的财务监管，避免了货款沉淀以及产品的流失。近年来，公司不断加强和规范“盐桥”钾肥的营销工作，树立“盐桥”钾肥品牌形象，面向市场，服务用户，提高公司经济效益，努力实现股东利润目标最大化。在销售管理工作中，外拓市场，内抓管理，把进一步完善适应市场经济条件下的营销体制作为销售工作的主打方向，积极迎接挑战，全力以赴做好销售工作。与中化集团建立战略联盟，建立稳固的销售基地，抵御市场风险，共同支持价格体系。强强联合奠定了长期旺销的基础，前五大用户几年来一直比较稳定。

一是进一步规范市场管理，在各代理区域不再增加新的直供用户，以利于代理商拓展市场。

二是以战略性的眼光看待市场，及时成立仓储管理部，增设异地仓储库，并加强仓储库的出、入库及库内管理，利用异地仓储产品来满足市场的要求，既保证了用户对产品的需求，也保护了“盐桥”品牌的信誉。

三是实行包销 + 代理 + 直供为主的营销策略，加强营销工作与生产的衔接。坚持诚信经营，靠优质的产品、优质的服务去赢得市场、赢得信誉、赢得效益。

四是坚持利用一切可以利用的条件，大力宣传公司的整体优势和综合实力，开通信息渠道，扩大信息储备量，形成固定的经营渠道，通过降低运输费用、管理费用和营销费用，不断提高“盐桥”钾肥在国内和国际市场的竞争能力。

五是进一步加强对客户的考评和服务工作，对

所有客户的年度合同逐月分解，按月考评各用户的执行情况。在市场需求紧张时，对一贯支持我们的客户政策上给予一定倾斜，使其与考评较差的用户有所区别，优胜劣汰。

1997—2007 年上半年，共计销售（合并销量）氯化钾产品 720 万吨，实现销售收入 88.65 亿元。

6、推进企业技术进步和技术改造，促使企业现代化水平不断提高

① 按照科学技术是第一生产力的要求，不断推进企业技术进步，坚持先进、实用、节省的原则，加大技术改造力度，加强企业技术人才引进，提高科研意识，强化研发力量，重视专利管理，努力提高冷结晶工艺技术和盐田采卤工艺技术、采船专利技术为重点的企业核心竞争力。

② 不断推进技术进步，加强技术改造力度。技术创新和管理创新为提高生产效率提供了有力保障。从 2000 年起，公司每年明确制定关于影响生产问题的课题攻关项目，各相关部门、车间相互协作，在干燥系统改造、干包车间除尘改造、十万吨车间多项技术改造、采船浮箱实验及导航恢复正常化、选矿车间筛上物回收、东部产品烘干技术改造等方面均取得了成功，产生了良好的经济效益。技术改造按照思路正确、决策准确、组织有力、实施谨慎、节省费用、保证成功的要求，都在正常发挥效力。

③ 通过推进企业技术进步和技术改造，为实施名牌战略打下坚实的基础，公司始终把质量兴企放在发展的战略高度。为提高产品质量，保护名牌，投入巨资进行了大量技术改造，先后淘汰了 3 套共计 12 万吨氯化钾产品（氯化钾含量在 $\leq 90\%$ 左右）的落后工艺生产装置，分流员工 400 多名。采用具有自主知识产权的反浮选——冷结晶生产工艺技术，选用世界先进水平的工艺设备，为生产一流产品创造了条件。

从 2000 年开始，公司连续六年开展管理创新、技术创新活动，累计对近 400 项创新成果，600 多名创新人员进行了表彰。创新成果累计创造经济效益增加值数亿元。公司多次和多项成果受到青海省有关部门的表彰奖励。经过十多年的开发和建设，现已形成集生产、经营、科研、综合开发为一体的大型现代化钾肥生产企业。多年来公司积极推进科学技术进步，不断提高企业科技含量，对生产各系

统实施一系列技术改造，反浮选——冷结晶生产工艺技术已达到国际水平，产品质量有了质的飞跃。

7、企业管理思路的变革和改革，促使企业组织运行机制不断完善

企业管理思路的变革和改革是企业管理工作核心。自97年组建以来，上市公司每年都有一个新的工作主题，并不断的进行创新和完善。尤其是2000年至今，公司不断加强企业管理推动控制工作，管理上，以经济效益为中心，构建和完善了一整套符合公司发展要求的激励机制和约束机制，重点在考核指标、考核方式上下工夫，力争达到责任数量化、指标科学化、考核制度化。管理工作主题已从最初的“自主经营、扭亏为盈”、“三年发展规划、五年发展纲要”等管理过程逐渐过渡和形成现今的以“质量管理、品牌管理、实施人本管理、营造和谐钾肥”等为主题的理性化管理理念，逐步形成了高效、透明、权责明确、权责一致的现代企业管理机制，企业管理工作不断强化，增强了企业市场化适应能力。

① **组织管理**：一是进一步完善公司组织机构，通过科学、合理的组织设计，形成目标明确、职责清晰的管理体系，使企业的发展得到优良机制的保障。二是进一步完善公司管理制度，通过制度创新，以适用性、科学性、合理性、完整性、先进性为原则，编制《股份公司管理制度汇编》，为企业管理工作起到指导和促进作用。三是进一步提高公司综合调度会、片区协调会，公司、车间、班组三级经济分析会以及部门专题会议质量，并特别注重会前工作准备、会议主题明确以及会后工作的落实。四是各职能部门大兴调研之风，通过调研掌握第一手材料，为制定工作目标和计划提供科学的依据。五是加强部门之间工作协调，通过部门间的信息传递、意见交换和思想沟通，达到认识的一致和工作的配合，从而提高整体的工作效率。六是进一步提高企业信息化管理水平，把企业信息资源管理作为带动企业各项工作发展和创新的重要手段。

坚持不懈地提高企业管理水平，加强企业监督、监管、监控和奖惩力度。为推动公司管理水平的提高，从2000年开始，实施了管理创新、技术创新活动，用以鼓励和充分发挥管理人员、技术人员的积极性和创造性。管理创新、技术创新活动以创新为

前提，以创效为目的，每项管理创新项目都具有先进性，创造了良好的经济效益，这不仅体现了管理人员、技术人员的劳动成果，同时也是对公司各项管理机制、制度、措施的总结。另外，根据生产系统点多、面广、线长的特点，从公司管理层不断强化生产组织，形成了强有力的生产指挥网络。

② **绩效管理**：考核工作贯穿企业管理过程，构成企业绩效分析和评价主要环节。一是完善和强化考核体系，对与考核工作不相适应、考核效果不明显的环节进行业务流程再造，使考核数据口径统一，考核结果真实有效。二是确保责任指标的科学性。对成本指标中的明细科目进行整理，归纳分类，对各单位的可控、不可控成本以及需要重点控制的成本采取不同的考核手段。三是继续坚持“两全原则”和“五个一切”，保证考核内容科学化、考核内容精细化、考核手段现代化。四是考核工作重心下移，重点要抓好车间、工段、班组、岗位四级考核，用上级的考核指导调控下级的考核工作，用下级的考核工作来保证上一级指标的完成。五是充分利用互联网、内部局域网，了解、掌握公司内外部信息，进一步创建公司内部考核信息化平台，缩短考核周期，提高考核效率，加速考核信息传递，实现考核结果、意见反馈的快速化。

③ **创新管理**：创新是企业永恒的主题。一是培育灵活高效的运行机制，使文化创新成为提升企业核心竞争力的基础，制度创新成为提升企业核心竞争力的保证，技术创新成为提升企业核心竞争力的关键。二是进一步提高中层管理人员创新管理意识，从而使先进的管理方法、先进的技术水平、先进的思想意识渗透到生产经营管理的各个环节。三是继续开展群众性经济技术创新活动，增强全员创新意识，形成全员创新的良好局面。四是把工段、班组、岗位创新作为开展创新活动的重点，为工段一级管理提供和创造了良好的创新条件和环境。五是继续开展“创新能手”、“创新示范岗”、“创新成果”的评比奖励活动，调动全员创新的积极性。

④ **三项制度改革**。在人事制度改革上：打破干部终身制，打破干部、工人界限，打破正式员工和非正式员工界限。利用推荐、选举、公开招聘等手段选拔聘用初、中级管理人员，实行任期目标责任制，加强考核，加大淘汰力度，同时建立人才资源