

为有源头活水来

——首钢水厂选矿厂技术要素参与分配的调查

● 刘 春 王贵阳

在首钢矿业公司开展的“管理创优”活动中,水厂选矿厂从改革分配方式入手,紧紧围绕企业在减员情况下如何实现增效目标的课题,进行积极探索,他们在破碎一车间进行试点,把职工在实际工作中表现出来的技术技能,作为重要因素参与奖励分配,有效地推动职工自觉学技术练技能,提高了整体工作效率和经济效益。

一、改革分配方式的背景

首钢水厂选矿厂破碎一车间是选矿生产的第一道工序。全车间 187 名职工,承担着将原矿变成粒度为 12 毫米的破碎业务和车间设备的维修任务。

受计划经济和“大锅饭”平均分配机制的影响,长期以来,首钢水厂选矿厂破碎一车间,没有把职工的技术水平和技术能力作为要素在考核分配上给予充分体现。奖励分配往往是注重工龄的长短、岗位性质、出勤和劳动纪律执行情况等因素。因此,存在着技术好的职工与技术差的职工在收入上无根本差别的现象。这样,在一定程度上挫伤了职工提高自身技术素质的积极性。技术好的职工缺乏精益求精、更上一层楼的动力,技术差的职工则产生了“得过且过,乐得逍遥”的懒惰心理。

然而,市场经济的发展是不依人的意志为转移的。随着企业改革的深入发展,首钢水厂选矿厂加大力度调

整组织机构,实施“消肿、减员和转岗分流再就业工程”。破碎一车间由于 15 名职工退休,30 名职工转岗,职工总数由 187 人精简到 142 人,其中 11 台中、细破碎机和长 20~100 米皮带 19 条、100~1000 米皮带 16 条的岗位操作工 120 名,设备维修人员 22 名。这就意味着 142 名职工要完成过去 187 名职工承担的任务,特别是设备维修人员由 45 人锐减到 22 人,车间设备维修的技术力量更显薄弱,任务更为繁重。

面对深化改革的严峻考验,在人员减少的情况下,怎样才能保证车间的正常生产呢?这个问题一时成为领导和广大职工思考和谈论的热点。首钢水厂选矿厂领导班子审时度势,清醒地认识到,实现减员增效的重要途径之一,就是提高职工技术素质,提高工作效率。于是,厂党委决定把处于全厂生产咽喉部位的破碎一车间作为试点,探索适应新形势的分配机制,靠新机制提高职工队伍素质,挖掘人的潜能,实现“减人增效”的目标。厂党委书记李新民深入破碎一车间,和车间班子一起分析形势和任务,提出改革分配方式的思路和指导性意见。车间班子分头下到班组进行调研,组织召开生产骨干座谈会,听取职工意见。得出的结论是,在现代化大生产中,实现由劳动密集型向技术密集型的转化,必须注重知识和技术技能的

力量,才能有效实现减员增效的既定目标。然而,反思过去,职工之所以对提高技术素质缺乏积极性,一个重要的原因,就是在考核分配上没有充分体现对从事技术含量高的工作者的物质激励。车间领导集中大家的智慧,起草了改革分配方式的方案。又经过历时一个月五上五下反复征求职工意见,反复修改完善,最终形成了“关于技术要素参与考核分配的方案”。

二、改革分配方式的做法

首钢水厂选矿厂技术要素与考核分配的方案,以班组为计奖单元,将同一班组的职工根据实际工作表现出来的技术水平和能力,按 2:3:3:2 比例分为 4 个能级,从高能级到低能级,依次确定奖励分配系数,分别为 0.6、0.4、0.3、0.2。职工每月的计奖分 = 考核分 × 岗位系数 + 考核分 × 技术能级系数。这样,在每月职工的奖金总额上,同一班组考核分和岗位系数相同的职工,由于技术能级不同,拉开了分配差距。例如:在同一班组中,两名职工考核分同为 100 分,岗位系数也同为 1.2,其中一名职工技术能级系数为 0.6,另一名职工技术能级系数为 0.2,如果该月班组的平均奖金为 400 元,依据技术要素参与分配的方案规定,这两名职工的计奖分数分别为 180 分和 140 分,折算成实际奖金额分别为 450 元和 350 元,两者之间的奖金差距达 100 元。

[头条评点]

提倡“能者多得”

不论你是初次应聘还是多次应聘,大约都会有这样的体验:眼下劳动力市场上工资价位的高低,与应聘者的水平即本事大小是成正比的。你的水平高,本事大,薪酬就高,反之则只能拿一般工资。不管你愿不愿意,靠技术吃饭,凭本事挣钱,已经成为劳动力市场体现收益分配的基本原则,并逐渐为越来越多的人所接受。

然而,在国有企业内部分配中如何体现资金、技术等生产要素参与收益分配的原则,如何通过工资的杠杆作用,最大限度地调动和发挥广大职工钻研技术的积极性,使越来越多的职工成为本岗位和本专业的行家里手,从而最大限度地提高企业的市场竞争力,提高企业的经济效益,则是一个值得关注的现实话题。首钢水厂选矿厂在技术要素参与分配的改革尝试中,把职工的技术能级作为收益分配的重要因素,拉开了收入分配差距,取得了职工学习技术热情高涨和企业经济效益明显提高的结果。

首钢水厂选矿厂的改革尝试给人们许多有益的启示。其中关键有两条,首先,要增强资金、技术等生产要素参与收益分配的紧迫感。科学技术作为第一生产力,在现代企业生产、经营、销售各个环节中起着越来越突出的作用。现代企业竞争说到底科学技术水平和高科技人才的竞争。因此,在企业内部分配改革中要理直气壮和恰如其分地体现资金、技术等生产要素的应有价值。要彻底与“大锅饭”式的传统分配制度决裂,实行符合现代企业制度要求的薪酬分配制度。谁的技术高,谁的本事大,谁的贡献多,谁就该多拿钱。这项改革既等不得,更拖不得。原因很简单,在人才竞争日趋激烈的今天,倘若不能从收益分配中体现出对人才技能的承认,那么,想留住人才进而充分发挥他们的作用,鼓励更多的职工岗位成才,恐怕只能是一厢情愿,更不用说掌握高科技的人才了。企业决策者对此应高度重视,按照十五届四中全会决定要求,积极慎重地推进企业内部分配制度改革。

其次,技术要素参与分配是企业内部分配制度改革中的一项新事物,难免会出现许多这样那样的问题和难点,企业不能知难而退,而应集思广益,大胆探索。比如,企业既有技术管理岗位,又有技术操作岗位,两者的分配关系如何确定和衔接?职工实际工作中水平提高或下降如何提高或降低其技术能级?这些问题直接关系到分配的公平与公正,应当在广泛征求广大职工的意见和建议的基础上,把方案做得更加切合企业实际。首钢水厂选矿厂在方案制订过程中通过五上五下,集中职工智慧,反复修改完善,最终形成既让职工满意又具有很强操作性的方案,值得借鉴。

所属职工的技术能级系数提出意见,经班组职工讨论通过后,再交车间考评小组进行评定。在三个月的评定期内,如遇特殊情况,则打破常规,随时进行调整,保证了方案执行原则性的同时也增加了方案执行的灵活性。为使技术要素参与分配方案更好地起到激励和鞭策作用,在技术能级系数评定时,对实际生产过程中出现设备操作、质量事故的责任者,经过严格分析,下核能级系数;对避免事故、在实际工作中技术水平有明显提高、有效解决技术难题的职工,相应提高等级系数。同时为促进职工朝着“一技多能”方向发展,还专门规定取得多技能操作证者,每多掌握一种技术技能,增加0.1技术能级系数。

三、改革分配方式的效果

技术要素参与分配的方案,一下子拉开了职工间奖励分配的差距。据统计,仅在1999年刚刚实施的第二季度,车间技术能级系数最高者就比技术能级最低者,在奖金总额上高出356元,从而改变了过去那种不问技术优劣,考核分配大锅饭的做法,使职工切身感受到了技术不一样,享受的待遇也不一样,带来了良好的机制效应。

首先,技术要素参与分配方案的实施,对职工自觉提高

为保证技术要素与考核分配的客观公正性,车间成立了由主任挂帅,专业管理人员、工段长、班组长及技术骨干组成的考评小组,对职工的技术能

级系数每季度评定一次,实施动态管理,避免一个能级系数“定终身”的问题,鼓励大家不断提升技术素质。每次评定之前,首先由各班组长对班组

自身技术素质,工作不断争先创优产生了巨大的推动作用。新的分配机制,打破了工龄界限、档案工资等级界限和岗位界限,按照每名职工所具有

的技术水平,并且经过实际工作检验是名副其实的能力,来分配奖金,这就促使职工由过去“要我学技术”向“我要学技术”的转变。这种发自职工内心的新的自我价值取向,迸发出巨大的自我约束和自我进取的力量。一段破运班班长郭东臣在开始实施技术要素参与分配方案时,被评定的技术能级系数为0.6。他清醒地认识到,要保住这全车间最高等级的能级系数,唯一的办法就是在工作上精益求精,不断提高自己的技术素质和能力。他针对班组职工对新型皮带胶性能不掌握,造成皮带粘接、挖补不牢固的现象,利用业余时间废旧皮带上反复试验,使皮带粘接达到了最佳效果,攻克了这一技术难关。青年工人姚志利原来对学技术不感兴趣,除能在几条技术含量低的皮带岗位看岗外,其他工作者不能胜任,他的技术能级系数被评定为0.2。看到同事们每月在奖金上比自己高出一大截,这名青工实实在在地感到了技不如人的“心虚”,他坐不住了。业余时间他暗暗阅读技术书籍,工作中虚心向同事们请教,观察同事们的操作程序和要领,逐渐摸索出操作规律,很快掌握了全流程各岗位操作技能,就连技术操作复杂的岗位也能胜任了。在第二次评定技术能级系数时,他的系数一下子由最低的0.2提到了最高的0.6,成为全车间青工学技术的典型。技术能级系数评定为0.3的青工曹旺,通过技术能级评定,清醒地看到了自己的差距,他发挥自己体力好、精力旺、手勤眼快的优势,从加大设备巡检密度入手,学技术练本领。别人一小时巡检一次,他半小时巡检一次。设备巡检中,他及时发现了细破机接线柱虚接的问题,迅速反馈车间调度及时处理,避免了

一次恶性事故,受到职工的一致赞扬。因此,车间打破常规,当月就将他的技术能级系数提高了0.1。

其次,技术要素参与分配方案的实施,有效地促动了车间职工“操检合一”工作格局的形成。由于车间修理人员大幅度减少,设备的日常维护和检修工与生产岗位操作工出现了力量的不平衡,要在新的情况下实现劳动力的平衡,必须走“操作和检修合一”的路子,必须打破“会打狗不会喂鸡”,“会干东不会干西”的工作分工绝对化的传统格局,培养造就一批复合型人才。车间一方面在分配方案中为达到“操检合一”(既能操作生产设备,又能承担设备维护和检修任务)的职工增加技术能级系数,发挥激励机制的作用;另一方面,还积极为职工构筑“操检合一”的格局创造条件:开展了设备维护和岗位操作知识培训,组织岗位工学习训练设备维护和检修技能;组织修理工掌握岗位操作技能,全车间实现了“操检合一”的目标。根据生产需要,检修工随时可以上岗操作生产设备,岗位操作工也可承担检修任务,从而优化了劳动力的组织与管理,保证了生产的稳定运行,提高了劳动效率。特别是车间的4名天车工,在工余时间主动学习集中控制操作技能,完全达到了上岗作业的技能要求,在集中控制操作人员因故不能到岗的情况下,及时顶岗,从而保证了这一重要岗位的正常运作。

第三,技术要素参与分配方案也为职工向多技能发展打开了绿灯。在全车间形成“操检合一”的格局之后,奖励分配按照方案及时兑现,进一步调动了职工学习多技能的积极性。检修钳工王清泉针对车间起重工较少有时忙不过来的现象,找来起重工理论

书籍仔细研究,学习起重工的操作工艺,拿到了操作许可证,缓解了车间起重工紧张的矛盾。目前,该车间已有28名职工掌握3种操作技能。以前检修细破机,至少需7人参加,由于检修场地窄、空间小,造成工时利用率不高。现在,由于检修人员一技多能,一台细破机检修只需要4人,从细破机解体到检修组装完毕,只用8小时,不仅提高了工作效率和经济效益,而且也避免了人乱手杂,不安全因素多的问题。在更换8#皮带的检修项目中,由修理工和岗位人员组成了检修小分队,工作中队员们密切配合,相互协调,仅用6小时就完成了以前需要8小时的检修项目。

第四,技术要素参与分配方案的实施后,职工队伍和生产经营呈现出崭新面貌。一是职工的精神状态发生了根本变化。过去,面对技术要求高、工作难度大的活,经常有人说“干不了”、“不会干”。如今,说这种话的人没有了,车间内部不能干的活也没有了。二是生产创出好水平。破碎一车间在减员24%的情况下,全面完成了入磨矿石的破运任务,全员劳动生产率由实施“方案”前的2.7496万吨/人·年,提高到3.438万吨/人·年,增长幅度为25%。三是结束了检修项目花钱雇外部人员干的历史。过去的检修人员比现在多一倍,可是每月都有检修项目委托外边的检修力量承担,造成资金外流。如今,全部检修项目一律靠车间内部力量解决,仅人工费就节约了30余万元。四是车间的经济效益大幅度提高,矿石破运成本由新分配方案实施前的4.4元/吨,降到3.75元/吨,降低幅度为14.77%。全员劳动生产率和生产成本均创出历史最好水平。●