




企
业
管
理

新
法
荟
萃

山西省企协编写组



企业管理新法荟萃

山西省企协编写组

山西人民出版社（太原井州北路十一号）

山西人民出版社发行 太原晋源印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：7.375 字数：166千字

1989年7月第1版 1989年7月太原第1次印刷

印数：1—8000册

ISBN 7—203—01398—7

F·181 定价：3.20元

序

看了山西省企业编写组送来的《企业管理新法荟萃》，我们十分高兴。特向大家推荐。

为了建设具有中国特色的社会主义，我们既要学习国外的先进经验，又要积极创造适合本国企业实际情况的管理方法。我们知道，企业管理的科学方法是一种全人类的共同财富，各国企业均可以互相借鉴。

我国鞍山钢铁公司广大职工创造的“两参”（干部参加劳动，工人参加管理）“一改”（改革不合理的规章制度）“三结合”（领导干部、技术人员、工人三方面结合起来研究问题）的宝贵经验，曾被国外许多企业所应用，引起了国外企业家的关注。如日本的新日铁、日新制钢、日本电气公司(NEC)、日本电讯电话公司(NTT)及美国的ARMCO特钢公司等。国内企业相互借鉴管理经验并加以发展创造的范例也不少。如：大庆创造的岗位责任制，首钢在此基础上将每项工作都与工资与奖励挂起钩来，就形成了首钢式的经济责任制。

当前，我国企业正在推行的各种具有中国特色的管理方法，既总结了我国的经验，又融汇了国外管理的精华，从而推动了我国企业改革的进程。随着城市经济体制改革的不断深入，企业科学管理日益向配套、完善、深化的方向发展。

近年来，各个行业、各个企业相继创造了各具特色、行之有效的企业内部管理方法，其中一些成功的经验，得到了国务院领导同志的肯定和赞赏。

《企业管理新法荟萃》汇编了中国企业管理新法二十八种，这当然不是所有的好方法，但却是好方法的精华荟萃。该书从各种方法的定义、内涵、特点、作用和效果等几个方面进行了系统的、有条理的介绍，部分管理新法还有较为详尽的实例以资参考。这本书不仅适用于企业管理工作者，而且对于管理理论研究人員也不无帮助。同时，它也是一本培训企业管理干部的好教材。《企业管理新法荟萃》的出版，对于推广具有中国特色的企业内部管理先进经验，一定能起到积极的作用。热心于企业管理实际工作和理论工作的同志，请读一读这本书。我们相信，这本书一定会成为企业管理工作者十分欢迎的好读物。

靳承序 韩桂五

一九八九年四月十一日

目 录

第一部分 方 法

- 1、“一个流”生产管理法····· (1)
- 2、满负荷工作法····· (6)
- 3、企业效益保证法····· (13)
- 4、规范化工作法····· (19)
- 5、责任价格控制法····· (23)
- 6、模特法····· (29)
- 7、定置管理····· (33)
- 8、群体经营工作法····· (41)
- 9、计件单价分解法····· (44)
- 10、无声作业优效工作法····· (49)
- 11、零底定员法····· (52)
- 12、王恒企业系统管理法····· (56)
- 13、“三四四”安全工作法····· (61)
- 14、优化管理法····· (65)
- 15、厂内银行核算法····· (70)
- 16、全员效率管理法····· (75)
- 17、班组目标管理法····· (79)
- 18、透明工效管理法····· (83)
- 19、工程建设全优化工作法····· (85)
- 20、连带管理法····· (92)
- 21、有效系统管理法····· (97)

22、自选定额管理法	(103)
23、计效工资管理法	(107)
24、全员岗位合同管理法	(110)
25、全员达标管理法	(114)
26、多元经营管理法	(119)
27、全员优化劳动组合法	(122)
28、贡献梯度法	(128)

第二部分 实例

1、铁道部株洲电力机车工厂运用厂内银行加强 资金管理	(135)
2、石家庄第三棉纺厂推行满负荷工作法的做法	(146)
3、临汾铁路分局推行“三四四”管理法，保证长 期安全生产	(157)
4、铁道部眉山车辆工厂推行定置管理，提高企业 管理水平	(163)
5、安阳齿轮厂推出“企业效益保证法”，实现扭 亏为盈	(174)
6、天津海河塑料厂创造“群体经营工作法”，增 强了企业活力	(189)
7、上海建设机器厂实行“全员岗位合同用工法” 提高全员素质，激发职工积极性	(203)
8、陕西省内燃机配件一厂实行“责任价格控制 法”走出了内涵挖潜的新路子	(210)
9、上海金陵无线电厂推广“模特法”，开辟了提 高生产效率的新途径	(237)
编后记	(245)

“一个流”生产管理法

“一个流”生产管理是日本日产柴油汽车工业株式会社创造的一种生产方式。1985年，湖北第二汽车制造厂将这一方法引入我国汽车制造业，在工业生产能力最薄弱的环节上运用，取得显著效果，目前已在全厂推行。

一、“一个流”生产管理法的定义及内涵

“一个流”生产管理法就是按节拍组织生产，使各工序间只有一个工件在流动，使产品生产从零部件的加工、运输、直至总成的全过程，始终处于不停滞、不堆积、不超越的流动状态，从而有效地扭转传统生产方式靠大量在制品和成品储备维持均衡生产的高占用、低效益的落后状况，逐步向在制品为零过渡。

“一个流”的实质，是以不断地减少资源（人、财、物、时间、空间等）浪费为目的，用系统的观点，将生产诸要素进行优化组合和利用，不断减少动作浪费，做到人尽其力；不断减少时间浪费，做到时尽其效；不断减少物资浪费，做到物尽其用。用最少的人力，最低的物耗、最省的时间，完成必要的工作量，从而实现少投入、多产出。因此，它要求管理者、技术人员不断地进行工序分析、时间分析、动作分析和效果分析、采取有效的管理措施，减少浪费。

“一个流”的基本思想，是视“现场为帝王”，把管理

重心移到现场，用三现主义（现场、现物、现策）主动解决现场中存在的各种问题，为现场创造提高质量、降低成本、保证交货期的条件。同时，建立起改善现场管理的“消火和防火”体系。“消火”是现场发生的问题能及时处理，减少停工时间、并且防止重复发生；“防火”是采取措施主动改善，从根本上防止或减少停工时问题的发生。另外，现场改善要坚持以“5S”（SEIRI整理、SEITON整顿、SEISO清扫、SEIKTSU清洁、SHITSUKE“素养”）做起，以培养职工素质为核心，增强自我约束能力，增强改善欲望，养成自觉遵守规章制度的习惯。

“一个流”的基础，是职工自主管理和自我改善。其方法就是结合本岗位的工作和现场的问题，开展合理化提案活动和QC小组活动，以激励职工的改善欲望，调动职工参与管理的积极性和主动性，从而保证现场改善目标的实现。

二、“一个流”生产管理法的特点及作用

1、“一个流”生产管理强调以人为中心。传统生产方式是以设备为中心进行简单的劳动组合，一个人操作一台设备，工时包括了机动时间。“一个流”则是以人为中心，按劳动充实度组织生产，要求对作业动作分解、分析使之最优化，并按作业标准实施，工时不分机动时间（只计人动时间）从而避免了等待、无效动作等时间上的浪费，提高了劳动生产率。

2，“一个流”生产管理有效压缩了在制品。传统生产方式使工序间存在大量在制品，生产周期长，零件易磕碰，占用大量的资金，而且问题被掩盖，原因不清，责任不明，

不便分析解决。“一个流”生产管理要求在制品向“零”挑战，不仅促进停工时间减少、流动资金占用减少，而且推动了生产现场的目视管理，现场问题一目了然，任何浪费都将“曝光”，不安全隐患也能及时处理。

3、“一个流”生产管理有利于不良品控制。传统生产管理方式容易出现成批不良品。“一个流”生产管理促进了不良品向“零”挑战，由于工位器具过目知数控制投入产出，质量问题明显化，有利于及时处理，更有利于消除“四害”（磕碰、锈蚀、毛刺、油泥）。

4、“一个流”生产管理解决了生产与服务两张皮的矛盾。传统的生产管理方式，工人处于被动地位，车间围绕科室转，职能部门“遥控”现场，发现、处理问题迟缓。“一个流”生产管理方式以现场为中心，实行“三现主义”，要求科室为现场服务，树立车间是“帝王”的思想，解决问题加快，减少时间浪费。

5、“一个流”生产管理促进了文明生产。传统的生产方式使现场文明生产难以保持。“一个流”生产管理方式则要求一切改善从“5S”做起（即整理、整顿、清扫、清洁、素养）。“整理”、“整顿”不仅是为了使物归其位、定置摆放，而且是为了减少无效动作时间，保证产品质量；“清扫”、“清洁”也不是简单地打扫卫生，更重要的是从中发现问题；“素养”是“5S”的核心。通过“5S”的活动培养职工的道德和发现问题的能力，以此增强职工的改善欲望，促进现场环境的改善和文明生产水平的提高。

6、“一个流”生产管理提高了设备完好率。传统生产管理方式，由于存在大量的在制品，从而使设备管理缺少压

力，生产与维修的目标难以统一，设备预检修难以保证，忽视润滑保养，设备使用易于出现恶性循环。“一个流”生产管理方式使生产稳定有序，设备管理改单一的“消火”体制为“消火、消防”并举的综合管理体制，不仅能及时有效地处理设备故障，而且能有效地减少故障，促进设备管理的故障停工向“零”挑战。

7、“一个流”生产管理有利于改善职工队伍素质。传统生产方式职工单机操作，各自为战，集体观念不强，相互协作不力。“一个流”生产管理方式由于实行生产同步化，使现场形成凝聚力，促进职工团结协作，前方工人上下序间相互监督，后方工人及时上岗服务，促进了全体职工参与管理的欲望，同时也提高了工人多能化水平，可以节约大量人力资源，增强企业活力。

三、“一个流”生产管理法的实施要点

1、从现状调查入手，强调“用数据说话”，充分把握存在的问题和原因。

2、确立改善的目标：“目标值－现状＝改善内容”。

3、根据改善的内容，制订改善计划，明确改善项目、内容、负责人和进度。

4、按管理标准、程序和节拍组织生产，进行改善的P DCA循环。

节拍＝（制度时间－计划停工时间）×生产线开动率÷计划期产量。

5、按“作业编成”调整劳动组织。即以最少的人，完成必要的工作量。从而突破以往一人一机的操作方式，实行一人多机操作。

6、分析和测算作业充实度，以作业充实度评价人的劳动量。

作业充实度 = (工手作业时间 + 步行时间) ÷ 节拍 × 100%。

“一个流”以人的有效动作时间作为劳动量的评价标准，从而，较科学地体现人的作业充实度，为“按劳分配”打下基础。“一个流”实行的多机操作，注重改善现场环境和工人操作动作，是通过减少无效劳动，改善劳动条件来提高作业充实度的。因而“一个流”中作业充实度的提高，不等于劳动强度的增加。

7、加强现场综合管理，各个环节、各个部门都要围绕改善目标进行有效工作，提高现场目视管理和动态管理的水平，迅速解决现场问题。

8、当目标实现后，再进一步完善管理标准。同时，确立新的改善目标，进行下一轮的PDCA循环，不断提高管理水平。

四、“一个流”生产管理法的实施效果

湖北第二汽车制造厂1985年开始，在车桥分厂转向节生产线上推行“一个流”生产管理法，取得了显著的效果：生产能力由日产620件提高到800件，提高了29%；生产人员减少了28%；不良品率由15.6%减少到2.45%，下降了84.3%；工序在制品由3100件减少到720件，下降了76.8%；设备故障率由3.8%减到0.58%；下降了84.7%；作业充实度由29.0%提高到44%，增加了48.6%。总之，推行“一个流”生产管理法，促进了企业各项生产经营工作的全面优化，取得了明显的效益。

满负荷工作法

一、满负荷工作法的定义及内涵

满负荷工作法是石家庄市第一塑料厂厂长张兴让创造的一种科学管理方法。

“满负荷工作法”，以增强企业活力、提高经济效益为目的，以“人尽其力，物尽其效”为核心，以经济责任制为基础，在一定阶段内和特定条件下，使企业内部人、财、物等诸因素达到其应有(或标定)的性能，并适当进行组合，从而使企业整体效益达到最佳状态。

“满负荷工作法”，首先对企业各项工作提出比较先进的目标，然后由高到低分步实施、层层落实，形成保证体系，并与个人报酬挂钩，总的考核指标是人均效率、人均效益和资金利税率，主要内容有九项：

1、质量指标满负荷。以产品的外观质量为考核内容。制定目标时，以本企业历史最好水平为基数。

2、经营工作满负荷。主要指供应和销售。按照设备生产能力的90%确定销售目标和原材料供应目标，达到产、供、销高度协调。供应部门能够均衡供应原辅材料，销售部门能够把产品全部卖掉，才算经营工作满负荷。

3、设备运转满负荷。除正常维修、检修所占用的时间外，设备平均开车率达到90%以上才算满负荷。

4、物资使用满负荷。主要是原辅材料、工房和场地，都要达到充分利用。原辅材料的消耗，以本企业历史最好水平为基数，逐年降低消耗指标。

5、资金周转满负荷。主要是流动资金周转天数，尽量加快周转、逐年降低。

6、能源利用满负荷。总的考核指标是万元产值耗标准煤要逐年降低。分产品考核耗电量、耗煤量和耗水量。按照企业升级标准规定的指标，逐年降低。

7、费用降低满负荷。万元产值中可变费用含量（包括职工报酬、企业管理费中可变部分）要逐年降低。

8、人员工作量满负荷。就是按照人尽其力的原则搞定员定额，把每个职工的工作量安排饱满。

9、八小时工作满负荷。就是要提高工时利用率。

以上九项中，重点考核指标是人均效率、人均效益和资金利税率。

二、满负荷工作法的特点及作用

满负荷工作法借用设备运转满负荷的概念，引伸到管理的各个方面，力求使人、财、机、物的管理、效益达到最佳状态。该工作法具有科学性、系统性、动态性、实用性四个方面的本质特征。

其科学性表现在，它是建立在企业管理二重性原理这一科学理论基础上的。首先，满负荷工作法符合工业企业管理必须按生产力运动规律办事的要求；其次，满负荷工作法符合企业内经济活动的各个环节、各个方面保持适当比例的原则；第三，满负荷工作法符合少投入，多产出的要求；第四，满负荷工作法符合促进科学技术进步，提高职工科学文

化技术水平的要求。

其系统性表现在，做为一项系统工程的满负荷工作法，具有集合性、相关性、目的性、环境适应性，其系统性的最大特点是定量化，即用量的概念来研究、分析、判断、制定和考核整套方法。其精髓是“最优化”，即用最优的方法达到最优的组合，实现最优的效果；其奉行的准则是“整体功能”。通俗地说，其系统性就是“一盘棋思想”，要求各个系统相互配合，协调运转。

其动态性，突出地表现为时时都在追求不同时期的“最佳值”和“最佳效果”。随着时间的推移，条件的变化和环境的改善，在不同时期追求相对的“满负荷”，是一个渐进的螺旋式上升的过程。

其实用性首先是因为它是在中国产生的、土生土长的、系统科学的企业管理方法，从中国国情出发，告诉人们大多数企业的潜力在什么地方，应在什么地方挖掘。其次，表现在通俗浅显，易于掌握，便于操作，整个体系没有高深难解的理论和推导公式，适应我国广大企业的领导同志的文化水平和管理水平的现状。第三，广大企业近年来都运用了经济责任制、系统工程、决策技术、价值工程等科学管理方法，这些技术和方法的应用都是推广满负荷工作法的基础，在此基础上推广满负荷工作法，可以收到“事半功倍”的效果。

由于以上特点，推广满负荷工作法将对于我国企业起到以下作用：

- 1、有利于改变目前我国企业普遍存在的工作效率低、经济效益低的状况，促使企业效益提高到一个新水平。

- 2、有利于改变目前企业经营粗放的状况，能够全面提

高企业管理水平，实现集约化经营。

3、有利于改变目前我国企业经营机制不健全的状况，促进企业经营机制的全面改善。

4、有利于改变那些松松垮垮、萎靡不振、不求进取的现象，培养蓬勃向上的工作作风，提高素质，振奋精神，推动企业改革。

三、“满负荷工作法”的操作方法及注意事项

实施满负荷工作法，应按以下程序操作：

第一、提高干部和职工的思想认识，是实行“满负荷工作法”的前提。要使全体干部和职工明确，“满负荷工作法”是企业管理上的一大改革，是提高生产力的有力手段；同时也针对职工思想实际，实现工作满负荷，生活减负荷，尽力使职工减轻思想负担。如新建宿舍楼和服务楼，帮助职工购买液化石油气罐，整修托儿所、篮球场，购置大批图书和文体活动用品等。千方百计解除职工后顾之忧，使大家心情愉快地工作。

第二、摸清底数，制定目标，分步实施，是实行“满负荷工作法”的基础。对于“满负荷工作法”的九项内容，以本企业历史最好水平为基数，以省、部、国标为依据，参照国内外先进水平，定出各项技术经济指标的满负荷标准，使九项内容数字化、指标化，逐项分解、层层分解、落实到部门、车间、班组，一直到个人。做到每个职工心里都有一本帐，明确自己每个阶段、每天、每时的工作和应达到的要求。并把“满负荷工作法”定为本企业的“宪法”，任何一任厂长都要无条件地遵守，做为承包的基础和先决条件，使“满负荷”的管理思想和精神一代一代传下去。

第三、改革和完善企业内部经营机制，是实行“满负荷工作法”的关键。

一是实现三个分离。

——党政分离：进一步肯定厂长的中心地位，全面负责企业的生产经营活动，党委实行保证和监督；

——经营权与所有权分离：试行企业内部资产股份制，职工成为企业的真正主人，厂长实行聘任制，对经营工作全面负责；

——服务与经营分离：为了集中精力，搞好经营，他们把本厂有关服务性工作分离出去，另起“炉灶”，实行独立经营，独立核算，自负盈亏，变无偿服务为有偿服务，逐步向企业服务社会化、社会服务定向化、企业经营专业化发展。

二是改革内部分配制度。实行“一劳多挂”，体现多劳多得。就是把工资奖金总额与产量、质量、成本、物耗挂钩，全额浮动，奖优罚劣，拉开报酬档次。

三是精简机构，控制人数，扩大生产。压缩二、三线人员，将生产人员一班变两班、两班变三班，把人员压缩到最低限度，提高劳动生产率。对精减下来的人员，采取慎重态度，考虑每个人的年龄、身体、习惯和特长，安排力所能及的工作。

第四，强化财务管理，加速资金周转。强调和运用搞活资金的“十字”经。即：

抓：领导要抓资金的管理；

变：改变财务职能，财务不仅管报销凭证，还要把钱管活，把帐算活；

定：以销定产，以产定料，以料定供，以供定资；

调：加强资金调度平衡，象管人那样管钱；

控：控制资金的乱挪乱用；

归：资金归口；

包：费用包干；

集：职工集资，筹备资金；

结：为加快货款回收，在结算时，能用现金的不用支票，能用支票的不用承付；

清：按时清仓、清库、清资、清帐、清欠款。

四、满负荷工作法的效果及适用性

石家庄市第一塑料厂是满负荷工作法的发源地，该厂1987年的情况与未实行满负荷工作法的1984年情况相比，人均产值由28705元增加到51998元，提高了80%；人均利润由3164元增加到6100元，增长了92%；流动资金周转天数由123天减少到61.2天，职工人均收入提高了36.8%。

促进了该厂干部职工素质和企业管理水平的提高。两年来，先后更新、改造了四条生产线，还开发了新产品、新花色125个，创部优产品一个，省优产品一个，市优产品三个，在市场上有了较强的竞争力。

促进了该厂逐步向专业化过渡。厂长可以从事务性工作、服务性工作中解脱出来，集中精力，搞好智力开发、技术开发和产品开发，生产经营日趋专业化。

满负荷工作法不仅在第一塑料厂收到了好的效果，而且凡推行满负荷工作法的单位同样收到了满意效果。石家庄市东风塑料厂是一个与第一塑料厂生产性质、规模相近的企业，由于种种原因，1986年仅实现利润7000元。1987年，该厂狠抓企业内部管理，结合本厂实际，大力推行满负荷工作