

**题记：**2005年2月，酝酿已久的首钢搬迁调整方案得到国务院批复，到2010年底北京石景山区冶炼、热轧能力全部停产，一个浓缩了共和国钢铁工业88年历史的钢铁企业，进入了一个新的转折点。2005年2月18日，国家发改委正式批复首钢京唐钢铁厂立项，这个被列为国家“十一五”规划重点项目、循环经济示范厂，再次引起了党和国家领导人及国内外专家的高度关注。人们在研究首钢发展历程、关注首钢未来命运的同时，都不约而同的把目光聚集到了北京首钢设计院，这个首钢发展的技术参谋部，不仅设计了首钢辉煌的昨天，同时也作为首钢搬迁调整工程建设的排头兵——首钢京唐钢铁厂项目总体设计单位，精心规划着首钢美好的明天。

首钢搬迁了，首钢设计院怎么发展？路在何方？记者专访了原北京首钢设计院院长、现任北京首钢国际工程技术有限公司董事长、总经理何巍。



## 奋楫搏激流 扬帆济沧海

### ——专访北京首钢国际工程技术有限公司董事长、总经理何巍

三十年跨越，千帆映照。

2008年2月4日，北京首钢国际工程技术有限公司正式注册成立。国内钢铁企业最大的综合型企业设计院——北京首钢设计院走过了三十五年创业的风雨历程，全面完成辅业改制，踏上了新的发展征程。

回想起北京首钢设计院三十多年的风雨历程，从西建大一毕业就到首钢设计院工作，并先后从设计员、炼钢科长、总设计师室主任再到院长，现任北京首钢国际工程公司总理何巍如数家珍，话语中充满自豪和感慨。

1973年7月23日，经北京市革委会批准，首钢基建设计处与北京冶金设计公司合并，正式成立首都钢铁公司设计院，一家以首钢为依托的企业设计院诞生了。

从1973年建院到1983年是起步阶段，主要从事首钢内部的设计管理和技术改造项目。

1983年，首钢在全国大型企业率先实行承包制，基建规模空前扩大，首钢设计院进入了快速发展期，设计队伍迅速壮大，到1995年底，先后完成了新建、扩建、技术改造、环保、能源、民建等工程项目3714个，使首钢的钢产量迅速达到了近千万吨；同时，首钢设计院在大中型钢铁厂及其配套项目的新建、引进二手设备改造、修配改等方面也积累了丰富的经验、培育了一批工程设计人才、创造了数百项国内领先技术。

1996年首钢设计院分立为首钢全资子公司后，进入了一个调整改革发展阶段。

1996年到1998年，是首钢设计院的艰难调整期。由于首钢政策性调整，首钢从高速扩张转为维持简单再生产，许多项目停建缓建，首钢设计院遇到了前所未有的困难，从过去干不完的工程到首钢内部没活干、社会市场一片空白，从首钢的



“宠儿”变成市场的“弃儿”。职工收入急剧下降、职工思想迷茫困惑，企业靠吃首钢补贴度日，在生存中挣扎。院两级领导班子认识到，只有主动到市场上去闯，才能寻求新的生机。他们向首钢总公司主动请缨，以设计为窗口，带动基本建设，到社会市场寻求发展，率先分立为首钢全资子公司。在首钢党委的大力支持下，他们大刀阔斧地进行了政策、制度调整以及机制改革，组建了20余个经济实体公司，分散突围，并实行职工工资调整和部室领导经营目标责任制，形成了“千军万马闯市场”的局面；同时，通过分离辅助，实现了“瘦身强骨”，从1995年年初的近“三千子弟兵”，骤减为1998年年底的1456人。经过顽强拼搏，克服了困难，冲出了低谷，为该院以后的发展奠定了坚实的基础。

1999年到2002年，是首钢设计院的探索发展期。面对市场竞争的需要，该院在冶金设计行业第一家通过了ISO9001质量体系认证，并取得了冶金、工程咨询、工程总承包、建筑等多个甲级资质及涉外经营权等；同时，以探索创建国际型工程公司为目标，在冶金设计行业率先开展了工程总承包业务，迅速转换经营机制，整合内部资源，调整组织结构，拓展经营领域，在完成首钢内部改造项目的同时，逐步进入冶金建设市场，创出了包钢二炼钢总承包等多项优秀工程，实现了靠市场“吃饭”，在激烈的市场竞争中站稳了脚跟。1999年首次实现了分立子公司以来的扭亏为盈，之后，经济效益逐年提高，技术能力、内外市场取得长足发展。

2003年至今，是首钢设计院的快速提升期。首钢设计院按照首钢党委提出的“苦干三年，打好四个基础”的要求，紧紧抓住首钢搬迁调整的机遇，面对工程任务量连年攀升的首钢重点工程和外部市场合同全面履约的双重考验，两级领导班子脚踏实地地把握现在，居安思危地谋划未来。经

过三年苦干，构筑起了具有首钢设计院特色的思想文化基础、制度创新基础、经济技术基础和人才队伍基础，完成了首钢设计院“十五”发展战略规划确定的目标，实现了“十一五”规划的良好开局。

2003年9月北京首钢设计院与日本新日铁公司共同投资成立北京中日节能环保工程技术有限公司，共同开拓中国干熄焦市场。同年，与比利时CMI公司共同组建北京考克利尔冶金工程技术有限公司，专门从事镀锌板和彩涂板生产线设计、制造。两个合资公司的成立，为首钢设计院掌握占领技术制高点提供了新的发展平台。

回首三十多年，首钢设计院随着中国钢铁行业的发展而前进，面对激烈的市场竞争和复杂的内外部环境，首钢设计院人始终以一种“求实、创新、自强”的精神，求生存、谋发展。不仅从以首钢内部项目为主走向外部市场，而且开始在国际市场上崭露头角；不仅实现了技术水平的全面提升，而且在业内率先开展工程总承包，不仅为企业的未来奠定良好的基础，而且为员工的发展提供了广阔的舞台，培养了一批冶金行业专家级人才。并与SMS、西门子、VAI、达涅利等多家世界知名公司保持着良好的合作关系，并多次开展大型工程联合设计。

三十年磨一剑。随着一系列的创新，首钢设计院逐渐实现了由简单的修、配、改向工程公司的转变和跨越，发展为集技术咨询、工程设计、工程总承包、工程监理于一体。经营范围涉及冶金、民用建筑、市政、环保、电力等领域，可承担国内外大、中型钢铁联合企业设计和工程总承包，具有涉外经营权和对外承包工程经营资格。社会影响力、认知度全面提升，连续多年获北京市“守信企业”称号，先后获得全国建筑业工程总承包先进企业、全国优秀勘察设计院、中国企业新记录优秀创造单位、全国

冶金建设优秀企业等殊荣。

近几年来，完成了迁钢、首秦、淮钢、武钢干熄焦、重钢高炉、宣钢高线、承钢烧结等20多个省、市、自治区钢铁企业新建和技术改造工程设计及总承包交钥匙工程，并完成了印度、越南、津巴布韦、秘鲁等国的多项海外工程。共获得国家科学技术奖和全国优秀设计奖等30余项，获得冶金行业和北京市优秀设计及科技成果奖等近二百项，有近百项发明获得国家专利，有多个项目创中国企业新记录。首钢设计院在全国勘察设计系统综合排名也从1998年的第49名，跃居2005年的第11名，跻身冶金设计企业前列。

面对企业发展中取得的成绩，何巍总经理把它归纳为四个方面。

一是得益于首钢总公司历届领导对首钢设计院的关怀、支持，是首钢的发展为首钢设计院的成长壮大提供了机遇和舞台；二是得益于首钢设计院历届领导的锐意改革和不懈追求，每届院领导班子对企业生存发展的不懈探索为首钢设计院的经营管理打下了坚实的基础；三是得益于一代代首钢设计院人的拼搏奉献，为首钢设计院培育了一批优秀的人才，创造并积累了一批优势技术，打造了一批品牌工程；四是得益于首钢内外广大客户与合作伙伴的支持与厚爱，在共同推进中国冶金技术进步的伟大事业中，建立了深厚的友谊，搭建了共谋发展的合作平台。

三十多年的风雨历程，首钢设计院熔炼了“求实、创新、自强”的企业精神。在每名首钢设计院人心中，都深刻理解了它的内涵。

**“求实”**——就是实事求是，尊重科学，说实话、办实事，一切从实际出发，脚踏实地，干出实效。企业要想在生产经营中站稳脚跟，在激烈的市场竞争中取得胜利，就必须树立求实的科学态度，求实是首钢设计院发展的基础平台。

**“创新”**——创新是企业发展的



源动力,是企业永恒的主题。创新包括技术创新、管理创新、方法创新、观念创新等,创新永无止境,设计院要不断的追求新技术、新工艺、新形象,没有创新,企业就难以继续生存和发展。

**“自强”**——自强是企业 and 职工对待困难和挑战的积极态度,是顽强拼搏,奋发进取的精神。就是不管内外情况如何变化,也不论企业当期情况好坏,要始终强调“自强”,要通过不断自强发展壮大,创出名牌;在名牌的基础上仍然要不断自强,把自强做为企业永恒的追求。

优秀的企业必定有优秀的文化,优秀的文化引领美好的未来。当企业之间的竞争从产品竞争、技术竞争向品牌竞争、文化竞争转变的时候,打造企业软实力更为重要。作为高级职业经理人,何巍总经理对企业文化有独到的见解,谈起北京首钢国际工程技术有限公司的未来,何巍总经理充满了信心。

他说:从北京首钢设计院到北京首钢国际工程技术有限公司,这不仅是一个企业名称的改变,而是企业发展理念、发展思路、发展方向的转变。一是服务对象要从以服务首钢为主的企业院,转向以服务全球客户的市场院;二是主营业务要从以工程设计为主的设计院,转向以工程总承包为主的工程公司;三是体制要从首钢全资子公司,转变为首钢总公司相对控股、经营者团队持股和技术管理骨干参股的多元投资公司。

他说,北京首钢设计院的体制变了,但我们致力于推动中国钢铁工业技术水平提升的追求没有变,致力于满足广大客户个性化需求的服务理念没有变,致力于企业与员工共同发展的和谐理念没有变。北京首钢国际工程技术有限公司的创建是首钢设计院又一个新的起点。

何巍总经理描绘了一幅北京首钢国际工程技术有限公司美好的蓝图。  
“以优秀的人才队伍为基础,开

展以项目管理为核心的工程总承包,以培植具有企业文化特色、与市场经济相适应的人才、机制和体制为核心竞争力,走投资主体多元化、营销策略全球化、技术装备现代化、企业发展集团化的发展道路,创建一个具有可持续发展能力,为社会、客户、股东和员工创造稳健增长价值的现代企业集团。”

面对新形势和新机遇,北京首钢国际工程技术有限公司将全面实施新的发展战略。

**人才培养发展战略**——坚持人才是企业第一资源,人才市场化引进、人才专业化发展、人才个性化使用、人才分层化管理和制度管人、待遇留人、事业用人、文化育人。借助首钢京唐钢铁厂项目建设,优先培养发展高层次人才,培养专家级、大师级技术人才。借智借力,开放办院,结合实际需要引进各类高层次人才。深化人才制度的改革创新,健全育才、引才、留才的激励机制,建设一支高素质、市场化的高端人才队伍。

**科技创新战略**——坚持以科技创新为动力,致力于推动中国钢铁技术装备水平、自动化控制水平、产品性能水平、经济环保效益水平不断提升,按自主创新、广泛集成的思路,围绕首钢搬迁调整战略,在迁钢2160mm热轧、首秦4300mm宽厚板轧机及配套连铸、尤其是首钢京唐钢铁厂的工程设计工作中,跟踪、掌握国际一流技术。用先进的设计理念,实现技术业绩的新突破、工程经验的新积累,完成一批具有国内和世界先进水平的科技成果;拥有一批有市场竞争力的实用型新技术、专有专利技术。

**市场营销开发战略**——坚持立足首钢,服务全国,放眼全球。在目标市场开发上,实现以国内外市场开发并举、大力开发国外市场,以承揽及运作国内外总承包项目为主营业务;在业务范围上逐步实现多角化经营战略,经营范围以钢铁行业为主,进一

步拓展到城市规划、市政建设、能源环保及成套设备等与冶金行业关联度高的行业和领域。到2010年,在国内同行业营业收入排名中进入前列。

**制度创新战略**——坚持与时俱进的思维理念,以改制为契机,努力实现企业产权制度、企业组织制度、企业管理制度的有机统一。产权制度要做到产权多元化、股份结构合理化、股权管理科学化,保证企业长期稳定发展。通过企业组织制度,规范股东会、董事会、监事会、经理层四者间的权责关系,提高资源整合效率和市场反映速度。构建战略管理与运营管理体系,实现从以管财物为中心向以人的管理为中心的转变;从以目标责任为基础向以过程管理为基础的转变;从以内部生产管理为目标向以市场客户管理为目标的转变。

**企业文化建设战略**——持续打造企业软实力。进一步提升企业共同愿景,使企业全体员工凝聚在一起,朝着共同的目标前进,打造学习型团队,强化对人才和知识资源的管理,打造领导干部的亲和力、两级班子的战斗力、干部职工的向心力、体制机制的和谐力。同时以品牌体系和企业文化体系建设为主线,以满足客户的需求为宗旨,实现企业与职工共同发展、与客户合作共赢、与社会的共同融合、与环境的共同依存。

“数风流人物,还看今朝”。竖立在北京首钢国际工程技术有限公司一楼大厅里的字牌上写着毛主席词《沁园春·雪》,显示着首钢设计院人再次创业的豪迈情怀。

三十多年的奋斗与追求,三十多的沉淀与积累,奠定了一个优秀企业的发展基础。新的制度、新的机制,将进一步激发北京首钢国际工程技术有限公司干部职工新的创业热情,用他们的智慧与汗水,乘风破浪,勇往直前,开创更加美好的明天。

(通讯员:朱小军 赵炳国)