

107362

基本館藏

怎样办好手工业合作社

上海市手工業生產合作社聯合社編



新 知 識 出 版 社

怎样办好手工业合作社

上海市手工业生产合作社联合社编

新 知 識 出 版 社

一九五七年·上海

怎样办好手工業合作社

上海市手工業生產合作社聯合社編

新知識出版社出版

(上海湖南路9号)

上海市書刊出版業營業許可証出 015 号

中科藝文聯合厂印刷 新華書店上海發行所總經售

开本：787×1092 1/32 印張：3 13/16 字數：85,000

1957年1月第1版 1957年1月第1次印刷

印數：1—4,000本

統一書号：4076·57

定 价：(7) 0.34元

前 言

1956年1月，在全國社会主义改造高潮中，上海手工業實現了合作化。新組織起來的社（組）由于生產关系起了根本变化，出現了一片欣欣向榮的气象；而在高潮之前組織起來的老社（組），因为先走了一步，也積累了一些办社的經驗。

根据全國城市手工業改造工作座談会上的布置，我們从基層社中選擇了二十多篇比較典型的材料，編印成冊，希望通过这些材料，能够大体上反映合作化前后本市手工業合作社在各方面發展的动态，同时交流經驗教訓，取長补短，使新老社（組）得到共同的提高。

为此目的，在材料的選擇上，尽量求其廣泛，包括組織發展、生產管理、業務經營，以及思想教育等各个方面。但是，这些材料还是远不能包括社会主义合作事業的建設过程中丰富多采的内容。此外，由于時間的限制，工作不够深入，可能有些好的經驗还没有發掘出來，而在刊出的材料中，有几篇内容还比較空泛，僅僅因为提出的問題的重要，才把它选進去。好在这只是一个开端，希望通过这次的选典工作，各級合作社領導都能將總結工作重視起來，及时地、正确地將典型的經驗教訓介紹出去，更好的來推动手工業社会主义改造的順利开展。

目 錄

工具折价合理，推动了生产·····	1
协作行业合并建社的榜样·····	5
修理服务性行业建社的经验·····	9
高级修理服务性行业集中起来的好处·····	15
一个值得深思的故事·····	20
质量是发展生产的命根子·····	24
在向机械化发展中克服技术上的困难·····	28
破砂锅变成了金饭碗·····	31
从做老鼠笼到为大工业服务·····	37
集体的智慧开了花·····	43
光明合作社的光明前途·····	48
供产销的结合·····	53
龍華花边手套社如何领导副业生产？·····	57
怎样组织手工业下鄉修旧·····	63
讓絹花开得更美丽·····	67
華建針織社怎样开展競賽？·····	71
环绕生产进行整社·····	77
勤俭办社·····	83
财会工作的互助合作·····	87
解决多年存在的工资问题·····	91
生产不断发展，福利逐步提高·····	96
怎样当理事主任？·····	101
了解人、关心人，多做人的工作·····	108
如何结合建社进行建党？·····	113

工具折价合理,推动了生产

上海市第三針織生產合作社是在1956年3月間由原有的二个業務小組合併建成的,全社61人,共有七針橫机42台、搖紗車13台,及零星工具等。建社后,除小工具所值甚少,橫机3台因產权未定,尚未折价入社外,其余39台橫机全部折价归公,共折价1,983元。由于折价合理,貫徹了自願互利原則,因而使社員滿意,生產情緒很高。从3月到5月產量提高了25%,副次品率由8.5%降低到2.2%,机子用針節約41.7%,原料節約也獲得了顯著成績,消滅了退貨延交、贬价罰款的現象。社員收入平均提高了20%,三个月來社里还積累了1,700多元。取得以上成績的原因固然很多,但工具折价合理也是推动生產的因素之一。

工具折价的具体做法,分以下几个步驟進行:

(一)掌握思想,端正認識,說清道理,建立評價組織:在办社的时候,社員紛紛提出工具入社的要求,社干根据要求仔細地進行了研究,深入了解到社員对折价入社,主要存在以下三种思想情况:1.家庭經濟比較困难的,如林作声、張紹恆等認為工具折价入社,自願互利,那么經濟困难的應該多折些,以便解决自己的問題。2.積極些的社員,体验到互助合作的好处,如尙進修、周林娣等認為今天政府这样关怀,为他們創造了这样美好的前途,还講什么折价多少,机器送給社也願意,反正是我們自己的社(如周林娣1955年平均每月收入15元左右,1956年1月25元,2月35元,3月至5月平均每月49元)。3.認為無所謂,反正相

信合作社大公無私，自己對機器又不熟悉，有人還認為一切都是為了社會主義建設，還說什麼呢？因此表示決不討價還價。

針對這些思想，在社員大會上，上級社和建社小組結合進行合作社性質、目的、任務的教育，着重說明建社對社員有什麼好處，社員與社的關係，以及自願互利的原則，啟發大家必須抱主人翁態度，來對待建社的各項問題。同時對工具折價入社的各種不正確思想，也作了分析、批判，指出折價入社必須貫徹對社有利、對社員有利、對社會主義有利的精神，因此要求做到實事求是、不高不低、不使一個人吃虧。在講清道理後，隨即交代了具體的折價辦法。經過討論，確定橫機（大工具）折價入社作為資金存社，自3月1日起按期付息；至於小工具，如搖紗車等因價值小，共約50多元，則自有公用。在這基礎上，在理事會領導下，還推選出作風正派和工作積極、實事求是、具有相當技術水平和經驗的社員五人、理事二人、監事一人，共同組成工具評價委員會，處理具體工作，這八人都是業餘專職幹部，不脫產。

（二）挨戶摸底，吸收意見，選擇典型，樹立標準：評價委員會建立後，立即研究了分工、工作步驟和方法。首先推定三個評價委員挨戶訪問，了解機器情況，并向社員交換機器價格意見，事先做到心中有底。其次，評價委員會根據記錄，共同研究，挑選好壞二部機器作為試典先評，根據廠牌、新舊程度、使用年限、殘缺情況，由評委會評出二部機器價格，一部為甲級，一部為乙級。以此作為標準，在內部先試評出其他機器價格。

（三）自報互評，全面推開：評委會在社員代表會議上詳細說明二部機器作價根據，交羣眾討論，然後以典型作價機器做標準，由羣眾自報自己機器的價格，採取“自報互評，領導審核，大會通過”的辦法，即社員自報，羣眾討論，評委會審查，再由社員大會通過。這樣自報互評結果，一般地都與試評價格相符，相差

僅在5—10元之間，評委會對社員提出的價格進行研究后，曾經作了調整，原試評總金額數1,825元，社員互評為1,943元，結果調整為1,933元，相差幅度不大。調整后首先征求被調整社員的意見，然后召開社員大會宣布。

第三針織社對工具處理採取這樣的方法，效果是好的。首先是羣眾滿意，不少社員反映：“理監事會確是大公無私，實事求是，是根據自願互利原則政策來辦事的。”社員于德銀說：“工具折價入社也是組社中的一個重要部分，我社這次工作是作得不錯的。從前我在人家那里做，車子壞了，業主說我不當心，大毛病他當小毛病，不找人修，常常停工一、二天，產量很低，收入不過八、九元，一月忙到底，只忙了個嘴，現在不同了，車子是社里的，有我的一分，我就抱著主人翁態度工作，有毛病馬上報告，生產上勁頭也大了。”社員鍾張有說得好：“作價公平合理，對社員有利，不會妨礙生產，能夠保證完成國家任務，現在車子是集體所有，跟從前業主私有不同了，我覺得愛護這些工具就像愛護國家、愛護自己一樣。”

此外，工具折價入社后，也解決了不少分散生產不能解決的困難。過去大部分社員不會修理，機子壞了，小毛病請人修，費工費時，有時還修不起，大毛病不能及時請人修好，而且修理質量好壞不一，影響產品質量，造成貶價，甚至使生產停頓，引起延交罰款。以上都直接影響手工業者收入減少，經濟困難，不能安心生產。如社員鍾麗真技術低，過去副次品占80%，用針浪費，機子經常要請人來修，加以退貨、延交罰款，產量又少，有的時候白白勞動，甚至虧本。社員林作聲、張紹恆經濟困難，修機子拿不出錢，機子時常出毛病，以致產品脫期，副次品率高，貸款還不清，稅款交不出。

折價入社后，機子統一修理，統一調配，就解決了以上困難，

機子壞了馬上修理，并按各人技術與生產需要，將其中7台作了調整，產量大大提高，產品規格一致，質量有了保證，供銷不操心，個人收入也有了計劃，工作時間也比單干時縮短了。

該社工具折價所以能做得比較成功，主要是掌握了以下三個環節：

（一）自始至終注意了思想工作，能夠掌握羣眾的思想情況，進行說服教育，將羣眾原有的普遍要求折價的願望，引向正軌，就防止與克服了偏高偏低的現象，貫徹了自願互利原則。

（二）調查研究得比較細緻，不草率，不馬虎，實地了解情況，做到領導心中有數。選擇典型，全面推廣的做法容易在羣眾心目中樹立標準，就促使了評價工作比較順利的進行。

（三）發揮了民主辦社的精神，反復與羣眾研究商量，征求意见，就能做到合情合理，大家滿意。

协作行業合併建社的榜样

上海市北郊区第一編結彈紡生產小組，是一个統一計算盈虧的生產小組。組織起來后，由于將絨綫編結与彈紡兩個协作关系密切的行業合併建組，利用旧廢料創造了价廉物美的絨綫衣，加以服务态度的改善，因而克服了淡季，營業額有了很大的增加。建組以前，各戶总營業額不过200元，1956年四月份上升为1,277元，提高了六倍，目前小組已有了700多元的積累，社員收入一般从10元提高到40元左右。

合作化以前

北郊区吳淞鎮上有四家旧絨綫翻新和兩家絨綫編結的个体戶，从業人員九人，分布集中，距离不过三、四十步，旧絨綫翻新戶的業務对象，主要靠客戶來料加工，將顧客送來的旧絨綫經過整理、选色、洗滌、晒干、彈紡等过程，再供給居民編結絨綫应用。絨綫編結戶則代客編結各种絨綫衫。由于絨綫使用的季節性大，這兩個行業淡旺季差距也大。如絨綫翻新每年一至四月为淡季，編結業的淡季則更長，到每年九月份才逐漸轉旺，造成旺季忙乱，淡季閒死。加以个体戶資金缺乏，經營方式保守，行業遭受到重重的困难，手工業者过着窮困的生活，伙食也經常开不出。如編結戶同新工藝社的王思向在淡季时，經常就是不能按时吃飯，常常到十二时以后才借米下鍋。至于借貸、变賣度日的，更是普遍的現象。

照理說來，編結、彈紡兩個行業协作关系密切，編結可以为

彈紡服務，彈紡也可为編結爭取業務，只要互相配合是可以开拓一些業務門徑的。但是未組織起來之前，在分散經營，自顧不暇的情況下，加以手工業者本身的保守落后，這就使協作不能成為現實，相反地互相競爭傾軋，造成業與業之間，戶與戶之間的不團結。如原來家庭彈紡土聯工藝社和隔壁的同新彈紡工藝社就經常等在門口兜攬顧客，常常因而發生口角，爭論不休。兩戶編結戶中的一戶光安新業主周保中，也曾幾次三番到工商科反映行業過剩，要將對方擠垮歇業。

由加工轉向自銷

1956年1月份，上海的社會主義改造高潮推動了手工業者積極建社，在要求走社會主義道路的共同願望下，兩個行業都主動提出了建社要求，听了區委合作化的動員報告后，大家雖然都感到合作化好，但對於自己的行業能否由貧困走向富裕缺乏信心。如有人感到淡季實在太長，困難怕難以克服，勁頭不大。也有人抱單純依賴思想，認為組織起來，可以接中百公司加工業務，因而消極等待。北郊區委和區手工業辦事處針對以上情況，着重的進行了勤儉辦社，以及組織起來發揮集體智慧，克服困難的教育，逐步扭轉了以上不正確的思想。經過討論，羣眾一致認為編結和彈紡兩個行業只有合併在一起，一方面能代客戶加工編結、彈紡，還可以爭取收購旧廢絨綫，由加工轉為自銷，由被動變為主動，這樣才是克服困難的有效方法。在思想一致的基礎上，九個人就組成一個集中生產、統一計算盈虧的生產小組。

經營方向確定了，接着的是積極行動，但是歷史上沿襲下來的習慣，根深蒂固，過去一直是“來料加工，等客上門”，現在要开拓自產自銷的門路，需要有一個過程。原料啥地方去找，資金那里來，這都是具體的問題。但是羣眾發動起來后，問題畢竟解決

了。組員徐惠民主動的向外設法借了40元，買了一部分廢旧絨綫，使小組做成了第一次的成品，由于价廉物美，每件平均比新的便宜六成，得到了消費者的好評。在羣眾支持下，小組的業務逐步開展了起來。生產發展了，資金却又成了新的困難。但是，由于黨和政府的及時支持，通過人民銀行貸款，使小組由被動到主動的經營方式站穩了腳跟。

“上門接，送上門”

經營方式既給組員帶來了好處，就更加啓發了大家關心服務質量的提高，首先考慮到一切要從便利羣眾出發，因此除了原有的門市適當保留外，還分別在交通要道設立了幾個臨時推銷站，出售產品，這樣就給產品銷路開拓了更加廣闊的泉源。如有一天，三民路上一位叫張應民的顧客，買了一件鷄心套衫，認為价廉物美，壞了還可以拆結，回去後擴大宣傳，第二天這一個推銷站就銷去七件。此外，為了照顧農民遠地往返不便，影響春耕生產，組員們在不生產時，還主動深入到離吳淞鎮一、二十里的楊行、月浦、寶山一帶的農村中去。副組長桑金榮就親自送絨綫到楊行東鄉楊家村去，得到農民普遍的歡迎。如農婦顧林珍說：“你們這樣關心我們生產，費了時間專門為我們送幾十兩絨綫，我們一定要好好的生產，答謝你們的關懷。”

“上門接，送上門”的經營作風，還解決了行業部分資金周轉不靈的困難，過去等客取物，絨衣結好了，也不知人家什麼時候來取，時間長的要拖一年半載，現在做好就送，資金周轉就快了。

服務質量提高，服務內容增多以後，全組九個人過去淡季時期那種下棋、逛街、曬太陽的日子也隨之一去不復返了。

衷心感謝黨的領導

兩個行業合併建組后，由于經營方式轉變，服務方向正確，因而在業務上有了很大的提高。未組織起來之前，各戶總營業額在淡季一般只有 200 元，1956 年間建組開始的三月份則提高為 592 元，四月份上升為 1,277 元，五月份 1,268 元，與四月份接近，但營業比重自銷已大於加工。小組成立后三個月以來，已經有了 776 元的公共積累，在生產發展的基礎上，組員生活也有了相應的提高，過去收入低的每月 10 元，現在一般可以有 40 元左右了。

此外，組織起來后，加強了團結，冤家變成了親家，小組組織了互相學習技術。如組員徐惠民過去只會彈紡，現在已學會了編結。由于淡旺季節有差別，絨綫編結淡季長，翻新較短，互相調劑，改變了以往淡旺季的規律。

以上鐵的事實，在絨綫編結彈紡小組的組員心上，印上了深刻的印象：是共產黨領導大家組織起來，走合作化的道路，只有組織起來，才能逐步改善手工業者的生活。回憶過去半飢不飽的生活，同現在一對比，大家都衷心地感謝中國共產黨。

修理服务性行業建社的經驗

上海市西郊龍華區腳踏車修理業共有 29 戶，66 人，分布在漕河涇、龍華、滬閔路、朱行、梅隴、長橋、七寶、莘庄等八個集鎮及交通要道，方圓約 30 里。1956 年 2 月初，在社會主義改造高潮的推動、鼓舞下，由一個包括 5 戶、24 人的生產小組擴大建成為上海市第二腳踏車修配生產合作社。由於他們根據行業特點，從便利居民出發，決定組織形式和經營方式，建社以來營業額不斷上升，較未組織以前幾乎增加了二倍。開頭三個月來合作社有了 5,000 多元的積累，社員生活也有了改善。此外，還從修配腳踏車零件發展到自制產品，直接為工業和農業生產服務。建社的結果，初步收到了生產提高、品種增加、社員高興、羣眾滿意的效果。

由“窮戶”到小組的演變

資金缺少是該業的普遍現象，將 29 戶排隊，資金 500 元以上的僅有 2 戶，100 元以下 4 戶，其他均為 100—200 元。但是因為離市區較遠，購買零件不方便，各戶又需要配備比較多的配件，這個矛盾就使得各戶經常不能滿足居民的需要。如顧客車胎壞了，只好將胎拆下，由顧客自己到市區買好後才能代為裝上，這樣就直接影響到營業收入，造成生活的困難。其中又以漕河涇鎮上的 5 戶最嚴重，他們人數多，但資金最多的寶盛只有 400 元，其他 4 戶都不到 100 元；有 3 戶欠稅 1,000 元，工資也發不出，如錦成已經五個月不發工資，公明也有三個月不發；职工

生產情緒低落，僱傭關係緊張，如永昌興有的工人就只吃飯睡覺，不願工作，行業也就更加困難。

1954年下半年，龍華區政府、財委先後召開了兩次手工業代表會議，動員手工業者如何提高產量、質量，更好的為農業生產服務。同時也進行了總路線的宣傳，指出合作化是手工業者光明的前途，這些話深深印在手工業者的心理。當時龍華區供銷合作社手工業股接洽了一批卓腳任務來解決他們的困難，任務雖然不大，只400只，但也不是一家一戶單獨可以完成的，於是漕河涇鎮上5戶共同協商後，決定以寶盛為主，其他各戶適當抽調，一共湊了10個人，組織一個臨時工場，完成這批任務。這是組織起來的萌芽。這批任務完成後，萌芽便慢慢生了根，實際經驗使他們感到：只有組織起來才能解決過去分散經營的困難。在這個基礎上，1955年5月這5戶才又完全合併為一個24人的生產小組，設立了四個門市部，並確立統一管理、統一核算的經營方式。

小組雖然成立了，但是在那時手工業有關領導部門由於存在保守思想，口頭上說是服務性行業建社沒經驗，實際怕攪困難行業的包袱，小組一直沒有得到正式批准。小組既不對外，當然也不掛牌，承接業務由手工業股出面，成為供銷社手工業股下的“內部小組”。這影響到小組經營積極性很大，所幸當時漕河涇鎮的黨總支給了很大的支持，一再指示增加製造性收入，逐步將服務面擴大，來克服淡季困難，手工業股從業務上也予以支持。加以小組本身集中資金運用，服務質量提高，最後也穩渡了每年10—12月份的最淡季。此外，小組還試製了彈簧、小螺絲等新品種，本來還打算做書包架，但是“窮戶”雖變為小組，而工具缺，人數少，成本高，還不能徹底解決這個問題。一直到轉社前，小組也只有200元左右的公積金。但是克服淡季這樣鉅的事實，是

更加坚定了組員走合作化道路的信心，也为同行樹立了榜样，同时小組的經營方式也給以后建社積累了必要的經驗。

挖掉了窮根

1956年初，在社会主义改造高潮中，龍華区脚踏車修配生產小組的組員們，再一次的向区手工業股申請批准，并在全区同行業的一致要求下，开始擴大建社。建社筹备小組充分調查、分析了行業的特点，首先是服务对象的問題，原來該業分布面廣，服务对象有工人、農民、学生及一般居民，各有所好，要求不同。如龍華為工厂及居民区，要求修理得細致、輕巧美觀；而莘庄、七宝則農民較多，車輛多作为運輸使用，就要求修理得牢固、堅实，价錢还要便宜，美觀則在其次。因此行業老主顧習慣性很強。其次，各戶劳动力和技術分配也不平衡，如滬閔路6戶資金都比較充實，6戶中有2戶資金都在500元以上，但一般業主却并不僱傭职工，人手缺乏，往往因業務太忙無法承接，有时業主要到市区買零件，只好上起舖門來。相反如其他集鎮，却又因資金少，零件配备不齐，同样不能滿足顧客的需要。此外，又如莘庄沒有电焊，脚踏車車身坏了，往往要損着車子跑上十多里路到七宝或漕河涇去修。農民喜愛用自來水管制的車身牢固耐用，但是29戶中只有宝盛一戶能做，这些都是社員和羣众普遍感到关心的問題。

对症下药

根据以上情况，該社在組織以前，就肯定了統一核算，分散經營，因为只有这样才能統一調配資金、劳动力和技術設備，克服行業困难，更好的为顾客服务。他們是这样做的：

(一)根据服务便当，生產有利的原則，調整服务点：原來29

家分布面很不平衡，如漕河涇地方不大，鎮上鎮外共有八个門市部之多，正街貼隔壁有二戶，對門還有一戶，形成犄角之勢，盲目競爭，互相傾軋。龍華有七戶，其中有一戶左右兩家攤販，影響營業清淡，每天只有几角錢收入，維持生活也困難。同時在社會主義改造高潮以後，農村面貌也起了很大的變化，如龍水路上一戶過去專為單干農民進行小修理，農業合作化後，農民使用比較大型的車輛，就失去了作用。相反，莘庄因合作化後農具車輛修理業務增加，又來不及應付。針對以上情況，該社將原有 29 個門市點，調整為 16 個服務點，另外將修胎、車身兩個不與顧客直接見面的工序，單獨辟為兩個工場。撤點的同時，根據技術設備的需要，統一調配了勞動力。因為考慮到顧客的習慣性，調整時盡量照顧到人熟、事熟，並適當考慮業主照顧家庭的便利，因此一般都是多調工人，少調業主，使盡量在原地區工作。

(二)統一核算，分散經營，成立管理機構，集中使用資金：在理事會下設立總站，統一調度零件，以及成批業務。總站下面，按地區分設四個小組，每個小組管理幾個服務站，站的負責人負責經營業務，逐日將情況以日報表反映給總站，小組長則負責服務站的社員思想及生產調度。三個環節密切扣牢的結果，使合作社能夠及時掌握全社分散經營的情況，並可以集中調配零件，資金得以集中使用，服務站也可發揮單獨經營的作用，更好地滿足顧客的需要。

(三)根據服務對象的不同，調整營業時間：原來營業時間不固定，等客上門，隨時修理，往往浪費人力，經常得不到休息。採取輪流休息的制度後，營業時間不受影響，一般保證了十二小時的營業。莘庄、七寶等地還照顧到農民起早睡午的習慣，每天早上五時半就開始營業，直到下午六時半打烊，農民普遍滿意，社員每人每月也有二天的休息時間。