

按照社会主义原則 整頓經營管理

——農村人民公社經營管理問答

山西农民报公社建設組編写

山西人民出版社

編 者 的 話

這是一個有問有答的小冊子，寫得是農村人民公社經營管理的事情，專給農村幹部和廣大社員看的。

集體經濟要搞好，經營管理很重要。毛主席在《中國農村的社會主義高潮》一書的按語中指示我們：“任何社會主義的經濟事業，必須注意尽可能充分地利用人力和設備，尽可能改善勞動組織，改善經營管理和提高勞動生產率，節約一切可能節約的人力和物力，實行勞動競賽和經濟核算，借以逐年降低成本，增加個人收入和增加積累。”農村人民公社的生產隊和生產大隊，也必須是這樣。在這方面，必須進行許多工作。為此，我們接受生產隊幹部、貧下中農的要求和農村工作隊同志們的意見，根據黨的方針政策，結合各地已有的經驗，編寫了這個問答。

農村人民公社的經營管理工作，是有關正確執行黨的方針、政策的大事情。也是堅持社會主義經營路線，大大提高社員集體生產積極性，充分發揮人民公社的優越性，反對資本主義經營路線，進一步鞏固和壯大集體經濟力量，加快我國社會主義建設的重要問題。為了讓讀者從這裡能夠了解到經營管理工作的原則、方法和經驗，我們對於有關的一百多個問題，都用階級分析的观点，理論聯繫實際的方法，作了比較通俗的解答。我們所以要寫問答，是因為一問一答，好懂

好記，它是广大貧下中农和社、队干部喜聞乐見的一种好形式。初稿写成后，曾征求了許多同志的意見，作了反复修改。《山西农民报》发表后，受到了广大讀者欢迎，这次出版前，我們又根据1965年4月中共山西省委农村工作部召开的地(市)、县委农村工作部部长會議精神，作了一次較大的加工修改。在整个編写过程中，得到了中共山西省委农村工作部負責同志的热情帮助。所以說，这个問答，实际上是許多同志集体努力的产物。在这里，对于直接或者間接参加这个問答編写工作的所有同志，一并致以謝意。

这个問答虽然在編写过程中，曾想尽量作到准确、系統，通俗易懂。但是，因为水平所限，時間急促，对这些問題研究的还很不够。再說，在实践中，有关这方面的經驗，还在不断地发展和完善。因此，本书所介紹的一些办法，很可能不全面。讀者对于問答中所介紹的經驗，一定要联系当地的实际情况，加以充实，灵活运用，千万不能死搬硬套。如果发现这个問答中有什么錯誤，或者是还有那些問題需要解答，都請来信告訴我們，以便再版时改正、充实。

編 者 一九六五年五月

中共山西省委农村工作部发出通知要求干部社员

学习《农村人民公社经营管理问答》

中共山西省委农村工作部，在一九六五年一月十四日发出一个通知，要求各地、市、县委农村工作部，组织有关农村干部和社员，认真学习《农村人民公社经营管理问答》，按照社会主义原则整顿经营管理。

通知说，为了在社会主义教育运动中，整顿好农村人民公社的经营管理工作，《山西农民》报编写了《农村人民公社经营管理问答》。这套问答系统地讲解了经营管理工作的原则、方法和主要经验。是有关农村工作干部和贫下中农积极分子，在整顿经营管理工作时的一个好的参考材料。

通知要求各地在这个问答发表以后，迅速组织有关农村工作干部和以贫下中农为主的社员群众，认真学习。学习问答时，一定要从当地的实际情况出发，不要死搬硬套。如发现问答中有不妥之处，或者讨论中提出了新的问题和不同意见，收集起来直接向报社反映，以便进一步研究和修改。

目 录

貫徹执行社会主义經營路綫·····	(1)
搞好生产管理 发展集体經濟·····	(7)
改进劳动管理 提高农活质量·····	(18)
加强財務管理工作 貫徹勤儉办社方針·····	(39)
放手发动社員群众 認真整頓經營管理·····	(52)
經營管理要搞好 突出政治最重要·····	(61)

貫徹執行社会主义經營路綫

問：为什么必須搞好人民公社的經營管理工作？

答：农村人民公社的經營管理工作，是有关正确貫徹執行党在农村的方針、政策的大事情。也是坚持社会主义經營路綫，大大提高社員的集体生产积极性，充分發揮人民公社的优越性；反对資本主义經營路綫，进一步巩固和壮大集体經濟的力量，加快我国社会主义建設的重要問題。

人民公社的經營管理工作，是为集体生产服务的，必須坚持社会主义方向，充分調动广大社員的集体生产积极性，充分發揮集体經濟的优越性。不发动群众，不依靠貧农、下中农，根本不可能搞好經營管理工作。那种把經營管理当成技术性工作，或者覺得只要提高生产就行，經營管理好不好不要紧的想法和說法，都是錯誤的。

問：为啥說要搞好經營管理工作，就必須貫徹社会主义經營路綫？

答：因为社会主义社会还存在着階級和階級斗争，存在着社会主义和資本主义这两条道路的斗争。这种斗争，經常要在集体經濟的經營管理上体现出来。比如說，在确定經營什么、生产計劃、分配方案和建立生产管理、劳动管理、財務管理制度时，究竟是坚持什么样的路綫，維護什么人的利益，調动什么样的积极性，都会有两条道路的斗争。

只有在一系列的經營管理制度中，堅決貫徹社會主義的經營路線，使這些計劃、方案和制度真正維護了貧下中農和所有勞動人民的利益，真正調動了絕大多數社員的集體生產積極性，才能高度發揮集體經濟的優越性，充分發展生產力，使廣大農民沿着共同富裕的社會主義道路前進。相反，如果使經營管理工作離開了社會主義路線，自覺或不自覺地維護了那些投機取巧、少勞多獲者的利益，集體經濟就會削弱，個別嚴重的還可能引起變質。所以說，當社會主義集體所有制確立之後，堅持社會主義經營路線，就成為進一步鞏固和壯大集體經濟的重要前提了。

問：在經營什麼上有哪些鬥爭？

答：在經營什麼上，大隊和生產隊都必須堅持社會主義原則。我們主張因地制宜，堅決執行以農為主，農林牧副漁全面發展的方針。那些投機倒把分子和其他一些自發資本主義思想嚴重的人，却口口聲聲地說什麼“經商發財快，種地得利少”，“買賣賺錢沒底，農業收入有限”，“要想發大財，種地帶買賣”。在他們當中的那些新的和舊的資產階級分子及其他剝削分子，一心想引誘集體經濟離開社會主義軌道，採用“和平演變”的方式，恢復資本主義。對於這種資本主義的經營思想，必須全面揭發，徹底批判，才能讓廣大社員知道“棄農經商”是什麼貨色。

問：經營方式上的階級鬥爭表現在哪里？

答：在經營方式上，我們主張充分發揮人民公社集體經濟的優越性，改進勞動定額、記工形式、勞動組織、驗收制

度等集体經濟的經營管理工作，促进生产力的迅速发展。有些投机倒把分子和一些自发資本主义思想严重的人，則宣揚单干时期或資本主义企业的經營方式，主张实行什么“包工到戶”，“包产到戶”，“牲口下放到戶”，“林业分散到戶”，“副业包干到戶”。还說什么“副业包干，省得麻煩，賠赚不管，收入保險”。实际上，这就是企图挖社会主义的墙脚，瓦解集体經濟，恢复資本主义旧制度。

问：靠誰經營这里面有沒有两条道路的斗争？

答：在依靠誰来經營的問題上，也存在着两条道路的斗争。我們要紧紧依靠貧农、下中农，他們則提出：“土改靠貧农，生产靠中农，副业靠商人。”他們的目的，就是要把領導权掌握在实行資本主义經營路綫的那些人手中，好实现他們梦想的“和平演变”，恢复資本主义制度。这就說明，在靠誰經營這個問題上，也有两条道路的斗争。

总之，在經營什么，經營方式和靠誰經營这三个問題上，集中反映了社会主义和資本主义两条經營路綫的斗争。我們改善經營管理的根本要求，就是要进一步树立社会主义的經營思想，消除資本主义的經營思想；进一步坚持社会主义的經營管理原則，反对資本主义的經營管理路綫，使人民公社的集体經濟更加巩固，不断发展。这就必須按照社会主义原則，認真地整頓經營管理。

问：人民公社經營管理工作的基本任务是什么？

答：人民公社經營管理工作的基本任务，就是要正确貫徹执行党的方針、政策，坚持社会主义經營路綫，有效地調

动广大社員发展集体生产的积极性，充分发挥集体经济的优越性，发展生产，降低成本，壮大集体经济，从农业方面满足社会上的物质需要，更好地支援工业生产，不断提高社員的收入水平，加速我国社会主义建设。具体來說，就是要通过经营管理工作，在充分发挥社員集体生产的积极性和创造性的条件下，合理使用人力、财力和资源，以最少的劳动消耗和资金消耗，换取最大的经济效果，达到进一步发展集体生产，巩固集体经济的目的。

问：人民公社经营管理工作包括哪些内容？

答：生产管理、劳动管理和财务管理，就是人民公社经营管理工作的主要内容。管理工作计划化，管理工作民主化，这是加强经营管理工作的基本方法。也就是說，不論生产管理，劳动管理，财务管理，都要有计划，都要由社員群众、特别是貧下中农民主討論决定。所以不能把经营管理工作的基本内容和基本方法混为一談。过去有的同志不仅把“计划管理”和“民主管理”也当作经营管理工作的基本内容，甚至还把“技术管理”也列入经营管理工作的基本内容中，这是不妥当的。因为在生产管理和劳动管理中，都要加强技术管理。也就是說，技术管理不是一个独立的东西，在生产管理、劳动管理和财务管理中，都包括有技术管理。分配問題政策性很强，是正确处理国家、集体和社員关系的一项重要工作，也是有关社員当前利益和长远利益的問題，和经营管理工作有着密切的联系。

问：怎样在经营管理制度中贯彻执行党的方針、政策？

答：人民公社的經營管理制度，就應該是黨的方針、政策的具體化。生產管理、勞動管理和財務管理制度，都不能離開黨的方針、政策，單純就事論事地研究經營管理工作。這也就是說，既要根據黨的方針、政策來制訂經營管理制度，又要用管理制度來保證黨的方針、政策的貫徹執行。同時，也不應該把生產、勞動和財務三個方面絕對割裂開，必須以生產計劃為中心，有聯系地進行綜合研究。比方說，單一經營和多種經營的關係，當年生產和基本建設的關係，正確處理國家、集體和社員個人的關係，充分發揮勞動潛力和合理利用資金、資源的關係等等，都要通盤考慮。

問：什麼樣的經營管理制度才是好制度？

答：什麼樣的生產方式，就產生什麼樣的經營管理制度。人民公社的經營管理制度，也是隨着生產力的發展和生產關係的變革，而不斷地發展和變革的。既不能把它看作是“板上釘釘子——一成不變”的東西，又不能離開事物發展的客觀規律，單凭主觀想象去亂變動。從互助組、初級社、高級社到人民公社，整個經營管理工作的发展過程，就完全証明了這個道理。

採用什麼樣的經營管理制度，除了由生產力和生產關係的變化來決定以外，還和各個生產隊社員的覺悟程度、文化水平以及干部的領導能力有一定的關係。因此，現階段農村人民公社各個基本核算單位的管理制度，既基本一致，又各有不同。各種經營管理制度，只要能夠更好地體現黨的方針、政策，能夠堅持社會主義的經營路線，有利於集體經濟

的巩固和发展，有利于調动社員发展集体生产的积极性，有利于貧农、下中农和所有劳动人民的共同富裕，又簡便易行，那就是很好的經營管理制度。相反，如果违反了这些原則，就不是好制度。

问：怎样建立和健全經營管理制度？

答：建立和健全各項經營管理制度，必須貫徹政治、生产（技术）、管理三結合的原則。貫徹各項制度，要坚持政治挂帅，思想第一，人的因素第一。要讓群众掌握制度，使制度一定要起到促进生产的作用。所有进行社会主义教育运动的大队，在运动后期，都要認真地整頓一下經營管理制度，发动群众进行大討論，分清經營管理制度中两条道路的界限，坚持社会主义的經營方向。一九六三年春召开的全省农业生产先进单位代表會議，曾比較系統地总结了經營管理七項制度，即：干部“定工劳动、定額補貼”制度，“一年早知道”，“三投”制度，劳动管理制度，牲畜和农具管理制度，財務管理制度等。两年来的事实証明，这些制度基本上是行之有效的。因此，各生产大队、生产队，都要从本队的实际情况出发，逐步建立和健全这些制度。

搞好生产管理 发展集体經濟

问：生产管理包括哪些內容，它的任务是什么？

答：生产管理的內容，主要是經營什么、經營方式和靠誰經營。具体來說，就是既要提高粮、棉产量，又要发展多种經營。因此，就要狠抓农田基本建設，加强肥料种子和畜牧业，林业，副业，漁业生产的管理工作。

它的任务是：根据农村人民公社的生产方針，根据国家、集体和社員的生活需要，根据自己的实际可能，充分发挥集体經濟的优越性，尽快地、有效地、全面发展农业生产。为此，就必须因地制宜地贯彻执行以农为主，农、林、牧、副、漁全面发展；以粮为主，粮、棉、油、麻、絲、茶、糖、菜、烟、果、药、杂全面发展的生产方針。为了坚决贯彻执行这个方針，保证多快好省地完成以上各项任务，各个生产队和生产大队，就必須在国家計劃的指导下，充分发动群众，因地制宜地制訂出本单位的长远规划和年度計劃。

问：在制訂生产計劃时，应该注意些什么問題？

答：各个生产队和生产大队，在制訂自己的生产計劃时，都必须全面安排国家、集体和社員生活的需要；必須在发展粮食生产的同时，有計劃有步驟地发展多种經營；必須在力爭当年增产增收的同时，有計劃地加强农田基本建設；

必須合理实行輪作倒茬制度，不断提高土壤肥力；必須全面安排集体生产和社員的家庭副业生产；必須全面安排集体生产和各戶社員尤其是貧下中农社員的生活。这些問題处理不好，就会发生顧此失彼現象，就不能充分發揮集体經濟的优越性，自然也就很难多快好省地完成党和国家給自己规定的各項生产任务了。

问：为啥要发展多种經營？

答：第一，經過社会主义教育运动，广大社員的觉悟普遍提高，都迫切要求进一步办好集体經濟，真正作到吃粮花钱都靠集体。第二，农业經濟向来就是綜合性的經濟，农业生产本身就要求发展多种經營和多种經濟作物。只有多种經營全面发展，才能綜合利用資源，互相支援，互相促进；才能有效地利用土地，有效地利用农业各部門的副产品，充分發揮劳动潜力，加快資金周轉，節約資金开支。如果生产队不去积极发展多种經營，那就不仅不能滿足广大社員的要求，达到以上的目的，还会給資本主义自发势力留下空子。因此說，积极发展多种經營，是一个关系到巩固社会主义教育运动成果，加强社員集体观念，巩固集体經濟，加速我国社会主义建設的重大問題，一点也不能忽視。

问：怎样发展多种經營？

答：要貫徹多种經營方針，就得进一步发展多种經濟。抓多种經營，造林是根本的，無論东西南北，平川山区，都可以大搞。当然所处地区不同，条件不同，要求也应当不同。只要高瞻远矚，因地制宜，都有出路。发展多种經營，

可以从种（种犟子、杞柳、药材等）、养（养蚕、养猪、养蜂、养鸭、养兔等）、采（采集各种山货）、加（加工农副产品）等各方面广开門路。同时，要适当扩大棉花、油料、麻皮、烟叶等经济作物的种植面积。特别要提高这些作物的单位面积产量，力争达到或超过历史的最高纪录。这样，既可以增加集体经济的收入，又可以促进轻工业的发展、市场的繁荣、国家财政收入的增加，和满足人民吃穿用的需要。

问：在多种经营方面应该注意哪些问题？

答：在发展多种经营方面，首先要坚持因地制宜的原则。从咱省来说，有山地，有平川，还有黄土丘陵区，盐碱区，风沙区和城市郊区。因为各地的具体条件不同，发展多种经营的项目也就应该有所不同。只有这样各显其能，才能够真正把各种各样的自然资源，都充分利用起来，更好地支援国家的社会主义建设。再一个需要注意的问题，就是要正确处理当前利益和长远利益的关系。这就是说，发展多种经营，也要进行长远的全面的规划，而不能是“光吃现成饭”，只顾当前利益，不顾长远利益。正确的做法应该是：一方面要先抓投资小、收效快的生产，以充实集体的生产资金；另一方面，又要因地制宜，有计划有步骤地培育资源，为多种经营的发展，广开門路。咱省平顺县羊井底生产大队是个石山区，过去是山多树少，沟多水少，人多地少的穷地方。集体化以后，订出发展多种经营的长远规划，以发展农业为主，同时积极发展畜牧业、林业和副业。经过十几年奋斗，培育果园八百多亩，木材林九千七百多亩，大牲口由三十六头

发展到一百多头，羊由三百只发展到一千多只。每人的平均收入由四十元增加到一百元以上。社員們說：“多种經營就是好，山上增加了五件宝——肥源、草源、藥材、松鵝和編織原料。”这个例子可以說明，发展多种經營，确实是一个长期的、艰巨的任务。要真正搞好，就必须对社員加强教育，使大家都能从思想上树立起建設社会主义新农村的伟大理想，树立起自力更生，不怕困难的革命精神。

问：应该怎样处理当年生产和长远建設的关系？

答：为了从根本上改变农业生产的面貌，进一步发展和巩固人民公社的集体經濟，就必须正确处理当年生产和长远建設的关系問題。昔阳大寨大队所以能够連年大幅度增产，其中有一条重要原因，就是他們非常重視土地基本建設，正确处理了当年生产和长远建設的关系。因此，各个生产队和生产大队，一定要針对自己的具体情况，积极地有計劃地搞好水利建設和水土保持工作，起高垫低，里切外垫，修边垒堰，淤滩漫地，整修渠道，使坡地变梯田，旱地变水地，坏地变良田。这样，一方面可以扩大耕地面积；另一方面又可以在种好一般农田的基础上，逐步建成旱涝保收、稳产高产的基本农田。

问：人常說“庄稼要好，犁深粪飽”。应该怎样解决肥料問題？

答：肥料是农业的“粮食”，不增施肥料，就不能增产粮食。但是，有些生产队和生产大队，一提到增施肥料，就想伸手向国家要化肥。当然，在必要和可能的情况下，也可

以适当地購買一些商品肥料。但决不能把解决肥料問題，主要寄托在商品肥料上。这不光是因为目前化肥还不能滿足需要，就是将来有了大量的化肥，也还得主要依靠农家肥料，才能增加土壤的有机质，不断提高土壤的肥力。因此在肥料管理上，除了要积极发展畜牧业，增加牲畜肥料和很好組織社員集体积肥以外，还必须認真坚持社員投肥制度。这就是要按照每个社員的实际投肥能力，确定投肥任务。社員投給集体的肥料，要以数量和质量，分等論价，折款記工，合理付給报酬。

问：种子問題如何解决？

答：使用优良品种是成本小、增产成續显著的一項有效措施。种子的选育和管理，必须坚持自选、自繁、自留、自用的方針，克服在种子管理上的混种、混庫、霉烂等現象。因此，各个基本核算单位，都要建立自己的种子試驗和繁殖基地，不断地提高种子的质量；要認真进行大田选留良种，避免种子不純和种子混杂。同时，也要发揚地区与地区之間調換种子的好传统。各个单位都要普遍建立种子专庫，和一般粮食分开保管，定期检查翻晒，切实把种子管理好。

问：农业机械和农具应该怎么管理？

答：为了提高农具和农业机械的利用率，降低損坏率，真正符合經濟核算的原則，生产大队和生产队所有的一切农具、农业机械和車輛，都要建立管、用、修三結合的管理制度，做到样样有人管，件件有着落。小型农具一般可以由社員自备、自用。中型农具要根据成色，明确规定使用年限、

修理費用，並確定專人使用。特別是農業機械的管理。隨著農業機械化程度的提高，農業機械不斷增多，如何管好用好，現在還沒有一套成熟的管理經驗，需要大家在實際工作中研究總結。目前各地一般都實行的是“五定”獎懲制，就是：定作業任務、定燃料消耗、定修理費用、定維修期限、定使用年限。完成了任務，機械保管使用好的獎勵；完不成任務或無故損壞的要扣減勞動報酬。

問：強調發展畜牧業的重要意義在哪里？

答：畜牧業在整個國民經濟中占有重要位置，耕畜當前是農業生產的主要動力；牲畜糞便是有機肥料的主要來源；畜產品是工業生產和制藥的重要原料；對於滿足人們的生活需要，提高生活水平，都有重要的意義。所以，各個生產隊和生產大隊，都應該大力保護和繁殖各種大牲畜和豬、羊、家禽，認真加強畜牧業的管理工作。

問：飼養牲畜採取什麼形式好？

答：飼養大牲畜大体有这样三种形式：一种是集体管理，分槽喂養，專人使役；一种是組織畜牧隊集体放牧，到耕作時撥出一部分牲口，指定專人喂養，專人使用；一种是那些山莊窩鋪因為沒有集体喂養的條件，採取集体所有，分戶喂養，專人使用。至於有的生產隊，因為受了資本主義自發勢力的影響，尋求種種借口，把牲口和羊群干脆下放到戶，或者是和社員個人實行伙養的作法，實際上就是要瓦解集体經濟，必須堅決反對。

問：應該怎樣去調動飼養人員的積極性？