

一周人物

我国改革开放第一位国企“洋厂长”

12月18日,庆祝改革开放40周年大会在人民大会堂举行,中共中央、国务院表彰改革开放杰出贡献人员。同时,为感谢国际社会对中国改革开放事业的支持和帮助,向10名国际友人颁授中国改革友谊奖章。曾经担任过武汉柴油机厂厂长的威尔纳·格里希就是其中之一,格里希也是我国改革开放的第一位“洋厂长”。

在国企改革向纵深挺进的征程中,重温这位“洋厂长”的故事,“敢为人先”的改革精神和精益求精的管理模式值得不断延续、传承。

“武汉出了个洋厂长”

武汉,汉正街都市工业区,一片方形小树林,只有四分之一足球场大小,被周边密集的厂房和嘈杂的机器声包围着。

深绿色的冬青树叶,掩映着一位德国人的半身铜像。34年前,这位德国人给这座城市带来了震撼与轰动。

1983年7月8日,邓小平发表了《利用外国智力和扩大对外开放》的谈话,“要利用外国智力,请一些外国人来参加我们的重点建设以及各方面的建设。搞现代化建设,我们既缺少经验,又缺少知识。不要怕请外国人多花了几个钱。要扩大对外开放,现在开放得不够……”

5个月后,联邦德国退休专家服务局,派出了第一批3位退休专家到武汉,在几家国营工厂里担任技术咨询。次年,格里希到了武汉,作为发动机制造和铁芯技术专家,他被安排到武汉柴油机厂(下称武柴)做技术咨询。

至今,武汉市档案局还完整保存着当时聘请格里希的原始档案。

1984年185号文件是一份关于聘请格里希担任武汉柴油机厂厂长的会议纪要。文件写道:“聘请格里希任武柴厂长,是尊重知识、尊重人才,吸收和借鉴西方先进经营管理方法的一个重要措施……我们应当解放思想,以积极坚定的态度把这项工作做好。”

1984年11月,格里希受聘为武柴厂长,任期为1984年11月1日到1986年11月4日,中国国企第一位“洋厂长”走马上任。

武柴,曾是新中国第一台小型手扶拖拉机的诞生地,经历了“文革”,这个全国首家拥有上万台生产能力的农机骨干企业,与有的国营企业一样:管理混乱、产品质量差,浪费严重。这种现象令格里希分外忧虑。

1984年9月,1.8米的高个子德国老头,开始穿梭于柴油机厂的各个车间,不时地停下来在小本上写写画画。他在当时的工作日志中,详细地记录着每个车间里细小的缺陷:柴油机的机油循环系统和水循环系统实在太脏了;质量检查员用的量具,精确度没有达到要求;试车房门口,大约有50台柴油机放在露天场地,遭到了雨淋和灰尘的污染……

“总装车间应当洁如医院,而实际情况距此何止千里!这一切都必须改变,方能提高装配质量。”

在多次与厂领导座谈中,格里希都会苦口婆心地提出改进意见。

那段时间,这位新厂长每天背上一个工具包,装着游标卡尺、吸铁石、白手套,穿行于车间,用卡尺检测零件精度,吸铁石检查机器里是否有铁屑,白手套摸摸机器是否清洁,时刻准备着检验产品的质量。

熟悉那段历史的人们,都会提到格里希上任伊始连砍“三斧头”。

针对工厂的积弊,他第一斧头砍向涣散的劳动纪律,每天厂长应第一个到厂,车间主任应第一个到车间,工厂里懒洋洋的情景消失了。第二斧头砍向混乱的管理方式,从厂长到管理干部都要深入车间,解决生产问题,不能坐办公室瞎指挥。第三斧头砍向错综复杂的关系网,将安置“关系户”的质检科“大换血”,变成高效的管理中枢。

格里希接任厂长的两年里,武柴柴油机气缸杂质从5600毫克下降到100毫克以内,居国内领先水平;废品率由30%至40%降到10%以下;产品的使用寿命由3000小时增加到6000至8000小时。产机向东南亚7个国家出口,年出口量达到5000台,创汇超过百万美元。



格里希1984年11月应聘担任武汉柴油机厂厂长,经过考察,他提拔了工程师文远海(右)担任该厂总工程师职务。格里希与文远海一起研究柴油机曲轴的工艺图纸。
新华社资料图片

“格里希效应”

“武汉出了个洋厂长”开始为全国所知。随之而来的是,他在更大范围内引起人们对于国企改革的一场大讨论。

“有人反映关系户、走后门的情况,有人分析自己的工厂效益不行的原因……”讨论持续了5个月,人们的讨论重心也逐渐从“洋厂长能不能管好国企”变成了反思国企自身管理的不足。

到了1986年的第二季度,为了加强基础管理,格里希集中精力起草工厂的改革方案,在两个多月中,他日夜伏案疾书完成了一篇26万字的企业机构设置和劳动重组方案,把工厂的行政管理系统设计成一个精干、高效的网络,实行以岗位为核心的结构工资制。

此后,格里希的改革方案,也在武汉市三家国有企业进行试点。

聘任“洋厂长”在当时引起如此轰动,其意义不仅仅局限于他搞活了一个武柴,更重要的是,国企在引进人才上的大胆尝试,开了风气之先,为全国在引进智力助力改革上树立了典范。在改革开放初期,“格里希效应”对推动武汉乃至全国的国企改革影响深远。

一尊塑像,一个坐标

2000年6月,年届80高龄的格里希最后一次访问武汉,武汉的变化让他欣喜不已。对武汉眷恋至深的老人向朋友说:我希望死后能把一部分骨灰撒入长江。

这位可敬的德国老人为武柴鞠躬尽瘁,在一个非常时代用他的才智胆略和责任心,把西方先进的经营管理模式与中国企业成功嫁接,拉开了中国企业界国际化人才管理的序幕。这在我国“引智”工作的历程中,是一个先河,一个里程碑,一个坐标。

格里希治厂精髓是以市场为核心的管理体系,他反复强调要以国际市场的高标准来促进产品质量的提高。武汉名牌经济研究中心主任李鑫炎教授说:“格里希当初提出的‘厂长负责制、岗位责任制、产品名牌制’等建议,即使放在今天,也具有非凡意义。”

2003年4月17日,格里希在德国米尔豪森市逝世,享年83岁。

2005年4月17日,在他去世两周年忌日,武汉市和德国的杜伊斯堡两市,分别竖立了格里希的铜像。

也许在今天对我们来说,继承他的勇于改革的精神,才是表达我们对这位德国老人的崇敬与缅怀的最好方式……
据国资委网站