



二十 创建中国钢铁工业现代化发展新模式

1985年宝钢投产伊始，日方就有人质疑，中国能否管理好这么一个现代化大型钢铁联合企业。

每天早上7点，宝钢总厂厂长、工程指挥部总指挥黎明习惯先到厂里转一圈，跟谁都不打招呼，也不带随从。他随身带一个小本子，一支铅笔，看到什么情况就记录下来。在一个夏日的清晨，刚从意大利访问归来的黎明在厂区看到了大煞风景的一幕：一个穿着工作服、戴着安全帽的小伙子，正在悠闲地散步。这个“闲散的身影”触动了宝钢“人浮于事”这根敏感的神经。在宝钢诞生之初，黎明心里就绷紧了提高效率这根弦。他认为，宝钢能不能成为世界一流企业，最关键看能不能在劳动生产率上达到甚至超过世界一流水平。提出“减员增效”并不是为了“做减法”，而是为了“做加法”，即提升企业运行效率，实现精干高效。于是“精干高效”成为始终贯穿宝钢的管理主线。从1988年起，宝钢实施定员合理化，每年提高人事效率10%。1992年6月，初轧厂率先完成精简定员的任务，从而率先实行五天工作制。从1993年1月开始，宝钢全部试行五天工作制，在全国领先了整整两年半。

对于运营宝钢这样一个庞大的企业而言，先进的硬件和与之相适应的软件是相辅相成，缺一不可的。宝钢以变革的思路、勇气和胆略，实施了大刀阔斧的改革。在企业体制和运行机制方面，宝钢突出主业，着眼于提高生产的组织效率，摒弃了“大而全”“企业办社会”的传统模式，提出“三个凡是”，即凡是能依靠社会办的事，宝钢坚决不办；凡是无法推向市场的事，就建立一个独立的系统，为宝钢主体服务；凡是专业化协作的，就交给专业单位去做。依据这“三个凡是”，宝钢附设投资的医院、学校、商业等设施全部转交给地方，同时成立企业开发总公司、实业公司、贸易公司等一批服务钢铁主业的独立公司。这些公司在服务主业的同时，逐步发展壮大，成为宝钢多元

产业的一部分。在人员管理方面，宝钢的用人制度严格科学，以岗定编、精干员工队伍，建立绩效考核制度。在企业管理方面，宝钢创建了有效的生产组织管理、现场管理、财务管理等模式，在技术进步的同时提升了管理能力。在企业经营和发展战略方面，宝钢赋予自己的使命是生产世界一流产品，与时俱进，代表国家参与国际竞争。宝钢建立了全球营销服务体系，通过引进、消化、吸收、创新，建立了自己的研发体系，掌握了自主创新的主动权。

宝钢开创了现代化管理体制和风格，创立了中国钢铁工业现代化发展的新模式，形成了宝钢人“改革、进取、创新、务实”的精神面貌，成就了推动宝钢发展的软实力，闯出了中国国有企业改革发展持续创新的“宝钢之路”。

1996年，蒸蒸日上宝钢遭遇了投产以来的“最大事故”：上海大众汽车厂因质量问题，连续3个月未购宝钢的O5板。

十里钢城为之震惊、焦虑！认为O5板应当停产的观点甚嚣尘上，理由是：O5板只是锦上添花的非主流品种，宝钢长期在O5板上投入巨大却未见成效，而生产O5板又导致大宗产品产量锐减。

1996年下半年，钢铁市场陷入寒冬。宝钢面临巨大的市场压力。宝钢人意识到，必须开发人无我有的“双高”产品才能闯关！宝钢下决心实施以O5板为代表的精品工程。一场以产销研一体化推动企业深层次变革的行动开始了，主题是“以质量提高、品种升级来实现效益最大化”，方法是“把衡量质量的尺子交给用户”。

不折不扣执行国际标准的O5板，为何备受市场冷落？原因其实也简单，同样的O5板因用户所用部位不同，质量要求差异很大。有的对光洁度要求高，有的要求粗糙度，有的要求拉伸性能。于是，标准加“用户特殊需要”成



▲1996年，宝钢技术人员走访上海大众汽车厂

为宝钢新的质量标准。从技术部门到生产单位都建立了用户档案，每一个O5板生产合同都按照产品最终用户的需求，编制了质量、技术、工艺标准，整个过程由计算机把关。精品工程是涉及整套生产工序的系统工程，抓O5板一下子带动了炼钢、热轧等工序的工艺水平、设备功能、操作水平。

通过抓O5板质量，暴露了产、销、研各自为政的弊端。改革势在必行！销售人员主动出击，把产品介绍给用户，与用户建立长期战略合作伙伴关系，把用户需求反馈给生产单位和科研部门。生产单位眼睛盯着市场，功夫下在现场，并派专人在用户单位蹲点……一个个难点被攻下。O5板精品工程再造了宝钢产、销、研一体化运作机制，形成了一个企业共同面对市场的快速反应机制，最终生产出了让上海大众汽车厂满意的O5板。

此后，宝钢O5板走向市场，并成为20多年来宝钢经济效益的重要来源。O5板精品工程，更练就了宝钢人的能力，用于集装箱的耐候钢、用于石油天然气输送管道的X系列管线钢等，在强手如林的市场上屡战屡胜。同时，精品工程的实施，也提升了宝钢的硬件和软件水平。

(未完待续) 施志

破相之后

□张艳

我破相了。一早起来，突然感觉鼻尖严重不对劲，冲到镜子前，脑袋嗡嗡作响，鼻尖怎么承载了密密麻麻的水疱？尽管上班时低头疾步，但还是被发现了异样，一对热心男女化身江湖“庸医”，教我用凌晨的唾液涂抹，说立见功效。为了早日恢复容颜，我连续两天认真“用药”。二人见我如此虔诚，满意地点头：包好，包好。

第三天，鼻尖肿了！为了保险，不顾“庸医”规劝，毅然请假去医院。老医生慈眉善目，断定是病毒性水疱：你不知道唾液中细菌最多吗？我一边心里唾骂那对“庸医”，一边也怀疑起自己的智商。捧回来一包药品，一丝不苟地遵医嘱。病毒顽强地盘踞在我的鼻尖，水疱破了，有溃烂迹象，那俩“庸医”还责备我用药不专，一见到我，就凑过来，笑嘻嘻的：不听偏方，要好得快，难了！

一周过去了，来看我红鼻子的朋友一拨接一拨，大家兴致勃勃地参观着讨论着，从酒精鼻说到胃溃疡，从红霉素说到经济危机，又从草莓鼻说到护肤品说到麻辣烫，最后无一例外地安慰我，别急，没两个月是好不彻底的。大家看我战胜红鼻子还抱有必胜的信心，才满意地离开了。

一个月后，一次和几个同事在一起，大家本来是为了一个共同的目标——解决工作中的问题而来。做得好好的，不知怎的，一好事者突然将话题猛地一转：你鼻子还好吗？正好调剂了枯燥乏味的情绪，一时间，大家踊跃发言，纷纷就起因过程结果做了全面解析，个个都成了半个郎中。交流中，大家医术得到显著提高，关于鼻尖长水疱的问题必将掌握行之有效的医治方法。

时至今日，已经过去了近三个月，红鼻尖仍然清晰可辨。已经有朋友很高兴地直接称我为“小红鼻”了，他们包括我自己已不在乎会红到什么时候。有什么关系呢，这一年，大家都为疫情为生活而发愁，可我的红鼻尖虽然让我破了相，却为大家的愁容增添一丝笑意，为平日常规程式化的生活带来一些兴奋，不是很值得么？



漫画

□夏正大



▲从小学习补漏洞



▲新婚美丽约定



▲“根”心承诺，苍天可鉴



▲一场“杯”剧

上门当志愿者

□陈党耀

一年夏天，偶然在自家小区中心广场看到志愿者活动，于是知道每个月有固定一天，这里会一字排开摊位，开展测血压、磨刀、配钥匙、修伞修鞋修电饭煲等便民服务，这是街道及居委会的有关人员组织的。40多年前，我在奉贤星火农场曾粗通理发薄技，于是自愿参加到这一志愿者活动中。我的摊位前，每次总有几个“顾客”光顾。其实我的理发技术并不咋地，对不讲理的邻居们来说还是差强人意的。与一旁几位收取成本费的志愿者不同，我是完全免费为小区居民服务。

几个月后，来了一位年纪较大的女理发师，每位收取10元钱，按说与市场行情比也不算贵，但是我与其同场设摊就不太合适了。于是，我想到了精准服务，请居委会帮我物色一些腿脚不便、需要上门理发的居民。巧的是，此时正好有居民连接到居委会，说家中老人有这方面需求。于是我新买了一套充电式无线理发器和剪刀，开始了两年多上门理发的志愿者历程。第一次上门理发结束，老人的子女拿出一张人民币塞给我。我说我是志愿者，拿了钱就变味了，于是她没有坚持。

小区有位老高工，独居的他在家虽依靠轮椅行动，但可以短时站立，思路不含糊。首次登门，我抱拳祝他长命百岁，他故意虎着脸，难道活了一百岁就不让我再活下去了吗？一旁的住家保姆忙说：老人家今年102岁了。我赶紧结结巴巴改口：祝您老永远健康，越活越年轻。老人家这才放松神色，面含微笑。理发后他频频致谢，我也舒了一口气。

小区里还有位70岁老太太，好像患有轻度痴呆症。每次上门为她理发时总是问我：先生依贵姓？我答免贵姓陈。等剪了一圈头发她又问：先生依贵姓？这位有着30年教龄的退休中学老师，当年记忆力超群，各种化学分子式及反应过程、演变结果记得清清楚楚，有一年还当过上海中考的出卷老师呢。

我做志愿者，只是为长者“折一根树枝做拐杖”而已，同时也给退休的我增添好多乐趣，让我牢记入党誓词。

“七彩”云南

□张含

爱一个人，就带她旅行。和妻子有约定，每年至少一次远游。为了畅游“七彩”云南，花了近半个月时间，做好了攻略。

大理、丽江的古城，经过开发颇有商业气息。这里的民宿和客栈古色古香，特产富饶。我们从丽江带回了手工围巾，大理的红烧饵丝和杂酱米线令人销魂。泸沽湖，一个被称为“世外桃源”的地方。这里美轮美奂，在我们心里留下了深刻印象。泸沽湖仿佛仙境一般，湖水清澈湛蓝。湖边停泊着色彩鲜艳的猪槽船，游人如织，显然这里是拍照的受捧地。去泸沽湖旅游，走婚桥是必去的景点之一。走婚桥位于泸沽湖东南水域，桥下有茂密的芦苇，远远望去，像一片草的海洋，当地人称之为“草海”。

云南之行，也略有遗憾。香格里拉平均海拔3280米，来到独克宗古城，我和妻子高原反应加剧，口服液和氧气瓶短时间未见效果。次日到属都湖也无心游玩，无奈之下只好选择“逃离”。途中遇到很多驴友，热情友好，独游中国的41岁国际友人给我们加油打气，一位独游女侠讲述她的进藏经历，一位“穷游侠”时常翻山越岭，只为体验旅游之乐。云南，去了就不想走。这次的离别，是为了下次重逢。

一梦到徽州

□东方笑纳

“一生痴绝处，无梦到徽州。”徽州深邃的文化、靓丽的山水，确是一处休闲怡情的佳胜地。呼朋唤友，说去就去。

到得黄山市，必攀援黄山。黄山有名闻遐迩的“四绝”——奇松、怪石、云海和温泉，如今又有人添了一绝——冬雪，遂成“五绝”。坐索道上玉屏峰，挨挨挤挤去看迎客松，人头攒动难得一瞥，倒是这迎客松端立山头，反主为客，从容笑着问百态。峭壁悬崖不得立，匆匆别了迎客松，拾阶登梯，向黄山最高点——莲花峰“呼啸”进发，仅用了一小时，就登上峰顶，留下“到此一游”的“靓照”，复又沿着壁立千仞的山道或走或爬下山去。每遇“啾啾啾”的上山者，我都振臂高呼“不远，加油！”“毫耄老人正在登山呢！”气可鼓不可泄，这一声助威啊，犹犹豫豫的年轻人又挥汗攀援。

千年徽州，文化无处不在。徽州文化内容广博，派系朴学名人辈出，影响深远。这里的山水孕育了朱熹、戴震、朱升、胡适、陶行知等大家名

人。这里的漆器、竹编、文房四宝，木雕石雕砖雕，乃至“徽菜”，都是极具地方特色的区域文化的呈现。“徽学”成了显学，方兴未艾。漫步歙县古城，老街青石路，举目四望，源起宋代的徽商绵延千年，鼎盛于明清。王致和“胡开文”等酒旗斜矗，红笼高悬，一个个百年老字号楼馆林立，金匾高挂，墨香茶袅，向过往行人诉说着昨日的荣耀辉煌。

此来不仅转山玩水，还得寻个歇息处。何往？朋友大手一挥，指向了太平湖。太平湖真乃不可多得的绝佳处。太平湖如明珠，翡翠镶嵌在黄山西北不远处，湖中有岛，岛中有湖，自然景观与人文景观相辅相成，相映成趣。黄山的雄浑奇伟与太平湖的阴柔妩媚，交相辉映，难怪有人送了个浪漫的昵称——黄山情侣。夜深人静，独依榭台，树梢上的一勾残月，湖对岸的满目青黛，有着不可企及的妩媚。

此刻，便是：心如澄澈秋水，身似不系之舟。梦么？

大美西藏

□吴洪生

对西藏一直很神往，酝酿了好几年，犹豫了好几年，前段时间终于成行，感受到心灵的震撼。

鲁朗林海很有名。原定游览的那一天暴雨如注，什么也看不见。第二天再去，天气出奇的好，云雾缥缈，别有一番风情。草甸中，溪流蜿蜒，村寨星罗棋布，错落有致，勾勒出一幅恬静、优美的“山居图”。远处的雪山、冰川，与近处的村落、河流交相辉映。

在太昭古城，当地的藏族姑娘导游热情地带我们去她家做客。她非常自豪地告诉我们，她家有100头牦牛、三部汽车，所以走路可以昂着头。说完，还做出一个夸张的昂头姿势。西藏最有名的当然是布达拉宫。众多的建筑虽属不同时期建造，但各宫殿的修建都十分巧妙地利用了山形地势，同山有机融合，使整座官寺建筑显得非常雄伟壮观，而布局又十分协调完整。

南伊沟藏语意为“仙境”，不仅风景秀美，更为神秘的是这里鲜为人知的珞巴文化。进入南伊沟，要先坐涉水而过的电动车。南伊沟纵深40多公里，沟内景色绮丽，既有高大的针阔叶混交林，又有牧草丰盛的草甸。从天边牧场开始，参天的古松树林，幽深的木栈道，遍地的野花，一派原始生态的和谐景象尽眼前。

大美西藏！在这里，真正地感受到天人合一的神圣感，仿佛自己已经融入这天地间，感受到自然的伟大与美好。