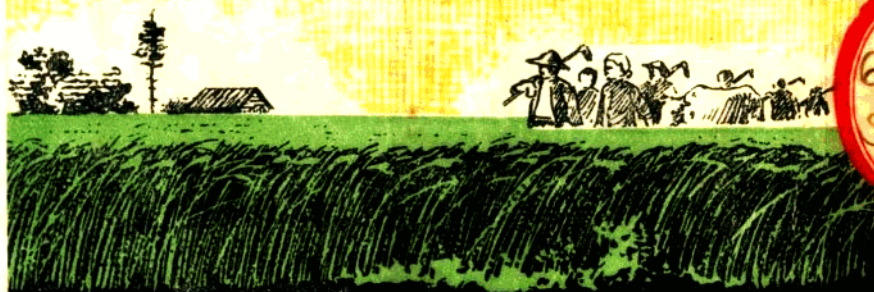


農業互助合作組織 怎樣進行民主管理

樹 人 編 著



華 東 人 民 出 版 社

說 明

互助合作組織的民主管理，是一件很重要同時又是很複雜的事情。這本書裏只講了其中幾個主要的問題。這幾個問題只能給大家參考；特別是關於訂立各種制度的問題，我們究竟應該怎樣訂和訂哪些制度，一定要按照各個組和社的具體條件和組員社員的意見來決定。

我們在互助合作運動中，已經取得了一些經驗，這本書可以作為進一步研究的參考。我們在吸取人家的經驗時，一定要根據自己組裏社裏的具體條件，充分發揚組員社員的積極性，把互助組和農業生產合作社管理得更好，使它更能發揮組織起來的優越性，發展生產，逐步過渡到農業集體化。

目 錄

一	農業互助合作組織爲什麼要實行民主管理·····	一
二	怎樣進行民主管理·····	四
三	實行民主管理要建立各種制度·····	八
四	開檢討會是過民主生活的好辦法·····	三三
五	農業互助合作組織的領導人要有民主的作風·····	三〇

一 農業互助合作組織為什麼要實行民主管理

為什麼要在農業互助合作組織裏講民主呢？互助合作組織裏實行民主究竟有多大的好處呢？

大家也許看到過，或者聽到過這種事情：有的互助組組織起來後，組裏意見很多，你要這樣，他要那樣，沒多久就吵散了；有的互助組雖然訂了制度，訂了生產計劃，但都是由組長和少數積極分子包辦的，組員們不知道為什麼要照制度和計劃做事，更不知道怎樣照制度和計劃做事。這樣，計劃完成不了，互助組也就搞不好。

江蘇省江陰縣符家谷村，原來沒有互助組，有個叫劉和才的，看到後村符祖慶互助組裏生產搞得熱火朝天，組員們情緒很高，於是也動員十戶人家組織了一個互助組，自己當了組長。劉和才把符祖慶互助組的制度和計劃照抄了一份，朝牆上一貼，沒有經過大家民主討論，就叫大家遵守制度，按計劃辦事。到割麥、插秧的時

候，組員符玉增田少，組裏又沒有討論過找工結帳的制度，他怕在組裏多做工拿不到工錢，就去替組外人家做短工。劉和才知道了，說他違反制度。晚上開會時，劉和才批評符玉增說：「你看看牆上貼的制度，第一條就是講的不自私自利，你怎麼去替組外人家做短工？」符玉增聽了跳起來說：「什麼制度不制度，都是你一個人腦子裏想出來的，大家又沒有通過。」兩個人大吵一場，符玉增一氣就退出了互助組。以後，劉和才又隨便決定把符迪華的一畝田做組裏的豐產示範田。他和大家研究增產辦法，只簡單地對大家說：「這畝田是組裏的光榮田，大家一定要加工完成任務。假如失敗了，不但白晒背皮沒工錢拿，大家還要負責任。」這樣一說，組員們更加不高興，都說互助組裏不民主。這樣，互助組裏就鬧不團結了。

從劉和才互助組裏發生的這些事情可以看到，互助組裏如果做不好民主管理，許多問題就無法解決，互助組織就有垮台的危險。

也許有人要問：互助合作組織裏如果實行了民主管理又怎麼樣呢？

讓我們再來看看劉和才互助組轉變後的情形吧。當互助組鬧不團結的時候，

劉和才參加了上級舉辦的互助組組長訓練班，學習了七天，弄懂了組織互助組的原則。回到組裏後，劉和才就召開了組員座談會，檢查了自己過去領導互助組的不民主作風。他說：「以前互助組裏無論做什麼事，我都不和大家商量，一個人獨斷獨行，因此組裏意見很多，組差點垮台。我保證以後有事和大家商量，發揚民主，實行民主管理。」會後，他把抄來的制度和計劃撕掉了，又和組員根據組裏實際情況，開會討論，訂出了切實可行的制度和生產計劃。符迪華說：「現在制度是大家討論訂的，自己訂的制度一定要遵守。」退組的符玉增，看到劉和才改變了作風，就回到組裏，互助組逐漸鞏固起來了。

劉和才互助組的例子可以使大家清楚地認識到貫徹民主管理原則的重要。凡是能實行民主管理的，互助合作組織就能鞏固發展；不實行民主管理的，互助合作組織就搞不好。互助合作組織是我們農民自願結合的勞動組織，互助合作組織搞得不好或搞不好，對組員社員都有切身利害關係。互助合作組織單靠一兩個人包辦代替是不行的，只有發揚民主，人人動腦筋，個個出主意，才能搞得好的。

二 怎樣進行民主管理

怎樣講民主才對呢？怎樣才叫民主管理呢？

大家常說：「要按大家的意見辦事，有事要大家商量着辦。」這話用到互助合作組織裏，就是要按組員社員的意見辦事，有事要由組員社員大家商量着辦，也就是說要發動大家來關心和管理互助合作組織裏的事情。做到這些，就算民主了。

這樣一講，也許有人不同意，要問：什麼事都要按大家的意見辦，那還行嗎？俗語說「百人百條心」，大家各有各的心事，如果一個互助組裏，今天你要這樣，明天他要那樣，我不服從你，你不服從我，那怎麼辦呢？

這話說得很有道理。有的互助組裏，也確實因為意見太多，「公要餛飩婆要麵」，意見集中不起來，結果就搞垮了。像安徽省懷寧縣花車鄉趙漢鼎互助組，雖然只有五戶人家，但是組裏意見很多，開起會來，你一言，我一語，組長不知道怎

麼辦好，往往沒頭沒尾的散了會。春耕插秧的時候，因為組裏只有一頭牛，大家都要搶先用，弄得組長也沒有主張，只好平均一下，一戶用四個鐘點，結果沒有一塊田能夠一次犁好，反而耽誤了插秧時間。組員們認為「這樣互助還不如我自家幹好」，互助組也就垮台了。

這個互助組是不是因為「按照大家的意見辦事」辦壞了呢？是不是「民主」壞了事呢？不是的。事實上，這不是民主，這是不懂得民主，這是只記得前面那句「按照大家的意見辦」，忘記了後面那句「大家商量着辦」。要曉得，講民主時一定要注意商量，也就是要注意討論。農村裏有句話說：「話要放到桌子面上去講。」組裏意見再多，一一放到桌子面上，經過大家商量，最後總會商量出一個最好的意見來。因為不管什麼意見，在衆人面前一商量，只有那些對生產有利的、符合互助組、合作社和組員社員們利益的、符合政府政策法令的合理的意見才能站得住，一些對生產沒利、損人利己、違反政府政策的不合理的意見就站不住。那些合理的意見，大家贊成，大家就照着辦；那些不合理的意見，大家不贊成，就可以不照着

辦。如果有些合理的意見，大多數組員社員同意照辦，而個別組員社員暫時思想不通，不同意，組長或社長一定要採取耐心說服、反覆協商的辦法，幫助這些組員社員打通思想，提高他們的覺悟；千萬不能對他們強迫命令，不能對他們說「不做不行」。互助合作組織是建立在自願的基礎上的，對於決定關係組員社員切身利益的問題，決不能單講少數服從多數，要反覆商量，要耐心的進行說服教育，要使人人滿意。當然，如果組裏社裏有個別組員社員有意「調皮耍滑」，分工他不做，民主訂的制度他不遵守，有意見當面不講，背後亂說怪話，對於這樣的組員社員，可以通過會議，讓大家來幫助他，教育他。對於個別特別壞的，損人利己的，屢教不改的組員社員，也可經過組裏社裏的民主討論，嚴格地批評他，甚至開除他出組出社。

這樣講民主，就能夠聽取組員社員的意見，同時，又能經過大家的商量、討論，把大家的意見集中起來，變成組裏社裏的共同意見，讓大家照辦。這樣，百條心就變成了一條心。一條心來搞生產，生產就一定搞得好；一條心來鞏固互助合作

組織，互助合作組織也就會越搞越興旺。

江蘇省嘉定縣馬陸鄉趙誠祐互助組，一九五二年麥子普遍黃熟時，因為組裏事前沒有商量好誰先割誰後割，第一天收麥時就有四戶組員搶着割自己田裏的麥子。晚上開組員會議時，組長趙誠祐向大家說明這樣爭先搶做，不但大家的麥子收割不好，互助組也一定要搞垮。組員也覺得這樣做下去不好，就對這四戶提了意見。這四戶經過大家教育後，也認識到爭先搶做自己生活的不對，在會上自動作了檢討。大家又共同研究，訂出了「先熟先收，路遠先收，下雨搶收」的辦法。這樣，大家就按着次序收割了。夏收結束後，棉田要鋤草，「相打時的拳頭，黃梅裏的鋤頭」，誰都想先鋤，爭先搶鋤的問題又發生了。於是組裏又召開了會議，把各戶的棉田按田脚高低、面積大小、草多草少、路遠路近安排了一下，然後討論決定「雨後高地先鋤，路遠先鋤，草多先鋤」。大家又推出組員趙文榮做檢查員，負責檢查。這樣一直到掛鋤時為止，從來沒有發生過爭執。這個例子說明了互助合作組織內碰到任何事情，只要根據民主管理的原則，發動組員社員大家來討論，事情就一定能夠辦

好，互助合作組織也一定能鞏固和提高。

或者，有人又要說：這樣講民主好是好，可是太麻煩了。如果什麼事都這樣討論一番，那不是要整天關在房子裏開會，麻煩透頂嗎？

這話說得很對，如果事無大小都要這樣討論，不只是麻煩透頂，還要妨礙生產。所以，互助合作組織裏要貫徹民主管理，除了要遵守上面所說的民主原則以外，還要把那些經過大家討論照辦的合理意見，訂成各種制度、計劃；以後碰到同樣的問題，只要按照大家民主訂立的制度和計劃辦就行了。這樣，不但能夠省去許多開會的時間，組裏社裏的民主生活也固定下來了。有了明確的制度，就能夠更好地培養組員社員的民主作風和集體主義的精神，組員社員的積極性也就更能發揮。這樣才能算真正的做到了民主管理。

三 實行民主管理要建立各種制度

組織互助組，總是由小到大，由低級到高級的，就像爬梯子一樣，一級一級的向上爬。互助合作組織裏的民主管理，也是跟着互助合作組織的發展，由簡單到複雜，一步一步改進的。臨時互助組只有四五戶、六七戶人家，是臨時性季節性的。

那麼，只要這幾戶人家，在每段生產中有個大體的安排（計劃），規定些找工結帳、碰頭會等制度，再選個組長來領導就可以了。到了常年互助組，參加的戶數多了，互助的內容多了，勞動有了分工，甚至還有了公共財產，這時，就需要訂立一些比較完善的制度。像生產計劃、生產檢查、評工記分以及選舉、開會、批評與自我批評等。有了制度，大家才好照制度辦事。進到試辦農業生產合作社，就更需一套比較完備的制度和組織機構，這樣才能更好組織和計劃社裏的生產。如果在臨時互助組裏，硬要訂立一套完備的制度，不但不起作用，而且因為大家沒有這個要求，還會變成強迫命令；反過來說，如果農業生產合作社裏不訂立一套比較完備的制度，也像臨時互助組那樣想一點，做一點，結果也會搞不好。所以，互助合作組織裏訂立各種制度、計劃，建立各種組織機構時，一定要按照互助合作組織的發展

展情況和實際需要來辦，一定要按照組員社員的意見來辦，不能主觀主義的辦。只有這樣，才能對生產有利，對互助合作組織有利，制度、計劃才會生效。

在互助合作組織裏究竟應該訂立哪些制度，不是刻板文章，不是所有互助組和農業生產合作社都一樣，一定要根據具體的條件。這裏，介紹各地互助組織裏訂過的一些制度，供大家參考。

第一，生產計劃制度。

組織互助組和農業生產合作社的目的是爲了發展生產，多打糧食，使組員社員們的生活能越過越富裕。因此，組裏社裏的生產要做到心中有數，到什麼時候做什麼事。這就是要經過討論，大家同意，訂出生產計劃。生產有了計劃，就能避免爭先恐後，保證組裏社裏的團結；同時，也只有計劃得好，才能找出組裏社裏的生產潛力，想出各種有效的辦法來發展生產。有些條件較好的互助組和農業生產合作社，訂有三種計劃：第一種是全年計劃，這是全年的增產目標；第二種是季節計劃，像春耕計劃、夏收夏種計劃、秋收計劃和冬季生產計劃等，這是保證全年計劃

的實行的；第三種是小段計劃，十天或半個月按一段生活訂一次，這是具體做的計劃。也有的互助組和農業生產合作社除去訂有全組全社性的計劃外，還訂有各戶的家庭生產計劃。訂這些計劃，必須從實際出發，能做到的就訂，不能做到的就不要訂。增產目標要根據土質、種子、肥料和耕作技術等條件，不要訂得太高，也不要訂得太低。訂計劃時必須發動大家討論，因為只有發動大家討論，大家開動腦筋，計劃才能切合實際，增產才有把握。

第二，生產檢查制度。

全年生產計劃訂了以後，做得是好是壞，需要檢查。有些互助組和農業生產合作社，規定在小段計劃中間檢查一次，如果發現哪些沒有完成計劃，就隨時補救。每個小段結束或者季節終了的時候，再進行總的檢查，總結經驗教訓。有些組除了定期檢查，必要時還組織抽查。像安徽省金寨縣李維祿互助組，計劃訂出後，就組織一個檢查小組，檢查計劃的執行情況。組員王元清家點種大秫秫時，沒有執行溫水浸種的計劃，檢查員符德懷就及時對他進行說服教育，幫助他執行溫水浸種計

劃。

第三，生產獎懲制度。

生產獎懲制度不容易訂得好，所以目前互助合作組織裏訂的還不多。有些地方在常年互助組裏實行「包工」制度，在農業生產合作社裏實行「包工包產」制度。「包工」制度的辦法是：如果一塊田評爲十個工，包給某幾個組員去做，如果在十個工之內完成，仍舊按十個工計算，作爲獎勵；如果超過十個工，也不多記，作爲處罰。「包產」制度就是某一片田定出一個適當的產量，交給某一個小組去負責生產，如果實際產量超過規定的產量，超過的部分拿出百分之四十到五十給這個小組作爲獎勵，產量不足的也由這個小組賠出百分之四十到五十。這種獎懲制度雖然好，但是，因爲在目前條件下，「定工」和「定產」都不容易準確，所以一般不易做到，只能在有條件的常年互助組和農業生產合作社裏試行。

山東省呂鴻賓農業生產合作社的五條獎懲辦法中，訂有這樣一條：對因生產努力，積極改進技術，超額完成全年生產計劃的生產隊，給予獎勵，獎勵數額不超過

其超產部分的百分之三十。但是，受獎的生產隊內個別隊員生產消極的，不得享受獎勵。

還有的地方採取另一種辦法，像安徽省陳心聰農業生產合作社，規定秋收以後，根據社員一年的勞動態度，做活多少、做活好壞等條件，民主選出八個勞動模範，作為名譽獎勵，同時在總收入中抽出一百二十斤小米買毛巾、襪子等，給這些勞動模範作為物質獎勵（作者按：從農業生產合作社的公積金裏抽出一定的獎勵金比較合宜）。這個制度從一九五一年試行後，對鼓勵社員的勞動積極性，起了一定的作用。因為這個制度簡單易行，獎勵金數字不大，在有些農業生產合作社裏可以試行。但在互助組裏還不宜這樣做。

不過，在農業生產合作社裏實行這種獎勵制度時，也一定要實事求是，根據社裏的條件來做，這樣才能起積極作用。評獎時要注意發動羣衆，評得合理，如果評得不合理，很容易造成社裏的不團結。

第四，勞動紀律。

訂勞動紀律的好處是能夠更好地督促組員社員關心生產，發揮組員社員的勞動積極性，共同把生產搞好。有許多互助組和農民生產合作社的紀律，就是組員間和社員間的互助公約或勞動公約。

互助公約或勞動公約，要根據組裏社裏的具體事例來訂立，一般可有可無的條文，不必訂上。像山東省呂鴻賓農民生產合作社，一九五二年在勞動中發現個別社員不好好生產，如呂安宗下坡常遲到，分工幹的活，不高興就不幹。針對着這種具體事例，社裏進行了討論，訂立了簡單的勞動紀律：執行社內決議，服從工作分配，按時完成生產任務，按時作息，有事請假等。呂安宗的缺點很快得到了轉變。下面兩個勞動公約中各項條文，可供大家參考。

安徽省滁縣專區有些互助組訂的互助公約，大體包括下面這些：

一、服從領導；

二、無事不曠工，有事請假；

三、替別人幹活要和替自己幹活一樣，不使尖磨滑，不偷懶；