

农业經濟参考資料

第四輯

—人民公社經營管理問題專輯—

中国人民大学农业經濟系編

中国人民大学

PDG

編 者 說 明

为了配合本校农业經濟系教学的需要，我們編輯一套“农业經濟参考資料”，將分輯陸續出版。

所选的資料主要录自报刊，同时包括一部分未在报刊上发表过的、有参考价值的資料，以及部分加工整理过的資料。这些資料，絕大部分是具有代表性的、較好的資料，但也选一小部分討論性的資料，供学习参考。有些資料因外面有單行本或已編入我校其它参考資料內者，只列目录，不印本文。

絕大部分資料，將維持其完整的面貌，对部分資料，我們將根据教学需要的情况作适当刪节。

由于配合教学，选择資料時間比較短促，不妥之处在所难免，希望讀者指正。

农业經濟系农业經濟教研室

1959年1月5日

目 录

关于人民公社的经营管理问题	1
推陈出新加强公社管理制度	7
“四定一奖”生产责任制	中共淮县县委工作组 9
宜庄人民公社改进经营管理的一些作法	韩银铭 赵永泰 11
山心人民公社的经营管理制度	
.....中共广西壮族自治区党委农村工作部工作组	17
大通农民综合利用土地和劳力,生产效率大提高	
.....“人民日报”	26
谈“一箭多雕”	“人民日报” 27
* * *	
天津专区发展多种经济的经验	中共天津地委办公室 28
人民公社要发展多种经营	常 浦 34
把国家计划与公社计划衔接起来	38
人民公社有关制订生产计划的几个问题	
.....中共湖南省浏阳县委农村工作部	40
作好人民公社的全面规划	王国华 45
* * *	
农业部关于开展人民公社土地利用规划的指示	51
苦战两年改变湖北土地面貌	湖北省农业厅土地利用处 52
燎原人民公社的土地规划方案	
.....中共襄阳县委土地规划工作组	56
建设简朴适用的居民点	“人民日报” 63
建设农民的新住宅区	“人民日报” 64

关于人民公社的經營管理問題

發展生产的正確方針

发展生产是巩固和提高人民公社的中心环节。人民公社发展生产的正确方針应当是：根据国家統一計劃和因地制宜的原則，根据勤儉办社的原則，实行工业和农业同时并举，自給性生产和商品性生产同时并举。無論在那一方面的生产中和基本建設中，都必須厉行節約，精打細算，尽可能合理地利用人力、物力和財力，降低成本，节减开支，增加收入，防止和反对有些公社工作人員因为丰收而发生鋪張浪費的現象（摘自“关于人民公社若干問題的決議”）。

执行勤儉經營的原則

勤儉經營……应当是一切經濟事业的方針。勤儉办工厂，勤儉办商店，勤儉办一切国营事业和合作事业，勤儉办一切其他事业，什么事情都应当执行勤儉的原則。这就是節約的原則，節約是社会主义經濟的基本原則之一。中国是一个大国，但是現在还很穷，要使中国富起来，需要几十年時間。几十年以后也需要执行勤儉的原則，但是特别要提倡勤儉，特别要注意節約的，是在目前这几十年內，是在目前这几个五年計劃的时期內（摘自“中国农村的社会主义高潮”編者按語，見第16頁）。

改善經營管理工作

任何社会主义的經濟事业，必須注意尽可能充分地利用人力和设备，尽可能改善劳动組織、改善經營管理和提高劳动生产率，節約一切可能節約的人力和物力，实行劳动竞赛和經濟核算，借以逐年降

低成本,增加个人收入和增加积累(摘自“中国农村的社会主义高潮”編者按語,見第768頁)。

加强内部经济核算

人民公社虽然是一个统一的經濟組織,由全社共負盈亏,但这并不能認為,公社所屬的各个經濟部門和經營單位,可以不必建立自己的財務工作,不必分別进行核算。公社的工业、农业、商业、交通运输等經濟部門和經營單位,都应当各自計算成本、費用和經營成果。不单独計算盈亏的單位,也要通过价值的形式进行必要的核算。这样才便于更好地貫徹执行勤儉办社的原則(摘自“关于适应人民公社化的形势改进农村財政貿易管理体制的决定”)。

充分發揮一切生产潜力

社会主义不仅从旧社会解放了劳动者和生产資料,也解放了旧社会所無法利用的广大的自然界。人民群众有無限的創造力。他們可以組織起来,向一切可以發揮自己力量的地方和部門进军,向生产的深度和广度进军,替自己創造日益增多的福利事业(摘自“中国农村的社会主义高潮”編者按語,見第578頁)。

改变耕作制,实行园林化

在农业生产方面,应当逐步改变淺耕粗作、广种薄收为深耕細作、少种多收,实现耕作园田化和生产过程机械化、电气化,大大提高單位面积产量;提高劳动生产率,逐步縮减耕地面积和在农业方面所使用的劳动力。

.....

过去人們經常憂愁我們的人口多,耕地少。但是一九五八年农业大丰产的事实,把这种論断推翻了。只要認真推广深耕細作、分层施肥、合理密植而获得极其大量的高額丰产的經驗,耕地就不是少了,而是多了,人口就不是多了,而是感到劳动力不足了。这將是一个极

大的变化。应当爭取在若干年內，根据地方条件，把現有种农作物的耕地面积逐步縮减到例如三分之一左右，而以其余的一部分土地实行輪休，种牧草、肥田草，另一部分土地植树造林，挖湖蓄水，在平地、山上和水面都可以大种其万紫千紅的观赏植物，实行大地园林化。这样做，一可在农田上大大省水，省肥，省人力，而且將大大增加土壤的肥力；二可大兴山水草木之利，大大发展农林牧副漁的綜合經營；三可改造自然环境，美化全中国。这是一个可以实现的偉大理想，全国农村中的人民公社都应当为此而努力（摘自“关于人民公社若干問題的決議”）。

农林牧副漁，全綫大革命

应当爭取在一个較短的时期內，做到每年全国产粮平均每口人能有兩千斤至三千斤，即一吨至一吨半。随着粮食問題的解决，应当逐步提高棉、麻、蚕絲、大豆、油料、糖料、菜叶、烟叶、藥材等工业原料作物在全部农业生产当中所占的比重，并且极大地注意加速林业、畜牧业、副业和漁业的发展。总之，如象在工业战綫一样，一定要在农林牧副漁五业中来一个全綫大革命，徹底改变整个农业战綫的面貌（摘自“关于人民公社若干問題的決議”）。

大力兴办多种工業

人民公社必須大办工业。公社工业的发展不但將加快国家工业化的进程，而且將在农村中促进全民所有制的实现，縮小城市和乡村的差别。应当根据各个人民公社的不同条件，逐步把一个适当数量的劳动力从农业方面轉移到工业方面，有計劃地发展肥料、农藥、农具和农业机械、建筑材料、农产品加工和綜合利用、制糖、紡織、造紙以及采矿、冶金、电力等輕重工业生产。人民公社的工业生产，必須同农业生产密切結合，首先为发展农业和实现农业机械化、电气化服务，同时为滿足社員日常生活需要服务，又要为国家的大工业和社会主义的市場服务。必須充分注意因地制宜、就地取材的原則，不要办那

些本地沒有原材料、要到很远很远的地方去取原材料的工业，以免增加成本，浪費劳动力。在生产技术方面，应当实行手工业和机器工业相結合、土法生产和洋法生产相結合的原則。凡是原来有基础而又有发展前途的手工业，一定要繼續发展，并且逐步进行必要的技术改革。机器工业也必須充分利用土鋼鉄、土机床和其他各种土原料、土設備、土办法，逐步由土到洋，由小到大，由低到高（摘自“关于人民公社若干問題的決議”）。

广泛發展商品生产

人民公社無論在工业方面和农业方面，既要发展直接滿足本社需要的自給性生产，又必須尽可能广泛地发展商品性生产。各个公社应当根据自己的特点，在国家领导下，同別的公社和国营企业实行必要的生产分工和商品交换。只有这样，整个社会經濟才能够以較快的速度向前发展，而各个公社也才能够換回必要的机器和設備，实现农业机械化、电气化，也才能够換回所需要的消費物資和現金，以便供应社員和发放工資，并使工資逐步增長。为了保証交換計劃的实现，要在国家和公社之間、公社和公社之間，广泛地实行合同制度。

应当着重指出：在今后一个必要的历史时期內，人民公社的商品生产，以及国家和公社、公社和公社之間的商品交换，必須有一个很大的发展。这种商品生产和商品交换不同于資本主义的商品生产和商品交换，因为它们是在社会主义公有制的基礎上有計劃地进行的，而不是在資本主义私有制的基礎上無政府状态地进行的。繼續发展商品生产和繼續保持按劳分配的原則，对于发展社会主义經濟是两个重大的原則問題，必須在全党統一認識。有些人在企圖过早地“进入共产主义”的同时，企圖过早地取消商品生产和商品交换，过早地否定商品、价值、貨幣、价格的积极作用，这种想法是对于发展社会主义建設不利的，因而是不正确的（摘自“关于人民公社若干問題的決議”）。

推广合同制，加强计划性

人民公社的生产、交换、消费和积累，都必须有计划。人民公社的计划应当纳入国家的计划，服从国家的管理。同时，它在制定计划的时候，应当充分发挥自己的特点和主动精神（摘自“关于人民公社若干问题的决议”）。

逐步推广合同制度，是加强人民公社计划性的重要方法。人民公社是综合性的、大型的、经济组织，它本身就要求高度的计划性和组织性。全社的劳动力和财力，生产和消费，都需要由公社统一安排。列入计划的就有保证，不列入计划的就有落空的危险。今后除了国家规定的统购任务和统销指标以外，公社向国家出售什么，出售多少，要国家供应什么，供应多少，以及产品质量、交货时间等等，都应当尽量用合同的形式规定下来。合同一经订定，双方必须保证共同执行。合同制度是国家对人民公社实行计划领导的一种重要手段，它能够把国家计划同公社计划具体地衔接起来，在今后的长时期中它将是国家同公社之间商业结合的重要形式。人民公社的建立，有利于计划性的加强，有利于合同制的推行。推广这种制度应当成为商业工作的一项重要任务（摘自“关于适应人民公社化的形势改进农村财政贸易管理体制的决定”）。

服从国家市场管理

农村商业机构下放，应当有利于国家市场管理和计划管理的加强，而不能削弱市场管理和计划管理。人民公社对于国家需要的产品，在完成国家统购和收购任务以后所剩余的部分，需要向外出售的时候，凡是国家需要的，应当仍然卖给国家，不得在公社之间自行交易，也不得另行推销。国家商业机构同人民公社之间，必须根据国家计划订立购销合同，负责收购公社需要出售的各种产品，并且供应公社所需用的各种物资。国家商业机构对于不能收购和供应的某些零星产品，应当有计划地积极地组织和领导人民公社直接订立合同，进

行物資交流。人民公社从国营商业机构批发的商品，不得向社外轉售(摘自“关于适应人民公社化的形势改进农村财政貿易管理体制的决定”)。

执行国家规定价格

农村商业机构下放給人民公社，是为了便于人民公社統一领导，便于更好地为公社的生产和社員的消費服务，而不是为了使人民公社增加商业利潤方面的收入。国家在計算人民公社財政包干任务的时候，国家商业机构对人民公社批发商品作价的时候，都应当按照上述原則办理。人民公社向国家交售农副产品必須执行国家规定的收購价格，人民公社銷售从国家批发的商品必須执行国家规定的零售价格，不得随意抬价或降价。批零差价偏大的，可以由商业部門在适当时候逐步加以縮小(摘自“关于适应人民公社化的形势改进农村財政貿易管理体制的决定”)。

改造旧房屋，建設新鄉鎮

要逐步改造現有的旧式房屋，分期分批地建設新型的园林化的乡鎮和村的居民点，包括住宅、公共食堂、托兒所、幼兒園、敬老院、工厂、禾場、畜舍、商店、邮电所、倉庫、学校、医院、俱乐部、电影院、体育场、浴室、厕所等。乡鎮和村居民点住宅的建設规划，要經過群众的充分討論。我們主張廢除历史上遺留下来的不合理的家長制，发展民主团結的家庭生活。这种主張得到群众的热烈欢迎。因此，在住宅建筑方面，必須注意使房屋适宜于每个家庭的男女老幼的团聚(摘自“关于人民公社若干問題的決議”)。

(以上大小标题均为編者所加)

推陈出新加强公社管理制度

——江苏省公社经营管理会议提出公社管理原则和办法

中共江苏省委从去年12月29日至今年1月3日，在苏州召开了全省人民公社经营管理会议，要求各地在繼承高級社的管理經驗的基础上，建立起一套适合人民公社的性質和任务的管理制度，使人民公社的优越性发挥得更加充分。

会议听取了各地的工作彙报，认为：人民公社的经营管理制度，应该比高級农业生产合作社有很大发展，但又必須在原来高級农业生产合作社的管理制度的基础上，有分析地加以取舍，加以改进。停留在原有水平上是不对的，把原有的基础完全丢掉也是不对的。

会议着重研究了建立和健全人民公社的各种責任制的问题，认为这是当前改进经营管理的中心环节。要求各地根据統一领导、全面规划、分級管理和按劳分配的原则，建立和健全各級劳动組織，建立和健全各方面的責任制。

会议认为，人民公社的劳动組織，应该分公社、管理区（或大队）、生产队三級。公社的規模，在目前一般应坚持一乡一社。管理区（大队）一般以五百戶左右为宜，最好以原来农业生产合作社为基础，一社一区。生产队的規模不宜过大，一般以五十戶左右为宜。人民公社的劳动組織，必須逐步向工厂化（即軍事化）的方向发展。实行专业專管，是走向工厂化的一个重要步驟。因此，人民公社的生产劳动的分工，必須尽量做到专业化。为了充分合理地利用劳动力，使每一个人都能逐步向多面手的方向发展，各个专业組織，在不影响主业的前提下，应当尽量結合经营一些別的生产項目，实行綜合经营。并且在专业專管的基础上，在必要时組織大規模的协作和突击。

会议认为責任制度必須和獎勵制度同时建立。为了在政治挂帅

的前提下,进一步发揚广大农民的积极性和責任心,决定由各公社对管理区(大队)、管理区(大队)对生产队实行定产(产量或产值)、定本、定工(实行工資制的公社定工資,未实行工資制的公社定劳动日)的“三定”集体責任制。生产队对各个劳动組,也要实行定土地、定措施、定時間、定人員、定生产資料(如肥料、耕畜、农具等)的“五定”責任制。社內各厂、矿、企业和其他专业組織对所屬的劳动組,也要参照上述办法,建立相应的責任制度,在农业生产劳动組里,还要建立責任田的制度,規定必要的獎勵办法。

人民公社对社員的劳动,实行定額記工責任制。在已經实行工資制的人民公社中,应当把每一个社員完成劳动定額的数量和出勤的天数,作为評定工資等級的主要依据(但对生病等特殊情况应当給予照顧);有些未評定工資級別的社員,作为輔助劳动力,按实做劳动日給酬。在那些尚未实行工資制的人民公社中,按劳分配部分,应当按实做劳动日进行預支和分配。在实行定額記工責任制以后,要及时、正确地評定和記錄每个社員的出勤和劳动情况,但不要天天評工,一般可以采取日記段評,或者日記月評、季評的方法。人民公社对于耕畜、粮食、农具和其它物資,也要建立严格的保管責任制。

會議还討論了人民公社的計劃管理問題,認為人民公社必須根据工农商学兵相結合的特点,根据工农业并举、自給性生产和商品性生产同时并举的方針,加强公社对生产、分配、劳动、财务的計劃管理。

會議还根据勤儉办社和民主办社的方針,討論了公社的财务管理、生活管理和民主管理問題。會議認為:人民公社的財務管理工作,必須置于公社的統一領導和监督之下,同时,又要給各級組織一定的机动。公社对管理区(大队)和直屬的各种专业組織实行“四統、五包”的財務管理制度。“四統”是:統一計算盈亏;統一分配;統一使用公社积累;統一規定各种費用的开支(包括生产費、杂支費、福利費等等)。“五包”是:生产費用包干;办公費、杂支費包干;耕畜农具的添置修理費包干;食堂伙食費包干;社員福利費包干。管理区(大队)按

照以上包干項目，根據需要有分別地包到生產隊和所屬的專業組織。會議在討論健全財務制度時，對於目前部分人民公社的非生產開支過大，極為注意，認為人民公社的各種非生產開支，必須嚴加控制。

（摘自1959年1月10日“人民日報”）

“四定一獎”生產責任制

中共睢縣縣委工作組

河南睢縣紅星人民公社實行統一領導，分級管理和“四定一獎”（定生產指標、定投資、定上交任務、定增產措施和超產獎勵）的生產責任制度，各項社會主義建設事業迅速發展。全社勞動出勤率由92.6%增加到112%，勞動效率提高一點二倍。據四十一天統計，全社共新制和改制一百二十六種、一千四百零三件工具。第一磚瓦窯場創造的快速燒窯法，一個月就節約一萬二千元，省工一千三百八十個。

生產管理必須適應躍進形勢

這個社建成後，原有的生產管理制度就不能完全適應躍進形勢的需要。黨委會和管理委員會為了提高管理水平，根據民主集中制的原則，初步研究確定：公社對管理區和所轄的廠、站，實行“四定一獎”制；管理區對生產隊實行“三定”，專業隊、組對社員實行“三定”。逐級建立了生產責任制。

開始有部分幹部和群眾對實行生產責任制有沒有好處認識不清。生產隊長張振中說：“不管四定或三定實行不實行，都是一樣生產，反正收多少交多少。”為了統一思想認識，社里召開了一系列的會議，進行廣泛深入的宣傳動員。通過查形勢看任務，查三包（包工、包產、包投資）看作用，查生產管理的成績看現存問題，

組織了“實行‘四定一獎’生產責任制，對生產有利沒利”、“怎樣實行‘四定一獎’，生產責任制”為題的大鳴大放辯論。通過辯論，大家認為，實行“四定一獎”和“三定一獎”有五大好處：一、可以更好地把公社的計劃和國家的計劃緊密結合起來；二、更加具體解決了統一經營、分級管理的責任範圍；三、大大加強了幹部和社員對完成任務的責任心；四、便於加強對生產計劃和勞動、財務管理；五、可以全面搞好生產，保證活路質量。

在統一認識、提高覺悟的基礎上，全社制定了“四定一獎”制的方案。

怎樣實行“四定一獎”制

定生產指標 農業生產指標的確定，是根據土質的好壞、水利設備等條件，適當參考歷年實際產量，採取了分區統一混合分等的辦法。全社八個管理區以糧食作物為三等，再按不同作物分出等級。如第一管理區兩合土地和好淤地較多，適宜種植棉花和糧食，種棉花和糧食作物均是一等區；但種花生、油料是二等區。第二管理區全部是青沙地，宜於種油料，因而油料是一等區，糧食是三等區。將全社各種農作物的生產指標，分別分配到各個單位。分配的方法是：先由公社黨委和管理委員會提出各個生產單位的生產指標的初步意見，再由各個生產單位提出修改意見，最後召開社員代表大會，討論定案。工業和副業生產指標，是本著大搞地方工業，積極發展多種經營，大搞商品生產的原則確定的。

定投資 本著“勤儉辦社，支持生產”的原則，全社生產投資的總額為五百萬元，其中農業投資二百萬元，工業和副業投資一百五十萬元，林業投資二十萬元，畜牧業投資三十萬元，商業投資是十萬元，其餘九十萬元作為機動和其他投資。

定上交任務 各個生產單位所生產出來的一切產品，由社統一分配。為了減少手續，可以按照上述兩項規定抵消後，計算出上交任務。全社的上交任務是一千三百萬元，占總收入的32%。

定增产措施 在农业生产上，社要求管理区彻底实现高級围田化，改变粗放的耕作制度，增施肥料，合理密植，彻底消灭病虫害，加强田间管理，实现农业生产机械化等。工业和副业增产的措施是：政治挂帅，書記动手，全民动员，大搞地方工业和多种經營，認真貫徹执行“小土群”的方針。林业生产措施是貫徹执行誰栽誰管，保栽保活的專人負責制。

在此基础上，管理区对生产队和所轄的單位也实行了“三定一獎”（定生产指标、定投資、定增产措施、超产獎勵）制。生产队对专业生产組实行五定（定领导、定劳力、定任务、定質量、定時間），專業組对社員实行三定（定任务、定質量、定時間）的方法。

獎勵制度 公社对积极生产、措施有力、管理好的超产單位，从超产部分中提取40%給予獎勵，由超产單位作为扩大再生产和兴办福利事业的資金。60%上交給公社，公社再从超产上交部分中抽出40%作为对各个基层生产單位的獎金。对于超額完成生产任务的社員，公社也給予獎勵，獎金由管理区掌握。对沒有完成任务的單位或个人，給予适当的批評，不給予物質懲罰。

（原載河南日报）

（摘自1959年1月15日“人民日报”）

宣庄人民公社改进經營管理的一些作法

韓銀銘 趙永峯

河北省丰潤县宣庄人民公社，是由宣庄等五十六个农业社合并建成的，共一万零八百六十二戶。建社两个月来，充分显示了巨大的优越性。社員生产情緒高漲，获得了工业秋收种麦双丰收。但是，如何利用人民公社的优越条件，高速度地发展工农业生产，以滿足国家經

濟建設和人民物質生活日益提高的需要；如何合理組織使用勞力，以適應人民公社生產內容多，工種複雜的特點，來保證全面生產用工的需要；在人民公社規模大、攤子多的情況下，如何改進財務管理來保證生產發展的需要等等，都是擺在我們面前的緊迫任務。宣莊人民公社為了加強經營管理，採取了如下的方法。

生產管理實行統一領導，分級管理

根據規模大，攤子多的特點，本着統一領導，分級管理，層層負責的精神，明確劃分了團（公社）、營（耕作區）、連（生產隊）的生產管理範圍。

第一，在農業方面。團本着便利生產，充分發揮土地潛力的精神，根據水源、土質等自然條件，劃分十四個耕作區，建立十四個營。每個營所轄的勞力、畜力和工具等，除根據生產需要個別調整外，一般的仍舊原營和連使用，牲口農具不足的營，由團購買解決。第二，在工業方面。根據集中領導，統一規劃，統一分配，分級管理，工農業密切結合的原則，對投資大，用工多，技術高，收益多的煉焦、大型磚瓦窯、機械製造修配、大型化肥等工廠，由團管理；對投資少，不便于集中經營，而營又能管理得好的土化肥、農具修配、縫紉制鞋、米面和糧食加工、編織、豬毛加工等小型副業和工業，由營管理。第三，在林業和畜牧業等多種經濟方面，大片林木和果園由團組織專業管理；小片的林木，由營組織專業排管理。並根據農林牧相結合的方針，團在草泊建立畜牧場，由團組織專業連管理。在漁業方面，本着治與養相結合的精神，對二百四十個大坑的養漁和草泊治魚，由團組織專業連管理。此外，每個營根據每人三口豬的指標，建千豬場八至十五個，並建立其它飼養場，組成專業連或排進行管理，做到養豬與積肥相結合。對蔬菜生產，團組成專業連，經營常年的菜類生產。各個食堂每人平均種三畝菜地，並養豬三十至五十口和一定數量的雞、鴨，以便改善生活。第四，在職權上，團、營、連分權管理，逐級負責。團具體管理的有四項：（1）制定全社全年與季節和小段的生產計劃，並協助各營貫徹實施；

(2)分配給各营和工厂生产任务指标及粗肥、現金等投資数量；(3)組織营与营的生产竞赛，按計劃檢查評比验收；(4)評比与奖励模范生产單位和个人。营的管理范围有三項：(1)根据公社的生产任务和連的具体条件，分配所屬各連的任务指标；(2)按着团的生产計劃，制訂本营的生产計劃，并定期組織验收和各連的劳动考核；(3)組織营內評比竞赛和各項小型参观，交流經驗。連的管理范围亦有三項：(1)根据营的生产計劃，具体組織生产作业，保証完成本耕作区的各項生产任务；(2)加强对每个社員的劳动考核，按时評比獎懲；(3)負責保管好本連所用的牲口农具和机器設備。

为了發揮营連的生产积极性和主动性，实行生产任务“三包一獎到营，田間管理四定到連到排”的生产管理責任制。所謂“三包一獎”就是，团本着統一計劃种植，而又机动灵活的精神，同营包总产指标，包粮、棉、油料等主要作物的种植面积，包小項投資和行政管理費用，并定期檢查。对超額实现生产指标和節約开支的营，予以表揚奖励；对完不成生产指标或超过开支的，給以批評或处罚。所謂“四定”就是，营根据团生产任务的要求，向連实行定地塊、定措施、定時間質量、定期验收評比。

該社在生产管理上，实行了这些方法以后，大大加强了营、連的生产积极性和主动性，做到了工农林副业生产全面发展。樓庄子营在明确划分了責任范围以后，主动和唐坊公社調換了一千三百亩的插花地，使麦田联成了大片。西葛各庄营发现种麦底肥不足，立即組織四千五百六十二名勞力，开展积肥大突击，三夜积各种土肥四十三万斤，每亩施肥量由三万斤增至五万斤。除团部办起的煉焦厂、細菌肥厂、磚瓦厂和活性炭厂以外，各营办起来的有磚窖、縫紉、猪毛加工、米面加工等小型工业和副业十四种。城坨子、越支等营搞的有原料、有技术、銷路广的編織葦箔等生产，亦由停頓轉为活躍。对河边、路边的树木，也都有專人管理了。干部和社員反映：生产分級管理办法好，生产一定能管好。

劳动組織軍事化三种类型，二种結合

根据生产內容多，工种复杂和生产突击性多的情况，对劳动組織进行了編制和管理。

第一、劳动組織实行軍事化，以公社为团，根据自然条件，組成了十四个营，規模大的一千四百戶，一般八百戶左右，最小的六百戶。营下設一百二十四個生产專業連，規模大的一百五十戶左右，一般的一百戶左右。由于生产日益复杂，技术急需提高，所以根据生产的需要，將劳动組織分为三类：一类是生产适合常年固定的，組成常年專業連。如大面积高額丰产、畜牧、养猪、家禽飼养、积肥、牲畜使役、水利基建、治漁养漁、工业、林业、蔬菜等生产；二类是，生产适合季节固定的，組成季节性的專業連。如各种农作物的管理等，按着主要作物組成季节性的專業連；三类是，屬於收割、打場、拾棉等，組成临时性的專業連、排。这样，不仅能够使生产秩序化，而且收效大。比如，在組成了治魚与养魚相結合的專業連以后，在不足一个月的時間內，就捕撈魚类一万五千多斤，还撈各种魚苗七十多万尾。宣庄营在未組成專業連以前，生产层层依靠，只忙于种麦，五百多亩成熟的玉米沒有人收割，六百七十三亩白菜應該澆水，也沒有人管。在分別組成專業連以后，仅五天的時間，就把玉米收割完，白菜澆了一次水，还完成了种麦任务。

第二，在勞力使用方面，根据各項事业全面大发展的需要，安排使用勞力：(1)專業和协作相結合。在生产內容多、工种复杂的新形势下，实行專業管理，加强了生产責任心，提高了生产效率。但是只有專業，沒有协作，就不能滿足大生产的需要。所以在团、营、連內，分別設基干民兵营、連、排，以备在农忙时期，調动协作，完成一定的任务。同时，在营、連內，把輔助勞力組成机动連、排，分担营、連內的零活。例如城坨、董各庄等营，由于种麦任务大，勞力不足，地質板結，有三千亩麦田可能种不上，于是团由各营抽調三个基干連，进行协作，三天將地深翻完，适时种上了小麦。西葛各庄营，組織輔助勞力扫場边和