

山西农业生产先进經驗丛书

大寨的劳动管理

陈 永 贵 讲

山西人民出版社

山西农业生产先进经验丛书

大寨的劳动管理

陈永贵讲

中共山西省委农村政治部编
山西人民出版社

一九六六年·太原

山西农业生产先进经验丛书
大寨的劳动管理

中共山西省委农村政治部编

*

山西人民出版社出版 (太原井州路七号)
山西省书刊出版业营业许可证晋出字第二号
山西省新华书店发行 各地新华书店经售
山西印刷厂印刷

*

开本：787×1092毫米 1/32·1印张·20,000字

一九六六年四月第一版

一九六六年四月太原第一次印刷

印数：1—21,160册

统一书号：3088·228

定 价：七 分

編 者 的 話

陈永贵同志的这篇《大寨的劳动管理》讲话，为人民公社集体经济怎样办，怎样管理，提供了丰富的经验，指出了道路，指明了方向。现编入丛书，供各地参考。

毛主席说：“管理也是社教。”

社会主义集体经济是一种过渡性质的经济。集体经济内部充满着阶级斗争和两条道路的斗争。经营什么？靠谁经营？怎样经营？都有一个道路问题，方向问题。

大寨管理制度的基本经验是：突出政治，坚持毛泽东思想挂帅，用毛泽东思想提高人民群众的政治觉悟；加强党的领导，依靠贫农、下中农，用群众路线办农业、办公社；制订任何一项制度和办法，都是从巩固和发展集体经济出发，狠抓兴无灭资的斗争，坚持社会主义方向，发扬集体主义思想，发挥集体经济的优越性。

大寨管理制度的基本特点是：既要突出政治，发扬共产主义精神，又坚决不搞平均主义；既承认差别，坚持按劳分配原则，又不使差别过于悬殊；既实行多劳多得，又不搞物质刺激；既有一定的制度和办法，又不搞烦琐哲学。这样，就充分地调动了广大社员群众的集体生产劳动积极性，有力地促进了人民公社集体经济的巩固和发展。

一九六六年三月

近两年来，各地有不少同志来信要我谈一下大寨的劳动管理工作，来访问大寨的同志也想了解一下这方面的情况。现在我就这个问题大概说说，也算对以上同志的答复。我说的不一定对，不过我愿意和同志们共同研究，希望大家提出批评。

经营管理必须坚持两条道路的斗争

首先要抓住阶级斗争这条纲，用毛泽东思想为武器，作好政治工作，教育干部和社员提高社会主义和共产主义思想觉悟，提高政策水平；同时建立一套能巩固和发展集体经济的管理制度，坚持社会主义的方向。

大家说经营管理工作重要，这话不假。那里的经营管理工作搞得不好，那里的生产也就难搞好，十有八九是这样。这为啥？

毛主席告诉我们，过渡时期，我国还有阶级，还有阶级斗争。这个阶级斗争和两条道路斗争，在咱农村大量地反映

在经营管理上。经营啥？怎样经营？靠谁经营？这些事可以说天天爭吵。为啥爭吵？就是因为里面有两条道路、两种思想的斗争。我们主张走社会主义道路，有的人要走资本主义道路。我们主张巩固和发展集体经济，有的人要搞个人经营。他们的想法落空了，就要起来反对，有时闹得党的方针、政策贯彻不下去，群众的生产劲头就鼓不起来。最后，一些工作拖后，生产计划落空。他们又说是集体经济不好。这些情况摆在眼前，不斗争当然不行。要斗争离不开两方面：最根本的方面，是要用毛泽东思想为武器，作好政治工作，也就是要教育干部和社员提高社会主义和共产主义的思想觉悟，提高政策水平，懂得阶级斗争是长期的，不是短时的，树立起自力更生、奋发图强、大胆踏实、改天换地建设社会主义的雄心壮志；另一方面还要有一套能巩固和发展集体经济的管理制度，让每个社员都能按照集体经济的规章制度办事。这两方面工作做好了，也就等于坚持了政治挂帅，就不怕生产上不去，也不怕工作搞不好。大家说经营管理工作真个是重要，我体会道理就在这里。

怎么能把经营管理工作搞好呢？这又是一件不太好办的事。就说劳动管理吧，它本身包括很多内容，牵扯的面也很广，它同每个社员有牵连，同每件农活有牵连，同每天的时间有牵连。加上各家有各家的情况，各地有各地的条件，究竟采取啥办法，也不能用一根尺子去量。不过无论那一种地区，尽管条件不同，有些原则我想应当是一致的，这些原则必须坚持。这就是：

第一、坚持社会主义方向，防止资本主义影响，使集体经济得到巩固和发展。这是一切工作的纲，经营管理工作更是这样。

为啥在经营管理上一定要坚持这条原则呢？前面说过，有阶级就有阶级斗争，这从实际当中也看得清清楚楚。我们要求因地制宜，实行农、林、牧、副、渔全面发展的方针；有人却主张农商一起来，扔下种田去搞副业，还说啥：“吃粮靠集体、花钱靠自己。”我们要求发挥集体经济的优越性，改进集体经济的管理制度；有人却嚷嚷单干的好处，主张包产到组、包工到户、牲畜下放、副业包干。我们要求依靠贫下中农；有人说土改靠贫农，生产靠中农，副业靠商人；又说地主没地啦，富农不富啦，都是靠工分吃饭，人人都一样。我们要求一切坚持政治挂帅，报酬上要承认有差别；有人强调工分挂帅，物质刺激，要求高工分。我们要求把当前利益和长远利益结合起来；有人强调分光、吃净，过一天说一天。我们要求当老实人，说老实话，按国家政策办事；有人主张多产少报，扩大灾情，隐瞒粮食，搞自由买卖。这不是明摆着的阶级斗争吗？所以，我们首先要抓住阶级斗争这条纲，坚持社会主义方向；否则那就会象盲人赶瞎马，冒打冒撞，就会离开正道，走上斜道。对一些人来说，资本主义是熟道道，不把他们向社会主义这方面领，他们自己就会向那方面去。

怎么坚持社会主义方向呢？大家知道，过去资本家有资本家的章程，地主、富农有地主、富农的章程。但是，这些

章程千条万条总归是为他们自己的阶级服务的。我們現在是建設社会主义，所以我們的章程必須从維護社会主义的集体利益着眼，絕对不能再把資本主义制度的旧套套搬到我們社会主义的事业上来；要听貧下中农的話，要为多数人的利益着想；要考慮到本單位，更要考慮到全国、全世界。如果不是这样的章程制度，訂下也沒用，相反地会让資本主义得势。

第二、体现社会主义的分配原則，进一步鼓起广大社員的干劲。我們干啥工作，目的都是要鼓起广大社員的革命热情，搞好生产，发展集体經濟。所以我們訂啥制度也要有利于鼓起广大社員的集体生产勁头，有利于推动科学实验和技术改革，有利于保証农活质量。这才能起到制度的作用，不然，就会白搭工。不能把制度和生产看成两码事，说的一套，作的一套。这样群众不信任，自己有时也沒办法开销。有人说要鼓起社員的干劲，就要靠物质刺激。我说社会主义的分配原則是要坚持的，不能用絕对平均主义，絕对平均主义現在不能用，将来也不能用。但是不能搞物质刺激，也不能把多劳多得和物质刺激混在一块。这就是說，差別是要承認的，但是不能差別太大。只有这样，才能更好地实现社会主义的分配原則，调动起广大社員而不是一部分社員的集体生产积极性，才能有利于搞好集体经济。

第三、坚持簡便易行，有利群众，作到有制度不煩瑣。如果制度过于煩瑣，实际上就等于沒有制度了。大家每天要干的是生产劳动，不是搬制度。劳动一天回来两腿泥，谁有

好气去费那些脑筋呢？再说社员有不少人是老粗，弄得过细，反倒把他弄糊涂了。从效果上看，弄得再细也不见得能把所有矛盾都解决了，反而把社员养成了斤斤计较的习气。有人认为，制度粗了就不能体现按劳分配，或者说越细越好。我看不能这样认识好和不好。不能只从表面上看，应该用发展生产的眼光去看，从多数社员的要求去看，从社会主义方向去看，不要看见道道多就好，画只老虎添上个翅膀，不见得群众欢迎。

第四、坚持因地制宜的原则，訂出适合当地条件的具体办法。这就是说，不要死搬硬套，不能脱离实际，不要光从脑袋出发。要按当地的实际情况办事，要按生产基础和社员的觉悟水平办事，要按党的方针政策办事。当然也不能束手束脚，要敢创、敢干。只要合乎党的政策，有利于社会主义事业，有利于集体经济的发展，简便易行，有利羣众，就是好制度。

第五、坚持干部参加劳动的制度。有人认为劳动和工作有很大矛盾，要做好工作就不能参加劳动，要劳动就不能工作。我说不能这样看，劳动本身就是做了一部分工作，你不参加劳动，就等于没有作好工作，这是很简单的道理。事实也是这样，那里干部劳动好，那里的生产就好，社员也好领导。

干部参加劳动，还不能只是跟在社员屁股后面“死劳动”，要是把自己降到一般社员的水平，只是埋头生产，也不见得能把工作全部做好。怎样才能“活劳动”呢？一个是

要扛三活，就是要做重活、脏活、关键活，要给社员树立好的榜样。假设自己挑肥拣瘦，不只起不到好作用，相反地社员会对你不满意。再说有些关键农活自己亲手做出样板，就容易搞好。二是要在劳动中进行科学实验，摸透自然的脾气，不然，就要吃自然的大亏。这方面我们的经验教训很多。三是要在劳动中，作政治思想工作，不能把劳动和政治工作分开。社员们除了吃饭、睡觉，每天都在劳动，这是很重要的做政治思想工作的时间。在劳动中也最容易看出问题，看出了問題，就得及时解决。这样，就能搞好管理工作，有利生产。

第六、坚持政治统帅管理的原則，把管理制度建立在群众自觉的基础上。这样，制度才有生命力，才能发挥更大的作用。不要抓政治不管制度，抓制度不管政治。不要把政治工作和管理工作弄成两张皮。在订制度的时候，要相信群众，依靠群众，发挥群众智慧，让社员大家制定，大家执行。不要只是少数干部包办代替。遇到违犯制度的问题，也要大家讨论，大家处理。不然，即使好制度也不会得到好的结果。

制度建立在社员思想觉悟的基础上

标兵工分、自报公議等劳动管理制度，是在积累了生产、管理經驗，特别是在社員的思想觉悟提高的条件下产生的，是政治和管理相结合的办法。

既坚持了社会主义经营路线，体现了按劳分配的原则，更好地调动社员的集体生产积极性；又简便易行，适合当前大生产的需要。

政治和管理相结合的新制度

标兵工分、自报公议。在大寨现在的劳动管理中，计酬办法究竟是一种啥办法呢？要说名堂，就是“标兵工分、自报公议”。具体作法是，在日常劳动中，记工员只记每个社员的工别和出勤天，分早上、上午、下午，谁做了啥活，到月底评比总结。方法是先看看这一段数那些社员劳动态度最好，出勤最多，干的活质量最高，就评他们为“标兵”，然后规定出标兵一天应得工分。有了标兵人和标兵分，就等于有了标尺，其余的人按照自己的体力强弱、技术高低、劳动态度，自报自己一天应得的工分。社员自报以后，让大家评议。大家对自报的工分没有意见，按自报记工。个别人自报的不合适，高啦低啦，由大家评议修正。

开初我们是隔一两天评一次，后来改成十天、半个月、一个月一次。我们体会，时间过短了不好。因为时间短了，会增加好多麻烦，同时要衡量每个社员的劳动态度，在一两天内是不容易看出来的。经过一段时间，也能和各段农活安排基本上结合起来。

为啥要评选标兵？因为有了标兵，不只在评工当中大家有了衡量自己的标尺，就是在平素劳动中也有了样板，对标

兵来说也是一个鼓舞。这样，相互之间还可以取长补短，开展竞赛，实际上也是一种政治和管理相结合的办法。所以确定标兵，比按底分去评的办法，好处多。

为啥不以底分作基础呢？因为以底分作基础，最容易给社员套上框框，会限制社员的劳动积极性。个别不自觉的社员，还会钻底分的空子，不好好劳动。有些劳动好的社员，本来可以多挣分，因为底分的限制，他会少报，评的人也因底分作怪作出不切实际的决定。我们现在不以底分作依据。现在社员也有底分，是作为评摊义务工、评摊非生产用工的依据。按底分摊义务工，使劳动力强的多摊一点，劳动力弱的少摊一点，是合理的。

为啥自报公议呢？自报公议，本身是一项很重要的政治工作。自报公议，实际上是一种自我检查，自我教育，开展两种思想和两条道路斗争的过程，也是思想革命化的过程。实行自报的好处，还能提高社员的自尊心，步步养成实事求是的优良作风。同时，也是自己对自己的鞭策。从公议来说，更是有表扬有批评，本身就是一场大评比，这样就把管理制度和突出政治结合起来了。实行定额不能解决的问题也解决啦。

标兵工分、自报公议的好处。按照我们几年来的体会，这个办法，既坚持了社会主义的经营路线，体现了按劳分配、等价交换的政策，调动了广大社员的积极性；又简便易行，适合当前大生产的需要；也能发扬共产主义的积极因素。好处我看能摆出这样几条：

第一、摆脱了烦琐的定额制度，腾出了更多时间。广大社员因为取消了每天晚上评工记分，可以腾出时间来学习毛主席著作，学习文化、学习技术。取消了定额，广大干部更轻松，如同摘了一顶愁帽。过去天天评工记分和经常修订定额，误工很多，往往不是白天参加不了劳动，便是晚上十二点多了还没有睡觉，有时把脑袋弄得晕头转向。现在，一两个月评一次工分，只花几十分钟时间就完事，节省了时间，就更有条件进行政治思想和考虑其它问题。干部社员都很满意，他们说现在的方法是：“评工争标兵，简便不烦人，按劳记工分，报酬又公平。”

第二、报酬不悬殊，更好地实现了社会主义按劳分配的原则。过去按包工记分，有的一天挣几分，有的一天挣十分，高低差别很大。现在，不同劳力和不同技术，所得的报酬是有差别的，但是这个差别不大。拿去年来说，以各类劳力的情况看，有技术的强劳力平均每天得十一分，中常劳力九点五分，半劳力七分，辅助劳力五分，最高和最低比较相差一点二倍。再拿畜牧业和副业人员说，工种不同，技术要求的高低和辛苦程度不一样，报酬不一样，可是差别并不大。象铁匠、石匠，技术要求高，劳动量又大，所以比同等劳力的工分高百分之十九；饲养员（包括繁殖）高百分之十五；木匠高百分之十一；做粉条、放羊的只高百分之十。这样就避免了高工分的出现，有利于逐步走向共同富裕的道路，能更好地调动全体社员的集体生产积极性。

第三、逐步改变人们的自私心理，逐步树立共产主义思

想。首先，克服了抢爭工分的现象，注意了农活质量。在沒有执行这种办法以前，人们总是爭工分，吵工分。实行了这种办法以后，因为取消了定额的限制，社员们不怕完不成定额受罚了，也不怕有些取巧社员钻定额的空子来多挣工分了。大家想的和议论的是：怎样学习提高农业技术，怎样保证农活质量，爭的是当“标兵人”、作“标兵活”，大家希望的是政治荣誉，而不是个人利益。我们粗粗地计算了一下，近二年来，全大队有八十多人，做活质量好，当过标兵和五好社员，占到劳力总数的百分之七十多。在农业行里能当全把式的社员有三十多人，比一九六二年以前增加百分之五十多。其次，自报的时候是按照所做农活的数量多少，质量高低，合理地来确定自己应报工分多少，所以每个人不得不考虑自己应该有一个什么态度。如果自私自利，光考虑个人利益，多报了工分，让大家听了以后，会说自己自私落后，所以他总要进行一番思想斗争，都要和前后左右的社员比一比。通过这场评比，实际上是对每个社员的一次鉴定。再次，在评比的时候，不光是评某一个人做活多少，质量好坏，技术高低，最根本的是评了思想，评他的劳动态度。如果思想不过硬，就要帮助他，找根源，认危害，检查原因。这样就既教育了有缺点的社员本人，也教育了大家，可以从根本上提高广大社员的政治思想觉悟。

第四、干部不包办代替了，更充分发扬了民主。过去是社员劳动，干部验收；社员劳动，干部记工；社员犯错误，干部批评。结果是干部出力不讨好，发挥不了大家的积极性

和主动性，形成了“干部是管人的，社员是人管的”这种坏现象。好多事情，因为没有认真执行民主办社、民主管理的原则，干部跑断腿，磨破嘴，完不成任务。有些社员还说风凉话，放冷枪。实行这种办法以后，工分多少，检查验收、社员劳动好坏等等，一切由群众自己讨论，自己处理。这样，说话的人多啦，管事的人多啦，能看得见；听得到，比靠少数干部管得更好。也克服了干部的包办代替，发挥了大家的智慧，干群关系进一步密切了。同时把干部也放在了社员的监督下，干部和社员一样劳动，一样记工，一样受奖受惩，可以使干部永不变质。

第五、检查验收也省事了。实行现在的计酬办法，是不是还要进行检查验收？这道工序我们现在还用，不过比以往省事多啦！心里也觉得踏实。过去，实行的是事后检查验收的办法，主要是靠干部。这种办法弊病很多。首先，发现农活达不到质量的时候，已经错过操作节令，成了马后炮。其次，单凭干部检查，作不到逐垄逐苗普遍检查。大寨的土地分散，沟沟洼洼，圪梁坡，那里也是地，跑上半天，明活看清了，暗活只能看个大概，出力不小，效果不大。有时，有些一向劳动好的社员，偶然有一垄活没做好，检查出来了；可是有些一向劳动不好的社员干的蠢活，却没有被发现。再次，干部误工多，妨碍参加生产劳动。往往一到检查的时候，干部东坡上去，西坡下来，受了累，误了工，社员还不满意，说是干部挣了“游荡工分”。随着计酬形式的改变，和党支部对广大社员的政治思想工作的加强，现在的检查验

收真正是贯彻了群众路线，人人检查，时时检查，对不合质量的农活，作到了及时发现和及时纠正。比如社员贾成运有一次去锄苗，他想下午锄得快点，第二天就省得来了，可是锄过后他又感到质量不算好，第二天起早又去自动加了工。有一次赵素小在锄苗中锄得快，质量差。贾来恒发现后，就随时对他指导。在地头休息的时候，还向大家讲了提高农活质量的重要性，并组织大家开展了讨论。时间长了，绝大部分同志都养成了习惯，做到了眼勤、耳勤、脑勤、手勤、腿勤、嘴勤。现在的检查验收，主要是干部在劳动中进行指导，社员在劳动中互相监督。干部专为检查耽误的工没有了，农活质量比过去提高了。只要干部能提出要求，大家就可以按要求办事。

新办法是逐步在老办法上发展出来的

它是随着我们大队生产的逐步发展，随着广大社员的社会主义思想觉悟不断提高，本着巩固集体经济、发展农业生产的原则，在老办法上改进出来的。十多年来，我们大约经过四个阶段：

第一阶段，死分活评。在农业合作化时期，大寨的计酬办法是简单的“死分活评”。那时每天干完活以后，就根据每个人的底分和当天的工作量，在地头评工。因为大家的思想水平还不高，加上方法不够好，天天太阳还有一竿高就评开工了。评的分多了没话说，评的分少了乱嚷嚷，常常是左

评右评也评不下来。结果，还是队长说，记工员记。他们形容这种评工办法是：“干部图省心，社员怕惹人，评工不吭声，最后记底分。”

因为按底分记工，在当时有两个矛盾不好解决。一个是不能最大限度地调动大家的劳动积极性，特别是有些尖滑社员，能多干也不多干，说什么“干多干少一样分，谁也不是十傻十呆”。再一个是队长不好派工，一遇脏活、重活，老实人好说，尖滑人总是挑三拣四，弄得干部实在没办法。

当时为什么民主评工评不好呢？为这事干部们寻找过不少原因，找来找去，最根本的一条还是思想问题。办社时间不长，人们走社会主义共同富裕的道路，还是一条生道道，有些富裕中农还思思谋谋想往单干发财的老路上爬。在这种思想支配下，自然就对集体经济采取了自由主义和不负责任的态度。评工也就不能尽情合理了。

第二阶段，实行定额管理，按件记工。一九五六年成立了高级农业生产合作社以后，大寨学习了武乡县窰上沟大队“农活定额”的经验。这就是把所有农活按照活轻活重、技术高低、责任大小、操作难易，分类排队，实行“分级定额，按件计酬”的办法。这种办法，在当时倒很能调动社员的集体生产积极性，干多少活，记多少分，有一大部分农活也用不着再为评工记分争吵了。实行了这个办法，社员的劳动积极性高了，有些农活也好派工了，对集体生产起了推动作用。可是新的问题又产生了。

首先，是农业活计复杂，项目多。象大寨这样的土地，