《市志·农业卷》资料长编之十九----

《农业经济制度志》第二章 (四)

第六节 经营管理

·蔡世新 汇辑·

勤俭办社和民主办社，是农业生产合作社和农村人民公社的两个基本方针。因为社会主义农业经济是由广大农民在互利基础上自愿联合起来的合作经济组织。他们进行共同的生产劳动，统一分配共同的劳动果实。它的这种特质，决定了自己的经营方针是勤俭办社。勤，就是充分发动社员劳动生产，扩大生产范围，发展多种经济，进行细致工作；俭，就是厉行节约，降低生产成本，反对铺张浪费。(见农业发展纲要"四十条")它在管理上的基本方针，就是民主办社。而经营管理正是这两个基本方针的载体。温州地区实行农业合作制几十年来的实践，揭示了这样一个规律：只有搞好合作经济的经营管理，才能圆满实现勤俭办社和民主办社这两个基本方针。也正是由于合作经济的这种性质和农业生产的种种特点，又引出了它在生产经营上的另一个基本原则：把统一经营、集中领导同经营自主性、灵活性结合起来，在国家经济计划的指导下，坚持自身经营上的独立自主。

在过去长期实践中，温州农村合作形式和合作规模，都曾经有过不断变革与发展。但是，不论在50年代的合作社时期，还是60年代的人民公社时期，其经营管理的基本方针和基本内容，却是始终如一的。在具体形式上有各种各样的发展变化，而其基本内容不外乎是这样三个方面：一是生产管理，二是财务管理，三是民主管理。

一、生产管理

温州农业合作经济，在管理体制上，一般都实行"统一经营，分级

管理"。农业合作 社实行社、队两级管理制，农村人民公社实行社、队、组三级或者社、大队、队、组四级管理制。在生产经营上，各地的经济实体，都依照农业生产所具有的地域性、季节性、分散性和野外作业等特点，开展了自己的经营管理活动。其中主要是：

(一) 劳动组织

首先，各地为了有组织地进行共同劳动，都根据当地生产经营范围，生产上分工分业的需要和社员的具体情况，合理配置劳动力，建立劳动组织。其形式，有混合组织和专业组织两种；其规模，平原较大，山区略小，一般在15～20户左右。副业队、组，规模不限，视各自的生产内容而定。确定规模的原则是，有利生产，有利团结，便于领导。

其次，在合理配置劳力、建立劳动组织的同时，对社内的耕作区进行科学划分。并将划分了的土地，同劳力、耕畜、农具等生产要素，加以合理配搭，交给生产队使用和调度，实行："四固定"。固定之后，如无特需，一般不予变动。

第三，建立"三长四员制"。各地合作社普遍实行：生产队设队长，生产组设组长，负责全队、全组的生产领导工作。在生产队内，又物色适当人选担任记帐员(兼读报员)、技术员、 保管员和饲养员等各项专业职务。

(二) 计划管理

合作经济的生产活动，为了有秩序、有步骤、有目标地开展，也为了同国家计划相衔接，各经济实体都十分重视生产经营上的计划管理。当时各地在这项活动中，主要从以下两个方面去进行：

第一，进行劳动力规划。进行这项工作的目的，是保持社内劳动力投放、使用在各业、各季之间的平衡。其中主要是四个平衡：1. 忙季与闲季平衡。保证在春、夏、秋三大忙季有足够的劳力投放，在

冬闲季节又不使劳力闲置，各有用武之地。2. 农业与副业平衡。"五业"安排上，在保证粮食生产需要的前提下，适当满足林业、渔业、工业和手工业等部门的劳力需要；在保证社内集体生产的条件下，适当安排社员家庭副业的劳动，使其农副两兼。3. 当前生产与基本建设平衡。在这个问题上，初级社和高级社时期做得较好。而人民公社时，不少地方出现"大兴土木"、"滥用民力"的现象，使劳力投放在当前生产与基本建设之间失去了平衡，过多地搞了"劳动储蓄"，影响了社员当年收入；体制调整之后，有所改善。4. 男女劳动机会均衡。有些地方曾经出现过歧视妇女劳力和半劳力的现象，强调男女劳动机会平衡均等，合理搭配社内男劳力与女劳力，以及全劳力与半劳力的生产劳动，在当时合作经济的统一经营中，显得十分必要。

同时，各地还重视劳动力的合理使用。其方针是："统筹兼顾，分户安排，用其所长，各得其所"。主要措施，据永嘉、瑞安和乐清等地的总结，有以下几点值得记述：1. "明确分工，相互协作，分工而不分家"。2. "大活集体干，小活个人干"；集体干的农活，也做到分片，分地段负责，彼此分头进行，以收"人人努力"之效。3. 合理规定劳动出工、收工的时间，适当安排社内劳动和家庭劳动的时间，做到"先公后私，公私兼顾"。4. 对具有特殊技艺的社员，如养蜂、养鱼、养蚕、园艺和手工艺等，重视一技之长，给予合理使用；如一时不宜统一经营，则采取向社交钱记工或交公共积累的办法，保留其传统项目。

第二，制订生产计划。合作社和人民公社的生产计划，主要有三种：一种是临时性、季节性的小段计划，再一种是一个生产周年的年度计划，另一种是较长期的远景规划（包括三年计划、五年计划和十年规划等）。如瑞安县1959年，全县11个人民公社（一区一社），个个都制订了十年远景规划，还有244个生产队也订出了十年的长期计划。

至于小段计划的实行面则更广了。当时全区25878个生产小队，96%以上的队都实行了。其中执行经常的占60%左右，执行差的不到11%。

在制订长期规划和年度计划时，搞得好的地方，一般都注意了这样几项：1. 从农业生产特点和本地具体条件出发，做到既符合国家计划的基本方针和要求，又坚持了自己的自主经营权，不照搬外地经验，不硬套上级框框。2. 计划内容，五业全面安排。既着重于农业，又不忽视其它各业；首先计划当前生产，同时又对农田基建作出必要安排。3. 长计划与短安排结合，使小段计划、年度计划和远景规划配套成龙。4. 制订方法，坚持上下结合，群众路线。即自上而下提控制指标，自下而上讨论定案。如平阳城西公社，洞头半屏公社和瑞安罗南公社，永嘉乌牛公社，以农业社时期的市郊陈嘉兴社，仙岩稻丰社和文成南氏社等等单位的具体做法，都是在广泛发动社员总结经验，挖掘生产潜力的基础上，修订控制指标，并由社员大会或代表大会讨论定案的。

（二）劳动计酬

各地合作经济，在劳动报酬问题上，普遍坚持两条原则：按劳分配和男女同工同酬。而在计酬方法上，却是因时因地制宜，各社所用的计酬形式是多种多样的。归纳起来，有如下几种：

1. 以工计酬。这是农业合作化以来最早被人们采用，并推行最广的一种计酬形式。具体做法是"评工记分"，即先评定每个社员的劳动底分，然后按完成的劳动数量和质量，议定应记工分。俗称此法为"死分活评"。后来有些地方嫌"活评"麻烦，最后违背初衷，流为"死分死记"。对于一些副业、手工业劳动的计酬，不少地方实行"交钱记工"办法。其实这也是"以工计酬"的另一表现形式。

2. 按件计酬。合作社正确规定各种生产工作的定额和报酬标准，

并以"劳动日"作为计算单位，实行按件计酬。每种工作定额均以中等劳力在同一条件下劳动一天所能达到的劳动数量和质量为度。各种定额的报酬标准，则根据这种工作的技术高低、劳动强度和在生产中的地位来规定。对于各种定额报酬标准之间的差距，各社都注意力求适当，不使偏高偏低。

这是一种符合按劳分配原则、比较科学的合理计酬方法，但实行起来难度较大。因此，在初级社时期，只在一些先进地区开始采用，到高级社才广泛推行。而人民公社后，初建时期曾经一度被废弃，直到公社体制调整之后，方逐步恢复。1956年春，据1555个初级社调查，实行按件计酬的有315个社，约占调查社数的五分之一强；又据1744个高级社的统计，有721个社实行按件计酬，占总数的46.3%，将近一半。

3. 定级工资制。这在人民公社初建时期，温州地区曾经普遍实行的一种计酬办法。后来因为这种办法并不适合当时农村生产水平和社员觉悟程度，出现了若干消极后果。1959年"上海会议"之后，各地都将固定工资制改为评工记分与评定工资相结合的"死级活评"制。在1962年公社基本核算单位下放生产队时，一般都又恢复了高级社曾经普遍采用的按时计酬的办法。除了一些社队企业尚有保留之外，生产队大都废弃了工资制。

在各地实行按件计酬时，都加强了定额管理工作。合作社和人民公社都将它作为提高合作经济的劳动生产率和社员劳动效能的重要措施来抓。据1959年12月的统计，现属辖区7个县市的25980个生产小队，实行定额管理并执行比较经常的有11435个队，占当时小队总数的44.4%。其中山区的泰顺的和半山区的永嘉所占的比重较小，分别为23.7%、[illegible]。他们实行定额管理之后，效果显著，不仅为按件计酬奠定基础，而且对于克服劳动报酬上的平均主义倾向和鼓励社员学科

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

学、用技术等方面，也有很大促进作用。

4. 固定报酬加奖励。这也是合作社和人民公社普遍推行的一种计酬方法。不过，它主要用于对社内的农具、物资保管和耕畜养护，以及财会人员的劳动计酬。

（四）生产责任制

在实行农业合作制整个过程中，温州各地在生产经营和劳动管理上，都十分重视推行一种以"分层包干"为核心的"统一经营、分级管理、明确分工、个人负责"的生产责任制。这种责任制，就是用一个"包"字，把合作经济各级组织的利益，把集体利益同各个社员、各个家庭的利益联结了起来。下列种种经营方式和管理制度，就是它在实践中的具体表现形式。

1. "三包制"。为使劳动计酬同劳动组织上的责任制密切结合，各地合作经济实体，都实行一种包工制。这就是把一定的生产任务同一定的劳动日（按工作定额预先算出），包给生产单位限期完成。包定之后，无论投入劳动时间多寡、劳动效率高低，都得到同样数量的劳动工分报酬。

后来，各地又在此基础上发展为包工、包产、包成本的"三包制"；并实行"超产奖励，减产扣分"的奖惩办法。这是社、队两级分工、分权的一项根本措施，是当时农业社和体制调整后的人民公社普遍推行的一种生产责任制。这项制度，随着经营管理的不断发展，各地又在"三包一奖制"的基础上，进一步实行了"四到田制"（即种植计划到田、产量指标到田、技术措施到田和管理人员到田），使生产队（或小队）的生产责任制也随着健全了起来。在人民公社化前夕，全区又普遍推广过一种叫"以产定工"的新的联产计酬办法，受到广大社员欢迎。据1958年年中的一个统计，当时全区6773个高级社，实行"三包一奖制"

的，有6399个社，占统计社数的94.41%，其中5357个社又建立了"四到田制"；此外，还有99%的社，稍后又实行了"以产定工"的新办法。

上述这些责任制的作用是很明显的。它既有效地改进了生产队的管理，加强了社员的生产责任心，又正确地处决了人民公社时的基本队有制与小队部分所有制之间的关系，较好地体现了社会主义按劳分配、多劳多得的原则。这对搞好当时合作经济的生产起着重大作用。

2. 小段包工。它是生产队（含生产小组）科学地组织劳动，搞好经常性生产的一种基本形式。因此，不论在合作制前期的农业社，或者后期的人民公社，都将它作为经营管理上的重要一环来抓。一般做法是：把生产安排，劳动规划和定额管理等组织劳动上的几个基本环节有机地联成一块，统一在"小段包工"这一形式之中，使生产队便于有计划地、有秩序地去完成自己的生产任务。

3. 包工到（自）产到组、到户。在1957年前后，为着克服集体劳动中"吹哨集合，等齐下田"、"干活一窝蜂"的窝工浪费现象，各地曾经响应中央邓子恢的倡导，采用了"工包到组、组包片"的办法来处理队与组之间的矛盾；又用"大活集体干，小活分散干"和"田间零活包到户"的办法，来解决组与组员、以及组员与组员之间的关系问题。在居民分散的深山区，还实行了"包产到组"或"包产到户"的做法。在此期间，平原地区也曾经纷纷实行了"包产到户"。1957年时，永嘉有50%的社，平阳有22%的社，自动实行"按劳分田，包产到户"。至于包产到户的具体做法，以及它在温州农村的坷坎经历，此处从略，详见本志资料长编有关章节。

4. 各种专管制。合作经济在实行上述基本生产责任制的同时，还对农、林、牧、副、渔五业生产和农具、耕畜、种子、肥料等各

种财物，以及各项生产品，实行了专人专管制。当时许多地方对作物的田间管理，还分地段建立了"田长负责制"。规定田长的职责是：检查农活质量；督促技术措施落实；掌握水、旱、病、虫情况；包干本片零星农活。

（五）劳动竞赛

在农业社和人民公社组织劳动生产过程中，各地普遍开展了群众性的社会主义劳动竞赛。这种竞赛活动，使社内各项劳动制度的执行，同思想政治工作的进行，有机地结合起来，收到了良好效果。

在具体做法上，一般都注意了如下几点：第一，在竞赛之先，广泛进行思想动员，根据生产需要规定竞赛内容和衡量标准，并确定竞赛的时间和单位；第二，在竞赛过程中，加强检查督促，做到互通情报，互相促进，交流经验，共同前进；第三，在竞赛结束后，有总结，有评比，有奖励。在评比时，注意同小段生产安排和表扬好人好事紧密结合。

（六）劳动保护与劳动纪律

1. 劳动保护。合作经济的集体生产，要考虑自己的成员，既要紧张地劳动，又要有必要的休息、娱乐和足够的睡眠时间。这个劳动保护问题，在农业社时期已经提出，到人民公社时期则更为突出了。因此，各社在自己社章中，都作了明文规定。综合起来，大体有这样一些内容：(1)劳动、休息、娱乐有节奏地进行，实行劳逸结合；(2)实行劳动日制与定期放假相结合的制度；(3)规定合理的符合农村习俗的作息时间；(4)对特殊社员给以应有的照顾。

2. 劳动纪律。对社员劳动既重视保护，又讲究纪律，原是一个问题的两面，是不可或缺的。温州各地合作经济实体所制订的劳动纪律，一般是这样三个方面的内容：一是劳动公约。将不无故旷工，生产听指挥，保证劳动质量和爱护公物等等，都订入公约。二是奖惩制度。

它包括：批评教育、返工重做、扣减工分、赔偿损失和撤销职务等条款；在农业社时期，最严厉的惩罚，是开除出社，而人民公社则无此规定。三是考勤制度。它主要用于社队企业单位。

二、财务管理

生产与财务，是发展合作经济的两个相互依存、相互制约的基本环节。财务管理是整个经营管理的一个重要组成部分。因此，各地合作社和人民公社都象抓生产管理那样狠抓财务管理工作。在实践中，大都遵循这样一个符合合作经济特性的基本方针，即：为生产服务，为社员服务，自力更生，量入为出，勤俭办社。凡是核算单位，均按照"独立核算，自立门户"的原则，建立帐册，厘订制度。其具体内容有以下五个方面：

(一) 财务计划

合作社和人民公社各基本核算单位，在制定年度生产计划时，一般都同时制定年度预算，即年度财务收支计划。许多地方（约3400多个高级社）还以"一千千知道"形式，将其内容公诸于众。这样，既使社领导便于控制开支，更好地贯彻勤俭办社方针，又能让社员在一年伊始即了解社和自己的收入，心中有底，生产干劲更大。各地为了使年度收支计划得以切实执行，又订出月度和季度的实施预算，避免盲目开支和突破全年计划。

财务计划的内容：一是资金来源预计和年度资金使用预算；二是本年度生产总值概算和收益分配试算等。在制订过程中，各地注意掌握这样两条原则：一条是厉行增产节约原则。尽量压缩非生产性开支，把钱花在刀口上，财尽其用，切实贯彻财务为生产服务的方针。另一条是严格经济核算原则。力求做到开支小，收益大，见效快。总之，将制订财务计划的出发点和归宿点，都落在保证生产计划和分配计划

的实现上，使社增产，使社员增收。

（二）财务制度

各地合作经济实体，为避免资金浪费和损失，普遍建立了一整套财务制度。瑞安、乐清和温州市郊等地若干财务管理搞得好的单位的实践所显示：凡是全面、切实执行这套财务制度的，都能达到：每项投资，讲究实际效益；一切开支，精打细算，用在应该用的地方。这套制度是：

1. 审批制度。凡是预算内的开支，由管理委员会或负责人审查批准；预算外追加开支，则经社员大会或社员代表大会审查批准。对于不合制度和手续的开支，财会人员有权拒绝支付。

2. 单据制度。一切开支必须有相应的凭证。保管凭单据验收物品，出纳凭单据付款，会计凭单据记帐，并将所有单据编号存查。各社还逐步实现了"会计管帐不管钱，出纳管钱不管帐"的要求，使会计与出纳的事务，分人负责，杜绝两兼。

各核算单位一般都建立"四帐一册"。"四帐"，现金日记帐、实物日记帐（主要粮食帐）、社员分户帐和总分类帐，"一册"，社员劳动手册。这样，财务簿记制度，也就逐步健全了起来。

3. 公布制度。合作社的帐目，日清月结，按季、按生产年度公布收支结果；对社员劳动工分帐，则按月公布和核对。人民公社时，还规定每年结合收益分配，对全社、全队的帐目、物资、现金和工分，进行一次至二次的彻底清理。公共财产的清单，也在年终结帐时向社员公布。

4. 消耗定额制度。财务工作搞得好的地方，还凭借这项制度来促进生产费用的节约开支。其具体途径主要是：力求生产资金的合理使用，使之以一当十；努力减少工具的毁坏和损失，强化爱护公物意识；

合理利用地力和人力，增加生产，降低成本，从积极方面执行消耗定额制度。

（三）财物管理

各社都注意将社内的公有固定财产、零星财物、实物库存和借用物品等，统统登记入册，实行严格管理，并逐步使之企业化。在实行中，力求达到：事事有专管，人人有专责，层层有制度，相互监督，相互促进。在大量的财物管理工作中，主要是三项：

1. 现金管理。合作社和人民公社各独立核算单位的一切现金收支往来，均由现金保管员（即出纳）独揽，任何人不得擅自收管和动用。出纳员凭正式审批凭证付款，会计员则根据有效单据记帐；凡是不符合制度和手续的，他们有权拒付，拒记。并且一般都实行非现金结算制度。

制度还要求他们逢周、逢旬将现金同帐目核对一次，逢月或逢季经核对无误之后，向社员公布。在实践中，大多数单位都能按此要求办事。

2. 财产管理。对于社内的农机具、电力设备、工业设备和水利设施，以及耕畜等各种公有固定财产，进行资产编号，分类登记，专册保管。对于其中的大中型农机具和农船、农车等生产资料，除了分类登记之外，还建立了专人负责制；使用单位，也有"专人使用、专人保管"的制度。

社、队之间的往来，则建立一定的往来手续。取用要登记，用毕要归还，损坏要修理，遗失要赔偿。定期进行检查盘点，发现问题，及时解决、补救。

3. 物资管理。主要是粮食等农产品的管理，也包括化肥、农药等各种物资和社队企业产品的管理。在当时历史条件下，粮食是国家

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

垄断的关号战略物资，自然要妥善保管和合理使用。合作社和人民公社各核算单位对粮食的收、管、用，一般都有严密的管理办法和严格的使用制度。其中主要是：(1)保证粮食合法处置和流通。凡统购的粮食品种(如谷物和黄豆等)只能售给国家，不准卖给私人；非统购的粮食品种(如小杂粮等)，则不受此限制。(2)实行粮食"专仓储存、专人管理"的岗位责任制，严格防止多吃多占、贪污盗窃和浪费损失。(3)粮食使用上，在公社举办公共食堂期间，各地还曾采用过一种非常措施，即"以人定量，指标到户，粮食到堂，凭票吃饭，节约归己"的特殊控制制度，以期杜绝粮食浪费损失，鼓励农民节约用粮。但实践结果，往往事与愿违。

对于农药、化肥、建筑材料等库存物资，除了及时分类登记入册之外，又建立了出库、入库手续和按期盘点清仓的制度。

(四) 收益分配方案编制

在财务工作上，这是最引人注目的一个问题。在正常情况下，一个会计年度一般都要编制三次分配方案。这就是：季节预分方案，秋后试分方案和年终分配决算方案。

编制分配方案的基本做法，大体分为四个步骤：首先，核实收支。在事先做好三项必要的准备：(1)全面清理"四笔帐"(农副业收入帐、生产资料入社帐、劳动互分帐、社员往来帐)；(2)编造收支对照表；(3)成立估产小组。在此基础上，核实全社(或队)全年的收入和支出。其次，宣传分配政策，成立分配领导机构。在充分发动社员和做好应有的组织准备的条件下，进入具体分配阶段。第三，具体编分配方案，进行试分，或者决分。最后，做好总结，教育社员，查找漏洞，探求补救办法。在这里一般可能遇到

的问题是：（1）对减户、分家户和超支户的处理和照顾；（2）寻求"三包"不合理的补救措施；（3）原有的劳动力和生产资料的配置不当，务须进行必要的调整等。

（五）财务组织与财务辅导

1. 建立财会队伍和健全财务组织。合作经济的全面发展，需要大量的财务力量。这个客观要求，曾经成为发展合作制事业的主要障碍之一。但是，温州各地依靠自力更生这个法宝，很好地克服了这个障碍。当时解决这个问题的主要途径有三：（1）大量运用社会现有力量，搭起架子，先干起来；（2）抓紧培养新生力量，逐步调整和充实财务队伍；（3）同时采用"请人兼职"办法，解决某些地方（主要山区）的燃眉之急。如瑞安、平阳、乐清和文成等县，仅在1954--1955年间，就培训了财务力量3751人之多。经过努力，各地很快地组织了一支浩大的财会队伍，财务组织也逐步健全了起来。各社除了配备社级的会计、出纳等骨干力量之外，一般都设有财务副社长主管此项工作；在基层的生产单位，也都备有记帐员（或记工员）来专管队内财会工务。

2. 开展财务辅导活动。在农业社时期，以乡为单位建立财务辅导中心；公社化后，则以公社为中心建立财务辅导网，广泛开展互教互学活动。县、区两级，也相应成立财务辅导站，实行专人专管，帮助各辅导网开展活动，并依托先进带后进，全面提高财务管理水平。

辅导中心的主要职责是：传、帮、带、提四个字。传，就是传授业务知识和财会技能，提高会计的业务水平；帮，帮助财务混乱的单位，清理帐目，整顿财政，健全制度；带，先进带动后进，培养、树立和推广典型经验，使先进更先进，后进赶先进；提，即在提高业务水平的同时，帮助财会人员提高政治修养，增强工作责任心和事业心。

从总体上看，全区合作经济在财务管理上确实做了大量的工作，

取得了巨大成绩和许多良好经验。但是，各地的工作发展往往是不平衡的，甚至还有隐暗面。据1958年上半年的一个财务工作质量分析，永、乐、瑞、平、文、洞等6县的3818个高级社，财务管理水平属于一类的有1256个社，二类的1954个社，三类的608个社。这是说，约有80%以上的合作社的财务管理，是搞得好的和比较好的；也有16%左右的社，则财务混乱，以致影响团结和生产。

三、民主管理

自从50年代开展合作化运动以来，中央曾经三令五申要求合作社和人民公社实行民主办社、民主管理。在反复实践中，大家也深刻体验到：实行民主管理、民主办社，确是搞好合作经济的一个总则，是解决一切问题的中心环节。这是由于：集体事业由集体来办，人众智广好办事；合作经济的主人是社员，由社员当家作主，理所当然，是社章的真正体现；同时，也是由党的群众路线所决定，改进社队干部作风之所必需。因此，各地几十年来在社、队、组各层组织的工作中，在社内生产、财务、政治各个领域的活动中，都比较重视民主管理的问题，并收到了较好效果。它的主要内容，可以归纳为生产民主、财务民主和政治民主等三大方面。

（一）生产民主

生产民主，就是在生产经营、生产部署、农业技术改进、农业耕作制度变革、种籽改良和基本建设，以及劳动管理等一系列问题上，实行群众路线和民主决策。温州各地合作社（包括人民公社）在这方面探索和积累了不少有益的经验。其中有：

1. 群智群力，民主决策。社内的一切重大问题，如经营方针的确定，管理体制的变更，生产政策的规定和重大生产技术的推行等，都组织社员充分讨论，广泛征求意见，并经由社内最高权力机关---社员大

会或社员代表大会审议定案，然后付诸实施。

2. 发扬民主，制定计划。社内的生产计划（包括年度计划、长期规划和小段计划），都注意发动群众参与，共同制定。其具体做法，综合各地经验，着重抓四点：（1）. 开展群众性的生产总结活动。通过民主活动，摆成绩，找漏洞，总结有益经验和失败教训，明确前进方向。（2）. 虚心征询老农意见。凡是多数老农不同意的办法，决不草率从事；有的地方还成立了老农顾问组织（顾问委员会或顾问小组），使征询活动经常化、制度化。（3）. 重视典型试验。凡是生产上已经行之有效的做法，继续积极推行；凡是没有经过实地试验的生产措施，则取慎重态度，广泛听取意见后再干。（4）. 年度计划和远景规划的制订，事关重大，除发动群众充分讨论之外，还经过一定的民主程序，最后作出决定，并公诸于众，号召社员执行。

3. 开展"合理化建议"活动。这也是当时各社发扬生产民主的一个重要内容。一般做法是：首先进行全面动员，树立"民主生产，人人有责"的观念，并就当时特定的生产问题组织讨论；同时，通过社员代表的活动，引导大家提合理化建议；然后，在充分发动的基础上搜集建议，梳理"辫子"，分类排队；最后，由社员代表大会或管理委员会作出决定，组织实施。

（二）财务民主

温州各县的合作经济实体，对于社内的财政收支、收益分配、生产资料购置、国家贷款使用和干部补贴、社员预支，以及国家救济款处理等各项财经工作，一般都通过民主途径，实行科学管理。财务民主的内容与手段，大体包括以下几方面：

1. 实行民主监督。在广泛贯彻民主办社方针中，各地的核算单位都把自己的财务工作置于广大社员的监督下进行。它们的主要监

督手段有四：一是定期检查财务账目。除了社会人员每月一次内查之外，群众性大查，每年进行二三次。二是，定期或不定期考查财务制度的执行情况。三是，采取措施检查农具、牲畜、农具和其它物资的保管、使用情况。四是，对违反财经纪律和财务制度的行为，及时进行处理和制止。1958年平阳、文成、乐清和洞头等6个县，在实行财务民主监督过程中，发现302 个高级社存在着不同程度的贪污盗窃现象，后来在基层整风中都得到了严肃处理。

2. 按时公开财政。各社财政公开的渠道，主要是上与下两条：上，即定期向上级汇报和接受考核；下，定期或不定期向下边群众公布财务账目。公布的具体方式，各地多种多样：有口头公布的，有张榜公布的；又有登门查问的，也有通过社内广播、幻灯和小报等其它方式进行公布的。据永、乐、瑞、平、泰、文、洞等7个县的不完全统计，在1958年早季预分过程中，就有1857个高级社，采取了上述各种方式公开自己的财政。

3. 广泛征询理财意见。征询的途径和方式，也是多样的。如举行"民主理财会"，分别召开各类社员座谈会，悬挂检举箱和举报箱，设立咨询登记和进行个别访问等等。其中深受群众欢迎的是民主理财会。在会上，他们有权查问，有权批评，有权建议，还有权否决一切不合理的开支。因此，各地的民主理财会，往往搞得生气勃勃。

（三）政治民主

政治民主的内容，除了上述在生产、财务领域实行民主决策之外，这里主要表现在以下两个方面：

1. 组织工作民主化。组织民主，集中反映在社内各级机构的选举上。其要点是：（1）社内各级机构的干部都由社员民主选举产生。选举时，一般都实行"一人一票制"，在协商一致产生候选人基础上，进

行差额或等额选举。(2) 凡是符合条件的社员，都有选举权，也有罢免权；既有权当选，又能上能下。各地都规定，社干可以连选连任，次数一般不限。但也有的地方设法限制连任面，有意识地对一般干部多加更换，而不全换；对主要干部，则尽量少换，以便保持领导核心的稳定性。(3) 减少干部兼职，扩大社干当选面。这可以让更多社员参与领导层活动和社务管理。实践结果显示，合作社时期，特别是初级社时，由于合作事业新兴，人材培养需有一个过程，干部一般都比较集中，当选面较小。而人民公社时期，事业发展了，社务日趋繁忙，需要人材量大，而新生力量涌现也多，而且中央强调基层干部尽量减少兼职，因此，各社的干部当选面也相对扩大了。许多地方社干当选面都在20%左右(占成年社员的比重)，也有些地方高达30%以上。(4) 监察与执行，严格区分。各社一般都设立了社务管理委员会和监察委员会，并从上而下，层层对口设置，两套机构，两班人马，职责分明，互不兼职。

2. 工作作风民主化。在农业合作制的整个过程中，不时地出现主观主义、命令主义和官僚主义等作风，同党所倡导的群众路线和民主作风相抗衡、相对立。相互之间的矛盾，有时十分尖锐、十分严重。30多年前温州农村大刮"五风"时期，就是如此。后来经过多次的一系列基层整风运动和农村社会主义教育运动，基层干部工作作风逐渐走向民主化。他们的民主作风，主要表现是：(1)遇事同群众商量。工作中多方听取意见，改变积习已久的"家长式"作风。(2) 在办社工作和经济建设上，力求正确指挥，努力防止"瞎指挥风"再度出现。(3)干部与社员实行"三同"，即同吃、同住、同劳动。与农业合作化运动同时兴起的干部参加劳动之风越来越盛。据1958年6月的统计，当时全区有25861名农村工作干部，共种了22363[illegible]试验田。随着此风的深入发展，"社干不脱产公社"应运而生。[illegible]1961年间，这类公社在温州农村的成批出现，正是干部参加生产劳动深入发展的产物。

(一九九三年三月十九日草)

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com