

献给开拓进取的
中国企业家

中外成功企业内部 管理规则

魏潜明 编

中国政法大学出版社



中财 B0008355

献给开拓进取的中国企业家

中外成功企业内部 管理规则

主 编 魏潜明
 撰稿人 李 庆 姬静伍 郑 捷
 魏潜明 秦洋华 辛立东
 吴君庆 李 竹 王永年
 于天君 夏 凡 赵树林

00131/03

中央政法金融学院图书馆藏章

总号 414521

分类号 F27/103

中国政法大学出版社

0216

(京)新登字185号

中外成功企业内部管理规则

魏潜明 主编

•

中国政法大学出版社出版

北京昌平东旭印刷厂印刷

新华书店 发行经销

•

787×1092 32开本 6.875印张 200千字

1993年8月第1版 1993年8月第1次印刷

ISBN7—5620—1106-0/D·1058

印数：5000 定价：5.20元

目 录

日本企业的工资和企业内部的 工资差别.....	(1)
福日公司劳动工资管理规则.....	(9)
美国通用汽车公司与工会的集体合同.....	(26)
无锡市外商投资企业劳动合同书.....	(52)
德国企业的工资形式与差别及雇员的 劳动合同.....	(56)
武钢劳动纪律管理考核暂行办法.....	(69)
蛇口工业区企业的剩余收益制.....	(73)
广州白天鹅宾馆劳动条例和员工守则.....	(85)
广州标致汽车公司中方人员工资 待遇暂行实施条例.....	(93)
英国企业的劳资关系规则.....	(95)
玉溪烟厂劳动人事管理规则.....	(120)
美国联邦政府的雇员工资.....	(136)
天桥百货股份有限公司全员劳动合同 与服务规则.....	(139)
中信公司在澳大利亚投资的成功范例.....	(155)
赛格日立公司劳动守则.....	(157)
广州美特容器有限公司考勤制度.....	(183)
连城铝厂的岗位测评法.....	(185)

国际劳动组织对制订最低工资确定 办法的规定.....	(188)
北京吉普有限公司劳动合同制暂行规定、 劳动合同书.....	(191)
宝山钢铁公司结构工资制度.....	(200)
珠海市中外合资合作经营企业档案管理 暂行办法.....	(203)
漳州糖厂岗位技能工资制度.....	(207)
澳大利亚BHP钢铁厂劳动工资制度.....	(212)

日本企业的工资和企业内部的工资差别

一、日本工资决定的基本原则

日本工资决定的基本原则是政府不加以任何干预，完全由工会和企业集体协商确定。不论是起点工资水平、工资与物价的关系，还是个人之间的工资差别，均由企业自主决定。政府的作用是制定和不断完善有关法律。日本劳动法中的一项基本法规是《劳动基准法》，该法对工资只作了如下原则规定：

1. 工资必须用货币支付，不得用实物支付代替现金支付；
2. 直接向职工本人支付工资；
3. 全额支付，即必须付给相当于职工当月劳动的全部工资；
4. 企业必须向工人每月支付一次以上的工资；
5. 必须明确确定支付工资的日期；
6. 在支付计件工资时还必须支付一定的生活保障工资；
7. 在因特殊情况而停工时，企业必须向工人支付相当于原工资60%的休业津贴；
8. 加班加点时企业必须支付加班加点费，深夜劳动（22时至凌晨5时）应支付高出原工资25%的工资；
9. 男女同工同酬。

以上原则规定是企业确定工资时必须遵循的，若有违

犯，则由劳动基准署追究其责任，轻者要作出检讨，重者课以罚款。除此之外，政府不对企业工资决定加以任何干涉。

与企业工资决定不同，公务员的工资是由政府确定的。就国家公务员而言，其工资确定的基本程序是：由站在第三者立场的人事院每年组织一次对7000家企业的调查（调查内包括：（1）私营企业工资水平；（2）物价情况；（3）生活费指数。）作为提高公务员工资的参考依据，同时还要征求公务员的意见，然后根据调查结果向内阁提出提高公务员工资的具体建议，经国会审议通过之后方能实行。

政府制定公务员的工资标准，会不会对企业工资的确定产生影响呢？不会。原因是，公务员的工资是参照企业工资水平的变动确定的，企业工资增长在前，公务员工资增长在后，是企业的工资影响公务员的工资，而不是相反。

即使在出现劳动争议的情况下，政府也仍然遵循不干预的原则。为调解争议，日本制定了《劳动关系调整法》。该法规定，在出现劳动争议时，政府的责任是促进当事人改进关系，进行协调。行使这种职能的官方机构是劳动委员会。解决争议的方式有三种：（1）斡旋；（2）调停；（3）仲裁。采取何种方式，由发生争议的劳资双方选择。在大多数情况下，都选择第一种方式。据统计，采用斡旋方式的约占98%，采用调停方式的只占2%，而采用仲裁方式的则几乎为零。斡旋的具体形式是团体交涉，这体现了自主解决争议的原则。且速度快，一般争议不出三日便可以解决，快者当日可解。

日本也曾经实行过由国家控制工资总额的方式，那是在战争年代的特殊条件下。为适应战时需要，1940年日本政府将全国分成三个地区，规定出与年龄、工作年限、职务等因

素相对应的个人工资单价，再按此单价计算出每个地区的工资总额，实行绝对额控制。限制工资的结果是黑市猖獗，生产率低下。战争结束后，日本政府随之放弃了这种做法，重新回到了由工会和企业共同协商确定工资，政府不加以任何干预的正常轨道。

二、付加价值（即净产值）的增加是企业工资水平得以提高的先决条件，平均工资的增长必须低于劳动生产率的增长。

象其他资本主义国家一样，工会在日本企业工资确定方面起着不可忽视的作用。不同之处在于，日本工会都在企业内组成，是企业工会，无全国性工会组织。或许正是由于这一原因，日本并不是所有企业都有工会。全日本现有73000个企业工会，占全部企业的29%。在大企业中基本上都有工会，1000人以上的企业中有64%以上的人都是工会会员，而在30人以下的小企业中，则只有3%的人才是工会会员。

劳资双方从利益上讲是对立的。但是，在日本，劳资双方却经常互通情报，沟通信息。大部分企业至少每个月进行一次互通情报的活动，有的甚至一周一次。劳资双方除互通情报外，还要共同决定劳动协约，确定工资水平。从理论上说，工资水平的确定可以用下列公式表示：

$$\text{工资水平} = \frac{\text{工资总额}}{\text{职工人数}} = \frac{\text{产量}}{\text{职工人数}} \times \text{单价} \times \frac{\text{付加价值}}{\text{总产值}} \\ \times \frac{\text{工资总额}}{\text{付加价值}}$$

按照工会方面的立场，工资增加得越多越好。但是，资方所能接受的是，只有在付加价值增加的前提下才能增加工资。劳资双方协商的结果只能是共同为增加付加价值而努力。

力，在付加价值增加的基础上按一定的比例增加工资。比如，有的企业规定，付加价值的48%作为工资，付加价值每增长1%，工资也相应增长1%。这样，增加付加价值就成了劳资双方的共同目标。从这一目标出发，工会也不得不关心这样两件事：一是如何节约原材料；二是如何开发新产品。节约原材料是增加付加价值的途径之一。为节约原材料，有的企业明确规定了各种原材料的价值，工会亦主动出面鼓励工人开展无次品、无事故活动。增加付加价值的另一途径是开发利润率高的新产品，获取“创业者利润”。因此，工会对开发新技术也比较热心。

总之，要想提高工资水平，必须提高劳动生产率，增加付加价值。由于认识到了这一点，因而大部分工会都遵循这样一种原则：首先协助资方，提高劳动生产率，增加付加价值，然后再站在对立的立场上提出增加工资的要求。即：先协助、后对立。也有的企业工会采取一种消极的态度，要求即使不增加付加价值也得给长工资，日本称这类工会为“左派工会”。这是极少数。由于在微观上各个企业都建立了这种正常的工资增长机制，因而也就保证了宏观上国民经济发展与工资水平增长的协调运转。

三、职工个人收入的决定要素及职工之间的收入差别状况

职工个人之间的收入差别决定于以下六种要素：

1. 属人因素。包括年龄、学历、性别、工作年限及参加工作的方式等。

2. 职务。包括职称、地位、资格、技能熟练程度以及知识。

3. 工作环境。包括危险性、光线、噪音、臭、湿、污、

有害等。

4. 刺激因素。包括产量、效率、出勤率、无事故、节约等

5. 生活保障因素。包括家属、交通、住宅、地域等因素。

6. 时间补偿因素。加班、轮班、连班、深夜工作等。

由不同要素所决定的收入在支付方式上有所不同。属人要素和职务要素决定基本工资。在1955年以前，基本工资是由属人要素决定的，职务成为决定基本工资的要素之一是1955年以后的事。由于日本将进入老龄化社会，故而人们愿意压低年龄工资部分，使工资中更多一些与职务相联系。在职务要素中，也有的不是以基本工资而是以津贴的方式支付的。除此而外，由其余四种要素所决定的收入基本上都是以津贴的方式支付的，只是各项津贴的支付方式又各有所不同而已。

日本工资差别比其他发达国家小一些。国家公务员最高工资与最低工资相差不到10倍。不同企业经理人员收入差别较大，但大公司经理的工资只比副部长高一倍（美国是10倍以上）。在企业中，职员与工人的工资也差别不大。战前，职员与工人收入差别很大，这种差别在服装上都可以反映出来，一个人走在街上，根据其服装就可以知道他是职员还是工人。战后，随着科学技术的发展，工人的文化技术素质有了很大提高，工人的生活状况改善很快。现在职员和工人均采用月薪制，工资水平亦差别不大（见表1）。如果说有差别，是非全时工和临时工与职员之间工资存在很大差别。

表1 日本企业中职员与工人的工资差别（日元）

年龄	工龄	1000人以上的大企业		中小型企业	
		工人	职员	工人	职员
18—19	1—2	160500	139500	135600	138900
20—24	3—4	193200	181700	169700	171200
25—29	5—9	231800	223900	208500	210600
30—34	10—14	274000	277200	251800	264300
35—39	15—19	316600	334600	288500	304500
40—44	20—24	357600	384400	306900	345600
45—49	25—29	374600	413800	321600	368000

四、企业职工收入构成与工资弹性化

就日本企业工资发放形式来看，具有弹性化特征。最能体现这种弹性化特征的是奖金。二次世界大战期间，为刺激军需品生产，实行了生产奖励制。战后初期，物价上涨幅度较大。为弥补物价损失，定期向工人发放生活费补贴。从1955年开始，企业将生活费补贴和生产性奖金合并为期末一次性津贴，每个职工都可以领取约相当于3—4个月工资的一次性津贴。若企业经营状况好，还可以发放一定数额反映经营状况的奖金。两部分的具体数额都通过谈判确定，具有充分的弹性化特征。从企业经营者的角度看，以奖金的形式发放是上算的，因为，奖金与加班津贴、退职金以及社会保险费的计发没有关系，即奖金部分不进入计发这些收入项的基数，只有在缴纳失业保险金时才将其计入基数。

基本工资部分也是有弹性的，起点工资是通过集体合同确定的，一般只确定学校毕业后参加工作时的起点工资，因学历、年龄不等而有所不同。不论哪个企业，都有定期增薪制度，包括津贴在内，每年增长2.1%左右。若仅按基本工资计算，每年约增长3%。各年龄段又有所不同，年轻人每年

可增长4%左右，而到了40岁以后，年增资只有2%。人与人之间亦不一致，由其上司打分而定。若遇企业经营不景气，则增资较少。

工人要求增资的主要方式是春季斗争。这种方式始自1955年。由于这种方式是同一行业中所有企业工会在同一时间提出统一增资要求，故而可以取得工资普遍提高的效果。从统计表上看，1955—1975年，企业工人工资一直增长较快。从1975年开始，春斗方式发生了变化，因为钢铁企业是其他工业的基础，因此形成由钢铁行业向工会作出答复，其他行业则参照钢铁行业的答复再向本行业企业工会作出答复。而由于1975年以后钢铁行业不景气，因而所能作出的答复一般是很保守的，这就形成了工资低速增长。

津贴部分也体现了弹性化特征。日本企业津贴种类繁多，细分有百余种。但不论哪种津贴，均有一定的灵活性，均能体现弹性化特征。许多津贴是根据规定的条件计发的，职工不具备享受的条件不能领取。企业可以减少开支，职工也比较满意。

五、工资与物价的关系

日本不提倡工资随物价浮动。从企业经营者的观点看，若使工资随物价浮动。增加工资后物价还得涨。工会则认为，与其让工资随物价自然增长，还不如通过工会的力量以定期增薪的方式使工资超过物价的增长，这样更能体现工会的力量。实际上，在一年一度的春斗中，都已经考虑了物价因素。由于工资增长是由企业自主决定的，故而企业间在弥补物价上涨的程度有所不同。但就全国水平看，名义工资增长速度快于物价上涨速度，故而职工实际工资逐年有所增长（见表2）。

表2 1955—1988年日本工资与物价变动状况 (%)

年份	消费者 人均雇佣者所得		制造业职工工资		
	物价	名义	实际	名义	实际
1955—60	1.8	7.4	4.5	6.0	4.1
60—65	6.1	13.0	6.3	10.1	3.6
65—73	6.3	15.1	8.3	15.7	9.1
73—75	15.4	20.0	4.6	18.6	0.5
75—80	6.9	7.3	1.5	7.9	1.7
80—85	2.5	4.1	1.6	4.0	1.2
82—83	1.9	2.4	0.6	3.1	1.1
83—84	2.2	3.8	1.5	3.7	1.5
84—85	1.9	4.0	2.0	3.1	1.0
85—86	0.0	3.2	3.3	1.5	1.1
86—87	0.5	2.7	2.5	1.7	1.9
87—88	1.3	3.6	2.3	—	—

注：雇佣者所得中，工资约占80%，其余20%为福利、保险等各项所得

六、日本的最低工资

制定最低工资法的目的包括：（1）改善劳动条件；（2）维持生活安定；（3）提高劳动力素质；（4）保证企业平等竞争；（5）促进国民经济健康发展。

1959年，日本颁布第一部《最低工资法》，由于当时受到资方的强烈反对，故而很不完善。对此，工会提出反对意见，要求修改《最低工资法》。1968年对《最低工资法》进行了较大修改。该法规定，最低工资的确定有两种方式：一是审议会方式；二是扩大协约合同适用范围的方式。不过，迄今为止，日本仍没有全国统一的由法律规定的最低工资标准，均以县为单位来确定最低工资水平，故而地区间工资水

平相差较大。虽然有一个中央最低工资审议会，但只负责确定煤炭、金属行业的最低工资。尽管资方反对提高最低工资水平，但企业都能遵守《最低工资法》，没有因违犯该法而受到惩罚的企业。

福日公司劳动工资管理规则

一、职工劳动规则

1. 总则

(1) 勤务规则是福日公司招聘、使用、辞退职工的规则，福日公司所有在职人员必须遵守本规则。外单位在本公司临时工作人员也要遵守本规则有关条款。

(2) 福日公司在职人员包括固定职工、计划内临时工、合同制职工、临时合同工。

(3) 福日公司在职人员除遵守执行本规则之外，还应遵守执行福日公司其他的一切规章制度。

2. 招聘

(1) 福日公司根据生产经营规模，招聘和使用职工。

(2) 福日公司所招收的职工，都要经过培训、考核、录取、试用的过程。试用期为三个月，经三个月试用合格后，正式聘用，签订合同，为福日公司合同职工。

(3) 福日公司合同职工由于历史沿袭和后来进行的用工制度改革的缘故，同时根据本公司生产经营的需要，其具体合同期各有不同。固定职工的合同期为福日公司经营合同期（达到离退休年龄者除外）；合同制职工的合同期为3~5年；

临时职工的合同期一般为半年。合同期满后，可根据生产经营情况，双方再议。

3. 勤务

(1) 福日公司实行每周六天，每天八小时工作制（包括上下午工间休息各十分钟在内）。具体作息时间将根据时令另行规定。所谓迟到或早退均以是否按规定时间达到或退出岗位为准。

(2) 职工每天必须在作业开始前做好准备工作，作业结束后清理岗位现场，以确保实际劳动时间和生产安全。

(3) 由于生产和业务工作的需要，不得不延长劳动时间或另请职工加时加日工作时（完成制度工时以外的工作）为加班（调休例外）。加班的手续或待遇等按《劳动合同》有关条款规定执行。

(4) 由于业务上的需要或其他原因，某些工种无法按正常时间表同步上下班时，从事这些工种的职工，应服从公司另行安排的作业时间工作。

(5) 职工出差期间的待遇另行规定。

(6) 女职工有不满周岁婴儿的，允许其每天上下午工作时间内各有一次哺乳时间，每次三十分钟，但必须预先申请。

(7) 福日公司职工在工作时间离开公司外出时，都必须按规定办理好手续。

(8) 职工要请假，须在当天上班之前办妥请假手续。因特殊情况来不及办手续的，事后必须迅速补办，并申述正当理由。

(9) 职工有下列行为之一，不准进入车间或办公室，如已进入，有关人员有权令其退出工场。

①扰乱次序、妨碍生产工作；②带有与业务无关的火器、凶器以及其他危险品等。

(10) 职工除非事先办理手续取得许可之外，不得带出本人日常用品以外的物品。职工进出厂门时，应接受警卫人员的检查；带进带出许可物品应出示许可证明。

(11) 职工进入厂区必须配戴公司徽章，上班时应配戴符号，并按劳动保护规定着装。

(12) 职工在业务以外需要使用公司的设施、物件、场地时，须经公司领导批准办好手续。

(13) 职工参加社会活动，要离开岗位时，必须预先按规定办理手续。

(14) 职工的休息日如下：

①星期天；②元旦一天；③春节三天；④“五·一”节一天；⑤“三·八”妇女节半天（女职工）；⑥国庆节二天；⑦公司创建纪念日一天。

以上②、⑦项与星期日重叠时，予以补休；工作时，发给节日加班费。

(15) 职工可以申请如下休假：

①公伤假。职工因公负伤或染病（职业病等），经公司指定的医院证明和公司有关部门认定，享受公伤假待遇（见劳动合同）。②病假。职工非因公负伤或染病，经公司医务室证明，可以办理病假手续。③探亲假。在福日公司工作的固定职工和合同制职工享受国家规定的探亲假。④婚丧假。婚假三天（晚婚假按国家规定执行）；直系亲属死亡，丧假三天（路途除外）。⑤产假。根据公司计划生育委员会规定，福日公司职工享受分娩假、流产假、节育措施假、分娩护理假。⑥罹难假。职工遇天灾（火灾、震灾、风、水

灾），事变（地区性戒严）等非常事件，给予罹难假。⑦交通阻碍假。因交通阻塞不能上班或不能及时上班时，持有证明时准给交通阻碍假。⑧预防假。同居者或居住地区发生传染病，有关部门为预防病毒传播采取预防隔离措施时，或公司认为其有必要休业时，给予预防假。⑨事假。职工因事，可申请事假。

⑩其他。公司认为必要休假时给予休假。

以上除⑥、⑧项以外，都必须事先办好手续。

(16) 公司遇到火灾、事变、电力限制、设备故障等，不得已停工或部分停工时，有权让职工或部分职工回去休息。

(17) 工龄是以月收计算。从报到日起至离厂日止，最后一个月的工作日数不足一个月的按一个月计算。试用期、在职训练期均算工龄。

4. 调动

(1) 公司可根据生产、工作需要，变动职工的岗位。

(2) 职工要求中止合同调离本公司，经双方达成协议后，公司予以办理调离手续。

5. 工资

(1) 工资现有包括岗位工资、浮动工资、质量工资、物价补贴等。

(2) 职工工资由总经理根据生产经营和经济效益等情况决定，保证全公司平均工资不低于《劳动合同》规定的下限标准。

(3) 工资中的浮动工资、质量工资可根据职工的勤务态度和实绩效果，经考察考核，予以上下浮动，直至取消。