

劳动定额管理的实例分析及对策

——对165厂劳动定额管理工作的调查

王蕴*

(桂林航天工业高等专科学校 广西桂林 541004)

摘要 劳动定额管理工作是关系到企业生产效率和经济效益的基础性管理工作。劳动定额管理搞得好不好,对企业的生产影响极大。但是这个问题在企业中并没有得到广泛的重视,因此相当多的企业劳动定额管理工作相对于其他管理工作而言处于落后状态,不能适应企业发展的需要。论文主要对桂林165厂劳动定额管理工作中存在的现行问题进行了比较深入的分析研究,并提出了一些改进措施,希望对企业的劳动定额管理工作具有借鉴作用。

关键词 劳动定额;劳动定额管理;劳动定额标准化

中图分类号: F243.3

引言

劳动定额是在一定的生产、技术、组织条件下,采用科学的方法和具体的计量形式,对生产或工作进程中劳动的消耗量所规定的限额。劳动定额管理是指建立劳动定额管理体制,制定和修订劳动定额,统计、考核和分析劳动定额的完成情况,以及整理积累有关劳动定额方面的各种资料等一系列工作。它是企业管理的一项重要基础工作。其作用主要体现在劳动定额是企业科学组织生产和劳动的依据;劳动定额是企业经济核算的重要基础;劳动定额是合理组织企业工资奖励工作、正确贯彻按劳分配原则的依据。由此可见,劳动定额管理的水平如何,不仅直接关系到企业产品生产、产品质量、劳动生产率、成本核算、经济效益,还影响到企业劳动人事制度的改革以及职工积极性调动等诸多问题。所以劳动定额工作应成为企业管理中重点解决的问题。

2 桂林165厂劳动定额工作存在的问题分析

桂林165厂是属于航天高科技的军工企业,其产品98%都是军工产品,因此企业生产经营活动是以科研、生产和质量管理为中心的。虽然,经过多年努力,劳动定额的管理工作正在逐步纳入规范、法制化的轨道,基本实现了劳动定额工作有法

可依、有章可循,无论从劳动定额的管理体制还是从劳动定额的制定、实施、统计分析、修订等方面正在不断完善发展,这对保证企业正常的运转起到了关键性的作用。但就目前而言,劳动定额的工作仍不能满足企业实际生产的需要,存在诸多问题。

主要体现在以下几个方面:

第一,缺乏对劳动定额管理工作的重视

近几年来,该企业由于军品任务相当紧张,所以有时为了要任务、赶进度,使得劳动定额管理工作在实际生产中得不到应有的重视,往往是说起来重要,做起来次要,忙起来不要。仅仅把劳动定额当成是奖金分配的依据,而没有真正发挥其在生产计划、组织协调、员工激励等方面的作用。从工人来说,出于个人利益的驱动,使有些人不是在实际操作中动脑筋、想办法完成生产任务,而是一味地要工时,甚至管理层对这样的行为给予支持和默许,他们对劳动定额工作有时进行直接和间接的干涉,总认为给些工时矛盾就会减少些,任务好完成,即所谓的“化钱买进度”,使定额员工作起来十分被动,压力也很大,劳动定额工作的严肃性和权威得不到应有的维护在一定程度上造成了定额失控。

第二,劳动定额管理体制上的单一性

任何工作要作好,首先需要的是要有组织上的保证,劳动定额工作也不例外。目前,165厂的劳

* 王蕴,女,(1963~)浙江省海宁市人,桂林航专经济与管理系讲师。

动定额实行的是人事劳动教育处负责管理,实行一级管理体制。由于劳动定额管理工作由劳资部门单独管理,形成了单一管理模式对劳动定额影响力的势单力薄,结构上只有主管机构一家喊,人员上劳动定额人员唱独角戏,无论是现行定额编制的权威性,标准定额制定的科学性,原始资料统计的准确性,还是定额执行的严肃性都显得无能为力。使劳动定额在实际生产中的重要作用逐渐被削弱。

第三,人员素质较低且不稳定

由于劳动定额管理工作没有得到应有的重视,所以企业在劳动定额人员上表现出一方面人员素质较低,大多数来自一线工人或技术岗位,经过简单培训转行从事劳动定额管理工作的,因此造成专业素质偏低,先进的管理意识淡薄,劳动定额管理相关知识缺乏,很难适应劳动定额管理工作的要求;另一方面,由于从事劳动定额管理工作人员的职称难评,岗位系数偏低,待遇偏低,工作中又经常处于利益冲突的对立面,从而影响了那些文化及专业素质较高的年轻人从事劳动定额的管理工作,即便是已经在此岗位上工作,也不安心,造成了人才队伍的不稳定的严重局面。

第四,劳动定额管理的基础工作薄弱

(1) 定额编制方法的落后性与不平衡性

从目前看,165厂现行劳动定额的编制方法大多停留在经验估工法。经验估工法是由定额员依照产品图纸和工艺技术要求,并考虑生产现场使用的设备、工艺装备、原材料及其它生产条件,根据过去的实践经验对产品劳动消耗量进行估定的一种方法。使用经验估工法制定劳动定额往往受到定额人员水平和经验的局限出现,使制定出来的劳动定额出现偏高或偏低的现象,导致劳动定额水平的不够科学合理,准确性较差,从而使车间与车间之间、工种与工种之间劳动定额水平不平衡,形成愈演愈烈的定额攀比之风,使定额管理工作处于落后的状态。

(2) 劳动定额实施的偏差

劳动定额的贯彻实施是企业劳动定额管理的一项很重要的工作内容。劳动定额的实施就是在确定了劳动定额以后,企业应组织力量及时把制定的劳动定额下达到生产一线,帮助工人完成和超额完成劳动定额,并随时监督定额的贯彻执行情况。从该厂劳动定额实施过程看,主要存在的问题是,

一方面劳动定额有时不能随生产任务及时下达到一线岗位,造成生产与管理的脱节;另一方面,定额管理人员很少同生产车间及一线工人进行及时与良好的沟通,造成了工人在实际生产过程中不是努力利用现有设备和劳动条件完成或超额完成任务,而是千方百计、想方设法向管理层要求放宽定额,甚至出现消极怠工的方式抵制劳动定额的执行,迫使企业为完成生产任务无限放大定额工时。这样就造成了制定的劳动定额并不能在实际生产中发挥作用,使劳动定额管理工作在实施过程中出现偏差。劳动定额的权威性和严肃性受到了极大的挑战。

(3) 劳动定额统计与分析的失真

劳动定额统计分析是在劳动定额贯彻执行以后,通过各种原始记录和统计台帐,取得产品实耗工时的有关统计资料,从而对现行劳动定额完成程度各项指标以及劳动定额水平做出全面的评价,为劳动定额的修订提供真实的数据。从目前来看,165厂之所以劳动定额统计分析失真是因为企业各种原始记录不准确造成了台帐及产品实耗工时资料的失真。例如,统计的原始记录工票是由工人自行填写的,工人在填写工票时往往考虑其自身利益,使得实作工时与填写的实耗工时差距很大,如此很难对定额的完成情况作出客观的评价,为以后定额的修订工作设置了障碍,使劳动定额的管理工作难以进入一个良性的循环。

(4) 劳动定额修订的随意性与滞后性

劳动定额的修订是在劳动定额贯彻实施、统计分析之后,对定额的重新整顿和修改,它既是劳动定额管理的最后一个环节,又标志着新的定额产生,它使劳动定额水平向前推进了一步。从165厂劳动定额修订环节来看,主要存在着随意性和滞后性。由于前面三个环节的问题没有处理好,企业劳动定额的修订工作不能适应实际生产的需要,例如,企业有些产品工序的劳动定额在设备、材料以及其他生产条件都已改善的情况下仍然没有得到及时的修订,使得工人定额的完成率非常高,这充分体现了定额修订工作的滞后性。另外,由于定额制定不够科学合理,形成定额水平忽高忽低,于是为了平衡,管理层又要对已经确定的定额经常性地进行调整,使得定额的修订带有强烈的随意性,劳动定额的权威性及严肃性受到挑战,同时也影响

到劳动定额的贯彻与执行。

第五,劳动定额标准化工作不够完善

建立劳动定额标准化体系就是将企业劳动定额管理纳入标准化轨道。使劳动定额实现科学化、标准化和现代化。就桂林165厂来说,在劳动部批准的航天行业定额标准体系表的基础上,不同程度地开展了劳动定额标准化的制定工作,但是,从总的来看这项工作开展的还不够普及。这与其生产产品特有的多品种、小批量、技术、工艺多变的生产性质有一定关系,但并非不能搞标准。随着型号产品的设计、工艺相对稳定和研制上尽可能向着采用成熟技术的方向发展,各型号之间可供借鉴和通用的产品将越来越多,这就为型号产品的劳动定额实行标准化管理创造了有利的环境。事实上,目前企业有许多产品已经具备了实行标准化管理的条件,如有些标准件、二次配套及一些典型零件等,所有与这些生产有关的单位完全可以制定劳动定额标准,然而实际上制定出的标准并不多,可供实际使用的标准就更少了。其次,在标准的制定方面,无论是从理论上还是从方法上都有待于进行培训和提高,尤其是如何采用规范的程序和方法去制定标准和贯彻标准,是企业今后劳动定额标准化工作中亟待解决的重点问题。

3 改进措施

第一,转变观念,提高对劳动定额管理工作的认识

企业必须清醒地认识到劳动定额管理工作在企业管理中的重要作用,学会从定额中要效益,在观念上、方法上和形式上要实现相应的转变,以适应企业生产经营的需要。具体将劳动定额管理工作应该实现五个方面的转变,即:一要对生产工人的单一管理转变为对全体员工的管理;二要对部分生产过程管理转变为对生产经营全过程的管理;三要对单一的定额管理转变为综合性的效率、效益管理;四要对非标准化、非规范化的管理转变为标准化、规范化管理;五要对制定定额定员的传统办法转变为运用现代化技术等先进办法。这些转变,对劳动定额来讲,不仅拓宽了工作范围,而且使劳动定额管理工作在企业管理中所发挥的作用更加扩大,因此,企业必须对劳动定额管理工作有一个重新认识,从根本上转变过去的劳动定额管理工作的思路、方法和手段,使劳动定额管理工作

全面为企业服务,保证企业生产任务的完成和经济效益的提高。

第二,加强劳动定额管理工作组织机构及人员队伍的建设

劳动定额管理工作充分发挥起基础管理的职能必须在组织机构及人员配备上要给予充分的组织保障。不但要建立健全相应的机构,而且,在人员配备上要按基本生产工人的比例配备专职定额人员以保证劳动定额工作能够正常开展,改变目前人员严重不足的问题。同时,建立健全各项规章制度,作到岗位有定员、生产任务有定额、工作绩效有考核。要保证劳动定额队伍的相对稳定性和正常行使职权,维护劳动定额工作的科学性和严肃性,排除一切干扰,以提高经济效益为中心,善于运用科学的方法和现代化手段开展劳动定额管理工作,为提高企业管理工作打下良好基础。

第三,采用先进合理的方法制定劳动定额,保证劳动定额水平的先进合理

劳动定额的制定应以现行有效的技术文件、图纸、工艺流程、采用的设备、工夹具、合理的劳动组织等条件为依据,正确、全面地反映当前生产水平和技术水平。所以,根据不同科研、生产阶段和生产规模,应分别采取相应的制定方法逐步提高定额水平。例如:产品模样阶段、初样阶段(试验件),由于生产、设计、工艺变化因素多,不定型,所以应采用概略估工和测时写实工作或类比法制定劳动定额;而对于定型批生产阶段,由于生产、设计、工艺相对稳定,劳动定额的制定主要采用标准时间,制定劳动定额标准,逐步建立和实现劳动定额标准体系,从而使劳动定额水平真实地、实事求是地反映当前的生产水平,保证定额水平的先进合理性。

第四,提高定额人员思想水平和业务素质

采用先进合理的方法确定劳动定额,以保证劳动定额的先进合理性,必须要有一支思想过硬、业务精通的专业人员作保障。因此,企业应选择那些坚持原则,作风正派,责任心强,熟悉生产并具有一定文化程度,熟知定额管理知识及工艺理论的人员来担任,特别是他们应具有较广泛的知识、经验和技能。具体来说,应具备以下几方面的能力:运用现代化科学方法,制定修订劳动定额的能力;改进生产和劳动组织,优化劳动过程的能力;运用各种工时研究的方法和技术,对工时进(下转第45页)

龙”,商标为人性化的五岁龄童的龙。应将小颗粒状改为大颗粒状或片剂状,外包装为玩具状,如动物的形状。为了方便孩子,不再使用内包装,让孩子在打开外包装后,直接可以拿到香菇多糖食用。

以上是笔者经过调查研究后,针对广西桂林实力天然食品有限公司的人员少、资金缺乏等实际情

况,在开拓“荷仕威”香菇多糖儿童市场方面的一些想法,也是将营销公关理论运用于实践的一次探索。文中提到的一些活动,若要在几个幼儿园同时开展,可通过聘用临时工作人员或配合高校学生实习等办法解决人员有限的问题。

参考文献

- [1] 郭国庆主编,市场营销学通论,中国人民大学出版社,2000年,p135-140,p155-169
- [2] 徐二明,企业战略管理,中国经济出版社,1998年,p83-109
- [3] 柴田承二主编,生物活性的天然物质,人民卫生出版社,1984年,p392
- [4] 千原吴郎,日本药学杂志,1988年,103-171期

(上接第41页)行测定、分析的能力;善于发现设计、工艺、任务安排、人员配备等方面不符合效率原则的问题,并能提出改进措施;善于沟通、协调各业务部门、车间、班组之间关系的能力;善于调动生产者积极性和主动性的能力;善于观察和分析劳动环境与组织环境对劳动效率的影响,能提出改进的方法;善于把握信息、分析信息,运用信息进行效率分析与研究的能力;运用计算机进行定额管理的能力。

第五,加大检查力度,强化劳动定额管理

首先,企业必须制定出劳动定额管理工作执行的法规性文件,为劳动定额的贯彻执行及修订提供保障措施。例如:企业各部门、各车间必须认真做好劳动定额原始记录工作,原始记录的填写由各车间班长和统计员负责检查,操作者实事求是填写劳动定额卡的背面填写实作工时。对操作者不按规定填写实作工时,劳动定额人员有权将此工序的定额工时剔除掉,直到填写准确时才给予补开,对虚报、瞒报劳动定额,轻者给予批评教育并扣发当月工资或奖金,重者给予下岗处理。这样一方面保证劳动

定额得到很好的贯彻实施,另一方面又为统计资料的准确性提供了有效的保证,为今后的定额修订工作打下了良好基础。其次,企业必须对劳动定额管理工作进行定期或不定期的检查,主要检查以下内容:第一,检查企业关于劳动定额管理的措施是否得到了很好的贯彻和落实;第二,检查劳动定额管理过程中主要存在着哪些具体问题?什么原因?有哪些建议和要求?根据检查结果及时发现问题并提出解决措施,对劳动定额开展好的单位进行表扬,对存在问题较多的单位和环节进行批评并限期予以纠正。

总之,劳动定额管理工作是衡量企业单位工作效率高低的重要标志,在企业管理中发挥着重要的作用,这是一项长期的、艰巨而复杂的基础性管理工作。从我国目前企业的普遍情况看,劳动定额管理工作仍处于一个亟待完善和提高了的阶段,所以,劳动定额管理工作对企业来说任重而道远。

以上是笔者对桂林165厂劳动定额管理工作存在的问题及改进措施提出的几点初浅的看法,如有不妥之处请批评指正。