

人民公社 的“三包一奖”制

张厚涛编



贵州人民出版社

人民公社 的“三包一奖制”

——



（上海人民出版社）

人民公社的“三包一獎”制

張厚濤 編

貴州人民出版社

1960年5月·貴陽

人民公社的“三包一獎”制

張厚濟編

貴州人民出版社出版

(贵阳市延安中路3号)

(贵州省书刊出版业营业许可证出字第1号)

貴州省新华书店发行 各地新华书店經售

貴州人民印刷厂印刷

开本: 787×1092₃₂ 印张: 6 字数: 13,500

1959年12月第1版

1959年12月第1次印刷

1960年5月第3次印刷

印数: 25,181—30,210册

統一書號: T411E·99 (1179)

定 价: (5) 八 分

目 录

- 一、建立健全生产责任制的重要意义…………… (1)
- 二、“三包一奖”制的作用和实行前的准备工作…………… (2)
- 三、把“三包”方案放在正确合理的基础上…………… (7)
- 四、訂好奖惩制度…………… (11)
- 五、关于定额管理問題…………… (13)
- 六、“三包”以后的工作…………… (14)

一、建立健全生产责任制的重要意义

自从农村实现人民公社化以后，就显示了人民公社这个新生的社会组织的旺盛的生命力和无比的优越性。它的组织规模大，活动范围广，不仅是人民的生产组织者，而且是生活组织者。因此，要进一步发挥人民公社的优越性，调动一切积极因素，促进生产的发展，就必须加强党的领导，实行政治挂帅。同时，在党的领导下，加强政治思想工作的基础上，建立严密的生产责任制和必要的管理制度。

生产责任制，是工业管理的原則，也是农业管理的原則。在农业生产合作社的时候，有许多地方就推行过。显然，在一个规模巨大的人民公社里，就更有必要建立和健全生产责任制了。特别是公社化以后，在经营管理上出现了许多新的特点和内容，必须根据这些特点，建立一套相适应的生产责任制。对于过去适用而现在不太适用的，应当加以改进；对于过去适用而今天仍然适用的，应当加以充实和提高，使它更加完备。

完整、健全的生产责任制度，要求每个生产队、小队及社员，在一定生产战线上，完成一定的工作任务，消灭生产中的无人负责现象。这样，就能保证国家计划、公社计划和生产队计划的实现，对促进生产发展和巩固人民公社都有重要的意义。当然，建立了生产责任制，还必须经常不断地进行政治思想教育。政治思想永远是一切工作的灵魂和统帅。也只有这样，才能真正地发挥生产责任制对生产的促进作用。

建立生产责任制有各种不同形式。归纳起来大致可分为两种，即集体责任制和个人责任制。在生产过程中，集体劳动是基本的、主要的，因而生产队和生产小队的集体责任制就成为安排活路的主要形式。这种责任制，不仅可以使有技术、有觉悟的社员带动一般的社员，而且还可以互助互学，相互监督，保证生产的质量和数量，使之不断跃进。在集体生产中，有些零星活路，不便于集体劳动，必须交给个人负责去完成。因此，个人责任制也是不可忽视的，只有事事明确分工，人人知道自己的具体任务，才能真正消灭无人负责的现象。所以，集体责任制与个人责任制相结合，才是完整的和健全的。建立和健全生产责任制作法很多，比较起来，以“任务到队，管理到组，措施到田，责任到人，检查验收”的责任制比较完整。公社、生产队到小队可以推行“三包一奖”制。生产小队到作业小组或个人可以实行定任务、定时间、定质量、定措施、定人员的“五定”制度。本书仅就“三包一奖”制加以叙述，供读者参考。

二、“三包一奖”制的作用和 实行前的准备工作

所谓“三包一奖”制，就是包工、包产、包财务和超产奖励的制度。这种制度，不仅便于贯彻实行“统一领导、分级管理”的制度，而且更具体地体现了“按劳分配、多劳多得”的

原則。同時，它也是正確地處理大集體和集體之間的關係、加強計劃管理的重要措施，是一項行之有效的集體生產責任制。

實行“三包一獎”制，能進一步加強勞動管理和生產、財務工作的計劃性，可以使社員個人利益和公社的集體利益以及國家利益更妥善地結合起來，進一步充分發揮公社各級組織和廣大社員的生產積極性，提高勞動生產率。

在實行“三包一獎”制之前，必須作好一系列的準備工作。這是實行“三包一獎”制的工作基礎。要作好哪些準備工作呢？根據我們在实际工作中的一些體會，以農業生產為主分別介紹於後：

（一）調整和固定生產小隊，健全勞動組織

目前，在人民公社各級組織中，生產隊（也有少數管理區）是基本核算單位，生產隊一級所有權是基本的，因而生產小隊才是實行“三包一獎”制的一級承包者，也是執行生產任務的基本戰鬥單位。小隊工作的好壞，不僅關係到能否完成所簽訂的“三包”合同，也決定着公社當年的生產成果和社員的收入。因此，生產小隊必須固定，並進行必要的調整。

生產小隊的規模必須適當。過小了，不能獨立完成所承包的生產任務，不能發揮勞動協作的優越性，特別在農忙季節，更感勞力不足的困難；過大了，指揮不靈，不易貫徹責任制，往往會因計劃不周而造成勞動力的窩工浪費等。所以生產小隊規模的大小、勞動力的組織如何，將直接影響到勞動利用率和生產活動的經濟效果，直接關係到勞動產品的數量和質量。因此

在划分生产小队，建立队内组织，搭配劳动力的时候，应当考虑以下几个方面：1. 必须从生产需要出发，从农业生产的特点出发，以大田作物栽培为主的生产小队和以蔬菜、烤烟、茶叶及畜牧业生产为主的生产小队，大小规模均有不同。2. 从现实的生产工具出发，机械化程度较高、使用改良农具或原用旧式农具为主的，其小队的规模也不一致。3. 应当考虑到当地自然条件，社员的居住条件，以及所负担的土地面积等等，采取相适应的调整。4. 根据我省目前生产情况和社员居住条件，每个生产小队的规模，一般以三十户左右为宜，不宜过大或过小。小队与小队的规模、户数，也不必强求一致，调整时，应尽可能的使其大小接近，这样便于安排生产。对于劳动力的调整，事前必须进行彻底的普查与登记工作，核实现有劳动力数，保证绝大部分劳力投入农业生产，并常年固定下来。

关于生产小队的劳动组织，可以是专业性的，也可以是综合性的。由它所从事生产的性质和经营方针来决定。若是以农作物栽培为主，一般以综合性常年固定的生产小队为宜。这样能适应各种作物的轮作套种，便于根据各种作物生长栽培和田间管理工作的季节性，合理地调节劳动力。即使必须单独建立一定的组织去经营某些专业性生产时（如烤烟、棉花等），也应根据实际情况，适当兼营一些其他生产，以便调节劳力，合理使用；较大的场矿、果林、蔬菜、茶园、畜牧以及兴修大型农田水利工程等，则应建立常年专业的或临时专业性的生产队（或小队）来经营生产。某些情况，也可以采取专业化生产与综合经营密切结合的办法，因地因事制宜。

(二) 查實土地面積，合理劃分耕作區

這是實行“三包”制必須解決的前提條件。耕作區固定了，小隊就能更好的掌握所轄地區土地情況，採取不同的增產措施，達到充分合理地利用土地資源的目的，把“三包”任務放在可靠的基礎上。

由於公社的建立，水利建設和交通運輸等各項事業都有很大的發展，這對農業增產創造了良好的條件。為了更合理地利用土地、正確確定農作物的種植計劃，使各隊勞力負擔面積大體趨於平衡，必須查實現有的土地面積。核實的方法，先找出原高級社時的田土丘塊登記冊，然後從以下幾方面去核實：各隊（小隊）原有耕地；公社基本建設、新建道路及興修水利等占用地；國家征用土地；公社化後，各隊之間劃撥調整的土地（調進調出）；丟荒地；原有的自留地、飼料地；其他用地等等。清理核實工作結束後，再由生產隊長、小隊長配合會計人員等，進行勘查核對和必要的測量調整等工作，並交管理區或隊委會反復討論協商定案。最後建立土地丘塊登記冊。查實土地的工作很重要，它是我們計算包產及包工指標的依據和基礎，土地面積不落實，是很難得出較正確的“三包”方案的。

從上面看出，核實土地面積的過程，同時也是耕作區合理劃分的過程。在劃分耕作區時，可以本着有利生產和便於領導的原則進行。尽可能地使各小隊土地集中連片，面積大體平衡；各小隊之間水旱田比例適當；土質好壞遠近合理搭配，耕作方便和兼顧水利條件，等等。

(三) 固定耕畜農具及其他生产資料

生产小队为了要完成常年包产和包工任务，必須配备一定数量的耕畜、农具及其他生产資料。在具体承包之前，耕畜要普遍进行一次評查站队工作，根据牙口老嫩，膘的肥瘦，使役能力大小等，逐个分級評分，折成标准头数。然后将全队实有耕畜数与田土面积相比，求出每头耕畜平均負担田土面积，并各小队現有耕畜实际負担面积大小比較，參照各队畜力强弱，土壤耕作难易等情况进行调整，求得大体平衡。經過調整后，仍感耕畜不足，負担任务过重时，可向外购买。最后固定到小队，指定专人飼养管理，定出使用繁殖和奖懲制度，并对社員进行广泛的愛护牲畜的政治教育工作。在农具方面，同样要进行普查站队和清点登記工作，定好使用规划。全队凡损坏、遺失、短缺、需修理者，本着自制为主，购置为輔的原则，合理配备，并大搞工具改革运动。大型农具采取按土地面积調整固定到小队，包干使用，建立和健全保管制度。小农具按原来的分配一般不动。其他生产資料如車馬、飼料、商品肥料等，亦进行合理配合，按財务包干办法解决。

(四) 加强党的領導，实行政治掛帅

公社、管理区、生产队都应当加强党的领导，并配备坚强的骨干作为领导核心。干部应当具备思想先进、有生产經驗、密切联系群众等条件，以保証党的各项政策和“三包”任务的贯彻执行。生产队和小队的干部除了組織生产外，还要管好生活。生产队和生产小队都必须贯彻实行民主集中制，干部或委

員应当有必要的分工，發揮他們的工作積極性，加強對農、林、牧、副、漁各項生產的具體領導。各級領導人員，在任何工作中，都必須徹底執行群眾路線。加強黨的領導，實行政治掛帥，正確地執行黨的路線和政策。

三、把“三包”方案放在正確合理的基礎上

（一）包產指標必須落實

在“三包”方案中，“包產”是中心環節。包產指標的高低不僅關係到包工工量 and 生產投資的多少，還直接關係到大集體、小集體和個人三者相互之間的物質利益。處理得當，就能把群眾的生產積極性調動起來，從而促進生產高潮。處理不當，就會得不到應有的效果，甚至使社員產生鬆勁情緒。因此，在確定指標時，必須嚴防兩種可能產生的偏向：一種是浮誇，一種是右傾保守，應當尽可能地作到準確合理——既積極，又可靠。為此，必須充分發揚民主，走好群眾路線。如何能使包產指標徹底落實呢？實踐告訴我們，應作好以下幾方面工作：

1. 在討論包產指標時，必須走好群眾路線，廣泛地召開老年、壯年、青年等人的“談心會”，虛心傾聽各種意見，及時找出完不成包產指標的原因，進一步設法解決它，使指標很快落實。

2. 在討論包產計劃之前，生產隊應當依據本隊實有田土面

积和国家分配到公社的计划任务，结合具体条件，訂出本年度的农作物种植计划，并将计划指标与包产指标一道交给群众討論；討論时要在历年实际增产的基础上，采取算細帳和定措施相结合的办法，进行实事求是的分析。群众对当地情况是很熟悉的，尤其老农对某块田、土的土質、水利、阳光、历年产量等都很清楚，以及需要采取哪些措施才能增产，等等。并研究出克服困难的办法，使包产指标真正放在积极可靠的基础上。

制訂包产指标的方法和步骤，有的是采取包产到丘块的办法，即是把每块地的种植作物，增产措施，施肥量等，根据土質、地势、水利、阳光等条件逐丘逐块計算，然后将全小队田土面积分别加总，即得出各类作物不同土質的包产指标；有的是采取分等划片抽样的办法，即把种植同一类作物的土地划片分等，在同等土質中抽一亩具有代表性的田，具体評定它的包产指标，以此为系数，即可推算出同一等級，同一作物的包产指标来。前种办法細致准确，但較麻煩，一般多不采用；后种办法較粗，但工作量較小、較省事。在实际工作中，对以上两种办法，可取长补短，結合具体情况采用。

关于“两个指标”問題，即包产中訂一个计划指标和一个包产指标。我省許多地区人民公社都广泛采用了，我們认为这种作法是比较合理的。由于包产指标略低于计划指标（生产小队向基本核算单位接受承包任务时，包产指标略低于计划指标），使承包单位“有产可超，有奖可提”，以鼓励所有社員的增产积极性，增强他們完成任务和超額完成任务的信心，达到透过包产激发与提高社員生产干劲的目的。如果包产指标与计划指标一致，就可能产生干部要求包高，社員要求包低的两

种偏向。但是，包产指标也不能过高或过低。指标过高，超过实际的可能，对调动积极因素是不利的，指标过低，就会产生松劲情绪，影响任务的完成。

(二) 准确合理地核算包工任务

包工是建立在包产指标的基础上，因为包产指标变动，必然影响技术措施，措施变了，每亩用工定额亦随着改变，包工就无法计算。按什么标准来计算包工量呢？一般按不同作物的种植面积和劳动定额来进行包工，比较合理。它能把“产”和“工”密切结合起来，并体现“按劳分配、多劳多得”的社会主义分配原则。其具体计算过程，是以劳动定额为基础来计算，即依据劳动定额，结合各类田土包产任务，按不同作物，不同田土等级，从犁田整地到收割入仓止，依据各项工种工序计算出每种作物不同土质的亩用工量，这是基本用工数。然后再加上每亩积肥施肥用工、机动工等等，得出不同等级每亩田土全年用工量，用它去乘各类田土等级的面积，即得出各个小队不同作物，不同等级土质的包工任务。按这办法计算包工比较准确，但必须是在实行定额管理较有基础的生产队，才有条件这样做。否则，在定额管理不准和基础较差的地方照此法计算，反而会影响整个包工任务的可靠性。对这样的生产队，也可采取另一种办法：即通过老农座谈会和生产队长联席会等形式估工的办法，某种作物一亩地全年大约要花多少工，农民是很有经验的，他们能够推算，并相差不会太大的。这个办法比较简便易行，但不准确，必要时可采用。

大型的基建用工，一般不计算在内较妥当，另由生产队或

管理区、公社組織专业队进行包工，机动工主要用于計划不周和其他零杂用工，为鼓励小队更主动地管理好生产。至于所占百分比多少，可由各队具体确定。

在解决包工与工資制关系的具体做法上，可采用换算的办法，即依据各小队劳力智力情况，分配負担面积或生产任务，按面积或任务在定額管理的基础上，具体核算包工数，实行包工。再根据生产队全年（分季）工資总额除全队包工数，得出每个工值，根据各小队月平均包工数发放工資。至于向各小队抽調劳力时，必須坚持等价交換原則（換工或付酬），也有的是采用直接依据劳力等級包干工資的。我們认为前种办法好些，群众习惯，又能体现“多劳多得”的原則。后种办法与包工数未直接发生联系，对激发生产积极性和貫徹責任制的作用不甚大。总之，在实践中繼續摸索試行，力求完善。

（三）包干財務，貫徹勤儉办社的原則

包財務，这是“三包”制中的一个重要組成部分。为了切实貫徹投資小、收效大、成本低、产量高的社会主义經營方針，使人力物力财力用得更加合理，进一步貫徹勤儉办社的原則，人民公社在各项生产中必須进行財務包干。好处是：能检查各項費用开支是否合理；使各个承包单位在財務包干后有一定的机动性，更好地完成生产任务；能够合理地使用物资和現金，作到生产費用打足，管理費用打紧，該投資的一定投資，該節約的一定節約。

在具体拟訂生产小队的財務包干方案时，从我們的試点工作来看，其作法不一，但归納起来，大致有以下几个方面。

1. 对于固定资产类的财务包干，如耕畜、大型农具、房屋及生产设备等等，可以采取包折旧费、修理费的办法；也有采取评价保本保值的办法。对于耕畜类可以采取“定价、定膘、定酬、定额”四定的办法，包干饲养和使用。

2. 对于按定额使用的物资，如种子、饲料、商品肥料等，可以采取按时间按定额包干供应的办法，以防止浪费；也有采取按面积、头数包干的。

3. 对于不容易掌握规律性的开支，如农药、牲畜医疗费等，不宜进行包干，可采取实报实销的办法解决。但也有主张按面积、头数包干的。

4. 对于行政管理费和杂项开支等，应尽可能的压缩，规定一个最高开支标准，只许减少不能超支，按人口或劳力包干发给，结余归小队，超支不补发。对于这项费用一般包现金不包实物，有的把现金一次交给承包单位掌握使用；有的按比例按季发给。

财务包干后，应严格执行财经制度，加强检查。如有结余，归生产小队自行处理，最好用于公共福利事业补助等为宜，不作个人消费分摊掉。

四、訂好奖惩制度

正确合理的奖惩制度，不仅能激发社员的生产积极性，并且能使“三包”制得以认真贯彻执行。所以在拟訂奖惩制度时，凡是有利于发展集体经济，有利于调动积极因素，有利于

勤儉办社，有利于积极劳动，勇于发明創造和技术革新等等方面，都应该受到奖励。反之，凡是不利于以上事业发展的，都应该給以适当的懲罰。

一般說来，奖励的形式有三种：只奖不罰，多奖少罰，全奖全罰。只奖不罰和全奖全罰两种做法，前者不利于責任制的貫徹，后者有忽視政治思想工作的傾向，是不宜采用的。在奖励制度中一般采用多奖少罰（奖大于懲）的办法。

多奖少罰有以下几点好处：

第一、由于它有奖有懲，懲罰严明，所以克服了只奖不懲的缺点。

第二、目前农业生产受自然界的影響較大，包产指标不可能十分准确，因此应当承認在減产中客观因素有一定的影响。

第三、奖大于懲，是对生产者采取鼓励的原則。对于減产的单位或个人，着重于批評教育，并給与适当的懲罰。

奖励什么呢？有奖懲劳动日、实物和現金的，各地做法不一，可根据具体条件采用。目前以奖励劳动日为主比較恰当。对于超产特別多的单位，也可以适当奖励一部分現金。但究竟奖励劳动日或是实物或是現金、或是实物現金搭配，由基本核算单位討論决定。至于奖励办法怎样从包产单位具体到个人呢？总的說来，应当是多劳者多奖，少劳者少奖或不奖，不劳者受罰，貫徹“按劳分配，多劳多得”的原則。奖励时是按社員所做的劳动日多少进行分配。对生产有特殊貢獻的，另外抽一部分現金或实物多奖。減产受罰，应从有劳动力而不勤于劳动的人先罰起（因病等特殊原因的例外）。絕不能按劳动日多少进行分攤，也不能按劳力或人口平均負担賠償任务。