

人民公社经营管理问答五十条

全國農業勞動模範郭玉恩等答

魚 澍 馬超駿 魯克勤 牛永和 整理

山西人民出版社

人民公社經營管理問答五十條

山西人民出版社

一九六一年·太原

人民公社經營管理問答五十條

全國農業勞動模範郭玉恩等答

魚 潑 馬超駿 魯克勤 牛永和 整理

*

山西人民出版社出版 (太原并州路七號)

山西省書刊出版業營業許可証晉出字第二號

山西省新華書店發行 各地新華書店經售

太原印刷廠印刷

*

開本: 787×1092毫米 1/32 • 2 $\frac{4}{16}$ 印張 • 31,000字

一九六一年八月第一版

一九六一年十一月太原第二次印刷

印數: 50,121—110,140冊

統一書號: 3088 • 164

定 價: 二角二分

前 言

現在人民公社的各級組織特別是生產大隊，正在進一步研究改進和加強經營管理的工作。要做好這一工作，既需要總結自己的經驗，也需要汲取外地的先進經驗。為了帮助大家做好經營管理工作，我們訪問了平順城關公社主任郭玉恩、會計郭建亭、川底生產大隊第一生產隊隊長李天柱等同志，請他們介紹了川底生產大隊的一些經營管理經驗。川底大隊的前身是全國農業勞動模範郭玉恩所領導的“五一農業生產合作社”，他們從一九五一年春天辦初級社起，到現在已經有十年的歷史了。這裡的工作基礎較好，干部的經營管理水平較高，他們的基本工作方法，可供各地學習、參考。

川底生產大隊在一九五一年初級社時期，糧食作物平均畝產只有二百三十二斤，到一九六〇年已經達到四百三十八斤，十年增長將近一倍。其中原因很多，而最主要的是，能夠不斷改善經營管理工作。

川底生產大隊的經營管理工作經驗是比較豐富

的，本书主要介绍了这样几部分：第一，如何不断完善和发展“三包一奖”制度；第二，怎样改进和加强生产队的经营管理工作；第三，怎样调动社员投工、投肥的积极性；第四，不断完善劳动定额管理制度；第五，充分发扬民主，发动社员参加管理。

本书所介绍的具体办法，不可能完全适合各地的不同情况，因此各地采用时，一定要从自己的实际情况出发，不要机械搬用。

作者 一九六一年五月

目 录

一 “三包一奖”制度更加完善

1. 你們大队現在所实行的“三包一奖”制度，比起高級社时期有哪些改进和发展？……………（1）
2. 包产分品种的好处是什么？……………（2）
3. 包投工和包投資比过去細致在哪里？……………（3）
4. 生产队新开的荒地包产不包产？如果不包，产品該怎么处理？……………（3）
5. 对山庄独戶經營的土地怎么包产？……………（5）
6. 林业是不是全部包給了林业队？……………（5）
7. 畜牧是怎么包的？羊群和大牲畜的包法一样不一样？……………（8）
8. 副业生产哪些包？哪些不包？沒有包产的，收入上交不上交？……………（10）
9. 超产要奖励，“超收”奖不奖？双超奖励，单超奖不奖？奖多少？怎么奖？……………（11）
10. 对超产粮食的生产队要奖励粮食，对超产棉花、油料、麻皮、糖料等經濟作物的生产队，

应不应奖励部分粮食？如果奖励，又从哪里支付？…………… (13)

11. 超产要奖励，赔产怎处罚？超产要奖励粮食，赔产时赔不赔粮食？赔款该怎么摊？粮从哪里扣？…………… (14)

12. 赔产队里劳动特别好的社员，应不应该享受奖励？标准怎确定？奖金从哪来？…………… (14)

13. 生产队干部可以和社员一同享受超产奖励，大队干部怎么办？…………… (15)

14. “三包”计划落实以后，情况又有了变化，大队管不管？哪些管？哪些不管？…………… (16)

15. 有些地方提出，“三包一奖”方案年年变动没好处，应该来个几年不变，你们认为怎么样？…………… (18)

二 生产队管理工作如何赶上去

16. 从以上所谈情况来看，生产队的权力是比高级社时期扩大了。但不知你们还给生产队下放了什么权力？…………… (20)

17. 生产队繁殖的幼畜是归生产队好，还是和大队分成好？…………… (21)

18. 生产队所得的超产奖励，幼畜、林业分成，和开荒地、搞副业的收入，应该怎样分配？要不要留出一部分公共积累？…………… (22)

19. 看来，生产队不只是一个组织社员劳动生产的单

位，同时还要直接給社員分配一部分收入。那么，生产大队的收益分配工作，是直接和社員見面好？还是交給生产队，由生产队去統一給社員分配好？..... (23)

20. 既然生产队的权力这样大，担子这么重，也就要求生产队进一步去加强自己的管理工作。那么，你們是怎样去帮助生产队加强經營管理工作的？..... (25)

21. 生产大队在田間管理上，建立了哪些責任制度？..... (27)

22. 生产队在耕畜保护方面，建立了哪些制度？..... (30)

23. 生产队搞副业生产，是組織专业組經營好，还是混合經營好？..... (31)

24. 生产队应该建立哪些财务制度？..... (32)

25. 照你所說，生产队的經營管理权力，和高级社比起来，确实扩大了很多，这样做究竟有些什么好处？..... (32)

三 調动社員投工、投肥的积极性

26. “三包”計劃能不能实现，归根到底要看社員投工、投肥的积极性高不高。根据你們的体会，怎样才能不断鼓舞社員投工、投肥的积极性？..... (34)

27. 实行基本劳动日制度，評定基本劳动日就是一件大事。你們对各种劳动力是如何評定基本劳

- 动日的? (34)
28. 在評定了基本劳动日以后, 还要不要規定基本出勤日? (36)
29. 在基本劳动日評定后, 积极劳动的社員超过了, 不积极劳动的社員沒有完成, 是不是規定有什么奖励和惩罚? (37)
30. 如果社員遇到婚丧大事、生病或女社員生娃娃等特殊情况, 是不是可以减免基本劳动日? 怎么减免? 社員因公受伤、干部因工作誤工, 要不要給一些補貼工? 怎么補貼? (38)
31. 农田基本建設用工, 是按劳力底分攤好? 还是按劳力平均攤好? 这些用工是否参加分配? (39)
32. 修建倉庫等非生产用工, 怎样負担? 应不应该参加当年分配? 工資从哪里开支? (40)
33. 实行基本投肥制有什么好处? 你們采取的是什么办法? (41)
34. 在規定基本劳动日和基本投肥制度的时候, 对于社員个人种自留地和家庭副业生产用工、用肥, 是怎样安排的? (42)
35. 除实行基本劳动日和基本投肥制度以外, 还規定有什么劳动紀律? (43)

四 劳动定額管理由粗到細

36. 据我們了解, 有些地方实行的是临时定額, 有

些地方实行的是季节定额，有些地方推行了常年定额。你们实行的是哪一种？…………… (44)

37. 看来，你们的定额管理和评工记分，也和“三包一奖”制度一样，比高级社时期有了新的发展，定额更加细致，报酬更加合理。但不知你们对于专门从事手艺活和生产技术高的社员，是如何照顾的？又如何分别确定农忙和农闲的报酬标准？…………… (46)

38. 生产队与生产队之间的劳动定额有时不平衡，工分值不同，在相互进行协作时该怎么办？…… (47)

39. 你们有几种评工记分的办法？怎样才能做到既评得公平合理，又简便易行？…………… (48)

40. 你们在评工记分方面，还有什么制度？…………… (49)

41. 有些人认为搞定额管理太麻烦，你们是怎么看待这个问题的？…………… (50)

五 千条计万条计，民主管理是头一计

42. 你们在经营管理工作上，确实有许多好办法。这些办法是从哪里来的？…………… (51)

43. 开好社员大会和社员代表大会，是贯彻“大家的社大家办”的一项最根本的民主制度；你们是如何坚持的？…………… (52)

44. 除了召开社员大会和社员代表大会以外，在民主管理上还有什么办法？…………… (54)

45. 在财务公开方面，你們建立了哪些制度？…… (55)

46. 民主办社也得有个依靠的骨干力量，在这方面你們是怎么做的？…… (56)

47. 誰都知道，依靠群众，民主办社，是办好人民公社的一条根本制度，但有些地方总是坚持不了，根据你們的經驗，問題在哪里？…… (57)

48. 有人說，只要坚持多劳多得的原則，不用做思想政治工作，社員就能自觉地进行劳动，你們說是这样嗎？…… (58)

49. 监察委员会的职权有哪些？起了些什么作用？…… (60)

50. “千条万条，党的領導第一条”。你們大队的党支部是如何发挥战斗堡垒作用的？…… (61)

一 “三包一奖”制度更加完善

問：你們大隊現在所實行的“三包一獎”制度，比起高級社時期有哪些改進和發展？

答：拿我們現在所實行的“三包一獎”制度和高級社時期比較起來，有了很大不同。在高級社時候，我們只是包了個農業。公社化以後，隨着經營範圍的擴大，連林、牧、副業也都實行了“三包一獎”。一句話，如今我們這個生產大隊是：生產發展到哪裡，“三包一獎”就緊跟到哪裡。這是從範圍上講。就從農業本身來看，在“三包”的內容上，也和過去不完全相同了。過去包得比較粗，如今更加細致了。過去包產，是先給生產隊控制了作物種植計劃，然後把各種產量加起來，包個總產量；如今包產，不去干涉生產隊的種植計劃，但產量要分品種包。過去是光包主要產品，如今連各種農業副產品也包了。過去包工包投資，是憑靠老經驗，以畝斷圪堆；如今包工包投資，都要經過具體分析，精確計算，才能定案。再從形式上看，過去只是由各個生產隊和生產大隊發生承包關

系；如今隨着“三包一獎”範圍的擴大，生產大隊除過和各個生產隊建立承包關係以外，還和各個專業隊，甚至作業組和個別社員戶，也建立了承包關係。再從獎懲辦法上看，也和過去不大相同，有的是實行超產獎勵，有些就是實行比例分成。

問：包產分品種的好處是什麼？

答：根據我們幾年來的經驗，包產必須包品種。如果只是包個總產量，不去分別包品種，不光會和國家的計劃發生矛盾，也會影響本隊社員的生活安排，引起羣眾的不滿。1958年我們沒有包品種，結果，各個生產隊為了多超產，都是拚命地去種高產作物金皇后，把谷子和其他小雜糧，擠了個不見面。秋後，除完成了國家的征購任務以外，全大隊每口人只平均留下了八斤谷子。更糟糕的是牲口沒有幹草吃，羊羔見不上了豆莢皮。人常說，虧只能夠吃一次，所以我們在前年、去年和今年，都向各個生產隊包了品種。不過，比例不能主觀主義地去決定，得在事前調查研究好，特別是要尊重各個生產隊的意見。這樣，才能既不違背因地種植的原則，又能滿足國家和社員的生活需要。因此，我們每年都是把大數包了以後，還要給各個生產隊留出5%的機動權，好讓他們去根據因地制宜的原則作調整。至於那一塊土地該種什麼作物，

和每一种作物应该种多少，完全由各个生产队自己去决定。

問：包投工和包投資比过去細致在哪里？

答：过去包工包投資，是根据作物种植計劃，参照以往在各种作物上所下的工本，和新的增产指标，以亩平均断圪堆。如今，包工是在各个生产队的作物种植計劃基础上，按照大队制定的各种活計定額的标准，去逐块逐項的計算用工数目。这就照顧到了每块土地的耕作难易，路途远近、地块大小，以及上什么肥料、运肥悞工的多少等各种不同的具体情况，体现了按劳計酬、多劳多得的社会主义分配原則，进一步作到公平合理，队队滿意。包投資，也是在各个生产队的作物种植計劃基础上，本着降低成本，节省开支的原則，逐块逐項地去根据增产的措施作决定。还有，过去包工不分基本建設和耕作用工，都是籠籠統統地以亩断圪堆；如今包工，还要根据每块土地需不需要进行基本建設、工程大小和悞工多少等实际情况，逐块查看，具体確定基本建設用工数。正是因为用工和投資都包得比过去細致了，也就促使各个生产队更加注意了成本核算。

問：生产队新开的荒地包产不包产？如果不包，产品該怎么处理？

答：由生产队新开的荒地，我們規定在三年以內不实行包产。至于产品怎么处理？开头爭論很大。有人說，生产队在新开荒地上收获的产品，根本不應該向生产大队上交。理由有兩条：第一，荒地是在不影响集体生产的条件下开垦的；第二，所花的工本都是由生产队自己支付的。大队沒有理由讓人家給自己上交粮食。也有人說，應該上交大队一部分。理由也是兩条：第一，工本虽然是由生产队自己支付的，但荒地的所有权可是大队的；第二，如果規定了荒地产粮不上交，有些生产队就可能会把包产地里的粮食，拉到荒地的产量里。經過再三的酝酿討論以后，大家都說还是后面这种意見的理由充足。于是，我們就决定了，生产队在新开荒地上收获的产品，要向大队上交一部分。我們具体規定是：上交大队30%，70%归生产队。如果規定的上交比例过大，就会影响生产队的开荒积极性。同时我們还規定了，如果那个生产队，要是因为开荒地影响了完成包产任务的話，必須拿荒地收入，补足包产任务。

（編者按：生产队开荒的产量，三年内可全部归生产队所有；如果因开荒以至未能完成包产任务时，荒地产量，首先應該补足包产任务，其余归生产队所有。）

問：对山庄独戶經營的土地怎么包产？

答：我們这个大队有三个小庄，都分散在四五里以外的深山里。柳垂背只有一戶，六口人，兩個勞力；圪台沟兩戶，九口人，四个勞力；大段魚兩戶十二口人，三个勞力。1958年，三个小庄上的人家都搬下山了，結果原来的近地变成远地，耕作不便，生产受到損失。今年我們对这三个小庄，都单独建立了承包关系，实行了“三包一奖”，鼓励他們就地耕种。柳垂背只有一戶，就实行包产到戶；圪台沟和大段魚各有兩戶，就組成了兩個作业組，实行了包产到組。单是圪台沟这个庄，就包产一万七千多斤，你們看这样做有多好！

問：林业是不是全部包給了林业队？

答：我們大队的林业，分成片經濟林、木材林和零星果木树三种。成片經濟林是包給了林业队去經營。分散在耕地內和堰边上的零星果木树，是包給了各个生产队。木材林都在山上，包給林业队經營吧，因为面积辽闊，几个人管不了；包給生产队吧，队和队之間又有多有少，很不平衡。根据这种情况，就采取由林业队負責組織，各个生产队派人突击的办法去搞，每年在春夏秋三季突击三次：春夏兩季是植树造林，秋季是剪枝修树。因为木材林每年都有很大一笔收入（卖小松柏树和木材），所以参加植树造林的用

工，也同样参加当年的分配。

对于成片的經濟林，过去也和对待零星果木树一样，都采取的是包工不包产的办法，分別包給了各个生产队去經營。因为没有把产量放在生产队的身上，形成了加工管理不認真，受到損失无人問。結果，去年只見了一千八百元的收入，和今年包出去的三千四百元产值比較起来，就亏损了将近一半。今年該怎么办呢？有人提議，只要連产带工本統統包給生产队，就可以把漏洞堵住。后来經過反复比較，大家都一致認為，还是組織专业队經營好，包給生产队不大合适。理由有这样几条：第一，生产队應該集中力量搞农业生产，如果把經濟林也包給他們，生产队为了多得超产奖励，很容易产生重林輕农的偏向。这和党中央提出的大办农业、大办粮食的精神有矛盾；第二，如果要他們首先把勁使在农业上，把經營果木园当成捎带活，又会影响干果和水果的产量，減少了本来是可以拿到手里的收入；第三，經營果木园的技术性很强，組織专业队經營，便于提高技术，培养人才，为将来大种花果树，发展經濟林打好基础。我們給林业队共包了干水果、粮食、蔬菜、苗圃等四种指标。因为，小树行間可以間作粮食，大树底下能种蔬菜，这是充分利用土地的一种好办法。粮食和蔬菜的包法和农业上一