

張慶泰 著

農業生產合作社的 經營管理問題

五十年代出版社發行



農業生產合作社的經營管理問題

張慶泰 著

五十年代出版社發行

一九五三年·北京



版權所有

五十年代出版社 出版

北京和平門內北新羅街丙六號
上海南京西路一一二九弄六號

五十年代出版社印刷廠印刷

北京和平門內北新羅街丙六號

★

1—3,000 一九五三年七月北京初版

總258 經20 25千字 32開 72定價頁

定價： 2,600元

前言

這本小冊子是作者總結農業生產合作社實際工作經驗所寫的兩篇論文，最近在報刊上發表過。茲特彙編印行，以供各地農村工作同志參考。「斯大林的光輝照耀着我們農村向新道路前進」一文，係作者爲悼念斯大林同志逝世而作，可以幫助我們加強對農業生產合作社的政治思想教育，故特一併附錄在這裏。

編輯部

一九五三年五月二十五日

目 錄

前言

一 勞動組織與勞動報酬

(一) 要有切合實際的組織形式

(二) 逐步實行定額管理、按勞取酬

(三) 加強組織領導與思想領導

(四) 必須克服急躁情緒與放任自流的兩種偏向

二 財務管理與會計制度

(一) 農業生產合作社必須製訂與生產計劃相適應並為生產計劃服務的財務計劃，即收支預算

(二) 建立嚴格的財務會計制度，以保證財務計劃的貫徹執行

(一)
(二)
(五)
(一)
(一)
(一四)
(一六)
(二〇)
(二一)

(三) 建立一套簡明適用的賬簿，是農業生產合作社做好財務會計工作的重要條件……………(二三)

(四) 關於分紅計算上的幾個具體問題……………(二六)

(五) 爲了改進農業生產合作社的財務管理工作，貫徹執行嚴格的財務會計制度，必須加強組織領導與思想領導……………(二八)

附農業生產合作社幾種簡易賬簿樣式……………(二九)

附錄：

斯大林的光輝照耀着我們農村向新道路前進……………(三五)

一 勞動組織與勞動報酬

去年一年各地試辦的農業生產合作社，在建立合理的勞動組織、認真地改進生產管理之後，發揮了社員的積極性，提高了勞動效率，從而在生產上取得了成績，顯示了農業生產合作社的巨大優越性。根據調查，各地生產合作社的勞動效率，一般的比互助組提高百分之二十到三十，因而改進了耕作技術，提高了產量。據黑龍江省九十一個社的統計，每垧平均產量為三千六百四十一斤（標準糧），比當地互助組提高百分之二十以上。由於提高了勞動效率，各生產合作社便有條件擴大經營範圍，實行了農業、牧畜業結合，發展了副業生產。許多生產合作社的副業收入，超過互助組兩三倍至五六倍。由此可見，農業生產合作社建立之後，只要能夠合理地建立勞動組織，認真地改進生產管理，並不斷總結經驗加以改進，就會從組織上日益獲得鞏固，不斷地提高農業生產力。一年來各地試辦農業生產合作社，在建立

勞動組織改進生產管理方面，獲得了豐富的經驗。

(一) 要有切合實際的組織形式

爲了使農業生產合作社充分發揮統一經營集體生產的優越性，必須通過社員民主討論，建立合理的勞動組織，建立分工負責制度，並隨着經驗的積累與社的發展，逐步改進與提高。經驗證明，哪些社這樣做了並做的較好，哪些社就獲得了鞏固與發展，不斷地發揮勞動效率，提高了農業生產力；哪些社因襲着互助組的老一套做法，而缺乏與生產合作社這一先進的生產組織相適應的勞動組織形式，哪些社就表現得組織鬆懈，產生了窩工浪費勞動力和工作無人負責的現象。根據各地經驗，按照生產合作社的規模大小，生產內容的不同等具體條件，勞動組織形式大體可採取下列幾種辦法：

(1) 常年固定編組(隊)。即根據全社土地質量、經營規模、勞動力、畜力、生產工具等具體情況，將社內所有勞動力和領導骨幹，按實際需要，編成若干固定

的生產組（隊），每組按照組員特長，合理分工，有固定的組長。分組大小多少則和一定的生產工具相適應。例如一個社內可分為新農具組和舊農具組，車馬與農具均按組分配。這樣就可規定一定的生產計劃和任務，使之從備耕一直到秋收以及第二年的生產準備，進行連續性的作業，從使用車馬農具到保管車馬農具，實行常年負責制。在生產組內，有些工作還可採取個人負責制，如管理農作物、趕車、餵馬、管理和使用一定的農具等。

常年固定編組就要求常年固定劃分耕作區。耕作區的劃分，應以保持集中與連片經營為原則，特別在使用新農具條件下更需如此。某些地區強調為了便於組與組間的對比競賽，而單純按作物種類平分或按土地數量質量平分的辦法劃分耕作區，造成土地更加割裂與分散，這種平均劃分耕作區的辦法是不適當的。常年固定編組可以保證工作責任制的貫徹，領導上便於掌握。這種組織形式在生產上宜於實行常年包工和產量定額制，可以提高生產技術，發揮勞動積極性。根據目前情況，這種組織形式適合在規模較大（一般在三十戶左右，土地百畝以上）、勞動力較多（一般

有三十個左右勞動力）、領導骨幹較強的合作社中進行。應認真研究，重點推行。

(2) 季節的勞動組織形式。根據全社勞動力強弱、技術高低及車馬農具等具體情況適當搭配，按照各個季節的生產需要，編成短期的季節的生產小組，負責一個季節某一地段的生產任務或其項作業，如夏鋤季節有的按地段或作物分成若干組，或按薅草、剷地、踏地等作業分組。在一個季節內，小組成員和組長基本不變。這種形式的特點是比較機動靈活，可以適應每個季節的生產需要，發揮勞動積極性，克服浪費勞力的現象。目前這種組織形式在具有一定規模（一般在二十戶左右）的社，可以廣泛採用。

(3) 一般不分組，但有臨時分組。即根據工作需要，採用臨時撥工辦法，臨時編成小組，按照全社計劃，分工負責，在一定時期完成一定任務。根據各地經驗，這種組織形式在規模較小（一般在十戶左右）、勞動力較少，不便於按季節固定分組的社均可採用。

(4) 由於農業生產合作社的出現，各地婦女參加勞動生產的人數大為增加。

各地生產合作社對於婦女勞動力，多根據具體情況和生產需要，靈活地編組。根據各地經驗，採用常年固定勞動組織形式的社，婦女小組應隨男子組編組，固定起來，因為在目前一般婦女不能單獨負責一個耕作區，有些按季節編組的社，也有採取男女混合編組的，因為這樣更可配合各項作業的需要，便於提高婦女生產技術和生產積極性。在混合編組情況下，各地亦多根據具體作業，靈活的運用，如割地男女在一起，薅草則又將婦女單獨編組。

一年來的經驗證明，無論採取何種勞動組織形式，必須從每個合作社的具體情況和生產需要出發，領導上要善於把分工分業與統一調配緊密結合起來。

（二）逐步實行定額管理、按勞取酬

農業生產合作社是在個體經濟基礎上（私有財產上）實行集體經營與集體勞動。在其分配中必須反映出私有制與集體勞動的兩個方面。一方面必須適當規定耕畜土地的分配比重，以免影響中農生產情緒。另一方面又必須採取以勞動為主的分

配原則。在勞動應得部分確定之後，就必須完全採取按勞取酬的原則進行分配。這是發揮社員勞動積極性的物質保證。去年春耕初期，各地生產合作社多採取平均主義的辦法，不分勞動強弱、技術高低，常年評死分，因此普遍地產生了「藏奸」「磨洋工」等現象。雖有較好的勞動組織形式也不能鞏固，勞動效率大大地降低。後經認真的整頓，初步實行了一套按勞取酬的計工辦法。社員普遍反映：「既多出活，又不虧人。」爲了貫徹按勞取酬原則，各地基本是採取以勞動日爲計算單位，逐步製訂工作定額實行計件制。

勞動日是根據每個社員勞動的量與質而定的。目前各地勞動日的計算多以農民習慣上的工作定額爲依據，如播種、鋤草或收割一畝不同作物各需要多少工等。農民是有經驗的，事實證明，由於各地耕作條件不同，農民習慣不同，一般勞動日的確定，不應強求一致，必須根據各地具體情況來確定。如有的地區羣衆不分季節，而是按作業種類與性質，根據農民習慣上的工作定額來確定勞動日。有的地區農民習慣於季節性的差別，而以割地工爲標準，一個割地工即爲一個勞動日，秋收割地

爲一點二個勞動日，春耕種地一個工爲零點八個勞動日，其他各項作業也均以種地工爲標準，規定出一定的折合比例，按照這比例來確定勞動日。整勞動日多以上中等勞動爲標準，這樣就不是向落後看齊，而具有提高勞動效率的積極作用。

每個社員具體勞動日的評定，有兩種方法：一種是民主評定，即在完成一件工作之後，根據每人的勞動表現與工作效果，由小組民主評定。另一種是死定活評，即根據每人勞動力強弱、技術高低，先定出死分，然後按照實際表現，工作效果，進行活評，酌予增減。其中以死分活評更能鼓舞勞動熱情。公平合理的評定勞動日，不僅可以貫徹按勞取酬原則，而且可以爲進一步搞好科學的工作定額創造條件。這是目前各地均應採用的方法。

把羣衆習慣上的工作定額，逐步加以提高使之條理化，是我們努力的方向。吉林韓恩社已開始根據各種作業的輕重、繁簡、技術要求高低的不同，而分爲三級定額：二級作業爲一個勞動日，一級作業爲一點二個勞動日，三級作業爲零點八個勞動日。團山子集體農莊則分爲七級定額，並將全年作業規定了一百七十多種定額，

這是可以重點試行的。但目前試行工作定額應以簡而易行為原則，過於繁瑣就會行不通。

有了工作定額，就可以實行集體計件制，即通常所說的包工。如有些合作社在一個季節中，按照一定的土地面積，或某種作物，或某項作業，提出定質、定量、定時的要求，合理評出勞動日數，包給某一生產小組，負責完成。因提高勞動效率所節省的勞動日，即做為超額獎勵。在每件工作完成之後，再認真做好組內個人評分。這種辦法靈活易行，可以廣泛提倡。

有了工作定額，實行個人計件制更為有效。個人計件制是把工作評出定額，按個人完成的件數，計工取酬，目前一般適用於揀糞、打樣子、間苗、割大田等容易按個人計算的作業。它的好處是更能貫徹按勞取酬與同工同酬的原則，鼓勵婦女、半勞動力廣泛參加生產。它是最科學的計算勞動報酬的方法，對於提高勞動效率，發揮潛在力量作用極大，因之凡可實行計件的作業（包括副業在內）應盡量採取計件制。但必須適當規定定額標準，並隨着勞動效率的提高，不斷提高定額。

在規定工作定額時，必須根據一定地段、不同作物以及各項技術措施等具體條件、周密計算，以防止過高過低。榆樹何鳳山社送一大堆糞評定爲七十個工，結果二十個工就送完了，社員反映這樣定法不起作用，失掉了定額的積極作用。相反的韓恩社劃一塊地評六個工，包給小組用了十二個工還沒劃完，這同樣影響定額管理的貫徹實行。在使用新式生產工具情況下，由操作不熟練到操作熟練，工作定額時常有很大變化，如肇東董殿福社使用新式攪草機攪草一火車，由八個勞動日減至一個勞動日。這種情況必須注意掌握，否則工作定額就會失掉意義。

伴隨着包工定額制的實行，必須建立認真的質量檢查制度，以防止和克服貪多圖快忽視質量的現象，目前很多作業還缺乏定額管理計件評分的經驗，各地必須根據羣衆經驗，根據作業性質不同，靈活地採取不同的評定勞動日方法，由簡單到複雜，由不科學到科學，逐步加以提高。韓恩社在解決個人評分時，把各種方式靈活的運用，在割稻子時按捆，割苞米、大豆時按「碼子」計件評工，在拉地打場時不易計件的則由民主評定或死定活評；最近又將各種作業分三級工作定額。實行這樣

辦法之後，把過去「活兒等人」的情況根本改善了，如割大豆過去每畝需五個勞動日，但以四個勞動日包給小組後僅用三個半勞動日就割完了。

爲了不斷提高勞動效率，提高農業生產力，農業生產合作社必須根據具體條件，實行超額獎勵制度，凡農業副業超過生產計劃，可從超額部分當中，抽出一定數量，獎給從事該項生產的社員或小組。

一年來的經驗證明，祇要根據各地具體情況，改進生產管理方法，採取按勞取酬的一套具體有效措施，就可以做到：第一、實行責任制，克服無人負責現象，保證合作社有組織有計劃地進行生產。第二、互教互學，克服保守與落後思想，提高勞動積極性與創造性，發揮勞動效率，不斷改進耕作技術，保證生產任務完成與超額完成，正如各地羣衆反映：「定死分是祇有後退，不會前進；而包工計件，是祇有前進，不會後退的。」第三、保證連續作業，開展競賽，它可以使合作社的集體利益和社員個人利益緊密地結合起來，也正如各地羣衆反映：「你有能力多幹活並把質量提高，不但你自己多得工分，全社的地特弄好了，糧打多了，大家都有一

份兒。」

(三) 加強組織領導與思想領導

爲使農業生產合作社的勞動組織切實地建立並鞏固起來，定額管理制度認真地堅持下去，必須加強組織領導與思想領導。既要反對強迫命令，又要反對放任自流。經驗證明，農業生產合作社的發展過程，即是先進與落後之間、創造與保守之間的鬥爭過程，因此必須經常注意加強思想教育，不斷展開批評與自我批評。爲此，首先就要加強作業計劃性，這是建立與健全勞動組織實行定額管理的重要條件。生產合作社應根據生產計劃，分別製訂全年的、季節的和每個階段的作業計劃，以便根據計劃，通過社員民主討論，調配勞動組織，進行包工和確定定額標準。有些社並採取了社與小組訂合同的辦法，社裏負責供應生產資料，小組保證按時出工，完成任務。金時龍社的勞動自報制，就是以生產組爲單位，根據全社生產計劃和作業計劃、土地條件、改進技術措施等，通過精打細算，訂出各組的春耕、夏鋤、秋收各