



辽河浪花

● 雁 翎 编 ● 春风文艺出版社

辽河浪花

● 雁 翎 编 ● 春风文艺出版社

辽 河 浪 花

Liaohe Lang hua

雁 翎 编

春 风 文 艺 出 版 社 出 版、发 行

(沈阳市南京街6段1里2号)

辽 宁 省 建 平 县 印 刷 厂 印 刷

字数143,000 开本:787×1092 印张:7 插页:2

1989年11月第1版 1989年11月第1次印刷

印数: 1—1,000

责任编辑: 徐永芝 王德昌 责任校对: 王晓平
封面设计: 邹君文

ISBN7-5313-0303-5/I·284 定价: 2.50 元

目 录

- 改革者的思考.....远 村(1)
——记营口针织二厂厂长孙玉麟
- 奉献的色彩.....初学文(27)
——营口市塑料助剂厂纪实
- 沉默的苍鹰.....高作智(60)
——记营口市老边区路南机械厂厂长马占州
- 路，在他的脚下.....赵 博(95)
——站前石油化工厂厂长采访纪实
- 耕耘者的记录.....胡世泽(142)
——来自营口市第二织布厂的报告
- 捧出春天的人们.....梁福生(165)
——寄自营口针织二厂的报告
- 征服“上帝的”人.....马歌今(176)
——记海波电器公司经理赵福忱
- 紧贴“朝阳”飞旋.....柏果良(205)
——记市医药总公司副验理薛忠宝

改革者的思考

——记营口针织二厂厂长孙玉麟

远 村

应 变 力

一踏进营口针织二厂办公楼三楼，装修别致、整洁的办公室就给人一种刻意求新发奋改革的强烈感染。

透过办公室的铝合金玻璃窗，厂长们和其他工作人员井然有序地工作情形，尽可一目了然。

在走廊顶端，厂办的同志打开两扇茶色玻璃门，一间宽大而摆放考究的样品室呈现在我的面前。五彩缤纷，令人眼花缭乱。

“这些设计款式，一多半是销往国外的，仅仅是本厂生产样品的一部分。”他自豪地说。

整个工厂在改建中。办公楼对面，是一幢为引进新生产线紧张施工的针织大楼。职工们远远地望着它，谈笑风生。因为那里面装着他们美好的理想和希望。据说，两年后还要把厂区环境全部绿化……

然而，谁能想到，这个针织生产规模在全国同行业名列

前茅的厂，竟然是一个缺少原料53.3%，开工率严重不足的厂呢？

我带着许多疑虑来采访这位孙厂长，看他到底是怎样一位能人？

“孙厂长去西安没回来，两天后来吧。”这位厂办的同志向我表示非常抱歉。

采访只好中断了。

关于“时装”和针织工业，我了解甚少，只在一些杂志上看到，领导世界时装新潮流的法国巴黎“皮尔·卡丹”和“夏奈尔”等名牌公司饮誉全球。明白一点服装与文化艺术很有关系，时装新潮有世界性也有民族性。总之关系到市场预测，审美意识变化，以及生产厂的收益和发展。

想象中的孙厂长，一定是位大学毕业生，或许对当今艺术的现代意识也颇感兴趣，是位有多种爱好知识全面思想活跃的年轻人。

两天后，我终于见到了他。推测和想象的事是不准确的，他已年过五十了。待人和蔼、实在，一眼便可看出，他是个老企业干部。他50年代入纱厂，当过记录员，搞过统计和材料计划工作，也当过秘书，上过党校，做过宣传工作。还在厂办当过主任和厂子的党总支书记，在市经委蹲过机关。总之，和企业打了一辈子交道。

“几年就转变一个陷入困境的大厂，他的本事究竟在哪里呢？”——我这样想着，急于想弄清这一切，就开门见山向他说明了采访要点。

他那红光满面的脸上，显现出不知从何谈起的表情，只

微笑着。良久，才说出几个字来：“这么点事，说什么？”我心想，说吧，什么都行。对于一个采访者，只能在只言片语中寻求闪光的真理和深邃的思考。

“那么就从我当厂长难还是不难讲起吧！”我的话好象勾起他思绪万千，他向我讲了许多关于他个人的生活、工作和理想……这其中，我发现他那可贵的思索是把一切难办的事都看成一种动力！

营口针织二厂建于1948年，原名为营口市贸易公司针织厂，主要生产袜子和毛巾。1952年与西安（今辽源）针织厂合并，定名为“辽东针织厂”，后改为“辽宁针织二厂”，企业下放后又改为“营口针织二厂”。是辽宁针织行业大型骨干企业和出口专厂。

从生产袜子、毛巾的只有几十人的小厂，到如今已有几百台先进设备和三千多名职工的大厂，它象大海的波澜一样，经历了无数兴衰起伏。从它那历史痕迹的纹路中，也可觅见时代前进的足迹。

30余年，它下了三个“蛋”：营口市经编总厂、营口市绒衣厂和营口市白钢阀门厂（后并入营口市氧气厂）。分出去三个车间，扩建了三个厂：营口针织一厂、沈阳市毛巾厂和营口市人造丝厂（后并入营口化纤厂）。到了70年代，它因为首创针织腈纶产品，填补了国内空白，曾誉为纺织品中一朵鲜花。80年代，历史又把它推向一个新发展时期。

在新时期一系列改革、开放政策面前，在伟大的历史性转轨面前，以往的观念、工作经验和方式都失灵了，谁不迎头赶上，谁不革故鼎新，谁就会被改革浪潮所吞没。

1983年，由于市场形势发生变化，原来的商品紧缺的卖方市场转变为消费者选择余地很大的买方市场，工厂又对消费者新的需求认识不足，研究不够，仍按常规组织生产，造成了产品滞销，库存大量积压，利润下降，资金周转不灵，企业陷入前所未有的困境。职工情绪消沉，管理混乱，债务累累，疲于奔命。就是在这种情况下，孙玉麟走马上任的。在他接任厂长职务同时，也接过来三笔欠帐：一、几年来由于技术改造，使专项基金贷款欠债一千多万元，有的年息高达13.625%，光还利息每年就得一百多万元。如果每年还贷款一百万元，只够利息钱，本金将永远还不清；二、工人长期在危险房里生产。有的车间厂房竟是1907年盖的，早已到了寿命，随时有倒塌危险。经有关部门鉴定，危险房多达一万五千多平方米，而要解决这上万米的危险房需要近千万元，哪里有那么资金呢？如果不解决，背上背着法院，随时都有进法院的可能，再说这是对工人人身安全负责的大事啊！三、积攒了多年未解决的职工住宅问题，现在一拥而上。三千多名职工，拥挤户、缺房户、落实政策户，少说几百，多说上千，都向厂长伸手要房子，厂长怎么办？

针织二厂有个全市出名的独身宿舍，由于住房长期得不到解决，硬挤进去24户，大家在走廊里做饭，在室内无法摆放的东西，挤满了走廊空间，再加上大量的易燃物。人们下班回来，想通过一条小道也难，何况房子又是砖木结构，四防安全很难保证。被消防队定为全市八大隐患之首。

孙玉麟想了几天，实在没办法，增设了两名专职消防员，每层楼日夜巡逻守护，发现险情，及时报警。未盖新房

之前，别无他策。

1984年“五一”节放假三天，机修老工人罗福安几天不能在家休息，因为孩子们一回来，就没有个地方坐。在街上东走西走，那情景真难熬，他找厂长给想个办法。孙玉麟听他说全家八口人挤在一个屋子里，实在太难了。后来在全厂统计一下，类似情况还有上百户。

重重困难，在孙玉麟头脑里排列着、清理着、飞旋着……

他，一个个筛选，逐一调查，寻根究底。问题多了似乎就逼得人去思考解脱它，总是在寻找解决问题的办法。

在孙玉麟看来，困难也能转化成动力，人走路不就是在克服阻力吗？

“那么解脱针织二厂困境的良策是什么？”——他非常简炼的告诉我，“是想办法能赚到钱！”而经济效益下降的根本原因是由于我们还靠老一套办法组织生产造成的。

进厂后，在调查研究的基础上，从班子开始，认真总结以往教训，研究在新的改革形势下，企业性质和地位都发生了哪些变化？把企业引导到由单纯生产型转向生产经营型方面来。

他提出要大抓信息，开拓销售领域，生产要灵活机动，以变应变。什么“开满机台呀”“定型产品大批投产呀”“要相对稳定几年不变呀”，早已不适应今天的市场变化。要把满足市场需要作为生产出发点和落脚点，要使产品适销对路，灵活多变，最大限度的加快资金周转！

有规矩才成方圆

1983年9月，孙玉麟统一了班子认识后，发动群众，以法

治厂。召开职工代表大会，讲形势，摆问题，广泛动员大家提措施方案，建立治厂大纲。

当时，问题很多，就集中主要问题，由厂长当场解答“怎么办”，有些领导同志担心，怕问题涉及面复杂，一时解答不了影响群众情绪。孙玉麟说，“不怕，我解答。只要对生产有利，措施合理就会得到支持！”

整整干了半个月，从上到下，从里到外，狠抓秩序，整顿纪律，清理环境，大搞卫生，文明生产。振奋了职工精神，大刀阔斧改革建制。

调查研究弄清情况后，孙玉麟提出坚决砍掉一部分领导能力弱和技术力量差的加工点。

调整后，原有加工点25个，砍掉15个，保留10个。保留下来的加工点，做工细，兢兢业业，否则也怕打了自己饭碗。各加工点负责人的耳朵里都听到过孙玉麟一句话：“本厂如有谁向你们勒索搞不正之风，可随时向我报告！”

在整顿劳动纪律时，有人说：“小拿小摸一旦成风，法不责众，很难处理。”孙玉麟不这么想，他说，“我相信大多数职工的愿望，他们都希望厂子兴旺发达。不管厂子兴衰成败的只是极少数。每人每天拿一副罗纹袖口，全厂一年就损失23万元，把厂子拿光了，大家都不愿意。”

既整顿，则立法。既有法，则必严。违犯情况再出现怎么办？他在解答代表提案时，一件一件提出了自己的措施：

①保护职工劳动成果严格劳动纪律

小拿小摸，过去不算，今后再干，拿一件衣服，开除厂籍，拿一个袖头，降一级工资。

各科室、车间、班组，每月违纪超过十人次，除处理违纪者外，扣领导者当月全部奖金。党政领导没有奖金的，扣20%工资。如罚后连续三个月无违纪发生，仍将所扣金额还回本人。

厂子有了“法”，车间订了规章，改革和完善了管理办法，成衣车间成立了衣坯和附件收发站，把生产使用的原材料，由“管吃管添”，改为数字控制，人人进行核算，每小组日发多少衣坯，再收回多少成品，丢失由小组包赔。

有一次成衣车间乙班四组做涤盖棉短套装，一个月就丢了80多件，按制度由小组包赔，当月罚每人10元。大家想不通，来找厂长说情，孙玉麟说：“我也没办法，只有按规定办要。想不挨罚，下个月别丢！”结果，此后这个小组的产品再没错过。

然而，习惯了的事，改变也难。虽然定了制度，但纪律松弛现象，还是一时难以扭转。孙玉麟就把劳动工资科长叫来，“如果还是松松散散，就扣发你们科室全体人员的工资。”劳动工资科长带着全体人员每天守在厂门口检查各部门和车间遵守纪律、制度情况。使厂风很快得到了好转。

②改革分配制度

平均分配吃大锅饭，是生产积极性发挥不出来的重要原因。所以要从奖勤罚懒改革不合理分配制度着手。根据车间不同情况，决定在二车间实行经济承包，全浮动计件奖励办法。结果，成本单位工资含量迅速下降，奖励增加20%以上，产质量都有明显上升。

分配制度改革，紧紧围绕生产工人生产数量、质量计算报酬，不断提高生产能力。其他则按责任制计奖，完不成扣发奖金。这样做，使有的生产工人月工资达到200多元。

③实行目标管理

划小核算单位,产量、质量、消耗折成价值量进行核算。各种指标,按职责分工,从厂领导一直落实到科室、车间、班组、个人。经济管理,二级核算,费用指标下到部门,经济活动以厂币形式由厂内银行结算。

过去成本核算,全厂一本大帐,反映不了多种品种真实情况,现在用产品流动价值定额成本结算,各环节都精打细算,可比成本迅速下降,损失浪费减少。

④实行医疗费包干

按医疗费标准,每人每月发到手50%,看病开药收半费,住医院超过18元以上,由厂实报实销。

实行后,厂门诊量立即减少50%,投药量也减少50%。过去上班时间医院挤得水泄不通的场面再也看不见了,医药费逐年超资的现象得到了控制。

⑤改善劳动条件

纺织行业劳动量大,生产工人非常辛苦,孙玉麟深有体验。他根据生产开机不足的实际情况,不循规蹈矩,以产量质量不下降为前提,提出增加常白班,尽量减少夜班,并为夜班工人创造多休息条件。提出漂染车间三班倒改为两班倒,成衣车间原两班倒改为常白班,必要时可试验“四班两运转”。这样改,既减少了辅助工种和夜班费,又降低了能源消耗,提高了劳动生产率和增加了工人休息时间。对个人和工厂都有好处。

⑥解除工人后顾之忧

几年中,他精打细算,设法筹集资金,采取自建公助

自购公补、建房调房等办法，解决住房 300 多户。为了解决一批特殊困难户，他从专项基金挤出一点钱来，给机修工人罗福安这样的八口之家一室半的老工人解决一下困难。根据财力，拿出部分资金解决了知识分子住房。每年都为职工办几件好事：如每月为职工灌一罐液化气；为职工办家庭财产保险；为住公房职工安装电表、水表；为女工建卫生室；为托儿所增添电子琴、收录机和玩具；修建职工俱乐部……

能办到的，他都办了，为职工解决实际困难。

“我是三千五百名职工的代表，我要为三千五百名职工负责，不能甩大鞋，对不起他们！”他这样把话说出去了，他认真这样做了！

孙厂长很忙。差不多在我们交谈中，每隔五、六分钟就有人进来请示他，批什么行文或条子。络绎不绝的来访者，都需要他接见、接待。

这一天，我们的谈话又被打断了。

我了解到，几位厂长星期日也都来厂里看看，就在一个星期天早上闯进了他的办公室，信息很准，他正在打扫办公室，擦玻璃窗。

“很抱歉，星期天也不让你休息了。”我直爽地说明了来意。

他立刻把我让到已经收拾好的书记办公室坐下。他对我说，“习惯了，平时也很少有休息日。要房子的，谈工作的……多得很，晚上回家也闲不着，一谈十来点，老伴意见最大！”边说边把抹布放在一边，为我倒了茶。我感到如此轻松的环境，机会难得，必须抓紧我的采访。

“换个题目，今天谈谈你个人好吗？”

“个人？个人也连着工厂，其实我在家照样休息不着，总有人找。”话到此处他停了一下，若有所思地接着又说：

“现在，局外人说厂长权大了，好干了。说句实在话，也难在这个权字上。不光生产，还有生活，都得管好。我们社会主义企业厂长，比资本主义国家的企业厂长要难当得多！”

听他这么说，我发觉我们常常以为改革家那勤于思考勇于创新的头脑里，不存在什么烦恼，看来是错了。殊不知，怎样的强人，也都有自己的苦衷。

的确，几年过去了，他取得了全厂职工极大的信任。“这是真正的领导权。”孙玉麟说，“解脱困难，必须艰苦奋斗，以身作则，就是无声的命令。”他早来晚走，一个加班费不拿，家里有活，一个工也没用。大家都缺房，他没给自己先解决住房，也没给哪位亲属开过方便之门。三个孩子，两个在其他厂当工人，一个在本厂消防队，他来厂时还一再请示上级把孩子调开。大儿子当瓦工，早五点上班，晚九点下班，回家一头躺在床上掉眼泪……老伴埋怨说，“当什么厂长？连自己的儿子也借不上光儿。”他就向老伴耐心解释：“我当厂长也不靠我爸爸，我要是在厂里科室给儿子安排个工作，就在三千五百名职工面前失去了领导权！”

1984年，站了一辈子机台的老伴退休了。作妻子的最明白自己的丈夫，几千人的大厂都靠他拿主意，还有上千名退休职工等他给赚钱吃饭安度晚年，他哪里有空闲顾家呢？

中央提出开放搞活以后，她心里也开化多了，对于党的“允许劳动致富”政策，不比厂长们知道的少，心里也想赚点

钱宽裕宽裕。她在孙玉麟外出时，托人办了个营业执照。孙玉麟回来看见那张执照经营项目还有针织品，难免“瓜田李下”之嫌。就劝她：“算了吧。我在针织厂当厂长，你经营这东西怎么行？”

孙玉麟所思所想多余吗？不，这其中的苦衷，一提，老伴就能理解到。他坚持他的信条和治厂之道，自信地对我说，“领导者没有尾巴拿在别人手里，才能伸开舌头讲话！”

在信息世界寻觅

抗衡和竞争是商品经济的主旋律。多变的市场形势迫使孙玉麟和他的副手们去适应飞速发展的信息世界。原始的，和带有盲目性的浅层信息意识不行了，必须在科学管理基础上，扎实、认真的考察国际国内市场，捕捉迅速变化的信息信号，用发展的、远见的目光来决策产品发展总体方向，使当前与长远结合，“长打短吊”，不失时机，运筹帷幄。

孙玉麟意识到，经济形态变化，企业之间经济情报封锁，信息反馈等一系列新的经营思想和客观局势，需要全厂统一认识，要尽快形成一种观念——“信息就是企业生命”。

其一，要捕捉住市场信息。信息在哪里？经营之道，耳听八方。从生产到消费全部领域，到处是信息情报，只不过是有人留心观察，有人却视而不见罢了。他要求全厂职工把信息放在首位。他亲自给有关部门多订阅信息报刊，公出人员都必须了解信息，回厂汇报。有一次业务员在外地推销产品，偶然听到体育用品商店对运动服意见，和近期市场需求趋向。孙玉麟认为很有价值，立即组织有关技术人员分析研

究，把锦盖棉运动服改为双浴染色，白色纯棉里子改为与涤纶面子一致，改进了色泽、款式，使销路大增。这件事，叫全厂职工看到了信息的威力。

紧接着，他把销售渠道作为重点，要求销售人员都成为信息员，并把所有有业务往来的单位，都聘请了兼职信息“情报员”，象一张大网一样散开，伸向省内外各地。这些信息联络点，每年收到上百个信息，使孙玉麟对工厂生产和经营决策更有了底数。

为了准确掌握情报信息，1984年4月，他同销售科长官得佳等来到名声大振的西柳大集观察市场动态。在集上，他问一个小贩：“这位同志，我是针织厂的，打听下，什么样图案的面料顾客最喜欢？”小贩一听说他是针织厂的热心极了，说东说西，赶忙告诉他，“最好是印一种黄地加黑点的面料，很时兴，销得快！”销售科长建议他快安排生产。

孙玉麟回厂就找新产品开发科长研究图案设计。工程师曲志源苦心琢磨；经过一番设计，样子出来了：在涤纶纺绸面料上，设计出一种有红、黄、藕荷等五种颜色外套黑圈，大小圆点色彩斑斓错落别致的印花图案，看上去很有点新潮流刺激性。产品投放市场后，出人意料，一抢而空。小贩们，一大早三、四点钟就来排队，很快便销往全国。

这年在全国服装大奖赛会上，孙玉麟看到一种蝙蝠衫颇受欢迎，但坯布利用率低，一时拿不出主意是否可以大批投产。可是他懂得，时装的青春是有限的，不能等。如果是热门，价格适当，用布多点也不算问题。他先组织厂服装表演观察试销。由于样式新奇，对顾客很有刺激性，才果断决

定投产。结果，几天后就供不应求，成衣赶制不出来，个体户就买面料自己做，一个月收益30万元。

其二是汇集和分析情报，从宏观上预测信息。在注意市场信息同时，也要看到世界服装趋向，注意宏观上的预测。从宏观资料数字看，针织品正由内衣向外衣发展，由普梳纱向精梳纱发展，这是总趋势。有些国家针织品衣着率占60%至80%。而我国针织品衣着率只占15.8%。基本上还是内衣。如何从内衣向外衣发展，是我国针织行业的一大课题。必须从基本满足人们生活型向美化人们生活型发展。因此，提高档次，增加花色，高质华贵，高效低耗是竞争的主要目标。他决定成立新产品开发科，配备技术素质较好的设计人员，每年开发出上百个新品种，使产品从原料结构上、织物结构上、色泽、款式上，不断更新换代，满足市场需要。他们在充分发挥老设备作用的同时，又从西德、日本引进单双面大圆机、四针道棉毛机、常温常压小摇摆染布机、圆扩同幅防缩机、大定型机，高温高压染纱机等先进设备，以适应产品更新，不断发展的需要。

其三是捕捉生产工艺技术信息。在当今现代化大生产中，同类产品竞争对手专业性很强，它使技术改造速度不断加快，一种产品的领先期越来越短。

孙玉麟对此很敏感。1985年他去日本考察引进的针织机，在大坂住了二十几天，感受颇深。他看到日本生产专业化程度很高。同我国目前企业的大而全和小而全状况相比，技术改造速度比我们来得快，而我们因为专业化程度低，受到了一定限制。