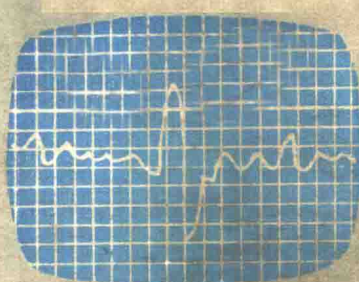


737254

467

10812

工厂怎样 按定员定额组织生产



《工厂管理》编辑部

工厂怎样按定员定额组织生产

《工厂管理》编辑部

一九八三年九月

前 言

定员定额工作，是工厂实现管理科学化、现代化和实行全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面劳动人事管理的一项重要基础工作；是降低物质消耗、提高产品质量、提高劳动生产率和提高经济效益的重要途径；是推行经济责任制、贯彻按劳分配原则的重要条件。但是，定员定额工作仍然是当前我们企业管理中的薄弱环节。因此，党中央和国务院把按定员定额组织生产列入了企业进行全面整顿的一项重要内容。本书就是在这一客观形势要求下问世的。

本书从定员定额的科学原理出发，结合了工厂实际，介绍了定员定额的制订方法与管理措施，并考虑了经济体制改革的发展趋势，阐明了工厂如何按定员定额组织生产。书中有公式、有例举、有措施、有图表，具体实用，通俗易懂，可作管理工具书，可供定员定额技术员、技师、工程师和基层干部业务参考，可作教学读物。它对大、中、小工厂，对全民所有制、集体所有制等各种工业企业均有参考价值。

本书编著者，以章次为序，分列如下：

- | | |
|-----|-----|
| 第一章 | 吴克烈 |
| 第二章 | 李 一 |
| 第三章 | 张泽荣 |
| 第四章 | 李 一 |
| 第五章 | 李 一 |

第六章	李 一
第七章	陈贵华
第八章	陈贵华
第九章	李守凡
第十章	高宏德

本书主编：李 一

编辑：张泽荣 陈贵华 牟光汉 李守凡 李荣松
杨常雍

本书曾请陈威仪 李晨 曹华伟 刘德尊等同志审阅。

譙忠诚 肖庆平 焦达昌 刘建成等同志，为本书提供了有关例子和资料等。

本书在编写过程中，得到成都量具刃具厂、四川宁江机床厂同志的热情支持。

编写时，我们参考过国内外出版的工业企业管理、工业企业劳动管理及一些杂志等有关内容。

这里，我们谨向支持本书的同志与单位，表示衷心的感谢！

由于我们水平所限，书中难免有不妥与错漏之处，诚请读者批评指正。

编 者

1983年9月

目 录

国家经济委员会 劳动人事部关于在企业整顿中

加强定员定额工作的通知…………… (1)

附：关于加强企业编制定员和劳动定额工作的

试行办法…………… (5)

第一篇 概论

第一章 为什么要按定员定额组织生产…………… (11)

第一节 什么是定员定额…………… (11)

第二节 按定员定额组织生产是提高社会主义企业经济效益的根本要求…………… (15)

第三节 按定员定额组织生产，有利于正确处理国家、企业和个人之间的关系…………… (23)

第二篇 工厂定额的种类和制订方法

第二章 怎样制订平均先进定额和分等优选定额…………… (31)

第一节 平均先进定额…………… (31)

第二节 分等优选定额…………… (39)

第三章 怎样制订劳动定额…………… (42)

第一节 劳动定额的形式和种类…………… (42)

第二节 劳动定额的作用…………… (43)

第三节 制订劳动定额的原则…………… (46)

第四节 劳动时间的分类和劳动定额

时间的构成·····	(48)
第五节 制订劳动定额的方法·····	(54)
第六节 劳动定额的修订·····	(81)
第四章 怎样制订物资消耗定额·····	(85)
第一节 物资的概念和分类·····	(85)
第二节 物资消耗定额的概念和种类·····	(88)
第三节 制订物资消耗定额的意义与原则·····	(90)
第四节 制订物资消耗定额的方法·····	(91)
第五节 物资消耗定额的管理、执行与分析·····	(104)
第五章 怎样制订物资储备定额·····	(114)
第一节 制订物资储备定额的必要性·····	(114)
第二节 物资储备定额的分类和构成·····	(115)
第三节 影响物资储备定额的因素·····	(119)
第四节 制订物资储备定额的原则与方法·····	(120)
第五节 物资储备定额的管理与执行·····	(136)
第六章 怎样制订在制品定额·····	(137)
第一节 在制品定额的概念、作用和种类·····	(137)
第二节 成批生产在制品定额的制订·····	(138)
第三节 大量流水生产在制品定额的制订·····	(143)
第四节 在制品定额的管理与执行·····	(147)
第七章 怎样制订流动资金定额·····	(159)
第一节 制订流动资金定额的意义和原则·····	(159)
第二节 制订流动资金定额的基本方法·····	(160)
第三节 储备资金定额的制订·····	(162)
第四节 生产资金定额的制订·····	(169)
第五节 成品资金定额的制订·····	(175)

第八章 怎样制订费用定额.....(180)

第一节 制订费用定额的作用与方法.....(180)

第二节 费用定额的分解落实.....(187)

第三篇 工厂定员的范围和制订方法

第九章 怎样做好定员工作.....(190)

第一节 定员的含义和作用.....(190)

第二节 定员的范围.....(192)

第三节 编制定员的原则和方法.....(194)

第四节 当前在定员方面存在的问题.....(196)

第五节 怎样搞好定员工作.....(197)

第四篇 定员定额与组织生产

第十章 工厂怎样按定员定额组织生产.....(205)

第一节 定员和定额的管理.....(205)

第二节 怎样按定员定额组织生产.....(223)

国家经济委员会 劳动人事部

关于在企业整顿中加强定员定额

工作的通知

（一九八二年五月二十日）

党的十一届三中全会以来，企业的定员定额工作有了一定程度的恢复和加强。据一些地区和部门的统计，目前已经实行定额的工人一般占应该实行定额工人的百分之七、八十，劳动无定额的状况有所改善。有些企业通过定员工作，初步改变了劳动组织不合理、人浮于事的现象。但是，定员定额工作仍然是当前企业管理中的薄弱环节。认真搞了定员工作的企业还很少，定额管理不善的情况还比较普遍。许多企业都存在着机构臃肿和二、三线人员过多，定额水平低，工时利用率低等问题。这不仅影响企业发挥生产潜力和提高经济效益，也是企业管理不善、劳动纪律松弛的一个重要原因。

全面整顿企业，是今后两、三年内的一项重要任务。搞好定员定额工作，则是全面整顿企业的一项重要内容。为了贯彻落实中共中央、国务院《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，在企业整顿中切实搞好定员定额工作，特作如下通知：

一、提高对搞好定员定额工作的认识

当前我国国民经济正处在调整时期，有些企业任务不足，许多企业劳动力富余。在这种情况下，有些同志对要不要强调定员定额有不同认识，对能否搞好定员定额信心不足。这在一定程度上影响了定员定额工作的开展。

定员定额工作，是社会主义企业管理的一项重要基础工作。实行平均先进的定员定额，是完善经济责任制、贯彻“各尽所能，按劳分配”原则的不可缺少的依据。目前企业人员富余，更需要抓紧搞好定员定额。否则，一个人能干的事情让两、三个人去做，就会形成人多互靠，精神涣散，纪律松弛，劳动效率低的现象，从而降低企业的经济效益，也严重妨碍企业的科学管理和有效地组织生产，对职工队伍的建设也很不利。首都钢铁公司等单位的经验证明，只要领导重视，把定员定额工作提到重要的议事日程上，积极开展新的生产、服务门路，抓好对职工的轮训，定员定额工作是可以搞好的，富余人员也是可以得到较好的安排的。所有企业都应认真学习这些单位的经验。

二、按照平均先进的要求确定定员定额水平

实行平均先进的定员定额，才能充分发挥劳动潜力，提高劳动效率，取得较好的经济效益。定员定额没有先进性，就失去了它的积极意义。因此，要把坚持平均先进的原则，作为定员定额工作的中心内容来抓。要按照主管部门下达的定员定额标准、本单位历史最好水平或同行业先进水平来衡量，确定定员定额。已经达到和超过定员定额标准、本单位

历史最好水平或同行业先进水平的，要继续努力，实行更为先进的定员定额。没有达到历史最好水平的，要在企业整顿中努力达到；一时达到确有困难的，必须做出规划，限期达到。对于在定员定额工作中敢于坚持原则，大胆管理的干部和定额员，要给予支持和表扬；对安于现状，迁就落后的做法要坚决纠正。

三、搞好按劳分配，促进定员定额水平的提高

企业要在加强思想政治工作的同时，进一步搞好按劳分配，充分调动职工积极性，促进定员定额水平的不断提高。多年来，分配方面的平均主义、“大锅饭”，严重地影响着职工积极性的发挥，妨碍着生产力的发展。自去年实行经济责任制以来，平均主义的弊病开始受到触动，但问题仍然相当严重，必须努力克服。要把改进分配办法，克服平均主义，做为当前搞好定员定额工作的一个重要课题，认真研究解决。在企业利润的分配上，必须确实保证国家增加收入，个人收入的增加要与劳动生产率的提高相适应，产品质量要有所提高，成本中的工资含量要有所下降。必须坚决纠正那种只讲增加个人收入、不讲为国家多做贡献，不管完成任务多少、个人收入只能增加不能减少，以及为了增加个人收入而坚持实行落后定额的作法。

四、积极安排定员定额后的富余人员

妥善安排富余人员，是搞好定员定额工作、巩固定员定额工作成果的关键。定员定额后的富余人员，必须从原岗位上撤下来另作安排，不得留在车间和岗位上。对此，思想要

明确，态度要坚决。对于富余人员，除了根据增人单位的需要，由企业主管部门或当地劳动部门在企业之间进行余缺调剂以外，主要是靠企业自身的努力，通过开辟新的生产、服务门路、组织轮训等进行长期的或临时的安排。

应该指出，安排富余人员确有一些实际困难；但就许多企业来说，主要是工作上的问题。一些单位的情况表明，能否坚决地把富余人员从岗位上撤下来，积极想办法开辟新的生产、服务门路，搞好对职工、特别是青年职工的培训工作，关键在于领导是否有远见，是否有千方百计地为企业提高经济效益、为国家增加收入的高度责任心。

五、加强领导，搞好检查验收工作

整顿企业，正在分期分批地进行。在第一批企业进行整顿时，各地区、各部门一开始就要加强对定员定额工作的指导，注意研究解决工作中的问题，交流工作经验；在制定企业整顿的验收标准时，要把整顿劳动组织，按定员定额组织生产，安排富余人员和有计划地培训职工等工作作为一项重要内容，严格进行检查验收，不合格的要进行补课。企业要在这个基础上建立起经常性的定员定额管理制度，为今后的工作打下扎实的基础。没有列为第一批整顿的企业，也要按照上述要求开展定员定额工作，为今后的全面整顿做好准备。各有关部门要牢固地树立为生产服务的思想，尽量减少企业的社会负担，为改善企业管理、巩固和发展定员定额工作成果，创造有利的条件。

定员定额工作牵涉面广，任务艰巨，请各省、市、自治区人民政府和国务院有关部门加强对这项工作的领导，各地经

委、劳动部门和有关主管部门，要共同努力，在企业全面整顿中把这项工作搞好，为加强企业管理，完善经济责任制，提高经济效益，积极创造条件。

附：关于加强企业编制定员和劳动定额工作的试行办法。

关于加强企业编制定员和劳动定额工作的试行办法

一、编制定员和劳动定额（简称定员定额）工作，是社会主义企业管理的一项重要基础工作，是实行经济责任制、加强企业管理、贯彻“各尽所能，按劳分配”原则的不可缺少的依据和条件。为了认真贯彻执行中共中央、国务院《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，切实加强企业定员定额工作，以更好地组织生产和进行经营活动，合理地安排和使用劳动力，提高劳动效率 and 经济效益，特制定本办法。

二、企业中凡是能够计算和考核工作量的人员或班组，都要有平均先进的劳动定额。所谓平均先进，就是经过努力，多数人可以达到或超过，少数人可以接近的水平。定额不仅表现为数量，还包括质量、消耗。企业在制定或修订定额时，既要从实际情况出发，考虑现实定额水平，又要考虑可以实行的新的技术组织措施，以及实行经济责任制后职工的积极性必将进一步提高等因素，把定额确定在既先进而又可行的基础上。

定额确定以后，要做好原始纪录、统计分析等各项基础工作。要维护定额的严肃性。因定额不准或生产情况发生变化必须增加工时，要经过定额管理人员，反对弄虚作假和随意改变定额。要加强技术测定工作，提高定额质量。在正

常情况下，企业的劳动定额一般一年审查修改一次。在生产情况发生对定额影响较大的变化时，要适时进行修改。

三、企业要根据已定的生产和工作任务，确定所属各单位、各类人员的定员。要根据定员编制劳动计划。人员不足时，要按照劳动计划的审批程序上报。对于确实需要增加的人员，企业主管部门和劳动部门要准予增加。新增加的人员要符合生产、工作的需要。定员后的富余人员，要从原岗位撤下来另作安排。

企业在定员工作中，要按照各生产、工作岗位对劳动者的具体要求进行考核。合格的发给岗位工作证，准予上岗操作；暂时不合格的，不能上岗操作，而要抓紧培训，使其尽快达到岗位的要求；经过培训仍然不合格的，要调离原岗位，另作安排。在定员的基础上，对所有职工都要建立明确、具体的岗位责任制，并定期进行考核。

企业定员后，任何单位都不要往企业塞人，企业也不要为安排职工子女而增加人员。企业有权拒绝安排并不需要的待业人员。对于统一分配的复原转业军人，企业要进行考核，按考核的结果分配适当工作。对于有关部门下达的配备某些专业人员的单项标准，企业可以在不影响该项工作的前提下结合自己的情况执行，不强调上下对口。

新建企业要以设计定员为依据，按照建设进度、岗位要求配备和培训人员，不得过早进入，不要让不合格的人员进到岗位上。

企业在定员工作中，要贯彻“精简、效能和反对官僚主义”的原则，本着高效率、满负荷的精神，在保证生产和工作需要的前提下合理地节约地使用劳动力，克服人浮于事和

无人负责的现象。要努力做到，生产和工作任务完成得好，而组织机构精干，用人相对的少；人员安排得适当，非直接生产人员比例小；劳动生产率高。

企业所属各单位的定员确定以后，要制定定员方案，经企业领导批准后贯彻执行。要健全定员管理制度，加强定员管理。非经批准，企业所属各单位不得增设机构和增加人员，不得增设工种和抽调生产人员从事非生产性工作。企业要采取行政的和经济的办法巩固定员工作的成果，稳定生产一线和艰苦岗位的劳动力，有效地限制二、三线职工的不适当的增加。

四、坚持思想政治工作与物质鼓励相结合的原则。搞定员定额，直接关系到职工的切身利益，必须加强思想政治工作，坚持思想领先的原则。要教育职工发扬主人翁的精神，树立共产主义劳动态度，顾大局、识大体，服从生产需要，努力提高劳动效率，正确处理个人与国家、企业的关系，做到个人利益服从整体利益、局部利益服从全局利益、眼前利益服从长远利益。同时，企业应积极改进工资、奖金的分配办法，使之进一步体现多劳多得、少劳少得的分配原则，克服干多干少在分配上一个样的平均主义现象。超额者要给奖；因个人责任而完不成工作任务和劳动定额者，要适当扣发其基本工资。

五、积极安排定员后的富余人员。企业定员后的富余人员，属于临时工的要辞退；混岗的“集体工”和“家属工”也要清退，并帮助他们组织自负盈亏的生产、服务劳动。属于固定职工的，可以由企业、企业主管部门和当地劳动部门根据具体情况采取不同办法解决：可以调剂给需要增人的单

位，对于调剂或借调给集体所有制单位的职工，可以保留全民职工的身份，退休时按全民职工对待；可以组织轮训或对青年职工实行半工半读，提高其文化、技术和业务水平；也可以组织劳动服务机构或生活服务机构，因地制宜，开辟新的生产、服务门路或者参加植树造林、整修厂容、美化环境等。在富余人员中，符合退休条件的，要按时动员退休；自愿要求离职者，在控制大、中城市人口增加的原则下，可以批准。总之，要千方百计地积极安排定员后的富余人员，不得留在车间里，混在岗位上。

在劳动力余缺调剂工作中，必须克服本位主义思想。输送人员的单位要保证质量；进入的单位不应该要求过高。不符合原定条件的人员，输送单位要负责调换；符合条件而进入单位拒绝接收的，不准其从社会上招工补充。在调剂工作中，要教育职工服从调动；对于没有正当理由而不服从调动者，可以减发其工资和给予纪律处分。

六、认真制定与贯彻定员定额标准。定员定额标准主要由国务院主管部门制定，省一级企业主管部门可以结合本地区的情况做补充规定。主管部门制定的定员定额标准，也必须贯彻平均先进的要求。要把同类企业已经达到的先进水平作为制定标准的主要依据。同时，还应该在制定单项标准的基础上制定综合的用工指标，以便于考核企业的用工水平。企业单位要努力贯彻主管部门下达的定员定额标准，提高定员定额水平。已经达到定员定额标准者，应该实行更为先进的定员定额；没有达到标准者，要制定规划，采取措施，限期达到。

七、定员定额工作，由企业和企业主管部门分别管理，

劳动部门综合管理。企业的主要职责是：贯彻执行国家和企业主管部门有关定员定额工作的政策规定和定员定额标准；确定和调整本单位的组织机构、各类人员定员、实行定额的范围和定额水平；加强定员定额管理。企业主管部门的主要职责是：制定定员定额标准和规章制度；研究解决本系统定员定额工作中的问题；监督检查企业的定员定额工作；组织交流定员定额工作经验。劳动部门的主要职责是：制定定员定额工作的政策规定；研究解决定员定额工作中的问题；审查平衡各业务部门向企业下达的管理人员和服务人员单项定员标准；监督检查定员定额工作和组织经验交流。

八、设立专管机构或配备专职人员。为加强定员定额管理，各级劳动部门、企业主管部门和企业单位，均应根据工作需要明确相应的机构或专职人员管理这项工作。企业的各类人员定员和劳动定额应统一由劳动工资部门归口管理。企业的定员定额专职干部配备标准，由国务院主管部门根据行业的特点确定。定额专职干部一般应由具有一定实践经验的大、中专毕业生或技术水平较高、实践经验丰富的技术工人担任，其职称原则上按技术职称评定，经济专业毕业的也可以评定业务职称。企业和企业主管部门要切实加强定额干部队伍建设，搞好培训工作，提高其技术、业务水平。企业各级领导要积极支持定额干部的工作。对于从本位主义和个人主义出发而责难定额干部、妨碍定额工作的，要给予批评教育，情节严重的要给予纪律处分。

九、加强监督检查。在定员定额工作中，企业对其所属单位，企业主管部门和劳动部门对企业，都必须加强监督检查。检查的重点是：企业的各类人员是否都实行了定员，该

实行定额的职工是否都有了定额；定员定额水平是否符合平均先进的要求，组织机构的设置和各类人员的构成是否合理；工时利用是否充分；计件单价是否符合规定；定员定额管理制度是否健全；富余人员是否从原岗位上撤下来并进行了妥善安排；劳动生产率是否有了提高，等等。通过检查，要帮助基层单位进一步把定员定额工作搞好，使其在加强企业管理、推行经济责任制、提高经济效益等方面发挥更为积极的作用。

十、国务院主管部门和省、市、自治区人民政府可根据本试行办法，结合本部门、本地区的具体情况，制定企业编制定员和劳动定额管理办法，发给企业贯彻执行，同时抄送劳动人事部备案。