

怎样管理手工業合作社

侯 德 章 著

天津人民出版社

怎样管理手工業合作社

侯 德 章 著

天津人民出版社

內 容 提 要

本書从各个方面闡述如何管理集中生產的社会主义性質的手工業生產合作社。包括怎样管理生產，如何合理解决工資問題，業務經營与財務工作如何才能搞好，以及怎样实行民主管理和如何加强政治思想工作等。本書編寫时，結合了目前手工業合作社的实际情况及存在的問題，具体地做了分析，并指出在工作中应掌握的原则和应注意的事项等。

怎样管理手工业合作社

侯 德 章 著

天津人民出版社出版

(天津鄭州道大等)

天津市書刊出版業營業許可証津出字第001号

天津市第一印刷厂印刷 新華書店天津分店發行

开本 787×1092 1/32 印張 2 1/16 字數 39,000

一九五六年八月第一版

一九五六年八月第一次印刷

印數 1—15,120

統一書号 T 3072·63

定价(6)0.18元

前 言

这本小册子的初稿，是在去年四月間完成的，經過几次修改，今年三月才得定稿。在這段時間里，我國發生了歷史性的巨大变化：農業合作化大大邁進了一步，不少地方已經實現了全社會主義的合作化；資本主義工商業已基本上改造為公私合營；手工業者也基本上實現了合作化。以天津來說，當此書初稿完成的時候，合作化的手工業勞動者還不到兩萬人，只占手工業從業人員的百分之二十多一些；而到今年三月份，合作社社員已達到了八萬六千人，占手工業全體從業人員的百分之九十左右。因此現在來研究怎樣管理手工業合作社，意義就更重大了。

我國的手工業合作社歷史不太長，管理工作上的經驗也不如其他方面豐富。而手工業合作社的內部情況却比較複雜多樣，需要處理的問題也很不少。例如就生產來講，就有集中和分散；就業務經營來講，有的給國家做加工或由國家包銷產品，有的由上級專業社給解決供銷問題，有的則自產自銷。在管理工作方面也因合作社的組織形式不同而各有不同的要求。就是具體到一個社里，也需要有較好的生產管理工作，合理的業務經營，較強的政治思想工作，黨團工作，以及婦女工作等等。要對各種形式的合作社的各个方面都加以詳細研究，不是作者所能勝任的，因此就給本書規定了如下的任務：

只研究集中生產的社会主义性質的合作社，而且只研究这些合作社的一定問題。因为这样規定了范围，所以把一些本來应当加以研究的問題，也决然放在了一边。如在生產管理中占着重要地位的組織競賽，就根本沒有提到；加强党的領導，也只是提了个头。

这本书所根据的材料，主要是一九五四年和一九五五年上半年的，而且主要是天津市的情况。因此，不免会有材料过时与局限一隅的缺点。而研究的問題，限于理論不足和实际經驗不够，是否行得通，是否有用，是否正确，也还有待証明，望讀者不吝指教。

侯 德 章

一九五六年三月于天津

目 錄

怎样管理生產.....	1
一、訂生產計劃	3
二、合理組織劳动, 加强劳动紀律.....	11
三、節約原料反对浪費, 提高技術改進質量.....	14
四、改善劳动条件, 保証安全生產.....	22
工資問題.....	24
一、目前的工資情况	24
二、怎样解决合作社的工資問題	27
三、关于公共積累的处理和福利問題	36
关于業務經營與財務工作.....	38
一、关于業務經營	38
二、关于財務工作	43
怎样实行民主管理.....	48
加强政治思想工作.....	55

怎样管理生產

办好手工業合作社的标准是什么？很簡單，就是看生產搞得好不好。大家知道，改造手工業的實質是改变所有制。所以要改变所有制，是因为分散的个体手工業生產是落后的，是產生資本主义的源泉之一。它妨碍着生產力的進一步發展，与國家的社会主义建設存在某种矛盾。因此要改变所有制，要把生產力从束縛它的生產关系下面解放出來。生產力解放了，就創造了發展生產的前提。但是具体到一个合作社，要發展生產还必須作許多艰苦細致的工作。我們曾見到这样的例子：合作社按着社会主义所有制的原則組織起來，但因管理不善，生產不但得不到發展，反而有下降趨勢；社員們的生活不但不能改善，收入反而減少了；社內不但沒有社会主义的果積，連組社時的資金也貼進去不少。這說明：只有改变生產关系的前提还是不够的，还應該積極做好經營管理工作。这里很重要的一点，就是作好生產的管理工作。但管理生產，不能与其他工作及外界环境脫离开，这就如同合作社生產不能离开整个國民經濟一样。因此，管理好一个合作社的生產，必須考慮到其他許多方面的情况。对这些情况略加研究，是有其必要的。

“人民日報”一九五五年元旦社論中說：“……在保證社会主义經濟不斷增長的前提之下，對於國營企業、合作社企業、

公私合營企業和資本主義企業的供銷計劃，必須加以合理的安排，統籌兼顧，使它們各得其所……。”換句話說，就是對所有的生產必須統一地合理地安排，這里包括了手工業合作社。手工業合作社的領導部門（各級聯合社），應該積極參加當地的生產安排，把自己的生產計劃納入當地的生產計劃中。只有合作社的生產有了安排，生產管理才能談到。

在社會主義建設時期，各地的生產都在發展，人民的需要也在變化。過去過剩的，現在脫銷了，過去人們喜歡的東西，今天可能不喜歡，過去沒有的東西，今天也許成了大量需要的。新的生產基地正在興建起來，它們與老的基地也可能發生某些矛盾。城市與鄉村的生產（尤其是手工業），也可能發生某種矛盾和抵觸。領導方面的任務，就是要根據國家計劃、人民需要的情况，地區之間的关系及供銷路綫（商品流轉規律）变化的情况，適當安排與指導自己領導下的合作社的生產。除地區平衡外，應經常把自己的產品分分類，排排隊，根據排隊情况來確定每個社的生產任務。譬如，有的行業（合作社）原料不缺，銷售也不成問題，生產條件也具備，它們就可以在保證質量的條件下增加產量，以滿足人民的需要。有的行業其他條件都有，只是缺乏原料，那就應大力節約原料，研究利用廢料，尋找代用品；解決這些問題后增加生產。有的因技術低，質量次，不受人民歡迎，應設法改進技術，提高質量。有的花樣老舊或裝璜不美觀，就應設法翻新花樣和改進裝璜。這樣分類排隊，分別確定任務的結果，就會使基層社心中有數，社員有奮鬥目標。進一步說，一個社內有好幾種產

品，這些產品的問題又是不同的，那在社內也應按以上的方法加以分析，使社員和幹部心中有數，方向明確。在這樣的基礎上，來談生產管理工作就比較實際了。

下邊，我們來研究基層生產社管理工作的若干具體問題。

一、訂生產計劃

手工業合作社的生產計劃，和一切生產企業的計劃一樣，是非常重要的，是進行生產所不可缺少的。我們的國家正在實行有計劃的經濟建設，在总的計劃當中，包含了手工業合作社的計劃。因此，如果合作社沒有計劃，或有計劃不能按計劃進行生產，那就會破壞國家經濟建設的統一性，會妨礙國家社會主義工業化的速度。

但目前，有的合作社的生產計劃不是沒有問題的。以天津一九五四年和一九五五年的情況看，生產合作社的計劃工作，可以分做三類。第一類是較好的。它們的計劃經過理監事會和群眾討論，一般比較切合實際。它們有总的計劃，也有車間、小組和個人的計劃；不但有季度和月計劃，也有每日的進度計劃。它們的計劃確定後都公布出去，每天檢查，並發表當天的執行情況。這種計劃從效果上看，起到了鼓舞社員、指導生產、保證完成任務的作用。第二類是較差的。它們的計劃不是經過民主討論，而是由幹部制定的，由於他們有較多的實際經驗，計劃也還能比較實際，社員一般也能接受。這種計劃在生產上也能起一定的作用。但這種計劃因不是社員自訂的，

缺乏自覺遵守的精神，加以缺少必要的檢查制度及其他措施，所以完成情況往往是不好的。第三類，計劃是形式的。這些社大都成立不久，幹部沒有經驗，社員覺悟低，內部缺乏正常的秩序和制度，上級讓他們訂計劃他們也訂，但計劃既不是從群眾中來的，也沒有信心與辦法讓群眾去接受。群眾把計劃看成與自己無關，甚至有的社員還不知有生產計劃，讓干什么就干什么。因此，生產計劃與實際生產情況完全是兩回事。

總起來講，手工業合作社里，生產計劃制定和執行得比較好的，並不多。而現在在大發展之後，許多社限于管理經驗等條件，能夠把計劃搞好的就更少，因此，我們應該重視計劃工作。

制定生產計劃應掌握些什麼原則呢？

第一，制定生產計劃，必須根據社會的需要，因此應加強對外部情況的調查。合作社生產產品不是為着自己消費而是為着供應廣大人民的需要，因此，訂生產計劃就必須知道外部的情况。假如原料有問題，你在計劃時沒有考慮到，那么就決不能按計劃去進行生產。如果考慮到了原料問題，那在計劃用料的時候，就會是實際的；即或發現了原料有問題，也可以想辦法解決它。探尋新的原料來源，研究節約代用，研究回用和廢物利用等。對於生產的成品也是這樣。合作社是社會主義或半社會主義性質的企業，應該按社會主義的原則辦事：生產的東西，一定是人民需要的，不能閉着眼睛盲目去搞。這一點首先要反映在生產計劃上。受國家或上級聯社包銷產品的合作社，生產計劃還必須根據上級給的任務來訂。有的社認為自己

給國營公司或上級社常年加工，計劃不能主動，因而沒有多少必要。這種想法是錯誤的。與加工部門所簽定的只是加工合同，它並不能代替本單位的生產計劃。國營工廠也有加工合同，但它們仍有很好的計劃。合同中可能規定一個時期的任務，但如何完成這些任務却非有本社的計劃不可。合同一般只規定最低的要求，譬如用料不能超過什麼標準，規格質量如何等，這絕不妨礙合作社減少用料、提高質量。相反，正需要可靠的計劃來保證合同的完成。

第二，合作社的生產計劃應當由簡到繁逐漸發展，逐漸達到全面。中共中央關於發展農業生產合作社的決議（一九五三年十二月十六日）中說：農業生產合作社“計劃所包括的方面……一下子不宜太多，只能根據生產的發展和經營管理的經驗，逐年加以充實”。手工業合作社，也應當這樣做。一群小生產者集中起來，工具是落後的，生產技術是落後的，管理的人沒有經驗，有時選拔會計和統計員都很不容易，如果要求它把生產計劃一下子作的很好，是不可能的。在這種情況下，只能提些簡單的要求，計劃中少規定幾項，然後隨着各方面工作的發展，逐漸增加計劃的內容。譬如說，一個社組織起來不久，一切都很混亂，那首先就應抓住控制原料消耗的標準，避免浪費；控制產量指標，防止降低產量；控制質量指標，防止降低質量。從這些地方出發，一步一步踏實地前進，逐漸發展到編制全面的計劃。

第三，手工業生產合作社的計劃，必須通過群眾，“從群眾中來，到群眾中去”。中共中央在前邊提到的決議中說：“一切

計劃都必須經過群眾的充分醞釀和充分討論，一方面要防止保守主義，另一方面又要反對不着實際的空想”。根據上邊指示的原則，我們應當把制定計劃看成是發動群眾的過程，通過制定計劃來發動群眾，吸引社員參加管理。制定計劃，應由理事會起草，為了更有把握，草稿可先讓小組長、車間負責人等討論、修改。之後，向群眾公布，並組織群眾討論，大會通過。通過以後就成為全體社員的奮鬥目標，必須確實執行。全社計劃通過後，各個車間和小組，各個環節和工作部門，都應根據总的計劃制定本部門的計劃。社員個人也應有自己的計劃。只有這樣一層層地下來，全社的計劃才会有着落，才會不是空架子。

在社員大會上討論並通過生產計劃，絕不是形式的，不能只擺樣子看，而是應當廣泛征求社員的意見，根據社員的意見進行研究，並把計劃草案加以補充或修改。這樣，社員的積極性就會得到發揮，把計劃看成是與自己息息相關的，並會努力去完成。如果不吸收群眾意見，或對提意見的人打擊報復，群眾就會把“計劃”看成是一個大包袱，一定要反對或不關心它，這樣的計劃是沒有意義的。

第四，檢查計劃的執行情況。計劃工作的本身，並不是它的目的，而是通過計劃去指導生產。計劃僅僅是工作的開始，是預示着將來的工作，是表現勞動者的決心，因此社內車間、小組和個人，都要經常檢查計劃執行的情況。檢查出問題，應及時加以解決。有些社，在計劃期滿了之後才作最後的檢查，這種檢查雖也有其必要，但絕不夠，因為一期計劃既已完了，

才發現問題，就不能及時改進。因此必須在執行過程中隨時檢查，發現問題，解決問題。

為了保證計劃的實現，應當規定一些必要的制度。如生產責任制度，定額管理制度等。

（一）生產責任制度。目前有些較老的合作社，生產責任制度已經建立起來，並發揮了它的作用。但也有不少的合作社和新建立的合作社，還沒有這個制度，出了殘次品，浪費了原料，損壞了機器工具，往往找不到責任者，就是找到了也不負任何責任。社員中有一句形容這種情況的話，是“殘不殘一樣錢”，就是你生產頭等品拿頭等的工資，我生產二等品也拿頭等品的工資，甚至出殘品的工資也不少得；大家都同樣的光榮，任何人都不會受到指責、批評和處分。有的社規定誰生產的產品，由自己記上名字，但記名字的都是好產品，壞的誰也不寫，結果還是找不到責任者。這些現象都是不好的，必須克服。很明顯，建立生產責任制度，就是為了克服這種混亂現象的。

生產責任制的建立與加強，也必須是通過群眾，與群眾的積極性創造性相結合的。既要建立嚴格的制度，又要反對和防止強迫命令，這就要啓發群眾的自覺性。根據本社生產的特點、生產計劃的要求，去發動社員討論制定生產負責制度（這當然是要與社員的個人生產計劃相結合的）。在制度中，應當明確規定產量指標、質量指標、生產時間，消耗定額以及出了責任事故的處理辦法等。在一個人能完成的工作中，應當規定個人的負責制，如果以小組為生產單位，則應當制定小

組的負責制度，并由小組長負总的責任。前后好几班完成的產品，應建立交接班制度。此外，對工具機器的使用保管，也可以規定在責任制度內，以促使社員愛護工具。責任制度還不光在生產社員中建立，在領導生產的干部中也應建立。干部並應在執行制度中起模範和帶頭作用。

貫徹執行生產責任制度，應注意社內各個部分間的聯系與結合。從天津市的情況看，有些好的合作社，由於有了密切的聯系與結合，它們的生產雖然同樣是手工，但是形成了一個整體。也有些合作社，訂有個人的責任制度，但各個部分之間沒有什麼聯系，雖然也在一塊生產，却是四分五裂的，有的工序和小組常常超額完成計劃，有的却常常完不成，或者是前邊完成了后邊完不成，結果总的計劃受到破壞。因此，社內各部分應當緊密聯系，並使這種聯系成為責任制度的一個組成部分。用這個辦法把從業務到生產的各個部門和車間都組織起來。我們舉地毯生產合作社為例吧，管購買染料的人，應當保證在生產開始前幾天把染料預備好，管買毛綫的提出那一天買到，染綫的保證按時染出來，打綫的保證按時打好，繪圖的按時交圖等等。各人都執行了自己的保證，全社生產就可以正常進行了。有時候，這種聯系只憑一句話還不夠，需要建立結合合同。這種合同應經理事會批准，各執一份，互相督促檢查，使它不致於落空，而一旦發生問題時，就可按次序去查找，不會有互相推諉，誰也不負責任的現象。

（二）定額管理制度。定額管理是計劃管理與經濟核算制的基礎，也是實行計件工資的依據，所以有很大的重要性。

定額所包括的項目可多可少，但一般应包括原料消耗、產品質量、數量、生產人員等四項（即定料、定質、定量、定員）。定料，是為了減少原料的消耗，消滅浪費原料的現象；定質，是為了提高產品質量，消滅粗制濫造，減少或消滅殘次品；規定數量指標，則是完成計劃與節約原料等所必需的；定員，是為了減少人力浪費，能夠一個人完成的事情不要兩個人去作。

定額的指標必須是平均先進的，這是管理任何生產的原則。指標低了不能激發人們的上进心，而太高了又使大家望而生畏、灰心喪氣，同樣不能激勵人們的積極性。根據經驗，這個指標應當是社內一部分人（自然是少數）已經達到而大部分人加以努力也可達到的，即平均先進的定額。制定定額應注意防止領導與群眾對立，也要防止一些社員故意隱瞞潛力，故意壓低定額的偏向。定額的指標也不應是一成不變的，隨着社員技術的提高，工具的改良，創造發明等，定額也應作相應的改變。

定額的指標一經確定之後，應想辦法保證完成。完成好的應表揚獎勵，不好的應加以批評。

此外，為了加強計劃管理，手工業合作社應有健全的統計與記錄。健全的車間記錄與統計，是實行定額管理和經濟核算的重要條件，也是檢查計劃執行情況、保證計劃完成的必要手段。合作社的領導幹部要想把生產領導好，及時掌握生產情況，發現並解決問題，就非抓住記錄與統計工作不可。但在目前，許多生產合作社這一環節還是很薄弱的。有些社的領

導干部心中無數，生產管理員不知道每天該用多少料，該出多少成品，甚至也不知道有几个人生產，這固然是他沒有盡到責任，但沒有車間記錄與統計工作也是一個重要原因。

記錄與統計工作，和其他工作一樣，也必須隨着社內整個工作的發展而逐漸健全和充實起來，一下子搞好是不可能的。原始記錄與綜合統計，對數字加以分析並從中看出問題，是一種帶技術性的工作，掌握這個工作的人員，應該受到一定的訓練。只有他們有相當的工作能力，才能把工作作得到科學、及時、明白和沒有錯誤。目前不少手工業合作社沒有這種條件，這就需要在現有的條件下想辦法。從天津看，現在行之有效的辦法，大致有三種：一種是有專人負責，這多是較大的或歷史較長的合作社；一種是由生產管理員兼辦，他在作統計記錄的時候，與他自己的生產管理工作結合起來（也有的是其他人兼管）；第三種是交小組自己去辦。交小組自己辦，理事會的領導需要加強，應有簡單的表格發到小組，教給他們填寫的方法。組內不一定是組長負責，可以選擇有些文化又肯負責的人來干，對這些人要加强教育工作，防止弄虛作假。凡是有條件的社，都應設專人來作記錄與統計工作。

記錄與統計的結果除領導研究外，應該及時公布，有條件時最好每天公布一次。這就需要制一個大表格，其中寫明每個小組與每個社員每月、每天的生產計劃（包括產量、質量、用料等）數字和當日完成數字與計劃數字的比較。每月綜合一次。這樣的表格應貼在車間最顯目的地方，讓大家都看得見，並且看得懂。這樣的表格一般講來，能夠鼓勵與督促社

員均衡地完成生產計劃任務。

記錄統計工作的加強，與社內重視並加強領導是分不開的。統計材料不能只是擺個樣子，理事會必須時時根據統計中所反映的情況去檢查工作，解決生產中存在的迫切問題，改進對生產的領導。

二、合理組織勞動，加強勞動紀律

合理組織勞動，是提高勞動生產率的重要方法，也是合作社生產管理的重要任務。如果社內勞動組織不合理，社員忙閑不均，不但勞動效能不會很好的發揮，還會產生兩個壞處：一是在計件工資的場合下，一部分人因沒有活作而不能拿到工資，影響他們的生活；一是在計時工資的場合下，作活多的人得不到較多的報酬，生產情緒也可能会受到影響。不管在什麼場合下，勞動組織不合理都會影響生產的。

合理組織勞動，首先必須作到車間之間、工序之間或組與組之間配置的合理，作到平衡。合作社內人力浪費往往表現在這種配置不合理上，某個工序該放十個人，却無謂地放二十人，反之，另一工序該有二十人才能擔負起來，却只派十人在那里，結果使生產不能正常進行。這裡關係最大的是帶關鍵性的或最先生產的那些過程（如地毯社的染綫和織毯，縫紉社的裁剪，棉織社的打綫等），如果這個過程勞動力配置的與全社需要不相適應，就會影響全社的生產。

合理組織勞動的另一個任務，就是要有適當的分工協作。從較大的方面看，社與社之間需要有協作，以便各個社能發揮