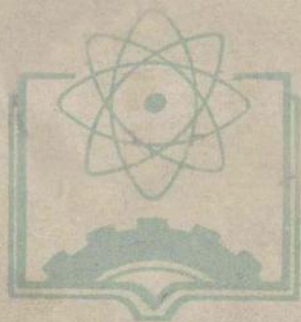


企业劳动管理岗位专业培训试用教材

劳动定额员管理



劳动部培训司组织编写

企业劳动管理岗位专业培训试用教材

劳动定额定员管理

劳动部培训司组织编写

主 编 王宝金

吉林人民出版社

劳动定额员管理
劳动部培训司组织编写

•

吉林人民出版社出版发行
沈阳市民族胶版印刷厂印刷

•

787×1092毫米32开本 9.75张 210000字

1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

印数：1—50200

I S B N 7 - 206 - 00516 - 0 · D · 166

定 价： 2.50 元

内 容 提 要

“劳动定额定员管理”一书，是在总结我国工业企业劳动定额、定员工作历史经验的基础上，结合我国经济体制改革和现代化建设的实际，以不断提高劳动效率和经济效益为目的而编写的。全书共分十章，比较全面系统地论述了工业企业的劳动定额、定员工作。其特点是：

1. 从商品生产出发，博证广引，较好地阐述了劳动定额定员工作的性质、意义、作用、原理，并将全面效率原则、先进合理原则、标准化原则、专业管理与群众管理相结合的原则，有机地贯穿在全书中。

2. 以较多篇幅讲述了劳动定额、定员的制定及其原理；同时深入浅出地介绍了国内外劳动定额、定员科研的最新成果。

该书对广大劳动管理干部、劳动定额、定员专职技术人员提高业务水平，开拓知识范围，具有指导作用，同时对大、中专院校教学，亦有一定参考价值。

本书由王宝金同志任主编，由中国企业管理培训中心教授李铁城同志审稿，参加编写的有王振远、王宝金、崔世新、傅德林、杜建福、吴宝良、黄钦侠、徐廷汉、叶志良、周毓辉、俞荃华、纪栋梁、孙生官同志。

编者的话

企业是国民经济的细胞。企业的兴衰，决定着社会物质力量的强弱。

一个企业要发展，要在强者如林的竞争中立于不败之地，一个极其重要的因素就是科学的管理，这已被许多发达国家的经验所证明。人是企业的主体和灵魂。因此在企业中，对于人的科学管理显得尤其重要。企业中对于人的管理在很大程度上是通过劳动管理人员得以实现，劳动管理人员的业务素质和工作能力的提高将直接地影响到企业的经济效益。尤其是近几年来，随着我国经济体制改革的顺利推进，企业的经营体制改革正日逐深化，与此同时，企业的劳动制度、工资制度、以及社会保障制度也得相应改革，这对于企业的劳动管理人员的素质要求越来越高，对企业劳动人事管理人员实行岗位专业培训势在必行。为此，我们经过充分的调查和论证，决定组织有关方面的力量，编写这套《企业劳动管理岗位专业培训试用教材》。

这套教材是根据企业劳动管理人员的岗位专业培训的需要，按照企业中劳动管理岗位工作人员必须具备的专业知识来编写的。本套教材实行主编负责制。教材的编写者都是本专业的专家、学者和具有丰富实践经验的实际工作者，教材突出企业的特点，既注重业务知识介绍，又有一定的专业理论知识，同时又注重具体工作方法和国外先进管理方法的

介绍，充分体现了岗位专业培训教材的“适用性、实用性和针对性”。教材在编写过程中，坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，坚持四项基本原则，并力图运用辩证唯物主义观点阐明本学科的基本规律，自始至终贯彻理论联系实际的原则，充分体现目前我国政治体制改革和经济体制改革的基本精神，尤其是劳动、工资、社会保障等制度改革的有关方针、政策和理论。本套教材共10种，包括《劳动力管理》、《企业工资管理》、《劳动定额定员管理》、《劳动计划与统计》、《劳动保险与职工福利》、《职业技术培训》、《劳动保护管理》、《锅炉压力容器安全管理》、《企业人事管理》、《机构编制管理》。

这套教材是广大企业劳动管理人员业务学习和专业培训的必备书，对提高企业的管理水平，从而对提高企业活力、增强企业竞争能力具有重要的指导意义。同时，对于大、中专院校及科研单位从事劳动经济专业教学、研究的人员也具有一定的参考价值。

协助编写这套教材的主要单位有：原国家机械委、上海市经委，上海市劳动局，湖北省劳动人事厅，吉林省劳动人事厅，天津市劳动经济学校，北京物资学院和原劳动人事部锅炉局、编制局等。对于上述单位的大力支持和真诚合作，我们在此谨致谢忱。

在本套教材的编辑和出版过程中，得到了吉林人民出版社以其它一些单位和个人的大力支持，我们在此一并表示衷心地感谢。

由于劳动制度、工资制度、社会保障制度的改革正在深入发展，许多理论问题还有待在实践中进行检验，也还有许多实际问题随着改革的深化不断反映出来，需要进一步总结

并提高到理论上来认识，加上我们时间仓促和我们的经验不足，其中的错误是难免的。希望广大读者能批评指正，以便在今后的修订中日臻完善。

劳动部培训司

1988年8月

目 录

第一章 概 论

- 第一节 劳动定额、定员工作的意义和作用…………… (2)
- 第二节 劳动定额的定义、表现形式和种类…………… (9)
- 第三节 劳动定额、定员工作的历史回顾…………… (15)

第二章 劳动定额的基础理论

- 第一节 时间消耗分类…………… (21)
- 第二节 工作日写实…………… (29)
- 第三节 测时…………… (36)
- 第四节 瞬间观察法…………… (45)

第三章 劳动定额的制定

- 第一节 制定劳动定额的要求…………… (56)
- 第二节 劳动定额水平及其影响因素…………… (60)
- 第三节 劳动定额的制定方法…………… (66)
- 第四节 劳动定额制定方法的应用…………… (82)

第四章 定员的制定

- 第一节 定员制定的原则和依据…………… (98)
- 第二节 定员的种类…………… (104)
- 第三节 企业生产定员的制定方法…………… (112)

第五章 劳动定额标准化

- 第一节 劳动定额标准化的目的和原理…………… (122)
- 第二节 制定定额标准的一般程序与要求…………… (129)

第三节	劳动定额标准化机构·····	(143)
第六章	劳动定额标准的制定	
第一节	时间定额标准的制定方法·····	(147)
第二节	图象式与表格式定额标准的制定·····	(162)
第三节	时间定额数学模型的建立·····	(175)
第七章	定员标准的制定及应用	
第一节	定员标准的制定·····	(196)
第二节	岗位评定与职务分析·····	(210)
第三节	定员标准的贯彻与使用·····	(219)
第八章	劳动定额、定员的管理	
第一节	劳动定额、定员管理制度·····	(222)
第二节	劳动定额、定员的修改·····	(223)
第三节	企业劳动定额、定员管理机构的设置及职责·····	(233)
第四节	劳动定额统计与分析·····	(244)
第九章	劳动定额与定员的应用	
第一节	劳动定额、定员在企业生产经营管理中的应用···	(254)
第二节	劳动定额、定员在企业劳动管理中的应用·····	(258)
第三节	劳动定额、定员在企业工资分配中的应用·····	(261)
第四节	劳动定额、定员与经济效益、劳动生产率和经济 体制改革的关系·····	(264)
第五节	劳动定额、定员在企业应用中的几个问题·····	(271)
第十章	国内外劳动定额先进方法简介	
第一节	工作研究·····	(276)
第二节	电子计算机在定额、定员工作中的应用·····	(288)

第一章

概 论

劳动定额定员工作是对社会化大生产实行科学管理后出现的，是一项技术与经济相结合的综合性工作。它是综合运用工艺学、政治经济学、劳动经济学、企业管理学、工业工程学等多门学科知识，以研究工业企业劳动定额定员的制订与管理为对象的边缘性学科。随着近百年来商品经济的发展，已成为一门独立的科学技术工作。

在工业企业中，劳动定额、定员工作肩负着提高劳动效率和经济效益的历史使命。因此，科学合理地组织劳动，最大限度地节约活劳动消耗，始终是其不断追求的目标。

劳动定额、定员工作具有鲜明的技术性和政策性，是项涉及面广，难度大，专业性强的工作，必须在国家技术经济政策的指引下，遵循全员效率原则、先进合理原则、标准化原则、专业管理与群众管理相结合的原则，按照事物的客观发展规律，卓有成效地进行。

劳动定额、定员工作，包括定额定员的制订、贯彻实施、信息反馈和修改四个基本环节。此四个环节互相联系循序渐进，并随着企业生产技术的进步和管理水平的提高，周而复始的贯穿在整个定额、定员工作中。

实践证明，劳动定额、定员工作是现代管理不可缺少的

基础工作,特别是在商品生产与市场经济的竞争中尤为重要。因此正确认识劳动定额、定员的性质,充分发挥劳动定额、定员的作用,严格劳动定额定员管理,已成为企业改革挖潜、增产创收的根本途径。

劳动定额、定员工作必将在经济体制改革中,沿着商品经济发展规律的轨道健康发展。

第一节 劳动定额、定员工作的意义和作用

一、劳动定额、定员工作的意义

劳动定额、定员工作是企业管理的重要基础工作。因此,搞好劳动定额、定员,对改善生产经营,节约使用人力,贯彻按劳分配原则,提高劳动生产率和经济效益具有十分重要意义,概括起来主要有以下几个方面:

1. 有利于挖掘劳动潜力,提高劳动生产率。马克思指出:“一切节约,归根到底都归结为时间的节约。……节省时间以及在各生产部门中有计划地分配劳动时间,就成了以集体生产为基础的首要的经济规律。这甚至是极高级的规律。”^①我国虽然有极其丰富的劳动资源,但节约使用劳动力对社会主义建设事业仍然有着重要意义。企业劳动定额是对劳动者生产单位合格产品所消耗的劳动规定,编制定员是企业用人方面的数量界限。当前在一些企业中,机构臃肿、人浮于事,劳动无定额,用人无定员;工作无考核,劳动纪律差,劳动效率低的情况与没有坚持按额定员组织生产有

^①《马克思列宁论共产主义社会主义》,人民出版社1958年版,第67页。

关。只有当企业有了先进合理的定额、定员标准，并认真贯彻执行，建立严格劳动计量考核制度，实行按劳分配办法，企业才能够建立良好的生产秩序。并在此基础上做到少投入、多产出，节约活劳动消耗，用尽可能少的人力，生产出尽可能多的物质产品，创造较高的经济效益，做到增产增收不增人，不断提高劳动生产效率。

2. 有利于加强和完善企业的经济责任制。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》中明确指出：“为了增强城市企业的活力，提高广大职工的责任心和充分发挥他们的积极性、创造性，必须在企业内部明确对每一个岗位，每一个职工的工作要求，建立以承包为主的多种形式的经济责任制”。李鹏同志在七届人大《政府工作报告》中指出：深化企业改革要积极引入竞争机制，采用招标、选聘和民主选举等多种形式，择优选任企业的经营者，逐步造就一支宏大的善于进行科学管理的企业经营者队伍。要加强企业各项基础工作，全面推行厂长负责制，完善厂内经济核算，结合各厂具体情况，推广满负荷工作法和其他行之有效的管理制度和方法。实行承包经营责任制，必须完善企业内部经营机制，实行目标管理，要求对每一岗位，每一个职工规定出具体考核条件，对完成每一项工作，生产每一件产品，完成每一道工序规定出先进合理的劳动定额和人员配备数量。因此，必须搞好定额、定员工作，建立健全定额、定员管理制度，使企业内部各个部门和每个职工分工明确，职责清楚，使经济责任制层层落到实处。工业企业有了先进合理的定额、定员，才能为企业实行经济责任制提供科学的依据，使企业能够比较精确地计算和评价每个单位和职工的劳动成果，进一步调动职工的社会主义劳动积极性，做到

“人尽其才，物尽其用，时尽其效”，高效率、满负荷地劳动，为企业和国家作出更大贡献。

3. 有利于改善劳动组织，提高生产经营管理水平。现代工业企业的生产劳动，是大规模的集体劳动。工业企业只有合理地组织人的劳动，为各个生产环节配备相适应的人员，从时间上、空间上把人们所从事的各种活动协调起来，才能较好的实现预定目标。定额、定员是企业组织生产劳动不可缺少的依据之一。贯彻执行先进合理的定额、定员标准，有利于改善企业的劳动组织，采用先进的工艺技术和装备，正确处理各个部门之间、劳动者之间，以及劳动者与劳动工具、劳动对象之间的关系，使企业每个部门每个岗位都有明确的职责和工作要求，每个人的作用都得到发挥。

特别是随着经济体制改革的深入发展，企业由以前单纯的生产型逐步转变为经营开发型，企业领导要使自己的产品在价格、质量、交货期方面有竞争能力，必须加强和改善内部机制，提高管理水平。任何一个企业，在测算生产能力，预测产品生产周期，监督产品生产进度，计划人工成本及分摊间接费用，开展经济核算和经济活动分析等都离不开劳动定额与编制定员。随着市场竞争和有计划的商品经济的发展，企业经营决策和经济核算工作必须加强，因而对定额、定员工作的要求也越来越高。

4. 有利于促进企业之间开展竞赛，不断降低劳动消耗。深化企业改革，增强企业活力，特别是全民所有制大中型企业的活力，是整个经济体制改革的核心。企业的活力表现在对市场和环境具有竞争能力、开拓能力和应变能力。《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“商品经济的充分发展，是社会经济发展不可逾越的阶段，是实现我国经济现代

化的必要条件”。工业企业用定额、定员来组织生产，不断降低劳动消耗，增强自己的竞争能力，是商品生产客观规律的要求。马克思提出：“在一种商品上，只应耗费生产该商品社会必要劳动时间，在商品生产的条件下，表现为竞争的外部强制，因为，浮浅地说，每一个生产者都必须按商品的市场价格出售商品，而在工商手工业中，在一定劳动时间提供一定量的产品，成了生产过程本身的技术规律”^①。由此可见，商品生产和商品交换要依据价值规律，企业内部组织生产则要体现技术规律的要求。因此，要求企业生产、协作具有时间的规定性，使生产保持连续和均衡，要求在生产过程的各个阶段，劳动时间的消耗保持在一个客观的水平上，即保证最终产品劳动时间消耗不高于社会必要劳动时间。工业企业的劳动定额、定员标准，是在对现有企业已确定的产品方向、生产规模和生产技术、组织条件等进行调查分析，依据技术上先进、经济上合理的原则而制定的。随着科学技术进步和管理水平的提高，企业的定额、定员标准将不断的修改、完善，以便在同行业企业之间保持先进水平，为企业生产具有竞争能力的质优价廉产品提供可靠的保证。

因此，可以说企业的劳动定额、定员工作对发展社会主义商品经济有着重要意义。

二、劳动定额、定员在企业管理中的作用

作为劳动消耗的标准，工业企业劳动定额、定员与企业其它管理工作有着极为密切的关系。企业中生产计划，职工人数，产品成本，设备配备，工资奖励等管理，都是以定

^①《马克思、恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第383页。

额、成员为依据,通过科学计算、分析加以确定的。具体讲,劳动定额、定员的作用,主要表现在以下几个方面。

1. 劳动定额、定员是企业计划管理的基础。社会主义工业企业内部的生产经营活动都是有计划进行的。企业内的各项计划,是通过系统的调查研究和科学地计算进行编制的,这种科学计算,都是以劳动定额、定员为主要依据的。例如生产计划和生产作业计划是依据劳动定额、定员编制生产期量标准和平衡生产能力,进而从时间和空间上将企业的各工艺阶段、各工艺环节有机地联结起来,使生产满负荷有节奏地进行。企业劳动计划要以定额、定员为基础来计算职工人数,并在此基础上确定劳动生产率水平和工资总额。同样,企业成本计划也需要以定额、定员为媒介来计算人工成本及分摊间接费用。总之,工业企业如果没有先进合理的劳动定额、定员标准,企业的各种计划就将失去科学的依据。

2. 劳动定额、定员是企业减少活劳动消耗,提高劳动生产率的重要手段。工业企业中的消耗有两类:一类是活劳动的消耗;一类是物化劳动的消耗。减少这两类消耗都是企业生产经营活动中必须争取实现的目标,而劳动定额、定员就是减少活劳动消耗的重要手段。在生产过程中严格执行劳动定额和按定额核定人员,并在实践中不断使之先进合理,从而实现不断降低产品工时的消耗和提高产品产量,这对降低产品成本,提高经济效益有着重要作用。

劳动定额、定员不仅是控制和减少活劳动消耗的手段,而且是提高劳动生产率的重要手段。社会主义企业最根本的任务之一,就是要不断提高劳动生产率,而劳动生产率的高低,又直接取决于劳动定额、定员的水平。生产单位合格产品工时消耗少,说明劳动定额、定员先进,也就表明了劳动

生产率高。因此，企业通过制定、贯彻执行先进合理的劳动定额、定员标准，可以使职工有明确的努力方向和奋斗目标，增强责任感，合理支配时间，减少停工损失，提高工时利用率和劳动效率，从而不断地促进企业的劳动生产率的提高。

3·劳动定额、定员是企业组织现代化大生产的客观需要。现代社会化大生产，分工细致，协作严密，要在企业内形成一个有效的劳动和生产体系，保证生产工作在时间上有连续性，在空间上有协调性，必须以劳动定额、定员作为主要依据。

马克思指出：“凡是以分工为基础的大规模生产（生产过程划分若干阶段的必要劳动时间）”，“在一定的劳动时间内提供一定量的产品，成了生产过程本身的技术规律”^①。这就是说，现代化大生产客观地要求每个人的活动与整个工厂的生产、劳动协调起来，必须预先规定生产过程各个阶段的必要劳动消耗量，以保证整个生产过程能够有节奏地、连续地顺利进行。企业的劳动定额、定员是现代化大生产技术规律的客观需要。那种违背现代生产技术规律，不按定额、定员去组织生产，组织劳动的企业，其生产经营活动是不堪设想的。

4·劳动定额、定员是企业进行经济核算的基本条件。每一个社会主义企业都必须实行严格的经济核算，以最少的人力、物力、财力的消耗，取得最大的经济效果。企业的产品成本是由工、料、费等多种因素组成的，但产品成本中的工资费用、设备折旧费用、燃料动力费用、企业管理费用等

^① 《马克思、恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第383页。

都是按劳动定额、定员计算和分摊的。所以,劳动定额、定员是实行经济核算必不可少的基本条件。

5· 劳动定额、定员是企业落实经济责任制的重要依据。企业内部的经济责任制,是把岗位职责,经济核算,按劳分配三者有机结合而形成的一种新型的制度。这种责任制的原则是:责、权、利相结合;国家、集体、个人利益相统一;职工劳动所得同劳动成果紧密挂钩。它的特点是,将企业产量、质量、品种、消耗、成本、利润、劳动生产率等技术经济指标层层分解,实行严格考核,并同经济利益直接挂钩。在推行经济责任制的过程中,为了明确、落实分厂(或车间)、部门、班组和各个岗位的岗位职责及经济责任,都需要用劳动定额、定员对分解指标进行科学的核算和平衡。如产量指标的分配,岗位人员数量的规定,完工进度及最终完工期限的确定、成本指标和提高劳动生产率的幅度等等,都需要以劳动定额、定员作为重要依据。再者,不同岗位的劳动定额、定员,又是不同岗位责任制考核评比、奖励分配的科学依据。无论是实行哪一种分配办法,如果没有健全的定额、定员管理,经济责任制就落实不了,“各尽所能,按劳分配”也就失去了依据。

6· 劳动定额、定员是认真贯彻按劳分配原则的尺度。按劳分配是社会主义分配原则。马克思说:“劳动时间会同时作为一种尺度,以计量各生产者个人在总劳动中加入的部分,因此也计量各生产者个人在共同产品所得而用在个人消费上的部分”^①。在工业企业中,要认真贯彻“各尽所能,按

^①马克思《资本论》第1卷,人民出版社1963年版,第55页。