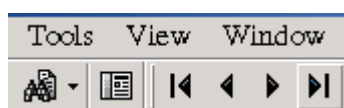


## MỘT SỐ THAO TÁC CƠ BẢN ĐỌC TOÀN VĂN KQNC

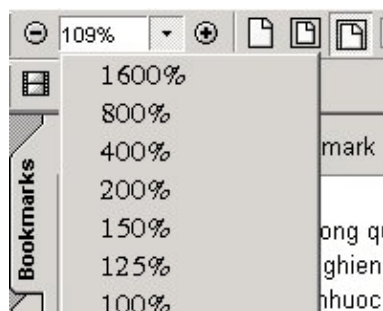


*☞ Sử dụng mục lục đọc nhanh bên phải màn hình để đọc ngay Chương, Mục phù hợp (nháy chuột vào tên Chương, Mục muốn đọc)*

*☞ Sử dụng các phím PageUp, PageDown, Enter, phím mũi tên trên bàn phím hoặc các biểu tượng mũi tên trên thanh công cụ để lật trang:*



*☞ Sử dụng các biểu tượng trên thanh công cụ (hoặc chọn tỷ lệ hiện hình trang tài liệu trong hộp công cụ) dưới đây để phóng to/thu nhỏ trang tài liệu:*



09  
195

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN HÀ NỘI

-1-

Khoa Kinh tế lao động và Dân số

\*) **YÊU MỜI CÔNG TÁC QUAN LÝ LAO ĐỘNG  
VÀ TIỀN LƯƠNG TRONG CÁC XI NGHIỆP  
CÔNG NGHIỆP**

-1/

(Dề tài cấp Bộ)

Dề tài được nghiên cứu bởi tập thể cán bộ giảng dạy  
Khoa KTLD và Dân số trường ĐHKQTĐ

Ban chủ nhiệm đề tài gồm có :

- PGS. PTS- **Tăng Văn Dương** : chủ nhiệm đề tài
- " **Nguyễn Ngọc Quân** : P. CN đề tài
- Nguyễn Văn Diễm** : Thư ký
- Trần Xuân Cầu** : Ủy viên
- Lương Văn Úc** : "
- Vương Hoàng Long** : "
- Bùi Anh Tuấn** : "
- Vũ Đình Hưng** : "
- Lê Mỹ Linh** : "
- Lê Trung Thành** : "

1-(à nội 1992

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN  
HÀ NỘI

2009  
KHO LƯU TRỮ  
CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
13/12/93

PHỤ LỤC

Trang

Lời giới thiệu 9

Phần một : TÌNH HÌNH TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TRONG  
CÁC XÍ NGHIỆP QUỐC DOANH NHUNG NAM GAN ĐÀY 6

A- Cơ cấu lao động 62

B- Công tác định mức lao động 32a

C- Công tác tổ chức tiền lương 35

Phần hai : ĐỔI MỚI CÔNG TÁC TỔ CHỨC, QUẢN LÝ LAO ĐỘNG  
TIỀN LƯƠNG TRONG CÁC XÍ NGHIỆP CÔNG NGHIỆP  
QUỐC DOANH 45

A- Hoàn thiện cơ cấu lao động 45

B- Đổi mới công tác định mức lao động 459

C- Đổi mới tổ chức tiền lương trong các xí  
nghiệp công nghiệp quốc doanh 61

Kết luận : 72

## LỜI GIỚI THIỆU

Trong sự nghiệp xây dựng xã hội XHCN ở nước ta công tác lao động và tiền lương đã được Đảng và nhà nước đặc biệt quan tâm.

Nghị quyết 80-NQ/TW ngày 21/5/1963 của BCTW Đảng về tăng cường lãnh đạo công tác lao động, tiền lương và kiện toàn Bộ lao động đã vạch rõ: "Nhiệm vụ công tác lao động và tiền lương trong giai đoạn cách mạng XHCN hiện nay rất lớn và phức tạp bao gồm nhiều chính sách quan trọng tác động trực tiếp đến thái độ và chất lượng lao động của quần chúng, thúc đẩy nâng cao năng suất lao động và hoàn thành kế hoạch nhà nước ... "Công tác lao động và tiền lương là một phần nội dung quan trọng của công tác quản lý sản xuất và quản lý kinh tế của nhà nước, đồng thời nó cũng là một bộ phận quan trọng trong kế hoạch nhà nước"

Nhiệm vụ của công tác lao động và tiền lương là phải nghiên cứu về tổ chức lao động của xã hội XHCN và những chính sách kinh tế về mặt lao động và tiền lương, của Đảng và Nhà nước để ra phương hướng chủ trương và phương pháp giải quyết một cách khoa học các nhiệm vụ thực tế như nâng cao năng suất lao động, tổ chức tiền lương chính xác, kế hoạch lao động, tái sản xuất sức lao động và phân phối lao động. Nói một cách khác, công tác lao động và tiền lương nghiên cứu những yếu tố khếch học về sức lao động trong những điều kiện lao động khác nhau trong nhiều trạng thái biến động phức tạp của quá trình sản xuất ở từng nơi và trong từng thời kỳ khác nhau.

Như vậy về mặt lý luận công tác lao động và tiền lương nghiên cứu một mặt rất quan trọng của quan hệ sản xuất trong nền sản xuất xã hội tác động trực tiếp và ảnh hưởng rất lớn đến vai trò của lực lượng sản xuất.

Công tác lao động và tiền lương phải biết dựa vào những

qui luật kinh tế (Tổ chức lao động, thi đua, kỷ luật, định mức lao động, năng suất lao động, tiền lương, tái sản xuất sức lao động) và đứng trên quan điểm không ngừng nâng cao năng suất lao động xã hội để nghiên cứu đề ra những chính sách và biện pháp cụ thể nhằm thúc đẩy sản xuất phát triển và hoàn thiện quan hệ sản xuất mới.

Do vị trí của công tác lao động tiền lương quan trọng như vậy nên nội dung công tác lao động tiền lương bao gồm nhiều chính sách khác về kinh tế, chính trị của Đảng, của Nhà nước và có tác động trực tiếp đến đời sống vật chất và văn hóa của nhân dân lao động.

Đối với các đơn vị sản xuất kinh doanh (trong đó có xí nghiệp công nghiệp quốc doanh. Đối tượng nghiên cứu đánh giá công tác lao động tiền lương của đề tài này) là nơi trực tiếp thực hiện chính sách kinh tế của nhà nước, phải đảm bảo sự tăng năng suất lao động, tiết kiệm lao động trong việc sản xuất lưu thông tiêu thụ sản phẩm, giảm bớt các tiêu hao trong quá trình sản xuất lưu thông tiêu thụ sản phẩm, giảm bớt các tiêu hao trong quá trình sản xuất kinh doanh trên cơ sở cải tiến tổ chức lao động, cải tiến kỹ thuật sử dụng hợp lý sức lao động và tổ chức tốt đời sống cho người lao động nhằm hoàn thành và hoàn thành vượt mức nhiệm vụ kế hoạch dù nhiệm vụ đó do nhà nước giao hoặc đơn vị xây dựng. Nói một cách khác đơn vị sản xuất kinh doanh ngày nay chính là tế bào của nền kinh tế, là nơi trực tiếp phát huy vai trò của người lao động thông qua các hình thức tổ chức sử dụng lao động và các chính sách quản lý lao động. Cùng với sự phát triển nhanh chóng chưa từng thấy của khoa học kỹ thuật các hình thức tổ chức quản lý lao động đặc biệt ở các công ty xí nghiệp thuộc các nước phát triển đang ngày càng hoàn thiện và đã trở thành một nghệ thuật trong quản lý sản xuất kinh doanh (thuật ngữ lao động-tiền lương : cách gọi cổ điển của một khoa học kinh tế cụ thể ngày nay có thể được thay bằng thuật ngữ : Tổ chức lao động và nghệ thuật sử dụng con người).

Ở nước ta hiện nay trong giai đoạn hiện nay đang chuyển sang nền kinh tế thị trường, các hình thức tổ chức quản lý lao động (công tác lao động và tiền lương) cần phải được chuyển biến theo hướng tiếp cận với xu thế thời đại.

Những nguyên tắc chung của tổ chức lao động quản lý trong đơn vị sản xuất kinh doanh nói chung và trong các XNCN nói riêng hiện nay ở nước ta là :

- Phải phù hợp với đường lối phát triển nền kinh tế hàng hóa có định hướng XHCN.
- Phải mang lại hiệu quả sản xuất cao cho XN
- Bảo vệ quyền lợi của người lao động trong trả công, điều kiện lao động, an toàn lao động và các chính sách xã hội đối với người lao động. \*\*
- Phát triển toàn diện người lao động thông qua sự nghiệp đào tạo, giáo dục và chính sách sử dụng, đề cao vai trò của người lao động trong hoạt động kinh tế, đặc biệt chú trọng việc khôi dậy và phát huy hết tiềm năng sáng tạo của họ.

Phần một : **TÌNH HÌNH TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TRONG CÁC XÍ NGHIỆP QUỐC DOANH NHUNG NĂM GẦN ĐÂY**

-1-

Quyết định 217/HĐBT ngày 14/11/1987 về quyền tự chủ các hoạt động sản xuất kinh doanh của các xí nghiệp công nghiệp quốc doanh là các mốc lịch sử đánh dấu hai thời kỳ bao cấp và tự chủ hoạt động sản xuất kinh doanh trong các đơn vị sản xuất kinh doanh ở nước ta. Sáng trên thực tế đứng về mặt thời gian mà nói thì phải lấy thời kỳ đầu từ đầu năm 1989 mới là giai đoạn chính thức đi vào thực hiện quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh. Do đó trong đề tài này việc đánh giá tình hình cũng được chia làm hai thời kỳ :

- Những năm 1986 - 1988

- Từ 1989 đến nay

A) CƠ CẤU LAO ĐỘNG

1- Về cơ cấu lao động quản lý xí nghiệp :

- Cơ cấu lao động quản lý và các yếu tố chủ yếu hình thành cơ cấu đó

Cơ cấu lao động quản lý là cơ cấu sức lao động để thực hiện các chức năng quản lý trong bộ máy quản lý

Cơ cấu lao động quản lý là kết quả của phân công hiệp tác lao động bố trí và sử dụng cán bộ, là kết quả của việc lựa chọn cơ cấu tổ chức quản lý xí nghiệp.

Các yếu tố hình thành cơ cấu lao động quản lý

+ Kiểu cơ cấu tổ chức quản lý xí nghiệp được lựa chọn và

sự phân chia, phân công các chức năng quản lý trong cơ cấu ấy; đây là yếu tố chủ yếu, bắt nguồn để hình thành cơ cấu lao động quản lý

+ Việc bố trí và sử dụng cán bộ trong bộ máy

+ Công tác tuyển chọn, đào tạo cán bộ từ trước để lại và trình độ hiện tại của cán bộ (trình độ thấp hiệu quả hoạt động kém, cần nhiều lao động) yếu tố 2 và 3 này cũng là những yếu tố quan trọng tạo nên cơ cấu lao động quản lý

+ Phương tiện làm việc của lao động quản lý (phương tiện thiếu, thô sơ, trình độ kỹ thuật thấp sẽ dẫn đến cần nhiều lao động)

+ Lễ lối tác phong làm việc của cán bộ (không khẩn trương, thích coi vẻ, ban bè, không quen làm việc với cường độ cao, thiếu trách nhiệm sẽ làm tăng số lao động quản lý)

Hai yếu tố 4 và 5 là yếu tố góp phần tạo nên sự trì trệ, công kênh trong bộ máy

Từ việc nhìn nhận các yếu tố hình thành như trên, muốn đánh giá cơ cấu lao động quản lý phải bắt đầu từ việc đánh giá quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý xí nghiệp, yếu tố chủ yếu hình thành nên cơ cấu đó. Trên cơ sở đó tiến hành đánh giá cơ cấu lao động quản lý theo các mặt như: tỷ trọng so với tổng số công nhân viên chức toàn xí nghiệp, cơ cấu về chức và phân loại lao động, đánh giá cơ cấu lao động về mặt chất lượng theo đức tạo và theo khả năng công tác thực tế, đánh giá tình hình bố trí sử dụng cán bộ và hiệu quả hoạt động của lao động quản lý.

2- Đánh giá thực trạng cơ cấu lao động quản lý trong một số năm trở lại đây

Đối tượng nghiên cứu, 14 xí nghiệp thuộc 3 ngành (có danh mục kèm theo)

a- Đánh giá tình hình cải tiến cơ cấu và tổ chức quản lý



các xí nghiệp công nghiệp quốc doanh

Trong thời kỳ bao cấp (những năm 1986-1988) hầu hết các XNCNQD đều có một cơ cấu tổ chức quản lý hết sức cồng kềnh, kém hiệu quả mà nhiều lần chủ trương tình giảm biên chế vẫn không thực hiện được, tình giảm được, Tỷ trọng lao động quản lý trên tổng số cán bộ công nhân toàn xí nghiệp phổ biến là từ 18-25% cá biệt có xí nghiệp tỉ lệ này lên đến 30% hoặc hơn nữa, bộ máy quản lý XN thường có từ 12-16 phòng ban. Nguyên nhân của tình hình đó là:

+ Trong nước có tình trạng áp dụng một cách sao chép đồng loạt kiểu cơ cấu trực tuyến chức năng với số phòng, ban cấp quản lý giống nhau, không phân biệt qui mô xí nghiệp, điều kiện sản xuất và đặc điểm ngành sản xuất kiểu cơ cấu trực tuyến chức năng có nhiều ưu điểm và nói chung là thích hợp với xí nghiệp CN nhưng vận dụng rập khuôn như vậy chính là nguyên nhân cơ bản để dẫn tới bộ máy cồng kềnh.

+ Do chế độ quản lý hành chính bao cấp nên mọi người kể từ tổ trưởng sản xuất trở lên đến giám đốc đều chỉ là người thừa hành của cấp trên theo những chỉ tiêu pháp lệnh đã được qui định từ trước, lối lối của EN không ảnh hưởng tới quyền lợi của nhân viên bộ máy rất cứng nhắc, kém sáng tạo.

+ Tuyển chọn và đào tạo cán bộ nhân viên không theo nhu cầu của sản xuất và năng lực cán bộ mà chủ yếu do tiêu chuẩn biên chế cho phép và quan hệ thân quen. Do đó biên chế cán bộ lớn mà trình độ lại hạn chế.

+ Lối lối làm việc theo kiểu SX nhỏ, trì trệ không chặt chẽ, thiếu trách nhiệm chia việc cùng làm, chia lương cùng hưởng.

- Từ 1989 đến nay trong điều kiện chuyển từ chế độ quản lý bao cấp sang chế độ hạch toán kinh doanh, cơ cấu tổ chức quản lý các XNCNQD đã được cải tiến, hoàn thiện một cách đáng kể (mặc dù còn nhiều tồn tại) và nó đã có những ảnh hưởng làm thay đổi cơ cấu lao động quản lý theo hướng tích cực.

- QD217/HĐBT và QD176/HĐBT ra đời đúng lúc là điều kiện giúp các XN thực hiện được việc cải tiến bộ máy quản lý và tinh giảm biên chế.

- Nói chung các AN đều nhận thức được cải tiến bộ máy, tinh giảm biên chế là 1 trong những điều kiện để XN có thể tồn tại và đứng vững trong điều kiện hiện nay. Nhiều xí nghiệp đã tích cực cải tiến bộ máy nhưng nhiều XN vẫn chưa có thay đổi gì lớn.

- Ở nhiều XN đều chưa nhận thức được (hoặc cố tình tránh né) vai trò quyết định của đội ngũ lao động quản lý hiện nay (phải có đội ngũ lao động tinh, giỏi).

Quá trình cải tiến cơ cấu TCQLXN trong những năm qua diễn ra theo 2 xu hướng sau :

- Hoàn thiện bộ máy trên cơ sở vẫn áp dụng kiểu cơ cấu trực tuyến chức năng với số phòng ban ít hơn, phân chia lại các chức năng quản lý (được áp dụng với hầu hết các XNCKN) hoặc kết hợp với việc bỏ bớt cấp quản lý trung gian hoặc chia nhỏ XN thành 2 tầng quản lý : nâng XN thành ANLD, nâng phân xưởng thành XN

- Tìm tòi thử thay đổi kiểu cơ cấu tổ chức quản lý : thay trực tuyến chức năng với các phòng ban bằng sử dụng chế độ chuyên viên hoặc bằng kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến.

Đánh giá các kiểu cải tiến này :

- Kiểu sử dụng chế độ chuyên viên : về thực chất vẫn là trực tuyến chức năng nhưng khác về hệ phân công lao động giữa chuyên viên và các nhân viên dưới quyền ông ta (không giống như trưởng phòng ban và nhân viên) chuyên viên là người chịu trách nhiệm về một chức năng quản lý lớn (hoặc một nhóm chức năng) nào đó là người nghiên cứu thiết kế các phương án tổ chức trong phạm vi chức năng và đồng thời là người trực tiếp thực hiện các phương án, biện pháp đó. Các nhân viên dưới quyền chỉ làm nhiệm vụ đơn