

生产小队的领导方法

中共辽宁省委办公厅编



辽宁人民出版社

序 言

生产小队是人民公社的战斗单位，它担负着直接組織社員的生产和安排社員生活的任务。党的一切方针政策，都要通过小队同群众見面，公社和生产队的一切工作，都要在小队落脚生根，具体执行。生产小队的工作好坏，战斗力的强弱，是党的方针政策能不能貫徹执行，生产能不能更快地向前发展的一个决定性环节。因此，各地农村人民公社在总结公社經驗时，要注意总结生产小队的經驗，認真加强小队的工作，充分发挥生产小队的战斗作用。

为了加强生产小队，充分发挥生产小队的战斗作用，我們特选編了两篇生产小队的典型經驗，一篇是我省鉄岭县鸡冠山公社腰寨子生产大队山城沟小队的领导方法，一篇是甘肃省武威县二坝公社黃羊生产队第六小队领导方法的調查报告，汇编成册出版，以供各地在加强生产小队的工作时参考。

这两个生产小队的领导方法都很好，它們集中地解决了人民公社生产小队领导工作的几个关键性問題。經驗証明，要做好小队工作，首先，要加强小队的领导核心。挑选那些成分好，思想觉悟高，办事公道，善于走群众路綫，能同社員彻底实行“四同”的人担任小队领导工作，并且要坚决做到集体领导和民主管理相結合，充分发挥群众的积极性；其次，要認真貫徹执行党在农村中的各項方针政策，特別是在貫徹执行“三級所有队为基础”的政策的时候，必須承認生产小队的“部分

所有制”，劳力、土地、牲畜、农具要坚决实行“四固定”，这是充分发挥小队的战斗作用，促进农业生产迅速发展的决定性条件。为此在实行小队“四固定”的前提之下，要坚决贯彻“三包一奖”的制度，小队对社員要作好定额管理、评工记分的工作；再次，必须以生产为中心，全面地抓思想和抓生活，搞好生产小队的经营管理，注意因地、因活制宜地组织好社員的生产和生活。

搞好生产小队工作，是进一步巩固人民公社的重要关键，是大办农业，大办粮食，促进农业生产迅速发展的重要环节。因此，希望各地公社、生产队以及生产小队工作的同志都要很好学习他們的經驗，并在此基础上創造和积累自己的工作經驗，以便把生产小队的领导方法大大提高一步。

中共辽宁省委办公厅

1961.1.16

山城沟小队的领导方法

中共辽宁省委工作组

铁岭县鸡冠山公社腰寨子生产队山城沟小队距离县城一百余里，周围群山环抱，是一个既偏僻又可愛的山村。全小队七十五戶人家，耕种着八十三垧七亩土地，生产搞得很出色，社員收入不断增加，社員生产生活蒸蒸日上，一九六〇年生产队統一分配額加上小队小部分收入，除伙食供給外，平均每戶可收入三百三十四元，平均每人收入七十一元，比一九五九年收入可增加百分之四十六。社員們都非常热爱这个山村，每天兴高采烈地早出晚归勤劳生产，生产生活井然有序，干部和社員亲密无間，情緒飽滿，他們在领导方法上，有許多可取的地方。現在选择主要几点介紹在下面：

認真实行集体领导与民主管理，大小領头人个个有职有权，人人的职权都受到尊重。

他們在坚持以生产大队为基础的三級所有制的前提下，認真实行了集体领导与民主管理。在这个小队的领导方法上，有

一个最大的特色是：上至小队长、生产组长，下至领班打头的以至扶犁点种的，人人都有自己的职权，每个人的职权都受到尊重，工作中人人主动，人人开动脑筋，真正做到了上下一条心，左右一股绳，群策群力，齐心搞好生产。小队长林凤述，是一个善于走群众路线的共产党员。这个小队有一个很活跃的队委会，参加队委会的除了小队长林凤述以外，副队长姜忠良和三个组长刘广乾、邓永凯、姜忠奎等都是这个小队的坚强骨干。所有关系全队生产、生活的大事，林凤述都一定拿到队委会上去讨论。每次讨论工作时，林凤述都是首先讲清意义，使大家懂得为什么要这样做。并且广泛听取大家意见，到会人都畅所欲言，各抒己见，一经决议，队委会成员就去分头执行，工作起来非常有秩序，忙而不乱。林凤述自己虽然是一个有二十多年丰富经验的中年农民，从打成立互助组起，就在这里领导农业生产，什么活他都会什么又都干得漂亮，可是他在领导生产时，该管到那管到那，决不越权包办生产组里的事情。

（编者按：这一条是非常重要的。在一个生产小队、生产队、一个人民公社里，事情很多，领导干部决不能一手包办，工作一定要有分工，特别要尊重下面的职权，发挥他们的积极性。毛主席在抗日游击战争的战略问题一文中论述指挥关系时就曾经说过：“应该集中的不集中，在上者叫做失职，在下者叫做专擅，这是任何上下级关系上特别是在军事关系上所不许可的。应该分散的不分散，在上者叫做包办，在下者叫做无自动性，这也是在任何上下级关系上特别是在游击战争的指挥关系

上所不許可的。”) 他的职责是：除了負責傳達貫徹和保證執行上級各項方針政策和實現任务要求外，主要是掌握全隊人畜力調配、研究確定生產定額、檢查作業質量和生產進度；他絕大部分時間在生產組里，以一個普通社員的身份參加勞動，檢查生產，發現問題，幫助解決問題。三個組的組長，對於組內人員的使用，活計分配，工分評定，質量檢查，都能自己說了算。打頭的領班干活時，可以決定什麼活怎麼干，什麼時候開干，什麼時候休息。去年十一月初隊里脫谷打場，分了三個場院，三個生產組每組包打一個場院，小隊長根據隊委會的決議，對三個生產組的人力畜力，進行適當調整固定，並且提出進度和質量要求以後，就到各個場院里，參加脫谷勞動，幫助組里提高作業質量，研究加快速度，每個場院里的事情，全由分工的生產組長，主動籌劃支配，小隊長就不過多的管了。以第一小組為例，在小隊開始分工打場的時候，小隊長林鳳述告訴第一組組長劉廣乾，領着六個勞動力負責全部水稻脫谷（第一組的其他社員分配到別的場院）。小隊長林鳳述向組長劉廣乾提出的總的要求是：八十三畝三分地產的約五萬多斤水稻全部脫谷在二十五天內結束，質量要求是：秸稈打淨，稻子揚淨，草捆捆好不許開腰；勞動報酬實行定額，七個人（加上組長）每天脫兩千五百斤粒子給七十個工分，至於組長劉廣乾在組里怎樣支配，他就不去管了。組長劉廣乾根據六名社員每人水稻脫谷技術水平的高低和體力的強弱等進行了合理分工，指定兩名男社員和兩名女社員負責用腳踏打稻機脫谷，一名女社

員打乱稻草，一名女社員捆草，他自己揚場。在小隊規定每天脫兩千五百斤粒子得七十個工分的定額之內，他又按他們七個人中每個人勞動量和技术水平的不同，訂出每個人之間所得報酬應有的高低差別比例：踏打稻機脫谷的每人每天十一分，揚場的每天十分，打乱稻草和捆草的每人每天八分。由于組內分工和報酬規定的合理，幾名社員干劲都很高。可是，第一天脫谷完了時，他又發現了一個問題：負責踏打稻機脫谷的四名社員中，兩名男社員話里話外嫌兩名女社員不如男社員能干。兩名女社員一個是張素香一個是魏桂芝，這兩個人干什么活都是能手，他們听了這些話都不服氣，提出一定和兩名男社員競賽比個高低。劉廣乾就根據他們的意見把男女各兩名社員分為兩幫，互相競賽。并根據男女社員體力、技术水平和努力程度的不同，按着男女同工同酬的原則，合理地確定了勞動報酬。由于開展了競賽，脫谷效率大大提高，過去每天九小時脫谷八百捆，競賽以後，平均每天達到一千二百捆，最高的一天脫了一千四百捆，水稻脫谷進度大大加快了。在小組長劉廣乾領着六名社員進行水稻脫谷期間，小隊長林鳳述，也曾來到這個場院，但是，他不是來這里亂指揮的，而是參加勞動，幫助研究改進方法，檢查質量。林鳳述踏打稻機也是好手，他一來到這場上就和張素香比賽，比的結果是兩人不相上下，他稱贊了張素香技术水平提高的快，又稱贊組長劉廣乾領導的好。去年一年來小隊長林鳳述已經在各小組里做了二百五十多個勞動日，并沒耽誤領導生產。第二生產組長鄧永凱說得好：這樣上下都

有职权，好处很多，不窩工、不浪費、人人主动，不互相依賴，用心人多了，人多道行多，智謀广，能办好事。在一天收工以后，当生产組长跟我們叙述自己职权的时候，老社員顧景泉，爭着告訴我們說，他也有他的职权，他說：“我是扶犁的，晴天、阴天、雨前、雨后；先种什么、后种什么，先种那块地，后种那块地，复土薄、厚，都由我自己决定；种地时，一付犁杖是一个战斗組，踩格子，攪种的也由我来支配，上級給我职权，我就要尽职尽责！”听了这位老社員的話，我們从心里佩服这个小队干部們领导艺术的高超。（編者按：好。这个小队长领导艺术的高明就在这个地方。他不仅叫生产小組长有职有权，就是扶犁点种的也給他一定的权限，叫他們說了算。为什么在这些具体問題上，要叫小組长、以至扶犁点种的說了算呢？就因为他們在这类問題上最熟悉情况，也就有发言权。春耕播种时，一个小队一天要套出十几付犁杖，分散在各个地块上，小队长沒有“分身法”，不能同时跟着每付犁杖去把土鬆开，看不到每块地的干湿程度，就不知道应当复土厚薄，如果强去指揮，必然要犯主观主义。对这个情况了解得最清楚的是每付犁杖的扶犁的，他們做了調查研究，就能指揮得好，做到因地耕种。）

为甚么这里的小队干部这么会领导呢？这也不是一开始就这样的。小队长林凤述在一天晚上，向我們叙述了他的經驗教訓。一九五五年冬季这里成立高級农业社以前，这个村子里只有一个十戶社員参加的初級社，那时林凤述是这个初級社里

一个打头的。一九五五年冬成立紅光高級农业社时，这个村成了高級社的一个生产队。群众酝酿組成生产队的时候，林凤述正在領着一伙人給初級社燒炭。这时大家选他当生产队长，当他从炭窑里出来听說大家一定叫他当队长时，他真有些慌了，怕管不好。可是推辞不了，也就上任了。当上生产队长以后，他覺得大家把这么大一件事都托付給自己了，一定尽全力干好。凡是队里的事情，他事事都管，事无大小，都要自己經手，叫別人干总觉得放心不下。生产队里一共八十名男劳动力，每天誰去送粪、打井、割柴草，誰去干零活、鋤草、喂牲畜、修理犁套，他都要自己到各組里去亲自布置。春天播种的时候，从发放种籽到准备犁铧，到指揮播种距离寬窄稀厚，夏鋤时，每天鏟什么，那块地鏟几遍，那块地喂不喂粪，喂多少，定苗稀厚远近，他都是自己去指揮。早晨人們还没起床时，他自己就去挨門逐戶叫社員起来做飯准备下地。这样干了一年，他操劳得十分厉害，可是还发现工作中不断出現漏洞。例如，春天播种大豆的时候，他唯恐小苗出不好，就到四个生产組里去告訴社員厚着点撒种，結果因为种籽撒得太多，出来的小苗一壟能破成三壟，又只好动員很多社員去攔苗。（編者按：現在还有一些干部，不相信群众，瞎指揮生产，为害很大。这些干部應該从林鳳述的經歷中吸取經驗教訓，改进工作方法和工作作風。）这时，社主任、党支部委員曹洪閣看出了問題，告訴他：“当一个領導干部，要善于發揮大家的作用，不能一个人包办一切。一个人本領再大也只是一个人的力量，

有限得很；只有把大家的力量都動員起來才能把大家的事情管好。”經過一年的實踐和領導干部的教導，林鳳述体会到了依靠群眾發動群眾的意義。從一九五七年以後，他就在高級社的生產隊和以後人民公社的生產小隊里，逐漸地明確上下的職權範圍，學習運用各種群眾路線的工作方法，克服了遇事大包大攬一把抓的工作作風。現在他談到他的體會時說：“一個生產小隊，好比是一個大擔子，這個大擔子如果放在一個人的肩上，就壓得不得了，就會擔得不穩不好；若是把它放在大家的肩上，放在幾個人、幾十個人、幾百個人的肩上，大家擔着，就輕了，這個擔子就會擔得既穩又好。”（編者按：這個小隊長體會的深刻。在一個生產小隊里，那么多的事情，如果只一個人出主意，見識有限，看的不全面，主意再多，也難以想周到，難以辦得周全；只有發動大家都來動腦子，都來出主意，辦法想的多，想的周到，事情才能办好。）

干部認真地按黨的政策辦事，生產上有一套合理的常年堅持的規章制度。

這個小隊的干部在各項工作中，都是認真貫徹黨的政策，生產上有一套合理的常年堅持的規章制度。任何政策規定和規章制度，一經社員大會討論決定，就成為全小隊干部和社員必須認真執行的“法律”。並且進行深入的思想教育，讓大家自覺遵守。（編者按：規章制度是上層建築的一部分。“家有家法，鋪有鋪規”，在一個生產隊里有百八十戶人家，從事集體生

产，过着集体生活，岂可沒有規章制度！制訂一些合理的規章制度，是非常必要的，有它，可以更好地組織社員生产生活，促进生产的发展。）象定額包工、評工記分、收买粪肥价款的发放等，都有一套明确規定，小队干部带头按政策办事，說到做到，一絲不苟。小队长林凤述常說：“当干部的办事要一步两脚窩，一定要說得到办得到才行；如果說話不算，就不能得到群众拥护。”（編者按：說得对。我們的干部不論办什么事情都要取信于民，不能失信于民，要知道一件小事情的失信，都会造成不良影响，也直接关系到党在人民群众中的威信。）

一九五八年秋，队里創辦食堂，缺少家垫，向社員家里借用了一些器皿，因队里一时无錢付給社員价款，单記了一笔賬，有的社員有顧慮，怕将来不給錢。小队了解到社員这一顧慮，馬上按价付款。社員温海山、邓永甲借給队里两口七印鍋，队里就按价把鍋錢付給他們。小队兴办集体福利事业占用了社員卢永峰等几間房子，就在堡子东头又給社員新盖了又寬敞、又好的新房，让社員搬了进去。卢永峰心滿意足地說：“咱們小队干部真是按党的政策办事，党叫他怎么办，他就怎么办！”小队粮仓不足占用社員姜忠臣两間仓房，按年給他納租。因为小队按季发放收买社員家庭粪肥的价款，鼓励了社員家庭积肥的积极性，全队社員家家积肥，老社員梁国珍揀散粪，卖給队里一次就領到十几元粪錢，現在他又揀了四立米多散粪。現在小队里不論向社員公布什么事情，社員都非常相信。

这个小队在生产管理上認真推行了生产責任制。腰寨子生

产队对这个小队，几年来一向坚持实行“三包”制度，实行“四固定”，尊重小队小部分所有制和他们对土地、劳力、畜力的使用权。生产小队对各生产组实行生产责任制。平时各个生产组在已确定的责任范围内安排活计，筹划生产。有紧急任务时，由小队统一调动力量进行突击。这就避免了临时现点兵的高工、浪费工现象，既减轻了小队长的繁琐事务，又发挥了小组长、社员的主动性。更重要的是，由于实行生产责任制有效地保证了生产小队执行“三包”。

他们全面地推行了劳动定额管理，做到了样样活计有定额。他们无论干什么活计都根据生产队拨给的定额，并参照本小队具体情况按劳动强度大小，技术繁简，确定出标准定额。为了把定额定得准确，切合实际，事先都要经过队干部亲自进行生产试验，然后交社员大会讨论通过实行。在生产过程中因条件变化，确实需要改变定额时，也要经过队组干部亲自试验，绝不冒然行事。象夏锄期间的劳动定额，原来规定：镪头遍高粱（包括定苗）每镪一亩二分地为一个标准工；镪二遍地，每镪一亩六分地为一个标准工。可是，当开镪二遍地的时候，赶上阴雨连绵，草苗齐长，地荒的厉害，社员反映定额偏高，完不成定额。小队长林凤述就会同组长和社员一起进行试验，证明定额确实偏高，就作了适当修改。发现定额偏低时也马上修正。在确定定额的基础上，就在各生产组里开展超定额红旗竞赛，在社员中树立红旗标兵，去年全队涌现出标兵之家五户、标兵干部三名、标兵饲养员和炊事员各一名、标兵社员

七名，还有三十七名紅旗手。夏天水稻插秧时，小队規定每插五分地为一个定額。为了縮短插秧期，展开人与人之間超定額对手賽，在竞赛中个个爭先恐后，努力提高效率，結果十三天就完成了八十三亩地的插秧任务，比往年提早十天。

这个小队的評工記分也做得十分認真，已經坚持六年沒变了。几年来，他們一直是日清月結，按期公布工分賬目。小队长林凤述对这一点深有体会。他說：“工分給的合不合理关系很大，做得好，它可以体现各尽所能，按劳分配的原則，起到奖勤懲懶的作用；如果多劳的不能多得，就会打击劳动好的社員的积极性。”就是一九五八年建立公社初期，基本建設和社办工业用工那样多，上下級之間，小队与小队之間往来賬目那样繁杂，这个小队由于按日記清小队內外的用工賬，把工分数目照样理得笔笔皆清，这一年除了伙食供給外，工資部分仍按每个社員所做工分的多少进行分配。（編者按：很好。事多賬易乱，他們的經驗是按日記清小队內外的用工賬。每个生产小队、生产队，都应当把工分賬目、財務賬目，理得一清如水。）

关心群众生活，努力办好公共食堂，
滿足社員多方面的需要。

这个小队真正作到了一手抓生产一手抓生活，認真地貫徹执行大集体小自由和劳逸結合的原則。他們对社員生活主要是抓三件事：第一、办好公共食堂；第二、在搞好集体生产的前提下允許社員經營一定限度的家庭副業；第三、在生产劳动中

保證社員有必要的休息時間。

小队食堂办的很好，家底雄厚，飯菜多样，既節約粮食又吃得好。管理員、炊事員擰成一股繩，千方百計調剂伙食，飯菜应时应响。虽說都是庄稼飯菜，但是調和的老少都乐。現在已經把冬春用菜儲备得充充足足，窖藏的大蘿卜，成堆的鮮白菜共十万多斤。在房前屋后还有很多荫干的白菜叶，編瓣的蘿卜纓，还漬了二十六缸酸菜和很多咸菜。食堂的猪圈里还养着十二口肥猪。（編者按：每个农村公共食堂，都应当象这个食堂这样有雄厚的“家底”，多种菜多养猪，为不断地改善伙食創造条件。）平时吃飯不仅天天有熟菜，还有多种多样的咸菜。他們把腌好的白菜根、芹菜根、胡蘿卜、香菜叶、蘿卜絲、大葱叶、白菜心、豇豆条配的有紅有綠，又香又脆。为了照顾老人牙口不好，还特意把蘿卜煮烂后作咸菜，老年人吃了又軟乎又可口。在主食上他們也經常換样。因此社員們都愿在食堂里吃飯。

全小队家家門前都有干柴草垛，房檐屋下还挂着干菜瓣、种子挂等，家家戶戶也都漬了酸菜。每人平均有蘿卜、白菜一百五十多斤，每戶有地瓜一、二百斤。这都是社員們利用放假和工余時間在小块自留地里搞的家庭副業。社員們还采集野生飼料育肥了很多猪，去年已經卖給国家十五头，現在社員家里的圈里还有十七头肥猪。許多社員家里都搞些編織、打苫房草等副業生产，增加了很多收入。小队长林凤述說：“只要領導上安排好，首先保證搞好集体生产，社員在一定限度內搞一点

家庭副業，並不影響集體生產。相反，由於家庭副業搞的好，社員收入增加，生活改善，生產情緒提高，還會推動集體生產。”很多事實都證明了林鳳述的看法是正確的。社員王惠蘭夫婦在去年春節放假期間做鐮刀把和打黃條帘子就賣五十多元，夫婦倆養了兩頭豬，七月份賣給隊里一口，國慶節賣給國家一口，收入八十多元；在自留地裡還收了許多蔬菜和地瓜，總共收入一百五十多元。他們並沒有因此耽誤集體生產，夫婦兩人去年到十一月中旬為止，在社勞動比一九五九年同時期還增加了五百二十多個工分。（編者按：事實證明，在不影響集體勞動的前提下，讓社員經營少量的自留地和小規模的家庭副業，只有好處，沒有壞處。應該堅決按照黨的政策辦事，不能動搖。）

這個小隊雖然生產總是很忙的，但是他們堅持執行了勞逸結合的原則。去年從一月到十月給男社員放假八天，給女社員放假十一天。從十一月一日開始，實行了輪休制度。為了讓每個社員早知道自己在哪一天休息，好安排家務，還把每個社員輪休的具体日期表張貼在食堂裡。為了便利社員料理家務，還盡量使一家人湊在一起輪休。並且規定願在輪休日繼續參加集體生產的由小隊增發工分百分之五十為加班費。社員對於幹部這樣關心他們的生活非常滿意。

培養出色的後勤人員，料理好小隊的家務，
使小隊幹部更好地集中精力領導田間生產。

在一個生產小隊裡，除了田間生產以外，還有許多主要事

情需要料理，象牲畜的喂养、工具物品的保管、公共食堂的管理等等，都需要忠实可靠、兢兢业业、公正无私的人把这些任务担当起来，生产小队的干部应当善于安排这些后勤工作。这个小队在这方面培养了一些工作得很出色的人物。饲养员金成山、保管员王玉林、伙食管理员刘素梅都是这方面的代表人物。

老饲养员金成山是饲养组的小组长，他和饲养员王永君、顾云峰喂养的牲畜膘肥体壮。几年来不仅没损伤一头大牲畜，还增殖很多。现在共有五十四头耕畜，不仅保证本队生产有足够的畜力，而且还支援了兄弟生产队五匹马。老饲养员经营牲畜非常精心，圈里圈外经常打扫，保证畜舍干爽卫生。谷草、稻草、豆秸等饲草总是搭配着喂，铡的又细又匀，让牲畜吃的又好又饱。他领着两名饲养员几年来坚持喂夜草，勤添勤喂，对老、弱、孕畜分槽饲养。每次车出远门，他都想尽办法，将青草晒干，提前准备好，让牲畜在途中有足用的草料。他对牲畜的管理非常精心。有一次一头驴刚卸磨就被社员拉走，他急的满头大汗，到处找驴，直到找回来喂上草料才放心。对小马驹更格外关心，每次下雨都想办法把它们圈到屋里去。

老保管员王玉林，今年六十七岁，老当益壮，兢兢业业，办事认真，从一九五六年当保管员以来，把小队的大小工具、车马绳套、饲料种籽都保管得妥妥贴贴，把这些东西在仓库里一排一排摆设得整整齐齐，井然有序。社员们需用什么，他伸手就给取出来，社员使完的工具，他都一件件的拿到库房里安排

就序。社員們說：“老王頭經管的倉庫規整的象供銷社似的。”老保管年邁可勤快，社員取用東西從不怕麻煩，但不准亂拿多拿。社員陳鳳鳴去倉庫取麻，王玉林都給他按需要的數量拿，不夠用，一連拿了好幾次，陳鳳鳴說：“這樣一次一次地拿多麼麻煩，一次多給我一些不好嗎？”王玉林笑哈哈地說：“再用再拿，一次多了容易浪費”。社員從他手里借去的東西都有根有據，總是見條付貨，並且不准轉借別人，誰不按期歸還他就登門去要。去年春天辦托兒所時，從倉庫里借去六條繩子，秋天搬家時沒及時送還，他就登門去要，因時間較久，托兒所的人把這件事情忘了，他拿出借條給大家一看，人們才從各家把繩子收了回來。他對自己保管的物資工具經常查點，在春耕前就把春耕需用的犁杖等工具一一查清，壞的能修補的自己就動手修補，不能修補或不足的就提前報告給隊長，提早修理添置。他不僅對本隊的財務這樣經心在意，就是到外隊幫助工作時，也照樣兢兢業業照管公家的東西。一九五九年他參加分配小組到第二小隊去工作，在那里管理的場院，收拾得干干淨淨，利利索索。直到現在第二小隊的社員對他這種負責精神還念念不忘。

伙食管理員劉素梅，預備黨員，是一個精明強干的年輕姑娘。她從去年春天擔當食堂管理員以來，帶頭實干，不論是下廚房燒飯做菜，上山打柴挖菜，還是到磨房推碾拉磨，都能親自下手，想盡一切辦法把食堂办好。現在這個食堂在鄰近五里三村都聞名。她還能領導大家從囤尖開始注意節約，做到有計