

# 江西南昌八一人民公社 八一大队劳动管理的经验

樊 伸 之 著



农 业 出 版 社

江西南昌八一人民公社  
八一大队劳动管理的經驗

樊仲之 著

农 业 出 版 社

江西南昌八一人民公社  
八一大队劳动管理的經驗

樊仲之著

农业出版社出版

(北京西总布胡同7号)

北京市書刊出版业出書許可証出字第106号

新华書店科技发行所发行 各地新华書店經售

北京外文印刷厂印刷

787×1092毫米1/32·1 $\frac{1}{2}$ 印張·31,000字

1960年2月第1版

1960年2月北京第1次印刷

印数: 1—3,300 定价: (7) 0.14元

統一書号: 4144.124 60.1.京型

## 前 言

搞好劳动組織和劳动管理是巩固和提高人民公社，并使人民公社的优越性能够得到充分發揮的關鍵之一。中共中央八届六中全会在“关于人民公社若干問題的決議”中指出：人民公社的各级組織，“必須不断地改进劳动組織工作，在生产任务和其他任务中繼續执行和巩固分层包干的責任制度，健全劳动检查和評比的制度，切实保証提高劳动效率和工作質量”。因此，我們必須在实际工作中注意总结和推广这些方面的工作經驗。江西南昌八一人民公社八一生产大队这方面的工作是做得比較好的，他們在实践中摸索出了一套劳动組織和管理的办法。他們的办法概括起来說就是：大队对生产队实行“八定三包一奖(罰)”，生产队对小組和社員个人实行定額管理和“三定一評”。这一套办法推行以后，大大調动了干部和社員群众的积极性，提高了劳动效率和工作質量。为了給全国各地人民公社广大社队干部提供一些参考資料，这本小册子简单地介紹了八一大队在建立劳动組織和劳动管理制度中的一系列的作法。由于作者水平低，编写不够妥当的地方是很难免的，尚希讀者批評指正。



## 目 录

### 前言

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 一、建立和健全劳动管理制度，发挥干部和社员群众的积极性.....       | 7  |
| 二、作好劳动规划，实行“八定三包”.....                 | 10 |
| 作好劳动规划，固定劳动组织.....                     | 10 |
| “八定三包”，责任到队.....                       | 14 |
| 等价交换，开展协作.....                         | 18 |
| 三、总结和运用高级社时期劳动管理经验，建立全面的<br>生产责任制..... | 20 |
| 固定作业小组，推行“三定包工”.....                   | 20 |
| “五到片”，责任到人.....                        | 21 |
| “三定一评”，全面贯彻生产责任制.....                  | 22 |
| 推行定额管理.....                            | 25 |
| 作好小段安排和小段包工.....                       | 30 |
| 四、加强党的领导，是搞好劳动管理的根本保证.....             | 35 |
| 加强党对劳动管理的领导.....                       | 35 |
| 坚持政治挂帅.....                            | 37 |
| 开展劳动竞赛.....                            | 37 |
| 制定爱国、爱社公约.....                         | 38 |
| 附录：“社员手册”.....                         | 40 |



## 一、建立和健全劳动管理制度，发挥 干部和社员群众的积极性

南昌县八一人民公社八一生产大队（原八一高级农业生产合作社）有11个自然村，379户，有男整、半劳力407个，女整、半劳力362个；耕地面积4,108亩（其中：双季田1,504亩，一季早田1,471亩，湖田1,133亩），平均每一劳力负担耕地五亩三分四厘。

近几年来，这个大队的生产有了飞跃的发展，获得并连续保持了先进单位的光荣称号，是南昌县先进单位之一。1957年出席了在北京召开的全国劳模代表大会。一贯遵循党的指示，不断改进劳动管理，建立与健全各种生产责任制度，是这一个队取得这样成绩的重要原因之一。由于他们建立并不断改进了管理制度，生产责任明确，劳动报酬合理，因而社员劳动热情始终饱满，干劲冲天。转成人民公社后，广大社员深入学习了党的八届六中全会公布的“关于人民公社若干问题的决议”，共产主义觉悟更加空前提高；特别是实行工资制与供给制相结合的分配制度以后，社员们的生活得到了最可靠的社会保险。从此，他们再也不必愁吃愁穿，可以一心一意搞生产了。广大妇女劳动力，也由于公社举办了食堂、托儿所等集体福利事业，从繁琐的家务中解放出来，参加了工、农、副业生产。她们在生产中进行忘我的劳动，表现了对公社、对集体的无限热爱。

但是，在建社时由于领导精力集中在大闹钢铁、秋收、秋种和治水运动方面，还没来得及巩固组织，健全制度，特别是生产责任制度，因此有个别社员抱着评几级就做几级活的态度。这

时,大多数社員都关心地说:“公社这么大,沒有点規章制度,怎能搞好生产呢!”当时,生产大队对生产队也沒有一套管理办法,責任不明,事事要等着公社統一布置。队干部們說,“現在一切权力都归公社所有,我們只能照章办事。”在这种情况下,广大基层干部和社員們的生产积极性、主动性沒有能充分發揮出来,直接影响到人民公社的巩固和提高以及生产的繼續发展。

针对上述情况,公社党委会根据八届六中全会“关于人民公社若干問題的決議”的精神,按照“統一领导,分級管理”的原則,确定了公社的管理体制,即由公社統一领导,以大队为基础(即原高級农业生产合作社),实行公社、生产大队、生产队三級管理,三級核算,各計盈亏的体制。八一大队,根据这一精神,在县委农村工作部工作組的协助下,依靠社員群众,在全队范围内改进了管理方法,建立了新的劳动管理制度。大队对生产队实行“八定三包一奖(罰)”的办法。生产队对小組和社員个人,实行定額管理和“三定一評”的办法。这些办法,比較全面地貫徹了生产責任制,也比較具体貫徹了按劳分配的原則,因此受到广大社員、干部的热烈拥护。这一个队执行新的管理制度以后,社員們的生产积极性空前高涨,全队出現了你追我赶,互相学习,互相帮助,爭夺生产上游的新气象。总结起来,这种管理方法,有如下几大好处:①提高了公社各級干部工作的主动性和积极性。新的管理制建立以后,副业队长魏根子就連夜赶到农学院买回100只洋鷄。他們在两天時間內,增加了毛猪30多头,种蔬菜20多亩,桔树1,000多株;并且增养鵝、鴨300多只。大队队委会还计划在完成公社安排的各种播种面积以外,再改造湖荒,增加早稻面积350亩,晚稻500亩。②消除了队与队之間的互相怀疑,互相观望的現象。过去社員們反映:“公社象鄱阳湖一样,摸不着岸。各队生产的好坏,只有各队知道。”建立新制度以后,大家都說:“現在是三

級核算，各計盈虧，多種多增產，多勞多收入。”③能進一步充分發揮社員的勞動積極性，鼓足革命干劲。以備耕當中的積肥、運肥為例，由於建立了集體生產責任制和社員個人責任制，實行定額計酬，過去去南昌城推糞的車子每天要到天亮才出發，現在雞鳴就動身，全隊在五天之內，去南昌推糞的土車子，由原來的20部增至40部，積肥數量大大增加。④推動了工業和副業生產，增加了商品性的生產。實行各計盈虧的辦法以後，各個生產隊都抽出時間，擠出勞力，大鬧工業和副業生產，以及其他商品性生產。陳何生產隊，經過規劃，抽出了兩個勞力參加副業大隊的生產，原計劃占用水田種菜，現在改為利用荒地種菜。初步核算，單這兩筆賬就能增加收入約1,000元。畜牧業也有很大發展，從3月10日至30日的20天中，全隊增加毛豬150頭、鵝700只、雞1,100只。⑤能更好地貫徹勤儉辦社的原則。陳何生產隊原計劃到市場購買種谷籬130個，由於貫徹三級核算，實行財務包干，幹部和群眾一致提議改用稻草包代替谷籬，這樣節約了140元。⑥分級管理以後，由於幹部熟悉情況，便於因地制宜種植作物和挖掘勞動潛力。因為大隊的幹部，大都是原來高級社的主任和副主任，有的從互助組、初級社、高級社到人民公社一直負責領導工作，對當地自然條件和社員勞動情況，了解得比較透徹，因此，他們在安排作物種植和使用人力時，有很大的便利。⑦以原高級社為單位，建立大隊和以原生產小隊為基礎建立生產隊，原來的土地、勞力、耕牛、農具都不必變動，可以避免調換的麻煩。⑧便於推行定額管理，貫徹“按勞分配”的原則。原來高級社對定額管理，已有一定的經驗，只要加以總結提高，取長去短，就能摸索出適合於在新的條件下管理生產的形式。⑨簡化了大隊的核算手續。實行三級核算以後，大隊只需要上交一定數目的積累和稅款給公社，減少了好多上交下撥的轉賬手續。公社、大隊的會計人員，也能擠出更多的時

間，加强基层业务指导和参加生产。⑩加强了社員爱护公共财产的责任感。現在各生产队，除已經清理登記和經常修理农具以外，还建立了农具的专人保管制度。

## 二、作好劳动规划，实行“八定三包”

### 作好劳动规划，固定劳动組織

合理組織安排劳力，是搞好公社生产管理，保证各项任务胜利完成的关键之一。劳力规划安排不当，不仅会影响农业增产任务的完成，而且会影响林业、畜牧业、副业和漁业的开展，会影响社員群众经济生活的提高。因此，大队必須在公社的统一安排下，作好劳力规划。

(一) 确定职权范围，划分經營界綫。划分职权和經營界綫，是规划劳动力的基本依据。八一公社根据“統一领导，分級管理”的精神，从有利生产出发，划分給各大队的职权是：

(1) 在执行公社计划的前提下，可以因地制宜，制訂本单位的生产计划（包括作物种类、播种面积、技术措施和投资计划等），下达到各生产队。

(2) 确定生产大队是公社的基本核算单位。大队全年的总收入，除去国家稅收和上交公社的公共积累以外，其余部分归大队所有。必要时，公社可以根据等价交换的原则，进行調剂。在生产大队范围以内，生产队与生产队之間，交换产品物资时，大队有权調剂，但也必須按照等价交换的原则进行。

(3) 确定生产大队是公社主要分配单位。大队全年的总收入，除繳納国家稅收，扣去各項开支（如生产投资、行政管理費用等），留下一定比例的公共积累和按实有人口留足口粮供給部分

外，剩余部分，根据“按劳分配，多劳多得”的原则，分配到生产队和社员个人。

(4) 根据公社的安排，大队可以举办为本单位生产服务的工业生产。如农药厂、农肥厂、农具厂、粮食加工厂、饲料加工厂、縫紉厂等。同时在国家计划指导下，可以经营适于本队经营的副业生产，如养猪、养鱼、养蜂、养鸡、养鹅、养鸭、种蔬菜等。

(5) 生产大队的农、副业产品，在保证完成国家交售任务和按公社规定的指标留足自用部分以后，多余的部分，可以出卖或增加自己的储备。毛猪和其他副食品的多余部分，首先应当积极出卖，供应城市，也可以酌情多留，改善社员生活。

(6) 生产大队，对所屬生产队可以实行“八定三包”制，把全年的生产任务包到生产队，并且根据实际情况，制订出和“八定三包”相适应的奖励办法。

(7) 保证执行国家和公社的劳力调配计划，负责本单位的劳动管理工作，开展劳动竞赛，组织以工换工或者按等价交换原则组织劳动协作，制订劳动定额，作好劳动安排，按月、按农事段落向生产队布置生产作业任务。

(8) 领导和管理好本单位的公共食堂、托儿所、幼儿园、敬老院、卫生保健站、小学等各种业余文化卫生福利事业。

(9) 合理使用大队的公共积累，举办和管理小型农田基本建设。

(10) 受公社委托，管理本单位的行政、治安、武装等工作、调解本单位的一切纠纷。

大队根据公社的权力划分，为了加强基层的责任，全面发展生产，确定了生产队的职权范围：

1. 生产队是组织劳力和执行“三包”奖罚制度的基本单位。生产队按照大队的生产计划，把各种作物的品种、产量指标，

增产措施,下达到片。在计划任务内,生产队有3—5%的机动权。

2. 履行“三包”合同的义务。合同规定,超额完成包产任务的生产队,超产部分,归生产队所有,生产队可以多卖或增加储备;在正常情况下,没有完成包产任务的队,应适当赔产,赔产部分,可从全队工资总额中扣除。

3. 生产队在搞好农业生产的前提下,可以经营为本单位生产服务的小规模的工业生产。如土化肥、土农药、草鞋厂等。生产队应以食堂为单位,经营副业生产,如养猪、养鹅、养鸭、养鱼、种蔬菜和少量的经济作物。生产队在完成上交任务后,可以处理自己的产品,可以多卖,供应城市,也可多留,改善社员生活。

4. 生产队在完成大队计划播种面积以外,可以利用田道、路旁、堤脚、山坡、坎地、荒地等种植的作物,收益归生产队所有。

5. 确定生产队的劳动力,全部由生产队使用。生产队可以组织本单位组与组的劳动协作,以工换工或由用工单位付给工分;大队、公社需要调动劳力支援协作时,在不影响生产队安排生产的情况下和贯彻等价交换的原则下,通过协商进行。但所调动的劳力,最多不超过本队劳力总数的10%。

6. 负责本队的劳动管理,制订本队的劳动定额,分月分季包到小组,并根据大队生产安排,向小组布置小段作业,实行定时、定量、定质、定工,包到小组,限期完成。

7. 负责搞好本队的公共食堂、托儿所、幼儿园和夜校等文化教育卫生福利事业。

8. 生产队可以灵活使用定额以内的投资金额。

八一公社在划分各级职权的同时,也划分了工、副各业的经营界线。他们在原则上规定:投资大、用工多、技术性强、收益大、但取得收益的时间较长且不宜分散经营的较大型的工业、副业

生产,由公社經營,如較大的紡織厂、化肥厂、煤球厂、砖瓦厂、机械厂、翻砂厂、养蜂場等;投資小、用工少、收益快,直接服务农业生产的工业和副业生产,由大队經營,如农具修配厂、农肥厂、农药厂、縫紉厂、粮食加工厂、制鞋厂、背棚厂等;投資可大可小,用工可多可少,既便于集体經營,又便于分散經營的,各級都可以經營,如农药、农肥、养猪、养鸡、养鹅、养鸭、养魚、养兔等。八一大队就是根据公社划分的职权范围和經營界綫,实行分級管理和开展多种經營的。这样作的好处是:①职权范围明确,各級能根据自己的职权,完成自己所承担的义务,有利于充分发挥干部和群众的积极性;②能发挥基层組織的領導作用,更好地貫徹“民主办社”的精神;③便于开展工业、副业生产和商品性生产;④便于“統筹兼顧”全面安排劳力,作到有計劃、按比例地发展生产。

(二)根据生产方針,作好劳力规划。这是大队合理組織劳力,加强劳动管理,建立生产責任制,加速发展生产的重要保証。八一大队,根据“关于人民公社若干問題的決議”精神,本着工业和农业生产同时并举,自給性生产和商品性生产同时并举的方針,农、林、牧、副、漁全面发展的要求,以及公社的年度生产計劃、本大队的需要,划分了战綫,統筹规划了劳力。劳力规划的次序是:①首先保証完成国家的劳力調配任务和公社大型工、副业的劳力調配任务,支援国家經濟建設和公社的工、副业生产;②安排本队农业所需的劳动力,保証粮食、棉花、油料作物和其他农作物生产指标的實現;③在保証农业劳动力需要的前提下,适当安排为本队生产服务的工业生产和林、牧、副、漁各項生产所需要的劳动力;④适当安排本队服务性事业和文化、教育、卫生等方面的劳动力,如公共食堂、幼儿园、托儿所、妇产院、理发店等。劳力规划的结果是:农、副业生产占用劳力654人,占总劳动力的

85% (副业包括上調公社参加公社副业生产的人員在內); 工业生产占用劳力 69 人, 占总劳动力的 9 % (包括上調公社参加公社工业生产的人員在內); 服务性事业, 包括食堂、幼儿园、托儿所等, 占用劳力 46 人, 占总劳力 6 %。这样就从劳动力方面保证了各项生产能够全面发展, 使各个部門能够正常地、按比例地发展, 同时, 也便于大队进行統一管理。

(三) 搞好“五固定”, 固定劳动組織。随着权力下放, 实行分級管理体制以后, 必須使劳动管理和組織形式固定下来。八一大队, 是以原八一高級农业社为基础組成的。它所屬的各个生产队, 是以原八一高級农业社的生产小队为基础組成的。为了便于领导, 有利生产, 有利团结, 八一大队在原生产小队的基础上, 进行了适当的調整, 組成了八个生产队。每队 40 戶左右。在建立生产队的同时, 把各队的劳力、土地、耕牛、农具、干部都固定下来, 并向社員宣布了。經過調整后, 达到了: ①各生产队劳力所負担的土地, 大体平衡, 避免了队与队之間任务时輕时重的現象, 同时也大体平衡了各队的劳动收益; ②土地連片, 好坏搭配合理, 消灭了插花田, 耕作管理比以前更加方便, 节省劳力; ③耕牛农具的分配, 以适应本队的需要为基础, 按土地自然条件搭配, 这样, 不但能延长农具使用寿命, 而且能节省劳力; ④队的組成, 照顧了社員的居住条件, 便于社員开会学习; ⑤各队的干部, 都挑选原高級社的干部, 因为他們熟悉情况, 精通农业生产, 大公无私, 有一定的领导能力, 能担当起全队的生产领导工作。

### “八定三包”, 責任到队

八一大队管理所屬各生产队的生产, 主要是采取“八定三包”的办法, 即把大队全年的生产任务, 通过“八定三包”的形式, 分別包到各个生产队, 使大队的生产計划, 在群众中落脚生根。

(一)怎样作好“八定”工作。“八定”是人民公社、生产大队实行计划管理的重要方法。“八定”的具体内容和作法是：

(1)定作物播种面积。大队根据公社的年度生产计划，因地制宜，规定各生产队各种作物的播种面积。生产队在完成各种作物播种面积和产量指标的前提下，可以根据本队的实际情况，扩大适宜于本队种植的农作物或其他经济作物面积。

(2)定农活操作规程。大队根据农业“八字宪法”的要求，按照各种作物的操作程序，对各生产队提出明确的质量要求。例如，大队可以规定耕田的深度、栽禾的密度和保护作物、管理作物的方法等。这样可以把“八字宪法”贯彻到整个生产过程中去，达到增加产量的目的，同时，还能以此来衡量各生产队的农活质量，找出各生产队其所以增产或减产的原因，作为年终评比的依据。

(3)定用工量。根据农活定额，计算并定出各生产队每段农活的用工量和全年的用工量。它的作用有三：一是通过定工，可以使各队劳力平均负担的土地大体平衡，避免年终分配时队与队间的收入悬殊过大；二是便于生产队计划管理劳力，组织组与组间必要的协作；三是便于正确掌握各个部门的用工量，做到有计划、有目的地调剂劳力，在保证农业需要的前提下，开展工业、副业生产，增加社员收入。

(4)定作物品种。大队根据各生产队的劳力情况，土地条件，作物品种的特点，按群众意见，规定各生产队播种作物的品种。这样，可以根据作物品种的成熟期，合理搭配，调节劳力的闲忙，解决劳力不足的困难；可以根据土地情况，种植适于土地特点的品种，提高单位面积产量。

(5)定农产品出售任务。大队根据公社的要求，将属于国家统购范围以内的粮、棉、油等主要农产品的交售任务分配到各生产队，把它固定下来，使每个生产队心中有底，发挥生产队的独

立经营的积极作用。

(6) 定副食品上交任务。大队按照公社分配的任务, 根据各生产队的具体情况, 分别把毛猪、蔬菜、鲜鱼、鸡、鸭、鹅、蛋等副食品, 分配到各生产队, 使生产队能按照计划进行生产, 满足国家和城市人民的需要。这样做既有利于巩固工农联盟, 又能促进生产队商品性生产的发展, 增加社员收入, 改善社员生活。

(7) 定劳力使用计划。根据全面安排, 统筹兼顾的原则, 劳力使用计划, 分为两个方面: 一是规定各个部门劳力使用比例; 二是合理安排用在农业上的那一部分劳力 (它占公社劳力的主要部分)。

(8) 定奖罚。建立责任制以后, 大队对生产队还必须规定一个相应的奖罚制度。奖罚制度应当本着多奖少赔的精神, 以奖为主, 以罚为辅; 以批评教育为主, 以物质处罚为辅。有了这样的奖罚制度, 再加上平时的政治鼓动工作, 就可以提高广大社员的责任心和劳动热情, 保证生产指标的实现。

(二) 怎样作好“三包”工作。“三包”即包产量, 包成本, 包工资总额。这是一项复杂细致的工作, 因为每个具体问题, 都涉及到整个生产队和每一个社员个人的利益。包产单位 (生产队) 即是核算单位, 生产好坏, 产量高低, 投工多少等, 都会直接影响到一个队和它的全体队员的收入。一般情况是: 一经实行“三包”, 各生产队的干部和群众往往会千方百计寻找增加生产、增加收入的门路。如八一大队莲溪生产队在实行包产以后, 便主动扩大早稻播种面积50多亩, 还计划从湖荒中扩大晚稻播种面积80亩, 并积极开展多种经营, 增加毛猪、鸡、鸭、鹅的饲养。陈何生产队, 原计划买1,000多斤硬木料用来修理农具。实行包产以后, 经过发动群众寻找节约窍门, 结果社员低价出售了大批木料, 足够两年修理农具之用, 这样, 1,000多元的开支就节省下来了。由此可见,