

华工编

张兴让和



满负荷工作法

新华出版社



张兴让和

满负荷工作法

华工编

新华出版社

张兴让和满负荷工作法

华 工 编

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京燕山印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 6.875印张 插页3张 131,000字

1988年8月第一版 1988年8月北京第一次印刷

ISBN7—5011—0227—9/F·18 定价, 1.85元

前 言

河北省石家庄市第一塑料厂厂长张兴让创造的“满负荷工作法”在全国尤其是企业引起了很大反响。“满负荷工作法”是推行企业承包经营责任制深入的产物，这一工作法的产生和普遍推行，又将推动企业内部改革的进一步深化和承包制的进一步完善。

专家们认为，“满负荷工作法”是一种科学合理的企业管理方法。它按系统工程方法的要求，对企业内部各个环节的潜力做出正确估计，以“人尽其力、物尽其用、时尽其效”作为企业经营管理目标，并按照责权利结合的原则层层分解落实到车间、班组和个人。因此这一办法的普遍推广必将使企业管理提高到一个新水平，促使企业朝着集约化经营的方向迈出一大步。

“满负荷工作法”的出现给人们以深刻的启示。

启示之一，企业承包之后，企业增强了活力，必然要追求更高的经济效益和企业的更大发展。这就必须进一步深化企业内部配套改革，解决企业内部运营机制问题，促使企业

2066/23

更自觉地提高经济效益、加速技术进步、实现集约化经营。企业内部的改革涉及到企业管理的各个方面。牵牛鼻子的是企业内部经济责任制。如能在实现“满负荷工作法”的基础上，运用竞争机制，优化各级领导班子，搞好队伍建设；运用商品交换和价值规律，搞好企业的资金管理；运用奖勤罚懒的经济利益机制，搞好内部分配；以及与企业的自我约束机制有机地结合起来，我国企业的面貌必将有一个大的改变。

启示之二，搞活企业是我国城市经济体制改革的中心环节。企业改革如何深入，办法在广大群众的实践中。承包制是一个创造，满负荷工作法是一个创造，厂内银行也是一个创造。这些土生土长的科学经验，对广大职工来说，看得见、摸得着，既实在又亲切。因此容易接受、容易推广，也更容易见效。

这两点启示说明，只要我们既重视吸收消化国外的先进管理办法，又注重总结自己的实践经验，使两者兼容并蓄、互相补充、成龙配套、形成体系，就一定可以逐步形成具有我国社会主义特色的企业管理模式。

推广满负荷工作法，深化企业改革，需要有一批象张兴让同志那样的勇于改革、善于管理、具有较高素质的经营管理人才。

我们相信，在改革不断深入的过程中，将涌现出更多的开拓创新的企业家，使具有中国特色的社会主义企业管理的经验更加充实、完善。

本书收录了近五十篇文章，全面系统地介绍了“满负荷

“满负荷工作法”的具体内容、实施方法，以及“满负荷工作法”的发明者张兴让同志的风貌。本书还收录了赵紫阳、李鹏等领导同志的有关讲话和批示，其中不少是第一次公开发表，它对“满负荷工作法”的推广具有重要意义。

华 工

一九八八年三月十五日

目 录

赵紫阳总书记赞扬张兴让创造的“满负荷工作法”……	(1)
李鹏同志谈承包制和满负荷工作法	
——在全国企业承包经营责任制座谈会上的讲话……	(4)
向赵紫阳同志汇报提纲……张兴让	(8)
推行“满负荷工作法”促进企业长期稳定发展	
——张兴让在全国企业承包经营责任制座谈会上报告 ……	(48)
“满负荷工作法”实施方案……石家庄市第一塑料厂	(62)
“满负荷工作法”目标的制定和	
分解……石家庄市第一塑料厂	(70)
加快节奏的具体规定……石家庄市第一塑料厂	(78)
资产股份制章程(草案)……石家庄市第一塑料厂	(81)
资产股份制章程细则……石家庄市第一塑料厂	(87)
关于实行股份制的几点意见和	
说明……石家庄市第一塑料厂	(89)
中央领导同志关怀和倡导“满负荷工作法”……华工	(91)

李鹏同志授予张兴让“企业改革创新奖”.....	(95)
眼睛向内 加强管理 挖掘潜力 提高	
效率.....中共河北省委书记 邢崇智	(96)
进一步推广“满负荷工作法” 向张兴让同志	
学习.....中共石家庄市委书记 贾然	(101)
国家经委关于授予“满负荷工作法”发明者 张兴让同志“企业	
改革创新奖”的决定	(108)
中共河北省委关于在全省进一步推广“满负荷工作法”的	
决定	(110)
中共石家庄市委、石家庄市人民政府关于在全市进一步	
全面推广“满负荷工作法”和向 张兴让同志学习的	
决定	(114)
石家庄市第一塑料厂实行满负荷	
工作法	《经济参考》(119)
“好日子是干出来的”	王文杰(121)
只有勤干活,才会有好日子过	新华社评论员(124)
“满负荷工作法”治住了松松垮垮,	
低效率	新华社驻河北记者...(126)
石家庄市第一塑料厂生活上“减负荷”保证了工作上	
“满负荷”	新华社驻河北记者...(128)
石家庄市第一塑料厂“满负荷工作法”在全国引起强烈	
反响	新华社驻河北记者(130)
石家庄市第一塑料厂职工干部称赞	
“满负荷”	新华社驻河北记者...(132)

“万能科室”牌牌何其多？	王文杰(135)
“特别工种”为哪般？	王文杰(137)
寄给新华社编辑部的三篇内部材料	王文杰(139)
满负荷运转	
——记张兴让和他的工作法	杨振武(155)
国家经委副主任张彦宁答记者问	(166)
“满负荷工作法”发明者的殊荣	于绍良(169)
国家经委选择百家企业试点作为“满负荷工作法”示	
范厂	于绍良(170)
在改革大潮中探索中国企业管理之路	
——记“满负荷工作法”发明者张兴让	王文杰(171)
石家庄市表彰奖励张兴让：授予优秀企业家称号 通令嘉奖	
晋升三级工资	(176)
河北省领导机关决定授予张兴让省特等劳动模范称号并发奖	
金一万元	《河北日报》记者(177)
国家经委召开报告会向全国推广满负荷	
工作法	徐耀中(179)
要想多拿钱 就得加油干	
——石家庄市塑料一厂职工谈“满负荷	
工作法”	董玉琴 王恩瑞(181)
张兴让答记者问	董玉琴 王恩瑞(185)
有志者事竟成	
——记“满负荷工作法”创造者张兴让	董玉琴(189)
国家经委副主任张彦宁认为满负荷工作法为我们提供了一种	

符合国情、行之有效的管理方式……………徐耀中(194)
中国的职工都应该有满负荷精神……………王文杰(196)
改革就得这样干……………《半月谈》评论员(207)
海外评论：发展具有中国特色的管理方法……………(209)

赵紫阳总书记赞扬张兴让 创造的“满负荷工作法”

中共中央总书记赵紫阳今天上午在中南海勤政殿会见“满负荷工作法”发明者、石家庄市第一塑料厂厂长张兴让时，赞扬满负荷工作法是张兴让的一大创造，是能给国家和人民带来巨大利益的创造，应该受到奖励。他对张兴让说，我们要宣传、推广你创造的这个工作方法。

时钟指向9点。赵紫阳一走进勤政殿会议室就高兴地握着张兴让的手笑着说：我们1985年见过面。他把张兴让拉到自己的身旁坐下，问张兴让多大岁数了，什么时候到厂里工作的。张兴让回答说，他今年50岁，1984年初到厂里工作，到现在已四年了。

赵紫阳给张兴让出了三个题目：请你讲讲为什么要提出“满负荷工作法”，这个“工作法”主要内容包括些什么，实行两年来效果怎样。

张兴让详细地作了回答，一口气讲了两个多小时。

赵紫阳聚精会神地听着。当张兴让汇报到他们厂过去人

力、物力、财力和设备浪费严重的情况，谈到1984年进行抽样调查发现每人每天有效劳动时间只占应有的有效劳动时间的32.4%，设备开动率只有40%时，赵紫阳说，职工有效劳动时间只有1/3，设备开动率还不到一半，这是很大的浪费。讲企业潜力，这是最现实的潜力。

赵紫阳听完张兴让的汇报后强调说，“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。所以说，张兴让同志创造的这个工作法非常适合时宜，可以说是应运而生。

赵紫阳说，“满负荷工作法”还要发展，可以把实行厂内银行制作为内容之一。我们一定要有计划有步骤地、坚持不懈地推广“满负荷工作法”。他说，所以要实行“满负荷工作法”，就因为现在负荷不满，生产要素还没有处于最佳状态，存在着浪费和潜力。而这是普遍情况。因此，满负荷工作，应是当前加强管理总的提法。他说，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，不能代替加强管理。因此，在承包的

基础上，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。赵紫阳强调说，发展和丰富它，不仅是石家庄市第一塑料厂的任务，也是全国所有企业的共同任务。

(新华社北京1988年2月1日李年贵报道)

李鹏同志谈承包制和满负荷工作法

——在全国企业承包经营责任制

座谈会上的讲话

(1988年2月12日)

你们这个座谈会已经开了三天了，听说开得不错。彦宁同志对去年推行承包经营责任制的总结、吕东同志关于今年进一步完善和深化承包经营责任制的讲话，我都支持和赞成。

去年大家在推行企业承包经营责任制方面做了很多工作，取得了很好的成绩，积累了宝贵经验，很有必要认真加以总结，以便把今年的深化企业改革工作做得更好，发挥更大的效益，推动整个国民经济继续稳定协调地向前发展。

最近，国务院、中央财经领导小组、中央政治局接连开了几次会议，讨论、分析了经济形势和当前的经济工作。大家一致认为，总的来看去年的经济形势是好的，全面推行企业承包经营责任制不仅带来了巨大的经济效益，推动了企业内部的改革，而且又为整个经济体制改革提供了动力和条件。承包制的推行，在所有权与经营权的分离上迈出了突破性的一步。这几句话，是中央对去年经济形势和经济体制改

革总的评价，也是中央对推行企业承包经营责任制的充分肯定。几年来特别是去年的改革实践证明，承包制是适合我国国情和企业实际情况的。承包以后，企业的经营者和生产者的利益与企业的经济效益直接挂起钩来，大家都向经营效果使劲，从而推动了企业的挖潜改造、技术进步和产品结构调整。去年工业速度增长相当高，而产品大部分适销对路，没有发生严重的积压现象，这是一个大进步。承包制也使“双增双节”落到了实处，挖掘了蕴藏在企业内部 的潜力。

去年国民经济发展态势良好的另一个重要原因，就是在微观搞活的同时宏观控制得到进一步加强。货币发行和信贷的增长，全民所有制单位固定资产的投资规模，都向好的方向变化，财政赤字比预料的少。特别是开始出现了微观搞活和宏观控制相互促进的局面，这是最值得重视的。

关于1988年经济工作的方针，中央已经确定了，这就是进一步稳定经济，进一步深化改革，以改革总揽全局。对今年的经济工作，国务院已经做出了部署，有几件大事要大力抓好。第一，稳定经济，必须稳定物价，在这方面要做大量工作。解决这个问题，要研究新情况，采取新办法，关键要按价值规律办事，采取综合配套措施，既要有利于生产发展，又要使群众生活得到适当补偿；第二，必须坚决组织实施沿海地区经济发展战略。这对进一步加快改革开放具有深远的意义，决不能贻误时机；第三，在各项改革当中，重点要继续大力推行企业承包经营责任制；第四，采取坚决措施，严厉控制社会集团购买力，以节约财政支出，缓和 市场压力，

转变奢侈浪费的不良风气。关于第三项工作，这里我多说几句。我们的整个经济体制改革，还是要紧紧抓住搞活企业特别是搞活大中型企业这个中心环节和紧紧抓住提高企业经济效益这个根本目标。实践告诉我们，在我国现阶段，许多矛盾的解决，许多困难的克服，归根到底要靠企业效益的提高，而企业效益的提高，要靠承包经营责任制。大家要集中精力，精心指导，用两三年时间把企业承包制加以完善和配套。

去年的企业承包工作取得了很大成绩，有许多好经验、好做法，要进一步完善和推广。但由于时间还不长，发展还不平衡，还有许多问题和矛盾有待解决。今年是承包制发挥更大效益的一年，是开花结果的一年，任务是艰巨的，有利条件也很多。大家对改革的认识比较统一了，《企业法》、《承包条例》等一批法规、条例将要陆续通过和颁布实施，使承包的外部条件得到进一步改善。执行承包制重点理顺了国家和企业的关系，但并不等于理顺了企业内部的关系。还需要扩大承包面，把竞争机制引入企业内部，全面推行厂长负责制，推进企业内部机构、人事、劳动和分配制度的改革，推进技术进步，增强企业后劲。有条件的企业要推广“满负荷工作法”、“厂内银行”和其他行之有效的现代化管理方法，没有条件的也要创造条件推广这些方法，使企业逐步从粗放经营转变到集约经营。同时，也要探索租赁、转让、股份、合资、联营等多种经营形式。做好这些工作，一个重要的问题是要有一批勇于改革、善于管理、具有较高素质的经营管理人才。要采取多种方式，加强人才的开发培训，适应改革

的需要。同时还要调动广大职工的积极性。只有经营者的积极性，没有广大职工的积极性，企业也是搞不好的。从国家来说，要加快计划、投资、物资、财政、金融、外贸等方面的配套改革，为企业实行承包制创造更为有利的条件。

总之，我们的企业改革已经取得很大的成绩和丰富的经验，但我们不能以此为满足，我们要进一步解放思想，开拓创新，把改革不断引向深入，走出一条具有中国特色的社会主义的管理企业、发展经济的新路子。

现在我还要对安全生产讲一点意见。前不久发生了几起重大交通事故，给人民生命财产造成很大损失。经过各方面的努力，目前事故的善后工作已经基本上得到妥善处理，正在组织事故调查，一定要找出原因，分清责任，提出改进措施，做出必要的处理。交通不安全不行，生产不安全也不行。一个企业，生产不安全，不仅什么经济效益都谈不上，而且还会造成严重后果，甚至影响企业以至社会的安定。因此，我们各级政府，各级经济部门，特别是各企业，都必须坚决执行安全第一、预防为主的方针。企业出事故、特别是出大事故，一般都是由于劳动纪律松弛，直接违反规章制度造成的，有时也与劳动素质不高、设备状况不好有关。因此，企业在推行承包经营责任制当中，要把对安全生产的要求，当做一项重要的承包内容，来加以落实。

顺便还讲一个问题，就是国务院的机构即将进行改革。但不管怎样改法，国务院对企业经营管理和改革工作是不会放松的，一定会有相应的部门来统筹安排并负责抓好这件事。