

让群众路线“看得见摸得着” ——首钢长治钢铁有限公司 依靠群众办企业的做法和启示

● 首钢长治钢铁有限公司、首钢总公司党校联合调查组

首钢长治钢铁有限公司(以下简称“长钢”)是我们党1947年在太行山革命根据地建立的第一个钢铁厂,曾经是全国冶金工业战线的一面旗帜。但上世纪90年代以来,发展速度明显偏缓,甚至濒临停破产。2008年以来,长钢新上任的领导班子充分发挥党组织的政治核心作用,牢牢绷紧群众路线这根弦,采取了一系列破解难题的办法和措施,使长钢走出生存困境,成长为钢铁市场中有一定竞争力的企业。总结长钢的做法,主要有以下四个方面。

选择发展道路由职工做主

长钢作为红色钢铁的摇篮,为中国的解放和建设做出了重要贡献,但是,由于地处偏僻、发展意识不强,长钢发展缓慢。到2001年,尚未具备100万吨钢的生产能力,工艺装备落后、人多包袱重、体制机制不灵活。2004年,为解决发展所需资金,在上市无望的情况下,长钢选择了走整体改制、引进民营资本的道路。改制是一项政策性强、涉及面广,事关国有资产保值增值、企业未来发展和职工切身利益的大事。国家规定,国有企业的改制方案必须提交职工大会或职工代表大会通过。但在长钢的实际操作中,急于求成,未能充分考虑职工意愿,为之后的发展埋

下了隐患。

改制不到三个月,长钢就因控股股东频繁抽调注册资金,引发了强烈冲突。到2008年下半年,全球金融危机带来钢价“断崖式”下跌,多数钢铁企业瞬间由盈利变为亏损。长钢因与控股股东的纠纷尚未了结,导致董事会不能召开、正常的银行贷款不能办理,资金链几近崩溃,面临停破产的威胁。当时长钢在岗职工1.5万余人,离退休、内退职工1万余人,再加上职工家属和周边靠长钢生活的人员,总计约10万人。如果长钢全面停产,10万职工、家属等人员的生存将受到严重威胁。为避免严重的不稳定,长治市委市政府承担风险,依法力促控股方退出长钢,并于2008年9月调整了长钢的领导班子。

新班子上任后,采取多种手段维持了正常的生产经营和企业内部的稳定,使长钢内忧外患的状况得以暂时缓解。但要从根本上解决问题,必须与国家产业政策支持的特大型钢铁企业合作,走联合重组的道路。在综合比较国内数家特大型钢铁企业后,有着更为悠久历史和相近文化理念的首钢成为首选。2009年7月,长钢召开了十七届三次职代会。在没有任何外在压力的情况下,长钢职工主动放弃几万至十几万身份置换补偿金,以罕见100%的赞成票,一致通过与首钢的合作。联合重组的成功实

施,从根本上破解了制约长钢发展的政策、资源、资金等瓶颈问题,将长钢引上可持续发展的正确轨道。

封堵管理漏洞请职工监督

联合重组后的长钢,依靠首钢在资金、技术、设备等方面的强力支持,承接首钢精品长材的生产、技术、研发、市场等优势,打造精品长材生产研发基地。但美好的目标抵不过严峻的现实。由于钢铁行业产能严重供过于求,吨钢利润直线下滑,打赢生存攻坚战,成为长钢联合重组后最艰巨的任务。首当其冲的,就是大幅消减采购成本。

长钢有采购权的单位和部门有20多个,但对采购物品的质量和价格却没有严格有效的监督,采购制度、合同管理形同虚设,致使采购价格严重失真。例如,2008年外矿全国平均1086元/吨,长钢采购1571元/吨;国产矿全国平均1187元/吨,长钢1449元/吨。虽然地处煤海,但长钢采购的焦煤1476元/吨,比全国平均高出91元/吨!如果能将占总成本80%以上的大宗原燃料、辅助材料及备品备件的采购价格降至全国钢企平均水平,长钢应该是盈利的。

领导班子经过调研发现,在长钢采购价格长期居高不下的背后,存在一个由企业内外各种利益体编织而成的错综复杂的利益网,牵

一发动全身。如果不触“雷区”，仅靠小打小闹，长钢必死无疑。综合权衡多方利弊，领导班子果断决策，发扬我党群众路线的优良传统，还原职工的知情权、参与权、监督权，民主监督评价制度就此诞生。民主监督评价，就是把监督的权力交给职工，由职工代表和职能部门人员担任评委，对采购项目进行价格比对，对采购人员是否履职尽责做出评判，使采购透明化、公开化，最终使采购成本达到或接近行业平均水平。

2008年11月，长钢成立了市场调研评价处，负责对公司外购外销物资进行市场调查、跟踪监督，以同质量、同品牌、同规格型号，与长钢同期定价做同口径对比。2008年12月，长钢出台了《监督评价工作实施方案》。随后，长钢从398名职工代表中，分专业挑选并培训了63名政治素质高、业务技能硬、语言表达好、责任心强的职工代表，组成评价团，代表职工行使民主监督职能。在民主评价会上，从评价团中随机抽取的职工代表，与职能部门人员一起担任评委，就价格相差较大、采购合同漏洞较多、技术协议制定执行不严谨、职工反映强烈的事项，对采购当事人进行质询，当场做出“满意”、“不满意”评价。评价会上未通过项目，移交纪检监察部门进一步调查落实。存在违纪的，由纪检监察部门依规处理，处理结果向职工代表通报；构成违法的，移交司法部门处理。

长钢创新监督方式、推行民主监督评价制度，强化了职工的监督意识，让权力在阳光下运行，打破了多年“少数人采购”、“面向少数群体采购”的局面，带来了采购成本的大幅降低。2009年，民主监督评价启动当年，与上年度相比，钢产量降低了10%，对应原燃料采购成本降低40%，辅料采购成本降低60%，电器仪表类材料成本降低29%。在消化上半年4.5亿元亏损的情况下，当年实现了盈利。2012年与2009年相比，可比产品成本降低29.12亿元，主要采购项目价格低于行业平均水平，其中进口矿由2008年高于行业平均387元/吨变为低于行业平均40元/吨，炼焦煤由高于行业平均90元/吨变为低于行业平均110元/吨，喷吹煤由高于行业平均41元/吨变为低于行业平均90元/吨。在降低采购成本的同时，民主监督评价促进了采购过程的逐步规范，有效抑制了各类腐败现象的产生，减少了职工对大笔资金运作的猜忌，增强了对管理层的信任和信心，企业的凝聚力和向心力也随之水涨船高。

长钢民主监督评价的创新做法，引起了多方的高度关注和肯定。2013年4月18日，全国工会推进企业民主管理工作会议现场观摩会在长钢举办，该制度被誉为在“鞍钢宪法”基本精神基础上的再创新、再创造，在全国工会予以推广。9月12日，《人民日报》刊发《首钢长钢公司创新管理破解发展难题》一文，专门介绍了这一做法，

为长钢赢得了较好的社会声誉。

开展对标挖潜靠职工参与

2012年下半年开始，钢铁行业的生存环境更加恶化，整个行业都进入了生存保卫战，长钢面临的形势更加严峻。要想生存，长钢必须抓住对标挖潜这个抓手，找到一个具有先进性、可比性的“标的”，才能从根本上杜绝找客观，杜绝讨价还价。

为此，班子主要成员多次带队赴国内先进钢企考察学习，最终选取规模、产品和装备水平与长钢相近，但经营效果、经济技术指标明显优于长钢的优秀民企——山东石横钢厂作为标靶。经过调查研究，最终制定了12.58亿元的降本增效目标(2011年为3.5亿元)，要求从采购成本、制造成本、工序成本、期间费用、销售价格5个重点方面进行对标挖潜。

要完成比2011年翻了三倍的指标，解决的办法，还是走群众路线。党委将目标和任务分解到各单位、各工序后，抽调相关人员组成宣讲团，围绕长钢形势，行业现状，钢价、矿价、产能、需求，国家宏观调控政策等重大问题，深入车间、工段、班组进行层层宣讲；在内部报纸、电视台、网站等开辟专题，进行广泛宣传；各单位组织干部职工，开展深入讨论。职工很快从“要我对标”转变为“我要对标”，迸发出冲天的激情和干劲，真正将“千斤重担众人挑，人人头上有指



标”落到了实处。

在干部职工的共同努力下,对标挖潜有效化解了原燃料高价位、钢材低价位运行带来的不利影响,取得了丰硕成果。2012年,长钢可比产品成本降低11.75亿元,降低率10.03%,创历史最好水平。其中5-12月,月均降低额都超过1亿元,降低率超过11%,最好月份达到13.89%,创历史最好水平;在行业形势恶劣的5-7月,长钢连续实现盈利!2013年,可比产品成本降低率5.02%,比计划多降2.2亿元。在采购成本、制造成本大幅降低的同时,长钢的钢铁料消耗、钢材综合成材率、吨钢综合能耗、综合燃料比等指标进步明显,企业竞争力有了显著提高。在钢铁行业全面亏损的情况下,长钢这个底子薄、负担重、没有先期积累的企业,不仅存活下来,还积聚了发展的能量。

共享发展成果让职工受益

企业发展的最终目的,是让广大职工群众共享改革发展的成果。多年来,长钢自身发展一波三

折甚至濒临破产,无力改善职工民生问题,降低了职工的幸福度。2008年以来,新上任的领导班子通过实施联合重组、降低采购成本、对标挖潜等重要举措,不仅使长钢生存下来,而且实现了发展。近年来,在整个钢铁行业利润严重恶化、企业经营形势尚未发生好转的情况下,长钢党委难以将更多的资金投向民生领域,但在力所能及的范围内,本着小步慢跑、分步实施的原则,着力解决群众最关心最直接最现实的利益问题。

从2009年开始,长钢先后投资完成棚户区改造工程、大学生公寓、职工活动中心等一系列惠民工程,解决近2000户职工的住房问题,大大提高了职工的幸福指数。在就业方面,新增就业岗位600余个,通过劳务派遣方式招聘职工待业子女200余人,缓解了职工子女的就业压力。在医疗方面,对职工医院进行改造,办理“大病补充医疗保险”,上万职工参与工会大病医疗互助,解决了职工的后顾之忧。在救助方面,特困家庭救助基金会会使近万余人次受益。在文体

方面,先后建设乒羽训练馆、游泳馆,每年举办职工运动会、中老年运动会,成为展示职工精神面貌、增强企业的凝聚力、确保社会和谐的重要窗口。在收入方面,不管行业形势多严峻、企业多困难,确保在岗职工,特别是一线职工收入年均10%以上的涨幅。企业对职工的关心,换来了职工对企业的信心。广大职工以极大的热情和活力,投入到企业的经营生产中,成为推进企业发展的强大动力,开创了志同道合、凝心聚力的良好局面。

回顾长钢近年来的发展历程,企业之所以能够摆脱生死存亡的威胁,闯过道道难关,就在于真正领悟了群众立场的真谛,全心全意维护职工群众的根本利益,充分调动了职工群众的积极性和创造性。长钢的实践充分说明:走群众路线,再难的题都能解!在钢铁市场的严酷考验下,长钢要缩小与先进企业的差距、提高效益,必须始终坚持群众路线这个重要法宝,调动一切智慧,才能带来企业竞争力的根本改观。

