

人民公社
經營管理典型經驗

农业資料編輯委员会編

农 业 出 版 社

人民公社經營管理典型經驗

農業資料編輯委員會編

*

農業出版社出版

(北京西總布胡同7號)

北京市書刊出版業營業許可證出字第106號

農業雜誌社印刷廠印刷 新華書店發行

*

787×1092 1/32 · 2 3/4 印張 · 63,000字

1959年6月第1版

1959年6月北京第1次印刷

印數: 00,011—7,100

定價: (7) 0.24元

統一書號: 4144.94

59.5.京型

目 录

三八公社三八大队实行劳动定额的办法……………郝長順(3)

一个管理出色的生产队

……………中共浙江省委农村工作部工作组(7)

生产队进行分段排工的經驗……………中共黔陽地委工作组(10)

任务到队、计划到丘好处多

——桃江公社游州第二作业区规划到丘的作法

……………中共信丰县委农村工作部(15)

天津专区发展多种經濟的經驗……………中共天津地委办公室(20)

蛟河县人民公社黄松甸管理区开展副业生产的經驗……………(28)

举得更高的一面大规模养猪的紅旗

——石門宋人民公社养猪飞跃發展的經驗……………(31)

公社办工业的几点体会……………中共高唐县委会(38)

大搞群众运动，向公社工业化迈进

——广东省电白县沙琅公社大办工业的經驗

……………中共湛江地委副秘書長 孙利世(45)

“劳动日基本工资制”的好处

——介紹雄火人民公社雄火管理区的分配办法……………边 革(52)

沒有規矩行不行?

——人民公社經營管理上的几点經驗

……………中共襄陽地委第一書記 赵 修(56)

以人定量办法好 吃饱吃好又省粮

——西铺建明公社公共食堂执行饭票制的体会

.....中共遵化县委第一书记 曹寿山(61)

介绍一个五好、八化的公共食堂

.....龙南县福利事业委员会办公室(65)

安徽省寿县爱国人民公社办好敬老院的经验

.....张国玉 张福宽(71)

群众路线无往不胜

——衛星公社总结大跃进中群众路线的工作方法

.....山西日报晋北采通站(76)

干部参加生产,社员参加管理...中共烏岩公社党委書記王天仁(83)

三八公社三八大队实行劳动定额的办法

郝長順

劳动定额还是需要的,只是作用和过去不同

随着人民公社的建成,在劳动管理上引起了不少变化。宿县三八人民公社三八大队由于取消了评工记分,没有及时制定劳动定额,在一部分社員的思想上产生一些错觉:(1)干起活来有重质量轻质和忽视进度的偏向。如双庙秋收专业队割豆子,只顾快收抢运,忽视稞粒还家造成浪费。陈营蔬菜专业队则与此相反,在园地灌漑中一个劳动力一天浇不到半亩地,虽然浇的足灌的透,但进度太慢,影响蔬菜生长;(2)出勤率下降,如董园生产队出勤率一度只达70%左右,社員匡元龙說:“干不干都吃飯”; (3)劳动效率降低,全大队2,200亩黄豆,支部原计划出450个劳动力三天抢收完畢,結果四天尙未完成;(4)干輕活不干重活,形成輕活窩工、費工,重活曠工、混工。因此使生产管理工作曾一度发生混乱現象,多數社員都感到这样下去,生产一定搞不好。陈营孜、陈成祥見到大队干部建議說:“現在光看干勁大,不見做的活在那里,得赶快想办法。”

党支部根据这一情况,分別召开生产队长、专业队(組)长和社員代表大会,对实行工資制取消評工记分办法后要不要实行劳动定额管理問題作了討論。开始时意見各有不同,大多數人积极主張搞定额管理,他們認為沒有劳动定额不容易調动社員的积极性。陈东生产队陈树申說:“光布置干,上下

心中都沒有數，干的多，干的少，干的靚，干的好，也沒有人知道，那怎能管呢？”有些人則不同意搞定額管理，他們認為：“評工記分都不要了，還要什麼定額，憑良心干就行了，搞定額管理淨是添麻煩。”黨支部把這些意見歸納為：取消評工記分還要不要勞動定額？怎樣加強生產管理把生產搞好？實行定額管理有那些好處等三個問題，提交全體社員討論，經過以專業隊為單位進行鳴放辯論後，一致認識到要把生產管理工作做好，必須加強生產責任制，要加強生產責任制，就必須制定勞動定額。他們還認為沒有勞動定額，就不能考核每個社員的勞動態度的好壞；削弱了生產責任制，也就不能保證任務的完成。黨支部在分析了大家的意見後，認為勞動定額還是要訂立的，但它的性質和作用與過去相比是有所不同的。現在訂立勞動定額的作用是：（1）給領導上作為制定生產計劃、勞動計劃和分配任務的依據；（2）作為檢查單位和個人生產成績優劣的標準；（3）作為一年一次調整工資級別的依據；（4）作為生產隊與生產隊、專業隊與專業隊、人與人開展生產競賽的條件。

按中上等的勞動力為標準制定勞動定額

大家對於制定勞動定額的認識取得一致以後，新的勞動定額應當怎樣制定呢？對於這個問題，又有兩種意見：一是主張按一個中等以上的勞動力一天所能完成的一定數量和質量的農活為標準制定勞動定額；另一種意見則主張既然評定級別，應該按照五級來制定五種勞動定額才合適。支部就把這兩種主張交給社員討論，討論的結果一致認為按中等以上勞力作為標準制定定額比較合適。其理由：一是每個勞動力的級別評定是按勞動態度、技術高低和體力強弱三個方面，並參照全年實做工分和以往評定勞動成數來確定的，而勞動態度本

身包含着思想觉悟等因素，这就不可能把劳动态度这一条划为五级来确定到每级定额中去；至于技术高低，由于一般的技术已作为定额的依据，而特高的技术，则可酌情给予一部分技术补贴。二是按照五个级别来确定劳动定额，级与级的标准界限也难划分，更重要的是农活项目多，劳动定额包括质量和数量等各个方面，如果每一种农活按级、按质、按量来制定五种不同的定额，则使定额管理复杂化，在执行中难于贯彻，也会造成自流。当然制定一种劳动定额，对劳动力强的社员不会吃亏，劳动力弱的社员达不到定额又怎么办呢？这一问题大家是这样认识的：劳动力强的超额完成任务，通过评比，记在考勤簿，每季评定可得奖励工资，一年一次评定级别也可提高，这样做同样符合多劳多得的要求，符合按劳分配的原则。对体力弱的社员，安排农活时，工种上予以照顾。而且有多种农活与体力强弱的关系不大，如摘红芋劳动力强的不见得比劳动力弱的干的快。根据这些理由党支部最后决定，仍按照中等以上的劳动力为标准制定一种劳动定额，定额按质按量分别各种农活包括耕地、耙地、播种、田间管理、收割和拉打等各种农事活动分别制定。劳动定额制定后，如何进行贯彻，三八大队的办法是任务到队、专业到组、责任到人、措施到田、插标验收的生产责任制，采取定额跟田走的办法。这不但加强了生产责任制，而且更好的保证了各项措施的实现。这种办法通过秋收秋种，实践证明效果很好，如深耕专业队未制定定额前每张犁一天只耕 1.7 亩多，实行定额后，每张犁每天提高到 2.5 亩，提高工效 30% 多。由于劳动定额管理加强了生产责任制，使秋收专业队、深耕专业队和秋种专业队密切配合相互协作，做到收一块犁一块，犁一块种一块，立冬前基本上完成了秋种任务，而且质量良好。

要正确貫徹新的劳动定額必須注意的几个問題

一、政治挂帥，依靠群众，民主協商，解決問題。該大隊黨支部書記李祥太同志在制定劳动定額時遇有分歧意見，就交給社員運用鳴放辯論的辦法辨明是非，討論決定，使劳动定額的制定成為社員自己的事情。並在貫徹執行中親自下田配合各種專業隊干活，從實踐中隨時修改定額，使之更趨合理。同時在制定定額以後，領導社員討論訂出劳动紀律：（1）不遲到，不早退，有事請假；（2）按定額干活，保證出勤天數；（3）服從領導，接受任務時不揀輕活避重活；（4）密切配合相互協作，有事大家商議辦。因此該大隊的劳动定額管理辦法變成社員自覺行動，做到貫徹快，行的通，切合實際，社員滿意。

二、劳动定額兼有兩方面的作用：一方面是確定每個劳动力出勤天數，另一方面是按照農活以中等以上劳动力為標準確定定額。而劳动定額的本身，又包含二種因素，一是質量，一是數量，因此在制定時必須從時間、質量、數量三個方面來統盤考慮不可偏廢。但這個標準不是固定不變的，隨著新式工具的創造與改進，應該及時的制定新的劳动定額，以更好的提高工效。

三、在貫徹執行定額中，必須因地因時靈活運用，不要把定額弄的過於死板，機械執行。如秋種專業隊，在社北部犁地時因土質是淤土，土質粘重易干，便適當降低定額。南部土質是沙土地，就適當提高定額。因此執行定額必須從實際出發，防止偏高了形成趕任務，拼體力，完不成任務，失掉信心；偏低了失去了定額的作用。

四、做好生產管理工作，一定要有一種先進的劳动定額，事實證明沒有定額會使計劃管理落空，而且生產責任制又是

建立在定額管理的基础上的，特别是劳动力安排上缺少定額会形成窩工曠工現象。三八大隊从实际貫徹中証明，劳动定額是生产管理的重要組成部分，目前人民公社成立不久，还缺乏一套成熟的生产管理經驗，因此有必要制定一种劳动定額，以加强生产管理工作，以更好地完成和超額完成生产任务。

一个管理出色的生产隊

中共浙江省委农村工作部工作组

杭州市留下公社，留下管理区第三連在搶收搶种中获得很大成績，全連播种了春花 301 亩，綠肥 101 亩，深耕全部达到 8 寸以上，大小麦全部实行闊幅条播密植，播种量全部在 40 斤以上。但是，由于第一次組織大兵团作战，缺乏經驗，因此，在生产管理和劳动管理上出現了不少問題：如领导沒有明确分工，“胡須眉毛”都由連长一把抓；劳动沒有分业，大呼隆的干活，社員施光祥偷偷在家里睡了一天觉，沒人知道；責任制也沒有很好建立，劳动效率不高。因此，社員迫切要求改进生产管理和劳动管理，实行领导分工，劳动分业，明确責任，一綫到底。根据社員的要求經過群众的鳴放辯論，已初步改进了生产管理和劳动管理，建立起一套比較完整的管理制度和責任制度。

(一)建立队委会，实行领导分工 队委会的委員是經社員充分討論民主选举 11 人組成，其中有 7 人是生产中涌現出来的方向明确、立場堅定、工作积极的积极分子。他們按照不同的生产内容和工作性質，实行领导分工，专人负责，一綫

到底，做到“事事有人管”。党支部書記兼連長管全面，五个副連長分管水稻、茶葉、副業、后勤、机动排。另外的五个委員分管宣傳、財務、山林、农具、种子、文教。并設立宣傳、农具保管、技术研究等小組（3—5人）。这样，就克服了什么工作都由連長一把抓，顧此失彼的現象，使連队領導上能更全面具体地指揮作战。同时，也更能發揮各条战綫上的主动性，积极性，創造性。

（二）改进劳动組織，实行分工分業 全队 326 个劳动力，采取相对固定和不固定的二种劳动組織形式，抽出 286 个劳动力組成糧食（春花管理）、茶葉、副業、后勤等四个专业排，另外，抽出 40 个劳动力組成一个机动排（即突击排），作为机动和突击力量。这部分机动力量，平时在各排內生产，公社、大队有突击任务时，就出去突击，本連有突击任务时，也由他們去突击完成。其他四个专业排的力量一般不再抽动。这样，就可克服“全連大調动，干活大呼隆”的現象，做到人人有事做。但是，农业生产季节性强烈，有时需要組織全連大部分力量突击一項生产，光靠机动排的力量是不够的，相反，如果把各专业排的組織打乱，組織全連力量突击，又会使原来的专业排流于形式。为了解决这一矛盾，他們經過研究，采取了排与排之間訂立协作制度，包任务的办法。就是，按照支援排的力量，与被支援排，定地区、定時間、定任务、定操作規格。去支援的排按照所规定的任务按时完成，經過連队領導驗收，認為合格时，就交还原被支援排管理。这样在突击任务中，就仍維持原来組織，不致于打乱，而且，又能提高社員的責任心，保証农活質量、数量。

（三）建立三包（包任务、包措施、包質量）五定（定地区、定人員、定任务、定時間、定質量）責任制 把責任制一直建立到

班和临时操作小组。他们在各个专业排内，还划分了若干专管班，如粮食排就根据劳动力强弱，技术好坏，骨干力量等情况，划分为三个班，每班 20 人左右，把全排的 600 亩春花划分三片，每个班分管一片，在具体进行生产时，在一个班中又划分为若干由 4—6 人组成的临时操作小组。按照原定的培育春花计划、措施、操作规格，在粮食专业排和专管班中建立起三包责任制。在操作小组中建立起“五定”责任制，具体负责春花管理，一直到收割为止。同时，在各个专业班中，又建立了二、三个专管员，他们的职责是：(1)经常向连排报告春花生长情况；(2)积极观察和研究春花的病虫害；(3)及时检查缺苗补苗情况；(4)负责做好春花田的开沟排水工作。这样分排分班分组建立责任制后，一方面加强了社员责任心，另一方面便于经常地开展田间小型竞赛，检查评比，保证生产任务的完成。

(四)建立“三查”“二簿”，加强劳动纪律。全连经过辩论后，大家提出了除老弱残废以及丧失劳动能力的以外，人人都要参加劳动。并且实行三查(早上查出勤，中午查质量，晚上查任务)、二簿(先进簿，后进簿)，先进簿记载出勤早、劳动积极、有创造性、爱社如家、爱护公共财产的优秀人物和优秀事迹。后进簿，记载出工迟、旷工、劳动态度不好、不爱护公共财产的人，每天记载一次，所有记载的情况，都作为每次评比的重要依据。同时，还制订了以下三条劳动纪律：(1)按时作息，每天劳动十小时，不得迟到早退；(2)男人每月休假二天，妇女另加适当照顾。除了生病有医生证明和特殊情况外，一般不准请假；(3)在劳动中听指挥，服从调动。

(五)干部做到“五抓一参”，积极提高领导水平。五抓就是：(1)抓政治，经常加强政治思想领导，不断提高社员的政治思想觉悟；(2)抓计划，根据公社党委和大队布置的不同时期的

中心任务和本連队的具体情况，安排各項农活，制訂小段計劃；(3)抓檢查，及时在班、排之間开展竞赛，檢查驗收；(4)抓辯論，規定每項任务都要經過社員鳴放辯論，防止主觀决定；脱离实际；(5)抓定額，規定每項工作定額时，都要亲自动手試驗，測定定額标准，免得偏高偏低。一參就是每个干部做到參加生产领导生产，发现問題，就在田头开会辯論，及时解决，防止問題成堆。

由于以上一系列的管理制度和責任制度都是群众自己制訂出来的，因此，干部和群众都很滿意，社員張連田說：“早这样做早清爽了”。干部反映：“这下子千斤担子大家挑，案子解开了”，大家認為这样做有三大好处：(1)干部再不事务忙乱，可以有充裕的时间去参加生产，领导生产；(2)大家的責任心加强了，不再有窩工浪費的現象，因此，加快了生产进度，11月28日每人只种油菜1.1分，29日就提高到每人种1.5分。并且，基本上保證了农活的质量；(3)能促进生产全面的发展，不会顧此失彼。

生产队进行分段排工的经验

中共黔陽地委工作组

辰溪超美人民公社12大队第4生产队，共57戶，120个男女主副勞力。除去調离本队搞工业与副业和在本队固定从事飼养及生活福利的勞力外，对在本队从事农业生产的37个勞力，自元月22—29日，第一次推行了分段排工的办法，效果很好，充分发挥了社員群众的劳动积极性，提高了劳动效

率。21日晚上排工方案通过后，社員們都积极准备工具，以便第二天一早行动。青年团员湯七妹，为了完成任务，带头劳动，完成任务最好；过去有些磨洋工的唐正清，也跟了上来。因此各作业組，都提前1天完成或超额完成了任务，比过去工效提高一倍。

生产队实行分段排工的好处：(1)是任务明确。每个作业組，从組长到組員，都有明确、具体的任务，做起事来心中有数；(2)由于分成以作业組为单位进行生产，彼此都有提前完成的要求，就很自然的形成了比赛。如第一天两个积肥組，一个完成3方，一个完成3.3方，完成3方任务的作业組，虽然也超额完成了任务，但是从組长到組員都十分着急，第二天就赶上了；(3)分段排工与一月休息两、三天結合在一起，每一段任务完成了，照例放假一天，提前完成任务就休息，完不成任务的在放假那天繼續劳动，这样对鼓励社員提前完成任务的作用也很大；(4)每月可依据社員每段完成任务的情况和表現，来調整工資級別，評审奖励等級发放工資等；(5)互相監督。大多数群众的劳动是积极的，一个作业組如有个别人不积极，就会影响整个組任务的完成，所以大家对不积极的人就会自行監督。

这个队在進行分段排工中，取得了一些較好的經驗。

統一認識

該队領導首先根据当前生产，貫徹“四定”(定領導、定勞力、定任务、定時間)；研究了10天的排工方案。可是在执行的的第一天中，这个方案就被推翻了。除了安排不当和不切合生产实际情况外，在思想認識上也不够統一。因为大家习惯于天天排工、天天干，感到有計劃的領導生产、安排一段干一

段費脑筋。根据这个情况,在队委会和社員会上,都对天天排工和分段排工的利弊,反复进行了比較,并在参加生产过程中,发现问题,进行启发。使队委和群众在思想上認識分段排工的好处,和天天排工的缺点:(1)夜夜排工,就沒有時間讓社員学文化、学政治;(2)天天排工,队委无法形成集体领导,队长个人指揮,难于照顧全面,影响生产;(3)社員今天不知明天干什么,上午不知下午干什么,缺乏責任心,形成做多少算多少,工效不高。相反,推行分段“四定”排工,上述缺点就容易克服了。通过討論分析,思想認識得到了統一。

实地了解,田間研究

当队干部与群众有了分段排工的要求后,又召开了队委会會議,并实地檢查队內生产情况,查看肥源,查荒土(未翻轉的原自留地),檢查麦苗生长和培育情况。原来有的队委对开展积肥缺乏信心,認為沒有肥源。实地了解結果,本队仅土肥就有31,560担;丢荒的自留地101亩,其中43亩需用牛犁,53亩需挖,159亩麦子,其中69亩未追肥,90亩追过一次肥,144亩亟需鋤草。把情况摸清后,就在田間研究了劳动定額以及各作业組的劳力搭配。經過分析討論后,安排8人培育麦子,一人犁荒土,4人搞村子附近的“三光”、燒火土灰,14人分兩組积土肥,10人去城里积厩肥,并确定了各个作业組的每人平均定額,各个作业組的总任务,以及質量要求和队委的分工。

全面安排,保証重点

队委会上分段排工方案确定后,当晚就碰到三个具体問題。一是城里积肥組,有一船猪糞要队里派人早晨起上岸,飯

后才好回到城里积肥；二是1日預定完成澆油菜、栽麦子还有一点尾巴沒有完成；三是因分食堂，需要小工。如何把这几件事做了、又不打乱整个計劃呢？队委会研究結果，把燒土灰的4人和犁荒地的1人，改为机动組，由队长自己指揮，应付沒有預見到的事，既固定（有燒灰、犁地农活）又机动（遇临时事就去干）。通过这一問題的解决，帮助大家明确了分段排工的原則，应当是全面安排，保証重点。就是把当前安排的一段农活，大体分为三类：一类是季节性很强，必須按計劃保証完成的农活（如麦子培育），按农活数量与質量要求，确定作业組的劳力，除“四定”外，还必须保証既定劳力，遇有疾病或其他原因，必須請假时，由机动組抽人补足；二类是这一段的主要农活，但完成時間可以机动，根据作业組的劳力，不再定农活任务，比如这一段的积肥，除“四定”外，如遇有缺勤，机动組有人則补，无人則减少总任务；三类是这一段可完成可不完成的农活，如犁荒地等，只有每人平均定額，由机动組去干，按干活時間，最后計算应完成的总任务，以免机动組沒有零事閑着。

定額管理，明确獎惩

如何确定农活定額？开始队委認識上是不一致的，一种主張按照一般人一天可完成的农活去定；另一种主張要按照工資級別去定，經過分析、討論，一致同意前一种办法，并通过了平均定額。这一段搞完了，安排下一段时，如果工夫条件均不变，則是現定額，有了变化再更改。因为只有每人平均定額，所以在安排各作业組劳力时，注意了对强弱劳力的合理搭配，并据此定額，計算出各作业組的总任务及質量要求。在規定的時間內完成了任务的則提前休息，完不成就在放假那天繼續劳动。并詳細記載各作业組每段任务完成情况及各个社

員的表現，作為今後升降級及評獎的依據，合理的貫徹基本工資加獎勵的分配制度。

深入檢查，加強領導

一段農活安排之後，僅僅是這一段農活完成的開始，必須深入檢查，加強領導，解決定額、積極性、工具改革等問題。如積土肥原來定額是3個人一天積兩方，頭一天實際完成不到半方，顯然定額太高，隊委及時研究改為每人每天積0.4方。

集體領導，分工負責

該隊共有7個委員，在分工上，一是率領作業組，二是分管生產、生活福利及飼養等方面的工作。後一種分工，均在生產的空隙去完成。每一段的排工和各方面工作的重大問題，經過隊委會充分研究，決定交群眾討論通過。但必須是在集體領導之下的分工，隊委對所分工任務，要負責保證完成。

總結經驗，鞏固提高

一段任務完成以後，在休假期間，召開隊委會和群眾會，進行總結，肯定成績，進行鼓勵、表揚，同時檢查上一段排工中的問題和勞動態度。在總結提高的基礎上，研究和安排下段的排工方案。同時對上一段排工中的問題，在安排下段農活時，都作了改進。

（原載1959年2月14日“新湖南報”）

任务到队、计划到丘好处多

——桃江公社游州第二作业区规划到丘的作法

中共信丰县委农村工作部

当桃江人民公社把 1959 年农业生产计划分配到游州第二作业区后，作业区党支部、管委会经过反复研究，采取了把生产任务分配到队并进一步规划到丘的办法，保证生产计划的实现。他们的作法是：

平衡土地，实行“五固定”

作业区把生产计划分到生产队时，首先便采取了只并不开的作法，将原来高级社的 19 个生产队，合并为 6 个生产队，使各队的耕牛、农具、干部力量、劳动力达到基本上平衡，并将这五项固定下来。同时，针对各队每个劳动力负担土地不平衡的情况，适当地进行了土地调整。他们进行平衡的方法是：首先把六个等级的劳动力折合标准劳动力，再把全耕作区土地，按标准劳动力计算，得出每个劳动力平均负担的土地是 4 亩 2 分 5 厘。然后再按各生产队的劳动力、土地统一计算，便得出各队应负担的土地总数。计算结果，第二队多 33 亩 9 分 5 厘，第三队多 20 亩 5 分 8 厘；第一队少 24 亩 3 分，第四、六队各少 11 亩多，第五队少 7 亩 6 分 3 厘。于是，田多的队的干部、社员便反映：“要多受累、吃亏”。如何解决田多的队劳动力负担过重的問題？经过社员讨论采取了适当调整耕地，把田多的队的远田、边田调剂到邻近田少的队的办法。用这种办法按照居住远近、土地联片、经营方便的原则进行土地调整，如二队