

制 獎 計 責 聯

上 海 合 金 厂 编 写
上海市仪表电讯工业局科技情报研究所发行
一九八二年十一月

在企业内部实行经济责任制，同样要按照责、权、利相结合的原则，从科室、车间到班组、个人，建立和健全岗位责任制，使个人的经济利益与集体成果、个人劳动贡献相联系，贯彻按劳分配原则。

摘自：《中发〔1982〕2号》文件

对不能制定劳动定额和没有其他生产指标考核的人员，按其完成岗位责任和本职工作的情况发放奖金。

摘自：《国发〔1981〕10号》文件

重 印 说 明

上海合金厂位于上海市北郊，创建于一九五二年。一九五八年，上海市委命名该厂为市工业战线八面红旗之一。

该厂现生产电阻、电热、热电偶、贵金属、单晶硅等十大类产品，是我国目前规模大、品种齐全的仪表合金及电子材料专业性工厂。

《联责计奖制的实践与探索》一书，经补充、修订又同大家见面了。

该书的内容和特点如下：

首先，以往工厂实行的计奖制，由于各种原因，往往缺少工厂领导和管理人员的内容，而该书提出的联责计奖制包括厂长在内的所有科室、政工、后勤人员。这样，内容就全面了，上下两个方面都有了考核的内容。

其次，该书以上海合金厂为对象，以生产任务这个中心，将全厂八项经济技术指标分解成 72 项小指标，并按照 17 个科室的 150 多个工作岗位的职责范围，分别列出奖励考核指标。

最后，该书提出并采用的计奖方法是：按责定分、以分计奖、比例固定、单价浮动等。

该厂实践表明，实行联责计奖制收到以下一些效果。

第一，增强了科室、后勤人员的工作责任性，改善了前后方职工之间的关系；第二，在工厂奖金分配上较好地体现了按劳分配、多劳多得的原则，调动了广大干部和工人群众的积极性；第三，促进了企业管理，提高了经济效益。

社会主义企业的管理还在实践中不断前进，因此，该书不可能终极这方面的探索与实践。由于以一个工厂为试验对象，所以，本书仅对其它行业、工厂具有一定的参考价值。考虑到各厂的经济责任制的完善需要从实际出发，因此，书中的某些内容对别的工厂可能会有不适用的地方。在该书出版之际，我们谨向上海合金厂、上海市仪表局劳动工资处以及其它支持和鼓励本书出版的同志和读者表示我们衷心的感谢。

上海市仪表局科技情报研究所

1982.6.7.

前 言

党的三中全会以来，广大农村贯彻党的农村政策，实行经济责任制，调动了广大农民的积极性，广大农村出现了建国以来少有的好形势。与此同时，近年来不少工业企业也开始推行各种形式的经济责任制，事实证明，这是调动广大职工群众积极性，增强责任心的一项重要政策，是工业企业实行按劳分配制度的一项重要改革。由于上级领导的亲切关怀，我们在厂党委的直接领导下，改进了企业的奖励制度，克服“吃大锅饭”的平均主义倾向，把企业经营好坏与每个职工的经济利益直接挂钩，努力做到责、权、利三者结合。

经修订这次奖励办法的目标是想进一步解决科室人员的奖励问题、切实做好精神鼓励与物质鼓励相结合，以保证奖励工作的健康发展。

我们的计奖法是以分为单位、以经济效益为主要内容的全面工作评价和奖励，实际上是一种责任核算。当然，这种责任核算，只能建立在分清责任的基础上。

我厂的“联责计奖制”是把上级下达给我厂的各项技术经济指标，分解成若干个适当的小指标，并且采取适当的措施，落实到个人，然后根据个人的成绩，计算应得的奖金。我们采用公式计算奖金，对考核带来了一定的便利。

全书分为上下两编，共十章。上编（前五章）是关于制订、修订和保证它的贯彻执行的一系列管理工作；下编（后五章）是实例的具体运用。

由于资料是逐步收集的，因而各篇的内容繁简和体例难免不尽统一。此外，由于我们的思想水平和业务水平有限，加上资料不足、时间仓促，疏漏之处在所难免，我们恳切地期望同志们批评、指正。

上海合金厂

一九八二年三月

目 录

第一章 引 论	(1)
1.1 奖金性质初探	(1)
1.2 按劳分配与政治挂帅	(1)
1.3 奖金有限, 贡献无限	(1)
1.4 工业企业内经济责任制的特点	(2)
1.5 在实践中探索	(2)
1.5.1 问题的提出	(3)
1.5.2 新体制的结构	(3)
1.5.3 对奖金概念的图解	(4)
1.5.4 关于本书的若干用词	(5)
1.6 工作步骤	(9)
1.6.1 出发点与思想工作要点	(9)
1.6.2 逐步协调	(9)
第二章 联责计奖的建立与做法	(12)
2.1 制订原则	(12)
2.2 工时分的制定	(16)
2.2.1 统计法	(16)
2.2.2 比较法	(17)
2.2.3 推算法	(17)
2.2.4 经验估算法	(18)
2.3 责任分的制订	(18)
2.4 指标分的制订	(18)
第三章 考核的原则及实施	(24)
3.1 考核的必要性	(24)
3.2 考核的种类与内容	(26)
3.2.1 部门考核	(28)
3.2.2 个人指标	(29)
3.3 指标考核与基础工作	(29)
3.4 考核执行和检查	(31)
第四章 管理与改善	(32)
4.1 管理与改善的关系	(32)
4.2 联责计奖制的修订	(34)

4.3 几个特殊问题的建议	(35)
4.3.1 对支部书记考核	(35)
4.3.2 多工种部门的内部分配	(35)
4.4 调节苦乐不均现象	(36)
第五章 政工科室考核初探	(38)
5.1 政工科室考核设想	(38)
5.2 组织科考核计分标准	(39)
5.4 宣传科考核细则	(42)
5.5 保卫科考核细则	(44)
5.6 工会考核细则	(47)
第六章 厂部及行政教育科室的考核	(51)
6.1 厂部考核举例	(51)
6.1.1 厂长考核细则	(51)
6.1.2 技术付厂长考核细则	(52)
6.1.3 生产付厂长考核细则	(53)
6.1.4 生活付厂长考核细则	(54)
6.1.5 基动设备付厂长考核细则	(55)
6.1.6 厂部办公室付主任考核细则	(56)
6.2 行政科考核奖分构成表	(57)
6.2.1 科长考核细则	(58)
6.2.2 付科长(卫生)考核细则	(59)
6.2.3 付科长(膳食)考核细则	(60)
6.2.4 办事员考核细则	(61)
6.2.5 宿舍管理员考核细则	(62)
6.2.6 自行车管理员考核细则	(63)
6.2.7 综合组组长考核细则	(64)
6.2.8 送水工考核细则	(65)
6.2.9 清洁工考核细则	(66)
6.2.10 厂区清洁工考核细则	(67)
6.2.11 绿花工考核细则	(68)
6.2.12 医务室组长考核细则	(69)
6.2.13 门诊医生考核细则	(70)
6.2.14 药房管理员考核细则	(71)
6.2.15 化验员考核细则	(72)
6.2.16 食堂会计考核细则	(73)
6.2.17 饭票门售员考核细则	(74)
6.2.18 电梯司机考核细则	(75)
6.3 教育科(技校)考核奖分构成表	(76)

6.3.1	书记校长考核细则	(77)
6.3.2	科长考核细则	(78)
6.3.3	任课教师考核细则	(79)
6.3.4	生产实习教师考核细则	(80)
6.3.5	工场管理考核细则	(81)
6.3.6	工场工具管理考核	(82)
6.3.7	教育后勤管理考核细则	(83)
第七章	经济科室考核举例	(84)
7.1	财务科考核奖分构成表	(84)
7.1.1	科长考核细则	(85)
7.1.2	付科长考核细则	(86)
7.1.3	总帐考核细则	(87)
7.1.4	成本考核细则	(88)
7.1.5	材料考核细则	(89)
7.1.6	出纳员考核细则	(90)
7.1.7	销售员考核细则	(91)
7.1.8	应收销货数考核细则	(92)
7.1.9	银行考核细则	(93)
7.2	专用基金考核细则	(94)
7.2.1	生产计划科考核奖分构成表	(95)
7.2.2	科长考核细则	(96)
7.2.3	统计员考核细则	(97)
7.2.4	销售员考核细则	(98)
7.2.5	计划员考核细则	(99)
7.2.6	生产准备员考核细则	(100)
7.2.7	调度员考核细则	(101)
7.2.8	仓库组长考核细则	(102)
7.2.9	仓库保管员考核细则	(103)
7.3	供应科考核奖分构成表	(104)
7.3.1	正、付科长考核细则	(106)
7.3.2	材料计划员考核细则	(107)
7.3.3	材料定额员考核细则	(108)
7.3.4	统计员考核细则	(109)
7.3.5	记帐员(甲)考核细则	(110)
7.3.6	记帐员(乙)考核细则	(111)
7.3.7	主要原材料采购员考核细则	(112)
7.3.8	辅助材料采购员考核细则	(113)
7.3.9	综合库组长考核细则	(114)
7.3.10	综合仓库修理工考核细则	(115)

7.3.11 综合仓库整理工(甲)考核细则	(116)
7.3.12 综合仓库整理工(乙)考核细则	(117)
7.3.13 调度员考核细则	(118)
7.3.14 驾驶员考核细则	(119)
7.3.15 装卸工考核细则	(120)
7.3.16 材料仓库保管员考核细则	(121)
7.3.17 配料库考核细则	(122)
7.3.18 黑色、危险品仓库保管员考核细则	(123)
7.4 劳动工资科G.L.Z.考核细则	(124)
7.4.1 科长考核细则	(125)
7.4.2 定额员考核细则	(126)
7.4.3 工资管理员(兼统计)考核细则	(127)
7.4.4 技术培训员(兼退休、顶替等事务)考核细则	(128)

第八章 技职人员及技术科室的考核举例 (129)

8.1 技术科考核奖分构成表	(129)
8.1.1 正、付科长考核细则	(130)
8.1.2 分管设备双革的技术员考核细则	(131)
8.1.3 分管产品的技术员考核细则	(132)
8.1.4 资料室翻译员考核细则	(133)
8.1.5 资料室产品标准管理员考核细则	(134)
8.1.6 经济核算员考核细则	(135)
8.1.7 新产品拉丝工考核细则	(136)
8.1.8 新产品溶炼工考核细则	(137)
8.1.9 新产品机修工考核细则	(138)
8.1.10 资料室美工设计员考核细则	(139)
8.2 质管科考核奖分构成表	(140)
8.2.1 科长考核细则	(141)
8.2.2 付科长考核细则	(142)
8.2.3 技术员(兼组长)考核细则	(143)
8.2.4 全面质量管理办公室专职技术员考核细则	(144)
8.2.5 技术员(兼管理员)考核细则	(145)
8.2.6 管理员(仪表仪器)考核细则	(146)
8.2.7 成品检验员考核细则	(147)
8.2.8 半成品检验员考核细则	(148)
8.2.9 检验员(单项)考核细则	(149)
8.2.10 检定修理工(综合)考核细则	(150)
8.2.11 计量检定工考核细则	(151)
8.2.12 器具修理工考核细则	(152)
8.3 理化室考核奖分构成表	(153)

8.3.1	室主任考核细则	(154)
8.3.2	技术员(兼组长)考核细则	(155)
8.3.3	组长(兼经济核算员)考核细则	(156)
8.3.4	生产组长考核细则	(157)
8.3.5	技术员考核细则	(158)
8.3.6	测试员(兼经济核算员)考核细则	(159)
8.3.7	测试员或化验员考核细则	(160)
8.3.8	清洁管理员考核细则	(161)
第九章	基建设备科室的考核举例	(163)
9.1	基建科考核奖分构成表	(163)
9.1.1	正、付科长考核细则	(164)
9.1.2	现场施工员考核细则	(165)
9.1.3	技术员考核细则	(166)
9.1.4	采购员考核细则	(167)
9.1.5	核算员考核细则	(168)
9.1.6	仓库管理工考核细则	(169)
9.1.7	木工考核细则	(170)
9.2	动力科考核奖分构成表	(171)
9.2.1	科长考核细则	(172)
9.2.2	付科长考核细则	(173)
9.2.3	核算员大组长考核细则	(174)
9.2.4	氢氧站、水站、电站、管理工考核细则	(175)
9.2.5	氢氧站、水站、电站班组长考核细则	(176)
9.2.6	节能组长考核细则	(177)
9.2.7	三废管理员考核细则	(178)
9.2.8	大炉工考核细则	(179)
9.2.9	热平衡技术员考核细则	(180)
9.2.10	修理工考核细则	(181)
9.2.11	节能管理员考核细则	(182)
9.2.12	电气技术员考核细则	(183)
9.2.13	水暖技术员考核细则	(184)
9.2.14	通道通风技术员考核细则	(185)
9.2.15	板金,焊接技术员考核细则	(186)
9.2.16	三废技术员考核细则	(187)
9.2.17	氢氧技术员考核细则	(188)
9.2.18	炉子技术员考核细则	(189)
9.3	设备科考核细则奖分构成表	(190)
9.3.2	生产付科长考核细则	(192)
9.3.3	技术付科长考核细则	(193)

9.3.4	调度员考核细则	(194)
9.3.5	计划员考核细则	(195)
9.3.6	定额员考核细则	(196)
9.3.7	经济核算员考核细则	(197)
9.3.8	现场技术员考核细则	(198)
9.3.9	备品备件员考核细则	(199)
9.3.10	外协员考核细则	(200)
9.3.11	采购员考核细则	(201)
9.3.12	润滑技术员考核细则	(202)
9.3.13	设备管理员考核细则	(203)
9.3.14	设备技术员考核细则	(204)
9.3.15-1	木工考核细则	(205)
9.3.15-2	木模工考核细则	(206)
9.3.15-3	热处理工考核细则	(207)
9.3.15-4	测绘员考核细则	(208)
9.3.15-5	描图员考核细则	(209)
9.3.15-6	行车工考核细则	(210)
9.3.15-7	材料员考核细则	(211)
9.3.15-8	划线工考核细则	(212)
9.3.15-9	检验员考核细则	(213)
9.3.15-10	工具管理员考核细则	(214)
9.3.15-11	备件仓库管理员考核细则	(215)
9.3.15-12	辅助工考核细则	(216)
9.3.15-13	漆工考核细则	(217)
9.4	安全技术科考核奖分构成表	(218)
9.4.1	付科长考核细则	(219)
9.4.2	安全生员考核细则	(220)
9.4.3	劳动仓库管理员考核细则	(221)
9.4.4	劳防仓库缝补员考核细则	(222)
9.4.5	防暑降温操作工考核细则	(223)

第十章 生产车间考核举例 (224)

10.1	车间管理人员定额工人G.L.Z.考核细则	(224)
10.1.1	车间主任考核细则	(225)
10.1.2	技术付主任考核细则	(226)
10.1.3	付主任考核细则	(227)
10.1.4	调度员考核细则	(228)
10.1.5	核算员考核细则	(229)
10.1.6	定额员考核细则	(230)
10.1.7	技术员考核细则	(231)

10.1.8 工艺员考核细则.....	(232)
10.1.9 组长考核细则.....	(233)
10.1.10 机修工考核细则.....	(234)
10.1.11 成品包装工考核细则.....	(235)
10.1.12 水处理工考核细则.....	(236)
10.1.13 中间仓库管理员考核细则.....	(237)
10.1.14 小组核算员考核细则.....	(238)
10.1.15 模库管理考核细则.....	(239)
10.1.16 电梯工考核细则.....	(240)
10.1.17 辅助工考核细则.....	(241)
10.1.18 抛光工考核细则.....	(242)
10.1.19 高气组考核细则.....	(243)
附录：上海合金厂职工经常性生产（作工）奖励办法.....	(244)
一、总则.....	(244)
二、细则.....	(245)
三、一般问题的处理.....	(245)
四、附则.....	(246)
后记：.....	(249)

第一章 引 论

1.1 奖金性质初探

在这一章里主要探讨联责计奖制的一些基本问题。因为不搞清楚这些问题就无法进行联责计奖的实践，另外，也无法进行下几章的讨论。为此，我们想从奖金性质及按劳分配与政治挂帅之间关系等问题入手，作为我们建立联责计奖制的依据和出发点。

要认真贯彻执行按劳分配原则需要有一种能够灵敏而充分地反映投入的劳动（包括质和量）和劳动成果实际变化的劳动报酬形式。在这种劳动报酬形式下，每一个劳动者在一定时间内，如一个月，所取得的报酬，不应该是固定不变的，而应该是随着他在这一段时间内投入的劳动和所取得的劳动成果的变化而变化的。

我厂实行计时工资，具体说是月工资，只要劳动做满若干天，每月取得的工资是固定的。同等等级拿同样工资，不管实际投入的劳动的质和量，不管劳动成果。这种计时工资距离按劳分配原则的要求相差很远，这就很有必要用奖金来补充。奖金和计时工资相比有很大的灵活性，它可以和劳动者的劳动成果直接联系。例如，超额完成工作可以得奖金，没有完成就不能得奖金；完成工作好的可以多得奖金，一般完成工作的只能少得奖金；节约原材料，提高产品质量无异于创造更多的产品，超额完成定额也可以得奖金。所以奖金可以成为贯彻执行按劳分配原则的补充形式，是计时工资的必要补充。我们讲要实行“计时工资加奖励”，这里的奖励从物质上讲就是奖金。以上是对奖金性质的初步探讨，接下来讨论如何正确对待奖金的问题。

1.2 按劳分配与政治挂帅

精神鼓励与物质鼓励相结合，应该是以精神鼓励为主物质鼓励为辅。精神鼓励与物质鼓励是相辅相成、缺一不可的。这个问题经验教训很多。在历史上我们有处理得好的时候，也有处理得不好的时候。在十年“动乱”时期，“四人帮”割裂政治和经济的相互关系，否定人们正当的物质利益和要求，造成了极大的思想混乱和灾难。

实践证明，贯彻按劳分配，必须加强政治思想工作。有的同志想用奖金来解决一切问题，是不对的，也是办不到的。奖金是个重要的经济手段，但不是万能的，为了高速度地发展国民经济，按照客观经济规律办事，扩大经济手段的作用，贯彻按劳分配，实行奖励制度，体现多劳多得，这完全是必要的。但是采用经济手段，实行奖励制度，决不意味着可以取消或削弱思想政治工作，只有把思想政治工作和经济手段结合起来，才能充分调动工人的劳动积极性。否定物质利益的原则，不讲物质鼓励，不是马克思主义；否定精神力量、精神作用，不重视用先进思想去教育群众，也不是马克思主义。

1.3 奖金有限，贡献无限

奖金是对多劳者的一种物质鼓励。它有利于工人们发挥聪明才智，鼓起生产积极性。但是，如果不能正确对待奖金，那就不仅不能对生产起促进作用，相反还会束缚生产积极性的发挥。这方面，我们想谈一个正面的例子：

我厂四车间丝包组有一个老工人，经常代人带车（即他人因病等情况不能来厂时，他人的车子由这个老工人兼管开车）。按理这台兼带车生产的产量应记入这个老工人的帐上，并作为超产提奖的数据，但这个老工人却不计个人得失，认真搞好工作。

有人问这位老工人，她回答说，组内同志因病停车会影响车间计划的完成，我所要的是集体产量而不是个人产量。

这里使我们联想到：社会主义的劳动者，是国家和企业的主人，他们的每一份劳动，都是与集体、国家的利益紧密相联的。奖金只是衡量生产多少的一种标志，而一个人的思想境界则远非奖金定额指标所能衡量的。

在奖励工作中一方面要多宣传这种思想。另一方面，还要把奖金与工作挂起钩来。这里需要讨论企业内的经济责任制的问题。

1.4 工业企业内经济责任制的特点

根据粗浅的了解，我们当前工业企业内经济责任制有下列几点内容：

（1）实行把经济责任、经济效果同经济利益直接挂钩的经营管理制度，有利于协调在生产 and 分配过程中的相互关系。

（2）能有效地克服分配中的平均主义，增强企业和职工的责任感，极大地调动他们的生产积极性，促进经营管理的改善，取得增产增收，利国利民的显著效果。

（3）在不改变原有生产资料所有制性质范围内，使生产关系更好地适合于生产力发展的需要，从而使社会主义制度的优越性得到更充分的发挥。

（4）企业内部的各个环节、各个岗位之间也建立了一个整体的内部的分工协作关系，不是简单地搞个人的联产计奖。

（5）工业经济责任制，主要是与生产资料的全民所有制相联系的。因此，它需要正确处理两方面的关系：一方面要正确处理国家与企业之间的关系，实行企业对国家的经济责任制，即把企业应当完成的国家计划和财政上缴任务“包”给企业，并保证完成任务的必要条件；另一方面又要正确处理企业与职工个人之间的关系，实行企业内部的经济责任制，即把企业的任务和应取得的经济效果，分别落实到企业内各部门、各个岗位，并使职工的收入与劳动成果挂钩。这两个方面的经济责任制，相互制约，相辅相成，是一个有机的整体。

（6）工业生产一般来说不受自然条件的影响，在技术不变的条件下，生产中各种因素的组合是比较固定的。同时，工业劳动凝结物也不只是表现为企业最后产品，整个生产过程的许多阶段都可以出产品，即零部件这些中间产品。因此，工业经济责任制的多种形式，较多地注意到提高企业的责任性，并作为整顿企业的突破口。但是有些形式还需要从制度上来规定车间、班组、个人在生产过程中承担完成一定生产任务或产量、质量、消耗、资金占用、利润等指标的责任，并根据完成的情况计算成果，支付奖金。

在上述六点内容中，后三点对我们制订联责计奖制更具有实际的指导意义。

1.5 在实践中探索

在搞清以上问题的基础上，下面谈谈我厂是如何进行这一工作的。从一九七八年开始，在工人中实行以生产指标计奖的问题得到了较好地解决。由于定额工作的进一步发展，这方面工作进一步得到完善，计算方法也逐步向科学化、严密化方向发展。四车间用转速表等仪器，准确地测出各种数据，如 $\phi 0.018\text{m/m}$ 卡码丝为9600分/公斤、 $\phi 6.5\text{m/m}$ 的康铜丝为1.2

分/公斤，因此从时间上折算，生产1公斤 $\phi 0.018\text{m/m}$ 卡玛丝的时间可以生产8吨6.5m/m的康铜丝。

定额水平的进一步提高，从企业管理的角度来说对前方工人的要求更严了。而前方工人则对科室人员及后方工人的奖金考核方面的意见越来越集中。前方工人反映说：“科室干部和无指标工人的奖金是旱涝保收的稳产田”。有的前方工人甚至这样说：“算了算了，大家不要拚死拚活的做，奖金少拿点，大家平均拿拿算了”。这种“平均拿拿”主要是针对科室干部和无指标工人而言的。它影响了前方工人的积极性，对发展生产起了阻碍作用。以七车间为例：

时 间	1978年 (奖励制度建立)	1979年 搞超分计奖	1980年(改革前) (平均分奖人数增加)
超产部分占定额	44.48%	47.5%	18.37%

1.5.1 问题的提出

事实上，生产无指标，消耗不考核，干多干少、干与不干一个样，也不利于调动大家的积极性。吃大锅饭的现象在生产中产生了许多消极因素。

如以基建科木工1981年2月份的情况看，共四人，应做832工时，但实做仅404工时，这中间其余工时用到什么地方去了呢？这是大家十分清楚的，120工时统统作整理工时报销。这样一来每工时费用高达2.38元，每天为19.04元，修橙子一只费工8小时，即19.04元。这是十分吓人的，修一只的费用可买几只新的。这种例子还有很多，产生这些问题的责任在于我们的管理工作没有做好。

其实平均分配在这些拿“旱涝保收”、“变相的附加工资”的同志中间也很有意见，这分二方面：

首先，由于平均分配奖金，从实际上来说，他们的内部是存在工作量多少，忙闲不均等情况，而且在某些部门这个问题还不十分突出。因此，这样平均分配内部很有意见。

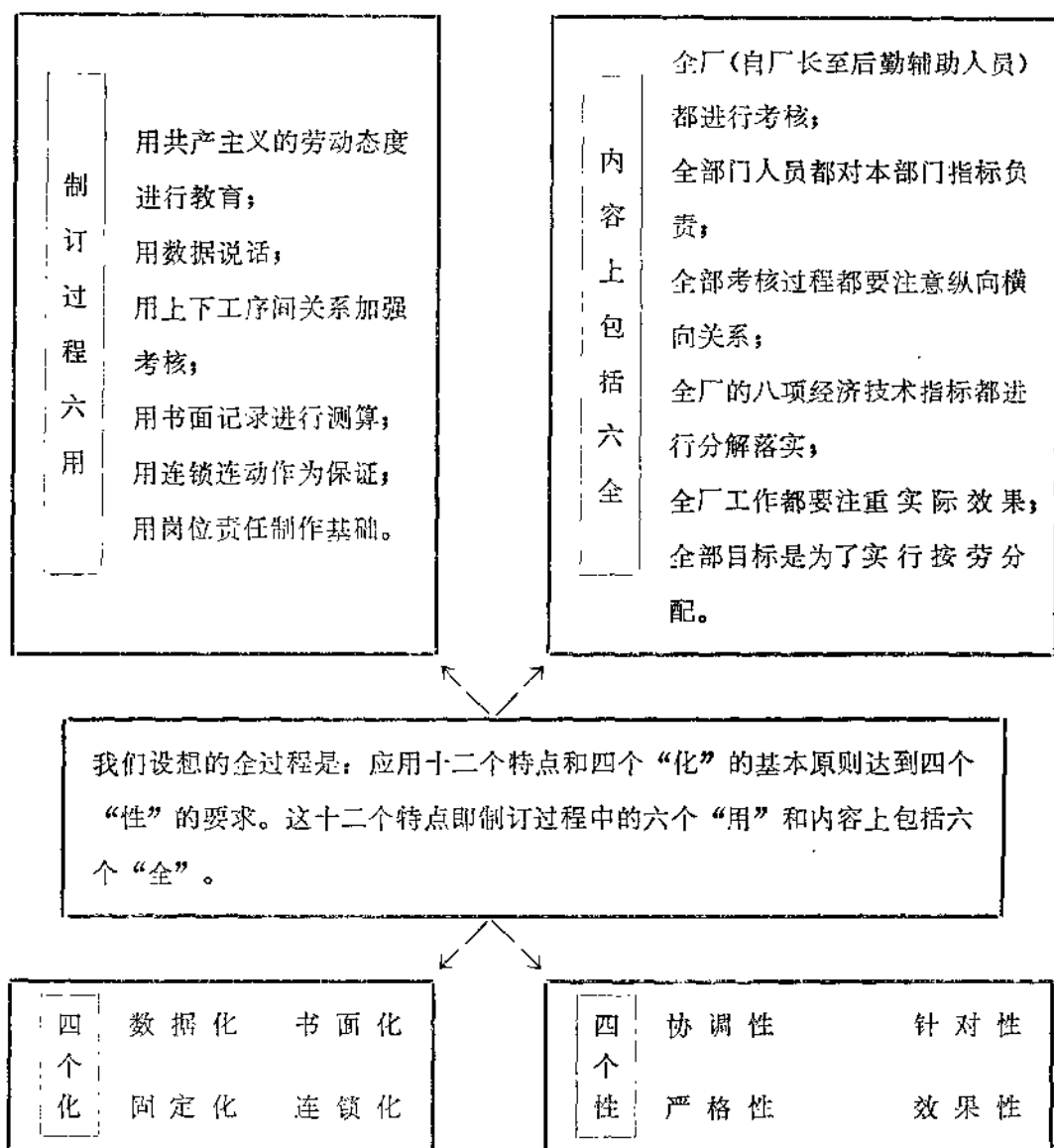
其次，由于这份拿平均奖的是无过硬的指标，因此，我们每次修订奖金条例时总是加上一条（有时还特别强调指出），有指标高于无指标，因此他们自己也十分不满意，有的说，我们老是低人一等，他们十分愿意在可能情况下，将工作转化为指标考核，这种意愿就是在奖金制度搞得较好的四车间，也是十分明显的。

根据以上情况，我们从八〇年开始着手进行这方面的改革，将近化了一年的时间，多次召开座谈会，出席人数累计达500人次以上，试图解决奖金分配中存在的这一问题。

1.5.2 新体制的结构

根据上述各点的分析及近一年的实践我们提出了这样一个结构。其全部内涵是：应用十二个特点和四个“化”的基本原则达到四个“性”的要求。这十二个特点即制订过程中的六个“用”和内容上包括六个“全”。

具体参见下表：



(图 1—1)

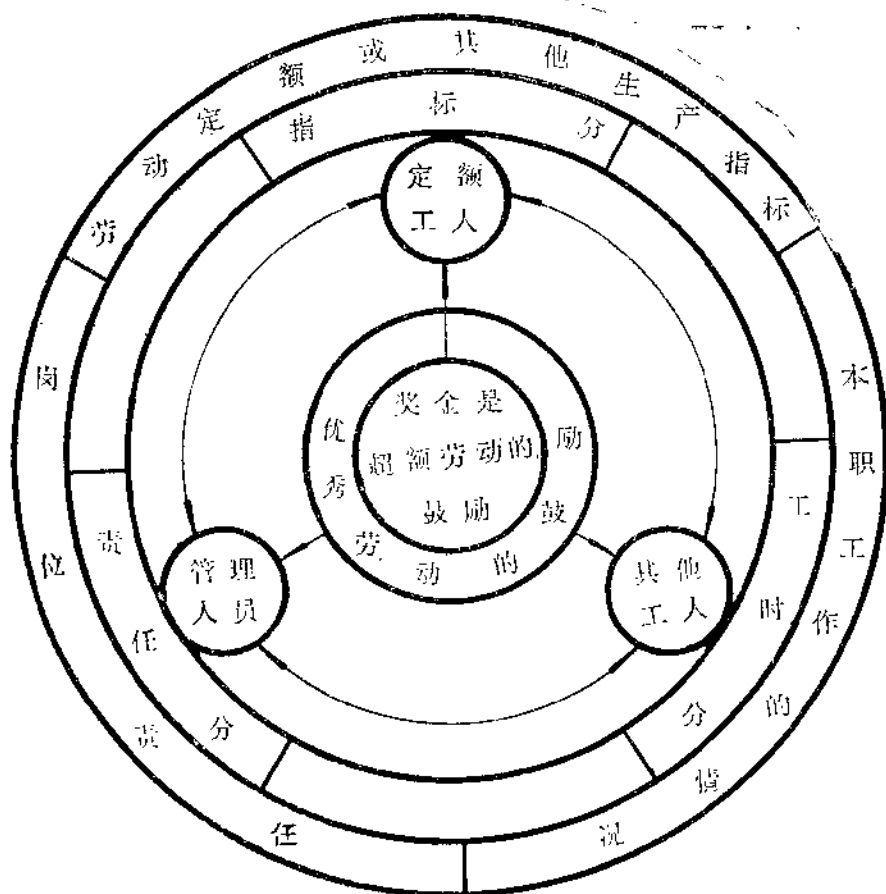
1.5.3 对奖金概念的图解

全厂所有人员的奖金发放必须在图 1—2 所示的条件约束下，才能进行发放工作。

根据国发〔1981〕10号文件（以下简称文件）规定“奖金是对超额劳动的一种鼓励”这样一个原则作为我们这次奖金分配的内核。

但是，对于无定额的从事后勤辅助工作的工人和科室管理人员来说他们很难用“超额劳动”这一概念，因此我们引伸了这概念的含义，改用优秀劳动这一概念。

由外向里第 2 圈有 3 个小题，即：工时分、责任分、指标分，全厂所有人员均以这种内容考核，各小节留有空白，其含意是，3 种分不是平均分配，它对定额工人、科室人员及其他工人的比重也各有所侧重。



我厂奖金工作的设想与体例（图 1—2）

3种分的设置地位也有所指，定额工人侧重于指标分（即占的比重较大）考核超额完成劳动定额或其他生产指标。对管理人员则侧重于责任分，其他工人则侧重于工时分，即工时利用方面。

关于箭头的解释：直线箭头的含义是定额工人的奖金与定额劳动之间的关系，其他2个箭头也是关系的意思，至于3个弧状箭头的解释是这三类人员的考核，既有其各自的情况，又有相互之间相联系的一个方面。

最外圈由三个等分弧节组成，即超额完成劳动定额或其他生产指标、岗位责任和本职工作情况。简言之：我厂所有人员的奖金发放必须根据这三条原则。

1.5.4 关于本书的若干用词

本书讨论到这里，根据同志们的意见，有必要将本书的若干名词作些解释，目的是使同志们在阅读本书时有一些统一的提法与初步的印象。

但是，要作好词义的解释并非易事，无论从时间上或我们的水平方面来衡量，都是不容易做好的，需要反复推敲。一个用词的说明其成败在于释义。一要准确，二要简明。纠缠迷离不得要领，粗疏笼统花费捉摸，都是不行的。“身体直立，把全身重量平均地落在两脚上的动作”，你说是“站”，我说是“立正”。此类情况常常可以遇到怎么办？

我们的回答只能是不成方圆，从简从易，以条目的形式作如下表述，仅供参考。

(1) G、L、Z考核 是我厂试行的一种科室人员及后勤辅助人员的考核方法。具体是把上级下达给我厂的各项技术经济指标分解成若干个适当的小指标，并且采取实现这些指标的适当措施，结合岗位纵横连锁责任制，落实到个人，然后根据个人实现这些指标的具体成绩，对职工进行考核，并计算分值。这就是岗位纵横连锁责任制考核。（简称G、L、Z考核）。

(2) G、L、Z计奖法 把奖励与G、L、Z考核结合起来的一种计奖方法。

(3) 计分公式 为了把各类项目转化成统一的可比的数学模型而定出的一种计算公式。本书共使用二个：一个是计算个人时所使用的，因最早是我厂供应科仓库二组使用，称之为“库二公式”，其一般表示式如下： $Z = \beta(F \times S_{(Z, S, B)} + \sum_{j=1}^m) \Delta$ ；另一个是计算部门奖金时使用的公式。因我厂动力科、设备科首先应用，称之为“动设公式”，其一般表示式如下： $Z_i = Y_i[100 - (z_1 + z_2 + z_3 + \dots + z_n)]$ 。

(4) 必考指标 是全厂涂厂领导及定额工人以外的所有人员每月所必须考核的一种指标，由主管人员按月逐级下达，一般是科长，主任由分管的副厂长下达；其他人员由科长下达。必考指标的数学符号为“ Δ ”，它的取值为：完成， $\Delta = 1$ ，未完成 $\Delta = 0$ 。

(5) 指标分总和 又称经济技术指标，或称有形工作，为每个工作人员的G、L、Z、考核细则的组成部份，其内容为各人所分管的，幅度为每个人员标准分的60%。其数学符号为：“ $\sum_{j=1}^m$ ”。

(6) 选用参数 是工作评价系数的组成部份，是适用于管理工作质量部分考核的质量系数(Z)，时间系数(S)，饱满系数(B)的总称。

(7) 无形工作 是管理工作质量考核的总称，内容是岗位责任制中与经常性工作关系密切的条文节缩，一般由四至八条组成。

(8) 工作评价系数 承担对管理工作质量部份的考核，从数字上讲对应得分部份起作用，数学符号表示为：“ $S_{(Z, S, B)}$ ”，可参见“无形工作”等条。

(9) 标准分 是我厂“G、L、Z”考核细则核定时的一种以分数形式表示的一种称谓。由工时分、责任分和指标分三项组成。每个人根据所担负的责任大小，工作量的多少和指标难易等因素而确定。我厂一般是以厂长为100分、科长为98分，最低为80分，差距为20分。

(10) 计算常数 在“动设公式”中出现，适用于对部门的计算。采用扣分制。其数值为“100”。

(11) 经济区系数 根据各部门的工作特点，我厂各业务科室划分为三个经济区，即经济一区(y_1)经济二区(y_2)经济特区(y_3)。经济区系数是针对经济区的特点，为便于公式的计算而设。除 y_3 为浮动外， $y_1 = 0.048$ ， $y_2 = 0.0475$ 。

(12) 部门单值 我厂各部门以月为一个时间单位，把当月的各数值代入“动设公式”可以求得部门单值，其符号为“ Z_i ”。

(13) 质量系数 是工作评价系数中三个选用参数之一，它的取值为0.6~1.2之间，其中又可分为较好、一般、较差和很差等四级。其符号为“ S_z ”。

(14) 时间系数 是工作评价系数中三个选用参数之一，它的取值为0.7~1.2之间，其中又可分为：提前完成，按时完成和拖延等三级。其符号为“ S_t ”。