

國營苗圃經營管理
經驗介紹



圖書品圖標管理
經驗介紹

國營苗圃經營管理

* 中華人民共和國林業部造林局編 *

中國林業出版社

1956 • 北京

國營苗圃經營管理經驗介紹

中華人民共和國林業部造林局編

*

中國林業出版社出版

(北京安定門外和平里)

北京市書刊出版營業許可証出字第007号

中國人民大學印刷廠印刷 新華書店發行

*

31 × 43⁷/₃₂ • 2⁵/₁₆印張 • 47,000字

1956年2月第一版

1956年2月第一次印刷

印數: 00001—14,200冊 定價: (8) 0.35元

前 言

一、幾年來由於各地林業工作同志的努力，在育苗工作上已獲得不少成績。為了廣泛地交流經驗，和不斷地改進育苗工作，特選各地有關國營苗圃經營管理的典型經驗彙編成冊，以供各地參考。

二、我們對於這些材料曾作了部分的刪節和修改，但限於我們的水平和時間，很可能同原意有所出入，希望同志們提出批評指正。

內 容

改善和提高國營苗圃的經營管理·····	(1)
遼寧省建立中心苗圃和育苗技術交流網的 經驗·····	(17)
陝西省沙苑造林站苗圃試办企業化管理的 情況·····	(21)
河北省西陵林場加強經營管理，提高苗木質量、 產量，降低成本的經驗·····	(27)
吉林省江南苗圃超額完成任務的經驗·····	(33)
遼寧省章古台苗圃經營管理的經驗·····	(33)
湖南省祁陽苗圃經營管理的經驗·····	(42)
閩侯專區國營苗圃實行計劃管理的經驗·····	(48)
吉林省永吉縣西陽苗圃開展勞動競賽的經驗··	(54)
遼寧省蓋平苗圃試行計件工資制的幾點經驗··	(60)
黑龍江省國營苗圃試行“包產量、包成本、超額獎勵” 辦法的情況和問題·····	(63)

改善和提高國營苗圃的經營管理

林業部造林局種苗處

目前國營苗圃是供應苗木的主要基地，並對羣眾育苗起示範和指導作用。因此，必須積極改善和提高苗圃的經營管理，充分發揮其生產潛力，以滿足造林的需要。

根據1955年8月全國種苗工作座談會的材料，國營苗圃按其苗木生產任務完成的情況來劃分，大體上可分為以下三種類型。

第一類是能夠全面完成或超額完成任務的先進苗圃（約佔國營苗圃總數的18%），這類苗圃的特點是：（一）幹部和工人的事業心較強，勞動熱情高，肯認真鑽研業務，很好地掌握技術，並能積極地克服困難；民主管理也比較健全。（二）生產管理上計劃性較強，用工花錢能做到精打細算。（三）勞動組織較健全，建立了責任制，並有明確的分工。（四）同當地政府和羣眾的關係好，能做到互相幫助互相支援。

第二類是一般苗圃（約佔國營苗圃總數的60%），這類苗圃的特點是：實行了民主管理，也注意了勞動組織；但計劃性不夠，經濟核算較差，掌握技術也不夠，只有在年景正常的情况下，才能大體上接近完成任務，或者是某些樹種能夠完成任務。

第三類是經常完不成生產任務的落後苗圃（約佔國營苗圃總數的22%），這類苗圃的特點是：苗圃幹部不負責

任，民主空氣稀薄，職工鬧不團結，工作無計劃，無制度，不管技術，作業粗糙，損失浪費現象嚴重。

由此可見，在我們國營苗圃中佔有82%的苗圃是不能很好完成生產計劃的，這就是過去苗木供應不足和1956年苗木供應仍將不足的根本原因。因此，如何根據這一情況，加強領導，改進技術，加強計劃管理，逐步做到經營企業化，管理科學化，以繼續鞏固先進苗圃；積極提高一般苗圃，以及認真整頓落後苗圃，便具有極重要的政治意義。而且只有如此，才能保證按計劃完成產苗任務，並從根本上扭轉苗木供應不足的情況。為此，我們就必須在以下幾個方面做更大的努力。

一、認真貫徹執行育苗規程，掌握苗木增產技術關鍵

育苗是技術性較高的工作，必須按照一定的技術規律辦事，才能把苗育好。以往由於沒有制定規程，在技術操作上缺乏標準，因而造成了各種技術上的紊亂現象，給育苗工作帶來很大損失。因此，貫徹執行“育苗規程”，使所有的苗圃都能按照科學的方法進行技術操作和經營管理，是當前的迫切任務。國營苗圃的職工應認真地學習育苗規程，領會先進技術經驗的精神實質，並結合當地情況，具體研究在實際工作中貫徹執行的辦法，使其不僅僅停留在口頭上，而應成為每個苗圃實際工作的準繩。

各苗圃對本圃的技術經驗，應進行細緻的、系統的總結；並根據當地土壤氣候條件，因地制宜提出當前增產的主要關鍵、和切實可行的技術措施，以改進育苗技術。

針對以往苗木減產的原因和目前苗圃的條件，要提高苗木產量，必須：深耕細作，早期播種，條播育苗，增施

基肥，实行輪作，加强病虫害防治和做好掘苗与假植等七項技術措施。当然，这些並不能包括所有的增產措施，但如能確保做到这七點，便可大大提高苗木產量。同時，不同樹种其增產竅門，不尽相同，所以除抓住上述七項增產措施外，各地还須總結推廣当地各主要育苗樹种的丰產經驗，以迅速提高苗木的產量和質量。

一、深耕細作。深耕細作，能改良土壤結構，提高土壤肥力，給种子發芽和苗木根系發育創造优良环境。是保証苗木增產的首要措施。所有育苗成績較好的苗圃，都做到了深耕細作。育苗不好的苗圃，多數耕作是粗放的，很淺，很不細緻，或每年都是一样的深度；犁底土壤板結，透水性不好；許多苗圃能秋耕的也不秋耕；更嚴重的是有些苗圃甚至不耕地，只是在掘苗後將土推平就播种。这样就必然是出苗不齐，雜草叢生，苗木生長不旺，或全部失敗。为切实做到深耕細作，必須：

（一）各省根据当地土壤、气候条件，規定苗圃整地的次數、時間、方法和質量要求。由於整地粗糙而育苗失敗的，应追究責任。

（二）一般國營苗圃应適當配备新式農具和耕畜。

二、早期播种，做好播种工作。早播，不僅能使苗木有較長的生長期，並且能增强苗木抗旱、抗病能力，是保苗和培育壯苗的重要關鍵。1954年湖北省通城縣苗圃，杉木育苗提早到春分播种，獲得了每畝平均292000株的高額產量；相反的，浙江省金華苗圃，育杉苗20畝，因播种过遲（4月—5月才播下），結果有7、8畝幼苗出土不久，即全部晒死。早期播种虽已引起了各地普遍注意，但还有許多地方未能很好地貫徹。廣西省1955年2月間，就要求所

屬苗圃開始播種，但多數苗圃未能按上級指示辦事，直到四月才動手，有的到六月還在繼續播種。所以除一般号召外，還須採取下列具體的措施。

（一）規定各地各樹種開始播種和結束播種的期限。將按期播種作為考核育苗成績的重要方面，因晚播而造成育苗失敗的，應追究責任。

（二）各省、專區訂出檢查制度。檢查和督促各苗圃做好播種前的準備工作。

（三）種子必須進行檢驗。不經檢驗的種子，不得播種。因未進行種子檢驗而造成缺苗或全部不發芽的，必須追究責任。某些樹種，還須作必要的種子發芽處理，使發芽整齊、迅速。

三、條播育苗。條播育苗便於中耕除草工作，使土壤經常保持疏鬆，以減少土壤水分蒸發和改良土壤通風狀況；從而苗木得以生長茁壯，成苗率高。因此，各地除種粒特小的樹種外，一般樹種都要堅決推行條播育苗。

大田育苗法在東北、華北各地已行之有效，應普遍推行，其他地區亦應在明年內作好試點，創造經驗，為全面推廣準備條件。

四、增施基肥，培養地力。育苗必須施肥，並以施基肥為主，施追肥為輔；施自然肥料為主，施化學肥料為輔。其正確性，已為實踐所證明。但由於許多苗圃對這一原則認識不足，貫徹不力，因而，施肥不足，或單純依賴追肥救急，而不注意施基肥。這些情況還是當前苗圃的通病。更嚴重的是，不少苗圃甚至育苗幾年從不施肥。如湖南綏寧、藍山、阮陵等縣苗圃根本沒有施基肥，廣東省丰順縣苗圃3年未施肥，這種情況，在其他省份也同樣存

在。為保證切實做好施肥工作，必須：

（一）開展常年積肥運動。各地可根據當地情況，規定每畝的施肥量，和苗圃積肥的數量、質量要求，並將積肥和施肥數量列為檢查苗圃工作，考核苗圃成績的重要項目。

（二）有條件的苗圃應養豬積肥，領導上要協助解決資金困難。

（三）充分利用荒坡、荒地種植綠肥。

五、實行輪作是恢復與培養地力，防止和減少病害，提高苗木產量質量的有效辦法。根據黑龍江省造林局，1954年秋季在肇州第二苗圃與肇東第三苗圃的楊樹育苗調查材料來看，在同一苗圃裏，土壤、氣候、施肥量、播種量和播種日期等都相同，而只是由於輪作和連作的不同，產量則相差1倍到數倍。肇州第二苗圃，前茬是大豆的（輪作），每平方公尺產成苗32.5株，平均苗高42.2公分；但前茬是楊樹播種的（連作），每平方公尺產成苗僅為42.6株，苗高僅35公分。肇東第三苗圃，前茬是綠豆的，每平方公尺產成苗95株，平均苗高45公分；但前茬為楊樹插條的，每平方公尺僅產成苗15株，苗高14公分。這不僅在數量上相差6倍，而且在質量上差的也很懸殊。這個事實，就充分說明輪作的重要性。因此必須：

（一）各地苗圃在制定生產計劃時，應考慮到輪作可能性，並妥為安排。在同一圃地培育苗木二年後，應行休閑一年，或種植綠肥，實行半休閑。

（二）實行育苗樹種之間的輪種，主要是針葉樹和闊葉樹之間的輪種，豆科樹種和非豆科樹種間的輪種。

（三）採取同苗圃附近的農業生產合作社或農場訂立

合同，土地換種的辦法。

六、加強病蟲害的防治工作。病蟲為害，給育苗帶來的損失是很大的，也是當前苗木減產的重要原因。1955年春湖南省黔陽專區，有257畝苗圃（佔播種面積的35%）遭受病害，其中受害嚴重的，苗木損失達60%。又四川省射洪苗圃，38畝柏樹苗全被土蠶吃光。因此，今後必須迅速解決病、蟲害的防治問題，以保證苗木的產量和質量。在當前條件下，要加強病蟲害的預防工作，並注意除治。因此必須：

（一）使所有苗圃職工認識到根除病蟲害，不是一個孤立的工作，並且要貫徹防重於治的方針。從全面做好各項作業，來加強預防工作，尤其是对土壤耕作、排水防澇、中耕除草、施肥等要特別注意。

（二）各省應統一規定預防制度（如種子和土壤消毒，定期噴撒藥劑等）。預防用的藥劑及藥械以省統籌為宜。

（三）在苗圃中實行嚴格的分區負責制。經常巡迴檢查，以便及時發現和除治病蟲危害，避免擴大成災。

（四）苗圃應將病蟲危害情況，詳細記載並及時彙報；省領導機構亦應組織力量，重點檢查。同時與有關病蟲防治機關和研究機關主動聯繫，研究其發生規律和防治對策，爭取在短期內，能基本上解決主要的苗圃病蟲害的防治技術問題。

七、做好掘苗和假植工作，消除一切苗木損失浪費的現象。每年因掘苗粗心大意和假植不當，損壞了大量苗木。這不僅造成了極大的損失浪費，而且也直接影響苗木的計劃供應，這種情況必須堅決防止。

(一) 向所有的苗圃職工進行愛護國家財產的教育，批判只圖輕快，不顧質量的思想；研究改進掘苗操作方法，改善勞動組織，保證掘苗時不損傷和不丟失苗木。各苗圃爭取將損苗率降低到1%以下。

(二) 爭取隨掘苗隨造林。必須假植的務必嚴格遵守操作規程，不得有任何疏忽大意。由於不遵守操作規程所造成的苗木損壞事件，應列為責任事故。

二、堅決貫徹民主管理和健全計劃管理制度

健全管理制度是提高苗圃工作的重要措施。當前各苗圃應着重抓民主管理和計劃管理。應該明確認識，民主管理不僅是方式方法問題，而是我們管理苗圃的根本原則和基本方針。只有依靠全體職工的自覺性，羣策羣力，團結一致，才能办好苗圃。另一方面，苗圃必須實行計劃管理。要有計劃，才能科學地組織人力物力，使各個作業環節有機配合，有条不紊的進行生產，全面完成育苗任務，從而保證造林計劃的實現。民主管理是計劃管理的重要前提，民主管理不健全，搞不好，計劃管理則難以實現；但沒有計劃管理，民主管理便失去了生動的具體內容。所以二者必須同時做好，不可有所偏廢。

(一) 民主管理。各地苗圃一般都注意了民主管理。有很多苗圃的職工，視圃為家，以主人翁的態度積極工作，大大地提高了工作效率。如福建省閩侯專區苗圃實行民主管理制度以後，職工主動於每星期六進行民主檢查，表揚好人好事，批評壞人壞事，勞動效率逐步提高。僅去年1—9月即節省短工費1,276元。浙江省東陽縣林場苗圃，由於實行了民主管理，貫徹了責任制度，實行了分

組、分片包乾負責管理以後，除勞動效率有顯著提高外，還積肥6,600担，超過原計劃的2倍。但还有不少苗圃民主空氣很稀薄，家長式的領導作風還很嚴重；也有的苗圃極端民主，形成羣龍無首，而削弱了領導，這兩種情況都必須加以改變。為了克服上述缺點，並使苗圃的管理制度再前進一步，更好地發揮全體職工力量，必須：

1. 依照民主集中制的組織原則，成立職工代表參加的苗圃生產管理委員會或其他相同性質的組織形式。有關苗圃的重大問題，如生產計劃、工作制度、勞動組織、開展各項運動、檢查與總結工作等，均須拿到生產管理委員會上討論研究，高度發揚民主，以發揮全體職工積極性和創造性。

2. 加強對職工的教育和培養工作。一方面做好思想教育，提高職工的政治覺悟，使他們充分認識到苗圃工作的重要意義，和自己應盡的責任。另一方面加強文化和業務學習，以提高其工作能力和業務水平。這樣，苗圃職工不僅肯管苗圃的事，而且也能管和善於管理苗圃的事。

3. 民主管理必須與責任制結合起來。這是指兩方面的責任制，一種是分區的責任制，一種是分工的責任制。前者係將苗圃劃為若干片，再將職工相應的分工（或分組）各負責一片。苗圃的技工、長工按照各種具體條件（技術水平勞力強弱）應分為若干生產隊、生產小組。每隊組負責一片，實行季節的或長年的包乾負責制度，對臨時工，根據作業需要適當地分配到各隊組去，並逐步實行按件計酬，多勞多得的工資制度。後者是按保管、會計、工作記錄等而分工的責任制。做好這兩方面的責任制，就能達到事事有人負責，人人都有專責，也只有這樣，才能够切實

加强民主管理。

4. 提倡合理化建議，開展勞動競賽，是民主管理的重要內容之一。根据不同時期的各項作業，要求發動職工，開動腦筋，多想辦法。鼓勵提出改進工作和各種發明創造的建議，並且廣泛地開展各種形式的勞動競賽，以提高勞動效率，增加生產。

(二) 計劃管理。目前不少的苗圃實行了計劃管理，使工作有了一定的提高。如湖南省祁陽縣苗圃，在1954年實行計劃管理後，不僅克服了工作中的盲目性，還挖掘了苗圃的生產潛力。全年節約資金376元（全年經費2,900元）。但大部份苗圃不訂計劃，只是盲目工作，或者有計劃管理，但徒具形式，未能起到指導生產的作用。工作做到那裏，想到那裏，做到什麼程度，就算什麼程度。這種情況，必須加以改變和改進。現將實行計劃管理的主要辦法，分述於後：

1. 發動全體職工，根據國家育苗任務和各項要求，在總結經營管理和生產技術經驗的基礎上，本增產節約的精神，制定出先進而又切實可行的生產計劃。計劃內容包括全年生產計劃（表一），原材料消耗計劃（表二），勞動計劃（表三）和財務計劃。同時根據作業進度情況，編製苗圃作業進度表。

2. 定額管理是計劃管理的重要組成部分，也是計劃管理的依據。因此，要健全計劃管理，就必須首先加強定額管理。目前，主要抓產量、質量、勞動和原材料消耗等四種定額。各省應根據苗圃的類型（自然條件和苗圃的經營基礎），分別規定各項定額指標。各苗圃則要做好定額試點和各項工作原始記錄，並參照省訂指標，結合本圃具體

情况，訂出本圃实际的定額。每年年底，各省应彙總各苗圃定額管理执行情况，以便及時修訂各項定額，使之成为平均先進定額，用以指導苗圃生產。

3. 長計劃与短安排相結合，佈置与檢查相結合，是貫徹計劃、保證計劃实现的好办法。根据湖南省祁陽縣苗圃的經驗，每10天根据月份計劃作一次安排，在總結上旬工作执行情况的同時，佈置下旬工作。这样抓緊了每旬的工作，月度計劃的实现便有了保證。月計劃能实现，全年生產計劃的实现也就有了保證。他們还每天檢查和佈置工作，以便及時發現問題和解決問題。

4. 苗圃应每月彙報計劃执行情况，省（或專署）据此与該圃的作業進度表相对照，便可及時發現問題，及時給以指導和解决。这是省、專区对苗圃实行具体領導的重要方法。

5. 苗圃应設日記簿（表四），將作業的实际數量，用工、用料情况填入。每一作業階段後，將日記簿上作業情况和原材料消耗情况分別填入各育苗樹种作業情况表（表五）和原材料实际消耗表（表六），作为計算成本和總結工作的依据。

三、加强思想領導和健全獎懲制度

要提高苗圃的經營管理水平，必須加强对苗圃的政治思想領導和檢查督促工作，以及健全獎懲制度。过去我們在这些方面是注意得非常不够的，不少苗圃的政治空气不强，出現了許多不能容忍的現象。如浙江省常山林場，幹部之間鬧不團結，場長不深入現場指導和檢查工作，因而作業紊亂，工作無人負責；造成1954年冬季霉爛了錐栗种

1200斤，1955年春季松苗晒死了約50,000株的事故。吉林省蛟河苗圃主任（現已撤職），压制民主，独断独行，給工作帶來很大損失，在1954年僅黑松一項就損失達6800元。類似这样的坏人坏事，是應該嚴肅处理的（有的已經处理了）。不僅要惩办处理典型的坏人坏事，而且也要善於及時的揭發一般的甚至開始萌芽的坏人坏事，通过处理和批判，以教育大家。这是一方面。但更重要的方面是对好人好事應該加以表揚獎勵。幾年來在苗圃中湧現了許多先進人物和丰產經驗，还有不少的發明創造。這類事蹟都是值得表揚獎勵的，也應該号召大家學習。这样賞罰嚴明，扶持和鼓勵正氣，批判和打擊邪氣，才能促進苗圃的普遍提高。

（一）政治思想領導是一項極為細緻，極為重要的工作。省、專區、縣的林業部門除經常進行政治思想教育、加强督促檢查外，還必須依靠当地党、政的領導和監督。因此各地苗圃應主動地向当地党政領導彙報工作，積極爭取当地党政領導的支持和协助，以做好工作。

（二）必須注意加强工人对苗圃工作的監督作用。苗圃工人許多是來自農村的積極分子，覺悟高，在工作中往往走在幹部前頭，所以苗圃領導必須注意依靠这一力量。各省、專區應运用工人代表會議、評選劳模、組織短期學習等方法，進一步提高其政治積極性，明確其責任和应起的作用。互相團結，协助領導，積極做好工作。

（三）各省應製訂出獎懲办法。对超額完成任務的先進苗圃，模範人物以及各种發明創造，均應予以表揚獎勵；典型的坏人坏事必須嚴肅处理。为了保證獎懲办法的貫徹，還須建立苗圃評比和工作檢查制度。