

劳动管理新路

“朝重”改革经验

孙国举 王天一 著

06

4

辽宁人民出版社

劳动管理新路

“朝重”改革经验

孙国举 王天一 著

辽宁人民出版社

一九八五年·沈阳

劳动管理新路

Lao dong Guan li Xin lu

孙国举 王天一 著

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行

(沈阳市南京街6段1里2号) 朝 阳 六 六 七 厂 印 刷

字数: 123,000

开本: 787×1092 $\frac{1}{32}$

印张: 6

印数: 1—7,100

1985年1月第1版

1985年1月第1次印刷

责任编辑: 魏若燕

责任校对: 张富娟

封面设计: 李国盛

统一书号: 4090·139

定价: 0.73元

出 版 说 明

当前，经济改革在我国正在步步深入。作为企业来说，要改革的主要问题就是“大锅饭”和“铁饭碗”。朝阳重型机器厂在党委书记兼厂长王亚忱领导下，为了解决这个问题，几年来进行了大胆的探索，积累了一些有益的经验。这些经验包括改革分配形式，改革工资制度，改革医疗费制度，实行各种形式的责任制，加强劳动纪律，严明奖惩制度，正确处理国家、集体和个人三者关系等。这些经验，对其他企业有很大参考价值，故此公开出版，以飨读者。

目 录

序 言

一、制定先进合理定额，为改革分配形式打好基础·····	3
附：机械加工过程卡片	
铸件工时、材料定额明细表	
二、克服平均主义，改革分配形式·····	15
三、打破大锅饭，实行十种形式的经济责任制·····	20
附：经济责任制示意图	
计件工资制示意图	
四、贯彻按劳分配原则，改革工资制度·····	51
附：工资标准表	
五、把国家利益摆在首位，正确处理三者关系·····	59
六、加强劳动纪律，严明奖惩制度·····	63
附：工人考核簿	
干部考核簿	
立功条件中质量、工时效率核算表	
七、从长远利益着想，搞好全员培训·····	157
八、对国家财产、职工健康负责，抓好安全生产·····	164
附：安全生产百分考核细则表	
九、积极创造条件，广开就业门路，安置待业青年·····	175
十、改革公费医疗制度·····	179
十一、给予职工权力，关心职工生活，增强职工主 人翁责任感·····	182

序 言

朝阳重型机器厂（以下简称朝重）现有职工五千七百三十五名，设有四个分厂，十四个车间，三百八十九个班组，是个以生产建材机械为主，年产万吨的中型企业。在党的三中全会以前，这个厂管理比较混乱，曾连续五年没有完成国家生产计划。自一九七八年厂长王亚忱率领全厂进行改革以来，五年迈了五大步。一九七八年，该厂第一次全面完成了八项经济技术指标，被省命名为“大庆式企业”；一九七九年，提前一个月全面完成国家计划，被朝阳地区行政公署授予“企业管理红旗单位”称号；一九八〇年，在国家下达的任务仅占该厂生产能力三分之一的情况下，他们搞活经济，揽足任务，全面完成了八项经济技术指标，其中有六项创历史最高水平，被省政府授予“先进集体”称号；一九八一年，在全国同行业企业整顿验收时，获总分第一名，被辽宁省企业管理协会评选为“企业管理优秀单位”；一九八二年，在企业全面整顿中，经上级有关部门检查验收，达到“六好”企业标准。一九八三年，他们又向前跨进了一大步。全厂总产值三千六百七十六万五千元，比该厂历史最高水平的一九八二年增长百分之三十九点一；总产量一万零二百四十六吨，比一九八二年增长百分之三十四点九；利润总额一千零七十九万五千元，比一九八二年增长百分之六十六；

上缴利润七百二十四万五千元，比一九八二年增长百分之二十七点六；人均利税三千八百零四元，比一九八二年增长百分之二十六点六；净产值一万五千零九十八元，比一九八二年增长百分之四十八点九；全员劳动生产率一万一千三百一十二元，比一九八二年提高百分之十点七。一九七九年至一九八一年累计完成利税总额比改革前四年提高百分之四十四点三。一九七九年到一九八三年这个厂共向国家上缴利税三千二百二十五万元，等于这五年国家给该厂投资的六倍六倍，是该厂建厂二十八年来国家给他们投资的三点三倍，相当于建三个“朝重”的投资额。今年四月，改革有功的党委书记王亚忱同志被省政府命名为“锐意改革的企业家”，并被地区行政公署、省政府授予劳动模范的光荣称号。今年七月，王亚忱被辽宁大学经济管理学院聘请为兼任教授。

“朝重”取得显著成就，一个非常重要的原因就是他们敢于打破旧框框，敢于砸碎“铁饭碗”，坚决撤掉“大锅饭”，大胆地改革了劳动管理工作。现在，这个厂已形成一整套能极大地调动职工生产积极性，保护职工利益，促进生产发展，适合企业现代化管理的劳动工资制度。

一、制定先进合理定额，为改革分配形式打好基础

定额是企业管理的一项重要基础工作。它与原始记录、统计验收和质量检查是相辅相成的。这项工作标志着整个企业的经营管理水平。做好了，可以推动生产的发展，调动职工的积极性，提高企业的经济效益；做不好，就会造成管理混乱，助长平均主义思想，致使企业长期吃大锅饭，个人长期捧“铁饭碗”。企业要解决“大锅饭”、“铁饭碗”问题，实行计件工资制是十分必要的；要实行计件工资制，制定先进合理的定额是首要的前提条件。

“朝重”的劳动定额，绝大部分是工时定额。这些年来，它随着生产的发展，随着各项改革的不断开展，从无到有，由粗到细，不断完善。到现在，全厂主要生产车间和工种劳动有定额，消耗有标准，真正实行了定额管理。这样，为编制计划、贯彻按劳分配原则提供了重要依据。“朝重”根据建材机械行业的生产特点，对全厂二十一个工种全部实行了定额管理。几年来，对促进生产的发展，调动广大职工的积极性，起到了重要作用。

这个厂在“文革”前曾实行过定额管理，那时的定额是可有可无的，定额完成与否，无人过问，既不表扬也不批

评，定额与个人的经济利益也毫无联系，实际上是“名存实亡”，还是大锅饭。十年动乱期间，这样的定额管理工作也被砸烂了，给定额管理工作定了一些罪状。把本来能促进生产发展、调动劳动者积极性的重要经济措施，硬说成是对工人“管、卡、压”的工具。当时厂里的一些人鼓吹什么要做工厂的主人，不做吨位的奴隶，批判所谓的金钱挂帅，物质刺激，胡说什么要实行无定额的劳动，建立没有规章制度的工厂。粉碎四人帮以后，这个厂注重了定额管理工作。特别是一九七八年朝重恢复奖励制度以后，对定额的需求日益迫切，但那时人们还心有余悸，不敢立即恢复和建立定额管理制度。王亚忱及其他厂领导发现这个问题后，积极支持业务人员大胆改革过去“朝重”的定额管理工作，让他们制定出先进合理的工时定额，促进企业经济效益的提高。

刚开始，他们实行了计时加奖励的办法。工艺员在编制工艺时，在工艺卡片上标上工时定额。工时定额的制定主要是以经验估工为主，适当地参考外地经验，参考有关定额资料或深入到车间摸索。那时底子薄，基础差，资料不全，项目不细，定额不准，也不及时。随着产品品种逐渐增多，工时定额就显得落后，不适应生产需要。由于老产品的工时定额延用多年，无人修改，短时间来不及考核验证定额的准确程度，致使在实行计时加奖励办法时，暴露了许多矛盾。例如，由于车间、工种之间定额不准，出现了苦乐不均现象。有的使足力气，刚刚接近定额；有的毫不费劲，却成倍超额。这样，有的刚拿到基本工资，有的月奖金达八、九十元，影响了工人生产的积极性。

“朝重”从一九七八年九月开始，对全厂主要产品的定额进行了修订。他们邀请有经验的老工人、工艺员和定额员参加定额修订工作，对照图纸，根据统计资料，逐项审查，并广泛征求工人的意见。经过半年时间，对全厂长年生产的主要产品的十三个品种，一百五十四个规格，四万多个项目的工时定额逐一修改，将原来的综合工艺（就是在一张工时材料表上，同时记载着车、钳、铆、焊等全部工艺）改为分项工艺。基本上达到了一件一卡，一卡一工时定额，从而建立起分项工时定额。

“朝重”从一九八〇年实行计件工资，以后发展到累进计件工资，客观上要求定额细致、准确、合理。在这种情况下，他们根据统计资料，对全厂主要产品的工时定额进行抽查分析。对超额百分之三十以上的和达不到定额的进行重点调查。分析找出原因后，适当进行调正。例如“朝重”的主要产品之一的八孔压砖机，有五百多个零部件，先后修改了三次工时定额；水泥包装机、烘干机、选粉机、球磨机、收尘器、圆盘给料机和破碎机等主要产品，修改了两次工时定额。初步统计，最近三年中修改的工时定额达四十多项。实践证明，这种办法抓住了重点，解决了主要矛盾，比过去那种收集资料，专靠年终一次修订的办法，收效早，工作量小，及时准确。

最近两年，“朝重”的定额管理是逐步深入，不断加强，不断完善的。针对生产上出现的多品种（全厂有二十八个品种）小批量（有的产品月份之间只干一台。如地方糖厂需要的“双管螺旋给料机”，过去是靠进口的，现在地区给下

达的任务只生产一台)一次性生产非标准单一产品较多(对工、胎、卡具不能重复使用,造成生产上零星,定额制定也零星,甚至有些活,不等定额制定出来,活就干完了)的新特点,他们采取了相应措施,对原来的定额管理进行了改革,把定额工作由劳资科管理改为工艺科管理。工艺科设置两个专业小组:工艺组和定额组。工艺组在编制工艺的同时,负责工时定额的编制,工艺员制定工艺卡片时,下达工时定额。主要做法是根据本厂统计资料进行分析,结合本厂生产设备能力,学习外地经验,查阅资料,参考同行业的数据,采取经验估工法、类推比较法确定。

定额组的任务是对定额测查和管理。该组设专职定额员四名,他们根据当月的统计报表,对工时使用进行抽查考核,了解超额和完不成定额的原因,积累资料。为把定额搞准,他们采取了三查一算办法。具体做法如下:

① 超额过多的查。“朝重”六车间铆工制做“七十八带返吹风收尘器”的袖袋笼子,以往工时定额比较平稳,但今年连续几个月超额过多,月奖金达一百多元。经过深入现场进行测算、走访、跟班,发现工人起早贪晚,白班连二班,星期天不休息,又改进了操作方法,这说明定额是准的,有许多因素导致超额过多。又如铆焊厂有一名工人多报工时,多报加班,问题查出后,扣回全部超额工资,通报批评,年终不准立功,不准评先进生产者。

② 工时少的查。木工车间包装木工,今年年初多次反映包装工时少,得不到奖金。定额组会同检查科、厂调研室对木工车间进行调查,发现岗位记录不准不实。(八孔压砖

机的木工包装工时定十一小时，记录只记九小时，实用工时为四十小时）。发现车间还有人私给计工时。得不到奖金的原因是：一九八三年车间一度乱加计时工，使超额工时过多。查清原因后，他们重新制定了定额，按类推比较法降低了工时，重申了工时定额确定权限。最近几个月，包装班都超额地完成了包装任务，也拿到了奖金。

③ 定额突破的查。如，双嘴水泥包装机的“定重架”定额为八小时，统计表反映的实动工时零点八小时，经调查，定额突变的原因是操作者改革了操作方法，提高了工效。按厂规定凡革新提高了工效的，原定额半年不变。他们不但没改变定额，还给革新者发了“革新奖”。一九八三年，“朝重”在实行计件工资过程中，革新项目达一百七十六项。

一算。就是对复杂的大件、难度大的部件进行现场标定。如 $\phi 2.5 \times 10M$ 立窑篦圈木型，这个部件难度大，工艺复杂，他们组织了老工人、施工员、检查员开座谈会，分别用不同的方法给定工时。定额组进行现场标定，然后根据有关资料和各方面意见进行分析综合平衡，确定工时定额的最佳值为560小时/件。经过实践，工时定额完成为百分之一百三十二点七，工人反映工时定额准确。

工艺科管理定额工作，工艺员把头一关，定额员把第二关。它的好处是：工艺员专下工时定额，工作越作越细，越接近实际，避免操作者对定额讨价还价。定额员在全面定额管理的同时，重点抽查，现场写实，对工人反映突出的定额项目及时抽查，重要的可以利用技术测定法进行测定，积累资料，发现问题及时处理。两者分工协作，可以集中精力，做

好工作。

“朝重”现行工时定额是以工序为单位的单件工时定额，有时也有加工面工时定额，也有工序工时定额。其表现形式是绝大多数是分工序一卡一件，一件分工种下达工时定额（详见卡片）。铸造是分工序多工种同在一张卡片上，并包括材料消耗定额（详见明细表）。生产中发生的零活，下达临时工时定额。

定额的水平应是先进，合理的。即在正常生产条件下，绝大多数工人经过努力能够达到的水平。几年来，他们一直采用优选法，选择定额完成的最佳值（有时是采用中等偏高或上线水平）作为制定定额的依据。以今年上半年为例，一至六月份工时定额完成率平均为百分之一百二十九点三，各月份完成率如下表：

1984年上半年定额完成统计表

月 份 项 目	一	二	三	四	五	六
定额完成百分比	128	123	133.9	132.3	132.1	125

以系数调整定额，是使定额水平趋于先进的有效措施，对集体作业尤为明显。以一定批量生产为前提，批量大的系数小，批量小的系数大，用系数控制增加工时。如，“朝重”在三十三种机加和铆焊件上，经过三年来的试用，使工时定额完成率由百分之二百一十三降至百分之一百三十七点四。

朝阳重型机器厂		机械加工过程卡片		类型号:		零件数量		共 页		第 页	
生产编号: XF35-141		产品名称: φ3.5米选粉机		毛坯种类: 铸 铁		毛坯尺寸:		编制:			
零件号: SJ512.10-24		零件名称: 视孔盖		材料牌号: HT 20-40		可制件数:		审查:			
								定额员:			
										年 月 日	
工 序 号		工 序 顺 序 及 加 工 内 容		设 备 号 车 间 号		工 具 编号、规格、名称		准 备 工 时		单 件 工 时	
1		2		3		4		5		6	
一		刨平面▽3处。		B665						1.2	
二		号 孔		Z32		直柄麻花钻 φ 9				0.2	
		钻 孔								0.2	

此外，原材料消耗定额，也是以一定的材质为准，材质变化，以系数进行调整。他们在规定系数时，先计算出增减工作量，然后再确定系数。

在定额管理工作中，“朝重”注重做好以下几项工作：

1. 加强原始记录。

在定额管理上，原始记录的准确与否，直接关系到定额的准确程度。过去曾一度出现串用工时，不如实记录问题。如铸造分厂个别人串记工时，后经调整定额，又出现工时少的有人找，工时多的没人提，主要原因是记录不实。以及发现在记录中私改工时等问题。基于上述情况，从组织上采取了措施，配备了专职记录员，举办了学习班，制定了岗位工时记录责任制，严明组织纪律，强调了原始记录的准确性和严肃性。

2. 统一了计算工时方法。“朝重”对工时的计算，做了如下规定：

完成工时 = 产品定额工时 + 零活工时 + 料废工时

超额工时 = 完成工时 - (制度工时 - 按规定扣除的制度工时)

为把实动工时搞准，他们划清了间断工时范围，并做了具体规定。下列四种情况发生的间断工时，可从制度工时中扣除：

- ① 经厂职工医院或县以上医院批准的病休时间。
- ② 经劳资科履行批准手续的探亲、婚丧假。
- ③ 经厂计划生育办公室批准的产假、计划生育手术假、护理假（七天以内）。
- ④ 经劳资科批准的临时借调。

其他间断工时（停水、电、气，待工、卡、胎具）一律不做扣除。

3. 加强各项工时管理。

① 定额工时管理。

为杜绝各自为政乱加计时工的现象，他们对定额工时加强了管理。产品定额工时一律以工艺文件为准，其他人无权处理。工艺科下达的工时定额，必须严格执行，不准以任何借口拒绝执行。代料或毛坯件加工量过大时，可由车间定额员在各零部件之间调整工时，调整后的总工时不得超过定额总工时（生产科不再负责增加此项工时）。

② 零活工时定额管理。

实行零活工时定额管理，先确定零活工时限额，超过限额不予承认，统计员不得予以核算。

零活的范围是：补料、临时任务、临时工卡具、维修件、技术措施零件等一切生产作业计划外的工作任务。

凡工艺上有定额工时的零活，应执行定额工时，并在施工单上注明图号。在执行期间遇到问题，由工艺科修改，其他单位无权处理，在未改动前仍执行原工时定额。凡工艺上无定额工时的零活，三小时以下的单件零活，统一由车间定额员（兼职）决定和填写施工单，其他人无权处理和决定。凡工艺上无定额工时的零活，其图纸要和履行工时批准手续的通知单订在一起存查，并加盖厂“零活工时专用章”，凡无此章的不予承认，统计员不予核算。三小时以上的零活工时，由车间定额员提出工时定额意见后，报工艺科审查批准。