



对行业发展的寄语：

百舸争流千帆竞，敢为人先勇向前。我们要不断加强企业文化建设，提升科学技术水平，加强科学管理，提高自主创新能力，来发展我国这个充满朝阳之光的钢构产业，在国际化市场竞争中立于不败之地。

——首钢钢构总经理 戴 利

## 创新发展的“首钢钢构”

### ——记首钢钢构的发展创新之路

首钢钢构伴随着首钢数十年来的发展，从小到大，由弱变强，以凤凰涅槃般的意志，成为首钢年产1 000万t钢的建设主力军。进入20世纪90年代后，开始走出国门，印度那柯钢铁公司、津巴布韦钢铁公司、印尼马世达棒材轧钢厂、也门输水项目、比利时和美国钢厂拆迁项目、缅甸多功能柴油机厂，都留下了“首钢钢构”的印迹。

首钢钢构具有钢结构专业承包一级资质，依托首钢技术研究院、首钢设计院、首钢总公司，形成设计、新品种钢研发、制作、安装、维护于一体的服务品牌，本部年加工能力10万t。具有超声波和磁粉探伤能力，具有完整的无损检测设备和手段，拥有国家认可的一级实验室，采取目前世界上最先进的详图设计软件（英国STRUCAD）进行详图设计。以首钢总公司为后盾，在钢材采购及供应上具有可靠的保障。

在自主创新的道路上，首钢钢构经历了一条艰辛而成功的改革之路。

### 改革工资制度，建立灵活有效的奖励机制

改革分配制度，采取经营者年薪制，管理者岗薪制，项目经理薪金制，生产工人计件工资制和开发人员保底生活费加风险收入的分配机制。一个企业经营效益的高低、各项指标完成的好坏，在很大程度上取决于这个单位的经营者及其领导班子的管理水平。所以必须重视工资分配对企业经营者的激励作用。多年来的实践证明，经营者年薪制方面首钢钢构已经做了有益的探索，并取得了明显效果。

对经营管理人员、工程技术人员的分配虽已采取了岗薪制，但还需进一步加大改革力度，对那些关键岗位、企业急需

的人才要实行协议工资制，即根据社会上劳动力市场的供求关系、价格水平，双方协商找出平衡点来确定工资水平，这样有助于企业留住人才，直接面向劳动力市场，调动其积极性。面对其他一般岗位经营管理人员和工程技术人员实行岗效工资，即根据不同岗位确定岗位工资，根据企业当月效益情况，确定一定的比例，进行综合分配。

### 用项目管理取代传统的施工管理

现代企业施工管理，只有抓住项目管理这个纲，企业的管理才能得到加强，效益才能迅速提升，职工的积极性才能真正调动起来。

1)项目部是施工企业的成本控制中心，对项目经理实行工资收入与工程项目成本挂钩，并考核质量、安全、工期、工程款回收、文明施工五项指标进行奖罚分配。项目经理的收入实行按月预支生活费、竣工审计后再结算的办法。对项目部其他管理人员实行基本薪金加项目清单奖励的分配方式，即根据岗位的不同确定薪金，待项目竣工审计后，立即兑现项目清单奖励的分配方式。对生产工人，不同情况加以区别，实行群体计件和个人计件工资制。这里需要注意的是生产工人的工资可以适度体现项目的经济效益，但不能因项目的亏损而影响工人的计件工资收入，要使工程项目管理成果与生产工人劳动成果实现一定的分离。

开发工作是企业的龙头，有着面向市场、风险性大、不确定因素多等特点，开发的成败不仅与企业的实力、信誉、业绩密不可分，而且同开发人员的敬业精神、努力程度紧密相关，因此为调动开发人员积极性，突出其风险性，其工资可设计为生活费加风险收入的制度。按中标工程来计提风险收入，

使开发人员承揽的工程越多,收入就越多。

2)强化企业内部财务管理。财务管理是企业管理的中心环节,要建立一套与财务管理的地位和作用相适应的机制,建立一套完善的体现企业经营目标和经营特点的内部财务管理制度。全面规范企业经营活动和财务活动,提高企业资金控制能力,真正实现“项目是成本中心、企业是利润中心”,促进企业管理水平的提高。

3)强化项目部自主管理能力,使其成为企业打入市场的前沿管理阵地。为使企业敏感地反映市场、合理配置生产要求,提高工作运转效率,对项目部能够管好用好权力,公司将权力大胆放开,如对外承揽任务权、项目部组阁权、规定范围内的资金使用权、职工分配权、大部分材料采购权、劳务队伍使用权等放给项目部,使其具备完整的管理职能,并逐步完善项目的监督考核、项目的评价制度,做到放而不乱、放而不散。

4)实行项目动态管理,使企业整体优势迅速转化为项目生产力。项目动态管理的核心是系统矩阵体制、目标控制、节点考核,通过人财物等生产要素的优化配置,使企业整体优势转化为项目生产力,实现项目管理与项目需求的高度统一。它可以培养和锻炼一大批管理人才,还可以不断扩大生产规模、增强企业应变能力、提高工作效率。

5)实行项目审计制度,增设专职审计人员建立定期审计、专项审计制度。突出加强项目过程审计和经济业务管理的全面审计,保证成本、财务的真实性,防范和化解经营风险。实施财务主管委派制,协助项目经理组织实施项目部的财务管理、成本管理、会计核算和会计监督等方面的工作,参与项目部重要经济活动的分析和决策,即对项目经理负责,又保证项目会计信息的真实性,对公司负责。对委派人员实行定期述职制度和任期制,充分发挥财务主管人员的作用。

6)竣工项目,坚决兑现。真正做到按协议赢利分配,对于亏损项目,不仅扣缴风险抵押金,严重者追究经济责任,并把信誉度记录于任用档案。通过履约树立诚信,实现贡献与报酬的基本统一,充分调动项目经理的积极性、主动性和创造性。

## 抓住重点工程,拓宽市场空间

进入21世纪,首钢钢构以敢为人先的非凡勇气创造出一个又一个的奇迹。在首钢战略调整中,首钢钢构几乎同时承担了年产200万t的首秦工程和年产400万t的迁钢工程中所有钢结构工程,仅用一年零一个月使首秦一期投产,而迁钢一期工程仅用一年半的时间就竣工投产,创出我国同类工程建设新水平。

在冶金钢结构建设能力迅猛提高的同时,首钢钢构在大型体育场馆、公建、桥梁方面也得到长足发展,先后承揽了具有一定影响力的重大工程:中华世纪坛旋转圆坛、中国国际网球公开赛主赛场、昌平体育馆、首钢篮球馆、中关村辉煌大厦、中关村软件园、国家体育馆以及北京五棵松立交桥、四环路跨双桥铁路编组站、五环路跨京山线等特大型钢桥的钢结

构工程,目前又向民用高层钢结构发展,太阳宫新云南大厦、北京民主党派办公楼、CBD华骏国际中心的钢结构,无一不出自首钢钢构。其中中华世纪坛获得北京市结构长城杯金奖和中国建筑钢结构金奖,中国网球公开赛主赛场获中国建筑工程钢结构金奖,近年获国家专利4项,部级施工工艺4个。

## 靠科技创新,靠质量塑造品牌

首钢钢构为打造品牌、扩大生产规模,以市场为导向,不断提高企业技术装备水平,H型钢生产线、H型钢二次加工生产线、箱型柱梁生产线设备均采用数控技术。为满足非标设备制造,在原有设备基础上又添置了110mm卷板机、数控镗铣床、立车、液压机等十余台套,在为首钢曹妃甸大厂建设准备的同时,也为“首钢钢构”的品牌建设提供了强有力的硬件支持。

首钢钢构以给用户提供合格满意的产品和服务为目的,以建立质量管理制度、打造管理体系为手段,围绕品牌建设狠抓执行力。2006年6月,进行了质量、安全、职业健康和环境三大体系合一贯标。这次贯标,突出特点就是务实,不为贯标而贯标,不为取证而取证,旨在打造一个自成体系的管理平台,全面提升质量管理工作,增强程序管理意识,建立质量专业管理的长效机制。

质量是企业生存之本,全公司树立以质量创优为荣、以低劣质量为耻的质量工作荣辱观。公司总经理戴利认为,企业品牌是企业留给大众的突出印象,其价值在于提高企业在市场竞争中的吸引力。市场需要品牌。因此,公司历来注重产品质量和企业的品牌建设,始终以“追求卓越、精雕细刻”为质量理念,积极推进技术创新和质量创优,提高企业核心竞争力。

创新是一个民族的灵魂。由于技术装备的可复制性和知识更新频率的加快,企业依赖引进技术和设备并不能保证持续竞争优势。首钢钢构在激烈的市场竞争中深刻认识到,最先进的技术、工艺、装备是买不来的,只有不断地培育和提升自身的创新能力,才有可能站在钢构产业的前沿。高炉整体滑移专利、通惠河大桥步进推移技术,迁钢转炉液压顶升安装工法、北航教学楼连廊液压提升技术,首秦4300mm轧机主厂房弧形天窗采光板制作安装技术及48m跨的150t吊车梁制安技术,迁钢大跨度厂房屋面彩板通长安装技术、14MnNbq高强桥梁钢板焊接工艺等新技术充分体现了“首钢钢构”自主创新的能力。首秦4300mm轧机主厂房工程一改冶金工业建筑在专家们心中“笨、大、黑、粗”形象,处处体现了精雕细刻之功,已获得优秀焊接工程奖。

## 坚持以人为本,干实事,动真情,才能实现人与企业的共同发展

人是企业的主体,企业的改革发展必须坚持以人为本。

企业竞争归根结底是人才的竞争。公司坚持以承揽重点工程和实施教育培训集中管理为契机,以人力资源整体开

发为重点,大力实施人才强企战略,把人才队伍建设作为一项重要的战略任务,突出人才培养、使用、吸引三个重要环节,培养出一支掌握现代知识,管理能力强的高层次、复合型管理队伍和一支技术精湛、结构合理的特种作业和技能型高级技工队伍,营造有利于优秀人才大量涌现、健康成长、留住人才、吸引人才的良好氛围。

根据首钢钢构的实际情况,公司制定了《人才引进培养规划》,并在人才使用上打破学历至上的框框,实行干部能上能下的竞聘机制,广泛吸收外部人才,弥补了公司内部技术管理人才匮乏的局面。同时,公司十分注重利用外部引进的技术人才来代替自己的技术人员,在公司内部制定了《管理岗竞聘上岗制度》,建立了管理人员全交风险金制度和《项目经理竞标任职风险制度》。为了真正做到以事业留人、以待遇留人和以环境留人,公司又制定了《关于对劳动合同期满人员终止合同或续订暂行规定》及《加快首钢钢构职工自由流动(调出、调入)管理办法》。公司引进大学生、技校生,根据其专业全部充实到了一线不同岗位进行锻炼。同时又采取调入,社会招聘等不同方式,引进高级技工人员。

同时,引入竞争机制,改革人事制度,对干部由聘任制改为公开竞争上岗。按照德、能、勤、绩四个方面,采取自我评价、民主评议、同级考核、上级审定的原则,限定任职期限,择优使用干部。每届期满都要重新竞争上岗,做到能者上、平者庸者下。打破情面,不搞平级调动,多给其他人创造施展才华的机会。

## 必须不断培育先进的企业文化,用文化力推动生产力

在市场经济条件不断完善的今天,要使企业不断做强、做长,只有抓住企业文化建设这个“魂”。如果企业没有文化理念做支撑,那么企业的一切经营活动就像没有舵的船,失去了方向谈不上发展。

企业文化是企业管理物质与精神的有机结合,它表现了企业精神、宗旨、理念、行为规范、品牌信誉等基本内涵,是辨别企业好坏的基本标准,也是企业管理的最高境界。因此,首钢钢构公司党委一班人,用自身优秀的价值观和崭新的精神风貌,感染和带动广大员工用先进的理念统领经营建设全局。大力总结表彰和鞭策正反典型,深入挖掘蕴藏在先进典型中的高尚情操和先进思想,使他们的优秀观念成为企业改革发展的主旋律,大力倡导人人思变,天天创新,忠诚敬业,永不服输的团队精神。用先进的文化培育员工、凝聚员工,使员工始终保持不断创新的智慧和灵魂。

## 首钢钢构战略构想

公司现在面临的情况是市场广阔但是管理还有待于改进,目前钢结构行业正处在成长期,又是朝阳产业,再加上曹妃甸工业区建设,给首钢钢构提供了一个很大的发展舞台。但是,要加强企业内部的管理,迅速走到市场好,管理好,资

金、效益更好的轨道上来,首先要搞好定位,明确目标。

1)市场定位:瞄准“三高一大”项目。“三高”即:技术含量高、资金到位率高、利润率高;“一大”即标志性项目,影响力大,逐步从门槛低,竞争激烈的低端产品,向高附加值的领域进军,在稳定市政桥梁、体育场馆和工业厂房的基础上,增加网架、管桁架、压力容器、民用住宅和设备制造份额。

2)远景目标:以市场为龙头,以科技为先导,以管理为基础,以制度为保证,巩固市政桥梁和检修市场,大力承接民用高层住宅和设备制造项目,成立检试验室,申办设计资质,打造特级企业,用3~5年时间把首钢钢构建设成为全国同行业十强企业,逐步进入国际市场。

为实现上述目标,必须实施五大战略。

1)品牌战略。公司把三大品牌工程提升为首钢钢构的生命工程。一是首钢顺义冷轧薄板生产线项目。从下料开始,对质量道道把关、环环相扣,打出首钢钢构品牌。二是天津慈海桥工程,作为公司进军天津市场的通行证。三是沈阳游乐园项目,这是沈阳十大标志性工程之一。

2)科技战略。钢结构工程是一项技术要求高,方案设计合理,安装难度大的系统工程。公司要在新技术、新产品的研发上有所突破,借助曹妃甸工业区建设的历史机遇,攻克厚板焊接关,自动焊在炉皮焊接上的应用关,液压顶升推移专利技术,同时扩大详图设计能力,尽快申办甲级设计资质,创建特级企业,实现设计、施工、安装一体化。

3)扩张战略。随着2008年奥运工程进入尾声和首钢搬迁调整的临近,积极采取向外延伸扩张战略。首钢钢构在国内瞄准三个市场,一是以天津为中心的环渤海经济圈;二是以沈阳为中心的东北老工业基地;三是以内蒙古、宁夏为中心的西部大开发。国际市场以韩国仁川钢结构制作为突破口,让钢构走出中国。

4)人才强企和股权多元化战略。首钢钢构要加快人才培养引进的力度和速度,建设一个工程,就要造就一批人才。同时,要不断增强企业和个人抗风险能力,做好改制的各项准备工作。

5)创新型企业文化战略。创新型企业文化在构建企业核心竞争力中起着越来越重要的作用。公司树立“人人思变,天天创新”的文化理念,一丝不苟地落实“三创”。“三创”即创新:无论是管理方式,还是经营理念都要先人一步,高人一筹;创优:事事争创一流,优化指标体系,优化产品质量,优化资源配置;创业:改变现状,立足本岗,创造佳绩,实现人与企业共同发展。

建设具有二十一世纪世界先进水平的曹妃甸钢铁大厂,是首钢钢构的神圣使命。在“十一五”期间,紧紧抓住新首钢建设的难得机遇,全面提升首钢钢构品牌,力争用1~2年的时间,成为行业佼佼者。面对首钢曹妃甸大厂建设,“首钢钢构”面临着前所未有的发展机遇,首钢钢构既有临渊羡鱼、观潮看浪的战略眼光,又有退而结网、求真务实的工作精神,我们坚信“首钢钢构”必将成为中国钢构产业的弄潮儿。