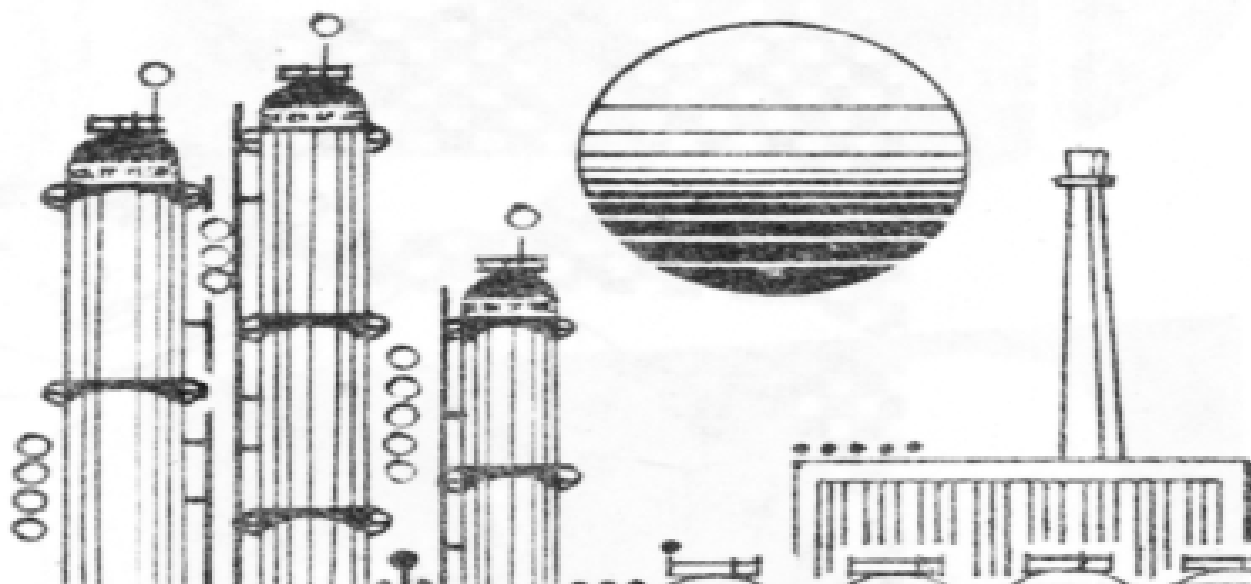


# 中国机械工业 的发展历程（七）

文强 编著



# 目 录

中国机械工业企业管理 .....	1
增强企业活力 .....	1
探索企业管理现代化.....	11
思想政治工作同经济工作相结合 .....	19
机械工业对外经济技术交流 .....	25
引进技术与利用外资.....	25
技术引进多样化 .....	34
多渠道的对外科技合作.....	49
广泛利用外资 .....	56
对外经济技术合作 .....	63
扩大机电产品出口 .....	72
机械工业职工教育与学校教育.....	79
机械工业职工教育 .....	79
机械工业职业技术教育.....	91
机械工业高等教育 .....	106
中国机械工业大事记载 .....	120

## 中国机械工业企业管理

### 增强企业活力

中共十一届三中全会以来，国家进行经济体制改革，实行政企职责分开，简政放权，扩大企业自主权，为搞活企业创造了有利条件。机械工业企业内部改革有了较大进展，实行厂长负责制、分权管理、经济责任制，发展横向经济联合。企业的经营管理从单纯生产型转向生产经营型，经营观念、竞争观念、服务观念、经济效益观念逐步树立，改革增强了企业活力。

#### 一、扩大企业经营管理自主权

扩大企业经营管理自主权，改变过去把企业作为行政管理部门的附属机构的地位，使企业逐步成为一个相对独立的社会主义商品生产者与经营者，成为具有自主经营、独立核算、自负盈亏的法人地位的企业。

一九七九年国务院发布了《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》。一九八四年国务院又发布了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》。对企业的生产经营计划、产品销售、产品价格、物资选购、资金使用、资产处置、机构设置、人事劳动、工资奖励、联合经营等十个方面提出了要求。机械工业按照本行业特点作了补充规定：在生产上，企业在保证完成国家任务的前提下，可通过市场调节，承接订货和来料加工任务。在销售上，企业分成的产品、超产的产品、

国家计划内分配部门不收购的产品、库存积压产品、试制新产品等，可以自销。在产品价格上，把实行浮动价格的产品范围扩大到绝大部分机电产品，非标准的专用设备由产需双方定价。在物资供应上，国家计划任务的物资，实行统一分配，企业有权选择供货单位；其他任务所需物资，企业自行采购或挖潜调剂。在资金使用上，企业的生产发展基金、新产品试制基金可以同折旧基金、大修理基金结合，统筹安排，合理使用；暂时不用的资金，可以向企业外投资。在资产的处理上，企业有权把多余、闲置的固定资产出租或转让，将所得收入用于技术改造和设备更新；超储积压物资，企业可按质论价，自行处理。在机构设置和干部任免上，企业内部的机构，可根据生产特点和经营管理需要自行确定；属于建制性变动，需报主管部门审批；企业有权任命中层干部，相当于行政司局级的企业可以评定和聘任工程师、经济师等专业技术人员。在劳动工资上，企业有权招聘技术、管理人员，有权对职工进行奖惩，选择工资形式，给3%有贡献的职工晋级。在经营方式上，企业在不改变所有制形式、不改变隶属关系、不改变财政体制的情况下，可发展跨地区、跨部门多种形式的专业化协作与联合经营。

机械企业的扩权始于一九七八年，首先在四川宁江机床厂、四川西南电工厂等企业试点。一九七九年逐步推广，扩展到全国主要省、自治区、直辖市的机械企业，到一九八一年底，已达到500多个大中型企业。扩权企业的产值与利润分别占当时机械企业的55.9%与46.8%。一九八四年扩权普及到全行业的全民所有制机械企业。

扩大企业自主权以后，许多企业根据国家任务的变

化，运用产销自主权，积极开展市场调节，为用户服务。有不少机械企业在保证完成国家计划任务的前提下，充分利用本企业的设备、技术优势和富余的人力、物力，开展多种经营，扩大服务领域。有的企业开展技术咨询服务，承担设备安装、设备大修，开办第三产业，既有利于社会，也搞活了企业经营。

企业有了人事劳动、干部任免、工资奖励、机构设置等自主权后，便具备了改善企业经营管理，搞好内部改革的必要条件。一九八五年七月，机械工业部召开机械工业搞活大中型企业，推进管理体制改革的工作会议，交流搞活企业的经验，研究存在的问题，制定《关于进行企业内部改革，搞活大中型企业的若干意见》，提出13个方面60条要求，对进一步搞好企业内部改革，搞活企业起了推动作用。但是，由于经济体制改革正在深入进行，改革不同步不配套，使一部分扩权不落实，企业仍然缺乏应有的活力，需要进一步从宏观管理上搞好各项改革，落实扩权措施。

## 二、实行厂长（经理）负责制和厂长（经理）任期目标责任制

实行厂长负责制是企业领导体制的一项改革。从三十多年企业领导制度的演变来看，在企业中实行厂长负责制，是社会主义现代化建设的需要。

厂长（经理）负责制的主要特点是：（一）企业的生产行政与经营管理工作，由厂长（经理）统一领导，全权负责；（二）企业党组织从日常的生产行政事务工作中摆脱出来，做好思想政治工作和党的建设，保证监督党和国家各项方针政策的贯彻执行，以及企业各项任务的完成；（三）健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，

充分发挥职代会在审议企业重大决策、维护合法权益方面的作用；（四）调动行政、党、群三方面的积极性，使三方面的工作在各自的职责范围内得到加强；（五）建立管理委员会或厂务会议等形式，协助厂长进行决策。

机械企业厂长负责制试点，是根据一九八四年五月十八日中共中央办公厅、国务院办公厅《关于认真搞好国营工业企业领导体制改革试点工作的通知》精神，先在大连、常州、上海等地开始，很快就扩大到沈阳、重庆、天津、北京等地和洛阳矿山机器厂、洛阳轴承厂、第一拖拉机厂等大型骨干企业。截止一九八五年底，试行厂长负责制的机械企业已达到 2700 多个。

实行厂长负责制的企业，普遍收到了一些效果。北京内燃机总厂、沈阳电缆厂等一些厂长负责制搞得好的企业，厂长在生产经营、行政管理方面有职有权，决策快了，指挥灵了，办事效率高了，开始改变过去名义上是集体负责，实际上无人负责的状况。企业党委从直接领导生产行政工作转到保证监督上来，摆脱了繁琐事务，使企业党的建设和思想政治工作有所加强。职代会制度也进一步完善，发挥了职工民主管理的作用。生产经营、思想政治工作和职工民主管理都有所加强。但是，很多实行厂长负责制的企业，党委、行政、工会三者关系还没有很好理顺，要在实践中逐步完善。

实行厂长（经理）任期目标责任制，是改革中出现的一种新的责任制度，是机械工业系统首先实行的。一九八四年试行厂长负责制，一九八五年初开始实行厂长任期制，出现了少数企业的厂长在任期内只顾当前、不顾企业长远发展的倾向。为此，沈阳市机电工业管理局、重庆市机械工业管理局从一九八五年初开始，在部分试

行厂长负责制的企业实行厂长任期目标责任制。具体作法是：根据企业的长远发展规划和经营战略，确定厂长在任期内，在主要技术经济指标、新产品开发、技术改造、人才开发、现代化管理等方面要达到的目标，与主管部门签订责任书，由主管部门进行定期的考核，并确定奖惩。

沈阳电缆厂是沈阳市机械系统实行厂长任期目标责任制最早的企业之一。厂长徐有泮在制定任期目标时，发动群众讨论，并经过职代会讨论通过。厂长任期目标确定后，将目标层层分解，落实到科室、车间、班组，全厂上下形成了目标责任制管理体系，有力地促进了生产的发展。实行厂长任期目标责任制，厂长责任重了，压力大了，既要把任期内的工作做好，又要为企业发展后劲打好基础，使厂长从“想今年，看眼前，不顾后路干一年”转为“干当年，想明年，三年以后有打算”。实行目标管理，有利于领导机关在宏观控制的前提下把企业搞活，促进主管部门转变职能，为企业服务，帮助厂长实现任期目标。

厂长任期目标责任制，已在京、津、沪和七个计划单列城市的重点机械企业中实行，各地都进行了试点，正在逐步扩大试行，在试行中不断完善和提高。

### 三、实行分权管理

大型企业办专业化分厂，是企业内部进行改革的一个方面，是搞活企业的一条重要途径。一九八三年以来，机械工业中的一些大厂，特别是重型矿山机械、电工、机床、汽车等行业的大型工厂，进行了工厂内部管理体制改革的探索，办专业化分厂，给分厂下放了部分生产经营自主权，调动了总厂和分厂两个积极性。

机械企业组建专业化分厂大致有三种类型：一是按产品划分的专业化分厂；二是按热处理、铸造、焊接等工艺对象划分的专业化分厂；三是按动能、设备修理、运输等不同业务组成的专业化分厂。机械企业办专业化分厂的改革，取得了不同程度的实效。例如沈阳重型机器厂是一个拥有两万多人的大厂，过去一直沿用苏联五十年代的集权管理，严重影响了基层单位的积极性，一九八三年初在企业整顿的基础上办专业化分厂，给分厂下放计划编制，对外销售、物资采购、专用资金使用等七项管理权限。同时，把利润、质量、合同完成率、产值等四大指标，分包到分厂。各分厂单独核算，自计盈亏，超计划利润按比例提取奖励基金和发展基金。实行这种办法后，一九八三年盈利比上年翻了两番。一九八四年又增长 65%，开发了 14 种产品，有的产品已达到国际先进水平。又如洛阳矿山机器厂，一九八四年五月将原有 20 个车间组建成 14 个专业分厂。以该厂热处理分厂为例：组建以来，通过抓技术改造、节约能源和外协揽活等环节，生产上升、盈利增长。哈尔滨锅炉厂等企业通过办专业化分厂，实行分级管理，也都取得了比较好的效益。机械工业的一些大厂办专业化分厂，同以往的分厂或车间有很大的不同。第一，专业化分厂是总厂统一领导下的一个相对独立的生产经营单位，享有相应的生产经营管理自主权，而过去的分厂或车间只是一个单纯的生产单位，只有执行权，没有自主权。第二，专业化分厂实行独立核算，自计盈亏，分厂对总厂承担经济责任，具有利润中心性质，而过去的分厂或车间，只负责组织生产，核算成本，具有成本中心性质。第三，专业化分厂是一个责权利紧密结合的经济实体，有相对

独立的经济利益，是总厂下的二级分成单位，而过去的分厂或车间，由工厂统一核算，统负盈亏，同吃工厂的“大锅饭”。第四，专业化分厂既面向总厂，承担总厂下达的任务，又面向市场、面向社会，是半开放式的经营组织，而过去的分厂或车间只对本厂，不对社会，是与市场和社会隔绝的封闭单位。

大厂办专业化分厂，实行分权管理，需要正确处理总厂与分厂、集权和分权的关系：总厂要给分厂下放部分生产经营自主权，分厂要在总厂的统一领导和在保证完成总厂任务的前提下，按照企业的总体规划和经营目标，充分发挥自己的积极性和主动性，搞活企业。涉及企业全局性、方向性的问题，如重大经营决策、发展规划、产品开发、技术改造、组织领导体制等都由总厂统筹安排，集中管理。同时，总厂对各分厂在财务、生产技术、产品质量、生产计划安排上进行适当的监督和控制，并做好各个分厂之间的协调工作。

#### 四、发展企业的横向联合

机械工业贯彻“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，在加强企业管理工作上，除了搞好企业整顿、推行管理现代化外，还发展了企业之间的各种形式的横向联合，这是机械工业企业管理改革发展的新趋势。一九八二年，机械工业部系统已组建了一批公司（总厂），联合在公司（总厂）内的机械企业有 2973 个，占机械工业部系统企业的三分之一。一九八三年到一九八五年，企业的联合进一步发展，黑龙江、吉林、辽宁、山东、河南、湖北、陕西、四川、广东、上海、天津、北京等十七个省（市）的机械企业已建立 500 多个经济联合组织，参加联合的企业和事业单位达到 4000 多家。这些联合体

的联合类型与联合形式有：

（一）工业生产经营性联合。如汽车行业的东风、解放等联营公司，轴承行业的洛阳轴承工业联营公司，电工行业的西安电力机械制造公司，通用机械行业的大连冷冻设备联营公司等。这些公司围绕发展名优产品，组织专业化协作生产，形成了具有竞争能力的企业群体和企业集团。

（二）工程项目技术设备成套联合。如：哈尔滨电站设备成套公司、东方电站设备成套公司、中国矿山机械成套制造公司、中国空分设备公司、中国电工设备公司、重型机械总公司、机床总公司、农牧业机械公司等。这些公司为工程项目提供成套开发、成套设计、成套制造服务。

（三）供销服务与进出口贸易的联合。如：机械工业供销服务总公司，中南机械物资开发贸易公司，中国机械设备进出口总公司以及电线电缆、电瓷、轴承、磨料磨具出口联营公司等。这些公司使生产与流通结合起来，为国内与国际市场用户服务。

（四）科研与生产联合。如：中国造型材料公司，中国四联钛设备设计制造公司，大连组合机床科研生产联合体等，通过科研生产联合，发挥优势，发展新技术、新材料、新产品、新工艺。

（五）技术服务性联合。如：振华机械技术咨询公司，兴华工程咨询公司，机械设备安装总公司等。

机械工业的联合具有一些特点：一是联合按照企业自愿互利的原则进行。二是联合的形式与内容多样化，有紧密型的，在产供销人财物上实行几统一的联合，有松散型的“三不变”（企业的所有制、隶属关系与财政渠

道不变)的联合,也有混合型的联合体,即公司内部的企业既有紧密的联合也有松散的联合,还有的企业是按签订合同协议固定协作关系的联合。三是联合由本地区本行业发展到跨部门跨地区跨行业。四是联合公司本身实行独立核算,自负盈亏。

随着中共十二届三中全会关于经济体制改革的决定的贯彻,国务院一九八四年以 114 号文批准机械工业部关于《机械工业管理体制改革的意见的报告》,机械工业企业的横向联合又有新的进展,发展了跨地区、跨部门的联合。有的向合资、入股或补偿贸易方面发展。如长春第一汽车厂与大连柴油机厂,按行业发展规划搞合资联营,第一汽车厂向大连柴油机厂投资进行技术改造,大连柴油机厂每年提供 1 万台柴油机为汽车厂配套。大连柴油机厂又同 30 多个协作厂联合,形成了“上联促下联,下联保上联”,在生产、技术、资金上有密切联系的企业系列。有的向大型企业集团方向发展。如以哈尔滨电机厂、哈尔滨锅炉厂、哈尔滨汽轮机厂为主的电站设备成套公司,联合东北输变电公司、东北电力设计院、沈阳重机厂、沈阳水泵厂、沈阳鼓风机厂等 28 个企事业单位,成立东北电气经济技术集团,承担国内外火、水、核电站以及输变电工程项目的承包任务,包括从地质勘测、选厂、可行性分析、工程设计、土建、设备制造、成套供货、安装、调试、试运行到人员培训、技术咨询等全部工作。机械工业企业的横向经济联合,随着经济体制改革的不断深入,正在进一步发展。

#### 五、实行经济责任制

经济责任制是在国家计划指导下,以提高经济效益为目的,实行责、权、利紧密结合的一种生产经营管理

制度。机械企业的经济责任制包括两个方面：一是对国家的经济责任制，企业保证完成国家计划任务与盈亏问题，向国家负责；二是企业内部的经济责任制，确立企业内各单位（各部门）之间的责、权、利关系，共同向企业负责。通过实行经济责任制使许多企业改变了干多干少一个样，干好干坏一个样，职工吃企业“大锅饭”，企业吃国家“大锅饭”的现象。

机械工业企业在实行经济责任制中，企业对国家承担的经济责任，一九八三年以前是以完成国家利润指标，企业按规定进行利润分成的形式。一九八四年后按利改税的要求，实行税后留利，少数企业按利润包干。随着改革的深入，企业的经济责任制有进一步的发展，出现了所有权与经营权分开的多种形式的经营承包责任制，在一些小型机械企业中，还试行了租赁经营。这些改革，使企业对国家经济责任承包下来，落实到经营者身上，对增强企业活力起了促进作用。

机械企业内部的经济责任制主要也是采用承包的形式，将企业对国家承担的责任和生产、技术、经营管理的各项任务，层层分解，落实到科室、车间、工段、班组直至个人，并相应地规定完成任务所应有的权力和经济利益，使责、权、利相结合，调动企业全体职工的积极性，保证对国家的经济责任圆满实现。

由于机械企业的类型、规模、行业特点与企业的所有制等情况不同，企业内部经济责任制的形式和具体办法也有所不同。一般都是以企业生产经营的数量指标（产值、产量、利润、消耗）、质量指标与管理指标为基础进行承包与考核。在承包和考核中，重点突出了机械产品的质量。第二汽车厂经国家批准实行利润递增包干，该

厂根据企业的基本战略方针和经营目标，推行“三全面”分层经营承包责任制，即：以全面质量管理为基础、全面技术进步为核心、全面经济效益为目标的分层经营承包制，采用 PQC 考核计奖办法。这种考核计奖办法，促进了产品质量、企业管理水平和经济效益的提高，体现了“按劳分配”的原则，调动了企业职工的积极性。

## 探索企业管理现代化

机械工业企业经过全面整顿，企业管理得到了恢复和加强。但是，同国外先进水平相比，企业管理水平仍相当落后。因此，学习和运用国外企业管理方面的先进经验，推进企业管理现代化，提高企业素质，是机械工业“上质量、上品种、上水平，提高经济效益”的迫切需要。

一九七九年六月，一机部就提出了逐步实现机械工业企业管理现代化的奋斗目标，开始引进国外的先进管理方法，推行全面质量管理，并在生产管理方面开始介绍应用网络技术等现代管理方法。一九八〇年开始调查研究，起草提高企业管理水平的新要求。一九八一年一月在全国机械工业厅（局）长会议上印发了《关于机械工业企业管理现代化的若干要求（征求意见稿）》（简称二十条），提出了在完成恢复性整顿的基础上，企业各项管理向现代化迈进的要求。一九八二年开展企业全面整顿，一些管理基础较好的企业，在整顿中积极学习运用现代管理方法，努力探索企业管理现代化。一九八四年开始进行企业管理现代化试点工作，机械工业部确定了 30 个试点企业，27 个省、自治区、直辖市机械厅（局）

也相继确定了 159 个试点企业。一九八四年四月和一九八五年十一月召开了机械工业管理现代化研讨会和座谈会，交流经验，研究试点工作，推动了管理现代化的进一步发展。

从一九七九年到一九八五年，机械工业系统推进企业管理现代化，在探索管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化方面，取得了一些进展。

### 一、管理思想从单纯生产型向生产经营型转变

管理思想现代化是实现企业管理现代化的关键。管理思想是在一定社会经济条件下，对管理整体的规律性的认识。因而，管理思想现代化对管理组织、方法和手段的现代化起着导向的作用。经营思想，一切为用户服务的思想，市场与竞争的思想，人才开发的思想，技术进步的思想，民主管理的思想，多种经营的思想，注重经济效益的思想等，都属于管理思想的内容。随着社会生产和科学技术的进步，人们对客观规律的认识不断深化，管理思想亦随之转变。

从五十年代开始，国营机械工业企业，生产任务主要靠国家下达，材料靠国家分配，人员由上级调派，产品由国家收购，利润全部上缴，亏损由国家包干。工厂只对计划负责，完成任务就行了。因此，过去的企业管理只搞企业内部的生产过程的管理，不搞也不需要经营，属单纯生产型的管理。一九七八年，中共十一届三中全会决定，把全党的工作重点转移到社会主义现代化建设上来，对国民经济实行调整、改革、整顿、提高的方针，压缩固定资产投资的规模。并从实现四个现代化的高度提出要逐步改革经济管理体制，实行简政放权，扩大企

业自主权。机械工业企业在国民经济调整中，生产大幅度下降，促使企业从多年来形成的管理思想束缚下解脱出来，学会经营，开始树立现代管理思想。一九七九年，一机部要求各级领导树立经营观念、市场观念、竞争观念。随后，又提出要扩大服务领域，调整服务方向，从过去主要为重工业服务，扩展为同时为农业、轻工业、城市建设和人民生活需要服务。企业管理工作要以经营为中心，从单纯生产型转变为生产经营型。经过几年的实践，管理思想有了较大的变化，逐步从单纯生产型向生产经营型转变。

经营观念逐步树立。随着经济体制改革的不断深入，进一步扩大企业经营自主权，逐步改变了计划体制，实行指令性计划和指导性计划相结合。这就打破了企业单纯依靠国家、吃国家“大锅饭”的状况。促使企业树立经营观念，学会经营，搞好决策，注重产品的研究与开发，搞好销售与服务，讲求经济效益。如上海机床厂、北京开关厂等企业开始注重企业经营战略的研究与制订，取得显著成效。

市场观念不断增强。企业不能躺在国家计划和收购上了，只有进入市场，调查市场，了解市场，摸清市场需要，按需生产。企业开始了市场调查，访问用户，搞市场预测。采用登广告，召开订货会、展销会、建立销售网点等多种形式承接任务，扩大销售。东新电碳厂一九七九年计划产值 1000 万元，年初订货只有 600 万元，工厂走访了 20 个省的 250 多家用户，积极推销产品，订货达到 1000 万元。为了再增产 500 万元，工厂又采取设立专业销售人员、扩大产品宣传、建立销售点、建立技术服务队、加强质量访问等十项措施。很多企业已把市

市场调查、市场预测经常化、制度化。

竞争观念逐渐加强。长期以来，机电产品由国家统一分配，用户没有选择的自由。在产销直接见面，供大于求的情况下，用户有了选购的自由以后，就出现了竞争。一九七九年，一机部要求所有厂长都要树立竞争观念，提高竞争能力，把质量、品种、交货期、成套、服务工作、配件供应搞上去，把成本降下来。这是提高工厂竞争能力的七个因素。企业在实践中逐渐增强了竞争观念，抓质量，发展产品品种，组织好生产，按期交货，搞好成套、配件供应和售前售后服务工作，加强管理，降低成本，不断提高竞争能力。

## 二、管理组织逐步适应生产经营需要

坚持精干、高效的原则，科学地设置企业的管理组织机构，是实现管理组织现代化的重要内容。按照统一指挥、集权与分权相结合等要求，从企业的实际情况出发，对组织机构、人员配置适时进行调整，使其合理化、高效化，以适应企业生产经营活动的需要，保证管理决策的正确制定和管理指挥的顺利贯彻。

机械工业企业的组织机构，是五十年代学习苏联的经验建立起来的集权式的。多年来基本上没有改变，已不适应生产发展需要。自从七十年代末期提出“转轨”、“变型”以来，企业开始从单纯生产型逐步向生产经营型转变，企业管理组织也随之发生变化，逐步建立了销售服务机构，充实了产品开发机构。但由于管理组织的变革受到经济体制的约束，企业内部组织机构的改革没有取得大的进展。一九八四年，国务院颁布《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，实行厂长负责制以后，特别是中共中央《关于经济体制改革的决定》

公布以后，为企业管理组织机构的变革创造了条件。一些企业为适应搞活企业的需要，围绕实行厂长负责制和逐步建立统一的，强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统，对原有的组织机构进行了改革。有的企业明确划分了各部门的职责，精减了不必要的人员，减少了职能部门之间的扯皮现象，提高了办事效率。还有一些企业根据现代化管理组织的原则，从系统观点出发，划分决策层、管理层、作业层，理顺管理幅度和管理层次、纵向管理和横向管理的关系，避免了多头领导，提高了工作效率，建立了各具特色的组织机构。例如：沈阳水泵厂，按照系统论的原理，把专业分工和系统管理结合起来，在厂长的统一领导下，设立“一室六部”（经营决策办公室、计划销售部、技术开发部、生产制造部、质量保证部、人事教育部、后勤服务部）的职能体制。上海彭浦机器厂，在管理职能合并归类的基础上，实行横向综合管理和纵向专业管理体制相结合的矩阵管理体制，成立了三室五部，即：工厂管理室、全面质量推进室、监督检查室，开发部、准备部、制造部、综合部、检查部。还有，北京光学仪器厂按照系列产品划分产品部，建立内部利润中心的模拟事业部制；瓦房店轴承厂按生产阶段划分相对独立的生产经营单位，并负有模拟性盈亏责任的分权管理制。沈阳中捷友谊厂建立充分发挥总工程师、总经济师、总会计师作用的“一长三师”管理体制。北京开关厂为使厂长从日常事务工作中解脱出来，把日常的执行性的业务工作交给第一副厂长负责和指挥的首席副厂长制。以上这些做法都有一定成效，还需要进一步完善。

### 三、现代管理方法的应用向广度深度发展