

勞動工資社會保險制度改革叢書

企業勞動工資社會保險制度 改革經驗滙編

主編 趙履寬 副主編 郭培榮 張廣柱

山西經濟出版社

〔晋〕新登字4号

劳动工资社会保险制度改革丛书
企业劳动工资社会保险制度改革经验汇编
赵履宽 主编

*

山西经济出版社出版发行（太原并州北路11号）
山西新华印刷厂一分厂印刷

*

开本：787×1092 1/32 印张：11.625 字数：249千字
1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷
印数：1—5000册

*

ISBN 7—80577—376—9
F·376 定价：7.80元
（全套定价：22.40元）

劳动工资社会保险制度改革丛书

编辑委员会

主 编：赵履宽

副主编：郭培荣 张广柱

编 委：（以姓氏笔划为序）

刘晓生 张广柱 张立华

赵所福 赵履宽 郭培荣

贾运锋 董金祥 潘 云

前 言

为了积极稳妥地深化劳动、工资、社会保险制度改革，促进国营企业经营机制转换，我们组织经济理论工作者与实际经济工作者合作，编写了这套《劳动、工资、社会保险制度改革丛书》。

丛书共有三本。第一本《劳动工资社会保险制度改革的理论与实践》包括总论、劳动就业理论与就业制度改革、按劳分配理论与工资制度改革、社会保险制度改革的理论与实践、企业劳动人事管理与激励监督机制、劳动工资计划管理体制变革与政府职能转变、劳动制度改革与工会工作的新课题、劳动法治理论与法制建设、国外劳动工资社会保险制度概览等九部分，力求全面反映我国三项制度改革研究的最新最高成果，并兼顾不同观点和思路，对劳动力商品、失业、“破三铁”与职工主人翁地位的关系等敏感问题进行有说服力的分析。第二本《劳动工资社会保险制度改革文献选编》选编了中共中央、国务院、国家劳动部及有关部委、部分地方政府以及有关领导同志关于三项制度改革的文件和重要讲话，力求权威性、规范性、严肃性。第三本《企业劳动工资社会保险制度改革经验汇编》汇集了上海宝山钢铁总厂等国营大中型企业的典型经验，北京四通集团总公司等民营企业的劳动、人事、工资和经营机制实况，大连市人民政府等政

府部门推动三项制度改革的经验，海南省和航空航天部南方动力机械公司结合本地本单位实际制定的改革方案等详细资料，力求实用性和可操作性。

在丛书编写过程中，我们始终坚持的指导思想是，紧密联系改革开放实际，适应国营企业转换经营机制的需要，全方位、多视角地阐述我国劳动、工资、社会保险制度改革的理论、政策、目标、步骤、措施、方法，展示改革的进程及面临的困难和问题，探寻进一步深化改革的途径。

当然，国营企业经营机制不灵活，有多方面的原因。要想转换机制，我们认为至少要解决好三个关键问题：一是政企分开、产权明晰化，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产经营者；二是以市场为导向，调整企业的组织机构以及产业产品结构，真正做到产品适销对路，适应市场需要；三是打破“三铁”，把干部职工的切身利益与企业命运联系起来，使之置身于风险和竞争机制之中去追求自己正当的利益，并由此让企业获得丰沛的发展动力。这三方面的改革以及其它方面的改革必须配套进行，需要社会各界方方面面的配合。我们编写这套丛书，不可能阐述所有这些问题，而把主要笔墨集中在了劳动、工资、社会保险三项制度改革方面。对于企业来说，搞好三项制度改革、练好“内功”，是启动内在活力的治本之策，许多成功企业的经验都证明了这一点。我们的最大心愿，也正在于为企业深化三项制度改革、转换经营机制提供一点帮助，同时也为国家机关事业单位的人事、工资改革提供一个可资借鉴的参照系。

参加本书编校工作的有：杨国玉、张保华、武小惠、陈

平、阎红星、孙小勇、穆月英、张福生、景世民、韩东城、种月兰等。在编写过程中，得到了有关部门和单位的大力支持，李肖敏、寇志宏同志为丛书的出版作了重要贡献，李玉珠同志做了许多事务性工作，在此谨致诚挚的谢意。

编 者

1992年6月

目 录

前言.....	(1)
以创造世界一流劳动生产率为目标,大力推进劳动 人事工资制度的配套改革上海宝山钢铁总厂	(1)
深化劳动人事分配制度改革,促进企业经营机制 转变.....上海第二纺织机械厂	(21)
劳动人事工资配套改革使企业焕发了蓬勃生机太原橡胶厂	(37)
改革企业劳动人事工资分配制度,实行“定岗、定 责、定薪”新办法.....山东博山水泥厂	(48)
破“三铁”立新规,促进“新飞”持续腾飞河南新乡电冰箱总厂	(57)
石家庄第二印染厂深化三项制度改革见效益.....	(67)
破除“三铁”深化企业劳动制度综合配套改革大同市肉制品厂	(74)
逆境中崛起,改革中发展.....长治轴承厂	(81)
张家口市洗涤剂厂实行干部招标选聘,工人招 标上岗.....	(93)
实行柜组承包联销计酬,转换企业内部经营机制太原五一百货大楼	(98)
岗位测评是基础,配套改革是保证.....连城铝厂	(110)

立足本厂实际，深化工资分配制度改革

-株洲化工厂 (117)
- 宜昌旭光棉纺厂劳动人事制度改革纪实..... (124)
- 坚持“承包为本”“人民为本”，进行劳动人事制
度的配套改革.....首都钢铁公司 (131)
- 改革劳动人事工资制度，促进企业持续稳定协调发
展.....甘肃化工机械厂 (149)
- 新机制带来新活力.....天津印铁制罐公司 (163)
- 坚持公开竞争择优原则，积极推进企业干部人事制
度改革.....鞍山钢铁公司 (170)
- 四通的用入之道.....北京四通集团公司 (178)
- 陕西省三原县秦原股份有限总公司经营机制实录
..... (211)
- 打破“三铁”转换机制，焕发主人翁的积极性
.....北京市劳动局 (236)
- 深化企业干部人事制度改革，推进和完善企业管
理、技术人员聘用制.....沈阳市人事局 (246)
- 改革企业职工养老保险制度，为发展经济和稳定社
会服务.....大连市人民政府 (258)
- 搞好综合配套改革，增强企业活力
.....株洲市人民政府 (267)
- 蕲春县医疗保险制度改革探寻录..... (281)
- 海南省劳动工资社会保险制度改革总体方案（草
案）..... (290)
- 航空航天部南方动力机械公司劳动人事工资制度改
革方案及配套方案..... (305)

以创造世界一流
劳动生产率为目标，大力推进劳动人事
工资制度的配套改革

上海宝山钢铁总厂

上海宝山钢铁总厂，是我国建国以来最大的建设项目，一九七八年十二月动工兴建，一九八五年九月，一期工程投产，去年六月底，二期工程基本建成，形成了年产生铁650万吨，钢671万吨，钢材544万吨的规模，现有职工31000多人。

宝钢一期工程基本上是全套引进的，二期工程的冷轧、热轧、连铸项目，与国外合作设计、合作制造，国产设备约占50%；高炉、焦炉、烧结项目，主要依靠我国自己的力量建设，国产设备占90%，装备达到了八十年代中后期的世界先进水平。一、二期工程总投资约300亿元（一期投资128.77亿元，绝大部分由国家拨款；二期国内投资部分为贷款）。

如何管理好这个现代化的大型钢铁联合企业，充分发挥它的作用，是摆在宝钢三万多名职工面前的一个光荣而艰巨任务。宝钢一期工程投产伊始，国务院就要求我们建设好宝钢，管理好宝钢，从高从严要求，使它成为国内和世界第一

流的钢铁企业。这是党和人民对宝钢的期望，也是宝钢职工的奋斗目标。投产六年多来，我们牢记党的嘱托，不折不扣地进行探索，走出了一条管好现代化企业的新路，在生产、技术、管理诸方面，取得了明显的进步。表现在：

产量迅速增长：投产第一年（一九八六年），主要技术经济指标就达到了设计水平。一九八七年，钢产量超过设计能力，达到322万吨（一期设计钢产量为312万吨）。此后，在人员不断减少的情况下，钢产量以每年20万吨的幅度增长，去年达到386万吨，今年可达460—470万吨。

效益越来越好：实现利税几乎连年成倍增加。一九八七年为2.13亿元，一九八八年为4.6亿元，一九八九年为9.12亿元，一九九〇年为15.49亿元（如加上“三角债”影响的利税，可达18亿元）。一九九一年将达到20—22亿元。

劳动生产率不断提高：全员劳动生产率（一九八〇年价），一九八七年60823元/人·年，一九八八年为69007元/人·年，一九八九年为78770元/人·年，一九九〇年为95228元/人·年，平均每年增长18.85%。一九九一年可达120000元/人·年。

为国家提供了大量优质产品：已累计生产了2000多万吨优质钢。宝钢产品质量优良，完全可以替代进口，可供出口。去年，油井管的产量已达全国产量的三分之二；轿车用高级冷轧板、高强度焊接结构钢、船板、高压容器板以及用宝钢钢坯深度加工成的电焊条、钢丝绳、轮胎钢帘线等产品，均达到世界发达国家的产品实物质量水平，许多产品已打入国际市场，引起世界钢铁界的关注。

宝钢取得的成绩，是党中央、国务院亲切关怀，地方党

委、政府有关部门领导和全国人民大力支援的结果，也是宝钢职工坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，奋力拚搏的结果。

几年来，我们一直在探讨建设世界一流现代化钢铁企业的途径，寻求一种适应社会主义有计划商品经济需要的，促进企业自我发展、自我约束的机制，以创造比资本主义更高的劳动生产率。宝钢现代化的先进设备，为创造世界第一流的劳动生产率奠定了基础；一九八八年，宝钢同国家签订了一定三年的工效挂钩的承包合同，取得了一定程度的自主权，为实现这个目标提供了机会。我们决定以承包为契机，立即着手进行劳动人事工资制度的配套改革，以带动企业其它方面的改革，把各项工作推向前进。

一、拆“庙”，减“神”，不断实现机构、定员设置的合理化

建成初期，宝钢的劳动、人事、工资制度，还是沿用“铁饭碗”、“大锅饭”为特征的一套传统办法，这套办法，挫伤了职工群众建设社会主义的积极性和创造性，在一定程度上阻碍了先进技术装备效能的发挥，如果不改革，生产技术不可能继续发展，劳动生产率不可能迅速提高。为解决这个难题，我们决定首先精减机构，减少定员，把机构设置、定员配置建立在科学的基础上。

宝钢在引进设备的同时，引进了部分现代化管理方式和管理制度，机构原来就比较少。但是，建厂初期，由于国内社会化协作的体制尚未形成和完善，生活后勤、设备检修、备件供应等工作，企业还要花相当的精力。许多人习惯于旧的一套，认为机构越多越有权，吃喝拉撒睡都管最方便，对

国外那一套管理模式不以为然，认为它“不合中国国情”。一时间，纷纷争设机构，增加定员，大有难以控制之势。我们及时采取有力措施予以制止，并组织各级干部就宝钢应实行什么样的管理体制进行了大讨论。通过学习国内外先进管理经验，认识到机构臃肿只能带来效率低下，与社会化大生产、现代化大企业的要求完全背道而驰。在统一认识的基础上，结合我国的实际情况，我们提出了具有宝钢特色的现代化管理的新思路，就是“集中一贯管理”加社会化协作。在生产经营上，实行“集中指挥，统一经营，主要管理权力和业务集中在总厂”的原则。“集中一贯管理”的“集中”，就是人财物产供销，集中由总厂来管，“一贯”，就是各项业务由总厂各专业部门从头管到尾，管理到现场，服务到职工，坚持“机构不重叠，业务不重复，精简高效”。比如物资供应，由总厂物资部一家来管，它从原燃材料的计划、采购、运输、贮存，一直到分发至全厂600多个作业点，其它部门不管，二级厂和车间也不管。物资部通过它所属的各个分发库，必须按时、按质、按量地把基层需要的上万种物资送到用户手中。再如产品质量，由技术部一家来管。它从铁水成份、各工序的操作工艺、产品标准、质量检验，一直管到成品出厂。用户异议都由它处理，技术改进措施也由它提出。这样做，线条清晰，责任明确，减少了扯皮，提高了效率。各个分厂实际上只相当于生产车间，只管三件事：管好生产，带好队伍，掌握国内外同行业的技术信息，赶超世界先进水平，其它的事统统不管。由于各分厂任务比较单一，就没有必要设立很多科室，所以，在宝钢几千人的分厂、也只有“四科一室”，即生产技术科、机动科、劳资科、保卫

科、办公室。分厂下边的车间，一律不设机构，只有1—2个车间主任。最近，正在进行新的试点，将四个科全部撤销，其业务由总厂各职能部门处统管起来，各分厂不论大小，只设一个办公室。

在辅助生产和生活后勤方面，尽可能实行社会化大协作。医院、学校、商店、子女就业等，由社会去管，社会有困难一时管不了的，如职工的吃、住、行及“三废”利用等，我们创造了一个由总厂领导的、自主经营的“小社会”——“开发总公司”，由它负责职工生活和废弃物的开发利用。设备检修，主要由承担宝钢建设的几个冶金建设单位负责；备品备件，由全国55个机械制造和科研单位组成的“宝钢备件联合研制供应中心”负责研制和供应。一些辅助生产部门，如渣处理、废钢堆场等，包给其它单位管理。这样，总厂管的事就比较少，分厂管的事更少。“庙”少了，“神”当然就少，劳动生产率自然就高了。

提高劳动生产率，就是要以最少的人力投入、资源投入和工资投入，产出最多的财富。因此，不断地减人，是提高劳动生产率的重要措施之一。由于借鉴国外先进经验，宝钢的定员设置原来就比较少，一、二期总定员只有40000人。对一个年产671万吨钢的大钢厂来讲，实在不能算多。但是，人比较少并不等于合理，定员是否合理，要经过科学的测定。过去常讲“一个萝卜一个坑”，似乎就“合理”了，其实并不尽然。到底要不要那么多“萝卜”？需不需要挖那么多“坑”？里面大有文章。为了科学地配置定员。我们组织了一支精干的专业测定队伍，对全厂各岗位的劳动负荷情况进行科学的测定、分析和评价，规定全厂每个人的劳动负

荷，必须达到6.5小时（八小时工作制的80%）。达不到的要并岗、撤岗，并按这个标准定岗位定员，下达减员指标，哪个单位完不成减员指标，就不能进行改革。就是说，经过科学测定，先确定需要挖多少“坑”，然后再往“坑”里埋“萝卜”，而不是相反。一段时间以后（通常是一年），经过设备改造、工艺创新、人员素质提高，岗位劳动负荷会发生变化，就再来一次测定，确定新的定员标准，继续减员。随着技术不断进步，操作水平不断提高，不断地测定，不断地减员，使定员不断地趋于合理化。

我们之所以下如此大的决心办这件事，是因为我们深深懂得“人浮于事就是灾”。哪怕少量的人浮于事，也会造成责任不清、松懈怠慢和职工素质下降，将会给企业造成惊人的浪费和巨大的损害。

几年来，我们坚持不懈推进定员合理化，劳动定员大幅度减少。一、二期总定员已由设计的40000人减为一九九〇年的32000人，一九九一年将减少为31000人，一九九二年将减为30000人，平均每年减少2000人。

二、引进竞争机制，实行动态劳动人事管理

静态的僵化的劳动制度，只会使人的素质退化，只会阻碍生产力的发展，进而动摇社会主义的经济基础。“铁饭碗”最终可能变为没饭碗。

因此，传统的固定工制度必须改革，必须坚决地把竞争机制引进到劳动人事管理中来。一九八八年，宝钢的劳动人事工资制度配套改革的第一年，我们就首先把重点放在改革固定工制度上，实行全员合同管理。在科学地核定定员编制的基础上，层层进行劳动组合，签订合同，凭合同上岗，实

现人与人、人与岗位的合理组合。未被组合者下岗待业，经过培训、锻炼，重新上岗或从事其它劳动。这套做法，我们称之为“动态劳动管理”，而不叫“优化劳动组合”。因为，优劣是相对的，用人问题首先是一个量才适用的问题，在这里干不合适，不等于在那里干也不合适；干这个不合适，不等于干别的也不合适，一定要有爱人之心、爱才之心，要诚心诚意地帮助每个职工实现自身的社会价值，发掘他们的能力、智慧和创造性，为他们创造一个良好环境。即使是暂时落后的同志，也不能鄙视他，更不能遗弃他，要允许他转变，帮助他转变。

三年来，全厂未被组合而下岗的职工达2400人。这些人到哪里去？我们是社会主义国家，不能甩掉不管，在社会消化机制尚未完善的情况下，如果简单地推向社会，将给社会增加不安定的因素。因此，现阶段只能以企业自我消化为主。我们的作法是：建立一个专门接受下岗人员的“新事业公司”（前身叫工人交流站、劳务公司），作为动态劳动管理的中转机构。这是总厂劳动力动态管理的“蓄水池”，也是一所大学校。我们明确规定：第一，它必须无条件地接受总厂各单位的所有下岗人员；第二，总厂各单位需要人的时候，它必须无条件地提供；第三，它不以盈利为目的，主要任务是安置、培养富余劳动力；第四，它又必须是劳动管理部门（劳资处）的下属机构，与劳动管理部门形成“有机整体”，不能独立存在。这样做的目的，就是让它真正起到“中转”作用。

未被组合而下岗的人员，情况比较复杂，新事业公司以满腔热情进行了艰苦细致的思想工作，根据下岗人员的具体

情况，采取不同措施进行安置。

1、对文化技术素质较差，而劳动态度较好，身体健康的富余人员，进行转岗培训，经严格考核后，通过厂内劳务市场，双向选择，输向用人单位。输出的人员，包退包换，一包到底。三年来，已举办厂内劳务市场18期，返回生产一线879人，只有少数几个退了回来，用人单位和富余人员都比较满意。这样做之后，二期工程新开工项目所缺人员，从新事业公司得到一定的补充，从而控制了劳动力总量的增加。

2、兴办第三产业。对不适应生产岗位的富余人员即沉淀下来的人员，组织他们从事第三产业，开发新的生产力。先后办起了三个较大规模的宝钢废次材深加工基地，四个工程劳务队，两个商店，十多个社会服务性单位，共安置富余人员800人。

3、对确有实际困难，要求调回市区的职工，我们一般都给予方便，先后已调离700人。

4、对少数屡教不改，严重违反厂规厂纪，三次安排工作均不胜任者，按照国务院和上海市的有关规定，给予辞退或除名。

在劳动管理上引入竞争机制，不仅适用于工人，也适用于干部。我们在干部中实行了“聘任制”和“交流制”。各单位以定岗定编为基础，按照定员编制及各级各类干部的配职数和双向选择的原则，根据业务能力和业绩考核情况择优聘用。技术干部实行“双轨制”，评聘分开，按技术水平评定职称，按岗位实际需要聘任职务。符合条件的工人可以聘为干部，干部也可以顶工人岗位。

干部交流是发现人才、培养人才的有效途径。在现代化大企业中尤其是这样。几年来，我们将领导干部、后备干部、产供销人财物管理干部作为干部交流的重点，并建立了一整套规章制度，使之科学化、规范化、制度化。如规定，领导干部在同一岗位上聘期最多不超过两届（六年）；后备干部应按定向轮岗培训计划进行交流，不熟悉所管辖各部门业务的不能提拔；销售、物资、人事、财务等对外关系密切的部门的干部任职满两届（六年）即进行交流；科研、设计、教育部门的干部必须到第一线挂职交流，等等。一九八八年到一九九〇年，全厂处级干部的交流率分别为20.9%、18.5%、25.7%，科级干部年平均交流率达到15.2%。

实现动态劳动人事管理后，宝钢职工队伍发生了明显变化：

职工队伍越来越精干。分厂（部）长，一般有一正一副，机关处室一般只有一个处长（现任处长年龄偏大时，配一年轻的副职，以便接班）。主生产线操作岗位定员已有90%达到国外先进水平。

调动了职工的积极性。大家都珍惜自己的岗位，发奋努力工作，并主动为宝钢的生产经营献计献策。三年来，共提合理化建议12867条，采纳7792条，经济效益1.89亿元。

劳动力流动逐步形成良性循环。由于实行了干部聘任制和工人合理劳动组合，年审合格方能上岗，不合格的解聘下岗，经锻炼、培训、考核后才能重新聘用上岗，这就使职工产生了危机感，增强了竞争意识，促使他们端正工作态度和劳动态度，刻苦钻研技术业务，不断提高自身素质，使自己具有较强的竞争力。