

在探索中前行的特钢公司

闫秀清

(作者单位: 首钢特钢公司党群工作部)

北京首钢特殊钢有限公司(以下简称特钢公司)是首钢集团下属全资子公司,注册资本41717万元,停产前系我国重点特殊钢生产企业之一,年产各种类型特殊钢材160万吨。

1995年,为了北京西客站建设,按照北京市委、市政府的要求,特钢公司停止了位于广安门外南区的炼钢生产,在首钢率先进行污染搬迁,2002年南区所有生产厂全部停产,退出中心城区,为把北京建设成为国际大都市做出了贡献;2011年1月,按照北京城市总体规划及首钢总公司调整搬迁计划,西区热轧和锻钢生产线停产;2012年9月,特钢公司西区冷轧薄板厂停产,至此,特钢公司完成了所有在京涉钢产业的停产工作,实施产业结构调整。

一、认清形势,确定发展思路与定位

根据国家发改委发布的公告,将石景山科技园区纳入中关村科技园区,特钢公司厂区纳入中关村科技园区石景山园南区,这一喜讯为特钢公司转型发展提供了新的发展机遇和空间。特钢公司在考虑自身实际和发展态势的情况下,制定了转型发展战略:放弃高能耗、高污染、产能过剩的钢铁业,向园区开发建设、运营管理型企业转型,实现企业可持续发展。

1. 市场环境分析

随着京津冀协同发展规划纲要的出台,北京市核心区部分功能将逐步外迁,以疏导城市核心区人口压力。北京市核心区新建办公、商业项目将受到严格控制,迫使众多租户外迁,非核心商务区将更加受到青睐。此外,随着城市办公类产品布局的逐步分散化、企业对办公租赁需求的细分化以及办公产品类型的丰富化,供企业选择办公租赁的项目越来越多,企业根据自身的发展和需求,逐渐选择更适合其办公、经营及发展的办公场所。将出现城市核心商务区与边缘化办公区共存现状。而且近几年随着城市核心商务区租金的快速上涨,几乎无新增供应量,而一些城市原非核心区的产业园区陆续推出了低密度企业独栋办公产品、商务花园产品,这些项目更迎合了企业的实际需求,吸引了很多原来在核心商务区办公企业的关注,并纷纷选择外迁,为首特钢园区未来市场环境创造了机遇。

2. 石景山区发展格局

石景山区构建“一轴一带”,串联支撑石景山区经济发展的重点功能区,促进高端资源和高端产业集聚,沿长安街西延线和永定河形成“T”型空间发展格局。依托“一核一园”形成双轮驱动,打造引领石景山区乃至京西地区快速发展的两大重要引擎。围绕长安街两边的7个商务区等这些项目,打造集会展、商务特色产业发展区,实现石景山区“多支点”的空间布局,由工业重镇向生态绿城的转变。

3. 首钢特钢园区发展定位

按照市场环境分析和石景山区发展格局,特钢公司在政府及首钢总公司的大力支持下开展首钢特钢园区的开发建设工作。总体定位是围绕总公司打造城市综合服务商及中关村科技园区发展要求,将首钢特钢园区建成国内领先、可持续发展的高新技术产业园区,重点发展科研设计产业及高端配套服务业。在园区开发建设、运营过程中,充分利用绿色生态技术、信息化、云技术等手段,将园区建设成为有示范效应的绿色生态园区、智慧园区。

二、以单体项目进行突破,加快园区开发建设

特钢公司目前在册人数770人,遗留离退休、大集体、内退等各类人员约1万余人。每年要承担各项硬性支出费用在1.3亿元以上,社会责任及企业包袱十分繁重。同时,涉钢产业全部停产后,这也就意味着支撑特钢生存的载体没有了,加快园区开发建设,实现企业转型发展迫在眉睫。

由于特钢公司作为企业进行园区开发经营,与政府为主体进行园区开发有着很大区别。一是涉及部门多。园区开发上到发改委、国土局、规划委下至热力集团、排水集团、电信公司等二十余个部门及单位,自项目申请立项至取得开工证,期间需要办理的各项手续百余项。二是各项手续间互为前置条件的情况出现极多。需要探索出一条适合自身情况开发流程。此外,受到棚户区改造及相关轨道交通规划的影响,使得各阶段手续的开展步履维艰。

面对转型发展的新形势、新任务、新挑战,特钢公司改变思路,以单体项目进行突破,凝心聚力,大胆探索,以真变、快变、实变来适应新常态,逐项突破。自2014年以来,前期制约首钢特钢园区开发建设的几大难题得到了解决:2014年3月份15、16号地控规指标取得市规委的正式函复,解决了多年以来的控规瓶颈。10月份北京市政府出台28号文,从宏观政策上明确了土地出让方式,同时解决了特钢公司土地手续历史遗留问题给项目开发带来的障碍。今年1月份完成了道路定线工作,2月份规划环评获得市交通委批复。这些工作,都为首钢特钢园区由于上位规划缺失而导致的项目手续无法办理扫平了障碍。此外,15号地项目纳入石景山区2015年十大重点工程,16号地项目促成石景山区政府、中国光大银行、特钢公司三方签署项目落户意向书,提高了区政府及各委办局对首钢特钢园区先期启动项目的重视度。

三、未雨绸缪,为园区开发建设积累经验和人才

1. 根据园区发展需求,种好试验田

在特钢公司转型发展时期,特钢古城小街食堂改造工程不仅为公司盘活闲置资产,同时还是一块“试验田”,为科技园区开发建设设计、施工、管理、运营等工作积累经验。

职工食堂改造工程项目报建与审批是工程建设的首要重大环节,为确保工程规划、备案、审批等各个环节顺利通过,特钢公司加强与政府部门沟通,开展了政策研究,了解了原食堂改造的途径和审批的环节,并取得了政府部门的积极支持。在此基础上,广泛开展市场调研,提出将原职工食堂改造成青年公寓出租增效的建议方案。通过多方努力与攻关,终于收到石景山区老旧小区综合整治工作指挥部办公室发函,同意特钢结合房屋安全鉴定结论和意见,不改变大楼占地和檐高等原规划条件的基础上对大楼进行重建。

职工食堂改造工程通过了首钢总公司的立项批复、项目概算审核,先后完成了政府招标备案,项目开工证的办理;完成了职工食堂改造工程主体设计;完成了项目建设的建委主导的工程建设招标投标工作;完成了合同在建委的备案工作。最终食堂大楼改造工程方案确定,在原食堂大楼占地面积及檐高等原规划条件的基础上改建成4层公寓楼。

职工食堂改造工程从主体结构开始施工到主体结构施工完成,计划建设工期6个月,180天,实际施工时间总计150天,提前施工

计划一个月完成工作。特钢职工食堂改造工程，从项目报建备案、政府审批；方案设计、审核、修改；工程招投标；工程建设施工管理，各环节工作都是特钢公司转型发展时期项目开发建设的一次小练兵。

2. 根据园区发展需求，组织执业资格取证培训

2013年以来，特钢公司加快了转型发展的步伐，对专业人才的需求迫在眉睫。

一是组织做好注册物业管理师培训。特钢公司组织开展了注册物业管理师的培训取证工作，并制定了实施方案。按照实施方案，全公司有98名管理人员预报名，最终有43人通过了北京市资格审查，报考成功，从6月下旬到8月底，每周一天脱产培训，共计12次。9月份，有30名学员参加了全国统考，其中有5人取得了注册物业管理师职业资格。2014年，对2013年个别科目通过的人员和新报名的人员组织参加培训，有8人通过考试取得注册物业师职业资格。

二是组织科技园区、房地产公司专业人员和职工开展专业培训，进行了包括房地产开发载体定制销售模式的流程、主要环节及问题分析、特钢园区所享受的有关政策、园区发展产业的选择方法、土地一级开发流程及主要环节和工作要点等内容，参加培训86人次。通过组织职工报考执业资格培训，已有1人考取房地产经纪人协理资格证书，2人取得一级建造师资格证书考试，1人取得二级建造师资格证书，1人取得高级人力资源师资格。

3. 根据园区发展需求，组织专业业务培训

随着企业转型发展的不断深入，专业系统的工作要向新产业转变。

一是适应园区开发建设需要，组织开展财务系统专业人员培训。特钢公司编制了财务系统培训方案和课程安排，培训内容涉及财务软件系统管理、职责划分、基础档案设置与建立，财务软件功能等内容。聘请用友软件公司的专家授课。培训过程中采用互动的形式，为学员答疑解惑，使学员能够集中精神，提高兴趣，收到了较好的培训效果。

二是加快企业转型发展，强化特钢科技园区职工培训。针对特钢房地产专业人才短缺的局面，特钢公司采取了“请进来”、“走出去”和自主学习等形式开展园区培训工作。“请进来”主要是聘请知名企业的专家和高级管理人员进行讲座，讲解相应的规划、市政等方面政策、业务知识，解决科技园区开发建设涉及市政、管网、水、电、热力、能源等方方面面的疑难问题。“走出去”主要是到相关园区、企业参观学习培训和自主学习培训。对通过自学等途径取得学历、资质证书，如建造师、造价师、评估师等，公司给予相应的培训费用报销或一定的奖励，鼓励职工自主学习园区需要的知识。

4. 根据园区发展需求，组织开展职工转岗培训

随着企业转型发展的不断深入，职工逐步走向新的岗位，新的技能需要新的专业知识。一是围绕特钢公司汽车园区发展要求开展职工培训。2012年，特钢公司汽车园区按照物业管理的要求，增建了停车收费系统和中控系统。为使职工尽快转换身份，适应新岗位要求，组织开展了停车场收费管理、园区安保管理内容的培训，通过系统的培训，使职工达到上岗标准。

二是开展11万电站职工转岗培训工作。特钢公司11万电站建于20世纪80年代，主要为特钢公司厂区生产生活供电。随着公司产业结构的调整，11万电站值守及维护人员变动较大，为保证在岗人员

能尽快适应岗位，熟练操作设备，满足今后特钢公司新上项目发展要求，组织在岗人员进行11万电站现场运行规程、直流系统使用维护规程和主要电气设备详解和供电设备的维护管理。

三是组织职工转岗厨师、保育员培训工作。2013年底，特钢公司部分看守岗位撤销，职工安置到职工食堂、幼儿园和家属区服务性的岗位工作。为更好地使职工适应新岗位要求，组织转岗培训手把手教授职工新技能，目前大部分职工已能上岗独立操作。

四是开展消防中控培训。2014年，特钢公司新型汽车电脑软件研发大厦和新型动力汽车展示大厦即将投入使用，需配备消防中控持证上岗人员。有50名职工报名参加培训，参加了国家统一考试，48人通过考试考核，取得证书，通过率达到96%。

五是为新产业、新项目储备技能人才培训。特钢公司利用现有的特种作业培训资源，提前动手，分期分批对操作人员进行培训，取得特种作业操作资格。经过系统培训，已有8名职工取得电工操作证，11名职工取得电站进网资格证，为园区物业维修力量储备技能人员。

六是进一步为科技园区开发建设储备操作人才。组织开展了制冷维修职业技能取证班和智能楼宇管理员职业资格取证培训。12名职工通过培训和考核，取得中级制冷维修技能证。目前正在组织34名职工参加智能楼宇管理员培训工作。

七是为提高班组长和后备班组长的管理能力，组织25名在职班组长和后备班组长参加了由清华大学和国资委联合举办的班组长岗位管理能力资格认证培训。

5. 根据园区发展需求，加快实现培训成果转化

一是注册物业管理师培训后，根据职工培训取得的成果，相应地安排到特钢招商部，迅速组建了物管运营团队，高标准的管理和服务得到了客户的一致认可，陆续收到“首钢创业公寓”的租户送来的感谢信，充分肯定了大家的工作。

特钢古城小街食堂改造成“首钢创业公寓”，2014年12月19日，正式与北京易华录信息技术股份有限公司签署了第一份租赁一层的《首钢创业公寓租赁合同》。招商部的全体员工，在克服职工转岗、服务意识转变、客户群体特殊性等多重难题下，积极配合客户看房、咨询，努力提高专业知识水平以适应岗位的需要，在短短3个月的时间内使首钢创业公寓出租率达到了90.16%，签订合同金额为335.123万元，周边商铺续租总金额为69.68852万元，总计为404.8115万元，出色完成了公司预定的2015年公寓及商铺全年实现378万元租金的任务指标。

二是在科技园区、房地产公司专业人员和职工开展专业业务培训中，对已取得房地产经纪人协理资格证书、一级建造师资格证书、二级建造师资格证书和高级人力资源师资格的职工，按照公司发展需求，都以安排到特钢工程部工作。

三是在组织消防中控人员培训中，有48人通过考核取得证书，目前，已有23人上岗工作。

特钢公司不断探索中求突破，创新中求发展，全面推进“新首钢高端产业综合服务区”建设。未来的特钢公司，将由原有的钢铁生产加工型企业转变为专业园区开发、运营、管理、服务公司，成为园区综合服务商。通过自有资产经营、园区运营管理服务、信息服务、教育培训、园区增值服务，形成自有产业收入，获得持续的资金流，摆脱生存困境，解决职工安置，实现企业可持续发展。一个环境优美、生机盎然、高楼耸立、活力四射的现代化高端产业综合服务区将在这里崛起。