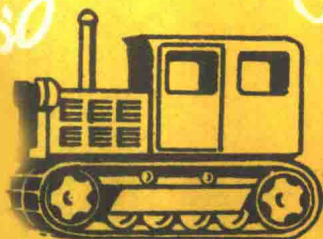


农业部农业机械管理局编

农业机械站经营管理经验



农业机械站经营管理经验

农业部农业机械管理局編

农业出版社

农业机械站经营管理经验

农业部农业机械管理局编

农业出版社出版

北京老钱局一号

(北京市书刊出版业营业许可证出字第 106 号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

农业出版社印刷厂印刷装订

统一书号 4144.192

1964 年 8 月北京制型

1964 年 10 月初版

1964 年 10 月北京第一次印刷

印数 1—7,000 册

开本 787×1092 毫米

三十二分之一

字数 90 千字

印张 四又二分之一

定价 (科四) 四角八分

目 录

办站八年生产效率高, 年年有盈余	
.....	河北省宁晋县农业机械站 (1)
为农业生产服务, 为国家积累资金	
.....	山西省定襄县农业机械站 (12)
不断改进经营管理, 連續二年获盈余	
.....	内蒙古自治区赤峰县农业机械站 (21)
老机器, 八年全勤, 成本低, 七年盈余	
.....	中共湖北省鄂城县委员会机械化办公室 (27)
河北省永年县农业机械站高举毛泽东思想紅旗, 学习	
解放軍, 以政治統帅业务, 創全省最高工效	
.....	河北日报社 (38)
永吉县烏拉街农业机械分站加强政治思想工作的	
几点体会.....	吉林省农业机械管理局 (43)
关于干部参加劳动的几点体会	
.....	北京市丰台区农业机械站 (51)
黑龙江省双城县农业机械站水泉分站勤俭办站的	
經驗.....	黑龙江省农业机械厅 (55)
勤俭办站的广东省开平县农业机械站	
.....	广东省佛山专员公署农业机械管理局 (66)

实行三級成本核算, 經營亏损变盈余

..... 河北省武安县农业机械站 (72)

管家理财的經驗..... 山西省万荣县农业机械站 (78)

关于几个农业机械站作业成本的分析

..... 北京市农业机械管理局 (83)

吉林省加强农业机械站机务管理工作的經驗

..... 农业部农业机械管理局工作组 (93)

加强机务管理工作的体会

..... 河北省宁河县农业机械站 (99)

陈少岩机車組推行“三、四、五”使用保养法的經驗

..... 北京市平谷县农业机械管理局 (110)

厂站合一, 使修結合的經驗

..... 河南省新乡县农业机械站 (114)

我們是如何試办农业机械站实行綜合利用

由亏变盈的..... 河北省河間县农业机械管理局 (120)

实行“一保四結合”, 农业机械化做到增产增收的

經驗..... 吉林省榆树县农业机械站 (125)

吉林省怀德县尖山子二队四年来的机耕增产經驗

..... 吉林省农业机械管理局 (133)

办站八年生产效率高,年年有盈余

河北省宁晋县农业机械站

宁晋县农业机械站是一九五六年初建立的,当年有拖拉机四十一台,折合五十一个标准台。现在达到七十二台,折合一百三十一个标准台,机耕服务面积占全县耕地面积的百分之三十左右。全站有六种机型,其中主要是东方红-54和齐斯-35两种,齐斯-35占保有量的百分之三十八点九,都是使用了七、八年的老车,东方红-54占保有量的百分之四十四点四。

建站八年来,在各级党委、政府的正确领导下,由于坚持政治挂帅,坚持为农业生产服务,坚持勤俭办站,坚持按规章制度办事,所以,生产任务年年超额完成,经营年年有盈余。

八年来累计完成工作量四百四十八万四千标准亩,其中耕地占百分之七十二点六,年平均标准台工作量七千六百一十七标准亩,有十八台齐斯-35(占同型机车保有量的百分之六十四点四)八年平均标准台工作量达到万亩以上,累计工作量已超过十万标准亩,有三台已超过十三万标准亩。

八年来,机车出勤率平均为百分之九十二点七(除了八台狄梯-413、铁牛-40机车接收时缺件带病),其中有二十八台齐斯-35,八年一直保持全勤。

八年来,作业成本最高为一点三七元(一九六〇年),最低

为一点零五元（一九五七年），八年平均每标准亩成本为一点二七一元，平均每标准亩收费一点三三七元（除一九六一年至一九六三年七月每标准亩收费一点四五元外，其余各年均在一元三元至一元三五元）。八年共盈余二十六万八千九百三十八元。一九六三年虽然遇到特大水灾，地湿、阻力大，但每标准亩成本预计不超过一点二元，比一九六二年降低了百分之十一点五，仍可盈余四万多元。

农业机械站的建立和发展，有效的促进了农业增产。八年来的机耕质量，除社营阶段一度下降外，基本上是好的。一九六一年收归国营后已恢复并逐渐超过一九五七年的水平，群众是满意的。据历年来对四十一个生产大队的调查，机耕地的粮食比畜耕地平均增产百分之二十二左右，棉花增产百分之十九左右。许多生产队都把机耕作为提高产量的主要措施之一，机械化的威信已在群众中树立起来。我们所以能够作出以上成绩，主要是抓了四方面的工作：

一、合理运用拖拉机，处处为农业生产服务

这是提高拖拉机利用率，争取多干活的非常重要的一条。从建站开始，我们就先注意解决机具半年闲的问题，开展综合利用。头一年因经验不足，只搞了五项农田作业，第二年扩大到七项，标准台工作量就比头一年提高了一倍多。但是机具的休闲时间仍然很长。为了解决这个问题，凡是生产需要的，拖拉机有条件搞的，我们就积极去搞。这样，在以耕为主的前提下，我们逐渐把作业扩大到耙地、压地、播种、喷雾、喷粉、收割、脱粒、抽水、打场、送粪、施肥、运输、水库轧坝、轧路、带鼓

风机等十七个作业项目。作业时间逐年延长，八年平均年作业期达到二百八十二天，其中最高达到三百二十五天，而一九五六年作业期仅有二百二十天。一九六二年仅抽水、打场作业就搞了六十八天，完成工作量占总工作量的百分之十二。一九六三年尽管自然条件不利，抽水期缩短，但仍有三十二台机车参加抽水、打场、排水作业二十九天，完成工作量四万多标准亩。此外，我们还经常注意充分利用机车马力，采取犁后带耙、播种机后带镇压器等复式作业，既可提高功效，降低成本，又有利于保墒，群众十分欢迎。从一九五九年到一九六三年的统计，犁后带耙作业面积占总机耕面积的百分之四十四，春、秋两季达到百分之八十五以上。

在组织生产时，我们本着有利于农业生产，有利于机械作业的精神来安排，尽可能少转移地块，争取时间，多干活。采取固定作业区，打开灭战和打运动战相结合的办法，每个机耕队、每台机车，都有固定的基本作业区，长期不变。在基本作业区中，队和车又分别有一个中心点，作业时围绕中心点去联片，住在一村，串联着耕多村的地，就地转移不进村。这样作可以避免机车拥挤、窝工；可以减少不必要的空转移；可以密切站、队关系，密切机手和群众的关系；可以使驾驶员熟悉环境、道路、土质等情况，便于发挥主动性；可以增加机手的责任心。由于长期固定，现在机耕队干部已经基本上掌握了服务区的土地、劳畜力、茬口变化规律和土质分布等情况，并且能参与生产队制订计划，协助安排有利于联片作业的不同作物种植区。

作业区虽然基本上是固定的，但也不是机械不变的。我们根据我县西部棉田集中，南部麦田为主，东部多种杂粮和地

多、劳畜力少，机具有限的特点，在不同的季节，灵活調度機車，既能滿足不同作物区的农时季节的需要，又能把机具充分利用起来。为了作到不打无准备的仗，每季作业开始前，我們首先組織所有的站、队干部，吸收部分机手，統一組成规划、勘测小組，深入本队、本車的服务区，逐村逐队的勘察土地，进行作业规划，經過勘察、规划，摸清三个底（土地底、茬口底、劳畜力底），算清三笔帐（任务帐、劳畜負担帐、時間安排帐），然后和生产队协商簽訂合同，落实机耕任务、耕作時間。机耕队再以此为依据，划出一季的作业规划图，注明每台機車的作业区，轉移路綫、机耕亩数、茬口、時間，使所有的機車都能作到一季早知道。同时在地块的安排上，多数機車都能作好两套准备，晴天先耕低洼地、下湿地和粘土地，雨天、雪天去耕高地、土头松的地，所以一般的小雨小雪都照常坚持作业。一九六二年冬季下了四次雪，始終沒有停車。

在耕作技术上，根据我县洼地多的情况，着重研究解决了耕湿地、防陷車和結冻后、化冻前延长耕期的办法。我县有低洼地二十万亩左右，特点是湿了粘、干了硬，又无水利条件，春季化冻后风一吹，墒情流失很快，影响播种。而这一带，人畜力又很不足，迫切要求机耕。针对这个情况，我們采取了中午开墒，地头提前耕横綫，調整当天保养時間等一系列的措施，基本上达到了地不大冻不停犁，每年冬季可比畜耕時間延长三十多天，化冻前又可多干三十多天。同时采取不走重道、不軋重轍、鏈式輪式編組作业，低洼处作标志等措施，基本上过了耕湿地关。

二、認真按照規章制度辦事，搞好機務管理

建站以來我們就緊緊的抓住了機務管理，樹立了一套比較完整的規章制度，認真執行，堅持不懈，這是我站出勤率高、作業多的基本因素。機車一到站，我們就首先作好四固定（固定人員、固定農具、固定工具、固定加油儲油設備），長期不動，車長、駕駛員的調動權由縣集中掌握。人機固定以後，機手和機具就能建立感情，自覺的愛護機具設備，同時還便于駕駛員掌握機具的特性，預防事故，小故障能夠及時排除。

其次，我們建立了技術責任制度，採取自上而下一條線的領導方法，明確的規定了站、隊、車的機務幹部和機手職責範圍，調整主要部位和更換重要機件，都要經過審批手續，不能隨便拆卸。

第三，具體抓好機具的維修、保養和使用三大環節。在維護上，明確的規定了“三淨”標準，規定了積塵杯、濾清器的清洗時間，由機務隊長保證執行。使用油料，堅持出油罐、出油桶、入油箱三道過濾關，並且堅持專桶沉淀、專桶過濾、專用加油過濾工具。在保養上建立了定人員、定時間、包部位、包質量的“雙定雙包”責任制。二號以上保養統一安排周期，每作業五天留出一個保養班，不分配任務，機務隊長親自參加二號以上保養。此外，我們還經常進行技術研究，站、隊機務幹部和重點機手代表每十天開一次研究會，每半月出版一次農機半月刊，主要是分析故障原因，介紹預防和排除故障方法。不同時期，又有不同的研究重點，有目的的過技術關。如一九六〇年剛由社營轉國營，齊斯-35機車多數馬力不足，並不斷飛車，部分機

务人員認為車老了，事故难以避免，技術研究的重点就放在过好使用老車的技術关上，組織技術幹部搞試驗田，經過长期的蹲点試驗，總結出五条使老車、修老車、防飛車的經驗。根据这些經驗，我們統一检查調整了機車各部的間隙（特別是缸筒、活塞間隙），普遍安裝了安全閥，从此根除了飛車事故，恢复了機車馬力。一九六一年，第一批東方紅-54到站以后，普遍发生行走系統磨損过快的現象，我們又重点搞了防磨損的試驗田，總結出地头升犁、不拐死弯、鏈軌板和驅動輪新旧分別配套調換，并尽量使一个厂子的产品配套使用等經驗，換修期延長了两倍多。近两年我們还开始研究了東方紅-54打錐形齒輪，損坏后桥壳兩項技術問題，并提出了不猛起步，不偏牽引，不拐死弯，損坏情况已开始扭轉。目前正在集中力量过東方紅-54的技術关。

三、坚持勤儉办站，开展增产節約运动

我們所以能够連續八年有盈余，一条重要的經驗就是始終如一的貫徹了勤儉办站的方針，年年开展增产節約运动，并且年年有重点。一九五六年我們剛建站，新機子、新人，首先开展了以降低油耗为中心的增产節約运动，組織了所有幹部包車查定，找到了比較可靠的消耗定額和降低油耗办法，当年秋季亩耗油由春季平均一点三公斤降低到一公斤。一九五七年以壓縮間接費用为中心，采取办公費包干、電話費定額、差旅費限数、装卸費停支（发动幹部义务劳动装卸油料、农具）临时工（即雇用农具手）、定員定時間等一系列措施，使間接成本比一九五六年降低了百分之五十。一九五八年，以清理小倉庫为

中心，在全体职工中发动了交心献宝运动，清出各种机件七千多件，价值一万多元。一九五九年、一九六〇年，以旧件复新为中心，制造了手摇钻等土设备十一台，自力更生办起了修配厂。单缸车的许多零件可以自己制造，并用废品制造了手钳、扳子、改锥等随车工具十四种，四百多件，不仅充实了机车修理工具，而且培养了不少人材，一般的锻、钳加工件机耕队都能自己动手修造。同时每台机车都配备了一套自制的锡焊工具，焊补加工机车组可以自己解决。几年来这笔节约是很大的，一九六〇年以来自己锻打、锡焊加工费节约五万二千多元。例如齐斯-35 安全阀，工厂作价为二十五元，我们自己用废品加工了三十七个，就节约了五百七十五元。一九六二年我们又开展了查、找、算运动，挖漏洞，找差距，并以回收机耕费和降低油耗为中心，收费工作由机耕队包干，基本上作到了走一村、清一村。在耗油方面，由于刚由社营转为国营不久，油耗有所上升，我们又重点搞了单缸车降低油耗的试验田，跟班查定，作了六条规定，即：不准不熄火加油，不准漏油车带病作业，不准使用漏桶，不用加油工具不准加油，不乱洒乱倒废油，不经勘察的地不出车。同时规定废油二顶一换好油，回收加工再生使用，一年共利用废柴油八千多公斤，处理废机油二千多公斤。并统一规定了保养、检修、洗用油定额。一九六二年的油料费又由一九六一年的每亩零点六一五元，降低到零点五一三元。单缸车的主燃油由每亩一点一六公斤，降低到一点零一公斤。一九六三年我们又开展了一厘钱、一滴油、一块料、一个螺丝钉的节约运动，管理费大幅度降低，通过用废纸、废信封和限制盲目外出采购等几条措施，管理费由一九六二

年每亩平均零点一零四元，降低到零点零七元。輸油泵滴油的機車普遍安裝了积油箱，收集了漏油。并彻底清理了废品，边清、边修、边入庫，加工零件八千多，价值一万六千元。其中用废品加工拼湊安裝了双鋒犁二十七架。

几年来，我們深刻体验到，要想搞好节约，降低成本，必須充分发动群众，人人理财。为了树立群众的成本观念，发动群众核算成本，站、队、車逐級推行“四有”制度，即：有成本定額、有核算、有分析、有评比奖励。每季作业开始以前通过职工討論，訂出承包油料費和修理費定額，全县統一平衡后和任务一起下达通知单，落实到队、到車。站、队兩級的修理費，由机务人員承包，这样就有效地克服了个别机务人員为了保証機車出勤，見新不要旧、忽視成本的偏向。为了及时掌握成本情况，站設單車成本帳，五日一記，半月一評；队設直接成本登記簿，五日一記，五日一評；機車組有三册、一尺，即：油料登記册、修理費登記册、隨車日記和量油尺，班班填、日日清。每台機車确定一名兼職成本核算員，每算一次，作一次分析，发现問題及时解决。

四、依靠党政领导，加强政治思想工作

我县各級党政领导，对农业机械站工作非常重視。八年来始終是以党在农业上的根本路綫問題来对待，把办好农业机械站，作为发展农业生产的关键去抓，并且列入各級党政的議事日程。逐級有专管書記、县长、社长，逐級有領導組織，县有机耕指揮部，工委有机耕領導小組，公社有机耕委員會。县委、人委、工委、公社每次召开社长或生产队长會議时，都要安排

机耕工作，县委的下乡工作组也将机耕工作列入检查汇报内容，主管的书记、县长、社长还不断参加机站业务会议，听取汇报，下乡下地亲自检查机耕工作。为了使县委、工委及时了解情况，县站和分站每五天定期向县和工委汇报工作。

建站以来，党政领导给农业机械站配备了坚强的领导力量，调到农业机械站的职工，都要经过挑选审查。现在党、团员占百分之四十五点一，贫、下中农子弟占百分之八十以上。对农业机械站的领导骨干，长期稳定，很少调动，百分之九十以上的干部，已在机站连续工作了八年。我们认为各级党政加强领导，为机站始终保持坚强的领导核心和坚强的阶级队伍，是办好农业机械站，巩固机械化阵地的关键所在。

此外，各级党政经常帮助机站组织生产，组织收入，给机耕创造便利条件，如宣传机械化的优越性，召集现场参观，组织生产队修机耕路，土地联片，帮助解决机耕贷款，明确机车调度权归农业机械站，解决职工福利问题等。特别是每年夏、秋两季的收贷工作，都是将机耕费列入首要地位，保证了八年来机耕费回收率达到了百分之七十五以上。

在各级党政的领导 and 关怀下，我们经常地注意作好政治思想工作，巩固机械化队伍。建站以来，我们配合各个时期的中心运动，针对职工思想情况，经常对职工进行阶级教育和机械化的前途教育，不断的邀请县党、政领导干部给职工工作形势报告，提高职工阶级觉悟，培养专业思想，树立以站为家的主人翁态度。一九六一年县委分配一批中学毕业生当机手，有人思想不通，认为当机手又脏又累没前途，针对这种思想，我们请县长作了一次报告，展览了几年来机耕增产成就，组织机

手和社員座談，加之党政領導干部下乡檢查工作时，給机手送水、送飯，县委連續通报表揚一批机站的模范干部、优秀机手，使这些同志受到教育，認識到自己崗位的光荣，紛紛向組織表决心，定計劃，学习劲头很足，現在多数已达到二級技术水平。一九六二年有部分职工思想不安，有的說：“当机手，一身油，不图吃喝沒干头”。針對这种情况，我們向职工进行了阶级教育，請老干部作报告，用貧农、老干部的家史和革命斗争史进行了活人活事教育，开展想想过去，看看現在，比比工作的专题討論，职工思想觉悟空前提高，进一步坚定了事业心。原来打算回家的职工撤回了申請，自动离职的职工又重返工作崗位。在进行政治思想工作的同时，我們还解决了部分职工的实际問題，慰問家屬，帮助解决生活困难。一九六三年发生水灾后，有百分之九十以上职工家在重灾区，房倒屋塌，缺衣少穿，部分人情緒波动很大，个別人想請假回家修房。我們一方面加强社会主义、集体主义的思想教育，报告县委对生产救灾的統一安排，介紹新、旧社会受灾对比，坚定依靠集体战胜灾害的信心。另一方面，在县党、政、工会的支持下，我們及时的解决了一些职工及家屬缺款、缺布、缺棉衣的困难，并派出一批站、队干部慰問受灾家屬，稳定了职工情緒，鼓舞了生产热情，許多职工自动写决心书，表示完不成任务不回站，检修不完不回家。

此外，领导干部参加劳动，是团结职工，带动职工办好农业机械站的重要一环。建站以来，我們长期的保持着干部参加劳动的革命传统作风，作业期間领导干部三深（深入田間、机車、职工）、四同（与职工同吃、同住、同劳动、同商量）。現在已

基本达到三懂、三会，即：懂規章制度、懂质量标准、懂农业知識，会操作机具、会一般保养、会核算成本，并有百分之七十以上的站、队干部达到二級技术水平。

一九六三年十二月五日

为农业生产服务,为国家积累資金

山西省定襄县农业机械站

定襄县农业机械站,現有拖拉机十八个混合台,折合三十三点四个标准台,有机引农具五十七台(組),車床、刨床、电焊、氧焊、烘炉、鉗工等修理工具各一台(套),机械作业試驗田五十多亩,职工(包括修理工)八十九人。服务于十三个人民公社的九十多个生产大队,已机耕面积十三万八千多亩,約占全县耕地面积的百分之三十左右。

由于机耕面积的逐年扩大和耕作质量的不断提高,对促进农业增产,巩固集体經濟,增加社員收入,起到了巨大作用。

定襄站是从一九五六年开始建立的,到現在已有八年历史,一直由国家經營。但是,在建站初期的头两年,由于缺乏管理經驗,办法少,机具效率低,成本高,有亏损。从一九五八年以后,县委曾对建站头两年的工作,进行了全面的检查总结,并进行了大力整頓,对政治教育、經營管理以及技术力量和管理干部配备等工作,都不断有所加强,因而机具生产效率逐年上升,生产成本也逐年下降,六年来一直保持了年年有盈余。六年来,共完成作业量一百零七万一千六百五十一标准亩,按逐年在册标准台計算,每标准台年平均完成作业量为七千二百六十二标准亩,平均每标准亩耗油零点七一公斤,每标准亩