

· 标准化园地 ·

# 积极推进航空行业劳动定额标准化工作， 提高企业管理水平

李秋丰

(洪都航空工业集团企业管理部)

**摘要** 定额标准化是提高企业劳动定额管理水平的唯一出路。本文介绍了航空工业劳动定额标准化工作的现状及存在的主要问题，提出了开展好此项工作的主要方法和对策，并介绍了实施定额标准化所产生的效果。

**关键词** 劳动定额 标准化 企业管理

## Promotion of Labor Quota Standardization of Aviation Industry to Improve Enterprise Management Level

Li Qiufeng

(Industry Management Department Hongdu Aviation Industry Group)

**Abstract** Quota standardization is the unique means to improve the management level of enterprise labor quota. This paper introduces the current situations and existing problems in aviation industry labor quota standardization, puts forward the main methods and countermeasures for launching it and describes the effect brought by quota standardization implementation.

**Keywords** Labor quota Standardization Enterprise management

## 1 引言

劳动定额是企业管理的一项重要基础工作。劳动定额标准是对劳动定额(制定、实施、统计分析和修订)各个环节中重复性事项和概念所作的统一规定,它是以科学方法、生产(工作)实践经验的综合成果为基础,经有关方面协商一致,由主管机构批准,以特定形式发布,作为共同遵

守的准则和依据。因此,劳动定额标准化是劳动定额管理工作的发展方向,是企业进行科学管理、提高管理水平的必要手段。自中航二集团成立了飞机专业等专业分委会以来,洪都航空工业集团企业管理部作为秘书处单位,负责定额标准日常工作,为推进航空行业劳动定额标准化工作,提高企业管理水平做出了自己的贡献。

## 2 航空工业劳动定额标准化工作的现状

早在 1988 年国家技术监督局批准劳动部组建成立了首届国家劳动定额标准化技术委员会,航空航天工业部也在 1990 年相继成立了航空航天工业“定技委”。当时在部“定技委”相关领导组织下,航空系统各单位着手起草了不少的航空行业劳动定额时间标准草案,有的甚至对行业标准草案召开过标准评审会。但由于各方面的原因,只是断断续续开展了一些工作,对劳动定额标准化工作的重要性和必要性缺乏统一认识,劳动定额标准化工作步履艰难。致使航空行业飞机专业没有一项定额标准,并且航空企业劳动定额工作基本上没有创新,仍然保持着传统落后的经验估工方法。

自 1993 年第二届国家“定技委”更名为国家劳动定额定员标准化技术委员会以来,2000 年中航二集团率先成立航空工业第一劳动定额定员标准化技术委员会,劳动定额标准化工作得到了重视,搞好劳动定额标准化工作的重要意义也得到了广泛的大力宣传。2003 年在中航二集团的重视和定技委相关领导关心下,成立了飞机专业等专业分委会,从而使航空行业飞机专业劳动定额标准化工作才能有计划的不断推进。

## 3 存在的主要问题

劳动定额标准化是指在劳动定额工作中预先制定出一系列劳动定额标准,并在劳动定额制定和管理活动中运用和实施这些标准的全部活动过程。纵观劳动定额标准化工作现状,我们在编标与贯标过程中暴露出一些长期存在的问题,制约了定额标准化工作的开展。

### 3.1 缺乏一支高素质的定额人员队伍

编制劳动定额标准有它特定严格的编标工作程序、步骤及技术要求。为使定额标准反映企业的生产、技术、组织条件、工艺特点和要求,又符合标准本身技术要求,这就要求所有编标人员需要熟悉并全面掌握编标相关法规、编标基本原则、方法和技术手段等要求,但是,我们目前缺乏一支既懂理论又富有实践经验的高素质定额队伍。因而,要想提高编标质量确实困难重重,尤其是仅依托某一企业承担完成一项行业编标任务的组织形式,编标技术力量更显得单薄和力不从心。

### 3.2 工作量及技术难度大

编标本身的技术难度反映出工作量非常艰巨,一项标准从全面调查研究到起草、科学验证、审批编制出来要经过漫长的工作程序。为此,编标单位及人员精力投入很大。一般的技术标准或

是管理标准技术要求相对专一,而劳动定额标准相对来讲技术要求复杂得多,涉及面广。既要在生产技术组织条件以及质量和管理制度上综合论证确定编标的基础条件,又要优化选定典型工艺规程及过程、工艺用量、工艺操作方法、工艺装备、工艺余量等;既要拟定工种单元标准的分项标准大类,又要从众多复杂的影响因素中正确选择各分项标准中影响延续时间主要因素及其变化范围并初步设计其标准表格;既要采用科学的手段与方法取得原始数据,又要科学分析找出相关因素之间的规律并作相关图或建立数学模型。同时为保证编标质量,需反复试贯验证、不断完善修改所编标准。可以说,这是一项难度高、工作量大的工作,但是因缺乏必要的编标经费和相关激励机制使编标工作举步为艰。

### 3.3 劳动定额标准化理念和观念有待进一步提高

这主要表现在编标试贯验证及标准的贯彻方面。一方面,标准是建立在一个认定合理的标准生产、技术、组织条件下而编制,与企业多机型、多产品、多种生产类型的现实及具体的生产、技术、组织条件总是存在一定差距,这就为标准贯彻及编标试贯验证带来一定难度。同时,在劳动定额标准化思想认同上存在差异,使某些基层单位不理解、支持,工人抵触情绪大,不配合,甚至指责、漫骂。干扰了标准化工作顺利开展。

## 4 主要做法及对策

针对以上存在的问题及其原因,为了开展好航空行业劳动定额标准化工作,我们分四个阶段开展工作,以保证高质量地完成编标及贯标任务。

### 4.1 准备阶段

航空行业劳动定额标准化工作从五、六十年代起步到八、九十年代正式迈入全国标准化管理轨道,几起几落,工作虽轰轰烈烈开展过,但基本上是虎头蛇尾,没有成熟的经验和工作方法。同时,因编标工作量和难度较大,且涉及到有关单位和个人的切身利益,因此,充分认识劳动定额标准化工作的艰巨性,认真充分地做好各项准备工作,是保证完成任务的关键。

#### 4.1.1 建立健全组织机构

开展劳动定额标准化工作,没有健全的组织机构并配备一定数量的高素质专业人员,工作是搞不好的。因此,为推进飞机专业劳动定额标准化工作,促进劳动定额工作科学化、标准化和法制化,适应科研生产发展的需要,应建立健全劳动定额标准化的组织机构。在中航二集团领导的关心以及各单位的支持下,飞机专业劳动定额标准化分委会于2003年成立。飞机分委会主要负责中航二集团飞机(含导弹)专业工种劳动定额标准的制定、修改及审查和推荐标准化成果,并协同集团所属企业进行贯标以及组织业务培训、经验交流和学术研究等工作。可以说,该组织的正式成立,为集团飞机专业劳动定额标准化工作的开展奠定了组织基础,并使各方面的工作开展得以顺利进行。

#### 4.1.2 广泛动员宣传

实行劳动定额标准化是对传统落后的劳动定额管理的一项重大改革,而任何一项改革都会触及人们的传统观念、习惯势力,必然会产生或大或小的阻力。劳动定额标准的实施,涉及各生产单位及工人的切身利益,不可能不产生某些疑虑和震动。如何因势利导,提高单位领导及工人的认识并调动他们的主动性、积极性和创造性,是至关重要的问题,为此,应从以下方面针对性地开展工作:

(1) 下发有关文件及配套措施,进行思想动员工作,争取广大劳动者的理解、支持和配合。向有关单位说明劳动定额标准化的意义、目的、有关的方针、政策、配套措施以及传统管理方法的弊端,改革的客观必然性,特别要实事求是地说清楚对基层生产单位、对企业、对个人的好处、利益,使基层生产单位和工人得以理解,从而减少矛盾冲突,取得事半功倍的效果。

(2) 更新观念,弄清楚为什么应该改变那些传统落后旧的观念,树立新观念,使各方面人员认识到定额标准化是企业组织现代化生产、提高科学管理水平的重要手段。搞好这项工作,不仅能促进企业技术进步、降低产品成本、降低消耗、提高工效,而且能提高企业声誉、企业科学管理水平和企业经济效益。在当前市场经济条件下,劳动定额标准化被赋予了新的内涵,其功能不仅局限在基础管理工作中,对产品的设计、劳动力消耗、生产资源要素的配置也起“指导、控制和监督”的作用。因此,各单位有义务也有必要将定额标准化工作做好,排除阻力,消除惰性,挖掘潜力,增加改革的承受能力,激发动力,真正使定额标准化工作深入人心,积极配合、支持。

#### 4.1.3 深入调查研究

深入开展调查研究工作,收集、掌握大量的数据资料,并通过分析、整理,去伪存真,理清本行业所涉及的专业相关工种,建立专业工种劳动定额标准化体系表,据以制订标准化工作长远规划和年度工作计划,完成各项专业标准的编制。

#### 4.1.4 加大人员培训力度、提高定额队伍素质

“工欲善其事,必先利其器”,开展好培训工作是取得工作成功的先决条件。

为提高企业定额人员业务水平,高质量地完成行业劳动定额标准编制任务,应经常性地举办定额标准化的学习班,为此,中航二集团飞机专业分委会在江西景德镇昌河直升机公司举办了飞机专业劳动定额标准培训班,同时,各企业也相应开办了各种定额标准学习班,从而大大提高了专业人员整体素质,为高质量地完成行业劳动定额编标任务以及提高定额专业人员业务和管理水平奠定良好的基础。

#### 4.1.5 科学合理制定规划

根据行业加工工作特点,必须科学、合理地制定相关的规划,考虑工作周期,工作量应均衡、合理。按此原则,飞机专业分委会将飞机导弹专业劳动定额标准编制时间周期定为五年并制订相应的实施规划,涉及劳动定额基础标准及劳动定额工作标准共 33 项行业标准,并明确了时间节点、主编单位、配合单位及各自的任务、责任和要求,要求 2007 年底前要全部完成 33 项标准的编制。该规划为航空行业标准化工作的开展指明了方向。

## 4.2 编制阶段

标准编制阶段是十分重要的阶段,组织不好,整个工作就要前功尽弃。应进行精心、严密的组织和思想工作,确保有关标准项目的顺利进行并达到质量要求。

### 4.2.1 加强监督与考核

为使该项工作顺利开展,要求各有关单位及全体成员应在分委会的领导下,根据五年规划,按时按质完成任务。标准项目的各主编单位要做到组织落实,切实抓好标准的起草工作,为此,应成立以企业主管领导为组长的行业劳动定额编标领导小组,加强领导并协调各方面工作。同时,各企业还应成立本单位主编标准项目实施小组,实施小组一般由企业主管部门领导、基层单位领导、定额人员、技术人员及工人等组成,并按规定的“行业标准课题计划任务书”及“标准审批书”模式填写并上报行业定额标准分委会秘书处备案、考核与督查,日常工作的考核与检查,由分委会秘书处委托各编标工作组负责,使各项标准工作的开展得以落实。

### 4.2.2 增强责任感

因工时定额涉及每个单位切身经济利益,此阶段工作开展阻力相当大,且工作量及技术难度均较大,因此,开展工作除要有组织保障、行政措施外,更重要的是通过各种方法,加强相关人员工作责任感教育,使实施小组成员不怕艰苦和委屈,深入基层单位,开展测时写实、调查研究及水平验证等工作,提高了标准数据的真实性、可靠性。同时,不断创造各种激励因素,如:解决有关经费,加大对有关同志的奖励等,以调动他们的工作热情和主动性、创造性。

### 4.2.3 加强联络与信息沟通

信息沟通是一项事业和工作取得成功不可缺少的基础,各企业间应加强信息沟通,并要本着对此项工作积极负责的态度开展各项工作,相互配合,相互沟通、相互学习,相互借鉴,共同提高,提高整个定额队伍的凝聚力、向心力。当然,因距离关系,分委会秘书处与委员所在企业的信息,主要可采取通讯联系、网上传递、专人负责联络及专题会议交流等信息交流形式。

同时,为了提高标准质量和水平,反映行业生产单位的整体水平,应建立专业分委会沟通协调机制,明确标准项目主编单位对配合单位的要求(包括编标参考资料提供、归口、时间进度等),对存在的问题应及时反馈专业分委会秘书处。

### 4.2.4 任务明确、责任到位

为确保编标任务的完成,五年规划应明确各单位具体承编劳动定额标准任务,使各主编单位明确自己的编标任务和要求,并根据年度工作计划,精心组织、相互配合、协同按期完成;配合单位也清楚自己应配合主编单位开展哪些工作,从而积极参与协助并提出相关意见和修改建议。

### 4.2.5 推广和应用先进工作方法

传统的测时写实方法,使基层单位特别是工人抵制情绪大,甚至可能会对抗,使标准工作难以开展,数据也难以正确,因此,通过采用其他的一些科学、合理的办法以减少冲突,如:在各单

位进行岗位竞赛时进行录像,并召集有关专家进行方法分析,这样测算的工时定额比较先进、科学、合理,同时,更为重要的是:可以对好的、先进的方法加以应用和推广,帮助提高工人技术,降低工时,并逐步达到标准工时水平。

#### 4.3 总结评审阶段

劳动定额标准的审定,可采取会审或函审方式。其审定程序:标准草案由主编单位起草,征求意见,整理成报审稿上报分委会秘书处审核,具备审议条件,由分委会秘书长签字提交分委会审议,根据审议修改意见,主编单位整理成报批稿报分委会秘书处复核后报行业定技委审定。

#### 4.4 套标、试贯阶段

制定和修订标准固然重要,贯彻落实标准更重要。可以说,标准的实施、贯彻比制定更难,因为实施标准必然会涉及有关单位和个人的利益,为顺利地开展贯标,应重点作好了以下工作:

##### 4.4.1 抓好试点工作

标准制定出来后,套标、试贯势在必行,但因贯标涉及各方面利益,肯定阻力会特别大,困难重重,因此,必须先进行试点工作,发现问题,积累经验,采取措施,才能使套标、试贯得以进行。具体可通过大量的思想政治工作,确定贯标方向及分步实施方案,采用一定的宽放系数,分阶段补贴相关的工时费用和材料费用,使套标及标准验证工作顺利进行下去,并为套标、试贯工作的全面开展奠定基础。

##### 4.4.2 采用多种形式贯标

实施标准工时,单位及个人压力必然增大,因此,必须要有好的方法,才能调动基层单位的积极性,“分档、自选定额”管理办法不失为一种好办法。所谓“分档、自选定额”是指把劳动定额按其相对标准工时的水平划分为一档、二档、三档、四档共四个档次(其中四档为标准工时),并规定不同档次定额实行不同的奖励率,按照“水平合理、公开公平、分档自选、鼓励先进”的原则,由单位自主选择不同档次的工时定额,厂内产品价格、产值、利润等指标的计算仍按原工时(一档)保持不变,使单位收入、经济责任制承包等不受其影响,鼓励单位使用先进的定额使定额管理工作逐步走上标准化、科学化、制度化轨道,逐步实现从传统的经验管理向现代标准化管理的转变,缩小现行工时与标准工时水平的差距,进一步调动生产工人生产积极性、创造性,激发他们自觉完成定额的主人翁精神,从而达到挖掘生产潜力、降低生产成本、提高劳动生产率、提高企业经济效益、实现公司生产经营目标的目的。可以说,“分档、自选定额”办法是套标、试贯和实施标准的一个非常好的办法,洪都航空工业集团开展了定额分档工作,使套标、验标、标准的实施得以开展,推进了定额标准化,并按时按质完成了定额标准任务。

## 5 实施效果

随着标准化工作的推进,提高了企业管理水平,产生了可喜的效果。

### 5.1 提高了劳动定额管理水平

传统经验估工方法使工时水平的准确性、平衡性难以得到保证,现在我们编制并实施了几项行业劳动定额时间标准,带动了有关航空企业劳动定额时间标准的全面修订、套标、贯标实施工作。从而逐步改变了传统的劳动定额经验估工法,并使生产单位的工时准确性、平衡性得到了提高,主管部门与生产单位之间,生产单位与工人之间均以标准工时为依据,使原来经常发生的讨价还价的扯皮现象得以大大减少,从而大大提高了定额管理水平。

### 5.2 调动了企业的积极性

行业标准制定出来并颁布实施后,要求各企业定额主管部门结合本单位实际,制定和修订自己的企业定额标准,从而把标准应用到具体的工作中,使劳动定额基本功能和作用得到充分发挥,并使企业的经营、管理水平得以提高。同时,通过行业标准转换企业标准,为企业服务,使企业领导认识到标准最终是企业服务的,从而激发企业领导的自觉性,由过去的“要我编”变为“我要编”,使抓定额标准工作成为企业的自觉行动。

### 5.3 提高了企业管理水平和效益

由于行标的带动,企标的全面实施,整个企业的劳动定额工时水平更趋于平衡、准确和先进合理,使企业的生产计划准确下达,各单位的定员和机床设备的配置等都比较科学合理。同时,随着标准工时的实施,使企业主产品成本得以下降,提高了企业经济效益,并且,随着我国加入WTO,与国外洽谈业务,往往都需要定额标准资料,因此,定额标准化为企业对外树立高水平的管理形象并取得谈判成功起到了积极的效果。

### 5.4 提高了生产效率

在编制、实施标准过程中,不但要进行时间研究,还要进行方法研究,因此,定额标准化工作的开展对生产工艺的改进起到了推进作用,同时,通过大力推广和应用先进工作方法,帮助工人提高了技术,降低了工时,并逐步达到标准工时水平,使工人由过去争工时,要工时而变为主动学习技术和合理的操作方法,从而大大提高了劳动生产率和工作效率。

## 参 考 文 献

- 1 安鸿章. 劳动定额标准化导论. 北京:中国劳动出版社,1994. 8
- 2 苏海南. 中国劳动标准体系研究. 北京:中国劳动社会保障出版社,2003. 2

(收稿日期:2004-10-15)

作者简介 李秋丰,男,1964年8月出生,1987年毕业于南京航空学院。工商管理硕士、高级工程师。现任企管部定额降耗室主任。