



劳动定员定额管理

赵文样 主编

内蒙古科学技术出版社

编委会主任:李文林

编委会副主任:杨化仁 张泽生

编委会委员:李文林 杨化仁 张泽生

杨学涵 赵文祥 王荣海

狄冬三 马士杰 陈汝贤

孙保恒 孙广智

顾问:孙义敏 北京机械工业管理学院 教授

安鸿章 首都经贸大学 教授

戴伯勋 辽宁大学 教授

傅晓声 沈阳大学 教授

目 录

理 论 探 讨

必须解决国有企业的动力问题	
..... 中共沈阳大学党委书记 李文林	1
劳动时间不是劳动定额学研究对象	
..... 武汉冶金科技大学管理系讲师 李永周	6
从定额工作的特点看其工作方法	
..... 合肥淝河汽车制造厂 徐家忍	10
振兴国有大中型企业必须有特殊政策	
..... 中国铁道建筑总公司劳动工资部 苗振林	16
纠正定额完成率的错误计算	
..... 石家庄铁路运输学校劳资教研室 陈国栋	18

制 定 与 管 理

心律测量法在制定劳动定额中的应用	
..... 湘潭大学国际经贸管理学院 郭宏湘	23
建立车轮工频淬火劳动定额数学模型的方法	
..... 大连起重机器厂劳人处 李学锋	28
多品种生产条件下产品单一工时计算新方法	
..... 齐齐哈尔车辆厂劳资处定额室 祁恒显 唐仁标	33
按定员定额组织生产	
..... 冶金部地质勘查总局经济研究室 刘焕文	37

加强工时定额管理,提高定额水平·····	
····· 抚顺石油机械厂机电分厂 刘亚波	41
制定《管道工劳动定额标准》尝试·····	
····· 大连机车车辆厂劳资处 刘铁兵 丁景洋	45

工 作 研 究

大兴安岭林业劳动定额问题及对策·····	
····· 大兴安岭地区劳动定额站站长 金义忠 孟庆平	50
劳动定额推动企业良性发展·····	
····· 铁道部第十四工程局劳资处 王兴臣 代显奇	57
加强定员定编,精干企业主体·····	
····· 江苏盐城市机床厂 郑殿廷	61
建筑企业劳动定额管理的主要问题及解决途径·····	
····· 陕西省第三建筑工程公司劳资处 焦 健	65
定额工作两极分化亟须重视 ··· 上海铁路局劳资处 周天明	69

经 验 介 绍

加强劳动定员定额管理,为提高劳动效率 and 经济效益服务·····	
····· 中原石油勘探局定额管理中心 陈洪礼 张林 刘桂红	72
对苦脏累岗位实行全额计件工资·····	
····· 齐齐哈尔车辆厂劳资处 祁恒显 崔 伟	79
二、三线人员实行定额管理办法·····	
····· 河南驻马店市六九三厂经管处 胡忠厚	86
从“双定”到“六定”····· 桂林独秀水泥厂 莫屹军	89
建立企业劳动定额管理结构的实践····· 国营重庆造船厂	93

树立市场意识,探索定额管理新路子.....	沪东造船厂	98
-----------------------	-------	----

工 资 分 配

层次分析法在计件考核中的应用		
大庆潜油电泵公司一分厂 孙宏波 马跃先 彭代军	102	
解决企业内部“活工资”分配中的问题		
..... 湖南江南机器厂 朱家齐	110	
工资与奖金分配的混乱与正本清源		
..... 四川眉山车辆厂劳人处 许知健	115	
推行边际效益工资分配法成效显著		
..... 河南南阳油田劳资处 魏建新、运输处 安国柱	123	
个人工资与经济效益挂钩的方法		
保定大型变压器公司人劳处 冯文洪 张立军 韩冰	132	

减 员 增 效

从根本上缓解城镇就业压力		
..... 重庆石油管理局川东开发公司 刘作清	136	
减员下岗勿入误区		
..... 西安市庆华电器制造厂规划部 吴东辉	140	

工 业 工 程

应用工业工程推动精益生产		
..... 上海大众汽车有限公司 虞银水	144	

必须解决国有企业的动力问题



作者简介：李

文林，1938 年生，毕业于辽宁师范大学，现任中共沈阳大学党委书记、研究员，兼任沈阳市科协副主席、中国高等职业技术研究会副会长、东北分会会长，辽宁省优

秀党务工作者、沈阳市劳动模范，出版专著和主编书 8 本，在国内外报刊上发展论文 18 篇。

国有企业的动力问题，是当前国有企业改革的关键性问题，它不仅关系国有企业能否搞活搞好，也关系公有制和社会主义事业的前途。

一、从西方经济学家的一场论战谈起

本世纪二、三十年代，西方经济学家进行过一场关于社会主义经济问题的大论战。在这场论战中，一些西方经济学家提出社会主义用生产资料公有制取代私有制，用计划制度取代竞争制度以后，如何解决人的动力（即积极性）问题。

现在看来，西方经济学家提出的这个问题确实值得深思。人

是生产力中首要的和最活跃的因素，人的动力问题不解决，企业的生产经营就不可能搞好。

目前管理界有三句名言：智力比知识更重要，素质比智力更重要，觉悟比素质更重要。觉悟是人动力的根本，但觉悟从何而来？

在社会主义制度建立初期的几十年里，这个问题是从两方面解决的：一方面劳动人民刚从旧社会的苦海里解放出来，在政治上翻身当主人，在经济上得到了实惠，因而对公有制有满意感；另一方面是大量的强有力的思想政治工作，使人们认识到公有制有巨大的优越性。

但是，这种解决有局限性，第一，从时效上看，它对新社会的第一代人即“刚从旧社会过来的人”作用最大，对没有亲身体会过旧社会苦难的人次之。第二，思想政治工作必须同科学的物质分配制度结合，否则不能解决公有制的动力问题。在第二方面恰恰出了问题，我们长期用平均主义代替按劳动分配，挫伤了企业和职工群众的积极性。同时由于企业没有自主权，企业的手脚被束缚了，也谈不到动力问题。

二、政府下放权力是搞好企业的外因

在我国，党中央从一开始就指出，经济体制改革的中心环节是调动人的积极性。为此，在农村取消了挫伤农民积极性的“一大二公”的人民公社，实行家庭联产承包责任制；在城市引进市场机制，政府转变职能，放权让利，把企业推向市场。政府放权意味着政府不再直接管理企业，对企业的盈亏存亡也不再负连带责任。这一方面迫使企业自我努力求生存和发展，另一方面由于企业有了管理人、财、物和生产经营自主权，企业才能适应市场需要，自主地把生产经营搞好。

应该说，这个路子是正确的，问题出在有些人认为这是国有企业改革的关键和根本，忽视了政府下放权力的同时还应该相应地做点别的什么。实际上，政府转变职能下放权力只是国有企业改

革的一个步骤,尽管是非常重要的一步,但却不是关键的一步。因为它只是为搞好国有企业提供了一个前提条件和可能性,是搞好国有企业的外因,如何正确地行使自主权,调动人的积极性,才是搞好国有企业的内因和关键。如果不会正确地行使自主权,或者不想正确地行使自主权,这两种情况都会把搞好国有企业的可能性化为乌有。

三、建立国有企业的激励和制约机制

江泽民同志在党的十五大报告中提出:“要加强科学管理,探索符合市场经济规律和我国国情的企业领导体制和组织管理制度,建立决策、执行和监督体系,形成有效的激励和制约机制。”建立有效的激励机制,是从正面解决国有企业的动力问题;建立有效的制约机制,是从反面解决国有企业的动力问题,即预防和制止在动力问题上各种有害现象的发生。

建立国有企业的激励机制有两个层次:一个层次是国家对企业的分配,国家应该通过市场按企业集体的有效劳动量进行分配,企业劳动生产率越高,经济效益越好,集体收入越多,打破企业之间的平均主义。第二个层次是企业对职工的分配,企业根据职工完成劳动定额的情况进行分配,职工完成和超额完成定额劳动量越多,收入也越多,打破职工之间的平均主义。

建立国有企业的制约机制有三个层次:一是国家从法律上和政策上的约束;二是市场价格、竞争、供求的约束;三是企业内部的约束。企业内部如何建立制约机制,是至关重要的问题,因为它是搞活搞好国有企业的内因,是第一位的原因。

西方国家在企业内部建立制约机制有一系列成功经验,如实行董事会制、经理聘任制、雇员参与管理制和股份制等。这些制度都值得我国借鉴,其中最值得我国借鉴的是劳资双方集体谈制制度。通过集体谈判,既制约雇主正确行使权力,也制约雇员认真努力工作;通过集体谈判,缓和了并在相当程度上解决了劳资双方的

矛盾,使企业的凝聚力得以形成,企业的生产经营得以顺利进行。

四、集体谈判制度为国有企业注入动力

我国劳动法规定,企业职工一方与企业可以通过集体协商谈判签订集体合同。国家劳动部颁布的《集体合同规定》指出:“集体协商是指企业工会或职工代表与相应的企业代表,为签订集体合同进行商谈的行为。”集体协商谈判制度有两个基本特点:一是谈判双方地位完全平等,在谈判过程中一方不能把自己的意志强加于另一方;二是谈判是一种法律行为,达成的协议具有法律效力,双方都必须遵守,政府监督双方执行。集体协商谈判制度将成为国有企业一个新的动力源。因为:

第一,集体协商谈判是一种最有效的民主管理制度和强有力的权力制约制度,能确保国有企业经营者正确行使权力。从国外的经验看,集体协商谈判是一种劳资双方“共同决定”的制度,它变产业专制为产业民主(产业一级的集体谈判),变雇主个人决定为雇主和雇员共同决定(企业一级的集体谈判)。集体谈判涉及什么内容,雇员就在什么问题上了有了参与决策权。因此,在西方集体谈判被看作是雇员的基本权利之一。

国有企业的集体协商谈判有一个不同于非公有制企业的重要特点和内容,就是谈判双方不仅在劳动关系上,而且在企业生产经营重大方向性问题上共同行使自主权。它既否定了计划经济体制下完全由国家决定,也不同于目前有些国有企业完全由经营者决定;它既能确保经营者必要的管理权威,防止单纯由职工群众自主产生无政府主义和短期行为;又能确保职工群众的主人翁地位,防止单纯由经营者自主滥用权力。

第二,集体协商谈判是一种利益制约机制,能确保分配公平,防止产生分配不公。近些年,在一些国有企业内部违背按劳分配原则,收入分配不公的问题比较突出,主要表现为企业经营者与职工群众之间收入(包括工资内收入和工资外收入)差距悬殊,引起

群众不满。据调查,一些经济效益好的承包企业,经营者年终可以拿几十万元甚至更多的奖金,而职工却拿不到他们的小零头。一些微利企业经营者与职工的收入差距少则几倍,多则几十倍。一些经营不善的亏损企业,经营者每月可以稳拿 1000 多元,而在岗职工仅拿 300 多元。这种分配不公,严重挫伤了职工群众的积极性,破坏了企业的凝聚力,是对国有企业动力的最大损害。

集体协商谈判的一项主要内容是劳动报酬问题,包括工资、奖金、津贴、社会保险和福利,甚至包括公有住房的分配,它变经营者个人决定收入分配,为职工群众和企业共同决定;它不仅决定对职工群众的收入分配,也应该参与决定对企业经营者的收入分配。这样,集体协商谈判就能从制度和机制上防止国有企业内部产生以权谋私和分配不公问题,从根本上解决国有企业的动力问题。

劳动时间不是劳动 定额学研究对象

武汉冶金科技大学管理系讲师 李永周

一门学科的研究对象是这门学科所研究的主体和范围,是这门学科得以独立的根本前提,也是评价和衡量这门学科成熟与否的最主要标志,关于劳动定额学的研究对象,我国劳动定额研究理论界有过不少的论述。有的从劳动定额学研究的根本目的、意义出发,认为劳动定额学是研究劳动效率的科学;有的从劳动定额学的综合性边缘学科,从劳动定额的相对性特征,即劳动定额是相对企业一定生产技术组织条件而言的前提出发,把整个作业系统作为劳动定额学的研究对象。目前我国高等院校所使用的权威教材是这样论述的:“劳动定额学是围绕着劳动过程中劳动者的活劳动消耗量这一中心而展开研究的。而劳动消耗量是由什么来测量的呢?马克思曾指出:‘是由劳动所经历的时间,如小时、日等来测量的。’因此,从这个意义上说,劳动定额学是研究劳动者劳动时间消耗的合理确定与合理利用规律的科学。”有的同志进一步解释说,劳动时间作为劳动定额学的研究对象和主要内容,主要包括三个方面的内容:1. 研究在各种不同生产技术组织条件下工时消耗变化的规律;2. 改善组织,降低工时损失;3. 改善工作方法,挖掘生产潜力。他们认为,劳动定额学正是通过对劳动时间方面变化规律的研究,寻求节约劳动时间的途径和方法,实现劳动组织的科学

化,促进劳动生产率和劳动效率的提高。

笔者认为,把劳动者在劳动过程中的时间消耗变化发展规律作为劳动定额学的研究对象,并以此来构筑和设计劳动定额学理论体系是欠科学的。劳动时间并不能全面、系统地反映劳动定额研究的实质内容,也不能反映企业劳动定额管理实践,是不能作为劳动定额学的研究对象确定下来的。

首先,从劳动定额学的形成和发展的历史演变过程来看,把劳动时间作为劳动定额学研究的主要内容和范围只是在特定历史条件下的具体作法,随着社会生产力和科学技术水平的不断发展和进步,劳动定额研究已经远远超出了劳动时间的范围。

19世纪末20世纪初,由于封建庄园经济的家长式管理制度和监工制度极大地挫伤了工人从事生产劳动的积极性,劳动效率低下,大部分工厂未能达到生产能力的60%。一大批工厂主和工业工程师开始探讨如何合理确定劳动者“一天公平的工作量”,即劳动者劳动定额的问题,开始了以泰罗为代表,以劳动定额管理为核心的科学管理运动。然而,由于社会生产力和科学技术水平的限制,对劳动者劳动过程中的劳动力支付和使用,即活劳动消耗量的计量和测评手段相当落后,劳动者劳动过程中的劳动消耗量只能简单地由劳动所经历的时间来计算,通过这种有形的物化劳动形式反映活劳动形式。泰罗首次系统的研究劳动定额也正是运用特殊的方法和手段,从人机系统分析、动作分析、环境分析多方面,在建立先进合理的生产技术组织条件下寻求如何通过劳动定额管理合理利用时间,节省时间,提高劳动效率。这时期劳动定额的应用范围局限在物质资料生产部门(如钢铁、机械加工等),劳动定额表现形式也局限在工时定额、产量定额等简单形式。本世纪四、五十年代相继兴起的新型劳动定额管理方式方法,如工作因素分析法(W—F法)、时间测量技术(MTM法)、模特排时法(MODAPTS)、日本的巴克制(PAC)等,也是在广泛分析各种作

业、动作的基础上,选定其中最基本的动作或动作单元,以动作的距离、负荷重量、难易程度等因素确定相应的作业内容的时间标准,并推断和制定各项工作时间定额。劳动时间成为评价和衡量劳动者劳动过程中劳动力支付和使用,即活劳动消耗量的主要指标,也构成了劳动定额研究的主要内容。

然而,随着社会生产力和科学技术水平、管理水平的不断发展,劳动定额学研究进入现代综合发展阶段,劳动测评手段和技术不断提高。对劳动者劳动力的支付和使用的测定不仅可能也已经超出了劳动时间的范畴。现代劳动定额研究表明,由于生理学、心理学、人类行为科学等相关学科发展和研究的不断深入,对劳动者劳动力支付和使用的计量已经从单纯的劳动时间拓宽到溶各种生理、心理和实验指标为一体的活劳动消耗计量和考评指标体系。劳动定额可以由劳动所经历的时间反映,也可以由劳动者劳动过程中耗能值、能量代谢率(RMR)、汗液尿液血液成分变化等指标反映,还可以用内变效应值、皮肤电流反应等实验心理指标反映。劳动定额学的研究除了方法研究、时间研究而外,也开始注重对劳动者劳动过程中的疲劳研究、环境研究,劳动定额应用范围也从早期的物质资料生产部门扩展到非物质资料生产、服务和管理部门,劳动定额表现形式从产量定额、工时定额发展为服务定额、销售定额、设计定额、管理定额等多种,劳动定额学研究目的更侧重于人的健康、安全、舒适和效率。劳动时间显然不能概括这一系列内容。

其次,从劳动定额在企业管理中的职能和作用来看,劳动定额学研究也不能片面强调对劳动时间的研究。劳动定额是在一定生产技术组织条件下,为完成一定量合格产品和工作任务预先确定的活劳动消耗限额,是企业内部管理编制各项计划、合理安排和使用生产要素、实行经济核算的重要依据,也是企业实现按劳分配的必要前提。各项计划的编制,生产要素的安排和使用,必须以企业

实际生产能力为依据。这种生产能力,从劳动者方面看,就是计划期内劳动力支付和使用的可能值,是劳动者活劳动消耗量转化为物化劳动量的可能值。如果只强调对劳动时间的分析和研究,忽视活劳动消耗的实际可能值,必将导致生产能力计划的失实和各生产环节脱节,失去劳动定额的指导意义。社会主义条件下的按劳分配,劳动者的劳动报酬由劳动者支付的数量和质量决定,本质上也应由劳动者实际支付的活劳动消耗量决定。劳动时间一定程度上反映了劳动者的劳动数量和质量,但如果只强调劳动时间,势必会回到泰罗所试图克服的“磨洋工”、“慢慢夹”、劳动效率低下的恶性循环上去,按劳分配成为平均主义、大锅饭,流于形式。

最后,从劳动时间和活劳动消耗量之间的逻辑关系来看,也不能把劳动时间作为劳动定额学的研究对象。一门学科的研究对象,必须能够高度地概括和总结这门学科的研究内容和研究范围,是本质而不是现象的概念。劳动时间作为特定历史条件下劳动者活劳动消耗量的具体表现形式,显然不具备这种功能和作用。

综上所述,我们认为,劳动定额学是研究劳动者在劳动过程中的活劳动消耗量确定和变化规律的科学,活劳动消耗是劳动定额学的研究对象。现代劳动定额学正是紧紧围绕活劳动消耗这一中心,通过对企业生产过程的方法研究、活劳动消耗量研究,寻求如何以最少的活劳动消耗获得最大的产品和劳务产出,提高劳动效率和企业经济效益。在当前党中央提出减员增效、搞好搞活国有经济成分的条件下,对现代劳动定额学的系统研究更为重要。

从定额工作的特点看其工作方法

合肥淝河汽车制造厂 徐家忍

劳动定额管理,如何适应企业深化改革?如何满足企业内部经济责任制对定额工作的要求?这是个动态问题,企业在发展,定额工作必须随着前进。我们认为,定额工作要适应企业深化改革的要求,必须从两个方面进行深刻分析、研究。一方面要不断地分析研究企业对定额工作有什么要求和为什么提出这些要求?另一方面要从定额工作的性质、工作特点、工作内容、工作方法出发,进行分析研究,在实践中把两方面有机结合起来。

一、劳动定额工作的基本特点

(一)劳动定额工作基本对象“劳动定额”具有多变性和模糊性

劳动定额是在一定的技术组织条件下,为生产一定数量的合格产品、所预先规定的劳动时间标准。从另一个角度来说,劳动定额也是根据客观劳动系统实际发生的劳动效率,结合企业要求和有关政策规定所制定的劳动消耗量标准。我们不谈企业要求和有关政策规定,仅就劳动系统客观实际发生的劳动效率而言,就是相当复杂和多变的。构成劳动系统的三要素,即劳动对象、劳动工具、劳动者,在生产某一产品时,仅取极大和极小两个数值,影响劳动效率的因素只要取三个层次,根据有关资料计算,就会出现4194304种劳动效率。由于在生产过程中,技术组织条件在不断的变化,更增加了劳动效率的多变性和模糊性,这在客观上造成对“劳动定额”无法精确的测量和计算。为此,人们只能用先进、合理

或平均先进等字眼来衡量和规定定额水平。

由于定额的制定是以标准状态条件为出发点,故定额是静态的表现,而实际生产始终是在静和动的交替中发展,动是绝对的,静是相对的。要使定额和实际生产保持一致,去适应客观生产发展的要求,就要提高定额的准确度,所以必须适时修改定额。

(二)劳动定额工作实质对象“劳动者”具有利益性

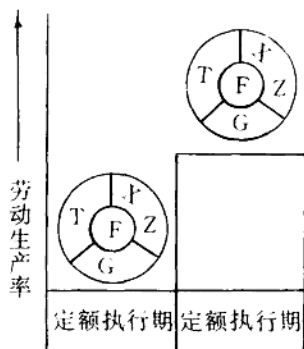
从表面上看,劳动定额是规定生产某种产品应该达到的工作效率,而实质上是对人的一种要求,规定人的一种工作标准和一种劳动消耗量标准。它有具体的质和量的要求。职工生产产品品质的优劣和量的多少,直接影响职工收入的多少,所以,劳动定额直接牵涉职工的切身利益。这无疑增加了定额工作的难度。从另一个角度讲,产品图纸、产品工艺等技术文件,是指导工人加工产品的,具有设计者、技术人员和操作人员三者目标一致特点,因此,工作比较容易协调。而定额工作的工作对象是“劳动者”,它根据技术、设备条件的优劣,对劳动者制订具体要求。所以,定额工作往往处于国家、集体和个人三者利益的三线交点上。这在客观上造成定额人员与操作人员直接矛盾。在现代化大生产条件下,由于社会分工较细,操作工人基本上固定在某几道工序的岗位上,他们有丰富的实践经验,对具体工件、具体工序的定额定多少,心里有标准尺度。但由于利益上的关系,在劳动还是为了谋生的社会主义初级阶段,人们的心理状态往往是就低不求高。这种心理状态,不仅是能否搞好定额工作的核心问题,而且是定额工作的一大难题。

(三)劳动定额工作的基本循环及其动力

劳动定额工作四个循环过程的快慢和好差,取决于动力的大小,这个动力就是促使劳动定额工作四个过程能够进行良性循环,不断提高定额工作水平并给企业创造效益的力量。没有这种力量,循环自然停止,定额工作也就失去生命力。因此,动力是做好定额工作的关键,也是做好定额工作的根本。

劳动定额工作的四个循环过程是相互联系的, 又是不断往复循环的。定额工作水平的不断提高, 是定额工作的根本任务。

定额工作的发展和循环过程如下图。



F——动力;时间→ZGTX 分别为定额的制定、执行、统计、修改

(四)劳动定额工作是一项多学科的工作

劳动定额工作的业务内容十分复杂, 它是一门跨技术、经济两个领域的科学, 不妨称之为技术经济学。其中工效学是它的理论基础, 它是运用制造工艺学、数学、政治经济学、企业管理学、劳动生理学、人体工程学、劳动心理学、社会学等多门知识来研究劳动定额的制定和管理的一门边缘科学。劳动定额技术是定额人员的基本功, 它包括: 确定生产技术组织条件、规定作业程序、作业方法、标准动作和工作状态; 运用科学方法, 专用工具, 进行时间测量和时间研究; 以及按照图纸和工艺要求, 选择加工要素和合理的工艺参数等必要的制造技术。

做好定额工作除掌握定额基本理论和专业知识之外, 还必须具有较全面的技术和生产管理知识。由于定额工作所涉及的知识面广, 接触的人多, 需要做大量的说服教育工作。这要求搞定额工