

全國农村水电會議先進經驗之六

农村水电站的經營管理

浙江省水利厅等編

水利电力出版社

PDG

农村水电站的经营管理

浙江省水利厅等編

*

1352Z103

水利电力出版社出版(北京西郊科舉路二里溝)

北京市書刊出版業營業許可証出字第105号

水利电力出版社印刷厂排印 新华書店发行

*

787×1092 $\frac{1}{32}$ 开本 * 1 $\frac{1}{8}$ 印張 * 22千字

1958年9月北京第1版

1958年9月北京第1次印刷(0001—20,100册)

統一書号: T15143·226 定价(第9类)0.11元

PDG

出版者的話

在社会主义建設总路綫鼓舞下，广大农民解放了思想，破除了迷信，正以冲天的干劲，掀起了建設农村水电站的高潮，向着电气化的道路迈进。去冬今春以来，农村水电站已开始遍地开花，美好的理想变成了活生生的现实。

农村水电站的經營管理，在当前來說，是一个新的課題。要貫徹以生产为主，社办为主，依靠羣众，勤儉办站的方針，經營管理的問題就提到了特別重要的地位。为此，我社从今年八月农业部在天津召开的全国农村水电會議上各地代表所提出的报告中，选出四篇典型經驗，彙編了这本小冊子，供各地农村电站領导干部和管理人員参考使用。

我們相信，全国各地在經營管理方面搞得好的站一定很多，因此希望各地同志們也能把自己的好經驗写成稿子交給我社，繼續編成專冊出版，以便及时交流，达到推动生产的目的。

最后，我們在这里謹向为这本小冊子供給稿件的各單位致謝。

目 录

永春县曙光社水电站经营管理介绍

..... 福建省永春县曙光社水电站站长 刘秋水 (3)

浙江省农村小型水电站经营管理情况介绍

..... 浙江省水利厅 (19)

霍山县落儿岭乡鹿土石铺水电(力)站土法加工生产介绍

..... 中共安徽省霍山县落儿岭乡支部委员会 (26)

卡路水电站经营管理情况介绍

..... 青海省湟沅县地方工业办公室 (30)

永春縣曙光社水电站經營管理介紹

福建省永春縣曙光社水电站站長 刘秋水

(一)簡單情况

曙光社水电站是在1956年貫徹毛主席对合作化大高潮指示后，在提高羣众思想觉悟基础上，不但迫切要求农业合作化，同时也迫切要求在合作化的有利条件情况下建設水电站，以支援工农业生产，开发山区富源，节省大批劳动力更好地发展农业生产。为此，在上級党委重視和有关部門的有力支持下，于同年四月下旬成立筹备机构，5月1日正式开工，經過社員二个月辛勤劳动至7月1日基本完工正式輸电。該站落成、生产方式起初簡單，只有夜間发电照明和1台碾米机生产，后来随着生产发展和社員的要求，逐步地扩大生产范围，至目前为止，投入生产设备有20仟伏安发电机1部(目前供电1,001盞，发出电量16瓩，社員用戶839戶)，碾米机2台，鋸木机1座、磨粉机和磨薯机各1台，每年照明和加工費收入2万2千元佔农业社总收入的10%左右。今年1月份淨收入1,495.66元，2月份1,365.62元，这两个月均超額完成了計劃指标。

組織情况：在支部社委会直接领导下設站長1人、會計兼出納1人、外勤1人、业务11人，併分为3个生产小組，即碾米組、鋸木組、电机組3个生产小組进行生产，同时附設技术組和安全保卫組，並各选出組長1人負責。具体分工方面，碾米2人、鋸木5人(內中一人磨鋸)、磨粉磨薯1人、发电1人、綫工1人、炊事員1人，合計14人，其中共產黨員8人、共青团員4人、羣众

4

2人，这些工作人員全部都是經過社員代表大会审查选拔出来的，政治面貌純洁，工作热情高，尚能为社員服务。

(二)經營管理

一、整站前情况：

由于新建站缺乏一套完整的領導經驗，来自农村的职工从来未掌握机器生产，上至站長下至职工，正如小孩学走路一样，因此不論在經營管理、技术操作等出現了不少問題。具体分为：

1. 财务制度不健全、帳目混乱、财产抛弃：

主要是沒有一套完整严密的财务管理制度，虽然一些制度是定了，但执行也是很差的，如收支计划沒有很好的檢查执行，去年預計收入2万元，結果只完成1万7千元，在單据凭証和审批制度上也較紛乱，如原會計与原站長来往帳目就差119元互不認帳，职工挪用公款非常普遍，計达500元左右，佔职工工資总数50%以上，财产沒有專人管理，誰要用什麼就隨便拿什麼，要用多少就拿多少，不用便丢，造成严重财产失窃，如羣众刘洪就把水电站的銅綫偷走2.8斤，还有职工及羣众用銅綫做門鈎的无数統計。資金周轉不灵，运用不合理，有严重积压資金現象，單鉄綫就积压了600斤，价值500多元。

2. 沒有制定劳动紀律和定額，有窩浪工和磨洋工的現象：

由于沒有制定劳动紀律，无定額，每个职工每年每月每日沒有具体的奋斗目标，因此热情不高，效率低、劳动情緒松懈，缺少革命人生观，滋長着一种僱佣观点，認為做一天和尚打一天鐘，如以碾米來說，过去碾米每小时只碾400斤左右，現在每小时能碾600斤左右，鋸木过去每天鋸不到20平方，現在每天鋸40平方左右，劳力安排和劳动負担不均，重的重、輕

的輕，不够平衡，有的职工感到无事干就彈琴琶，睡在床鋪上，有的到溪里去抓魚，以解决剩餘勞力的出路，所以窩工和磨洋工現象是比較严重的。

3. 技术低，沒有操作規程，事故不断发生，加工成品質量低，社員意見紛紛。

由于技术差、业务生疏，經常发生事故，如有一次电机房生火，磨麦机皮帶碰着人身等事故，特別是鋸木机的鋸断得更經常了。所以不但机器受到了很大損失，在生产收入方面也受到很大影响。又如加工的成品質量，也是存在着很大的問題，如碾米含谷量大，折率低，每百斤谷子只碾白米 65 ~ 68 斤左右，社員的意見很大。

4. 組織機構不純，职工鬧不團結，羣众关系不好。

因吸收职工不够慎重，坏分子和流氓懶汉也混入到站內来了，起坏作用、不干工作，如原清白乡文書郑金贊，由于貪污公款，曾經法办勞改后釋放，后来伪装积极混入站里，不但沒有痛改前非，甚至行兇打了两个职工，还搞小集团鬧不團結。站里原来的两个正、副站長也鬧不團結，互不服气，互相打击，更談不上对职工的政治思想教育，所以整个站內政治空气薄弱，职工不好好工作，整天鬧提高工資，有的服务态度不好，个别职工作风惡劣，社員意見反映极坏，造成了站羣众关系不好。

二、如何进行整頓和整頓后的情况：

以上問題的存在，党支部、社委認為是严重的。为了巩固电站組織，增加社員收入，必須下定决心采取措施进行整頓，立即成立了整頓機構，並指派專人負責。通过总结，肯定成績，着重指出缺点錯誤和存在問題。以整风的精神，在批評与自我批評和互相幫助的基础上，个个进行鑑定，通过社員大会处理

了一批不純分子，純潔了隊伍。同時把各生產大隊一些優秀社員吸收進來，調整領導，鞏固壯大組織。在這一基礎上，開展了合理化建議，制定各種制度，改善經營管理，端正服務態度，大大扭轉了混亂局面，加上省、縣水利科(局)的重視，並派員協助整頓，初步推行了三大管理，更明確地確定了電站經營管理方針。

方針是以農業生產和農村副業加工為主，照明等用途為輔，發揮電站應有的作用，擴大生產、增加農業社和社員收入，以及安全生產、嚴防事故發生。制定了如下三大管理辦法：

甲、計劃管理：

(1) 編制年、季、月生產計劃，經全體職工討論修正後，通過社領導審查批准並定期上報。

(2) 定期檢查計劃執行情況，每月檢查一次，對優缺點進行研究分析，取得解決辦法並定期上報（於每月五日上報上一月執行情況）。

(3) 合理勞力組織、人員調配靈活，做到“人停機不停”的連續生產。

乙、技術管理：

(1) 制定與執行安全操作規程，促進安全生產，如制定各項設備規定，開車前必須進行各種機器檢查，發現問題及時進行處理，在開車後，由慢行運轉二分鐘左右，並聽其機器聲音正常方得進行生產。在工作休息的時候，先調速慢轉，先啟排水閘，後關進水閘。停車後進行機器檢查，發現問題及時解決，使次日能順利投入生產。

(2) 建立定期維護檢修制度，以杜絕事故發生。

如轉動部分包干看管，分清責任，並定出每季度檢查一次，

全年季节(立春、立秋)大检修二次。

(3)总结、学习和推广先进经验，培养工人提高技术水平——产量与质量。

1.规定每月召开技术研究会和生产会二次(每月1日和15日召开)，大力发动职工提供合理化建议。

2.现场表演，实际学习，开展互教互学运动。

3.调派职工到其他站进行参观，学习回来传授。

4.开展劳动安全竞赛。

5.学习多样化生产技术。

丙、财务管理：

(1)编制年、季度的收支预决算表，分析盈亏，经社领导审查批准后定期上报，定期向群众公布(每月公布一次)。

(2)根据增加收入，紧缩开支，勤俭办企业的精神，应严格控制非生产性的开支，对车间费用订出限额(不超过总收入20%)，以防止浪费发生。

(3)对电站的财产进行详细的登记，严格管理，并建立实物负责制。

(4)审批权限：在10元以上者须由社委会审查批准，10元以下由站长审批。

(5)建立单据凭证制度，做到条条合理，件件分明，有帐可查，杜绝混乱。

为了保证“三大管理”的顺利实施和促进职工劳动积极性，发挥职工智慧，挖掘潜在力量，增加社员收入，并建立劳动纪律及奖惩办法，鼓励先进人物，树立旗帜，严惩和约束一些不良行为。具体分述于下：

一、劳动纪律：

(1)电站工作人员应服从领导，团结同志。

(2) 应認真执行操作規程和維護檢修工作，以保證安全生產，消灭事故。

(3) 应热爱自己的工作，热爱电站的設備。

(4) 电站工作人員应認真鑽研业务，提高技术水平。

(5) 应准时上班(包括會議)，不迟到不早退或无故缺班。

(6) 电站工作人員应專心工作，不得任意磨洋工或作其他职外的事。

(7) 有事或有特殊情况不能值班者，应事先請假，經站長批准后方得离开工作崗位。

二、獎懲办法：

甲、凡具有下列条件之一者，可适当給予物質上和精神上的獎勵：

(1) 工作积极，苦心鑽研，操作技术有显著提高者。

(2) 維護設備，消灭事故有优良成績者。

(3) 能积极主动的提合理化建議並行之有效者。

(4) 能热心傳授生产技术者，受职工爱戴者。

(5) 能完成或超額完成生产指标者。

(6) 对电站一切設備的保卫工作有卓越成績者。

(7) 服务态度好，能联系羣众，团结职工者。

乙、獎懲办法——按其表現情况分別处理：

(1) 口头或書面表揚。

(2) 記功(分一、二、三等功)。

(3) 加薪提职或其他物質獎勵。

(4) 獎金。

丙、凡違犯下列各項者，可給予适当的处分：

(1) 不遵守操作規程，又不听取羣众意見者。

(2) 发现不遵守規程，足以危及設備与人身安全而不及时

阻止者。

(3)不重視維護檢修，有故障未及時處理繼續運行而產生事故者。

(4)不愛護站內一切設備，任意或有意破壞者。

(5)妨礙別人進行安全生產者。

(6)消極怠工，影響生產計劃的完成者。

(7)違犯勞動紀律者。

丁、處分辦法——按其情節輕重分別處理：

(1)批評；(2)警告；(3)記過；(4)記大過；(5)降職降薪、調換其他工作；(6)開除；(7)情節嚴重者，送法院處理。

三、經營管理的幾點體會：

1.我們認為要使電站鞏固和社員增加收入，在經營管理上必須推行三大管理，保證有計劃生產，靈活應用人員，克服已往盲目生產現象，不誤一分一秒生產。現在推行計劃管理以後，全體職工明確了電站的今年生產指標，有了努力方向和奮鬥目標。同時，有了計劃就便於檢查執行情況，根據存在的問題進行解決，以便使計劃順利完成。我站不但按月檢查計劃工作，同時並把每天工作成績進行公布，職工明確了當天的勞動效果，大大發揮了勞動積極性，如職工鄭友清同志說：“我感到就是作得更辛苦，也是很過意。”如“三大管理”中的技術管理就是不可缺少的，有了技術管理，職工們便於按照操作規程執行，促進安全生產，杜絕事故發生。從去年12月份推行這個制度後，就未發生過重大事故。這樣不但事故減少了，同時通過勞動安全競賽及現場實習，總結和推廣了先進經驗，提高了業務水平、產量、質量，如碾米含谷量大大減少，出產率原來由65斤提高至72斤，一般已達到平衡。鋸木由原來每天鋸20平

方丈提高到10平方丈左右。推广财务管理，紧缩了开支，杜绝了贪污和挪用公款的现象，健全了单据凭证审批制度，责职分明，做到了按月公布，社员满意。

2. 認真确定和执行經營管理的方針，必須以农业生产副业加工为主，照明等用途为輔，發揮电站应有作用，扩大生产，增加农业社社員收入，是件非常重要的指針。我站由始至終执行得还好，單就稻谷加工一項，就节省了2万4千多个劳动力，得到了社員的好評。这是合作化的成果，也是主要的結晶。

3. 制訂劳动紀律和獎懲办法，是服从领导，服从分配，加强职工团結，發揮互助友爱精神，保証“三大管理”的实行，改

表 1 永春县曙光社水电站生产、計劃执行情况表

1957年度 季 月份

項 目	計算 單位	計 划			实 际					
		本 年	本季	本月	本 年			去 年		
					本月	本季	累 計	同年	同季	累 計
总产值(按不变价計算)	元	15000.00					1724242			
全站职工人数	人	17					14			
其中参加生产人数	人	14					10			
每一生产人員平均产值	元						1724.00			
产 量										
电 力	度	4200.00								
碾 米	斤	5000.00					2219800斤			
磨 粉	斤	1000.00					70146斤			
磨 薯	斤						71500斤			
鋸 材	平方	4600.00					4418平方丈			
其 他	元	200.00					355.96			

站長

(蓋章)統計員

(蓋章)实际寄出日期1958年1月5日

表2 永春县曙光社水电站经营管理情况报表 (1957年度)

收 入 方 面					支 出 方 面		
項目	計 划		实 际 完 成		項 目	計 划	实际完成
甲	数 量	收入(元)	数 量	收入(元)	乙	金 額	金 額
总 計		15000.00		17242.42	总 計	6200.00	13099.60
电 費		4200.00		5225.83	檢 修 費	150.00	195.41
碾 米	2000,000斤	5000.00	2219800斤	5549.34	管 理 費	600.00	624.83
磨 粉	100,000斤	1000.00	70146斤	201.45	付 稅 費	200.00	189.14
磨 薯			71500斤	107.34	折 旧 費		
鋸 材	3830平方丈	4600.00	4418平方丈	5302.09	还 款 及 付 息		4169.75
其 他		200.00		355.96	工 資	500.10	5520.95
					消 耗 費	100.00	1285.14
					生 产 工 具	150.00	643.58
					其 他		460.80

站長

实际报出日期：1958年1月5日

善经营管理的有效措施。克服了窩工和磨洋工的现象，过去星期日休息，现在連星期日也进行劳动了，提高了职工劳动的积极性，同时也是对职工爱社爱站和遵守劳动纪律的具体教育。所以劳动纪律和奖惩办法是站内組織内容不可缺少的一部分。我站自从实施以来經驗証明，每项工作大家都爭先恐后，如职工刘汉泮除白天分配做工作外，晚上爭取下乡巡綫，操作不怕天气任何寒冷。有了劳动纪律，工作就有保証，我們对此体会很深刻。

4.加强政治思想教育，树立爱站如爱家的思想，定期召开生活会。每月一次进行互相帮助，糾正缺点和端正服务态度，积极开展劳动竞赛，保証生产计划的完成，不断提高职工社会主义思想觉悟，搞好工作。

总之，我們認為这个电站只要经营管理搞得好的，它在生产

表 3 永春县曙光社水电站1957年度决算表

项目 数 目	年 季 度					
	照 明	碾 米 谷	磨 麦 粉	磨 薯	锯 材	其 他
全 年	5225.83	5549.74	701.46	107.34	5312.09	355.96
全年各收入和付出 占总收入%	30.31	32.19	40.7	0.62	30.75	2.06
第一季度	1350.53	1590.16			133.72	21.60
第一季度各收入占 全季度总收入%	43.62	51.36			4.32	0.70
第二季度	1342.87	789.95	379.55		1785.24	174.21
第二季度各收入占 全季度总收入%	30.04	17.66	8.48		39.92	3.9
第三季度	1190.43	1584.17	306.58		1452.32	30.03
第三季度各收入占 全季度总收入%	26.09	34.71	6.72		31.87	0.66
第四季度	1341.00	1585.46	15.33	107.34	1930.41	130.12
第四季度各收入占 全季度总收入%	26.24	31.03	0.30	2.10	37.78	2.55
全年总收入						1724.40
全年总收入						3096.01
全年总收入						17.97
全年总收入						4472.8
全年总收入						25.93
全年总收入						4563.93
全年总收入						26.47
全年总收入						5109.66
全年总收入						29.63

續表 3

項目 數目	運 轉 費 用 (元)						總付出 占總收 入 %	盈 亏 (元)			
	职工工資	管理費	檢修費	損耗費	折 旧 費	生产用具			付稅費	其他	總付出
年 度											
全 年	5520.95	624.83	195.41	1285.14		643.53	139.10	460.80	8919.85	8322.57	
全年各收入和付出 占總收入 %	61.9	7	2.21	14.40		7.21	2.12	5.16		51.80	48.20
第 一 季 度											
第一季度各收入占 全年總收入 %											
第 二 季 度											
第二季度各收入占 全年總收入 %											
第 三 季 度											
第三季度各收入占 全年總收入 %											
第 四 季 度											
第四季度各收入占 全年總收入 %											

填表單位

(蓋章)站長

會計

永春县农村水电站月报表 (1953年12月份)

表 4

項 目	單位	數 量	收入(元)	項 目	支出(元)	結 存	備 注
碾 谷	米	斤	530.68	加 工 稅	47.55	現 款	
磨 薯	薯	斤	107.34	工 資	395.83	1124.90	职工人数: 14人
磨 麦	麦	斤	2.82	公 杂 費	90.25	總社收入	合旅差費計在內
鋸 材	材	斤	649.79	修 理 費	88.03		
发 电	量	度	508.22	其 他	53.87		
其 他	元		103.25	生 产 費 用	101.67		
合 計			1902.10	生 产 工 具			
				合 計	777.20		

填表單位 (蓋章) 站長 (蓋章) 填表人 (蓋章) 填表日期: 1958年1月5日

