

定额·效率·效益

张高水 王占科 苗根林 主编

中国铁道出版社

一九九六年 北京

XAL01/08

96
F532.3
7
2

定额·效率·效益

张高水 王占科 苗振林 主编



李

中国铁道出版社
1996年·北京



C

334991

(京)新登字 163 号

内容简介:

本书系中国铁道建筑总公司“八五”期间劳动定额工作经验与学术论文选编,分工作经验篇和学术论文篇两部分。工作经验篇内容取自中国铁道建筑总公司所属工程局、工厂局“八五”期间劳动定额工作成效显著单位的工作经验,其特点是贴近实际,操作性强;学术论文篇的作者均是中国铁道建筑总公司系统长期从事劳动定额工作并且有较丰富工作经验的同志,内容涉及劳动定额管理领域诸多方面,特点是注重理论联系实际,针对性强。

本书适用于铁路企业各级劳动定额管理人员,是各级劳动定额员学习、工作、岗位培训、研究、借鉴的好教材。

*

中国铁道出版社出版、发行

(北京市东单三条 14 号)

责任编辑 安鸿逵 封面设计 苗振林

各地新华书店经销

铁道部第十六工程局印刷厂印

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:13.5 字数:320 千

1996 年 3 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数:1—2500 册

ISBN7-113-02317-7/TU·495 定价:15.5 元

编 委 会

名誉主任:吕连亭

主任:张高水

副主任:王占科

主编:张高水

编委:张高水

梁君

陈宗火

于景泉

王占科

王占科

潘胜环

熊也良

李左军

苗振林

张善满

叶凤国

李际楨

苗振林

廖金平

宋勤宽

张广元

前 言

中国铁道建筑总公司前身为中国人民解放军铁道兵,1984年1月1日集体转业并入铁道部,由生产型部队转为生产经营型企业。在社会主义市场经济体制的新形势下,总公司和所属企业主管领导深刻认识到主动转换和完善生产经营机制,在建筑市场竞争中得到立足、取胜和发展,就必须加强劳动定额工作,努力提高劳动生产率,通过抓劳动定额管理工作促工作效率,促企业整体经济效益的提高。为此,总公司在劳动定额工作方面始终坚持以施工生产为中心、面向基层、服务全局的方针;以抓好劳动定额管理、搞活内部分配为突破口,下大力抓好企业内部的基础工作。第一年抓队伍、抓培训、抓典型,第二年抓经验、抓办法、抓推广,第三年抓普及、抓标准、抓规范,第四年抓深化、抓提高、求发展,一年一大步,劳动定额工作在各级领导关心、支持、帮助下,经过各级业务部门和业务人员的共同努力以及基层广大干部职工的有力配合,顺利地实现了劳动定额工作的转轨、完善和发展,有力地促进了施工生产任务的完成和企业经济效益的提高。

为了广泛宣传和推广先进经验和做法,积极探索劳动定额工作新领域、新方法,更好地推动“九五”期间劳动定额工作深化发展,充分发挥劳动定额组织生产、组织分配、挖潜提效、增进效益的职能作用,总公司在总结“八五”期间劳动定额工作的基础上编写此书供各级领导和业务人员学习和参考。由于编写时间短,再加上编写者水平有限,难免有许多不足和失误之处,恳请诸位领导和专家给予批评指正。

编者

1996年3月5日

目 录

★工作经验篇★

“八五”期间中国铁道建筑总公司劳动定额工作回顾	
..... 苗振林(1)	
充分发挥“双定”的效率管理功能,为提高企业经济效益而努力奋斗	铁道部第十一工程局(10)
以严求实,全面管理,大力开展劳动定额工作	
..... 铁道部第十一工程局二处(32)	
全面实行劳动定额管理,强化激励机制,确保京九铁路按期铺通	铁道部第十一工程局三处京九铺架指挥部(38)
开展劳动定额工作的做法和体会	
..... 铁道部第十一工程局电务处(44)	
面向基层,夯实基础,稳步深化劳动定额管理工作	
..... 铁道部第十二工程局(53)	
紧紧围绕生产经营中心,努力强化劳动定额管理	
..... 铁道部第十二工程局四处(68)	
“八五”期间劳动定额工作总结	铁道部第十三工程局(82)
加强劳动定额管理,实行全面经济核算	
..... 铁道部第十三工程局一处七队(92)	
关于“八五”期间劳动定额工作总结	
..... 铁道部第十四工程局(100)	
加强劳动定额管理,努力提高经济效益	
..... 铁道部第十五工程局(106)	
加强基层劳动定额管理,努力提高施工生产效率	
..... 铁道部第十五工程局五处(112)	

建章建制,狠抓落实,不断促进和完善劳动定额管理	铁道部第十六工程局四处(118)
加强劳动定额管理,为发展生产提高经济效益服务	铁道部第十七工程局(122)
加强定额管理,提高劳动生产率	铁道部第十七工程局三处设备安装公司(131)
夯实基础,内涵挖潜,力促企业经济效益的提高	铁道部第十八工程局(136)
合理配置生产要素,深入开展定额管理	铁道部第十八工程局二处南盘江特大桥项目经理部(143)
推行定额效率管理体系的做法	铁道部第十八工程局五处(150)
强化定额管理,促进施工生产	铁道部第十九工程局四处(159)
切实抓好定额管理是提高企业经济效益的重要保证	铁道部第二十工程局二处(166)
抓住机遇,转变观念,加强管理,不断推进劳动定额工作的全面开展	铁道部第二十工程局三处(171)
加强劳动定额管理,促进企业增产增收	铁道部第二十工程局工程机械厂(181)
加强劳动定额管理,促进经济效益的提高	徐州机械厂(188)

★学术论文篇★

工改之后话两定	王发明(192)
试论劳动定额工作在现代企业制度中的地位与作用	张文娟(209)
劳动定额管理体制改革的管见	苗冬梅(214)
实行岗位技能工资后如何体现效率优先兼顾公平原则	

.....	李效泉(220)
加强内部分配调控,完善自我约束机制	罗海滨(224)
责任成本大包干分配法的激励作用	程树伟(233)
劳动定额管理与促进工程质量问题的探讨	朱国雄(238)
浅谈建筑行业如何依据劳动定额进行内部分配	刘国发(243)
加强基础定额管理,努力提高经济效益	王新明(253)
在转换企业经营机制中,如何改进和加强劳动定额工作	王新明 刘映海(257)
如何改进和加强劳动定额工作之我见	王伟(261)
浅谈劳动定额工作在现代企业中的地位和作用	王新明 赵树平(266)
关于加强劳动定额管理的实践与思考	李孟连 王启山(270)
浅谈当前铁路施工企业劳动定额工作的问题与对策	宋勤宽 王启山(277)
试论现代企业制度中的劳动定额工作	李玉川(284)
施工企业队伍结构变化后劳动定额工作方法探讨	陈孟喆(288)
铁路施工企业转换经营机制时,勿忘加强劳动定额管理	张光辉(293)
施工企业实行劳动定额与工资奖金分配挂钩问题的探索	马庆武 贺虎成(301)
WQMS 劳动定额管理系统设计与实现	巴林(305)
我们是怎样开展劳动定额管理的	张云瑞 潘彪(310)
经济效益是企业的奋斗目标——劳动定额工作浅析	张云瑞(318)
关于建筑业试行工资总额与经济效益挂钩,搞活工资分配的探讨	刘守贤(322)

略论铁路施工企业机构膨胀的成因与对策.....	于军(327)
土方机械队推行劳动定额管理,实行全员经济承包方法的探讨.....	刘守贤 于军(336)
加强劳动定额管理是增产节约提高经济效益的重要手段	杨启昆(341)
加强模具工时定额管理,加快模具生产的自给能力	吴辉良(346)
工厂劳动定额管理与应用.....	刘广田(349)
铁路施工企业劳动定额统计与分析	苗振林 李左军(358)

“八五”期间中国铁道建筑总公司 劳动定额工作回顾

苗振林

“八五”期间,铁道建筑总公司的劳动定额工作始终坚持以施工生产为中心、面向基层、服务全局的方针,在上级业务部门的正确领导下,在各级领导支持、关心和帮助下,以抓好劳动定额管理、搞活内部分配为突破口,下大力抓企业内部的基础工作。第一年抓队伍、抓培训、抓典型,第二年抓经验、抓办法、抓推广,第三年抓普及、抓标准、抓规范,第四年抓深化、抓提高、求发展,一年一大步。经过各级业务部门和业务人员的共同努力以及基层广大干部职工的有力配合,顺利地实现了劳动定额工作的转轨、完善和发展,有力地促进了施工生产任务的完成和企业经济效益的提高。截止 1995 年上半年,实行劳动定额管理人数为 72506 人,占期末直接生产人员的 81.8%,较“七五”末水平提高 7.4 个百分点;实行计件工资管理人数为 56484 人,占实行定额管理人员的 77.9%,较“七五”末水平提高 70.9 个百分点;定额工作实用小时占实际总工作小时的 82.8%,较“七五”末水平提高 8.5 个百分点;工时利用率为 93.1%,较“七五”末水平提高 2.5 个百分点;综合完成劳动定额水平 111.0%,较“七五”末水平提高 3.7 个百分点。职工收入从 1990 年的 2616 元/人,提高到 1994 年的 7127 元/人·年,提高 172.4%;建筑业全员劳动生产率由 1990 年的 16114 元/人·年,提高到 1994 年的 46838 元/人·年,提高 190.7%。各项考核指标基本上达到或实现了铁道部下达的“八五”规划目标,较好地发挥了劳动定额职能作用。

1. 加强领导,健全机构,提高认识。

总公司劳动定额工作起步晚,但发展比较快。1990年总公司太原劳动定额工作座谈会议以后,各单位首先理顺了劳动定额工作关系,劳动定额业务全部划归劳动工资部门,工程局劳资处设定额科,处(厂)级单位配备专职定额干部,段队配备专(兼)职定额员,工班配义务定额员(工管员)。同时,局、处两级分别成立了由主管领导或企业第一管理者为主任,劳动工资、计划经营、施工技术、物资、企业管理等部门专业人员组成的劳动定额技术委员会或管委会,段、队成立了劳动定额领导小组。在基层单位加强领导、健全机构的同时,总公司于1990年12月及时召开了劳动定额工作电话会议,十一局三处、十二局、十四局四处、十七局等几个单位介绍了抓好劳动定额管理的经验。总公司对“八五”期间的劳动定额工作提出了具体意见,要求各单位要充分认识劳动定额在企业管理中的重要作用,切实加强领导;要强化基础、把握重点、逐项落实、确保实现奋斗目标;要紧紧围绕施工生产经营,抓好劳动定额的“定、管、用”;要坚持职工收入与劳动定额挂钩,搞好按劳分配,充分调动职工生产积极性。通过先进经验引导、业务人员广泛宣传和试点,劳动定额工作引起越来越多的企业领导,特别是第一管理者的重视和支持,全员劳动定额意识普遍得到提高。总公司又及时摘转了十二、十七局的劳动定额管理办法,进一步推动了定额工作的开展。

2. 加强试点工作,全面实行劳动定额管理。

针对总公司劳动定额工作起步晚、基础薄弱、发展不平衡的实际,总公司提出加强试点工作、典型引路、点面结合的方针,要求各单位先抓试点,成熟一个发展一个,推广一个,逐步达到全面推行。十四、十五、十六、十七、十九、二十局等单位的劳动工资处领导亲自带队到宝中线、兰新复线、南昆线、京九线、樟泉线等重点施工一线进行帮促工作。十八局采取“典型引路,点面结合,处抓点,局串点,摸索总结,稳步推广”的工作

方法,先后在北京燕山石化片工地、神朔铁路指挥部召开两次劳动定额现场会,狠抓落实和推广。在各单位进行试点和推广工作的基础上,总公司于1991年11月在宁夏固原二十局宝中铁路工程指挥部召开了由各单位劳资处长、定额科长、试点单位代表参加的总公司基层劳动定额管理经验交流会,交流试点单位试点经验,找出存在问题,进一步统一思想,使各级业务部门明确劳动定额工作的重点在基层,在段队,只有抓好了基层段队,劳动定额工作才能落到实处,劳动定额的职能作用才能得到充分的发挥。此次会议不仅是一次经验交流会,而且也是一次抓基层、抓普及、抓提高的动员会。会后各单位在试点基础上进行了扩大和深化工作。如十二局针对附营生产行业劳动定额管理薄弱,制约主业劳动定额管理向纵深发展的实际问题,及时制定“巩固基础,抓好落实,稳步前进,不断提高”的工作目标,提出强化主业、辐射辅业,采取典型试点、总结经验、会议交流、研究探讨、制定方法、修改完善等形式,加强附营生产行业劳动定额管理工作。其他单位也各具特点的加强了劳动定额工作,全系统自上而下形成了一个比学赶帮的好局面。

3. 完善劳动定额管理制度,增强劳动定额工作活力。

夯实基础,建制立章,不断完善和强化劳动定额管理的基础工作,努力推行标准化、制度化、规范化、科学化的管理,是劳动定额工作适应企业转机建制,全面走向市场,贯彻实施《劳动法》的客观要求,也是总公司劳动定额管理的主要内容。1991、1992年总公司分别下发劳动定额管理办法和基层劳动定额工作实施细则,从基层劳动定额工作的机构设置、人员配备、管理职责、工作标准等作了明确规定,要求各单位认真贯彻执行。各局、处(厂、公司)、段、队在“八五”期间也先后制定或完善了一些办法、措施和台帐,如《劳动定额管理暂行办法》、《劳动定额工作实施细则》、《计件工资管理办法》、《基层

内部工资分配办法》、《施工生产任务单管理办法》、《统计分析制度》等。在基层劳动定额标准化管理方面,通过各单位摸索、研究,已初步形成了自己一套比较完整的规章制度:一是建立了一套包括全过程管理的定额派工、考核、工资分配等实施办法和细则;二是严格建立并坚持各种表证、台帐的登记考核制度,通过《施工任务单》、《工程逐日记录》、《产品验收凭证》等十多种管理考核凭证,实现派工有标准,考核有依据,分配有尺度;三是坚持统计分析制度,上传下达,互通信息,便于发现工作中存在的问题,及时沟通和解决存在的问题;四是实行完成劳动定额情况公布制,月底将职工完成劳动定额情况和工资收入张榜公布,做到公开透明,减少矛盾,同时激发职工生产和学习施工技术的积极性;五是建立会议制度,大多数基层单位实行月初计划会,月中分析会,月底结算会,相关业务部门通力协作,促进工作效率提高。有了这些完整系统的规章制度,极大地方便了基层开展工作。此外,如十一局一处劳资科还针对目前配套改革的规章较多,编印了《基层劳资定额员业务指南》,发至项目、段、队领导和业务人员,从定额的制定、使用、管理以及内部分配,职工的日常管理等都作了具体的规定,操作性强,保证了基层劳动定额工作的顺利开展。

4. 因地制宜,完善劳动定额管理模式,搞好劳动定额与工资分配挂钩。

劳动定额管理其落脚点在于基层、在于内部工资分配、在于提高工作效率。各单位劳动定额工作始终坚持以基层和施工一线为重点,采取分级管理:一是段(项目部)对施工队实行直接费包干;二是施工队对班组实行工序承包;三是对施工队管服人员实行定员、定职、定责管理,对施工生产一线职工结合职工完成的定额(产值)、效益、安全、质量以及职工的德、能、勤、绩考核,按照效率优先、公平竞争和按劳分配的原则,实行全浮动、部分浮动等形式的工资分配办法;四是对机械运

输单位实行单机单车核算,等等。由于各单位生产、管理情况不同,方法多样。十一局采取“四控两挂两保”总的政策,即:用“百舍”(百元产值工资含量)控制应提工资,用“百益”(百元工资收益含量)控制应发工资,用“会审”控制工资总额,用“定额”控制职工个人工资;工资总额与经济效益挂钩,职工收入与完成劳动定额水平挂钩;保证工资总额的增长低于经济效益的增长,保证职工收入的增长低于劳动生产率的增长。具体措施是“双百调控,宏观管住;定额引导,微观搞活;推行岗位计件,方法多样”。十五局五处采取“定额分档,优质优酬,高效高酬,挂钩考核”,“上不封顶,下不保底”的原则,实行宏观控制,分级管理,微观搞活,处对工程队、直属队(厂)的工资分配由“百舍”改为“效益工资”的分配办法,各队(厂)对所属班组(车间)或个人的工资实行“弹性分配”,动态管理。十八局重点对基层基本队、架子队、配属队、包工队等不同成分人员组成的施工单位的劳动定额与分配挂钩办法进行“对症下药”,有力地促进了基层劳动定额工作的深入开展。

5. 为配合企业劳动工资制度改革工作的开展,搞好岗位劳动评价。

为配合企业劳动工资制度改革工作的开展和贯彻落实铁道部关于进行铁道行业岗位劳动评价工作的指示,总公司首先将铁道部下达承担的房建专业和舟桥专业典型岗位劳动评价的任务及时分配给有关单位承担,并于1992年5月在西安卫校召开了总公司岗位劳动评价研讨会。会上传达贯彻了部青岛会议精神,讲解了岗位劳动评价的目的、作用、评价指标和分级标准,重点研讨了典型劳动岗位评价的基本程序和操作方法,以及对工作难点的解决办法。同时还编写了岗位劳动评价知识问答,刊登在《铁道工程报》上。

西安会议后,在各单位按分工认真准备的基础上,于1992年7月在大连召开了典型岗位劳动评价资料汇总审定

会,圆满完成铁道部下达的任务。同时,圆满完成了总公司系统非典型岗位劳动评价工作。共完成工程、工业(含物资供销)、铁路运输等专业 600 余个岗位的评价排序,随总公司劳动工资制度综合改革文件下发试行。

岗位劳动评价工作的有序进行,有力地促进了总公司企业劳动工资制度综合改革工作的进行,同时还带动了企业生产人员“双定”(查定定额和核定定员)工作的开展。

6. 及时制定、补充和修订劳动定额标准,满足施工生产需要。

由于建筑市场的变化,建筑企业已向综合性和多元性发展。铁路施工企业已不再是修建铁路的专业队伍,施工项目和内容已由专业化转向多业化,任务变化大,工种繁多,加之科学技术的迅猛发展,施工作业方法的不断改进和提高,国家和上级颁发的统一劳动定额标准已满足不了施工生产的需要,在贯彻执行过程中,不可避免地出现缺项定额、定额水平偏高偏低和劳动定额工作内容与现实不符的问题。在这方面,各单位没有坐等靠,而是积极想办法,加强基础测定和积累资料工作。十一、十二、十三、十五、十七、十八局等单位的各级业务人员,采取了不同的方式、方法,深入施工现场进行考核测定,“八五”期间全系统共编制《铁路工程劳动定额标准(补充)》10 套,《公路工程常用劳动定额标准》2 套,《机械、设备修理劳动定额标准》1 套,《施工企业附营生产行业劳动定额标准》6 套,其他劳动定额标准 10 套。这些劳动定额标准的投入使用,保证了施工生产的需要,促进了劳动定额管理的发展。

7. 贯彻执行《劳动法》,大力推行新工时制度,维护职工的合法权益。

贯彻落实《劳动法》,大力推行新工时制度,也是“八五”期间的工作重点。“八五”期间国家两次调整职工工作时间,由周六制→周五天半制→周五制,每周工作时间缩短八小时,并且

将此项规定写进《劳动法》，这充分体现了国家对职工的关心。但如何科学合理地安排职工工作时间和休息时间，确保职工合法权益，在建筑企业难度很大，一方面是承揽到的任务受建设单位的工期限制；另一方面是由于建设投资压缩，施工单位四处承揽工程任务，人员分散。基于这些情况，施工企业很难实行新工时制度。为此，总公司及各单位主管部门广泛进行调研，在调整施工作业计划和劳动力安排的基础上，对施工一线生产人员实行综合计算工时工作制，即按月、季、年综合计算工作时间，采取集中工作、集中休息或轮换休息，既保证完成施工生产任务，又较好地保证新工时制度的实行；对其他人员实行标准工作时间。截止 1995 年 9 月 1 日，除铁路运输处外总公司其他单位均已实行新工时制度。

8. 加强劳动定额管理队伍建设，积极培训骨干力量。

搞好劳动定额工作的先决条件是有人抓有人管，而抓好看好的关键是看是否有一支懂业务、会管理、素质较高的专兼职劳动定额管理队伍。“八五”期间，总公司和各单位都非常重视劳动定额管理队伍建设和培训，总公司先后举办 6 期劳动定额员岗位培训班，十一、十三、十五、十六、十七、十八、十九、二十局等单位还与有关院校合办十八期劳动定额员岗位培训班，计 1500 余人次，1450 余人取得了劳动定额员岗位培训合格证书；各工程局自办短训班 60 余次，3000 余人次参加了培训。

在抓基层劳动定额员岗位培训的同时，总公司结合新铁路工程劳动定额标准的实施，在天津举办了一期有 106 人参加的贯彻学习新劳动定额标准培训班；为提高基层劳动定额专职管理人员计算机知识，总公司组织力量开发了劳动定额报表管理软件，并先后举办了两期计算机培训班，100 余名局、处（厂）劳动定额专职管理人员参加了培训。至此，全系统劳动定额管理人员基本上得到了培训或轮训，圆满地完成“八

五”人员培训计划。

9. 加强劳动科学管理,完善劳动力管理体系。

为了加强劳动管理的科学性、规范性,适应经济发展、技术进步、生产力水平提高、生产组织变化的客观需要和开展职工职业技能培训、鉴定,与劳动力市场建立、劳动制度改革相配套,促进职工技术素质的全面发展,总公司根据铁道部工作部署,按照适用、系统、规范、简化、归口原则,组织十一、十三、十五局和铁道战备舟桥处编写铁路施工机械、铁路舟桥工种分类目录和铁路舟桥专业职业技能标准。此项工作的开展,既有助于客观、公正、科学、规范地评价劳动者的技能,又使劳动管理标准逐步做到科学化、规范化。

10. 不断总结,不断创新。

为了促进劳动定额逐项落到实处,在抓好各项基础工作落实的同时,总公司和各工程局建立了劳动定额工作总结和奖励制度,每年度进行工作总结和对先进单位予以表彰奖励,并将先进单位的经验材料印发各单位学习借鉴。“八五”期间总公司共表彰先进工程局 24 个次、先进工程处(工厂)22 个次、先进个人 35 名次。此外各单位还召开了 50 余次劳动定额学术研讨会,2 个局参加了全国性劳动定额学术组织,7 个局参加了地方性劳动定额学术组织,完成 230 余篇工作总结、160 余篇劳动定额学术论文,在各级刊物上发表论文近百篇,总公司还将“八五”期间优秀学术论文和基层单位先进工作经验编辑成书,下发各单位学习借鉴。通过工作总结和学术交流,提高了各级对劳动定额工作重要性的认识,加深了对问题的探讨,改进了工作方法,提高了劳动效率。

“八五”期间,总公司劳动定额工作虽然取得了一定成绩,但在工作中还存在一些问题,主要是:

1. 由于任务来源主要靠自揽,跨行业作业多,而现行的劳动定额标准路外与路内、国铁与地方铁路工作之间有差别,致