

金色夕阳 出版工程



崔嵬文集

第1卷

钢魂

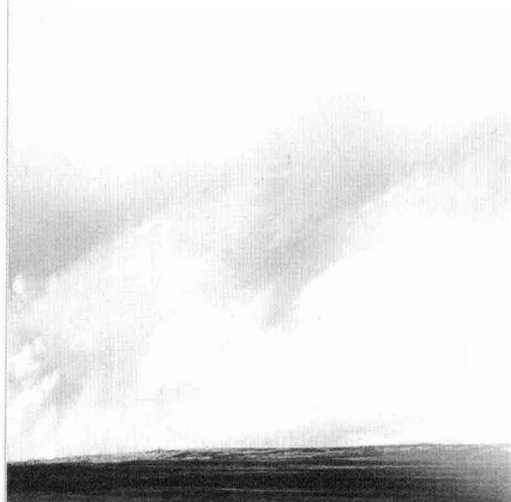
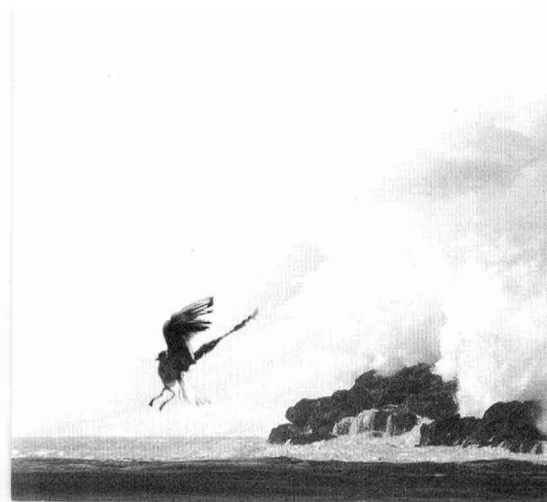
春风文艺出版社

第4卷

崔嵬文集

钢
魂

春风文艺出版社



© 崔克俭 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

崔克俭文集·第4卷/崔克俭著. — 沈阳: 春风文艺出版社,
2008.4

(金色夕阳出版工程)

ISBN 978-7-5313-2978-7

I. 崔… II. 崔… III. ①崔克俭 — 文集 ②报告文学 — 中
国 — 当代 IV. I 217.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 043991 号

一部创业史
一部创业史
一部创业史
一部创业史
一部创业史
一部创业史
一部创业史
一部创业史
一部创业史
一部创业史

为铜题
林声



原辽宁省副省长，现省政协副主席、诗人、书法家林声为本书题字

目 录

第一章	大洋彼岸	1
第二章	圆了一场梦	23
第三章	月是故乡明	36
第四章	风雨都是歌	47
第五章	机不可失	68
第六章	他山之石	83
第七章	炉火照天地	101
第八章	得意之作	115
第九章	新闻人物	133
第十章	教育：发展经济之本	147
第十一章	苦辣酸甜	165
第十二章	生命线	186
第十三章	朝阳父老	210
第十四章	一个定式	224
第十五章	“君子不器”	238
第十六章	经营诀窍	258
第十七章	“一支笔”	277
第十八章	再展宏图	287

第一章 大洋彼岸

1 天上的景色很奇妙，从 舷窗下望，世界变小 了，浩瀚无际的太平洋 也不过是一汪碧水

太平洋，浩浩渺渺，吞云吐雾，卷起万里波涛。

一架银白色波音 747，从上海虹桥机场凌空而起，很快飞临东海进入太平洋上空，以 900 公里的时速，迅即消失在蓝天白云之中。它要连续飞行 11 个小时，方能抵达大洋彼岸美国的“国门”——旧金山。

从舷窗下望，世界变小了：占全球海洋面积一半的最大最深的太平洋，也不过是一汪碧水。星罗棋布的较大岛屿犹如散落在围棋盘上的黑子。航行中的万吨巨轮，真正成了“沧海一粟”，如果不是发现它拖得细细的白色“尾巴”，根本就无法辨认出来。偶尔出现都市中的高楼大厦，竟成了孩子们玩具中的“积木”……

舷窗，是一个万花筒，变幻无穷。

宋士田，扣上耳机，掀动扶手上的电钮，一边听着乐曲，一边欣赏大屏幕上的北京风光和用英文解说的外国影片。若是没有马达的嗡嗡声，完全似置身于一个座无虚席的大俱乐部里。

长途旅行的劳累，他有几分倦意，关掉了电钮，闭目养神。他有个习惯，即使在如浪里荡舟般的汽车里，只要有了困意，便可随时入睡，一觉醒来又是精神焕发。可是今天他心潮起伏，思绪万千，往事如云，搅得他无法入睡。

“这是第二次迈出国门”，他在心中对自己说道。1954 年，那时的宋

士田还是一个英姿勃勃、风华正茂的青年，第一次横穿西伯利亚，乘坐了六天六夜的火车，到达苏联斯维尔德洛夫斯克。在乌拉尔兹拉托乌斯特，一家名叫斯大林冶金工厂学习深造两年。34年过去，弹指一挥间。

这一回，他到最发达的资本主义国家——美国参观考察，他的心情又怎能平静下来呢！

时间：1988年金秋季节，枫叶红了的时候。

国家冶金工业部组织了40余位钢铁企业的经理、企业家赴美国考察。

暮色降临，宋士田瞅瞅手表，时间刚刚指向下午5时。除机翼上的红绿灯在有节奏地闪动外什么景物也看不到了。

北京时间晚8时15分，东方天际出现了鱼肚白，8时30分，机翼下出现了一条细细的红线，如同出炉的钢水，火红火红。

这一夜，经历的日落到日出仅有三个半小时。

考察团从美国西部的旧金山到美国东部的纽约，共参观考察了45天，先后访问过12个州、22座城市、16家钢铁企业、2所大学，接触了一些学者、企业家，华侨和中国留学生，获益匪浅。

2 滚雷喷雪的尼亚加拉大瀑布，他潇洒地做了一把“广而告之”

纽约，美国第一大城市，著名的曼哈顿岛、华尔街、自由女神像、世界贸易中心等都集聚在这里。

经主人的安排，参观尼亚加拉大瀑布。

著名的尼亚加拉大瀑布位于尼亚加拉河中段。伊利湖水流经安大略湖，横贯两湖中间的尼亚加拉河，陡崖有一个近百米的落差，形成了气势磅礴的大瀑布。

尼亚加拉河是美国和加拿大的界河。瀑布，在美国境内的称亚美利加瀑布，宽约323米（一说305米），还有一个“新娘瀑布”、宽约80米。在加拿大境内的，称马蹄形瀑布，宽793米（一说826米）。3个瀑布形成一处世界罕见雄伟壮观的自然景观。

当车队快进入瀑布城时，便见远处有一片雾蒙蒙迷茫茫的地方，紫烟缭绕。渐而传来震天撼地的雷鸣声。

宋士田一行，登上瞭望台。居高临下，尼亚加拉大瀑布的奇丽壮观景色，尽收眼底。大瀑布如万匹白帛垂落而下，波翻涛滚，琼珠四溅，河谷震荡。此时此景，自然而然地想起李白的著名诗句：

飞流直下三千尺
疑是银河落九天

嚓——嚓——人们早已打开相机快门，闪光灯亮成一片。宋士田，随“大队人马”，走下瞭望台，鱼贯登上“雾之女神”游艇。这个“胖墩墩”的游艇，前头挂着美国星条旗，后边悬着加拿大的枫叶旗。“雾之女神”逆流而上，深入“瀑穴”。环视瀑布，果然如大马蹄状，神似一幅巨大的不断抖动的弧形银幕，瀑布自绝壁狂泻而下，湍急如箭，滚雷喷雪，天崩地裂，摄人魂魄，不寒而栗。游客身上的蓝色雨衣，早已如雨洗身，细雨霏霏，难以睁眼。

他们乘升降梯回到地面，来到羊角岛，步转景移。对岸加拿大高耸云霄的升降塔上的缆车，犹如甲壳虫，爬上爬下。空中有直升机在盘旋。

在这里可以看到晶莹的湖水如何从悬崖上一下子跌落到异石怪礁之上，狮吼虎啸，水柱冲天，白银玉碎，珠飞雾漫。在阳光的照射下，出现一道彩虹，如悬中天。正是：岸畔有雾挂彩虹，水底无龙掀巨浪。

尼亚加拉，世界宽瀑之最，瑰丽，奇妙，令人叹为观止，给宋士田留下了难忘的印象。

这一天晚餐，安排在中国餐馆。餐馆老板祖籍是浙江，年过花甲。他乡遇故知，在美国，凡是遇上黄皮肤黑头发的，不管中国大陆的、台湾的、香港的，也不管是从政的、经商的、留学的、游览的，总之，凡是炎黄子孙都自然而然地有一种亲近感，因为咱们都是中国人，这大概就是 we 常说的“血缘关系”吧。

这位老板对来自祖国的亲人十分热情，对祖国、故乡的事情都很关注。

君自故乡来，
应知故乡事，
来日绮窗前，
寒梅着花未？

这位老板微笑着，仔细地打量着身材魁伟的宋士田，在“队伍”中显得很出众。西装革履，衣冠整洁。身材高大而匀称，乌黑的头发，梳理得很整齐。大脸盘，泛着光泽，金属框架水晶眼镜后边那双蕴藏智慧和情感的眼睛，几分威严，几分和善。背宽胸阔，看得出，千斤重担也挑得起放得下。一双肉乎乎的大手，拎着一架小巧玲珑的“傻瓜”相机。脚下穿的那双黑皮鞋，起码是45号的，走起路来，虎虎有生气。一位干练、稳健、豪放、倜傥的关东男子汉。凭着他多年来在异国他乡干着“来往都是客”生意的老板，他相信自己的观察力和判断力：此人仪表堂堂，气度不凡，绝非等闲之辈。

他有意凑近宋士田，微皱眉头，眼神里露出疑惑和惊奇的光芒。问道：“不是说中国人吃不饱吗，可看你们的样子又不像。”

宋士田和周围的人听后哈哈大笑，这笑声震得大厅嗡嗡作响。

“你看像吗？”宋士田说，“我的体重90公斤，”他又指了指身边的一位江西同行，“他的体重是100公斤。”

老板十分惊愕。

多年来，西方新闻媒介的片面宣传，在一些西方人眼中，中国仍是一个食不果腹的饥饿国家。还有那个赫鲁晓夫，污蔑中国五个人穿一条裤子，喝大锅清水汤，不能说在世界上没留下阴影。而中国的真实情况，特别是改革开放以来翻天覆地的变化，西方人知之不多，所以这位老板才提出这样一个令人啼笑皆非的问题。

“请你在方便的时候，回祖国走一走，看一看。”宋士田友好而亲切地劝他，“在中国农村，拥有你一样多财产的人，也为数不少。”

77年前，岳麓山春风拂柳，万物竞天。湘江边一位青年，以二十八画生的笔名在《新青年》杂志上发表了一篇题为《体育之研究》的文章，开篇第一句：“国力茶弱，武风不振，民族之体质日趋轻细，此甚可忧之

现象也。”发出了忧国忧民之感叹。

二十八画生，即繁体字毛泽东三字。毛泽东的《体育之研究》是我国近代史上罕见的一篇精彩的体育论著。文章中毛泽东广征博引，论述了体育运动之意义、功能、重要原则，抨击了陋习时弊，他大声疾呼：“欲文明其精神，必先野蛮其体魄。”他对“体魄”二字做了这样的解释：包括身体及所附的勇气、胆量等精神意志。

毛泽东不仅主张“野蛮”其体魄，而且身体力行。他的光辉一生，历经千难万险，终成其大业，强壮的体魄不能不说是一个重要条件。

了解宋士田的人，医生和他的家属都说，几十年来宋士田除伤风感冒外，从未请医生、住过院。他自己也自豪地说：“一辈子没尝到住院疗养是什么滋味。”

搞钢铁事业的著名企业家们，大概个个都是钢筋铁骨。北京首都钢铁公司经理周冠五、鞍山钢铁公司经理李华忠、本溪钢铁公司经理张文达、抚顺钢铁公司经理张宝琛……个个都是伟岸的男子汉，否则不能担此大任。

宋士田也莫能例外。

3 旧金山·唐人街，仿佛 徜徉在中国的“广州”

时值深秋，“已凉天气未寒时”。建筑群以白色为基调的旧金山，在蓝色太平洋的衬托下，十分秀丽、风韵，而富有魅力。

旧金山，英文音译圣弗朗西斯科，别称三藩市，是美国太平洋岸仅次于洛杉矶的第二大城市，西部的金融中心，最大的海港和重要海军基地，从太平洋进出美国的重要门户。

旧金山，原名耶瓦布埃，本是西班牙的一个殖民据点，后由墨西哥接管，美墨战争时为美军所占。1846年当美国星条旗在旧金山升起时，这里还只是一个默默无闻的千人小镇。第二年易名圣弗朗西斯科。1848年，加利福尼亚州发现了金矿，轰动世界的“淘金热”使旧金山奇迹般地崛起。两年后，人口即达3.5万，其中美国人居多，其次是舍生忘死漂洋过海来自中国的广东三邑、四邑的农民和手工艺人，依次是马来人、墨西哥

人、秘鲁人、夏威夷人以及后来的印度、俄、英、法等国的移民。

最早到达这里的华工称圣弗朗西斯科为“金山”，后来美国西海岸其他地方和澳大利亚的墨尔本也发现了大量金矿，为区别于后者，改称“旧金山”。

1906年4月18日，旧金山地光闪射，山崩地裂，发生了里氏8.3级的大地震，死亡700多人，全城变为一片废墟。消息传开，全球震惊。尤其是神州大地，倍加关注。因为旧金山是著名的“中国城”，是华人在美国最大的聚居地。行将入土的慈禧太后大发慈悲，下令清政府特拨10万两白银支援旧金山抗震救灾，另拨4万两白银救济受灾的华人。

一生玩尽权术，昏庸专制，搞得国家江河日下，民不聊生，死后遭掘墓翻尸的“老佛爷”，竟然也曾办过这么一两件好事！

美国银锤国际贸易有限公司总裁比尔先生和该公司亚太地区主任霍振义先生，早已在机场大厅迎候。

宋士田随“大队人马”鱼贯进入豪华的大型轿车，向金门大桥飞驰而去。

金门大桥，遐迩闻名。始建于1939年，是一座现代化的悬吊铁索桥。大桥南北两侧耸立两座门字形桥塔，塔高342.6米，两塔之间的跨度为1280米，十分雄伟壮观。恰似一道彩虹将旧金山——奥克兰两个海湾城市，紧紧地连接在一起。大桥之上，五颜六色的小轿车如过江之鲫，往来穿梭，川流不息，令人眼花缭乱。

考察团下榻之处是奥克兰的汉普顿宾馆。晚餐安排在“中国城”（也称唐人街）由华人开设的皇后大酒店。

徜徉在占地24个街区，“除东方之外最大的华人区”，仿佛回到了中国“广州”。直插云霄的摩天大厦，鳞次栉比的店铺酒家，耀人眼目的东方龙，富丽堂皇的宫灯，威猛的石狮，赫然的老字号，传统的汉字楹联，招财进宝的一类招牌，香烟缭绕，红烛猎猎，享受着人间烟火的关公圣像，还有那拖着长音的粤语……这一切一切都激起了宋士田的内心喜悦，异国他乡，而这里依然是根深蒂固的传统的华夏文化！

宴席自然是中国风味，但只有六个菜，没有酒，没有热汤，只有生水加冰块。吃牛肉喝生水，宋士田不免有些迟疑：这个吃法不闹肚子吗？大家试着喝，结果没有一个闹肚子的，而且很快都适应了。美国人普遍饮生水，不管在什么地方，打开自来水龙头便可以喝，因为水质完全达到国家

规定的卫生标准。

席罢，大家品尝到，即使是中国风味也吸收了西方食文化的优点。比如不供酒，就少了吆五喝六划拳行令的不文明不卫生的陋习。可是对酒瘾大的人来说却像少了点什么。

夕阳，为旧金山涂上一层金辉，公园里绿色草坪上鸽子一群群，“人来鸟不惊”，小松鼠蹦蹦跳跳，十分可爱，它们与游人为伴，人鸟兽“和平共处”，为城市平添了几分祥和的气氛。

就年纪、身份和所担负的任务而言，宋士田这一次赴美已没有第一次赴苏时那种浪漫和轻松。他要用自己的哲学观点，自己的是非标准，去观察、了解这个陌生的国度，就是说，要通过耳闻目睹去对这个资本主义国家进行再认识，审视的“聚焦”始终对准了美国的中小钢铁企业。

巴伯利分厂。

伯明翰钢铁公司在奥克兰市的一座典型的小型冶金厂。

是从美国钢铁公司（简称“美钢联”）手中买下的业已关闭的企业。

设备仅有一座60吨的电炉，一台三流连铸机，生产断面为90毫米×90毫米，100毫米×100毫米，120毫米×120毫米，140毫米×140毫米的连铸方坯，其后是一座步进式钢坯加热炉，配置一套16架的连轧机组。生产直径9.5毫米~57毫米的各种规格的螺纹钢和圆钢。

巴伯利分厂，共165名职工，其中管理人员35名，生产、维修人员130名。年产22万吨钢：20万吨材、人均产钢1200吨/人·年，劳动生产率为36万美元/人·年，年销售额6000万美元，利润450万美元。

圆弧连铸机设备，显然陈旧，但由于维修得好，连铸比一直是100%。

宋士田对巴伯利分厂的高效率在内心里一直赞叹不已。

尽管如此，据一位华裔介绍，老板嫌设备陈旧，环保要求严格，加之处于城市中心，正考虑关闭这个分厂。

参观考察刚刚拉开序幕，一个令人烦恼的“时间差”困扰着考察团的大多数同志。

本来长途旅行和紧张参观的劳累，夜晚休息应当是很快进入梦乡，可是大家犯了一个“通病”，每当午夜一个个都醒来，睡意全消，总觉得天已大亮，该起来洗漱，到户外走走。可是到了天明，一个个又昏昏欲睡，

蔫头耷拉脑，像患了“失眠症”，一坐下听讲，有的鼾声忽起，弄得主持人和其他人都十分尴尬。

缘由东半球的中国与西半球的美国有个“时间差”的问题。美国的纽约与中国的沈阳“时间差”为 13 小时，纽约的黑夜正是沈阳的白昼。医学专家们认证，要调整生理活动规律的时间差，一般是差 1 小时需要 1 天的时间。所以，初到美国的十天半月都要过“时间差”这一关。

对付“时间差”的唯一办法：白天再困也要坚持不睡，把觉攒到晚上一起睡；午夜再清醒，也要咬牙睡下去，经过十天半月，也就适应了。

4 富有者的宴请，可远没有贫穷者的“大方”

盐湖城。

美国犹他州的首府。

银锤国际贸易有限公司所在地。

从奥克兰乘机到达这里，3 小时的航程。

州政府对中国冶金考察团的来访十分重视，政府要员、新闻记者 in 机场大厅恭候，镁光灯闪成一片，第二天当地报纸刊登考察团到达的消息、照片并配发记者的评论。

犹他州州长在他的官邸为考察团洗尘，这引起宋士田一行人的很大兴趣。

美国是全球的首富。

1988 年世界银行发表的《1988 年世界发展报告》，称美国经济实力在世界“仍占头号位置”，它的人均国民生产总值为 17480 美元（1993 年为 22550 美元，仅次于瑞士、日本）。

一个富有国家的州长（相当于我国的省长），是怎样宴请远道而来的客人？这本身就引人入胜。

宋士田仔细观察：州长官邸，坐落在绿茵的草坪之中，“A”字形的三层小楼，紧挨着马路边，没有围墙，没有护栏，没有警卫。一楼摆设些古玩、书画，显得高雅、气派。二楼是厨房、餐厅。三楼自不待说是州长

及夫人、子女的卧处。

一行40人，分6桌坐下。

州长致简短的欢迎词，比尔先生致辞，考察团团长蔡哲士（原辽宁省冶金厅副厅长）致答谢词，随后共进午餐。

分餐制。用人端上第一道菜：沙拉，全是洗净的生青菜，放上沙拉油。不少人不习惯生吃那粗大的卷心菜块，而很少几位陪餐的美国人却吃得津津有味。第二道主菜，一个煮熟的大土豆，一块中间带血丝的牛肉——牛排。再下来是一小碟冰淇淋，一个小小的咸面包。自始至终不断供应的只是冰块、自来水和茶水，同样没有酒。

宴后，州长发纪念品，犹他州百年纪念——一只小表，唯带队的4位负责人每人一份。最后，州长与夫人在官邸前与大家合影留念。整个宴请，只两小时，热情、简便、适度。

BYU 阳伯翰大学，一所历史悠久的私立大学。有92个国家和地区的37000名学生，450栋楼房，停车场好多好大，像万国轿车展览会似的。崭新的轿车，一排排一行行，一望无际，在阳光下熠熠生辉。

这天晚上，大学的领导宴请考察团。不用说，两道菜，但与州长宴请不同的是牛排足有500克重，中间放着一个十分精美的锡纸包，令人感到新奇。当剥开锡纸，大家才发现，嚯！里边竟是一个没剥皮的大土豆！这若是在我国，拿土豆招待客人，不说是“小气”，也是“大不敬”。而在美国则是对尊贵客人的相当礼遇了。

宋士田心中掀起了波澜，他惊叹，感慨，羞愧。而比这更感触颇深的是日内瓦钢厂的那几顿午餐，原先安排在钢厂餐厅，不收费，可餐厅不干。据说，为这件事还专门召开了董事会进行研究，最后决定收取成本费。若以我们的观点，40位中国“老外”，一顿午餐，就那两道菜，20斤牛肉，几斤芹菜、卷心菜，加上饮料，总共才几个大钱，简直不可思议！

“看来，我国的宴请必须改革！”宋士田浮想联翩：宴请，应当节俭、适度，大可不必七盘八碗，吃一半扔一半。我们是一个发展中国家，国与家都不富裕（人均国民生产总值才300多美元）。有人做过调查，我国每年用于宴请一项即浪费掉400亿元（90年代后升到1000亿元），这怎么得了！这还只是物质上的浪费，若加上“感情深，一口闷”、“三盅全

会”、“哥俩好”、“马拉松”式宴请所浪费的时间呢？难怪有的老革命家发出呼吁：“不要把国家吃穷了！”看来国人当牢记古训：“俭以养德，奢必丧志。”

5 日内瓦钢厂，卡门兄弟，堪称美国中小型钢铁企业的代表

在美国先后考察的 16 家钢铁企业之中，宋士田再没有比对日内瓦钢厂（卡门兄弟私营钢铁企业）感兴趣的了，他在考察报告中称赞卡门兄弟的钢铁企业在全美中小钢铁企业中最具有代表性。

日内瓦钢厂，位于犹他州盐湖城南 50 英里，因工厂周围连绵起伏的山峰酷似国际名城——瑞士的日内瓦附近的阿尔卑斯山，故美国人称此地为日内瓦，该厂也因此而得名。

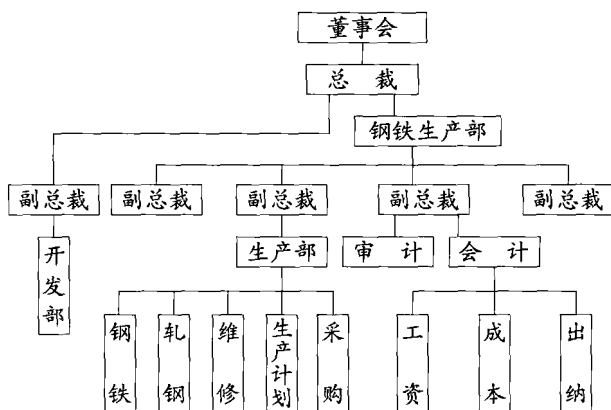
“日内瓦”附近蕴藏着丰富的煤、铁资源，冶金行业逐步兴起，犹他州建立第一个钢铁厂是 1890 年。“日内瓦”钢厂筹建于 1942 年，太平洋战争时为避免日军轰炸，距西海岸较远。为迎战需要建立了自给自足的独立生产体系，除矿山外，拥有炼焦、烧结、炼铁、炼钢（全是平炉）、轧钢、机修、电厂等综合生产能力（这与我国目前大多数钢铁企业的模式差不多），高炉、烧结、炼钢平炉等均未进行重大技术改造，也未采用电子计算机控制等先进技术。这样一种装备水平的企业，“美钢联”经营时对其前途失去了信心，决定关闭。但在犹他州政界及各界人士的支持下，卖给卡门兄弟，成为个人企业。卡门兄弟经过一年的经营，进行科学管理，把原厂的 4500 人减至 2200 人（其中管理人员 160 人，技术人员 120 人），充分调动工人的积极性。

卡门兄弟对雇员讲，要么，我们削减部分工资，共渡难关，要么，我们关闭工厂。工人们选择了前者，工人的平均工资由原先的 22.25 美元/时，降到 19.25 美元/时，每小时一个工人减了 3 美元。但实际上工人每小时的工资按不同工种、岗位，只发到 9~16 美元/时，其余部分则为工人提供人寿保险、医疗保险、福利金等。这样算来，每个工人的年薪一般在

3~3.5 万美元左右，管理人员在 3 万美元上下。此外，他们还将税前利润的 10% 按责任大小年终分给雇员，称之为“利润分享”。在这里，一个工人一年工作满 2000 小时，则可一次分得 6000 美元，多者达 1 万美元，占工人年收入的 20%~30%。老板们用这种方法把工人的利益与工厂的利益捆在一起，刺激、调动工人的积极性和主动性。除此，法定休息节假日外，按工龄长短一年有一次性休假 2~4 周，管理人员 3~4 周，工资照付。

日内瓦钢厂出现了新的生机，年产焦炭 84 万吨，铁 120 万吨，钢 120 万吨，钢材 110 万吨。全员效率达到 4.2 工时吨钢，效益显著，成为犹他州工业支柱之一。

日内瓦钢厂和美国其他中小钢铁企业一样，实行董事会领导下的总裁（或总经理）负责的领导体制。在组织机构设置上，一般仍沿用直线——职能模式：



董事会制定政策，聘用厂长执行。厂长的经营能力必须是很强的，不称职的可随时解雇。董事会选出总裁，厂长向总裁汇报工作。董事会设检查委员会，可以越过厂长检查下级工作。厂长对董事会只负一个责任，即要获取利润。

“考察美国中小钢铁企业的管理模式可以发现，最大特点是讲究实际，注重效率，表现在如下几个方面”，宋士田在考察报告中这样写道：

——管理层次清晰，领导关系明确，逐级承担责任。一般企业，纵向

实行四级管理：总经理——副总经理或车间主任——主任助理或工头——班组长，各层次之间逐级报告工作，逐级负责，除高级管理层次外，其他层次很少设副职。

——从实际出发，设计合理的管理幅度，因事设岗，因岗设人。以恰泊莱尔钢铁公司为例：公司领导层、中间管理层、现场执行层、作业层（工人）之比依次是 1:4.5:9:60，在这 4 个层次中，由于大量日常具体管理工作都集中在二、三层次，所以，两个层次的管理幅度最小。

——制定政策和执行政策职能分开，形成金字塔形的管理体系，提高管理效率。如北极星钢铁公司达文波特钢厂，设 4 个管理部门，8 名管理人员；5 个生产车间，76 名管理人员。上层与基层管理人员之比为 1:9.5。这样，大量具体的管理工作由基层去做，上层管理人员可以集中精力协调企业外部的关系，规划企业长远的发展目标。

——企业高层次管理者直接听取基层意见，做到下情上达。日内瓦钢厂总裁伯森先生称之为“开门政策”的三种听取意见方式：和工会领导讨论；经常召开雇员会议；经常邀请雇员到总裁办公室，或到现场与工人、管理人员讨论问题。这样做的结果，增加了管理上的“透明度”，有利于更好地贯彻上头的意图。

6 17000 字的考察报告， 沉甸甸的；六点启示， 糅进了他的深沉思考

“在美国这个高度发达的资本主义国家，钢铁工业作为典型的传统工业已经走完了它的‘全盛期’（在美国称之为‘夕阳工业’）。由于国内市场钢材需求量的减少，国际市场日本和西欧国家的激烈竞争，致使全美的钢产量近年呈现下降趋势。在整个钢铁工业不景气的反衬下，美国中小钢铁企业经过激烈的市场竞争，经历了‘发展——萧条——倒闭——复苏’的过程，近十年来异军突起，发展速度很快。目前钢产量已占全美钢产量的 45% 以上，行业利润率水平也很可观，从而成为 80 年代美国钢铁工业发展的一个重要特征。”