

主 编
康孝本
姚朝宗

定 额 管 理

中原农民出版社

豫新登字 07 号

定 额 管 理

主 编 康孝本 姚朝宗

责任编辑 江伯勋

中原农民出版社出版

巩义市胶印厂印刷

河南省新华书店发行

787×1092 毫米 32 开本 8 印张 159 千字

1993 年 3 月第 1 版 1993 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—10000 册

ISBN7-80538-490-8/T. 12 定价 4.80 元

内 容 提 要

本书根据企业内部管理和企业达标中定额的要求和实际应用,系统地介绍了定额管理的定义、重要性、种类及作用,而后分别介绍劳动定额、物资消耗定额、物资储备定额、设备定额、资金占用定额和费用定额的概念、分类、作用、制定、管理、执行、考核及各级定额管理职责等。本书内容丰富,实用性强,适宜于从事定额管理及企业管理干部阅读,以提高企业管理素质。

主 编 康孝本 姚朝宗

副主编 段宝林 赵石头 康敬周 杜 跃

刘爱民 张廷进 张茂恩 张武召

编 委 (按姓氏笔划为序)

马垣龙 王永乐 王宏州 孙富申

张光典 张建武 李欣灿 吴建华

宋树钦 郑普宪 赵玉林 赵西岳

贺金星 常小明 曹清松 谭 哲

翟永升 魏顺利

前 言

随着国家经济体制改革的深入开展,我国工业企业(包括乡镇企业)的管理工作发生了深刻的变化。搞好企业内部基础工作建设,向管理要效益,促企业达标,也越来越被广大管理干部和职工所认识、所重视。特别是定额管理,认识到它既是基础工作达标的基础条件,又是企业抓管理的重要内容,同时还是提高企业素质的重要措施。但由于缺乏系统的资料,使广大定额管理人员和基层管理干部在工作中无所适从,无所遵循,这也是造成工业企业定额管理水平和定额水平不高的一个重要原因。为了适应祖国四化建设的需要,培养出更多的工业企业管理人材,同时给企业领导和职能人员提供一套系统的、完整的参考读物,我们根据内部管理和企业达标的要求编写了《定额管理》一书。

本书以企业基础工作达标中定额管理为主线,系统地介绍了劳动、物质消耗、设备、物资储备、资金占用、费用等定额体系,在编写中特别注意了两点:一是根据企业内部管理和企业达标中定额的要求,系统地介绍了定额工作的基础知识,以

尽量拓宽有关人员的知识面；二是偏重于实际应用，把定额的制定、执行、考核等方面与企业管理基础工作相联系，以达到迅速提高企业管理素质的目的。

本书在编写过程中，曾参考国内外有关论著、资料以及某些大专院校的教材，特别是得到了省市有关领导的指导和关怀，在此一并表示感谢！

限于作者水平所限，书中错误和不妥之处，敬请读者批评指正。

作 者

1992年4月于巩义市

目 录

第一章 定额管理概论.....	(1)
第一节 定额的定义及重要性.....	(1)
第二节 定额的种类.....	(2)
第三节 定额在企业生产经营过程中的作用.....	(5)
第四节 定额的管理.....	(7)
第二章 劳动定额管理	(13)
第一节 劳动定额的概念	(13)
第二节 劳动定额的制定方法	(17)
第三节 看管定额的制定	(30)
第四节 劳动定额的管理与考核	(33)
第五节 定员管理	(37)
第六节 劳动定额管理的各级职责	(43)
第三章 物资消耗定额管理	(46)
第一节 物资消耗定额的概念	(46)

第二节	物资消耗定额的分类及构成	(48)
第三节	物资消耗定额的制定方法	(51)
第四节	物资消耗定额的贯彻执行与考核	(62)
第五节	降低物资消耗定额的途径	(65)
第六节	物资消耗保证体系	(67)
第七节	物资消耗定额管理的各级职责	(76)
第四章	物资储备定额管理	(80)
第一节	物资储备定额概述	(80)
第二节	物资储备定额的制定方法	(84)
第三节	物资储备量的控制	(93)
第四节	物资储备定额的管理与考核	(97)
第五节	物资储备定额管理的各级职责	(99)
第五章	设备定额管理	(102)
第一节	设备定额概述	(102)
第二节	设备定额的制定	(105)
第三节	设备的磨损及补偿	(121)
第四节	设备维修计划及编制	(125)
第五节	企业设备管理的各级职责	(135)
第六节	设备定额的管理与考核	(138)
第六章	资金占用定额管理	(141)
第一节	流动资金的构成	(141)

第二节	资金占用定额概述·····	(146)
第三节	定额流动资金的核定·····	(148)
第四节	资金占用定额的制定·····	(150)
第五节	流动资金的分口分级管理·····	(161)
第六节	流动资金使用效果的考核·····	(163)
第七节	资金占用定额的贯彻与考核·····	(166)
第八节	资金占用定额管理的各级职责·····	(170)
第七章	费用定额管理·····	(173)
第一节	费用定额概述·····	(173)
第二节	费用定额的制定·····	(175)
第三节	费用定额的分解·····	(177)
第四节	费用定额的贯彻与执行·····	(181)
第五节	财务计划概述·····	(183)
第六节	财务计划的执行与检查考核·····	(194)
第七节	增加效益保证体系·····	(197)
第八节	费用定额管理的各级职责·····	(204)
附:	各部委对企业升级的管理工作要求汇编 ·····	(207)
一、轻工部	对轻工企业升级的管理工作要求 ·····	(207)
二、纺织部	对纺织企业升级的管理工作要求 ·····	(213)
三、机械委	对机械企业升级的管理工作基本 要求·····	(220)
四、电子工业部	对电子企业升级要求具备的	

10 项基础条件	(222)
五、冶金部对冶金企业升级要求具备的 10 项 基础条件.....	(226)
六、化工部对化工企业升级的管理工作的分步 要求.....	(229)
七、农业部乡镇企业管理基础工作办法	(235)
八、河南省企业管理基础工作标准	(240)

第一章 定额管理概论

定额管理是事先根据企业的实际,制订出有关定额数据,依此对企业的生产、物资、设备、资金等进行科学的控制和管理的一种方法。它属于目标管理的范畴,是企业管理的基础工作之一,是企业生产、经营以及制订各种计划、建立内部经济责任制、进行经济核算的重要依据,是提高经济效益的必要手段。在我国开展企业达标活动中,它又是企业基础建设和验收考核的重点项目之一。因此,各企业都应当十分重视和抓好这项工作。

第一节 定额的定义及重要性

一、定额的定义

定额是企业一定生产技术条件和组织条件下,为合理利用人力、物力、财力所规定的消耗或占用标准。定额又叫技术经济定额,它反映企业在一定时期内的生产、技术、经济水平,表示企业在一定时期提高经济效益应该达到的目标。

在实际中,由于企业所属行业不同,生产技术条件参差不

齐,生产经营的组织条件也有高有低(这实际上涉及到企业的整体素质,特别是管理素质),所以各种定额也不会相同。因此,企业在制定定额时要从企业实际出发,决不能盲目“引进”,尽管是同行业规模相似的企业,也不能硬性照搬别家的定额。否则,就达不到降低消耗、提高经济效益的目的,就失去了定额管理的意义。

二、定额的重要性

定额管理直接关系到企业的经济效益。外国的资本家为了从工人身上榨取到较多的利润,都十分重视定额工作,并不断地对定额进行修订。我们是社会主义企业,作为企业的领导和职能部门的工作人员,更应该认识到定额工作的重要性。

定额是根据企业的管理水平、生产工艺规程、工艺流程及职工的思想、技术、文化素质等具体情况制订的,它是企业管理的一项重要基础工作,是企业搞生产经营活动、建立健全企业内部经济责任制、搞好经济核算、开展社会主义劳动竞赛、开展增产节约、增收节支的依据。总而言之,它是提高企业经济效益的重要手段。因此,各企业应切实抓紧抓好定额管理工作。

第二节 定额的种类

不同行业的企业有不同的定额,即是工业企业内部也有多种多样的定额。一般来说,企业常用的定额主要有以下 5 种:

一、劳动定额

是在一定的生产技术和组织条件下,为生产一定量合格产品或完成一定量工作,所规定的必要劳动消耗量的标准。它主要有 4 种形式。

(一)工时定额:是指生产单位合格产品或完成一定量的工作所需要的时间。

(二)产量定额:是指工人在单位时间内应当完成的产品数量。

(三)看管定额:是指一个工人(或一组工人)应看管的机器设备的数量标准。

(四)服务定额:是指服务人员在规定的时间内必须完成的工作任务量。

二、物资消耗定额

是指在一定的生产技术和组织条件下,生产单位产品或完成单位生产任务所必须消耗的物资数量的标准。物资消耗定额包括:原材料消耗定额;燃料消耗定额;动力消耗定额;工具消耗定额;劳动保护物资消耗定额。

三、资金占用定额

是指在一定的生产组织和技术条件下,根据企业生产经营计划规定的固定资金和流动资金平均占用的标准。资金占用定额包括:

(一)固定资金占用定额:是根据生产经营计划核定的固定资产占用的资金标准(包括设备、仪器、仪表、厂房、职工宿舍、车辆、土地、办公楼等)。

(二)流动资金占用定额:是根据企业生产经营计划核定的用来购买原材料等劳动对象、支付工资和其它生产费用所占用的资金标准。资金占用定额包括:

1. 储备资金占用定额:它是根据生产经营计划核定的储备资金数量标准。它包括原材料储备、工具储备、备品备件储备等项目的资金定额,它的计算依据是物资储备定额。

物资储备定额,是指在一定的组织和生产技术条件下,为了保证生产的正常进行必需的、最经济合理的物资储备数量标准。物资储备定额又可分为经常储备定额、保险储备定额、季节性储备定额等3种。

2. 生产资金定额:是指企业生产过程中未完工产品所占用的那部分流动资金的定额数,它包括在产品、半成品和待摊费用等项资金。生产过程是指人们在一定的生产关系中生产某种物质资料的过程,包括从劳动力和生产资料进入生产领域到制成产品的全部过程。

3. 成品资金定额:是指从产品验收入库到产品发出这个期间所占用的那部分流动资金的数量标准。

四、设备利用和维修定额

它包括两个概念,即设备利用定额、设备维修定额。

设备利用定额是指在一定的生产技术和组织条件下,企业规定的单台设备在单位开动时间内的产量标准。

设备维修定额是根据各种设备大、中、小修复杂系数、维修劳动量、维修周期而规定的设备维修所需要的时间定额,它也可以直接用价值来表示。

五、费用控制定额

它包括企业管理费和车间经费两项。

企业管理费定额是指企业为管理和组织生产所发生的费用标准。

车间经费定额是指生产车间为组织和管理生产而发生各种费用的标准。

第三节 定额在企业生产经营过程中的作用

一、定额是编制计划和组织生产的重要依据

企业为了实现既定的目标,就需要编制各种计划,做到用计划来指挥生产。这些计划包括产品生产计划、产品销售计划、原材料、燃料、动力供应计划、劳动工资计划、成本计划、利润计划、设备修理计划等等,而这些计划的制订都要以定额作为依据,否则,计划就会脱离生产实际。

另外,企业为了有效地组织生产,就涉及到设备利用、劳动组织、人员配备、原材料及动力供应等,这些工作的实施也都要以定额作为依据,才能保证企业正常地运转。

二、定额是检查企业在生产经营过程中物资消耗、活劳动消耗及资金占用的尺度

企业在生产经营过程中,应尽可能减少活劳动的消耗、物资消耗、能源消耗和资金占用,而生产出更多的质高价廉物美的产品,提高劳动生产率,增加经济效益。要达到这个目的,就必须对活劳动消耗、物资消耗、能源消耗及资金占用进行严格

的控制,定额就是进行控制的标准。如果没有定额这个标准,企业正常的生产经营就会失控,就无法组织生产或者造成盲目生产,使企业无法正常运转而陷入困境。

三、定额是企业实行全面经济核算的依据

经济核算就是对经济活动中的资金占用、生产消耗和生产成果,系统地进行记录、计算、对比和控制,保证以比较少的资金占用和生产消耗,取得较多的产品和盈利,而全面经济核算,是全方位、生产经营全过程,从企业领导到职工全体参与的经济核算。核算中,重点是对各车间、班组的劳动消耗、物资消耗及资金占用等的核算,而进行这些重点核算的依据就是各种定额。如果没有各种定额,核算工作也就无法进行。

四、定额是开展社会主义劳动竞赛、评选先进的标准

社会主义劳动竞赛是在社会主义建设中,通过评比劳动成绩、贡献,找差距,挖潜力,鼓励先进,帮助后进,从而调动劳动群众的生产积极性和主动性,不断提高劳动生产率的重要形式。在这种活动中,评、找、挖、帮的依据是各种定额,没有定额,这些工作就无法进行。只有有了先进合理的定额,才能调动广大职工的积极性和创造性,掀起比学赶帮的高潮,不断提高职工的思想、文化、技术水平和熟练程度。

五、定额是推行内部经济责任制的重要前提和条件

内部经济责任制,是以提高经济效益为目的,实行责、权、利相结合的生产经营管理体制。企业要推行内部经济责任制,必须将各项指标逐步分解,层层落实到各个科室、车间、班组及每个工作和生产岗位。而这些指标的分解必须以各种合理

先进的定额为基础,在执行过程中对指标考核、物资分配、计算工资和奖金也都是以定额为依据。因此,定额是推行与完善企业内部经济责任制不可缺少的条件。

第四节 定额的管理

定额管理是有关企业生产过程中人力、物力、财力消耗标准方面的管理工作。其主要内容是:

一、建立健全定额管理体系

建立健全完整的、先进的定额管理体系,使定额工作从上到下都有人管理,并按照各种定额来编制计划,安排生产,采购和储备物资,领发材料、工具,控制费用开支,考核工作效益和经济效果。也就是说,定额制定出来之后,在生产经营中一定要以它为准绳,对劳动消耗、物资消耗、资金占用等进行管理和控制,以达到降低消耗,提高经济效益的目的。定额制定出来之后,把它“束之高阁”,并不按它来指挥生产,那就失去了定额的意义,等于造成了人力、物力、时间上的浪费,这样就不如不开展该项工作。

定额管理体系如表 1 所示。