

谭旭光：以工作践行信仰

■ 本报记者 李岷

无论是中国装备制造行业还是国民心中，潍柴都称得上声名远播。时下的潍柴，年销售收入近1000亿元，盈利达100亿元，稳坐国内行业头把交椅，正努力向世界500强企业迈进。看今日的潍柴，谁也不会想到，1998年其只是一家摇摇欲坠、濒临破产的老国企，年销售收入仅5个亿，欠费3个亿，拖欠职工工资长达半年。

光阴荏苒。十几年后的今天，当潍柴以一种巨大的姿态傲视群芳时，潍柴人总不由自主地想起董事长谭旭光在1998年就职演说中，饱含激情抛出的“约法三章”：坚持原则，敢抓敢管，不做老好人，不当太平官；扑下身子，真抓实干，为企业干实事，为职工办实事；以身作则，清正廉洁，要求职工做到的，我们首先做到，不允许职工做的，我们坚决不做。

当年看似口号化的说辞，现在品来，每一字每一句都有着重如千斤的深意。人们不由得感慨，社会变革时期，当一些国企及其老总的面目形象逐渐影响了人们对这个群体的客观认知和判断的时候，潍柴的存在让国民真切感受到，中国国企中实业报国者不乏其人。

上下同心 其利断金

2010年国庆放假期间，谭旭光召集17名公司高管，封闭于青岛开了六天读书会。会上，每个人必须书面回答3个问题：这些年自认为对潍柴做了哪些贡献；感觉在潍柴收获到了什么；未来，还有哪些问题需要思考和解决。这种传统意义上的思想政治工作，在谭旭光看来是必不可缺的。他相信，上下同心，其利断金。成功的企业和企业家是务实的，但更不乏理想主义色彩。“约法三章”之所以屡见实效，就是因为领导群在精神层面达到了统一。

在潍柴集团现代化的会议室里，记者观看了谭旭光1998年的就职演说录像。录像中，除了“约法三章”，“以实际行动报效企业的养育之恩”等真情告白也颇为感人。据悉，谭旭光的父母均是潍柴老职工，其本人1977年就进入企业。也许正是这份对企业的感恩和不舍情怀，激发谭旭光不惧困难，带领员工开始了一段战天斗地的激情燃烧的岁月。

谭旭光被员工戏称为“工作狂”。至于多狂，一例便可知晓。就任的第二年即1999年，在出差返回途中，谭旭光出车祸断了4根肋骨。此时正值企业进军工程机械市场的关键时期，住院仅两个星期，行动不便的他就开始到各企业跑，一拿举下多个订单。第二年，潍柴产品全面进入工程机械市场。谭旭光相信，吃苦干事的日子是受用一生的财富，他享受这个过程，也乐得为此付出激情。

激情的老总需要激情的团队。现在，虽然拼命三郎式的干法大家已经习以为常，但最初“不胜其扰”者却大有人在。潍柴领导层中许多人都有过类似经历：深夜，刚进家门，电话响了，于是匆匆再赶往公司……至结束，新的一天已经开始。据悉，在潍柴，领导层的电话需要24小时保持畅通，大家随时待命。集团党委书记徐宏对此坦言，虽然忙，但大家忙得心服口服。因为大家知道，自己忙老总更忙，相较于谭旭光的玩命，其余人只是小巫见大巫。

谭旭光在一次发言中曾这样阐述自己的“激情观”：无论作为一家企业，还是某个人，如果想成就一番事业，就必须要有激情……爆发内在的动力、主动追求事业的目标、为了事业不断努力付出，并享受奋斗的过程，这代表了一个企业和一个人的境界。我们不需要碌碌无为、不求有功但求无过的干部，需要的是能够带领员工不断创新实现企业目标的干部。

浏览谭旭光历年历次的讲话记录，会发现类似的“心灵鸡汤”很多，他努力统一着领导层的价值观，最大限度地让大家吸引到潍柴这辆战车上。应该说谭旭光的鸡汤一经煲出就收到了效果。“约法三章”推出不久，



投资十几亿元建成的潍柴动力新区装配生产线

潍柴开始大刀阔斧地减员增效、分流人员，职工由13000多人压缩到8000人。全厂有20多名中层以上领导干部的亲友下岗，但没有一个人说情，更没有一个人做手脚。

社会日趋功利化的今天，人们总想从务实的角度来探讨潍柴跨越发展的动因。究其原因肯定有，但绝不是最根本的。最根本的原因就是，潍柴碰到了一位充满激情、想干事儿的老总，潍柴打造出了一个同心同德、想干事儿的领导层。

干就负责 做就到位

领导层的集体激情，促使企业逐步形成了“干就负责，做就到位”的执行力文化。也正是因为拥有了这种心无旁骛、苦干实干的企业氛围，潍柴非常幸运地在几个重要而关键的节点抓住机遇，实现跨越发展。对于潍柴领导层的苦干、实干，员工们始终心存感激。2002年，在职工代表大会上，职工自发要求会议通过一项特别决议：奖励谭旭光30万元，以表彰他为潍柴发展做出的重要贡献。决议在全场持久而热烈的掌声中获得通过。职工自发要求奖励厂长，这在潍柴历史上是第一次，令谭旭光感慨万千。谭旭光用奖金创建了基金，用于奖励科技、营销和生产带头人，并在子弟学校设立了“蓓蕾奖”。

有人说，相对于物质追求而言，精神层面的顿悟和升华，才是企业家立身之本，才是企业永续发展的动力。从这个角度而言，谭旭光是顿悟型的企业家，潍柴是顿悟型的企业。

因为出现产品质量问题，包括谭旭光在内的领导层曾集体引咎降薪——扣发三个月或半年工资。此次壮士断腕般的豪壮之举对集团上下下下的触动不亚于一场小型地震。事件中并没有“放过”自己的谭旭光谈及此事，强调没有规矩、不成方圆，正是严谨的制度流程赋予“约法三章”以实际内容。

在潍柴有一个大家心知肚明的事实，那就是管理层中没有受到过处罚的人员微乎其微。

在那次“集体引咎降薪”事件中，现任集团党委书记的徐宏，作为当时主抓产品制造的副总，受罚最重——降薪半年，此间每月只保留900元的基本生活费。徐宏坦言：“在考评中，企业实行的是质量一票否决制。当时被罚，的确无话可说。”

类似的例子在潍柴还有很多，现任集团副总经理的王勇、总裁助理刘元强也都经历过降职的历练。

严格管理 步步惊心

潍柴就是这么特别，无论官大官小，无论资历深浅，没有按照制度、流程办事，没有达到既定标准，“罚”你

没商量，“贬”你也没商量。如今，为保证这种“能进能出、能上能下”的体制常态化、科学化，潍柴重金请相关机构量身定做了一套管理办法。

这套具有潍柴特色的运营管理体系被称为WOS(Weichai Operating System)。潍柴重点实施了“4+2”管理，4即全面预算管理、精益六西格玛管理、卓越绩效管理和信息化建设，2即经营预警分析和标杆管理，“4+2”打造了潍柴不可复制的核心竞争优势。在此基础上，按照“责任到位、授权到位、考核到位”的12字方针，潍柴重点管好投资决策、年度预算、干部聘任和奖惩考核四件大事，努力做到该管的必须要到位，不该管的坚决不越位，确保公司业务健康、有序、协同运行。

王勇告诉记者，集团对领导干部的培训一直不曾间断。最初是执行力的培训，近4年转到质量管理、精益管理的培训上来。今年的培训标准更为严格，每一位学习的领导都要参加考试。培训时，学员要带着自己工作上的问题开课报告、结业、交论文、答辩，然后针对企业文化、精益管理、质量管理3门课程进行考试，考不到80分者复读留级，两次不过就地免职。

对潍柴管理层而言，培训、管理、考核，步步惊心。谭旭光看来誓将“不做太平官”的理念贯彻到底。谭旭光表示，近几年，有人说潍柴的运气好，想做的事基本都做成功了，其实“运气说”站不住脚。“人努力，天帮忙”，只有自己做事做得精益求精、无可挑剔，老天也许才会垂青。

2011年春节，谭旭光在公司内网开通了“董事长博客”，截至2012年5月，博客浏览量达269万余次。博客的开通好似推开了职工情绪宣泄的闸门，于是，感性的、理性的等等问题扑面而来——“红烧肉发现猪肉，食堂需要整改”、“集团班车路线设计太不合理”……面对事无巨细的博客“投诉”，谭旭光乐此不疲，并动员高层领导一并都开通起来。在他看来，“约法三章”的推行如果缺失监管保障体系，可持续性就值得怀疑。微博是交流形式，也是监管形式。特定时期，这种时髦、时尚的监管不可或缺。

廉政建设 细水长流

潍柴对监管保障体系的探索一直不曾间断，常规的非常规的方法谭旭光都乐得一试。2010年，谭旭光找来当时的组织部部长和监察部部长，颇意味地说：“这么多年没出事，可信吗？要不要跟潍坊市纪检监察部门主动沟通一下，看看对方能不能提供一些线索。”他们两人真就找去了，可让谭旭光失望的是还真挖不出什么。已经退居二线的这位部长谈及此事情绪激动：“市纪检监察部门的同

志当时很奇怪，说别人都绕着我们走，你们敢上杆子找来，看来挺有底气。我们就是底气十足。试问，在干部人事管理上有多少企业敢拍着桌子表白清白，我们潍柴敢！”

潍柴人的底气源自平时细水长流般的廉政建设，这种廉政建设可谓是无时不在、无处不在。记者在《潍柴控股集团有限公司回避制度》中看到，集团内凡具有亲属关系的必须实行下列职务回避：一般不能在同一领导班子中任职，不能在同一部门工作；不能构成直接的领导与被领导、监督与被监督的关系；部及以上职务领导干部的亲属不能在本企业从事组织、人事、纪检、监察、审计、保管、采购等工作；部及以上职务的领导干部其亲属不能在本企业从事出纳、会计工作；领导干部与亲属不能在企业内部担任比较密切的职务工作……在《潍柴控股集团有限公司领导干部岗位廉政自述和利益冲突申报表》中，所列项目更加细化，从自身到家庭到子女，都有相关的考察内容。

谭旭光看来并不满足于这种常规的廉政建设，他与与时俱进地开通了微博，为廉政建设提供了一个崭新的监督平台，“收获”颇丰。

2012年2月份，一名员工在董事长博客中举报客户服务中心一位领导利用职务之便以权谋私、带头破坏企业制度。举报信息在博客中曝光后，博客点击量激增，职工们就此展开了激烈讨论。

谭旭光第一时间对举报信息作出批示，公司监察部门根据指示，迅速进入市场一线进行调查。调查结果表明，员工反映的服务质量问题确实不同程度地存在，但部分领导以权谋私、安排家属免费旅游等问题未找到相关证据。根据调查结果，相关责任人被调离原岗位，营销公司被责令整改，处理结果还在博客中进行了公示。

“约法三章”成就了潍柴，也得到了党和国家中央领导人的一致肯定。2005年4月8日，胡锦涛总书记视察潍柴时，称赞潍柴实现了国有企业传统政治优势和市场经济新机制的有效结合。2003年6月22日，贾庆林主席视察潍柴，评价“约法三章”是“三个代表”思想在潍柴的生动体现；2008年5月8日，习近平副主席视察潍柴时，说领导干部的模范带头作用什么时候都不能丢，这是我们党的光荣传统；2012年4月21日，贺国强书记视察潍柴时，认为“约法三章”这种民主管理、严格管理，体现了老国企的优势。

“有容乃大，无欲则刚”。谭旭光曾言：“我个人信仰马列主义，但我不讲教条、空洞的理论。”他的确没有空喊口号，而是将工作作为践行信仰的平台，务实地苦于工作。

一周国企网络舆情

(2012年6月11日—6月17日)

人社部提延迟退休 国企被指应还旧债

事件概述：6月5日，人力资源和社会保障部称，推迟退休年龄已经成为一种必然趋势，将适时提出弹性延迟领取基本养老金年龄的政策建议。6月14日，《21世纪经济报道》和《南方周末》分别发表《与其延迟养老，不如补足国企的历史欠库》和《养老旧债不烂，国企收益来还》的评论文章对此进行讨论。两大报纸在同一天发表意见相同的评论文章，一起把矛头指向国企，这是以往较少见的，文章见报后迅速在网络上引起网友热议。

网络舆情：不少网友对文章的思路给予了好评。河南周口的网友“边缘人”直言评论文章“道出了老百姓的最大心声”。上海网友“看不见的猫”则提供了另外一种思路，他认为“现在已经退休的一代人为国企贡献了一辈子，他们没交过社保，就该国企养他们，而不应该都推给社保。”此外，针对网友的意见，人社部回应称，网友意见不能代表全体国民意见，再次掀起舆论旋风。

点评：尽管网友的意见不能代表全体国民的意见，或许存在偏颇或过激之处，然而，这不能成为人社部反驳网友的理由。《21世纪经济报道》和《南方周末》的评论文章，提供了一种解决问题的思路。国资委研究中心主任李保民日前透露，国资委目前正在探索从国有资产里面划出一部分进入社保基金。这对缺口渐大的养老金来说不能不说是一个好消息。

社保基金投资倾向实业和央企的说法引非议

事件概述：全国社保基金理事会日前称，未来将加大对实业的投资，预计从2012年到2015年，全国社保基金用于实业投资的最高规模可达2500亿元。社保基金有关负责人介绍，为了不断扩大社保基金的实业投资规模，努力加大对实体经济的支持力度，下一步将采取多种形式加大对中央企业的投资力度，努力争取在中央企业改制、上市、重组或再融资时，全国社保基金作为战略投资者入股。

网络舆情：在养老金缺口成为巨大的漏洞的同时，社保基金提出将加大对央企的投资力度，迅速引来不少网友围观，支持和反对意见的人都不少。著名评论人童大煊是反对者之一，他在微博上说“又颠倒了，惊闻社保基金将大量投资央企，正确的做法是通过上缴国企利润填补社保基金历史欠账，现在的做法是想通过投资央企赚钱来填补社保基金历史欠账，结果可能又会拿去填权贵集团欲海无边的无底洞。”中国平安集团旗下陆金所LUFAX在官方微博则表达了支持意见：“如此，一方面能够解决社保基金投资渠道单一、增值缓慢的现状，同时也能对疲软的实体经济起到一定的推动作用。一些百姓对‘养命钱’进驻央企表示担忧，对此，陆所长劝大家，反正什么都做不了，何不往好的方面去想呢。”

点评：目前有关我国养老金缺口巨大的讨论引发各方关注，在这样的当口，全国社保基金理事会提出加大对实体经济和央企的投资，难免引起口水战。其实，社保基金投资央企由来已久，数据显示，截至2011年底，全国社会保障基金先后投资金融企业以及工商企业，投资总额约870亿元，投资以来累计增值约800亿元。也正是基于这样的收益，全国社保基金理事会才提出要加大对央企的投资力度。面对这样的历史机遇，央企理应抓住机会，在转型升级、提升管理、走出去战略上更上一层，用实实在在的业绩让公众放心。

央企对外捐赠37.7亿元 “对外”被网友误解为“对外国捐赠”

事件概述：国资委15日公布数据，2011年有108家中央企业发生对外捐赠支出，累计达到37.7亿。在这108家中央企业中，中海油以7.3389亿元高居榜首；另有中石油、中石化、国家电网、神华、华润、中煤等7家中央企业对外捐赠超过1亿元。

网络舆情：数据公布后，迅速在网上引起热议。值得注意的是相当多的网友把“对外”误解成了对外国的捐赠。北京网友“方圆RFY”留言：“他们给国内捐了多少？”甚至有网友留言“宁赠友邦，不予家奴”，把捐赠行为等同于崇洋媚外。网友“铜锣湾毒最强”澄清说“对外捐不是说对外国捐。”但依然没有改变网友留言的状况，不少网友还是根据自己的理解直接把“对外”理解成对外国的捐赠，并对此加以批评和讥讽。

点评：本来是央企社会责任的一次展现，却意想不到的因为“对外”一词，引起不少网友的误解。实际上，只要我们浏览国资委的网站，就能发现，这次公布的捐赠全部是在国内的捐赠行为，捐赠资金多流向慈善机构和边疆地区。网络时代是一个快速阅读的时代，不少网友往往只看标题，就开始发表意见。这提醒我们，作为媒体，在发布新闻时应进一步注意标题的制作，力图更加准确全面，网友则应极力避免一看标题就开始按照自己的想象发表意见，而顾事实的做法。

贪脏黄金白银 内蒙古国企老总遭网友热议

事件概述：今年6月初出版的《求是》杂志，刊登了中纪委领导在加强基层党风廉政建设座谈会上的讲话稿。这位领导点评乾坤金银案件为一起“巨贪吃垮企业”案件，指出“宋文代涉嫌贪污5290多万元，黄金58.9公斤，挪用公款2100万元，使这家几度被评为‘中国黄金行业之首’的大型国有企业濒临绝境”。

网络舆情：事情发生后就在企业界引起轰动，企业家、网友相继对此进行热议。网友雷蒙说：“能不修德、时势造‘枭雄’，监管不得力，是宋文代成为‘黄金大盗’的‘三要素’。”网友萌萌小姐说：“总裁宋文代被抓时，正忙活着装修即将开业的金银珠宝店，而这个店正是用来销赃的，好好地董事长不做，好好地康庄大道也不走，真希望借此事能警醒梦中人。”“好个‘梦中人’，网友们的担心和焦虑也不是不无道理。”

点评：这次事件的发生，给企业家们都敲响了警钟。宋文代把一家优秀企业搞垮之后，非但没有被问责，还能浑水摸鱼，大肆盗取企业资产。这说明什么问题？监管不力。是的，监管部门对于企业来说是非常重要的，中小企业的监管力度尚不可怠慢，更何况这大型的国有企业。拿国家的钱，纳税人的钱任意妄为、占为己有。良心尚且没有何谈爱国之心、报国之心呢？希望通过此次事件政府能对国有企业加大监管力度，以防此类事情再度发生。

(孟书强 张荟婷)

短评

潍柴“约法三章”成功学

■ 李岷

作为国际化的跨国公司，潍柴的企业办到了法国。派往法国的中国高管回国后，感慨法国的浪漫主义是世俗化、中国的浪漫主义是理想化，潍柴发展只有根植于中国这方沃土，才能够枝繁叶茂。

这番感慨让我们又想起了谭旭光的“约法三章”：坚持原则，敢抓敢管，不做老好人，不当太平官；扑下身子，真抓实干，为企业干实事，为职工

子，真抓实干，为企业干实事，为职工办实事；以身作则，清正廉洁，要求职工做到的，我们首先做到，不允许职工做的，我们坚决不做。

如此自律的充满理想主义色彩的宣言，彰显出中华民族乐于奉献、甘于奉献的精神特性，而这种精神正是我们民族长久屹立于世界民族之林的根本原因。尤其令人称叹的是，这种奉献精神在某种特定氛围的浸润下，会爆发出不可想象的能量，产生令人惊异的生产力。

潍柴的成功，是“约法三章”的成功，是人的成功，更是这种精神的成功。

2005年4月8日，胡锦涛总书记视察潍柴时，称赞潍柴实现了国有企业传统政治优势和市场经济新机制的有效结合。胡锦涛总书记所说的国林的根本原因。尤其令人称叹的是，这种奉献精神在某种特定氛围的浸润下，会爆发出不可想象的能量，产生令人惊异的生产力。

在社会主义市场经济条件下，如何发挥国企的传统优势，做大做强国有企业，是中国国民一直孜孜以求的事情。潍柴的“约法三章”，让人们看到了国企做大做强的理由，看到了国企管理层一身肝胆、报效祖国的壮志豪情。未来，只要我们的国企领导都是有信仰、有追求的，都有舍得奉献的精神追求，中国的潍柴会更多，世界的潍柴也会更多。