

劳动定额管理程序

1. 目的

通过开展工作研究,消除无效劳动,降低人工成本,提高劳动效率,提高劳动定额水平,促进劳动定额管理的技术创新和管理创新,为生产管理系统及相关管理部门提供技术支持.

2. 适用范围

本办法适用集团公司所属各直属专业厂、分公司、全资子公司、控股子公司。

3.术语和定义

3.1 劳动定额：是产品生产过程中劳动消耗的一种数量标准，是指在一定的生产技术组织条件下，为完成单位产品所规定的必要劳动时间消耗标准或在单位时间内生产合格产品数量（或完成工作量）的标准。前者称为“时间定额”，后者称为“产量定额”，这两种形式可以直接转换，都是劳动计量标准。

3.2 工作研究:是运用方法研究和时间研究的技术,对工作系统的构成、要素之间的关系以及多种环境等进行分析、研究、设计、改进，力求以尽量少的劳动消耗获取尽可能多的工作成果的一项工程技术。

3.3 劳动定额水平:是指劳动定额的松紧和平衡程度.它是企业在一定时期内,由人的素质和物质条件以及已达到的生产技术、企业管理和劳动组织水平所决定的。

4. 职责

集团公司的劳动定额管理工作实行两级管理。

集团公司的劳动定额管理工作，在集团公司主管副总经理领导下，由集团公司生产制造部统一归口管理，日常办事机构是生产制造部工业工程室。

直属专业厂、分公司、全资子公司、控股子公司的劳动定额管理工作，在本单位主管总经理（或厂长）领导下，由各单位的工业工程主管部门归口管理。

4.1 集团公司生产制造部

4.1.1 组织贯彻国家、行业的劳动定额标准，组织制定、贯彻集团公司的劳动定额时间标准。

4.1.2 制定集团公司有关劳动定额管理文件。

4.1.3 组织开展工作研究工作,优化生产要素配置,消除无效劳动,提高劳动效率。

4.1.4 平衡集团公司劳动定额水平，组织各单位制定和修订产品的劳动定额。

4.1.5 审批直属专业厂劳动定额。

4.1.6 编制、汇总集团公司产品劳动量；统计、分析劳动定额完成情况，劳动生产率的变化情况。

4.1.7 指导、评价下属各单位开展工作研究工作及劳动定额管理工作；组织系统培训工作；开展经验交流。

4.1.8 收集先进单位工作方法及同类竞争企业的劳动生产率信息。

4.2 发展部

负责向生产制造部提供综合路线表。

4.3 直属专业厂

4.3.1 贯彻国家、行业和集团公司的劳动定额标准。

4.3.2 贯彻执行集团公司的有关劳动定额管理程序文件。

4.3.3 开展工作研究工作，制定、修订产品及辅助生产劳动定额。

4.3.4 汇总全厂产品劳动量；并按规定的时间向集团公司呈报有关报表。

4.3.5 指导、评价基层劳动定额原始记录。

4.3.6 收集先进工作方法及同类竞争企业的劳动生产率信息。

4.3.7 向有关部门提供劳动定额资料。

4.4 分公司、全资子公司、控股子公司（以下简称子公司）

4.4.1 组织贯彻国家、行业和集团公司的劳动定额标准。

4.4.2 贯彻执行集团公司有关劳动定额管理的规章制度。

4.4.3 组织所属单位开展工作研究工作，优化生产要素配置，消除无效劳动，提高劳动效率。

4.4.4 平衡所属各单位的劳动水平,组织公司所属各单位制定和修订产品的劳动定额及时间标准。

4.4.5 审批下属各单位劳动定额。

4.4.6 汇总本公司产品劳动量；统计、分析劳动定额完成情况、劳动生产率的变化情况；并按规定的时间向集团公司呈报有关报表。

4.4.7 指导、评价下属各单位开展研究工作,劳动定额管理工作;组织系统业务培训;开展经验交流

5. 工作程序与要求

5.1 工作程序

5.1.1 劳动定额制定

5.1.1.1 在新产品试生产阶段,直属专业厂在开展工作研究的基础上制定新产品劳动定额,将《劳动定额清单》、《劳动定额清单零件目录表》报制集团公司生产制造部工业工程时。

5.1.1.2 生产制造部工业工程室依据发展部的《综合路线》、《生产准备通知书》及申报单位技术发展部门提供的工艺(工序)卡等相关资料到生产现场、车间、技术部门调查、审核新产品劳动定额。

5.1.1.3 报主管部长,审批新产品劳动定额为临时定额,使用期为本至高无上个月。

5.1.1.4 通知申报单位上报修改后的临时定额,并使用新产品劳动定额(临时定额)。

5.1.1.5 新产品形成批量、工艺稳定后,由申报单位根据掌握的统计数据,重新组织制定劳动定额,经生产制造部审批后作为现行劳动定额管理。

(注:5.1.1.1-5.1.1.5 程序适用于直属专业厂,子公司下属单位制定劳动定额呈报子公司并由子公司审批,年末统一报生产制造部备案)

5.1.2 劳动定额统计

5.1.2.1 直属专业厂、子公司根据劳动定额完成工时等数据统计汇总成《基本生产操作人员完成定额工时月报表》、《辅助生产操作人员完成定额工时月报表》、《维修人员完成工时月报表》,每月的日

上报生产制造部工业工程室。

5.1.2.2 生产制造部审核各项数据的准确性。

5.1.2.3 生产制造部汇总成《集团公司基本生产操作人员完成定额工时月报表》、《集团公司辅助生产操作人员完成定额工时月报表》、《集团公司维修人员完成工时月报表》。

5.1.2.4 分析定额人员变化、工时利用、定额完成、工时劳动生产率等方面的情况。

5.1.2.5 对劳动定额统计报表各项数据的真实性、完整性、及时性进行检查,根据《生产管理评价控制程序》进行评价,并将信息传递给生产部集团管理。

5.1.3 劳动定额修订

5.1.3.1 根据实地调查与月报分析数据,确定劳动定额修改指标,报主管领导审核。

5.1.3.2 布置定额修改工作,向直属专业厂下达具体指标,向子公司下达指导性指标。

5.1.3.3 各单位修订劳动定额(或时间标准)。

5.1.3.4 各单位将修改后的《劳动定额零件目录表》(按车型)及软盘《劳动定额压缩汇总表》(按车型、按系列)、《零合件明细表》报至生产制造部审核、备案(子公司备案)。

5.1.3.5 组织各单位贯彻执行修订后的劳动定额。

5.1.3.6 对各相关单位劳动定额修订工作依据《生产管理评价控制程序》进行评价并向集团管理室提供相关信息。

5.1.4 劳动定额时间标准编制

劳动定额时间标准要适应现代生产方式（柔性制造）、符合现代管理方式要求。各单位编制的劳动定额标准,水平要高于集团公司劳动定额标准；集团公司的劳动定额标准要高于国家、行业的标准。

5.1.4.1 生产制造部工业工程室提出编制劳动定额时间标准立项计划。

5.1.4.2 部主管领导审核立项计划。

5.1.4.3 报技术中心标准主管部门审批。

5.1.4.4 编制标准的前期准备工作,搜集编制时间标准所需的各种资料。

(如相关的时间标准的搜集,调查标准的实用性等。)

5.1.4.5 组织相关单位人员编制时间标准。

5.1.4.6 套用标准中的相关数据制定劳动定额以检验标准的可行性。

5.1.4.7 验证结果经主管领导审议后报技术中心审批。

5.1.4.8 组织各单位贯彻实施劳动定额时间标准。

5.1.4.9 搜集各单位使用数据,对标准实施劳动定额时间标准。

5.2 工作要求

5.2.1 劳动定额制动的原则

同时具备下列特征的劳动都应制定劳动定额：

- a) 工作内容具体用工时或实物计量；
- b) 工作内容具体用工时或实物计量；
- c) 劳动成果能检查标准；
- d) 劳动效率由操作者控制。

凡从事汽车产品生产加工的岗位,就其所加工工序必须制定相应产

品劳动定额；为产品生产辅助加工的工具、工装的制造,设备修理及机修的加工工时,必须制定相应的辅助生产的劳动定额。

5.2.2 劳动定额制定的依据

依据相关技术文件（如综合路线或工序卡等）,作业测定数据、劳动组织、劳动强度、劳动环境、责任等来制定产品劳动定额。

5.2.3 劳动定额制定的方法

制定产品劳动定额应首先用工业工程技术,对现有生产、技术、组织条件进行优化,使其各要素达到最加状态后,用下述劳动定额制定方法,制定劳动定额。

- a) 经验估工法：
- b) 统计分析法：
- c) 类推比较法：
- d) 作业测定法：

作业测定是目前制定汽车产品劳动定额的主要方法。

5.2.4 偏差劳动定额的制定要求

5.1.4.1 偏差定额的上报条件

当生产工艺上规定应保证的技术条件临时发生不正常现象时,使现行劳动定额偏差达到目的 50%以上的,则在取得责任单位或证明单位或证明单位的签证后,经技术部门提出“技术问题通知单”,由工作研究员负责制定偏差定额,报生产制造部审批后方可执行（全资公司、分公司偏差定额自行审批管理）。如偏差在编人员 50%以下,则由本单位自行调整解决。

5.2.4.2 偏差定额有效期限

偏差定额有效期应与工艺部门的技术文件相一致,但不得超过六个月。如超过六个月应将偏差定额确定为现行劳动定额。

5.2.5 辅助生产劳动定额

5.2.5.1 各单位辅助生产劳动定额标准由技术部门制定,工业工程主管部门负责日常管理。

5.2.5.2 上一级工业工程主管部门有权对所属各单位辅助生产劳动定额管理程序文件、时间标准提出修改建议。

5.2.5.3 各单位工业工程主管部门要结合集团公司的管理办法制定本单位的辅助生产定额管理程序文件。

5.2.5.4 技术部门下达辅助生产工时,要严格执行标准;工业工程主管部门要对定额加强管理,随时检查定额执行情况,并对定额标准在贯彻执行过程中存在的问题及时向技术部门反映,以便采取措施或修改定额标准。

5.2.5.5 对于非标产品或无定额标准的产品零件,技术部门应参照现行劳动定额标准或参照前期生产过的同类产品进行类推比较制定定额。

5.2.5.6 辅助生产单位要严格控制追加工时。追加工时不得超过原工时

(按标准制定的定额)的 20%,如有特殊情况由技术部门和工学院工程主管部门共同协商处理工时追加问题。

5.2.6 劳动定额的定期修改

集团公司根据直属专业厂的劳动定额水平分别下达定额压缩指标;

对子公司下指导性指标。各单位在保证完成集团公司下达的压缩指标前提下，平衡车间之间、各车型之间、各零件之间的劳动定额水平，合理确定劳动定额修改方案。

5.2.7 劳动定额不定期修改

5.2.7.1 产品劳动定额不定期修改的条件

当现行定额在执行中发声下列情况半年以上（如只是短期改变作为偏差定额处理），对劳动定额水平影响较大时，可对个别零件现行定额提出修改要求。

- a) 产品（零部件）结构改变；
- b) 原材料的材质、规格发生变化；
- c) 工艺规程变动和加工工艺方法改变；
- d) 设备和工艺装备变动；
- e) 生产组织和劳动组织改变；
- f) 个别劳动定额与实际生产情况相差悬殊；
- g) 零件的路线发生变化。

5.2.7.2 产品劳动定额的不定期修改

集团公司根据直属专业厂工艺、装备等条件的不断改进情况，并经过调查分析各单位的定额水平，随时提出产品定额修改意见。直属专业厂根据集团公司的具体要求修改劳动定额，不断提高本单位新产品的定额水平。

子公司产品劳动定额的不定期修改由其工业工程主管部门负责。

5.2.8 劳动定额的贯彻、执行

5.2.8.1 劳动定额在执行期内,必须保持劳动定额的严肃性。现行产品劳动定额一经审批确定,不能擅自修改。

5.2.8.2 各单位在现行劳动定额执行期内要对劳动定额的水平进行考核,要有考核台帐。集团公司将不定期对劳动定额执行情况进行绩效考评。

5.2.8.3 直属专业厂现行劳动定额如果发生工时增减变化(转移,外委,工装、设备、工艺变化)需填报劳动定额审批表,经上级(生产制造部)主管部门审批后方可执行。

5.2.8.4 子公司现行劳动定额每年审批一次。执行期内如发生工时增减变化(转移、外委、工装、设备、工艺变化)由本公司自行修改,建立台帐,并在本年度末上报集团公司生产制造部备案。

5.2.8.5 各单位自行制定的辅助生产劳动定额标准,要按程序报主管部门备案后,才可作为现行劳动定额制定依据执行。

5.2.8.6 辅助生产劳动定额标准在执行中如生产条件与标准不符,要与有关部门共同协商进行修改,同时将修改后的标准通报本单位工业工程主管部门。

5.2.9.劳动定额水平

5.2.9.1 劳动定额水平的科学先进性

- a) 确定劳动定额水平的科学先进性
- b) 确定劳动定额水平要结合生产实际,要在开展工作研究、改善劳动组织和劳动报酬调件的基础上,提高劳动效率和工时利用率和工时利用率。人工作业率在条件允许下不能低于 50%

5.2.10 劳动定额统计、分析。考核

5.2.10.1 劳动定额统计范围

能够实行劳动定额考核的工人,对其出勤情况、工时利用情况及完定额工时情况等都要进行统计。集团公司所属各单位应按时上报劳动定额各项统计报表。

具体劳动定额统计项目包括:

a) 《基本生产操作人员完成定额工时月报表》:指直接从事汽车生产的基本生产工人与辅助生产单位直接从事基本生产工人工时统报表;

b) 《辅助生产操作人员完成定额工时月报表》:指从事加工设备备件、修理刀具、辅具、磨锋等为保证汽车生产正常进行的辅助生产工人的工时统计报表;

c) 《维修工人完成工时月报表》:指从事维修和修理机械设备、动力设备的钳工、电工、管道工等辅助生产工人工时统计月报表。

5.2.10.2 劳动定额统计内容

a) 工时利用情况统计

工人的工时利用情况,一般通过计算出勤率和工时利用率这两个指标来反映。

出勤率:反映在制度工期内企业生产工人出勤情况。计算公式为:出勤率=出勤工时/制度工时*100%

$$\begin{aligned} \text{年制度工时} &= \text{年制度工日} * \text{班制度工时} (8 \text{ 小时}) \\ &= (\text{日历天数} - \text{公休日} - \text{法定假日}) * 8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= (365-104-10) *8 \\ &=251*8 \\ &=2008 \text{ 小时} \end{aligned}$$

其中制度工时的统计规定:制度工时严格执行国家规定。凡超出国家规定的制度工日或工时,一般按加班加点处理,记录到“制度外加班加点”中。

工时利用率:反映工人出勤工时实际被用于生产工作的程度。计算公式为:

$$\text{工时利用率}=\text{制度内实作工时}/\text{出勤工时}*100\%$$

$$\text{制度内实做工时}=\text{出勤工时}-\text{制度内停工工时}$$

实作工时:是指工人在一定的生产技术组织条件下,为制造某种产品(某道工序或完成某项)而实际消耗的工作时间。实作工时是对应于“定额工时”而言。一切非定额时间均不得混入。

停工工时:是指生产工人在制度工作时间内,于某种原因造成不能干本职工作的时间。具体停工统计分类是:机修停工、动力停工、工夹磨具停工、无任务停工、开会、学习停工、社会文体活动停工、文明生产停工、倒班损失停工、其他停工时间。

b) 定额完成情况

定额完成情况的指标主要是定额完成率。

定额完成率反映了一定时期劳动定额水平,是对劳动定额执行情况反馈。其计算公式是:

$$\text{定额完成率}=\sum\text{完成定额工时}/\text{实作工时}$$

其中：实作工时=制度内实作工时+制度外加班加点工时。

定额完成工时=单件工时定额*合格品数量

c) 工时劳动生产率统计

工时劳动生产率反映了一定时期的劳动效率。

其计算公式：

工时劳动定额率（小时/人）=完成定额工时/在册定额人数

5.2.10.3 劳动定额统计分析与考核

劳动定额统计分析的目的是用统计数据反映生产组织中存在的问题,找出生产组织及劳动管理中存在的薄弱环节,以便更好地挖掘生产潜力,减少不必要的停工与浪费,提高劳动保护效率。主要从四方面进行分析:

- a) 完成定额工时人员变化;
- b) 工时利用情况（含各类停工分析）；
- c) 定额完成情况;
- d) 工时劳动生产率情况。

劳动生产率控制中的分析是这种方法的具体应用。

5.2.11 工时原始记录的管理

5.2.11.1 工时原始记录的内容

工时原始录主要有个人记工单和停工单。

个人记工单主要记载工人一天生产情总况的数据，包括：操作者姓名、日期、零件名称、完成数量、实作工时、加班加点工时和停工工时等。

停工单主要记载机修、动力停工时间和停工工时原因。

个人记工单和停工单的表格由各单位根据本单位实际情况自行设计，内容要简明扼要、避免重复。

5.2.11.2 工时原始记录的管理

- a) 各单位要制定本单位的工时原始记录管理办法。
- b) 工时原始记录要如实记载，认真负责，不得弄虚作假。
- c) 工时记录单由专人负责搜集、整理、保存、车间要有台帐。

5.2.11.3 特殊情况下工时记录的填写

a) 对不独立顶岗的学徒工,不进行工时考核,但其完成的工时记在其师傅的记工单中,并将学徒工的姓名添入此记工单中。

b) 实习生、干部等支援人员顶岗参加生产的工时记录应单独记录，在整理工时记录时，只计算完成定额工时，对其本人不进行考核。具体人数在报表分析中注明。

c) 凡换件调整时间已包括在工时定额内的，不论该调整工作由调整式或由工人本人调整，所消毒的时间均算为实作工时。

d) 强制节拍装配和长流水线，如：总装配线、车身内线、发动机装配线，可以以小组为单位进行工时记录；如能考核到个人，也可以按个人进行工时记录。

e) 如按小组为单位进行工时记录，完成产量一般按装配线或流水线的最后一道工序结束后的合格品数量记录：

定额工时=小组各工序工时定额之和*小组产量

实作工时=小组出勤人数*（出勤工时-停工工时）

停工工时记录以生产线上停工的主要原因进行记录。

f)加班加点指在制度工时外进行生产所发生的工时。加班加点时间记在实作工时中的“其中制度外工时”内；加班加点中的停工工时不计；加班加点完成的合格品记录在完成定额工时内。

6 相关文件目录

6. 1 产品工艺文件(工艺路线、工艺卡、工序卡)

6.2 《生产管理评价控制程序》

7. 相关文件记录及保存期

7.1 《车型劳动定额汇总表》(附表 1) 保存期 5 年

7.2 《零合件劳动定额目录表》(附表 2) 保存期 5 年

7.3 《劳动定额清单》(附表 3) 保存期 3 年

7. 4 《基本生产操作人员完成定额工时月报表》 保存期 5 年

7.5 《辅助生产操作人员完成定额工时月报表》 保存期 5 年

7.6、《维修人员完成工时月报表》 保存期 5 年

附表 3

() 年劳动定额清单

单位：

序号	零 (合) 件号及名称	工序号	工序名称	设备型号及名称	作业时间 (工分)			附加时间	单件工组分	操作人数	单件工分	第 班产定 额	页 备注
					小计	基本时间	辅助时间						
主管领导：				制表人：			制表日期：						

