

怎樣當 農業生產合作社社長

一之編著



華北人民出版社

63
55

目 錄

一	走社會主義的路·····	一
二	社長和辦社的關係·····	四
三	全心全意爲社員服務·····	八
四	發揚民主依靠社員共同辦社·····	三
五	處處要起模範作用·····	七
六	辦社的三個關鍵問題·····	三
七	怎樣加強勞動管理·····	五
八	怎樣加強財務管理·····	六
九	怎樣進行政治思想教育·····	三
十	虛心學習永遠前進·····	七

一 走社會主義的路

從中華人民共和國成立的那一天起，我們國家就開始進入了過渡到社會主義社會去的新時期。毛主席指示我們，在過渡時期的總路線和總任務，『是要在一個相當長的時期內，逐步實現國家的社會主義工業化，並逐步實現國家對農業、對手工業和對資本主義工商業的社會主義改造。』這就是說，要想逐步過渡到社會主義，必須一步一步地辦好和辦完兩件大事：第一是實現社會主義工業化；第二是實現國家對農業、對手工業和對資本主義工商業的社會主義改造。對農業來說，如果不把一家一戶分散經營的小農經濟，一步一步地聯合成能夠採用先進技術的集體大生產；不把農民個人土地所有制，按照農民自願，一步一步改變成土地集體所有制，那就不能建立社會主義社會。

為什麼呢？因為隨着國家工業的發展，工業人口和城市人口的程

食需要，一定會日益增加，工業原料作物的需要也會日益增加。但是個體的小農經濟，增產却非常有限，如果不一步一步聯合成大規模的，能够採用先進技術的集體大生產，就不能大量增產糧食，適應國家工業化的需要；同時，小農經濟又很不穩定，它每天每時生長着資本主義因素，與社會主義發生矛盾。任其自流發展，就只有少數人用僱工、放高利貸剝削別人發財，多數人都會因為被剝削而貧困破產，如果碰上災、病，就貧困破產得更快。這樣還有什麼社會主義可談呢。出路何在呢？出路只有實行互助合作。先組織社會主義萌芽性質的互助組，再辦半社會主義性質的農業生產合作社，將來再發展成完全社會主義性質的農業生產合作社（就是集體農莊）。把個人土地所有制，按照農民自願，一步一步改變成土地集體所有制，這就是社會主義道路。只有走這條道路，才能避免剝削，避免貧困破產，大家共同富裕，而且一天比一天更富裕。

山西省榆次縣有個張慶村，一共五百四十五戶，二十九戶參加了

農業生產合作社，七十七戶參加了常年互助組，其餘四百三十九戶都在單幹。以一九五三年打的糧食來說，農業生產合作社是平均每畝四百一十八斤，互助組是三百一十二斤，單幹農民只有三百零三斤。農業生產合作社的社員，光景一年比一年過得好。一九五三年分到的糧食，比一九五二年多二十石以上的有三戶，多十石以上的八戶，多五石以上的八戶，多一石以上的一戶，只有張石漢一家，因鬧病得的勞動日少，比前一年少收了一石糧食。再看看那些單幹農民吧，從一九五〇年結束土地改革到一九五三年春天，已經有一百四十戶賣房賣地，共賣了七百畝土地，五百九十多間房子。這些單幹農民，並不一定是勞力不强，不會經營，而是因為小農經濟力量單薄，碰上災、病，就免不了貧困破產了。類似張慶村的例子是很多的，無數的事實已經一次又一次的說明：發展農業生產，使農民過美好生活，唯一正確的道路，就是社會主義的道路。

一九五三年，山西全省二千二百四十二個農業生產合作社，有百

分之九十八的社，產量都超過了當地的互助組百分之二十以上。山西壺關縣馮海科農業生產合作社，全社三百四十五畝地全面增產，平均每畝五百三十三斤十二兩，超過全縣每畝平均產量一倍，比一九五〇年還是互助組的時候，提高了百分之一百九十七點六。這說明了半社會主義性質的農業生產合作社，又比社會主義萌芽性質的互助組更加優越。所以有的農民就給農業生產合作社做了個結論，說它是：『方向好、產量高、收入多』，紛紛自願要求入社。這是農民熱愛社會主義的表現，我們應該珍貴農民的這種熱情，積極領導農民走社會主義的道路，鞏固和提高現有的社，再進一步發展新社。這不僅是農民自己的利益，而且是國家社會主義工業化的利益。因此，農業生產合作社的社長，領導社員走社會主義的道路，這是一個非常光榮的任務。

二 社長和辦社的關係

農業生產合作社比互助組具有更多更大的優越性，因而為廣大農民所歡迎，但是如果辦得不好，優越性發揮不出來，也不會得到羣衆擁護，甚至還會垮台散夥，影響很壞。而社能不能辦好，又與社長的關係最大。幾年來的事實證明：凡辦得比較好的農業生產合作社，社長也都是好的。比如山西省平順縣西溝村的李順達、川底村的郭玉恩、羊井底村的武侯梨、武鄉縣窯上溝農業生產合作社的王錦雲，這些都是些出色的社長，社也都是出色的好社。相反的，有些社長思想不好，作風不好；或者決心很大，熱情很高，但辦法很少，也同樣要影響到社的鞏固。這幾年來，各地有些社因為社長經營管理不善，社員分的糧食比互助組少，以致弄得垮台散夥了。

一個農業生產合作社，少的十幾戶，多的幾十戶，還有幾百戶的。農民把自己的土地入到社裏，由全社共同經營，這是他思想上和生活上一個極大的變化，是祖祖輩輩從來沒有過的事情。他肯這樣做，是因為他相信農業生產合作社能够多打糧食，增加收入。所以社

長一定要把社辦好，多打糧食，使不論是地少勞力多的社員，或者是地多勞力少的社員，都能增加收入。但是，能不能說多打了糧食，使社員增加了收入，就算把社長的責任都盡到了呢？還不能。因為辦農業生產合作社是為了引導農民走社會主義的道路，那末社長的責任，就不光是領導農民多打糧食，更主要的，是要通過多打糧食的事實，使廣大農民認識半社會主義性質的農業生產合作社的優越性，積極引導他們走社會主義的道路，促進對農業進行社會主義改造的事業，使大家生活過得更好。所以當社長的人，一定要明確過渡時期的總路線，弄清方向，明確自己重大的責任，不斷提高自己社會主義的覺悟。不但要努力使農業生產合作社在生產上超過互助組和單幹農民，而且要在政治上和文化上，超過互助組和單幹農民，使農業生產合作社成為對農業進行社會主義改造的學校，指出方向，教育農民。

農業生產合作社的社長，絕大部分過去都當過互助組長，但是要知道社比組更先進，社已經不是社會主義的萌芽，而是半社會主義性

質的了。表現在哪裏呢？第一是有了比較多的公共財產，據山西省一九五三年的統計，全省二千二百四十二個農業生產合作社，已有公共的大牲口三千餘頭，新式農具一萬件，以及其他各種生產資料，這不僅能使耕作水平大大提高，而且社會主義因素也增長了。第二，集體經營土地，便於因地制宜，種植各種作物。有的還打破了地界，使小塊地變成大塊地，便於統一經營，已接近社會主義大生產的形式。第三，實行了以勞為主的分紅辦法，比互助組更能發揮勞動積極性，基本上符合社會主義的分配原則。第四，逐漸積累了公積金，比互助組有了更大的擴大再生產的能力。由於農業生產合作社具有這些社會主義因素，優越條件多，這就比互助組和單幹農民更便於改進和提高技術，發展生產。山西所有的社，普遍都使用了新式步犁，各社平均有百分之八十的土地，是用新式步犁耕種的。長子縣李招則農業生產合作社、武鄉縣套上溝農業生產合作社，已開始試用馬拉農具，效率比舊式農具提高了兩倍到三倍。同樣原因，農業生產合作社也比互助組

更能戰勝各種自然災害。比如山西省左權縣圪道村農業生產合作社，連續戰勝了凍、雹、蟲、病四次災害，使全社的地，得到每畝平均二百四十六斤的收穫量，超過當地農民百分之七十七。由此可見，農業生產合作社不僅比互助組更大，而且有了更多的社會主義因素，性質也和互助組不完全一樣了。如果當社長的人，還拿過去領導組的那一套來領導社，看不到什麼是社會主義因素，並逐步發展社會主義因素，就不能發揮社的優越性，也就不能推進對農業進行社會主義改造的偉大事業。

那末，農業生產合作社社長，到底應該具備一些什麼條件呢？他應該怎樣領導社呢？下面就一段一段分開來講。

三 全心全意爲社員服務

農業生產合作社的社長，是領導農民走社會主義道路的領頭人，

是為實現社會主義農業改造而鬥爭的積極分子。因此，社長首先必須具備的條件，就是方向明確，不自私不自利，時時刻刻關心社員的公共利益，關心社會主義因素的增長，全心全意為社員服務。沒有這一條，不管他生產上如何有經驗，也不可能向正確的方向走，同時也不能取得社員羣衆的擁護，成不了一個好社長。反過來說，即使領導辦法少一些，生產經驗也不太豐富，只要方向明確，不自私自利，全心全意為社會主義和社員服務，不怕困難，埋頭苦幹，也可以逐步提高能力，積累經驗，鍛鍊成羣衆愛戴的好社長。

山西平順川底村農業生產合作社社長郭玉恩，是全社社員一致擁護的好社長。大家都說：『恩子（郭玉恩的小名）走的是毛主席指出路，是沒有縫的橋，跟上走沒錯。』為什麼他在社員羣衆的心目中，有這麼高的威信呢？當然，這和他的能力、經驗是分不開的。他在一九四三年就加入了中國共產黨，十年來在黨的直接培養下，已經鍛鍊成一個優秀的領導幹部。從一九四三年起，他就成了平順全縣的

勞動英雄，以後這許多年來，他一貫是原太行區和山西省著名的農業勞動模範。但是，川底社的社員，所以這麼熱烈地擁護他，不僅因為他在領導上、生產上確實有一套，而更重要的，是因為他具有共產黨員忠誠為人民服務的高尚品質，當了社長以後，更是時時刻刻關心社員的公共利益，處處為全社打算。他經常考慮怎樣使社員的收入增加。川底社地少人多，土地收入不能充分滿足社員的生活需要，同時勞力却有很大剩餘。因此，他有計劃地抽出一部分勞力，去搞副業生產或進行土地基本建設。一九五一年抽出八個社員，給縣供銷社做木工，收入粗糧十萬多斤；一九五二年社擴大了，剩餘勞力更多，他除組織一部分勞力，到縣裏做木工、石匠以外，全年還抽出一千多個工，進行壘壩、開渠、修地等較大的土地建設工作。一九五三年秋天旱了，附近一般農民的秋田都減了產，農業生產合作社因為開了一條洪水渠，澆地一百餘畝，每畝產六百四十六斤，比互助組每畝多產四百零五斤，比單幹農民多產四百三十六斤，羣衆普遍反映：『不是合

作社，還能搞起這樣大的工程。」

川底村開始建社的時候，幹部們只負責計劃、安排社裏的生產，對社員們的自留地，以及社員私生活上的一些問題關心不夠。因此，許多社員往往顧了社裏的生產，丟了家裏的營生，一部分社員背地不滿意，嫌社裏卡得過緊。郭玉恩仔細研究，辦社是為了大家，如果不能把社裏的集體利益和社員個人利益結合起來，還不算真正的全心全意為社員服務。於是經過民主討論，規定了每隔十天放假一天的制度（註）。在這一天，讓社員們處理私事或耕作自留地。以後社裏佈置任務，調配勞力的時候，把社員耕作自留地的時間也計算進去，這樣社員都滿意了，勞動積極性也更高了。一九五二年秋收以前，許多社員忙得顧不上到煤窯去買煤，郭玉恩專門告訴社裏財務股，統一收買了兩萬斤。到秋收時，按原價轉賣給社員，生產沒受任何影響，社員們也省了買炭烘工的時間。

對人口多勞力少，生活比較困難的社員，郭玉恩格外關心。社員

郭石頭、郭海北等，每人都是五、六個孩子，雖然入社後收入比以前增多，但生活上仍有困難，社裏抽勞力出外搞副業的時候，都盡量讓他們去。因為副業生產是經常性的，他們可以多做些勞動日，同時還能吃在外面，省下家裏的糧食。一九五三年春天，社裏有七、八戶缺糧，郭玉恩知道了這件事，很快地召集管理委員會討論，決定由社裏借給每戶一石到兩石粗糧，防止發生青黃不接的困難。

各個社的具體情況不同，但是郭玉恩這種全心全意為社員服務的精神，却是值得每個社長學習的。除學習這以外，當社長的還須注意，現在的農業生產合作社是半社會主義性質的，要有意識地逐步增加社內的社會主義因素，才能發展成完全社會主義的農業生產合作社。但如果不管條件是否成熟，農民是否自願，盲目地擴大社會主義因素，

〔註〕目前我們的農業生產，還受許多自然條件限制，農忙季節有很多活要突擊，因此定期放假制不宜推廣。至於社員的私人事務，注意給以適當照顧就行了。

積累過多的公共財產和公積金，強迫社員把耕畜農具歸社公有，不合
理地減少對土地報酬，又要犯急躁冒進的錯誤。所以，全心全意為社
員服務，意思就是要把社員的長遠利益與目前利益統一起來，積極而
又穩步地領導農民走社會主義的道路。

四 發揚民主依靠社員共同辦社

辦社既然是為了對農業進行社會主義改造，那就不是是一件簡單的
事情。無論社長多麼精明強幹，單憑自己一個人，而不依靠全體社員
動腦筋，出主意，決不可能把全部工作搞好。有許多社長很積極，很
熱情，也很有辦法，但是有一椿不對頭，就是缺乏民主作風，喜歡逞
個人能幹，獨斷專行。佈置工作時不經會議討論，重大的問題，也不
向社員大會報告，不把社員大會當作最高的權力機關。只相信自己，
而不相信羣衆，以為只有自己的一切都對，社員們的意見都不算什

麼。這種社長即使一開頭作出某些成績，能得到部分社員暫時的擁護，但是長久下去，形成家長式的領導，甚至發展成強迫命令，因而脫離羣衆，引起社員不滿。社員積極性不高，事事都要社長安排，那麼怎麼能把社辦好呢？再說走社會主義的路，必須大家鼓起勁來才能走到，如果社長不民主，鬧得大家情緒不高，腿上沒勁，還能一個個牽着鼻子走嗎？

所以，民主作風也是社長必須具備的條件。當社長的人，必須明確樹立依靠社員，共同辦社的思想。當然，發揚民主是要更好地貫徹社會主義改造，不是民主到取消了社會主義改造。社長必須明確認識，那些意見是對社會主義有利的、先進的思想，那些意見是對社會主義不利的、落後的思想。劃清思想界限，才不致因為民主而遷就落後，當了落後羣衆的尾巴。

為了發揚民主，依靠社員共同辦社，有兩件事社長要特別注意：第一是經常了解社員的思想情況，虛心聽取和認真分析社員的意

見，特別要認真考慮多數人的意見和一些反面的意見，使社員願意說自己的真心話。有些社長常常眼睛只看到一些積極分子，把一般人的意見或反面的意見不當回事，不作解釋工作，許多事也常常壞在這裏。比如說，入社自願，出社自由，這是一個原則。但是入社的人是不是都自願呢？大部分人可能是真正自願的，但也有一部分人，可能是口頭上自願，實際上是盲目的，或者是試探一下，或者是怕說落後勉強加入的。如果只滿足於大家喊口號、舉手，不深入了解這些情況，並對這些試探的、盲目的、勉強加入的人，進一步做教育開導工作，提高他們對農業生產合作社的認識，這些人就很難發揮積極性，共同出力把社辦好。因此，社長要有清醒的頭腦和民主的作風，在制訂各種計劃，決定各種重大事情的時候，必須主動地反覆地徵求羣衆的意見，在地邊田間、街頭飯場閒談中間，也要特別注意研究、分析社員的思想。一九五二年秋收以後，川底村農業生產合作社決定和圪台上村的農業生產合作社合併。這本來是經過兩社全體社員同意的，