

张兴让发明的 满负荷工作法



科学普及出版社广州分社

张兴山发明的 满负荷工作法

本社 编

科学普及出版社广州分社

张兴让发明的
满 负 荷 工 作 法
本 社 编

科学普及出版社广州分社出版发行
(广州市应元路大华街兴平里3号)

广东省新华书店经销
广东省粤北印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 5.375 字数: 119千字

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

印数: 1—6,000册

ISBN 7-110-00633-6/F·28 定价: 1.80元



1988年2月1日中共中央总书记赵紫阳在中南海接见“满负荷工作法”的发明者张兴让同志。（新华社记者 齐铁砚摄）



1988年2月12日国务院总理李鹏把“企业改革创新奖”奖杯颁发给“满负荷工作法”的发明者张兴让。（新华社记者 齐铁砚摄）



1988年2月1日张兴让同志向中共中央总书记赵紫阳汇报
“满负荷工作法”产生的过程和它的内容。（齐铁砚摄）



“满负荷工作法”的发明者——石家庄市第一塑料厂
厂长张兴让同志。（张炳贵摄）

封面照片：张兴让在讲授“满负荷工作法”。（张炳贵摄）

赵紫阳要求企业推广 “满负荷工作法”

会见“满负荷工作法”发明者张兴让并称赞他创造的这一方法有重要意义，是能给国家和人民带来巨大利益的创造

据新华社北京2月1日讯（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。

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。

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《光明日报》）

在1988年全国“五一”授奖大会上，国务院授予张兴让等10位同志全国劳动模范光荣称号，号召各条战线职工向全国劳动模范学习。

摘自1988年5月1日

《人民日报》

国家经济委员会文件

经企（1988）78号

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

各省、自治区、直辖市及计划单列市经委（计经委），
国务院有关部门：

石家庄第一塑料厂厂长张兴让同志，在企业改革实践中，综合运用国内外企业的先进管理方法，创造发明了“满负荷工作法”。其核心是“人尽其力，物尽其用，时尽其效”，使企业逐步以粗放经营转为集约经营。这个厂推行“满负荷工作法”后，对产品质量、原材料消耗、设备运转、物资使用、资金周转、工时利用等方面，分别制定出升级标准和长期奋斗目标，并分步实施，有效地提高了企业的经济效益。1987年与1984年相比，人均产值提高了80%；人均利润增长了92%；流动资金周转天数由123.93天降低到61.2天。

“满负荷工作法”已在河北省、石家庄市、哈尔滨市等地区进行了推广，受到各级经济管理部门和企业界的重视和欢迎。实践证明，“满负荷工作法”，能激励人们认真、紧张地工作，为加快社会主义四化建设奋力拼搏，是一种寻求

和实现企业各项生产要素达到最佳状态的工作模式和科学管理方法。

为了表彰张兴让同志在深化企业改革中的突出贡献，国家经委决定授予张兴让同志“企业改革创新奖”。希望全国企业和经营者认真学习张兴让同志的改革创新精神，从实际出发，积极推广应用并丰富发展“满负荷工作法”，坚持改革，加强管理，挖掘潜力，提高效益，全面提高企业素质。

国家经济委员会

1988年2月9日

前 言

“满负荷工作法”是系统的、科学的管理方法，推行此法，对加强企业管理、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。1988年2月1日，中共中央总书记赵紫阳同志在中南海会见“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，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。并指出要宣传、推广张兴让创造的这个工作方法。

我看了报载，深感宣传、推广“满负荷工作法”具有重要意义，作为一个出版工作者更义不容辞。春节刚过，在领导的授意下，我便飞抵北京，得到科学普及出版社领导的大力支持。当即三下石家庄，到石家庄市第一塑料厂进行采访和书稿搜集、整理工作，并先后两次拜会了张兴让同志，从而加深了对“满负荷工作法”的理解和增强了编辑出版张兴让发明的《满负荷工作法》一书的决心。该厂和京、石等地许多单位向我提供了许多宝贵资料，使我得以对这些资料进行系统分类、编排，汇编成书，奉献给读者，希望此书在深化企业改革，推广“满负荷工作法”的热潮中，起积极配合作用。借此机会，并向支持此书出版和提供帮助的同志们表示感谢。

科学普及出版社广州分社

执行编辑 杨戈

1988年3月

目 录

- 一、推广“满负荷工作法”具有极大现实意义
（代序一）……………陈兰通（1）
- 二、我国企业管理方法的一项创举（序二）
……………张永安（10）
- 三、推行“满负荷工作法”，促进企业长期稳定发展……………张兴让（13）
- 四、满负荷运转
——记张兴让和他的工作法……………杨振武（26）
- 五、实行“满负荷工作法”，经济效益成倍增长，个人收入明显提高……………王文杰（35）
- 六、张兴让和他的“满负荷工作法”……………章 宛（37）
- 七、“满负荷工作法”的发明者——张兴让
……………王文杰（45）
- 八、“满负荷工作法”有利于集约化经营……………张彦宁（50）
- 九、早改革 早受益……………张兴让（53）
- 十、要想多拿钱，就得加油干……………董玉琴 王恩瑞（58）
- 十一、张兴让就“满负荷工作法”答疑……………（61）
- 十二、“满负荷工作法”是有中国特色的科学
管理方法……………张索明 徐松丹（66）
- 十三、“满负荷工作法”及其理论分析……………程东志（69）
- 十四、石家庄市第一塑料厂“满负荷工作法”
的实施方案……………（76）

十五、石家庄市第一塑料厂“满负荷工作法”	
目标的制定和分解·····	(83)
十六、节奏加快法·····	石家庄市第一塑料厂 (91)
十七、石家庄市第一塑料厂一酬多挂承包的几点意见·····	(93)
十八、实行经营与服务分离, 促进企业专业化	
·····	石家庄市第一塑料厂 (97)
十九、石家庄市第一塑料厂内部银行管理暂行办法·····	(104)
二十、“满负荷工作法”的指标体系和指标的测定·····	石家庄市第一塑料厂 (110)
二十一、“满负荷工作法”的保证体系	
·····	石家庄市第一塑料厂 (112)
二十二、“满负荷工作法”的考核体系	
·····	石家庄市第一塑料厂 (116)
二十三、“满负荷工作法”的配套改革	
·····	石家庄市第一塑料厂 (118)
二十四、强化设备管理工作, 促进设备运转满负荷·····	石家庄市第一塑料厂 (126)
二十五、强化财务管理, 加速资金周转——谈财务管理工作“满负荷”	
·····	石家庄市第一塑料厂 (134)
二十六、一个推行“满负荷工作法”试点企业的可喜报告·····	哈尔滨轻工化学总厂 (140)
二十七、后记·····	石家庄市第一塑料厂 (146)
二十八、附表·····	(148)

推广“满负荷工作法” 具有极大现实意义 (代序一)

国家经委委员、企业局局长 陈兰通

“满负荷工作法”是以增强企业活力，提高工作效率，提高经济效益为目的，以“人尽其才，物尽其用，时尽其效”为核心，以加强管理、完善经济责任制为基础，使企业各项生产要素和整体效益力求达到最佳状态的管理方法。石家庄市第一塑料厂厂长张兴让创造的“满负荷工作法”是一大发明，也是一个创造，具有广泛的适用性，推广“满负荷工作法”具有极大的现实意义。

一、“满负荷工作法”是探索综合科学管理方法的有益尝试

张兴让同志于1984年以率先组织横向联合而闻名，当时就受到赵紫阳同志的表扬。尔后，他戒骄戒躁，从本厂的实际情况出发，借鉴国内外企业管理的先进经验，提出了探求企业内部管理各项考核指标最佳状态的综合管理办法，又受到赵紫阳同志的高度重视。“满负荷工作法”的出现之所以很

快引起普遍重视，产生较大反响，原因在于：

1、“满负荷工作法”切中企业管理落后的时弊

大家知道，长期以来，我们有不少企业，劳动纪律松弛，钱和物资的管理十分混乱。正象赵紫阳同志最近指出的，企业经营管理落后，是相当普遍的现象，这方面造成的浪费大得惊人。和国外相比，我们的有些设备是比较落后，但更为落后的是管理。管理上的差距，比设备上的差距更大。我们的企业劳动费用低、技术开发能力强、厂房设备条件好等许多优势，往往都被管理落后抵消了。这几年随着改革的深入，在改进和加强管理方面，各地出现了不少好的经验，例如在实行承包的基础上搞全面质量管理、满负荷工作法、厂内银行等。这类好的经验应当在更大的范围内介绍和推广。现在，我们学习、研究的“满负荷工作法”，是石家庄市第一塑料厂针对企业管理落后的问题，提出加强管理的一种比较好的方法。企业通过制定长远目标和分阶段目标，激励职工奋发进取、不断向上的精神，自觉抑制短期行为；通过把任务、指标分解到车间、部门、班组和个人，建立层层的经济责任制，保证总目标和分阶段目标的落实；通过改革企业内部经营机制，设立厂内银行，内部分配实行“一酬多挂”，充分调动职工积极性；并注意及时更新设备，采用先进技术、先进工艺等措施，使企业的每一个职工、每台设备、每一分钟、每一种原料都能充分发挥作用。对提高生产效率后富余的人员，他们广开门路，妥善安排。一方面扩大经营范围，建立与主厂相关的分厂，实行内联；一方面充实后勤服务部门，解决职工的后顾之忧，服务于社会，参加市场

竞争，实行自主经营、独立核算、自负盈亏，变无偿服务为有偿服务，变仅为本企业服务为面向全社会服务。石家庄市第一塑料厂的这些经验，对解决当前企业普遍存在的管理落后等问题作了有益的探索。

2、“满负荷工作法”具有广泛的适用性

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。据有关资料反映，近八年来，全国机关团体的人数平均每年递增7.5%。全国行政经费占财政支出的比重，已由八年前的4.4%，上升到7.3%。行政事业单位机构、编制膨胀，人员增加过快，行政经费大量增加，这对深化改革、发展经济和提高效率，带来了一些不利影响。目前我国企业中，人、财、物的综合效益也很低，许多环节上浪费问题仍然相当严重。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，产品质量差等许多问题亟待解决。

上述情况说明，各行各业虽然工作内容和具体的管理方法不尽相同，但提高效率的要求却是相同的。尤其企业的潜力是很大的，如何通过完善经营机制，采取有效的管理方法把潜力挖出来，这是我们迫切需要解决的问题。而“满负荷工作法”的核心，正是努力做到人尽其力、物尽其用、时尽其效，提高工作效率。只要掌握了这个基本思想，因地制宜地确定具体内容和指标，建立保证体系，严格考核，就会收到良好的效果。

3、“满负荷工作法”的指标体系明确，易于

理解和接受

张兴让同志利用满负荷这一概念，简明扼要地说明了企业内部的人、财、物以及时间等各方面，都有一个如何合理地确定负载量，达到最佳状态的问题。这使我们很自然地从此一形象的比喻中，联想到自己的单位、自己的工作、自己周围的各个方面是否达到了额定的要求。因此容易理解和接受，便于掌握和考核。

“满负荷工作法”的指标体系也比较明确。它主要是以国务院提出的抓管理、上等级、全面提高企业素质的要求，确定各项目标，并结合本企业的情况，制订了一系列相应的保证措施。这样的指标体系，对大多数企业来说，是适用的。不同的企业，只要结合自己企业的实际情况，指标体系作些相应的调整，保证措施做些相应的补充，这一方法是可以采用的。

二、推行“满负荷工作法”的现实意义

1、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

集约经营，是企业通过挖潜、改造，加强管理，少投入、多产出，提高经济效益的经营方法。前些年，由于我们在经济发展上，往往片面追求产值和速度，把注意力放在外延扩大再生产上，争投资、上项目，强调外部条件，而不是眼睛向内，把工作重点放在扎扎实实地做好基础工作上。许