

企業怎樣破三鐵

● 主編 吳俊洲
● 山西經濟出版社

72.92

目 录

劳动人事制度改革要有新突破(代序).....	王茂林(1)
中共山西省委、山西省人民政府决定	
大力推广太橡等先进企业的经验	
深化企业劳动人事工资制度改革.....	(3)
劳动部、全总等联合发文,提出深化企业改革意见	(11)
在深化改革试点企业座谈会上的讲话	王森浩(15)
搞好国营大中型企业,发展我省的大好形势.....	吴俊洲(26)
新机制的活力——对太原橡胶厂综合改革的调查	(40)
企业走向兴旺的必由之路——长治轴承厂率先	
破“三铁”的经验	(59)
改革推动了发展——大同市肉制品厂搞活企业的调查	
.....	(70)
太原橡胶厂、长治轴承厂、大同肉制品厂三位厂长	
座谈纪要	(89)
柜组承包 联销计酬	
——太原市五一百货大楼转换内部经营机制成绩大	
.....	(103)
初尝甜头——运城盐化局破“三铁”纪实.....	(113)
把“铁交椅”扔进炼铁炉	

——古交钢铁厂改革劳动人事制度纪实·····	(117)
联合经营 综合服务	
——中阳县供销社综合改革的调查·····	(122)
破“三铁”必须依靠工人阶级·····	(130)
争着要去的岗位:降工资;没人愿干的岗位:升工资	
——大同肉制品厂在工种报酬上开展竞争·····	(135)
长治轴承厂改革深一步:报酬与实绩挂钩,岗位与 能力联系·····	(137)
太橡建立新的生产经营机制,连续三年评为 全国最佳企业·····	(139)
打破“三铁”搞好企业·····	(141)
解放思想,统一认识,扎实工作	
——再论打破“三铁”搞活企业·····	(147)
抓好试点,逐步推开——三论打破“三铁”,搞好企业 ·····	(153)
依靠工人阶级破“三铁”——四论打破“三铁”, 搞好企业·····	(156)

劳动人事制度改革要有新突破

(代序言)

王茂林

今年省委、省政府要把转换企业经营机制、引深企业内部改革做为我们经济工作的一个重点。转化企业经营机制内容有很多,其中一个突出的问题,就是要在劳动人事工资制度改革方面有所突破。过去,由于企业在分配制度上存在着铁交椅、铁饭碗、铁工资的问题,干好干坏一个样,干不干一个样,学技术不学技术一个样,大大挫伤了干部、职工的积极性,影响了生产的发展。党的十一届三中全会以来,我们采取了一系列措施解决这些问题,有了很大的进步,一批先进企业在这方面作出了突出的成绩。省委、省政府决定推广的太原橡胶厂、长治轴承厂、大同肉制品厂的经验就是突出的代表。但是,总体说,这个问题还解决得不太好,在国营大中型企业中,还程度不同存在这方面的问题,需要我们进一步引深企业的改革,花大力气,下大决心在劳动人事工资制度改革方面有新的突破。

劳动、人事、工资制度的改革困难多,难度大,是较复杂的问题,如果我们的工作做得不细,思想工作跟不上,各方

面因素考虑不够，匆忙上，就可能造成这样那样的问题。因此，必须思想先行，向广大干部职工宣传劳动人事工资制度改革的意义，提高认识，统一思想。要把改革方案订得切合实际，把各方面问题考虑得周到一些。从太原橡胶厂、大同肉联厂和长治轴承厂的改革经验和许多厂家的实践看，只要工作做好，不见得发生问题。我认为，国营大中型企业的劳动人事工资制度的改革是生产关系的一次重大调整，是思想领域的一场革命，不亚于农村推行家庭联产承包责任制。农村推行联产承包责任制初期，也遇到各种阻力，问题很多，但坚持下来后，无人说不好。它极大地推动了生产力的发展，农业生产出现崭新的局面，这是国内外一致公认的。企业的劳动人事工资制度的改革，也是这样，因此，书记、厂长心要往一处想，劲要往一处使，同心协力，同舟共济，对出现的困难和问题要共担风险，积极主动地工作。不要发现问题互相指责、埋怨，台上一套、台下一套。我们计划在预算内 264 个企业中，今年要搞好三分之一。22 个投入、产出总承包的企业要首先实行，步子要稳、方案要细，力争有新的突破。

中共山西省委、山西省人民政府决定

大力推广太橡等先进企业的经验 深化企业劳动人事工资制度改革

本报讯 中共山西省委、山西省人民政府于2月19日作出关于大力推广太原橡胶厂等先进企业经验,进一步深化企业劳动、人事、工资制度改革的决定,全文如下:

当前搞好国营大中型企业的关键在于转换企业经营机制,使企业逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者。而转换经营机制的关键在于打破“铁交椅”、“铁饭碗”、“铁工资”,从改革企业劳动、人事、工资制度做起,逐步在企业内部形成“干部能上能下,职工能进能出,工资能升能降”的机制。这是启动企业内在活力的治本之策,是全民所有制企业中生产关系的一次重大调整。太原橡胶厂、长治轴承厂和大同肉制品厂是我省近年来经济体制改革中涌现出来的先进典型,特别是在打破“三铁”、转换经营机制方面迈出了关键的一步。他们的经验体现了改革的方向,具有普遍意义和示范作用。省委、省政府决定:一九九二年要把大力推广太原橡胶厂等先进企业改革劳动、人事、工资制度的经验,当

作我省深化企业改革、转换经营机制至关重要的任务来抓，下大决心，花大力气，着力解决企业普遍存在的“三铁”问题，以此推动企业内部改革的深化，促进经营机制的转变，充分调动职工的生产积极性，提高劳动生产率和经济效益，大力发展生产力。

(一)

太原橡胶厂、长治轴承厂、大同肉制品厂等企业，面对市场疲软等情况，坚持走“向管理要效益，在改革中求发展”的道路，紧紧围绕提高经济效益这个中心，大胆引进竞争机制和风险机制，坚持内部劳动、人事、工资制度综合配套改革，打破了“三铁”，大大调动了职工的积极性，增强了企业的生机和活力。他们的经验是十分丰富的，以下几方面尤其值得学习推广：

——领导班子团结一致，有强烈的改革意识和胆略，面对困难和压力，不是消极等待外部环境的改善，而是主动改革内部经营机制。党、政、工、团齐抓共管，敢于摆脱旧框框的束缚，站在改革的前列，处处以身作则，带头参与改革。在优化劳动组合中，坚持了先干部后工人、先科室后车间的做法。他们通过深入细致的思想政治工作，提高了职工的心理承受能力和积极参与改革的意识，同时建立起一整套依靠群众的民主管理程序和接受监督的廉政制度，赢得了广大群众的支持和拥护，切实做到领导无私心，改革有决心，上下一条心，为深化改革奠定了坚实的思想基础和组织基础。

——狠抓企业基础管理工作，建立健全一整套科学的经

济指标考核体系和规章制度,真正做到“任务指标化,考核数
据化”。瞄准全国同行业先进水平,确定劳动生产率的目标值
和科室、车间的岗位定员。对产量、质量、消耗、工艺、劳动纪
律、安全生产、设备管理以及成本等项指标进行科学测定,使
职工劳动的数量和质量能够进行量化比较,为按劳分配提供
客观依据。改善不合理的劳动组织,实行优化劳动组合,职工
按条件公开、平等竞争、择优选用的原则上岗,在竞争中实现
“双向选择”。通过发展生产,妥善安置富余人员,实现了劳动
者与生产资料的最佳结合,达到精干职工队伍、充实一线、压
缩二线、精简三线和提高劳动生产率的目的。

——坚持劳动、人事、工资制度改革配套进行。工资制度
改革的可操作性要通过优化劳动组合来实现,而巩固优化劳
动组合的成果,要依靠公平合理的工资分配作保证,二者相辅
相成,缺一不可,必须综合配套同步进行,才能发挥整体效应。
他们在改革中,大胆引进竞争机制,打破干部与工人,新招合
同制职工与原有固定职工、统配人员与非统配人员的身份界
限,干部实行聘任制,给全厂干部、工人提供了平等竞争的机
会,干部可以当工人,工人也可以当干部。工人实行合同制,增
强了紧迫感和危机感,激励人们奋发向上,各种人才脱颖而出,
极大地增强了企业活力。

——充分发挥工资的经济杠杆作用,工资分配向生产一
线和苦、脏、累、险以及关键岗位倾斜,按照劳动的多寡和技能
的繁简适当拉开职工收入的差距。根据劳动技能、劳动强度、
劳动责任、劳动条件四个要素,以及人心流向,用打分法综合
评出各岗位的系数;艰苦岗位提高系数,高得让人羡慕;轻松
岗位降低系数,降到差距合理。使全厂技术要求最高、劳动强

度最大的岗位拿到最高工资。同时,对行政管理人员实行“活分活值”动态工资,分数的多少,取决于本人所承担的责任及完成任务的好差;分值的高低,取决于企业工资总额和当月的经济效益。全厂上下以岗定薪,岗动薪动,所有岗位的工资都随企业经济效益的改变而变动,真正做到了“上岗靠竞争、管理靠合同、收入靠贡献”,促使每个职工不断提高自身素质,从而提高企业的现代化管理水平。

在推广太橡等先进企业经验的时候,应坚持以下几条原则:

1、加强工资管理,规范企业行为,坚持企业工资总额的增长不超过经济效益的增长,职工实际收入的增长不超过劳动生产率的增长,正确处理好国家与企业、企业与职工的分配关系。

2、依靠改革,最大限度地调动广大职工的积极性,创造更高的劳动生产率,提高经济效益,把“多得”建立在“多劳”的基础上。

3、坚持按劳分配,打破平均主义,把职工的劳动报酬同企业的经济效益和个人的劳动贡献紧密结合起来,形成生产与分配的良性循环。

4、坚持公开、平等、竞争的原则,劳动测评一定要符合客观实际,考核办法一定要规范严格,报酬标准一定要科学合理,妥善处理各类人员的利益关系。

5、全心全意依靠工人阶级,发挥工人阶级在改革中的主力军作用。改革是利益重新调整的过程,一定要发扬民主,增强改革的透明度,把方案和政策交给群众,并经过职工代表大会讨论通过后执行,真正做到“全员制订、全员参与、全员执

行”。

(二)

劳动、人事、工资制度的改革涉及到广大职工的切身利益，是一项政策性很强的工作，一定要深入、细致、扎实。为了更好地推广太橡、长轴和大同肉制品厂的经验，还应特别注意执行以下政策：

1、企业在实行优化劳动组合和全员劳动合同制过程中，对不符合上岗条件的人员，要坚持内部消化、区别情况、妥善安置。具体办法是：

(1)可以采取企业或系统内余缺调剂、转岗培训、发展第三产业和举办多种经营等方式妥善安置。劳动部门可从待业保险基金中划出部分转业训练费，支持企业对下岗人员进行培训。对为安置下岗人员而兴办的独立核算、自负盈亏的集体所有制企业，应按照国家和本省的有关规定，给予减免税收的照顾。

(2)可以停薪留职、退职、辞职、自谋职业。根据劳动合同的有关规定，企业可以辞退职工；职工也有权提出辞职。自谋职业者，可以合伙经营、集体经营或个人经营，也可以搞流通领域的经济实体，还可以到乡镇企业就业，工龄连续计算。

(3)女职工在孕期、哺乳期有困难不能按国家规定期限上班的，本人提出申请，经企业批准，可以请长假，假期工资待遇由企业自定，工龄连续计算。

(4)年老体弱，不能坚持正常生产工作、离正常退休年龄不足两年的职工，本人要求，经企业同意，允许提前退休，或者

拿一定比例的工资离岗休息；离岗休息期间计算工龄，到退休年龄再办理手续。

(5)建立健全厂内劳务市场和厂内待业制度。待业人员不发奖金，在一定期间内按标准工资的一定比例发给生活费。具体办法由企业自定，经职代会讨论通过后执行。

2、各有关部门要积极支持企业精简机构、压缩非生产人员，不得向企业硬性规定机构设置和人员配备。企业有权根据生产、工作的实际需要确定机构设置和人员配置。同时要坚决制止不必要的检查、评比、达标、升级、鉴定、考试等活动，使企业专心致志地抓好生产经营。

3、实行全员劳动合同制以后，企业可按职工工资总额的百分之四提取风险补偿金（其中，一半用于弥补职工福利基金，一半用于职工待业风险补贴），计入成本，同时取消原劳动合同制工人百分之十五的工资性补贴，所有职工执行相同的医疗、保险、福利待遇。

4、企业管理技术人员要逐步实行聘任制。上级主管部门重点是管好企业领导干部，对其他干部主要由企业管理。要通过引入竞争机制，公开考核，聘任上岗，逐步打破干部和工人的身份界限。

5、实行全方位岗位工资、岗位结构工资或其他内部分配形式的，可根据企业的实际情况，自行确定各工资单元及其比重，具体分配形式与职工档案工资双轨运行。实行岗位技能工资的，需经省劳动局批准，重新核定基本工资基数。

6、大力提高职工队伍素质，坚持“先培训、后就业，先培训、后上岗”的原则，逐步建立健全培训、考核与使用、待遇相结合的制度。实行新的工资分配形式，要对工人技术等级的培

训、考核同步进行。

7、在效益工资范围内,当年需要增加工资总额计划的,可按计划管理体制申报,在省对企业工资总额实行双控的前提下,可以适当增加。

8、继续完善社会养老保险制度。职工养老保险费用,实行国家、企业、个人三方负担,逐步建立基本养老保险、企业补充养老保险和个人储蓄性养老保险相结合的制度。同时要适当扩大待业保险范围,扩大医疗保险、工伤保险和女工生育保险的试点,以便为企业自主经营和落实用工、分配自主权提供社会保障。

(三)

学习推广太橡等先进企业的经验,打破“三铁”,转换机制,深化改革,不单是企业的事,必须加强领导,上下配合,有计划、有步骤地进行。

1、各级各部门党政领导,一定要进一步解放思想,提高认识,转变旧观念,增强改革信念。要充分利用新闻媒介,大造舆论,讲清“三铁”的弊端和改革的必要性。企业领导要正确处理改革、稳定和发展的关系,去掉“怕”字,挺身而出,立志改革。要搞好对职工的思想教育,特别要有针对性地做好暂时下岗和降低收入职工的思想工作,取得广大职工对改革的理解与支持。

2、加强领导,保证推广先进经验的顺利进行。省委、省政府决定成立推广太橡等先进企业经验领导组。各地市、各部门也要组织强有力的领导班子,制定学习和推广的规划,加强政

策性指导,及时研究处理推广中的各种问题,把推广先进经验的工作落到实处。

3、加强党的思想政治工作,坚持思想先行。各级领导干部要深入调查研究,广泛宣传群众,通过艰苦细致的思想工作,统一群众的思想认识,要认真、扎实、妥善地解决在改革过程中出现的各种思想和实际问题。企业中的共产党员和领导干部要带头改革,从我做起,端掉“铁交椅”,打破“铁饭碗”、“铁工资”,在劳动、人事、工资制度改革中为全体职工做出表率。

4、统一部署,有计划、有步骤地进行。根据企业管理水平的高低和经济效益的好差,分期分批地推广太橡等先进企业的经验。上半年,首先选择三分之一条件比较成熟的国营大中型企业推广,待取得经验后再全面推开。各地市、各部门要深入调查研究,尽快提出首批推广太橡等先进经验的企业名单,经省里审定后,统一对这批企业领导进行培训。在此基础上,由企业制定出各自的改革方案,然后有领导、有步骤地付诸实施。

省委、省政府号召全省各地、各部门、各国营企业的党政领导和广大干部职工,要认清形势,解放思想,振奋精神,团结进取,为打破“三铁”,深化企业改革和兴晋富民作出新的贡献。

(原载《山西日报》1992年1月6日第一版)

劳动部、全总等联合发文

提出深化企业改革意见

新华社北京 2 月 13 日电 劳动部、国务院生产办、国家体改委、人事部、全国总工会日前联合发文，提出深化企业劳动人事、工资分配、社会保险制度改革的意见。

文件指出，为了在企业内部真正形成“干部能上能下，职工能进能出，工资能升能降”的机制，要从 12 个方面加快企业三大制度的改革。主要内容是：

一、对近几年制订的各种涉及企业的法规、政策进行一次全面检查，凡不符合《企业法》及国家有关搞好企业规定的内容，应予修订或废止。已明确放给企业的权力，要通过加强政府部门的协调和服务抓紧创造条件，采取措施落实。企业有权根据生产、工作的实际需要确定机构设置和人员配备，各有关部门不得向企业硬性规定机构设置和人员配备的比例。坚决制止不必要的检查、评比、达标、升级、鉴定、考试等活动，使企业专心致志地抓好生产经营。

二、切实加强企业内部经济责任制，建立健全各项规章制度

度。对经营管理不善给国家造成损失的经营者,要追究责任。对违反厂规厂纪的职工,按相应规定严肃处理。

三、企业管理人员和技术人员要逐步实行聘任制。上级主管部门重点是管好企业领导干部,对其他干部主要由企业管理。要通过引入竞争机制,公开考核,聘任上岗,逐步打破干部和工人的身份界限。今后企业原有固定干部身份的人员和统配人员都要实行聘任制,签订聘任合同,不符合聘任条件以及解聘人员要另行安排岗位或在厂内待业,工资、福利待遇均随岗位变动。

四、巩固完善劳动合同制。对新招工人的合同期限根据生产实际需要提倡采取定期合同、不定期合同、以完成一项任务为期限的合同等多种形式。安排就业人员,要尊重企业用工自主权,对不符合企业需要的人员,企业有权拒绝接收。

五、逐步推行全员劳动合同制。今后新开工企业的职工,都要实行劳动合同制。优化(或合理)劳动组合要因地制宜,因厂制宜,不要强求一致,企业要根据实际需要做好这项经常性的基础管理工作。对企业富余人员的安排,要按照企业消化为主,社会调剂为辅的原则,主要依靠企业挖掘潜力发展生产,广开生产经营门路,组织多种经营,发展第三产业和采取其它措施妥善安排,也可以实行厂内待业、放长假等过渡办法。

六、加强工资管理,改进完善企业工资总额同经济效益挂钩办法。工效挂钩要体现能升能降的原则,经济效益下降时,工资也相应下降。凡是经营性亏损的企业,一律停发奖金。产品无销路或经营管理混乱而停产半停产的企业,应停发奖金或减发工资。要引导企业建立工资储备金制度,以丰补歉。企业工资总额的增长不超过经济效益的增长,职工实际收入的

增长不超过劳动生产率的增长。

七、落实企业内部分配自主权。在国家确定的工资总额范围内,在企业自愿的基础上,逐步实行岗位技能工资制。要以岗位的劳动责任、劳动强度、劳动条件和劳动技能等要素的测评为基础,以实际劳动贡献为依据确定劳动报酬,易岗即易薪。具体分配形式和办法企业自主决定。不论实行何种分配形式,都必须与职工劳动数量、质量紧密联系起来,合理拉开不同岗位的工资分配差距,特别是拉开苦、脏、累、险岗位,高技术岗位与一般岗位的工资差距,鼓励职工在一线生产岗位劳动。

八、大力提高企业职工队伍素质。要坚持“先培训、后就业,先培训、后上岗”的原则。

九、继续推进养老保险制度改革。要认真贯彻实施《国务院关于企业职工养老保险制度改革的决定》,逐步建立国家基本保险、企业补充保险和个人储蓄性保险相结合的多层次养老保险体系。要提高养老保险的社会化程度,积极创造条件,尽快将以市县为单位的退休费用社会统筹过渡到以省、自治区为单位统筹,以增强养老保险基金的调剂能力,扩大养老保险覆盖面。要抓紧制定集体企业职工、外商投资企业中方职工、城镇私营企业职工和个体劳动者养老保险的具体办法。

十、适当扩大待业保险范围,完善待业保险制度。有条件的地区可相应扩大待业保险范围,建立和完善全民企业全部职工和其它所有制企业职工的待业保险办法。对放开经营、经营机制转变好并实行全员劳动合同制的企业,少数富余人员内部消化确有困难,按当地政府规定辞退的,劳动就业服务机构要积极创造条件,提供救济保障和再就业的服务。

十一、加快劳动计划体制改革,落实企业用人和工资分配自主权。

十二、加强企业民主管理,发挥职代会的作用。

原载《山西日报》1992年2月18日第一版