

大躍進叢書之三

改进农业社 的经营管理

中共浙江省委办公厅編
浙江人民出版社

前 言

大跃进叢書，是中共浙江省委办公厅綜合各地的工作經驗總結，整理編印的。目前全省社会主义建設事业正处在大跃进中，并且已經取得了許多良好的經驗。这不但是反右派斗争和整风运动胜利发展的結果，而且是正确执行了党中央和毛主席所提出的鼓足干劲、力爭上游、多快好省地建設社会主义的总路綫的結果。編印大跃进叢書，就是为了總結和推广这些方面的先进經驗，高高地举起先进的旗帜，鼓励先进，推动后进，促进各个地区和各項工作全面大跃进。大跃进叢書的第一批小冊子，大部分是在全省第一次农业生产大檢查的时候所總結的一些先进經驗，也有一部分是各地送来的先进經驗總結。在編印过程中，各地委、县委还派人前来帮助我們整理書稿。大跃进叢書今后將根据工作发展的需要，陸續編印和出版。

中共浙江省委办公厅

1958年6月

目 录

新登县全面改进生产队的管理	(1)
視北一社經營管理工作的經驗	(7)
龙山社的“一年早知道”	(18)
郛溪社是怎样坚持按件計酬的	(23)
金星社“六定”小段包工經驗介紹	(28)
官塘社是怎样試行“以产定工制”的	(31)
三山社三年来实行“以产計工，以产計本， 超产獎勵”制的經驗	(37)
干部民主办社，社員爱社如家	(46)
蕭山县瓜瀝区的农业社財務辅导工作	(51)
楊嶺社公开財政办法好	(56)
“八一”社不用夜夜評工記分了	(61)
汉、畚族联合办社的經驗	(66)
紹兴县整頓三类型社的經驗	(71)
多快好省整頓三类社 ——平湖勝利社整社經驗	(77)
必須注意农业社的領導成分	(83)

新登县全面改进生产队的管理

新登县于5月中旬，以整风为綱，圍繞夏季生产，开展了以改进生产队劳动管理为中心内容的整社工作。由于采用了大放大鳴、大辯論，大字报的方法，充分发动了群众，迅速有效地全面推行了生产队的小段计划管理責任制，大大地調动了社員的生产积极性，保证了夏收夏种的适时完成和推动了早稻田間管理工作。充分証明了在各项工作中（在改进农业社管理工作中也同样），必須坚决贯彻执行鼓足干劲、力争上游、多快好省地建設社会主义的总路綫。

今年春季，我們在全县范圍內普遍推行了“三包”、“四到田”、“三到戶”和“一年早知道”等先进的管理方法，从而有力地推动和促进了春季生产大跃进。轉入夏季生产以后，在生产內容上由比較單調轉向比較复杂，由比較集中轉向比較分散，由比較粗放轉向比較細致。由于技术革新运动的深入，多种經營的开展，原有管理方法和大跃进形势出现了新的不适应。突出地表现在：有一些乡、社干部习惯于大呼隆的方法突击生产，忽視了生产队的平时计划管理，因此，不少生产队存在计划不經常，生产忙乱，評分拖拉的現象。如松溪乡五个社，一共六十四个生产队，管理上即有以下三种类型：

第一种类型有十五个队，它的特点是能經常坚持执行小段计划和劳动定額，生产有条不紊，群众比較滿意。当时他們的主要缺点是计划不够具体，对社員家庭生产缺乏安排；其次，有的队农活驗收制度执行不严，生产質量有时不合規格。

第二种类型共四十个小队，它的特点是有劳动定額，但小段

生产计划时断时續，訂計劃是由干部包办的，每天的农活仍要由干部临时派工。虽然不用夜夜商議，但是社員心中无数，責任不明；而且由于沒有民主安排农活，社員也有不滿意，存在当“短工”的思想，有的社員反映：工作有社長，生产有隊長，社員当和尚。

第三种类型共九个队，它的特点是生产无計劃，干活沒定額，干部社員心中都沒数，夜夜訂計劃，夜夜派工評分，既忙且乱，計酬不合理；不但耽誤生产，而且挤掉了社員学习政治、文化、技术的时间。

五月上旬，县委学习了上海會議精神，以鼓足干劲、力爭上游、多快好省地建設社会主义的总路綫，对照檢查了全县的农村工作，認識到生产管理上存在的問題。为了把生产推向更高潮，超額完成全年的规划指标，达到“社社增产、样样丰收”的目的，县委根据省委、地委的指示，通过双反双比，发动全党全民开展以改进生产队的劳动管理为中心内容的夏季整社运动，要求生产、管理齐跃进。当县委亲自掌握在重点乡取得經驗介紹推广以后，各乡都在很短的时间內全面的改进了合作社的經營管理，除了对“三包”、“四到田”和“三到戶”的管理制度普遍进行了复查，采取缺什么补什么的方法进行补课以外，重点是抓住了改进生产队的管理，推行了生产队的小段計劃管理責任制。目前全县九十九个社的一千零四十三個生产队，百分之九十以上的生产队推行了比較完整的小段計劃管理責任制，因而克服了过去夜夜評分派工，干活求量不求質的現象，大大提高了社員劳动积极性。松溪乡群众贊揚管理办法的大字报写道：总结自己經驗是掏金，学习人家經驗是取宝，有了这些新办法，管理不愁搞不好。城阳鎮群众贊揚新办法的歌謠是：“农活質量有保証，生产季节能赶早；田头发工票，一段一記分，老实农民不吃亏，‘开眼睛子’錯不了；学文化、看电影，得到好处木佬佬。”青年方玉山

說：这样弄起来，拚命也要夺紅旗。

改进生产队管理工作的直接結果是大大推动了生产。城阳鎮中心社第六队实行小段計劃管理責任制以后，社員白天黑夜的积极劳动，十天計劃七天完成，劳动效率提高百分之三十，二十四个劳动力，五月份平均每人做了三十五个劳动日，連作晚稻播种等农活都比原計劃提前完成。

在改进生产队管理上，我們主要抓住了以下三条措施：

一、发动群众大放大鳴大字报，解放思想，揭露矛盾，轉变作风。

首先我們以改进生产队管理为題，发动群众进行大放大鳴大字报，摆开問題，揭露矛盾。如松溪乡在群众性的大放大鳴中，群众提出了許多問題，大大震动了干部在合作社管理工作上的右傾保守思想和官风暮气。松溪社邵阿傳小队，由于管理忙乱，在春季生产中曾經二十天不評分，讓社員来个凭良心自报，弄得真假莫明，社員写大字报批評道：社員日日忙，分不評来又无帳，我們怀疑又猜想。社員王根弟为人老实，劳动强、技术高，由于沒有劳动定額，評起分来沒有个标准，爭爭吵吵，却和一貫消极怠工的邵世昌每日同样得十分工，他写大字报批評道：分工象点兵，做活磨洋工，一日休息四、五通，好坏同得十分工，老实社員把口封。官塘社的社員由于夜夜訂計劃，临时派工，評分鬧到深夜，挤掉了学习时间，写出大字报批評道：改进管理頂重要，文武双全保丰收。人家学习咱評分，人家进步咱落后。夜夜評分何时休？学习时间何时有？

大放大鳴不仅启发了社員对于改进管理的自觉要求，同时更深刻地提醒了乡、社干部，看到了自己盲目自滿情緒和不踏实的工作作风，認識到搞好生产管理的重要性。松溪乡总支副書記汪志寿同志說：发动群众解决这个問題，搞好生产队劳动管理，就是最大的群众观念。表示要以革命的办法苦战三晝夜搞好生产队

的管理。

二、依靠万人大辯論，对症下药，边整边改，实现管理革新。

摆开問題后怎么解决呢？主要是通过群众性的总结过去几年来执行小段包工、定额計酬的經驗教訓，找到了过去有經驗但不能坚持执行的原因，在此基础上，深入重点队，作出样子，組織現場參觀，全面推广。

改进生产队的管理，依靠干部包办呢？还是依靠群众动手呢？开始也是有一場辯論的。如松溪乡有的干部主張干部分头包干才能搞好；有的認為必須接受过去那种“干部包办，搞完就算，社干不懂，群众不干”的教訓，采用发动群众总结本地經驗与学习外地經驗相結合的办法，使管理方法为广大社員所掌握，才能使改进管理达到多快好省的要求。通过辯論，决定了把改进生产队管理的事情讓群众来当家作主，在广大群众中开展大爭大辯，大家动手找原因找办法。辯論結果找到病根是：过去生产队管理大社不管，小队包办，上下脫節，制度不全。首先，社管理委员会沒有根据各組生产季节和生产环节，制訂分段的劳动定额去具体指导生产队的管理，队里生产茫无头緒；有的队即便搞了劳动定额和小段計劃，在作法上是队务委員包办的，因而不能成为社員自覺的行动。其次是小段計劃安排不全面，排了晴天，沒有排雨天，結果晴天的农活雨天不能做，雨天的农活又放到晴天来做。如松溪社周坤良小队，原定計劃是刈麦、燒焦泥灰，因天雨兩种农活都不能做，而本来可以在雨天做的刈柴头、削草皮、积堆肥等，却由于事先沒有安排，造成二十多个劳动力无活干，使社員对执行小段計劃失去信心。生产队沒有安排社内非包工和社員私人的生活，也往往打乱生产队的小段計劃。第三是按件計酬执行不够彻底；第四是劳动組織分工不够合理。找出原因后，群众劲头很大，条条都通过总结以往經驗，提出了合理改进的办法：

（1）实行“三結合”、“五安排”，加强計劃管理。“三

結合”就是社、隊、戶三方面結合，社里由管理委員會定期制訂工作定額發至生產隊，隊務委員會參照社的規定根據本人情況修訂定額作出計劃草案，然後領導社員充分討論，最後定案，使小段計劃在社員心里落腳生根。“五安排”就是天晴、天雨，社里、隊里、戶里五方面的生產內容都要作適當安排，晴天、雨天的農活要機動安排，以便小段計劃的堅持執行。

(2) 實行“一划、二定、三用票”(即要有計劃有定額有工票)和“田頭清”，加強按件計酬，在安排小段生產計劃前，社管理委員會要根據當時的生產季節，規劃出每項工種的定額標準，發給生產隊，作為小段定額到丘的依據。生產隊根據當前中心農活的期限，進行時間、農活、勞力三排隊，訂出十天或半月的小段生產計劃，同時分別不同工種和生產內容，提出技術措施、耕作質量和完成時間的要求，然後參考全社的定額標準，根據技術要求、操作難易、自然條件(路途遠近、土質、水利等)，由隊務委員會制訂出本小隊的勞動定額，通過社員反復討論修正後定額到丘。最後，根據生產的需要和各人技術特長，採取隊長分配與社員自報相結合的辦法組織作業小組，進行包工到組，實行按件計酬制，並採取發工票或籌碼，實行“田頭清”，以簡化評分手續。

(3) 實行“人包活”、“組包片”、“一照顧”、“四搭配”，改進勞動分工。隊下面分作業小組。編組時，以活定人。隊內中心農活(如當前的水稻耘田施肥)，划片分給作業小組負責，再搭配上另星的農活；技術性較強的農活可以成立臨時性的專業小組(如水稻的播種育秧)；對於某些專業性的農活可以執行個人計件的，則包給個人去做(如犁田)。在組織作業小組時，注意照顧“四到田”的專管人執行自己的職責的方便；注意骨干搭配，以方便加強領導；技術高低搭配，以方便進行技術指導；勞力強弱搭配，以避免兵對兵將對將；文化搭配，以方便借休息時間學文化。

(4) 实行“检查验收”、“竞赛评比”，保证农活质量，保证按时完成。每个作业小组都由队务委员会委员中确定一个临时组长，负责小组领导、农活质量的验收及分发工票等工作。有的小组设立一个检查员，负责农活质量的检查验收，也有的小队规定由田间专管人负责自己所管田的验收与分发工票工作。并紧接着建立了验收奖惩制度，开展组与组、人与人的小段红旗竞赛，保证小段计划的提前实现。

(5) 由于整改方案是群众做的，结果，整改工作就变成群众行动，使得许多复杂问题和大量的组织工作都迎刃而解，深入人心。如松溪乡双堰、官塘两社，在整改当中一晚即贴出七百二十五张大字报，几天之间即改变了面貌，打破了过去“老生常谈、谈而不干”的常规。

三、书记动手，全党办社，抓先进，推先进，四面开花。

各级党委都贯彻执行了“书记动手、全党办社”的方针，层层抓先进典型，层层组织现场参观训练骨干。首先是县委书记亲自动手在重点乡取得经验之后，即用电话会议、广播大会、发通报等办法介绍推广，并由分片包干的县委负责各深入摸出一个社的经验，带动了全面。各乡也各抓重点，做出样子，组织数次生产队长以上的社干部现场会议，进行参观学习，然后全面推开。如城阳镇首先在中心社长期坚持小段计划较好的罗荣奎小队和林童根小队，通过总结经验弥补不足的办法，搞好了生产队计划管理的典型，然后召开了全镇农业社管理委员、会计、生产队长、记工员等八十多人的现场会议，分头到两个典型小队参观访问，通过介绍讨论和学习，使全镇生产队长以上的社干部都解放了思想，学到了办法。纷纷反映：“担子大家挑，生产包搞好”。这些干部回到小队向社员介绍了先进队的管理经验后，社员都拍手欢迎，要求自己小队迅速搞好。

(中共新登县委书记秦敬亭，1958年6月)

視北一社經營管理工作的經驗

諸暨縣視北鄉第一農業社是一個大社。全社有二十六個自然村、一千一百四十二戶；有水稻田七千六百二十九畝、旱地六百七十二畝、山林六千七百二十九畝；男女整半勞動力二千一百九十四個，每個勞力平均負擔六畝半。幾年來，該社認真改進了經營管理工作，整頓和健全了各項管理制度，有效地促進了生產的迅速發展。1956年視北一社戰勝了幾十年來沒有的台風災害，獲得大豐收。水稻平均產量達到七百九十二斤半，比1955年提高百分之二十一點二，比1949年產量翻一翻。旱地作物產量比1955年增加一半，比1949年增加六倍以上。1957年春花、早稻普遍獲得豐收。大小麥畝產二百斤，早稻畝產四百十二斤，都比1956年增產一成以上。晚秋作物雖然遭受八十多天大旱，但是經過幹部和群眾日夜搏鬥，大大縮小了受災的幅度，畝產仍有二百五十多斤。由於生產不斷提高，社員收入大大增加。1957年每戶平均收入達四百多元，比辦社前的1954年增百分之六十八以上，比解放前增加百分之一百十五以上，已經超過了當地富裕農民的生活水平。

現在把視北一社經營管理的主要經驗介紹如下：

（一）健全勞動組織，劃分經營範圍，有領導地組織社員生產

視北一社在1956年并社初期，由於原來小社的勞動組織打亂了，新的組織尚未建立，社員做農活，不論大小，直接找主要社幹部派工，因此出現了“社干忙煞，社員閑煞”的局面。社幹部領導生產也是用老一套方法。社長每天到廣播台上去叫社員出

工，小隊長挨戶催社員上工。社員白天干活“一窩蜂”，二三十个社員挤在一块田。晚上評分吵吵嚷嚷，直鬧到半夜。社員的意見很大，編出了一首快板，諷刺說：

大社、大社，

出坂八点；

干部不催，

笑話“老K”（打“扑克”）。

社干部也感到头痛，說：“跑脚头，听罵声，吃力不討好，黃胖椿年糕。”乡总支发现以上情况以后，通过总结工作，在肯定成績的基础上認真地帮助視北一社改进了經營管理工作，整顿与健全了各項管理制度。

第一，健全劳动組織，民主划分作业区，干部明确分工。为了迅速扭轉合作社的混乱情况，首先成立了社管理委员会。并且根据自然条件合理調配土地，划分了六十三个耕作区。同时，根据劳力强弱、技术高低、骨干多少和社員方便自願等原則，組織了七个生产队、六十三个生产小队。并通过民主选举的方法，改选了大队長、小隊長。社員在新的劳动組織中，情緒安定下来了，生产也納入正軌了。他們滿意地說：“今后和尚有寺院，尼姑有庵堂了。”

在建立劳动組織以后，社队干部明确分工，使政治思想、生产和財務三条战綫上的工作，从社到小队，层层都有專人負責。社队干部中分工管政治思想的三十五人；管生产的十八人；管財務的十三人。社長負責全面領導，副社長分头掌握各个战綫的工作。領導方法上采取大权集中、小权分散、一竿子插到底的办法。凡是全社的生产规划的制訂、重大措施和基本建設的确定以及重要的財務开支等等，都要經過全社討論。凡是生产和工作的小段安排和完成任务的具体措施，則由各战綫的負責人分別召集有关人員研究决定。这就大大加强了每个干部的工作責任心，消除了过去

干部工作中忙閑不均的現象，做到了人人有事做，事事有人管。

第二，加强計劃性，建立責任制。視北一社在1956年下半年全面地推行了“三包”責任制和按件計酬制，把社內主要作物（如水稻、大小麦、玉米、番薯等）的生产，根据土質、阳光、常年产量、路途远近、耕作难易和水利設施等条件，逐坵地提出包产、包工、包肥的指标。这个“三包”指标再經過社員討論后包到小队，由小队根据季节特点訂出每項农活的質量、数量、工分、時間等标准，分給社員去完成。同时，由社到队，由队到人，規定“多獎少賠”的獎賠制度。这样，社員的生产責任心和劳动积极性就大大提高了。全社劳动效率很快地提高了百分之三十左右。社員反映說：“三包以前，干活象老牛拖破車，一天休息五六次；三包以后，連抽烟的時間也要打算盤了。”今年春天，視北一社又在“三包”的基础上推行了“四到田”，使合作社的管理水平又提高了一步。

第三，划分經營范围，正确处理个人与集体之間的关系。合作社在恢复正常生产秩序以后，很重要的一件事，就是要正确地划分經營范围，妥善安排农副业生产和社員家庭副业，正确处理个人与集体之間的矛盾。在划分經營范围的时候，視北一社掌握了如下几个原則：（1）有利于国家建設，使合作社的生产在国家計劃指导下进行；（2）有利于合作社的巩固，不断增長社会主义因素；（3）有利于生产的发展，增加社会財富；（4）便于管理，使生产減少損失；（5）照顧經營习惯，不至于劳民伤財；（6）有利于社員团結，使大家滿意。根据这些原則，把全年生产排队、分类、分項后，具体地划分了經營范围：

由合作社經營的：凡是国家需要的、經濟比重大的、經營过程又复杂的項目，一律归社經營。粮食方面有水稻、玉米、番薯、馬鈴薯、大小麦、蚕豆、豌豆、黄豆。油料方面有油菜籽。大型副业方面有石灰、磚瓦、碾米厂、电厂、茶叶初制厂、手車运

輸。山林方面有木料、毛竹、桑苗、筍壳。特产方面有茶叶、蚕茧、水果、筍。畜牧业方面有母猪、公猪、仔猪、耕牛、奶牛、羊。以上共計二十九項，总产值四十二万五千二百七十八元，占全社总产值的百分之九十三。

由社員个体經營的：主要是另星的、分散的項目，和既有利于分散經營又有助于集体生产发展的項目。如养猪、家禽、羊、長毛兔、蜜蜂、打草鞋、种另星果木、另星桑树、蔬菜等九項。共計产值二万八千七百五十元，占全社总产值的百分之七。

这样划分后，社員反映有“五好”：支援国家建設好；巩固工农联盟好；扩大社会主义因素使合作社巩固好；增加收入改善社員生活好；有利于团結发展生产好。

（二）改進小隊管理工作，保證季節生产計劃的實現

生产队是合作社的基层單位。全社生产的好坏，在很大程度上决定于小队的生产好坏。因此，加强生产队的具体领导，帮助生产队改进經營管理工作，是巩固提高合作社的重要环节。視北一社在加强生产队的管理方面抓住解决了如下几个問題：

第一，經常地制訂小段計劃。社員反映：“計劃不訂，象瞎子摸黑弄堂，勁頭勿高；訂了計劃，就有方向，就有奔頭。”

“小段計劃好比指南針。”从1955年冬办大社以来，視北一社的小段計劃先后制訂了五十八次（每半月一次），絕大部分計劃都按期完成，有很多还提前和超額完成。但是，他們在执行小段計劃中，也不是一帆風順的，而是有波折的。例如第六大队第六小队，在今年2月份的积肥运动中，計劃每人每天积二百担，但連續下雨下雪，影响了計劃的完成。生产隊長張其表急得几夜沒有合上眼皮。为了完成計劃，他就发动群众进行辯論，并帶头車水和下塘挑泥。在他的影响下，連六十多岁的老年社員王成土也抱病上工。社員說：“計劃是自己訂的，一定要完成它！”

視北一社是怎样制訂小段計劃的呢？第一，发动群众鳴放辯論，通过辯論解决他們在制訂計劃中的思想障碍。視北一社在并大社初期，在干部和社員中对制訂計劃較普遍地存在着“怕麻煩”和“老一套”的思想，說：“訂計劃也生产，不訂計劃也生产，何必多此一举？”有的說：“計劃訂好訂，做难做。”社領導干部掌握了这些思想情况以后，就用摆事实講道理的方法，发动社員开展大放大鳴大辯論，解决这些思想問題。第二，在制訂計劃过程中，要发动社員反复討論，使計劃在群众思想中生根。具体方法是：根据全社分段計劃和本队生产情况，提出初步計劃，召开老农座談会討論。然后以小队为單位，召开社員大会进行“六排”：排時間、排农活、排作物生長情况、排工作定額、排耕牛农具、排劳动力。在此基础上又提出各項农活的具体要求，正式訂出小队的十天到十五天的作业計劃。第三，在制訂时掌握了四个問題：（1）树立“一早百早，百早百好”的思想，把可以提早做好的农活，尽量提早訂入計劃，以保証农活按时完成。（2）使“全社农活、小队农活和社員个人私活”三結合，做到“統筹兼顧，全面安排”。为此，必須在每个小段計劃中，做好“三留”：留队（社）附工，留病工，留家务工。一般是每半月留兩天作为社員家庭机动工，以解决家庭副业用工的需要。（3）訂出晴天、雨天、晚上三者結合的劳动投放計劃。有了三套計劃以后，才不会因为气候变化而造成生产紊乱。如在冬季生产中、就提出了三搶”（晚上集中搶修水利、白天搶時間、雨天搶另活）的口号；在备耕生产中，就白天积肥，晚上修水利，雨天揀谷种。这就保証了小段計劃的如期完成。（4）提高劳动效率和劳动利用率，解决劳力不足或劳力剩余等問題。对解决劳力不足的問題，主要采取两个办法：一个办法是充分發揮劳动潛力，努力提高劳动效率，提倡起早落夜，适当增加劳动强度，在必要时开夜工突击。另一个办法是实行科学分工，發揮社員專

長。對技術性農活如插秧等，採用老農帶徒弟、父帶女、夫帶妻和包教包學、邊教邊學、邊做邊學的方法，傳授技術，訓練技術能手，提高他們的技术熟練程度。對解決剩餘勞力問題，主要採取發展集體副業家庭副業（如養豬，養兔等）的方法。

第二，建立小段勞動投放責任制，使小段計劃在社員中落腳生根。視北一社採取了“分段定額、分派任務、責任到戶、建立獎賠”的辦法，根據社員勞動底分的多少和不同的技術專長，把小段任務和責任全部分派到社員身上。對婦女的生产任務，也根據小孩多少、家務簡繁、勞力強弱，給予合理分派。在分派的方法上，先由骨幹根據基本勞動日和分季控制數，制訂內定方案；然後由黨團員帶頭，正副隊長領先，自報勞動日，交給社員評議；最後由社員自報，通過民主協商，確定勞動投放工數。接着，就規定獎懲制度。如果社員超額完成任務，超過一分獎一分；如無特殊原因未完成分派的任務，則根據其完不成的部分適當扣分。這樣做的結果很好。社員盧保水說：“現在賞罰分明，起早落夜也情願了。”號稱“天雨病”的社員王金木，也不管天晴天雨出勤了。第六小队建立勞動投放責任到戶制度和實行獎賠制以後，勞動效率提高了百分之二十三左右。

第三，劃分臨時性操作小組，充分提高勞動利用率。經驗證明，在生产隊內劃分臨時操作小組，是合理組織社員勞動，提高勞動利用率的有效方法。過去視北一社在勞動管理中出现過兩種偏向：一種偏向是推行常年分組，土地分片的固定操作小組。結果，組與組矛盾很大，社員的思想和勞動也隨着分組分了家，互不通氣，評分記工也互相懷疑，干活集體偷工減料，造成全社生产進度很不平衡的局面。社員說：“這種辦法是挖肉補瘡兩勿討好。”另一種偏向是集體干活，大組派工，干活一窩蜂，評分滿堂紅。結果勞動效率不高。

怎樣劃分臨時性操作小組呢？根據小段計劃的農活內容，分

类、划片，确定各类、各片的定额标准。然后再按照男女整半劳动力不同特长合理搭配，分成若干临时性的操作小组。操作组的大小，看农活多少而定，不能作统一规定。如第六小队 in 种田时，三十七个男女整半劳动力中除去牧牛放水的四人外，把其余三十三人编成耕田组、摊田组、种田组等七个临时操作小组。每组有两个能手，一个副手，一二个新手。划分操作小组时，把骨干、老农、技术员和劳力强弱合理搭配；妇女劳力也必须适当安排，避免“兵对兵、将对将”的情况出现。

第四，建立“田长制”。视北一社在实行“三包四到田”以后，由于田间管理不严，造成“队长忙乱、社员不管”，社员干活求量不求质，“听饕吃饭，闲事不管，工分到手，两脚直溜”的情况。因此生产不平衡的情况亦随之产生。近田管得好，远田无人管。去年还漏掉了两亩多田没有种。

根据过去的经验教训，社员一致认为只有人人管，才能把田地管得好。“田间管理责任到户，大家挑千斤担子”已成为社员的迫切要求。于是今年春耕以前全面推广了“田长制”。它的办法是：以小队为单位，根据有劳动能力、有管理经验、对社关心等三个条件，由群众民主选出“田长”。“田长”选出后，授给管理牌，和他签订职责范围和奖惩合约，使他们切实负起责任来。每个“田长”一般负责管理七八亩田。每亩田的管理工分为三至五分，另活工二十分左右。“田长”的职责规定为八项：（1）监督小队，保证各项增产措施的切实执行；（2）对社员农活负责验收，提出意见；（3）按照生产季节向小队提出生产内容和技术措施的意见；（4）随时检查专管地段的作物生长、水量、病虫害等情况，发现问题，及时处理；（5）保护专管地段作物不受牛、羊、鸡、鸭等牲畜的糟塌，发现问题及时向小队报告；（6）向小队提合理施肥的意见，保证肥料不流失；（7）负责包干田间管理上的一切小农活，如看水，堵漏洞，糊

田腔，清溝排水，補苗澆草，攔路邊稻等；（8）保護專管地段的“措施管理牌”。

“田長制”的實行，對各項生產起了巨大的推動作用。社員為了把生產搞好，每天總要到自己管理的田里看一看，他們說：“田里一天不去，心里總是怪難過的”。有的還在自己田里筑起了竹籬笆，防鷄鴨等糟塌農作物。

第五，建立檢查驗收制度。視北一社採用的辦法是：“三天一回頭，天天具體扣”，即三天驗收一次，天天檢查質量。這就保證了小段計劃和各項增產措施段段實現，同時能夠及時發現和克服某些社員在生產中陽奉陰違和偷工減料等現象。如今年種田時，第三隊在連續三次得紅旗以後，隊員產生了自滿鬆懈情緒，經過檢查，發覺自己已經落后，就急起直追，才完成了計劃。第一隊通過檢查，發現有部分田不合密植規格，經過批評以後，當天就糾正了。檢查驗收的方法是：“三查（查計劃、查出勤、查質量）”“二及時（巡田頭及時，處理及時）”。檢查驗收工作主要通過社員相互監督和“田長”經常檢查來進行。在檢查中發現問題，及時處理。好的表揚，登光榮簿；不好的批評、扣分并組織社員討論，教育社員自覺保證質量。但是，農活驗收的主要責任由“田長”負責。因此根據不同時間，給“田長”規定不同管理重點。如春耕插秧中就規定了以保證密植和插秧質量作為“田長”的管理工作的重點。在田間管理中又規定保水、保苗、保生長、保除蟲、保耘田施肥質量等作為“田長”的管理工作的重點。為了使“田長”切實負起責任來，隊內又還建立了“半月一小評、季度一中評、年終一大評”的評比制度。小評記光榮分，每期為五分。季度評比小結，在一季度內，凡得分在二十五分以上的“田長”，按其所得的工分每一分獎一分；十九到二十四分不獎不賠；十八分以下按三十分為標準缺一分扣一分。貫徹獎懲制後，加強了“田長”的責任心。如第六小隊原來十六個