



# 國營農場的作業計劃

丁履樞編著



財政經濟出版社

# 國營農場的作業計劃

丁履樞編著

## 內 容 提 要

作業計劃是國營農場年度生產、財務和技術措施計劃的具體化。通過製訂和執行作業計劃，就可以把國家計劃所規定的任務貫徹到每一個生產環節中去，使其成為全場職工的實際行動；同時還必須加強對作業計劃的監督檢查和調度工作，使全場各部門、各作業區和各生產隊能够密切配合、互相保證，共同為爭取超額完成國家計劃而奮鬥。

本書係作者根據在東北國營機械農場幾年來的工作經驗編寫而成，對於各地國營農場實施作業計劃具有一定的參考價值。

分類：農業經濟

編號：0493

### 國 營 農 場 的 作 業 計 劃

定價（6）二角四分

編著者：丁履樞

出版者：財政經濟出版社

北京西總布胡同七號

印刷者：中華書局上海印刷廠

上海漢口路四七七號

總經售：新華書店

55.8, 京型, 38頁, 表1頁, 46千字; 787×1092, 1/32開, 2—3/8印張

1955年8月第一版上海第一次印刷

印數[滬]1—2,500

（上海市書刊出版業營業許可證出零零八號）

# 目 錄

|                                 |        |
|---------------------------------|--------|
| 前言.....                         | ( 5 )  |
| 第一章 作業計劃的意義和任務.....             | ( 7 )  |
| 1. 計劃管理是社會主義企業經營管理的基本環節.....    | ( 7 )  |
| 2. 國營農場的生產組織及其生產上的特點 .....      | ( 8 )  |
| 3. 作業計劃是生產、財務和技術計劃的具體化 .....    | ( 11 ) |
| 第二章 作業計劃的基本原則及其組織體系.....        | ( 13 ) |
| 1. 作業計劃的幾個基本原則 .....            | ( 13 ) |
| 2. 必須注意作業計劃的統一性、科學性和先進性.....    | ( 14 ) |
| 3. 製訂作業計劃的基本環節——羣衆性 .....       | ( 15 ) |
| 4. 作業計劃的組織體系 .....              | ( 15 ) |
| 第三章 生產階段的作業計劃.....              | ( 17 ) |
| 1. 生產階段的劃分.....                 | ( 17 ) |
| 2. 製訂計劃的準備工作 .....              | ( 18 ) |
| 3. 階段作業計劃的編製方法 .....            | ( 20 ) |
| 4. 階段作業計劃編製實例 .....             | ( 21 ) |
| 5. 平衡表 .....                    | ( 24 ) |
| (1) 勞動力需要量平衡表 .....             | ( 24 ) |
| (2) 燃料需要量平衡表 .....              | ( 27 ) |
| (3) 機車生產能力與作業任務對照表(包括修理計劃)..... | ( 27 ) |
| (4) 運輸能力平衡表 .....               | ( 30 ) |
| 6. 階段作業計劃的批准方法和程序 .....         | ( 32 ) |
| 7. 調度作業計劃 .....                 | ( 35 ) |

|                                 |        |
|---------------------------------|--------|
| <b>第四章 十日作業計劃</b> .....         | ( 36 ) |
| 1. 十日作業計劃的任務 .....              | ( 36 ) |
| 2. 編製十日作業計劃的準備工作.....           | ( 36 ) |
| 3. 十日作業計劃的編製方法.....             | ( 37 ) |
| 4. 十日作業計劃編製實例.....              | ( 41 ) |
| 5. 十日作業計劃的批准方法和程序 .....         | ( 41 ) |
| <b>第五章 作業計劃的貫徹執行與監督檢查</b> ..... | ( 43 ) |
| 1. 作業任務單 .....                  | ( 43 ) |
| 2. 訂立小組保證條件,簽訂聯系合同.....         | ( 46 ) |
| 3. 組織生產會議.....                  | ( 47 ) |
| 4. 作業報告單 .....                  | ( 49 ) |
| 5. 作業質量的檢查和驗收 .....             | ( 50 ) |
| 6. 加強生產核算,及時公佈成績,開展勞動競賽.....    | ( 51 ) |
| 7. 作業進度報告 .....                 | ( 51 ) |
| 8. 業務進度報告 .....                 | ( 56 ) |
| 9. 作業計劃的總結.....                 | ( 58 ) |
| (1) 十日作業計劃的總結 .....             | ( 59 ) |
| (2) 階段作業計劃的總結 .....             | ( 61 ) |
| (3) 調度作業計劃的總結 .....             | ( 65 ) |
| <b>第六章 調度工作</b> .....           | ( 66 ) |
| 1. 調度工作的組織及其職責的劃分.....          | ( 66 ) |
| 2. 調度工作的進行方法 .....              | ( 68 ) |
| (1) 生產隊的調度工作.....               | ( 68 ) |
| (2) 作業區的調度工作.....               | ( 71 ) |
| (3) 場本部的調度工作.....               | ( 73 ) |
| 3. 調度會議.....                    | ( 74 ) |

## 前 言

國營農場是社會主義的國營農業企業，它是按照社會主義企業管理的原則來經營管理的。幾年來，在黨和政府的正確領導下，我國各地國營農場的職工們，積極學習蘇聯的先進經驗，逐步提高了管理水平；特別是在最近幾年，大家都認識到計劃管理是社會主義企業管理的基本環節。東北地區的國營農場，於一九五三年就在基層生產單位發動羣衆製訂生產財務計劃，一九五四年又根據國營農場的生產特點，實行了以作業計劃爲中心的計劃管理。實行計劃管理的結果是：勞動生產率迅速提高，生產成本逐步降低，使國營農場爲國家創造了更多的財富，積累了更多的資金。

五年來我一直在國營農場裏工作和生活。隨着國營農場的發展，在學習蘇聯先進經驗、提高農場管理水平的過程中，使我受到了很大的教育；特別是在國營農場實行計劃管理以後，從職工們的創造性勞動上，更使我體會到社會主義企業實行計劃管理的重要意義。

在國營農場的計劃管理之下，職工們通過自己的生產活動，不斷地創造出計劃管理的各種方法，積累了豐富的經驗。由於我曾在國營農場裏作了一個時期的計劃工作，所以在工作中有機會向羣衆學習這些經驗。經過較長時期的蒐集資料和研究學習以後，我把廣大羣衆在計劃管理中實行作業計劃的一些經驗作了一番整理，編寫成這本小冊子。

現在正是我們祖國進行偉大的社會主義建設的年代，社會主義的國營農場正在迅速發展。今天，我以興奮的心情，把國營農場實行計劃管理的某些經驗，通過這本小冊子來介紹給大家，供作工作和學習上的參考。但是由於個人的水平所限，在這本小冊子裏可能還有許多錯誤和不夠的地方，希望同志們給予指正。

作 者

1955年7月

# 第一章 作業計劃的意義和任務

## 1. 計劃管理是社會主義企業經營管理的基本環節

國營農場是應用最新式的農業機器和先進的農業技術來進行大規模生產的社會主義農業企業。根據國家過渡時期的總路線和總任務，國營農場一方面在農業的社會主義改造中，對農業的合作化、機械化起着領導和示範的作用，另一方面又為國家生產大量的商品糧食和工業原料，支援國家的工業建設；同時還要培養人才、積累資金和各種經驗，以適應祖國未來的大規模農業機械化的需要。

國營農場既是社會主義的國營農業企業，所以它的生產必須根據國家所批准的計劃來進行的。

斯大林同志曾經說過：“……巨大的經濟沒有計劃是不能經營的……是一定要按計劃指導才可經營的。”（斯大林：列寧主義問題，人民出版社 1953 年版，第 634 頁。）國營農場在大面積的土地上進行着機械化的大生產，在生產中有着錯綜複雜的經濟活動，因此必須要有周密的計劃去組織生產，用企業的計劃來把整個生產體系聯結起來，以便科學地、均衡地進行生產。

由此看來，作為社會主義企業的國營農場按照國家的計劃來進行生產是十分必要的，而計劃管理則是社會主義的國營農場經營管理的基本環節。

## 2. 國營農場的生產組織及其生產上的特點

國營農場是用現代化的技術裝備起來的，它使用着最新式的拖拉機、康拜因和其他農業機器。它和工業企業一樣，都是機械化生產的企業，但國營農場在生產過程和各種技術措施方面，却具有另外的一些特點，因而使它的生產與工業生產之間有着一定程度的差別。

國營農場在廣闊的土地上進行生產，較大的國營農場其面積縱橫百餘里，耕種土地達萬餘公頃。在這樣廣闊的土地上進行生產，就使它形成一種分散性，而不像工業生產那樣便於集中管理。因此，根據國營農場生產的具體情況，就產生了一種特有的生產組織。目前我國多數國營農場的生產組織機構，大致如下圖所示（見第 9 頁）。

國營農場的基層生產單位是生產隊。生產隊擁有一定面積的土地，並根據生產隊的經營面積和生產任務，配備一定數量的農業機器和各種生產設備。此外還根據生產的具體情況，確定必要的、科學的勞動組織。

在規模較大的國營農場中可分設作業區（或稱分場），以便於管理生產。作業區是按適當的地區來設置的，它是在場本部的領導下直接管理生產的基層管理單位。國營農場根據農業生產的需要，還可設置輔助部門，如修理廠、運輸隊、發電所等。另外還設有管理部門，按其職能分工，管理農場生產。

國營農場生產計劃的編製，是先從生產隊的農業生產部分開始的，然後再由作業區、場本部逐級彙總，並根據農業生產的要求，分別製訂輔助部門的計劃和管理部門的有關計劃。

國營農場的農業生產，具有一定的特點，它是在廣闊的土

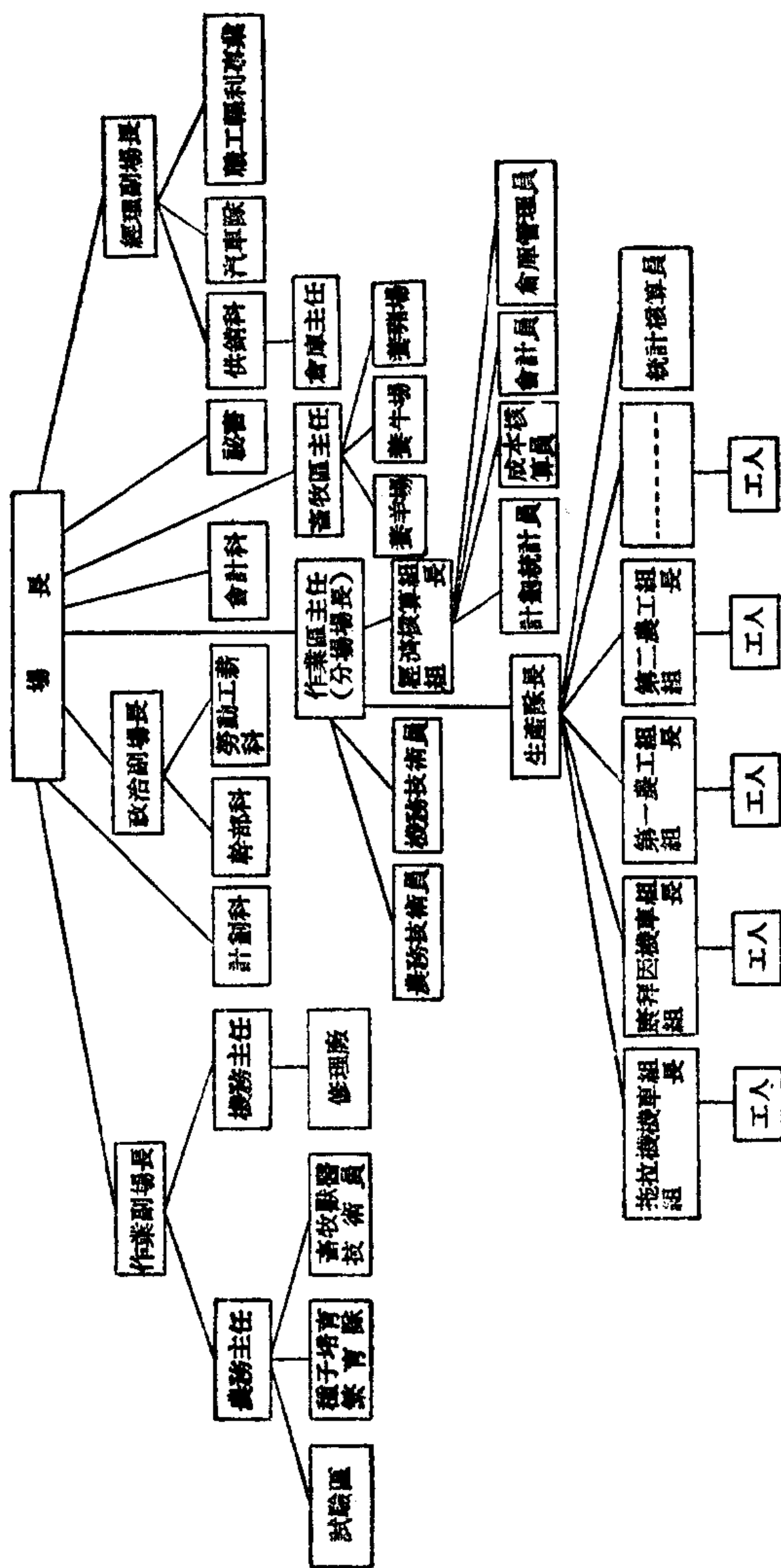


圖 1 國營農場的生產組織機構

地上種植農作物，通過人們在耕種過程中的勞動，並依靠着自然界的陽光、水分和養分，最後取得各種農產品。農業生產最大的特點，就是它是適應自然條件而生產的，同時還受到自然條件的一定影響；因此，農業生產具有很強的季節性。這種生產上的季節性，隨着地區和氣候的不同而有很大的差別。如東北地區的小麥係春季播種、秋初收穫，而華東地區的小麥則係秋季播種、夏初收穫。每個地區的自然情況，每年都有不同程度的變化，而這種變化又影響着農作物的生長時間和人們在種植過程中的勞動時間。由於農業生產的這種特點，使我們在生產管理上必須適應具體情況的變化而靈活掌握。這種情況正如馬克思在資本論中所指出的一樣：“生產時間與勞動時間的差別，在農業上面是最為一目瞭然的。在我們溫帶氣候中，土地是每年長一次穀物的。生產時間（冬季穀物平均有九個月的生產時間）的縮短或延長，視年歲好壞的變化而定，因此不能像真正的工業一樣，能預先地準確地決定和管制”（馬克思：資本論，人民出版社版，第二卷，第 283、284 頁）。

農業生產的季節性與生產時間和勞動時間的差別，使農業生產在農忙季節——春季、夏季等耕作時間，需要充分地利用農業機器，需要大量的季節性工人；而在冬季農閒時期或在季節性作業的間隙（如春耕播種後至夏鋤作業開始），又表現出各種生產能力的大量剩餘。農業生產的另一特點表現在生產周期長和產品收穫的季節性不平衡。農業生產在差不多一年一個周期的較長時期中，從耕地、耙地、播種……一直到收穫，經過一系列的生產過程，最後取得產品；不像工業生產一年可以周轉多次，而且每月每日都能得到產品。

### 3. 作業計劃是生產、財務和技術計劃的具體化

社會主義的國營農場是按照計劃來進行生產的。在國家批准的年度生產、財務和技術計劃裏，規定了國營農場全年的生產任務、技術措施、生產設備和勞動組織等，國家所批准的計劃是全場職工的奮鬥目標和行動綱領。

斯大林同志說：“我們的生產計劃底實在性，就是創造新生活的千百萬勞動者。我們生產計劃底實在性，就是活的人，就是我們自己，我們的勞動意志，我們按新方法來工作的決心，我們執行計劃的決心。”（斯大林：列寧主義問題，人民出版社1953年版，第552頁。）由此看來，如何把我們的計劃變成國營農場全體職工的實際行動，乃是國營農場計劃管理方面的一個根本問題。只有把我們的計劃變成了全體職工的實際行動，才能表現出我們計劃的“實在性”。

國營農場在較長時期的生產過程中底經濟活動是錯綜複雜的。因為農業生產一方面要適應自然條件，一方面還受着自然條件的影響；這樣在實行企業的計劃管理方面，就增加了一定的困難。因此，怎樣把年度生產、財務、技術計劃——職工們的行動綱領加以具體化，怎樣根據農業生產的季節性及其他生產特點，把生產任務細緻地規定到每一個作業階段裏，規定到每一個最短的農作時期裏，以至於分配給每個小組和每個人，以保證年度生產計劃在每一季節裏全面地完成任務，已成為國營農場實行計劃管理的一個中心環節。在國營農場裏要解決這一問題，必須應用國營農場所特有的作業計劃。

製訂和實行作業計劃，可以把國營農場的年度生產、財務、技術計劃和職工們的實際工作連結起來，可以把國家計劃

所規定的任務貫串到每一個生產環節中去，以保證國家計劃的勝利完成。作業計劃是根據季節性和生產上的具體情況以及自然條件的變化而製訂的，它的時間較短，並且可以隨着具體情況的變化而有所改變，因此它是靈活地組織生產底有力工具。採用這種靈活運用的作業計劃，在國營農場中就可以均衡地、有節奏地進行生產，並能消滅工作中的不平衡現象和薄弱環節。

## 第二章 作業計劃的基本原則 及其組織體系

### 1. 作業計劃的幾個基本原則

要使作業計劃真正成為年度生產計劃的具體實施步驟，成為靈活地組織生產的有力工具，我們必須掌握作業計劃的一些基本原則。根據農業生產的具體情況，國營農場的作業計劃應掌握下列的幾個基本原則：

(1) 作業計劃的主要任務是：

①在不同的農作季節和適應自然條件的短時期裏，規定如何完成作業任務的具體措施；

②通過作業計劃把農業技術貫串到實際作業中去；

③通過作業計劃合理地、靈活地組織生產；

④根據作業計劃，核算主要生產能力和生產資料的配備運用，為調度工作提供可靠的資料，以達到均衡生產。

(2) 編製作業計劃的主要根據是：

①年度生產、財務和技術計劃；

②在不同的農作季節裏所規定的各項技術措施；

③每一作業季節裏場本部所下達的計劃指標；

④作物的生育情況和自然條件。

(3) 作業計劃必須貫串着經濟核算的精神

貫徹經濟核算制，是社會主義企業管理的基本原則之一。

我們在製訂作業計劃時，必須對作業方法、勞動組織等詳加考慮和核算，使各項作業都能貫串着提高勞動生產率與節省費用支出的精神。

## 2. 必須注意作業計劃的統一性、科學性和先進性

採用了作業計劃，就可以把生產合理地組織起來，以求得均衡地、有節奏地進行生產。爲了達到這個目的，必須注意作業計劃的統一性。在生產隊編製作業計劃時，首先要把各種主要作業和次要作業恰當地貫串起來，然後還必須把各種生產能力、勞動力等反復加以平衡，這樣才可能製訂出合理的、全面的作業計劃。生產隊所製訂的作業計劃，必然會聯系到輔助部門的一些作業，也必然會反映出來不平衡的現象，並要求管理部門加以解決。因此，在生產隊製訂作業計劃以後，輔助部門必須根據生產的要求，製訂其工作計劃；管理部門必須根據生產的要求，製訂業務計劃。只有這樣，才能保證作業計劃的貫徹執行。

農業生產是適應着自然條件並根據主觀力量來進行的。在作業過程中，陰雨及其他災害對於生產的影響很大；如陰雨停工，常因地區不同、季節不同、作物不同而各有差異。因此，在編製作業計劃時，必須充分考慮客觀條件的變化對生產所引起的影響，逐步掌握自然規律。正因爲我們的鬥爭對象就是大自然，所以編製計劃時不能滿打滿算，一定要有靈活餘地，此外還必須考慮主觀力量。只有這樣製訂出來的作業計劃，才是反映客觀事實的，因而也是科學的。

製訂作業計劃在考慮了各種條件以後，還應特別注意它的先進性。社會主義企業的經營，就是要不斷地發掘內在潛

力，不斷地提高勞動生產率和設備利用率；而只有製訂了先進的計劃，才能鼓舞職工們的創造性和積極性。

### 3. 製訂作業計劃的基本環節——羣衆性

作業計劃是廣大羣衆實際行動的具體計劃，因而必須要有廣泛的羣衆基礎。只有當作業計劃爲羣衆所掌握並且變成了實際的行動，才會產生巨大的力量。爲了使羣衆容易接受，編製的作業計劃必須簡明易懂；在作業計劃的製訂與貫徹執行上，必須廣泛發動羣衆展開討論。事實上，只有在廣泛的羣衆性的基礎上，才能使作業計劃作到統一性、科學性和先進性，否則作業計劃只是紙上具文，不能發揮它應有的作用。

### 4. 作業計劃的組織體系

作業計劃是保證完成年度生產計劃的有力工具，它根據國家所批准的年度生產計劃，把生產的整個體系科學地組織和配合起來。目前一般國營農場的作業計劃的組織體系如下圖所示（見第 16 頁）。

國營農場的作業計劃，可以分爲階段作業計劃和十日作業計劃兩種。階段作業計劃是把國家批准的年度計劃中所規定的任務，具體地規定在適應農作季節的階段裏，通過階段作業計劃，把國家批准的年度計劃具體化，並反映出勞動力的運用調配、設備利用、燃料供應等情況以及與輔助部門的聯結關係。如果根據階段作業計劃所反映出來的各個環節上的問題來作好農場的調度工作，就能達到有節奏的均衡生產。十日作業計劃，是根據階段作業計劃的要求，結合當前的具體情況，把生產任務規定給各生產小組，這是一種短期的、有靈活性的

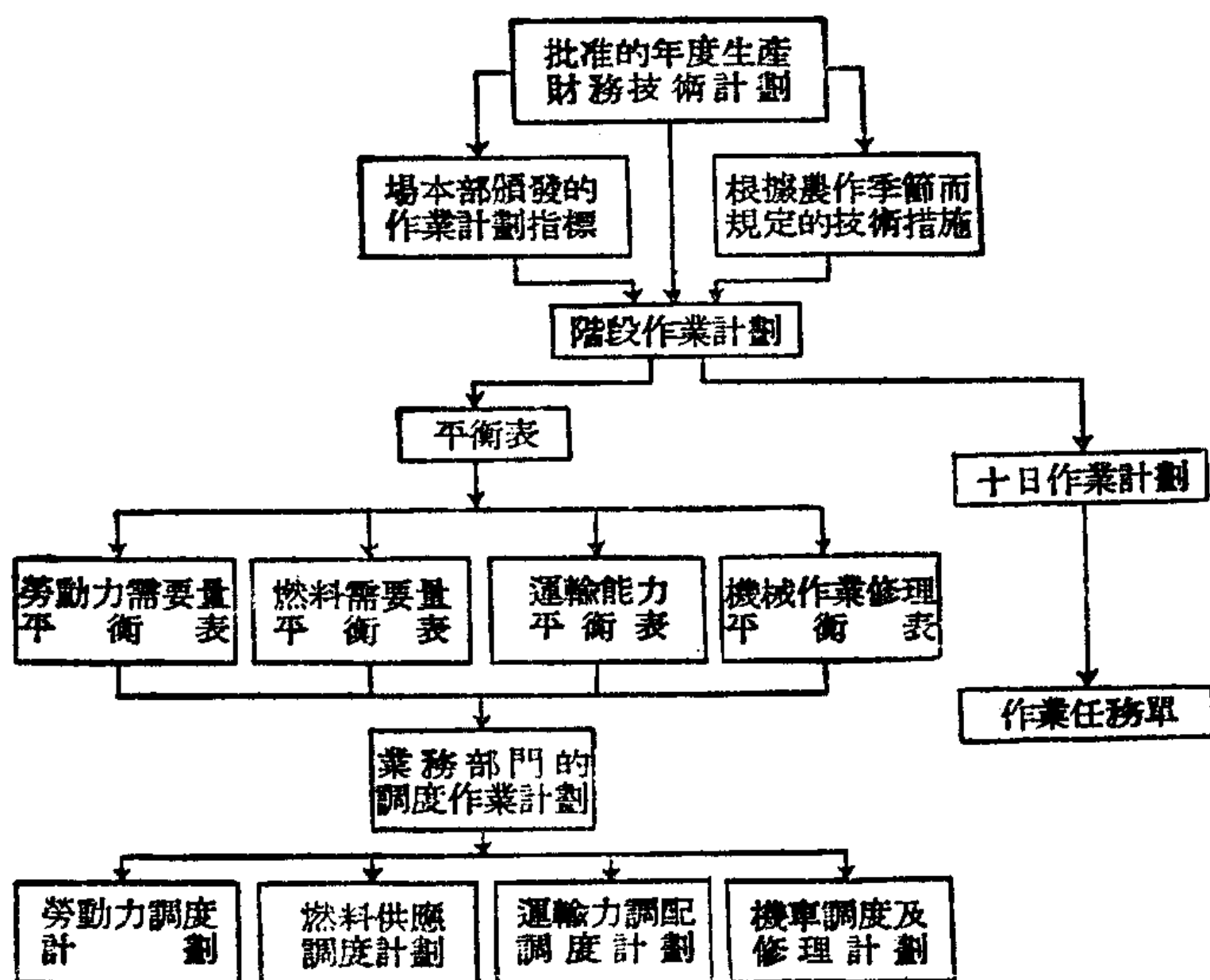


圖 2 作業計劃組織體系

作業計劃，它在組織生產上適應着具體情況。十日作業計劃反映勞動力運用、燃料供應這兩方面的平衡數字，這是每旬提供作業區的一種資料，以便在作業區範圍內靈活調度。關於全場性的調度工作，必須根據階段作業計劃和生產進度來進行，因為國營農場地區大，不集中，如果根據短期的十日作業計劃反映出來的問題再進行調度，那就來不及了。爲了把十日作業計劃中各小組的任務貫徹到小組中去，使其成爲人們的實際行動，應該採用一種十日作業任務單，把作業任務具體佈置下去。各小組根據十日作業任務單所規定的任務，每一班次都作出作業的報告單，同時由生產隊長或技術人員進行作業質量的檢查和驗收，然後把作業進度作出報告。