



宝钢CS战略

宝山钢铁（集团）公司党委宣传部编

 文匯出版社

谨以此书献给实践

CS 战略的宝钢人

《宝钢 CS 战略》编委会

主 任:莫 臻

副主任:方才元 金思龙 陈 跃

徐宪民 沈葆君

编 委:莫 臻 方才元 金思龙

陈 跃 徐宪民 沈葆君

龚乃柱 杨小川 张鑫尔

屈 伊 张跃进 黄建飞

田 钢 张 伟

目 录

CS 战略决策

为用户服务是为人民服务的具体体现	黎 明(3)
用户是宝钢的衣食父母	谢企华(13)
企业党政工作的结合点	关壮民(20)
用户至上 落实到岗	徐乐江(31)
关于销售工作和用户观念	何文波(38)
赢得竞争优势的必由之路	欧阳英鹏(44)

CS 理念普及

关于宝钢的理念形象和行为规范	宝钢集团企业文化部(51)
CS 论纲	莫 臻(59)

CS 制度

宝山钢铁(集团)公司建设“用户满意文明单位”条例	宝山钢铁(集团)公司党委 宝山钢铁(集团)公司(75)
-----------------------------------	--------------------------------

宝山钢铁(集团)公司关于加强精神文明建设,
加大“用户满意文明单位”考核力度的办法

..... 宝山钢铁(集团)公司党委
宝山钢铁(集团)公司(83)

CS 细则十一例

第一例	选自初轧厂(92)
第二例	选自能源部(95)
第三例	选自炼铁厂(101)
第四例	选自炼钢厂(112)
第五例	选自热轧厂(119)
第六例	选自冷轧厂(133)
第七例	选自钢管分公司(139)
第八例	选自设备部(155)
第九例	选自技术部(161)
第十例	选自化工公司(162)
第十一例	选自国际贸易总公司(167)

CS 成果发布(选编)

主沟通铁量为何能突破 10 万吨?	炼铁厂(175)
增加 RH 处理量 增产“双高”产品	炼钢厂(182)
搭准用户脉搏 开拓明天市场	初轧厂(189)
完善机制促管理 降低成本增效益	热轧厂(202)
高标准+α(用户要求)=用户满意	冷轧厂(209)
电气一次系统图电子化	自备电厂(212)

实现 1580 热轧 250mm 和 230mm 板坯自由轧制	
.....	设备部(216)
强化用户信息与服务体系	技术部(233)
完善运行机制 降低配煤成本	生产部(240)
挑战世界一流节能指标	能源部(243)
开展产品使用技术研究 扩大产品市场占有率	
.....	钢研所(248)
营销工作要以用户满意为准绳	
.....	国际贸易总公司钢铁贸易部(252)
TSM 使钢管员工与用户紧密相连	钢管分公司(261)
自行设计“三电”软件,确保一高炉顺利投产	
.....	设备工程技术有限公司(264)
除尘焦粉变废为宝	运输公司(268)
宾客满意是我们永远的追求	宝钢集团宝山宾馆(273)

用户及社会评价

在首届全国用户满意工程联合推进大会上的讲话	
.....	袁宝华(279)
实施用户满意战略 提高市场竞争力	宫敬升(281)
宝钢用户满意工程赢得市场青睐	陈雅妮(290)
“用户满意工程”在宝钢	江济申(292)
钢铁是这样炼成的	杨联民 沈耀钦(296)
宝钢首创用户评价机制 职工奖金由下家说了算	
.....	尹学舜(299)
京城经济专家盛赞宝钢用户评价机制	尹学舜(301)
用户满意工程在宝钢	阮海儿(303)

宝钢高奏“CS”乐曲	宋长星 钱培坚(306)
“CS”带活宝钢一盘棋	袁梦德(309)
“CS”战略的启示	忠 言(312)
宝钢精神文明建设取得累累硕果	郑 月(314)
每个岗位都有“上帝”	严伟明(316)
感谢信(二件)	大庆油田管理局等(320)
用户的评价(四则)	岳 金(322)

宝钢人 CS 格言集锦

..... 宝山钢铁(集团)公司党委宣传部整理(333)

CS 战略决策

为用户服务是为人民服务的具体体现

宝钢集团董事长 黎 明

把“用户满意”作为精神文明建设的一个重要组成部分，我感觉这可能是宝钢的一个创造。在中国最多的口号是“为人民服务”。到底怎么为人民服务？光喊口号不行。喊空口号，只想要别人为你服务，而你不想为别人服务。如果这样做成了一种风气，那么大家都喊口号，都不好好地服务，大家都生活在一个服务不好的令人烦恼的环境之中，不讲质量、不讲效率、不讲信誉、不讲礼貌，冷漠、懈怠、不负责任的现象比比皆是。我想，这种情况是任何人都不愿意让它存在的。因此，我认为，为用户服务是企业员工为人民服务的具体表现，不愿或不真诚为用户服务就是缺乏为人民服务的精神，这对企业来说，是一个致命的错误。

我认为，企业所有的活动，都应该是直接或间接地为用户服务的活动；企业间所有的竞争，集中到一点，都是怎样为用户更好地服务的竞争。企业的最终目的是效益，但这个效益是通过为用户更好地服务的竞争中获得的。坑害用户，不是正当的经营行为，而是违法行为，至少是不道德行为。这在资本主义社会，也是被公认为不光彩的事情，何况我们是社会主义的国有企业呢？我们的经营哲学是“宝钢为您创造价值”，这就是说，我们只有为用户创造价值，才能为自己实现价值；只有为用户创造效益，才能为自己创造效益，否则，就是自绝于用户、自绝于市场，还有什么

效益可言。从这个角度讲,我认为共产党的哲学与正当竞争的哲学是一致的。对于这个哲学,企业所有员工都应理解和运用,共产党员应该用得更好。不管市场怎么变,用好这一哲学不能变。企业在买方市场的条件下,要为用户服务;在卖方市场条件下,同样也要为用户服务。宝钢现在基本上还是卖方市场,但我们不能因为是卖方市场就不为用户服务。假如你在卖方市场时刁难用户,到买方市场时恐怕就没用户理你了。用户不理你,你的产品就没人要。产品没人要,你就可能发不出工资。你想等到卖方市场再次出现,可是对不起,在市场经济条件下,买方市场是普遍的、经常性的,而卖方市场只是难得的短暂现象。想等到卖方市场出现时,去“振兴企业”,无异于守株待兔,坐以待毙。

我认为,为用户服务,服务得好不好,要以用户满意为标准。对企业来说,用户就是市场,你的服务赢得了用户的满意,用户愿意让你服务,而不愿意让别人服务,那么你就有了市场,从而你就有了生路。但是,如果你的服务不能令用户满意,用户不愿意接受你的服务而愿意接受别人的服务,你就丢掉了市场,不仅你的饭碗砸了,甚至把公司的饭碗也砸了。因此,得罪用户、刁难用户的人至少应该下岗。在钢铁生产中,主体是辅助部门的用户,辅助部门应为主体服务,应该赢得主体的满意。下工序是上工序的用户,上工序应为下工序服务,应该赢得下工序的满意。

公司的总部机关是为公司所属单位服务的,在宝钢尤其应该如此,因为我们各生产厂都没有科室,各项专业管理由公司机关“一竿子插到底”,因此,公司的各个部门不仅要为公司服务,而且也要为各厂部服务。机关为基层、为宝钢所属单位服务的好坏,是评价机关工作好坏的重要标准。

企业中的各个岗位、各道工序、各个部门的服务工作搞好了,大家相互之间就会产生一种信任感;就会使各自的劳动成果

得到尊重,从而产生一种职业的成就感和光荣感;就会产生一种大于各个局部相加之和的整体的、一贯的优势。这种优势作用到用户,就会产生一种持久的、经得起风险考验的凝聚力,从而使企业获得效益;使员工的个人价值得以实现、实际收入能够增加;进而使企业的凝聚力从根本上得到增强。如果脱离了市场竞争的严酷现实,对用户的需求漠不关心,对质量问题、效率低下问题听之任之,热衷于做“老好人”、滥发实物,很可能你做“老好人”、滥发实物的时候,大家高高兴兴,到产品没人要、企业发不出工资的时候,就“树倒猢猻散”了。

我们的产品卖给国内的用户,让用户满意,这是为人民服务。那么我们把产品卖给国外的企业,资本家满意,这是不是为人民服务呢?我说也是。你能把产品卖给国外的企业,说明你有本事赚国外的企业的钞票,说明你在国际竞争中能为中国企业提高效益,能到国外去为中国人民创造财富,中国人民会对你不满意吗?如果你有本事把产品卖到世界各地去,各国人民都享受你的服务,这不是一件大好事吗?!更何况国内国外市场已经越来越紧密地联成一片,你的产品如果在国际市场上站不住脚,在国内市场上也很难站得住脚,这样的产品要得到国内的用户满意,恐怕也是不现实的。

因此我说,为用户服务是为人民服务的具体体现,其标准就是用户满意。用户满意这个标准的主要内容是什么?我认为主要是质量、按期交货和售前售后服务这三个方面,要在这三个方面使用户满意,并在用户中树立良好的信誉。

把用户满意作为为人民服务的一个标志,推进 CS(英文 Customer Satisfaction 的缩写,意为用户满意)战略,使用户满意,这个大家都赞成。那么,怎么能够使用户满意?以下从六个方面谈谈我的意见。

一、产品质量问题。在产品质量方面,我们已经历了三个阶段。

第一个阶段,在开工初期,我们强调要达到国际先进企业的实物质量标准,也就是说,要高于国际上通用的标准。因此我们制定了宝钢的内控标准。这一点,经过几年的努力,我们达到了。

第二阶段,是要争取用户的满意,根据用户的需要组织生产。比如在开工初期,用户迫切需要搪瓷板,我们按照用户要求生产出来的搪瓷板,完全符合合同的要求。用户拿来生产搪瓷制品,比如说浴缸,冲压时没有什么问题,但是在涂搪瓷的时候,产生了小的裂缝。我们不认为这只是用户自己的事就撒手不管,而是一方面由用户去研究,另一方面我们自己也认真研究,通过我们的努力终于解决了这个问题。从此,在宝钢产品里有了专门向搪瓷工业提供的钢板,深受用户欢迎。

第三阶段,从1994年起,我们提出要对宝钢主要用户的生产工艺有充分的了解,这有什么好处呢?这样做能够在用户提出意见以前,就掌握用户的情况。因为用户的反映往往是滞后的,如果我们能够事先知道宝钢产品在用户那里是个什么位置、有什么情况?和国外产品比较如何、有什么缺陷?这样,我们就会有主动权。否则我们努力了半天,却并不是用户所需要的,仍然不能满足用户的要求。特别是汽车用钢和石油用钢,这两个是我们的主要用户,也是宝钢产品的标志,只有把这两个大的用户侍候好了,我们才可以说建设宝钢是正确的。

下一步,我认为要进一步争取提高宝钢产品的档次。一方面要提高现有的企业质量标准,特别是要提高性能的稳定,也就是说在成分的弥散度的范围上要缩小。另一方面宝钢的产品应该是高档次的,特别是出口的产品,必须是高档次的。因为我们每年至少有10%的产品出口到国外去,要国外的用户对宝钢的产

品进行考验。如果你尽拿“大路货”去考验，还考验什么？没劲！所以必须把高档次的产品拿出去。我认为在质量上，还存在着不少的问题，还需要努力地去解决。

二、宝钢内部的工序服务问题。也就是上工序为下工序服务，辅助部门为主体部门服务，机关为现场服务，这些方面还有待于加强。要通过建设“用户满意文明单位”的工作来加强内部的管理，除了为用户服务之外，内部的管理也要加强，也就是说我们要提高工作质量、服务质量，特别是要避免官僚主义。有的同志讲，国外的某一个大的钢铁企业官僚主义很严重，既然看到人家的问题，我们也回头看看自己，是不是比他还严重？我感觉到有的时候我们自己的官僚主义也还很严重。

三、主动配合用户，为用户生产新一代产品而提供他们所需要的钢材。这也是我们促销，或者说是我们占领市场份额的一项重要措施。一方面可以说这是为用户服务，因为用户还没有生产，或正准备生产，我们就给他们试制了；另一方面用户一旦新一代产品出来了，老的产品他们不要了，我们新的产品已经试制成功，马上有新的产品跟上。因此，这也是保持和扩大市场份额的一个重要措施。试制新产品并不仅仅是单纯的为用户服务，这也是为我们自己的产品能找到出路。

四、信誉。“信誉第一”，这一点还得特别强调。为什么说只有百分之百地完成合同才算完成合同？不是98%，而必须是100%？这儿在座的有炼铁厂的厂长，假如你修一个高炉，说我们的产品99%都有了，就差一个风口没做出来，高炉没风口你能生产吗？如果说98%、99%，就差一点点，可以算完成了，而这一点我两年以后再给你，那能行吗？我们以自己的要求来考虑一下用户，就很容易理解了。我们二期工程国内的设备百分之九十几都不能按期交货，假如说是由于你钢铁企业百分之九十几都

不能按期把钢材交给机械制造厂，那么机械制造厂怎么能够百分之百地按期给你交货呢？两者的道理是一样的。因此我们必须百分之百完成合同。

我们对用户的服务应该是自觉的，如果不自觉的话，市场也必然会强制你为用户服务。一旦市场强制你为用户服务的时候，你已失去了一部分市场。有人说要学宝钢经验，其实宝钢也是经过多少年努力才成功的。一个工业企业要取得成功，没有多年的积累，靠刮一阵什么风就“立杆见影”，这是不可能的。我们是开工10年才逐步建立起信誉。记得在“难忘的1993年”，钢材市场很热的时候，有的企业讲“三年和三十年”的关系，说我们的用户为结交宝钢这个只有三年关系的新朋友，而丢掉了有三十年交情的老朋友，并说这是“不够意思”！其实，一方面，这是由于宝钢的努力而争来的用户；更主要的原因，是我们的一些竞争对手，主动地丢掉了市场，失掉了信誉。当你失掉信誉以后，看看不行了，工资发不出去了，然后再去找用户，向用户赔礼道歉，那就很难了。用户说，我不知道你是说真话还是说假话，先得试一试。供销双方在这种不信任的状态下工作，要变成信赖恐怕需要一定的时间。就质量来讲，我们十年如一日，千方百计做了很多的工作，一直到能够生产出来，能够和国外朋友竞争，那可不是三天两日能做得到的，那是我们多年努力的结果。因此，我们要把工作，特别是质量工作提前三年、五年做好，能够在三年、五年之后见效也是不错了，当然能一年见效更好。

五、关于精神文明建设与企业文化问题。

（一）我们提出精神文明建设要体现在为用户服务方面，这也是发扬了“雷锋精神”，发扬了宝钢的曾乐精神，因为曾乐就是为人民服务和为用户服务的典范。

（二）不断进取。在精神文明建设方面，我们现在取得的成绩

与十年前相比，水平有相当大的提高，但是我们还要继续努力。比如厂区环境，国内外顾客和各方面人士到宝钢来，我们所奉献的第一份礼物就是我们的环境，特别是绿化，使人耳目一新。当然我们也要看到不足，“知今是而昨非”，能够看到不足，才会有进步，否则就不能进步。

（三）从关心人家的私生活转变到关心和自觉遵守公德。过去不少人喜欢对别人戴什么帽子、穿什么衣服评头品足；议论张家长李家短津津乐道。但对公德却往往不注意。随地吐痰，乱扔烟头，有的宾馆地毯上被烟头烫得都是洞，马路上到处都是废纸，公园里、湖面上散落着各种各样的饮料盒子。一些外国人很注意社会公德，认为随地乱扔东西是不文明的表现。我们国家有五千年文明史，我们的职工应该更加文明。现在我们在社会公德方面确实还存在不少问题，宾馆浅黄色的地毯上面“盖”上了大黑脚印，有人说，那是“老外”干的，中国人的脚没那么大！我说就算是“老外”干的，那黑油是哪儿来的？是从外国带来的？还不是从我们的现场带来的！要解决这方面的问题，还需要大家不断努力。

（四）对弱者的帮助，这也是文明的标志。要助人为乐，比如有人生病了，大家去关心帮助，这应该提倡。刚才宝山宾馆讲到的拾金不昧，这样的事例应该广为宣传。还有，外单位汽车到宝钢来拉货，在路上散包了，几吨、几十吨的东西摊了一地，你说他有什么办法？对这样的情况，宝钢应该帮助。

（五）要自觉维护公共秩序，在公共场合要讲文明，守秩序。在办公室、宾馆、车站、剧场等公共场所不要大声嚷嚷。外国人有这个习惯，在公共场所讲话很轻，而我们往往不注意。维护厂区安全很重要。我们的厂区要坚持封闭管理，不能把什么人、甚至是车辆都弄进来，“偷宝钢、吃宝钢”，造成国家财产损失，甚至留

下各种事故隐患。

(六)待人接物要讲礼貌。讲礼貌,对内可以形成一种和谐的工作氛围,彼此得到应有的尊重,产生一种凝聚力;对外是尊重顾客,为顾客服务的具体体现,同时这也是一个人有没有道德修养的体现。

(七)诚实经商,童叟无欺,不发不义之财。这一条,我们已经做到了,但要坚持下去。别人搞假冒伪劣,宝钢不能搞。搞假冒伪劣,最后还是害自己。搞假冒伪劣怎么行?都搞假冒伪劣,饭也搞假冒伪劣,假的饭怎么吃?

总之,要通过各种活动、各种行为,维护和树立宝钢人的形象,使人感到宝钢人确实与众不同,宝钢人应当在精神文明方面做出榜样。宝钢人应该有这样的雄心壮志。员工高素质是用户满意的关键,只有宝钢员工达到高素质的水准,才能真正做到使用户满意。

六、要把现场的文明环境建设和为用户服务、使用户满意,作为思想政治工作的重要组成部分。

(一)要通过为用户服务,使用户满意来体现爱厂、爱国家、爱社会主义。要以为用户提供优良产品而引以自豪。比如,这次奥运会,大家可以为得到了金牌而感到骄傲。如果我们的产品能够远销世界各地,特别是高档次的产品,能占领国际市场,这同样也能振奋精神,我们也可以感到骄傲和自豪。

(二)要通过各种教育,使大家都认识“用户是我们的衣食父母”。《国际歌》里说“从来就没有什么救世主,也不靠神仙皇帝”,“救世主”没有了,“皇帝”也打倒了,但衣食父母永远存在。不过这个衣食父母不一定认你,要看他满意不满意,满意就认你,不满意就不认你。用户不买你的产品,你就发不出工资,就没有饭吃。比如有个厂,宝钢不买他的耐火砖,他就要停产了,宝钢也是