

农业社生产管理上 的重大革新

——麻城縣“三包”“四到田”的經驗

中共湖北省委农村工作部編
湖北人民出版社

农业生产管理上的重大革新
——麻城縣“三包”“四到田”的經驗
中共湖北省委农村工作部編

湖北人民出版社出版（武汉解放大道332号）

武汉市书刊出版业营业许可证新出字第1号

新华书店武汉发行所发行

江汉印刷厂印刷

787×1092 1/32 开 · 3/4 印幅 · 19.000

1958年4月第1版

1958年4月第2次印刷

印数：30,001—90,000

统一书号：T4106-84

定 价：(S) 0.08 元

T16
C63

目 录

前 言.....	中共湖北省委农村工作部	1
民主社实行“三包”“四到田”和田間管理分到戶的經驗	中共麻城县委	4
麻城县是怎样推广“三包”“四到田”的管理方法的	中共麻城县委	15
民主社实行“一年早知道”图表的情况与經驗.....		20

前 言

1958年将是农业生产大跃进的一年。为了保证农业生产大跃进，农业合作社的生产管理也必须来个大跃进。在这个方面，麻城县已经找到了线索，已经创造了极为重要的极为成功的经验。

1956年，麻城县同全省其他地区一样，在农业社内推行了包工、包产、包投资的“三包”制度。这是生产管理上的一项重大措施，它加强了生产队的责任心，激发了生产队努力增产的积极性。但是，由于生产规划（与各队的生产任务相同）和生产责任制没有生根落脚，就是说，没有把生产任务具体规划到田，没有把管理生产的责任具体交给社员，所以许多社员的生产积极性仍然完全发挥出来。正象他们自己所形容的那样：“生活有主任，生产有队长，社员当和尚！”合作社的生产受到了很大的影响。到1957年春季，情况就开始发生变化：县委重点乡——梁家畈乡和许家乡的一些办得比较好的合作社，比较系统地总结了1956年的经营管理工作的经验，考虑到“三包”之后出现的新问题，起先，创造了“四到田”（即作物产量、施肥规划、技术操作规程、工分定额）的经验，随后，又大胆地实行了田间管理责任制和一般农活包到户的办法。麻城县委及时研究总结了这些典型的、先进的经验，并且采取了有效措施，在全县范围内进行推广。同时，经过学习山西省襄垣县的先进经验，又比较普遍地推行了“一年早知道”图表。这样一来，全县农业社

的经营管理工作，就焕然一新，广大社员的劳动积极性空前高涨起来。有了这个基础，再加上正确的领导农业生产的方法，大胆地因地制宜地开展了农业技术改革运动，就使得全县一。而为亩产粮食千斤、皮棉百斤的丰产县。整整提前十年，超额完成了全国农业发展纲要所要求的粮、棉生产指标。

“三包”“四到田”和“一年早知道”的管理方法，对于合作社的生产究竟有什么作用呢？关于这个问题，麻城县委的两篇文章已经做了详细的阐述。概括说来，“三包”“四到田”和“一年早知道”的意义，首先在于发动群众，挖掘增产潜力，打破右倾保守思想，因地制宜地采取增产措施，争取平衡增产。但是，它的意义不仅如此。经过“三包”“四到田”，使生产规划生根、落脚、开花，使每一个社员都知道每块田地的增产指标、增产措施、工分报酬，就能够发动社员来自觉地保证规划和贯彻执行规划。麻城县民主社的社员们说得好：合作社的生产规划必须生根落脚，否则就会象“中堂挂乌龟，四只脚不着地”。哪是根生在哪里呢？脚落在哪里呢？民主社的经验告诉我们：生根和落脚的地方，就是合作社的每一块田地和每一个社员。因为把合作社的生产规划落脚到田，把实现生产规划的责任落脚到人，把实现生产规划的结果用“一年早知道”图表落脚到每一个社员家庭，这就把生产规划和具体措施结合起来了，把全社的生产规划和每一个社员的活动联系起来了，把生产和分配联系起来了，把全社的计划和每个社员家庭的计划联系起来了，这就可以使每一个社员既看到前进的方向，又知道达到方向的具体办法，既确信合作社能够增产，又知道个人争取增加收入的办法，每一个社员当然就会自觉地起来保证规划和争取规划的实现了。

实行“三包”“四到田”的管理方法的意义还不仅如此。最根

空前的是把办好社的担子放在每一个社員的身上，認真地貫徹了
方法，主办社的方針，全面地改变干部作风，使干部更好地领导生
县一。

超 “三包”“四到田”，是改善合作社生产管理极重要的一环，
住这一环，就可以把整个链条带动起来。因此，我們希望全
合作每一个社主任和生产队长，都把“麻城县‘三包’‘四到田’的經
五篇”买一本，認真地看一看、讀一讀。希望全省每一个农业社，
“一都来学习麻城的积极改进經營管理工作的經驗，都来推行“三
左右”“四到田”和“一年早知道”的管理方法，都来向麻城看齐，
是，以便把合作社的生产組織得更有秩序、更有規模，保証实现农
根、业生产的大跃进。

增产 但是，必須說明，我們在学习麻城經驗的时候，不能仅仅
貫徹学习“三包”“四到田”和“一年早知道”这个形式，还要学习他們
規划的群众路綫的工作方法，不断发现新鮮事物，不断地总结群众
經驗，把群众中各种各样的創造和发明，經過分析研究，使它
；生发揚光大。比如說，襄阳地区正在推广的“三包”“四到田”“五到
，因后”的方法，武昌县正在推广的“三包”“五到田”的方法，以及孝
各縣地区普遍提倡的“三包到队、五定到田、責任到戶、好处到
每一人”的方法，名称虽然不同，若干具体内容虽然也有所不同，但
它們的基本精神是一致的，那就是充分发动全体社員，大胆革
已新、改进生产管理，認真地貫徹执行民主办社的方針。

中共湖北省委农村工作部

1958年3月

民主社实行“三包”“四到田” 和田間管理分到戶的經驗

中共麻城县委

麻城县民主农业社，有291戶，1 228人，男女勞動力494个，耕地1 116亩。是一个人多地少的平畝区。建立高級社两年以来，生产年年增长。1956年的总收入即比1955年增加了21.2%，1957年，粮食生产平均亩产1 077斤，总产量达到143 776斤，比1956年增加了26.6%；棉花生产平均亩产141斤（皮棉），总产量达125 806斤，比1956年增加了14.5%；农副业总收入比1956年增加了28.1%。增加实际收入的社員，占入社农户的99%。他們不論在經濟上和政治上，都是办得比較好的一个合作社。

（一）

从1956年开始，这个社就实行了包工、包产、包财务的“三包”制度。这是社委会和生产队实行分級管理的一項重大措施。它加强了生产队的責任心，迅速克服了建社初期生产无人負責的現象。实行“三包”之后，社委会在生产管理方面比較有了头緒，按社干部的說法，叫做“輕松了半截”，生产队的干部也十分欢迎“三包”，他們說：“現在‘包’給我們了，应当好好干啊！”可是，在他們的思想又产生了这样一个問題：能不能完成“三包”任务？如何保証完成“三包”任务，即爭取超产奖励，至

少不致于减产赔产？这是所有的生产队同社委会签订了“三包”合同以后普遍关怀的问题。一个生产队，田地有上百丘，究竟哪一块地该种什么作物、该下什么肥料、采取哪些措施才能增产，以及增产多少等问题，在生产队长和全体社员的思想上都沒有底。队长們感到担子很重，心情焦急。社员們則以为事不关己，无忧无虑。当时普遍流传着这样一支歌謠：“生活有主任，生产有队长，社員当和尚。”問題的实质，就是沒有充分發揮全体社員民主办社的积极性，就是合作社的生产规划（这个社的生产计划指标与包产指标相同）和生产责任制沒有生根落脚。換句話說，就是通过“三包”制度，虽然比較恰当的解决了合作社同生产队的責任关系，加强了生产队管理生产的責任感，但沒有具体地解决生产队同社员的責任关系。1957年3月間，民主社的管委会和党支部，集中地研究了“三包”以后出現的新問題。要求各队根据全社的生产计划和本队的具体条件，把作物产量、施肥计划、操作规程以及工分定额等四项内容具体规划到田，以便使全社的生产计划生根落脚。并且使各队的干部和社員心中有数。此后，又在“四到田”的基础上，把田间管理責任和一般农活，分給各戶社員負責管理和操作。

（二）

“四到田”的作法是：以生产队为单位，首先由队委会就本队的种植计划和产量指标、施肥计划、操作规程、工分定额等問題提出初步方案，然后发动社員充分酝酿討論，經過逐丘逐块（土地条件相同的就以片为单位）挖潜力、找窍门，本着“因地制宜”的原則，把上述四项内容具体规划到田。并且登記入册，就地插牌，以便切实按计划办事。

“四到田”就一块田來說，是要求同时一次做好的。就四个

內容的先后次序來說，是先作物產量，再施肥計劃、操作規程，然後工分定額。現在分別敘述如下：

一、作物產量到田

具體作法有兩種。一種是逐丘逐塊挖潛力、找窍门，具體規定種植計劃和產量指標；一是把全隊的土地分類排隊，先按土地類型，訂出統一的種植計劃和單位產量指標，然後推算到田，一般的不動，個別不切實際的修改。前一種作法能充分發揮土地潛力，使規劃具體可靠，但工作量比較大；後一種辦法簡便易行，但必須注意防止一般化的弊病。

作物產量規劃到田的主要作用，是能夠發揮群眾的集體智慧，切實貫徹執行“因地制宜”原則。例如第九隊有水田49.66畝，旱地22.54畝。社委會分給他們的生產任務下達之後，他們不是機械的照辦，而是研究如何辦才辦得好。這個隊發動社員討論的結果，決定對社委會分給的生產任務進行三改：（一）改雜糧為經濟作物：改0.5畝高粱地種棉花，可以收入100斤子棉，比種植高粱的價值增加51.4元，改0.6畝紅苕地種棉花，可以增加收入36.5元，改0.3畝黃豆地種棉花，可以增加收入26元；（二）因地制宜，改換作物品種。這個隊有爛泥田6.5畝，泥腳深、水源足，適合種一季晚粳。可是合作社分配的是種植茶粘子，生產隊改種一季晚粳。每畝產量由社委會規定的740斤提高到903斤。（三）改一季收為兩季收。社計劃這個隊復種二季稻6.46畝，這個隊實際可能復種11.73畝，生產隊決定擴大5.27畝。一季中稻每畝包產740斤，改種二季稻每畝產量可以達到1120斤，每畝即能增產380斤。實行“三改”以後，這個隊作物產量規劃到田的結果是：雙季稻11.73畝，比社里分配的面積擴大了5.27畝；一季晚粳28.4畝，比社里分配的面積擴大了12.18畝；大粒

早9.73亩，比社里分配的面积扩大了3.73亩；茶粘子7.48亩，比社里分配的面积减少了13.46亩；糯谷2.5亩，比社里分配的面积减少了3.64亩。这个队承包的稻谷产量是38 301斤，规划到田的是4万斤。规划到田的棉花生产面积19.54亩，总产子棉6 530斤，比承包的面积扩大了2.56亩，产量增加了865斤。

具体规划到田的作物面积和产量指标，往往和社委会规定的生产任务发生出入。在二者发生出入的时候，究竟谁服从谁呢？民主社的处理办法是：如果是属于社委会的主观主义，计划不切实际，就依据生产队具体规划到田的指标，修改社里原订指标；如果是属于生产队的保守主义，有可能完成生产计划而不努力争取，那就要进行批评、教育，并且要坚持执行原订计划。生产队规划到田的产量指标，如果超过了包产指标，其超过的产量不以包产任务计算，预计多用的工和成本也不予追加。

二、肥料规划到田

为了保证实现生产规划，生产队又根据不同的土质和作物，本着“看田施肥”原则，分别确定每块田地施肥的数量和质量。具体做法有两种：一种是逐丘确定施肥数量和质量；一种是先按社里规定的施肥标准，平均计算到田，然后对于特殊的肥田或瘦田另行追加或减少。前一种作法很具体，能保证最大限度的做到“合理施肥”。后一种做法较简便，只要在统一施肥的标准之下，又切实注意到看田施肥，也可以收到良好效果。

肥料规划到田的主要作用，是切实做好合理施肥，保证平衡增产。例如第一队有“亮沙田”（即沙质很多的一种田）11.5亩，向来就是低产田，亩产稻谷只有500斤左右。1957年社里规定每亩用塘泥350担，要求亩产稻谷750斤，生产队规划到田时，

經過社員充分研究，決定每亩增施塘泥100担，并从各方面努力改良土壤，要求亩产达到850斤，即赶上二类田。此外，这个队还有7亩“崗田”（即地勢較高的田）社里規定每亩用土糞350担，要求亩产稻谷747斤，生产队规划到田时，覺得这片田的里程远，每亩运送350担土糞得花10个劳动日，同时这种田的土层較淺，也不宜于用土糞，社里改为每亩用水糞30担，既节省了用工，又做到了合理施肥，1957年每亩实产稻谷810斤。

肥料规划到田，必須把需要各种肥料的数量和質量，同可能提供的肥料数量和質量保持平衡。否則，就不能保証实现规划。

为了实现平衡增产，肥料計劃到田以后，还要掌握禾苗生长情况，做到“看苗下肥”。有些队满足于肥料到田的规划，不注意看苗下肥，結果吃了亏。

三、操作規程到田

社里制定生产规划时，对于操作規程和技术要求，只作过一般的規定，如四犁、三耙、两秒、深耕四寸到四寸半。秧藕三道脚，棉鋤七道草，等等。但是，具体到每一块田究竟怎样搞法？就需要生产队具体安排。操作規程规划到田的办法，一种是完全照套社里的規定，沒有做到因地制宜。一种是逐丘逐块的研究，确定操作規程，这种办法虽然很具体，但十分煩瑣，且不必要，第三种是先把土地分类排队，按照不同作物，逐类規定操作規程，然后具体规划到田。例如十二队規定：板田——犁四道、耙三道、秒两道；冬播作物田——犁三道、耙三道、秒二道；深耕——油沙田6寸，黑泥田5寸，黄泥田、板田4寸，山塆田3.5寸；棉花鋤草——黄泥地7道，油沙地8道，渣水地10道；棉花除虫——亮沙地8道，粘土地7道，油沙地6道。

這是一種簡便可行的作法。

操作規程到田，一方面可以做到合理用工，另一方面使生產和全體社員心中有數，便于社員按照既定的規程進行操作，也便于生產隊檢查質量。

應當注意的問題是，有了操作規程之后，還要注意自然條件對於某些操作所發生的影響（例如：剛鋤完草即下雨，則這一道草等於沒有鋤），以及作物生長不平衡的情況，必須尽可能做好加工培育工作，對於既定的規程絕不能當作一成不變的東西。

四、工分定額到田

操作規程到田之后，為了使領導和群眾都了解：每一塊田地全年的活路安排和每一件活路的工分報酬標準，以便實行“按件計酬”制，並且為田間一般農活包工到戶打下基礎，生產隊根據全社的工作定額和勞動報酬標準，參照本隊每一塊田地的具體條件（遠近、耕作易難），把各種活路的工分報酬計算到田，誰做完這件活路，誰就可以拿走它的工分。可以根本避免了夜夜評分的現象。

工分定額到田的形式有兩種：一是分別各種作物，按照工序，全年一次計算到田，在實踐過程中，再分段修改，分段結算；一是分別各種作物，按照工序，分段計算到田，分段貫徹執行。

工分定額到田之后，要逐段加以審查、調整，才能使各種活路的工分報酬平衡、合理。生產隊審查、調整工分定額，一般是同短期生產安排結合進行的。例如第六隊在1957年鋤麥草的時候，一次安排了五天的活路，共有10種工作1430分，經過審查，工分定額合理的有8種工作1100分，偏緊的有3種工作150分，偏松的有4種工作170分。定額標準合理的不動，偏松

偏紧的进行了调整。社員非常满意。

这个社为了及时的修改工分定额，他们划分了社、队管理范围：普遍性的灾害；新技术试验；作物面积变更，以及原来的包工不合理等，统由社委会研究修改。在包工总数之内以及在不超过包工总数5%的机动工分的范围内，生产队有调整定额的权力。

經驗証明，在“三包”的基础上，通过群众性的充分讨论，把作物产量、施肥计划、操作规程以及工分定额逐丘逐块的规划到田，就可以解决合作社的生产规划没有生根落脚的矛盾。可以使生产规划既先进又切实可靠。正象有的社員所形容的那样：合作社往年的生产规划是：“中堂里挂烏龟”——“四只脚不落地”；今年的生产规划是“钉了钉子回了脚”。尤其可贵的，是通过“四到田”的规划，深入、广泛的发动了社員群众，他们不仅了解了奋斗目标，而且还做到自觉地为目标而努力奋斗。

(三)

“四到田”之后，許多干部和社員談論着这样一个問題：生产规划已經到了“底”，可是叫誰去負責完成？“四到田”的任务难道叫田去做嗎？他們迫切要求实行以“四到田”为标准的田间管理責任制。的确是这样，“四到田”是具体的生产规划，是逐丘逐块的衡量生产好坏的标志，同时也是进一步实行田间管理責任制，即具体解决生产队同社員的責任关系所必须具备的基础，然而它本身所包含的内容，并没有直接解决田间管理責任制的问题。为了解决生产队同社員的責任关系，进一步加强田间管理工作，这个社紧接着“三包”“四到田”，又实行了分戶的田间管理的責任制。

实行分戶管理責任制的具体办法，是先把本队的土地、劳

动力分类排队，然后，以劳动底分为基础，参照劳动力强弱、技术水平高低等条件，以社員戶为单位划分管理責任田。它的主要責任是：（一）監督和保證實現各項增產措施，保證和提高生產質量。標準是“四到田”的要求。檢查的方法是“看看牌子看看田”。（二）掌握生產火色，協助隊（組）長做好活路安排。（三）及時反映水、旱、風、蟲等自然災害。

為了便於各戶社員對於他們分担的責任田地負責到底，保證實現操作規程，也是為了更好的組織生產，他們還實行了分戶管理和分戶操作相結合的辦法，就是在實行分戶管理責任制的同時，把適宜於分戶操作的活路，包給各戶負責操作。分戶管理的田地同包給各戶操作的田地完全一致（人多田少，為這種作法提供了便利條件）。

包工到戶的具體作法是：以作物為單位，先把全部活路分類排队，明確小組集體操作、分戶操作和專人（專業組）操作三種範圍。火色性技強、技術一般、分戶操作有利的活路，就包工到戶，實行分戶操作。1957年實際包工到戶的，在稻穀生產方面，有選種、挖田塍、田塍上種豆、鋤豆草、看水、割田岸、查苗補苗、薅秧草、扯稗、除蟲、起秧蔸、割谷等12種，占全部水稻生產活路的57%，工分報酬約占40%。棉花生產方面，有選種、栽營養鉢、打種籽溝、下種、蓋籽、間苗、補苗、整枝打葉、清溝、鋤草（七道）、理花、扯棉秆、挑棉秆等13種，占棉花生產全部活路的66%，工分報酬約占52%。

一般農活包工到戶的形式有兩種：一是把能夠包給各戶操作的活路，分別作物，從種到收一次包工到戶，然後分段修改工分定額，分段驗收各種活路，驗收合格的照記工分，不合格的，能返工的返工，不能返工的扣減工分。另一種是臨時包工到戶，就是在分段安排活路時，把宜於分戶操作的活路，按照

既定的工作数量、质量和完成的时限要求，及工分定額标准，包給各戶操作。完成了上一段再包下一段。

从民主社的經驗看来，在实行包工到戶时，必須注意解决下列問題：

第一，是如何合理地包工到戶。各戶社員之間，劳动力有強有弱，技术水平有高有低，完全按照劳动底分承包工作，是不完全合理的，民主社的办法是，根据各戶社員的具体情况，因戶、因人确定承包或不包、包田或包地、包什么作物、包多包少、包技术活或一般活，而不是平均分摊任务。

第二，长年包工到戶，与农业社按劳动特长分工是不相适应的。为了解决这个問題，他們把适合于个人操作、但技术較高，非一般人所能担負得了的活路，包給专人或专业小組負責进行。而不实行包工到戶。例如整秧田、种籽处理、浸种催芽、下秧、秧田管理、洒石膏、做营养钵、轧花、新技术試驗田等。至于需要生产小組集体操作的活路，那就集体操作，分別实行个人的或集体的按件計酬制。

第三，包工到戶以后，假如某个社員因为疾病或其他事故缺勤时，他所遺留下来的活路，由生产队指定机动小組或各自委托亲友代劳。工分报酬由承包戶偿付。

第四，实行了分戶的田間管理責任制，和包工到戶的办法以后，社員管理生产的責任心大大加强。生产質量有了保障，劳动利用率和劳动效率都大大提高了。但是，各队普遍出現的問題是：社員忙于自己承包的活路，社、队組一調配劳动力有困难，在公私活路发生矛盾的时候，这种困难就更大。例如去年夏季，第一队的社員忙着棉花鋤草（这是包工到戶的活），有3.1亩水田又急于車水灌溉（这是集体操作的活），队长組不动工，沒奈何，只得同自己的爱人去勉强完成了这件工作。各队

接受了这个教訓，一方面，对于全体社員进行集体主义教育，并且規定了“先公后私”公約；另一方面，生产队在安排活路的时候，也要切实注意到统筹安排，做到公私兼顧。

(四)

民主社一年来的实践經驗証明，“三包”“四到田”、田間管理和一般农活包到戶的办法，是在生产管理方面，实行“民主办社”的良好形式。是合作社經營管理工作中的群众路綫的工作方法。它的主要特点，不仅是依靠广大社員，具体地制定生产规划，使生产规划生根落脚；而且还在于依靠广大社員来管理生产，負責监督和保証生产规划的实现。因此，社、队干部都觉得很轻松，因为他们有了群众的依靠，社員群众也觉得愉快，因为他们开始当上了合作社的主人。

經驗間时証明，“三包”“四到田”，田間管理和一般农活包到戶的管理方法，把經營管理工作的許多具体环节結成了一个整体。抓住它，合作社的經營管理工作就可以实现跃进。

总的說来，民主社实行的这种办法是比較成功的。但由于時間較短，領導經驗不足，各队实际执行的情况很不平衡，它所起到的作用也有大有小。全社有12个生产队，貫徹执行較好，作用比較显著的有2、6、9、12等四个队；一般的有1、3、4、5等四个队；貫徹执行較差或流于形式的有7、8、10、11等四个队。同样一件事情，为什么会在有的队搞得好的，有的队又搞得不好呢？生产队的領導骨干强弱固然有很大关系，但首要的关键問題，是依靠群众訂方案？抑或是干部包办訂方案。第九队“四到田”的规划是充分发动群众訂的。是經過“丘丘鉴别，块块辯論”的。如这个队的后坂有一块田，面积1.3亩，每年漬水成灾，收获的粮食很少，1957年春季，当討論这块田的种

植計劃時，隊委會提議種一季晚粳，因為他們覺得一季晚粳比江西谷耐澇；一部分社員主張插江西谷，因為江西谷早熟。究竟種什麼好？一時決定不下，最後，社員羅文付提議種大粒早，並且主張復種二季稻，理由是这样：大粒早在農曆五月底大水到來之前就可以收割，至六月中旬，大水期過，可以復種晚粳。大家同意了這個意見。這塊田獲得了雙季畝產稻谷1050斤的豐產紀錄。

與這種作法相反的第十隊，“四到田”的規劃是幹部包辦的，社員對於幹部包辦訂方案的插形，曾經有個順口溜：“幹部訂，社員聽，有意見，不做聲；做了聲，怕處分。”這個隊有一塊山塆田，面積1.84畝，水源差，土層薄，社員要種江西谷，隊長決定種一季晚粳，結果呢，因為水源不足，后期受旱，每畝只收了300斤谷，比種江西谷少收400斤。

第二個關鍵問題，是訂了方案之後怎麼辦？是加強領導，嚴格檢查，保證貫徹執行？抑或是放任自流？第九隊是前一種態度，第十隊是後一種態度。

結果怎樣呢？第九隊1957年的生產實績是：稻谷40138斤超過了“三包”任務（38301斤）的4.7%；棉花7783斤，超過了“三包”任務（5712斤）的36%。全隊樣樣作物增產，塊塊田地豐收。第十隊實產稻谷46645斤，比“三包”任務（59546斤）少21.5%；實產棉花9174斤，比“三包”任務（13293斤）少30.9%。

1958年2月3日