



科林公司：

小组管理和计件工资

李翔 曾颖

科林公司是法国一家经营多种玻璃器皿的大型企业，主要生产并销售各种规格的玻璃瓶。它按照配料→熔解→吹瓶→描刻→冷却的工艺流程安排生产，从吹瓶工序开始转入流水线作业。

一、做法简介

科林公司原先采用的生产工人计件工资制度与传统做法并无不同，即年初由财务部门确定各工序工人的工资率，按照该工人扣除废次品的实际产量发放计件工资。这种制度意在鼓励工人提高产量以满足旺盛的市场需求，同时有效降低单位产品的固定性费用，赢得低成本的竞争优势。但在这一制度的实施过程中，公司发现由于在同一条流水线上各工序工人的生产效率存在着差异，低效率工人跟不上高效率工人的生产速度，经常出现生产线阻塞的情况。其次，计件工资使工人盲目追求高产量，产品次品率大幅提高。再次，由于质检部门采取了废次品在哪个环节产生、就从哪个环节工人产出中扣除的方式计算产量，而不追究前溯工序工人的责任，由此，在统计产量时，各生产小组往往会与质检部门发生争执。此外，高效率工人的产量受到流水线上其他工序工人生产速度的影响，实际上没能有效地提高他们的工资收入，这样既打击了他们的生产积极性，又没能达成原计件工资制想提高产量的初衷。

针对以上问题，科林公司对其生产小组进行了重新组合，做法如下：生产部门按照工人的历史平均日产量记录将他们分为高效率、中效率、低效率三类（分别称为A、B、C类），并在各类工人内部计算各工序工人的平均产量，以确定不同工序生产小组的最佳人数；然后在各类工人内部实行自由组合，按各工序成立新的生产小组，并选出组长。

在此基础上，公司进行了计件工资制度的改革。先由财务部门每年末根据以往产品成本中的人工费用确定下一年度单位产品的目标工资率，然后召集每条生产线上的生产小组组长开会，对该条生产线单位产品的总目标工资率进行分割。若以上协商结果使得该生产线各工序工人工资率

之和大于财务部门事先制定的目标工资率，则削减那些申报数超过自己历史工资率水平的生产小组的工资率，以确保目标工资率的实现。在协商各自计件工资率的会议上，生产小组和质检部门同时协商确定废次品责任的归属，事先详细约定某种特定情形下的废次品责任人。

在实际生产过程中，质检员在每一道工序之后立即对产品质量进行检查，并根据上述约定确认责任人，并将废次品从其产量中扣除。这种责任归属的确认按照可控性原则进行。

科林公司新的小组管理和计件工资制度具有以下三个特点：

第一，对由A、B、C三类工人组成的生产线要求相同的单位产品目标工资率，然后在各生产线内部由生产小组组长对各自工资率进行协商，在各生产小组组长谈判能力差异不大的情况下，不同生产线上相同工种工人的工资率实际相差不大。因此，不同效率工人的收入差距主要来源于他们生产能力（包括产量和质量两方面）的差异。并且，将具有相似生产能力的工人组合在一起，使得生产线上各生产小组的工作效率相互匹配，高效率工人的工作不会受到前后工序工人生产效率太大的影响。同时，公司对A、B、C三类工人实施了不同的奖金计划，对效率较高的A类工人发放高额年终奖金，促使公司全体工人自发地开展生产竞赛，促进了生产工人整体效率的提高。

第二，公司财务部门将单位产品目标工资率设定为一个范围，而非简单的一个数值。这避免了各小组为争得最后的谈判空间而进行马拉松式的谈判，从而有利于工资率协商的顺利进行。

第三，在实际生产过程开始之前，即由生产活动的参与者进行协商，明确废次品责任归属。这不仅有利于促进生产工人提高产品质量，还避免了事后各生产小组与质检部门的争执。

科林公司小组管理和计件工资制度改革的实质是把决定工人收入的两大因素，即工资率和产量（包含质量因素）

都交由生产小组去决定,将企业业绩同工人收入直接挂钩,取得了良好的实施效果。首先,当生产管理部门发现某一小组的绩效每况愈下时,他们就设法参考该类工人最佳小组的成绩,订立一个产量标准,敦促落后的小组迎头赶上。这有效地促成了各小组之间工作上的竞争,在小组内部培养起互助的精神,提高了工作的效率。其次,将生产监督由小组外转移至小组内进行,大大减少了生产管理人员的工作量,公司的生产管理部门(包括监督和质检)因此由38人削减到21人。更重要的是,由于实行了新的小组管理制度,有效地协调了各个工序生产的进度,产品产量和质量同步提高。

二、分析与思考

由于我国目前仍有许多企业采用科林公司改革前的计件工资制度,因此,其改革后的做法具有广泛的借鉴意义。我们认为,科林公司计件工资制度的思想不仅仅适用于流水线作业的生产活动,还普遍适用于其他需要协作的经营活动,如技术开发项目组协作、销售协作等。可以说,存在协作基础的经营活动都可适用科林公司改革后的计件工资制的思想。

各企业在采用该计件工资制时,必须注意以下两个方面的内容:

第一,在协商过程中必须合理地确定各小组工资率水平。计件工资率的确定并不是简单的事,它必须综合考虑各工序工艺的复杂程序以及影响产量的各种因素,才能为各小组成员所接受。我们认为,在某一生产线上,工资率协商的结果应使各工序最优秀的20%工人的计件工资总额大致相等,这样做有助于促进高效率工人的工作积极性,推动工人整体工作效率的提高。

第二,该种计件工资制度只有结合科学的小组管理才能切实有效地发挥作用,因此,在企业实践中必须结合企业实际情况进行生产小组的构建和整改。在整改过程中,企业的经营管理人员必须认识到每条生产线的生产速度是由其效率最低的生产小组决定的,因此必须将生产效率较高的工人组合在一起,实现“强强联合”,从而提高生产能力利用率。若企业面临的市场需求较为旺盛,则企业经营管理层无需对产量作出限制;若企业处于竞争性强的行业,则企业管理当局仍需根据企业整体产销计划确定各条生产线的产量限额,同时辅以必要的奖励计划,避免对高效率工人生产积极性的打击。

科林公司的计件工资制度给我们带来了如下的启示:

第一,合理放权有助于理顺企业内部关系,提高管理水平。传统完全集权式的管理模式在企业扩张至一定规模时会产生许多问题,最具典型意义的是由于信息不对称所导致的内部控制盲点。若企业管理当局恰当借鉴本例中小组

默顿·米勒 及其

“MM理论”

向德伟

美国芝加哥大学商学院财务学教授米勒博士(Merton H. Miller),今年6月3日因癌症在芝加哥逝世,享年77岁。米勒教授1923年生于美国波士顿,中学就读于波士顿拉丁学校,1940年进入哈佛大学学习,3年后获哈佛大学文学学士学位。二战期间,米勒先后任职于美国财政部税务研究部和联邦储备委员会研究及统计部。1949年进入约翰霍普金斯大学学习,1952年获经济学博士学位,其后任教于伦敦经济学院和卡内基——米伦大学,1961年开始任教于芝加哥大学商学院,直至1993年退休,在此期间,米勒于1983年至1985年还曾兼任芝加哥交易所理事,1990年以后,米勒还一直担任着芝加哥商品交易所理事。

管理的思想,适当采用分权模式,对某些问题仅仅制定相应的原则和目标,具体操作等交由基层人员决定。这样不仅可以使最终确立的标准有可操作性,又可以将监督、控制难题内化于小组管理解决。

第二,前后相继协作活动的业绩评价,要合理区分责任区间,并通过一定的方式(如高级管理层调查或基层协商等)明确责任归属,将评价的标准予以制度化。当企业经营方式发生变化时,管理当局必须针对新的情况,制定相应的新的制度,以便更合理地协调企业各方关系,营造良好的文化氛围,提高企业运作的效率。

(作者单位:南京大学会计系)

责任编辑 袁蓉丽