

农业社 劳动管理的經驗

农村工作通訊編輯室編



通俗讀物出版社

PDFG

农业社劳动管理的經驗

农村工作通訊編輯室編

通俗讀物出版社

目 录

幸福之路农业合作社的劳动规划·····	
····· 中共辽宁省委和义县县委联合工作组(5)	
“五二”农业合作社实行劳动规划的經驗·····	
····· 李文珊(11)	
鰲峰乡农业合作社是怎样进行劳动规划的·····	
····· 陈国俊、謝侯英、鄧瀟湘(16)	
小段农活安排不好，全盤生产就要混乱·····	
····· 姚文錦、張良珍(19)	
一个經常执行小段作业計劃的生产队····· 洪 滔(26)	
涪江农业社和平生产队的领导方法·····	
····· 中共貴州省涪潭县委农村工作部(30)	
五星社划分耕作区的經驗教訓·····(35)	
万丰农业社改进田間劳动組織的經驗·····	
····· 中共山西省委农村工作部工作组(38)	
中苏友好农业社田間生产实行个人連續操作責任 制的經驗····· 中共瀋安县委(44)	
紅星农业社是怎样实行田間管理分片按戶負責制 的····· 汪 泛(49)	
潮安县下張乡第一社是怎样实行工作定額和按件 計酬的····· 中共粵东区党委农村工作部工作组(54)	
呂梁先鋒社的畜牧定額管理經驗····· 李文珊(65)	

鼓山社副业生产是怎样实行分工分业、工作定额 和按件計酬的·····	張瑞芳(71)
先鋒农业社是怎样修訂工作定额的·····	藍子全(75)
大桥社是怎样坚持实行工作定额的·····	中共瑞昌县委工作组(79)
胜利农业社怎样在生产队里实行按件計酬制·····	何淑媛(83)
企石农业合作社实行工票制的办法·····	中共醴陵县委农村工作部調研組(87)
双庙子社怎样規定干部的报酬·····	中共宣化县委副书记 李春林(89)
来广营农业社是怎样实行包工包产超产獎勵制的 ·····	中共北京市委农村工作部办公室(94)
紅星农业社实行三包制的經驗·····	康承学(101)
风塢口农林业合作社实行交产記工的經驗·····	中共浙江省委农村工作部第一处(107)
先鋒农业社的劳动竞赛运动·····	大众日报聊城記者站 王衍森(111)
一个社务管理委员会领导生产的方法·····	宋祝平、叶文貴(115)

前 言

我們在編輯“农村工作通訊”的过程中，从本刊已发表过的文章中、各地的报纸上和各级党委的内部材料中，搜集了一部分有关农业社劳动管理方面的經驗性的材料，將其中的二十三篇彙編成这本小冊子，并把它付印出版，供給农村工作同志参考。其中有些材料，我們曾在文字上、結構上作过一些修改，对于某些方言也做了一些必要的注解。

这本小冊子内，所載材料的写作時間，多数是一九五六年上半年的，也有几篇是一九五五年的。至于一九五六年后半年的材料，由于時間关系，未能选入。这不能不是一个很大的缺陷，敬請讀者原諒。

去年是全国基本实现合作化的第一年，农业社劳动管理工作还处在摸索前进的阶段。我們在这里所介绍的經驗，应当說是不成熟的，甚至可能有錯誤的地方。特别是由于各地情况不同，有些經驗虽然在当地是行之有效的，但是用到別的地方就不見得完全适宜。因此，这些經驗，只可以根据当地的具体情况，因地制宜地去參照运用，而不可以机械的去搬用。

农村工作通訊編輯室

一九五七年四月五日

幸福之路农业合作社的劳动规划

中共辽宁省委和义县县委联合工作组

一連串的新問題

辽宁省义县幸福之路农业合作社，在一九五五年冬天轉成四百零一戶的高級社以后，由于取消了土地报酬，完全实行按劳取酬，参加劳动多或者是少、劳动得好或者是不好，成了衡量每家生活好坏的尺度。所以社員的劳动积极性普遍高漲起来，不論男的、女的、老的、少的，都伸手向合作社要活做。过去不願劳动的懶人，也积极了。有一个名叫張义的社員，以前大家叫他“四不干”，就是：天冷不干，天热不干，活累不干，不順气不干。一九五五年一年之中，他只做了四十个劳动日。自从成立高級社以后，他就起早貪黑，有活就干。連小脚老太太和上了年紀的老头，也都每天上社里来要活做。本来，这是难得的好現象，却也产生了一連串不好解决的新問題。

在生产队里，有些强壯劳动力，輕活重活一齐干，老弱社員和妇女就得不到多少活做。常常出現“强劳力忙，弱劳力閑”的不正常現象。第一生产队的强劳动力，在三个月内平均每人出工七十天，而弱劳力平均每人只出工三十五天，相差一倍。随着合作社的扩大，生产内容日益多样化，要求

劳动力的分工分业愈加細密，改进技术的要求也越来越高。但是因为缺乏这方面的經驗，各生产队都采用大帮下地、一窩蜂的方式去干活。有技术的人和沒有技术的人混在一起，显不出高低，分不清好坏，意見紛紛。

在生产队与生产队之間，虽然是按照劳动力的多少分配耕地面积，但是各队的土地有远近、好坏，地势有高低，土質有松黏，耕作有难易等許多不平衡的特点，再加上管理委员会分配給各队临时性的生产任务有多有少，以致队与队之間社員的出勤率相差悬殊。如在打井的时候，第六队每个劳动力平均做五十九天活，而第四队每个劳动力只做二十一天半活，因此，两个队的社員所取得的劳动报酬就相差很大。

由于农业生产的季节性很强，各季的忙閑也很不平衡，夏鋤与秋收是忙季，往往因为用工多，劳力不够使用；春冬兩季是农閑，用工少，劳力又有剩余。如不提早进行通盤打算，去解决劳动力的季节性不足和剩余的問題，必然会使工作被动，生产受到损失。

劳动管理上的一大堆問題，弄得社干部坐臥不安。大家認為如不妥善解决这些問題，很难把合作社的生产搞好。

一次失败的教訓

幸福之路农业社根据这些新情况和新問題，曾經在一九五六年二月里进行过一次劳动规划。在进行这项工作的時候，采取了“以人定分，按戶計算”生硬而簡單的办法，并且由上而下做了一套死板的規定。如規定：“誰要多报了出工数，結果达不到的要受处分，少报了的就不准多干”。这样一

来，弄得社員有了顧慮，有些社員本想努点力多做些工，可是怕多报了完不成受处罰，也就报少了；还有些社員怕少报不讓多干，索性多报。因此社員自报的工数多数是不确实的。并且，只規定每人全年出工多少，沒有按季节区分开；只規定每人一年报多少分数，沒有报出工天数；只規定整、半劳动力自报出工数，对于輔助劳动力，則扔在外边不給他們活做。这样，虽然制訂了劳动规划，社員們还是不知道自己那个季节應該出多少工；社干部也不知道社員們在那个季节能出多少工。双方都心中無數，合作社的生产用工計劃和社員自报的出工計劃，仍然合不到一起去。因为沒有走群众路綫，虽然规划了一陣，还是沒法貫徹实行。

又重新做起

常言說得好，“失敗是成功之母”。幸福之路农业社的干部們，沒有因为这次失敗而灰心丧气，他們認真地接受了这次教訓，决心走群众路綫，依靠全体社員来制訂切实可行的劳动规划。在三月初，他們采取了从下而上，层层酝酿，自报出工数目，和从上而下逐級平衡安排的办法，又重新进行了劳动规划。这一次的做法是：

第一，組織各个生产队召开社員會議，講解劳动规划的目的和好处。具体說明：进行劳动规划是为了实现生产計劃，增加合作社的生产和社員的收入；是为了使男女强弱各种劳动力都有活做，都能够取得应得的劳动报酬；是为了使合作社的集体生产和社員家庭生产都有适当的安排，兩不耽誤。通过檢查前一段规划的缺点和教訓，从而解除了社員們

的思想顧慮，提高了認識，使進行勞動規劃的工作，成為社員自覺自願的行動。在這個基礎上，進一步向社員們交代了報工的方法，要求大家在夏鋤、秋收等農忙季節多報些工，農閑季節可多照顧一些個人的家庭副業生產和家務勞動。

第二，發動社員開好家庭會議，進行全家醞釀協商，讓每一個有勞動能力的人都了解勞動規劃這件事情。根據集體勞動與家務勞動雙方兼顧的原則，作到凡是有勞動能力的人，都按着自己的實際情況，實報出工天數。事實證明，這樣的家庭會議，有很大作用。以聶德福家為例：全家八口人，有兩名男勞力，三名女勞力，在家庭會議上協商的結果，只留一個不適宜參加田間勞動的婦女，在家做飯帶孩子，一個小腳老太太報了一百天，一個身體軟弱的姑娘報了三十八天，兩名男勞力各報了二百零二天，一名中學生要求利用假期參加勞動，也報了十四天。合計全家共能出工五百九十八天，折合勞動日約四百零一個。按每個勞動日分一元五角計算，到秋後可得六百一十六元。這筆款除過全家吃用的糧食以外，還可剩餘三百七十六元。規劃以後，全家皆大歡喜，人人都表示要努力完成自己的出工計劃。

第三，家庭會議開過以後，就由社幹部、生產隊長、會計員、記工員分工深入到各戶，幫助填寫勞動自報單。勞動自報單的項目，包括：這一戶的男、女、整、半、輔助勞力，在自己名下，按準備春耕、春耕、夏鋤、挂鋤、秋收、冬季六個階段，所報的出工數。為了使各戶自報工數達到一致和精確，在表中注上每個階段的起止日期。為了解決有孩子的婦女參加生產的困難，對各戶需要托兒的數目也附在表

內。如遇到少数社員仍有顧慮，报得不确实，干部就立即进行解釋和糾正。

第四，彙总社員劳动自报單，进行三方面的平衡对照。一是將全社全年生产計劃所需要的用工总数同全体社員自报出工总数相对照，求出余缺；二是各生产队全年和各季节的用工数同本队社員自报出工数相对照，求出余缺；三是將生产用工数中需要的强劳力、弱劳力、男劳力、女劳力数同男女整半輔助劳力的自报出工数相对照。然后將不平衡的地方加以平衡調整，或者做出計劃，在生产过程中加以調剂。經過全面对照之后，証明这种自下而上的群众路綫工作方法，大大地激发了社員出工的積極性，不論从那一个方面看，社員自报出工数都超过了合作社的用工数。全社参加劳动自报的人数共七百六十四人，比原来参加劳动的人数增加了一百三十人。他們共自报出工数十三万零兩千二百六十六个，全社全年生产計劃所需要的用工数是九万五千二百二十三个，自报工数比生产計劃所需要的工数超过了三万七千零四十三个。管理委员会为了照顧社員在阴雨或者患病时可能的误工缺勤和家庭副业生产及家务劳动的用工数，就按农忙农閑的不同季节扣出一定比例的工数，由社員自行支配。例如在备耕、春耕、秋收三季各扣出百分之十。夏鋤扣出百分之二十。挂鋤扣出百分之三十。經過这样扣除以后，有把握的实际出工数是十一万二千四百二十六個，比用工数还多一万七千二百零四个。

第五，修改生产計劃，增加生产内容，使用工数与出工数取得大体平衡。把玉米、高粱的丰产田由原来的一百六十

公頃改為二百零九公頃，復種面積由二十公頃改為二十九公頃，高產作物由一百四十公頃改為二百零五公頃，棉花豐產田由四公頃改為四十一公頃，田間加工數共為九千七百七十七個。另外，打五十眼水井，種植一千七百五十棵果樹，飼養二百口毛豬，六十頭牛，修蓋二十間豬舍，十間牛棚。這些基本建設和發展飼養業共需用工三千個。除去上面兩項，還剩餘四千多個工，作為機動工。為了使各生產隊都能平衡地出工，對勞力剩餘多的隊多增加些生產內容，對於勞力剩餘少的隊，就少增加些生產內容。為了解決夏鋤季節的用工緊張，打算把一部分不受時間限制的農活尽可能提前錯後，爭取主動。在必要時，由副業生產方面抽調勞動力支援夏鋤。

第六，幫助生產隊合理地使用勞動力，充分滿足社員的出工要求。對於選種間苗、棉花整枝、撿棉花、拔花生、扞高粱穗等適合於婦女做的活，盡量分配給婦女去做。全社有四十二戶人口多勞力少的社員，為了讓他們有多出工的機會，採取在農忙季節照顧他們達到“滿勤”，在農閑季節給他們多派工的办法，使他們的收入能夠增加。全社有九十四名老、弱、病、殘等輔助勞動力，要使他們每年每人參加五十多天的勞動；為了照顧他們的特殊情況，給他們找些種菜園地、種瓜、種麻等“如心活”和“輕快活”去做。

得到好處真不少

幸福之路農業合作社在摸索中前進，再接再厲，堅持實行了勞動規劃以後，得到了許多好處：首先，是促進了生產的發展。由於經過勞動規劃，挖掘出社員的勞動潛力，增加

了許多生产内容，就使原来增产百分之四十二的指标，有可能提高到增产百分之九十五。第二，使用工数与出工数相平衡，就有把握克服农忙季节的忙乱被动和农闲季节無辜浪費劳动力的現象。第三，能够作到人人有活干，男女整半、老弱殘疾，都能各尽其能，各取所值。同时，使各队出工平衡，可以預防到秋收分配时，社員之間以及生产队与生产队之間劳动报酬相差悬殊的現象。第四，合作社的集体生产和社員的家务劳动得到兼顧，社員在完成了自报出工数以后，可以自行支配自己的劳动時間。这样就可以解决个人家务劳动与集体劳动之間的矛盾。第五，人人心里有底，做活有勁。每个社員都知道应做什么活，要做多少工，能得多少工分；干部們也都知道什么活要用多少工，給多少工分，应该叫什么人去做。这样社干部的工作也有头有緒。所以社員們都说：“这个办法太妙了。”

（一九五六年五月五日）

“五二”农业合作社实行 劳动规划的經驗

李文珊

山西省阳曲县上庄村“五二”农业社是在一九五二年建立起来的。开头只有十一戶社員，事情少，組織精干，集体劳动組織得有条不紊。后来，社扩大了，在劳动力的組織和使用上，就常常发生問題。初春、冬天地里农活少，有些社

員閑着沒事干；可是一到夏天，就乱成一团。

找原因、算細賬

原因在那里呢？主要的原因是生产計劃沒有和劳动計劃結合起来。社里每年都訂生产計劃，但完成全年計劃一共需要多少个人工，社里的劳动潛力有多大，能不能完成生产計劃，等等，社干部們都不摸底。再加上社里土地多、勞力少，有些社員不管社里忙閑，他們想干活就干，不想干也沒人管。

那里挨过打，那里知道痛。一九五五年制訂全年生产計劃的时候，社干部們总结、檢查了以往的教訓，在上級党委的具体帮助下，他們决定进行劳动规划。

劳动规划的第一步工作，是在全年生产計劃的基础上，計算全年共需要的劳动工数。管理委员会根据过去初步实行的劳动定額經驗，把完成全年农业生产計劃和經營林业、畜牧业、副业以及春、冬兩季进行农业基本建設等一共所需要的工数，全盤計算出来，又加上一部分必要的机动工和社干部的社务用工。这样，最后合計出全社全年一共需要一万五千个劳动工。

劳动自报

算清了劳动工总賬，社干部們发了愁。他們想到在一九五四年时，全社八十六戶社員，全年共做劳动日一万一千个。一九五五年，虽說增加了六戶社員，可是新社員只帶进了土地，没什么勞力。全年所需要的劳动工一下就增加了四

千多个，这可是个困难。经过研究，大家认为要克服这个困难，就得把社里的劳动力使用计划和每个社员实际能够参加劳动的个人劳动计划结合起来考虑。于是，决定进行社员劳动自报。

经过召开社员大会，宣传了进行劳动规划的好处，接着，就分组酝酿、自报。自报时大部社员都按照自己的条件，实事求是地报出劳动工数。但少数比较懒惰的社员有意少报工数。一部分女社员，也都是抱着“少报多做”的打算，怕报得多了叫社拴住自己。也有少数社员盲目多报。为了顺利进行自报，社里通过全面计算全年用工总数和本社劳力情况，提出男劳力一个底分一年应做二十二个劳动日，女劳力一个底分一年应做十八个劳动日的要求。以这个数目做标准，一个十分男劳力，全年应做二百二十个劳动日，一个十分女劳力，全年应做一百八十个劳动日。大部分社员觉得这个标准合适。社里就确定社员的自报应以这个数目做标准，条件好的可以超过，条件差的也允许降低。又经过分组自报、民主评议和领导审查，各个社员的劳动计划便定下来了。

全社共有男女全、半劳动力八十四个。大家自报的结果，全年共可做劳动工一万四千八百多个，和全社全年需工总数比较，还短少二百个工。社干部考虑到全社还有三十一个辅助劳动力可以参加一定数量的劳动，也就没有再让大家补加。

按 段 規 划

开初，社干部們还没有想到有了常年的劳动规划，还得有季节的劳动规划。可是没有多久，他們便觉察到进行季节规划的必要了。春天送粪时，劳动组长刘关圆分配社員宋春太去担粪，宋春太就說他要赶集去。刘关圆說：“你报了一百八十个劳动工，不赶快劳动能完成嗎？”宋春太說：“愁什么，一年才开头，打半年不干活，我也能完成。”社干部們听到这种說法，又联想到往年一到农忙时，劳动力就不够使用的情况。所以又确定进行季节的劳动规划。

按通常規律，把全年分为春、夏、秋、冬四季。根据各季的农事活动，計算出春季需要的劳动工，要占全年需工总数的百分之二十六、夏季占百分之三十、秋季占百分之三十五、冬季占百分之九。算出了这个总的比例，就按比例确定了每个劳动力在各个季节里应做的劳动工数。并号召社員們有計劃地向社里自报工数。

事实証明，这个做法很好。拿社員罗心身來說吧，他全年自报二百二十个劳动工，夏季里应做七十六个。夏季生产中，碰巧他家里没有柴燒了，他怕完不成劳动計劃，就动员他母亲去打柴，自己坚持在社里进行劳动。

劳力排队，农活排队

只有劳动规划，如果没有合理分工，社員們不能担负适合自己本身条件的农活，就很难保证每一个社員都能完成自己的劳动計劃。社干部和社員們都想到了这一点，便决定进

行合理分工。全社先确定由七十三个人負責农业劳动，六个人管放牧，五个人喂牲口。参加农业劳动的社員共分五个耕作小組。各耕作小組又进一步实行了劳力排队和农活排队。全社共有二十二头牲口，每組平均三至五头，規定牲口都由有經驗的社員專門使用。春、秋兩季下种时，每組都确定由三个有技术的老农專管搖耬。各組的女社員和身体条件不好的男社員，也都分別确定他們在近地做活或担負其他的輕劳动。

开展“五比”竞赛

組与組之間的“五比”（比質量、比数量、比時間、比出勤、比劳动日）竞赛，在实行劳动规划以后的不久，就开展起来了。每季評比、总结一次。社里做了兩面优胜紅旗，每次評比、总结，“五比”条件最高的前兩名小組，都夺得紅旗。对劳动效率高、出勤率高的社員，还都給予物質獎勵。一九五五年全年有二十二个社員劳动效率和出勤率都超过社里的要求，秋后总结时，社里都獎勵了他們。

“五二”农业社实行劳动规划的结果很好。社員們反映說：劳动规划好，实行劳动规划有“三高”，这就是社員劳动出勤率高、劳动效率高、土地产量高。

（原載一九五六年三月七日“山西日报”）

鰲峰乡农业合作社是怎样 进行劳动规划的

陈国俊、谢侯英、鄒滿湘

福建省閩侯县鰲峰乡农业合作社，一九五六年春季訂出了增产四成的生产计划。由于采取了多种連作田，多开荒，多挑河泥等增产措施，以及一系列的技术改进，全社全年就需要用十一万八千四百多个劳动日，要比一九五五年多用二万八千多个劳动日。因此，劳力不足的问题便显得十分突出，加上在某些地方劳力使用的不合理，出工沒计划，干活一窩蜂等，又浪费了一部分劳动力，就更增加了劳力不足的严重程度。例如鰲里生产队怕劳力不够用，把已經訂好包工包产的二十七亩多田又退給社务管理委员会；前宅生产队原来计划挑河泥四万二千担，因为劳力挤不出来，也打算少挑二千担。总算起来，全社全年共缺一万三千九百多个劳动日，如不設法解决，就会影响增产计划的实现。

党支部和管理委员会分析了社里劳动力不够和出工混乱的原因，认为主要是劳力的使用沒有全盘规划，劳动潜力沒有充分發揮出来。他们就领导社員进行了劳动规划。其作法是：

一、从各方面提高劳动力的利用率。社务管理委员会首先领导各生产队算了以下几笔賬：各队完成全年生产计划需要多少劳动日？按現有劳动力的利用情况，全年还差多少劳