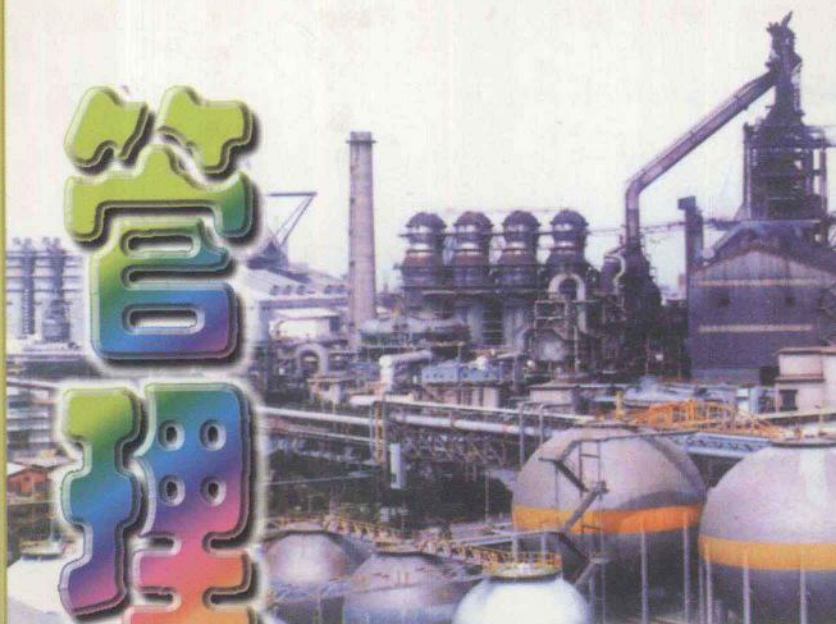


● 董贻正 著

管理



——工业发展的永恒主题 ^上

冶金工业出版社

GUANLI—GONGYE FAZHAN
DE YONGHEN

管理——工业发展的永恒主题

(上册)

董贻正 著

北 京

冶金工业出版社

1999

图书在版编目(CIP)数据

管理——工业发展的永恒主题/董贻正著. —北京:冶金工业出版社, 1999. 6

ISBN 7-5024-2308-7

I. 管… II. 董… III. 工业管理-文集 IV. F402-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 01839 号

出版人 卿启云(北京沙滩嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009)

责任编辑 纪晓津 美术编辑 王耀忠 责任校对 白 迅 责任印制 李玉山

北京市顺义兴华印刷厂印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

1999 年 6 月第 1 版, 1999 年 6 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32; 27.875 印张; 748 千字; 864 页; 1-3000 册

65.00 元(上、下册)

(本社图书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

序

本书作者董贻正同志是我在清华大学的老同学，也是我在冶金行业的老战友。我们从相识到相知，弹指间整整 50 年了。

改革开放 20 年来，他在调查研究的基础上，写了许多与钢铁工业和企业有关改革开放、发展战略、经济管理方面的文章，多达 150 万字左右，其中不乏精彩、精辟和具有影响力、推动力的力作。有鉴于此，冶金工业出版社的领导同志，建议他出一本论文选辑，定名为《管理——工业发展的永恒主题》。

在这本书即将付梓问世之际，他提出要我写一篇序言。我说要我写序，未免同当前出书的“时尚”不太合辙。他反问我：何谓“时尚”？我说看到现在中国出版的图书中的序言（包括书的题词），大多由两种人来写。一种是请当权的同志写，也就是请现在做官的同志写，而且官位愈高愈好；另一种是请名气大的同志写，也就是请现在社会上、学术界、实业界的名人写，当然也是名气愈大愈好。这种“时尚”也许古已有之，所谓“一登龙门，身价十倍”，“生不愿封万户侯，但愿一识韩荆州”，大概就是这种“时尚”的由来。我是一个离休已六七年的“古稀”老人，既不做官，又无名气，更输文采。要我写序，岂非有点逆“时尚”而动？董贻正同志回答说：我出这本书不为个人功利，而在于从一个侧面反映钢铁工业改革开放和管理进步的历史轨迹。因此，序言既不请官，也不请名人撰写，主要是考虑

“人生难得一知己”。我这50年，特别是这20年来干的事情、写的东西，您是一个不可多得的见证人。您来写序，同我出书的宗旨是吻合的。我赞赏他这种不拘一格、不落俗套的风格，也感谢他以知己相许的盛情。因此，勉为其难，欣然命笔。

他在书中写了许多管理方面的问题。既有宏观的，又有微观的。写序言也可以有两种写法，微观地写，宏观地写。我不打算从微观方面，也就是从一篇篇的文章方面，来对读者饶舌，说些评价的话，因为这些都是读者一看就知的；我只想从宏观方面，来谈谈这本书及其作者的主要特色，谈谈这本书和作者可能给读者的几点启发。

第一，关于为学、为文、为政与为人的关系问题。记得在清华大学电机系读书的时候，我们的系主任章名涛教授曾讲过一段名言：“你们来到清华，既要学会怎样为学，更要学会怎样为人。青年人首先要学‘为人’，然后才是学‘为学’。为人学好了，为学也可以学好。为人不好，为学再好，也可能成为害群之马。学为人，首先是当一个有骨气的中国人。”这可以说是我们的系训，是包括董贻正同志在内的全系同学终生不忘的系训。现在50年过去了，我们不仅言犹在耳，而且要继续身体力行。

本书作者董贻正同志，可称是这个系训的忠实实践者。他从清华大学毕业后，投身工业，投身冶金，既下过厂，又长期在机关搞调查研究；既写文章，又提政策建议，为学、为文、为政；但几十年不变的一条是坚持学好为人，坚持做一个有骨气、有正气的中国人。就是在他1994年办理离休手续以后，仍然经常深入边远地区和困难企业调查研究，宣转堯甦，解决矛盾，扶危解困，甚至带病坚持

工作,取得了出色的成绩,成为机关服务基层的表率。其感人事迹深为原冶金工业部领导、地方政府领导(如贵州省、四川省)和广大企业(如水城钢铁公司、长城特殊钢铁公司、浦东钢铁公司等)干部职工所称道、所传诵。1997年冶金部党组提出:行业学刘汉章,机关学董贻正。冶金部机关党委还正式发出《关于开展向董贻正同志学习的通知》,中央国家机关工委主办的《紫光阁》杂志还发表专文,介绍他的先进事迹。他自己总结为人的基本经验有两条:一条是抱着回报国家和人民的强烈责任感;一条是对在一线艰苦奋斗的阶级兄弟动真情。这两条,很真切、很朴素,道出了他实践学好“为人”系训的要义。

我认为,作者学好为人的艰苦实践,是值得所有读者,包括所有为政、为学、为文的读者学习和深思的。我不是一个“以人废言”论者,但我坚持认为从一本书中汲取精神营养,除了文字本身的力量以外,作者的人格力量应是更有教益的。

第二,关于调查与研究,实践与认识,情况与政策,材料与观点的问题。这实质上是一个认识论的哲学命题,是一个机关公务员的思想路线问题。政府机关正确的指导思想、规划、法规、法令、政策和办法、措施是从哪里来的,公务员在报刊上发表洋洋万言的正确论述又是从哪里来的?董贻正同志的著作告诉我们,这只能从基层来、从企业来、从职工群众中来,或者说,只能从调查研究中来,从实践中来,从第一手的情况与材料中来。正所谓“不入虎穴,焉得虎子”。舍此别无他途。纵观董贻正同志的文章,可以说,无一不是从调查、实践中来的。当然,马克思的认识论又告诉我们:只有感性认识,只有一大堆现象(情况

和材料的堆积)是不能完成正确认识的,必须经过从感性到理性,从现象到本质,从实践到理论的第二次飞跃,才能达到认识的彼岸,得到相对的真理。董贻正同志的大量文章,体现了这一条认识路线、思想路线,这是难能可贵的。董贻正同志对他成文、成书的认识论、方法论,做出了生动的总结,这就是“五不”、“四勤”。“五不”是:“为上不唯上,读书不唯书,识风不随风,贵和不调和,助企不扰企”。“四勤”是:“勤学、勤跑、勤记、勤写”。这是作者在《回顾》这篇短文中概括出来的。我看了觉得很生动、很真实,也很好地体现了《实践论》、《矛盾论》的哲学精髓,是作者几十年实践的准绳和结晶,是很有启发性的一篇好文章。我作为他的同事、战友,不但可以证实他是“五不”、“四勤”的实践者,而且也是“五不”、“四勤”的倡导者。为了不重复《回顾》这篇有哲学意义的文章,我建议作者在即将出版的这本书中,加上这篇《回顾》,这将可使读者从中得到作者生动的世界观、方法论的启示。

第三,关于改革、发展与管理的关系问题。董贻正同志撰写这些文章的时代背景,是中国经济和钢铁工业正处在改革开放的历史时期,处在中国经济体制从计划经济过渡到社会主义市场经济的时期;处在经济增长从粗放型向集约型转变的时期。这个丰富多彩的时代,成了董贻正同志撰写本书丰富多彩论文的源泉。改革开放、发展战略、现代管理,既是中国钢铁工业在这一时期的主题,也成为董贻正同志调查研究,勤学、勤写的主题。他在这20年写下的代表作,不仅留下了时代的烙印,也留下了他不断调研、不断思索、不断升华的烙印。

从书中看得出来,他对改革开放抱有炽烈的热情,始

终关注着钢铁企业改革开放中的轨迹和成就，并从中得出了“改革开放发展了钢铁工业的生产力”这一基本论点。1978年他跟随当时的冶金部部长唐克到上海进行行业改革调研时，以极高的热情评价了上海钢铁行业利润承包的“陆铁夫方案”，并多次撰文介绍。1981年后，首钢开展“递增包干”改革之际，他又参加总结了“包、保、核”的新鲜经验。尤其可贵的是，当首钢的少数领导同志提出“承包为本”的模式、喊出“承包万岁”的口号时，他并没有苟同。他在肯定了承包制的历史功绩后评价说：“承包制并不是大中型国有钢铁企业理想的和最终的改革模式”。他指出，承包制对建立社会主义市场经济带有它与生俱来的固有弊端。同样，他把改革思维推向前进的时候，既没有跟着“第二次利改税”的风向转，也没有把股份制改造看成是解决国有大中型钢铁企业出路的惟一良方。他说：股份制只是企业建立现代企业制度的一种模式，并非普遍和惟一的模式；中国国有钢铁企业的改革，还要探索各种有中国特色的机制和实现形式。董贻正同志在改革洪流中，对所出现的新事物，既抱有满腔热情，又不盲目起哄，不随风追风，而能较冷静地思考事物本来的规律，这应该得益于他的“五不”、“四勤”，得益于他深入企业的艰苦调研。

除了他得出的“改革开放发展了钢铁生产力”的基本论点外，他对扩大开放才能搞活中国钢铁工业和提高中国钢铁工业技术经济水平，也有较深切的认识。他不但在多次的出国考察报告中说明了这一点，而且他在有关加强管理和科教兴国的许多论文中也论述了这一点。他的口头禅是：他山之石，可以攻玉。

作为钢铁行业的智囊人物之一，董贻正同志的不少调研成果，提出了一些发展我国钢铁工业的基本的战略对策。诸如：(1)在量力新建国际一流钢厂的同时，坚持走老厂技术改造之路；(2)在数量适当增长以满足市场需求的同时，必须在品种质量，技术结构，科技、教育上追赶先进，以质取胜；(3)要在专业分工和实现经济规模的基础上，开展横向联合，组建具有国际竞争力的大型钢铁企业集团；(4)中国钢铁工业的底子薄，管理粗放，必须长期坚持走精简人员、节能降耗、节约资金、艰苦奋斗之路。这些战略对策，在他的政策研究工作中成为亮点，对冶金工业的发展做出了自己的贡献。

董贻正同志著作中的一个根本特色，是在坚持改革开放方针、追求既大且强的战略目标的同时，一刻也不忘加强钢铁工业和企业内部管理这一条主线。20年来，他始终是钢铁战线上“管理出效益、管理上水平”的不懈实践者和宣传者。早在70年代末期，他通过调查研究，针对“四人帮”破坏管理的严重后果，在他参与起草的冶金部给党中央的汇报提纲中，提出了当时有名的“五无”和“六大惊人”现象，震动了冶金战线。所谓“五无”是：“操作无规程，质量无检验，消耗无定额，成本无核算，劳动无考勤”，导致了严重的无人负责现象和无政府主义。所谓“六大惊人”是：“消耗高得惊人，亏损大得惊人，投资效果小得惊人，设备损坏得惊人，‘胡子工程’长得惊人，劳动生产率得惊人”。针对这些，提出了“挖五大潜力，创五大水平”，以整顿被破坏的企业管理秩序。

随着改革开放的深入，他又满腔热忱地深入到企业中去。这些年，他走遍了全国的重点钢铁企业，也几乎走

遍了地方骨干钢铁企业，甚至到了人迹罕至的新疆雅满苏铁矿和内地偏远的四川威远钢铁厂，总结了一系列企业改革、改组、改造与加强科学管理的先进经验。同时，他在80年代中期，就敏锐地注意到，在一些企业里，以“改革代管理”（先是“一包就灵”，后是“一股就灵”）、以“改造代管理”的倾向又有滋长，他一再撰文呼吁“要跳出误区”，甚至列举了很多触目惊心的事例，提醒人们“警钟已经敲响”，“加强管理迫在眉睫”。特别是近两三年，一些钢铁企业效益下滑，亏损日增，陷入困境的时候，他通过调查认为，尽管这有诸多原因，但关键还在于放松了内部管理（包括决策管理）。如果不加强企业的内部管理，再好的外部条件也难以改变企业的面貌；再好的政策支持，也会像往沙滩注水那样，要不了多久，就会流失得无影无踪。他作为水钢扭亏调查组组长，总结了形成水钢巨额亏损的“四个一块”：“决策失误扔了一块，管理混乱漏了一块，挥霍浪费吃了一块，大小蛀虫吞了一块”。在调查组报告中，还开出了解决问题的良方。这种有理有据的分析，使水钢广大职工心悦诚服，省、部领导得以据此做出重大决策。水钢新班子就任后，仅仅3个月，企业面貌就为之大变，1998年有可能提前实现扭亏任务。现在，水钢的上上下下都非常尊敬和感谢贻正同志，异口同声地说，我们不会忘记他对水钢的帮助。

为了研究社会主义市场经济的管理要义，他通过阅读和调研，近期又对企业的营销管理、成本管理做了研究，撰写了若干论文，既总结了一些先进企业的经验，又提出了一些切中要害的问题和建议，在企业里产生了较大的影响。同时，也使他自己对企业管理的认识提高到了

一个新的层次。

通过 20 年来坚持不懈的大量调查研究和无数实践中的正反面经验教训，董贻正同志更加坚信，现代化管理是搞好工业和企业的永恒主题，是建立社会主义市场经济的重要组成部分，是企业永葆青春的内部动力和必由之路；可以说，“成也管理，败也管理”。这也是他给本书定名的缘由。

我有幸作为这本书的第一批读者，受益匪浅，并认为该书出版后，不仅可以从一个侧面留下钢铁工业 20 年来改革、发展、管理的历史轨迹，而且其中的一些基本论点，将给我们从事工业管理和领导企业的读者以有益的启示。

“开卷有益，促进祖国工业发展”。这就是我向读者推荐这本书的主题词。

张信传

1998 年 7 月

前 言

这本集子里收集的文章,全是我 1978 年以后写的,其中,除个别几篇外,都是在国内报刊上发表过的。说起这些文章的撰写,有必要交代一下我的简单经历。我 1952 年从清华大学毕业参加工作,长期以来都是在国家机关从事教育管理工作。先是在东北工业部工业教育处;以后,又转到中央重工业部工业教育司和冶金工业部教育司;1964 年学习解放军,冶金部成立政治部,我又调到政治部的院校部(半年以后,院校部并到宣传部);接着,就是文化大革命,到“五七干校”,1970 年干校“毕业”,分配到宝鸡 902 厂;1975 年底,调回冶金部,仍在政治部工作;1977 年,开始转入冶金部的政策研究部门工作,直到 1992 年离职。

应该说,我是很幸运的。我在政策研究部门工作的十几年,正好是党的十一届三中全会召开前后,改革开放之风吹遍神州大地,新生事物层出不穷。而政策研究部门是一个综合部门,因此,有机会较多地接触行业改革和发展的全局,以及了解企业改革管理的全面情况。我亲眼看到钢铁工业怎样从“四人帮”时期濒临崩溃的边缘到党的十一届三中全会以后一年一个新台阶,平均每 3 年增长 1000 万吨钢;看到一些企业在新形势下,不断转变观念,探索新路子,取得新成就,总结新经验,改变了企业的面貌;当然,也看到了有的企业领导思想不能适应新的形势,又丢弃了党的优良传统,出现决策上的错误,导致企业效益连续下降。那些新事物、新成就,不仅令人鼓舞,而且使人深受教育;那些工作中的失误,令人痛心,也发人深思。作为政策研究部门的一名工作人员,我觉得有责任、有义务把自己的所见、所闻、所感、所思写出来,在行业里进行介绍;经验可供大家参考,教训也可使大家引起重视,得到借鉴。这就是本书中撰写大部分篇章的起因。

从1978年到我退出行政岗位的1992年,每年少则两个半月,多则4个月,到企业进行调查研究。由于在职时工作比较紧张,任务一个接着一个,如果不立刻抓紧时间写出来,拖得越久,就可能再也写不出来了。因此,这些文章绝大部分都是利用业余时间和节假日写的,有些是在出差旅途中写成的,往往来不及细细推敲。但是,有一条我是绝对遵守的,就是对每篇调查报告,写成后都要送请该单位审核,以确保所介绍内容的真实性。至于一些文章观点是否正确,那只能有待读者评说了。

近几年,在中国冶金企业管理协会工作期间,由于摆脱了行政事务,有更多的时间去基层,每年下去的时间约有5个月,相应地写的东西也多了一些,每年都在10万字左右。20年来,除了主持、参与起草部党组、部领导在全国冶金工作会议以及其他重要会议的讲话稿和向党中央、国务院的部分重要综合性和专题报告外,以本名、笔名或报刊评论员名义发表的文章约有150万字,本书选编了约70万字,内容分为基层调查(企业调查)、国外考察、专论以及短论集萃四部分,并基本上按时间顺序编排。

这些文章写出来后,我没有想过结集出版,尽管前些年,就有一些朋友劝我把所写的文章整理一下,找家出版社出版,但我觉得已经发表过了,也有了一定的读者,就算起到了作用。最近,冶金工业出版社的领导又向我提出了出书的事,认为从冶金行业来看,这类书不是多了,而是太少了,建议我还是下些功夫,整理选编出来,我才同意试一试。

在选编过程中,重新翻阅了这些文章,倒也生发了一些感触。一是可以从不同的侧面,大致看出改革开放以来,特别是从计划经济向市场经济转变过程中,冶金工业发展的轨迹;二是可以大体看出,这些年冶金工业能基本上实现健康、快速、持续发展的内在原因,以便今后自觉地运用并结合新的形势,丰富、发展这些经验,促进冶金工业更健康地发展;三是可以从中看出,管理,包括行业管理和企业管理,从决策层的决策管理到各项基础管理,在冶金工业的发展过程中,有着特别重要的作用,甚至可以说,成也管理,败也

管理。这里,既有丰富的经验,也有沉痛的教训,有些问题,在不同时期,重复发生,严重影响企业的生存和发展。如果这些问题能解决得更好,必将大大提高企业的经济效益和整体素质。这也是本书所以取名《管理——工业发展的永恒主题》的缘由。

本书收入的文章,基本上都是保持发表时的原样,有些篇章适当作了补充、修改。由于这些文章写作时间跨度近 20 年(截止 1998 年 6 月),本着“详近略远”的原则,近几年的文章收入得多一些,有些早期的文章之所以收入,一方面是因为文中提到的一些现象和问题,还并没有真正得到解决,重新翻阅这些文章,或许在今天仍然还可以起到一定的作用;另一方面,也是为了可以从中看到历史的轨迹。至于文中的观点,有些已被实践证明是正确的,固然无需多说;有些意见不能说错,但为什么长期以来却无法实行,这里恐怕有一些深层次的原因还有待进一步探讨;有些在当时来看,也曾起过一定的作用,但随着时间的推移,现在看来,并不那么正确,但仍然选编在内,这既是对历史的尊重,也是提醒自己,今后,仍然需要不断地学习和提高。

本书请张信传同志作序。他既是我的老学长,又是我工作中的良师益友。1951 年他从清华大学电机系毕业后,就一直在冶金部机关政策研究部门工作;改革开放以后,他又受命组建冶金经济研究所(后改为冶金经济研究发展中心)。当时唐克部长曾同我们俩人说过:“董贻正你该是‘遵命文学’,张信传可以搞‘自由论坛’。”实际工作中我们倒是经常配合,相互切磋的。他对我了解颇深,由他作序,可谓是最恰当不过的了。

本书中有的文章是我和其他同志合著的,他们是:房昭文、那宝魁、李世俊、谭承栋、杨小宁、张乃平、曹树荣、张宏、张印中、李玉君、朱克勤、时宝东、朱日泉、朱景力等。在此,一并表示衷心的感谢。过去,冶金部的领导和中国冶金企协的领导在工作安排上,为我提供了很多调查研究的机会,没有这些条件,我是不可能写出这些文章来的。对他们我也要表示真挚的谢意。

书中有些观点,很可能是“仁者见仁,智者见智”,诚恳地期望

读者提出宝贵意见,如有不妥之处,还望批评指正。

作 者

1998年7月

目 录

(上 册)

基层调查

走访轻工企业听到的呼声.....	3
抓好企业整顿要从落实岗位责任制入手	
——杭钢调查.....	8
山沟里飞出金凤凰	
——江西钢厂依靠技术进步加强企业管理提高经济效益的调查	13
太钢改革见闻	20
对群众采矿业既要放开又要管好	
——唐山北部山区群众采矿业的调查	23
从重庆特殊钢厂的困境谈对特殊钢行业的政策	30
他们在创造奇迹	
——江阴钢绳厂巡礼	36
现代化企业呼唤着改革	
——宝钢劳动制度改革的调查	39
重视投资效益 搞好技术改造	
——关于部分钢铁企业技术改造情况的调查	44
希望之光 财富之源	
——贵州铁合金厂改革观感	52
对北京钢铁研究总院科技体制改革的调查	58
小钢铁的贡献、启示和问题	
——江苏县乡钢铁企业调查之一	67
江苏县乡钢铁企业新的崛起	
——江苏县乡钢铁企业调查之二	76

士别三日 当刮目相看	
——江苏县乡钢铁企业调查之三	86
关键在于第一把手	
——抚钢“靠科技治难”调查之一	92
解放思想 尊重科学	
——抚钢“靠科技治难”调查之二	96
新机制 新作风	
——抚钢“靠科技治难”调查之三	99
戈壁明珠放光彩	
——访新疆雅满苏铁矿	102
从大连、抚顺两钢厂的情况谈对特钢企业进行政策扶植的 必要性	107
希望之光在重钢升起	
——重钢调查报告	113
路子对 效益佳 经验好	
——南京钢铁厂调查纪实	120
一个一个地减 一块一块地剥	
——上钢三厂“精干主体、剥离辅体”大步前进	124
江阴有个钢铁村	
——江阴沿山村(江苏沿山实业集团总公司)见闻	127
市场不同情眼泪	
——凌钢所属三个单位实行停产整顿的调查	133
柳钢调查后的建议	135
学邯钢 见成效	
——对湖北、湖南七家冶金企业的调查报告	138
以优质产品和优质服务取胜	
——记威远钢铁厂	148
炉龄要创新 丹东有“四兴”	151
洪钢的“五不”诀	157