

赵紫阳总书记亲切会见张兴让同志



●中央人民广播电台理论部编

●云南人民出版社

满 负 荷 工 作 法

责任编辑：张立 王建南
封面设计：鞠洪深

满负荷工作法

中央人民广播电台理论部编

云南人民出版社出版 (昆明市书林街100号)
云南新华印刷厂印装 云南省新华书店经销

开本：787×1092 1/32 印张：6.25 字数：128,000

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

印数：1—20,000

ISBN 7-222-00225-1/F·27 定价：1.30元

目 录

赵紫阳会见“满负荷工作法”发明者张兴让.....	(1)
国家经委推广“满负荷工作法”	(3)
国家经委副主任袁宝华谈“满负荷工作法”	(4)

“满负荷工作法” 问答

.....张兴让 中央人民广播电台记者	(7)
(一) “满负荷工作法” 是怎么提出来的.....	(7)
(二) “满负荷工作法” 的基本含义、内容 和特点.....	(13)
(三) 指标体系.....	(22)
(四) 保证体系.....	(30)
(五) 考核体系.....	(57)
(六) 解答有关问题.....	(63)

理论界论“满负荷工作法”

(一) 浅论满负荷工作法.....	王继勃 (79)
(二) 我对“满负荷工作法” 的认识.....	李占祥 (88)
(三) 中国的科学管理思想与方法.....	邹凤祥 (95)
(四) 试论满负荷工作法的特点及其推广.....	徐国华 (109)

- (五) 满负荷工作法及其理论分析.....程东志(119)
- (六) 满负荷工作法与系统原理及其特点...韩岫岚(128)
- (七) 满负荷工作法是一项成功的创造.....卢存岳(137)
- (八) 满负荷工作法与标准化.....于启武(143)

- 从实际出发, 学习推广满负荷工作法.....陈兰通(150)
- 学习推广满负荷工作法的若干问题.....王东进(157)
- 怎样学习和推行满负荷工作法.....洪启鹏(163)

附件

- (一) 石家庄市第一塑料厂“满负荷工作法”
目标的制订和分解.....(171)
- (二) 目标体系.....(178)
- (三) 保证体系.....(180)
- (四) 考核体系和经济责任制.....(181)
- (五) 目标分解总表.....(182)
- (六) 石家庄市第一塑料厂节奏加快法.....(184)
- (七) 石家庄市第一塑料厂资产股份制章程.....(186)
- (八) 石家庄市第一塑料厂资产股份制章程
细则.....(192)
- (九) 关于实行股份制的几点意见和说明.....(193)

- 后记.....(194)

赵紫阳当面赞扬张兴让的创造

“满负荷工作法”能带来巨大利益要逐步推广挖掘企业现实潜力

新华社北京2月1日电 (记者李年贵)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，不仅是石家庄第一塑料厂的任务，也是全国所有企业的共同任务。

载《人民日报》1988年2月2日

国家经委推广“满负荷工作法”

张兴让在京作专题报告受到热烈欢迎

本报北京二月十日讯（记者姜文良） 今天下午，石家庄市第一塑料厂厂长、满负荷工作法创造者张兴让，在国家经委召开的报告会上所作的专题报告，受到了出席全国企业承包经营责任制座谈会的代表，国家有关部门和北京市机关、企业共1200多名人士的热烈欢迎。张兴让的报告，先后被六次长时间的掌声所打断。

张兴让在1985年创造并实施满负荷工作法后，使所在厂取得了优异成绩。赵紫阳同志曾为此作了四次批示，2月1日还接见了这位创造者，称赞这一工作法是一大创造，是能够给国家和人民带来巨大利益的创造，是系统、科学的管理方法，符合中国企业现状。

张兴让在报告会上说：“赵紫阳同志对我说，我国企业的技术与管理是三七开。这完全符合我国的实际。我认为，在管理中，水平与责任心又是三七开。强化管理，关键在于强化责任心。”

主持这次报告会的国家经委副主任袁宝华，在会上高度评价了满负荷工作法创造者张兴让在企业管理上的战略眼光和作为社会主义企业家的大胆探索、勇于进取精神。他强调指出，满负荷工作法具有针对性、广泛的适用性和较强的系统性，推行这一工作法有利于企业由粗放经营向集约经营转变，有利于职工好学上进，有利于提高经济效益，因而国家经委决定将这一工作法在全国100家或更多的企业推广。

载《工人日报》1988年2月11日

国家经委副主任袁宝华在 “满负荷工作法”报告会上的讲话

(摘要)

一九八八年二月十日

同志们：

在国家经委正在召开“全国经营承包责任制座谈会”期间，今天我们请张兴让同志作“满负荷工作法”报告。参加今天会议的，除出席座谈会的全体代表外，还有国务院有关部门和北京市机关、企业的同志。

赵紫阳同志对“满负荷工作法”先后四次作了批示，并亲自接见了张兴让同志，赞扬“满负荷工作法”是一个大创造，是能够给国家和人民带来巨大利益的创造，是系统的、科学的管理方法。

张兴让同志在工厂推行“满负荷工作法”，三年多来，在人尽其力、物尽其用、时尽其效方面，取得了很好成绩。一些省市和企业推广这个工作法效果也很显著。总之，推行“满负荷工作法”对于挖掘企业潜力、提高企业管理水平，具有十分重要的现实意义。

我们从张兴让同志身上，不仅可以学到要以企业家的眼

光，从企业发展战略的高度来管理企业的方法。而且，可以学到作为一个社会主义企业家，所应具有的努力探索、勇于实践的进取精神。

满负荷工作法的出现引起了各级经济管理部门、企业界、理论界的广泛关注和很大反响。这是因为：一是“满负荷工作法”切中当前我国企业管理落后的时弊，有很强的针对性。正如紫阳同志最近提出的，企业经营管理落后，是相当普遍的现象。不少企业劳动纪律松弛，资金、物资管理十分混乱，浪费十分惊人。满负荷工作法正是针对这些问题，提出的加强管理的比较好的方法，使企业的每一个职工、每台设备、每一分钟、每种原料都充分发挥作用。二是“满负荷工作法”有广泛的适用性。目前，工作效率低，机构臃肿，人浮于事，是许多行业比较普遍存在的一个问题。尽管各行各业工作内容和具体的管理方法不尽相同，但提高效率的要求都是相同的。只要我们掌握满负荷工作法的基本思想，因地制宜推行，就会收到良好的效果。三是“满负荷工作法”有较强的系统性，考核指标体系明确，容易理解和接受。张兴让同志利用满负荷这一概念，简明扼要概括了企业的各项生产要素以及时间等各方面，都有一个如何合理确定负载指标，达到最佳状态的问题，努力使企业通过挖潜、改造，加强管理，少投入、多产出，不断提高经济效益。总之，推行“满负荷工作法”，有利于促进企业由粗放经营转变为集约经营，有利于企业树立长远的发展目标，有利于培养职工快节奏、高效率、好学上进的工作作风，充分调动企业全体劳动者的积极性和创造性。当前，企业承包经营责任制的普遍推行，为搞好管理提供了条件和动力，但不等于就搞好了管

理，承包不能代替管理。因此，在承包的基础上，一定要扎扎实实，从实际出发，推广“满负荷工作法”。国家经委已经确定今年在全国选100个或稍多一些条件较好的企业作为试点，摸索经验，逐步提高。

这里还要讲一点，任何一种好的管理方法，既来源实践，又要在实践中发展、丰富。同样，“满负荷工作法”的发展和丰富，也要靠更多企业的实践，这不仅是石家庄市第一塑料厂的任务，也是全国所有企业和我们大家共同的任务。

“满负荷工作法”问答

赵紫阳同志赞扬“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。他还指出：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”。今年二月，中央人民广播电台记者就“满负荷工作法”的问题向张兴让同志作了系列采访。采访中张兴让从六个方面比较详细地介绍了“满负荷工作法”，回答了记者提出的若干问题。以下六个方面的“问答”内容就是根据采访时的录音整理而成的。

一、“满负荷工作法”是怎么提出来的

1. 怎么想到要搞“满负荷工作法”

问：张厂长，您是怎么想到要搞“满负荷工作法”的？

答：党的十一届三中全会以后，我们国家逐步进入改革高潮，现在国家给企业减政放权，实行承包租赁经营，这就给企业创造了一个比较好的外部条件，可是企业内部的经营管理还不行，也就是说承包不能代替一切，承包了也不能代替管理。企业内部管理机制确实需完善。所以各个企业都在这方面进行探索，我们也在探索，这样就想到搞满负荷工作法。目的也是为了完善我们内部的经营管理机制。

问：你们是在什么时候、什么情况下提出“满负荷工作法”的呢？

答：我们是1985年5月份提出来的，到现在已有近3年的时间。我们这个单位原来是个化工厂，1978年才改成第一塑料厂。我们厂是一个中型集体企业，现在有职工800人；拥有九条技术比较先进的生产线，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。1984年以前，我们厂在经营管理方面存在不少问题。城市经济体制改革开始后，我们也做了一些工作，搞了一些改革。1984年4月，我厂向主管部门市二轻局立下了为期三年的承包责任状；利润以1983年实现的136万元为基数，每年递增100万元。承包以后，我们对内建立健全各种规章制度，实行转轨变型，进行机构改革，精简机构，合并科室，对外扩大市场，疏通流通渠道，实行联合经营。同年6月23日，以我厂产品为龙头，和六家有经济联系的企业，在自愿、平等、互利的基础上，组建了“东方塑料联合公司”，走上了“以城扶乡、以乡补城、相互促进、共同发展”的道路。1985年3月份，赵紫阳同志来石家庄视察的时候，详细地听取了我厂的汇报，鼓励我们进一步搞好改革，加强管理，当好联合的“龙头”。自从实行改革以来，尽管我厂的经济效益不错，但是经营管理方面的问题并没有彻底解决，“大锅饭”、“铁饭碗”的分配制度并没有从根本上改变，企业内部潜力还没有全部挖掘出来。

2.“满负荷工作法”是针对企业经营管理中存在的问题提出来的

问：那么，具体说来，都有哪些问题需要解决？

答：归纳起来讲就是五个问题、四个漏洞。

五个问题中的第一个是管理混乱。我们说管理混乱主要是指人财物供产销不衔接，也就是我们平时说的按下葫芦浮起来瓢，有了原料没有销路，有了销路生产又成问题，生产上没有问题产品质量又出问题。反正总是有问题，供产销人财物这几方面老是衔接不好，影响了企业活力，影响了企业经济效益的发挥。管理混乱还表现在其他一些方面，比如数字不准，内部信息不灵，帐和物不符，等等。

第二个问题是产品粗糙，从包装、外观以及内在质量到为用户服务、花色品种等方面都存在许多问题。主要表现是竞争能力比较差，在国内市场上我们的产品竞争不过人家，比如我们的人造革不如北京三塑的，薄膜不如上海，仿羊皮人造革不如广州和武汉的。在国际市场上更没有竞争力，一些外商听说我们能够生产仿羊皮人造革都愿意要我们的产品，兴致勃勃到厂里来谈判，参观，可是看了以后就使人凉了半截。为什么呢？产品质量不行，结果没有一家和我们做买卖的。

第三个问题就是技术落后。所谓技术落后不是指设备技术，主要指的是操作技术和工艺技术。没有好的原料和好的设备固然生产不了好的产品，但是有了好的原料和好的设备也生产不了好的产品，这就不能说是原料和设备的问题，而是操作技术和工艺技术问题了。比如我们厂1983年从日本引进了一条80年代的最新技术仿羊皮人造革生产线，为了保证产品有竞争能力，我们又从日本买进了原料。在引进设备的时候，安装、调试和训练人员都是人家手把手教给我们的。可是我们生产的产品还是不行。设备是引进的，技术是人家

教给我们的，原材料是进口的，除了人不是进口的以外都是进口的。可就是生产的产品和人家国外的一比差一档，有的时候差两档。什么叫差一档呢？也就是我们的一级品和人家的二级品差不多，有时候我们的二级品和人家的级外品、三级品差不了多少。从这个典型的例子可以看出来我们的生产技术也就是工艺技术、操作技术相当地落后。

第四個问题是纪律松弛。这里我说纪律不单是指劳动纪律还包括工艺纪律、安全纪律、组织纪律，这几个方面的纪律都有松弛现象。过去一说纪律松弛就说迟到早退，上班串岗，当然这是一个重要方面，不过我所讲的纪律松弛主要是指上班以后松松垮垮，稀稀拉拉，懒懒散散。有章不循，甚至“磨洋工”、消极怠工等。比如工艺操作，本来工艺规程都有明确规定，有人就不遵守。有的颜色，象金色按规定必须用天平来称，来计量，可是在实际工作中他用小勺给你舀，有时候用簸箕给你铲，甚至用铁锹往料桶里攘原料，根本不给你计量。这说明工艺纪律不严格。

第五个问题就是工作不负责任，这也是在企业里存在的一个比较严重的问题。工作不负责任主要表现在三个方面。一是扯皮，二是拖拉，三是嫉妒。我们叫它三种风，有时也叫三种病，归纳起来就叫工作不负责任。

问：除了五个问题以外，四个漏洞又指哪些现象呢？

答：四个漏洞，或叫四种浪费现象，具体的就是人、财、机、物的浪费。

首先说人力的浪费。有两个数字可以说明。一是1984年底到1985年初，我们曾作了抽样调查，全厂查了6个人，有效劳动时间平均下来才2：18分。按八小时工作制我们是

这样来测算应该工作的时间的。运转班应干7个小时，所谓运转班也就是上三班的，中间没有吃饭时间，这样给他半个小时送饭、拿饭、馏饭时间，上班给他15分钟上厕所、喝水的时间，下半个班也给他15分钟时间，一共给他一个小时的时间，算无效劳动，除去一个小时的无效劳动应该工作7个小时，常日班应该工作7个半小时。现在实际上只工作2:18分，只占应该工作时间的32%多一点，就是说实际进行的有效劳动时间只占应该进行的有效劳动时间的三分之一，其余三分之二的时间白白浪费掉了。我们厂1986年完成产值是4000多万，1987年完成4600万，我们保守地估计一下，完成5000万左右的产值只需要400人就可以了，可是现在我们是800人，等于二分之一的人在那里闲着没活干，这是很大的浪费。而在日本和我们厂生产规模差不多的塑料厂，只要100多人就够了。从这两个数字可以看出人力的浪费是十分严重的。

第二是财力浪费。比如1984年我们厂的流动资金周转天数是123天，一年周转不了三次，在我们国家同行业中资金周转最好的是49天，一年可以周转七次，而在日本资金周转天数一般不超过30天，也就是说一年可以周转12次。

第三是机器闲置。我们厂1984年开车率是40%，1985年是60%，两年平均才50%。就是说一半的设备在运转，一半的设备睡大觉。1984年年底我们厂固定资产原值是1,250万，就是说有625万元的设备在发挥作用，有625万元的设备在那里闲置不用。

第四是物料的浪费。物料的浪费主要是指原材料消耗高，跑、冒、滴、漏现象严重。1987年年初，双增双节运动

开展以后，我们曾经算了个细帐，那就是全厂看得见摸得着的象原材料消耗高，算起来有67万多元。1986年我们完成350万的利润，这等于我们全年利润的18%。此外，还有看不见摸不着的。比如产品质量本身不好，不受欢迎，与受欢迎的产品相比，一个卖得快，一个卖得慢，一个卖的价钱高，一个卖不上去，要把这些也算在内的话，那浪费的现象就更大了。

问：既然存在这样五个问题，四个漏洞，那么它给企业带来怎样的后果呢？

答：带来两个后果：一个是效率低下，另一个是效益低下。我们叫两个恶果。

所谓效率低下，是指劳动效率低下，因而人均产值也就低下。1985年我们人均产值是4万元，在全国排不上号。1986年我们完成人均产值5.2万元，也不是最好水平；在国内比相差百分之几十。要是和国外比那就差得更远。1985年我们考察了日本同行业的九个厂，人家最低的当时按照人民币计算人均产值40万，和我们1985年相比，等于我们的10倍。最高的是70万，等于我们的17.5倍。按照人均产量也可以说明我们厂劳动效率低下的问题。我们考察的日本这九个厂，人家最低的人均产量一年生产塑料制品120吨，最高的170吨，一般的都在150吨左右。可是1986年我们一个人才合15吨，相当于人家平均水平的十分之一。为什么这样低，我们进行了分析解剖，主要有这样四个差距：一是定员差。人家一个班定员是6个，我们一个班定员是18个；二是产量差，就是班产量差。比人家差33%；三是运转差，就是运转有差距。人家设备开车率一年一般是97%、98%，甚至还有100%的。我们厂1984、1985两年平均才50%。四是结构差，就是人员结构有

差距。我们常说的二三线人员在日本也有。在日本二三线人员一般不超过10%，可是我们的二三线人员1984年是320多人，占全厂职工的40%。

所谓效益低下，就是人均利税或人均利润低下。1984年我们的人均利润是3100元，人均收入是1,250元，加起来是4,350元。我们曾经推算了一下，我们的全年收入仅仅相当于日本同行业一个月的收入。

问：采取什么办法来解决这些问题，堵塞这些漏洞，提高效率，提高效益呢？

答：这正是我们经常思考的内容，我们在日本考察的时候曾经了解到他们的设备买得快，安装得快，发挥效益快，一年四季满负荷运转。这时候我就想，设备我们已经引进了，并且已经安装完毕，正在发挥效益，和人家不同的是还没有达到满负荷。既然人家的设备能够达到满负荷，那么，我们的设备为什么不能达到满负荷呢？于是我们从本企业的实际情况出发，并且延伸到人、延伸到物、延伸到资金、延伸到企业的各个方面，摸索了一种能使人、财、机、物达到最佳状态，全面提高企业素质的管理方法。我们借用“满负荷”这个名词，把这个管理方法叫做“满负荷工作法”。

“满负荷工作法”就是这样提出来的。

二、“满负荷工作法”的基本 含义、内容和特点

3.“满负荷工作法”的含义

问：张厂长，从我了解的情况看，大家对“满负荷工作