



突出政治的生动一课

陈永贵谈大寨大队在劳动管理中
坚持社会主义方向的经验

人民出版社

学、用哲学的好經驗。人的正确思想从哪里来呢？怎样“一分为二”地看待一切事物、进行具体分析呢？讀一讀这篇讲话，很可以得到启发。

近两年来，各地有不少同志来信要我談一下大寨的劳动管理工作，来訪問大寨的同志也想了解一下这方面的情况。現在我就这个問題大概說說，也算对以上同志的答复。我說的不一定对，不过我願意和同志們共同研究，希望大家提出批評。

——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綫，用毛泽东思想为武器，作好政治工作，教育干部和社員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經濟的管理制度，坚持社会主义的方向。

大家說經營管理工作重要，这話不假。那里的經營管理工作搞得好的，那里的生产就好；那里的經營管理工作搞得不好，那里的生产也就难搞好，十有八九是这样。这为啥？

毛主席告訴我們，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經營管理上。經營啥？怎样經

营?靠誰經營?这些事可以說天天爭吵。为啥爭吵?就是因为里面有两条道路、两种思想的斗争。我們主张走社会主义道路,有的人要走資本主义道路。我們主张巩固和发展集体經濟,有的人要搞个人經營。他們的想法落空了,就要起来反对,有时鬧得党的方針、政策貫徹不下去,群众的生产劲头就鼓不起来。最后,一些工作拖后,生产計劃落空。他們又說是集体經濟不好。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員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、改天换地建設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經濟的管理制度,让每个社員都能按照集体經濟的規章制度办事。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。大家說經營管理工作真个是重要,我体会道理就在这里。

怎么能把經營管理工作搞好呢?这又是一件不太好办的事。就說劳动管理吧,它本身包括很多內容,牵扯的面也很广,它同每个社員有牽連,同每件农活有牽連,同每天的时间有牽連。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；否則那就会象盲人赶瞎馬，冒打冒撞，就会离开正道，走上斜道。对一些人來說，資本主义是熟道道，不把他們向社会主义这方面領，他們自己就会向那方面去。

怎么坚持社会主义方向呢？大家知道，过去資本家有資本家的章程，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們自己的階級服务的。我們现在是建設社会主义，所以我們的章程必須从維護社会主义的集体利益着眼，绝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；要考虑到本单位，更要考虑到全国、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劲头，有利于推动科学实验和技术改革，有利于保证农活质量。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碼事，說的一套，作的一套。这样群众不信任，自己有时也沒办法开銷。有人說要鼓起社員的干劲，就要靠物质刺激。我說社会主义的分配原則是要

堅持的，不能用絕對平均主義，絕對平均主義現在不能用，將來也不能用。但是不能搞物質刺激，也不能把多勞多得和物質刺激混在一塊。這就是說，差別是要承認的，但是不能差別太大。只有這樣，才能更好地實現社會主義的分配原則，調動起廣大社員而不是一部分社員的集體生產積極性，才能有利於搞好集體經濟。

第三、堅持簡便易行，有利群眾，作到有制度不煩瑣。如果制度過於煩瑣，實際上就等於沒有制度了。大家每天要幹的是生產勞動，不是搬制度。勞動一天回來兩腿泥，誰有好氣去費那些腦筋呢？再說社員有不少人是老粗，弄得過細，反倒把他弄糊塗了。從效果上看，弄得再細也不見得能把所有矛盾都解決了，反而把社員養成了斤斤計較的習氣。有人認為，制度粗了就不能體現按勞分配，或者說越細越好。我看不能這樣認識好和不好。不能只從表面上看，應該用發展生產的眼光去看，從多數社員的要求去看，從社會主義方向去看，不要看見道道多就好，畫只老虎添上個翅膀，不見得群眾歡迎。

第四、堅持因地制宜的原則，訂出適合當地條件的具體辦法。這就是說，不要死搬硬套，不能脫離實際，不要光從腦袋出發。要按當地的實際情況辦事，要按生產基礎和社員的覺悟水平辦事，要按黨的方針政策辦事。當然也不能束手束腳，

要敢創、敢干。只要合乎党的政策，有利于社会主义事业，有利于集体經濟的发展，簡便易行，有利群众，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。我說不能这样看，劳动本身就是做了一部分工作，你不参加劳动，就等于沒有作好工作，这是很簡單的道理。事实也是这样，那里干部劳动好，那里的生产就好，社員也好领导。

干部参加劳动，还不能只是跟在社員屁股后面“死劳动”，要是把自己降到一般社員的水平，只是埋头生产，也不見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、髒活、关键活，要給社員树立好的榜样。假設自己挑肥拣瘦，不只起不到好作用，相反地社員会对你不滿意。再說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。这方面我們的經驗教訓很多。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。社員們除了吃飯、睡觉，每天都在劳动，这是很重要的做政治思想工作的時間。在劳动中也最容易看出問題，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、坚持政治統帅管理的原則，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，才能發揮更大的作用。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。在訂制度的时候，要相信群众，依靠群众，發揮群众智慧，让社員大家制定，大家执行。不要只是少数干部包办代替。遇到违犯制度的問題，也要大家討論，大家处理。不然，即使好制度也不会得到好的結果。

—— 制度建立在社員思想 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，是政治和管理相結合的办法。既坚持了社会主义經營路綫，体现了按劳分配的原則，更好地調动社員的集体生产积极性；又簡便易行，适合当前大生产的需要。

政治和管理相結合的新制度

标兵工分、自报公議。在大寨現在的劳动管理中，計酬办法究竟是一种啥办法呢？要說名堂，

就是“标兵工分、自报公議”。具体作法是，在日常劳动中，記工員只記每个社員的工別和出勤天，分早上、上午、下午，誰做了啥活，到月底評比总结。方法是先看看这一段数那些社員劳动态度最好，出勤最多，干的活质量最高，就評他們为“标兵”，然后規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。社員自报以后，让大家評議。大家对自报的工分沒有意見，按自报記工。个別人自报的不合适，高啦低啦，由大家評議修正。

开初我們是隔一两天評一次，后来改成十天、半个月、一个月一次。我們体会，時間过短了不好。因为時間短了，会增加好多麻煩，同时要衡量每个社員的劳动态度，在一两天內是不容易看出来的。經過一段時間，也能和各段农活安排基本上結合起来。

为啥要評选标兵？因为有了标兵，不只在評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，对标兵來說也是一个鼓舞。这样，相互之間还可以取长补短，开展竞赛，实际上也是一种政治和管理相結合的办法。所以确定标兵，比按底分去評的办法，好处多。

为啥不以底分作基础呢？因为以底分作基

础，最容易給社員套上框框，会限制社員的劳动积极性。个别不自觉的社員，还会钻底分的空子，不好好劳动。有些劳动好的社員，本来可以多挣分，因为底分的限制，他会少报，評的人也因底分作怪作出不切实际的決定。我們現在不以底分作依据。現在社員也有底分，是作为評攤义务工、評攤非生产用工的依据。按底分攤义务工，使劳动力强的多攤一点，劳动力弱的少攤一点，是合理的。

为啥自报公議呢？自报公議，本身是一项很重要的政治工作。自报公議，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，还能提高社員的自尊心，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。从公議來說，更是有表揚有批評，本身就是一場大評比，这样就把管理制度和突出政治結合起来了。实行定額不能解決的問題也解決啦。

标兵工分、自报公議的好处。按照我們几年来的体会，这个办法，既坚持了社会主义的經營路綫，体现了按劳分配、等价交换的政策，調动了广大社員的积极性；又簡便易行，适合当前大生产的需要；也能发揚共产主义的积极因素。好处我能摆出这样几条：

第一、摆脱了煩瑣的定額制度，騰出了更多

時間。广大社員因为取消了每天晚上評工記分，可以騰出時間来学习毛主席著作，学习文化、学习技术。取消了定額，广大干部更輕松，如同摘了一頂愁帽。过去天天評工記分和經常修訂定額，誤工很多，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，有时把脑袋弄得暈头轉向。現在，一两个月評一次工分，只花几十分钟時間就完事，节省了時間，就更有条件进行政治思想工作和考虑其他問題。干部社員都很滿意，他們說現在的方法是：“評工爭标兵，簡便不煩人，按劳記工分，報酬又公平。”

第二、報酬不悬殊，更好地實現了社会主义按劳分配的原則。过去按包工記分，有的一天掙几分，有的一天掙几十分，高低差別很大。現在，不同劳力和不同技术，所得的報酬是有差別的，但是这个差別不大。拿去年來說，以各类劳动力的情况看，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，輔助劳力五分，最高和最低比較相差一点二倍。再拿畜牧业和副業人員說，工种不同，技术高低的要求和辛苦程度不一样，報酬不一样，可是差別并不大。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；飼养員（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

免了高工分的出現，有利于逐步走向共同富裕的道路，能更好地調动全体社員的集体生产积极性。

第三、逐步改变人們的自私心理，逐步树立共产主义思想。首先，克服了搶爭工分的現象，注意了农活质量。在沒有执行这种办法以前，人們总是爭工分，吵工分。实行了这种办法以后，因为取消了定額的限制，社員們不怕完不成定額受罰了，也不怕有些取巧社員钻定額的空子来多掙工分了。大家想的和議論的是：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。我們粗粗地計算了一下，近二年来，全大队有八十多人，做活质量好，当过标兵和五好社員，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員有三十多人，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應該有一个什么态度。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，会說自己自私落后，所以他总要进行一番思想斗争，都要和前后左右的社員比一比。通过这场評比，实际上是对每个社員的一次鉴定。再次，在評比的时候，不光是評某一个人做活多少，质量好坏，技术高低，最根本的是

評了思想，評他的勞動態度。如果思想不過硬，就要幫助他，找根源，認危害，檢查原因。這樣就既教育了有缺點的社員本人，也教育了大家，可以從根本上提高廣大社員的政治思想覺悟。

第四、幹部不包辦代替了，更充分發揚了民主。過去是社員勞動，幹部驗收；社員勞動，幹部記工；社員犯錯誤，幹部批評。結果是幹部出力不討好，發揮不了大家的積極性和主動性，形成了“幹部是管人的，社員是人管的”這種壞現象。好多事情，因為沒有認真執行民主辦社、民主管理的原則，幹部跑斷腿，磨破嘴，完不成任務。有些社員還說風涼話，放冷槍。實行這種辦法以後，工分多少，檢查驗收、社員勞動好壞等等，一切由群眾自己討論，自己處理。這樣，說話的人多啦，管事的人多啦，能看得見，聽得到，比靠少數幹部管得更好。也克服了幹部的包辦代替，發揮了大家的智慧，干群關係進一步密切了。同時把幹部也放在了社員的監督下，幹部和社員一樣勞動，一樣記工，一樣受獎受懲，可以使幹部永不變質。

第五、檢查驗收也省事了。實行現在的計酬辦法，是不是還要進行檢查驗收？這道工序我們現在還用，不過比以往省事多啦！心里也覺得踏實。過去，實行的是事後檢查驗收的辦法，主要是靠幹部。這種辦法弊病很多。首先，發現農活達

不到质量的时候，已經錯過操作节令，成了馬后炮。其次，单凭干部检查，作不到逐壠逐苗普遍检查。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員，偶然有一壠活沒做好，检查出来了；可是有些一向劳动不好的社員干的孬活，却没有被发现。再次，干部誤工多，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，誤了工，社員还不滿意，說是干部掙了“游蕩工分”。随着計酬形式的改变，和党支部对广大社員的政治思想工作的加强，现在的检查驗收真正是貫徹了群众路綫，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糾正。比如社員賈成运有一次去鋤苗，他想下午鋤得快点，第二天就省得来了，可是鋤过后他又感到质量不算好，第二天起早又去自动加了工。有一次赵素小在鋤苗中鋤得快，质量差。賈来恒发现后，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，并組織大家开展了討論。時間长了，絕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。现在的检查驗收，主要是干部在劳动中进行指导，社員在劳动中互相监督。干部专为检查耽誤的工沒有了，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

它是随着我們大队生产的逐步发展，随着广大社員的社会主义思想觉悟不断提高，本着巩固集体經濟、发展农业生产的原则，在老办法上改进出来的。十多年来，我們大約經過四个阶段：

第一阶段，死分活評。在农业合作化时期，大寨的計酬办法是简单的“死分活評”。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，在地头評工。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評开工了。評的分多了沒話說，評的分少了乱嚷嚷，常常是左評右評也評不下来。結果，还是队长說，記工員記。他們形容这种評工办法是：“干部图省心，社員怕惹人，評工不吭声，最后記底分。”

因为按底分記工，在当时有两个矛盾不好解决。一个是不能最大限度地調动大家的劳动积极性，特别是有些尖滑社員，能多干也不多干，說什么“干多干少一样分，誰也不是十傻十呆”。再一个是队长不好派工，一遇髒活、重活，老实人好說，尖滑人总是挑三拣四，弄得干部实在沒办法。

当时为什么民主評工評不好呢？为这事干部們寻找过不少原因，找来找去，最根本的一条还是

思想問題。办社時間不长，人們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謀謀想往单干发财的老路上爬。在这种思想支配下，自然就对集体經濟采取了自由主义和不負責任的态度。評工也就不能尽情合理了。

第二阶段，实行定額管理，按件記工。一九五六年成立了高級农业生产合作社以后，大寨学习了武乡县窑上沟大队“农活定額”的經驗。这就是把所有农活按照活輕活重、技术高低、責任大小、操作难易，分类排队，实行“分級定額，按件計酬”的办法。这种办法，在当时倒很能調动社員的集体生产积极性，干多少活，記多少分，有一大部分农活也用不着再为評工記分爭吵了。实行了这个办法，社員的劳动积极性高了，有些农活也好派工了，对集体生产起了推动作用。可是新的問題又产生了。

首先，是农业活計复杂，項目多。象大寨这样的土地，一亩几十块，坡坡洼洼一块一个样，作起定額来真麻煩。就拿耕地說吧，这是农业行里很普通的一項农活，可是搞起定額来就有十个不一样。你看，作物茬口不一样；地块大小不一样；地远地近不一样；工具好劣不一样；牲畜好坏不一样；土质松紧不一样；要求深浅不一样；春夏秋冬不一样；深耕翻耙不一样；条件一变又不一样。

正是这种差別，搞一次定額，要花費好多时

間，費很大力氣，定出來一遇天氣變化，或者其他自然條件的影響，定額還得修改。為了這些，干部們誤工很多，往往不是參加不了勞動，就是半夜多了還沒睡覺。

還有一個問題是不能保證農活質量。在制訂定額的時候，雖然也規定了農活的質量標準，可是因為定額的限制，有的怕完不成定額受懲，積極趕工，忽視了質量。有少數社員為了多掙分，就只圖快，不顧質量。靠檢查驗收吧，一來土地分散，做活分散，沒有這樣多的時間；二來有些農活也沒法檢查。結果有的社員顧了質量，進度慢一點，倒少得了工分；個別尖滑社員只求數量，不顧質量倒多掙了工分。最後還是老實人吃虧，尖滑人沾光。

我們還体会到，用這種辦法，會助長人們的斤斤計較。有的人早上出勤問工分，到了地里吵工分，晚上回來爭工分，好象沒有工分就沒有命。在地里勞動是包到那里干到那里，和尚打家伙各顧各，鋤地不剝邊牆草，刨邊不管揀石頭。你問他為什麼看着石頭不搬出去？他說：這塊石頭沒有號上工分。這種情況當然不是普遍的，但個別人往往影響到整個工作。所以定額管理有它的好處，也有它的缺點，象大寨這樣的地方，社員們就感到難制訂，難調整，難驗收，難執行。

第三階段，分項計酬。上述辦法實行了三、四