

# 首都钢铁公司劳动工资管理改革实践

中国社会科学院工业经济研究所调查组



劳动人事出版社

# 首都钢铁公司

## 劳动工资管理改革实践

中国社会科学院工业经济研究所调查组

劳动人事出版社

**首都钢铁公司劳动工资管理改革实践**  
**中国社会科学院工业经济研究所调查组**

劳动人事出版社出版

(北京和平里中街12号)

湖北日报印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092 32开本 5印张 100,000字

1984年11月第1版 1984年11月第1次武汉印刷

印数1 150,000

书号: 4238·0077 定价0.65元

## 出版说明

首都钢铁公司（下简称首钢）是我国的大型综合生产钢铁企业之一，也是我国最早实行经济管理体制改革的试点企业之一。首钢在实行扩大企业自主权的基础上，认真改革了劳动工资制度，在打破“铁饭碗”、不吃“大锅饭”问题上有所突破，因而有力地调动了广大职工的积极性，给企业增添了活力。五年来，首钢的经济效益逐年提高，较好地完成了国家下达的各项经济技术指标。在保证国家多得，企业多留的前提下，首钢职工的生活水平有了较大提高。首钢改革的经验是受到各方面高度重视的成功经验。

我们出版《首都钢铁公司劳动工资管理改革实践》一书，其目的，就是为了全面地、完整地、具体地向大家介绍首钢改革劳动工资管理的做法和取得的成绩与经验，供有志于劳动工资制度改革的同志们研究参考。

应当指出，首钢劳动工资管理的改革虽然还处于试验阶段，有些做法尚有待于在总结经验的基础上不断提高和改进，但方向是正确的，成绩是突出的，他们锐意改革的精神尤为可贵。因此，我们认为，出版这本书，对当前的城市经济改革是有积极作用的。

劳动人事出版社

1984年8月

## 前 言

目前，我国城市改革的高潮正在兴起。赵紫阳总理在六届全国人大二次会议上所作的《政府工作报告》中指出：“当前城市经济体制改革的中心课题，是要彻底改变企业经营好坏一个样，职工干多干少一个样的状况，做到企业不吃国家的‘大锅饭’，职工不吃企业的‘大锅饭’。”首都钢铁公司（下简称首钢）通过五年的改革实践，在这方面取得了明显的效果，积累了一些可贵的经验。

首钢现有职工11万多人，分为原首钢和原北京市冶金局所属企业两大部分。1983年，原北京市冶金工业局撤销，其所属黑色冶金企业全部并入首钢。由于这些企业并入首钢的时间不长，其生产经营管理水平，特别是经济管理体制改革的步伐，与原首钢所属部分有很大的不同。因此，本书介绍的主要是原首钢所属部分的做法。

原首钢所属部分共有7万多职工，是我国仅有的几个自成系统的大型钢铁综合生产基地之一。从1919年筹建至今，已有60多年的历史。60多年来，首钢从一个解放前30年年均产铁不足万吨的小铁厂，发展成为今天的从矿山生产到轧钢成材的联合生产企业。总结推广这样一个大型的、老的全民所有制企业的改革经验，在全国是具有普遍意义的。

首钢是我国最早实行经济管理体制改革的试点企业之一。1979年在党中央和国务院的领导和关怀下，开始实行扩大企业自主权的试点；1982年，经国务院批准，实行利润递增包干试点。几年来，首钢的经济管理体制改革的步步深入，在逐步明确

企业和国家之间的关系的时，积极采取措施，以改革的精神，解决企业与职工之间、职工与职工之间的关系，开始破除两个“大锅饭”，进一步调动了企业和职工的社会主义积极性，经济效益连年大幅度提高。

首钢的经验可以归结到一点，就是成功地实行了经济责任制。经济责任制包含两层意思：一是企业对国家承担的经济责任，二是企业内部的经济责任。首钢根据自己对国家承担的经济责任和企业发展的需要，确定企业的经营目标，据此严格规定职工必须完成的任务，层层包、层层保，包、保到人，并严格进行考核，按照职工劳动成果，即完成经济责任包、保指标的情况，给予相应的报酬，把职工收入的高低同企业经营好坏和个人贡献大小紧密联系起来，打破分配上的平均主义，较好地解决了两个环节的衔接问题。

劳动工资管理是企业经营管理的一项重要工作。劳动工资管理制度的改革是企业经济管理体制改革的重要组成部分。它上连企业对国家承担的经济责任，下连每个职工的切身利益，左右和其他方面的管理相辅相承。破除“大锅饭”，实现按劳分配，最终必须要通过劳动工资管理制度的改革才能实现。因此，劳动工资管理制度的改革，不仅要适应加强劳动工资管理的要求，注意和其它方面改革保持同步，而且应当有所超前。首钢的劳动工资管理制度的改革，是按照经济责任制的要求进行的，同时它本身也就是经济责任制的组成部分。

首钢在劳动工资管理制度的改革中，把工资、奖励、劳动组织、劳动定员、劳动定额、职工培训、职工生活福利、劳动保护、劳动保险等方面的改革，纳入经济责任制的包、保、核体系，实现了与企业上缴利润递增包干制度的配套改革，并且把改革后的业务作用制度加以明确，按系统分层次地包、

保、核到人。在与劳动工资管理直接有关的生产、分配、教育、生活等主要领域，进一步完善了企业内部的相互关系，从而调动了广大职工的社会主义积极性，促使广大职工以高涨的热情投入到各项工作中去。

同时，首钢在劳动工资管理制度的改革中，十分重视解决提高职工的素质和合理使用的问题。提高职工队伍素质，要通过文化、技术培训和合理的物质利益分配以及强有力的思想政治工作去实现；职工的合理使用要通过科学的劳动组织，合理的劳动定员、定额等去实现。首钢还通过改革干部制度、用工制度、组织调配制度以及劳动定员、定额和劳动纪律等管理制度，把职工有效地组织起来，实现了劳动者和劳动手段的有机结合，并且做到了量才使用，使广大职工的积极性得到了充分的发挥，生产技术不断发展，生产和经营管理水平不断提高，实现了企业各项活动的良性循环。

首钢的经济管理体制的改革虽然已经取得了很大成绩，而且已经闯出了一条新路子，但目前尚处于试验阶段，还在深入发展之中。本书所介绍的只是他们五年来在劳动工资管理制度改革方面的一些做法及经验。推广这些经验，特别是在搞好企业内部改革方面行之有效的做法，对于推动城市改革的深入发展、提高企业经营管理水平都有着重要的意义。

首钢的经验是在首钢这个特定的环境中创造出来的。在学习推广首钢经验时，主要应学习首钢在改革中的进取精神，一切从实际出发的科学态度，不断根据形势的发展而采取相适应的有效措施的辩证方法，为四化建设不畏艰险的责任感及敢于向世界先进水平挑战的豪迈气魄。至于具体的做法，只能做为参考，任何生搬硬套都是有害的。

本书按照企业劳动工资管理固有概念和范围，力求全面地

反映首钢在这方面的改革实践。内容包括工资、奖励、福利和津贴、劳动组织、劳动定员、劳动定额、职工培训、安全和保险等方面的管理和改革情况。

全书共分九章。第一章，劳动工资管理基本制度和改革的基本原则，这是全书的纲，也是首钢劳动工资管理制度改革的总概括；第二章到第四章，是介绍首钢在职工个人物质利益分配和职工集体生活福利方面的改革情况；第五章到第九章，是介绍首钢在劳动管理制度及职工培训方面的改革情况。在结束语中作者对首钢劳动工资管理制度进一步改革提出了几点意见，这也是对首钢劳动工资管理制度改革前景的预测。

由于调查时间较短，加之作者水平有限，很可能以偏概全，挂一漏万，没有反映出首钢劳动工资管理制度改革的全貌和精神实质，欢迎首钢的同志和广大读者提出批评意见。



# 目 录

前言	( 7 )
第一章 劳动工资管理的基本制度和改革的基本原则	( 1 )
一、基本制度	( 1 )
(一) 经济责任制的基本内容	( 1 )
(二) 劳动工资管理专业经济责任制	( 4 )
二、改革的基本原则	( 5 )
(一) 坚持为提高经济效益服务	( 6 )
(二) 贯彻按劳分配	( 7 )
(三) 正确处理三者利益之间的关系	( 9 )
(四) 坚持与思想政治工作相结合	( 11 )
第二章 工资改革的新路子	( 15 )
一、改革的起因	( 15 )
(一) 旧工资制度的弊病	( 15 )
(二) 改革工资制度是建立和完善经济责任制的需要	( 16 )
(三) 改革工资制度是适应企业长远发展规划的需要	( 17 )
二、企业内部浮动升级制	( 17 )
(一) 企业内部浮动升级制的基本内容	( 17 )
(二) 企业内部浮动升级是对旧工资制度的改革	( 19 )
(三) 实行企业内部浮动升级制必须具备的条件	( 20 )
(四) 实行企业内部浮动升级制符合工资改革的方向	( 23 )
(五) 加强党委领导, 自始至终做好思想政治工作	( 25 )

三、职务、岗位工资制·····	(26)
(一) 职务、岗位工资的基本内容·····	(26)
(二) 职务、岗位工资的考核·····	(28)
(三) 实行职务、岗位工资的意义·····	(31)
<b>第三章 奖励制度改革的新发展</b> ·····	(35)
一、探索适合本企业特点的奖励制度·····	(35)
(一) 奖励制度应适合本企业的特点·····	(35)
(二) 奖励制度的演变过程·····	(36)
二、奖励制度的总原则·····	(39)
(一) 总原则的基本内容·····	(39)
(二) 实行这一总原则的意义·····	(41)
三、有一套切合实际的分配方法·····	(42)
(一) 责任大小看系数·····	(42)
(二) 贡献多少看分数·····	(43)
(三) “指标、考核、奖惩”三位一体·····	(45)
<b>第四章 加强职工生活福利与津贴管理</b> ·····	(48)
一、职工福利·····	(48)
(一) 思想明确, 认真抓好·····	(48)
(二) 改革制度, 提高管理水平·····	(50)
二、津贴·····	(54)
(一) 实行津贴的意义·····	(54)
(二) 津贴的种类·····	(55)
(三) 津贴的管理·····	(57)
<b>第五章 劳动组织管理改革</b> ·····	(60)
一、改革劳动组织·····	(60)
(一) 强化经营管理机构·····	(60)
(二) 改革生产组织和科研机构·····	(62)
二、建立一套新的用人制度·····	(63)
(一) 实行考工制·····	(63)
(二) 推行劳动合同制·····	(65)
(三) 搞好劳动分工和职工调配·····	(67)

(四)	改革干部调配制度	(70)
三、	调整班组建制, 开展“多面手”活动	(71)
(一)	调整班组建制	(71)
(二)	开展“多面手”活动	(72)
四、	加强劳动纪律	(75)
(一)	劳动纪律的内容	(75)
(二)	考核、奖惩相结合, 保证劳动纪律贯彻落实	(75)
<b>第六章</b>	<b>改革劳动定员管理</b>	(77)
一、	搞好劳动定员管理的主要做法	(77)
(一)	确定先进合理的定员标准	(77)
(二)	采用不同方法确定劳动定员	(86)
(三)	制定严格的考核办法	(88)
二、	积极采取有效措施, 保证定员落实	(92)
(一)	实行定员包奖制	(92)
(二)	妥善安排多余人员	(94)
<b>第七章</b>	<b>改革劳动定额管理</b>	(98)
一、	把劳动定额作为主要考核指标	(99)
(一)	劳动定额管理的范围	(99)
(二)	旧的考核方法的弊病	(100)
(三)	考核劳动定额的主要做法	(102)
二、	做好劳动定额管理的基础工作	(103)
(一)	建立健全劳动定额管理机构	(103)
(二)	建立健全劳动定额统计资料制度	(103)
三、	制定先进合理的劳动定额标准	(104)
(一)	先进合理的原则	(104)
(二)	制定定额的做法	(106)
四、	建立一套严格的劳动定额管理制度	(110)
(一)	劳动定额的贯彻执行	(110)
(二)	劳动定额执行情况的检查	(111)

<b>第八章 搞好培训，提高职工队伍素质</b> .....	(113)
<b>一、向现代化企业迈进提出的问题</b> .....	(113)
(一) 企业的生产和经营管理现代化情况...	(113)
(二) 职工队伍素质不适应的问题十分突出.....	(116)
<b>二、制定近期和长远相结合的职工培训规划</b> .....	(117)
(一) 职工培训规划有明确的指导思想.....	(118)
(二) 职工培训规划有明确的目标.....	(118)
<b>三、把职工培训作为实现企业经营目标的一项重要措施来抓</b> .....	(121)
(一) 适应新技术革命的要求，在职工队伍中“扫机盲”.....	(121)
(二) 提高广大职工的文化、业务、技术水平，为新技术的推广应用创造条件...	(123)
<b>四、采取必要措施，为职工培训创造条件</b> .....	(128)
(一) 健全机构，加强教育管理.....	(128)
(二) 从实际出发，及时改革教学方法.....	(129)
(三) 把培训、考核、奖惩、使用结合起来，使职工培训制度化.....	(130)
(四) 解决好师资、校舍等办学条件.....	(131)
<b>第九章 加强劳动保护，做好劳动保险工作</b> .....	(132)
<b>一、安全生产</b> .....	(132)
(一) 搞好安全生产的基本做法.....	(132)
(二) 安全工作措施.....	(134)
<b>二、劳动保险</b> .....	(138)
(一) 劳动保险的内容.....	(138)
(二) 劳动保险待遇的审批.....	(141)
(三) 劳动保险条例及有关政策规定执行情况检查和考核.....	(143)
<b>结束语</b> .....	(144)

# 第一章 劳动工资管理的基本制度和改革的基本原则

## 一、基本制度

首钢劳动工资管理的基本制度是专业经济责任制。它是首钢实行的经济责任制的组成部分。因此，在介绍劳动工资管理专业经济责任制之前，有必要简略地介绍一下经济责任制。

### （一）经济责任制的基本内容

党的十一届三中全会以来，为了适应全党工作重心的转移和经济形势的发展，首钢完成了由单纯生产型企业向生产经营型企业的转变、由简单再生产型企业向扩大再生产型企业的转变。这两个转变的意义就在于使企业的一切活动都转移到以提高经济效益为中心的轨道上来，开创了经济工作的新局面。而完成这两个转变的最根本的措施是建立健全了经济责任制。

#### 1、什么是经济责任制

经济责任制是以承包为中心，以责权利相结合的一种经济管理体制。它包括两个环节：一是正确处理国家和企业的经济关系，明确企业对国家承担的责任，把国家和企业的关系以承包的形式固定下来，给企业必要的经营自主权，在国家和企业之间实行经济责任制；二是正确处理企业与职工之间的经济关系，明确每个职工、生产单位和管理部门对企业承担的经济责任，在企业内部实行经济责任制。这两个环节是密不可分的整体，没有企业对国家承担的经济责任，企业内部的经济责任制

就没有目标和根据；没有企业内部的经济责任制，企业对国家承担的经济责任也难以落实。所以，正确处理国家和企业、企业和职工之间的经济关系以及这两个关系之间的衔接，是建立和健全经济责任制的重要环节。

## 2、明确企业和国家的关系

和我国所有的全民所有制企业一样，首钢过去的经济管理体制也是在生产经营上缺乏自主权，由国家高度集中统一管理；财务上实行统收统支，利润全部上缴，企业需要的投资由国家拨款；企业和职工的经济利益与企业的经营成果、职工的劳动贡献脱节，限制了企业的积极性。改革试点五年来，首钢从实行利润留成、以税代利、上缴利润包干等，最后形成了上缴利润逐年递增包干的办法，逐步明确了企业和国家的关系。

从1982年起，经国家批准，首钢实行了上缴利润逐年递增包干的制度，即以1981年上缴利润2.7亿元为基数（该公司历史最好水平），每年上缴利润递增7.2%（1982年为6%），一定多年不变。同时，还要完成产品产量、质量、品种、原材料和能源消耗、成本、资金、劳动生产率、供货合同等国家规定的技术经济指标，首钢把它具体为“七包”：①包上缴利润；②包主要产品产量、质量和品种；③包国家计划内的产品调拨量，调拨不出去的，由企业按照社会需要改变产品结构，完成国家下达的产量任务；④包所有产品全部适销对路，没有积压；⑤包原材料和能源消耗不超过国家指标；⑥包职工奖金水平不超过国家规定；⑦包自筹资金兴办的较大改造项目和基建项目按国家批准内容进行。

明确企业和国家之间的关系，既包括企业对国家承担的经济责任，也包括企业应当享有的权力和相应的经济利益。随着首钢对国家承担的经济责任的不断完善，企业自主权也不断扩

大和落实。除按照规定完成上缴利润额并留成外，企业还应在自有资金的使用、生产经营计划、物资采购、产品自销、劳动人事等方面有一定的自主权。

### 3、建立健全企业内部经济责任制

赵紫阳总理在六届人大二次会议的《政府工作报告》中指出：“在每个企业内部，都要通过各种不同形式的经济责任制，严格规定职工必须完成的任务，严格按照职工劳动成果给予相应的报酬，把职工收入的高低同企业经营好坏和个人贡献大小紧密联系起来。打破分配上的平均主义。”首钢改革五年来，在逐步明确企业与国家的经济关系的同时，建立健全了企业内部经济责任制。首钢的企业内部经济责任制是根据企业对国家承担的经济责任和企业的发展，确定企业的经营目标。围绕企业的经营目标，制定了较为具体的经济技术指标，层层包到厂（矿）、车间、班组、生产岗位乃至每个工人，形成了一个宝塔形的承包体系。塔尖是公司的经营总目标，塔底是各生产岗位和职工个人为实现公司的经营目标而承担的各项经济技术指标。为了使各项经济技术指标得以实现，进而完成公司对国家承担的经济责任，首钢又从专业管理的角度，制定了专业经济责任制，把专业管理部门及其个人的工作与实现公司的经营目标联系起来。首钢的经济责任制要求做到“包、保”两个方面。“包”是指各单位、岗位和个人，应当保质保量地完成经济责任制规定的各项经济技术指标和工作任务；“保”是指为了搞好协作，为其他相互联系的单位、岗位和个人提供必要的生产和工作条件，以搞好生产岗位、工序之间的平衡和业务流程的衔接，建立良好的生产和工作秩序。对于经济责任制的各项经济技术指标和工作任务，是按照“全、高、时、协、核”的要求制定的。“全”是指对于应当完成的指标要全面，

要系统化，“高”就是保质保量，先进合理，做到最佳化，“时”是对完成任务的时限要求，业务工作做到程序化，“协”是指企业内部的协作要规范化，要照顾前后左右的关系；“核”就是要严格考核，并按考核结果分配经济利益，它是对经济责任制完成情况的反馈，体现了责、权、利的结合。

## （二）劳动工资管理专业经济责任制

劳动工资管理是一项专业管理。它的内容比较多，包括工资管理、奖金管理、津贴管理、职工福利和劳动保险管理，劳动组织、机构设置、劳动定员和定额管理、工人调配和劳动纪律，职工的招收和培训，安全生产和劳动保护等，在首钢，这些业务工作涉及到劳资、教育、福利、房管、安全等业务管理部门。但是，不论哪些业务，也不论涉及到哪个部门，首钢都把它们无一例外地纳入了专业经济责任制。

### 1、什么是专业经济责任制

专业经济责任制是企业内部经济责任制的重要组成部分。它是把企业的各项专业管理的技术、业务工作，包括企业过去行之有效的管理制度和改革以来新增加的业务，以及对国家有关政策、法令、规定的贯彻执行，按专业系统逐级包、保到各单位直至每个职工。专业经济责任制的内容包括，各专业系统应该做的全部技术、业务工作，每一项业务应该达到的最佳标准，以及每项业务的工作程序，由谁负责、怎样协作、时限要求和考核奖励办法等。健全专业经济责任制，是对企业内部经济责任制的进一步完善和发展，也是对各项专业管理制度和企业经营管理方式、方法的重大改革。

### 2、劳动工资管理专业经济责任制的基本内容

劳动工资管理专业经济责任制是按照企业实现经营目标对劳动工资管理的要求，把各项业务工作包、保到每一个岗位的



干部、工人，使它既成为整个企业管理不可缺少的重要环节，又都自成系统。

例如，劳资处的专业经济责任制，按照业务范围，包括5个方面的内容，共10章。

(1) 劳动组织管理，包括：定员，定额，机构设置，职工考勤，工人调配，劳动纪律，加班，职工档案，职工证、卡、号等方面的管理。

(2) 工资奖励管理，包括：技术业务等级标准，工资标准与支付，工资调整，浮动升级，晋级奖励，计件工资，津贴，工资基金，劳动保险等。

(3) 劳动和工资的统计方面，包括：劳动和工资计划的编制，劳动和工资计划的执行，劳动和工资的统计及其分析，专业数据管理等。

(4) 经济责任制管理方面，包括：专业经济责任制、岗位经济责任制和违规违制的归口管理等。

(5) 专业管理方面，包括：劳动工资专业委员会和专业人员的培训等。

劳资处专业经济责任制的每一章，都分为工作标准、业务程序、协作关系、考核办法等4部分。它使劳资处的管理工作更加标准化、程序化、系统化和科学化。

## 二、改革的基本原则

首钢从改革试点以来，随着企业经营管理体制改革的逐步深入，劳动工资管理制度的改革也不断发展。他们在改革劳动管理制度的过程中，坚持社会主义的各项基本原则，牢牢把握改革的大方向，使劳动工资管理制度的改革和其他各项改革相互配合，协调发展，从而有效地调动了职工的劳动积极性，促