

希望在“优化”

—北京市工业企业优化劳动组合经验汇编

北京市经济委员会 北京日报工交部合编

主编：阎承宗 副主编：王志良 刘宗明



牵住深化企业改革的牛鼻子

——为《希望在“优化”》出版说几句话

陈 希 同

改革就是创新。在深化企业改革中，又一个新事物出现在京华大地上，掀动了几百万人的心。那就是从企业领导班子到科室、车间、班组，在定岗、定员、定任务的基础上，通过公开上岗条件，平等竞争，双向选择，允许流动，层层承包、招聘、招标，订立合同等一整套办法，改革现行的企业劳动、人事和工资制度，人们把它叫做优化劳动组合。

长期以来，我们实行的是僵化的、凝固的、不变的“三足鼎立”机制，即干部制度的铁交椅，劳动制度的铁工资和分配制度的铁饭碗，这三根“铁柱子”支撑着一口“大锅”，年复一年吃着平均主义的大锅饭。这种机制，极大地助长了人们的惰性，阻碍了生产力的发展。不破除这种僵化的体制，形成动态的竞争机制，就不能调动企业和职工的积极性，更不能适应发展社会主义商品经济的要求。

近年来企业普遍实行了以“两保一挂”为主要内容的多种形式的承包经营责任制，在一定程度上破除了国家对企业的大锅饭，使企业活力确实增强了，但企业内部平均主义大锅饭并未彻底打破。我们也曾在全市范围内对几万名职工

试行了合同制，试图打破铁饭碗，但时隔两年，铁饭碗又恢复原状，企业中人浮于事，效率低下的现象仍然相当普遍。我们还在部分企业试行招聘领导干部，希图改变领导干部能上不能下的铁交椅制度，但推行起来十分困难。这些问题产生的主要原因，就是企业内部缺乏竞争机制，平均主义的大锅饭由三根铁柱子牢牢地支撑着，铁柱不倒，大锅又何从打破？

平均主义顽固坚守阵地和破而复归的事实，迫使每一个锐意改革的同志深思：深化改革“深”在哪里？“化”在何方？既要在改善企业外部环境上深化，更要重视在变革内部机制上深化，而归根结底是要化在充分调动人的积极性上。经过反复的探索与尝试，我们终于找到了从优化劳动组合作起，进一步调动职工积极性的新途径。大量的实践表明，一旦引进竞争机制，实现优化组合，就可以有效地搬掉“铁交椅”，打破“铁饭碗”，瓦解“铁工资”，从领导到职工破除干与不干、干好干坏一个样的平均主义大锅饭，使职工积极性大为提高，企业内部出现了新的生机和活力，承包经营责任制的效力得到了更充分的发挥。优化劳动组合形成了巨大的冲击波，不仅引起干部制度、用工制度、工资制度、待业制度和劳动保险制度的变革；也促进了“进入企业门，就是国家人”，一切由国家包的旧观念的转变，普遍增强了竞争意识和进取精神。其直接的最终的结果，必然是劳动效率和企业经济效益的进一步提高，同时也必将为治理经济环境，整顿经济秩序，为价格、工资改革创造良好条件。我们说优化劳动组合是当前深化企业改革的“突破口”，或者说抓住它就是牵住了“牛鼻子”，指的就是它可以带动整个劳动、人事、工资制度的改革，或者从打开的这个口子，进一

步扩大改革的范围，取得更多的成果。

现在，优化劳动组合不仅在工业、商业、建筑业和农业企业普遍展开，有的学校、科研单位和个别机关也在根据自己特点和实际进行试点，这说明优化劳动组合符合客观形势的要求，反映了大多数人的愿望，显示了强大的生命力。当前最要紧的是认真总结经验，使之不断完善；要采取分类指导和由点到面循序渐进的方法，稳步地在各行各业推开；要防止浅尝辄止，不能把精简了机构和人员作为最终目标，而要进一步发展和深化；对在优化组合中被精简下来的人员不能歧视，要满腔热情地做好他们的思想工作和安置工作，使他们人尽其才，各得其所。

优化劳动组合不仅为实现劳动力与生产资料的较佳结合创造了条件，对企业集团的形成，股份制建立，横向联合的开展，也产生了良好影响；而企业之间的联合、兼并、改组、参股，又促进了企业机制在更大范围内的优化。我希望各行各业的同志们在实践中进一步探索和开拓，不断解决新问题，获取新认识，创造新经验。

北京日报工交部、北京市经济委员会把有关优化劳动组合的一些议论和文章编辑成册。我看，没有用目前比较短缺而又昂贵的纸张去作否定四项基本原则的宣传，或者散布灰溜溜的颓丧的消极情绪，也没有作印制诲淫诲盗的毒害群众特别是毒害青年的“作品”；而是满腔热情地宣传了改革，以活生生的事实，激励人民群众继续前进，这是值得赞赏的。

目 录

中央、北京市领导同志谈经济体制改革和

优化劳动组合.....(1)

搬掉“三块铁”激发创造力.....北京市经委主任阎承宗(14)

优化组合应注意的几个问题

.....北京市劳动局副局长洪士珩(17)

实行优化劳动组合 深化企业内部改革

——北京市工业系统实行优化劳动组合概况

.....北京市经委(20)

深化企业改革的突破口

——北京市一批工业企业实行优化劳动组合述评

.....刘宗明 于 飞(29)

八小时以内.....《北京青年报》新闻部(32)

对优化劳动组合的呼唤.....《北京日报》评论员(38)

“三块铁”的突破

——北京第二汽车制造厂优化劳动组合纪实之一

.....于 飞(40)

“动态组合”——一潭活水.....《北京日报》评论员(44)

透明·平等·公正

——北京第二汽车制造厂优化劳动组合纪实之二

.....那晓春(46)

“优化”实现人尽其用

——北京第二汽车制造厂优化劳动组合纪实之三

-于 飞(49)
- 京煤二厂实行优化劳动组合、全员劳动合同管理和
岗位效益工资.....来 山(53)
- 经济效益要从劳动制度抓起.....《北京日报》评论员(56)
- 北京制药厂精简干部30%以上.....于 飞(58)
- 按工作量定员好.....《北京日报》评论员(60)
- 一线满负荷运转 二线活了欢了.....贺富明 王 伟(62)
- 解决人浮于事的好办法.....《北京日报》评论员(65)
- 华北光学仪器厂在深化企业改革中采用招标采购
办法安置多余人员.....周定伟(67)
- 让多余人员“不多余”.....《北京日报》评论员(70)
- 红狮涂料公司一个工段一个车间优化劳动组合
——减人大增产.....刘宗明 白继良(71)
- 包碧莲八个月为厂创收3万多元.....马 宁(74)
- 潜力的证明.....《北京日报》评论员(76)
- 北京市电子技术发展公司安置富余人员门路广
.....白继良(77)
- 市半导体器件三厂建立厂内劳务交流中心.....李俊岐(79)
- 人机总厂认真做好优化劳动组合中的思想工作
.....白继良 王连升(80)
- 芙蓉宾馆的“过失单”.....贺富明(82)
- 二百多在职职工到社会待业领取待业救济金
.....周定伟 喻乃忠(84)
- 市委书记李锡铭要求全市人民同心同德深化改革
提高经济效益闯过改革难关.....于 飞(86)
- 市长陈希同要求全市各行各业提高经济效益.....于 飞(88)

市长陈希同强调以优化劳动组合为突破口继续

深化改革.....胡 平(91)

市建委要求全系统把优化劳动组合作为第一位工作

抓好.....刘宗明 董建华(93)

抓住了深化企业改革的突破点口

——谈优化劳动组合、提高经济效益

.....《北京日报》评论员(96)

优化——人尽其用

——二谈优化劳动组合、提高经济效益

.....《北京日报》评论员(99)

希望在“优化”——人的优化

——三谈优化劳动组合、提高经济效益

.....《北京日报》评论员(101)

破除平均主义的一剂良药

——四谈优化劳动组合、提高经济效益

.....《北京日报》评论员(103)

不是剥夺，是真正实现职工的劳动权利

——五谈优化劳动组合、提高经济效益

.....《北京日报》评论员(105)

是优化不是整人

——六谈优化劳动组合、提高经济效益

.....《北京日报》评论员(108)

置于死地而后生

——北京工业企业实行厂内待业制度纪实.....张书政(110)

企业，改革对你寄予厚望.....戴玉庆(114)

实行配套改革 搞活劳动制度.....北京煤炭总公司二厂(119)

企业配套改革方案及实施步骤	(124)
内部经营承包方案(试行)	(127)
关于实行劳动组合的暂行规定	(132)
关于编制定员的暂行规定	(134)
择优上岗考核管理办法	(135)
关于未组合人员有关问题的暂行规定	(141)
辞退违纪职工实施办法	(142)
关于在劳动组合中实行合同化管理的暂行规定	(144)
附 任期责任目标合同	(145)
内部承包经营合同	(146)
劳动组合合同	(147)
关于实行固定职工劳动合同管理的规定(试行)	(150)
附 劳动合同书	(154)
续订劳动合同书	(158)
引入竞争机制 改革用人制度.....北京第二汽车制造厂	(159)
北京第二汽车制造厂1988年工资改革方案	(164)
职工技能工资标准表	(174)
职工岗位职务工资标准表	(175)
各类人员岗位系列等级划定办法	(176)
专业技术干部岗位档次划分办法	(177)
一般干部岗位因素评分标准表	(178)
直产工人划岗因素评分标准表	(179)
辅助人员划岗因素评分标准表	(180)
服务人员划岗因素评分标准表	(181)
各类人员岗位等级表	(182)
专业技术干部划岗因素系数计算表一	(185)
专业技术干部划岗因素系数计算表二	(186)

专业技术干部划岗因素系数计算表三	(187)
北京第二汽车制造厂业绩工资考核分配办法	(188)
我们是怎样搞优化劳动组合的……国营华北光学仪器厂	(193)
“零底定员法”简介	(198)
职责工作量表	(199)
单项职责工作量表	(201)
本部门总工作量表	(202)
进行层层达标胜岗考核 保持优化组合持久效应	
.....北京电表厂	(204)
山西省考察团来京考察优化劳动组合	(210)
西安市考察团来京考察优化劳动组合	(212)
编后	(214)

中央、北京市领导同志谈 经济体制改革和优化劳动组合

社会主义的根本任务是发展生产力
经济体制改革是发展生产力的必由之路

什么叫社会主义，什么叫马克思主义？我们过去对这个问题的认识不是完全清醒的。马克思主义最注重发展生产力。我们讲共产主义，共产主义的含义是什么？就是各尽所能，按需分配。这就要求社会生产力高度发展，社会物质财富极大丰富，所以，社会主义阶段的最根本任务就是发展生产力。社会主义的优越性就是体现在它的生产力要比资本主义发展得更高一些，更快一些。

摘自邓小平《建设有中国特色的社会主义》

为了发展生产力，必须对我国的经济体制进行改革，实行对外开放的政策。……城市经济改革比农村经济改革复杂得多，难免出差错，冒风险。我们意识到了这一点。但是，我们要发展生产力，对经济体制进行改革是必由之路。

摘自邓小平《改革是中国发展生产力的必由之路》

社会主义是在改革中前进的社会。在初级阶段，特别在当前时期，由于长期形成的僵化体制严重束缚着生产力的发

展，改革更成为迫切的历史要求。改革是社会主义生产关系和上层建筑的自我完善，是推进一切工作的动力。

摘自赵紫阳在中国共产党第十三次全国代表大会上的报告
《沿着有中国特色的社会主义道路前进》

加快企业内部改革，切实提高工业企业的效益，是改革得失成败的关键所在

加快企业内部改革，切实提高工业企业的效益。企业要完善承包责任制，逐步放开经营，自负盈亏，行政部门不得滥加干预。这是改革得失成败的关键所在。

摘自中共中央政治局召开第十次全体会议原则
通过《关于价格、工资改革的初步方案》

价格、工资改革是整个经济体制改革的关键；价格、工资改革的成功要依靠整个经济体制改革的深入。最重要的是要转换企业机制，加强市场的组织与建设，改进和完善宏观调控机制，从而显著提高企业经济效益和整个经济运行效率。

摘自中共中央政治局召开第十次全体会议原则
通过《关于价格、工资改革的初步方案》

深化改革的每一项措施，归根到底，都要有利于提高社会经济效益。

摘自赵紫阳在中国共产党第十三次全国代表大会上的
报告《沿着有中国特色的社会主义道路前进》

我们现在最为关注的问题是能不能确保改革成功。也就

是说，经过五年的改革，我国的经济是向国家调控市场、市场引导企业这样一个模式转化呢？还是陷入轮番涨价，最后在一个新的水平上形成旧的比价复归。如果是后者，改革就没有达到目的。就是说，转了一圈又回到现在的状态。这个问题不仅涉及物价改革，还涉及整个经济机制的改革，如劳动制度、工资制度、金融制度、特别是企业制度的改革，以及市场的发育等等。所以，在五年的改革设想中，我们把深化企业改革放在重要位置。因为，归根结蒂，没有企业效率的提高，价格改革很难成功，而企业效率能否提高的关键在于真正把所有企业推向竞争机制，使它们参与市场竞争，优胜劣汰。

摘自赵紫阳会见日本客人时的谈话

随着改革的深入和各方面经济关系的逐步理顺，我国生产建设的经济效益逐步有所提高，但经济效益差的落后状况还远远没有改变。这个问题不解决，我国经济就不可能实现现代化。当前经济建设需要大量资金，体制改革和人民生活的改善都需要财力物力的支持，这些都只能从发展生产和提高经济效益中寻求出路。我们的建设和改革，必须以提高经济效益为出发点和落脚点，并以此来衡量它们的得失成败。

摘自李鹏在第七届全国人民代表大会
第一次会议上的《政府工作报告》

我国的改革正处在一个关键时期，所谓关键时期，就是突破难关既有很大风险，又有巨大希望的时期。这场改革可能触动一部分人的局部的暂时的利益，全市共产党员、全市人民必须以国家的前途，民族的前途，四化的前途为重，与

党同心同德，团结一致，攻克难关。为完成本世纪由温饱到小康的过渡，为下一个世纪我国发展创造条件。

对我们面临的改革要充满信心。要坚信，只要坚持改革，难关是可以闯过去的。我们已经有十年改革的实践经验，全国人民对改革的承受能力大大增强。近年来，国民经济持续稳定地发展，也为闯关奠定了一定的物质基础，我们要抓住这个有利时机。

摘自李锡铭1988年7月17日在
北京市工业工作会议上的讲话

企业承包了，有了自主权，效益高，职工工资就高，效益低，工资就低。工教人员就必须提高工资。提高工资靠什么？靠财政局拿钱，钱从哪里来？主要是从企业来，从对工业企业的税收和利润中来。所以出路何在？你们很清楚。一方面物价上涨，一方面工资又要相应增长。在两个涨的情况下怎么办？我看只有一条路，就是提高经济效益。靠提高经济效益来增强我们的消化能力或叫承受能力。

——摘自陈希同在北京市工业工作会议上的讲话

当前本市各行各业特别是工业企业，是否下大力量提高经济效益，是衡量我们真下决心闯物价、工资改革关，还是假下决心闯关的极其重要的标准。近几年来，由于我们实行了多方面的改革，取得了相当可观的经济效益。正是由于实行了改革，打破了原来高度集中的体制，使企业和经营者有了一些自主权，在一定程度上破除了分配中的“大锅饭”，使我们的经济工作有了一个良好的起点和开端。把企业由原来的产品经济型逐渐转变为商品经济型，进而向国家管理市

场，市场引导企业的经济模式发展。在由产品经济转变成社会主义商品经济过程中，我们遇到了一个不能回避的问题，就是价格体制的改革。如果价格不理顺，就一定会影响生产的发展，工业、农业、商业都是如此。只有价格理顺了，生产才能发展，因此，价格的改革是搞商品经济必须闯过的一关。价格改革必须和工资改革配套进行，这就给企业带来了极大压力，造成了新的困难。要克服这个困难只有提高经济效益。

摘自陈希同1988年7月16日在北京市工业工作会议上的讲话

优化劳动组合是深化企业改革，提高经济效益的突破口、“牛鼻子”

现在乡镇企业、小企业有个很好的机制，很有活力。大企业为什么在小企业的竞争面前显得很不适应、很被动呢？就是它没有一个好的机制。

摘自赵紫阳听农民企业家汇报后的讲话

深化企业改革是当前面临的重要课题。物价改革能否顺利进行，根本上要看企业效益是否提高，因为企业是国家财政收入的主要来源，提价要靠它消化，提工资要靠它支付。企业效益进一步提高，还得靠深化企业改革。深化改革关键之一是进行企业劳动制度与人事制度的改革。现在各地试点单位在这方面已摸索出了一些好的经验，应认真总结加以推广，例如优化劳动组合，将竞争机制引入人事制度中等。如果不能妥善解决企业中多余人员的问题，背着大包袱，那就很难提高经济效益。

摘自李鹏在国务院第二次全体会议上的讲话

工业是国民经济的支柱，工业收入是财政收入的主要来源。北京市90%的财政收入来自工业。工业改革必须走在前面，通过改革，调动人的积极性，提高经济效益，就会为我们闯关、进行全面改革创造必要的物质条件。我们要以优化劳动组合作为改革的突破口，打破“铁饭碗”，消除平均主义赖以生存的基础，把改革推向一个新阶段。改革最重要最紧迫的任务是把职工的积极性进一步调动起来。办法就是优化劳动组合，打破“三块铁”，在企业内部建立起一个劳动力竞争的机制，激发职工的新积极性和创造力。

摘自李锡铭1988年7月17日在北京市工业工作会议上的讲话

物价调整了，承包基数不能动，出路何在？只有深化改革，进一步调动企业经营者和生产者的积极性，抓住优化劳动组合这个突破口带动各项改革，提高企业经济效益。不仅工业要这样搞，农业、城建、商业、文教等各条战线也都要实行优化劳动组合。

摘自陈希同1988年7月16日在北京市工业工作会议上的讲话

要提高企业管理水平，如果不把竞争机制引入到企业的内部，不断地优化组合，企业的管理就很难加强，效益就很难提高。

摘自吴仪1988年7月17日在北京市工业工作会议上的总结报告

实行优化劳动组合就是要引入 竞争机制，从根本上打破铁饭碗

多年来平均主义的“大锅饭”为什么没有被彻底打破，

就是因为有“铁交椅”、“铁饭碗”、“铁工资”这“三根铁柱子”支撑着，形成了“三足顶锅”的局面，随着改革，在一定程度上对“铁交椅”和“铁工资”进行了冲击，唯有“铁饭碗”还没有被触动。实行优化劳动组合就是要引入竞争机制，从根本上打破“铁饭碗”。因此，今天，抓住了优化劳动组合，就是抓住了关键，抓住了深化改革的突破口，就会带动其他各项改革的深化。实行优化组合后，不仅劳动生产率可以提高，职工的收入也可以提高。企业对物价、工资改革的承受力就可以大大提高。

摘自陈希同1988年7月16日在北京市
工业工作会议上的讲话

国营企业只要也像乡镇企业一样引进竞争机制、风险机制，打破“铁饭碗”、“大锅饭”，调动起人的积极性，是完全可以发挥自己的优势，焕发活力，迅速发展的。

搞好优化劳动组合，第一是企业必须把多余的人员减下来，把原来“三个人的饭五个人吃”变为“五个人的活三个人干”，“五个人的饭三个人吃”，真正提高劳动生产率，提高经济效益。第二是优化劳动组合后的上岗人员，不管是新的还是老的，都应该像前门商业大厦那样，逐人与企业签订合同。第三是职工与企业订了合同以后还要允许流动，职工干得不好企业可以辞退，企业没有吸引力职工也可以辞职。第四是精简下来的人要妥善安排，可以开办第三产业，可以到别处另谋职业，实在没法安排的，宁可在厂内待业，也不能让他回到岗位上去混。

摘自陈希同1988年7月26日在北京市农口
优化劳动组合经验交流会上的讲话

为什么“大锅饭”老打不破、打不彻底？就是因为有三根铁支柱支撑，三根铁支柱支一个锅，叫“三足锅立”。把三根铁支柱搞掉了，没有支锅的，“大锅饭”就垮了。下米、烧火都没用了。这三根支柱是什么呢？一根是“铁交椅”，也就是领导干部的终身制，是“流水衙门铁打的官”；第二根铁支柱就是“铁饭碗”，包括领导干部，特别是工人，一进了这个厂，一辈子就保了险，这个饭碗是固定的、不动的。还有一个“铁工资”，也是“能提不能降”。

——摘自陈希同在北京市工业工作会议上的讲话

劳动优化组合，就是要打破“铁饭碗”，就是把工人的岗位变成流动的，就是进行竞争，实行选聘制，实行双向选择。……搞优化劳动组合，就抓住了关键，就能够进一步或比较彻底的打破“大锅饭”，从而带动劳动制度的改革，慢慢地全部都变为合同工，到期我就解聘，需要你我就继续聘用，这样子，人人都有一个危机感，不努力这个饭吃不成。说不上辞退不辞退，我解聘，解除合同。

——摘自陈希同在北京市工业工作会议上的讲话

抗日战争打了八年，解放战争只用了四年，可是我们和平均主义战斗了10年。提出打破“三块铁”决不是自今日始，十一届三中全会提出以经济建设为中心，那时就讲平均主义的危害，要实行按劳分配，奋斗到今天，这个问题解决了没有？没解决。当然相当一部分企业闯出一条路子，但就深化来讲，不够深，“三块铁”没有完全打破，彻底打破，还需要深化。劳动优化组合是打破“三块铁”深化改革的重要一步。

摘自张健民1988年7月15日在北京市工业工作会议上的讲话