



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

(第三版)

# 企业人力资源管理师

## (三级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

# 企业人力资源管理师

（三级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业人力资源管理师：三级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —3版. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0972-6

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023726 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

\*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28 印张 514 千字

2014 年 2 月第 3 版 2014 年 3 月第 2 次印刷

**定价：48.00 元**

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

**版权专有 侵权必究**

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

**举报电话：(010) 64954652**

国家职业资格培训教程（第三版）

## 企业人力资源管理师（三级）

### 编审委员会

主任	张立新	刘康	郑东亮			
副主任	张亚男	艾一平				
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	仲艳平		

### 本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	吴江	余琛	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	康士勇	王宝石	
	许明月	张洪德	张淑华	张兰	荣凤杰	
	杨光	王静	刘焯星			

# 出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勤主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勤、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

# 目 录

第一章 人力资源规划	( 1 )
第一节 企业组织结构图的绘制	( 1 )
第二节 工作岗位分析	( 13 )
第三节 企业劳动定额定员管理	( 24 )
第一单元 劳动定额水平	( 24 )
第二单元 劳动定额的修订	( 31 )
第三单元 劳动定额统计与分析	( 35 )
第四单元 企业定员人数核算的基本方法	( 42 )
第五单元 定员标准的编写格式和要求	( 54 )
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	( 59 )
第一单元 人力资源费用预算的审核	( 59 )
第二单元 人力资源费用支出的控制	( 66 )
第二章 人员招聘与配置	( 69 )
第一节 员工招聘活动的实施	( 69 )
第一单元 人员招募方法的选择	( 69 )
第二单元 对应聘者进行初步筛选	( 78 )
第三单元 面试的组织与实施	( 81 )
第四单元 人员选拔的其他方法	( 89 )
第五单元 员工录用决策	( 94 )
第二节 员工招聘活动的评估	( 95 )
第一单元 招聘评估指标的统计分析	( 95 )
第二单元 招聘活动过程的评估	( 98 )
第三节 人力资源的有效配置	( 104 )
第一单元 人力资源的空间配置	( 104 )
第二单元 人力资源的时间配置	( 124 )

第三章 培训与开发	(131)
第一节 培训项目设计与有效性评估	(131)
第一单元 基于需求分析的项目设计	(131)
第二单元 员工培训的有效性评估	(149)
第二节 培训课程的设计	(174)
第三节 培训方法的选择与组织实施	(186)
第一单元 培训方法的选择与应用	(186)
第二单元 员工培训的组织与实施	(204)
第四节 培训制度的建立与推行	(208)
第四章 绩效管理	(219)
第一节 绩效管理系统的的设计	(219)
第二节 员工绩效考评	(237)
第一单元 绩效计划的内容与实施	(237)
第二单元 绩效考评方法及应用	(244)
第三单元 绩效面谈与绩效改进	(270)
第五章 薪酬管理	(282)
第一节 薪酬制度设计	(282)
第一单元 薪酬体系设计	(282)
第二单元 专项薪酬管理制度	(295)
第二节 岗位评价	(308)
第一单元 岗位评价的基本步骤	(308)
第二单元 岗位评价系统设计	(312)
第三节 人工成本核算	(336)
第四节 员工福利管理	(346)
第六章 劳动关系管理	(355)
第一节 企业民主管理	(355)
第二节 劳动标准的制定与实施	(372)
第一单元 工作时间制度	(372)

第二单元 最低工资保障制度.....	(378)
第三单元 用人单位内部劳动规则.....	(384)
第三节 集体合同管理.....	(394)
第四节 劳动争议的协商与调解.....	(405)
第五节 劳动安全卫生与工伤管理.....	(413)
第一单元 劳动安全卫生保护管理.....	(413)
第二单元 工伤管理.....	(416)
参考书目.....	(430)





---

# 第一章 人力资源规划

## 第一节 企业组织结构图的绘制

### 【学习目标】

通过学习，掌握企业人力资源规划的内容及与企业其他规划的关系，企业组织机构的概念、类型和设置的原则，组织结构图设计后实施的要则，以及组织结构图绘制的程序和基本方法。

### 【知识要求】

#### 一、人力资源规划

##### （一）人力资源规划的概念

人力资源规划的概念有广义和狭义之分，广义的人力资源规划是企业所有各类各种人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划（即具体的实施计划）的统一；狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法，对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

从规划的期限上看，人力资源规划可区分为长期规划（5年以上的计划）和短期计划（1年及以内的计划），介于两者之间的为中期规划。

##### （二）人力资源规划的内容

1. 战略规划。人力资源战略规划是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

2. 组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查、诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设置等。

3. 制度规划。企业人力资源管理制度规划是保证人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

4. 人员规划。人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员定额、人员需求与供给预测、人员供需平衡等。



5. 费用规划。人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划,包括人力资源费用预算、核算、审核、结算,以及人力资源费用控制。

### (三) 人力资源规划与企业其他规划的关系

企业的生存和发展离不开企业规划。企业规划的目的是使企业的各种资源(人、财、物)彼此协调并实现内部供求平衡。由于人力资源是企业内最活跃的因素,因此,人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划。人力资源规划与企业其他规划的关系如图 1-1 所示。

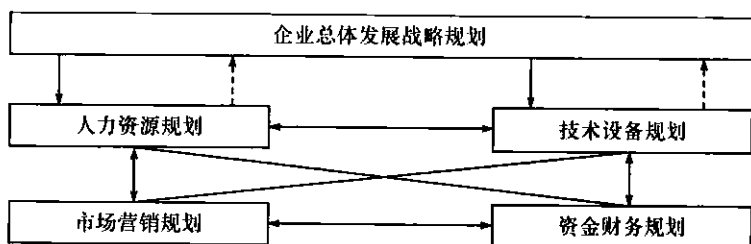


图 1-1 人力资源规划与企业其他规划的关系

### (四) 人力资源规划与企业管理活动系统的关系

在企业的人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中,它还能不断调整人力资源管理的政策和措施,指导人力资源管理活动。因此,人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。企业工作岗位分析、劳动定员定额等人力资源管理的基础工作是人力资源规划的重要前提,而人力资源规划又对企业人员的招聘、选拔、考评、调动、升降、薪资、福利,以及人力资源的培训开发和企业内部人员余缺的调剂等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法,作出了具体而详尽的安排,充分显示了人力资源规划在企业人力资源管理活动中的重要地位和作用。

## 二、企业组织的概念

企业组织机构是保障其生产经营活动正常进行所设置各类职能与业务部门的总称。

企业组织结构是对组织机构内涵的性质和特点及其存在形式的概括。

“组织”一词通常有两种含义:其一是作为一个实体,是为达到特定目标而建立的社会系统;其二是作为一个过程,即建立这一系统并使之正常运行的全部活动过程。这里所说的企业组织机构取其前一种含义,它是指企业为了实现经营目标,根据内外部环境所确立的一个能使全员有机地结合在一起的分工与协作的社会经济系统。

整个企业组织机构可分为两个层次。

第一个层次是由经营决策者、风险承担者和收益分享者构成经营主体和

规定其相互关系的经营制度所组成的企业高层组织，即经营体制。

第二个层次是负责筹集和优化资源（人力、物力、财力）的配置、产品研发、生产、技术、销售、服务及日常管理职能的机构及其相关的制度，即职能体制。

企业根据生产经营的需要，通常在内部设立多个专业性职能和业务部门。例如一个生产型企业，除设立如计划、供应、销售、质量、安全、人事、财务等职能科室之外，还要根据产品生产工艺的性质和特点，设立若干生产车间或分厂，车间或分厂视其规模大小又可进一步划分为若干工段或班组。职能科室和生产班组又是由若干岗位组成。科室、车间、班组、岗位均可视作管理单位，而“企业—车间—班组—岗位”之间则形成管理层次，这是企业组织的有形部分，即所谓管理体制中的“体”；企业组织还要分别对不同管理层次，不同管理单位的职责范围、工作任务、责任权限以及沟通、协作方式作出规定，形成制度，这是企业组织的无形部分，即所谓管理体制的“制”。不同的管理体制既可反映为“体”的不同，也可以反映为“制”的差别，从而形成不同企业组织结构的差异。

由此可见，企业组织机构是“体”，是指企业各个层级、各类具体部门的设置；而企业组织结构是“制”，是指具有不同性质和特征的组织制度模式在企业中的实际选择与应用。

### 三、企业组织机构设置的原则

为使组织能够最有效率地实现其经营目标，根据目前的管理理论和实践，企业组织机构的设置应遵循以下六项原则。

#### （一）任务目标原则

任何组织都是为实现特定目标而设置的，没有任务和目标的组织就没有存在的价值。每个组织及其每一个部分，都应当与其特定的任务目标相关联。组织的调整、增加、合并或取消都应以对实现目标是否有利为衡量标准。

根据这一原则，在组织设计之前，首先要对企业的目标和发展战略作深入的研究，明确企业发展方向和战略部署，这是组织设计的大前提。一旦企业战略目标有所改变，组织机构也必须作出相应调整。对于各个机构来说，不仅应该明确职能分工，还要明确每一时期该机构应达到的目标和应完成的任务，并使该机构编制与其承担的任务量相对应，广泛实行目标管理。

#### （二）分工协作原则

组织设计中要坚持分工与协作的原则，做到分工合理、协作明确。对于每个部门和每个员工的工作内容、工作范围、相互关系、协作方法等，都应有明确规定。

根据这一原则，首先要搞好分工，使分工粗细适当。分工越细，专业化水平越高，责任越明确，效率也越高，但也容易出现机构增多、过分强调局部利益、协调工作量增加等问题。分工太粗又可能影响专业化水平，容易产

生推诿责任的现象。具体确定时,要根据企业自身情况,如人员素质、工作性质、管理水平来确定。同时要强化协作,在企业中树立整体意识,突破小团体主义的圈子,在必要时应当主动打破分工界限,实行必要“补位”管理。除了明确规定各部门间的协作方法外,还应赋予主管人员调度权,随时解决协作中出现的问题。

### (三) 统一领导、权力制衡原则

统一领导是指无论对哪一项工作来说,一个下属人员只应接受一个上级主管的命令。权力制衡是指权力的运用必须受到监督。在贯彻统一领导原则中,要做到确定管理层次时,在最高层与最基层之间形成一条连续的等级链;任何一级组织只能有一个人负责;正职领导副职;下级组织只接受一个上级组织的命令和指挥;下级只能向直接上级请示工作,不能越级请示工作;上级也不能越级指挥下级,应维护下级组织的领导权威;职能管理部门一般只能作为同级直线指挥系统的参谋,但无权对下属直线领导者下达命令和指挥。

权力制衡原则要求首先必须在企业高层组织中形成权力制衡机制,设立专门的监督机构,如公司中的股东大会、监事会,国有企业中的员工代表大会,纪检、监察部门等,对行政领导进行监督。另外,企业中的监督机构,如质量监督、财务监督和安全监督等部门,应同生产执行部门分开设置,并在监督的同时,搞好对被监督部门的服务工作。

### (四) 权责对应原则

为了实现组织目标,各项工作必须明确责任。要承担责任,就必须要有相应的权力。无论是权大责小还是责大权小,都会影响组织目标的顺利完成。有责无权或责大权小,会导致负不了责任;而权大责小,甚至有权无责,则会造成权力的滥用。权责不明确容易产生官僚主义无政府状态,组织系统中易出现摩擦和不必要的争吵、扯皮、推诿等。权责不对应对组织效能也是十分有害的,有权无责或权大责小很容易产生不负责任的瞎指挥和滥用权力;有责无权或责大权小就会束缚管理人员的主动性和创造性,使管理组织缺乏应有的活力。

### (五) 精简及有效跨度原则

精简是指组织机构、人员和管理层次在保证功能有效的前提下,尽量减少办事程序及规章制度,力求简单明了,努力使每个成员都能满负荷高质量地工作,最大限度地提高企业整体效率。

机构精简涉及管理跨度和管理层次问题。管理跨度也称管理幅度,是指一个管理者直接指挥的下属人员数。管理层次是指从企业最高行政领导到最基层员工之间分级管理的层次,它与管理跨度呈反比,即管理跨度越大,层次越少。例如一个100人的组织,在管理跨度为5,即一名主管直接管理5个人时,组织必须有4个层次,而管理跨度为10时,则只要3个层次。管理跨度过小会使层次太多,造成机构臃肿、沟通困难、反应迟钝、管理成本



加大，还会出现过度控制而影响下属积极性。而管理跨度过大又会由于主管直接指挥的人员过多，精力有限而疏于管理，指导不力。管理跨度与领导者能力和被领导者素质成正比，而与部门业务的复杂性和所需协调的工作量成反比。因此，要想提高有效管理跨度就需要调整好上述几个要素的关系。通常认为适中的管理跨度应控制在 10 人左右。

#### （六）稳定性与适应性相结合原则

一个企业的管理机构，是保证企业正常运行的基础，应保持相对稳定性，避免情况稍有变化就使系统出现混乱而影响正常工作秩序。同时，管理机构又是企业实现经营目标的工具，随着客观条件的不断变化，企业的目标和战略必然会经常作必要调整，这就要求组织必须随之进行相应的调整，以保持对外部环境和组织目标的适应性。企业领导的责任就是把稳定性和适应性恰当结合起来。企业领导必须懂得，一个一成不变的组织，是个僵化的组织；一个经常变化缺乏相对稳定性的组织，则是一个难以创造或者保持最佳业绩的组织。

### 四、现代企业组织的类型

企业的组织结构承担着企业的决策支持、决策实施及业务控制等项任务。在企业发展的历史上，企业的组织结构出现过直线制、职能制、直线职能制、事业部制等多种形式。

#### （一）直线制

直线制又称军队式结构，它是一种最简单的集权式组织结构形式。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形成垂直领导与被领导关系，如图 1-2 所示。

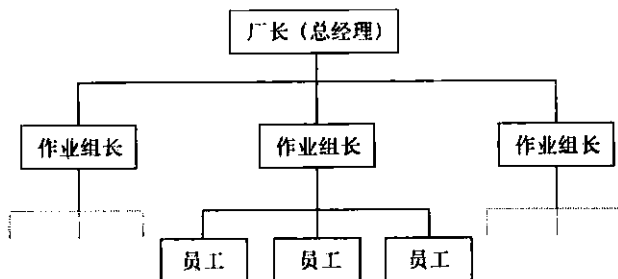


图 1-2 直线制组织结构图

直线制结构的优点是结构简单、指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。直线制结构的缺点是组织结构缺乏弹性；组织内部缺乏横向交流；缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高；经营管理事务仅依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业

管理的重大问题。因此，直线制组织结构的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

(二) 职能制

职能制又称多线制，它是指按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。即在厂长（总经理）下面设置职能部门，各部门在其业务分工范围内都有权向下级下达命令和指示，直接指挥下属单位，下属既服从直线领导的指挥，又服从上级各职能部门的指挥。其组织结构图如图 1—3 所示。

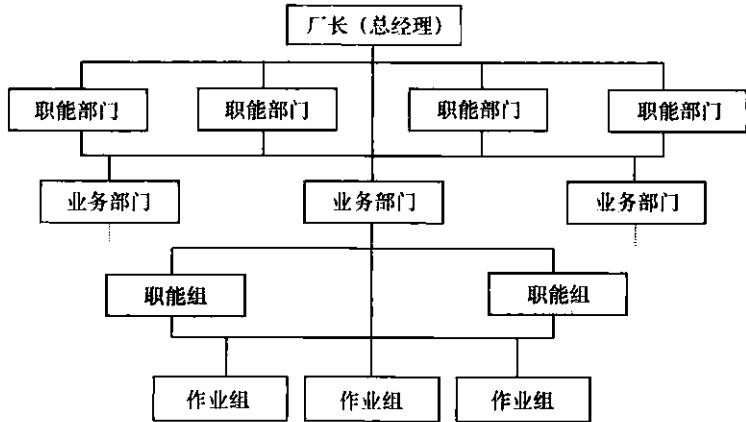


图 1—3 职能制组织结构图

职能制结构的优点：提高了企业管理的专业化程度和专业化水平；由于每个职能部门只负责某一方面工作，可充分发挥专家的作用，对下级的工作提供详细的业务指导；由于吸收了专家参与管理，减轻了直线领导的工作负担，使其有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题；有利于提高各职能专家自身的业务水平；有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

职能制结构的不足：多头领导，政出多门，不利于集中领导和统一指挥，造成管理混乱，令下属无所适从；直线人员和职能部门责权不清，彼此之间易产生意见分歧，互相争名夺利，争功诿过，难以协调，最终必然导致功过不明，赏罚不公，责、权、利不能很好地统一起来；机构复杂，增加管理费用，加重企业负担；由于过分强调按职能进行专业分工，使各职能人员的知识面和经验较狭窄，不利于培养全面型的管理人才；这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。因此职能制结构只适用于计划经济体制下的企业，必须经过改造才能应用于市场经济下的企业。

(三) 直线职能制

直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长（总经理）领导下设置相应的职能部门，实行厂长（总经理）统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式，如图 1—4 所示。

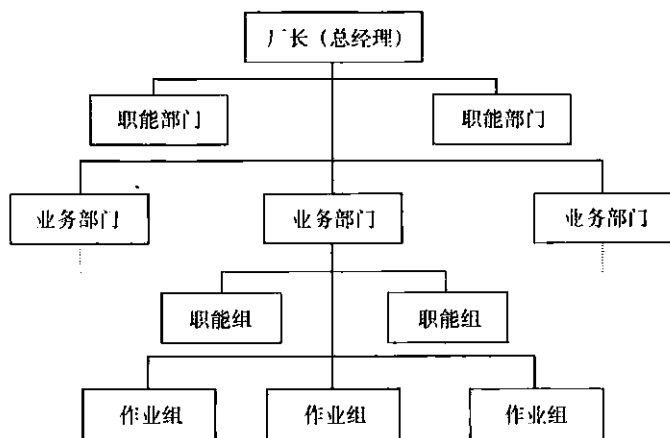


图 1-4 直线职能制组织结构图

直线职能制的主要特点是：厂长（总经理）对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权力，并对此承担全部责任；职能管理部门是厂长（总经理）的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对业务部门进行指导和监督，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入管理工作专业化的做法，既保证统一指挥，又发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。

直线职能制是一种有助于提高管理效率的组织结构形式，在现代企业中适用范围比较广泛。但是随着企业规模的进一步扩大，职能部门过多，各部门之间的横向联系和协作变得更加复杂和困难；各业务和职能部门都须向厂长（总经理）请示、汇报，使其无法将精力集中于企业管理的重大问题。当设立管理委员会，制定完善的协调制度等改良措施都无法解决这些问题时，企业组织结构就面临着改革问题。

#### （四）事业部制

事业部制也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它遵循“集中决策、分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对事业部实施控制，如图 1-5 所示。

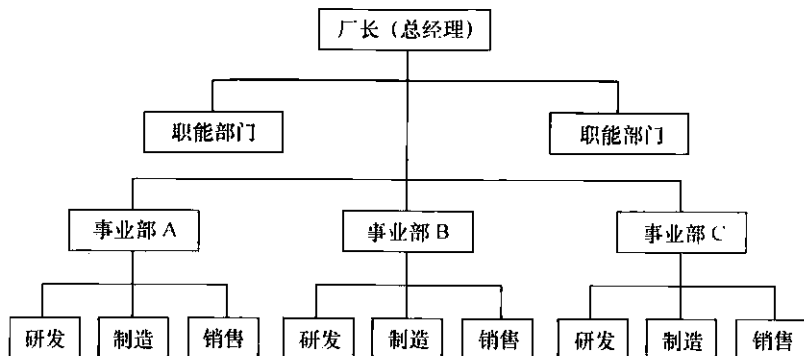


图 1-5 事业部制组织结构图

事业部制主要具有以下几个方面优势。

1. 权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力于外部环境的研究，制订长远的、全局性的发展战略规划，使其成为强有力的决策中心。

2. 各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定，能自主处理各种日常工作，有助于增强事业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理活动的主动性和创造性，提高企业的适应能力。

3. 各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点迥异的事业部，形成大型联合企业。

4. 各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

事业部制结构的主要不足：容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。因此，事业部制结构适合那些经营规模大、生产经营业务多元化、市场环境差异大、要求较强适应性的企业。

### 五、组织结构设计后的实施要则

为了使组织机构形成一个系统整体，有效、顺利、合理地发挥作用，需要知道组织工作的实施原则。

#### （一）管理系统一元化原则

一个管理人员所能指挥、监督的人数是有限的。管辖人数的多少应根据下级的分散程度、完成工作所需要的时间、工作内容、下级的能力、上级的能力、标准化程度等条件来确定。一般来说，从事日常工作可管辖 15~30 人；从事内容多变、经常需要作出决定的工作，可管辖 3~7 人。

#### （二）明确责任和权限原则

1. 责任和权限的定义。所谓责任，是指必须完成与职务相称的工作义务。所谓权限，是指完成职责时可以在一定限度内（有时未经上级允许）自由行使的权力。责任就是完成工作的质量和数量的程度，权限就是完成工作



职责时，应采用什么方法、利用什么手段、通过什么途径去实现目标。责任与权限是相互联系、相互制约的，不应授予不带责任的权限，也不应当行使没有权限的责任。为了履行职务，必须明确每个人应负的责任，同时也必须授予其应有的权限。

2. 明确责任和权限。管理人员（上级）应尽可能把责任委托给下级，并授予所需的权限，这种组织就有灵活性，有利于下属主观能动性的发挥。当然上级也要注意，即使已把责任和权限委任给了下级，也应当负起监督、指导、检查的责任，不能一推了之。

### （三）先定岗再定员原则

定编、定岗、定员是企业人力资源管理最重要的一项基础工作。定编是指企业组织结构模式的选择以及各层级职能和业务部门的设置；定岗是在对部门职能进行合理分工的基础上，将工作具体细化为若干模块，从而构成本部门工作的基本单元——工作岗位的过程；定员是指在一定生产技术组织条件下，为保证生产经营活动的正常进行，按一定素质要求，为工作岗位配备各类人员所预先规定的限额。一般来说，企业首先应当确定组织结构，然后确定工作岗位，再配备人员。岗位依工作而存在，人员依岗位而配备。

### （四）合理分配职责原则

各级主管在分配工作、划分职责范围时，必须避免重复、遗漏、含糊不清等情况的出现。同时，还应当做到：将相同性质的工作归纳起来进行分析；分配工作时要具体、明确；每一项工作都不要分得过细，而应由许多下级一起承担；量才使用，任人唯贤；经常检查，拾遗补阙，以防出现工作上的缺口。

## 【能力要求】

### 一、组织结构图的绘制

企业为了适应外部环境和内部条件的变化，需要对原有组织机构进行调整，重新进行设计。利用各种组织结构框图，在图上作业，经过反复对比分析和评价，是设计企业组织机构的一种方法。

#### （一）组织结构图绘制的基本图示

1. 组织机构图。说明公司各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图，如图 1-6 所示。图中的框图代表某类工作岗位或某一职能、业务部门，横线表示机构之间的横向联系，垂线表示上下级领导与被领导的关系，机构图的上下层次应当如实反映和描述现有组织层级关系和状况，或者应当符合组织结构设计方案的要求。

2. 组织职务图。表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图。该图要说明人员编制的情况，有时也可以填上职务、现任人员的姓名及相关情况，如图 1-7 所示。

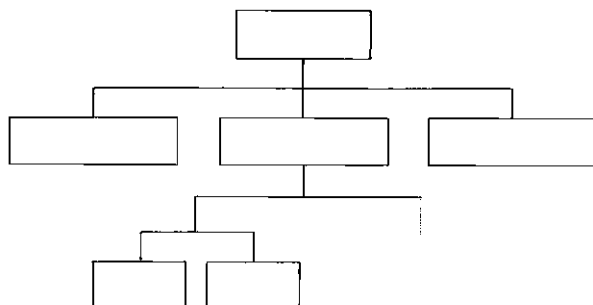


图 1-6 组织机构图例

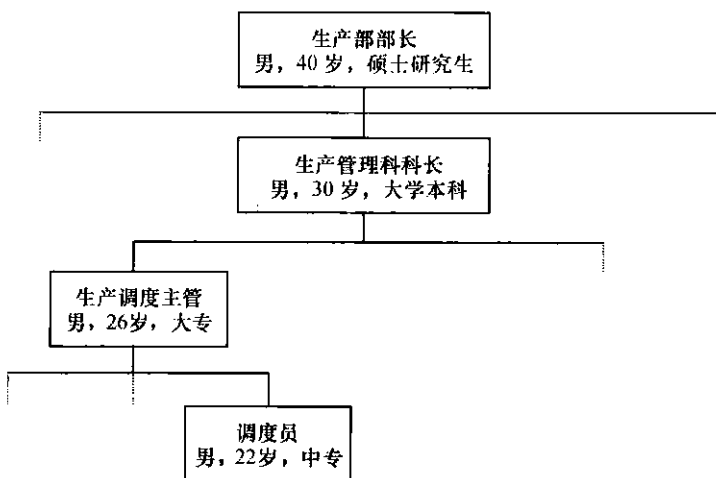


图 1-7 组织职务图例

3. 组织职能图。表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图, 如图 1-8 所示。

4. 组织功能图。表示某个机构或岗位主要功能的图。具体可分为以下五种图式。

(1) 表示具有参谋作用的机构或岗位的图, 如图 1-9 所示。

(2) 反映代理上级整个职能或一部分职能的机构、岗位或人员的图, 如图 1-10 所示。

(3) 表示不适合发展应降格的机构、岗位或人员的图, 如图 1-11 所示。

(4) 表示由两个或更多的机构、岗位分担上级功能的图, 如图 1-12 所示。

(5) 表示现存脱离组织系统的或没有任何责任和权限的机构, 如咨询顾问机构, 如图 1-13 所示。

(二) 绘制组织结构图的前期准备

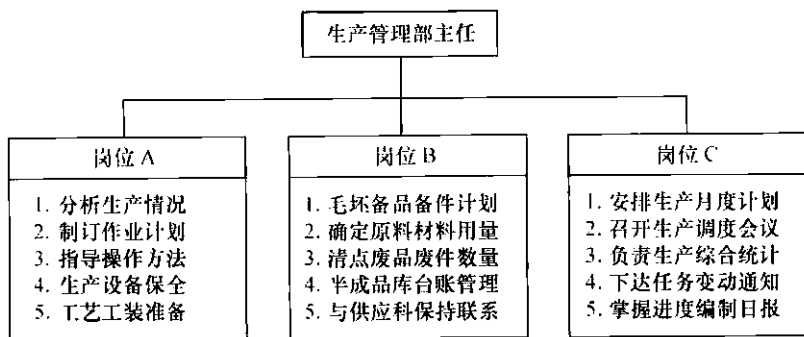


图 1-8 组织职能图例

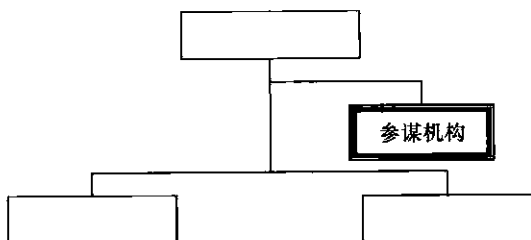


图 1-9 表示参谋机构图例

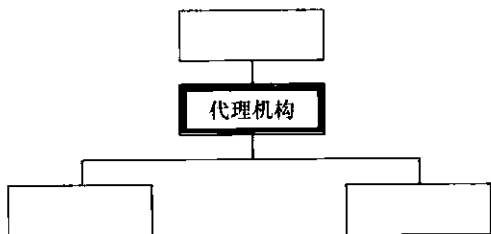


图 1-10 表示代理机构图例

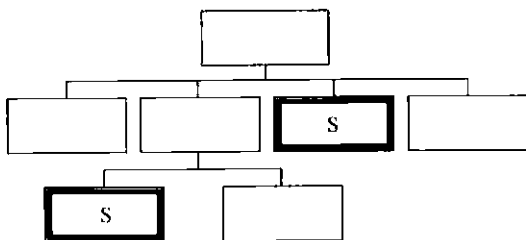


图 1-11 表示不适合发展应降格的机构图例

1. 应明确企业各级机构的职能。
2. 将所管辖的业务内容一一列出。
3. 将相似的工作综合归类。

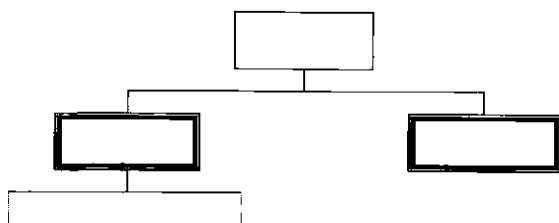


图 1—12 表示由两个或更多的机构、岗位分担上级功能的图例

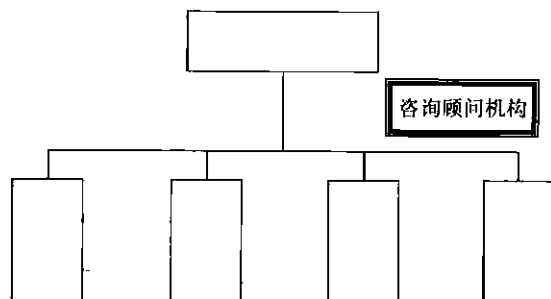


图 1—13 表示现存脱离组织系统的或没有任何责任和权限的机构图例

4. 将已分类的工作逐项分配给下一个层次，并按所管业务的性质划分出执行命令的实际工作部门和参谋机构（职能部门）。

### （三）绘制组织结构图的基本方法

1. 框图一般要画四层，从中心层计算，其上画一层，其下画两层，用框图表示。

2. 功能、职责、权限相同机构（岗位或职务）的框图大小应一致，并列在同一水平线上。

3. 表示接受命令指挥系统的线，从上一层垂下来与框图中间或两端横向引出线相接。其高低位置，表示所处的级别。

4. 命令指挥系统用实线，彼此有协作服务关系的用虚线。

5. 具有参谋作用的机构、岗位的框图，用横线与上一层垂线相连，并画在左、右上方。

### 二、组织结构图绘制的实例

某跨国集团主要生产和经营家电产品和电子产品，该公司根据产品和地域的不同成立了六个事业部：亚洲家电事业部  $A_1$ 、亚洲电子事业部  $A_2$ 、美洲家电事业部  $B_1$ 、美洲电子事业部  $B_2$ 、欧洲家电事业部  $C_1$ 、欧洲电子事业部  $C_2$ ，各事业部实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。总公司下设战略部、行政部、人力资源部、财务部等四大职能部门，负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权。各事业部下均设有研发、生产和销售三大职能部

门。为了便于管理，总公司成立了三个超事业部：亚洲超事业部、美洲超事业部和欧洲超事业部，分别负责管理和协调亚洲、美洲和欧洲的事业部。根据该公司实际变化的情况，根据组织机构框图的设计要求，绘制出其组织结构框图，如图 1-14 所示。

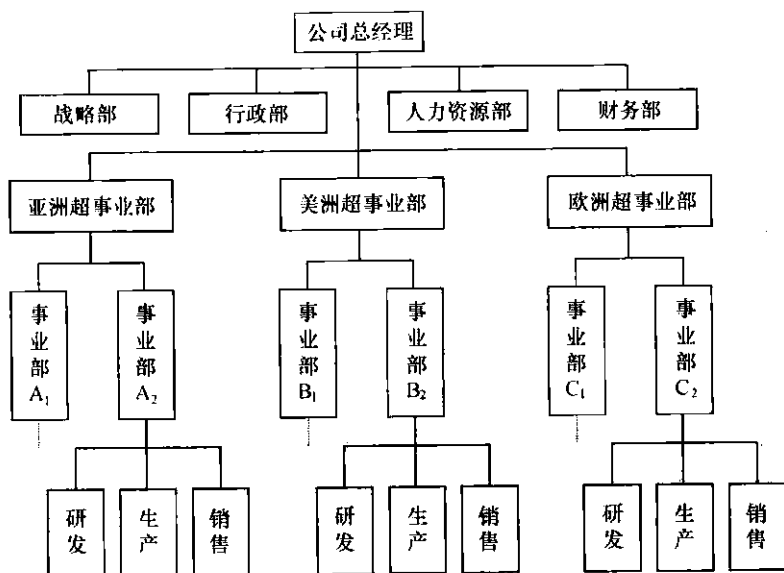


图 1-14 某跨国集团的组织结构图

## 第二节 工作岗位分析

### 【学习目标】

通过学习，掌握工作岗位分析的基本原理，岗位信息的来源，工作说明书的内容，以及工作岗位分析与编写工作说明书的程序和步骤。

### 【知识要求】

#### 一、工作岗位分析概述

##### （一）工作岗位分析的概念

工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

##### （二）工作岗位分析的内容

在企业单位中，每一个工作岗位都有它的名称、工作条件、工作地点、工作范围、工作对象以及所使用的工作资料。工作岗位分析包括了以下三个方面的内容。

1. 在完成岗位调查取得相关信息的基础上，首先要对岗位存在的时间和空间范围作出科学的界定，然后再对岗位内在活动的内容进行系统的分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料，以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述，并作出必要的总结和概括。

2. 在界定了岗位的工作范围和内容以后，应根据岗位自身的特点，明确岗位对员工的素质要求，提出本岗位员工所应具备的，诸如知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等方面的资格和条件。

3. 将上述岗位分析的研究成果，按照一定的程序和标准，以文字和图表的形式加以表述，最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。

### （三）工作岗位分析的作用

1. 工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。通过工作岗位分析，掌握了工作任务的静态与动态特点，能够系统地提出有关人员的文化知识、专业技能、生理心理品质等方面的具体要求，并对本岗位的用人标准作出具体而详尽的规定。这就使企业人力资源管理部门在选人用人方面有了客观的依据，经过员工素质测评和业绩评估，为企业单位招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才，使人力资源管理的“人尽其才、岗得其人、能位匹配”的基本原则得以实现。

2. 工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。员工的评估、考核、晋级和升职，如果缺乏科学的依据，将会挫伤各级员工的积极性，使企业单位的各项工作受到严重影响。根据岗位分析的结果，人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准，以及晋职晋级的具体条件，提高员工绩效考评和晋升的科学性。

3. 工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。通过工作岗位分析，可以揭示生产和工作中的薄弱环节，反映工作设计和岗位配置中不合理不科学的部分，发现劳动环境中危害员工生理卫生和劳动安全、加重员工的劳动强度和工作负荷、造成过度的紧张疲劳等方面不合理的因素，有利于改善工作设计，优化劳动环境和工作条件，使员工在安全、健康、舒适的环境下工作，最大限度地调动员工的工作兴趣，充分激发劳动者的生产积极性和主动性。

4. 工作岗位分析是制定有效的人力资源规划、进行各类人才供给和需求预测的重要前提。每个企业对于岗位的配备和人员安排都要预先制定人力资源规划，并且要根据计划期内总的任务量、工作岗位变动的情况和发展趋势，进行中长期的人才供给与需求预测。工作岗位分析所形成的工作说明书，为企业有效地进行人才预测、编制企业人力资源中长期规划和年度实施计划提供了重要的前提。

5. 工作岗位分析是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立健

全企业单位薪酬制度的重要步骤。因此，可以说，工作岗位分析为企业单位建立对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性的薪酬制度准备了条件。

此外，工作岗位分析还能使员工通过工作说明书、岗位规范等人事文件，充分了解本岗位在整个组织中的地位和作用，明确自己工作的性质、任务、职责、权限和职务晋升路线，以及今后职业发展的方向和愿景，更有利于员工“量体裁衣”，结合自身的条件制订职业生涯规划，愉快地投身于本职工作。

总之，工作岗位分析无论对我国宏观社会和经济发展还是对企业单位的人力资源开发和管理都具有极为重要的不容忽视的作用。

## 二、工作岗位分析信息的主要来源

1. 书面资料。在企业中，一般都保存各类岗位现职人员的资料记录以及岗位责任的说明，这些资料对工作岗位分析非常有用。例如组织中现有的岗位职责、供招聘用的广告等。

2. 任职者的报告。可以通过访谈、工作日志等方法得到任职者的报告。由于是任职者自己描述所做的主要工作以及如何完成的，因此，很难保证所有的工作方面都能涉及，而且无法保证信息本身的客观性与真实性。

3. 同事的报告。除直接从任职者那里获得有关的资料外，也可以从任职者的上级、下属等处获得资料。同事的报告有助于提供一个对比，也有助于弥补仅从任职者那里获得资料的不足，上级的评价还可检查结果是否有效。

4. 直接观察。到任职者的工作现场进行直接观察也是一种获取有关工作信息的方法。尽管岗位分析人员出现在任职者的工作现场对于任职者会造成一定的影响，但这种方法仍能提供一些其他方法所不能提供的信息。

除此之外，岗位分析的资料还可以来自顾客和用户等处。尽管信息的来源多种多样，但作为岗位分析人员，要寻求最为可靠的信息来源渠道。

## 三、岗位规范和工作说明书

### （一）岗位规范

1. 岗位规范的概念。岗位规范是对组织中各类岗位某一专项事务或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

2. 岗位规范的主要内容。岗位规范包括的内容多，覆盖的范围大，大致涉及以下几个方面。

（1）岗位劳动规则。即企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括：①时间规则。对作息时间、考勤办法、请假程序、交接要求等方面所作的规定。②组织规则。企业单位对各个职能、业务部门以及各层级组织机构的权责关系、指挥命令系统、所受监督和所施监督、保守组织机密等项内容所作的规定。③岗位规则，也称岗位劳动规范，它是对

岗位职责、劳动任务、劳动手段和工作对象的特点、操作程序、职业道德等所提出的各种具体要求。包括岗位名称、技术要求、上岗标准等项具体内容。④协作规则。企业单位对各个工种、工序、岗位之间的关系，上下级之间的连接配合等方面所作的规定。⑤行为规则。对员工的行为举止、工作用语、着装、礼貌礼节等所作的规定。这些规则的制定和贯彻执行，有利于维护企业正常的生产、工作秩序，监督劳动者严格按照统一的规则和要求履行自己的劳动义务，按时保质保量地完成本岗位的工作任务。

(2) 定员定额标准。即对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析以及修订等各个环节所作的统一规定。包括编制定员标准、各类岗位人员标准、时间定额标准、产量定额标准或双重定额标准等。

(3) 岗位培训规范。即根据岗位的性质、特点和任务要求，对本岗位员工职业技能培训与开发所作的具体规定。

(4) 岗位员工规范。即在岗位系统分析的基础上，对某类岗位员工任职资格以及知识水平、工作经验、文化程度、专业技能、心理品质、胜任能力等方面素质要求所作的统一规定。

3. 岗位规范的结构模式。按岗位规范的具体内容，岗位规范有以下几种基本形式。

(1) 管理岗位知识能力规范。对各类岗位的知识要求、能力要求、经历要求所作的统一规定。该种规范内容一般包括以下几类。

①知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。

②能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。

③经历要求。指能胜任本岗位工作，一般应具有的一定年限的实际工作经验，从事低一级岗位的工作经历，以及从事过与之相关的岗位工作的经历。

(2) 管理岗位培训规范。它主要包括以下几项内容。

①指导性培训计划。即对本岗位人员进行培训的总体性计划。主要内容有培训目的、培训对象、培训时间、培训项目（实际操作）、课程的设置与课时分配、培训方式、考核方法等。

②参考性培训大纲和推荐教材。在培训大纲中应明确各门课程的教学目的、内容和要求，以及教学方式方法。推荐教材要符合培训大纲的要求，讲求针对性和实用性。

(3) 生产岗位技术业务能力规范。它是我国传统的国有企业所使用的一种劳动规范，也称生产岗位技能规范，主要包括以下三项内容。

①应知。胜任本岗位工作所应具备的专业理论知识。如所使用机器设备的工作原理、性能、构造，加工材料的特点和技术操作规程等。

②应会。胜任本岗位工作所应具备的技术能力。如使用、调整某一设备的技能，使用某种工具、仪器仪表的能力等。



③工作实例。根据“应知”“应会”的要求，列出本岗位的典型工作项目，以便判定员工的实际工作经验，以及掌握“应知”“应会”的程度。

(4) 生产岗位操作规范。也称生产岗位工作规范（标准），主要包括以下几项内容。

- ① 岗位的职责和主要任务。
- ② 岗位各项任务的数量和质量要求以及完成期限。
- ③ 完成各项任务的程序 and 操作方法。
- ④ 与相关岗位的协调配合程度。

(5) 其他种类的岗位规范。如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范等。

## (二) 工作说明书

1. 工作说明书的概念。工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征（识别信息）、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。

2. 工作说明书的分类。由于工作说明书所说明的对象不同，可以具体区分为以下三类。

- (1) 岗位工作说明书，即以岗位为对象所编写的工作说明书。
- (2) 部门工作说明书，即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书。
- (3) 公司工作说明书，即以公司为对象编写的工作说明书。

后两种工作说明书也可以归为一类，统称为部门工作说明书，只是说明的范围有所不同。

### 3. 工作说明书的内容。

(1) 基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级（亦即岗位评价的结果）、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等方面识别信息。

(2) 岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。

(3) 监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。

(4) 工作内容和要求。它是岗位职责的具体化，即对本岗位所从事的主要工作事项作出的说明。

(5) 工作权限。为了确保工作的正常开展，必须赋予每个岗位不同的权限，但权限必须与工作责任相协调、相一致。

(6) 劳动条件和环境。它是指在一定时空范围内工作所涉及的各种物质条件。

(7) 工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计两个方面的内容。

(8) 资历。由工作经验和学历条件两个方面构成。

(9) 身体条件。结合岗位的性质、任务对员工的身体条件作出规定，包

括体格和体力两项具体的要求。

(10) 心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面的要求，应紧密结合本岗位的性质和特点深入进行分析，并作出具体的规定。

(11) 专业知识和技能要求。

(12) 绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。

### (三) 岗位规范与工作说明书的区别

岗位规范与工作说明书两者既相互联系，又存在着一定区别。

1. 从其涉及的内容来看，工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心，对岗位的内涵进行系统、深入的分析，并以文字和图表的形式加以归纳和总结，成为企业劳动人事管理规章制度的重要部分，为企业进行岗位设计、岗位评价和岗位分类，强化人力资源管理各项基础工作提供了必要的前提和依据。而岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多，只是其中有些内容如岗位人员规范，与工作说明书的内容有所交叉。

2. 工作说明书与岗位规范所突出的主题不同。岗位人员规范是在岗位分析的基础上，解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题，以便为企业员工的招收、培训、考核、选拔、任用提供依据。而工作说明书则通过岗位系统分析，不但要分析“什么样的员工才能胜任本岗位工作”，还要正确回答“该岗位是一个什么样的岗位，这一岗位做什么，在什么地点和环境条件下做，如何做”。总之，要对岗位进行系统、全面、深入的剖析。因此，从这个意义上说，岗位规范是工作说明书的一个重要组成部分。

3. 从具体的结构形式来看，工作说明书一般不受标准化原则的限制，其内容可繁可简，精细程度深浅不一，结构形式呈现多样化。企业单位在撰写工作说明书时，可从本单位的实际情况出发，不拘一格地设计出具有自己特色的文本来。而岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则，统一制定并发布执行的。

## 【能力要求】

### 一、工作岗位分析的程序

#### (一) 准备阶段

准备阶段的具体任务是了解情况，建立联系，设计岗位调查方案，规定调查的范围、对象和方法。

1. 根据工作岗位分析的总目标、总任务，对企业各类岗位的现状进行初步了解，掌握各种基本数据和资料。

2. 设计岗位调查方案。

(1) 明确岗位调查的目的。岗位调查的任务是根据岗位研究的目的，收集有关反映岗位工作任务的实际资料。因此，在岗位调查的方案中要明确调

查目的。有了明确的目的，才能正确确定调查的范围、对象和内容，选定调查方式，弄清应当收集哪些数据资料，到哪儿去收集岗位信息，用什么方法去收集岗位信息。

(2) 确定调查的对象和单位。调查对象是指被调查的现象总体，它是由许多性质相同的调查单位所组成的一个整体。所谓调查单位，是指构成总体的每一个单位。如果将企业劳动组织中的生产岗位作为调查对象，那么，每个操作岗位就是构成总体的调查单位。在调查中如果采用全面的调查方式，须对每个岗位（岗位即调查单位）一一进行调查，如果采用抽样调查的方式，应从总体中随机抽取一定数目的样本进行调查。能不能正确地确定调查对象和调查单位，直接关系到调查结果的完整性和准确性。

(3) 确定调查项目。在上述两项工作完成的基础上，应确定调查项目，这些项目所包含的各种基本情况和指标，就是需要对总体单位进行调查的具体内容。

(4) 确定调查表格和填写说明。调查项目中提出的问题和答案，一般是通过调查表的形式表现的。为了保证这些问题得到统一的理解和准确的回答，便于汇总整理，必须根据调查项目，制定统一的调查表格（问卷）和填写说明。

(5) 确定调查的时间、地点和方法。确定调查时间应包括：①明确规定调查的期限，指出从什么时间开始到什么时间结束。②明确调查的日期、时点。在调查方案中还要指出调查地点，调查地点是指登记资料、收集数据的地点。最后，在调查方案中，还应当根据调查目的、内容，决定采用什么方式进行调查。调查方式方法的确定，要从实际出发，在保证质量的前提下，力求节省人力、物力和时间，能采用抽样调查、重点调查方式，就不必进行全面调查。

3. 为了搞好工作岗位分析，还应做好员工的思想工作，说明该工作岗位分析的目的和意义，建立友好合作的关系，使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。

4. 根据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干工作单元和环节，以便逐项完成。

5. 组织有关人员先行一步，学习并掌握调查的内容，熟悉具体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析，以便取得岗位调查的经验。

## （二）调查阶段

这一阶段的主要任务是根据调查方案，对岗位进行认真细致的调查研究。在调查中，应灵活地运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法，广泛、深入地收集有关岗位的各种数据资料。例如，岗位的识别信息，岗位任务、责任、权限，岗位劳动负荷、疲劳与紧张状况，岗位员工任职资格条

件、生理心理方面的要求、劳动条件与环境等。对各项调查事项的重要程度、发生频率(数)应详细记录。

### (三) 总结分析阶段

本阶段是岗位分析中最后的关键环节。它首先要对岗位调查的结果进行深入细致的分析,最后,再采用文字图表等形式,作出全面的归纳和总结。

工作岗位分析并不是简单地收集和积累某些信息,而是要对岗位的特征和要求作出全面深入的考察,充分揭示岗位主要的任务结构和关键的影响因素,并在系统分析和归纳总结的基础上,撰写出工作说明书、岗位规范等人力资源管理的规章制度。

### 二、起草和修改工作说明书的具体步骤

1. 在企业单位内进行系统全面的岗位调查,并起草工作说明书的初稿。

2. 企业单位人力资源部组织岗位分析专家,包括各部门经理、主管及相关的管理人员,分别召开有关工作说明书的专题研讨会,对工作说明书的订正、修改提出具体意见。从报告书的总体结构到每个项目所包括的内容,从本部室岗位设置的合理性,到每个岗位具体职责权限的划分,以及对员工的规格要求等,都要进行细致认真的讨论,并逐段逐句逐字地对工作说明书进行修改。

一般来说,为了保证工作说明书科学性、可靠性和可行性,工作说明书需由初稿、第一稿、第二稿到送审稿增删多次,才能形成工作说明书审批稿,最终交由企业单位的总经理或负责人审查批准,并颁布执行。

下面以某机场要客接待室主任工作说明书为例进行说明。

## 某机场要客接待室主任工作说明书<sup>①</sup>

### 第一部分 岗位规格说明

#### 一、基本资料

岗位名称:要客接待室主任

岗位评价:……

岗位编码:160201

定员标准:1人

直接上级:要客部经理

分析日期:××××年××月××日

#### 二、岗位职责

##### (一) 概述

在要客部经理的领导下,全权负责进出港重要客人及股份公司领导和要客部领导交办的要客在候机楼内的接待工作;贵宾休息室的预定、调配和结算;专机、包机业务联系。

##### (二) 工作职责

<sup>①</sup> 安鸿章. 工作岗位的分析技术与应用 [M]. 天津:南开大学出版社, 2001: 102.

1. 要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体制，制定本部门的各项规章制度并监督实施。

2. 全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作。

3. 协调海关、边防、公安分局、各大航空公司等部门的关系，保证要客顺利进出港，树立要客部最佳服务形象。

4. 负责要客信息的收集整理和报道，贵宾休息室的预定、调配和结算，以及相关复印、打字、传真和订票等商务工作。

5. 拓展包机及商务飞机的服务领域，协调有关部门确保商务活动的顺利进行。

6. 制订本部门的工作计划、业务学习计划及考核办法，抓好本部门的工作纪律，定期对下属员工的工作进行监督检查。

7. 全面负责本部门员工的思想政治工作，对党、团、工会、女工等项党群工作进行指导监督。

8. 定期向要客部领导汇报本部门工作开展情况，以及员工的思想政治状况，充当上下级之间的桥梁和纽带。

### 三、其他职责

完成领导交办的其他临时工作。

### 四、监督及岗位关系

#### (一) 所受监督和所施监督

1. 所受监督：要客接待室主任直接受要客部经理的监督指导。

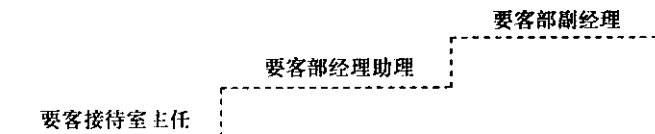
2. 所施监督：对下属的主任助理、商务中心工作人员、接待人员、专包机业务员等进行直接监督指导。

#### (二) 与其他岗位的关系

1. 内部联系：本岗位与贵宾休息室有业务上的协调和配合关系，与综合办公室有指导和协调关系。

2. 外部联系：本岗位与全国各大航空公司、海关、边防、卫生检疫、护卫中心、公安警卫等部门有业务上的合作关系。

#### (三) 本岗位职务晋升阶梯图（见附图）



附图 职务晋升阶梯图

#### (四) 本岗位横向平移情况

本岗位可向其他职能部门室主任岗位平移。

#### 五、工作内容及工作要求（见附表）

附表 要客接待室主任工作内容及工作要求

工作内容	工作要求
<p>(1) 要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体系，制定本部门的各项规章制度并监督实施</p> <p>(2) 全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作</p> <p>(3) 协调海关、边防、公安分局、各大航空公司等部门的关系，保证要客顺利进出港，树立要客部最佳服务形象</p> <p>(4) 负责要客信息的收集整理和报道，贵宾休息室的预定、调配和结算以及相关的复印、打字、传真和订票等商务工作</p> <p>(5) 拓展包机及商务飞机的服务领域，协调有关部门确保商务活动的顺利进行</p> <p>(6) 制订本部门的工作计划、业务学习计划及考核办法，定期对下属员工的工作进行监督检查</p> <p>(7) 全面负责本部门员工思想工作，对党团、工会、女工等党群工作进行指导监督</p> <p>(8) 定期向要客部领导汇报本部门工作业务开展情况以及员工思想状况，充当上下级之间的桥梁和纽带</p>	<p>(1) 规章制度的制定应根据本部门工作的实际，切实可行，确保有效实施、监督有力</p> <p>(2) 协助办理要客登机免检手续和VIP证件、贵宾停车场的管理工作，确保要客满意率达到100%</p> <p>(3) 确保与有关部门关系顺畅，要客登机准时率达到100%</p> <p>(4) 信息准确，服务到位，收费合理。差错率控制在0.01%</p> <p>(5) 积极拓展专包机业务，培育新的经济增长点</p> <p>(6) 计划应包含年度计划和中长期规划；业务学习应每月不少于2次；对员工考核有据，纪律严明，奖励罚懒，确保公平、公正</p> <p>(7) 每周组织1次政治学习，确保员工思想稳定</p> <p>(8) 每月应向要客部领导汇报本部门工作2~3次，做到上情下达、下情上传</p>

六、岗位权限

1. 对关于要客接待室的业务和行政管理工作有指导和监督权。
2. 有权对属下员工的奖惩提出建议。
3. 有权向上级部门提出合理化建议和意见。
4. 根据股份公司的规定有权对员工假期的审批提出建议。
5. 就本部门规划，有权向上级领导申报设备更新改造和申请拓展新的经营领域。

七、劳动条件和环境

本岗位属于手工工作，室内坐姿结合室外走动进行，属于较轻体力劳动，工作环境温、湿度适中，无噪声、粉尘污染，照明条件良好。

八、工作时间

本岗位实行每周40小时的标准计时制。

第二部分 员工规格要求

九、资历

1. 工作经验：具有3年以上接待服务的相关工作经验。
2. 学历要求：具有大专以上文化程度。

十、身体条件

本岗位要求身体健康，精力充沛，具有一定的协调力、控制力、调整力和记忆力。

#### 十一、心理品质及能力要求

1. 智力：具有较强的学习能力、理解指令和原理的能力及推理判断能力。
2. 语言能力：口头和书面语言表达流利。
3. 具有一定的组织领导能力、管理能力、计划能力及实施运作能力。
4. 严谨、细心，善于发现微小问题，并能及时作出判断。
5. 具有较强的安全意识和保密意识。

#### 十二、所需知识和专业技能

##### (一) 担任本岗位职务应具备的专业知识和技能

1. 掌握服务接待规范或相关专业知识。
2. 具有一定的外语水平，能够运用英语进行简单的听、说、读、写。
3. 具有一定的计算机水平，能够使用计算机办公自动化软件。
4. 具有公关意识，善于把握市场动态和接受先进的管理经验。
5. 具有丰富的社会经验。

##### (二) 招聘本岗位员工应考核的内容

1. 政治思想素质和对民航服务行业的热爱程度。
2. 服务规范、安全保密等专业知识。
3. 计算机操作知识。
4. 英语水平。

##### (三) 上岗前应接受的培训内容

1. 了解要客部的主要职能和责任，熟悉股份公司和要客部现行各项规章制度。
2. 掌握要客部人员分工情况，了解下属部门业务进展情况。
3. 服务意识、安全意识、保密意识。

##### (四) 上岗后应继续教育训练的内容

1. 服务规范、安全保密知识。
2. 公关学、社会学和心理学知识。

#### 十三、绩效管理

从德、能、勤、绩四个方面对员工进行考核，以领导评定为主，自我评定和同级评定为辅进行，其中领导评定占70%，同级评定占20%，自我评定占10%。

##### (一) 本岗位工作考核的内容

1. 德：良好的职业道德修养，敬业爱岗，忠于职守。
2. 能：①业务能力：a. 服务行业专业知识和实际运用能力；b. 日常行政管理能力和处理突发事件的能力；c. 公关和协调能力。②管理水平：具



有一般的计划、组织、控制、协调和决策能力。

3. 勤：出勤率达到98%。

4. 绩：①是否按工作计划和领导的指令圆满完成工作任务；②是否能够实现计划规定的经济管理目标；③各业务组的工作状况有无改善，工作绩效有无提高；④对整个机场的服务工作影响程度。

(二) 本岗位工作从时间角度考核要求

1. 定期听取本部门人员的工作汇报。

2. 每月向要客部经理提交书面工作报告2次。

3. 根据工作进展情况，随时向要客部经理提出合理化意见和建议。

4. 每年年初制订全年工作计划，年末根据工作完成的实际情况，向上级作述职报告。

(三) 考核结果的分析 and 反馈

由上级领导对考核结果进行核实及可靠性分析，以保证考核结果的真实性，并将考核结果与同期指标和工作要求相比较，及时将分析结果反馈给本人。

### 第三节 企业劳动定额定员管理

#### 第一单元 劳动定额水平

##### 【学习目标】

通过学习，掌握劳动定额水平的概念和种类，确定劳动定额水平的重要意义和基本原则，衡量劳动定额水平的方法及其注意事项。

##### 【知识要求】

###### 一、劳动定额管理的内容

劳动定额是一项生产技术性和经济性很强的管理工作，它包括定额的制定、贯彻执行、统计分析和修订四个重要环节。这四个环节之间相互联系、相互制约，构成了劳动定额管理工作的全过程。

###### (一) 劳动定额的制定

采用适当的方法，“快、准、全”地制定出产品、零件、工序的各项工时定额，为企业经营管理提供基本数据，这是劳动定额管理的首要环节，是搞好定额管理的基本前提。影响劳动定额制定的因素是多方面的，既有劳动者方面的因素，也有劳动对象和劳动工具方面的因素。只有从实际情况出发，按照科学的方法，对各方面因素进行深入分析，在全面掌握工时消耗的规律性后，才能制定出既先进又合理的劳动定额。

###### (二) 劳动定额的贯彻执行





劳动定额的贯彻执行是企业劳动定额管理的一项很重要的工作内容。评价和衡量企业劳动定额的贯彻实施的情况，可采用以下几项标准。

1. 劳动定额面的大小。例如，在可以实行定额的全体工人中，已经执行定额的人数是增加还是减少了；所有正式投入的产品，有多少贯彻执行了新修订的定额。

2. 企业的计划、生产、财务、劳动各职能部门是不是按劳动定额组织企业的生产经营管理。

3. 企业或车间、班组是不是按劳动定额对工人的劳动量进行了严格的考核，做到“日清月结”。

4. 企业为了推行新定额是不是采取了有效的措施。

### （三）劳动定额的统计分析

劳动定额的统计分析是企业劳动定额管理的一项极其重要的基础工作。劳动定额贯彻执行以后，到底能不能满足企业生产组织和劳动组织的需要；新定额在执行中还存在哪些亟待解决的问题。这些活的情况，只有通过收集各种信息，以及各种有关的数据资料，经过汇总、整理和统计分析，才能加以说明。

### （四）劳动定额的修订

随着企业生产的发展，企业原有的定额会落后于现实的生产水平。即使是新产品的定额，也会由于各种原因需要修订，如采用了新的工艺加工方法，或材料材质的变更，新定额制定的明显不合理等。根据信息反馈资料，发现了问题，就需要对定额进行修改。企业只有在总结推广先进经验的基础上，通过不断组织力量修改原有的劳动定额，提高企业生产经营管理水平，才能促进企业生产的发展。劳动定额的修订是在定额的贯彻实施、统计分析之后，对定额的重新整顿和修改，它既是劳动定额管理的最后一个环节，又标志着新的定额产生，它使企业的劳动定额水平向前推进了一步。因此，它使定额工作又回到第一个环节。企业劳动定额管理过程就是上述四个环节的循环往复，而每一次大的循环之后，都使企业的劳动生产率水平在原有基础上有所提高。

## 二、现代劳动定额的发展趋势

### （一）巴克制给我们的启示

巴克制即企业工作效率分析与控制的制度（Performance Analyses and Control, PAC）。它是20世纪60年代末，日本效率协会理事、经营管理首席顾问门田武治，经过十余年的努力，在总结日本企业劳动管理经验的基础上，所创立的具有日本特色的一项管理制度。

巴克制是19世纪末泰罗的“科学管理制度”的进一步延伸和发展。其根本特征是：在现有生产设备的基础上，通过对劳动效率的分析研究与管理，建立科学的标准时间，采用一系列措施，最大限度地提高劳动生产率。

具体来说，它具有以下几个方面的特点。

1. 根据科学的标准时间测定员工的工作效率。
2. 充分发挥基层管理人员的主观能动性，借以弱化物质刺激。
3. 从公司经理、厂长到每个员工都有具体明确的职责范围和岗位责任，并按岗位等级核定工作效率。
4. 定额人员定期提出有关工作效率的分析报告，以便于各级管理人员特别是第一线监督人员有针对性地采取有效措施，不断提高工作效率或维持效率的高水平。
5. 设立专门从事增援的机动部门和人员，以保证各生产部门人员配备的合理化，最大限度地控制劳动力的使用，减少人力消耗和不必要的损失。

据有关资料介绍，日本许多中小企业包括一部分大型企业推行巴克制以后，在不到一年的时间内劳动生产率就大幅度提高，有些企业甚至成倍增长，其效果极为显著。巴克制的出现，也引起西方发达国家企业的普遍重视，认为它是促进现代企业劳动生产率提高的十分有效的手段。

巴克制将工人劳动（工作）效率，按其影响因素，进一步分解为作业效率和开工率两个方面。其数学表达式为

$$\text{工作效率} = \text{工人作业效率} \times \text{开工率}$$

式中，工人作业效率 = 定额工时 / 工人实耗工时

$$\text{开工率} = \text{工人实耗工时} / \text{实际可利用工时}$$

$$\text{实耗工时} = \text{实际可利用工时} - \text{各级管理责任造成的浪费工时}$$

在公式中，工人作业效率指标反映了工人的努力程度，属于工人责任指标。开工率反映了管理人员的工作努力程度，是管理者责任指标。也就是说，工人工作效率的高低，受到操作者的作业速度快慢、设备能力利用程度大小、不必要工时损失多少等多种因素的影响；而开工率的高低，受管理人员的管理水平、指挥、监督、协调、组织等管理能力以及工作态度等项因素的影响。

根据对企业一般状况的分析，通过技术开发，采用先进工艺和设备，无疑是提高劳动生产率的重要途径之一，但耗资多、费时长、风险大，所起的作用是有限的。更为重要的是，它过于偏重“物”的考虑，忽视了生产力中“人”这一最革命、最活泼的要素。

从“人”这一主观要素入手，研究提高劳动生产率的可能性是非常必要的。首先，应考虑采取有效措施，减少各级管理责任造成的工时浪费，据日本某企业的调查资料介绍，因管理责任损失的工时约占总工时的8%左右。其次，应分析如何减少操作工人责任造成的工时损失，它不仅潜力大，而且是工人本身可自行调节的部分，它是提高劳动生产率的重要途径。最后，最积极、最重要的是靠操作工人提高作业速度，充分利用设备能力，选用最佳操作方法以增加单位时间的产量，不断超额完成定额。严格来说，通过消除

管理者和操作工人的工时浪费去提高工效，还只是消极被动的。最关键的是要取得“附加效果”，即不断超额完成现行定额。因为劳动定额是按具有平均熟练程度的工人的平均作业速度确定的，工人使自己的操作技能和速度超过平均并非很困难，对大多数工人来说，超额完成定额的机会时时存在。况且，加快作业速度，也并非要求工作超负荷劳动，而是限制在生理所允许的范围之内。许多事例表明，工人仅从改进操作方法、提高作业速度上，即使节约比例很小的工时，对于重复性强、批量大的产品，也能积少成多，取得惊人的效果。

总之，重视人在生产中的重要地位和作用，立足于发掘全体员工的劳动潜力，是巴克制所揭示的实现高度劳动生产率的秘密。

巴克制的产生、发展过程以及它的实施方法和经验，是值得我国企业汲取的。对于企业来说，包括劳动定额在内的各项基础工作，不但不能忽视，反而需要强化。这是因为：只有一流的管理、一流的生产效率，才能生产出高质量、低成本的具有竞争力的产品。国内外许多先进企业的实践证明，在市场经济条件下，现代企业只有强化劳动定额等基础工作，不断提高劳动生产率，充分挖掘劳动潜力，才能在市场竞争中立于不败之地。

## （二）劳动定额的发展趋势

随着科学技术的进步，以及现代企业制度的建立，我国国有企业管理水平将会不断提高，劳动定额工作在科学化的企业管理的带动下，将会出现新的变化。

1. 逐步实现科学化、标准化和现代化。所谓科学化，是使劳动定额的理论和方法，建立在现代科学管理理论——系统论、信息论、控制论、耗散结构论、协同论、突变论等理论的基础上，吸收相关学科如心理学、管理学、技术学、经济学等科学理论的最新研究成果，使其达到新高度和新水平。所谓标准化，是以制定、贯彻劳动定额为主要内容的有组织的活动过程，将企业劳动定额工作纳入国家标准化的轨道，逐步推进企业劳动定额管理标准化、定额方法标准化、定额工作标准化。所谓现代化，是要求劳动定额广泛采用现代先进的技术手段和计算工具，吸收现代数学的数量分析方法，建立劳动定额管理信息系统，建立各类产业部门劳动定额数学模型和数据库，广泛采用电子计算机，形成网络系统。

2. 由传统的单一管理逐步转向以提高效率为中心的全员、全面、全过程的系统化管理。所谓全员，是指企业的全部员工，无论是厂长经理、技术人员、管理人员还是生产工人，一律纳入劳动定额一体化管理的轨道。所谓全面，是指以“人”为中心，又注重人与物、人与环境和工作地的相互结合，实行全方位的动态管理。所谓全过程，是指在企业整个生产经营活动中都要实行定额管理，即从投入到产出的各个环节、各个阶段都要以提高工效为中心，强化劳动定额管理，使劳动定额管理成为企业总体管理系统的重要

子系统。

3. 由过去的劳动定额与定员分散管理逐步转向劳动额定员一体化管理。随着我国劳动定额标准化工作的深入开展,企业对劳动定员的重视程度也将会逐步提高。如前所述,劳动定员即人员定额是劳动定额的一种发展和表现形式。实践证明:传统的劳动定员核算方法存在着许多不足,亟待加以完善。例如工业企业近几年采用的“零基定员法”,就是采用更加精确量化指标,核定定员人数的一种新探索。在市场经济体制下,企业竞争机制的不断完善,势必出现人力使用的严格控制。企业为了提高定员水平,将会引进最先进的定额方法,使定员管理定额化。

### 三、劳动定额水平的概念和种类

劳动定额水平是在一定的生产技术组织条件下,行业或企业规定的劳动定额在数值上所表现的高低松紧程度。

在生产过程中,劳动定额形式具有多样化,定额水平按定额的综合程度可分为以下三类。

1. 工序定额水平。指各个工序之间劳动定额的高低松紧程度。工序是制定劳动定额的基本单位,定额水平首先体现在现行的工序定额上。

2. 工种定额水平。指各个工种之间劳动定额的高低松紧程度。它是合理安排生产作业计划,调配劳动力,实现有节奏、均衡生产的重要保证。

3. 零件或产品定额水平。指工序、工种劳动定额汇总的结果。

按照劳动定额所考察的范围,劳动定额水平又可分为以下三类。

1. 车间定额水平。它是车间内部各个班组之间劳动定额综合达到的高低程度。

2. 企业定额水平。它是企业内部各个车间之间劳动定额综合达到的高低程度。

3. 行业或部门定额水平。同行业或部门所属企业之间劳动定额综合达到的高低程度。

此外,按照定额的种类,劳动定额水平又可表现为现行定额水平、计划定额水平和定额标准水平。

### 四、劳动定额水平是定额管理的核心

劳动定额水平不平衡,过高或过低,都会直接影响劳动定额作用的发挥。在组织生产方面,定额水平不平衡,必然会影响企业实现有节奏、均衡生产,影响各项计划的准确程度,成本核算也容易出现时高时低的现象。定额水平过于先进,会使各项计划脱离实际,失去了指导生产的意义。定额水平过低,又会使各项计划过于保守,造成设备、人员和工时的浪费。在组织分配方面,定额水平不平衡,必然会造成苦乐不均,不能充分体现“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”的原则。定额水平过高,员工经过很大努力仍达不到,就会减少员工的收入,挫伤员工的积极性。定额水平过低,员工不经

过努力也能轻易完成或超额完成生产任务，就会不合理地增加企业的负担，造成工资奖金的超支分配。由于劳动定额水平既指导着生产，又制约着分配，所以其成为企业劳动定额管理的核心问题。

总之，企业劳动定额管理的各个环节，包括劳动定额的制定、贯彻执行、统计分析以及修订等，都是围绕劳动定额水平这一核心问题展开的。

### 五、确定劳动定额水平的基本原则

定额水平具有相对性，由于对比的方法、衡量的标准不同，往往会得出不同的结果。保证定额水平既先进又合理，使其作用得到充分发挥，应当是确定定额水平的基本原则。

根据先进合理的原则，在制定、修订劳动定额时，应尽量从企业的实际出发，从现有的生产水平和技术组织状况出发，采用科学的方法，使定额达到：“在正常条件下，经过努力，多数员工在多数情况下能够达到或超过，部分员工能够接近的水平。”所谓正常条件，是指在定额执行期内，正常的生产组织和劳动组织，正常的工作环境和劳动条件，包括生产工艺、技术、管理等方面。

## 【能力要求】

### 衡量劳动定额水平的方法

#### 一、用实耗工时来衡量

实耗工时和定额工时相比，能反映生产员工实际完成定额的情况。如果对比的结果超过正常的界限，就说明现行定额和实际生产水平有较大的距离，由此可以判断出定额水平的高低。这种方法和劳动定额的考核结合在一起，资料取得比较方便，也可以对班组、工种、车间的定额水平进行综合分析。这种衡量方法的缺点是：实耗工时统计的准确性、可靠性较难保证，甚至可能掩盖部分损失工时。实耗工时在一定程度上会受到现行定额水平的牵制，因此，其准确性较差。

#### 二、用实测工时来衡量

实测工时就是选择具有平均技术熟练程度的员工，在正常的生产技术组织条件下，经过现场测定及必要的评定而获得的工时。由于排除了日常生产中很难避免的不正常因素和条件的影响，用实测工时衡量定额水平是比较直接和可靠的。这种衡量方法，也容易了解生产的真实潜力。它的缺点是工作量大，只能有重点地选择若干典型的、关键的工序或工种来进行。

#### 三、用标准工时来衡量

标准工时是指依据时间定额标准制定的工时，在衡量企业现行定额水平时，应选择经过国家有关部门正式颁布或批准的时间定额标准作依据。该方法由于衡量标准客观，反映现行定额的状况比较真实，不同企业（或车间）

采用同一时间定额标准来衡量，还能反映出企业之间以及企业内部定额水平的高低及先进程度。它的缺点是工作量大，也只能有重点地选择若干典型的、关键的工序或工种来进行。

#### 四、通过现行定额之间的比较来衡量

与现行定额之间的比较，是指与条件（如生产技术组织条件、生产类型、生产的产品等）相同的企业的定额水平，或本企业历史上先进的定额水平相比较。这种方法可以进行工序定额的比较，但更多的是进行工种、零部件及成台产品定额水平的比较。它的优点是使用起来比较简便，有利于同行业的企业之间开展竞赛和评比。它的缺点是适用面比较窄。

#### 五、用标准差来衡量

定额水平不仅要具有先进合理性，还要具有平衡和统一性。因此，对定额水平还需要作横向的综合考察。可采用标准差综合评价某部门定额水平平衡的状况。定额水平不平衡时，当采用某一评比方法（如实耗工时、实测工时、标准工时均可）进行衡量时，就会发现它的波动性，而波动性的大小可通过标准差这一指标来表示。现假定采取实耗工时的衡量方法，并对定额水平做横向考察，先计算出某部门各种定额完成率的平均值（ $\bar{x}$ ），再计算该部门各种定额完成率的标准差（ $\sigma$ ），计算公式为

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}} \quad (1 \quad 1)$$

式中  $n$  —— 该部门统计人数。

最后，计算出均衡率系数（ $k$ ）， $k = \frac{\sigma}{\bar{x}}$ ， $k$  值越大，说明现行定额水平波动性越大。

上述各种衡量方法应根据企业具体情况和条件灵活运用。由于反映定额水平的现象较为复杂，因而也可以同时运用几种方法，从不同角度来评价和说明现行定额水平的状况。

#### 【注意事项】

在实际工作中，确定定额水平是一个比较复杂的问题。定额水平是企业经营管理水平、生产技术、劳动组织、员工队伍的素质、企业文化建设等多项工作的综合反映。由于定额水平受到如此众多因素的影响和制约，因此，要提高定额水平，使劳动定额建立在先进合理的基础上，企业就应当采取有效措施，健全定额的组织机构和管理系统，完善各项管理制度，配备具有一定工作能力和专业知识水平的人员，加强统计分析和考核，不断地改进企业各个方面的工作。

因此，企业在正常生产技术组织条件下规定的劳动定额，不但要体现科学性和先进合理性，还应当达到以下几点要求。

1. 在每个工作班内,使员工充分和有效地利用工作时间,保持适当的工时强度。

2. 大多数员工在多数情况下,以正常的速度进行操作,其脑力或体力的支出,应达到或接近国家或部门的劳动卫生标准。

3. 从定额执行的全过程看,某一生产岗位的员工,在定额执行初期可能在贯彻新定额时还存在着一些困难,但到了中期、后期,由于员工提高了熟练程度,通过积极努力会达到并超过定额。就全体实行劳动定额的员工来说,从劳动定额执行初期到中期、后期,也有一个从相对多数(60%~70%)到大多数(70%~80%)员工,乃至绝大多数(90%以上)员工逐步适应,最后达到或超过劳动定额的过程。

劳动定额只有符合上述几点要求,才能被视为先进合理的定额。

## 第二单元 劳动定额的修订

### 【学习目标】

通过学习,掌握劳动定额修订的内容、步骤和方法。

### 【知识要求】

#### 一、劳动定额修订的内容

随着生产的发展和工艺技术的不断提高,产品的工时消耗总在不断地降低。因此,不论是产品现行劳动定额还是时间定额标准,执行一个时期后就会落后于生产水平。在这种情况下,现行定额就要作相应的修改,以便给员工提出新的工作目标,使定额适合于生产发展的需要。企业只有通过不断修改劳动定额,才能提高劳动生产率,降低产品成本,取得较好的经济效益。

但是,生产水平提高后不可能立即修改劳动定额,否则不仅会造成企业管理上的混乱,增加定额管理的工作量,而且会挫伤员工的生产积极性。所以,企业一般都使现行定额保持一段时期的稳定,采取定期修改的办法,只是在特殊情况下,才采取不定期的修订。

#### 二、劳动定额的定期修订

劳动定额修改的间隔期不宜过短,也不宜过长。如长期不作修订,定额水平必然与生产实际达到的水平相差悬殊,使定额起不到促进生产发展的作用,如果间隔期过短,频繁修改,也会产生上面所提到的那些消极作用。定额修改期间隔的长短,主要根据定额完成情况、生产潜力大小以及定额的质量来决定。同时,也应考虑企业生产类型和产品制造的特点。

1. 新产品的定额应在试制完成以后,随着图纸工艺等技术文件的整顿而进行必要的修订。修订后的定额适于小批试制。

2. 在小批试制后要转入成批生产时,要随着图纸工艺技术文件的定型,再修订一次定额。



3. 专业生产或成批轮番生产的产品，修改间隔期一般是1年。
4. 对某些工艺操作方法业已定型、生产潜力不很大的老产品或标准件，以及质量较好较高、工时定额比较稳定的时间标准，可以每年定期进行一次检查，全面修改的期限可以适度延长。
5. 由于定额制定质量不高，定额水平参差不齐，可先进行内部调整，这种调整也应列入定期修订的计划内。

### 三、劳动定额的不定期修订

根据有关规定，企业在发生以下情况，对劳动定额有重要影响时，可不受修订定额的间隔期的限制，对劳动定额及时进行调整。

1. 产品设计结构发生变动。
2. 工艺方法改变。
3. 设备或工艺装置改变。
4. 原材料材质、规格变动。
5. 劳动组织和生产组织变更。
6. 个别定额存在明显不合理。

以上情况如属于临时的一次性的改变，可给予补加偏差工时，而不修改现行定额。

此外，新产品经技术鉴定合格，正式投产前，应对原试制定额进行修订。劳动定额的修订或临时补加工时，均应填写定额修改单或补加工时票，并录入台账，以便随时掌握劳动定额的动态，保持全厂定额数据资料的一致性。

## 【能力要求】

### 一、劳动定额定期修订的步骤

劳动定额的定期修订是一项比较复杂、深入细致的工作，它涉及的面很广，必须在企业主管部门的统一领导下进行。

劳动定额定期修订通常可按下述步骤进行。

#### (一) 准备阶段

1. 思想准备。要做好调查摸底，了解各类人员的思想动态。结合形势和生产管理现状并根据今后发展的要求，由劳动定额部门拟定修订工作的宣传提纲，其中包括形势与任务、修订定额的意义和指导思想、定额的作用和当前现状、修订定额的步骤与方法以及工作安排等。

2. 组织准备。在厂部和车间可分别成立定额修订领导小组，吸收计划、财务、技术等部门有关人员参加，并应注意邀请有实际工作经验和管理经验的老员工和管理人员参加，以利于集思广益，妥善处理定额修订中提出的各种问题。

同时，为了便于修订工作的顺利进行，可适当选择一两个班组、工段进





行试点，总结经验后，再在全厂范围内全面开展此项工作。

本阶段具体的工作步骤如下。

(1) 在定额修订前，定额人员要调查摸底，切实分析定额完成情况和当前存在的问题，为修订定额提供充足的数据资料。包括厂内产品定额资料，厂内外典型定额手册或综合数据，各项定额完成情况和工时利用情况的统计分析报表，前一修订期内定额变化资料和分析说明，各车间、各工种、各产品定额水平比较，关键件、关键工序和设备定额完成情况，有关工艺文件和技术资料等。

(2) 在收集资料的基础上，确定修改定额的控制数即调整幅度。有些企业下达的定额修改指标是综合压缩率。压缩率是指对工时定额水平的调整幅度，计算公式为

$$\text{压缩率} = \frac{\text{原产品台份定额} - \text{计划产品台份定额}}{\text{原产品台份定额}} \times 100\% \quad (1-2)$$

例如，某产品原台份的工时定额为100小时，计划调整到80小时，则

$$\text{压缩率} = \frac{100 - 80}{100} \times 100\% = 20\%$$

有些企业采用计划定额完成系数来确定修改定额的控制数。计划定额完成系数是指在计划期内所要执行的劳动定额提高的幅度。由于工时定额与产量定额成倒数关系，因此：

计划产量定额 = 现行产量定额 × 计划定额完成系数

$$\text{计划工时定额} = \frac{\text{现行工时定额}}{\text{计划定额完成系数}} \quad (1-3)$$

基础较好的企业，由于各种条件比较成熟，一般可以采取下达压缩率的做法，而基础较差的企业，则不对压缩率作出硬性规定，而是根据所属单位的具体情况，提出定额的修订计划。

## (二) 修订阶段

劳动定额的修订关系到企业以及员工个人双方的经济利益，关系到企业发展局部和整体、当前与长远的利益。因此，首先应做好思想动员工作，提高员工的认识。然后组织员工认真讨论，逐项细致地对所承担的各种产品、各道工序的定额提出修改意见，并汇总上报。组织员工讨论的过程，也是发动群众参加管理、推动改革的过程。

## (三) 审查平衡和总结阶段

企业劳动定额管理部门应对各车间意见统一审议和平衡汇总后，呈报总经理正式批准。同时，还应认真抓好修订工作的经验总结，收集积累有关劳动定额资料，以利于日后工作的开展。

## 二、修改劳动定额的方法

企业在组织修改现行定额时，应从企业的实际情况出发，正确地选择修



改定额的核算方法，下面介绍简易修改法。

在进行劳动定额修改时，可采用下列公式核算出新定额：

$$b = \frac{a}{1+y} \quad (1-4)$$

式中  $b$  —— 零部件的实耗工时<sup>①</sup>；  
 $a$  —— 修改前的定额工时；  
 $y$  —— 平均超额的百分比。

$$y = \frac{a_1}{a_2} - 1 \quad (1-5)$$

式中  $a_1$  —— 实际完成定额工时数；  
 $a_2$  —— 应出勤工时数。

$$x = (1+k)b \quad (1-6)$$

式中  $x$  —— 修改后新的单件工时定额；  
 $k$  —— 允许超额幅度。

修改定额时，应根据公式（1-4），首先求出零件或产品修改前的实耗工时  $b$ ，它应当是一个较为准确的算术平均数。然后，再根据公式（1-5）和公式（1-6），求出修改后的工时定额  $x$ 。由于修改定额时，允许有一个超额量  $k$ ，它比实耗工时  $b$  高出一定幅度。留出这个宽余量，容易使员工接受新的定额。即使第一次制定的定额不合理，经过平衡以后，采用本方法进行修改，也能使劳动定额达到先进合理的要求。

例如，某企业甲车间生产产品 A，2011 年工时定额  $a$  为 136 工时/吨，生产员工人数为 20 人，年实际产量为 426 吨，年制度工作日为 251 天，平均出勤率为 95%，2012 年修改后的定额工时允许比上一年实际耗用工时高 20%（ $k$ ），试核算出新的工时定额。

$$(1) a_1 = 426 \times 136 = 57\ 936$$

$$a_2 = 20 \times 251 \times 8 \times 0.95 = 38\ 152$$

$$y = \frac{a_1}{a_2} - 1 = \frac{57\ 936}{38\ 152} - 1 = 0.518\ 6$$

(2) 求  $b$ ，由于  $a = 136$ ，故

$$b = \frac{a}{1+y} = \frac{136}{1+0.518\ 6} = 89.56$$

(3) 求  $x$ ，由于  $k = 20\%$ ，故

$$x = (1+k)b = (1+20\%) \times 89.56 = 107.47 \text{ (工时/吨)}$$

按此值来确定 2012 年该产品的工时定额，则比 2011 年的旧定额下降了 28.53 工时/吨（136 - 107.47），定额压缩率为 20.98%（28.53/136）。

<sup>①</sup> 实耗工时也称实作工时、实用工时，即员工在劳动过程中生产某种产品或完成一定工作任务实际消耗的工时。



### 第三单元 劳动定额统计与分析

#### 【学习目标】

通过学习,掌握劳动定额统计工作的任务,实耗工时的概念和统计方法,以及劳动定额完成情况的统计与分析方法。

#### 【知识要求】

##### 一、劳动定额统计工作的任务

劳动定额是企业管理的一项重要基础工作。在指导生产方面,它是企业编制各项计划如生产、财务、劳动计划,核算产品成本,开展劳动竞赛,提高劳动生产率的必要条件。在组织劳动方面,它是合理安排和使用劳动力,衡量和考核生产工人的绩效,贯彻按劳分配原则,评工定级,发放奖金的重要依据。搞好劳动定额的统计,对于充分发挥劳动定额的上述作用,调动职工的生产积极性和主动性,提高企业的管理水平,推动生产的不断发展,有着十分重要的意义。劳动定额统计的主要任务包括以下三个方面。

1. 通过各种原始记录和统计台账,取得产品实耗工时的有关统计资料,为计算劳动定额完成程度指标、对现行定额的状况进行统计分析以及核算产品成本提供资料。

2. 计算劳动定额完成程度各项指标,为考核生产工人以及基层单位的生产成果、进行经济核算提供依据。

3. 对现行定额的状况以及劳动定额水平作出全面的评价,以便及时发现问题,采取有效措施,加强劳动定额管理,适时修订和改进现行定额,促进劳动生产率的不断提高。

劳动定额的制定、劳动定额的贯彻实施、劳动定额的统计与分析以及劳动定额的修订,是企业劳动定额管理的四个重要环节。一种产品的劳动定额制定出来以后,首先要组织企业员工付诸实施,为了发现新定额存在的问题,使其更适应企业生产的要求,还必须搞好统计分析工作。劳动定额的统计与分析在劳动定额整个执行期内(从新定额开始实行到正式修订之前)是一项不容忽视的重要的基础工作。

##### 二、实耗工时的概念和意义

实耗时,也称实作工时、实动工时、实用工时等,它是指在一定的生产技术组织条件下,生产工人完成生产任务或生产合格产品实际耗用的劳动时间。

实耗时按照统计范围的不同,可区分为总产品的实耗时和单位产品的实耗时。

按照生产单位和工艺过程的不同,它又可区分为车间或班组的实耗时、工种的实耗时、工序的实耗时等。

正确及时地统计产品的实耗工时，有助于考察企业以及车间、班组和个人劳动定额的完成情况，衡量现行劳动定额水平是否先进合理。同时，实耗工时统计资料又是企业核算产品的实际成本的基本依据。通过实耗工时的统计和分析，还可以揭示产品生产过程中影响劳动消耗的主要问题，发现薄弱环节，为进一步改善和调整劳动组织指明方向。

### 【能力要求】

#### 一、产品实耗工时统计的方法

企业在统计产品实耗工时指标时，可以通过各种工时统计的原始记录取得有关数据，也可以采用抽样调查的方法。

##### （一）以各种原始记录为根据的产品实耗工时统计

各种工时消耗的原始记录，按照记录对象的不同，可分为生产工人工时记录单（卡）和产品工时记录单（卡）两种原始记录。企业可根据这两种原始记录，从不同的生产条件和生产类型出发，分别采用以下四种方法，汇总产品实耗工时。

1. 按产品零件逐道工序汇总产品的实耗工时。以车间为单位，分产品、工种，按零部件逐道工序统计汇总实耗工时，是一项十分繁杂而细致的工作。由车间统计员定期地根据原始记录（生产工时记录单、工票等）登记台账，制表上报厂部，厂部定额统计员再根据各车间上报的报表（日报、周报、旬报或月报）或工时统计台账，按产品分车间（或工种）汇总。由于车间和厂部的统计台账粗细的程度有所不同，采用本办法进行汇总时，工作量较大。本办法主要适用于生产比较稳定、产品品种少、生产周期短的企业。

2. 按产品投入批量统计汇总实耗工时。它是以一批投入生产的产品为对象，统计其实耗工时数和完成定额工时数。使用本方法，要求各车间按期、按产品批量（一般分工种汇总）分别向厂部报送实耗工时和完成定额工时，厂部凭此登记台账。而车间在填报报表时是凭原始记录直接汇总的。采用本方法比上一种方法减少了一定的工作量，但它主要适用于生产周期较短、投入批量不大的企业。

3. 按照重点产品、重点零部件和主要工序统计汇总实耗工时。从众多的产品中选出重点产品，或从众多的零部件、加工工序中选出重点零部件、关键性工序，作为统计对象，分别按照一定的顺序汇总实耗工时。这种方法适用于生产周期长、产品结构和工艺加工过程比较复杂的企业。

4. 按照生产单位和生产者个人统计汇总实耗工时。由于各生产单位和每个生产工人在同一时期内，加工制作的产品是不同的。因此，也可以按照生产单位如车间、工段、作业组班或生产者个人，分别统计出每月或季度的实耗工时，然后根据原始记录，如生产工时记录单等，按产品归类分组，最后得到产品实耗工时的资料。



为减少工作量,节约时间,在具体核算时可采用倒算的方法,求得本单位或个人加工某产品时的实耗工时。其计算公式为

实耗工时=制度工时-缺勤工时-停工工时-非生产工时+停工被利用工时+加班加点工时

这种方法适合于生产稳定、大批大量生产的企业。

在汇总产品实耗工时的基础上,可采用以下两种方法,计算出单位产品的实耗工时。

(1) 直接计算法。它利用下面的公式求出单位产品实耗工时:

$$\text{单位产品实耗工时} = \frac{\text{报告期内某产品实耗工时总数}}{\text{报告期内该产品成品总量}} \quad (1-7)$$

式中,报告期内该产品成品总量 =  $\frac{\text{报告期生产合格产品完成定额工时总数}}{\text{该产品的工时定额}}$

(2) 间接计算法。对于大量生产的企业,由于生产连续性强,很难区别投入批量。这时,可以企业产品现行工时定额为基础,按车间分产品,根据分工种的定额完成系数(劳动定额完成程度指标)计算出单位产品的实耗工时。其计算公式为

$$\text{单位产品实耗工时} = \sum \frac{\text{单位产品各工种}}{\text{现行工时定额}} \div \text{本工种定额完成系数} \quad (1-8)$$

式中,定额完成系数是按产品分工种计算的综合平均数。

(二) 以现场测定为基础的产品实耗工时统计

以原始记录为根据的产品实耗工时统计,往往受到填写者人为因素的影响,存在一定的登记性误差,使统计资料的准确性得不到切实的保证,特别是对于生产工人实际操作情况,以及各种时间的支配、利用的合理性,缺乏全面的了解。为了确切掌握生产工人工作时间的支配情况,使制定和修订出的新定额达到先进合理的要求,还必须采用以下几种方法,对生产工人加工产品的实耗工时,以及整个工作班、工作时间消耗进行直接观察。

1. 工作日写实。对生产工人整个工作日中工时利用情况进行观测,可以掌握以下几类时间及其在工作日中的比重。

(1) 实际用于作业以及完成作业所必需工时消耗,如作业时间、组织与技术性宽放时间、休息与生理需要宽放时间、准备与结束时间等。

(2) 不必要的工时损失和占用,如停工时间、非生产工作时间等。

产品实耗工时主要是由第(1)类时间构成的,而第(2)类时间直接制约和影响着产品实耗工时的多少。

2. 测时。以工序为对象进行现场观测,可以进一步掌握生产工人在加工产品中作业等类时间的消耗情况,分析和研究各个工序工时消耗的构成,为统计汇总产品实耗工时提供基础数据。



3. 瞬间观察法。根据统计抽样的原理，通过对现场操作者或机器设备进行随机的瞬间观测，调查各项作业活动事项的发生次数及发生率，可以对产品实耗工时进行统计推断，并能保证其具有一定的信度和效度。

以上三种方法，就其性质来看，都属于非全面调查。如工作日写实虽是对整个工作日工时消耗进行调查，但它并不是每天都在进行。

总之，通过上述介绍，可以看出企业统计产品实耗工时指标，一般应以原始记录、工时统计台账和厂内报表为基础，即通过经常性调查取得有关数据。同时，为了保证质量，提高统计资料的准确程度，企业还应当注意通过非全面调查（如工作日写实、测时和瞬间观察等），在工作现场直接进行观测，以取得第一手资料，弥补日常统计中的不足。

## 二、劳动定额完成程度指标的计算方法

劳动定额完成程度指标可根据产量定额和工时定额两种形式，分别按下列公式计算。

### 1. 按产量定额计算。

$$\text{产量定额完成程度指标} = \frac{\text{单位时间内实际完成的合格产品产量}}{\text{产量定额}} \times 100\% \quad (1-9)$$

### 2. 按工时定额计算。

$$\text{工时定额完成程度指标} = \frac{\text{单位产品的工时定额}}{\text{单位产品的实耗工时}} \times 100\% \quad (1-10)$$

在生产单一产品的条件下，采用以上两种计算方法所得到的结果是一致的。它主要适合于考核生产班组和生产者个人的定额完成情况。

例如，某月甲车工完成合格产品 720 件，实耗工时为 160，并知该产品车削加工产量定额为 3 件/工时。该车工劳动定额完成情况按以下公式计算。

$$\text{产量定额完成程度指标} = \frac{720/160}{3} \times 100\% = 150\%$$

$$\text{工时定额完成程度指标} = \frac{1/3}{160/720} \times 100\% = 150\%$$

在生产多种产品的情况下，为了考核企业、车间、班组和个人的劳动定额完成情况，只能采用工时定额的形式，以定额工时综合反映出总的劳动成果。其计算公式为

$$\text{劳动定额完成程度指标} = \frac{\text{完成定额工时总数}}{\text{实耗工时总数}} = \frac{\sum Q_1 t_n}{\sum Q_1 t_1} \quad (1-11)$$

式中  $Q_1$ ——某产品的实际产量；

$t_n$ ——某单位产品的工时定额；

$t_1$ ——某单位产品的实耗工时。

上式中的分子减分母（ $\sum Q_1 t_n - \sum Q_1 t_1$ ）之差，说明劳动定额完成程



度的好坏所产生的实际效果，即生产工人劳动工时的节约或超支。

例如，某车间在报告期内生产甲、乙、丙三种产品，每种产品的劳动定额完成情况见表 1-1。

表 1-1

产品名称	单位产品 工时定额 (工时/件)	实际产量 (件)	实际完成 定额工时	单位产品 实耗工时 (工时/件)	实耗工时	劳动定额完成 程度指标 (%)
	$t_n$	$Q_1$	$Q_1 t_n$	$t_i$	$Q_1 t_i$	$Q_1 t_n / Q_1 t_i$
甲	2	1 500	3 000	1.5	2 250	133.3
乙	3	1 000	3 000	2	2 000	150.0
丙	4	500	2 000	3.5	1 750	114.3
合计			8 000	-	6 000	133.3

$$\text{劳动定额完成程度指标} = \frac{\sum Q_1 t_n}{\sum Q_1 t_i} = \frac{8\,000}{6\,000} = 1.333 \text{ 或 } 133.3\%$$

计算结果表明，该企业在报告期内三种产品的劳动定额平均超额完成 33.3%，因而生产工人在报告期内节约了 2 000 个工时 ( $\sum Q_1 t_n - \sum Q_1 t_i = 8\,000 - 6\,000 = 2\,000$ )。应当指出：采用上述公式，既可以计算个别劳动者完成多种产品的劳动定额完成程度指标，也可以计算一个企业、车间、工段和班组生产工人集体完成劳动定额的程度指标。

### 三、产品产量和工时定额的统计范围及要求

劳动定额完成程度指标是根据实际完成定额工时与产品实耗工时的对比而求得的。为了保证该项指标计算的正确性和准确性，确切反映劳动定额的实际完成情况，必须对计算公式中子项与母项指标的统计内容和范围加以明确。

#### (一) 报告期产品产量的统计范围

如前所述，完成定额工时指标等于报告期内实际完成的产品产量 ( $Q_1$ ) 与该种单位产品现行工时定额 ( $t_n$ ) 的乘积 ( $Q_1 t_n$ )。在统计完成定额工时总数时，除应注意与分母 (实耗工时) 在时间、空间范围上的一致性以外，还要明确报告期产品产量的统计范围。

一般来说，企业在统计产品产量指标时，经过检验，产品达到质量要求，合格的产品方能予以统计，废品则不得计算在内。但在计算劳动定额完成程度指标时，为了全面考察劳动者支付的劳动消耗量，需要将有效劳动和无效劳动<sup>①</sup>加在一起。在统计产品产量指标时，不是一律将废品排除在外，

① 无效劳动是指非因个人过失而造成废品消耗的工时。

而是根据废品产生的原因，具体问题具体处理，其办法如下。

1. 如果是为了反映员工、班组或车间的劳动效率，非因工人、班组或车间过失而造成的废品，应统计在报告期产品产量内。这样做，既能够保证完成程度指标分子与分母数据的一致性，又能够充分反映员工、班组和车间完成定额的能力，不挫伤员工的生产积极性。

2. 当考察整个企业的劳动定额完成情况时，除外协件在加工时发生料废等情况外，无论何种因素（这些造成废品的因素通常由企业负责）造成的废品，均不得计入产品产量。也就是说，完成程度指标计算公式中的子项，只能是完成合格品的定额工时，不包括废品工时。

根据以上分析，计算个人、班组和车间定额完成程度指标时，可采用下列公式：

$$DW = \frac{\sum \left[ \begin{array}{l} \text{合格产} \\ \text{品产量} \end{array} + \begin{array}{l} \text{非因个人（班组、车间）} \\ \text{过失而造成的废品量} \end{array} \right] \times \begin{array}{l} \text{单位产品} \\ \text{工时定额} \end{array}}{\text{实耗工时总数}} \quad (1-12)$$

式中 DW——员工个人（班组、车间）劳动定额完成程度指标。

## （二）现行工时定额的内容

企业在组织生产的过程中，由于产品设计结构、工艺加工方法、设备或工艺装备、原材料材质、规格，以及劳动和生产组织的变更，使产品现行定额不能适应生产的要求。在这种情况下，应追加或补付工时。这种追加或补付工时称为追加或补充定额，原工时定额则称为基本定额。基本定额和追加定额或补充定额之和，是企业在特殊情况下，对生产单位合格产品工时消耗的规定。

当上述情况出现时，计算劳动定额完成程度指标应注意以下两点。

1. 计算生产工人或班组、车间劳动定额完成程度指标时，对非工人、班组和车间本身的原因所造成的追加定额或补充定额，应计算在产品工时定额之内。这样做才能真实反映生产工人的劳动效率，表明其完成定额的能力。

2. 计算整个企业劳动定额完成程度指标包括追加定额或补充定额。这是因为不正常的生产技术组织条件的出现，主要责任在企业。这样处理，才能反映出企业在劳动定额管理中存在的问题。

## 四、劳动定额完成情况的分析

### （一）利用分组法分析集体劳动定额完成情况

利用上述方法计算企业、车间或班组的劳动定额完成程度指标，只能从全局上反映定额的执行情况，不能说明到底有多少员工完成定额、有多少员工接近或没有完成定额。因此，利用分组法，按员工劳动定额完成程度进行统计分组，可以观察总体内部的构成，对劳动定额的执行情况作出全面的详细说明。如某车间 100 名员工劳动定额完成程度经过分组后，得到表 1-2 中的统计结果。



表 1—2

	生产工人按劳动定额完成程度分组						人数 合计	劳动定额完 成程度指标 (%)
	90% 以下	90%~ 100%	100%~ 110%	110%~ 120%	120%~ 130%	130% 以上		
甲组	2	4	20	3	3	1	33	106.2
乙组	1	2	30	5	3	2	43	108.0
丙组	2	4	10	2	4	2	24	108.3
合计	5	10	60	10	10	5	100	107.5

从表 1—2 中可以看出,该车间丙组员工超额完成定额 8.3%,是各组中较好的一组,其次是乙组、甲组。从各组的分布情况来看,三个组都有完不成定额的或超额比较多的员工。甲组中未完成定额的员工占 18% ( $6/33=0.18$ ),乙组中未完成定额的员工占 6.98% ( $3/43=0.0698$ ),丙组中未完成定额的员工占 25% ( $6/24=0.25$ )。这说明乙组员工完成定额的比重最高,而甲组次之,丙组最低。从整个车间来看,完不成定额的人占 15%,而有 85%的人完成并超额完成了定额。经过统计分析后,企业还应当进一步查明员工没有完成定额的原因,及时采取有效措施,帮助这部分员工逐步接近并完成定额。

## (二) 分析劳动条件不正常和工时利用不充分对劳动定额的影响

已知某车间报告期内工时消耗及产品产量的统计资料如下。

### 1. 产品产量 (件)

(1) 合格品 ( $Q_1$ ) 8 000

(2) 非因员工过失而造成的废品 ( $Q'_1$ ) 160

### 2. 工时定额 (工时/件)

(1) 基本定额 ( $t_n$ ) 2.0

(2) 追加定额 ( $t'_n$ ) 0.5

### 3. 工时消耗

(1) 实耗工时总数 ( $t_1$ ) 17 680<sup>①</sup>

(2) 停工工时总数 ( $t_2$ ) 1 220

(3) 非生产工时总数 ( $t_3$ ) 440

(4) 缺勤工时总数 ( $t_4$ ) 1 456

根据上述资料,可计算出如下指标:

$$\text{生产工人劳动定额完成程度指标} = \frac{(Q_1 + Q'_1)(t_n + t'_n)}{t_1} = \frac{20\,400}{17\,680} = 115.4\%$$

① 包括非因员工过失而造成废品的实耗工时。

$$\text{企业劳动定额完成程度指标} = \frac{Q_1 t_n}{t_1} = \frac{16\,000}{17\,680} = 90.5\%$$

$$\text{企业劳动条件失常增耗} = \frac{Q'_1 t'_n + Q_1 t'_n + Q'_1 t'_n}{t_1} = \frac{4\,400}{17\,680} = 24.9\%$$

$$\text{以企业全部工时消耗为基础的} = \frac{Q_1 t_n}{t_1 + t_2 + t_3 + t_4} = \frac{16\,000}{20\,796} = 76.9\%$$

$$\text{劳动定额综合完成程度指标} = \frac{Q_1 t_n}{t_1 + t_2 + t_3 + t_4} = \frac{16\,000}{20\,796} = 76.9\%$$

通过上述计算表明，从企业整体来考察，企业劳动定额完成程度只达到 90.5%，如果将不必要的工时损失和占用的影响因素考虑在内，企业劳动定额综合完成程度仅为 76.9%，远没有达到现行劳动定额规定的要求。而从企业员工的技术状况和劳动能力来看，员工劳动定额完成程度为 115.4%，即员工实际工作 1 小时，可完成 1.154 个定额工时的任务。

为什么企业与员工的劳动定额完成程度存在着很大的差别呢？其具体原因如下。

(1) 由于劳动条件不正常损失了 4 400 个定额工时，使企业劳动定额少完成了 24.9% (4 400/17 680=24.9% 或 115.4%—90.5%=24.9%)。

(2) 由于劳动时间利用得不充分，停工工时、非生产工时、缺勤工时合计为 3 116 个工时。如果按企业劳动定额完成程度折算，总计损失约 2 820 个工时 (3 116×0.905=2 819.98)，使得企业劳动定额少完成了 13.6% (2 820/20 796=13.6% 或 90.5%—76.9%=13.6%)。

经过上述计算分析以后，应对企业生产组织和劳动组织的状况，以及劳动条件失常和工时利用不充分等原因进行更深入的调查研究，以便采取措施，加强人力资源管理，促进企业劳动生产率的提高。

#### 第四单元 企业定员人数核算的基本方法

##### 【学习目标】

通过学习，掌握企业定员的概念、作用和原则，企业核定各类岗位定员人数的程序和方法。

##### 【知识要求】

###### 一、企业定员的基本概念

企业定员，也称劳动定员或人员编制。企业劳动定员是在一定的生产技术组织条件下，为保证企业生产经营活动正常进行，按一定的素质要求，对企业配备各类人员所预先规定的限额。

人力资源作为生产力的基本要素，是任何劳动组织从事经济活动赖以进行的必要条件。劳动组织从设计组建时起，就要考虑需要多少人，各种人应具备什么样的条件，如何将这些人合理组合起来，既能满足生产和工作的需要，又使各人都能发挥其应有的作用。这就需要制定企业用人的标准，即需

要加强企业定编定岗定员定额工作，促进企业劳动组织的科学化。

劳动定员是以企业劳动组织常年性生产、工作岗位为对象，即凡是企业进行正常生产经营所需要的各类人员，都应包括在定员的范围之内。具体包括从事各类活动的一般员工，也包括各类初、中级经营管理人员和专业技术人员，乃至高层领导者。定员范围与用工形式无关，其员工数应根据企业生产经营活动特点和实际的可能来确定。

在人力资源管理中，“定员”与“编制”之间存在着非常密切的关系。

从广义上理解，编制是指国家机关、企事业单位、社会团体及其他工作单位中，各类组织机构的设置以及人员数量定额、结构和职务的配置。编制包括机构编制和人员编制两部分内容。机构编制是对组织机构的名称、职能（职责范围和分工）、规模、结构，以及总机构、分支机构设置的限定；人员编制是对工作组织中各类岗位的数量、职务的分配，以及人员的数量及其结构所作的统一规定。

人员编制按照社会实体单位的性质和特点，可分为行政编制、企业编制、军事编制等。

从历史上看，我国企业劳动定员工作要比劳动定额工作开展得晚一些，从国民经济第一个五年计划开始起步，经过十多年的努力才逐步得到健全和完善。长期以来，由于管理工作的需要，约定俗成，常将劳动定额与定员并称为劳动定员定额工作或劳动定额定员工作。如果认真思考，深入研究、探讨一下，就会发现劳动定员与劳动定额两个概念之间确实存在许多相似相近之处，这就使许多人提出了一些新的见解，认为劳动定员是劳动定额的下位概念，即劳动定员是劳动定额的一种重要的发展形式。<sup>①</sup>

为了进一步弄清劳动定员与劳动定额两个概念的区别和联系，可从以下几个方面进行分析。

1. 从概念的内涵来看，企业定员是对劳动力使用的一种数量质量界限。这种界限，既包含了对劳动力消耗“质”的界定，也包含了对劳动力消耗“量”的限额。它与劳动定额的内涵，即对活劳动消耗量的规定是完全一致的。

2. 从计量单位来看，劳动定员通常采用的劳动时间单位是“人·年”“人·月”“人·季”，与劳动定额所采用的劳动时间单位“工日”“工时”没有“质”的差别，只是“量”的差别，即长度不同。例如，按制度工日（周五工作制）或工时折算，1人·年可等于251个工日或2008个工时。

3. 从实施和应用的范围来看，在企业中除某些人员因长期脱离生产岗位不在定员管理之外，凡是在常年性工作岗位上工作的人员，如员工、学徒、管理人员、工程技术人员和服务人员都纳入了定员管理的范围之内。在

<sup>①</sup> 参见《劳动定员是劳动定额的下位概念》，载《中国劳动定员定额》，1991年5号（总第39期）第28页。

企业中实行劳动定额的人员约占全体员工的40%~50%，企业可以工时定额、设备看管定额等数据为依据，核定出这些有定额人员的定员人数。这就是说，在企业中可以实行定额的人员，也可以实行定员管理；而不能实行定额的人员，仍可实行定员管理。

4. 从制定的方法来看，制定企业定员的方法主要有：①按劳动效率定员。就是根据生产总量、员工的劳动效率，以及出勤率来核算定员人数。②按设备定员。就是根据机器设备需要开动的数量和开动班次、员工看管定额以及出勤率来计算定员人数。③按岗位定员。根据岗位的多少、岗位的工作量大小以及劳动者的工作效率来计算定员人数。④按比例定员。按照与企业员工总数或某一类服务对象的总人数的比例，确定某种人员的定员人数。⑤按组织机构、职责范围和业务分工定员。在上述五种方法中，前三种与劳动定额存在着直接的联系，而后两种方法是制定劳动定额的基本方法，如经验估工、统计分析、技术测定等方法的延伸。

通过上述分析，基本上可以弄清企业定员与劳动定额的共同点，即两者都是对人力消耗所规定的限额，只是粗细不同、计量单位不同、应用范围不同而已。在这一意义上，可以认为企业劳动定员是劳动定额的重要发展形式。

### 二、企业定员管理的作用

企业劳动定员作为生产经营管理的一项基础工作，对于企业人力资源开发与管理具有以下几点重要的作用。

1. 合理的劳动定员是企业用人的科学标准。有了定员标准，便于企业在用人方面精打细算，能促使企业在保证员工生理需要的前提下，合理地、节约地使用人力资源，用尽可能少的活劳动消耗生产出更多的产品，从而提高劳动生产率。

2. 合理的劳动定员是企业制订人力资源规划的基础。因为企业劳动定员标准是在对整个生产过程和经营过程全面分析的基础上，以先进合理的定员标准和劳动定额为依据核定的。所以，按定员标准编制企业各类员工的需要量计划，是企业制订人力资源规划时应遵循的原则。

3. 科学合理的劳动定员是企业内部各类员工调配的主要依据。企业内部员工调配工作的目的是开发人才，实现人尽其才。要做到这一点，除了要了解员工，掌握他们的爱好、技能和健康等各方面的素质状况外，还必须了解企业的定员，掌握各个生产、工作岗位需要多少人和需要什么条件的人。所以，定员是人员调配的主要根据，而调配工作又是定员标准得以贯彻的保证。

4. 先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。合理的定员能使企业各工作岗位的任务量实现满负荷运转。这就要求在岗的所有人员必须兢兢业业，并且具备一定的技术业务水平，否则不能胜任其工作。因此，劳动

定员可以激发员工钻研业务技术的积极性，从而提高员工的素质。

### 三、企业定员的原则

搞好劳动定员工作，核心是保持先进合理的定员水平。所谓定员水平，是指各类人员定员数量的高低宽紧程度。只有先进合理的定员才能既保证生产的需要，又节约使用劳动力。先进就是要体现高效率、满负荷和充分利用工时的原则，与同行和生产条件大体相当的企业，或同本企业历史最好水平进行比较，生产任务完成得好，用人又相对较少。合理就是从实际出发，切实可行，即定员标准通过主观努力能够达到。为了实现劳动定员水平的先进合理，必须遵循以下原则。

1. 定员必须以保证实现企业生产经营目标为依据。定员的科学标准应是保证整个生产过程连续、协调进行所必需的人员数量，因此，定员必须以企业的生产经营目标及保证这一目标实现所需的人员为依据。

2. 定员必须以精简、高效、节约为目标。在保证企业生产经营目标的前提下，应强调精简、高效、节约的原则。为此，应做好以下工作。

(1) 产品方案设计要科学。只有产品方案具有实现的可能性，才能做到定员工作的精简、高效、节约。所以，在制订产品方案时，应用科学的方法进行预测，不要为了多留人或多人而有意加大生产任务或工作量。

(2) 提倡兼职。兼职就是让一个人去完成两种或两种以上的作业。兼职既可以充分利用工作时间，节约用人，又可以扩大员工的知识面，掌握多种技能，使劳动内容丰富多彩。这对于挖掘企业劳动潜力，实现精简、高效、节约具有现实意义。

(3) 工作应有明确的分工和职责划分。新的岗位的设置必须和新的劳动分工与协作关系相适应，即在原有的岗位上无法完成的职责出现的时候，才能产生新的定员。

3. 各类人员的比例关系要协调。企业内人员的比例关系包括直接生产人员和非直接生产人员的比例关系，基本生产员工和辅助生产员工的比例关系，非直接生产人员内部各类人员以及基本生产员工和辅助生产员工内部各工种之间的比例关系等。在一定的产品结构和一定的生产技术条件下，上述各种关系存在着数量上的最佳比例，按这一比例配备各类人员，能使企业获得最佳效益。因此，在编制定员中，应处理好这些比例关系。

4. 要做到人尽其才、人事相宜。定员问题，不是单纯的数量问题，而且涉及人力资源的质量，以及不同劳动者的合理使用。因此，还要考虑人尽其才、人事相宜。要做到这一点，一方面要认真分析、了解劳动者的基本状况，包括年龄、工龄、体质、性别、文化和技术水平；另一方面要进行工作岗位分析，即对每项工作的性质、内容、任务和环境条件等有一个清晰的认识。只有这样，才能将劳动者安排到适合发挥其才能的工作岗位上，定员工作才能科学合理。

5. 要创造一个贯彻执行定员标准的良好的内外部环境。定员的贯彻执行需要有一个适宜的内部和外部环境。所谓内部环境,包括企业领导和广大员工思想认识的统一,以及相应的规章制度,如企业的用人制度、考勤制度、退休退休制度、奖惩制度、劳动力余缺调剂制度等。所谓外部环境,包括企业真正成为独立的商品生产者,使企业的经营成果真正与员工的经济利益相联系;同时还要建立劳务市场,使劳动者有权选择职业,企业有权选择劳动者。

6. 定员标准应适时修订。在一定时期内,企业的生产技术和组织条件具有相对的稳定性,所以,企业的定员也应有相应的稳定性。但是,随着生产任务的变动、技术的发展、劳动组织的完善、劳动者技术水平的提高,定员标准应作相应的调整,以适应不断变化的情况。

### 【能力要求】

#### 一、核定用人数量的基本方法

制定企业定员标准,核定用人数量的基本依据是制度时间内规定的总工作任务量和各类人员工作(劳动)效率,即

$$\text{某类岗位用人数量} = \frac{\text{某类岗位制度时间内计划工作任务总量}}{\text{某类人员工作(劳动)效率}}$$

在企业中,由于各类人员的工作性质不同,总工作任务量和个人工作(劳动)效率表现形式不同,以及其他影响定员的因素不同,使核定用人数量标准的具体方法也不尽相同。

长期以来,我国企业在核定定员人数时,总结和推广了以下五种传统核定方法。

1. 按劳动效率定员。就是根据生产任务和员工的劳动效率以及出勤率来计算定员人数,计算公式为

$$\text{定员人数} = \frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{工人劳动效率} \times \text{出勤率}} \quad (1-13)$$

这种定员方法,实际上就是根据工作量和劳动定额来计算人员数量的方法。凡是有劳动定额的人员,特别是以手工操作为主的工种,因为人员的需求量不受机器设备等其他条件的影响,更适合用这种方法来计算定员。

上述公式,劳动效率是用劳动定额乘以定额完成率来计算。由于劳动定额的基本形式有工时定额和产量定额,因此,公式中生产任务和员工劳动效率可相应用工时或产量来表示。

例如,计划期内某车间每轮班生产某产品的产量任务为1000件,每个员工的班产量定额为5件,定额完成率预计平均为125%,出勤率为90%,则可直接代入上述公式,计算出该工种每班的定员人数。

$$\text{定员人数} = \frac{1000}{5 \times 1.25 \times 0.9} \approx 178 \text{ (人)}$$

仍依上例，如果采用工时定额计算，工时定额与产量定额的关系式为

$$\text{班产量定额} = \frac{\text{工作时间}}{\text{工时定额}}$$

则单位产品的工时定额 =  $8/5 = 1.6$  (工时/件)，定员计算公式变为

$$\begin{aligned} \text{定员人数} &= \frac{\text{生产任务量(件)} \times \text{工时定额}}{\text{工作班时间} \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \\ &= \frac{1\,000 \times 1.6}{8 \times 1.25 \times 0.9} \approx 178 \text{ (人)} \end{aligned}$$

计算表明，无论是采用产量定额还是工时定额，两者的计算结果都是相同的。

采用上述公式计算时，生产任务和员工劳动效率的时间单位要保持一致。一般来说，某工种生产产品的品种单一、变化较小而产量较大时，宜采用产量定额来计算人数。如计划期任务是按年规定的，而产量定额是按班规定的，可采用下面的公式：

$$\text{定员人数} = \frac{\sum \text{每种产品年总产量} \times \text{单位产品工时定额}}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \quad (1-14)$$

此外，在生产实际中，有些工种（或工序）不可避免地会有一些数量的废品产生，计算定员时，为了把废品因素考虑进去，上述公式可改为

$$\text{定员人数} = \frac{\sum \text{每种产品年总产量} \times \text{单位产品工时定额}}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \div (1 - \text{计划期废品率})$$

例如，某车间某工种计划在 2012 年生产甲产品 100 台、乙产品 500 台、丙产品 250 台，其单台工时定额分别为 20、30、40 小时，计划期内定额完成率为 120%，出勤率为 90%，废品率为 8%，则该车间该工种的定员人数为

$$\text{定员人数} = \frac{100 \times 20 + 500 \times 30 + 250 \times 40}{250 \times 8 \times 1.2 \times 0.9} \div (1 - 0.08) \approx 14 \text{ (人)}$$

有时企业由于生产任务不固定，偶然性因素的干扰很大，时常出现生产中断，计算定员人数时，根据实际情况，可以在上述公式的分母中再乘以作业率，或者用制度工时利用率替代上述公式中的出勤率（因为制度工时利用率 = 出勤率 × 作业率）。

2. 按设备定员。即根据设备需要开动的台数和开动的班次、员工看管定额以及出勤率来计算定员人数，计算公式为

$$\text{定员人数} = \frac{\text{需要开动设备台数} \times \text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额} \times \text{出勤率}} \quad (1-15)$$

这种定员方法属于按效率定员的一种特殊的形式，公式中公认的劳动效率表现为看管定额。它主要适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。因为这些工种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和员工在同一时间内能够看管设备的台数。

例如，某车间为完成生产任务需开动自动车床 40 台，每台开动班次为两班，看管定额为每人看管 2 台，出勤率为 96%，则该工种定员人数为

$$\text{定员人数} = \frac{40 \times 2}{2 \times 0.96} \approx 42 \text{ (人)}$$

上述公式中，设备开动台数和班次，要根据设备生产能力和生产任务来计算，并不一定是实有的设备数。因为有可能生产任务不足，设备不必全部开动，有的是备用设备，也不必配备人员。不同的设备需要开动台数，有不同的计算方法，一般要根据劳动定额和设备利用率来核算单台设备的生产能力，再根据生产任务来计算开动台数和班次。

3. 按岗位定员。即根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数。这种方法适用于用连续性生产装置（或设备）组织生产的企业，如冶金、化工、炼油、造纸、玻璃制瓶、烟草以及机械制造、电子仪表等各类企业中使用大中型连动设备的人员。除此之外，还适用于一些不操纵设备又不实行劳动定额的人员。

按岗位定员具体又表现为以下两种方法。

(1) 设备岗位定员。这种方法适用于在设备和装置开动的时间内，必须由单人看管（操纵）或多岗位多人共同看管（操纵）的场合。

具体定员时，应考虑以下几个方面的内容。

①看管（操纵）的岗位量。

②岗位的负荷量。一般的岗位如果负荷量不足 4 小时的要考虑兼岗、兼职、兼做。高温、高压、高空等作业环境差、负荷量大、强度高的岗位，员工连续工作时间不得超过 2 小时，这时总负荷量应视具体情况给予宽放。

③每一岗位的危险和安全的程度，员工所须走动的距离，是否可以交叉作业，设备仪器仪表复杂程度，需要听力、视力、触觉、感觉以及精神集中程度。

④生产班次、倒班及替班的方法。对于多班制的企业单位，需要根据开动的班次计算多班制生产的定员人数。

对于采用轮班连续生产的单位，还要根据轮班形式，计算倒休人员，如实行三班倒的班组，每 5 名员工，需要多配备 1 名员工。

对于生产流水线每班内需要安排替补的岗位，应考虑替补次数和间隙休息时间，每 1 小时轮替一次，每岗就定 2 人，采用 2 人轮换；一人工作，一人做一些较轻的准备性或辅助性工作，对于多人一机共同进行操作的岗位，其定员人数的计算公式为

$$\text{班定员人数} = \frac{\text{共同操作的各岗位生产工作时间的总和}}{\text{工作班时间} - \text{一个人需要与休息宽放时间}} \quad (1-16)$$

公式中的“生产工作时间”，是指作业时间、布置工作地时间和准备与结束时间之和。



例如,某车间有一套制氧量 $50\text{ m}^3/\text{时}$ 空气分离设备,现有三个岗位共同操作,通过工作日写实,甲岗位生产工作时间为260工分,乙岗位为300工分,丙岗位为240工分,根据该工种的劳动条件和劳动强度等因素,规定个人需要与休息宽放时间为60工分,计算出岗位定员人数。

$$\text{班定员人数} = \frac{260 + 300 + 240}{480 - 60} \approx 2 \text{ (人)}$$

上述公式计算岗位定员是一种初步核算,为合并岗位、实行兼职作业提供依据。在实际工作中,还要根据计算结果与设备的实际情况重新进行劳动分工,以便最后确定岗位数目。对于单人操纵设备的工作,如天车工、皮带输送工等,主要根据设备条件、岗位区域、工作量以及实行兼职作业和交叉作业的可能性等因素来确定定员。

(2) 工作岗位定员。这种方法适用于有一定岗位,但没有设备,而又不能实行定额的人员,如检修工、检验工、值班电工,以及茶炉工、警卫员、清洁工、文件收发员、信访人员等。这种定员方法和单人操纵的设备岗位定员的方法基本相似,主要根据工作任务、岗位区域、工作量,并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数。

4. 按比例定员。即按照与企业员工总数或某一类人员总数的比例,来计算某类人员的定员人数。

在企业中,由于劳动分工与协作的要求,某一类人员与另一类人员之间总是存在着一定的数量依存关系,并且随着后者人员的增减而变化,如炊事员与就餐人数、保育员与入托儿童人数、医务人员与就诊人数等。企业对这些人员进行定员时,应根据国家或主管部门确定的比例,采用下面的计算公式:

$$\text{某类人员的定员人数} = \text{员工总数或某一类人员总数} \times \text{定员标准(百分比)} \quad (1-17)$$

这种方法主要适用于企业食堂工作人员、托幼工作人员、卫生保健人员等服务人员的定员。

对于企业中非直接生产人员,辅助生产员工,政治思想工作人员,工会、妇联、共青团脱产人员,以及某些从事特殊工作的人员,也可参照此种方法确定定员人数。

5. 按组织机构、职责范围和业务分工定员。这种方法主要适用于企业管理人员和工程技术人员的定员。

一般是先定组织机构、定各职能科室,明确了各项业务及职责范围以后,根据各项业务工作量的大小、复杂程度,结合管理人员和工程技术人员的工作能力、技术水平确定定员。

上述五种定员核定的基本方法,在确定定员标准时,应视具体情况灵活运用。例如,机器制造、纺织企业应以效率和设备定员为主,冶金、化工、

轻工企业应以岗位定员为主。有的大中型企业，工种多、人员构成复杂，也可以同时采用上述方法。实际上，在企业中，除有可以直接规定劳动定额的工种外，尚有数百种工作岗位需要区分不同的情况，针对不同的变动因素，采用不同的方法来制定定员标准。有时还要采用制定定额的一些科学方法，以提高定员的精确程度。

## 二、企业定员的新方法

### 1. 运用数理统计方法对管理人员进行定员。

(1) 将管理人员按职能分类，例如将企业所有从事劳动工资工作的人员、所有从事会计核算和财务工作的人员、所有从事生产调度工作的人员，归纳为劳资、财会、生产三大类管理人员，然后分别根据其工作量影响因素来计算定员。

(2) 用回归分析法求出管理人员与其工作量各影响因素的关系。

一般情况下与幂函数相关：

$$P = k \cdot x_1^{l_1} \cdot x_2^{l_2} \cdot x_3^{l_3} \cdots x_p^{l_p} \quad (1-18)$$

式中， $P$  为某类管理人员数， $x_1 \sim x_p$  为该类管理人员工作量各影响因素值， $l_1 \sim l_p$  为各因素值的程度指标， $k$  为系数。

企业要获得较准确的定员数，需要收集了解几十家同类型企业的有关资料和数据，然后进行回归分析。

例如，某公司根据 2012 年年底的统计资料，利用计算机进行回归分析，求出了财会人员定员的基本计算公式：

$$P = 0.0095 \cdot x_1^{0.9097} \cdot x_2^{0.0575} \cdot x_3^{0.0037} \cdot x_4^{0.0859} \quad (1-19)$$

式中， $x_1$  为员工总数，它影响支付工资、奖金、津贴、福利及差旅费等业务量； $x_2$  为纳入固定资产的设备台数，它影响固定资产折旧、大修理基本提存、更新改造费用的核算业务量，还影响到有关附属设备和备品备件的核算业务量； $x_3$  为主要产品产量乘以单台产品零件的数量（万件），它影响材料核算业务量，如产品、半成品的交接、内部转移、报废、入库等，还影响到以厂内计划价格考核车间经济效果等业务量； $x_4$  为企业与外单位签订的各种经济合同份数，它影响到有关供、销、来料加工、外部委托加工等财务工作量。

例如，该公司有 1 428 名员工和 636 台设备，年主要产品零件总数是 97 万件，签订合同 1 900 份，则财会人员应配备数量为

$$P = 0.0095 \times 1428^{0.9097} \times 636^{0.0575} \times 97^{0.0037} \times 1900^{0.0859} \approx 20 \text{ (人)}$$

从这个计算实例可以看出，采用公式 (1-18) 计算某类管理人员定员时，掌握准确的数据，充分了解该类管理人员工作量的影响因素是关键。

2. 运用概率推断确定经济合理的医务人员人数。这种方法的具体步骤如下。

(1) 根据统计调查掌握企业医务所（院）全年员工诊病的人数资料。选

择诊病人次数最多的月份，求出平均每天诊病的人次数和标准差。其计算公式为

$$\bar{X} = \sum X/n$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}} \quad (1 \quad 20)$$

式中  $\bar{X}$  —— 平均每天诊病的人数；  
 $X$  —— 除公休日外，每天就诊人次；  
 $n$  —— 制度工日数；  
 $\sigma$  —— 平均每天诊病人数的标准差。

(2) 测定每位医务人员每天所做准备工作、接待每一位患者以及必要的休息和生理需要时间。

(3) 测定必要的医务人员数。

例如，某企业医务所诊治病人次数最高的月份，平均每天就诊人数  $\bar{X}$  为 120 人次，其标准差  $\sigma$  为 10 人次。在保证 95% 可靠性的前提下，该企业医务所每天就诊人次数为：120 + 1.6 × 10 = 136 人次；同时，又已知医务人员接待每一位病人平均延续时间为 15 分钟，医务人员除正常休息、上下班准备收尾时间、病事假、缺勤等因素外，其平均每天实际工作时间利用率为 85%。根据上述材料，可推算出必要的医务人员数：

$$\text{该企业必要的医务人员数} = \frac{\text{该医务所每天诊病总工作时间}}{\text{每一医务人员实际工作时间}} = \frac{136 \times 15}{480 \times 0.85} = 5 \text{ (人)}$$

在核算出必要的医务人员人数后，还应按一定比例配备辅助人员和勤杂工（如各配备 1 人）。考虑夜班员工的医疗保健需要，应再增加 1 名医务人员。最后初步核算出该医务所定员人数为：5 + 2 + 1 = 8（人）。

(4) 经济评价。为了进一步确定出经济合理的医务人员定员人数，还应掌握以下资料。

① 员工因患病造成的工时损失（也可以用价值或实物量来表示，下同）。

② 员工因外出就诊造成的工时损失。

③ 员工因在医务室诊病等待而造成的工时损失。

④ 如要加强企业医务所的医务、保健人员需要增加多少开支（包括工费、设备费用等），可折成工时。

⑤ 由于加强了医疗保健工作，使员工可能减少的工时损失。

经济合理的医务所人员定员应当实现以下两个目标，即上述①、②、③三项总和与⑤项之差应为最小值，而以⑤项与④项之差最大值为目标进行评价，如下式所示：

$$\text{最小值} = ① + ② + ③ - ⑤$$

$$\text{最大值} = ⑤ - ④$$

3. 运用排队论确定经济合理的工具保管员人数。企业在生产新型号产品的过程中，由于模具、工夹具都是一次性单件生产，这时在工装车间内往往容易引起模具夹具钳工、机工与车间工具室之间的矛盾。若车间工具保管员少，员工会因等待借还工具的时间长而影响生产任务的完成；若车间增加工具保管员，虽然满足了员工借还工具的需要，不用排队等待了，但又增加了车间的人员数，可能突破工作总额。在这种情况下，该车间应该设置几个窗口，增加几名工具保管员才比较经济合理呢？

根据实地观测，该工具车间平均每 35 秒就有一个机工或模具夹具钳工去工具室借还工具，而每次借还时间平均需要 50 秒，若规定 50 秒为一个时间单位，则

$$\lambda = 50/35 = 1.43 \text{ (单位时间内到达的人次数)}$$

$$\mu = 50/50 = 1 \text{ (单位时间内借还工具完毕的次数)}$$

$$P = \frac{\lambda}{n\mu} \quad (1-21)$$

公式 (1-21) 中， $P$  为在  $n$  状态下平均借还工具时间内达到的人次数， $n$  为窗口数或工具保管员人数。

根据排队论中的等待公式，必须使  $P = \frac{\lambda}{n\mu} < 1$ ，才能保证统计平衡，这时，不用等待的概率为

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{j=0}^n \frac{(nP)^j}{j!} + \frac{(nP)^n}{n!} \cdot \frac{1}{1-P}} \quad (1-22)$$

平均等待时间为

$$T_w = \frac{P(P_n)^n}{n!} \cdot \frac{1}{(1-P)^2} \cdot P_0 \quad (1-23)$$

当  $n=1$  时， $P_0=1.4371$ ，这时一名工具保管员忙不过来。

当  $n=2$  时， $P_0=0.166$ ， $T_w=1.5$  个单位时间。

当  $n=3$  时， $P_0=0.288$ ， $T_w=0.2$  个单位时间。

当  $n=4$  时， $P_0=0.237$ ， $T_w=0.036$  个单位时间。

如果工具室每天正式工作时间为 7.5 小时，则平均每天有

$$\frac{7.5 \times 60 \times 60 \text{ (秒)}}{35 \text{ (秒)}} = 771 \text{ (人次)}$$

到工具室窗口借还工具。若一名员工因等待借还工具每损失 1 小时其价值为 20 元，而车间多配备一名工具保管员，一天应多支付工资 40 元。那么该车间应配备几名工具保管员，才能使员工因借还工具造成的经济损失以及多支付的工资为最小值呢？可列表 1-3 来进行综合评价。

在表 1-3 中，771 人次因等待借还工具而造成的经济损失是按下式计算的：

表 1—3 定员经济分析比较表

工具保管员数 $n$	不用等待的概率 $P_0$	平均等待时间 $T_w$	771 人次因等待而造成的经济损失 (元)	支付工具保管员工资和等待损失 (元)	评价结果
1			--		--
2	0.166	1.5	$\frac{771 \times 50 \times 1.5}{3\ 600} \times 20 \approx 321.3$	$40 \times 2 + 321.3 = 401.3$	
3	0.288	0.2	$\frac{771 \times 50 \times 0.2}{3\ 600} \times 20 \approx 42.8$	$40 \times 3 + 42.8 = 162.8$	最优
4	0.237	0.036	$\frac{771 \times 50 \times 0.036}{3\ 600} \times 20 \approx 7.7$	$40 \times 4 + 7.7 = 167.7$	-

771 人次经济  $\frac{771 \text{ 人次} \times \text{平均等待时间 (秒)}}{3\ 600 \text{ (秒)}} \times \text{每一工时损失价值 (元)}$   
 损失总数

通过上述计算, 得知该车间配备 3 名工具保管员最为经济合理。

4. 运用零基法确定二、三线人员定员人数, 即零基定员法。它是以零为起点按岗位的实际工作负荷量确定定员人数的方法。零基定员法是根据零基预算法(零基计划法)的原理, 解决我国企业二、三线人员岗位定员问题时, 新创造出来的一种定员方法。美国人彼得·菲尔、保罗·斯托尼等人提出的零基预算法, 要求在编制因素方案时, 对财务年度的清款数目(不论是新、旧项目), 一概从基数零点开始予以审议, 然后根据每个项目的效果, 确定资源分配。零基定员法打破常规, 改变了过去以某一类人员人数为基础, 按比例定企业二、三线人员的传统方法。以岗位劳动量为依据, 一切从零点开始, 按工作负荷量和岗位负荷标准(系数)决定岗位设置, 对工作量不饱和的岗位实行并岗或者由一人兼职兼岗, 使定员水平趋于合理, 劳动效率大幅度提高。零基定员法的具体步骤如下。

(1) 按月核定各岗位工作量。其计算公式为

$$Q_k = \frac{\sum_{i=1}^n Q'_i N_i}{Y} \cdot (1 + K) \quad (1-24)$$

式中  $Q_k$ ——岗位人月工作量 [小时/(人·月)];

$Q'_i$ ——计划期内本岗位单项任务工作量 (小时);

$N_i$ ——计划期内出现同类单项任务频数;

$Y$ ——计划期内月份数 (如年计划月数为 12);

$K$ ——个人需要与休息宽放时间占制度工作时间的百分比。

(2) 核定各岗位工作量负荷系数。其计算公式为

$$F_k = \frac{Q_k}{T} \quad (1-25)$$

式中  $F_k$ ——岗位工作量负荷系数;

$Q_k$  岗位人月工作量 [小时/(人·月)];

$T$  一月制度工作时间 (小时)。

(3) 通过岗位分析和岗位评定建立各类岗位工作量负荷系数标准 ( $F_B$ )。岗位工作量负荷系数标准应综合反映各岗位的工作环境、劳动条件和特点,一般控制在 0.8 以下。

(4) 初步核定定员人数。其计算公式为

$$M = \frac{F_k}{F_B} \quad (1 \quad 26)$$

式中  $M$  - 岗位定员人数 (人);

$F_k$  岗位工作量负荷系数;

$F_B$  岗位工作量负荷系数标准。

采用零基定员法核定定员人数时,最关键的环节是核定各岗位的工作任务量,生产性、服务性的岗位工作量容易核定,而管理性、技术性的岗位影响因素多、工作内容复杂,往往受偶然性因素的影响和制约,因此,在核定这些岗位的工作任务量时,应采用工时抽样、工作日写实等方法,坚持较长时期的连续观察以掌握其实际情况。在采用本法时,还应当在制定岗位业务范围和标准工作程序的基础上,提出岗位计量考核标准,实现以量(工作量)定岗、以岗定人、人尽其责、提高工效的目标。

### 第五单元 定员标准的编写格式和要求

#### 【学习目标】

通过学习,掌握定员标准的概念、分类、内容和原则,以及起草和修订定员标准的基本方法。

#### 【知识要求】

##### 一、定员标准的概念

定员标准是由劳动定额定员标准化主管机构批准、发布,在一定范围内对劳动定员所作的统一规定。

在过去传统的计划管理体制下,国家对国有企业劳动力的使用严格控制,并由各行政主管部门统一制定劳动定员标准,作为编制劳动计划、核定员工工资基金的依据。纵观我国过去劳动管理的历史,各产业部门以及劳动行政主管部门制定、发布的各类编制定员标准,对于节约使用劳动力,提高全员劳动生产率,促进国民经济的发展,确实起到了积极的作用。

随着我国经济体制改革的不断深入,社会主义市场经济体制的逐步确立,企业开始走向市场,与过去的行政主管部门脱钩,成为自主经营、自负盈亏、具有独立法人资格的经济实体。在这种情况下,企业为了迎接市场的挑战,提高竞争力,必然在开拓市场的同时,重视和加强包括劳动定员在内

的各项基础管理工作。如前所述,以制定、贯彻劳动定额标准(包括定员标准)为主要内容的标准化活动,对于提高企业经济效益具有十分重要的意义。

劳动定员标准作为劳动定额标准体系的重要组成部分,它属于劳动定额工作标准,即以人力(活劳动)消耗、占用为对象制定的标准。它具有劳动定额标准的科学性、技术性、先进性、可行性、法定性、统一性等一系列特征。

## 二、企业定员标准的分级分类

### (一) 企业定员标准的分级

按照管理体制分类方法,企业劳动定员标准可区分为以下四类。

1. 国家劳动定员标准。由国家标准化主管机构批准、发布,是在全国范围内统一的劳动定员标准。

2. 行业劳动定员标准。由行业标准化主管机构批准、发布,是在某一行业范围内统一的劳动定员标准。

3. 地方劳动定员标准。由省、自治区、直辖市标准化主管部门发布,是在当地范围内统一的劳动定员标准。

4. 企业劳动定员标准。由企业批准、发布,是在本企业范围内统一的劳动定员标准。

### (二) 劳动定员标准的分类

1. 按定员标准的综合程度,可区分为以下两类。

(1) 单项定员标准,也称详细定员标准,是以某类岗位、设备、产品或工序为对象制定的标准。

(2) 综合定员标准,也称概略定员标准,是以某类人员以至于企业全部人员为对象制定的标准。

2. 按定员标准的具体形式,可区分为以下五类。

(1) 效率定员标准。根据生产任务量,每个劳动者的工作效率、出勤率等因素确定的定员标准。

(2) 设备定员标准。根据设备性能、生产组织状况、技术要求、工作范围、劳动者负荷量等因素确定的定员标准。

(3) 岗位定员标准。根据工作岗位的性质和特点、工作流程和任务总量,以及劳动者的负荷量等因素确定的定员标准。

(4) 比例定员标准。按与员工总数或某类人员总数的比例,确定另一类人员人数的定员标准。

(5) 职责分工定员标准。根据生产规模、技术复杂程度、管理方式以及工作人员的业务能力要求等因素,按组织机构、职责范围和业务分工确定的定员标准。

以上五种定员标准,一般以“单位用工数量”(人·年、人·月)或

“个人综合工作效率”来表示，以满足不同的需要。

### 三、企业定员标准的内容

不同级别的企业劳动定员标准虽基本内容大致相同，从不同角度对人员使用规定了素质要求和数量界限，但也存在一些差别。例如，企业定员标准根据生产规模、加工方法、工艺流程、设备类型和性能、岗位工作内容、职责范围等生产技术、劳动组织条件，明确规定出各类人员的数量和比例，并提出各个工序、设备或工作岗位具体的用人标准。而行业定员标准不仅包括上述内容，还应对不同类型企业的机构设置、管理层次、轮休轮班组织形式、作业率、出勤率以及设备开动率等提出原则性要求。

劳动定员标准中，由于影响人员使用的因素不同，有的要根据主要影响因素划分出若干组（可按数量指标亦可按质量指标）分别确定用人标准。例如，炊事人员的定员标准，要根据就餐平均人数和开饭次数多少等因素，分成若干组，分别确定用人数量标准。

在劳动定员标准中，对人员数量标准的规定，可采用绝对（数）指标，具体明确；亦可采用相对（数）指标，便于按比例核定人数。有时根据需要还可以规定控制幅度。规定控制幅度既可适用于不同环境不同条件的单位，也可以促进企业提高定员水平，控制幅度中的低限是多数企业经过努力即可达到或超过的水平，高限是相对多数企业经过一定时间的努力方可达到的先进水平。

### 四、编制定员标准的原则

为了切实保证定员标准的先进性、技术性、科学性、可行性，在编制劳动定员标准时，应注意遵循以下原则。

1. 定员标准水平要科学、先进、合理。从本行业本企业现实生产技术组织水平出发，充分考虑到随着科学技术的进步可挖掘的劳动潜力，编制出既能综合反映同行业同类企业先进水平，又能使多数企业经过努力达到或超过的定员标准。

2. 依据要科学。充分分析和深入研究本行业或本企业各类人员制度时间内总工作量和个人工作效率的各种影响因素，以及与用人数量之间的内在关系，找出其规律性，并正确选择和确定劳动定员标准的具体形式和内容。

3. 方法要先进。核定各类人员数量标准时不但要正确选择、采用传统的核定方法，还应注意广泛采用已被实践证明行之有效的各种先进的核定方法。

4. 计算要统一。对企业人员、岗位、工种工序、产品、设备等定员标准中涉及的基本要素，以及各种指标名称、计算口径和方法要作出统一划分和明确规定，使定员标准具有广泛的适应性和可比性。

5. 形式要简化。严格按照国家标准《标准化工作导则 第1部分：标准的结构和编写》(GB/T 1.1)的要求，制定定员标准。其格式要规范，形



式要简洁, 尽量避免烦琐、庞杂, 以利于有关单位套用。

6. 内容要协调。定员标准的各项内容相互要协调, 有关工种名称、工序结构、岗位划分、工作范围和职责、技术等级要求等项目, 都应尽量与其他有关的技术标准、工艺规范相一致, 切实保证标准内部以及各项标准之间的协调和统一。

## 【能力要求】

### 一、定员标准的编写依据

劳动定员标准的制定、修订, 无论是哪一个级别的标准, 都应当严格按照国家以及各级标准化行政主管部门和归口部门发布的各种法规、条例、规定、实施细则的要求, 认真组织制定、审批、发布和实施。此外, 一项标准草案的形成, 以至于经过多次征询意见, 最终具备送审报批的条件, 除其技术内容(如定额、定员水平)经验证达到先进合理的要求之外, 一个很重要的方面就是其编写格式是否完全符合《标准化工作导则》提出的各种要求。

劳动定员定额标准书面格式应严格按照国家标准《标准化工作导则 第1部分: 标准的结构和编写》(GB/T 1.1), 以及其他标准化工作导则的要求编写。

### 二、定员标准的总体编排

劳动定员标准应由以下三大要素构成。

1. 概述。这一部分应由封面、目次、前言、首页等要素构成。其主要功能是为了便于读者识别标准, 了解标准产生的背景、制定修订的过程、标准主要技术内容以及与其他标准的关系。

在前言中, 除应简要说明制定本标准的原因、制定过程、本标准的主要技术内容和功能、本标准与其他标准的关系等事项之外, 还应按 GB/T 1.1 的要求, 采用列项方式给出附加说明。

2. 标准正文。它由一般要素和技术要素构成。

在一般要素中, 包括标准名称、范围和引用标准三项内容。

(1) 标准名称。应认真推敲、简要概括。通常含有引导词、主体词和补充词三个要素, 按 GB/T 1.1 附录要求决定取舍。

(2) 范围。作为标准正文的第1章, 应采用以下格式表述。

“本标准规定了……”

“本标准适用于……”

(3) 引用标准。这一章编写格式按 GB/T 1.1 和 GB/T 1.22 的要求, 并在一览表之上由下列引言开头。

“下列标准所包含的条文, 通过在本标准中引用而构成本标准的条文。在标准出版时, 所示版本均为有效。所有标准都会被修订, 使用本标准的各方应探讨、使用下列标准最新版本的可能性。”

在标准的技术要素中，应包括定义、符号、缩略语，各工种、岗位、设备、各类人员的用人数量和质量要求。

各类人员定员标准可采用文字表述与表格相结合的方式，提出用人数量和质量（素质）要求。

有时为了对劳动定员标准某些技术内容作重要补充，可在全部标准条文之后，增设附录。附录有两种：一种是标准的附录，它是标准不可分割的组成部分。标准的附录，不仅在前言中、正文中提到，而且在附录编号后加括号注明。另一种是提示的附录，它给出本标准有关的附加信息，排列在标准的附录之后。

3. 补充。这一部分包括提示的附录、脚注、条文注、表注、图注等内容。按 GB/T 1.1 中 4.5.1~4.5.5 的要求编写。

### 三、定员标准的层次划分

劳动定员标准的层次划分可按篇、章、条段排列条文，条文最后排列目录。

标准正文框架设计，应按一定的逻辑顺序编排。例如，以人员为对象时，应按技术人员、管理人员、服务人员顺序编排条文；以生产过程各工种、工序为对象时，应按先基本生产、辅助生产，后技术准备、服务、后勤、行政管理顺序编排条文。

一般来说，行业定员标准应包括以下内容。

1. 企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范，按照不同生产能力和生产规模，提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求，规定出编制总额以及各类人员员额控制幅度。

2. 根据不同生产类型和生产环境、条件，提出不同规模企业各类人员比例控制幅度。

3. 规定各类人员划分的方法和标准。

4. 对本标准涉及的新术语给出确切定义。

5. 企业各工种、岗位的划分，其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求。

6. 各工种、工序的工艺流程及作业要求。

7. 采用的典型设备与技术条件。

8. 用人的数量与质量要求。

9. 人员任职的国家职业资格标准（等级）。

企业定员标准的内容基本上与上述内容相似，只是更具体、细化。

### 四、劳动定员标准表的格式设计

劳动定员标准多采用表格的形式，对用人数量和质量提出要求。采用表格形式，简单明确而直接地向读者提供了某种信息，便于读者理解和接受。在标准条文中对每张表都应明确提及、说明，使表与条文的关系更加明确。

起到其应有的作用。

1. 表的编号。采用阿拉伯数字从1开始逐一编号，如表1、表2、表3等。表的标题列表号之后，空一格（字）列出。表号与表标题居中排在表上方。

2. 表的接排。表的长度超过一页时，应在以下各页上重复表的编号，并加括号注明，例如：

——“表1（续）”，在表未完的各页中。

——“表1（完）”，在表的末页。

各页的表头不得省略，必须按原表排出。

3. 表格的画法。表格采用封闭式，即应加边框线。

表的栏目中使用的单位应标注在表头项目名称的下方，如采用单位都相同时，则应在表的右上角加以适当说明。表应竖排而不能横排（即按纸面长编排）。

4. 表头的项目设计。定员标准中采用的表格的表头，一般由以下项目构成。

（1）序号。本表内主栏项目自然形成的顺序号。

（2）编码。工种岗位的代号，为计算机输入的编码。

（3）工种或岗位名称。

（4）主要设备名称、型号、规格、车速、日（年）生产能力、有效作业（台时）率等指标。

（5）岗位主要工作职责要求。

（6）劳动额定员的形式、计量单位基本要求，同时可规定出勤率、作业率或作业时间标准。

（7）人员素质要求，如职业标准的等级要求。

以上项目的选择，应从本行业本企业的生产技术组织条件出发，正确决定取舍，有时根据需求和文字量的多少，亦可采用分开编排的方式，例如将工种岗位名称及职责范围等项目集合在一起，编排成“工种岗位分类表”，这样将给劳动额定员表的各个主要项目留出更多空间，用于填写有关内容及要求。

## 第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制

### 第一单元 人力资源费用预算的审核

#### 【学习目标】

通过学习，了解审核人力资源费用预算的基本要求；掌握审核人力资源费用预算的程序和基本方法。

## 【知识要求】

### 一、企业人力资源费用的构成

企业人力资源费用包括人工成本和人力资源管理费用，前者是指支付给员工的费用，如工资、福利、保险等；后者是指人力资源管理部门开展人力资源管理活动的经费，如招聘费用、培训费用等。

#### （一）人工成本

人工成本是指企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，支付给员工的全部费用，主要包括以下三个方面的内容。

1. 工资项目。即根据劳动合同以及国家相关规定，定期直接支付给本企业全体员工的劳动报酬总额，主要由计时工资、基础工资、职务工资、计件工资、奖金、津贴和补贴（包括洗理卫生费、上下班交通补贴），以及加班工资等部分组成。

2. 保险福利项目。即根据劳动合同以及国家相关规定，定期支付给本企业全体员工或定期为员工缴纳的保险福利费用，如基本养老保险费和补充养老保险费、医疗保险费、失业保险费、工伤保险费、生育保险费、员工福利费、员工教育经费、员工住房基金以及其他费用，如根据我国《工会法》规定应提取的工会基金等。这部分人力资源人工成本与工资项目存在一定的比例依存关系，各个项目的提取比例与企业所在地区的经济发展水平、劳动力的结构状况、政府现行的法律法规和政策等有着直接的联系。

3. 其他项目。这些费用项目是在企业人力资源人工成本中，除上述两项基本费用之外的其他一些费用预算，如“其他社会费用”“非奖励基金的奖金”“其他退休费用”等，是在发生之后才有的费用项目。

#### （二）人力资源管理费用

人力资源管理费用是指企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，人力资源部门的全部管理活动的费用支出，它是计划期内人力资源管理活动得以正常运行的资金保证，主要包括以下三个方面的内容。

1. 招聘费用。即招聘过程中发生的所有费用。

（1）招聘前：调研费、广告费、招聘会经费、高校奖学金等。

（2）招聘中：选拔测试方案制订与实施的经费、获取测试工具的经费等。

（3）招聘后：通知录取结果的经费、分析招聘结果的经费、签订劳动合同的经费等。

2. 培训费用。即培训过程中发生的所有费用。

（1）培训前：绩效考核经费和制定培训方案的经费，前者包括考评方案制定与实施的经费、获取考评工具的经费、处理考评结果的经费等。

（2）培训中：教材费、教员劳务费、培训费（差旅费）等。

（3）培训后：测评培训结果的经费、评价培训结果的经费等。

3. 劳动争议处理费用。即处理劳动争议的过程中发生的费用，如法律

咨询费。

## 二、审核人力资源费用预算的基本要求

人力资源费用预算的审核是指在一个生产周期内对各项人力资源费用的预算进行审核,以保证其符合政府有关规定及企业自身发展的需求,并为企业人力资源下期费用规划提供依据。

### (一) 确保人力资源费用预算的合理性

人工成本及人力资源管理费用的各项内容应按照政府有关部门定期发布的工资指导线、消费者物价指数、最低工资标准、劳动争议处理办法等参照指标进行预算,同时兼顾企业自身发展情况,使企业人力资源费用规划具有合理性。

### (二) 确保人力资源费用预算的准确性

审核的根本目的是为了保证人力资源费用预算的准确性,人力资源管理应当掌握预算及核算的相关知识,对各项费用进行审查,不仅是对数字重新核算,还要对各项发生费用进行分析,使人力资源费用规划具有准确性。

### (三) 确保人力资源费用预算的可比性

各项人力资源费用是不断变化的,劳动力市场价位、招聘培训价位等的变化需要定期进行市场调查,形成同行业、各项目之间的比较、分析模式。通过对人力资源费用预算的审核过程,能够完成一个生产周期内本企业各项费用的计划与实际对比、分析,为企业人力资源费用规划的动态调整提供依据。

## 【能力要求】

### 一、审核人力资源费用预算的基本程序

人力资源费用预算是企业在一个生产经营周期(一般为1年)内,人力资源全部管理活动预期费用支出的计划。人力资源费用预算作为企业整体预算的重要组成部分,关系到企业整体预算的准确性、完整性和严肃性。因此,在编制和审核人力资源费用时必须慎之又慎,千万不能马虎,一旦企业的预算被董事会批准,如果发现存在纰漏,再予纠正是相当困难的。审核人力资源费用预算必须认真按照规定的程序,缜密思考,仔细审核。下面以某公司人工成本预算表为例进行分析(见表1-4)。

表 1-4 人工成本预算表

摘要	下一年度预算 (第二稿)	下一年度预算 (第一稿)	差额	当年 预算	上年度 实际数	当年实际 (1-×月)
人员费用						
工资(包括基金)						
工资						
工资总额						

续表

提要	下一年度预算 (第二稿)	下一年度预算 (第一稿)	差额	当年 预算	上年度 实际数	当年实际 (1—×月)
基金						
基金总额						
其他费用						
合计						

通过表 1—4 可以了解审核人工成本预算的基本运作程序。

1. 在审核下一年度的人工成本预算时,首先要检查项目是否齐全,尤其是那些子项目。比如工资项目下的工资、加班工资、轮班津贴、岗位津贴、奖金等,各企业不同的情况有不同的子项目;再如基金项目下,劳动保险福利基金、养老储备金、员工医疗费、失业保险费、日常教育基金、住房基金、工会基金等,这些子项目一般都是根据国家有关规定设置的;其他项目下一般是指属于人力资源管理费用范围,而又不属于工资与基金项目下的费用,如非奖励基金的奖金,还有一些其他社会费用等。在审核时,必须保证这些项目齐全完整,注意国家有关政策的变化,是否涉及人员费用项目的增加或废止。特别是应当密切注意企业在调整人力资源某种政策时,可能会涉及人员费用的增减问题,在审核费用预算时应使其得到充分体现,以获得资金上的支持。总之,工资项目和基金项目必须严格加以区别,千万不能混淆。

2. 在审核费用预算时,应当关注国家有关规定和发放标准的新变化,特别是那些涉及员工权益的资金管理、社会保险等重要项目,以保证在人力资源费用预算中得以体现。

综上所述,员工权益资金的项目和标准涉及国家、企业和员工三者的利益,三者利益有共同之处,也有冲突之处,作为中间层的企业,尤其是企业人力资源管理人员有义务将实施过程中存在的问题、产生的矛盾,反映给政府有关部门,以使政府政策法规更有利于促进企业的发展和员工积极性的调动。

审核人力资源管理费用的预算程序和上述基本相同。招聘、培训等管理费用的发生要分析其是否符合职位需求,要避免等级高于职位实际需求,造成资源的浪费。

## 二、审核人工成本预算的方法

1. 注重内外部环境变化,进行动态调整。

(1) 关注政府有关部门发布的年度企业工资指导线,用三条线即基准线、预警线(上线)和控制下线来衡量本企业生产经营状况,以确定工资增长幅度,维护企业和员工双方各自合法权益。

①基准线。对生产发展正常、经营成果良好的企业可以围绕基准线，调整工资水平。

②预警线（上线）。对于生产发展快、经济效益增长也较快的企业可以在不突破预警线的范围内调整工资水平。预警线可以防止企业吃光花光的短期行为，给企业留有一定的发展空间，同时也要注意克服迎合董事会某些董事不正确的“利润越多越好”的心理状态，杜绝“鞭打快牛”的错误做法。在完成董事会下达的利润指标后，企业应当在调整工资之后，将剩余部分用于固定资产投资，改善和更新企业生产的工装设备，为提高生产能力做好准备，同时工资调整也不可突破预警线，要居安思危，防止不测。提高员工的工资，员工们皆大欢喜。但是企业遇到困难，如果要下调工资，就会引起震动，人心浮动，造成员工的流失。所以说，工资是把双刃剑，工资的增长应瞻前顾后，不仅要看到当前，还要考虑长远。

③控制下线。那些当年经济效益严重下降或亏损的企业，在支付员工工资不低于当年本地区最低工资标准的前提下，工资应控制在下线不予增加。值得注意的是：如果当年本地区最低工资标准提高了，企业即使亏损，企业员工的工资如在最低标准以下，也要调整到最低工资标准水平。而对亏损企业要降低工资时，必须慎之又慎，除非企业领导与员工在这方面达成共识。

(2) 定期进行劳动力工资水平的市场调查，了解同类企业各类劳动力工资价位的变化情况，掌握劳动力市场工资水平的上线、中线和下线，由此对本企业各类员工工资水平进行比较分析，看清本企业工资水平处在何种位置上，对内是否公平合理，对外是否具有竞争力，并以此为依据，决定是否应当调整本企业工资，以及具体调整的幅度。

在这里强调的是同类型企业的比较，不同类型企业的比较会出现偏差，不是加大人工成本，使企业不堪重负，就是造成人员的流失，挫伤员工的积极性。

(3) 关注消费者物价指数。因为消费者物价指数与老百姓的日常生活息息相关。消费者物价指数，是用某一时期的价格水平同另一时期的价格水平相比，来说明价格变动的趋势和程度的相对数。

在审核人工成本预算时，一般用同比的办法，也就是用本年当月的物价与上年同月之比。以上年同月为基数即100%，与本年当月比较，以此确认物价指数是上升还是下降。物价指数被称为“经济的晴雨表”，它反映了全社会平均价格水平的变化，为了不使员工的生活水平降低，在物价指数上升的时候，工资应当相应地调整。

总之，国家的工资指导线、社会的消费者物价指数和企业的工资市场水平调查是相互关联的，在进行人工成本预算的审核时，应当将三者联系起来一同考虑。

2. 在审核下一年度的人工成本预算时，先将本年度的费用预算和上一

年度的费用预算，以及上一年度费用结算和当年已发生的费用结算情况统计清楚，然后比较分析，从预算与结算的比较结果，分析费用使用趋势。再结合上一年度和当年生产经营状况以及下一年预期的生产经营状况状态进行分析，如图 1—15 所示。

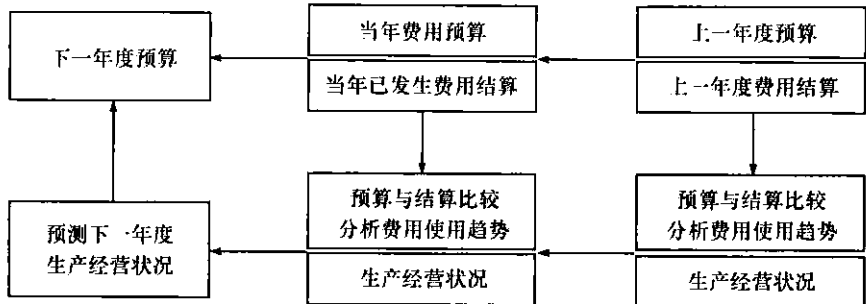


图 1—15 人工成本预算过程图

3. 预算人工成本在企业经营预算中的额度，以保证企业的支付能力和员工利益的实现。企业在作经营预算时有两个公式，也就是两种模式：

$$\text{收入} - \text{利润} = \text{成本}$$

$$\text{收入} - \text{成本} = \text{利润}$$

这两个公式代表了两种经营思想，第一个公式实际上表达了“算了再干”，也就是企业在预测市场状况后，应得到总收入，首先保证股东的利益（利润），当然利润也是合情合理的，而不能竭泽而渔，这主要是为了控制成本，不得浪费。余下的是企业生产经营成本。第二个公式实际上表达了“干了再算”的思想，也就是企业在预测了市场状况后，应得到的总收入，首先扣除企业生产经营成本，对于股东的利益是剩下多少是多少。在这两个公式中，成本与利润之间呈现出的是此消彼长的反比状态。当然，这两个公式不能决然分开，而是交互使用，但总趋势是：收入—利润=成本，在企业经营预算中起主导作用，它体现了预算的严肃性、严谨性和严格性，使企业有序经营，从而防止了人为的随意性。企业经营成本的具体构成见表 1—5。

表 1—5 企业经营成本的构成

人力资源 人工成本	材料成本	企业管理费用	销售费用	财务费用
直接成本		间接成本		
企业总成本				

从表 1—5 中可以看出，人工成本是企业的直接成本，它是影响企业能否正常经营的关键因素之一。

人工成本在直接成本中占多大的比例，在总成本中又占多大的份额呢？



各个企业的性质不同、经营观念不同，它是有很大区别的。例如生产型企业的人工成本比例就低于科研生产型企业，而商业型企业的人力资源费用又低于生产型企业的人力资源费用。再如采取成本领先战略的企业，人工成本比例低于采取产品差别化战略的企业，而采取产品差别化战略的企业又比采取市场焦点战略的企业要低。这是一般性的规律，并不排除例外或特殊情况。

人工成本在直接成本或企业总成本中占多少比例和份额没有统一的定式，各个企业要按上述要点，具体情况具体分析。总之，企业要根据对外具有竞争性、对内具有公平性的原则，有效地控制住工资增长水平，以及人工成本的比例，使人力资源费用能适应人力资源战略发展需要。

审核人工成本的预算，也应与人力资源规划工作结合起来。因为，费用预算的审核，实质是对企业人员的结构和数量的审核，因为人工成本的总预算是由人力资源规划和企业人员工资水平两个重要因素决定的。

### 三、审核人力资源管理费用预算的方法

根据人力资源管理的职能和国家有关规定，人力资源管理部门要开展一系列活动，才能履行其职责，实现其功能。因此，人力资源部门围绕其日常业务工作，在实施操作过程中必须有一定的费用保障。这些费用是人力资源部门自身活动和建设的需要，也是使员工胜任各职位的保障。

在审核这部分费用时，首先要认真分析人力资源管理各方面活动及其过程，然后确定在这些活动及其过程中，都需要哪些资源、多少资源给予支持（如人力资源、财务资源、物质资源）。以某公司人力资源部为例，其职责范围内的活动以及所需费用项目见表 1-6。对这些费用按公司财务科目分类，分别统计核实，纳入相关会计科目账户。

这些费用预算与执行的原则是“分头预算、总体控制、个案执行”，公司根据上年度预算与结算的比较情况提出一个控制额度。大部分由人力资源部门掌握，项目之间根据余缺，在经过批准程序后可以调剂使用。对有些项目如培训费用，按使用部门进行控制，避免部门之间相互挤占而完不成各自的培训需求。

表 1-6 某公司人力资源部管理费用项目统计表

活动项目	费用项目
1. 招聘	广告费、招聘会经费、高校奖学金
2. 工资水平市场调查	调研费
3. 人员测评	测评费
4. 培训	教材费、教员劳务费、培训费（差旅费）
5. 公务出国	护照费用、签证费
6. 调研	专题研究会议费用、专业协会会员费用
7. 劳动合同	签订劳动合同费用

续表

活动项目	费用项目
8. 辞退	补偿费
9. 残疾人安置	残疾人就业保障金
10. 劳动纠纷	法律咨询费
11. 办公业务	办公用品费与设备投资

## 第二单元 人力资源费用支出的控制

### 【学习目标】

通过学习，掌握人力资源费用支出控制的作用与原则，以及控制人力资源费用支出的基本程序。

### 【知识要求】

#### 一、人力资源费用支出控制的作用

1. 人力资源费用支出控制的实施是在保证员工切身利益、使工作顺利完成的前提下使企业达成人工成本目标的重要手段。
2. 人力资源费用支出控制的实施是降低招聘、培训、劳动争议等人力资源管理费用的重要途径。
3. 人力资源费用支出控制的实施为防止滥用管理费用提供了保证。

#### 二、人力资源费用支出控制的原则

1. 及时性原则。人力资源费用支出的控制，能及时发现费用预算与实际支出之间的差异，结合有关制度规定的标准及时调整、消除偏差，减少失控期间的损失。
2. 节约性原则。在控制招聘、培训、劳动争议处理等人力资源管理费用支出时，通过切实有效的控制活动降低成本，使费用利用价值最大化。
3. 适应性原则。随着时间的推移和内外条件的变化，使人力资源费用支出控制适应这种变化，并能在变化的条件下较好地发挥控制作用。
4. 权责利相结合原则。实施人力资源费用支出的控制时，严格把握各项费用的出处及去向，各部门以至于个人在享有使用费用权利的同时，也有责任充分利用，使之发挥作用。

### 【能力要求】

#### 人力资源费用支出控制的程序

1. 制定控制标准。制定控制标准是实施控制的基础和前提条件。结合相关部门的有关规定及企业自身要求制定人工成本及管理费用的标准，要遵循合理、切实可行、科学严谨等原则。这个标准是在正常生产情况下，相对

于各职位、各员工制定的，要有一个适度的范围。标准制定后，要组织人力资源管理人员在各部门进行论证。如制定培训费用时，要和需进行培训的部门进行沟通，需要何种等级的培训以及达到何种目标，而后进行市场调查等，以确定最优的培训费用标准。

2. 人力资源费用支出控制的实施。将控制标准落实到各个项目，在发生实际费用支出时看是否是在既定的标准内完成目标。对费用支出实行过程控制，收集各种信息资料，并对其进行加工整理，形成系统的人力资源费用支出的控制材料。一般情况下控制是在费用预算进行当中就开始了，会有一些难度，因为有许多不确定因素会影响到预算的结果，致使人力资源费用的标准和实际支出的差异扩大，所以需要人力资源管理人员的努力，在预算与支出时遵守控制标准，如有差异，及时作出反馈。

3. 差异的处理。经分析得出的预算结果，如果和实际支出出现差异，要尽快分析差异出现的原因，要以实际情况为准，进行全面的综合分析，找出差异出现的项目，并作出进一步调整，尽量消除实际支出与标准之间的差异。对人力资源费用支出的控制是一个循环反复的过程，只有持续地进行对比分析，并采取有效的改进措施，才能最终消除差异。当然，在预算与支出的平衡过程中，也存在标准制定不合理的情况，需要重新审核人力资源各项费用的预算，若是标准确实不合理，则要考虑对控制标准进行修订。

### 本章小结

本章主要介绍了以下内容。

1. 企业人力资源规划的内容以及与组织规划的关系。
2. 企业组织机构的概念、类型和设置的原则，组织结构图设计后实施的要则。
3. 企业组织机构与组织结构图绘制的方法。
4. 工作岗位分析的概念、内容、作用与程序。
5. 劳动定额水平的概念和衡量方法，定期与不定期修订定额的内容和方法。
6. 实耗工时的概念与统计汇总，企业劳动定额完成程度指标的统计与分析方法。
7. 企业定员的概念、作用、原则和方法。
8. 企业定员标准的编写。
9. 人力资源费用审核的概念、要求、方法与程序。
10. 人力资源费用控制的作用与程序。

### 本章习题

1. 简述人力资源规划的内容以及与组织规划的关系。

2. 简述企业组织机构的概念、组织机构设置的原则和企业组织结构类型。
3. 简述企业组织机构与组织结构图绘制的方法。
4. 简述工作岗位分析的内容、作用和程序。
5. 简述劳动定额水平的概念和衡量方法。
6. 简述劳动定额定期与不定期修订的内容和方法。
7. 简述实耗工时统计汇总和劳动定额完成程度指标的统计与分析方法。
8. 简述企业定员的作用、原则，企业定员的基本方法与最新核算方法。
9. 简述人力资源费用审核的方法与程序。
10. 简述人力资源费用控制的作用与程序。

