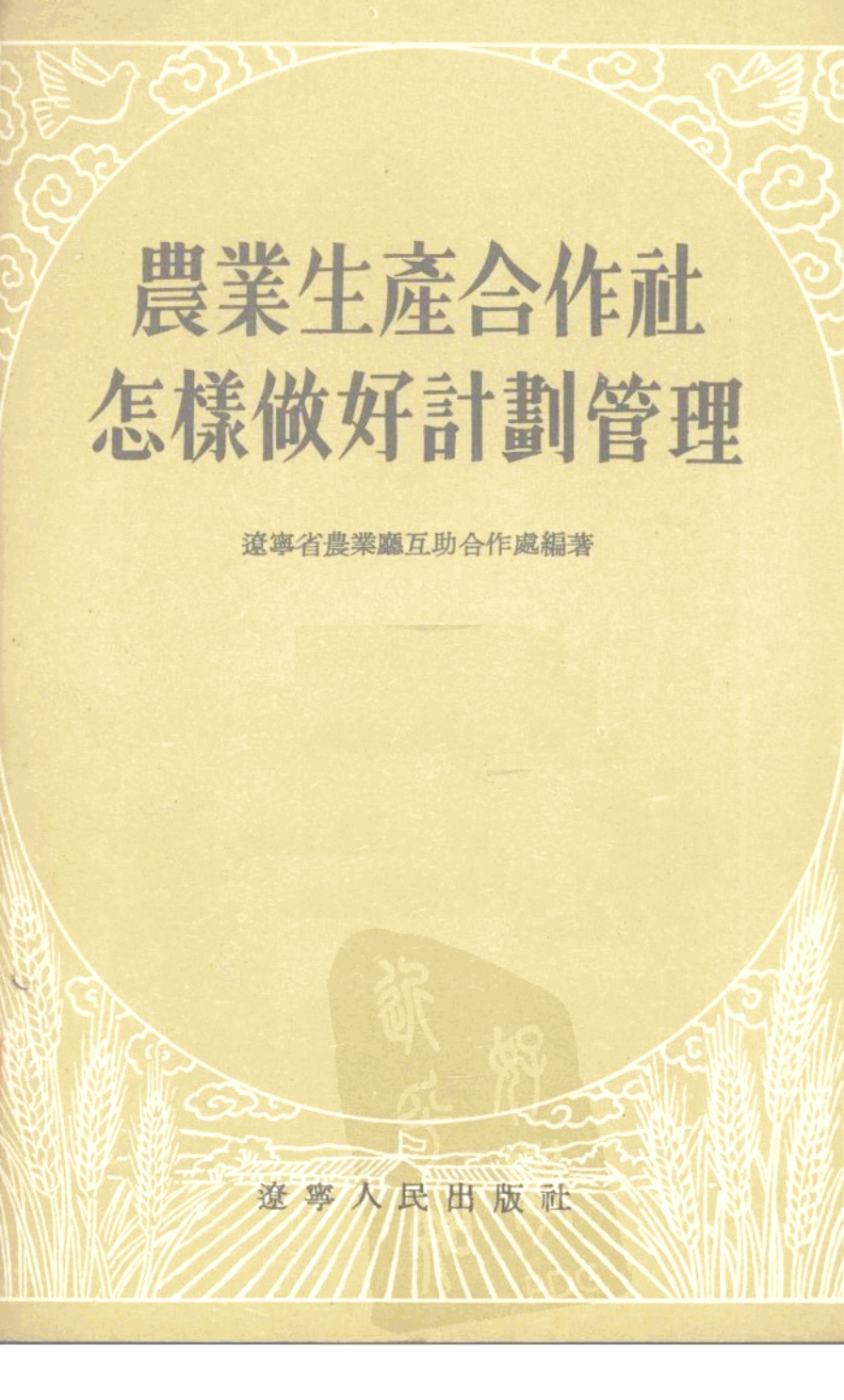




農業生產合作社 怎樣做好計劃管理

遼寧省農業廳互助合作處編著

遼寧人民出版社

編 者 的 話

做好農業生產合作社的計劃管理工作，是辦好合作社的一個重要環節，只有抓住這個環節，才能夠“充分地利用本地和本社的各種有利條件，尋找增產的主要關鍵，發掘農業生產的潛在力量。”（中共七屆六中全會（擴大）“關於農業合作化問題的決議”）

為此，我們根據有些農業生產合作社實行計劃管理的經驗與教訓，初步地加以綜合整理，編寫出這本小冊子。其中除了說明實行計劃管理的重要意義和怎樣貫徹執行各種計劃外，着重對怎樣製訂“長遠計劃”、“年度計劃”和“季節、小段計劃”進行了一些比較詳細的介紹。希望各社在學習和運用這些辦法時，要注意結合本社的實際情況，並加以豐富這些經驗。

遼寧省農業廳互助合作處

一九五五年十月

目 錄

第一章	農業生產合作社爲什麼必須實行計劃管理	1
一	什麼是計劃管理.....	1
二	爲什麼必須實行計劃管理.....	2
三	實行計劃管理應當注意的幾個問題.....	13
第二章	農業生產合作社的長遠計劃	20
一	長遠計劃的內容.....	20
二	長遠計劃的作用.....	24
第三章	怎樣製訂年度計劃	26
一	什麼是年度計劃.....	26
二	製訂年度計劃前必須做好的幾項準備工作.....	29
三	怎樣製訂年度計劃.....	36
第四章	怎樣製訂季節計劃和小段計劃	64
一	什麼是季節計劃和小段計劃.....	64
二	怎樣製訂季節計劃.....	66
三	怎樣製訂小段計劃.....	70
第五章	怎樣執行和貫徹計劃	74
一	怎樣執行和貫徹計劃.....	74
二	黨的農村支部必須加強對合作社 計劃管理的領導.....	81

第一章 農業生產合作社爲什麼必須實行計劃管理

一、什麼是計劃管理

農業生產合作社的計劃管理就是按着事前訂出來的計劃去組織和管理一切事務，和按着計劃去進行工作。

什麼叫計劃呢？計劃就是在一件事沒辦之前根據具體的條件做出來的打算。咱們做一件事之前往往先要把這件事從頭到尾先估計一下，然後再根據具體條件確定怎麼個步驟和做法，最後要達到一個什麼程度。我們通常把這個叫做“打算”，這個打算實際也就是“計劃”。我們把農業生產合作社一年或一個時期的生產活動、財務收支預算先做出合理的安排，這種安排也就是農業生產合作社的計劃。

農業生產合作社的計劃共有四種形式，即：“長遠計劃”（即一年以上，兩年到五年的發展計劃）、“年度計劃”、“季節計劃”、“小段計劃”。

上述四種形式相互之間有着不可分割的聯系，其中又以年度計劃和長遠計劃爲主要形式，季節計劃和

小段計劃則是年度計劃在一個季節和一小段內的具體化，也是為完成年度計劃所採取的一種具體措施。

什麼是計劃管理呢？計劃管理就是根據國家要求和社裏的具體情況，把某一時期（如一年或一個季節）所必須要做的工作和工作完了達到的目的，安排的有條有理，有主有次，有先有後，然後再用它去指導與監督工作，進而克服工作中和生產上的盲目性。簡單點說，農業生產合作社在一定時期的生產、勞動、財務收支等預先做出來的打算，然後按着這個打算去做，並實現這些打算，就是計劃管理工作。這也就是我們平常所說的製訂計劃，和貫徹執行計劃。

二、為什麼必須實行計劃管理

有人說：“我種半輩子地了，也沒實行計劃管理，還不是一樣春種秋收？”也有的社幹部說：“農業生產這點事都在我心裏，不訂計劃一樣辦好合作社。”因而他們找出種種理由來反對訂計劃和按計劃進行生產。當上級再三號召要訂計劃時，他們就讓會計一個人在屋裏硬編造一個“計劃”報上去，過後再也不去理這個碴了。那末是不是農業生產合作社不需要有計劃呢？不是的。這是因為有這樣思想的人，不了解實行計劃管理對辦好合作社的重要意義，他們還是在用舊眼光看新事物，把經營個體經濟的老經驗搬到合作社裏來了。顯然，這是不恰當的，因為農業生產合作社和一家一戶的生

產不同，農業生產合作社是好幾十戶甚至幾百戶農民在一起進行集體生產的經濟組織，正像有的農民所說：合作社是“勞力數百，騾馬成羣，良田千畝，金錢上萬”。像這樣經濟組織要是沒有周密的計劃，並按計劃去管理，不但不能發揮農業生產合作社的優越性，還會使整個合作社的生產受到嚴重的影響。斯大林同志曾經說過：“集體農莊是巨大經濟，而巨大經濟沒有計劃是不能經營的。包含有幾百個農戶，有時甚至包含有幾千個農戶的巨大農莊，是一定要按計劃指導才可經營的。它沒有計劃指導，就會破壞，就會瓦解。你們看，這就是集體農莊制度下的另一個新條件，這個條件是與經營個體細小經濟的條件根本不同的。”（“列寧主義問題”外國文書籍出版局版，五三七頁）斯大林同志說的話，對我們今天的農業生產合作社來說，也是完全適用的，我們在這方面已有過教訓，現在舉一個例子就可說明這一點。這件事發生在瀋陽市北郊紅五月農業生產合作社。紅五月社一九五四年平均每個勞動力共收入十三石糧。這雖然比當地單幹農民收入的多，但若照花費的勞動力和投入資金來看，起碼要少收入一半，究其原因，主要是由於生產沒有計劃而造成的。紅五月社沒有好好研究當地土質及自然條件，就盲目的在四百畝“串門地”上播種了高粱、苞米、穀子、大豆、小麥、稗子、稗子、土豆、地瓜、芝麻、向日葵、香瓜、苜蓿、小豆等十五種作物。結果，因土質不適合和缺乏必要的技術，

不但減少了收成，部分作物還賠了本。如大蔥等四種作物共投資六百二十九元，而收入僅為六百二十五元。由於沒有計劃在副業生產上的損失也是驚人的。該社的養豬場，起初用蓋房子的木料修起來，後來因蓋房子需要木料又把豬圈拆了重修，結果不但積壓了一百二十元的修建材料，還使豬因長期無圈死了一百三十口。他們還不顧條件地養了二十七頭牛（其中有乳牛兩頭），因吃泥草過多死去十六頭，沒死的也都殺掉了。他們單純為了手頭寬裕，特意買進兩頭牲口拉腳，結果佔用了兩台車、六頭牲口、三個人，全年僅收入五千元，而實際支出達四千九百一十二元。社員說：“拉腳拉腳，拉個車破牲口老，什麼也沒刺着”，還影響了生產。他們沒有一個正確的財務計劃，盲目投資，一九五四年，農業總收入是六千六百餘元，而投入資金中僅種子、肥料兩項即達兩千一百餘元。另如豬、牛兩項損失即達二千八百元，光這兩項損失即使每一個勞動日少收入五角。從上面所談的我們不難看出沒有計劃的盲目生產，給合作社帶來的損失是多麼大啊！

有人說：“農業生產合作社土地多，勞動力多，牲口車馬多，錢多，部門多，活計多，多了就亂，亂了就沒法辦。”我們說，農業生產合作社這些“多”是好現象，應該是“多多益善”，多了不能亂，實行計劃管理不僅能夠治好這個“亂”病，而且還能夠發揮這個“多”的優越性。因為：

第一，實行計劃管理能够有計劃地發展生產，防止生產上的盲目性。因為計劃是根據已有的條件在一件事沒開始做之前，經過大家共同討論研究製訂出來的，因而也就能把這一件事安排的合情合理。農業生產合作社在每年的年初（或某一個季節），把這一年的生產按着國家的需要和合作社本身的具體條件加以合理的安排，這樣就能够防止經營當中的混亂現象和生產中的盲目性。例如，在訂年度計劃時，根據國家社會主義建設的需要和本社的具體條件，規定出當年在農業生產上要種植些什麼作物，其中什麼作物為主，什麼作物為次，除了農業之外，還經營什麼副業生產，哪些是常年性的，哪些是在農閒時進行的，以及為了發展生產要進行一些什麼基本建設等等。有了這些正確的規定，就能够防止生產上的盲目性，就不會再發生今天搞這樣，明天一看另一種生產可搞，就又搞另一種生產的現象。就農業生產來說，因為事前考慮的周到，就能做到適地適種和有計劃的實行土地倒茬，進而增加產量。另外，由於事前訂出了計劃，就能够根據本社歷年來的災害情況，事前訂出具體的防止災害的各種措施，這樣就能防止災害和減輕災害的程度，保證生產有計劃的向前發展。

第二，只有實行計劃管理才能保證農業生產合作社保持正常的生產秩序，發揮勞動力的效能，從而克服窩工和浪費勞動力的現象。因為有了計劃，哪天幹什麼

活，需要多少個勞動力，由誰去具體做哪件活，都做了適當的安排，在具體進行生產時按着計劃辦事就不會再產生東抓一把西抓一把的現象。例如，西豐縣紅昇農業生產合作社，一九五五年春天，全社二十五名勞動力，把社主任忙個眼花撩亂，還是支不開套，氣的直發急歪，每天幹活有限，生產受了影響，社員也意見紛紛。後來他們訂了小段計劃，情況就變了，原先十天才能幹完的活，僅六天半就幹完了。過去是“臨時現點兵，幹活一窩蜂，開會到半夜，活計分不清”；有了計劃，每個社員都知道自己在哪天幹什麼活，到時候就走。相反的，如瀋陽市郊柳匠屯村中心農業生產合作社，一九五四年因為沒有計劃，遇事現對付，結果形成“每天一早工夫市”，“每天晚間熱鬧市”，全社二十多個勞動力，一年就浪費了數百個工作日。

第三，實行計劃管理能够更好的貫徹財務工作為生產服務的“自力更生，開源節流，量入為出，不擺攤子”和“勤儉辦社”的方針。這正如俗話所說的“吃不窮，穿不窮，算計不到才受窮”，有了計劃，事前根據自己的力量，把應該買和不應買的都計劃好了，按着計劃辦事，這樣就能減少非生產開支，把錢花在刀刃上，既節省了開支又保證了生產。例如清原縣“八一”農業生產合作社，一九五五年由於實行了有計劃的開支，全年非生產開支佔總開支不到百分之十（當然按要求來說這還是比較多的），而一九五四年這項開支則佔去百分之

二十二強。生產投資增加，也就必然會使產量提高，非生產開支減少，生產成本也就會降低，生產收益也就增加了。這樣一來，社員的收入也就相對的增加了。這個社在一九五四年，每個勞動日實際分糧二十五斤多，一九五五年則可分三十五斤五兩。又如營口縣燈塔農業生產合作社，在訂計劃時，發動社員挖潛力、找竅門，因而增加了大量的農家糞肥，這樣就節省了四百一十四元的硫磺錢，而一九五三年光這一項開支，就佔去全年總收入的百分之十以上。由此可見，我們要想堅持正確的財務方針，就必須事先有周密的計劃。也只有事前訂好計劃，到時按計劃辦事，才能夠貫徹正確的方針，進而防止“攤子大、收入多，開支大，分紅少”的現象。

第四，只有實行計劃管理，才能夠更好的服從國家的計劃。咱們都知道，目前的農業生產合作社主要都是半社會主義性質的經濟，因此，它就必須按着社會主義的生產規律來進行生產。它生產的目的，不是為了單純追逐利潤，也就是不能搞投機商業和囤積居奇，以及放高利貸等來“增加收入”，而是為了滿足社會主義建設事業和滿足人民（包括社員自己）不斷增長着的對糧食、工業原料和其他農副產品的需要；它發展生產的方法是依靠自己忠實的勞動，不斷改進技術，在工業的支援下使生產技術日益提高，日益完善。我們國家的計劃，正是按着社會主義經濟規律製訂出來的，因而農

業生產合作社接受國家計劃，就成為辦好合作社的標準之一。要想更好的接受國家計劃，也只有在合作社裏根據國家計劃要求，訂出自己的計劃，這樣才能按着國家的計劃，進行種植和經營各種副業生產；也只有這樣，才能更好的支援社會主義工業化和為生產出的產品找到銷路。這對國家和合作社都有好處。

第五，實行計劃管理能够貫徹民主管理的原則。農業生產合作社是半社會主義性質的經濟，它的主人是全體社員，不是哪一個人，要辦好合作社就必須大家動手，也就是我們常說的民主管理合作社。實行計劃管理，正是一個實行民主管理合作社的好辦法。因為計劃是經過全體社員訂出來的，這樣就能提高社員主人翁的感覺。在製訂和貫徹時，也就能更積極的挖掘潛在力量和提出更多的合理化建議。例如法庫縣紅旭農業生產合作社在製訂計劃時，由於社員提出：為了保證“陳家坟”（地名）的增產，一定要消滅“豆鼠子”，並提出具體消滅辦法，因而使增產得到保證。由於計劃是大家製訂出來的，領導上按着計劃辦事，就等於按着大家的意見辦事，這就貫徹了民主管理合作社的原則。這樣也就防止了某些社的“主任獨斷獨行”和“社幹包辦，社員瞪眼看”的現象。這就可以充分發揮社員羣衆的積極性，這就可以保證把社辦得更好。

第六，實行計劃管理，社員就明確了方向和有了奔頭，幹起活來和走社會主義的勁頭也就更足。因為有

了計劃，社員不僅知道自己的合作社在這一年（或更多年）的生產怎麼個搞法，年終一個勞動日能收入多少，而且還知道三年或五年後發展到什麼樣。如西豐縣紅昇農業生產合作社在一九五五年春耕之前，二十五名男女勞動力，平均每天只有八、九名參加勞動，訂完年度計劃的第二天，參加生產的人，就由原九名增加到二十三名。社員張俊卿從一九五四年秋天入社後，就沒幹一天活，計劃訂完之後，連去城裏辦事剩下兩個鐘頭，都到社裏去幹活。社員高德緒過去總叨咕：“先說多勞多得，可誰知道到底得多少啊！”社裏訂完計劃後，他當着他兒子說：“我看咱們社這個計劃還不高，實現這個計劃，秋後一個勞動日能分到一元六角八，咱爺倆，這一年起碼要做三百八十個勞動日，到秋光勞動力就能分到六百三十多元啊！孩子，可得好好幹啊！社好了咱就好了，社就是咱可靠的家啊。”另如義縣大鐵廠農業生產合作社，在五年計劃中規定下“遠山、高山造林山，近山、矮山、畜牧花果山，平地棉糧川。”社員把它當成歌唱，他們嚮往着未來，走向社會主義的積極性也就更加高漲。從這些事實可以看出，有的人認為：“訂不訂計劃一個樣，不訂計劃也一樣搞好生產”的想法是一點根據也沒有的，而且是錯誤的。所以說實行計劃管理是組織與動員社員去實現增產和搞好合作社的政治動力，它是從思想上、組織上和領導上鞏固與提高農業生產合作社的有效措施。

第七，實行計劃管理才能使領導心中有數，從而克服工作中的忙亂和被動現象。正像列寧同志所說：“一切計劃都是規範、標準、燈塔、路標。”（見“集體農莊的五年計劃”第二九六頁，作家書屋版）有的合作社幹部說：“有了計劃才有了長遠打算，到時候該怎麼辦自己都知道，再不會像以前那樣忙亂了。”有了計劃之後，社的領導上還得按着計劃做好領導分工，按計劃辦事，這樣就能克服“主任忙死、隊組長閒死，社員等死”的現象。因此有的社幹部認為：“訂計劃太麻煩，不如推着幹省事”的說法是不對的。有了計劃，不僅可以克服日常工作中的忙亂，而且還可以減去許多不必要的會議。西豐縣紅昇農業生產合作社，在實行計劃管理前，每天晚間開會到半夜，實行計劃管理後，每十天開一次會就行了，該社管理委員林德茂說：“過去天天麻煩（指開會），還麻煩不出個頭緒來，現在每十天開一次會，問題就都解決了。”

總之，農業生產合作社實行計劃管理是有百利而無一害的，而且也必須實行計劃管理，因為它不同於一家一戶的個體經濟，也不同於資本主義的富農經濟，而是屬於社會主義範疇的半社會主義性質的經濟，而社會主義性質經濟就一定得有計劃的進行生產，這是不可改變的一條規律。

說到這裏，也許還會有人提出這樣的問題：“我們已經知道計劃管理的重要了，也訂了好幾年計劃，但總

是行不通。”這到是值得注意的一個問題。據原遼西省農業廳一九五四年六月舉辦的農業生產合作社財務會計訓練班的統計，在全省二百三十五個有年度計劃的合作社中（都是較好的老社），真正按計劃進行生產的，只佔百分之十強，有百分之三十八弱的社，只是部分的執行了計劃，有百分之五十二的社，根本沒有執行計劃。為什麼大多數有計劃的社而執行不通呢？這是不是農業生產合作社不可能實行計劃管理呢？不是的。這裏有三個主要原因：第一，這些社的計劃訂的不準確，不切合實際。也就是計劃沒訂好，訂的不科學。因而執行起來有困難，或者是根本就執行不通。因為計劃就像根據已經有的材料製成的一種工具，這個工具要是製造的好，用它幹活就能提高工作效率，把活計做的更好；相反的，工具要是製造的不好或有毛病，使用它幹活時，不但不能提高工作效率，反而會影響工作。計劃也是這麼一碼事，有的社只是幾個領導在屋子裏一核計就訂全年的計劃，結果很多的事都沒訂進去，就是訂進去，因為沒有發動羣衆也是執行不通。如黑山縣陶家村有個合作社，一九五五年第一次訂出來的計劃，就是把一個老社的計劃“改頭換面”變成為自己社的計劃，類似這樣的計劃，既沒有根據本社的條件，又沒發動羣衆，當然是行不通了。第二，有的社雖然訂好了年度計劃，但沒有訂季節計劃和小段計劃，因而年度計劃也就沒有具體措施去保證。因為年度計劃是全年總的

計劃，具體的行動計劃是包括在季節計劃和小段計劃裏的，所以只有年度計劃而沒有季節和小段計劃，年度計劃的實現，就失去了保證。第三，計劃訂的雖好，但領導上却不堅持按計劃辦事，因而計劃也就成了“空話”，“空話”當然就不能成事實。也正像一個工具，儘管它再好使，放在那不去使用它，也是白廢。

所以要想真正實行計劃管理，就必須先把計劃訂好，不但要訂年度計劃，還要根據年度計劃和季節、小段的具體情況，訂出季節和小段計劃，然後再想辦法去實現這些計劃。這樣就能發揮計劃指導生產、監督生產進而克服生產盲目性的作用。由此可見，有的人認為“計劃行不通的原因是因為農業生產合作社不可能實行計劃管理”的說法是錯誤的。如果我們能夠從上述兩方面（訂計劃和執行計劃），積極改進計劃工作，“行不通”的問題一定會得到解決。因為農業生產合作社實現計劃管理是完全可能的，中國共產黨中央委員會在“關於發展農業生產合作社的決議”中就曾指出過“農業生產合作社能夠逐步地進行有計劃的生產，因而也就能够在供、產、銷方面更容易地和國營的社會主義經濟相結合，而便於逐步地納入國家經濟計劃的軌道”。事實上，目前已有許多合作社實行計劃管理的結果充分證明了這一點。例如，復縣得利寺社，在頭二年也曾發生過計劃不切合實際的現象，後來由於不斷改進了訂計劃的方法，並認真的執行貫徹計劃，因而自一

九五二年以後，計劃就真正成為指導和監督生產的工具，每年的生產都完成了計劃要求。如他們社一九五四年計劃果樹產量是二百五十萬斤，年底實際產量為二百八十萬斤，超額完成了計劃。

那末怎樣製訂和貫徹各種計劃呢？在下面幾章中，我們就要專門談談這兩個問題。

三、實行計劃管理應當注意的幾個問題

在後幾章裏，我們將就各種計劃的內容和製訂的方法、步驟以及怎樣貫徹計劃，分別加以說明，為了使大家更明確起見，這裏先談談製訂和貫徹計劃應當注意的幾個問題。

第一，農業生產合作社的計劃，必須接受國家計劃，也就是在國家計劃要求的基礎上，結合本社的實際情況，製訂出本社的具體計劃。這是因為國家計劃是把整個國民經濟（工業、農業、商業、交通運輸業）按着工業發展的需要和人民的要求，都做了適當的合理的安排，如果其中哪一個部門完不成國家計劃要求，就必然要影響國家整個計劃的完成。農業是國民經濟的一個重要部門，它和工業、交通運輸業等部門的關係，就好像一架大機器一樣，一個環扣一個環地聯在一起，農業這一環如果完不成計劃，就要影響其他各環，特別是不能保證工業建設的順利進行。大家知道，工業有許多原料是需要農業生產供給的，例如國家修建了一個

紡織廠，這個廠子一開工就需要農業供應大批的棉花才能織出布來，工人也需要農業供給糧食。由此可見，如果農業不按國家計劃要求進行生產，國家的工業建設就要發生困難，工業不發展，農業就不能得到機器和化學肥料，這樣一來，又影響到農業生產的發展。而農民日常生活用品的供應，自然也就不能得到保障。所以說，接受國家計劃不僅對國家建設有好處，而且也是符合全國人民的整個利益的。

要想使農業接受國家計劃，這首先得靠農業生產合作社，因為農業生產合作社是半社會主義性質的合作經濟，是農村的先進旗幟，農業生產合作社按着國家計劃製訂自己的計劃，並按計劃進行生產，不但能夠滿足國家計劃的要求，還能用自己的模範行動，帶動互助組和廣大農民積極的和自覺的接受國家計劃，這樣一來，國家就可以逐漸把整個農業生產納入國家計劃的軌道。

第二，必須堅持正確的經營方針。什麼是農業生產合作社的正確經營方針呢？正確的經營方針必須是以發展農業生產為主。在以發展農業生產為主的方針下，利用自己多餘的勞動力和財力兼顧其他可能發展的副業，並使副業的經營能為擴大農業生產服務。因為只有搞好了農業生產，才能顯示出農業生產合作社的優越性，才能保證農業生產合作社沿着社會主義道路向前發展，不斷的增加社員的收入。為此農業生產