

小南朝大队 贯彻“三包一奖”的经验



文 洛 宜 編 写

河 南 人 民 出 版 社

小南朝大队贯彻“三包一奖”的经验

文洛宜编写

河南人民出版社出版（郑州市行政区经二路）

河南省书刊出版业营业许可证出字第壹号

河南第一新华印刷厂印刷 河南省新华书店发行

豫总书号：2938

787×1092 1/32 • 0 $\frac{13}{16}$ 印张 • 15,000字

1961年7月第1版 1961年7月第1次印刷

印数：1—20,090册

统一书号：4105·93

定价：(5) 0.08 元

出版者的話

本书比較系統、全面、具体地介紹了小南朝生产大队怎样認真貫徹执行“三包一獎”制度的經驗的。

大家知道，“三包一獎”制度是我国集体所有制的社会主义农业生产中的一项基本的、全面的責任制度，是当前农村人民公社生产管理工作中的一项重要內容，也是調动集体生产积极性和社員生产积极性的一项重要政策。因此，認真做好“三包一獎”工作，具有重要意义。

小南朝生产大队的經驗証明：做好“三包一獎”工作的关键，在于放手发动羣众，充分发揚民主，走羣众路綫。最好的办法，就是让社員人人参加議論，最后由代表会决定。这样，才能真正做到“三包”落实，鼓舞羣众生产干劲，促进农业生产发展。

本书所介紹的經驗，比較实际；文字也比較通俗易懂。是广大农村基层干部，在工作上一本較好的参考讀物。

1961年5月15日

在我省著名的产棉区灵宝县，有一个先进的生产大队——大王公社的小南朝大队。

小南朝大队是在三门峡水库的右岸，紧临陇海铁路，两个自然村座落在干河两岸。全大队三百零八户，一千五百一十口人，经营着三千四百三十四亩平坦肥沃的土地，是一个富饶的产棉区，年年为国家生产大量的优质棉花。

小南朝大队从成立高级社到现在，一直是灵宝县棉、粮增产的一面红旗。人民公社化以来的三年中，虽然连续地遭受了严重的干旱，但这个大队的棉、粮产量却始终保持着先进水平。以棉花生产为例，高级合作化前的1955年，平均亩产五十一斤（皮棉，下同）；到人民公社成立的1958年棉花亩产即突破了一百斤；1960年在严重旱灾的袭击下，棉花仍然获得了较好的收成，是灵宝县的先进大队之一。小南朝大队的农业生产所以连年搞得好，其重要原因之一，就是他们几年来，比较好地坚持执行了包产、包工、包成本和超产奖励的“三包一奖”制度。

小南朝大队的“三包一奖”制度，是在执行过程中，不断改进、逐渐完善起来的。经验证明，“三包一奖”制度，是在广大社员的思想觉悟不断提高的基础上，建立起来的一种经营管理制度；这项管理制度的贯彻执行，又反过来，促进了广大社员生产积极性的不断提高。从而对于人民公社

的巩固，对于农业生产的发展起了十分巨大的作用。这个大队坚持执行“三包一奖”制度的结果，生动地说明了这一问题。今年，春耕生产开始之前，他们总结了过去几年来坚持执行“三包一奖”制度的经验。经过充分发扬民主，又进一步落实了“三包”指标以后，春耕生产立即出现了新气象，有力地推动了生产高潮。突出的表现是：群众超产劲头大，劳动力出勤多，评工记分严格，农活质量提高了；同时，干部领导生产具体、深入，特别是生产队长和作业组长都更加活跃起来了。在春播初期，干旱严重，困难很大，但是各生产队的干部和社员，为了完成和超额完成包产指标，争取多吃超产粮，设法谋计，克服困难，跑几里路去担水播种。充分反映了政策的威力和社员群众生产积极性的高涨。

怎样实行“三包一奖”

“三包一奖”制度是集体所有制的社会主义农业生产中的一项基本的、全面的责任制度。农业生产和工业生产一样，任何时期都必须有健全的责任制度；否则，就不可能把群众的积极性调动起来，不能在生产中建立正常的秩序，不能有效地进行计划领导和推行经济核算，因而也就达不到增加生产、降低成本的目的。做好“三包一奖”，既是一项细致的生产组织工作，也是一项深入的思想政治工作。“三包”落实的过程，是贯彻党的政策，提高社员觉悟，转变干部作风，改进领导方法的过程；也是发动群众，分析增产条件，挖掘增产潜力，进行生产动员的过程。因此，在进行“三包”工作中，需要紧紧抓住宣传贯彻党的政策，从实际出发，相信群众，走群众路线。前者是指导思想问题，后者是工作方

法問題。這兩條最重要，必須貫徹始終。小南朝大隊今年的“三包一獎”工作，就是在總結以往幾年來經驗的基礎上，緊緊地掌握了這兩條，因而作得細緻、扎實。他們的具體作法，是分為四個步驟：（一）認真搞好“四固定”；（二）實事求是落實“三包”指標，規定獎罰制度；（三）簽訂“三包一獎”合同，簽訂協議，訂立執行“三包一獎”的必要制度；（四）發動羣眾，開展超產運動，組織生產高潮。

第一，認真搞好“四固定”。

“四固定”就是生產大隊把勞力、土地、耕畜和農具，分別固定給各生產隊使用。這是實行“三包一獎”的基礎。生產隊是農業生產戰綫上的最基層的戰鬥單位，把勞力、土地、耕畜、農具固定給生產隊使用，是充分發揮生產隊的戰鬥作用，促進農業生產迅速發展的先決條件。要使生產隊能夠在上級組織的統一領導下，搞好生產，完成包產任務，就必須給它有固定使用一定數量的勞力、土地、耕畜和農具的權利。只有生產隊的勞動力有了足夠的數量和應有的質量，並能夠自主地安排使用勞力，才能夠充分發揮勞動者的專長與積極性，它的勞動生產能力也才能夠大大地提高起來。只有把土地固定給生產隊使用，生產隊才能夠根據農業生產連續性的特點，合理地安排茬口，進行輪作，因地種植；才能夠根據對土質的了解，進行切合需要地土壤改良、施肥、深耕等技術措施。進行生產必須有耕畜和農具，把耕畜、農具固定給生產隊使用，生產隊才能夠把耕畜喂得更好，繁殖得更快；才能加強對農具的保管和維修。總之，只有首先搞好“四固定”，才能充分調動生產隊和社員超包產的積極性，

搞好生产。

过去，曾有一段时间，小南朝大队的“四固定”存在着“四不定”的缺点。公社和大队可以任意调用生产队的劳力、耕畜，因而曾在某种程度上影响到生产队作业计划的顺利执行，生产队对此很有意见。因此，今年在进行“三包一奖”工作中，首先便做好了“四固定”。

为了做好“四固定”，小南朝大队根据实际情况，采取了一般不动，个别调整的原则，把劳力、土地、耕畜和农具固定给生产队。他们的方法是：澄清家当，宣传政策，发动群众，民主决定。首先，向群众宣传了“四固定”的意义和有关政策。比如，为什么搞“四固定”，它有什么好处，“四固定”怎样定，“四固定”以后生产队的权利，今后如果需要生产队与生产队之间进行协作时怎么办，等等。然后，召开社员代表会议，检查讨论关于“四固定”存在什么问题，如何解决，等等。

代表会议讨论了各队的情况和存在的问题。大家认为，两个村四个生产队原来的基础基本上一样。比如耕地，各生产队的好地、坏地都差不多，每个劳动力所负担的耕地也大体平衡，这是一方面。但另一方面，也有某些不平衡的情况。其原因有二：一是几年来队与队之间发生了先进和落后的变化，耕畜饲养好的队，现在耕畜多，膘情也好；农具管用、维修好的队，现在农具的数量多，也齐全；反之，耕畜和农具就少。二是这几年大队对生产队与生产队之间有些不合理的、无代价的调动。代表会上提出了两个具体问题：（一）从三门峡水库区迁移来的二十七户社员，多数居住在第四生产队，少数住在第一、二生产队，而第三生产队却没住

一戶。这样一来，就使得第四生产队每人平均的耕地和劳力负担的耕地减少了，而第三生产队则相对的多了。（二）大队在1957年时将各生产队的幼畜集中到第一生产队喂养，后来这些幼畜都补充给第一、二生产队了，现在第三生产队的耕畜少了。

代表会根据对情况的分析和提出的問題，研究如何解决，经过討論决定：（一）生产队与生产队由于主观努力不同，而出現的不平衡的情况，应当承认这种差别，不能在“四固定”中来一次平均主义，互相拉平，不然会打击先进队的积极性，对生产不利。（二）由于无代价的調动，而造成的队与队之間的悬殊，应当适当地加以調整，这样作是合理的。根据这两条，“四固定”的原則，确定是一般不动，个别調整。（三）对下面三个具体問題进行了具体解决：（1）成立一个丈地組，对土地作一次丈量，查实土地面积，以便确定“三包”。（2）因为水库区移民，而出現的队与队耕地多少不同的問題，考虑到这里是集中产棉区，棉花管理费工多、技术性强，如果队与队之間劳力、耕畜负担的耕地悬殊过大，是不利于生产的。因此，决定从第三生产队撥给第四生产队耕地四十八亩。（3）第三生产队現在耕畜少，是因为被調到别的队了，决定从第一、二生产队各归还给第三生产队一头耕畜（母牛）。

经过这样个别合理地調整以后，大队将各生产队的劳力、土地、耕畜、农具登記造冊，固定下来。并明确规定：今后生产大队的一切措施，应以生产队为单位推行，不能打乱生产队的“四固定”；在必要时組織生产队与生产队之間的劳力协作，必須坚持自愿互利、等价交換的原則，由受协

作的生产队以工換工或評工記分，按勞付酬，不能无代价地調用生产队的勞力和其他生产資料；固定給生产队使用的农具，正常損傷归大队，无故損坏由生产队或社員个人酌情賠償；生产队自筹資金购置的农具，归生产队所有。耕畜固定給生产队使用以后，如果发生非正常死亡，根据情节，由生产队負責賠償。这样固定以后，社員們說：“这一下可放心了，只要大队不乱調东西，生产保証能搞好。”

第二，依靠羣众，落实“三包”。

实事求是进行包产。

包产是“三包”的中心，也是社員最关心的事情。小南朝大队的經驗証明，包产指标必須落实，必須实实在在地落实到生产队，落实到羣众的心里去。如果生产指标过低，就起不到推动生产的作用；如果生产指标过高，生产队就会失去超产的信心，同样起不到推动生产的作用。小南朝大队几年来在确定包产指标的过程中，曾經有过两种作法，出現过两种不同的結果。

第一种作法，包产指标是从上边来的。大队干部光在指标高低上打圈子，既沒有研究包产的原則和依据，又沒有很好地分析情况和羣众意見。由大队提出个“框框”，形式上是让羣众討論，实际上不相信羣众，怕羣众把指标降低了。大队干部想的是指标高一点，才能調动生产队和社員的生产积极性，他們才能下勁搞生产；生产队干部和社員想的是指标切合实际，有产可超。結果討論来討論去，沒有出了原来的“框框”，包产指标虽然定下来了，可是在羣众思想上并不承认。羣众批評这种包产方法是“会計算，干部念，代表通（过），羣众听”。說这种指标是“搭上梯子也摸不

着”，“干部是隔墙扔石头，管扔不管接”，“完不成包产任务，反正不光我这一个队”，“法不责众嘛，怕什么”。

这种作法会出现什么结果呢？小南朝大队过去有过这样的经验教训：当生产队失去完成包产任务的信心时，对指标就采取了一种满不在乎的态度，到庄稼收获后，完不成包产任务，不得不重新修改指标；或者“三包一奖”成了竹篮打水——一场空。从这里可以看出一个重要问题，就是什么样的指标才能够调动群众的生产积极性。我们知道，“三包一奖”的积极作用，是在于鼓励包产单位更多地超产，更好地完成和超额完成包产计划，从而搞好农业生产；而不是仅仅作为处罚落后的一种手段。“三包一奖”虽然有超产受奖，减产受罚两方面的规定，但主要目的在奖不在罚。因为多数生产队或全部生产队都超产受奖了，这即是说大队的生产搞得是好的。生产搞得好，社员就增加收入，反转过来，它将更大地提高社员的生产积极性。要调动群众争取超产的积极性，首先必须把包产指标落实，留有余地，使生产队有产可超。包产指标高了和低了，都不能起到推动生产的作用。比如说，一个人想得到一件东西，如果根本没指望，他就不会再努力去争取；如果得来非常容易，他也就不会再去费力气。这个道理是很明显的。

小南朝大队党支部严肃地检查了这种作法，找出了这种包产指标没有真正落实的原因以后，为了确实做到从实际出发，包产落实，采取了召开社员代表会，完全打破原来的“框框”，放手发动群众，让大家大胆提意见，让社员当家作主，怎样包，包多少，一切从实际出发，由社员代表会民主决定的办法，落实包产指标。这种把政策交给群众，充分

发揚民主的办法很好，代表們个个心情愉快，認真負責，討論了包产的一系列問題。

一、根据什么确定包产指标？

有了正确的依据，包产指标才能訂得恰当。大家提出三种意見：有人主張根据上一年实产包；有人主張按照常年产量包；还有人主張按照羣众意見包。經過討論，大家認為第一种意見不适当，因为上一年遭灾，产量偏低；第三种意見沒有个尺寸，同时队与队之間的差別也不好解决；第二种意見为好。因为常年产量不高不低，經過社員积极努力，不仅可以达到，而且可以超过。什么是常年产量？也有两种意見：一种意見，把过去几年的平均产量，作为常年产量，因为这几年有丰收年，有平收年，也有歉收年，加在一起正合适；另一种意見，主張从过去几年中选定一个正常年景，作为常年产量。經過比較，前四年的平均产量，和1957年的产量基本一样，比如秋粮，前四年的平均亩产二百零九斤半，1957年的亩产是二百一十斤。为了便于計算，最后大家一致同意把1957年作为常年产量，作为今年全大队包产的依据。

今年究竟怎样包呢？代表会确定的原則是：今年的包产指标，應該略高于常年产量，低于本年可能达到的产量（即計劃产量）。具体到不同作物，还要分析它的具体特点。例如，小麦，去年种麦的基础不大好，現在又旱得很厉害，这就應該包得略低一点；秋粮，1957年紅薯面积小，今年紅薯面积扩大了，紅薯是高产作物，所以秋粮包产指标就應該稍高一点。下面是他們根据上述原則，确定今年的包产指标：夏粮一百三十一斤（亩产，下同），比1957年一百五十八斤半

低 17.5%；秋穀二百二十五斤，比 1957 年二百一十斤高 7.1%；棉花八十斤，比 1957 年七十八斤半高 2%。

二、包單產還是包總產？包幾項指標？

有些人提出，分別各種不同作物（如小麥、夏雜糧、玉米、谷子、紅薯、棉花等），包面積、包單產；有些人提出，只分棉花、糧食（分別夏糧和秋糧），包面積、包總產（棉花還包產值，下同），不包單產。經過討論，多數人不同意第一種意見。他們說：“包的那樣詳細、具體，生產隊有權因時、因地種植，就會成了一句空話。”第一隊的社員代表，還用事實說明包得過細、限制過死的缺點。在去年種晚秋時，他們隊有三十三畝玉米，因為天旱不能適時下種，可是大隊包產是玉米，雖然播種季節過了，還得硬著頭皮種上，結果玉米沒有長熟、長飽，比同樣土地種的谷子，每畝少收一百二十八斤。最後，大家認為包總產的辦法較好。因為只包糧（分別夏糧和秋糧）、棉種植面積和總產量，不包單產，可以充分發揮生產隊的主動性、靈活性，真正作到因時、因地種植，達到增產的目的。

那麼，不分別各種作物包面積、包單產，還要不要各種作物的種植計劃？計劃還是需要的。因為各種作物的種植計劃，不僅关系到包產問題，它還关系到包工和包投資的問題。比方說，一畝谷子的用工數和一畝玉米的用工數，多少就不一樣，因此不分作物的種植計劃，工就不好包了。而且在一年的開始，將各種作物的種植面積，作一通盤地安排，是十分必要的。因為它关系到整個勞力、肥料、種子等等的安排。但是，制定種植計劃，需要由大隊和生產隊共同商量，最後由社員代表會討論決定。在執行過程中，生產隊對

于棉、粮种植比例应保证按计划办事，至于粮田里边种玉米还是种谷子，生产队有权因时、因地种植，允许根据实际情况，作必要地调整。

应该说明的是，既然包产是包总产，为什么在确定包产依据（常年产量）和今年的包产指标时，用的是单产呢？这是因为这几年各生产队的耕地面积有变化，加上给社员留自留地、菜地等，生产队现在的包产面积比1957年时减少了，所以在衡量包产指标高低是否恰当时，只能用单产作比较；各生产队所包的总产量，也必须用单产乘今年的实际面积计算出来。

三、怎样使队与队之间的包产合理，照顾差别？

这是“三包一奖”中的一个重要问题，生产队的干部和社员都很关心。在讨论中，大家认为：确定各生产队的包产指标，既要考虑到各生产队自然条件的差别和造成这种差别的原因，也要考虑到队与队之间工作先进和落后的差别。对于这两种差别，都必须给予承认，不应当采取平均主义的作法。上面说过，小南朝大队各生产队，原来的土地和耕作条件基本上是相同的；但是，最近几年也有了一些变化。譬如，去年为了便利耕种，大队将第三生产队的棉田和第四生产队的棉田互相调换了一百亩，第三生产队调出的棉田较好，调入的棉田较差；第四生产队调出的棉田较差，调入的棉田较好。这样一来，第三生产队的土地条件相对地下降了，第四生产队的土地条件相对地提高了。这是一种情况。这种情况是人为的，不是原来的基础。另外，队与队之间在生产上有先进和落后的差别，年年都有超产队和减产队，实际产量高低总是不会相同。对于因为调整土地而出现的差

別，應該合理予以解決，對於生產上先進和落后的差別，應該承認，給予照顧。代表會決定，採取兩個辦法解決隊與隊包產合理問題：（一）在確定各生產隊的包產指標時，不依據各生產隊的常年產量（平均畝產，下同），而依據全大隊的常年產量。因為，現在各生產隊的土地數量和質量都有了變化，1957年的產量（常年產量）和現在的產量距離很大；而且如果依據各生產隊的常年產量，確定各生產隊今年的包產指標，還會使先進隊吃虧。其結果是在平常年景的超產隊，今年的包產指標就會高，減產隊今年的包產指標就要低。如此下去，今年實際產量高的隊，明年的包產指標就會更高。大家說：“這是一種‘鞭打快牛’的辦法，會挫傷先進隊的積極性。”但是，依據全大隊的常年產量也有問題，即沒有照顧各生產隊土地條件的差別，因此（二）還必須把各生產隊現有的土地，進行一次田間評產，以此來區別隊與隊之間自然條件的差別。在確定各生產隊包產指標時，首先根據各生產隊的土質好壞、風向陽光，評定出各生產隊的土地產量；然後按照各生產隊田間評產的產量，去分擔今年的包產任務。例如，今年全大隊棉花包產指標確定為八十斤，全大隊田間評產每畝一百七十斤（混合產量），每二點一二五斤田間評產產量應該承包一斤棉花，各生產隊的田間評產產量高低不同，今年承包的棉花指標也就不同。這樣，使土地肥瘠好、評產產量高的隊和土地肥瘠差、評產產量低的隊，包產指標就有了差別；使工作落后、歷年來產量低的隊，包產指標不致過低；使工作先進、歷年來產量高的隊，包產指標不致過高；而有了較多的超產余地。大家說：“這樣解決，公平合理，都不吃虧。”

生产队在完成包产任务的前提下，經營其他各种生产所得的收入，包产任务以外，扩种的果树、林木和其他多年生的作物，都归生产队所有，不进行包产，由各生产队自行分配。

合理包工，提高工值。

在执行“三包一奖”制度中，包产固然是中心，是最重要的内容；而进行合理包工，同样是一件大事情。完成与超额完成包产任务，是“三包一奖”的最终目的，而包工的合理与否，对于实现包产指标，完成增产计划，起着重要的保证作用。同时，它也是具体体现“按劳分配”，“多劳多得”政策的重要前提。大家知道，劳动工分是收入分配的依据，每个生产队的包工多少，就决定着它分配的多少。因此，包工必须切合实际，公平合理。

怎样合理包工？小南朝大队进行包工的原则是，既从精耕细作，保证增产的需要出发，又考虑到节约用工，提高工值；分别作物，以实际需要，按亩包工。

在具体作法上：（1）根据以往的耕作习惯和今年增产措施的要求，以及土质好坏、耕作难易、远地近地等情况，按照各种作物的操作规程，订出每一种作物、每一亩土地，从种到收的需用工数，计算出各个生产队的土地总包工数。比方说，一亩小麦，犁两次、耙两遍、耨四遍、积底肥（每亩四千斤左右）、施追肥、播种、中耕、冬春耙耨各一遍，以及收、打、晒、入仓等十二项农活，共需用工十一个半劳动日；一亩棉花，从种到收共三十七项农活，需用工三十四个劳动日，这是每亩地应包的基本工数，以此计算出土地总包工数。

（2）机动工与照顾工。在生产过程中，自然条件和技术

条件会有变化，有些工是事先不可能料想到的，因此，在包工时，除土地包工外，另加5%的机动工。此外，在包工中也照顾到土地好坏、产量高低的差别。对于包产指标高的队，适当增加了一些收打工；对于耕作不便的远地，根据实际需要，也适当给以照顾。象第二队和第四队都有一百多亩远地，耕种比较困难，每亩就多包了一个劳动日。

(3) 土地包工加上机动工与照顾工，即为各生产队的包工总数。在执行中，超过不补，节约照发。

对于生活福利和牲口饲养，大队不再另给包工。生活福利用工由享受福利人员分摊；饲养牲口用工包括在机动工之内。采取这种办法的理由是：1. 因为农业生产的各项收入，将来是按工分配的，付出一个工就应该有一个工的收入；而生活福利人员，不直接参加农业生产，所以就不应该进行包工。如果包了，就会降低农业分配的工值，造成不合理现象。因此，确定这一部分工，由享受生活福利的人员去分摊。2. 因为牲口归生产队使用，应该自养、自用、自投工；同时，队与队之间牲口的多少不平衡，由机动工中解决比较合理。

小南朝大队在进行包工中，十分明确地坚持了这一点，就是努力提高劳动工分值。这一指导思想是正确的。劳动工值的高低，直接反映了社员的劳动成果。因此，在包工时，既要从小南朝的需要出发，又要考虑到节约用工，包工尽量做到恰当。在一般情况下，工分值不应降低，而应当从多方面增加收入（当然首先是搞好农业生产），努力提高工分值。只有如此，才能使社员重视劳动工分，从而更好地提高社员的劳动积极性。当然，应该看到，党的政治工作，对社员群众进行社会主义和共产主义教育，是提高社员觉悟，调动社员积

极性和发揚革命斗争精神的最根本的动力。但是，这并不是說，就可以忽視物質鼓励的作用。政治工作和經濟工作是密切配合、相輔相成的，任何片面的作法，都是不正确的。

包成本。

一个生产大队，一年收入多少，应该开支多少，确定个合理的投資比例，不仅关系到生产的不断发展，而且关系到社員收入的不断增加，这同样是一个十分重要的問題。

小南朝大队在向生产队包成本时，是本着勤儉办社、节约开支，投資少、收效大和量力而行的原則进行的。包的方法是：分別不同作物和不同項目，算出实际需要投資的金額，一次包給生产队。包的項目有：1.生产投資（包括种子、化肥、农药、农具添补和机耕、灌溉費等），确定棉花每亩投資十一元，夏粮每亩投資四元，秋粮每亩投資五元四角；2.牲畜飼养費（包括飼料、釘掌等），按照牲畜头数包，每头牲畜四十五元五角；3.行政管理費用（主要用于购置日常办公用具），按土地包干，平均每亩一角；4.其他开支：預料不到的其他开支，也是按土地亩数包，每亩平均一角二分。这样，全大队全年投資总額为三万七千六百七十二元七角五分，占預計总收入的21.7%。

在包成本以后，对于实物部分（如种子、化肥、农药等）是按耕地亩数分配；現金部分是根据各队收入多少，按投資比例（21.7%）支付。这样，使产量高、收入多的队比产量低、收入少的队，可以得到較多的投資費用，用于扩大再生产。

各生产队包的投資費用，超支不补，节约归己。

第三，規定奖罰制度。