

让企业管理者能象“孙悟空” 那样大显神通

——记武汉汽轮发电机厂厂长于志安

本刊特约记者 郑海宁 习达植

在现行体制和政策下，国营企业的厂长能把企业搞活吗？为此，企业体制如何深化改革？在国家向企业进一步放权后，企业管理者如何强化企业法人代表的意识，充分用好企业的自主权呢？

读了这篇有关武汉汽轮发电机厂厂长于志安在企业中不断探索和追求的故事，也许会给我们一些启发，引起一些思考。

于志安呼吁：对国营企业要充分放权，让企业

管理者都能象“孙悟空”那样大显神通。

1986年5月4日，武汉市“东湖密舍”会议厅。

赵紫阳、李鹏、王任重等领导同志，正在认真听取武汉市有关横向联合的汇报。当武汉市有关领导谈到要强化大行业管理时，赵紫阳转身问在座的于志安：“你的意见呢？”

“我不赞成”。于志安说得很干脆，“连行业

知识的培训。

(3)、各县可根据本县特点，进行专业知识的培训。在经济较发达地区，科技助理员的工作主要以技术引进，帮助企业进行产品更新换代较多。如我省江汉平原地区，可以县为单位，以情报、信息收集、交流、技术引进、技术贸易等有关知识为重点组织培训。在一些边远落后地区，科技助理员的工作主要以带领群众脱贫致富较多，如我省的大别山地区，可以县为单位，组织实用技术培训，帮助他们带领群众尽快脱贫致富。

在建设好科技助理员这支新军的同时，各级科委也要加强管理，健全管理措施，使其逐步走向规范化、制度化。从目前几个县的情况看，科技助理员的工作杂而乱，这样下去，势必会影响科技助理员的工作质量，阻碍这支新军力量的发挥。加强管理，可以从以下几方面着手：

1、统一认识，共同管理

科技助理员是乡政府的一名干部，在行政上直接受乡政府领导，在业务上要接受县科委领导。因此，县科委和乡政府应统一认识，加强联系，县科委和乡政府对科技助理员的要求应是一致的。要使

把这支力量真正用到科技上来。

2、目标一致，实行目标管理

县科委同乡政府在统一认识的基础上，共同制定科技助理员的目标责任。使科技助理员的工作不仅对乡政府负责，而且同时要县科委负责。

3、定期检查，协商奖励与调整

对于科技助理员的工作，县科委应定期进行检查，会同乡政府一起，对完成工作好的科技助理员，进行奖励，对于不适于这项工作的同志，协商调整。

4、参与管理，调动积极因素

对于安排在各乡的“星火计划”、科研攻关计划等重大项目，可下放一定的权力，让各乡科技助理员参与管理，充分调动积极性。

5、建立网络，加强横向交流

可以县科委情报所为中心，以各乡科技助理员为网点，设立情报信息网络。在情报所已有的定期或不定期刊物上，增设科技助理员的协作交流栏目，促进情报信息的横向交流，共同提高科技管理水平。

(责任编辑 凌丹)

局我都主张撤消。”他说，如今的国营企业厂长，仍是被耍猴老头用绳子拴着的猴儿，有的还被拴着几条绳，这位让你翻跟斗，那让你你爬竿，实在让人无所适从。

“我认为管理企业只要有一个法宝就可以了”于志安解释道，“就是唐僧的紧箍咒。对企业，要充分放权，让企业管理者都能象孙悟空那样大显神通。只要对社会主义有利，一个跟斗翻出去十万八千里，有什么不好呢？如果超出对社会主义有利这个范围，犯了法，你就念紧箍咒，以法律制裁。”

紫阳同志赞成地说：“应给企业更多的权，不要去干预他们。”

王任重同志风趣地加上一句：“那要有个好唐僧，不能乱念紧箍咒。”

会场的气氛顿时活跃起来。赵紫阳、李鹏等领导同志，一边赞同地频频点头，一边饶有兴趣问着武汉汽轮发电机厂和以它为依托刚刚组建的长江动力公司的有关情况。

象“孙悟空”一样，于志安手中也有根“金箍棒”，这就是工厂的“人才库”。眼中无废人，“歪才”也可用

在武汉汽发的会客厅及招待所的墙上，挂着一幅典雅的水墨画和娟秀的书法。到这儿来参观的国内外客人，都不禁要凝神欣赏一番。

人们万万不会想到，这些作品，竟出自这个厂原被人视为“不务正业”的两个工人之手。就拿叶大江来说吧，他原是工厂基建维修队的架子工，特别爱好画画，“文革”中，为了泡病号在家作画，自己抢起大榔头砸自己左脚大拇指，造成粉碎性骨折，被人称为“歪才”。于志安听说了，并没简单地批评他，而是把他的画拿去让美术学院的专家鉴赏评，都说功底不浅。

于志安让叶大江和另一个爱好书法的工人宋尚武组织了一个“关山书画社”。这两个人一头扎进书画里，在艺术的天地里充分施展才干。现在，这个书画社已发展到30多人，有上百幅作品到了20个国家。武汉市“黄鹤楼”字画装裱任务，也是由叶大江、宋尚武承担的。

于志安有句口头禅：“眼中无废人，厂里无废物”。他认为工厂的事，要靠大家去做，重要的是要发挥每个职工的主观能动性，发挥好了，个个是人才。于志安人才库，除了工程技术人员外，还有

在生产第一线自学成才的工人。他重“人才”重于“钱财”（投资）。

工程师秦家骥，对机械制造很有研究。于志安提他任厂技术改造研究所所长。在生产5万瓩水轮机战斗中，秦家骥提出的方案对这一战役的胜利起了重要作用。

工程师翟光远已60多岁了，但他不肯在家养老却醉心于刷镀技术研究。于志安很体谅他的心情，放心地把引进刷镀技术的任务交给他，由他全权负责。翟光远为了给厂里省钱，自己动手试制，仅用了4个月就获得了成功。用他研究的刷镀工艺修复一台刨床，可节约资金1.6万元。

为了挖掘人才，早在1985年，于志安就在厂内开展了评定操作工艺师的工作。对贡献显著的工人，给予工艺师、助理工艺师称号，待遇等同于工程师、助理工程师。

“无治而为”使“长动”充满活力，为“猴子”脱颖而出提供了“沃土”，这正是于志安希冀实现的“理想王国”

长江动力公司（以下简称“长动”），是以武汉汽发为依托，横跨15省、市，6大行业，由上百家企业、科研单位和大专院校组成的企业集团。1986年2月，“长动”呱呱坠地时，正赶上“集团热”——各种名目的企业集团，如雨后春笋破土而出。在人们看来，“长动”不过是“芸芸众生”中的一个而已。

相比之下，“长动”的总经理于志安倒有点引人注目。不少人揣测：当了几十年“媳妇”的于志安，如今做了婆婆，定有场“好戏”。

出乎意料，兔年过去，龙年来到，于志安并没有“惊人之举”。他一不盖“庙”（增设机构），二不请“神”（增加人员），三不“烧香”（要钱要物）；于志安也未当发号司令的“婆婆”。他还是他——除了多一个非官方所封的“头衔”，仍旧是实打实的武汉汽发的厂长兼党委书记。

引起揣测者惊诧的，是“长动”接二连三爆出的新闻和奇迹。人们意识到，“长动”绝非“凡夫俗子”。

有人把“长动”比成“游侠纳斯列金”的“魔房”——一个缺胳膊少腿的企业，经过“魔房”治疗，便“四肢健全”，浑身来劲。

有例为证——

愁肠百结的转忧为喜。皖南徽州的12家小三线

企业,技术、设备堪称第一流。可是,指令性计划锐减,加之“军转民”的冲击,有的束手无策,招架不住,几乎停产。进入“长动”后,于志安把厂长们请来,让他们在“商品经济海洋”中“泡”了几天;接着请来几位“成员伙伴”,帮助这些工厂开发新产品。昔日忧心忡忡的“卧山虎”,开始获得活力。

患“投资饥饿症”的找到生财之道。河北省某县办农机厂,年产收割机4000台,市场颇为“抢手”,刺激了他们的扩大再生产欲望,但所需近千万元资金无力筹措。“长动”闻知“小兄弟”有难,立即派出专家“诊断号脉”,对症下药,用“旧设备加电脑控制”的办法,改造了“老掉牙”的设备。仅用资100万元,便使这个小厂的生产能力增加数倍。

病入膏肓的起死回生。湖南某市一家造纸厂管理水平低,产品质量差,是久治难愈的“亏损户”。去年,“长动”租赁了这个“奄奄一息”的企业,输入了一丝不苟的“长动精神”和现代经营管理方法,不到一年,产品的一等品率由30%提高到70%,长期“躺在”库房中的百万元产品被销售一空。

记者了解到,两年中,“长动”的近百个成员中,有20家的“疑难杂症”被治愈;50%的不景气企业,走上兴旺的坦途。

“长动”出现的一连串“奇迹”,震动了企业界和经济理论界。去年7月,在《新观察》专门召开的“长动”改革与经营评估会上,有人问于志安,“长动”干那么大的事业,似乎没多大困难,原因何在?

于志安的回答四个字——“无治而为”。

他接着解释道:“我们对集团成员,不捆不绑,不下‘钦命天条’,让企业在公司章程与合同的约束下,竞争又合作,互惠加互利,也就是不统治,而使企业有所作为。这是‘长动’凝聚力和拓展力的泉源。”

为何“无治”方“有为”?于在安的理论根据有两条。其一,游离于企业之外的政府官员,不是神仙,再高明,也难代替厂长作决策。而厂长(经理)与企业不可分割,工厂如何发展,产品怎样开发,关系他们的切身利益,他们最有发言权。去掉行政干预(即无治),企业经营管理者们的创造力才能释放,才能有所作为。其二,从法制上看,企业是法人,只承认政策与法律的权威。既是法人,就不能

有“婆婆”;企业法人代表——厂长(经理)们,更不是被众人牵着要弄的“猴子”。

于志安“言必信,行必果”。“长动”的所有成员不分大小、级别,一视同仁;没有上下级、领导和被领导之分,谁也没想到要控制谁,也用不着向公司“纳税进贡”。但所有的成员都必须恪守一条铁的规律,即“竞争拼搏,优胜劣汰”。公司不分省内省外,不开“小灶”,不养“私生子”;好马劣马一律在“赛场”中见分晓。例如,汽轮机零部件要扩散,公司把“等饭吃”的成员一个不拉地请来,亮出“标的”,谁能保质保量按期完成,谁就中标。

由“无治而为”产生的“不规则经营”,是“长动”的一大特色。

承揽电站建设是“长动”的“正业”,但它却干了许多“不务正业”的事。“百鹤玉”,是远古时代腔肠动物化石,属稀世之宝,但在鄂西山区的鹤峰县,由于加工无术,交通不便,宝在深山,无人问津。于志安获悉,立即驱车前往,与当地签定合同,联合开发,这些石料经“长动”艺术家们巧手雕刻,立即身价百倍,外商们争相求购。

去年,“长动”又在筹划吃“天鹅肉”——综合治理开发汉江“三水”(水利、水电、水运)。根据“长动”的设计蓝图,治理后,武汉至沙市水路将缩短500公里,沙洋至沙市水路则由1000多公里减到80公里;年运输成本降低2000多万元;荆北地区500多万亩农田将由此受益;可新增装机一百多万千瓦。这个设想,引起国际上关注,荷兰和瑞士一些厂商闻风而至,与“长动”频频洽商,签署合作协议,提供资金和技术装备。

“无治而为”打破了企业靠国家“乳水”维系生命的僵化格局,代之而起的是“多方搞”,“自己找”,到商品经济的海洋中“驾舟”的需求。这一叶叶“轻舟”的自由驰骋,给企业集团带来了活力;使“猴子”在宽松的环境中,施展才能。这正是于志安日夜希冀实现的“理想王国”。

(责任编辑 岑公 慧超)