

# 懷舊憶注

## 中鋼十九年

● 雷 穎

### 現役軍官任國營公司董事

我與中鋼公司結緣自公司成立第一天起，至我年屆七十歲止，共計十九年。

民國六十年十月廿九日，經濟部直接給我個人一紙公文（只是經濟部致「經濟部鋼鐵廠籌備處」命令之副本），提名我為「中國鋼鐵股份有限公司政府股權代表人」，參加十一月二日之發起人大會，並提名為代表政府股權四名董事之一；其他三位是張光世（經濟部次長）、王紹瑄（財政部次長）、韋永寧（工業發展局局長）。我當時正任聯勤總部兵工生產署署長之職，事前並不知情，國防部及聯勤總部亦無任何公文或口頭命令下達，經濟部就以一件公文副本直接指派一名現役軍官為政府股權代表及董事，實在是不合體制。

當時的聯勤總司令劉廣凱上將倒十分爽快，認為這是經濟部看得起我個人和聯勤，可以去參加。十一月一日接到「鋼鐵廠籌備處」開會通知單，邀我十一月二日去開會，我趕快各方探詢，蒙鋼鐵廠籌備處主持人趙耀東兄告知，是經濟部孫運璿部長與國防部洽商，指名我為中鋼董事，我再電詢國防部物力司司長林鴻容中將及參謀本部後勤次長鄭學燧中將兩位主管兵工業務的官員，亦均無所悉。茲事體大，我只得寫一正式簽呈向總司令劉廣凱上將請示，他欣然批示：「一、可先去參加本日之會議（批示時已是當日上午），二、呈報國防部核備」。事後數日，見到國防部副部長馬伯謀（紀壯），才知道是孫部長和他接的頭。馬伯公說：「對！是孫部長和我說的，要你去當中鋼的董事，我說，好

哇！我已報告過達公（黃杰部長字達雲）他也同意」。就這麼簡單，我就當上了中鋼的董事，一幹就是十九年，到民國七十九年我年屆七十歲，循經濟部規定而退休。

### 中鋼公司精英輩出

經濟部對我這名現役軍官任中鋼董事，不曾有過任何指示與要求，我自己則全憑一員工程師的直覺與良知奉獻所知與經驗，十分愉快。十九年間確曾盡力，並以此機會交到多位益友，結識眾多企業精英為幸。趙耀東是老友，機械工業界前輩，相知甚深，劉曾適是一位學能兼優的機械工程師，個性耿直，擇善固執，耀東兄能得其傾力相助，是耀東的領導功力與福氣，傅次韓曾與耀東同學，是礦冶專才，

也是管理能手，金懋輝留美學機械多年，並具管理長才，曾在中航公司主管業務，被耀東兄邀來中鋼，魏傳曾博士是國際知名的冶金與材料科學專家，美國密契根州立大學終身職教授，亦是我的大學同班好友。當年的中鋼中生代亦多精英，後均步上領導階層，項傳琦是耀東老友，後接任中鋼董事長，張炎、張有琮均係耀東得力助手，對中鋼之建立與營運貢獻甚多，吳質義是劉曾适得力助手，後被推介至中船公司任副總經理。王鍾渝是中鋼招考來第一批優秀人才之一，其後果然有十分輝煌之成就，升任中鋼公司董事長。其接任者郭炎土亦是同時期進入中鋼之人才，余光亞曾任業務與採購主管，能力與操守均佳，後來事業發展亦有成就。

### 壯士斷腕當機立斷

中國鋼鐵公司的首任總經理是趙耀東，並兼代董事長，全力支持建廠與管理工作。他是民股董事，另外是辜振甫與張心洽兩位先生及奧國聯合鋼鐵公司（VOEST）所派的兩位董事，共計民股董事五人。奧國聯合鋼鐵公司是中鋼的技術合作與投資合作者。中鋼公司是以民營企業管理與

營運方式運作，所以政府的「國營事業管理法」及審計部的審計稽察有關條例等等適用於所有國營事業的法令規章都不適用於中鋼公司，故中鋼確實能作到企業化的經營管理。中鋼公司成立後的第一件大事就是建廠，選購機器設備是一項極為龐大複雜的工作，耀東兄與執行副總經理劉曾适兄、副總經理金懋輝兄，與奧國VOEST公司的專家們合作，積極辦理。在第一件重大採購案：煉鐵高爐的採購過程中，發現VOEST公司透過一個猶太財團，聯合數家日本重機工業來圍標，報價比原訪得的價格高出出奇，奧國董事在董事會中堅持要立即決標定案，被耀東兄識破，馬上親自到日本，個別洽訪各重機工業，日本人終於承認是受猶太集團的矇蔽及商場鬥爭的壓制，而參加圍標，如果廢標重開，報價當可降低很多。耀東兄極有魄力，以壯士斷腕之決心，請求政府同意與奧國聯合鋼鐵公司解約，情願依約賠錢，延後全案完成日期，絕對不能再繼續合作。政府當局對此案態度至為開明，當機立斷，同意解約，賠錢，並延後完成日期，再重新開始，中鋼遂再與美國鋼鐵公司（US Steel）技術合作，此後一帆風順，完成任務。

我在中鋼董事會中，雖然是官方董事一名現役軍官，但政府並未給我任何指示，自己全憑經驗與良知提供意見。耀東兄是先進，是好友，我能效力的地方一定全力以赴。在董事會中與VOEST公司所派董事爭辯許多不同意見時，耀東兄不便說重話，而我則不客氣的實話實說，扮「黑臉」亦毫不保留，總是以國家利益為重。與奧國董事辯論問題時，都得很得其他董事們的支持。

### 深入研商經營理念

趙耀東兄以其多年經營民間企業之經驗與心得，主持中鋼之管理工作，確與一般國營事業大為不同。中鋼開辦之初，耀東兄曾與我暢談其經營理念，我都非常贊同並表欽佩。當然；每一同仁進公司時先要簽約：「公司可以不提任何理由，隨時通知同仁離職」之規定，似乎「霸道」了一點，但我也贊同並支持。我也曾根據軍中管理的環境、背景，與優點、缺點，提供許多參考經驗，並建議：一、以最高的待遇，用最好的人，用最少的人。二、單一薪俸，不必有五花八門的津貼與加給。三、公司不供宿舍及交通車等項服務，由

同仁自理，但公司應協助辦理，並給予方便。不需再多用人來管理宿舍和交通車事務，尤其是宿舍的分配、保養、居住權、產權等，以後可能會發生不少的糾葛，耀東兄都表同意。在董事會中提出「最高待遇，用最好的人，用最少的人」的原則時，有幾位官股董事認為要再考慮，我當時說：「在座諸君中，以我的待遇最差，我最有立場說中鋼同仁待遇不可太高，我是現役軍人，最有立場說待遇問題應該請示政府高階層。但是，為中鋼公司設想，必須如此，才能保證最高的工作效率、最高的技術水準，幾位代表政府的董事們都是用的人，應都有切身感受的經驗吧。」才平服異議。

### 董事會工程與採購審議會

中鋼建廠初期的採購案，數量甚多，金額龐大，在管理運作上要非常小心，堅持原則，尤其是高爐案圍標事件發生後，更不可再有疏忽。耀東兄曾定下一個原則：「製造廠商直接洽辦，不同意代理商或任何形式的『中間人』(middle man)來接頭」。所採購的設備與物料都金額龐大，大製造商和供應商當然樂於直接洽辦，也

值得專程派人來投標。耀東兄並曾有發現來者是代理商，立即趕出辦公室的記錄，引為美談。因為採購案多而且繁，民國六十二年董事會決定，成立一個採購委員會，選定幾位董監事代表董事會審查一百萬美元以上的購案，此一小組由董事長提名，耀東兄特別要求我參加，另有官股監事李增榮兄(行政院主計處第二局局長)及民股監事蔡同嶼兄(名會計師)。此一監標小組經三年一度，多次改組，後再修改其任務，增加重大工程案之監標，並由三人增為五人，人事變遷多次，而我始終名列其間。此中只有我是工程師，對建工廠、購機器確有多年經驗，自當盡心盡力提意見。我在監標小組中，並無主持人或召集人的身分，其他幾位董監事對企劃、預算、採購方式、需求核算、廠商之選擇等都把關嚴格，但對工程技術方面則均需由我來嚴格審查，各理監事亦多尊重我的意見，往往在會議中，因為我的問題與意見最多，而成為一個重要的決策者。幾位年輕的中鋼同仁曾在外評論說：「雷董事提出問題最多，也最尖銳，很難對付」。也能證明我確實在盡心盡力，自六十二年

七十九年十二月，當屆董事長向傅琦兄邀請中鋼歷屆董事長，馬紀壯、趙耀東、劉曾适、傅次韓、金懋輝及當屆總經理張炎，為我自中鋼董事會退職而餐敘，在宴席中贈我名貴大花瓶一座，並附金牌一面，其文曰：

「雷穎先生自民國六十二年十二月起至七十九年九月止，十七年間，擔任本公司董事會工程及採購審議會委員，協助審議各項重大工程及採購案件，致本公司建廠及擴建工程均能順利完成，勳猷卓著，特贈此瓶，以茲感謝」

中國鋼鐵公司董事長向傅琦敬贈  
中華民國七十九年十二月吉日

### 特別管理辦法

中國鋼鐵公司成立不久，因民間投資不如預期之高，奧國聯合鋼鐵公司解約，也撤出一部分民股投資，而因建廠投資龐大，政府不得不大量增加投資，而致政府股權高過總資本的百分之五十。依法必須改為國營事業，整個營運方式、管理規章，要受到種種政府行政單位法令規章之轄制，尤其是「國營事業管理法」、「公務員服務法」、「採購稽察條例」，以及有

關人事、組織等等法令，將使中鋼剛剛開始建立的一切優良企業管理制度，全部要推翻。茲事體大，耀東兄不得不專案簽請行政院蔣經國院長特准設立一個「中國鋼鐵公司特別管理辦法」，幸蒙核准，維持一切原有民營方式管理制度及辦法。只是採購運作方面，仍須依監察院所屬審計部的「採購稽察條例」之規定。中鋼必須要與審計部溝通，要求簡化手續。審計部對國營事業的採購監標作業，原有彈性處理的原則，可以作選擇性的派員到現場監標或授權採購單位自辦而不派員監標，一切均視案情與採購單位的辦理情況而定。

當時審計部的主管廳長黃蔭昌兄（後升任副審計長）是我在南開中學的同班好友，知我甚深。耀東兄約我同往審計部與蔭昌洽商。蔭昌兄對此事深入瞭解後，欣然原則同意，盡量簡化監標監驗的程序，盡量配合中鋼的工作效率。但是，在形式上，仍不得不經過正式的審計手續。中鋼監標會議的內容要翔實記錄，要先送審計部核定，再由審計部對各採購案作選擇性的派員監辦，以符合法令。實際上，派員監辦的情況不多，大多數採購案都授權自辦。於是監標會的責任更加重，議事內容更認

真，記錄更詳盡，每一董監事所說的每一句話都有記錄，使審計部相當滿意，雙方合作愉快，相安無事。

曾有親友關心我的立場與處境，監標會中多以我說的話為結論，認為我承負了太大的責任。董事會百分之百相信，全部都無異議追認通過。萬一出一點事情，追根究底時，我如何脫得了干係。我當然明白此理，也深深感謝親友們的關切。但是，既然接受了這董事之職，又答應耀東兄參加監標會，我實已義無反顧，只有硬著頭皮幹下去了，也因此有「很難對付」之名。另一方面，我也向關心我的親友們解釋：中鋼的大採購案（一百萬美金以上）都經耀東、曾迺、懋輝諸兄研審核算，這幾位老兄的品德操守，我都能確信，我也曾開玩笑說：「這三位仁兄，個個脾氣特大，誰的賬都不賣，從不敷衍任何人，不會是貪贓枉法的人。」

### 魏傳曾其人其事

中鋼建廠之初，為了主持技術作業的副總經理人選，煞費苦心。最後，耀東兄打聽到魏傳曾博士，知他是國際知名的冶金與材料科學專家，美國密西根大學的終

身職教授 (Tenure Professor)，亦知他是我的大學同班好友，特別請我在一次赴美國開會機會中，專程赴 East Lansing 城，去敦請他回國服務，幫忙建立中鋼，我欣然前往達成任務。

魏傳曾是河南人，自幼聰穎過人，先畢業於河南高工，抗戰開始報國心切，考入中央軍校第七分校十五期炮兵科，民國二十八年暑期結業，適逢兵工大學部第六期招考新生，乃於西安考區報名應試而錄取。民國三十三年大學畢業，與我一同被分發到第二十一兵工廠（金陵兵工廠）工作。我等在校五年中，前六個月，是軍校入伍訓練，我因逾假未歸營，本應關進禁閉室，因入伍生團中有一場足球賽，隊上長官都希望我能下場（我是本隊主將），我藉機討價還價，踢一場球，逃過一劫，但罪狀確實，「秋後算賬」大大的影響了我的畢業總成績，我們在校攻讀四年半，學生們與學生隊的隊長隊附們相處不睦，我因少年氣盛，看不起那些只受過三個月、六個月的軍官們，大模大樣的作官醜態，魏傳曾是正式軍校十五期的畢業生，在軍校入伍時都受到尊重，當然不會給這些速成的小丑們什麼顏色，我二人都因此而

得最低操作總分之記錄，致在學五年之總成績十分吃虧，結果是第六期畢業生「造兵」「應用化學」兩系五十人中，倒數第一名是我，倒數第二名是魏傳曾。多年以後我班同學第一個獲得博士學位的是魏傳曾，第一名晉階中將的是雷穎，總算在第六期同學中爭回一點面子。

傳曾在來到中鋼之前幾年，曾返國講學，奉蔣經國先生召見，談到國家經濟建設中，建立鋼鐵工業的重要性，深得經國先生之嘉許，有此機會回國參加工作當然願意，傳曾本是軍人，早有報國之心，更何況他曾向經國先生建議過此案，於是欣然承諾，拋卻美國優厚的待遇，而返國工作。洪恩嫂（魏夫人）則稍感猶豫，但終成行。在中鋼服務十年，對中鋼的科技水準、品質保證、研究發展的成果，打下深厚基礎，立下汗馬功勞。後因身體欠佳，又與中鋼高階層意見稍欠融洽，乃返回美國。對國家、對中鋼，他確有不朽功勞，但對他自己，是否感到圓滿，我這傳信遊說者，是功是過，則只在一念之間了。

傳曾已於兩年前往生，謹在此以誠摯之心，悼念老友：願他在天之靈永遠安息。

最低廉的售價。最熱門的好書

# 褚問鵬著 花落春猶在

第一、二、三冊出版

合售新台幣陸百元

名作家褚問鵬女士，浙江嘉興人，北京大學中文研究所畢業，五十年前任十八軍上校秘書，軍委會戰幹團訓育主任，廣東省政府參議，本書為褚女士精心傑作，懷舊憶往，文字生動詳實，女性讀者，往往抱書而哭，感人之深，可以想見，要目有：童年的回憶。蠟炬成灰淚始乾。山西歷險記。從晉北到故鄉。重到申江更斷腸。撫孤自苦甘零落。空花到眼總無緣。道是無情卻有情。「一二八」烽烟驚客夢。戎馬馳驅十五年。噩耗傳來摧肺肝。西安事變拾零。戰時的訓練工作。湖北的戰時省會。千里奔波探兒病。居然生入玉門關。綠茶紅梅相映生輝。幾時歸夢到江南。南湖烟雨憶當年。解甲歸田成一夢。母子癡癡細談別後。廉頗未老氣壯山河。榴花紅映舊征袍等篇。

全書分裝叁冊合售陸百元，歡迎購閱。  
郵撥〇七三九三三三——二號聖文書局帳戶。