



管理也是社教

大寨劳动管理经验

昔阳县参观大寨接待站翻印

一九六八年十二月

最 高 指 示

农业学大寨。

管理也是社教。

历史的经验值得注意。一个路线，一种观点，要经常讲，反复讲。只给少数人讲不行，要使广大革命群众都知道。

陈伯达同志关于大寨评工 记分办法的谈话

一九六六年三月二日向陈伯达同志汇报大寨劳动管理的新办法时，伯达同志有許多談話，根据記錄整理了一下，未經本人审阅。

我没有去大寨，为什么知道大寨有新办法呢？是听張瑞芳說的，他搞“四清”时看到那里評工記分办法很复杂，說大寨有个簡便的办法，一年評一次工分，就行了，我听到这个消息后，就建議你們到大寨学习。最好的办法。

大寨找到了适合中国农村情况的新办法。是中国农民土生土长的創造性的新經驗。所有社会主义国家，都沒有解决这个問題。当然有个国家是修正主义的了。

大寨的办法真正体现了“各尽所能，按劳分配”的原則，对农业发展有好处。对消灭农村的貧富差別有好处。大寨的干部不用羣众养活，以普通劳动者的面目出現，能夠充分地調动社員的劳动积极性，是世界最好的办法，有普遍国际意义。

“标兵工分，自报公議”，这个方法簡單，一听

就懂。劳动定额就是劳动标准。标准用习惯了，定额人家不懂。

西右营是按定额搞的，听起来头头是道，过后就忘了。“标兵工分”就是标准。你们说大寨的“三吃透”，吃透活，吃透分，吃透人，应该倒过来说：吃透人，吃透活，吃透分，这样就把人的因素突出了，把政治工作摆进去了。一个农民，干活怎样，相互是了解的。西右营的群众说：“一家过日子，十家嘹高”都是看得见的。

标准，可以根据农民的经验定出来。大寨评工，主要评劳动态度。是有个劳动态度问题。干活是认真还是吊儿郎当？直接影响劳动效率。

大寨出工，不用吹哨子，不用打钟了。劳动力又有工分，各人干适合自己体力的活，量力而行，既紧张又保护劳动力，是有节奏的劳动。

“铁姑娘”一天三出勤，最高七分五，少不少？说她们活没学全，青年人工分高了不好，也有点道理。

姑娘“例假”期间放不放假？一定要放假。

自报公议，开始可能不完全恰当，有点动荡。反复几次，各人找到自己的正确位置，就上轨道了。

大寨还有底分，但是底分改变了，起摊派义务工的作用，也起衡量劳动态度的作用。

領導審查，照顧困難戶，這是勞動互助。

記工員只記出勤天，和干什么活，也簡單了。也可以參加勞動，不拿補貼。機關里也可以考勤。評工時間長一些好，還是短一些好？我也有這看法最好一年一次。許多地方，天天評分，花費很多時間，影響第二天勞動，影響社員團結，還助長農民的自私心理。

可以一年一次，也可以一季一次，也可以結合分配一年兩次；也可按農活段落，一年幾次，不要定的太死，根據各地具體情況。

這樣，就節省很多時間。幹部社員可以讀書，學習毛主席著作，可以睡覺，精力飽滿，提高勞動效率。

社會主義的管理制度，應該是簡單的。列寧在“國家與革命”里講的，我在西右營就說過。

陳永貴這套辦法革掉了繁瑣哲學。真正作到“各盡所能，按勞分配”，不是平衡主義的。對困難戶照顧，也是需要的。有差別不懸殊。大寨沒有欠款戶，沒有救濟戶，沒有五保戶，這很好。人人都勞動，人人都過得去，可以取消定額和基本勞動日。

我贊成“取消定額”這個辦法。定額這兩個字是留蘇學生翻譯過來的。我記得在英文里（有一段英文）有規範、模範、標準、限額幾個意思。定額一看就是數量問題。用這個數字表達勞動數量和質量，我一直搞不通。

定額可以搞成繁瑣的東西。什麼數量定額，質量定額，越搞越細，細中有細，細中不完。這是繁瑣哲學。

我們不要再用兩個字了。把定額改成標準。大寨取消了定額，勞動還是有標準的，而且要求很嚴格，能夠提高勞動質量，提高生產率。這樣改過來，合乎我們中國人的習慣。標準包括勞動數量，一聽就是清楚的。

大寨把基本勞動日改成出勤天，出勤的人多了，出勤的天也多了。基本勞動日我也不懂，是強加於人的，實際執行不了。定額和基本勞動日都是從蘇聯抄來的。我們不自覺地套上了。這些東西有很大的副作用。一個要用習慣了，有時引起事情的性質發生變化。

“計時工資制”不要那麼講，不是按勞付報酬。

“標兵工分，自報公議”這個辦法就好。

幹部參加勞動，是很大的政治教育。中國有句話說：“言教不如身教”，幹部參加勞動，很多事情就解決了，許多思想工作就隨時作了。這比開會好的多。要尽量少開會。不然，農民打瞌睡，也不起作用。

幹部參加勞動，是個很大的政治教育。大寨的幹部過年過節，替飼養員和羊倌看管牲畜，讓他們回去和家里團聚，這本身就是很大的政治教育。

大寨党支部提出支委要比党员工作好，劳动好，党员要比积极分子工作好，劳动好，积极分子要比社员工作好，劳动好，这一条很重要。

好的制度，可以产生好的干部，好的思想。大寨的制度，就产生大寨这样的好干部，实行大寨的制度，干部不参加劳动是不行的。

大寨的干部说，参加了劳动可以四到：“看到、听到、说到、作到”，这是形容干部参加劳动的结果，这个说法可以用。

这找到了农村政治工作的道路，我们的干部要用实际行动向群众进行教育，要在劳动中进行政治思想工作。这样干部教育了自己，也教育了群众。

这里还有个提高集体经济的政治质量问题。大寨的干部劳动好，所以群众觉悟高，生产积极性高，发展了生产。大寨干部的三句话，干部不能让群众养活，劳动就是工作，不能让群众把自己看成是干部，都很好。最后一句话应该改成要让群众把干部看成是普通劳动者，这样就可以了。

毛主席常常教导我们，干部要以普通劳动者的姿态出现，不要摆官架子。

大寨没有称呼职务的习惯，这好极了，社员对干部，干部对干部，不应当称呼职务。叫名字或者老张、老王，不是很亲切吗？

大寨这个十年造地规划，发展了生产，每个公社都应当有个长年规划。

一切经过试验，一切经过群众，大寨的办法，很容易听懂。对这个办法补充、修改、发展都是可以的，有些干部可能接受不了，山西不是有个人怕“放了羊”，就是怕乱，有的人怕吃了“合子饭”，就是怕搞平均主义。大寨的办法不是平均主义的，搞平均主义不行。它影响社员的积极性，对生产不利。你们回去向天津市委报告一下。看看市委赞成不赞成，到西右营、坨子地作报告，赞成不赞成西右营和坨子地作试点。如果市委同意你们可以带附近的大队干部参加或者南郊区的大队干部都参加，讲了以后让群众讨论几天，群众认可了，就要作出一系列的规定，保证贯彻执行。但要注意口号不要多。大寨的主要点，是标兵工分，自报公议，不搞便罢，一搞就要搞好。一切经过试验，一切经过群众，这是毛主席说的。要经过群众，经过试点，经过贫下中农的同意，才可以作。如果群众不同意就不要作。这种办法好的干部可以作，坏的干部就会搞坏。正在进行社教运动的地方，如果实行这种办法，在后期为好。

山西省革命委员会

第二次全省农业学大寨现场会印

一九六八年十月十七日

劳动管理经验好 大寨出现新面貌

（大寨劳动管理经验之一）

偉大領袖毛主席教導我們說：“新的社会制度還剛剛建立，還需要有一個鞏固的時間。不能認為新制度一旦建立起來就完全鞏固了，那是不可能的。需要逐步地鞏固。要使它最後鞏固起來，必須實現國家的社会主义工业化，堅持經濟戰綫上的社会主义革命。”农村的社会主义改造，在所有制問題解決以後，管理問題就成為一個非常重要的問題。

英雄的大寨大隊，英雄的大寨人，在以馬克思列寧主义、毛澤东思想武装起來的，以陈永貴同志為首的大寨黨支部的正確領導下，高舉毛澤东思想偉大紅旗，活學活用毛主席著作，從一九六〇年開始，逐步創造出一個政治挂帥的“一心為公勞動、自報公議工分”的、新的劳动管理制度。這種新制度的內容，概括起來是：政治挂帥，為公勞動，幹部參加勞動，羣眾參加管理；各盡所能自報公議，按勞分配共同富裕。這種新的劳动管理制度的建立，是大寨人在經濟戰綫上進行了一場社会主义的大革命。

陈永貴同志說：“大寨的劳动管理和過去定額管

理的本質區別，歸納起來是公和私的問題。大寨勞動管理不能看成個簡單的办法，它是徹底革‘私’字命的。合作化以來，生產資料歸了集體，有的人思想並沒有歸了集體，思想還在那里單干。他們名義上搞集體經濟，實際上思想並沒有樹立‘公’字，他們以一個‘私’字進攻一個‘公’字。”

所以說，大寨勞動管理與工分掛帥、物資刺激的勞動管理相比較，是兩種在性質上根本不同的制度，根本對立的制度。概括起來說，新制度貫穿着一條紅綫，就是毛澤東思想掛帥，突出無產階級政治，政治統帥管理；舊制度貫穿的是一條黑綫，就是中國赫魯曉夫一貫鼓吹的經濟掛帥，物質刺激；新制度核心是突出一個“公”字，用毛澤東思想改造農民的世界觀，培養教育一代共產主義新人。舊制度則是維護一個“私”字，迎合農民小資產階級的落後心理，助長分散的、自私自利的思想；新制度是貫徹“各盡所能，按勞分配”的社會主義分配原則，為廣大勞動人民共同富裕而服務的制度；舊制度則保護報酬的差別懸殊，造成兩極分化；新制度是社員羣眾自己管理自己的簡便易行的办法，舊制度則是少數人管理多數人的官僚主義的繁瑣哲學。一句話，新制度和舊制度的根本區別，就是毛主席的無產階級革命路綫和中國赫魯曉夫的資產階級反動路綫的針鋒相對的鬥爭。

大寨的劳动管理，是毛澤东思想的产物。它的产生和发展过程，处处閃耀着毛澤东思想的光輝，就是用毛澤东思想武装农民的头脑，用毛澤东思想占領干部和社員的思想陣地，大寨人說：“有了毛澤东思想就一切好办，要沒有毛澤东思想，再好的办法也不好办。”

大寨的劳动管理，是大寨精神的重要组成部分。周总理在第三届全国人民代表大会第一次會議上所做的政府工作报告中說：“大寨大队所坚持的政治挂帅、思想領先的原則，自力更生、艰苦奋斗的精神，爱国家、爱集体的共产主义风格，都是值得大大提倡的。”大寨劳动管理的經驗，正是最突出地体现了“政治挂帅，思想領先的原則”，所以說，它是大寨精神的重要组成部分。

大寨的劳动管理，是长期的、尖銳的、复杂的、激烈的两个阶级、两条道路、两条路綫的斗争中，产生和发展起来的，它是防修反修的一项重要措施。这一創举产生在一九六〇年，那时，正是三年困难时期，国际上以苏修领导集团为首的現代修正主义，掀起了反华大合唱，百般攻击馬克思列宁主义、毛澤东思想。在国内中国赫魯曉夫配合現代修正主义鼓吹“三自一包”、“四大自由”等黑貨，在全国掀起一股資本主义复辟的妖风。在这大风大浪的关键时刻，大

寨人紧跟毛主席，紧跟毛澤东思想，紧跟毛主席的无产阶级革命路綫，身不动，膀不搖，坚持多卖余粮，不卖高价粮，不卖高价草，还把私有制的尾巴——自留地主动退給集体，坚决頂住了資本主义复辟的逆流，捍卫了毛主席的无产阶级革命路綫。正是在这个时候，大寨人坚持政治挂帅，活学活用毛澤东思想創造了新的劳动管理，使社会主义集体經济的管理工作提高到一个新水平。因此，大寨新的劳动管理制度的出現，是毛主席和党中央正确领导的偉大胜利，是战无不胜的毛澤东思想的偉大胜利，是毛主席的无产阶级革命路綫的偉大胜利，是对現代修正主义、帝国主义、各国反动派以及中国赫魯曉夫为首的一小撮党内走資派的沉重打击，是对这伙坏蛋，誣蔑社会主义革命和建設，誣蔑人民公社集体經济优越性打了一个最响的耳光。

大寨的劳动管理，指出了管理社会主义集体經济的方向和道路，找到了适合中国农村情况的新办法。陈永貴同志說：“大寨的劳动管理經驗，就是不許旧的剝削階級复辟，不許新的剝削階級产生，不許集体經济迷失方向，不許貧下中农变质，不許紅色江山变色。”这就是說，新的劳动管理制度是用无产阶级的世界觀改造农民，防止資本主义复辟，巩固和发展社会主义集体經济的一种好方法，它有利于促进人的思

想革命化，調动广大社員的集体生产劳动积极性；有利于劳动人民的共同富裕；有利于千羣团結；有利于巩固和发展农村人民公社集体經濟；有利于加速农业的社会主义建設；有利于加强和巩固无产阶级专政。

大寨的劳动管理，有強烈的阶级性。实行这种办法，权掌握在誰手里，为什么人服务，是个很重要的問題。大寨始終把政权掌握在大队党支部和广大貧下中农的手里，真正为貧下中农服务，为貧下中农着想，依靠貧下中农，团結中农，打击一小撮阶级敌人。

大寨的劳动管理，正确貫徹了“各尽所能，按劳分配”的社会主义分配原則，最有效地防止了两极分化，并蕴育着逐步向共产主义过渡的萌芽。以前大寨实行旧的劳动管理制度时，有的人“土堆上加土，越堆越高”；有的人“越冷越打颤”，有的人靠国家和集体救济。新制度实行以后，首先強調劳动态度好坏，就是在“各尽所能”的前提下去貫徹“按劳分配”；其次保証各种劳力参加集体生产劳动的权利，为他們各尽所能提供充分的条件，而不是象旧的劳动管理那样，“好劳力干，弱劳力看，妇女、老汉靠边站”；再次是劳动报酬有差別，但差別不悬殊，強劳力和技术高的劳力的报酬相对高一些，弱劳力和技术低的劳力的报酬相对低一些，人人都劳动，人人都能过得去。現

在，大寨大队沒有欠款戶，救濟戶和五保戶。同时，大寨在实行新制度中，还对因公牺牲的社員实行撫恤办法，如赵大和、赵小和为公牺牲，現在每年給赵大和記三百个劳动日，給赵小和記三百三十个劳动日；有孩子的妇女劳动時間回家奶孩子不扣分，做飯的妇女每天早回做飯不扣分，幼儿教师由大队給报酬，青年人上地捎肥料不多加工分，有时組織加班义务劳动，等等。这些都是在社会主义的发展阶段中，共产主义的因素在不断增长，量变中包含着部份的質变，这种变就是共产主义的萌芽。

陈永貴同志說：“大寨的劳动管理，是經過反复試驗的。通过无产階級文化大革命，更認識了这个劳动管理制度是挖掉修正主义根子的好办法。坚持这种管理，干部变不了質，社員成不了‘工分迷’，集体經濟巩固。这才是真正的破私立公。在实践中的破私立公。因此，对待这个劳动管理，應該毫不动摇，任何歪风邪气都要抗住，要坚定思想，站稳立場，准备斗争，夺取胜利！”

英雄的大寨人正是这样認定了“一心为公劳动，自报公議工分”的劳动管理，是农民管好集体家业的最得勁的办法，所以他們长期坚持同旧的制度斗，同旧的習慣势力斗，同私字斗，同地富反坏斗，同中国赫魯曉夫为首的党内一小撮走資派斗，同妄图抹煞新

制度的錯誤傾向斗，終於斗出了一個嶄新的勞動管理經驗。

新制度具有無比的生命力！

第一，促進了人的思想革命化。新的勞動管理制度，把人的思想從“私”字的小天地中解放出來。人的思想革命化，保證了新制度的實行，而新制度的實行，又促進了人的思想革命化，社員的勞動態度發生了根本的變化。

從前隊長派活，有些人拈輕怕重，現在大家都搶重活干。青年社員李有祿常年担茅糞，從不叫苦，不嫌脏，讓他換一換，他堅決不肯，他說：“別人担也是臭嗎？還是我干好。”從前干活有人吵工分，現在听不到社員吵工分。粉坊的李有明評工時自報十分，別人說他干的技术活，要給他記十一分，他說：“不行，我的技术是集体培養的，沒有大隊培養，我怎么学会技术。”從前地里有石頭，有的青年人鋤地繞着走，問他怎不搬出去？”他說：“石頭上也沒号工分。”現在，社員都自覺地保證勞動質量。有一次，社員賈承運鋤地，想鋤快点完成任务省得再來一趟。過後感到質量不算好，第二天起早又去加了工。從前干活，各顧各，現在，強勞力照顧弱勞力，弱勞力体貼強勞力。大寨四十歲以上的人，就不讓挑担子了，青年人說：“重担子由我們來挑！”從前上地你等

我，我叫你；現在上地，不用吹号子，不用打鐘，雪天和小雨天也自动出勤，干部叫也叫不回来。有的主动加班，也不要工分。社員賈占元，从前一派干重活，臉就黑下来了，实行新的劳动管理后，他抬了三年石头，从沒叫苦，喊累，經常喜眉笑臉。以前他干重活，收工就把工具藏起来，怕第二天还派他干，現在干重活，收工也把工具藏起来。但藏的“反了个扣”，不是怕干重活，而是怕第二天不让他干重活。大寨人說：“为了革命，干重活心甘情愿。重，是为了建設社会主义，我們應該挑重担，不能挑輕的。

第二，进一步解放了生产力。大寨实行新的劳动管理以后，一是出勤人数增加。从前，弱劳力和輔助劳力出不了勤；現在，男女老少都能出勤。小孩子星期天或假日都能干活。全大队一百三十二个男女全半劳力，每天实际有一百八十多人出勤，占人口总数的二分之一。二是出勤率大大提高。每个劳力，全年平均做的劳动日，一年比一年多。一九六二年为二百五十个，一九六三年为二百六十个，一九六四年二百八十个。一九六五年，全队自报出勤天总计三万九千天，实际出勤四万三千天，近二年来，都大大超过了出勤天。三是劳动效率大大提高。比如，往小背峪沟送肥，以前一天担十一回，現在一天担十四回，往返走七、八十里路。由于出勤人数增加，出勤率提高，劳动

效率提高，所以大寨大队的投工总数和农田基本建设用工逐年增加。从一九五三年以来，农田基本建设投工一共二十五万个，其中三分之二是一九六三年以后的投工，近五年的投工超过前十年的一倍。实行新制度以前，每年基本建设用工平均占投工数的百分之四十左右。实行新制度后，占到百分之六十。

大寨人说：“人还是大寨人，地还是大寨地，可是因为人的思想变了，旧思想变成了新思想，自私自利思想变成了一心为公的思想，这就带来了各方面的变化。”

确实是这样。正如毛主席教导我们：“人们的社会存在，决定人们的思想，而代表先进阶级的正确思想，一旦被群众掌握，就会变成改造社会、改造世界的物质力量。”大寨人思想变，带来了土地变，技术变，产量变，村庄变。

大寨大队八十三户人家，三百九十五口人，一百三十二个劳动力，耕种着七百九十六亩耕地。解放前，大寨村穷，地穷，人穷。那时，六十多户人家，有百分之七、八十的人口扛过长工，讨过饭。全村八百亩地，就有四千七百多块，分布在七沟八梁一面坡上，人称：“山高石头多，出门就爬坡，地无三尺平，年年灾情多。”解放后的二十多年来，大寨发生了翻天覆地的变化。现在，看山山青，看地地平，看村