

我们心目中的宋振明同志

《宋振明纪念文集》编委会

十年前，宋振明同志在他参与领导开发建设的大庆油田与世长辞。他英年早逝，在我国石油战线、在大庆职工的心中，引起了无限悲痛。十年来，宋振明同志生前为发展我国石油工业所做出的突出业绩、他的革命精神和高尚品德一直留在我们的心中。在我们奔向新世纪的时候，回顾、探讨他一生的业绩和品德，对借鉴历史，开拓未来，有着重要的现实意义。

宋振明同志于 1926 年 6 月 22 日出生在燕赵大地的河北省馆陶县。12 岁参加八路军，当宣传员，13 岁当班长，14 岁随刘伯承的 129 师参加震惊中外的“百团大战”，英勇抗击日寇，收复广平、沙和、馆陶等失地。15 岁入团，16 岁入党，深入敌后，开辟新的解放区。17 岁随刘邓大军转战太行山。抗日战争胜利以后，调延安抗大学习，在延安精神的熏陶下，学习文化，学习革命理论。解放战争开始以后，调关中军分区打游击，组建新的部队。22 岁开始任营教导员，23 岁率部解放国民党重兵固守的关中重镇三原县。在决战关中的扶眉战役中，他带领的一个营俘敌 2 千余人。在随后解放宝鸡的战斗中，率部突前攻城，身负重伤，胸间无法取出的弹片伴随他一直走到生命的尽头。经过 11 年血与火的战争考验，当年的小八路，成长为团副政委、代政委。为建立新中国做出了贡献。

1952 年宋振明同志随中国人民解放军第 19 军 57 师转业到石油工业战线。开始，率部苦学汽车驾驶技术。当车辆事故频繁、原油东运严重受阻的关头，出任原油东运大队大队长。他亲自勘察运输线路，总结安全行车的典型经验，在沿途设立汽车维

维护保养、司机食宿站等，使司机行车有章可循，生活、休息有了保障。原油东运量由一年不足五千吨，三年后上升到近十万吨，成为原油东运的钢铁运输线。

1955 年，新中国经济建设迅速发展。玉门油田作为当时全国最主要的原油生产基地，急需增加生产，发挥作用。宋振明同志受命任采油厂厂长、党委书记。他刻苦学习和钻研采油知识和地质知识，熟悉生产流程，推广压裂、注水等采油新工艺、新技术，下大力气提高采油工的技术素质和文化素质，要求从地面管到地下，使老油田焕发了青春，原油产量连年增长，到 1958 年突破百万吨大关，成为当时我国举足轻重的石油基地。新任石油部部长余秋里在玉门检查工作时，对宋振明同志迅速由外行变为内行的刻苦学习精神十分赞赏。

1958 年到 1959 年，宋振明同志任玉门油矿新发现的鸭儿峡油田开发会战的总指挥。在实践中进一步熟悉了石油行业和油田勘探开发建设的全过程。才华初展，首战告捷，取得了当年开发、当年生产的新胜利，年产原油达到 35 万吨。

1960 年 2 月 17 日，他奉命和老领导一起，率精兵强将，从玉门油矿到达松辽盆地的萨尔图，参加大庆石油会战。任会战主战场——第三探区的指挥。当时只有 33 岁。

为了把石油部党组关于以毛泽东的《实践论》、《矛盾论》为指针，克服重重困难，坚持把会战打下去的部署，变为参战职工的行动，宋振明同志以敏锐的观察力，在千军万马中发现和培育了铁人——王进喜这个典型。用“有也上，无也上”这样简洁的群众语言，概括和表达了会战职工的心愿，把领导的意志变为群众的行动。在会战工委的号召下，在三探区他具体组织了声势浩大的学铁人、做铁人的活动，使一面红旗逐步发展为五面红旗、百面红旗。高屋建瓴，势如破竹，迅速打开了艰难的会战局面。

一个铁人前面走，千万个铁人跟上来。群众发动起来了，出现了轰轰烈烈的会战局面。由于不少指挥员缺乏领导这种会战的经验，很不适应。余秋里、康世恩等会战领导，对此十分着急。

深感领导水平不提高，领导方法不改进，大会战势必会搞成大混战和消耗战，影响会战的深入发展。宋振明同志在三探区首先实行“两个狠抓”的方法：在诸多工作和矛盾中，狠抓主要矛盾，带动一般；实行面对面领导，一天 24 小时抓生产；狠反过去那种月初等，月中松，月末打冲锋的老毛病，做到上旬狠、中旬紧、月末冷。并实行“九热一冷”制度，十天中九天到生产现场，直接组织指挥会战，一天务虚学习，联系从基层带回来的实际问题，进行总结提高。会战领导小组一致认为，这种既有镇定热烈的情绪、又能紧张而有序地工作方法很好，决定专门召开一次改进领导方法、提高领导水平的五级三结合会议，推广宋振明同志的经验。宋振明同志在有 1200 多人参加的会议上，做了重点发言。会后石油部机关党委还专门作出决定，要求各级领导干部，学习毛主席关于《党委会的工作方法》等文章，联系宋振明同志的经验，切实改进领导工作。当时领导小组成员一致认为：对年轻有为的宋振明同志，要进一步培养和锻炼，要让他挑更重的担子。随着会战的重点由勘探转向油田全面开发，撤消探区，成立钻井、采油等专业指挥部。宋振明任采油指挥部指挥兼党委书记。年底，又任命他为新成立的会战指挥部生产办公室主任，协调指挥一线生产。5 个月后，宋振明同志被任命为会战指挥部副指挥兼生产办公室主任，协助张文彬同志负责会战一线的生产指挥工作，开始全面展现他一线指挥的才能。

他首先创建了以调度室为中心的生产指挥系统。机关工作实行“一捆、一口、一个漏斗”，一年三百六十五天办公，一天 24 小时管生产。根据会战工委提出的领导机关要“三个面向，五到现场”的要求，他具体提出机关要为基层服务，不准“马达倒转”机关干部下基层要“蹲下去，钻进去，吐出来”。“下去一把抓，中心带其他，各记一本账，回来再分家”，避免“荷叶包钉子，个个想出头”。生产调度人员要做到“千里眼，顺风耳，猴子屁股，辣椒嘴”，对一线生产实行面对面的指挥，并用战报和生产简报等多种形式，使生产指挥系统机动灵活，更加完善。

1962 年，大庆油田的部分区块投入正式开发，石油会战重点开始转向生产管理，为了能使千千万万人、千千万万个岗位、千千万万件事联系起来，使大庆油田千头万绪、错综复杂的日常生产能管理得井井有条，根据领导提出的要求，宋振明同志对于岗位责任制的建立，做了大量的、全面的、具体的工作。他深入北二注水站蹲点，总结职工群众的经验和创造，一条一条地归纳和提炼出岗位责任制条文，每一字一句，都凝结着他的心血。他亲自月复一月，年复一年的组织检查评比，风雨无阻。并逐步和开展劳动竞赛、安全生产、设备维护保养等挂起钩来，列为评比先进和奖励的条件之一，形成了一个岗位责任制人人执行、天天教育、月月检查的局面。

宋振明同志具体动手从北二注水站搞起来的岗位责任制，是我国现代化大型石油企业生产管理的重大突破，是企业管理科学中一个重大的创造。它是我国油田生产管理进入一个有序状态的标志，它体现了油田生产的客观要求，实现了事事有人管，人人有专责，行为有规范，检查有标准，从而建立起了正常的生产工作秩序。而且具有广泛的科学性、群众性、实践性，具有强大的生命力。四十年来，岁月流逝、世事多变，管理机制和机构职能不断变迁，但岗位责任制却一代又一代传了下来。这正是宋振明同志用自己的心血，为我国石油工业的发展做出的历史性贡献。

1964 年以后，宋振明同志成为会战工委的主要负责人之一。在工业学大庆的高潮中，他以冷静的头脑，在康世恩、徐今强同志支持下，组织职工“翻箱倒柜”找差距，用“两分法”总结成绩和缺点，分析进步的原因和条件；采取走出去、请进来的办法，使广大职工真正感到：“成绩不讲跑不了，缺点不讲不得了。”决不能坐井观天、夜郎自大；要像登山运动员那样，永远把脚印留在后边，向新的高峰攀登”。宋振明同志进一步深入群众、博采众长，综合升华，不失时机地提出了大庆继续前进的目标。在生产上提出了“三条要求、五个原则”，并以高瞻远瞩的目光，提出了靠科学技术发展大庆的战略目标。概括为“两高两

发展”，勘探、开发、油田建设等各行各业，要瞄准世界先进水平和国内先进水平，进行新的创造。勘探钻井战线要打超深井、“三·一”优质井、向年钻十万里的高峰前进；采油战线要“高度觉悟、严细成风”；基建战线要“好字当头，自觉从严”；井下作业要做到思想、技术、作风、设备、管理五过硬；科研单位要“三敢三严”，创出油田开发的新工艺、新技术；运输、供应、水电等后勤单位都要以新的高标准，使自己的工作登上一个新台阶。炼油厂建设全面取得胜利，“五朵金花”竞相开放；工农结合、城乡结合”的矿区出现雏形；职工生活有了新的提高。宋振明以其开拓创新、具体实干的精神，在两论起家的基础上，继续组织广大职工“靠两分法前进”。

从 1966 年到 1971 年，本来是宋振明同志从四十岁到四十五岁的人生黄金时段，却受到文革动乱的严重摧残。他是大庆领导干部中，受迫害时间最长、最深、最重、而表现最为坚强不屈的。1971 年因油田地下形势严重恶化，在中央的直接干预和职工群众强烈要求下，才被解放出来工作。在逆境中，怀着对大庆的无比热爱，以大无畏的英雄气概和“四人帮”推行的那一套针锋相对。在狂风恶浪中，如中流砥柱，勇敢坚强，他义无反顾地坚决贯彻周恩来总理关于大庆要“恢复‘两论’起家的基本功”的指示，推行大庆的基本经验，大刀阔斧地对各个行业进行整顿，洗涤在人们思想上留下的污泥浊水。组织杏树岗、喇嘛甸油田的开发会战。并以非凡的胆略、实事求是的科学态度和依靠群众的首创精神，提出了“高产上五千（万吨），稳产再十年”的战略目标。尽心竭力，做了大量具体扎实的基础工作，把一个地下油层情况搞得清清楚楚，生产搞得稳稳当当的大庆，带向改革开放的春天。

宋振明同志在大庆的 18 年是历尽艰辛的 18 年，是不断开拓进取的 18 年，表现出了卓越的领导艺术和组织才能。1978 年成为领导百万石油大军的石油工业部部长。在他任部长的三年时间里，首先做了大量恢复整顿工作。他以带病之身，西出阳关，东

临大海，过雪山，走戈壁，闯死亡之海，走遍了全国大小油田，明确提出要把石油资源勘探放在第一位；西部地区是大幅度增加储量，解决石油后备资源的重点战场；确定和选择塔里木等盆地为突破口，打开了西部石油勘探新领域，取得了重大成果。他以坚定的信心和胆识，打开国门，引进新的技术，新的设备，新的工艺。拟定新的规划，努力使中国石油工业尽快追赶国际水平。并把目光转向海洋，引进和利用外资和技术，完成了中国海洋石油史上第一次大规模的物探普查，获得了大量的海洋石油地质资料。培养了一大批领导骨干和专业人材，迈出了对外合作关键的第一步。为海洋石油工业的国际招标和合作，做了重要的人才、物质和技术准备。

正当他大展鸿图、开拓前进的关头，“渤海二号”钻井船因设计和制造的技术缺欠，不幸翻沉，使他被解除部长职务，壮志难酬。

宋振明同志面对意外的不幸与各种责难，首先是主动承担责任，认真检查自己，严格要求自己。他认为只要是为了党和国家的利益、为了海洋石油工业的发展，他个人无怨无悔。在稍事休整之后，即置疾病缠身和心力憔悴于不顾，赴中原油田组织科技石油会战，头三个月内，就有五次心脏病发作。有时在工地犯病了，脸色苍白，大汗淋漓，依然苦苦坚持。终于拿下了这块难啃的骨头，带动了整个石油工业的科技进步。他以深厚的感情和创新精神，首创了工农共建文明村、文明矿的经验，解决了油田与农田、工人与农民、企业与地方的重重矛盾。使油田开发建设和地方经济都得到了较好的发展，受到了党和国家领导人的高度重视，为社会主义精神文明建设培育了又一朵灿烂的新花。

在指挥中原石油科技攻关会战取得全面胜利以后，宋振明同志积劳成疾，大病缠身，仍致信党中央和国务院，要求继续为石油工业奉献余生。他在信中诚恳地说：“我在石油战线工作了 30 多年，今后仍愿为发展石油工业继续出一点微薄之力，发一点余热。我 12 岁参军，战乱坎坷，幸存至今，现年已 58 岁，才疏学

浅，别无奢望，做一点力所能及的工作即可，一切听从党安排，当应躬亲尽力，力争保持晚节，以善始善终，笑见马列”。国家为了加快陆上石油对外合作的步伐，成立中国石油开发公司，调宋振明同志任总经理、分党组书记。他欣然赴任，以顽强的革命意志，努力学习，深入考查，不断分析研究，制定了切实可行的对外合作的九条原则。确定了“竞争、合同、精干、效益”的经营方针。在当时油价低迷，石油开发国际合作处于低潮的情况下，通过大量艰苦的工作，终于有几十家国外公司走进了探讨合作的大门，打下了中外合作开发陆上石油前期工作的基础。

1988年以后，宋振明同志病情加重，不得不住院治疗。在辗转不安的病床上，还情系石油，心忧天下，写出了《石油大国的反思》这篇重要遗作。对我国石油工业的现状和未来，国际石油工业的走向和趋势，长远战略和近期目标，以及技术进步、市场发展，做了极其精辟的分析和论证。他在文中指出，我国石油产量预计到2000年上两亿吨的目标难以实现，由石油出口国变成石油进口国也难以避免。提出了在西部地区和海上大力勘探，有效利用油气资源，振兴中华的长远大计，国务院主要领导同志看过以后，认为意见是正确的，值得重视，批示当时的能源部研究落实。

1990年2月，宋振明同志已知自己身染沉疴，回天无力，向组织请求回大庆渡过一生中最后的日子。在一息尚存的时候，把他的深情和挚爱，把他积累的知识和经验，把他形成的思想和追求，把他可能掏出来的一切一切，作为他最终的礼物，留给大庆。他以炽热的激情和深远的意境，从心中涌出长诗《万人广场作证》，回顾和直面无悔的人生，直至蜡炬成灰余热散尽。当生命的机能即将枯竭时，他依然抖擞精神，走出病房，沿中七路察看油田。要最后看一眼二号院、六排十七井，听一听儿童公园里孩子们的欢笑声。生为大庆人，死为大庆魂。昔日炯炯有神的眼光，依然流露出他对大庆、对战友、对广大职工的最深沉、最诚挚的热爱和留恋。

宋振明同志的一生，是革命的一生，奋斗的一生、全心全意为人民服务的一生，为大庆、为石油工业奉献的一生。他的一生给我们创造了许多宝贵的财富，给予我们许多重要的昭示和启迪。

宋振明同志有坚定的共产主义信念。铁人是大庆工人阶级的优秀代表，宋振明同志是大庆干部中铁人式的楷模。他始终忠于党、忠于人民，忠于人民的事业。不论是在枪林弹雨下，面对敌人的坚城暗堡，还是在和平时期为发展石油事业，面对戈壁荒漠、酷热严寒，只要是党和人民的事业，他始终顶在最困难的地方，始终奋战在第一线，始终率先向前突击，血溅关中，汗洒油田。不管遇到什么样的艰难困苦，什么样的荣辱沉浮，他对党和人民的事业，始终坚定不移，坚信不疑。文革中，他在“牛棚里”生活长达五年，挨各种批斗三千多小时。一个身带弹片的二等甲级残废军人，竟受尽了各种酷刑，还要长期面对无端的诬蔑和陷害，攻击和谩骂，无止无休的批判和揭发，精神上、肉体上都受到了严重的、有时甚至是超越极限的摧残，但他始终坚韧不拔，坚强不屈，坚信党和人民有力量拨开云雾，再现晴天。并以这种坚定的信念和乐观豁达的情怀，感染和鼓舞周围的同志。

宋振明同志一生勤奋好学，是带头学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论的典型。他从一个年仅 12 岁的小八路，在实践中逐步成长为共和国的部长，是他一生始终刻苦学习的结果。他学习的重要特点是坚持理论联系实际。大庆会战初期，在会战工委的领导下，他带头学习毛泽东著作《实践论》、《矛盾论》用“两论”的立场、观点、方法，分析大庆石油会战的形势，在每个时期，都抓住主要矛盾，集中力量去解决。以实事求是的态度，虚心吸取国内外油田开发的经验教训，大胆实践，解决了注水开发、长期稳定高产等重大难题。同时努力普及“两论”的基本观点，用革命理论武装职工头脑，建设一支铁人式的职工队伍。他坚持群众路线，重视调查研究，不断改进领导方法。宋振明还特别注意学习文化，学习科学技术知识，使自己成为真正内

行的领导。善于学习、勤于思考，是他事业成功的基础。

在领导活动中，他坚持实事求是的思想路线，坚持辩证法、讲究辩证的对立统一，不搞形而上学，这是宋振明同志领导艺术的精髓，是其魅力的所在。许多事情，在别人看来已是“山重水复疑无路”经他一分析指点，顿觉“柳暗花明又一村”。他总有新点子、好点子。大庆会战刚上手的时候，有个钻井队，面对重重困难，认为有限的设备材料主要用去保标杆队了，感到自己毫无出路，有些垂头丧气。宋振明同志到这个队去蹲点，在诸多不利因素中，帮他们总结出五条有利因素，使他们从困难中找到了战胜困难的勇气和办法。这个队的队长就牢记并学会了分析有利因素和不利因素的辩证关系，充满了胜利的信心，提出了“铁人头上出钢人”的誓言，并且首先打出了小“三·一”井，终于挤进了标杆队之列。

宋振明同志精读了毛主席的《中国革命战争的战略问题》，他能如数家珍那样，讲述毛主席阐述的 39 个对立统一的不同方面，运用起来得心应手。比如，对树典型和宣传典型，他强调内容和形式的统一，认为光有事迹和材料、光有领导宣讲和鼓动是不够的，要搞一定的形式，要有多种媒介，要开大会，骑马戴花，领导去牵马引蹬。有了威，还要有声，要找乐队和吹鼓手，让激越昂扬的鼓乐声震撼大地，响彻云霄，做到声威并重。真正做到树得高高的，叫得响响的。在日常工作中，他始终强调生产管理和思想动员的统一、政治和经济的统一，提出“抓思想从生产出发，抓生产从思想入手”。其他方面如知和行的统一，目前和长远的统一，物质鼓励和精神鼓励的统一，前方和后方的统一，等等。总之，不论任何情况，任何事物，他都不搞绝对化，即使是岗位责任制检查，他仍然强调自检和互检的统一，经常检查和定期检查的统一。既要组织机关检查团去检查基层，也组织基层检查团来检查机关，做到上下检查的统一。真正把领导工作做活了！

宋振明同志一生始终保持着思想敏锐、勇于开拓、志在创

新、永不停息的革命精神。他思想活跃，联想丰富，视野远大，视角广阔，不拘一格，敢于标新立异，在他的领导工作中，有一种丰富的想象力，多角度的应变力和博采众长的综合力。从大庆油田的开发建设到长期稳定高产；从开拓海上石油对外合作和陆上石油的对外开放；从把西部和海洋作为后备资源的主战场，到建立石油产供销、内外贸一条龙；从创建以调度为中心的生产指挥系统，具体组织制定岗位责任制，搞矿区建设的样板村，直到晚年培育出工农共建的文明之花，都是他一生开拓创新的重要成果。他的创新意识来自一种历史责任感和开拓进取精神。在成绩面前，他不自满，不知足；在困难和失误面前，不气馁，不低头，始终有股子“不当老二争第一”的赶超精神。在钻井方面，宋振明同志提出来首先是创造和保持国内最高纪录，然后把目光瞄向世界，组织 1202 队超苏联“功勋”钻井队；组织 1202、1205 年钻十万米；钻井取芯，收获率要达到 100% 取芯长度要超过世界水平，创世界纪录。油田建设的工程质量，开始是“推倒重来”随后就要求“一次成功”到了 1964 年就进一步提出了“质量全优”；采油工艺技术从“四定三稳迟见水”到“六分四清”再到“高产五千万（吨）稳产再十年”……用当时的名言来表达：他胸中有翻不完的怒潮，脚下有攀不完的高峰。

宋振明同志在长期的革命生涯中形成了高超的领导艺术。他很善于在党委的集体领导下统揽全局，抓主要矛盾，总结经验，推出典型。他一生在不断加强理论修养、知识积累的同时，特别重视经验的总结，始终勤于学习、勤于实践、勤于思考、勤于总结，在不断总结中提高自己的理论知识，提高决策能力和领导艺术。他留下的《建立健全岗位责任制》、《靠两分法前进》等几十篇经验总结文章，都为我国石油工业的发展起过重要的作用。他主持工作的一项重要内容，就是组织力量，深入实际，发现典型、宣传典型、运用典型，以弘扬正气，凝聚人心，鼓舞斗志，促进工作的深入开展。使人们闯新路，朝前走，上水平，在各行各业的工作中，都有先导的旗帜，赶超的目标，学习的榜样。他

特别注重典型的群体效应、社会效应。注重“一花引来百花开”，“万紫千红花满园”。他把先进队的工人、干部有针对性地调到其他队或后进队去，发挥种子的作用，使后进队转化为先进队；或者把先进队或先进班组一分为二，调到新区去，促成“红旗留下，传统带走”，使新区有老典型，老区开新花。抓好典型的自我完善和不断提高，持久地保持典型的先进性和生命力，是宋振明同志抓典型的重要特色。他亲自培植的每个先进集体和先进个人，基本上没有“昙花一现”的现象。他对先进典型严格要求：正确对待成绩，不准吃老本；正确对待荣誉，不准背先进的包袱；正确对待别人，要虚心学习兄弟单位和其他同志的长处，“用显微镜看别人的优点 用放大镜看自己的缺点”用发展变化的观点来对待自己原来的经验和成绩，不能因循守旧，固步自封，要随着时代的前进而发展。他和大庆的老领导不断工作，培养出的 1202、1205 钻井队、采油三矿四队、中一队、油建十一中队等单位，已经走了四十年的光辉里程，领导班子成员有的已经换了十几茬了，工人也换了一代又一代，但光荣传统始终没有变，在改革开放的新年代，又创造了新的经验、新的成绩。显示了经得起历史考验的生命力和始终鲜艳照人的光彩。

宋振明同志始终尊重知识，尊重人才，善于发现人才和使用人才。他坚持从实践中发现和选拔人才，从不光是看档案材料，不搞论资排辈，不以个人好恶来判断。坚持量材使用，他对下级、对同志十分了解，谁有何特长、秉性一目了然，既不大材小用，也不小材大用，更不庸材重用。谁通过实践，本事大了，及时作出相应的调整，从不把人看死。他相信同志，用人不疑，疑人不用，从不追求十全十美。他用干部注意扬长避短，能带队伍的，不会让他搞事务工作；只擅长搞事务工作的，不会让他去带队伍冲杀。思维能力强的，在后方搞综合研究；实践活动能力强的，让你到一线去组织会战。更重要的是重贡献，讲实绩，鼓励竞争。干出成绩来了，创造新记录了，拿下全优工程了，你站着说有理，坐着说也有理；徒有虚名，不干实事的，没有发言权；

“干出大名堂来了，吃大猪，干出小名堂来了，吃小猪，什么名堂也没干出来，就看别人吃猪”。论功行赏，凭实绩任用，决不含糊。强调职务权力和责任的统一，在其位、谋其政、任其职、尽其责。给干部以职务，就给予相应的权力，而且必须承担相应的责任和义务。他以恢宏博大的胸怀，使用反对过自己并被实践证明是反对错了的同志；使用确有专长但犯有一定错误的同志。宋振明同志认为，人是科学的创造者，是活的知识载体，人的一生不可能不说错话，不办错事，不走错路；犯错误，总有一定的外因条件，领导者的责任不是去苛求他，而是去体谅他、理解他，并帮他消除内心深处的阴影。他一生用了不少这样的干部和专家，他们为大庆和我国石油工业的发展做出了重要的贡献。他用干部从不讲远近亲疏，用和自己疏的干才而不用和自己亲的庸才，更没有废弃过有用之材！

宋振明同志的领导艺术还突出表现在领导班子内部和各职能部门之间的协调上，艺术地处理人与人之间的各种冲突。他对别人有一种深厚的、炽热的令人依赖的情感，热情而不是冷漠，让人信服而不是压服，严肃严格而不是斥责命令，让人亲敬而不是退避。他说话办事能引起人们的感情共鸣，情不自禁地欣然接受。特别愿意向他汇报工作，特别欢迎他来对自己的工作进行检查或者批评；在他领导下工作感到心情愉快，精神振奋，即使任务再重，压力再大，困难再多，也心甘情愿去赴汤蹈火。甚至在文化大革命中，愿意陪他一起挨批挨斗，感到有他在身边就有了主心骨，心里就踏实，就能产生勇气和胆量。这种感染人、吸引人的魅力，正是宋振明同志智慧、才能、经验、胆略和崇高人格的综合体现，是他的领导艺术的深层次的反映。

宋振明同志在领导工作中“大事精明，小事‘糊涂’，大事讲原则，小事讲风格”。他认为不批评比批评好。会战初期的一次生产办公会上，运输指挥部一位年轻领导干部汇报他筹建汽车修理厂的情况，就人、财、物等具体问题，列了许多条件，讲了许多困难，提了许多要求，宋振明同志一直微笑着静静地听完。

当与会的有关职能部门的负责人准备记录他关于调拨人财物的指令时，宋振明同志亲切地叫着汇报人的名字说，“我只想再听您一次汇报，内容是如何自力更生把汽修厂建成投产的？”响鼓何用重捶？那位年轻干部原来想得到的什么也没有得到，却感到茅塞顿开，心情振奋，含笑离去。会后，宋振明同志还是把管理人财物的领导留下，强调实事求是，谁也不是巧媳妇，不能让他做无米之炊。实际问题能解决的、该解决的，一定要解决。他的批评，总让人置身在春风里。

在领导工作中，宋振明同志极善于对矛盾冲突的双方进行巧妙协调。1971 年油田地下情况严重恶化，经中央和省部领导一再敦促，在大庆当权的领导人勉强让宋振明站出来工作。为了迅速扭转油田地下的被动局面，宋振明同志巧妙地将研究院、各采油指挥部的地质技术干部组织起来，到基层去进行一次地下大调查。既是将这一大批“反动技术权威”和“牛鬼蛇神”保护起来，免受精神和皮肉的折磨，恢复他们的工作；还能将地下情况搞清楚，弄清原因，寻求对策。在大庆党委、革委会听取这次经过几个月调查的情况汇报时，主要领导人调查所反映的油田实际情况十分不满，上纲上线，强调大庆文化大革命形势一片大好，成绩是主要的，那么多的油水井，生产管理中出点小毛病，在所难免。会上气氛顿时紧张起来，参加汇报的地质人员既不服又害怕，担心因“否定文化大革命”的罪名而再次去受折磨。会后，宋振明同志在自己的办公室就 310 口油井产量下降的原因确是因工作问题引起的情况进行核实后说：“我就放心了，你们不要怕，天塌下来，我个子高，给你们顶着。”在随后召开的专门解决这个问题的技术座谈会上，他抛开造成地下情况严重恶化的原因和责任，换一个角度向地质人员提出新的要求，提出认识客观世界的目的在于改造客观世界，要他们赶快提出对策，迅速把地下情况扭转过来。这样只讨论整改措施，回避了引起争论冲突的原因和责任问题，避免了无谓的纠缠，使实质问题得到了解决。不争论决不是对问题无主见，巧回避决不是绕道走，这

种分寸的恰当掌握，反映了领导艺术的高境界。

很多同志反映，日常生活中听宋振明同志讲话，如饮醇浆，是一种享受；正式场合听宋振明同志的报告，如磁石吸引，会场里有一股强大的向心力和凝聚力。宋振明同志的语言艺术和魅力，非凡脱俗，鲜明生动，深刻凝炼。

他语言艺术的特点，就在于发自内心，感情真挚，富于哲理，充满趣味。他从不讲令人生厌的空话、套话、假话和车轱辘话。即使是照本宣科，也抑扬顿挫，铿锵有力，掷地如金。深刻的经验总结和深奥的科学结论，他总要经过自己头脑的分析加工，使其形象化、通俗化、简洁而明确。³²¹³⁹ 钻井队用普通钻机打超深井，要正确处理雄心壮志和“三基”工作的关系，话说得越多叫人越糊涂，工人找不到要领。宋振明同志概括为两句话：“战略上藐视五千米 战术上重视一公分。”让职工不但明白了两者之间的关系，也有了可操作性，知道自己该怎么去干。总结油建十一中队在油田建设施工中典型示范作用的经验时，作者们不乏实践经验，不乏才华，也有第一手资料，可搞了几个月，写了好几稿，还是围着艰苦奋斗等老题目转。宋振明同志研究了素材后，提出“好字当头，自觉从严”的命题，一下子抓住了油田建设施工中的主要矛盾。并把十一中队对待工程质量的行为概括为：“集中施工讲质量，分散作业不走样，单人操作自觉严，好字当头不转向”。这些精辟的语言，至今仍在基建战线流传。陕北延长地区含油面积大、地层压力小的地质情况，专家们说起来外行听不懂，宋振明同志的说法是：“到处都有油，井井不见流”。油田要靠压裂和注水来进行开采，这两者的关系怎么讲，一两句话也说不清，宋振明同志准确地概括为十个字“压裂不注水，等于白张嘴”把干巴的技术概念表述得形象鲜明生动。

1964 年，他曾对“战报”的宣传和风格，提出了四个字的要求：一土二尖。他解释说，土，就是写人物要有个性，写单位要有特点，不要“全国粮票”；尖，就是让人看了打下烙印，能记一辈子。这其实是他对自己运用语言艺术的要求。宋振明同志

说话，时不时流露出一种叫人忍俊不禁的幽默，表现出一种优美的、健康的品质，使人们之间的交往由生硬变得亲切，巧妙地缓和了紧张气氛，使人摆脱困境。一次接待重要的外国元首，接待站不远处，一个土油池着了火，浓烟弥漫。管接待的干部没有发觉，戴着一顶新帽子正在散步，宋振明同志迎上去叫住他风趣地说：你的帽子可真不错！对方赶紧把帽子摘下放在手中，正要欣赏，原来被帽檐遮住的目光，看得远了，发现了浓烟，还用说什么吗？轻松的笑谈中解决了严肃的大问题。有时，宋振明同志还会用一种善意的辛辣讽刺，去鞭挞不良现象，入木三分。屋面沥青防水层质量低劣是“披头散发流眼泪”；四面墙砌歪了是“东倒西歪拄拐杖”“窗户门没安好叫“狮子大张嘴”“墙根的水泥护坡基础陷了叫“护坡倒流水！”这些既形象又生动的刻画，能叫施工队记上十年。一个机关要为基层服务的老生常谈，他却能做到妙语连珠：“马达不能倒转”。机关各职能处室下到基层去，揽上来的是麻烦，送下去的是方便，不要走马观花，要下马看花，要有经过自己亲身体会的调查研究的结论，才不会稀里马哈。总之，他从不讲一句空话、套话，叫人耳目一新。

应该说，宋振明的语言艺术，既求“简”，又求“明”，不但求“新”而且求“深”。用职工群众喜欢听，听得懂的语言来讲职工群众关心的事和问题，值得我们好好学习。

宋振明同志一生，始终严于律己，宽以待人，关心群众。1979年他作为部长组团出国，可支旅差费是16480美元。他去过许多繁华都市，访问了许多大石油公司，却只花了923美元，没有给亲朋好友带回一件礼物，却带回一顶钻井工人戴的安全帽。放在自己的办公室，一有空就自个琢磨，去了专家就不耻下问，要学习人家的优点，确保钻工的安全。即使在万里以外的大洋彼岸，他心里想的，还是他的钻工！1973年喇嘛甸会战刚上手不久，他到一个钻井队去蹲点。吃饭时见有的工人光吃窝窝头不吃菜。他了解到主要原因是文革这么多年没长工资了，还是那40来块钱。要省着养一家老小。“开水煮白菜，一月十八块

(元)稍微有点肉,一月二十六(元)”。老少同上班,父子都是二级工”。宋振明连夜赶回二号院,在党委会议上痛陈工人的艰苦,力主发放每月9元钱的午餐费,前线工人一下子增加近四分之一的实际收入。宋振胆关心他人,关心职工,像他抓工作的口头禅那样,从常见的、大量的事情抓起,实实在在从不间断抓下去。他亲自去调查前线工人的棉工服的防寒效果,年年有改进,国民经济好转后,他就主张做全毛皮的。“身穿冰激凌,风雪吹不进”,井下作业工人的豪情让宋振明深感自豪,可他又深为沉痛。他发誓要搞出一种工作服真的大雨淋不透,风雪吹不进。在北欧访问北海钻井船时,他仔细地询问外国人穿的工作服,是否有这种效能。野外施工队伍的野营暂设、帐篷、地窝子、土坯房、小木板房,他都去住过,他总是想着如何快点改变这种冬天冷、夏天热,生活设施不全的落后状态。他从一线工人能喝上开水,吃上热饭,到能洗上热水澡,一步一步加紧进行改进,终于搞出了列车式野营房。他却没有满足,要一线的指挥们让前线的暂设旅馆化,前线的食堂饭馆化,前线的娱乐设施和活动多样化,……在他看来,改善前线工人的劳动保护、劳动环境和生活环境,永远也不能满足。

他关注前线,同样关注后方,关注矿区建设。建设工农结合的居民点,他自己去搞样板村,生活设施必须全部配套。他跑遍大庆所有的水泡,要使72个死水泡,泡泡相连,引来嫩江水,变成养鱼池,保护美丽的草原,维持生态平衡。

既有战天斗地的英雄豪气,又有细致入微的慈母情怀,构成宋振明同志完美的人格。当年,作为指挥鸭儿峡油田会战的主要领导,他不顾个人安危,在山洪突然暴发时,冲进激流抢救专家和战友,自己差一点被洪水吞没……被救的专家,至今不忘这种救命大恩。到大庆的第一天,面对青天一顶,草原一片,他严令随他来会战的一位生产管理干部改行搞生活:“要是大家来了我看到谁吃不上饭,睡露天地,我就惟你是问!”这个干部头一次见宋振明这么厉害,这么坚决,硬是忙得头拱地,去号牛棚,去

支帐篷，到附近的牧场去借锅、借碗、借粮食，千方百计地想办法，让远道来会战的职工有饭吃，有地方住。

1974 年，宋振明同志解放不久，就恢复夜查，一天深夜，到了采油五厂最边远的一个采油队，一个素不相识的女采油工的恐惧和害怕，让宋振明牵挂了十几年，而他自己的子女和亲属，就没有这么幸运了。他的大女儿和二女儿，因为其父是“走资派”，同龄的孩子都去上班，她俩却是个老知青。后来到了大龄，才去当了采油工。他解放后，当了大庆的党委书记，有人建议给她俩换个工作。宋振明严辞拒绝：“人家的孩子能当采油工，我的孩子为什么就不能呢？”宋振明同志的岳父是个有技术的厨师，早在五十年代初期，苏联专家来中国帮助维修苏制车辆时，被临时请去专家食堂烤面包，这一“临时”，一直“临时”到 1966 年。老了，干不动了，依旧是个未转正的不能享受退休金待遇的临时工。宋振明同志在馆陶的农村老家有两个妹妹，想把两个男孩送到油田来当工人。宋振明同志的母亲曾两次为此事来大庆，他诚恳地向母亲说明共产党人不能利用自己的地位和权力，为自己的小家谋利益，为亲人谋私利，妹妹的困难我们会想别的办法去帮助。人事部门告诉宋振明同志，安排亲属子女，别人有先例。宋振明同志坚定地说，我不是别人，我决不搞这个先例！宋振明同志的爱人侯秀兰，建国前参加革命，一直到作为部长的夫人离休，始终是个普通工作人员，不论是在玉门，还是在大庆，都没有一官半职，而且总是不长工资，每月工资只有 79 元。

这就是当代优秀共产党员的高贵品德。别人的事，小事也是大事，自己的事，大事也是小事。1957 年，他为工人看病、住房、子女就业等问题，为民请命，痛斥不关心职工生活的官僚主义分子，几乎被打成右派，在政治上受到无情的打击。这种时时、处处、事事，挺身而出职工群众切身利益的无私和正义，一切为了人民的忠肝侠胆，决定了宋振明同志一生曲折坎坷，数遭劫难和清白之冤，但他始终荣辱不惊，刚正不阿，铁骨铮铮。

1959 年鸭儿峡油田开发生产，右派的乌云未散，右倾的威胁又