

张兴让
满负荷工作法
与
张世伦
群体经营工作法

张兴让 等著 刘立均 编
张世伦 刘树芝

对外贸易教育出版社

张 兴 让
满 负 荷 工 作 法
与
张 世 伦
群 体 经 营 工 作 法

张兴让
张世伦 等著

刘立均
刘树芝 编

对外贸易教育出版社

参加本书编写的还有

张兰锁 于仁信 刘 昕

刘俊永 王 韶 王金海

张俊爱 王玲儒 张花蕊

60024/06

张兴让满负荷工作法与

张世伦群体经营工作法

张兴让 张世伦 等著

刘立均 刘树芝 编

对外贸易教育出版社出版

同兴印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

开本787×1092 1/32·印张 4.25·字数90千字

1988年12月第一版·1988年12月第一次印刷

印数1— 6500册·定价1.60元

ISBN7—81000—165/F·044

编 者 的 话

有了先进技术,有了先进设备,生产还搞不好,那就是管理问题了。借鉴国外的先进管理法,结合我国实际情况,对企业进行改革,形成了我们自己的企业管理法。这种管理法不仅在河北,在东北都比较普遍地推广,而且切实可行,行之有效。这就是《张兴让满负荷工作法》。继《张兴让满负荷工作法》之后,天津市海河塑料厂厂长张世伦团结了全厂职工,发扬民主精神,调动了全厂职工的积极性,进一步开放、搞活,发挥每个人的特长,施行了《群体经营工作法》。以上两种工作法对企业的扭亏为盈,起死回生都起到了效益卓越,令人信服的作用。中央领导同志也曾指示推广以上两种工作法,有的企业推广了,收到了明显的效果。如果全国厂矿企业都从这两种工作法中汲取经验,中国的经济就会发生显著的变化,年年亏损的企业就会年年盈余,濒临倒闭的企业就会振兴起来,那将是一种多么令人鼓舞的局面呢!愿有志改革者以此书为鉴,把企业搞上去。

编 者

1888年9月29日

目 录

张兴让满负荷工作法

满负荷工作法与泰罗制（代序）	张兴让（1）
满负荷工作法的产生	（11）
一、什么是满负荷工作法	（11）
二、满负荷工作法的形成	（12）
三、满负荷工作法的性质和特点	（15）
满负荷工作法的内容及一塑的具体作法	（17）
一、满负荷工作法的内容	（17）
二、满负荷工作法的实施阶段和指标量化	（18）
三、满负荷指标的确定与分解	（20）
四、建立、完善保证体系和考核体系	（26）
五、实施满负荷工作法的配套改革措施	（33）
六、满负荷工作法在一塑的具体实施	（40）
七、满负荷工作法的五大要素	（54）
八、张兴让就满负荷工作法答疑	（56）
满负荷工作法的推广及有关资料	（60）
一、推行满负荷工作法中值得注意的几个问题	（60）
二、石家庄市第一塑料厂一酬多挂承包的几点意见	（61）
三、石家庄市第一塑料厂资产股份制章程	（65）
四、石家庄市第一塑料厂资产股份制章程细则	（70）
附：关于实行股份制的几点意见和说明	（70）
五、石家庄第一塑料厂内部银行管理暂行办法	（71）

张世伦群体经营工作法

民主是群体经营工作法的核心(代序).....刘立均 (77)

天津市委市政府发出通知——推广群体经营工作法
..... (85)

张世伦群体经营工作法 (86)

群体经营工作法的推广价值及其可行性研究
..... 任纪涛 (97)

充分发挥职工的主人翁作用是搞好经营承包的关键
..... 张世伦 (104)

张世伦在海河塑料厂进行思想政治工作的实践
及其启示 吴国光 (117)

张兴让满负荷工作法

满负荷工作法与泰罗制

石家庄市第一塑料厂厂长 张兴让

自从满负荷工作法被推广以来，在不同的时间、地点、场合、不同的对象都曾提出一个相同的问题：“满负荷工作法与泰罗制有什么区别？”有的甚至说：“满负荷工作法就是泰罗制。”对此，《工人日报》八八年二月十二日以答疑的形式，对“满负荷工作法和泰罗制有什么不同”作出回答：“美国的泰罗从一八八一年开始在企业里长期进行管理的工作研究，但它主要是从人的合理操作方面进行研究，与工效学有些相似，对人的思想，理智等方面没有涉及到。他的这个方法的某些方面在今天仍可拿来为我所用，但满负荷工作法与他的方法完全不同。”在作了公开答疑之后，同样的问题为什么反复地提出呢？它说明，同志们关心满负荷工作法的推广、应用，同时需要澄清、区分满负荷工作法与泰罗制究竟在本质上有什么不同？或者说，从形式上看来，甚至语言表达上，两者有相似之处，为什么说有本质不同呢？欲回答这些问题，已有的答案显然是不充分的。因此，随着满负荷工作法的推广、应用的广泛深入进行，非常有必要就满负荷工作法与泰罗制的本质不同及区别，进行深入的分析。

美国工程师泰罗的《科学管理原理》发表于一九一一年。十月社会主义革命胜利后，列宁写于一九一八年三~四月，发表于一九一八年四月二十八日《真理报》上的《苏维埃政权的当前任务》文章中，先坦率的承认“同先进民族比较起来，俄国人是比较差的工作者。在沙皇制度统治下和农奴制残余存在的时候，情况不可能不是这样的。”紧接着列宁对泰罗制进行了深刻地分析：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进行的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合的好坏。应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。”

（《列宁选集第3卷511页》）

列宁对泰罗制的分析，既指出其是“资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段”，又承认其是一系列“最丰富的科学成就”之一，是“最精确的工作方法”、“最完善的计算和监督”，从社会主义实现的高度及提高劳动生产率的需要，肯定试行、适应泰罗制。这是分析认识泰罗制的基础、前提。所以，分析泰罗制，不因其提高工作效率、劳动生产率而无视其实质，同样也不能因为其实质而否认其在管理科学上所取得的成就。那么泰罗制作为资产阶级剥削工人的手段，其巧妙、残酷表现在那些地方呢？

泰罗制，是泰罗管理制度的简称。由泰罗首创，用科学

的分析，定量的测定，对工人的生产操作的动作、时间等因素进行研究，用以提高工作、生产效率的生产组织、工资制度。

当过技工、很快被提升为领班的泰罗。在《科学管理原理》导言中，通过观察，很有感触地提出改进管理的理由：

“少做工作，即有意慢条斯理地工作，避免做足一整天的工作量，这在美国叫做‘磨洋工’，在英格兰叫做‘怠工’，在苏格兰叫做‘慢慢来’。几乎在各行各业企业中这是一种普遍的现象，且在很大程度上流行于建筑行业。”因此，泰罗自命“杜绝磨洋工和各种形式的怠工，调整劳资关系，使每个工人都能尽可能地发挥他的特点，以最快的速度工作，再加上管理部门的密切配合（管理部门应给予帮助），将使每人每台机器的产量平均提高一倍。”很明显泰罗制是面对工人对资本家的剥削进行的消极反抗，从管理上提出的一种缓和、溶解的办法，诱使工人付出更多的劳动，资本家获取更大的利润，而工人的收入小有提高，生活略有改善，这就是其“巧妙、残酷”的所在。

在泰罗供职的伯利恒钢铁公司搬运生铁的工地上，实行科学管理，其效益如下：

项 目 \ 体 制	旧 体 制	新 体 制
工地工人总数	400—600名	140名左右
每人每天平均搬运吨数	16吨	59吨
每人每天所得平均工资	1.15元	1.88元
搬运1长吨（2240磅）所需平均成本	0.072元	0.033元

在这一年中，新制相对于旧制总共节约36,417.69元，而在此后半年内，由于在整个工地全面地推广新制，每年节约款数总共可达75000元到80000元。

面对这样的现实，泰罗进而申诉，“无疑，由这场工业变革带来的利益，其绝大部分是由人民——全体消费者享受的。”并不否认由于成本降低而带来的价格变动，其中全体人民“享受”的那一部分与由于劳动生产率提高工人工资提高那一部分一样，相对于资本家所得实利，是很小的，全体人民的“享受”不能掩盖资本家所得的丰厚的实利。

满负荷工作法提出的依据是：在社会主义初级阶段，处于改革时期，“企业内部长期存在着管理混乱、质量粗糙、技术落后、效益低下、纪律松弛、工作不负责任等六大问题和人浮于事、设备闲置、物料浪费及资金周转缓慢等四大漏洞。这些问题和漏洞的存在，直接束缚着生产力的发展、劳动效率的提高和经济效益的发挥，我们必须逐步解决这些问题，必须全面提高企业素质，把粗放经营逐步转为集约经营，使企业各方面满负荷运转，使人、机、财、物达到最佳状态，完善内部经营机制，做到‘人尽其力，物尽其用，机(设备)尽其速，资(金)尽其活，时尽其效’促进企业长期稳定地向前发展，在管理上、技术上、效益上逐步赶上和跨入世界先进行列。”

以上的对比已经明确，科学管理的结果，具体到搬运生铁的工人，劳动生产率提高了269%，工资增加63%，而成本降低54%。尤其是从“科学管理”实施后半年统计，仅少付给工人工资部分就合成本降低额的1/3—2/3。这难道是“双方受惠”、“公道合理”的分配么？

实行“科学管理”一是资本家夺取工人劳动成果更加隐

蔽，因而更巧妙、残酷，因为这一切都是在科学名义下进行的，二是，无论是生产效率还是工作效率的提高，都是在“管理人员与工人实现亲密无间合作”下实现的，这就把工人、资本家之间不可调和的对抗，在“科学管理”名义下予以遮挡、软化。泰罗制是在不触动、不断扩大资本家既得利益的基础上，使工人的收入略有改善。所以，科学管理的实质是在不改变资本主义生产关系条件下，活跃生产力，缓和劳资双方的对抗，维护、扩大资产阶级的地位、利益。

满负荷工作法与泰罗制有着本质的不同。

满负荷工作法是在社会主义经济体制下，企业管理上的创举。它的任务是解决处于社会主义初级阶段生产力不发达的企业中存在的“六大问题”、“四大漏洞”体现职工的意愿，肯定职工的主人翁地位，面对现实，承认落后，明确目标，有计划、有步骤地缩短同国内先进水平、发达国家的差距。由于满负荷工作法的实施，使处于现阶段、比较落后的企业，在科学分析、认识自己之后，摸索人、财、物的管理效益达到最佳状态，全面提高企业素质的途径，使企业追赶、跨入先进水平不仅是可能的，可行的，而且是一步一步扎扎实实实现的。

满负荷工作法是“眼睛向内、手心向下”，以管理的满负荷，保证生产的满负荷，促进供销的满负荷，创造高效益，职工有较高的收入，不断完善企业的经营机制，进入良性循环，提高企业管理的民主、科学水平。满负荷工作法实质是发展社会主义生产力，协调完善生产关系，巩固、加强企业职工的主人翁地位。自一九八四年石家庄市第一塑料厂实行满负荷工作法三年来，劳动生产率提高81%，人均实物产出提高40%，万元产值煤耗下降27%、材料消耗下降15%，

而职工的劳动报酬提高43%。纵然塑料生产不能与搬运生铁直接相比，但是两者的比较可以识别，实行满负荷工作法职工的物质生活水平可有较快的提高和较大的改善，满负荷工作法是服务于职工切身利益的。

从具有生产力、生产关系双重属性的管理分析，满负荷工作法在社会主义制度下，发展生产力，完善生产关系，巩固、加强职工的主人翁地位，较迅速地提高职工物质生活水平。泰罗制在资本主义制度下，活跃生产力、溶合生产关系，维护、扩大资产阶级地位、利益，工人承受资本家更巧妙、残酷的剥削。指出以上实质的不同，并不否定泰罗制在资本主义发展中的作用。有人曾做过这样的统计，在美国和英国挑选同样行业、大致相同规模条件的30个工厂，推行“科学管理”美国工厂的生产效率是未推行“科学管理”英国工厂的3倍。实质上的不同，同样并不动摇泰罗制在管理科学历史上的地位。满负荷工作法借鉴国内外管理科学的成果、经验，针对在企业生产中存在的、比生产技术还落后的管理提出的变革。同一个企业——石家庄市第一塑料厂实行满负荷工作法前后截然不同的事实指出：结合企业的现状推广满负荷工作法必将产生巨大的社会、经济效益。实践必将证实，随着满负荷工作法的应用、推广、完善、深化，具有深刻的现实作用和长远的历史意义。可以预见，由于满负荷工作法在更多的企业内实行，处于社会主义初级阶段的企业，将以全新的面貌，更大的步伐出现在国际、国内经济循环之中，以企业内部改革的深入适应经济体制改革的要求，这是满负荷工作法的实质所决定的。

由于满负荷工作法与泰罗制实质不同，所以彼此之间存在一系列的差别，

项目	满 负 荷 工 作 法	泰 罗 制
1 理 管 思 想	“完善企业内部的经营机制，全面提高企业素质，把粗放经营逐步转化为集约化经营，使企业的各个方面满负荷运转。”提出了促进企业长期稳定发展所依据的思想。满负荷工作法是企业发展的战术，更是企业发展的战略。	“所有管理人员和工人都要在精神态度和习惯上来个彻底变革，这场变革只能循序渐进，使工人看到许多直观例证并伴之以实际的教导和帮助，直至工人完全信服新法胜过旧法，并且有无比的优越性。” 无论是搬运生铁，还是人工砌墙、铲运、挑选钢球的时间、动作研究，或是影响车工切削的十二个变量的分析，都未脱离提高工作效率和生产率的范畴，侧重于管理的手段、措施、制度。
2 目 的	“从本企业的实际情况出发，瞄准世界先进水平，摸索一种能使人、财、机、物的管理效益达到最佳状态，全面提高企业管理素质的方法”。在这种方法、思想的指导下，职工的主动性、积极性、创造性得到发挥，仅以生产车间原材料使用为例，车间技术人员与工人自觉合作，改革配方，使用低价材料代替高价材料，易购材料代替紧俏材料，无机材料代替有机材料，取得多项革新成果。	“（1）用科学取代工人个人主观判断；（2）在研究、教育和培训工人，或者说对工人进行一系列试验后科学地选择与发展工人，而不是听任工人自己选择自己在漫不经心的状态下发展个人特长；（3）管理人员与工人密切合作，按照所发现的科学规律办事，而不是经常把如何处理问题推给工人去解决。”
3 构 成	由质量、经营、设备运转、物资使用、资金周转、能源利用、费用降低、工作量、八小时工作九个方面满负荷构成。	“上述两大因素；即一定的生产任务和一定的奖金制度（前已指出）是科学管理机制中最重要两种结构要素。”

项目	满 负 荷 工 作 法	泰 罗 制
4 指 标	由两部分(标准、考核)、三个阶段(基础、体能、智能)九项内容、二十三个指标组成,即有历史与现状的纵向分析又有国内外同类企业的横向对比,以企业的经济效益为依据,技术进步为核心、定性中有定量,动态中有静态的指标体系。	时间、动作等研究的单项指标的统计分析。
5 机 制	企业内部党政分离,所有权与经营权分离、管理与服务分离,实行承包制、责任制、内部银行、股份制等项政策,挖掘潜力,增强后劲使企业具有自我适应,自我发展以及自我完善的机制。	“但是以上所述的仅仅是管理机制的基本成份或细节。科学管理从本质精髓来说,包含某种哲学,而这门哲学是科学管理四大基本原理相结合的产物”。四大基本原理是指:①发展一门真正的科学;②科学地挑选人员;③按照科学规律教育、训练和培养工人;④管理人员和工人之间亲密友善的合作。
6 工 资 制 度	实行“一酬多挂”。所谓一酬,就是指职工的全部收入,把工资、奖金、津贴福利等作为职工报酬。多挂,就是指改进过去单一指标考核办法,取而代之的是报酬与产量、质量、成本、物耗、资金等指标挂钩。	“差别工资制”,经时间、动作研究改进工作方法后确定任务标准。凡能在标准时间内完成并保持质量标准的,按照高于一般的工资率付给,并给予少量奖金;对于未能达到标准的,则按低于一般的工资率付给工资。差别工资制是采用扩大工资差别刺激工人增加产量。
7 推 动 方 法	组织职工在科学测定管理、生产现状的基础上,确定目标步骤。无论是满负荷工作法的酝酿形成、推广都经全体职工的研究	我们实际进行的第一个步骤是科学地选择工人,我们用新管理的方法与一个工人谈话和打交道时,必须遵循一条原则,每次只

项目	满 负 荷 工 作 法	泰 制 罗
	讨论，是民主的、公开的、透明的，因而是有广泛群众基础的。	能与工人谈话和打交道，同等的工人都有独特才能和局限性。”因此推广是个别，蔽隐的工人开始时是不明真相的。
8 实施 修定	名符其实的职工代表大会（由于实行股份制，95%以上职工入股，改为股 东 代 表 大 会）每年对现定指标及完成情况进行一次审议，每3—5年对满负荷工作法进行一次完善。	“笔者愿意坚持这样的观点：对一个生产复杂的公司而言，除非公司总裁完全懂得并且相信科学管理基本原理，又除非他对科学管理原理感到迫切需要，并能正确估价改革中将碰到的所有问题，特别是时间上的长期性，否则，他就决不应去负责承担由旧制向新制的变革工作。”

通过以上的对照，可以明显地得出：满负荷工作法是企业管理的系统方法，而不是局部方法；是治本的方法，不是治标方法；是先进的管理思想与科学的管理方法在改变企业落后面貌过程中的不断协调、统一，是在社会主义初级阶段、在有计划的商品经济体制下，具有中国特色的管理科学的重要组成部分。当然，满负荷工作法自形成到实施的时间还不长，就已经取得明显的经济效益，其自身仍需不断丰富、发展、总结、完善、完整、科学。

在分析满负荷工作法与泰罗制的本质不同与区别之后，还应指出，作为科学管理方法，两者之间并不是势不两立的。我们应该清醒地注意到，满负荷工作法在形成的过程中，仍然吸取了泰罗《科学管理原理》中的合理部分。比如，运用抽样调查方法确认企业职工劳动时间、工作量、设备运转现状等，都受到泰罗制的启示。

满负荷工作法与泰罗制在本质上是不同的，区别是明显的，同时也要承认满负荷工作法形成过程中，也吸取了泰罗制中的合理部分，这就是满负荷工作法与泰罗制之间的关系。

1988年5月30日于石市

满负荷工作法的产生

石家庄市第一塑料厂，是一个中型集体企业，现有职工800名，固定资产1700多万元，拥有九条技术先进的生产线，主要生产增塑剂、压延膜、人造革三大系列，十大类产品300多个花色品种。在经济体制改革中，他们走内涵发展的道路，深化内部改革，充分挖掘人力、物力、资金、设备的潜力。两年多来，在厂长张兴让的引导下，摸索出了满负荷工作法，并逐步发展完善，取得了很好的效果。这一方法，被赵紫阳总书记誉为：是能给国家和人民带来利益的创造。并要求宣传推广这个工作方法。

一、什么是满负荷工作法

满负荷工作法的创造者张兴让同志，对这一方法曾作过这样的说明：“什么是满负荷工作法呢？说白了，就是让每个职工、每台设备、每一分钱、每一两料都能充分发挥作用的办法，做到‘人尽其才，物尽其用，财尽其力，时尽其效’，其中最主要的是人尽其力”。这种方法把生产诸要素按系统的追求目标，经过平衡加以有机组合，达到协调均衡运行；在管理上，为适应生产的客观要求，形成相应的组织结构方式，摆脱单纯凭经验组织生产的传统管理方法，进入了用数据反映各运行环节的规律性的科学管理阶段。

满负荷工作法把国内和世界先进水平作为奋斗目标，变