

深化企业改革丛书

# 企业优化劳动组合

于树元 编著

哈尔滨工业大学出版社

# 企业优化劳动组合

于树元 编著

哈尔滨工业大学出版社

# 《深化企业改革丛书》编委会

顾 问：李铁城

主 编：高明才

副主编：曲 仁 尚世安 刘甲辰

编 委：刘世勋 于志平 于树元

郑子毅 李滨一 栾常有

张索明 石振兴 赵宇光

ZU3B/08

## 企业优化劳动组合

于树元 编著

\*

哈尔滨工业大学出版社出版

新华书店首都发行所发行

黑龙江省呼兰县印刷厂印刷

\*

开本787×1092 1/32 印张5.375 字数120 000

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

印数1—5000

ISBN 7-5603-0343-9/F·64 定价2.40元

## 序 言

改革需要正确的理论指导，而正确的改革理论只有来自改革实践经验的总结，才能臻于完善。就我国的企业改革来看，目前在这两个方面都还有待于加强。由哈尔滨市经济管理干部学院组织编写，哈尔滨工业大学出版社出版的《深化企业改革丛书》是一个很好的尝试。

企业是社会主义有计划商品经济的细胞，只有企业具有充分的活力，才能使整个国民经济充满生机和活力。所以，我国的经济体制改革始终以增强企业活力为中心，而且取得了十分显著的成效，这是任何人都不能否认的。但是，我们也必须清醒地看到，随着企业改革的不断深化，也出现了不少亟待解决而又缺乏经验、需要认真探索的问题。如在坚持和完善企业承包经营责任制方面，怎样科学地确定企业的承包基数，怎样克服企业生产经营的某些盲目性，怎样抑制企业可能出现的短期行为，怎样强化企业的自我约束机制，怎样处理好承包经营者同生产劳动者的关系等等，都还需要认真地研究，切实地加以解决。《深化企业改革丛书》的作者们正是适应这种客观形势的需要，在充分调查研究、认真总结改革实践的经验教训的基础上，力求从理论和方法上来回答这些问题。这种勇于探索的精神是值得提倡的。

这套丛书以完善企业承包经营责任制为中心，比较全面地探讨了企业生产要素的优化组合，人事、劳动、分配制度的配套改革，资产的科学评估，厂内银行的运用，以及企业的经营战略和公共关系等问题，有一定的系统性，丛书引用了比较丰富的企业改革的实际材料，介绍了一些成功经验的具体做法，有较强的实用性。人们读了这套丛书，是会有所裨益的。

当然，我国的企业改革还在不断深化，许多问题还有一个继续暴露和解决的过程，相应地人们的认识也有一个深化和提高的过程。就这一点讲，丛书还存在一些不足之处，也在所难免。需要作者们继续深入实践，了解新情况，研究新问题，在适当的时候对它作一次修改和补充。

张宝华

1990年1月

哈工大· 清五八

## 前 言

改革的大潮把企业推向有计划商品经济的海洋，如何建立和完善企业内部经济运行机制，适应变革中的社会经济大气候，已成为深化企业改革的中心内容。企业优化劳动组合，就在于促进企业建立起与社会主义有计划商品经济相适应的劳动调节机制。

劳动力是社会生产的主体因素，劳动是价值创造的源泉。人类社会劳动从来都是采取群体组合形式，并且随着社会生产方式的变迁而不断发展变化。原始群体是社会生产力极端低下的产物，禁锢奴隶群体的是奴隶主的皮鞭和铁链，封建制则把农民束缚在家庭庄园的土地板块中，而真正理论意义上的劳动组合，却是同资本主义社会化大生产和商品经济的充分发展联系在一起，这不仅是因为劳动力成为商品能自由流动，关键还在于社会劳动时间成为衡量一切劳动产品的尺度。通观管理理论的发展史，从泰罗把人的劳动按机器运转次序组合为开端，所有现代管理理论的共同之处，就在于把人、人群、群体功能作为出发点，而又把价值增值作为归宿。因此，劳动优化组合则成为科学管理研究的重要内容。

社会主义企业劳动组合的基础是生产资料公有制，是在确认劳动者是企业主人的前提下进行的，与以往社会生产方式下的劳动组合有本质的区别。可是，由于我们长期把社会主义经济视为纯而又纯的产品经济，所以，以往社会主义企业中的劳动组合，也都是在否定商品经济的情况下进行的。

铁饭碗、铁工资、终身制、一潭死水，这不仅造成企业劳动效率低、经济效益不高，而且也忽视劳动者的爱好、特长和自我实现，还造成社会劳动资源的巨大浪费。这已成为阻碍企业深化改革的一道铁栅栏。企业优化劳动组合不仅是对旧的劳动管理体制的突破，还成为企业新的劳动调节机制形成的契机。

企业优化劳动组合的核心在于一个“优”字。它不仅强调劳动单体要素的优化，还强调劳动群体结构的优化，更强调企业劳动配置的系统优化；它既注重企业按其需择优而组，又注重劳动者扬其长择优而合；它排除劳动群体组合中的种种“异化”行为，其目的是调动企业劳动者整体的积极因素，实现企业劳动资源的最大效用。这也是作者编著本书的宗旨。

企业优化劳动组合不仅调整着企业劳动者的经济关系，也改变着人们的思想观念，如何从理论和实践的结合上给予科学评价是我们经济理论工作者义不容辞的责任。在本书的编著过程中，作者力求把企业优化劳动组合与现代管理理论融为一体，从我国企业实际出发，辟出一条新的途径。但一方面由于企业优化劳动组合还有一个发展和完善的过程，所以有些观点和作法还有待于进一步探讨；另一方面由于作者水平所限，书中难免会有疏漏之处，欢迎专家、学者、企业家共同探讨，并批评指正。

本书是“深化改革丛书”之一。丛书的编写得到袁宝华同志的亲切关怀和鼓励，他为丛书撰写了序言；李铁城同志也给予了热情支持和指导，他担任了丛书的顾问。作者对此表示衷心的感谢。

作 者

1990年4月

# 目 录

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 第一章 企业优化劳动组合概念浅析          | ( 1 )  |
| 第一节 企业中的群体组合              | ( 1 )  |
| 第二节 企业群体结构的优化             | ( 5 )  |
| 第三节 企业优化劳动组合的理论内涵         | ( 10 ) |
| 第二章 企业优化劳动组合与现代表理理论       | ( 15 ) |
| 第一节 从泰罗制谈起                | ( 16 ) |
| 第二节 “X理论和Y理论” 的启迪         | ( 19 ) |
| 第三节 企业优化劳动组合的理论原则         | ( 24 ) |
| 第三章 我国企业优化劳动组合势在必行        | ( 29 ) |
| 第一节 企业优化劳动组合的理论前提         | ( 29 ) |
| 第二节 我国企业劳动组合状况透析          | ( 34 ) |
| 第三节 适合我国经济特点的企业劳动组合<br>机制 | ( 38 ) |
| 第四章 企业优化劳动组合的内容           | ( 43 ) |
| 第一节 企业决策群体的优化             | ( 43 ) |
| 第二节 企业职能群体的优化             | ( 50 ) |
| 第三节 企业班组群体的优化             | ( 60 ) |
| 第五章 企业优化劳动组合的实施过程         | ( 64 ) |
| 第一节 优化劳动组合的准备             | ( 64 ) |
| 第二节 优化劳动组合的实施             | ( 71 ) |
| 第三节 优化劳动组合中应注意的问题         | ( 81 ) |

|                                                           |               |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| <b>第六章 企业优化劳动组合与企业配套改革</b> .....                          | ( 85 )        |
| 第一节 优化劳动组合与承包责任制的完善                                       | ..... ( 85 )  |
| 第二节 优化劳动组合与人事劳动制度改革                                       | ..... ( 91 )  |
| 第三节 优化劳动组合与企业分配制度的<br>改革.....                             | ( 99 )        |
| <b>第七章 企业优化劳动组合的内部条件和外部<br/>        环境</b> .....          | ( 106 )       |
| 第一节 企业优化劳动组合的内部条件                                         | ..... ( 106 ) |
| 第二节 企业优化劳动组合的外部环境                                         | ..... ( 112 ) |
| <b>第八章 企业优化劳动组合的理论思考</b> .....                            | ( 120 )       |
| 第一节 优化劳动组合与企业劳动者主人<br>翁地位的关系.....                         | ( 120 )       |
| 第二节 社会主义条件下劳动力的商品性                                        | ..... ( 128 ) |
| 第三节 社会主义现阶段的失业现象                                          | ..... ( 135 ) |
| <b>附录 1 哈尔滨汽轮机厂关于开展优化劳动组合<br/>        工作暂行规定的规定</b> ..... | ( 148 )       |
| <b>附录 2 哈尔滨啤酒厂编余人员管理实施细则</b> .....                        | ( 156 )       |
| <b>附录 3 哈尔滨汽轮机厂有关工资问题的几项<br/>        规定</b> .....         | ( 161 )       |

# 第一章 企业优化劳动组合概念浅析

企业是由人组成的社会经济组织，人是企业组织中最基本的要素。因此，企业是否具有活力，其核心问题是企业的人以及由人组成的群体的素质、结构、功能，是否与企业所担负的生产经营任务相适应，企业内部人与人之间、群体与群体之间、群体与要素之间，以及企业整体与外部环境之间的物质、能量和信息交流是否协调一致。现代企业的发展已经证明，在资金、设备、技术等物质条件相近的情况下，群体组合合理程度较高的企业，劳动生产率较高，经济效益较好，而群体组合不合理的企业，劳动生产率较低，经济效益较差。由此可见，搞好企业生产的关键一环是企业群体组合的优化，即企业劳动组合的优化，也就是我们所说的企业优化劳动组合。由于群体是企业优化劳动组合的基本要素，所以研究企业优化劳动组合，必须从研究企业群体入手。

## 第一节 企业中的群体组合

### 一、群体的特征

什么是群体？群体是两个人以上，为满足共同需要而组成的集合体。具有不同特征的人是每个群体中的单体要素。

人总是要生活在一定的社会群体中，以满足自身的需要。一个人如果离开群体，不仅他所必需的物质生活资料难以得

到保证，而且也会感到孤独、凄凉，甚至绝望。伊甸园里孤独的亚当，是“上帝”从他肋间抽出一条肋骨为他创造了夏娃，孤岛上寂寞的鲁宾逊，总算遇到野人“礼拜五”。印度的狼孩是因为离开了人群，加入到狼的行列，而失去了人的本性。在当代社会，人对群体的这种归属感更为强烈。看来，人是离不开群体的。

群体是具有不同特征的人的集合体。但不是任何临时聚集起来的人群就是群体。群体必须具有以下共同特征：

1. 群体是一个相互联系、相互依存的人群整体。群体成员之间的经济的、政治的、思想的一致性是一个群体的基础。群体成员之间在心理上相互感应，在感情上相互沟通，在行为上相互影响，以示群体的存在和力量。每个成员都有一种归属感，从而形成群体意识。

2. 群体有明确而统一的特定目标，并由此产生共同的行动。群体目标是群体组成的准绳，是诱发群体行为目标化的航标，群体一旦失去目标，就会成为一盘散沙。群体目标是群体成员个体目标的集合，群体目标透明度越高，群体的吸引力和凝聚力就越强。

3. 群体是一个有权威、有纪律、有行为规范的集体。群体中的集体权威是群体“首脑”。“首脑”不管是上级任命还群体成员推选产生，他在群体成员中的威信是群体结构强度的关键。群体纪律是约束群体成员行为的强制因素，没有纪律约束或虽有纪律但约束不严格的群体，是整体效能最差的群体。群体行为规范有的有条文规定，有的虽然没成条文，但在一个群体中已经约定俗成，被所有成员所遵循。群体行为规范反映着不同群体的特殊属性。

4. 群体成员在群体内享有一定的权利和应尽的义务。

为了保证群体目标的实现，调动群体成员的积极性和创造性，必须明确群体成员在群体内享有的权利和应尽的义务是相一致的。只有享有一定的权利，群体成员才甘愿为群体尽义务；同样，只有群体成员承担应尽的义务，才能享有一定的权利。否则群体是难以维系的。

5. 群体成员在群体中都相对处于一定的地位和位置。这种群体成员组合排列形式，就是群体结构。这种群体结构往往决定着群体的性质和功能。

## 二、企业中群体的分类

社会上群体繁多，同时也因群体规模、性质、条件不同而千差万别。企业中实际存在的群体也是多种多样的，但基本上可分为两种类型：

1. 正式群体。指为了有效地实现企业生产经营目标而把不同特征的成员有秩序地进行合理组合，并经过一定的正式程序建立起来的群体。这种群体的成员一般都有固定的人数，有规定的权利和义务，有明确的职责分工，群体“首脑”是上级任命或由群体成员正式选举产生的。如工商企业中的处、部、科、室、股、车间、工段、班组等行政组织的群体，党、团、工会的小组等政治组织和群众组织的群体，以及技术攻关小组、新产品研制小组、青年包机组等专业性质的群体等等。正式群体反映的是企业群体中人与人之间的职能关系，这种正式群体的行为目标是与企业的行为目标相一致的，而且构成企业行为目标的一部分。

2. 非正式群体。指没有经过正式手续建立而实际存在的群体。这种群体与正式群体比较，一般说来，目标性并不十分明确和稳定，是为了满足个人需要而形成的。组成这些

群体的成员基础也比较复杂。有的是成员之间根据共同的兴趣、爱好，相互吸引或彼此认同而组合；有的是成员之间因工作性质相近、文化层次相同，相互吸引而组合；当然，也有的是因某些个人利益或情绪投合而组合的等等。这些群体的活动有的比较严谨，有的比较涣散，群体“首脑”多是在群体成员中自然涌现，群体行为规范多为没有明文规定。这种群体行为的企业和社会效应，有正向的，即符合企业目标和社会要求；有中向的，即群体行为在某些方面、某些时候有符合企业目标的一面，但也有不利于企业目标实现的不利行为的一面，促进和危害企业行为相伴；有反向的，即群体成员组合的基础多是与企业目标和社会要求相违背，结成群体的目的是对抗企业目标的实现，甚至违法乱纪，破坏社会秩序。

### 三、正式群体和非正式群体的兼容

在一个企业中，为了完成生产经营任务，就要合理地设计并保持正式群体的有序性，以保证企业目标的实现。同时，企业的每个成员为了实现企业目标又必须被组合到每一个正式群体中，来完成自己所应尽的职责。但是，正式群体中的每个成员，为了满足自己的某种需要往往又参予到某个或某几个非正式群体中。这些非正式组织又对某个成员的思想行为产生影响，这就形成正式组织和非正式组织的兼容。正式群体和非正式群体共存于一个企业中，二者相互联系，又相互排斥。企业领导人，在实行优化组合中，必须注意到这一点，力争把正式群体与非正式群体统一于企业目标之中。

值得注意的是，某些非正式群体在优化劳动组合中的正反作用都会得到充分的显露。企业领导人要善于利用这些非

正式群体的进步性，对有利于企业生产经营目标实现的非正式群体要给予足够的重视，在有必要和有条件的情况下，也可以在组合中把非正式群体确认为正式群体。对中向型的非正式群体，要作好转化工作，利用其积极因素，限制其消极因素，对反向的非正式群体要采取思想教育、行政手段等措施，促进其向正向型非正式群体转化，或促进其解散。总之，在企业优化劳动组合中，既要利用非正式组织的积极的一方面，又要限制非正式组织消极的一方面。但切忌简单粗暴，而要善于疏导。

## 第二节 企业群体结构的优化

群体是由单体要素构成的。但是，群体不是单体要素的简单相加和拼凑，而是按一定规则组合起来，这种规则、组织形式就是群体结构。因此，结构成为群体和要素的中介。

### 一、群体结构决定着群体的性质

群体的性质首先决定于要素的性质。但是，由同样要素组成的群体，由于要素排列组合的次序、规则不同，也会使群体具有不同的性质。

大家知道，在自然界中，金刚石和石墨都是由碳元素组成的，由于碳原子的空间排列形式不同，因而形成了两种在性质、形态和用途上各不相同的晶体。金刚石光彩炫目，坚硬无比，而石墨却毫无光彩，不堪一击。这就是因为金刚石的分子结构严谨，而石墨的分子结构松散的缘故，虽然二者要素相同，但其品格却有天壤之别。在社会中，从古到今，这种现象也是不乏其例的。“田忌赛马”是战国时期一个非常精彩的故事。田忌是齐威王的一个大臣，他经常与齐威王

赛马，马分上、中、下三等，每人各出三匹。田忌总是用上马对上马、中马对中马、下马对下马。由于齐威王的每一等级的马都比田忌的各等级的马略强一筹，所以田忌赛屡赛屡败。和田忌非常要好的军事家孙臆知道了这件事，给田忌出了个主意：要田忌以下马对齐威王的上马，以上马对齐威王的中马，以中马对齐威王的下马。比赛结果，田忌二胜一负，反操胜券。同样是三匹马，由于排列组合顺序不同，田忌转败为胜。

企业中群体结构的组合形式，也往往决定着企业生产经营的成败。一个粗放型经营的企业，其群体结构是松散无序的，而一个集约化经营的企业，其群体结构是紧密协调的。在经济体制改革中，对企业决策群体中的成员排列次序进行了调整，党委（书记），由领导地位变为监督保证，企业厂长（经理）由服从地位变为生产经营的指挥，这无疑增强了对企业生产经营的指挥、管理，有利于企业生产力的发展。企业中的每个群体结构是否合理、科学，直接关系到生产经营任务的完成。哈尔滨某厂，在改革中，为加强企业技术指导和维修力量，选拔了10名一流技术尖子组成技术指导和机修组，由负责技术的副厂长直接领导，并指派两名组长专门负责解决全厂疑难技术故障。结果，由于内部分工不明确，群体成员之间又互不服气，不但不能解决企业技术难题，反而成了全厂谁都挠头的难题。人们纷纷提出解散这个机修组。厂长作了深入调查了解后，利用科学的排列组合进行了调整，把一流技术尖子调出5名，调进一般技工5名，调出的一流技术尖子分专项负责技术工作，然后把机修组10名成员，按照技术要求和个人专长分为三组，每组一名负责人，各负

其责，结果成为全厂技术攻关的“尖刀”。不到一年，解决技术难关7项，创经济效益10元之多，成为电机系统的优秀班组。分析这个机修组两次组合的**结构**，一个为“一”字型平摆排列，一个是“塔”形层次排列，两次排列结合的效果也截然不同，如图示1-1。所以如何组合企业中群体的结构，其中寓于深刻的科学性。

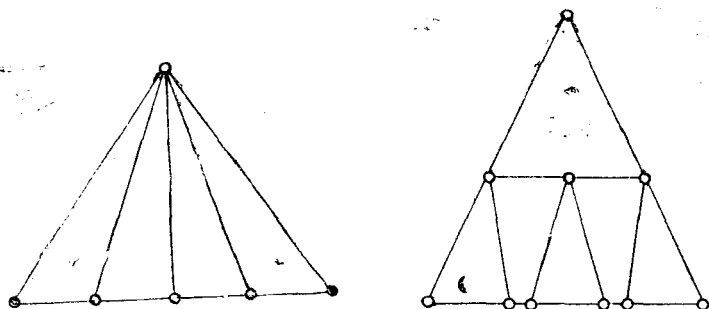


图1-1

## 二、群体结构与单体能量的关系

单体通过一定的结构形式组成群体，但是群体的能量与单体能量的总和并不是相等的。群体的功能虽然是以组成群体要素的结构为基础，但是，由于组成群体的结构有合理和不合理、有序和无序、最优和次优之分，当结构处于无秩、不合理状态时，其群体功能就小于各单体功能之和，当结构处于有秩、合理的状况时，其群体功能就大于各单体功能之和。

恩格斯在《反杜林论》中引用过拿破仑率领骑术不精而严于组织的法国骑兵战胜善于个人格斗而组织不强的马木留

克骑兵的故事。1798年，拿破仑远征埃及，在金字塔附近和当地马木留克封建王朝骑兵作战。个人技术、骑术不精而严于组织纪律的法国骑兵却战胜了个人骑术、剑法较精而组织纪律松散的马木留克骑兵。对此，拿破仑写道：“两个马木留克兵绝对能赢三个法国兵，一百个法国兵与一百个马木留克兵势均力敌，三百个法国兵大都能战胜三百个马木留克兵，而一千个法国兵则总能打败一千五百个马木留克兵。”在这一事例中，存在着群体能量大于各要素能量之和的关系，也存在着群体能量小于各要素能量之和的关系。在这种“小于”、“等于”、“大于”的选择中，目标的选择当然是“大于”，即要实现群体功能大于要素功能之总和。小到一球队教练员对每个队员实力的精心安排，大到一个兵团指挥员对每个师、团军队的运筹策划，其目标都是发挥每个群体成员之长，集单体要素能量之最大限度，使群体能量大于单体能量之和。

在企业中，我们以往的习惯是，只要增加生产经营工作量就要求增人增设备，对于劳动力和生产资料要素组合的合理性却考虑得不多。其实，在不少情况下，生产经营任务的增加，并不一定要增人、增物。相反，有时减人反而奏效。在此联想到很多年前林业工人抬原木归楞时的情景，中号木头4个人抬，大号木头8个人抬，但是碰到特大号木头，8个人抬不起时，“扛头”不是要求再增加2个人，而是要在8个人中减去2个人，也怪，8个人抬不起的木头，6个人却抬了起来。当有人请教“扛头”这其中的奥妙时，“扛头”说，8个人中最差的一个人的最大负荷是300斤，300乘以8等于2400斤，而6个人中最差的一个人的最大负荷是500斤，500乘以6等于3000斤。这样，6个人抬就比8个人抬强，