



组群关系：

独立于所有制形式的人际关系
和劳动分配关系

◎ 何聿俊 著

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

组 群 关 系

独立于所有制形式的人际关系和
劳动分配关系

何聿俊 著

来自于个人性格和工作经历的社会认知。



 **北京理工大学出版社**

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

组群关系：独立于所有制形式的人际关系和劳动分配关系 / 何聿俊著. —北京：北京理工大学出版社，2018.11

ISBN 978-7-5682-6444-0

I. ①组… II. ①何… III. ①企业管理-人际关系学-研究②企业管理-劳动关系-研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 246291 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

刷 /

开 本 / 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张 / 3.5

字 数 / 100 千字

版 次 / 2018 年 11 月第 1 版 2018 年 11 月第 1 次印刷

定 价 / 28.00 元



责任编辑 / 张慧峰

文案编辑 / 张慧峰

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 王美丽

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

集劳动者群力，扛起世界。



Foreword



序

我不是学社会科学的、也不是从事社会科学专业工作的，没有能力从纯理论的角度论述有关社会科学的新论点。

我从中学毕业到工厂当工人，学徒时就成为全厂先进工作者，被工厂推荐读了大学。

回企业实习期间，在解决老大难的生产班组过程中认识到了生产力三者平衡关系在劳动管理中的作用。

在从事工艺技术工作期间学习应用了成组技术，使企业获得过南京市管理现代化优秀成果三等奖。

在从事劳动定额的管理工作中，发明了“劳动定额的总体测定条理估工法”，获得过南京市管理现代化优秀成果四等奖。

在从事微机应用中，获得过南京市管理现代化优秀

成果奖和优秀成果三等奖。

在从事工厂的生产计划管理、分厂厂长到总厂总经济师期间，针对生产企业加工过程长，分环节的财务独立核算难推行的现状，归纳、探索了“双指标挂钩考核管理办法”。

在投资贸易型企业，为追求完整的独立核算，以正确反映劳动的整体价值体现。推出“内部核算考核管理办法”，使新组建的企业快速步入规范运行的轨道。

但全面独立核算管理办法运行中存在两个问题：一是全面独立核算涉及的数据内容广泛；二是固定费用和少部分变动费用与业务不直接相关，业务人员缺乏切身感受。

在担任独立企业负责人时，选取简洁、和业务直接相关的内容推出“变动费用控制管理办法”。公司的运作完全处在管理机制的作用下，全体员工始终都在自主积极努力工作的状态中。我成了闲人，可以潇洒专心地和业务员们一起奋战在业务第一线上。

一路求索进取，发现可以改进的各种生产或社会发展潜力太大、太多，不是任何个人能力所及，只有调动全体劳动者的生产劳动积极性，才能改变世界。

改革开放的浪潮简单采用了社会生产力高度发达下劳动只存在时间差异的产出型社会激励机制，带来了生

产力的高速发展，忽略了社会生产力尚不发达，机器制约程度低、人为因素影响大的这个劳动存在本质差别的物质原因基础，造成劳动质量不高、人际关系复杂、劳动分配不公，后果质量不优。

社会科学理论讲的是生产关系由生产资料所有制形式决定，现在的许多改革也都聚焦在股权改革上。而股权分配不属于劳动分配，不体现具体劳动差别；股权分配是对未来的期许，而劳动分配是要体现已实现的具体劳动差别。

我一生工作在国有企业，知道国有企业具有方方面面的优势，但企盼运用机制的办法来推进社会的发展。在工作实践一路的摸索下得到一个自己的认识，那就是：

独立于生产资料所有制形式的人际关系和劳动分配关系

这，或许提供了一个解决问题的方案。

何聿俊

2018年7月于上海浦东

目 录

1. 从七天一台到一天两台	1
2. 几个月的积压一扫而空	2
3. 低产九成以上废品率到高产九成以上成品率	3
4. 没有责备	4
5. 大学生活	5
6. 2、8 和 40	6
7. 一个老大难班组的消失	7
8. 埋头突击	10
9. 有了条理	11
10. 挫折徘徊	13
11. 计划完成率和完成计划率	15
12. 成组技术	16
13. 经验教训	21
14. 劳动定额面临的局面	23

15. 劳动定额的总体测定条理估工法	25
16. 劳动定额的有偿提高	30
17. 劳动定额不宜单兵冒进	32
18. 微机管理	33
19. 仓库的忙碌	34
20. 生产科班组的双指标挂钩考核管理办法	36
21. 意想不到的事情接二连三	37
22. 走专业化社会化生产的路	38
23. 组建分马力电机分厂	40
24. 难以下手到迅速决断的处罚	41
25. 销售承包	42
26. 未能实践的销售双指标挂钩考核管理办法	43
27. 简单再生产资金平衡法	44
28. 成堆的废品哪里来	46
29. 带核销联的领料单	47
30. 质量控制的统一战线	48
31. 扩大洗衣机电机销售的市场投资策略	49
32. 社会必要劳动时间才是企业评价的标准	51
33. 以个人为对象、产出为目标的劳动管理	53
34. 物化劳动是消耗大项	54
35. 劳动存在本质差别及其物质原因	55
36. 财务成本核算不体现具体劳动差别	57
37. 管理单元	58

38. 团队劳动者	60
39. 以团队为对象、效益为目标的劳动管理	61
40. 双指标挂钩奖励考核办法	63
41. 面对原有的产品内部价格体系	65
42. 没有接班	66
43. 来到了投资贸易型企业	67
44. 内部核算考核管理办法	68
45. 快速进入秩序运行	71
46. 走上一线	72
47. 变动费用控制管理办法	73
48. 变动费用控制管理办法遵循的原则	74
49. 这里的景象不一样	76
50. 外商更多的关注是我	78
51. 两头的信任	79
52. 千载难逢的机遇	80
53. 出主意解难题	82
54. 掌握养殖技术	84
55. 和日本专家比预测	86
56. 变动费用控制管理办法的实施情况	87
57. 国有企业的利和弊	89
58. 社会的发展需要人民战争	90
59. 抓住变动费用控制、体现劳动量和劳动本质差别的 劳动分配关系	91

60. 确立劳动者相互依存的人际关系和对生产资料的 主人地位	93
61. 独立于所有制形式的人际关系和劳动分配关系	94
62. 组群关系	95
63. 生产关系的一次重新认识	96
64. 告别舞台	98

1. 从七天一台到一天两台

1970 年年底刚进工厂参加工作，学徒培训没几天就把我们十几个新学员匆匆分配到五车间。我被分配到调试组，跟着一个大个子师傅。

因生产任务紧，这个调试组分两个班 24 小时倒班作业，白班从早七时到晚七时，晚班从晚七时到早七时，两个七进七出。我和我的师傅基本上一直是晚七时到早七时的大夜班。我和师傅两个人干每天 12 小时的大夜班需要七天才可以完成一台设备的调试任务。我能吃苦，当时又有高中文化的基础，喜欢多动脑筋，常常和车间技术员讨教作业的方法，理解设备和仪器的构造和工作原理，就想着把工作做好、做快。我们的工作效率迅速提高，很快从七个 12 小时的大夜班调试一台，到一个正常 8 小时白班调试两台。大夜班也就此没有了。



2. 几个月的积压一扫而空

调试工作效率的大幅提高，使我们变成了闲置小组。车间安排我们在没有调试任务时，充实到机加组，参与机械加工作业。我被安排到铣磨组操作万能铣床。工厂的流水作业加工工序分得很细，掌握基本操作技能比调试简单多了。看着铣床旁的待加工零件堆积如山，我迅速上手，一分钟也舍不得耽误。在那没有考核、没有奖金的年代，不管别人怎么看，也不管别人怎么说，上班前做好生产准备，上班铃声一响立即开动机床，一直干到下班前 10 分钟，擦洗机床打扫周围场地。几个月后，堆积的待加工零件被消灭干净，后续的加工任务赶不上我的作业速度。我只好自己时时跑到车工组找活干。



努力工作

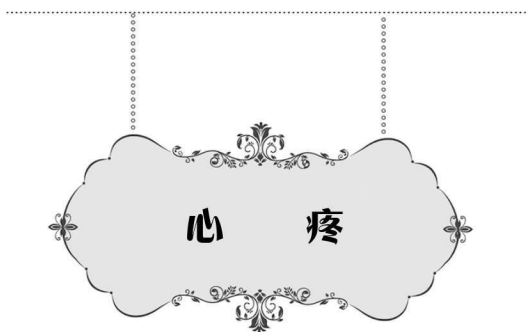
3. 低产九成以上废品率到 高产九成以上成品率

有机玻璃刻度盘由不同角度和不同长度的刻线槽组成，在铣床上用铣刀刻制，稍不留神只要角度摇错或长度刻错一线即废。原先只能静下心来慢慢刻，一个班只能刻 3~5 张，废品率高达 90% 以上。我不信邪，没有听从别人劝阻，不愿意放松任何一点时间，专心致志、全力以赴，一个班刻 20~30 张，成品率高达 95% 以上。乐得生产调度员将下一批的任务也接上一起安排了。



4. 没有责备

一次忘了排除丝杆空隙，造成铣床裁刀，杠坏了厂里一台最精密的平面分度头，心疼资产的车间老主任，默默安排部装组的老师傅做了修理，没有说一句责备的话。



5. 大学生活

国家从工农兵中招收大学生，被车间技术人员和管理人员鼓动参加了入学考试，因原先高中文化的基础，又考了好成绩，加上工作表现，顺利入学成了大学生。

有过近三年的工作经验，在那个强调联系实际、走与工农相结合道路的社会环境中，我们在教学实践中走出校门，组织小分队直接参与了合肥重型机器厂 20 吨集装箱叉车和 25 吨串杆式叉车的联合设计、山西文水农机厂 5 吨桥式起重机设计和主梁制造、山西临县发电厂 15/3 吨桥式起重机设计和主梁制造、镇江叉车厂

0.5 吨内燃叉车联合设计。我作为小分队的业务负责人，和同学们一起既为相关企业完成了各项工业设计任务，又完成了自身的专业学业。



6. 2、8 和 40

大学毕业后在车间的见习过程中，我回到原先的五车间，在车间最苦累的车工组干起了车工，同时担任车工二组组长。

一个曲面外形的车工件，班定额 8 件，由于成型车刀随着切削的面积不断加大，切削阻力也大幅增加，车床主轴时时被逼停。一个班只能完成 2 件，工件表面还不光洁，还要不断地维修超负荷损伤的机床、修磨磨损的成型刀具。

我用硬纸卡片做一个曲面的模板，先用刻刀按照模板大致刻出曲面形状，接近成型时再用成型车刀最后完成成型。一个班完成 40 件，个个表面光洁，尺寸精度全部合格，成型刀具完好，机床完好，检验员直呼：“免检！免检！”

