

農業生產合作社 生產管理經驗

謝 奕 著



廣西人民出版社

63
5

作者的話

本書所介紹的關於農業生產合作社的生產管理問題，主要是根據岑溪縣十八個農業生產合作社一年來辦社的一些經驗以及作者的體會寫成的。寫這本書的目的，主要是爲了向讀者提出一些問題共同研究，彼此之間交流經驗，以對當前互助合作運動有所幫助與推動。但是，由於作者經驗的缺乏，很多問題體會不深。因此，裏面所提的問題，不夠全面。希望能得到讀者的幫助，多多提出意見，使本書得以補充與改正。

作者 一九五五年三月四日於岑溪

目錄

第一講 組織勞動力

- 一、為什麼要組織勞動力
- 二、勞動力站隊，評定底分
- 三、編生產小組

第二講 劃分耕作區

- 一、為什麼要劃分耕作區
- 二、土地站隊，評定底分
- 三、劃分耕作區

第三講 按活包工與評工記分

- 一、怎樣實行按活包工
- 二、怎樣進行評工記分

第四講 生產計劃

- 一、貫徹以糧食為主，多種經營，全面發展農業生產的方針

(一)

(五)

(九)

(一六)

二、生產計劃

三、訂生產計劃應注意的問題

第五講 分工分業

一、為什麼要分工分業

二、如何分工

三、如何分業

第六講 生產責任制

一、為什麼要建立生產責任制

二、如何建立生產責任制

第七講 財務管理

一、為什麼要搞好財務管理

二、訂好與執行財務計劃是搞好財務管理的關鍵

三、財務管理的三個制度

(二二)

(二九)

(三二)

第一講 組織勞動力

一、爲什麼要組織勞動力

農業生產合作社與互助組不同的特點之一，是人多了。小社有幾十個勞動力，大社有一百幾十個乃至幾百個勞動力，不組織好，便會產生人多事少，或者人少事多的窩工、曠工現象，工作效率無法提高；人多，進行一件工作，做完後，誰好誰壞，很難檢查，責任制無法建立；同時，評工記分也很難進行，也不會評得準確。

因此必須組織勞動力，在社的管理委員會的統一領導下，編成生產隊，並固定下來，有組織的進行生產。怎樣組織勞動力呢？

二、勞動力站隊，評定底分

現在就講怎樣組織勞動力。

全社勞動力中，以強弱來分，有勞動力強的，有勞動力弱的，譬如挑担、送糞，有些人可以挑一百二十斤，有些只能挑幾十斤；以技術來分，有技術高的，有技術低的，譬如插秧，有些人插得又快又好，有些人插得慢，或者不勻。由於勞動力的強弱不同，技術高低不同，假如不想出一個辦法來解決，會碰到兩個困難的問題：一個是分配工作任務問題。你這個生產隊十五個人，他那個生產隊十七個人，而勞動力的強弱、技術的高低都是不同的，那

一個隊應分給多少任務呢？很難分得準確。一個是評工記分問題。生產隊十多個人，工作了一天以後，誰的工分應該多些，誰應少些，沒有一個明確的標準，也會評不準，而且拖長時間。

解決上面兩個困難問題的辦法，就是進行勞動力站隊，評定底分。勞動力站隊、評定底分有兩條標準：一條是勞動力的強弱，一條是技術的高低，勞動力強、技術高的站在第一隊，底分最高；勞動力最弱、技算又低的站在最後，底分最低。岑溪縣莫壽全農業生產合作社全社勞動力一百二十八人，按照上面兩條標準，站為七隊，第一隊二十四人，各人底分十分，第二隊十四人，各人底分九分，最後的一隊是第七隊十三人，各人底分是四分。

勞動力站隊的辦法，是先在每一個隊中，評出一個標準來，然後各人採取自報公議的辦法與標準相比，誰能比得上那一個標準的便站在那一隊。隊站好，就定出各隊的底分，通常最高的一隊為十分，隊與隊之間相差為一分或五厘。

勞動力站隊、評定底分的第一個好處，就是在分配生產任務時，有底分做參考，使隊與隊之間，勞動力與任務之間接近平衡。莫壽全農業生產合作社在春耕生產開展積肥運動時，全社計劃完成綠肥任務三萬三千多斤，全社勞動力一百二十八人，底分八百三十三分，用八百三十三分去除三萬三千斤，求出勞動力的每一個底分要負擔綠肥四十斤；第一隊勞動力最強，底分二百二十五分，要負擔綠肥九千斤，第四隊勞動力較弱，一百九十五分，負擔七千八百斤。第二個好處，在實行個人包工時，可從各個人的底分，看出勞動力的強弱與技術的高低，包給適當的工作，勞動力調配時，也有底分做參考，評工記分時，則可在底分的基礎

上，進行活評，既評得準確，又節省時間。

三、編生產隊

隊站好，底分評好後，就可以編生產隊。

編生產隊，要注意以下四個條件：（一）居住集中，便於開會與生產活動；（二）每隊都有領導骨幹；（三）勞動力的強弱與技術的高低不要差得太遠；（四）社員互相之間的感情關係，應加以照顧。對於同一家庭的人，基本上不要分散，但一家人勞動力太多，編在一個隊容易包庇自己的家人，也可以適當分開。總之，要根據實際情況，從有利生產、有利團結出發。

生產隊的人數，以適合於一個較大的農事活動，如插秧、耘田、收割、堆肥為原則。以上的農事活動也是農業生產上的主要活動，都是集體勞動的，生產隊也是為了適應這些農事活動來組織的。那麼，每個生產隊的人數究竟是多少人好呢？從許多農業生產合作社的經驗證明，以十五個人左右為宜。譬如插秧，一個生產隊插一塊五分至一畝面積的田，除開兩個人耙田，兼管田水，兩個人翻秧兼担秧，十人至十二人插秧，合起來是十五個人左右；又如一個生產隊，收割一塊五分至一畝的田，只能擺下兩個禾桶，每一個禾桶打谷三至四人，割禾三至四人，共六至八人，運谷二人，邊收邊鋤田基一人，邊收邊犁二人，紮禾草一人，合起來約十四人左右；耘田、堆肥的活動，通常也是十五個人左右比較合理。十五個人左右，組成一個生產隊，可以避免窩工浪費現象的發生；同時也便於政治活動（如讀報、討論閱

題、批評與自我批評）與評工記分。人數太多（二十人以上）好不好呢？是不好的。一個生產隊，二十幾個人擠在一塊田插秧，連轉身也轉不動，二十幾個人擠在一塊田收割，要放三、四個禾桶，實際上是擠不下的（臨時分成兩個小組，人又少了），人多在一塊田工作，一下子做完了，便要轉移到第二塊田去，插秧要搬運秧桶，打禾要搬運禾桶，田過田，浪費了很多時間；人多進行工作，誰做得好，誰做得不好，很難檢查；人多了，政治活動與評工記分也不方便。人少了（十人以下）好不好呢？也不好。人少了，顧得東來，顧不得西，不能適應集體勞動的需要，也不能把集體勞動的優越性顯現出來。

生產隊編好以後，就成為社的各個生產單位，社的耕牛、農具，分配到生產隊使用，社的一切生產任務，分配到生產隊去執行，以隊為單位，進行短安排（排工）與評工記分；生產隊，又是文化與政治活動的單位，以生產隊為單位，進行讀報與討論政治問題，進行批評與自我批評等。

生產隊裏有隊長、技術研究員（或副隊長兼）、記分員、讀報員，形成領導核心。在編隊時，就要考慮，必需使到每隊都有領導骨幹，通常是先編骨幹，再編隊員。

社內開始副業生產的，專門管理固定長期副業生產的人員，不要編到農業生產隊去，應該單獨編成副業生產隊或小組，副業生產隊也是社的一個生產單位，人數多的，也應該形成領導核心，領導全隊搞好副業生產與進行政治學習。但從事臨時副業生產的人員，仍應編進農業生產隊。

第二講 劃分耕作區

一、爲什麼要劃分耕作區

農業生產合作社與互助社又一個不同的特點，是社員的土地，評產入社，統一經營。土地統一起來了，那個生產隊到那片土地去勞動，應該固定下來，不能今天在這片土地勞動，明天又到那片去，否則，管理委員會不單要天天派給生產隊工作，而且工作過後，沒有人負責任，既麻煩又混亂。

因此，必須劃分耕作區，把耕作區固定起來，包給各個生產隊耕種。怎樣劃分耕作區呢？

二、土地站隊，評定底分

全社的土地按距離來說，有遠有近——通常是門口田最近，垌面田次之，山埔田最遠；按耕作來說，有難有易——通常是河邊田（沙質）最易，坵田最難。由於土地的遠近不同，耕作難易不同，不想一個辦法來解決，也會碰到兩個困難問題：一個是大家不願到距離遠的、耕作難的土地勞動，搶近的、易做的來做；一個是由於土地遠近難易的情況不掌握起來，評工記分很難做到準確、迅速，不能合理的貫徹互利政策。

解決上面兩個困難問題的辦法，是進行土地站隊，評定底分。

土地站隊，評定底分，就是根據座落遠近，耕作難易兩條標準，將全社土地進行站隊，

每隊的各種農事活動，都評定底分。譬如就距離來說，門口田最近，應該站在第一隊（較遠的爲第二隊），山埔田最遠，應該站在最後；就耕作來說，河邊田最易，應該比遠近相同但耕作較難的田要站得近些，墟墘田最難，應該比遠近相同但耕作較易的田站得遠些。由於土地遠近不同，雖然難易相同，又是同樣一畝土地，但近的花費勞動力要少些，遠的花費勞動力要多些；雖然是同樣遠近，但耕作難的花費勞動力要多些，耕作易的花費勞動力要少些，因此隊與隊的農事活動的底分是不同的，而是隨着各隊的土地花費勞動力的情況而逐隊增加的。岑溪李開棣農業生產合作社，全社土地，根據座落遠近，耕作難易站爲十二隊，並評定各種農事活動底分如下表：

土地站隊的好處，是明確、合理的將土地劃分了等級，在此基礎上，評定各種農事活動的底分，使人人都在進行勞動的時候，心中有數，又便於實行按活包工制。評工記分，也節省了很多麻煩。

水田耕作底分表

類別 土地區分 水田總畝	各種農事												底分			
	各田			耙田			田			整秧田	播種	田	插秧	田		
	第一次	第二次	第三次	第一次	第二次	第三次	第一次	第二次	第三次	第四次	種	(一担)		秧	第一次	第二次
第一隊	2	4	5	5	6	4	3.5	3	2	2	3	0.35	16	9.5	8.5	8
第二隊	2	4	5	5	6	4	3.5	3	2	2	3	0.4	15	9.5	8.5	8
第三隊	2.3	4.5	5.5	5.5	6.6	4.5	4	3.5	2.5	3.5	2.5	0.45	10.5	10	9	8.5
第四隊	2.3	4.5	5.5	5.5	6.6	4.5	4	3.5	2.5	3.5	2.5	0.50	16.5	10	9	8.5
第五隊	2.6	5	6	6	7	5	4.5	4	3	4	3	0.55	17	10	9	8.5
第六隊	2.6	5	6	6	7	5	4.5	4	3	4	3	0.6	17	10	9	8.5
第七隊	2.9	5.5	6.5	6.5	7.5	5.5	5	4.5	3.5	4.5	3.5	0.65	17.5	10.5	9.5	9
第八隊	2.9	5.5	6.5	6.5	7.5	5.5	5	4.5	3.5	4.5	3.5	0.7	17.5	10.5	9.5	9
第九隊	3.2	6	7	7	8	7	5.5	5	4	5	4	0.75	18	11	10	9.5
第十隊	3.2	6	7	7	8	7	5.5	5	4	5	4	0.8	18	11	10	9.5
第十一隊	3.5	6.5	7.5	7.5	8.5	7.5	6	5.5	4.5	5.5	4.5	0.85	18.5	11.5	10.5	10
第十二隊	3.5	6.5	7.5	7.5	8.5	7.5	6	5.5	4.5	5.5	4.5	0.9	18.5	11.5	10.5	10

附註：除田底分單位以担計外，其餘各種活動底分單位則以畝計。

三、劃分耕作區

土地站隊站好，農事活動底分評好，便可以劃分耕作區。

劃分耕作區要注意以下三個條件：（一）田塊集中，方便耕種；（二）遠近調劑，難易照顧；（三）盡可能的照顧原耕。一個耕作區，東一塊，西一塊，是不方便耕作的，因此，必須注意田塊集中。假若一個生產隊的耕作區的土地都是近的、好作的，別個生產隊會有意見；若都是遠的、難作的，自己也會有意見。因此，遠、近、難、易必須照顧。照顧原耕的好處，是更能熟識土地的性能，同時不會漏耕。有些社在劃耕作區時，不照顧原耕，變動太大，會發生過漏耕的情況，甚至施肥時，施到別人田裏去。

劃耕作區的方法：首先算出全社土地農事活動的底分共多少（算幾種主要的農事活動底分），然後用全社勞動力的底分去除它。這樣，便可以求出每個勞動力底分應負擔土地底分多少。最後，再用各個生產隊勞動力的底分來乘上面求出來的商數，便可以求出各個生產隊應負擔相當於若干土地底分的土地。如岑溪古淡農業生產合作社土地底分共二千五百八十分，以全社勞動力底分三百三十分去除（ $2580 \div 330 = 7.82$ ）求出每分勞動力底分應負擔土地底分爲七點八分。第一生產隊勞動力底分是八十二分，使用八十二去乘七點八（ $82 \times 7.82 = 640$ ）計算的結果，劃給第一生產隊相當於六百四十底分的耕作區。第二生產隊勞動力底分是八十九分，用八十九去乘七點八（ $89 \times 7.82 = 696$ ）計算結果，應劃給第二生產隊相當於六百九十四底分土地的耕作區。採用這辦法來劃耕作區，

可以取得生產隊與生產隊、勞動力與土地之間的平衡，不會出現有些生產隊勞動力多而負擔土地少，或者勞動力少而負擔土地多的現象。

劃耕作區的好處，是把生產隊的勞動，固定在一片土地上，並可實行包工制，避免了管理委員會天天排工的麻煩，又易於檢查與建立責任制，也為進一步實現包工包產打下了基礎。

第二講 按活包工與評工記分

在生產隊編好，各個勞動力的底分評好，耕作區劃好，各個農事活動的底分評好的基礎上，便可實行按活包工與評工記分。

一、怎樣實行按活包工

農業生產合作社的工作是多種多樣的。農業生產上有種水稻的，有種花生、甘蔗或其他作物的；水稻生產上，有犁、耙、插、耘、割、挑糞、施肥等等。在副業生產上，有養豬、牧羊、養牛、加工、運輸等等。工作這樣多，每件工作都要由管理委員會一一安排與具體佈置，不論如何，是忙不過來的。解決這問題的辦法，便是實行按活包工。

按活包工，分兩個步驟來包：第一步，管理委員會將社內多種多樣的工作，包給生產隊，或者直接包給社員個人（一般是副業生產，如養豬、養牛、養魚等）。第二步，是生產隊接受了包工任務後，再作具體的安排。

由管理委員會包給生產隊時（或者包給個人），要做好定質、定量、定時、定分（以後簡稱「四定」）的工作：

（一）定質：包括工作的規格與技術標準。岑溪李開棣農業生產合作社插豐產田的規格是：插秧前每畝壓綠肥一千斤，插秧時，每畝秧根施糞水八担，山糞八担，豆麩十斤，骨粉十斤；技術標準是：根六寸，行六寸，每株六至八條；採綠肥的規格是：採綠葉，梗長不過五寸，採回後用刀切碎合上石灰四十斤，撒在豐產田裏。定質是一個很重要的工作，每件工作都有了規格與技術標準時，社員才能自覺自動地執行，而且，也方便進行檢查，防止偷工減料的現象發生。

（二）定量：按活包工，必須做好定量的工作，例如上面說的插豐產田與採綠肥，工作規格與技術標準定出來後，還要定出每個生產隊要完成的數量。定量，也就是分配任務。定量定得合理、明確，社員才有信心自覺自動的完成，管理委員會才能根據定量進行檢查。

（三）定時：管理委員會包給生產隊的任何一件工作，除了質量要求之外，還有時間的要求，因此，必須做好定時的工作。譬如，插秧的工作包給生產隊了，什麼時候開始插，什麼時候插完，都應該有明確的規定。農業生產是一種最富季節性的工作，一切活動，都要不誤農時，因此，定時也是一件很重要的工作。

（四）定分：管理委員會包給生產隊的任何一件工作，也要做好定分的工作（即各種農事活動定出底分）。每件工作的底分，要定得合理，工種與工種之間，要求取得平衡一致。一般新建的按活包工尚缺乏經驗的社，定工種的底分時，往往容易產生偏高偏低的偏向，造

成底分高的，大家爭着來做，底分低的，無人願意去做的現象；凡是產生了這種現象的，必須及時糾正，不要將錯就錯。定底分時，一般也容易將副業的底分定高了，這樣，社員便會爭出副業的工，不願意出農業的工，形成重副業輕農業的偏向。總之，只有底分定得合理，才能正確地貫徹互利政策，才能發揮勞動的積極性。

「四定」標準（也叫做質量標準）做好了，便可以將工作包到生產隊去。凡是按照質量標準完成任務的，要給予表揚，並取得定額的工分；凡是偷工減料，沒有完成質量標準的，給予適當的批評，並減少定額的工分。爲了保證質量標準的貫徹，爲了保證計劃的完成，每段農事活動完畢時，必須進行檢查一次，及時發現問題，及時加以糾正。

按活包工的第二個步驟，是生產隊接受了管理委員會的包工任務後，再進行短安排（排工），具體地將每個工作安排出誰人去做，什麼時候做，什麼時候完成。凡是適合於個人活動的，如犁田、耙田、鋤田基、挑糞等，則由生產隊包給個人做；凡是適合於集體勞動的，如堆肥、插秧、耘田、割禾等，則由生產隊領導，進行集體勞動，工作完畢時，按照包工標準，評工記分。

以上是按活包工的兩個步驟。實行按活包工時，還要注意一個問題，就是各種農事活動所花費的勞動力，是會隨着自然災害（水、旱、虫災等）的襲擊而改變的。例如李開棟農業生產合作社下壩的一塊田，在正常的時候，耙這塊田的底分是五分，但有一次碰到天旱，田裏沒有水，要耙田，則要先戽水，後來臨時加上了戽水的工分，才有人願意耙這塊田。又如古淡農業生產合作社蔣善安生產小組有五畝田被水冲，原定的耘田底分是每畝十六分，被水

沖後，田裏留下很多垃圾雜物，大家不願意去耘，後經管理委員會批准，每畝提高到二十分，大家才沒有意見。總之，實行按活包工，一方面要堅持「四定」標準，但又要靈活運用，根據自然災害襲擊的情況，將原來包定的工分適當調整。

二、怎樣進行評工記分

農業生產合作社實行按活包工時，屬於單獨勞動而將工作包給個人的，則不要評工記分；屬於集體勞動而將工作包給生產隊的，當完成了管理委員會分配的包工任務時，則要進行評工記分，確定每人應得的分數，這也就叫做生產隊實行按活包工，個人實行評工記分制。因此，按活包工與評工記分，同樣是貫徹互利政策，發揮勞動積極性不可少的兩個工作，必須同時做好。

評工有如下幾種方法：

(一) 活分活評。活分，是指勞動力沒有固定的底分。活分活評，是指評工時，各個勞動力沒有底分做根據，而是從生產隊中，先評定一個人，作為全隊評工的標準，然後，每個人與他相比，比他強的得分多些，比他弱的得分少些。

岑溪縣十八個老社，在一九五四年建社初期（春耕生產時期），評工都是採用這種辦法，春耕生產後，進行了總結，覺得這辦法有兩個缺點：一、由於勞動力沒有固定的底分，靠評出一個標準後，每個人都來與他相比，而且一次比完後，往往是剩下幾分，或者是分多了幾分，這樣，又得二次來相比一下，看誰應多添點，誰應少添點，因此，很麻煩，評工的

時間拖得長。二、由於沒有固定的底分，靠每個勞動力一一來相比，誰強些，強多少，誰弱些，弱多少，沒有一個明確的標準。因此，很難評得準確，往往是勞動力強的吃虧些。因為一個強的勞動力與最弱的勞動力相比，在工作上相差一半的，但在評工分時，往往却不能做到相差一半，只能相差一、二分，便覺得相差很遠了。在這一時期，各個生產隊白天勞動一日，晚上評工到十一點，社員得不到休息，也沒有時間進行讀報，也沒有時間開展批評與自我批評。古淡農業生產合作社有一個社員說：「這樣做下去，有命做，無命吃。」因此，這個評工的方法，不是好方法。

(二)死分活評。死分，是指每個勞動力都有一個固定的底分。死分活評，是指評工時，在各個勞動力底分的基礎上，根據各人出工時間的多少、工作的快慢、質量的好壞，評定各人應得的工分。

具體的評法，分如下幾點：第一、採用抓兩頭的办法，評定各個勞動力的底分，工作好的比原來底分評多一點，工作不好的，比原來底分評少一點，中間的照底分不變，半天的五成計算，一個早上的（約三小時）三成計算，這樣，評定了各個人當天工作應得的底分是少，並求出全隊的底分是多少，作為計算工分的基礎。第二、根據按活包工的原則，計算出全隊在一天勞動中取得的總工分。第三、用當天評定的勞動力底分，去除當天取得的工分，求出每個勞動力底分應得的工分是多少，這樣，就可以算出每個勞動力當天應得的工分。李開棣農業生產合作社李開松生產隊在耘田時，有一天十五個人出工，全隊共得工分一百六十五分九厘。十五個人採用死分活評的辦法，來評定各人應得的分數。首先，評定勞動力的