



丁履樞 著

兴安岭边的 国营九三荣军农场

31
1

財政經濟出版社

兴安嶺边的国营九三榮軍农場

丁履樞 著

財政經濟出版社

內 容 提 要

这本小册子报导了国营九三荣军农场的發展过程，全书通过具体生动的事实，着重介绍了一个机械化的国营农场从经营無利到经营有利的曲折的过程，可供国营农场、农业生产合作社在经营管理工作上的参考。

兴安岭边的国营九三荣军农场

丁履樞 著

*

財政經濟出版社出版

(北京西总布胡同7号)

北京市書刊出版業營業許可證出字第60号

中華書局上海印刷厂印刷 新华書店总經售

*

787×1092 1/32 · 23/4 印張 · 58,000 字

1957 年 4 月第 1 版

1957 年 4 月上海第 1 次印刷

印数: 1—1,200 定价: (7) 0.26 元

統一書号: 4005.265 57.3.京型

目 录

前言

一	“北大荒”上建立起来的机械农场·····	7
二	曲折的道路·····	13
三	改善經營管理的开端·····	21
四	經營管理的中心环节——计划管理·····	27
五	为貫徹經濟核算制而开展基層核算工作·····	36
六	貫徹社会主义劳动报酬原則——超額獎勵和 計件工資·····	46
七	提高技术水平,加强技术管理,为提高产量而斗争·····	54
	(一) 实施綜合性的农業技术措施·····	54
	(二) 讓全体职工掌握科学技术——加强农業技术管理·····	63
八	發动全体职工提高机务技术·····	71
九	光輝燦爛的前程·····	81

前 言

自从全國实现了农业合作化，特别是中共中央政治局提出了“全國农业發展綱要(草案)”之后，在我国农村已經掀起了空前的农业生产和农村建設的高潮。国营农場是社会主义农业生产組織的最高形式。全國农业發展綱要(草案)明确指出：“發展国营农場。从1956年开始，在12年內，要求国营农場的耕地面积由1955年的1,336万亩增加到14,000万亩。必須積極改进国营农場的經營管理工作，提高产量，厉行節約，降低成本，使国营农場在生产技术和經營管理方面都能發揮应有的示范作用。”^①根据中央的指示，全國各地正在積極地、迅速地發展国营农場。新的国营农場大批地建立起来了，原有的国营农場也在迅速地發展壯大。另一方面，在合作化运动过程中，各地也建立了許多大型的高級农业生产合作社。它們都在積極地發展生产，加强經營管理。在这样的形势下，及时地交流社会主义农业企业在生产和經營管理方面的經驗，是十分必要的。

黑龙江省的国营九三荣軍农場是一个建場較早、規模較大的国营机械农場。这个农場从建場以来，在生产和經營管理上走过不少弯路。前一时期，該場产量低、成本高、浪費大、經營無利。后来他們根据党和国家的方針政策以及上級的指示，檢查了工作，批判了錯誤思想，从失敗中吸取教訓，不断地

^① 1956年到1967年全国农业發展綱要(草案)，第二十条。

總結和改進了工作，使生產技術和經營管理水平逐步提高，結果就提高了產量，降低了成本，作到經營有利，最近幾年來已連續獲得豐收，連年生產有利。他們在為國家增產糧食、積累資金以及培養幹部等方面，都取得了很好的成績。我想，如果把該場在發展過程中遇到的主要問題和取得的基本經驗介紹出來，對國營農場、拖拉機站及農業生產合作社可能會有幫助。因此，我就根據我在九三榮軍農場里了解到的一些情況和初步學習到的一些東西，編寫成這本小冊子。

九三榮軍農場在提高生產技術和經營管理水平的經歷中，曾經遇到不少困難，經過許多尖銳、複雜的思想鬥爭。該場廣大職工所創造的工作經驗是相當豐富的。但由於作者的認識有限，這本小冊子里敘述的經驗教訓只不過是該場豐富的經驗教訓中的一小部分。還有許多好的經驗沒有能夠收集起來，這裡希望九三榮軍農場的職工同志們和讀者們原諒。

這本小冊子里的一部分內容曾經在“人民日報”發表過。九三榮軍農場建場到現在已經八、九年，他們在價值計算上曾經有使用東北幣、舊的人民幣和新的人民幣的三個階段。為了便於閱讀，我在這裡把東北幣和舊人民幣全部折成現行的人民幣來計算。該場在內部組織機構上，也幾經變動，過去的作業區，從1956年開始改稱分場，它們的名稱雖然不同，實際上同是基層生產管理單位，並無多大差別。上述情況，在這裡附帶說明一下。

由於作者本人水平所限，在這本小冊子里會有不少缺點，甚至可能有些錯誤，希望讀者予以批評和指正。

一 “北大荒”上建立起来的机械农场

荒野上的变化

黑龙江省从小兴安岭西麓一直到嫩江江边，是一片纵横数百里的大草原。草原的土质是最肥沃的黑钙土，黑油油的黑土层厚达100多公分。在这样肥沃的荒原上，解放以前，除了少数人“跑马占荒”零零碎碎地开了些荒地之外，大部分还是一直没有开垦过的处女地，所以人们管它叫做“北大荒”。日寇看中了这片肥沃的荒地，于是驻兵屯田，强迫中国人民为日寇开荒种地，企图借此掠夺粮食。可是，他们的好梦还没有做成就完蛋了。解放后，我们清除了日寇遗留下的断壁颓垣，开来了大批拖拉机，把千百年来一直沉睡着的荒草野甸翻耕过来，建立起一座座的国营机械农场。规模巨大的国营九三荣军农场就建立在这片荒原上。

九三荣军农场现在已经开垦了20,000公顷荒地，设置了六个分场，共有22个生产队。他们用50多台拖拉机耕种，用60多架联合收割机收获，农业生产过程中的主要作业已经全部机械化了。现在人们在这里可以看到拖拉机在田野上奔驰，发电厂高大的烟囱在冒着浓烟，新式房屋一排一排整齐地排列着。夜里，人们可以看到一片辉煌的电灯，和正在田野里奔驰的拖拉机放射出来的条条白光，互相辉映，交织成一幅优美的图画。现在，这里已经不再是一片荒原，“北大荒”已经成了人们记忆里的历史名辞了。

九三荣军农场是我国解放后新建立的国营农场之一，从建立的第一天起，它就为完成国家交给它的任务而奋斗。遵

照党在过渡时期的总路线，党和国家给国营农场提出的基本任务是：“(1)按照国家计划，不断提高生产效率，提高产量，为国家增产商品粮食及工业原料和畜产品，以适应国家工业化的需要；(2)降低成本，克服浪费，达到生产有利，为国家积累资金；(3)积累经验，培养干部，为农业机械化准备条件；(4)团结周围农民，以集体劳动、机械耕作、大规模生产的优越性向农民示范，引导和教育农民，促进农业合作化。”并且规定了“投资少，办事多，收效快，收获大，不与民争地”的办场方针。九三荣军农场根据中央制定的方针和任务，在党的正确领导下，通过全体职工的积极努力，不断地完成着党和国家交给的光荣任务。

为国家增产粮食，积累资金

国营农场是社会主义性质的农业企业，它建立在生产资料全民所有制的基础上，以集体的劳动采用最先进的农业技术和科学的管理方法，进行着大规模的机械化的农业生产。它是社会主义农业生产组织的最高形式。九三荣军农场在几年来的生产过程中，已经显示出国营农场这种社会主义农业企业的巨大的优越性。以粮食的单位面积产量来看，历年来九三荣军农场都远远地超过了当地农民的产量。1955年他们种植的8,597公顷春小麦，平均每公顷获得1,785公斤的高额产量，比当地——嫩江县——全县平均产量高77%，受到农业部的奖励。1955年他们除了留下次年的种子、饲料、食粮及扩大播种面积的种子之外，上缴给国家的粮食达15,521吨（其中小麦占76%），上缴数量占总产量的78%，其中上缴的小麦相当于嫩江全县农民卖给国家小麦总数的149%。1955年该场上缴给国家的纯利润为987,651元，在支援社会主义

建設，为国家积累資金等方面，起了一定的作用。現在該場平均每一职工（包括管理人員和間接生产人員）耕种的土地为 15.7 公頃，收获粮食 18,147 公斤（合中斗 73 石），其劳动生产率超过当地农業生产合作社的三倍左右。

九三荣軍农場不仅在谷物种植業上取得了很大的成就，同时也發展了畜牧業。現在場內已經建立了养馬生产队和养猪生产队。养馬队共养母馬 70 匹，他們用“阿尔登”优良品种的种公馬，培育、改良了大批品質优良的馬匹。这些馬匹除了供农場使用之外，还計劃大量地向农民推广。养猪队飼养着苏联大白猪和哈尔滨白猪的基本母猪共 150 头。这种猪的优点是發育極快，育肥猪每头每日平均增重一斤以上。目前正集中繁育基础母猪，以备大量發展。

农場还建立了菜园、果园，以滿足职工們生活的需要，現在人們已經开始吃到果园里的苹果了。

几年来，农場在生产技术和經營管理等各方面，摸索并积累了許多經驗，不仅使农場各方面工作不断地提高起来，而且为發展国营农場准备了条件。

示范农民

社会主义农業企業的优越性，对农民發生了巨大的影响，特别是机械化农業生产的优越性，对农民的影响更大。农場建立不久，附近农民看見机器干活，就說：“机器一轉轉，頂咱干半年！”事实正是如此。以中型拖拉机來說，它牽引四台播种机播种，一播达 96 行，一天能播种 60 多公頃（最多一天能播种 104 公頃），这就相当于 180 个人工和 180 个馬工所做的工作。这不是大大超过一个农民大半年的劳动嗎？再以斯大林六号康拜因來說，一架机器一天能收割 20 多公頃小麦（最多一天

曾收割 46 公頃),而且連割帶打,这就相当于 250 个人工和使用許多畜工所做的工作。新胜村的农民老郭头,看到康拜因收割小麦,他兴奋地说:“这真是个好玩意兒。一台机器上面,前面收割,后边打場,連篩帶簸,嘴里吐出干淨的小麦,屁股拉出打淨的麦秸。”拖拉机耕地的时候,馬家窩棚村的农民胡宝福跟着去看,回来他说:“我跟在后边走了一天还没望見地边,拖拉机就一直往前干。咱們要是想用拖拉机,如果不組織起来,把土地联成大片,那就没办法。”农場附近的农民,就这样羡慕着机械化的农業生产;加上他們亲眼看到国营农場采用各种先进的农業技术,不断地获得高產量,因而他們很快地提高了对农業合作化、机械化的認識,紛紛要求組織起来。1952 年农場附近新胜村的农民,在党的领导下,就組織了一个集体农庄——新生集体农庄。由于农民組織起来,土地联成一片,这就創造了利用农業机器的条件。为了帮助农民,国营九三荣軍农場就用机器給这个农庄开荒、耕地,加上农庄用集体的力量进行生产,这就提高了生产力,显示了农業合作化的优越性。他們仅仅在組織起来的第一年,生产力就提高了一半:过去当地一个劳动力只能耕种四公頃土地,組織起来以后,由于該集体农庄的一部分土地又获得国营农場机器耕作的帮助,每个劳动力耕种的面积立刻提高到六公頃,产量也显著提高了。

农場在生产技术上,对附近农民也起了很大的示范作用,給农民以巨大的影响和援助。黑龙江省在春小麦抽穗結实的七月里,正是雨季,春小麦往往感染锈病,收成很坏。因此,农民認為种小麦是“十年九不收”的。九三荣軍农場在上級和科学机关的援助下,培育繁殖了大量的春小麦抗锈良种,在大面积生产上获得了丰收,改变了“十年九不收”的說法。曾有过这样一回事:那还是 1953 年,那年七月里大雨連綿,一般品

种的春小麦，一片一片地倒伏，發生了严重的锈病，每公顷只收 600 多公斤。可是，农场种植的“甘肃 96 号”小麦，由于抗锈、耐湿、不倒伏，根本没有受到天雨造成的危害，获得每公顷平均 1,800 公斤产量的丰收。麦收前的一天，一个老农民走到这优良品种的麦田边上，他看见这一片没有倒伏、没有锈病的丰收的小麦，好像发现奇迹似的，高兴得跳起来。他说：“这是个啥宝贝！我在北大荒上种了三十年地，做梦也没有想到这样的好庄稼。”他经过农场职工的同意后，掐了几个麦穗，用手搓了搓，吹去了糠皮，看着像豆粒似的饱满的麦粒，眯着眼睛笑起来了。他翻来复去的看，不知放在那里好，最后把麦粒揣在怀里走了。这可以看出，农民对这样的良种是如何的羡慕啊！1955 年农场大量地繁殖了这样的优良种子后，除了留下次年自用的全部良种之外，就向附近农民推广了 6,163,000 公斤。这种品种在正常情况下一般能增产 40—60%，在自然灾害较重的年头，产量较一般品种高出二倍到三倍。再过几年，附近农民就可以全部用这样的良种了。

培养干部的学校

几年来，九三荣军农场还培养了大量的干部和技术人员，它成了培养社会主义农业企业和机械化农业生产人员的学校。现在农场里共有生产队长以上的干部 50 多名，这些干部几乎全部是几年来在农场发展中培养起来的。生产队长张玉崑，本来是个青年雇农，1949 年他到农场参加工作时，不识字，也不懂农业科学知识，更没有看见过拖拉机。几年来他在农场里学会了开拖拉机，学会了驾驶联合收割机，成为优秀的机务技术人员，同时也具有了高小以上的文化程度，学会了许多先进的农业技术。两年前他被提升为生产队长，他领导的生

产队連年获得丰收。1955年他們种植的春小麦，在全队700多公頃的大面积上，平均每公頃获得2,500多公斤的高額产量，被称为丰产队。像張玉崑这样成長起来的干部，占現有干部中的絕大部分，他的成長过程是全場干部成長的縮影。几年来，农場培养的干部，不仅滿足了發展生产的需要，而且大批地調配到全國各地。据不完全统计，到現在为止，共已調出行政和技术干部210多人，拖拉机手、康拜因手560多人。这些人員，有的在抗美援朝战争中担当了坦克兵，有的到海南島开拖拉机种植橡膠；而大部分是参加了全國各地国营农場的建設事業，参加了拖拉机站的工作，成为农業机械化的开路先鋒。

职工們的幸福生活

隨着农場的發展，职工們的幸福生活也迅速提高。現在全場的职工們除个人的工資收入之外，他們的家屬大部分都参加农場季节性的劳动，如拔草、間苗等；有的参加了食堂、托兒所、菜园、苗圃等單位的工作。家家户户都有自己种植的蔬菜，都养有猪及鷄鴨等家禽。每家都有舒适的、寬敞的房屋。場內設有完全小学一所，职工子弟都能受到很好的教育，这所小学已經有高小畢業生140多人，大部分都考入了中学。場內除在各分場設有衛生所之外，場部还設有医院，院內有化驗室、理疗室等設備，并有进行大手术的手术室。各分場及总場都有供銷合作社，供应人們各种生活日用品。場內自备电影机，設有放映队，經常在全場各地放映电影。像“董存瑞”、“白毛女”、“幸福生活”等好片子，这里都能及时看到。此外，新华書店、郵政代办所、銀行等機構都已应有尽有。这里的人們，沒有感到自己是生活在从前的荒原上，这里已經沒有荒野的遺迹，已經成为幸福的农業区，正在向着城市化的农村迈进。

二 曲折的道路

建場沒有进行勘測规划

九三榮軍農場建場到現在已經八年了。八年来，九三榮軍農場經歷了許多曲折的道路；但他們並沒有迷失方向，在党和人民政府的正确領導下，他們总是在实际工作中不断地總結經驗教訓，逐步地摸索着前进。

远在1949年初，党为了积累建設国营机械農場的經驗，为了为国家增产粮食、积累資金、培养干部并以大規模机械化農業生产的优越性向农民示范，以便为我国農業的合作化和机械化創造条件，就开始在这兴安嶺边的嫩江草原上建立国营机械農場。九三榮軍農場的前身——鶴山農場，就是在那时开始建立的。国营農場在我国是新的事業，誰也沒有經驗，所以在工作过程中碰到了許多困难。鶴山農場建場时，並沒有进行应有的勘測规划，只是由領導干部在荒原上登高瞭望，踏查目測，估計了一下荒原面积，即下命令插犁开荒。該場在建場的第一年开荒2,100公頃，第二年“大量發展”，一口气开荒达8,386公頃。但是由于許多土地分散在百里之外，加上沒有作好播种的准备工作，力量不足，結果开垦的荒地有6,000多公頃根本沒有播种，就白白地扔掉了。1949年秋天，在这距离仅仅几十里地的同一片荒原上，又先后建立了“八一五”農場和“榮軍”農場兩個場。这样，在一个地区上，就并列了三个場。怎样开荒建場？每个場的規模應該多大？怎样發展生产等等許多問

題，當時都沒有統盤的規劃。結果三個場爭荒奪地，影響彼此的發展。為了解決這一問題，1951年鶴山和“八一五”兩場合併了，稱為鶴山八一五農場，後改九三農場。1953年初，又與榮軍農場合併。這樣，這三個場就成了一個場，在生產和管理上才能夠做到統一安排。

建場初期，在農場的基本建設上，也是沒有統盤籌劃的，多是看見那里有日寇遺留下的一所破房框子或一眼水井，就在那里建築房屋，開荒生產。結果有的生產隊土地面積太小，有的地區狹長，有的距離太遠，給經營上造成了極大的困難。三場合併之後，這些問題越發顯得突出。在生產設備的建設上，也產生過許多問題：鶴山農場建設的大型油庫，三場合併後，由於地點極不適中，不得已被迫搬了家，油庫里很好的房屋設備，就白白地扔掉了；榮軍農場的修理廠，合併後改建成辦公室，另建的修理廠因為和生產任務不相適應，結果也被迫再度改建。

三場合併後，農場的領導方面對農場的規模將要多大，生產怎樣安排，自然資源怎樣合理地、充分地利用，還是心中無數的。1953年，上級領導機關組織了一定的技術力量，到場內進行了全面的測量、進行了土壤調查以及各方面的調查勘測，細緻地進行了建場和發展生產的總體設計和全面規劃，後來又根據友誼農場的建場經驗，把建場規劃作了修改和核定，才明確地規定了農場的經營性質和規模，合理地安排了生產內容，制定了充分地利用自然資源和不斷地提高生產的具體措施。這才使農場明確了發展的方向，沿着正確的道路前進。

從建立三個場到合併成一個場，從盲目發展到做好勘測規劃工作，這是九三榮軍農場前身和九三榮軍農場建場以來所走過的最初一段曲折的道路。在這一段曲折的道路上，九三

榮軍農場從實踐中取得的最根本的教訓，就是建立農場必須事前進行詳細的勘測規劃，作好勘測規劃是建好農場的前提，是建場的不可逾越的步驟。

最初的困難——不懂機務技術

建設國營農場的人們，在建場初期，都經過了艱苦奮鬥的過程。鶴山和“八一五”兩場的職工們，都曾經住在帳篷里用熱血抵擋過零下二、三十度的嚴寒。榮軍農場的革命殘廢軍人們，都曾經在大雪紛飛的十月里，一把冰一把雪地蓋房子。在戰場上立過二次大功、殘廢了一只胳膊的汪立國同志，曾經率領着幾十名榮譽軍人，在零下四十多度的嚴冬里，到興安嶺上去采伐木材，準備建設農場的材料。在革命戰爭中失掉了十個腳趾和半截手指頭的遲子祥同志，曾領導着幾名榮譽軍人蒐集廢鐵，自己製造零件；銑床和鑽床沒有動力，他們就用人拉皮帶來代替。無數的艱苦和困難，都沒有影響人們建設祖國的热情。

可是光憑着熱情是不能解決全部問題的，人們畢竟是缺乏經驗啊！開頭碰到的最困難的問題，就是不懂機務技術。那時候的拖拉機手和農具手大部分是早先開過汽車的司機，也有的是連內燃機都不懂得的人。這些人過去連拖拉機都沒有見過，所以最初根本不懂得機車和農具的使用方法。本來能夠牽引四台播種機或三台圓盤耙的中型拖拉機，他們只讓它牽引了一台播種機或一台圓盤耙進行耕作。開荒和耕地的時候，竟把五鐮犁上的犁刀、小鐮全部摘掉了，只用大鐮耕地，耕深僅達十幾公分。人們不會按照適當的方法操縱機車，加以不懂得技術保養，機件磨損嚴重，拖拉機大量地“爬窩”了。機器不能干活，這算什么機械農場呢？於是人們的主要力量集中到機務工作上來。職工們都以頑強的戰鬥精神，來學習機務技

术。他們學習了苏联經驗，又从实践中摸索，终于学会了操作技术，学会了技术保养，也掌握了联結作業。

机务和农業之間的矛盾

机器能够順利地工作了，在当时認為是一个很大的进步。人們眼看着遍野里奔騰着的拖拉机，眼看着不久以前还是沒有人烟的荒草野甸，現在自己駕駛着机器把它翻轉过来，变成了肥沃的良田，內心里誰不感到喜悅呢？可是一年生产到头，收成却很坏：1949年，粮食作物每公頃的單位面积产量为516公斤，1950年为621公斤。产量低成了当时严重的問題。国营农場生产的中心任务是什么呢？是为国家增产粮食，是取得高额的产量。社会主义农業企業用集体劳动机械耕作进行的大規模生产的优越性，是要通过高额的产量来表现的。但实际上是产量低，这是为什么呢？于是檢查总结，这才認識到，主要的問題是耕作質量太低了！在耕作过程中，人們只貪圖数量，不顧質量，存在着严重的單純任务观点。开荒、耕地的时候，不但耕的太淺，而且“跑槎”、“漏耕”、“坐窩”、“立筏”更是普遍現象，加以土地沒耙好，就播下种去，結果杂草叢生，不但当年得不到好收成，而且影响所及，連以后数年的整地工作都做不好，严重地影响产量；播种中缺苗、断条、漏播、重播的現象很严重，种子播得太深，有达十几公分的；中耕除草沒有及时地进行，除草时草里找苗，伤苗严重。存在着上述严重問題，又怎样能提高产量呢？

为什么会产生这些問題呢？原来是机务和农業之間存在着矛盾。那时候拖拉机工作的組織是机耕队，今天耕这里，明天耕那里，沒有固定的耕作地段。因此，机务人員只管机器干活，大家只求干的快，誰也不注意質量，更不管产量，这就是