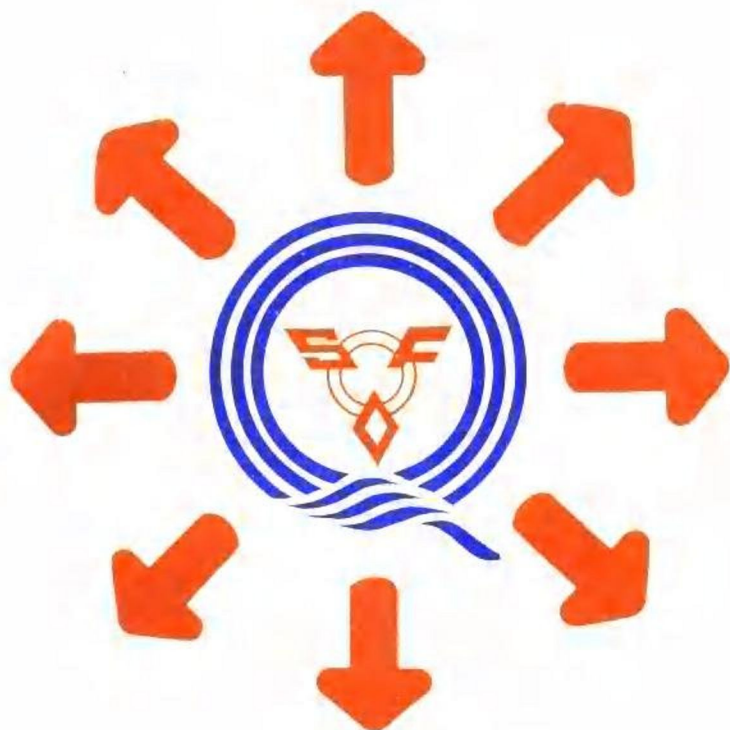




陈 桂 兰 主 编

企业 劳动制度综合配套 改革

92

大连理工大学出版社

(辽)新登字16号

内 容 简 介

本书以企业劳动制度综合配套改革为主线,详细论述了劳动用工、工资、保险制度改革步骤、方法及运行后的管理办法,置重点于实际应用,主要方法皆举例阐述。

本书具有简明扼要、通俗易懂、深入浅出的特点,适于企业管理干部阅读;可以作为经济专业培训班的参考书。尤其对当前的劳动制度综合配套改革的进一步开展,将起到一定的作用。

企业劳动制度综合配套改革

Qiye Laodongzhidu Zongshepeitao Gaike

陈桂兰 主编

大连理工大学出版社出版发行 (邮政编码: 116023)

沈阳市北陵印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: $9\frac{7}{16}$ 字数: 200千字

1993年1月第1版

1993年1月第1次印刷

印数: 0001—1000册

责任编辑: 王君仁

封面设计: 姜严军

责任校对: 宋万凤

ISBN 7-5611-0685-8/F·136

定价: 8.10

序 一

当前，整个经济体制改革的中心环节是企业改革，企业改革的关键是企业经营机制的转换。而作为企业经营机制转换突破口的三项制度改革，它的地位和作用是至关重要的。

三项制度改革是一项系统工程，单项突进很难奏效，只有各项改革互相配套，才能形成合力，发挥整体效力。目前，我市的劳动制度综合配套改革还处于试点阶段，急需试点企业在配套改革方面，为全市企业改革探索出一条路子，创造出一些经验。沈阳汽车发动机厂在这方面已经走在了前面，为我们树立了榜样。他们是市委、市政府确定的劳动制度综合配套改革试点单位。他们能够结合本单位实际，大胆探索、努力工作，坚持总体设计、分步实施、综合配套、逐步到位的原则，创造出了一套系统的改革办法，这些办法有许多独到之处，而且效果颇佳。这些办法和经验，必将对深化劳动制度改革起到积极的推动作用。

愿《企业劳动制度综合配套改革》这本书的问世，能达到这一目的，为我市企业改革提供有益的借鉴。

刘新文

1992年9月

序 二

金杯公司是应改革之运而生，应改革之运而发展的。不改革就没有金杯公司的今天。同样，不改革也就不会有金杯公司的明天。

没有竞争的社会，是没有希望的社会。不给人以竞争激励的企业，是与成功无缘的企业。在商品经济竞争大潮中要想成功，必须搞活企业。要搞活企业，首先必须搞活人，必须在搞活人上下功夫。

去年下半年，我们公司根据市委、市政府的部署，选择基础工作较好的沈阳汽车发动机厂进行劳动制度、工资制度、保险制度综合配套改革试点工作。该厂试点工作围绕搞活人，从用工、分配、保险等方面进行了全面的改革。该厂试点工作的经验证明，劳动制度综合配套改革是企业转换经营机制的客观要求，也是搞活企业的必由之路。只有通过劳动制度的综合配套改革，才能充分调动人的积极性和创造性，才能充分挖掘企业人力资源的潜力，从而增加企业的经济效益，促进企业的发展。

劳动制度综合配套改革工作，已经在我们公司所属各个单位全面推行。沈阳汽车发动机厂试点工作为我们公司提供了宝贵的经验。把这些经验和做法总结著书，对进一步推动公司各企业的劳动制度、工资制度、保险制度的改革，对各个企业经济效益的不断提高和企业的不断发展，必将起到积

极的推动作用。

我向各企业推荐《企业劳动制度综合配套改革》这本书，因为它不仅理论依据充分，而且客观针对性强，实践操作性强。愿《企业劳动制度综合配套改革》这本书的问世，能进一步推动我们公司的劳动制度综合配套改革工作，并结出丰硕的果实。

孙承铎

1992年9月

前 言

根据市政府、市劳动局的要求，我们进行了劳动、工资、保险制度综合配套改革的试点工作，并取得了初步的效果，对如何进一步深化企业劳动工资制度配套改革进行了有益的探索。

当前，以转换经营机制，改革企业劳动工资、保险制度为主要内容的企业改革旋律，已在神州大地奏响。有的企业由此收到明显效果，逐步恢复了生机和活力；有的企业正处于试点探索阶段。为了配合深入发展的改革形势，我们编写了“企业综合配套改革”一书，其内容是在总结我厂改革试点工作的基础上，把我们厂具体实践和体会整理出来的。全书共分八章，第一章阐述了劳动工资综合配套改革的方法和程序；第二章至第五章详细介绍岗位培训与考核、确定岗位与制定岗位规范、岗位测评标准与评价、制定岗位技能工资的方法；第六章搜集综合配套改革的实施方案和具体办法；第七章是综合配套改革运行以后的管理与考核办法；第八章是岗位规范。

希望此书能为其他企业改革提供一定的帮助，成为相互切磋、相互交流和相互学习的纽带。

刘俊斌

1992.6

绪 论

改革开放的大潮，又一次将沈阳汽车发动机厂推向了新的起征点，从1991年6月开始，我厂紧紧抓住市企业劳动制度综合配套改革试点和金杯汽车公司为搞活企业制定的28条措施这个良好契机，全面实施了劳动、工资、保险制度的深层次综合配套改革，促进了企业经营机制的转换，为进一步解放生产力提高经济效益提供了巨大的动力，旧的用工、分配、保险制度正在被“干部能上能下、职工能进能出，工资能升能降，实行社会劳动保险”的新机制所代替，改革也由制度创建转向新的运行机制，使改革的成果发挥持久的效力。

一、解放思想，大胆改革，探索劳动制度综合配套改革的新路

党的十一届三中全会以来，经济体制改革不断深入发展，企业开始逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品的生产者和经营者，国家开始把企业推向市场。在这种经济形势变化下，我们的思想观念也必须转变，再按步就班、墨守成规，企业就有被淘汰的危险。因此，企业内部转换经营机制已势在必行。

为了统一认识，我们认真学习了中央十三届七中全会和市委、市政府有关文件精神，学习了邓小平同志关于加快改

革开放步伐的重要讲话，通过学习，我们感到搞好大中型企业已迫在眉睫，这不仅是经济问题，也是政治问题。

搞好大中型企业，首先要转换企业经营机制。正如邹家华同志在上海考察工作时指出：转换机制，应该作为国营大中型企业深化改革方向，转换机制的一个重要内容是劳动工资分配制度的改革，企业内部的现行劳动工资分配制度不改革，企业就不可能搞活搞好。过去我们在劳动、工资分配制度上虽然进行了一系列探索，但是由于思想认识的局限性和改革不配套，长期以来形成的“三铁一大”没有从根本上动摇，致使长期束缚企业生产力的发展。实践证明，不改革不行，不改革企业就“活”不起来。综合配套改革正是解决企业深层次的矛盾，建立起一种催人向上新机制的最好途径。观念转变了，在行动上才能积极投身于改革的浪潮中来。才能探索劳动制度改革的新路。

（一）搬掉干部的铁交椅，实行聘任制

打破干部终身制，搬掉铁交椅是这次改革的难点。由于过去干部能上不能下和多年干部制度的积弊，不但在干部中形成较强的惰性，而且有动一人牵动一片的复杂关系网、人情网。面对这些阻力领导班子经过反复讨论认为：敢不敢动“大手术”是对班子的严峻考验，如只是不痛不痒地改良，只能流于形式，改革就无从谈起。干部问题解决不好，工人的优化组合也难以进行。所以，我们选择了首先从干部制度改革上做为突破口，让干部做出表率来。对全厂干部重新整编定员，定岗定责，将40个职能部门精简为35个，中层干部只设正职，不设副职。管理岗位由原来的368个精简为292个，做到机构、定员和管理层次的高效优化；二是引入新的

干部管理机制，制定管理岗位规范，自上而下一律实行聘任制，条件公开、平等竞争，能者上，庸者下。实行公开招聘，厂级聘任中层，中层聘任各部门管理人员；三是破除干部终身制，打破工人、干部身份界限。落聘干部可以参加工人岗位优化组合，竞争上岗后当上工人，不合格直至剥离成为富余人员。同时，从优秀工人中选聘管理干部，对具备条件的工人通过考试考核可以从事管理工作。

（二）打破“铁饭碗”，优胜劣汰，实行优化组合

实行优化组合是搞活企业、提高劳动生产率，促进生产的发展基础。

首先在全厂职工中全面推行劳动合同制，变国家固定工为企业职工，实行全员劳动合同制。明确职工和企业双方的责权利关系，用工管理由仁制变成法制，按合同实行“双辞”和“双向选择”制度，打破了铁饭碗。

其次，在打破铁饭碗基础上，对工人实行优化组合，竞争上岗。经全员培训，按标准对工人进行考试考核，合格者参加岗位竞争，上岗者与本部门负责人签订上岗合同；考试不合格者实行试岗制度，不胜任岗位的编余人员到厂内劳务市场待业。初步形成了上岗靠竞争、工作有标准、岗位有考核的新机制。

（三）破除铁工资，实行岗位技能工资制

把现行等级工资改为岗位技能工资制，要按严、细、实、准的原则认真进行了岗位测评工作。测评数据经整理后，经专家和群众评价，最后确定管理和工人两个系列的岗位工资标准。

新的岗位技能工资实行弹性动态管理，一岗一薪。在什么

岗位拿什么工资，技能工资是同职工考试考核和应达到技术水平相应的工资标准。同时，还应把岗位技能工资同计件工资等内部分配形式挂钩，按个人劳动数量、质量、安全、能耗等经济指标完成情况进行分配，使新的工资制度步入健康管理运行机制。

二、胆子要大、步子要稳、方法要细、扎扎实实搞好配套改革

劳动工资综合配套改革是一项复杂的系统工程。政策性强、涉及面广，决不是通过提出几个口号实行几项措施就能完成的。在实施过程中，防止走过场。根据我的体会，必须搞好以下九个方面工作。

（一）强化定员定额工作，制定精简、高效的定员定额标准，这是基础。

（二）制定包括职业道德、岗位责任、专业知识、操作技能、安全规程、现场管理和身体素质、文化水平要求在内的岗位规范。

（三）根据劳动技能、责任、强度和综合因素制定岗位测评方案，认真组织实施，搞好测评工作。

（四）加强岗位培训、制定考核办法、建立经常性的竞争考核制度，使企业随市场变化和自身发展需要，将职工上岗、下岗、转岗、培训都处于在不断变化的动态过程中，始终保持劳动力与生产资料在数量和质量、结构方面都处于最佳结合状态。

（五）实行优化劳动组合，本着条件公开、平等竞争、双向选择、择优上岗、最佳配置的原则，签订劳动合同和上岗合同。

(六) 制定岗位技能工资标准。

(七) 妥善安置好企业富余人员。这是保证企业配套改革顺利进行的关键。事先制定安置富余人员方案，将企业内部消化与社会消化结合起来，开展多渠道就业门路。

(八) 不断补充和完善合同内容，切实加强合同期限内的契约管理以及期满后的终止或续签工作，防止合同变成“铁合同”，使改革流于形式。

(九) 制定运行后的各种管理办法和考核办法，使改革不断地健康地向纵深发展。

以上九项工作必须扎扎实实搞好，缺一不可，否则，人浮于事不能解决，工资分配拉不开档次，还存在平均主义现象，职工积极性调动不起来，使改革出现难以深化的局面。当然，新机制能否健康运转，还取决于一个健全的社会保障体系。随着企业经营机制的转换，劳动力竞争机制需要一个稳定的机制相呼应。这个稳定机制需要一个全方位的社会保险体系，职工因辞退、终止合同、辞职而失业时得到必要的待业救济金，为新机制运转提供社会保障，使企业尽快以全新的机制和新的姿态投入到市场竞争的海洋中去。

三、劳动制度综合配套改革中应注意几个问题

(一) 注意搞好宣传工作，使宣传工作成为搞好配套改革的开路先锋

劳动工资综合配套改革，从根本上说是解决“三铁一大”的问题，改变了建国以来人们已经习惯了的铁交椅、铁饭碗、铁工资制度，我们认识到，这一观念的转变，如果各级领导认识不清，就没有胆量向旧制度挑战，顶不住歪风邪气，冲不破层层关系网，配套改革工作就无法进行；广大

职工认识不清，不能自觉地参加改革，配套改革工作就不能顺利进行。我们要紧紧抓住这一观念的转变问题，编写宣传提纲，利用广播、板报、会议等形式进行宣传。如开始阶段，着重宣传配套改革的意义；岗位测评阶段，通过对测评的目的、意义的宣传得到广大职工的积极配合，比较真实地客观地反映出来岗位的劳动强度情况；优化、签订劳动（上岗）合同阶段，宣传了签订劳动合同的意义、目的、合同内容、签订程序等，使改革工作得到全体职工的支持，宣传工作起到了配套改革的开路先锋作用，

（二）注意充分发扬民主、充分发挥职代会的作用，维护职工的主人翁地位和合法权益是配套改革工作顺利进行的保证

企业综合配套改革是工人阶级自己的事业，改革的过程也是解放和发展生产力的过程，也是工人阶级又一次解放自己的过程。通过改革更好地实现劳动组织优化组合，充分发挥人的积极性、创造性，使那些劳动出力、工作出色、智慧出众的人大有作为，也大有所得。通过改革，使产品质量提高、消耗降低、效益增加，从而使国家增收、企业盈利、职工多劳多得。因此，在配套改革过程中，凡是涉及全厂职工利益的重大决策都要交职代会讨论审议。如改革的总体方案、工资制度改革方案、劳动合同管理办法、劳动合同内容、工资制度改革方案、划岗归级办法等都经过职代会充分讨论方能执行。使企业成为管理者和生产者的命运共同体，自觉地遵守企业内部的各种规章制度，以主人翁的姿态，积极参与企业生产经营、关心企业发展。

（三）制定有效的管理和考核办法是巩固配套改革成果

的关键

劳动人事、工资分配和社会保险制度改革，要达到在企业内部真正形成“干部能上能下，职工能进能出，工资能升能降”的机制的目的，必须建立起一套适应改革需要的管理办法和考核办法。例如，要巩固和完善劳动合同制，保障企业和职工的合法权益，劳动合同期限可根据企业生产经营实际情况采取签订定期合同、不定期合同、长期合同、短期合同。企业必须设专人加强对劳动合同和岗位合同的动态管理，以保证合同制管理的正常运行。再如，试行岗位技能工资后，如对岗位工资缺乏严格考核，就可能出现新的大锅饭，不管干多干少，产品（工作）质量好坏，原材料消耗多少，只要到岗就拿岗位工资。为了避免出现改革滑坡需要制定相应考核办法和管理标准，由静态管理变动态管理。就是说劳动合同签订的期限是静态的，但是考核却是活的，谁违约，谁就可以随时解除合同；岗位工资的标准是静态的，它是按照劳动强度、劳动责任、工作质量、工作环境、综合因素等评价出来的做为一把尺子确定的岗位工资标准，上岗人员能不能得到这个岗位工资标准，则需要动态考核。岗位工资必须通过产品质量、劳动效率、物资消耗的考核来注入其活力，才能发挥其激励作用；再有下岗、转岗人员上岗之前经过一段试岗培训后，上岗之前都必须经过考试考核达到岗位规范标准才能签订上岗合同，兑现岗位工资。只有坚持考试、考核才能巩固和加强企业的基础管理工作，做到有定员才有上岗机会，没定员只能待业。通过考试考核才能不断提高企业职工素质，以达到管理到位考核到岗的目的，使企业管理工作向程序化、规范化深层次发展。

（四）统筹兼顾，全面安排，确保综合配套改革实施

综合配套改革所涉及的范围广、内涵深、十分复杂，它既涉及到在职职工、上岗职工、试岗职工、年轻力壮的职工，又涉及到将要上岗就业的职工、下岗职工、年老体弱的职工以及男职工、女职工，面对不同、利益的劳动者，要采取统筹兼顾全面安排，尽量符合多方面的需要和愿望以减轻改革过程中的阻力，增加动力，创造深化改革环境。我们体会到，第一，优化组合过程中互补增值动态优化。人各有所长，各有所短，而企业做为群体则应取长补短，组合成最佳结构，发挥集体力量，实现共同目标。在管理上注意了人员互补增值，动态优化，上岗、试岗、下岗、编内、编外、培训等处于不断变化过程。只有这样才能使企业职工的结合在数量、质量和结构处于最佳状态。第二，注意提倡公平竞争，实行双向选择，每一名职工都给予竞争的机会。第三，注意妥善安置好富余人员，通过安置富余人员才能解决企业机构臃肿，人浮于事的问题，保证企业定员定编得以实施。

万辉

1992年6月

目 录

第一章 劳动制度综合配套改革的方法和程序	1
一、综合配套改革的迫切性.....	1
二、综合配套改革的方法和步骤.....	1
三、劳动人事、工资分配、保险配套改革后的管理.....	16
第二章 岗位培训与考核	17
一、实施岗位培训的准备.....	17
二、开展岗位培训.....	24
三、岗位培训考核工作.....	29
第三章 确定岗位与制定岗位规范	31
一、岗位的确定.....	31
二、编制岗位规范.....	32
三、岗位规范及标准.....	35
第四章 岗位测评标准与评价方法	36
一、评价步骤.....	36
二、岗位测评标准.....	40
三、岗位测评方法.....	43
四、实例.....	50
第五章 岗位技能工资的制定	65
一、为什么要进行工资制度改革.....	65
二、岗位技能工资的确定.....	67
三、制定岗位技能工资标准及增资额的分配方法.....	70
四、岗位技能工资的过渡和管理.....	78

第六章 企业劳动制度综合配套改革各种方案 and 办法	80
一、劳动工资保险制度综合配套改革方案	80
二、编制岗位规范实施办法	86
三、岗位测评实施办法	90
四、职工培训考核办法	123
五、关于整顿劳动组织进行定岗定员工作的实施方案	129
六、管理、技术人员考核聘任评定方案	136
七、用工制度改革实施方案	143
八、企业职工劳动合同、上岗合同、实习期劳动合同书	152
九、岗位技能工资实施方案	176
十、劳动制度综合配套改革宣传提纲	184
第七章 劳动制度综合配套改革运行后的管理办法	199
一、全员劳动合同管理实施细则	199
二、岗位技能工资管理办法	209
三、岗位管理暂行规定	215
四、安置富余人员管理办法	217
五、工资、奖金分配办法	220
附一 劳动部《岗位技能工资制试行方案(稿)》	231
附二 国务院关于企业职工养老保险制度改革的决定	243
附三 辽宁省企业劳动制度综合配套改革试点意见	247
附四 辽宁省企业岗位技能工资制试点意见	254
附五 沈阳市企业劳动工资保险制度综合配套改革方案	264
参考文献	273

第一章 劳动制度综合配套 改革的方法和程序

一、综合配套改革的迫切性

进一步搞好国营大中型企业，最根本的出路在于深化企业内部改革，转换企业内部经营机制。长期以来，国营大中型企业普遍存在着职工能进不能出，干部能上不能下，工资能升不能降的弊病。我们认为，劳动、工资、社会保险工作，不论是从企业管理方面来讲，还是从合理开发利用劳动力方面来讲，有着内在的、必然的联系。三项制度改革单项突进，可以在一定程度上解决某些问题，但改革到一定阶段，便很难奏效。因此，当前推进改革，重点是在加强综合配套上下功夫。只有搞好综合配套改革，才能形成公开竞争，择优汰劣、奖勤罚懒的企业内部竞争机制和激励机制。

二、综合配套改革的方法和步骤

为了使综合配套改革有计划有步骤积极稳妥地开展，我们分为准备阶段、操作阶段、检查验收阶段等三个阶段进行。

（一）准备阶段

1. 思想准备