

工业企业定额管理经验汇编

国家经济委员会企业管理局编

· 内部发行 ·

245
6

中国工业出版社

工业企业定额管理經驗汇编

国家經济委员会企业管理局編

中国工业出版社

工业企业定额管理经验汇编
国家经济委员会企业管理局编

*

中国工业出版社综合编辑室编辑（北京东黄城根西10号）

中国工业出版社出版（北京东黄城根西10号）

（北京市书刊出版事业许可证出字第110号）

中国工业出版社第一印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

*

开本787×1092 $\frac{1}{32}$ ·印张2 $\frac{3}{4}$ ·字数59,000

1963年5月北京第一版·1963年6月北京第二次印刷

印数10,751—38,763·定价（10-6）0.38元

*

统一书号：15165·2557（综合-9-企业管理）

前 言

定額是企业計劃管理的基础,是进行經濟核算的依据,也是加强企业管理的一項重要的基础性工作。要全面地提高企业的管理水平,实行严格的經濟核算,必須認真制訂各項定額,切实加强定額管理。去年有些企业結合查定、精減人員、清仓核資、扭轉亏损等工作,开始着手整頓定額,今年不少企业貫徹全国工业交通工作會議的精神,又进一步加强了定額管理,并取得了一定的效果和經驗。現將我們收到的一部分企业的关于加强定額管理和原始記錄的資料,汇总成冊,供有关部門和工业企业参考,并希望随着全国工矿企业定額管理工作的不断加强,創造出更多更好的經驗。

国家經濟委员会企业管理局

一九六三年四月

目 录

前 言

上海棉紡織工业整頓和加強定額管理工作的經驗·····	1
天津市机械工业企业积极加強工时定額管理工作·····	11

石景山鋼鐵公司加強定額管理

原始記錄和計量工作·····	21
上海第二机床厂逐步提高对定額工作的認識	

加強定額管理·····	32
北京电子管厂認真整頓定額工作·····	37

北京琉璃河水泥厂加強定額管理工作的做法·····	42
--------------------------	----

上海三联皮鞋厂全面建立和健全定額管理工作·····	46
---------------------------	----

上海嘉丰紡織厂加強定額管理工作的經驗·····	54
-------------------------	----

沈阳化工厂加強管理工作 原材料消耗定額显著降低·····	60
------------------------------	----

太原矿山机器厂修訂劳动定額的做法·····	65
-----------------------	----

五四七厂修訂工时定額作好細致的准备工作·····	71
--------------------------	----

大连機車車輛厂修改劳动定額的几点經驗·····	74
-------------------------	----

三二〇厂整頓和加強原始記錄管理·····	78
----------------------	----

沈阳第一机床厂积极整頓原始記錄·····	81
----------------------	----

上海棉紡織工業

整頓和加強定額管理工作的經驗

一九六二年以來，上海棉紡織工業貫徹工業七十條，結合企業全面查定、精減職工和清倉核資等中心工作，整頓和加強了技術經濟定額管理。定額逐步趨向全面，基本上已包括企業編制國家計劃的全部組成內容（生產定額，勞動定額，棉、紗、煤、電、糧和機物料等主要消耗定額，費用定額，原材料、在產品、產成品等儲備定額以及資金定額等等）。並且相應地整頓了原始記錄，建立和健全了管理制度和責任制度。同時還結合企業的不同條件，制訂了比較切合實際的分類水平，逐步統一了各企業定額水平的口徑，採取標準品折算系數、補充調整等辦法，從不可比的因素中找出共同規律，求得可比，充分發揮企業之間比、學、趕、幫的作用，取得共同提高的效果。同時，注意了各項定額之間的內在聯繫，技術和經濟結合，不斷取得多快好省之間矛盾的統一。在這個基礎上，深入開展“五好”廠際評比競賽，實行了以定額水平為基礎的考核獎勵制度，進一步調動了廣大職工生產積極性，對完成國家計劃和提高企業管理水平等方面起了較大的促進作用，在生產上取得了多快好省比較全面的經濟效果：

一、生產效率穩步上升。一九六二年十二月份，棉紗主要紗支的生產效率，比一九六一年平均提高百分之一左右；棉布主要品種如3036細布和4040府綢，平均提高百分之一至百分之四。

二、大部分产品质量趋于稳定提高。棉紗标准品率下半年稳定在百分之一百，其中上等级品率比一九六一年提高百分之四；六十八种重点产品中，一类产品的比重也从年初的百分之二十一提高到百分之六十七左右。

三、在质量提高的同时，可比产品成本比一九六一年平均降低百分之三。主要消耗定额的实际水平均有显著下降，厂际差距亦有较大缩减。一九六二年十二月份，細甲配棉实耗水平比一月份降低一点四七公斤；中乙实耗水平降低三点七二公斤。在二十四個棉紡織厂中，一类水平企业一月份仅一个，十二月份有十九个。

四、一九六二年全局实现利潤比一九六一年增加百分之零点三七；每百元产值的利潤比一九六一年增加了百分之五点一七。

加强企业定额管理工作，他們的主要做法是：

正确地制訂各項定额

一、采用“大量統計、理論分析、重点測定、实践校正”的方法，根据积累的历史資料，排队分析，結合实地測定，研究掌握变化規律，提高了定额的科学性和可比性。例如在制訂用棉定额时，第一步对各厂分配棉別排队，特別着重四大落棉的实际情况，研究各厂在实际生产过程中工艺安排是否合理，落棉率有无失常現象；然后再分析盈亏率、含杂率对用棉量多少的关系。在分析中发现，各厂盈亏率相差很大，对破籽率、車肚率和抄斬率的安排上有問題，有些厂对破籽、車肚落得太多，有些厂抄斬落得太多，影响用棉量水平。从排队中找出关键后，第二步根据理論数据进一步分析測算，訂出初步定额水平，組織各厂专业人員討論研究，

同时組織部分企业对造成盈亏的各项因素和四大落棉率进行重点测定，使理論分析与技术测定相結合，修正了初步定額水平，再一次召开用棉量會議加以肯定。

通过长期来的生产实践、調查研究和技术测定，基本上摸索到产量、质量和节约之間相互影响的几个規律，主要如：不同原棉等級、含杂与质量、与原棉消耗的关系；不同工艺条件、不同品种、車速、設備利用、季节性变化和用电的关系；不同規格組織的棉布对用紗、回絲率、上漿率、生产水平的关系；不同工艺、生产水平、設備、品种对單位設備耗用劳动力的关系等等。

二、进行查定工作，反复运用了“排”（組織全面資料排队）、“比”（比本厂一九五七年水平与兄弟厂同工种相近产品的先进水平，进一步找差距，找学习目标）、“学”（組織干部与羣众广泛向兄弟厂学习先进經驗）、“算”（算經濟效果，提高認識）、“測”（对重点內容进行测定分析）、“議”（广泛召开羣众座談会組織討論）、“試”（經過羣众議論的意見，組織不同方式的試驗）、“定”（最后肯定定額方案）的“八字”方法。国棉二十一厂根据誰管、誰查、誰定的精神，采取比先进、找差距的工作方法，查定了各項主要原材料的消耗定額，目前机物料中已制訂定額和定量的总数近百分之九十。一般厂都体会到查定的重要性，嘉丰厂織部漿紗技术員說：“去年上半年，用粮沒有經過查定，大家无数，局給厂指标一百五十公斤，厂給車間一百四十公斤，到下面一百三十公斤，反正完不成，无所谓。通过查定，上下一本帳，各方面有点数，就当它一件事情认认真真地做了”。大家还体会到查定要不断反复、补充，要定期进行全面查定，一定时期的查定要 and 經常的調查

研究結合。

三、密切結合生产实际，确定各項定額的反映方法和計量基础。对各項定額不断摸索影响它們水平的因素，改进反映方法，达到简单、可比和易于分析的目的。例如用煤定額，过去一律以万錠或百台設備的耗用量来反映，可比性不强，也不能体现水平先进与落后的真实情况。后来改为以耗煤比重最大的織部浆紗用煤，折合成千經紗重量計算考核，不仅手續簡便，可比性大，而且能体现节煤的实际效果。在訂某一項定額时，也考虑它和其它定額水平的內在联系。例如确定用棉消耗定額时，不仅考虑了原棉等級的因素，还考虑到质量要求、紗支高低、工序多少和落棉回用等因素，决定合理消耗量，使定額具有較大的适应性。

四、在确定定額水平以前，掌握好定額的平衡工作，解决多快好省之間的矛盾。过去，定額制訂偏重單項定額水平先进，对定額之間的平衡則注意不够，往往造成质量与定額水平之間有矛盾，各項定額之間有矛盾。例如注意了消耗定額水平的先进，影响了质量；要求产量水平先进，影响消耗定額的完成，或用电定額水平先进了，用料定額水平却落后了等等。一九六二年以来，在各項定額水平最后肯定以前，注意了定額之間的平衡工作。实际工作中他們从二个方面进行：一是圍繞质量，全面平衡；一是在保証质量的前提下，对节约水平有一个最低要求，以便取得多快好省的全面效果。

怎样进行平衡？他們体会定額水平的平衡过程，就是不統一多快好省的过程，也是技术与經濟相結合的过程。他們在解决这一矛盾时，主要从如下二方面着手：

（一）从統一工艺着手。統一工艺应从国家要求和获得

最大限度的經濟效果出發。過去，一般認為棉紡織廠前紡鋼絲車實行輕定量、慢車速，對質量較有保證；反之，如果加重定量，增加車速，雖然可以節約用電，但是能夠節約多少，心中無數，對於質量情況如何，更難估計。通過查定，證明適當地增加定量和增快道夫速度，對節約用電很有利，對質量幾乎沒有影響，說明了前紡適當調整工藝設計，是能夠把前紡的產量、質量、節約的矛盾統一起來。例如安達一廠試驗把36支棉紗鋼絲車道夫速度增加百分之十六，而用電節約百分之二十四點九六，質量沒有變化。由於調整了前紡的工藝設計，挖掘了設備的潛力，使前紡的用電量八月份比四月份降低了百分之三十。嘉豐紡織廠制訂了合理工藝，加強機械整頓，鋼絲車刺輻加快到每分鐘一千多轉，以及通過其他措施，40支紗單位產量比一九五八年提高了百分之十，質量達到一類水平，用棉定額比一類水平還降低百分之零點八二。

（二）與合理安排生產相結合。有些企業生產任務不足，出口品種則不斷增加，批量減小，變化翻改較多，過去總是採用一個品種一套設備，現在在安排生產時，考慮設備合理配套，開台的集中程度，品種翻改進度方法等等，調節生產安排，充分利用設備效能，注意經濟效果。

認真管好定額，促使定額水平不斷先進

一、分級歸口與集中管理相結合，使定額指標層層落實。

加強定額管理工作要有明確的分工。目前一般廠各項定額都有專門的科室或專人負責管理，實行分級歸口，落實到各部門。掌握分級歸口管理的原則，是從有利於生產出發，

归誰管理最有利，就由誰管。“既管制訂，又管完成”。各厂分工的情况大致如下：原料消耗定額，由技术部門主管，計劃部門配合。电煤消耗定額，由原動部門主管，計劃部門配合。材料消耗定額，由供銷部門主管，財務部門配合。生产、在制品定額，由計劃部門主管。費用資金定額，由財務部門主管。劳动定額，由劳动部門主管。

在今級归口管理的基础上，分別交技术、計劃、財務部門負責平衡，最后集中在厂級行政會議討論決定。

在綜合平衡过程中，技术部門負責定額的工藝設計和平衡，技术措施、試驗測定和技术研究等；計劃部門負責定額的統一計算、統一頒發和綜合平衡，以及原始記錄的整頓等；財務部門負責各項定額經濟效果的計算和平衡。

科室明确分工以后，根据三級管理的原則，把各項定額的大指标化成小指标，层层落实下去，并注意上下銜接。国棉十三厂細紗車間把机物料耗用金額一直落实到小組工人管理，过去推一次半自动落紗机，隔紗板就要坏十多块，而現在一个月只坏几块，揩布洗滌回用，廢錠子油处理回用，錠帶及皮輥杆都实行以旧換新；織部把梭子、皮仁、皮圈修理回用指标落实到修理小組，消耗定額月月超額完成；用油指标落到保养加油小組，实行凭券領油办法，促使改进加油操作，有效地控制了用油定額。这个厂二十項主要材料消耗定額，前三季度經常只完成十七至十九項，从四季度起全面达到了局頒定額水平。

落实指标，一般掌握了二个原則：

（一）指标應該落实到哪一級，要看具体情况，看落在哪一級管对生产最有利。嘉丰厂用粮定額开始落实到每班調漿工，班班考核，实际执行中三班不協調，上漿率不稳定，

影响布的质量。后来改为“大包干、小分工”，分班盘存，考核三班，解决了矛盾。

（二）定额指标落实下去，要求具体化，同时要落实措施，以利于群众掌握。国棉二厂三紡工場开始把那些无法直接掌握的指标，如由工艺設計决定的棉紗条干、不匀率等简单地交给群众，群众說：“这些指标，我們看不見，摸不着，只好听天由命”。后来改变做法，凡群众个人确实不能直接掌握，化为有关措施落实下去，有了落实工作要求，这样，定额完成反而有了保证。

二、統一計算方法，正确反映实际执行情况。

有些企业过去在节约用棉、用紗方面做了不少工作，但管理工作松弛，統計数字不能如实反映情况。如国棉六厂过去用棉量高时在二百公斤以上，低时在一百八十七公斤以下，經常发生大盈大亏，领导心中无数，也挫伤了群众的积极性，定额失去了指导生产的作用。少数厂还有任意篡改統計数字的現象。一九六二年局統一修訂和制訂了主要定额的計算办法，組織专业人員进行学习，許多企业整頓了原始記錄，加强統計工作，整頓和充实了必要的容器和計量仪器，提高数字的正确性和可比性。例如国棉五厂原棉投产实行三級核对，做到分支用棉量的原始記錄正确。三級核对是：（一）小組核对，力求縮小小量混棉的差異。磅花工負責混棉車数記錄，拆包工負責耗用总量記錄，二者相互核对。（二）車間核对，每天結算分支原棉量的总耗用量，正确性要求很高，配有专人負責。（三）倉庫核对，确保車間記錄正确。通过核对，不断发现倉庫管理或車間管理上的問題，相应地也加强了这方面的管理。

三、下措施与加强管理工作相結合，专业管理与群众管

理相結合。

為了保證達到定額水平，許多企業都加強了措施，採取一手抓關鍵，一手抓管理的辦法，把一些行之有效的措施通過制度加以鞏固。例如國棉二十一廠推廣了自磨米份上漿的措施，取得了效果，就建立調漿操作十八條，開車准备工作六十四條，新上機品種上漿工藝十四條，認真執行，扭轉了過去措施好、管理差，相互抵消、事倍功半的情況，使工藝要求通過管理制度的健全而為羣眾所掌握，有效地鞏固了革新成果。

各廠為了加強定額管理工作，一般都成立了一個定額管理專業組，修訂和建立定額管理制度和責任制度。許多管理制度，都是從零星的小協議的基礎上，發展和全面地建立起來的，有羣眾基礎。為了發揮各級組織作用，加強了各級責任制，完成定額的每一道關口上都有人負責把守。例如國棉六廠對用棉用紗採取了“把守十關”的做法，在廠長和總工程師的領導下，以計劃部門為核心，成立用棉管理網，建立了用棉量分工責任制度，把有關用棉量方面的關鍵人員全部組織起來，明確每個工作崗位的職責範圍，做到分關把守，使用棉定額管理得到了切實的加強，基本消滅了大盈大虧現象。國棉一廠在加強材料定額管理方面，除了加強全面管理和歸口管理以外，在廠級、車間和班組三級之間的聯繫上，還採用了：三級計劃自下而上編制，三級限額自上而下控制和三級核算上下結合分析的辦法，使專業管理和羣眾管理上下貫通，融為一體。

四、加強檢查分析，結合評比獎勵，促使定額水平不斷先進。

定額管理工作開展以後，為了保證持久貫徹，並不斷解

决矛盾。局和企业都建立了檢查分析和考核評比制度，并結合月評月獎制度，开展劳动竞赛，使定額水平不断先进。在檢查評比方面，許多厂把羣众性的檢查和专业性的檢查結合起来，羣众性的檢查有小組管理員（一般都是工人）的日常檢查，定期組織的羣众代表檢查和羣众互相檢查。国棉十七厂坚持定額活动日，同时又坚持专业突击檢查工作。针对当前存在的問題，会同有关部門进行重点檢查研究。羣众檢查和专业檢查最終的結合是經濟活动分析會議，許多企业建立了經常性的分析會議制度。例如嘉丰紡織厂有三結合形式的分析、专业分析、羣众分析和綜合分析等多种形式。国棉十一厂織部漿紗各小組，結合經常活动，每周根据用粮計算結果，进行一次小組分析；車間除每周根据盘存計算，进行碰头会分析，和采取措施外，每半个月举行一次用粮分析會議，討論保証完成定額和进一步挖掘潛力的措施，都能获得較好的效果。

加强定額管理与竞赛、奖励結合，能起相互促进作用。一九六二年来，开展了厂际、厂內的“五好”竞赛，将完成定額水平列为竞赛的內容，对定額管理提出了更高的要求，促使企业不断加强管理工作。同时，由于定額指标比較全面，羣众努力目标明确，并且既賽指标，又賽制度和措施，因而丰富了竞赛的內容。例如国棉十一厂清花間混棉的回花搭配率，制度規定是百分之六，由于制度貫徹不落实，搭配不均匀，超过了規定，造成一批40支紗降級。通过发动羣众討論，混棉工人为了保証制度的落实，自觉地建立了三条措施，并将这些措施都列作竞赛的条件，效果很好。

通过一年来加强定額管理工作，他們有以下体会：

一、加强定額管理必須圍繞当前生产和中心工作进行。

一九六二年以來，圍繞企業調整工作，從工藝着手，查定企業生產能力，暴露了技術經濟定額，特別是產量、質量 and 勞動定額管理上存在的問題，初步摸索到各項定額之間的一些內在聯系以及解決其矛盾的規律。運用這些規律既對定額水平的綜合平衡起了作用，並在生產活動中體現了多快好省的全面效果。圍繞清倉核資，整頓和加強了物資消耗定額、儲備定額和資金定額的制訂和管理，健全了管理制度和責任制度，也收到了效果。

二、加強定額管理，要求有計劃有步驟地進行，要下“笨”工夫。整頓和加強定額管理是一項細致複雜和艱巨的工作，涉及的面很廣，在方法上一定要扎扎實實、一絲不苟地下“笨”工夫，做“笨”工作。要針對本單位的薄弱環節，有計劃有步驟地進行，才能收到應有的效果。他們在實踐中体会到，加強定額管理也要求具備一定的基礎和條件：（一）要求生產任務相對穩定；（二）要求原材料供應的資源、數量、質量相對穩定；（三）要求專業人員的配備相對穩定。但是，也不能消極地等待條件具備後才開展工作。實踐證明，有步驟有重點地加強定額管理，也能促使以上這些條件的及早具備。

三、對各項定額要抓全面完成，注意經濟效果。抓整頓和加強定額管理工作，應該有步驟有重點地進行，逐步全面，對已經制訂的定額，要抓全面完成，注意全面經濟效果，既抓數量，又抓金額。

（根據上海紡織工業局匯報材料整理）

一九六三年二月

天津市机械工业企业 积极加强工时定额管理工作

天津市机械工业企业很早就有估工的习惯。一九五一年以来，随着生产的发展和企业管理上的需要，少数企业开始制订工时定额，但绝大部分企业仍旧采取估工的方法。当时在国营企业搞工时定额，主要是为了安排生产任务，编制计划，满足推行超额奖励制度的需要。在私营企业，初期是为了签订劳资合同，估算生产任务工时；合营后开始搞估工定额。一九五六年以后，一些地方国营企业为了实行计件工资制，需要更准确的工时定额，开始建立或健全了劳动工资部门，制订了工时定额，并建立了管理制度。

一九五八年下半年，各企业取消了奖励和计件工资制度以后，对工时定额工作放松了。不少企业撤消了劳动工资部门，取消了定额员，放棄了定额管理制度；出现了新产品不制订定额，老产品有好几套定额，车间小组随意修改定额等混乱现象。许多企业定额长期不加修改，远远脱离实际。当时所以出现了这种现象，一方面由于在生产大跃进的形势下，临时生产任务多，零星专案任务多，进行工时定额管理从客观上有一定困难；另一方面有些企业领导对工时定额工作存在一些不正确的认识：一、认为工时定额只是为计件工资和奖励服务的，计件工资及奖励制度取消后，工时定额的作用也就消失了；二、认为工时定额限制了工人的生产积极性，在大跃进的形势下，工人一日几次突破定额，工时定额已失去促进生产的作用；三、认为工时定额是资产阶级的法

权，因而放松了领导。

一九六〇年下半年通过讨论，不少企业领导干部开始纠正了这些片面看法，逐步恢复了工时定额管理工作。截至一九六一年底，天津市机械工业局六十个企业，已有二十九个企业先后恢复了定额管理工作。一百三十六种主要产品，已有工时定额的有六十三种，占全部主要产品百分之四十六点三。

这二十九个已经恢复了定额管理工作的企业，自一九六〇年下半年起，在恢复和加强工时定额管理方面做了不少工作，也取得一些经验。这些企业的作法是：

一、在制订和修订工时定额的方法上，大体有以下几种：

（一）采取经验估工的方法。有机床、锻压、工程、发电、锅炉等二十四四个企业。这种方法，是由定额员和老技术工人根据实际操作经验进行估工。定额的准确性较差，但是制订方法简单易行。

（二）采取估工与统计分析相结合的方法。有起重、机床附件等四个企业。这种方法，是由定额员及技术工人根据操作经验估工，同时又参考了统计资料二者结合起来。这种方法比单纯凭经验估工较为切实。

（三）采取估工与简单测时相结合的方法。如皮带机厂在制订或修订工时定额以前，定额员先对主要零件进行重点测时，分析定额的完成情况，作到心中有数；然后再和老技术工人、技术人员共同进行估工。这种方法的特点是把估工与工人的实际操作结合起来，使定额制订的依据更实际一些。

二、在制订和修订定额的作法上，各企业有所不同：

（一）大部分企业都是在提高工人思想认识的基础上，