



# 首钢：分合变奏

本刊记者 / 白丽 吴玉征 摄影 / 杨海英 吴玉征

全

球范围内钢铁业的激烈竞争对中国钢铁业来说已经不是隔岸观火，有着86年历史的首钢已经置身其中。

首钢的涉钢产业将在2010年前搬迁到河北唐山的曹妃甸港。减产和搬迁使首钢的发展受到了制约，迅速从我国钢铁老大的宝座上往下滑落。

2002年底，刚刚升任首钢老总的朱继民确立了集中一贯制的战略管理模式，首

钢又开始焕发生机。

按搬迁规划，打造曹妃甸钢铁大厂，成为首钢发展非常重要的一个新起点。

站在新起点上，首钢开始借ERP对业务流程重新进行彻底的调整。首钢花了1.7亿元，买了ERP。有人惊叹：高消费！还有人质疑。

对于这样一个历史积淀深厚的传统大型国有钢铁企业，ERP项目是一个实施难度大、应用周期长、投资大的企业管理系统工

程，难度巨大，很容易引发外界的种种猜测和质疑。

尽管如此，首钢上下还是被ERP激起了巨大的热情。

2004年，首钢集团实现利润12.47亿元，销售收入619亿元，集团在册职工12万人。

这一点，ERP是其发挥后发优势的保障。

首钢人相信，86岁的首钢一定会再创辉煌。

当发展空间无法通过产量的发挥达到时，只有从内部管理和产品优化来得到——

## 集约“一业三地”

2005年，首钢已经走过了86个春秋。

今年2月4日，国家发改委批复了首钢的搬迁规划。

在搬迁过程中，首钢将分阶段压缩北京地区钢铁生产能力，到2007年底完成压缩400万吨钢铁生产能力，在石景山地区阶段性保留400万吨钢的生产能力。到2010年，石景山地区冶炼和热轧能力全部停产。随着首钢冶炼部分的全部搬迁，其产品结构也将进行大幅调整。曾号称中国钢材“大路货”老大的首钢在新厂将会生产国内急缺的造船板、桥梁板、锅炉板等高附加值产品，从根本上实现企业的工艺升级、产品换代，同时带动非钢产业的发展，切实提高企业的综合竞争力。

“虽然首钢的钢铁产业搬到新的地方，但是首钢的总部永远会在北京。”朱继民曾向记者强调，“首钢冶炼部分搬出北京，但绝不是简单的异地复制，更不是将污染搬到河北。”

尽管目前尚存在北京和河北的分税争议，首钢搬迁到曹妃甸仍然不失为一个理想之地。曹妃甸地处渤海湾的港口，首钢可以以此为基础，完成其与唐钢(唐山钢



首钢厂房监控室

铁公司)的重组,建设为一个类似宝钢的现代化钢铁企业。此外,在这里首钢可以面向内外两个市场,还可以利用国内外两个资源进行生产,企业辐射的范围更宽更广。按照规划,曹妃甸钢铁企业的建设明年上半年可以进行,2008年上半年一期建成投产,2010年二期建成投产。

在起落之间发展

时间回溯到1979年，当时国家对国有企业进行了一系列“放权让利”的改革，首钢被列为第一批国家经济体制改革试点单位，从1981年到1995年实行上缴利润递增包干。在当时的历史条件下，承包制突破了计划经济体制的束缚，扩大了企业经营自主权，有力地促进了首钢的发展。首钢相继进行了一系列建设和技术改造，并建设了一批重点项目，使首钢生产规模开始迅速扩大，坐上了国内钢铁行业的头把交椅。

交椅。

目前，包括首钢在内的国内大多数钢铁企业均面临着环境与资源的制约，也都面临未来有没有竞争能力的问题。尽管首钢在1994年就超过了800万吨钢的规模，但品种主要是普通型线材，产品档次和技术装备水平不高，急需进行结构调整。由于各种因素的制约，首钢若留在北京不可能再发展，必将在未来激烈的市场竞争中处于劣势，面临被淘汰的危险。结合搬迁，首钢可进行全面的结构调整，彻底改变产品结构落后的面貌。

2003年2月20日零时，首钢第一炼钢厂全面停产。该厂建立于1964年12月，其三座转炉曾被誉为“世界上转得最快的转炉”，为首钢结束有铁无钢的历史作出过重要的贡献。

现在首钢必须为北京和奥运创造良好的自然环境做出战略性“让步”。首钢承诺

2005年减产200万吨，一炼钢的停产正是首钢减产迈出的重要一步。

“我们的企业管理、技术、人才方面，与宝钢这样先进的企业是有差距的。但是我们不甘落后，我们在利用我们的后发优势在追，特别是国务院批复的曹妃甸工程，国家对我们寄予希望。有关领导曾说，曹妃甸工程不是首钢或者唐钢的工程，而是中国钢铁企业的概念化工程，是中国工业的概念化工程。”首钢总经理助理强伟对首钢的未来是非常看好的。

减产和搬迁使首钢的发展受到了制约，迅速从我国钢铁老大的宝座上往下滑落。而在1994年，首钢产量达到824万吨，列当年全国第一位，同时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。

直到2002年底，首钢老总朱继民到任，带领首钢进行了大刀阔斧的改革。

2004年，首钢集团实现利润12.47亿元，销售收入619亿元，集团在册职工12万人。对于这样一个历史积淀深厚的传统

大型国有钢铁企业，ERP项目是一个实施难度大、应用周期长、投资大的企业管理系统工程，难度巨大，很容易引发外界的种种猜疑和质疑。

另外，加入WTO之后，全世界范围内钢铁业的激烈竞争对中国钢铁业来说已经不是隔岸观火，有着86年历史的首钢已经置身其中。

2003年到2005年，在首钢被定为“苦干三年、打好四个基础”的3年，这3年基础打坚实是为今后5年更大的结构调整奠定基础。从2006年到2010年的5年间，在打好这四个基础上实现更大的空间拓展，更大核心竞争能力提升，整个经济总量进一步扩大，到2010年有望进入世界500强。2010年以后，首钢将成为一个具有国际竞争能力的大型企业集团。

由于长期受计划经济体制的束缚，加之在全国率先实行承包制的政治影响在实践中推向了极致，首钢在接受和走向市场观念上比起其他大型国有企业滞后。首钢的学校、医院等庞大的后勤体系和庞大职工队伍束缚了首钢的进一步发展。进行现代企业制度的建设中由于没有明确的战略

想法，只是在形式上进行法人治理结构的建设，使得吃钢铁大锅饭的现象更加严重。

尽管首钢近些年在内部管理方面做了一些探索、实践，但是首钢的整体竞争力依然没有得到较大提高，在内部管理中仍然存在很大问题，一直是靠领导经验和权威在维系内部管理的运作。各分子公司、各二级单位形成诸多利益团体，严重影响了资源的整体优化，直接导致钢铁业的竞争力被不断蚕食，非钢产业竞争力没有真正形成。

与此同时，独立的分子公司和二级厂矿财务信息失真，没有有效的监控机制，产生了一些呆账、死账、烂账，总公司承担巨大还贷风险和压力。由于分散的管理体制使得各个生产单位的信息不透明，总公司缺乏有效的专业管理体系来制约和支持。设备管理流于形式，账外固资普遍存在，检修项目无法核实，导致设备状态不能及时准确统计等。

## 确定战略管理思路

作为国有特大型企业，首钢在近几年明确了战略发展思路，就是集中主要资源发展钢铁核心产业，积极进行钢铁产业的地域转移和产品升级，这就形成了钢铁核心产业一业多地的产业格局。如何协调钢铁核心产业一业多地的经营管理，如何协调钢铁核心产业与集团其他产业的管理关系，成为了首钢集团必须解决的重大的管理问题。

首钢开始了管理的战略转变。

在一段时间内，首钢进行过大规模的横向一体化的发展，最高峰就是2000年所谓的非钢产值超过钢铁业。但是从总体来看，横向一体化并不成功。摆在首钢面前的是庞大的非钢产业现状，在确定了核心产业的发展战略以后，实际上首钢已经不具备在非钢产业继续大规模投入的资源条件。结合核心产业的发展对于非钢产业进行新的定位不可避免。

借钢铁核心产业面临着地域转移和产



品调整，首钢已经开始酝酿利用好非钢产业改制调整、整合的宝贵机遇创造后发优势。2002年，作为首钢总公司董事长的朱继民提出“首钢还姓钢”的口号，带领首钢进行大变革，指出首钢发展的核心就是进行经营战略的调整。一方面要用先进技术和高新技术改造传统产业，实现产业升级；另一方面必须积极发展新兴产业和高技术产业，培养新的经济增长点。

战略目标确立之后，首钢开始着手在内部管理方面进行全面的整顿。此时摆在首钢面前的有两条路：一条是以我为主，采取传统手段方法进行整顿；一条是以引进为主，采取信息化手段方法进行整顿。首钢选择了通过信息化走整顿变革管理之路。

“时间已经不容许首钢再等下去了，再过三年五年，所有的机会都错过了。”首钢集团总经理助理强伟认为，这也是首钢高层的共识。

## 1.7亿元的高消费？

选用标准化的套装软件还是进行大规模定制开发是首钢面临的选择。

为此，首钢集团主要领导带队参观考察了韩国浦项、德国蒂森克虏伯、美钢联、我国台湾省“中钢”和内地上市公司“宝钢”，对钢铁企业的信息化方式进行充分的了解和比较。强伟认为，“我们就是希望能在最短的时间内，用最少的花费，并且在不带给企业太大冲击的前提下，成功完成ERP系统的实施”。首钢最终选择了SAP公司套装软件。

之后，首钢开始公开招标，投资1.7亿元进行企业信息化建设。信息化建设将覆盖首钢钢铁主流程3个独立法人公司、10个生产厂矿、涉及多个业务部门共325个流程的信息系统，涵盖了首钢当时急需的部分管理思想、管理模式和管理流程。

1.7亿元买ERP，有人惊叹：高消费！当然还有人质疑。网上有人说，花1.7亿还不如开发新产品呢！亚当斯密的分工论，泰勒的流水线还没有学好呢！

对此，强伟很无奈，“我们是低成本实

施信息化的典型，一期工程是一亿元，而且一亿元还包括资金管理系统、生产调度指挥显示等系统，而1.7亿元是向国家立项时三期的总投资”。他认为，讲话的人没搞清基本事实，分工论和流水线管理理论没有落后，我们当然要继续应用好这些理论，可以看看所有的大中型企业投资有多少？“1.7亿元是三期投资，但是这个投资也会变，可能还会增加，ERP是投资，不



是成本的概念，只要回报好，我们就愿意投，我们只好走自己的路就行了。首钢有自己的投资策略。”

## 全面体检

历时两个多月艰苦细致的调研，首钢管理信息化建设项目经理部及汉思公司编制出了一份长达3669页、120万字的首钢总公司钢铁主流程现状调研分析报告。这是在对总公司决策层和高管人员进行深入访谈、召开多层面专业座谈会和专题会以及开展大量问卷调查的基础上形成的。据首钢统计，对决策层的访谈5次，访谈时间达510分钟，访谈纪要共计11500字；对高管人员的访谈安排了8次，访谈时间930分钟，纪要24000字；专业组座谈会召开了92场，座谈纪要78份310页165200字；专题座谈会召开9次，参加人数合计181人，会议纪要24900字。调查范围之广、程

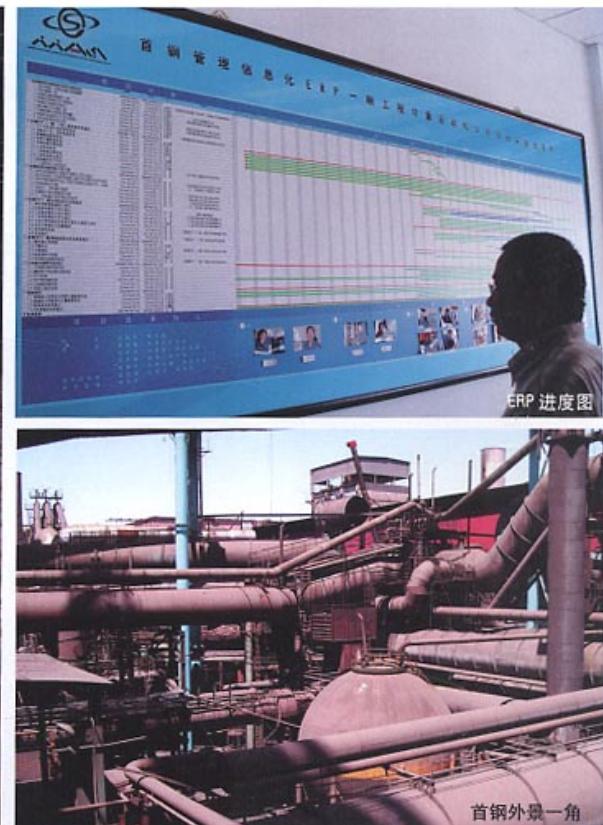
度之深，由此可见一斑。对企业现状开展如此大规模的系统调研，特别是针对企业自身问题做的全面“体检”，在首钢历史上还是首次。一长串的数字同时也足以说明，调研是扎实的、深入的、卓有成效的，现状分析是客观的、科学的、透彻的，指出的问题是准确的、深刻的、有代表性的。问题是，首钢该如何去面对这样一份沉甸甸的调研报告，该如何去认识企业管理当中存在的诸多问题。这是直接关系到管理信息化建设质量和效果的一个非常关键的问题，是首先需要解决的问题。

通过此次调查，首钢确定了将“一业三地”作为集团发展战略规划的重要组成部分之一，并确定了钢铁核心产业集中一贯制的核心思想。宝钢在刚建厂时就引进新日铁的集中一贯制管理模式，使他们少走了许多弯路。

首钢ERP项目所涉及的三地包括：北



首钢厂房



首钢外景一角

京石景山、河北迁安和阜宁。目前，石景山区ERP项目一期工程已成功完成，正在开始进行二期工程建设。

强伟认为，首钢管理信息化没有终极目标。如果说首钢信息化分为几个阶段，会有一个目标，但是信息化首钢没有终极目标。因为信息化道路从社会的层面来讲，是信息化社会和工业化社会之间的一个过程，我们把其称为信息化；从企业的角度来看是搞一个企业的信息化，还是搞一个信息化的企业依然是个过程，所以说信息化没有终极目标。我们距离信息化还有很长的路要走，距离信息化社会和信息化企业还有很长的路要走，但是我国还面临有一个工业化的问题，工业化从社会、从市场和企业的角度来说都有一个达到更高工业化程度的问题，新型工业化道路在十六大中已经解释的很清楚，就是信息化带动工业化，工业化带动信息化，走一条

资源消耗少、经济效益高、跨越式发展的新型工业化道路。需要企业去实践，我非常欣赏招商银行马蔚华老总说的，我们搞的不是招商银行的信息化，我们是要搞信息化的招商银行。信息化本身就是业务的本质，就是其精神，这在首钢也取得了一些共识。

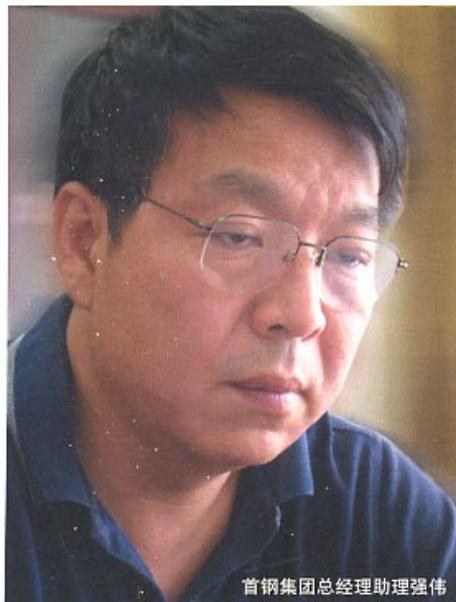
首钢感觉自己竞争的压力非常大，高层很清楚的是，一定要优化自身的管理，因为有减产的压力，当时北京分厂在哪里还没有定，但减产已成定局，发展空间无法从产量的发挥来达到，只有从内部的管理优化和产品优化来得到。

首钢在没有实施搬迁规划时，旗下的分子公司各自为阵，而当其厂矿开始延伸至北京之外的地区时，反倒采用了高度集权的管理模式。分合之间，首钢的管理战略有了根本的转变。

集中一贯制，是指集权型中程度较

高的一种形式。公司总部高度集权，不仅战略决策是集权的，而且管理决策和作业决策也是集权的。这样高度的集权，是建立在简化基层管理工作和加强对基层的服务这一基础上的。基层作为单纯的生产单位，其投入（包括计划而后各种标准以及人财物供应的功能）和产出（包括市场营销、产品发运等）都集中到公司总部统一管理，基层只负责生产作业管理，公司总部各职能部门要按照生产厂的需要，从各方面为他们提供良好的服务；基层享有单纯的，然而又是充分落实的作业决策权。由于基层进行生产所必须的各种条件，公司均已提供，所以，基层可以一心一意地抓好生产。集中一贯制适用于产品单一、生产过程自动化和连续化程度高、能够运用现代化信息技术进行集中控制的企业。实践证明，集中一贯制是大中型钢铁企业内部管理的适宜形式。②

# ERP 是一场战役



首钢集团总经理助理强伟

首钢 ERP 项目自 2003 年 7 月份正式启动，历经 11 个月，2004 年 6 月正式上线。此前的一年时间做了很多准备工作，根据总体管理需要，对公司的职能管理机构进行了调整以适应上 ERP 的需要，并成立了十几人组成的信息化办公室，组织有关专业单位进行可行性研究报告，组建了信息化工程指挥部。首钢负责信息化的组织在公司层面上有信息化领导小组（朱继民董事长任组长，有关分管专业领导为成员），该组织结构主要负责重大问题决策和战略层面问题的协调和解决。此外，还有一个具体的执行机构——信息化指挥部（由王青海总经理担任总指挥，强伟助理担任副总指挥）。

首钢的整个 ERP 项目就是在 ERP 工程建设指挥部的领导下具体组织实施的，下设生产、设备、供应、销售、财务、技术质量、数据、组织变革、培训、宣传、后勤、工程项目组等 13 个专业组，脱产人员当时有 70 多人。ERP 是个管理项目，除了

**做项目最忌讳的是改变原来的目标，这样会军心就散了。**

IT 部门实施之外，强调各专业组负责各自的分管专业，各专业进入专职脱产的一名人员是副部长或处长在项目组担任副组长，再下面是各专业人员，有的小组三四个人，有的五六个脱产专职人员。随着项目的进行，各项目组又陆续增加了一些人手。

2004 年 6 月 1 日首钢开始进行上线压力测试，具备正式上线条件了。7 月 1 日正式上线。

上了系统之后，围绕系统建设需要，根据各专业模块优化业务流程的必要，又进一步调整了组织机构，如财务系统按照集中一贯制的要求，把分散在各省的财务、业务、人员编制全部集中到总公司计财部；备件过去是相对集中，上了系统之后，为管理上实行扁平化机构模式也提供了很好的条件，所以把过去相对集中的备件进一步集中。这些业务流程变革分散在各个模块里，比较琐碎。

## 两难

实施期间，总经理助理强伟工作时间最长一天是 16 个小时，每天多的时候 7 个会。由于经常加班，他在办公室里摆放了一张床，当工作到很晚的时候就便休息。而惠普的有些顾问连续 3 天都没睡觉，很多项目组员工也没有双休日，而且几乎每天都无法保证不超过 8 个小时的工作时间。之所以将一期上线时间定为一年时间，强伟认为，“这与打仗一样，开始在项目的准备阶段或者准备立项时，设计好周期，项

目就一定要完成这个目标。做项目最忌讳的是，改变原来的目标，这样军心就散了，就如打仗一样，为什么我们一期赶的这么急，没想到数据量比想像的多很多，这样只好加班加点，因为光数据就有几百万条。”

对强伟来说，实施 ERP 项目有两难。

一难：因为上 ERP 的过程涉及到企业全面业务的变革、规范、梳理和整合过程。所有的业务流程都要梳理，所有的业务基础都要重新规范，上 ERP 的过程就是基础工作规范化过程，同时是一个管理变革的过程，也是大家学习提高的过程。从管理思想、管理模式、管理流程和管理手段都有一个变革的过程。比如，每年一些企业都要做一个财物大检查或者盘点，从起草文件到布置完工作再到最后总结出来大概需要 3 个月，实际上这项工作在首钢 ERP 中，可以实现快速查找。

近两年，上至公司的主要领导下到每一个员工，都要进行相应的调整变化。所以 ERP 实施的工作量非常大，活干不完，在上 ERP 一年前半年，首钢 ERP 团队都在夜以继日地工作。

解决这些问题的途径，一靠科学的工作方法，二靠实事求是，没有别的办法。所以有些部门谈到 ERP 时感到恐惧，在这一年半中几乎没有双休日，每天也无法保证 8 个小时的工作。

二难：大家说 ERP 是一把手工程，毫无疑问，企业的一把手一定要去抓这件事，但是客观上企业一把手怎么可能在一年半的时间中的多数时间去放到这个项目中去呢，这在任何一个企业都是不太现实

的。企业的运营是非常复杂的，一把手有很多事情。我组织这个项目要得到一把手的支持，要与上面的企业主要领导、各个分管领导，下面的中层领导和各个部门之间的协调，涉及到其职责的调整、权限的变化、个人和部门利益的调整，知识的学习和评价，在这么短的时间内做这么大量的协调是非常困难的。一靠工作方法，二靠融入团队的献身精神。“有人把ERP看成重复洗牌的过程，在这个洗牌的过程中难免有个人和小集体利益的调整，因此，需要船上的人摆正自己的位置，这个协调有技巧又有原则，我认为，发展中国家的企业加入WTO之后，如何进一步更快地发展，把我们的企业，进一步把我们国家带到全球竞争新层次上，就必须放弃原来熟悉的东西，迎接挑战，尽管谁都不愿意放弃，但也必须学习，更难的就难到这。”

首钢有个很潇洒、气质很好的中层干部，急的委屈的就要哭了，还有主导一项业务的、指挥上千人的膀大腰圆的中层干部，都委屈的自己掉泪，但是没有战胜自己的精神，又怎么能达到一种精神境界，怎么能达到追求卓越，走向新型企业的道路呢。

## 首钢的特质

谢少毅以前是汉思的中国区老总，汉思被惠普公司收购后，他直接到惠普担任钢铁行业总监。首钢的执行精神给他留下了深刻印象：“我很佩服首钢的精神，就是其执行力非常强。当领导做好决策之后，下面一定会执行，贯彻力度非常强。在国有企业中，首钢是目前我们看到的效率最高的企业。他们像打仗一样来实施项目，这是首钢的一个特质，这种特质是项目成功的重要因素。这种竞争力源自于首钢的传统，朱继民董事长本人就是执行力很强的人，在管理团队方面很有控制力。”

全力推进管理信息化建设，是首钢着力搭建的通往战略构想和谋划的平台，它

的重要性和紧迫性早已不言而喻。朱继民强调，“首钢各级领导干部要高度重视企业战略问题，要潜心研究，要善于从战略高度看问题想事情，要把ERP建设与构筑首钢超前竞争力、与谋划首钢发展战略联系起来。当前，宝钢、鞍钢等企业的战略研究与发展已经走在了首钢前列，他们的

触角从资源到与之相关的产业几乎无所不及。首钢也必须面对现实，不仅要看到自己的差距，更要有勇气和能力赶超先进。否则，战机就会一误再误，这方面我们的教训实在太多了。”

首钢的前景是光明的，关于这一点，几年之后就可以见到分晓。❶

