

沈阳农业机器 拖拉机站管理經驗

中华人民共和国农业部农业机械局編

农 业 出 版 社

沈陽農業機器拖拉機站管理經驗

中華人民共和國農業部農業機械局編

農 業 出 版 社

內 容 提 要

沈陽拖拉機站是全國第一批建立的拖拉機站。幾年來，在辦站方面取得了很大的成績。本書系統地介紹了該站的辦站經驗，其中包括農業技術管理、機務技術管理、計劃管理、計件工資制、油、物料管理以及經濟活動的分析等六個部分，可供拖拉機站工作人員和有關單位參考。

沈陽農業機器拖拉機站管理經驗

中華人民共和國農業部農業機械局編

*

農 業 出 版 社 出 版

(北京西便門胡同7號)

北京市書刊出版業營業許可證出字第108號

財政出版社印刷廠印刷 新華書店發行

*

787×1092 1/32·4印張·1插頁·87,000字

1958年5月第1版

1958年5月北京第1次印刷

印數：1—5,000 定價：(8) 0.46元

統一書號：4144.3 58.4.京型

目 录

前言.....	5
一、农业技术管理.....	7
(一)简易土地规划.....	8
(二)新旧结合.....	17
(三)农业与机务结合问题.....	23
二、机务技术管理.....	31
(一)正确使用机具.....	32
(二)認真做好机具的维护保养工作.....	38
(三)机具修理工作.....	47
三、计划管理.....	64
(一)帮助服务社制订生产计划及地段增产措施.....	65
(二)编制机站生产财务计划的步骤和方法.....	68
(三)貫徹执行生产财务计划.....	78
四、計件工資制.....	82
(一)实行計件工資的前提条件.....	84
(二)实行計件工資的办法.....	93
(三)实行計件工資的效果.....	97
五、油、物料管理.....	98
(一)油料消耗的降低.....	99
(二)降低油、物料消耗的主要措施.....	101
六、經濟活动的分析.....	110
(一)机耕队的統計分析.....	111

(二)拖拉机站的统计分析.....	117
(三)从经济活动分析中总结管理工作经验.....	129
(四)做好经济活动分析的准备工作.....	130

前 言

沈陽拖拉機站建于1953年，是全国第一批建立的拖拉機站。办站几年来，取得了很大的成績：机耕地的粮食产量在1956年就已经达到了全国农业發展綱要中所規定的指标；同时机具效率逐年提高，作業成本逐年降低，作業报酬与生产費用相抵并有盈余，所服务的农业社也增加了收入；1956年被評为全国先进生产單位，1957年又被选为模范單位，出席了全国农业劳动模范大会。这些成績的取得，是該站管理工作和技术水平不断改进和不断提高的結果。

沈陽拖拉機站积累了比較丰富的办站經驗，并認真地进行了总结。这本书所介绍的經驗，包括农业技术管理工作經驗、机务技术管理工作經驗、計劃管理經驗、計件工資經驗、油物料管理經驗和經濟活动分析六个部分。这些經驗，我們認為很好，是該站行之有效的成功經驗，办法比較科学細致，值得推荐，可供拖拉機站工作者和有关單位研究参考，并希望其他拖拉機站也不断积累經驗和总结經驗，以利于进一步改进拖拉機站工作和加速农业机械化事業的發展。这本书介绍的經驗中，尚缺少政治工作部分。政治是統帥，是灵魂，該站工作能够取得这样大的成績，显然是跟党的正确領導和該站一貫重視政治思想工作分不开的。

这本书的材料，主要是由沈陽拖拉機站整理供給的，只有油物料管理經驗部分是我們利用該站原有的材料增編的，我

們認為这部分材料也有參考的價值。文章中个别不够明确的地方我們作了一些修改,因時間关系,沒有征求沈陽拖拉機站的意見,这是需要說明的。

編 者

1958年4月北京

一、農業技術管理

沈陽拖拉機站的農業工作是隨着農業合作化和機械化事業的發展，在實際工作中逐步提高的。遇見的問題和困難很多，並且曾發生過一些缺點，但由於不斷的總結，有些問題已初步獲得解決。五年來我們遇見的主要問題是：第一，原有土地利用情況與機耕作業的矛盾。由於地段狹小零碎，地形不規正，因此造成機耕作業地段丟邊剩角，浪費莊、社人工，開閉壟多質量低劣，也影響了機具效能的發揮，增加機具的磨損和油料的消耗量，對機站的經營管理不利。為此我們採取了簡易土地規劃的辦法，根據土壤、地勢和槎口，將小塊地劃成大塊地，解決了這個矛盾。第二，新舊結合的矛盾。我站服務區內地多人少，施肥面積僅占 5%，機耕後平播撒施肥與原來壟作集中施肥的有矛盾，我們採取了機耕機打壟，人工刨接抓把糞種苞米的辦法，解決了現有機具與原有耕作方法不適應的矛盾。第三，農業與機務工作結合的矛盾。由於過去在農業技術指導工作上，缺乏深入的調查研究和具體掌握當地自然條件（如土壤、氣候、耕作習慣等），在作業質量要求上，不是因地制宜的，有要求過高過低脫離實際現象，再加上農業技術員不了解機具的特性，駕駛員也不了解農業增產技術知識，造成工作的不協調現象。為了解決這個矛盾，我站在認真總結了過去機耕作業的經驗教訓的基礎上，將行之有效的辦法，結合外地先進經驗和技術原理具體地制定了田間作業技術操作規程，把農業

技术要求变成一种規章制度来貫徹，这样在制定操作規程时就有它的严肃性，所以进行过程也比較認真。

(一)簡易土地規劃

我站的簡易土地規劃，是由簡到繁、由低級向高級逐步發展的。开始时，我們只注意了为机耕作業創造条件，盲目連大片，忽視了合理利用土地增加生产的条件，因而造成內水排不出去，受災減产的教訓。1954年在沈陽农学院、林業土壤研究所的帮助下，在秋家屯进行了簡易土地規劃，解决了增加生产、为机耕作業創造条件的問題，并取得了經驗。1956年在省农業厅直接参加指导下，帮助紅五星社进行了全面規劃，各机耕队也都根据合理利用土地、为机耕作業創造条件的要求，普遍帮助服务庄、社进行了簡易土地規劃工作，取得很大成績。如1957年为63个社，6,304.38垧*土地进行了簡易規劃，共規劃成243塊，平均每塊25.94垧。其中10垧以下的塊数占27.8%；10—20垧的塊数占27.9%；20—30垧的塊数占19.9%；30—50垧的塊数占24.4%；最大的地塊为230垧。由于規劃还扩大了耕地面积，消灭草道69条，消灭荒格130余个，增加土地面积28.47垧，占規劃土地的0.5%（見表1）。

根据我們几年来的体会：簡易土地規劃时簡短、收效快，簡而易行，可以普遍实行。

1. 簡易土地規劃的效果

(1)合理的利用了土地，解决了当地發展生产所存在的關鍵性問題，使服务社的产量不断增加。如秋家屯，在未机耕前，地窩受涝，草多苗少，畜力不足，耕作粗放，同时又靠近蒲河。由于这河有时来一股蛇牛水，河床过狹，容納不了，即漫过失修

* 一垧等于一公頃(15市亩)。

表1 1957年簡易土地规划情况

机耕 队别	服务 庄数	秋翻面积	地段块数与最大机耕区								扩大机耕面积				备考
			10 垧以下	10—20 垧	20—30 垧	30—40 垧	40—50 垧	50垧以 上	最大块面 积(垧)	合计 (垧)	消灭 草场	消灭 荒坡	土地面积		
1	6	1,099.01	9	16	19	3	2	4	72.0	53	25	15	3.28		
2	6	1,227.58	2	15	8	2	—	11	100	38	15	13	3.7		
3	6	665.94	1	1	6	5	4	1	107.6	18	3	11	5.1		
4	9	604.11	2	6	2	—	2	5	113	17	12	53	10.6		
5	13	1,011.65	26	5	4	4	3	2	82	44	()	()			
6	12	747.93	22	20	7	—	—	1	1,586	50	6	26	1.69		
7	13	948.16	7	7	3	1	4	6	230	28	8	12	4.1		
全站	63	6,804.38	69	70	49	15	15	30		248	69	130	28.47		

河堤，水淹村南庄稼，大片土地即因涝害无力垦种。一般耕地也由于地塊分散，壟向不一，枕头壟高，中間存水，一到雨季，造成大雨大灾，小雨小灾。所以該村增产关键是防止河水倒灌和排出內水。但自机耕后，根据該村地势西北高，东南低的特点，以及土壤和耕作条件，將原有 210 塊地规划成 9 个田区，由西北朝向东南，使水顺势而下。每个田区壟長为 800—1,000 公尺，寬为 250 公尺，統一种植單項作物，消灭了枕头壟，雨水就不再存在地里。并在田区之間和地头挖排水溝，使外村和地里来的水，能很快流走，在河堤上設置 3 个涵洞，裝置閘門，泄进河中，同时堤壩也普遍实行加高加固。1955 年按规划要求，开辟了 7 个田区，使用拖拉机开耨开溝，由人力加以濬深。1956 年春又整修了排水溝，安上閘門，因此虽然全年降雨量 904 公厘，但地里始終無积水，社里能及时进行耕作，促使庄稼得到正常生育。由于地塊减少，而积增大，地形規正，机站就有条件帮助服务庄、社因地制宜的制定地段种植計劃和技术措施。如三、四、五、六号田区，地势較高，宜种抗旱怕涝作物苞米；七、八号田区地势較窪，并且連年杂草叢生，种植喜湿耐肥的大豆；河东 25 垧涝窪地則改为水田（見圖 1）。

同时对机耕队和生产队都提出了具体技术要求，如七号地用机器条播大豆，技术要求是 45 公分的行距，垧播量 140 斤，5 月 11 日播种。机耕队根据一台播种机每日播 12 垧，該地塊 24 垧，須兩天播完，安排了播种順序，事先調整了开溝器和播种量。生产队也根据垧播种量的要求，准备好 3,360 斤种子，每日用根瘤菌拌种 1,680 斤，并指派專人按时送到地头，这样站社計劃結合在一起，不再發生停車等地現象了。由于合理利用了土地，产量有很大的提高。如 1954 年垧产大豆 2,500 斤，1955 年增产 32%，1956 年增产 61.6%，1957 年

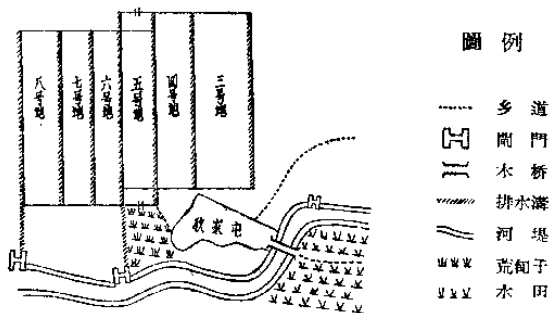


圖1 秋家屯地形圖

大豆被雹子打毀。1954年亩产苞米3,000斤,1955年末种苞米,1956年增产141%,1957年增产33%。

(2)为机耕作業创造条件,不仅能够改善作業方法,提高作業質量,而且能够充分發揮机具效能,降低生产成本,从1957年秋季的土地规划資料来看,一般地塊都在10亩以上,根据兩保三包的規定,作業任务都包給机車組,任务都固定在地塊上,原則是大塊地分給大型机車,小塊地分給小型机車,以充分發揮机具效能,減少調車,降低油料消耗(見表2)。

从下表可以看出:分配給C-80机車的地塊面积平均为40.5亩。如102号机車平均班次工作量定額为8.85亩,可工作4个班次,該机車組最小地塊为20亩,也可工作兩個班次,該机車共負担12塊地,翻地500亩,仅需調車12次。分配ДТ-54机車的地塊,平均每塊为29.4亩。如134号机車平均班次工作量定額为4.29亩,可以工作6—7个班次,該机車最小地塊也可工作1.5个班次,該机車翻地180亩也仅需調車10次。分配給KS-07机車的地塊,平均每塊27.6亩。如177号

表 2 1957 年秋季各機車組分配翻地任務情況表

車 種	機車編號	核定任務	土地塊數	每塊面積	最大地塊	最小地塊
C-80	102	500	12	41.6	80	20
"	105	500	13	38.5	126	10
"	106	500	12	41.6	100	19
計(平均)		1,500	37	40.5		
ДТ-54	129	270	11	22.7	38	9
"	130	210	4	52.5	106	20
"	131	240	6	40.0	100	10
"	132	280	6	46.7	70	36
"	133	270	11	24.5	78	3.5
"	134	180	10	18.0	36	7.0
計(平均)		1,450	49	29.4		
KS-07	177	270	5	54	100	13
"	178	280	13	21.6	120	4.5
"	198	250	14	20	49	5
"	199	200	6	33.3	50	10
"	200	270	7	38.6	100	13
"	201	250	12	20.9	93	8
"	202	270	7	38.6	60	20
"	203	280	7	40.0	80	9
計(平均)		2,100	71	29.6		
ZT-25	181	30	4	7.5	9	5
"	182	30	2	15	20	10
"	184	32	1			
"	152	28	2	14	20	8
"	153	30	1	30		
計(平均)		150	10	15		

機車，平均班次工作量定額為 5.96 畝，可以工作 6 个班次，該機車最小地塊 13 畝，也可工作 2 个班次，該機車翻地 270 畝，也只需調車 5 次。分配給 ZT-25 機車的地塊平均為 15 畝，至少也可以工作 7 个班次。經過實際工作結果，各機車組均已超額完成任務，每標準台機車翻地的班次工作量，1954 年為 1.68 畝，1957 年提高到 2.12 畝；調車的耗油量，1954 年為 10.7%，1957 年已降低到 6.1%；每畝地頭轉彎時間也大大減少了。因此使成本已大為降低。

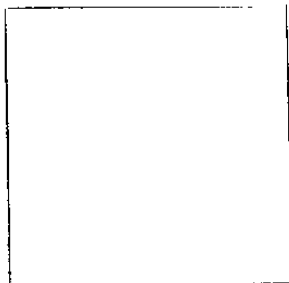
(3) 通過簡易土地規劃，建立土地台帳，給機站實行地段作業定額，服務莊、社實行包工包產打下有力基礎。進行土地規劃的過程也就是對每塊土地熟悉了解的過程，一是確定它的適耕性，以便研究該地塊的耕作方法，一是確定它的地表特性，給制定地段定額打下基礎。為了針對各個地塊的特性，採取正確的措施和今後改進提高工作起見，我站建立了土地台帳，要求對各個項目記載清楚（見表 3）。

土地台帳用途很大：(1) 社名、地塊面積、耕作措施，是用以制定機站生產計劃的基礎，也是簽定作業合同的依據。(2) 根據地段的面積、土壤的阻力、長度、按機車分配任務，綜合面積、土壤阻力、長度、地表狀況、作業項目、質量要求，制定出班次工作量和總耗油量。例如土地台帳上的記載：紅五星社秋家屯生產隊 3 號地 23 畝，土壤性質為二類粘重土，地段長度為 1,069 公尺，地表狀況較差，作業項目是秋翻，耕深要求是 20 公分。機耕隊根據該地段的情況，將它分配給 ZT-54 型 134 號機車組，計算出土壤阻力係數為 0.7，長度係數為 1.0，地表情況係數為 0.98，總差別係數為 0.69，班次工作量为 4.07 畝，共需做 5.7 个班次，畝耗油量为 18.2 公斤，總耗油量为 470.9 公斤。該機車組所分配的各地段的各項數字的累計，就

表3 机耕土地台帳

庄社名称	土地面积
地段名称	地段编号

一、略圖



二、土地情况

1. 地段：長 公尺，寬 公尺
2. 土質：土壤种类、表土深度、翻漿
3. 地势：坡度、排水、壟長
4. 地表情况
5. 常年产量 斤，上年产量 斤
6. 輪作：最适作物 前機
7. 耕翻基础
8. 地力
9. 施肥情况
10. 病虫害发生情况
11. 其他特点

三、栽培记录

年度	种植作物	耕翻基础	施肥	株行距	保苗株数	计划产量	实际产量	品种名称	备 考

調查負責人

社方

站方

站队各存一份

成为該机車組兩保三包的基础，綜合全站所有机車組的累計数字，制定全站生产財務計劃。(3) 根据地段面积、班次工作量和均耗油量，統計員根据机車組的实际完成情况，計算出記件工資，并用以了解工作进度情况，报告給隊長，以便改进工作。

土地规划后，农業社內的地塊減少，每塊面积扩大了，农業社就有条件按塊制定生产計劃。由于面积准确，社里也能細致的进行包工定額，改善經營管理。如紅五星社第二生产

队,1956年计划春翻58垧,按简易土地规划要求,耕翻后扩大面积1.3垧,消灭草道3条,计1,800公尺,耕起荒格7个,挖净柳树牆和壕120公尺。同时改变了原来交错的壟形为东西壟,长达1,000公尺,使水顺壟往西流,消灭了下截地的内水。由于统一了地形,固定了壟数,就能很好的向生产组进行包工,每个社員都知道翻一条壟就是6分地,趟一个往返就是1.2亩,因而每个社員发挥了劳动积极性,天天超额,规定翻1.6亩即完成定额,实际完成1.8亩,趟12个往返就完成定额,实际趟13个往返,因此每个劳动日多得0.3元左右。

2. 简易土地规划必须注意的问题

(1)土地统一槎口问题:进行简易土地规划第一年,将过去分散经营的10—20段地划成了一个耕作区,进行统一种植,因此必须搞好过渡轮作。我站根据当地耕作习惯,采取用苞米带豆(间作)作为统一槎口的作物,就避免了土地规划后,由于重槎和迎槎给农业增产带来损失。

(2)土地利用问题:土地规划是为了解决土地利用上的缺点和问题,不允许在土地规划后再产生新的不合理。如1956年第三机耕队,将不同土壤划成一个区,忽视了地势排水问题,影响了土地规划的实现。

(3)土地基本建设问题:土地规划后,由于废除草道和荒格,重建新道和排水沟,填平沟壕和清除田间障碍物,必须从长远建设着眼,尽量利用原来自然界线和现有土地的基本建设,不应盲目进行。

3. 简易土地规划的步骤与方法

(1)紧紧依靠当地党委组成简易土地规划委员会:在开始土地规划前,各机耕队先向党委请示,取得支持这项工作,同时和庄、社干部酝酿机耕地段。在任务有了初步确定,土地连

片已有輪廓時，即由鄉、社和機耕隊幹部組成簡易土地規劃委員會，其主任委員由鄉總支書記（或鄉長）擔任，委員會的中心工作是開始搜集有關土地生產資料，土地勘測和實測，劃分機耕區，繪制作業圖，串換地段，一直到填寫土地台帳等工作完了而告結束。特別是有了這個組織對社與社之間的插花地串換，不規正地形的取舍等項工作，以及很容易遇見的問題和難解決的問題，都能夠及時、合理的解決。

(2)收集有關土地生產資料：利用幹部會議和老農座談，收集有關機耕地段各種生產資料，找舊有地形圖作參考，以便以後劃分耕作區，了解地形、地物、土質等，給土地連片和確定機耕作業作根據，並研究排水方向和輪作關係等，以便確定機耕作物的壟向和利用最適宜的作物為統一槎口的作物。另外對於自然條件、經濟條件、道路橋梁和田間障礙物等，都要了解熟悉清楚，給下步工作創造有利條件。

(3)進行土地勘查實測，劃好機耕區草圖，由土地規劃委員會全體成員，先沿連片地段田邊踏查一遍，然後深入田間，走兩個對角綫，全面了解地形、地勢、土質和障礙物。因為決定機耕作業的條件，如果屬於地形過於不規正、土質漏風和障礙物實難清除而又過多，均不適合機耕，使站、社雙方均感工作不便，應列於規劃之外，在勘查同時要把插花地的串換，不大規正的地邊地角和田間道路的取舍以及清除田間障礙物等項工作，均在現地協商解決，並做出決定，指派專人負責處理。

在普遍踏查的基礎上要進行實測，即分段用測繩打地，計算好土地面積，而後沿規劃地段邊緣進行步測，做出機耕區草圖。在圖上要表示方向，障礙物、道路、橋梁、河流和機車加油站等。劃分作業區原則上以道路、溝壕、樹叢、地邊等自然界綫進行連片劃區，使原有犬牙交錯的田塊逐步劃成規正地形。