

满负荷工作法

应用与推广

张兴让 顾问 王东进 主编

科学出版社

满负荷工作法应用与推广

张兴让 顾问

王东进 主编

科学出版社

1988

内 容 简 介

本书由石家庄市副市长王东进主编,由满负荷工作法的创造者张兴让任顾问。全书分3个部分 第一部分 满负荷工作法,第二部分 张兴让的经营之道;第三部分 满负荷工作法的应用与推广。本书不仅对满负荷工作法的内容、适用范围和条件、施实方法作了详尽介绍,还对各界在推广应用满负荷工作法中遇到的疑难问题作了解答。

本书内容较丰富,阐述较准确,通俗易懂,易于掌握,是企业经营者和经济理论工作者的一本极好读物。

满负荷工作法应用与推广

张兴让 顾问

王东进 主编

责任编辑 陈 忠 徐一帆

王淑兰 徐津津

科 学 出 版 社 出版

北京朝阳门内大街737号

山东新华印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

1988年5月第一版 开本 787×1092 1/32

1988年5月第一次印刷 印张 8 $\frac{1}{2}$ 插页 1

印数 1-135,700 字数 184,000

ISBN 7-03-000627-5/F 5

定价 2.50元

在实践中推广和完善“满负荷工作法”

(代序)

童 大 林

“满负荷工作法”是石家庄市第一塑料厂厂长张兴让同志在深化企业改革的实践中发明的。它作为一种具有中国特色的、系统的、科学的企业管理方法，在全国各地引起了强烈反响和关注，受到了赵紫阳同志的充分肯定和高度评价，并亲切会见了张兴让同志，指出“满负荷工作法”是一项符合我国企业现状，能够给国家和人民带来巨大利益的一大创造，要求在全国推广。为了正确地应用和更好地推广这一科学管理方法，为深化企业改革服务，石家庄市体改委组织编写了这本《满负荷工作法应用与推广》。

改革，在我国已经成为巨大的不可逆转的历史洪流，推动着各个方面、各个领域发生深刻的变化，代表生产力发展要求的新生事物如雨后春笋般地不断萌生

1985.5

和成长起来。“满负荷工作法”正是在改革的时代潮流中产生出来的。这几年，石家庄市委、市政府坚持以改革统揽全局，旗帜鲜明、满腔热情地进行改革、支持改革、指导改革，把体制改革与经济发展结合起来，推动生产力的解放和各项工作的开展，在全市形成了一个良好的改革气候和适宜的社会环境，为象张兴让这样富于探索和创新精神的一批企业家的涌现和成长创造了条件，提供了机会。应当说，这样一个气候和环境，对于“满负荷工作法”的产生是至关重要的；而“满负荷工作法”这样一个科学管理方法的出现和张兴让这样的一批企业家的成长，又会不断推动改革的深化和发展。从这个意义上来说，本书又给了我们以有益的启迪。希望我们各地区、各城市领导改革的同志们都能象石家庄的领导者们一样，进一步解放思想，自觉坚持以发展生产力为标准，按照党的十三大关于加快和深化改革的精神，以很大的精力和高度的历史责任感、时代紧迫感去组织改革、指导改革、支持改革，促进新体制因素的较快增长，推动和加速我国社会主义商品经济模式的形成。同时也祝愿我们的社会主义企业家们，都能象张兴让同志那样，勇于探索，勇于实践，勇于创新，在推进改革、推进生产力发展、推进我国的四化建设中，不断为国家和人民做出新的贡献。

马克思在论述生产力时，曾指出“生产过程的社会结合”是一个重要因素。从现代经济观点来看，它包括经营管理、协作联合以及各种经济组织形式，等等。有人提出，20世纪经济科学有一个重大进展，就是出现了“管理科学”这一门新的经济学科。过去，我们只重视经济政策，而忽视经济管理，这是片面的。现在应该把这两者密切结合起来。过去，我们提出过“科学技术是生产力”，今天我们也可以提出“管理是生产力”这个概念了。这不但有理论依据，而且是从我们改革实践中概括出来的。“满负荷工作法”的经验就是一例。

当前，我国经济工作中有一个“要害”，就是如何改善、加强企业管理问题。大家知道，我国目前企业的技术水平落后，但相对而言，管理水平落后是更严重的问题，而且是更现实的潜力所在，亟待我们去挖掘、开发。承包经营责任制的全面推行，为加强企业各项基础管理工作提供了有利的条件，但承包本身并不能代替管理。本书通过事实说明，推广“满负荷工作法”，对于充分发挥承包经营责任制的效力，加强企业管理，挖掘生产潜力，提高经济效益，具有巨大的推动作用。“满负荷工作法”广泛地吸收了国内外先进的管理经验，包含了企业管理各个方面的内容，切中了我国企业管理落后的时弊，非常符合我国的国情。“满负荷”既是我们

先进的企业管理的实践，又是加快企业管理所追求的目标。同时，“满负荷”又是一个动态的辩证发展的指标，社会生产力的发展是没有极限的，因而它所要求的促进其发展的“满负荷”的管理方法、管理体系、管理指标也是没有极限的，是逐步向更高更深的层次和更广泛的领域发展的，是要求我们在实践中不断丰富的。这不仅是石家庄市第一塑料厂的任务，而且是全国所有企业共同的任务。可以预期，“满负荷工作法”的应用与推广，必将促进我国企业管理水平的普遍提高，促进我国社会生产力的进一步解放和巨大发展。

本书以翔实的资料，比较准确、详细地介绍了“满负荷工作法”的产生、形成和发展过程，便于人们了解它的来龙去脉；对“满负荷工作法”的内容及其各部分之间的内在联系，也作了较为明晰的注释；同时对与“满负荷工作法”密切相关的其他管理经验以及推广这一科学管理方法应该注意解决的问题等等，都作了充分的说明。因而具有较强的整体性、系统性和可操作性。本书语言朴实，通俗易懂，对于从事经济体制改革和经济工作的同志、广大的企业经营管理工作者及理论工作者了解“满负荷工作法”、推广“满负荷工作法”，都具有重要的参考价值，很值得一读。

1988年3月于北京



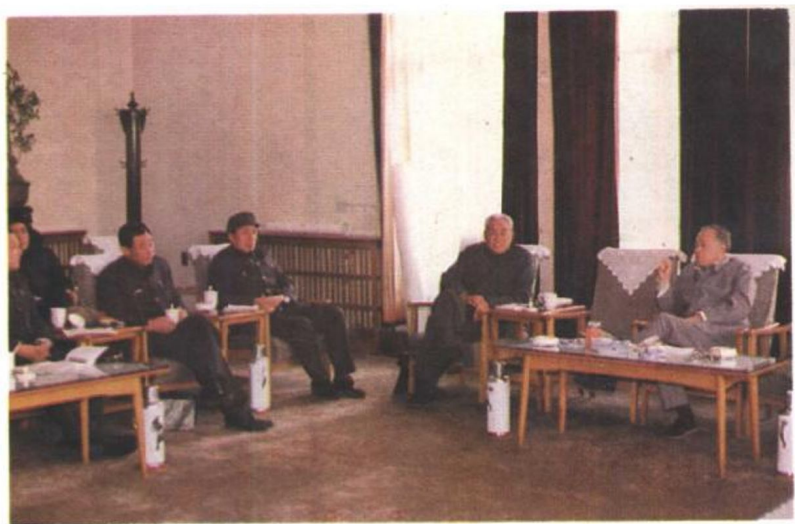
1988年2月1日中共中央总书记赵紫阳在中南海会见
“满负荷工作法”发明者石家庄第一塑料厂厂长张兴让

(新华社 齐铁砚 摄)



1988年2月12日国务院代总理李鹏为张兴让颁发
“企业改革创新奖”

(新华社 齐铁砚 摄)



1985年3月18日国务院总理赵紫阳在石家庄接见张兴让(右三)
(河北电视台 白守义 摄)



张兴让在讲解“满负荷工作法”

(张炳贵 摄)

目 录

在实践中推广和完善“满负荷工作法”(代序) 童大林

第一部分 满负荷工作法

第一章 绪论	(2)
第一节 满负荷工作法产生的环境与条件	(3)
第二节 满负荷工作法形成的过程	(8)
第三节 实行满负荷工作法的现实意义	(13)
第二章 满负荷工作法的内容	(18)
第一节 产品质量满负荷	(19)
第二节 经营工作满负荷	(20)
第三节 设备运转满负荷	(23)
第四节 物资使用满负荷	(25)
第五节 资金周转满负荷	(26)
第六节 能源利用满负荷	(28)
第七节 费用降低满负荷	(30)
第八节 人员工作量安排满负荷	(32)
第九节 8小时工作满负荷	(33)
第三章 满负荷工作法的本质特征	(35)
第一节 满负荷工作法的科学性	(35)
第二节 满负荷工作法的系统性	(40)
第三节 满负荷工作法的综合性	(42)

第四节 满负荷工作法的动态性	(44)
第五节 满负荷工作法的实用性	(45)
第四章 满负荷工作法的实施	(49)
第一节 目标的制定和分解	(49)
第二节 满负荷工作法的实施	(56)
第三节 搞好配套改革	(78)
第四节 满负荷工作法实施后的效果	(82)
第五章 满负荷工作法的应用与推广	(85)
第一节 满负荷工作法具有广泛的适用性	(85)
第二节 满负荷工作法在企业的应用与推广	(88)
第三节 努力创造应用与推广满负荷工作法的条件	(95)
第四节 应用与推广满负荷工作法应该注意 解决的几个问题	(102)
第六章 在实践中进一步丰富、发展满负荷工作法	(107)
第一节 研究满负荷工作法的指导思想	(107)
第二节 全面研究满负荷工作法	(108)
第三节 在实践中兼容并蓄, 丰富发展	(110)
第四节 丰富、发展满负荷工作法	(113)

第二部分 张兴让的经营之道

运用经济手段 巩固发展联合	(117)
来自“张联合”的启示	(127)
石家庄市第一塑料厂租赁承包玩具厂的做法	(134)
用好用活资金 提高经济效益	(140)
运用“期票贴现法” 加速资金周转	(146)
石家庄市第一塑料厂内部银行管理办法	(149)
石家庄市第一塑料厂“一酬多挂”分配办法	(157)

抓经营关键环节 实行销售大包干	(161)
实行股份制经营 增强企业活力	(163)
石家庄市第一塑料厂资产股份制章程	(169)
实行经营与服务分离 促进企业专业化	(176)
石家庄市第一塑料厂厂长任期目标责任制	(183)

第三部分 满负荷工作法应用与推广

石家庄市是如何推广满负荷工作法的	(199)
哈尔滨市是如何推广满负荷工作法的	(210)
石家庄第三棉纺织厂推行满负荷工作法的做法	(219)
石家庄市东风塑料厂推行满负荷工作法的做法	(229)
石家庄市燕春饭店推行满负荷工作法的做法	(234)
石家庄市人民商场推行满负荷工作法的做法	(240)
哈尔滨松江拖拉机制造厂推行 满负荷工作法的做法	(244)
邯郸第三棉纺织厂推行 满负荷工作法的做法	(251)
后记	(261)

第一部分

满 负 荷 工 作 法

第一章 绪 论

满负荷工作法是石家庄市第一塑料厂厂长张兴让在深化改革中,坚持从企业的实际出发,借鉴中外先进企业的管理方法,不断探索、反复实践而创造出来的。它一经问世就显示了强大的生命力,引起了各方面特别是企业界的高度重视,赵紫阳同志多次给予高度评价和赞扬,并于1988年2月1日亲切会见了张兴让。赵紫阳同志指出:满负荷工作法是系统的、科学的管理方法。它符合中国企业的现状。我国企业在实行承包责任制后,推广满负荷工作法,对于加强企业管理,挖掘生产潜力,提高经济效益,充分发挥承包责任制的效力,具有重要意义。张兴让创造的这个工作法非常适合时宜,可以说是应运而生。之所以要实行满负荷工作法,就是因为现在“负荷不满”,生产要素的配置和运行还没有处于最佳状态,存在着浪费和潜力。这是普遍情况。因此,在企业中普遍推行满负荷工作法,应是当前的总提法。目前,我国许多工业企业技术设备固然落后,但经营管理落后是更大的问题。我们需要引进一些先进设备和技术,这是我们早已确定的方针,而且已经这样做了。但现在我们更要重视企业现实的潜力。只要加强管理,做到满负荷工作,使“人尽其力,物尽其用,时尽其效”,不用增添新的技术设备,就能挖掘出很大的潜力,这是最现实的。承包为搞好管理提供了条件和动力,但不等于就搞好了管理。因此,我们一定要扎扎实实地推广满负荷工作

法,并在推广中继续发展和丰富它。

第一节 满负荷工作法产生的环境与条件

任何事物的产生、发展都有其特定的环境和条件。张兴让所创造的满负荷工作法,就是在“改革、开放、搞活”步步深化这一特定环境和条件下产生出来的。

党的十一届三中全会以后,我国进入了为实现社会主义现代化而坚决进行改革的新的历史时期。几年的时间,改革已从农村发展到城市,由经济领域发展到更广泛的领域,成为中国社会主义现代化建设的“主旋律”。尽管改革与它所达到的目标要求还相距很远,要走的道路还很长,但几年来的改革有力地冲击和突破了不适应生产力发展的旧体制、旧方式的束缚,促进了新体制因素的迅速增长和新管理方式的出现。

党的十二届三中全会所作出的《中共中央关于经济体制改革的决定》明确了城市经济体制改革的中心环节是搞活企业。随着城市经济体制改革的逐步深化,涌现出一大批致力于改革、勇于开拓、懂经营、善管理的企业家,产生了许多改革企业内部经营机制和搞活企业经营、促进企业发展的新经验、新方法和新措施。张兴让和他创造的满负荷工作法就是其中一枝奇葩。

张兴让和他经营的石家庄市第一塑料厂的每一个改革步骤(无论是实行承包经营责任制,发展横向经济联合,还是探索、创造满负荷工作法等等),都是与石家庄市整个“撞击反射式”综合配套改革进程并行不悖的。整个改革的气候和环境,为张兴让等一批优秀企业家的开拓、创新提供了必要的土壤

和条件，而张兴让等一批先进典型的产生，又丰富和深化了“撞击反射式”综合配套改革的内容，加快了改革的进程，使整个改革更具有特色，更富有成效。因此，要了解和研究满负荷工作法产生的环境和条件，就不能不首先了解石家庄市的整个改革情况。这是“顺理成章”的。

1983年下半年，石家庄市领导根据农村改革所发生的巨大变化，思考出这样一个结论：城市经济发展的唯一出路在于开拓进取、致力改革。当时，虽然改革起步较早的一些城市和地区进行了一些探索，但毕竟是局部性的。石家庄市如何进行改革，既无现成的模式可循，也无成型的经验可搬。在这种情况下，石家庄市委、市政府通过认真学习中央关于改革的一系列指示精神，虚心借鉴外地改革经验，针对本市是省辖的内陆城市，既不具备经济特区和沿海开放城市所具有的优越条件，也没有国务院确定的改革试点城市和计划单列城市享有的经济权限的实际情况，客观地总结了建国以来石家庄市在大的经济和政策调整中的历史和现实的经验、教训，确定了从本市实际情况出发，立足本市，不等、不靠、不要，在自己的权限之内进行改革，发展社会生产力的指导思想。在这个思想指导下，市委、市政府在1984年初做出改革决策，即以搞活企业为中心，坚决引“包”字进城，全面推行承包经营责任制，以全市工商企业的搞活带动城市改革的全面展开、配套、深化。这样，就逐步形成了“撞击反射式”综合改革。

所谓“撞击反射式”综合改革，就是以搞好企业、搞活经济为中心，以发展生产力、提高经济效益为目的，根据企业在搞活过程中提出的各项改革要求，去“撞击”那些不适应搞活企业、搞活经济和发展生产力的现行管理体制和规章制度。上层建筑的各个方面，特别是综合经济管理部门根据“撞击”（即

生产力发展的需要),对管理体制和生产关系中束缚生产力发展的弊端主动地进行改革,制定改革措施,作出“反射”,促使企业活力和经济活力的增强。生产力的发展,又会提出进一步搞活的新要求,进行“再撞击”,领导、管理部门作出“再反射”。“撞击”不断地产生,“反射”不断地进行,通过这种“撞击—反射”,“除弊—创新”的反复深化过程,把企业搞活,把经济搞活,使城市改革由点推广到面,由局部发展到整体,一步一步地深化,形成综合配套的态势。

“撞击反射式”综合改革由于符合生产力发展的标准和生产力决定生产关系的基本原理,由于符合马克思主义认识论和事物发展的规律,由于充分体现了搞活企业这一“中心环节”,由于是一个发展的思路,因而受到了中央领导同志的重视和充分肯定,被称为城市改革的一条新路子。

几年来,石家庄市始终坚持“撞击反射式”综合改革,取得了许多成功的经验。石家庄市在推行“撞击反射式”综合改革中,瞄准三个目标,即搞活企业,转变企业经营机制;发展市场体系,重点是生产要素市场,构造计划与市场相统一的新的经济运行机制;探索建立新的产销体制和保证体系,探索以间接管理为主的新的经济管理方式、方法。正是由于全市推行了“撞击反射式”综合改革,为企业搞活提供了一定的社会基础和环境条件,从而,使张兴让这样一批企业家的管理才干得以充分发挥,创造出适合我国国情的满负荷工作法。

创造满负荷工作法的环境条件主要体现在三个方面。

1.全面推行承包经营责任制,明确国家与企业的分配关系,促使企业眼睛向内,加强自身管理,挖掘潜力,提高经济效益