

幸福之路

——介紹幸福集体農庄的經營管理

佳奎 志民 守儀



黑龍江人民出版社

幸福之路

介紹幸福集體農莊的經營管理經驗

佳奎、志民、守儀著

黑龍江人民出版社

一九五六年·哈爾濱

幸福之路

佳奎、志民、守仪 著

*

黑龍江人民出版社出版

(哈爾濱道裡電車街九號)

黑龍江省書刊出版業營業許可證001號

地方國營建設印刷廠印刷 新華書店黑龍江分店發行

*

開本787×1092 1/32 • 印張11/26 • 字數29,400

一九五六年六月哈爾濱第一版——第一次印刷

印數：1—30,200

統一書號：T 4093 • 26

定 价：(5)0•15元

目 錄

一、集体農庄，道路光明·····	(1)
二、土地連片，擴大机耕·····	(3)
三、多种經營，活計增多·····	(6)
四、耕畜繁殖，畜种改良·····	(9)
五、集体經濟全靠計劃性·····	(12)
六、財務制度应監督執行·····	(15)
七、生產隊里五固定·····	(18)
八、实行定額包工·····	(22)
九、合理化建議起作用·····	(27)
十、分配合理先后分清·····	(30)
十一、檢查評比，堅持競賽运动·····	(33)
十二、政治工作時刻不能放鬆·····	(35)
十三、生產隊長責任重·····	(39)
十四、生產組長应帶頭先行·····	(42)
十五、農庄主席怎样工作·····	(44)
十六、新的生活，新的气象·····	(48)

一、集體農庄，道路光明

双城縣永樂區幸福集體農庄，是一九五四年三月由三個初級社合併建成的。兩年來，大家從事實里得出了這樣的結論：“不怪庄名叫幸福，走的真是幸福的道路！”

幸福農庄兩年來，年年遭受較嚴重的自然災害。但是在災害里明顯地看出了集體經營的優越性。一九五四年春天風災嚴重，把苗芽刮干和刮死的有八十七公頃庄稼，但庄里集中全力，使用機器，很快地都毀種上了。夏鋤原來按糧三扣二計算，缺五千多個工，後來又連雨了十五天，但是發動了所有整半老弱勞力下地，並且雨後能剷就剷能趟就趟，結果普遍完成了糧三扣二，有一百一十多公頃地還增加了一遍。另外，結合剷趟抓蟲子，使四十多公頃地保證了全苗。春起只有能上百分之六十的糞肥，各隊開展了競賽，都主動找糞源積肥，有的托坯替別人換炕換烟筒，不多日子攢了三千多車好糞，隨攢隨往地里送，最後施肥面積達到了百分之八十多。耕作也更細緻，大豆播種滿壟歡，高粱拐子苗，谷子寬苗眼，苞米全部刨掩抓把糞，又加二百四十多公頃地是機耕作業，結果平均每公頃地打糧兩千四百四十三斤，比當地初級社每公頃多打三百多斤。一九五五年戰勝了旱、蟲、水等自然

災害，糧食產量比上年有很大增加。僅豆地帶苞米、苞米地帶小豆這兩項，就增產八萬二千多斤糧。

兩年來，農莊年年提前送完公糧，賣的餘糧也比當地初級社多，一般超過當地初級社百分之十八左右。每年都因為公糧送的快，交的齊，質量好，受到獎勵。

在莊員收入和生活上，祁廣孝的話可以代表一般，他說：“我是甃子上樓梯，步步登高！”他在互助組的時候種四公頃半地，一年才剩二百五十元，在初級社里幹一百七十個勞動日，加上地馬租，分得三百零二元，入農莊第一年幹二百四十一個勞動日，分了五百零七元，一九五五年加上一個新轉業一個新畢業的弟弟參加生產，一共作了五百多個勞動日，分得一千多元。和在初級社的時候比較，貧農和下中農收入一般的都增加百分之四、五十，上中農收入一般的都增加百分之二十。老弱殘疾農民增加收入更多。原來懷疑動搖的上中農，現在也受到了事實的教育，說：“這條道路是越走越富裕。”

莊員們扒舊房蓋新房有八十多間，老莊員幾乎家裏是采紙棚、玻璃窗，一部分莊員冬季生爐子，大部分莊員夏季出門有制服，大部分青年莊員冬季有棉大衣，百分之八十的莊員園田里栽上了十棵到十五棵菓樹。

休息的時候，好玩好樂的可以到俱樂部，願意看書可以到圖書室，願意聽廣播各生產隊都有有綫廣播……

莊員們知道，幸福的生活這只是開頭，他們說：牽子拉木掀，大頭在後邊呢！是的，現在農莊七年規劃已

經制訂出來。計劃提高單位面積產量，增加多種經營，大力發展生產。到一九六二年，每個勞動日能分得六元二角三分，中等勞力一年可收入一千二百元。那時如女生孩子有接生站，孩子多有托兒所，生病有衛生所，人人都識字，可以到圖書室借書，歇晌的時候，坐到護宅林或街道林的樹蔭底下看。晚上上澡塘子洗完澡，坐到電燈底下看書，看完書想要听听戲，打開收音機也行，到俱樂部也行。前進的道路是多麼明亮啊！

二、土地連片，擴大機耕

幸福集體農莊土地連成片以後，擴大了機耕，增加了生產。

建莊的前一年——一九五三年，國家在本村就建立了拖拉機站，但是初級社的地插花，塊小，又加人少畜力弱，影響機耕。一九五三年使小型拖拉機一天翻地四點五公頃，一天一宿翻九公頃，翻地喜早不喜晚，這年前邊割地送糞揚糞，拖拉機隨後就翻。社小，人畜力不足，有時幹到晚七、八點鐘，一天還送不上兩公頃地糞，同時大家着忙，糞揚的不勻，地割的還不淨。莊員們說：拖拉機好是好，就是使不了。這年為串換地的事，和平社和紅星社還鬧了一年整扭。和平社有二畝蔥地夾在紅星社的地中間，要是串換給紅星社就能連成三十公頃一片，

可以機耕，不串換只有七公頃地，機耕費工費油，成本高。和平社和紅星社為串換這塊地，連着開了三次會，和平社認為這塊地好，地里還有蔥，說啥也不換。紅星社趙文波懇求說：“你們把地串給我們，能成全我們使拖拉機。”和平社陳永勝說：“不行，你們不該找我們的便宜，掏我們的腰窩啊！”就這樣到底也沒串成，春天把蔥起完，和平社有些社員還說：認可閒着也不串換。直到一九五四年初級社合併建成農莊，這個問題才解決。建成農莊以後，別人問陳永勝，他說：“從前哪叫啥思想，是各顧各，現在地都是大伙的，使機器也好辦啦。”

建莊的時候是一百七十七塊地，為了適應機耕作業，把地規劃合成了六十七塊，春天用拖拉機播種了一百三十公頃小麥，八十四公頃大豆，二十八公頃高粱。這個地方年年春天好刮大風，不是把土刮干了，就是把種子芽刮干了，這年因為是機耕作業，土頭澆，保水分，所以戰勝了風災。小麥剛長小鬚芽，一場大風把麥籽刮了出來，在地皮上搖搖幌幌；過幾天剛扎下根去發了嫩芽，又一場大風，把麥芽刮倒在地上像些黃草；過些日子剛緩過來長的綠油油的，又一場大風把麥子打落了。莊員們有的埋怨風說：“這可讓風熊苦啦！”有的埋怨拖拉機站說：“光說平播好，也不抗風啊！”那知道小麥不幾天就長的黑綠黑綠，最後雖然減產點，可是播的密行數多，再加長的也不錯，比舊農具多打不老少，平均每公頃

打一千六百多斤，用舊農具的才打一千一百斤。庄員劉家聲說：“平播小麥真行，三次還陽還多打糧。”

一九五四年用康拜因收割小麥的時候，有好幾百人來參觀，有的掐指頭算：用人割一公頃得六、七個工，打一公頃得六、七個人工和五、六個馬工，用機器連割帶打，五個人一天收十五、六公頃地。用機器八天幹完，人工割打完得一個多月，這家伙省多少工啊！參觀的人和庄員們都高兴地紛紛議論：

“这回可開眼啦，使機器真是又省工又出活！”

“從前割小麥，一弯腰一身汗，一個麥收小布衫得讓汗塌壞兩三個，这回可享福啦！”

“一百三十公頃小麥，不用庄員伸手麥子就能到家，真是想不到的事！”

這年因為準備不足，施肥沒跟上去，有一多半地沒先施肥後翻，沒施肥的少打了糧。雖然這樣，機耕的庄稼比用舊農具的還是多打了糧，平均每公頃：小麥多打四百五十斤，大豆多打一百二十八斤，高粱多打二百八十九斤。另外，還節省了兩千二百多個人工，兩千一百多個馬工。核算了一下，光節省的人馬工錢，差不多就夠機耕費用啦，多打的糧食是白揀！

一九五五年機耕面積佔百分之三十一，做到了全部施底肥。八十八公頃小麥平均每公頃打一千六百九十五斤，使舊農具的平均打一千二百四十斤；大豆四十三公頃，每公頃平均打兩千六百斤，使舊農具的平均打一千

六百斤；高粱三十二公頃八畝多，每公頃平均打兩千八百斤，使舊農具的平均打一千六百斤。這年庄稼普遍受了風災和虫災，但是比較起來，機耕的就比用舊農具受災輕，莊員們都看的很清楚，有的說：“集體化機械化，什麼也不怕！”

一九五六年計劃機耕的面積要達到百分之四十。

三、多種經營，活計增多

幸福集體農莊由於勞動效率的提高，加上許多土地用機器耕作，節省人工，又加許多婦女、老弱勞力要求參加生產，這就出現了勞力剩餘的現象。一九五四年剛建莊的時候，計算能剩餘一千三百多個勞動日，怎麼辦呢？管委會在研究生產計劃的時候，大家都同意在精耕細作的基礎上，實行多種經營。當時聽說拉腳好，就訂了計劃；出六台車，十二匹馬，十三個人，到離四十多里遠的平房去拉腳。

經社員大會討論，也都同意拉腳。這年還抽出四千元錢買了二十八頭牛，另外還養了六口豬，種了四公頃大白菜，栽了兩公頃一畝菓樹，春秋兩季和縣食品公司訂合同加工粉條。

但是，這次搞多種經營受到了教訓，沒把副業看成是農業生產的扶助，光圖掙現錢，缺乏增產的觀點。在討論生產計劃的時候，很多人說：“拉腳行，來現

錢，掙錢快。”對畜牧業和栽菜樹沒有興趣，有的說：“那些玩藝得好幾年才出錢，來錢慢，搞不搞都行。”這種啥來錢多來錢快就搞啥的資本主義經營思想沒有受到批判，結果遭受了很大損失。拉腳是參加到平房拉腳隊里，去的人光會趕車不會經濟核算，再加去的人沒經過動員都不安心，所以整的亂七八糟。去拉腳的人不安心，嫌太累，庄里就決定一天記十五分，還給鞋給手套，以後還是嫌累幹不了，又決定一天記十分零五，外給一元一角錢，作零化和買“腳手”。伙食開支也很大。原來計劃的挺好：一台車一天能剩十五元，去了化銷，六台車一春最低也能剩一萬多元。結果呢？在夏鋤前收回來的時候，不但沒剩錢，磨壞了兩台膠皮車，死了一匹值四百七十元的大馬，此外還賠了二百四十元錢。

一九五五年接受上年教訓，在六區太寧村採好了荒場，組織了遠耕隊。春起到太寧村去了七個人十二頭牛開荒，開了二十六公頃荒。另外，還修了一個養魚池，打魚五萬斤，把牧牛趕了去，成立放牧場，還打草七萬多捆。庄里組織了編織組，編織柳罐，還開了粉坊，加工自種土豆。

一九五五年除開荒因為沒勘测好地形，被水淹了二十多公頃外，其餘都有很大收益，特別是牧畜業的發展很顯著。在畜牧業上加強了責任制，規定了獎懲辦法，牧牛由三十四頭繁殖到四十二頭，豬繁殖了六十多口。這年牧養員注意學習新技術，取得了一些管理經驗。還貯

藏了大量的甜菜葉子、青苞米糠子、野菜、谷糠、豆吻等。有利于牧畜業的進一步發展。

兩年來開展多種經營，增加了社內收入。僅一九五五年就收入了兩萬三千四百元，佔全年總收入百分之十九點五。

由于實行多種經營，增加了活計，一般莊員比在初級社時能增加二、三十個勞動日，特別是一些老弱殘疾莊員得到了適當的安置。比如商士春家六口人，他是傷寒腿，下地幹活不頂硬，就在粉坊細粉，趙文海腳上長疔不能走道，也在粉坊細粉，他們都幹了二百來個勞動日。尹成祿二層眼，七十多歲，喂豬有經驗，農莊就讓他喂豬，他把豬喂的很好，幹一百六十多個勞動日。他高興地說：“不是成立農莊，像我這樣土埋半截子的人早完了。”關文獻不懂地里活，農莊就讓他白班喂馬帶常年積肥，他精心飼養馬，還主動起墊馬圈積肥，被評為模範。全莊有六名老弱殘疾戶得到了安置，他們高興地說：集體農莊人多力量大，活計樣也多，真是能行風的行風，能行雨的行雨。

但是農莊在開展多種經營上因為技術力量不足，也受到了一些影響。比如畜牧業缺乏技術指導，母豬吃豬崽；栽了菓樹不會栽培侍弄；打魚缺乏技術人材，擋了半年亮子，晚打兩天，大魚跑了不少。特別是現在，農莊已制訂了七年規劃，牛、馬、豬都要有很大發展，漁業、編織業、菓樹也都要有很大發展，同時從一九五

六年開始，還要養羊、鷄、鴨、蜜蜂、家兔等，以便進一步解決勞力剩餘問題。因此，更感到迫切需要技術人材。現在農莊開始注意了對各種技術人材的培養，已經選出九人到有關部門學習農業技術、會計、園藝、畜牧等。

四、耕畜繁殖，畜種改良

幸福集體農莊，因為解決了耕畜私有公用的矛盾，又建立了責任制和獎懲制，兩年來，耕畜繁殖的較快，質量也有顯著提高。當你走到村里的時候，可以看到多數馬都是膘肥強壯個頭大。現在全莊光改良馬就有二十多匹。

農莊建立以後，對馬逐步地進行了調整，串換出去二十多匹老弱馬，其中添錢買進來五匹改良馬。莊員們對這件事情的看法，有的說：“要攔從前那算不行，馬是私有，講串換強馬，一來沒人願意，二來也沒這力量。”

農莊建立了飼養管理責任制。農莊把馬固定給生產隊，生產隊把馬固定給老板子、飼養員，同時有一名管委擔任畜牧主任，專管畜牧工作。

農莊有獎懲制度：騾馬要百分之百的都配種，受胎率要達到百分之八十五，成活率達到百分之七十。馬駒超過成活率獎勵百分之八十；獎給畜牧主任百分之二十，

獎給生產隊長、老板子、飼養員各百分之二十。如果沒達到成活率，扣百分之四十，即扣上述人員各百分之十。受胎率超過規定數，獎給百分之八十，即飼養員百分之六十、畜牧主任百分之二十。沒達到受胎率，扣百分之四十，即扣飼養員百分之三十、畜牧主任百分之十。如果因為人力不可抗拒的自然災害牲畜死亡，經農庄指定人員檢查證明，可不懲罰。

飼養管理好，繁殖的多，有獎勵；死亡了繁殖少了，都有責任。因此，大家都注意牲畜的繁殖工作，也都爭着往好飼養。飼養員鍾文祥是这样作的：

鍾文祥在三隊，飼養二十六匹大馬、六匹小馬，他說：“咱們得做好檢查和接交工作，接交的時候檢查什麼呢？飼養員和老板子接交，檢查馬眼睛打壞沒有，腿癱不，使的均勻不，拴到槽上再看看吃草不，要發現有病得快向庄里報告，該治的早早治，如果不注意檢查出了事，庄里受損失，責任也負不起啊！

“老板子套馬檢查啥呢？檢查喂飽沒有，飲的足不，晚上有沒有咬壞踢壞的，檢查沒毛病再使。

“飼養員還得檢查鋤草的呢！看鋤的長不；草里有雞毛、雜物、碎末子也不行啊。

“對使零馬的也有要求，使馬事先得排號，給哪匹使哪匹，不許亂抓亂使。推米磨面一天一匹馬不許超過四斗糧，誰使誰喂，喂不好不行，也不許使完隨便串給別人。”

鍾文祥在飼養馬上不僅做到了成宿不睡覺，還研究出了很多辦法：每天晚上飲三遍，草少添勤添。前半夜不給料，讓馬多吃些草，後半夜加料，馬吃的飽吃的足。十天給一次鹽，淡一淡，馬去火，願意吃草。他把吃草快的馬拴一面，吃草慢的馬拴一面，老馬拴一面，小馬拴一面，帶駒的馬拴一面。馬下駒頭一個月加軟料，下駒頭幾天牽到屋，下駒以後飲給飯米湯。帶駒的馬不讓推壓，不讓上井台。有一匹改良馬駒生下來十三天死了媽，莊員們都嘆惜，有的說：“完了，這一死就得娘倆一對！”鍾文祥說：“這是莊里的馬，一定得好好养活它！”他就把小馬送到屋里，熬米湯喂，到底喂活了。

畜牧主任白文金負責到區的配馬站去配馬，他說：“誰都關心馬的繁殖啊！馬‘反羣’的時候，老板子告訴飼養員，飼養員告訴隊長，隊長告訴我，我再找兒馬子照，真發情了就牽到配馬站去配。

“配馬得有耐心哪，二隊有一匹馬牽到配馬站去配了十回也沒配上，啥原因呢？後來一檢查子宮有病，配馬站給治好了才配上。”他為了配好馬，也研究了一些辦法：為了少誤工，淨找晌午卸犁或晚飯後去。有的騾馬太瘦不“反羣”，他就讓牽到野外吃青草，他說：“早晚放青，陽氣上昇，瘦馬願意‘反羣’哪。”有三、四匹騾馬就是這樣配上了。

莊里有十四匹騾馬，一九五四年繁殖了十三匹改良馬駒，成活率達到了百分之九十四，一九五五年百分之

百的帶了駒。

一九五六年一月三個初級社加入了農庄，有十二匹騾馬，只有一匹帶駒，什麼原因呢？白文金說的對，他說：“農庄馬是大伙的，有責任制有獎懲制，大伙都關心馬，配馬也不怕誤工。初級社馬歸自己，配馬怕人誤工，怕馬歇工，怕馬有駒使出病，怕馬弱減租，怕這個怕那個誰也不願意配馬，再說馬下駒歸自己，別人對馬的繁殖也不關心哪！”

庄員們都很有信心，要再串換些騾馬，保證三、四年內，馬種全部改良，那時全庄就都是高頭大馬了。

五、集體經濟全靠計劃性

管理集體經濟的一件重要工作，是搞好計劃管理。

農庄有三年規劃（現在修訂成了七年規劃），有全年計劃、季度和小段計劃。規劃是全面的、長遠的。全年計劃主要包括生產計劃、財務計劃和勞動日付出計劃。季度和小段計劃的特點是具體訂出勞動定額、技術措施和活計。

在計劃上一九五四年有過教訓，這年剛建庄，庄里沒有仔細準確全面地研究制訂計劃，也沒能從制訂計劃中尋求擴大生產的正確途徑。聽說運輸掙錢多，就派出了大批勞力、車、馬去搞運輸，結果運輸賠了錢，不

得不收回來；不搞運輸以後勞力又大量剩餘。另外，還抓了這樣丟那，領導上忙忙亂亂，優越性沒充分發揮出來。

一九五五年加強了計劃性，領導上擺脫了忙亂狀態，同時莊員們有了明確的目標和要求，提高了生產和工作質量。

農莊把制訂計劃的過程，作為研究擴大生產和發動莊員們積極行動的過程。春起，在制訂全年生產計劃的時候，管委會為了不耽誤生產和把計劃訂好，分成了一個領導生產組，一個研究計劃組。計劃草稿是先由管委會提出來的。管委會在研究計劃草稿之前，從很多方面進行了工作。

第一、反復學習研究了國家計劃。根據國家大量增產糧食的要求，計劃草稿修訂了三次，最後根據區給村的“三定”指標和本莊的能力，訂了比定產、定購指標高的生產計劃。為了增產糧食，一方面組織遠耕隊開荒，另一方面增加了苞米和混種作物面積。開頭有的人說：“苞米出錢慢，少種點吧。”經過討論，大家認為：農莊是完全社會主義性質，國家號召多種高產作物，咱們就應該按國家計劃辦事。

第二、召開專業會議，總結上年的經驗教訓。召開了畜牧員、飼養員、老板子的畜牧座談會，召開了農業技術員、有經驗莊員的農業技術座談會。我們翻閱了二月十一日召開的農業技術座談會的紀錄，大家提出對上