

梁水根 胡厚春 等著



新域之光

人民日报出版社

新城之光

梁水根 胡厚春等著

人民日报出版社

新城之光

梁水根 胡厚春等著

*

人民日报出版社出版

中国铁道出版社印刷厂印刷

人民日报出版社发行

787×1092毫米 32开本 印张 6.5 字数 134千字
1990年5月北京第一次印刷 印数2000 定价：2.45元
ISBN7-80002-236-6/I·107

目 录

共和国的新人.....	梁水根 (1)
赤子情·乌金恋.....	胡厚春 (17)
叶下珠.....	寻 坚 (31)
眼光.....	金 晔 (43)
抉择.....	钱止山 左心琳 (59)
心灵的守护者.....	梁水根 (72)
绿水悠·瓷城情·永胜志.....	凌士新 (85)
烟草大王——邹竹青.....	寻 坚 (102)
播向弱者心灵的光.....	胡厚春 (115)
崛起的星火.....	伍 海 (127)
金奖釉下彩.....	唐山冈 (138)
脚手架上的歌.....	吴穆 晓甘 水根 (151)
石峰山诉说的故事.....	夏小平 吴国华 (163)
尹万俊和他的轴承王国.....	斌贵 终云 (178)
<u>愿君畅饮无瑕水</u>	胡厚春 (189)

共和国的新人

梁水根

1987年。瑞士。

布勒兄弟有限公司。

在豪华型电梯间里，有一位英俊的中国年轻人。他的眸子流溢着聪慧的光芒，他的嘴角挂着一丝不易觉察的自信的笑意。他随着电梯的上升而升腾。鲜红的指示灯亮在“18”处，电梯门温柔地退开。年轻人被人领到公司董事长布勒的办公室。他在该公司接受了为期一个月的培训，获得了优秀结业证书。他是来向布勒先生辞行的。他要回国了。他在国内的职务：湖南省株洲市预混合浓缩饲料厂厂长。

他叫陶一山，1955年生于湖南宁乡，与共和国杰出领导人刘少奇是同乡。

布勒先生热烈地拥抱了年轻人：

“*Mr Tao, you are new man of Chinec* (陶先生，你是中国的新人)。”

新人？！

布勒先生使用的“新人”这个概念，与我们“现代汉语词典”中的“新人”的定义是两回事。它不带政治、道德的色彩。它是“未来学”中的一个术语。20世纪中期，弗朗茨·法农 (*Farntz Fanon*) 预告了一种“新人”来临。这种“新人”是伴随着现代化大工业的到来而出现的。他具有高智商，并具备四个显著的特点，即：执著的创新精神，强烈

的效率观念，果断的决策能力，浓厚的人才意识。法农将“新人”的脑库分成五格，用平面几何图表现出来。

陶一山的厂里两条全自动化生产线，就是从布勒公司引进的。陶一山曾与布勒公司的职员较长时间在一起共过事。布勒先生曾多次从他的职员那里听到许多陶一山的事情。但是，布勒先生说陶一山是“新人”，严格地说只能是一种间接印象。我们还是将法农的“脑库五格图”拆散，一格一格地来看看陶一山这位年轻的厂长吧。

创新精神：不满足“完整无缺”

陶一山经常有这种感觉。

他在看一本科技杂志。书中的事叫他激动不安。美国。柏克莱加州大学。理查·穆勒教授。世界上第一台比人类毛发还细小的超级微型电动机。

他人的创新引起了陶一山的共鸣，创新的欲望掠过他的全身。每当这个时候，他就觉得热血沸腾，每当有了这种感觉，他就要出成果了：

1985年，陶一山发明了“原木自动测积仪”，获国家专利；

1986年，陶一山设计了矩阵式新的生产管理体系，工厂竟没有车间一级的机构，被有关专家称为中国企业管理的新奇物；

1987年，陶一山在工厂设立了“卜蜂”质量管理制，实行取样与测定分离，被省质量委员会誉为新鲜、科学；

1988年，陶一山和其他同志合作研制的“2S—114”获

市级科技成果奖，成为该厂主产品，

.....

上面的事情其中大部分我们在下面几节还将细述。现在，腾出一些时间，先让我们来看看陶一山的另外一些事吧——

这是一片裸露着新土的基建工地，一阵风过，忽然腾起一片黄土。这块土地分明流露出一种激动不安的情绪。

我国饲料加工设备工艺比较先进、技术力量比较雄厚、检测手段较齐全的大型现代化饲料生产厂家之一——湖南省株洲市预混合浓缩饲料厂将在这片土地上耸立起来。

被创新欲望占据着的陶一山，与这片充满创造力土地接触，便获得了无穷的力量。

这是1985年。当时，30岁的陶一山大学电气自动化专业毕业，被调入饲料厂任技术股长，负责工厂基建技术方面的工作。刚上任，负责人将一叠图纸交给他。这是饲料厂电气工程的施工图纸。陶一山把自己关在房里，将图纸细细阅了一遍。夜晚，睡下了又忽地爬起来，展开图纸，铺满一床……

次日，负责人问他：“看过图纸了，怎么样？”

“看了，设计方案完整无缺。”陶一山笑着说。

“是呀，这是专家的‘作品’。”

“可是，我想把它砍缺一两块！”

“什么？”

“别急，过两天拿方案出来。”

陶一山含笑而去。有人劝他，既然设计方案完整，你照葫芦画瓢施工就是了，又搞什么新名堂。陶一山呢，则我行我素，听不进油盐。白天，他领着一班人在工地转来转去；晚上，他趴在图纸堆里又算又画……

一天夜晚，陶一山裹着一身黄土，夹着一卷图纸，来到湘江之畔的株洲宾馆。负责饲料厂基建工程的专家等人员在此下榻。

“我想修改一下设计方案。”陶一山展开图纸，用流利的英语向一位外国专家说。

外国专家“哦”了一声，眼里溢出惊讶的光。对于整座饲料厂的工程设计，他来中国已多时了，至今还没有听过哪个中国人说“修改”二字。面前这位年轻人显出了不凡。

“你说说看。”专家踏着绣花布拖鞋凑到了图纸面前。

陶一山简洁地说出了他的想法。

饲料厂的供电线路，由市郊龙头铺变电站牵引过来，外线全长6.5公里。原设计方案中，这6.5公里长的外线需要由原来的75平方米改换成90平方米，若进行线路改造，不仅要延长施工期20天，而且要耗费建设投资15万元。陶一山通过调查和计算，结论是：原外线路75平方米导线，完全可以满足新建饲料厂的用电需要，改建工程应该免除。

这一夜，专家几乎没有睡。他按照陶一山的设想，反复进行计算，直到窗外的江水映出晨光，才打了一个响指，喷出个“OK”。

陶一山这创新的“一刀”，为国家节约投资15万，又为饲料厂的基建缩短工期近一个月。

然而，故事并没有完。

几日后，陶一山又把一个创新的设想送到了专家面前。

紧挨着饲料厂正在新建一个面粉厂。在原设计中，饲料厂要兴建一个配电间。陶一山带着技术股的一班人，通过查

阅大量的技术资料 and 详细的理论计算，大胆提出要把设计方案中的这一块“砍”去，饲料厂和面粉厂合用一个配电间。经理论与实践证明，这一“创新”的主意完全可行。陶一山又为基建工程节约费用十余万元。

不久，陶一山又冒出了一个新建议……

瑞士专家幽默地对中方负责人说，陶一山这“山”里面埋藏着丰富的“创新”矿石。

然而，有谁知道呢？创新，是需要代价的，在进口设备安装调试阶段，陶一山和副厂长刘大建将铺盖卷到工地，一住就是两个月。因劳累过度，陶一山的血小板只有正常人的一半，浑身皮肤布满了血斑，牙龈动不动就出血，医生强迫他住院，一转身，他却早已溜之大吉了……对于他，没有节假日，没有星期天，五年来，他搞科研，学外语，竟未歇过礼拜……

“人生的意义在于不断地探索前进，事业上的追求是工作力量的源泉。”

这是陶一山的座右铭。

效率观念：矩阵组织的魔力

书载：*LSD*（麦角酸二乙基酰胺），现代兴奋药。服之，可提高人的效率观念，能使人抓住快速旋转的物体，有形的或无形的。

陶一山是否服过*LSD*？自然没有。可是，强烈的效率观念却超量的栖息在他的脑库。

矩阵组织——就是陶一山强烈效率观念的一个体现。

1986年，在饲料厂基建工作告一段落的时候，厂长陶一山、副厂长刘大建、刘光华等聚集在会议室，讨论工厂生产经营管理机构的设置问题。上级部门在等着他们的方案。

陶厂长将议题抛了出来，却不急于组织讨论，而是把大家引到宽敞的玻璃窗前。窗外，是一片气势雄伟的现代化建筑群。那高大的厂房里面，有两条饲料生产全自动加工线和一套现代化检测仪器，它们都是从瑞士布勒公司引进的。

“我们的机构，一定要与这座现代化的高效率的工厂相吻合。”陶一山说。

“厂长，你有什么要求？”大家问。

陶一山说出了八个字：高效，得力，实用，精简。

大家问：“厂长有什么高招？”

“我的想法不一定成熟，我说出来，请大家来充实完善。”

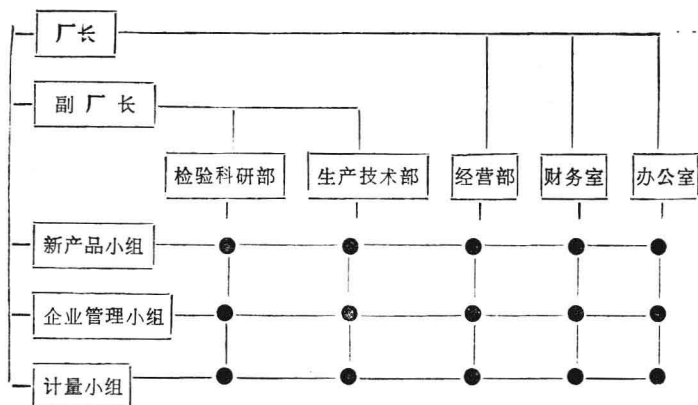
陶一山抛出了他的“矩阵管理”法。

会议室忽然沉寂下来，又忽地沸腾开了。大家都觉得厂长的“矩阵”法新鲜、可行，纷纷提出了自己的补充意见。

于是，一个“矩阵组织管理”模式正式出笼了，并在饲料厂付诸实施。1988年4月，中国《饲料工业》刊登了陶一山的论文《矩阵组织管理模式尝试》。陶一山运用现代化管理理论，从工厂实施的实践，论证了这个模式的正确性。不久，该文获得湖南省专业论文二等奖。

“矩阵式”打破了传统沿用的“直线职能制”的管理模式框框，采用了“纵横式”：

“矩阵”模式取消了车间一级的机构，使整个工厂处于一个快速的高节奏“运转图”中……



在1988年6月，陶一山从各部门汇集来的信息判断出，因质量、价格等方面的原因，我省饲料将出现滞销局面。很快，各部门得到厂长的一系列的指令，并迅速地执行之。检验科研部门和新产品小组加速了优质新产品的研制，生产技术部与企管组围绕降低成本等问题采取了相对措施，经营部与办公室联合作出了“以销定产”、设立“饲料供应站”等销售对策。所有这一些，都在极短的时间内完成。这种高效率在传统的“直线职能制”的管理模式框框内是不可能实现的。

告急！饲料严重滞销！

告急！饲料用户大幅度地减少！

告急！饲料卖不出，工厂面临停产！

告急！……

1989年初，湖南省粮食局先后收到各饲料厂家饲料滞销的告急信息20余条。

可是，在这声声告急中，陶一山这里却是另外一幅景象。在饲料仓库前面，拖拉机、农用车、大卡车排着长龙般的队，等候装料。在全省饲料滞销的情况下，株洲市预混合浓缩饲料厂的饲料销售量由原来占全省销售量的 $1/40$ 上升到 $1/10$ ，列全省饲料厂家之首。对此，主管部门非常惊奇，赶忙派人下来了解。

是“矩阵组织”管理机构使陶一山他们占了主动。

1988年10月，上级部门的一位负责人来到饲料厂检查工作，恰好这时，生产控制中心的一台仪器出了故障。这位负责人不禁有些“杞人忧天”。

“这要找专业技术人员来修理吧？”他问。

“别急，很快就好了。”陶一山笑着说。

只见刚才操作的工人拿起工具，把那现代化的仪器拆开，熟练地检查着仪器的内脏……不一会，故障排除了，生产恢复了正常运转。

“了不起，你们厂的工人有两下子！”那位负责人惊叹道。

陶一山笑了。他告诉对方：“矩阵式”机构，把技术人员和生产工人划为同一个部室，打破了工人干部的界线，极大地提高了工作效率。如检验科研部的职工，既能搞科学研究，又自己充当化验员和饲养员，这样做，拓宽了职工的知识面，加快了科研进程。又如生产技术部的职工，他们既是技术员，又是操作工人，既能实际操作，又能快速排除生产中的各种故障。说到这里，陶一山指了指生产控制中心室的控制台，说：“唔，就像刚才这样。”

陶一山的“矩阵式”管理法，为工厂高效率与高效益立

下了汗马功劳，1988年，工厂当年试产，当年受益。全年生产各类饲料2.8万吨，创产值2020万元，利税181万元，全员劳动生产率15万元，人均利税2.3万元。其工作效率和经济效益都处于全省同行业的领先地位。

决策能力：“骆驼牌”的秘密

今天，在企业家的面前，大量新奇的不熟悉的棘手的复杂的立体的或交叉的问题纷至沓来。做哪样或不做哪样取哪样或舍哪样，都是对一个企业家的决策能力的考验。

法农说，决策能力首先来自判断能力。

1988年上半年，陶一山组织了有关人员到饲料原料市场去调查，他根据调查结果，预测下半年全国饲料谷物原料将出现紧张的状况，当机立断，抢先在6、7月份调入4000多吨玉米。陶一山不但自己这样做，还劝他的同行注意原料市场，及早下手多储备些原料。可是，有谁像他这样“狠得心”“下得手”呢？都说，看看再讲，看看再讲。

反过来，也有些人劝陶一山：

“小陶，你这样做也太冒险了。”

“陶厂长，几千吨玉米，大量的资金被占用，你会后悔的。”

对此，陶一山只是一笑，并不多言。他相信自己的判断。

好戏终于来了。8月份一过，全国谷物原料供应全面告急，价格呢，则在一日三涨。为此，湖南省大多数的饲料厂家几乎全部停产。而陶一山的厂子。因为有了那几千吨原料

作后盾，生产一天也没停止。

陶一山的果断决策，使他们的厂子名声大震。

1988年底。株洲市郊区一个生猪收购点。养猪大户文德根和他用拖拉机运来的猪被一群人围住。人们指点着那一只只皮毛红润光泽、膘肥体壮的猪，一个个啧啧地赞不绝口。

“喂，你的猪是吃了灵芝草吧，长得真爱人！”有人问文德根。

“嘿嘿！这个秘密真不想讲，讲出来怕你们跟我竞争！”文德根卖了一关子。但他到底禁不住众人的追问，还是把他的“秘密”说出来了，“我的猪吃的是市浓缩饲料厂‘骆驼牌’饲料，那种东西比灵芝草还神呢！”

一时间，“骆驼牌”饲料出了名，人们都称道说这种饲料的质量。

十分精力八分抓质量，是陶一山办厂的重要决策之一，

由于陶一山上任的第一件事就是抓产品质量，所以，他们厂第一批产品出厂，就受到了用户的欢迎。陶一山抓住这个好开端不放，委派技术人员到用户家里，上门搞技术指导，开展对比试喂等活动，开阔了用户眼界，促进了用户规模经营决心，从而一举打开了饲料销售大门。于是，厂周围用“骆驼牌”饲料养猪的专业户、重点户像雨后春笋般勃蓬发展起来。如今，方圆50公里范围内已发展到2000多户。他们中，有的原来经商，有的原来做泥工，有的原来开汽车，现在都挑中了当养猪专业户这一行。他们中不少人都已跨入年纯收入过万元的行列。像上面说到的文德根，就是卖掉了原来的汽车，盖起了七间新猪舍当起了养猪专业户的。他说，原来“斗米喂斤鸡，只猪百斤粮，又累又花本，所以我

买了汽车。现在，有了‘骆驼牌’猪饲料，又省钱又省力，所以我又把汽车卖了。”

“如今，喂猪比开汽车稳靠、合算！”他逢人就说。

迅速建立稳定的质量保证体系，是陶一山又一果断决策。他大胆引进泰国卜蜂集团的质量管理办法，即分别设立化验室和质量保证室，实行取样与测定分离。化验室负责测定，质量保证室负责取样、编码，从而有效地保证了原料检测数据的准确性。由于把好了原料质量这一关键环节，产品质量有了保证，从试产到正式生产到现在，他们厂产品合格率达100%。尽管他们厂因固定投资大而价格高于其它厂家，但是由于坚持了“质量第一”的宗旨，所生产的饲料全部投放市场，仍满足不了需要。用户普遍反映，用他们厂预混合饲料配的饲料喂猪，猪嗜睡，食欲增加，防病力强且增重快。去年12月，在科技产品成果鉴定会上，省市专家一致认为，他们厂主导产品2S—114繁育猪饲料已到国内同行业先进水平。

人才意识：风波在对话中平息

1987年。夏夜。北上的旅客列车。整个车厢充满着倦意。在一座凳下面，陶一山就地而卧，早已睡着了。这次，他专程上京去请营养专家王和民，由于求才心切，预订了的卧铺票也不等了，急急登上了火车。此时，他在飞速行走的火车上沉睡，肩长的胳膊不时地从座凳下伸出来，似乎欲抓住什么。

技术人才管理 这是陶一山画的一个图，从中可窥视到陶一山的人才意识。如果把此图看作一个建筑物，那么，“人

才”便是这个建筑物的一根大梁。

阿尔温·托夫勒说：

不管领导人物多么才华横溢，不能单靠他们创造一种新文明。这需要全体人的能动力。这种能动力是可以利用的，关键看领导人怎么发掘。

陶一山的人才意识是从他的发掘能力上表现出来的。

从全国各地挖掘人才，是陶一山的一大特点。

1987年春，中国农科院畜牧研究所动物营养专家王和民教授和无锡轻工学院刘当慧分别收到一封来自湖南株洲的信。株洲市预混合浓缩饲料厂要聘请两位教授担任技术顾问。不久，王教授和刘教授先后来到了株洲。陶一山连夜前往教授的下榻处造访。

“贵厂是一个新厂，厂房设备都是第一流的，不知需要我们效什么劳？”教授问。

“厂子是第一流的，更需要第一流的人才。我们厂饲料配方和生产工艺的制定，都需要这方面的人才。”陶厂长诚恳地说。

“据我们所知，很多饲料厂都是靠自己研制配方的，贵厂为什么不这样呢？”

“请问这些工厂配方研制周期一般要多久？”

“一年左左。”

“请您为我们制定配方要多久时间？”

“最多一个月。”

“这是为什么？”

“为什么？”教授笑了，“我吃这碗饭吃了30年呀！”

“这就对了，一年和一个月，我们当然选择一个月，我

们这叫‘借东风’（借人才）呀。”陶厂长说到这里，聪慧地笑了。

于是，陶一山他们厂生产所用的配方，全部在教授们几十年积累起来的大量科学数据基础上制定，使工厂的生产跳越了研制配方的周期，工厂第一批产品出厂，就受到广大用户的欢迎。

“一项规模较大的引进工程，能否尽快发挥其投资效益，最关键的一条是有没有一条技术业务能力较强的人才队伍。”

陶一山在一份上报材料中这样说。

1986年，工厂筹建工作基本就绪，要求来这个洋设备厂工作的人几乎挤破门槛。陶一山出任厂长后，冲破上下左右的各种压力，采用登报公开招聘人才的办法，通过挑选，一举从全国各地引进了各类技术人才14名。此举克服了自己培养人才周期长、效率低的不足，节约了大量培训资金，充实了生产、技术、经营、管理的骨干力量，避免了人事工作中的不正之风，并对厂内原有职工进行了英语、操作、营养配方、检测等方面的专业培训。同时，陶厂长还选送了工程技术人员到上级业务主管部门和高等院校参加学习，培养了一批专业人才。目前，饲料厂畜牧、化学分析、电气、机械、财务、管理方面的大中专毕业生已占全厂职工总数的40%，适应了现代化饲料大生产的需要，为新建工厂迅速发挥经济效益、社会效益，提高产品质量起到了决定性作用。

20年代，查理·夏布是全美少数年收入超过百万的商人。当人们问起他的成功的秘诀时，他自豪地说：“我天生具有引发人们热心的能力。”