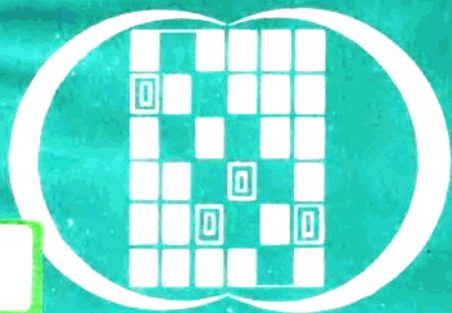


铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材之三

铁路组织定员

陈立宇 陈国栋 编



64

河北人民出版社

36
F530.64
B
2

铁路劳动工资干部岗位
职务培训系列教材之三

铁路组织定员

陈立宇 陈国栋 编

X4478117



河北人民出版社



C

141553

(冀)新登字 001 号

《铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材》

编 审 委 员 会 名 单

主 任: 章恨明

副主任: 王振淮 张彦荣 赵立人

总 审: 宋树勋

总 编: 卢万印 赵继修

副总审: 杨宝正 何雪川 齐瑞华 王国维 尹志升

周小谷 刘谦茂

副总编: 张孟发 王国庆

委 员: 陈 强 何传栋 陈立宇 卢文川 潘志友

王 金 刘玉香 邬志明 邵 明 李福增

赵宝堂 甄士生 李占林 贾银忠 陈国栋

丁敏英 刘 琳 张凤林

铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材之三

铁路组织定员

陈立宇 陈国栋 编

河北人民出版社出版发行 (石家庄市城乡街 44 号)
石家庄市中原印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 50 印张 1081600 字 1993 年 9 月第 1 版
1992 年 9 月第 1 次印刷 印数: 000001—2000 册 定价: 45 元 (全十册)

ISBN 7-202-01400-9/G·141

(版权所有 翻印必究)

前 言

为促进铁路企业转换经营机制，加快改革和发展，规范全路劳动工资干部岗位职务培训，适应对劳资干部“培训考核，持证上岗”的要求，铁道部人事司、教育司、劳资司、北方交通大学、北京铁路局、石家庄铁路运输学校、柳州成人中专学校、吉林铁路经济学校共同组成编审委员会，编写了《铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材》。教材共十本：《铁路劳动经济概论》、《铁路工人管理》、《铁路组织定员》、《铁路劳动工资计划与统计》、《铁路工资管理》、《铁路劳动保险管理》、《铁路劳动定额》、《劳动心理学》、《铁路财务管理》、《电子计算机基础与应用》。

这套教材较为系统地介绍了劳动工资管理的基本理论和国家有关政策、规定。突出了当前的改革工作，并紧密结合铁路实际，阐述了具体的工作程序 and 操作方法，力求内容新、实、操作性强。

本书在编写过程中，参考了有关专家、学者的著作和资料，在此一并表示感谢。由于编者水平所限，时间仓促，错误在所难免，敬请各方面提出宝贵意见，以便进一步改进，提高水平。

《铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材》

编 审 委 员 会

一九九三年七月三十日

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 组织定员工作的概念与内容	(1)
第二节 组织定员工作的性质与特点	(5)
第三节 组织定员工作的任务与作用	(10)
第二章 企业管理体制	(16)
第一节 企业管理体制的概念与内容	(16)
第二节 确定企业管理体制的原则	(21)
第三节 铁路企业现行管理体制及改革	(24)
第三章 组织机构	(36)
第一节 组织机构的概念及其与管理体制的关系	(36)
第二节 组织机构的划分	(38)
第三节 设置组织机构的依据原则	(44)
第四节 机构的组织形式	(50)
第五节 组织机构的管理	(62)
第四章 劳动组织	(65)
第一节 劳动组织概述	(65)
第二节 劳动组织的前提条件——生产过程组织	(72)
第三节 劳动分工与协作	(87)
第四节 人员配备和班组组织	(97)
第五节 劳动时间和工作地的组织	(106)

第六节	多设备管理组织和多面手的组织·····	(126)
第五章	职责范围与管界划分·····	(135)
第一节	职责范围的意义、分类与作用·····	(135)
第二节	职责范围的形式内容制定与执行·····	(140)
第三节	管界划分与车站等级核定·····	(148)
第六章	定员·····	(155)
第一节	定员工作概述·····	(155)
第二节	铁路职工的职名·····	(159)
第三节	铁路职工人员分类·····	(168)
第四节	编制定员的范围、依据和原则·····	(173)
第五节	编制定员的程序·····	(179)
第六节	编制定员的方法·····	(184)
第七节	定员的贯彻执行与管理·····	(200)
第七章	对组织定员工作者的基本要求·····	(207)
第一节	掌握基本功、符合岗位职务标准·····	(207)
第二节	组织定员工作的基础工作·····	(208)
第八章	组织定员内容总结归纳·····	(214)

第一章 概述

“当今之世界，非铁路无以立国”是革命先驱孙中山先生《实业救国计划》中提出的精辟论断。史实证明特别是在当今方兴未艾的改革浪潮中，铁路建设必须急剧加快，组织管理必须加强。

组织定员工作是劳动工资管理系统中的子系统，在整个企业管理中，起着举足轻重的作用。如何做好组织定员的静态设计与动态管理。对实现企业体制机构达到精简、系统、统一、高效地运转，进而，为提高企业的劳动效率和经济效益发挥保障促进作用。

第一节 组织定员工作的概念与内容

一、组织定员工作的概念

组织定员工作，在管理实践中，因单位的性质不同而冠以不同的名称。对党政群机关、事业单位，通称之为《编制管理》；而企业通常简称为《组织定员管理》。这是劳动人事管理系统中的主要组成部分，又是企业管理的重要内容。其基本内涵包括组织、定员的两个方面；就其管理程序而言包括静态组织设计与动态管理两个程序。

（一）组织的函义

所谓组织，其原意是借用技术工艺过程——经纬交织而构成整体，以此比喻组织工作，而在管理工作中，有的认为：

组织是机构的代名词；也有人认为：组织就是一群人组织起来，为实现共同的目标而进行的分工协作；但大多数管理学家认为：所谓组织，就是按照一定宗旨建立起来的系统单位，以及根据有关方针政策、法规、章制及来自上下左右的信息反映所进行的一系列日常管理。其中，建立系统单位（如站段、车间、班组或生产组等）称之为静态组织设计；而一系列的日常管理工作，譬如把分散的人或事物组织起来、分工协作组织、机构定员的调整报批等，称之为动态管理。

根据上述含义，作为组织，必须具备三个要素：第一是“共同的目标”。即组织中的全部成员都必须向着建立组织的宗旨目标奋进。第二是“协作自愿”。即组织中的每个成员都必须自觉自愿地按照组织所规定的章程与要求齐心协力地进行工作，以增强组织的活动效率；第三是“信息联系”。即做为一个组织必须适时地掌握来自上（级）、下（级）、左右乃至国内外的政治、经济、改革趋势等信息，以此统一组织成员的认识与行为，使组织凝聚为一个紧实的有机整体。否则，任何组织都会背离宗旨，丧失目标，甚至涣散崩溃。

（二）定员的涵义

所谓定员，是指在一定的生产技术组织条件下，根据企业的生产任务和劳动计划定员编制标准，本着节约精简高效的原则，核定的各类人员需要的数量限额。它包含着各类人员的比例结构，职名与职数等静态设计与动态管理。它是科学用人的依据，是保证各项工作完成，提高劳动效率的决定因素之一。

（三）组织定员工作

组织定员工作，按字面上的理解，似乎是上述两项内容

的综合。其实,根据“系统工程——大系统的合力要大于构成它的所有子系统的力量之和”的原理,组织定员工作,要超出上述两方面的内容。所以,组织定员工作的涵义是:指对企业内部行政、生产、经营、服务系统及其人员的组织设计与日常管理工作。它是以国家的行政经济管理体制为依据,通过对企业管理体制、组织机构、职责范围、劳动组织、职名运用与编制定员等一系列的科学设计和管理,从而建立起一个总体管理系统,以保证企业这个大“机器”灵活高效运转,多快好省地完成企业任务。

二、组织定员工作的主要内容

组织定员工作,作为劳动工资管理中的一个部门,是由各自独立又相互关联的各项业务构成为一个总体系统。通常概括为:“铺摊子、搭架子、定框子、设位子、挂牌子。”其工作内容如下:

(一)管理体制设计。它根据国家行政管理体制、经济管理体制及铁路企业的生产、经营特点,确定本企业的管理体制,如企业的领导制度、管辖范围、管理层次、隶属关系及上下分权、左右分工等内容,它是企业管理的总体制度。

(二)设置组织机构。是在企业管理体制设计要求的前提下,再根据企业规模、任务、生产部门划分及职能管理特点等要求,确定企业的行政机构设置和职能机构设置,以实现企业的闭环管理,保证企业管理体制设计要求的实现。

(三)科学地进行劳动组织,通过劳动过程中的空间组织、时间组织、人员组织、技术组织,做到在科学分工协作的基础上,合理地组织工作地,充分利用工作时间与技术设施和工具,采用与推广先进的操作方法,不断改善劳动组织,以

使用最少的劳动消耗取得更大的经济效益

(四) 定职范。它是在合理地确定管理体制、组织机构和劳动组织的基础上, 为建立健全正常的生产、工作秩序, 提高工作效率, 贯彻实行工作责任制, 必须组织编制各管理机构的职责范围与督促各主管部门建立各工作岗位的岗位责任制。

(五) 定员设计。根据企业任务量和编制定员标准的有关规定, 本着工作需要和精简、效能的原则, 合理地节约地查定各类人员定员, 编制定员表。并督促贯彻执行、检查与维护定员纪律。

(六) 根据职工在劳动中的分工, 合理运用各类人员的职务名称, 为适应劳动组织的变化, 及时提出修改或补充职务名称的建议。按照铁道部统一规定的职工职务名称表, 制定本企业职工职名的适用范围, 并具体掌握运用。

(七) 为了合理地组织生产和便于管理, 在铁路运输生产中, 还要制定划分各级行政机构、管界的原则条件, 科学地合理地划分铁路局、分局、车务段、工务段乃至领工区、工区的管界等。

(八) 组织定员的日常动态管理。企业的静态组织设计一经确定后, 并非一成不变, 加强动态管理尤为重要, 如业务上的指导、督促、建章建制、组织定员的变更调整与报批手续等。

总之, 组织定员工作, 要经常地进行检查、总结、调整、控制, 以适应生产技术等客观条件变化的需要。

第二节 组织定员工作的性质与特点

一、组织定员工作的性质

在社会主义历史条件下，铁路企业组织定员工作的性质是由其工作内容决定的。它是介于自然科学与社会科学之间技术性、法规性很强的管理学科，具有鲜明的自然属性和社会属性。

(一)组织定员工作具有与生产力发展水平和社会化大生产相关的自然属性，亦即无论是任何社会形态同存共有的属性。主要表现在如下方面：

1.组织定员工作必须符合企业生产特点——生产力运动规律的客观要求。

铁路企业由运输、工业、施工三大部门构成。其生产力布局、运动规律（指生产力运动过程中所包含的各因素、各组成部分之间经常重复的本质联系）各有所循，其中：

(1) 运输企业表现为：产品流动（产品在流通领域的继续）、劳动力遍布全国铁路沿线且各自相对固定、互相衔接配合共同完成客货位移——运输产品。这就要求组织定员工作必须设计出能实现全路高度集中，统一指挥和分级经营管理的体制与机构等。为适应铁路运输生产的需要，铁路运输企业实行铁道部、铁路局、铁路分局三级管理体制。铁路局、铁路分局要绝对服从上级的集中统一高度指挥。协同完成全路运输业务。还要组织管内的运输生产及负责经营管理所辖各运输企业。

(2) 工业企业表现为：生产三要素在空间上都相对固定。

即生产力在运动过程中所包含的各因素、各组成部分之间存在着周而复始的固定内在联系。如机车修造厂等工业企业。生产力运动规律常年如一，而与其他工厂不存在内在的必然联系。根据这一特点，组织定员工作可将这些工厂设计为独立经营、自负盈亏管理体制。

(3) 施工企业表现为：劳动力成建制的流动而产品空间固定，且工艺阶段、工种、工序划分清楚。这在组织管理上，就要按若干独立的专业施工的建制进行设计而且还要设计“流水生产”的劳动组织形式等。

需要明确的是：工业企业、施工企业都能独立生产、独立经营，而运输企业必须相互配合，共同完成任务。所以，铁道部结合落实转换企业经营机制条例将这两个部门推向市场。

总之，组织定员工作的组织设计与管理，必须适应生产特点，是其首要的自然属性。

2、组织定员工作必须适应科学技术发展水平的要求。

企业管理体制不是一成不变的，不同的科学技术水平，对企业的管理体制、机构定员及职名有不同的要求。如以“蒸汽时代”为特征的传统管理阶段、以“电气时代”为特征的科学管理阶段和以“电子时代”为特征的现代化管理阶段，对企业管理体制、机构设置、职名、定员乃至人员素质都有明显的不同要求。以蒸汽机车换改电力机车为例，其机务段的数量、布局、机务段内部的管理劳动组织形式、牵引交路乃至局界的划分等都可能引起相应的变化。

3、组织定员的设计与管理必须符合生产管理分工协作的要求。

为了完成企业的生产任务，在生产上需要各部门、各工种共同完成；在管理上，涉及到人劳计财等职能部门；在人员上，不仅有直接生产人员还要有非直接生产人员，但这些部门和各类人员如何分权、如何分工和协作等，是组织定员工作必须周密设计的问题。

4、组织定员工作必须符合经济效益原则。

提高经济效益，是企业经济活动的主旋律、最终目标。劳动力的投入特别是非生产人员所占比例直接关系到企业经济效益，因而组织定员工作对企业的经济效益亦至关重要。现从如下几个主要方面说明：

其一：如企业管理体制设计科学合理，就是一种无形投资，由于理顺工作关系，可以大大提高管理功效、经济效益。

其二：如企业的管理层次、机构设置、职范分工科学合理，将会大大减少管理服务人员的比率。

其三：如定员标准先进合理，企业可相对节省大量人员

总之，组织设计与管理，始终要以“实现企业的高效运转、提高经济效益”为标准，是一切社会形态的共有属性。这种自然属性是社会化的大生产和生产力发展规律的客观要求。这就要求组织定员工作者必须深刻认识这种规律，努力提高理论知识和实际管理水平，以适应客观规律的要求。

（二）组织定员工作具有与生产关系、社会制度相适应的社会属性。

根据马克思主义管理二重性的理论，组织定员工作除了“自然属性”之外，还具有“社会属性”。

1、组织定员工作，必须严格贯彻执行国家的有关方针政策。

社会主义企业，企业利益和国家利益是一致的。一定时期的方针、政策是国家意志的体现。企业组织定员工作必须坚决贯彻执行。

如六十年代初，国家出现暂时的困难，制定了精简机构、精简人员的方针，企业组织定员工作进行了裁减机构压缩定员的工作，减轻国家的财政负担。

2、组织定员工作必须符合国民经济管理体制的要求。

过去，我国长期存在着主要运用行政手段、指令性计划的管理体制管理经济。对企业来说，基本是从属上级机关决定。企业的设立，企业的管理体制，机构设置则完全由上级控制。企业自主权少。自从党的十二大以来，根据国民经济管理体制存在的弊端，国家做出了政企分开、进行经济体制改革、转换企业经营机制等一系列重大改革决策，并相继颁布了《国营工业企业暂行条例》、《企业法》、《国营工业厂长工作暂行条例》——“厂长负责制”的领导制度等文件，特别是十四大又明确指出，要建立社会主义市场经济体制，组织定员工作内容有很大的拓宽。因此组织定员工作必须相应改革，以适应建立新的经济体制要求。

3、企业的组织定员工作，必须适应国民经济发展的要求。

组织定员工作属于上层建筑。要通过调整上层建筑以适应经济基础，不断完善生产关系，促进生产力与国民经济的发展。

社会主义企业组织定员工作，不能只以一个企业的利益来决定，一定要以有利于国家利益为先决条件。组织定员工作在研究、提报、审查企业内部单位的设立的变更时，一定要注意符合国家政策和国民经济发展的要求。

4、企业的管理体制，既要按照《企业法》的要求，贯彻厂长负责制，又要体现企业内部的民主管理；既要体现专业业务人员的管理职权，又要体现群众参与管理的权利，这是社会主义企业的特点之一。综上所述，充分认识社会主义企业组织定员工作的二重性，是不断完善生产关系、促进生产力发展的前提，也是做好组织定员工作必须遵循的基本原则。

二、组织定员工作的特点。

组织定员的工作内容和性质，决定了组织定员工作具有如下特点：

（一）综合性强。组织定员工作兼容量大、涉及面广，涉及到各个部门、各条战线，涉及到行政机构、职能机构，涉及到劳动组织、职责分工，涉及到职名、职权一系列问题。而这些单位的性质生产技术组织特点又千差万别，这就要求组织定员管理者要有全局观点、统筹规划、综合协调、合理设计安排；要求组织定员管理者要有长远观点，高瞻远瞩；既要立足于现实需要，又要做好长远规划，避免体制、机构的频繁变动；同时还要求与人事、计划、财务等部门密切联系、相互配合。

（二）服务性强。组织定员工作必须为国家各个时期的中心工作（在当前是以经济建设为中心，大力发展生产力）服务，为企业的生产经营服务。组织定员工作必须根据国家政治、经济、文化的发展和企业文化、企业生产经营的变化，适时地完善企业管理体制，调整机构、定员编制，为企业发展提供组织保证。

（三）科学性强。组织定员工作是一门科学性很强的管理学科。各项工作内容具有固有的内在客观联系与规律。如企

企业管理体制设计的层次多，则机构设置、企业定员必然相对增多。所以要使组织定员工作，既适应工作需要，又符合精简原则，就必须尊重客观规律，严格按科学依据办事。组织定员工作涉及到政治经济学、行政管理学、组织管理学、系统论等基础理论与现代科学，这就要求组织定员工作者对企业各项生产技术环节和管理工作有广泛的了解及掌握相关基础理论知识。同时，必须在工作实践中深入调查研究坚持实事求是的科学态度、善于洞察分析，不断总结，提高工作水平。

（四）经济性强。因为组织定员工作不仅涉及到企业的体制、机构、人员，还涉及到人力、财力、物力的消耗。因此，组织定员工作，要有高度的经济观点，坚持节约原则，投入最少的人、财、物取得最大的经济效益。

（五）法规性强。组织定员工作的法规性集中表现在两个方面。其一，企业的管理体制，机构设置及定员人数等，均要按上级文件规定及管理权限，分级管理。其二，企业的编制一经确定就具有法规效力，任何部门或个人都无权擅自变更。

（六）时效性强。企业管理体制、机构设置等属上层建筑范畴。所以组织定员工作，必须根据生产力的发展，科学技术的进步及国家经济体制改革的要求，及时改进组织领导工作。

第三节 组织定员工作的任务与作用

一、组织定员工作的任务

组织定员工作的任务主要可概括为以下几个方面：

(一) 通过静态设计，将企业组成一个能灵活运转的有机整体。

组织定员工作的首要任务是将企业的任务分解到各系统、各部门、各岗位组成一个有机整体。这个整体应当是层次清楚、结构合理、组织严密、脉络贯通和精简高效的健全机体。其核心是设计好管理体制的管理层次、管理权限及理顺关系明确职责。

(二) 通过动态组织管理保证企业这部“大机器”灵活运转。

静态组织设计，是在一定生产、技术、组织条件下进行的，根据马列主义历史唯物辩证法观点，事物是处在不断发展中的，所以组织定员工作者必须根据上级的要求和企业生产技术组织的变化，对静态设计要随时予以调整。如党的十四大明确提出，管理体制要政企分开，建立社会主义市场经济体制，特别是要转换企业经营机制，扩大企业自主权。这一系列的改革决策，对企业的体制、机构、定员都将产生巨大影响。而组织定员工作，必须根据当前的形势做出调整。

(三) 通过静态组织设计与动态管理实现节约高效的目标。

组织定员工作的静态设计与动态管理是事物的辩证统一，根据工效学原理，它是以“时空为经以人事为纬”的综合系统工程，通过静态设计与动态管理，最大限度地发挥企业这个总体系统的组织合力，充分调动每一岗位劳动者的积极性，最终实现以最少的人、物、财力支出，取得最佳经济效果的目标。