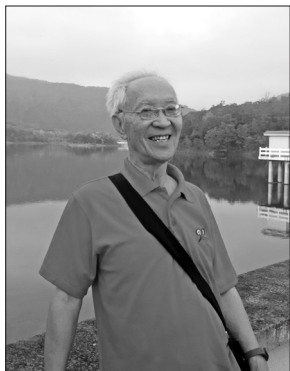




# 我为祖国健康工作 60 年

○董贻正（1952 届电机）



董贻正  
学长

我是1948年考入清华大学电机系的，1952年毕业时，大家满怀激情，决心要为新中国的建设添砖加瓦，为祖国健康工作50年。如今，我可以自豪地回答，我问心无愧地实现了这个诺言，在1994年办理了离休手续，此后又工作了20年，直至2014年才离开工作岗位，足足工作了61年！

## 1997 年，离休后的一个转折点

无论是我自己的感觉，还是了解我情况的一些老同学、老同事，都认为我离休后的20年是我人生中最值得怀念的阶段。在我2015年公开出版的回忆录《此生无悔——一个清华学子的钢铁人生》中，三分之一的篇幅就是记叙离休以后的经历的。

1992年，我因年龄到点离开了冶金部政策法规司司长的岗位，1994年办理了离休手续，并就任中国冶金企业管理协会副

理事长，有更多的时间深入企业调查研究，了解企业改革和管理的状况，出主意，提建议，帮助企业改进工作。

事情的转折点发生在1997年。由于前几年钢材严重供不应求，钢铁产品价格猛涨，企业“闭着眼睛也能赚钱”，以致一些企业放松了内部管理和企业改革，再加上外界形势的变化，从1995年起，出现了一批亏损企业；到1996年，亏损企业和亏损金额又有较大增长。全国重点工业企业亿元以上亏损户有14家，钢铁企业就占6家，贵州的水城钢铁厂（以下简称水钢）就是其中之一。

水钢是贵州省最大的国企，它的巨亏使贵州省难以承受，时任贵州省省长吴亦侠恳请冶金部部长刘淇选派一位优秀领导干部来接替水钢现任一把手，并选派一个调查组进行调查咨询，提出扭亏解困措施。于是我受刘淇部长的委派，作为调查组组长，同调查组有关司局的其他4位成员，以及鞍钢总经理助理、拟任水钢总经理的朱继民于正月初七一起到水钢。同时前往的还有由11名邯钢基层领导干部组成的咨询组。调查组于正月初七奔赴水钢。

到水钢后，首先听取公司领导汇报，对亏损原因，基本上是归之于客观，比如说，第一条就是财务费用2.05亿元（当年账面亏损2.09亿元），其潜台词就是由于

企业自筹资金上项目，以致财务费用急剧增加，导致严重亏损。但是当我们深入调查后，发现公司领导的汇报基调同实际情况不大符合。应该说，造成水钢目前状况的多种因素中，内部原因是主要的。比如，投产十多年来，年钢产量最高只有设计水平的73%，1996年更下降到63%。其他各项技术经济指标都远远低于行业平均水平。生产上不去，亏损下不来，职工收入急剧下降，轧钢厂青工月收入只有180元。有的工人从农村带来土豆，在炉子上烤着、蘸点盐巴当饭吃，看了令人伤心。后来我把这些内部原因归纳为“四个一块”，即：“决策失误丢了一块，管理混乱漏了一块，挥霍浪费吃了一块，大小蛀虫吞了一块。”虽然有个别领导听了觉得很委屈，但水钢绝大多数干部职工都认为这很符合水钢的实际情况，也可以说，这是很多亏损企业的共性问题。

一周后，按原定计划，贵州省省长吴亦侠、副省长莫时仁，刘淇部长和冶金部总工程师单亦和，带领省、部有关部门领导来到水钢，听取调查组的汇报。接着，召开一千多名干部和职工代表参加的“学

邯钢、扭亏增效动员大会”，省部领导都做了重要讲话，既严肃认真地指出了当前水钢面临形势的严峻性，又剖析了水钢内部存在问题的严重性和减亏扭亏的有利条件，更明确指出当前水钢需要迫切抓好的主要工作；并宣布了省委任命朱继民为水钢新任总经理的决定。大会实况通过水钢电视台向全体职工转播，引起了强烈震动，使大家看到了希望，增强了扭亏的信心。

考虑到朱继民单枪匹马来水钢，面临的又是百废待兴的严峻局面，任务艰巨，压力极大。我向刘淇提出，我留下一段时间，帮助他做些工作。在这期间，我主持了两期二级单位一把手的学习班。通过会上的发言我了解到，在那次大会后，干部们的精神状态有了可喜的变化，很多同志都在深入思考水钢的过去、现在和未来，思考自己的责任与水钢的前途，有的过去从不失眠的居然夜不成寐。边学习，边行动，一些方面的工作开始有了新的起色。

我是3月上旬离开水钢，6月底我又回水钢。没想到短短三几个月内，水钢变化之大，变化之快，出乎意料。炼钢厂以邯钢同志为主、组成新的领导班子后，发生了翻天覆地的变化。不仅钢产量一破再破设计水平，各项技术经济指标全面好转；全公司吨铁、吨钢成本都大幅度下降，职工收入明显上升。广大职工意气风发，精神面貌大变样。炼钢厂行车车间电工班，为了加强管理，23名职工自发地集资六七千元，买了一台电脑，平均每人分摊300元，这是此前他们一个月的收入啊！水钢一些老领导过去看到朱继民孤身一人前来上任，认为他是“飞鸽



1998年8月，董贻正学长（前左）在水钢调研

牌”，呆不长，靠不住。这次对我很动感情地说：“朱继民干得好啊！过去我们想干干不成、甚至想都不敢想的事，他们竟然在短短几个月里做到了！”

回京后，我向部党组作了汇报。8月份，党组在水钢召开全国冶金系统的扭亏增盈现场会，与会代表触动极大，大家感到钢铁企业扭亏有望了。

没想到，这些我认为是很平常的事，却引起了不小的反响。1997年底，冶金部党组在行业里提出：“机关学董贻正，行业学刘汉章（已故的邯钢总经理，国庆70周年前夕被国家授予‘百名改革开放杰出贡献奖’）”冶金部机关党委发出了《关于开展向董贻正同志学习的通知》，《中国冶金报》在头版头条报道了我的事迹，中央国家机关党委刊物《紫光阁》登载了有关我的长篇通讯报道。

第二年8月，我又一次踏上去水钢之路，部党组决定再次在水钢召开现场会。水钢的巨变，为当时国务院提出的“三年扭亏”开了一个好头，引起了国务院领导的关注，李鹏、朱镕基都作了肯定。朱镕基在冶金部的报告上批示：“这些经验很好，适当时机可作宣传报道。”

水钢的扭亏打响了第一炮，接着我又先后受冶金部和有关省市领导委派担任舞阳钢铁公司、长城特殊钢公司以及重庆特钢公司3家企业的扭亏调查组组长。可以



2018年校庆，董贻正学长（2排右5）与同学们返校，庆祝清华大学入学70周年

说，在上世纪的最后两三年里，我基本上是同钢铁行业里的“穷哥儿们”打交道。1998年，国务院机构改革，撤销了冶金工业部，刘淇调任北京市市长，他又邀请我到北京汽车摩托车公司调查咨询，帮助该企业扭亏；并在相当长的一段时间里，为福田汽车公司的改革和发展出谋划策。以后又应北京市有关领导的邀请，去北京京棉集团进行调查咨询。仅1997、1998两年，我就有300多天在企业作调查。

1999年，我利用春节假期，回顾、思考这两年调查扭亏的经历，写成十篇文章，取名《扭亏十谈》。写成后，报送国家冶金局王万宾局长审阅。他读后给我回了一封热情洋溢的信，认为该文“将近几年来冶金企业扭亏脱困的情况作了令人信服的回顾和小结，实是值得各级领导干部和企业认真阅读的扭亏解困的教科书”。以后，冶金系统的报刊先后全文或详尽摘要发表，《经济日报》和《经济管理》杂志也都分期刊登“十谈”的详细摘要。当

年9月，冶金工业出版社把《扭亏十谈》和我在部分亏损企业的调查报告和讲话以及一些评论性文章，结集出版了《国有企业扭亏的实践和思考》。2000年3月，我遵照有关领导的意见，将《扭亏十谈》改写成一篇长文《国企扭亏路在脚下》，经朱镕基总理批示，发表在《人民日报》上。

1999年，我还把自己撰写的自1978年到1998年的企业调研报告、国外考察报告、小评论、专论等159篇约75万字，汇编成书《管理——工业发展的永恒主题》。2014年，又将1999年到2013年的各类文稿约150万字汇编成《关注软实力》一书，两书都由冶金工业出版社出版。后者包括80篇企业调查报告，近50篇会议讲话以及给企业同志的信件，14封给中央以及地方政府领导的信件，80多篇对企业一些问题发表观感的言论，还有50多篇“一得之见”是有关企业管理、企业文化等软实力方面的专题论述。

### 转观念 传经验 做诤友

本世纪初，我任职的“中国冶金企业管理协会”更名为“中国钢铁工业协会”，企管协会就不存在了，我就成为一个没有组织领导的自由人。这些年来，我像个江湖独行侠先后到过六七十家企业做调查咨询，其中不少是多次进行跟踪调查的。这些调研，重点是围绕企业管理、改革和创新，企业文化、人力资源开发、队伍和领导班子建设等一些当前的热点问题。这些年，我在企业的活动大体可以用三句话来概括，就是：转观念，传经验，做诤友。

转观念。观念转，面貌新。因此，我对自己的工作定位就是从理论和实践的结

合上，帮助企业两级领导转变观念，并通过他们影响全体职工，以适应不断变化的新形势，并在此基础上，不断改革创新。转观念，关键在于领导。1998年10月，我给朱镕基总理写了一封信：《关于选派企业一把手的情况和建议》，反映了水钢、萍钢等企业更换主要领导后带来的重大变化，以及一些企业由于主要领导的问题而带来企业的衰退。他批给吴邦国副总理等领导同志参阅，并批了一段话：“企业一把手可以兴邦，可以丧邦，可不慎乎。”这就更坚定了我的信念：“千条万条，转变观念是第一条”。

传经验。我觉得，在全国冶金界很少有人有我这样的条件，在企业可以自由自在地进行调查，可以接触到从主要领导一直到基层的员工，他们信任你，愿意同你谈些心里话，使你能够掌握一些真实情况，从而得出比较符合实际的观点。于是，我把自己比作二传手，把各家企业的经验进行总结，把先进的理念和实践广为传播。一次在杭钢调查结束后，我应邀在中层干部会议上讲话。事后杭钢总经理说：“以往我们也曾请过一些专家和大学教授来讲课，虽然也有收获，但他们有的理论上讲得头头是道，但听后总觉得无从下手；有的对国企体制批判一通，使我们无所适从。像你这样理论结合实际，有针对性地介绍先进企业的有益经验，我们太需要了。”

做诤友。对不少企业，我都是跟踪调查的，因此同这些企业的一些干部和员工之间建立起了密切的关系，他们对我也有高度的信任感。我觉得要不辜负大家的信任，既要对他们的经验认真学习、总结、推介；也要对出现的问题通过恰当的

方式提出自己的看法，做一个真正的诤友。有的企业在扭亏以后，随着形势的好转，一些基层单位逐渐滋生了铺张浪费的风气，有的则滋长了盲目自满的情绪，我就从“两个务必”谈起，介绍魏征的两篇名著：《谏太宗十思疏》和《十渐不克终疏》，并阐述《从优秀到卓越》中的第一章第一节的第一句话：“优秀是卓越的大敌”，促使大家增强危机感。

2000年11月，我在马钢调研后，在中层干部会议上作了一次讲话，其中批评了马钢某些改革不力的做法。对这篇讲话，马钢主要领导安排《马钢日报》全文刊登，从头版头条转二、三版，并配以鲜明标题：《老司长调研报告字字句句凝真情，马钢领导干部入耳入心更思再奋发》。马钢领导的这种做法，既体现了他们虚怀若谷、从谏如流的宽广胸怀，给我以极大的鼓励，也增强了我做好“诤友”的信心。

### 动真情不忘初心

这几年，我之所以还能继续发挥一些余热，企业的同志还欢迎我去，我自己认为，最关键的是：

不忘初心动真情。我是在清华入党的，从入党开始，就牢记“为人民服务”的宗旨，特别是提到领导岗位后，更是不忘初心。对企业的困难，我会真情相助；对企业的成就，我会热情鼓励，并尽一己之力，帮助总结宣扬。1997年，在向省部领导汇报水钢调查情况，提到有的工人在炉子上烤着土豆、蘸着盐巴当饭吃时，我哽咽得说不出话来；看到水钢天翻地覆的大变化时，我喜笑颜开。《水钢报》的记者把这两张照片对照着刊登出来，说明水



2017年，董贻正学长与老伴在天津云杉镇宜老社区打台球

钢的巨变。

在一家企业，我看到在更换领导后所发生的十分可喜的变化，引起了业内的高度重视，很多业内先进企业的主要领导都纷纷前来取经，但省内主管部门却不予搭理。我就以人民来信的形式把调查报告报送省委、省府领导，并提出几点建议。后来，省里有关部门专门去该企业做调查，在省报、省电视台作了连续报道。对有的企业领导因抵制上级领导的违纪行为而受到不公正的对待时，我为之奔走呼吁，最后终于制止了这位上级领导的错误行为。

我耗时最长的是为一些民营轧钢厂伸张正义的事。他们购买了河南一家轧机制造企业的轧机，其主要技术指标达不到要求，客户多次反映，该企业置之不理，甚至倒打一耙，嫁祸于人。多位业内颇具权威的轧钢专家联名作证，向主管质量监督的政府部门反映，仍无济于事。我在有关企业的邀请下，到了几乎所有客户单位作现场调查，证明情况属实。我将亲自撰写的调查报告发送国家质检总局，在总局领导的积极参与下，经过一年半的艰苦工作，期间同质检总局司局以上领导反复交换意见多达十余次，终于在2010年10月1

日，质检总局通过新华网刊发了一条几百字的消息，指出“郑州拓普轧机质量 客户反应基本属实。”

我很庆幸自己能够接触到这么多企业、事件和人物，特别是离休后二十多年，同企业的接触更密切了，联系更紧了，结识的朋友更多了，有的企业甚至把我当作自己的职工了。既然企业这样信任我、厚爱我，自己身体尚可，有什么理由不用己之长，发挥一些余热，做一些对企业有利的事呢。

### “五不” “四勤” 自鞭策

在实践中，我总结了自己正反面的经验教训，对自己提出了“五不”“四勤”的要求，作为自我鞭策。

“五不”就是：“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。”当然，这几句话说来轻松，实践起来并不容易。拿“识风不随风”来说，前几年，钢铁界刮起一股“规模扩张风”，规模似乎代表了实力和水平，代表了企业领导人的地位。一次，我到一家新近才整体搬迁的钢企，规模已经达到600万吨，比原先翻了一番，但我看到现场还在进行扩建。在同企业座谈时，我问总经理：还准备扩建？他做了肯定的回答。我追问为什么，市场需求、资金来源、企业效益怎样？这位总经理就无语了。那时我才知道原来是市领导要求扩建的。因为其他几个直辖市都有千万吨级的钢企，唯独该市没有。

2013年去新疆，看了宝钢和首钢所属的几家钢厂，其中一家是新建投产不久的300万吨规模的钢铁联合企业，布局宏伟，设备先进。但由于市场需求不足，两

座1800立米的高炉只开了一座。还听说山东、河北、江西等地的大钢厂都在新疆投资建厂了，粗算一下，全疆的钢铁产能超过2500万吨，也就是说，全疆人均拥有钢铁产能超过1吨，根本无法吸纳。返销内地，难有竞争力；说是打入中亚各国市场，这些国家又有多大消化能力？显然，这样的扩展带有相当大的盲目性。返京后，我把《新疆钢铁工业见闻》一文发给宝钢和首钢的领导，不久听说宝钢新建的300万吨新厂撤人关厂了。这些现在看来是完全正确的意见，在当时那种扩张风的气候下没人说，也没人理，我就是有些顶风上的味道。

“四勤”：即勤学、勤跑、勤记、勤写。回顾一生，我颇多得益于“勤”字。我并不聪明，但我坚信勤能补拙。我曾附庸风雅，给自己的书房起名“补拙斋”，刻了一枚闲章“勤以补拙”。

“勤”，我理解为一是要在“学、跑、记、写”这些方面舍得花时间，二是要善于利用时间，提高对时间的利用效率。我在企业的调查报告有的就是在火车旅途中完成的。这些年，我公开出版的文字就有近300万字，加上未出版的以及内部文件等，恐怕也有近千万字。这都受益于“勤写”。我之所以没有说“勤思”，因为这还是我的一个弱点，当然，也是我的努力方向。

2013年8月，我在新疆对宝钢八一钢铁公司和首钢伊犁钢铁公司等8家企业进行调查研究后，写出了2份调查报告，分送宝钢和首钢领导，有的还在报刊上发表。从而对我的工作生涯画上了一个句号！至此，我为祖国工作整整61年！

2019年9月3日