



怎样才能办好手工业合作社

張墨華編著

湖北人民出版社

写在前面的話

几年来湖北省的手工业工作在党和政府的正确领导下，在广大社員和干部的积极努力下，取得了巨大的成績。这些成績主要表现在：一方面发展了生产，有力地支援了农业生产和滿足了社会的需要；另一方面也增加了社員收入，改善了社員的生活。充分地显示了手工业合作化的巨大优越性。

但是，手工业基本上实现合作化，到现在还不到两年。在把个体經濟改变为集体經濟以后，如何在政治上、思想上、組織上、經濟上进一步巩固和提高現有的手工业合作社，并且在巩固与提高的基础上，努力发展生产，更好地为农村經濟服务，还是一个十分重要的工作。

怎样才能把手工业合作社办好呢？怎样才能使手工业合作社日趋巩固和提高呢？根据湖北省几年来的經驗，特别是自从1956年实现合作化以来的經驗，我們把它初步归納为五个方面：一是必須貫徹执行民主办社的方針和加强理事会的領導；二是必須貫徹执行勤儉办社的方針和改善經營管理工作；三是在生产上必須面向农村为农村經濟服务；四是必須在发展生产的基础上逐步地增加社員的收入和改善社員的生活；五是必須加强党在手工业合作社中的政治思想工作。我們認為只有把这五方面的工作做好了，手工业合作社才能够得到巩固和提高。这本小册子的內容，正是根据这些經驗，参考中央的有关指示、文件和別省的某些經驗編写出来的，以供广大的手工业合作社的干

部、社員和作手工业工作的干部在工作上的参考。由于编写人的經驗不足和水平有限，其中难免有不周到和不妥当的地方，欢迎讀者給以指正批評。

張墨华 1957年11月

目 录

写在前面的話

第一章	貫徹执行民主办社的方針和加强理事会的领导.....	1
第二章	貫徹执行勤儉办社的方針和改善經營管理.....	30
第三章	面向农村和为农村經濟服务.....	60
第四章	在发展生产的基础上逐步改善社員的生活.....	66
第五章	关于党在手工业合作社中的政治思想工作.....	78

第一章 貫徹執行民主辦社的方針和 加強理事會的領導

手工業合作社和農業合作社一樣，也必須貫徹執行民主辦社的方針。應當認識到實行民主辦社乃是搞好手工業合作社的根本問題。手工業合作社能否办好，首先就要看它是否真正地貫徹執行了民主辦社的方針，是否始終一貫地堅持了民主辦社的方針。任何一個手工業合作社（不論是大社、小社、老社、新社、窮社、富社等），無論在任何情況下（不論是在把社办好還是沒有办好的情況下，不論是在有困難還是無困難的情況下等），都必須遵循這一方針。事實證明：有困難的社，認真地貫徹了這一方針，就能夠克服困難；沒有办好的社，認真地貫徹了這一方針，就可以使社办好；不巩固的社，認真地貫徹了這一方針，就可以使社巩固起來。同時，事實還證明：有些曾經認真貫徹民主辦社的方針，因而把社办好的社，由於中途中斷了或放鬆了對這一方針的貫徹，也能夠使好社變成壞社，由巩固社變為不巩固社。

什麼叫民主辦社呢？民主辦社的含義是什麼呢？通俗點說，民主辦社就是以社員為主，讓社員自己當家做主來辦社。也就是說，不僅要依靠少數幹部和積極分子來辦社，不僅要依靠上級派來的幹部來辦社，更重要的還要依靠全體社員來辦社。在實際工作中，如果是只依靠少數幹部和積極分子，把社員推

到一边，这不是民主的作法，是应该坚决反对的。但是，民主办社是在党和政府的领导下进行的，如果没有党和政府的领导，不依靠干部和积极分子，休要说把社办好，恐怕连组织起来也是不可能的事，更谈不上什么民主办社了。所谓民主办社，也就是用民主的方法，或者说是用群众路线的方法来办社，而不是用独断专行的方法和强迫命令的方法来办社。不管是上级派来的工作干部也好，或是合作社的干部也好，在工作中遇事要和社员商量，要虚心听取群众的意见和善于集中群众的意见，并以党的方针政策的精神为根据来分析、研究群众的意见，把群众各种分散的意见集中起来，变为系统的正确的意见，然后再通过群众坚持下去，付诸实现。这就是毛主席所教导我们的“从群众中来，到群众中去”的工作方法。在工作中，既要根据党的方针政策办事，又要根据广大群众的意见办事；既要根据上级的指示办事，又要从下面的具体情况出发。总之要把党的政策同群众的要求，上边的指示同下面的情况巧妙地结合起来。在工作中坚决依靠广大群众的集体智慧，充分发挥广大群众的积极作用，诱导启发群众自觉地积极地把生产搞好，把社办好。

为什么必须要实行民主办社呢？为什么把“民主办社”当成手工业社的办社方针提出来呢？其原因有以下三点：

第一，因为手工业合作社是群众性的集体经济组织，在性质上和国营工厂有根本的不同，国营工厂的财产是属于全民所有，即国家所有，而合作社的财产则是属于社员所有，社员是社的主人。因此，社内的一切问题就应当由社员当家做主来办（当然不能违背党和政府的政策、指示），而不应当由少数人和其他人当家做主来办。

第二，因为手工业合作社是以集体方式进行生产的，不是

以个体方式进行生产的。因此，只有发挥全体社员的集体智慧和集体作用，才能把生产搞好，把社办好。而实行民主办社，正是发挥全体社员的集体智慧和集体作用的根本办法。

第三，上面说过，民主办社就是用群众路线的方法去办社。大家都知道，群众路线是我们进行工作的根本方法，不管做什么工作，都必须走群众路线；不管什么机关、团体、企业等单位，都应当把群众路线作为自己进行工作的根本路线。否则便不能把工作搞好。手工业合作社当然也不能例外。

实行民主办社的内容是什么呢？

从根本上讲，社内一切工作都是民主办社的内容，一切工作都应当依据民主办社的精神去进行，一切问题都应当依据民主办社的精神去处理。但是具体说来，民主办社的内容主要是在经济上、政治上、组织上都要实行民主，都要体现出民主办社的精神，都要由全体社员当家做主，而不能由少数人当家做主。

现在将怎样贯彻民主办社的方针，怎样运用群众路线的方法来进行工作，分作四个问题来谈。

一、领导干部必须具有坚强的群众观点和充分的民主作风

贯彻民主办社方针的首要问题，就是领导干部必须具有坚强的群众观点和充分的民主作风，以及其他方面的优良品质，如吃苦在前享福在后，办事公道，参加劳动，深入生产和具有自我批评、改正错误的精神等。领导干部是否具有这些优良的品质和作风，不仅是实行民主办社的首要问题，而且，也是关系着合作社整个工作能否搞好的首要问题。湖北省手工业社几年来的情况完全证明了这一点。凡是领导干部具有坚强的

群众观点和充分的民主作风的社，民主办社的方针就贯彻的好，社就办的好；凡是领导干部的群众观点比较薄弱，民主作风比较差的社，民主办社的方针就贯彻的差，社就办的坏。全省没有一个手工业社不是如此的。举例来说，如湖北省的宜昌市棉织一社、襄阳县的双沟竹器社、鄂城县的樊口铁器社、武汉市的第四十一缝纫社等许多单位，对民主办社的方针贯彻的是比较好的。这些社其所以对民主办社的方针贯彻的比较好，仔细研究起来，当然原因很多，但是它们有一个共同的特点，就是这些社的干部都具有比较坚强的群众观点、充分的民主作风和优良品质。

例如襄阳县双沟竹器社的主任侯炳山同志，共产党员，他是湖北省手工业合作社领导社员搞好生产，运用群众路线的方法进行工作的比较好的一个。侯炳山同志除了担任本社的社主任外，还担任镇人民代表，铁、木、竹联合党支部的书记等职务，在这种比较繁忙的工作情况下，他想尽一切办法，挤出时间去参加生产，坚持同社员们一块劳动。比如他在遇到需要召开社员会议研究问题时，总是拿着篾刀，搬着小凳和社员坐到一块，边生产边商量的解决问题。在开理事会时他也总是利用吃饭的时间。这样就能把许多会议时间变成生产时间，而不致于影响生产。1956年他除在外边购买原材料、在县里开会和住医院耽误两个月外，还参加了249天的生产。社员郝文发说：“我们老侯是脱产干部，固定工资每月38元，光他的劳动就收入一大半，减轻了社里的负担。”老侯不仅自己如此，还经常教育其他社干说：“我们都是手艺人，当了干部不参加生产，社员就会不喜欢我们。”在他的带领和影响下，全社七个党员和理事在1956年都是百分之百地出勤，因而全体社员的生产情绪也都非常高涨，不论在炎热的夏天和寒冷的冬天都很少缺勤，生

产一直搞的很好。因此社員反映說：“我們的老侯真是一个好主任，好黨員。”

此外，老侯在領導生产方面也是很有办法的，他常說：“手藝人是內行，只要自己亲自动手参加生产，深入生产，把群众发动起来，沒有解决不了的問題。”如1956年为了支援防汛工程，生产土簍子，当时任务大，規定每人日产9支，有些社員甚至少数干部都搖頭叫喊說：“累坏人也完不成任务。”老侯和其他两个主任便亲自动手去做，并提出了“流水作业”的建議，把“破竹竿”、“打底”、“編做”分成三个工序，同时还一边生产，一边宣傳支援防汛的重大意义，这样大大提高了大家的覺悟，每日产量由9支提高到14支，增产6成，及时地完成了任务，支援了防汛工作。又如1956年給枣阳加工“困窩”，規格是41匹，3.6尺长，8寸深，定額是一个人三天編4个，有些社員便說定額高了，完不成任务。在这种情况下，老侯耐心地向社員們說：“咱們都是內行，先試一試好吧。”在一天上午，他收拾了竹竿，拿起簍刀干起来，半天就生产一个，于是大家便不叫喊定額高了。因此老侯对其他社員說：“我們当社員如不参加生产、不深入下去，內行就会变成外行，就容易成为群众的尾巴。”

同时，老侯同志对社員的生活也非常关心。如1956年7月，社員赵培义和他爱人先后都身染重病，几乎要死去，老侯和理事会商量不能見死不救，隨即派六个社員和干部，輪流住在赵家，問茶、問水予以安慰照顧，老侯有多夜不睡，东奔西跑給赵請医生治病，并将赵的不滿周岁的嬰兒請人撫育，社里救济和借支医藥費在百元以上，这样很快使病人轉危为安，恢复了身体健康。又如社員張志潘做活时总是愁眉不展，上工也来的晚，这便引起了老侯的注意，經了解后，原来是老張年迈力弱，全家7口人吃飯，只有他一人劳动，每月收入20多元，生活难

以維持，于是社里对他进行了救济，老侯并亲自发动他爱人参加生产和替社銷貨，每月收入28元，解决了生活困难。同时，老侯和全社7个党员及理事們在社里财务上都不超支，不挪用，而且他們还带头把自己的余錢存在社里。对社員經常不断地进行勤儉持家的教育，用知心話发动社員省吃儉用，如說“鋼要上在刀口上，錢要用的适当”，等等。社員都很乐意听他的話，在1956年全社80%的人都自願把余錢存在社里，每月有500元以上的社員存款在社里周轉，因此，社里1956年沒有向銀行貸款。

又比如宜昌市棉織一社的干部，在坚持民主办社的方針，以身作則地参加劳动克服困难和关心群众生活方面也有显著的成績。該社的主要干部从未完全脫离过生产，同时在任何方面都和群众一样，处处为群众打算。如1957年棉紗减少后，生产人員每月要少做两天活，社主任望熙登就主动地提出自己减少两天工資，管理人員看到社主任这样，大家也都自动随着减少。社員們对干部这种做法，深受感动。社主任望熙登的身体很弱，有一次昏倒在厕所，把头打伤了，很多社員都非常关心的来看他，要他多休息几天，可是他第二天又上了班。1957年三月間，他帶有重病，身体发着燒还在車間跑，社員們劝他休息，他不肯，急得无法，只好打电话給市手工业管理局，要求派干部來說服他，讓他休息，也无效，最后还是用硬性办法才将他送回家。社員們反映：“我們几个主任总是不休息，有空就去干活，經常天不亮就起床，晚上人家都睡了，他們还在研究問題，就是在星期天他們也很少休息。”社員陈順秀說：“我看到望主任来了，我本来要下布，我也不下布，因我一喊下布，他又要动手帮助搞，我的內心是想讓他多休息一下。”在有一次整理厂房时，副主任郑久昌和大家一同搬石头，因劳累过度，当即吐了几口

血，社員們被他这种以身作則的模范行动感动得流泪。由于他們艰苦工作，与群众打成一片，因此与群众建立了深厚的感情。社員都反映：“我們干部真是以身作則，从不摆架子。”該社的干部不仅艰苦的工作，而且也虛心接受群众的意見，对社員提出的批評，都能做到及时解决。他們为了充分发揚民主，各車間都設了意見箱，对大家提出的意見，理事会都一一做了答复。同时干部还非常关心群众的生活，在工作上生产上生活上与社員有着密切联系。如副主任郑久昌看到社員睡的鋪板很挤，他就把自己睡的鋪板讓給社員睡，自己在地板上开行鋪，睡了半年多。又如在一次开会时，社員魯秉良因有肺病吐血，副主任郑久昌当即与車間主任刘平山亲自組織担架，抬往医院治疗，病人深为感动。社員屈克秀1956年患精神病，住在家里常打打鬧鬧，社主任望熙登經常去看他，差不多隔一天就去安慰他一次。又如社員石德劳家里有五口人，自己带来的机子坏了，产量很低，收入减少，生活发生困难，有一天竟无米开火，社主任望熙登知道这个情况后，立即拿出自己的三块錢給石买米。由于干部关心社員的生活，使社員們感到合作社就是自己的家，因而在生产上就有飽滿的热情，發揮出高度的积极性和創造性，爱护社象爱护自己的家一样，把自己的幸福生活完全寄托給合作社。因此，該社在全体社員的努力下，曾两次被評为模范社，1956年还被評为湖北省的特等模范社。

再比如鄂城县樊口鉄业社的干部，他們是一貫“吃苦在前，享乐在后”，引导社員去克服困难。如1955年元月，天气久雪不晴，运输困难，社内因缺煤停止生产。社主任呂繼民便帶領干部8人，赤脚穿草鞋，涉水踏雪到鄂城去挑炭，供应社里生产。这样便带动了全体社員都去挑炭，因而克服了燃料运输的困难，保証了生产的正常进行。同时在遇到集体利益与个人利益发生

矛盾时，干部能以身作则，将个人利益服从集体利益。如1956年秋收季节，农民急着要冲担尖，但冲担尖每个工口定额30对，工口较高，社员不愿生产。干部汪道桂等，便自愿带头接受这一任务，并积极钻研技术，结果超过了定额，这样，便使合作社在各种生产任务分配上，都能顺利进行。又如社主任吕繼民的弟弟吕繼和在修配组生产，因为定额计算过低与社内争吵，吕繼民便对他进行了严厉批评。因此社员反映：“吕主任处理问题大公无私，真是我们的好榜样。”特别是1956年樊口失火，当火已烧至合作社隔壁时，不少社员张惶失措，各顾自己。但社主任吕繼民却不顾自己的财产与小孩（他家的房子结果被烧了），带头在社内救火，终于保全了合作社财产，免于烧毁。他这种舍己为公的行动，大大地感动了社员，使社员受到了一次非常深刻生动地爱社教育。同时干部还十分关心社员的生活，他们经常访问社员的家属，了解与解决社员的生活上的困难。如1956年社主任吕繼民访问了人多口阔的老社员李楷山，看到李的房屋低小，又时到严冬，全家尚无棉被，经提请社员讨论，决定由合作社帮助他盖修房子，制做新棉被，李感激地说：“合作社比家还可靠，今后要爱社、靠社、积极办社。”另外社内还组织了副业生产小组，帮助家属找到了编芦席、养猪、做小工、洗衣服、打石子等五种生产门路。使15户社员每月增加收入180元。由于干部关心社员，社员爱护干部，从而密切了社员与干部的关系和发挥了大家办社的积极性。同时该社社干的作风也是比较民主的，他们很注意遇事和群众商量，发挥群众的智慧，解决社内的问题。在各项工作中，干部善于向社员“交底”，发动大家想办法去克服困难。1956年6月天气又热，生产任务又大，这时接到铁道部一批订货，计180炉工，要求28天完成，当时只能有6炉生产，至少要30天才能完成，开了两次干部

会，都沒有安排下去，后来将这一生产任务交給社員討論，各爐通过算賬，紛紛自报包干，結果順利地将生产安排下去了，并提前两天完成任务，鉄道部非常滿意。再如1957年春原料发生困难，經過发动社員找貨源，想办法，結果用以貨換料，来料加工，到农村、机关、門市上去收購等办法，收購了廢鋼鉄11 900斤，解决了原料不足的困难。总之該社的干部是認真地实行了民主办社，不仅作到平日遇事多和群众商量，而且还始終坚持了民主办社的制度，如定期召开社員大会（每月召开两次），凡有关生产、財務、技术、基建、劳动工資、福利开支等重大問題，都經社員大会討論决定，并按时向社員公布賬目等。

但是，另外也还有一些社对民主办社的方針貫徹的不好，社也办的不好。为什么这些社对民主办社的方針貫徹的不好，社也办的不好呢？仔細分析起来，当然原因也很多，但他們有一个共同的原因，就是这些社的干部群众观点比較薄弱，民主作风比較差。象阳新县城关鉄木社的干部，在平日作风不民主，自私自利，生活特殊，不关心群众的疾苦，大量借支社里的錢，支書借支330元，主任借支80元，副主任借支250元，監事主任借支180元（只有一个干部沒借支），在他們影响下，很多社員也都紛紛借支起来，全社共有資金3 000多元，几乎全部被借光了。社員多是抱着“你借我也借，晚借不如早借，借光去毬”的态度。1957年春天，要不是县委及时去帮助他們解決問題，該社几乎就要垮台。还有鄂城县城关鎮犁头社，本来办的還不錯，但后来因社主任独断独行，办事不与群众商量，光动嘴、不动手（不参加生产），个人生活特殊，因此民主办社的方針就不能貫徹下去，社也就办的不好了。如該社9个干部8个借支，社主任一个人就借了160元。同时对一些重大的問題也不和群

众商量就办了，象化了一万多元錢去买車床实行机械化，用非法手段雇請（实际上是拉攏收买）六个技工，每月每人的工資都是高达80—90元，而且一到社，就批准他們借支800元（其中一个人就借300元），都是社主任私自当家做的。他平常既不参加生产，也不关心生产，因此引起群众的极大不滿，社員說：“我們社里的社員大会不是最高权力机关，主任是最高权力机关。”社員并編了一个順口溜来諷刺他：“开起会来象个理論家，生起产来不見他。具体問題不了解，处理問題他独裁。超支挪用数第二，自高自大数第一。”再比方，鄂城葛店木器社的干部对财务开支，每月生产計劃的确定，以及大批地採購原材料，大批地接活等重大問題，都不經過社員大会来討論，而由主任一人当家，社員說：“开大会是主任講，社員听，連刮帶批評。”社員提意見要主任今后办事应当民主一些，主任就憤憤地对社員說：“我拿的是社会主义的錢，要民主也要集中，走社会主义的道路，就是这样子，你們不愿意就写申請，我批准你們退社。”以这样的老爷态度对待群众，社能够办好嗎？还有黃石市縫紉二社的社主任不和群众商量，自己竟出“布告”宣布降低手套的計件工資和停止門市部接零活，社員不同意，他就罵社員是調皮搗蛋，不服从命令。社員叶祥春批評主任包庇張德寬（主任弟弟）做私活，主任當場就罵道：“你不愿意干，就給我滾出去。”等等。

从上面例举的那些好的和坏的事例中，我們可以看到，干部的群众观点和民主作风对实行民主办社和办好合作社是多么重要。因此我們对这一个問題，应当特別重視。根据湖北省几年来的經驗，概括起来說，要成为一个优秀的干部，一个为广大群众拥护爱戴的干部，必須具有下列一些优良的作风和高貴的品质：

- (1) 作风民主，办事公道；
- (2) 参加生产，领导生产；
- (3) 吃苦在前，享乐在后；
- (4) 关心社員的生活，爱护社內的公共财产；
- (5) 虚心接受群众的批評，努力改正自己的錯誤。

以上五条，虽然只有58个字，但要求却是很高的，含意却是很深的，它是把許許多多的比較好的干部的优点集中起来而又加以提高之后得出来的。因此，一个干部，要想达到这些要求，必須經過长期的艰苦努力和修养鍛炼才行。同时也只有干部具备了这些优良的作风和高貴的品質，民主办社的方針才能貫徹的好，社才能办好。

目前的情况是，有些干部已經具备或基本具备了以上那些优良作风和高貴品質，而也有些干部还没有具备或没有完全具备以上那些优良作风和高貴品質。已經具备了上述优良作风和高貴品質的社干，应当戒驕戒躁，繼續前进，把自己鍛炼成为一个更好的干部；那些尚未具备上述优良作风和高貴品質的干部，应当积极地努力爭取达到。事实証明，只要自己努力去爭取，一心一意地去做，上述五条要求，不管怎样高，都是可以达到的。大家应当知道，任何一个比較好的干部，都不是天生的，都不是从当干部那一天起就是十全十美的，而都是經過党的培养教育，群众的帮助督促，以及在工作中經過成功、失敗和自己的努力，逐漸鍛炼出来的。因此，对目前那些还有缺点的干部，領導上必須耐心地帮助他、培养他，社員必須要严格地督促他、批評他，使他們逐步地克服自己的缺点，鍛炼成为合作社的优秀領導干部。

二、必須在經濟上、政治上、組織上實行民主，貫徹民主辦社的方針

經濟民主、政治民主、組織民主是實行民主辦社的三項基本內容。所謂民主辦社主要就是表現在這三個基本問題上。離開這三個基本問題，民主辦社就變成空談。對這一個基本的概念，每一個幹部與社員都應當有明確認識，否則這個方針就無法貫徹，因此弄清民主辦社的內容，是十分重要的。

關於經濟民主問題。所謂經濟民主，實際上又分做兩大類，一類是屬於生產方面的；一類是屬於財務方面的。屬於生產方面的，主要包括有：生產計劃的制訂與修改、生產關鍵問題的解決、重大技術上的改進、主要先進經驗的推廣、重要設備的增添等。屬於財務方面的主要包括有：財務開支、利潤分配、勞動返還、福利費的使用、帳目的公布和檢查，以及各項財務制度的規定等。

根據民主辦社的精神，以上這些問題，都應當和群眾商量，或召開社員大會（代表大會）討論決定。而不能由少數幹部或社主任一人決定。上級派來的住社幹部也不能不和群眾商量，不經過社員大會（代表大會）就決定一切。當然其中有些問題是直接由社員大會（代表大會）討論決定的，也有些問題是由理事會根據社員大會（代表大會）決議的精神，經過同社員商量就可以決定的。不是所有問題都由社員大會（代表大會）決定，這樣做既不需要，也不可能。實際上有很多問題社員大會（代表大會）僅是做出原則上的規定，而交由或授權給理事會負責去處理的。但是，理事會在處理這些問題時，應當注意同群眾商量和听取群眾的意見，不能獨斷專行。在实际工作中，哪些問題應當由社員大會（代表大會）討論決定；哪些問題理