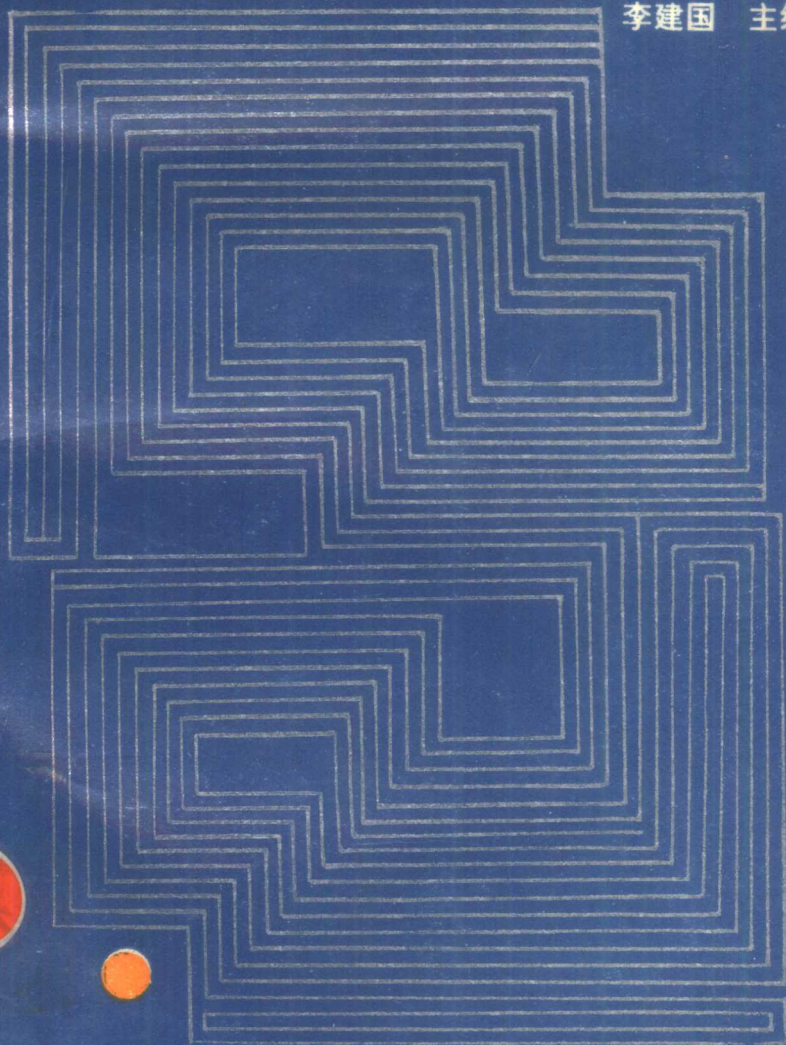


中国 ZHONGGUO
JINGYINGGUANLIXINFA

企业经营管理新法

李建国 主编



河北科学技术出版社

中国企业管理新法

李建国 主编

河北科学技术出版社

中国企业管理新法

李建国 主编

河北科学技术出版社出版发行（石家庄市北马路45号）

石家庄市统计印刷厂印刷

850×1168毫米1/32 11.25印张 300000字 1989年10月 第1版

1989年10月 第1次印刷 印数：1—8000 定价：4.95元

ISBN 7-5375-0390-7/F·37

CAJ82/07

序 言

袁宝华

随着经济体制改革的不断深化，在我国企业界出现了许多新的科学管理方法。从这些科学管理方法来看，共同的特点有：一是都从本企业实际出发，是为解决企业存在的一些实际问题，为企业整体优化服务的，既借鉴了国外的先进经验，又保持了自己的传统做法，而不是生搬硬套来的；二是都着眼于发挥人的作用，以人为中心，为调动人的主观能动性创造好的条件和环境；三是都注重发挥企业效能，挖掘内部潜力，提高经济效益；四是都体现了在已取得成绩、积累经验的基础上有所创新，根据各自不同的情况，采取多样化、标准化，可以说是比较系统的，也是实用的。这些办法把企业内部改革的各项内容结合起来配套发展，还会不断完善和提高，因此，都可以自成一家。应该肯定，企业管理的不断优化，不少科学管理方法的出现，标志着企业管理已经走向一个新的发展阶段。

出现这么多的科学管理办法，的确令人高兴，我们都要满腔热情地欢迎和支持，并要鼓励企业根据各自情况不断有所创新。企业领导人要有战略眼光，花些力气抓职工教育，因为这是牵涉企业长远利益的问题；还要和理论家结合起来，继续进行理论研究，把已总结的经验从理论上再提高上升一步。实践证明，不重视理论研究，往往会使实用主义抬头，突出表现是缺乏战略眼光，导致行为

短期化。总之，功夫不负有心人，只要不断从实际出发，勇于探索，坚持下去，企业科学管理就会在前进道路上出现千岩竞秀，万壑争流，百花齐放，欣欣向荣的局面。

1989年2月

前 言

近几年来，我国的一些企业管理工作者从企业实际出发，在深化企业内部改革和经营管理实践中，探索、创造出了一些新的经营管理方法。这些方法的出现，标志着我国企业从过去单纯地学习、模仿、应用国外已有的先进经营管理方法的阶段，发展到了探索、创造、建立和使用自己的经营管理方法的新阶段。从这些方法看，它们都具有较强的针对性和适应性，并且有一定的科学性、系统性、可行性和实用性，以及具有较大的推广应用价值。为便于我国众多的企业更好地学习、借鉴、应用这些新方法，推动我国管理科学的发展，促进我国企业管理水平和经济效益的普遍提高，我们编写了此书。在书中，既有对新方法所作的介绍（包括方法的产生、基本含义和内容、具体做法、实施的效果和体会等），又有对新方法所作的学术理论研究、探讨和评价（包括方法的理论依据、特点和优点、重要意义、推广应用的范围和条件等）。本书融学术性、理论性和实践性、应用性为一体，是一本专门介绍、研究和探讨我国企业自己创造的新经营管理方法的著作。

本书不仅对广大企业管理工作者是必要的、有用的，而且对政府部门、科研机构、大专院校的有关人员也是必要的。本书可使读者了解到我国管理理论和管理方法的最新发展，便于读者对各种新方法进行比较、选择应用，做到博采众法之长。

我们希望广大读者对书中介绍的各种方法进行研究、探讨，以使其更加科学、完善；欢迎广大读者对书中的错误之处、不当之处予以批评指正；愿我国企业管理工作者在学习借鉴书中方法的基础上，结合各自的实践，探索、创造出更多的新经营管理方法。

编 委 会

主 任 谭祖舜

副主任 孙宝存

主 编 李建国

副主编 叶 子 葛日彬

编 委 李 创 石玉亮 胡文正

希伯鸣 孙雄先 董平芬

责任编辑 白世维

封面设计 李 毅



ISBN7-5375-00-7/F

F·37 定价：4.95元

目 录

第一编 满负荷工作法	
●实践篇	张兴让 (1)
●实践篇二	张兴让 (13)
●研究篇	李建国 (25)
第二编 责任价格控制法	
●实践篇	马宏业 (40)
●研究篇	吴树明 田凤琴 (58)
第三编 攻势经营战略	
●实践篇	李正安 (73)
●研究篇	王瑞增 刘晓明 (100)
第四编 内部商品化全员经营法	
●实践篇	赵藏虎 (118)
●研究篇	董平芬 佟德安 (129)
第五编 连带管理工作法	
●实践篇	梁贵云 (146)
●研究篇	高树余 (153)
第六编 群体经营工作法	
●实践篇	张世伦 (167)
●研究篇	李建国 (181)
第七编 企业效益保证法	
●实践篇	白士杰 李建国 整理 (190)
●研究篇	白士杰 (209)

第八编 自选定额工作法

●实践篇.....李建国整理 (222)

●研究篇.....李建国 (236)

第九编 C V挂钩管理法

●实践篇.....刘士江 (254)

●研究篇.....刘素贞 (274)

第十编 系统有效管理法

●实践篇.....李进栓 (280)

●研究篇.....李 创 (296)

第十一编 负债经营法

●实践篇.....陈永楠 (313)

●研究篇.....石玉亮 刘素贞 胡文正 (322)

第十二编 全员效益管理法

●实践篇.....刘学清 (329)

●研究篇.....刘振秋 韩世南 (340)

第 一 编

满负荷工作法

实践篇一 石家庄市第一塑料厂厂长 张兴让

满负荷工作法的由来

满负荷工作法是我厂在深化企业改革和经营管理实践中，逐渐摸索出来的一套管理方法。关于它的产生或由来，可分述如下。

（一）改革的推动

“满负荷工作法”首先是改革的产物。改革促进了承包经营责任制的出现，使我厂走上了承包经营的道路，并把我推上了承包经营者的地位。承包明确了经营者的责任、权利和利益，对我来说还提供了—个施展才能、为振兴中华效力的有利机会和条件，从而给予了我强大的压力和动力。压力和动力促使我不得不面对企业实际，寻找搞活企业、搞好企业的“套套”和“路子”。实行承包靠改革，搞好企业仍然要靠改革。因此，承包以后，我们就以改革的精神对内建立和健全了各项规章制度，进行了机构改革，合并科室和精减管理人员；对外开拓和扩大了市场，疏通了流通渠道，并在石家庄市率先搞了横向经济联合，组建了“东方塑料联合公司”。

这些措施和办法实行后，使企业效率、效益大大提高，经营也开始搞活，但是众多的问题和困难仍然摆在面前。

（二）企业的呼唤

改革唤醒了企业，企业又呼唤着改革，呼唤着经营者必须要为迅速改变现实的落后面貌而进行大胆地开拓和创新。长期以来，传统的体制造成了企业积病深重、问题成堆。当时我厂的现状可归结为以下五个问题、四个漏洞、两个恶果，即“十一个问题和现象”或称为“五、四、二”现象。这五个问题是：管理混乱；质量粗糙；技术落后；纪律松弛；工作不负责任。四个漏洞是人、财、机、物的浪费，表现为人浮于事、设备闲置、物料损失严重以及资金周转缓慢，即人不能尽其力，物不能尽其用，机不能尽其速，资不能尽其活，时不能尽其效，企业各项生产要素不能得到充分利用。由于以上问题和漏洞，造成了两个恶果，即效率低下，效益低下。上述问题、漏洞和恶果的存在，严重阻碍着企业生产力的发展，窒息着企业生存、发展的活力和竞争能力，影响着企业对实现我国四化大业的贡献以及职工收入的提高，从而迫切地要求经营者必须进行新的改革和探索。

（三）责任、使命的驱使

实行承包制对经营者来说，决不能是为了承包而承包，更不能从个人的利益去考虑，也不能是仅完成了承包指标就算了事。如果这样企业是不会搞好的。对我来说，国家把企业及其职工交给了我，我来管理，自己必须要对国家负责，对企业负责，对职工负责。因此，看到企业的落后状况和严重问题，怎能不痛心，怎能忍心如此下去！然而，仅有痛心、不忍心是不够的，更重要的是如何积极努力地扭转和改变这种状况，解决所面临的问题。这是企业经营者振兴企业、振兴中华的历史使命和光荣的责任与义务。正是这种强烈的

责任、义务和使命感以及时代的紧迫感，促使我去开拓和创新。

(四) “东洋人”的启迪

为寻找改变企业落后面貌的“良方”，我出国到日本去考察。通过考察看到了我们的差距和潜力，同时也学到了人家的先进管理经验。考察时，我看到了一些同行业的企业设备并不都是第一流的，而产品质量、生产效率和效益都是第一流的。与我们相比，日本同行业企业产品的质量高出我们许多，人均产值是我们的10倍，资金周转速度比我们快三四倍，班产量比我们多33%，设备开工率几乎是我们的两倍，而同种机器的定员却是我们的1/3，二、三线人员占企业总人数的比例是我们的1/5倍左右。为什么会有如此大的差距？带着这个问题我也考察了人家的管理，认识到关键是我们的管理差和落后，人家的管理既先进、科学又严格。

有一次，我曾向一位日本同行问起他们的设备情况，这位同行介绍说，他们的设备是“三快一满”，即买得快，安装得快，发挥效益也快，一年四季都满负荷运转。这不正好和我们形成鲜明的对照吗？这句话使我很受启发。后来我就反复想，买得快、安装得快是从属的，其核心和最重要的是一年四季满负荷运转，这是企业产生效益的基本前提和保证。回国后，我又进一步琢磨，既然机器设备有个满负荷状态，那么，人及其劳动是不是也有个满负荷状态呢？推而广之，物资的使用、资金的周转等各个方面以及企业整个生产经营运行过程是不是都有一个满负荷状态呢？进而联系到我厂的上述问题和现象，感到我们同人家的差距不仅仅是设备负荷上的差距，而且在企业内部各个方面都存在着差距，或者说，不仅设备利用上没有达到满负荷，而且在企业人、财、物等各个方面都没有达到满负荷，即处于一种低负荷或空负荷的状态。如果能使我厂的上述不满负荷状态变为一种满负荷的状态，岂不能使效率、效益大大提高吗？正是基于这种想法，我就从管理入手，强化了管理，改进

了工作，继续进行了多方面改革，采取了一系列办法和手段，并收到了明显的效果。与此同时，这些办法和手段也就被称作了“满负荷工作法”。

满负荷工作法的基本含义和内容

（一）满负荷工作法的基本含义

“满负荷工作法”是借用语。其中“负荷”一词的本义是指动力设备运行时的功率或负载；“满负荷”则是指动力设备运行时达到了额定的功率或负载的状态；“工作法”则是指为使动力设备运行保持满负荷状态而采用的一系列科学操作或工作方法。将上述含义引伸到企业管理领域，如把企业比作一架大机器，为使这架大机器按额定效率、效益运转，或者说保持最佳运行状态，而采取的一套经营管理方法，就是“企业满负荷工作法”，简称“满负荷工作法”。它的更确切、完善的含义可表述为：它是以“人尽其力、物尽其用、时尽其效”为核心，在企业实行经营承包责任制的基础上，使企业内部人、财、物诸要素达到其应有或标定的性能，并做到合理组合，全面提高企业素质，变粗放经营为集约化经营，在一定的时期和条件下，使企业经营效果达到最佳状态的一种科学管理方法。这一方法也可以说是“高枝起飞”的管理方法。

需要指出，“满负荷”这个术语引用到企业经营管理上，就成了一个具有相对性和动态性的概念。这是因为，对一个动力设备来说，其满负荷的标准即额定功率和负载是固定不变的，而对一个企业来说，由于企业的各个要素、技术水平、管理水平总是在不断地变化，所以满负荷的标准或要求就不是静止不变的，昨天的满负荷，对今天来说就不一定是满负荷，今天的满负荷对明天来说也不一定还是满负荷。可见，实行“满负荷工作法”，必须要根据企业

的发展变化不断地修定满负荷的标准和要求。

(二) 满负荷工作法的基本内容

满负荷工作法是一项系统工程，是企业多方位的全面管理，涉及到生产、经营、管理、技术、仓储、运输等各个环节和人、财、物等各种生产要素，但它的基本内容可以概括为三项综合要求、九个满负荷以及相应的保证与考核机构、措施和办法。上述方面构成了它的三大体系，即目标（或指标）体系、保证体系和考核体系。其中目标体系是由三项综合要求目标（或指标）、九个满负荷目标（或指标），以及这些目标（或指标）按三个时间阶段和企业内部各个单位、部门、职工进行分解后的各项目标（或指标）共同构成的有机整体。保证体系，是由为实现上述目标而建立的保证机构和制定的各项保证措施、手段构成的有机整体。考核体系是由对上述目标的执行、保证情况进行考核的考核机构、办法组成的有机整体。

以上三项综合要求是指人均效率、人均效益和资金利润率这三个方面均要达到满负荷的要求。九个满负荷是：

(1) 产品质量满负荷。所谓产品质量满负荷是指产品质量要达到规定的标准。其标准一般用四个指标来表示和衡量。这四个指标是：外观质量、内在质量、品级率或等级率、实物质量（如优质品总产量比重、花色品种增加等）。

(2) 经营工作满负荷。这里所说的经营工作是狭义的，具体指企业的销售和供应工作。所谓经营工作满负荷，是指企业有多大的生产能力，销售部门就要销出多少产品，而供应部门则要按时、按质、按量、按规定价格浮度均衡地供应所需的原辅材料。

(3) 设备运转满负荷，亦称设备利用满负荷。即设备运转和利用要达到额定的标准或要求。一般用以下两个指标考核：一是设备时间负荷率或设备时间利用率；二是设备强度负荷率，亦称“平均日产量”。

(4) 物资使用满负荷。即原辅材料、厂地和建筑物要得到最大限度地利用。考核的指标分别是原材料利用系数(率)、厂区利用系数和单位建筑面积利用率。

(5) 资金周转满负荷。主要是指流动资金周转速度要达到最佳水平和所有资金得到最佳利用。衡量指标主要是流动资金周转率(或次数)和天数。

(6) 能源利用满负荷。即指产生机械能、热能、光能、电磁能、化学能等各种能量的能源(主要是煤、电、油、水)达到最佳利用。主要衡量指标是万元产值耗标准煤数量。

(7) 费用降低满负荷。主要是指企业管理费中的可变部分和车间经费可变部分要尽可能地得到降低,职工报酬在产品产值中的含量要尽可能缩小。一般可分别用万元产值来衡量。

(8) 人员工作量安排满负荷。即按照“人尽其力”的原则搞好定员定额,推行标力定额(即人的体力、智力发挥的标准),把每个职工的工作量安排饱满。衡量指标因不同部门、工作而异。

(9) 8小时工作满负荷,亦称工时利用满负荷。即在法定工作日内职工的体力、智力得到最佳发挥。衡量指标是有效劳动时间(或工作时间,按要求是7个或7.5个小时)、工时利用率、劳动生产率等。

以上九个满负荷对三项综合要求来说,起着保证的作用。只有这九个满负荷都达到了,三项综合要求才能实现。九个满负荷之间也具有内在的联系,它们是相互依赖、相互制约、相互保证、相互促进、相辅相成的关系,不是孤立的,不能任意割裂和分离。其中任何一个满负荷不能实现,其它满负荷也就不能实现。

保证方面主要有分目标、分阶段的保证措施以及控制人数、精化机构、节奏加快、扩大生产、服务与经营分离、期票贴现、内部银行、横向联合、租赁经营、股份制经营、厂长任期目标责任制等各项有关保证措施、保证组织机构等。

考核方面主要有考核制度、考核机构和具体办法等。

满负荷工作法的具体做法

(一) 制定、分解目标,建立目标及其责任体系

实施满负荷工作法,首先要制定出先进、合理、可行的目标。这项工作分以下几步进行:

1. **摸清底数,收集、整理有关资料** 为使满负荷目标具有先进性、合理性和可行性,首先必须要进行大量的调查研究,除了对本厂的有关历史资料进行收集、整理,从中找出各项技术经济指标的最好水平外,还要通过各种渠道广泛收集到国内外同行业的先进指标以及省标、部标、国标和国际标准或水平的数据。

2. **明确指导思想,确定目标,建立目标体系** 目标的指导思想是:从本厂实际出发,瞄准国内和世界先进水平,通过内部挖潜和扩大生产能力,实现“人尽其力、物尽其用、时尽其效”,达到效率、效益逐年提高的目的。按照这一思想,在对上述资料进行反复对比分析、全面研究的基础上,以本厂历史最好水平为基数,以省、部、国标为依据,参照国际先进水平,确定出各项满负荷目标,使满负荷内容具体化、数据化、指标化。

满负荷目标包括三项综合性目标和九个单项目标。这些目标又进一步按三个实施阶段展开。这三个阶段是:基础阶段,时间是1985年—1987年;体力阶段(或体能阶段),时间是1988年—1995年;智力阶段(或智能阶段),时间是1996年—2010年。三项综合目标是:人均效率目标,人均效益目标和资金利税率目标。九个单项目标就是上述九个满负荷的目标。这12个目标,按三个阶段展开,可分为69个具体目标。这69个具体目标,相互联系、制约,构成了一个有机完整的满负荷目标体系。