



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN  
**KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ**  
**NGUỒN NHÂN LỰC**

Đồng Chủ biên: PGS.TS. Vũ Thị Mai  
TS. Vũ Thị Uyên

Giáo trình  
**TỔ CHỨC VÀ ĐỊNH MỨC**  
**LAO ĐỘNG**

(Tái bản lần thứ nhất)

Quá trình sản xuất

Công đoạn sản xuất

Bước công việc

(Mặt công nghệ)

(Mặt lao động)

Giải đoạn chuyển tiếp

Bước chuyển tiếp

Thao tác

Động tác

Cử động



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN  
2019

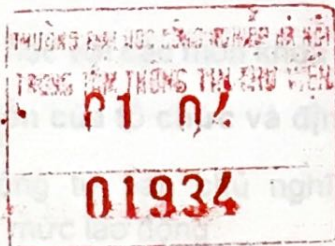
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN  
KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC



*Đồng Chủ biên:* PGS.TS. Vũ Thị Mai  
TS. Vũ Thị Uyên

*Giáo trình*  
**TỔ CHỨC VÀ ĐỊNH MỨC  
LAO ĐỘNG**

*(Tái bản lần thứ nhất)*



**NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

2019

# MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<b>LỜI NÓI ĐẦU</b>	1
<b>Chương 1</b>	
<b>TỔNG QUAN VỀ TỔ CHỨC VÀ ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG</b>	3
<b>1.1. Bản chất của tổ chức và định mức lao động</b>	3
1.1.1. Một số khái niệm cơ bản	3
1.1.2. Sự khác nhau giữa tổ chức lao động và tổ chức sản xuất	6
1.1.3. Nội dung, phương hướng của tổ chức và định mức lao động	7
1.1.4. Mục đích, ý nghĩa và nhiệm vụ của tổ chức và định mức lao động	9
1.1.5. Các nguyên tắc của tổ chức và định mức lao động	12
<b>1.2. Đối tượng, nhiệm vụ, nội dung, phương pháp nghiên cứu môn học</b>	14
1.2.1. Đối tượng	14
1.2.2. Nội dung	15
1.2.3. Phương pháp nghiên cứu	15
1.2.4. Mối liên hệ của môn học với các môn khoa học khác	16
<b>1.3. Sự hình thành và phát triển của tổ chức và định mức lao động</b>	19
1.3.1. Hợp lý hóa lao động tư bản chủ nghĩa - cơ sở ra đời của tổ chức và định mức lao động	19
1.3.2. Sự hình thành và phát triển của tổ chức và định mức lao động ở Việt Nam	25
<b>Chương 2</b>	
<b>CƠ SỞ VỀ PHƯƠNG PHÁP CỦA TỔ CHỨC VÀ ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP</b>	33
<b>2.1. Quá trình sản xuất và các bộ phận hợp thành quá trình sản xuất</b>	33
2.1.1. Khái niệm quá trình sản xuất	33

2.1.2. Phân loại quá trình sản xuất	34
2.1.3. Sự phân chia quá trình sản xuất thành các bộ phận hợp thành	37
<b>2.2. Phân loại hao phí thời gian làm việc</b>	44
2.2.1. Mục đích phân loại hao phí thời gian	44
2.2.2. Căn cứ phân loại hao phí thời gian làm việc	44
2.2.3. Phân loại hao phí thời gian sử dụng trong ca của người lao động	45
2.2.4. Phân loại hao phí thời gian hoạt động của máy móc thiết bị trong ca	53
<b>2.3. Các phương pháp khảo sát thời gian làm việc</b>	56
2.3.1. Chụp ảnh thời gian làm việc	56
2.3.2. Bấm giờ bước công việc	64
2.3.3. Mối quan hệ giữa chụp ảnh thời gian làm việc với bấm giờ bước công việc	71
<b>Chương 3</b>	
<b>PHÂN CÔNG VÀ HIỆP TÁC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP</b>	79
<b>3.1. Phân công lao động trong doanh nghiệp</b>	79
3.1.1. Khái niệm	79
3.1.2. Nội dung, yêu cầu và ý nghĩa của phân công lao động	80
3.1.3. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp	82
<b>3.2. Hiệp tác lao động trong doanh nghiệp</b>	88
3.2.1. Khái niệm	88
3.2.2. Ý nghĩa của hiệp tác lao động	88
3.2.3. Các hình thức hiệp tác lao động trong doanh nghiệp	88
<b>3.3. Các tiêu thức đánh giá mức độ hợp lý của phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp</b>	95
<b>3.4. Hoàn thiện phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp</b>	97
3.4.1. Giới hạn của phân công và hiệp tác lao động	97
3.4.2. Hướng phân tích để hoàn thiện phân công - hiệp tác lao động	98
3.4.3. Hướng hoàn thiện phân công và hiệp tác lao động	101

## Chương 4

### THIẾT KẾ VÀ HỢP LÝ HÓA PHƯƠNG PHÁP LAO ĐỘNG 111

#### 4.1. Khái niệm và ý nghĩa của việc áp dụng phương pháp lao động hợp lý 111

4.1.1. Khái niệm 111

4.1.2. Ý nghĩa của việc hợp lý hóa phương pháp và thao tác lao động 113

#### 4.2. Các nguyên tắc cơ bản để thiết kế phương pháp lao động hợp lý 114

4.2.1. Nhóm nguyên tắc chung 114

4.2.2. Nhóm các nguyên tắc đối với quỹ đạo của chuyển động 115

4.2.3. Nhóm các nguyên tắc đối với trình tự của cử động 116

4.2.4. Nhóm các nguyên tắc đối với sự hao phí sức lực 117

#### 4.3. Các phương pháp mô tả và lượng hóa phương pháp lao động 118

4.3.1. Các phương pháp mô tả nội dung của phương pháp lao động 118

4.3.2. Các phương pháp thể hiện quỹ đạo không gian của các chuyển động lao động 120

4.3.3. Các phương pháp thể hiện hao phí thời gian, tốc độ của chuyển động 121

#### 4.4. Trình tự tiến hành hoàn thiện phương pháp lao động 122

## Chương 5

### TỔ CHỨC VÀ PHỤC VỤ NƠI LÀM VIỆC 133

#### 5.1. Nơi làm việc và yêu cầu, nhiệm vụ cơ bản của tổ chức và phục vụ nơi làm việc 133

5.1.1. Khái niệm và phân loại nơi làm việc 133

5.1.2. Yêu cầu của tổ chức và phục vụ nơi làm việc 134

5.1.3. Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ nơi làm việc 135

#### 5.2. Tổ chức nơi làm việc 136

5.2.1. Thiết kế nơi làm việc 136

5.2.2. Trang bị nơi làm việc 137

5.2.3. Bố trí nơi làm việc 140

<b>5.3. Phục vụ nơi làm việc</b>	146
5.3.1. Các chức năng phục vụ nơi làm việc	147
5.3.2. Các nguyên tắc phục vụ nơi làm việc	148
5.3.3. Các hình thức phục vụ nơi làm việc	149
5.3.4. Các chế độ phục vụ nơi làm việc	150
5.3.5. Đánh giá phục vụ nơi làm việc	151

## **Chương 6**

### **CẢI THIỆN ĐIỀU KIỆN LAO ĐỘNG VÀ XÂY DỰNG CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC NGHỈ NGƠI HỢP LÝ**

<b>6.1. Điều kiện lao động</b>	159
6.1.1. Khái niệm điều kiện lao động	159
6.1.2. Phân loại điều kiện lao động	160
6.1.3. Ảnh hưởng của một số yếu tố điều kiện lao động tới khả năng làm việc của con người	162
6.1.4. Các phương pháp đánh giá về điều kiện lao động	169
6.1.5. Các phương hướng cải thiện điều kiện làm việc	171
6.1.6. Thực trạng điều kiện lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam	173
<b>6.2. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý</b>	179
6.2.1. Khả năng làm việc của người lao động	179
6.2.2. Sự mệt mỏi của người lao động	182
6.2.3. Nghỉ ngơi	183
6.2.4. Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	184
<b>6.3. Các tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội trong doanh nghiệp</b>	187
6.3.1. Tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội SA8000	187
6.3.2. Tiêu chuẩn quản lý môi trường ISO 14000	191

## **Chương 7**

### **ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG**

<b>7.1. Mức lao động và định mức lao động</b>	201
7.1.1. Mức lao động và các dạng mức lao động	201
7.1.2. Định mức lao động	205

<b>7.2. Đối tượng, nhiệm vụ, nội dung của định mức kỹ thuật lao động</b>	205
7.2.1. Đối tượng nghiên cứu của định mức kỹ thuật lao động	205
7.2.2. Nhiệm vụ của định mức kỹ thuật lao động	206
7.2.3. Nội dung của định mức kỹ thuật lao động	206
<b>7.3. Các phương pháp định mức lao động</b>	207
7.3.1. Các phương pháp định mức lao động chi tiết	207
7.3.2. Phương pháp định mức lao động tổng hợp	219
<b>7.4. Kết cấu mức kỹ thuật thời gian</b>	234
7.4.1. Các công thức tính mức thời gian	235
7.4.2. Các công thức tính mức sản lượng	236
7.4.3. Mối quan hệ giữa mức thời gian và mức sản lượng	236
<b>7.5. Ý nghĩa và tác dụng của định mức kỹ thuật lao động</b>	237
<b>7.6. Tổ chức thực hiện công tác định mức lao động trong doanh nghiệp</b>	239
7.6.1. Đưa mức vào sản xuất	239
7.6.2. Thống kê phân tích tình hình thực hiện mức	242
7.6.3. Sửa đổi mức lao động	244

### *Chương 8*

<b>TIÊU CHUẨN ĐỂ ĐỊNH MỨC KỸ THUẬT LAO ĐỘNG</b>	255
<b>8.1. Tiêu chuẩn để định mức lao động có căn cứ kỹ thuật</b>	255
8.1.1. Khái niệm	255
8.1.2. Phân biệt tiêu chuẩn thời gian và mức thời gian có căn cứ kỹ thuật	256
8.1.3. Yêu cầu của tiêu chuẩn dùng để định mức lao động có căn cứ kỹ thuật	256
8.1.4. Tác dụng của tiêu chuẩn dùng để định mức có căn cứ kỹ thuật	257
8.1.5. Phân loại tiêu chuẩn	257
<b>8.2. Trình tự xây dựng tiêu chuẩn để định mức có căn cứ kỹ thuật</b>	259
8.2.1. Chuẩn bị xây dựng tiêu chuẩn	259
8.2.2. Khảo sát thực tế để thu thập tài liệu	262

8.2.3. Hệ thống hóa và phân tích tài liệu khảo sát để lập phương trình tiêu chuẩn	264
8.2.4. Lập tiêu chuẩn	279
8.2.5. Kiểm tra tiêu chuẩn trong sản xuất	288

### **Chương 9**

<b>ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG MỘT SỐ CÔNG VIỆC CỤ THỂ TRONG SẢN XUẤT</b>	295
---	-----

<b>9.1. Định mức công việc</b>	295
<b>9.2. Định mức lao động công việc cơ khí</b>	296
9.2.1. Đặc điểm của định mức lao động công việc cơ khí	296
9.2.2. Định mức công việc làm trên các máy cắt gọt kim loại	297
<b>9.3. Định mức lao động công việc phục vụ</b>	300
9.3.1. Phân loại công nhân phục vụ sản xuất - kinh doanh	301
9.3.2. Các dạng mức lao động cho công nhân phụ	303
9.3.3. Định mức lao động cho một vài loại công nhân phụ chủ yếu	308
<b>9.4. Định mức cho công việc trong quy trình sản xuất tự động hóa</b>	317
9.4.1. Đặc điểm của công việc	317
9.4.2. Định mức lao động	317
<b>9.5. Định mức lao động cho công việc trong quy trình sản xuất tổ hợp máy tự động</b>	318
9.5.1. Đặc điểm công việc	318
9.5.2. Định mức lao động	318
<b>9.6. Định mức công việc cho người lao động phục vụ nhiều máy</b>	319
9.6.1. Đặc điểm công việc	319
9.6.2. Định mức lao động	319

### **Chương 10**

<b>TỔ CHỨC LAO ĐỘNG QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP</b>	327
<b>10.1. Nội dung và đặc điểm của lao động quản lý</b>	327
10.1.1. Khái niệm	327
10.1.2. Phân loại lao động quản lý	328



10.1.3. Nội dung của lao động quản lý	331
10.1.4. Các đặc điểm của lao động quản lý	332
10.1.5. Phân loại thời gian làm việc của lao động quản lý	334
<b>10.2. Những nội dung chủ yếu của tổ chức lao động quản lý trong doanh nghiệp</b>	337
10.2.1. Phân công và hiệp tác lao động	337
10.2.2. Tổ chức và phục vụ nơi làm việc	345
10.2.3. Điều kiện làm việc của lao động quản lý	351
10.2.4. Định mức lao động quản lý	354
<b>10.3. Các phương pháp nghiên cứu hiện trạng của tổ chức lao động quản lý</b>	361
10.3.1. Các phương pháp nghiên cứu nội dung lao động và kết cấu hao phí thời gian làm việc của lao động quản lý	361
10.3.2. Các phương pháp xác định hiện trạng các dòng thông tin và nội dung thông tin quản lý	368

## *Chương 11*

<b>CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP</b>	381
<b>11.1. Bộ phận làm công tác tổ chức lao động</b>	381
<b>11.2. Đánh giá trình độ tổ chức lao động trong doanh nghiệp</b>	386
11.2.1. Khái niệm	386
11.2.2. Nội dung	386
11.2.3. Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá trình độ tổ chức lao động	387
<b>11.3. Phương pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp</b>	400
11.3.1. Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động hiện tại	400
11.3.2. Xây dựng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động và áp dụng	402
11.3.3. Áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động	403
<b>11.4. Kế hoạch hóa tổ chức lao động trong doanh nghiệp</b>	404
11.4.1. Yêu cầu	404
11.4.2. Xây dựng các chỉ tiêu và biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động	405

## LỜI NÓI ĐẦU

Tổ chức lao động là một môn khoa học nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố của quá trình sản xuất bao gồm: người lao động, đối tượng lao động và công cụ lao động, để đảm bảo sự kết hợp giữa các yếu tố đó theo cách tốt nhất; từ đó sẽ thúc đẩy khả năng tăng năng suất lao động, hiệu quả sản xuất - kinh doanh và năng lực cạnh tranh của các tổ chức, doanh nghiệp trên thương trường. Trong đó, định mức lao động ngày càng đòi hỏi phải được các tổ chức, doanh nghiệp đặc biệt quan tâm vì nó là công cụ quan trọng trong quản lý, là cơ sở để lập kế hoạch và hạch toán sản xuất kinh doanh, tiến hành tổ chức sản xuất và tổ chức lao động, tính toán phân chia nhiệm vụ và trách nhiệm cho người lao động một cách phù hợp và có cơ sở khoa học để trả công lao động đảm bảo nguyên tắc “làm theo năng lực và hưởng theo lao động”.

Với xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, càng đòi hỏi các tổ chức, doanh nghiệp phải quan tâm hơn nữa đến việc nâng cao trình độ tổ chức và định mức lao động, từ đó nâng cao khả năng thích ứng của nguồn nhân lực với sự thay đổi của môi trường, tăng cường vai trò kích thích của tiền lương/ tiền công, tiền thưởng; cải thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc, cải thiện điều kiện lao động, tăng cường sử dụng mức lao động trong công tác quản lý, giảm nhẹ nặng nhọc cho người lao động trong quá trình tác nghiệp nhằm phát triển toàn diện người lao động, có tác phong làm việc công nghiệp, tinh thần tự kỷ luật cao, thực hiện trách nhiệm xã hội của tổ chức, nhằm củng cố địa vị của doanh nghiệp trên thương trường. Bởi vậy, việc biên soạn giáo trình *Tổ chức và định mức lao động* để phục vụ cho công tác giảng dạy là rất cần thiết đối với chương trình đào tạo chuyên ngành Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực ở bậc đại học và sau đại học trong tình hình mới.

Giáo trình được biên soạn lần này dựa trên cơ sở phân tích và tiếp thu có chọn lọc các giáo trình cũ đã được xuất bản và tái bản nhiều lần từ năm 1994 trở về trước, bỏ qua một số nội dung đã được đề cập đến trong môn