

苏联集体农庄的经营管理

河北省中苏友好协会編

河北人民出版社



苏联集体农庄的经营管理

河北省中苏友好协会 編

★

河北人民出版社出版（保定西大街 118 号）

河北省書刊營業許可証第三号

河北人民印刷厂印刷

新華書店河北分店發行

★

1956年6月第一版 1956年6月第一次印刷

787×1092 1/32 · 1 1/4 印張 · 29,000字

印数：1——47,000册 定价：0.13元

統一書号：T3086 · 3

編書人的話

苏联集体農庄的經營管理經驗是在苏共領導下二十多年中摸索出來的。苏联的集体農庄和中國的高級農業生產合作社在性質上相同。因此，这些寶貴的經驗我們應該注意學習，由于我們今天的条件和当时的苏联有所不同，所以在學習这些經驗时，要考慮到我們今天的具体情况。

目 錄

一、集体農庄中的領導机构·····	1
庄員大会·····	1
管理委员会·····	2
監察委员会·····	5
怎样当集体農庄主席·····	6
二、集体農庄中的劳动組織·····	9
科学地組織劳动力·····	9
嚴格分工和生產負責制·····	10
生產隊長和小组長干什么·····	11
做好劳动保护工作·····	13
三、集体農庄中的生產計劃·····	14
訂生產計劃的意义·····	14
生產計劃怎样訂·····	16
生產計劃的主要內容·····	17
四、集体農庄中的分配原則·····	19
先办好兩件事·····	19
按劳动日分配报酬·····	20
怎样制訂工作（劳动）定額和計算劳动日·····	22
五、集体農庄中的獎懲制度·····	24
獎勵制度·····	24
懲罰制度·····	25
六、保証不断提高生產的几个重要方法·····	27
支援工業实现農業机械化·····	27
要講究科学技術·····	29

植樹造林和兴修水利·····	30
發展多种經濟·····	31
从勤儉入手合理使用資金·····	33
七、集体農庄中的政治工作·····	34
加强党的領導·····	34
培养庄員的集体主义精神·····	36
开展社会主义劳动競賽·····	38

一、集体農庄中的領導機構

庄員大会

苏联的集体農庄，是農民自願联合起來的生產組織。集体農庄的事情就是大伙的事情，因此就得大伙來管理。如果是“七嘴八舌”地乱管理，事情也不会办好，这就必須有个管理農庄的組織，通过这个組織才能把集体農庄管理好。

庄員大会就是大伙管理農庄的最高的組織形式，也就是農庄最高的权利机关。凡是集体農庄里有关制訂章程，选举農庄主席，选举農庄管理委員會，吸收新庄員，批准農庄的長期规划、全年的生產計劃、收支預算和建設計划，制訂工作定額和劳动日的折算标准，批准与拖拉机站訂立的合同，批准管理委員會一年的工作报告，以及規定農庄公積金的多少等重要事情，都得經過庄員大会來討論和通过才能执行。

庄員大会召开的日期，是按照集体農庄本身的情况來确定的。开会时，凡是年滿十六歲的庄員，不論男女，都有权参加。大会通过決議时，必須有一半以上的庄員参加才算合法，所通过的決議才能有效。有些最重要的問題，如选举農庄主席，选举管理委員會，制訂農庄章程，批准農庄公積金數額，以及开除庄員等，就得有三分之二以上的庄員参加，大多数通过才能生效。

庄員大会有时要解决很多重要問題，为了使大会开得好，事先就得做好充分准备，比如要討論哪些問題，管理委員會事先就應該進行詳細的研究。比較重要的問題，还要在事前通知庄員准备意見。开会时，每个庄員对要討論的問

題，都可以發表自己的意見，可以展開爭論，然後進行表決，按着多數人的意見，作出決議。

莊員大會的決議，每個莊員——不管你曾否參加討論，都得堅決服從，並要徹底執行。無論什麼人，都不准有違反大會決議的行為。但是，莊員大會的決議，必須按國家法律和政策辦事，要是有的決議違背了國家的法律和政策，村蘇維埃就有权命令停止執行，區蘇維埃執行委員會，有权把這種決議撤消。

管理委員會

在莊員大會閉會期間，大會的決議，農莊的日常工
作等，由大會選出的農莊管理委員會負責執行和處理。

管理委員會委員的人數，按照農莊的大小，通常都是由五人到十三人組成，任期二年。集體農莊主席，就兼任管理委員會主席。

管理委員會的任務，最重要的是做好以下兩件工作：

第一，要把農莊的生產安排好，就是要訂好生產計劃。這一年，這一季，農莊里要種些什麼莊稼，添置哪些農具，購買多少肥料，以及要進行哪些基本建設等，這些事都得預先做好打算。經莊員大會通過後，具體執行。另外，管理委員會還要把農莊里的勞動力，編成生產隊和小組，選派條件合適的人，擔任生產隊長。制訂各項生產定額，並領導大伙生產。

第二，要把農莊里的財務管理好。農莊管理委員會要把農莊的財務工作和生產任務，很好地結合起來，根據莊員大會通過的收支預算，具體掌握，哪些錢該用，哪些錢可以不用或少用。在另一方面，管理委員會還要把每個莊員的勞動

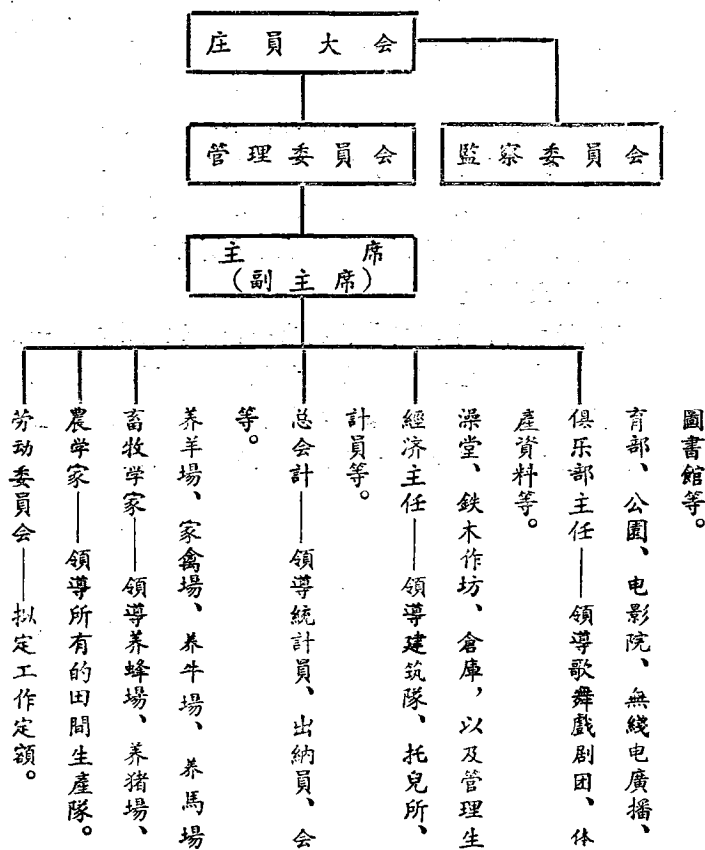
日結算清楚，及時向莊員交代，並按勞動日把農產品和現款分給莊員。

蘇聯“莫洛托夫”集體農莊主席格林闊，在談到怎樣管理好集體農莊時，曾指出：農莊管理委員會一定要在各項工作中發揮主動性和創造精神。比如他們農莊里建立果樹園，就是由管理委員會主動提出的。另外，管理委員會還按着農莊發展需要，建立了發電站、電影院以及無線電分站等。

但是，主動性並不是獨斷專行。管理委員會辦的事情，一定要按照莊員大會的決議去做。在進行每項工作的时候，都應該善于和大伙商量。

為了做好工作，管理委員會要有一套細致的分工。一般的是在管理委員會和主席領導下，設農學家、畜牧家、總會計、經濟主任等，他們都是管理委員會的委員。至於這些人負責掌握哪些工作，只要看看下表，就可以明白了。

集体農庄的組織圖表



注：各集体農庄因为經營範圍大小不同，在組織上并不完全相同。

監察委員會

監察委員會是農庄里的一個監督機關。它也是由莊員大會選舉出來的，任期二年。委員的多少，按農庄的大小來決定，一般是三人到五人。因為它是負擔一種特殊任務的組織，所以委員的名單，要由區蘇維埃執行委員會來批准。

在選舉時，不應選舉管理委員會的委員及他們的親屬或農庄中的出納員、倉庫長、會計員和某些部門的主任等擔任監察委員會的委員。這樣，監察委員會就更便於執行自己的任務。

監察委員會最重要的任務就是：監督和檢查農庄管理委員會對實物、現款的收支和使用情況，對農庄財物是否愛護，檢查有無貪污浪費的現象，集體農庄是否執行了对國家應盡的各項義務。除此以外，監察委員會還要注意檢查本集體農庄和別的集體農庄的結算是否正確，勞動日的計算是否合理，是否有違反集體農庄或莊員利益的事情。

監察委員會對集體農庄管理委員會的工作，每年需作四次審查。把審查的結果和發現的問題，寫成文件，提交全體莊員大會討論。監察委員會必須審查管理委員會的年度報告，并向莊員大會提出它對年度報告的結論。

監察委員會有權檢查農庄各部門的工作，必要時，還可以要求他們作書面的或口頭的說明。而各部門也都應該協助監察委員會順利地進行工作。如果農庄管理委員會不接受監察委員會的意見時，那麼監察委員會可以要求管理委員會召開臨時莊員大會來解決。

監察委員會沒有任何行政權利。它不能干涉管理委員會或在農庄中擔任負責人員的行政工作，它有什麼建議或意

見，只能提到管理委員會，由莊員大會討論通過，然後農莊管理委員會再去執行。

怎样当集体農庄主席

集体農庄主席，是農庄主要的領導人員。他領導的好壞，直接影響到整個農庄的工作。那麼怎樣才能当好集体農庄主席呢？這是一個很重要的事情，也是咱們中國農業生產合作社社長們最关心的事情，下面就簡單地來談談。

(一)

当好集体農庄主席，最重要的事情，就是依靠群眾發揚民主。蘇聯德米特洛夫區“勝利”集体農庄叶哥洛夫，已經當了三十多年的主席，他有領導集体農庄的豐富的經驗。他曾說：“要办好集体農庄，單憑幾個人的力量不行，必須依靠全体莊員，齊心協力地干活。最重要的就是要使每個莊員，都能感覺到自己是農庄真正的當家人。”這話說得十分正確，只有這樣，才能發揮大伙的智慧和生產積極性。對於每個莊員，農庄主席應該了解他們的長處和缺點，懂得他們的心理和要求，掌握住他們各個時期的思想情況，以便交給他們適當的工作，並經常幫助他們。“勝利”集体農庄，每決定一件重要的事情，叶哥洛夫總是先和大伙商量，再經莊員大會討論和通過才執行的。凡大會通過的一切決議，農庄主席都應該認真執行。只有認真按照大伙的意見辦事，領導農庄很好地完成對國家應盡的義務，愛護農庄財物，保證農庄很高的勞動報酬時，農庄主席的威信才能提高，發布的指示或號召，才能受到莊員的重視。“第一個五年計劃”集体農庄主席斯納利斯，有一天到地里去，看到香瓜和馬鈴薯都

長起來了，可是人手不足，整理不了，他向大伙征求意见，一个女庄員說：“把瓜田和馬鈴薯地都分成一塊一塊的，讓每个有劳动能力的人都担任一塊，請他們自己去处理。”斯納利斯立时接受了这个建議，并和大伙來商量，經過大伙同意后，画出地段，插上标樁，上面寫上担任者的姓名，就分着干起來了。三天以后，一千四百二十五畝瓜田和馬鈴薯，就都整理出來了。咱們中國有句俗話：“三个 皮革匠，賽过諸葛亮。”所以發揚民主，有事和群眾商量，這是一件非常重要的事情。

(二)

集体農庄主席必須經常地學習，不断地吸收新鮮事物，才能使農庄的工作不断提高。如果在業務上是个外行，那是很难進行領導的。學習什么呢？这就得特別注意兩方面：一方面要熟悉党的各項政策，因为党的各項政策，正像指路的灯塔，它会指示你前進的方向；另一方面，要精通各項生產知識，因为这些知識，就是領導農庄生產的本錢。

“莫洛托夫”集体農庄主席格林閣同志，多年以來，不但正确地掌握和貫徹了党的各項政策，使他們的集体農庄得到了很大的發展；同时，他还学会了許多种生產技術。他不光会开拖拉机、联合收割机、电动机、汽車，而且还懂得農業耕作和畜牧知識，学会了水泥匠、油漆匠、等技術。当農庄建立了造磚厂时，他学会了造磚技術。農庄成立了榨油厂，他又学会了榨油技術。当國家在这里設立一个國立果樹園藝分站时，格林閣就担任了分站站長的职务，他成为西伯利亞果樹園藝工作很有名望的人物。此外，他还特別注意學習和推廣先進經驗。由于他对農業生產很是內行，領導着集

体农庄出色地完成了各个时期的生产任务，所以，他在庄員中也樹立了很高的領導威信。

格林閣不但自己注意学习，同时也非常关心全体庄員的学习。集体农庄訂着許多种报纸、雜誌，存有几千册書籍。除此以外，农庄还通过壁报、無線电廣播，經常向庄員們進行共產主义教育。为了改進技術，提高生产，每当農閑季節，就組織農業技術学习組、动物飼养学习組等進行学习。通过这些学习，提高了庄員的思想觉悟，改進了生产。全体庄員都團結在管理委员会的周圍和主席的周圍共同努力，这样一來，集体农庄哪有办不好的道理呢？

(三)

苏联有一句老話：“要当兵的守紀律，領導者必須首先守紀律。”具体到集体农庄來說，当集体农庄主席的，就必须以身作則，起帶头作用，經常以自己的模范行动，來影响大伙，鼓动大伙，共同办好集体农庄。

咱們知道，集体农庄規模很大，人多、事繁，領導人就得更多地費心思、出力气。一个好的集体农庄主席，不能光坐在办公室里寫指示、發号令，而是應該經常到田地里、畜牧場、副業生产隊等現場去檢查工作，了解情况，遇到問題，要帮助庄員想法解决。在生产繁忙的时候，集体农庄主席甚至夜里不能回家，和庄員們一起睡在田間，或者比別人早到現場，晚回家。

在生活方面，集体农庄主席不能有所特殊，在思想上、作風上應該养成一种朴实、謙虛、誠懇的高貴品質。經常的关心庄員、照顧庄員。不但自己这样，同时，也只有使自己的家屬，都能作到勤勞、廉潔，才能更好地去教育別人。一

句話，當集體農莊主席的，應該做到“吃苦在前，享福在後”。只有這樣，才能得到莊員們更大的信任和真誠的擁護。

二、集體農莊中的勞動組織

科學地組織勞動力

集體農莊有上萬畝土地，千百戶人家，因此，要想把它管理好，最要緊的事情是建立好一套科學的勞動組織，合理地使用人力、土地和工具，作到“人盡其能，地盡其力，物盡其用”。

在集體農莊里，勞動組織的基本形式，就是生產隊。有些生產隊里，還有生產小組，莊員們就以隊或組為單位進行生產。

編生產隊是一件非常細致的事情，不能馬馬虎虎一分了事。過去蘇聯也曾用过“臨時分派”、“戶隊”、“季節生產隊”等辦法組織生產。但是，這些臨時性的辦法，不能發揮莊員的積極性，也常常形成無人負責或窩工現象，結果，都影響了生產的發展。而固定的生產隊，就把這些缺點都克服了。現在的固定生產隊，是按着莊員們的志趣、體力、經驗、技術、住的遠近、群眾關係和生產需要等條件來組織的。既適合生產的需要，也照顧了莊員各方面的具體條件，這是最合理的編隊辦法。

每年年初，集體農莊在編制生產計劃時，都要檢查各部門的勞動力，看看分配得是否合適。要是在這個生產隊里，生產經驗豐富的人數少，就應當從別的隊里抽調幾名，加以

配备。

在苏联大多数集体农庄里，生产队都是按专业来分的。例如田间生产队专管大田耕作，蔬菜生产队专管种菜，畜牧生产队专管养牛或养猪。这种组织劳动力的办法已经在苏联实行很多年了。最近两年来，有些集体农庄里又成立了一种不按专业来分的生产队叫综合生产队。这种综合生产队既管大田耕作，也管种菜，还管养牲畜；根据许多集体农庄试行的结果，证明它比原先的生产队有很多优点。因为它能大大提高劳动生产率，增加生产量，还可减少行政管理人员，节省开支。

生产队的大小必须保证它能够及时完成交给它的各项生产任务。苏联的经验证明，把生产队编得太小或太大都是不适当的，因为太小了会把农庄的土地分得四分五裂，妨碍机耕，并且使它无法参加全农庄性的工作；而太大就会使队的领导工作难于进行。

严格分工和生产负责制

集体农庄实行严格分工和生产负责制，使每个生产队都有固定的队员、固定的土地和工具。所谓固定，拿队员来说，按照各种条件把队编好后，就不再随便变动了。比方田间生产队队员，最少要干一个轮种周期（各地轮种期不一样，有五年一轮，七年一轮，九年一轮，十一年一轮等），畜牧工作队最少要干三年。不过，要是分工真是不合适，也可作个别的调整。

每个生产队一经固定下来，就要对农庄分配给自己的土地上的耕作质量和收成以及牲口、农具的使用负完全责任。同时各个队所需要的肥料、饲料、燃料等等，也由各队自己来

保管和使用。生產隊要保養好交給自己的莊稼，完成或超額完成農莊的生產計劃。對於耕畜、農具也要特別加意愛護，不許任意損害和浪費。這樣固定的好處，最能使每個莊員提高責任心，更加小心地使用工具，愛護牲畜，細致地經營土地，設法鑽研業務，改進生產。曾去蘇聯參觀過的全國農業勞動模範李順達說：“我們見到有許多莊員，几十年就干的是一種活，談起經驗來，要多少有多少。”由這句話里，咱們就可以看出固定分工的好處了。

隊內的生產，是按照不同的情況來分工的。比方谷類作物，因為大部分生產過程都使用機器，所以就由生產隊直接管理。使用人工較多的作物，像蔬菜等，就分給小組去負責。

集體農莊里這種嚴密的固定分工，並不妨礙在必要時靈活使用勞動力。在每年度的春耕、夏忙和其他最緊張的季節，集體農莊可以按工作需要，臨時抽調各方面的勞動力，集中力量突擊某些生產。嚴格地分工和有計劃地靈活使用力量，正是社會主義集體生產的優點。

生產隊長和小組長干什么

生產隊設有生產隊長，是由管理委員會委派的，受集體農莊主席領導，任期最少二年。對於生產隊長的更換愈少愈好，因為生產隊長每年都會獲得愈來愈多的領導生產隊的經驗和技能。管理委員會在選擇隊長時，特別注意兩個條件：第一，品質好，有威望，能夠團結住全體隊員，受大伙擁護；第二，有經驗，有辦法，能夠在複雜的工作中，克服困難，按時完成或超額完成生產任務。

生產隊長領導整個生產隊的工作。他最重要的任務就

是：領導全體隊員按計劃完成生產任務。為了做到這一點，生產隊長就必須按着全隊實際情況，編制生產計劃，選拔能干的小組長，認真地審查隊員們的工作質量和維護勞動紀律。除此以外，隊長每天都要驗收隊員的工作，並進行登記，每五天向管理委員會送交一次隊員工作登記表，農莊管理委員會就憑這種登記表，給莊員計算勞動日，分配報酬。生產隊長在農忙期間，必須參加勞動，全年不得少於三十個勞動日。

凡屬於生產隊的工具、農業機器、牲畜和運輸工具等，由生產隊長支配，如果沒有得到生產隊長的同意，就不能把它們拿去做本隊範圍以外的工作。生產隊的隊員，必須聽從生產隊長的指揮，不得生產隊長的同意，誰都無權使生產隊的隊員離開生產隊或調去作旁的工作。隊長在分配工作時，必須適當地使用本隊的每個隊員，切實考慮各人的勞動熟練程度、經驗和體力。

要当好生產隊長，必須依靠積極分子，有事善于和群眾商量，適時地召開業務會議，通過會議，不斷地交流經驗，糾正缺點，改進工作。

小組長是由生產隊長選派，並要經過管理委員會批准任用的。受生產隊長的領導，是生產隊長最有力的助手。小組長的任務，就是遵照隊內計劃所規定的期限，來分配給組員工作任務，和組員一起勞動。同時小組長要以自己的模範行動，來帶動大伙，積極完成本組的生產任務。另外，還要經常檢查組員完成工作的質量，幫助組員改進工作方法，領導組內的社會主義勞動競賽。每天和隊長一起，驗收本組組員所完成的工作。