

农业合作社经营管理丛书

林业和经济作物生产管理经验

中共广东省委农村工作部編

广东人民出版社

林业和經濟作物生产管理經驗

中共广东省委农村工作部編

*

广东人民出版社出版 (广州大南路43号)

广东省书刊出版業登記證登字第1号

广东省新华書店发行

广东人民印刷厂印刷

*

书号: 1190 • 787X1092 1/32 • 15/16 印张 • 21,000 字

1958年5月第1版

1958年7月第2次印刷

印数: 30,121—39,120

統一書号: T 4 111 • 65

定 价: (5)九 分



編者的話

农业生产大跃进以来，农业合作社的管理工作不能适应生产跃进需要的情况，是比较突出的。为了改变这种情况，迅速的全面改进和提高合作社经营管理工作，就成为当前合作社的一项极为重要的任务。

目前，许多地区的合作社，在经营管理工作上，已经创造和积累了许多好的经验。为了交流和推广这些经验，以迅速提高合作社的经营管理水平，适应生产大跃进的需要，我们从各地送来的材料中，选编成一套“农业合作社经营管理丛书”。这套书的内容比较丰富，有农业、林业、淡水养殖业、畜牧业、副业等管理工作的经验；有财务管理工作的经验；有扩大公共积累，进行计划分配的经验；有扩大再生产，进行基本建设的经验；等等。这些经验都很好，希望各地农村工作干部，特别是从事合作社工作的干部和合作社的干部，很好的研究和学习这些经验，根据本地、本社的具体情况，加以采用。

我们认为，目前各地还会有许多好的经验，但因一时没有收集起来，故不能编入这套丛书之内。为了弥补这个缺陷，我们还将继续收集各地更多、更好的经验编辑出版，以供农村干部学习参考。希望各地农村工作干部给以支持和协助。

1958年4月

目 錄

七个社林業生产的管理經驗……	中共高要地委农村部(2)
柑桔“三包”管理經驗……	中共汕头地委农村部工作組(11)
茶叶“三包”的做法……	中共梅县委员会合作部(19)
橡膠、香茅的管理办法……	中共那大县委合作部(27)

七个社林業生产的管理經驗

中共高要地委农村部

为了适应和保证林業生产大跃进，我部于1958年1月，向丁广宁县的宝山社、金山社，四会县的红旗社，罗定县的会出社，封川县的光鋒社，怀集县的鳳金社等六个社的林業經營，在座談會議。会后又組織了一个工作組到怀集县的紅十月社，对有关問題作了进一步的了解和研究。现将有关林業生产的管理經驗，綜合分为四个問題介紹如下：

劳动

组织

形式

一 劳动組織

(一)生产队的組織形式，有两种：一种是以混合生产队为主，同时根据生产需要，劳力分布，輔之以專業生产队。具体做法是：对經常性的，不間断的，有技术性的与农业沒有大的关系的工作，由社直接組織專業生产队，如磚瓦窑、石灰窑、果园、造纸厂等；对工作量大，距离村庄較远的，由社直接組織專業的队或开荒队，常期的固定的进行生产。以上两种專業队的劳力，应从劳力多、山少田少的村抽調，以求得各村之間劳动力的平衡。其余农、林、牧、副業生产，全部組織混合生产队，队內根据生产需要和各人特長，組織固定專業組或临时作業組，进行生产。这样做的有六个社。另一种是全部組織專業队来进行生产。具体做法：稻田和山上作物，組織农业生产队，林業組織砍伐、育苗、木工、放运、勾松香等生产队，煉山、采种，所有劳动力都参加。这样做的有紅十月社。上述两种做法，各有优缺点，前一种做

优点是：适合山区分散，林农交错生产的特点；社員关心社的生产，能够發揮互相监督；社委会可以减少行政事务，可以集力研究社的重大問題；缺点是隊長难于领导，如隊長不强，会出现顧此失彼的混乱現象。后一种做法的优点是：能够發揮起来大生产的优越性，充分發揮个人特長，深入鑽研和学习；缺点是社員不关心社的全面生产，农、林、牧、副業生产之会出现矛盾，由于地区分散，有些工作就会出现浪費往返时

在目前情况下，一般以前一种的做法較好；有条件的地区，土、林多，常年有工作干的，也可以推行后一种做法。

(二)生产队的規模問題。生产队的規模一般以二十至四十劳动力为宜。过少不能适应山区生产的需要，对生产不利，会产生以生产組为生产單位的缺点；过大，隊長难于领导，容易出打大撈，难于貫徹生产責任制，会造成窩工浪費的現象。

(三)划分耕作区問題。划分耕作区的原則，应根据生产队劳动力、强弱和技术高低，及生产習慣，以土地連片为主，同时考虑土地种类、土地好坏及工作量多少。但对花工多、生产季节性强的水田，經濟林、幼林在可能範圍內，应尽量求得队与队之間的体平衡，以免出現忙閑不均，工分和收入不平衡等現象。根据个原則划分耕作区之后，如發現个别村距离別村較远，田多或經濟林多，劳动力不足怎么办呢？解决办法：①大忙季节，由社責組織支援队进行支援；②不分配副業生产任务，不抽調劳动力搞社的其他工作。

(四)生产队下的劳动組織問題。为了避免做活一窩蜂，生产队內的劳动力，必須根据生产需要和个人特長，进行具体分工。工原則：一是混合生产队。凡是專業性的，帶有技术性的，可以組織常期固定的專業組，如砍伐、运输和畜牧業等；其余根据生需要，按生产季节組織临时作業小組，如勾松香，除竹虫等。二

是專業生产队。要根据各項專業生产操作性質的不同，按各人特長进行具体分工，联合操作，避免窩工浪費。

二 工 作 定 額

(一)要正确的划分工种。正确的划分工种的做法，要將林業生产分为采种造林、撫育管理、砍伐运输三个生产过程，然后将每个生产过程按生产先后次序把全部工作摆出来，再根据当地生产習慣操作的連貫性（如修杉枝和除杉草，本来是兩個工种，但群众的習慣是修杉枝要同时結合除杉草，这样除杉草工种就可以不需要了），和便于貫徹个人計件的原則，来划分工种。工种不应划得过細，过細难于貫徹工作定額；工种也不应划得过粗，过粗难于貫徹个人計件。

(二)要正确的确定工作量的計算單位。工种划分后，要正确确定工作量的計算單位。确定工作量計算單位的原則，是要看能否正确表示完成工作的数量和質量为标准，同时要参考群众称呼的習慣。

(三)制定工作定額的标准和做法。定額的标准，应以社的一个中等劳动力在一定的工作条件下（如工作难易，距离远近，工具的好坏等），做了一天能达到的数量和質量，为一个工作定額。工作時間应以正常的工作時間为标准，不能以突击生产的工作時間为标准；一般來說，农閑每天工作十小时左右，农忙每天工作十一至十二小时为宜。定額不应定得偏高或偏低。偏高，社員經過努力仍不能完成定額，会丧失信心，影响社的生产計劃的完成；偏低，社員不需要努力，便可以超过定額，会影响社員劳动生产的積極性。这两种偏向，都应该防止。

制定工作定額的做法，要強調根据过去定額执行完成情况

的經驗記錄,适当加以調整。過去沒有制定工作定額的,要根據中上等勞動力的社員過去一天對各項工作所完成的工作量的多少,加上改變自然和工作條件及貫徹了生產責任制後社員的勞動積極性來進行估工,確定定額。但由於沒有經驗,這樣可能還會不准,可以首先向社員說清楚,經過一段生產的考驗,如發現確實偏高偏低的,再作適當調整。

(四)正確的確定勞動報酬。定額定好後,要根據工作重要與否,付出勞動量多少,技術高低等情況,將農、林、牧、副業各種工作統一排隊,劃分等級。林業生產中各種工作的技術性,辛苦程度和工作的重要性的相差較大,因此,報酬等級可以多一些,一般可以劃分七至九級(包括農、林、副業各種工作),如果級數太少了,就會產生勞動報酬平均主義現象。

級與級之間報酬差額,有兩種意見:一種意見是一、二級每級相差一分半,三、四級每級相差一分,五、六級每級相差半分。第二種意見是:一、二級每級相差一分半,三級以後每級相差一分。根據山區生產特點和使社員對各項工作都感到興趣,一般以第一種意見為好。

三 “三包”管理

(一)林業“三包”管理的基本原則,是與農業相同的。但是,由於林業生產種類多,生長期長,各種林業有其不同的生產特點,因而必須按照其不同的生產特點,採用不同的管理形式。根據七個社的經驗,有如下幾種形式:

第一種,包工、包產量,一定五年不變,管理好和超產的獎勵,管理不好和減產的處罰。即是一次定出五年每年撫育管理和砍伐所需要的勞動日,五年每年應出的產量,管理好,合理砍伐,

产量超额完成任务的給以奖励；管理不好，乱砍乱伐，产量完不成任务，即使超过任务也应根据管理和砍伐不負責任的情况，給以不同程度的处罰。

第二种，包工、包成本、包产量，超产奖励，减产处罰。即首先根据不同的生产条件，規定每一种生产应该支付的劳动日，成本和应该完成的包产指标，如果包产单位实际完成的产量超过社包給的产量指标，就从超产部分中抽出一定比例的实物（折合現金計算），或加算一定比例的劳动日予以奖励。如果包产单位实际完成的产量达不到社包給的产量指标，按完不成部分除不計給劳动日以外，再扣罰一定比例的劳动日。

第三种，包种植、包管理、包成活率，按成活率計算报酬，或超额过成活率的奖励，达不到成活率的处罰。即是按不同的生产条件，包造林，包管理，包一定比例的成活率，按照規定的成活率和包給的劳动日指标計算出每一株成活率的劳动报酬标准，将来按照各包产单位实际完成造林成活率的株数，計給劳动报酬。或者超过成活率的給以一定数量的劳动日作为奖励，达不到成活率的，按达不到成活率的比例扣罰一定比例的劳动日。

第四种，四定（定質、定量、定时、定工）包工，不按时按質完成任务者，返工或扣回偷工减料部分的劳动日；即是按不同的生产条件，定出工作的質量，工作的数量，什么時間完成，給多少劳动日。到时不按質按量完成任务者，返工或扣回偷工减料部分的劳动日。

第五种，按产量或按产值計算报酬。即首先根据不同的生产条件和工作条件，規定每一种生产应该支付的成本，劳动日和应该完成的产量或产值指标；然后按照产量或产值和劳动日指标計算出每一个单位产量或产值的劳动报酬标准，将来按各包产单位实际完成的产量，或产值数和单位产量或产值的劳动报酬

标准，計算各包产單位的劳动报酬。

(二)各种林業生产“三包”管理的具体办法：

第一、育 苗

育苗是根据苗的种类不同，以亩为單位，規定应支付的成本、劳动日指标和應該出产的苗的指标，并以此計算出每一株苗的应支付劳动日指标，將來按实际完成苗的株数，計算給劳动日。由于遇到不可抵抗的自然灾害而减产的，由社負責，劳动日按实际支出数付給包产單位；由于节约成本而减产的，节约成本部分，由社扣回。

第二、煉 山 造 林

1. 定成活率包成活率。根据造林的种类不同和造林的方法(直播、插枝、种幼苗)不同，規定各种造林的不同程度的成活率，包給各包产單位。

2. 定工包工。按殘林面积大小，砍伐煉山費工多少，及造林的种类和質量要求，以及撫育管理的难易，按定額报酬标准計算劳动日，包給各包产單位。

3. 獎罰制度。年終組織檢查驗收，成活率超过規定成数者，超过部分，除按株数計給劳动报酬以外，再獎給一定数量的劳动日；成活率达不到規定成数者，达不到部分，除不計給劳动日以外，再酌情扣罰一定数量的劳动日。有的社是采取按成活率計算报酬。上述兩種办法均可行。但在初包时，最好是按成活率計算报酬。

幼林的成活率，造林的种植和撫育管理工作做得好坏，当然有很大关系，但更重要的是和看牛与挖木炭的关系更大。广宁县金山社在獎罰中以30%归看牛的負責，30%归造林的負責，40%

归全队負責，这种做法，值得加以注意。

第三、幼林的撫育管理

幼林的撫育管理，一般是根据幼林的种类不同，林地面积大小，除虫（指竹）、除草、去杂枝、培土、修防火綫等工作量的多少和难易，进行四定包工，即是定出工作的質量，工作的数量，什么時間完成，包給多少劳动日。偷工减料，要进行返工，错过生产季节的，要酌情扣罰一定数量的劳动日。

第四、成林的經濟林(包括土特产)

甲、竹林(包括笏竹、芽竹、單竹、撐篙竹、紙竹)

1. 定产包产。評产的条件，是根据竹的品种，竹林的土質、陽光、山形、方向、竹头生長的老嫩、大小，以往砍伐撫育及今后规划投工情况。評产的做法，首先，从各队抽出公正和熟悉林業生产的老农和干部組成評产小組；人数和組数多少，看各社的竹林多少和实际需要而定。其次，实地評产，办法有兩種：一种是在一片山中划几个小片，参照入社产量，評出标准片之后推算；一种是按竹的种类数株数。第一种評产办法的好处是簡單易行；缺点是产量不够准确，在竹林多，交通不便，价值不高的地区，可以采用。但要注意各队評产要大致平衡合理，求得大致平衡合理最簡便的办法是几个評产組集中到一个生产队去評，評完一个生产队再到第二个生产队去，这样可以避免有的評产組評产偏高，有的評产組評产偏低的缺点。第二种評产办法的好处是准确合理；缺点是工作量大，在竹林少，交通方便，价值高的地区，可以采用。

用上述办法將地面所有的公竹、父竹、子竹产量評好，并确定第一、二、三年每年应产竹的产量以后，再根据竹林的自然条

件，竹头生長情况，定出第四、五年每年应产竹的产量。

为什么竹林要一次包五年产量呢？因为竹林撫育管理好坏，头三年产量是不会受到大的影响的，为了貫徹对今后竹的产量負責，竹林包产一般应包五年，因为第一、二、三年每年产竹的产量，是現有地面的竹，撫育管理好坏，只影响第四、五年竹的产量。如包产超过五年，则会因時間过長，自然和生長条件变化过大，則易形成不合理。

芽竹的評产，应与其他竹不同，因为芽竹兩年出笋一次，一般是兩年砍伐一次，生長的好坏，与天天气候有很大的关系。因此，在評产时，要根据这些特点来进行定产、包产。

2. 定工包工。定工的原则，是根据竹的品种，竹的生長疏密、大小，砍伐任务多少，距水远近及修林任务怎样。定工的做法有兩種：一种是按定額报酬标准計算給劳动日；另一种是沒有办法制定工作定額的，請熟悉情况的老农进行估工。上述兩種办法，以第一种办法准确合理；但在不得已的情况下，也可以采用第二种办法。

3. 獎罰制度。年終根据实际完成的产量和砍伐撫育情况，給以獎罰，产量超額完成，砍伐合理，撫育管理又好的，可以在超产部分中提成折算現金予以獎勵。但要注意，竹的經濟价值高、定产不易定准，而且竹林是过去的劳动成果，因而獎勵的成数，不应过高；产量沒有完成，縱使产量完成，乱砍乱伐，撫育管理不好的，除少做的工作不計給劳动日以外，还应根据对社的损失，扣罰一定比例的劳动日。

乙、油茶、油桐、果树

1. 定产包产。定产的条件，是以树的种类，林地的土質、陽光、山形、方向、树的生長大小、老嫩，疏密为主，参考前三年的平均产量。定产的做法，有的以亩数为單位評产，有的以株数为單

位評产,两种办法均可行。

2.定成本包成本。根据社的生产计划,确定施什么肥,施几次,每次施多少,以实物或折合現金包給各包产單位。

3.定工包工。根据林地面积,树的多少及施肥、除虫、除草、培土、去杂枝等工作量的多少和难易,按定额报酬标准計給劳动日。

4.獎罰制度。看超产和減产要支付和节约劳动日多少,及产品的經濟价值,确定不同比例的獎罰。具体办法有三:一是在超产部分中扣出20—30%作为社的公共积累,其余70—80%,其中一部分折合現金獎勵,一部分按产計酬;減产,除減产部分不計給劳动日以外,看造成減产的原因和減产的程度,扣罰一定比例的劳动日;二是超产部分獎勵一部分現金,其余归社,減产酌情扣罰一定比例的劳动日;三是按产量計算报酬。这三种办法均可以,但山区生产商品性大,獎勵一点現金,能刺激社員劳动生产积极性。

丙、茶叶、松香、桂皮

茶叶、松香、桂皮,各社一般都是采取按产值計酬。具体办法是:根据茶叶、松香、桂皮各种不同的生产和工作条件,規定每一种生产应支付的劳动日指标和应该完成的产值,并以此計算出每一个單位产值应支付的劳动日指标,将来按照实际完成的产值計算劳动报酬。

第五、成材的用材林

甲、松、桉、杂林

1.定产值包产值。按照社的砍伐计划和国家規定的枕木、坑木的規格要求进行砍伐,能做枕木、坑木的,都做枕木、坑木;不能做枕木、坑木的,就作为燒柴。为了貫徹对产品质量負責,应

該按計劃砍伐的該片山能出枕木、~~枕木的件數~~和燒柴的多少，折算產值，除去運費，包給各包產單位。

2. 定財務包財務。包財務的內容，包括砍伐的工具損耗，運輸的車油和筊纜。包財務的辦法：一是私有工具包一定比例的工具折舊費；二是按實際需要，由社供給車油和筊纜。

3. 定工包工。根據工作難易，工作量多少，按定額報酬標準計給勞動日。

4. 獎罰制度。不能提出超產獎勵，如果提出超產獎勵會促使亂砍亂伐。但為了刺激社員勞動生產積極性，在不影響其他生產任務的完成下，能按時或提前完成砍伐任務而質量較好產值超過者，應給以一定的勞動日或現金獎勵；否則，應酌情扣罰一定比例的勞動日。

乙、杉

砍伐杉木，一般都是根據社的砍伐計劃，確定砍那片山，砍多少，砍伐的質量，運到什麼地方交數，什麼時間完成，包給一定數量的勞動日。

另外臨時担運，駁沙梨等工作，則採取按件計工。

柑桔“三包”管理經驗

中共汕頭地委農村部工作組

饒平縣徑南社是一個盛產柑桔的名社，1956年獲得廣東省柑桔丰產社的獎勵，1957年又獲得省一等社的獎勵。

徑南位於蓮花山北麓的淺山區地帶，滿山遍植果樹，全社一百六十九戶人家，有果樹五百五十一點八畝，1957年產果七千零一十担，值六萬四千八百三十元，占全社農、副業總收入53.3%。

其中柑桔产值占五万零三百九十七元。

这个社的柑桔是在1957年实行“三包”管理的，实践结果证明，只有实行“三包”管理，才能更好地搞好柑桔生产，只要不断克服干部右倾保守思想，研究、掌握好柑桔生产特点，就能够把产量定得准确，把“三包”搞好。去年是实行“三包”的头一年，开始提出实行“三包”管理时，有十二个社委反对，说什么“神仙也难摸清柑桔产量，无须包。”经过辩论，批判右倾思想后，才一致实行“三包”管理。在缺乏经验，肥料供应不足的情况下，全社仍完成包产任务的90%，全年产量达四千三百多担。各队完成数也比较平衡。在事实的教育下，社干部不再片面强调柑桔生产的特殊性，一致认为柑桔能够实行“三包”管理了。这次在总结1957年“三包”经验的基础上，再进一步改进了“三包”管理制度，实行“‘三包’四年，定产等级不变，产量逐年按统一比例递增”的办法，这将使柑果生产大大跃进一步。其具体做法和体会如下：

正确确定柑桔包产年限

这对延长柑桔寿命，逐年提高柑桔产量，具有重大作用。去年因为缺乏经验，采取逐年包产的办法，固然对刺激社员搞好生产有很大作用，但执行的结果证明，这是不符合柑桔生产特点的。因为柑桔是一种多年生作物，尤其是径南的柑桔，多数植于山坡地，寿命长达二、三十年，有的至今六十多年仍很旺盛，故当年管理工作的好坏，不仅直接关系当年的产果，且影响到下年的产量，影响到柑桔的寿命，采取逐年包产之后，各队认为反正产量逐年评定，没有长远打算，只顾当年产量，甚至年终施肥（施用于下年）也不关心，这将造成柑树过早衰退，逐年减产的危险。因此，经过社委研究，把“逐年包产”改为“包产四年，定产等级不变，产量逐年按统一比例递增”的办法。这是因为：今年刚好是

“大年”，四年之內有二个“大年”和二個“小年”，而多数柑树又是七年至十年齡，年限过長，柑树变化太大，也不便于核算，故規定包产期限为四年；但是，每年肥料供应不一样，增产措施，增产要求也不相同，产量无法四年固定不变，故采取柑树等級不变，产量逐年按統一比例遞增，这样積極搞好生产，柑树强壯旺盛的，不仅今年可多增产，下年也可多增产，使社員从長远打算来經營好柑树，有利于延長柑树寿命，逐步使弱树为壯树，逐年提高柑树产量。今年实行这一办法，社員都很滿意。

精确地进行定产定本定工

这是实行“三包”的依据，只有研究掌握好柑桔生产的特点，充分發揚民主，才能定得准确合理。今年进行“三定”的方法基本与去年相同，只是今年評得更細致准确、合理，且因包产方法不同，定产也略有不同。

一、定产和包产。因为柑树每亩株数不同，每株好坏不同，易受自然灾害(主要是黄龙病)的影响，产量不稳定等特点，采取“逐株評等，按等定产，年头定产，結果評灾核产”的办法，进行定产。即是在年初按柑树逐株評定等級、产量之后，八月柑已結果定局时，再进行評实核产，对因黄龙病或其他不可抗拒的自然灾害而减产的，准許核减其包产数。这样使产量定得更准确。全社定产指标，則掌握不低于生产计划要求的5%。新种柑树虽要明年才能結果，为了有利柑树生長，与老柑一样，規定包产期限为四年，一律評为同一等級，并規定明年初生的每株不超过三斤的产量要求，由社統一进行疏果，以免第一年生过多，而影响今后生長。

进行定产的具体做法是：第一，初步确定柑树級数和各級产量。根据社里柑桔年齡、好坏的差別情况，正常年景(1956年、

1957年)的產量和今年的增產要求,以及1957年定產的經驗,初步確定柑樹級數和各級產量。全社有田柑、園柑二種,產量差別較大,各株好壞相差很遠,1957年把田、園柑合併分為五級,很不合理,故1958年按田柑、園柑各定為八級,並初步確定各級柑的產量:田柑特級每株一百四十斤,一級一百一十斤,二級八十斤,三級四十斤,四級二十五斤,五級十五斤;園柑則照田柑各級產量的85%計算。第二,實地勘查,逐株進行評級。由各隊推選代表六人,成立柑果“三包”專門小組,深入田間,根據柑樹年齡、大小、壯弱、產量、發展前途等條件和社里初定各級柑產量要求,逐株評定等級。為了今後評災的方便,評定等級之後,除列表登記外,並用“鐵油”在柑樹標明等級。第三,核算定案。根據評定各級柑的株數,進行計算,求出全社包產數,並與生產計劃指標對照,掌握包產指標不低於生產計劃的5%,對包產指標進行調整。1958年初評結果柑的包產數是五千二百一十五担,而生產計劃是四千七百担,生產計劃比去年增產7.75%,是先進可靠的,而各級產量又定得比較平衡、合理,故把各級產量統一降低為90%作為包產數,總產量四千六百九十四担,占生產計劃產量的99.89%。此外,對李、柰、柿等果樹,也採取這一做法,和柑樹一起進行定產。這個評產的過程,是一個發揚民主的過程,也是一個思想鬥爭的過程。為了做得準確合理,該社除在評產方法加以改進外,並注意發揚民主,加強對社員教育。評產開始,先選擇七丘有代表性的柑進行評產,作為標準,評後即組織各隊隊長進行復評,審定,當時發現特級柑定產一百斤過低,而五級產量十五斤則過高,故改為特級柑一百四十斤,五級柑五斤。標準確定了,專業小組便全面進行評議。評議過程中,專業小組邊評、邊發動社員巡視,提意見,最後把定產結果和各隊產量向社員公布,讓社員討論修改。這樣,社員都比較滿意,也準確合理。