

新时期劳动定额管理的若干对策

桑 华

(神东煤炭公司,陕西 榆林 719315)

[摘要] 通过对神东煤炭公司定额工作现状的分析,我们可以明确制定、实施统一定额标准的意义和定额标准的具体措施以及今后定额管理工作的发展方向。

[关键词] 劳动定额;标准;管理;对策

[中图分类号] F243 [文献标识码] B [文章编号] 1008-6285(2003)11-0068-02

现在,有些新型的现代化生产企业,以其良好的资源条件和先进的装备优势,在同业中独树一帜,但在劳动工效研究、实行计件工资分配上还没有建立起一套完整科学的管理体系,一定程度上影响了生产单位的积极性。因此建立定额管理体系并用定额管理手段进行生产单位的劳动组织和工资管理显得极为迫切而重要。笔者试以神东煤炭公司为例对这一问题进行成因浅析和对策初探。

一、新时期劳动定额管理现状

神东煤炭公司劳动定额管理经过标准的编制、人员培训、试行及全面推广应用一系列工作,截止目前,组织体系已经形成,管理办法已初步建立,体系运行已全面开展。但从定额管理的运行情况来看,还未真正纳入轨道,影响着劳动定额的正常实施运行,制约着今后的顺利发展。其主要因素有以下几个方面:

1、思想观念不能同步。长期以来公司实行经验型工资分配模式,人们习惯了此种办法,加之劳动定额分配办法固有的操作复杂、工作量大的特点,求简恶繁的心理一定程度上还存在,对劳动定额的意义和利用定额管理促进劳动组织的作用认识不够,推行定额的主动性差。

2、定额组织体系运行的有效性不足。公司、矿、队三级定额组织管理体系已经形成。虽然公司以文件和会议的形式多次下达要求全面开展定额管理工作,公司对矿月度也以定额进行结算工资,但各二级单位内部大多还是采用原有的办法进行内部结算考核。

3、业务人员的业务水平还不能完全满足实际工作的需要。各矿井定额业务人员均为兼职。由于矿井机关管理人员编制偏紧,一人多职,工作量大,没有充分的时间学习和掌握定额方面的知识,更没有足够的时间进行深入现场写实,全面了解和掌握生产实际,仅停留在月度定额报表的编制和结算的基础上。

4、《定额标准手册》的准确性和全面性不足。定额标准

的科学准确是一个循序渐进的过程,现行《手册》中的采掘标准基本符合实际;生产准备部分还需通过重新写实有待于进一步的完善;个别生产辅助部分定额还有缺项的地方,需补充建立,以满足实际结算的需要。生产现场原始记录资料收集不完善,统计分析台帐不健全,不利于今后定额标准的补充和完善。

5、《定额结算管理办法》的可操作性不强。年初按定额标准编制的各矿井年度工资计划,只计算了正常采掘时的工资,生产准备、工作面出现的条件差异等增支因素未予考虑,导致月度实际结算的定额工资超出年度额工资计划,给工资总额的控制带来困难。实际发生后按比例折算或不予结算,定额结算与实际生产相脱节,影响了定额工作的正常运行。

二、强化劳动定额管理的对策

要把定额贯彻到生产中去,让员工掌握并组织完成和突破定额,充分发挥其作用,促进生产发展,提高劳动生产率,提高企业经济效益,必须对症下药。

1、做好定额的宣传贯彻工作。定额的贯彻执行并不单纯是个别单位和个别业务部门的事情,需要党政领导部门、技术组织部门上下通力合作,为定额宣传贯彻营造良好的内外环境。党、工、团、经营部门要把贯彻执行定额的意义、目的向广大员工讲清楚,使广大员工明确执行定额管理不仅是工资结算的依据。而且是考核工人任务完成与否的重要指标,是衡量员工贡献大小的尺度。生产技术部门要采取技术组织措施,加强生产技术、机电、安全方面的管理,减少和消灭影响生产的各种事故,保证车辆及原材料的及时供应。改善劳动组织,严格控制生产消耗,科学合理储备,为完成定额创造条件。举办培训班,提高各级管理人员对劳动定额的科学性、适用性、有效性的认识,强化专兼职定额人员的专业水平。定额人员要深入基层,研究定额水平、分析原因、总结经验,挖掘潜力。积极开展劳动竞赛和节支

[收稿日期] 2003-07-14

[作者简介] 桑华(1970-),男,内蒙古五原县人,神东煤炭公司企业管理部经济师。

降耗活动,组织工人突破定额。

2、加强劳动定额体系的日常运行质量。将定额指标作为编制生产组织计划、生产成本计划、工资分配计划的重要指标。加强定额的考核管理工作并将定额管理工作纳入工作业绩考核范围之列,定额考核要贯彻以每日对工人或班组的成绩进行统计,每周进行公布,月末进行总结兑现,半年或年底在以对定额完成指标为主要内容的同时结合日常定额基础管理工作的优劣结合进行评比,奖优罚劣。健全原始记录,将作业通知书、施工任务单、班组考勤记分表、生产调度工作地点情况变化记录和报告、工程验收单等登记统计台帐,建立和健全基础资料,及时编制定额完成统计报表并进行统计分析。

3、加强定额标准的补充完善工作。一是要健全定额标准目录,将实际结算中遇到的缺项子目进行登记,对照其它煤炭企业定额手册目录摘录需要建立的子目内容,作为本公司定额补充建立目标。在具体组织上从现在着手,抽调或聘用专职人员对照目录逐项建立,争取用一个季度的时间完成标准草拟,一个季度时间完成指标检验。在对现有定额标准的完善上,主要是对现有定额相关资料进行统计分析,对出现偏差的指标及时组织人员进行重新测定,为修订新定额标准提供现场一手资料。

4、完善劳动定额管理办法。将目前劳动定额的试行和运行中存在的问题进行认真总结,也可以派人去其它劳动定额实施时间长,执行效果好的同行业企业考查学习,以鉴借和吸收其成功的经验。在具体管理中特别要加强劳动定

额年度工资计划编制工作。年度工资计划要明确定额工资的计划范围和量的确定,充分考虑正常生产、生产准备等综合因素,对不可预见的条件差异也要按一定的系数考虑,留有余地。提高年度定额工资计划的充分性、符合性,以利于指导月度定额工资结算工作。月度定额工资结算严格按年度计划执行,做到有章可循,定额工资总额宏观调控就不会失去平衡。在定额执行初期标准不尽科学、管理不尽完善的情况下考核要有弹性,奖罚力度不宜过大。

5、正确认识和处理定额管理中的几个具体问题。一是实际工效与统计工效的偏差。各直接生产单位按定员基本相同,但实在册人数却不尽相同。缺员的由矿建公司补员,统计时未包括此类人员的出勤,按此计算而得的工效与实际工效产生偏差,由此进行的统计分析必然是不真实的。对此,应考虑顶补人员的出勤(或直接根据定员人数和在册人数计算补员人数并算出勤数)。二是对辅助单位定员时只是考虑了正常生产时的运行和维护人员,从事新工作面的水电管路铺设、皮带安装等准备工程的人员并未核定,发生此类工作时应按定额予以结算工资。三是劳动定额标准的制定和执行管理机构应统一,标准是在执行的基础上逐步完善的,在实际操作中,通过计划、实施、发现问题、实施改进的 PDCA 循环中实现持续改进。定额管理工作对于我们来说是一项新型的基础性工作。只要我们始终坚持科学的态度,细致工作,夯实基础,坚定信心,定额管理,必将促进企业的生产经营管理工作迈上新台阶。

Several Countermeasures of Labour Quota's Management in the New Times

SANG Hua

(Shandong Coal Company, Yulin 719315, China)

[责任编辑 树 泽]

(上接第 62 页)

Finging Talents, Using Talents and Cultivating Talents

WANG Bin-quan

(First Clinical Hospital of Shanxi Medical University, Taiyuan 030001, China)

[Abstract] People are the most important part in the key factors of productive forces. Tatents are quintessence of people and are also the foundation of existence, development and prosperity of enterprises. In the acute challege of medical treatment and education clinical hospitals should firstly solve the problems including better management of human resources, electing and using talents, cultivation and other work if they plan to develop all kinds of tasks including medical treatment, teaching and scientific research. We should master the three aspects of finding, using and cultivating talents, recruit all kinds of talents without fixed pattern and recommend talents; we should use talents suitably and know how to judge and use people; we should train talent according to posts and raise their quality so as to promote the development of clinical medicine's cause.

[Key words] management of human resources; talents; election; use; cultivate

[责任编辑 张锦秀]

