

张兴让 与满页荷工作法

轻工业部
河北省轻工业厅 编

轻工业出版社

张兴让与满负荷工作法

经 工 业 部
河北省轻工业厅 编

轻工业出版社出版发行

(北京广安门内德胜门内大街25号)

京安印刷厂印刷

787×1094毫米 1/32 印张: 5 15/32 插页: 4 字数: 150千字

1988年5月 第一次印刷 一次印刷

印数: 1—31,000 定价: 2.00元

ISBN 7-5019-0380-8/F·022

《张兴让与满负荷工作法》编辑组

主 编 陈 枝

编 辑 (以姓氏笔划为序)

于彩祥 宁文彪 卢 旭 刘福超 宋宗升 张 核

常春明 葛吉昌 窦维忠

响应紫阳同志号召，大力

推广“满负荷工作法”

代 序

河北省轻工业厅厅长 陈映星

“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改革中，坚持从企业的实际出发，借鉴中外先进的企业管理方法，不断探索、反复实践而创造出来的，各级领导部给予了高度评价。赵紫阳同志先后四次批示，于1988年2月1日接见并听取了张兴让同志的汇报，赞扬“‘满负荷工作法’是一个大创造，能给国家和人民带来巨大利益的创造”。中共河北省委于2月4日召开了全省广播电视大会，省委书记邢崇智同志作了重要讲话，省委作出了《关于在全省进一步推广“满负荷工作法”的决定》，我们要坚决响应紫阳同志和省委的号召，认真学习，立即行动，迅速掀起推广“满负荷工作法”的热潮。

“满负荷工作法”源于河北，张兴让同志就在我们身边，这是我们河北轻工的光荣和骄傲，这种首创精神和先进、科学、系统的管理方法是我们的宝贵财富，理应学习推广得更好些，走在全国的前列。早在去年六月，我厅就向全省轻工系统发出通知，要求各地根据本单位、本企业的具体情况，制定规划和措施，认真学习和推广。实践证明，“满负荷工作法”是提高企业素质，促进生产发展的好办法。为

了进一步学习、推广“满负荷工作法”，使其收到更大成效，我们要求全省各级轻工部门和企业认真做到以下几点：

一、认真组织广大干部、职工学习紫阳同志的重要指示和那崇智同志的讲话及省委《关于在全省进一步推广“满负荷工作法”的决定》，学习人民日报和其他报刊的有关报道，真正领会和掌握推广“满负荷工作法”的重要意义和基本内容。要认识到：它是以增强企业活力，提高工作效率和经济效益为目的，以“人尽其力，物尽其用，时尽其效”为核心，以加强管理，完善承包经营责任制为基础，符合我国企业现状的系统的、科学的管理方法。广泛推行“满负荷工作法”，对于充分发挥承包经营责任制的效力，改变目前企业中普遍存在的管理落后，浪费严重的状况，深化企业改革，转变企业经营机制，实现企业现代化管理，具有重要的意义。

二、所有企业的厂长都要认真学习张兴让同志的创新精神，对照张兴让，看看自己在对国家 and 人民高度负责的事业心、改革意识、开拓精神、实事求是、科学态度、扎实作风等方面有什么差距，提高认识，制定措施，从自己和所在单位的实际出发，创造性地工作，一步一个脚印，努力向张兴让同志看齐。

三、各地市轻工部门都要选择一两个条件较好的企业，作为学习的重点进行具体帮助，根据企业的具体情况，研究如何学习推广的具体措施。取得经验后，逐步在全系统全面推开。

四、为不断发展和丰富“满负荷工作法”，省厅拟尽快组织有关企业厂长和专家参加的研讨会，以便完善和充实它的基本内容。

五、要求全系统所有轻工部门的机关和企事业单位都要认真研究这一科学方法，并根据本单位的实际，把“满负荷工作法”的基本精神引入自己的各项工作，一定要使每个单位、部门的工作达到最理想的状态。

六、在学习推广中，要把省内外其他先进的科学管理方法结合进去。坚持从实际出发，不照抄照搬，不搞花架子，因地、因厂、因单位制宜，灵活运用，切实抓出成效来，让“满负荷工作法”开出灿烂之花，结出丰硕之果。

1988年2月4日

目 录

综 合 篇

- 赵紫阳亲切接见张兴让同志，赞扬“满负荷
工作法”…………… (3)
- 国家经委向全国推荐“满负荷工作法”…………… (5)
- 推广满负荷工作法，有利于集约化经营
——国家经委副主任张彦宁答《人民日报》
记者问…………… (7)
- 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…………… (10)
- 提高认识，进一步全面推广“满负荷工作法”
——中共石家庄市委书记 贾 然…………… (14)
- 让“满负荷工作法”在我市二轻系统普遍开花结果
——石家庄市第二轻工业局局长 左喜书…………… (20)
- 学习运用满负荷工作法，促进企业集约化经营
——国家经委企业局局长 陈立通…………… (22)

改 革 篇

- 关于石家庄市“一塑厂”实行满负荷工作法取得
显著经济效益的调查报告…………… (27)
- 推行“满负荷工作法” 促进企业长期稳定发展
石家庄市第一塑料厂…………… (34)
- “满负荷工作法”目标的制定和分解…………… (47)

“满负荷工作法”实施方案	(54)
节奏加快法	(61)
资产股份制章程(草案)	(63)
石家庄市第一塑料厂资产股份制章程细则	(69)
关于实行股份制的几点意见和说明	(70)
满负荷工作法与劳动管理	
——中国轻工劳动学会	(71)

拼 搏 篇

满负荷精神	新华社记者 王文杰 (83)
满负荷运转	人民日报记者 杨振武 (93)
张兴让和他的满负荷工作法	
.....	工人日报记者 章 宛 (104)
在联合中崛起	李庆华 (114)
工人对“满负荷工作法”的反映	(123)
建立企业内部竞争机制,完善满负荷工作法	
.....	张兴让 (128)

推 广 篇

国家经委举办学习研讨会 满负荷工作法将在	
全国推广试行	(137)
国家经委选择百家企业试点 作为“满负荷工作法”	
示范厂	(139)
轻工业部电贺张兴让创造满负荷工作法	(140)
轻工业部部长曾宪林强调在轻工业系统推广	
满负荷工作法	(141)
轻工业部关于学习和推广“满负荷工作法”	
的通知	(142)

河北省委召开全省广播电视大会 进一步推广	
“满负荷工作法”	(144)
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	(146)
河北省省长解峰同志视察石家庄市第一塑料厂	(150)
河北省轻工业厅关于认真学习推广石家庄市第一塑料厂	
“满负荷工作法” 的通知	(152)
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	(153)

综 合 篇

“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。

赵紫阳亲切接见张兴让同志

赞扬“满负荷工作法”

中共中央总书记赵紫阳于1988年2月1日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。

（原载1988年2月2日《人民日报》记者李年贵）

国家经委向全国推荐“满负荷工作法”

国家经委于1988年2月10日举行专题报告会，向出席全国企业承包经营责任制座谈会的代表，国务院有关部门和北京市机关、企业的同志介绍和推荐满负荷工作法。

满负荷工作法是河北省石家庄市第一塑料厂厂长张兴让创造的。它是使企业的人财物等各项生产要素达到最佳状态，做到人尽其力、物尽其用、时尽其效的科学先进的管理方法。

赵紫阳同志对满负荷工作法十分重视，曾先后作过四次批示，并接见了张兴让同志，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。

在会议上，张兴让同志作了题为《推行满负荷工作法促进企业长期稳定发展》的报告，详细地介绍了满负荷工作法提出的过程、满负荷工作法的内容和含义、实行满负荷工作法的体会以及推行满负荷工作法取得的较好效果，引起了与会者的很大兴趣。

主持报告会的，国家经委副主任袁宝华在讲话中赞扬满负荷工作法具有很强的针对性、广泛的适用性和较强的系统性。他说，当前不少企业纪律松弛，资金、物资管理十分混乱，浪费十分惊人，推行满负荷工作法，就能使企业的每个职工、每台设备、每一分钟、每种原料都充分发挥作用；工

作效率低，机构臃肿，人浮于事，也是许多企业比较普遍存在的问题，只要我们掌握满负荷工作法的基本思想，因地制宜地推行，就会收到良好的效果。他认为推行满负荷工作法，有利于促进企业由粗放经营转变为集约化经营，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。

袁宝华指出，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。

（原载1988年2月11日《河北日报》记者徐耀中）

推广满负荷工作法，有利于集约化经营

——国家经委副主任张彦宁答《人民日报》记者问

不久前，本报报道了河北省石家庄市第一塑料厂实行满负荷工作法的经验，在全国引起较大反响。如何让这一经验在全国企业开花结果？日前，本报记者走访了国家经委，副主任张彦宁回答了记者的提问。

问：国家有关部门准备怎样推广满负荷工作法？

答：为了推广满负荷工作法，国家经委准备采取以下几项措施：一是组织对满负荷工作法的理论研究，要在深入调查和组织经验交流的基础上，从理论上探讨和完善满负荷工作法并作出更科学的评价。二是组织好试点。初步考虑明年在全国范围内选择100个左右条件较好的企业作为实行满负荷工作法的示范厂，先行试点，摸索经验，进一步提高。三是准备明年初在石家庄市召开满负荷工作法的现场培训班。

问：如何看待满负荷工作法，推广这一经验有哪些现实意义？

答：满负荷工作法是以企业家的眼光、从企业发展战略的高度来管理企业的一种方法，它是借鉴国内外企业先进管理经验提出来的。它有几个特点：一是有利于企业树立长远战略思想和目标。满负荷工作法既规定企业的长远目标，又有分阶段目标，有连续性，对于抑制企业的短期行为会有较

好作用。二是适用面较宽。各行各业的具体管理方法虽然不尽相同，但提高效率的要求是相同的。只要掌握这个基本思想，因地制宜地确定具体内容和指标，就会收到好的效果。三是易懂好学。其含义通俗明了，易于理解和接受，各项指标简单明确，也便于掌握和考核。我们认为，实行满负荷工作法对于企业挖掘潜力、提高效率，变粗放经营为集约经营，全面提高企业素质，有重要的现实意义。目前我国企业中，人、财、物综合效益不高，许多环节上浪费的问题仍很严重，亟待解决。如一线生产工人比例低，工时利用率低，资金利用率低，生产设备能力不平衡，物质消耗高等问题，说明企业的潜力是很大的，重要的是要通过完善经营机制，采取有效的管理方法把潜力挖掘出来。而企业实行承包经营责任制与满负荷工作法有机结合，是使企业内部改革进一步深化，挖掘企业潜力的有效途径。因此，有必要在更多的企业中推广满负荷工作法。

问：推广满负荷工作法应注意什么问题？

答：我以为，应当注意以下几个问题：一是要坚持从实际出发的原则，灵活运用。各个企业的具体情况不同，实行满负荷工作法的具体内容和做法也不应完全一样。只有根据具体情况采取适合本企业的具体方法，才可能使满负荷工作法充分发挥效用。要防止照搬照抄别人的现成做法，不要搞形式主义。二是要把落实承包经营、完善经济责任制、建立厂内银行并划小核算单位、搞活企业内部分配以及加强基础工作和争取企业上等级等工作同实行满负荷工作法紧密结合起来，使之兼容并蓄，相互补充，相互促进，配套地发挥合成的效用和整体的效果，真正实行集约化经营，从而取得