

首钢改革

薄一波
题

中卷



薄一波同志题写书名

《首钢改革》编委会

顾问：王 光 李志坚 张大中

张 彭 周冠五

主 编：郝 真

副主编：卢 运 徐晞前

编 委：（按姓氏笔划为序）

王修身 王耀祖 方玄初 卢 运

包 安 孙宗轩 刘虎山 吕祖荫

李世凯 李忠凡 张希铭 杨培新

吴加求 何建章 陈喜庆 郑守廷

郝 真 夏祖炽 徐振凡 徐晞前

阎承宗 彭静云 蒋春风 程曼珍

舒友珍 蔡环诗 魏化纯

《首钢改革》编辑部

郝 真 卢 运 徐晞前 蒋春风
王耀祖 吴加求 蔡环诗 夏祖炽
张希铭 韩 旭 任彦圣 徐慧萍

特约编审：方玄初 吕祖荫

《首钢改革》总编目

上卷

- 第一编 成功之路
- 第二编 承包为本
- 第三编 职工当家作主

中卷

- 第四编 自我积累，自我改造，自我发展
- 第五编 党委政治领导
- 第六编 有特色的思想政治工作
- 第七编 人尽其才

下卷

- 第八编 提高全员素质
- 第九编 培养产业工人新一代
- 第十编 职工群众自己管理生活
- 第十一编 周冠五谈改革与管理
- 第十二编 首钢改革理论探讨

27-58 / 15

中 卷 目 录

第四编 自我积累,自我改造,自我发展

首钢技术改造概况.....	(3)
一、改革以来企业面貌发生的巨大变化.....	(3)
二、通过自我积累实现自我改造、自我发展的基本经验.....	(6)
通过自我积累实现自我改造、自我发展的基本做法.....	(9)
一、靠承包制实现企业的自我积累.....	(9)
二、首钢是怎样进行现代化改造的	(29)
三、向跨行业、跨地区、跨国经营的方向发展	(59)
改革带来了首钢经济效益的高速增长	(70)
“六五”经济效益剖析	首钢研究与开发公司 (70)
“七五”经济效益剖析	首钢研究与开发公司 (90)
首钢二高炉采用新技术大修改造情况.....	(105)
首钢船务公司的发展.....	(116)
“东湖别墅”的兴起	(117)
有关制度条例及重要资料.....	(119)
首钢重点技术改造项目一览表(100万元以上项目)	(119)
首钢钢铁生产效率与国外对比资料.....	(123)
首钢公司获国家发明奖项目一览表.....	(126)
首钢公司获国家专利项目一览表.....	(127)

首钢公司“国家优质产品”一览表·····	(130)
首钢公司“冶金部优质产品”一览表·····	(130)
八大钢厂“六五”、“七五”期间固定资产投资 效率简况·····	冶金部经济发展研究中心 (134)
首都钢铁公司专项基金管理条例(摘编)·····	(137)

第五编 党委政治领导

首钢党委对企业实行政治领导 ·····	(147)
一、党委对企业实行政治领导的依据和 发展过程·····	(147)
二、首钢党委主要从六个方面对企业 实行政治领导·····	(150)
首钢党委实行政治领导的基本做法 ·····	(156)
一、结合改革实际贯彻马列主义原则和党的 基本路线·····	(156)
二、坚持把党管干部的原则落到实处·····	(161)
三、把基层党委建成坚强的政治核心·····	(168)
四、发挥党支部的战斗堡垒作用·····	(179)
五、坚持从严治党，充分发挥共产党员的 先锋模范作用·····	(192)
六、在生产第一线发展壮大党组织·····	(203)
七、发挥工会、共青团的重要作用·····	(207)
八、结合企业实际做好统战工作·····	(214)
首钢改革与发展的中流砥柱 ·····	(222)
带钢厂党委加强自身班子建设·····	(222)
炼铁厂四高炉党支部带领党员和群众攀高峰·····	(228)
把党小组建设成班组的核心	

..... 机运公司机修车间金结三班党小组	(236)
奋力拼搏, 无私奉献	屠学信 (239)
共产主义理想激励我在改革的征途上奋进 ...	张立洋 (245)
钢浇铁铸的风采	
——记首钢的共产党员们	
..... 北京市《支部生活》记者 阎正宇 刘陈德	(250)
有关制度条例及重要资料	(259)
党员考核管理制度	(259)
党员联系群众制度	(263)
党内逐级汇报制度	(265)
首钢党员领导工作者在生产经营活动中必须	
严格遵守的“四坚持”、“十不准”规定	(267)
关于共产党员在对外经济活动和涉外工作中	
必须遵守的几项规定(试行)	(268)
关于党员科技人员在技术咨询、技术服务活动中	
必须严格遵守的几项规定	(270)
基层党委书记分工承包制	(272)
党员考核纪实本	(306)

第六编 有特色的思想政治工作

创建改革开放形势下的思想政治工作新格局	(321)
开展思想政治工作的六项基本经验	(329)
一、紧紧围绕改革开展思想政治工作, 保证改革	
的顺利进行	(329)
二、思想政治工作与企业的生产经营等各项工作	
紧密配合, 融为一体	(348)
三、坚持向职工灌输马克思主义基本理论, 从根本	

上提高职工的政治觉悟·····	(362)
四、加强作风建设,培育新型产业大军·····	(368)
五、生动活泼的思想政治工作·····	(376)
六、实行思想政治工作承包制·····	(386)
启迪心扉 凝聚人心 ·····	(394)
数风流人物还看今朝·····	(394)
神奇的魔力·····	(397)
思想政治工作=尊重+关心+说理·····	(401)
小赵又活跃在工作岗位上·····	首钢中型厂 (402)
为了培养一名青年工人·····	白芳友 (403)
当同志发生家庭纠纷以后·····	
——记首钢炼铁厂二高炉党员王奎达的事迹·····	(404)
专收“刺头”的班长	
——首钢重型公司机械厂班长李廷厚帮后进的故事·····	(406)
有关制度条例及重要资料 ·····	(408)
首钢改革12年来开展思想教育的主要内容·····	(408)
宣传工作承包制选编·····	(427)
职工轮训教材选·····	(439)
五分钟宣讲材料选 ·····	(454)

第七编 人尽其才

改革人事制度 实现人尽其才 ·····	(461)
一、经济体制改革要求人事制度改革	
必须配套进行·····	(461)
二、首钢从三个方面对企业人事制度	
进行了改革探索·····	(463)
首钢改革人事制度的做法 ·····	(467)

一、首钢选才用才观念·····	(467)
二、干部能上能下制度·····	(471)
三、双考制度·····	(482)
四、取消工人与职员界限·····	(497)
成功的探索与可喜的变化·····	(504)
要搬掉“铁交椅”，必须同旧的传统观念决裂	
——记首钢国际工程公司总经理王瑾瑞·····	(504)
不断完善自我，不断开拓前进	
——记首钢重型机械公司党委副书记吴祖义·····	(507)
职务变，为党工作的事业心不能变	
——记首钢公司机关党委副书记陈连德·····	(510)
“我下来也是人尽其才”	
——记首钢矿业公司医院外科副主任栾延强·····	(513)
在改革这块人尽其才的沃土里成长	
——记首钢带钢厂厂长助理官龙云·····	(516)
双考使我展翅奋飞·····	雷 戌 (519)
从炼钢工到翻译·····	贾红军 (521)
说说我参加双考的经过·····	李铁城 (523)
谈谈阶段性人才推荐选拔工作·····	李运林 (525)
如何在重点工程建设中选拔人才·····	远泽明 (528)
培养后备干部的新途径——上岗挂职锻炼·····	李凤杉 (533)
有关制度条例及重要资料·····	(538)
首都钢铁公司领导工作者选拔考试考核条例·····	(538)
首都钢铁公司关于技术业务职称晋升的考试	
考核试行办法·····	(542)
技术业务职称晋升的考试考核试行办法实施细则·····	(544)
首钢关于广泛发动群众人人当“伯乐”推荐选拔	
人才的安排意见·····	(559)

首都钢铁公司关于取消工人、职员界限的方案·····	(564)
首都钢铁公司工作者考勤管理办法·····	(565)
首钢干部任免工作制度·····	(570)
首钢干部考核管理制度·····	(571)
首钢知识分子的结构、作用和特点 ····· 首钢改革后职工队伍变化状况调查组	(574)

第 四 编

自我积累,自我改造,自我发展

责任编辑委： 阎承宗

责任编辑审： 顾月芳

特约编审： 方玄初

编撰人员： 徐晞前

尹学安

陈学工

方尊

章小雁

杨培新

夏祖炽

李锡和

王志孟

李华

谭林

陈庸章

张希铭

冯忠浩

孙勇

运志宝

首钢技术改造概况

党的十一届三中全会以后，首钢作为经济体制改革试点单位，实行了承包制，使企业进行了全面技术改造，生产获得高速发展，经济效益持续大幅度提高。在保证国家财政逐年增收的前提下，实现了自我积累、自我改造、自我发展，企业面貌发生了巨大变化。

一、改革以来企业面貌发生的巨大变化

（一）经过技术改造，主体设备实现了现代化

首钢改革 12 年来，固定资产投资 44.2 亿元，其中用于技术改造的投资 38.4 亿元，共计完成了 4036 项技术改造及扩建项目，其中重点工程 108 项，广泛采用国内外新技术、新工艺，对主体设备进行了全面的现代化改造。首钢的一、二、三、四号高炉，第一烧结车间，第二线材厂，炼钢厂和热电站等设备，经过改造都达到了工业发达国家的先进水平。如：改革初期采用 37 项新技术对二号高炉进行移地大修改造，技术装备达到了国际一流水平，荣获国家科技进步一等奖；1991 年上半年，又对这座高炉进行了大修改造，综合采用了 23 项国内外最新技术，其中包括首钢独创的、经过一号高炉 30 年实践证明成功的矮胖炉型及配套技术。此项改造资金全部自己筹集，设备由自己设计、制造，自己施工，整个工期仅用了 55 天。开炉后 24 天

利用系数就达到了 2.52。改造后的这座高炉的技术装备、建设速度和生产效率都达到了世界先进水平。又如，新建的第二炼钢厂综合采用了大量新技术，成为国内外少有的自动化、全连铸炼钢厂。再如，一烧结车间改造后采用大型集散式微机控制系统，整个生产线 800 多台设备，包括配料、上料、烧结、筛分、回收和除尘等主要工序全部实现了自动控制，荣获 1986 年北京地区计算机先进应用系统一等奖。首钢在电子计算机应用方面，先后获得国家部委和北京市颁发的科研成果奖 54 项。

在利用电子技术对传统产业进行现代化改造的同时，企业管理也实现了计算机化。1985 年首钢建成计算机管理信息系统，被评为国内大型企业应用计算机进行生产经营管理的先进单位。这个系统由 19 台管理机、216 个终端组成，覆盖面 18 平方公里，开发应用的专业有计划、生产经营、财务、技术、设备、销售、物资、劳动人事、干部、安全等 10 个子系统，每天处理上千万个数据，实现了经营生产活动的电子计算机管理。

由于技术装备的现代化和操作水平的提高，使企业的各项技术经济指标不断创造出新水平。在全国重点钢铁企业 55 项可比技术经济指标中，1990 年首钢有 34 项名列第一。其中精矿粉品位、高炉利用系数、入炉焦比、转炉利用系数、吨钢可比能耗等重要指标一直处于世界先进行列。如 1990 年首钢高炉平均利用系数达到 2.4，超过了日本最先进的新日铁吴厂 1989 年 2.23 的水平。1987 年第一炼钢厂转炉利用系数达到 67.66，为国内同类容积转炉的 2 倍，并遥遥领先于国外同类转炉的水平。300 小型轧钢厂 1989 年年产量已达 87.24 万吨，是设计能力的 2.3 倍；劳动生产率达到了 1504 吨/人·年，比劳动生产率最高的美国努克轧钢厂（1200~1500 吨/人·年）还高。

（二）企业的生产能力和经营规模迅速扩展

1990 年同改革前的 1978 年相比，首钢的生铁产量从 244.9

万吨增长到 357.7 万吨，增长了 46%；钢产量从 179 万吨增长到 435 万吨，增长 1.43 倍；钢材产量从 117.7 万吨增长到 381 万吨，增长 2.24 倍，等于没有伸手向国家要一分钱，就为国家新增一座从矿到材的大型钢铁联合企业。

改革 12 年，首钢共试制新产品 1588 项，平均每年 132 项。按国际标准组织生产的主要产品已达 148 个，占全部产品产量的 74.86%。创出市级以上优质产品 98 项，其中有 11 种产品分获国家金质奖和银质奖，61 种产品被评为冶金部优质产品。

在钢铁生产能力不断发展的同时，首钢还通过发展多种经营、横向联合和企业兼并，使企业的经营范围不断扩大。1983 年，北京市冶金局所属的 17 家黑色冶金企业并入首钢，1988 年下半年又有 13 家军工企业并入首钢。同年，首钢还购买了世界著名的美国麦斯塔设计工程公司 70% 的股份。现在这家公司除承揽国际上的工程外，主要是在中国专家的参加下，为首钢设计 2060 毫米薄板热连轧机和 5500 毫米特宽厚板轧机，以增强我国掌握大轧机的技术力量。

目前，首钢的经营范围已横跨钢铁、矿业、机械、电子、建筑、化工、轻工、造船、航运、旅游、服装、农机、军工、汽车部件和食品加工等 15 个行业，拥有 10 个二级公司、98 家工厂、44 家联营企业、13 家中外合资企业、12 家海外企业和经营网点，职工总数达到 18 万人。1990 年首钢销售额达到 72.98 亿元，比 1978 年增加了 4 倍。1991 年开始实行大规模向海外发展的战略，上半年完成出口创汇额比 1990 年同期增长了 3.3 倍。

（三）环境治理、厂容美化已达到工业发达国家的先进水平

首钢在进行全面技术改造的同时，对废气、废水、废渣、粉尘等污染源进行了根本性的治理。改革 12 年共完成环保治理项目 609 项，建成了 10 个水处理系统、12 个除尘系统，废水处理

率达到100%，工业水循环利用率达到93%，废气处理率达到99.7%，污染物综合排放合格率已超过国家一级企业标准。还清除了破旧建筑物和废土垃圾，种植各种花草树木，并建立了200多个园林景点，使厂区绿化覆盖率由1978年的7%提高到目前的30%，成为冶金系统和全国环境治理、厂容绿化的先进单位。原西德前总理施密特来首钢参观时深有感触地说：“我一生到过许多钢铁厂，象贵公司这样清洁的工厂，我还是第一次见到。”

二、通过自我积累实现自我改造、 自我发展的基本经验

（一）企业承包后形成了追求技术进步的机制

在传统的计划经济体制下，企业没有自主经营权，既不承担明确的经济责任，也不具备积累、改造、发展的能力和条件，技术进步只是人们的一种愿望。首钢承包后，企业有了自我积累、自我改造、自我发展的内在要求和能力，推动企业不断追求技术进步。实践证明承包制是加快企业现代化改造的决定性因素。

（二）坚持自力更生，充分发挥科技队伍的作用

改革以来，首钢以采用自己创造的新技术为主，同时采用国外的先进技术为我所用。对国外的东西既不迷信也不排斥，引进的技术经过修、配、改，进一步提高水平。

首钢十分重视培养和造就科技人才，科技队伍不断壮大，科研、设计院所由改革前的2个增加到8个。如担负公司主要研究设计任务的首钢设计院，1978年仅有400人，目前已增加到1400多人，成为包括35个专业、能够独立承担大型钢铁联合企业成套工程设计任务的甲级设计院。首钢还自己培养了一支由2300多名专业技术人员组成的自动化专业队伍，在企业现代化

改造中发挥了重要作用。改革 12 年来，首钢依靠自己的科技队伍共完成重大技术攻关和科研项目 690 项，其中获得市级以上科研成果奖的有 442 项，获国家级奖的有 30 项，达到国际先进水平的有 8 项。目前，首钢已拥有国家专利局批准的技术专利 44 项，是国内获专利项目最多的企业。

对引进的技术，首钢坚持两条方针：一是必须先进、适用；二是以引进专利技术为主，进行吸收、消化、创新，而不是全盘照搬。改革以来，首钢共引进 444 项新技术，除 16 项二手设备和合作制造的八流小方坯连铸机、双流板坯连铸机外，其余 426 项的平均成交额只有 42 万美元，没有一项是成套引进的。

（三）充分发挥职工群众的积极性，实现了决策的民主化、科学化

首钢在技术改造决策过程中，充分发挥各方面专家和广大职工群众的积极性，每一个重大改造项目上马前，都首先组织各方面专家充分论证，进行多种方案的比较，并将初步选定的方案交全体职工讨论，征求意见，补充修改后提交职工代表大会讨论决定。这就保证了决策的正确性。

（四）坚持技术进步与经济效益的统一

首钢在技术改造的安排上，从实际出发，量入为出，坚持正确的方针和策略。改革初期，首钢自有资金很少，就先上那些投入少、见效快的“短平快”项目，加速资金的滚动增殖；在积累能力达到相当水平后，才对主体设备进行整体性改造，但仍然十分讲究用财之道。在保证企业经济效益持续增长的前提下，最大限度地采用新技术、新工艺，做到改造的每一个项目都达到现代化水平，为企业长远发展打下良好基础。

（五）广泛深入地开展群众性“双革”、“两化”活动

“双革”是指“技术革新和技术革命”。“两化”是指首钢从改革初期就开展起来的“生产组织合理化和经营管理合理化”活