

# 以“两满”“四尽”为内容 推行“满负荷工作法”

吉林省计经委企业管理办公室 吉林省财政厅工交企业财务处

吉林省通化市第四服装厂推行“满负荷工作法”，是以“两满”为前提，以“四尽”为内容。“两满”，即工作量满负荷、工时利用满负荷。“四尽”，即人尽其才、物尽其用、财尽其力、时尽其效。

## 一、实现干部工作满负荷和工人劳动满负荷

第一，实行干部工作满负荷。

具体步骤：一是测定干部工作量。从厂长到一般干部逐个进行业务量跟踪测定。对有明确定量工作要求的干部，如财会人员，逐项业务进行时间测定，然后核算出日、月的工作量；对其他没有定量工作要求的干部，按工作程序和工作标准定出月工作量。二是以量定岗，以岗定人。测定完每项工作的工作量以后，一个人

去从不过问控购工作的领导，对指标管理也变得热心起来，纷纷召开专门会议，建立健全管理制度，认真抓好指标管理。1987年下达给各部门的控制指标，他们为了防止失控，都及时分解落实到基层，不仅落实的速度比历年都快，而且措施也更得力了。

### （三）推广一条经验

通过几年来的实践，我们总结出了一条指标管理同财务管理相结合的“三同时”“五做到”的经验。

“三同时”即：指标管理和财务管理同时布置，同时检查，同时总结。

“五做到”即：一做到分配控制指标与财务管理结合起来，控制指标以一般的开支水平

能做的，不安排两个人。三是精简行政机构。他们将原有的10个科室，合并为5个部、1个室、1个行、1个科。科室干部压缩到32人，占职工总数的6.9%。四是建立岗位责任制。每个岗位都规定了工作程序和工作标准。在保证工作质量的前提下，提高工作效率。五是把月工资改为日工资，并根据完成的工作量、质量和进度情况确定奖罚。

第二，是工人劳动量满负荷。

1. 制定先进合理的工序定额。他们采取专职人员和操作工人相结合的办法，通过实测制定出先进合理的工时定额。在每一种产品生产之前，先由设计室的技术员逐道工序操作，由定额员逐道工序用秒表测定工时，把实测的结果做为制定工序定额的基本依据。投入生产

和定额为基础，适当承认差别，区别不同情况进行分配，不能按资金来源的多少进行分配；二做到购买商品事先编制购物计划，经过财务平衡，领导批准后付诸实行；三做到财务管理制度必须有控购管理的内容，并同时贯彻执行；四做到财务帐与辅助帐同时登记，社会集团购买力执行情况统计表与财务会计报表同时编制上报，财务指标与控制指标的执行情况同时考核分析；五做到指标管理同奖惩制度挂钩来。“三同时”、“五做到”基本上概括了整个指标管理的作法，一经推广，即为广大基层单位所接受，对推动全县的指标管理，起到了重要的作用。

线后，给两天熟悉过程，然后再对生产线上工人操作时的工时耗费进行实测。综合两次实测结果，确定出先进合理的工序工时定额。在此基础上，再确定出班组劳动定额。

2. 实行优化劳动组合。全厂14个缝纫班组，每组配备17名工人，组成一条生产流水线。他们把快手放在头几道工序和后几道工序以及中间的关键工序上，造成以快促慢的形势。从而达到了合理组合，使流水作业保持了稳定均衡，提高了班组的劳动效率。

3. 实行能位匹配。为了提高班组整体效能，充分发挥每个人的专长，他们根据个人特长，安排适当的工位。在安排生产时，也贯彻了快慢搭配，快手可以多干几道工序，慢手可以少干几道工序，并按照工序计件单价进行工资结算。实行能位匹配，可因人确定工作岗位和工作量，基本上做到了人尽其才。

4. 实行无声作业。工厂规定在工作时间不准串岗、串机台，不准说与工作无关的话，并制定了具体奖罚办法。推行无声作业以来，劳动纪律明显好转，劳动效率提高了13.7%。

5. 坚持技术培训。该厂专门设有培训车间，既承担一定数量工艺比较简单的产品的生产任务，也担负对工人技术培训工作。凡是进厂的新工人都必须首先到培训车间进行技术培训，考核合格后方可上岗。生产线工人由于技术水平低，完不成生产定额或无故旷工的都要撤换下岗，送到培训车间培训。需重新上岗时，必须经过严格考核，合格后才能顶岗操作。

6. 实行无限额累进计件工资制，上不封顶，下不保底。如缝纫车间生产人造毛皮大衣，班产定额为45件，计件单价为人1.40元；日产达到50件，其超定额部分计件单价提高到1.60元；日产达到55件，超过50件部分，计件单价为1.80元；日产超过55件，其超过部分，计件单价为2.00元。这样，就充分体现了按劳分配、多劳多得的原则，调动了职工增产增收的积极性。

## 二、采取“四尽”措施，提高经济效益

1. 量才使用，实现人尽其才。在工作中他们本着优化的原则，根据个人所长安排适当工作。如原设备科长熟悉业务、组织能力强、善于动脑筋，他们就发挥他的特长，把过去由二个人管的设备、运输业务合并由他一人管。该同志不仅使设备完好率稳定在98%以上，而且对运输管理实行按“箱公里”核算，在保证运输的前提下，减掉了6名装卸工，为工厂节约了开支。

2. 严格物资管理，实现物尽其用。一是对主要原材料实行综合利用。①采取“二次排板套裁法”。设计室在投产前，画出小样，裁剪车间放出大样。如果车间能在小样基础上提高利用率1%，则按国家颁布的技改奖标准实行奖励。②采取先大后小排板法。在排板中，先排服装，后排小商品。这样一来，原材料利用率明显提高。③回收利用边角余料。对于裁剩下不能再利用的小边小角，连同毛毛都回收卖给家具厂做沙发填料。二是实行定额发料。设计室在设计产品时对辅助材料耗费也制定出定额。生产班组按定额领料，如有损失，由操作者用工资赔偿。库管员为了发料准确，连进厂的轴线都按米分批抽验。三是加强能源消耗控制。后勤部为节约能源消耗，加强了管理和操作，使能耗明显降低。

3. 提高资金使用效果，做到财尽其力。他们在资金管理上主要采取了三条措施。一是内部加强厂内银行核算，把生产资金改为短周期控制。对整理车间、裁断车间和缝纫车间分别以流转周期1天、3天、5天的标准下拨生产资金。如果资金不能按时收回，强行贷款，月息6厘，并同责任制挂钩。这种办法有效地减少了资金占用。二是资金下库，并作为承包指标，包在库管员身上，降低储备资金有奖，超储则扣罚工资。三是把按时收回贷款做为销售人员责任制的主要考核内容。销售人员不仅包销售款，而且包收回货款，从而加速了资金周转。

4. 提高工时利用率，做到时尽其效。为了做到时尽其效，他们做到了“四个减少”，

即实行优化组合，减少工位堵塞；实行无声作业，减少了时间损耗；实行经济动作，减少无效劳动；提高设备完好率，减少停机损失。从而使劳动效率明显提高。1987年该厂在设备、人员基本没有增加的情况下，毛皮大衣日产量由原来的544件增加到762件，提高41%。人均日产由1985年的2件提高到3.8件。

### 三、增加适销对路产品，做到生产任务满负荷

实行“满负荷工作法”，必须使生产任务饱满。要使生产任务饱满，就必须有适销对路的产品。因此，他们始终把开发新产品、增加新款式，作为实行“满负荷工作法”的基本条件来抓。他们集中全厂工程技术人员，成立了服装研究所，要求每个设计人员每年必须有一种创新产品，每人每月设计的新款式，必须有五种被采纳，这样才算完成定额，得基本工资。每被采纳一种，奖励5元，当年投产并实现销售收入在1000元以上的，从中提取5%做为设计者的奖金。为了提高设计人员的技术水平，开阔视野，他们还定期组织设计人员看市场、看服装表演，掌握时装流行款式和流行色。同时，以研究所和销售科为主建立了信息网络。把国内的56个销售点，变成信息网点。销售人员不仅管销售，而且要负责收集市场信息，每人每次外出销售必须带回两条有价值的信息。

生产任务满负荷，还必须有优质产品和企业信誉做保证。因此，他们针对实行“满负荷工作法”后可能出现重产量、重效率，忽视质量的现象，进一步强化了质量管理，实行了质量否决权。如有一批内销服装，在入库抽检时，发现有一件衣服的袖子上反了，质检科当即决定将这批服装全部开箱，逐件检查后，重新包装。并召开全厂职工大会，对质量事故的直接责任者、班长、工序质检员和车间主任分别给予扣工资、罚款、扣全月奖金和取消半年浮动工资等处分。从而严肃了工艺纪律，教育了职工。

## 改革财务管理 增强企业消化能力

北京日化二厂财务科

我厂是北京市大中型骨干企业之一。1987年我们立足实际，在双增双节运动中，坚持内部改革，不断完善企业内部经济承包责任制，加强财务管理，进一步完善“内部银行”核算形式，搞好全面经济核算工作，促进了企业经济效益的提高，使我厂在客观因素减利717.7万元的情况下，实现利润1150.4万元，比上级下达的1000万元目标增长了15.04%。

### 一、加强财务会计工作，进一步完善企业“内部银行”核算形式

#### (一)实行目标管理

我们实行目标管理，主要以利润目标管理为重点，实现供、产、销、财四平衡。年初由财务部门会同有关部门进行利润预测，提出利润目标及增收节支措施方案，经厂长召开专题会议，综合平衡、审定，提交职工代表会讨论通过后，分解落实到各部门，层层实行承包，与奖励挂钩，以保证目标利润的实现。财务部门并负责事前控制，事中分析、事后考核。

1.事前控制。全厂的生产、技术、供应、销售、财务计划均按利润目标的要求编制。如生产计划和销售计划，由销售科提供市场预测情况和数据，生产科提供生产能力有关