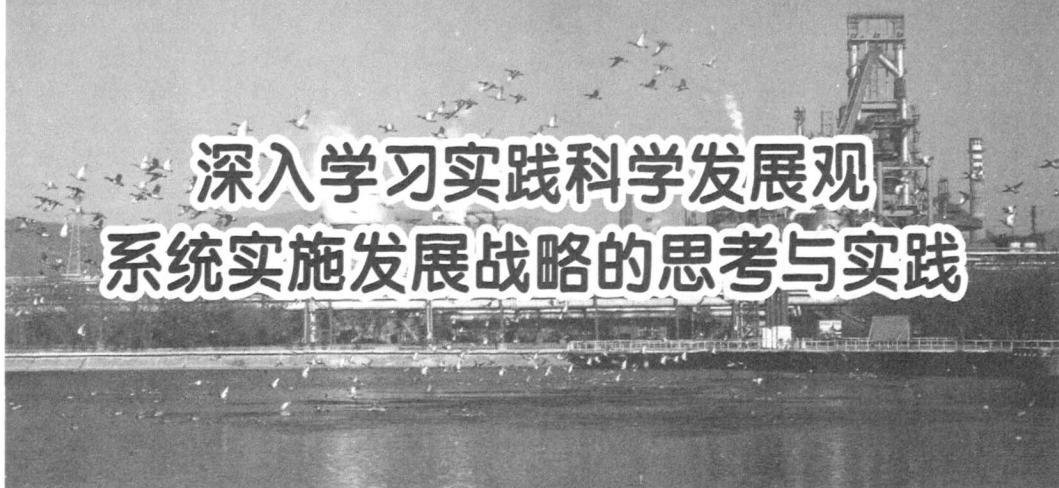


● 首钢总公司党委书记、董事长 朱继民



党的十七大指出：“当今世界正在发生广泛而深刻的变化，当代中国正在发生广泛而深刻的变革。机遇前所未有，挑战也前所未有；机遇大于挑战”。我们企业面对复杂多变的形势，必须深入学习实践科学发展观，按照第一要义是发展、核心是以人为本，基本要求是全面协调可持续、根本方法是统筹兼顾的要求，紧密结合自身实际，深入解放思想，明确发展定位，转变发展方式，定准发展措施，系统推进各项工作。下面结合首钢的实践，谈一些个人的体会。

### 一、学习实践科学发展观，必须以解放思想为先导

解放思想是一个广泛的、科学的、历史的命题，是解放生产力、发展生产力的过程。我国改革开放 30 年来大体经历三次大的思想解放，每次思想解放都进入了新的境界，促进了生产力的大发展，开创了中国特色社会主义事业的新局面。从阶段发展目标任务来看，20世纪 80 年代提出首先解决人民的温饱问题，90 年代提出人民生活基本达到小康水平，进入 21 世纪提出要全面建设小康社会，实现中华民族的伟大复兴。从首钢来看，改革开放以来，历经承包制改革发展阶段、90 年代



后期的战略探索阶段，进入 21 世纪，历经“若干三年，打好四个基础”，经过搬迁调整战略的实施，进入了新的发展阶段。

2003 年以来，首钢引导广大职工解放思想，一年一个主题，找准载体，不断深化推进。2003 年开展“八破、八立、八做到”活动，2004 年开展企业文化创新工程，2005 年创建学习型企业，2006 年把“创新创优创业，建设 21 世纪新首钢”作为企业的核心价值追求，2007 年又提出“弘扬长征精神，立志创新创优创业”。这些工作相互贯通，不断深化，引导广大职工树立“自强开放、务

实创新、诚信敬业”的企业精神，培育“与时俱进、敢于创新、求真务实、人才为本”的企业文化，兴起了大学习、大练兵、“大提速”的热潮，呈现出与时俱进、真抓实干、激情创业的喜人局面。通过推进企业文化建设，首钢荣获“改革开放 30 年全国企业文化杰出品牌组织奖”，是全国 20 家获奖单位之一。

当前，面对世界金融危机引发实体经济下滑的严峻形势，首钢引导广大干部职工，既做好长期应对困难的准备，又坚定战胜困难的信心。提出“为创新深入对比思考，为创优找准目标定位，为创业定准措施、练好基本功”，深入解放思想，对比先进查找差距，在提高各种竞争能力上狠下功夫。抓住国家扩大内需的政策机遇，转化为企业的发展机遇，采取一系列新措施，化解各种风险，实现又好又快发展，进一步把科学发展观的要求落到实处。

### 二、学习实践科学发展观，必须有科学的发展定位和战略决策

科学发展观的第一要义是发展，发展必须有科学的定位和战略决策。战略决策决定着企业的兴衰成败。在实践中我们体会到，制定发展战略，要针对本企业的情况进行环境分析，不

## 企业家访谈

是泛泛地讲形势，要分析形势变化对本企业的影响程度，分析对标企业指标与本企业的数量关系及其原因，分析先进企业的优势所在，找准我们的薄弱环节，找准工作的着力点。战略目标要明确具体，制定保证措施，提高战略的可操作性；要进行动态管理，把长远目标与阶段性目标措施结合起来，提高战略的执行力。

首钢提出了“做强做大核心产业钢铁业；大力发展具有高新技术含量和竞争能力的电子机电业、建筑业、服务业、矿产资源业等优势产业，提升拓展海外事业”的战略定位。首先是遵循经济发展规律。我国还处于工业化中期阶段，工业化、城镇化建设加快，将延续带动钢铁工业发展；在资源日益紧张、环境压力加大的情况下，钢铁业正在加快结构调整、淘汰落后，提高产业集中度，转变发展方式，为首钢通过搬迁实施钢铁产业结构优化升级提供了新的发展机遇。第二，首钢从事钢铁业有长期积累的技术、人才和管理经验。而首钢曾经要发展的某些高新技术产业，是首钢不熟悉的领域，缺乏资金、技术和人才支撑。第三，首钢的非钢产业是随着钢铁业的发展派生出来的相关联产业，已经具备了一定的基础，形成了与钢铁业相互促进、协调发展的格局。如果现在没有这些非钢产业相配合，钢铁业搬迁项目建设也不可能有这样的进展。

当前首钢正在实施钢铁业搬迁调整，是审时度势，统筹兼顾国家、地方、企业和职工利益做出的战略选择，有利于落实北京城市总体规划，解决环境保护问题；有利于促进华北和环渤海地区钢铁布局调整，为中心城市钢铁企业搬迁调整探索经验；有利于为我国钢铁业提高自主创新能力、发展循环经济提供示范；有利于提高我国钢铁业的国际竞争力；有利于首钢通过新的载体实现稳定和可持续发展。这不仅是首钢的大事，更是国家的工程、是党和国家交给首钢的光荣而艰巨的历史使命。

按照首钢“十一五”发展规划，到2010年，销售收入、实现利润、钢产量、在岗职工人均年收入，分别比2005年翻一番；把首钢建设成为自主创新型、运行高效型、循环经济型、和谐发展型企业，在钢铁业和综合经济实力方面居国内一流行列。

### 三、学习实践科学发展观，必须把提高自主创新能力作为中心环节

党的十七大指出，提高自主创新能力、建设创新型国家，是国家发展战略的核心，是提高综合国力的关键。目前我国大型钢铁企业的一些硬件设备，通过不断引进达到了国际先进水平，优势钢铁企业正在形成独特的技术创新和管理能力。但从行业总体情况来看，在核心技术、自有知识产权、管理软件方面，与国外先进企业还有很大差距。首钢过去以长材生产为主，缺乏生产高档板材的技术和管理经验，要实现从长材生产为主向高档板材和精品长材转变；要按照国家要求把首钢京唐钢铁厂建成“产品一流、管理一流、环境一流、效益一流的现代化大型企业，成为具有国际先进水平的精品板材生产基地和自主创新的示范工厂”，提高自主创新能力比以往任何时候都更加重要、更加紧迫。

首钢把提高自主创新能力作为搬迁调整的中心环节，不断加强技术创新体系建设，建立了“一级研发、多地分布”的产销研结合的技术创新体系。广泛利用国内外科技资源，与欧洲、日本、美国许多钢铁和设备制造企业、科研机构开展战略合作；与中国钢铁研究总院、北京科技大学、东北大学等联合成立了多种研发平台，不断取得新的研究成果，为首钢新钢厂建设奠定了坚实的技术基础。

首钢各新钢厂总体工艺装备已达到国际一流水平。首钢京唐钢铁厂按照“先进可靠、节省高效、系统优化、集成创新”的原则，采用了目前我国最大、世界上为数不多的一系列大型装备，采用国内外先进技术220项，自主创新和集成创新占三分之二以上，设

备国产化率约占价值的70%、占重量的90%。首次在5500m<sup>3</sup>大型高炉采用一系列自主创新技术，包括首钢自主研发的无料钟炉顶技术，自行设计的全干法除尘技术，联合设计的顶燃式热风炉技术，大型高炉—转炉界面采用首钢自主集成的“一罐到底”技术。其炼钢厂是国内第一个按“全三脱”冶炼模式设计的炼钢厂，是世界上单体生产能力最大的炼钢厂。已经投产的北京顺义冷轧厂，整体技术和装备水平居当今世界前列，国内设备制造重量占总重量的87%。先期建成的迁安钢铁公司、首秦钢铁公司，集成了一批自主创新技术，达到同类工厂国际一流水平。

2003年至2007年，首钢科技成果转化率达到95%，取得科技成果180项，有43项达到国际先进水平；申请国家专利194项，获专利授权128项；获国家科技进步奖2项、北京市和冶金科学技术奖69项；主持制定国际标准11项，国家标准18项，行业标准6项；获国家冶金产品金杯奖21项。全集团“双高”产品比例2008年可达到72%。首钢技术研究院在全国438家企业技术中心评比中，由2001年的184位上升到2007年的第7位。

在“硬件”建设的同时更加注重管理“软件”建设。建立板材管理模式和管理标准，树立高标准定位的标准文化；科学系统精细的严谨文化；全流程模块化、数字化的工艺技术文化；一丝不苟、精准控制的执行文化；生产技术营销和谐一致的高效文化；高度重视客户需求、为客户服务的市场文化；不断创新、持续改进的进取文化。通过“软件”建设真正驾驭好先进设备，全面提高自主创新能力。

### 四、学习实践科学发展观，必须真正实现以人为本

按照科学发展观的核心是以人为本的要求，首钢必须全心全意依靠职工群众办好企业，维护好、实现好、发展好广大职工的根本利益，实现人与企业的共同发展。职工利益不仅体现

在物质利益上，还必须体现职工民主管理的权利；随着时代发展，精神上的需求、学习进步的需求，实现人生价值的需求，已成为职工全面发展的根本利益所在。

一是用宏伟的发展蓝图凝聚人心和力量，使职工看到了希望，坚持了信心。深入做好思想政治工作，注重人文关怀和心理疏导，有针对性地解决具体矛盾和问题。不断完善职工代表大会制度和厂务公开制度，保证职工的知情权和参加企业民主管理的权利。通过建设学习型企业，引导职工加强学习、增长才干，激发了职工干事创业的热情。

二是加强人才队伍建设。树立“人才资源是企业第一资源”、“一流的人オ才能干一流的事业”、“事业发展最急缺的人オ是最珍贵的人オ”，“能够聚集和使用好人才的人是最重要的人オ”等新理念。加大干部公开招聘、竞争上岗、干部交流、末位淘汰力度，提高了干部队伍整体素质。设立了2000万元的人オ开发培训基金，加强人才的培养和引进。对经营管理人员、专业技术人员、操作工人分别设立职务晋升的“绿色通道”，激发全体职工学习

进步的积极性。目前首钢职工中有博士108人、硕士1091人、本科生10324人，实现了人才建设的“百千万工程”，高级技工达到13767人，占技工总数28.3%，为各类人才提供了广阔的干事创业舞台，首钢荣获“国家技能人才培育突出贡献奖”。

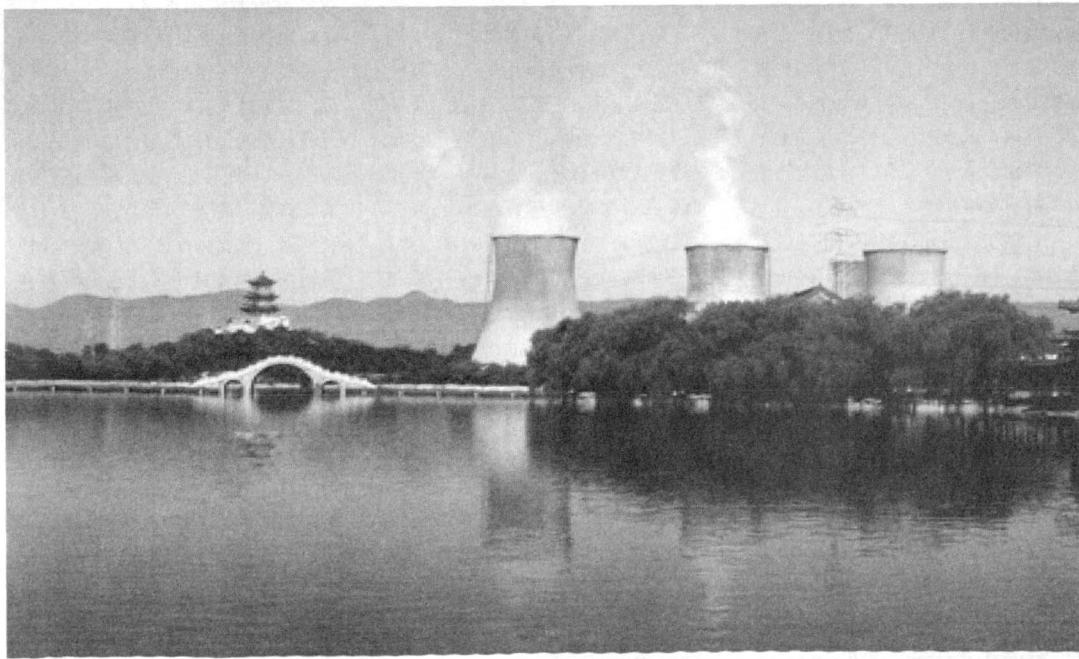
三是妥善分流安置富余人员。首钢北京地区压缩钢产量到全部停产，从2005年到2010年共有6.47万名富余人员需要分流安置。这是关系广大职工根本利益、关系首都和谐稳定的重大问题。我们采取“六对六清”的办法，即“核对数字、核对岗位、核对时间、核对人员、核对素质、核对住址”，做到“岗位工作清、人员对象清、思想状况清、家庭情况清、支援意向清、分流时间清”，计划通过新项目安置1.91万人，退休1.09万人，内退安置1.35万人，面向社会分流2.12万人，坚持有情操作，动态管理，分阶段加以安置，目前已累计分流安置2.69万人。通过认真细致的工作，确保职工利益，保证了企业稳定。

#### 五、学习实践科学发展观，必须走和谐发展之路

构建社会主义和谐社会，是落实

科学发展观的重要体现。企业是社会经济活动的主体，在构建和谐社会中具有重要的基础性作用。首钢在搬迁调整和发展过程中，按照科学发展观全面协调可持续的基本要求和统筹兼顾的根本方法，努力构建和谐企业，为建设和谐社会做贡献。

统筹兼顾企业与社会、与政府关系，促进和谐社会建设。特别是首钢钢铁业向外地发展，总部和非钢产业在北京发展，处理好与各级政府的关系，共同建设和谐发展的社会环境至关重要。一是首钢以搬迁调整创造的新业绩，建设的一流工程，以顽强拼搏、精益求精的工作作风，赢得了各级政府的高度信任和大力支持。二是首钢与唐山市、迁安市、秦皇岛市政府签订了战略合作协议，在新钢厂建设、参与地方钢铁企业结构调整、发展矿产资源业、机械制造、服务业等方面进行全面合作。河北省把首钢京唐钢铁厂项目作为“一号工程”，给予全力支持，各项外部基础设施已经建成，为新钢厂建设创造了有利条件。首钢搬迁带动了当地相关产业链的发展，有力地促进了地方经济社会的发展。三是首钢在北京通过发展总部经济、优势非钢产



## 企业家访谈

业，充分利用钢铁业搬迁后的土地资源培育新的经济增长点，为北京经济社会发展做出新的贡献。

统筹兼顾企业内部各方面的关系，构建和谐企业。在首钢搬迁调整多条战线同时进行的情况下，一是统筹生产经营、压缩钢产量、安置富余人员和新项目建设的关系，实现有效衔接和平稳过渡。二是统筹钢铁主业与非钢产业及海外事业发展的关系，以钢铁业搬迁调整带动非钢产业的发展，发挥集团整体优势。三是统筹向外地区发展与北京地区发展的关系，充分利用北京钢铁业搬迁后腾出的土地资源，发展首钢总部经济、高新技术研发、文化创意产业、现代服务业等，实现首钢在北京的更大发展。四是统筹企业发展与职工全面发展的关系，通过发展解决好职工各方面的切身利益问题。五是统筹压产搬迁与安全稳定的关系，做好矛盾的排查化解工作，搞好安全生产。北京奥运会期间首钢没有发生一起集体上访，没有发生一起工伤事故，保证了和谐稳定。

### 六、学习实践科学发展观，必须坚定不移地走改革开放之路

深入贯彻落实科学发展观，要求我们继续深化改革开放。改革开放是决定当代中国命运的关键抉择，是发展中国特色社会主义，实现中华民族伟大复兴的必由之路。首钢作为国家第一批改革试点单位，更加深切地感受到深化改革开放是促进企业可持续发展的不竭动力。

首钢在改革开放初期，率先实行承包制，突破计划经济体制，扩大企业自主权，为国有企业改革探索了有益的经验。1995年以后，逐步建立现代企业制度，钢铁主业成立了上市公司，通过集团化改革，分立非钢产业子公司，增强了面向外部市场的竞争能力。进入21世纪，适应搬迁调整新形势，积极推进辅业改制等多种形式的改革。首钢列入市国资委改制计划的108家单位，到2007年累计完成和基本完成92家，通过经营者和员工持股，转变经

营机制，企业经营状况明显改善。对原来兼并的20多家外埠企业，按照改革、划转、发展的方针，多数已划转地方政府管理，理顺了管理体制，企业经营状况也明显好转，多年困扰首钢的历史遗留问题得到了解决。

以开放的思维，创建开放式企业，广泛利用企业内外一切资源加快发展。首钢在我国较早开展了对外合资合作，近年来又获得了长足的发展，累计与国内外148家企业和机构建立了战略合作关系。树立开放合作的文化，对合作对象、合作项目，从现实和长远的战略地位综合考虑，既要吸取以往教训，慎重决策，避免进入我们不熟悉的行业和领域，防止投资失误；也要抓住机遇，对看准的项目，不仅要正确评估项目本身的投入产出效益，还要正确评价长远战略地位及无形资产价值，立足于与合作伙伴的长期互利共赢、共同发展，不断提高开放合作水平。

### 七、学习实践科学发展观，必须走循环经济、绿色制造之路

“建设生态文明，基本形成节约能源资源和保护生态环境的产业结构、增长方式、消费模式”是党的十七大提出的重大战略任务。建设资源节约型、环境友好型企业，是我们企业学习实践科学发展观必须承担的社会责任。

首钢多年来始终把加强环境保护、发展循环经济，作为落实科学发展观的重大战略任务，以“人、技术、环境和谐一致”为目标，为打造“绿色钢铁”做了大量工作。1995年以来累计投入22亿元，完成环境治理项目404项，在前几年已经停止了一些工厂和设备生产，2007年与1995年相比，首钢二氧化硫、烟尘、粉尘排放量分别降低84.5%、88.1%、78.2%，吨钢综合能耗从1129.9千克下降到658千克，吨钢耗新水从9.13立方米下降到4.31立方米。为实现“绿色奥运”的承诺，2007年底开始压缩北京400万吨钢产量，2008年三季度又采取非常措施，月产量压缩到仅相当于原产量的27%，各项污

染物排放又比去年同期下降了70%以上，全年下降50%以上。大力发展循环经济，包括建设钢渣和高炉水渣超细磨生产线，利用焦化工艺大规模处理废塑料，充分利用尾矿生产精矿粉，与国外企业共同投资熔融还原项目进行了工业性试验，与新日铁合作共同开发干熄焦项目。在河北迁安建设循环经济产业园，包括11个资源利用项目，正在为当地科学发展示范区建设做出积极贡献。

首钢京唐钢铁厂按照国家提出的成为“节能减排和发展循环经济的标志性工厂”的要求，以“减量化、再利用、资源化”为原则，对余热、余压、余气、废水、含铁物质和固体废弃物充分循环利用，基本实现废水、固体废弃物零排放。吨钢可比能耗要达到649千克标煤，吨钢耗新水3.84立方米，水循环率97.5%，吨钢粉尘、二氧化硫排放量分别为0.3千克、0.25千克，节能减排指标达到国际同类钢厂先进水平。实施海水淡化，每年节约淡水2000万吨，为社会提供浓盐水1800万吨，电站采用海水直流冷却，每年节水1070万吨。通过自发电每年节约社会供电55.1亿度。高炉水渣、转炉钢渣和电厂粉煤灰用于生产水泥和其他建筑材料。还可向社会提供200—300万立方米居民住户采暖热源。钢铁厂临海建设，每年减少铁路、公路运量约1800万吨。迁钢公司、首秦公司、顺义冷轧厂按照“节能环保型、循环经济型、清洁高效型”冶金工厂的要求进行建设和管理，节能减排已经达到了全国同类钢铁企业先进水平，成为高效、低耗、环境友好的示范工厂。

首钢要通过深入学习实践科学发展观，在新的起点上，建设一个自主创新的首钢，一个技术先进的首钢，一个产品一流的首钢，一个有竞争力的21世纪的新首钢，为国民经济和社会实现又好又快发展做出新的贡献。

责任编辑/丛容