

怎样搞好生产队经营管理

第一輯

中共广西僮族自治区委员会农村工作部編

3189.38

編 者 的 話

自从农村人民公社实行以生产队为基本核算单位后，大家都在研究改善生产队的經營管理問題。我們汇集了一部分材料印成这本小冊子，其目的是作为大家研究这一問題的参考。

收集在这里的材料共有十二篇，都是一九六三年三月間区党委召开的农村人民公社經營管理會議上的一些材料，現在印出来的是第一輯，今后还准备繼續出版第二輯，第三輯。在第一輯里面，着重收集了生产队劳动管理方面的一些材料，这些材料都是地委、县委农村工作部或者是他們派的工作組調查总结的，这些材料虽然还不是很有系統或者还不很成熟，但从这些材料来看，已經为改进生产队的劳动管理，建立和健全生产队的生产責任制摸索了一些門徑。

农村人民公社生产队的劳动管理工作，一直是广大社員群众所关心的一个极为重要的問題。如果劳动管理工作搞不好，就不能正确地貫徹执行“各尽所能，按劳分配”的社会主义的根本原則。劳动管理所要解决的中心問題，是劳动計算問題。大家知道，在农村人民公社生产队里，按劳动分配的原則，是通过正确的計算劳动工分来实现的。劳动工分不合理，分配的結果自然也就不可能合理的。因此，通过劳动管理工作，把劳动計算問題，加以比較恰当的解决，这是調动广大社員群众的集体生产积极性，发展农业生产，进一步巩固和壮大农村人民公社集体經濟的一項重要措施。

农村人民公社生产队劳动管理工作的内容，主要是：关于劳动定额管理和计算劳动报酬问题；关于按件计酬和改善计算劳动工分的方法问题；关于建立和健全生产队的劳动组织问题；关于建立和健全生产责任制的問題；关于实行基本劳动日制或基本工作日制的问题。对这些具体问题的处理上，因为各地的工作基础不同，经营管理水平不同，干部经验不同，以及农业生产本身的复杂性，等等，所以经营管理的方式方法上有其多样性和差别性，不承认这些差别，一律化的作法，就要出毛病，犯错误。但是，不论其差别性多么复杂和多样，总有一条基本原则是可以肯定的。这就是：经营管理工作必须为发展集体生产、巩固集体经济服务，必须为发展生产力和提高农业技术服务，同时必须体现集体领导和个人负责相统一的原则，必须体现多劳多得和奖勤罚懒的原则等。只要坚持集体经营，有利于集体经济的发展 and 巩固，在方式方法上的多样性和灵活性，不但是允许的，而且也是必要的。

现在，以生产队为基本核算单位的经营管理的经验，还正在摸索和积累的过程中。我们编印的这些材料，虽然在目前各自的具体条件下获得一定效果，但还是不很成熟；今后，随着经营管理工作的深入开展，特别是随着农村社会主义教育运动的深入开展，反映在经营管理方面的经验，将会更加丰富多采，将会有新的经验来补充它或者代替它。

我们在编辑这些材料时，对原文在文字上有所修改，有的略有删节，在这里一并说明。

一九六三年十一月

目 录

編者的話

大南公社坚持搞好經營管理获得丰产增收…………… (1)

合理計算劳动报酬

使社員生产积极性持久化…………… (10)

富週、題舖两公社

試行“多底分活評”的經驗…………… (15)

題舖公社加强定額管理、調整劳动等級、

合理計算劳动报酬的做法…………… (21)

怎样推行工分到田? …………… (27)

北平一队水稻田間管理大段包工的調查…………… (31)

石崗公社第二生产队制訂社員

基本劳动日制的做法…………… (41)

題舖公社推行基本工作日制…………… (48)

勤儉办队的榜样…………… (52)

龙角生产队开展副业的經驗…………… (56)

那論公社社員基本交肥制度执行得好…………… (63)

屋場坡生产队养护耕牛的經驗…………… (68)

大南公社

坚持搞好经营管理获得丰产增收

中共贵县县委农村工作部
中共贵县桥圩区委会 工作组

编者按：大南公社搞好经营管理获得丰产增收，他们的成绩是很大的，而经验却很普通。应当说，在现有条件下，是一般公社都能做到的。可是，为什么我们现在有一些公社却做不到、办得还不够好呢？大南公社的经验告诉我们，关键在于领导上要对经营管理工作认真抓，经常抓，抓到底，扎扎实实地、经常不断地抓下去。

文章介绍说，大南公社的经营管理工作过去搞得并不算好。可是，他们在全社范围内开展了一个群众性的大搞经营管理运动；在干部和社员中进行了以阶级教育为中心的社会主义教育，提高了干部和社员的社会主义思想觉悟；整

頓了領導核心；區委書記和公社支部書記又來自搞了試點，樹立了榜樣，搞出來一套比較完善的經營管理制度和具體辦法。這樣，就使這個公社的經營管理工作別開生面，搞得有聲有色，獲得了豐產增收。從這裡我們可以看到，集體經濟的優越性是客觀存在的。但是，客觀存在的東西，如果我們不去認識它，不去積極領導，不去宣傳，不去幫助羣眾加強經營管理，提高經營管理水平，客觀的可能性就不可能變為現實，精神就不能變成物質，生產就不可能得到發展。要做好這些工作，首先又決定於領導。我們介紹大南公社的經驗，主要是為了介紹他們把過去辦得並不算好的公社，經過努力之後，獲得了豐產增收。這裡特別值得注意的是：要搞好經營管理工作，必須通過農村社會主義教育運動，不斷地向幹部和社員進行階級教育，提高社員的社會主義覺悟，建立堅強的領導核心。這些都是搞好經營管理工作的前提，要搞好經營管理工作，一

定要把思想工作和組織工作放在第一位。這篇文章，在這方面介紹的雖然比較簡單，但思想明確，方法對頭，值得各地參考。

貴縣橋圩區大南公社，一九六二年全社糧食總產一百九十萬零三千一百九十一斤，比一九六一年增產百分之十點三；全社二十個生產隊，除了兩個隊平產外，隊隊獲得增產，最多的第二十四隊，增產百分之三十八點七，社員口糧比一九六一年增長了百分之二十點四。在現金分配上，一九六二年分給社員十萬零四千二百七十三元，每人平均四十二點八元，比過去任何一年都增加，比一九六一年增長了百分之二十二點八。幹部、社員都說，這是因為去年實行了以生產隊為基本核算單位，切實做好了經營管理工作，黨的政策得到了進一步的貫徹執行的結果。

提高思想，加強領導

過去，大南公社的經營管理工作搞得並不算好，在勞動組織、財務賬目、評工記分等方面都存在着不同程度的問題。

為了解決這些問題，办好生產隊集體經濟，這個公社于一九六二年春，在全社範圍內開展了一個群眾性的大搞經營管理運動，並根據產生問題的原因，採取了如下措施：

首先，在幹部、社員中進行以階級教育為中心的思想教育，提高社會主義思想覺悟，樹立正確對待經營管理工作的觀點，他們深深地感覺到，要搞好經營管理，不僅要建立制度，解決具體問題，更重要的是提高幹部、社員對搞好經營管理工作的認識，因為只有這樣，才能夠使各項經營管理制度

度坚持下来，贯彻执行。所以，大南公社党支部在广大干部和社員中突出地抓住了阶级教育，分析了当前两条道路斗争的形势，并运用回忆对比等办法，使社員深刻認識到集体經濟是最穩的靠山，从而提高了阶级觉悟，坚定了走社会主义道路的决心；与此同时，还对社員进行了按劳分配政策的教育，热爱集体的教育，进一步使社員認識到搞好集体生产是改善社員生活的泉源。在此基础上，討論如何做好經營管理工作。

其次，整頓了领导核心。过去，有部分队干对集体經濟、对經營管理工作認識不足，放松领导。所以，大南公社在大搞經營管理运动中，也突出地抓好健全組織机构、整頓干部队伍这一环节。在提高思想認識的基础上，清除了不純分子二人，增选副队长及記分員各一人，純洁了干部队伍，加强了领导力量。此外，对于干部的工作能力，尤其是会計和記分員的业务水平，也不断注意培养提高。这个公社实行了一季一次的定期学习，以提高思想認識和业务水平，交流經驗，并进行參觀評比，表揚先进。全社在一九六二年中，先后专门組織学习八次，組織參觀六次，到会学习的队干达二百五十八人次，收效很好。

第三，区、社干部蹲下来、鑽进去，搞好經營管理試点，树立榜样。区委姚書記和公社支書楊培基同志深入第八队搞試点，对生产組織、劳动定額、評工記分、財務賬目、生产計劃、“一年早知道”等等，搞出了一套比較完善的經營管理制度和具体办法；然后用这些活教材，組織大家觀摩学习，提高了业务水平。会計輔導員庞揚生同志深入第七队突出抓好制訂劳动定額，改变了原来按节、按人平均記分的办法，制訂出了从春插到夏收的五十八个工种的定額，做出

了样子，改进了工作。

抓住关键，认真解决问题

健全制度，坚决贯彻执行

生产队的经营管理是一项很复杂细致的工作，它的内容很多，涉及到生产、分配、交换、消费各个方面，要做好这个工作，需要经过一个艰巨的过程。一年多来，这个公社从实际出发，抓住了关键环节，认真地、扎扎实实地去做工作，克服了不少困难，建立了一套适合本地情况的比较完善的的经营管理制度和办法。

一、健全劳动组织：搞好劳动组织是提高集体劳动生产率的重要保证之一。这个公社在组织劳动上，首先将劳动力分级站队，强弱搭配，根据农活和劳力等具体情况，采用固定的和临时的作业小组相结合的办法。每一个作业组由队干分工担任组长，每组人数一般是十至十五人。为了加强生产中的责任制度，保证农活质量，还通过社员民主讨论，订出劳动公约，定期检查评比。真正克服了过去大帮出工的混乱现象。

二、搞好定额管理：这个公社的劳动定额搞得比较好。主要是继承了过去高级社时期的定额管理的经验，又根据以生产队为基本核算单位后的新情况，加以新的发展和提高。劳动定额是贯彻按劳分配的基础，也是计算安排使用劳动力的依据。劳动定额制订得合理，才能发挥社员的生产积极性。怎样才能制订合理呢？首先是以一个中等劳力在一般情况下，忠诚劳动一天所能完成的各项农活的数量和质量为标准，确定定额；同时根据各项农活的劳动简繁，工作难易，技术高低，互相挂钩对比，定出工分，求得报酬合理；并且各个生产队都由队干和老农四至五人组成定额小组，需要修

訂的定額，先由定額小組研究，然後通過社員討論通過，從而使勞動定額和報酬日益準確、完善、合理。

三、按件計工，合理付酬。該社在勞動報酬計算的辦法上，都尽可能做到按件計分。普遍使用的辦法，有如下幾種：（1）包工到組，個人計件。如割禾、插秧、担秧……等，組內按工牌記分；（2）包工到組，活評到人。這是比較普遍使用的辦法，如耘田、晒谷、碾禾、種紅薯等；（3）直接計件到人。如担禾、積肥、担肥等工種，凡是能按人計件的工種都採用這種辦法；（4）長期包工定期評議。看牛、看田水都用這種辦法。如看田水先確定每月工分，以後定期評議，按工作好壞增減工分。此外，對戽水、補田塍、犁田角等一些零星工種，不易制訂定額的，則採用按時計分的辦法。

四、定期公布工分，建立審查制度。各生產隊都做到工分日日記清，三天上牆公布，十天一小結，一月一大結。為使工分保證定期上牆，各生產隊採用的辦法是：（1）每個生產隊以記分員為主成立記分小組，由隊長、記分員、記工員二至三人組成，每一個記工員負責登記一個作業小組的工分。登記的辦法，以田頭記工為主，結合上門補記，做到每日記清；（2）記工員每天晚上向記分員匯報本組記工、記分情況，記分員把報來的工數審查後記入社員勞動手摺，三天上牆公布，並且負責旬結、月結；（3）工分公布時將勞動工分、肥料工分和隊干誤工補助工分分別公布，便於社員監督和檢查；（4）為了使記工準確，記分員和記工員都有一分田畝圖（圖中詳細註明地名、畝數、畝數、類別），同時經常掌握各種農活的定額。此外，他們還依靠群眾建立定期審查制度，建立由三至四人組成的（包括社員代表）工分

監察小組，其工作任務是：（1）每月召開一次全體社員大會審查当月工分，發揚民主精神，互相審查，如果發現有差錯，立即糾正；（2）審查隊干工分是否多記、冒記，由監察小組委派一人監督干部工分手冊，由其蓋章驗收，并在每月審查工分时由監督小組向社員匯報工分審查情況及存在問題。這樣做的好處：①發揚民主，互相監督，做到確實、合理；②能解除社員顧慮，特別是隊干工分記得合理，社員更加安心生產。社員們都講：“工分是糧錢，做得合理，我們一心生產，不憂心了。”在財務賬目管理上，全社各隊也基本上走上正軌，克服了賬目混亂現象，做到嚴格執行財務制度，賬目清楚，月終公布；并且發揚民主管理財政，貫徹勤儉辦隊，壓縮開支，擴大生產，提高分配能力。

五、堅持收家肥制度。各隊根據實際情況，一般都做到“二合理”。一是分配任務合理，如第三隊規定：（1）勞動力每月交草木灰一籬半，老小口每月一籬；（2）人尿，勞動力每月二十斤，老小口每月十斤；（3）看牛人要負責拾牛糞。每頭水牛每月定牛糞七百斤，牛尿二百五十斤；沙牛每月牛糞五百五十斤，牛尿每月一百五十斤。二是報酬合理，按質論價付工分，每月結算，實行獎懲，分配兌現。肥料工分除參加總工分分配外，在應分配的糧食中抽出百分之三至五由肥料工分單獨分配（按：這個做法不恰當，如果肥料記分太低，可以适当調高，不宜另按肥料工分額外分糧食）。例如第三隊的肥料報酬標準：（1）草木灰每籬是八分；（2）人尿每百斤定十分；（3）生牛糞每百斤定四■分；（4）大便糞每百斤定九分。由于任務與報酬合理，制度嚴格，專人負責，所以調動了社員積極交售家肥的積極性。一九六二年全隊十六戶，戶戶超額完成交家肥任務。草木灰

全年任务一千三百二十簍，完成二千四百六十簍；小便任务七千六百二十斤，完成九千九百四十五斤；牛糞包給七个牧牛人，任务一万五千八百四十斤，完成一万六千三百二十斤。

六、正确贯彻分配政策。在夏收和秋收分配时，公社党支部突出抓好分配政策的兑现工作，正确处理国家、集体、社員三者之间的关系；贯彻按劳分配，多劳多得；并在分配中坚决堵塞各种漏洞，提高分配能力。各生产队現金全部是按劳分配，粮食的按劳分配部分也都在百分之六十以上。夏分和年终分配都在夏收和秋收后二十天到一个月全部兑现到社員。同时在分配中通过民主評議，对全社十二家困难戶，进行了照顾。由于分配政策兑现，社員更加热爱集体，生产队集体經濟更加巩固。

民主管理 依靠群众

干部带头 以身作则

这个公社的干部深刻的体会到，搞好生产队的經營管理工作，必須依靠群众力量，实行民主管理，使存在的問題能够及时发现和解决，使各項制度和办法能够贯彻执行。在这方面，主要抓好“两关”：

一是“群众关”。生产队制定生产計劃，調整劳动組織，修訂劳动定額，制訂财务收支預算，决定收益分配等等有关經營管理的制度和办法等重大問題，都必須經過社員充分討論，民主通过；不仅这样，他們还能在执行的过程中，不断根据社員意見，使各項制度和办法能够得到改进、充实、提高。比如第三队在实践中，就根据群众意見修改和补充了四十六种定額，使劳动定額更加准确合理，

二是“干部关”。公社党支部經常教育干部随时随地听

取群众意见，接受群众监督，不断改进工作，并且要以身作则，带头执行各种制度。为了把好“干部关”，还具体规定了5条：1.队干无权擅自修改劳动定额，发现不合理的定额，必须经过社员讨论通过才能修订；2.队干不能乱收乱支生产队的现金和实物，必须按制度规定办事；3.队干应该带头劳动，带头交售家肥；4.办事公道，作风民主，大公无私，反对多占多吃集体的东西；5.坚持勤俭办队，反对铺张浪费，不购置非生产性东西。

合理計算劳动報酬

使社員生产积极性持久化

——介紹木塘生产队合理計算劳动報酬的經驗

中共玉林地委农村工作部工作組

編者按：合理計算劳动報酬是值得普遍重視的問題。我們还有相当一部分生产队，对这个問題解决得还不够好，因而就影响到社員对集体劳动的积极性，影响到农活质量的提高，这是十分不利于集体經濟发展的，是不利于正确贯彻执行“各尽所能、按劳分配”的分配原則的。各地应该通过改进劳动管理工作，正确地合理地解决这个問題。在农业领域中，要使生产不断发展，集体經濟不断巩固和壮大，除了要正确地贯彻执行党的各项方针政策 and 不断对社員进行思想政治教育外，把社員的劳动計算問題解决好，是一项极为重要的措施之一。因为，在农业沒有实现机械化以

前，主要还是依靠体力劳动和手工操作，而劳动的数量和质量，既是按质按量完成农活任务的保证，又是合理计算劳动报酬的依据，所以合理计算劳动报酬问题，对调动广大社员的劳动积极性，提高工效，推动生产，有着特别重要的意义。

这里介绍的容县松山区黎木公社木塘生产队合理计算劳动报酬的经验，办法虽然还不甚完整，但对于合理计算劳动报酬的几个环节和所采用的几种形式，都是可行的。文字叙述也简明扼要，值得各地一阅。

劳动报酬合理 生产成绩显著

容县松山区黎木公社木塘生产队的社员们一致公认：一九六二年是生产、生活都好的一年。全队一九六二年水稻总产达六万八千一百二十三斤，亩产一千零二斤，比一九六一年增产百分之四十，每人平均分得稻谷五百六十七斤，比上年增收百分之七十五点五；每个劳动日值八角，每人平均分得现金八十一元七角，比上年增加百分之八十六点五。

这些成绩的获得，是这个队正确地贯彻执行了党的各项政策的結果；也是这个队抓好了合理计算劳动报酬，使社员生产积极性持久化的結果。这个队实行以生产队为基本核算单位后，社员对劳动报酬更加关心，生产队在总结过去经验

的基础上，認真抓好這一工作，使社員積極性持續發揮，提高了工效，推動了生產。比如一九六二年的早晚稻都搶上了插秧季節，八天就收割完畢了，比過去進度快一倍。並且，農活質量也有很大提高，比過去犁得勻，耙得透，育秧也多施了一次化肥和兩次水糞。

木塘生產隊合理計算勞動報酬的做法，主要是抓好了下面四個環節：

按件記分為主 各樣形式并用

在確定計酬形式上，這個生產隊通過總結過去的經驗教訓，從原有經營管理基礎、幹部管理水平、群眾覺悟和生產需要等情況出發，掌握既不脫離實際去追求高級辦法，又不停留在落後的計酬形式上的原則，採用按件記分為主，各樣形式并用的辦法，來合理計算勞動報酬。

一、個人計件。凡是協作性不太強，宜於分給個人操作，容易分清個人責任的工種，都採取直接按件記分到人的辦法。實行這種計酬形式的有犁、耙、插田、担肥、施肥、制肥、耘田、打瓦窰磚等四十一項工種，占總工種百分之五十三點三，全年實際用工量六萬四千三百九十六分，占總用工量百分之七十點六。這個辦法，能夠根據各人完成的工作數量和質量，按定額計算勞動報酬，比較徹底地克服了計酬上的平均主義。正如社員說：“個人計件等於一條秤，報酬多少很分明。”同時，這個辦法能夠提高工效，保證農活質量，減少評工記分的麻煩。

二、小組計件，活評到人：採用這種形式的有割禾、播種、割秧、整秧地等二十六項工種，占總工種百分之三十三點七；用工量一萬三千四百三十分。占總用工量百分之十四點七，這些工種一般屬於協作性較強，不宜分給個人單獨操

作，不易分清个人完成的数量和质量，不易直接計酬到人的工种。采用这个办法，有利于老手带新手、先进带后进，互相监督，保证质量。而且还可在田头評工，减少每个社員单独向記工員报工的麻煩。但在克服平均主义方面，不如个人計件彻底

三、常年包工，固定报酬加奖励。采用这种形式的有看牛、养猪、养魚、看田水等四項长期专业性工种，占总工种百分之五点二；用工量一万二千五百四十六分，占总用工量百分之十三点八。这些工种实行固定报酬加奖励的办法，責任长期固定，专人负责，自始至终，树立长期責任心，有利于专心鑽研，提高业务。实行固定报酬，可使专业人員心中有数，安下心来；同时輔之以定期評奖，就更能發揮专业人員的劳动积极性。

四、按时記分。采用这种形式的有抗旱、除虫、临时突击、采購、队干因公誤工等五項无法搞定額的工种，占总工种百分之六点五；用工量三百分，占总用工量百分之零点三。这种形式存在着平均主义的毛病，只作临时輔助运用。

五、按錢記分。只有理发业采用这种形式，占总工种百分之一点三；用工量六百分，占总用工量百分之零点六。这个办法，还需要进一步加以改进。

搞好定額管理

搞好定額管理，才能考核劳动效率高低，質量好坏，推行按件記工。搞好定額管理，是合理計算劳动报酬的关键。这个生产队的做法是：①加强对定額管理的領導，队委会直接掌握定額的制訂和修訂。队干部在参加生产中，对未訂定額或定額不够准确的工种，亲自作試驗，以求得定額准确合理。并且，队干部还带头执行定額，成为工效高、質量好的