



1

农村人民公社 经营管理问答

浙江省农业办公室
经营管理处编

前 言

党的十一届三中全会决定，从一九七九年起，全党工作的着重点，转移到社会主义现代化建设上来。为了进一步落实三中全会的精神，今后三年经济工作的主要任务是调整、改革、整顿、提高，把国民经济纳入持久的、按比例、高速度发展的轨道。我们要集中精力把目前还很落后的农业尽快搞上去，使农业这个国民经济的基础尽快加强，而与整个国民经济实现四个现代化的要求相适应。

毛泽东同志早就说过：“任何社会主义的经济事业，必须注意尽可能充分地利用人力和设备，尽可能改善劳动组织、改善经营管理和提高劳动生产率，节约一切可以节约的人力和物力，实行劳动竞赛和经济核算，借以逐年降低成本，增加个人收入和增加积累。农业合作社也必须是这样。”（《中国农村的社会主义高潮》，人民出版社一九五六年版，第768页）要迅速地发展农业生产，就必须充分发挥农村人民公社集体经济的优越性，认真落实党在农村的一系列方针政策，努力提高经济管理水平，坚持民主办

社、勤俭办社的方针，认真搞好计划管理、劳动管理、财务管理和物资管理，调动干部和群众的社会主义积极性，充分利用人力、物力和自然资源，做到人尽其才、物尽其用、地尽其利，不断提高劳动生产率，有效地促进农、林、牧、副、渔、工各业的全面发展。

搞好农村人民公社的经营管理，很重要的一条就是要提高各级领导和广大农村干部的政策水平和管理水平。特别是搞经营管理工作的同志，要努力学政治、学经济、学政策、学管理，逐步地使自己成为内行。

我们根据党的十一届三中全会原则通过的《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定（草案）》和《农村人民公社工作条例（试行草案）》的精神，结合我省实践经验，以问答形式，编写了《农村人民公社经营管理问答》这本小册子，供农村工作同志学习参考。由于我们政治思想和业务水平有限，编写时间匆促，书中难免有不妥之处，欢迎同志们提出修改和补充意见。

浙江省农业办公室经营管理处

一九七九年七月

目 录

继续稳定地实行“三级所有，队为基础”的制度

- (1) 农村人民公社的性质、经营范围和任务
是怎样的? (1)
- (2) 从历史经验看, 为什么要继续稳定地实
行以生产队为基本核算单位? (1)
- (3) 从生产力的现状看, 为什么要继续稳定
地实行“三级所有, 队为基础”的制度? (4)
- (4) 为什么生产队的规模一般不要变动? (6)
- (5) 怎样保护生产队的所有权? (8)

切实尊重生产队的自主权

- (6) 为什么要尊重生产队的自主权? (10)
- (7) 生产队有哪些自主权? 怎样尊重生产队
的自主权? 生产队怎样行使自主权? (11)

坚持自愿互利、等价交换的原则

- (8) 为什么要坚持自愿互利、等价交换的原
则? (16)
- (9) 怎样划清社会主义协作同“一平二调”
的界限? (16)
- (10) 公社怎样组织社会主义协作? (17)

加强计划管理，搞好“一年早知道”

- (11) 为什么要实行计划管理? (19)
- (12) 搞“一年早知道”有哪些好处? (20)
- (13) 怎样制订“一年早知道”? (21)
- (14) 怎样保证实现“一年早知道”? (23)

坚持“各尽所能，按劳分配”的社会主义原则

- (15) 什么叫“各尽所能，按劳分配”的原则? (25)
- (16) “按劳分配”会不会产生资本主义? (27)
- (17) 为什么必须反对平均主义? (28)
- (18) 计算劳动报酬的依据是什么? (29)
- (19) 为什么不能按社员的“政治表现”进行评
分? (30)
- (20) 底分死记为什么是不合理的? (31)
- (21) 实行定额记分有哪些好处? (32)
- (22) 定额记分有哪几种形式? (33)
- (23) 怎样制订劳动定额和劳动计酬标准? (34)
- (24) 怎样保证农活质量? (35)
- (25) 怎样搞好按时记分加评议? (36)
- (26) 怎样搞好社队工、副业的劳动计酬? (37)
- (27) 怎样搞好男女同工同酬? (40)

加强劳动组织，建立生产责任制

- (28) 为什么要建立生产责任制? (42)
- (29) 建立生产责任制的根本出发点是什么? (43)
- (30) 怎样在集体经济内部实行科学分工，合
理使用劳动力? (44)

- (31) 田间作业责任制有哪几种形式? (44)
- (32) 什么叫责任到人? 哪些农活可以责任到人? (48)
- (33) 为什么不允许包产到户? (49)
- (34) 林、牧、渔、副、工等业怎样建立劳动组织? (50)
- (35) 社队工矿企业怎样建立责任制? (51)
- (36) 林业生产怎样建立责任制? (52)
- (37) 茶、桑等特产作物生产怎样建立责任制? (52)
- (38) 畜牧业怎样建立生产责任制? (53)
- (39) 海洋渔业大队怎样建立生产责任制? (53)
- (40) 怎样保证生产责任制的实现? (54)

加强财务管理, 贯彻民主办社、勤俭办社方针

- (41) 为什么要加强财务管理和会计核算? (55)
- (42) 人民公社怎样做到财务民主? (56)
- (43) 人民公社应当建立哪些财务管理制度? (57)
- (44) 社队财务会计人员有哪些职责? (58)
- (45) 怎样开展社队会计互助网活动? (59)

加强物资管理, 实行严格的责任制

- (46) 为什么要加强物资管理? (60)
- (47) 固定资产为什么要实行折旧? 怎样进行折旧? (60)
- (48) 农机管理怎样建立责任制? (62)

认真做好收益分配工作

- (49) 为什么必须搞好人民公社的收益分配工

- 作? (64)
- (50) 什么叫计划分配? 怎样实行计划分配? (64)
- (51) 在分配问题上, 怎样正确处理国家、集体和个人的关系? (66)
- (52) 怎样搞好民主分配? (67)
- (53) 生产队应该怎样进行粮食分配? (68)
- (54) 国家粮食征购任务怎样安排? (68)
- (55) 社员口粮怎样分配? (69)
- (56) 集体的储备粮怎样留? (70)
- (57) 饲料粮怎样分配? (70)
- (58) 生产队应该怎样进行经济分配? (71)
- (59) 什么叫可分配总收入? (71)
- (60) 公共积累怎样提取? 怎样合理使用? (72)
- (61) 怎样搞好社员分配? 多增产可不可以多分配? (74)
- (62) 怎样解决超支欠款问题? (75)
- (63) 怎样实行多劳多得, 多贡献多奖励? (76)
- (64) 怎样做好困难户的照顾工作? (77)
- (65) 在年度决算分配前, 要做好哪些准备工作? ... (78)
- (66) 怎样加强党对分配工作的领导? (80)

允许和鼓励社员经营正当的家庭副业

- (67) 人民公社社员经营的家庭副业是什么性质的经济? (81)
- (68) 允许社员经营家庭副业有什么好处? (82)
- (69) 什么是社员的正当家庭副业? (84)

- (70) 怎样引导和鼓励社员发展正当的家庭副业? (85)
- (71) 怎样调整社员自留地的数量? (87)

继续稳定地实行“三级所有，队为基础”的制度

（1）问：农村人民公社的性质、经营范围和任务是怎样的？

答：农村人民公社是劳动群众集体所有的社会主义经济组织。是农林牧副渔五业并举，农业、工业、商业相结合的经济组织。人民公社集体所有制经济和全民所有制经济，是社会主义经济的两种形式，应该互相支援，共同促进我国国民经济的繁荣。人民公社的基本任务是：高举毛泽东思想的伟大旗帜，坚持阶级斗争、生产斗争和科学实验一起抓，以生产建设为中心，不断发展社会主义集体经济，在本世纪内实现农业现代化。人民公社要在发展生产的基础上，逐步改善社员群众的物质文化生活，向国家提供更多的粮食、肉类和其他食品，提供更多的工业原料和其他产品。国家对人民公社集体经济要从各方面大力支援。

我们要根据人民公社的性质、经营范围以及人民公社的任务，来搞好经营管理。

（2）问：从历史经验看，为什么要继续稳定地实行以生产队为基本核算单位？

答：人民公社现在要继续稳定地实行公社、生产大队和生产队三级所有，以生产队为基本核算单位。生产队直接组织生产，实行独立核算，自负盈亏，组织分配。

人民公社这种劳动群众集体所有制经济组织，一九五八年建立时，我们由于缺乏经验，误认为公社一成立，马上就有了完全的公社所有制，马上可以取消生产队的所有制。因此，当时把生产队划为仅仅是组织劳动的基本单位，一般地把生产大队（相当于原来的高级农业生产合作社）作为进行经济核算的单位，而盈亏又由公社统一负责。结果，在公社范围内，实行贫富拉平，平均分配；对生产队的某些财产无代价地上调；银行也把许多农村中的贷款一律收回。“一平、二调、三收款”，引起广大农民的恐慌和坚决抵制，严重破坏了农村生产力。毛泽东同志在一九五九年三月第二次郑州会议上，曾尖锐地批判了无偿占有农民和生产队劳动成果的错误。一九六一年制定的农村人民公社工作条例修正草案（六十条）规定，以生产大队为基本核算单位。一九六二年二月中央下达指示，进一步改变为以生产队为基本核算单位，并且宣布基本核算单位一经确定之后，就要长期稳定下来，不能任意变动。把基本核算单位下放，使生产队既有生产管理权，又有分配决定权，直接组织生产的单位和

基本核算的单位统一起来了，生产和分配也就统一起来了。这样，就比较彻底地克服了束缚生产队积极性的平均主义。过去生产队同大队、生产队同生产队之间，由于统一分配发生的经济上的许多矛盾，也就得到了合理的解决。从而有效地调动了农民群众的集体生产积极性，促进了农业生产在迅速恢复的基础上持续发展。

在林彪、“四人帮”极左路线的影响、干扰下，一九六八年我省有些地方曾经大搞什么“三献一并”、“穷过渡”，大搞一平二调、瞎指挥，破坏“三级所有，队为基础”的所有制，结果又挫伤了农民群众的积极性，严重影响了农业生产。一九七一年作了纠正以后，农业生产才又得到了迅速的发展。一九七二年，粮食生产总产和单产都超过了历史最高水平。所以，继续稳定地实行以生产队为基本核算单位，是党的一系列农村政策的基础，是充分调动农民群众社会主义积极性的基本政策，我们切不可任意变动。不允许在条件不具备时，匆匆忙忙地搞基本核算单位的过渡；条件具备的过渡，要报省一级领导机关批准。至于已经实行以大队为基本核算单位的，要积极办好。近年来过渡的，生产搞得好、群众满意的，要继续办好，不要轻易变动。那些生产搞得不好，不适应当地生产条件，群众不满意的，经过县级领导机关批准，

可以改为以生产队为基本核算单位。

(3)问：从生产力的现状看，为什么要继续稳定地实行“三级所有，队为基础”的制度？

答：人民公社是劳动群众集体所有制的社会主义经济组织，它适宜以多大的规模来组织生产经营活动；不能凭主观愿望，而应该根据生产力的发展水平来决定。从我国农村现状看，农村生产力水平很低，农民收入还低，扩大再生产的能力很薄弱，社会主义农业经济的优越性还远远地没有发挥出来。人民公社“三级所有，队为基础”的制度，就全国绝大多数地方来说，是与当前农村生产力的状况相适应的。

现在农村中，主要还是使用手工工具和耕畜进行生产，也有相当数量中小型农机具。这些生产工具的作用范围都有限，适宜在不太大的土地范围内使用，生产队也有力量来置办。社员的生产技术、管理水平，一般地也只能适应较小范围的生产要求。所以，组织生产活动的单位，不宜大。大了，生产不易管好。因为是集体所有制，劳动者的收益，直接由经营成果好坏来决定；社员只能由生产队安排劳动，从生产队分配收益，因此对自己的劳动和收入不能不十分关心。现在是以工分形式来计算劳动，分取报酬，而要使工分成为实实在在到手的生活资料，需要经过对一年经营成果的核算，社员在劳动的时候心里是没有

多大底的。这一系列原因，使社员很怕劳动没有成果，很怕劳动成果被人侵占，弄得“辛辛苦苦一场空”，一家人生活没有保障，所以社员一般只希望在相互之间大家能够“看得见，摸得着，听得见，算得准”的情况下，参加集体劳动；不愿在“没有着落”的大集体内与许多人共同劳动、共同分配。这种情况，决定了核算经营成果、分配收益的单位，也不宜大。一个生产队范围较小，人数较少，使用中小型农机具、使用耕畜，在一起劳动，已能较好地进行分工协作，发挥集体生产的作用。因为大家经常在一起，集体的每一项经济活动的进行情况和经营成果，各人在其中所起的作用，大家看得清清楚楚，便于相互督促，便于比较，因而利于评工记分，核算分配。因此，以生产队为直接组织生产、分配收益的基本核算单位，是符合当前农村中以手工操作为主的状况的，符合社员的劳动技能和思想状况的。

另一方面，也要看到，农村中已经有了一些大中型农业机械，它的购置费用大、作用范围大，生产队往往买不起，用不“完”，用不了。有许多生产项目，特别是当地主要生产项目以外的多种经营，以及农产品加工和其他工矿生产，生产队无力进行。三级所有制中的大队、公社，则可以集中较多的物力、财力，荟集本公社、本大队的技术、管理人才，组织生产经

营。如办理农机站、队、各种专业性的生产场、队，工厂、矿山，还可举办农科站、队以及文化教育设施，培训各种技术、管理人员。公社、大队这些经济组织能够容纳极大的生产能力，现在还只是开了个头而已。

由此可见，“三级所有，队为基础”的制度，既与当前农村生产力的状况相适应，又能适应生产力的发展趋势。我们一定要接受历史上的经验教训，继续稳定地实行“三级所有，队为基础”的制度，认真贯彻党在农村的一系列经济政策，加强领导，搞好经营管理，调动社员的社会主义积极性，在国家的大力支援下，办好生产队，积极发展大队和公社两级经济，充分发挥社会主义集体经济的优越性。使人民公社成为兴旺发达的农林牧副渔五业并举，农业、工业、商业相结合的社会主义经济组织，实现中国式的农业现代化。

（4）问：为什么生产队的规模一般不要变动？

答：一九六二年，全国各地遵照中央指示，为了适应农村生产力的实际状况，把原来以大队为基本核算单位改变为以生产队为基本核算单位；同时，根据有利于生产、有利于经营管理、有利于团结和便于群众进行监督的原则，对生产队的规模作了适当的调整。由于我国地区广大，南方和北方，平原和山区，种植粮食作物的地区和种植经济作物的地区，情况不

一，都有自己的特殊性，所以，生产队规模也大小不一。

那时，我们浙江省生产队的规模，是根据土地的数量、远近和农民居住集中、分散情况，要求劳动力能够搭配得开，畜力和农具能够配套，有利于生产，有利于发展多种经营确定的。生产队的规模，多数是二、三十户，在平原地区和地少人多的地区，户数稍多一些；在山区、丘陵地区和地多人少的地区，户数稍少一些。十多年来的实践证明，我省生产队的规模基本上是适当的，它促进了农村生产力的不断发展。

现在，人民公社要继续稳定地实行“三级所有，队为基础”的制度，集中力量发展农村生产力。因此，生产队的规模，一般也应相对稳定。轻易变动生产队的规模，会造成人们思想混乱，严重影响“三级所有，队为基础”这一基本制度的稳定实行。农业集体经济的优越性，现在主要是从生产队表现出来的。如果再把生产队的规模分小，那么，人少、地少、资金少，力量单薄，就不利于发展生产和进行多种经营，也就不能发挥集体经济的优越性。对于少数生产队规模过大，居住分散，管理不便，生产长期搞不好，群众坚决要求调整的，则要经过社员大会讨论通过，报县级领导机关批准，在适当的时候，有领导地予以调整。

（5）问：怎样保护生产队的所有权？

答：我国宪法第八条规定：社会主义的公共财产不可侵犯。国家保障社会主义全民所有制经济和社会主义劳动群众集体所有制经济的巩固和发展。

前几年，在林彪、“四人帮”极左路线的影响下，有的部门和单位任意侵犯生产队的所有权。他们从四面八方把手伸向生产队，挖社会主义农业的墙脚。有的无偿平调生产队的劳力、资金和物料，大搞非生产性建设；有的大量克扣国家下拨给生产队、大队的资金和物料；有的借“群众大办”之名乱行摊派，把负担转嫁给农民。农民被迫承担了许多不合理负担，严重挫伤了社会主义积极性。广大社员不满地说：“如今是上面调，左右要，生产队急得跳，不知队为基础还要不要！”

为了保护生产队的所有权，保障农民的切身利益，十一届三中全会原则通过的《农村人民公社工作条例（试行草案）》和中央有关文件规定了如下内容：（一）生产队所有的土地、山林、草场、滩涂、水面，所有的劳动力，所有的牲畜、农具、农业机械、工业设备、资金、物料和产品，任何单位和个人不得无偿调用或占用。（二）严格控制非生产人员、非生产用工和离队劳动力，保证农业第一线有足够的劳动力。在国家计划以外，任何单位都不准向生产队

抽调劳动力。计划内抽调的合同工、临时工，双方必须签订合同，规定合理的工资。公社、大队进行生产建设，必须抽调劳动力时，要同生产队商量，取得他们同意。违反上述原则的，生产队有权拒绝。（三）社、队不设脱产的文工团、体育队。大队不设脱产的广播员、电话员、通讯员等。赤脚医生实行定工劳动、定额补贴。文艺体育活动，要在业余时间进行。民兵训练，要坚持劳武结合，不要影响生产。（四）各部门、各单位在农村举办工业交通、财贸商业、文教卫生等各项事业，都应当有利于促进农业生产，不影响社、队增产增收。不得以“群众大办”之类的借口乱行摊派。任何部门和单位，违背党和国家的现行政策而自行制定的那些侵犯群众利益的“土政策”，应一律废除。