



管理集体农庄事务的 民主原则

巴甫洛夫教授著

时代出版社

目 次

引 言.....	2
集体农庄民主制的基本特点.....	12
集体农庄管理机关的职权范围.....	19

引 言

集体農庄民主制是集体農庄建設的根本原則之一。这一原則的實質就在於：在集体農庄里，这些農庄的成員——集体農庄庄員——或者親自直接地（在全体大会上），或者通过他們所選出的代表們（管理委員會委員、集体農庄主席），來管理集体農庄的全部事業。集体農庄民主制的原則是以承認集体農庄庄員本人是其公有集体經濟的全权主人為出發點的，同时这也是直接由於集体農庄所有制的本質，由於通过集体化对農民經濟实行社会主义改造的實質而產生的必然結果。農民根据自願的原則加入了集体農庄，並在苏維埃國家的帮助下，通过把他們的生產資料公有化和付出他們個人的劳动，建立起了自己的公共經濟，——这就是決定实行集体農庄民主制原則的先決条件。包括公共企業及其牲口和農具、种子、集体農庄生產的產品以及公共建築物在內的集体農庄的財產，是社会主义性質的財產，但它並不是全民的財產。集体農庄財產是每一個農民的聯合組織，即每一個集体農庄的財產。集体農庄所有制与國家所有制不同，它是集团所有制。集体農庄所有制的这种集团性質，也就預先決定了集体農庄經濟要由这个集体農庄的成員來管理。

然而，農民的集体經濟並不是什么自治的經濟。它們無論在經濟或是組織方面，都只有在社会主义國家的積極帮助下和領導影响下，才能獲得發展。因为社会主义國家把工農業方面的基本生產資料都集中在自己手里，並代表着整個社會的利益。这种幫助和領導首先是通过國家生產機構的農業機器拖拉機站來实

現的。如果沒有國家對集體農莊的領導，如果沒有國家給予它們巨大的物質技術的和組織上的幫助，那麼，集體農莊的生產就不能發展。因此，要是認為集體農莊民主制是不依賴於國家對集體農莊的領導並與這種領導毫無聯繫的一種集體農莊自治的形式，那就不對了。

農民加入集體農莊是根據自願的原則，然而却在蘇維埃國家和共產黨的積極領導的影響下加入的。要是沒有這種領導影響，農民們自己是不会這樣堅決地自行拋棄旧的個體經營方式，而轉到集體農莊道路上的。大家都知道，正是蘇維埃國家和共產黨在實現列寧的合作社計劃時，曾不斷地向農民解釋大規模農業經濟的優越性，並通過國營農場和各種形式的合作社的示范，一再地在實踐中向農民指出了這種優越性，幫助那些表示願意聯合到集體農莊里去的農民，選擇這種聯合的最適當的形式，幫助他們在組織上和經濟上鞏固集體農莊，過去和現在一直通過農業機器拖拉機站，在一切農業工作的機械化和提高農莊的產品率方面給予巨大的幫助。

大家知道，在加入集體農莊以前，農民們的生活和工作都是分散的、各管各的，只知道有自己的小小的私人經濟，只關心自己的經濟。農民們當時還沒有經營大規模的公共經濟的經驗。在蘇維埃國家的幫助下，集體農莊莊員們逐步地獲得了領導複雜的公共經濟的經驗。

為了使農業能夠提高生產率並生產愈來愈多的產品，就必須在採用機器、電氣和最新技術的基礎上，在把先進農業科學和實踐的最新成果運用於農業生產的基礎上來經營農業。用先進的技術來裝備農業生產和這種技術的經常更新，需要實行整套措施，但每個單獨的農民聯合，不管它的經濟力量有多強，總不能單靠自己的資金來實行這一套措施。這需要數以十億盧布計

的费用,而这笔费用却只有社会主义国家才承担得起。国家将大量资金用于建设拥有各种复杂的农业技术的农业机械拖拉电站,建设供应农业以电力的大型发电站,以及改良土壤等方面。

自1953年撤销了区农业管理局以后,除了那些没有农业机械拖拉电站为集体农庄服务的地区外,国家对集体农庄直接领导的职能现在都集中于农业机械拖拉电站和区执行委员会。农业机械拖拉电站在生产技术以及农业和畜牧方面为集体农庄服务,同时对集体农庄的生产过程给予必要的国家影响,并且还行使着领导集体农庄的一些其他职能,特别是在集体农庄生产的规划和对集体农庄的财务活动的监督方面。

现在,国家直接领导集体农庄的最主要的机关是区执行委员会。苏共中央九月全会(1953年)认为,必须大大提高区执行委员会对区里的农业状况的责任心,保证区执行委员会更具体地领导集体农庄和农业机械拖拉电站的活动。区执行委员会行使着国家对集体农庄领导的一切其他职能(除了由农业机械拖拉电站所行使的以外)。

然而应当注意到,实行国家对集体农庄的领导也有其特点,就是这种领导是与集体农庄民主制原则相结合的,是与发挥集体农庄庄员们在管理他们的公共经济方面的独立自主精神相结合的。

国家领导集体农庄的机关指导着集体农庄的活动,协助正确地计划农庄的经济,帮助挑选领导干部,帮助集体农庄的管理机关实现其职能,采取一切办法在组织上和经加强集体农庄。可是国家机关并不直接管理集体农庄的经济,也不能支配集体农庄的财产。只有农庄庄员们自己,只有本农庄的管理机关才能管理集体农庄的全部经济,支配农庄的一切财产。因此,国家对集体农庄的领导特殊性就在于,国家机关并不是直接地

領導集體農莊，而是通過集體農莊的管理機關，幫助並鞏固這些機關。國家領導集體農莊的基本任務之一就是盡力加強集體農莊管理的民主原則。

不嚴格和徹底地實現集體農莊民主制的原則，就不能順利地進行集體農莊建設。只有當集體農莊莊員們感到自己是農莊的真正的主人並親自解決他們的集體經濟生活的一切重大問題的時候，他們才會最積極、最自覺地參加集體農莊的生產，投入更多的勞動。集體農莊建設實踐中的許多實例，都清楚地證明了集體農莊民主制對集體農莊生產發展的直接影響。

例如，在馬里蘇維埃社會主義自治共和國諾沃—托立耶爾區的列寧集體農莊里，一切重要的決定都要在全體莊員大會上通過，而農莊管理委員會和農莊主席就採取一切措施執行這些決定。正確地領導農業工作和遵守集體農莊事務管理的民主原則，促使農莊管理委員會在1954年動員農莊莊員們去順利進行田間作業。一切工作都按時完成了，莊稼長得很好，畜牧業的產品率一年年提高。

克拉斯諾達爾邊區阿爾瑪維爾區合併後的列寧集體農莊，變成了一個大規模的多部門的農莊，它的收入一年比一年增加。1954年，這個農莊已經有900多萬盧布的現金收入了。集體農莊莊員每個勞動日的收入是5個盧布現金和2公斤糧食。集體農莊這種發展的原因之一就是，這裡的集體農莊事務管理嚴格地按照農業勞動組合章程的規定，一貫遵守集體農莊民主制的準則：定期召開全體莊員大會，大會開得異常活躍，農莊管理委員會和莊員們保持着密切的聯繫，經常地在全體莊員大會上向莊員們報告前几屆大會決議的執行情況等等。所有這一切都促使農莊莊員在集體農莊生產過程中提高勞動積極性。

往往可以看到，在兩個或幾個集體農莊里，它們的經濟潛力

相同而得到的經濟結果却不同。有的農莊的經濟欣欣向榮地發展，有的農莊的經濟則落后。這種情況往往是跟這些農莊經營的好壞，特別是有沒有很好遵守集體農莊民主制有關的。比如，庫爾斯克省雷立區“紅十月”集體農莊現在就是個多部門的、收入較多的農莊。1954年，它的現金收入超過200萬盧布。這個農莊的公共經濟發展的條件之一，是嚴格遵守集體農莊民主制。同時，該省斯特里列茨克區的伏羅希洛夫集體農莊在1954經濟年度完成生產指標的情況却很壞。這在頗大程度上是因為農莊的領導沒有為加強農莊莊員的高度勞動紀律而努力，違反了集體農莊民主制的原則。前任的農莊主席洛亭同志在處理集體農莊生活的重大問題時，不僅排斥了普通的農莊莊員，而且排斥了管理委員會的委員。莊員大會極少召開。

用民主方式來解決集體農莊的經濟問題，有助於消滅任何集體農莊生產生活中的未能完成計劃或落后現象，有助於鞏固勞動紀律。例如，不久前克拉斯諾達爾邊區烏斯捷拉賓區的“庫班”集體農莊，有300來個莊員用各種借口不去工作。由於關心鞏固公共經濟，集體農莊管理委員會一方面整頓生產組織和勞動組織，提高農莊莊員們的物質利益，同時就在全體莊員面前提出了堅決加強勞動紀律的問題。集體農莊全體莊員大會一致通過了關於勞動日的最低限度的決議，並規定由3月到11月的農忙時期，如果婦女一個月的出勤率少於22次，男子少於26次，則將剝奪他們的額外勞動報酬。結果，1954年每個有勞動能力的莊員掙得了450個以上的勞動日，並且在2,500個有勞動能力的農莊莊員中，有1,707人獲得了額外報酬。

值得提起的是，許多在經營上獲得重大成就的農莊主席都認為，他們之所以能夠有這些成績，是由於吸收了莊員們親自去處理集體農莊生活的重大問題，是由於很嚴格地遵守了集體農

庄管理的民主原則。契尔卡斯省泰里諾夫区的“茲特布篤克·若夫脫尼亞”^① 集体農庄主席、社会主义劳动英雄、担任農庄主席职务已有 30 多年的菲·杜勃科維茨基在其發表在“消息报”^② 上的“最主要之点”一文中寫道，他的集体農庄已經达到党和政府的指示中所規定的指标。在这个集体農庄里，每百公頃土地可獲得 350 公担乳类，65 公担肉类，猪肉則为 29 公担。这个集体農庄之所以能够取得这样的成就，是因为農庄的領導人依靠着農庄的庄員羣众，發揮了他們的主动精神。“多年的經驗使我有权利这样說，”杜勃科維茨基同志寫道，“只有当集体農庄主席吸收聰明的、富於主动性的人來担任農庄的領導工作，只有当農庄主席在其全部工作中依靠他們，依靠廣大的集体農庄積極分子，他才能指望有所成就。不管一个農庄主席知道的有多么多，他总是应当和大伙兒商量，因为大伙兒所見到的和知道的更多些……如果庄員們看到自己的意見受到重視，而一切合理的建議又能馬上付諸实现，那么他們的主动創造精神也会随之而增漲。”

契尔卡斯省契尔卡斯区的赫魯曉夫集体農庄主席、社会主义劳动英雄加·布尔卡茨卡婭在“主要的環節”一文(也發表在“消息报”^③ 上)中寫道：“農庄庄員們參加討論集体農庄生活的重大問題，能幫助我們在我們的缺点还處於萌芽狀態時就看到它並預防它，而不是等到这些缺点發展到众目昭然的時候再去糾正。”土拉省布圖尔利諾夫斯克区伏罗希洛夫集体農庄主席拉其珂同志說：“農庄庄員們參加討論集体農庄生活的重大問題，能培养他們对待公共福利的爱护态度，發揮他們的主动性，發揮

* ① 这里是音譯，烏克蘭文原意為“丰收”。——譯註

② 見 1955 年 6 月 10 日的“消息报”。

③ 見 1955 年 5 月 22 日“消息报”。

他們對富裕的有文化的生活的創造者——集體農莊的主人翁感。”

這樣的事例和發言還可以列舉出許許多多，它們都說明，爭取發展公共的集體農莊生產的鬥爭，是與爭取徹底而最嚴格地實現集體農莊民主制原則的鬥爭密切相聯系的。

在聯共（布）第十六次黨代表大會（1930年）“關於集體農莊運動和農業高漲”的具有歷史意義的決議中就曾寫道：“只有在男女莊員們真正獨立自主和積極參加管理集體經濟的基礎上，才能達到在集體農莊里建立為達到高度的勞動生產率所必需的、新的公共紀律。”^①黨和蘇聯政府完全根據這一指示，在集體農莊建設的以後各個階段，過去和現在一直與破壞集體農莊民主制原則的現象作頑強和徹底的鬥爭。

蘇維埃國家不倦地關注着嚴格、徹底地實現集體農莊管理的民主原則，不容許有任何違反這些原則的現象。1932年6月25日，蘇聯中央執行委員會和人民委員會聯合通過了一項“關於革命法制”的特別決議，這一決議首先和主要的是反對侵犯集體農莊及農莊莊員們的合法權利，特別是反對破壞集體農莊經營管理的民主原則。這一決議指示各地的蘇維埃政權機關和檢察機關，要嚴厲制裁一切違法亂紀的工作人員，尤其是那些破壞集體農莊的管理委員會及其他機關的選舉制度的人，任意處置集體農莊財產、現金及撥歸農莊使用的土地的人，對集體農莊採取不能容忍的發號施令的做法的人。

1946年，黨和政府揭發了存在於集體農莊里的嚴重違反農業勞動組合章程，特別是違反集體農莊管理的民主原則的現象。1946年9月19日蘇聯部長會議和聯共（布）中央所通過

① “蘇共決議彙編”，蘇聯國家政治書籍出版局，1953年版，第2部，第596頁。

的“關於消滅集體農莊中違反農業勞動組合章程的現象的措施”的決議，曾明確地指出，在某些集體農莊里，已經好多年沒有舉行集體農莊全體莊員大會，農莊的管理委員會從未向農莊莊員們報告自己的工作情況，也沒有改選，於是莊員們也就不能管理他們的農莊了。

蘇聯部長會議和聯共（布）黨中央認為，這種違反集體農莊民主制原則的現象，是違反集體農莊的利益，違反國家利益，對國家整個社會主義建設事業極其有害的。蘇聯部長會議和聯共（布）黨中央命令恢復在許多集體農莊里被破壞的、章程所規定的召開全體莊員大會以討論和決定集體農莊生活和工作方面重大問題的民主制度，由全體莊員大會來選舉農莊管理委員會和農莊主席，恢復農莊管理委員會和農莊主席向莊員們定期報告自己工作的制度，恢復檢查委員會的工作。

集體農莊民主制過去和現在一直是在整個社會主義民主制進一步鞏固和發展的條件下獲得鞏固和發展的。

監督集體農莊遵守農業勞動組合章程，尤其是遵守集體農莊民主制原則的職責，現在是由蘇聯農業部及其地方機關來負擔。各地蘇維埃的和黨的機關以及檢察長也對遵守集體農莊民主制原則實行監察。

目前，當我國正在解決急遽提高農業生產各部門的極其重大的國民經濟任務時，進一步最徹底地實現集體農莊民主制原則，乃是保證這種高漲的決定性的條件之一。

蘇共中央九月全會在擬訂進一步發展蘇聯農業的綱領時，揭露了導致許多重要的農業部門相當落后的原因。這些原因包括：違反物質利益的原則，在許多農莊里勞動紀律還很差，並不是所有的農莊莊員都參加了集體農莊生產，還有不少不自覺和玩忽地對待公共財物的情況。

全會在指出這一嚴重缺陷的同時，規定要加強勞動紀律，使集體農莊全體男女莊員都積極參加公共生產。而農莊男女莊員真正獨立自主和積極地參加管理集體事務，是有助於達到這一點的。

1955年對農業計劃所作的修改，對進一步發展集體農莊民主制並利用它來進一步提高集體農莊生產，有着極其重大的意義。1955年以前所存在的制度是這樣的，即送到集體農莊手中的播種計劃，對農莊應該種些什麼作物和種多少，集體農莊又必須飼養些什麼牲畜和飼養多少，都作了硬性的規定。這一切束縛了集體農莊和農業機器拖拉機站的主動性，削弱了它們對發展農業生產的責任心和興趣，沒有能刺激交由集體農莊使用的土地的產品率的提高，減少了集體農莊獲得高額收入的可能性。這種計劃制度使集體農莊莊員們受到限制，不能積極參加處理這樣一些重大問題：規劃他們的公共集體農莊生產，並根據各地的經濟條件、土壤和氣候條件以及已有的經驗等，來尋求進一步發展集體農莊生產的新源泉。因而，這一切就妨礙了個別集體農莊經濟的鞏固。

蘇共中央和蘇聯部長會議對過去的社會主義農業的計劃工作作了根本的改變。這種改變大大地擴大了集體農莊本身及其全體莊員大會在處理計劃農莊經濟活動的重大問題方面的權力。1955年3月9日，蘇共中央和蘇聯部長會議“關於改變農業計劃工作”的決議規定，區執行委員會應在每年9月1日以前，把明年的農產品和畜產品的收購、義務交售額、給農業機器拖拉機站的實物報酬、定購和採購等的計劃任務，交給各個集體農莊。而集體農莊則在農業機器拖拉機站的參加下，根據對國家的農產品和畜產品的交售任務，並從保證集體農莊和莊員們對這些產品的需要出發，自行規定農作物的播種面積，以及畜牧業的

產品率和各种牲畜的飼养数量。集体農庄管理委员会和農業机器拖拉機站一起制訂的農作物播种計劃和發展畜牧業計劃，要經過全体庄員大会的討論和批准。然后把全体庄員大会所通过的計劃交給区执行委员会審查，但区执委会不能对集体農庄的計劃作任何修改。如果集体農庄提出的計劃不能保證農庄履行交售义务和用相当的農作物和畜產品作为付給農業机器拖拉機站的实物报酬，不能保證農庄执行定購和國家採購的合同，区执行委员会可以建議集体農庄对計劃作必要的修改，但这种修改要由農庄自己动手來做，而不能由区执行委员会代庖。

这种制度意味着，計劃集体農庄生產是直接⁹在集体農庄中开始的，它考慮到集体農庄庄員們本人的意見，目的在於更好地利用交由集体農庄使用的土地。这种計劃制度有助於發揚農庄庄員和机器拖拉機站工作人員進一步發展集体農庄生產的主动性，有助於每个農庄从交由它們使用的農業土地上獲得最大数量的產品，加强集体農庄和農業机器拖拉機站为國家和農庄本身生產必需数量的農產品的責任心。

因此，像發展羣众自己的主动首創精神这样一些最重要的民主因素，就是進一步提高集体農庄生產，也就是說提高整个農業的必要条件之一。

集体農庄民主制的基本特点

集体農庄民主制有下列基本特点。

集体農庄民主制主要的出發点是，各个集体農庄生活的一切重大問題，都直接由本農庄的庄員們自己解决。

解决任何一个集体農庄的生活和工作的問題，这不僅是庄員們所选出來的管理机关的事情，这首先是農庄的主人，即全体庄員羣众的事情。因为通过或是不通过有关集体農庄工作的任何决定，直接取決於庄員們的意願。農庄庄員們自己給自己規定了一些措施，用來發展他們的公共經濟，这就形成了以后發揮他們的全部独立自主精神的基础。不讓農庄庄員參加農庄事务的管理，就是最粗暴地違反集体農庄民主制。

集体農庄民主制的另一个特点是，管理集体農庄的实际执行机关必須由选举產生。集体農庄庄員們親自直接参加管理，可以从有关集体農庄生活的重大問題的決定要在全体庄員大会上由他們通过这一点看出來。至於对集体農庄全部日常工作的实际領導，集体農庄庄員們自然不能親自实行。对日常工作的实际領導是由管理集体農庄的專門的执行机关和有关的工作人員來實現的。集体農庄民主制的原則要求这些机关須經选举產生。因为集体農庄庄員就是他們的公共經濟的主人，只有他們才能依据由他們的共同意志所通过的決議來确定：他們对誰表示信任，並委託誰來領導他們的農庄的日常工作。違背集体農庄的管理机关和工作人員須由选举產生的原則，也就是最粗暴地違反了集体農庄的民主制。

集体農庄民主制同样重要的特点是，集体農庄的一切基本机关都实行集体管理。集体農庄庄員不僅在全体庄員大会上用多数表决的办法來決定問題，就是在一切选举產生的集体農庄基本机关里，归这些机关管轄的問題也不是由这些机关的个别委員來決定，而是由这些机关的全体委員（管理委員會的委員，檢查委員會的委員）通过共同討論和多数表决的办法來決定的。

集体農庄民主制的原則之一，是農庄庄員們所選出來的農庄管理机关和工作人員要对全体庄員大会負責。既然集体農庄的管理机关是根据庄員們的意志組成的，庄員們也表示信任这些机关，这些机关及其工作人員也就要对庄員們負起正確經營和精確執行農庄庄員們所通过的一切決議的全部責任。

集体農庄民主制要求管理机关定期向農庄庄員們報告依照党和政府的決議以及庄員們自己所通過的決定來發展集体農庄經濟的進程。不加強和提高管理机关及工作人員對農庄庄員們的責任心，在集体農庄領導與農庄庄員之間就不可能有正確的民主的相互關係。

与集体農庄民主制的这一原則相關連的，還有另外一個要求——集体農庄的管理机关和工作人員要接受本農庄庄員的監督。對庄員們選出來的管理机关及工作人員的工作實行監督的無可爭辯的權利，是屬於作為自己公共經濟的主人的農庄庄員們的。農庄庄員們的這種權力就在於，他們有權親自或通過由他們組成的檢查委員會來檢查管理机关和工作人員的工作。此外，作為自己的公共經濟的主人，每個庄員有充分的權利監督本農庄的管理机关和工作人員的工作，並把自己所發現的缺點向相應的農庄管理机关提出，以求消除這些缺點。

集体農庄庄員批評農庄管理机关和工作人員的工作的自

由，是集体農庄民主制的重要特点。批評和自我批評是組成蘇維埃民主制的必然成分。批評和自我批評也是組成集体農庄民主制的必然成分。每个集体農庄庄員在行使監督農庄管理机关和工作人員的工作的權利時，有权在各种會議和管理委員會的會議上、在一切报刊上批評農庄管理机关和工作人員的工作。这种批評是絕對必要的，它可以發現管理机关工作中的漏洞，及时糾正所犯的錯誤，並查明有哪些受到農庄庄員們信任的人辜負了这种信任，不能担当起委託給他們的工作。

集体農庄民主制是以集体農庄管理机关的成員必須有一定任期和实行更換为前提的。集体農庄的管理机关和主要領導人員的任期应按照章程的規定，期滿后他們应向農庄庄員們報告自己的工作，並進行改选。遵守这一規則就是徹底實現民主精神的要求，因为列寧說過：“改选的問題，这就是真正實現民主原則的問題。”^①

在改选時，更換某个農庄管理机关的全部成員，当然是完全沒有必要的。如果这个管理机关的个别成員或是上屆当选的全部成員都沒有辜負庄員們的信任，完全勝任領導集体農庄的职务，那么庄員們就有充分的權利再把这些人选入这一屆新的管理委員會。党和政府的各項決議一再強調指出，必須切實遵守集体農庄管理机关期滿改选的規定，因为这是一項重要的民主原則。

集体農庄庄員有权随时罷免管理机关中那些辜負了庄員的信任而不能勝任委託給他們的領導集体農庄職責的人。列寧始終認為人民有权罷免自己選出來的人是有巨大意義的，並稱这种權利為最徹底的民主原則。“任何由選舉而產生的机关或是代

① “列寧全集”，俄文第四版，第26卷，第303頁。

表會議，只有承認和運用選民有罷免當選者的權利，才可以算作真正民主的和確實代表着人民意志的。這是真正民主的基本的、原則性的原理……”^①

以上這些就是集體農莊民主制的基本的、原則性的原理。

集體農莊民主制的原則是和集體農莊的一長制原則緊密地聯系而結合在一起的。

列寧和斯大林深刻而詳盡地解決了必須在社會主義經濟的經營管理方面實行一長制的問題。列寧在其一些著作中一再提到了這一重要的原理。他首先把一長制原則和這樣的情形聯系起來，即社會主義的基石是大機器工業，而大機器工業則要求實行一長管理制，要求有統一的領導意志。列寧寫道：“……任何大機器工業——也就是社會主義的物質和生產的源泉與基礎——都要求無條件的最嚴格的意志的統一，這種意志指導着成百上千、數以萬計的人們的協同工作……然而怎樣來保證這種最嚴格的意志的統一呢？那就是要數千人的意志服從於一個人的意志。”^②

我們在列寧的著作中可以看到深刻而有科學根據的關於民主與一長制相結合的原理。“羣眾應當有權選舉負責的領導者。羣眾應當有權更換他們，羣眾應當有權知道並檢查他們工作中的每一個極小的步驟。羣眾應當有權一視同仁地提拔羣眾中一切有工作能力的人擔任領導職務。但這決不是說，集體勞動的過程可以沒有一定的領導，可以不明確規定領導者的責任，可以沒有領導者意志的統一所建立的嚴格的制度。”^③

① “列寧全集”，俄文第四版，第26卷，第301頁。

② “列寧全集”，俄文第四版，第27卷，第238—239頁。

③ “列寧全集”，俄文第四版，第27卷，第186頁。

列寧關於一長制的指示，也可直接運用於農業企業的管理方面。

一切集體農莊的生產，也像工廠里的生產一樣，是成百、成千，甚至上萬人的有組織的集體的勞動過程；因此，就要求這許多人必須無條件地服從一個領導者的統一意志。沒有這種服從就沒有生產紀律，也就沒有整個生產機構的正常工作。因此，集體農莊中選任的或是委任的生產過程或管理過程的領導者（農莊主席、生產隊長、養畜場主任等等），應該作為一個向莊員們對委託給他的那部分工作負起全部責任的全權負責人。集體農莊管理方面的一長制原則首先要求農莊莊員無條件地服從集體農莊生產的領導者的一切指揮，否則便不可能在集體農莊中達到協調的生產活動。

一方面，集體農莊莊員就本農莊的生活問題進行廣泛討論並作出決定，另一方面，通過集體農莊領導者的一長指揮來執行這些決定，這樣就形成了集體農莊民主制原則和一長制原則的相結合，這種結合就是集體農莊管理組織的實質。

集體農莊的一長制原則不但和集體農莊民主制原則相抵觸，相反地，只有一長制原則才能保證集體農莊民主制本身的效能。沒有一長制便沒有紀律。沒有一長制也就沒有對所擔當的那部分工作的個人負責制。而在生產過程中沒有紀律和沒有對一定工作的個人負責制，也就不能保證和執行莊員們親自作出的各項決定。

一長制原則保證了執行農莊莊員以民主方式親自作出的決定。集體農莊全權負責人所表達的意志反映了農莊莊員們自己的意志，他們作出了一定的決定並委託專職人員執行這一決定。他們為此目的賦予專職人員相當的全權。

因此，一長制原則便是實現集體農莊中用民主方式規定的