

劳动定额管理的定位与发展

首都航天机械公司 杨德民

劳动定额发展的两个主要方向，一是标准化，二是计算机化。通过标准化和计算机化来提高定额管理的科学化和法制化水平，进而提高劳动定额管理工作的效果和效益。

一、航天科技工业劳动定额管理的现实

航天科技工业在劳动定额方面有共性，但也有特殊性。劳动定额在航天的生存和发展中占有重要的位置，但也面临着现实的困难。

1. 劳动定额的作用难以得到应有发挥

一般来讲，需求决定供给，功能决定性能，对劳动定额作用的认知和需求在一定程度上影响着劳动定额工作的发展。航天产品目前成本报价管理模式造成的劳动定额工作的作用和潜在作用难以得到应有发挥是面临困难的主要原因。

劳动定额的最直接作用是确定相同或不同工作的劳动量的差别，进而作为劳动分工与劳动关系的基础，并用以提高工人劳动积极性和劳动生产率；另一个作用是用来核算成本，即进行制造费用分摊，核定产品的成本及其价格。效益是企业的生命，赚钱是企业的主要目标。劳动定额用于产品定价的作用在航天企业倍受重视，这与军工产品成本费用率较刚性及劳动定额水平决定利

润水平是密切相关的。劳动定额水平先进合理，对于工人积极性的激励作用发挥较好；但劳动定额水平先进合理对于获取高的产品定价是不利的，二者难以兼顾。因此航天企业对于劳动定额工作的核心作用发挥不够，进而对劳动定额的管理重视不够就比较容易理解了。

没有哪个企业不重视降低成本，但往往更多地重视看得见的费用消耗的降低，而对于管理优化带来的成本节约却往往认识不足，实际上这方面的成本降低余地更大。在管理优化方面，劳动定额的作用主要有两个方面：

一是航天产品生产计划优化编排的成本节约潜力巨大，在此方面，劳动定额工作具有巨大的潜在作用，目前却被严重忽视了。生产计划优化编排的核心是需求能力和现实能力在时间上的优化匹配，生产计划优化编排的主要途径是：通过对关键路径及其所需共用资源的定位和对次要路径所需共用资源给与时间上的滞后分配，来缩短关键路径的长度。

劳动力是产品生产的主要资源，劳动定额是进行生产计划优化编排的主要依据。以上问题可以归结到生产资源计划(MRP II)工作或企业资源计划(ERP)工作之中。信息化带动工业化是工业产业发展的大方向，MRP II或 ERP 工作的发展只是早晚的事，这方面的潜在效益是巨大的。劳动

定额在这方面的作用，目前在很多领域还没有被认识到。

二是劳动定额在定员方面的作用没有得到应有的发挥。产品生产对于劳动力的需求是决定定员的依据之一，进而进行合理的人力配备。而劳动定额是确定生产对于劳动力需求的重要依据。以劳动定额为依据进行合理的定员，对于提高定员的准确度和合理性是非常重要的。目前定员的制定以经验为主，如以工时定额为依据进行较细的测算，潜在的效益很大。

2. 劳动定额难以预见因素多

具体反映在以下几个方面：

(1) 产品结构状态的频繁变动，带来的制造流程和具体工艺的变化，直接导致了劳动定额的变化，给劳动定额管理带来了难度；

(2) 试制产品制造工艺的探索性特点，在摸索中前进，工时的多少难以预见和控制；

(3) 生产任务的严重不均衡，停工等待时间现实存在，实作工时控制和定额系数的控制比较难；

(4) 大的生产周期企业难以自主决定，即最后交付时间固定造成个别产品(工序)生产的经济，本可以批生产的产品(工序)只能单件或小批生产，给准时时间控制带来了难度；

(5) 产品未经过市场真正考验，由市场反馈的工时修正信息很有限。

3. 劳动定额标准化工作丧失可行性

劳动定额制定的方法主要有技术测定法、类推比较法、统计分析法、经验估工法等，劳动定额标准化指的是技术测定确定工时定额的标准化。

大部分航天产品的结构复杂、庞大，试制及单件(或小批量)生产居多，使得劳动定额制定的标准化工作很难进行。产品的试制特点使得产品结构设计和制造工艺的标准化很难进行，工时变动频繁，不可测因素多，难以规范化和制度化；单件(或小批量)的生产特点造成劳动定额的数据有限，难以总结出相应的规律性的东西。首都航天机械公司劳动定额的标准化工作进行过多年的探索，但由于上述原因，真正能够实现标准化的

比重不大，有些即使制定了，推行起来也是困难重重。鉴于这些原因，在现阶段，作为劳动定额管理发展的重要方向之一——劳动定额标准化工作在航天产品上很难进行，而劳动定额标准化又是工时定额制定计算机化的基础，因此这一问题就成了制约航天劳动定额发展的一个重要原因。

二、航天科技工业劳动定额管理的发展思路

航天科技工业在劳动定额方面的特殊性制约了航天企业劳动定额的发展，对于工时定额作用的认识不足也制约了航天劳动定额的发展。但劳动定额在航天未来的发展中负有重要的使命，航天要发展，航天劳动定额工作必然要发展。那么，航天劳动定额发展的内外部条件有哪些？发展的方向如何定位？

1. 成本加成定价方式必须改变

前已述及，成本加成定价法是制约航天乃至军工行业劳动定额工作发展的主要原因。实际上，成本加成定价方式的最大弊端还并不是限制劳动定额的发展，而是弱化了产品制造单位对于成本控制的积极性。只有花出去的钱才是你的钱，没有成本就没有价格，没有成本就没有利润。

当然，放弃军工产品成本加成定价也面临现实困难：市场化程度低，可比性差；研制的特点，干出来的是产品或艺术品而不是商品等等。但十大军工集团的成立，竞争的态势已然形成，靠攒成本的方式去赚利润的时代应该结束了。

2. 从生存和发展的高度去认识劳动定额

劳动定额作用简要归结起来有五个，即提高个体劳动生产率、用于小集体间的奖金分配、分摊制造费用、核定组织定员和生产计划编排。伴随着成本加成定价方式的取消，航天企业未来的主要内部管理任务将是成本的降低，而资源优化是降低成本的主要手段，在此方面，劳动定额可以扮演重要的角色。成本降低不但是航天发展的需要，而且将成为航天及航天各下属单位生存的

需要。原因很简单：长期市场均衡的结果是利润为零，即产品价格等于成本（为市场平均成本，非个体成本），个体成本高居不下的经营单位必将被市场所淘汰，对此我们要有清醒的认识。不论是进行组织定员的优化，还是生产计划优化编排，劳动定额都将起到重要的作用，但劳动定额是企业的一项基础性工作，不是一朝一夕或通过突击就可以达到一定水平的，而是需要一个长期日积月累的过程，等到用的时候再予以重视，恐怕为时已晚。

3. 要优先考虑水平的平衡

劳动定额水平先进合理是劳动定额不断追求的目标，但航天企业劳动定额的合理性由于不可测、不可控因素较多是很难达到的。而劳动定额的大部分作用均是用以确定个体或群体之间的差异，那么在某种意义上讲，劳动定额的相对水平比绝对水平更重要。如果绝对水平难以实现先进合理的话，相对水平的平衡就显得尤为重要，因此应予以优先考虑。在某一单位内部，型号之内、工种之间、各生产单位之间定额水平如存在不平衡情况，会影响到劳动定额作用的发挥。优先考虑劳动定额的平衡，是航天企业劳动定额管理的现实需要，应成为航天科技工业开展劳动定额工作的一个基本思路。

4. 工时定额管理计算机化是发展的方向

劳动定额标准化是劳动定额制定计算机化的基础，没有劳动定额的标准化，就没有劳动定

额制定的计算机化。因劳动定额标准化工作在航天飞行器上很难进行，致使企业劳动定额制定的计算机化工作在现阶段较大范围实施没有可行性。航天科技工业若进行劳动定额计算机化方面的工作，就要建立分型号、分单位、分零部件、分工种的工时定额数据库，实现定额台帐管理的计算机化，为产品报价、成本管理、奖金分配、生产计划编排、组织定员制定等服务，提高工时管理的质量和效率，并与生产任务下达和工时统计相结合，实现定额台帐管理、生产任务下达和工时统计管理的统一。劳动定额管理计算机化的主要作用是提高劳动定额管理的质量和效率，可以随时提供分型号、分零部件的劳动定额资料；可以根据需要迅速地进行分型号不同级别组合件的工时汇总；可以进行劳动定额水平的动态快速分析和修订等。这是目前航天领域大范围提升劳动定额管理水平的主要途径。

5. 工艺流程计算机化是劳动定额管理计算机化的前提

制造工艺流程计算机化的具体内容，包括制造工艺路线的信息化和计算机化两部分。重点是将工艺路线的数据转化为计算机可识别处理信息，主要是产品配套关系信息的转换，即将部组件级别及上下级组件的配套关系转化为计算机可识别处理的信息，体现配套关系及上下级组件关系，以满足劳动定额管理的需要。对于标准件、紧固件等跨型号使用的零部件要进行单独处理，以便于分库管理。总之，制造工艺流程计算机化是劳动定额管理计算机化的前提，没有工艺流程的计算机化，就无法实现劳动定额数据的动态维护，劳动定额管理计算机化工作就难以正常开展。

当然，航天科技工业劳动定额工作的发展也要取决于航天技术进步和航天管理体制与运行机制的改革。

管理出效益，管理也是生产力。航天系统正在逐步成为真正的企业。加强内部管理是企业的必修课，而劳动定额则是必修课中的基础课部分，我们应当修好这门课。 □

