



北京农村人民公社
工作经验选编

北京出版社

北京农村人民公社工作經驗选編

中共北京市委宣傳部編

北 京 出 版 社

1963年

北京农村人民公社工作经验选编

中共北京市委宣传部编

北京出版社出版（北京东单横线胡同3号）北京市书刊出版业营业许可证出字第096号

北京东单印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本：850×1168 1/32·印张：3 11/16·插页：2·字数：79,000

1963年12月第1版 1963年12月第1次印刷 印数：1—6,000册

统一书号：3071·178

定价：(5)0.34元

編 者 的 話

为了适应当前农村基层干部的需要，我們选了一部分介紹北京农村人民公社工作經驗的文章，汇编出版。这些文章，有的来自报刊，大部分来自有关农村人民公社的調查报告。

这本书介紹了北京农村一些先进社队的經驗，包括思想工作、組織工作，自力更生、勤儉办社，艰苦奋斗、改造自然面貌，干部参加集体生产劳动，加强集体领导，以及定額管理、妇女生产、村史調查等，供同志們学习、参考。

編选不当之处，請讀者指正。

一九六三年十月

目 录

领导群众走集体化道路.....	1
从“穷旱台”到米粮仓.....	11
穷山沟也能过“黄河”.....	22
因地制宜，建设山区.....	27
机械化的好处多.....	31
自力更生，勤俭创业.....	36
立雄心壮志，向自然进军.....	47
今天看明天，永远向前走.....	54
保证质量，多劳多得.....	60
一个坚强的战斗堡垒.....	66
支部书记带头，干部劳动成风.....	73
参加生产、领导生产.....	81
永远坚持革命.....	86
續无产阶级的“家谱”.....	92
集体当家.....	100
“妇女能顶半边天”.....	108

領導群眾走集體化道路

——懷柔縣北宅公社一渡河大隊黨支部

領導集體生產的經驗

一渡河是一個有一百五十四戶人家的淺山村，歷來就是個缺糧的窮地方。糧食年產不過百來斤。直到一九五七年，全村還缺糧五萬八千斤。然而到了一九六一年，雖然碰上大旱，一百五十多天沒有下透雨，糧食產量卻達到了每畝三百六十八斤，全村賣余糧近兩萬斤。果樹也連續三年獲得了豐收。社員每人的平均收入，一九六一年比一九五七年增加了百分之七十三。

這裡的自然條件怎麼樣呢？有一條從九渡河下來的溪水經過村子的西面、南面，一直繞到村東。但是這個村子的耕地大都分散在山坡、台地上，高出水面好幾丈，而且高高低低，無法自流灌溉。解放前，全村一千多畝耕地，只有十三畝水澆地。這裡的土壤條件也不算好，有相當大一部分是薄沙土，“一鎬頭下去連底都翻得過來”，只能種谷子、豆子。那麼，變化究竟從何而來呢？

耐心引導群眾關心集體生產

黨支部書記劉宗悅告訴我們說，開始搞合作化，大家心裡都沒底。一九五一年這個村就成立了兩個初級社，國家無息貸給現款，還借給良種豬、雞、蜜蜂等。這兩個社開始各有二十五戶農民參加，因為黨支部沒有全面抓起來，生產搞得不好，後來散

了伙。一九五三年第二次成立初級社，当时強調的是“人合心、馬合套”，这一次的效果比前一次好，連着两年收成都不坏，粮食亩产达到了一百八十斤，比当时的单干戶要高一些。但是，“吃不飽”的問題还是沒有解决。拦住粮食产量上升的主要原因是澆不上水。遇到天旱，不少群众心里想的是“龙王显灵”，有的共产党员明知龙王不灵，但也想不出什么好办法。

人心归向合作社，是在一九五七年春天挖成了第一道水渠以后。“万事开头难”，党支部的同志回忆当时的情况說：“成立高級社以后，土地归集体了，有条件开渠了，但是，渠究竟能不能挖成？心里还是沒有底，团結在支部周圍同意挖渠的也不过几十个人。但我們相信，只要我們真正給群众办好了事，群众是会来的。”党支部的几个骨干就在这样的認識下帶着群众干了起来。当时他們的想法是：干就不怕失敗，失敗也要干，从干中找經驗。在工程困难的时候，有的社員躺下不干了，干部就走在头里做榜样，带动群众。这样，終於把渠挖成，使一百多亩旱地变成了水澆地。

这第一道渠的推动作用可真大，群众通过挖渠开始看到了集体的力量。以后他們連年开渠，公社化以后，有了抽水机，他們更把水引上了五丈高的山坡。这和第一道渠比，工程困难得多，但是却沒有人喊难，大伙說到哪里，就做到哪里。这几年，水澆地的面积逐年扩大，到一九六二年已經扩大到八百二十亩，占全村土地的百分之八十。粮食平均亩产也显著增长。增产的原因当然是多方面的，但是水利条件的变化，是很重要的一条。社員們談到这几年生产的时候，都眉开眼笑地說：“水这一‘招’，我們村是抓准了。”

从开渠这件事里，党支部的同志們懂得了一个道理：要想領

导好集体化的生产，必须一步一步地、扎扎实实地发动群众，不能撒手，也不能急躁。任何一项新的措施，在刚刚开头的时候，总是有赞成的，也有不赞成的。如果听到有人不赞成就退回来，那就什么事情也办不成。应该同那些赞成的人一道，先干起来，试一试，做个样子，大家看一看，如果不妥当，想办法再改进。只有这样，才可能吸引更多的人参加，才可能把事情办好。同时也能在这个过程中，训练干部，积累经验。以后在各种工作里，党支部都试着用这种办法去做。

一渡河从前种惯了旱庄稼，水利条件变好了，水浇地上的庄稼怎么个种法？该用什么种子？适合用什么耕作方法？在林业方面，病虫害很严重，有一片主要的果园因为虫害连续七年没有挂果，怎么办？他们一方面请教老农，一方面积极学习先进技术。为了使各项增产措施都能落实，收到效果，一渡河大队党支部的同志一面亲自下手作试验，一面又允许有不同意见的人按自己的想法试验，通过试验和总结再逐项推广。这样用实际示范教育群众的方法，不仅收效快，还大大启发了群众钻研新技术的热情。现在，许多作业组都主动用试验的办法找经验，新技术的推广比过去容易多了。

一九六一年党支部总结了生产发展的情况，认识到要使山村经济进一步发展，还必须同时治理山沟。当时有人觉得这件事投工大，收获小。支部说服群众，先组织一部分人试办。一九六一年秋天，支部委员刘宗杰带头，组织了一部分社员进山扎营，开荒垒墙。经过将近一年的努力，一九六二年这条经过治理的山沟，除培育了大量新树苗，修整了老树之外，预计可能收一万多斤谷子。这又是一个新的示范，荒山沟将要变成富山沟，大大增强了社员对集体经济的信赖。

学会充分利用集体经济的优越条件

一九五九年以前，一渡河大队的党支部把主要的力量放在领导农业生产上，但是也并没有放松畜牧业。这里本来没有养羊的习惯，但他们不远千里到内蒙古去买了羊；大队猪场一直管理得比较好，为社员户养猪提供了好的条件；牛群也增加了一倍。畜牧业的发展，为农业提供了肥料，粮食产量比解放初期提高了两倍多。从一九五九年冬天开始，他们抓紧了果树的经营管理，果子收入增长了好几倍。这样一来，发展生产有了足够的资金，社员的生活也提高得比较快。村里陆续添置了锅驼机和柴油机，化肥、农药的使用量也在迅速增加。农、林、牧三方面互相促进，是一渡河大队生产迅速增长的一个重要条件。

但是，这样做，在一渡河大队不是没有不同意见的。果树病虫害严重的时候，有些人不相信能发展林业。果树管好了，收入增加了，有些人又想一心奔林业。一九六一年杏秋，小麦正在灌浆，部分干部为了要赶好价钱，把管理麦田的社员大部分都抽出去摘杏。党支部发觉以后，给生产队提出建议，改变了这种做法。有一次旱象严重，有些干部还打算按照原订的生产计划，把大部分劳动力拉上山去给果树撙荒除草，党支部又建议改变这种做法，组织社员抗旱。他们认为，在这些问题上，一方面要尽量预先做好合理的安排，另一方面要从大处着眼，坚决按照党的政策来引导，一步也不能放松。事实证明，他们这样做是对头的。一渡河生产大队自从根据本地的具体情况，认真地大办农业以后，变成了余粮队，一九六一年就组织社员上山培育修整果树、治理山沟种粮。我们在一渡河看到，深沟里那些过去没有力量精心管理的果树，也都大有起色。新栽的四千多棵果苗，大都长

得很好。果树周围新开的荒地上，谷子长得齐胸高。

当然，在农、林、牧之间有时候也互相“打架”。一渡河大队党支部的同志认为，这正是要做工作、下功夫的地方。林区养羊，羊要啃树，影响果树的发展，怎么办？根据我们了解，有些地方因此就不再养羊，但是一渡河大队却想办法专门划出牧场。社员户养的猪、羊，因为无人放牧，常常损坏了庄稼和树木，怎么办？他们想出了由社员出一定代价，队里出人统一放牧的办法。果树长起来了，遮了树下的庄稼，影响产量，怎么办？一渡河大队的党支部一面领导修滩、垒堰，尽量扩大耕地面积；一面在树下种谷子、豆子等矮庄稼，加水加肥，精心管理。这样，树可以得益，树下的庄稼也可以长好。他们就是这样因地制宜，千方百计发展生产，使集体经济的各种有利条件得到了较为充分的利用。

个人与集体之间

一渡河大队共有劳动力二百多个。这些人体质有强有弱，生产技术有的熟练有的不熟练，政治觉悟也有高有低，怎样才能把他们团结到一处成为集体生产的力量呢？他们的经验是：“千斤的担子众人担”，组织起来，发挥每个人的集体生产的积极性。在这个问题上，他们也有过一段摸索过程。

初级社的时候，人少，活也少，组织生产比较好办；高级社的时候，劳动力如何使用的矛盾就摆出来了，开始也有过“乱哄哄一窝蜂”的情况，大家挤在一块，劳动效率不高。不久以后，他们按劳动力强弱、技术高低的不同情况，适当搭配，在生产队下面，划分了作业组。每组近二十人，人员也固定下来。由于生产队的规模一直比较大，作业组始终没有变动。干部和社员们感到：每

伙人有个“带班的”和“打头的”，派工派活，評工記分，方便得多。

現在一渡河大队的作业組所采取的办法是：在劳动力和耕作区两固定的基础上，从种到收常年包工。收获前查田評产，超额完成任务的有奖，管理不善沒有完成任务的罰工分。

实行这种办法以后，作业組之間出現了你追我赶的局面。对于生产大队和生产队分配的任务，大家都想法去完成。庄稼熟的时候，大家到地里边看边議，不仅找出庄稼生长不好的主要原因，而且連每块地里的小毛病都能挑出来。受了奖的，知道为什么受奖；受了罰的，也知道为什么受罰。

由于地块多而且分散，又是粮林間作，大队和生产队对作业組的領導“有死有活”。生产計划是統一安排的，生产指标是統一規定的，操作质量要求和用工数是統一制定的，这些都是“死”的，作业組必須按規定执行。但是每項活茬怎样安排，應該付多少工分，在总的种植計划和产量指标的要求下，每块地怎样看地下种，又是“活”的，作业組可以因人、因活、因地，采取不同措施。这样做的結果，农活的忙閑之間，劳动力强弱之間，好地坏地之間，可以在統一計划下灵活搭配，既做到了使男女老少人人为增产尽力，又充分利用了地力，好处真是多得很。一队的队长还就此給我們举了一个例子。一队四組有一块杏树林地，土薄树多，队里的意見是种豆子，但是組长和組員們合計了一下，觉得这块地有的地方土层厚些，可以种白薯，有的地方在树蔭底下，通風透光少，适宜种豆子，另外的地方种高粱、谷子比較相宜，按这样种，結果收成比原来計划的多。社員认为这样做，既保证了統一的計划，又把老輩子的好經驗也傳下来了。

队里活忙的时候，往往也是社員自留地的活茬挤不开的时候。遇到这种情况，大队和生产队就統一安排，挤出一些畜力和

人力帮着大伙做。社員需要的垫圈土，队里有时統一运送。甚至連碾磨好使不好使这类問題，看来是小事，队里也注意。大队干部对我們說，这些做法，既对集体有利，又对个人有利，主动多做，只有好处，沒有坏处。像修碾磨这件小事，妇女因此省下了工不用說，推磨的牲口也省了不少。

一渡河大队的男女老少为什么出動比較积极？自留地的庄稼和集体的庄稼为什么长得一样茂盛？我們可以从上面提到的这些事情中找到答案：只有正确地把个人利益与集体利益結合起来，才能有这样的結果。

耐心細致地做好群众工作

一渡河大队的經驗还证明，要想领导好集体生产，还必须耐心細致地做好群众工作，要像在沙里淘金似地去集中群众的智慧，认真听取各种不同的意見。

一九六一年春天，玉米缺了一些苗，队里打算补种豆子。有些人說：“入伏不点豆，点了也是白搭，不如种菜。”也有一些人說：“下雨就是春，可以种。”在两种截然不同的意見面前，党支部沒有匆匆忙忙地作出結論。他們訪問了許多老农以后，了解到“入伏不点豆”的說法是有根据的。在水肥条件不好的情况下，入伏以后种了豆子，結莢少，产量低，不上算。但是主張可以种的意見也是有道理的，現在的水肥条件都比过去好多了，只要加强管理就能够多收，比种菜强。确定点豆以后，有人又提出了不同的意見，认为还得看每块地的具体情况，在水利条件不很好，土质也比較差的地方，應該种菜。党支部照办了，秋后豆、菜都丰收了。

社員們談起这些事情，都觉得这是干部眼里有自己。老社員

王振友一年有七八个月看場看园，不能經常参加各种會議。党支部書記刘宗悅就注意常找他个别聊聊，征求他的意見，王振友也总是无話不說。他还經常說：“干部眼里有咱这个人，队里的工作也都有咱一份責任。”

在一渡河大队，常常为了反复討論一件事情，开好几次会。他們认为：这粗看起来，似乎太慢条斯理，浪費時間，实际上不仅能够少走弯路，而且日久天长，大家心順气暢，好处无穷。他們常常回忆起一九五五年以前的一段情况。那时候，民主空气比較差，不同的意見得不到发表，有不少事情，常常是会上同意，会下各办各的一套，工作貫徹不下去，大家还都“窝着一肚子意見”。对比之下，應該說，現在这种做法，尽管多費些時間，却是值得的。

对于一些錯誤的意見，一渡河大队的党支部也能够坚持原則，进行批評教育。这里的干部、党员一般都知道要秉公办事，他們常說的一句話是：“一碗水要端平，不然誰喝了也憋气。”党支部副書記楊瑞林和支委刘宗常是一九六一年才結的儿女亲家。一九六二年春天，刘宗常給自己多留了二分自留地，楊瑞林就批評了刘宗常的錯誤。支委刘宗杰和張玉奎是郎舅关系。今年杏秋，張玉奎負責了解后山沟里果子的年成，社員說他反映的情况不实，刘宗杰和別人一起去調查，证明社員的反映是对的，支部批評了張玉奎。“党支部这种責己从严、一絲不苟的良好作風，給干部、群众留下了深刻的印象。一九六二年队里抗旱的时候，任务布置下去，第二天群众就立即行动。当时抽水机手因为要日夜澆地，換不过班来，队里的會計就自告奋勇做副手，学习若干。上下一心，說干就干，这都是由于长期細致的群众工作打下了基础。

文有文才 武有武將

到過一渡河的人都說，一渡河大隊“文有文才，武有武將”，干部的班底厚。

黨支部比較注意對干部的量才使用，使他們能“八仙過海，各顯神通”。“老參謀”趙廣和、豬場場長劉鳳鳴、羊圈的負責人張玉江、保管員劉天民、會計劉宗信、抽水機手劉振三，都是社員公認的“能人”。社員們談起這些人，都覺得他們“頂着現在這一攤，正好合樺對套”。

一渡河大隊在使用干部的時候，採取了盡量固定、不輕易調動的办法。大隊規定，作業組長以上干部以及林業隊員的調動，要由隊委會討論，黨支部同意。現在的這一套干部，大部分都已經有了好多年的工作經驗，二十二個作業組長中，有十四個已經連着干了七年。

文才武將不可能是天生的，有些工作需要從頭培養干部。一九五九年，當黨支部認識到必須採用新技術，才能改變“守着果樹沒錢用”的情況後，便建議調當時擔任生產隊隊長的劉宗杰專門負責果樹管理。黨支部作了決議，要劉宗杰拜林業勞動模範李宗德為師，學習他的全套經驗，並且給了他多方面的支持。現在劉宗杰成了隊里果樹管理的能手。為了作更長遠的打算，大隊還打算選送一些優秀的青年報考農校。

一渡河大隊黨支部對於干部的培養，更多的是抓思想教育。他們每兩月有一次“干部整風會”，在會上，不僅互相批評，而且大家事先還徵求了社員的意見，把這些意見帶到會上來。黨支部書記劉宗悅說：“要使用這個干部，就一定不能放過這個干部。”所謂“不能放過”，也就是“抓緊教育”的意思。

他們还认为，对干部的教育必須实事求是。党支部經常提醒干部注意容易犯的毛病。如前些天抗旱任务很紧，在布置任务的时候，就提醒大家要注意态度，避免强迫命令。在听到群众对某个干部有了意見以后，都要先經過調查，再和本人核对，尽量避免小題大作。党支部曾經接到第二生产队妇女队长和二十多个女社員的联名来信，批評第二队队长不执行同工同酬的原則。支部就派張玉田等三个支委到这个队参加劳动，花了四天時間查清了事实。发现这个队长的工作虽有缺点，但是并不像信上反映的那么严重。真相弄清了，这个队长檢查了自己思想上的缺点，也找到了改进工作的办法，妇女队长也承认自己看法片面，大家心情都很舒暢。

一渡河大队的干部們在談到党支部对他們的关心时，常常說：“支部知道我們的酸辣。”妇女队长赵淑貞不大参加會議，有时連党支部会也缺席，大家对她意見很多。党支部研究了她的情况以后，发现她有实际困难。原来她的公婆、丈夫都是黨員，一开支部会，四个人都来参加，三个孩子沒人管。有一次，孩子打翻了煤油灯，燒了被子，差点連房子都着了。平日她的家务事也比较多。支部了解到这些情况以后，帮助她解决了具体困难。現在赵淑貞已經能抽出一定的時間参加會議，工作积极性也提高了。

(1962年9月26日《北京日报》)

从“穷旱台”到米粮仓

——房山县周口店公社南韓继大队奋发图强大搞粮食的经验

周口店人民公社南韓继大队可以说是大办粮食的一面旗帜。一九六二年这个大队平均亩产粮七百四十一斤，比丰收的一九五七年的三百五十六斤增加一倍多。全队每个劳动力生产粮食二千七百五十斤，按人口平均每人占有粮食一千斤。从一九五八年到一九六二年的五年中，共向国家交售粮食一百四十五万斤，平均每年交售二十九万斤。

南韓继位于房山县龙骨山的南侧，自然条件并不好。地势高，水位低，一千二百多亩耕地大部分是偏坡溜岗，土质瘠薄，是有名的“穷旱台”。群众过去称这里是“三坡六岗八道沟，十年九旱八不收”。合作化前的几年平均亩产粮不过二百斤。粮食不够吃，人们不得不在农闲时到附近的煤窑、灰窑做工，才能勉强度日。有些农民则长年靠“走窑”糊口。直到一九五六年这里还是个缺粮村。

究竟是什么原因使这里的粮食获得大幅度的增产呢？不少人抱着怀疑、惊奇的心情访问过这里。有的说这里积肥工作搞得突出，有的说水利化搞得好，也有的说间种、套作是主要原因。社员们却回答说：最根本的原因还是我们党支部那股子大办粮食的决心。

奋发图强搞粮食

这个村流传着很多关于党支部书记徐庆文领导群众大办粮食的故事。这里先說一个。一九五四年，参军十五年的共产党员徐庆文，怀着建设社会主义新农村的一颗火热的心回到了南韓继。一回家他就积极地参加了合作化运动。当时村里有两个合作社。一个是以貧农、下中农为主的“曙光社”，他们虽然工具、牲畜不足，但是依靠自己的辛勤劳动，扎扎实实地搞农业生产。另一个是以富裕中农为主的“光明社”，他们仗着車多馬壮，用大部分人经营商业，贩卖木料、牲畜，投机倒把，牟取暴利。徐庆文当时不了解情况，抱着支援合作化的心愿，把自己的一部分转业费投入了“光明社”。没过几天，当他知道“光明社”正在用他的投资贩卖牲畜的时候，十分恼火，马上把投资要回，投到“曙光社”，并参加了“曙光社”。当时曾有不少人劝他：“庆文，你是个有功之臣，当过营长，又有这么多转业费，跟那帮穷庄稼汉种地有什么出路？还是跟有钱的搭帮吧，再不然找个事做也行啊！”徐庆文却回答说：“我回家乡来，就是为搞农业生产，就是为搞粮食。咱们搞社会主义，可村里连粮食都不够吃，这行吗？我就不信这‘穷旱台’是天生注定的，一定要把粮食搞上去，把它变成‘米粮仓’！”

徐庆文为什么有这样的决心和劲头搞粮食？說起来还有一段来历。

过去南韓继是房山有名的穷三村之一，全村一百多户人家，貧雇农就占四分之三。由于土地貧瘠，大部分又霸占在少数地主、富农手里，人们終年辛劳不得温饱，只得起早貪黑走窑，靠背石灰背煤度日。一九三九年，前旱后涝，没有收成，全村二十多