

农业机械化丛书

农机站的经营管理



云南人民出版社

农业机械化丛书

农机站的经营管理

云南省农机管理局编
云南农业大学

云南人民出版社

《农业机械化丛书》

出版说明

为了提高农业机械化队伍的技术水平，加快农业机械化的步伐，中央和地方有关出版社联合出版这套《农业机械化丛书》。

《农业机械化丛书》包括耕作机械、农田基本建设机械、排灌机械、植物保护机械、运输机械、收获机械、农副产品加工机械、化肥、农药、塑料薄膜、林业机械、牧业机械、渔业机械、农村小型电站、半机械化农具、农用动力、农机培训、农机管理、农机制造等二十类。可供从事农业机械化工作的贫下中农、工人、干部、知识青年和技术人员参考。

本书属于《农业机械化丛书》农机管理类。

目 录

人民公社农机站

一、农业机械化的重要意义	(1)
二、农机站的性质和任务	(2)
三、农机站的管理体制	(4)
四、农机站的经营形式	(5)
五、农机站的管理工作	(8)

计划管理

一、农机站计划管理的重要性	(11)
二、农机站计划的种类和内容	(13)
(一) 农业机械化发展规划	(13)
(二) 农机站的年度计划	(24)
(三) 农机站的阶段作业计划	(36)
三、计划的编制	(40)
(一) 编制计划的原则	(40)
(二) 编制计划的方法步骤	(42)
四、计划的贯彻执行	(44)

劳动管理

一、劳动管理的意义	(47)
-----------------	--------

二、建设一支又红又专的农机队伍	(48)
三、劳动组织	(50)
四、劳动定额	(52)
(一) 劳动定额的意义	(52)
(二) 劳动定额的制定方法	(54)
五、劳动报酬	(56)
(一) 农机站劳动报酬的基本原则	(56)
(二) 劳动报酬的形式	(57)
六、劳动管理制度	(61)
(一) 岗位责任制	(61)
(二) 生产责任制	(63)
七、社会主义劳动竞赛	(65)
(一) 开展社会主义劳动竞赛的意义	(65)
(二) 开展劳动竞赛的形式与内容	(66)
(三) 奖励与惩罚	(68)

机务管理

一、机务管理工作的意义和任务	(71)
二、农业机械的使用	(72)
(一) 农机具的交接和技术登记	(72)
(二) 农机具的试运转	(73)
(三) 建立健全机具技术档案	(76)
(四) 农机具的正确操作	(78)
(五) 农机具的合理使用	(88)
(六) 田间作业	(91)
三、农机具的维护和技术保养	(97)
(一) 农机具为什么要维护和保养	(97)

(二) 拖拉机的维护保养	(97)
附: 东方红—75(54)拖拉机保养试行规程	(106)
(三) 农具的维护保养	(111)
(四) 技术保养计划的制定	(112)
(五) 技术保养工作的组织和实施	(115)
(六) 农业机械技术保养升级赛	(116)
四、拖拉机的故障和修理	(120)
(一) 拖拉机故障分析	(120)
(二) 农机具的修理	(125)
五、农机具的保管	(131)
(一) 搞好农机具和零配件保管工作的意义	(131)
(二) 农机具和零配件保管的要求	(131)
六、油料的管理和使用	(134)
(一) 油料管理的重要意义	(134)
(二) 油料的基本知识	(134)
(三) 油料的消耗定额	(140)
(四) 油料的贮存和保管	(141)
(五) 油料的运输	(143)
(六) 废油的回收和保管	(145)
(七) 柴油的净化	(146)
(八) 节约用油	(151)
七、安全生产	(153)
(一) 安全生产的意义	(153)
(二) 安全生产基本常识	(154)

财务管理

一、财务管理工作的意义	(158)
-------------------	-------

二、资金管理	(160)
(一) 资金及其运动	(160)
(二) 资金筹集	(164)
(三) 资金管理	(165)
三、会计核算的基础知识	(175)
(一) 设置会计科目	(175)
(二) 记帐方法	(186)
(三) 凭证、帐簿和记帐程序	(189)
四、成本核算	(211)
(一) 成本核算的意义	(211)
(二) 成本核算的内容和要求	(213)
(三) 作业成本的核算	(216)
(四) 单机核算	(219)
(五) 降低成本的途径	(222)
五、财经纪律及财务管理制度	(225)

统计工作

一、统计工作的重要性	(229)
二、统计指标	(231)
(一) 指标的含意	(231)
(二) 指标的种类	(232)
三、统计调查	(242)
四、农机站统计的原始记录	(245)
(一) 拖拉机和农用动力机工作日记	(245)
(二) 作业验收单	(247)
(三) 入库单和领料单	(248)
(四) 农机统计资料的其它来源	(250)

五、农机站常用统计指标的计算	(252)
(一) 拖拉机保有量及标准台	(252)
(二) 拖拉机平均在册标准台与马力数	(254)
(三) 拖拉机全年出勤班次	(256)
(四) 拖拉机出勤率	(256)
(五) 拖拉机完好率	(257)
(六) 拖拉机班次时间利用率	(258)
(七) 拖拉机班次效率	(259)
(八) 拖拉机全年完成工作量与标准亩	(259)
(九) 拖拉机平均在册标准台作业量	(260)
(十) 平均每标准台拖拉机负担耕地面积	(260)
(十一) 平均每标准亩作业耗主燃油	(261)
(十二) 拖拉机每标准亩作业成本	(261)
(十三) 农业机械化程度	(262)
六、拖拉机作业面积的计算	(265)
(一) 拖拉机作业面积的计算方法	(265)
(二) 拖拉机作业面积查对表	(269)
七、农机站的统计报表	(270)
(一) 农机站统计年报表	(270)
(二) 农机站的阶段作业报表	(273)
(三) 拖拉机作业进度报表	(275)
八、农机站的统计图示	(275)
(一) 柱形图	(276)
(二) 平面图	(278)
(三) 象形图	(279)
(四) 统计线图	(280)
九、统计分析	(282)

经济活动分析

- 一、经济活动分析的意义、内容和方法 (283)
- 二、生产情况的分析 (287)
- 三、农机具利用情况的分析 (289)
- 四、作业成本的分析 (292)
- 五、财务状况的分析 (295)
- 六、农业机械化经济效益的分析 (301)

人民公社农机站

一、农业机械化的重要意义

农业是国民经济的基础，农业的发展是保证实现四个现代化决定性的条件。要使农业迅速发展，首先是要有合理的生产关系，贯彻执行农业政策和农村经济政策，发挥广大劳动者的生产积极性，同时也非常需要加强对农业的物质支持和技术支援，在农业中应用现代科学技术，用先进的生产工具武装农业。

实现农业现代化，是全国人民的宏伟事业，是建设强大的社会主义国家的根本条件，而农业机械化是农业现代化的主要组成部分，是农村的又一次伟大变革。农业机械化能迅速提高农业劳动生产率，使农业向国民经济各部门提供丰富的农副产品和大量的原料、资金和劳动力，巩固和壮大农业的社会主义集体经济，提高国内市场的购买力，逐步缩小工农差别、城乡差别和体力劳动与脑力劳动的差别。总之，在保卫祖国，建设社会主义和向共产主义过渡等方面，农业机械化都有着重大的现实意义和深远的历史意义。

在农业机械化发达的国家，农业人口只占总人口的20%以下，按人口平均每人占有的粮食比我国约多三倍，每个农业劳动力可以养活的人数比我国约多十倍。我们要解放思想看

世界，学习人家的先进经验，把工作的重心转到社会主义的现代化建设上来，加速实现农业机械化的进程，使还落后的农业尽快得到迅速发展。

历史的经验说明，依靠手工劳动的小农经济生产方式，必然被使用机器和各种现代化技术的大农业所代替。在资本主义国家这是一个痛苦的演变过程，是广大农民破产和少数资本家发财的过程，也是农业生产规模扩大、专业化和集约化程度提高和资本集中的过程。资本主义社会尽管有较高的农业机械化水平和劳动生产率，但由于生产的社会化与生产资料的私人占有形式之间的矛盾，资本主义避免不了经济的危机。

我国的社会主义制度和农业集体化，为实现农业机械化创造了条件，有可能发展得更好些、更快些。因此，必须根据我国的具体情况，充分研究国内、外的经验，在党的十一届三中全会精神的指引下，加速实现农业机械化的步伐，为祖国社会主义现代化建设而努力奋斗。

二、农机站的性质和任务

我国的农业机械使用和管理基层组织，最先是建立国营拖拉机站，为农业生产服务，其性质是事业单位，企业管理，经济亏损由国家补偿。在农村人民公社化后，随着集体经济的壮大和国家的支援，集体的农业机械的数量和种类大量增加了，逐步建立了人民公社的拖拉机站或农业机械站。人民公社农机站是管理、使用农业机械，为社、队农业生产和社员生活服务的集体经济组织，内部实行企业管理，进行独立的经济核算。农机站与社队企业有明显的区别：第一，

农机站是使用现代化的农业机械直接为农业生产服务，将逐步发展成为农业生产的一个重要有机组成部分。社队企业则是可以脱离农业，为集体增加经济收入和积累资金的经济组织。第二，在实行企业管理的方法上，对农机站只下达生产作业计划指标，要求以农为主，以耕为主，综合利用，扭亏增盈、略有盈余。对社队企业既下达生产指标，又下达产值和利润指标。

农机站的主要任务是：

（1）坚决贯彻执行党的方针政策，为实现农业机械化，迅速建设现代化农业而努力工作。

（2）积极参与公社做好实现农业机械化的区划和规划工作。

（3）努力完成和超额完成生产作业计划，采取有效的生产措施，促进生产队增产增收。在保证农业生产需要的前提下，进行综合利用，多项作业，增加收入。

（4）依据上级颁发的农业机械化规章、收费标准，制定各项管理规章制度，认真搞好计划管理、劳动管理、财务管理、机务管理，实行单机成本核算，认真进行统计工作和经济活动分析，讲究经济效益，提高农机具完好率、出勤率、利用率，降低作业成本。

（5）做好农业机械耕作有关方面的示范工作，引导群众，共同协作，迅速提高农业机械化的程度。

（6）组织人员结合当地的生产条件，对农机具、储油设备等进行革新和改造，在机械化的“化”字上多作文章，努力提高农业机械化的程度。

（7）发扬师带徒的传统，严格训练好新的农机人员，同时也要进行考工定级、复训、上技术课，不断提高老的农

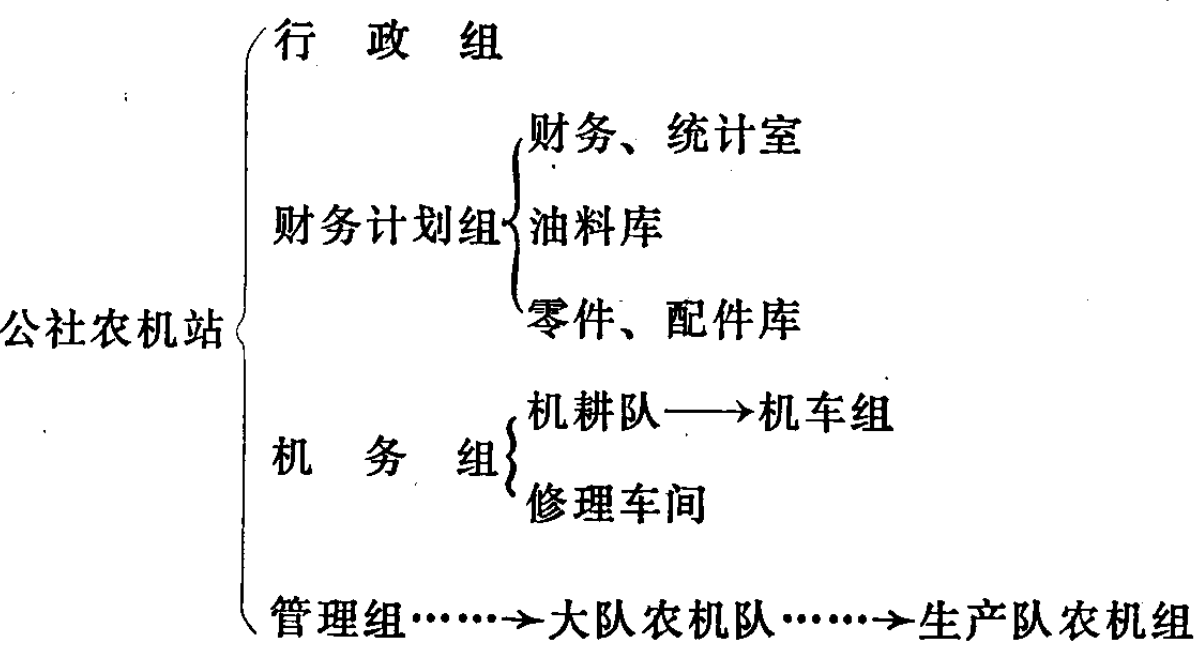
机人员的技术水平。

(8) 对大队农机队或分散机车进行技术指导，从物资、修理、培训和学习方面给予具体的帮助。

三、农机站的管理体制

对农业机械管理体制问题，各地作过多种形式的摸索和尝试，有待于总结和完善。

根据人民公社三级所有的管理体制，农业机械的性能和作业特点，在公社建立农机站，管理使用大型、中型拖拉机和公社所有的其它农业机械；在大队建立农机队，管理使用小型、中型拖拉机和大队所有的其它农业机械；在小队建立农机组，管理使用一般作业机械和半机械化机械。公社农机站内部的机构设置如下：



在公社农机站里设有管理组或明确指定 1—2 人为管理员，指导大队农机队和生产队农机组的管理工作。这种管理体制，避免机构重叠，加强了经济组织的作用，发挥农机站

的技术力量和技术设备，对农机队、农机组的工作给予及时的帮助和指导。有的地区还增设由各方面代表参加的公社农机管理委员会，定期开会讨论有关农业机械化的重大问题，监督农机站的工作，让群众参加管理。还有一些地区是成立公社农机管理站，领导公社拖拉机站、供应站、修理站和培训站，以及大队农机站（队）和分散机车。

四、农机站的经营形式

随着农业机械化的不断发展，农业机械的数量日愈增多，对这些农业机械采用什么形式经营，对于加快实现农业机械化的步伐和管好、用好农业机械，是一个非常重要的环节。

农业机械是现代化的生产工具，适应于大农业的生产方式，对它的经营要走组织起来的道路。组织起来，有利于管理和集中使用；有利于农机务农，合理配套、增加作业项目，充分发挥农机的效能；有利于农机的购买、保养、修理；有利于农机人员的思想、技术的学习和提高。但是，组织起来，一定要尊重有机单位的所有权和自主权，根据自愿互利，等价交换的原则，对其经营形式，组织原则等进行充分民主协商。总之，农业机械以公社经营为主，大队也可以经营，走组织起来的道路，才能管好、用好农业机械。

我国农机站的经营形式，当前主要有以下几种：

1. 国有国营

这就是建立国营农机站（拖拉机站）。在建国初期，农民还没有力量购买大型农业机械，由国家投资，建立了一批

国营拖拉机站，为农业生产服务，也为国家培养了大批有关技术人员，为农业机械化积累了经验。随着人民公社集体经济的壮大，集体的农业机械逐步占了主要地位。但是，至今仍保留有一些国营农机站，用于大规模的农田基本建设，支援农业机械少的社队，及时完成生产任务。

2. 社有社营

这是人民公社集体筹备资金，购买农业机械建立的农机站。人民公社通过积极发展农业、副业、社队企业，增加了集体的经济收入，扩大了积累，逐步购买了拖拉机等农业机械，由公社一级经营，以便集中管好用好这些农业机械。农机站中也有的拖拉机是国营站折价下放的或大队折价归公社所有的等。农机站的全部财产归公社所有，农机站扩大再生产所需资金，经公社批准，可从农机站盈利额中提取，或由公社追加投资。社有社营的公社农机站，农机的所有权和使用权是统一的，便于经营管理，有利于农机具的统一调配和综合利用，有利于进行全公社范围的大规模的现代化农业生产。

3. 大队有大队营

这是大队统一筹集资金，购买农业机械和一些小队所有的分散拖拉机折价归大队，建立大队农机队（站）。在公社规模大的地区，生产分散的山区，大队经济条件好而公社经济条件差的地区，由于大队与生产队关系密切，范围较小，建立这种农机站（队），机车的使用和调度比较灵活。但大队农机队（站）规模小，修理能力弱，机具种类和数量少，仍不完全适应大农业生产的需要。

4. 队有社营

将大队或生产队购买的大、中型拖拉机，在所有权不变的前提下，按照自愿互利，等价交换的原则建立公社农机站，统一经营。这种形式，在农机使用上，要优先保证有机队，并实行单机核算，自负盈亏。队有社营加强了对农业机械的管理，解决了公社投资的困难，也保证了大队、生产队使用的方便。由于保留有机队的所有权，实行单机核算，自负盈亏的办法，不至产生“一平二调”的情况。由于统一经营管理，保证了机具能够合理利用和及时维修，也节约各种不必要的开支。更重要的是提高农业机械的利用率，更好地按计划进行作业，保证生产不误农时。

5. “四统一”

以公社为单位，把大队农机队或分散机车组织起来，实行“统一指挥、统一使用、统一检修、统一结算”的管理方法，是一种协作、互助的形式。季节性“四统一”，是在农业生产大忙季节，为了突击收种而进行的。如将“四统一”常年固定下来，就称常年“四统一”。在山东等地实行的“四统一”，公社成立了指挥部，不仅对农业机械，连牲畜、人力等都统一安排调配，形成大会战的局面，这种作法可以研究、参考。

此外，还有一种“大队统管”的形式，在保证生产队的所有权和优先使用权的条件下，把小队的小型拖拉机组织起来，由大队统一管理、使用、修理。在经济方面进行单机核算，自负盈亏或者记工还工。

五、农机站的管理工作

农机站在实现农业机械化的过程中，直接担负着艰巨的任务。农机站必须认真贯彻“以农为主、以耕为主、综合利用”和“以副养机、以机促农”的经营方针，不断提高机具的出勤率、利用率和完好率，做到高效、优质、低耗和安全。通过加强经营管理，节约人力、物力、财力，以较少的农机具完成更多的农业生产任务，促进农业增产、增收，促进农业劳动生产率的提高。农机站经营管理的好坏，直接关系到农业机械化发展的快慢。农机站必须加强以机务管理为基础、财务管理为中心的四大管理，既要对农机具进行科学的保养维修、不断提高农机具的完好率、利用率，又要通过计划、劳动管理及经济核算等方法，做到经济、合理地利用农业机械，用较少的支出取得更好的经济效益。农机站必须按企业管理的要求，严格实行经济核算制，实行计划管理。

党的十一届三中全会决定，要把全党工作的重点和全国人民的注意力转移到社会主义现代化建设上来。农机站的工作，要高举毛泽东思想的伟大旗帜，为实现新时期的总任务而努力，集中主要精力搞好经营管理，千方百计提高农业劳动生产率，对农业现代化作出贡献。根据各地的经验，要搞好农机站的经营管理，必须抓好以下几方面的工作：

第一，搞好领导班子的建设。加强农机站的管理，首先要建立一个团结一致，精通业务，熟悉管理工作，坚持社会主义方向的领导班子。领导班子的成员、机耕队长、机车组长要民主选举产生，不称职的可以罢免。站内的重大事情要和群众商量，由职工大会民主讨论决定。在加强思想政治工