

工運參考材料之二

定額是怎麼回事

張家口市總工會編印

說 明

生產定額，在個別工廠，我們的職工同志們瞭解得還不多，或則根本尚不了解；因此市總工會根據這個情況，找出東北『日報』的一篇通俗教材及其社論等，在內容上稍加改編，翻印成這個小冊子，供我職工同志們參考和研究。

張家口市總工會

一九五零年四月二十日

目 錄

一、定額是怎麼回事？.....	一
二、五三工廠如何試行定額管理？.....	九
三、定額問題是一個重要的政策問題.....	四
四、目前定額工作的幾個問題.....	七

定額是怎麼回事？

我們工廠最近期間快要以定額工作作為我們的主要工作，但是這個工作要作的好，不是單靠幾個行政幹部和工會幹部就可以的，最主要的還是我們全體工友都能認識到這個工作的重要性，共同努力來做，這樣才能作的好。這個道理很簡單，因為我們要找的定額，是生產中各種問題的定額，而我們的生產是由我們全體職工來組織成的。因此，這個工作必須大家都來參加才能作好，正和我們的生產任務必須由我們全廠職工共同來完成一樣。

不過定額工作這個名詞，在大家聽來還是比較新鮮的。過去我們和大家沒有很好的討論過這個工作的內容，究竟定額是怎麼回事，可能大家還鬧不清楚。譬如說，在這個時期有的單位開始試行定額工作，就有人說過：「什麼定額不定額，還不是爲了叫咱們多幹活」，「定額還不是和蒙疆的包活一樣？」等等的說法。當然抱這些看法是不對的，但是爲什麼不對？怎樣看才對？恐怕大家也鬧不清楚。所以有把這些問題提出來和大家討論一下的必要，要不然，我們還不知道定額是怎麼回事，又怎麼能把這個工作做好呢？

一、什麼叫定額？

額就是數的意思，定額就是要有個一定的數。在我們生產中要有的數是很多很多的，譬如說，我們一個人在一天中（八小時）能鑄多少五分螺絲，這就是個額；能翻鍋多少口，也是個額。翻一百口鍋裡頭有多少良品，多少廢品，多少修理品，也是個額。作成一百個鍋要多少鐵，什麼鐵，也是個額。燒一口「巴不格」鍋爐一天要多少煤，鑄一個五分螺絲要用多少電，翻一口鍋要多少錢……都是個額。總而言之，我們生產中的各種數，都是一種額。在一定的條件下，把這些數作一個合理的規定，這就叫定額。

不過以往我們往往只把生產的數量看做數，當然也是一種數，把其他的數都忽略了，這是不對的。從上面舉出的這些例子，我們就可以看出，它是代表各種不同性質的數的。我們把這些不同的數分析一下，就可知道這些不同性質的額：

八小時內一人能鑄多少五分螺絲——產量額。一百口鍋內有多少廢品、修理品——質量額。一個模子能作多少活——工具額。翻一百口鍋要多少鐵和炭——材料額。鑄一個五分螺絲要多少錢——成本額。作一個模子要幾點鐘——時間額。根據我們的生產條件（機器、材料、工具、設備等），和我們的生產能力、技術水平，把上面這些個額作一個規定，就是我們所說的「定額」。

二、為什麼要定額？

我們為什麼要把這些額作一個規定呢？就是因為這樣作，對各方面都有好處。

(一) 對生產管理上的好處

我們知道，生產工作是一個很有組織的工作，要把生產組織得好，就必須要有很好的計劃。要想作出一個正確的計劃，就必須知道各種東西的數。譬如說翻一百口鍋，從鑄鐵到完成各道的材料和廢品數時，才能知道必須要準備多少鐵和炭。我們知道一個工人一天能翻幾個鍋、一個模子能翻多少鍋、一百口鍋裡能有多少廢品，才能知道需要多少模子，作模子需要幾個工人等問題。上述這些數（額）我們不知道，或者知道的不正確，那麼我們就作不出來很好的計劃，我們的生產也就組織不好。

過去我們生產中有些停工待料影響生產的主要原因，也就是我們沒有事前很好的掌握住這些數字，及時的解決問題所造成的。

再舉一個例子，我們打鑄床地基，若事前沒有很好的算一下床有多麼大，需要多深的地基，結果，地基一旦打深了，就多費了工和原料，因而也就造成了不應有的浪費。

在我們現在的工作中，無疑問的還存在很多問題，但在未作標定工作以前，很多事情我們還不知道，有的也不夠重視。譬如以前鑄床不合標準，工作方法不適當，鑄床的機器有毛病，未能及時的改正，經過標定改正過來後，全班產量增加了。類似這樣的情形還很多。

從上面這些情形來看，只有實行定額管理，我們才能作到

1、作出正確的生產計劃。

2、合理的組織勞動力和準備工具、原料等。

3、減少或消滅浪費。

4、發現工作上的缺點，及時改進技術和方法。

5、實現工廠管理民主化，使各級幹部和工人更密切結合在一起。

(二)對國家人民的好處

我們天天說：「要爲人民服務」，但是怎樣才算爲人民服務呢？具體到工廠裡來說，就是要節省原料、降低成本、增加產量、提高質量。因爲現在的工廠已歸人民所有，人民拿出的錢很多，那廠自己生產的產品不是很多而是很少或很壞，這就是對人民不負責任，就是沒有很好的爲人民服務，浪費了人民的財產。所以在工廠內要想把生產搞好，就必須進行經濟核算，周密的管理和精確數字的掌握。但是只有首先作到定額管理才能達到這個目的。

因此，定額管理是減低成本增加生產的關鍵，是爲人民服務的具體辦法。

(三)對我們工人的好處

定額管理對工廠管理和國家人民既然有好處，當然也就是對我們工人階級的好處。不單這樣，另外對我們工人直接還有很多好處。

首先在工廠管理上既然能上軌道，那麼在我們的工作上就會有很多方便，不會再有停工待料的現象，上下不接氣的情形，我們可以安心生產，注意質量，多生產產品。

在沒有定額以前，我們工作沒有一定的目標，有時成績看不出來，有時自己也不知道有多大本事。譬如機電廠鑄工部以前很多人不相信沈大模的新紀錄，結果沈大模創造了

新紀錄，這才知道我們也有這個本事。

這就說明了將來我們都有了定額，那就是我們前進的目標，它會引導我們在認識上向前進步，在思想上向前進步。

在個人利益上來講也是這樣，我們有了定額後，我們就可能實行超額獎勵辦法。事實上我們現在實行計時工資，是不大合理的，因為它不能給我們一個奮鬥的目標，他不能引導我們前進。最合理的工資辦法是「按勞得酬」，「多勞多得」，那麼在我們有了一個正確定額後，我們就有了一個奮鬥的目標。我們超過了定額，不但說明了我們認識上進步，同時也增加了工人自己的收入。

三、定額是怎麼回事？

同時，爲了超過目標額，就一定會引起我們大家對工作方法上，對技術上鑽研的心理。我們也會把這些好的經驗推廣起來，使得我們整個技術水平提高。總括以上的情形，可以得出這樣的結論：定額管理辦法會引導我們：（一）在思想上進步；（二）能得到應得的更多的物質利益；（三）能使我們的技術更快的進步；（四）大家互相學習更多的經驗；（五）工作上會方便，我們的合理意見能更快的被行政上所採用。

從上面五點來看，就會明白我們的定額，決不是蒙疆的「包活」，也絕不是單純的叫大家多幹活。大家所以還有那樣認識的是因為他還未認識到蒙疆所以實行「包活」，是因爲敵人看到我們的工人，不願給他們好好幹，磨洋工，才採用那樣更多剝削工人的

辦法。而我們今天的定額，是要使工廠管理進一步合理化，使國家、人民得到更多的利益，也就是我們自己的利益。在辦法上來講，叫大家認識到提高勞動效率減低成本，不單是引導大家在思想上，技術上進步，而且在個人的利益上也直接的會得到好處，這些在先進的國家蘇聯已經得了證明。

四、要定個什麼樣的額？

那麼我們究竟應當定一個什麼樣的額呢？一句話，我們要定一個在現在生產條件下合理的額，我們能否拿蒙疆的額來作我們的額呢？不能夠，因為在蒙疆時是我們的工人不願意給敵人作工作的情況下的額，今天我們工人已成國家主人，因此蒙疆的額也絕不是我們工人所能滿足的額。我們拿現在的新紀錄，作我們的額，合適不合適呢？也不合適。因為新紀錄還是少數先進工人的額，還有很多工友在短時間內還趕不上。拿統計表上的數字來作額，似乎比較簡便些，但過去我們的統計工作，大家重視不夠，還有很多不正確的地方，而且每個生產過程究竟有些什麼問題，上面也看不出來，因此不能改進工作，不能做我們的額。那麼我們需要什麼樣的定額呢？我們所要的定額，是介乎先進生產者所達到的新紀錄，和現在自然存在的技術標準之間，而為一般職工在正常的積極工作條件下能達到的標準。

但是也有這樣一種想法，以為額定高了將來不好辦，或者怕挨罵。因此在標定中故意不拿出主人翁的態度來做工作，盡可能少做一些。某些工廠，就可能發生這些現象，

一來因爲自己沒有認識清楚，同時還有別人扯後腿，以致標定中所作的，還趕不上平時作的。這樣一來，不但阻礙了自己進步而且影響了別人進步，如果我們就拿這種不正確的額來作爲定額時，不但對我們生產管理上有了很大的壞處，而且將來增加了成本，加重了人民負擔，不僅沒有很好的爲人民服務，實際上成了人民的敗家子，這是萬不應當的。

簡單的來說，我們所要定的額，應當是我們現在的生產條件下，機器、材料、工具等，發揮了大家應有的勞動熱忱和技術，把工作組織得合理，取消不正當的時間，在這種情況下所產生的質量額和產量額，和各種工時的比率經過討論修正後，才能是合理的額，也就是大家所能做到和我們所要求的額。

五、怎樣進行定額工作？

定額工作怎樣來作呢？我們想還是用標定的辦法來進行，因爲這是一種最具體最合理的辦法。

我們在每一道上選擇一個人或一台機器由效率員來標定，將標定材料整理以後再舉行討論。由這一工作有關係的人來參加討論，工作方法是不是適當，機器、材料、工具是不是適當，在工作上或技術上是不是還有值得改進的地方，各種工作時間分配得合適不合適等問題，在討論中如果大家認爲有問題可以再進行一次標定，然後再討論，直到大家認爲已經沒有什麼問題通過之後，然後送到工務科，經廠長批准，就算作這一道。

定額。不過爲了求得正確的定額，大家應當認識到以上談到的那些問題，被標定的人應當根據以上談到的那些問題，好好的來工作，並且應當按正常工作情形，很好的檢查和準備機器、材料、工具等，以免標定時發生問題，浪費時間。此外參加討論會的人都應當本着以上談到的精神來正確的發表意見，不要存在絲毫私人感情，怕得罪人等不正確的想法。

做技術工作的同志，要在工作方法上，技術問題上，多發表意見，做工會工作的同志，應當很好的動員和教育工人，使他們明白這道理，並且應當把討論中的經驗，很好的介紹推廣出去，協同班組長技師等幫助能力弱的或技術差的同志，很快的趕上去，不要落在人家後面。

另外在定額以後的統計記賬、收發手續等工作要十分重視，班組長、記賬員或作業員要很好的注意研究記載個人生產登記卡片，生產者本人應當要求看看記載得是否對，或者採取本人蓋章的辦法，因爲今後是否超額或有成績，完全靠統計數字來決定，而不是永久採取沒有數字根據的『民主評定』辦法，因此記錄是否正確直接關係本人的利益，希望大家更重視這一工作。

創造新紀錄是推動定額工作的前進，全體職工更應深入普遍地創造個人及集體的新紀錄，以保證定額工作的完成。

總之，定額工作要做的好，必須大家從各方面來協同作這一工作，而大家對定額工作的認識是決定工作成敗的關鍵。因此希望全體職工同志，很好的來體會這個工作的重

要性，共同來完成這一任務。

五三工廠

如何試行定額管理？

——東北日報——

五三工廠從去年十二月以來，即進行定額工作及試行定額管理。現全廠主要生產過程的定額，基本上已經完成，試行定額管理，也獲致了一些成績。茲將其情況與經驗介紹於下：

思想領導

該廠經過去年十月十一月標定工作後，又在幹部中間開辦了第二次訓練班（標定前曾舉辦過一期），總結交流經驗，統一思想認識，並為了解決工人的思想顧慮，編印了定額工作的教材，工會在全體職工中進行了教育，解決了什麼是定額，為什麼定額，定什麼樣的額，怎樣定額等問題。決定十二月完成主要生產過程中的一百二十二個定額，但結果只完成四十二個，以二、五部完成的最好，一部完成的最差，十二月一個月只完成

一個定額。究其原因，二、五部領導重視，工會教育深入，黨、政、工配合一致。而一部則由於領導忽視、教育不深入、單純的得超額獎，要價還價，思想顧慮大，黨、政、工把定額工作看成是效率員的。部主任說：「我上二次課就完了，我是管完成任務的，定額是由效率員作。」工會主任說：「我光參加座談，找標定對象談話，效率員不告訴我，我知道有什麼問題呀。」結果形成效率員孤立進行，遇到工人思想障礙和管理上急需解決的問題就無力解決，因之去年十二月預定完成的十四個，只完成了一個。爲了堅決在一月份完成主要生產過程的定額工作，一月初曾組織了幹部學習和黨內檢討，批評了把定額孤立看爲是效率員的工作的錯誤認識，並在會後組織了重要負責幹部到最弱的單位去親自幫助，最弱的單位又重新在工人中進行了思想動員。一部又從每個黨員到部主任都在黨內作了檢討，組織了力量，結果七天就完成了八個定額。這事實證明了從頭至尾的注意，發現思想障礙，消除思想障礙，是定額工作中成敗的關鍵。

原則和方法

五三廠確定的標定對象，是介乎先進生產者與一般技術之間的工人，及中上等機器，以他們在正常合理的情況下所產生的結果，做爲定額的標準。

進行方法是先定「產量額」、「質量額」、「工時額」、「工具額」，並定出標準作業法，使生產操作管理定型化。在進行每道定額時一般都採用這樣步驟：首先由效率員協同工會選擇對象，進行全工作日寫真、測定，然後整理，分析標定材料，提出問題

。每天利用學習時間，由標定員（效率員），標定對象本人及其全班工人、班長組長、技師、工會主任、部主任參加，進行座談，討論工作中的問題（包括工作方法、技術問題、生產組織、機器工具、工作時間支配等），如有需要改進或要求行政上解決的問題，再提出改進的意見，即根據這些意見去做，再進行一次複標，達到基本上沒問題時，再根據標定時的產量質量情況，同時配合理論數字經過討論通過後，就初步確定產量額和質量額。工時的使用也根據具體情況，將生產時間，補助時間，天然中斷時間定出適當的規定，經過討論後即作為工時定額。標準作業法則由技術負責幹部，根據合理的操作方法與管理制度，草擬出成文的辦法，經大家討論修正後，即作為工作的指導文件，和生產管理及操作的法規。然後將材料交效率股審查轉廠部批准。這樣就算完成了一個定額的程序。根據五三廠這一時期的經驗，一般的都要經過標定和複標兩三次以上，才能最後定出額來。說明這是一個非常細緻的工作。全廠主要生產過程（一一——五部）定額，現在基本上已經完成。還有個別生產過程不經常的或工作複雜的工組定額方法尚待研究外，應定額數一百二十二個，已完成一百一十個，且大部已經廠部批准。尚有十二個額沒有定出，原因是生產技術問題尚未解決。材料額全部未定，預定在三月份開始主要材料工具定額。

試行的幾點要求

我們的經驗，要做到定額管理，必須作到下列幾點要求：

一、根據定額作生產計劃並整理基層生產組織。
 二、根據定額的計劃，配備機器和組織勞動力，執行標準作業法，盡量減少日常的變動，使工作定型化。

三、嚴格執行抽驗、檢驗、機器保護，半成品收發等管理制度，嚴防爲追求超額而不注意質量，不愛護機器現象。

四、生產登記卡片要澈底執行，本人承認蓋章，組織中斷時間行政批准蓋章的制度。

五、最後在貫徹了以上各種管理制度之後，試行用計算方法的超額獎勵工作制度。我們的經驗，過去是新紀錄運動打下定額基礎，以標定推動新紀錄運動。現在是以新紀錄的行動來完成定額，以新紀錄的行動保證試行定額管理，工會現在的中心任務是組織群眾性的聯系合同來保證定額管理，只有做到這些才能實行合理的超額獎勵工資制。

試行的結果

由於生產計劃的精確，和實現與掌握住了生產的平衡與銜接，現在每日生產進度表上任務的超過與不足數均在百分之一百零五與九十五之間，平均上下沒有超出百分之五的範圍。在未試行定額管理前，上下時常是差百分之三十以上，而且常是上半月鬆下半月緊。現在是按計劃逐日完成，因而也縮短了生產週期。如去年十月，一個產品的生產

過程是一百一十一天，現在只要六十九天。

各種制度都比過去健全，以前工人對生產登記的錯誤與否不關心，現在因為要根據生產登記算超額獎勵，工人非常關心。

機器效能也都發揮到百分之九十三以上，且在繼續提高中。

在五部（九個生產單位）試行定額管理中，除管理人員及作業不經常的人員，不能按生產統計實行超額獎勵外，其餘按超額獎勵計算的共有八十七名，一月份計算結果，得超額獎勵的六十二名，佔計算人數百分之七十一。

應克服的偏向：由於標準作業法的製定，時間扣得緊了，工人為爭取超額獎在法定中斷時間（如大小便）也不停工，或將輔助時間移至早上班十分鐘，及晚下班十分鐘進行，從此爭取獲得超額獎，這種現象是不合適的，現正糾正中。

現存問題

間接生產人員得不到獎勵，如雜工、推車的等，不好定額，即無法計算超額，就得不到超額獎勵，還有管理人員，如小組長、班長得不到超額獎勵或得的很少，五部有一個副班長一月份得的超額獎僅一千元。而這些班組長多為生產先進者提拔起來的，他要領導全班，經常照顧別人，自己就顧不上要就誤一些生產，結果就得不到超額獎。因此就影響情緒。

定額問題是一個重要的政策問題

東北日報 三月六日社論

關於各廠礦定額問題，東北人民政府工業部及東北總工會都有過具體指示，本報於去年十一月及今年二月曾發表過兩次社論，但據現有部份廠礦定額材料上看，仍然存在一些嚴重的問題。

新紀錄運動是在陳舊的不完整不合理的定額基礎上（那種定額也許未成文或未意識到）開展起來的；新紀錄運動發展到一定階段，必須進一步製定合理的定額，以促進新紀錄運動的繼續發展，進而在製定精確計劃的基礎上，貫徹經濟核算制，鼓勵先進生產者繼續不斷的大量創造新紀錄，使中間與落後的工人向先進者看齊。斯大林同志說：『其所以需要技術定額是爲了督促落後群眾趕上先進分子，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群眾組織在工人階級先進分子周圍。』列寧斯大林論社會主義經濟建設八八頁：『但目前有些廠礦事實恰恰與此相反，對先進生產者定額過高，對一般及落後工人定的過低。甚至還有個別地方的個別工廠，曾經按各人的實際產量來定額，結果對同一工作的工人，一人一個定額，新紀錄創造者定的高，對一般工人定的低額。如吉林火柴廠與亞麻廠，業經該省市糾正』，從而也就同機械三廠一樣