

國營農場的經營管理

國營農場的計劃管理

中國共產黨湖北省委員會農村工作部編

湖北人民出版社

國營農場的計劃管理

中國共產黨湖北省委員會農村工作部編

湖北人民出版社

1956年·武漢

國營農場的計劃管理

中國共產黨湖北省委員會農村工作部編

*

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

武漢市國營湖北印刷廠印刷

*

787×1092毫米 $\frac{1}{32}$ 開·1 $\frac{7}{8}$ 印張·36,000字

1956年12月第1版

1956年12月第1次印刷

印數：1—1,000

統一書號：T4106·34

編 者 的 話

隨着農業合作化高潮的到來，在全黨和全體幹部面前，出現了一個迫切需要解決的問題，那就是怎樣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，還要使社的生產水平逐年上升，保證社員的生活一年比一年過得更好，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，為了交流這方面的經驗，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、新洲等三個地方國營農場的計劃管理的經驗。內容雖然涉及到計劃管理的各个方面，但它的中心卻是在研究定額管理，比較詳細的敘述了三個農場在實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，只有正確地制定各種農活的工作定額，實行按件計酬的制度，才能合理地做好包工包產工作。所以制定各種農活的工作定額，是目前各社急需要解決的問題。但是，在制定各種農活的工作定額中，應該注意些什麼問題呢？這本書上所介紹的兩個國營農場的計劃管理的經驗，對解決這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，以一個中等勞動力積極勞動一天所能够達到的數量和質量為標準。如果把工作定額定低了，不用努力即可以達到，就不能挖掘群眾的勞動潛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

伤群众的積極性。这两种情况对生产都是不利的；第二，農活等級和勞動報酬要定得合理。應該根据農活所需要的技術条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。在地方國營農場因为勞動力和農工技術水平懸殊不大，將農活及工資規定为五級，一般是適宜的。在農業生產合作社內，由于劳动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，也不必將等級划分过多过繁，以致統計計算工作跟不上，也会造成工作中的困难。有些合作社为了更加緊密結合生产，便于社員記憶，采用分季分級定額的办法也是可以推廣的；第三，在制定工作定額的時候，應該力求基本准确。工作定額制定后，还应在生产實踐中，根据具体情况逐漸修改，使之更加合乎实际情况。在自然情况和生产工具以及耕作方法上有了重大变化的時候，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，以免影响社員生产情緒。为了使工作定額定得准确，和防止搞得太麻煩，可以先从几种主要作物的農活定起，或从一个季度的作業計劃中規定的農活定起，以后隨着群众的要求，合作社干部管理水平的提高，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。因为对于各項農活的工作定額，農民是熟悉的，只要我們依靠群众，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，發動群众討論，工作定額是可以作好的。

1956年4月

目 錄

浠水縣農場的計劃管理·····中共湖北省委農村工作部工作組	1
漢陽縣農場是怎樣實行計劃管理的·····漢陽縣地方國營農場	42

浠水縣農場的計劃管理

中共湖北省委農村工作部工作組

混亂的結束

浠水縣農場，是1949年9月建場的。在浠水縣城東，浠水河右岸，離縣城不到半里路。農場土地的來源有兩部分：一部分是翻耕的飛機場。反動派在抗日的時候，勞民傷財修建了這個小型飛機場，一次飛機也沒有落，長滿了野草，解放後人民政府把它變成了良田。另一部分是接收的偽政府的苗圃。這一部分土地約占全場耕地面積三分之一，過去由於無人管理，都荒蕪了。1951年上半年農場完成了開荒任務，共計耕地231畝，其中水田87畝，旱地144畝，另有荒湖二個，塘三個，約計水面66畝。1953年盲目發展，耕地面積發展到900多畝。現在把不保收的土地作了處理，目前實有耕地215畝，水面190畝，山場160畝。農業分兩個小組，另有養魚、養豬及園藝等三個小組，一共五個生產小組，四個幹部28個工人。開辦初期，人民政府還沒有領導農場的經驗，職工的覺悟也不高，加之反革命分子與壞分子乘機破壞，農場情況非常混亂，生產財務工作根本沒有計劃，每月開支都是臨時到縣人民政府領取，年終生產多少糧食就交多少糧食給政府。

反革命分子魯貫一(偽縣長)、謝子也(偽鄉長)，大量盜竊農場財產。工人徐毓庭(已提拔為幹部)、李雲廷(生產組長)談到當時的情況憤恨的說：那時魯貫一當場長，謝子也做會計，群眾把魯貫一叫老闆，把工人叫做大師傅(長工)，工人的生活很苦。魯貫一和工人的包干一樣多，生活却過的很好，有酒有肉。1951年收谷後，他怕他家鄉的農民鬥爭，於是拿農場的谷去收買農民，一次挑走26個挑子，工人問他為什麼把谷往家裏挑，他騙工人，說是縣政府叫挑去救災的，大家心裏懷疑，因為當時覺悟不高，不敢積極揭發。謝子也給農場的大門寫了幾個字，從農場拿去二斗五升高粱，說是寫字錢。1951年上半年人民政府對農場進行整頓，調錢光正到農場當場長，在經營管理上仍沒有什麼改進。沒有多久，縣人民政府又調郭像誼到農場當場長，成立了場務管理委員會，生產上作了某些改進，但是仍然沒有生產財務計劃，財務工作只一個收支流水賬，也沒有副業，田間生產還是處於臨時派工狀態，窩工浪費還非常嚴重。1952年下半年農場換了新場長，縣委進一步加強了對農場的領導，各種工作開始改善，工人生產的積極性也提高了，70多畝水稻獲得913斤的高額豐產。1953年制定了全年的生產財務計劃，開始計算成本，各種制度也逐漸建立起來。雖然這時生產財務計劃是由幹部包辦沒有群眾基礎的，不能認真貫徹執行，但是為作好計劃管理提供了不少條件。1954年，潞水農場正式走上了軌道，有了比較完整的計劃管理工作，制定了各種定額，除全年的生產財務計劃外，還實行了七日作業計劃，各種制度日益健全。1955

年計劃管理有了進一步發展，生產財務工作一般能照計劃辦事。由於加強了計劃管理，各種工作條理分明，職工群眾生產的積極性得以充分發揮。現在來看看他們的計劃管理工作是怎樣進行的。

實行定額管理

定額管理是計劃管理的中心。了解計劃管理，首先要看他們的定額管理如何。定額包括產量定額、勞動定額、成本定額等三部分。提高產量，降低成本是一項十分艱巨的任務，而勞動定額對提高產量降低成本有很重要的意義。浣水農場從1954年實行計劃管理以來，着重解決勞動定額問題是十分正確的。勞動定額比產量定額、成本定額複雜、細緻。在1954年初次制定勞動定額時，他們作了比較充分的準備工作。他們從1953年10月起開始準備，指定專人負責，同時在工人中進行醞釀，組織小組討論，大會討論，反覆研究，最後由場務管理委員會逐項審查作出決定公布實行。

起草定額，必須選擇熟悉生產的人，要是找一個外行起草，一定不能作好這一工作。浣水農場指定起草定額的人是徐延財、徐毓庭。他們兩人都是由工人中提拔起來的幹部，並且又都是勞動模範；不僅對生產很熟悉，而且各種工作都親手做過。他們接到這一任務後，根據過去的生產情況和當時工人每日實際完成的工作量，研究最高工作量與最低工作量的差額有多大，以及一般的工作量有多大，反覆考慮後慎重地制定定額。當時他們不曉得什麼是平均先進定額，甚

至連这个名詞也沒有听到过，他們就采取了甩兩头取中間的办法，制定了中間定額。因为當時制定定額的目的是为了实行計件工資，考慮到实行計件工資后，工人的積極性能够得到提高，于是又把中間定額稍微提高了一點。如秒麥地，徐章財達到八畝多，張先望秒到六畝多，也有只秒五畝多的，就把中間定額定为七畝，工作質量要達到廂面秒成龜背形。在制定定額時，他們还考慮到，有時为了搶任务，工人的工作效率特別高，如果把这样的工作量作依据，制定的定額就会偏高，工人達不到定額就会降低生產積極性，所以还是用正常情况下的工作量作依据。为了使定額接近正确，在1953年10月份到1954年元月份，他們作了比較詳細的生產記載，这些記載在制定定額時發揮了很大的作用。有些材料不完整，張延財和徐毓庭便深入到工人群众中去了解，同時参考自己过去生產的經驗來提出定額。凡能定出的定額尽量地定出，一時定不出的不勉強确定，放到工作中去摸索。未确定勞動定額的少數工作都是共同生產工，一方面由于沒有材料作依据，另一方面有些臨時工作也很难估計到，于是决定用兩個办法解决这个問題：一个是用臨時小包工的办法，一个是先作后評的办法。

發動工人討論定額，首先只拿出一種作物來討論，以免搞多了弄得大家暈頭暈腦。他們首先叫工人討論的是水稻，干部在大会上把水稻的作業程序講了一遍，提出各个作業程序的質量要求，讓工人討論一个工作日哪一種工作能作多少？如起坂，要求犁四寸深，一犁接一犁不露犁，一个工作

日能犁多少田？这一些都要工人提出來。大会討論了兩個晚上，發言的人絕大多數是積極分子。为了充分發揚民主，使大家都能發言，改成小組討論的形式。討論時由小組長掌握，干部不参加。16个工人分成兩個小組，人少，發言的机会多，同时干部不在場，个别有顧慮的工人也能大胆發言。經過4个晚上的小組討論，工人們把水稻、棉花、小麥、油菜等主要作物各个作業程序的工作量都定出來了，然后由工人小組長与干部共同研究，把徐延財和徐毓庭提出的定額与工人提出的定額逐項对照，進行修定。徐延財和徐毓庭提出的定額与工人提出的定額几乎完全相同，少数有出入的地方，修定时以工人的意見为主。如犁小麥地，往日沒有質量要求，一个人一天要犁四畝多。現在徐延財和徐毓庭提出一个劳动日犁四畝半，要求犁五寸深，密犁不露犁。而工人們定为四畝，結果就照工人定的标准。又如散塘泥，要求搞碎散勻，徐延財和徐毓庭定的是一个工作日300担，工人定为200担，經過研究确定为250担。修定后又开大会，講明修定的理由，讓工人群众再進一步討論。討論了半天和一个晚上，絕大多數工人表示同意，这才定案。附浣水農場1954年的田間生產工作定額表：

浹水縣農場1954年田間生產工作定額表

水 稻

工作項目	一个工作日 定額标准	工 作 質 量	說 明
冬耕起坂	1.5 畝	深耕4寸、犁平、不花	
耙 田	5 畝	細、勻	
头次犁耖	4 畝	密犁3寸深	
二次耙田	10 畝	耙細	
头次橫耖	8 畝	耖平土	
二次犁耖	5 畝		
二次直耖	11 畝	耖 平	
二次橫耖	9 畝		
整 田	10 畝	勻、不花	
抹 田	18 畝	平坦	
插 秧	1 畝	插正、插勻	5×7及5×8寸
1次薅田	1 畝	不打断秧、并且要補缺苗	
2次薅田	1.2 畝	薅深、扯稗	
3次薅田	1.5 畝	淺 薅	
割 谷	0.8 畝	干淨、挑到場、堆集	谷橈高度6-7
脫 粒	30担草头	打干淨、揚淨、碼草	寸挑進倉
再生稻:			
薅 田	1.2 畝	深 薅	
施水糞	40 担	潑 勻	
割 谷	1.2 畝	干淨、挑、碼	
打 谷	50担草头	打干淨、揚淨、晒	

秧田加工

工 作 項 目	一个工作日 定額标准	工 作 質 量	說 明
头 次 耖 犁	4.5 畝	密 犁	
二 次 耖 犁	5 畝		
施 底 肥			
(一)壁磚土	200 担	撒 勻	
(二)塘 泥	50 担	倒 勻	
(三)水 糞	40 担	潑 勻	
选 种、浸 种	400 斤	泥水选	
播 种	350 斤		
除 虫 去 稗	0.5 畝		

小 麥

工 作 項 目	一个工作日 定額标准	工 作 質 量	說 明
头 次 犁 地	4 畝	深度5寸	
耙 地	18 畝	耙細、勻	
二 次 犁 地	6 畝		
耖 地	7 畝	耖成龜背形	
搭溝、挖地边	8 畝	溝要直、地边要挖平	
播 种	1.5 畝	播 勻	包括掏溝、掩 籽在內
鋤 地		鋤平、淺鋤	
一 次	1 畝		
二 次	1.2 畝		
三 次	1.5 畝		

施	肥		施勻、条施	按距离远近
		35 担		
		30 担		
		25 担		
鋪	泥	60 担	倒勻、不压麥	按远近及取泥地點而定
		55 担		
		40 担		
		35 担		
散	泥	250 担	散勻、不压麥	
割	麥	0.8 畝	麥椿要淺	
碼	麥	400担草头		
脫	粒	20担草头	揚淨、進倉、脫干淨	

油 菜

工 作 項 目	一个工作日 定額标准	工 作 質 量	說 明
搭 溝	4 畝	橫溝要寬	
挖 田 畦 土	2 畝	挖細、勻	
播 種	2 畝	播勻、不漏穴	掩籽、光溝、搭廂溝在內
鋤 草 一次	0.8 畝	結合間苗、淺鋤	
二次	1 畝	留單株、補缺苗	
三次	1.5 畝		
施 水 糞	30 担	不能潑在叶子上	
割 油 菜	1.2 畝	割干淨、挑、碼	
打 油 菜	45担禾	干淨、進倉	捆禾在內
菜田撿谷莧	2 畝	撿干淨	

棉 花

工 作 項 目	一个工作日定額标准		工 作 質 量
挖 棉 花 壩	3	畝	壩子要挖陡
施 底 肥	4	畝	施肥后要盖土踩实
播 种	5	畝	籽要撒匀
盖 籽	3	畝	用糞灰盖
鋤 草 1次	0.7	畝	挖淨麥莧帶間苗
2次	0.8	畝	打散麥莧
3次	1	畝	定苗鋤平
4次	1.5	畝	
5次	1.5	畝	結合培土
6次	1.6	畝	
7次	1.7	畝	
施 肥 (水 糞)	55	担	
除 虫 1次	4	畝	
2次	3.5	畝	
3次	2.5	畝	
整 枝 1次	3	畝	脫褲腿去叶枝
2次	1	畝	打 頂
3次	5	畝	打老叶
收 花 初期	30	斤	
中期	60	斤	
末期	40	斤	
拔 棉 柴	1	畝	
碼 棉 柴	350	担	
晒棉柴、挑、上垛	40	担	

發揚民主，發動職工進行充分討論是制好定額的首要關鍵。虽然工人过去沒有經歷过定額管理，也沒有按定額做过

活，但是各种活路他們都做過，什麼活一天能做多少，他們心底有數。浣水農場在制定定額時就緊緊的抓住了這一點。因為作這個工作還是第一次，幹部又沒有經驗，深怕討論不充分，為了讓每個工人都發言，幹部就不參加小組會，放手讓工人組長去領導討論，以免包辦，同時幹部在場也易影響工人發表反面意見。另外，在工人討論定額前，幹部沒有公布自己擬定的初步意見，只提出了對各種工作的質量要求，在工人提出各種定額後，才拿出自己擬定的初步意見來對照，使自己的初步意見成為審查工作中的參考，這樣就克服了主觀主義情緒，又避免了放任自流的現象。雖然如此，終究由於沒有經驗，各種定額仍然定的不夠準確，一般偏低，沒有達到平均先進定額的水平。如播種棉花一個工作日為五畝，一般的達到六畝，有的達到六畝多，最少的達到五畝多。又如棉花鋤草，四、五、六、七道草的定額都定低了，特別是共同生產工，有的低的太多。如挑土一個工作日只定為60担，而普遍達到100担以上，有的達到140担。也有少數偏高的情況，如棉花打頂，一個勞動日定為五畝，手脚快的工人只達到三畝，有的還只二畝多。農場場務管理委員研究了這一情況，認為提高定額會影響生產情緒，決定低的不提高，留待下年修正，少數過高的適當修正，這說明浣水農場對定額管理工作的謹慎態度，也反應出某種程度的小手小腳，這是一種新工作試行中不可避免的現象。一般定額高低差別不大，不馬上修正正是正確的，但對過高過低的定額應該即時修正。他們只修正了過高的，沒有修正過低的，主要是對工人群眾的覺悟程度

估計不够，遷就少數落后的工人。这种作法从表面看似是从生產出發的，實質上是非生產的觀點。

除此外，在实行定額管理中，他們遇到了不少問題，有的是事先估計到的，有的是沒有估計到的。由于定額管理与計件工資是同時实行的，關係到每个工人的切身利益，因此与落后意識的斗争就更尖銳了。

最突出的問題是普遍重數量不重質量，單純圖快。这样就需要不断的对工人進行教育，說明集体利益与个人利益的一致性，動員工人保證質量，并且建立嚴格的檢查制度，由場务管理委員會的主任委員、生產委員、財務委員、生產隊長、生產小組長組織檢查組，深入田間檢查，还發動工人互相檢查。对工作質量好的工人進行表揚，对達不到質量要求的工人進行批評，嚴重達不到質量的扣工分或者返工。工人徐有松插秧的技術不好，但他積極學習達到了質量要求，受到了表揚。工人徐和廷也因为工作質量好受到大会表揚。工人江耀富，蔡志柏因達不到工作質量受到了批評，并且扣了他們的工分。在薅棉花草時江耀富又沒有達到質量要求，經過檢查發現很多草沒有薅動，不僅給予嚴厲的批評，还要叫他返工。除个人返工外，也有集体返工的事情出現。如第二生產小組給棉花摸贅芽、脫褲腿，按定額一个人一个工作日一畝地，虽然七个人大半天搞了十二畝，大大的超过了定額，但質量却很坏。贅芽沒有摸淨，有些棉株的褲腿沒有脫，場务管理委員會批評了他們全組，除令返工外，小組長还作了深刻的檢討。通过这些具体事例对工人進行教育，收到了很