

在5年多的时间里，王文利先后使首冶、首建两个亏损企业走出了低谷，今年又成功实现了首钢建筑业的整合，仅项目签约上半年就达到25亿元。然而，面对这些成绩，王文利却谦虚地说：“是企业造就了我，独木难成林，一个人的力量是有限的，不是我把企业救活了，而是职工自己救活了企业。”

临危受命 酝酿改革

施工任务不足，包袱沉重；七千多人长年没活干，职工六、七个月发不出工资，怨声载道，人心涣散，没有人相信企业还能活起来……2001年4月28日，47岁的王文利临危受命担任首冶党委书记一职。

从做了近30年的行政管理工作到首冶党委书记，岗位角色的转变让周围的人对王文利充满了疑虑：一个外行能懂什么？就连他自己的想法都是“干个一年半载，理顺了就出来”。然而，两件小事改变了他的想法。

一件是，他走马上任没几天，就碰上了老工人因被拖欠补充养老金而集体上访的事，王文利“现场办公”，当场承诺用三个月时间，保证解决这一问题；另一件，是他听朋友说：你们企业的老工人真是没话说，吃米饭就咸菜，几个月没工资，可一说起来还是那么实在——企业有困难，领导也不容易，不干行吗？“当时我听了，心里那个感觉是五味杂陈，我们的老工人对企业还是有信心的。”王文利动情的说。那时起，他较了真，“我就不相信，盘不活这个企业”！

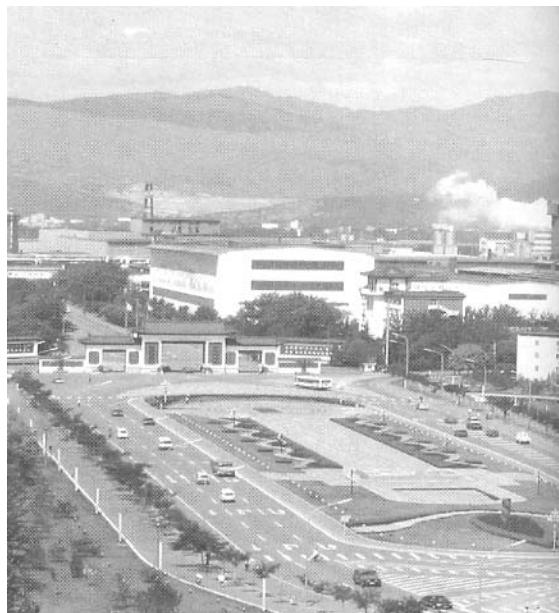
可是，首冶的路在何方？又该何去何从？一个困境国有企业的前途，7443名职工的命运，组织的信任、职工的期盼，一齐重重地压在他的肩上。他清楚它们的分量，更清楚自己只有前进，不能后退。

在党委扩大会议上，在职工代表会上，在首冶发展研讨会上，王文利坚定地提出了改革的口号。他说，唯有改革，才有出路，首冶目前存在的问题在于“职工

■王文利，北京首钢建设集团有限公司党委书记、董事长，一个创造“盘活”困难企业扭亏脱困奇迹的人。首钢冶建公司、首钢建设公司两个企业5年的改革风云，都在他的挥斥方遒下一路挺进。

■他出语精彩，善做类比；不屑套话，痛快利落。

■他是个情感丰富的人，易动情，会落泪。而触及那些改革路上的人与事，那些过往的进与退，他会发出幽幽的叹息。



在改革中超越

——记北京首钢建设集团有限公司党委书记、董事长王文利

文 / 本刊记者 刘紫娟

日益增长的渴求与企业落后的机制产生矛盾”。同时，首冶还存在着许多优势，而职工改革欲望强烈则是企业最大的优势。

王文利说，自己的命运和企业的命运是捆在一起的，他的责任就是带领广大干部职工，把企业从低谷中带出来，做不到这一点就是失职。为此，他带领班子成员和广大干部职工一道，认真总结分析问题的根源，寻求改革的出路。经过分析大家认为：在企业最困难的时候，“给职工以亮点和盼头”增强企业的凝聚力，是摆在新领导班子面前的最为紧要的任务。围绕这一任务，王文利在内部统一思想，在领导班子中树立起改革必胜的坚定信念，为企业改革迈出了第一步。

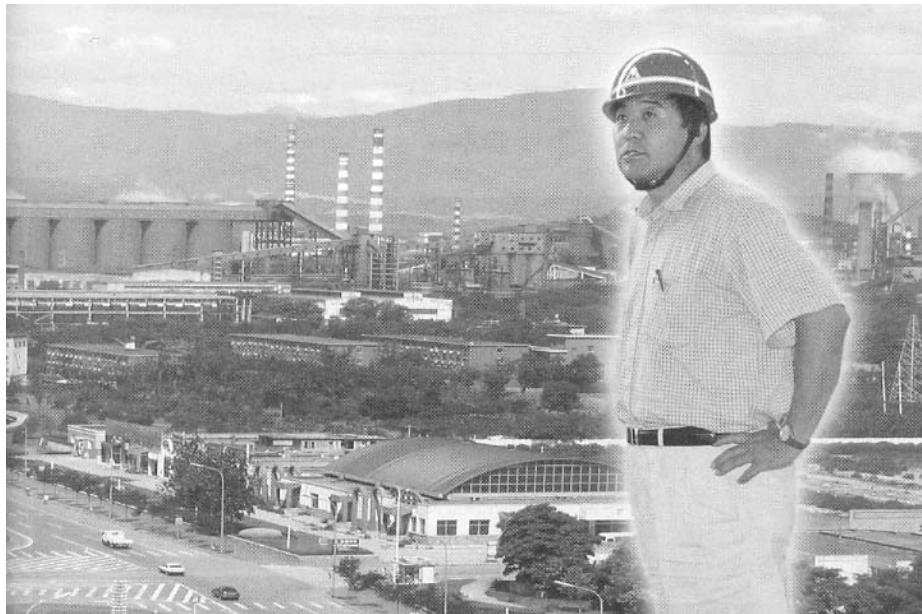
独巨匠心 改革创新

随后，针对具体问题，他开始对经营体制与企业机制进行了大刀阔斧的改革，独巨匠心推行了“34551”的改革发展战略。所谓“三”是指在管理中坚持“三个一切”的原则，即一切妨碍企业增效与发展的思想观念、规定和制度必须坚决地进行调整；一切与市场无关或关联不大的组织机构必须坚决予以精简；一切

不能给企业带来效益的人员必须坚决予以优化和清除。所谓“四”是指引入“四个”机制，即在职工中引入生存机制、干部引入竞争机制、经营者中引入风险机制、项目经理引入成本承包机制。第一个“五”是指建立起适应项目法人制施工管理的“劳务市场、物资供应市场、设备租赁市场、人才市场、资金市场”等“五大市场”及与之相适应的竞争、风险和约束机制。第二个“五”是指抓项目法人制施工管理的“五个环节”，即竞标或议标、抵押、审计、兑现、解体。“一”就是从公司上下统一实行经营目标承包考核办法。

“34551”管理模式让首冶绝处逢生，焕发出青春活力。鲜活的数字可以佐证——首冶在短短的两年时间内就甩掉了亏损的帽子，工程结算收入从2001年的不足3亿元攀升到2005年的15.63亿元，一跃成为全国冶建系统的先进典型。

2005年初，根据首钢总公司的安排，王文利又到首钢另一个连续五年亏损的困难企业首钢建设集团走马上任。上任后，他先后走访了下属工程公司、总承包部、部分项目部，广泛听取广



大干部职工的意见和建议，初步摸清了首建目前的基本状况。从调研的情况看，首建公司由于经营不善连续五年产生的亏损数额巨大。看到这些数字，他心里产生了强烈的震撼，五年来首建近7000名干部职工，战酷暑、斗严寒，风餐露宿，甚至抛家舍业，其结果是亏损了几个亿，给国家造成了这么一个窟窿，给首建全体职工拉了一个几年也还不清的饥荒，难道这就是我们企业经营的成果吗？面对这些长期积累、深层次的矛盾和问题，他与班子成员、专业人员和广大干部职工共同分析、查找首建存在的问题及其产生的根源，认为造成企业亏损的因素是多方面的，但根子还在于思想观念滞后，没有及时适应市场的变化。

为了使企业尽快走出困境，实现提速发展，王文利带领全体职工对企业进行了脱胎换骨的改革。

在经营管理上，他继续推行“34551”这一成功管理模式。并且，对下属各单位经营班子和部室领导全部进行了重新聘任，共调整了21名厂处级干部。同时，在全体员工中提倡“脱困靠自己、发展靠改革”，“低头需要勇气，抬头依靠实力”的全局意识，在项目管理上营造“比精神状态、比业绩、比贡献、比正当收入”的氛围。在用人上打破常规，树立“不看年龄看状态，不看资历看实力，不看辛苦看效益”新的用人标准。

短短的一年时间内，首建用新的思维、新的观念、新的机制适应市场变化，迅速扭转亏损局面，企业走

向了良性发展循环。

改革路上 敢字为先

首冶、首建之所以迅速发生巨大变化，得益于党委班子敢于提出“自空一切”的奋斗目标。

为了解决国有企业冗员的顽疾，王文利率领的领导班子在企业内部推行两种竞争规律的革命：第一是通过严格、规范地引入项目经理负责制，在生产经营过程中引进竞争机制；第二是通过严格、规范地引入干部公开竞争聘任制度。首冶两年间先后免职13名、劝退15名厂处级领导，新提拔了16位年龄在36岁以下的厂处级领导干部。首建先后免职56名厂处级干部，28名年青干部走上领导岗位。此举给全体职工准确无误地传递出这样一个信息：在新形势下市场不相信眼泪，制度更不鼓励懒惰。

王文利认为，改革就是围绕市场需求，市场需要什么我们就做什么。他形象地举例说，我就和职工讲，你家里缺彩电或者电冰箱，让你到市场上买，你会怎么选择，有职工就说了，选名牌的，质量好的。那反过来，你把自个儿当做彩电或者冰箱放货架上让你选，那你会不会选自己？不选，为什么呢？这就是质量、品牌的重要性。

为了带动企业打开市场，走市场经营的路子，王文利对企业的“症结”：施工质量下了招“猛药”，那就是“炸桥明志”。2002年3月，他们施工的内蒙古赤峰公路一座小桥发生了质量问

题，业主的态度是：问题是自己发现的，处理处理就行了。企业内部也有人主张悄悄修复了事，但王文利坚持认为这不是一件小事，赤峰公路是公司向社会承揽的第一个大项目，绝不能糊弄了事，也不能砸了首钢的牌子。“我们即使再困难，桥必须炸了重建，领导干部必须免职”王文利斩钉截铁的说。于是他们把业主和监理请到现场，让业主和监理亲眼看到首钢人是如何对业主负责的。同时，在全体职工中开展了一场“质量和诚信是企业赖以生存的基本条件”的大讨论。炸桥明志的做法，赢得了业主对首钢人的好感与信任，也赢得了更多的客户。

敢于“自空一切”，还在于工作中的“没有任何借口”。首建实行“合同、资金、劳务、设备材料‘四个集中’”改革政策后，有个别经营者仍抱着观望的态度，以身试法，结果全部被免了职。为了改变项目亏损的状况，他们强制推行了项目法人制，对项目经营者引入风险机制，实行风险抵押、重奖重罚、上不封顶下不保底的奖励政策。项目核算做到了算真帐、算实帐，“一把一结”，并对项目经理建立业绩档案，对完成审计盈利的第一批项目经理，组织召开大会，当场兑现奖励57.676万元。对项目亏损的项目经理坚决予以调整，遏制了项目亏损的现象。

五年来在体制上处心积虑、革旧创新，王文利认为自己其实就做好了两件事儿：一是管好人；二是分好钱。如今，首钢建设这支在人们心中只能干“傻大黑粗”的建设队伍，已经营造了一个良性循环的“气候”。近几年里，企业先后到北京建工、双鹤药业、宝冶、二十二冶、鞍钢建设、唐钢建设及北京市等先进单位考察学习；在首钢2160热连轧工程中，在超大型箱型基础、重型大跨度钢结构制作安装、重型精密轧机机组安装调试等冶金工程高精尖技术领域取得质的突破，工程基础、结构施工创出全优水平。先后捧回四座长城杯，两个中国建筑钢结构金奖，“首建”之名令业界折服。

——栏目主持人：朱治华 ——