

引玉之砖

湖北枝江水泥厂企业改革探索与实践

李绪荣 杨春雷 闫友平 主编



湖北省枝江县水泥厂
湖北省枝江县财政局

一九九二年·五月

引玉之砖

湖北省枝江水泥厂企业改革探索与实践

李绪荣、杨春雷、闫友平 主编

湖北省枝江县水泥厂
湖北省枝江县财政局

一九九二年五月

本书编辑委员会

主 任:李绪荣

付主任:刘光元 李天明

编 委:杨春雷 赵传府 余瑞国 方光寿 李丛美
闫友平 刘克华

主 编:李绪荣 杨春雷 闫友平

编 审:李绪荣 赵传富 余瑞国 方光寿 李丛美

编 务:闫友平 刘克华 郑树群 姚红英 罗德稳

校 对:闫友平 杨春雷

主 笔:闫友平

在改革中腾飞的枝江县水泥厂

(代序)

改革大潮连天涌，春风得意马蹄急。

随着邓小平同志南行重要谈话的深入贯彻，我国改革开放的大潮汹涌澎湃，以转换企业经营机制为重点的城市经济体制改革分量加重，步伐加快。在这种新的形势下，枝江县水泥厂的改革者们，在县财政局的参与与支持下，将他们深化企业内部改革、转换企业经营机制的思路、方案、做法、效果汇编成册，奉献给广大企业经营管理者、经济管理部门以及关心、支持企业改革的同仁，这对指导和推进企业改革、转换企业经营机制，必将产生不可估量的积极作用。

不堪回首，1985年以前，枝江县水泥厂，还是一个产品质量低劣，生产经营维艰的小企业，年生产规模不过2万余吨，年销售产值没过200万元，年实现利税总额仅20余万元。如今，企业已形成年产水泥16万吨的生产能力。1991年与1985年相比，产品产量增长了2.4倍，销售产值增长了3.2倍，实现利税增长2.27倍，年平均递增速度分别为22.7%、27%和22.5%，主要产品325、425#矿渣硅酸盐水泥荣登省优质产品行列。1992年水泥产量预计可突破12万吨大关，销售产值逾千万，实现利税过双百万。一个经营维艰的企业，何以能在短短的五、六年悄然崛起，一跃成为水泥生产行业的佼

佼佼者？奥秘就在于两个字：改革。是改革促进了企业经营机制转换，是改革最大限度地调动了企业干部、工人和技术人员的积极性，解放了生产力。

枝江县水泥厂的企业内部改革是很具特色的。不仅改革的目标明确，思路正确，重点突出，措施配套，而且改革的突破口选择得好，方法步骤稳妥。几年来，他们紧紧抓住彻底破除“三铁”（铁饭碗、铁交椅、铁工资）“一大”（大锅饭）这一重点，从推行岗位技能工资，改革内部分配制度入手，相应进行企业内部劳动用工，干部人事制度的配套改革，按照“先立后破”的原则，在企业内部建立健全了一整套行之有效的干部能上能下、职工能进能出、工资能升能降的新的运行机制和激励机制，增强了企业自我发展，自我约束的能力。《枝江县水泥厂企业改革探索与实践》一书，就正是水泥厂改革者们多年来苦苦求索，开拓创新的经验总结。

改革是一项系统工程，是开拓创新的伟大事业。改革正未有穷期。我们期待枝江县水泥厂的改革者们在深化企业改革的征途上更加奋发有为，创造出更好的改革业绩。我们也期盼《枝江县水泥厂企业改革探索与实践》一书，对指导和推进全县乃至全市以及水泥行业的企业改革能有所启迪，有所裨益。

史开义

一九九二年五月

目 录

枝江县水泥厂厂委会关于深化企业改革、转换经营机制、增强企业活力的若干意见	(1)
--	-----

枝江县水泥厂推行岗位技能工资制的做法与启示	(11)
-----------------------------	------

第一部分 机制转换制度选编

枝江县水泥厂岗位技能工资制实施办法	(17)
-------------------------	------

枝江县水泥厂岗位劳动测评实施办法(工人)	(25)
----------------------------	------

枝江县水泥厂管理、专业、技术人员岗位测评实施办法	(39)
--------------------------------	------

枝江县水泥厂岗龄工资实施办法	(45)
----------------------	------

枝江县水泥厂职工工资管理规则	(48)
----------------------	------

枝江县水泥厂干部述职、考评实施办法	(51)
-------------------------	------

枝江县水泥厂劳动人事管理制度	(62)
----------------------	------

枝江县水泥厂劳动力调配、管理规则	(67)
------------------------	------

枝江县水泥厂职工考勤管理规则	(71)
----------------------	------

枝江县水泥厂职工优化劳动组合实施办法	(76)
--------------------------	------

枝江县水泥厂试行全员劳动合同化管理实施办法(※)	(80)
--------------------------------	------

枝江县水泥厂职工岗位培训实施办法	(94)
------------------------	------

枝江县水泥厂职工技能考试、考核实施办法	(98)
---------------------------	------

枝江县水泥厂协议工管理实施办法	(108)
-----------------------	-------

枝江县水泥厂职工合理化建议、技术革新奖励办法 …	(111)
枝江县水泥厂职工厂内退养实施办法……………	(116)
枝江县水泥厂辞退违纪职工实施办法……………	(119)

第二部分 配套保证制度、文件选编

枝江县水泥厂关于企业行政组织机构、管理分工、干部调整等事宜的通知……………	(123)
枝江县水泥厂党务工作制度……………	(126)
枝江县水泥厂厂长工作制度……………	(131)
枝江县水泥厂职代会工作制度……………	(136)
枝江县水泥厂厂务办公会议制度……………	(144)
枝江县水泥厂经营承包管理制度……………	(149)
枝江县水泥厂风险抵押金管理办法……………	(156)
枝江县水泥厂内部审计工作规则……………	(158)
枝江县水泥厂安全文明生产实施细则……………	(162)
枝江县水泥厂仓库物资管理规则……………	(167)
枝江县水泥厂内保条例实施细则……………	(171)
枝江县水泥厂医疗卫生保健费管理办法……………	(175)
枝江县水泥厂二级单位提存管理办法……………	(178)
枝江县水泥厂厂部小车管理规则……………	(180)
枝江县水泥厂关于整顿、强化岗位纪律的通知 ……	(182)
枝江县水泥厂关于做好年终决算清理工作的通知……	(185)
枝江县水泥厂关于做好一九九〇年总结评比工作的 通知……………	(196)
枝江县水泥厂关于成立岗位劳动测评委员会的通知 ……………	(200)

第三部分 内部经济责任制方案

第一章 定编定员及岗位档次	(201)
一、定编定员的原则及依据	(201)
二、定编定员的几项规定	(201)
三、岗位档次、分数的确定及方案	(202)
第二章 工资分配结算形式	(203)
一、分配原则	(203)
二、工资分配总体形式及分值的设定	(203)
第三章 岗位经济责任制	(207)
一、原料车间经济责任制	(207)
二、半成品车间经济责任制	(209)
三、成品车间经济责任制	(213)
四、化验室经济责任制	(216)
五、配电房经济责任制	(219)
第四章 专业经济责任制	(222)
一、机修车间经济责任制	(222)
二、总务科经济责任制	(223)
三、供销科经济责任制	(231)
四、厂汽车队经济责任制	(238)
五、厂船队经济责任制	(239)
六、厂综合服务部经济责任制	(240)
第五章 计件工资结算	(243)
一、计件岗位范畴	(243)
二、常见计件工资定额	(243)
三、关于结算计件工资的有关规定	(244)

第六章 低值易耗品、劳保用品、材料让售和非生产性	
用车等有关规定.....	(245)
(103) 一、低值易耗品定额	(245)
(104) 二、劳保用品发放定额	(246)
(105) 三、材料让售	(246)
(106) 四、非生产性用车	(247)
(107) 五、设备科采购员差旅费报销标准及办法	(247)
后 记.....	(249)

枝江县水泥厂厂委会关于深化 企业改革、转换经营机制、 增强企业活力的若干意见

一九九二年五月五日

为进一步贯彻中央2号文件精神,加快我厂内部改革和机制转换步伐,根据省人民政府《关于转换企业经营机制、把企业推向市场的通知》和县人民政府关于深化企业改革、转换企业经营机制的意见,结合企业实际,特提出本厂深化企业改革、转换经营机制、增强企业活力的若干意见。

一、统一、加深对企业改革的认识,明确深化企业改革、转换经营机制的目标。

1、深化企业改革、转换经营机制把企业推向市场是增强企业活力,搞活企业的重大措施,也是党中央、国务院深化经济体制改革的重大步骤。它对于加快社会主义现代化建设,发展有计划商品经济具有深远的意义。我厂深化改革、转换机制的现实目标是彻底破除内部“三铁一大”,建立干部能上能下、职工能进能出、工资能升能降的新的运行机制。进一步贯彻落实《企业法》,逐步使我厂成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。切实做到领导班子有进取力,职工队伍有凝聚力,产品有竞争力,技术有开发力,资产有增值力,对市场有应变力。

二、进一步完善企业领导体制,优化企业组织、管理结构。

2、进一步完善企业领导体制,强化厂长在企业生产、经营

工作中的决策权和指挥效应,健全厂长对国家负责,行政付职对厂长负责的新机制,确保政令畅通,令行禁止。建立“厂务工作委员会”,协助厂长对企业改革、生产、经营、技改中的重大问题进行决策。其“厂委会”由正副书记、工会主席、厂办主任以及工程师、经济师、会计师组成。建立企业党群工作系统,负责厂内党群工作和思想政治工作,为改革和建设健康发展提供强有力的支持保证。

3、进一步优化企业组织、管理机构,适应快节奏、高效率的工作要求。根据我厂生产、经营特点,厂属二级单位由原来的24个精简为16个,合并、撤销、降格9个二级单位,为适应技术进步的要求厂部决定成立“职工教育学校”,作为厂二级单位,生产车间按照技改后工艺、设备的布置特点重新划分为原料、半成品、成品三大车间。各二级单位原则上只设正职(生产、技术科设正副职各自分管不同工作任务),少数二级单位主要负责人实行兼职化管理。

三、进一步深化干部、人事制度改革,搬掉“铁交椅”,建立干部能上能下的机制。

4、改革干部任命的旧模式,完善企业干部聘任制度。企业副厂级行政领导人选,由厂长提名或党支部推荐,经考察并报上级审批后,由厂长聘任,中层以上干部继续实行“聘用制”;厂长提名,党支部审查后,由厂长直接任免,聘任合同解除由厂长提交支部委员会讨论后,厂长宣布,班组长级干部由车间(科室)考察、聘任,报厂部备案。

5、改革干部管理模式,变静态管理为任期、考评的动态式管理。从今年起建立企业干部述职、考评制度,考评的形式为每半年由干部本人写出书面述职报告,由企业党、政、工领导

牵头，职工代表、组织、人事部门负责人组成的考评小组对其进行评议打分。考评内容主要包括干部的政策、理论水平、干部的事业心、责任感、干部自我约束、思想工作方法、领导组织能力和工作实绩等共 57 项考核内容。具体考评执行《枝江县水泥厂干部述职、考评实施办法》。对干部的考评结果必须与其升降、任免和经济奖惩挂钩。通过干部述职和对干部民主考评促进本厂所有干部自觉规范自身行为。加强自我约束，增强本厂干部的凝聚力和影响力。

四、改革企业劳动用工制度，打破“铁饭碗”，建立起职工竞争上岗和能进能出的机制。

6、完善、优化劳动组合措施，一方面在合理定岗、定员、定额的基础上，要通过技能考试、考核，实行双向选择”，车间主任可择优聘任班组长，班组长可择优组合工人；工人也可以根据自己的特长选择班组和车间。另一方面岗位人员一旦上岗就应保持相对稳定。现阶段，我厂职工对岗位技能的了解和掌握从很大程度上依赖于岗位实践和实际操作。我们必须深刻地吸取过去岗位工人变换频凡，职工不安心学技术，而造成生产被动的教训，运用多种方法鼓励、激励、促使职工学技术，学业务。因此，厂委会认为，优化劳动组合、岗位之间人员流动是相对于岗位工人的相对稳定而言的。否则，人员变动频凡就失去优化组合的原意。

7、进一步落实企业用工自主权。国家已明确规定，企业可根据生产经营需要，在国家宏观政策指导下，自主决定招工范围、条件、数量和方式。企业有权拒绝接收除国家政策规定外的不需要的人员。有权按国家有关法律、法规和企业规章制度的规定解聘、辞退、开除职工，企业推向社会的待业人员可在

职工总数的1%以内。二是逐步打破固定工与合同制工人的身份界线。统称“枝江县水泥厂工人”，积极创造条件，推行全员劳动合同化管理或全员劳动合同制。原职工身份和待遇作为档案保留。职工厂外流动除政策规定者外，一律实行“双辞制度，即企业和职工任何一方违反劳动合同都有权提出辞退和辞职。

8、进一步完善企业协议制工人管理办法。一是健全协议制工人的招用管理制度。实行严格的合同化管理；二是打破现有协议制工人内部“大锅饭”，根据各人技能高低、贡献大小确定其不同的福利待遇；三是逐步建立协议制工人养老安置、退休保险制度，尽可能帮助解决对企业贡献突出的协议制工人的后顾之忧。通过多种形式调动企业各个层次职工的积极性和创造性。

五、进一步深化企业工资制度改革，完善企业内部分配制度，打破“铁工资”，建立工资能升能降的机制。

9、完善企业工效挂勾办法，正确处理好企业与国家的分配关系，确保职工工资总额控制在国家核定的总额范围以内，使职工工资水平随企业经济效益的增长而平稳渐进的提高，反对超速、超额分配和职工工资大起大落。

10、切实抓好岗位劳动测评，进一步完善以岗位技能工资制为主体的内部分配形式。正确运用岗位测评的有关原理、方法，对劳动者的劳动状况诸因素定量考核和评定，确定出企业各岗位等级，以此对职工进行科学、合理的工资分配。分配制度改革应在坚持和完善以岗位技能工资制为主体的多种分配办法上下功夫，结合企业实际探索新的工资分配形式。通过内部分配的不断优化，真正把职工劳动报酬与其劳动责任、技

能、强度、条件和职工对企业的实际贡献挂起钩来,充分体现工资分配向一线岗位、向苦、脏、累、险岗位、向重点、技术、质量岗位、向复杂脑力劳动岗位倾斜的原则,逐步拉开不同岗位、不同技能、不同贡献的劳动者之间的分配档次,实行上不封顶,下不保底,鼓励多劳多得。

11、进一步压缩非生产性人员,切实改变二、三级人员过多、素质过差、效率过低的状况。

六、加快企业福利、住房制度改革。

12、尽快制定形成切合本厂实际的住房制度改革方案,住房制度的改革作为企业深化改革的热点,已形成气候,通过一年多的舆论和准备,住房制度改革在我厂已为众多职工所理解、所盼望,鉴于此,厂委会决定:一九九二年将作为我厂房改的起步年,将形成一套完善可行的房改方案。房改总的原则是实行住房商品化。(职工住房基本实行企业负责 30% 投资,职工负责 70% 投资)通过住房制度改革、逐步完善职工住房条件,为职工及其家庭提供良好的生活环境。

13、建立健全切合厂情的职工保险福利制度,加强厂内公共福利事业建设,对于组合下岗的富裕人员,通过发展第三产业,厂内转岗培训等多种途径妥善安置;对于企业内确因身体状况较差,不能胜任岗位工作,年龄较大的职工实行内部退职、退休制,对企业女工和退休职工按国家政策予以关心照顾。职工的婚、嫁、丧和子女读书等困难,企业各级基层组织应积极帮助解决,充分体现社会主义制度和党的政策的优越性,以调动职工及其家庭成员的积极性,增强企业向心力、凝聚力。

七、加速企业技术进步,健全企业发展机制。

14、强化科学技术是第一生产力的观念,确立企业技术进步的方向和目标。厂委会认为在全厂范围内强化科学技术是第一生产力的观念,强化科技兴厂,技术进步意识,创造尊重知识、尊重人才、重视科技的气候。确立企业技术进步的方向、目标是改革和机制转换的紧迫任务,基于这一思路,我们必须更加重视和广泛运用新技术、新工艺和新设备。进一步改善企业生产、技术条件和产品质量,加速企业由粗放型、速度型向集约型、质量效益型转变的进程。充分挖掘技术投入的产出率,提高产品、效益中的技术含量。

15、加快新产品、新项目的开发。在稳定发展现有生产能力和经济效益的同时,加快新产品、新项目的深度开发,其开发方向应放在向水泥系列产品和水泥的深加工上。逐步形成以水泥为“龙头”,以水泥深度产品——预制构件系列、石棉瓦系列为“两翼”的企业经营和产品格局,将企业经营结构向集团性、多元化方向推进一步。当前当务之急就是在本厂区内组织水泥新品种×××水泥的鉴定试产、试销,力争九二年内试销售1.5万吨。

16、鼓励职工合理化建议和技术创新成果,大力发展第一生产力。职工合理化建议和技术改进与创新活动是企业发展的“原动力”。全厂上下各个部门、各个单位要重视和挖掘这一潜在生产力。厂部为此制定了《职工合理化建议、技术革新奖励办法》,对职工在合理化建议和技术革新方面取得成绩,在企业运用产生明显经济效益的,根据情况给予15—50%的奖励。对于重大发明和技改给予重奖。这一措施无疑将激发职工中蕴藏的积极性、创新意识和创新行为。

17、切实抓好职工岗位培训和技能考试、考核,增加“软投

入”。多年来一系列的技改“硬投入”使企业初具规模，“三新”的运用给企业职工队伍素质提出了新的要求，职工技术水平越来越不适应生产技术发展的需要。为此，抓好职工岗位培训、提高职工的技术业务水平，就成了我们企业的“又一项重大的技术进步工程”。厂委会决定成立“职工教育学校”，专门负责抓职工教育和牵头组织职工技能考试、考核。厂部为此制定了相应配套的实施办法。厂部有决心用2—3年时间的系列教育、培训。造就一支具有中等专业技术水平的职工队伍。以此同时，对职工实行技能考试、考核，确定职工技能等级。发放《技能等级证书》，实行持证上岗，以等级定薪的办法。

18、配合岗位培训，完善企业岗位规范和技术操作标准体系。厂委会决定在生产规模基本定型后。组织力量制定、修改岗位标准体系，其标准和规范作为职工培训的重要内容。今后对职工生产(工作)要按照规范化、标准化要求加以约束。

八、切实抓好以生产、质量为主的内部管理。

19、进一步优化企业生产现场管理。生产现场管理是企业管理的核心，是出优质产品、创最佳效益的基础。我们必须予以高度重视、加强领导、精心组织。生产现场管理的重点应放在安全文明生产上，抓好防尘、治尘；放在物流、人流的有机组织上，保证其有序畅通、运转高效；放在落实生产计划和工序质量管理上，抓好计划检查和生产过程质量控制。

20、强化生产计划调度责任制，形成一种“紧的气候、赶的速度”。众所周知，三峡工程的上马以及本地区一系列重点项目的相继建设，为宜昌建材振兴，也为我厂的发展和振兴创造了千载难逢的机遇。在当前情况下抓好水泥生产就等于抓住了机遇、抓住了效益、抓住了一切。为此，厂委会决定要迅速扭

转生产上的被动局面,全力抓好生产,增加产量,重点是实行严格、过硬的计划、管理。厂部要将年度生产计划及保证措施计划分解到季、旬、月、日。分月下达给各单位,各单位按计划组织实施。车间要根据厂里计划分解到班组、机台或班次,厂生产主管部门要加强调度,逐日检查,分旬考核,按月兑现。实行“日保旬、旬保月、月保年”。切实做到当日任务当日完,当天问题不过夜,并将生产计划任务与工资分配挂勾考核。

21、认真抓好产品质量。一是强化全员质量意识,在企业里创造一种人人关心质量,个个重视质量,生产过程中保证质量的良好气候和环境;二是加强工序质量管理,强化“下道工序就是用户”的思想,从原材料进厂到产品出厂的每一个环节都应严格把关,严禁质量隐患进入生产过程。三是充分利用我厂现有的各种均化措施,特别是生料均化、煤均化要按厂里制定的专门办法认真组织实施,使之达到最佳效果。

22、建立健全全员设备管理体系。设备管理是企业管理的重点和难点。未来设备管理的目标和方向应是健全全员设备管理体系和规范化的管理方法。调动企业全部操作工、维修工和设备技术人员三个积极性;逐步建立完善设备保养、维护制度和有计划检修制度,主动掌握、控制设备,改变被动应负状态。

九、积极开拓市场,搞活经营。

23、把握市场脉搏、优化经营决策。我们要充分利用地处三峡门户、水陆交通方便,水泥销售市场宽阔的优势和条件,积极开拓销售市场。当前和今后一个时期的销售工作主要抓住三点:一是准确把握市场规律,适应市场变化,尤其是价格要根据市场变化适时调整,既要力避决策迟缓造成效益流失,