

进一步提高改革开放水平 建设科学发展的示范企业

首钢总公司

首钢的前身是石景山钢铁厂，1919年北洋军阀时代开始建设，解放前30年只生产了28.6万吨生铁。新中国成立后，经过五六十年代的扩建和技术改造，最早采用高炉喷吹煤粉技术，走在了世界前列，建成了我国第一座30吨氧气顶吹转炉，翻开了我国炼钢生产新的一页，首钢由一个年产仅几十万吨生铁的企业，发展成为集采矿、烧结、焦化、炼铁、炼钢、轧钢为一体的钢铁联合企业。1978年铁、钢、材产量分别达到245万吨、179万吨和117万吨，成为全国十大钢铁生产基地之一。

1979年5月，中国开始国有企业改革的第一次重大试点。首都钢铁公司、天津自行车厂、上海柴油机厂等京津沪八家大型国有企业率先扩大企业自主权的试验。首钢进入改革开放的新时期。从扩大企业生产经营自主权，实行承包制，到建立现代企业制度，建立社会主义市场经济的管理体制和经营机制，再到实施搬迁调整，实施“三步走”发展战略，首钢进行了一系列的改革和探索。30年的改革开放使首钢得到快速发展，综合实力明显增强，企业面貌发生巨大变

化。首钢已从一个单纯生产型的钢铁企业，发展成为以钢铁业为主，兼营采矿、机械、电子、建筑、房地产、服务业、海外贸易等多种行业，跨地区、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。以首钢总公司为母公司，下属股份公司、新钢公司、迁安钢铁公司、首秦金属材料公司、首钢京唐公司、自动化信息公司、机电公司、特钢公司、首钢建设公司、首钢国际工程技术有限公司、房地产公司、实业公司、中国首钢国际贸易工程有限公司等子公司，在香港有四家上市公司，在南美洲有秘鲁铁矿等海外企业。2007年集团销售收入1090亿元，实现利润43.6亿元，钢产量1540万吨，板带比37.4%，净资产收益率6.1%，职工总数7.92万人。在中国企业联合会按2007年数据评选的中国制造业500强中，首钢销售收入列第13位；在中国企业500强中首钢列第39位。从1978年改革开放到2007年，首钢共向国家上缴利税费510.9亿元，固定资产投资完成额599.4亿元。完成生铁产量17467.2万吨，钢产量18028.3万吨，钢材产量15494.1万吨。为国家和钢铁行业的发展做出了重要贡献。

一大批能适应武钢持续发展的企业管理人才、专业技术人才和操作人才。

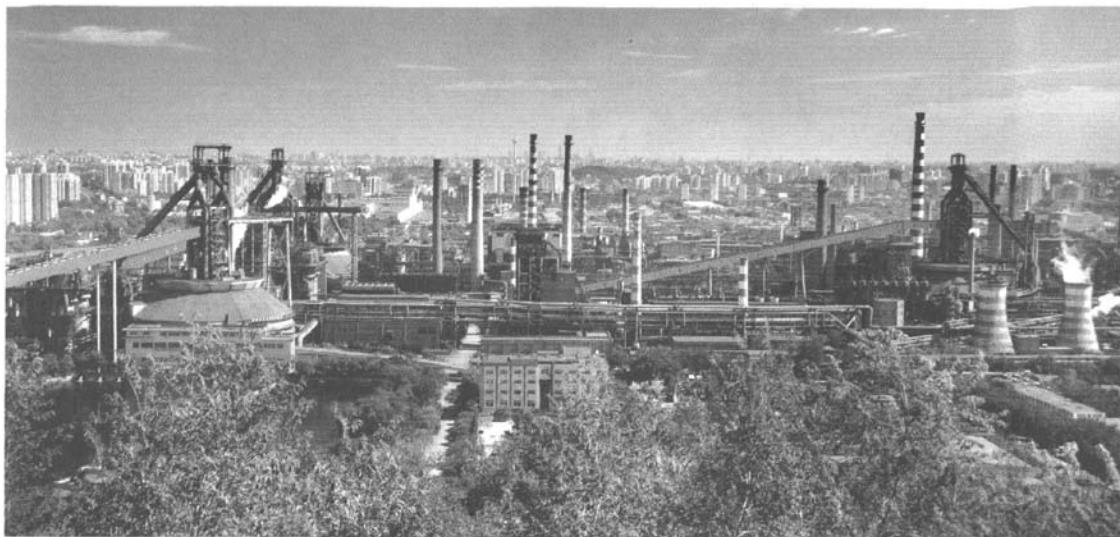
继续深化企业内部改革和强化管理。按照现代企业制度的要求，进一步完善集团管控模式，强化集团的战略规划、重大投融资决策、重要人事任免、预算管理与财务决策、风险管理等职能，增强集团的控制力。进一步明确集团公司与子分公司的职责，建立适应国际化、专业化经营的组织结构。进一步深化劳动、人事和分配制度改革，对领导人员实行分层管理。建立健全管理、技术、操作三类人员岗位等级间的考核晋升和退出机制。不断创新企业内部管理，加强基础管理工作，形成“事事有制度管理，人人按制度办事，件件有检查考核”的制度管理体系。

加强节能减排和发展循环经济。以武汉市被国家确定为“两型社会”试点城市为契机，进一步加强节能减排，发展循环经济。建立和完善节能减排责任

体系，不断提高节能减排工作水平。按照“减量化、再利用、资源化”的原则，推进清洁生产，发展循环经济，使生产活动向“资源——产品——再生资源”的物资反复循环流动模式转变。

大力推进和谐企业建设。坚持全心全意依靠职工办企业的方针不动摇，落实和扩大企业民主管理，维护职工的根本利益和合法权益。坚持以人为本，把职工的全面发展纳入企业总体发展战略，不断提高职工的思想道德素质、科学文化素质和健康素质，实现企业和职工的共同发展。在企业发展的基础上，不断提高职工的收入，改善职工的生活质量。坚持服务回报社会，为地方经济建设和社会发展作贡献，促进企业与地方和谐发展。■

（本文原载于《中国钢铁工业改革开放三十年》纪念文集，冶金工业出版社出版）



一、首钢30年改革发展回顾

改革开放以来，首钢的发展可分为三个阶段：

第一阶段，承包制阶段（1979—1995年）。党的十一届三中全会以后，国家开始推进以国有企业改革为中心环节的城市经济体制改革。1979年，首钢作为国家第一批改革试点单位，率先实施承包制，开创了国有企业经济体制改革的先河。当时对国有企业具体如何改革，没有现成的经验，国家没有给首钢定框框。首钢解放思想、大胆创新，借鉴原来实行投资大包干和农村承包制的经验，率先实行了上缴利润递增包干承包制，企业内部建立了包保核到人的经济责任体系。有以下几个特点：一是实行上交利润递增7.2%包干，包死基数、确保上交、超包全留、欠收自补，国家不再给首钢投资；二是留利按6:2:2比例，分别用于发展生产、集体福利和工资奖励；三是工资总额与实现利润按0.8:1挂钩浮动；四是企业计划内产品有15%的外销权；五是承包期长达15年，一直到1995年；六是实行全员承包，企业内部层层承包，包保核到人，责权利到人。首钢率先实行承包制，在一定程度上冲破了高度集中的计划经济体制的束缚，争取到了较多的自主经营权力，形成了自负盈亏的压力和自我发展的动力，把旧体制下的一切等靠要，变为一切靠群众自己创，推动了首钢跨越式发展。从1978到1994年，钢产量从179万吨增加824万吨，增长3.6倍，列当年全国第1位；销售收入从14.43亿元增加到270亿元，增长17.7倍；实现利润（承包制口径）从3亿元增加到52亿元，增长16.3倍；资产总额从16.89亿增加到325.77亿元，增长18.29倍。在此期间，首钢还较早地开展了跨行业和国际化经

营，非钢产业也发展较快，在香港收购了四家上市公司，收购了秘鲁铁矿，在全国第一家由工业企业办银行，成立了华夏银行等等。通过承包制，首钢综合实力从钢铁行业第八位上升到前三名，使首钢成为当时国有企业改革的先进典型之一，在全国产生了很大影响。1987年3月全国人大六届五次会议，强调把改革重点放到完善企业经营机制，实行多种形式的承包经营责任制上来。在相当长的一个时期，承包制成为国企改革的主导形式。

第二阶段，发展探索阶段（1995—2002年）。1994年国家加快推进市场经济体制改革，实行宏观调控，国有企业由粗放经营向集约经营转变。面对宏观经济体制的变化，1995年首钢承包制到期，统一实行新税制，实施集团化改革，加快建立现代企业制度。按照中央和北京市的部署，首钢以集团化改革、构建母子公司体制为突破口，积极探索建立现代企业制度框架，实施投资主体多元化，推进全员劳动合同制和社会保障、住房等一系列配套改革。在北京市对环境保护提出越来越高的要求，不允许首钢再扩大钢产量的情况下，为了能够在北京继续生存发展，服从和服务于发展首都经济的要求，适应市场的变化，调整发展方针，走内涵式发展道路，贯彻“质量、品种、效益、环境”的方针，深入对标挖潜，走内涵式发展道路，同时多次向国家申请，在北京建设冷轧生产线和2160mm热轧生产线，并以减少产量规模为代价，承诺到2002年底压缩钢产量200万吨。但由于各方面原因没有落实。从1995年到2002年，首钢反复研究和报批发展规划，但是受到北京自然环境的制约，国家对首钢的发展方向也没有明确答复。在这样的历史背

景下，首钢对发展战略进行了积极探索，提出要使非钢产业的比重超过钢铁业，在非钢产业中重点发展高新技术产业。在这一时期，国内其他钢铁企业通过大规模技术改造，发展得更快，首钢与先进企业的差距开始拉大。但是，客观地看，在整个国有企业改革攻坚、扭亏解困的大背景下，首钢实现了从计划经济体制到市场经济体制转型的平稳过渡，实现了改革、发展、稳定相互协调、相互促进和良性互动。

第三阶段，搬迁调整、科学发展阶段（2003年以来）。2002年，党的十六大提出到2020年建成完善的社会主义市场经济体制的改革目标。2003年，党的十六届三中全会对建设完善的社会主义市场经济体制做出全面部署。与此同时，党中央提出科学发展观和构建社会主义和谐社会的重大战略构想，作为深化改革的重要指导思想。面对全国钢铁产业迅速发展，结构调整、资产重组、产业优化升级进入新阶段，高端市场竞争更加激烈的态势和北京市要在全国率先基本实现现代化，建设国际化大都市，举办奥运会的新要求，从2003年开始，首钢进入实施搬迁调整、推进科学发展新阶段。2003年，首钢通过认真分析首钢历史经验和存在的问题，审时度势，科学决策，提出了“苦干三年，打好思想文化基础、经济技术基础、制度创新基础和人才建设基础”的方针，重新确定钢铁业为核心主业，提出了“做强做大核心产业钢铁业；大力发展具有高新技术含量和竞争能力的电子机电业、建筑业、服务业、矿产资源业等优势产业，提升拓展海外事业”的战略定位。在争取国家批准首钢发展规划的同时，不等不靠，主动出击，向北京以外开辟新的发展空间，先期启动，建成了国内领先的迁钢公司、首秦公司，形成了钢铁业“一业多地”发展的新格局，结束了首钢没有冷热轧薄板的历史，实现了首钢几代人的梦想。2005年2月国务院批准了首钢搬迁调整方案。首钢积极实施搬迁调整，制定实施“十一五”规划，推进“三步走”发展战略。首钢改革开放进入了更高层次，体制机制转变迈出更快步伐。到2007年，首钢列入北京市国资委辅业改制计划的108家单位，累计完成和基本完成92家。在国家和北京市的支持下，首钢先后有12家外埠企业划归地方管理，北京辖区7家企业划归区县管理。实施管理信息化建设，ERP一期工程上线成功，二期建设顺利推进，北京地区设备管理、项目管理、资金管理、数据仓库四大模块上线运行；迁钢、首秦、顺义冷轧ERP及MES系统上线运行并取得良好效果；总公司OA系统投入运行，使首钢管理向更高水平迈进。扩

大开放合作，与148家国内外优势企业和科研机构全面开展资源、技术、资金、人才培训等方面的合作，完善了供应和销售产业链。职工人数由2002年末的15.6万人减少到2007年末的7.92万人，多年困扰首钢的历史问题绝大部分得到解决。与此同时，坚持“抓结构、保质量、打品种、提效益、创品牌”方针，大力推进技术创新和管理创新，搭建管理信息化平台，提高自主创新能力，首钢获得快速发展。从2002年到2007年，钢产量从817万吨增加到1541万吨，增长88.6%；销售收入从385亿元增加到1090亿元，增长1.83倍；实现利润从4.8亿元增加到46.6亿元，增长8.7倍；双高产品由210万吨增加到952万吨，增长3.53倍，双高产品比重由26.55%增长到70.38%，板带比从15.45%增加到37.49%；劳动生产率从24.7万元/人·年，提高到147万元/人·年，增长4.9倍；转炉钢实物劳动生产率，北京地区从323吨/人·年提高到500吨/人·年，迁钢和首秦2007年达到1462吨/人·年和1217吨/人·年；主要技术经济指标从同行业“三五八”名向“一三五”名迈进。各个新钢厂建设创造了我国钢铁业建设发展的高起点、高水平、高速度，首钢从长材生产为主向高档板材和精品长材生产转变取得新突破，向世界一流钢铁企业迈出重要一步。

当前，首钢与其他企业最大的不同，就是正在进行国内外没有先例的大型钢铁企业的搬迁调整，这是涉及国家、地方、企业、职工利益的复杂系统工程。按照国务院批复的《首钢实施搬迁、结构调整和环境治理的方案》，一是逐步停止北京石景山厂区800万吨钢铁生产，2007年底开始压缩400万吨，2010年底全部停产；二是结合河北唐山地区钢铁工业结构调整，体现循环经济要求，联合唐钢，在河北曹妃甸建设21世纪国际先进水平的钢铁精品生产基地（首钢京唐钢铁厂）；三是在北京顺义建设冷轧项目，发展首钢总部经济、优势非钢产业、环保产业、研发体系等。首钢搬迁调整还包括作为试验和过渡，先期启动建设的迁安钢铁公司和首秦钢铁公司。

首钢搬迁调整，一是有利于落实北京城市总体规划，解决环境保护问题。首钢钢铁业搬迁相应大量减少了北京污染；钢铁业搬迁后，首钢在北京还要发展总部经济，发展优势非钢产业、环保产业和研究开发体系等，形成新的经济载体，可以为发展首都经济，建设国际化大都市，做出新的更大贡献。二是有利于促进华北和环渤海地区钢铁布局调整，为我国中心城市钢铁企业搬迁调整探索经验。由于历史原因，全国75家重点钢铁企业有20家在直辖市和省会城市，有34

家在百万人口以上的大城市，都面临着布局调整的问题。特别是华北地区，钢铁企业众多，布局分散，竞争力不强。首钢实施搬迁调整，可以促进华北地区钢铁布局调整，率先为我国中心城市钢铁企业搬迁调整探索经验。三是有利于提高我国钢铁工业国际竞争力，为发展循环经济、提高自主创新能力提供示范。与国际先进水平相比，目前我国钢铁业自主创新能力不强，资源消耗较高。今后20年是我国钢铁产业落实科学发展观、实现由大到强转变的关键时期。首钢通过搬迁调整，建设21世纪国际一流水平的、节能减排和发展循环经济的标志性工厂，可以为我国钢铁业发展循环经济、提高自主创新能力提供示范。四是有利于首钢通过新的载体实现可持续发展。用高新技术改造钢铁业，向北京以外地区开辟新的发展空间，可以解决首钢压产带来的富余人员安置、企业竞争力下降、社会不稳定等一系列困难和问题，确保首钢和首都的安定稳定；从根本上实现首钢工艺升级、产品换代，同时带动非钢产业的发展，极大地提高首钢的综合竞争力。

首钢搬迁调整具有以下特点：一是以科学发展观为指导，统筹兼顾国家、地方、企业和职工利益，推进我国钢铁产业结构调整的一项系统工程。二是化挑战为机遇，超前启动，把被动的搬迁转变为积极主动的企业再造。三是搬迁与产品结构调整、技术装备更新换代相结合；企业搬迁与行业布局调整、地区经济建设相结合。四是搬迁与人员安置相结合，实现人与企业共同发展，保持社会稳定；搬迁的同时保持企业经济效益稳定增长，提高竞争能力。五是实现首都环境改善与首钢新的发展的双赢。

目前，搬迁调整已取得重要阶段性成果。为积累经验，实现平稳过渡、先期启动建成的迁钢公司、首秦公司，分别形成了450万吨和250万吨钢生产能力，建成了2160mm热轧板生产线和4300mm宽厚板生产线。北京顺义冷轧项目于2008年5月全面建成投产，形成150万吨冷轧板生产能力。曹妃甸首钢京唐钢铁厂2007年3月正式开工建设，第一步工程各系统设备安装已接近尾声。各新钢厂建设都按照国家提出的要求，坚持高起点、高质量、高水平，做到产品一流、管理一流、环境一流、效益一流，全面体现了科学发展观的要求。

总的来说，首钢改革开放30年，是经济效益持续提高，企业综合竞争力不断增强的30年；是产品结构持续升级，产业结构不断优化的30年；是改革开放持续深化，体制机制不断创新的30年；是自主创新能力

不断提高，经济发展方式全面转变的30年；是职工群众物质文化生活不断改善，人和企业共同成长的30年。改革开放30年来，1978年到2007年，首钢产量从179万吨增加到1541万吨，增长7.6倍；销售收入从14.43亿元增加到1090亿元，增长74.5倍；实现利润从3亿元增加到46.6亿元，增长14.5倍；资产总额从16.89亿增加到1481.84亿元，增长86.7倍。30年间，有432项次科技成果获得部市级以上奖励，其中，国家级奖励52项。获国家专利授权387项，全烧高炉煤气的高温高压电站锅炉获中国专利金奖。累计有21个产品获冶金产品金杯奖，首钢牌优质碳素钢热轧盘条荣获中国名牌。科技成果转化率达到95%。2007年首钢技术研究院在全国438家企业技术中心评比中列第七位、冶金行业第三位。改革初期，职工队伍的知识结构以初中以下文化程度为主体。2007年，首钢有专业技术和管理人员近19000多人，占职工总数的20%以上，其中博士70余人、硕士700余人、本科生7000余人；高级职称1900多人，中级职称4300多人。有“首钢技术专家”108人、“首钢技术带头人”190人。钢铁业高级工12000余人，占技工人数的比例达到23%。职工队伍的知识技能结构发生了根本性变化。

首钢的改革发展凝聚了党和国家领导人的亲切关怀和巨大支持。1992年5月，中国改革开放的总设计师邓小平同志来首钢视察。江泽民同志1992年除夕之夜亲临首钢，向工人问候节日。以胡锦涛同志为总书记的党中央对首钢的发展和结构调整给予了高度关注和指导。2005年，国务院批复首钢搬迁调整方案以来，胡锦涛、吴邦国、温家宝、贾庆林等十几位党和国家领导人先后到首钢或首钢京唐钢铁厂视察，所有这些都给了首钢人以巨大的鼓舞，极大地促进了首钢的发展。

二、首钢30年改革发展的基本经验

总结首钢改革30年的历程，最鲜明的特点是“两个率先、一个平稳过渡”，“两个率先”即率先实行承包制、率先实施搬迁调整；“一个平稳过渡”即“从计划经济体制向市场经济体制平稳过渡”。最显著的成就是快速发展，企业综合实力显著增强。首钢改革开放30年的实践使广大职工深切感受到，没有改革开放就没有今天的新首钢。总结首钢改革开放30年的实践，有以下基本经验。

（一）坚持用创新理论指导创新实践，解放思想、实事求是、与时俱进。胡锦涛同志指出：“解放思想、实事求是、与时俱进，是马克思主义活的灵魂，是我们适应新形势、应对新挑战、认识新事物、完成新任务的根本思想武器。”党的十七大报告指

出：“解放思想是发展中国特色社会主义的一大法宝”。首钢 30 年改革开放的历史，是以邓小平理论、“三个代表”重要思想和科学发展观为指导，紧紧围绕改革发展这一主题和经济建设这个中心，不断解放思想、实事求是、与时俱进的过程。从首钢来看，每一次思想解放都是根据新形势、新问题，转变思想观念，创新发展思路、转变发展方式。改革开放初期，首钢组织全体职工开展真理标准大讨论，破除“两个凡是”，为率先实行承包制，探索国企改革道路奠定了思想理论基础。上个世纪 90 年代以来，首钢组织社会主义市场经济理论的学习，引导职工树立市场主体意识和在竞争中生存发展的意识，为深化企业改革和扭亏解困提供了理论引领和思想保证。进入新世纪以来，首钢以思想解放为先导，深入贯彻落实科学发展观，持续开展学习创新发展主题教育活动，“八破八立八做到”，在转变发展思路实现了重大突破，形成了新的发展战略，率先进行钢铁业搬迁调整，转变经济发展方式，为首钢开辟了新的发展空间，激发了广大职工创新创优创业的激情。

（二）坚持把发展作为第一要务，走科学发展道路，实施符合实际的企业发展战略。发展是硬道理，是党执政兴国的第一要务。没有发展没有首钢的一切，必须用发展的办法解决前进中的问题。要坚持把党和国家的方针政策与企业实际相结合，遵循经济发展规律，把握产业发展趋势，抓住机遇，正确制定和实施企业发展战略，才能变压力为动力，变挑战为机遇，推进企业科学发展。改革开放初期，首钢利用承包制带来的有利条件，大力发钢铁业，奠定了其后的发展基础。2003 年以来，通过分析行业发展趋势和市场竞争态势，在发展战略上向钢铁主业回归，大力转变经济发展方式，提高自主创新能力，不但钢铁产业取得了骄人的发展成就，而且带动了企业的全面发展，使企业从“迷茫”中闯出了一片新天地。对于在北京发展了近 90 年的企业和广大职工来讲，搬迁调整是一个极其艰难的战略选择。首钢反复研究、辩证地分析企业内外各方面的形势，如果单纯压缩钢产量，不实施产业结构优化升级，必然带来一系列新的困难和问题；与其坐以待毙，不如主动进取，向北京以外地区开辟新的发展空间。现在国内许多钢厂都在大城市，首钢搬迁调整可以率先为全国钢铁企业探索经验。通过科学谋划，果断决策，首钢正在把前所未有的压力和挑战，转变为前所未有的发展机遇。

（三）坚持改革开放，充分利用市场机制，有效配置和充分利用内外资源。党的十七大报告指出：

“改革开放是决定当代中国命运的关键抉择，是发展中国特色社会主义、实现中华民族伟大复兴的必由之路”。改革开放必须善于运用市场机制有效配置资源，增强经济活力。在计划经济体制下，首钢通过实行承包制改革，争取到了一部分企业发展自主权，走在了全国的前列；1995 年以后进行建立现代企业制度改革，通过集团化改革分立子公司，重塑了市场主体，增强了子公司面向外部市场的竞争能力。进入 21 世纪，适应首钢搬迁调整新形势，积极推进辅业改制等多种形式的产权制度改革，通过实行经营者和职工持股，把企业目标与个人利益紧密联系起来，增强了激励和约束机制，企业经营状况明显改善，外埠企业的改革和划转取得了突破性进展，历史遗留问题基本得到解决。首钢以开放的思维，创建开放式企业，充分利用一切社会资源，广泛开展合资合作，包括上游企业矿石、煤炭、石油化工等资源类企业，下游企业产品经销商和造船、汽车企业，钢铁、冶金设备制造、海洋运输、房地产等企业，以及高等院校、科研机构，金融机构等等；还与许多地方政府如迁安市、秦皇岛市、唐山市、山西省、贵州省等签订了战略合作协议，争取政府更多的支持。通过合资合作不断完善上下游产业链，实施资源优化配置，实现互利共赢，拓展了首钢的发展途径和发展空间。

（四）坚持以人为本，全心全意依靠职工群众办好企业，促进人与企业共同发展。发展依靠人，发展为了人，无论是实施承包制，深化改革，还是现在的搬迁调整，建设 21 世纪新首钢，首钢的每一步改革发展都坚持以职工群众为主体，为归宿。承包制时期，首钢正确处理好国家、企业、职工三者利益关系，建立各种民主管理委员会参与企业考核分配、生活福利的民主管理。近年来，不断完善职工代表大会制度和厂务公开制度，不断推进民主决策、民主管理、体系，民主监督，关心职工群众生活，建设困难职工帮扶体系，维护职工群众的合法权益。搬迁调整中，通过新项目安置、退休、内退、面向社会分流等多种渠道，确保每一名富余人员都得到妥善安置。尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，尊重职工群众的首创精神，建立了经营管理者、专业技术人员、高级技工学习成长的“绿色通道”；每年设立 2000 万元人才开发培训基金，用于人才培养、引进和表彰奖励；加强学习和培训，千方百计为职工提高自身素质创造条件，促进全员学习、终身学习的文化氛围；把广大职工的积极性充分调动起来，把聪明才智充分挖掘出来，把创业激情充分发挥出来，促

进入与企业共同发展。

(五)坚持发挥党的政治核心作用,以改革创新精神推进党的建设,保持党组织和党员的先进性。国有企业的党组织要适应建立现代企业制度的要求,充分发挥政治核心作用,体现党的先进性。适应改革发展的要求,首钢正确处理好企业党组织与董事会、监事会、经营管理者以及职工代表大会之间的关系,建立健全决策制度和议事规则,形成企业党组织与公司法人治理结构相适应的领导体制与运行机制,形成靠制度管人、按程序办事的工作机制。坚持党管干部、党管人才的原则,加强领导班子建设,不断提高各级班子理论思考、系统思考、战略谋划和攻坚破难的能力,不断加强党的先进性建设,构建大党建格局,把领导班子建设、干部队伍建设、党支部建设、党员队伍建设、人才队伍建设作为系统工程,用科学有效的机制和方法,找准结合点,抓好党风廉政建设,充分发挥党委的政治核心作用,党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用,把党组织的政治优势与现代企业制度优势、企业的管理优势、人才优势、技术优势融为一体,使先进性体现在改革创新一线、指标效益一流上、凝聚群众一心上;坚持把思想政治工作作为改革发展第一线的工作,用中国特色社会主义理论体系武装头脑、指导实践,围绕中心、服务大局,促进经营生产、服务改革发展,贴近职工、贴近生产、贴近一线、贴近创新创优创业实践,建立和健全思想政治工作的领导体制和运行机制,不断创新思想政治工作的内容、方式、方法和载体,加强人文关怀,注重心理疏导,尊重人、理解人、关怀人、培养人,为改革发展稳定、构建和谐企业营造了良好的思想舆论环境。

(六)坚持打造优秀的企业文化,不断推进思想文化创新,为改革发展提供精神动力。企业文化是企业发展的底蕴,是推动企业持续发展的最深层次的驱动力。首钢改革30年的历程,是把发展生产力同打造优秀企业文化相结合起来的过程。30年来,首钢人在继承首钢优秀文化传统,创造物质财富的同时,不断丰富首钢精神和企业文化的内涵。承包制时期,首钢人在管理上严格执行“三个百分之百”,树立“包保指标讲先进、三者利益讲全局、遵章守则讲严格、相互配合讲风格、各项制度讲效益”的“五种精神”,发扬“实事求是、严格认真、密切协作、恪尽职守、奋发向上、顽强拼搏”的“六种作风”,广大干部职工发扬敢闯、敢坚持、敢于苦干硬干,不断开拓、勇于进取的精神,不断争一流、创最佳,有力地推动了首钢自我改造、加速发展的步伐。90年

代提出“做四有职工、创一流产品”的企业精神。进入21世纪,首钢人紧紧围绕首钢改革发展的战略目标,牢牢把握思想文化创新这条主线,年年有新主题、新突破,培育和弘扬“自强开放、务实创新、诚信敬业”的首钢精神,提出解放思想、转变观念的“八破八立八做到”和“敢为人先、敢超先进、敢担风险、敢于拼搏”的“四敢精神”,树立和强化十个优秀经营理念,树立求真务实、真抓实干、雷厉风行的工作作风,规范职业道德标准,塑造良好企业形象,创建学习型企业,建设和谐企业,提出“更新、更快、更精、更强”的目标和追求,把“立志创新创优创业、建设21世纪的新首钢”作为企业的核心价值追求,努力打造新时期首钢企业文化体系。“艰苦创业、甘于奉献,开拓创新、敢为人先,争创一流、永不满足,开放合作、善于学习”这些优秀文化理念,既体现了首钢人的优良传统,又体现了与时俱进、改革创新的时代精神,成为企业创新力、执行力、凝聚力的重要组成部分,为实施新的发展战略、实现科学发展提供了巨大的精神动力。

三、建设科学发展的示范企业

党的十七大高举中国特色社会主义伟大旗帜,以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,深入贯彻落实科学发展观,对继续推进改革开放和社会主义现代化建设、实现全面建设小康社会的宏伟目标做出了全面部署。我们所作的一切工作,都是为发展中国特色社会主义、全面落实科学发展观,实现经济社会又好又快发展的具体实践。党和国家领导人到首钢和首钢京唐钢铁厂视察时,反复强调科学发展观重大战略思想。胡锦涛总书记指出,一定要按照科学发展观的要求,着眼长远、整体规划、扬长避短、发挥优势,加快科技进步和创新,狠抓节约资源、保护环境,着力推进经济结构调整和产业优化升级,高起点、高质量、高水平地把曹妃甸工业园区规划好、建设好、使用好,使之成为科学发展的示范区。温家宝总理指出,搬迁调整使首钢获得了新的机遇,站在了新的起点上,这个新起点的标志就是先进。新世纪新首钢,就是要建设一个自主创新的首钢,一个技术先进的首钢,一个产品一流的首钢,一个有竞争力的首钢。这些指示,对于首钢完成搬迁调整的历史使命具有重大指导意义。我们要在坚持我们取得经验的同时,贯彻中央领导的指示精神,全面落实科学发展观,开展新一轮思想解放,做好搬迁调整和落实“十一五”发展规划等各项工作,全面推进“三步走”发展战略,建设科学发展的示范企业。

一要按照科学发展观第一要义是发展的要求,

全力落实“十一五”发展规划，推进“三步走”发展战略。“十一五”规划目标是：在优化结构、提高效益和降低资源消耗的基础上，到2010年，集团销售收入和海外营业额、实现利润、钢产量、在岗职工人均年收入，分别比2005年翻一番；吨钢综合能耗、吨钢耗新水和环境治理达到国内外先进水平；其他产业做强做大。把首钢建设成为自主创新型、运行高效型、循环经济型、和谐发展型企业，在钢铁业和综合经济实力方面居国内一流行列。“三步走”发展战略的第一步到2007年底已全面完成。第二步到2010年底，首钢京唐钢铁厂建成投产，成为产品一流、管理一流、环境一流、效益一流的现代化大型企业，成为具有国际先进水平的精品板材生产基地和自主创新的示范工厂，成为节能减排和发展循环经济的标志性工厂。迁钢公司成为同类型国际一流钢厂。首秦公司成为“专精深强”的国内一流的宽厚板生产厂。顺义冷轧成为国际一流的冷轧板材生产厂。2010年集团钢产量达到2500万吨，板带比达到75%、冷热比40%；非钢产业骨干企业的产能或规模达到本行业大型企业水平，有若干个在国内外具有竞争优势的拳头产品；海外资本运作和市场开拓功能进一步增强。首钢集团在钢铁业和综合实力方面成为国内一流水平的大型企业集团。第三步2010年到2020年，着重提高自主创新能力、资源整合能力，打造核心竞争力。到首钢建厂100周年的時候，把首钢建设成为国际型的大型企业集团，进入世界500强。同时，还要及时把握宏观经济形势变化，顺应行业发展规律，在改革发展和生产经营中，创新发展理念，破解发展难题，增强抵御市场风险的能力，提高发展质量和效益。

二要按照科学发展观的核心是以人为本的要求，全心全意依靠职工群众办好企业。坚持和完善企业各项民主管理制度，维护好、实现好、发展好广大职工的根本利益，通过发展，解决好职工群众最关心、最直接、最现实的切身利益问题。做好人力资源调整、人才队伍建设，加强职工培训，全面提高职工素质；做好收入分配、住房、生活保障等方面的工作，增加职工物质财富和精神享受，建设具有首钢特色的先进企业文化，充分调动广大职工的积极性和创造活力，实现人与企业共同发展。特别是做好首钢北京地区压缩钢产量过程中富余人员的分流安置工作，这是国家、北京市委市政府高度重视、关系广大职工利益、关系首都社会稳定的重大政治任务。首钢在北京市的指导和帮助下，制定了详细方案。按照“六对、六清”的要求，即“核对数字、核对岗位、核对时间、核对人员、核对素质、核对住址”，做到“岗

位工作清、人员对象清、思想状况清、家庭情况清、支援意向清、分流时间清”，采取多种渠道，有情操作，动态管理，确保每一名职工都得到妥善安置。

三要按照科学发展观全面协调可持续发展的基本要求，推进首钢各产业、各区域协调发展。按照“一主四优一拓展”的总体战略定位，加快实施搬迁调整，完成钢铁业空间布局调整和产业结构优化升级，推进首钢京唐钢铁厂、顺义冷轧项目和迁钢公司、首秦公司配套工程等新项目建设。按照温家宝总理提出的：“精心规划、精心组织、精心施工，严格要求、严格管理，确保工程质量、确保施工安全、确保按期投产，确保完成首钢搬迁调整”的要求，首钢京唐钢铁厂第一步工程将于2008年内建成投产，形成485万吨钢及配套生产能力；第二步工程于2010年建成投产，形成970万吨钢生产能力。全力做好顺义冷轧投产后的生产和营销工作，尽快实现达产达效。进一步提高高档汽车板、家电板产品比重，创出若干个有国际影响力的品牌，生产规模、产品结构、自主创新能力进入国际钢铁业先进行列。以钢铁业搬迁调整带动非钢产业向中低端向中高端发展，发挥集团整体优势，实现全面协调发展。充分利用北京钢铁业搬迁后腾出的土地资源，推进北京首钢工业区改造。北京市政府已审定《首钢工业区改造规划》，明确由首钢作为工业区改造的主体。按照有利于解决首钢人员安置及遗留的社会负担等问题，符合北京市及石景山区总体发展定位，有利于土地价值最大化和产业最优化的原则，发展首钢总部经济、高新技术研发、文化创意产业、现代服务业等，实现首钢在北京的更大发展。

四要按照科学发展观的根本方法是统筹兼顾的要求，统筹推进各项工作。在首钢搬迁调整和各项工作多条战线同时进行的新形势下，统筹生产经营、压缩钢产量、安置富余人员和新项目建设，实现有效衔接和平稳过渡；统筹钢铁主业与非钢产业及海外事业的发展；统筹企业与职工的全面发展；统筹企业与社会、企业与自然和谐发展，建设资源节约型、环境友好型企业，实现企业与经济社会的全面协调可持续发展。

实现未来经济发展目标，关键在加快转变经济发展方式、进一步提高首钢的改革开放水平，实现由主要依靠产量规模拉动向依靠产量规模、科技进步、提高劳动者素质、管理创新协同拉动转变，主要依靠自身积累发展向依靠自身积累与更多地利用社会资源发展转变，由主要依靠产业发展向依靠产业资本与金融资本相结合发展转变，由传统消耗资源的钢铁企业，向发展循环经济的新型钢铁企业转变，由主要依靠“硬件”发展向依靠“硬实力”与“软实力”共同发

展转变。重点做好以下工作。

1. 以提高自主创新能力为核心，建设创新型企业。要通过搬迁调整建设世界一流企业，提高自主创新能力具有特殊重要意义。按照已经制定的《首钢钢铁业技术创新“十一五”规划》和《增强自主创新能力，加快建设创新型企业的意见》推动技术创新工作。继续加强技术创新体系建设，进行产学研合作的新探索，解决新钢厂建设的技术来源。首钢迁钢公司2160mm热轧生产线和首秦公司4300mm宽厚板生产线，投产后只经过半年多时间，就达到国内领先和国际一流水平，为首钢京唐钢铁厂建设积累了经验、提升了技术、锻炼了人才。首钢京唐钢铁厂建设要按照“先进可靠、节省高效、系统优化、集成创新”的原则，体现自主创新、技术先进，装备大型、产品一流，流程紧凑、管理高效，循环经济、环境清洁的先进性特点，采用国内外先进技术220项，自主创新和集成创新将占三分之二以上，设备国产化率约占价值的70%、占重量的90%，成为我国自主创新的示范工厂。

2. 坚持“稳实好快强”方针，提高经济运行质量。目前钢铁市场竞争日益激烈；原燃料资源紧张、价格上升，不断形成新的减利因素；国家加强宏观调控，对企业提出了新的更高的要求。首钢要积极应对市场挑战，深入开展增收节支活动，全面提高效益水平，使更多的技术经济指标进入全国同行业前三名。强化生产组织，加强研销产协同能力建设。稳定资源供应，扩大占有量，提高质量，降低成本，保证生产需要。拓宽国内外销售渠道，加大板材产品营销力度，提高产品直销比例，延伸产业链，扩大市场占有量。新投产项目通过科学组织，提高精准操作、精准控制能力，稳定工艺和质量，按计划完成调试和试生产，开发高附加值的精品板材系列，尽快实现规格配套、大批量，生产出市场竞争力强的产品，打出首钢板材品牌。按照国务院批复和北京市要求，2007年底首钢北京石景山厂区压缩钢产量400万吨，2010年底北京钢铁冶炼和热轧能力全部停产。按照2008年安全压产方案，积极稳妥地加以推进，确保系统安全、人身安全、设备安全。坚持综合平衡，通过新钢铁项目建设，通过北京总部经济、非钢产业的发展，做好产能衔接和人力资源的调整，确保首钢集团经济总量和经济效益持续增长。

3. 大力实施节能减排，建设发展循环经济的标志性工厂。按照温家宝总理提出的把首钢京唐钢铁厂建设成为“节能减排和发展循环经济的标志性工厂”的要求，各个新钢厂建设都要充分体现节能减排和发展循环经济的要求。迁钢公司、首秦公司以“节能环保

型、循环经济型、清洁高效型”冶金示范工厂为目标进行建设和管理，节能减排达到全国钢铁企业先进水平。顺义冷轧项目按照全面节能、节水、节地的要求，各项指标达到国内同类工厂一流水平。首钢京唐钢铁厂发展循环经济以“减量化、再利用、资源化”为原则，以低消耗、低排放、高效率为特征，对余热、余压、余气、废水、含铁物质和固体废弃物充分循环利用，基本实现废水、固体废弃物零排放。吨钢可比能耗达到649千克，吨钢耗新水3.84立方米，水循环率97.5%，吨钢粉尘排放量0.3千克，吨钢二氧化硫排放量0.25千克，达到国际同类企业先进水平。

4. 加强企业联合重组和资本运作，提高对外开放水平。在国内外企业兼并重组高潮迭起的大环境下，不仅要集中精力抓好搬迁调整，而且要采取多种方式进行企业联合重组和资本运作。通过合资合作，充分利用社会资源，实现优势互补，构筑首钢产业链，增强抗风险能力；巩固和发展与相关企业的合作，更好地参与市场竞争；继续优化集团内部的资源配置和重组，发挥整体优势；采取合资合作或兼并重组等方式，壮大产业规模，提升产业优势，适应未来发展要求；加强对资本市场的研究，提高资本运作能力，通过较低的投融资成本，实现更好更快发展。坚持高起点，高水平，与世界一流企业建立战略联盟，瞄准世界一流水平，增强首钢实力。进一步扩大海外发展机构，探讨与有技术和人才优势的企业和机构深入合作。开放合作不限于招商引资，还要转变思想观念，学习借鉴先进思想文化和管理经验，以更宽的视野、更高的境界，对照先进企业找差距，树立敢争一流、敢超先进的思想，促进企业体制机制改革。

5. 深化产权制度改革，建立和完善首钢集团新的管理体制和组织结构。按照北京市国有企业“调、改、剥、退”的改革要求，积极稳妥地按计划推进产权制度改革。随着搬迁调整和改革发展的深入推进，学习和借鉴国内外大型企业集团的先进管理经验，深入实施管理信息化ERP二期工程，实现管理方式的转变，完善首钢新型管理体制和组织结构。以首钢北京总部经济为核心，以信息化为支撑，构建产权结构多元化、法人治理结构健全、风险防范和内部监督管理机制完善、激励与约束机制更加有效、对外开放合作更加广泛的现代企业制度和管理架构。既能充分发挥总部经济的综合优势，合理配置和利用企业内外资源，又能最大限度地激发子公司的潜能和积极性，实现整体最优发展。

（本文原载于《中国钢铁工业改革开放三十年》纪念文集，冶金工业出版社出版）