



在新常态下谱写首钢转型发展新篇章

● 首钢党委宣传部(企业文化部)

2003年以来,首钢率先进行了史无前例的搬迁调整。经过十余年的艰苦拼搏,搬迁调整任务基本完成,首钢进入了转型发展新阶段。当前钢铁产能严重过剩,钢铁行业产量和消费低速增长成为新常态,首钢发展面临前所未有的多重压力和挑战。首钢把企业文化作为驱动转型发展最深层次的力量,以社会主义核心价值观为根本指导,在梳理传承“敢闯、敢坚持、敢于苦干硬干”等优秀文化传统的基础上,大力发扬首钢人“敢为天下先”的精神,不断打造“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”的核心竞争力,努力建设具有世界影响力的综合性大型企业集团。

立足使命责任 突出战略引领
形成首钢特色的经营模式和经营理念

一个企业的发展战略与其发展的源动力以及所承载的使命责任是分不开的,只有找到三者高度契合的共同点,才能为企业打造出具有坚定信仰力量的灵魂工程。首钢所取得的发展成绩得益于高起点的战略定位和着眼于全局的超前规划,而首钢战略性的谋篇布局与成功实施的战略管理又得益于首钢领导班

子从“我们为什么要办企业”、“怎么办好国有企业”来思考首钢的定位,将战略起点提升至服务于首都调整城市战略定位,服务于京津冀协同发展,努力肩负为国家、社会、员工创造价值、创造财富的责任,并以此开启了构筑首钢优秀企业文化的系统工程。

正是基于这种不辱使命、不负众望的责任担当,首钢在转型发展过程中,始终牢固树立世界眼光和战略思维,注重根据经济发展新常态的趋势特点和地方经济社会发展需求,找准自身定位,准确把握本企业的功能,调整企业发展战略,培育发展具有比较优势的新兴产业,追求社会效益与企业效益的双赢,从而逐步确立了新时期首钢转型发展的总体战略思路,首钢只有当好北京市率先落实京津冀协同发展战略的实施主体、平台和纽带,企业发展才能得到更有力的产业支撑,才能不断拓展战略发展空间。在此指导下,首钢确立了新时期“一根扁担挑两头”的战略定位,即:通过打造全新的资本运营和金融平台这根扁担,实现钢铁和城市综合服务商两大主导产业协同并重发展,为首钢转型发展提供了战略蓝图。

在这一战略定位的指导下,首钢经营模式和经营理念逐步清晰。对于如何做优做强钢铁业,首钢提

出,要依照国家钢铁产业结构调整的要求,围绕打造“制造+服务”的综合竞争力,以满足高端客户需求为目标,实现从产品制造商向综合服务商转变,集中力量在重点区域做优做强,打造一批具有国际竞争力的钢铁产品,成为高端客户依赖的服务商。对于如何打造城市综合服务商,首钢通过对新型城市发展规律进行透彻分析,对国家相关政策进行认真把握,对首钢自然禀赋进行深入再认识,冷静思考首钢搬迁过程中形成的设计、建筑、节能环保、信息化等独特优势和发展潜力,着力发展城市基础设施、节能环保、健康医疗、文化体育、金融服务、房地产等六个潜力业务板块。对于如何进行园区开发,首钢秉承“绿色、高端”的开发理念,找准定位,稳步推进。其中,北京园区要打造传统工业转型升级和国家绿色低碳的示范区,建成世界一流和谐宜居之都的示范区;曹妃甸园区要以绿色和智慧园区建设为核心,加强钢铁与石化、汽车、盐化工及其它产业的融合,实现“产产融合”、“产城融合”。

着眼理念创新 以转变思维为先导
提升改革创新和经营管理的实践水平

首钢提出,评价转型发展工作,关键要看是否扭转了“靠天吃饭”的局面、是否左右了自己、是否转变了观念。在钢铁“寒冬”已经成为新常态的环境下,幻想通过市场转暖来渡过危机,无异于坐以待毙。首钢主动转变思想观念,冲破思想局限,不断创新文化理念,树立交账意识、问题意识、创新意识和学习意识,有效的传导压力、激发活力,增强转型发展的内生动力。

一是树立交账意识。首钢党委书记、董事长靳伟指出:“要把交账意识深深根植于首钢每一位干部职工的思想和行动当中,成为首钢人的基因。”首钢把交账意识作为落实总公司决策部署以及各单位既定目标的重要行为准则,做到“科学决策,说一条是一条,条条坚持;庄严承诺,定一项是一项,项项兑现;做事到位,做一件是一件,件件落实”。在首钢今年一季度经济活动分析会上,为了进一步强化交账意识,采取“讲、评、议”的方式,先由汇报单位自己分析自己的情况,对标找差距、定措施,再由总公司领导及专业部门对其进行点评,之后再邀请总工室专家、技术服务组组长、首钢出席北京市党代会的党代表和一线职工代表等听取大家的分析和点评,并对其打分评议。会上对评议结果进行现场公布。通过这种方式传导压力,倒逼自己找差距,对自己定的事去检查,形成了一种“言必行、行必果”的交账意识。

二是树立问题意识。越是面临严峻的市场形势,就越要直奔问题,不躲不绕。首钢坚持把找差距、查问题作为一项长期工作来抓。“想到深处、点到痛处、落到实处”。问题要找准、找狠,找得冒汗脸红、如坐针毡;要聚焦目标措施,不讲空话,真抓实干;要眼睛

向内,用更高的标准来做好自己的工作,不仅要与自己比,还要树立更高的标杆,对比找差,培育竞争要素。钢铁板块要严格用“五把尺子”即降低成本、调整产品结构、产品销售、国内原燃料、进口矿价格来衡量工作,深入剖析经营活动中存在的问题及原因,把自己能够左右的工作,按照更高的标准,一项一项落实到位。首钢京唐公司在干部职工中树立“问题就是资源”的观念,针对降低带出品这一重点问题,成立了攻关组,制订了提高工艺稳定性等十余项措施,使带出品率连续下降,达到了目前0.61%的好水平。

坚持问题导向、调查研究,寻求解决问题的突破点,对首钢改革创新、经营管理的方方面面都产生了深刻影响。在全面深化改革上,首钢进一步提高对“推进国企改革要奔着问题去”的认识,2014年,制定了《关于首钢全面深化改革的指导意见》,更加注重围绕转型发展面临的突出问题推进改革,明确了全面深化改革的指导思想、总体思路、基本原则、改革目标和重点任务,提出要在搭建钢铁板块管理平台,完善集团管控体系、建立与集团战略定位相适应的预算体系、深化薪酬分配和用工制度改革等方面重点突破,敢于触及思想、触及利益,不畏困难,在取得实效上狠下功夫。从而使大家对改革要解决的问题更加清楚,把问题导向变成了支撑发展的内在动力。

三是树立创新意识。面对发展中遇到的问题和困难,只有创新驱动,才是推动发展的第一引擎;只有结合未来发展战略定位,着眼产业链和价值链部署创新链,在自主创新、协同创新、全员创新上下功夫,全面推进科技创新、管理创新、商业模式创新、金融创新,才能切实提高企业的发展质量和效益。首钢不但在思想意识上高度重视创新,切实把创新战略作为企业长远发展的核心战略,而且大力倡导开拓进取、敢于探索、敢为人先的创新精神,充分调动各方面的积极因素,积极营造浓厚的创新创业氛围,同时在运营管理、绩效分配、队伍建设、作风建设等方面,坚决打破那些束缚员工创新意识、压抑员工创新活力的体制机制桎梏。坚持在岗职工收入与企业发展质量和效益紧密挂钩,更加注重导向清楚、激励有效,通过建立与预算体系相结合的工资总额周期预算制,完善三支人才队伍薪酬激励机制,有效激发内生的创新动力;通过构建整体协同、精干高效、业务清晰的钢铁板块管理平台,以及深化用工制度改革、提高劳动效率,持续推进瘦身健体,给干部职工传导必须不断学习创新、提高市场竞争力的压力。

四是树立学习意识。深刻认识“如饥似渴地加强学习,一刻不停地增强本领”的重要性,更加注重学习与实践,解决“本领恐慌”问题。首钢坚持广泛深入的开展学习培训。长期开展党委中心组学习,特别是在2014年以来进行了加强和改进,坚持每周六集体学习,总公司领导带头重点发言,讲学习体会和收获,进一步启发各级领导干部深入思考;结合首钢后备干部特训班、短训班,举办领导干部周末大讲堂,总公司领



导、部厅领导走上讲台,讲述探索实践、分享成功失败、诠释疑难疑惑,并通过视频方式,将学习参加面扩展到更大的范围,每次学习达400人以上。2014年以来,首钢党委共组织中心组集体学习、专题报告会、周末大讲堂达51次,直接参加学习达上万人次,成为提升首钢领导干部素质的大轮训,成为共同谋划首钢发展的一场头脑“风暴”。在首钢党委的示范带动下,集团各级党组织不断丰富学习方法,创新学习模式,努力把学习成果转化为谋划工作的思路、促进工作的举措、领导工作的本领。学习成为首钢各级领导干部统一思想、谋划首钢创新发展的基础。

加强文化传播 打造特色文化载体 筑就滋养全体首钢人灵魂的文化土壤

首钢是一个拥有500多家成员企业和10万余名员工的大家庭。在这个大家庭中,只有打造出能够得到广泛认同的企业文化,使其如同血脉相连的精神纽带,把首钢拧成一股奔向共同目标的奋斗力量,才能淬炼出真正的文化软实力。首钢结合自身特点,精心构建了大量文化载体,形成一种文化环境,不断熏陶教化,将首钢先进的文化因子潜移默化地植入首钢人的心田,化作维系企业发展的巨大力量。

一是注重突出文化的激励作用。首钢在2014年广泛开展了“首钢人的故事”宣传活动,面向普通一线职工,深入挖掘和大力宣传首钢人的故事。5至12月,首钢各基层单位共推荐人物故事线索202个,首钢日报、首钢电视台开设“首钢人的故事”专栏,宣传报道“首钢人的故事”162个,在全集团营造了处处有故事、层层有典型的浓厚氛围。在此基础上,由首钢干部职工评选出10个最感动人的“首钢人的故事”,召开弘扬社会主义核心价值观“首钢人的故事”演讲报告会,进一步激发了员工的荣誉感和创业奋斗精神。正如首钢党委书记、董事长靳伟所说:“我们眼中的故事精彩,我们所发掘的故事传播得广,示范带动作用性强,说明我们的单位、我们的团队正能量四处涌现,说明我们的单位风清气正。”2015年,首钢又组织开展“首钢人的价值观”职工宣讲活动,活动将通过“组建一支职工宣讲团、培训一批职工宣讲骨干、形成一支职工宣讲网军、推出一批网络微故事、拍摄一部

微视频(或微电影)、举办一场宣讲报告会”的“六个一”活动,努力把员工中蕴含的具有主流文化价值的“冒热气”、“带露珠”的好故事挖掘出来,把员工的真实心声反映出来,最大限度地激发大家对首钢深化改革的强烈共鸣。

二是注重突出大宣传和大传播。主动适应首钢转型发展对宣传思想工作深度、广度带来的新变化,着眼首钢“多业多地”的大环境,进一步树立大宣传的理念,不但在集团内部建立广覆盖、多层次的传播网络,为推进首钢管控体系和管理能力建设提供思想文化支持,而且通过各种公共传播手段,对外大力传播首钢文化,塑造首钢品牌,形成辐射内外的大宣传格局。

在企业内部,首钢日报、首钢电视、首钢日报网站、首钢网络电视等一系列宣传媒介,成为首钢向集团各单位、全体员工宣贯、传播企业文化的重要载体和平台。其中,2012年在首钢北京地区、京唐公司、迁钢公司、矿业公司、水钢公司、长钢公司、通钢公司、通钢矿业公司正式开播的《首钢新闻》联播,五省八地的领导干部和普通员工都可以同时收看《首钢新闻》。首钢日报也扩大了异地发行量,并积极适应手机新媒体发展的新形势,开发了首钢日报移动客户端,成为国内率先应用手机APP的企业报刊,为首钢进一步创新融合、转型发展提供了更强大的支撑。与此同时,首钢还开展了知识竞赛、演讲比赛、职工宣讲、座谈会等大量生动活泼、形式多样的文化活动吸引带动职工广泛参与,成为传播时代精神、传承首钢优良传统的有效载体。在企业外部,首钢除了通过主流媒体、大型活动、冠名赞助、发行首钢文化作品等手段辐射首钢品牌之外,还举办“转型发展·钢铁强国之路”高峰论坛暨京津冀协同发展首钢实践研讨会,在人民日报社“京津冀协同发展论坛”上进行演讲等,宣传首钢落实国家战略,在京津冀协同发展中发挥先锋队示范作用所做出的贡献。

当前,首钢正处在全面深化改革的关键时期,虽然转型发展的任务艰巨繁重,但具有光荣传统又富有创造力的首钢人,面对困难和挑战,一定会继续弘扬“敢为天下先”的精神,坚定信心,迎难而上,脚踏实地,真抓实干,坚定不移深化改革,奋力开创首钢转型发展新局面。

(执笔人:撒元智 周胜军 关佳杰 王文婧)