

地方国营农场 的经营管理

許桂蓀 石 仁編寫



貴州人民出版社

編 者 的 話

地方國營農場，大部分是專、縣農場。這些農場，現在是實行人、畜耕種，有的是純企業性質，有的是企業經營，在生產上要求自給，爭取盈餘。但由於農場規模小，人力少，加上幹部常常參加田間生產，對於經營管理還沒有搞出一套經驗。為幫助各農場解決這些問題，特根據我省具體情況，編寫了這本小冊子。這本小冊子的內容，包括經營方針、計劃管理、定額管理、包工包產、計件工資制、小組核算、財務管理、多種經營和勞動競賽等方面。這些內容雖屬各地農場經營管理的經驗總結，但由於我們搜集的材料不多，一般提的較為原則；也因水平有限，所提問題難免沒有不妥的地方，希讀者提出意見，以便再版時修正。



目 錄

前 言.....	1
一、地方國營農場当前的主要任务.....	3
二、加强計划管理.....	7
三、加强定額管理.....	17
四、推行包工包產.....	23
五、实行計件工資制.....	29
六、建立小組核算制.....	38
七、加强财务管理.....	47
八、發展多部門經營.....	53
九、組織劳动競賽.....	55

前 言

國營農場是完全社会主义性質的農業企業，是我國農業中最先進的部分。它在農業生產上，担負着繁殖良种，按点示范的重大任务。尤其在全省將要完成高級農業合作化和農業生產高潮的新形势下，完成國家对國營農場所規定的这些任务，更有着重要的意义。几年來，我省的國營農場在增產示范与帶动广大農民羣众走社会主义道路这方面，起到了積極地促進作用。全省國營農場的粮食單位面積產量歷年均有提高，总產值也大有增加。这样就給广大農民羣众提出了前進方向，促進了農業合作化运动的新發展。但是，國營農場的工作却远远赶不上國家建設日益發展的需要，主要表现在經營管理工作的混乱上。例如：有不少的農場还不会制訂生產計劃，还不会合理地組織劳动力，因而生產还处于落后状态；也有的農場，还未实行定額管理和按件計工等有效的先進管理方法，也影响着農場工作的迅速發展。这些問題，主要是一些領導人員方向不明確，墨守成規，不力求改進農場工作而產生的。如有的農場單純強調盈餘，而放松了農業生產与繁殖良种，盲目地去發展与農業無關的副業。由于这些思想的存在，就不能不影响農場工作的迅速發展。这些思想必須迅速改变。不然，國營農場工作就有落后于農業合作化运动的危險。

为了使地方國營農場工作，适应國家建設的需要，以及适应農業合作化和發展農業生產的需要，各地農場必須在搞好繁

殖良种、技术示范、提高生产、降低成本、勤俭办场、精打细算、杜绝浪费、确保经营有利的思想指导下，迅速地改进经营管理工作。因为只有把经营管理工作搞好，才能保证实现国营农场的任务，使它在农业生产中更好地起到带头示范作用。国营农场的经营管理工作，包括：计划管理、定额管理、包工包产、财务管理、工资制度，等等方面。这里，仅就以上问题，根据我省经验分属作些讲解。

一、地方國營農場当前的主要任务

为了搞好地方國營農場的經營管理工作，首先明確地方國營農場的任务是很重要的。根据中央指示，專、州、縣（市）農場的主要任务是：繁殖良种和技术示范，即通过農業科学技术的試驗示范，增殖良种，以滿足農業合作化良种的需要。几年来，我省國營農場由于在繁殖和推广良种上作了不少的工作，因此对支援農民采用优良品种、保証農業增產起到了一定的作用。有的農場，由于連年繁殖良种，并以大量的优良品种供应農民，支援了農業生產并推动了農業合作化运动前進，因而在羣众中樹立了威信。但是，这一工作还远不能适应農業生產發展的需要。事实上，随着農業合作化和農業生產高潮的到來，農民羣众对良种的需要日益迫切。为此，各地國營農場來大量繁殖适合于当地自然条件和羣众需要的外進良种和農家良种，以代替劣質种子，并在一定时期內消滅种子混亂的現象，就成为自己的重要任务之一了。但同时也必須了解，農場的任务，还不僅是搞好場內的生產，更重要的是要向羣众作好技术示范，帶動羣众采用先進的耕作技术。为此，各地國營農場在經營管理及生產技术上，都必須搞得先進。只有这样，才能在羣众中起示范作用。即使是点滴的成功經驗，把它介紹給羣众，也是能够为羣众所欢迎的。此外，專、州、縣農場在省的統一布置下，還必須担任一定的試驗任务。例如：某种新的技术或新的品种，在当地条件下能否应用，應該先作試驗，以防盲目

推广，造成生產上的損失。特別是我省自然情况复雜，作物品种繁多，要求鑒別出哪些地方的优良品种可以繁殖推广，是非常重要的。这样，一方面需要听取羣众的反映，同时就需要作一实际地对比試驗，加以肯定。今后，各地農場应注意搜集作物品种，每种尋集三、四斤，通过比較，肯定出当地优良品种，以供繁殖推广。因为，这样才能做到大量提供良种，为广大農業社樹立方向，不断提高生產，增加農民收入。

那么，应当怎样貫徹执行國营農場的繁殖良种和技术示范的方針和任务呢？

地方國营農場是國家繁殖与推广优良品种的主要基地。为着做好良种的繁殖工作，主要应掌握以下几个環節：

(1) 要做好田間规划，有計劃地進行繁殖良种的工作。良种繁殖田，应按品种特性、土壤性質划分，布置各生產小組分區集中管理，以防止种子混雜現象。例如：土壤較肥的田，应繁殖耐肥品种；肥力較差的田，可繁殖耐肥力不强的品种。这样，就可以充分發揮土地、品种的潛力。为了提高品种的适应能力和增加產量，可以采取單季稻与連作稻輪种耕作法；对于同等土質与相应品种，可以采取周期輪換耕作法，以提高适应能力，增加產量。

(2) 精选种子，建立种子田。种子田的种子，应当全部進行穗选。田間穗选后，应在室內选一次，剔除小稻穗、病谷、雜谷，保持种子純潔。晚粳稻穗选，每兩应在千粒左右。水稻种子田，应选择土壤肥力好、陽光充足、过去未發生病害和灌溉排水便利的沿河旁田。为了防止氮肥过多或發生病害，水稻种子田最好是使用油菜田，不用綠肥田。在种子田周圍的

土地上，应种植与种子田相同的品种，以免因操作或鳥雀啄食等原因造成种子混乱。种子田必須加强管理，特別要增施磷鉀肥料，要求做到：每畝施用骨粉二十斤到三十斤，草木灰二担至三担。因为，这些肥料对健强莖秆、增加抗病力、充实谷粒、提高品質等，均有很大作用。

(3) 掌握丰產技术，提高良种產量。提高產量是推广良种的基本要求。因此，良种繁殖技术与丰產栽培技术基本上是一致的。为了貫徹与掌握丰產技术并提高良种產量，除結合改变耕作制度和認真貫徹深耕、密耕、培育壯秧、合理密植、淺水灌溉等一系列的丰產技术措施以外，并应注意以下几点：①在播种前，均应進行晒种、鹽水选种和溫湯浸种等处理工作。②根据品种特性，适时播种、插秧。例如，晚粳稻可在芒种后夏至前插秧，这样病害輕、谷粒重，可做种子田。③大力除草、治虫。在秧田期，应除尽雜草和拔尽稗草，并結合采摘螟卵。該田耘田时，应注意拔除稗草；螟蛾產卵期，应發动全体职工采螟卵，对稻飛虱、浮塵子，采用滴油扫落法普遍進行，从而保證丰產。④在施肥方面，要施足基肥。

在農場的技術示范方面，应掌握如下几个關鍵：

(1) 以農場为核心，組織農業技术研究推广委员会，促進農業技术改革运动的开展。委员会的成員，应吸收有生產經驗、有培养前途、有傳達能力的鄉干部及農業社的技術員参加，由農場場長和当地行政領導人員担任正副主任。委员会下設立調查研究、宣傳推广兩個組，每組各設正副組長一人；并在此基礎上具体分工、明確职责，以農業社为主，在各鄉普遍建立技术推广網。委员会的任务，主要是經常按照不同的季節

总结推广各种作物生产中的各项增产技术，并通过技术研究培养农业技术骨干，做到乡乡有典型、社社有骨干，使推广农业技术成为一个群众性的运动。

(2) 每当重要生产季节或与增产有重大关系的關鍵性問題时，通过县區領導有计划地組織鄉社代表，來場实地参观，采取边参观、边学习、边研究、边推广的办法，总结交流增产經驗，并由農場進行田間操作表演，实物对比及运用黑板报、土广播、大字报等宣傳工具，介紹農場的農業增产經驗，擴大農場在羣众中的影响。通过参观、訪問，推动農業技术改革运动的开展，以保証農業不断增产，進而密切農場与羣众的联系。

(3) 凡發現有外來良种当地良种及各种新式農具、新的栽培技术，農場均需先行試驗；在总结成功經驗的基础上，再全面推广，使農場真正成为縣領導全縣農業增产的有力助手。

(4) 在县、區召开有關農業生产的會議时，農場干部应經常参加，并爭取縣、區領導進行檢查帮助。在会上，除檢查报告農場工作外，应切实注意了解農業合作化与農業生产的全面情况，以便發現問題，進行技术指导。

二、加強計劃管理

國營農場在國家社會主義建設時期，擔負着增加生產、繁殖良種、技術示范的重大作用。為了完成這一任務，沒有計劃管理是不可能的。但是，計劃管理是一項複雜的工作，它涉及的方面很寬，例如勞動力的安排、原材料的供應、設備的利用、費用的開支等，都和生產有着密切的關係，都需要作周密的計劃，按計劃進行生產。而實現這些計劃，常常表現先進思想與落後思想之間的鬥爭，需要我們去解決。這樣就必須加強計劃管理工作。為此，應注意解決以下幾個問題：

（1）要向全體職工加強計劃管理意義的教育

計劃管理是對生產工作有計劃地進行管理的方法，也就是根據全部生產工作的需要與可能，規定出先進的計劃指標和保證執行計劃的措施，有条不紊的順利進行生產。這種計劃管理，在整個農場管理工作中的意義和作用表現在以下幾個方面：

①計劃是經濟活動的綱領和生產指針。這就是說，在生產之前如果有周密的計劃，不僅使全體職工工作方向明確，而且也提示了一定的奮鬥目標；在進行生產時對於有關事項如費用的開支、成本的核算、勞動的調度、物資的供應等，也就有了准繩。所以，計劃有着指導生產的作用。如果生產沒有計劃，要生產什麼產品、生產多少數量、需要什麼設備、勞動力的來

源怎样、物資如何儲备等，就沒法合理地安排，势必造成盲目和混乱。例如，有的農場在分配生產工作时，至今还存在着“干部叫工、工人等工”的現象；有时这个干部叫做这，那个干部叫做那，弄得工人不知依靠誰；并且今天过了，不知明天做什么，要問全年盈虧？那更是大家心中无数了。这些現象，就是缺乏計劃管理所造成的。

②國营農場是國民經濟中的一个組成部分，而農場計劃也就是國民經濟計劃的一部分。这就是說，如果農場不能很好的完成它所担負的任务，就直接影响到整个國民經濟計劃的完成。所以，實現國营農場計劃，就成为實現國民經濟計劃的一部分。農場計劃安排的好，就提供了完成或超額完成國家計劃的有利条件。

③計劃管理是挖掘生產潛在力的有力工具。因为生產工作如有了周密準確地計劃，就能促使設備的充分利用，提高土地利用率，減少不必要的开支，發揮职工的積極性和創造性，从而提高劳动生產率，降低成本，增加生產。过去有些農場，常常呈現头痛医头，脚痛医脚的忙乱現象，不是肥料种子供应不上，違誤了農时，就是劳动力不能解决，致使作物中雜草叢生，以致產量減少，產品質量低劣，弄得完不成計劃，造成虧損。这是必須克服的。

(2) 正確掌握編制計劃的原則

農場計劃既然是經濟活动的綱領和生產指針，在編制農場計劃时，就不能草率从事、敷衍塞責，使計劃失去应有的作用，而必須抱着嚴肅慎重的态度。要使計劃管理工作收到应有

的效果，編制的計劃必須掌握以下原則：

①計劃應是積極、先進的。由於國營農場在農業生產上負有帶頭示范的任務，因此農場編制計劃的各項措施，應該是積極的先進的。為了使計劃先進，在編制計劃時，應該分析各項有利條件，採取各項措施，挖掘生產潛力，務使計劃中的各項指標達到積極、先進。制訂先進的生產指標與先進思想的指導有關，因此在制訂計劃時應時常注意和右傾保守思想作鬥爭。

②計劃應是穩妥可靠的。在編制計劃時，固然要反對右傾保守思想，但同時也要反對急躁冒進情緒。為此，必須盡量搜集各項情況和各種資料，充分估計各種有利條件和可能性，以及各種不利因素和可能發生的困難。各種情況摸清後，即應擬訂準確合理和切合實際的指標，使所編的計劃真正成為生產工作進行的指針。過去有些農場沒有認真掌握這條原則，結果使計劃流於形式。後來，雖經過幾次修改，但因右傾保守或盲目冒進致使產量減低，這同樣也是必須糾正的。

③必須是統一性的計劃。我們知道，國營農場的經濟計劃，包括生產計劃、財務計劃、基本建設計劃、勞動計劃和物資供應計劃等方面。對於這些計劃，我們必須把它綜合起來，取得相互協調，當作自己的各個部分。這是加強農場管理所需要的。因為只有各種計劃都統一訂入計劃之內，才能根據它通盤考慮與領導農場，充分運用農場的人力和資源。

④計劃要具有羣眾基礎。過去有些農場在制訂計劃時，不經羣眾討論，只是由幾個幹部甚至某項業務人員憑自己的主觀想象編制；也有的把制訂的計劃只向工人宣布一下了事，結果形成計劃和實際需要不相結合。為使計劃切實可行，不致流於

形式，必須走好羣眾路綫，交給工人反復討論，最后確定。這種由羣眾中來，到羣眾中去的編制計劃的方法，是完成計劃的有力保證。因為，它能夠發揮羣眾的智慧，使計劃更切合實際，同時通過羣眾討論，使計劃能變成羣眾自己的保證。

(3) 明確編制計劃的內容和方法

農場計劃因其內容不同，故其種類很多，一般有生產計劃、財務計劃、基本建設計劃、勞動計劃、成本計劃、物資供應計劃、作業計劃等方面。其中，以生產財務計劃和作業計劃為最重要，因為其他計劃的內容都可包括在這兩種計劃以內。現在把生產財務計劃和作業計劃的內容和編制辦法，簡述如下：

①生產財務計劃。生產財務計劃，是國營農場的全年度生產計劃和財務計劃，兩者互相聯系，綜合起來能以反映整個農場的生產情況，所以稱它為生產財務計劃。為了便於說明問題，現仍把它分作兩部分來談：

①生產計劃。地方國營農場的主要任務是增產農產品，所以它的生產計劃是以農業生產計劃為主要部分，其他生產經營一般作為副業。農業生產計劃，主要包括土地利用和農作物的種植兩個方面。在土地利用方面，應當分析土壤性質、水源情況以及各類土地的自然條件，劃分各種不同區域，決定哪些土地劃歸哪些區域，種植適宜種植的作物。此外，還應考慮如何改進耕作制度，如採用連作套作種植方法，將一年一熟改為一年兩熟，或一年一熟、一年兩熟改為一年多熟；在過去未種或少種小季的土地上，如果沒有特殊原因，應盡量利用播種各

种小春作物。除耕地利用外，对于耕地以外的土地，还应根据具体情况，利用栽植果树、培育桑林等，以便给发展副业创造条件。在农作物的种植方面，主要是根据国家交给农场的农业生产计划，规定各种作物的播种面积、单位面积产量和总产量。如果国家农业生产计划，是以增产粮食和棉花为主，农场的农作物种植计划，就应根据场地的各项条件尽量扩大种植粮食、棉花或其他重要经济作物如烤烟之类。这样，就具体贯彻执行了国家农业生产计划与农场情况相结合的方针。至于如何保证完成提高单位面积产量的任务，就必须在编制计划之前，遵照上级颁发的指标，参照场里的历年生产情况，根据各项自然条件和技术措施，订出场内的增产指标。

关于农场的副业生产，一般是饲养牲畜尤其是养猪为主要。因为养猪不仅是响应国家的号召，同时还可以解决农业生产的用肥问题。在编制养猪生产计划时，应考虑到饲料和仔猪来源等问题。在猪食和饲料方面，应研究场内外能取得多少，以及如何利用农业副产品或野生作物；仔猪能否做到自繁自养，如果不能，如何采购，均应作详细的分析研究。既要做到实际可行，又能发展副业生产。此外，对于养羊、养鸡、养鸭、养蜜蜂、养蚕、养鱼等副业，也应根据各场具体情况编入生产计划以内，以增加农场收入。

总之，在编制农业生产和副业生产计划时，应注意到两者的平衡和协调。例如，劳动力应有适当的分配，生产资金应作适当的调剂，农业上应给副业生产以相当数量的饲料。因为这些问题解决的好，彼此才能协同进行生产，顺利完成计划。

③财务计划。财务计划的编制，是以生产计划为依据，它

是保證實現生產計劃的財務上的措施，同時又能反映財務成果即生產盈虧。所以計劃的內容，主要是包括生產收入和生產費用兩項。生產計劃的產品銷售為收入的主要來源，它根據產品的數量按一定的價格來計算收入。這樣來編制收入計劃，手續比較簡單易行。因此，所有農場都應大力組織收入，把各項收入都列入計劃以內，不得“打埋伏”。

財務計劃中的生產費用支出，因為支出方面涉及的范围很廣，它包括各項生產成本，其中有工資開支、原料費用。所以手續比較複雜。也正因這樣，我們在編制生產費用支出時，就不應只計算具體數字，而應掌握計算的依據。例如計算工資開支，就應以勞動計劃為依據；原材料如肥料、種子、農藥等的費用，就應以施肥計劃、生產計劃、物資供應計劃為依據來計算；有些費用的編列，應根據各種有關定額，分別核實計算。總之，一切財務上開支的編制，必須有計算的依據，不能憑主觀估計，並要精打細算，防止鋪張浪費；也只有這樣來編制財務計劃，才能符合“收入打足、支出打緊”和增產節約的精神，以利增加收入，降低成本，完成國家積累資金的任务。

以上財務計劃，應在計劃年度開始前編制，一般要在上年九十月編報，經一定程序核定，以便在計劃年度開始時，使生產工作有所遵循。

②作業計劃。作業計劃，是實現年度生產計劃的具體辦法，因此作業計劃應按它計劃期間的長短，可分為階段作業計劃和短期作業計劃兩種。十日作業計劃，屬於短期作業計劃。現把這種計劃分別綜述如下：

①階段作業計劃。階段作業計劃，是年度生產財務計劃的

具体化，它是根据農業生產的季節性，將全年生產工作划分为若干个階段，再按各階段內各項生產工作訂出作業計劃進行生產的。關於階段的划分，虽因各地的情况不同，每个階段的起訖日期不一致，但因階段是按生產过程划分的，所以各个階段的划分沒有多大差異。作業階段的划分，根据各地划分的办法，結合本省气候情况、生產过程，大致可以划分为五个階段：一是小季田間管理階段，包括小季作物的薅淋和春耕准备工作；二是春耕生產階段，包括小季的收穫、大季的耕种工作；三是大季田間管理階段，包括大季作物的中耕除草、施肥、積肥、秋收准备等工作；四是三秋工作階段，包括秋收、秋耕、秋种等工作；五是冬季生產階段，包括小季田間管理、冬季積肥及冬学等工作。各个作業階段的起訖日期，应注意不要割裂每月各旬的日数，以便于編制十日作業計劃。

階段作業計劃的內容，包括各階段的起訖日期、作業項目、工作数量、作業方法、質量要求、劳动力和畜力的配备、需要材料、作業進度等，都要明確具体。在編制各作業項目时，应把本階段內的生產工作，全部列入，不得遺漏，以免影响劳动力的安排；对工作量，应依照作業階段內应有的工作，結合劳动力的配备和質量要求，予以計算；質量要求，要按技术措施規定的标准編制，如定出水稻密植的程度、耕田的深度等；对劳动力和畜力的配备，应根据技术要求 and 有關劳动定額進行核算。

这些階段作業計劃，应由生產單位即生產隊或生產小組編制。如果生產隊或組的力量薄弱，場部可派人協助進行。但階段計劃应在下階段作業开始前一周左右由場部決定，以便依此

計劃編制十日作業計劃。

①短期作業計劃，即十日作業計劃。十日作業計劃，是以旬為單位的短期作業計劃。它是根據全年生產財務和階段作業計劃編制的，是階段作業計劃的具體化，是計劃管理的重要環節。在階段作業計劃編制後，其所以還需要編制十日作業計劃，是因為階段作業計劃的期間雖比年度生產財務計劃較短，但仍嫌較長，並且內容也還不夠詳細，在工作進行中掌握仍較困難，所以，有按階段作業再加訂短期作業計劃的必要。十日作業計劃正適應作業上的要求。十日作業計劃的內容比階段作業計劃的內容具體得多。例如耕田：在階段作業計劃中，工作量只編個總數，某天到某天完成好多；而十日作業計劃，不僅逐一列出耕田的日期，而且還要列出每天的工作量，甚至把耕作的地區、丘塊等，也都列入計劃以內。這樣，計劃既具體，又切合實際，也比較容易掌握，工作起來有条不紊。這種十日作業計劃，根據不少農場的經驗，證明是可行的。

關於十日作業計劃的項目，一般與階段作業計劃是相同的，而編制時所注意的事項和計算依據，也和編制階段作業計劃相同的，只不過十日作業計劃時間較短，內容更加具體而已。所以，十日作業計劃又是長計劃短安排的一種表現形式。這種十日作業計劃，應由生產單位即生產隊或生產小組于一旬開始前一二天提出，由場部決定實行。

為使各農場在編制這種計劃時有所依據，根據我省各農場推行十日作業的情況，設計十日作業計劃表式如下（附表）：