

才·識·氣·魄·胆·略·

中國的企业家

王雲五題



才识 · 气魄 · 胆略

中国的企业家

高世瀛 主编

经济科学出版社

一九八八年 · 北京

责任编辑：侯加恒

封面装帧：贾延良

整体设计

彩图设计：贾延良 李槐惠 陈 赫

版式设计：沈玉成

责任校对：王东萍

317

才识·气魄·胆略——中国的企业家

主编 高世瀛

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

787×1092毫米 16开 20.75印张 插页52 380000字

1988年5月第一版 1988年5月第一次印刷

统一书号：4312·303 定价：25.00元

ISBN 7-5058-0127-9/F·105

谨以此书献给在改革实践和
理论探索中的开拓者

《才识·气魄·胆略——中国的企业家》

编辑委员会

顾问:

王振乾 崔光炜 何文治 刘积斌

主编:

高世瀛

常务副主编 (按姓氏笔划为序):

万光明 李松年 赵蓝田 贾宝臻 蒋宝恩

副主编 (按姓氏笔划为序):

王庆祥 吕志光 朱 棣 孙文琛 孙雪和 肖正诚
严文锦 李立坤 李秉坤 李景林 杨新柏 吴铭望
吴承辉 吴荣林 陈甫金 罗时大 侯建武 张文庆
张洪飙 袁耀辉 魏宽夫

编委 (按姓氏笔划为序):

王荣清 王足国 王双喜 尹文华 孔玉华 史松贵
田庆瑞 许永华 孙振宇 刘文山 刘长春 吴松林
何忠权 李 进 李学谦 林炳对 邱经邦 陈嗣星
陈启玄 赵怡生 范嘉胤 邹盛怀 竺培才 周永裕
张立国 张 政 张颖芝 张嘉华 张 镒 徐 凯
徐同举 徐静爱 高占民 汤馥裘 唐建国 章景泰
瞿异斌 魏克家

编辑部主任 (按姓氏笔划为序):

赵蓝田 (兼) 贾宝臻 (兼)

编辑部 (按姓氏笔划为序):

丁 乐 毛 玲 刘玉茹 赵 璞 侯加恒 倪正大
谢 梅

前 言

党的十一届三中全会以来，中国航空工业在改革中不断发展，各项事业取得了举世瞩目的成就。为了展现这一战线的雄厚实力，讴歌在这块领域辛勤耕耘的开拓者，加强航空工业同各部门和国际间的合作，我们将《才识·气魄·胆略——中国的企业家》这本图文并茂的大型书籍，奉献给广大读者。

中国航空工业经过30多年的建设，现已初步形成门类比较齐全，拥有科研、生产、教育各个方面的工业体系，成为我国国民经济中技术密集、基础雄厚的新兴产业，也是当今世界各国中有较大规模和技术实力的航空工业。

中国航空工业作为国防工业的一个部门，始终把研制、生产优质飞机，保证空、海军作战和飞行训练的需要当作自己义不容辞的光荣任务和神圣职责。积极研制各种类型、不同用途的飞机，取得了引人瞩目的成果。发展了歼击机、轰炸机、强击机、运输机、直升机、教练机和特种飞机25种55型，共生产飞机1.2万余架，还制造了多种超轻型飞机，逐步形成了具有中国特色的装备体制，为国防现代化建设做出了积极贡献。

中国航空工业是整个国民经济的重要组成部分。发挥航空工业技术力量和生产能力，为国民经济建设服务，是航空工业的基本出发点。党的十一届三中全会以后，随着军民结合方针的深入贯彻，航空工业已初步形成军民结合的多品种生产的结构，民品产值已占总产值的60%。航空工业民品品种已达2500余种，航空工业还积极组织军工技术向民用转移，努力为我国的能源、交通事业，为国民经济技术改造，为轻工市场服务。

中国航空工业已从封闭型的产业向开放型的产业转变。在国内，已同21个部门、行业 and 许多省、市建立了多层次、多形式的横向联系；在国外，同50个国家和地区建立了贸易和科技合作关系，航空产品的出口日益扩大，信誉日渐提高。

中国航空工业已建立起包括空气动力、结构强度等科学研究所和飞机发动机、机载设备等产品设计所以及材料工艺研究所，建设了一大批大型科研设施和试验手段，航空工程技术人员达到总人数的13.7%，科研成果不断涌现。1979—1986年，航空工业有68个项目获国家发明奖，其中一等奖2项；有72个项目获国家科技进步奖，其中特等奖2项。不少成果达到了世界先进水平。

中国航空工业拥有一支思想好、作风硬、技术精的干部队伍。正在成为我国现代化建设的一支突击力量。近几年，一批善于经营、精于管理、锐意改革、立志开拓的厂长、经理脱颖而出。他们在领导和管理社会主义现代化企业方面有许多创举和成功经验，尽管这些经验还不完整、成熟，但这是他们在艰苦探索中培植的果实，从中可以看出很多带方向性的东西，可供我们借鉴。这次出版的《才识·气魄·胆略——中国的企业家》一书，介绍了一些厂、所的领导的经营诀窍和科研、生产、管理成果，反映了他们在对外开放、对内搞活经济和经济体制改革中致力于开拓奋进的精神面貌。很值得大家一读。

亲爱的读者，您想了解中国的航空工业吗？您想从企业家们的实践中学到一些经营管理之道吗？您将从这本书里得到裨益。并热诚地欢迎各部门、各企事业单位与之合作。

在编辑出版这本书的过程中，我们得到了航空工业各企事业单位和部机关各司局的大力支持和协助，并得到了一些热切关心中国航空事业发展的专家们的具体指导，在此谨表谢意。

由于时间仓促，水平有限，不妥之处，敬请指正。

《才识·气魄·胆略——中国的企业家》

编辑委员会

高世瀛

一九八七年十月一日

目 录

改革中搞活 转变中振兴 建设有中国特色的航空企业

沈阳飞机制造公司总经理 唐乾三..... (1)

开展商品经济教育 推动企业转轨变型

黎明发动机制造公司党委书记 蔺崇德..... (6)

发挥优势 搞好开发

哈尔滨飞机制造公司总经理 杨守文..... (12)

为把我厂建成军民结合的新型企业而奋斗

沈阳兴华电器厂厂长 曹连春..... (14)

用户至上 信誉第一 热忱欢迎技术合作与交流

航空工业部第六〇一研究所所长 解思适..... (18)

努力建设社会主义现代化研究所

沈阳航空发动机研究所所长 陈尚志..... (21)

发展中的黎明航空铝窗公司

黎明航空铝窗公司总工程师 李之毅..... (25)

励“精”图治 锐意改革

长春机载设备制造公司总经理 章景泰..... (28)

不断开拓 振兴东安

东安发动机制造公司经理 张洪飙..... (33)

沿着军民结合的道路前进

滨江电器厂厂长 李学谦..... (39)

中国航空技术进出口公司

总经理 孙肇卿..... (42)

为振兴航空 服务四化多做贡献

中国航空工业规划设计院院长 孔金富..... (46)

努力扩大服务领域 加快四化建设步伐

中国航空工业供销公司总经理 罗怀毅..... (51)

腾飞中的银燕电子闪光灯有限公司

北京银燕电子闪光灯有限公司总经理 赵鹤彦..... (53)

航空材料研究所的任务与作用

航空材料研究所所长 矫世同..... (57)

发展计量测试技术 为四化建设服务

长城计量测试技术研究所所长 陈与楫..... (62)

在发展中前进 在前进中发展

航空工业部第六三四研究所所长 庄梓新..... (68)

充分利用特区优势 发展现代工业技术

深圳航空电脑公司总经理 苏秦..... (75)

横向联合大有可为

京涿联营电镀厂厂长 刘长胜..... (80)

适应社会需求 积极开发民品

国营长空机械厂厂长 杨系维..... (86)

一个生机勃勃的航空机电公司

天津航空机电公司经理 杨建木..... (91)

向阳精密机械厂

厂长 赵玉林..... (96)

用先进的航空技术竭诚为各界服务

上海飞机制造厂厂长 景德元..... (99)

以出口为中心积极开展航空工业的对外贸易

中国航空技术进出口公司上海分公司党委书记 张政..... (103)

面向国内建设 开拓世界市场

航空工业部第六三三研究所所长 王春生..... (108)

促进军工技术向民用转移 为经济建设服务

航空工业部第六一四研究所所长 严元章..... (111)

开发新品求发展 技术改造添后劲

航空工业部长风机械总厂厂长 吴锦明..... (114)

艰苦创业 开拓前进

南京航空附件厂厂长 陈立群..... (121)

我国教育科研的重要基地

南京航空学院院长 余承业..... (126)

艰苦奋斗打基础 不断创新展宏图

常州飞机制造厂厂长 樊明正..... (130)

发挥优势 坚持改革 搞活企业

常州发动机制造总厂厂长 田泰武..... (135)

继往开来 振兴洪都

南昌飞机制造公司总经理 吴铭望..... (137)

昌河之路

昌河飞机制造厂厂长 李万新..... (143)

艰苦的历程 光辉的前景

记昌河飞机制造厂研制直八机的业绩..... (148)

深化改革 发挥优势 加速直升机事业的发展

中国直升机设计研究所党委书记 余传祯..... (152)

一位有突出贡献的科技人员

刘夏石同志事迹简介..... (156)

发展中的景波厂

国营景波机械厂厂长 王培林..... (158)

前进中的南方公司

南方动力机械公司经理 吴沈铎..... (161)

浅谈管理工作的效率问题

航空工业部第六〇八研究所所长 郭瑛..... (165)

质量是企业的生命 信誉是企业的灵魂

中南传动机械厂厂长 吴柏松..... (171)

坚持改革方向 大力发展民品

国营长江动力机械厂厂长 杨升雄..... (176)

在改革中焕发创业精神

五三机械厂厂长 徐凯..... (179)

国营湘陵机械厂

厂长 水开振..... (185)

放眼世界 再展宏图

宏图飞机制造厂厂长 刘乾岭..... (187)

艰苦创业 开拓进取 不断发展壮大集体经济

宏图劳动服务公司经理 王文海..... (191)

认清形势 发挥优势 努力建设军民结合型企业

国营青山机械厂厂长 汤馥裘..... (196)

求实拼搏奋斗 自信自立自强 建设有特色的中国水面飞行器研究中心

航空工业部第六〇五研究所所长 姚华..... (201)

以质量取胜 靠信誉发展

襄樊航空救生装备公司..... (206)

科研生产经营型 研究所发展的必由之路

洛阳光电研究所所长 李立坤..... (208)

一个充满生机和活力的研究所

洛阳光学机械研究所所长 邹盛怀..... (213)

发挥优势 广泛合作

航空工业部新航机械公司总经理 张文庆..... (217)

重视科技进步 狠抓产品质量

国营豫新机械厂厂长 范嘉胤..... (220)

开发新产品 多作新贡献

国营豫北机械厂厂长 陈嗣星..... (224)

在改革中腾飞

国营平原机器厂厂长 宋德霖..... (225)

以改革求发展

华川电器厂厂长 沈亦勋..... (230)

出路在改革 改革出效益

航空工业部新卫机载设备制造总厂厂长 刘永来..... (234)

发挥技术装备优势 为四化建设服务 为广大用户服务

成都飞机公司总经理 侯建武..... (239)

前进中的西南飞机设计研究发展中心

西南飞机设计研究发展中心总设计师 宋文骥..... (243)

质量第一 信誉至上 薄利多销 优质服务

成都发动机公司总经理 裴鸿滨..... (246)

成都航空仪表公司概况 (247)

建立军民结合的产品开发战略体系

成都航空仪表公司总经理王足国 党委书记王同林..... (250)

开拓求实 艰苦创业 团结拼搏 献身航空

中国航空燃气涡轮研究所所长 王靖寰..... (256)

航空工业部川西机器厂

厂长 李成华..... (259)

航空工业部第六〇七研究所

所长 许体仁..... (261)

发挥工会在社会主义建设中的地位和作用

陕西航空工业工会主席 于纬相.....	(265)
在改革、开放、搞活中前进	
西安飞机制造公司总经理 邵国斌.....	(270)
腾飞 沿着新的航线	
、中国飞行试验研究中心主任严京林 书记丁元杰.....	(275)
关于国际合作的思考	
西安飞机研究设计中心总经理 高占民.....	(279)
抓改革打基础 跻身国际市场	
西安航空发动机公司经理 杨乃适.....	(284)
改革体制机构 建立军民结合型企业	
国营秦岭电气公司总经理 郑忠祺.....	(289)
我们是怎样以优质产品打入美国市场的	
航空工业部红原锻铸厂厂长 张道斌.....	(294)
争创我国液压操纵自动控制新水平	
秦峰精密液压件厂厂长刘胜泽 党委书记刘文山.....	(299)
发挥优势闯新路 开拓前进做贡献	
国营燎原机械厂厂长 王荣清.....	(303)
产品的改进发展道路初探	
贵州航空发动机公司设计所所长 李进孝.....	(308)
发挥军工技术设备优势 积极开发民用液压产品	
贵阳航空液压件厂厂长 沈厚卿.....	(313)
大力开发民品 扩大出口创汇	
国营贵阳电机厂厂长 段惠鹏.....	(316)

彩 版 目 录

护封封面: 西安飞机制造公司研制 生产的 Y7-100 飞机		常州发动机制造总厂	38—39
护封封底: 西安飞机制造公司研制 生产的 B-6D 飞机		常州飞机制造厂	40
成都飞机公司	1	国营景波机械厂	41
沈阳飞机制造公司	2—3	中国直升机设计研究所	42—43
哈尔滨飞机制造公司	4—5	航空工业部第六〇八研究所	44
上海飞机制造厂	6—7	中南传动机械厂	45
南昌飞机制造公司	8—9	南方动力机械公司	46—47
昌河飞机制造厂	10—11	国营长江动力机械厂	48
洛阳光电研究所	12—13	国营湘陵机械厂	49
西南飞机设计研究发展中心	14—15	宏图机械厂	50
中国飞行试验研究中心	16	航空工业部第六〇五研究所	51
长春机载设备制造公司	17	襄樊航空救生装备公司	52
西安飞机制造公司	18—21	洛阳光学机械研究所	53
黎明发动机制造公司	22	国营豫新机械厂	54
国营黎明航空铅窗公司	23	国营豫北机械厂	55
中国航空燃气涡轮研究所	24—25	华川电器厂	56
沈阳航空发动机研究所	26	新卫机载设备制造总厂	57
沈阳兴华电器厂	27	成都航空仪表公司	58
航空工业部第六三四研究所	28—31	天津航空机电公司	59
长城公司	32	向阳精密机械厂	60
南京航空学院	33	成都发动机公司	61
航空工业部第六三三研究所	34—35	川西机器厂	62
南京航空附件厂	36—37	航空工业部第六〇七研究所	63
		贵阳航空液压件厂	64

唐乾三，1933年生。1952年毕业于湖南长沙工业学校机械制造专业。历任生产总值班员，调度室主任，车间副主任、主任，检验处处长，总调度长，公司副经理。现任沈阳飞机制造公司总经理。曾荣获沈阳市、辽宁省、航空工业部劳动模范等称号。并在中国航空学会、沈阳市厂长研究会、辽宁省企业家协会、东北新技术开发集团及《企业家》杂志兼职。



改革中搞活 转变中振兴 建设有中国特色的航空企业

沈阳飞机制造公司总经理 唐乾三

沈阳飞机制造公司是航空工业部所属的大型主机厂，是国家重点骨干企业之一。它由科研设计所和生产试制厂两部分组成。现有全民职工2万多人，其中工程技术人员占15%，工程师、高级工程师等中高级技术人员2000多人，工厂占地总面积400余万平方米，拥有各种生产设备4000余台；公司下设工装厂、工具厂、钣金厂、机加厂和汽车厂、民用电器厂、铝合金结构分公司等12个专业生产厂。

沈阳飞机制造公司被誉为我国“歼击机的摇篮”。我国制造的第一架喷气式歼击机在这里飞上祖国的蓝天，开创了航空工业的新局面，并先后试制和研制生产了多种型号的歼击机并投入大批量生产，为国防建设做出了重大贡献。党的十一届三中全会以来，公司认真贯彻改革、开放、搞活和军民结合、军工技术向民用转移的方针，积极为国防建设和国民经济建设服务。民品产值连年大幅度递增，支柱民品已经形成了汽车类、轻金属结构类、大中型机械类和民用电器类四大系列，各种民品已达200多种。近年来，公司相继被评为“全国企业整顿先进单位”、“全国思想政治工作优秀企业”，以及航空工业部、辽宁省、沈阳市的先进单位。

我是在1982年的企业整顿中，开始担任公司经理的。在上级的领导下，我和公司广大干部职工一道，认真地贯彻党和国家对企业的各项政策。经过几年的艰苦奋斗，使企业在改革中开始搞活，在转变中得到振兴，发生了巨大变化。通过几年来担任大型军工企业经理的实践，我体会到以下几点：

一、确立航空为本的思想，做到军民的有机结合、共同发展是搞活企业的主要方向

军工企业目前面临着一个历史性的战略转变，这个转变带来了一系列的困难和新的问题。象我们公司，近几年军品平均每年下降40%左右，1987年军品任务只占能力的30%。在这种情况下，如何确定企业的战略发展方针，企业今后一段时间走什么路子，就成为非常关键的问题。为此，必须确立航空为本的思想，在这个基点上处理好军与民的发展关系，切实做好为国防建设和国民经济建设服务工作，就是我们的历史责任。因此，我们作出了“集中精干力量保军，拿出主要力量转民”的决定。在大转变的形势下，为了长远发展，宁肯暂时承担一些困难和压力，也要做到积极的保军，有原则有目的的转民。一是力量上兼顾。在发展民品上，加强厂所的联合，动员所的闲置力量设计开发民品。对专业性强的军品技术部门压缩人员，保持骨干力量，对技术工人也强调一工多用，军民两能。二是组织体制上保证。设立工程部，主要负责航空产品，民品部组织发展民品，两部各自形成了有力的组织指挥系统。三是产品上相近。在开发民品上，为避免荒废航空技术，必要时实现力量的迅速转化，开发了气垫船、民用飞机零部件出口等，有利于航空技术优势的保持和提高，同时能发挥航空技术优势。四是技术改造上两用。大的技改项目尽量做到军民两用，优先安排。1984—1986年，用于航空产品技术改造资金约占同期新增固定资产的20%。

通过上述措施，公司航空技术优势不仅未受到影响，还有很大发展。做到了技术力量雄厚、设计精良、工艺水平较高、检测手段先进；拥有国内一流的数控加工中心，配有大型的计算机、测量机、绘图机和五、四、三坐标数控铣床等30余台，形成了一个计算机辅助设计、辅助制造、辅助管理等先进的系统；拥有一批国内先进的新工艺、新材料生产线，如金属、非金属蜂窝、整体壁板加工、大件加工、钛合金成型、复合材料等生产线。在“六五”期间，公司共取得部以上重大科技成果42项，其中国家发明奖4项、国家科技进步特等奖与二等奖各1项。由于较好地处理了军民发展关系，近几年来，公司在新机研制上取得几项重大成果，特别是新近研制的歼八Ⅱ型歼击机，其模型多次参加国际航空博览会，引起世界航空界的瞩目，受到国际舆论的高度评价。

二、发挥航空企业优势，大力发展民品生产，是搞活航空工业的关键

我认为，军工企业要实行战略转变，建成军民结合型企业，必须全力组织好民品开发，以发挥航空企业的优势。于是我提出了这样一个指导思想：“要立足于没有

军品任务，公司靠民品也能很好地生存和发展”。从思想上树立开发民品的紧迫感和企业生存的危机感，并在民品生产上采取了正确的战略发展方针。

1. 充分发挥航空企业优势，积极发展起点高的大型民品。军工企业在战略转变中发展民品生产，必须充分发挥优势，开发技术密集、水平高的产品，以满足国家的需要。在这方面，我们主要开发了3大类：一是汽车类民品。如高级旅游车，我们以技贸结合的形式引进日本技术开发，目前除空调外已实现国产化，行销20多个省、市、自治区，填补了国家的空白，节省了大量外汇，同时还开发了中档客车、吉普车、微型卡车驾驶室等产品。二是铝型材类民品。利用了公司30多年铝合金加工装配的经验，大批量投放市场后赢得了较高的信誉。三是引进吸收消化的产品。公司根据国家的需要开发了叶轮液压拆装车、甜菜泵、花样点心机、烟机主体件、密集架、高级铝箱等高水平的产品，为国民经济各部门的技术改造提供了新的装备，还为引进的设备生产了大量的备件。

2. 充分挖掘企业的潜力，组建支柱民品生产线投入大批量生产。军工企业挖掘生产潜力，利用现有能力发展民品生产，既是国家的战略要求，也是军工企业实行战略转变的一条捷径。因此我们采用挤、调、并的办法，浓缩军品生产线，组建民品专业生产线。从1984年开始，进行了大规模的调整建线工作。一年多的时间，就建成年产300辆旅游车、10万平方米铝型材制品、20万台洗衣机、6000台吉普车体和7000台微型卡驾驶室等支柱民品生产线。1986年开始又进一步组织了第二次大的调整，主要是完善提高铝型材生产线、精化配套民用飞机零部件出口生产线和组建年产1000辆各型高中档客车的多功能专业生产线。通过以挖潜为主建线，做到了花钱少、见效快，组建一条年产20万台洗衣机的生产线，仅用了半年多的时间，新投资不到200万元，还不及全国同类规模工厂投资的1/5，公司支柱民品专用面积和专用设备中，就分别有97%和69%是从军品中生产线中挖出来的。

3. 充分利用公司各种能力，多形式、多层次地发展民品。公司作为一个大型企业。有12个专业生产厂和36个车间，能力与优势不尽相同，仅靠一个积极性是难以充分发挥各单位能力的。因此我们确定了多层次、多形式发展民品的原则。多层次就是公司、厂、车间一起上，多形式就是既搞民品生产、又要搞技术转让，这样民品的发展就真正活了起来。

在多层次上，除了公司集中力量发展支柱民品外，各厂、车间还要各尽所能地发展自揽民品。现在公司、厂、车间，分别形成了各自的大、中、小支柱民品，其中包括基层各单位自行研制开发的10多项填补国内空白的产品，1986年自揽民品产值就拿到4000多万元。占民品总产值的1/3。

在多形式上，除了发展民品生产外，还组织开展了技术转让、军工技术向民用

转让，用之于民是促进国民经济发展、增强军工企业活力的重要途径。我们公司采取了3种作法：一是应地方要求研制高难关键产品。几年来先后研制了矽钢片冲切生产线、环编机等。其中，乒乓球发射机还出口6个国家，并荣获国家质量金奖。二是发挥设备优势服务。如用三坐标数控测量机，验证长春一家工厂引进的日本东芝加工中心的加工精度，使他们因设备未达到合同要求而索赔50万美元。三是发挥人才优势。向地方企业派出100多名技术人员，救活了一批小企业。仅1985、1986两年，公司共签订技术服务合同2093项。

三、推行以经理负责制和承包经营责任制为重点的内部配套改革

建立军民结合体制，搞活军工企业，在进行产品结构改革的同时，更重要的是改革过去一套管理方式，建立企业内部新的经营机制。为此，我们公司在行业率先整顿合格之后，从1984年开始全面推行了以“两制”（经理负责制、承包经营责任制）为中心的配套改革，取得了突出的成效。

我们公司被部确定为实行经济体制改革、试行经理负责制的试点单位后，主要采取了“思想上坚定、制度上健全、措施上保证、工作上靠拢”的作法。“思想上坚定”，就是公司领导认识深、看得远，积极支持实行经理负责制，坚定领导体制改革的决心；“制度上健全”，就是形成了一套协调贯通、内涵清楚的制度，制定了三个条例的实施细则，明确了各自的责任、权力和相互关系，建立了公司管委会工作条例，把公司的重大问题，提交由公司党、政、工、团领导参加的管委会讨论，辅助经理决策，同时还建立了党委常委会与公司管委会联席会、讨论季度和年度任务，还有党政主要领导碰头会、行政干部审定会等必要的制度与形式；“措施上保证”，就是为了保证经理的用人权，在党委的支持下，把行政干部的管理与任免权交给经理，并层层实行了主要行政领导负责制，为了强化经理的行政指挥系统，公司进行了机构改革，建立了经营部、工程部、民品部等8大部，使机构横向上收缩，纵向形成体系、渠道畅通，从而指令可以迅速落实到基层；“工作上靠拢”，就是把生产经营真正作为企业的核心，公司领导都紧紧立足于这个基点密切配合，展开各自的工作，由于成功地进行了领导体制改革，公司领导班子形成了强大的聚合之力，使经理真正实现了对企业经济工作的统一领导、全面负责，出现了决策快、指挥灵、效益高的新局面。

由于在领导体制改革中采取了上述作法，当初我们最担心的党政各搞一套的问题，恰恰是实践中解决得最好的。这项改革在实践中也经受了风浪，显示了它的生命力。1986年初刮起一股吹掉厂长负责制之风，也波及到我们公司，但公司党政领导认识比较一致，坚信前段改革是成功的，成效是显著的，也就下决心坚持搞了下