

鲁冠球 和杭州万向节厂

邬观水 王建 编写



封面设计：周建中

鲁冠球和杭州万向节厂

郭观水 王 建 编写

浙江人民出版社出版

(杭州武林路125号)

浙江新华印刷二厂排印

浙江省新华书店发行

开本787×1092 1/32 印张7 插页2 字数14 000

1989年3月第 1 版

1989年3月第1次印刷

印数08 091—8 500

ISBN 7-213-00335-6/F·71 定 价：2.50元

前 言

改革的潮流滚滚向前，它把那些弄潮健儿推向浪尖，锻炼成为出类拔萃的英雄人物。杭州万向节厂厂长鲁冠球就是其中的一个。

这几年来，全国许多报刊先后发表了不少有关鲁冠球同志事迹和杭州万向节厂经验的文章和报道。为了使广大读者比较全面而系统地了解、学习鲁冠球同志的事迹和该厂的经验，我们把1986年以来的散见在各报刊上的部分文章和报道选编成册，同时，把厂里的部分管理制度也编入本书。

在选编中，对部分文章作了适当删改。因时间仓促，未征求有关作者意见，请有关作者谅解。

参加本书编写工作的有邬观水、王建、莫斐、莫晓平同志。全书由邬观水、王建同志统编。赵纪来同志审阅。

编 者

1988年12月

目 录

第 一 部 分

最佳农民企业家鲁冠球·····	赵纪来 郑晋法 邬观水(1)
关于进一步学习和推广鲁冠球同志先进思想和 经验的决定·····	中共浙江省乡镇企业局党组(4)
浙江省副省长李德葆给鲁冠球的一封信·····	(6)
乡土奇葩——记农民企业家鲁冠球 ·····	李 峰 林 楠(8)
鲁冠球传略·····	陈冠柏(20)
鲁冠球的致富之路·····	夏 雨(36)
从田野走向世界 ——记闻名中外的农民企业家鲁冠球·····	一 兴(44)
记鲁冠球二三事·····	舒 立 张忠文(49)
鲁冠球的新追求·····	李 丹(55)
努力扩大产品出口 立志为国多创外汇 ·····	杭州万向节厂(63)
杭州万向节厂被确定为出口基地 ·····	王 建 莫 斐 晓 平(69)
杭州万向节厂在分配上拉开档次	

..... 朱海良叶舟 (70)	
“包”字闯进门 “家”旺军路正	
鲁冠球谈“承包经”——“上下内外观”	
..... 海良 (72)	
适应商品经济发展新形势 探索企业思想政治	
工作新路子..... 杭州万向节厂 (75)	

第 二 部 分

为国争光 为民造福..... 鲁冠球 (87)	
知识和人才是企业腾飞的翅膀..... 鲁冠球 (100)	
我们是如何提高产品质量的..... 鲁冠球 (106)	
横向联合 专业协作 加速发展 共同富裕	
..... 鲁冠球 (110)	
农业车间——农民致富路子的探索..... 鲁冠球 (114)	
我是怎样处理好国家、集体、个人三者关系的	
..... 鲁冠球 (116)	
我为什么不拿高额奖金..... 鲁冠球 (121)	
改革带来了企业高效益..... 鲁冠球 (127)	
理想·学习·磨练是成功的秘诀	
——和农村青年谈成才..... 鲁冠球 (134)	
要继续发扬勤俭节约、艰苦奋斗的创业精神	
..... 鲁冠球 (140)	
鲁冠球锦言一束..... 鲁冠球 (143)	

第 三 部 分

计划管理制度.....	(146)
生产管理制度.....	(152)
设备管理制度.....	(156)
质量管理制度.....	(159)
产品质量“双三检”制度	(167)
物资管理制度.....	(169)
技术管理制度.....	(174)
销售管理制度.....	(180)
财务管理制度.....	(182)
经济合同管理制度	(188)
信息管理制度 (试行)	(191)
劳动人事管理制度.....	(195)
考勤制度.....	(196)
纪律管理制度.....	(198)
标准化工作管理制度	(200)
职工教育管理制度	(205)
农业车间管理暂行规定.....	(210)

第一部分

最佳农民企业家鲁冠球

赵纪来 郑吾法 邬观水

曾经是一位名不见经传的普通农民——鲁冠球，如今却成了闻名全国的“从田野走向世界的农民企业家”。1987年，又被评为“全国十佳农民企业家”之一，还当选为党的十三大代表。

鲁冠球的先进思想和模范事迹，犹如春风吹絮，被人们到处传扬。

鲁冠球出身于一个普通的农民家庭。他从小就有一种倔强好胜的脾气。早在60年代初，只读了两年初中的鲁冠球就来到县城铁器社当学徒，不久，为减轻国家负担，各单位精减人员，鲁冠球被“精减”回萧山市宁围乡金一村，十七八岁的鲁冠球抱着“城市容纳不了我，我自己办个厂”的赌气情绪，凑了几百元钱，在家门口办起了一个铁匠铺，用在城里学到的手艺，为附近农民打些小农具，帮助过往行人修理自行车。1969年，24岁的鲁冠球不满足于开“铁匠铺”，于是

乎，就带领6名农民（其中包括他的妻子），在宁围乡办起了只有7把镢头、一台铁墩的农机厂。鲁冠球以顽强的毅力和拚搏的精神，经过十几年的艰苦奋斗，把一个原先被人称为“铁匠铺”的农机厂办成为国内品种最多、产量最高、成本最低、质量最好，能与发达国家同类产品相匹敌的万向节专业厂，产品不仅畅销全国29个省、市、自治区，还输出到号称“汽车王国”的美国，被确定为我国第一个万向节出口基地。

鲁冠球的实践表明，他确实是一位勇于开拓、善于创新、精明能干、公而忘私的最佳农民企业家。他有理想、有志气、有奋斗目标。他把自己的本职工作与共产主义的远大理想紧密地结合起来，为共产主义事业而兢兢业业地忘我劳动，他用自己的模范行动证明了“通向共产主义的路就在脚下”。

鲁冠球有胆识，有魄力，有开拓创新精神。他善于吸取国内外先进的经营管理方法，并从本企业的实际出发，在管理制度、招工制度、用人制度、分配制度等各方面，进行了大刀阔斧的改革，突破了经营管理上的“旧框框”、“老套套”，冲破了招工用人上的“人情网”、“关系网”，打破了分配上的“大锅饭”、“铁饭碗”，建立起了一整套行之有效的管理制度。从而，调动了各方面的积极性，促进了企业的腾飞，使企业的七项主要经济技术指标（产量、质量、品种、全员劳动生产率、资金利润率、资金税利率、万元固定资产产值）均居于全国同行业的首位，成了令人瞩目的万向节行业的佼佼者。

鲁冠球有敏锐的经济头脑，有深远的战略眼光。他有一

句深邃的至理名言，叫做：“市场的竞争，实际上是技术和人才的竞争，乡镇企业要发展，科学技术要跟上”。他十分尊重知识，尊重人才，重视技术更新，一方面采取各种措施和途径，培养人才，搞好职工培训，致力于提高全厂干部职工的思想、文化、技术素质；一方面积极引进技术、引进人才。他把智力投资和技术进步作为企业的一项长远的根本建设认真抓紧抓好，使企业在激烈的竞争中站稳脚跟，独占鳌头。

鲁冠球有牢固的为人民服务的宗旨观念，有高尚的道德品格。他时时处处以共产党员必须全心全意为人民服务的宗旨作为行动准则，他严以律己，以身作则，在平时的工作中，敢担风险，知难而进，带头苦干；在对待物质利益上，尤其是在巨额奖金面前，他那高尚的思想境界，更是叫人赞叹不已；在带领群众致富问题上，他没有忘记一个共产党员应尽的职责；在处理国家、集体、个人三者关系上，他识大体，顾大局，把国家利益放在第一位，把集体利益置于个人利益之上。鲁冠球在各方面所表现出来的崇高思想品德，确实令人钦佩，使人折服。

鲁冠球，这位改革形势下脱颖而出的最佳农民企业家，不愧为是我们广大共产党员、企业干部学习的楷模！

关于进一步学习和推广鲁冠球 同志先进思想和经验的决定

中共浙江省乡镇企业局党组

遵照省委、省人民政府在全省学习和推广鲁冠球的先进思想和创业经验的指示，局党组决定在全省乡镇企业中进一步深入开展学习鲁冠球先进思想和创业经验的活动。

省特等劳动模范、杭州万向节厂厂长鲁冠球是新的历史时期中涌现出来的先进典型，是全省乡镇企业学习的楷模。1984年4月，全省乡镇企业开展了学习鲁冠球同志先进事迹的活动，对促进我省乡镇企业的改革和健康发展起了积极作用。如今，这位优秀的农民企业家，在改革、开放、搞活的实践中，又开创了新的业绩，创造了新的经验，精神世界灿然升华，对此，中央和省委、省府领导作了高度的评价。当前，继续进一步深入开展向鲁冠球同志学习的活动，对于坚持两个文明一起抓，提高广大干部职工的思想觉悟，深入进行经济体制改革，推进企业技术进步，促进乡镇企业持续稳定发展，保证“七五”计划的胜利实现，具有十分重要的现实意义。为了把学习推广鲁冠球先进思想和先进经验的活动扎扎实实地开展起来，在学习过程中特别强调：

一、学习鲁冠球的“共产主义的路就在脚下”的创业精神。努力用共产主义的思想体系武装自己，把自己的本职工作与共产主义的远大理想紧密地联系起来，为共产主义而忘

我劳动。

二、学习鲁冠球坚持实事求是，勇于改革，善于探索的开拓精神。从企业实际出发，大胆改革企业的经营方式和管理制度，努力提高企业素质，大力进行智力投资，积极推进技术进步，下狠心提高产品质量，争创名牌，使乡镇企业的产品从田野走向世界，为国家多创外汇，为四化多作贡献。

三、学习鲁冠球识大体、顾大局，以身作则，正确处理国家、集体、个人的三者关系。在处理企业效益和社会效益的关系上，把社会效益放在第一位；在处理集体利益和国家利益的关系上，把国家利益放在第一位，在处理个人利益与集体利益的关系上，把集体利益放在第一位。

四、学习鲁冠球真心实意地带领广大农民走共同富裕的道路。把率先致富与共同致富有机地结合起来，努力为振兴农村经济，缩小“三大差别”，尽一个共产党员应尽的崇高职责和光荣义务。

榜样的力量是巨大的。学习鲁冠球是我省乡镇企业经济工作和思想政治工作的一件大事，各级乡镇企业局党组（党委）主要领导要亲自动手抓紧抓好，切实回答发展乡镇企业依靠什么精神的问题。各地在学习中要从实际出发，讲求实效，着重学习那些具有普遍指导意义的基本经验，要摒弃那种简单的照搬照套，及大呼隆组织参观访问的形式主义做法，并注意总结和宣传本地、本单位的鲁冠球式的先进典型和事迹，动员全省乡镇企业战线的广大干部职工，树立远大理想，振奋创业精神，实现乡镇企业的“三高（质量、管理、效益）一创（出口创汇）”，为胜利完成第七个五年计划而努力奋斗。

（原载1986年5月13日《浙江乡镇经济报》）

浙江省副省长李德葆 给鲁冠球的一封信

鲁冠球同志：

欣悉你将1984年承包得到的奖金10万元献给宁围乡兴办教育事业，十分高兴！谨向你表示崇高的敬意和深深的谢意！感谢你为发展农村教育事业贡献了力量。

随着经济体制改革的深入发展，人们越来越认识到依靠智力、依靠人才是四化成功的关键，因此越来越重视智力开发和人才培养。智力开发的基础是教育，发展教育，尊重知识，尊重人才是四化建设的需要，是历史发展的必然趋势。但我省4 000万人口，有大约25%是文盲，近千万人文化水平低下，师资问题严重，教学手段相当落后，造成这种局面的根本原因是教育经费不足。国家虽然每年都尽可能多增加一些教育经费，但一下达不到高水平，因此要广开门路，多渠道筹措农村办学经费。你在富裕了以后，首先认识到知识和人才是振兴农村经济的重要支柱，表示要多尽其力，以开发智力，培养人才为己任，这是难能可贵的，这为全省富裕起来的农民树立了榜样，也为乡镇企业树立了榜样，从你的身上，看到了我们的教育事业很有希望，大有希望，衷心希望宁围乡的教育事业与万向节厂一起飞速发展。我相信，随

着教育的发展，人才的辈出，万向节厂将更加兴旺发达。

李德葆

1985.1.26

乡 土 奇 葩

——记农民企业家鲁冠球

李 峰 林 楠

原编者按：鲁冠球，这位只有初中文化程度的乡办企业里的小人物，仅仅在二三年内，就为人民、为祖国创建了了不起的功绩，誉满全国，名扬海外。这能用“机遇”二字解释得通吗？希望读者细细阅读这篇写得很生动、风趣的文章，就能从中得到深刻的启示。

西子湖畔的春天，竹笋在没人注意的地方破土而出。鲁冠球从他那偏僻的家乡走上杭州人民大会堂的讲台，给全市机关党员干部讲授党课。这个农民“万元户”、企业家党员，用他的创业史和思想的果实，把“通向共产主义的路就在脚下”这个大主题讲得有声有色。

听完课，记者又走访了这位浙江省1985年度特等劳动模范所创办的工厂。我们更清楚地看到，在开放和改革的土壤上，鲁冠球创造了“一步登天”的业绩，他的精神世界也灿然升华，坦荡洁净。

夺取全国冠军

虎年来临，鲁冠球和他带领的杭州万向节厂千余名职工，更增添了虎虎生气。他们从新来的信息中发现，在刚过去的1985年，本厂的产品产量、产品质量、产品品种、全员劳动生产率、资金利润率、资金税利率和万元固定资产产值，这7个重要经济指标，在全国同行业中都是第一名。这就意味着本厂获得了“全能冠军”，而且已经是“二连冠”了。他们尤其感到自豪的是，在这个乡镇企业后面追赶的，全是城里的或国营的工厂。

万向节是汽车传动轴和驱动轴的连接器。它象个十字架，大的长度近1/4米，小的长度不过一手指。四个头的横断面平光如镜，磨掉一根普通头发的1/6就得换新的。鲁冠球的理想和追求，就象和这种产品浇铸在一起。他认为，建设社会主义现代化也好，实现共产主义理想也好，不管怎么说都少不了万向节。通向共产主义的路就在脚下，这一辈子就扑到万向节上了。

可是刚迈步，就遇到个进不去“考场”的问题。那是1979年，机械工业部要在全中国50多个生产万向节的工厂中，选择三个整顿得最好的，作为国家定点生产万向节的工厂。乡镇企业不归中央有关部门管，鲁冠球所在的工厂连整顿企业的文件也拿不到。他们得不到这些“考题”，当然也就没有同国营厂竞争充当国家定点厂的资格。

就在这个关头，鲁冠球想出了个“怪”办法：他悄悄地派出了个“密使”，用人托人的办法，国营对国营的名义，把

那个整顿企业的条例弄到了手，来了个“考场”外面答题。

在整顿企业的400个“考题”中，难度最大的是产品质量问题。鲁冠球解这道难题的方法和魄力轰动了县城和省府。那是在1990年的初秋，鲁冠球把全厂的中层干部和金加工车间全体工人集合到一起，在3万套万向节次品堆边召开了现场会。这些次品，有的是鲁冠球派30多个人到全国30个省、市、自治区听取用户意见时“背”回来的，有的是工厂在加工过程中剔出来的。

鲁冠球个子不高，笑起来咧开大嘴，显得额外爽朗、憨厚。可是今天，鲁冠球站在大家面前，皱着眉，绷着脸，眼睛象检查人数似地左右巡视，威严得象个发布命令的军人。他那高昂而又带点沙哑的声调，使现场会更显出一种战前动员、宣誓的气氛。他说：“全国的形势发展了，‘将就’产品吃不开了。拿次品搞四化，就是对人民犯罪。从今天起，一切只能将就用的产品，一律按废品处理。”鲁冠球当场下令把3万套万向节装车运往废品公司，1角2分钱1公斤，一个不剩。

我们问鲁冠球：“你这样做，损失多少钱？得到的是什么呢？”

鲁冠球说：“那些东西值43万元。实际损失还要多些。由于产品质量要求高，有一段时间产量和利润下降了，全厂职工曾一连6个月没有发一分钱奖金。不过也好，生产‘将就’产品还发奖金，对工人思想是腐蚀，对企业是经济自杀。”

鲁冠球沉思了片刻，象是从脑海里寻找几句总结性的话，来表达这次抓质量和各项整顿工作的收获。他的双眉向

上一扬说：“我们得到的是全厂职工对用户和社会的责任心。乡镇企业的队伍，象是农民组织的游击队，开始的时候，作风涣散，操作马虎，学习粗浅。要去掉这些，把游击队训练成能打硬仗的正规军，就得严。个人干事业，一个‘严’字能得益一辈子；企业求发展，一个‘严’字就是大本钱。”

当年年底，鲁冠球就捞到了一大笔本钱。这位在“考场”外答卷的厂长，把“考官”们请到工厂验收。经过一个星期的严格检查，这家乡镇企业得了99.4分，中了状元，成了国家定点厂。

1983年，鲁冠球承包了这个厂以后，才获得了对全厂进行脱胎换骨改造的权力。他象要建设一座科学管理的大楼，把组织建设、分配制度、招工办法、质量管理章程、培养人才和经济责任制等等的改革分层精心设计，节节进行施工，从而全面提高企业素质。在经营上，鲁冠球革除了乡镇企业“生产出来就行，卖得出去就好”的思想，树立了质量以优取胜、品种以多取胜、价格以廉取胜、服务以好取胜的发展社会主义商品生产的观点。

鲁冠球把更新设备和培养人才当作企业最重要的基本建设。他宁肯减少分配，以增加积累，更新设备。目前，1980年以后制造的新设备已占全厂设备的90%，其中有一半是国内第一流的水平。来厂考察的一位美国客商指着一些自动磨床说：“我们的工厂还没有用这种设备。”鲁冠球把智力开发，当作是企业最大的后劲。他走大学、跑大厂，求科研部门，从社会上聘请了10多位教授和工程师当厂里的兼职顾问，派出了44个人分别到5个大学10个专业学习，培养厂里技术力量的“第二梯队”。他在工厂办的业余技术学校，近400个年轻