

目 錄

邢台七區領導互助合作運動的經驗·····	一
饒陽縣四區領導互助合作運動的經驗·····	六
中共大漁莊鄉支部領導互助合作網的經驗·····	三
世上無難事，只怕有心人·····	四
——記中共饒陽四區區委副書記董玉明學會領導互助合作的經過	
外行人變成了內行人·····	四一
——記中共邢台七區區委組織員陳守富學會領導互助合作的經過	
全區的農業生產合作社都得到了鞏固·····	四六
——記中共河間二區區委扭轉忽視領導農業生產合作社的偏向	

CAD68/02

1

邢台七區領導互助合作運動的經驗

逐級建立責任制，大家都動手

邢台縣七區七十四個村，從一九五二年冬建立了四十三個農業生產合作社，到一九五四年春天已經發展到一百七十一個了。參加社的農戶，共六千零四十九戶，佔總農戶的百分之七十一點三。全區有互助組一百七十二個，共兩千二百三十九戶，佔總農戶的百分之二十六點二。參加社、組的農戶，共佔總農戶的百分之九十七點五。沒入社、組的只有二百一十戶（其中有依靠子女生活的老人也以戶計算在內），佔總農戶的百分之二點五。其中有三十三個村有百分之八十以上的農戶參加了社，並出現了九個合作化的鄉。

從一九五三年春季，反對急躁冒進、整頓農業生產合作社開始，邢台縣七區的主要幹部，就採用了「包川」（川是大的山溝，每川有若干村莊）負責制的領導方法。在每個川中，又根據社的分佈情形，分為兩三片（全區共七片，每片包括兩三個鄉），每一片由一個區委委員負責，並配備一定數量的區級幹部。這種分工負責領導農業生產合作社的方法，形成了區級領導工作的一種形式，並在這種領導形式中，逐漸培養

提高區級幹部領導互助合作的能力。

這種負責制的領導，能及時地發現和解決互助合作中的問題。如一九五三年三月份，副區長關常喜負責領導宋家莊川，這川杜樹村王廷秀社，在區召開的社長會議上介紹了自己搞副業的「經驗」——在宋家莊社開店積肥，在本村開油坊、開軋花坊、販賣木炭、酸棗等。關副區長對這「經驗」發生了很大懷疑，自己就去進行調查，從中發現了會計王丕明（私人糧店的經理）、王廷奎（糧商）都是為私人經營糧食受到人民政府限制和怕納稅，鑽到農業生產合作社中來的，用社的名義作買賣。所以在宋家莊社開的店中，名義上是為了積肥，實際上是暗裡買賣米麵和食鹽；用很大的人力，從內邱縣運了四萬斤木炭和四十石酸棗來賣，還置買了軋花機和榨油機；可是參加農業生產的呢？在春耕播種的農忙季節裡，全社才只有八個人。這個社顯然是在向着資本主義方向發展。關副區長了解到這些情況後，當即領導社員進行了整頓，清出了一部分商人小販，對剩下來的社員進行了農業生產的前途教育，使社走向了正確的道路。

由於區級幹部負責制的建立，及時解決了內部管理中的許多問題，所以在一九五三年春糾正急躁冒進偏向中，全區四十三個社，沒有垮一個。

在一九五三年冬季全面宣傳總路線以後，全區的農業生產合作社迅速地發展起來，在四十三個社中有三十七個社擴大，新增了九百四十七戶；建立了一百二十八個

新社 社員三千七百多戶。爲了適應這種新的形勢，由區級主要幹部的責任制，又擴大爲所有區、鄉幹部領導農業生產合作社的責任制了。

在包川分片負責的基礎上，區幹部和鄉幹部都負責領導一定數量的農業生產合作社。如區武裝部幹部鄭鴻和負責領導前掌鄉十個社，並重點掌握前掌村劉英章社，這鄉黨的總支書記徐德彥負責領導石善村、後掌村兩個社，總支副書記胡光福負責領導前、後棉花溝、翟溝三個社，鄉長李有福負責領導棗園、前、後禪房和關帝峪四個社。

在實行區、鄉幹部包乾負責制中，發揮了區鄉幹部的鑽研精神，因而鞏固和提高了農業生產合作社。區婦聯會主任趙秀梅，負責領導折虎村的五個社，她根據折虎村婦女在一九五三年參加農業生產的情形，詳細計算了全村一百二十三個婦女勞動力，在鋤麥、播種、收麥、鋤地、秋收穫麥等季節裡，能出六千二百四十二個勞動日。她挖掘出這樣大的潛力後，又經區委書記樊守殿的幫助，把這村五個社只修整六畝灘地的計劃，擴大爲修整七十畝梯田、六畝灘地的計劃，克服了這村社幹部認爲勞力不足不能擴大修整梯田計劃的思想。

胡家樓鄉黨的總支書記樊守善，在建立了責任制以後，爲了把社領導好，除了積極領導互助合作網和到社解決具體問題外，還在自己鄉內建立了互助合作學習會，把全鄉的社長召集在一起，每月學習三次，已經學習了「耿長鎮是怎樣當農業生產合作

社社長的「一文，根據耿長鎖的工作、思想，聯系自己進行了檢查。並計劃繼續學習報紙上發表的包工包產的經驗。這種學習會對鞏固農業生產合作社起了很大作用。

在村支部和黨的小組中也建立了責任制，這是責任制中最基層的一環，它保證對社員的思想領導和生產計劃的完成。

胡家樓鄉黨的總支委員會建立責任制的方法是：在一九五三年冬季進行總路線教育的基礎上，一九五四年三月對全鄉一百三十個黨員又進行了一次社會主義前途和辦社的關係、黨員怎樣對待農業生產合作社的教育。每個黨員都聯系自己所存在的缺點進行了檢查，提出克服辦法和帶動羣衆前進的保證條件，每個黨員還把這些條件寫出來交到支部裡，作為支部對每個黨員檢查的根據。

建立黨員負責制以後，黨員的情緒普遍高漲起來，在工作中起了模範帶頭作用。如胡家樓黨員趙良德，爲了保證完成小組生產計劃，帶動社員到山上拾牛糞煉肥。

邢台縣七區各級黨組織建立的責任制，加強了幹部黨員領導農業生產合作社的責任心，每個人心中都有「這社（組）是我負責」的觀念，啓發了對農業生產合作社問題的研究。但責任制並不是分兵把守各管各，而是建立在集體領導的基礎上，無論誰負責的社、組，發生了問題自己研究解決，但要及時報告，大家進行研究，不能解決的問題更是這樣。所以每個社的重要問題，都是經過區委會或片會討論決定後，才進行處理的。另外，根據每個社問題的多少，幹部的強弱，也進行適當調配，並不是永

遠固定在一社的，如區委組織員趙光花負責領導小掌峪村社，他發現被門戶挑唆黨員帶頭出社的嚴重問題，自己又不能解決時，區委又派組織員陳守富去幫助；後來又派武裝部鄭鴻和去解決，使社得到了鞏固。

培養典型重點示範推動運動前進

一九五三年春季，糾正互助合作運動中的急躁冒進偏向時，邢台七區對農業生產合作社進行了普遍整頓。以後，區委就研究決定用培養典型重點示範的方法，推動互助合作運動向前發展。經過選擇，決定由區委書記樊守殿負責總結折虎村支部領導互助合作的經驗，區長王永淮負責領導下店村王懷蘭社的小麥豐產，區委副書記馬聚平負責領導水門村社的包工包產。劃鄉後，又增加了胡家樓鄉總支對互助合作的領導和路家莊互助組等典型的培養。

經過幾個月的具體幫助和領導，每個典型社的經驗更加完整了。區委就在六月份召開了全區農業生產合作社交流經驗大會，組織這些典型作了報告，並組織全區農業生產合作社社長進行了討論。折虎村支部書記李順華，介紹了支部統一領導全村五個社的方法和向社員進行思想教育的經驗——三十一個黨員，分佈到五個社裡，每個社都建立黨的小組，支部通過黨的小組進行統一領導；黨員分佈到生產小組，及時了解社員的思想情況和存在的問題，支部再根據發現的問題，加以分析研究，進行解決。

他在報告中說：「支部領導社的經驗，基本上有兩點：一、無論是貧農、中農、幹部還是社員，都存在着一定程度的困難，抓住這些困難，研究解決，社自然就鞏固了。二、採用與羣衆商量的辦法，把支部的思想變爲羣衆的思想。」下店村王懷蘭介紹了小麥密植達到豐產的經驗，水門村王俊生介紹了他社「包工包產」的辦法。這些典型報告，經過大家討論，都公認爲是好經驗，一致表示回去推廣。區裡也根據他們的成績，進行了表揚和獎勵。

這些典型經驗的推廣，鞏固和提高了農業生產合作社。支部黨員分到各生產小組負責領導的辦法，就是從折虎村支部學來的。從下店村王懷蘭介紹了小麥豐產經驗後，一九五三年播種小麥時，都密植了。一九五四年許多社實行「包工包產」的管理辦法，也都是經過先學習了王俊生社的包工包產辦法，再根據自己社的具體情況制訂的。

這區除了用培養典型的方法推動互助合作運動外，還多次採用了示範的方法推動工作。最顯著的一次，是在一九五三年爲了推行包工辦法而做的示範工作。

一九五三年麥收以後，各社都因爲實行死分死記或農活計劃不周等而出現了窩工現象，引起了社員的很大不滿，甚至有的社員對農業生產合作社的優越性發生懷疑。根據各社中存在的窩工現象，區委進行了討論，認爲不推行包工辦法，不能克服這種現象，在即將到來的秋收種麥中，會出現更混亂的情況，於是決定推廣王志琪社的包

工辦法。但區級幹部在各農業生產合作社中佈置時，各社都一時接受不了，認為包工辦法複雜，不好包，所以在佈置了以後的很長時間裡，各社也沒有動靜。區委了解到這種情況後，就決定在胡家樓社先進行示範。

在胡家樓社示範當中也遇到了障礙。區幹部對姚金貴組長說：「你們一個大組二十來個人一齊下地，集合起來就花費很長時間，到地裡做活，一塊地做不了一會就完了，又得到別的地裡做，半天動兩三塊地，又誤很多時間，這都是窩工現象。」可是姚金貴却硬說：「我們組裡每個人都是急急忙忙地幹活，怎麼還會窩工呢？」這組推行不通，區幹部又選擇了積極分子馬聚奎組作試驗，選擇了五個平常勞力鋤地，他們不等着集合，也不挪地，一天每人鋤了七分，別的組每人才合五分。經過這一試驗，社員們才同意包工了，社幹部這才討論了秋收穫麥中各種農活的包工數，又經各生產小組討論修正，整個秋收穫麥的活都包到各生產小組了。

包工示範作好以後，區委召集全區幹部進行了研究，提出胡家樓的包工示範所以成功，是在於選擇了積極分子來試驗，用包工比不包工省工的事實打破了社員怕麻煩和散漫的習慣。過去推行包工失敗的原因，是只自上而下地佈置工作，社員沒有看到包工的好處，所以行不通。

區級幹部從這個重點示範中學到了工作方法以後，就到自己所掌握的社推行。在關帝峪社推行時，遇到了社員怕包工賠工的思想，關明榮說：「我不包，我入了社就

够累的了，包了還讓我賠工。」區幹部又讓支部書記關明義和社員李雙福作試驗，結果拔了一畝麻比以前少用一個工，這樣解決了社員怕賠工的思想，包工才實行起來。

經過區級幹部的推行，全區四十三個農業生產合作社，實行包工的有三十六個社，其中有臨時性的包工，有整個季節的包工。包工以後，區委號召秋前壓綠肥六十萬担的計劃，很快就完成了。在秋收穫麥中，因為實行了包工，各社都出現了新氣象。胡家樓社在麥收穫晚田時，比往年晚五、六天，而在秋收穫麥中，都比往年提早五、六天。

這一成功的工作方法，邢台七區正在繼續使用。一九五四年在建社和社內勞力使用問題得到解決以後，這區用挖掘勞力潛力的方法，培養了修灘地的典型——杜樹村王廷秀農業生產合作社，計劃今年修灘地一百畝，區裡並組織幹部和社長在修灘地時去參觀了一次。另外，還培養了植樹造林、培育苗圃和建設菓園的典型——水門村王俊生農林牧生產合作社，已制訂了一個五年計劃，開始行動起來。這個合作社在社員一致同意下，土地已不分紅了，這也是培養由半社會主義性質的農業生產合作社過渡到完全社會主義性質的農業生產合作社（集體農莊）的典型。這些，都在廣大羣衆和幹部中引起了注意，鼓舞了他們前進的熱情。

組、社統一領導，不要不管互助組

在一九五三年春季，糾正互助合作運動中的急躁冒進偏向時，區級幹部因忙於解決農業生產合作社中的問題，對全區四百多個長期互助組放下不管了，因此，在互助合作中發生了許多問題。

首先引起互助組不滿的，是區幹部無論到了那村，就鑽到社裡，互助組內雖然有問題，區幹部也沒有主動去解決，所以有的互助組長就說：「現在社重要了，不是讓我們組織互助組的時候了，你看誰還管互助組的事，咱這組幹不幹的吧！」區幹部呢？也覺得社的担子重，社辦不好不行，互助組辦不好還不要緊。

其次是銀行發放農業貸款時，因為先貸給社，再貸給組，也引起了互助組不滿，覺得社什麼也佔先，貸款也使得多。

第三是有的農業生產合作社，光顧自己生產，不幫助互助組，甚至有的社還與互助組發生矛盾，因而給互助組造成一種印象：社重要，上級也重視，使得他們發起「橫」來。如區裡號召多積肥，尋找肥源，以便增產糧食時，冀家村郭金聲社裡的婦女們，一下子就佔滿了村中唯一的水道，把淤泥都挖了去，全村五個互助組，那組也沒有挖着一點；澆麥地時，社裡又一下子把渠佔了，一塊地又一塊地的澆起來，遇到了互助組的麥地就隔過去，社裡的麥地都澆完了，互助組裡的麥地還沒有開始澆，所

以互助組對社起了很大的反感，覺得社裡人們太厲害，違背了多少年來澆地時一塊趕一塊澆的習慣。

這些問題雖然在全區互助組中，並不是普遍存在的，但這些問題不解決，就會對互助合作運動發生不良影響，而且，問題會越發展越嚴重。

中共邢台七區委員會根據當時情況，在全區幹部會上把這些問題提了出來，指出農業生產合作社確實重要，但也不能忽視對互助組的領導，因為當時全區參加社的農戶僅佔全區總農戶的百分之十五點三，而參加互助組的農戶却佔全區總農戶的百分之七十九點八，全區的糧食增產計劃的完成，雖然也必須靠農業生產合作社，但主要的還是靠互助組，如果這些問題不解決，全區增產計劃就很難實現。

經過全體區幹部的討論，除了明確忽視領導互助組的思想不對外，還明確規定了區幹部到村後，對組、社必須統一領導。最後，大家一致決定在七區三道川裡，每川都培養一個典型互助組，帶動全區互助組的鞏固提高，還指明宋家莊川以路家莊村姚聚臣互助組為重點，農業助理員姚德潔負責領導；將軍墓川以橫嶺村張德仁互助組為重點，由助理員張金學領導；漿水川以漿水村李華奎組為重點，由區武裝部鄭鴻和領導。

區幹部到村後，在領導農業生產合作社的同時，也加強了對互助組的領導，解決了組內勞力使用、季節工資米數等問題，還幫助勞力多的互助組尋找副業生產門路。當年七月間，在區裡召開的互助合作會議上，除了全區四十三個社長參加外，並有七

十多個互助組代表參加。會上，除了縣、區幹部報告互助合作中的勞力使用等問題外，還把農業生產合作社社長和互助組組長劃為兩個大組，進行座談交流經驗。

在座談中，路家莊互助組代表介紹了他村十三個互助組的情況，從麥收後，由黨支部統一領導和區幹部的幫助，十三個互助組做了一次統一的整頓；民主選舉了正副組長，討論了組內各種制度。整頓以後，十三個互助組提出：「在做活時要把比組長領導（勞力支配得開）和比生產技術」作為競賽口號。

經過兩個多月的時間，全村十三個組中，有九個組按照全年生產計劃或季節生產計劃進行生產，並且做到了勞力統一支配，根據全組農活緩急，統一進行了安排，解決了過去都爭着先做自己地裡活而引起的矛盾。統一評訂各個季節工資米數，在組長的領導上，有了明確分工，有管勞力支配的，有管生產技術的，並且每組都有了自己的豐產地。漿水村李華奎互助組，報告了用自己組內的剩餘勞動力，給漿水中學蓋房，把所掙的工資買了四千多斤麻餅，追了八十多畝玉米，以副業支持農業的辦法。下店村李玉珍互助組介紹了棉花寬壟密植的技術，和按件記工的辦法。

介紹了這些典型以後，各村互助組代表都認真進行了討論，研究了互助組的領導方法、勞力支配等問題，並把這些經驗帶回去運用。

從一九五三年麥收，加強了對互助組的領導以後，不僅提高了互助組員的集體勞動觀念，也鍛鍊了領導互助組的骨幹，提高了互助組成員的政治覺悟。組、社統一領

導後，組、社存在的一些矛盾問題也得到了解決。如冀家村郭金聲社主動邀請五個互助組開會，在會上作了「只顧自己生產，不管互助組生產」的檢討，徵求了互助組對社的意見，加強了組、社團結，改善了社、組關係，在進行總路綫教育以後，全村五個互助組都一齊加入了郭金聲農業生產合作社。

去年全面宣傳總路綫以後，互助組轉農業生產合作社的熱情普遍高漲，有的村幾個互助組合併組成一個社（路家莊十三個互助組合成一個大社），有的互助組參加了現有的社。在統購糧食工作沒有結束時，新建社數目就超過了區的建社計劃。因為在互助組中打下了較為鞏固的基礎，所以在新建、擴建的一百五、六十個社中，都沒有發生什麼嚴重問題，「四評」、推行包工等都很順利地完成了。

建立互助合作網，老社新社一齊前進

邢台縣七區的互助合作網，在一九五三年就開始建立了，但是發揮大的作用還是在一九五四年。這是因為一九五四年新建的農業生產合作社多，不加強互助合作網的領導，發揮老社對新社的輔導帶動作用，就不能把這許多新社辦好。所以，中共邢台七區區委從新社籌備建立時起，就加強了對互助合作網的領導，根據區級分片領導的方法和老社的分佈情形，組織了七個互助合作網，以老社社長為骨幹，吸收各社社長參加，共同研究，共同改進，完成建社和鞏固社的任務。

互助合作網隨着建社和鞏固社的每個步驟——劃分社員小組、選舉社幹部、安排生產計劃、進行「四評」、勞力使用等，展開了工作，在每個階段做到合乎黨對互助合作領導的要求。

在胡家樓的互助合作網中，共有十九個社，其中有七個新建的，其餘是擴大的。新建社不知道怎樣把社組織起來，負責領導胡家樓互助合作網的樊守善（鄉總支部書記，前胡家樓社長）、馬聚山（胡家樓社的副社長，省勞動模範）就在互助合作網會上介紹了劃分社員小組、選舉社幹部的辦法；還把胡家樓的社章印出來發給各社，並在會上逐條進行了解釋，各社又根據自己社的情況作了修正。這樣新建社很快建立起來，擴建社對劃分生產隊（組）和勞力使用不摸門，他們又介紹了胡家樓編生產隊的方法。各擴建社也把生產隊編好了。

社建立起來以後，根據胡家樓建社時光忙建社誤了生產的教訓，又幫助各社計劃春耕前的準備工作——積肥、修整被雨水沖壞的梯田和水田的石椿，準備春耕。這樣，社員可以白天生產，晚上進行「四評」，各社對這一點感到非常滿意。

接着，在會上又討論了各社「四評」中自己不能解決的問題。如馬莊溝評土地產量時，對梯田感到沒辦法評。因為梯田的負擔很低或是沒有負擔，所以社員們不願意把梯田的產量評高，可是梯田打糧食的實數並不少，因此地戶又不同意評低了。胡家樓社就介紹了他們根據土地的三年平均實產量評產的方法。

「四評」完了以後，互助合作網就推廣胡家樓「包工包產」的方法，由胡家樓社副社長馬聚山介紹了一九五三年包工的辦法和一九五四年的「包工包產」辦法。大家在討論中發現胡家樓一個生產隊只包集中的一片地，所以有的隊沙地多必須多種花生，有的隊紅土地多必須多種棉花，這樣，恐怕農活擠在一起，閒時沒活做，忙時做不過來。大家研究後，改成每隊適當配備各種土質的土地。經過介紹討論，有八個老社實行了「包工包產」制，有六個社實行包工，有五個新社因為沒有經驗社又小，按「死分活記」，結果，胡家樓鄉十九個社的勞力問題，基本上得到了解決。

胡家樓互助合作網對解決社內的會計問題，也起了很大的作用。在一九五三年參加互助合作網的十三個社，多數使用老式賬簿，各種收入、開支都一筆趕一筆的記，不用說「日清月結」，在年終結賬時得好幾個人算好多天。使用新賬簿記賬法的只有兩個社——胡家樓社和冀家村社。負責互助合作網會計工作的胡家樓社的會計李彬，根據這種情形，在開互助合作網會時，就通知各社會計把自己的賬簿帶來，新、舊賬對照比較，看哪種記法簡單清楚，好記好結。這樣，大家都知道新記賬法既好記，又好結，把許多人認為新賬複雜難記和「記慣了不好改」的保守思想打消了，在全網內推行了新式記賬法。

一九五三年秋前，在互助合作網的會計會上，大家研究了預分辦法，研究後就回去作預分計劃，計劃作出來以後，大家交換意見中，發現了許多問題，進行了糾正。

如桃樹村社糧食作價太低了，每斤花生只作價七百元，一斤玉菱作價五百五十元，而肥料作價却太高了，一斤豆餅一千多元。因為肥料是各戶投資的，以糧食折價歸還，這樣，打的糧食，就被投資侵佔了，社員的收入就減少了。經過大家討論，把花生每斤改爲一千元，玉菱每斤改爲六百五十元。

在其他六個互助合作網中，雖然具體做法和效果都不相同，但也都起了推動互助合作運動的作用。如漿水村互助合作網共二十七個社，水門村社長王俊生負責領導，他們除了開互助合作網會以外，每逢漿水村集的日子，大家碰頭討論社中所發生的問題。在推廣「包工包產」辦法時，王俊生介紹了水門村社一九五三年「包工包產」的辦法，和一九五四年的改進辦法，經過大家討論，有六個社採用了「包工包產」辦法，其他社也採用了包工辦法，使社內最難解決的使用勞力問題得到了解決。

邢台七區互助合作網能够發揮這樣大的作用，是區委對互助合作網加強領導的結果。他們對互助合作網採取了如下的領導方法：

一、選擇互助合作網的負責幹部，並吸收他們參加區級討論互助合作問題的會議，使他們了解互助合作運動的整個步驟，和在每一步中所解決的中心關鍵問題，以及解決這些問題的方法，因此，他們思想明確，工作起來心中有底，領導起來就步驟清楚。現在七個互助合作網的幹部，都是辦社有經驗的老手，他們經過社的各式各樣的鍛鍊。如胡家樓網的樊守善，漿水村網的王俊生，不光有十幾年的互助組經驗，在

辦社中也遇到過嚴重窩工和社員思想混亂等許多問題，他們都經過用心鑽研，得到了解決。

二、在互助合作網中交流辦法、經驗，和糾正某一種錯誤，要有重點地進行。因為一個網都有二三十個社，如果每一個社都把自己社的情況介紹出來，會佔很長時間，不但不能認真地討論研究，還會就誤很多時間，引起參加網會社長的不滿，所以必須根據區裡對互助合作運動的整個佈置，再選擇代表一類問題的好壞典型，在會上進行報告研究，這樣解決問題既透徹，又節省時間。要達到這一目的，負責領導互助合作網的幹部，要事前了解各社存在的問題和好的創造，進行研究，以便有目的地推廣和糾正。

（肖峯）

饒陽縣四區領導互助合作運動的經驗

全區互助合作運動迅速發展

饒陽縣四區是耿長鎖農業生產合作社所在區，在抗戰時期，有的農民就組織起來生產，近幾年來，區領導上認真執行了黨關於發展互助合作的政策，再加上耿長鎖社的巨大影響，全區互助合作運動迅速發展。據統計，到一九五四年四月組織起來的農戶，已達總農戶的百分之六十多，其中共建立農業生產合作社三百五十五個，參加的