



农村人民公社经营管理丛书

# 生产队计划管理

罗伟雄 晓 白编著

农业出版社

## 编者的话

计划管理是生产队实行科学管理的重要组成部分，是生产队搞好生产管理、财务管理、物资管理、劳动管理和技术管理的基础和前提。但是，在一个相当长的时期内，由于农村生产关系得不到相对的稳定，生产队的自主权得不到很好的尊重和保障；同时，也由于计划管理工作本身未能得到很好的重视等缘由，致使生产队的计划管理一直成为生产队经营管理工作中的一个薄弱环节。

粉碎“四人帮”之后，特别是党的十一届三中全会以来，在党的新时期总路线的指引下，改进和加强农村人民公社经营管理工作的任务又提到了议事日程上来。本小册子就是为了适应这种新形势、新任务的需要，搜集有关资料，进行加工、整理而成的。

在编写过程中，我们得到了广东佛山地委农村工作部的王棉同志、四川新都县农村工作部的黄继忠同志、辽宁北镇农业局的翟凤才同志、浙江余姚县农办的商祥初同志的大力支持和多方指教，谨此致谢！

由于我们水平不高，缺点、错误一定很多，请读者批评、指正。

编者

1981年9月于北京

# 目 录

一、生产队实行计划管理的必要性及其基本任务.....	1
(一) 生产队的经营活动为什么必须实行计划管理 .....	1
(二) 生产队计划管理的特点 .....	6
(三) 生产队计划管理的基本任务和计划体系 .....	10
二、生产队的长期计划 .....	13
(一) 土地利用规划 .....	14
(二) 主要农副产品产量(或产值)规划 .....	23
(三) 农业基本建设规划 .....	26
(四) 机械设备规划 .....	29
(五) 技术措施规划 .....	30
(六) 能源规划 .....	33
(七) 人口和劳动力分配、利用规划 .....	35
(八) 收益分配规划 .....	38
(九) 生活福利设施规划 .....	38
(十) 文教卫生规划 .....	41
三、生产队的年度计划.....	43
(一) 生产发展计划 .....	43
(二) 财务收支计划 .....	60
(三) 农业基本建设计划 .....	66
(四) 劳动用工计划.....	69
(五) 物资供应计划 .....	73
(六) 收益分配计划 .....	74

(七) 集体福利事业发展计划 .....	77
(八) 人口生育计划 .....	79
四、编制生产队计划的原则、方法和步骤 .....	80
(一) 编制生产队计划的原则 .....	80
(二) 编制生产队计划的方法 .....	84
(三) 编制生产队计划的步骤 .....	88
五、生产队计划的实施 .....	93
(一) 建立和健全“一年早知道”计划 .....	93
(二) 建立和健全生产责任制 .....	96
(三) 建立和健全各种经济合同制 .....	100
六、生产队计划的检查、修订和总结 .....	106
(一) 为什么要对生产队的计划进行检查、修订和总结 .....	106
(二) 生产队计划的检查和修订 .....	107
(三) 生产队计划的总结 .....	111
七、加强生产队领导班子的建设，是搞好生产队计划管理的关键 .....	121

## 一、生产队实行计划管理的必要性 及其基本任务

### （一）生产队的经营活动为什么必须实行计划管理

什么叫计划管理？概括地说，就是人们根据客观的经济规律和自然规律，根据国家当前的政治、经济形势任务和有关的方针、政策的要求，用计划来组织、领导和监督生产经营活动的一项管理制度。

在一家一户作为一个生产单位（也就是小农经济）的时候，人们为了使生产正常地进行，并取得预期的结果，也在作计划，做打算。但是，那时作计划，做打算，还不能叫做计划管理。计划管理是随着社会生产力的发展，特别是随着社会分工协作的发展，随着共同劳动的加强，而产生的一种管理手段。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行总体的运动——不同于这总体的独立器官的运动——所产生出的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367—368页。

那末，为什么生产队的生产经营活动必须实行计划管理呢？这个问题可以从如下几个方面来回答。

首先，是生产队经营活动的需要。现阶段生产队是农村人民公社集体经济的基本核算单位。据1978年的有关资料统计，一个生产队平均拥有30多户人家、60多个劳动力、300多亩土地和1,100多元的固定资产。在生产队里，既有自给性生产，又有商品性生产；既要组织和管理生产，又要组织和管理社员物质、文化生活；既要组织和管理农、工副业生产，又要组织和管理人的生产；既要考虑产品的生产，又要考虑产品的流通和分配；既要考虑土地、劳力、生产资料在各生产部门和非生产部门之间，以及生产部门和非生产部门内部的分配比例，又要考虑生产资料的购置等。所有这些又都是相互联系、相互制约，紧密地联结在一起的。一个生产队要想使自己这架“机器”有条不紊地、顺利地运转起来，就必须预先作出周密地筹划和安排，并按照这种预先的筹划和安排去组织和管理自己的活动，这就是说，必须实行计划管理。要是生产没有计划，收支没有预算，分配没有打算，心中无数，胡子眉毛一把抓，今天不知道明天应该干些什么，就要打乱仗，生产经营活动就会陷入被动的境地。例如，我们从事农、工副业生产，如果不对生产队的土地、劳力、种子、肥料、耕畜等经济条件和自然资源进行全面安排、合理分配，不沟通产品的销售渠道，要想使生产顺利进行是根本办不到的。因此，斯大林同志指出：“集体农业是大经济，而大经济没有计划是不能经营的。包括几百农户，有时甚至几千农户的大农业，只有通过计划指导才能经营。否则它就会垮台，

就会瓦解。”<sup>①</sup>农业合作化以来的二十多年的实践证明，加强生产队的计划管理，有利于充分发挥生产队的经济和自然优势，合理利用人力、物力和财力；有利于建立和健全生产队的各种生产责任制和岗位责任制，开展社会主义劳动竞赛，实行经济核算，提高经营管理水平，不断提高劳动生产率，加快农业的发展速度。

第二，是实现农业现代化的需要。党的十一届三中全会确定全党、全国人民的工作着重点要转移到四个现代化的建设上来。其中，实现农业现代化是全国亿万农民不可推脱的历史责任。实现农业现代化，必须用先进的物质技术装备农业；必须改变落后的农业生产结构，实行区域化、专业化生产；必须改造现行的农村经济结构，实行农工商结合，建设现代化的小城镇；必须改革现行的生产方式和劳动组织形式等。因此，生产队必须制订一个长远规划和近期实施计划。有了这样的计划，可以“使人们的眼光不被限制在眼前走出的一步”，可以使生产队干部和社员群众有一个长远打算，知道今年、明年，乃至若干年内应该干些什么，怎么干，防止盲干和蛮干；可以使干部和社员群众知道今后生产队的发展变化，生产和生活水平的提高，使他们心中奋斗目标明确，做到既着眼于未来，又立足于当前，充分掌握生产队生产经营的主动权，加快实现农业现代化。

第三，是整个国家社会主义建设的需要。国家是一个统一的有机的整体。工业、农业、交通运输、商业、文教卫生

<sup>①</sup> 《斯大林全集》第13卷，第200页。

等部门存在着相互依存、相互制约、相互促进的辩证统一关系。一个部门的生产和再生产，要以其它部门的相应的生产和再生产为条件；一个部门生产和再生产的扩大，要以其它部门相应的扩大为前提。因此，为了保证整个国民经济的正常运转，要求各部门、各单位的各项经济活动，都要通过本身的计划来实现整个国民经济计划的要求，使它们有机地联结起来。列宁说：“没有一个使千百万人在产品的生产和分配中最严格遵守统一标准的有计划的国家组织，社会主义就无从设想”。<sup>①</sup> 农业是国民经济的基础，生产队是我国农业经济的细胞，是制定和实现国家农业生产计划和人口计划的基层单位。只有搞好生产队的计划管理，把生产队的生产和其他经济活动纳入国家计划的轨道，才能保证整个国民经济有计划、按比例的发展。否则，就会影响国家社会主义建设的正常进行，造成人力、物力、财力的巨大浪费，影响社会主义优越性的充分发挥，影响四个现代化的进程，影响工农联盟和国家政权的巩固。

同时，还必须看到，生产队的生产经营活动也只有在国家计划指导下，在国家的大力支援和扶持下，才能顺利进行。离开国家的计划指导，而盲目生产、盲目经营，不但会阻碍生产队生产经营活动的正常开展，而且还会走到邪路上去。加强生产队的计划管理，有利于正确贯彻执行党的路线、方针和政策，有利于坚持社会主义方向，有利于把生产队的计划同国家的计划衔接起来，更好地完成国家的计划任务。

---

<sup>①</sup> 《列宁选集》第3卷，第545页。



可见，搞好生产队的计划管理是生产队自身生产经营活动的需要；是实现农业现代化的需要；是保证整个国民经济有计划按比例的发展，促进早日实现四个现代化和巩固工农联盟、巩固国家政权的需要。搞好生产队的计划管理也是社会主义制度优越性的重要表现。社员群众说：“没有计划，就象盲眼苍蝇，乱碰乱撞；有了计划，就象心中点亮一盏灯，生产经营活动方向明，越干越有劲”。

但是，长期以来生产队的计划管理却是一个十分薄弱的环节。造成这种状况的原因是多方面的，其中主要是由于左倾思想的干扰。在农村实现合作化之后，没有把工作的着重点放到社会主义建设上来。农村中的政治运动接连不断，生产关系得不到相对的稳定。特别是在“十年内乱”中，林彪、“四人帮”一伙为了篡夺党和国家的最高领导权，把左倾错误推向了极端。在政治上，他们大抓所谓“党内一小撮走资本主义道路的当权派”，挑动群众斗群众，搞得我们党无宁日、国无宁日；在经济上，他们大刮“穷过渡”的妖风，剥夺了生产队的自主权益；具体在计划管理上，他们从反动的实用主义出发，时而污蔑计划管理是“修正主义的王法”，时而叫嚷“需要就是计划”、“我说的就是计划”。从而使计划管理工作遭受了严重的破坏。原来广大农村干部和社员群众在实践中摸索出来的计划管理方面的好经验、好办法，受到了无情诋毁和鞭挞。造成了许多生产队对计划管理工作不想搞、不敢搞，也不会搞的局面。另外，尽管我们党一再重申：公社的计划应该建立在生产队计划的基础上。作物安排、产量指标和技术措施，应该经过社员群众讨论，由社员当家作主。

公社有权根据国家计划向生产队提出建议，并且对生产队提出的计划做必要的平衡和调整。但是，在一个相当长的时期里，特别是党的十一届三中全会以前，贯彻执行党的方针政策不能坚持因地制宜的原则。生产队的生产指标是从中央、省、地、县、社直接下达的。以种植业为例，叫你种什么就得种什么，叫你种多少亩就是多少亩，有的甚至连那块地种什么，什么时候播种，什么时候浇水、施肥，什么时候收获，也都当作指令性计划强制生产队遵照执行。

在左倾错误，特别是在林彪、“四人帮”一伙的干扰和破坏下，有的生产队也搞了一些计划。这些计划，根本不从实际出发，不按客观的经济规律和自然规律办事，单纯追求权食高产，强求“过（黄）河”、“跨（长）江”，破坏了自然生态平衡，破坏了农业内部各部门的比例关系，不但起不到计划管理所应当起到的作用，反而阻碍了农业生产的全面发展，挫伤了广大生产队干部和社员群众搞好计划管理的积极性。

粉碎“四人帮”之后，特别是党的十一届三中全会以来，党在农村的一系列行之有效的政策得到了贯彻落实，生产队的经营管理工作得到进一步改善和加强，这为生产队搞好计划管理提供了前所未有的条件。现在，摆在生产队干部和社员群众面前的一项重要任务，就是要认真地总结正反两方面的经验和教训，提高对搞好计划管理工作的认识，坚持一切从实际出发，努力把计划管理工作做好，以便充分发挥社会主义集体经济的优越性，充分发挥社会主义制度的优越性，促进农业现代化的早日实现。

## （二）生产队计划管理的特点

搞好生产队的计划管理，就必须对生产队计划管理的特点，有个大体的了解。认真研究生产队计划管理的特点，对于各项农业计划的编制和贯彻执行有着重要的作用。生产队计划管理的特点，主要是由我国农业的具体条件所决定的：

首先，生产队是集体所有制经济的生产单位，它的经济活动实行自负盈亏。同这一所有制特点相适应，就必须尊重和维护生产队的自主权。因此，决定国家与生产队的计划关系，只能是间接计划，而不能是直接计划。即国家不能给生产队直接下达任务，也不能对其产品实行统一的调拨和分配。国家对生产队实行计划指导时，应进行民主协商。国家确定的生产计划，都是参考性计划。国家也可以把这些计划分配下去，但生产什么，生产多少，以及怎样进行生产，最后决定权属于生产队。

同时，国家与生产队的计划关系实质是工人与农民的关系。工人阶级对待农民，一方面要逐步地把他们引上社会主义道路；另一方面，又要坚持自愿互利、等价交换的原则。在计划管理上，既要教育农民顾大局、识大体，努力把自己的生产计划纳入国家计划的轨道；同时又要按照价值规律的要求，逐步缩小历史上遗留下来的工农业产品的剪刀差，给农民看得见的物质利益，至少不要侵犯他们的利益。如果生产队的计划与国家需要不相适应，国家在加强对生产队干部和社员政治思想教育的同时，只能通过协商和运用经济合同、价格、税收、信贷、生产资料的供应、奖励等经济手段，间接地将生产队计划纳入国家计划的轨道，使之适应国家的需要。这

是在我国存在商品生产的条件下，计划管理所必须遵循的原则之一。否则，生产队的自主权就成了一句空话，而国家对生产队的计划领导也就难以实现。

其次，农业生产同工业生产不同，它的对象是有生命的动植物。这就是说，农业生产要受动植物本身的生长、发育规律所制约。拿种小麦来说，什么时候下种，什么时候浇水、施肥，什么时候收获等都必须根据小麦的生长发育规律来进行。农业生产的许多生产过程还必须在一定的时间开始，并在一定的时间完成，具有强烈的季节性。同时，土壤是农业生产的最基本的生产资料，因而它在空间上具有很大的分散性。加上各地土质、地势、气候、日照、雨量、水源等条件不同和风云变换的影响，农业生产又具有很大的突击性、灵活性和多样性。这些特点，要求人们在组织农业生产时，必须按照农业生产的自然规律办事和遵循因地因时制宜的原则，才能夺取农业生产的全面丰收，保证农业计划的顺利实现。我国幅员广大，生产队的自然经济条件各不相同，如果国家（包括生产大队和公社）对各种农事活动规定过死、过多，将很难做到顺应天时，顾及地利。相反，生产队的干部和社员群众最了解本队的具体情况，在国家计划指导下，充分尊重和保障他们的计划权利，就可以充分发挥他们当家作主和独立负责的精神，就可以更好地做到人尽其才、地尽其力、物尽其用，生产更多更好的农产品，满足社会日益增长的需要。

再次，目前生产队的农业技术装备水平比较低，仍以手工操作为主，劳动生产率和产品商品率都不高，加上生产的社会化程度很低和缺乏明确的分工，生产队生产的农产品（如

粮食、蔬菜等)主要供自己消费,生产资料(如种子、肥料、饲料、种畜等)主要由自己供应。每个生产队都必须因地制宜地进行多种经营,国家没有必要也不可能把这些计划统统管起来。相反,如果国家只对其中有关国计民生的少数的农产品规定适当的商品量,而把生产队本身生活和生产上所需要的大量的农产品,交由他们自己去安排,不仅可以更好地维护生产队的自主权,做到顺应天时,顾及地利,使农业计划订得更加切合实际,而且国家所需的农副产品也能得到更加可靠的保证。

最后,当前农村生产队干部的文化水平和管理经验不一,经营管理水平参差不齐,总的看来经营管理水平还比较低,计划管理的手段也比较落后,这种情况不能不制约着生产队,以及国家对生产队的计划管理的范围和程度。不从实际出发,企图超过客观条件所许可的范围去办那些办不到或办不好的事情,总是会失败的。

根据上述情况,我们可以看出生产队的计划管理具有如下几个明显特点:

第一,生产队在坚持社会主义方向,执行国家方针政策、法律、法令和接受国家计划指导的前提下,有权因时因地制宜地制订自己的生产计划,有权决定增产措施,有权决定经营管理方法,有权分配自己的产品和现金,有权抵制任何领导机关和领导人的瞎指挥。国家对生产队的计划领导,主要要靠经济手段去实现,今后,如果任何领导机关和领导人再搞“一刀切”和瞎指挥,社员有权要他们赔偿经济损失,承担法律责任。

第二，生产队计划受外界因素影响较大，因而浮动性大，稳定性差。加上我国幅员辽阔，各地区的经济和自然条件相差很大，这就要求生产队的计划管理，一定要坚持从实际出发，趋利避害，扬长克短，做到因地、因时制宜。同时，农业生产周期性较长，在生产过程中往往会发生这样或那样的自然灾害，影响农产品产量和产值计划的完成。为了使农业计划建立在切实可靠的基础上，必须在生产指标上注意留有充分的余地。

第三，目前我国农业的生产力水平还不高，商品率低，自给性产品的生产还占绝大部分。加上我国人口众多，各个地方的生活习惯又有很大差别。因此，生产队的计划管理必须注意正确处理好自给性生产和商品性生产的关系，做到既能满足国家对农副产品的需要，又能满足生产队内部生产和生活的需要。

第四，各生产队计划管理的范围和程度，归根到底是受生产力发展水平所制约的。象任何一个事物一样，生产队的计划管理也有它由粗到细，由低到高，由不完善到逐步完善的过程。另外，各生产队之间情况千差万别，计划管理可以而且应该有所不同，不要强求一律，搞“一刀切”。

了解了生产队计划管理的这些特点，就一定要根据这些特点来进行生产队的计划管理。是不是根据这些特点来进行生产队的计划管理，说到底，是在计划管理工作中按不按客观经济规律、自然规律办事的问题。只要努力坚持按客观规律办事，生产队的计划管理工作就会逐步地建立和健全起来，就会做好。

### （三）生产队计划管理的基本任务和计划体系

生产队计划管理的基本任务是：

首先，应该在坚持社会主义方向，执行国家的方针政策、法律、法令和接受国家计划指导下，按照客观的经济规律和自然规律的要求，通过计划的编制和执行，来保证高速度发展农业生产所要求的比例关系，在生产队能够贯彻落实，以便实现国家对生产队的计划要求，促进整个国民经济有计划、按比例地发展。

第二，必须充分发挥生产队自身的自然和经济资源的优势，因地制宜地规定本单位各项生产的规模、发展速度，正确处理好当年生产与基本建设、生产部门与非生产部门、主要生产部门与一般生产部门，以及生产与流通、积累与消费之间的比例关系，使农业与其它各部门之间，以及农业内部各业之间的平衡发展，促进农业高速度地发展。同时，通过计划工作做到以尽可能少的人力、物力、财力消耗，取得最大经济效果，以便不断提高社员群众的生活水平。

第三，应该按照区域化和专业化的要求，按照生态平衡的要求，逐步改变现行的农业生产结构；按照农、工、商综合经营和建设现代化的小城镇的要求，逐步改变现行的农村经济结构，促进早日实现农业现代化。

生产队的计划，从时间上分，有长期计划和短期计划，短期计划又包括年度计划和阶段计划等。从内容上分，有生产计划、人口计划、基本建设计划、产品交换计划、收入分配计划和生产措施计划等。生产计划又可分为农（指种植业）、林、牧、副、渔计划等。基本建设计划又可分为农田、

水利、草场、林业、道路、沼气计划等。生产措施计划又可分为劳动力、土地、生产资料和资金使用计划等。

以上这些计划各有各的用途，而且相互联系、相互制约，构成了生产队的计划管理体系。因此，生产队应当根据计划管理体系的要求来确定自身的计划内容和计划形式，使计划管理建立在科学、可靠的基础之上。



## 二、生产队的长期计划

长期计划，又叫长远规划或远景规划。它主要是在战略上、总体上确定生产队经济发展的方向，展示出经过若干若干年后可能达到的经济目标。这样能使生产队干部和社员明确在今后三年、五年或十年里应该重点抓一些什么问题。

长期计划的期限，要根据生产发展的需要和可能来确定。年限过短不足以起指导生产发展方向的作用，年限过长，难于估算，一般不少于三年，最长不短过十五年。期限最好同国家国民经济发展的五年计划或国家四个现代化的建设计划相一致。

由于长期计划所规定的时间较长，一方面，在这个期间影响生产发展的因素非常复杂，而且涉及面广、变化大；另一方面，影响生产队制订长期计划的一些主要因素，如生产地域化和专业化发展方向、生态平衡的规划等，对一些生产队来说可能是清楚的，对其它一些生产队来说，可能就不清楚或不大清楚。因此，只能规划出一个大致的发展方向和所要达到的奋斗目标。它的内容，一般包括：土地及其它自然资源利用规划、主要农副产品产量（或产值）规划、农业基本建设规划、机械设备规划、技术措施规划、能源规划、人口和劳动力分配利用规划、收入分配规划、生活设施规划和文