

枣阳八一拖拉機站服务对象共111个农业社，服务面积76,354市亩，1957年完成209,394折熟亩（包括副业收入折算），占年度计划103.2%，每标准亩平均完成5,209市亩，超过省规定8.5%强，比1956年增加一倍多，最高的每台达到8,100市亩，超额完成了任务，支援了农业的增产。

在经营管理上由差额补助改为企业化经营，由亏损走上盈余，原计划亏损23,563元，实际执行结果盈余了1,425元。该站在1957年为什么能这样跃进一步呢？就我们初步了解，他们在1957年改善了经营管理，具体做法是：

第一、根据该地区农业生产特点划分两套作业区。该地区为棉麦两熟地区，冬播面积占总耕地面积的70%，棉田占总面积50%，其中麦茬则占80%。因此，形成秋季作业紧张，其余三季空闲；秋季任务占全年任务的70%，其余三季仅占30%。如按秋季需要配备机车，则其余三季就要窝工；如不按秋季需要配备机车，则不能满足农业社的需要。为了解决这个矛盾，除66个基本服务农业社为四季作业区外，其余45个农业社经双方协商为三季作业区（秋季不作）和两季作业区（秋夏不耕）。这样改变以后，使1957年春夏冬三季完成作业77,000折熟亩。从而使机耕总任务增加了15%左右，同时也提高了机具利用率，降低了机耕成本。

第二、以犁、耙、播为主，开展多种作业。1956年该站仅有犁、耙、播、脱粒、运输五项作业，机具出动平均只有90天，即1个月工作，3个月空闲，全年需要国家补助3万多元，年终总结时找出了赔钱原因是：“四少、五多”，“四少”是作业门路少、机具利用时间少、完成任务少、作业报酬少，“五多”是人员玩的时间多、机具闲置多、油料浪费多、国家赔钱多、思想问题多。为改变这种情况，积极开展多种作业，1957年在原有基础上又增加了抽水、发电、压堤、开荒、翻土等六项作业，共达11项作业。因而，不论在农忙农闲、天晴雨天，一年四季都有活干，机具出动日由1956年的90天提高到200天以上，最高的达到300天。副业作业收入和服务区的作业收入共67,042元，占总收入36%。

第三、成本核算建立在基层核算的基础上，采用定额控制，节约生产费用。该站对油料消耗、修理费用、附属生产用品等制定耗用定额，由站包给各生产队统一调剂使用。采用这个办法后，就节省了不少支出。例如：油料按定额发给油票领油，每台机车平均耗用油料从1956年1斤/亩降到0.67斤/亩，每亩比1956年节省0.212元。大修理费用发给机车修理券，

扭转了坏不修，要换新的作法，如有一台机车圆盘耙上坏了一盘，如按过去做法，就要换新的，现在该机工考虑换一个需要30元，该机车全年仅发给修理券80元，怕不够用，因此，自己锉了一下便继续使用。附属生产用品也节约不少，如擦油布1956年耗用1.2斤/千亩，1957年降为0.8斤/千亩；肥皂1956年1块/500亩，1957年降为1块/2,500亩。

第四、依靠职工改进计划管理，组织竞赛评比，鼓起生产干劲。在总结经验的基础上，制定生产财务计划，采用“三包、四定”的办法，明确提出每台机车力争完成6,000亩的任务而奋斗，把计划分配到机车，使机工心中有数。三包是包任务、包成本、包农业社（把机车固定到农业社，改变过去乱跑的做法，使机工熟悉该社地块、作物、道路等情况）；四定是定质、定量、定时间、定消耗。同时，还采用长计划短安排（10天一安排），分季检查，年终总结，10天公布一次成绩，定期进行评比奖励的做法。全年共奖励5次，累计奖励先进生产者114人次，劳模19人，先进机车6台。

第五、加强组织领导 and 政治思想教育。在党的统一领导下，明确为农业服务，因时因地扩大新的作业项目，灵活组织分工。经常对职工加强政治思想教育，克服保守思想和供给制思想。如过去一般都认为新事业没经验，赔点钱事在难免；认为赔了钱，有国家赔款，农忙过后，便想歇一歇；机具零件有一点损坏，便想换新的；对先进定额和指标，一般都缺乏信心，也缺乏勇气接受。这些不正确的思想经过不断的教育与批判，使先进思想经常占居上风。

1958年该站又提出了改进的初步意见和新的跃进任务。

（一）改善劳动组织，精简人员。全站职工107人，拟精简20人。将每台机车留一个常备驾驶员，其余一个下放到农业社，闲时去，忙时回，全年扣除农业社工分收入外，仍按原工资补足。同时，还精简原来临时雇用的农具手52人。各生产队队长和统计2人，经常要有1人参加生产。

（二）增加修理工，加速机车保养检修的时间。1957年机车的中、小修理因缺乏修理人员和工具，修的慢，使32台机车没有一天全部出勤，影响工作按计划完成。因此，1958年拟增加2个修理工，并购置搪缸机、量缸表、千分尺等机具，加速机车保养检修的时间。

（三）1958年初步提出的跃进任务是：农副业作业计划完成43.6万亩，比1957年增加一倍多，每台机车平均达1万亩，利润5万元比1957年增加35倍左右。

枣阳八一拖拉機站的經營管理經驗

王峻德 王書茂