

工业企业管理基础知识丛书

GONGYE QIYE GUANLI
JICHU ZHISHI CONGSHU

工业企业劳动 定员定额问题研究

中国财政经济出版社

工业企业管理基础知识丛书

GONGYE QIYE LAODONG
DINGYUAN DINGE WENTI YANJIU

工业企业劳动定员定额 问题研究

王德中 周惠兴 黄钦侠 编著

中国财政经济出版社

工业企业管理基础知识丛书

工业企业劳动定员定额问题研究

王德中 周惠兴 黄钦侠 编著

*

中国财政经济出版社 出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

成都印刷一厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 7.5 印张 153,000 字

1986年9月第1版 1986年9月成都第1次印刷

印数: 1—7,000

统一书号: 4166·680 定价: 1.25元

序 言

工业企业的劳动定员定额工作，是科学管理的基础。早在五十年代初期，我国企业即已先后开展了这项工作。最近几年的企业全面整顿，又着重抓了劳动组织的整顿，按定员定额组织生产，取得了成绩，积累了经验。可是据调查，实际工作中仍然存在一些理论、方法上的问题，需要继续探讨，求得解决。

在党的十二届三中全会《决定》的指引下，以增强企业活力为中心环节的城市经济体制改革正在逐步深入，对企业管理包括定员定额工作提出了更高的要求。为了进一步加强定员定额工作，研究和解决现实问题的需要就显得更加迫切。本书正是为了适应这一需要而编写的，希望能对企业及有关部门从事定员定额工作的人员加强这项工作有一点参考价值，也可供大中专工业经济、企业管理、劳动经济等专业的师生学习时参考。

从书名即可看出，本书不是一本教材或普及基础知识读物，而是从理论和实践的结合上就实际工作中一些主要的问题进行分析研究，提出自己的见解，同读者一起讨论。凡属一般教材或专著中已经论述的、众所周知的基本知识，本书不拟再作介绍。

本书坚持理论联系实际的原则。在编写过程中，曾深入

实际，调查研究，收集了机械、电子、冶金、煤炭、化工、纺织等部门和企业的比较丰富的材料，并采取开座谈会、个别访问、书面征求意见等形式听取了许多实际工作者的意见。因此，提出的问题来自实际，对问题的认识也来自实际。但这并不是说认识都正确，也不期望读者接受书中的每个观点，只是提供讨论或参考而已。

本书力图总结我国行之有效的经验，又适当评介外国企业的科学管理方法。在劳动定额部分，探讨了定额工作现代化的问题，简要介绍了国外的工作研究、瞬间观测法和巴克制（工作效率分析与管理），并提出对它们的认识。

参加本书编写的有：四川财经学院王德中（编写第一章、第二章、第三章、第四章的第一节、第二节、第四节），深圳大学周惠兴（编写第四章的第三节），四川省机械工业厅黄钦侠（编写第五章、第六章、第七章和第八章）。由王德中负责全书的总纂、定稿工作。

在本书编写过程中，我们得到机械工业部，电子工业部，四川省机械厅、冶金厅、化工厅、煤炭厅、纺织厅，宁江机床厂，南光机器厂，长江起重机厂，江油矿山机器厂，峨眉铁合金厂等单位的领导和工作人员的大力协助和支持，在此谨表示衷心的感谢。

由于我们的水平所限，调查的面不广，问题研究不深，书中的缺点和错误在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

1985年4月

目 录

第一章 经济体制改革与工业企业的定员定额	(1)
第一节 企业劳动定员工作的发展过程	(1)
第二节 企业劳动定额工作的发展过程	(6)
第三节 经济体制改革要求进一步加强企业定员定额工作	(9)
第二章 工业企业组织机构的改革	(20)
第一节 企业组织机构的发展过程和现存问题	(20)
第二节 组织机构设置的原则和典型机构	(28)
第三节 机构改革中的若干问题	(41)
第四节 组织机构的责任制	(53)
第三章 劳动定员中几个基本问题	(62)
第一节 企业职工分类问题	(62)
第二节 定员方法的运用问题	(70)
第三节 定员标准问题	(79)
第四章 定员的组织管理	(98)
第一节 企业定员方案的制定	(98)
第二节 定员方案的贯彻执行	(104)
第三节 富余人员的安排	(109)
第四节 清理“混岗”与计划外用工	(117)
第五章 劳动定额的意义和水平问题	(121)
第一节 对劳动定额含义和作用的理解决	(121)

第二节	如何正确掌握劳动定额水平	(127)
第三节	劳动定额水平的考核与评价	(140)
第六章	劳动定额制定与执行中的问题	(153)
第一节	劳动定额制定中的问题	(153)
第二节	劳动定额执行中的问题	(166)
第三节	工时记录与定额统计中的问题	(175)
第七章	劳动定额工作的现代化	(183)
第一节	定额工作现代化的内容	(183)
第二节	定额工作现代化的条件和组织	(189)
第三节	急需探索的领域	(193)
第八章	巴克制——工作效率分析与管理	(204)
第一节	巴克制的基本思想	(204)
第二节	巴克制的主要内容	(214)
第三节	对巴克制的认识	(229)

第一章 经济体制改革与工业企业的定员定额

企业的劳动定员定额工作是企业管理的重要的基础工作，是改善企业经营管理、提高劳动效率和经济效益的必要手段。在党的十一届三中全会以后，经过恢复性整顿和建设性整顿，这项工作已经得到加强，取得较大成效，但也还存在不少问题。党的十二届三中全会决定加快以城市为重点的整个经济体制改革，对企业的劳动定员定额工作提出了更高的要求。只有认清形势，研究解决存在的问题，改革并进一步加强这项工作，才能适应经济体制改革的需要，为搞活企业、提高效益作出应有的贡献。

第一节 企业劳动定员工作的发展过程

人是企业最宝贵的资源。任何工业企业从开始设计、筹建时起，就必须考虑需要多少人，用什么样条件的人，使之既能保证生产和工作的需要，又能提高效率，防止浪费。这就要求进行劳动定员工作。

劳动定员也称为编制定员，就是根据企业既定的产品方向和生产规模，在一定时期内和一定的生产技术、组织条件

下，规定的企业各类人员的数量标准。需要定员的各类人员包括从事生产技术、经营管理和服务工作的基本工人、辅助工人、工程技术人员、管理人员与服务人员，不包括与企业生产经营和职工生活无关的其它人员。

我国工业企业早在五十年代中期就开始进行劳动定员工作。1954年，即第一个五年计划开始后的第二年，由于企业新增职工过多，造成严重的窝工浪费。国务院于1955年先后两次发出指示，要求企业整顿劳动组织，逐步建立编制定员制度，大力精简管理机构，缩减非生产人员；新建企业的定员应以技术设计资料为准，不得任意扩充编制。根据国务院的指示，不少企业初步进行了定员工作，随意增人和私招乱雇的现象大为减少。

1956年，由于基本建设规模扩大，工交企业任务加重，职工人数的增长超过了国家计划，加以1957年国家在建设规模和速度作了必要调整，人员多余现象更为突出。因此，国务院于1957年初发出通知，要求所有企业一律停止从社会上招收人员，并根据确实需要和精简的原则，考虑人员编制，管理人员应当尽量减少，充实基层生产人员。

在1958年的所谓“大跃进”中，由于指导思想上的左倾错误，基本建设规模过大，生产指标过高，企业增人失去控制，一年内增加职工达2,000万人以上，造成严重后果。从1959年下半年起，全国所有企业都根据中央指示，开始整顿劳动组织和精减职工，不少企业结合整顿，建立了编制定员制度，加强了劳动管理。1960年初，原劳动部召开了全国企业编制定员工作会议，广泛交流了整顿劳动组织和定员工作

的经验，明确了定员工作的重大意义、指导思想 and 基本原则，要求各级企业主管部门和劳动行政部门切实加强对这项工作的领导和管理。

根据这次会议的精神，我国工业企业进行了建国以来第一次的全面的劳动定员工作，有些企业主管部门制定了编制定员标准，劳动部也制定了企业食堂、托儿所的定员标准。在国民经济三年调整时期，根据中央“调整、巩固、充实、提高”的方针和《国营工业企业工作条例（草案）》（即《工业七十条》）关于加强企业管理的规定，经过艰苦努力，工业战线共减去2,000万名职工，扣除这几年必须安排和增加的职工，三年净减1,700万名以上。在劳动管理方面，各企业都强调用人有标准，劳动有定额，保证了生产建设事业的迅速恢复与发展。

在十年动乱中，工业企业的生产和管理，包括劳动定员工作，再次受到严重破坏。企业用人无标准，劳动无定额，岗位无专责，效率无考核，成了普遍现象。1970年和1971年，国家计划新增职工306万人，实际却增加了737万人，全国全民所有制职工人数突破5,000万人。国家计委于1972年发出通知，要求企业严格控制增加职工，充分发掘现有劳动潜力，坚决压缩非生产人员和脱产工人；要求建立健全编制定员、劳动定额和工资基金管理制度，严格检查和纠正超定员增人和违反国家政策支付工资的现象。1972年还召开了全国劳动力节约挖潜工作经验交流会，开展劳动定员工作即为这次会议的一个重要内容。但是在“四人帮”的干扰破坏日益严重的情况下，这些要求难以实现，定员工作也无法进行。

粉碎“四人帮”以后，特别是党的十一届三中全会以后，中央极为重视整顿和加强工业企业管理，要求把定员工作作为整顿企业的一项重要内容。国家计委、经委、原国家劳动总局和劳动人事部先后多次发出通知，召开会议，要求企业加强劳动管理，做好编制定员和劳动定额工作。从1982年开始的企业全面整顿，将整顿劳动组织、按定员定额组织生产、坚决克服人浮于事、工作散漫的现象，定为整顿中首先必须做好的五项工作之一。正是在党中央和国务院有关部门的严格要求和正确领导之下，我国工业企业又一次全面开展了劳动定员工作，各企业主管部门修订或制定了定员标准，发给企业贯彻执行。

经过几年的整顿，企业劳动定员工作取得了明显的成效；组织机构普遍进行了精简和调整，机构臃肿的现象有所克服，工作效率有所提高；各类人员的比例关系比过去合理，生产经营第一线力量得到加强；多余人员基本上得到妥善安排，清理了计划外用工及集体与全民职工的“混岗”现象；全员劳动生产率逐年增长，促进了企业经济效益的提高。与此同时，企业各级领导对劳动定员工作的认识有所前进，定员管理有所加强。

从上述发展过程看，建国以来，党中央和国务院曾多次强调做好劳动定员工作，企业及其主管部门和劳动行政部门也做了大量的努力，成绩应当肯定。但总的说来，除前后两次全面的定员之外，这项工作开展的面还不够广，长期坚持这项工作的企业不多，取得的效果难以持久。其所以如此，除了国家政治形势变化对企业管理的影响外，主要是原来的

经济管理体制（包括劳动工资管理体制）集中过多，企业生产经营的好坏，劳动力的节约或浪费，与企业领导者和广大职工的切身利益关系不大，因而企业自己缺乏搞好定员工作的内在动力，“人多好办事”的思想仍然相当普遍。这是影响企业劳动定员、造成劳动力浪费的主要原因。

再从历史经验和当前形势看，在定员工作中还存在一些重要问题，需要抓紧研究解决。这些问题主要有：

1. 在全面经济体制改革的新形势下，定员工作的地位和作用有无变化？对定员的要求是提高了还是降低了？是否应当在企业全面整顿已取得成绩的基础上进一步加强这一工作？

2. 企业的组织机构已改革多次，有些什么经验教训？还存在哪些问题？根据工业企业管理转型的要求，企业的组织机构究竟应该怎样设置为好？

3. 为了指导企业定员工作，许多工业主管部门都制订了定员标准。这些标准还有什么不足之处？应如何改进，使之对企业日后的定员继续发挥指导作用？

4. 企业的定员工作相当复杂，应当如何组织领导？在定员方案的制订方面，有哪些成功经验可以运用？

5. 定员方案的贯彻执行，需要着重抓好哪些工作？如何妥善安排企业的富余人员？如何巩固清理“混岗”和计划外用工的已有成果？

我们认为，在经济体制改革为企业定员工作提供了内在经济动力之后，认真总结历史经验，研究现存的主要问题，将有助于企业更好地开展定员工作，为提高企业经济效益作

出更大的贡献。

第二节 企业劳动定额工作的发展过程

工业企业的劳动定额就是在一定时期内和一定的生产技术、组织条件下，为完成单位合格产品或劳务所规定的劳动消耗量标准。劳动定额有两种基本形式：以完成单位合格产品或劳务所需的劳动时间来表示的，称为工时定额或时间定额；以单位时间内生产的合格产品数量来表示的，称为产量定额。在企业中，凡是能够计算和考核工作量的人员都应为他们制定出劳动定额，并按定额考核其工作。

企业的劳动定额与定员，有着密切的联系。一方面，定员本身就是人员配备的定额。对于按劳动定额进行工作和考核的职工，要根据他们的生产、工作任务和劳动定额来定员；对于不实行劳动定额的职工，才分别按设备、岗位等来定员。另一方面，某些工作（如集体作业）的定员，又是制定这些工作的劳动定额的前提。因此，劳动定额和定员密不可分，都是企业劳动管理工作的重要内容。

我国企业的劳动定额工作在建国初期即已开展起来，从东北地区的铁路、煤炭、纺织、建筑等部门开始，逐渐推广到全国各地、各部门。主要的工作是培训定额工作干部，建立定额管理机构。建筑部门在1951年前后就制定了分地区的统一定额。

在第一个五年计划时期，为了保证合理安排劳动力，推行计件工资制和奖励制，加强计划管理和经济核算，企业劳

劳动定额工作得到了迅速的发展。到1957年底，全国产业工人中约有42%实行了劳动定额，其中建筑、煤炭等部门，实行定额的工人占生产工人的半数以上。已经形成一支劳动定额管理专业队伍，定额机构和管理制度逐步健全，有的部门还试编出一些时间定额标准。

1958年，在左倾错误支配下，按劳分配原则被否定，计件工资和奖励制停止实行，有人断言我国已经走向“无定额劳动的伟大历史时期”，于是相当多的企业放松了定额工作，撤消了定额机构，许多定额员改了行，定额工作受到一次很大的冲击。但是有些企业仍然坚持了定额工作，并总结出工作中更好地贯彻群众路线的经验。

从1961年开始，在贯彻执行“调整、巩固、充实、提高”的方针和《工业七十条》的过程中，劳动定额工作得到了整顿和加强，并吸取了以往的经验教训，注意贯彻群众路线。在定额制定方面，综合应用了经验估工、统计分析、类推比较、技术测定等方法，定额标准的制定工作也有改进。定额的使用范围从过去的计件、奖励制为主扩展到计划管理、经济核算等各个方面。

十年动乱时期，劳动定额被污蔑为资产阶级的“管、卡、压”，遭到全盘否定，使定额工作受到又一次很大的冲击。许多企业的定额机构被撤消，人员被下放，资料被销毁，整个工作被迫停顿。但仍有少数企业顶住压力，坚持了定额工作。

粉碎“四人帮”特别是党的十一届三中全会以后，劳动定额工作同定员工作都受到重视，得到了迅速的恢复和发展。在企业全面整顿中，又进一步得到加强。几年来的成绩主要

表现在以下几方面：

1. 各部门、地区培训了大量的定额技术人员，已形成一支初具规模的劳动定额专业队伍，人员素质比过去提高。

2. 许多大中型企业都建立和健全了专业管理机构及必要的规章制度，在定额的制定、修改、贯彻执行、统计分析、考核评比、组织协调等方面已建立起比较正规的工作秩序。

3. 定额执行面较之过去有所扩大，一些企业的定额水平已经达到和超过历史最好水平。

4. 适应企业管理由单纯生产型转为生产经营型的需要，劳动定额应用的范围已扩大到企业经营方面，为确定交货期及定价服务。

5. 有些部门制定或修订了更多的时间定额标准，供企业使用，还开展了定额工作现代化理论、技术、方法的研究试验，初步应用于实践。

但同时应当看到，劳动定额工作也还存在较多的问题，表现在思想认识、组织管理和专业理论与技术等方面：

1. 定额工作已搞了几十年，但时至今日，仍然有人对它的重要作用缺乏足够的认识。在部分产品实行市场调节后，有人就认为市场订货无法制定定额。现在要推行以承包为主的多种形式的经济责任制，有人又认为可以取消定额了。实行经济体制改革与劳动定额的关系究竟怎样？

2. 劳动定额的水平是定额工作的核心问题。人们常说的“先进合理”或“平均先进”应当如何理解？如何才能正确掌握定额的水平？影响定额水平的因素主要有哪些？

3. 为了改进定额的制定工作，一些工业主管部门制订了

时间定额标准。为什么要制订这些标准？现有的标准存在哪些问题，应当如何整顿？如何解决标准贯彻执行中遇到的问题？

4. 如何纠正定额工作中着重抓制定而忽视定额执行的偏向？贯彻执行定额究竟应以谁为主？如何加强定额的记录、统计和分析工作，以进一步提高定额工作的质量？

5. 在劳动定额管理方面，企业及有关主管部门应当采用什么样的体制、制度、指标和方法，以促进定额使用范围的扩大和定额水平的提高？

6. 劳动定额工作如何走向现代化？如何根据实践检验的结果来重新评价定额工作的某些理论和方法？外国企业在劳动定额方面的理论和实践，有无可供学习借鉴之处？如何学习和借鉴？

诸如此类的问题还多，要解决这些问题并非易事。但是为了适应经济体制的改革，进一步搞好定额工作，必须抓紧研究，从理论与实际的结合上逐步找到解决这些问题的途径。这是形势发展赋予定额工作者的重大使命。

第三节 经济体制改革要求进一步加强 企业定员定额工作

我国经济体制改革开始于1979年，首先在农村取得了巨大成就，在城市也进行了许多试验和探索，采取了一些重大措施，取得了显著成效和重要经验。1984年10月党的十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》，它阐

明了加快以城市为重点的整个经济体制改革的必要性、紧迫性，规定了改革的方向、性质、任务和各项基本方针和政策。

《决定》着重指出：改革是为了建立充满生机的社会主义经济体制，其中心环节是增强企业特别是全民所有制大中型企业的活力。《决定》要求经济体制的改革要根据国民经济各个环节的内在联系和主客观条件的成熟程度，分别轻重缓急和难易，有计划有步骤地进行，争取在五年左右的时间基本实现。在这个纲领性文献的指引下，我国整个经济体制改革的步伐明显地加快了。

经济体制改革与企业的劳动定员定额工作有什么关系？对这项工作提出了什么要求？这项工作是需要进一步加强，还是可以放松或削弱？这些问题已提到企业领导人员、定员定额工作人员以及工业主管部门、劳动行政部门有关人员的面前，迫切需要作出回答。回答是否正确，不但关系到定员定额工作本身的命运和前途，而且更重要的是关系到经济体制改革的发展进程及其目标、任务的实现。

我们根据经济体制改革的性质及其对企业提出的要求，根据我国企业定员定额工作数十年发展过程的经验以及国外企业值得借鉴的经验，要求进一步加强企业的劳动定员定额工作，巩固已经取得的成绩，研究解决现存的问题，使定员定额工作走向科学化、现代化，为实现体制改革的目标服务。

经济体制改革，从理论上讲，是在坚持社会主义制度的前提下，改革生产关系和上层建筑中不适应生产力发展的一系列相互联系的环节和方面，以加速发展社会生产力，充分发挥社会主义优越性。从实践上讲，是要采取有力措施，确