



董贻正

2003年以来,首钢每年都要召开“三创”经验交流会。通过不断解放思想,达到创新创优创业的目的。这既是一次成果检阅会,也是一次对比找差会,更是一次加油促进会。这个会议,已经成为首钢的品牌会议,受到首钢各级干部和广大员工的欢迎。6年来,除了有一次我不在国内没有参加,其他5次都参加了。每次都给我以新的启示,新的鼓舞,也使我增添了新的感受,这次也不例外。

### 新形势 新成就 新突破

2008年“三创”经验交流会上,进行了4个专题的研讨交流。第一个专题围绕板材文化,有技术研究院、迁钢、首秦三个单位发言;第二个专题围绕资本运作,有香港首控及首钢控股2个单位发言;第三个专题是非钢产业的,有首建、机电公司、首钢国际工程公司和长白机械公司4家单位发言;第四个专题是首钢矿业公司和首钢党委组织部的发言。

这4个专题,集中体现了近些年来首钢在改革开放前进的征程中所取得的新成就,体现了改革开放的深度和广度,是“三创”实践的又一次新的飞跃。

第一个专题充分体现了首钢这几年结构调整的重大成就。3年前,首钢还是一个长材占主导的钢铁企业,在热轧卷板生产领域上是一个地地道道的新手,但迁钢、首秦的投产,彻底改变了这种局面。今年上半年,板材的比重已经达到了57.6%,成为板材领域中举足轻重的企业;产品品种结构也得到新的提升,船板产量排名国内第三,管线钢档次不断提升,是目前国内能够批量供应X80热轧板卷的5家钢铁企业之一;高强工程机械用钢、高强度桥梁钢等高档次板材产品在市场上已具有较强的竞争优势。曹妃甸的首钢京唐公司投产后,又将出现一个新的场景。

第二个专题是这次会议的一个灿灿闪光的新亮点,也是体现首钢总公司作为集团企业整体实力增强的一个范例。仅用几百万美元的增量资金,通过复杂的资本

运作,使香港首控及首长系4家香港上市公司摆脱了生存危机,步入了发展的轨道。

2001年底至2007年底的6年间,首钢在香港的4家上市公司总体市值上涨了近30倍;同期,香港首控的净资产增长了近10倍;利润从亏损到实现巨额盈利,这其中有股市整体大环境的因素,但不可否认其运作水平的高超。并且通过上市公司的融资,使首秦等建设项目得以顺利实现,而首秦盈利的回报又支持了上市公司,使实业资本和金融资本得到很好的互动,取得双赢的成果。

首钢控股公司从2005年7月正式运行以来,资本也实现成倍增长,在全国乃至世界范围内进行有效的资源运转,已经打造出一个包括煤炭、钢铁、有色金属等资源的广阔平台,并成功进军金融、传媒、铁路等领域。从无到有,从小到大,其突出的业绩赢得了行业内外的瞩目。

非钢产业是这次会议交流的第三个专题。近几年,首钢的非钢产业有了长足的进步。通过改制,更增强了这些单位的活力。首建集团从以承揽多次转包的小活儿为主,到承揽具有较大影响、上档次、上等级的大项目,像北京七星摩根大厦、天津国贸中心、北戴河滨海新城等都已成为当地的标志性建筑,“鸟巢”火炬塔的制作安装以及奥运工程其他项目的出色完成,赢得了各界好评。2007年,还获得了冶炼工程施工总承包特级资质证书。

首钢国际工程公司是原首钢设计院改制,于2008年4月注册成立的新公司。近几年来,在首钢京唐、迁钢、首秦等一大批重点工程项目中,大力实施自主创新,自主开发应用了以5500立方米高炉炉前、炉顶设备为代表的一大批关键性技术和重大设备,大大增强了竞争力,正在向冶金领域国际工程承包商方向进军。

机电公司从一个为集团企业内部服务为主的企业,逐步走向冶金装备制造;并由低端产品逐步转向中

高端产品。这些年来,不仅出色地完成了首秦4300mm轧机,迁钢两机四流板坯连铸、2160热连轧机的板卷箱、飞剪,首钢京唐300吨转炉和5500立方米高炉等一大批首钢重点工程设备制造任务,还为国内外一些大型钢铁企业提供了一批高端设备。秦皇岛首钢长白机械有限责任公司结晶器铜管已涵盖各类钢坯各种规格,产品占国内市场份额近30%,还随康卡斯特连铸机进入世界20家钢铁企业;其产品链正在进一步延伸,由连铸过程设备、备件延伸扩展到炼铁和轧材设备、备件。

为适应首钢发展,人力资源工作实现了理念创新、机制创新、管理创新,各类队伍的素质有了明显提高,今年还实现了“百千万”的目标,即博士过百,硕士过千,本科过万。涌现了一批学习型企业,矿业公司就是其中一个突出的典型。他们的经验曾在去年“三创”交流会上作过介绍,受到普遍好评。今年他们又介绍了“实施‘百队千员’工程,打造学习型新团队”的新经验。通过打造学习创新团队,把职工的积极性和创造性直接作用于破解经营生产中的难题,在技术创新、精细管理、增收节支、队伍建设上都取得了很好的成效。去年前三季度,该公司131项技术经济指标中,有80项达到或超过历史最好水平,在国内同行业可比的62项指标中,有40项位居前三名,其中28项名列第一。

除了11个大会发言的单位外,还有11个书面发言,其精彩程度也不输于前者。像炼铁厂面临诸多难题,特别是由于奥运期间,实施单炉生产;而生产骨干又因首钢一业多地的新布局,向外输送700余名,但无论是停炉还是开炉,都保持全厂平稳生产。奥运期间,单高炉生产时,始终保持休风率为零,焦炭负荷达到了5.0。他们的经验也给我们很大启示。

### 新深度 新高度 新视角

2008年首钢“三创”交流会的主题是“为创新深入对比思考,为创优找准目标定位,为创业定准措施、练好基本功”。在首钢党委书记朱继民的主题报告中,就很好地体现了这次会议的指导思想。只有不到八分之一的篇幅概述了首钢近几年的成就和巨大变化,但却用近三分之一的篇幅论述了首钢面临的形势和发展中存在的问题和差距,而有一半以上的篇幅重点阐述了深入学习实践科学发展观,着力解决当前发展面临的问题。在各个典型介绍中,也都很好地体现了这一精神。

在上述三句主题思想中,首先是对比思考,要深要实。“深”就是要深入、深刻,“实”就是要

实在、实际、实事求是。这就要求:一是既要抓住影响全局的一些关键指标,但又不停留在这些指标数字的对比上,而要深入查找造成差距的原因,在发 展理念、发展方式、发展措施上的差距,不断从深层次上寻找差距,加以改进。二是在发现差距时,不推于客观,要深入挖掘自身主观原因,摒弃“外因论”,要承认外部因素的影响,但更要立足自身,寻找对策,化解外部条件带来的不利因素;因为无数事实证明:遇到问题找方法将是一个成功者,而遇到问题找借口注定是个失败者。三是要警惕“进步不大年年有”的盲目乐观和骄傲自满情绪,这是阻碍继续前进的迷魂剂,在这种情绪影响下,就不易看到自己的问题和不足,今天的优秀就会成为明天卓越的绊脚石。四是在找差距时,既不要泛泛地停留在一般概念上,也不要就事论事,而是要深入挖掘,从具体的典型事件看到指导思想、工作作风等方面的问题,就实务实,以虚带实,促进问题在更深层次上得到较好解决。

对比思考能否深入、实在,同目标定位是密不可分的,两者是相互联系,相互促进的。对比思考越深入,越是抓住本质问题,就必然会带来思想观念新的跃升,会促使自己向更高的目标前进,定位也会更准确,甚至会将会过去认为高不可攀的目标认为理所当然、应该实现;而目标定位的高低,也必然会影响到对比思考的深度,低水平的目标只能带来低层次的思考,观念转变也只能停留在低层次上,难以推动事业的大步前进。

在这次交流会上,迁钢的发言就很好地体现了这一精神。尽管迁钢投产还只有短短3年,其中炼钢、轧钢投产的时间更短,但已经取得了一系列令人震惊的成绩。在这次会议上,他们并没有为自己唱赞歌,而是以锐利的解剖刀,毫不留情地深入挖掘自己在思想作风、精细管理和一贯制管理方面的三大差距。迁钢炼钢分厂投产不到一年,就实现了自动化炼钢,说明他们在运用现代化工具上已经取得了突出的成效,但他们并没有满足现状,而是通过对X80等钢轧一体化工艺流程等10个专题的分析,发现管理人员自觉应用先进管理工具的意识不强,通过数据分析,敏感地发现问题、思考问题和解决问题的能力也有待提高。他们对前来指导汽车板生产的蒂森专家指出的问题,进行深入分析,感到尽管很多问题迁钢的管理层也意识到了,但没能及时解决,关键在于管理工作没有一竿子插到底,执行力出了偏差。他们还从同蒂森的对比中,找出了在质量管理体系上的差距,从而为下一

步找准工作定位，打下了坚实基础。迁钢的发言使我深切地理解到为什么迁钢进步这样神速，为什么能赢得国内外诸多同行的赞誉。

首钢就是这样不断站在新的高度，以新的深度来对待已经取得的成绩，提出今后的任务。他们通过这样一步步的深化，不断地“为创新增添智慧，为创优注入动力，为创业点燃激情”！我们有理由相信首钢的明天一定会比今天更加灿烂辉煌！

### 有什么不如有人才

近几年来，首钢面貌发生了根本性的变化，从过去的长材型企业转为板材型企业，从钢铁主业主要在首钢北京地区扩展到一业多地，从生产经营为主到资本运作和产业发展并举，首钢在册职工从2000年底的19.58万人下降到2007年底的7.92万人。人少了，业务却扩展了好几倍，总体运行有条不紊，企业效益也越来越好，这里的关键应该说是人力资源的大变样。

回眸历史，首钢党委组织部曾有过一个统计，在上世纪最后5年，首钢大学生是“进一出二”，也就是说，每招收一名大学生，就同时流失1.78名；首钢技术研究院在2000年一年中，6名博士全部相继离开。如今，首钢提前实现了“百千万工程”，拥有博士108人，硕士1091人，本科10324人。这些优秀人才在首钢各个领域如鱼得水，发挥了很好的作用。

变化首先来自观念的转变。首钢领导班子从正反面的经验教训中，深深感到“有什么不如有人才”，为了使人才“引得进、留得住、用得好、长得大”，主要领导以身作则，把人力资源工作放在重要日程上，从观念、制度、环境上，营造一个使人才心情

舒畅、健康成长的良好氛围。

首钢总公司的领导班子，经常以刘邦和项羽的成败之例来诫勉自己和教育干部，要求在人才问题上，各级领导胸怀要宽，视野要广，立点要高，对一些有个性特色的人才，更要宽厚、宽容，用其所长，并使其责权利相应，形成了一个色彩缤纷的人才大军。香港首钢控股公司总经理曹忠是几年前引进的干部，他从高等学校到政府，从内地到沿海开发区，从制造业到金融业，有着较强的理论修养和丰富的实践经验，来首钢后，短短几年里，就扭转了香港首控和首长系几家上市公司的被动局面，在资本运作上为首钢做出了杰出的贡献，被提升为首钢总公司总经理助理。他在谈到自己的感受时，发自肺腑地说：“好的领导是人生事业中可遇不可求的幸事”，庆幸自己能遇到首钢总公司这样的好领导，“香港首控及首长系公司的今天凝聚着他们的智慧和心血”。

为各类人才搭建发展的平台，是首钢各级干部的光荣使命。在这样的平台上，各类人才在为企业做出贡献的同时也能够实现其自我价值的提升。他们打通了多道“绿色发展通道”，激励职工人人都想成才，人人都能成才。像首钢国际工程公司（原首钢设计院）根据自身特点及发展需要，重新设计了人才晋升通道，从起初的小h型一条通道到大H型（行政管理和技术）两个通道，再扩展为职能管理、营销管理、项目管理、采购管理、施工管理、工程设计等8条通道，让具有不同专长的人才能够在相应的通道上加速奔跑。首钢还抓住搬迁调整的大好机遇，及其所提供的前所未有的事业平台，让各类人员展现才华。一

批老专家再次焕发青春，在其职业生涯的后期继续建功立业，向更高峰攀登；中年专家承前启后，成为事业发展的顶梁柱；80后的年轻人也在这里勇挑重担，茁壮成长。没有这一大批人才同心协力，殚精竭虑，奋勇拼搏，就不会有今天迁钢和首秦的崛起，成为我国钢铁业的后起之秀；更不可能在这样短的时间内快速建成体现了21世纪钢铁工业科技发展水平的京唐公司。这些奇迹的发生，也是“以人为本”理念的伟大胜利！

要使人才持续地做出成就，不仅“干得好”，还要“长得大”，就必须使他们不断进行“充电”。除了根据各类人员的不同情况，有计划地进



行各种培训（包括出国培训）外，他们坚持不懈地开展创建学习型企业的活动，强调“岗位是最好的课堂，工作是最好的培训，实践是最好的学习”，努力创造条件，让广大员工在实践中学习，在实践中成长，在实践中提高。这方面，矿业公司为我们做出了很好的榜样。在2007年“三创会”重点介绍经验的基础上，2008年又有新的发展。实施了以建设学习型创新团队为重点的“百队千员”工程，打造学习创新团队，进行开放式学习，课题式研讨、创造性思维、自主式管理，把个人学习变为团队学习，个人知识变为团队知识，靠团队推进“三创”，靠团队凝聚智慧，靠团队破解发展难题，使团队成员的素质和能力达到较快的提高，各项成果大幅度的上升，还带动了全体员工学习创新的积极性。

伟大的事业为人才的成长提供了客观的环境，也必然会涌现一批杰出的人才！让我们把握时机，在创新创优创业的伟大实践中，使人人都成为人才！

## 整合协同也是一种生产力

在改革开放的形势下，作为现代化企业，要做强做大，必须要善于整合企业内外，包括社会上、甚至国际上的各种资源，为我所用。现在衡量一个企业的实力和竞争力，并不是单单着眼于企业内部，而是要看其连接上下游的产业链。首钢近几年来，深化体制改革，充分运用市场机制，通过有效配置和充分利用内外资源，把首钢集团的综合优势和国内外的各种资源有机结合起来，不断创造更多更大的价值，增强了经济活力，取得了良好效果。

3年前才成立的首钢控股有限责任公司，当初实际投入1.5亿元，目前已打造出一个涉及煤炭、钢铁和有色金属矿山资源的广阔平台，以及物流板块平台等，为首钢今后的持续发展提供了有力的资源支撑。截止2007年底，首钢控股公司净资产达到300多亿元，经济效益也得到大幅度提高。

在企业内部，首钢也多方面整合各种资源，采取优良资产向优势企业、优秀管理者集中等办法，对现有资产进行重组。先是由二耐托管一耐，首冶托管机修厂，以后又将首冶和首建合并，组成新首建，由首冶主要领导挂帅，再后又将首嘉钢构归属新首建，使各种资源优势互补，不仅规模上得到扩大，更重要的是提升了整体运行质量和优化了内部结构。

这些整合，涉及到资产重组，主要还是决策层的工作范畴。日常的、大量的还是管理层的任务。这次会议的材料中，就有很多这方面的事例。像机电公司通过内部资源的有效配置。打破了多年来形成的基

层单位各自为政的惯性体制，对经营资源和技术资源等进行有效整合，较好地解决了技术封锁、互不往来、自相无序竞争的局面，使各厂在产品、工艺、技术、设备能力等资源上开始融通和流动，在发挥整体优势上迈出了可喜的一步。矿业公司在建设学习创新团队时，围绕新技术应用、新产品开发、新事业开拓，重视组建跨部门和跨单位的学习创新团队，形成创新的优势和合力。这种虚拟团队，由于能较好地发挥各方面的优势，实现信息共享，普遍取得了较好的成效。炼铁厂在高炉原料质量波动的情况下，不是坐等供应部门的信息，而是把窗口前延，同供应部门密切配合，直接掌握原燃料信息，形成了横向到每批料、每个品种，纵向到每个班次的原燃料信息链，从而为高炉及时调整操作提供准确的参数，确保高炉稳产顺行。他们还实行生产岗位与维修人员联合巡检制，使设备故障率明显降低。这些都雄辩地说明了整合出生产力、协作出效益。

在这方面，宝钢有着较丰富的经验。宝钢党委明确提出：“协同是对现代企业及其员工提出的不同于小生产者的文化要求；服从流程，崇尚协同是必须遵循的内部工作规范。”要求各单位、各部门“强化协同意识，发挥协同效应”。现在，宝钢很多生产厂内部上工序和下工序、生产方和设备方之间，基层单位与职能部门之间；不同生产厂基层作业区之间，都签订了横向合作协议书。像炼铁厂不仅与能源部、炼钢厂、电厂、化工公司等单位建立了稳定的横向协作，而且根据需要成立跨部门课题组。对那些双方关系都很密切的工作，两个作业区推进了“无界面”管理，过去强调分工明确，各种各样的“责任田”，彼此缺乏必要的沟通，常常造成衔接不畅；各自为政，各执己见，界面问题常常成为影响产线效益最大化的绊脚石。现在及时沟通信息，通报有关情况，适当参加对方活动，密切了双方管理者之间、班组之间、职工之间、工序之间的联系，各条产线形成了“接口问题跨前一步，主动服务更进一步，无缝协作不断进步”的良好氛围，使有界面的分工变成了无界面的合作，不仅大大提高了工作效率，而且还增加了经济效益。

树立协同意识，实质上就是要摆正本单位和全局的关系，正确对待部门利益与整体利益，把各自部门的目标统一到企业的整体战略上来。这既要转变观念，开展文化方面的培育，还要创新工作方式，建立各种有效机制，从而形成真正的管理合力。应该说，首钢在这方面还有很大的发展空间。■