六大专业知识在理论知识考试和专业能力考试中所占的比例如下表所示

项目		理论知识%	专业知识%
基本要求		20	0
相关知识	人力资源规划	15	15
	招聘与配置	15	20
	培训与开发	15	15
	绩效管理	10	15
	薪酬与福利管理	10	20
	劳动关系管理	15	15
合计		100	100

考试题型

- 1、考试模块
  - （1）职业道德、理论考试
    - 考试内容提要：理论知识（100分）和职业道德（10分）
    - 题型：选择题，分为单项选择题和多项选择题两种题型
    - 题量：125道
    - 成绩折算方法：理论成绩=职业道德成绩+理论知识成绩*90%
  - （2）专业技能考试
    - 考试内容：专业技能（100分）
    - 题型：简答题、计算题、综合分析题（或方案设计题、案例分析题）
    - 2、评定成绩
    - 理论成绩、实操成绩分析别达60分，为评定成绩合格，可获得企业人力资源管理师（三级）职业资格证书



?

WHY

WHAT

HOW

第一节　企业组织结构图的绘制

【知识要求】

一、人力资源规划

二、企业组织机构的概念

三、企业组织机构设置的原则

四、现代企业组织结构的类型

五、组织结构设计后的实施要则

【能力要求】

一、组织结构图的绘制

二、组织结构图绘制的实例

一、人力资源规划P1

（一）人力资源规划的概念

广义：战略规划和战术计划的统一

狭义：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，实现人力资源的合理配置，有效激励员工的过程。（供给需求平衡）

期限分类：长期规划（5年以上）、中期计划（1-5年）、短期计划（1年及以内）

（二）人力资源规划的主要内容

战略规划: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**关键性**规划。

组织规划:对企业总体**框架的设**计。

制度规划:是人力资源总规划目标实现的重要保证。

人员规划:是对人员总量、构成、流动的整体规划，包括**现状、定员、人员需求与供给预测和供需平衡。**

费用规划:对人工成本、人力资源管理费用的整体规划。包括**预算、核算、审核、结算、费用控制**。

华为的人力资源战略规划

华为成功的很重要因素之一，即人力资源战略规划。

华为公司在不同阶段有不同的人力资源战略规划，20世纪90年代中后期，他们所制定的人力资源战略规划的核心思想是抢占人才高地与垄断后备人才，它的发展战略可描述为：“华为将长期专注于通信网络，从核心层到接入层，整体解决方案的研究开发，同时以标准的中间件形成向用户提供开放的业务平台，并关注宽带分组化、个人化的网络发展方向。”

华为的人力资源工作者基于此发展战略制定了相应的人力资源战略规划，开始大规模抢占人才高地，垄断后备人才。从1996年到2000年，平均每年增加员工4000人，到2000年时，华为的人力资源战略规划从实施到结束，其员工由几千人一跃而达到25000人。

除了数量上的显著增长外，人力资源结构指标也极具竞争力，华为的员工中85%具有本科以上学历，45%具有硕、博士学历。2000年时，员工的平均年龄27岁，科研人才占40%，市场营销和服务人员占35%，生产人员占10%，管理及其他辅助人员占15%，华为在数量增长的同时保持着极佳的人才结构。

2001～2006年，华为实施了新人力资源战略规划，中心思想是**人才投资、汇聚精英。**五年中，华为聘请了相关人力资源咨询公司20多个，通过人力资源管理系统、人力资源管理平台的建设，以及持续不断地人才投资，人员稳定在61000余名，其人才分布在全球100余个分支机构，服务全球超过10亿用户。

华为这十年中**规划了两个非常清晰的人力资源口号：抢占人才高地、垄断后备人才，以及人才投资、汇聚精英。**通过一系列相关的平台建设和人力资源优化投资，达到如今的规模

某军工企业的人力资源战略规划

湖北某军工企业**五年的发展战略规划**，分为三个阶段： 第一阶段，主业与辅业分离，军品与民品分离； 第二阶段，将主业发展成为多区域的集团公司； 第三阶段，成立控股型公司，在全国通过控投、并购等形式，建立若干生产制造基地，公司总部在上海，重要生产区域在湖北襄樊。

针对三个发展阶段，人力资源提出相应的**人才衔接计划**：

第一阶段，剥离辅助人员，合理定编主业人员。在这一阶段，非主业工作人员在一年中要做大幅度裁减，强制剥离辅业人员，企业原工人10445人，其中主业人员7724人，辅业人才2721人，需要剥离全部辅业人员，主要依靠三种剥离方式：变卖非核心公司，比如实业公司、工程公司、经济技术开发公司、生活服务公司、物业公司、招待所等；实行社会化管理，企业下属的学校和职工医院等相关机构，全部交由政府托管；实施股份制改造，由公司核心骨干控股，主要由机电公司、运输公司等实施股份制改造后，由下属公司的核心骨干控股。

第二阶段，制定完善的人力资源管理体系，吸引、保留和发展优秀人才。首先，实行提前内退，对于其主业从业人员，通过内部退休计划，提前5年实行内退制度，减少828人；其次，进行末位淘汰，以刚性方式解除劳动合同，其主业从业人员通过绩效考核削减计划，通过考核与末位的5%解除劳动合同，用5年时间减少约400名绩效低下的员工。

第三阶段，重点培养专业化、管理方面的人才，以及国际化人才。主要通过两种方式实现：特别成长计划和建立人才发展基金。特别成长计划，就是在确定关键管理岗位与关键专业岗位后，制定和完善相关的倾斜性政策，对关键管理人才与关键专业性人才形成保障，通过5年时间，从现在管理干部平均年龄45.4岁优化到29岁。建立人才发展基金，实施稀缺人才的伯乐计划，针对专业的稀缺性人才实行专项招聘，制定激励分配政策，吸引稀缺人才。

（三）与其他企业规划的关系

- 人力资源是企业内最活跃的因素，人力资源规划在企业规划中起决定性作用的规划。

（四）人力资源规划与企业管理活动系统的关系（P2）

- 人力资源规划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、培训、考评、调动、升降、薪资、福利和保险等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法，作出具体而详尽的安排，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。

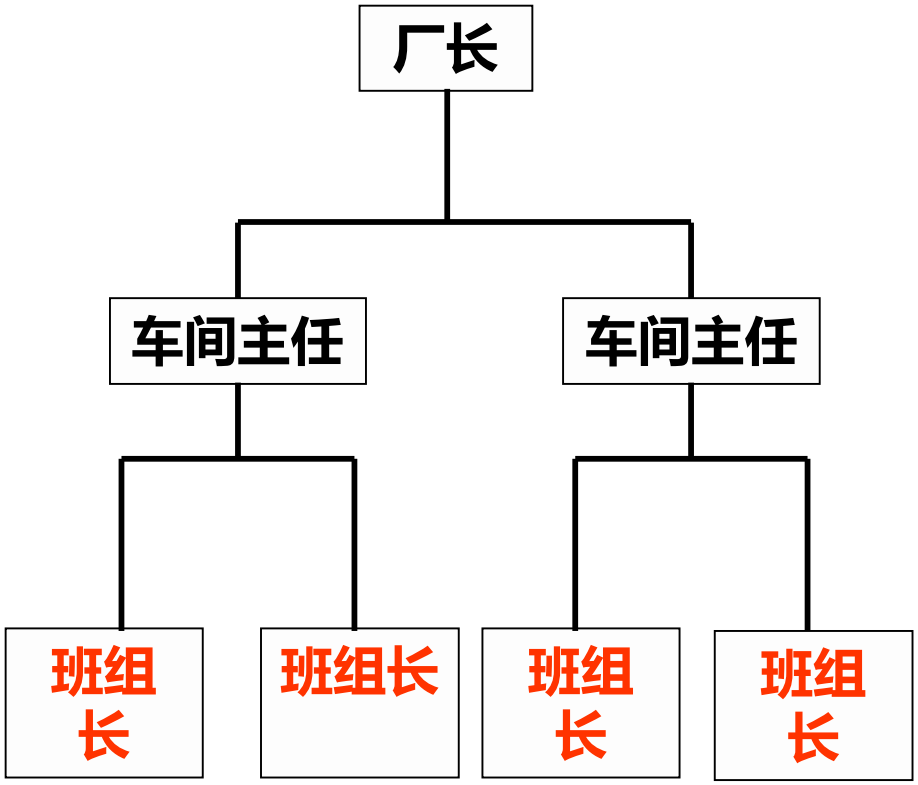
二、企业组织机构的概念（新） P2

- 1、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。
- 2、整个企业组织机构可分为两个层次
- （1）经营体制：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。
- （2）职能体制：负责筹集和优化资源的配置、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。
- 什么是体：企业各个层级、各类具体部门的设置；
- 什么是制：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、组织设计原则

任务与目标原则	分工与协作原则	统一领导、权力制衡原则	权责对应原则	精简及有效跨度原则	稳定性与适应性原则
	❖ 分工合理 ❖ 协作明确 ❖ 打破分工界限、适当补位 ❖ 主管人员调度	❖ 正职领导副职 ❖ 一级管一级 ❖ 只能一个上级 ❖ 职能管理部门发挥参谋职能		❖ 管理幅度（领导者能力、被领导者素质） ❖ 管理层次	

- **四、现代企业组织机构的类型（新）1、直线制结构**



优点：

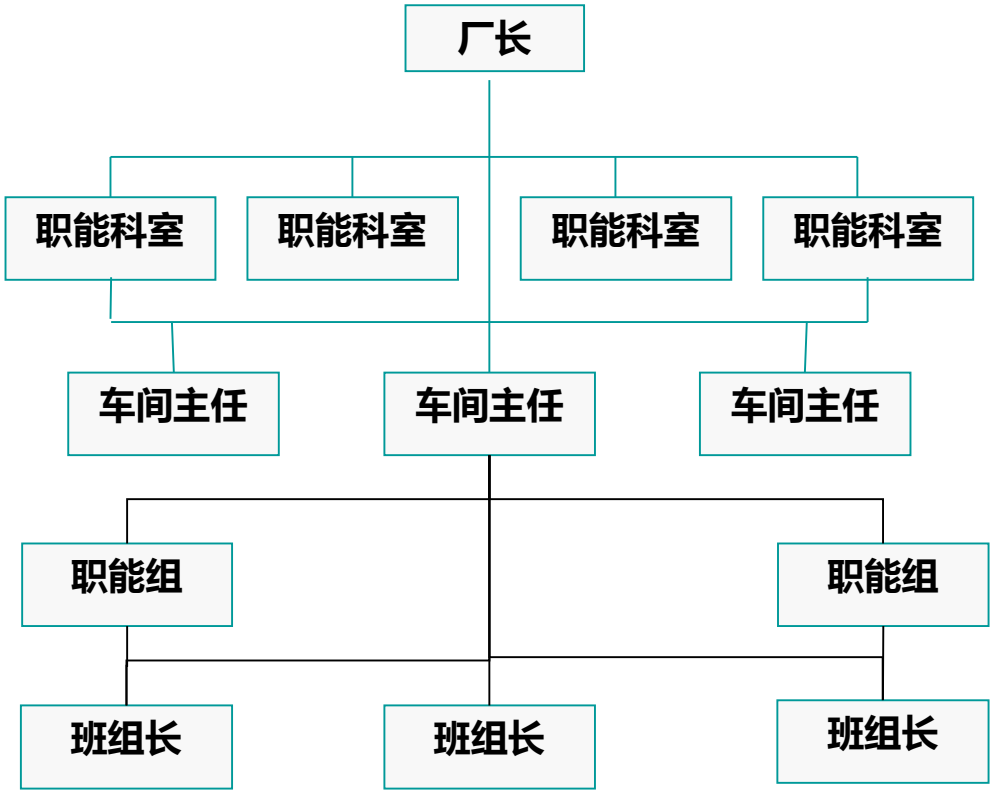
- 结构简单，指挥统一；
- 责权关系明确；
- 横向联系少，内部协调；
- 信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。

缺点：

- 缺乏专业化分工
- 对管理者素质要求高
- 无助于管理者解决重大问题

*适用范围：*小型组织，企业初建阶段、环境简单。

- **2、职能制结构**



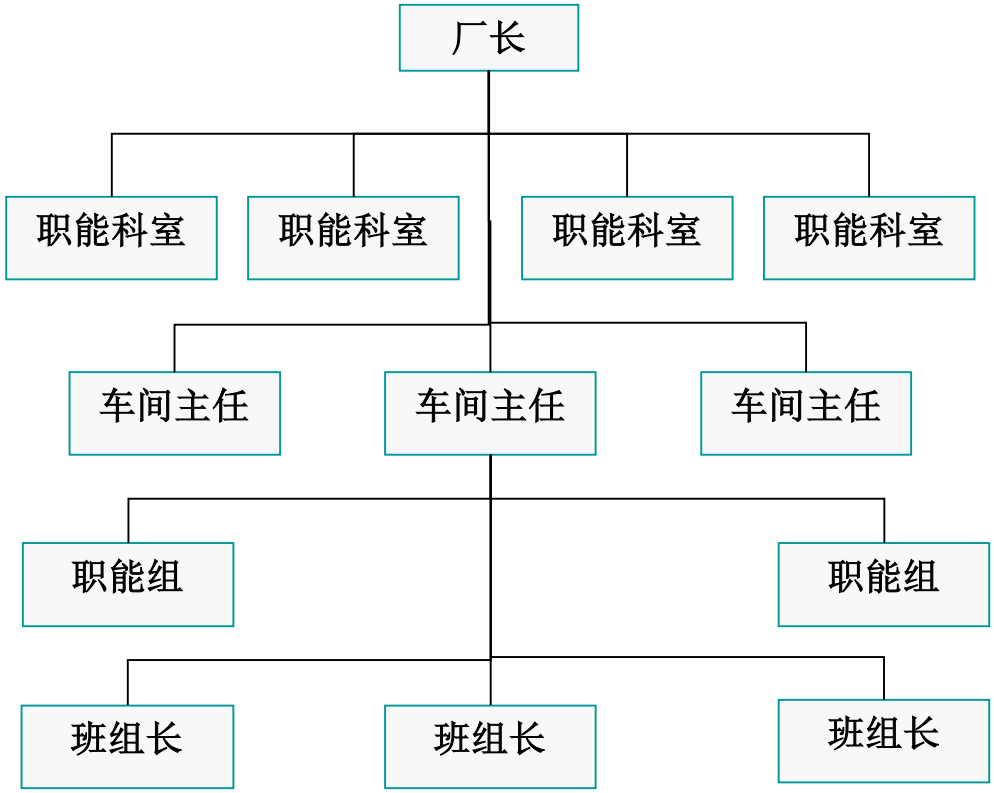
优点：

- 专业管理、减轻直线主管负担
- 工作细致、深入。

缺点：

- 多头领导
- 权责不清

- **3、直线职能制结构**



特点：兼有直线型和职能型的优点

优点：

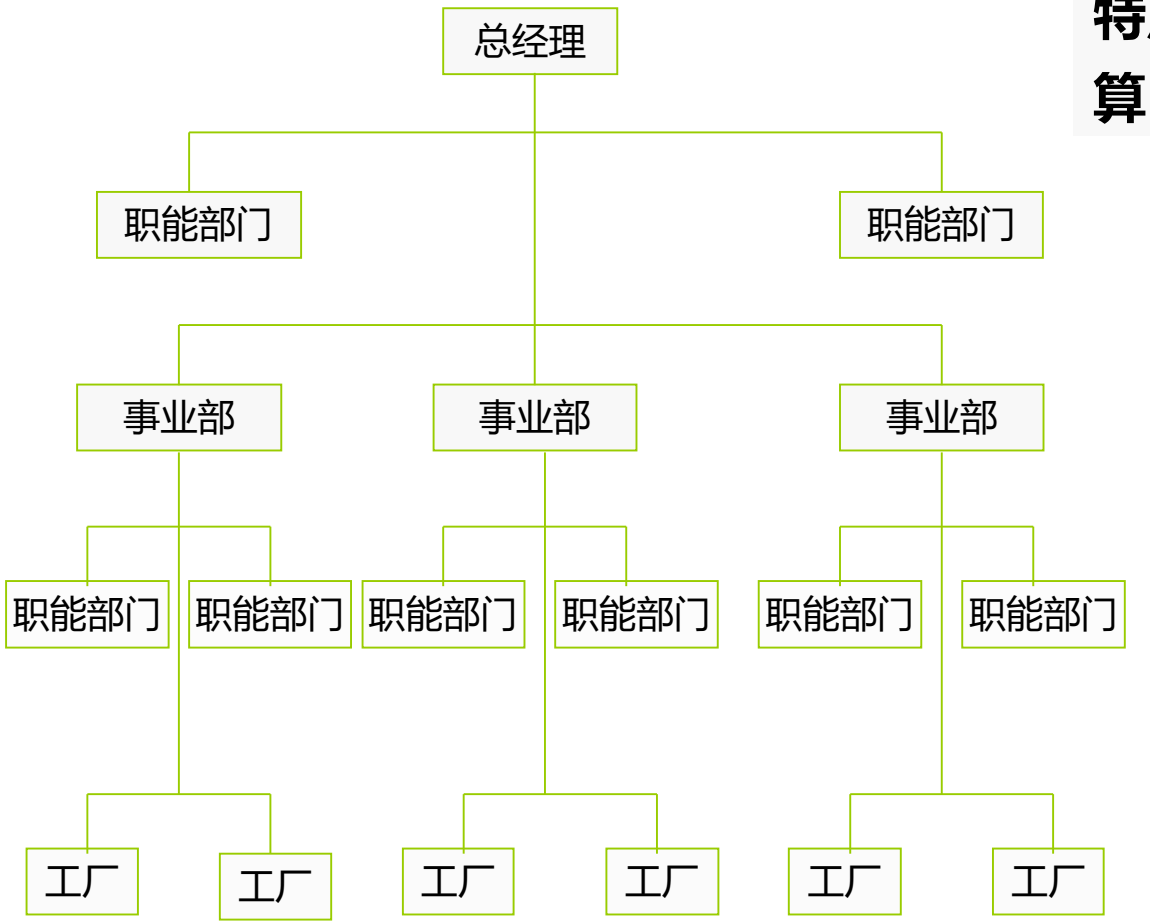
- **既保证统一指挥，又可以发挥职能部门的参谋指导作用；**
- **效率较高**

缺点：

- **在大型企业横向联系和协调将变得非常困难**
- **高层管理人员无暇顾及企业面临的重大问题**

适用范围：企业、用标准化技术进行常规性大批量生产的场合。

- **4、事业部制结构**



特点：独立的产品市场、独立核算(利润中心)、自主经营。

优点：

- **权力下放**
- **提高了企业的适应能力**
- **实现高度专业化**
- **责任和权力明确**

缺点：

- **容易造成机构重叠，管理人员膨胀；**
- **容易产生内耗，忽视企业整体利益**

适用范围：大规模企业(具有独立的产品、市场、能 成为利润中心)

五、组织结构设计后的实施要则（新）

（一）管理系统一元化原则

（二）明确责任和权限原则。责任：指必须完成与职务相称的工作义务。 权限：指完成职责时可以在一定限度内自由行使的权力。

（三）先定岗再定员原则

定编：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：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；

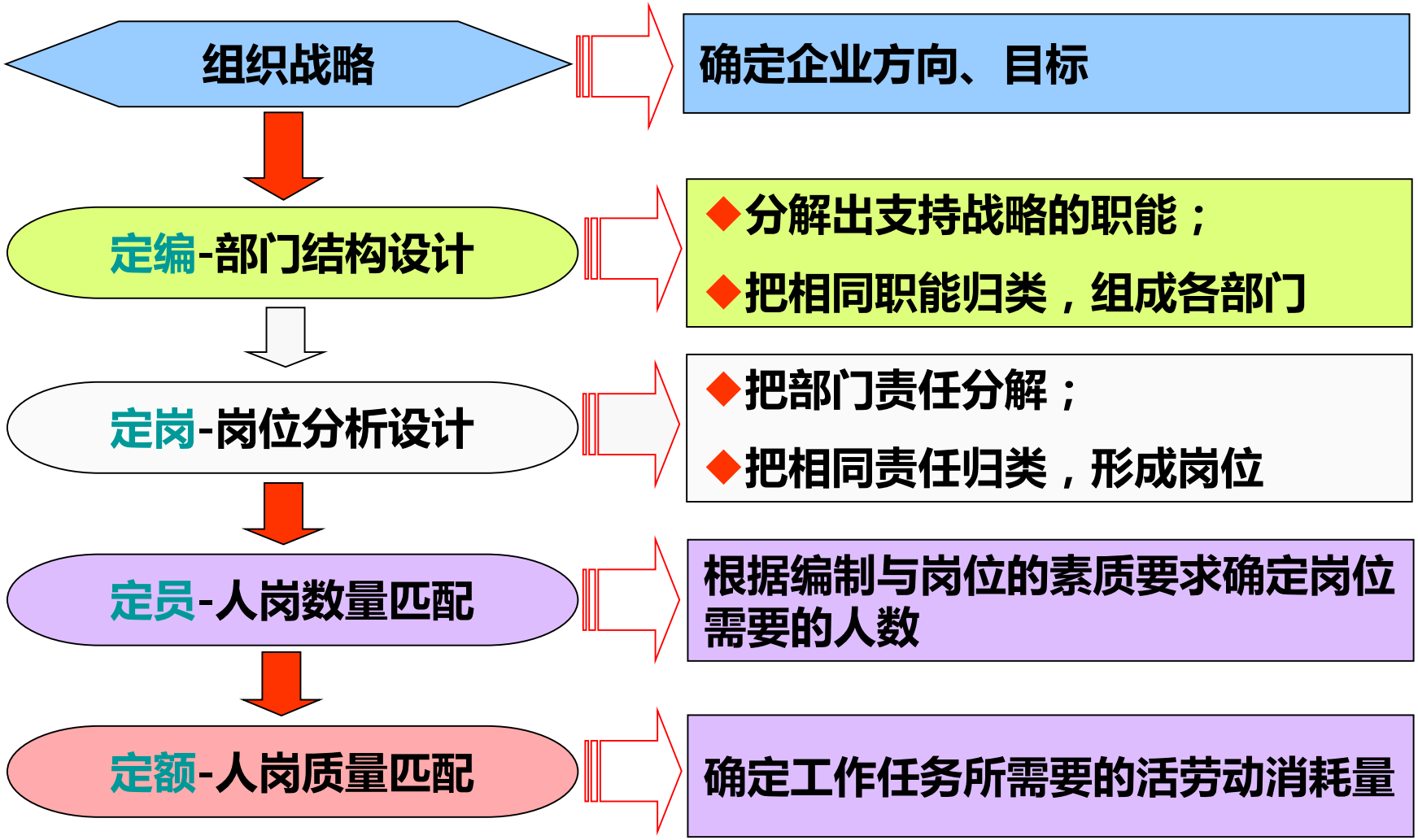
定员：在一定生产技术组织条件下，为保证生产经营活动的正常进行，按一定素质要求，为工作岗位配备各类人员所预先规定的限额。

定额：在一定的生产技术组织条件下，采用科学合理的方法，对生产单位合格产品或者完成一定工作任务的活劳动消耗量所预先规定的限额。

（四）合理分配职责原则

知识拓展

企业组织结构设计与变革



【能力要求】一、组织结构图的绘制（新）

（一）组织结构图绘制的基本图示

1.组织机构图P10

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。**框**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

3、组织职能图

4、组织功能图

（1）参谋机构；

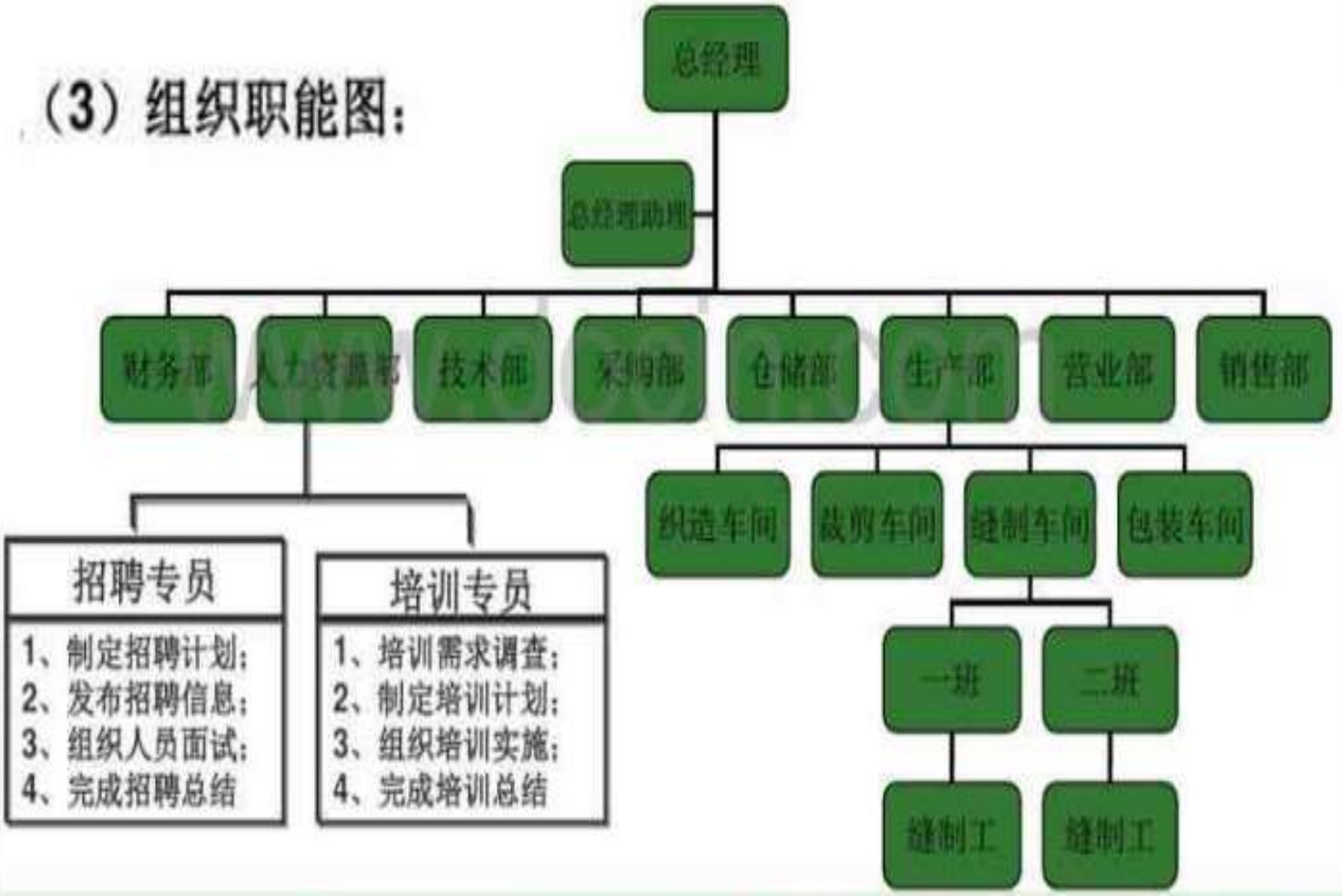
（2）代理机构；

（3）降格机构（或人员）；

（4）分担机构

（5）脱离机构（如：咨询顾问机构）。

（3）组织职能图：


总经理
总经理助理
财务部
人力资源部
技术部
采购部
仓储部
生产部
营业部
销售部
织造车间
裁剪车间
缝制车间
包装车间
一班
二班
缝制工
缝制工
招聘专员
1、制定招聘计划；
2、发布招聘信息；
3、组织人员面试；
4、完成招聘总结
培训专员
1、培训需求调查；
2、制定培训计划；
3、组织培训实施；
4、完成培训总结

（二）绘制组织结构图的前期准备

1.明确企业各级机构的职能；

2.列出所管辖的所有业务内容；

3.将相似的工作综合归类；

4.将工作任务层层分解，划分出执行命令的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

1.一般画 4 层：1 中心层最大，上 1 层稍小，下 2 层渐小；

2.功能、职责、权限相同的机构，大小一致、水平并列；

3.命令指挥系统线从上一层垂下来，位置高表示级别高；

4.命令指挥系统线用实线，协作服务关系用虚线；

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

1、组织结构设计后的实施要则不包括（B）P8

A 管理系统一元化的原则　　B 严格监督与检查原则

C 合理分配职责的原则　　D 明确责任的权限的原则

2、（C）与领导者能力和被领导者素质成正化，而与新门业务复杂性和所需协调的工作量成反比。

A.管理层饮　B.管理水平　C.管理幅度　D.管理质量

3、从规划的期限上看，人力资源规划可以区分为（ACE）

A长期计划　　B中长期计划　　C中期计划　　D中短期计划　　E短期计划

4、组织结构图绘制的基本图示主要包括（ACDE）

A组织机构图　　B 组织职能图　　C 组织职务图　　D组织功能图　　E组织关系图

5、人员规划是对企业人员的（ ACE ）的整体规划。

（A）总量　　（B）供给

(C) 构成　　(D) 需求

（E） 流动

【解析】：人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划

真题

3、某汽车集团主要生产轿车和轻型汽车。该集团由总经理直接领导，下设多个职能部门，如总经理办公室、人力资源部、财务部、生产管理部、企划信息部。另外还有自己的投资室、审计室和战略研究所。

集团下属工厂除了总装厂外，还有配套生产厂，如发动机厂、车身厂和变速器厂。各生产厂实行厂长负责制，彼此相互独立，它们除了有自己的研发中心、生产中心和销售中心外，还有相应的职能机构，如计划科，厂长办公室、质量管理科等。该集团适合采用哪种组织结构模式？请设计集团和生产厂的组织结构图，并说明理由（16分）。

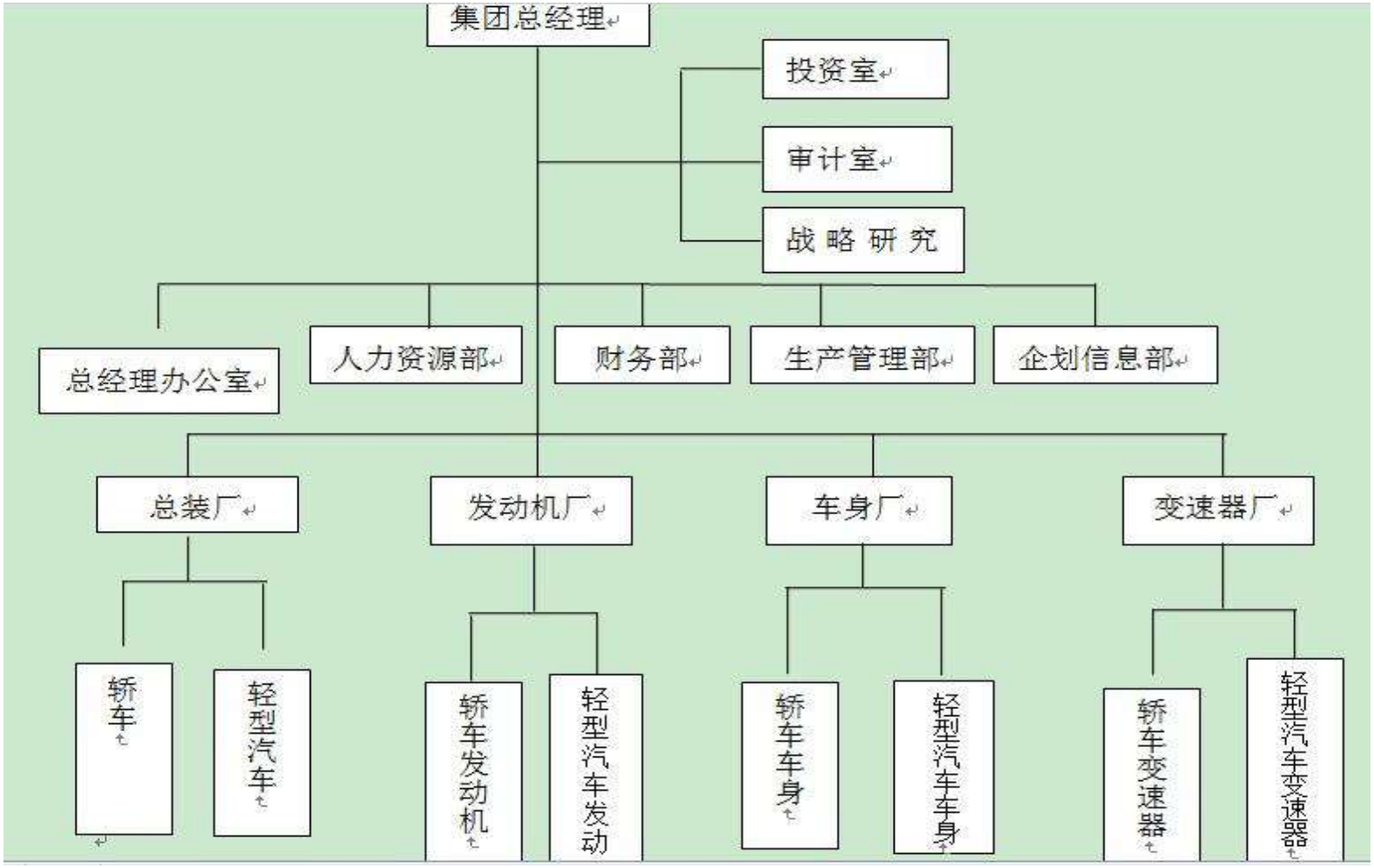
真题解析

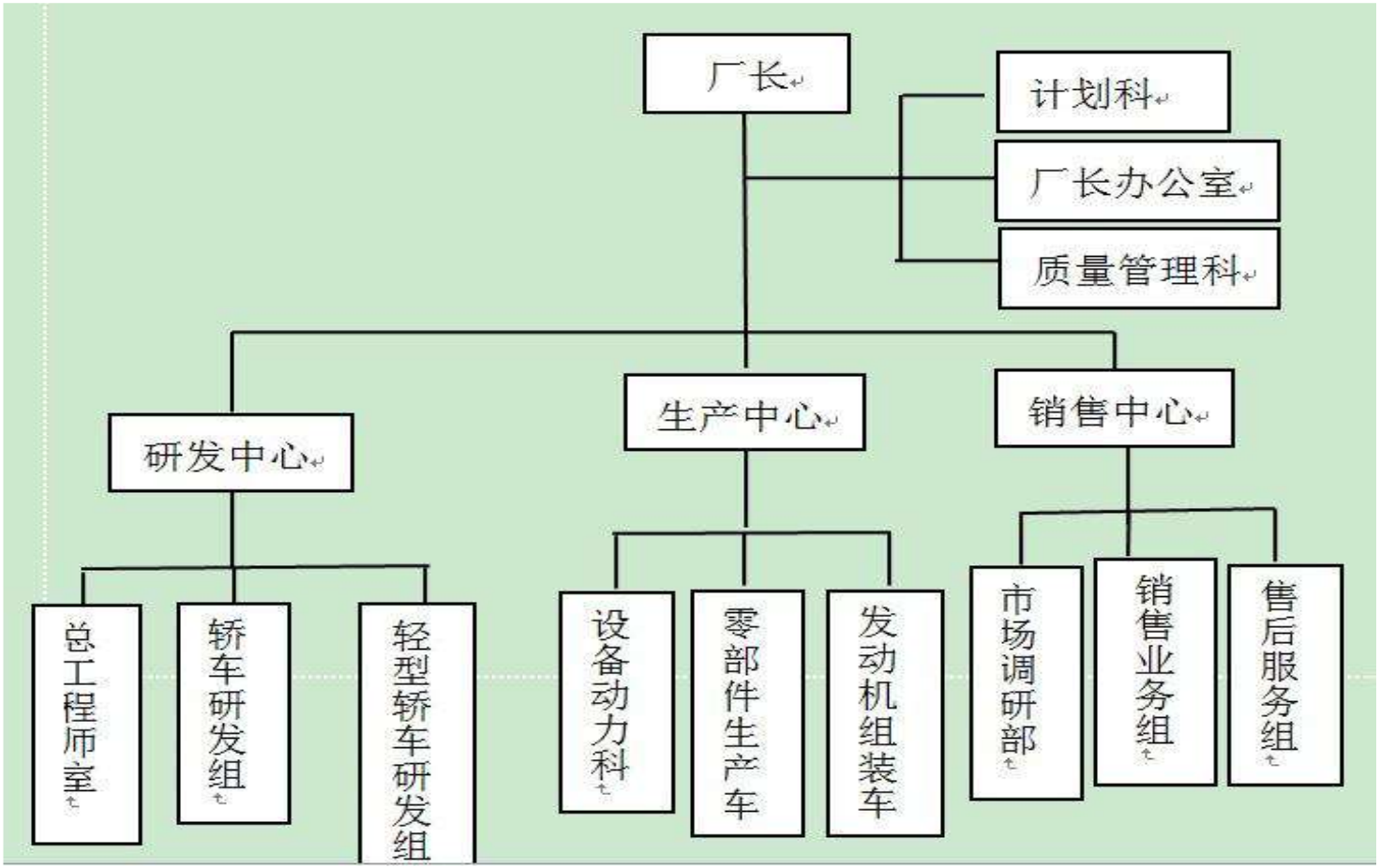
（1）该汽车集团可以采用事业部制组织结构模式。

•集团下属有很多分厂，各个分厂实行厂长负责制，独立核算，分别构成各个独立的利润中心，因此，可以分成四个事业部：总装厂、发动机厂、车身厂和变速器厂。（4分）

•该集团的组织结构如图所示：

（组织结构图评分标准：层次分明，上下关系明确，结构完整，各2分，共6分，画到分厂一级即可。）


集团总经理
投资室
审计室
战略研究
总经理办公室
人力资源部
财务部
生产管理部
企划信息部
总装厂
发动机厂
车身厂
变速器厂
轿车
轻型汽车
轿车发动机
轻型汽车发动
轿车车身
轻型汽车车身
轿车变速器
轻型汽车变速器


厂长
计划科
厂长办公室
质量管理科
研发中心
生产中心
销售中心
总工程师室
轿车研发组
轻型轿车研发组
设备动力科
零部件生产车
发动机组装车
市场调研部
销售业务组
售后服务组

第二节 工作岗位分析

【知识要求】

一、工作岗位分析概述

二、工作岗位分析信息的主要来源

三、岗位规范和工作说明书

【能力要求】

一、工作岗位分析的程序

二、起草和修改工作说明书的具体步骤

一、工作岗位分析概述（P13）

（一）工作岗位分析的概念 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 包括以下三方面的内容：

1.对岗位活动的内容进行分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象、工作资料等进行比较、分析和描述，并作总结和概述。

2.根据岗位自身特点，明确岗位对员工的素质要求，即具备什么样的素质特征才能胜任岗位的工作。

3.将岗位职责和素质要求整合起来，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.为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。

2.为员工的考评、晋升提供了依据。

3.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。

4.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。

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。

6.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，有利于员工制定职业生涯规划

二、工作岗位分析信息的主要来源

1.书面资料

2.任职者报告

3.同事报告

4.直接观察

5.顾客和用户

三、岗位规范和工作说明书（P15，2010年简答）

（一）岗位规范

1.岗位规范的概念亦称**劳动规范、岗位规则或岗位标准**，它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

（1）岗位**劳动规则**： 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**、②**组织规则**、③**岗位规则**、④**协作规则**、⑤**行为规则**。

（2）**定员定额标准**： 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、双重定额标准等。

（3）**岗位培训规范**： 对本岗位员工的职业技能培训与开发所作的规定

（4）**岗位员工规范**： 对某类岗位员工**任职资格以及知识水平**等素质要求作的规定。

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

*知识要求：胜任本岗位工作应具有的知识结构和水平；

*能力要求：胜任本岗位工作应具备的各种能力素质；

*经历要求：胜任本岗位工作应具有的一定年限的实际工作经验。

（2）管理岗位培训规范

*指导性培训计划

*参考性培训大纲和推荐教材

（3）生产岗位技术业务能力规范

*应知——专业理论知识

*应会——技术能力

*工作实例——典型工作项目

（4）生产岗位操作规范

*岗位的职责和主要任务

*岗位各项任务的数量和质量要求，以及完成期限

*完成各项任务的程序和操作方法

*相关岗位的协调配合程度

（二）工作说明书（2010，真题）

1.工作说明书的概念 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——说明对象不同

（1）岗位工作说明书

（2）部门工作说明书

（3）公司工作说明书

3.工作说明书的内容（对照 P20-24 要求掌握）

（1）基本资料：包括岗位名称、岗位等级、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等识 别信息。

（2）岗位职责：包括职责概述和职责范围。

（3）监督与岗位关系：本岗位与其他岗位之间在横向与纵向是上的联系。

（4）工作内容要求：对本岗位所要从事的主要工作事项作出的说明。

（5）工作权限：赋予每个岗位不同的权限，并且必须与工作责任相协调、相一致。

（6）劳动条件和环境：工作所涉及的各种物质条件。

（7）工作时间：工作时间长度的规定和工作轮班制的设计。

（8）资历：由工作经验和学历条件两个方面构成。

（9）身体条件：包括体格和体力两项具体的要求。

（10）心理品质要求：结合岗位的性质和特点。

（11）专业知识和技能要求

（12）绩效考评：对员工进行全面的考核和评价。

工作说明书的内容样板

基本资料

（1）职务名称；（2）直接上级职位；（3）所属部门；
（4）工资等级；（5）工资水平；（6）所辖人员；
（7）定员人数；（8）工作性质。

工作描述

- 工作概要
- 工作活动内容：活动内容；时间百分比；权限等
- 工作职责
- 工作结果
- 工作关系：受谁监督；监督谁；可晋升、可转换的职位及可升迁至此的职位；与哪些职位有联系。
- 工作人员运用设备和信息说明

任职资格说明

- 最低学历；
- 所需培训的时间和科目；
- 从事本职工作和其他相关工作的年限和经验。
- 一般能力
- 兴趣爱好
- 个性特征
- 性别、年龄特征。
- 体能要求：
  - 工作姿势
  - 精神紧张程度
  - 对视觉、听觉、嗅觉有何特殊要求
  - 体力消耗大小。

工作环境

- 工作场所
- 职业病
- 工作的均衡性
- 工作环境的危险性
- 工作时间特征
- 工作环境的舒服程度

（三）岗位规范与工作说明书的区别

区别	岗位规范	工作说明书
涉及内容	覆盖范围、涉及内容广泛，有些内容与说明书交叉	以岗位的“事”和“物”为中心
主题不同	解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题	什么样的员工能胜任、该岗位是什么、做什么、什么地点、环境条件下做、如何做
结构形式	按企业标准化原则，统一制定并发布执行的。	不受标准化原则的限制，内容可繁可简，结构形式呈多样化。

示例：

岗位规范：如高空作业，工作规范就明确：戴安全帽、系安全绳、绳索无毁损、踩板坚固等等。顾名思义规范，就是规范化。

工作说明书：因为高空作业很危险，必须说明，那就不一定面面俱到，如：高空作业必须按工作规范要求办，上岗前必须检查安全设备，没有安全绳安全扣不能上岗，自觉接受安全员检查，存在安全隐患立即报告和纠正不能有丝毫马虎，上岗作业时间不能喝酒、作业期间必须有一人人看绳，施工场地下方必须清场，5-10米内不能停车，过往行人等等。

【能力要求】一、工作岗位分析的程序（P18，2012简答）

（一）准备阶段 具体任务：了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。

1.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

（2）确定调查的对象和单位

（3）确定调查项目

（4）确定调查表格和填写说明

（5）确定调查的时间、地点和方式、方法

3.做好员工的思想工作，建立友好合作的关系。

4.根据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干个单元和环节，以便逐项完成。

5.组织有关人员，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 重点岗位进行初步调查分析，以便取得经验。

（二）调查阶段 根据调查方案，对岗位进行调查研究。在调查中，灵活地运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法，广泛搜集各种数据资料。

（三）总结分析阶段。对岗位调查的结果进行深入细致的分析，采用文字图表等形式，作出全面的归纳和总结。 最后，撰写出工作说明书、岗位规范等人力资源管理文件。

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，起草出工作说明书的初稿。

2、企业单位人力资源部组织岗位分析专家（各部门经理、主管及相关的管理人员）分别召开专题研讨会，对工作说明书的订正、修改提出具体意见。

由初稿、一稿、二稿、送审稿增删多次，形成审批稿，最终交总经理或负责人审批并颁布执行。

1、工作岗位分析是对各类工作岗位所进行的系统研究,其具体内容不包括（D　）P13

A．工作性质和任务　B．工作职责和权限

C.　岗位关系、劳动条件和环境　D．岗位的相对价值

2、管理岗位知识能力规范,不包括（D）

A．知识　B．经历　C．能力　D．学历

3、以下关于工作岗位分析作用的说法，不正确的是（　B　）P14

A 为岗位评价提供重要的依据　　B 激发员工积极性与主动性

C 使员工明确自己的工作职责　　D 能揭示出工作中的薄弱环节

4、关于下列工作说明书和岗位规范的说法，不正确的是（　B）P18

A 工作说明书内容可繁可简　　B 岗位规范的结构形式呈现多样化

C 岗位规范和工作说明书的一些内容有交叉

D 工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心

5、（　）为企业员工的考核，晋升提供了依据。

（A）工作岗位分析　　（B）工作岗位设计

（C）人员流动统计　　（D）人员需求计划

【答案】：A，P3（新P14）

【解析】：工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。

6、岗位劳动规则不包括（　）。

（A）时间规则　　（B）行为规则

（C）考核规则　　（D）协作规则

【答案】：C，P4（新P15）

【解析】：岗位劳动规则包括：①时间规则。②组织规则。③岗位规则。④协作规则。⑤行为规则。

7、岗位管理知识能力规范的内容不包括（　）。

（A）能力要求　　（B）年龄要求

（C）知识要求　　(D) 经历要求

【答案】：B，P5（新P16）

【解析】：管理岗位知识能力规范一般包括四类：①职责要求。②知识要求。③能力要求。④经历要求。

8、以下不属于生产岗位操作规范内容的是（　）。

（A）岗位的职责和主要内容

（B）岗位人员知识技能要求

（C）岗位各项任务的数量和质量要求

（D）完成各项任务的程序和操作方法

【答案】：B，P6（新P17）

【解析】：生产岗位操作规范，亦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和操作方法。④与相关岗位的协调配合程度。

第三节　企业劳动定额定员管理

第一单元 劳动定额水平

【知识要求】

一、劳动定额管理的内容

二、现代劳动定额的发展趋势

三、劳动定额水平的概念和种类

四、劳动定额水平是定额管理的核心

五、确定劳动定额水平的基本原则

【能力要求】

一、衡量劳动定额水平的方法

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，它包括四个环节：

（一）劳动定额的制定 是劳动定额管理的首要环节，是搞好定额管理的基本前提。

（二）劳动定额的贯彻执行 评价和衡量贯彻实施情况，可用以下几项标准：

1.劳动定额面的大小。

2.各职能部门是不是按劳动定额组织生产管理。

3.车间、班组是不是按劳动定额对工人的劳动量进行考核，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。劳动定额的执行效果，新定额存在的问题等，只有通过收集信息，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。既是劳动定额管理的最后一个环节，又标志着新的定额的产生，使企业的劳动定额水平向前推进了一步。

补充：泰勒实验

“搬运生铁块试验”得出的是工作定额原理

这一试验是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。他们把92磅重的生铁搬运30米的距离并装到铁路货车上，每人每天平均搬运12.5吨，日工资1.15美元。泰勒找了一名工人进行了试验，试验搬运的姿势、行走的速度、手放的位置对搬运量的影响以及休息多长时间为好。经过分析确定了装运铁块的最佳方法，并得出57%的时间用于休息，这样能使每个工人日搬运量达到47～48吨（提高了四倍），同时使得工人的日工资提高到1.85美元。

“铁锹试验”是工具标准化的典型事例

当时各公司的铲运工人拿着自家的铁锹上班，这些铁锹各式各样，大小不一。堆料场中有铁矿石、煤粉、焦炭等，每个工人的日工作量为16吨。泰勒经过观察发现，由于物料的密度不一样，每铁锹的重量也不一样。如果是铁矿石，一铁锹有38磅；如果是煤粉，一铁锹只有3.5磅。那么，一铁锹到底负载多少才合适呢？经过反复试验，最后确定一铁锹21磅对工人是最适合的。根据试验的结果，泰勒针对不同的物料设计不同形状和规格的铁锹。以后，工人上班时都不用自带铁锹，而是根据物料情况从公司领取特制的标准铁锹，工作效率大大提高。这一研究的结果是非常杰出的，堆料场的劳动力从400～600人减少为140人，平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨，每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

二、现代劳动定额的发展趋势P25

（一）巴克制给我们的启示

1.基本特征：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。

（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）每个人都有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）定期提出有关工作效率的分析报告；

（5）设立机动部门和人员，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。

工作效率=工人作业效率*开工率

2.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。

（二）劳动定额的发展趋势

1.逐步实现科学化、标准化和现代化。

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。

3.由过去的劳动定额与定员分散管理逐步转向劳动定额定员一体化管理。

三、劳动定额水平的概念和种类 概念：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。 种类：

1.按定额的综合程度可以分为：工序定额水平、工种定额水平、零件或产品定额水平。

2.按所考察的范围，可分为：车间、企业、行业或部门定额水平。

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。可以从组织生产方面和组织分配方面说明。

五、确定劳动定额水平的基本原则

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。

【能力要求】：衡量劳动定额水平的方法：

一、用**实耗工时**来衡量。实耗工时反映了生产员工实际完成定额的情况。

优点：资料获取方便，可进行综合分析。

缺点：实耗工时统计的准确性、可靠性较难保证。

二、用**实测工时**来衡量。选择具有平均技术熟练程度的员工，在正常的生产技术条件下，经过现场测定获得的工时。

优点：比较直接和可靠。也容易了解生产的真实潜力。

缺点：工作量大。

三、用**标准工时**来衡量。选择经过国家有关部门**正式颁布或批准的时间定额**标准作为依据。 优点：衡量标准客观，比较真实，能反映出企业之间以及企业内部定额水平的高低和先进程度。 缺点：工作量大。

四、**通过现行定额之间的比较**来衡量。与条件相同的企业的定额水平，或本企业历史上的先进定额水平相比较。 优点：使用比较简便，有利于同行业的企业之间开展竞赛和评比。 缺点：适用面比较窄。

五、用**标准差**来衡量。对定额水平作横向的综合考察。计算均衡系数看现行定额水平的波动性。

【注意事项】

何为先进合理的定额：

1、保持适当的工时强度

2、脑力或者体力的支出，达到或接近国家或部门的劳动卫生标准

3、中后期，绝大多数员工逐步适应，最后达到或超过劳动定额

第二单元 劳动定额的修订

【知识要求】

一、劳动定额修订的内容

二、劳动定额的定期修订

三、劳动定额的不定期修订

【能力要求】

一、劳动定额定期修订的步骤

二、修改劳动定额的方法

【知识要求】：

一、劳动定额修订的内容。不论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，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。

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。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，也要考虑企业生产类型和产品制造的特点。

- 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。
- 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；
- 专业生产或者成批轮番生产的产品，修改间隔期一般是1年；
- 老产品或者标准件，质量好或者定额稳定的时间标准，每年定期检查，可适度延长修改期限；
- 内部定额水平质量和参差不齐等情况的调整

三、劳动定额的不定期修订

企业发生以下情况，可不受修订间隔期的限制：

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。

【能力要求】一、劳动定额定期修订的步骤

（一）准备阶段

1.思想准备。做好调查摸底，了解各类人员的思想动态。

2.组织准备。在厂部和车间分别成立定额修订领导小组。本阶段具体工作步骤：(1)在定额修订前，定额人员要调查摸底，提供充足的数据资料；(2)在收集资料基础上，确定修改定额的控制数即调整幅度。

基础较好的企业，可以下达压缩率控制工时定额水平的调整幅度。P33例

压缩率=（原产品台份定额-计划产品台份定额）/原产品台份定额*100%

（二）修订阶段 首先做好思想动员工作，然后组织员工认真讨论，提出修改意见，并汇总上报。

（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。

二、修改劳动定额的方法——简易修改法，核算新的工时定额

1.求平均超额的百分比 y

y=（实际完成定额工时数 a1/应出勤工时数 a2）-1

2.求零部件的实耗工时 b b=修改前的定额工时 a/（1+y）

3.求出修改后新的单件工时定额 x x=（1+允许超额幅度 k）b

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 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年实际耗用工时高20%(k)，**试核算出新的工时定额**。

解：（1）$a_1=426\times136=57\,936$（工时/吨）

$a_2=20\times251\times8\times0.95=38\,152$（工时/吨）

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

（2）求 b，由于 $a=136$，故

$$b=\frac{a}{a+y}=\frac{136}{1+0.518\,6}=89.56\text{（工时/吨）}$$

（3）求 x，由于 $k=20\%$，故

$$x=（1+k）b=（1+20\%）\times89.56=107.47\text{（工时/吨）}$$

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(136-107.17)，**定额压缩率**为20.98%(28.53/136)。

第三单元 劳动定额统计与分析

【知识要求】

一、劳动定额统计工作的任务

二、实耗工时的概念和意义

【能力要求】

一、产品实耗工时统计的方法

二、劳动定额完成程度指标的计算方法

三、产品产量和工时定额的统计范围及要求

四、劳动定额完成情况的分析

一、劳动定额统计工作的任务

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定额水平作出全面评价。

二、实耗工时的概念和意义

概念：指在一定的生产技术组织条件下，生产工人为完成生产任务或生产合格产品实际耗用的劳动时间。

意义：

1.有助于考察企业以及车间、班组和个人劳动定额完成情况，衡量现行劳动定额水平是否先进合 理。

2.实耗工时的统计资料是企业核算产品的实际成本的基本依据。

3.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

（一）以各种原始记录为依据的产品实耗工时统计企业可以根据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，从不同生产条件和生产类型出发，采用以下四种方法：

1.按产品零件逐道工序汇总产品的实耗工时

2.按产品投入批量统计汇总实耗工时

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

4.按照生产单位和生产者个人统计汇总实耗工时 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： 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，采用以下两种方法，计算单位产品的实耗工时。

（1）直接计算法 单位产品实耗工时=报告期内某产品实耗工时总数/报告期内该产品成品总量 报告期内该产品成品总量=报告期生产合格产品完成定额工时总数/该产品的工时定额

（2）间接计算法 单位产品实耗工时=∑单位产品各工种现行工时定额/本工种定额完成系数

（二）以现场测定为基础的产品实耗工时统计

1.工作日写实。可以掌握以下几类时间：

（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。

2.测时。以工序为对象进行现场观测

3.瞬间观察法。根据统计抽样的原理，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。

二、劳动定额完成程度指标的计算方法P38

（一）单一产品

1.按产量定额计算 产量定额完成程度指标=（单位时间内实际完成的合格产品产量/产量定额）×100%

2.按工时定额计算 工时定额完成程度指标=（单位产品的工时定额/单位产品的实耗工时）×100%

（二）多种产品

劳动定额完成程度指标=完成定额工时总数/实耗工时总数

$=\sum Q1\times tn/\sum Q1\times t1$

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。计算该车工劳动定额完成情况。

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

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

例：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如下表：

	t_n	Q_1	Q_1t_1	t_1	Q_1t_n	Q_1t_n/ Q_1t_1
甲	2	1500	2250	1. 5	3000	133. 3
乙	3	1000	2000	2	3000	150. 0
丙	4	500	1750	3. 5	2000	114. 3
合计			6000		8000	133. 3

劳动定额完成率=$\sum Q_1 \times t_n / \sum Q_1 \times t_1$=8000/6000=1.333

计算结果表明，该企业在报告期内 3 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 2000 个工时（$\sum Q_1 \times t_n - \sum Q_1 \times t_1$=8000-6000=2000）

三、产品产量和工时定额的统计范围及要求

（一）报告期产品产量的统计范围

企业在统计产品产量指标时，产品经过检验，达到质量要求，合格的产品方能予以统计，**废品不 得计算在内。**

但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，而是要根据废品产生的原因，具体问题具体处理。 办法如下：P40

1.如果是为了反映员工、班组或车间的劳动效率，**非因工人、班组或车间过失造成的废品，应统计在内。**

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，无论何种因素造成的**废品，均不得计入产品产量。**

（二）现行工时定额的内容.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。**

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

（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

例题：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　　)8000

2)非因员工过失而造成的废品(Q'　　)160

(2)工时定额（工时/件）

1)基本定额(t　　)2.0

2)追加定额(t'　　)0.5

(3)工时消耗

1)实耗工时总数(t　　)17680

2)停工工时总数(t　　)1220

3)非生产工时总数(t　　)440

4)缺勤工时总数(t　　)1456

试计算该企业在劳动条件失常和工时利用不充分时的劳动定额完成程度，并分析为什么企业与员工的劳动定额完成程度存在很大的差别。

(1)根据上述资料，可以计算出如下指标：

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

$$\text{企业劳动定额完成程度指标}=\frac{Q_1t_n}{t_1}=\frac{16\,000}{17\,680}=90.5\%$$

$$\text{企业劳动条件失常增耗工时占实耗工时的比重}=\frac{Q'_1t_n+Q_1t'_n+Q'_1t'_n}{t_1}=\frac{4\,400}{17\,680}=24.9\%$$

$$\text{以企业全部工时消耗为基础的劳动定额综合完成程度指标}=\frac{Q_1t_n}{t_1+t_2+t_3+t_4}=\frac{16\,000}{20\,796}=76.9\%$$

通过计算表明，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。

(2)企业与员工的劳动定额完成程度存在差别，究其原因：

1)由于劳动条件不正常损失了4400个定额工时，使企业劳动定额少完成了24.9%(4400/17680或115.4%-90.5%)。

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3116个工时。如果按企业劳动定额完成程度折算，总计损失约2820个工时(3116×0.905)，使得企业劳动定额少完成了13.6%（2820/20796或90.5%-76.9%）。

根据计算分析以后，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

【知识要求】

一、企业定员的基本概念

二、企业定员管理的作用

三、企业定员的原则

【能力要求】

一、核定用人数量的基本方法

二、企业定员的新方法

一、企业定员的基本概念

也称劳动定员或人员编制。指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，按一定素质要求，对企业配备各类人员所预先规定的限额。

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。即一般员工、各类初、 中级经营管理人员、专业技术人员、高层领导者等。定员范围与用工形式无关。

与定员概念密切的概念——编制 概念：各种机构（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：对组织机构的名称、职能、规模、结构、数量等限定；

人员编制：对岗位数量、职务分配、人员数量及结构所作的统一规定。

按社会实体单位的性质和特点分为：行政编制、企业编制、军事编制等。

劳动定员与劳动定额的区别和联系

1.从概念内涵上看	企业定员是对劳动力使用的一种数量质量界限。与劳动定额的内涵（活劳动消耗量的规定）完全一致。
2.从计量单位上看	劳动定员采取“人·年”“人·月”等。与劳动定额所采用的劳动时间单位“工日”“工时”没有质的区别，只是量的不同，即长度不同。
3.从实施和应用范围看	常年性工作岗位上的人员都纳入定员管理的范围之内，而实行劳动定额的人员约占全体员工的40%~50%左右。定员管理的范围更大。
4.从制定的方法看	制定企业定员的方法：①按劳动效率定员；②按设备定员；③按岗位定员；④按比例定员；⑤按组织机构、职责范围和业务分工定员。前面三种和劳动定额存在直接联系，后两种是劳动定额方法的延伸。

综述：

企业定员和劳动定额都是对人力消耗所规定的限额，只是计量单位不同、应用范围不同。可以认为，企业劳动定员是劳动定额的重要发展形势。

二、企业定员管理的作用（原） 对于企业人力资源开发与管理具有以下几点重要作用：

1.合理的劳动定员是企业用人的科学标准。 在保证员工生理需求的基础上，合理、节约的使用人力资源，提高劳动生产率

2.合理的劳动定员是企业人力资源规划的基础。 按定员标准编制企业各类员工的需求量计划，是企业制定人力资源规划时应遵循的原则。

3.科学合理的定员是企业内部各类员工调配的主要依据。 定员可以帮助掌握各个岗位需要多少人、需要什么样的人。

4.先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。 合理的定员需要任职员工满负荷运转，这要求员工必须兢兢业业，并具备一定的技术业务水平。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（真题）

搞好劳动定员工作，核心是保持先进合理的定员水平。为了实现劳动定员水平的先进合理，必须遵循 以下原则：

（一）定员必须**以企业生产经营目标为依据**。 定员的科学标准应是能够保证生产正常运行。

（二）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。

2.提倡兼职。

3.工作应有明确的分工和职责划分。

（三）各类人员的比例关系要协调，要找到各种关系的最佳数量比例。

（四）要做到人尽其才，人事相宜。 要做到这一点，一方面了解劳动者基本情况，另一方面进行工作岗位分析。

（五）要创造一个贯彻执行定员标准的良好环境。 定员的贯彻执行需要有一个适宜的内部和外部环境。

内部环境	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：用人、考勤、退职退休、奖惩、劳动力余缺调剂制度
外部环境	企业真正成为独立的商品生产者	

（六）定员标准应适时修订。 在一定时期内，企业的定员应有相应的稳定性。但也应做相应调整，以适应变化的情况

【能力要求】多次考过计算题：

一、核定用人数量的基本方法（P46）

（一）按**劳动效率定员** 根据生产任务和工人的劳动效率，以及出勤率来计算。

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

实际上是根据工作量和劳动定额来计算。

适用于：**有劳动定额的人员**，特别是以手工操作为主的工种。 公式中：工人劳动效率=**劳动定额×定额完成率**。 劳动定额可以分为工时定额和产量定额两种基本形式，两者转化关系为：

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

所以无论采用产量定额还是工时定额，两者计算的结果都是相同的。 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。可采用下 面的公式：

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

如果把废品率考虑进来，则计算公式为：

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

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%。请计算该工种每班的定员人数。

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

某车间某工种计划在2007年生产A产品300台、B产品400台、C产品500台、D产品200台，其单台工时定额分别为20、30、40、50小时，计划期内定额完成率为125％，出勤率为90％，废品率为8％，计算该车间该工种的定员人数？

采用效率定员法，

根据公式：定员人数=预测期需要完成的任务总量/预测期内人均劳动效率

定员人数=（300×20+400×30+500×40+200×50）/[250×8×125%×0.9×（1-8%）]

=48000/2070

=23人

劳动效率=年制度工日*8*定额完成率*出勤率*合格品率

【计算题1】：

某企业主要生产 A、B、C 三种产品，三种产品的单位产品工时定额和 2011 年的订单如表所示。预计 该企业在 2011 年的定额完成率为 110%，废品率为 2.5%，员工出勤率为 98%。请计算该企业 2011 年生产人员的定员人数

产品类型	单位产品工时定额/工时	2011 年的订单/台
A 类产品	150	100
B 类产品	200	200
C 类产品	350	300
D 类产品	400	400

【解答】：

A 产品生产任务总量=150×100=15000（工时）

B 产品生产任务总量=200×200=40000（工时）

C 产品生产任务总量=350×300=105000（工时）

D 产品生产任务总量=400×400=160000（工时） 总生产任务量=15000+40000+105000+160000=320000（工时）

2011 年员工年度工日数=365-11-104=250（天/人年）

【解答】：

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

$$=\frac{320000}{250\times 8\times 1.1\times 0.98\times(1-0.025)}$$

$$\approx 152\text{（人）}$$

【计算题1】：

东方公司新设一车间，设有四类工作，根据计划产量来预测未来三年所需的员工数。

一年365天，除去52个双休日共104天，11天法定假日，工人出勤率为80%，产品合格率为95%，每天工作8小时。

合格品数量如表1所：

	第一年（件）	第二年	第三年	工时定额（小时/件）
1	10，000	15，000	20，000	0.5
2	30，000	40，000	45，000	1.0
3	30，000	30，000	35，000	1.0
4	40，000	45，000	50，000	0.5

解：根据表1数据计算出每年所需总工时如下表所示：

	第一年（小时）	第二年	第三年
1	5，000	7，500	10，000
2	30，000	40，000	45，000
3	30，000	30，000	35，000
4	20，000	22，500	25，000
总计	85，000	100，000	115，000

（2）根据题意每人每年工作小时数为：

（365—104—11）×8×80%=1600（小时）

这样，得到3年所需人数分别为：

第一年：（85000÷95%）÷1600=55．92≈56（人）

第二年：（100000÷95%）÷1600=65．79≈66（人）

第三年：（115000÷95%）÷1600=75．66≈76（人）

【2017年真题】某石油机械工业公司下属机加工车间在报告期内生产甲、乙、丙、丁四种产品，每种产品的劳动定额完成情况以及相关出勤率指标，如表1所示。 表1 报告期机加工车间产品生产与工时统计表

产品名称	工时定额（工时/件）t_n	实际产量（件）Q_1	实际完成定额工时	实耗工时总数	劳动定额完成率指标（%）
甲	2	15000		24000	
乙	2.6	10000		20000	
丙	4.4	5000		20000	
丁	6	12000		60000	
合计	——	——		124000	
注：生产工人平均出勤率为 95%。					

（1）计算甲乙丙丁四种产品与该车间整体的劳动定额完成率。（12 分）P39

（2）如计划期的产品数量将在报告期的基础上各提高 10%，请根据报告期的整体劳动定额完成率，出勤率等指标，核算计划期内生产工人的定员人数。（6 分）P47

（1）根据表 1 统计资料，**工时总数：**

1）甲产品实际完成定额工时（ Q 1 t n ）= 15000×2.0=30000 （1 分）

2）乙产品实际完成定额工时（ Q 1 t n ）= 10000×2.6=26000 （1 分）

3）丙产品实际完成定额工时（ Q 1 t n ）= 5000×4.4=22000 （1 分）

4）丁产品实际完成定额工时（ Q 1 t n ）= 12000×6.0=72000 （1 分）

5）**全车间**实际完成定额工时=30000+26000+22000+72000=150000 （1 分）

（2）再求四种产品及车间的**劳动定额完成率：**

1）甲产品劳动定额完成率= Q 1 t n / Q 1 t 1 = 30000/24000=125% （1 分）

2）乙产品劳动定额完成率= Q 1 t n / Q 1 t 1 = 26000/20000=130% （1 分）

3）丙产品劳动定额完成率= Q 1 t n / Q 1 t 1 = 22000/20000=110% （1 分）

4）丁产品劳动定额完成率= Q 1 t n / Q 1 t 1 = 72000/60000=120% （1 分）

5）**全车间**劳动定额完成率= Q 1 t n / Q 1 t 1 = 15000/12400≈121% （1 分）

表 表 1 报告期机加工车间产品生产与工时统计表（ 填表： 2 分）

（3）核算该车间计划期生产工人定员人数

1）先求出计划期的生产任务总量：

已知计划期生产任务总量是在报告期实际完成任务量的基础上各种产品产量提高 10%，则：

全车间计划期生产任务总量，即应完成劳动定额工时总数=∑ Q 1 t n

=（15000×2×1.10）+（10000×2.6×1.10）+（5000×4.4×1.10）

+（12000×6×1.10）=33000+28600+24200+79200=165000 （2 分）

2）生产工人年度劳动效率=年制度工日数×日制度工时数×劳动定额完成率

=250（工日/年）×8（工时/工日）×121%

=2420（工时/年）（2 分）

3）该车间计划期生产工人定员人数

=年度计划生产任务总量 /（生产工人劳动效率×出勤率）

=165000 /（2420×0.95）

=165000 / 2299

≈71.77

≈72（人/年）（2 分）

设备定员法

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多少？

采用设备看管定额定员法，

根据公式：定员人数=（计划需要同时开动的设备台数×班次）/（设备看管定额×出勤率）

定员人数=40×2/[2×96%]

=80/1.92=42人

3.按岗位定员。P48

（1）设备岗位定员

班定员人数=共同操作的各岗位生产工作时间的总和/（工作班时间-个人需要与休息宽放时间）

（2）工作岗位定员

案例

计算题（18分）09/11

- 某印刷集团公司下属的印刷厂购置了25台C型数字化印制设备。由于供货方提供的定员资料不够完整，厂方领导要求人力资源部在最短的时间内，提出该设备的定员方案。
- 于是人力资源部门负责组建测评小组，首先，对已经试用行的五台设备进行了全面的测定，通过工作日写实，发现看管该种设备的岗位有三个工作点，甲点的工作时间为300工分，乙点工作时间为220工分，丙点工作时间为280工分，根据以往的经验，该种设备的个人需要与休息宽放时间60工分。
- 此外，根据2009年的计划任务量，该种设备每台需要开动2个班次，才能满足生产任务的需要。已知过去3年该厂员工的平均出勤率为96%。
- 请根据上述资料：

（1）核算出每台设备的看管定额（人/台）（8分）

（2）核算出2009年该类设备的定员人数。（10分）

www.docin.com

案例

解析

(1)计算单台设备定员人数，即看管定额。

①由于多人一机共同进行看管的设备，其岗位定员人数，亦即单台设备的看管定额的计算

班定员人数=共同操作各岗位生产工作时间总和÷（工作班时间-个人需要与休息宽放时间）（4分）

②则该类设备的班定员人数=(300+220+280)÷(480-60) =1.905≈2(人/台) 即0.5(台/人) （4分）

(2)计算2009年该类设备的定员人数

①核算该种设备定员总人数时，安设备定员的计算公式是：

定员人数=(需要开动设备台数×开动班次)/(员工看管定额×出勤率) （5分）

②则：该种印制设备的定员人数=(25×2)/(0.5×0.96) =80/0.48=104.17≈104(人) (5分)

4、按比例定员：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

（五）按组织机构、职责范围和业务分工定员 主要适用于企业管理人员与工程技术人员的定员 总结：

上述 5 种核定人员的基本方法，在具体运用过程中，应根据企业的的实际情况灵活加以运用。

例：食堂工作人员的比例定员标准如表所示。

食堂工作人员比例定员标准表

食堂就餐人数	食堂工作人员与就餐人数的比例	
	每日开饭3次	每日开饭4次
200人以下	1：(25～30)	1：(20～25)
200-500人	1：(30～35)	1：(25～30)
500人以上	1：(35～40)	1：(30～35)

www.docin.com

假设某企业职工食堂的就餐人数为190人，每日开饭4次，比例定员标准写为1：20，计算该食堂工作人员的定员数。

解：根据题意得：$190 * \frac{1}{20} = 9.2 \approx 10$人

某类人员的定员人数= 员工总数或某一类人员总数×定员标准（百分比

二、企业定员的新方法（P50）

（一）运用数理统计方法对管理人员进行定员

（二）运用概率推断确定经济合理的医务人员人数

（三）运用排队论确定经济合理的工具保管员人数P52

（四）零基定员法

注意	适合二三线人员的定员
	以岗位劳动量为依据
	对于工作量不饱和的岗位实行并岗或兼岗

案例

2014年11月计算题(18分)

二、计算题（本题共 18 分，先根据题意进行计算，然后进行必要分析。只有计算结果没有计算过程不得分）

某大型企业人力资源部组成了定员核定小组，正在核定该企业后勤服务系统的定岗定员标准。该企业下属的医务所现有编制定员人数 12 人，包括正、副所长各 1 人，医师 7 人，医务辅助人员 2 人，勤杂人员 1 人。此外，该医务所实行标准工时制度，即每周一至周五，每天上午 8：00～12：00，下午 13：00～17：00 应诊，中午休息。

定员核定小组随机抽取了该所 10 个工作日每天就诊人数的原始记录，如表 1 所示，同时，根据岗位工作日写实和工作抽样等方面采集到的资料，得到以下数据：医生平均的制度工作时间利用率为 90%，每位患者的平均诊治时间为 20 分钟，医务辅助和勤杂人员岗位的工作负荷量均在 85%以上，该两类岗位人员定员达到先进合理的要求。

表 1　　医务所就诊人数统计表

日/月	8/1	25/2	15/3	23/5	25/7	8/8	27/9	9/10	8/11	21/12
就诊人数	104	106	100	104	101	101	101	100	103	100

请根据上述信息资料计算：

（1）该医务所平均每天就诊的患者人数。（4 分）

（2）在各种条件正常的情况下，请采用概率推断法，在可靠性为 95%的前提下（$\mu=1.6$），计算该医务所每天必须安排几名医生应诊。（10 分）

（3）根据该医务所实际工作任务量，确定该所的定员人数。（4 分）

案例

2014年11月计算题(18分)

二、计算题

（P51）

答：（1）设该医务所每天就诊的患者人数为 x，

则平均每天就诊的患者人数 y=（104+106+100+104+101+101+101+100+103+100）/10=102（人）。

（2）$\sigma=\sqrt{\sum(x-y)^2/10}=2$，

在可靠性为 95%的前提下，该医务所每天就诊的患者人数为 102+1.6×2≈106（人），

该医务所每天必须安排的医生=（106×20）/（8×60×0.9）≈5（人）。

（3）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）。

TIANYI CULTURE

第五单元 定员标准的编写格式和要求

【知识要求】

一、定员标准的概念

二、企业定员标准的分级分类

三、企业定员标准的内容

四、编制定员标准的原则

【能力要求】

一、定员标准的编写依据

二、定员标准的总体安排

三、定员标准的层次划分

四、劳动定员标准表的格式设计

【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单位批准、发布，在一定范围内对劳动定员所做的规定。 它属于劳动定额工作标准，与劳动定额一样，具有科学性、技术性、先进性、可行性、法定性、统一 性等特点

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，可以区分为：

1.国家劳动定员标准；

2.行业劳动定员标准；

3.地方劳动定员标准；

4.企业劳动定员标准。

（二）劳动定员标准的分类

按定员标准的综合程度	单项定员	详细定员标准（以某类岗位、设备、产品或工序为对象）
	综合定员	概略定员标准（以某类人员为对象）（16.11单、14.5单）
按定员标准的具体形式	效率定员	根据生产任务量、工作效率、出勤率
	设备定员	根据设备性能、技术要求、工作范围、劳动者负荷量
	岗位定员	根据工作岗位的性质和特点、工作流程和任务总量
	比类定员	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
	职责分工	按组织机构、职责范围和业务分工确定

www.ecocn.com

三、企业定员标准的内容 不同级别的企业定员标准基本内容相同，只是从不同角度对人员使用规定素质要求和数量界限

四、编制定员标准的原则

（一）定员标准水平要有科学、先进、合理；（二）依据要科学；（三）方法要先进（四）计算要统一；（五）形式要简化

（六）内容要协调

【能力要求】：

一、定员标准编写的依据 严格按照国家标准化工作导则的要求编写

二、定员标准的总体编排

1.概述。包括封面、目次、前言、首页等要素。

2.标准正文。由一般要素和技术要素构成。标准名称、范围和引用标准。

3.补充。附录、脚注、条文注、表注、图注等，按国标 GB/T1.1 要求编写。

三、定员标准的层次划分

1.层次可按篇、章、条划分，后跟目录。

2.标准正文框架应按一定的逻辑顺序编排。

3.从内容来看，以行业定员标准为例。P58 9点在2013.11考过简答

四、劳动定员标准表的格式设计

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

【知识要求】

一、企业人力资源费用的构成

二、审核人力资源费用预算的基本要求

【能力要求】

一、审核人力资源费用预算的基本程序

二、审核人工成本预算的方法

三、审核人力资源管理费用预算的方法

【知识要求】：

一、企业人力资源费用的构成（新）

（一）人工成本

1.工资项目。2.保险福利项目。3.其他项目。

（二）人力资源管理费用

1.招聘费用。2.培训费用。3.劳动争议处理费用。

二、审核人力资源费用预算的基本要求（原）

合理性 准确性 可比性

【能力要求】：

一、审核人力资源费用预算的基本程序

审核人工成本预算的程序：

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。

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、社保保险等重要项目，以保证在人力资源费用预算中得以体现。

审核人力资源管理费用的预算程序基本相同。

二、审核人工成本预算的方法

（一）注意内外部环境变化，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、预警线和控制下线来衡量本企业生产经营状况。（13.11多）

2.定期进行劳动力工资水平的市场调查。

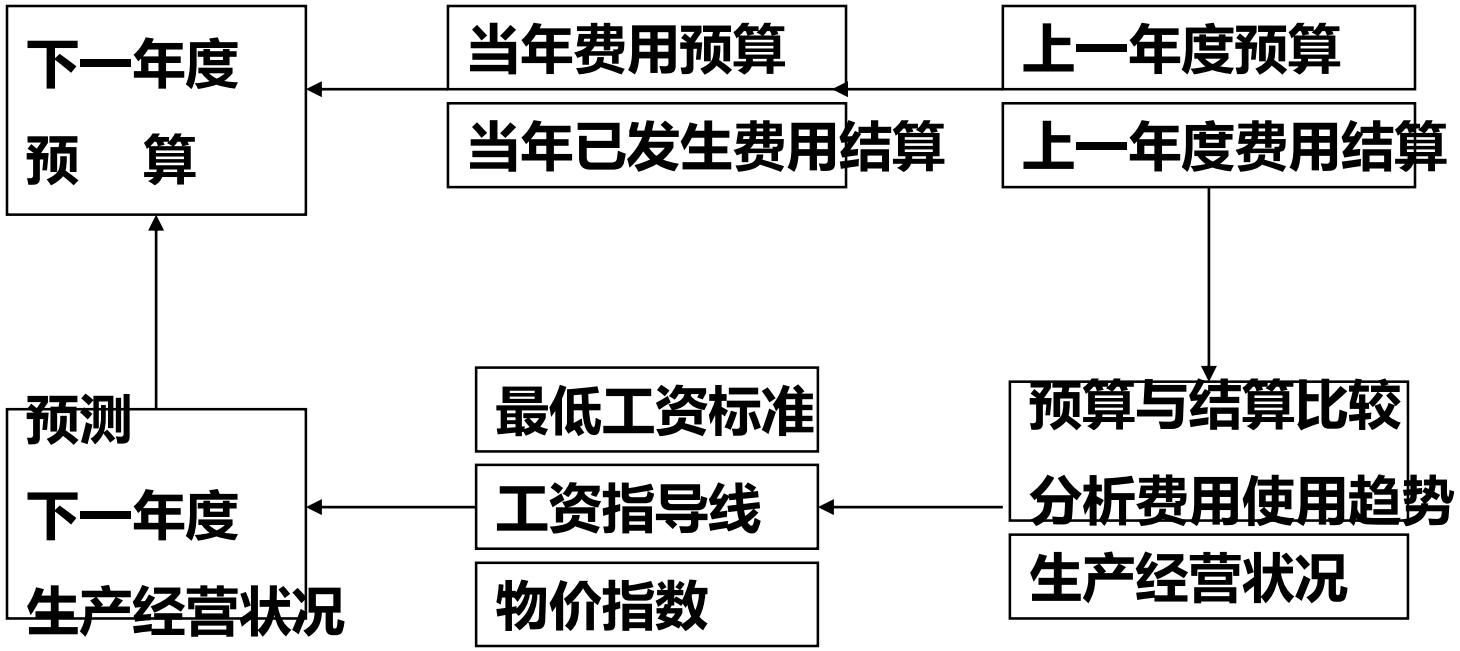
3.关注消费者物价指数。

上线（预警线）	红色虚线	是对工资增长较快、工资水平较高企业提出的预警和提示。
基准线	绿色虚线	是对生产经营正常、有经济效益的企业合理的工资增长水平。
下线	黑色虚线	主要适用于经济效益较差或亏损企业。

www.docin.com

（二）注意比较分析费用使用趋势

人工成本预算过程图



（三）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

三、审核人力资源管理费用预算的方法

- 人力资源部门的日常工作需要一些费用作为保障。
- 每个公司根据当年的工作重点，费用会有所倾斜。
- 这些费用按公司财务科目分类，分别统计核实，纳入相关会计科目帐户。
- 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。

第二单元 人力资源费用支出的控制

【知识要求】

一、人力资源费用支出控制的作用

二、人力资源费用支出控制的原则

【能力要求】

一、人力资源费用支出控制的程序

【知识要求】：

一、人力资源费用支出控制的作用

1.控制成本。 人力资源费用支出控制的实施是在保证员工切身利益，使工作顺利完成前提下实现企业人工成本目标 的手段；

2.降低费用。 人力资源费用支出控制是降低招聘、培训、劳动争议等管理费用的途径；

3.防止滥用。 人力资源费用支出控制是为了防止管理费用滥用。

二、人力资源费用支出控制的原则

（一）及时性原则 （二）节约性原则

（三）适应性原则 （四）权责利相结合原则

【能力要求】：

人力资源费用支出控制的程序：

1.制定控制标准

2.人力资源费用支出控制的实施

3.差异的处理