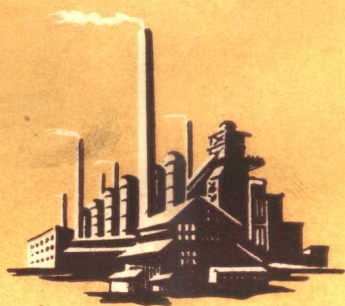


定額管理常識講話

甘子玉 著



工人出版社

定額管理常識講話

甘 子 玉 著

工 人 出 版 社

一九五六年・北京

內 容 提 要

本書說明了定額和定額管理工作的意义、作用和在企业管理工作中的地位；同时对工业企业的各项主要定額的内容、計算方法、制定方法、改進的途徑分別地作了簡單扼要的說明；批判了定額工作中的保守傾向；对工业企业建立和推行定額管理的步驟和应当注意的問題也作了必要的敘述。

定 額 管 理 常 識 講 話

甘 子 玉 著

*

工人出版社出版（北京西便門胡同三十號）

北京市書刊出版業營業許可証出字第〇〇九號

工人日報社印刷廠印刷 新華書店發行

*

開本：787×1092 1/32

字數：65,000字 印張：3 9/16 印數：1—15,000

一九五六年四月北京第一版

一九五六年四月北京第一次印刷

*

統一書號：4007.1

定價：（7）0.36元

統一書号: 4007·1

定价: (7)0.36元

目 錄

第一講 定額管理的意义

- 一 什麼叫做定額…………… 1
- 二 什麼叫做定額管理…………… 3
- 三 定額管理是計劃管理的基礎，
是提高勞動生產率的槓桿…………… 5
- 四 學習蘇聯的定額管理制度，保證全面地
提早完成和超額完成五年計劃…………… 7

第二講 設備和生產能力利用的定額

- 一 設備和生產能力利用定額的重要意義…………… 12
- 二 妨碍設備和生產能力利用定額
提高的一些思想…………… 13
- 三 一些最重要的設備和生產能力利用定額…………… 15
- 四 怎樣確定定額和計算生產能力…………… 19
- 五 什麼叫“薄弱環節”…………… 21
- 六 提高設備和生產能力利用定額的一些措施…………… 23
- 七 有關設備和生產能力利用定額提高的一些制度…………… 25

第三講 產品質量定額

- 一 什麼叫做產品質量定額…………… 28
- 二 怎樣提高產品的質量…………… 31
- 三 產品質量的記錄和質量定額的分析…………… 33
- 四 保證和改進產品質量是實現
五年計劃的必要措施…………… 38

第四講 勞動定額和勞動生產率

- 一 勞動生產率的意義…………… 40
- 二 勞動定額…………… 42
- 三 工時定額的構成和計算…………… 44
- 四 制定工時定額的方法…………… 47
- 五 消滅工時的損失和降低工時定額…………… 49
- 六 提高勞動生產率和勞動競賽…………… 54
- 七 勞動定額和工資制度…………… 57

第五講 原材料消耗定額

- 一 為什麼要降低原材料的消耗定額…………… 62
- 二 降低原料和主要材料消耗定額的途徑…………… 64
- 三 降低輔助材料、動力、燃料消耗定額的途徑…………… 66
- 四 計算原材料消耗定額的方法…………… 70
- 五 制定有技術根據的先進的消耗定額…………… 71
- 六 依靠羣衆不斷地降低原材料消耗定額…………… 73

第六講 成本和流動資金的定額

- 一 降低成本和節約資金是“厲行節約，
反對浪費”的重要槓桿…………… 76
- 二 成本的構成和各項定額的關係…………… 78
- 三 降低成本的途徑…………… 81
- 四 流動資金周轉的意義…………… 83
- 五 流動資金的定額和它的構成…………… 84
- 六 加速資金周轉和定額管理…………… 88

第七講 定額管理的建立和推行

- 一 從整頓定額、健全原始記錄入手…………… 91
- 二 分析研究，結合羣衆討論國家計劃，採取基本
措施，把定額水平提高一步…………… 94
- 三 建立各種相應的管理制度…………… 96

四	定額的分析檢查.....	98
五	工業企業內定額工作的分工.....	100
六	定額的批准和修改.....	101
第八講 在定額工作中貫徹“又多、又快、又好、		
又省”的要求		
一	全面地提早完成与超額完成五年計劃.....	103
二	“又多、又快、又好、又省”的要求.....	104
三	反对保守、支持先進.....	106

第一講 定額管理的意义

一 什麼叫做定額

工廠在編製生產技術財務計劃的時候，必須根據國家的需要，進行一系列技術的與經濟的計算，這些計算的基礎，就是定額。一個工廠，有了廠房設備，準備了材料，有了工人、技術人員和職員，具備了一定的流動資金，便可以根據國家任務，出產產品。為了加速我們社會主義工業化的速度，我們要求盡最大的可能，利用上面這些因素，生產符合國家需要的更多的產品，質量要好，成本要低，為國家創造更多的財富。定額就標誌着生產中是怎樣運用這些因素的，是不是已經發掘了各種潛力。有了先進合理的定額，我們就知道生產經濟活動所必須達到的標準。有了先進合理的定額，我們的計劃就有了科學的根據。有了對定額完成情況的分析檢查，就可以找出挖掘潛力的方向，切實地完成任务。

國家對於工廠的計劃管理，也要通過考核定額的辦法。比如，為了保證質量，國家就規定各種不同的質量定額；為了提高設備利用的程度，國家就規定或審批各種設備的利用率定額；為了節約資金，國家就規定材料消耗定額和各種

成本、資金管理的定額；为了提高勞動生產率，國家就規定各種有關勞動工資的定額。所謂全面地完成國家計劃，就不只在數量、進度、利潤上完成，而且還要完成國家所批核的各種定額。

定額的種類很多，而且不同的工業部門，都有不同的定額。一般說來，最基本的有下面幾類。

第一類是設備和生產能力利用的定額。比如，設備的使用率（有多少設備，使用的多少台）；設備運用率（有多少台時，實際上開動多少台時）；設備的有效利用定額（高爐容積有效利用係數，每台機床的生產量等）；每平方公尺生產面積產量；等等。這類定額標誌着設備和生產能力利用的水平。根據這些定額，就可以計算已有的設備與廠房，能夠生產多少產品。從這些定額的高低，就可以分析研究在設備與廠房的運用上，還有沒有可以發掘的潛力。

第二類是質量的定額。我們知道，生產產品不但要數量多，更要質量好，廢品少。質量定額就標誌着工廠產品的質量水平。比如，各種產品或半成品的廢品率、成品率等。

第三類是有關勞動的定額。比如，定員定額，工時定額（每生產單位產品，要消耗多少工時）等。從這些定額便可以計算勞動生產率指標（每一生產工人每年生產的價值或數量）。勞動生產率指標是一個很重要的指標，標誌着我們工作的好壞。從有關勞動的定額，可以看出我們的勞動組織怎樣，操作方法怎樣，整個工作的水平怎樣。

第四類是原材料消耗的定額。比如，原材料消耗定額，

工具的消耗定額，燃料消耗定額，電力、輔助材料消耗定額。它標誌着我們每生產單位產品消耗了多少物資。厲行節約，是我們增加積累的根本辦法。原材料消耗定額的降低，就表示我們能够更節約、更好地利用各種原材料和動力。

除了這四類以外，還有幾類定額。比如，有關各種儲備量的定額（材料、半成品、成品的儲備量）；有關生產周期的定額；有關流動資金的定額（流動資金周轉率，流動資金定額等）。這些定額，比上面所說的基本的四種，來得更複雜一些。

所有上面所提到的定額，合起來都可以叫做技術經濟定額，那就是說，這些定額既標誌技術上的水平，也標誌經濟上的水平。

二 什麼叫做定額管理

從上面所談的，好像定額就是生產中各種因素的關係和利用情況，只是一些必須達到的標準和指標。如果我們僅僅這樣想，那還是不全面的。

所謂定額，絕不是一些根據過去生產情況的統計而計算出來的平均數字；而是根據已達到的先進水平和目前的平均水平，考慮了技術上和組織上的改進措施來訂定的。一般的說，它介乎先進水平和平均水平之間，並且應該力求接近最先進的水平。定額如果定得低，只停留在已經達到的平均水平上，那末，它就失去了刺激生產上漲的作用；如果定

得太高，那就是不現實的，使大多數人都完不成任務，起不了提高生產的作用。斯大林同志說：“……其所以需要技術定額，是為了督促落後羣眾來趕上先進分子。技術定額是一種巨大的調節力量，它能在生產中把廣泛工人羣眾組織在工人階級先進分子的周圍。”^①因此，雖然叫做定額，倒不是老“定”在一個水平上，它是要變的。今天最先進的定額，過一兩個月，也許就變成不稀奇的了。隨着生產的發展，工人覺悟程度和技術水平的提高，定額也是要提高的。

制定了先進的定額和計劃，是不是就“萬事大吉”了呢？當然不是的。這僅僅是事情的開始。定額是拿來督促我們的工作的，工業企業要按照各種定額的要求來進行生產經營活動。比如，要按照設備定額的要求來更好地運用設備，要按照材料消耗定額的要求來發放、使用材料，要按照質量定額的要求來控制廢品，要按照工時定額的要求來組織勞動力，等等。這一切要按照國家計劃中的定額來辦事，建立一定的制度，採取一定的措施來保證完成定額的要求，努力使實際的指標能夠達到並超過國家計劃的規定。

定額還可以起檢查與分析的作用。實際完成定額的情況統計出來了，我們就可以把它和計劃定額比較，如果發現更先進的定額記錄，我們便要總結這些先進的經驗，加以綜合，加以推廣；如果發現不能完成原來計劃的定額，我們就

① 見“在第一次全蘇聯斯達漢諾夫工作者會議上的演說”，載“列寧主義問題”，人民出版社一九五三年版，第七八九頁。

要揭露这些指标落后的原因，采取措施来纠正这些缺点，使以后能够达到并超过定额。

由此，便可以获得定额管理的轮廓概念。那就是：（1）通过对前期计划执行情况的分析，经过工人群众的讨论，根据已达到的先进水平，采用各种措施，制定有技术根据的先进的定额。这些定额，就成为编制生产技术财务计划的基础。（2）在计划既定以后，就要建立一定的制度、采取措施，按照定额的要求，更好地利用设备与厂房，提高质量，提高劳动生产率，节约原材料，降低成本，节省资金。（3）在计划执行当中，时刻分析实际定额与计划定额之间有什么差异，从而总结并推广先进经验，正确地、适当地逐步提高作业计划所根据的定额水平；揭露并纠正落后的指标，采取措施，以保证完成计划。

三 定额管理是计划管理的基础， 是提高劳动生产率的楫樅

从定额管理的内容就可以看到，如果没有定额，就不可能正确地计算生产能力、劳动生产率、工人和材料的需要量、资金的需要量，就不可能编制充分发挥潜力的企业计划。在计划的执行当中，如果没有定额管理，各种生产条件的利用和人力物力财力的消耗，便没有一定的标准，就不可能保证发挥潜力、厉行节约。没有定额管理，也不可能正确分析计划完成的好坏，不可能全面地提出改进工作的措施，不可能自觉地、有效地进行工作。

从整个國民經濟的發展來看，如果不实行定額管理，計劃經濟是沒有保證的。在我們國家裏，國民經濟是有計劃、按比例地發展的，任何一个工廠、車間、班組不能按照計劃所規定的標準完成任务，那就会影响國民經濟的平衡。比如說，机器工廠生產的机器完不成計劃，就会使工業建設中某些裝備來不及安裝，就会影响基本建設計劃完不成；鋼鐵工廠鋼出少了，就会使鐵路修建缺少鋼軌、使机器工廠沒有原料等。某些工廠使用材料浪費了，超过了計劃定額，就可能影响另一些工廠的需要。勞動生產率完不成、成本高了，就会影响我們的社会主义積累。

沒有定額，就不可能進行科学的核算；沒有定額管理，就不可能迅速推動勞動生產率的增長，也不可能保證計劃的完成。

所以，斯大林同志很早就教導我們：“沒有技術定額，便無法進行計劃經濟。”^①

對於勞動生產率的提高，定額工作是一个有力的槓桿。我們已經說過，正確地擬訂的定額，能够鼓舞工人羣眾向先進看齐。有了先進合理的定額，就給工資制度打下牢固的基礎，就有可能在企業中实行各种先進的工資制度，特別是計件工資制。計件工資制體現着按勞取酬的社会主义原則，工人生產愈多，工資收入就隨着提高，工人的个人利益

① 見“在第一次全苏联斯達漢諾夫工作者會議上的演說”，載“列寧主义問題”，人民出版社一九五三年版，第七八八至七八九頁。

和國家利益就能更緊密地結合起來。合理的工資制度和思想教育工作的結合起來，就能大大地鼓舞羣衆的生產熱情，从而使工人更快地提高勞動生產率。

通過定額管理，對勞動、物資的消耗就有了科學的計算，就能夠分析出浪費所在，並採取措施加以消滅。所以定額管理和全面節約也是分不開的，認真推行和提高定額管理工作，可以大大地降低成本、節約資金，為國家積累更多的財富。

四 學習蘇聯的定額管理制度，保證全面地 提早完成和超額完成五年計劃

定額管理既然是計劃管理的基礎，因此只有在社會主義經濟體系中才能實現。

資本主義的生產活動，是為了追求最大限度的利潤，而不是為了社會的需要，因此，生產是盲目的，不可能有計劃。在資本主義制度下，資本家和工人是敵對的，企業的工作效率愈高，也就是資本家的利潤愈大，工人愈貧困、痛苦。新技術也只有在保證資本家能獲得最高利潤的情況下才會採用。資本家為了更殘酷地壓榨工人，採取了榨取血汗的所謂“科學制度”，也有所謂“定額”。這種定額是工人所痛恨和反對的，加之生產的盲目性，它就不可能有一套定額管理制度。所以在資本主義制度下，不可能實行定額管理。

在社會主義性質的國家裏，情形完全不同。社會主義基本經濟規律是“用在高度技術基礎上使社會主義生產不

斷增長和不斷完善的辦法，來保證最大限度地滿足整個社會經常增長的物質和文化的需要”^①。社會主義的生產活動是有計劃（按比例）地進行的，計劃管理的制度就要求定額管理做它的基礎。工人是企業的主人，工人在廠礦工作，是為了人民的幸福，為了自己的幸福；工人的個人利益和國家利益是一致的。勞動生產率愈提高，定額愈先進，生產就愈發展，工人階級和勞動人民的物質生活和文化生活也愈提高。因此，在社會主義制度下，工業企業就有可能採取最先進的技術和管理制度。並且有一切可能的條件，逐步改善工作環境，使沉重的勞動機械化、自動化，不斷提高工人的物質和文化生活水平，從而促進勞動生產率的提高。

蘇聯定額管理工作的發展，是我們學習的榜樣。蘇聯在第一個五年計劃期間，先進的企業就提出五年計劃四年完成的口號，展開了生產合理化、節約、提高質量的鬥爭。這一口號很快就成為全國的口號，並且勝利地實現了。一九三二年聯共（布）第十七次代表會議的決議就指出“必須將技術定額作為正確組織勞動與編製工廠計劃的基礎”^②。到了第二個五年計劃期間，開展了斯達漢諾夫運動，使制定定額的工作大大地提高一步。在第一次全蘇聯斯達漢諾

① 見斯大林“蘇聯社會主義經濟問題”，人民出版社一九五三年版，第三五至三六頁。

② 見“一九三一年工業發展總結與一九三二年的任務”，載“聯共（布）關於經濟建設問題的決議”，人民出版社一九五三年版，第一四一頁。

夫工作者會議上，斯大林同志說：“斯達漢諾夫運動底意義就在於它這一運動能打破不充分的舊時技術定額，並且往往超过了先進資本主義國家的勞動生產率，这样就造成了在我國更加鞏固社会主义制度，把我國變成最丰裕國家的实际条件。”^①斯達漢諾夫運動說明，定額应当是動的，不停地改進的，應該是適合先進技術所達到的水平的；制定定額必須估計到工人文化技術水平的提高。只有这样的定額才能動員羣眾。斯大林同志評價斯達漢諾夫工作者說：“……他們很勇敢地前進着，打破陳舊的技術定額，創造新的更高的技術定額；他們對於我國工業領導者所制定的生產標準和經濟計劃提出修改，而且往往補充和糾正工程師和技師的意見，他們時常教導工程師和技師，並推動工程師和技師前進，因為他們是完全精通了本行工作技術，善於最高限度利用技術的人材。”^② 聯共（布）中央一九三五年十二月全會討論了發展和加強斯達漢諾夫運動的問題，認為“制訂生產定額的現行制度和現有实际情况，已不適合於蘇聯先進技術所達到的水平，並不符合於繼續提高勞動生產率的任務”，並且對於技術定額的制定作出下列指示：一、制訂生產定額時，應以嚴格審查車間和企業的生產能力並參照斯達漢諾夫工作者先進經驗為根據；二、應使車間和企業的工程

① 見“在第一次全蘇聯斯達漢諾夫工作者會議上的演說”，載“列寧主義問題”，人民出版社一九五三年版，第七七六至七七七頁。

② 同上書，第七七九頁。

技術人員，在企業經理直接領導下，來承擔制訂定額工作，並對制訂定額工作的狀況負責；三、應廣泛吸收斯達漢諾夫工人幹部來參加企業中制訂新的生產定額的工作。”根據這個指示，定額管理的方法和實踐有了很大的變革，定額成為提高生產率、保證計劃完成的最有力的槓桿。在第三個五年計劃期間，一九四一年聯共（布）第十八次代表會議的決定也強調指出，在企業中正確地建立計算，精密地制訂技術規程和守則，遵守工藝過程中的嚴格紀律，對於保證工業生產中有計劃、有效率的工作來說，具有重大的意義。而要完成這些任務，就需要全面地改善制定技術定額的工作。第三個五年計劃雖然因衛國戰爭而沒有繼續完成，但是，在衛國戰爭期間，正確的定額工作，使工業生產得到有力的保證。

在戰後，一九四六至一九五〇年蘇聯恢復和發展國民經濟的五年計劃（即第四個五年計劃）法案中，規定在工業中要進一步廣泛採用技術定額；要求在制定新的技術定額時，必須考慮到先進的工藝與提高了的勞動裝備程度，要求定額的制定工作由有經驗的工程師和技師來完成。在聯共（布）第十九次代表大會上關於一九五一—一九五五年蘇聯發展第五個五年計劃的指示的報告中也指出：“完成五年計劃在工業方面的任務的最重要條件，是在採用先進定額和極迅速地消滅企業中阻礙充分利用設備的缺點的基礎上，最充分地利用生產能力。”^①在蘇共第十九次黨代表大會中，曾經尖銳地批判了那些滿足於經驗統計定額的人們，