

企业内部分配手册

● 余惕君 施瑾 著



上海翻译出版公司

企业内部分配手册

余惕君 施 瑾 编著

上海翻译出版公司

(上海复兴中路 597 号)

新华书店上海发行所发行 上海东方印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 5.125 字数 93,000

1990 年 2 月第 1 版 1990 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1—4,500

ISBN 7-80514-472-9/F·80

定价: 2.25 元

目 录

导论.....(1)

1. 严格考核,数量说话

——计件工资制.....(16)

2. 生产长一寸,报酬长一分

——浮动工资制.....(31)

3. 岗位划类、岗中分等、岗级考核

——岗位等级工资制.....(45)

4. 分层划档、科学组合

——结构工资制.....(58)

5. 把承包经营落到实处

——内部承包工资制.....(75)

6. “职、权、责、利”四结合

——科室责任工资制.....(96)

7. 溶效益与利益为一体

——单位目标含量包干工资制……(109)

8. 命运与共、休戚相关

——提成工资制……………(122)

9. 搞活企业奖金分配的思考与实践 ……(135)

导 论

企业内部分配改革是深化企业改革、增强企业活力的关键。

从企业外部来看，实行承包经营和实行工资总额与经济效益挂钩，是当前完善企业经营机制、增强企业活力的重要内容，国家在这方面已采取了一些重大措施，有了突破性的进展。但外部条件的改善，并没有完全解决企业经营机制如何运转的问题。从企业本身来看，在解决了国家与企业的关系之后，必须把重点放在内部配套改革上，搞好内部工资制度的改革对于完善企业经营机制尤为重要。

一、企业传统工资制度的弊病

建国以来，我国企业的工资制度，是随着生产资料公有制的建立而逐步成型的。由于理论上的教条主义和实践中的缺乏经验，基本上形成由国家直接对职工进行分配的等级工资管理体制。在这种体制下，企业内部分配存在着严重的平均主义“大锅饭”弊病，主要表现在这样五个方面：

1. 工资管理体制过分集中。各部门、各行业、

各类人员“一刀切”地执行国家制定的统一工资制度。地方、部门和企业毫无自主权，不利于因工种、因岗位制宜地正确计量劳动和正确支付报酬。

2. 缺乏将职工收入同其实际的劳动贡献相联系而浮动的机制。在企业之间形成企业吃国家“大锅饭”，在企业内部形成职工吃企业“大锅饭”的平均主义，从而严重挫伤了职工的积极性。

3. 以部门和企业经济形式、隶属关系及其在国民经济中的地位和作用确定的工资标准，不符合社会主义按劳分配原则。现行工资制度中由于经济形式不一样，全民所有制企业工资标准高于集体所有制企业；由于隶属关系不同，中央企业高于地方企业，大型企业高于小型企业，人为地制造了同工不同酬的不合理的工资关系。

4. 工资标准繁多，工资关系极为混乱。据不完全统计，1978年前，全国共有400多种工资标准，5000多个工资等级，以后，又实行按不同工资额升级的办法，结果使一个部门、一个企业内执行数十种工资标准，给工资管理带来极大混乱。

5. 现有工资形式不能反映劳动者个人和企业集体提供的并得到实现的劳动量，不符合商品经济发展的要求。我国所实行的计时工资以职工可能提供的潜在劳动作为领取报酬的依据，计件工资则以劳动者生产的产品数量和质量作为领取报酬的依据，而奖金是按照工资总额的一定比例提取的，基本上没有和企业实现的劳动量挂钩，即没有和企业的经济效益挂钩，和劳动者贡献大小挂钩。

总之,我国企业原有工资制度的种种弊端,严重地挫伤了职工的积极性,养成了一批懒汉,这也是我国长期来劳动生产率提高不快的一大因素。

二、1978 年以来企业工资改革的简要回顾

党的十一届三中全会以后,以扩大企业自主权和增强企业活力为中心环节,我国对企业工资制度逐步进行了改革和探索。在调整提高职工基本工资、全面恢复奖励制度的基础上,企业工资制度改革由点及面逐步推开。其基本模式可以概括为:改一级分配为二级分配,改集中决策为分层决策,改直接控制为间接控制。即在推行各种类型的经济责任制、实行企业工资总额同其经济效益挂钩浮动、扩大并落实企业内部分配自主权的过程中,改革企业内部分配制度,进一步搞活企业内部分配。

国家与企业分配关系的确立

迄今为止,在国家与企业这一层次的分配上,采取了这样几步改革措施。

1. 全面恢复企业奖励制度。我国企业的奖励制度是从1952年后开始实行的,1958年“大跃进”时曾被取消,60年代初期得到恢复,“文革”期间再次被取消,从1978年起,企业奖励制度得到恢复并逐步完善。目前,企业奖励制度已成为我国企业工资制度的一个重要组成部分。

从1978年起,我国企业奖励制度的恢复和发展

情况大致如下：

(1) 1978年，把原发放平均附加工资的办法改为奖励制度，按工资总额 10 ~ 12% 提取⁴⁰。各地区、各部门实行奖励的企业约占所属企业总数的 30 %。没有实行奖励制度的企事业单位，可在完成计划的前提下，对职工实行一次性的年终奖，奖金总额按本单位固定职工人数平均每人 10 元提取。上述奖金从工资基金中开支。

同时，实行一年一次性的产品质量奖励制度。规定得奖人数不得超过省、市、自治区工业交通企业职工总数的5%，其中被评为省一级的人数不超过5%。被评为企、事业单位的产品质量先进的个人每人发 10 ~ 30 元，先进集体平均每人 5 ~ 10 元，被评为省和省辖市一级的先进个人每人发 30 ~ 50 元，先进集体平均每人 10 ~ 20 元，奖金从企业管理费中开支。

此外，还在建筑行业试行全优综合超额奖励制度。

(2) 1979年在全民工业、交通企业中推行特定燃料、原材料节约奖励办法。当时规定的奖励范围及奖金率如下：有色金属、优质钢材的奖金率为节约价值的 1 ~ 3%；汽油、柴油、重油、原油和焦炭的奖金率为节约价值的 3 ~ 8%；煤炭、电力、木材的奖金率为节约价值的 8 ~ 15%。奖金在节约价值中开支，并计入成本。

(3) 1981年起，国务院规定，企业全年发放的奖金总额控制在所属企业实行奖励制度的职工 1 ~ 2 个月标准工资总额之内，个别效益较好的企业最多不超过 3 个月的标准工资总额。

从这以后直至 1984 年间,为加强奖金管理,对各省、市、自治区和国务院各部门下达了奖金总额的控制数,逐步实行奖金的计划管理。奖金的发放要求与企业的经济效益相结合,即企业可根据上级主管部门核定的当年应发奖金数额与应完成的上缴税利之比,求出上缴税利发奖率,然后奖金随上缴税利而上下浮动。

(4) 1984 年,随着第 2 步利改税的实施,根据国务院的有关规定,对企业奖金采取了“上不封顶,下不保底”的做法,超过企业平均标准工资 4 个月的部分征收奖金税。企业提取的奖励基金,发放后当年有结余的,可结转到以后年度继续使用。

上述措施,虽然距离社会主义商品经济对企业分配的要求还很远,但在我国企业工资制度还未根本改革的条件下,奖金的恢复和发放,对提高广大职工的劳动积极性、发展企业生产起了极大的刺激作用。在工资分配机制上,由过去国家按人头向企业分配工资开始转变为工资的一部分(奖金)取决于企业的经济效益;在工资管理上,由过去国家统一规定调资升级政策,开始转变为企业掌握一定的分配自主权;在宏观控制上,由过去单纯依靠行政手段转变为开始运用税收等经济杠杆。“基本工资加奖金”成为企业工资改革试点的起点和基础。

2. 逐步实行企业工资总额同经济效益挂钩浮动的办法。在个人消费品的分配上,我国原来实行的是国家对职工个人的直接分配形式,即职工的工资标准、工资等级、工资升级等完全由国家规定执

行。职工工资与企业经济效益和职工个人劳动贡献不联系。职工的工资收入只有固定工资一种形式。为了改革企业这种工资制度,实行按劳分配,在企业普遍实行利改税、将奖金同经济效益挂钩的基础上,一部分企业又向前推进了一步,试行工资总额同企业经济效益挂钩浮动的办法。1984年,首先在煤矿和建筑施工企业分别进行了吨煤工资含量包干和百元产值工资含量包干的试点;同年,又有一部分大中型国营工业企业进行了工资总额同上缴利税挂钩的试点,即根据先进合理的定员标准核定企业的职工人数,以1983年应发工资为基础核定企业的工资总额,并以1983年财政核定的课税所得额为基础,再根据各个不同的基数水平和增利难易程度,确定不同的挂钩浮动比例。课税所得额增加,工资总额按一定比例上浮,反之,则按上浮比例减半下浮。在挂钩浮动试点单位成功经验的基础上,1986年,在改进上述办法的同时,又在铁路运输、黄金矿山等企业试行了工资总额同实物量或实际工作量挂钩的办法。1987年,随着企业改革的深化,配合承包经营责任制和“双增双节”运动的开展,全面扩大了挂钩浮动的范围。截止1987年底,经国务院或有关综合部门批准实行工资总额同经济效益挂钩的国营大中型企业已达3050个,职工1292万人,分别占同期全国工业、交通、建筑系统大中型企业总数的25%和职工总数的三分之一。一些经济效益较好的地区,其比例更高。例如上海市到1987年底,全市共2200多家全民企业实行了工资总额同经济效益挂钩浮动的办法,

职工人数共计 120 万。从试点情况来看，工资总额与上缴利税挂钩的办法，效果是比较好的。

与此同时，对尚不具备挂钩条件的企业，则在工资包干使用基础上，按“双增双节”目标，实行超基数提取一定额度提成工资的办法。

企业内部分配自主权得到初步落实

第一层次即国家与企业分配关系的逐步理顺，为第二层次搞活企业内部分配创造了前提条件。改革企业内部工资制度，最根本的是要解决职工吃企业“大锅饭”的问题，贯彻按劳分配原则，使工资分配同职工个人的责任轻重、技术高低、劳动繁简、劳绩大小密切联系起来，实行奖勤罚懒，奖优罚劣，多劳多得，少劳少得。

随着改革的深化和企业内部经济责任制的发展和完善，许多企业在搞活内部分配方面已从改变原有的工资奖金分配办法发展到对企业内部工资制度的改革上来。这种改革从总体上看，是突破了八级工资制的框框，使工资的各项基本职能得到较为充分的发挥，根据企业的实际情况，分别采取了计件工资、结构工资、承包工资、岗位工资、提成工资等多种工资分配形式。有的企业在内部还对不同人员分别采取不同分配手段，取得了可喜的效果。其主要标志为：

1. 对建立适合本企业特点的内部工资制度进行探索。如上海正泰橡胶厂根据企业生产连续化程度较高、生产工人的劳动岗位比较明确和固定、各岗位之间又存在劳动条件和技术要求的明显差别、

有毒有害作业工人专业工龄短等特点，在生产工人中试行了岗位等级工资制，按技术高低、责任大小、环境条件等要素，划分生产岗位的类别，并根据本岗位技术深化要求确定等级，建立相应的岗位等级工资标准，以此保证企业内部劳动力的合理流向，妥善安排各类人员的工资关系。此外，纺织行业一线生产工人中普遍实行了新五岗工资制，适当提高了工资待遇，并将新增部分用于提高计件工资单价，对稳定一线生产工人队伍产生了较好的效果。

2. 试行厂内浮动工资标准，缓解技术等级同工资等级不相适应的矛盾。工资标准作为工资等级制度的组成因素，决定了最简单的劳动在单位时间内的最低报酬标准。现行的八级工资制的标准仍处于50年代的水平，已不再适应企业发展生产的要求，企业内相当一部分职工的工资等级超过了职工本人的职务、技术等级。为了缓和这一矛盾，一些企业在改革工资制度的同时，建立了厂内的浮动工资标准，在现行工资标准的基础上有了提高。如上钢十厂根据企业工资改革的需要，将企业内部统一的工资标准设计了三档，即“标一”、“标二”、“标三”。“标一”即1985年市里颁发的企业自费浮动工资标准控制数的标准；“标二”的工资数额比前者上浮半级水平，但工资等级不变；“标三”的工资数额又比“标二”上浮半级水平，工资等级也不变，并根据该厂的经济效益和分配资金的承受能力，各分厂、车间、部门经过考核，由厂部决定何时执行何种工资标准，并可上下浮动。由于考核指标明确，又兼顾了技术

未上等级的职工和技术已达到或超过最高工资等级线的职工都能增加工资，因而激励了职工的劳动积极性，也增强了企业凝聚力和职工的向心力。

3. 企业考核升级制度得以完善，增资工制得以规范化。严格的考核是企业按劳分配的基础，在内部分配制度改革中，绝大多数企业为体现多劳多得、少劳少得的原则，建立了一套层层考核制度，严格考核职工技术水平和劳动贡献，以考核结果作为分配的依据，并在此基础上建立正常的升级制度，避免升级工作的“运动化”。如上海汽轮机厂根据本厂产品技术要求高、配套协作性强的特点，为了保证全厂经济指标的完成，在加强对职工平时劳动成果考核和实行等级工资制的同时，试行了先效益工资、再浮动工资、后升级工资的“滚动式”增资办法，主要内容为：按季度定额考核完成的，从下季度起给一定的效益工资；一年内有三个季度拿到效益工资的，从下半年起可享受浮动工资；在此基础上，经过技术考核，技术等级高于工资等级的，将浮动工资转为企业升级工资。正常的升级制度使每个职工都可以看到个人劳动成果所能得到的劳动报酬，职工有了奋斗方向，生产劲头就能始终保持旺盛。

4. 企业内部推行多层次分配办法，实行厂内分级管理。企业内部的管理，利益关系越密切，管理越直接，效用就越显著。为了将广大职工的经济利益和经济责任结合得更密切，许多企业在落实承包经营责任制的过程中，划小核算单位，把企业承包的经济技术指标层层落实下去，通过厂内的“小承

包”，实行内部工资、奖金分配上的分级管理，将企业的经济增长目标变成全厂职工的共同奋斗目标，既加强了干部的责任性，又调动了职工的积极性，增强了职工个人收入分配的合理性。

5. 引入竞争机制，试行分配制度、劳动制度和人事制度的综合配套改革，优化了劳动组合。改革企业内部分配制度的直接目的是要打破平均主义“大锅饭”，真正体现按劳分配原则。但在工人、干部均有“铁饭碗”、人浮于事的情况下，企业内部分配是无法真正搞活的。分配制度与劳动、人事制度有密不可分的联系。为了使分配制度的改革更为顺利地进行，许多企业试行了以搞活固定工制度为核心的劳动、人事、工资、培训等制度的综合配套改革，通过实行岗位合同制、逐级聘用制、考核上岗等不同办法，引入竞争机制，优化劳动组合，建立起企业和职工双向选择的、以签订合同或契约形式的新型劳动关系，并根据企业生产特点改革内部分配制度，充分发挥工资分配的经济杠杆作用，使一线生产工人和苦、脏、累岗位工人能得到较多的工资，稳定他们在这些岗位上工作。新的工资制度实行变岗变薪的办法，鼓励工人到艰苦的工作岗位上去工作，促使企业内部劳动力的合理流动。

三、企业内部工资改革的方向

企业内部工资制度作为企业改革的一个有机组成部分，其改革方向必须与整个经济体制改革相

配套。1986年底国务院颁发的 103 号文件中明确规定：“在国家规定的工资总额(包括增资指标)和政策范围内,对于企业内部职工工资、奖金分配的具体形式和办法,以及调资升级的时间、对象等由企业自主决定,国家一般不再作统一规定。”这是继 1984 年颁布企业“扩权十条”后,国务院进一步明确并扩大了企业内部分配的自主权。这一规定明确地指出,为了适应社会主义商品经济发展的客观需求,使企业真正成为相对独立的经济实体,成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,在工资分配上应当是“企业自主分配,国家统一征税”。这也就是我国社会主义初级阶段企业内部工资改革的方向。

企业自主分配,国家统一征税的主要内容包括两个方面:一方面是企业有权自主决定本单位职工的工资水平、工资标准、工资制度以及升级调资的办法等;另一方面是国家对企业单位职工工资水平主要通过征税形式实行控制和调节,目前可继续对企业单位征收工资调节税和职工个人收入调节税,以防止企业之间、职工之间工资收入的过分高低悬殊。今后,随着新的经济机制的完全确立,企业行为有了内部的自我约束机制后也可以不征收企业的工资税(或奖金税),只征收个人收入所得税。

这样做的好处在于:

1. 在工资上由企业自主后,国家和企业的关系真正做到了政企分开,职责分明;
2. 企业在工资分配上有了充分自主权,在企业之间各个方面的竞争中,都可处于平等的地位;

3. 适应了社会主义商品经济的发展和机关简政放权,增强企业活力的要求。

但是,要达到这一目标,还需一定的条件。从整个经济体制的改革来看,旧体制的消亡,新体制的形成,是一个逐步渐进的较为长期的过程。工资制度改革的进程决定于整个经济体制改革的要求,还要与其它方面的体制改革配套。实现这一目标的条件主要有三方面:

1. 企业必须是一个独立的自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,具有商品计划、价格、生产和销售的主权。

2. 要有一个适当的外部环境,也就是要有较为完善的商品市场体系,包括生产资料市场、技术市场、资金市场和劳动力市场等。

3. 要建立起法律的、经济的和行政的保障制度。就劳动法律而言,要规定职工的法定最低工资,要有保护劳动力、保障女工权益、限制加班加点等法规。

上述三项条件中最重要的是第一项,只要具备了这个条件的企业都可以试行。例如已经实行承包、租赁的全民企业以及集体企业均可实行。而目前尚不具备条件的企业,则可在总结企业工资与经济效益挂钩经验的基础上采取区别对待、分类指导、多种形式和逐步过渡的办法。也就是说,对还不具备自主分配条件的企业要按照企业生产经营管理特点及受计划或市场因素制约的程度,决定不同的挂钩分配办法。

四、企业内部工资改革必须遵循的六项原则

企业内部工资改革的根本目的，在于进一步增强企业在工资分配方面的自主权和活力，有效地克服职工吃企业“大锅饭”的弊病，从而充分调动企业和职工两个方面的生产积极性，在不断发展生产，提高经济效益的前提下，满足整个社会日益增长的物质文化生活的需要。

从各地改革的实际经验来看，企业内部工资改革要顺利实施，必须遵循以下六项原则：

1. 自主原则。企业自主，国家征税，把企业内部工资改革权还给企业。企业具体选择什么样的内部工资制度，例如是计件工资制还是计时工资制，是实行岗位工资制还是提成工资制，由企业全体职工根据本企业的具体情况自行决定，国家只需作一些原则性规定就可以了。国家对新的工资模式管理的重点是对企业工资总额的间接管理，企业内部的工资制度交给企业自己去管。

2. 约束原则。企业内部的工资不论采取什么形式，都必须和国家对企业工资总额的分配相衔接，受国家分配给企业的工资总额约束。企业完全可以自主决定搞各种工资形式，实行各类津贴。但是，它们都必须是从企业取得的工资总额中支付，并随其浮动而浮动。不能把其一部分工资搞成固定的，不管企业是否有收入都必须发。这就是说，企业内