

南开大学管理学系编
南开大学出版社

管理改革的开拓者

管理改革的开拓者

南开大学管理学系 编

南开大学出版社

管理改革的开拓者

南开大学管理学系 编

南开大学出版社出版

(天津八里台南开大学校内)

新华书店天津发行所发行

天津牛家牌印刷厂印刷

1984年10月第1版 1984年10月第1次印刷

开本787×1092毫米1/32 印张11

字数238千字 印数0—15,000册

统一书号: 4301·14 定价: 1.38元

目 录

十倡十戒 开拓前进 (代序)	高占祥 (1)
创立一条中国式的路子	
——记企业家周冠五和他的战友	董 薰 (11)
立志改革 开拓前进	步鑫生 (17)
步鑫生的“上下内外观”	章墨渊 童宝根 张锦胜 (29)
改革者的哲学	
——从步鑫生的“上下内外观”说开去	贾春峰 (41)
步鑫生的时间观	章墨渊 张锦胜 (48)
步鑫生的坚强后盾	童宝根 章墨渊 张锦胜 (52)
改革者的锋芒	
——记新港船厂领导班子	
.....	吴炳晶 张建星 孙福祥 (58)
两代改革者	吴炳晶 (69)
附：不用无所作为的庸人	
.....	《经济日报》评论员 (76)
“轻松”的厂长	
——记天津新港船厂厂长王业震靠科学管理	
运用自如	江佐中 (78)

精明强干的工业指挥员——王泽普…蔡明照 黄波瑞(83)

附：厂长应有“将才”(《人民日报》短评)……(89)

关于王泽普的争议……张 风(91)

王泽普二三事……王新铭 焦 利(98)

附：1. 厂长应是企业管理的最高权威……李 省(103)

2. 就“关于王泽普的争议”谈厂长……谢家璧(104)

3. 完人有无，何必苛求……吴 昊(105)

“责任状”签订前后

——记丹东市电子工业公司的改革

……洪天国 李新彦 吕云德(108)

治厂之道

——福州铅笔厂厂长龚雄改革纪实

……宋红岗 谢然浩整理(115)

附：要勇于探索……《经济日报》评论员(125)

开拓者之歌

——记星光机器厂厂长王焚宫…赵连城 庄进修(127)

改革者的魄力

——记朝阳重型机器厂党委书记王亚忱…毛 铁(135)

厂长·闯将·实干家

——记武汉空军盐厂厂长任善纪

……李金山 孙春震 倬镇宁(142)

一个改革者的群众观

——夏鼎湖侧记……冯 军 邵观光(147)

一个有作为的厂长

——记绵阳市无线电厂厂长刘会廷……王 源(152)

二百四十五天的“短命”厂长

——靳善增在许昌力车厂的奇遇记

……王子厚 宗 健 戴松成 李 杰(157)

附：《为何反其道而行？》(《人民日报》编余)

……叶 伴(163)

用人“三招”

——广州白云山制药厂见闻……黄幸群(164)

附：真是“墙脚”吗？(《人民日报》长话短说)

……杨传春(167)

开创新局面要大胆起用技术人才……何民生(169)

有胆有识的厂长

——记牡丹江钢纸总厂厂长孙连贵……龙 丹(173)

发生在小厂里的故事

——记连源县电线厂厂长王立群……

……蒋人之 郭笃先(178)

李良美沉浮记……陈宝善(185)

附：领导干部要当“清道夫”(《人民日报》长话短说)

……田 边(189)

袁庚和他提出的信任投票……龚志瑾(191)

附：唱支“蛇口颂”(《羊城晚报》街谈巷议)

……微 音(194)

改革，就要有这样的品格

——记上海交大党委书记邓旭初

.....郑伯亚 刘 军(196)

改革——义无反顾 放权——要求兑现

——上海交大党委书记邓旭初就高校改革如何深

入答《人民日报》记者问.....肖关银(205)

朱九思的“引力”.....祖 慰(209)

高等教育要勇于创新协同作战.....朱九思(214)

他身上有一股凝聚力

——记上海生物制品研究所党委书记酆燮昌

.....郭伟成 肖关根(218)

附：一言一行总关情（《人民日报》编余）

.....叶 伴(223)

我们看到了改革的曙光.....温元凯(224)

陈天生效应.....祖 慰(228)

附：做敢于开拓的新人

.....《中国青年报》评论员(242)

审时度势的创业者

——记山东省牟平县牟牟村党支部书记常宗林

.....曲怀生 邢作岳(245)

静海不静

——访静海县大邱庄党支部书记禹作敏

.....石德连(257)

“女老板”，风格独具

- 记辽宁省新金县杨树房乡服装厂厂长李桂莲
.....于泽生(263)

民办医院是怎样办起来的

- 广东医疗卫生改革见闻之一.....白 筠(268)

“一个萝卜两个坑”

- 广东医疗卫生改革见闻之二.....白 筠(271)

一切为了病人

- 广东医疗卫生改革见闻之三.....白 筠(274)

大潮来临之前

- 记共青团重庆市委书记王友伟
.....王燕生 郑 勇(277)

TQC的探索者

- 记自学成才的青年程抱全.....熊召政(286)

为民为国 勇于开拓

- 记北京市妇联主任李钢钟.....李 虹(297)

厅长的探索

- 访河北省机电厅厅长原道谋.....江 山(302)

一个勇于改革的专员

- 记沧州地区行署专员郑熙亭.....卞毓方(309)

改革中的苦脑和欢乐.....郑熙亭(315)

解大胆

- 记获鹿县委书记解青林的事迹
.....王庚南 杨振武(320)

附:《改革·职责·勇气》(《人民日报》短评)……(323)

改革需要上级支持

——访徐州矿务局局长陈引亮同志

……………刘燮阳 黄志宝(325)

附:《做个好“婆婆”》(《人民日报》长话短说)

……………吴 昊(328)

附录:

妙丽经营之道……………时金步(330)

后记……………(340)

十倡十戒 开拓前进

(代 序)

高 占 祥

我们正处在一个全面开创社会主义现代化建设新局面的历史时期。新时期、新任务、新问题，要求我们从思想作风和工作方法上来一个大的转变，把那些同我们的伟大事业不相适应的东西克服掉。在工作实践中，对这个问题有一些切身感受，无以名之，姑且叫做“十倡十戒”。

一、提倡胸怀全局 力戒脱离中心

中央领导同志提出，要议大事、懂全局、管本行。

我们要经常关心国家大事，了解战略全局。只有全局在胸，才能高屋建瓴，知道自己部门工作在全局中的位置，才能使本部门工作这节“车厢”不脱离党的总路线的轨道。

议大事、懂全局这个问题，容易被人们所忽视。有的同志不关心大事、全局，工作起来，心中无底，脚下无根，摇摇摆摆，开创不了新局面，有的同志搞本位主义，不顾全局，自觉不自觉地做出了有碍四化建设、有损全局的事情，有的同志目无全局，不顾统一，指导局部就会犯脱离整体、

盲目乱干的错误。事实说明，没有全局在胸是下不好一着棋的。

党在新的历史时期的总任务是：团结全国各族人民，自力更生，艰苦奋斗，逐步实现工业、农业、国防和科学技术现代化，把我国建设成为高度文明、高度民主的社会主义国家。这就是全局、大局，我们的一切工作都应以完成这个总任务为中心。目前正在进行整党，就是为了保证实现这个总任务。任何偏离和干扰这个中心的作法都是背离十二大的方针路线的，都是错误的。

二、提倡锐意创新 力戒因循守旧

开创新局面，要求我们每个同志都有一顆不断创新的进取心。创新，才能前进。社会主义事业的发展过程，就是弃旧扬新、不断创造的过程。创新并不是异想天开，随意杜撰，而是在党的方针路线指引下，在实践中积极探求解决新课题的新途径、新方法。

在现代化建设中，创新就要改革。生产关系和上层建筑的各个领域里，存在着不少不适合我国国情的错误观念和模式，长期禁锢着人们的头脑，严重束缚着生产力的发展。只有从实际出发，冲破这些旧框框，全面系统地、坚决而有秩序地、有领导有步骤地实行改革，才能开创新的局面。

创新与改革并不是把过去的一切工作经验统统摒弃。相反，过去那些经过实践证明是正确的、在工作中行之有效的好经验、好传统、好作风、好方法，不但要继承下来，而且要在新的形势下有所丰富，有所发展，有所提高，使之上升

到理论高度，成为指导我们行动的科学。经验是宝贵的，但把狭隘的经验当作普遍规律，就会走向事物的反面。时代已进入八十年代，思想还停留在四十年代、五十年代、六十年代，因而政治迟钝，思想保守，习惯于用旧思想、老套套看待事物，评论是非，自觉不自觉地成了改革的阻力，这是目前干部队伍中一个突出的问题。我们要做改革的促进派，创新的带头人，一切同新形势、新情况、新任务不相适应的老观念、老办法、老框框都要坚决破除。大量生动的事实告诉我们，改革则进，创新则活。只有坚持改革创新，才能变守业为创业，从“山重水复”，走向“柳暗花明”。

三、提倡勤奋苦干 力戒懒散怠惰

唐代韩愈说过：“业精于勤，荒于嬉”。我们今天所从事的“业”，是四化大业，较之韩愈所说的业，伟大、艰巨得多。它要求我们百倍于前人勤奋地工作。勤奋，就是要勤勤恳恳地为人民服务，兢兢业业地做好本职工作。稀里糊涂混日子时代应该结束了，舒舒服服当干部的日子也应该结束了。勤奋，就要勤于思考，要不断地认识新问题，提出新见解，提出新思想；勤奋，就要自己动手、动口，自觉地向自己的惰性作斗争，克服那种“君子动口不动手”的坏作风；勤奋，就要有一股子干劲、钻劲、创劲，有一颗永不衰竭的进取心。

要做到勤奋，最重要的是要有一种好的精神状态。现在，有的干部精神不振，懒散怠惰，缺乏为四化献身的精神。这些同志往往是“心里装着小算盘，围着私字打转转”，

没有从“自我”的小天地，走上四化建设的大舞台。

应该指出，我们现行制度中的某些弊病，往往压抑人的积极性，使勤奋的人勤奋不起来，甚至使勤人变懒，懒人更懒。为什么懒了多年的人一到深圳往往就勤奋起来了？主要的一条是那里打破了“大锅饭”，真正实现了多劳多得、按劳分配的原则。所以，为了使每个人勤奋苦干，还必须对现行体制中的弊病进行大胆的迅速的改革。

四、提倡务实精神 力戒空谈陋习

务实，就是崇尚真理，讲究实际，注重实干，思想必须见诸行动。

提倡务实精神，必须反对空谈陋习。这些年来我们基本上扭转了“假、大、空”的浮夸作风，实事求是的传统逐步得到恢复和发扬，但是，空谈陋习并未完全绝迹。有的干部汇报情况，布置工作，会议发言，对群众作宣传，多是些空洞抽象的调头，缺少真知灼见，缺乏说服力和号召力。这种作风任其蔓延，势必贻害四化大业，误国误民。历史上，空谈陋习并不少见，魏晋士人“吐属则流于玄虚，举止则故为疏放”，北宋官僚“议论未定，而兵已渡河”，都是高谈阔论、泛泛空谈造成误事害国的典型。我们的四化建设，需要的是说实话、办实事、脚踏实地的实干家。

毛泽东同志曾经题词：“实事求是，力戒空谈”，这应该成为我们的座右铭。为了人民的利益，为了四化大业，要踏踏实实干点实际工作。要以求实的精神，深入群众调查研究，真正弄清一两个问题、解决一两个问题。全党有四千万

党员，如果每个党员解决一两个问题，就是几千万个问题。这比夸夸其谈、洋洋万言要有用得多了。

五、提倡调查研究 力戒闭门造车

对调查研究，多数同志是重视的，但也有的同志重视不够。有的领导同志整天忙于处理一些具体事务，拔不出脚来搞调查；有的同志过去接触过一些实际，有一定工作经验，觉得搞不搞调查研究关系不大，有的同志习惯于材料堆里看材料，电话机里听汇报，办公室里想套套。这些同志的一个通病，就是自觉不自觉地与生动丰富的生活现实割断了联系。在这种情况下作出决定，处理问题，怎么能不跌跤子呢？要开拓前进，就必须坚决克服那种闭门造车，用老经验对待新问题、凭主观想象作决策的坏习气。

一个聪明的领导者，总是具有深刻的现实感，不仅懂得把调查研究摆到重要日程上来，而且还会把自己的主要精力放到调查研究上面去。

社会生活是异常复杂的，往往有许多假象。要想窥见到事物的内涵，把握住它的本质，必须把传统的调查方法与科学的社会统计方法结合起来，这单靠少数几个领导者是不够的。应该在领导同志直接组织和领导下，充分发挥有关职能机构和智囊人员的作用。

六、提倡大胆“冒尖” 力戒嫉贤妒能

农村中出现的千千万万个“冒尖户”，给农业战线带来了一

派生机。这给了我们一个深刻启示：哪里“冒尖”者多，那里的事业就兴旺发达。要大力扶持各个行业的“冒尖”人才。

有的人，对贤能之士、先进分子，不是抱着崇敬、爱惜和学习的态度，而是站在一旁冷眼相看，躲在背后嘀嘀咕咕，无见贤思齐之心，有嫉贤妒能之意。他们自己胸无大志，不求进取，却对别人吹毛求疵，对“冒尖”人才的缺点，不是善意帮助，而是“以小疵掩其大德”，求全责备，讽刺挖苦。个别人甚至无视党纪国法，造谣诬陷，压制人才，以至“事修而谤兴，德高而毁来”（韩愈《原毁》）。这是一种腐朽没落的思想意识，是败坏我们事业的腐蚀剂。它能够在我们的干部队伍内有市场，一个重要原因，是长期以来形成的功过不分，赏罚不明，甚至“干的不如看的，看的不如捣乱的”。我们要坚决同这种歪风邪气作斗争，对妒贤嫉能的人要进行严肃的批评教育。

要“冒尖”，总难免要冒出点问题来。大凡只要干事，一点毛病不出，一点漏洞没有，一点错误不犯，是从来未有的。因为干工作而出了点毛病，比那些不干事混日子的人要强百倍。在事业上“冒尖”的同志，要勇于顶住由嫉妒而造成的压力，在那些不负责任的闲言碎语以至恶意诽谤面前，镇定自容，投以睥睨的目光，朝着既定的目标前进。

“方今之急，在于人才”。各行各业的“尖子”，是时代的英才，民族的精华。因而，各级领导者对“冒尖”人才，应当在政治上给以关怀，工作上给以支持，生活上给以关心，满腔热情地为人才成长开拓道路。在四化建设急需人才的今日，不爱惜人才的领导，是不合格的领导；压制人才的领

导，是不称职的领导。

七、提倡大胆碰硬 力戒好人主义

敢于碰硬是革命者应有的胆略、气魄和战斗风格。碰硬，就是向危害党和人民利益的坏人坏事进行挑战，向歪风邪气进行挑战；就是《国际歌》所讲的：“要为真理而斗争”。但是，正义在同邪恶、同错误进行斗争的时候，总会遇到阻力，有时要付出一些代价，甚至要担一些风险。“好人主义”就是这种形势下的产物。一些同志，在错误思想、行为面前，不讲真理讲面子，不讲原则讲关系，不讲是非讲人情，四面讨好，八面玲珑。这种腐朽庸俗的作风，是同我们为人民服务的宗旨格格不入的。

敢于碰硬，首先要做到自身清正，不徇私情，不拉关系，不搞特殊，不谋私利。唯有如此，才能挺直腰杆，凛然一身正气，敢于理直气壮地扶正祛邪。在现实生活中，有些地方出现了这样一种反常现象：坚持原则、大胆碰硬的同志遭到报复，受到孤立；而奉行“好人主义”的人却能左右逢源。为着党和革命事业的兴旺发达，必须下决心纠正这种不正之风。在整党中，我们要拿起批评与自我批评这个锐利武器，同“好人主义”这种庸俗低级的处世哲学作坚决斗争，做一个正气浩然，刚直不阿的好干部。

八、提倡讲究效率 力戒疲沓拖拉

在党政机关和经济管理部门，办事不讲效率，拖泥带

水，议而不决，互相推诿，是一个由来已久的带普遍性的问题。现在情况虽有所好转，但没有根本转变。在科学技术和建设事业飞速发展的今天，效率就是生命，时间就是金钱。没有雷厉风行的作风，没有具体的日期要求，甚至没有时间观念，这种小生产的积习，旧官场衙门的遗风，同开创新局面的要求是极不相称的。

工作效率低的重要原因没有建立严格的责任制。一项工作布置之后，落实了没有，无人过问；结果好坏，无人负责。要根除这一弊端，就要建立严格的岗位责任制，把每个单位、每个工作人员的职责和权限搞得清清楚楚，严格考核，赏罚分明。根据工作效率高低、表现好坏、成绩大小，有赏有罚，有升有降。这样才能激励人们多快好省地完成自己担负的任务。

开创新局面，一定要有当机而断的魄力。鲁莽从事是不行的，但顾虑重重，徘徊观望，也会坐失良机，贻误工作。看准了的事情就要大胆地去干。这样做，难免犯一点错误，但这比那种议而不决、决而不行、拖拖拉拉、长期不解决问题的错误，要好得多。

要提高工作效率，还要善于运筹时间。领导者要学会把重要的时间用在最重要的事情上，拒绝去做那些不必要的事情。要做时间的主人，不推、不拖、不等、不靠，抓紧时间工作。不论是党政机关还是企事业单位的干部，都要成为一个有效的管理者。