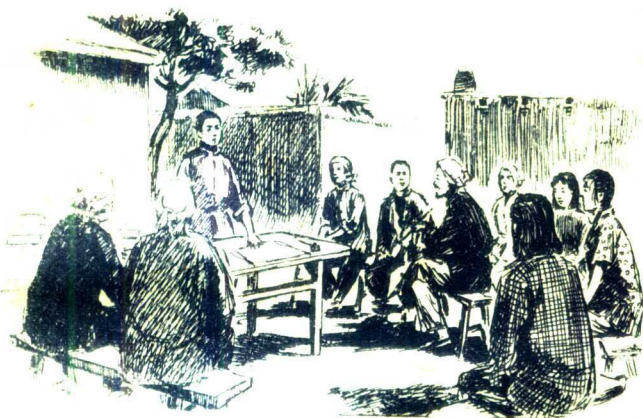




農業生產合作社 勞動管理的工作經驗

通俗讀物出版社

內 容 說 明

把勞力調配好，有秩序地進行生產，是每一個農業生產合作社必須解決的重要問題。本書彙編了五篇關於農業生產合作社實行短期包工制、季節包工制、常年包工包產制等的具體經驗，供各地合作社解決勞動組織問題的參考。

書號：0471

農業生產合作社

勞動管理的工作經驗

編輯者：通俗讀物出版社

北京市書刊出版業營業許可

(北京香餌胡同73號)

印刷者：天津印刷

(天津一區和平路377號)

發行者：新華書

開本：787×1092 1/32 印數：140,001—240,000

字數：19千字 1955年8月第一版

印張：17/18 1955年12月第四次印刷

定價：(4) 九分

T 16
T 636

出版者的話

怎樣把勞動力調配好，使生產有秩序地進行，這是所有農業生產合作社，特別是新建立起來的農業生產合作社，必須解決的一個重要問題。從幾年來各地辦農業生產合作社的情況來看，幾乎所有的農業生產合作社在最初進行集體勞動的時候，都曾發生勞力調配不適當，幹活“一窩蜂”的混亂現象。如果讓這種現象繼續下去，集體經營的優越性就不能充分發揮，生產就會遭受很多損失，社員羣衆就會很不滿意，社也就不能鞏固。經驗證明，互助組發展成爲農業生產合作社以後，分散經營變成了集體經營，生產方式變了，管理生產、組織勞力的辦法也必須跟着改變。爲了幫助農業生產合作社解決這個問題，“人民日報”在一九五五年四、五月間陸續發表了一些通訊，介紹了農業生產合作社組織勞動力和計算勞動報酬的各種類型的經驗。這些經驗有初級形式的，有中級形式的，有高級形式的，也有由初級向高級逐漸改進的，各個農業生產合作社可以根據自己具體條件靈活運用。

爲便於各地辦社幹部閱讀，本社把這些通訊彙集成小冊子出版，並在文字上作了一些修改。

目 錄

都播村社怎樣实行了短期包工制… 文冠通、李先銘（1）

紅旗社怎樣实行了季節包工超產獎勵制 … 黃史榮（7）

灯塔社怎樣实行了常年包工包產制……………

…………… 遼寧省農業廳互助合作处（13）

窖上溝社怎樣实行了按件計工制 …………… 史迂臻（20）

望城鄉社怎樣逐步改進了勞動管理工作 … 熊 達（26）

都插村社怎樣實行了短期包工制

文冠通、李先銘

河北省河間縣六區都插村鄉保均領導的農業生產合作社，是在一九五四年春天建立的，共有社員十五戶，四十五個勞動力。當年秋季，社擴大到二十一戶，勞力增加到六十六個。一九五五年春耕生產開始後，社的勞動組織還沒建立好，生產很混亂，有些社員找不到活幹，情緒不安。社管理委員會研究了這些情況，實行了短期包工制，就迅速克服了生產混亂現象。在實行短期包工制過程中，社管理委員會在縣區住社幹部的幫助下，曾做了一系列的工作。

解除社員思想顧慮

在實行包工前，社管理委員會首先在社員中進行了宣傳醞釀，發覺社員對包工有各種不同的態度。勞力強勞動好的社員積極擁護。勞力弱的社員怕包工後自己做活少，將來分糧少，表示冷淡。婦女社員顧慮更多，如有的婦女社員說：“實行包工制，身體強、技術高的男人沾光，就是婦女倒霉。”勞動態度不好的社員消極抵抗，他們說：“入了社就是一家人，吃一家的飯，作一家的活，還分什麼勞動好壞。”

有的幹部怕包工費事，使自己少賺工分，也抱消極態度。

社管理委員會針對以上情況，分別召集有各種思想顧慮的社員開了座談會，用臨時派工和包工的事實對比，讓大家認識實行包工制的好處。這個社一九五四年秋天做活時，是採用臨時派工、按天記工的办法。那時，有三畝半花生按通常情況七個工就能刨完，結果却用了十七個半工，浪費了十個半工。一九五五年春天，給牲口鋤草實行按件記工的包工办法，三千七百斤草原計劃用工三十個，結果只用了十八個工。

用事實進行對比教育以後，絕大多數社員都同意了實行包工制。社內黨員幹部又分工對勞力弱的和個別懶惰的社員進行了教育，着重說明只有積極勞動，才能搞好生產的道理，批判了那些想少作活多掙工分的錯誤思想，激發了這些社員的勞動積極性。從來幹活不積極的社員鄒新中說：“過去社內勞動不分多少好壞，一樣分東西，現在實行包工是多勞多得，再不積極勞動是不行了，我一定多幹活。”

充分作好包工前的準備工作

社員一致同意實行包工制了，管理委員會就進行了充分的包工準備工作。首先，對社內勞力、牲畜、農具分別進行了登記。在登記勞力時，分清了性別、年齡、勞力強弱，有甚麼專長和技術高低等情況。對牲口、農具也分了類。這樣，幹部心中就有了底，在組織使用勞力時，就可以量才使

用；在搭配牲口農具時，也可以適當分開強弱、好壞。其次，按照統一配備、自由結合的原則，把全社勞力劃分了兩個生產隊。（編者按：像這樣二十來戶的小社，一般可以不設生產隊，只分生產組，以免層次多，領導不便。）每隊下設三個生產小組。同時，又根據生產隊、生產小組的需要，對牲口、農具作了合理的分配。

在編生產隊、組時，注意了以下幾點：

（一）發揚民主。生產隊長、生產小組組長都是經過本隊、組全體社員充分醞釀，民主選舉的。社員們對這一點很滿意，說：“跟着自己選舉的領導人，幹活也有勁。”

（二）社內黨員、團員和生產能手搭配均勻。使各隊、組都有一定的領導骨幹和生產能手。

（三）爲了照顧社員方便，盡量把一家人編在一個組。

建立好勞動組織以後，管理委員會接着吸收了生產隊長、組長、有經驗的老農，組織評議小組，評定了社內各種農活的工分標準。在評定工分時，先由評議小組做出草案，經過社員反覆討論修訂，最後定案。

在評工分時，注意了技術活和一般活、輕活和重活的差別。如送糞，通常情況每車定爲四分，一天送四車（往返一趟八里路），共得十六分（每十分爲一個勞動日），按每輛車兩個人，趕車的得八分八，隨車裝卸的得七分二。又如鋤草是重活，通常情況每把刀（兩個人）每天鋤四百斤，爲了照顧勞累，規定每天鋤三百八十斤，每人記一個工，超過規定

的作為獎勵。如搗糞是輕活，通常每人每天搗七車為一個工，現改為以九車記一個工。掏豬圈是件髒活，又是重活，通常每人每天能掏七車，現改為減少兩車，以五車記一個工。（編者按：重活、難做的活，工分可以訂得高些，輕活、容易做的活，工分可以訂低些，這樣可以獎勵勞動。把定額降低或提高，不是計算勞動的一種好方法。）

這樣，就做到了多勞多得，獎勵技術，並可避免發生社員搶輕活躲重活、爭淨活避髒活的現象。

進行“三算”，按活包工

在做好了包工準備工作的基礎上，管理委員會領導社員進行了“三算”（算農活、算勞力、算時間），具體安排包工。當時社內需要作的農活除搗送粗糞、鋤乾草、耙白地等主要活計以外，還要拆七間舊房土來增加肥料；還有拉土、抹房等零活。這些農活需要在十天以內完成，因此這段包工期規定為十天。按照這些農活分別包給各生產小組。全社共有勞力六十六個（整、半勞力），這段農活只需要三十個。除了六個人有病，還剩下三十個勞力沒有活幹。為了作到社員都有活幹、有收入，又組織了一個九人的拾柴小組，一個五人的剝花生種籽小組。還有十六個婦女趕做針綫活，準備下段參加田間生產。此外，對牲畜餵養、農具管理，都確定了專人負責，作到了社內事事有人管，人人有活幹。

注意解決新問題

實行包工以後，社員們勞動熱情空前高漲起來，但是有些幹部却產生了鬆一口氣的思想。他們認為實行了包工，每件事都有人負責了，管不管不要緊了，於是就放鬆了領導。社員們爲了趕時間，多掙工分，發生了做活貪快不求好的粗糙現象。如社員鄒春廷等做鋤草的活，原規定每天鋤三百八十斤，草茬五分長，每人記一個工；他們一天鋤了五百斤，草茬八分長，超過了數量，降低了質量。社員鄒振起送糞時不照顧牲口勞累，沒等牲口吃飽就套車，路上打着牲口跑；原規定每天送四車，他送了五車，結果累壞了牲口。

管理委員會發現這些問題以後，及時發動社員進行了討論，調整了各種農活完成的時間和質量標準，又規定了社幹部分工具體領導各組，社員相互監督檢查等制度，保證按時、按質量完成任務。最後還規定了每段包工結束後總結評比一次，對勞動好、作活認真、愛護公共財物的社員和生產隊（組），要進行表揚獎勵；對勞動不好、損害社員公共利益的，要批評或適當減少工分。

消除了窩工現象

自從實行了短期包工制以後，社裏的窩工現象完全消除了。包工前社內六十六個勞動力，只有三十九個能經常參加勞動，其餘的經常沒有活幹。包工後除六個有病的以外，全

体社員都投入了生產。社員勞動效率顯著提高了。从前，社員鄒希才等在鋤草時，早晨不動手，不等晌午就歇工，兩人每天只鋤三百斤草。現在不等天明就動手，兩人每天鋤四百五十斤。老社員鄒希珍，一九五四年一年只做了八十四個工，包工後不到一個月就做了二十二個工。婦女社員也打破了原來不願參加田間生產的舊習慣，全社女勞力三十四個，原有二十五個不參加生產，現在都投入生產了。

紅旗社怎樣實行了季節包工超產獎勵制

黃 史 榮

廣東省新會縣中心鄉紅旗農業生產合作社，一九五四年實行的季節包工、超產獎勵制，對於提高社員勞動積極性起了很大作用。

社員不滿足於短期包工制了

紅旗社是一九五四年初建立起來的，社裏實行了一個時期臨時派工、死分活評的辦法以後，就實行了更加合理的短期包工制。

實行了短期包工制以後，社主任黃扶漢不用再陷在天天派工、每晚評分的忙亂當中，有時間來考慮社裏的一些問題了；小組長也主動積極起來了；社員對工作心中有數，幹活也更積極了。但是，短期包工制是包了一段再包一段的，因此社裏領導幹部還是有些忙亂。有些小組長爲了等着管理委員會分配包工活，還是不能主動地去找活作。例如：原來定了早稻中耕除草三次的計劃，但除了第二次草之後，管理委員會還沒有及時地把第三次除草包工方案訂出來分下去，各個小組就停下來等着。隔了幾天，莊稼密了行，想除也不能

除了。加上生產小組編得過小，每組只有九人，往往不能“單獨作業”，農忙時不得不打亂原來的組織。這樣，短期包工制就已經不適合社的發展要求了。

這特別表現在下面的這件事情上：當禾苗抽穗揚花時，巡田的人發現了白翼仔（螟蟲），回來告訴社員。一些社員認為除蟲不是包下來的工作，不肯去管。有人說：“吹一場風，落一場雨就沒有了。”但是過了幾天，害蟲繁殖起來了，鑽進了禾心，使早稻受到很大的損失。

選擇了季節包工超產獎勵制

關心合作社的社員都要求改善臨時包工制。社主任和管理委員會也經常考慮着：“怎樣才能使社員都關心社，都想辦法來搞好社的生產。”夏收前，管理委員會討論、對比了短期包工、季節包工、包工包產這幾種包工制的形式。大家認為短期包工制提高了社員勞動效率，但包一段做一段，包一件做一件，生產組的作用沒有發揮，質量缺少保證，是需要改善的。包工包產雖然是個好辦法，但大家對田畝情況還不熟悉，對產量還沒有把握，不好辦。季節包工時間較長，可以發揮耕作小組獨立負責的作用，但缺點是沒有和保證提高產量結合起來。

社主任黃扶漢看到在總結春耕工作中表揚、獎勵了一些社員，工作質量提高了，就建議把獎勵制度和包工制度結合起來。他說：“經過一段時間才表揚、獎勵一次，不夠經

常，如果使大家在任何工作中都有得到獎勵的機會，大家就會關心社的生產了。”一些管理委員說：“包工包產目前雖然不能行，但先採用包工包產中的超額獎勵辦法，是可以行得通的。”大家討論以後，都同意把季節包工和超產獎勵結合起來，劃分耕作區和生產隊，並決定從夏收夏種開始，到秋收為止，把所有農事活動包給生產隊，並定出稻田增產指標。那一隊超過了生產指標，抽出超額部分的五成獎勵給那一隊的隊員；達不到產量指標的，就要檢查原因。如果不是因為不可抗拒的災害，而是因為放鬆管理，勞動不好，而減了產，就要批評。

社主任又抓緊當時禾田蟲害的事例，向社員們提出：“為甚麼蟲害會這樣嚴重呢？”大家檢查了原因，認識到：在實行臨時包工的情況下，小組包一段做一段，沒有長期計劃；社員做一件算一件，對工作質量不關心；因此，預先沒有做好防蟲準備工作，發生蟲害時又沒有及時撲滅。社主任指出這是大家對社的生產不夠關心的結果，也是臨時包工制還有缺點。他又向社員把“季節包工、超產獎勵”、“包工包產”和“臨時包工”這幾種辦法作了比較。全體社員一致同意採用“季節包工、超產獎勵”的辦法。

擬定包工方案，規定增產指標

要實行“季節包工、超產獎勵”的辦法，就必須制定季節包工方案，編隊劃區，定出增產指標。

怎樣制定季節包工方案呢？他們把全社從夏收夏種到秋收的各種工作排隊、比較，按照工作的輕重和技術高低分成三等工，又規定了每一種工作的質量標準、時間和完成每項工作應得的工分。他們還接受了過去生產組編得過小，不能適應農忙時生產需要的教訓，把三個生產組改編成兩個生產隊，並且設立了開荒、养猪、管理魚塘三個專業小組，把七個管理委員和技術工，分別搭配在兩個隊裏。每個專業小組設基本組員一人、機動組員數人，農忙時基本組員可以不參加農業生產，機動組員仍可到田間生產隊去進行農業生產。耕作隊也設基本隊員一人至數人，在農閒時基本隊員專責巡田，進行田間管理，不參加副業生產；別的隊員可以參加副業生產。這樣可以保證農忙時有足夠的勞動力搞好農業，又能保證有計劃地進行副業生產。

在制定增產指標時，先發動社員總結了早稻生產經驗，挖掘生產潛力，找出增產關鍵。社員們看到了增產的有利條件，明白了增產的具體措施，一致同意了晚稻的增產指標。社員們了解了增產指標，又知道了怎樣達到指標，對於實行超產獎勵辦法也就更有信心。

兩個耕作區的產量怎樣評定呢？第二隊的田一般比較好，這個隊有的社員就說：“不用評了，一畝田按收一次稻子四百五十斤計算吧。”可是第一隊的社員有意見，他們說：“第二隊可以得到超產獎勵，我們田不好，不行。”為了糾正在評產中提高別隊產量和壓低本隊產量的偏向，除了教育幹

部、社員克服本位主義思想外，他們还把全社的土地劃分爲六片，每一片中找出接近計劃平均產量的一小片爲標準片，再拿來同其他五片作比較，評定了各片產量的指標。爲了保證全部田畝增產，規定各隊的增產指標是指隊內各片的平均數，超過了這個平均數才獎勵；只是其中一片增產，各片沒有超過平均數的不獎勵。

大家的責任心和積極性加強了

實行季節包工以後，如何領導好隊的生產，保證增產計劃的實現，成了兩隊的骨幹積極分子經常考慮和研究的問題。第一隊隊長黃秀貞說：“現在責任真不輕哩！再不能像過去那樣做一段等一段了。”她主動找社主任和隊員逐塊研究，做出隊內各個片的中耕、除草、施肥計劃。副主任黃耀南和第二隊隊長黃元渡組成了中心小組。在插田時分成車水、使牛、拔秧、插田等小組，分工合作。這樣做，節省了時間和勞動力，改進了領導方法。兩個隊在沒有除完第一次草時就計劃好第二次除草、施肥的工作了。第二隊隊長說：“現在是真正當起隊長來了。”

全體社員的勞動熱情也更加高漲。插田時下了大雨，田被水沒了，可是，他們仍然提前兩天插完了秧。插了秧以後，又落了大雨，浸沒了稻子尖。雨後，各隊馬上出動補苗。中耕除草除蟲的時候，社員們對禾苗更加愛護，誰在田上看到了一隻螟蛾飛到了隣田時，也要追過去把它撲滅。爲

了爭取超額增產，社員們對先進的耕作技術和農業科學知識也逐漸注意學習了。

生產管理工作做好了，社也進一步鞏固起來了。女社員甘麗入社時抱着“試試看”的態度，曾想半路退社；實行了季節包工、超產獎勵的辦法以後，她說她不再那樣想了。她在社裏兢兢業業地餵豬，把肉豬餵得肥頭大耳，小豬餵得又肥又乾淨。社員們愛社如家的思想逐漸地成長起來了。一九五四年雖然遭受了比較嚴重的蟲害，每畝平均產量仍然比一九五三年（丰收年）的晚稻增產了百分之二十五。

這個社在一九五四年實行了“季節包工超產獎勵制”以後，為實行包產制準備了一定的條件。因此，這個社從一九五五年開始，實行了常年包工包產的制度。這樣由簡到繁，由低級包工到高級的包工包產制，是比較適宜的。

灯塔社怎樣实行了常年包工包產制

遼寧省農業廳互助合作处

遼寧省營口縣一區望馬台村灯塔農業生產合作社，在一九五二年試行了短期包工制，一九五三年实行了季節包工制，一九五四年根據前兩年包工取得的經驗，進一步实行了常年包工包產制。

怎樣包法

第一，劃分常年固定的田間生產隊，固定耕作區。這個社除了社主任、會計和各种專業人員八人外，全体勞力共編成了四個田間生產隊（男女混合編隊，分別劃組），全社土地劃成四個耕作區，分給各隊常年負責耕作。現有的車馬、農具分配給各生產隊使用和負責保管。

第二，制定全年生產計劃和增產技術措施，实行包產。常年包給各隊耕种的有棉花、高粱、大豆、穀子、花生等五種作物，佔全社總播種面積的百分之九十三。其他作物因面積零星沒有包給各隊。按照全年生產計劃的指標，分配給各隊各种作物“播種面積”，並規定產量。管理委員會負責保証及時供給各隊生產資料（籽种、肥料、農藥等）。