



貴定專區

農業生產合作社

經營管理經驗介紹

貴 定 專 區

農業生產合作社經營管理經驗介紹

劉 柯 編 寫

目 錄

開頭的話·····	(一)
一、訂立生產計劃·····	(二)
二、勞動組織和勞動力的使用·····	(九)
三、社管會的集體領導和生產責任制度·····	(二一)
四、評工記分·····	(二七)
五、財務管理·····	(三六)
結束語·····	(四二)

開頭的話

貴定專區從一九五三年冬到一九五四年春，先後試辦了一百三十四個農業生產合作社。試辦以來，由於各社隨着生產的發展逐步改善了經營管理，克服了建社初期的混亂現象，不斷解決了生產過程中的許多問題，這些合作社都在不同程度上得到了鞏固和提高。一年來的經驗證明：搞好農業生產合作社的經營管理，是搞好生產、增加社員收入、從而鞏固和提高合作社的重要保證。

農業生產合作社的經營管理是很複雜的。其中有生產管理，如生產計劃的制訂和執行，勞動力的組織和使用，勞動報酬的計算等；有財務管理，如財務計劃的制訂與掌握，各種收支的審查，各種賬目的核算等。而所有這些方面，又是互相密切關聯的；其中任何一方面搞不好，都會影響生產。因此，要把這些工作做好，使合作社真正發揮「地盡其利、物盡其用、人盡其才」的長處，以達到確有把握地增加生產、增加社員收入的目的，實踐告訴我們，這確實不是一件簡單事情。為此，根據我區在試辦農業生產合作社中，在經營管理方面取得的一些初步經驗，提出以下幾個問題供大家研究和參考。

一、訂立生產計劃

以種植計劃為中心制訂全年計劃

搞好經營管理的第一個重要環節，就是要根據國家對發展農業生產的要求，把社裏一年到頭的生產打算好，訂出一個切實可行的生產計劃。打比社裏有多少田和多少土，哪些田、土適合種哪種莊稼，怎樣種法，用什麼品種，需要多少種子，怎樣施肥，需要用多少肥料，怎樣耕作，如何改進耕作技術，要達到多少的增產數目，等等，都要在一年開頭就仔仔細細地盤算盤算，作出計劃，才便於使社裏的生產照計劃按步就班地、有準備地進行。貴筑縣白雲鄉尖山農業生產合作社就是這樣做的。該社在去年冬天成立以後，隨即就根據國家發展生產的要求，結合社裏的耕作條件及土壤等情況，把一九五四年全年的生產作了打算，決定在一九五四年社裏以種植糧食作物為主，只種水稻、旱稻、包穀、黃豆四種作物，並挖掘了生產的潛力，訂出了各種作物的增產指標。這樣，該社的生產就在這個總計劃的要求下，有步驟地進行。

用短安排保證長計劃的完成

有了全年的總的生產計劃，還要有短安排來保證這個總計劃的完成。所謂短安排，就是在總計劃的要求下，按季節先後，活路的大小、零整，以及勞力等情況，訂出季度、月度或一旬的計劃；再以此計劃為基礎，結合當時的生產情況，進行短期分工。像貴筑縣把伙鄉上院農業生產合作社的王崇榮生產小隊，就是這樣來保證社裏總計劃的完成的。比如在春耕生產之前，該隊即根據社裏全年的生產計劃，並按照社務管理委員會（以下簡稱社管會）對春耕生產任務的要求，把本隊的生產任務及勞力情況進行了計算：全隊有全勞動力十五個，半勞動力八個，有水田二百六十三挑，乾田六十五挑，濫田二十七挑，秧地三十八挑半，共計是三百九十三挑半。照社管會每挑田需施肥八挑的要求，共需肥料三千一百四十八挑，除已放冬糞六百五十二挑，社員隨田自帶一千五百三十挑，尚缺肥料九百三十六挑。然後，便根據這些情況，訂出了一到三月份內的春耕生產計劃：在一到三月份內，全隊需要打秧地三十八挑，剗火土一千挑，割秧青五百挑，積草糞二百挑，犁田三百五十七挑，撒秧子二石六斗種，挑各種肥料共一千四百八十八挑下田。在春耕生產計劃內，又具體訂出了月度計劃：在正月份，要整理秧田，共需人工七十六個，牛工十

四個；要翻犁和拍碎乾田六十八挑，共需人工四十二個，牛工七個。共計需人工一百一十八個，牛工二十一個。除牛工外，全隊有十五個全勞動力，八個半勞動力，僅十五個全勞動力在正月份就可出工二百二十五個，因此剩餘的勞動力就計劃用來積肥二百挑。在訂好月度計劃的基礎上，又把活路按先後次序分三、五天一段作了安排，並具體分配勞動力去完成。

長計劃短安排的好處是，能够按生產的實際需要，分清活路的先後和主次，有步驟地進行生產。同時，由於有了長計劃又有了短安排，先幹什麼，後幹什麼；今天幹什麼，明天幹什麼，社幹部的心中有數，社員也摸底，生產任務明確。這樣就避免了社幹部現想現作、分工不當的混亂現象；就能發揮社員的生產積極性，克服窩工浪費。如清鎮縣杉樹腳農業生產合作社，由於生產中有了長計劃又有了短安排，對每段活路計劃和安排的比較好，從建社到撒秧前的三個月中，用二千三百零一個工，就修溝二十四條，拍了十四石八斗三升田面的穀樁，薅小春八斗二升，割草皮灰四千二百挑，送了五千七百挑肥料下田，種旱稻一石六斗，種春蕎一石七斗五升。發揮了計劃生產的積極作用，大大減少了窩工浪費現象。

制訂生產計劃要經過仔細研究和民主討論

制訂生產計劃的辦法，貴定縣定南鄉大龍場、火把、杉木寨等社的辦法一般是先由社管會進行討論，統計全社的田、土數量及勞力和畜力數量，研究社裏種些什麼莊稼，計算出全年的需工數和出工數，提出全年計劃指標；然後交社員進行充分的民主討論，發動社員挖掘生產潛力，修正社管會提出的初步計劃，並訂出完成計劃的具體措施。在具體作法上，小社一般是以社為單位，大社一般是以生產隊為單位，進行田土分類，逐類逐塊進行分析研究；並把種植計劃與改進耕作技術結合起來，明確各類田（如水田、乾田、濫田、能種小季的田、不能種小季的田）各應種什麼莊稼，怎樣種法等。社管會研究之後，就向社員公佈，由社員進行民主討論和審查、修改後通過。如杉木寨農業生產合作社訂計劃時，社管會首先就計算了全社的勞力及出工數目：全社十九戶，共有全勞動力二十個，半勞動力三十四個，按每人全年勞動九個月，並以三個半勞動力折合兩個全勞動力計算，全社一年可出工一萬一千五百二十二個；又計算了田、土及需工量：全社共有田六百二十四挑，其中能種小季的有三百四十七挑，不能種小季的有二百七十七挑。按當地一般習慣，能種小季的田，每十挑全年平均需工三十五個半，不能種小季的田，每十挑全年平均需工二十三個半，兩項合計，田內共需工一千八百八十二個。建社前，全社十九戶栽了烤菸十萬株，要用去二千個工；種包穀、旱稻共六斗二升，要用去八百零六

個工，按建社前種植計劃標準去生產，田、土總計需工四千六百八十八個，與社裏全年的出工數相比，剩餘勞力一半還多。這樣，社管會即根據以上情況，提出全社應比建社前增植烤菸十萬株，增植旱稻、包穀共九斗種的初步計劃，交社員進行討論。討論中，開始部分社幹部和社員認為烤菸的經濟價值高，主張把剩餘勞動力全部用來大搞烤菸生產，主張把田拿來改種烤菸，沒想到會浪費勞力，而烤菸也長不好。後來全社根據以上情況對水稻、烤菸、雜糧等作物分別進行了成本核算，核算結果：水稻需要的勞力佔全社總勞力的百分之二十二點九，投資（主要是肥料）佔全社總收入的百分之五強，而收入佔全社總收入的百分之四十八點二；烤菸需要的勞力佔總勞力的百分之六十五，投資佔總收入的百分之十七強，而收入佔總收入的百分之四十六點二；雜糧需要的勞力佔總勞力的百分之十二，收入只佔總收入的百分之五點六。這樣，經過了成本核算，便使社員們一致明確了種水稻花工少，收入大；雖然種烤菸的收入也大，但投資太多，目前社的力量還來不及，扭轉了部分社幹和社員單純擴大烤菸生產，忽略擴大水稻等糧食生產的思想，才在社管會提出的初步計劃的基礎上，決定了各種作物的生產指標：水稻增產百分之十五；烤菸由二十萬株增加到二十五萬株，旱稻由六斗種增加到栽一石種；包穀由三斗種增加到栽四斗六升種。並提出了保證達到生產指標的各種措施：決定水稻要搞合式秧田，適

當擴大密植，普遍再加一道秧青；決定烤菸實行等行、等距、寬廂栽培法和用草木灰打底栽苗；決定旱稻用草木灰、水糞、油枯拌種，打窩窩栽（往年是腳踩種），使肥料集中；決定包穀用油枯、石灰拌種，增施二千挑草根灰，適當密植，實行人工輔助授粉。又決定全社加修攔山溝三條，增挖糞塘八個，打草二千五百挑。訂出了比較切實的生產計劃。

上述各社這種自上而下、自下而上、領導與羣衆相結合制訂生產計劃的辦法，從效果上看來，一般都比較好。首先是，這種辦法是在充分依靠社員、發揚了民主、發揮了土地統一經營和勞力統一使用等有利條件的基礎上訂出來的，比較切實可靠，全面周密；既有切實的增產指標，又有保證達到指標的具體措施。這就不僅使社員對社裏的生產心中有底，同時也增強了大家對完成計劃的信心和責任心，提高了大家的生產積極性。其次是，這種計劃是從當地及本社的具體條件出發，按照國家對發展農業生產的要求，以種植計劃為中心制訂的。因而，計劃一經訂成，就成為指導生產、推動生產的動力。如杉木寨農業生產合作社，通過制訂生產計劃，算出了將來每個勞動日大致可分到糧食八斤多、烤菸一斤多，共計約合人民幣九千六百多元，社員們的生產積極性都提高了，紛紛反映：「一天有萬多塊錢的收入，生產有奔頭了！」老年社員和婦女社員都積極參加了生產。社員王陳氏說：「一想

到合作社能收入這麼多，坐都坐不住啦！剛入社時是人在坡頭，心在家頭；這陣是人在家頭，心在坡頭。心都掛到生產上啦！」很多婦女社員爲了按時上工，隔夜就煮好豬食，天不亮就把豬餵好，吃了飯同男社員一起出門。六十多歲的老社員，入社時思想上很勉強，生產不積極；自訂了生產計劃，計算了收入以後，天天都在展勁搞生產。

二、勞動組織和勞動力的使用

健全勞動組織及合理使用勞動力是搞好生產的保證

逐步健全勞動組織及合理使用勞動力，這是搞好經營管理的第二個重要環節。農業生產合作社如果沒有健全的勞動組織，生產中沒有科學的分工，不能合理地使用勞動力，要搞好經營管理，使生產有組織地順利進行是不可能的。如爭旗沖農業生產合作社，在開始生產時，勞動組織不健全，沒有進行科學的分工，幹活路時大家一起去，生產非常混亂。有一天，四十九個人擠在一塊半升種的包穀土裏薅小春，人多地窄，施展不開。結果是薅的薅、看的看，既浪費了人力又耽誤了時間。又如尖山農業生產合作社，雖然建社後即分了生產隊，但由於各隊沒有起到作用；有些社員認為合作社的人多，在一起搞生產鬧熱些。因此，在開攔山溝和剷、糊田坎中，很多人都跑來擠在一起，弄得一處追一處，一處趕一處，你追我，我趕你，結果不僅浪費了勞力，而且活路也做得很毛糙。同時，由於隊裏沒有進行分工，劃定地界，明確責任，每天只是夥到一起做活路，田、土沒有專人負責管理。結果就形

成你推我、我推你，大家互不照管的現象。打起的泡水田乾了，沒有人負責放水進去；龍骨車用過之後，丟在田壩二十多天，沒有人過問。從這兩個例子看來，已足夠說明，沒有健全的勞動組織，不能合理地使用勞動力，就不能保證生產的順利進行。

組織與使用勞動力的幾種形式

爲了做到合理地組織與使用勞動力，以保證生產有組織、有次序地順利進行，我區各社在組織與使用勞動力上，曾採取了幾種不同的形式：上院、火把等農業生產合作社，是將全體社員按田、土相連、居住相近劃爲若干片，再按片的大小，將勞動力分爲幾個隊。以隊爲一個生產單位。實行常年分隊，固定耕作區域，分工負責進行生產。這種形式的好處是：易於加強各隊的生產責任心，能提高勞動生產率 and 耕作質量，並可爲實行常年包耕包產創造經驗、打好基礎；杉木寨等農業生產合作社，是按季節及活路的需要，並根據作物的性質臨時分組進行生產，不固定耕作區域。這種形式的好處是：方便靈活，易於排工；缺點是組員不固定，責任不明確；岩頭底、壩上等農業生產合作社，是按作物種類，分別水稻、烤菸、雜糧等各種作物對勞力的需要情況，根據不同的情況進行分隊生產。這種形式的好處是：責任明確，便於發揮社員的專長，能爲實行按技術分工打下基礎。但由於開始實行時沒有

經驗，加上因作物種類不同而活路錯綜複雜，勞力調動多，所以比較難於掌握。

這幾種形式雖然各有各的好處，各有各的缺點，但從效果上看，還是以常年分隊，固定耕作區域，分工負責進行生產比較好。因為由於常年分隊，一個隊就是一個生產單位，隊員不經常變動，而且戶數較少，這就便於組織勞動力；同時，由於耕作區域固定，而各隊有隊長負責安排與領導生產，社管會只要根據生產計劃提出每季或每段的生產任務後，就可交給各隊進行具體安排。這就加強了各隊的生產責任心，發揮了隊的作用；就能使社管會擺脫事務主義的圈子，全面考慮與解決生產中的重大問題。從而也就能有效地克服現想現作，以及「主任到處轉，生產隊長沒事幹；人多一窩蜂，鴨子翻田坎」等混亂現象。火把農業生產合作社在沒有實行固定耕作區域的分工負責制度時，由於社大人多，窩工、曠工非常嚴重，生產很混亂。自實行固定耕作區域，按隊分工負責生產之後，加強了生產隊的責任，發揮了生產隊長的作用，不僅克服了生產中的混亂現象，同時還大大提高了生產效率。

但是，實行常年分隊，劃片包乾，固定耕作區域，分工負責進行生產，這是一件相當複雜的工作。從實踐過程中看來，有幾個問題是值得注意的：第一個問題是，在劃片分隊時，原則上應以原來的互助組為基礎，加以適當調整為好。因為這樣居住相近，田、土相連，人緣相合，情況熟悉，便於掌握。同時，骨幹分子也要

適當調配。因為分隊生產之後，一個隊就是一個生產單位，隊的領導加重了。如果骨幹配搭不適當，有的隊強，有的隊弱，骨幹弱的隊，領導比較困難，就會在活路安排、勞力使用、勞動報酬的計算，以及對社員的思想領導和政治教育等方面掌握不好，影響生產。並且在組織領導方面，一般應以社管會各委員分兼生產隊長或副隊長；隊以下不宜再分生產小組。因為這樣可避免組織層次太多，不好掌握的困難，並便於加強各隊與社管會的聯系，使社管會能及時地、全面地了解各隊的生產情況，發現問題，解決問題。第二個問題是，隊的大小一般應按田、土分佈情況及居住情況，以十來戶、二十來個勞動力左右為一隊比較好；寧可多分幾隊，不可使隊太大。因為隊太大了，就不容易掌握，往往會發生分工不當、窩工浪費現象。但也不可太小，因為過於小了，在集中使用勞動力上就不方便，同時還會增加隊與隊之間及勞力調配上的麻煩。婦女在勞動組織中，以戶為單位混合編入各隊較好，不宜單獨編隊。大龍場農業生產合作社起初是婦女單獨編隊，但在生產中，發現了很多活路需要男女合作，光婦女的確有困難。因此改為混合編隊之後，就出現了很多男女協作、提高勞動生產率的範例。如社員楊廷開夫婦打秧青時，女的割，男的抬，兩個人一天打十六挑，提高勞動效率一倍左右。開陽縣棉花渡等農業生產合作社，以戶為單位男女混合編隊，按活路需要臨時分工，因而使輕活路、重活路，手

上活路、挑抬活路等，都有機地結合起來，方便了生產，提高了勞動效率。第三個問題是，在分隊時，各隊的勞力多少、田、土多少，要求大體平衡。否則就會因勞力的偏強偏弱，田、土的偏多偏少而出現生產不平衡，因而違誤農時，以及增加勞動力經常調動的麻煩。小山溝農業生產合作社分爲五個生產隊，但在分隊時沒有注意到上述問題，第五隊人強馬壯，骨幹多，每頭牛平均耕種四十二挑田，二斗九升五合土，每個勞動力平均種二十八挑半田，一升八合土；第二生產隊勞力弱，骨幹少，每頭牛平均耕種六十四挑田，三斗六升土，每個勞動力平均耕種四十挑田，二升四合土，因此生產中活路不平衡，社員互相有意見，嚴重影響了生產。火把等農業生產合作社在勞力分隊中，注意了把男的、女的，勞力强、勞力弱，有技術、無技術，耕牛大小，農具好壞都搭配得大體合理，不偏強也不偏弱；在田、土劃片中，乾田、水田、遠田、近田，也分配適當，不偏多也不偏少，與勞動力相適應。因而各隊都能按計劃完成生產任務，全社的生產也比較平衡。

照顧社員特長並合理使用婦女勞動力

勞力分了隊，甚至實行了田、土劃片，固定耕作區域，這只能算生產中有了組織，明確了責任。但這並不等於萬事大吉了。更重要的是，在一個生產隊內，如何

按照社員的勞力、技術等情況，來合理地、有計劃地使用勞動力。從許多社的情況看來，在使用勞動力上，需要特別照顧到這兩種情況：一、要照顧社員的技術和特長。貴定縣杉木寨農業生產合作社，在使用勞動力中注意照顧了社員的專長，幹哪樣活路有技術的人，就盡量分配他去幹哪樣，如社員王欽全打田打得好，別人打來不座水的田，他打來能座水，在分配活路時，就盡量先分配他打田；女社員李姚氏栽菸栽得快，成活率又高，栽菸時就盡量先分配她去栽菸；社員王亮方歷來都是種土，有幾十年的種土經驗，作土頭活路又快又好，就盡量先分配他幹土頭活路。這就發揮了社員的特長，大大提高了勞動生產率和耕作質量。二、要照顧到婦女勞動力與老弱殘廢等半勞動力。如尖山農業生產合作社，注意了照顧婦女勞動力，根據婦女特點和技術上的差別，在活路上作了合理安排，全社三十三個婦女勞動力中，就有三十二個參加了農業生產。據去年冬季和今年春、夏兩季的統計：婦女在生產上就擔任了二十五種活路，其中有八、九種活路是往年婦女沒有做過的。從建社起到今年六月底止，全社婦女共得了三千零七十個勞動日，佔全社總勞動日的百分之三十七。該社由於照顧了婦女勞動力，給婦女安排了適當的活路，使婦女在每個生產季節都有活路做，並與男勞動力緊密地配合，因此各段的生產任務都能按時完成和超額完成。火把農業生產合作社由於注意了照顧婦女勞動力與老弱殘廢等半勞動力，如女