



中华当代英杰丛书



马恩华

——杰出的社会主义企业家

新 华 出 版 社

马恩华

——杰出的社会主义企业家

萧钦鉴 辛言 著

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

马恩华/萧钦鉴,杨树勋等著. —北京:新华出版社,
1996.3

ISBN 7-5011-3116-3

I. 马… II. ①萧…②杨… III. ①报告文学—中国—当代
②企业家—马恩华—生平事迹 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 02342 号

中华当代英杰丛书

马 恩 华

——杰出的社会主义企业家

萧钦鉴 辛 言 著

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京利民印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 6 印张 120,000 字

1996 年 4 月第一版 1996 年 4 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-3116-3 定价:7.20 元

60926/63 02

编委会名单

- 林乃基 中国纺织总会党组成员、中纪委驻纺织总会纪检组长
- 韩立成 中共河北省常委、宣传部长
- 邱永生 新华出版社社长、党组书记
- 王辅捷 新华社河北分社社长、党组书记
- 艾佩华 原保定一棉纺织集团公司党委副书记
- 王颖慧 原保定一棉纺织集团公司副总经理
- 汪利娟 保定一棉纺织集团总经理兼党委副书记

序

吴文英

马恩华同志生前是河北保定一棉纺织集团有限公司董事长、总经理兼党委书记。他自1984年10月担任厂长，到1995年11月30日因病逝世的11年间，以杰出的工作和人生之光为我们描绘了两条鲜亮的“曲线”。一条是企业的“生命线”，一个万人国有大企业由风雨飘摇、濒临倒闭，到冲出险滩、破浪前进，变成全国同行业一流企业；另一条则是他自身的“生命线”，一个开朗、健壮的男子汉，由于忘我工作，积劳成疾，到两次大手术，直到生命终结。这两条线是何等的分明啊，它们紧紧交织在一起，密不可分。这就是本书向我们展示的：一位杰出的社会主义企业家的恢宏业绩和光彩人生。

马恩华同志走了，但他给我们留下了一笔宝贵的精神财富：

大型国有企业是国家的经济命脉，是社会主义经济基础的重要组成部分，因而搞活国有企业不仅是经济问题，而且是重大的政治问题。

马恩华说：“国家把这个担子交给我，我就要为国家创出一流企业来。”这是什么精神？这是对社会主义事业的敬业精神。

他凭着这种发自内心的敬业精神，自加压力，争创一流。

马恩华深深地热爱企业，他两次放弃了提升机会，一心留在企业，和职工们一起艰苦创业。办好国有大中型企业，首先需要国有企业的经营者们像马恩华那样有一种全身心投入的敬业精神，兴趣所致、热情所致，精力所致，乃至生命所致，与国有大中型企业的命运溶为一体。我们有了千百万个与国有大中型企业同呼吸、共命运的企业家，我们的事业就会蒸蒸日上。

从实际出发，大胆探索适合企业改革发展之路，是马恩华告诉我们的又一条宝贵经验。深化企业内部改革，是国有大中型企业面临的共同任务，然而如何从实际出发，使改革尽快产生巨大效益，这是需要每个企业领导者认真思考的问题。马恩华实行的改革看起来没有什么特别之处，实际上他的“特别”，就在于每一项改革都能产生一次积极的效果，“小步快跑不停止”。他率先实行工资制度改革，1985年就在生产一线推行了五岗工资制，调动了一线工人的生产积极性；他推行全员劳动合同制，打破了干部工人界限，使企业用人机制活起来；他适时提出“职能分离、资产分解、人员分流”的思路，把1200多人剥离出来，组建了新的实体；就在他身患绝症，做了两次大手术的情况下，仍制定了建立现代企业制度实施方案，成立了集团公司，为企业的集约化经营奠定了基础。正是这些卓有成效的改革，才使保定一棉这条“大船”从浅滩搁浅，一步一步驰向大海，破浪远航。

马恩华是个精明的企业家，他有强烈的市场竞争意识，他说：“在市场经济条件下，我们就是要瞄准市场作文章”。在由计划经济向市场经济转轨的过程中，那个企业的决策者有了强烈的市场意识，他才有可能尽快占领市场，使企业处于优势地位。当产品积压如山时，马恩华果断决定：“薄利或无利处理

积压产品,使企业尽快调整了产品结构,当年实现利税 1500 万元。在激烈的市场竞争中,他较好地驾驭了市场,能在“热中见冷”,在“冷中见热”,使企业步步为营发展。

职工的心,企业的根,马恩华一语中的,讲清了国有大中型企业与职工的关系,讲明了全心全意依靠工人阶级办企业的正确方向。马恩华在这个问题上始终保持清醒的头脑。凡属企业重大决策,他都坚持交职代会讨论,当他的提议被职代会否决时,他当场表示“尊重职代会决议”。他千方百计调动职工参与改革,参与管理的积极性。10 年来,全厂职工提出合理化建议 28000 条,发明创造 2264 项,创造出可算经济效益 4300 多万元。马恩华想职工之所想,急职工之所急,真心实意地帮助职工解决困难,正是马恩华真心实意地相信群众依靠群众,才有了全厂职工真心实意地支持企业的改革,才有了企业的良好效益。

马恩华常说:“图享受别当干部,要索取就不是共产党员,”“我当的是国家的厂长,不是马家的厂长”。这不是一般的豪言壮语,而是他一桩桩事例的真实写照。他当厂长 10 多年,始终是两袖清风,一身正气。马恩华是个拥有 5 亿元资产的当家人,但他身上丝毫没有“大老板”的派头,他出差办事,经常吃的是保定酱菜、方便面,他上下班总是骑着一辆老掉牙的自行车。从这些“小事”上,我们看到了一个共产党员的高尚情操。正是这种高尚的人格力量,使他赢得了广大群众的拥护和爱戴。

任何一个时代杰出人物的产生都不是偶然的。马恩华作为社会主义企业家杰出代表的出现,正是适应了改革开放时代的呼唤,适应了社会主义市场经济的呼唤。在新的历史条件

下,国有大中型企业改革的任务十分艰巨,这就特别需要有一个好的领导班子,有一个好厂长。有了好班子、好厂长才能建立起好的机制,才能焕发出职工的极大热情,才能生产出好产品,才能发展和壮大国有经济。马恩华的事迹再次说明了这个道理。

马恩华精神将永远鼓舞我们前进。

我们时代呼唤千千万万个马恩华继往开来。

1996.2

目 录

序	吴文英(1)
---------	--------

中国纺织总会关于在全国纺织行业中 开展向马恩华同志学习活动的决定	(1)
中共河北省委河北省人民政府 关于向杰出的社会主义企业家马恩华同志学习的 决定	(5)
中共保定市委关于开展向马恩华同志学习活动的 决定	(8)

一、悲壮的送别	(11)
二、自强不息	(15)
从苦孩子到高材生	(15)
从工人到车间主任	(18)
三、临危受命	(21)
“大船搁浅”	(21)
受命于危难	(22)
“三板斧”	(23)
“冲出险滩”	(29)

四、职工的心 企业的根	(32)
“第一次职代会”	(32)
六十四件好事	(35)
事事见真情	(40)
“我尊重职代会的决议”	(44)
“职工就是靠山”	(46)
职工们的心愿	(49)
五、“五四三”管理法	(51)
“黄牌警告”	(51)
外面的世界	(52)
十年磨一剑	(55)
“匹匹留”	(57)
“黑色星期三”	(59)
“龙区”创优	(62)
重心下移	(63)
争创一流	(66)
红杏出墙	(67)
六、“我不是马家的厂长”	(69)
“我不是马家的厂长”	(69)
摔礼品	(72)
一辆旧自行车	(74)
三次让房	(76)
两次辞“官”	(79)
七、“狼来了”	(81)
“狼来了”	(81)
升级年	(83)

兵无常势.....	(86)
“滚雪球”.....	(90)
负“重”出国.....	(92)
勇立潮头.....	(96)
八、又一只“狼”来了.....	(98)
带病北上.....	(98)
抱病南征	(100)
胃被切去五分之四	(103)
九、生命的冲刺	(106)
“香港小交会”	(106)
“我不会服从这样的决定”	(108)
马不停蹄	(109)
第二次创业	(112)
“最后一次职代会”	(114)
十、在最后的日子里	(116)
病床上	(116)
领导的关怀	(123)
牵动千万人的心	(128)
十一、特殊的“全家福”	(132)
灵前补照“全家福”	(132)
“幕后英雄”	(134)
“严爸爸”	(136)
嗜好	(142)
慈母手中线	(144)
从简葬父	(145)
亲侄子	(148)

手足之情	(150)
十二、马恩华精神永存	(154)

附件一：

继承马恩华厂长遗志实现第二个十年辉煌	
保棉集团公司.....	(157)

附件二：

马恩华总经理荣誉称号.....	(160)
-----------------	-------

附件三：

保棉集团 1984 年以来荣获的荣誉称号	(162)
----------------------------	-------

附件四：

保定一棉十年大事记.....	(168)
----------------	-------

中国纺织总会关于在全国纺织行业中 开展向马恩华同志学习活动的决定

各省、自治区、直辖市、计划单列市纺织(轻)工业厅(局、总会、公司),江苏、浙江、安徽、山东、广东、四川、宁波、重庆丝绸公司,天津服装联合总公司、新疆生产建设兵团工交局,总会各直属单位:

马恩华同志现任保定一棉纺织集团有限公司董事长、总经理兼党委书记。十几年来,他恪尽职守、勇于开拓、无私奉献、成绩卓著,为企业的振兴和我国纺织工业的发展做出了突出的贡献,是孔繁森式的好干部。中国纺织总会决定,在全国纺织行业中开展向马恩华同志学习的活动。

马恩华同志 1963 年毕业于青岛纺织工学院。1984 年任厂长以来,坚持党的基本路线,牢记党的宗旨,不断深化改革,搞活企业,依靠技术进步和强化管理提高企业素质,依靠人格的力量,团结带领全体职工奋发图强,锐意进取,使一个陷入困境的企业得以振兴并迅速腾飞,为我国的纺织工业做出了应有贡献。马恩华同志的事迹和精神,具有鲜明的时代特征,对于在社会主义市场经济条件下怎样当好一个社会主义企业家,怎样当好领导干部,怎样办好企业,怎样做人,他交了一份合格的答卷,为全行业各级领导干部树立了榜样。在全行业广泛宣传学习马恩华同志的事迹和精神,对于促进各级领导干

部加强党性锻炼,提高贯彻党的基本路线的自觉性,改进领导方法和领导作风,进一步深化改革,搞好国有大中型企业,培养造就社会主义企业家队伍,重振纺织雄风都有着十分重要的意义。因此,中国纺织总会号召:

一、学习马恩华同志勇挑重担,锐意改革,开拓进取,争创一流的拼搏精神。马恩华同志就任厂长时,企业的产品质量和经济效益在省内同行业倒数第一,企业几乎濒临全面停产。他临危受命,勇挑重担,以坚强的党性和锐意改革的拼搏精神,全身心地带领职工投入到振兴企业之中。他将保棉改组为国有独资企业集团有限公司,进一步优化了企业资产经营结构,使企业从计划经济向社会主义市场经济转变。他提出了“主业精,副业兴,一业为主,多种经营”的思路,组建了集工、贸、商、金融为一体的全方位、多元化的经济实体,对国有大中型企业中非经营性资产转化为经营性资产进行了大胆实践,取得了较好的效果。他具有强烈的“集团意识”,拓展跨地区的经济联合,扩大经营规模,实现规模效益,使企业基本形成现代企业框架。由于马恩华同志和广大职工坚持不懈的努力,使企业跨入了全国同行业的一流水平,主要经济技术指标连续7年保持全国同行业十强,1994年实现利润居全国同行业第一,10年共创利税3.77亿元,固定资产净值相当于1984年的10倍,成为国家二级企业,荣获全国纺织系统优秀“金梭奖”。

二、学习马恩华同志从严治厂、科学管理、一丝不苟、始终如一的工作作风。马恩华同志多次这样说:“保棉能有今天,全凭严细的科学管理起家。”他抓企业管理,坚持博采众长,把现代科学管理、企业文化建设理论同保棉的具体实践有机结合,创造出以人为本,集约束、激励、教育为一体的“五四三”管理

法。开掘职工心中能源,塑造良好企业形象,增强企业竞争实力。围绕实施“五四三”管理法,马恩华坚持从严要求,以规治厂,狠抓规章制度的建设,全厂建立修订各项标准和制度4223项,使管理量化、细化,纳入责任制考核,形成了以严、细、实为特点的管理体系。他抓纪律,铁面无私,令行禁止,毫不含糊,在制度、纪律面前人人平等。

三、学习马恩华同志相信群众,依靠群众,全心全意依靠职工办企业的民主作风。马恩华同志说:“职工的心,企业的根。”他坚持在政治上保证职工群众的主人翁地位,增强企业的凝聚力和向心力;坚持民主管理,在制度上保证职工参与企业的管理和有效监督;坚持提高职工整体素质,在机制上保证“四有”职工队伍的培养;坚持依法保护职工的合法权益,关心和改善职工的生产条件和生活福利。他心里时刻装着群众,时刻把职工的冷暖挂在心头,用火一样的情和职工的心灵搭起一座连心桥。

四、学习马恩华同志全心全意为人民服务,艰苦奋斗,无私奉献,严以律己,清正廉洁的高贵品德。马恩华同志有强烈的事业心和责任感,把全部精力都无私奉献给企业。十年的呕心沥血,使马恩华同志积劳成疾,身患重病,但他仍念念不忘企业的生产与改革,在病床上还谋划着企业第二次腾飞的蓝图。他当厂长11年,处处严于律己,率先垂范,清正廉洁。他说:“图享受别当干部,要索取就不是共产党员。”在市场经济的大潮中,他做到了“房子面前不伸手,票子面前不动心,亲友面前不谋私,用人面前不徇情,生活面前不特殊。”他以人格的力量博得全厂干部、职工的拥护和信赖。

五、学习马恩华同志坚持物质文明建设和精神文明建设

一起抓的领导艺术。马恩华同志身兼三职，工作繁忙，但他始终坚持两手抓、两手都要硬的方针，把企业的物质文明建设和精神文明建设作为统一奋斗目标。坚持做到五同步：计划安排同步，组织实施同步，责任考核同步，检查总结同步，评比表彰同步。两个文明建设在保棉结出了丰硕的成果，企业先后获得全国先进基层党组织、全国思想政治工作优秀企业、模范职工之家等上百项省部级以上荣誉称号。

马恩华同志把毕生精力都无私地奉献给了纺织工业，先后荣获全国纺织系统劳动模范、全国劳动模范等近 10 个荣誉称号。

当前，全国纺织行业正在认真学习、贯彻党的十四届五中全会精神，制定纺织工业“九五”计划和 2010 年远景目标。为实行两个具有全局意义的根本性转变，实现纺织工业的宏伟目标，特别需要千万个马恩华式的优秀企业家，带领广大职工奋勇拼搏，科学治厂，创办一大批转制快、管理严、内功强、效益好的国有企业。中国纺织总会要求，在全行业深入开展向马恩华同志学习的活动，要以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导，同贯彻落实党的十四届五中全会精神结合起来，同学习孔繁森结合起来，同落实全国纺织行业“九五”计划和 2010 年远景目标结合起来。中国纺织总会号召全国纺织行业各级领导干部，要以马恩华同志为榜样，树立正确的人生观、世界观、价值观，做新时期的好干部，成为在社会主义市场经济条件下搞好国有企业的实干家，为推动纺织工业的发展，为纺织工业双文明建设做出新贡献。

中国纺织总会

一九九五年十月二十三日

中共河北省委 河北省人民政府

关于向杰出的社会主义企业家

马恩华同志学习的决定

(1995年10月16日)

马恩华同志,1963年于青岛纺织工学院毕业后,分配到保定第一棉纺织厂工作,曾任技术员、车间主任,1984年10月任厂长,1987年兼任厂党委书记,1994年12月任河北保定一棉纺织集团有限公司董事长、总经理兼党委书记。近十年来,马恩华同志依靠群众,锐意改革,恪尽职守,无私奉献,为企业的振兴和发展做出了突出贡献。先后获得省优秀企业家、省杰出企业家、省优秀企业思想政治工作者、省劳动模范、纺织部劳动模范、全国劳动模范等荣誉称号。省委、省政府决定,在全省广泛深入地开展向马恩华同志学习的活动。

马恩华同志就任厂长时,企业面临困境,管理混乱,产品积压,人心浮动,产品质量和经济效益在省内同类企业倒数第一,他临危受命,勇挑重担,以坚强的党性和顽强的拼搏精神,全身心地带领全厂干部职工,瞄准市场抓产品,围绕产品抓技改,着眼效益抓管理,经过10年的艰苦奋斗,使企业跨入了全国同行业一流水平,主要经济技术指标连续7年名列全国同行业10强,1994年实现利润居全国同行业第一,固定资产净值相当于1984年的10倍。他严于治厂,精于管理,大胆创新,