



统一思想 提高认识 推进首钢转型发展

靳伟

近年来,面对企业搬迁调整后极其复杂严峻的形势,首钢总公司党委自觉学习、自信运用新一届中央领导集体的新思想、新观点、新论断、新要求,不断增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,坚持问题导向,坚持实事求是,坚持战略思维,坚持改革创新,抓住京津冀协同发展的新机遇,明确了首钢新的发展战略定位和发展思路,推动首钢进入全面深化改革、转型发展新阶段。“十三五”期间,面对首钢转型发展的新形势、新任务,我们要深入学习贯彻党的十八大、十八届三中全会、四中全会、五中全会精神,践行创新、协调、绿色、开放、共享发展理念,围绕首钢新的发展战略定位,进一步统一思想、提高认识,一张蓝图绘到底,以“钉钉子”的精神,持之以恒,扎实工作,推动首钢各项工作迈上新台阶,建设有世界影响力的综合性大型企业集团。

在落实首钢新的发展战略定位上 —— 统一思想 提高认识 ——

我们通过深入学习习近平总书记到京视察时的重要讲话精

神,深刻认识到首钢的改革发展必须坚持集团的战略定位服从于创新驱动和京津冀协同发展的国家战略,服从于首都“四个中心”的城市战略定位和“五个之都”的要求,坚持统筹首钢综合资源和“有取有舍”、“有进有退”相结合,长远发展和解决当前突出矛盾、历史遗留难题相协调,做优做强实体经济和实现产融结合相统一。我们因势而谋、顺势而为、借势而上,确立了首钢未来“一根扁担挑两头”的战略定位,通过打造资本运营平台,实现钢铁业和城市综合服务业两大主导产业并重和协同发展。在钢铁领域,遵循世界钢铁产业发展规律,适应国家钢铁产业结构调整政策要求,构建钢铁、矿产资源两大业务板块,打造“制造+服务”的综合竞争力;在城市综合服务商领域,适应首都城市性质和功能定位要求,探索构建城市基础设施、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;利用北京首钢园区开发建设契机,将其打造成为国际一流和谐宜居的示范区,打造成为首都创新驱动的承载平台及最有活力的区域

之一,成为带动北京市西部地区转型发展的重要引擎。新的战略定位为首钢转型发展提供了战略蓝图,得到了广大干部职工的广泛认同。

战略定位是目标和方向,在企业发展中具有引领和指向作用,需要不断深化和细化。今天的首钢不同于任何一家国内兄弟钢铁企业:钢厂搬迁前所未有,兼并重组早人一步,园区开发没有先例。我们必须一切从实际出发,实事求是地考虑自身的战略定位。我们必须进一步统一思想、提高认识,不断加深对首钢自然禀赋的再认识、再思考,在更大尺度、更深层次、更广领域整合资源。要着眼于首钢发展全局,坚持系统思考,坚持“一揽子”解决问题,坚持主动作为,抓紧研究制定各个板块和单位的发展目标、实施路径和具体方法。坐等没有出路,一切要靠自己,自己创造条件、自己赢得机遇。战略定位一旦明确,无论想问题、办事情,还是做决策、推动工作,都要围绕这个定位来进行。凡是有利于强化首钢发展战略定位的事,我们就要尽心尽力去做好;凡是妨碍落实

首钢发展战略定位的事,就是有再大的局部利益,也坚决不能做。

在推进首钢全面深化改革上 ——统一思想 提高认识——

首钢具有改革创新的基因,在新的历史起点上,必须继续高举改革开放的旗帜,全面深化改革,勇做先行者、实践者、示范者。从2014年3月份开始,我们以“破解首钢难题,明确发展方向,健全管控体系,提升管理能力,找出实现路径,全面激发活力”为出发点,启动了首钢全面深化改革。要用3年时间,基本建立起符合时代潮流、市场经济规律和具有首钢特色的管控体系,管理能力建设取得明显成效,重点改革任务取得实质性进展,企业活力和竞争力显著增强。两年来,我们坚持蹄疾而步稳,有序推进,有的改革举措已经落地,有的正在实施,有的正处于筹划阶段。构建钢铁板块管理平台,先行先试压缩钢铁业管理层级;实施“以战略型管控为主的复合型管控模式”,战略管控部门从23个减少到13个,大幅度提高了效率;深化薪酬分配制度改革,规范分配秩序,理顺分配关系,建立中长期激励机制;坚持思想引领,细化方案,提高劳动效率工作平稳推进。

“自助者天助之,自弃者天弃之”,坚定不移地推动改革,借改革大势主动化解各类矛盾,必须举起更锋利的矛刺穿坚硬的盾。首钢在转型发展关键时期,工作千头万绪,情况错综复杂,亟待突破的事情很多,全面深化改革不可能一蹴而就、一步到位,必须结合首钢实际把改革的力度、发展的速度和职工承受的程度统一起来。改革必然会触动思想,触及利益,必然会产生震动,我们要持续深化改革,通过“小震”震掉身上的包袱轻装上阵,用今天的快“小震”化解未来的强“大震”。首钢钢铁业全国布局、区域差异较大、企业千差万别,用一个完全相同的政策包打天下

不可能。已经涉足的行业种类较多,要进入的行业也是硝烟弥漫,用管钢铁的思维来管理新产业也看着不亮。在坚持区域和行业差异化改革激发活力的同时,要自觉打破“一亩三分地”的思维定式,不囿于局部利益,不计较一时得失,从集团全局出发,坚定不移地朝着目标同向、措施一体、作用互补、利益相连的路子迈进,才能确保改革措施到位、改革目标成功,才能实现一加一大于二的效果。

在落实京津冀协同发展战略上 ——统一思想 提高认识——

京津冀协同发展战略的实施,为首钢的发展开启了一个新的里程碑,不仅为我们解决历史、现实和未来的问题提供了空间,也为我们成为具有世界影响力的综合性大型企业集团增添了信心。首钢早在1958年就在河北迁安建设矿业公司,近10年又进行搬迁调整,本身就是京津冀协同发展的先锋队,对进入河北的其他企业有着极强的示范和引领作用。围绕首钢如何在推动京津冀协同发展中发挥好示范带动作用,我们要在区域协同发展上更加有所作为,在区域环境治理上更加有所作为,努力成为北京市率先落实京津冀协同发展战略的实施主体,成为实施京津冀协同发展战略的平台和纽带。

我们也清醒地认识到,目前从国家到地方,推动京津冀协同发展的力度非常之大,速度也非常之快,超出了我们的想象,稍有懈怠就会落在别人后面。虽然进入河北我们先人一步,但能不能在京津冀协同发展中当好“领头羊”,对我们是一个巨大的挑战,必须在提高协同创新性上做足功课、下足功夫,以只争朝夕的精神加快推进各项工作,绝不能认识早、行动慢,“起大早、赶晚集”。根据北京市和河北省签署的《共同打造曹妃甸协同发展示范区框架协议》,由首钢牵头建设“北京(曹妃甸)现代产业发展试验区”,规划100平方公里,推动北京加工制造业向试验区转

移,形成以高端装备制造等现代产业为重点的产业集群。我们要抓住这一有利条件,把北京首钢老工业区开发和曹妃甸园区的开发结合起来,协同联动,实现共赢。首钢老工业区自然环境、历史积淀、文化魅力、时代要求等无与伦比,在中央城市工作会议精神的引领下,未来要成为我国城市在新的发展时期的典范和精品。曹妃甸示范区自然禀赋、制造基础、先行先试、历史使命等厚积薄发,在京津冀协同发展国家战略的背景下,未来要成为疏解非首都功能、牵引区域协同发展的平台和载体。我们将充分借助两个园区开发的优劣势,紧紧抓住北京副中心、二机场、冬奥会等机遇,加大转型力度,发展有前景、有市场、有优势、有竞争力、可复制可推广的新产业,打造城市综合服务商。

在主动适应积极引领新常态上 ——统一思想 提高认识——

正确认识新常态、主动适应新常态、积极引领新常态,这是当前和今后一个时期我国经济发展的大逻辑。面对新常态,中央经济工作会议提出推进供给侧结构性改革,“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”,其中“去产能”钢铁业首当其冲。我们要把握好新常态下经济发展的趋势性变化,进一步优化集团产业结构,围绕钢铁和城市综合服务商两大主导产业,坚持有进有退,适应国家钢铁产业结构调整政策要求,对连续失血、环保不达标、生存无望的企业坚决退出;坚持产业聚焦,明确产业策略,优化产业组合,加强产业协同,实现首钢集团产业结构新的优化调整;坚持产融结合,加强资本运作,打造投融资平台,构建相对完整的金融服务体系。

新常态要有新思维、新状态,我们要突破习惯性的思维方式,按照新常态的特点去想问题、做工作。坚定信心、主动求变,在真变、快变、实变上下功夫,转变思想观念、转变工作方式、转变工作作风,努力做到“四清

晰、四转变、四突破”，即：清晰钢铁业进入最残酷、最严峻、最困难时期所带来的生存压力，彻底转变重生产轻经营、重指标轻效益、重“靠天吃饭”轻自身努力的习惯思维，在去产能、提效率、有进有退上有作为求突破；清晰首钢正在加速进入新领域、拓展新业务所带来的巨大挑战，彻底转变用钢铁的思维方式思考谋划新的发展、用原有的知识能力涉足新的发展领域、用以往的经验解决前进中的新问题的习惯思维，在打造城市综合服务商上有作为求突破；清晰参与资本市场、构建资本运营平台所带来的推动作用，彻底转变重实体轻金融、重生产轻财务、重项目轻资金的习惯思维，在推进产融结合、补齐短板上有作为求突破；清晰集团总部管控体系改革所带来的全新变化，彻底转变用传统的管理模式驾驭大型企业集团、用一成不变的工作方法管人管事带队伍的习惯思维，在“提高效率、提高效益、提升价值”上有作为求突破。只要我们辩证看待、积极应对形势的发展变化，做好打持久战的准备，敢于经历更加“共苦”的艰难历程，就能迎来新的“同甘”的发展前景。

在加强学习提高能力上

—— 统一思想 提高认识 ——

解决首钢转型发展中面临的

问题，学习不学习不是个人的事情，本领大小不是自己的事情，而是关乎首钢事业发展的大事情。近两年，我们通过加强和改进党委中心组学习，举办领导人员培训班、轮训班，举办领导干部大讲堂，自上而下开展大学习、“大提素”培训，每年进行各类培训都超过20万人次。学习使首钢各级领导干部感到了本领恐慌、思想作风不再浮躁，使首钢广大干部职工的思想走向统一，使首钢广大干部职工的精神面貌发生深刻变化。

我们要进一步提高对“一刻不停地增强本领”的认识，让“首钢永远做学习型企业”的理念深入人心，转化为每个人的自觉行动；我们要通过建设分级分类培训体系，组建一流的人才开发院，开展分层分类的培训，全方位提高干部职工的综合素质和能力。“干部不领、水牛掉井”。首钢转型发展，领导干部是关键，当前首钢各级领导干部要着力提高三种能力：一是提高按规律办事的能力。要学习市场规律、行业规律、企业规律，掌握规律，按规律办事。要把调查研究作为基本功，在总结实践经验中升华规律性认识，在集中群众智慧中完善解决问题、推进工作的思路办法。二是提高独挡一面解决复杂问题的能力。首钢在转型发展中，跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的势头和特征更加明显，对干部

的要求更高。领导干部要自觉践行“三严三实”，锤炼过硬作风，一级做给一级看、一级带着一级干，普通职工做不到的，领导干部要做到；普通职工做得到的，领导干部要做得更好。三是提高严格管理的能力。首钢历史上以严格管理著称。今天形势越复杂越要严格管理。严格管理要从抓劳动纪律、抓工作作风、抓基本的规章制度入手，让那些平时疲疲沓沓、松松垮垮、混一天是一天的人没有“市场”。要赏罚分明，进一步强化“交账”意识，把“交账”意识深深植根于领导干部的思想和行动中。干部没状态，业绩差，“账”交不好，职工群众不信任，要坚决“能下”。要让“交账”意识成为首钢人的基因，成为自觉内生的行为，变成一种文化自觉。

思想是行动的先导。推进首钢转型发展，建设有世界影响力的综合性大型企业集团，使命崇高、任务艰巨、责任重大。我们要不断在解放思想中统一思想、提高认识，凝聚共识，大力传承“敢闯、敢坚持、敢于苦干硬干”、发扬“敢担当、敢创新、敢为天下先”的首钢精神，团结带领广大干部职工齐心协力、共同奋斗，咬定目标苦干实干，把美好蓝图变为现实，再创百年首钢新的辉煌。

（作者为首钢总公司党委书记、董事长）

