

关于佛山专署地质局郊区队在鑽探生产中 試行“五包一奖四固定”的調查报告

地質部广东工作组

編者按：今年以来，有几个省、市、自治区地質局在野外队（主要是在鉆探部門）重点試行了“包”“定”“奖”的办法，获得了初步成效。为了便于各地研究試行这一办法，本刊特將部广东工作组关于佛山专署地質局郊区队試行“五包一奖四固定”的調查报告和貴州省地質局开展“四四五”运动的初步經驗两篇文章发表出来，供各地参考。

从这两篇文章中可以看到，在地質部門的基层单位实行几包几定一奖的办法，这个方向是正确的。只要我們依靠群众把“包”“定”“奖”处理得当，并进行深入细致的工作，就能夠有效地提高管理水平，进一步調动职工的积极性，推动生产的发展。

由于这一办法試行的時間还不长，而它本身又是一件非常复杂的事情，因此，在开始的时候，有某些不完善甚至不恰当的地方是很难避免的。但是，只要我們遵循着从群众中来，到群众中去的工作方法，在实践中不断地总结提高，就一定可以使这个办法完善起来。我們希望各地都来注意总结試行这一办法的經驗，并写成文章寄給本刊发表，以便互相交流，共同提高。

广东省地质局在总结各项管理工作經驗的基础上，在农业生产三包一奖四固定的启示下，根据政治挂帅和物质鼓励相结合的精神和按劳分配，多劳多得的原则，在今年三月的地质队党委書記會議上提出了“五包一奖四固定”的管理办法，并在全局二十二个单位先后試行，其中以佛山专署地质局在鑽探生产中試行效果比較显著。

佛山专署地质局制定的“五包一奖四固定”的办法（草案）是：每月由机台包产

量、包质量、包成本、包安全、包出勤率；超额完成包产指标的机台按百分比計发奖金；各机台人員固定、設備固定、指标固定、責任固定。同时，为了更好地发动工人完成包产指标，該局还規定了六好工人評比条件，即：①听党的話干劲大，②完成任务质量好，③劳动紀律遵守好，④遵守規程安全好，⑤設備器材爱护好，⑥团结协作推先好。为了計发奖金，按六好工人条件，制定了六項十分制的評奖計分办法。該局为了取

得經驗，确定以郊区队为重点进行試驗。这一办法在郊区队从四月份試行以来，效果良好，深受广大职工的欢迎，一致認為这种办法是加强企业管理的好办法。因为它对广泛調动职工的积极性，改进领导作风，加强企业管理，使工人树立主人翁的劳动态度等方面，都有着积极的促进作用。

試行的效果

一、广泛地調动了工人的生产积极性，有力地推动了鑽探生产。該队試行这一制度后的四、五两个月与第一季度相比：台月效率按中浅四級折算平均提高百分之二十一点八；煤心采取率平均提高百分之十五点四，岩心采取率平均提高百分之一；純鑽进時間提高百分之七，停鑽時間減少百分之十五；平均单位成本降低百分之十九点八，两月共節約七千二百六十一元（一季度超支五十五元）。

二、加强了企业管理，健全了規章制度。遵守各种規章制度已成为工人自觉的行动，因而使各项管理工作具有了扎扎实实的群众基础，推动了企业管理水平的提高，出现了新的生产面貌。

在計劃管理方面，包产指标是根据台班生产定額确定的，除遇自然灾害或地质条件变化大时对包产指标酌情修改外，一般情况指标不变，月終以实际鑽进的岩、矿层按台班生产定額計算。同时机台通过班前“三定一議”（即定任务、定质量、定安全，議措施）和班后会总结检查，使包产的台班作业計劃，真正落实到班和个人，使計劃被群众所掌握，变为群众的实际行动。因此工人为实现自己的計劃，人人关心生产，真正树立

了当家做主的思想。

在成本管理方面：各机切实实行了班組經濟核算，每日一检查、五日一核算、一月一結算；实行定額領料手册和交付本票的領料制度，执行了材料消耗定額。因此，人人关心成本。财务人員說：“工人自己天天詢問成本是否超支；要想不做核算工作也不行了”。供应干部說：“以前来了材料沒进仓库就搶着拿，現在来了材料是讓着給，按制度办事，工作好做了”。

在技术管理方面：工人自觉地遵守操作规程，制定切合实际的技术措施和組織措施，积极学习技术。过去往往因追求进尺打丢煤层，現在則严格遵守見軟即提鑽的規定。工人說：“宁肯多提一回鑽，決不能打丢一层煤”。由于技术措施有了群众基础，普遍提高了煤心采取率，过去被認為不能采煤心的七号油压鑽机，四、五月份共打到九层煤，不但将頂底板岩心完整取上，而且煤心采取率达到了百分之五十三到六十七，就連地质上沒有予計到的两层煤也取到百分之三十六。过去鑽进常因孔內岩粉过多和泥浆质量不好而造成卡鑽事故。現在都能經常撈取岩粉，保持孔內清洁；在不同地层使用不同浓度泥浆，每星期大換两次，以保証泥浆质量；同时經常检查鑽具，将鑽杆分类分組使用，坚持了坏鑽杆不下入孔內等予防事故措施，克服了过去的某些蛮干現象。因此，四、五月份的孔內事故時間比一季度減少了百分之五点八。

在人員定額和考勤制度方面：过去工人調动較為頻繁，影响到出勤率，現在由于人員固定，思想安定了，群众为了爭取集体荣誉都爭着出全勤。

三、設備、工具固定以後，健全了責任制度，加強了維護保養。工人說：有的人過去是猛開、猛扭、猛敲、猛打，只管使用，不管維修。現在不但安裝時做到了穩、平、正，而且在使用中堅持了“三勤、一修、一不丟”，即勤檢查、勤加油、勤清洗；有毛病及時檢修，不帶病工作；工具一件不丟。鑽工為了節約機修費用，使所包成本不致超過，機器出了小毛病都是自己修，因此機修工人說：“五包辦法真正好，過去機台白天晚上找，東跑又西跑，家里機器修不好，覺也睡不好；現在不但晚上不來找，白天也少找，家里機器早修好，機台備用生產好”。四月份三名機修工人因沒事可干而調回專署局修配廠工作。鑽工過去對取粉管常用鐵錘猛敲猛打，現在則用木棒輕打慢敲，並將取粉管下部墊上破布，保護絲扣不粘岩粉，使取粉管使用壽命延長兩倍。過去短缺工具不甚注意，最近有個班少了一個小搬手，全班人交班後找了一個多小時，最後知道被人借去修理自行車，這才下班回了家。由於工人對設備、工具的加倍愛護，使四月份的機械事故時間減少到百分之三，創建隊以來的新紀錄。

四、進一步樹立了勤儉辦地質事業、自力更生、艱苦奮鬥的思想，節約成風。過去有些人是有料爭着要，越多越好，有新不要舊；現在是有舊的就不領新的，領料前先到廢料堆里找，有的還到別的機台“買”舊料用，或者設法找代用品。四號機有一次領一個渦輪和排氣管，已經安上了，後來聽說渦輪價值一百多元，排氣管要幾十元，就趕快把舊渦輪修好，拆去新的退了回去，並找了個廢管子做排氣管使用。鉄砂、油料的

省用和過篩過濾重用到處可見。過去搬家常丟的洋釘、廢鉄、廢料、管材等，現在由於建立了廢料定價回收制度，都能主動退回倉庫。工人說：“光着腳走路也不擔心扎腳”。又說：“過去是不要舊料要新料，現在是愿意舊料不愿要新料”。倉庫管理員說：“過去材料是有去無回，現在边角廢料天天有退”。兩個月就退回廢料六百五十三公斤，節約之風大盛。該隊四、五兩月按消耗定額核算，柴油節約百分之七點九，機油節約百分之八點五，共節約材料費七千一百零八元。機台小倉庫的積壓現象消除了，三月份機台共有材料價值三千八百三十元，四月份只存材料價值一千一百五十元，使材料能用于急需，消除了某些人為的緊張現象。

總之，“五包一獎四固定”的辦法試行以後，任務明、責任清、賞罰嚴明，健全了制度，加強了企業管理，做到了人盡其才，物盡其用，進一步出現了人人關心生產，個個注意安全，機長抓的緊，班長管的嚴，鑽工加油干，人人爭上游，機台超產的良好局面。

辦法的好處

如上所述，廣東佛山專署地質局郊區隊，試行“五包一獎四固定”的管理辦法的效果是良好的，為什麼有這樣好的效果呢？這是因為“五包一獎四固定”的辦法本身具有很多優越性，加之該隊的領導上在試行過程中做了許多細致的工作的結果。

一、這個辦法體現了政治掛帥與物質鼓勵相結合的精神；它既體現這一辦法的本身，又體現于執行這一辦法的過程。通過大講形勢，大鼓干劲，使群眾認清生產中

的有利条件和困难因素，認清完成任务的政治意义和經濟意义，从而进一步树立起多快好省全面完成任务的思想。通过群众討論生产定額和五包任务，更进一步加强了工人的責任感，从而必然要制定切实可行的技术措施和組織措施，自觉地遵守有利于生产的各项規章制度。通过評獎，既評任务完成情况，又評个人劳动态度，对超产的单位和个人，不但給予精神上的表揚，而且給予物质上的鼓励，因而使人人关心生产成果，个个关心集体的荣誉，使政治工作与生产工作扭在一起。正如一号机机长张鶴楼同志說的，大家認識到任务完成的好坏，既关系国家計劃，又关系全机集体荣誉，也关系到个人，因此，干劲足，想尽办法完成五包任务。

二、超产奖励、多超多奖的办法，更好地体现了按劳分配，多劳多得的社会主义分配原則。它可以避免奖励上的平均主义。实行超产奖以后，对个人实行評獎記分办法，是根据六好工人評比条件进行五日一評，月終計分发奖。不分新老工人，只要分数多，奖金也就多，这对促进每个工人提高政治覺悟和技术水平，积极完成生产任务，都有一定的推动作用。

三、“五包一奖四固定”的办法更好地体现了群众路綫的工作方法，发挥了广大职工的积极性。通过“包”和“定”，实际上也就是通过計劃和分工負責制度，使人人参加管理，人人有責完成任务，因而各项工作的完成就有了最扎实最广泛的群众基础。各项包产指标經过群众充分的討論以后就变成了群众自己的指标，积极完成指标也就成为群众自觉的行动。由于“包”和“定”，使群众能够积极参加管理，比如由于包成本，就使

成本核算变成了群众自己的事情。

通过鑽探生产的“包”和“定”，不仅把直接生产的工人的积极性調动了起来，而且把有关的科室和輔助生产部門的工作更好的組織起来，使其更好地为地质生产服务。鑽探生产本身不是孤立的。因此，該队在抓好地质設計、施工設計和抓鑽探生产的同时，又抓了各职能部門的包职责任务、改进管理、健全制度的工作，使职能部門和生产单位紧密地結成一个整体，从而加强了企业管理工作。計劃管理部門首先做好調查研究，正确提出既积极又可靠的五包指标方案；財務部門搞好班組經濟核算，建立机台材料帳，按旬按月分析公布成本等；探矿部門根据地质設計正确及时地安排施工，指导生产，加强技术管理；人事劳动部門貫徹人員定額，改善劳动組織和考勤制度；供应部門及时清点倉庫，造册立帳，做好設備、工具的固定及材料供应、設備检修；等等。这样就使各职能部門真正面向生产，为生产服务。

我們的意見

我們工作組通过实际工作和現場观察，深深感到“五包一奖四固定”是一个好办法。这一办法有力地促进了领导作风的改进和企业管理制度健全，发挥了职工群众的积极性，推动了生产。这一办法虽然試行時間还不长，缺点和問題在所难免，但就郊区队的試行情况来看，已經表现出明显的优越性。它不仅可以运用于鑽探部門，而且可以适用于其他生产单位，有广闊的发展前途。各地應該积极試行。我們覺得在試行中还应注意以下几点：

一、包的内容要明确具体，包产指标要

从实际出发。包什么？如何包？这是实行这一制度的重要问题，应该根据各队实际情况提出包的具体内容，只要能够调动工人积极性，全面地促进生产，可以五包，也可以四包。但是，包的内容必须明确具体。它应该是可以制定生产定额，可以确定指标，可以具体算帐，使工人易于计算掌握的。就广东地质局各单位试行的五包内容而论，前四包基本一致，后一包提法不一，如包措施、包政治思想、包学习、包责任制、包协作等，指标无法确定，不能具体计算，看来还不如包出勤率易于掌握。

包产指标的确定，应该从实际出发，贯彻积极可靠，留有余地的精神，使职工有劲可鼓，有产可超，有奖可得。这就需要认真考虑当前生产水平和地质、人力、物力等各方面条件，既考虑到人的主观能动性，又考虑到客观可能性。首先组织职工讨论制定台班和小时的平均先进生产定额，做为基本指标，在一定时期（如半年）固定不变，根据平均先进生产定额制定月包产计划，月终以实际钻进岩矿层，按台班生产定额计算，做为包产单位是否完成包产任务和超产多少的标准。看来这样的计算方法较为合理。总之，必须细致的进行调查研究，由上而下，由下而上的从群众中来到群众中去，发动群众反复讨论，这样制定出来的生产定额才是既先进又可靠的。只有这样才能使工人目标明确，干劲更足。

包产指标必须全面，对各项指标的评比必须认真。结合佛山专署地质局的实际经验，我们觉得明确几条发奖原则是必要的：①全面实现所包指标的，依数量指标多超多奖；②虽然超额完成数量指标，但钻进质量不能满

足最低地质要求的，发生重大事故的，直接成本超支的，均不得受奖；③但对那些由于客观原因钻进质量虽未达到所包指标但经补救仍可满足最低地质要求的，对于那些只有一般事故而无重大事故的，应当酌情颁发奖金。

为了促进机台提高煤心采取率，考虑到打煤影响钻进效率的情况，佛山专署地质局减低了煤层钻进的生产定额，这种作法是合理的。

二、奖金要分配得合理，使其真正起到促进生产的作用。

奖励性质是属于超产奖励，因此应与过去综合奖的办法有所区别，凡是完成和超额完成所包指标的，应根据超过的情况规定奖金率。这样对工人全面地超额完成五包任务，有更好的促进作用。

为了体现按劳分配，多劳多得的原则，从全队算总帐看，奖金率应该低于超产率，其奖金级差也不宜太大。由于超产奖试行不久，还没有经验，奖金总额应该适当，但不应低于综合奖的总数额。

奖金的分配应以集体和个人相结合为好，如按一台钻机或生产小组为单位计发奖金，然后再按工人所得评奖分数发给个人，这样既奖励了单位，又奖励了个人，可以更好的树立人人关心集体的观念。为了加强机、班长的责任制，机、班长奖分可适当予以补助，但不宜太多，郊区队规定的按月终累计奖分补助20%，看来是较适当的，但还可考虑对机长的补助略高于班长。

为了鼓励先进单位保持先进，对在一个季度、半年、甚至一年连续超产的单位，除发给当月超产奖金外，佛山专署地质局规定

了按季增发連續超产奖的办法。这是可行的。为了鼓励先进单位和后进单位中每个职工的积极性，不管各該单位受奖与否，都要在每月評奖記分的基础上，每季評选一次先进生产者，并給以适当的奖金。虽然人数不多，条件較高，但这种树立标兵的办法，也是很有意义的。

为了更为广泛地調动职工的积极性，佛山专署地质局还在試行鑽探生产包、奖办法的同时，拟定了另外几个工种和各个管理部门的每月評奖和月評季奖等具体办法，也是很好的。

奖金来源，按原来綜合奖金的比例，从工資总基金中提取，不足时可使用企业利潤提成中的奖金部分。

三、包产单位要包好和实现各項指标，必須做好四固定。四固定是保証完成和超額完成包产指标的基础，也是工人很关心的問題。

人員固定。人是进行生产的最基本条件，必須根据人員配备定額和現有人員政治条件、技术水平、身体健康状况，进行必要的調整，調整以后就应当稳定下来，不要随意調动。人員固定了，有利于工人的情緒安定，加强团結，从而促进生产。

設備固定。凡是机台进行生产所需要的鑽探設備、工具和器材，都应分別固定給机台，实行专机使用、保管和維修，不得随意抽調。机台之間需要互通有无时，应当本着有利于生产的精神，通过协商，求得解决，这样可以使工人更好的爱护和保养設備。佛山专署地质局郊区队根据本队的具体情况，規定全固定（主要設備）、半固定（管材）或不固定（打撈工具、測斜仪器）三种形式，

是可行的办法，但全固定、半固定、不固定的項目、种类和数量，必須經過群众討論合理确定。

指标固定。佛山专署地质局以一九五八年三月地质部頒发的統一生产定額为基础，結合当前生产水平和地质条件，經過职工的充分討論制定了新的生产定額，在一定时期（比如半年或一年）固定不变，这对工人提高生产效率是有推动作用的。其他几項指标也应该是这样。

責任固定。主要是工人为完成所包指标而实行的专責分工，如班长，記录員，泥浆管理員，机械員，安全員，柴油机管理員，工具管理員等，都应该把他們的職責明确起来，并加以固定。这样既可加强工人的責任心，又便于检查和評比。

四、評奖記分对推动生产有直接作用，应该認真坚持。不仅評比完成任务的情况，而且評比各人的劳动态度；評比規章制度遵守情况，評比机械維護情况，評比团結协作精神。評比过程，实际是群众自我教育，互相教育的过程。这会促进各方面工作全面提高。

关于評比間隔時間問題，开始我們認為五天一評是否过于頻繁，后經深入了解，工人認為：五天一評最好，因为这样問題不会成堆，开会時間也不会多久，有什么問題能及时提出，及时解决；評比時間間隔太长，問題容易忘掉，或者算老帳，这都不好。群众习惯于五天一評，我們認為这样坚持下去很好。

关于六好工人評比条件，几个单位不尽相同。制定六好工人評比条件，要与“五

（下轉第35頁）

計算尽可能的准确。比如黑龙泉地区主要是浅层承压水，同时又經過长期的开采利用，目前已形成下降漏斗，在这种情况下，动儲量采用了补給寬度及影响半径法进行計算，可采儲量采用了下降漏斗法进行計算，并与利用有干扰鑽孔公式进行計算相对比，从而找到了较为切合实际的計算方法。

(三) 在报告中，必須根据当地水文地质和經濟条件，总结当地群众开采地下水的經驗，提出切实可行的开采方案。其中最主要的是开采方式、井位距离和井管結構等。

(四) 为了便于人民公社、生产队和广大群众使用，編写地下水勘探报告应该采用大众化的語言，繪制水文地质图件也要采取易于为群众所接受的形式，使勘探报告真正发挥其直接为农业生产服务的作用。

(五) 在編审的組織工作中，必須坚持依靠当地党委的领导，認真研究使用单位(公社、生产队)的意見，条件許可时，并应邀請当地人民公社、生产队和农田水利部門直接参加报告的編写工作。建立和健全地下水儲量报告的审批制度。在审批报告时，除

請当地党委和使用单位参加之外，还应邀請当地有經驗的打井老师傅参加，以便更好地吸取和总结群众开发地下水的經驗，提高报告质量，使所提出的开采設計方案，尽可能符合于当地实际情况，使地下水儲量报告尽可能符合于当地农业生产的实际要求。

* * *

上面所提到的几个問題，都还是一些比較粗浅的認識，但是，从我們河北省当前情况来看，在水文地质勘探任务繁重而又缺乏工作經驗的情况下，我們觉得黑龙泉的农田灌溉地下水勘探报告审批工作現場會議所获經驗，所提問題，还是值得注意研究总结和提高的。只要貫徹深采結合的精神，充分重視地下水勘探成果，在所有經過勘探地区坚持提交合乎质量的地下水儲量报告，并不断地学习新的方法，不断地总结新的經驗，我們就一定会在全党全民大办农业，大办粮食的方針指导下，把水文地质勘探工作提高到一个新的水平，从而使地质工作更好地为农业生产建設服务。

(上接第17頁)

“包”內容密切結合和便于工人掌握和检查，还是简单明确些好。佛山专署地质局郊区队規定的六好工人評比条件，很受工人欢迎。但其中第一条“听党的話干劲大”，还可考虑再具体些。第六条“团结协作推先好”我們認為以改成“团结协作学习好”更为全面和确切，因为“学习好”既可包括学习政治，又包括了学习技术和先进經驗。

“五包一奖四固定”这一办法，已在广东省各队全面試行。省局为了交流經驗，推动这一工作的深入开展，已于五月廿六日召开各队、局党委書記會議进行研究总结。會議肯定了这一办法，要求各队当做一件大事来抓。我們相信，只要领导重視，深入地发动群众，依靠群众，并在实践中不断地总结提高，就可以使这一办法逐步完善起来，就一定会推动生产不断前进。