

目錄

我是怎樣領導農業生產合作社的·····	肥西縣城西農業生產合作社社長 洪厚元 (一)
我是這樣學習領導農業生產合作社的·····	貴池縣嶺鄉光明農業生產合作社副社長 羅根固 (一二)
龐文江是怎樣當好農業生產合作社主任的·····	中共鳳陽縣委會 (一九)
張會庭領導的農業生產合作社·····	李克節 汪銘

我是怎樣領導農業生產合作社的

肥西縣城西農業
生產合作社社長

洪厚元

11068/01

我們肥西縣城西農業生產合作社是在一九五二年的冬天，由城西區長安鄉祁河兩岸的兩個常年互助組合併建立起來的。當時入社的只有十戶，經過一九五三年十一月裏總路線學習後，又吸收了兩戶新社員，現在全社共有十二戶，七十四口人，整、半勞動力三十九人，分為河東、河西兩個勞動組。回想當初辦社時，大家選我當社長，我心裏感到又高興，又發愁。高興的是領導大家辦社會主義大事，走富裕幸福的路，是很光榮的；愁的是辦社是件新事，自己年輕沒有經驗，怕領導不好。那時候，我心裏暗想：自己在家裏還不當家，幾乎連小家也沒有當過，怎麼能當全社七十多口人的大「家」呢？後來經過黨、團組織的反覆教育，工作組同志的熱心幫助，社員們的支持、鼓勵，特別是鄉指導員和團區委書記對我的教育，我才有了信心。鄉指導員和團區委書記時常告訴我：只要依靠領導，依靠

大家，虛心學習，真心為大家辦事情，什麼困難都是能克服的。這樣我便決心把社長的担子擔當起來。一年多來，在黨的領導下，在全體社員的努力下，雖然克服了一些困難，取得了一些成績，但自己摸到的工作經驗還很少。現在我就來談談我個人是怎樣領導農業生產合作社搞好生產的。

訂好生產計劃，及時安排農活，合理支配勞力

我自當了社長後，就一心一意想把社裏的生產搞好，走也想，坐也想，幹活的時候也在想。但怎樣才能把生產搞好呢？開始社內生產沒有頭緒，秩序很紊亂，很多社員爭工分，搶活幹，有的沒活幹，有的幹不了，有時產生窩工現象，社員們都來找我要活做，自己也有些急躁忙亂，結果耽誤了生產。後來在駐社幹部幫助下，懂得了當合作社的大家，先要訂好計劃，做好打算，把農活和勞動力排排隊及時安排好，合理地支配勞力。我聽到人家常說：「吃不窮，穿不窮，計劃不到就會窮。」這話對合作社很重要。我們社裏不光是訂了全年的生產計劃，而且每半年和每季都訂了生產計劃。每次計劃都先由社務委員會根據農活、勞動力多少，分出輕重

緩急，仔細研究好，然後召開社員大會討論通過。計劃訂好後，兩個勞動組再分別開會，根據全社計劃訂出具體打算，按照每個勞動力強弱和特長進行合理分工。社員祁承高是犁田的好手，在春耕、秋耕和冬耕時就盡量分配他多犁田（如其他農活忙時，也帶幹其他活）。社員祁傳德有肺病，不管幹重活，就分配他放牛，帶幹些輕活。這樣就可以初步做到能幹什麼就幹什麼，發揮各人的特長。

在進行農活、勞動力站隊時，我們發現社內剩餘了一部分勞動力。怎樣解決呢？經駐社幹部的指點和社務委員會研究，認為主要應把剩餘勞動力用於農副業生產上去，要在社內找活做，在田地上加工。於是我們就決定在社內搞農業基本建設工作。如把低田改為高田，改種山芋，旱地改水田，把田改成塘，興修水利，並且還開設了一座粉坊。這樣既能增加社內收入，又能給社內剩餘的勞動力找到出路，增加社員收入。

社內除了田地股固定分紅外，做工多少，也是社員們最關心的事。因為做工多少，能直接影響到秋後分紅多少。所以，在調配勞動力上除了要按照勞動力強弱和各人特長外，還要注意掌握勞動力強、多、土地股少的

戶與勞動力弱、少、土地股多的戶的比例，不能懸殊太大，要照顧到每個社員的利益，使社員們在分紅時都能比以前單幹或參加互助組時多增加一些收入；要經常掌握每戶的實際情況，及時檢查工賬，對每戶做的工數心裏要有個底子，勞動力又強又多的戶，應該多分配些活給他們做；但也要適當照顧到土地股子多的戶，這樣可以防止這些戶在秋後因分紅少而動搖他們辦社的信心。我們社今年在支配勞力上，只要強的，不要弱的，只要男的要男的，不要女的。經常活也未注意適當調整，我也未及時檢查工賬，及時注意糾正，結果是各家的工數懸殊太大，如社員祁承米、祁傳之等戶田股少，勞力少，但做的工多，社員祁傳志、王詩祥等戶田股多，勞力多，反而做工少。因此，祁傳志、王詩祥等戶就有意見，認為自己吃了虧，想退社。後來我注意糾正和調整了。結果，他們才沒有意見。

同時，我們還注意了逐步改進評工記分的辦法，不斷提高社員勞動積極性。去年冬季修塘時，我們採用的是死分活評辦法，當時全社二三十個勞動力擠在一口塘裏，有時挖土的供不上挑，有時是挖土的閒着，挑土的趕不來。人多評工難，高低不一樣，爭工分，亂吵架，評工評到半夜還評

不好。後來我就想起在縣裏互助合作訓練班學習時，胡子章介紹他們社裏的按季按活評分（即標準工分）辦法很好，我遂在團小組會和社務委員會上提出研究，決定試用這個辦法。試用結果，社員勞動積極性大大提高，評工容易，還克服了窩工現象。一般社員的工分都比以前增加兩三分，修兩口塘原打算十天左右完成的，結果三天半就完成了。現在我們社裏的農活都逐漸採用了標準工分這個辦法。

依靠組織，運用骨幹，發揚民主，搞好生產

社裏的事情很多，光靠社長一個人是不行的。這主要要依靠黨的領導，發揮社務委員會的集體領導作用，要運用社內骨幹力量，要通過團的組織發動青年，依靠大家共同努力才能搞好社裏生產。

我們社裏經社員大會推選八個人成立了社務委員會。社委會便是社裏領導的核心組織。社裏的一切較大的問題都要先經過社委會討論、研究，然後召開社員大會討論通過。大家的事，大家研究，人多辦法多，只有充分發揚民主，才能把大家的好辦法集中起來，才能使大家滿意，共同搞好

生產。

我自己生產經驗差，工作辦法也很少，但我主要依靠了社內三種骨幹力量：第一種是生產經驗豐富的老年農民。我們社裏的生產技術委員祁承高、洪盛友，不光是一般的莊稼活頂呱呱的，而且還經常帶頭響應政府號召，學習和推廣新技術。他們是社內的「莊稼狀元」，在生產上可真有一手。社內農活的安排，什麼田種什麼莊稼，推廣小麥條播密植、合式秧田、試種馬鈴薯等，就主要依靠他們來指點。第二種是辦事公道，工作辦法多，熱心社內公事的骨幹。如社內文教委員祁承亮（一九五四年四月入黨），他在社內從不計較地位高低和職權大小，他處處為社着想，工作辦法多，我有什麼不能解決的問題，常同他研究，他真是我的「好參謀」。第三種便是青年骨幹。社內除了我以外還有三個團員，成立了一個團小組，還有四個青年積極分子。他們積極熱情，生氣勃勃，能吃苦耐勞，思想顧慮少，接受新事物快。社內四個正副勞動組長都是由團員或青年積極分子担任的，他們都很認真負責。我還注意通過團的組織，研究如何發動青年做好社裏領導上佈置的生產工作。今年春耕生產時，社委會號召社員要大

量積肥，團小組便主持召開了全社青年座談會，動員大家去打秧草積肥，先後共四五天工夫，光河東勞動組內的四個青年便打秧草一千多斤。

依靠骨幹，還要摸清骨幹的特點和脾氣。對老年人或長輩要尊敬，有事要多同他們商量。對青年人要多鼓勵、多培養。青年人雖然積極熱情，但生產技術差，工作辦法少，性子急，脾氣躁，有時容易影響家庭或社員間的團結。如青年祁傳金脾氣很壞，好與社員吵架、抬槓，我就個別幫助他，有時吸收他參加團小組會幫助他改脾氣。當初，他被選為勞動組長，因為他不識一個字，記不好工賬，我就鼓勵他並親自幫助他，開頭時，我幫助他配工，發工票，記工賬，隨後又專門教他怎樣記工賬，打收條，經過一個多月的苦學苦練就學會了，勞動組長就會當了。由於他做事認真負責，帶頭苦幹，去年社內兩次評選勞動模範時，都被評為一等模範。今年改選社長時，還被選為副社長，團組織並將要吸收他入團。

加強社內政治思想教育，提高社員社會主義覺悟

一年多來，我在工作中深深地體會到：當社長的必須經常摸清社員的

思想，不斷地對他們進行政治思想教育。農民入社後，思想問題是很多的。有的怕自己分紅少、吃虧，存在着「秋後看」的思想；有的對社會主義前途還認識不清，對合作社的好處還懷疑，有時還受富農的剝削思想影響，一時不滿意就想退社；有的只顧自己利益，不關心社裏大家利益；還有些社員氣量小，心胸狹窄，脾氣躁，為了點小事，也會鬧意見，弄得大家不團結。因此，當社長的要經常了解每個人的思想情緒，針對各人不同的思想和不同的脾氣用各種不同的方法進行教育。我摸社員思想和對他們進行教育的辦法，主要是自己經常深入各戶漫談拉呱，運用社內骨幹力量，通過脾氣相投，互相信任的人，個別了解思想，個別教育。去年秋季分紅時，河東勞動組的水稻田，因為缺水源，稻子受旱減收；河西勞動組水源好，收成多，社內統一分紅時，要從河西勞動組收的稻子中調運二十多石到河東勞動組去，但河西勞動組的社員們都不願意，認為河東受旱是「倒霉」，不應該調運稻子給他們。社員祁傳志看到自己田裏收的稻子多，要分給別人，認為自己是「吃大虧」，思想不通，要退社；社員祁承米看到麵坊生意很賺錢，也想退社去做生意。當時社員思想很混亂。早在分紅前

一個多月，我們就通過骨幹分別向河西組的社員們進行教育，說明今年河東稻子減收，並不是因為他們偷懶，就誤生產造成的，而是因為天旱水源缺乏所造成的，又說明社內田地分給各個勞動組做，並不是分家，收糧食要統一分紅；況且在抗旱時，河東勞動組還幫助河西組車了好多天的水，河西收成好，河東勞動組也出了力量的。經過反覆教育後，河西組的社員們的思想才轉了彎，同意調運二十多石稻子到河東去分配，並且高高興興地把糧食運送到河東去。社員祁傳志很相信我與祁傳和的話，我就同祁傳和去個別說服他，特別是通過算細賬去打通他的思想。祁承米很相信祁承亮和祁傳金的話，就叫他倆去打通承米的思想，後來，他倆的思想都被打通了，再不想退社了。另一個教育方法，就是培養青年積極分子去打通家庭思想。如社員王詩祥有些自私自利，評工爭分，去年怕分紅少，想到秋後退社。我們就培養他的女兒王書英，運用算細賬和對比的辦法去打通父親思想，後來，她父親再也不講要退社了。還有一個教育方法，就是通過總結生產，評選模範，來說明合作社的好處，鼓勵社員勞動生產積極性。去年我們在六月、九月分別進行了兩次評模，評選出三個勞模，這對全體

社員的教育是很深刻的。如在去年秋收總結生產成績時，社員祁傳法分了十五石多稻子，便感動地說：「要不參加合作社，像今年大旱年頭，我那能收這麼多的糧食呢？我今後一定要好好地跟着合作社幹下去，再也不愁窮了。」

大公無私，埋頭苦幹，關心社員生活，改正缺點

當社長的一定不能偏心和自私自利，辦事要公公道道。去年原分配我家犁田，後來因為我家得的工分過多，我就主動說服父親和哥哥，把犁田的活調給得工分少的張開應去做，社員們都稱讚我辦事公道，沒有私心。但在今年我家同王詩祥家負責洗晒粉絲，工分評高了，有些社員有意見，我當時未在意，社員就說我偏心。後來，我便在社委會上虛心檢討了這個缺點，並把工分降低了，大家就滿意了。

社辦起來後，遇到的困難是不少的。雖然我遇到了一些較大的困難，有時也作難，但我沒有低過頭。去年社成立後，第一關便遇到大旱，我便領導大家車了三四十天的水，結果戰勝了旱災，使社內產量不但沒減少，

相反地還增產一成多。平時我自己也起早帶晚地帶頭幹活，社員們看我帶頭苦幹，也都很積極，從來沒有看到有人偷懶。

當社長的不但要當合作社的大家，還要關心每個社員的小家，特別對生活困難的社員要注意照顧。去年社員祁承米因老婆病死了，家庭生活非常困難，而社剛成立，社內公益金很少，照顧不了，我就從自己家裏借給他五斗大米和四萬元，另有一擔糧草。社員偶鳳英生了孩子，我們就主動地照顧她，在月子裏仍然給她記工，並由社內借給她四萬元。這樣，他們都十分滿意，並感動地說：合作社對社員真關心，比自己家還親熱，我們決心永遠跟着合作社走。我是個青年團員，我在工作中雖然得到了一點成績，但這主要是黨、團組織培養教育和直接幫助的結果，今年四月我又先榮地參加了中國共產黨。我自己的缺點還很多，如在工作中還有忙亂、性急的毛病，對社內財務工作還抓得不緊，與社外農戶的聯系還不夠，自己學習還很差，今後要認真改正這些缺點，決心努力學習，虛心謹慎，防止驕傲，領導合作社繼續穩步前進。

（青年團安徽省委辦公室記錄整理）

我是這樣學習領導農業生產合作社的

貴池楓嶺鄉羅光明農
業生產合作社副社長

羅根固

堅定信心克服困難

一九五二年二月裏，我們的建社工作剛開始，勞動模範羅光明同志，就被上級派往蘇聯參觀去了。當時，領導辦社的縣農會主席陳俊同志就來找我，叫我把辦社的担子挑起來。我一聽可真有些害怕，不敢幹。陳俊同志就鼓勵我：「根固同志，什麼事都不是生下來就會幹的，政府又派來工作組幫助你們，你只管幹吧！」我想：上級既然這樣培養我，光明走了，組內就我一個是黨員，怎麼好推辭呢？結果就幹起來了。一開頭，工作還很順利，有二十多戶報名入社的。誰知道了評產入股那天，問題就來了。當時，周圍又沒有辦社的樣子可以學習，也不知道應該怎樣按土地的土質好壞、水源多少和路途遠近來評產。在評議的時候，畚田多的戶，主張不

分土質好壞，一拉平計算，好田多的戶就不贊成。這樣評產問題得不到解決，辦社工作就要停頓下來。怎麼辦呢？工作組的同志也沒有成熟經驗，只是叫我和大家一塊研究。這可真把我難住了，心裏又着急又懊惱，只埋怨上級不該在這個時候把光明調走，他在家也許會有好辦法。晚上，我躺在牀上翻來覆去睡不着，心想：怎樣才能把產量評得公平呢？我仔細想想大家爭論的原因，有的社員說：我的田同他的田土質一樣，產量高低差不多，可是我家田離家近，省工，評一樣的我就吃虧了。也有的社員說：我的田車水只要一盤水車，他的田要兩盤水車……。我琢磨琢磨這些話，心裏陡然亮堂了。要是根據路途遠近，做活難易來分不就行了嗎？第二天，天還沒亮，我就跑到工作組去了，我把想出來的辦法講給他們聽。工作組同志很支持我的意見，便在建社委員會上進行討論，大家都同意我的意見。結果評產入股問題便算得到解決了。這一關過去以後，領導建社的信心也就增強了。

只有學會生產才能領導生產

合作社成立了，起初我當生產組長，領導五戶生產，還沒有什麼。到了秋天，社擴大了，大家選我當副社長，光明經常不在家，社裏的一切工作都要由我來負責。雖說自己是莊稼漢出身，說老實話，年輕的時候，都是隨着老人家做活，從來也沒操過心，現在一下子領導五十多戶搞生產，真是有些抓瞎。一開初，便碰上了訂計劃的困難。第一次訂的是一九五二年全年計劃，在社務委員會上，大家左算右算，每畝田定了十二個工。車水工、雜工都沒計算在內。我又不大懂，當時也就糊裏糊塗的同意了。結果，由於計劃訂的不實際，到了抗旱的時候，工不夠用，使生產受了很大影響。接受了那次教訓，我就發狠學習生產知識；並把社裏有經驗的社員組織一個技術研究小組，在一個生產季節開始以前，預先召開技術研究小組會。比如下秧前，技術小組就研究各種稻種的性能，把社裏的稻田按土質分類，確定出什麼田適宜種什麼稻，各種多少，這樣訂出來的計劃也就合乎實際了。我心裏也就有了底子，再不像開初那樣「破帽子無邊」，不知從哪裏抓起了。

依靠羣衆就有辦法

在我開頭當副社長的時候，遇到事情，從來不大和別人商量，自己想做到那裏，就做到那裏。雖然是一片好心，往往得不到好的效果。比如在建社不久，有一次鄉裏來佈置搞豐產田。我預先也沒向大家商議，就自己報了三畝。一到插秧時，叫社員往豐產田裏多下糞，大家摸不清底細，沒有照我的話去做，還是和一般田下的一樣多。當時，我乾着急，也沒有法子。自那以後，我可不敢幹了，無論什麼事情，都先和大家研究了以後才做。

一九五三年春天，訂修塘計劃時，我就和委員們分工，先到各個生產小組去了解情況，徵求大家意見，知道了哪些塘當修，哪些塘可以緩修，然後訂出個初步計劃，交給小組去討論，經過討論，大家又補充了一些興修意見。這樣訂出來的計劃，不但社員們沒有意見，而且還想出了不少保證完成計劃的辦法。如社裏有一口百把年沒有修過的塘，很難修。但是老社員羅翠風根據他多年的經驗，想出了四點興修辦法，便把那口塘修好了。我接受這些經驗教訓以後，遇事就和社員們多商量，也覺得有了依靠，困難

也容易克服了。

隨時注意解決社員思想問題

我們社裏有五十多戶，一百多口人，要想大家不鬧情緒，安心搞生產，那就要時刻向社員們進行政治思想教育。我在生產空閒的時候，就很注意這件事。有一次車水抗旱，我發現羅浩然情緒不高，我知道他是累的，休息時，我就跑過去和他閒啦。問他：「浩然，你看今年旱的這樣很，要是不入社，你的稻子能插下去嗎？」他說：「那咋行！我家十四畝田，有一畝是板田，要是在去年，就是手捧着銀子，也難找着人插秧。」我又問：「今年比去年旱的還厲害些，你看今年抗旱比去年可重些？」他說：「今年抗旱是比去年緊張，因為在社裏，人多好幹活，就拿我家來說，倒比去年輕省些呢！」他經我這樣一提，也不覺着累啦，情緒就高起來了。我和社員談話的方式，多半是根據每個社員的思想情況來談的。比如有些社員覺得土地入股吃虧，一時想不開，我就幫助他們算土地賬；有些社員怕收成少了，就幫助他們算收成賬。有一次羅亞賓怕熱，不下田幹