

张 兴 让

满 负 荷 工 作 法

杜 晓 编著



中国对外经济贸易出版社

张兴让满负荷工作法

杜 晓 编著

中国对外经济贸易出版社

1988年

张兴让满负荷工作法

杜 晓 编著

*

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街 272 号)

新华书店北京发行所发行

北京第四二二九工厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 5 印张彩页 1 100 千字

1988 年 4 月第 1 版 1988 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1——31 000 册

ISBN 7—80004—061—5 / F · 31

定价: 1.50 元

“满负荷工作法”

发明者的殊荣

国家决定奖励张兴让

国家将对“满负荷工作法”的发明者、石家庄第一塑料厂厂长张兴让予以奖励。

这是建国以来我国第一次因企业厂长创造发明出一种新的管理方法而实行的国家奖励。

“满负荷工作法”是石家庄第一塑料厂厂长张兴让在企业内部经营机制的改革中，摸索出的一种能使人、财、机、物达到最佳状态，全面提高企业素质的管理方法。它借用了设备运转满负荷的概念，引伸到企业内部管理的各个方面，使企业逐步做到“人尽其力、物尽其用、时尽其效”，缩短企业与世界先进水平的差距。这种工作法最终是以增强企业活力，提高经济效益为目的。“满负荷工作法”提出后得到了社会各界的高度评价。

对石家庄第一塑料厂厂长带领 800 人的小企业所创造的“满负荷工作法”，赵紫阳同志 4 次给予肯定和赞扬。

(摘自《人民日报》1988 年 1 月 28 日)

河北省政府授予张兴让 省特等劳模称号

中共河北省委 1988 年 2 月 4 日召开广播电视大会，决定在全省进一步学习推广“满负荷工作法”。同时，河北省人民政府授予“满负荷工作法”的发明者、石家庄市第一塑料厂厂长张兴让省特等劳动模范称号，发奖金一万元。

河北省委认为，目前全省企业较为普遍地存在着负荷不满的现象，生产要素尚未达到最佳状况。因此，企业实行承包经营责任制后，推行“满负荷工作法”，对于加强企业管理，充分发挥承包经营的效力，具有十分重要的意义。省委决定：一，全省所有企业，特别是大中型企业，一定要克服各种思想障碍，坚持不懈地学习推广“满负荷工作法”。二，每个企业都要以“满负荷工作法”的标准，对照自己的实际，逐项找差距，确定本企业的满负荷目标，并建立相应的保证体系和考核体系。三，要把推行“满负荷工作法”与企业的各项改革相结合，兼容并蓄，发挥合成效用和整体效应，促进企业由粗放经营向集约经营转化。四，区别不同情况，因单位制宜，创造性地运用“满负荷工作法”。对长期经营管理不善的企业，着重整顿基础管理；对经营管理较好的企业，要分步骤地全面推行。

与此同时，河北省委还要求各级党政机关、行政事业单位也要参照“满负荷工作法”的基本思想和内容，提出满负荷

的工作目标和措施，以改进作风，提高工作效率，保证工作质量，积极为企业推行“满负荷工作法”创造良好的外部条件。

河北省委还确定，石家庄市作为实行企业工资总额与经济效益挂钩，全面推行“满负荷工作法”的试点市。

重视推广满负荷工作法

(代 序)

经过全国人民长期艰苦卓绝的努力，我国国民经济面貌有了很大变化。但是，从总的情况看，我们今天不仅技术落后，管理更落后。因此，我们既要学习先进技术，更要学习各种先进的管理方法。如果不认真学习，那是不聪明的。外国的一些管理经验，很值得我们学习和借鉴。但也有的同志只重视外国的经验，却不重视自己的先进经验。这样做，显然也是片面的。在深化企业改革中，广大企业家、工人、管理人员的聪明才智得到了高度发挥，涌现出许许多多经营、管理方面的新鲜经验。我们应该珍惜，并认真地进行总结推广。

张兴让发明的满负荷工作法（简称“满法”），所以值得重视，不仅因为它是中国人智慧的结晶，更主要的还在于它是在我们自己的土地上生长出来的，在我国具体的环境条件下产生的，带有中国的特色，显示出中国的气派，符合我们自己的实际情况，学习推广起来比较容易，能够收到事半功倍的效果。

满负荷工作法，一出现就显示出夺目的光辉，在一些企业中已经产生很好的效果。石家庄市第一塑料厂（简称“一塑厂”）实行满负荷工作法后，工厂面貌一新，经济效益明显提高。他们的做法发表后，在全国引起很大反响，不少省市和企业立即派人到该厂学习。哈尔滨市向全市发出《关于推行满负荷工作法的通知》，还举办了 40 多次大型报告会

和学习班，提高广大职工对“满法”的认识，目前已在 45 家企业进行试点。河北省也在推广这个工作法。国家有关部门正在选择 100 个企业作为推行“满法”的示范厂，然后普遍推广。实践证明，承包与推行“满法”有机结合，是深化企业改革、挖掘企业潜力的有效途径。满负荷工作法本身，就是把学习外国经验与我国具体情况相结合的产物。我们自己有的经验，不仅适合我国推广，而且还有国际意义。我国古代的《孙子兵法》、《三国演义》，在国际企业建设中就曾显示出生命力。相信结合我国实际创造的满负荷工作法，也会在国际上显示出它的光彩。

满负荷工作法是第一次提出来的，是一大发明，国家决定给予发明者石家庄一塑厂厂长张兴让以奖励。奖励有功，定能激励来者。

企业要推行满负荷工作法，并要结合实际不断地加以完善。要象园丁对待花朵那样精心浇灌，精心培育。让它有效地推动深化改革的步伐，促进国民经济的发展。

目 录

第一章 权威方面评“满法”	(1)
一、“满法”是系统的、科学的管理方法	(1)
二、“满法”是高效率高效益之法	(5)
三、“满法”是挖潜之道	(9)
第二章 什么是满负荷工作法	(12)
一、“满法”的发明者张兴让	(12)
二、“满法”的基本概念	(16)
(一)“满法”的含义	(16)
(二)“满法”的要点	(17)
(三)“满法”具有普遍意义	(19)
三、张兴让提出“满法”的依据	(21)
四、“满法”的主要内容	(24)
(一) 设备运转满负荷	(24)
(二) 资金周转满负荷	(32)
(三) 人员工作量满负荷	(58)
(四) 八小时工作满负荷	(67)
(五) 质量指标满负荷	(68)
(六) 物资使用满负荷	(71)
(七) 经营工作满负荷	(73)
(八) 能源利用满负荷	(74)
(九) 费用降低满负荷	(75)
(十) 产品开发满负荷	(76)
五、“满法”的特征	(78)

(一) 立足于科技进步, 追求最佳的效益	(78)
(二) 一种最优化的工作模式	(79)
(三) 具有针对性和感召力	(80)
(四) 贯穿着科学的求实精神	(80)
(五) 着眼于挖掘企业内部潜力	(81)
六、张兴让是怎样保证“满法”的实施	(81)
(一) 抓职工的观念转变	(82)
(二) 建立保证体系	(83)
(三) 建立科学的指标体系和考核体系	(85)
(四) 在厂内实行分离服务	(89)
(五) 把“满法”定为企业内部宪法	(91)
七、推行“满法”的好处	(106)
第三章 推行“满法”经验选	(115)
一、开展选对手抓对标定对策活动	
普遍推行“满法”	(115)
二、把推行“满法”与企业的各项	
工作结合起来	(121)
三、推行“满法”重点是挖掘企业内部潜力	(130)
四、推行“满法”要以完善承包经营	
责任制为中心	(132)
五、围绕“三尽”推行“满法”	(136)
六、结合企业内部改革推行“满法”	(138)
七、推行“满法”加强现代化管理	(142)
编后记	(146)

第一章 权威方面评“满法”

一、“满法”是系统的、科学的管理方法

1988年2月1日，中央领导同志在会见满负荷工作法的发明者、石家庄市第一塑料厂厂长张兴让时指出，要以满负荷工作法作为全国推行的科学的先进管理方法，成为当前加强管理的总的提法，可以不再提别的口号。参加会见的有国家经委、国家体改委、河北省计经委和石家庄市等有关方面负责人。

中央领导同志说，提出满负荷工作法是一个大创造，对我们国家是个很大贡献，应当受到奖励。要宣传、推广这个方法。

中央领导同志提出，目前企业的潜力很大，有的工厂设备开动率不到一半，一天有效劳动时间只有三分之一，这是很大的浪费，也是最现实的潜力。与国外相比，是不是可以说“三七开”，硬件（设备）的差距约30%，软件（管理）比人家的差距约70%。我们往往有错觉，认为主要是技术差距，忽视管理、制度和精神上的差距。有些工厂引进了好的设备，也没有好好发挥效益：固然国外有些设备有比我们好的一面，但我们的人、财、机、物等各方面没有达到满负荷，这是主要的。有效劳动时间只占三分之一，这无论如何也不行。就是这一条，工厂的潜力就很大。至于产品不对路、电力不足，那是另外一回事。实行“满负荷工作法”，就

要分析企业潜力，提高有效劳动时间，提高设备开动率。有人说，现在许多企业职工的有效劳动时间比“文革”前还少。这种情况与“文革”带来的影响有关，也与大量就业人员有关。本来我们中华民族具有朴实、勤劳、守纪律的优秀传统。旧中国是一盘散沙，抗日战争、解放战争的胜利，中国人民站起来了，表现出民族的自尊心。我们搞社会主义现代化建设，要靠党的领导，靠社会主义制度，还要靠很强的民族的素质。现在这种松松垮垮的状况，不仅对我们的事业不利，而且会给后代带来不好的影响。

要实行“满负荷工作法”，使人、财、物等各项生产要素力求达到最佳状态，同时要实行个人报酬与效益挂钩。加强企业管理（当然还有技术进步），若干年以后，工厂的效率提高了三、四倍，在提高效益和降低活劳动消耗的前提下，职工工资能提高多少，作为一个工厂要有个目标，使企业的职工增加收入也有个奔头。把工厂发展目标同工人利益联系在一起，每个工厂都应该有个总体规划，比如效益增长高于工资的增长，叫做“生产长一寸，福利增一分”。这样就会改变互相攀比，转为眼睛向内，通过挖掘潜力，努力提高经济效益。还有，企业里富余人员多，泡在班组里和工作岗位上，相互影响，就无法紧张地工作，这样就会把职工队伍搞坏了。要坚决把富余人员抽调出来，当然，如何消化是另一个问题。总之，要下决心解决多余劳动力问题。中外合资企业，劳动生产率比较高，工人工作紧张。虽然工资高，但劳动生产率更高，算总帐，活劳动成本还是低的。一般是香港企业的劳动生产率高于沿海企业，而沿海企业又高于内地企业。因此，笼统提消费基金膨胀不科学，问题在于是什么前

提，只要劳动生产率的增长高于、优先于工资的增长，这就不可怕，没有危险。以往往往是上面压消费，下面要求高消费，没有找到结合点。总之，解决按劳付酬问题要有个制度和路子。

中央领导同志说，张兴让同志提出“效高一丈，酬高一尺”，我赞成。工人提高工资靠什么，这是一个大问题，应该靠工人自己创造出来的效益，而不要眼睛向上，这样才能转变观念。当然现在还有价格不合理的问题，有些企业贡献很大，但上交税利不多。总之，工资总额与经济效益挂钩，效益的增长要高于工资的增长，工人随效益的提高而提高工资，这是原则。在效益提高的基础上增加工资，这是没有问题的，这是工厂的基本政策。这样，可以使企业职工从眼睛向上、互相攀比，转到注重提高经济效益上。

再一个大问题是人尽其力问题。现在企业里人员大体多一半，至少多三分之一。人浮于事，必然松松垮垮，外国人到我们企业里参观，看到喝茶、看报、聊天现象，不象工厂的样子。他们有两点很深的印象，一是没有想到中国有这么多大工厂、好设备；二是没有想到中国企业的效率这么低。实行承包经营，推广“满负荷工作法”，是解决富余人员、多余人力的好办法。这个问题搞好了，才有可能建立起正常的劳动秩序和劳动纪律，企业面貌就会焕然一新。我们要下决心解决这个问题，工作岗位要严格按需定员，富余人员可以编外，不要混在岗位上，先抽调出来，再考虑安排出路。现在是就业多，掩盖效率低、磨洋工的状况。这个矛盾不要掩盖，要揭露。我们要把劳动力资源很好利用起来，把定员定额搞好，使每个就业的劳动力紧紧张张地工作。这个问题可

以发动职工讨论，第一要不要按需定员；第二如何定员；第三通过考试评定，进行劳动优化组合。总之，富余人员要一批一批安排解决。这些问题以前都提出过，往往是下面不认真去做，“水过鸭子背”，不解决问题。开始实行这个制度，政法部门、社会舆论各个方面要密切配合，逐步建立起新的生产秩序。企业里的职工代表大会也要支持劳动制度、分配制度等方面的改革。我们国家很大，所有制层次、技术水平层次不同，地区之间也不平衡。所以，工资分配不可能全国一个模式，必然会有差别，即使是国营企业情况也各不相同。将来全国各地区只能规定最低工资标准，这也是劳动保护。实行工资总额与经济效益挂钩，这是可行的，但一定是效益增长高于工资增长。如何计算、考核效益，要进一步完善，要制定具体规定。现在，社会主义国家面临的一个问题是，职工收入越高越好，干活越少越好，这个现象非扭转不可。中国最大的资源是劳动力，这是最现实、最丰富、便于利用的资源，是现成的潜力，不是可望不可及的。当然，还有材料、电力、水等方面的节约问题。

中央领导同志指出，“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。作为中国企业管理的方法，从企业现有管理状况出发，兼容并蓄、系统地提出来，从这个意义上说，是个很大的创造。我国企业在实行承包经营责任制后，有三个问题要研究：一个是劳动制度问题；一个是工资分配问题；再一个是科技进步问题。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，充分发挥承包经营责任制的效力，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宜，可以说是应运

而生。“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”。所以要实行“满负荷工作法”，顾名思义，就是因为现在负荷不满，生产要素还没有处于最佳状态，存在着浪费和潜力。而且这是普遍情况。因此，满负荷工作，应是当前加强管理的总的提法。可以不再提别的口号，就以张兴让同志提的“满负荷工作法”作为全国推行的科学的先进的管理方法。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。发展和丰富它，不仅是石家庄第一塑料厂的任务，也是全国所有企业的共同任务。

二、“满法”是高效率高效益之法

国务院有关部门遵照赵紫阳同志关于“了解一下‘满负荷工作法’”的指示，1987年10月派出调查组到石家庄市第一塑料厂进行了调查，并与河北省有关负责同志交换了意见。一致认为，“满负荷工作法”是高效率高效益之法。

“满负荷工作法”的指标有9项：（一）质量指标，以产

品质量和品级率为考核内容；（二）经营指标，以生产能力核定销售指标和原材料供应指标；（三）设备运转指标，除正常维修所占时间外，所有设备平均开车率达到 90% 以上，并由此来确定产量；（四）物资使用指标，原材料消耗降到最低水平，厂地、厂房得到充分利用；（五）资金周转指标，流动资金周转天数缩短；（六）能源利用指标，万元产值耗电、耗煤、耗水量处于全国同行业领先地位；（七）工作量指标，按八小时工作量实行定员定额；（八）工作时效指标，通过实行岗位工作系列化、程序化、规范化、标准化，提高有效工时利用率；（九）费用降低指标，单位产品中的可变费用逐年降低。

石家庄市第一塑料厂推行“满负荷工作法”大体设想分为三个阶段：（一）基础阶段。摸清本厂和国内外同行业的情况，向全厂职工进行“满负荷工作法”的宣传教育。1987 年，达到国家二级企业标准，年人均产值达到 61428 元，人均利税达到 7857 元。（二）最充分发挥体能阶段。充分发挥每个职工的身体能力，适应八小时之内的高效率工作。年人均产值达到 20 万元，人均利税达到 2 万元。1990 年达到国家一级企业标准，1995 年达到国家特级企业标准。（三）最充分发挥智能阶段。在充分发挥体能的基础上，进一步向智能方面发展。采用世界先进工艺和管理方法，产品质量、物耗、能耗、人均效益等均达到世界先进水平。实施中，三个阶段的内容穿插进行，步步提高，层层递进。

为了使“满负荷工作法”顺利实施，该厂制定了一系列配套保证措施：改革企业内部经营机制，试行企业资产股份制；内部分配实行“一酬多挂”，即职工只发给 80% 的基本

工资，其余 20% 与奖金捆在一起浮动，职工报酬与产量、质量、成本、物耗等指标挂钩；严格控制职工人数，只减不增；更新设备，增加生产线；积极推行“满负荷工作法”与推行企业管理现代化相结合。

石家庄市第一塑料厂从 1985 年开始实行“满负荷工作法”，至今仅两年时间，但已取得了明显效果。一是促进了生产发展和经济效益的提高。1986 年与 1984 年相比，人均产值由 28859 元增加到 48841 元，提高了 69%；人均利税由 4798 元增加到 7787 元，增长了 62%；流动资金周转天数由 123.93 天降到 65.83 天，加快了 58.1 天。二是促进了企业管理水平的提高和设备、工艺的更新改进。两年来，开发新产品、新花色 125 个，创部优产品一个、市优产品三个。先后更新改造了三条生产线。三是有效地抑制了职工工资的不合理增长。“满负荷工作法”要求企业的劳动效率、经济效益逐年增长，而万元产值工资含量逐年递减，这就保证了职工工资的增长速度始终低于劳动生产率和效益的增长速度。1986 年与 1984 年比较，劳动生产率增长了 69%，而职工人均收入仅提高 13%。四是促使干部、工人抓紧时间学习，紧张工作，全厂形成了拼搏向上的合力。

1987 年 6 月 10 日，河北省人民政府发出通知，要求在全省企业中推广“满负荷工作法”。省委书记邢崇智、副省长叶连松亲自到第一塑料厂了解情况，指出这个厂的经验对全省企业和党政机关都适用，并责成省计经委对推广工作作出具体安排。现已采取了三项措施：（一）在全省九个城市中确定 36 个工业企业为推广“满负荷工作法”试点企业。（二）在第一塑料厂举办了试点企业厂长、企管科长培训班。