

農業合作社經營管理叢書

副業生產管理經驗

中共廣東省委農村工作部編



廣東人民出版社

副業生产管理經驗

中共广东省委农村工作部編

广东人民出版社出版 (广州大南路43号)

广东省书刊出版业营业登记证出字第1号

新华书店广东分店發行

广东人民印刷厂印刷

書号: 1188·787×1092 1/32·7/8 印張·20,0

1958年5月第1版

1958年5月第1次印刷

印数: 1-50,120

統一書号: T 4 111·63

定 价: (5) 八 分

編者的話

农业生产大跃进以来，农业合作社的管理工作不能适应生产跃进需要的情况，是比较突出的。为了改变这种情况，迅速的全面改进和提高合作社经营管理工作，就成为当前合作社的一项极为重要的任务。

目前，許多地区的合作社，在经营管理工作上，已經創造和积累了許多好的經驗。为了交流和推广这些經驗，以迅速提高合作社的经营管理水平，适应生产大跃进的需要，我們从各地送来的材料中，选編成一套“农业合作社经营管理叢書”。这套書的内容比較丰富，有农业、林业、淡水养殖业、畜牧业、副业等管理工作的經驗；有财务管理工作的經驗；有扩大公共积累，进行計划分配的經驗；有扩大再生产，进行基本建設的經驗；等等。这些經驗都很好，希望各地农村工作干部，特别是从事合作社工作的干部和合作社的干部，很好的研究和學習这些經驗，根据本地、本社的具体情况，加以采用。

我們認為，目前各地还会有許多好的經驗，但因一时沒有收集起来，故不能編入这套叢書之內。为了弥补这个缺陷，我們还将繼續收集各地更多、更好的經驗編輯出版，以供农村干部学习参考。希望各地农村工作干部給以支持和协助。

1958年4月

目 录

八个社副业三包管理經驗

.....中共罗定县委生产合作部 (2)

埔美农业社集体养鵝管理工作

的經驗.....中共澄海县委生产合作部 (13)

紅光社魚塘丰产管理經驗

.....中共汕头地委农村工作部工作組
中共潮阳县委生产合作部 (19)

順德县沙头社魚塘管理經驗.....庄 玲 (26)

八个社副业三包管理經驗

中共罗定县委生产合作部

为了从經營管理上适应和推动全面生产的大跃进，我們总结了潭井社、鏡坡社、五华社、山洞社、北羌社、石龙社、胜利社、柑园三社等八个社的副业三包管理經驗。現綜合如下：

搞好副业三包管理对促进副业生产的作用

副业生产由于工种复杂，收入悬殊，工作技术性各有不同，八个社的經驗說明，副业生产不实行三包管理，不論从计划管理、劳动管理以至财务管理上都会出现混乱现象。潭井社1957年上半年漁业、鴨苗两种副业，由于沒有实行三包管理，負責管理的社員缺乏責任感，認為盈亏与自己无关，有一天算一天，以致沒有完成計劃，其中鴨苗仅完成計劃的75%，魚苗还亏了三百七十九元一角九分。浪費損失的情况也很突出，潭井社魚苗組在1957年1月份由于沒有抓紧“鯉魚散殖”季节，損失达一千余元。山洞社也由于沒有按期完成木器加工任务，光受罰款一項就賠了一百元。这是与勤儉办社的原則相违背的，也影响了生产。

实行副业三包管理之后，解决了上述的問題。八个社副业三包管理执行的結果，体现了五个好处：（一）貫徹生产責任制，加强了社員对生产效果的責任心。潭井社漁业組在实行漁业三包后，1958年“鯉魚散卵”季节一到，他們便抓紧了这一

時間作好准备，开展工作，虽然社里沒有禾草給他們应用，但也能千方百計的想出办法，解决了禾草的不足。如果不是实行三包，在这方面要化費多大的气力就很难設想。（二）激发了社員的生产积极性和主动性。山洞社同广州市某單位加工火柴箱二千只，本来定明完成加工期为七十天，由于实行三包管理，提高了生产积极性，日夜赶造，結果在六十二天内便完成了这一項任务。（三）符合群众要求，解决了社員家庭事务与社的生产的矛盾，大大地提高了社員出勤率。胜利社約提高出勤率70%。（四）起了堵塞資本主义漏洞的作用。山洞社社員吳培林、潘文田等过去常外出帮人加工木器，搞自己的收入的，自副业三包后有人叫他，他也謝絕說：“社的已够做了。”（五）調动社員群众为節約成本而設法。石龙一社实行养猪三包后，在修建猪舍、飼料池等建筑費用上就節約九百六十八元的开支；在节省飼料，减少浪費上也处处設法，如制作发酵飼料可减少燃料二分之一，减少操作時間三分之一……等。这些事实，都說明了搞好副业三包管理是保証巩固和发展副业生产的关键。

实行副业三包管理的具体做法

副业生产的工种多，生产过程复杂，收入悬殊，技术性較强，因而生产管理也比較难。要做好三包管理就需要作到全面、彻底、簡化、慎重准确，如果沒有做到这样，就不可能充分發揮社員的积极性，各尽所能。在决定三包核算时既要考虑需要，也要考虑与其他副业、农业之間的关联，以及社会上一般收入和支出、需要情况等，特别是在包工分的决定上面，更要注意技术性的高低，社会工資情况及本社的計劃收入情况，使工分报酬达到基本平衡，又不至于迁就了資本主义思想，盲目

的提高技术报酬。为了使三包管理方法为群众所掌握运用，簡化三包办法也很重要。

(一)要在计划指导下將生产任务訂成三包方案包下去。计划的制訂是本着这样的原則：資金方面是以短养長，設備上則因陋就簡，生产发展的要求和措施上則鼓勁直追，以跃进的精神大力发展，在經營管理上是全面貫徹三包。潭井社在发展副业生产上所采取的措施是一个較好的例子。他們做到了資金种苗自足，大部分飼料原料自足，以魚苗及加工等資金流轉較快的收入，解决养猪等資金流轉較慢的支付，甚至帮助解决了农业成本的不足。在設備上，他們充分利用閑屋、旧祠堂等建立副业场，并采用挖溝种藕成圈的办法建造了大猪场四座，而所費成本仅为二百元。他們在副业生产的发展上也来个大跃进，全社养猪比去年增加150%，并根据跃进的計劃包到专业組（或個人）去。

(二)包产單位的确定。包产單位是根据各項副业的具体情况 and 特点而定。分为三种：第一种是成立专业小組进行管理，或分片管理，社直接与专业小組发生关系，专业小組向社負責。采用这种形式的有造木器、整鞋、縫紉、浮竹等手工业和养猪、烧窑、蔬菜种植、焙鴨苗、漁业、固定的長期运输等。第二种是采用个人包产以戶計算的办法，三包的关系是社与社員的关系，社員向社負責。以这种形式进行的有編織业和零星的木器加工，間有的小量运输等，一般的是操作簡單、非長期性的生产和适宜于按件計酬的工种。养小猪也有采取以戶包产計算的，但主要的对象是为了帮助解决困难戶的生活困难，使他們尽可能增加工分收入。第三种是以农业生产队为單位，承接社的三包任务，由生产队选出專人負責管理。五华社还采用分別由专业組和生产队同时三包的做法。

实践的过程証明，以第一种办法优点較多，缺点較少，而且又是今后需要这样做的。潭井社总结这一种做法的优点有五个：①适宜于大量发展。只要具备原料，改进工作方法和工具設備，就可以发展很多。②节减劳动力的支付。如养猪集中以专业組养，目前平均每人至少可养母猪四至六头，养肉猪十至二十头，改进飼养办法及操作工具后还可多养。而包給个人，每人只能养母猪二头或肉猪四头。③能够集中群众智慧，容易接受外地經驗，改进生产技术。④資金統一，利于重点使用，减少零星开支。⑤堵塞資本主义道路，有利于监督，防止舞弊。缺点只有一条，就是設備上一般规模較大，資金唯恐不足，但只要能本着因陋就簡的原则，目前这个困难仍是可以解决的，将来也必定能够解决。第二种办法是体现不出如第一种的优点的，而缺点倒是很多。如局限于手工业式的生产，易于舞弊，社的計劃往往因之而落空，是右傾保守和資本主义道路的溫床。如鏡坡社去年养猪采取这个办法，結果发展的只是集体养母猪二十九头。在1957年，一般情况是副业少，只有零星木器加工，少量的运输、編織业等，而社养小猪又感飼料不足，加上有些困难戶的困难又需要解决，在这种情况下，包到个人的现象是不少的。但在1958年大跃进的情势下，这个办法包不兴行。至于第三种办法，其比較主要的优点就在场所、資金一时未能解决，副业专业組織又尚未組成的情况下，也能够發揮各队的积极性，自行設法解决各种困难。其缺点就是规模較小，工作不專，农业、副业往往互受影响。五华社去年的部分副业就是采用这个办法包的，但一般是搞了农业，对相应地发展这些副业却忘得干干净净。

（三）計酬形式。八个社副业三包管理所采取的計酬办法有三种：第一种是通过三包三定，定包产量、成本、工分，

实行超产奖励，减产处罚的报酬办法。第二种是固定产量及工分指标，按产量计酬。采取这个办法的有造木器、整鞋、整浮竹、整米、运输等。第三种办法是按产值计酬办法。这方法又分两个：①固定总收入、工分、成本，按总产值计酬，即定包工分、成本、总产值。这个办法和按产量计酬很相同，只要固定原产量的单价计算报酬，不为时价的变异所影响，那实质上就是按产量计酬了。②固定纯收入、工分、成本，按纯收入计酬。潭井社按纯收入计酬的有理发、缝紉加工等。此外便是对技术员的工分补贴问题。这项技术补助是根据技术性的高低和社会工资待遇的情况而确定的。

从上面的计酬形式看来，以按纯收计酬和按产量(或产值)计酬比较好办，既体现按劳取酬的原则，又比较简单。而按产量计酬和按纯收计酬这两者比较起来尤以按纯收入计酬优点较多(编者按：采用那一种计酬形式较好，要看各种副业的具体情况而定，不能一概而论)，它能调动社员投资投肥扩大再生产的积极性和鼓起生产干劲(如抓季节、保证收入等)。特别是由于只有在提高数量，保证质量的基础上，才能保证纯收入扩大和增加，因而实行按纯收计酬，就可以避免按产量计酬时社员只顾数量、不顾质量的缺点，或认为季节市价与己无关，只顾自己不顾集体等利己主义的错误。至于按产量产值计酬的办法，其效果与按纯收计酬的办法是一样的，但是计算与处理则比按纯收计酬麻烦一些。

(四)奖惩制度的问题。有同奖同罚和多奖少罚两种。一些产量比较稳定而且有三包习惯的项目，大都采用同奖同罚的办法，如加工等；一些产量动荡较大，又没有三包习惯的项目，一般是采取多奖少罚的办法，如鱼苗养殖等。在具体作法上均是采用提成奖励，但各社也有所不同。超产提成奖励及减

产处罚一般都是30—80%。奖励有奖励现金也有奖励工分的，减产则采用扣减工分的办法处理。这都是目前各社所采用的办法，但十分繁琐，实行按产值计酬后是可以不采用的，因为按产值计酬本身就包含着奖惩的内容了。为了进一步激发社员的生产积极性，在实行按产值计酬的同时，从总收入项下，抽出一定的金额作为固定奖金，由社统一支配，作为定期或年终评比选模范给奖励，对鼓舞社员的生产积极性具有重要的意义。

1958年，八个社各种副业的三包在总结和吸取1957年三包经验的同时，作了必要的调整，提出三包的具体办法如下：

、 第一、畜牧业

甲、养猪。

1.定包产量是根据种苗的品种和大小，及养猪的措施与饲料的供应情况而定；2.定包工分则根据猪苗的品种优劣、大小及社的设备好坏、饲养环境、工作难易而定；3.定包成本是按需要的饲料、燃料、防治疫病药品和工具修理费，根据合理价格折款付给，种苗则由社统一供应；4.定包时间。

胜利社的养猪三包是采用分月规定，一次计算的办法。现介绍如下。

肉猪三包办法：

标准猪苗起点四十斤平肚，时间八个月，包产量一百六十斤，成本总值四十一元三角八分，工分一百零八分。

第一个月	糠 4.5斤 青飼料 240斤 燃 料 猪的重量	1.26元 2.4 元 0.9 元 8.5 斤	第二个月	糠 4.5斤 青飼料 240斤 燃 料 猪的重量	1.26元 2.4 元 0.9 元 8.5 斤
第三个月	糠 4.5斤 青飼料 270斤 燃 料 猪的重量	1.26元 2.7 元 0.9 元 12.5 斤	第四个月	糠 4.5斤 青飼料 270斤 燃 料 猪的重量	1.26元 2.7 元 0.9 元 12.5 斤
第五个月	糠 4.5斤 青飼料 300斤 燃 料 猪的重量	1.26元 3 元 0.9 元 17.5 斤	第六个月	糠 4.5斤 青飼料 300斤 燃 料 猪的重量	1.26元 3 元 1.2 元 17.5 斤
第七个月	糠 4.5斤 青飼料 360斤 燃 料 猪的重量	1.26元 3.6 元 1.2 元 21.5 斤	第八个月	糠 4.5斤 青飼料 360斤 燃 料 猪的重量	1.26元 3.6 元 1.2 元 21.5 斤

附注：每天每头猪包猪粪四斤，猪尿二十斤。

母猪三包办法：

（一）每人負責飼养母猪四头，每年养每头母猪，由社付工分八百分，管理小猪的工分报酬不另付給。

（二）规定每头母猪年产小猪二胎，数量合計二十头（新母猪头年以一胎算），并规定每头小猪的重量为十八斤。合計年产三百六十斤小猪。

（三）飼料成本供应办法。

母猪飼料計每月付給糠四斤半，一元二角六分；青飼料一百八十斤，一元八角；代用飼料三元；燃料及保健費一元八角；合計七元八角六分。

每胎小豬由社付給飼料：稻谷二百斤，十三元；代用飼料二十元；燃料和保健費十元；合計四十三元。

（四）獎懲辦法。超產獎勵80%，以50%獎勵給專業小組成員分配，20%歸隊公有，10%獎給隊長。減產時則按比例扣減工分及成本。

（五）如遇災害，須事先向社管理委員會報告，管理委員會可根據情況進行討論，給予減輕或免除處分。

勝利社、北羌社、石龍一社等三個社的養豬三包均由專業組包，由於自然環境不同，具體辦法也不同，現對比如下表：

肉豬三包辦法對照

社名	定包成本	定包產量	定包工分	豬苗起點	每人養數	獎 罰
勝利	43.16元	160斤	108分	社供給， 每只40斤 起碼計算	時間8個月，數量 10只	50%為社員分配，20%歸隊公有，10%獎給隊長，按斤計酬
石龍一社	工具修理費 人民幣3角， 谷31斤，藥 費實報實銷	100斤，附 小豬苗25 斤	80分	母豬肉豬苗，一起由 社專業組負責，飼料由 專業組自己解決供應	15個人耕飼料基地，養 母豬15頭，肉豬75頭， 時間11個月	80%
北羌	青飼料1980 斤，二口谷 50斤，番薯 660斤，統 糠495斤	140斤	220分	社供給， 每只12斤 起碼計算		

母猪的三包管理办法

社名	定包成本	定包产量	定包工分	飼料基地	負責飼養數	備注
胜利	母猪 94.32 元 小猪 86 元 合計 180.32 元	年产小猪 20 头, 共 重 360 斤	800 分		每人負責養 4 头	
石龙一社						与肉猪飼養一起計算
北羌	一胎小猪給谷 120 斤, 豆 13 斤, 玉米 30 斤, 薯 200 斤, 青飼 150 斤, 鹽 1 斤, 燃料保健費 1.5 元。附給猪母谷每胎 60 斤, 豆 20 斤	每只重 14 斤	每只大猪給 2 分半, 全年母猪一共給 120 分		每人負責 5 头	一胎以 70 天为期, 全年旧母猪以二胎計, 新母猪以一胎計

乙、家禽（如养鷄鴨等）。

家禽一般采取按产量计划实行三包的計酬办法。如潭井社根据具体特点, 評定包产、包成本及工分。至于牧养母鴨則按下蛋数計酬。如 1957 年规定每只母鴨全年下蛋一百三十只（1958 年改为一百五十只）, 每只鴨全年給成本谷六十斤, 杂味一元。超产或减产采用以蛋为計算單位, 以全獎全罰的方法处理。每人牧鴨五十只（其中公鴨八只）, 日給工分八分。飼养鷄、肉鴨群則采取以斤計酬的办法。

第二、养殖业

定包办法：第一种情况是分別塘的好坏，如阳光、大小、深浅、肥瘦等自然条件，划分等級，計算产量，評定純收，以此作为指标計算报酬。潭井社的五十亩魚塘（包括魚苗的）則評定全年定包純收一万元（总收入一万九千元），定包工分三万五千分，定包成本九千元，由社支付。超产或减产采用按产值

計酬办法，根据比例獎勵或扣減工分。第二种情况是根据1957年收入情况預估1958年应产量，按总产值計酬。如五华社的十二亩魚塘，1958年包产值为六千元，定工分为三万分，定包成本为二千元，以此为基数实行按总产值計酬，超产或减产按比例獎勵或扣減工分。大魚养殖，采用按产量計酬的办法。如潭井社的大魚塘，設塘間管理人員三人，五亩以上的魚塘，每亩产魚一百斤，記工分十分；三亩至五亩的，每亩产魚一百斤，記工分十五分；三亩以下的，每亩产魚一百斤，記工分二十分。負責塘間管理的工作人員的工分报酬，随着产量的增多而增加。

第三、手工业（造木器、做泥水匠、打鉄、 編織竹器、簍衣），加工运输业

有二种办法：一种按件計酬，定包成本，定包产量，定包工分，根据原料和工具的情况来决定。如山洞社的木器制造，采用按件計酬办法，定包工分根据原料加工难易而定。潭井社的做鞋是按件計酬，每一双鞋的工分四分半，付成本六角七分。第二种情况是按純收計酬，如車衣每收入一元則記工分十三分半。

第四、烧窑业

一般是采取定包的办法。成本是根据原料及燃料的来源、工具修理費和杂費的支付价值而定；产量是根据窑的容量而定；工分則根据每烧一窑所需要的时间 and 費的气力而定。鏡坡社烧石灰，則定包全年烧四十窑，每窑产量为一万六千斤，定包成本为每窑一百七十六元，定包工分每窑二百九十五分。以此計算，全年三包数值超产或减产，按比例獎勵或扣減工分。

第五、蔬 菜

蔬菜的特点为：品种多，間种多，种植及收获次数多，自然灾害多，受市场价格影响大，计划性强，三包管理困难，工作輕，但在田時間多，因此要搞好蔬菜三包就更不易。胜利社及柑园三社实行蔬菜三包的办法有三种：第一种是按产量計酬，定包产量。如柑园三社的豆角三包，定包工分每亩为二千分，产量六百斤，成本七元。第二种是包产值。如胜利社种白菜，每亩定包产值五十元，包工分七百分，一元半，一百担塘泥。第三种是既包产量又包产值的。如胜利社今年包薺菜，亩产三千三百三十斤，价值达六十六元六角，包工分三百五十分，包成本塘泥一百担，农葯五角。第一种办法会影响生产的質量，如所生的豆角很老，蘿卜生了根才拔，社員反映“只能喂猪”。第二种办法会光顧質量而忽略数量，影响市场的供应。以第三种办法較好，既能照顧数量，又能照顧質量。

实行副业三包管理，必須克服右傾，
扫清一切思想障碍

在这些社实行副业三包管理中，社員及社干較为普遍存在的情緒，一是怕麻煩、难包，不敢包；二是等待，缺乏首創精神，等待別社做出經驗而且行之有效时才仿行；三是按常规办事，要先搞一点，試一試，怕工作搞坏；四是滿足于現狀，認為目前的定額管理已經差不多了。而其实际思想是：①怕吃亏，不愿包。如山洞社做木器，只愿包白蕊杉，紅蕊杉則不包。②怕包了之后任务完不成要受处罰。③想搞“自发”，包了后，就不能搞自己的“自发”活动。解决这些思想障碍的办法，綜合有

五：①领导干部要克服怕麻煩思想，对实行副业三包必須坚决，說包就包，宁可包粗一点，再通过实践修改求得合理，也不要等待合理后再包。②作好詳細的勞力安排，建立包产單位，做好各項准备工作，使責任突出，分工明确，以利于群众监督。③作好广泛的宣传工作，着重比對三包前后的情况。如山洞社1957年4月份不包，共收四百多元；5月份包产，共收八百余元。这样使社員明确三包的重要性，一致要求实行三包管理。同时还进行“三勤”“三愛”教育，明确实行三包对这方面能起的作用，強調只有实行三包才能从組織上和工作上保証計劃数量和質量的完成。④針对社員的具体思想开展辯論，揭发和批判資本主义思想。山洞社自从批判吳培林几次外出搞“自发”，不愿出社勤的資本主义思想以后，他改变得很好，不仅愿意接受三包而且还积极出勤，出勤率約比过去增加一倍。⑤帮助解决三包中的实际問題，如社員生活困难問題的解决，有关飼料的購買，以及修圈建坊等合理的要求，社要給以支持。总之，要从各方面想办法使社員增加出勤率。此外，是建立必要的制度，保証三包管理的实施，使三包管理成为經常性的制度。

（1958年3月6日）

埔美农业社集体养鵝管理工作的經驗

中共澄海县委生产合作部

养鵝是一項成本少，收效快，获利大的副业；不仅可以增加社和社員收入，供应城乡人民肉食需要，且可組織出口，換取外汇。埔美社建社二年来发展养鵝有显著成績，飼养得多，飼养得好，获利很大。1956、1957二年，社里公私养鵝八千九百五十九

只(其中母鵝一千零四只,菜鵝七千九百五十五只),获利一万六千六百六十八元,还积集了鵝糞三千四百九十四担,值一千三百九十七元,合共获利一万八千零六十五元,平均每戶社員收入二十五元二角。同时,并提供了大量肉食,滿足城乡人民需要,二年來售出菜鵝六千八百四十一只,重量五万九千八百五十八斤。

埔美社在发展养鵝生产上,社里以飼养母鵝为主、菜鵝为輔(这要作为培养后备母鵝用),由社孵养鵝苗卖给社員和社外飼养;社員則以飼养菜鵝为主、母鵝为輔,并适当加以限制(主要通过飼料限制),以防止发展过多而影响劳动出勤,与社爭粮食,防止社員資本主义思想的发展。1957年正是由于执行这样的生产方針,使公私养鵝都有所增加,又保证了集体生产的出勤。全社集体养母鵝由前一年的二百二十只增加到三百七十只,菜鵝由一百四十只增加到二百一十五只。

二年來在发展集体养鵝的管理工作中,主要的經驗如下。

健全机构,加强领导

养鵝是一种由个人分群飼养的生产,管理不好,容易产生公私不分,公私养鵝混在一起,飼养員各自顧各人的不正常现象。1956年正是因为这样,給偷工、偷飼料开了方便之門。吸取这一教訓,1957年社里把养鵝、鴨、猪的社員成立为禽畜生产队,下面分設养鵝、养鴨、养猪三个专业組,并派副主任陈紹潮兼任隊長,由养鵝能手陈紹勤任副隊長。养鵝的人員都是选择有經驗,工作負責的社員担任。人員选择得当,领导机构建立了,就能保证生产管理工作順利地进行。

成立专业組之后,虽然养鵝仍由个人包产,但由于加强了领导,經常开会研究,交流經驗,互相检查督促,因而使飼养員能更好团结,有問題共同想办法解决,也堵塞了偷工减料的