

農業生產合作社的經營管理

幸福社是怎樣 貫徹定額管理的

夏 岡 編 寫
湖北人民出版社

幸福社是怎样贯彻定额管理的

夏 阔 编 写

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

武汉市国营武汉印刷厂印刷

787×1092毫米 $\frac{1}{32}$ 开， $\frac{1}{2}$ 印张，13,000字

1958年6月第1版

1958年6月第1次印刷

印数：1—8,600

统一书号：T4106·101

定 价：(5)0.06元



目 录

一、写在前面·····	1
二、队里怎样贯彻定额管理·····	2
三、社里做好哪些工作·····	7
四、多方面保证耕作质量·····	13
五、圆满贯彻定额管理的好处多·····	15

一、写在前面

农业社的定额工作搞了好几年，也许有人認為再没有什么工作可以做了，这是不对的。事实上，定额管理工作是一项很细致很复杂的工作，许多农业生产合作社，直到现在还没有很好的推行开来。

定额管理不容易推行，是“馱子不走，还是磨子不轉”？貫徹定额管理是不是有个比較簡便的办法？圓滿貫徹定额管理后会出现什么新面貌？我想通过一个社的具体材料来解答这个问题。

这就是幸福农业社，它是衡水县望城乡的一个有403户的大社。1956年冬天，由8个初级社合并組成的。在初级社的时候，計算劳动报酬是按件包工。升高级社以后，由于生产的发展，活路复杂，生产上需要更加严密的管理，和合理計算劳动报酬的制度，从1956年春天起，推行了定额管理。开始，主要是部分农活采用。到1957年，不仅农业活路全部采用定额管理，在副业、杂活等方面也推行了这一办法，形成了一种經常的、群众路綫的管理制度。

在推行定额管理过程中，碰到过許多困难和軟釘子，通过不断的摸索和实践，一个一个的难题解决了，軟釘子拔掉了。两年来，尽管在推行定额管理上还存在着缺点，但主要还是給人們带来了許多好处。这里特别要提出的是，这个社通过实践，找到了一个“宝”，逐步地掌握了定额管理的特点，获得了圓滿地、平衡地貫徹定额管理的經驗。

二、队里怎样贯彻定额管理

当社里制订出工作定额和报酬标准以后，有些社干部说是“儿子生下了地”。这个糊涂思想说明：有些干部没有看到更重要的是把定额贯彻到底，运用到生产中去。事实上14个生产队，真正贯彻定额管理的只有3个队。他们在许多新的问题上碰壁：①定额松的农活被抢走了，难做点的农活无人过问，结果只有干部带头做。社员说做活是“碰运气，谁碰上难的该谁倒霉”！②社员爱在一块干活，一个人一天做四、五样农活。隔一天不记账，第二天记工就要熬到小半夜，两天不评分就要熬到鸡子叫。社员说：“工分评得本好，就是眼睛熬红了。”③有些社员挣工分不顾质量，多种经营活路和变化复杂的农活，定额偏高偏低很突出，个别社员为工分吵嘴打架。④干部苦恼。有的队长觉得自己是“光眼瞎子”，定额象一本书，看不懂，同时看到有些定额不准确，又有人不顾质量，索性丢开定额标准按时记分。经过实际中摸索创造，积极学习外地经验，把上述问题一个个的解决了。

合理短安排

根据生产规划和队里生产进度的要求，以及骨干强弱，分五天或者十天进行一次农活安排。具体内容是：先算好三笔账（活路、时间、所需要的工分数）；然后根据有利生产和量力使用的原则，采用社员自报劳动、民主评议相结合的方法，使用劳动力；再通过定人、定活、定时、定质、定量、定工分的“六定”办法，把小段农活具体安排到组到人。

這些問題，在下面分開具體談談。

靈活地調整定額

在小段農活提出後，本來，農活就可以安排到組到人，實行按件計酬了；但社制訂的定額不能適應各隊的具體情況，有的定額不具體、不全面，有的農活沒有定額，需要調整。

開頭，有的隊照社的定額硬搬，社員們都怕“上當”，揀近的田地、面積稍窄、土質鬆軟的地方做；比較遠的、面積較寬、土質僵硬的沒有人去望。有的隊長看到社員對定額意見多，干脆丟開了定額標準，回到舊路——按時記分。問隊長為什麼不執行定額，隊長答復：“社里是照定額表計算包工的，要執行定額就要修改定額，超過包工誰承認！”有的社干看見定額不調整就推行不開，就對隊長說：“你們改吧，多用的工分拿到社里報賬。”結果，這個隊也改，那個隊也改，造成隊與隊勞動條件相同的勞動力，定額和報酬標準相差15%左右。看來，定額修改權完全歸社行不通，完全歸隊也有壞處。於是研究出：在社管會統一領導下，隊有一定的修改權。在不突破包工標準的原則下，不容易集中掌握的農活，隊里可以在下面四種情況下自行調整：第一，社里只規定幾種主要工作條件，隊的工作條件更複雜的；第二，社里有些農活，規定的定額單位很籠統，隊里可以根據不同類型田地、草的厚薄、田地遠近等，逐丘具體改訂，加分或減分；第三，社里沒有制定的零星雜工的定額；第四，不同工種之間抽肥補瘦，如社里規定的棉花鋤一遭草的定額偏高，鋤第二遭草的定額偏低，隊里可採用合理安排農活方法、互相抵消。

調整定額的具體作法，先把小段安排的農活找出來，根據不同作物的操作程序，由社制訂不同的表格（附：表一，表二）

发到各队，由队委会领导记工员按照定额、报酬标准，把每丘田每项农活所需要的工分计算出来，然后在社员会上逐项念给社员听，让社员民主调整。队委会事先作出到丘方案，能够节省社员的讨论时间，又可以防止少数社员因想做哪桩农活，故意把那桩农活轻松点的偏向；同时，每个队平均有几百种活，光凭少数干部“口报鲤鱼18斤”，是很难调整合理的。大家很满意这种调整方法，一致认为：“既有批发价又有零售价，既好排工又好计算。”在调整定额时，要注意两点：第一，坚持以一个中等劳动力，在一定工作条件下，能够完成的数量、质量为依据，不能估分到丘到活。如果估分的活，日子长了，造成队与队报酬不平衡。第二，社给队一定的机动工分，以便调整。

表一： 农活定额到丘的表式

田地座落	面积 (亩)	定额与修改			定额与修改			备考
		工种	定额	修改	工种	定额	修改	
土庫灣大 坂(田)	2.75	犁田	11.6	13.6	耙田	3.5	2.75	
楊家坪 (地)	0.3	割麦	3.5	4	锄草	4.8	4	

表二： 运输活定额到丘表式

活路名称	工作起 止地点	路程 远近	定额	单位 工分	总工分	备考
送肥	从胡修林門 口到港边	半里	25担	11	22	
挑脚	从社址挑 到县城南	八里	100斤	4.5	13.5	
挑麦、 草头	从罗汉八石 到胡家下嘴	小半里	13担	10.4	4	

讓农活到組到人

定额经过调整后，农活就要分到小组、分给具体的人。先

把农活站队，看看哪种农活个人单独做好，哪些农活适合以户承包，哪些农活必须采取集体计件。然后，按自报与特长相结合，推行“六定”排工方法，一杆子撑到底。具体方法有二：

第一，直接排工给个人（包括户）。协作关系不大，工序明确，季节性不紧急，个人能够做好的活路，派给个人去做。如送肥、管水、清沟、犁田、播种、选种、搓绳、捡棉花、看管责任田等55种农活，占全年农活39%。这比集体按件记酬有四个好处：记分合理又简便；谁做得好，谁做得坏，看得清清楚楚，容易保证质量；做得多，做得好，就多得报酬，更能刺激劳动积极性；包到户以后，还能发挥家里男女老幼的劳动潜力。

第二，建立固定的作业小组，集体承包，个人计件。组内个人按件计酬的办法有三个：属于抢火色、不容易制订定额的农活，如挑泥巴，挑完一担就得一个“竹签”（选一个小孩或老人发签），按签计分，这是一种。第二种是按农活的工作顺序划开计分，比如棉花条播，4个人一个小组，工作定额为1亩，单位工分是15。就把15分划为打沟、施肥各5分，下种3分，盖土是2分。工作完毕，立刻可以算出每人应得的工分。第三种是把一些成件的活，如锄草、除虫、整枝等活，实行分厘，个人计件。这三种方法，既解决了“一窝蜂”的窝工现象，也解决了“死固定”和影响抢火色的矛盾。

改进记工方法

分到组、分到人的农活做完时，就要按照定额定酬计算每人每天应得的工分。以“工作定额”标准数量，去除劳动者一天做的农活数量，再用“报酬标准”规定的工分去乘（单位工分表事先计算出了），得出来的数量就是当天应得的工分。如薅稻田的定额为1.4亩，按报酬标准规定是3级工，得10分，假定

有个社員一天鋤1.8亩，就應該得12.8分。算式： $1.8 \div 1.4 \times 10 = 12.8$ 。

工分算出来了，就要記分。幸福社有两种記分方法。第一，凭工票，按段記分。属于个人計件的农活（包括以戶計件），干几天活，凭工票一次記分。属于集体計件的农活，随做活，随驗收，随評分，随发工票，干几天活，各人凭工票一次記分。队里的短安排沒有乱，可以按短安排的时间記一次分，如果短安排有些乱，就隔两、三天記一次分。凡屬需要較长期間才能完工的农活，如管水、喂牛等，一次包下去，完工驗收后，一次記分。第二，推行劳动手册。为了使社員有个“把凭”，讓社員随时了解自己的工分情况，能够参加劳动的社員，每人購買劳动手册一个。記工員在每次收回工分票时，除了上“工分登記表”（工分登記表交社，讓社委会了解定額管理和三包情况）外，同时記入社員掌握的劳动手册上。使用劳动手册要注意：①手册上光填个工数和日期就行。至于农业工、副业工、包工、非包工和社务等項，可以不填。②記工員的工分，最好讓別人代記或監督記，由队长盖章。

多种經營怎样記件

幸福社的副业，有牛、猪、魚，有木匠、篾匠、砌匠，有窑业、榨油等等。副业生产的范围虽广，但各行业的性質非常明显。他們的共同特点是：技术性較强，劳动条件比較简单，收入較多并稳定可靠。不同的地方是：生产時間有的要一年多，有的几个小时；有的收入固定，有的极不固定；有的适宜个人操作，有些适合集体操作。他們掌握了这些共同点和非共同点之后，具体确定了五个記件方法：①按件記工。适合于成件活路，如挑土方，做磚坯，翻晒磚瓦等。②按产計工。它和

按件記工办法差不多，不过要更精确些。适用于产量固定的副业生产，如軋花就按产(斤)記工。③按錢計件。适于杂工、手工业和临时突击性的副业生产活路。这个社注意了划分一般活和技术活；技术活报酬稍高于农业，对鼓励手工业积极性有好处。④固定专人，包干負責。凡屬生产時間較长，不能計算每天工作量的，实行包工、包产、包成本。这个办法适合打油、养牛、养猪等活，如养猪，根据猪的大、中、小情况和飼养条件，确定每头猪不同产量(长多少斤，以及母猪下多少小猪)、肥料和飼料；根据中上等劳动力的收入标准，确定飼养員的报酬。并具体包件，如养一头母猪 100 分，养出一窩仔猪 60 分，多养多得。至于給猪打針的錢，由社負担，实报实銷。⑤临时評工記分。副业的門路很多，很难一次包清，加上有些突击性的临时副业門路，目前不能找出完滿的計件标准。看来，临时記分有一定的必要。

三、社里做好哪些工作

工作定額和报酬标准制訂出来以后，具体貫徹执行它的担子是在队里挑着；但这并不是說：社里就可以“万事大吉”撒手不管了。相反的，社里要帮助队具体貫徹。帮助的办法，主要要做好下面几点：

思想教育这着棋不是老生常談

首先，批判骨干分子中的保守里想。部分社队干部滿足于“包工制”，說推行定額、定酬是件“麻煩事”，这一里想表明：社干对貫徹定額管理的意义不明确。要反复向社队干部講明：

实现高級合作化以后，社員是依靠劳动过日子，“过去是土地不让人，现在是工分不让人。”劳动报酬不合理，会阻碍社員生产积极性的发挥。进一步通过“三查”（查生产好不好，查劳动积极性高不高，查評工記分合不合理）、“两算”（算劳动管理不好的损失賬，搞好定額管理的增产賬），树立貫徹定額管理的决心。

其次，加强“按劳取酬”的社会主义教育，克服某些社員中的平均主义思想。在貫徹定額管理过程中，部分人欢迎，部分人有顧慮，不欢迎。劳动力强和有技术的人，热烈欢迎；而劳力弱（老年或輕病）或技术差的人怕完不成定額少得工分；某些爱耍滑头的人，怕做活有数量、質量标准，占不到便宜；妇女看見自己能够担负的农活，大部分划为低級，耽心不能同工同酬。这一部分人有顧慮，不愿意推行定額管理，說：“生产的講究不大，何必分那清楚，把熟人弄生了！”这时候社干部就要向社員講清楚：社会主义的平等，是消灭階級，消灭人剝削人的制度，是实行“按劳取酬”。如果做事不分好坏，都得同样的报酬，就没有人愿意鑽研和改进生产技术，就没有人愿意多劳动而質量又好。只有按劳取酬，才能增产，增加收入，这对全体社員都有好处。同时說明在安排活路时，按每个人特长分工，身体弱的社員和妇女社員都能得到一定的工分。

尽量把定額制訂准确

幸福社能够圓滿貫徹定額管理，是与事先把定額制得准确、具体分不开的。定額制訂准确的关键在于发动群众。农民有丰富的耕作經驗和实践，对某件农活要做到什么样子，每天能够做多少，心里有底。只要发揚民主，估出的定額有94%是准确的。这个社制定定額的办法有三个：

坚持中等劳动力的中等劳动效率做标准。这个社1956年制訂的工作定額有些过松。社員吃了早飯下畝、太阳树把高就收工，也可以得一个多劳动日，到秋收分配时，每个中等劳动力平均达到350个劳动日。也有些农活定額制訂得过紧，拼命做，整天还得不到一个劳动日。1957年，坚持了以中等劳动力劳动一天的数量和质量做标准，这里所說的中等劳动力，还包括以各种不同的劳动力，在完成各种农活中的中等效率为标准。各种农活的輕重、繁簡不同，有的适合强劳力去做，有的适合妇女或半劳动力做。一个身强力壮的男子，一般虽然比妇女或半劳动力的劳动效率高，但是也有这样的情况：一个身强力壮的男劳动力，在摘棉花、間棉花苗，不及一个妇女或小孩搞的多。又如手工业和某些副业需要較高技术，如做屋、做桌子，只有砌匠、木匠才能做得好，因此，技术性的工作定額，也应根据进行这种工作的中等效率为标准。根据不同的劳动力在完成各种不同农活中的中等效率为标准，这样制訂出来的定額，才能广泛地督促社員积极劳动。

具体分析工作条件。各种农活各有不同的工作条件；同一种农活的工作条件也不一样。同样是犁田，牛力有强弱，土質有松紧，丘块有大小，路程有远近……。这些条件，直接影响到一天的工作数量和质量。某些农活定額执行不通的主要原因，就是由于沒有認真研究工作条件，制訂出不同的工作定額和报酬标准。工作条件尽管复杂，只要抓住对定額起决定作用的主要条件，就可以达到基本准确。第一，把田地面积寬窄調整一致。这个社的用地面积，同样是一亩，实际悬殊大。一个原因是习惯上以产量多少来确定面积的大小。土質好、产量高的面积窄；土質差、产量低的面积寬。第二个原因是因升社土地統一經營后，田头、地边、荒地和田埂，大大减少，田地面积

扩大了，但队与队、田与田的扩大不平衡，有的多，有的少，有的没有扩大。1956年制订的定额，到了面积宽或窄的田地上，就显出不准确。冬季处理结果，队与队的同等劳动力报酬相差10%左右。1957年采用重点丈量与估计结合的办法，把全社面积作了统一调整，水田比原来面积增加4.8%，旱地比原有面积增加5%。第二，弄清土地条件。这个社有水田、旱地，有平地、山地，土质有黄土、沙土、干白田等。通过土地站队，根据用工多少制订定额。鋤头道棉花草的定额，沙地是0.4亩，黄泥地是0.3亩。全年计鋤7次棉草，都按沙地、黄泥地分别制订。第三，两个都是同等劳动力的社员送粪，距离远的一定比路程近的送粪少。采取划片，分出半里内、半里外、一里以上等种，分片制订定额。第四，照顾使用的农具新旧，和使用牲口的快慢。请看下面的图表：

幸福社1957年犁田(地)工作定額表

农活名称		农具 分 类	質 量 要 求	耕 牛 分 等			备 考
				一 等	二 等	三 等	
犁 土 田	沙	新式犁	犁密、犁匀、到边到角 4 寸到 5 寸	3.4	3.1	3.1	“耕牛分等”栏内的数字，均指亩数。
		旧式犁	犁密、犁匀、到边到角 4 寸到 5 寸	3.3	3	2	
		双铧犁	犁密、犁匀、到边到角、深耕 6 寸。	6	—	—	
黄 土 田	新式犁	犁密、犁匀、到边到角，深耕 4 寸。	3.2	2.9	1.8		
		旧式犁	犁密、犁匀、到边到角、深耕 4 寸。	3.1	2.8	1.8	
		双铧犁	犁密、犁匀、到边到角、深耕 6 寸。	6	—	—	
犁 地	沙	新式犁	犁密、犁匀、深耕到 4 寸左右	2.8	2.5	2.1	
		旧式犁	犁密、犁匀、深耕 3.6 寸。	2.7	2.4	2	
		双铧犁	犁密、犁匀、深耕 5 寸。	5.5	—	—	
黄 泥 地	新式犁	犁密、犁匀、深耕 4 寸。	2.6	2.3	2		
		旧式犁	犁密、犁匀、深耕 3.5 寸。	2.5	2.2	1.8	
		双铧犁	犁密、犁匀、深耕 5 寸。	5.5	—	—	

定額单位要選擇。1956 年春制訂的工作定額, 絕大部分是以“亩”作为定額单位。有些农活可以这样做, 对某些农活說来是不够妥当的。这要看哪一个单位, 最能精确表明劳动量, 又便于計算劳动报酬。一般凡屬远近問題, 如挑粪、送粮、挑麦(谷)草头等論“担”, 打麦(谷)、打油菜等論“斤”, 田岸上的农活論“丈”, 是比較好些。1956 年括岸以亩为单位, 結果总是按时記分。因田地丘块有大小, 圓丘和长形的田岸长短距离大, 有的田地要括四圍, 有的田地只需括一面。1957 年把全社 1 700

条田岸全部丈量了一次，以“丈”为单位制订定额。这样，就把计算繁复的矛盾解决了。

及时修改和补订定额

定额和报酬标准，随着经验不断的丰富，会发现某些定额有偏高或偏低的漏洞；一个制订很准确的定额，随着劳动条件和自然气候的变化，需要进行修订和补订。社、队分权以后，尽管队里有调整定额的权力，但是下边五个方面还需要由社掌握修改：①凡属变化不大（如积肥、放牛），能够集中掌握的活路定额，一律由社掌握；②原来社里的定额标准，在执行中证实有偏高偏低，或者农、副业劳动报酬标准不够合理的。1956年的副业定额报酬偏低，只看到农业“面朝黄土背朝天”，没有看到副业有一定的技术性，和“出门不见日头，进门不见天”的辛苦。在1957年春，副业报酬又发生偏高现象，社员吴精华，农业做一天得9分，搞一天运输得15分。这些问题都迅速得到了纠正；③自然条件变化了。如雨后草长得太多太大；④原来没有规定的技术改革，如插秧，原规定插 5×7 寸，每亩约25分，后来改为 4×6 寸和 3×4 寸，每亩需工33分到45分；⑤生产工具起了变化。在修改定额过程中应注意：第一，建立专门机构——定额管理委员会。以负责领导生产的社主任为主，吸收老农、队长、青年和妇联等11人组成。具体帮助生产队搞好短期的定额调整，检查督促各队执行定额情况，注意考察研究社员们是否达不到定额或超过了定额，记下达不到或超过的原因；在每个农事季节开始前十天左右，对于没有定额和需要修改的定额，先进行制订和修改，免得临时乱抓。第二，随着定额的修改，包工的计算也随着增减。第三，采取由下到上，再由上到下相结合的方法，既不能由各队自行修改实报实销，

也不能由几个社干部决定。要通过社員討論。

进一步加强組織領導

开始，全社24个党员、17个社委中，只有少数当队长。1956年冬天，动员和挑选党员干部充当生产队长，社委兼队长。建立了以队长为首，由正副队长、技术员、记工员和党团小组长，組成队里的领导核心。这样，队的各项工作容易贯彻。同时社里經常訓練队干部，学习使用定额管理的全套办法，讓每个小组里，最少有一两个人学会劳动計算办法。

四、多方面保証耕作質量

定额管理制度贯彻后，社員出勤率和劳动效率是提高了，可是还有些农活的质量不合规格，不按社員代表會議决定的操作規程办事。据調查，不顧生产質量的人占30%。其中，缺乏集体主义思想光搶工分的人占10%，做活不內行的占8%，有毛手毛脚习惯的人占5%，因定额和劳动报酬标准不够合理，促使不顧質量的人占7%。保証耕作質量的方法，除了尽量把定额和报酬标准修改合理外，还注意从五个方面改进。

第一，抓住典型，組織辯論，向社員进行“以社为家”的教育。二队有个社員鋤麦，地边上鋤得精光，中間是两鋤土盖三鋤。別人向他提意見，反扭轉头气愤地說：“哪个不搶工分，就是装洋蒜！”社主任給他算細賬：如果全社719个劳动力都这样鋤，一天就損失5000斤小麦，每个劳动力就少分7斤多小麦。加上，社員們在会上都批評他不对。这个社員終于承認了錯誤，說：“自己害自己，还惹旁人罵，真是糊涂虫！”許多社員也

當場檢查了自己不顧質量的錯誤。

第二，開展比先進、學先進運動。在先進生產者運動中，把保證耕作質量當作先進條件之一。獎勵、表揚了216個生產質量好的社員。許多社員被先進人物的思想所鼓舞，不僅自己帶頭搞好質量，並督促其他社員搞好質量。後來發展到，在各種操作過程中互相檢查，已成為習慣，比如耙田的人檢查抄田的，插田的檢查耙田的，薅田的檢查插田的。社員說：“緊跟着一個人的屁股後面檢查，是硬抗硬！”

第三，按照社員個人的特長排工。首先，把各種有技術的社員，安排到技術性強的活路中去，對一般勞動力，也根據各人能做什么就安排做什么。在分工時，盡量照顧到質量好、活路熟悉的社員，帶領對生產不內行的人，邊帶，邊傳授技術。社員願意這樣做，說：“跟着燕子學飛禽，跟着好人學好人。”

第四，盡量實行田間“連續操作制”，建立田間質量責任制。這有兩種形式。一種是建立固定的作業小組。一般活路都由小組連續操作，如稻谷、小麥的鋤草，棉花的除蟲等，從最初一次到最後一次，都由原主負責進行。組內的土地、勞力相對固定（耕牛、農具例外），這樣便于保證質量。二種形式是每塊土地，不論什麼作物，都有一個社員專門負責。具體辦法是實行“四定”：即定戶、定塊、定責任範圍、定工分。定戶比定人好，能發揮家庭半勞動力的作用。根據居住遠近，看管方便，每戶自報，隊內調整的辦法確定分戶管理。男勞力劃給水田，女勞力劃給旱地，半勞力劃分少點。責任範圍有三點：①看管鷄豬；②檢查督促別人在所負責田里的質量，如質量不合條件，可向別人提出返工；③在自己責任田內，負責掌握生產季節，搶火色，及時向隊委會反映作物生長情況。定工分，是根據丘塊的大小，看管難易，費工多少來確定。