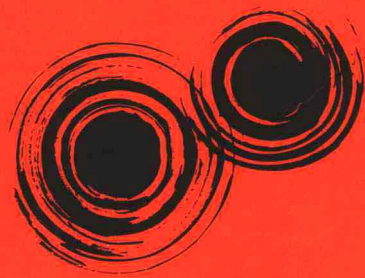


The Road
of Management

周三多
著

——
周三多文集

管理之道



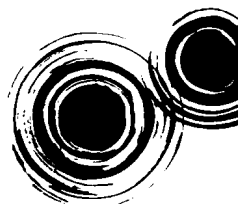
復旦大學出版社


The Road
of Management

周三多
著

管理之道

——
周三多文集



 復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理之道——周三多文集/周三多著. —上海:复旦大学出版社,2012. 11
ISBN 978-7-309-09278-3

I. 管… II. 周… III. 管理学-文集 IV. C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 235081 号

管理之道——周三多文集

周三多 著

责任编辑/刘子馨 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

浙江新华数码印务有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 22.75 字数 354 千

2012 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-09278-3/C·244

定价:45.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

序

管理学是社会科学中实践性很强的一门应用学科。管理学必须与本国的社会经济、政治、文化特点相适应。

我国改革开放已经三十多年,社会经济基础已经基本上转到市场经济的轨道,不过从上层建筑来看,例如政治体制、政府职能、法律体系、财会审计制度、社会及各种组织的治理结构、社会财富分配制度与社会保障体系等,与计划经济时代相比已有明显改革与进步,但与社会主义市场经济要求相比仍很不适应。中国特色社会主义制度尚在探索之中,我们尚在“摸着石头过河”,仍未到达彼岸。在这种大环境下,社会的宏观管理以至社会组织的微观管理,都很难有历史性的重大突破。虽然有不少企业和组织也曾取得卓越的成就,但主要是靠该组织领袖人物的智慧和才能,抓住发展机遇经过艰苦卓绝的奋斗才获得。这些企业和组织往往随着领袖人物的更替而风光不再。中国改革开放以来做大做强的企业单位很多,但长久保持卓越者甚少。其原因就在于这些组织的兴旺,说到底靠的是强人治理,而不是靠管理制度,所以不可复制不可持续。多年来尽管有许多学者在探讨“中国管理模式”,但真正经得起实践考验者甚少。管理学科的重大科研成果不少,真正在管理实践中发生重大作用者并不多见。看来历史赋予我们这一代管理学者的使命,并不是要我们去发现和创建惊天动地的伟大理论,而主要是要我们根据中国国情传播市场经济发达国家成熟的管理理论和方法;积极参与改革开放实践,实事求是地总结经验,为改革开放建言献策。

也许有人会认为我志向不高。不管别人怎么看,几十年来我一直努力践行,去做好我自己该做的每一件事。就这样日复一日,年复一年,不知不觉已至耄耋之年。弟子们开始忙着给我张罗八十岁生日活动了,内容之一就是要出一

本文集。回顾几十年的学术生涯,虽有一些论著,研究主题都是我国改革开放进程中的实际管理问题。惭愧的是没有能发现和创立与我们这个伟大时代相称的伟大管理理论,且常常发表些“不合时宜”的看法,自知成不了大家、大师,只是凭着学术良心坚持说真话、办实事而已。现在出版的这本文集是几十年来我对管理理论,改革开放、经济管理体制改革及管理学科改革和建设所发表的一些代表性文章,基本上代表了我对管理理论和管理实践研究的观点。为了反映历史的真实,这些文章均按当时的原文发表,未作任何修改。为了帮助年轻读者了解当时的历史背景,这次重新发表时,带了一些附录,写了一些对文章的评析。评析的体例也无定制,各抒己见、百花齐放,仅供读者参考。

综观这本文集,可以从一个视角,管中窥豹式地看到我国经济改革开放及管理理论和管理教学实践发展的脉络。看到一名管理学者在我国史无前例的改革开放大潮中,对所经历的一切所作的观察与努力。尽管这些文章所提的观点,被后来的实践证明并非完全正确。我认为这很正常,因为我和其他许许多多的管理理论工作者和实践工作者一样,都是平凡的普通人,我们没有先见之明,我们都受到历史的局限。不过可以坦言,所有文章的观点都真实地反映了历史事实,反映了我个人当时的真实看法。

八十年生涯曾经沧海,过尽千帆。在瞬息万变的时代,一切都已成为过去。不过只要一生的努力能见证伟大历史的发展,在推动时代进步的过程中,曾起过一点积极作用,也就问心无愧。因为,我毕生所追求的管理之道,本来就是必须从实践中来,又回到实践中去,能解决实际问题之道。我以为管理学的精髓就是要告诉人们,在正确的时间用正确的方法做正确的事情。

周三多

2012年10月1日

作者小传

我是与人民共和国同时成长的人，与我同代的同行相比却有着相对复杂的经历。当过兵、读过文科、学过工科、在大学教过书、在农村务过农、又回大学教过工程、又到工厂当过工程师、最后又回大学教管理学，并在南京大学、在全国做成了几件多少有点意义的事……也许正是由于这种与众不同的经历，造就了独一无二的我。我的经历算不上传奇，也不算平淡，姑且算作多样化吧。现在虽年过八旬，感谢上帝仍给我健康的身体和清醒的头脑，我觉得有责任把这几十年多样化的经历写下来，做一次人生的自我反思，与朋友们分享。

一、与梦想同行

人的一生可能始终离不开梦想，有梦想才有希望，有希望才有力量。当自己还不会“梦想”时，早就被父母、爷爷、奶奶、一切爱你的人“梦想”了。1933年11月7日，我生于江苏省宜兴县城里一户书香门第人家。父亲毕业于镇江师范，是一名小学教师。祖父是清朝的末代秀才，饱读诗书，满腹经纶，但科举已废，仕途无门，又手无缚鸡之力，只能教私塾糊口。听祖母讲，曾祖父官至“道台”，可能相当于现在的地市级干部，家有良田千亩，但夫妻俩嗜好鸦片，终于家道败落，直至“上无片瓦，下无立锥之地。”不过，祸兮福所系，否则解放时我的家庭出身就是地主，必被列入“黑五类”之列，可能人生就不是今天这个样子。我出生时的大环境也很糟，日本大举侵略，国难当头，外忧内乱，山河破碎，风雨飘摇，民不聊生。国和家的前途都十分暗淡渺茫，就在这时，一个新生命来到这个家。据说我是寅时出生的，我祖父用《麻衣相法》给我算了“八字”，说这孩子命好，有出息，这个家即使穷到一无所有也没关系，他将来会如竹子开花那样重做

人家。显然，这是前朝落魄书生无奈地把自己破碎的梦想，寄托到孙子身上而已。于是煞费苦心给我取了一个颇有哲理的名字“三多”。

隔了许许多多年，在我担任南京大学教授后，才知道这个名字真正的内涵。此名源自《庄子·天地》篇中的一个故事，大意是尧有一天到华山巡视，华山的封人（守护封疆的人）对尧说：“圣人啊，我祝你多寿！”尧说：“不要。”封人说：“祝你多富！”尧说：“不要。”封人又说：“祝你多男子！”尧仍说：“不要。”封人问：“多寿、多富、多男子是每个人都想要的，你为什么都不要呢？”尧说：“多男子则多惧、富则多事、寿则多辱，三者都无助于培养我的德行，所以我不要。”封人说：“啊！我原来把你看作圣人，现在看来只是君子而已。”尧说：“什么意思？”封人说：“君子洁身自爱，圣人则以天下为己任。天生万民必有其用，多子只要将其培养成人，何惧之有？多富只要与人分享，何事之有？多寿只要你看透世事，天下有道，便与万物一同昌盛；天下无道，便修身养性闲居，像天上的片片白云，四海飘游，又何辱之有？”封人说完，回头就走。尧紧跟在后面困惑地问：“那我该怎么办呢？”封人说：“你回去吧！”

看来我祖父这个穷秀才，似乎比尧更明白封人说的意思，只要态度正确，多寿、多富、多子是可以要的。于是，才给孙子取了“三多”这个名字。遗憾的是他和他的儿子都未能看到“三多”梦想的实现，在日本帝国主义侵略铁蹄的蹂躏下，悲愤成疾，贫病交加，过早地离开了人世。我八岁时祖父去世，十岁时父亲去世，剩下祖母、母亲、我和弟弟，孤儿寡妇，孤苦伶仃，无依无靠。为了生存，已顾不上书香门第的面子，租田种粮、种菜、帮零工、干杂活、做衣服、纳鞋底……只要能干的，什么活都干。吃尽千辛万苦，还是过着半饥半饱的生活。一年中有几个月要靠地瓜、南瓜度日。不管生活多么艰辛，她们仍坚持让孩子读书，由于交不起学费，每当开学时母亲经常带着我去向校长乞求减免……是什么力量支持她忍辱负重，坚强地按自己的方式活下去？我想可能就是我祖父所说的那个梦想吧！

我虽生在城里，但从记事起就随着父母，为躲避日本侵略者的狂轰滥炸、奸淫烧杀而“逃难”到了乡下。父亲在乡下办了一所“小学”，没有校名，只有一名教师、一个教室，几十名学生从五六岁到十几岁都混合在一个班中上课。我五岁时就在这个班中接受“启蒙”教育。战乱年代没什么正规课本，我只记得开始读识字课本，后来读百家姓、千字文，结合讲点现代科学知识，再循序渐进地学算术。也没什么寒暑假和星期天，每逢农忙或日军来“清乡”、“扫荡”就放假。

一放假我就跑到外婆家，或跟着大人东躲西躲下乡的“日本鬼子”，实际很危险，但小孩子不太懂反觉好玩；或是跟着大人到河沟里抓鱼摸蟹，到池塘里采菱挖藕；或是到稻田里取鳝捕蛇；或是到红花草（学名紫云英）田里打滚、翻跟斗，玩累了就躺在软软的红花草上，静静地看着蓝天上白云的变幻。这些可能就是苦难童年中唯一记得的欢乐时光。祖父和父亲相继去世，给我幼小的心灵巨大的打击，我突然变得文静听话了，用我祖母的话说，比过去懂事了许多。我到城里插班读小学四年级，开始有点困难，后来很快就跟上了。从小学到中学，我在班里的学习成绩算不上优秀，只是中等偏上，语文、数学、物理常常名列前茅。课余时间我总是待在自己几平方米的斗室中看书，祖母和母亲不识几个字，从不检查我的功课，只要我在看书就好。其实，我绝大部分课余时间都在看与学业无关的杂书。在我的床边就是一个大橱，里面装满了我祖父和父亲留下的古今书籍，从四书五经到《新青年》杂志，记得不仅有《韩昌黎全集》、《曾文正公家书》等大部头书，还有许多中国的经典小说如《石头记》、《西厢记》、《老残游记》、《徐霞客游记》、《官场现形记》等，还有不少诗词书画、印章碑拓。大部分书我看不懂或似懂非懂，但就是爱折腾这些书，不知翻过多少遍，手边总有自己爱看的书，这些书可能就是青少年时期最好的朋友。

二、从士兵开始

管理，可能是当今世界含义最丰富的词汇之一。现代社会几乎时时有事都在经历着管理，我认识到管理的力量是从部队开始的。1949年4月23日中国人民解放军渡过长江，三天后解放军就到了我的家乡宜兴。翻天覆地的巨变在古老的小城掀起一股热烈的革命浪潮，冲击着每个人的心灵。我怀着好奇和求知的心，如饥似渴地读着艾思奇的《大众哲学》和毛泽东的《新民主主义论》，似懂非懂地对革命有了一点朦胧的认识。解放军由于形势的需要，大张旗鼓地宣传号召知识青年加入到革命部队中来。我当时刚初中毕业，年方十六，正年少气盛，稍一鼓动就热血沸腾。虽然当时大半个中国包括上海尚未解放，但我幼小的心中似乎有“天将降大任与斯人也”的感觉，非要去担当参加革命解放全中国的责任。于是我说服了家人，1949年5月中旬和几位高年级的同学到无锡报考陈毅为校长的中国人民解放军华东军政大学。在无锡等待录取通知期间，“偶尔”认识了一位苏南军区教导团的解放军。他几乎天天到我们住地看望

我们,不停地给我们讲革命道理。中心是只要参加解放军都是共产党领导,到哪个单位都一样。他经过几天努力,和我们交上了朋友。我们心甘情愿地放弃去华东军政大学的机会,而跟他去苏南军区教导团参军。我很快就换上了军装。编入了连队。那时的军装还是土法染制的土布军装,我穿最小号,上衣还拖到屁股下面,就像超短裙似的。还要打绑腿,往往一只高一只低,一只紧一只松,很是土气,但心里却充满着自豪。我们的连长、指导员、排长都是渡江过来的老战士。直接管我们的是排长,一字不识,地道的大老粗,军纪管得很严,生活上很是关心体贴。开始时居无定所,天天行军。由于国民党飞机经常来轰炸、扫射,我们改在白天睡觉、学习,夜里行军。从傍晚走到天明,常常一边走路一边打瞌睡。那时苏南农村的路只有两三尺宽,走着走着,“扑通”一声就走到稻田里去了。有时一连要走许多天,休整几天又走。

后来总算在常州天宁寺驻扎下来。清晨五点起床号一响,五分钟之内就集合,越过城墙来到练兵场上,然后就开始立正、向右看齐、向前看、起步走或跑步走……还要个别教练,天天这样重复着简单的动作。开始还想这对打仗有什么用?后来慢慢什么也不想,养成了听命令的习惯,命令干什么就干什么,不准干什么就不干什么,这样就有了严格的纪律。每天上午由营教导员上课,讲《社会发展史》。教导员书生气十足,戴一副深度的近视眼镜,烈日下站着讲,一讲就是两三个小时,讲到白沫横飞。我们坐在地上听,埋头记笔记。一上午下来讲者听者个个腰酸腿痛、汗流浹背。中间休息时还互相拉歌,情绪十分高昂。下午,分班学习讨论,晚上全连讲评。有时整天军事训练,半年左右还到野外搞一次实弹军事演习。经过一年的学习训练,我被调到苏南军区保卫部保卫干部培训班学习,就住在现在的无锡锡惠公园天下第二泉旁边,我们班就住在现在的天下第二泉茶馆楼上。那时还没有旅游之说,还常有特务土匪袭击,记得有一次军火库门口哨兵当场就打死三名特务。毕业后,我就留在苏南军区保卫处工作。几个月后调入中国人民解放军89旅保卫股工作,不久又调入中国人民解放军第三野战军政治部保卫部工作,直到1952年6月,这就是我的全部军旅生涯。虽然扛过长枪、拿过手枪,经常站岗放哨,执行军事任务,但并没有真正打过仗。但是三年的军旅生涯使我体会到了军队管理的力量,管理在潜移默化中改变人的人生观、价值观、性格,以及思维方式和行为模式。不仅使我有强壮的体魄,还锻炼了坚忍不拔、吃苦耐劳的坚强意志,以及爱战友的团队精神。在不知不觉中就成为整部军事机器中驯服好使的螺丝钉。三年时间在我人生旅途

中只是短暂的一瞬,但我今后整个人生的发展,产生了十分深远的影响。

1952年全国开始工业化建设,我被抽调到长春第一汽车厂筹备处,经过一段短期学习,又被送到中国人民大学工业经济系学习,这开始了我学习管理的大学生活。同班学习的还有从全国各企业抽调来的劳动模范和管理干部,我是最年轻的学员之一。教学的主要课程是按苏联莫斯科财经学院本科的要求设置的。以初中文化来读大学课程,困难可想而知,但想到这是国家的需要,是人民托付给我的使命,自己有责任把所有的功课都学好,学得好不好也关乎自己的荣誉。所以我学习非常努力,除了白天下午四点到五点的体育锻炼和三餐及上课时间外,基本上天天都在图书馆看书、做作业,寒暑假也在图书馆看书。三年下来我把《资本论》、《剩余价值史》、《反杜林论》、《共产党宣言》等许多经典著作都认真地读了一遍或几遍,为我以后的学术研究打下了马克思主义哲学和政治经济学基础。在管理学方面认真地学习了《机械制造企业组织与计划》,以及会计原理、会计核算、国民经济计划等十几门课程。使我了解了计划经济体制下,国民经济运行和企业内部管理的理论与方法。当时特别感兴趣的是组织与计划课程中有关生产作业计划的内容。现在还记得由王嘉模老师讲授,内容比较复杂,讲得十分清楚。当时我自以为学得比较扎实,很希望将来能到工厂去在生产管理方面一展身手。这就叫“初生牛犊不怕虎”,无知者无畏。

三、要学点工程

1955年6月我从中国人民大学毕业后,被分配到长春汽车拖拉机学院(后改名为吉林工业大学,前几年又并入吉林大学)。作为财经院校毕业的学生到工科院校教管理学,实际上非常力不胜任。记得1956年上半年要我指导发动机专业学生毕业设计的经济分析部分。在人大我虽学过机械制图和机械制造,但面对着学生设计的发动机总图,说实话真的看不懂,设计的工艺性、经济性根本无从谈起。此事对我触动很大,深感自己知识盲区的缺陷严重,搞管理不懂工程技术不行,必须赶快弥补,于是我要求到哈尔滨工业大学工程经济系师资研究生班学习。1956年9月就到了哈工大,由于同班同学来自全国各著名工科院校,都有工科背景。学习课程设置基本上是按苏联列宁格勒工程经济学院机械制造企业组织与计划专业副博士的要求设计的。其中有许多经济类的课程我在中国人民大学已经学过,不必再学,我就重点学几门有工科特色的专业

课,如机械制造企业组织与计划、技术定额制订、工业经济分析、保安与防火等。余下大量时间我就到机械系补修我所缺少的工程类课程,如机械制图、机械原理与设计、机械制造工艺、金属切削原理与刀具、机床设计、夹具设计、液压技术、工厂设计等。全部课程我要求与本科生完全一样,听课、做作业设计、做实验、考试。有些老师很奇怪,问我你是学管理的,干吗要这样严格地学工程技术,旁听一下,知道就行了。但我心里明白,学管理不懂工程技术不行。因为管理的产品研发、制造、销售、服务的全过程都建立在工程技术基础之上。不涉及工程技术的管理只是空中楼阁,不能解决实际问题。我下决心学下去,心里感到很踏实,越学越有兴趣,处处严格要求,从不马虎偷懒。实践证明,我在哈工大学习的两年,无论是管理的专业知识和相关的工程技术知识,都对我以后的学术生涯和职业生涯具有极大的帮助。我非常珍惜和感激在哈工大学习的岁月和给我教诲的老师。就这样我就和工程技术结了缘,并为我在“文革”后期,回到吉林工大从事六年工程技术的教学工作,1976年后又到工厂从事三年工程技术工作打下了基础。也就是说,在我五十多年的职业生涯中,有五分之一长达十年的时间是靠搞工程技术吃饭。可见我和工程技术关系之深,与一般文科出身的管理学者很不相同。

四、“文革”可能重演？

1958年7月我从哈工大师资研究生班毕业回到吉林工大,与陈焕友、沈景明、吴钊等四位老同学筹建工程经济系。我一心埋头业务,专心教学,不断下厂调研和带毕业实习,一下去就是一个学期(与现在工商管理专业很少下厂完全不同)。在大量实践的基础上,写了不少调研报告和文章,编写出版了《生产作业计划》、《机械制造企业组织与计划讲义》等好几本书。那时风华正茂,在机械工业部、有关企业界及高校同行中都有了一点影响,多次参加机械工业部的有关专业会议,参与一些管理法规的调研制订和试点工作,还多次到中南海被中央领导集体接见。不到三十岁我就评上了讲师,心中不免意气风发,很想在职务上干出一点名堂。就在这时,1958年开始了“大跃进”、“大炼钢铁”,同时企业也开展了“两参、一改、三结合”的企业改革运动。我当然毫不犹豫地投入到企业管理改革运动中去。到“两参、一改、三结合”的发源地——齐齐哈尔“建华”、“庆华”两个工厂去调研学习,到推广“三老四严”、“铁人精神”的大

庆油田去实地考察,到产生“鞍钢宪法”的鞍山钢铁厂去学习。那时我内心非常兴奋,以为具有中国特色的企业管理模式可能就要产生了,新制度的曙光已经升起。遗憾的是这些宝贵的新制度的萌芽,在全国“左倾”错误路线的影响下,都走过了头。企业管理的规章制度不管合理不合理都在“先破后立,不破不立”的口号下破坏殆尽,工人参加管理提到不适当高度,完全抛弃了实事求是的科学原则,过分夸大了精神力量的作用,企业陷入一片混乱。实践再次证明,任何真理只要多跨越一步就成为谬误。我亲眼看到这一切转变的过程,实在令人痛心。后来国家不得不冷静下来进行整顿,于1964年制定了《工业七十条》,企业管理才慢慢理顺。形势刚有好转,更大的厄运又降临了。1966年5月开始了所谓史无前例的“无产阶级文化大革命”。

“文革”一开始,在“主要危险是党内新生的资产阶级”这个最高指示指导下,学校党委就把我抛了出来,发动“红卫兵小将”根据我发表的文章、书籍、言论断章取义无限上纲,写了几百张批判大字报。说我宣扬资本主义生产方式和反动的管理理论,是“党内新生的资产阶级分子”、“修正主义苗子”,必须批倒批臭。批了不久,最高指示又说“要反对资产阶级反动路线”,于是新起来了一批革命造反派,夺了学校党委的权,斗争矛盾转向了各级当权派。不久,从中央到地方各级党政部门和企事业单位领导都被夺了权。国家的宏观管理和各级组织的微观管理都陷入实实在在的无政府状态。红卫兵也分成两派,互相斗争,都说自己是捍卫毛主席革命路线。日常的生产活动教学活动全部停顿,整天忙于学毛主席著作、唱语录歌和其他革命歌曲、跳忠字舞、斗私批修、斗走资派等。以至发展到两派红卫兵动枪动炮,进行大规模武斗,我亲眼看到好几名我熟悉的无辜青年教师和学生失去了宝贵的生命。

1968年最新指示又要知识青年上山下乡,到广阔天地接受贫下中农再教育,“大学不要办了”,后来又来了“五七指示”,要教师也到农村插队落户,还戴个“五七战士”的帽子。于是,我和妻子、儿子一家三口,带着六七箱书和一些行李衣被,还有城市户口,迁到吉林省集安县凉水公社外岔沟大队第八生产小队,位于鸭绿江边的一个大山沟的尽头。这条山沟全长二十里,分散着三个小队,每队七八户人家,人烟稀少。

我家安在一个三岔沟的向阳坡上,两间朝南的草房,房边是一大片自留地菜园。脱离了城市的喧闹,山村的生活很宁静,听南山下青溪淙淙,看东山上松涛滚滚。每到秋天,满山红遍,层林尽染。朝阳从山沟中透射过来,引起层层山

峦升起道道晨曦。如此美景,把世间一切污泥浑水全都荡涤一空,心胸特别舒畅。农民兄弟十分朴实,我与他们相处甚笃。生活也十分简单,与农民一起日出而作,日落而息,挣工分,分口粮。工资虽然照发,但没有市场没有什么东西好买。烧柴自己砍,吃菜自己种。自己还养一大群鸡,鸡和蛋都自己解决,绝对有机、绿色。每当我在菜园里忙乎时,陶渊明“采菊东篱下,悠然见南山”的诗句会立刻浮上心头。是啊,外面“文化大革命”正斗得死去活来,我却在这世外桃源,不得不说是一种福气。干农活当然很辛苦,但对我这个当过兵三十刚出头的小伙子来讲,算不了什么。一晃就是三年,三年时间并没有虚度。头脑并未休息,这样下去国家和党怎么办?我总在心底不断地拷问自己,真有“在江湖之远则忧其君”之感。身在农民之中,并且是最贫困、最落后、最偏僻的山区,三年熏陶,感同身受,对中国农民和农民问题有了更深的体会和理解。农村什么时候才能富裕?怎样才能富裕?人民公社之路是否正确?集体化为什么提不高农民的生产积极性?问题越想越多,越没有解……隐约地感到现状必须改变。但这种想法我只能深深地埋藏在心底,否则就会成为反革命。悠闲中隐含着悲怆。总之,三年的农民生活使我政治上更成熟了。后来伟大领袖又说“大学还是要办的”,只是江青说“管理专业不要办了”。我又被叫回学校,管理专业不办我做什么?噢!天无绝人之路,我不是在哈工大学过一点工程技术吗?就到金属工艺教研室当教师,还给我安排了一个教研室的主任的职位。就领着大家搞教学搞科研,整天在实验室干,我们研制了一台机器人,这是国内首创,参加长春市科学技术展览会,得到了表扬,那个革命年代不流行物质奖励,表扬就很满足了。我在金属工艺教研室一干就是六个春秋。后来,伟大领袖又说“工人阶级占领上层建筑,领导一切”,又要“全国向解放军学习”,于是“工宣队”、“军宣队”被派到各单位领导一切,后来号召“大联合”,说“革命委员会好”……总之,这样那样折腾了十年,把一切想打倒的人都打倒了,经济也已到了崩溃的边缘。当伟大领袖离开人世时,全国绝大多数人民都由衷地悲痛欲绝,一直说天怎么一下塌了,真的惶恐不安,悲痛欲绝,不知今后走向何方。

我和全中国人民经历了这一切。现在反思起来许多事都感到十分滑稽可笑,不可思议。为什么全国人民包括一些高级干部、高级知识分子也都如痴如醉跟着一个人的指挥棒转,造成了中华民族空前的大灾难。如果冷静地思考,不能简单地把这一切都归罪于一个人的错误。中国之所以出现“文化大革命”,有深刻的社会、政治、思想和文化根源。

如果中国不解决绝大多数人富裕起来,就有广泛的仇富仇官的社会基础;如果不把建国三十年来包括“文化大革命”中的一系列“左倾”错误思想搞清楚,就有“打红旗反红旗”再次实行“左倾”路线的政治温床;如果不把中国几千年来封建主义思想残余、崇拜迷信真命天子和伟大领袖个人,而无视人民当家做主的权利,则集权于一身的独裁者就有存在的文化环境。这样中国改革开放几十年经济发展的光辉成果就会与社会政治文化上的落后严重脱节,只要时机成熟,个别爬到高位的政治野心家,打着共同富裕的旗帜以“极左”的面貌出现,号召群众起来打倒一切贪官污吏,夺他们的权,革党内“新生资产阶级”的命,肯定一呼百应,“无产阶级文化大革命”式的灾难就可能再次降临到中国人民的头上,这绝不是危言耸听,历史有时候也会暂时逆转,这是非常现实的危险。

五、到工厂去

1976年一举粉碎了“四人帮”,“文化大革命”终于结束了。各单位原来被打倒的领导干部纷纷以革命领导干部的名义开始回到领导岗位,被废止的正常秩序正在慢慢恢复。吉林工业大学的校长也出来主持学校工作,并要我去收拾管理系的残局。我再三思量,觉得自己缺乏耶稣基督的那种大爱,面对口喊“钉死他,钉死他”的犹太人,还向上帝祷告说:“宽恕他们吧!他们不知道在做什么。”当我想起昔日的学生在“文化大革命”中批斗我的那副嘴脸,实在感到恶心,我不愿违心地去说安慰他们的话,我决定离开我工作了二十多年的吉林工业大学。那时学校中原来掌大权的军宣队已撤走,但工宣队还在校,他们说话还很有影响,刚站起来的革命领导干部在他们面前还是战战兢兢的“臭老九”。我向工宣队师傅说明我想回家乡常州客车厂工作的愿望,得到了全力支持。听说在讨论我去留的会议上,当革命领导干部们强调吉林工业大学如何需要我,不能放我走时,遭到工人师傅劈头盖脸的一顿批评:“你们这些知识分子,就是心胸狭窄,只知道工大工大,一点没有全局观点,周三多又不是到美国去,他要去常州,常州不是中华人民共和国吗?好干部到哪里都一样为人民服务”。说得这些知识分子干部哑口无言,就这样决定放人,我当机立断,快速办好一切手续,走人。

1977年6月我终于离开了曾为之献出了自己整个青春年华的吉林工业大学,到了常州客车厂,这是直属中央城建局专做城市公共汽车的国有企业。厂

领导先派我到工艺科当工程师，与一位老师傅一位青年技术员一起负责加工汽车底盘零件的专用机床设计。设计并不困难，只是整天趴在图板上画图，实在累人，不过时间一长也就习惯了。当我们设计的专用机床一次试车成功时，有一种成就感悄悄爬上心头，窃喜自己改行搞工程技术也行。在工艺科干了一年，厂领导以工作需要为理由要把我调到设计科当科长。我想自己对汽车完全外行，从未学过汽车设计，这怎么能行？再三推辞，领导坚持说是党委讨论的决定不能改。在那个年代，个人服从组织是一条基本规则，不能违反，只好硬着头皮去设计科上班。去了才知道，设计科集中了全厂 27 名大学毕业生，原来的科长是位很有实践经验的老工人，副科长是汽车专业毕业的工程师。两人不和，互相瞧不起，各拉一个“山头”对着干，工作很难开展。我去后，那位工人科长降为副科长，我当然不能选边站，而是和每一个人交朋友，了解情况。合理安排工作，尽量做到公开公正公平，不拉“小山头”，不听“小报告”，努力削平“山头”。说穿了，群众并不愿意搞“小山头”，都是由于许多事情处理不公，为了维护自身利益不被侵犯，不得不选个靠山。当他们一旦发现新来的科长办事公道、作风正派、平易近人，该怎么办就怎么办，这样山头慢慢失去了凝聚力。我到设计科不久，马上遇到了一次巨大的考验，“文化大革命”后，第一次加工资。工资已十几年没有动了，大家工资都低，个人愿望与现实可能矛盾很大。但文件规定得很细，厂党委讨论时又根据本厂情况加了许多硬杠杠，并把指标下到各科各车间，所以谁加谁不加一目了然，没什么争头。按我的资历和工资状况属于应加之列。但我们科里有位放样工人，提出他家庭负担很重，工资偏低，要求加一级工资。他技术很高，工作态度很认真，就是有些骄傲，不把领导和知识分子放在眼里，为他说话的人很少，十几年前的工资就没加到。放样又是试制新汽车，使图纸变成样车的关键。我在会上公开答应为他争取，经再三争取不成，我决定公开表态我生活困难没有他的大，他应当先加。大家为这事都感到震惊，有些原来有意见的人也不说话了，加工资的事就这样摆平。我在业务上负责汽车转向液压助力器的设计，那些学汽车专业的人都没学过液压技术，正好我学过，并有设计制造液压系统的实践经验。当时我们厂的任务是试制长江牌城市公共汽车。这是国家任务，我根据科室各人特长，进行合理分工，大家齐心协力，进展较快。我们很快做出了样车，并通过严格的路试，定于 1980 年 4 月召开全国性的技术鉴定会。国家城建局从全国各地请了许多权威的汽车专家组或国家级的鉴定委员会，会上我作了试制报告，提供大量路试数据，专家们还到车间详

细考察了专用设备组成的生产线，一次就通过了长江牌城市公共汽车底盘试制的鉴定。这是我国计划经济时代由国家鉴定通过的第一辆也是最后一辆城市公共汽车底盘，产品型号为 CJ-640。

我在常州客车厂工作三年，表面看都是工程技术工作，与管理无关。事实上正是这三年工厂实践，与工人同吃、同住、同劳动，使我更深入地了解了工人、了解了工厂。由于担任了两年设计科长的职务，与工厂领导及各个管理职能部门接触极多，又整天与工程技术人员一起工作，还经常下车间和工人打交道，因而对整个企业的决策运行、各职能部门间的关系，以及产品研发、试制、生产过程，工人及工程技术人员的重要作用均有深刻的体会，这为我以后深入研究企业管理，打下了坚实的实践基础。

六、创建南大商学院

1980年上半年，我在工厂已完全站稳了脚跟，从上到下关系很顺，一片赞扬声，无论走到哪里，人们都用赞赏、友好、热情、尊敬的目光看我。就在这时，南京大学接受了省委组织部举办企业管理干部培训班的委托，要调我到南京大学教管理学。省委组织部调动意见很坚定，常州市委组织部不肯放人的意图也很坚决，形成相持不下的局面，最后费尽周折，省委组织给常州市委组织部强行下了调令，命令我必须在6月23日到省委组织部报到。常州市委接到调令后，仍不甘心放我，指派人事局长找我谈话。先是肯定我这几年在常州的工作，厂领导和群众对我的评价。又说我们正在大力贯彻中央提拔知识分子干部的政策，所以常州非常需要你。并详细说了培养我的计划，第一步、第二步、第三步如何做。最后说，现在省委组织部要调你到南京大学教书，调令来了。但只要你本人意见表示愿意留在常州，其他工作一切都有我们来办。我很佩服这位局长的工作责任心和组织观念，他言词恳切、声情并茂、晓之以理、喻之以利，真是苦口婆心。我再三表示，我在常州厂里工作三年得到厂领导、同事和工人师傅支持帮助很大，做了一点该做的事，没什么特别杰出之处。我自知自己比较适合在高校教书而不适合到仕途做官，希望组织能根据我的特点放我到南大教书，我一定会尽力把工作做好。他又开始新一轮的说服动员，从上午八点半谈到十二点。我几次起身告辞都被劝阻。最后，不得不让我走时，他说要送我一程。两人在路边边走边说，从市中心一直走到常州市西门外，都快到我们厂了。

我再三请他回，他就是不肯说再见，最后依依不舍，要我再考虑考虑。没法，盛情难却，我只好含糊其词“嗯”了一下，他才握手再见，还拍了我好几次肩膀。我的主意很定，自知我的性格太直爽，还有点清高，对领导不太顺服，完全不是做官的料。再想到过去几十年历次运动中，那些平时不可一世的官员，稍不留神就成了“右派分子”、“右倾分子”、“反党分子”、“修正主义分子”、“走资派”等，提得越快越高，摔得越重越惨，做官真是高风险行业。人贵有自知之明，我没有这种斗争才能，就不图那种荣华富贵，还是老老实实到高校重操旧业教教书比较踏实。就这样我决心离开我喜欢的工厂，坚持按时到省委组织部报到，并被立即转调到南京大学。

我到南大时已 47 岁，最富创新精神的青春年华都在无休止的“运动”和“文革”中被消耗了。但改革开放的春风，焕发了每个爱国知识分子振兴中华的热情，只有加倍努力，争取多一点弥补那已失去的岁月。我一到南大就立即投入筹备省委经济管理干部培训班的工作，根据省委组织部确定的培养目标和要求制订教学计划，明确课程设置，规定每门课的基本要求和学时，聘请教师等，由于有经济系总支副书记潘忠哲同志的周密思考、具体领导和大力支持，工作十分顺利。第一届学员按期招生，按时上课，由我担任班主任，各门课都请最合适的老师给他们上课。这些学员大部分都是前几年从基层提拔起来的管理干部，有一定的实践经验，文化水平参差不齐，接受能力也各不相同，有的困难较大。一个学期下来，教学效果不错，教学秩序基本稳定下来，省委组织部对南京大学的培训工作很满意，在中组部召开的干部教育会议上作了交流，得到中央领导的表扬。这种班一共办了五届七年，为江苏各地区培养了数百名干部。令人欣慰的是他们回去后大多数都得到了提拔重用，走上了各级领导岗位，成为以后江苏经济腾飞的骨干。

为了系统学习西方发达国家的管理经验，1980 年国家经委与美国商务部在大连工学院按美国 MBA 模式合办工商管理研修班。学员为国有企业的高层管理人员和各高校管理专业教师，课程设置和要求与 MBA 接近，只是把时间集中缩短到一年。全部课程均聘请美国各大名校的教授负责教学，美国教授在讲台上讲，一边就由中方的余凯成老师翻译，课程中传授了许多新的管理理念和方法。1980 年办了第一届，效果不错。我在 1981 年 5 月到 1982 年 5 月去参加了第二屆的学习，系统地接受了美国 MBA 各门课程的培训，其内容、体系和方法，与我过去所学的苏联模式完全不同。因为苏联实行集权的计划经济，