

何来生 编著

企业劳动 定员制定



管 理

大连出版社

前 言

为了适应当前改革形势需要，提高劳动定员管理干部业务素质，经过几年来教学、科研的实践，编写出《企业劳动定员制定与管理》一书。本书系统地介绍了企业生产组织和劳动组织原理，现代劳动定员管理手段和最新的劳动定员研究方法。内容新颖，观点明确，有大量应用实例，实践性强，可供劳动经济管理人员、院校有关专业师生阅读。可以作为劳动定额定员管理干部岗位培训教材。本书初稿曾在1989年“全国劳动定额定员管理干部培训班”试用。

本书在编写过程中，曾得到中国劳动学会、大连造船厂、大连出版社等有关方面的大力支持和帮助，在此一并表示衷心感谢。

由于时间很仓促，加之水平有限，难免有错，敬请读者批评指正。

编 者

一九八九年六月

目 录

第一章 企业劳动定员管理概述

- 第一节 劳动定员概念..... (1)
- 第二节 劳动定员性质与作用..... (6)
- 第三节 企业人员构成及定员的范围与原则... (9)
- 第四节 劳动定员工作的建立和发展..... (15)

第二章 企业生产组织

- 第一节 生产组织内容、任务与作用..... (20)
- 第二节 生产过程的构成..... (21)
- 第三节 生产过程的组织管理..... (24)
- 第四节 生产过程的组织形式..... (32)

第三章 企业劳动组织

- 第一节 企业劳动组织的意义、性质与任务... (38)
- 第二节 劳动组织的形式..... (41)

第四章 企业管理组织机构

- 第一节 组织机构设置原则..... (48)
- 第二节 管理机构的组织形式..... (51)
- 第三节 管理组织机构的设计步骤..... (59)

第五章 劳动定员制定方法

- 第一节 劳动效率定员..... (99)
- 第二节 设备定员..... (107)
- 第三节 比例系数定员..... (118)

第四节	岗位定员·····	(129)
第五节	业务分工定员·····	(131)
第六节	劳动定员数学模型法·····	(140)

第六章 企业劳动定员管理

第一节	劳动定员管理的任务·····	(170)
第二节	劳动定员管理机构设置及职责·····	(173)
第三节	劳动定员的组织管理·····	(175)
第四节	劳动定员统计分析·····	(178)

第一章 企业劳动定员管理概述

劳动定员是企业劳动组织工作重要内容，它同劳动定额一起，构成了企业基础管理不可缺少的组成部分。编制、运用和修改劳动定员的目的，在于企业通过合理的使用劳动力，用尽可能少的人力，做尽可能多的事，用尽可能合理的人员配备标准，完成最大限度的工作任务。进而，为增强企业活力，提高企业素质，提高企业经济效益和社会劳动生产率做出贡献。

第一节 劳动定员概念

一、劳动定员

劳动定员是一种科学用人的标准，是企业人员在人员配备上的数量界限。它是指企业根据已定的产品发展方向和生产规模，在一定时期内，依据一定的技术、组织的条件，本着精简机构，节约用人，提高工作效率的要求，确定企业需配备的各类人员的数量。

劳动过程是人与自然之间的物质交换过程。这个过程进行必须具备三个基本条件，即人类有目的活动，劳动资料和劳动对象。只有通过这三者的结合，劳动过程才得以实

现。在这三个要素中，人的要素是起主导作用的，没有人的活动，任何劳动过程不可能发生。劳动定员之所以必须成为一种科学用人的标准，就在于它不仅使劳动过程得以实现，更重要的是能使这种过程进行的更科学，更讲究效益，更好。其主要特征是：

（一）劳动定员必须在企业已定产品发展方面的基础上进行

企业在不同时期内有着不同类型的产品和新产品的开发，由于产品的变化，无论从企业的生产组织、劳动组织，还是从与之相适应的内部生产经营的管理，都要有一个相应的变化。同时，在保持劳动定员相对稳定性的情况下，加强新的定员标准的研究。

（二）劳动定员必须在企业生产规模已定的基础上进行

企业生产规模的大小是根据国家经济建设和市场的需要确定下来的。规模越大，所需的人力、物力、财力则越多。反之，则越少。这就是说，在用人数量标准上，不能固定在一个生产规模水平上，而应当随着企业规模的变化而发生变化。

（三）劳动定员对企业而言，有一个发生发展的过程
所谓发生发展过程就是指劳动定员具有时间性的特征。

（四）劳动定员还必须强调条件性

所谓条件性就是指生产组织和劳动组织的条件如何，生产设备能力的条件和企业所处于的生产工作环境条件如何等等。那种不讲条件，硬搬硬套定员标准的作法是极其错误的。

二、劳动定员标准

劳动定员标准亦称劳动定员示范标准。它是指企业、企业主管部门、专业行业管理部门以及国家劳动部门通过综合设计、测定、统计、经验总结等，制定的企业内部、行业内部、及全国各部门统一遵循的定员标准。

劳动定员标准的种类很多，大体可分为如下三个方面：

（一）按使用范围分类

1. 全国性定员标准。

它是由国家综合行政部门制定，适用于全国各行业的通用标准。如劳动部制定的企业食堂、托儿所、幼儿园工作人员的标准；教育部制定的各类学校教职员定员标准；卫生部制定的医护人员定员标准；公安部制定的警卫消防人员定员标准以及其它通用性定员标准等。

2. 部门行业定员标准。

它是由企业主管部门制定的系统定员标准。如电子工业部制定的雷达行业、通讯广播行业、电子计算机行业等的工人定员标准；航天部制定的飞机、发动机等专业工厂服务人员定员标准等。

3. 企业内部定员标准。

它是由企业劳动部门根据国家通用标准和部门（行业）有关定员标准，结合企业实际情况，制定的各类人员标准。如船舶制造工厂制定的各职能处（科）室人员数量标准，各车间（分厂）辅助工人数量标准等。

（二）按综合程度分类

1. 单项标准。

所谓单项标准是指对全国通用的、部门通用的和企业内

部的某种岗位专业工作人员、某种仪器和设备操作人员配备数量标准。如卫生部门中某种医疗器械的操作人员标准、某部门规定的厂级领导干部定员标准（详见表1—1），以及某行业规定的领导干部定员标准（详见表1—2）。

××部厂级领导干部定员标准 表1—1

企业规模	党委书记	党委副书记	厂 长	付 厂 长
600以下	1	—	1	1—2
600—1000人	1	—	1	3
1000—2000人	1	—	1	4
2000—4000人	1	1	1	5
4000以上	1	1	1	5

××行业厂级领导干部定员标准 表1—2

企业规模	厂长	副厂长	总工程师	总会计师	党委书记	党委副书记	工会主席	合计
1000以下	1	1	1	1	1	—	1	6
1000—3000人	1	2	1	1	1	1	1	8
3000—5000人	1	2	1	1	1	1	1	8
5000人以上	1	4	1	1	1	1	1	10

2. 综合标准。

综合标准是将一些类同的单项标准的绝对数，按照某种要求加总后，计算出一定比重的相对数标准。如生产工人在全员中的比重；非生产人员占全员的比重；辅助工人与基本生产工人的比例等（详见表1—3，表1—4）。

× × 部工人占职工总数比例表

表1—3

行 业 类 别	工人占职工总数%	备 注
雷达行业	>69	
通讯广播电视	>70.5	
电子元件	>73	
电子工具	>73	

× × 部基本工人与辅助工人比例表

表1—4

行 业 类 别	比 例	备 注
雷达行业	1 : 0.7~1.1	
通讯广播电视	1 : 0.7~1.0	
电子元件	1 : 0.6~0.8	
电子工具	1 : 0.6~0.8	

(三) 按用途分类

1. 直接生产人员定员标准。

直接生产人员定员标准是指按工艺过程直接操纵机器设备和工具,使产品对象表面及结构发生重量、质量、形状大小、物理、化学性质等变化的全部生产人员标准。一般是通过劳动定额完成水平的标准,并在一定计划期内确定了生产任务总量的基础上制定的标准。

2. 辅助生产工人定员标准。

辅助生产工人定员标准是指为保证直接生产工人不间断地、顺利地完成产品生产任务而服务的工人定员标准。如动能供应、维修人员定员标准等。

3. 工程技术人员标准。

工程技术人员标准是指从事生产活动和从事技术管理工作的工程技术人员定员标准。

4. 行政管理人员标准。

行政管理人员标准是指企业从事行政、生产经营管理和政治工作人员的标准。

5. 服务人员标准。

服务人员标准是指企业中服务于职工生活或间接服务于生产的人员标准。包括工勤、警卫消防，文教卫生、住宅管修和生活福利等。

(四) 按使用期限分类

1. 临时性劳动定员。

一般试行期为三个月~六个月，经过调整后再转为止式劳动定员。

2. 正式劳动定员。

有效期限可以视具体情况而定。一般为1~2年。

第二节 劳动定员性质与作用

一、性质

劳动定员用一句简单的话说，就是根据生产需要而设置的组织机构来配备各类人员，这是任何社会，任何一个企业，特别是现代化企业所必需的。因为现代化企业是一个复杂的分工体系，有成千上万人参加共同的劳动，有复杂多样的工艺程序，必须有一定的组织机构和人员来组织管理和组织产品的实现过程。尤其是现代化企业广泛运用大机器生产体

系，许多设备是按一定方式和比例配置在企业各个部门，因而各类职工也必须相应地按一定比例来配备。由此可见，劳动定员具有的第一个性质就是它的自然属性，即劳动定员是进行社会化大生产所必需的，是实现劳动过程的一般要求。

劳动定员的第二个性质是它的社会属性。即是社会生产关系的具体体现，又是实现生产目的的重要手段之一。这是因为，在不同的社会制度下，劳动定员的后果是各不相同的。在资本主义企业里，由于生产资料由资本家私人占有，所以劳动定员就成为资本家剥削工人，榨取最大限度的利润为目的的手段之一。资本家设置什么样的机构，配备多少人员，都是自己的利润动机为出发点的。在资本主义国家企业里，计算定员时，首先把企业盈利，亏损和利润多少作为主要依据。也就是说一切从剥夺剩余价值和谋取高额利润为目的。而社会主义制度下的劳动定员却具有新的社会性质。首先是生产资料的公有制决定了企业的生产目的，它是为了满足整个社会日益增长的物质和文化生活的需要而进行定员工作的。劳动定员正是因为有了这个需要才成为社会主义企业管理的一个重要内容。通过劳动定员工作的开展，社会劳动生产率和企业的经济效益不断的得到提高，企业管理也不断的得到加强。

劳动定员的两重性：即自然属性和社会属性决定了不同社会制度下的劳动定员给工人阶级造成的后果也是不相同的。资本主义企业的机构精简、人员压缩，必然造成大量职工失业和贫困，在编职工各种负担的增加和劳动强度的加重也是不可避免的。而社会主义的劳动定员则不同、它既要体现先

进的一面，又要体现出合理的一面，不致于出现大批职工待业和因此产生一些贫困现象，更不能出现在职职工劳动强度增加的问题。

二、劳动定员的作用

劳动定员同劳动定额是一样，是企业劳动管理和企业基础管理的重要组成部分。它是编制劳动计划，合理组织生产，节约使用劳动力，加强经济核算，提高劳动生产率不可缺少的前提条件，它的作用主要体现在如下四个方面：

（一）劳动定员是编制劳动计划的重要基础和依据

企业编制职工人数计划，一方面要根据生产计划任务下达的指标，根据劳动定额完成的水平和出勤率的水平进行直接生产工人的核算外，另一方面，还要通过一定设备的比例，岗位和业务分工，计算出先进合理的定员标准。新建的企业在编制职工人数计划时要在设计定员的范围内，确定职工的需要量。有了上述基础，就能在编制劳动计划过程中正确确定劳动生产率的提高幅度，正确核算职工的需要数量，合理安排使用劳动力，进而达到提高劳动生产率之目的。

（二）劳动定员是企业组织生产、调配劳动力的重要客观依据

随着企业生产任务和技术条件的变化，必然出现劳动力不均衡的情况，这就需要及时地在企业内部进行劳动力余缺调剂工作。企业有了先进的劳动定员，就可以为劳动力提供可靠依据。

（三）劳动定员是建立健全岗位责任制的重要前提条件

企业岗位责任制需要有一定数量的人员来执行。根据各

个单位，各个岗位规定的定员人数，合理划分责任、权限和利益关系，从而使企业中的每个成员对自己干什么，应负什么责任，具有多大权力，有什么奖罚标准做到心中有数，保证各方面人员能有序地工作、保证岗位责任制的实施。

（四）劳动定员也是控制企业各类人员比例，改善劳动组织，贯彻按劳分配的有效措施。

第三节 企业人员构成及定员的范围与原则

一、人员构成

为了制定劳动定员，需将企业所有人员按工作岗位性质的不同，做具体的构成分析。大体分为工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员和其他人员六大类：

（一）生产工人

生产工人是指在企业内直接从事物质生产的全部工人。包括基本车间、辅助车间和附属生产单位中直接从事生产的工人，以及从事厂外运输和房屋建筑物修理的工人。按照他们在生产过程中所起的作用不同，又可分为基本生产工人和辅助生产工人两类：

1. 基本生产工人。是指直接参加企业主要产品生产的工人。

2. 辅助生产工人。是指从事各种辅助性工作，保证生产过程正常进行的工人，以及在辅助车间从事生产的全部工人。

（二）学徒

学徒是指在技术工人或熟练工人的指导下，在生产劳动中学习生产技术，享受学徒工待遇的人员。

（三）工程技术人员

工程技术人员是指具有技术能力并担负工程技术工作的人员。包括如下两方面人员：

1. 从事生产活动的工程技术人员。
2. 从事技术管理工作的技术人员。

（四）管理人员

管理人员是指在企业各职能机构和各车间从事行政、生产、经营管理，政治工作和群众团体工作的人员。包括下两方面人员：

1. 行政管理人员。
2. 政治工作人员。

（五）服务人员

服务人员是指服务于职工生活或间接服务于生产的人员。其中包括从事生活福利工作，如在食堂、幼儿园、托儿所、哺乳室等工作的人员；包括从事文化教育工作人员，如职工文化技术教育设施、图书馆、俱乐部等工作的人员；包括从事卫生保健工作，如在职工医院、医务保健站工作的人员等；包括从事警卫消防人员，如消防队、护厂队、门卫工作的人员等；包括从事住宅维修管理和勤杂工作，如洗澡堂、理发馆、房屋维修点等等工作的人员。

长期以来，由于管理体制方面的原因和地理等客观条件所限，不少的企业自办了一些与生产无直接关系的服务性机构，如企业自办的中学、小学、医院、商店、粮店，邮电所

等。这些社会服务性机构的全部人员也应列于服务人员的范围。

(六) 其他人员

其他人员是指由企业支付工资，但所从事的工作与企业生产基本无关的人员。包括农付业生产人员，出国援外人员，连续六个月以上脱产学习和病伤假人员，长期外借人员等。

按劳动者同生产的关系，还可将企业职工分为直接生产人员和非直接生产人员。直接生产人员是指，参加生产过程的职工(含基本生产和辅助生产)，参与制造加工产品的工人、学徒工以及从事产品设计和制造的工程技术人员以及直接从事生产活动的管理人员。非直接生产人员，是指从事企业经营的行政管理、党群机构，以及负担生活服务的人员。

二、劳动定员范围

劳动定员就其工作性质来说，凡是需要按排劳动者的岗位，无论是生产性，还是非生产性的，都属于定员的范围。

企业的全部职工中，定员范围应为工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员。人员构成第六类的“其他人员”是自然发生或由上级指派的，故不包括在定员范围内。

就职工的任用期来看，不管是固定工、合同工、临时工，只要是常年性的工作或生产岗位上的工作人员，一律列入定员的范围。

三、劳动定员的原则

劳动定员的目的在于合理节约使用劳动力，提高劳动效

率。进行劳动定员时，须做到如下几点：

（一）以企业生产经营目标为中心，确定先进合理的劳动定员

企业生产经营目标确定之后，劳动定员就应以此为依据，本着保证整个生产过程连续协调进行的原则，确定出先进合理的劳动定员。定员过紧，不能适应生产经营活动的正常需要，影响企业生产经营目标的实现；定员过松，又会造成窝工浪费，不利于调动职工生产工作积极性。这就要求必须突出一个“先进性”。所谓先进性就是要贯彻“精简、效能和反对官僚主义”的精神，及满负荷的工作精神。在保证生产和工作需要的前提下，与条件大体相同的企业比较，能体现出组织机构精干，用人相对少，劳动效率相对高，任务完成好的特点。所谓合理，就是要从实际出发，实事求是地结合本企业技术装备水平和职工技术业务的水平，考虑到提高劳动效率和挖掘劳动潜力的可能性来确定定员数。对于超出部颁或行业颁布的劳动定员标准的企业，“先进合理性”有其特殊意义。它不能以达到部颁标准或行业标准为目的，而是要在新的条件下，制定出更为先进合理的标准。只有这样不断的改进工作，充分挖掘劳动潜力，才能为实现企业既定的生产经营目标做出更大贡献。

（二）企业各类人员的比例关系要适宜，保持综合平衡

为了正常进行企业的生产经营活动，必须正确处理好企业各类人员的比例关系，包括直接与非直接生产人员的比例关系；生产工人中基本工人与辅助工人的比例关系；基本

工人和辅助工人内部各工种之间的比例关系；管理人员与全体职工的比例关系；服务人员占职工总数的比例关系；男女职工的比例关系等。具体如下：

1. 正确处理企业直接与非直接生产人员的比例关系。

直接生产人员是企业物质产品的直接制造者，是企业职工中主要的部分，对企业劳动生产率的提高起着决定性的影响作用。一般说来，在我国目前的条件下，企业内部直接生产人员比例要适当扩大，非生产人员的比例要适当压缩。重视劳动积累，尽量小投资或不投资，利用现有的人力物力来扩大生产总量。

2. 正确处理企业中生产工人内部基本工人与辅助工人的比例关系。

基本工人和辅助工人都是直接从事物质生产的人员，他们之间的比例，要根据生产条件和各自的工作量来安排。一方面要防止基本工人负担过多的辅助工作，另一方面又要防止辅助工作的组织过于分散。

3. 正确处理基本生产工人和辅助生产工人内部各工种之间的比例关系。

在基本生产工人和辅助生产工人内部，由于劳动分工不同，可分为很多不同的工种。它们之间既各有分工又必须互相协作，共同完成生产任务。为了使生产能协调地进行，必须处理好各工种之间的比例关系，防止互相推脱，工种间忙闲不均或窝工现象产生。

4. 正确处理管理人员与全体职工的比例关系。

管理人员占职工总数的比例，与企业规模、生产类型、专业化程度、自动化程度、产品性质，以及其它生产特点有