



办大社经验

第一本



遼寧人民出版社

办大社經驗

第一本

遼寧省農業廳編

遼寧人民出版社

1956年 沈陽

办大社經驗

第一本

遼寧省農業廳編

☆

遼寧人民出版社出版（瀋陽市軍署街23號）

瀋陽市書刊出版業營業許可證文出字第1號

瀋陽市第一印刷廠印刷 新華書店瀋陽發行所發行

787×1092毫米·16開·25,000字 印數：100,084—130,095

1956年3月第1版 1956年5月第2次印刷

統一書號：14090·2

定價（5）0.14元

編 者 的 話

由于農業合作化的大發展，在遼寧省已經出現了許許多多的規模較大的農業生產合作社，這些社有的五、六百戶，有的是千戶以上。社的規模擴大了，再用領導小社的經驗來領導大社已經不完全適合新的情況了，這就必須有一套領導大社的經驗，滿足把社辦好的要求，促進生產的大發展。

為了幫助大社的領導幹部學習怎樣辦大社的一些經驗，我們特地組織了一批寫作力量，不斷地把各地的一些辦大社的先進工作經驗總結起來，彙編成“辦大社經驗”這套書。

在這裏，還應該說明，這些經驗還不是十分成熟的。希望各社根據本社的具體情況靈活運用；並對這套書多提意見，以幫助我們改進工作。

目 錄

我是怎样当大社主任的	1
怎样推行常年包工包產制	14
——介绍花園坨村前進社包工包產的經驗	
旅大市勝利高級蔬菜生產合作社 实行財務包乾的經驗	19
灯塔社通过制訂小段計劃推動了 各階段的生產	30
紅星社合理的解决了毛驢的使役問題	37

我是怎样当大社主任的

胡玉璽 口述

方 哲 記

相信羣众，依靠羣众

我是遼中縣紅旗農業生產合作社主任，又是中共黃西村的支部書記。幾年來，我当社主任，特別在領導大社上，真是碰到了不少困難，也取得了不少教訓，漸漸的摸到了一些門路。現在就从我開始当社主任的時候說起吧。

在1952年，社剛剛成立起來的時候，大伙就選我当社主任了。當時我尋思：憑我扛過三十多年大活的人，領導這麼幾十戶的合作社，那还用費什麼心思呢！社里開始生產了，我就把主任的担子挑了起來。每天早晨，我頭一個跑到地里，親自給每個社員分配活計，來一個分一個，有時候還沒等生產隊長來呢，社員的活計差不多都給分配完了。我這麼一幹不要緊，各個隊長可就越幹越懈勁了，有些社員，幹起活來也是懶洋洋的。我一看，真有點放心不下，就成天的從南地跑到北地的來回跑着檢查，可也怪，社員們一看我來了，就說：“老胡頭來了，幹哪！”大伙都好像給我幹活似的。這時候，有的社員還反映說：“老胡頭这回可快了……”這是怎麼回事呢？我細一追問，大伙才說：“像你那樣天天

起五更爬半夜，到地里挂挂家里的活，在家里对地里活又放心不下，照这样兩脚不停閑的幹下去，那你不就快累死了！”我一听，心里翻了个“个兒”：“这話說的！我老胡头是一心为了社啊，怎麼还落个劳而无功呢！”

由于我蒙头轉向的瞎忙活，社里生產什麼的都没个秩序了，在这一个階段里，社里的工具誰也不愛護，保管員只保管鑰匙，不保管工具，大伙用什麼傢伙都揀好的使，多少有點不济的就扔在一边，歸齐，光鞭子就使坏了四十多把，十來台大車也都使坏了。你看，我自个兒也不明白，这个大主任是怎麼当的？我犯開愁了，飯吃不下，覺也睡不着，有時候半夜就爬起來琢磨着，我老伴瞪着我这些舉動，就嘟嘟囔囔的說我瘋了，可是她上那去懂得我这時候的心情呢！

1953年秋天，縣委書記來了，他知道我們社里这些底細，就跟我說：“咱們可不能对社里的幹部和社員，老也不放心哪，社里的分工，再明確具体點，你看怎麼樣？”还說：“咱們当主任的，可不能让隊長的事，一手都包办了，那怎麼能發揮人家的積極性呢！”

我一听，是這麼回事，心裏就像打開兩扇門似的亮堂一些了。我開始明白了，原來是憑着我扛了三十多年大活的老經驗办事了，不相信羣众，不依靠羣众，啥事都大包大攬，就是好事也得办坏呀！我根据上級的指示，又和大伙一起研究着把社的工作重新作了細緻的分工。到1955年，社更大了，分工就更明確具体了。在

分工上，規定了我掌握社的全盤工作，管理委員也都劃分了職責範圍，確定了責任制，生產隊也固定了地段，訂出了小段計劃，推行了小包工，牲畜、工具保管使用制度也固定了。這麼一來，管理委員對自己應該幹什麼心里有了底，幹的也踏實了，社員們使用牲口、傢什也都在心了。社里有點什麼困難，一提出來跟社員們商量，就會得到解決，像社里急用房子，偏偏社里的資金不多，怎麼辦呢？跟社員們一商量，社員們就自動地往社里拿椽子，結果，沒用一文投資，也沒費多大力氣，就蓋起來十七間房子。這樣一來，我飯也吃的香了，覺也睡得穩了，就是到外面開個十天二十天的會，也放得下心了，像我在1954年參加了慰問解放軍代表團，離開社兩個來月，社里的生產，都搞得條條有理。這就更教育了我，要想当好社主任，就必須相信羣眾，依靠羣眾，很好的發揮大伙的積極性。

深入生產過程，發現問題，解決問題

我說的相信羣眾，依靠羣眾，絕不是說大放手什麼事也不管了，更不能坐井觀天。怎麼辦呢？必須要作到腿勤、嘴勤、手勤，也就是要深入到生產里去，听听社員們的建議和批評，還要幫助隊長研究和解決困難才行。這樣做，不但能够發現問題，解決問題，還不难找出經驗和教訓。

就拿包工來說吧，起初是在家里估工，有的就估高

了，包工的人吃虧，可是我們深入到生產中去一檢查，又發現有的工估的低了，包工的人占了便宜。為了解決這些問題，我們選出忠實的勞動力作試驗，然後再包，這就避免了在包工上有吃虧也有占便宜的偏向，作到合理取酬，大大提高了勞動效率。

還有一次，我在地裡一邊幹活，一邊跟社員們嘮扯生產上的一些問題，這時候我一看，黃文義在最末尾。老黃是把好手，今天怎麼落到後邊去了呢？我跟他一嘮扯，他就跟我搭上腔了：“支書，咱們隊的工分評的可不公道啊！你看，我這個打頭的手，也和才從高小畢業的學生徐景生掙一樣的分。”接着他就指着徐景生鏟的壟說：“你看，這壟鏟的，苗登不開不說，還冒鋤。”這個意見很好，在歇氣的時候，我就問隊長說：“這兩天的工分是怎麼評的？”他說：“鏟地這玩藝兒，長短一根，粗細一條唄！”啊！原來是這樣啊。為了解決這個問題，當天晚上我就召開了管理委員會議，提出了這件事和我對這件事處理的意見，並且還批評了有的隊長怕得罪人，而不能堅決貫徹執行按勞取酬的原則。這時候，婦女委員孫富英也提出來說：這種平均主義現象，在婦女中也存在。後來的事實證明，及時檢查和幫助隊里逐漸糾正這種平均主義的偏向，對提高社員的勞動積極性和生產技術，是有很大的作用的。

在1955年的春天，社里計劃修個七丈長一丈五尺寬的水庫，天氣眼看就暖和起來了，修晚了會影響農業

生產，再說，若是化得稀流流的，光費工不說，還不好修呢。所以，就當作個緊急任務，包給二隊，讓他們三個午前就幹出來。有一天，我到他們那里一檢查，天都快晌午了，可是大伙還呆着，說挖不動。我順使用鉄鍬挖了一下試試看，原來地才凍得薄薄一層。回頭，我個別的和隊長鄭福恩說明了為什麼要趕緊完成這個活計的道理，他听了以後點點頭，領着社員們就幹起來了。由於大伙明確了這個任務的重要，因此，他們都表示：為了搶修這個水庫，午間不休息，爭取提前完成任務。果然，他們提前完成了。

從這以後，我更清楚的知道了：當個大社主任，光靠自己帶頭苦幹是不行的，必須隨時掌握全盤的生產情況，經常深入到生產過程中，跟隊長、社員們常嘮扯，就可以知道工包的合理不，有沒有窩工現象等，這樣就使自己的耳目靈活了。所以，深入生產過程，發現問題，解決問題，就成為我當大社主任的一件法寶了。

學會“出主意，用幹部”

合作社辦的好壞，能不能增產，這些是和社的幹部，特別是和生產隊長的領導分不開的。因此，我就經常注意改進對生產隊長的領導，幫助隊長樹立威信，真正的發揮隊長的作用。要作到這一點，得有很大的耐心才行。

在1952年，我乍當社主任的時候，由於我不相信羣

众，也看不見隊長積極性，有時候为了那个隊長有點小毛病，就大發脾气，歸齊，大伙越來越离我远了。這兩年，在党的教育和在工作中的体会，我明白了發脾气是什麼問題也不能解决的。我漸漸的学会了和隊長个别談話，帮助他們解决工作中的困难了。就像在1955年春天，全社实行了包工包產以後，別的隊幹的都挺欢，可是一隊每天还閑着兩副犁杖，地种的也比別的隊晚了七天。一隊為什麼落後了呢？原來隊長鄭廣海光顧自己家盖房子，一連項耽誤了二十一个工，有的隊員看隊長沒把領導生產放在心上，就說：“你隊長能死，咱們还不能埋！”也有的說：“隊長不使勁，光咱們使勁也不行啊！”社員們的怪話可多了，生產遭受了很大的影响。为了挽回影响，使一隊能赶上先進的隊，我就找隊長鄭廣海進行了个别談話。因为鄭廣海是黨員，对他的要求就嚴格一些，因此，支委会也对他進行了批評。在我和他个别談話時，我指出了由于他放棄領導，給工作帶來的損失，又把盖房子和春耕生產的輕重緩急作了对比。我說：“咱們当隊長的，不能光顧自己，应当处处起帶头作用。”他開始認識到自己的缺點說：“一隊的落後是讓我一个人給帶坏的。”隨後他就在管理委員會上作了檢討，他說：自己的房子可以緩一緩再盖，并且表示一定要積極把生產隊領導好，爭取在夏鋤中把紅旗夺過來。

从一隊發生的这件事情中，我們取得了教訓，于是

就和隊長們研究了一下，決定採用勞動自報制。這麼一來，鄭廣海不但不誤工，還能把隊的一個月里的工作都安排好，全隊作什麼工作，心中也都有數了，同時他也能掌握住隊的出勤率。在夏鋤秋收的生產中，第一隊確實起了模范作用，被評為模范隊，得了紅旗。四十七名隊員就有三十一名被評為模范社員。隊員鄭雲升被評為模范的時候說：“還是黨領導的好，黨要不幫助隊長鄭廣海轉變，他就破罐子破摔，生產搞不好，我上那能當上模范呢！”

堅決執行勤儉辦社的方針

1955年春天，我們社發展到一百七十一戶了。因為1954年合作社辦的挺成功，這麼一來，有些社員的心也變了，車老板誰也不願意使用小驢和牛了，都要換大牲口，二隊的車老板劉春林跟我說：“咱們社在全縣也是數得着的大社，還使喚驢車，多不帶勁啊！你沒看見冷後村郭支書領導的那個社嗎，人家是膠皮車，大騾馬，一出門嘩啦嘩啦的直响，那車老板多起色呀！”大車隊長孟兆臣也插嘴說：“可不是，大車出門連個‘响’都沒有，那還像個大社的樣啊！”有的社員說：“驢牛還有什麼大勁氣！”隊長們也都吵吵着要添換牲口。

為什麼會有這麼些事情呢？因為大伙還不了解社辦的好壞，首先要看是不是增了產，社員是不是都增加了收入的緣故。我把上邊這個道理跟社的幹部和社員

們講了，並且又算了一筆換牲口的細賬說：全社三十一匹大牲口，二十四頭驢，每個隊才六十垧地，每隊現有的十六匹牲口，就能夠蒔弄七十垧地。這麼一算，問題很清楚了，牲口是够用的，大家也就不再吵吵換牲口了。隨後，我跟管理委員們研究了一下，又向社員們普遍地算了一筆“錢从那來”的細賬，就是說：要把驢全都賣了，頂多才能賣三百多元錢，這些錢只能換回一匹大牲口，這怎麼能頂二十多頭驢來用呢？這就得再花兩千多元添十四匹大牲口才行，這麼一來，“錢从那來”的問題就出來了。有的社員說：“到銀行借唄！”我接着說：“若是秋後去了還兩千多元的債，一個勞動力就要少收入十五、六元，再加上扣除其他生產投資什麼的，那麼，一個勞動力的收入就要少得多了。再說，所有的社全都依賴國家，不就要影響國家對工業的投資，影響工業建設嗎？”最後我們向社員們說明：“咱們將來不但要使用大牲口，還要使用拖拉機呢！可是這得量体裁衣啊，不摸摸自己腰包，就想吃探頭食，社還怎麼能辦得好呢？”這樣，社員們不再堅持擺攤子了。

這一年，社里除了合理作價收買了社員的大小舊傢什，以及大農具外，再沒有添別的東西，也沒買响串、車咕咚、紅纓和皮套包，仍是使用着“青麻鞭子、撻撻套”，歸齊，不但沒影響生產，倒還增了產。秋天，劉春林一算賬，全年掙了二百五十個勞動日，每個勞動日分了三十一斤半糧食，只他一個人就分了六千多斤

糧食。他樂的說：“这回我算明白了，办好合作社，可不能看排場，得看多打了糧食沒有。春天若是依着我的主意办事，把驢一下子都換了，一个勞動日上那分三十多斤糧食！”

最重要的責任

領導大社，責任可不算小，若是工作做不好，就要影响生產，就要影响上千口人的生活，也要影响咱們農民對國家应当尽的义务。所以說，領導好生產，多咱都当作我的最重要的責任。要領導好生產，就得對勞動組織、勞動力的使用、采用新技術等等，心里都要有个小九九，不能等待工作，來什麼抓什麼，要“水不來先壅壩”，也就是說，要有計劃的安排生產，當領導人的要有遠見。

1955年，合作社擴大了，要實行按勞取酬的原則了，這樣，每個社員幹活的積極性就更高了。可是，像我們社每個勞動力平均才背一畝二畝地，人多地少，活計有限，而社員要求的是人人有活幹，這就是擺在我面前的問題。

為了解決這個問題，我就把全年的活計、勞動力的情況琢磨了一下，隨後就在管理委員會上，把全年的生產和所要採用的技術，作了個計劃，接着又從生產的需要出發，根據領導骨幹和勞動力強弱、技術高低等情況，又適當的照顧了社員之間的感情，採取了領導調配

和社員自願相結合的辦法，劃分了四個生產隊。另外，又把社內牲畜根據老口、小口、肥瘦、強弱和農具的質量等等不同情況，分別搭配給各個生產隊。根據勞動力、畜力計劃的結果來看，就更明顯的看出來社的潛在力量是很大的，光是春耕生產階段，就能剩餘三、四十個男勞動力。我們當領導人的，不能光是看到眼前，更重要的是安排今天的工作，同時，還要為明天的工作做好準備。如果不這樣來考慮工作，趕到農忙的時候，生產就要忙亂，影響社員的積極性。那麼，到底怎樣來安排工作，給剩餘勞動力找出路呢？我想：除了改進耕作技術之外，還應當想辦法擴大生產，使社員能夠多勞多得。在我們社里，我就在南灣子那一大片水泡子里打了主意。

在一次管理委員會議上，我就把開水田的主意提出來了，可是有些管理委員卻說：“咱們還沒聽說過，大河泡子能開荒種田！”也有的說：“漲水得滯不說，那里車進不去，船行不通，幹來幹去還不是白搭工！”我听了以後，就說：“這件事要是在以前，我和大家一樣，連想也不敢想，想了也白搭，沒有那個力量吶！可是現在却不同了，社大了，咱們有足夠的力量征服它了，漲點水怕什麼，咱們不好修上壩嗎？到時候稻子拉不出來也不要緊，咱們可以在那里蓋窩棚，平場院！”大伙仔細一琢磨我的話，一個個心也都活了，最後都說：“那麼，咱們就這麼辦吧！”

管理委員們一同意我的主張，心里就更有底了，這時候，社里就提出人人到社有活幹的口號。趕到春耕的時候，社里發動了男女老少、整半勞動力展開了春耕運動。像選種、扎答帶、倒糞、社員家里碾米等活計，都在春耕以前幹出來了，社里光是鋤草，就用了三把刀，大伙只加上一把勁，鋤出來的草够三個來月用的。這樣，開化的時候，就把一切力量都用在地里了，抽出了五十個勞動力開水田，十二天的工夫，開了二十四畝水田，作到了旱田、水田兩不誤。

光作到了人人有活幹還不行，還得注意使每個人能幹更多的活才行，要作到“能行風的行風，能行雨的行雨”，合作社不能讓社員有力量使不出來。所以，我也經常注意各個生產隊的分工情況。春耕的時候，活計雜，工作忙，就像一隊有的人在種地，有的倒糞、送糞、編筐，還有扒炕的。我到他們那里一看，嚇！隊長分配年輕小伙子張慶福和惠恩波掏炕打炕，扛大活出身的徐景玉和鄭云生起圈，他們兩個人還沒等到天黑，不但把圈起完了，還給墊上了，可是，點燈以後，炕還沒有盤上，打炕的坯還是東倒西歪的。我看到這些情況以後，晚上就跟隊長說：“咱們分配活計的時候，得注意合理使用勞動力啊！要是把大梁當柱腳使就得窩工了，就是說，不看技術高低、體力強弱、活計輕重和技術性強不強，隨便分配活計，就容易造成窩工，影響生產。”隊長一听，說：“可不是，我光看他們兩個有勁了！”我接

过來說：“当隊長的，若是学会合理使用勞動力，能够量牛配車，那麼，生產就会搞得更好了！”

这一年來，每个隊都注意合理使用勞動力了，像眼神不济的陈廣鳳，虽然 he 不能参加農業生產，可是能出体力，就分配他用鋤草机鋤草，結果，他全年掙了一千八百分，他樂的說：“若不叫合作社，我上那有活計幹哪！”社員們也都高兴的說：“合作社的好处真大，沒有一个閑人。”

勞動力的潜在力量，不但在社員中間存在，在社的幹部中也存在，所以，我們在幹部中也作到了人尽其才，使每个幹部在工作中都能發揮積極性。

由于我們社能把活計安排得開，作到了人人有活幹和“能行風的行風，能行雨的行雨”，1955年的生產，就獲得了大丰收，每垧地平均打了五千七百來斤糧食，比1954年每垧增產一千七百六十多斤。全社有20%的勞動力作了二百八十個勞動日，30%的勞動力作了二百五十個勞動日，30%的勞動力作了二百個勞動日，有20%的勞動力作了一百五十個勞動日，每個勞動日純收入是三十一斤半糧食，比起周圍的合作社，差不多多了一倍。这就是因為我們走了毛主席所指給我們農民这条幸福大道，社員們的收入才大大的增加了，所以，秋收分配以後，不但本村，就是靠近的十里八里的農民，也都齐呼啦的要求参加我們合作社，也有的社要求跟我們紅旗社合并。