

北京市通州区张家湾人民公社

办工业的经验



吕国璋 李士路 史致新 王 瑞 著

农 业 出 版 社

北京市通州区张家湾人民公社

办工业的经验

张景福 李永刚 孙福善 王 福 著

地质出版社

北京市通州区張家灣人民公社

办工业的經驗

呂国璋 李士路 合著
史致新 王 瑞

农 业 出 版 社

**北京市通州区张家湾人民公社
办工业的经验**

吕国璋 李士路 合著
史致新 王 瑞

※

农 业 出 版 社 出 版

(北京西单布胡同7号)

北京市书刊出版业营业登记证出字第106号

新华书店科技发行所发行 各地新华书店经售

北京外文印刷厂印刷

※

787×1092毫米 1/32·7/8印张·18,000字

1960年2月第1版

1960年2月北京第1次印刷

印数: 1—40,300 定价: (7) 0.09元

统一书号: 4144 422 60.1.京盟

編者的話

北京市通州区张家湾人民公社在实现公社化以前，像全国其他许多地区一样，工业基础是极其薄弱的。1958年，在党的鼓足干劲，力争上游，多、快、好、省地建设社会主义总路线的光辉照耀下，在国民经济全面大跃进新形势的推动下，这一个社，在农业生产大跃进的同时，掀起了一个大办工业的高潮。他们在短短一年期间，兴建了许多工厂，生产了大量产品，大力地支援了农业生产（一年中，公社工业为农业制造了大小农具5万多件，改造和修理小型农具9万多件，生产土化肥4,655万斤），并满足了社员群众和社会主义市场的需要，取得了很大的成绩。张家湾人民公社社办工业飞跃发展这一件事情本身，鲜明地表现了广大农民渴望农村实现工业化的强烈愿望，也鲜明地体现了人民公社制度的无比优越性。当然，从更长远的发展前途来看，这一个人民公社，和全国其他许多人民公社一样，发展社办工业还不过是一个起点。但是，从这个起点中，人们已经可以看出它的光辉灿烂的未来。现在已经可以看出，公社大办工业，将大大促进农业生产的大跃进，加快我国农业现代化和工业化的速度，加快我国社会主义建设的速度。

张家湾人民公社在大办工业中，公社党委在上级党委的领导下，坚决贯彻了党中央的政策方针，紧密地依靠了群众，克服了许多困难，做出了成绩，也取得了不少经验。这本小册子简单地就这一个社发展工业的概况，实行三级管理体制，建立生产和财务管理制度，解决职工工资福利问题，以及在进行这些工作中所取得的主要经验作了介绍，供广大公社干部参考。作者因水平所限，编写不够妥当的地方，在所难免，希望读者批评指正。

目 录

一、社办工业的发展概况.....	5
二、实行三級管理体制.....	9
三、建立生产管理和财务管理制度.....	13
四、解决职工工資福利問題.....	17
五、领导公社工业的基本經驗.....	22

一、社办工业的發展概况

北京市通州区张家湾公社是由张家湾、土桥、台湖三个乡，七个高級农业生产合作社組成的。全公社共有10,601戶，44,147口人，耕地面积126,549亩，男女劳动力16,800个。这个公社以农业生产为主，原有的工业基础非常薄弱。自从貫徹和執行了党中央提出工农业同时并举和大中小型工业同时并举的方针之后，张家湾公社的工业有了很大的发展。这一个公社工业的发展，经历了几个阶段：

在手工业合作化以前，这个地区只有张家湾这个小鎮子有一个鉄匠炉，和一两戶連家鋪的裁縫店。农民想买把鐮刀或买块鋤板，就非到通州城里去不可。鎮子上的小鉄匠炉技术水平很低，只能作些修理活，农民感到很不方便。每年秋收后，他們总盼望山东的鉄匠来到此地，帮助他們解决这一年冬季和来年春耕、秋收所需要的农具問題。

1952年张家湾地区开始組織了手工业合作組織。当时的手工业組織形式是低級的，而且为数很少。仅有一个鉄业小組(是由三个人的黑鉄匠炉和由机关生产划出来的一个修理自行車三个人的小組合成的)和一个料活組。这样的手工业組織，由于人少，技术水平低等原因，仍然滿足不了当地农民生产和生活上的需要。农民所需的农具和生活上用的菜刀、鍋、鏟等，仍然要到通州城里去购买。

1955年，张家湾地区的手工业社会主义改造工作，已經形成

了高潮，先后建成了鉄业生产合作社、料器社、服装社、理髮社、木业和鞣編小組等。这时，参加合作社的人数約有140余人。鉄业生产合作社的組成，大大地便利了当地农民。一些小型农具的制造和修理，以及生活上用的鉄制器皿等的制造，生产合作社都能承担起来了。現在工具坏了随时拿到合作社，随时可以修理，缺少什么工具，也可以到生产合作社来訂购，还可以根据用戶需要提出物品的規格标准由合作社加工制造。这样不仅减少了农民进城所耗費的时间，同时，农民还能购买到急需的和随心的物品。

經過1957年一年的全民整风和反右派的斗争，在政治思想战綫上取得了伟大胜利的基础上，在工农业生产大跃进的形势下，张家湾人民公社出現了群众大办工业的高潮。这个高潮前后出現二次高峰。

第一个高峰是1958年4、5月間开始的，这次高潮的形成是由于春季农业生产大跃进带来的。农业生产大跃进，带来了一系列的問題，其中主要是劳畜力不足、肥料缺乏、工具落后这样三个問題。这些問題必須解决，否則，就会影响农业的跃进。在当时，解决这些問題的唯一办法是发展工业。因此，当时領導上就着重地抓了鉄业、木业、肥料、粮食加工、服装等行业，因为从当时的情况已經可以看到，要解决劳畜力不足、肥料缺乏以及工具落后等問題，必須先从这些行业着手。例如，抓鉄、木业就能解决农具落后問題。該公社以原来的鉄业社为基础，扩大建立了农具修造厂。工人由40人左右增加到一百余人，并增添了一些設備。扩建以后的厂不仅能生产一些简单的手使小农具，而且还能制造一些較為复杂的农具，并能修配一些大型农具。和这同时，公社还建立了一个拥有120多个工人的木器制造厂，增加了制造木制农具的力量。在各个管理区里也成立了小型农具修配厂。所有这些，对解决农具落后的問題起了决定性的作用。由于建立了这些

工厂，保证全公社基本上实现了运输工具轴承化和种地播种化。为了消灭笨重的体力劳动，实现车子化，公社工业生产了小推车11,424辆，修理和制造了各种小型农具14万多件。为了解决农业急需用肥问题，公社还搞了一百多个小型土化肥厂，制成土化肥4,655万斤，保证了34,000亩棉花、3,500亩水稻，每亩施肥200斤和大田每亩100斤的施肥任务。为了解决劳力不足，还建立了14个缝纫厂和13个粮食加工厂，实现了米面加工自动化，缝衣机械化。这样就把原来参加碾米磨面和在家缝制衣服的妇女解放出来，投入到农业生产大跃进中去了。这样一来，劳畜力不足，工具落后，肥料缺乏等一系列的问题都得到了解决。第二个高峰是在农业大丰收、大量农产品急待进行加工处理的情况下形成的。这次搞的都是比较定型的、规模较大的、基础较巩固的工厂，如制酒厂、制糖厂、淀粉加工厂、制油厂等。由于这些厂的建成，就可以及时加工处理大量的红薯、甜菜和油料等农产品，避免了这些农产品遭受损失。

张家湾人民公社在大办工业的高潮中，曾建成了大小工厂462个，工人总数达到7,125人。经过整顿后，有些行业应该划归副业的划归了副业，有些工厂应该合并的进行了合并和调整。现在这一个公社一共有63个工厂，包括20个行业，职工人数由公社化前的140余人增加到1,208人，占全公社劳动力总数的7%。

一年来，这些工厂生产产品的总值达450万元以上，纯收益达到89万以上。工业产值为工农业总产值的50%左右。由于工业的发展，对支援国家进行社会主义建设起了很大的作用。这一个公社仅1958年下半年和1959年上半年社办工业向国家缴纳的国税达14万元以上，为同期该社上缴农业税额的30.8%；生产出口的特种工艺品价值99,000元。社办工业的发展也大大支援了农业生产。据不完全统计，公社工业在这一期间共为农业制造了大

小农具 5 万多件；改造和修理小型农具 9 万多件；生产土化肥 4,655 万斤。工业收入增加以后，还有力地支援了农业基本建设，一年来，这一个社除维修了 9 台拖拉机以外，还购买了 1 辆拖拉机、4 辆拖车、1 辆大卡车、4 台锅驼机、30 辆汽轮大车和 30 多头牲畜；修建了两处扬水站；打井 60 眼；安装电动机 6 台（467 马力）。现在，全社 73 个村（队）已有 20 个村（队）安装了生产或照明用电（主要是机器用电）。此外，社办工业的发展，也满足了广大社员的生活需要，支援了社会主义市场。一年中公社工业共制酒 21,000 斤，制糖 12,000 斤，炼铁 72 吨，炼钢 12.5 吨，制砖 175 万多块，制酱油 115,000 斤，做醋 172,000 斤，加工粮食 5,184,000 斤，制皮鞋、布鞋 8,000 双，缝衣 42,000 多件。此外，还生产了许多其他零星产品。

此外，公社还用工业本身的积累，扩大了工业的生产规模。一年来，公社用于扩大工业再生产的资金共达 20 万元，增添了机器设备，扩建了厂房。1958 年 9 月全公社的工业总产值只有 75,000 元，到 1959 年 11 月已增长到 500,000 元，即提高了 6 倍。现在这个公社的工业不但产品的数量增加了，质量也改进了，工人們的劳动效率也提高了。拿七个工厂所生产的 339 种产品与 1958 年比较，质量有显著提高的就有 150 种；过去，制鞋厂每一个工人每天织五眼鞋 12 双，现在一般达到 17 或 18 双，最高纪录（张彦清创造的）达到了 21 双，其他行业也有同样的情况。

张家湾人民公社在短短一年期间在办工业方面取得了这样，的成绩，是高级农业社时期很难设想、也不可能办到的。他们取得的成绩，充分证明党中央提出的关于工农业同时并举、人民公社必须大办工业，以及公社发展工业生产的一系列的方针和指示，是完全正确的，也充分体现了人民公社制度的无比优越性。

这一个公社在大办工业中，不论是在兴建、整顿和发展中，都进行了艰巨的工作，取得了丰富的经验。下面我们就实行三级

管理体制，建立生产和财务管理制度，解决职工工资福利问题，以及在这一系列工作中所取得的基本经验分别予以介绍。

二、实行三级管理体制

工副业的划分 公社工业与农、林、牧、副、渔等各项事业一样，在公社化以后，必须实行三级管理（即公社、管理区和生产队三级），以便充分发挥各级办工业的积极性，有利于工业和农业同时并举与公社工业为农业服务的方针的切实贯彻。公社工业要实行三级管理，首先必须将工业和副业划分清楚。张家湾公社过去工业基础非常薄弱，现有的工厂，绝大部分是在1958年大跃进中兴办起来的，有的工业是由原来的副业逐步发展壮大起来的。由于当时忙于发展，因而在相当长的期间内对于什么是工业，什么是副业没有划分清楚。例如，初期有的管理区、生产队将养猪、养鸡、养鸭、养兔、养鱼、运输、理发等一些不属于工业的部门或服务行业都当作工业。相反，有的管理区、生产队却把铁业、木业和一些特种手工艺等工业单位划为副业。这样不仅在计算工农业产值和工农业比重时会产生不真实现象，在确定工农业发展比例时会失掉可靠的依据，而且对管好现有的工农业，对作好工农业发展规划工作也是极其不利的。

为了巩固和提高现有工业，并使公社工业得到不断的发展和壮大，逐步实现公社工业化，张家湾人民公社党委在上级党委的正确领导下，及时研究了工业和副业的划分问题，确定了划分工业和副业的标准：凡长年生产，规模较大，技术性较强，有一定的设备和人员，并且是对原材料进行制造的加工工业单位都划为工业，凡具备上述条件，虽然规模相当小（指三、五人），但有发展前途，或者现时虽只进行季节性生产，但规模较大的单位，也

划为工业。这些单位包括鉄业、木业、料器、縫紉、制磚、制鞋、煤炼焦油、綜合加工、淀粉、皮麻、制油、自行車修理、磁琅、綉花等19个行业,63个工厂,12,000多个职工。其他如养猪、养鸡、养鴨、理髮、运输等一些行业則划为副业、运输业或服务行业。

分清楚工副业以后,各个工业单位就有可能进行定厂址、定厂名、定資金、定人員、定設備、定领导、定产品等一系列的工作。

1.定厂址 就是使兴建的工厂有一个固定的地点,不要这里生产几天,那里生产几天,以免造成浪费,影响发展。公社在确定各厂厂址时,考虑了以下一些条件:有利于生产,便于銷售,便于领导,交通方便,距离电源較近,有利于发展。

2.定厂名 一个工厂要有个厂名,以便对外联系,在名称上要标志出它是属于那一級管理的厂子,生产什么产品,例如“北京市通州区张家湾公社农具修配厂”,“张家湾人民公社土桥管理区粮食加工厂”等等。

3.定資金 根据厂子的具体条件,現有規模,产品的繁簡等情况,将所需用的資金数額(固定資金、流动資金)确定下来。

4.定人員 根据厂子的产、供、銷具体情况,在充分挖掘劳动潜力的基础上,本着合理安排劳动力的原則,把厂子所需要的人員定下来,防止随便从农业上乱拉人,从事工业生产,也防止随便从工业单位过多抽调劳力,回复农业生产,以免相互影响。

5.定設備 現在公社工厂的厂房、机器、工具都比較簡陋,利用也比較充分。各厂必須继续充分利用現有設備,根据实际需要,本着自立更生的原則,增加一些設備。另外,可以将一些性质相同或可以綜合利用原材料的零星小工厂合并起来成立綜合加工厂,以解决設備不足的問題。总之在定設備时,一定要继续貫徹勤儉办企业的方針,发动群众开展技术革新和技术革命,使現有的小型工厂,能够由小到大,由土到洋,逐步地、迅速地发展起

来。

6. 定领导 定领导就是要根据厂子规模的大小和生产技术繁简等条件,从实际需要出发,确定厂子的领导人员,首先是领导干部和会计、统计人员。这些人员确定以后,不宜轻易调动,以便他们能够在工作中提高技术和管理水平。各厂的非生产人员,一般只占职工总数的5%左右,最多不得超过8%。在机构上大厂一般设有厂长、会计、统计、业务、保管人员、车间主任(组长),并在农具修配、料器、制鞋、制砖、煤炼焦油、制糖、制酒等有条件的厂建立党支部,设立专职的支部书记,进一步加强党对这些单位的领导和政治思想工作。小厂也设厂长和会计。属于管理区和生产队的只有三、五个工人的小厂,由管理区、生产队统一核算,不单设会计,但也要确定出由谁来对这单位进行具体领导。

7. 定生产计划 各厂根据设备能力和原材料供应的具体情况,制定出主要产品的产量计划和产值计划,并按年、季、月的要求,分期编制出来。公社直属的有条件的工厂,还应定出旬、日的生产作业计划,并及时将计划任务分配到车间、小组和个人。

工业分三级管理 人民公社的工业单位哪些应归公社直接经营管理,哪些应归管理区直接经营管理,哪些应归生产队经营管理,是一个比较复杂的问题。这里必须考虑到的有工厂的规模,原材料的来源,设备的多少,技术的繁简,产品销售的范围,工厂本身的发展前途,公社、管理区和生产队等各级管理单位的需要与可能,以及它们经营工业的积极性等一系列的问题;必须使各工业单位在划归各级管理以后,有利于工业的发展,有利工业和农、林、牧、副、渔等方面的相互促进、结合和支持,有利于发挥基层单位办工业的积极性,等等。如果不考虑到这些情况,主观地确定某一个厂归公社管理,某一个厂归管理区、生产队管理,是不恰当的。张家湾人民公社在划分了工业和副业以后,随即就

研究了工业的分級管理問題。他們确定的分級管理的界綫是：

1. 凡是厂子規模較大，产品銷售范围及于整个公社，或是服务范围包括整个公社，技术比較复杂，材料来源取之于整个公社或向公社以外地区采购、外地調拨的单位，以归公社直接經營管理为宜。虽然厂子的規模不太大，但是技术性較强，所生产的产品不是直接为农、林、牧、副、漁等方面服务的而是为大工业或出口服务的单位，一般也由公社經營为宜；不过在管理区、生产队自己能够解决原材料供应和产品銷售問題，有这种技术人材，且由于盈利較多，这些管理区、生产队不同意上調时，这样的单位也可以留在管理区、生产队，由它們經營管理，以免挫伤他們办工业的积极性。

2. 凡是产品銷售范围及于整个管理区，或服务于整个管理区，規模較小，技术一般，原材料全部或大部取給于管理区的厂子，就归管理区直接經營管理为宜。

3. 凡是产品銷售范围或服务对象是整个生产队，規模小，技术簡單，原材料基本上取之于本生产队的厂子，就由生产队直接管理为好。

张家湾人民公社根据上述界綫，经过从上而下和从下到上的充分討論，确定由公社直接經營管理的有鉄业、木器制造、料器、制鞋、煤炼焦油、制磚、制糖、制酒、縫紉和綜合加工业等9个工厂，职工715人。由管理区直接經營管理的有鉄业、木器制造、料器、制磚、縫紉、粮食加工、自行車修理和淀粉等24个工厂，职工269人。由生产队直接經營管理的有木器制造、料器、制磚、縫紉、淀粉、皮麻、制油、珐瑯和綉花等30个工厂，职工224人。

利潤的三級分配 工业利潤的分配是一个很重要的問題。在解决这个問題时，既要考虑到公社資金积累的問題，也要考虑到各級办工业的积极性。张家湾人民公社在解决利潤分配問題

上,照顾到了各级的不同情况,作出了一系列的规定。他们首先确定凡公社直接所管各厂的利润全部上缴,作为发展公社工业的基金,统一使用。各厂需要投资,改建,扩建或进行新的基本建设时,应经过申请手续,由公社根据实际需要批准拨款。这样对于保证重点,对于新项目的建立都是有利的。其次,对于作为基本核算单位的管理区的工厂,到一年年终应将全部利润上缴管理区,管理区留下利润的50%,作为本区发展工业之用,其余50%和农业收入统一核算,向公社缴纳公积金。第三,对于非基本核算单位的管理区的直属工厂,年终应将全部利润上缴管理区,管理区留50%作为发展工业用,其余50%由这些工厂所辖生产队和农业收入统一计算,向公社缴纳公积金。其所以这样做是因为这些工厂的劳动力是由各生产队抽来的,资金大部分是生产队投入的。这些工厂是不是可以下放到生产队,由生产队管理呢?这样做也不好。如这一个社施园管理区有荒业工人三人,他们是服务于全管理区的,如果放到各个生产队管理,就会分散技术力量,因为三个人分属三个队,无法组织生产。另外,如果把这些工厂的利润和公社直属工厂一样全部上缴,又会妨碍管理区对办工业的积极性。因此,这类厂的利润应当一部分上缴,一部分留在管理区。第四,基本核算的生产队工厂,年终利润和农业收入统一计算,向公社缴纳公积金。

三、建立生产管理和财务管理制度

张家湾人民公社的工业,绝大部分是在1958年大跃进中兴办起来的。厂一建立就忙着大搞生产,没有来得及建立和健全各种管理制度。因此,在初期,各厂的管理水平是比较低的。经过整顿以后,即在划分了工业和副业的界线、确立了三级管理体制以

后,公社党委就及时地抓紧了建立和改进各厂的管理制度問題,对属于公社、管理区和生产队的厂的生产管理和财务管理作了一系列的規定。

关于公社所属工厂

1. 生产管理制度:

(1)各厂必須按照上級規定,按时編好包括产值产量的年、季和月度生产計劃,并及时将任务下达車間、小組和个人。在計劃任务下达以后,必須按旬检查,按日分析計劃执行情况,并根据生产中发现的关键問題采取措施,保証計劃完成。

(2)根据主要产品制定出主要的技术經濟指标(焦炭化鉄率,废品率,原材料消耗定額等),按月检查,力求节约。

(3)加强产品质量检查。每个車間、小組都要設兼职检查員,对质量不合格的产品要进行返修,否則不得出厂。

(4)建立产品管理和領退料制度。設专职和兼职保管員,按照产品和原材料消耗定額領取原材料(最好以領料单为准);产品必須及时入庫,每季必須清庫一次,爭取每月清庫一次。

(5)建立技术研究会(吸收老工人和車間組长参加)。技术研究会每周研究一次技术問題,并及时发动职工开展技术革新和生产竞赛,提高劳动生产率。

(6)建立統計制度。各厂应按照上級規定,定期上报各种报表,車間、小組要設兼职統計員,每日报送生产完成数字,建立統計图表,促进生产。

2. 财务管理制度:

(1)以厂为单独核算单位,按月計算财务利潤并进行成本分析。

(2)固定資产和低值易耗品要严格分开,根据情况划分支标准(一般凡价值15元,使用一年以上的生产工具为固定資

产),增添固定资产时,必须报请公社批准。购买数量在15元以下的低值易耗品,由厂长掌握,15元以上则应报公社工业部批准。一般费用每月应作计划报公社批准执行。

(3)条件比较好的单位,要建立车间和小组经济活动分析制度,每月分析一次生产和原料消耗情况,提出问题并及时解决,力争成本不断降低。

(4)职工工资月末一次发清,严禁个人借款。

(5)财务报表按上级规定执行。

3. 劳动保护及奖励制度:

(1)扩大编制、增加职工,必须报请公社批准。

(2)职工福利、奖励费每月按最高不得超过工资总额的(包括伙食费)10%的比例提取,集体使用。

(3)按期评比,定期奖励,最好采用月评季奖的办法;促进生产竞赛的开展;对生产消极、劳动纪律松弛的职工应以加强教育为主。

(4)工作时间一般以九小时为宜,但最多不要超过10小时;一般要求按大礼拜休息(最好轮休)。

(5)因工负伤,公家负担治疗医药费,工资照发;一般生病,医药费自理,不发工资(区下放的厂子例外),如有实际困难,酌情补助。

(6)妇女产假暂定为40天,工资照发。如系小产,假期酌情批准,但工资仍得照发。

(7)有条件的单位,应尽可能多采取一些集体福利措施,以满足职工生活要求。

4. 几项会议制度:

(1)厂务会议。一般吸收车间主任或组长参加,每月两次。会议内容着重研究制定生产计划,检查生产计划执行情况,改进