

国营农场的经营管理

新洲县国营农场的定额管理

中国共产党湖北省黄冈地方委员会农村工作部著

中国共产党湖北省委员会农村工作部编

湖北人民出版社

中国行政体制改革研究

新类型国有企业的定額管理

中国行政管理学会 中国行政管理学会 中国行政管理学会
中国行政管理学会 中国行政管理学会 中国行政管理学会

中国行政管理学会

新洲县国营农场的定额管理

中国共产党湖北省黄冈地方委员会农村工作部著

中国共产党湖北省委员会农村工作部编

湖北人民出版社

1958年·武汉

新洲县国营农场的定类管理

中国共产党湖北省黄冈地方委员会农村工作部著
中国共产党湖北省委员会农村工作部編

*

湖北人民出版社出版 (武漢解放大道332號)

武漢市書刊出版業營業許可證新出字第1號

新華書店武漢發行所發行

江漢印刷廠印刷

*

787×1092 1/32 開·2 7/8 印張·56,000字

1959年5月第1版

1958年5月第1次印刷

印數:1-2,000

統一書號: T4106·37

編者的話

随着農業合作化高潮的到來，在全党和全体干部面前，出現了一个迫切需要解決的問題，那就是怎样把農業生產合作社办好。農業生產合作社不僅要保證90%的社員能够增加收入，还要使社的生產水平逐年上升，保證社員的生活一年比一年过得更好，問題涉及到農業生產的各个方面。目前突出的是經營管理和新技術的推廣問題，为了交流这方面的經驗，我們選擇了國營農場經營管理方面的一些材料，彙編成冊，將陸續由湖北人民出版社出版。

第一本和第二本出版的是浠水、漢陽、新洲等三个地方國營農場的計劃管理的經驗。內容虽然涉及到計劃管理的各个方面，但它的中心却是在研究定額管理，比較詳細的敘述了三个農場在实行定額管理中的經驗教訓。現在農業生產合作社在進行包工包產工作中，都已經體驗到，只有正确地制定各种農活的工作定額，实行按件計酬的制度，才能合理地做好包工包產工作。所以制定各种農活的工作定額，是目前各社急需要解決的問題。但是，在制定各种農活的工作定額中，應該注意些什么問題呢？這本書上所介紹的新洲縣國營農場的定額管理的經驗，對解決这方面的問題是有幫助的。第一，一項農活的工作定額，應該是在正常的情况下，以一个中等勞動力積極勞動一天所能够達到的数量和質量為標準。如果把工作定額定低了，不用努力即可以達到，就不能挖掘群眾

的劳动潜力和發揮社員生產的積極性；如果定得過高了，一般社員辛勤勞動一天，也不能達到定額指標，就會挫傷群眾的積極性。這兩種情況對生產都是不利的；第二，農活等級和勞動報酬要定得合理。應該根據農活所需要的技術條件和農業季節的忙閑，以及農活的輕重難易合理地規定等級。在地方國營農場因為勞動力和農工技術水平懸殊不大，將農活及工資規定為五級，一般是適宜的。在農業生產合作社內，由於勞動力和技術水平懸殊比較大，就應該適當的多分等級，比如，七級至九級均可。但是，在開始時，也不必將等級劃分過多過繁，以致統計計算工作跟不上，會造成工作中的困難。有些合作社為了更加緊密結合生產，便於社員記憶，採用分季分級定額的辦法也是可以推廣的；第三，在制定工作定額的時候，應該力求基本準確。工作定額制定後，還應在生產實踐中，根據具體情況逐漸修改，使之更加合乎實際情況。在自然情況和生產工具以及耕作方法上有了重大變化的時候，就應該及時地進行必要的修改，但是也不要朝令夕改輕易變動，以免影響社員生產情緒。為了使工作定額定得準確，和防止搞得太麻煩，可以先從幾種主要作物的農活定起，或從一個季度的作業計劃中規定的農活定起，以後隨着群眾的要求，合作社幹部管理水平的提高，再逐步增多達到完備。

制定工作定額，是一件比較複雜的工作，但是，也決不是像有些同志所想像的那樣困難。因為對於各項農活的工作定額，農民是熟悉的，只要我們依靠群眾，充分發揮社干、積極分子和廣大社員的智慧，在社委統一領導下，發動群眾討論，工作定額可以作好的。

1956年4月

新洲縣農場耕地面積有220畝，其中水田92畝，大部系粘壤土，無霜期240天。主要種植稻、麥、棉，其次是油菜、芝麻等。經營副業有粉房一座，蜂150群，豬100余頭。1955年冬同張渡湖農場合併，耕地面積達2711畝，主要生產設備，有耕牛58頭，馬、驢4頭，雙鐮犁12部，圓盤耙、釘齒耙各兩部，播種機二部，打谷機兩部，七寸步犁26張。

自1950年建場以來，在黨委和政府的直接領導下，由於全體職工的努力，農場把接辦時的脊薄土壤改變成了良田，經營管理工作得到了不斷的改進和提高。1954年受到水災，這個場積極同嚴重的自然災害作鬥爭，棉花仍獲得平均每畝籽棉181斤的豐產，在增產和技術推廣方面起到一定的示范作用。省人民委員會獎給了農業愛國豐產獎旗。1954年以前經營方針不明確，領導缺乏管理經驗，計劃沒有群眾基礎，所以計劃年年落空。有的職工誤認為反正是事業性質，虧本有上級投資。還有的反映：“要增產示范就得多花點本錢”。因為職工的供給制思想占了優勢，雖然抓住了增產，但忽視了成本。經營的結果是：“產量高、開支大、增產賠本”。

1955年這個場認真貫徹執行企業經營的方針，針對本場的突出問題批判了供給制思想，抓住定額管理，並實行計件工資制，開展了以計劃管理為中心的增產節約運動，把全年生

產、財務計劃建筑在可靠的群众基礎上，并定有短期技術、用工、作業等計劃，激起了职工的劳动積極性与創造性，保證了計劃的順利貫徹。1955年原計劃農業收入15 698元，支出13 057元，盈餘2 641元。实际收入 14 416元，支出11 908元，盈餘2 508元，完成計劃95%。副業盈餘4 525元，做到經營有利，扭轉了賠本局面。在示范推廣方面，同刘集、大渡等三鄉订立技術合同，場与社保持了經常性的联系，生產走在群众前头，棉花畝產籽棉288斤，在增產运动中帶动了群众，起到应有的示范作用。

（一）是这样开始的

这个場的定額管理工作是1954年11月开始正式实行的。未实行前經過一年多的死分活記、包工包產，到1955年元月又实行了月薪日計。通过这些初級形式的工資改革，改变了固定工資不合理的現象，啓發了职工的劳动積極性，为定額管理提供了有利条件。但是开始时缺乏經驗，也沒有健全的統計資料，职工覺悟不高，保守落后思想还占一定地位。領導虽然有足够信心把定額搞好，但是要求高而不摸底。干部和工人中的積極分子想搞又怕麻煩，缺乏信心。有的工人有盲目抵触情緒，不滿意的說：“这是領導想板眼，叫工人多劳动点。”因为这个場定額管理同工資改革同时進行，更增加了工人的顧慮：怕雨閑工，怕定額高了收入减少，怕忙、閑日收入不一致，怕評分打不开情面，怕麻煩。但多数工人要求有标准，好多劳多得。

場務管理委員會針對職工的思想，在職工中廣泛宣傳定額管理的重要意義，說明要办好農場，必須實行定額管理。同時，領導上積極準備，多方面收集原始資料，在職工中醞釀討論。通過總結，檢查揭露了場內經營不善及其他方面的問題，分析情況，找根源，批判了供給制思想，使職工認識到保守落后思想對農場生產的改進是有阻礙的，對國家和個人也不利；特別是對照合作化的發展形勢，貫徹了方針任務的教育，提高了職工的認識，進而把定額的重要意義，及定額與工資改革的關係等向職工進行解釋，解除顧慮，使職工對定額有一個正確的認識。在提高思想認識的基礎上，根據過去的耕作情況、土質好壞、路程遠近、作物生長情況、歷年產量等已有的記錄材料，制定定額計劃草案。對於無記載的工作，抽有代表性的勞動力進行試做，找出制定定額的依據，同時把土地逐塊丈量進行分區劃片。定額草案制定後，組織工人反復討論修改，確定定額。為了解除工人的顧慮，必須向工人說明定額有不合理的還可以修改，這樣定額工作才順利推行。

（二）摸索改進，逐步提高

定額管理制度，是管理好農場的基礎。事實證明，有了定額，不僅幹部工人心中有數，而且工作加強了計劃性，克服了窩工混亂現象。但是還要認識到定額管理是一種細致的工作，要定好定額標準，必須在生產過程中摸索改進逐步提高。場的實踐經過是：1954年只有人員、產量、成本定額，冬播

时开始摸工效定额；到1955年就有产量、成本、工效、用料和人、牛工的定额。根据定额增定了全年作业计划，并且有技术措施、物资供应、劳动用工的十日作业计划；这样才能把生产、财务计划，建筑在可靠的基础上。因而，1955年的农业计划完成了95%，盈余2641元，扭转了赔钱局面。实行定额管理的具体经过是：先农业、后副业；由低到高，由简到繁，工种由大到小，由少到多，由粗到细。这个场开始从小麦、油菜及其他冬播作物入手，以后扩大到稻、棉及其他各方面。定额先由干部制定，然后交工人讨论、提出意见，加以修改，使定额准确，把定额提高到平均先进的标准线上。以工效定额为例，开始工人还存在保守落后思想，只根据自己实际做到的为标准，定出工作量和质量要求，多数偏低，工种中也有不合理的现象。如锄草未考虑到头道二道有区别，雨前雨后，草多草少及土质等问题，后来才根据实行计件工资和劳动竞赛中所完成的工效将各项定额作了修正，使定额逐渐接近完善，把定额标准向先进位置上移动了一步。有的工作既无经验，又无依据怎么办呢？这个场是采用实地测定，边做边定的办法，通常是把无法定准确的农活，选有代表性的劳动力边试边定，或先定后作，作后修正，取先进和中等劳动力的平均数作标准。（编者按：农场技术条件较好，工人劳动力比较整齐，所以劳动定额采用平均先进定额。合作社目前在这方面与农场有所不同，可采用中常定额。）这样大家都满意，也能防止偏高偏低现象，解决了定额中不能预料到的问题。

从这个场定额管理工作中初步摸出制定的步骤，首先是

从工效开始，同时根据土质、地形，分区划片，调整劳动组织，固定作业区；第二步是定产量、用料定额，根据定额综合定出物资供应计划；第三步是根据产量定出技术措施；第四步根据技术措施定出全年的作业计划和劳动用工计划，进而再定出季度、十日作业计划；然后根据亩产量、用工、用料等定出成本定额和全场的生产、财务计划。

（三）加强计划性，貫徹定额管理

加强计划管理，掌握好短期作业计划是搞好定额的中心环节。这个场开始无短期的作业计划，工作始终被动，有了10日作业计划以后，小组自己就把工作安排了。由此可见，只有执行好短期作业计划，才能主动的指導各项农活稳步不乱的前进，使各项定额貫徹实现。

作业计划分全年的、季度的与10日的3种。全年作业计划是根据各种作物、产量、效率、用料、技术措施综合制定的，它的作用是把全年的农活全面的概括安排，使全年所需要的工及每个农时季节内所需的物质供应等有一个总的目标，使领导心中有数，能预料到每个农时季节的活动，掌握主动权，指導全场工作顺利进行；同时根据作业计划分配劳动用工，控制人畜定额和成本定额，妥善安排雨闲工，领导短工提高工效，减少窝工现象。这个场1955年加强计划管理实行计件工资制以后，工效大大提高了。如锄麦草过去最多锄1亩，实行定额计件后全场平均锄到1亩5分，去冬今春平

均鋤到2畝。這不僅保證了計劃完成，還利用余下的工積肥37 000担，把原計劃棉花每畝200斤棉餅減到100斤，既保證了產量又降低了成本；同時根據作業計劃準備物資供應，避免了物資供應不及時的缺點。

農業生產具有複雜、多變、突擊等特點，也不可能按我們所理想的那樣順軌而行。有了全年作業計劃還不能具體指導生產，特別是工人受文化水平的限制不能把全年作業計劃掌握起來。因此，必須根據全年作業計劃，定出階段作業計劃。從這個場的實際情況看，季度計劃適于掌握財務；10日作業計劃的作用顯著，能根據當時的具體情況，作物的生長情況制定出來，受氣候影響不大。10日作業計劃也可以叫小組計劃，以每個生產組或生產隊為單位，把當前所需做的農活，由小組定出來，場務管理委員會根據小組計劃所需要的勞力、畜力等具體調配。這樣小組長心中有數最易掌握。有了10日作業計劃，小組主動把工排了，糾正了過去小組長等隊長、隊長等場長，往往把排工拖到早晨的被動現象。組長陳華清說：“有了10日計劃，就排工一項也減少了不少的窩工”。

（四）發揮統計的作用

統計工作也摸到一些經驗。有幾種有用的統計表格（勞動卡片、田間用工記載、工作量統計表等），能反映生產活動情況，檢查計劃和定額管理的執行情況；能供領導掌握生產進度，便于工人評工記分，為制定新定額提供依據。這個場

有不脫離生產的記工員把小組每日的工作量統計出來。場部把小組的原始記錄作綜合統計，反映出生產進展情況。實行計件工資後，統計工作更需要加強，要求統計更加準確；統計的作用不僅是反映生產進度，也是發工資的憑據，改定新定額的依據。這個場每天公布統計表，把每個工人每天的工作量填在表上，用紅旗表達每人的生產情況，使職工了解自己的工作情況，又容易互相監督互相推動，也便於檢查工作質量，對不顧質量的及時批評。如王濟華開始質量差，經提出後自動返工。勞動競賽表上紅旗上升就是表揚，對差的不批評也能啓發他自己改進，這樣能鼓舞職工的積極性與創造性。如工人郭全喜防蟲創造噴霧車就是很好的事例。因此，實行定額管理和計件工資統計工作是起了很重要的作用的。

（五）初步的成本核算

財務工作必須配合上。要實行成本管理，必須依靠全體職工開展群眾性的增產節約運動，這是保證定額貫徹執行的關鍵，做到財務為生產服務。這個場1955年農副業盈餘7 033元，已在稻、麥、棉等幾種作物實行成本核算，副業分開計算成本。具體作法：根據農副業產品所需人工、肥料、種子、農藥及行政管理費、獎勵費等具體算賬，按每畝作物所需開支算出成本，再經職工討論確定，編制全年財務計劃；根據計劃開展經常性的增產節約運動，處處精打細算。省第三屆農場會議後，職工經過企業經營方針的教育，批判了供給制思想，初步

樹立了成本觀點。如养猪工人自分單位計算成本后，多方面找代食品，節約飼料开支170元。農業上抓緊多積自然肥料，抽時間積塘泥及其他肥料，節約开支2 000元。管理費如灯油、文具等節約100元。再加上实行定額計件工資以后，把工人个人利益和國家利益密切結为一体，在增產的基礎上工人的待遇適當增加了，生產情緒很高；因此，計劃接近完成，开支大大减少。如農業原計劃支出13 057元，实际支出为11 908元，减少1 149元。

实行定額管理和計件工資的同时，建立各种責任制度。耕牛平时由飼養員掌握，農忙時生產隊統一調劑，解决了光用壯牛不願用次牛的現象。農具建立保管制度，大農具由場統一保管分配使用，小農具分組保管使用，损坏者酌情賠償。从这个場土地、人員、設備等条件看还有很大潛力，問題在于領導充分發揚民主，善于掌握有利条件，使產量不斷提高，成本逐漸降低。可以做到經營有利，起到增產示范作用的。为达到这一目的，1955年这个場進行了一次清產核資，將財產分类清理。清產过程中，把固定資產、流动資金及低值易耗品等進行清点作价適當处理，以便充分發揮資金的作用，避免積压現象，为全面的成本核算打下了基礎。

（六）計件工資制和定額管理工作的相互作用

这个場實踐經驗証明：定額管理是一种先進的科学管理制度，是計件工資的基礎；計件工資又能保證定額項目順利貫

徹實現。兩者相依并重，共同作用，是推廣與加強計劃管理，刺激職工的勞動積極性，是生產財務計劃實現的可靠保證。

在實行計件工資制之先，必須把各種工作定額制定好，否則計件工資制就無法推行。這個場實行計件工資較為順利，除以往幾年積累的經驗外，又接受浣水農場實行計件的經驗教訓，把計件工資制一開始就建築在定額管理的基礎上；因而未走彎路，顯示了計件工資制的優越性，體現了社會主義按勞取酬的原則，把工人的個人利益和國家利益結為一體，使每個工人發揮了勞動積極性，提高了工效，保證了有利生產。如1954年鋤麥最多1畝，實行定額和計件後平均達到1畝5，今年普遍達到2畝；棉花頭草由八分提高到1畝；前後對照，項項工作提高，工人的待遇也相應提高。1954年未實行計件工資制以前，職工每年每人平均工資245元，實行後每年每人平均工資291.37元。這樣鼓舞了職工的勞動積極性，保證了生產任務的完成。

計件工資制又是推動定額管理的動力，要把定額管理工作做好，必須在實行計件工資制的基礎上，啓發工人的勞動積極性，把定額由低提到平均先進水平上來，防止偏高偏低現象。定額偏高偏低都是對工作不利的：偏高容易損傷工人的生產積極性，出現忽視質量單純追求數量的偏向，增加組長排工的困難；偏低會加大成本，出現嚴重窩工。如工人周柱成種田塍黃豆，定額每小時1畝，約工作8小時完成18畝，他怕超過多了領導發現修改定額，就坐在田塍上玩，等待放工。實行計件工資後，把不適當的定額進行了修正，免除了偏

低現象。事實證明計件工資與定額管理是互相推進，相依并重，對改進農場工作起着積極作用。

（七）需要解決的兩個突出問題

定額管理工作和計件工資制，對改進農場工作起了巨大作用，使計劃管理穩步納入正軌。但農活複雜不能把全部定額制定出來，這個場曾經將沒有定額的活採取記時，這是不合理的。職工願做有定額的活，不願做無定額的活。有的農活偏低，工種分工不當，有時做後又修改。因此，在職工中引起一種錯覺，加之有的職工覺悟低，怕做多了修改定額。

政治思想工作較為薄弱。定額管理和計件工資實行後，突出的問題是重量不重質，如這個場犁地曾出現一犁壓兩犁，8畝有1畝未犁到。工人馮金壽耙地一個定額得兩次報酬，耙地定額雙耙6畝，他採用耙一遍多得工作日。這些問題的產生主要是個人利益和國家利益、眼前利益和長遠利益的矛盾沒得到很好解決。因此，除建立相應的質量標準制度外，還要加強個人與國家利益、目前和長遠利益密切的結合教育，提高職工覺悟，才能基本解決問題。

（八）總結改進，制定新的定額標準

該場經過一年來的摸索改進，採用由低到高，由簡到繁，先農業後副業的作法是正確的。雖然在執行中出了些問題，

但是該場領導从实际出發解决了主要問題，改進了工作。事实告訴我們，農工最熟悉生產过程，只要領導能充分發揚民主，依靠职工，定額管理工作是能够作好的。这个場职工通过一年的实践，親身体会到定額制度的好处，为今后制定更完善的定額打下了思想基礎。年前总结时，工人說定額有三大好处：（1）生產有了目标，真正做到多劳多得；（2）促使工人積極鑽研技術；（3）加强計劃的准确性，保證了生產，控制了成本，克服了混乱現象。但也提出不少問題，定額不全面，工种不合理，如好牛、次牛，担糞路程远近，鋤草雨前雨后，黃土、沙質壤土等分等簡單，無定額的不能滿足职工前進要求。这个場又从深入总结檢查1955年的定額管理工作入手，着重批判了重量輕質的現象。特别是通过民主檢查，工人互相批判輕視質量不顧場內利益的偏向，对全体工人教育很大。工人陈華清自己檢查了犁地隔犁的錯誤，工人郭全喜說：“不顧農場利益，就是沒有真正樹立起以場为家的思想。”在总结提高的基礎上進行全面规划，通过農業合作化高潮的教育，鼓舞了职工的生產積極性，大家一致表示决心办好農場，完成1956年的計劃任务。接着成立全場定額管理委員會，生產隊成立定額管理小組，根据1955年劳动定額实际执行的記載，分类排隊，具体審定，以每种作物的最高效率和一般效率为依据，經過十多天討論，制定出1956年較全面的定額标准（新定額标准表附在后面）。