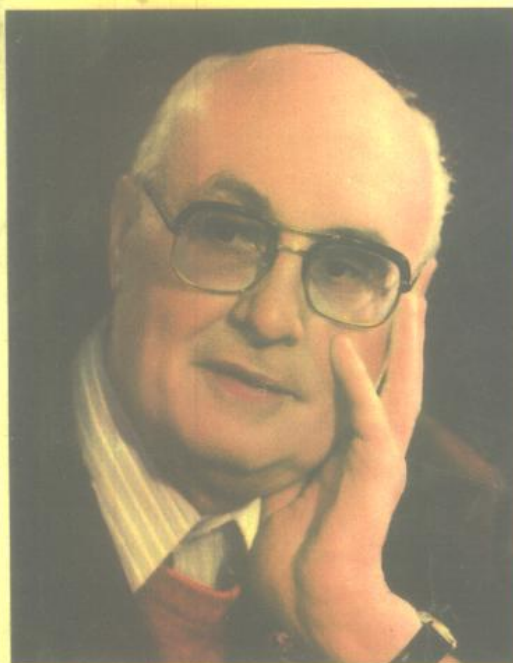




武汉市经济委员会
武汉市外事办公室

编

格里希在武柴

企业管理出版社

格 里 希 在 武 柴

武汉市 经济委员会 编
外事办公室

企 业 管 理 出 版 社

主 编 郑仲衡 丁 华
副主编 王学斌 阮继清
编 委 李书俊 黄忠韵
高尚德 吴维翰
李东汉 薛祥藪
李云中
翻 译 余维浩
校 译 彭肇兴 肖金龙

格里希在武柴

武汉市 经济委员会 编
外事办公室

出版：企业管理出版社

787×1092 毫米 32 开

15·375 印张 330 千字

发行：新华书店北京发行所

1987 年 6 月第一版

1987 年 6 月第一次印刷

经售：全国各地新华书店

印数 00001—50000

ISBN 7-80001-006-6

印刷：北京新华印刷厂

F·007

统一书号：4207·090

定价：3.60 元



赵紫阳总理会见格里希 （1987年7月2日）

赵紫阳会见格里希

赵紫阳总理1987年7月2日在中南海会见联邦德国专家威尔纳·格里希时说，中国政府已决定聘请一些外国专家来华当

厂长或顾问。我们认为，引进人才是开展对外经济技术合作的重要组成部分。

赵紫阳说，格里希先生给了我们很大的帮助，他在中国当厂长的经验总结是很宝贵的。从他的工作实践来看，我们认为，在对外经济交往中，引进人才非常重要，可以说，比引进资金、设备更重要。在这个领域中，我们希望联邦德国成为中国的重要合作伙伴。

格里希最近回武汉，在一次厂长研讨会上介绍了他的治厂经验。

格里希对赵紫阳说，我可以比较放心地离开武柴了。这个厂的工作在许多地方有了改进。从上到下，武柴的尝试是成功的。只要努力，武柴的工作可以搞得更好。

赵紫阳说，企业管理出版社即将出版《格里希在武柴》一书。我们在推广你的经验时要注意哪些地方？

格里希说，我认为中国要解决的基本问题是产品的质量。如果质量提高了，中国的产品可以以自己定的价格同西方国家的产品竞争。他认为，内销产品与出口产品的质量不应有什么区别。

赵紫阳又问，中国一些厂长的主要弱点是什么？格里希说，主要是他们质量意识比较差。在联邦德国，厂长要负责产品质量，而在中国的一些工厂里，是副厂长或工程师主管质量管理。在联邦德国，质量管理人员占工厂职工的7%至8%，甚至10%，而且有较高的技术水平。而在中国工厂，质量管理人员所占的比例比较小，有的还不能熟练使用检测仪器。

赵紫阳对格里希的工作十分赞赏，希望他以后常来。格里希笑着说，后天，我离开中国要先到东南亚联系武汉柴油机的销路。

中国国际人才交流协会主席张劲夫会见时在座。

序

在改革、开放、搞活的方针指引下，武汉市人民政府率先聘请联邦德国专家威尔纳·格里希先生担任武汉柴油机厂厂长。从1984年11月1日到1986年11月4日的两年任期内，格里希厂长切实执行我国政府赋予他企业管理的权力，履行职责，大胆改革，勇于实践，充分依靠全厂职工共同努力，在相当程度上改变了武汉柴油机厂管理落后、质量低劣的面貌。“洋厂长”从严治厂的经验，受到我国企业界的普遍赞赏，引起了国外人士的关注。他成为我国引进国外智力政策取得成效的一个典型。

格里希先生是个忠于自己事业的人，用他自己的话说，是个“理想主义者”。他以振兴武柴为己任，孜孜不倦地为提高产品质量，改善企业内部的经营管理机制而辛勤工作，取得了显著成绩。即使在回国休假期间，他也没有好好休息，自己驾车为武柴办事，行程五千公里。他虽然年逾花甲，任职期间每天仍坚持工作十几个小时。为了制订武柴管理体制改革方案，他置伤痛于不顾，用一个月时间写了26万字。为了表彰格里希先生卓有成效的工作，武汉市人民政府授予他“荣誉市民”的称号。

格里希先生虽已离任回国，但留下了值得学习的治厂经验。我们应该学习他不图安逸，不远万里来到中国，忘我地为武柴工作的奉献精神；学习他从细小而关键的事抓起，说到做到，一抓到底的求实精神；学习他严于律己，永不满足，一丝不苟，认真负责的精神；学习他时时处处精打细算，勤俭办厂的精神。

国务院副总理姚依林和国务委员张劲夫曾多次会见格里希先生，对他在武柴的工作给予了高度的评价。

格里希先生提供的经验，当然主要是他在联邦德国工作的经验，但是通过他在武柴任职的实践，他也作了结合中国实际的努力。我相信，我国的厂长(经理)将会从这本书中得到有益的启发和借鉴，通过“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方法，探索和创造具有中国特色的社会主义企业管理体制。

朱镕基

1987年4月26日

目 录

序	朱镕基
姚依林副总理会见格里希先生的谈话	1
(1985 年 1 月 26 日)	
姚依林副总理、张劲夫国务委员会会见格里希先生的谈话	6
(1985 年 9 月 26 日)	
姚依林副总理、张劲夫国务委员会会见格里希先生的谈话	9
(1986 年 11 月 19 日)	
湖北省委副书记、武汉市委书记王群同志会见格里希时的谈话	14
(1985 年 4 月 8 日)	
吴官正市长在授予格里希先生荣誉市民大会上的讲话	21
(1985 年 4 月 15 日)	
第一部分 格里希在武柴工作期间的讲话	

在就职厂长仪式上的讲话	23
(1984 年 11 月 1 日)	
在全厂政工科室负责人会议上的讲话	26
(1984 年 12 月 4 日)	
在车间主任、政工科室负责人会议上的讲话	28
(1984 年 12 月 8 日)	
在职代会主席团扩大会议上的讲话	30
(1985 年 1 月 6 日)	
在武汉市政府授予荣誉市民大会上的讲话	34
(1985 年 4 月 15 日)	
在全厂中层干部会议上的讲话	36
(1985 年 5 月 23 日)	
在全厂中层干部、技术人员会议上的讲话	39
(1985 年 6 月 18 日)	
在回国休假前欢送茶话会上的讲话	41
(1985 年 7 月 26 日)	
在任职一周年会上的讲话	44
(1985 年 11 月 1 日)	
在武汉市部分厂长会议上的讲话	45
(1985 年 12 月 10 日)	
在回国休假前对厂里干部的讲话	56
(1985 年 12 月 15 日)	
离职时在全厂职工大会上的讲话	57
(1986 年 11 月 4 日)	

在告别欢送会上的讲话	59
(1986 年 11 月 14 日)	
第二部分 格里希在武柴期间的工作日志	
1984 年 9 月—1985 年 1 月	63
1985 年 4 月—1985 年 7 月	140
1985 年 9 月—1985 年 12 月	188
第三部分 格里希为武柴提出的改革方案	
厂级管理系统方案	263
技术副厂长管理系统方案	271
质量管理总负责人管理系统方案	383
经营副厂长管理系统方案	402
关于职工工资的说明	473
附录	
格里希先生简历	476
德意志联邦共和国总理科尔先生对格里希先生 被授予武汉市荣誉市民的的贺电	478
德意志联邦共和国驻华大使裴培谊先生 会见格里希厂长时的谈话	479
编后记	482

姚依林副总理 会见格里希先生的谈话

(1985年1月26日)

姚依林(以下简称姚):听说你这次要回国去。在回去之前见一面,请你吃顿饭。

格里希(以下简称格):非常感谢。

姚:你在武汉的工作大家很满意。这体现了中德两国人民之间的友好关系。所以你不仅是厂长,还是友好的使者。你在中国工作可以看到,同发达国家比,中国还是个落后的国家,又是个农民很多的国家。没有经过现代工业的洗礼。近代大工业是最有组织、最有纪律的。可是我们的工人和干部在这方面受到的锻炼很少。我们也经受了一些锻炼,那是在战争年代。但受现代产业的锻炼很少,所以对你们的管理方法很感兴趣。我希望你回去之后再回来,继续工作下去,把你们德国人一丝不苟的态度和受长期大工业锻炼出来的精神,在我们这里流传下去。所以,我们不是把你当普通的厂长看待,而是把你当成西方文明的使者来对待。今天,我们是对你在两三个月的工作成绩表示祝贺,也是对你的工作表示支持。我今后会继续支持你的工作。

格：我在中国所做的一点工作是应该的，你们给我这么高的荣誉，我表示感谢。我是 65 岁的人，在德国是老人，但我是一个理想主义者。我要把我全部的知识贡献给武汉柴油机厂，我实际上是为中国的农民工作，因为这些柴油机是供农民使用的。我曾反复强调要高质量，没有好的质量，就没有好的产品。在我到武汉柴油机厂之前，管理比较乱，铸件的废品率高达 30—40%。

姚：世界上的先进水平是多少？

格：最先进的是 5%，那是比较现代化的工厂了。武汉柴油机厂的铸造水平仅相当于德国在 1938—1940 年的水平。铸造车间是我的一块心病。我告诉副总经理先生，12 月份的月产量是 3500 台，这是怎么来的呢？主要是通过降低报废率。质量管理的好坏，要靠质量检查机构。请副总经理先生不要见怪，现在有的质量检查员连游标卡尺都不会看。我给他们上了课，进行培训。提高产品质量，要先提高人的质量，我参观了一些工厂，那里的质量检查人员的素质也是很差的。中国的工业发展很快，但不是有了产品就完了，而是要看质量。产品质量好才有竞争能力。我现在很急，首先我要抓检验员的训练。检验员如果发现在质量上有问题，可以阻止它继续流向下一道工序。我说的都是比较实际的问题，每个企业都要抓质量。

姚：我很同意你的意见。

格：请允许我再说几句。中国工人的素质太低，不象西

方那样搞职业培训。工程技术人员的素质也比较差。工厂讨论大事，作什么决定时，你推我，我推你，这在西方是不多见的。我们厂的工人对待工厂缺乏感情，我教育他们对待机器要象对待自己的小孩一样。我刚到工厂时看到有的人在岗位上看报，看报可以在家里看，我也很喜欢看报，但我在家里看。还有一件事，就是厂里的会议很多，我说没有我的命令不许开会。我们厂每天上班时，有人晚来几十分钟，早走几十分钟。每天一个职工要是浪费 70 分钟，全厂加起来就是 6 万个小时，武汉柴油机厂仅工时就有这么大的损失。我先查干部的迟到早退，后来查工人。我对工人说不要只望着西方的设备，我们要立足于把现有的设备用好，质量也会比现在好得多。我不是保守主义者，引进设备是可以的。一个小厂，每年的铸件报废就要损失 200 万元。幸好是中国大，有实力，要是在西方，在日本，这样的厂早就倒闭了。还有一点我要说，中国的工资制度是不合理的，中国不是按劳付酬，而是按年龄付酬。现任的车间主任月工资是 50 元，当保管的拿到 90—100 元，有一个食堂保管员拿到 150 元，这就不是按劳付酬。现在我把全厂的人分成三类：工人、干部和领导干部，每类分六等。新的工资制度也不是“铁饭碗”，每两个月升降一次，升降面为 5%。车间主任、劳资部门就工资升降拿出书面的意见，最后由我批准。我们都是唯物主义者，我不赞成现在的设备，有些设备已经用了几十年，我们厂老考虑

引进一些生产线。中国人引进不要追求最高级的，要考虑中国的国情，要考虑厂里的条件，要考虑就业。在工业发达国家，设备的生产都是考虑条件的。有的设备是要超净环境，有的需要恒温环境，因此太好的设备很容易坏。我一边抓质量，抓劳动纪律，还要抓技术改造。

姚：你的意见很好，现在我提两个问题。第一，我们请你当厂长，把这个厂托付给你，要多长时间能达到较好的水平。第二个问题，现在只有你一个人，又是老人，精力够不够，如果你能请到德国的助手我们也是欢迎的。第二个问题你现在可以不回答我，下次回答我。

格：两年至三年就可以达到比较好的水平。讲具体一些，如果设备的更新和材料的组织快一点，不需要三年的时间。

姚：你认为不合适的人可以调走，你认为还要从联邦德国请什么人，你同意的，我们还可以聘请。我并不要求你现在回答这个问题。包括厂里的技术设备也可以考虑，我们可以增加投资。

格：我在中国不但要工作好，而且要培养出一批人来。我认为中华民族是一个伟大的民族，三千年来，你们就有许多发明。

姚：你们德国也是伟大的民族。

格：你们中国人很聪明，问题是想不想干。

姚：等你回来，我们再请你进一步发表你的意见。

格：我要请你放心。我要把全厂的人培训好，在我走后，

他们也能管好。

姚：我希望你们德国的大工业管理的传统在中国流传下来。现在请你一起吃饭。

已
事
之
又

姚依林副总理、张劲夫国务委员 会见格里希先生的谈话

(1985 年 9 月 26 日)

姚依林(以下简称姚): 欢迎你回来。我们有半年没有见面了。

格里希(以下简称格): 我回家 7 周。我夫人叫我转达对姚依林副总理和张劲夫国务委员的问候, 她在飞机场还嘱咐我。

张劲夫(以下简称张): 你夫人还好吧。

格: 她很好。不过在机场她掉了几滴眼泪。

姚: 完全合情理, 她还有机会来吗?

格: 不可能, 她要在家看房子。

张: 圣诞节她可以来。

格: 谢谢你们的邀请, 这次不能来。

姚: 下次来。

格: 对, 今后再说。

姚: 她上次来时间太短, 看的地方太少。

格: 上次我夫人来中国很高兴, 看到不少东西。

姚: 听说格里希厂长为贵厂又请了一位铸造专家。

格: 为了找这位专家, 我花了许多时间。我从 SES 中找到 7 位铸造专家, 其中有一位比较合适, 后来到美国去了, 因为在那里每月可以挣 4000 美元, 最后我找

到了现在这位专家。关于柴油机寿命，这次我走访了几家，他们说最少1万至1.5万小时。关于考核方法有两种，看哪一种方法合适，可转告机械工业部研究。这次回国我有机会参观曼赫姆公司，他们很有诚意，让我看了许多东西。他们生产的盖头和缸体的内壁都很光滑。内壁的光滑有两个原因，一是泥芯做得好，二是上了底漆。我已把底漆的化学成份分析要来了。如果你们认为有必要，可用于其他柴油机厂。为了提高柴油机整体的清洁度，泥芯的光滑很重要。另外我对曼赫姆公司曲轴生产情况也了解了一下。他们的曲轴也进行了严格的抛光。我走访了他们，发现所有滑动的表面都进行了抛光。武柴在改变连杆抛光方面做了一些工作，但还有差距，清洁度由5000毫克下降到200毫克，但离我的要求还很远。总的来说，工作有些进展，铸件废品率由原来40%下降到15%或12%。我们很注意从各方面了解掌握产品质量的情况，返修率下降，但也带来问题，配件销售下降。

姚：你这次休假是工作旅行。

格：比上次回家要好一点。

姚：第一点，对你取得成绩表示祝贺。第二点，你的奋斗目标还要提高。

格：一句话，要提高柴油机的质量。我一直想到提高产品的质量，最后打入国际市场，就是为了这我才请来这位铸造专家。

姚：这很好，祝你成功。