

企业劳动组合与内部分配优化

机电工业部管理科学研究所编

兵器工业出版社

F406.1

46

3

企业劳动组合与 内部分配优化

机电工业部管理科学研究所 编

兵器工业出版社



B 550874

企业劳动组合与内部分配优化
机电工业部管理科学研究所编
责任编辑 钟 蓝

兵器工业出版社·出版发行

(北京海淀区车道沟10号)

北京市隆昌印刷厂印刷

●
开本: 787×1092 1/32·印张7 1/16 字数158千字
1988年11月北京第一版·1988年11月北京第一次印刷

印数: 00,001—10,000。 定价: 2.50元

ISBN 7-80038-049-1/F·3

编 者 的 话

改革十渡春秋,如今已进入关键阶段。一个朴素的逻辑关系愈加昭然:改革攻难关——物价与工资改革成功——提高企业经济效益——改进劳动和分配制度,打破“三铁”:
“铁饭碗”、“铁交椅”、“铁工资”。越来越多的企业在劳动组合优化、效益与分配挂钩的多种工资分配形式,以及从这两方面入手的综合配套改革方面创造了许多成功经验。

本书萃集了机电、冶金、轻工、纺织等行业三十个优秀企业家撰写的有关典型经验材料,内容翔实,注重方法推广,有广泛的应用前景和较高的参考价值。

本书由机电部管理科学研究所韩凯、梅振新、赵庆哈同志编,陈素仙同志对组稿也作了大量工作。由于时间仓促和水平有限,本书在编选方面难免存在不妥之处,敬请读者批评指正。

本书出版得到了鞍钢耐火材料公司、成都轴承厂、济南重机厂、无锡黑白实业公司等企业的大力支持,在此致以鸣谢。

1988年8月

目 录

创立企业内部“劳务市场”是

劳动制度改革的新探索……………许永仕(1)

优化劳动组合,军工企业充满活力……陈济民 周勇(15)

优化劳动组织,提高劳动效率……………黄墨滨(25)

引入市场机制,搞活劳动用工制度…董兴顺 阎建秉(36)

实行配套改革,搞好劳动组合……………王昭地(42)

全优化组合是提高企业素质的有效途径……………任 坚(48)

计效工资是综合优化的分配方式……………费志远(56)

实行结构工资制,打破干部与

工人的界限,“死级活用”……………傅坤元(63)

实行职务等级和全浮动工资制……………王子珍(73)

结构浮动工资制是企业内部

工资制度改革的新形式……………王 夏(80)

效益结构工资制促进了企业深化改革……………张致祥(87)

动态结构工资制……………李久源(93)

试行岗位等级工资,逐步理顺分配关系……周宗岳(104)

全额计件工资制是搞活企业

内部分配的好形式……………宋铁瑜(113)

改革分配制度,实行当量工资……………张文龙(119)

小分制效益工资……………李承祥(126)

优质达标工资制……………史广森(130)

吨铸件工资含量承包制·····	孙文靖 (133)
实行单位产品工资含量分配	
办法, 推动生产不断发展·····	刘兆祺 (136)
实行“功年序列”分配制度·····	戴诗杰 (143)
实行计件工资制, 促进生产持续发展·····	陆 奇 (150)
全额计时工资制·····	杨发川 沈雄 (157)
全浮动工资制·····	田昌家 (164)
工资与效益同步, 责任与分配挂钩·····	李连维 (168)
内部分配多种形式, 搞活企业因地制宜·····	孙培伦 (176)
“按价买件”内部净值分成	
全面承包责任制·····	严新民 (182)
实行按最终合格产品集体计件承包·····	徐永昌 (189)
努力办好厂内银行, 提高企业经济效益·····	王 林 (197)
责任价格控制法·····	马宏业 (205)
企业科室经济责任制的定量考核·····	潘泽江 (213)

创立企业内部“劳务市场”是 劳动制度改革的新探索

许永仕

一、创立厂内劳务市场问题的提出

1987年8月，为进一步完善企业内部经营机制，提高自我积累、自我完善、自我发展的能力，增强企业后劲；调动广大职工生产经营的积极性，我们鞍钢耐火材料公司向鞍钢公司立下了为期三年的承包责任状，即：包供应（包产量）、包利税（以1987年实现4850万元利税为基础，每年递增10%，承包期间累计上缴利税达17659万元）、包技术改造（共七大项，承包后期达到七十年代的装备水平，承包期满后，要达到全国同行业装备水平第一流）、包企业升级（与鞍钢同步，1987年达到鞍钢内部一级标准，1990年底之前达到鞍钢内部特级标准）；同时，实行上缴利税与工资总额挂钩；并由鞍钢公司给了我们6项自主权。此项承包目标对于我们这个具有60余年历史的老企业来讲，压力非常大。首先，我们公司虽然是鞍钢内部第一批离线分权单位，具有独立完整的耐火材料科研、生产、供销体系，系全国最大的耐火材料生产厂家之一。但是，随着冶炼技术的发展，对耐火材料的要求愈来愈高。而公司工艺落后、设备陈旧、职工多

(近万名职工,含集体工人)且素质差、手中“拳头”产品不多、适应不了市场激烈竞争的需要。其二,虽然我从1985年春担任经理以来,在鞍钢内部率先进行了人事干部管理制度、分配制度、科研体制和经营机制等方面的改革,上缴利税三年都以20%以上的速度递增,初步实现了企业由生产型向生产经营型的转变。但是,改革没有一步到位,体制不合理、管理水平低、技术落后、部分职工纪律松弛及工作不负责任的问题并未彻底解决。第三,劳动力管理制度尚存在弊端,一方面职工没有选择岗位的权力;另一面那些出工不出力的散、懒职工由于是上级统包分配而来的,依仗“铁饭碗”可以“滥竽充数”,大错误不犯,也不好制裁,使生产骨干跟着受“累”。这些因素都严重地压抑了职工的积极性、主动性和创造性,使提高企业素质难度增大,生产力发展受到制约。第四,各车间(科室)都认为人员紧张,向公司要人。而我们的招工指标受上级主管部门的控制,缺人问题一时解决不了,只能是“拆东墙补西墙”。正是在这样复杂的背景下,我们受社会上劳务市场的启示,从公司的实际出发,提出了创立厂内劳务市场,走内涵扩大再生产的路子。

二、厂内劳务市场的含义及管理

所谓厂内劳务市场,是公司设立的对于劳动力管理的常设派出机构,它具有制裁职能和调节职能。

它分两级管理:公司级劳务市场,由公司人事劳资部直接管理;车间级劳务市场,由各车间经济考核组管理。

进入劳务市场的人员分正常流动和非正常流动两种管理

形式。

所谓正常流动人员，是指各车间（科室）在进行科学定员、定额，保证生产安全、高效的前提下，通过内部挖潜进入到劳务市场的人员，以及自选岗位人员。

所谓非正常流动人员，是指由于出工不出力、经常上花班、无故旷工、调皮捣乱、不服从分配、不愿学技术及其他原因未被车间班组组合上的人员。

公司级劳务市场的管理办法：

（一）凡经车间挖潜和优化劳动组合下来的人员，经新建班组写明情况，车间主任（部长、科长）签字，并履行适当手续后可进入劳务市场。进入劳务市场后，其工资（如果不超送人单位定员编制，其工资可留原单位）及其它关系同时转入劳务市场管理。进入劳务市场人员（简称富余人员）必须服从分配，凡不服从分配者，一律按违纪处理。富余人员中的普通工，一般在原工种不变的情况下选择岗位。技术工种可选普通工岗位（但必须是指定的普通工岗位）。因病（需持医院证明）进入劳务市场的人员，可安排适当的工作。富余人员不服从分配并无理取闹、影响正常工作秩序者，由公司保卫部门处理；触犯刑律者交司法部门依法处理。进入劳务市场的人员，经分配三日内不到岗者，其不到岗的时间按旷工处理。

（二）正常流动人员的工资待遇：

1. 属于正常流动人员，自进入劳务市场之日起，便停发岗位工资，只支付原标准工资。

2. 在安排临时性工作和学习培训期间，支付公司平均奖金的50%。

3.经劳务市场介绍到其它岗位后，即享受现岗位待遇。

4.正常流动人员在劳务市场停留两个月仍无单位接收，即从第三个月起划入到非正常流动范围。

(三) 非正常流动人员的工资待遇：

1.属于非正常流动人员，从进入劳务市场之日起，即下浮一级工资，时间为一年，并不得奖金。

2.在安排临时性工作（或组织学习培训）后，第一个月支付下浮工资100%；第二个月支付下浮后工资的80%；第三个月支付下浮后工资的60%。

3.非正常流动人员在三个月内，如有振作精神努力工作的表现，其原单位班组愿意接收并原工种不变，可回原单位，原下浮工资一年后上浮。

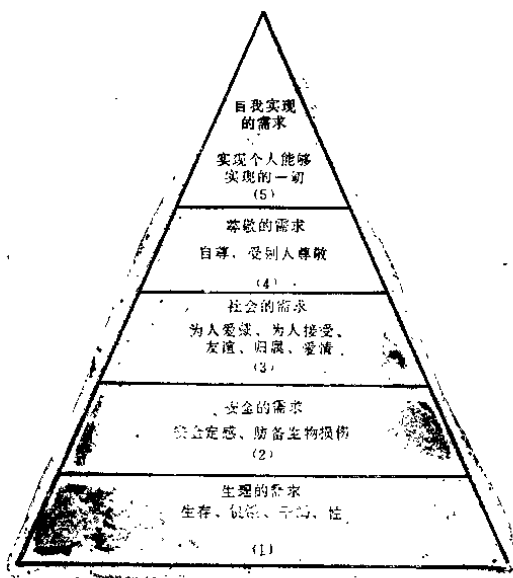
4.在三个月以内，其原单位拒绝接收，由劳务市场重新安排工作者（含工种不变），即取消一级工资；三月后仍无单位愿意接收，即变为留用工，并执行留用工待遇。

5.凡在劳务市场内变留用工的，从变留用工之日算起，满一年后本人工作仍无转变，即按有关规定，企业予以除名。

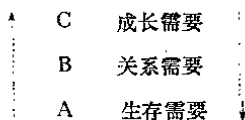
对车间级劳务市场我公司也相应制定了管理办法。

三、我们是怎样创立厂内劳务市场的

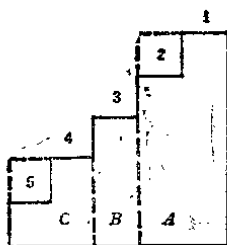
第一，创立劳务市场，必须摸清底数，提高干部、工人的心理承受能力。我们通过大量的调查研究，借用美国著名心理学家马斯洛（Abram Maslow）的“需求层次理论模式”（图一）和阿尔德佛（Alderfer）“ERG理论模式”（图二），发现职工的心理需求有四种模式（图三至图六）。



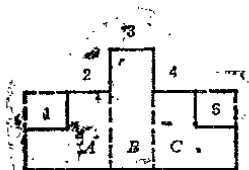
(图一, 马斯洛需求层次模式图)



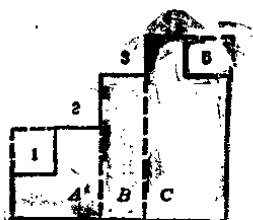
(图二, 阿尔德佛ERG理论模式图)



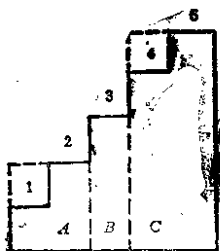
(图三, 老工人和部分中年职工需求图)



(图四 部分青工、落后职工和从事“第二职业”的职工需求图)



(图五, 班组长和部分干部模式图)



(图六，领导干部需求图)

图五心理需求模式说明，那些散、懒职工大部对于收入多少满不在乎，而对于“面子”、“关系”却特别重视。

同时，我们还就创立劳务市场广泛地征求了职工的意见。大多数生产骨干或职工代表认为，企业不是“养大爷”的地方，对于又散又懒、说头多的人应该让他们到劳务市场“找钱眼”。有了这些底数之后，我们通过多种形式、多种渠道，对于干部和工人进行正面引导，讲成立劳务市场的可行性、紧迫性和必要性，使广大职工增强了心理承受能力。虽然有少数职工在认识上还有差距，但我们认为，改革的推进，将不可避免地使原来既定的利益分配格局发生重大变化，必将与传统的观念、“左”的积习、僵化的思想发生强

烈的碰撞，有些非议无碍大局，创立劳务市场并没有超出职工心理承受能力的“国限”。就这样，在1987年12月24日召开的公司十一届六次职代会上通过了成立厂内劳务市场的改革方案。

第二，创立劳务市场，配套改革是前提。1985年以来，我们先后进行了人事干部管理制度、分配制度、用工制度、组织机构等方面的改革，今年1月，又把改革推向更深层次，为形成劳务市场，解放生产力创造了一个良好的外部条件。

一是根据系统管理的原理，在鞍钢内部率先实行了“一长三师”领导体制；根据管理幅度的原则，把职能相近的科室进行合、精、减。科室由原来的33个精简为“八部一室”；干部精减了14%。根据直线职能制的管理原理，车间由三级管理改为两级管理，撤消了工段建制、扩大班组长权力。这为劳动力管理制度的改革提供了组织保证。

二是深化分配制度改革。我们在1987年分配制度改革（每个职工从基本工资中拿出20元钱和奖金捆在一起浮动）的基础上，今年又实行增效结构工资制，使工资真正起到劳务市场调节机制的杠杆作用。所谓增效结构工资，即把职工总收入（基本工资、各项补贴、奖金）作为一个整体，增效结构工资将其分解为两部分：相对固定部分与活动部分，其比例为1：1。弹性活动部分以车间为单位，全部捆在一起，严格以《耐火公司职工定量考核细则》为依据，实行多劳多得，少劳少得。同时，在基础工作比较扎实的单位推行定额计件工资。为了使艰苦的岗位（成型工、煮油工、磨砖工）职工队伍保持相对的稳定，不致因创立劳务市场而受到

激烈冲击，对其也实行工资优惠政策。对于进入劳务市场人员，实行特殊的分配政策（见前面）。这些政策基本上体现了按劳分配原则，为劳务市场提供了经济动力。

第三，创立劳务市场，必须以科学的先进合理的定额定员作为基础。我们认为，制定合理的劳动定额和定员，是下一步实行班组承包和优化组合，最终形成厂内劳务市场的基础，也是能否调动广大职工生产积极性、提高劳动效率的前提条件。为此，我们查阅国外耐火材料行业和国内同行业的定额资料，制定了公司合理的劳动定额。我们还把目标管理引入劳动定额工作。首先确定劳动定额目标值，它包括实做工时、完成工时、定额工时、非定额工时、定额完成率、工时利用率、车间劳动生产率指标。其次为确保劳动定额目标的实现，做到考核与管理实现定量化、科学化，因此，我们制定了《耐火公司职工定量考核细则》，把劳动定额目标值同增效结构工资弹性活动部分、评比先进个人及工资晋级直接挂钩。每人每月以100分为标准，实行逐级考核。

对于无定额人员和生产辅助人员，根据工作量大小、难易程度以及对生产一线有定额人员的影响程度确定奖励办法。

在进行劳动定额和制定考核细则的同时，我们对公司的965个岗位逐一核定，根据先进、合理、标准化的原则，重新定员。由于制定了先进合理的劳动定员、定额和职工定量考核办法，为下一步优化组合提供了数量依据和质量依据。

第四，选准承包者，实行层层承包是创立劳务市场的重要环节。只有聘任那些勇于负责的人，才能胜利完成承包目标，才能敢于把散懒职工送入劳务市场。所以，确定聘任对

象对于实行经济承包极为重要。不能一蹴而就，更不能走过场，否则，前几项工作会劳而无功，创立劳务市场也将成为一句空话。我们基本上分两步走：一是确定车间主任（八部一室领导）人选。先确定车间（部、室）整体承包目标，然后面向全体职工公开招标（八部一室正职领导由公司经理直接聘任），同时采用职工代表民主推荐、竞选人述职答辩、评议小组测评等方法，最后由公司经理进行聘任，签定承包合同。二是由车间主任以民主推荐选举为依据组阁班组长。班组作为企业的最基层单位，直接从事生产活动，班组长选得准不准，是一个企业是否充满生机的前提。事实上，一个班组作为一个小团体，大多数存在两个头头，一个是组织上的“头”，一个是职工心目中的“头”。这次组阁，为使班组的两个中心合二为一，使班组团结一致，更具有凝聚力，在确定班组长人选时，我们给班组成员出了两道题：

①体愿和谁在一起工作、学习和研究问题？

②体不愿和谁在一起工作和交往？

根据回答（书面的，背靠背的），掌握了班组人员关系状况，车间把那些威信高的人确定为班组长预选人，进行差额选举，最后由车间主任聘任。

车间主任确定班组长人选之后，马上签定承包合同，并赋予班组长生产指挥权、浮动工资分配权及用人权。班组实行“三定、两包、一保”，即：定人员、定设备、定产量；包利税、包工资；保安全。有的班组还实行工资分配“上不封顶”、“下不保底”的政策。

无论是和车间还是和班组签定的合同，我们都坚持以定量考核为依据，以完成公司“四包一挂”总承包合同为目

标，规定了发包人和承包人双方的权利和义务，公证人（人事劳资部）签字生效。这使不同的行政层次，处于平等的经济关系中，排斥了行政强力，能够有效地发挥车间、班组的主动性和创造性。同时，承包合同突出了车间主任和班组长的奖罚条件，排斥了以感情为基础的伦理力量，使经济责任制得到了强化。这不但使承包人产生压力和动力，也将保证劳动组合的质量。

第五，推行班组劳动优化组合，创立厂内劳务市场。所谓劳动优化组合，就是在定员编制内，根据生产工作的需要，打破原有建制，按照“两个互相选择”的原则，采取择优、招聘或招标等办法，结成新的劳动生产（工作）组织，以求得生产资料与劳动者、不同素质劳动者之间的优化结合。这是一种通过调整生产要素的结构关系和人际关系，在不增加生产活劳动投入的情况下，使诸生产要素达到合理化配置，相应增加“产出”效益的有效方法和新型的生产关系。在推行劳动优化组合的过程中，我们一方面利用各种手段宣传优化组合的重大意义，同时教育班组长，要把握政策界限，不能根据个人好恶来组合人员。另一方面抓典型，以点带面。我们在动力车间试点，这个车间原来的班组是根据同工种原则划分的，由于他们是搞动力设备维护的，生产特点造成了班组之间忙闲不均的现象，压抑了职工的积极性。1987年10月份，他们实行优化组合，把不同工种编在一个班组，使班组工作机会均等，提高了工作效率。以前这个车间老喊缺人，优化组合后，不但人员够了，而且又成立起一个对外经营作业队，出外揽活。我们把动力车间的经验在公司推广，使全公司优化组合工作进展顺利。组合后，全公司班组由原来