

满负荷工作法介绍

人 民 出 版 社

封面设计：倪天煦

满负荷工作法介绍

MANFUHE GONGZHOUFA JIESHAO

人民出版社出版发行 新华书店经销

北京冠中印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 1.5印张 31,000字

1988年3月第1版 1988年3月北京第1次印刷

印数 000,001—145,000

ISBN 7-01-000325-4/F·24 定价 0.55 元

出版说明

“满负荷工作法”是石家庄市第一塑料厂厂长张兴让在企业经营管理实践中创造的系统的、科学的管理方法，对挖掘企业潜力，提高经济效益具有重要意义。为此张兴让将获国家发明奖，河北省人民政府授予特等劳动模范称号，并多次受到中央领导同志的肯定和赞扬。

为了满足广大企业家的需要，石家庄市第一塑料厂提供资料，由我社编辑了这本小册子，供企业家们学习、参考。

人民出版社编辑部

1988年2月

目 录

一、推行“满负荷工作法”促进企业长期 稳定发展.....	1
二、“满负荷工作法”实施方案.....	14
三、“满负荷工作法”目标制定和分解.....	21
附件一 资产股份制章程(草案).....	28
附件二 一酬多挂承包的几点意见(试行)	34
附件三 实行经营与服务分离促进企业专业化.....	38
附件四 节奏加快法	45

一、推行“满负荷工作法”促进 企业长期稳定发展

我们石家庄市第一塑料厂，是一个中型集体企业，现有职工 1301 名，固定资产 1300 多万元，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。在经济体制改革中，我们走内涵发展的路子，深化内部改革，充分发挥现有人力、物力、资金、设备的潜力。两年多来，逐步摸索出一套“满负荷工作法”，收到了较好的效果。下面，分四个方面汇报：

（一）“满负荷工作法”的提出

随着整个经济体制改革的发展，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，实行联合联营。当年 6 月 23 日，以我厂产品为龙头，与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，赵紫阳总理来石家庄视察时，详细听

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”。针对这一重要课题,我们认真回顾了改革的过程。改革以来,尽管经济效益还不错,但企业管理混乱、产品粗糙、技术落后、纪律松弛、工作不负责任的问题并未彻底解决。“大锅饭”、“铁饭碗”的分配制度并未从根本上改变,企业内部人力、物力、资金、设备的潜力没有全部挖掘出来。首先是人力的浪费,1984年我们曾抽样调查,平均每班每人的有效劳动时间只有两个多小时,生产规模差不多的塑料厂,在日本100多人就够了,而我厂却有800名职工;其次是物料浪费大,原材料消耗高、管理差、浪费大,跑、冒、滴、漏现象严重;第三是资金占用多。在日本同行业的工厂,资金周转天数一般不超过30天,一年可以周转12次。而1984年我厂资金周转天数却高达123天,一年周转三次。相应的比人家多占用资金三四倍;第四是设备闲置严重,设备运转率不到50%,也就是说有一半的设备在使用,有一半的设备常年睡大觉。而日本同行业的设备运转率都在98—99%,有的达到100%,称之为“满负荷运转”。通过这些问题的分析,深深感到,我厂与先进厂家相比,特别是与国外先进企业相比,差距是很大的。要搞活企业、发展生产力,除了有一定的外部条件外,关键是挖掘企业内部潜力,深化内部改革。我们想,既然日本的设备能“满负荷”运转,我们的设备为什么就不能“满负荷”呢?人的能力的发挥、资金的周转和物料的使用为什么不能“满负荷”呢?因此,我们从本企业的实际情况出发,瞄准世界先进水平,摸索出了一种能使人、财、机、物达到最佳状态、全面提高企业素质的管理方法,我们借用设备运转满负荷的概念,引

伸到管理的各个方面,把这种方法称为“满负荷工作法”。

(二)“满负荷工作法”的含义和内容

满负荷工作法,是以增强企业活力、提高经济效益为目的,以“人尽其力,物尽其用,时尽其效”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,把粗放经营逐步转变为集约化经营,从而使企业整体效益达到最佳状态的管理方法,也可以说是“高枝起飞”的管理方法。

“满负荷工作法”,首先对企业各项工作提出比较先进的目标,然后由低到高分步实施、层层落实,形成保证体系,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、内在质量、品级率和实物质量为考核内容。我厂的产品有三大系列十大类300多个花色。每件产品均有十几项考核指标。制定目标时,我们以历史最好水平为基数。如贴膜革的一级品率,以1984年的95.5%为基数,逐年提高,达到99%为满负荷。总的质量目标是:第一步达到国内最好水平;第二步采用国际标准,达到国际先进水平。

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。如我厂现有设备的生产能力为13000吨,乘以90%为11700吨,我们把11700吨确定为经营工作满负荷目标。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,所有设备的平均开车率必须达到 90% 以上,才算满负荷。我厂 1984 年的平均开车率为 43%, 1986 年为 80%, 1987 年已达到 90%, 1988 年要达到 90% 以上。

4. 物资使用满负荷。主要是原辅材料、工房和厂地,都要达到充分利用。原辅材料的消耗,以本厂历史最好水平为基数,逐年降低消耗指标。1985 年我们是企业考核水准。1986 年是同行业先进水平, 1987 年达到国家二级企业标准, 1990 年达到一级企业标准, 1995 年达到特级企业标准, 2010 年达到世界最好水平。

5. 资金周转满负荷。主要考核指标是流动资金周转天数,尽量加快资金周转。我们厂 1984 年的资金周转天数是 123 天。1986 年已降到 65 天, 1987 年降到 61.2 天。以后要逐年降低, 1995 年降到 30 天周转一次就算资金周转满负荷。

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、耗煤和耗水量。按照企业升级标准规定的指标,逐步降低消耗。1987 年达到国家二级企业要求。1990 年以后达到一级, 1995 年达到特级企业要求。

7. 费用降低满负荷。万元产值中可变费用(包括职工报酬、企业管理费中的可变部分和车间管理费中的可变部分)含量要逐年降低。以“六五”期间的平均值为基数,每年降低 3—5%。在第七个、第八个五年计划期间,每年按降低 5% 测算。以保证消费基金的增长速度永远低于生产发展,并激励

职工的积极性。

8. 人员工作量安排满负荷。就是按照人尽其力的原则搞定员定额。推行标力定额。把每个职工的工作量安排饱满。在生产车间,按工作量定岗位,按岗位定人员。在科室和服务部门,搞一专多能、一人多职,把非生产人员压缩到最低限度。1984年我厂的二、三线人员占全厂职工的40%,通过逐年减少,要压缩到15%下。

9. 八小时工作满负荷。就是要提高工时利用率。我厂1984年的工时利用率为30%多。就是平均有效劳动时间只有2个多小时,通过实行岗位工作系列化、程序化、规范化、标准化,保证人人都紧张地去工作。把有效劳动时间由原来的2个多小时逐步提高到7个小时以上。

(三)我们怎样实行“满负荷工作法”的

1. 提高干部职工的思想认识,这是实行“满负荷工作法”的前提。“满负荷工作法”实质上是企业改革的一项系统工程。同其它改革一样,当一项改革措施提出时,人人都赞成,而当这项改革措施一出台,在某些方面触及到一些人的切身利益时,就有抵触情绪,甚至站出来公然反对。刚开始实行“满负荷工作法”时,在干部群众中出现三种思想倾向:一种是认为我们厂这几年搞改革,搞横向联合,搞企业兼并等,生产和经济效益都不错了,产生了自满情绪。有的说:“咱们效益不错、待遇不低,何必自找苦吃,出风头”。另一种是有些怕苦、怕累,有的说:“现在就够紧张的了,实行满负荷后,身体能吃得消吗”?特别是科室人员中波动较大,担心自己被精简;甚

至有的哭、有的闹，还有的给厂长写匿名信；再一种是有的职工担心实行“满负荷工作法”，工作紧张，生活更紧张，孩子入托，买菜做饭都成了问题。对此，我们做了认真的分析，没有采取简单生硬的办法去解决，而是通过多种方式进行引导，使每个人能够从思想上真正认识实行“满负荷工作法”给职工带来的好处，把它变为大家的自觉行动。

我们在解决思想问题的同时，还注意从实际出发，解决大家在生活上和文娱娱乐上的问题，使大家懂得，我们搞“满负荷工作法”不仅抓生产，同时也抓好职工的生活问题和文化娱乐，千方百计地解除职工的后顾之忧，使大家都能心情舒畅地干工作。对此我们还提出工作满负荷，生活上减负荷。几年来，我厂新建了一栋综合服务楼，三幢宿舍楼，整修了托儿所、篮球场，帮助职工购买了液化气罐，还购置了大批图书和文体活动用品。特别对精简的人员，采取慎重的态度，考虑到每个人的年龄、身体、工作习惯和特长，适当照顾，安排力所能及的工作。

2. 摸清底数，制定目标，分步实施。这是实行“满负荷工作法”的基础。为了使“满负荷工作法”具有先进性和可行性，除对本厂有关的历史资料进行了收集、整理、分析，找出各项经济技术指标的最好水平外，还通过各种渠道收集到国内国外同行业的先进指标和产品的省标、国标和国际标准。经过反复比较，从本厂的实际出发，确定了满负荷的标准。具体地说，就是以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，确定目标。这样，把“满负荷工作法”的九项内容都数据化、指标化。然后把目标逐项分解，层层分解，一

直落实到车间、部门、班组和个人。从厂长到每个职工心里都有一本帐,明白自己每一个阶段、每天、每时要做的工作和达到的要求。

推行“满负荷工作法”是和企业内在素质的提高紧密相连的,不能一蹴而就。在具体实施过程中,分为三个阶段:

一是打基础阶段,时间是1985—1987年。在这一阶段,主要是摸清底数(包括本厂和国内外同行业的各种情况和数据);制定和完善“满负荷工作法”的内容、指标及措施;理顺人的关系,理顺供、产、销关系。不断提高职工素质和企业素质,为全面推行“满负荷工作法”打好基础。这个阶段的目标是达到国家二级企业标准。

二是体能阶段(或称体力阶段),时间是1988—1995年。在这个阶段,让每个职工适应在8小时内高效率工作,充分发挥其身体能力,各项经济技术指标达到国内先进水平。这一阶段的目标是年人均产值20万元,年人均利税2万元,达到国家特级企业标准。

三是智能阶段(或称智力阶段),时间是1996—2010年。在这个阶段,主要是在职工体力充分发挥的基础上,进一步开发人的智能方面的潜力。采用最新技术和最新工艺,使企业的效率和效益进一步提高,达到人均产值40万元,人均利税4万元,跨入世界先进行列。

以上三个阶段,在实施过程中是穿插进行的。每个阶段都以国内或国际的先进水平为标准,逐步提高,层层递进。

因为“满负荷工作法”是一项系统工程,必须花大力气,下苦功夫。几年甚至几十年如一日地推行下去,一任厂长一任

厂长接力赛式地搞下去才能奏效,稍有疏忽,就会前功尽弃。为了保证企业发展的连续性,经股东代表大会讨论通过,我们已经把“满负荷工作法”确定为企业的内部“宪法”,任何一任厂长(经理)都要无条件地遵守。搞承包也好,搞租赁也好,都必须把“满负荷工作法”所规定的目标和内容作为基础和先决条件。指标可以调正,但“满负荷”的管理思想和精神要一代一代传下去。

3. 改革和完善企业内部经营机制,这是实行“满负荷工作法”的关键。“满负荷工作法”的目标和标准确定之后,改革和完善企业内部经营机制,则是很重要的一环。

一是实现三个分离。就是党政分离。进一步明确了厂长的中心地位,全面负责企业的生产经营活动,党委则对行政工作实行监督保证作用;经营权与所有权的分离。试行企业内部资产股份制,职工成为企业的真正的主人,股东代表大会成为企业最高的权力机构,厂长实行聘任制,对经营工作全面负责。因而较好的体现了经营权与所有权的分离;服务与经营分离。为了让企业轻装上阵,集中精力,搞好经营,我们把与塑料生产经营根本没有关系的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,并逐步达到企业服务社会化、社会服务定向化、企业经营专业化。第一期我们先把职工食堂、托儿所、医务室、澡堂、厂院绿化卫生和基建维修等服务部门移交给服务分厂,并独立核算,自负盈亏。经营和服务分离后,不仅费用大大降低,还取得了较好的经营效益。以后根据条件和需要,逐步将有关服务性质的工种、部门、车间全部分离出去,实行企业化,以提高经济效益

和社会效益。

二是改革内部分配制度,实行“一酬多挂”,从根本上打破“平均主义”分配办法,真正体现多劳多得的原则。“一酬多挂”就是把工资奖金总额与产量、质量、成本物耗挂钩,金额浮动,奖优罚劣、奖勤罚懒、奖劳罚闲,拉开报酬档次。为了搞好这项工作,我们还制定了十项管理办法。如在报酬与质量指标挂钩方面,我们规定:凡是一级品,100%的付给报酬,二级品付给一级品70%的报酬,级外品不付给报酬;凡是返工退货属车间直接责任的,要加倍扣罚。对新产品、计划生育、劳动纪律等方面也有明确的规定,1987年,干得好的职工,月报酬最多的拿到了200多元,干得不好的几个月只能拿到生活费。另外,厂里还规定,在半年内还达不到规定指标的,调离原工作岗位,并给予一定的惩罚,对成绩突出的要给予重奖。

三是精简机构、控制人数,扩大生产。精简机构,即压缩二、三线人员。机构臃肿、人浮于事,是当前企业内部管理机制的病态,形成头重脚轻根底浅的不正常现象,挫伤一线工人的积极性。1984年我厂二、三线人员(还不包括机修、车队)为322人,占全厂职工总数的40%。如果加上车队、机修和各生产车间的管理人员、维修人员,占50%还要多。从1985年开始,我们对二、三线人员数严加控制,并且逐步精减,先后精简了五批共86人,为原二、三线人员的26.7%,同时减少企管费5%。现在二、三线人员为236名,占全厂职工人数的29.3%,以后我们还要继续精简。把二、三线人员的比重控制在15%以下为宜。控制人数,即严格控制职工人数的盲目增加。企业的职工人数应相对稳定,尤其当前人浮于事,职工素质较差的

情况下。更应相对稳定，以便因人制宜做到“人尽其力”。从1985年开始，我们厂的固定工人数逐年减少，1985年底为816名，1986年底为812名，现在为800名。很难控制的职工人数我们控制住了。以后每年还要减少，按照我厂规模到600人就差不多了。同时，在生产车间我们采取一班变两班，两班变三班，把人员压缩到最低限度，大大提高了劳动生产率。

四是强化管理，从严治厂。在这方面，我们主要是建立和健全各项规章制度，严格劳动纪律、工作纪律、工艺纪律和安全纪律。厂里设立了纪检小组，加强对干部职工的监督，尤其是对领导干部和管理人员的监督。以促进全厂职工遵纪守法、坚守岗位，出满勤、干满点、使满劲，以不断提高工作质量和工作效率。

4. 强化财务管理，加速资金周转。

为了实现资金周转满负荷，充分挖掘资金的潜力，我们摸索出了搞活资金的“抓、变、定、调、挖、归、包、集、结、清”十字经（或叫“十字”法）。“抓”即领导要抓资金管理；“变”即改变财务职能，不仅管报销凭证，还要把钱管活、把帐算活。1984年底我们将财务科改为经济开发部，1986年底我们又将经济开发部改为内部银行；“定”即以销定产、以产定料、以料定供、以供定资；“调”即加强资金的调度平衡，象管人一样管钱；“控”即控制资金的乱挪乱用；“归”即资金归口；“包”即费用包干；“集”即职工集资、筹备资金；“结”即结算要科学，在销售过程中，为加快货款回收，在结算时，能用现金的不用支票，能用支票（汇票也可以）的不用承付；“清”即按时清仓、清库、清资、清

帐、清欠款等。并且还明确规定了资金周转满负荷的目标,今后,每年加快5天,到1995年达到资金周转满负荷。

为了使费用降低达到满负荷,我们规定万元产值中可变费用(包括企管费中可变费用部分、车间管理费中可变部分和职工报酬含量)逐年递降,每年降低5%。如1986年万元产值职工报酬含量为333元,1987年为317元,1988年为304元等。这样做的好处很多,一是能够抑制消费基金增长,使消费基金增长速度永远低于生产发展;二是能够确保费用的降低;三是能激励职工的生产积极性,职工为了多收入必须多干,要超额5%以上才能确保收入的增加。否则只能持平或降低。

(四)实行“满负荷工作法” 取得了较好的效果

1. 促进了生产和经济效益的提高。“满负荷工作法”促使企业走内涵发展生产的路子,通过内部挖潜,实现增收节支。过去一说增加设备,车间就要提出要增人,实行“满负荷工作法”后,激励了职工奋发进取的精神,做到增产不增人,增设备不增人。如增塑剂车间,在增加生产线后,主动提出不增人。印花车间两班变为三班,把车间定员压到最低限度。两年来,我厂的投资和人员没有增加,经济效益却大幅度增长。1987年与1984年相比,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,(同口径比)增长了92%,流动资金周转天数由123.93天降低到61.2天,加快了62.73天。

2. 促进了干部职工素质和企业管理水平的提高。“满负荷工作法”促使每个人抓紧时间学业务,紧紧张张干工作。大家一个心思扑在搞革新、创效益上,全厂上下形成了拚搏向上的强大合力。现在同志之间闲言碎语少了,互相谅解多了;扯皮现象少了,相互支持多了;歪风邪气少了,助人为乐的多了。两年来,我厂先后更新、改造了四条生产线,还开发新产品、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。

另外,由于实行人员工作量满负荷和八小时工作满负荷,在科室中把素质差的减下去,把素质好的留下来,两年来先后从二、三线人员中精简下来 86 人,都充实到生产第一线,留下来的人员担子重了,压力大了,都努力学习,积极工作,管理人员虽然大大减少了,工作效率却大大提高了。

3. 促进了企业逐步向专业化过渡。实行“满负荷工作法”破除了“小而全、大而全”的封闭式经营方式,走开放搞活和专业化的路子,我们筹建了四个分厂和一个综合服务楼,企业的供销渠道也相对稳定,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。

同时,由于“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则逐年降低,这就保证了职工消费基金的增长速度将始终低于效率和效益的增长速度。1987年,全员劳动生产率人均 51998 元,比上年增长 7%,而职工人均收入为 1710 元,只比去年同期增长 6.2%。这样,生产的增长高于职工收入的增长,有利于国家宏观控制和企业的

长远发展。

4. 促进了职工收入和福利待遇的逐步提高。通过改革,使大家都能够尝到甜头、看到希望、增加干劲,职工人均收入由 1984 年的 1250 元增加到 1710 元,提高了 36.8%,在生活上基本解决了职工的住房难、入托难、做饭难等问题,各项福利待遇也有了明显地改善。

我厂推行“满负荷工作法”三年来,取得了较好的效果,但还是初步的,我们还要在实践中不断完善、提高,与兄弟企业互相学习、共同讨论,争取更大的经济效益和社会效益。