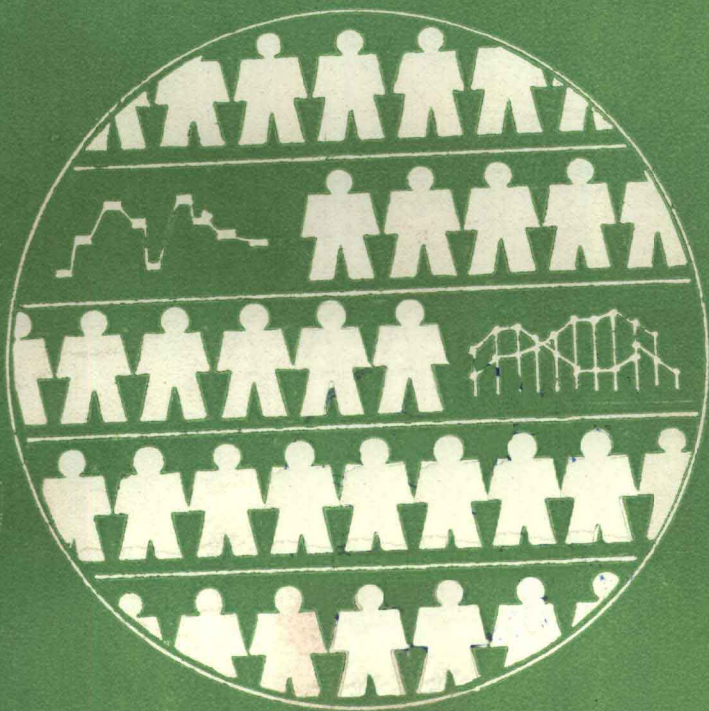




银行定员 定额基础知识

中国金融出版社

银行定员定额基础知识

赵景仁 文海云 赵本初 编写
杜庆海 张德才

中国金融出版社

银行定员定额基础知识

赵景仁 文海云 赵本初 编写
杜庆海 张德才

*

中国金融出版社 出版发行
河北承德地区印刷厂 印刷

*

787×1092毫米 32开本 3.5印张 71,000字

1984年9月第一版 1984年9月第一次印刷

印数 1—40,000

统一书号：4058·137 定价：0.40 元

前 言

劳动管理工作是企业管理的一个重要组成部分。定员定额是劳动管理工作中的一项重要内容，是加强企业管理的一项基础性工作。这项工作搞得好不好，直接影响到企业管理水平和企业经济效益的高低。所以，认真搞好定员定额工作，对于加强企业管理，提高工作效率和贯彻按劳分配的社会主义原则，都具有极其重要的意义。

目前，除中国人民银行总行外，各专业银行及其他金融机构均实行企业管理。这在我国是一项新的改革。因此，一些行之有效的规章制度，还未完全建立和健全起来。在劳动力管理上也比较薄弱：用人没有定员、工作没有定额，办事没有标准、效率没有考核的现象在一些行处还不同程度地存在着。这种现象不利于充分发挥银行的经济杠杆作用，不利于调动广大银行职工的社会主义积极性，也不利于最大限度地提高银行的经济效益。

为此，我们编写了这本小册子，力图向读者介绍有关定员定额的基础知识。这本小册子以银行实例阐述了定员定额的基本方法。这些基本方法在部分行试行过，有一定的理论根据和实践依据，现提供从事这方面工作的同志们参考。

在编写这本小册子过程中，我们曾请中国人民银行顾问、高级经济师尚明，全国劳动学会副会长、教授袁方等同志审阅，并根据他们的意见，做了修改。在此谨向百忙中抽

出时间给我们以热情帮助和鼓励的尚明、袁方同志表示由衷的感谢。

由于时间仓促，水平有限，本书不足之处在所难免，我们诚恳地希望读者批评指正。

编 者

一九八四年六月

目 录

第一章	定员定额概述	(1)
第一节	劳动定额的形式与作用.....	(1)
第二节	编制定员的定义与作用.....	(4)
第二章	制定劳动定额的原则与方法	(6)
第一节	制定劳动定额的原则.....	(6)
第二节	制定劳动定额的方法.....	(7)
第三章	技术测定法的运用	(14)
第一节	银行的工作种类、过程和具体操作方法	(14)
第二节	银行的工时消耗分类.....	(16)
第三节	工作日写实的进行.....	(20)
第四节	测时工作的进行.....	(26)
第四章	制定劳动定额的过程和定额标准的形成	(35)
第一节	劳动定额制定的方法和步骤.....	(35)
第二节	业务外勤的定额工作.....	(47)
第三节	定额标准的作用和分类.....	(54)
第四节	制定定额标准的步骤.....	(56)
第五章	编制定员	(62)
第一节	编制定员的标准和原则.....	(62)
第二节	银行组织机构的设置.....	(64)

第三节	定员的范围与水平.....	(67)
第四节	计算定员的依据和方法.....	(71)
第五节	计算备员的依据和方法.....	(73)
第六节	制定定员的步骤.....	(75)
第六章	定员定额的管理工作.....	(77)
第一节	定员定额管理工作的专职机构和范围划分	(77)
第二节	制定统一的规章制度是做好定员定额管理 工作的关键.....	(79)
第三节	劳动定额的汇总、统计与分析.....	(86)
第四节	定员定额的日常管理工作.....	(100)

第一章 定员定额概述

第一节 劳动定额的形式与作用

一、劳动定额形式

劳动定额是指在一定的业务技术水平和劳动组织条件下，为了完成一定量的工作和达到规定的工作质量要求，而预先规定的劳动消耗量标准。它是衡量职工工作成绩好坏和对社会主义建设贡献大小的尺度。

由于劳动定额是体现着工作量与相应的劳动时间消耗量两者之间的对比关系，所以，制定劳动定额既可以从工作量的角度来衡量，也可以从劳动时间的角度来衡量。因此，劳动定额有两种表现形式。一种是用时间表示的劳动定额，就是工时定额。它规定了每个职工（或每个专柜）完成每一单位工作量应当用多少时间的标准。另一种是用工作量表示的劳动定额，就是工作量定额。它规定了每个职工（或每个专柜）在单位时间内应当产生多少工作量的标准。

（一）工时定额。工时定额又叫时间定额。例如它规定记一张工业手工传票要80秒，这80秒就是记一张工业手工传票的工时定额。其计算公式如下：

$$\text{工时定额} = \frac{\text{完成工作量所消耗的劳动时间}}{\text{工作量数量}}$$

（二）工作量定额。例如它规定出纳收款人员每小时收

1,000张钞票。这1,000张钞票就是出纳收款人员在单位时间内的工作量定额。其计算公式如下：

$$\text{工作量定额} = \frac{\text{工作量数量}}{\text{完成工作量所消耗的劳动时间}}$$

工时定额与工作量定额，一个用时间数量来表示，一个用工作量数量来表示，彼此之间是可以互相换算的。当我们确定一个职工的劳动定额时，就会发现，工时定额的时间减少，工作量定额的标准就增高；工时定额的时间增多，工作量定额的标准就降低。因此，工时定额与工作量定额之间的关系是互成反比的。在银行，工时定额与工作量定额是可以同时使用的。

二、劳动定额的作用

（一）劳动定额是银行编制计划的依据。银行制定工作计划、劳动计划和费用计划都要以劳动定额为依据。劳动定额规定了完成各项工作的劳动消耗量标准。有了这样一个劳动消耗量的标准，就可以掌握每个人在一定时间内完成工作任务的情况和进度，并随时调整和增减每个职工的工作任务，使银行的工作任务能有计划地进行。银行编制劳动计划时，可以用劳动定额来核算和平衡劳动力的需要量，从而确定完成各项工作任务所需要的职工人数。银行编制费用计划时，应以劳动定额为依据，计算出对所需要的职工支付的工资和管理费用。可见，如果没有劳动定额，计划的制定就会失去科学性，就会出现浪费人力、物力、财力的现象，造成工作上的混乱。因此，劳动定额是银行编制计划时必不可少的数量依据。

（二）劳动定额是提高工作效率的重要措施。提高工作

效率，就是用较少的劳动消耗完成更多的工作任务。而工作效率的提高，有赖于劳动定额的先进合理。因此，实行劳动定额就能使职工有明确的奋斗目标，并且为了达到这个目标去积极工作，努力学习业务技术，使工作效率不断提高。

（三）劳动定额是考核职工工作成绩的一个尺度，是组织社会主义劳动竞赛必不可少的内容之一。在社会主义制度下，由于人们的思想觉悟存在着差异，因而对劳动的态度也有所不同。同时，每个职工的业务技术水平和熟练程度也各不相同，这就造成了职工完成工作量程度上的差别。有了劳动定额，就有了考核衡量的尺度。在组织社会主义劳动竞赛时，才有具体内容。

（四）劳动定额是实行经济核算的重要依据。实行经济核算就是计算、分析和比较企业经济活动中人力、物力、财力的消耗及其成果，促使企业以最少的人力、物力、财力，取得最大的经济效益。劳动定额水平的高低，决定用人数量的多少。在银行里，单位资金的劳动消耗量低了，分摊到单位资金成本中的工资支出和管理费用也就相应地降低了。反之，则要升高。因此，劳动定额水平的高低，直接影响银行的经营成果，它是银行实行经济核算的依据。

（五）劳动定额是贯彻按劳分配原则的必要条件。劳动定额是衡量劳动量的重要尺度。完成劳动定额的情况可以直接反映出劳动者在一定时间内的劳动贡献大小，同时也可以间接地反映出劳动者的劳动态度好坏和劳动技能的高低。职工升级和享受各项奖励制度，应以完成劳动定额的情况作为重要依据。把劳动定额与劳动报酬密切联系起来，才能使职工从物质利益上关心工作效率的提高，才能更好地贯彻按劳

分配的社会主义原则。

第二节 编制定员的定义与作用

编制定员，就是要从银行的业务需要出发，合理地确定组织机构，科学地配备各类人员。同时，它也是银行的一项基础工作。

一、编制定员是制定劳动计划和平衡劳动力的依据

银行定员的确定，是根据在对其内部各单位、各岗位人员配备情况进行摸底的基础上，本着精打细算的原则合理安排的。在定员过程中，银行对所属各单位哪里人多，多什么样的人；哪里人少，少什么样的人，做到了心中有数。因此，在这个基础上进行劳动力余缺的调剂和劳动计划的制定，才有比较充分的依据。

二、编制定员是衡量和监督检查劳动力使用状况的尺度

劳动定额在一定条件下，是可以衡量职工的工作成绩的。但由于银行业务工作复杂，单凭劳动定额配备劳动力有时还不够全面，必须辅之以编制定员，才能较好地衡量和监督检查劳动力的使用状况。

例如：银行临柜人员过去都以业务传票张数表示工作量。谁的传票多，谁的业务量就大。但这个根据还很不全面。如会计记帐专柜89机关团体科目虽传票少，但抄余额表的帐户多，每天结束工作的时间就晚。而61商业存贷科目的传票虽然多，但抄余额表的帐户少，结束工作的时间反而早。如果仅以传票多少配备劳动力，就不尽合理。必须综合

考虑其他方面的工作量，确定编制定员。然后，再结合劳动定额的完成情况，才能准确地衡量劳动力的使用情况，监督、检查人员配备是否合理。

三、编制定员工作是挖掘劳动潜力、提高工作效率的有效措施

随着经济建设的发展和经济体制改革的需要，银行业务量增长幅度较大，工作任务重，但人员的增加往往赶不上业务量的增长。因此，在银行的基层行处，人员不足是个比较普遍的问题。在此情况下，贯彻先进合理的定员标准，可以较充分地挖掘劳动潜力，提高工作效率，达到少增人，多办事，或不增人也能办事的目的。就是在任务不足，人员多余的情况下搞定员，也有利于进一步摸清多余人员的情况，做到心中有数。在这个基础上，对多余人员分别情况进行妥善安排，可以使劳动力的使用状况进一步合理。不搞定员，没有明确的岗位分工，一个人能干的事情却配备上几个人，干与不干的混在一起，容易形成人多互靠，勤懒不分的现象，劳动纪律也不易搞好。

另外，对银行内部不能实行定额的工种，要考核其工作人员的工作效率，也是通过定员的方式加以控制和考核的。银行实行定员管理，有利于控制非业务人员，有利于提高工作效率，克服那种部门林立、机构臃肿、层次繁多、互相扯皮、人浮于事等现象。所以，搞好定员工作同搞好定额工作是具有同等重要意义的事情。

第二章 制定劳动定额的原则与方法

银行的业务工作是以发挥银行职能作用，提供银行服务和行使银行监督为特征的体力与脑力并用的复杂劳动。其劳动时间受社会条件的影响，有一定的规律。因此，银行职工劳动量的大小必然受到这个规律的制约。

银行对外办理业务一般是每天上午十一点之前，各单位到银行取款、结算、办理联行往来；每天下午四点以后，各单位到银行办理交接款等，因此，每天业务高峰在早、晚；每年月初、月底，各单位到银行提款、结帐、交利税，因此，每月上、下旬是业务量较多的时间，每月中旬是业务量较少的时间。另外，为完成年度计划，每年四季度商品流通量增加，银行每年四季度的往来帐也随着增加，因此，每年四季度是全年业务最高峰。

正因为如此，银行的职工们将业务工作的忙闲总结为一套规律：年有淡旺季、月有忙闲日、日有高低峰。银行制定劳动定额时必须充分考虑这一客观规律，这样制定出的定额才有科学性。

第一节 制定劳动定额的原则

一、制定定额必须依靠群众，实行领导、专业人员和群众三结合

制定定额是正确贯彻国家、企业和个人三者利益相结合原则的一个重要手段。在银行里，职工直接从事业务工作，他们对业务的忙闲规律，业务量的进展情况最有发言权，只有把他们的经验和智慧吸收到制定定额工作中去，才能把工作搞好。单纯依靠专业人员和少数领导“闭门造车”，定额工作就会脱离实际，流于形式。因此制定定额一定要有群众基础，实行领导、专业人员和群众三结合。

二、制定定额必须有科学依据

制定定额是银行加强管理的基础工作之一。如果基础工作本身缺乏科学依据，也就很难做到科学管理。所谓科学依据，就是根据历年来的业务资料 and 不同时间测定的数据，总结出一些符合银行业务特点的规律，并具体分析这些规律对各项定额水平的影响程度。有科学根据的定额，才具有足够的准确性，才能合理地确定一项工作的劳动消耗量。

三、制定定额的方法必须简便易行

制定定额的方法应该根据工作的不同类型进行合理的选择。在制定定额的过程中，要力求做到计算方法简便，定额标准明确，专业部门易于掌握，业务人员易于理解，便于职工接受并贯彻执行。

第二节 制定劳动定额的方法

劳动定额是否先进合理，往往取决于制定定额的方法。采用哪一种方法来制定定额，是银行制定劳动定额时，要认真考虑的问题。

制定劳动定额的方法有经验估工法、统计分析法、类推比较法和技术测定法。

一、经验估工法

经验估工法是由领导、专业人员和职工相结合，在总结个人或集体的实践经验的基础上，采用估算定额的方法。

经验估工法的优点是方法简便、工作量小、易于掌握、便于满足定额制定上快和全的要求。但是由于估工人员的经验和水平的局限，容易出现定额偏高偏低的现象，因而定额水平不易平衡。往往同一工作项目，不同的估工人员会估出不同的定额，甚至同一人在不同的期间内也会估出不同的定额。为了尽量避免上述缺点，提高估工的准确性，在运用这种方法时，必须依靠群众，加强调查研究，避免只依靠个人的经验作为制定定额的唯一依据。对业务技术条件、劳动组织、劳动时间的分析，应尽可能充分、仔细，以便提供尽可能多的客观依据；应提高估工人员的业务技术水平，尽可能选择业务水平较高、经验丰富、思想作风正派的人担任估工工作；注意积累有关资料，建立估工统计制度；发现实际消耗工时与定额出入较大的工作项目，应随时登记，供今后估工时参考。

二、统计分析法

统计分析法是根据已有的历史资料，通过整理和分析取得统计数据，并结合当前业务技术条件的变化来确定定额的方法。

统计分析法与经验估工法的区别是：经验估工法是在没有数据的基础上进行估工，统计分析法是在有数据的基础上

进行估工。由于统计分析法是以较多的统计资料为根据的，所以比经验估工法有科学依据，更能反映实际情况。但是由于它是以过去的记录和统计资料为依据，其准确程度就难免不受统计资料的影响。往往由于原始记录和统计资料存在着某些不真实的因素，而使定额的准确性也难以保证。为了提高用这种方法制定的劳动定额的质量，必须建立和健全原始记录制度，加强对统计资料的整理分析工作，充分考虑变化了的客观情况和有关业务技术条件。

统计分析法一般都计算三个数：最优数、平均达到数和平均先进数。

(一) 最优数是指完成一个工作项目耗用劳动时间最少者的数字。

(二) 平均达到数是指完成一个工作项目所耗用的时间，达到平均水平的数字。

(三) 平均先进数是指将平均达到数作为最低标准，将达到的和比这标准先进的各个数项选出来，再来一次加权平均所得的数字。

以最优数作为定额，便是最优定额；以平均达到数作为定额，便是平均定额；以平均先进数作为定额，便是平均先进定额。通常以采用平均先进定额较为适宜。

例如：某行某分理处部分业务情况记录如下：

项 目	计算单位	王××	丁××	于××	李××	周××
工 作 量	笔	20	30	40	50	60
实际耗用工时	秒	920	1440	2000	2700	3600
每 笔 业 务 耗 用 工 时	秒	46	48	50	54	60

根据上面资料计算：

1.五个人中以王××效率最先进，因此王××的每笔业务耗用工时46秒，这就是最优定额。

2.五个人的工作量共200笔，实际耗用工时共10,660秒，平均每笔业务耗用工时为53.3秒，这就是平均定额。

计算公式：

$$\begin{aligned}\text{平均定额} &= \frac{\text{实际耗用工时总数}}{\text{工作量总数}} \\ &= \frac{920 + 1440 + 2000 + 2700 + 3600}{20 + 30 + 40 + 50 + 60} \\ &= \frac{10660}{200} = 53.3(\text{秒/笔})\end{aligned}$$

3.把耗用工时少于平均定额53.3秒的王××、丁××、于××等三人的成绩拿来加权平均得48.4秒/笔，这就是平均先进定额。

计算公式：

$$\begin{aligned}\text{平均先进定额} &= \frac{\text{达到和比平均定额先进者的实际耗时工时总数}}{\text{达到和比平均定额先进者的工作量总数}} \\ &= \frac{920 + 1440 + 2000}{20 + 30 + 40} \\ &= \frac{4360}{90} = 48.4(\text{秒/笔})\end{aligned}$$

上例的计算，也可不用加权平均法，而采用算术平均法计算：

1.最优定额为46秒/笔。