

# 国企“帅才”吴文学

□ 学生记者 刘昱

## “吴厂长上任记”

吴文学1989年从经管学院管理信息系统专业本科毕业后，在北京天坛地毯公司保研实习两年。从那时候开始，他就与北京工美集团结下了不解之缘。1994年研究生毕业之后，吴文学到华夏证券做股票发行工作，半年内就签了三个主承销合同，可谓发展前景不错。但是他最终还是选择了回到工业系统，回归工美集团。那时候国有企业待遇较低，和留在金融行业相比，收入差距还是相当大的，就当时来说，月收入都相差了上千元。不过，吴文学更看重的是大型国有企业提供的锻炼机会和发展机遇。他说：“年轻人不能太在乎钱，中国的证券工作激发不出我的创造性。工美给我提供了一个管理实践的平台，这种机遇很难得。”

“实习那两年，工美的领导觉得我还不错，他们也需要年轻人，于是希望我能去旗下的一家国有大型二级企业——北京福斯特汽车装饰件厂做副厂长。”就这样，吴文学走上了大型企业的管理岗位，这一待就是三年。虽然之前他在清华同方电脑部担任过副经理，也在清华紫光主管过项目，但是现在忽然来到一个需要管理几百人的大单位，他觉得“还是很有挑战性的”。年轻人领导老企业，自然遇到了不少考验。不过，吴文学最终凭借在清华扎实的学习

功力，上演了一场精彩的“吴厂长上任记”。

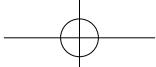
关于上任之初，吴文学回忆起几个有趣的故事。开始时他主管供销，涉及到原材料采购、产品销售，后来又兼任开发科科长。当时企业主要有三大难关：一是美国标准与民品标准存在差距，原材料成品率非常低，导致经常停产；二是很多新产品没法开发，因为原材料一直试制不出来；三是和作为客户的汽车厂打交道，很有压力，而且厂里的老干部对他这个新来的大学生“不服气”。吴文学来到企业的第一件事，就是采用“ABC分类法”革新管理模式，按重要性划分工作任务，将重要的六项工作由三个科长各带两个，分配下去。

“以前大家一有事就全都冲上去，分工不明确，效率很差。运用了这样一个很简单的方法后，很快大家都坐在办公室没事干了。”吴文学笑着说，“看似简单的方法，其实大家并不一定能意识到。”

虽然提高了工作效率，大伙儿还是不太服这个才28岁的年轻人。吴文学有个习惯，每天早上都要去各个科室车间转一圈，以便了解情况。一天，他例行来到供销科，一进门就发现所有人都在鼓掌。一个车间主任说：“吴厂长，我们有个开发的问题很棘手……”吴文学一下子意识到，这是大家在考验他。这次的这个问题出在厂里的印刷模具上，汽车的遮阳板上贴的印有“CAUTION”的塑料纸，美国工程师要求产品国产化

时要印刷得一模一样，用游标卡尺量，差零点几毫米都不行。印刷专家根据美方提供的样子刻出模具，可是一上滚筒印刷机，模具尺寸和产品尺寸就不一样了，前后已经花了将近10万。“所有人盯着我，我想这应该是个数学问题”，吴文学笑着说，“清华学生的基本功就体现出来了，这次可没难住我。”他把已有的三个磨具和每个印出的花纹大小量一下，计算出数学比例，一举成功。大伙对年轻厂长的这种考核还有过好几次，凭借在清华扎实的功底，他都从容应对过了，最终厂里的干部群众都心服口服了：“还是吴厂长厉害！”

因为其出色的工作表现，工美集团推荐吴文学到集团总部挂职锻炼，担任综合管理部副部长，之后又到政策研究室当副主任。1998年5月王府井工美大厦即将开业，吴文学被调任做副总经理，主管财务和公关工作。一年后，他又正式调到一家合资企业当总经理。2000年10月，被北京市任命为北京工美集团副总经理，并先后兼任过中创物流企业的董事长、中国和平国旅的监事长等。在频繁的调动中，他既有在大型工业企业、大型商业企业和大型集团公司担任高层领导的经历，也有在金融行业、旅游行业、物流行业工作的经历；既在国企工作过，也在合资企业工作过。吴文学获得了许多锻炼的机会，积累了丰富的关于企业管理、财务管理等方面的经验。



## “为‘帅’的理念”

2006年，吴文学离开工美集团，调任北京电子控股集团副总，并主管财务。电控集团属于北京工业前三甲，又是高科技为主的大型企业集团，无论是企业数量、员工人数还是规模、总资产等方面，都属于北京市举足轻重的大企业。吴文学的工作重心主要为财务管理和服务运作。

电控集团主要业务为：TFT-LCD液晶显示屏为主产品的京东方，电子装备，电子特种器件业务和广电、通信业务。面对呼啸而来的经济危机，出口型的加工产品影响特别大，京东方面临开工不足的难题。不过，吴文学说：“我们采取了很多应对措施，积极调整产品结构，例如将生产17寸液晶屏改为生产19寸和15寸的，这样边际效益较高。目前还比较乐观，我们做了积极的预期，往最坏的方面做准备。”

在国企工作二十年，关于国有企业，吴文学积累了不少工作经验，并形成了自己独特的观点。他说：国有企业要做成事很难，有各种各样的困难。考核机制和用人机制是个大问题。但是，只要有机会他都会按照自己的思路来修改管理方式，调动大家的积极性。只要有理想有信念，很快就能搞好。吴文学认为：只要自己没有私心，抱着干事的态度，就一定能成功。‘帅’的理念很重要。

吴文学很推崇一句话：态度决定

高度，目标决定成败。“国有企业不是搞不好，关键要看是按经济规律去搞还是按照政治去搞。有一定的理想，锁定目标就能成功。目标、态度很重要。”“国企的员工大锅饭观念很浓，

有产业报国的责任感。

## 学在清华，影响一生

在清华8年的学习生活，对吴文学产生了很大的影响。他认为：

和平时期应该学经济管理，战时学军事，所以我选择了学管理。当时的课程设置还很不成熟，尚处在摸索的阶段，“我们的培养方式可以说是工科基础+经济学+MBA+计算机的课程，数学要学A类，经济学学的比MBA的课程深，同时要求理论研究能力和计算机的相关知识。”这种宽口径的培养对后来实际工作帮助很大，对综合判断能力的功底培养很有帮助。

吴文学认为，清华带给他最大的影响是培养了严谨的治学态度，在学校学到的具体知识还不是最重要的，关键是思想方法。“工作中很多东西是需要研究的，不能拍胸脯作决策，要用严谨的治学态度和方法，这是人生中很重要的东西。”他说，

“另一个是清华给予我们的自信、把工作做好的信心和动力。任何时候都不能自甘自己是外行。同

时这也是紧箍咒，会对自己高要求，不能降低我们的水平来迎合时代的最低需要。”

谈到未来目标，吴文学希望把公司建立成拥有核心竞争力的国际化的大公司。他相信，在国际竞争中自己一定不会输给别人。“这几年在企业经营管理方面也有了一定经验，只要有合适的平台，就一定能做出一番大事业！”



但是好处是他们把企业真正当成自己的家。比如要求加班时，没有任何人说要加班工资。”吴文学说：“当时我们用生产线来试验产品，得通宵来干，只要领导一声令下，大家是一呼百应，这是国企绝对的优势。”

吴文学认为，国有企业和其它类型的企业各有利弊，搞好企业文化很重要。关键是领导是否能站得更高，能否