

中国当代民间史料集刊

6
上

一个村支书的工作笔记

华东师范大学中国当代史研究中心编

中国出版集团 东方出版中心

中国当代民间史料集刊 6_上

中国出版集团 东方出版中心

一个村支书的工作笔记

华东师范大学中国当代史研究中心 / 编



本集刊出版获得东方历史学会资助

出版说明

《中国当代民间史料集刊》是一套记录 1949 年以来中国历史的资料丛书,由本中心组织编辑。这套丛书收录的是流散于社会的各种民间文献,包括笔记、笔记、记录、信函、小报、表格、账册、课本等。与已经出版的许多中国当代史资料不同,这套丛书以反映社会底层的政治、经济、文化状况和日常生活、人际交往、家庭关系、个人境遇等为内容,为读者提供记录底层历史变迁的原始资料。

相对于中国古代和近代各种民间史料,中国当代民间史料数量更大,种类更多,抢救、发掘的难度理当比前者要小得多。但实际的情况却颇不乐观。由于在相当一段时间里政治运动频发,特别是经历过“文化大革命”以后,许多私人记录性史料大量抄没、毁坏或遗失。而各种运动过后,尤其是改革开放初期“拨乱反正”,也曾将大量个人材料交还个人处理,或由组织代为销毁。再加上单位变动频繁,过去曾经保存在单位里的各种油印资料或个人记录材料,也不断地被处理或销毁。所有这些都使得原本应该浩如烟海、取之不尽的当代民间史料,如今竟成急需抢救的“国宝”。

近十几年来,意识到并重视当代史料搜集和抢救工作的民间人士和专业研究者,已不在少数。但十分遗憾的是,这方面的工作迄今为止仍处于一种分散游击、割据自守的状况。由于收藏者多将自己搜集到的史料藏诸深山、秘不示人,从而使得原本就显得十分稀少的民间史料愈现其缺。

历史研究,关键在史料。当代史料通常有几类:一是官方档案文献;二是口述或回忆;三是影像或录音;四就是民间记录的各种文字材料了。在

所有这些史料当中,官方档案的形成、留存和开放,都难免会受到时政的极大影响,因而具有很大的片面性;口述回忆史料因时过境迁,加之当事人的主观意向和记忆误差,也极易造成对历史的误读。至于影像、录音之类的史料价值,自然局限更为明显。因此,当代史料当中最大量的,也是最能够真切反映社会当时各种情况的,恰恰是这些民间史料。如今,当代中国历史的研究正方兴未艾,已有越来越多的学者和学生开始关心和研究当代历史的问题了,但因为民间史料查找不易,除极少数近水楼台者外,真正能够利用民间史料来做研究的学者和学生,还寥寥无几。

本中心成立不久,但深信应该在这方面有所建树。因而不惜大家动手,不取分文,费时、费力并以极为有限的财力资源,编辑出版这样一套丛书,以利推动民间史料的整理与出版,进而逐渐打破现在史料收藏过于分散、难以利用的情况。

必须说明的是,本中心在民间史料搜集上着手较晚,故我们所推出的史料无论从面上,还是从点上,都不成系统。同时,由于整个当代史料的整理和出版工作在全国范围也都还只是处于起步阶段,无论编辑还是出版工作都还有一个摸索适应和逐渐规范的过程,因此,在许多方面都难免存在着缺失甚或不当之处。凡此种种,还有望各方读者包括原文作者及时提醒和指正。

本丛书的编辑,遵循反映历史原貌的原则,各种文献一律按照原文体例、格式、文字录入编辑。文献中的错别字以[]符号订正,漏字以()符号填补,衍字以< >符号注明,辨认不清的字以□符号加注标明,明显语句不通处用括号说明,当加标点而未标点处仍依原文。出于维护原始资料所有者名誉的考虑,书名隐去了单位或个人所在地名称,请读者谅解。

这套丛书由韩钢、杨奎松主编。《一个村支书的工作笔记》由张海荣校对并整理。

华东师范大学中国当代史研究中心

乡村历史的全景式记录

——《一个村支书的工作笔记》解读

张海荣

近年来,随着当代中国史研究的不断深入,学者们越来越重视国史的整理与反思。反思中,对社会底层的研究关照渐成一种共识,相应地,研究方法也较为多元,个案实证研究被频频采纳。在研究路向的变化下,令人欣慰的是,不少研究者找到了自身定位与研究旨趣,他们醉心于自己的术业,不辞辛劳地去开拓挖掘。即将出版并呈现在大家面前的一部历时 23 年、百万字的乡村工作笔记就是如此被关注而纳入我们视野的。

一、笔记中的乡村

工作笔记所记录的是中国北方的一个山区村落——苏寺村,现隶属于河北省赤城县茨营子乡。该行政村位于乡政府驻地北偏东 5 华里,地理坐标为北纬 $40^{\circ}55'$,东经 $116^{\circ}11'$,海拔 815 米。据《赤城县志》记载,该村地处山谷,因历史上村内有寺庙,驻苏姓印官而得名。

苏寺村现包括六个自然村,分别是干沟、水沟、夭沟、苏寺、沟门与古方。关于该村的行政面积,有地面测绘与航测两个记录。相比之下,出入是很大的。据知情人讲,1983 年航测的统计资料要更为准确些。这一资料显示,苏寺总占地 38 375 亩,其中耕地面积 1 824 亩,道路占地 54 亩,村庄占地 405 亩,河道占地 288 亩,沟壑 714 亩,林地 15 757.5 亩(包括用材林 7 524 亩、经济林 2 790 亩、灌木林 5 443.5 亩),宜林荒山 1 974.5 亩,草场 17 358 亩。

循着历史追溯,苏寺村是革命老区,在抗日战争前属于察哈尔省沽源县的

二区和四区。1933年日本侵占热河省丰宁县(今河北承德满族自治县)后,该村所在的黑河流域成为日本人搞伪满洲国的边缘地区。由于黑河川是察哈尔省连接热河省的交通要道,因而特别为日本侵略者所重视。随着抗日战争进入相持阶段,日本人在这里强制推行集家并村,搞无住地带,全部拆除散落在山沟里的自然村落,将百姓强迫搬到大村居住,进而建筑围墙,发“良民证”,盘查出入群众,以便控制。在日本及伪满警察的高压下,当时干沟、水沟、夭沟、苏寺、古方村及山里两户人家都被集中到沟门村,建起了围子,受正北方五里开外瓦房沟警察分所的监控。日本投降后,沟门围子被拆除,被集中到一起的百姓迅速回到原来的地方,用当地老人的话说:“住惯的坡坡不嫌陡。”

由于是革命老区,苏寺村土改完成得较早。具体经历了两个阶段:第一阶段是分青苗,于1946年秋完成;第二阶段是土地打倒重分,即土地推平,从1947年秋开始至1948年3月完成。该村没有大地主,当时被定为地主的是三户人家,其中一家还是破落地主。村里姓氏比较多,没有形成枝枝蔓蔓的宗族。虽然也有李姓张姓等姓氏大户,但兄弟间都是各过各的,彼此并不拉帮结派。当地97%是汉族人,几乎没什么外来户;比较而言,土改还算温和。

新中国成立后,与全国其他村落一样,苏寺村经历了合作化等一系列国家整合乡村的运动。1954年苏寺村成立初级社,冠名胜利社,属于苏寺乡。1956年苏寺和黑达营组成高级社,名称仍叫胜利社。人民公社化之初,苏寺村与现今瓦房沟村、东瓦窑村、韩家栅村和黑达营村组建成瓦房沟生产大队,隶属于东风人民公社。此时,苏寺村被编为苏寺生产队,由苏寺小队(包括干沟、窑沟、水沟、苏寺)和沟门小队(包括沟门、古房)组成。1962年实行三级所有、队为基础体制后,苏寺村从瓦房沟大队独立出来组成苏寺大队,属于茨营子公社,干沟、窑沟、水沟、苏寺、沟门、古房六个自然村依次划分为10个小队,即古方1、2队,沟门3、4队,苏寺5、6、7队,水沟8队,夭沟9队,干沟10队。从路途上衡量,队间相距最远的当属干沟和水沟村,两村虽只隔一山梁,因走平川必须绕道而行,需要跨越11华里;其次,古方村与干沟村相隔10华里。

据村台账记载,合作化之初的1950年代,该村人口为490人,103户;1960年总户数163户,人口684人;集体化末期的1980年代,人口为1039人,户数237户;现今苏寺村人口为1136人,246户。

这里的民风比较淳朴,体现在人性上,村民大都老实厚道,用当地的话说,就是“不那么偷奸取巧”。正因此,土地改革时,在“厚道”的村干部和村民的袒护下,苏寺村被镇压处死的地主仅一人,相对于上下邻村,如前所述,本村的土

改要温和得多。集体化时期,一系列运动也曾开展过,特别是1961年因丢羊引发了严厉的“整五风”,不过除了外来干部的“严格要求”,村民们日常虽有小恩小怨,并没有借助运动肆意公报私仇。即便是“文化大革命”时期,这里也没什么大揪大斗,除了偶尔几人别有用意与发泄私愤外,村干部和村民、革委会与红卫兵主流是在搞生产生活建设。“文革”几乎没给人们留下后遗症。

另据台账名册资料与访谈获悉,自土地改革起一直到人民公社解体,在这一较长历史时期内,苏寺村村民的婚姻与社会交往半径几乎是在方圆50公里之内。这一实际恰与美国学者施坚雅的基层市场理论不谋而合。^①

受自然地理等条件影响,从历史至今苏寺村的人们主要靠种植业为生,农作物是玉米、谷子、高粱及其它杂粮。由于有比较丰裕的山林资源,村民常采摘榛子、山野菜,挖点药材,饲养一些家禽家畜等贴补家用。特别是在1960年代的自然灾害时期,社员们有榆叶野菜等可以果腹,相较于三邻五村,这里几乎没怎么大面积地饿死人。正所谓“靠山吃山、靠水吃水”。

二、笔记的由来故事

这部工作笔记被发现,一半当属幸运及缘分,一半可能要归于笔者多年来在研究中国乡村问题上的些许感悟和眼界。为交待清笔记资料的来龙去脉,笔者要从“父亲的小木柜”这个小小的故事谈起。

在我儿时的记忆中,家中有个长约2.5尺、宽2尺、高2.5尺的红色木柜,这一小木柜经常被加把小锁。母亲解释说,它不像姥姥的小柜,存放的不是什么好吃的东西,只是父亲的写算本子,加把小锁是怕我们“乱翻乱捣”,如果被弄得乱七八糟,父亲用起来就不好找了。由于存放的不是吃的东西,外表已经斑驳的小红木柜在我们眼中没什么“吸引力”,一直躺在我家储备粮食杂物的房间里,并静静地盘踞一隅。多年来,我和哥哥姐姐们对它已经是见惯不怪了。

不知从什么时候起,父亲的小红木柜换成了我上高中住校时所用过的自然色杨木小柜,此时的小柜外表已不怎么干净,附着清除不掉的片片黑渍。待我读完大学与研究生后,由于在离乡较远的城市工作,回老家的次数自然越来越

^① 该理论认为,一般情况下中国农村基层社会活动(特别是市场活动)不是以村庄为边界,而是在一个大约50平方公里的土地上进行。即,农民的实际社会区域的边界不是由他所住村庄的狭窄的范围决定,而是由他的基层市场区域的边界决定。中国的市场体系不仅具有重要的经济范围,而且具有重要的社会范围。见[美]施坚雅著、史建云等译:《中国农村的市场和社会结构》,中国社会科学出版社1998年版。

越少,而即便回去,当年这些坛坛柜柜的旧东西也不会再引起我的重视。另外,学业的修养提醒自己,对父母所存的“私人物什”不要过多地追问,免得引起“盘查”误会。因为我已过而立之年,此时此刻应该做的是多孝顺父母,给缺乏养老保障身为农民的二老尽量买些好吃的好穿的,并给以必备的钱财资助。他们含辛茹苦养大我又倾其所有供我上学,已实属不易。

再者,十几年来母亲一直生病,每年都要住院,家里没什么值钱物品,更谈不上积蓄,箱柜里所存的大都是父母的衣物以及被拆洗干净供我们回家用的被服。正因此,守在身边的哥哥姐姐对这一小木柜自然也不好奇。

也许是东西该被发觉,2009年初母亲去世后,伤心的我打开家里的衣柜,主要是整理买给母亲而她老人家一直舍不得穿用的衣物,大家想着要到墓地去烧掉,按当地风俗,如果烧掉了在冥冥之中她老人家可能还会“得济”。就这样,家里的箱柜都被打开了,此时再没有“盘查”的顾虑。另外,整理打扫衣柜和房间也是为了父亲。他老人家年事已高,家里东西的规整应该由我们来做。在整理过程中,小木柜再次闯入了我的视线,此时它静卧在东屋住人的房间,更确切地说,就是这几天我卧床的旁边,上面还堆了些大姐寄存的被褥。

拾掇存放好被褥,我问父亲:“黑乎乎的小木柜装些什么,要不要处理掉?”父亲答道:“也没什么,你看着办吧,主要是我当大队书记时的一些记录,没什么大用。”

“当大队书记时的记录”这句话触动了笔者的敏感神经,凭借多年的学习领悟,我感到这是乡村研究的一手资料,因为父亲当了20多年的大队书记,他的记录不会是片言只语。想到这儿,我立即从父亲手中接过钥匙打开了小木柜。掀起盖子一看,太令人兴奋了,柜子里装的全部是父亲的私人账本和笔记。这里存有集体化之初父亲当中队会计的些许资料,有自家花销的记录。更重要的是,它完整地保存着父亲20多年大队书记生涯中的工作记录。就这样,原稿35本的工作笔记便与我们很有缘分地见面了。

为进一步弄清楚笔记的由来,我与父亲进行了深入的交谈。谈到记录与保存原因,老人家沿着对往事的记忆缓缓道来:一方面,便于自己回顾。父亲说:“人到老年时,往往有怀旧心理。回忆过去的事时,一时记不起细节来,可以拿出原东西看看。这是一种生活习惯,毕竟年轻时我都搭在这上面了。另一方面,万一有什么运动,这权当是重要的证据和证明。”说到这儿,父亲详细地讲起1961年“整五风”时他的遭遇。当时,作为中队会计的父亲一度遭到瓦房沟大队书记王成生的误解,此人举报父亲贪污1960年收荒草款1000多元,

结果细心的父亲拿出了由卖草人或签章或按手印的账目底据(注:这一草纸记录的账目现今还保留着),这件事立即得到澄清。此外,父亲还特别谈到,1965年3月21日他就当上了大队书记,头两年却没有做会议记录,对空缺的这两年,大事还记得,许多具体的事回忆起来就有些模糊了。

当事人的回顾阐释使人顿开茅塞,不过,笔者觉得还需要做点补充。值得一提的是,父亲是位“极心细”的人,他爱写爱记的习惯局外人简直无法想象。举个例子来说,母亲在世时,二老经常来我家住一段时间。常常是我上班一走,父亲借出去遛弯的空当顺便买些果蔬和日用品,回来后,这些东西的一角一分都会被详细地“记录在册”。每当他回老家时,就将一沓账单交给我们。再有,我们六个子女每年给父母的“孝敬品”,无论是钱还是其他物什,父亲都毫厘不差地记着,现在已积存了厚厚一本。记得母亲为此常揶揄他,觉得“没事找事,多此一举”。这就是我的父亲。我想:补充这些小小的生活细节并非画蛇添足,老人家这种个性和习惯可能也是成就工作笔记的重要因素吧!

三、笔记的主要内容

这部围绕一个村以时间为脉络的会议记录,看似静态的拉拉杂杂的记事,事实上却是20多年间乡村历史的动态全景式展现。这一全景式的记录,若仔细加以解读,会给人横看成岭侧成峰的感悟。

首先,笔记展现了特殊时期国家对乡村社会空前的政治动员。总体看来,这部会议记录是对“文化大革命”时期和改革开放前后(截至1992年)乡村历史的立体记述。由于所记述的时间跨度恰好处在国家对广大乡村进行资源提取的空前动员期,所以,记录资料一方面是国家动员整合乡村社会的全面反映,相应地,也是乡村社会政治化治理的深刻体现。这可以从记录的方方面面反映出来(见1967年3月至1992年4月【注:1985—1986年两年因特殊原因记录人曾卸任大队书记而留下空缺】会议记录概览表)。

会 别									总计 (次)	所用时间				总计 (天)	中心内容					总计 (次)
支委会	革委会	两委 扩大会	生产 队大会	副业 工人会	妇女 会	会计 会	讲用 会	支部 扩大会		半天	一天	晚上	休息 时间		政治 动员	农副 业生 产	优抚 救济	文教 卫生 医疗	综合 治理	
60	8	151	62	5	6	11	18	587	908	358	470	28	52	689	383	250	14	44	217	908

从以上表格看,自1967年3月起至1992年4月止,23年间苏寺村召开的

(1984年后称村委会)会议共908次,所用时间按整天天数计算约为689天(晚上和休息时间折合成半天)。如果开一天会议按8小时计,共花费5512小时,相当于20多年间平均每天要开40分钟的会议;就参加人员来看,每次会议平均下来不少于10人次,这样高频率且占用多数人的会议说明乡村社会已完全纳入了国家高强度的动员体制中。因为当乡村固有的一套治理路线被打破后,如何建立起新生产生活秩序,如何能平稳地提取到资源,如何落实党的方针政策等,必须有一种载体来进行。此时,国家对乡村的动员管控某种程度上不得不通过会议这样的介质来完成。对这种会议式治理,老百姓深有体会。当时,民间广为流传的一句话是,“国民党治理税多,共产党治理会多”。

从会议内容分析,以上数据显示:以政治议题为中心的会383次,占总数的42.2%,几乎接近一半。归纳起来,基本上是围绕着学毛泽东著作、抓阶级斗争、整党建党、传达上级会议精神、开展计划生育等内容而进行。这些内容恰恰是国家整合乡村的主要手段,是贯彻落实党和国家政治路线的集中体现。

在这样的动员整合下,出于主动或被动的原因,乡村生产生活呈现出高度的政治化特质。~具体体现在:

生产组织高度行政化。当时,生产组织高度行政化的显著表现是基层生产队设党员指导员,如没有党员设政治队长。指导员(政治队长)被赋予多种职权,主要是做思想政治工作,负责宣讲和辅导中央文件,带头检查评比验收,搞基层组织建设等。他们的地位较高,往往享受和生产队长一样的待遇,作用体现在方方面面。如1967年12月31日召开的革委扩大会议记录:①把社务用工和干部误工审查一下,再把干部奖励工订出来?……给十个队1500分,每个队150分。生产队享受的有生产队长,政治队长,会计三个人。根据工作情况自评。生产队的组长、记工员、保管员、财政由生产队自提,但不能超过150分。1969年1月6日召开革委扩大会议,会议记录讨论干部误工记工后,是否还给补助工?经过充分讨论,决定给点补助工分。每生产队(不分大小队)30个工,只给生产队正、副队长、会计、政治指导员或政治队长四个人,究竟多少,回队里评。1970年1月15日召开一整天革委扩大会议,讨论记录:⑧妇女组织如何建立?明天各生产队由队长,指导员或政治队长专门召开个妇女会,在生产队成立妇女小组3—5人。这些人为妇女代表,大队再开个会,选出大队妇女联合会。1971年11月20日召开一整天支委扩大会议,讨论:②农田建设怎么搞?从现在起,继续搞人民战争。大队抽:张明德、李正林、高祥、郝存山、张宝斋、梁明,加强领导。各生产队由副队长和指导员或政治队

长两个人带队。1978年5月23日在公社召开的三千飞行会议上,讨论:⑧公社安排大队成立锄苗检查组,生产队成立验收组怎么安排人?大队由张明德、祁风元、崔玉海三人组成,各生产队由队长,指导员或政治队长,付队长组成。

乡村人的日常学习充满着浓浓的政治味道。集体化时期,为防止广大农民的“离经叛道”,党中央一再发动社会主义教育运动,同时辅以各种政治学习,目的是维护乡村生产生活秩序,一如“文化大革命”时期的表述——“抓革命、促生产”。这样的主旨和行动多有记录。如,1973年10月6日下午召开支委扩大会议,内容是支、革委抓十大文件学习和三秋,农建包队问题。参加人,郭占奎、高祥、李正林、王文清、祁风元、彭正付、张明德、彭正付、祁风元、杨存秀。支部意见:7号晚分片培训骨干,(党团员,民兵班者以上干部,生产队所有领导班子成员)。……8号晚(星期一)召开全体社员会。开始前建立健全点名,学习,请假制度。每周1、4晚上为学习日,时间不少1小时。白天代(带)材料,休息学习,两人干活要自己配1名辅导员,总之每周学习不少七小时。时间安排:8—14号学新闻公报;15—25号,学政治报告;26—31号学修改党章报告和党章;11月份联系实际批判修正主义,资本主义倾向;资产阶级世界观;等。

村民生产生活中渗透着鲜明的阶级界限划分意识。为牢牢树立党中央的权威,同时也为了便于对基层社会进行有差别的管控,集体化特别是“文化大革命”时期,我们党推行了一套鲜明的阶级路线划分政策。这样的政策路线起初是雷厉风行地植入广大乡村社会,接着又慢慢地被融入和消化,渗透到农民的生产生活中。具体到苏寺村,体现在人丁接生、红宝书发放、扶犁耕种、义务工定夺甚至是衣服的更换等方方面面。如,1967年1月2日召开革委扩大支委队长会议讨论问题记录:选1名政治可靠贫下中农妇女当接生员?大家同意叫于淑先当接生员;1967年9月15日召开革委扩大会议会议主要讲的问题:义务工扣除问题决定一下。每个劳动力4个,地富分子增加1倍。1967年12月31日召开革委扩大会议发红宝书每户一套,怎么开支?贫下中农和中农从生产队公益金开支,地富子弟(指土改不满18岁,现在是户主,家里未有老人的),也从生产队公益金开支。地富分子本人自买。必须1户一套。1969年1月8日召开两委扩大会议:今年义务工怎么扣除?每个劳动力四个,土改时已年满十八周岁的地富,每个劳动力八个。生产队扣义务工的劳动力由生产队决定。1967年9月15日召开革委扩大会议,会议主要讲的问题:劳力卡紧,因人安排农活,早出晚归取消中午休息,鼓足干劲,力争上游,多快

好省、抢收,作到精收细打,颗粒还家,作好护秋护场,把牲口全部关起来。赶快把场院放大修好,把路修一下,把拉庄稼车修妥,把铺车的和牛古咀准备好,拉庄稼确定专人,把犁数修好,马上上套,把扶犁也由社员会决定要政治可靠贫下中农为核心的扶犁手。1967年10月8日召开革委扩大会议,参加人员:(公社干部)刘元、李献廷、朱庆珍。(本大队人)张明德、李正林、郝存山、郭占奎、高祥、彭正付、梁进、范世梅、杨存秀、张文海、刘会清、张有、梁明、董成瑞、荣正廷、高洪海、高照明、王铁君、高祥彬。共计22人。首先由李宪廷传达省里电话会议精神,提出当前大学毛著,斗私批修,实现大联合,巩固三结合。……有的把子叫商店验收后,把款支给十个队,支持贫下中农换衣服行不行?以十个队也好,秋后还有找齐。支持贫下中农换衣服是对的。1967年10月23日召开生产队负责人会议,公社:刘元。大队:张明德、郝存山。创业队:高祥彬、李桂复。生产队:张文海、张玉林、王立新、高桂有、梁进、荣正廷、高洪海、高洪朋、杨存秀。共14人。贫下中农补助布895尺,线676支,通过送户后,结果是:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	合计
户数	10	12	14	11	15	14	14	6	6	12	114
人口	56	43	62	58	74	64	54	31	22	66	530
布数	86	92	93	92	108	97	116	41	68	96	895
线支	70	70	70	70	70	70	70	66	70	70	696

其次,记录完整而具体地再现了20多年间乡村的社会生产实践及其管理状况。1967~1884年、1987~1992年这23年中苏寺村是如何搞农副业生产的?哪年实行包干到户?大包干的实行特别是人民公社解体后,村农副业生产及管理发生了怎样的变化?对此,笔记中都有着翔实的记录。

根据记录,1967年3月至1981年底苏寺大队实行集体经营。这一时期该村没有工业生产,主要是农副业生产。农业种植面积1700亩左右,分10个小队进行。由于是集体经营,社员的小片地与自留地不稳定,经常被调换与收归集体。如,1967年3月20日召开革委扩大会议,^{②4}议题:土地问题怎么办?除3、4队要和社员商量外,其它各队一律同意开滩地上凡是坝墙以里的包产地,原来那(哪)个队归那(哪)个队,不分集体的小片地与个人小片地一律归全大队,1亩以上的生产队的小片地全大队负担工本费,每亩以干草200斤计算。

关于自留地,1977年3月15日两委扩大会议讨论记录:经过充分讨论一致同意将苏寺学校,迁在沟门小门外一片新建。3、4队同意白给所在片内的自留地。1977年6月4日下午召开两委扩大会议,由小乔传达了公社党委当前工作的安排。然后讨论:④公社再三催让把自留地集体种植,怎么办?决定一律收归集体经营。

为扩大农地面积,大包干前苏寺村积极响应上级号召,大搞农田基本建设,在开滩造地的实践中,全村进行了深入的动员与规划。如,1967年10月23日召开了生产队负责人会议,会议记录:公社:刘元。大队:张明德、郝存山。创业队:高祥彬、李桂复。生产队:张文海、张玉林、王立新、高桂有、梁进、荣正廷、高洪海、高洪朋、杨存秀。共14人。①通过讨论把农田基本建设定额订下来。以4公尺长,4公尺宽,为一个标准畦子。1等2.5分,2等6.5分,3等8.5分,4等10分。如果达不到验收质量的减工分。要因地制宜搞畦子。全大队没有里程差别。出动人数和劳动力管理仍依10月8日决定执行。生产队人数有问题可以停副业人,也不能少出农田基本建设人。学生不上课,年龄大的学生,生产队可以让来参加开滩。必须实行同工同酬。

关于农业种植,苏寺村由于地处山区,主要农作物为谷子、玉米、高粱及杂粮。在集体化这一历史时期,该村如何种植粮食作物,如何落实种植计划,大都由上级管控。如,1973年4月5日召开两委扩大会议,各队汇报了贯彻落实公社三千会议精神(特别是杂交粮地场),然后进行了讨论:①农作物场地落实(特别是杂交籽)情况(见下表):

	总土地		农作物落实地场						其中杂交种			
	总亩	其中滩分									其中在滩地	
			谷类	玉米	高粱	山药	白薯	油菜	玉米	高粱	玉米	高粱
1	153	13	41	51	39	8	2	12	51	39	4	4
2	179	16	41	61	46	10	5	16	61	46	5	5
3	209	18						18	70	54	5	6
4	215	16						19	70	56	5	5
5	145	12	32	55	37	6	3	12	50	37	3	4
6	157	14	40	52	40	9	2	14	52	40	4	4

续 表

	总土地		农作物落实地场						其中杂交种			
	总亩	其中滩分									其中在滩地	
			谷类	玉米	高粱	山药	白薯	油菜	玉米	高粱	玉米	高粱
7	136	12	31	48	36	10	0	11	48	36	3	4
8	111	8	29	38	28	3	2	11	38	28	3	2
9	155	12							51	39	4	3
10	180	13	43	77	35	10	0	15	59	35	4	4
合计	1 640	134							550	410	40	41

这一时期,为改善社员的生活,苏寺大队因地制宜建起了为数不少的副业场子,主要有牧场、粮食加工场、瓦窑场、木材加工场,林业场。因此,副业生产在记录中占有很大篇幅,内容也非常详细。如,1967年3月20日召开革委扩大会议记录:参加人员:张明德、李正林、郝存山、郭占奎、高祥、梁进、彭正付、范世梅、祁凤明、王文清、张化堂、张文海、刘会清、王立新、梁明、董成瑞、穆奎仕、荣正廷、高洪海、高照明、杨存秀。其中问题:副业以木业厂子办主,当前先修补农具,厂址确定之后加工柄(指镐、锹等)把,力争实现副业计划。当前应解决的几个问题:①砍木头,拉木头,打结木头的工分怎么记?是否要现金补助?砍木头以15分往下评。拉木头人牛一样,水沟以里以1天为8分,水沟以外以半天为4分。打结木头均以8分计算。②几台柴油机的所有权归谁?各种机器一律归大队所有。⑥副业厂子的地址建在哪里?确定在瓦窑厂子上。⑧牧厂要确定负责人?王文清。⑨牧厂盖房问题?盖三间,地点大队沟门,或水沟掌。(11)烧窑问题?因为大队盖牧厂,学校,厕所,先烧一窑。(19)牧厂是否种莜麦?向粮库交换散麦子200斤。(21)副业人员怎么定?

队别	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	合计
人数	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	11

(22) 专业队抽多少人?

队别	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	合计
人数	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	21
其中女	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10

(23) 副业分红怎么定？人劳比例，怎么定向社员说清征求以下意见，以后再决定。凡是副业工单独核算。

就集体农副业生产管理而言，核心是实行工分制。在这一过程中，工分怎样评定、奖励工如何定夺、每年各队分值多少、义务工怎么摊算等，这些内容在记录里占据了半壁江山。特别是，为保证集体农副业生产有足够的劳动力，当时对外出人员有着较为严格的限制和约束。如，1970年3月25日两委扩大会议讨论记录：应该把社员、干部外出请假研究一下？社员：一天的由管生产的革管保守小组副组长批，二天的副组长和组长研究批。三天以上的由革命领导小组批。⑧ 生产队的革命领导小组成员和支委、革委？外出：1—2天同社员一样，由所在生产队批，三天以上由大队革委会批。1972年3月18日两委扩大会议：当前农业，把社员请假制度，暂订一下。凡社员请假，一天也得经大队支革委三人以上研究准假。完全同意。⑥ 劳动力如何管理？（干部请假，社员请假）支、革委和生产队长请假，凡两天以上由大队批。社员请假1—4天由生产队批。5天以上生产队开条，大队酌情批。1974年4月17日晚召开两委扩大会议。参加人员：高有、李桂存、张明德、李正林、王立新、王文清、穆奎喜、郝存山、祁风元、彭正付、高祥彬、杨存秀、吕桂军。共计13人。讨论记录：① 张部长已讲劳力管理，具体制度咋定？不分社员干部：一天由生产队领导小组批。二天由大队革委会三人以上研究批。三天由公社党委批。② 如出现卡不紧咋办？明天全部投入播种，如有个别的不经批准，有（由）生产队长到大队检查批判。

农作物补苗、积肥、护秋护林护场、监打监收等方面的管理，在记录中也有一定的篇幅。如，1967年8月12日召开革委扩大会议，公社武春、陈学生。会议除传达公社三千会精神外，着重讨论了下面几个问题：① 大队成立护秋委员会：主任：高祥。副主任：李正林。委员：郝存山和十个民兵排长。共13人。1967年9月15日召开革委扩大会议。会议主要讲的问题：劳力卡紧，因人安排农活，早出晚归取消中午休息，鼓足干劲，力争上游，多快好省、抢收，作到精收细打，颗粒还家，作好护秋护场，把牲口全部关起来。再如，1974年9月

26日下午召开两委扩大会议讨论记录：(30) 监打监收员怎么抽调？

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
抽	郭文海	罗 彬	王铁刚	张树生	高秀莲	彭宪忠	张明春	薛英明	高 玉	邵德文
定监收员	王铁刚	张树生	罗 彬	郭文海	张明春	高 玉	高秀莲	邵德文	薛英明	彭宪忠

规定：① 到哪队参加哪队劳动，和社员一样评工记分。② 每天自带粮食 1.5 斤，交给生产队，轮班派饭。③ 所挣工分，当日记清，秋后由大队互拨。④ 如同情生产队搞鬼，大队扣减监收员所挣工分一半，并在政治上批评，批判，直到处分。⑤ 监收员必须记清粮数。监收员不在场，不准生产队分粮。1975 年 5 月 29 日召开两委扩大会议。参加人员共 16 人。会议就下面几个问题进行分析：② 查补苗，种满田，每人达到 50 斤粮食。③ 在原计划产量的基础上，再增 1、2 成产量。④ 加强小麦管理。⑤ 搞好水利规划，马上行动。以小型为主，以配套为主，定工程，定地点，定领导，定时间，定质量定任务。搞战争领导亲自上阵。讨论记录：① 各队查补苗不搞怎么办？在 6 月 1 日大队检查，如果不搞，首先队长指导员到大队办学习班，来大队不记工，再罚一个工。遇到茨(刺)头交大队处理。② 如果与(遇)到生产队不搞查补苗怎么办？查补苗要求在 6 月 1 日前完成，如果不搞，大队组织人给栽，由用人队每个工给款二元，大队解决苗每棵二分，与(遇)到对抗这项工作的，是党员的在党员会上检查，非党员干部在社员会上或干部会上进行检查。1975 年 8 月 6 日下午召开两委扩大会议记录：② 把积肥任务明确一下？

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	计
76 年用(车)	4 860	5 580	6 580	6 700	3 900	4 540	3 720	2 820	3 900	4 300	46 800
今天汇报 实有(车)	2 600	2 060	3 000	3 100	1 600	2 710	2 260	1 400	2 600	1 700	23 030
3 月份 100%任务	3 890	4 470	5 270	5 360	3 120	3 640	2 980	2 260	3 120	3 440	37 550
压绿肥车	1 290	2 410	2 270	2 260	1 520	930	720	860	520	1 740	14 520

此外，记录也较为详细地记载了副业等方面的财务管理情况。如，1970 年 3 月 1 日支委革委扩大会议记录：大队及各厂子、队等开支很乱，是否健全批

准权限？大队建一本开支批准簿，凡是买东西都必须携带这个本，由代销员填写。今后3元以下的由大队会计批。5元以下的由大队副主任批。10元以下的由主任批。10元以上的由革委扩大会议研究。财经管理制度：1970年12月31日召开革委扩大会议，如何定71年，财经管理制度？凡厂子出的不论原木，各种柄把，残品，各种编织类等等，除交售给国家的而外，一律由罗均开传票。传票一式三联，必经李正林盖章为有效，由开票人留存根，二、三联交买货人，副业厂凭三联收款，凭二联但必须经副业生产管理小组三分之二以上人员提货。每半月或一个月，由副业生产管理小组造报本期，按队按人生产情况和收支情况，必经小组全体人员审查无误后盖章。报大队革委会存卷。凡出售原木，车货，不分本大队和外大队，一律由大队革委会批准。外大队买木渣，也必须经大队革委会批准。凡是厂子出售的原木，成品，废品，不分本大队和外大队及脚户，拉运时间一律在早晨木匠上班后，下午木匠下班前。凡买的东西，当天必须运清。

从1982年起，苏寺大队实行了家庭联产承包责任制，即大包干。自此，农副业生产及管理发生了变化。农业生产方面，由于耕地（包括小片地）按地力分等以抓阄形式全部分到户，此时种植什么，除交征购外基本上不再受制于上级。同样，副业生产也进行了承包。如，1982年5月11日上午召开副业瓦窑会议，大家发表意见是：1. 装窑应为60元，出窑应70元。2. 担水每月3.00元，每天0.10元，包给张文有。3. 泡泥人每人给4元（自己解决筐、扁担、镐头、铁铲）。4. 过泥铁铲提桶代。

大包干后，农副业生产管理的显著变化是工分制退出了历史舞台，各种报酬转为承包定额的现金支付。如，1982年4月25日召开两委扩大会议，参加会议人员讨论：（2）今年开办瓦窑的报酬怎么定？1. 做瓦、提桶、扣砖（分等）泡泥、烧窑以去年定的工分，每个工分按9分钱计算，补助款以去年不变，不给补助粮，但每年给0.20元钱计算（指去年有补助粮人而言）；2. 瓦窑用杂工，每10分以0.60元计算；3. 看门代做饭，每天按0.70元计算；4. 烧窑的窑匠，每窑40元，没有别的福利，装看不记工（红窑减半）；5. 装出窑采取包工定款的办法。（12）彭正富管瓦窑工资怎么定？从1月1日到5月10日，不扣欠工，共计130天，每天0.35元，给款45.50元。

与此同时，基层干部减轻了领导管理任务，分工更为明确。如，1982年2月3日召开两委扩大会议讨论记录：（2）大队两委怎么包队？包队情况：