

基本馆藏

1381

包工包產的办法好



G
75333
4100

北京大众出版社

236

6
475333
54100

1381

包工包產的辦法好

(北京市郊區農業生產合作社試行包工包產、
超產獎勵制經驗介紹)

北京大眾出版社

一九五六年

內 容 提 要

北京市郊区部分農業生產合作社試行了包工包產、超產獎勵制，並且積累了一些經驗。試行結果証明：包工包產、超產獎勵制是把責任制和分配密切結合起來的一種比較科學的先進管理方法，它在進一步提高農業生產合作社的管理水平和更加合理地分配社員的收入上，有着重要作用。本書收集了這些經驗的總結和有关文章。

包工包產的办法好

(北京市郊區農業生產合作社試行
包工包產、超產獎勵制經驗介紹)

*

北京大眾出版社編輯、出版

(北京西四區白塔寺觀音著)

北京市書刊出版業營業許可証出字第〇七〇号

新華書店北京發行所總經售

北 京 印 刷 厂 印 刷

*

(6017)787²×1092² 1/32·1 6/16 印張·27,000字

一九五六年二月第一版

一九五六年二月第一次印刷

印數：00,001—50,000册 定價：0.13元

目 錄

北京市郊区七个農業生產合作社試行包工包產、 超產獎勵制的經驗……………中共北京市委農村工作部（1）	
來廣營農業生產合作社的包工包產、超產獎勵制 ……………中共北京市委農村工作部辦公室（10）	
四季青社溫室蔬菜隊實行包工包產、超產獎勵 制的經驗……………中共北京市委農村工作部辦公室（16）	
黃安坨農林牧生產合作社農業上的包工包產制 ……………中共北京市委農村工作部辦公室（23）	
白盆窖農業生產合作社實行按件計酬制的經驗 ……………中共北京市委農村工作部辦公室（28）	
青土澗農林牧生產合作社是怎样實行季節包工 制的……………中共北京市委農村工作部辦公室（34）	
我們社實行了固定地段上的計件制……………劉寶忠（38）	

北京市郊區七个農業生產合作社

試行包工包產、超產獎勵制的經驗

中共北京市委農村工作部

一九五五年春，市委農村工作部和東郊、南苑、丰台、海淀、京西礦區等區區委，為了進一步提高農業生產合作社的管理水平和更加合理地分配社員的收入，分別選擇了七个有一年以上歷史、基礎好、骨幹強、經營管理已經走上正軌的老社，試行了包工包產、超產獎勵制。這七个社中，四季青、遠大、西山、白盆窰等四個社是蔬菜社，紅星集體農莊和來廣營是大田社，黃安坨是農林牧社。

一年來，七个社試行的結果，證明包工包產、超產獎勵制是把責任制和分配密切結合起來的一種比較科學的、先進的管理方法。由於這一制度預先就把社內各生產隊的生產用工和各種作物的產量做出了規定，並按照各生產隊的生產好壞來實行獎勵和賠償，合理地分配收入，因此，它就成為社員爭取增加生產和增加收入的物質動力。社員們說：“超產的得獎，減產的受罰，公平合理，有多大勁得使多大勁。”

包工包產、超產獎勵制的好處主要有三條：

首先是大大地加強了社員對生產的責任感。七个社試行了包工包產、超產獎勵制以後，普遍出現了社員主動關心生產、彼此互相檢查活茬質量的新風氣。社員們提出“爭取超產，先把活幹好”的口號，只顧“奔分”、不顧生產和活茬質量的現象已經大為減少。社幹部們說：“過去是社員‘听喝’，現

在是哪种活該做，社員事前就給提醒了。”許多社員为了爭取超產，獲得獎勵，不僅自己保證活茬質量，而且主動地去檢查別人的活茬質量。如東郊区來廣營社社員燕朝英夏天耨地時，因為只圖快，忽視了質量，同組的八個社員就一致批評他說：“你這樣幹可不行，賠了產算誰的？”要求他保證活茬質量。

其次，刺激了社員改進技術、挖掘生產潛力的創造性和積極性。許多社員为了爭取超產和獲得獎勵，改變了過去“幹活吃飯、吃飯幹活”，不過問生產好壞的現象，積極地想辦法、找竅門，增加生產。如海淀区遠大社第一生產隊的社員們就集體創造了利用陽畦間的空地栽種矮畦高杆黃瓜，獲得比一般陽畦增產兩倍的經驗。丰台区白盆窖社的社員为了超過定產產量，把祖輩相傳種小蘿卜的寬畦埂改為窄畦埂，減少了非生產用地，增加了播種面積，增加了生產。

第三，加強了生產管理的計劃性。由於實行包工包產、超產獎勵制，各社預先對社內生產、財務工作都做出了比較全面、細致的通盤安排，明確地劃分了管理委員會與各生產隊的責任範圍，所以七個社大多數生產隊都能夠有秩序地進行生產，不誤農時，克服了勞動力調撥和活茬安排中的混亂現象。各社的管理委員會對生產隊的生產資料供應和產品推銷工作一般都做到了及時，不誤生產。許多社的領導幹部也能夠擺脫日常事務，深入各隊進行督促、檢查。七個社的主任一致反映：“實行包工包產真是心明眼亮，事事按計劃，人人有專責，雖然社比去年大，反而好領導了。”

由於包工包產、超產獎勵制進一步發揮了合作社集體生產的優越性，所以七個社普遍獲得了增產。根據遠大、黃安坨等五個社的統計，平均比一九五四年增產百分之三十二。社員收入也有了相應的增加。為了逐步推廣這一先進的生產

管理制度，現將七個社試行包工包產、超產獎勵制的經驗總結如下。

編好生產隊，划好耕作區，合理搭配作物和生產工具

根據七個社的經驗，實行包工包產、超產獎勵制以後，生產隊不僅是基本生產單位，而且是獎勵和賠償的計算單位。這就要求每個生產隊必須能夠獨立進行生產，能夠全年均衡地使用勞動力，並保證隊內每個勞動力有足夠的或與其他隊大体相等的活幹，既不需要其他生產隊過多地支援，也不過多地支援其他生產隊，以便於計算各隊的勞動和生產，正確地執行獎勵和賠償。所以，在編組生產隊時，必須把領導骨幹、強弱勞動力、技術力量均衡搭配，以免強弱不一，影響生產。在給各生產隊分配耕作區時，不僅要照顧土地集中連片、土質好壞和土地多少，而且要考慮到每個耕作區全年種植的省工與費工作物的均衡搭配，以免畸輕畸重、忙閑不均，影響生產和社員的收入。同時，還要分配給各隊大体相等的生產工具。一九五五年，七個社都是根據上述原則編組生產隊、划分耕作區、搭配作物和生產工具的。因此，多數生產隊能夠有秩序地獨立進行生產，並保證了各生產隊之間勞動力的均衡使用。但是也有的社個別生產隊沒有這樣做，發生了許多問題。如海淀區西山社第一生產隊因為菜田過多，忙不過來，把八十畝谷子荒了；而第四生產隊又因為菜田過少，經常有七、八個社員沒活幹，這不僅影響了社的生產和社員的收入，而且給獎勵和賠償帶來了困難。

合理定工

定工是社員們最關心的問題之一。七個社的定工方法，都是先規定社內各種作物的種植、技術操作方法和每一項操作（活茬）的工作定額和報酬標準，計算出各種作物每畝的

需工數，然後計算出各生產隊全部作物的用工數，再附加一定數量的零雜工和機動工，就成為各生產隊的包工數。並且規定除遇到較大的自然條件的變化可以增加或減少生產隊的包工數以外，一般是“長工不退，短工不補”，包工數固定不變。

根據七個社的經驗，合理定工的關鍵在於正確地規定工作定額。工作定額偏低就會造成定工偏高，定額偏高又會形成定工偏低。如海澱區四季青社，因為工作定額偏低，每畝只需七、八十個工的西紅柿就定了一百個工。其它各社也都存在着工作定額偏低、定工偏高的現象。這就造成社內需工的虛假數字，影響勞動力的合理使用和合理地計算社員的勞動報酬。

由於農業生產的複雜性和季節性，各種工作定額很難一成不變。所以在定工以後，除掉因較大的自然條件的變化所引起的費工和省工，應該由管理委員會統一增加或減少各生產隊的包工數以外，各生產隊還應該根據隊內各種活茬的輕重緩急和季節忙閑，在定工範圍內適當地“抽肥補瘦”，以便調節活甜活苦和修正一些出入不大的工作定額。海澱區四季青、遠大等社，由於採取了這種辦法，各生產隊都能夠及時地糾正不太準確的工作定額和調節活茬忙閑工分，刺激了社員的勞動積極性。但是也有的社掌握得不好，給生產管理和獎勵、賠償計算帶來了一些困難。如東郊區來廣營社，原來規定割高粱的工作定額是二畝地記八分，但是管理委員會沒有根據地里積水多、高粱多半倒伏的新情況合理地修訂工作定額，結果一個整勞動力一天只能割半畝地，掙二、三分，影響了社員的勞動積極性。丰台区白盆窪社，把所有修改工作定額的工作都集中在管理委員會掌握，結果不僅因為合作社大、生產隊多、條件複雜，不能做到及時、合理，而且由於管理

委员会过多地修改各隊的工作定額，增加工数又沒有詳細登記，終於不得不取消各生產隊的定工数字。

合理定產、全面包產

社員們最关心的另一个問題是定產。因为產量直接关系到獎勵和賠償，所以必須把它定得合理。根据七个社的經驗，定產產量應該是稍高於常年產量的計劃產量，使社員經過努力可以达到和超过的產量。定產必須根据每一塊土地的土質、肥瘦、茬口，參照常年產量和当年的增產措施（包括施肥、耕作方法、作物品种等），經過社員充分討論再确定。否則，是很难評得合理的。如海淀区远大社，前半年由於沒有考慮土質和茬口的不同，把每种作物都定成了一个產量，結果超產过多。但是，从七个社的實踐來看，合理評定產量的主要障礙不是技術問題，而是社員的思想問題，各社社員普遍存在着“爭獎勵、怕賠產”的思想而極力压低產量。如南苑區紅星集体農庄的包產產量一律是按計劃產量的百分之九十計算的，結果各隊超產很多。因此，在評定產量的时候，必須徹底批判这种保守和自私自利的思想，扫除社員思想上的障礙，才能使評定的產量真正合理。

七个社中，除白盆窖一个社是部分主要作物实行包產以外，其它六个社都是全部主要作物实行包產的。从實踐來看，部分作物实行包產給生產管理上帶來了許多不便。首先是許多社員差不多每天既幹包產的活，也幹不包產的活，計工員每天要分別計算包產和不包產兩種工分，很难分記清楚。其次是容易造成社員重視包產作物、忽視不包產作物，不能全面地改進生產管理，增加生產。所以，包工包產、超產獎勵制应当包括一个社的全部作物，而不能只選擇少数几种作物。

議定合理的獎懲办法

社員們最关心的第三個問題是獎勵和懲罰。獎懲办法不僅要起到激發社員積極勞動的作用，而且還要体现出合理分配社員收入的原則。根據七個社的經驗，在確定獎懲办法時，應該注意解決以下幾個問題：

（一）明確獎懲標準。一九五五年七個社都規定：各生產隊因精耕細作或改進耕作技術而超過定產產量的得獎；因經營管理不善而減產在百分之五或百分之十以上的受罰；因自然條件好而普遍獲得意外豐收時，定產產量要適當地按比例提高，遇到不可抗拒的自然災害而普遍減產時，定產產量要適當地按比例降低，超過改變後定產產量的得獎，達不到改變後定產產量的受罰；由於管理委員會供應生產資料不及時或技術指導錯誤而減產時，生產隊不負賠償責任。這些規定都是合理的，也是社員易於接受的。

（二）獎懲應該按勞動日計算。七個社原來都規定以實物來進行獎勵、懲罰。如東郊區來廣營社規定：每項作物超過原來定產產量百分之十以內的，把超產部分的百分之四十獎給生產隊，其餘部分歸社，超過百分之十至二十的，把超產部分的百分之五十獎給生產隊，其餘歸社；超過百分之二十以上的，把超產部分的百分之六十獎給生產隊，其餘歸社。與此相反，無故減產在百分之五以內的，生產隊不負賠償責任；減產在百分之五以上的，生產隊一律賠償減產部分的百分之二十五。這種獎懲實物辦法的缺點，是在同樣超產的情況下，種植經濟價值較高的作物和種植經濟價值較低的作物所得的獎勵不一致，因此，它是不合理的。後來，各社都改為比較合理的按勞動日計算獎懲的辦法，即一種作物超產百分之幾，就獎給該項作物計劃支出勞動日總數的百分之幾；

一种作物減產百分之几，也从該項作物的計劃支出劳动日总数中扣除相等的劳动日，但最多不能超过百分之二十五。

(三) 應該按劳动日分配獎勵、按劳动力懲罰。七个社都規定：生產隊獲得超產獎勵时，按每个社員所得的劳动日來分配；生產隊減產受罰时，則按劳动力分攤，男整劳动力攤整份，男半劳动力和女劳动力攤半份。为了照顧社員和孤寡老弱戶的生活，社員減產受罰最多不超过其全年所得劳动日总数的百分之十，孤寡老弱可以不受罰。这一办法在目前还是適宜的。

(四) 應該明确規定幹部和不参加田間生產人員的獎懲办法。原來各社對於這個問題都是不明确的。有的社籠統地規定全社普遍增產时，給社幹部以適當獎勵。有的社只規定社主任按全社得獎最多的若干人的平均数獎勵。这些办法都不够明确，也不尽合理。秋收以后，丰台区白盆窰社對於不参加田間生產的正副主任的獎懲問題，提出了一个比較好的办法，即按全社平均每个劳动日实际得獎或处罰的劳动工分数加倍計算。假如：全社全年七个生產隊应得的总劳动日数是十五万个，有些生產隊因超產得到二万个劳动工分，有的生產隊因減產扣減了五千个劳动工分，从社員所得獎勵的劳动工分中減去社員賠償的劳动工分，社里实际獎勵給社員的劳动工分是一万五千个。按全社十五万个劳动日計算，平均每个劳动日可得到一个工分的獎勵。如果社主任全年的基本劳动日是三百个，即可得到六十个劳动工分的獎勵。这一办法的好处是能够鼓励社幹部積極工作。關於會計員、飼養員等不参加田間生產的人員，應該根据本身工作訂出獎懲条件，单独進行獎勵或处罰，不應該和生產隊混在一起。

(五) 蔬菜作物應該按產量和价格計算獎勵、懲罰。有

些蔬菜作物，如黃瓜、土豆、洋白菜、辣椒等，特別是溫室和陽畦中的蔬菜作物，因為技術有高低，成熟有早晚，賣價也相差很大。早成熟早上市的蔬菜一般是產量低、賣價高、收入多；晚成熟晚上市的蔬菜一般是產量高、賣價低、收入少。因此，單純按產量或價格計算獎勵、懲罰都是不合理的，必須既照顧產量又照顧價格。海澱區遠大社和四季青社規定，按每項作物的全社平均單價乘上各隊該項作物的每畝定產產量做為應產值，然後再以各隊該項作物的平均單價乘上各隊該項作物的實產產量做為實產值，實產值超過應產值即為超產，低於應產值即為減產。這一辦法是比較合理的。

實行包工包產、超產獎勵制應注意的問題

（一）加強思想領導，克服社員中的保守、本位思想和幹部中的松心思想。開始制訂包工包產、超產獎勵方案的時侯，有些社員為了得獎，想盡一切辦法壓低產量、高估用工。在實行包工包產、超產獎勵制以後，幾乎各社都不斷發生生產隊搶肥料、搶農具、不服從管理委員會調動、不支援其他生產隊或不接受其他生產隊的支援等現象；個別社的領導幹部也認為工和產都已經包給生產隊，自己可以鬆口氣了，於是採取了“大放手”的態度，不去主動地、深入地檢查工作和幫助生產隊解決困難，甚至生產隊有些什麼問題也不太清楚。所有這些不健康的思想都會直接或間接地影響社的生產。因此，合作社在實行包工包產、超產獎勵制以後，必須不斷地加強思想工作，克服社員中的自私保守、本位主義思想和幹部中的松心思想。

（二）做好生產紀錄和統計工作。隨着包工包產、超產獎勵制的實行，給社里帶來了許多細致的紀錄和統計工作。這些紀錄、統計工作的主要內容是：各生產隊的實際用工數

字、生產資料供應數字、各項包產作物的實收產量、某些蔬菜作物的出售價格、受災作物的情況、執行耕作方法的情況等。由於這些紀錄、統計工作是直接關係到獎勵、懲罰的，如果做得不好，就會影響包工包產、超產獎勵制的推行。一九五五年七個社中，有的就因為產量計算不清、用工無數或有些蔬菜沒有單獨計算價格，給年終分配和獎勵、懲罰工作造成許多困難。因此，今後必須做好這方面的工作。

（三）及時做好獎懲方案。實行包工包產、超產獎勵制的社，在秋收分配試算時就應該及時做出獎懲方案，並交社員進行討論，以便通過事實教育社員充分認識這一先進管理制度的好處，和消除社員中害怕“說了不算”的思想顧慮，不能因為有問題而不去積極解決，長期拖延，不向社員宣佈獎懲結果。一九五五年七個社在這方面做的都是不及時的，因而增加了部分社員怕“說了不算”的思想顧慮。今後必須及時做好這項工作。

來廣營農業生產合作社的 包工包產、超產獎勵制

中共北京市委農村工作部辦公室

東郊區來廣營農業生產合作社是一九五二年冬季建立的。一九五五年春季這個社已經發展到四百五十二戶，五千多畝土地。幾年來，該社不斷地改善了經營管理。辦社的头一年，採用了“死分活評”的記酬方法，社內雖然只有十八戶社員，却經常發生爭分吵架和窩工浪費的現象。一九五四年，社員增加到一百三十多戶，由於大部分活茬都實行了按件計酬，基本上克服了生產上的混亂現象，並且顯著地提高了社員的勞動積極性。可是在秋收分配的時候卻發生了一件過去沒有想到的事：全社生產最坏的第三生產隊的社員分的糧食比哪一隊社員都多。一九五四年雨水多，別的隊的社員都積極地排水搶荒，第三隊的社員不慌不忙。結果這個隊的棉花因為排水不好打杈不及時，每一畝地就比別的隊少收了四十多斤。可是因為第三隊的社員掙的工分多，所以多分了糧食。其他生產隊的社員對於這種不公平的事情都有意見，有的社員說：“搞好生產也白搭，還是人奸吃飽飯。”社幹部也認為不合理，可是也沒有想出來好辦法。一九五五年春天，社幹部學習了海澱區四季青社溫室包工包產、超產獎勵制經驗以後，馬上聯想到一九五四年秋收分配時那件不合理的事情，認為包工包產是解決這個問題的好辦法。經過黨支部和管委會研究討論以後，決定實行這個辦法。絕大多數社員，也都感到這個辦

法好。

经过一年的試行，証明包工包產、超產獎勵制的好处很多，它使社內收入的分配進一步合理了，在經營管理上和社員的思想上也引起了許多变化。突出地表現在社員对生產关心了；社幹部的工作更加主动了，生產更有了秩序，減少了管理委员会的事务。主任燕賀春說：“去年一百多戶的社，把我忙的够噲，今年春天發展到四百多戶，我就發愁社这么大可怎么領導，誰想到一实行包工包產，我的事反到少了。”因为包工包產發揮了大多数社員的積極性，社里的各种庄稼長得都很好，平均比一九五四年增產五成多，超过了全鄉所有互助組和單幹戶。

包工包產、超產獎勵制有这么多的好处，但是怎样正确地实行它呢？根据來廣营社的經驗，必須作好以下几件工作：

第一，定工、定產要細致、准确、合理。來廣营社在决定实行包工包產、超產獎勵制以前，就作出了全年的生產計劃，把各种活茬的工作定額和各种庄稼的產量都定下來了。可是社員們一听要实行包工包產、超產獎勵制，都說过去討論的粗糙，有些地方不合理，要求重新修改年度生產計劃和工作定額。社的管理委员会为了作好這項工作，就指派社主任、生產隊長和有經驗的老農組成了評議委员会，对產量指标、工作定額和報酬标准重新進行了評議，並召开了隊、組長會議，進行了研究，最后才由社員大会討論通过。因为定工定產直接关系到獎懲，所以幹部和社員在討論中都很認真。第九生產隊在討論收割密植小麥的工作定額时，派人打着手电去測量麥地的行距。但是有少数幹部和社員还存在着本位主义和保守思想，想多定工、少定產。針對这些思想，社的管理

委员会决定采取各队“联评、比条件、算细账、先评先进队、后评一般队”的工作方法，来克服干部和社员中的本位主义和保守思想。如评委会委员韩伯春，给别的队评产是“大公无私”，可是一评到自己队就大谈困难，想压低产量。他们队“香火道”有七十多亩棉花地，评委会给评定每亩一百六十斤的产量。这个产量本来不高，可是他再三地讲这块地是新社员的，过去上粪少，地没“劲”，最多能产一百四十斤。后来经过大家给他指出：这块地地势平坦，秋耕早又是机耕，每亩还要上两车底粪和用肥田粉抓青等增产条件，他也心服口服地同意了。经过这样细致的讨论，不仅使工作定额和产量指标比较接近实际，同时还进一步挖掘了生产潜力，全社增种了一百二十多亩高产白玉米和六十亩棉花。

第二，工不能包死，有了变化就要修订。来广营社各种作物的包工数是按全年的工作定额计算的。各种工作定额都是按照正常情况制订的。在生产过程中，如果自然条件有了较大的变化，就要及时修订工作定额和各队的包工数。可是由于干部在思想上有个小算盘，认为“工已经包下去了，活甜活苦大家都一样”，同时害怕修正定额多用工分，分值降低了“不好看”。因而自然条件有了变化，也不去及时修改工作定额。社主任燕贺春说：“看到定额不准，我就算小账，拖两天，就把分省下了。”工分虽然省下了，可是却影响了社员的劳动积极性。一九五五年秋天雨多，秋收时许多社员整天在泥里、水里泡着收庄稼，完不成正常情况下的工作定额，一个社员一天只能挣三、四分，社员嫌分少不愿意干，第一、二生产队的九十六个劳动力每天出勤只有六、七十人。妇女队长张淑云因为社员出勤少急得哭。可是在工作定额比较合理的时候，社员出勤率很高，干活也很积极。如棉花整枝和拔棉柴

的工作定額合理，社員努力就能超過定額，這時社員全都積極出動，連上學的学生也下地幹活。有的社員天不亮就下了地，有的社員晚上十一點鐘還不收工。

第三，要合理地分配生產任務和生產工具。因為包工包產以後，生產好的能得獎，壞的要受罰，所以應該使各隊的勞動力和生產任務相適應，盡量減少各隊之間互相調撥勞動力，使各隊能夠獨立地進行生產。來廣營社在實行包工包產、超產獎勵制時，也把全社的土地、勞動力、牲口、大型農具進行了登記，組織了生產隊，劃分了耕作區，並把牲畜農具分配給各生產隊。但是因為作得不細緻，特別是沒有經過社員討論，所以有的生產隊勞動力和耕作區不相適應，出入很大。如第七生產隊把十多個有小孩或年紀過大根本不能經常參加勞動的社員也算作整勞動力，結果這個隊每個勞動力平均負擔十八畝多地，活多幹不過來，荒了很多地，大部分作物減了產。可是第三生產隊原來只計算有四十多個勞動力參加勞動，實際上却有五十多個人經常出動，平均每個勞動力只負擔九畝多地，雖然精耕細作使大部分作物都超了產，但是有時社員還是閑着沒有活幹。

第四，獎懲要合理，辦法要簡單。評完工，定完產，接着就要規定獎懲辦法。來廣營社是以生產隊為單位進行包工包產的。獎懲都是按單項作物的平均產量計算的，他們規定：因精耕細作，改進耕作技術，超過定產產量的獎勵，因經營管理不善而減產的要懲罰。因遭受不可抗拒的自然災害，全社一種或幾種作物普遍減產時，按全社的減產成數降低各生產隊該項作物的定產產量，超過改變後新量的得獎勵，低於改變後產量的受罰。因社內供應種籽、肥料和其它生產資料不及時，或技術指導有錯誤而減產，生產隊不負賠償責任。