

企业工资改革经验选编

劳动部工资司 编

劳动人事出版社

BPS/02
F272.9

170

3

企业工资 改革经验选编

劳动部工资司 编

劳动人事出版社



B 605749

企业工资改革经验选编

劳动部工资司 编

责任编辑 余炳荣

劳动人事出版社出版

(北京市和平里中街12号)

北京隆昌印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开本 15印张 336千字

1988年12月北京第1版 1988年12月北京第1次印刷

印数：7120册

ISBN 7-5045-0299-5/F·075 定价：3.85元

前 言

当前，经济体制改革已进入深化改革的关键阶段，企业工资改革是整体深化改革的重要内容。为了适应改革形势的需要，促进企业工资改革的深入发展，有必要对近年来企业工资分配方面创造的多种多样行之有效的改革经验和办法进行总结和交流。为此，我们特编辑了《企业工资改革经验选编》一书，以便于全国广大企业经营者和工资工作者学习和参考，启发、开拓新的思路，进一步搞好企业的工资改革。

本书选编了全国20多个地区和部门所属的70余家企业工资改革的经验和办法。全书内容包括三个部分：一是国家与企业的工资分配关系，其中包括多种形式的企业工资奖金与经济效益挂钩的做法和经验，以及地区企业工资总额同经济效益总挂钩的办法；二是改革企业工资制度和工资形式，主要介绍了计件工资、定额工资、结构工资、岗位工资以及多种分配形式的做法和效果；三是加强企业基础管理工作和劳动部门为企业提供指导、服务，集中介绍了“满负荷工作法”、“厂内银行”以及加强定额管理，在工资分配中贯彻落实民主管理的做法，还介绍了劳动部门转变职能，为企业工资改革提供指导、服务的经验和体会。在上述单位中，既有企业集团和大、中型企业，也有小型企业；既有全民所有制企业，也有集体所有制企业以及租赁企业；既有原来内、外部条件都较好，通过改革更上一层楼的企业，也有原来亏损或微利，近两年打了翻身仗的企业。他们的经验和做法反映了

当前各行各业的特点，体现了企业工资改革的发展趋势，具有一定的典型性和示范性。我们期望本书能对广大企业经营者和工资工作者有所裨益。

本书在编辑过程中，承蒙各地区、部门提供了大量素材，不少企业也为补充、修订有关内容给予了帮助，在此一并表示感谢。

由于我们水平有限，加之时间仓促，本书难免存在一些缺陷和不足，特别是可能有不少更好的经验和做法未能选编进来，在此谨表歉意，敬请读者批评指正。

编 者

1988年9月

目 录

企业工资总额同经济效益挂钩

- 行全市企业工资总额同经济效益总挂钩的基本做法
.....中共兰溪市委 兰溪市人民政府 (1)
- 试行全市国营企业工资总额同经济效益总挂钩已初见
成效.....湘潭市企业劳动工资制度改革办公室 (10)
- 认真做好指标分解 把“总挂”挂实.....兰溪市商业局 (14)
- 完善“挂钩”办法 提高经济效益
.....西安石油勘探仪器总厂 (20)
- 工资总额与上缴税利挂钩是搞活企业提高经济效益和
社会效益的好办法.....嘉兴绢纺厂 (26)
- 从我厂的试点情况看企业实行工资总额同经济效益挂
钩办法的可行性.....湖南省资江氮肥厂 (31)
- 实行载重吨公里工资含量包干 (不含奖金) 效果明
显.....上海市交通运输局 (36)
- 试行百元营运收入工资含量包干 促进公交事业发展
.....常州市公共交通公司 (43)
- 搞好百元营运收入工资含量包干 落实经济承包制
.....太原市公共交通公司 (48)
- 实行工资总额与最终产品销量挂钩增强了企业活力
.....吉林市砖瓦厂 (54)
- 实行百元产值工资含量包干的几点体会
.....内蒙古自治区哲盟第一建筑工程公司 (61)

从实际出发,闯工资分配的新路……………南京铁路分局(67)
为有源头活水来

——千吨售水、节水工资含量包干经验

……………济南市自来水公司(76)

计件工资制

实行计件工资制给企业增添了活力

……………杭州福华丝绸厂(82)

推行承包经营、完善岗位计件工资制

……………潍坊第四棉纺织厂(89)

改革内部分配制度推行岗位全额计件

……………武汉市第六棉纺织厂(95)

实行全额计件 增强企业活力

……………江苏省无锡市仪表阀门厂(102)

PQC计件办法在我厂的应用……………青岛汽轮机厂(108)

坚持改革,实行以集体计件工资为主体的多种分配形

式……………邯郸钢铁总厂(112)

不断改进计件工资制 提高港口经济效益

……………黄埔港务局(118)

我队是怎样结合承包实行“全额计件”工资的

……………北京市第二城建工程公司直属九队(123)

以结构工资为基础 实行计件工资制

……………岳阳水泥厂(129)

我们实行“双轨制”计件工资的几点做法

……………锦州市新光灯泡厂(136)

我们是怎样实行优质品达标工资制的

……………河北省邯郸春蕾瓷厂(141)

搞活内部分配 推行计件工资……………陕西机床厂(147)

定 额 工 资 制

实行“定额工资制”搞活了内部分配

-西安高压阀门厂(153)
- 全面推行系数定额工资和全额计件工资,把内部承包
引向全方位竞争.....株洲有机化工厂(159)
- 实行定额工资调动了职工积极性,企业效益显著提高
.....吉林省公主岭市印刷厂(166)
- 试行全额计时工资制,探索内部分配改革新路子
.....上海电机厂(171)
- 实行以定额工资为主的多种分配办法,改善企业的激
励机制.....北京汽车仪表厂(177)
- 对科室人员实行定量计酬的作法
.....湖南零陵地区轻工机械厂(183)
- 推行责任价格控制法改革内部工资分配制度使企业出
现生机和活力.....陕西省内燃机配件一厂(191)
- 加强目标成本管理,实行百分工资制
.....巴盟乌拉特前旗造纸厂(198)
- 实行定额工资制 搞活企业内部分配
.....长治锻压机床厂(205)
- 实行计量工资制 企业增添新活力
.....张家口市工业锅炉厂(213)

结 构 工 资 制

- 搞活企业内部工资制度的改革——探索分配领域中的
新形式.....北京第二机床厂(218)
- 实行弹性结构工资,增强企业活力

-武汉钢铁公司(224)
- 企业结构工资制在我厂的实践.....北京革制品厂(230)
- 实行“功年序列”分配制度 寻求效益与公平相
结合的最佳值.....朝阳重型机器厂(236)
- 深化企业改革,试行内部浮动结构工资制
.....天津市搅拌机制造厂(242)
- 坚持改革,不断完善效益结构工资
.....湖南湘乡水泥厂(247)
- 在配套改革的基础上,实行以岗位工资为主导的结构
工资制.....重庆机床厂(252)
- 实行等级结构工资制,推行企业内部配套改革
.....国营邯郸第二纺织机械厂(258)
- 实行结构浮动工资制 建立科学合理的分配关系
.....吉林辽源市重型机器厂(263)
- 改革工资制度,搞活内部分配.....扬州机械厂(269)
- 变草“固定工资”分配形式,实行合成工资分配制度
.....大连市民勇市场(275)

岗 位 工 资 制

- 实行联产浮动岗位工资制,增强了企业活力
.....第一汽车制造厂(280)
- 试行岗位等级工资 逐步理顺分配关系
.....上海大中华橡胶厂(287)
- 实行岗位工资制 调动了职工积极性
.....天津市华兴理发器具厂(295)
- 改革工资制度 增强企业活力
.....上海正泰橡胶厂(301)

完善动力机制、实行企业工资规范管理……武汉商场(307)
关于改革企业内部工资分配制度的初步实践
……武汉卷烟厂(312)

多种分配形式和办法

不断理顺工资关系 努力搞活内部分配

……第二汽车制造厂(320)
改革分配制度 增强企业活力……北京仪表机床厂(329)
深化经济责任制 搞活内部分配……浙江美术地毯厂(335)
明确改革的原则和目标 理顺企业内部的工资关系
……沈阳汽车工业公司(342)

搞好内部分配关系配套改革是增强企业活力的

重要环节……德州机床厂(351)
运用经济杠杆,搞活内部分配

……邯郸市建筑工程总公司(358)
发挥工资杠杆作用 推行联产计酬浮动工资制

……天津市牙膏厂(365)
全额工资浮动给企业注入了活力

……甘肃省白银有色金属公司深部铜矿(370)
五联管理全浮动 经济效益大提高

……石家庄市长征胶鞋厂(376)
试行“工资总额与营运收入、行驶公里双挂钩”初见成

效……成都市公共交通公司(380)
实行斤酒含量包干 经济效益三年迈出两大步

……汉中地区城固酒厂(384)
实行优选定额法,完善内部分配……福州铅笔厂(388)

承租人“高收入”怎么个拿法

.....辽宁抚顺市副食品公司(392)

加强企业基础管理工作

推行“满负荷工作法” 促进企业长期稳定发展

.....石家庄市第一塑料厂(396)

“内部银行”是完善企业流动资金运行机制的好形式

.....石家庄水泵厂(407)

坚持办好“厂内银行”促进经济效益提高

.....邯郸内燃机配件厂(412)

加强劳动定额管理 搞活企业内部分配

.....安阳机床厂(418)

加强对工人考核工作,努力提高队伍素质

.....中国石化总公司北京燕山石油化工公司(424)

民主管理是实行按劳分配的基本保证

.....北京西山矿务局官地矿(430)

搞好经济承包指标考核,落实企业内部工资分配

.....青岛密封工业公司(437)

应用“量、本、利”分析法搞好企业内部分配

.....国营465厂(444)

劳动部门为企业提供指导、服务

我们是怎么开展企业工资制度改革工作的

.....牡丹江市劳动局(451)

转变观念 搞好服务 为企业工资制度改革尽职尽责

.....通辽市劳动局(462)

企业工资总额同经济 效益挂钩

实行全市企业工资总额 同经济效益总挂钩的基本做法

中共兰溪市委 兰溪市人民政府

一、总挂的由来

我市共有全民工商企业97户，其中主体是全民工业企业。从1985年开始，我市按国务院的规定，在少数全民工业企业实行了工资总额同上缴税利挂钩的办法。到1987年底止，预算内28户全民工业企业，除一户因政策性亏损外，其余都实行了挂钩办法。三年来，全市工业总产值平均每年递增36.1%，实现利润平均每年递增25.7%。

我们为什么要在全市企业实行总挂钩呢？对这个问题，我们是这样认识的：

第一，总挂优于单挂。原有的单个企业挂钩办法虽然对我市经济的发展起了相当大的作用，但也有明显的局限性，必须加以完善和发展。我们在对比分析中看到，总挂不同于单挂，总挂优于单挂。两者之间的不同表现在：首先，搞单挂，地方政府没工资的直接调控数，一切都由国家控制，不利

于地方政府根据本地的实际情况，进行灵活的调节。实行总挂之后，地方政府有了比较多的调控数，在国家有关政策指导下，可以在本市范围内对企业的劳动工资加以灵活处置。其次，单挂与总挂的范围不同，效果也就不同。原来的挂钩，全市只挂到27户全民工业企业，参加挂钩的职工为1.8万人。实行总挂后，全民商业企业也挂上去了，全市参加总挂的企业户数达到97户，职工2.28万人，这样，有利于调动更多职工的积极性，使大家都来重视和关心经济效益并围绕提高经济效益做好工作，达到“全民抓效益”的目的。

第二，总挂是实现效益、工资、价格动态平衡的一条路子。兰溪是一个以加工工业为主体，原材料和能源基本上都依赖外地的城市。据估算，今年全年，我市工业企业因原材料价格上涨而造成的增长额高达5600万元，相当于当年预算内全民工业企业全部实现利润的1.2倍。一些效益一直比较好的骨干企业，由于原材料价格上涨和紧缺，使正常的生产经营受到了很大影响。全市经济效益在经过近几年的高速增长之后，已出现了滞缓迹象。要想继续保持大幅度增长确实比较困难。我们决心变消极等待为主动寻找出路。在兰溪市这个“小环境”里，先探索一下保持效益、工资、物价三者相对的动态平衡的路子。经过认真分析，认为，目前比较可行的办法就是在原来的工资总额与经济效益挂钩的基础上，加以完善和发展，使全体干部职工的收入与经济效益更加紧密地联系起来，更加紧密地挂起钩来，运用利益机制，激励大家为提高经济效益尽心尽力，通过提高经济效益，来增加职工收入，进而提高对物价上升的承受能力，并在发展中求得相对平衡。

第三，总挂有利于调动机关事业单位工作人员的积极

性。多年的实践证明，机关工作做得好坏，对全市的经济效益影响甚大。我们在总结前几年兰溪经济之所以发展较快的原因时，其中很重要的一条，就是各级机关为经济建设服务的意识较强，为基层服务，为企业服务的工作做得比较好。把机关、事业单位工作人员的奖金与经济效益挂钩，与建立和健全机关工作人员岗位责任制相结合，在一定程度上体现了对干部的工作价值、劳动价值、服务价值的承认，体现了责、权、利相结合的原则。

基于上述考虑，在省长和有关部门领导的指导帮助下，我们把搞工效总挂当作今年深化改革稳定经济的一件大事，成立了有市委、市政府主要负责同志和有关部门领导参加的总挂领导小组，下设总挂办公室，从今年二月下旬开始进行总挂的落实工作。

二、总挂的基本做法

我们在总挂过程中的基本做法，归纳起来是这样四句话：统一认识，加强调控，挂紧挂实，抓好配套。

（一）统一认识。开始时，有的同志对搞总挂有些想法，主要是“三怕”：一怕变。二怕卡。三怕风险大。

为了把全市上下的思想统一起来，解除疑虑，市里印发了沈祖伦省长在兰溪指导工作时的讲话，组织大家学习。首先抓了统一领导的思想，先后召开了九次市委常委会议、政府办公会议和部门负责人会议，进行具体的讨论和研究。同时，又召开了市直机关干部大会和全市工商企业负责人大会。主要是讲清以下道理：一讲实行总挂，是深化改革的重要内容；二讲国家的一部分调控权放给市里以后，市里可以更加灵活地、切合实际地运用这些调控权，为企业做好服务工作；三讲搞总挂，确实有风险，这种风险既是压力，又是

动力。

(二) 加强调控。搞总挂，国家把一部分宏观调控权放给市里，实际是加重了市政府的责任。因此，我们在核定基数，确定比例，制订方案等方面，严格掌握“两个大于”的原则，即要求职工实际收入的增长大于物价的上涨，劳动生产率的增长、经济效益的提高、物质财富的增加，一定要大于职工收入的增加。在加强宏观控制方面，具体的做法主要有：

一是严格按省里规定的总挂范围核定人数。即市属全民企业的职工，包括全民固定职工、合同制职工、混岗集体工、计划内临时工、计划外用工。行政机关和事业单位的工作人员实行岗位责任制奖金与全市经济效益挂钩。

二是按省里核定给市里的两个基数、一个比例，切块核到部门，再由部门核到企业，做到留有余地。如省里核定的实现税利基数为10404.5万元，落实结果为10564.08万元，多核了159.58万元；工资总额基数为3428.2万元，落实结果为3298.78万元，少核129.42万元；浮动比例省里核定为1:0.8，落实结果为1:0.7，其中最低的为1:0.3，最高的为1:0.75。由于留有一定余地，市里有了主动权，可以确保全市的“笼子”不被突破。

三是各个企业都建立了后备工资基金制度，并作为企业承包的补充条款正式订入了承包合同。规定凡工资增长10%以上的企业，增长部分留20%作为后备基金；增长20%以上的，20%以上部分留30%；增长25%以上的，25%以上留40%作为后备基金。承包期内要进行考核。

四是完善考核指标，改善间接管理办法。除经济效益指标外，工业企业主要增加了产品质量、安全生产等否定指

标。商业企业增加了物价、计量、卫生、服务质量等否定指标。达不到指标的要扣减工资额。总挂后市里只管两个基数、一个比例与之相适应，有关部门重新制订了各项管理制度，如统计制度、台帐监督制度、核算制度等，及时对企业的经营和工资发放情况进行分析监督。商业系统还建立了有消费者代表参加的监督委员会，对否定指标进行经常性的监督考核。

（三）挂紧挂实。挂紧挂实就是要把两个基数、一个比例，层层分解、落实到每一个职工头上，做到“人人头上有指标，千斤重担大家挑”。我们采取了如下措施：

一是，各级领导亲自动手，组织一批干部集中精力，上下左右一齐动手搞总挂。市成立了专门的领导和工作机构，各有关部门也成立了相应的班子，负责这项工作的具体组织实施。市委、市政府的主要领导和各部门的领导亲自动手，调查测算，研究政策，制订方案。市里组织了近百名懂经营、会算帐、有一定政策水平的同志下到各部门、厂矿、商店、学校，面对面地帮助指导工作，分析解决出现的问题。

二是，反复调查测算，把各方面的数据搞细搞实，做到拆得开、拼得拢。在测算中，搞“三堂会审”，市里、部门、企业三个方面的同志坐下来，一笔一笔地算清楚。这样就为准确地核定落实两个基数、一个比例打下了基础。

三是，在落实过程中坚持实事求是的原则。在确定挂钩形式时，根据企业的实际，采取了多种形式，不搞一刀切。对基础好，管理水平较高，上交税利能稳定增长的企业，实行了工资总额与上交税利挂钩；对产品单一且利润率较低的企业，实行工资总额与实现税利挂钩；对建材行业，实行工资总额与产品实物销量挂钩；对商业企业，实行了工资总额与销

定额、上交税利双挂钩；对出口创汇企业，实行了工资总额与外贸收购额和实现税利双挂钩。在核定基数时，也不是“强按牛头吃水”或讨价还价，而是在搞准数据的基础上，分析企业状况，考虑创利难易、增长快慢、基数大小、人员结构、工资水平、发展趋势等多方面因素，合情合理地加以确定。如：创利税难度大的企业，浮动比例高一点，反之低一点；利税工资含量低的企业，比例高一点，反之低一点；与上交税利挂钩的企业，比例高一点，与实现税利挂钩的企业，比例低一点。这样做，企业容易接受。

四是，实行分级管理。市里先把指标切块分到各部门，再由部门落实到企业。市里明确规定，哪个部门所属的企业总挂没有落实好，哪个部门的领导要负责。考核时哪个部门发生“倒挂”，要扣减该部门下年度的基数。

五是，深化企业内部分配制度的改革。今年以来，我市各企业在前几年改革分配制度的基础上，又深入了一步。定额、计件工资正在由只落实到车间、班组、流水线转变为能够考核到个人的都落实到个人头上；由考核单一指标转变为考核复合指标，“单浮动”开始转变为“双浮动”（即既按产量浮动工资，又联系整个企业的经济效益浮动工资）。广泛实行分级承包，层层落实挂钩指标。有产量承包、利润承包、质量承包、营业额承包、产品开发承包、技术改造项目承包、产供销一条龙承包及产供销、劳动工资和各项管理（如质量、安全、消耗等）的全面承包。企业工资形式更趋多样化，几乎每个企业都有几种不同形式的工资形式，而且计算简易，利益直接，透明度高。如胶鞋总厂现在有六种工资形式：计件工资、计时工资、单位产品工资含量、结构工资、承包工资、工作量与效益双浮动工资等。百货大楼采取“按