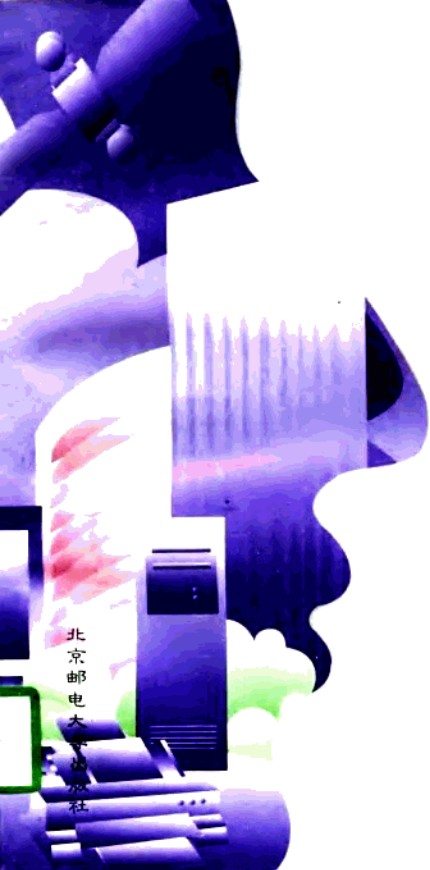


邮电劳动管理与改革

邮电企业管理编辑部编



北京邮电大学出版社

出版说明

为了进一步探讨新形势下邮电劳动管理改革的新思路、新办法、新经验，1997年，邮电部劳动工资司、中国邮电企协，江苏、山东、安徽、湖北、四川、河南省邮电管理局和《邮电企业管理》编辑部等单位联合举办了“邮电劳动管理与改革”征文活动，评选出80篇获奖论文。应广大读者的要求，将这些文章汇编成此书，正式出版。本书汇集了一批专家学者、领导干部和劳资工作管理人员对当前劳动管理改革的意见和建议，许多文章思路新颖，办法新巧，经验新鲜，理论和实践相结合，可操作性强，极具参考和借鉴作用。

需要指出的是，本书是一本集体之作，除了能体现集思广益、内容丰富外，由于文章作者来自各个企业，所处的社会地位、环境不同，文化水平和从事工作各异，书中的某些观点可能失之偏颇，请广大读者斟酌鉴别。

参加本书编辑出版工作的有张凤生、王京敏、陈芝云、王瑛、杨发忠、王广珍等同志。

目 录

第一篇 优化劳动力管理

深化邮电劳动制度改革的思考	杨祥华 (1)
加强邮电劳动力管理 发挥劳动力资源优势	梁洪传 (9)
有效开发人力资源 推进邮电持续发展	欧阳伟 (15)
对邮电企业劳动管理模式的新思考	李增春 (22)
加强邮电企业人力资源战略管理	吴建玉 尔 冬 (29)
关于加强邮电企业劳动力管理和使用的几点构想	朱道平 (37)
模拟企业内部市场 优化劳动资源配置	张成豪 (44)
邮电企业用工制度改革探讨	林兴耀 (51)
邮电劳动力资源配置在两个转变中 面临的问题和对策初探	张文保 (56)
人员结构调整与人力资源管理	肖国良 (62)
紧紧围绕两个根本性转变 开创邮电劳动工作新局面	贾忠伟 (68)
浅析人员流动机制对企业人员合理流动的作用	周 蓉 (81)
建立四位一体的管理体系 促进劳动合同的正确	

履行与劳动关系的和谐稳定	陈正朝 (87)
改革劳动用人制度 建立新型用工机制	朱维芳 (92)
全面吸纳 提高待遇 合理使用	兰祝刚 (99)
建立待岗率与淘汰率相结合激励机制的探讨	陈 生 (104)
加大劳动用工制度改革力度 使传输部门更好地 为通信市场发展服务	易志林 (111)
搞活用工制度 调整劳动组织	秦景安 (117)
适应两个转变 搞好企业用工管理	黄文强 (122)
建立邮电全行业劳务市场的思考	项宗华 (128)
浅谈市场经济体制下劳动力资源的管理	万戈平 (134)
对优化邮电人力资源结构问题的探讨	李立明 (141)
新形势下邮政劳动组织管理改革的探索	高 地 (148)
邮电经济增长方式转变亟需加强劳动力管理工作	郑崇祥 (153)

第二篇 实现人员零增长

实现人员零增长难点分析及基本对策	曹锦生 (159)
浅议实现人员零增长的难点及对策	张 军 (170)
邮电企业实现人员零增长的难点及对策	於艳雄 (177)
实现人员零增长的难点与对策	梅宇安 (185)
邮电企业人员零增长与提高劳动生产率辨析	任世龄 (194)
浅议人员零增长的难点与对策	祝亚洲 (200)
对“零增长”的再认识	郑法明 (206)
“零增长”的难点与对策	袁晓斌 (212)
实现人员零增长的几点思考	胡华明 (219)
县级邮电企业实现人员零增长的难点及对策	张文玉 (225)

合理配置劳动力 实现人员零增长	刘学文 (231)
实现人员零增长的难点及对策	王良印 (237)
实现人员零增长的难点及对策	马 宁 (243)
试论“零增长”的难点与对策	陈金宏 (248)
实现“零增长”过程中出现的矛盾及其对策 ..	陆树培 (254)
谈对邮电临时工的管理与教育	张文涛 张玉琦 (261)
浅析邮电企业临时工的管理工作	黄 凌 (268)
强化企业临时性用工管理的法律思考	解卫卫 (274)
对临时性用工的控制、管理、使用与培训	
方面的一点建议	马文兴 (283)
分类分级 推进短期聘用工管理长期化	程良君 (289)
走出临时性用工误区	高荆州 (297)
试谈邮电企业对临时性用工的有效管理与控制	
.....	孙勇军 (303)
加强临时用工的规范管理 采用多种用工形式	
促进通信事业发展	刘卫宁 (309)
“临时工”清理工作之我见	程江宁 (316)

第三篇 改革企业分配制度

企业必须加快内部分配制度的改革	张国新 (323)
改革邮电企业工效挂钩办法浅议	尹文凯 (328)
实施计件工资制改革刍议	许泰鉴 (334)
岗位技能工资制与搞活企业内部分配	雷天学 (340)
完善岗位技能工资制 提高职工主观能动性	
.....	王启春 (344)
改进和完善邮电企业工效挂钩办法之我见	胡青平 (349)

企业内部分配浅见	龚黎明 (354)
搞活企业内部分配浅析	董文志 (364)

第四篇 提高劳动生产率

在转变经济增长方式的前提下提高劳动生产率的途径	尹延兵 (370)
“分解”与“考核”——通信企业切实提高 全员劳动生产率的成功尝试	李若陶 (376)
经济贫困地区邮电企业劳动生产率提高的途径探讨	刘国义 (384)
对贫困地区邮电企业提高劳动生产率的思考 ...	薛峻宣 (393)
提高劳动生产率必须四管齐下	纪金鹏 (398)
努力提高劳动生产率 不断增强企业自身活力	钱 进 (408)
搞好定员定额 实现两个转变	殷 芳 (415)

第五篇 职工培训

从两种不同学习现象谈企业培训制度的改革 ...	陈忠诚 (424)
遵循职教规律 搞好在职培训	肖建林 (429)
加强教育培训 提高队伍素质	赵云秀 (434)
浅谈当前邮电企业的岗位培训	李良芳 彭元满 (440)
实施育人系统工程 促进邮电通信发展	黄增奎 (445)
试论邮政管理人才的培养和使用	李成学 穆怀中 (451)
健全职工培训机制 提高全员整体素质	张小民 (457)
以集约化手段增强基层企业培训能力	

促进职工队伍素质的提高	汤建国 宋千忠 (462)
强化职工教育 提高队伍素质	吴朱文 (469)
完善职工培训管理体系 为通信发展提供新动力	甘维群 (475)
关于加强西藏邮电职工素质教育的思考	李荣华 (482)
试论职业技能鉴定对邮电企业的效能	王俊成 (488)
积极推进邮电职业技能开发工作	
全面提高职工队伍素质	曾德志 (495)
转变观念是搞好职业技能培训的先决条件	许 玲 (502)

第六篇 邮电养老保险

浅谈邮电养老保险制度的改革和完善	徐月霞 (508)
关于邮电养老保险从系统统筹走向社会统筹的几点思考	郑经机 樊 荣 (517)
统帐结合：邮电职工养老保险制度	
深化改革的目标模式	宋桂芳 (525)

第七篇 邮电多种经营

人事管理和邮电多种经营的新发展 ...	李建萍 曲振兴 (534)
---------------------	---------------

深化邮电劳动制度改革的思考

四川省邮电管理局 杨祥华

当前邮电企业用人机制方面 存在的主要问题

随着经济体制改革的深化，邮电劳动工资制度进行了许多重大改革，效果是好的。但是由于邮电企业的劳动管理受计划经济影响较深，在人员招收录用、用工形式、工资保险福利、管理制度直至职工退休全过程，无不深深打上计划经济烙印，存在一些问题，离劳动管理要实现两个根本转变的要求还有很大的距离。劳动管理中存在的问题，大多与企业用人机制有关。这些问题归纳起来有如下几个方面：

1、职工能进能出的机制尚未建立。在市场经济体制下，劳动者与企业之间劳动关系的确立和解除，应根据双向选择的原则，这是与计划经济体制下，劳动者由国家统包统分的根本区别。职工能进能出、“铁饭碗”问题得不到解决，要企业职工树立“危机”感是困难的。职工与邮电企业确立、维持劳动关系失去激励作用，给企业建立合理的用人机制，加强劳动管理带来很大困难。导致职工能进不能出的原因很多，有企业外部原因，也有企业内部原因。

职工能进能出应是一种机制，一种激励手段，一种搞活企业用人机制，打破“铁饭碗”的氛围。事实上，企业人员进出是经常发生的，如由于种种原因，职工不愿在邮电企业工作而离开邮电企业；违反局规、局纪被除名的人员等。对于前一种情况中企业生产技术方面的人才骨干，则应研究政策有利于他们的稳定；对于后一种情况，则应研究如何使其成为激励职工努力工作的一种手段。在这方面，过去国家、企业都有很多明确的规定，特别是劳动合同制的推行更为企业创造了良好的条件，但是能进不能出、“铁饭碗”的问题没有得到根本的解决，其主要原因应是落实规定、考核不过硬，有的职工违反合同规定，有的甚至触犯刑律，企业不敢与其终止劳动关系。职工能进能出的机制不建立，加强企业劳动力管理也就无法全面落实。

2、职工身份界限尚未完全打破。实行劳动合同制后，职工由国家职工变为企业职工，企业内各项工作，只有岗位差别，而职工不能有身份差别。由于种种原因，邮电职工干部、工人身份界限尚未真正打破，给企业职工平等竞争上岗，调动职工积极性带来困难。目前邮电企业反映最多的是同在一个岗位工作，因为身份不一样，退休年龄不一样，工资待遇不一样。干部、工人身份界限不真正打破，要改革企业用人机制是困难的。

3、能上能下的问题未得到根本解决。

4、企业内职工合理流动的导向机制未完全建立。从邮电企业的实际情况看，企业内职工合理流动方面存在不少问题，主要是：岗位工资高的岗位职工向较低岗位流动难；二、三线职工向一线岗位流动难；向劳动强度大、条件艰苦岗位流动难；向区乡支局流动难；向边远地区流动难。由于企业缺乏促进职工合理流动的导向机制，导致企业人员数量、质量分布结构不合理，缺员、超员在企业并存。

5、企业内激励、竞争机制尚未形成。多年来，邮电企业都十分重视搞活内部分配，调动职工积极性。但是，调动职工积极性如果只抓工资形式的改革，搞活内部分配就有很大的局限性。上岗凭竞争，待遇凭贡献，在企业内建立对职工培训、考核、录用与待遇相结合的制度方面还存在不少差距。

6、政策不配套。在计划经济向市场经济转轨时期，国家政策对企业用人机制起决定性的作用，劳动、人事制度之间也存在需进一步协调配套的问题。

7、思想观念尚未实现根本转变。受计划经济影响，“铁饭碗”观念在职工思想上根深蒂固。职工工作责任心不强，服务态度不好没有压力。由于“铁饭碗”观念的普遍存在，正式职工没有临时工好管理的现象普遍存在。目前邮电企业普遍推行全员劳动合同制，如果不加强转变职工思想观念，这项工作将起不到应有的作用。

建立适应市场经济要求的 邮电企业用人机制

1、转变职工思想观念

这项工作是多方面的、多层次的，归纳起来主要有以下几方面：

(1) 国家职工向企业职工转变。只有实现由国家职工向企业职工转变，才有利于职工树立与企业共存亡的观念，使职工更加热爱企业，努力搞好本职工作。

(2) 职工与企业劳动关系的建立由国家分配向职工与企业双向选择转变。只有这样，才有利于用工制度的改革。

(3) 企业劳动工资管理由行政管理向法制管理转变，树立法制观念。职工与企业签订的劳动合同，具有法律效应，一旦签订，就必须有不折不扣履行的责任和义务。劳动合同绝不只是一张纸，而是应承担的法律责任。

(4) 树立重效率、重效益观念。企业不是慈善机关，其追求的目标必然是效率和效益，这关系到企业的生存和发展。职工子女的就业不能只寄托于邮电企业。

2、进一步深化用工制度改革，加强劳动合同管理

劳动合同的签订不是推行劳动合同制的结束，而是推行劳动合同制的起点，是建立适应社会主义市场经济体制要求的企业用人制度的开始。为使推行劳动合同制工作进行顺利，并发挥改革企业用人制度的作用，各邮电企业应加强如下几项工作：

(1) 加强岗位合同（或称上岗责任书，下同）管理。岗位合同管理是推行劳动合同制工作的重要内容，是落实劳动合同管理的重要工作。加强岗位合同管理，一是岗位合同的内容必须全面、具体、可操作性强，岗位合同必须全面反映岗位对职工的要求，反映职工在岗位劳动中的权、责、利；二是岗位合同的签订，必须坚持双向选择的原则；三是建立对职工履行岗位合同情况的考核制度，并将考核结果作为评价职工工作成果的重要依据；四是建立岗位合同签订、变更、终止管理制度。岗位合同期原则上以不超过两年为宜。合同期间，如果职工履行岗位合同差，应先给一次书面警告，对于仍不能改进的，应中止岗位合同，作待岗人员处理。

(2) 强化待岗、试岗、在岗管理，建立企业内激励、竞争机制。

(3) 加强劳动合同执行情况的监督检查工作。对于职工、企业双方在履行劳动合同制工作中存在的问题要及时纠正。

(4) 建立健全劳动合同制正常运行机制。主要包括：一是建立健全劳动关系建立、中止、解除管理及程序；二是培育发展企业内部劳动力市场；三是建立适应劳动合同制要求的劳动人事制度；四是建立健全培训、考核制度。

3、以全面推行劳动合同制为核心，进一步深化邮电劳动工资配套改革

劳动合同的签订，特别是岗位合同签订的基础是企业定编、定岗、定员工作；对岗位劳动合同履行情况的考核，是评价职工劳动成果的重要依据，是企业工资支付制度的基础和支付职工工资的依据，也是调整职工技能工资等级的依据。因此，搞好劳动工资制度配套改革，是建立企业内部激励竞争机制的重要工作。

4、抓好企业劳动工资管理基础工作

当前应着重抓好制定企业人员结构标准工作。企业人员结构标准是企业制定劳动计划、制定人员培训计划的依据。它不同于一般概念的企业编制定员。这个标准除确定一定时期企业用工总量外，还要确定用工总量中各种质量要求的人员数量及分布；确定劳动力结构的内涵和外延。制定企业人员数量、质量及结构标准应遵循人员零增长的原则以及适应生产发展、技术进步、合理配置劳动力的原则。编制人员数量、质量及结构标准还应做好如下几方面工作：(1) 根据企业生产发展需要，制定企业岗位目录。(2) 对岗位进行工作任务、工作关系、工作责任、劳动强度及岗位对人员必备条件要求等分析。(3) 制定岗位职责。(4) 制定不同岗位所需人员数量及质量标准。

5、培育和发展企业内部劳动力市场

主要解决两个方面的问题：一是机构（场所）；二是机制。企业应成立专门机构对劳动力市场进行管理。这个机构应会同

企业教育、工会等部门负责对下岗、待岗、转岗人员的培训、管理。劳动力市场机制的建立，一是加强对岗位合同的管理，引入竞争机制；二是在工资分配上发挥工资的导向职能，引入激励机制，促进劳动力的合理流动，合理配置劳动力，克服企业普遍存在的一些部位人员富余，一些部位人员紧缺，以及边远地区、区乡支局人员流向大中城市的不合理倾向，搞好余缺调剂。新人员进入企业后，应首先进入劳动力市场，经双向选择上岗，尽量降低企业分配上岗的比例。

6、抓好人员结构调整工作

一是把好人进口关，优先考虑企业生产发展急需的各类高素质人材。二是制定相应激励政策，使人员合理分布。鼓励到条件艰苦的边远地区去。三是强化现有人员的培训。在职人员培训应抓好四个环节工作，即新进人员培训、岗位提高培训、转岗培训和职业技能鉴定。要建立企业职工培训制度，要充分发挥企业兴办的各类培训中心及技工学校的作用，加大在职职工培训费用的投入。

7、完善岗位技能工资制

岗位技能工资存在的主要问题：（1）随企业生产发展、劳动生产率的提高以及物价变动等因素，适时调整岗位技能工资水平的制度尚未建立；（2）随新技术、新设备的采用，劳动作业因素的改变而适时调整岗位技能工资中各项劳动要素比重关系及调整与之相适应的工资比重关系工作尚未开展；（3）职工正常升级制度尚未建立；（4）辅助工作单元作用未很好发挥；（5）工资支付反映职工潜在技能差别、静态岗位差别、实际劳动成果差别的制度未完全建立。基本工资作用发挥差，“铁工资”弊端严重存在。完善岗位技能工资一是对基本工资单元中同岗位工资与技能工资的比重调整应在有利于引导职工在企业

内合理流动和突出技术发展的要求两者之间综合考虑；二是发挥辅助工资单元的作用，根据企业生产发展要求，充实其内容；三是建立按能力定级调级，按岗位确定工资，按实际劳动贡献支付工资的制度。

8、合理调整企业间工资关系

在邮电全程全网生产过程中，有的部位是呈明显的正效益（如果按收入来衡量），有的部位则是零效益或负效益，这是客观事实，是全程全网分工的必然。因此，合理解决这些正、负效益企业的评价问题，对于搞好邮电工效挂钩，合理调整企业之间工资关系是十分重要的。在没有研究出更能反映单个邮电企业在网上的效益评价指标前，对企业的工资分配特别应注意效益（按收入算）与公平的兼顾，以利于调动企业职工积极性，促进邮电企业劳动力合理配置和合理流动。

9、清理整顿临时用工

目前，企业未上劳动工资报表的临时用工呈上升趋势，且临时用工的招聘、使用、待遇等一系列问题呈不规范状态。解决这个问题是十分复杂的，一是要对这类用工的情况进行调查，摸清实际状况；二是要进行清理、整顿，对于可用可不用的应坚决清退；三是逐步规范企业这类用工的行为，严格控制进口，控制用工总量。

10、做好富余人员分流安置工作

企业富余人员分流的渠道，一是转岗培训，在企业内进行余缺调剂；二是向三产分流；三是离岗退养。在人员零增长条件下，抓好转岗培训，进行余缺调剂是安置富余人员的重要途径。邮电企业兴办三产的一个重要任务，就是为企业分流安置富余人员，因此，对邮电企业兴办的三产应给予促进其正常发展的政策，应利用邮电的优势兴办三产，只有三产发展了，

安置富余人员的目的才能得以实现。对于接近退休年龄、又不能胜任工作的，可给予优惠待遇动员其离岗退养。离岗退养人员不列入“零”增长和劳动生产率的考核范围。

进一步深化邮电企业劳动制度改革是一项系统工程，涉及企业管理的方方面面，涉及职工切身利益，应采取积极稳妥的步骤，做不懈的努力，加强调查研究，使改革目标在企业内逐步实现，促进邮电事业的不断发展。

(本文获“邮电劳动管理与改革”征文一等奖)

加强邮电劳动力管理 发挥劳动力资源优势

福建省泉州市邮电局 梁洪传

企业竞争，归根结底是人才的竞争。劳动力资源是邮电企业赖以生存与发展的最重要的资源要素。从当前邮电劳动力资源配置现状看，管理粗放，配置不够科学，劳动力潜能得不到充分发挥，制约了劳动生产率的提高，影响了邮电企业经济效益的增长。

一是传统的邮电劳动力管理意识和方式，不适应邮电经济发展新形势，即吃“大锅饭”与“按劳分配”的深层次矛盾，劳动力管理相对滞后于高速增长邮电通信发展步伐；

二是信息产业技术进步快，计算机应用水平逐年在提高，一方面将导致企业出现较多的富余人员，另一方面也要求干部职工跟上技术进步步伐，超前学习，提高自身素质；

三是邮电通信市场竞争日益加剧，迫切要求企业科学调整劳动力配置结构，既要重点培养一定数量、高级的复合型管理人才，又要培养一大批熟悉业务、善于经营的市场营销人员，加快实现企业网络技术优势向市场优势转化；也要求企业适应日趋放开的人才市场环境，创造条件留住优秀人才。同时积极灵活地吸纳企业急需的、社会上的高级人才。因此，审时度势，迅速更新观念，深化改革思路，努力提高邮电劳动力管理水平，是当前继续大力推进邮电经济发展“两个根本性转变”，促进可持

续增长的重要抉择。

扬弃传统观念，强化人本意识， 确立企业人才发展战略

传统的邮电劳动力管理，偏重于劳动力组织与计划管理。在劳动力选择上，来源渠道较单一，以计划分配为主；在劳动力使用上，主要是保证企业生产经营活动的基本需要，习惯于“座无虚席”；在劳动管理上，重视劳动力数量的计划控制，轻视劳动力的质量考核，激励约束不力。总体上，传统管理模式在超前预测潜在劳动力需求数量与结构，劳动力资源优化配置、动态管理、科学考核，富有成效地加强劳动力培训与教育等方面显得相当薄弱。当然，传统管理模式也有许多值得重视的内容。近几年来，在加强劳动力管理方面，各级邮电企业做了一些有益的探索与实践，并取得不少成效，这些都是应该继承和发展的。

在扬弃传统管理模式的基础上，进一步强化人本意识，从战略发展的高度，将劳动力作为企业发展最为重要的资源，调动职工驾驭先进技术、开拓邮电市场的积极性、创造性，塑造适应邮电发展实际的企业文化。放眼未来，把握趋势，综合考虑邮电通信市场发展现状与趋势、邮电劳动力资源配置状况、劳动力市场供求关系、国家就业政策等因素，制订一段时期内企业人才发展战略，如潜在劳动力需求的科学预测，劳动力资源优化组合与重新配置，劳动力资源储备与开发等。