



一个  
老国企的改革历程回顾

YIGELAOGUOQIDEGAIGELICHENGHUIGU

(上册)

李惠颐 著

中国人事出版社

# 一个老国企的改革 历程回顾

(上)

李惠颐 著

中国人事出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

一个老国企的改革历程回顾/李惠颐著. —北京:  
中国人事出版社, 2005. 6  
ISBN 7 - 80189 - 370 - 0

I. —… II. 李… III. 钢铁厂: 国有企业—经济  
体制改革—北京市 IV. F426. 31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 067911 号

**中国人事出版社出版**

(邮编:100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

北京有研金达印刷厂印刷

\*

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

开本:850 × 1168 毫米 1/32 印张:26. 375

字数:720 千字 印数:1—500 册

定价(上、下册):**38.00 元**

# 序

北京企业联合会  
北京企业家协会 会长 刘克信

在我国社会主义建设事业中，国有企业有着不可磨灭的功绩。北京首钢特殊钢有限公司（以下简称特钢公司）是1983年由北京钢厂（现称南区）、北京特殊钢厂（现称西区）并入首钢后组建成立的，为国家重点特殊钢企业，获得国家一级企业称号，通过ISO-9002质量体系 and 一级计量单位认证。

特钢公司有着辉煌的历史。1956年6月15日生产的第一炉钢彻底结束了北京市有铁无钢的历史。几十年来，钢铁生产不断发展，电炉钢、钢材生产自成体系，产品广泛应用于机械、轻工、能源、交通、化工及军工等行业，常年生产约500多个钢号、2500多个品种规格的产品很多新产品，产品系列为碳结钢、合结钢、齿轮钢、碳工钢、合工钢、模具钢、高速工具钢、轴承钢、弹簧钢、非调质钢、易切钢、不锈钢、耐热钢等多种轧材、锻材、冷拔材和多种规格的钢丝，还供应各种钢砂钢丸。产品质量、数量、品种种类在全国重点特殊钢厂家中名列前茅。特钢公司的产品填补了国家的多项空白。先后

获得国家发明奖、全国科学大会奖、全国科技大会研究成果奖、国家质量银质奖、优秀新产品金龙奖、冶金部和北京市科技成果奖，还数十次获得国优、部优和市优产品称号，享誉国内同行业。

随着我国改革开放的不断深入，在向市场经济迈进的过程中，国有企业也付出了巨大代价。特别是北京市加快国际化大都市建设的步伐，首都经济的特色日益显现。昔日钢铁生产烟筒林立、烟雾缭绕的壮观与北京市建设政治、文化、金融中心的总体规划、净化首都环境的要求发生了激烈碰撞，首特南区停产搬迁和西区的污染治理势在必行。

从1995年开始，特钢公司按照北京市委、市政府的要求，实施了三次大规模的停产：为了西客站的建设，1995年8月31日停止了首特南区炼钢厂的生产，特殊钢年产量骤然跌下一半，企业从此沦入亏损的深潭；2000年6月南区全面停产，生产规模大幅度萎缩，很多高、精、尖优质产品随之丢失，加剧了企业的亏损；2002年11月30日西区炼钢停产，彻底结束了40多年的电炉钢生产的历史。

为了北京市的环境治理、还首都一片蓝天，特钢公司做出巨大牺牲。几年中，特钢公司一而再、再而三地忍痛割舍自己赖以生存的载体，共停掉了10个厂、14条生产线和其它生产辅助设施，经济损失惨重。连年亏损，仅1997年亏损额竟达2亿元。在企业最困难时期，职工有时一连四个月领不到工资。同时，一万多名职工失去了工作岗位。特钢人服从首都经济要求，识大体、顾大

局，付出了惨重的代价。

1999年，特钢公司被北京市政府列为46家重点脱困企业之一。市政府有关部门曾要求特钢公司破产。面临着这一生死考验，特钢公司党委领导班子经过深入讨论，反复权衡、艰难抉择，毅然决定不走破产之路，制定了三年发展规划，力争摆脱困境，获得首钢党委的支持。他们带领特钢公司职工干部在磨难中奋进。

其间，特钢公司四次调整发展规划，按照首都经济的要求，实施了由传统的特殊钢业向新兴的现代制造业、现代服务业和节能环保产业的战略性转移，同时在多方面、多领域深化企业改革，使企业逐步走出低谷。2002年企业效益实现盈亏持平，彻底甩掉了亏损的帽子；2003年开始大幅度盈利，2004年产品产量、实现利润均创停产以来最好水平，2005年各项经济指标将全面创历史记录，特钢公司走上了良性发展的轨道。从1995年开始停产到2003年实现盈利，特钢人把它称之为“八年抗战胜利”。现在，特钢公司基本解决了历史遗留的负担；基本完成了污染搬迁和环保治理；基本完成了产业结构调整；基本完成了可持续发展的物质基础的奠定。特钢公司已经由生存期进入到发展期，企业具备了很强的经济实力和市场竞争力。

特钢公司改革发展的历程，凝结了一万多名职工干部的辛勤汗水和艰辛努力，使我们看到在企业生死抉择面前，特钢公司党委一班人在首钢党委领导下，以“三个代表”重要思想为指导，带领广大干部职工坚持科学发展观；坚持“创”字的企业精神，以创新、创造、创

## 序

---

业为理念，高举改革发展的旗帜，敢于开拓创新、顽强拼搏的精神、形象和模范作用。

本书作者李惠颐同志在企业最困难的时候，临危受命担任党委书记兼董事长和总经理。他与企业职工干部同舟共济，以不服输的精神，高举发展是第一要务的旗帜，以科学发展观统领各项工作，观念创新、制度创新、技术创新和管理创新并举，使特钢公司柳暗花明，实现了跨越式发展。由一家濒临破产、单一生产型的企业一跃发展为现代制造业、现代服务业和节能环保产业共同发展的新型国有企业，在国有企业走出困境方面树立起一面旗帜。李惠颐同志勤于思考，勇于创新，有很强的事业心和责任感，在企业和社会中具有良好的形象和人格魅力。此书收集了李惠颐同志 1996 年至 2005 年初的部分讲话和文章。这些讲话和文章都是他亲自撰写的。这本书真实详细地记录了特钢公司走过的一条国有企业污染搬迁、扭亏脱困、产业结构调整 and 体制机制改革的发展之路；反映了企业改革历程和发展全貌；见证了特钢公司职工干部做出的无私贡献；见证了基层党组织和广大共产党员宽广的胸怀、不懈的追求。这是一段不平凡的经历，是我国国有企业改革的记录和缩影。这段历史是让人难以忘怀的，正是这段历史创出了一个崭新的特钢公司，带来了特钢公司璀璨的春天。

2005 年 6 月 10 日

# 目 录

<b>统一思想 明确方向 扎实工作 努力提高市场竞争力</b>	
——在特钢六届一次职工代表大会上的讲话(1996年12月27日)	
.....	(1)
<b>大胆实践 奋力拼搏 闯出一条生路</b>	
——在特钢第六届二次职代会上的讲话(1998年1月22日)	..... (11)
<b>认清形势 振奋精神 真抓实干</b>	
——在特钢公司干部大会上的讲话(1998年2月10日)	..... (17)
<b>精心筹划 周密运作 走好减人增效这条路</b>	
——在首钢经验交流会上的发言(1998年4月16日)	..... (22)
<b>为特钢公司的生存发展提供有力的政治保证</b>	
——在特钢公司政治工作会议上的讲话(1998年6月25日)	..... (29)
<b>真抓实干 确保完成1.2亿控亏任务</b>	
——在干部大会上的讲话(1998年8月19日)	..... (32)
<b>弘扬抗洪精神 严防死守 确保完成后四个月控亏计划任务</b>	
——在特钢干部大会上的讲话(1998年9月23日)	..... (49)
<b>严防硬挺保特钢生存大堤 确保完成后四个月控亏计划任务</b>	
——在首钢干部大会上的发言(1998年9月28日)	..... (53)
<b>为了特钢的生存和发展 努力完成搬迁改造任务</b>	
——在特钢公司轧钢搬迁改造誓师大会上的讲话(1998年11月17日)	
.....	(57)



## 目 录

- 只有坚定不移地大胆改革 才能走出企业生存发展的康庄之路**  
(1998年11月) ..... (63)
- 不断深化改革 是企业提高市场竞争力的根本出路**  
(1998年12月) ..... (74)
- 围绕改革发展 发挥党委的政治核心作用**  
——1998年度党委班子述职报告(1999年2月) ..... (79)
- 企业要从职工的根本利益出发**  
——在特钢公司退休职工迎新春茶话会上的讲话(1999年2月)  
..... (89)
- 转变观念 开阔思路 依靠群众 确保全年限产增收任务全面完成**  
(1999年2月26日) ..... (98)
- 强化工作效果 落实管理措施 运用经济手段抓好产品质量**  
——在特钢公司质量工作大会上的讲话(1999年3月16日) ..... (104)
- 严防死守 确保特钢生存大堤不溃**  
——在学邯钢降成本减亏增效大会上的讲话(1999年3月18日)  
..... (107)
- 学好理论 转变观念 开阔思路 适应新形势、新任务**  
**做好政治工作**  
——特钢公司1999年政治工作会议报告(1999年3月26日) ... (112)
- 以高度责任感 开辟经销工作新局面**  
——在经销工作会议上的讲话(1999年3月30日) ..... (131)
- 党委领导 行政真抓 系统展开 逐级负责**  
——在廉政建设工作会议上的讲话(1999年4月13日) ..... (141)
- 深化改革 全面落实三年脱困方案**  
——特钢公司关于三年脱困方案落实情况及当前  
有关工作的汇报(1999年5月21日) ..... (145)

## 目 录

- 打消顾虑 破除侥幸心理 保证今年任务的完成**  
——在特钢公司表彰大会上的讲话(1999年5月25日)…………… (156)
- 强化安全意识 确保安全管理工作到位**  
——在特钢安全生产大会上的讲话(1999年6月9日)…………… (162)
- 迅速行动 发动职工提合理化建议、提措施**  
——在特钢公司干部大会上的讲话(1999年6月22日)…………… (164)
- 完成控亏是第一位的任务**  
——在干部大会上的讲话(1999年6月30日)…………… (166)
- 启动污染搬迁工程 完成好技改项目**  
——在轧钢搬迁改造工程开工典礼上的讲话(1999年7月12日)  
…………… (173)
- 强化质量管理 改观产品质量**  
——在特钢公司质量月动员大会上的讲话(1999年9月2日) … (174)
- 没有产品质量 就没有产品市场**  
——在特钢公司质量工作大会上的讲话(1999年10月14日) … (178)
- 贯彻党的十五届四中全会精神 推进体制改革 加快结构调整步伐**  
(1999年11月18日)…………… (181)
- 特钢公司关于贯彻十五届四中全会精神 加快结构调整  
做好下步工作的汇报**  
(1999年11月26日)…………… (190)
- 扎实细致地做好各项工作实现脱困目标**  
——党委班子1999年度述职报告(2000年3月)…………… (208)
- 打品种降成本 关系到特钢公司的生存**  
——在炼钢厂一届一次职代会上的讲话(2000年3月)…………… (220)
- 面向市场 为完成公司控亏任务做贡献**  
——在物资分公司和销售分公司职工代表大会上的讲话

## 目 录

---

---

(2000年3月31日) .....	(222)
<b>完善内部体制 向制品化发展</b>	
——在威尔公司职工代表座谈会上的讲话(2000年4月) .....	(232)
<b>为了特钢公司的生存发展 搞好结构调整</b>	
——在特钢公司降成本工作动员大会上的讲话(2000年4月21日) .....	(237)
<b>学习创新发展 是解放思想转变观念的重要途径</b>	
——在“学习、创新、发展”主题教育活动动员大会上的讲话 (2000年5月17日) .....	(250)
<b>市领导的关心 是我们搞好产业结构调整的动力</b>	
——关于北京国际汽车贸易服务园区情况的汇报(2000年6月16日) .....	(254)
<b>坚定信念 硬碰硬地完成控亏任务</b>	
——在三季度生产经营动员大会上的讲话(2000年6月20日) .....	(257)
<b>思想政治工作 要为企业改革发展服务</b>	
——在特钢政治工作会议上的讲话(2000年6月28日) .....	(262)
<b>心里装着老百姓</b>	
(2000年6月) .....	(265)
<b>要将转变观念 变成改革发展</b>	
——在特钢领导干部“学习创新发展”学习班上的讲话 (2000年7月4日) .....	(275)
<b>党政工团齐抓共管 确保安全生产</b>	
——在特钢公司安全生产大会上的讲话(2000年7月10日) .....	(286)

## 目 录

### 为国企脱困闯出一条新路

- 在北京国际汽车贸易服务园区开业庆典仪式上的讲话  
(2000年8月28日)…………… (289)

### 坚持厂务公开 贯彻全心全意依靠工人阶级的方针

- 在总公司领导进行厂务公开工作检查时的汇报(2000年9月22日)  
…………… (292)

### 只有提高认识 才能严格管理

- 在特钢公司干部大会上的讲话(2000年11月3日)…………… (299)

### 2001年工作思路

- 在厂处干部学习班上的讲话(2000年12月22日)…………… (303)

### 加倍努力 开拓创新 实现特钢生存发展的目标

- 在特钢职工代表大会上的讲话(2001年2月23日)…………… (316)

### 把与“法轮功”邪教组织的斗争进行到底

- 在党委书记会议上的讲话(2001年2月27日)…………… (324)

### 要在扭亏脱困任务中 充分发挥各级领导的作用

- 在经营生产活动分析大会上的讲话(2001年3月30日)…………… (327)

### 进行产品结构调整是扭转亏损的重要环节

- 在公司品种分析会上的讲话(2001年4月4日)…………… (332)

### 只有解放思想转变观念 特钢才有希望

- 在特钢一季度经营活动分析暨安全工作表彰会上的讲话  
(2001年4月11日)…………… (335)

### 要进一步加大工作力度,扭转亏损

- 在特钢扭转亏损干部大会上的讲话(2001年4月27日)…………… (338)

### 思想政治工作要为实现扭转亏损 鸣锣开道 保驾护航

- 在2001年特钢思想政治工作会议上的报告(2001年4月27日)  
…………… (342)

## 目 录

---

---

### 世上无难事,只要肯登攀

- 在特钢四月份经营生产活动分析会上的讲话(2001年5月15日)  
..... (355)

### 以发展为主题 实现三大目标

- 2000年特钢领导班子述职报告(2001年5月28日) ..... (370)

### 深入进行市场调研 掌握销售工作的主动权

- 在销售专业培训班上的讲话(2001年6月) ..... (385)

### 改革分配机制搞活企业分配

- 在首钢领导干部“学习、创新、发展”学习班讲话(2001年6月)  
..... (392)

### 认清形势 正视问题 改进工作

- 在5月份经营生产分析会上的讲话(2001年6月27日) ..... (401)

### 解放思想转变观念是扭亏脱困的前提

- 在领导干部“学习、创新、发展”学习班上的讲话(2001年7月)  
..... (406)

### 坚决把思想和行动 统一到“三个代表”重要思想上来

- 特钢领导班子“三讲”集体总结(2001年8月14日) ..... (409)

### 把“三讲”作为一项长期任务抓紧、抓好

- 特钢“三讲”学习教育活动总结报告(2001年9月4日) ..... (425)

### 提高认识 转变观念 确保完成今年后四个月经营生产任务

- 在干部大会上的讲话(2001年9月12日) ..... (442)

### 明确工作重点 实现扭亏目标

- 在特钢干部大会上的讲话(2001年9月20日) ..... (447)

### 高度重视 确保安全稳定工作

- 在特钢安全工作会议上的讲话(2001年9月24日) ..... (453)

## 目 录

### 认清形势 加速调整 为特钢的生存和发展努力奋斗

- 在中国共产党北京首钢特殊钢有限公司第三次代表大会上的报告(2001年11月29日)…………… (456)

### 贯彻总公司职代会精神 实现特钢二次创业

- 在特钢部2002年研讨会上的讲话(2002年1月14日)…… (473)

### 适应市场经济要求 不断做强做大

- 在特钢公司2002年工作研讨会上的讲话(2002年1月19日)  
…………… (485)

### 确定目标 制定规划 在深化改革中发展

- 在特钢党委全委会第三届二次会议上的讲话(2002年2月6日)  
…………… (491)

### 关于编制《特钢“十五”发展规划(讨论稿)》的说明

- (2002年2月6日)…………… (497)

### 提高认识 自觉接受监督

- 在特钢党委全委会上的讲话(2002年2月6日)…………… (518)

### 搞好产业结构调整 实施战略转移

- 在第七届职工代表大会第三次会议上的讲话(2002年3月5日)  
…………… (522)

### 肩负群众的信任 履行好自己的职责

- 在特钢干部大会上的讲话(2002年3月14日)…………… (528)

### 深刻理解“发展”内涵 推进特钢改革发展

- 在特钢“学习、创新、发展”活动经验交流会上的讲话  
(2002年6月26日)…………… (535)

### 开展技能培训 适应职工再就业需要

- 在特钢转岗培训班开学典礼上的讲话(2002年8月5日)… (539)

## 目 录

---

### 民主公开 全心全意依靠职工办企业

——在公司职工代表质询会上的讲话(2002年8月23日)……………(542)

### 发展镁合金制品生产 打造节能环保产业

——在北京首特钢远东镁合金制品有限公司签约仪式上的讲话  
……………(543)

### 认真贯彻十六大精神 推动企业改革深入发展

——在贯彻党的十六大报告精神大培训班上的讲话(2002年12月)  
……………(545)

### 顽强拼搏 再创特钢辉煌

——在特钢八届一次职代会上的讲话(2003年1月29日)……………(556)

### 以高度负责的精神 搞好防非典工作

——在防治非典紧急会上的讲话(2003年5月6日)……………(565)

### 树立信心 将非典的不利影响降到最低点

——在防治“非典”干部大会上的讲话(2003年5月13日)……………(568)

### 增强合作共同繁荣北京经济

——在宝来汽车专卖店开业典礼上的讲话(2003年5月28日)  
……………(572)

### 共产党员要在关键时刻挺身而出

——在泰康医院临床支部党员发展会上的讲话(2003年6月5日)  
……………(574)

### 学习先进单位的经验 为特钢发展创造良好条件

——在特钢学习六个先进单位经验第二次交流会上的讲话  
(2003年6月11日)……………(576)

### 树立四种意识 加快特钢改革发展

——在特钢“七一”表彰会上的讲话(2003年7月1日)……………(585)

## 目 录

### 首特 1995 ~ 2003 年产业结构 调整发展历程的思考

- 在中国特钢协会《2003 年论坛》上的讲话(2003 年 7 月 20 日)  
..... (590)

### 坚定信心和决心 确保全年任务完成

- 在特钢公司经济活动分析会上的讲话(2003 年 7 月 26 日) .....  
..... (616)

### 抓住机遇 迎接挑战 加速特钢改革发展进程

- 在北京首钢特殊钢有限公司党委扩大会上的讲话  
(2003 年 8 月 15 日) ..... (624)

### 不断加强领导干部法制观念

- 在开展遵纪守法反腐倡廉教育活动动员大会上的讲话  
(2003 年 9 月 22 日) ..... (641)

### 加强党风廉政建设 为特钢改革发展创造良好环境

- (2003 年 9 月 30 日) ..... (646)

### 特钢之歌

- 特钢厂歌歌词(2003 年 10 月 27 日) ..... (656)

### 按公司要求搞好车改工作

- 在特钢实施车改动员会上的讲话(2003 年 12 月 11 日) ..... (657)

### 抓住机遇 强化执行 加快特钢改革发展进程

- 在特钢八届二次职代会上的讲话(2004 年 1 月 18 日) ..... (658)

### 珍惜取得的成绩 整体推进改革发展

- 在春节茶话会上的讲话(2004 年 1 月 20 日) ..... (673)

### 在成绩面前正视自己 反思工作保持清醒头脑

- 在干部大会上的讲话(2004 年 2 月 3 日) ..... (675)

### 上进、务实、求实 夯实特钢发展的经济基础

- 在轧钢厂职代会上的讲话(2004 年 2 月 18 日) ..... (685)



## 目 录

- 加快改革发展 重塑特钢 再铸辉煌**  
——2003 年度述职报告(2004 年 2 月 20 日) …………… (691)
- 不断学习 提高业务素质**  
——在公文写作培训班上的讲话(2004 年 3 月 19 日)…………… (699)
- 不断发扬成绩 进一步提高市场运作能力**  
——在特钢部 2004 年一季度经营生产活动分析会上的讲话  
(2004 年 4 月 9 日) …………… (701)
- 立足科学发展观 搞好规划修编工作**  
——在特钢规划研讨会上的讲话(2004 年 4 月 15 日)…………… (705)
- 从容面对市场 积极采取应对措施**  
——在特钢干部大会上的讲话(2004 年 5 月 17 日)…………… (714)
- 磨难中奋进 发展中腾飞**  
——在首钢创新工程经验交流会上的经验介绍(2004 年 5 月 28 日)  
…………… (717)
- 要切实把“三个代表” 落在企业改革发展的实处**  
(2004 年 6 月发表于《中外企业文化》增刊)…………… (724)
- 适应市场形势 搞好增收节支**  
——在特钢部降成本会上的讲话(2004 年 6 月 2 日)…………… (730)
- 八年抗战 探索国企改革之路**  
——在接待中国企业联合会高级咨询班学员到特钢参观时的讲话  
(2004 年 6 月 4 日)…………… (736)
- 以坚强坚韧的钢铁意志 还首都一片蓝天**  
——在轧钢一线停产纪念仪式上的讲话(2004 年 6 月 9 日) …… (750)
- 以现代化的技术和管理 驾驭现代化的设备**  
——在板材深加工工程试车动员会上的讲话(2004 年 6 月 23 日)  
…………… (752)