

國營蘆台農場短期作業計劃

應 廉 耕

一、短期作業計劃的意義與作用

大規模的國營農業企業必須具備先進的科學的管理制度，而計劃性便是社會主義企業管理的最主要一環，企業內部一切生產活動，都要受計劃的領導。

國營農場年度生產財務計劃是國民經濟計劃的一部份，是在規定的國民經濟計劃的基礎上編製的。因之國營農場年度生產財務計劃是農場全年的行動綱領，根據它來管理龐大的農業企業。

但是，很顯然的農業生產與工業生產不同，農業受季節性的影響特大，正確掌握農時是完成農業生產任務必要的一個環節。由於農業生產有了這種特點，農業企業部門除了年度生產計劃外，並且還必須編製按季的、按月的、十日的或五日的作業計劃，以解決在農業生產中具有特殊的工作期限問題，保證農產品的數量和質量能在規定時間內得以完成，這是在農業生產中一個很重要的措施。

作業計劃是先進的科學的管理企業內部生產的方法。按照形式和內容上來說，作業計劃又可分為階段作業計劃和十日作業計劃，但都是年度生產計劃的具體化，使計劃與生產進一步密切地結合起來。階段作業計劃是根據農業生產的季節性，按照全年各種最重要的生產階段劃分和編製的，它的劃分方法和起迄時期是根據當地具體條件而定。例如國營「九三」榮軍農場將全年作業分為備耕、春耕播種、夏鋤、麥收、秋翻秋收、以及檢修、副業生產、冬學共六個生產階段。國營蘆台農場則將全年作業分為早春整地播種、晚春整地播種、水稻播種、夏牧夏鋤、夏季生產、秋收秋耕秋播、以及備耕及冬季生產共七個生產階段。

但是一個階段的時期很長，內容上也就不可能訂的細緻、準確、及時。經驗證明，很多農場雖然有了階段作業計劃，但在具體執行過程中，每日的工作仍然忙亂，顧此失彼，不但降低勞動效率，同時發生嚴重的窩工現象。為了彌補這些缺陷和克服工作中的薄弱環節，還應該把計劃的時間縮短，以便加強計劃的現實性，使計劃能適應當前的情況，機動靈活，做到有節奏的生產。十日作業計劃便是符合這個要求而發展的。

十日作業計劃的主要作用是保證生產過程的明確性與節奏性；保證有效的利用一

切機械動力、人力、畜力、爭取及時完成田間作業並挖掘一切潛在力量以提高勞動效率。它的優越性表現在：（一）機動靈活，可以減低受客觀條件變化的影響，尤其受自然條件影響大的地區，作用更易顯著。（二）是實現計劃管理的主要環節。由於時間短，工作計劃也就能做到準確及時，在作業緊張的季節裏，領導上能走在工作的前面，不致陷於被動。（三）為推行計件工資制度創造有利條件。十日作業計劃必須建立在準確定額的基礎上來進行，否則只給工人工作而不給工作量，也就無法衡量每個工人的工作成績。因之推行十日作業計劃，可以促使領導上重視計劃與定額的準確性和鼓舞每個工人努力完成和超額完成自己的任務，而給計件工資制度具備了一些條件。（四）配合定額核算工作，使計劃在核算基礎上進行活動。利用簡便的定額核算方法反映出作業盈虧的情況，以引起職工重視成本觀念。（五）為生產競賽，評功選模創造條件。總之，有計劃有節奏的進行生產，就能按期完成農時的要求，給完成生產任務起了有力的保證。

二、國營蘆台農場推行十日作業計劃的經過及實施辦法

國營蘆台農場過去曾按照階段作業計劃，編製短期作業計劃，已略具「十日作業計劃」的雛形。但在執行過程中，由於每段時間不夠均勻，全年又不能聯貫，稍有估計不足，便打亂了計劃。1954年6月初，經中央農業部國營農場管理總局工作組來場協助學習「九三」的「十日作業計劃」經驗後，場部同志一致認為短期靈活的「十日作業計劃」是能適應當前情況，是實行有計劃的生產底有效辦法。經短期醞釀後，於六月十日成立「計劃核算組」，受場長直接領導，全場地推行了十日作業計劃及定額核算等一系列的改進經營管理的工作方法。

「計劃核算組」是由生產科的綜合統計員一人，財務室的會計員一人及計劃員一人組成。「計劃核算組」的任務比較廣泛，其主要工作有下列各項：（一）編製階段作業計劃；（二）處理日常綜合統計工作；（三）全場統計資料彙報分析工作；（四）全場成本核算資料彙報分析工作；（五）與生產科、財務室合作編製年度生產財務計劃；（六）場部向上級彙報的表報工作。

「計劃核算組」之下設「基層核算小組」，分置於三個分站、機耕總隊和畜牧隊，由統計員、會計員、生產管理員三人組成。其主要任務以站（隊）為中心，以生產隊為對象，擔任編製核算工作和反映各隊情況，在執行任務時僅起統計作用而不參加隊的計劃編製工作。此外，「基層核算小組」每日以統計表報方式對「計劃核算組」負責彙報統計資料。

十日作業計劃工作的具體執行者是生產隊。隊長起領導作用，在全部工作過程中佔極重要的地位。

國營蘆台農場生產情況與「九三」不同，是以水稻為主的一個谷物國營農場，但由於受自然條件的影響，以致人工作業任務多，變化大，也可以說是本場的一個特點。本場自推行了「九三」的「十日作業計劃」經驗後，經過了一個階段，從實施效果中看，發展是極不平衡的，除少數隊以外，一般都不夠好。但經驗證實有執行較好的隊，可充分說明這一先進經驗的優越性。例如二站一隊隊長自始即重視此項工作的推行，對計劃的編製，抓住了各階段主要環節，開好生產會議，使計劃為羣衆所接受和掌握。因之在頭一個「十日作業計劃」，基本上完成了計劃中的主要任務。但二站一隊的同志認為「十日作業計劃」一次分配到小組，貫徹上既不可能深入細緻，在執行任務上又常因自然條件——主要氣候——及人工不足的影響打亂了計劃，仍然擺脫不了每天找小組長開會佈置工作。該隊在實踐中既體會了「十日作業計劃」的好處，但又不得不結合本場任務多變化大的具體情況，把「十日作業計劃」分段佈置到小組，因而進一步創立了「五日工作任務單」辦法，克服了上述的困難，以五日為一期佈置小組的工作日程。這樣隊長在貫徹任務上既可細緻深入，機動靈活，小組長在執行效果上心中也有了數，更有充分時間考慮如何組織小組力量完成計劃，因而使「十日作業計劃」的貫徹執行，有所提高，進一步保證了「十日作業計劃」。

第三分站認為「五日工作任務單」及定額核算僅說明了工作量的完成情況，而工作的質則沒有表現出來。許多作業方法中對於質的要求很高，因而創立了「評質定分登記工作日」辦法，補充了「五日工作任務單」和定額核算的不足，提高了質的要求。第三分站在夏鋤階段各項作業的質量較好，這一辦法的推行會起了積極的作用。

但在推行十日作業計劃的過程中，由於領導同志思想認識不一致，制度不健全，以及其他種種困難，到目前為止，僅第二站的三個生產隊仍繼續進行，並且取得了成績。

作業計劃的實施辦法，首先在每個生產階段開始前十日，場部根據年度生產財務計劃，結合當前中心工作及作業情況向分站、機耕隊佈置本階段的任務，站再將任務佈置到隊。

生產隊根據佈置的任務編製階段作業計劃，於二日內報送分站、機耕隊及「計劃核算組」。分站分別審核各隊的計劃，彙總為本站的階段作業計劃，送「計劃核算組」及機耕隊以供其參考和編製計劃。場部於生產階段開始前四日召開場務會議，審核各單位的階段作業計劃，並研究討論計劃的配合與平衡問題。

負責作業的生產隊長根據批准的階段作業計劃的要求結合當前具體情況，提出十日作業計劃草案，並由生產隊召開隊的生產會議，研究討論計劃草案。草案經通過後送站，由站召開站的生產會議審核各隊的計劃，並研究分析勞動力的平衡。

十日作業計劃的實施辦法，原則上以十天為一段落，結合着主要作物每一中心工

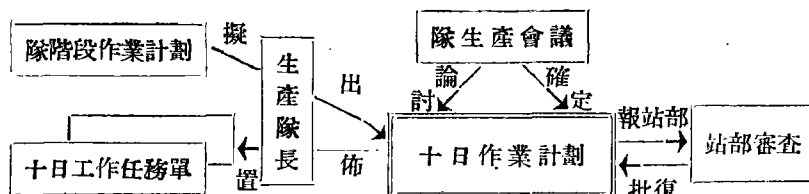
作的期間，靈活劃分之。但每一短期不應少於五天或多於十五天，少於五天者合併於下一短期，多於十五天者分為兩個短期，其期間之決定，臨時由場部統一佈置之。

十日計劃的進度以每五日劃分一次，最後不足五日者排列在最後一次，並結合「小組工作任務單」，同樣以每五日佈置一次。

十日作業計劃的編製程序，由負責作業的生產隊長於工作開始前三日，根據階段作業計劃的要求，站長的工作佈署，結合當前的具體情況，擬出十日作業計劃草案，經與政治、經管隊長共同研究提出，召開隊生產會議（會議成員：生產隊正副隊長，各生產小組組長，本隊黨、團、工會負責人）研究討論確定十日作業計劃，並報送站部批示。站於接到隊的十日作業計劃後召開站生產會議，討論並分析勞動力平衡，審查批復下達至隊，同時彙總報送「計劃核算組」備查。

作業隊長根據批覆的十日作業計劃於工作開始前一天，填寫佈置「五日工作任務單」

十日作業計劃佈置程序圖：



單」到組，由各組分別討論，再把任務更具體地分配到每個組員。

十日作業計劃的執行情況，各隊不盡一致，茲舉第二分站第一生產隊為例，說明十日作業計劃執行的經過。

（一）五日工作佈署辦法

隊長根據十日作業計劃的要求，周密考慮各小組勞動力及出勤情況，五日內的作業項目、工作量、質的要求、工作條件及地點，填寫「五日工作任務單」，進行任務分配。前一日由隊長召開小組長會議，宣佈每一組的工作任務，經組長討論同意後，由組長把任務再具體分配到每個組員，作為本組五日內每一成員的奮鬥目標。

（二）監督與檢查

隊長副隊長親到現場監督生產任務進行情況，檢查質量是否符合場站佈置的各項作業規格的要求，以及發現和肯定先進工人的工作經驗，及時推廣。此外，每日晚上小組長通過日報表制度，逐日向隊長反映計劃完成情況，隊長據此加以分析研究並逐日彙報到站和「基層核算小組」。

（三）隊與組的工作小結活動情況

1 每日的活動情況

每日晚上由組長召集組員進行「評質定分登記工作日」的工作，按照每人每日完

成工作量分數及民主評定質量分數的乘積，折算工作日登記在每人的工作卡片上，並且以果進圖表表示出來。這對推動生產、提高數量、保證質量起到一定的刺激作用。

2 每五日末的活動情況

(1) 隊長總結各組「五日工作任務單」執行情況，同時向各小組組長公佈各組完成的工作量、工作效率、工作質量以及成本核算等執行情況，同時總結和表揚先進工人工作經驗，介紹推廣，以及對成績較差的組或個人進行適當的批評，以鼓舞工人的積極性和創造性。

(2) 每五日一次進行定額核算，由組長協助組員計算五日內完成工作量的程度，以現金盈虧表示之，其目的，用以加強工人的成本觀念。核算方法，每人每日按照作業項目規定工作量定額，例如每日割稻標定定額為二點三畝，每日捆稻標定定額為三點二畝等等，每人每日平均工資為 1,6079 元（舊幣）。依此推算，凡超過定額者則盈，未超過定額者則虧，並由隊長公佈之。

(3) 紅旗競賽

稻收期間為鼓勵工人情緒高漲，每五日一次以組為單位進行民主評分奪紅旗競賽。評分標準，工作量佔三十分；質量佔四十分；出勤佔十分，安全衛生佔十分，其他十分，共計一百分，經民主評定後由分數最高的一組奪得紅旗。

3 每十日末的活動情況

每十日一次舉行小結評功會，首先由組內初步醞釀名單，評功條件以工作質量，工作態度，團結互助，出勤情況，遵守紀律等，經提名討論通過後，提交隊會議上再進行討論，經通過後，由隊長加以表揚並報站審查，作為站評選勞模的基礎。

三、國營蘆台農場推行十日作業計劃的效果及存在問題

國營蘆台農場自推行十日作業計劃以來，雖僅有四個多月的時間，但由於各級領導的重視與支持，以及全體計劃核算人員的努力，是具有一定成績的。

十日作業計劃推行的效果，雖然表現不平衡，但從執行較好的隊來看，對推動工作指導生產起着一定作用，其具體表現有以下幾方面：

(一) 領導工作主動，不是像過去那樣亂紛紛的想起什麼做什麼，更不至於有人在隊長後面要任務，這樣隊長可以把全部精力放在掌握重點和檢查質量方面。

(二) 明確了奮鬥目標，羣衆心中有了數就能充分發揮積極性和創造性。

(三) 通過精細的計劃核算，使勞動調配適當，不致盲目的使零星或次要作業影響了主導作業的完成。

(四) 按計劃有節奏的進行生產能按期完成農時的要求，給完成生產任務起了有

力的保證。

(五) 減少了開會時間，組長能有充分時間考慮如何組織組內力量完成任務。

(六) 通過「五日工作任務單」，徹底執行了生產中的專責制，提高了效率，消滅了窩工現象。

(七) 由於實行了十日作業計劃，使統計工作在方法上和聯繫上有了較明確的規定，同時加強了統計報表制度。

(八) 通過定額核算方法，加強了職工的成本觀念，鼓舞了生產情緒。

以上情況充分證實了十日作業計劃的優越性，正如一隊二組組長田玉琴說：「沒有計劃以前，每晚都得開會，開完小組會，還得開組長會，總得十點多才能睡覺，現在有了計劃不用每天開會，同時每天任務很明確。」又如二站三隊以前計劃不夠周密，工作忙亂，在補苗工作中趕不上計劃，沒有完成任務。該隊接受了教訓，加強了十日作業計劃的編訂，採用了「五日工作任務單」的辦法，組長都表示滿意。第五小組組長高富貴說：「將五天任務各組都適當安排，各組長心中都有了數，在工作中大可發揮主動性。」第一天全隊六個組即有五個組超額完成任務，扭轉了三隊以往的忙亂現象，超額完成了第一個十日作業計劃。

從最近第二站第一隊第三隊連續佈置了四個「五日工作任務單」來看，每次隊長都是認真周密的安排任務，在具體執行過程中工人的勁頭也很大，並且對賺錢賠錢，天天對照計劃盤算着。在執行較好的組，例如第一隊的第五組第三隊的第三組都認真評定各人質量，會同每日每人完成數量算成工分，登記在各人卡片上，大家都可以看到自己逐日勞動成績的情況。第二站三個隊都能按時總結，隊部每五日對照各組任務完成情況，結合檢查質量評紅旗，做到了及時表揚與批評，鼓舞了工人的情緒。例如第一隊第五組在兩個五日工作任務中連獲兩次紅旗，降低了成本十餘萬元（舊幣）。第三隊第三組在第三個「五日工作任務」中平均每人割稻效率較第一個「五日工作任務」提高 24%，超出標定定額 35%。

總之，通過「五日工作任務單」，計劃是比較具體和能夠貫徹得深入，同時配以定額核算和評質記分登記勞動日的辦法，在工人羣衆自我批評的基礎上，提高了工作效率，降低了成本，以及改善了經營管理工作，這些成績都是應該加以肯定的。

但從全面來看，國營蘆台農場在推行十日作業計劃過程中，存在着很多的缺點。例如在推行「十日作業計劃」開始時，畜牧隊首先反映十日作業計劃不切合業務上的需要。機耕隊則反映計劃變動大，難於掌握和執行。例如在大豆作業期間，整個作業計劃都落了空，因而機耕隊亦終止了十日作業計劃的推行。第一、三兩分站的生產隊，有的曇花一現，有的半途而廢，其實行有成效而堅持到現在的僅第二站的三個生產隊。

第一分站的二個生產隊曾實行過一個時期，但生產隊的同志們認為隊的基本力量小，任務多而雜，雖然擬定了計劃，但由於場站經常佈置臨時性的突擊任務，打亂了計劃，因之對十日作業計劃已失去信心，認為反正有計劃沒有計劃都得天天佈置工作。一站二個生產隊的工作如果與二站比較，則顯得忙亂，同時缺乏組織性與紀律性。每一種工作各小組混在一起幹，既不能貫徹小組責任制，也不可能通過生產競賽掀起工人同志的積極性，定額核算也失去了作用。又一站的領導同志沒有足夠重視自己的領導工作，習慣於小本子上隨便記個數字或心裏面大約盤算一下，而把十日作業計劃視為額外負擔，這樣就不可能保證社會主義大規模農業經濟的增長和解決農業生產中的複雜問題。

第三站的三個生產隊在不同程度上推行過十日作業計劃。但由於站掌握隊的勞動力不及時、隊與隊之間的勞動力的搭配不夠均衡，隊長對於十日作業計劃的認識亦不一致，因之無形中把十日作業計劃放在一邊，沒有積極的去推行。

就總的情況來說，國營蘆台農場在推行十日作業計劃中發展是不平衡的，大多數的生產隊沒有很好的執行，沒有達到預期的效果，這是值得提出研究討論的一個問題，茲就個人意見所及，分述如下：

(一) 國營蘆台農場在農作期間最重要的一個問題是勞動力的調配問題。該場人工作業多，人工工資的支出幾佔全場總支出的三分之一。蘆台農場受氣候的影響較大，氣候變化無常，突擊任務就多，臨時調配勞動力亦較勤，也就容易打亂計劃，這是主要原因之一。

(二) 場站領導同志對生產隊計劃的重視是不夠的。隊長需要用極多的時間與巨大的努力，才能搞出一個比較完整的計劃。然而一、三兩站的生產隊反映場站沒有把隊的計劃放在心上，有時根本沒有看過隊的計劃，隨意亂抓工作，調配工人，因之隊的計劃也就不可能得到保證。有的隊反映搞計劃不過是白費時間、浪費張紙，意義不大。場站領導同志在這方面應該負一部分的責任，因為領導的重視與關懷是推動工作的先決條件。

(三) 生產隊隊長是推動十日作業計劃的直接負責者，應該有步驟、有計劃、有檢查、有總結來領導這些工作。一方面固然需要場站的支持和援助，但另一方面隊長的主動性積極性亦是一個極重要的因素。例如二站一隊在工作中的表現比較突出，不但「五日工作任務」無間斷的一直堅持下來，並且能充分發揮組的力量，取得一定的成績，這是與隊長劉長林的積極作用分不開的。場站分配到二站臨時性的突擊任務自不能例外，但隊長在佈置工作時，考慮比較周詳，並且有一定的機動時間可以搭配，不致被臨時性的突擊任務打亂計劃。二站一、三兩隊曾連續推行了四個「五日工作任務」，不但進行正常，並且都得到極好的效果，這說明了隊長積極領導作用是搞好

短期作業計劃的主要關鍵。

(四) 由於場站領導同志沒有注意工作方法和缺乏經驗，致使工作一開始就遇到困難。「計劃核算組」是在一個最忙的季節裏成立的，負責的同志們既無經驗，主觀努力亦不夠，以致事前沒有做好準備工作，倉促應戰，遇到了不少困難，個別同志竟向困難低頭，失去信心，致影響工作順利的推行。

場站以至於隊的領導同志在思想上沒有明確以前，應採取重點試行，積累經驗，然後逐步推行，這次全場全面推行是工作方法的一個重大缺點。有的隊認為「十日作業計劃」是「多此一舉」，有的認為「給他們增加負擔」，致使工作處於被動，不能均衡發展，也就難於達到預期的效果。

(五) 準確的定額是編製計劃，調配人力的一個重要關鍵，如果不能掌握準確的技術定額，就會影響到勞動力平衡問題和定額核算問題。過去隊的勞動力平衡計劃，標定定額不夠準確，因之場站每遇缺工時就臨時調配人力而打亂了隊的計劃。如果定額準確，則可以避免此種現象的發生，並可以促進推動計劃的作用。

四、為改進國營蘆台農場短期作業計劃的一些意見

首先對於推行一項新的工作，應着重選站搞點，積累經驗，肯定成績，而後逐步推廣。按照目前情況來說，這個措施還是必要的，例如二站一、三兩隊，三站第三隊條件都比較好，可以重點來搞，不斷改進工作方法，作為他日推廣的據點。

其次，積四個多月的經驗，雖然創設了一些制度，但仍不夠明確。在方法方面應該及時總結，盡可能求得一致。原始資料，既沒有經過統計分析，也沒有妥為保存，這是工作中疏忽的地方，應由「計劃核算組」統一處理，備為日後參考改進之用。

其三，場站領導同志應重視隊長的勞動成果，支持隊的計劃，要求能做到事前週密佈置任務，事後盡一切可能避免打亂隊的計劃。場站隊應該貫徹行政責任制，以保證計劃的實現。凡已經實行較好的隊，場站應該予以必要的照顧，鼓勵其繼續鞏固與發展，累積更多的經驗。

其四，每一個十日作業計劃終了時，應由隊邀請「基層核算小組」參加，共同做好小結，總結出有利條件，引用數字說明，同時搜集尚未實行十日計劃的隊的工作情況，與之做對比，藉以教育羣衆。

其五，應重視機耕隊的十日作業計劃和加強機耕隊與分站的聯系——全場只有一個機耕總隊歸場長直接領導，可以通過聯系合同使雙方關係更形密切。

其六，「計劃核算組」應不斷研究定額問題，不但促使勞動平衡計劃更形準確，同時應配以一定的獎勵制度，以鼓勵工人的工作情緒。

(1954年10月于國營蘆台農場)