

手工業生產合作社 經營管理經驗

貴州省手工業管理局編寫

貴州人民出版社

T-426.8

12

手工業生產合作社經營管理經驗

貴州省手工業管理局編寫

編者的話

由於黨和人民政府的正確領導，以及廣大手工業者的社會主義覺悟不斷提高，一年來我省手工業生產合作社有很大的發展。這些社建立起來以後，由於進行了集中生產、統一核算，便能進一步與國營及合作社商業建立供銷結合關係，加強生產的計劃性；便能在生產中合理組織勞動，實行分工協作，互相學習技術、交流經驗，發揮社員的生產積極性。不少的社都做到了提高產品質量、降低成本、增加生產、增加社員收入和不斷擴大公共積累；生產了大量物美價廉的產品，以滿足廣大人民羣衆在生產和生活上的需要，使社得到鞏固提高。

但是，目前手工業生產合作社的社員人數，還不夠多，更多的手工業者尙待逐步組織起來。因此辦好現有的手工業生產合作社，充分發揮它們的示範作用，以帶動廣大手工業者積極地走互助合作的道路，就顯得更加重要了。

爲了幫助這些建立較早的社與今後即將建立起來的社搞好經營管理工作，特將本省現有社的一些辦社經驗加以綜合整理，編寫成這本書，提供大家參考。但由於各社具體情況不同，書中介紹的經驗只能供參考。同時，由於材料不夠全面和限於編寫水平，內容可能有不夠恰當的地方，希望讀者提出意見，以便改正。

一九五五年七月

目 錄

- 一、健全民主管理制度……………(1)
- 二、加強勞動紀律和責任制……………(8)
- 三、制訂切實可行的生產計劃……………(17)
- 四、逐步進行生產改革 實行定額管理……………(24)
- 五、加強財務管理 逐步實行經濟核算……………(37)
- 六、加強黨的領導 大力培養領導骨幹……………(41)

一、健全民主管理制度

(一) 必須充分發揚民主， 才能把手工業生產合作社辦好。

手工業生產合作社，是手工業勞動羣衆自願聯合、集體經營的生產組織。必須樹立全體社員當家作主的思想，要求社員都以主人翁的態度去辦社，才能把社辦好。

過去，我省有些社由於社幹沒有很好的依靠社員辦社；或是社幹不負責，大家都不管。結果不惟把社辦不好，甚至把社辦垮。如安順縣第一鐵器生產合作社建社時，對依靠社員辦社的重要性認識不夠，有的社員的思想覺悟不能提高，對社漠不關心，甚至把社當作老闆，只曉得「上工要鐵打、下工要鈔票」，生產中粗製濫造、浪費原料，幾乎把社搞垮。後來在當地黨委及供銷合作社的幫助下，加強了社員的思想教育、重新學習社章、健全了各項民主管理制度，才逐漸樹立起社員以社為家的思想，使社得到鞏固和逐步發展。這說明了社裏必須充分發揚民主，才能辦好手工業生產合作社。

(二) 加強政治教育工作，樹立社員當家作主思想。

如何提高社員思想覺悟，樹立社員當家作主思想呢？根據我省一般社的經驗，可以採取以下措施：

第一，建立學習制度，不斷提高社員政治、業務及文化水平。手工業者雖然組織了手工業生產合作社，但社員中過去受到的資本主義思想影響，不可能一下子就徹底清除。因此就要訂立經常的學習制度、加強社員的政治教育、提高社員階級覺悟、樹立集體觀念、隨時隨地與資本主義思想作鬥爭，才能使社員自覺地愛社、把生產搞好。事實證明，在過去一段時期內，我省有些手工業生產合作社在建社以後，由於對建立學習制度，不斷提高社員政治、業務及文化水平這一工作的重要性認識不夠，忽視了對社員的思想領導，以致部分社員的思想覺悟不能很快提高、集體觀念不能很快樹立，甚至個別社員在生產中仍有粗製濫造、偷工減料的現象，後來訂立了定期的學習制度，加強了社員的思想教育，就能有效地糾正了這些偏向，提高了社員的生產積極性和責任心，大大提高了產品質量和降低了產品的返工退貨率，使手工業生產合作社很快地在廣大羣衆中樹立了信譽和打開了產品的銷路。

學習的內容，可分為政治、時事、業務以及文化等。政治和時事的學習，一般是結合當時或當地的中心工作進行。如一九五四年憲法草案公佈時，貴筑縣朱昌農具生產合作社積極組織社員學習，提高了社員們的認識和覺悟。八月份全社生產的一千多把鐮刀，廢次品率大大地減少，有力地支援了當地農民羣衆的秋收工作。

社員的業務和文化學習也很重要。因為廣大的手工業者在國民黨反動統治時代，長期地遭受壓迫和剝削，很多人不

識字，沒有文化或是文化很低。這就嚴重地影響了生產技術和知識的進一步發展。他們入社以後，都積極要求學習文化和技術。如黔西縣農具生產合作社的社員們說：「認不得字，連個賬目也看不懂，今後咱個行嘛！」這種要求，是應該適當滿足的。文化學習，一般是與當地文化夜校協商，在不耽誤社員生產的原則下，讓社員參加夜校學習。也有些社是採取互教互學的辦法，由有文化的社員或會計，指導一般社員學寫學認。如鑪山縣清平縫紉生產合作社就是採用這種辦法進行學習的。根據我省一般社的實際情況，目前採取互教互學的辦法是比較適宜的。今後如果條件具備，可由當地生產聯社或手工業勞動者協會來組織學習。

在制訂和執行學習制度中，要注意到每一個社員的思想，及時解除社員的思想顧慮。因為有些社員對學習的重要意義一時還認識不足，認為學不學沒啥關係，或認為自己年紀大、文化低、活路忙，怕學不好，因而不願參加學習或是勉強參加學習。這樣就會降低學習的效果，還會影響其他社員的學習情緒，所以必須進行耐心的說服和教育，使他們徹底認識到學習不是為了別人而是為了提高自己，做到每個人都自願地參加學習。

第二，建立總結檢查制度。手工業生產合作社定期進行工作總結檢查，使社員及時了解全社的情況，才能樹立社員當家作主的思想。總結檢查的主要內容，一般是全社的生產、財務收支等情況；總結檢查的時間，一般是結合社員大會每月舉行一次。由理事會將一月中全社產品的數量、質

量、銷售等情況，和全社的收入與支出賬目向社員報告。並根據工作中的優缺點，找出經驗教訓，作為改進下一段工作的依據。社內各個生產小組和社員個人，也應該定期進行小組或個人的工作總結檢查，以便及時發現問題，糾正工作中的偏向。

第三，建立生活檢討制度，加強社內團結。我省手工業生產合作社一般都是集中生產，社員們經常在一起生產和生活，不可能互相間不發生一點意見。因此有必要建立定期的生活檢討制度，開展批評與自我批評，以加強團結、搞好生產。

但必須認識，由於手工業者過去的生活比較散漫，一般在開始建立生活檢討制度時，應先由檢查生產着手，然後再逐漸聯系生活，使社員易於接受。目前，我省一般社的生活檢討會是半月一次，收效都很大。如安順縣城關區第一鐵器生產合作社建社初期，由於對生活檢討制度的重要作用認識不足，沒有進行這一工作，因而勞動紀律鬆弛，做不做工是隨各人的便，沒有人管，缺勤的現象很嚴重，社員間也經常鬧不團結。但自從建立了經常的生活檢討制度以後，就大大地加強了社員的自覺性，發揮了互相監督、幫助的作用，出勤率提高到百分之九十九以上。這樣，不惟保證了生產任務的按期完成，而且還防止了產品質量低劣和浪費原材料的偏向。在建立生活檢討制度時，要事先教育社員。使他們知道建立這一制度的目的是加強團結、搞好生產，並不是為了「整」哪一個人才建立。

(三)健全民主管理機構。

手工業生產合作社的民主管理機構是社員大會、理事會和監事會。這些機構必須充分發揮它們應有的作用，才能把社辦好。怎樣健全這些民主管理機構並發揮其作用呢？主要應從以下幾點着手：

第一，理、監事會要劃清職權範圍。理事會和監事會的職權劃分得清楚，才能發揮管理和監督的作用。否則就要出現「理事亂理、監事亂監」或「理事不理、監事不監」的現象。如安順縣城關區第一鐵器生產合作社建社時，理、監事職權劃分不清，社內一切大小開支，都要經過監事會批准，弄得理事會小手小腳，不能充分發揮理事會的作用。結果理、監事會互相不滿，鬧不團結，嚴重地影響了社的提高和鞏固。有些社在劃分理、監事職權範圍時，沒有按照社章辦事。如龍里縣城關區農具生產合作社規定理事會管業務，監事會管行政，也是不對的。

第二，理、監事會內部要明確分工，專人專責。過去，不少社的理、監事會內部沒有分工，普遍發生「好事大家管，出事大家推」的不負責現象。如貴陽市第一鐵器生產合作社建社時，理、監事會職權未劃清，內部分工也不明確，有些理、監事說：「當倒當了一歇的理、監事，究竟是幹啥都不曉得！」結果是你忙我也忙，你抓我也抓，一出事情就互相推卸責任、互相埋怨，開會時也無準備、無中心、不解決具體問題，引起了社員們的思想混亂和不安。這充分地說

明了理、監事會內部必須分工負責的重要性。至於具體如何分工，要結合各社的實際情況和理、監事會人數的多少，以及理、監事各人的工作能力來決定。

第三，要定期召開社員大會。社員大會是社的最高權力機關，社的一切大事都要通過社員大會作決定，應該定期地開好社員大會，並建立對全體社員定期報告全社工作情況的制度，才能使社員更加關心社務和發揮他們的生產積極性。

我省手工業生產合作社召開社員大會的時間，一般是每月一次，會上由理事會總結報告社內一個月的工作及生產情況，並公佈賬目，交由社員民主討論和審核、肯定優缺點、明確努力的方向，使理事會能夠根據社員們的意見辦事。

第四，要充分發揮集體領導的作用。有些社的理、監事會內部雖然分了工，但却互不聯系。這種只有分工而不合作的現象也是錯誤的，必須要切實執行理、監事會內部的定期會議制度，以加強聯系，充分發揮集體領導的作用。手工業生產合作社社章規定：理事會每月至少開會兩次，監事會每月至少開會一次，理事會開會要通知監事會派代表參加，重要決議必須向社員公佈。這是每一個社都必須遵照辦理的。理、監事會定期會議的內容，着重在檢查工作、佈置工作及處理日常社務。

第五，不准壞分子當領導。廣大的手工業行業中，成員是很複雜的，一不小心，壞分子就會混進生產合作社內，甚至竊取社的領導權，進行各種破壞活動。對已經混進來的壞分子，該清洗的就應堅決清洗出社；可以改造的就要他們老

老實實地在生產勞動中改造，絕不准他們當領導。事實說明，社的領導不純潔，是不可能把社辦好的。如過去安順縣城關區第一鐵器生產合作社的理事會被流氓分子奪取領導權後，就從中拉小圈子、鬧宗派、挑撥離間、貪污盜竊，幾乎把社搞垮。都勻縣製革生產合作社也曾被反革命分子竊據領導權，大肆進行破壞活動，甚至破壞生產工具，這是值得大家記取的教訓。這兩個社把壞分子清洗出社後，才安定了社員思想，使社得到鞏固和進一步發展。

第六，理、監事要起帶頭作用。理、監事是由社員們民主選出，一致認為他們是熱心負責、公正可靠的社員。因此，理、監事的一舉一動都是社員們的榜樣。理、監事帶頭帶得好，社員們就往好的方面走。這是每一個理、監事都應該充分認識到的。凡是理、監事能堅決執行並帶頭遵守制度的社就會辦好；相反的，如果理、監事一有破壞制度的行為，就會起到很不好的影響。如貴定縣沿山鎮農具生產合作社，由於理、監事帶頭借用社裏資金，社員們也跟着借用，結果銀行貸給社的二千多萬元（舊幣）資金全部借光，兩年多了，一直還沒有完全收回，大大影響了社的生產。

第七，理、監事之間，要避免有近親的關係，以免發生包庇。如貴筑縣有一個社的六個理、監事中，有四個是弟兄關係，結果產生了理事主任暗地挪用公款，帶頭破壞制度，引起社員的不滿和反對。但理、監事避免有近親的關係，是指關係較密切的近親不能同時充當理、監事，不是只要有一點親戚關係的人都要避免，應該根據具體情況適當掌握。

二、加強勞動紀律和責任制

手工業生產合作社的生產管理，是一個極複雜和細緻的工作。我省手工業生產合作社的基礎很不一致：有些是由基礎較好的集中生產的小組提高的；有些是由分散生產的小組的基礎上組織的；有些是直接由個體手工業戶聯合組成的。因此，在建社以後，應該根據各社的具體情況和需要，逐步加強勞動紀律和責任制，才能搞好社裏的生產。

（一）加強勞動紀律，鞏固社員生產熱情。

手工業生產合作社成立起來以後，必須建立一定的勞動紀律，才能充分發揮和鞏固社員的生產熱情，保證生產任務的完成，使社員在生產中積極想辦法、找竅門提高生產效率。目前，由於我省一般社的生產已經實行了初步的分工、協作或流水操作，密切了社員在生產中的聯系，因而建立或加強勞動紀律，以保證整個生產的勝利進行，就更加必要。在制訂或加強勞動紀律時，要注意以下幾點：

第一，必須經過社員充分討論以後，在自覺的基礎上來建立勞動紀律。因為勞動紀律的內容，主要包括請假、上工、下工，以及其他在生產中必須遵守的規則，這些內容與每一個社員都有密切關係。所以必須經過社員充分討論，在自覺的基礎上來建立勞動紀律，才能保證徹底執行。如安順縣城關區第一鐵器生產合作社，最初沒有充分地通過社員討

論，就制訂了勞動紀律，結果是不能貫徹執行。有些社員還說：「不上工是我不得工資，不關別人的事！」後來經過組織社員學習和討論，使大家認識不遵守勞動紀律的危害性後，才糾正了這一偏向。有些社員在認識了勞動紀律的重要性後說：「上手不來下手停工，下手不來上手也無法生產，一個人就要耽誤一盤爐，不遵守勞動紀律，不光是影響個人的收入，還要影響別人、影響全社生產任務的完成。」

第二，要根據社內在勞動紀律方面存在的主要問題和社員的覺悟程度去制訂。而且條文不宜過多，要求簡明具體，以「說得到，辦得到；訂出來，行得通」為原則，然後隨着生產的發展，不斷增添新的內容。如貴陽市第一鐵器生產合作社建社初期，社內存在的主要問題是部分社員不按時上下班、曠工、缺勤以及在幹活中愛開玩笑。因而便針對這些主要缺點，訂出三條勞動紀律：（1）社員生病或有事不能上工時，必須請假，不准無故曠工。（2）社員必須按時上工和下工，不准無故遲到或早退。（3）在生產中不准開玩笑和打鬧。並號召社員互相監督，對違犯勞動紀律的提出來批評或處分。結果，社員們都遵守得很好。但有些社在制訂勞動紀律時，却不顧實際情況，硬搬大工廠的一套，一訂就是幾十條，每條又分好多項目，使社員們不僅記不住，甚至聽不懂。結果執行不通，變成了形式。

第三，勞動紀律制訂後，理、監事必須帶頭遵守，並指定專人員負責檢查。如安順縣城關區第一鐵器生產合作社在勞動紀律訂出後，理、監事都能帶頭遵守，並有專人員負責檢

查，結果全體社員都遵守得很好。相反的，如安順縣縫紉生產合作社理事主任帶頭破壞勞動紀律，上工經常遲到，社員們就引為藉口，都不按時到工，使勞動紀律不能貫徹執行。同是一個地區的社，但兩種不同的作法，得到了兩種不同的結果，就是很好的經驗教訓。

此外，有些社在制訂勞動紀律時，適當地附帶訂出不遵守勞動紀律的處分辦法，也是必要的。

（二）建立原材料及產品收發保管制度。

原材料的收發和保管工作，對社的生產管理、財務管理，以及增加社的公共積累等方面，都有密切的關係。過去，不少的社在建社初期，對這一工作的重要性認識不足和缺乏經驗，沒有訂出原材料的收發和保管制度，造成隨便取用、無人管理、大批浪費原材料的現象。如餘慶縣白泥鎮農具生產合作社，一次就清出丟掉的碎鐵二千多斤；赤水縣城關區鐵器生產合作社把一斤多重的毛鐵當垃圾掃掉。有的社大家搶用好料，壞料或次料無人要，造成了很大的浪費。如三穗縣城關區農具生產合作社，社員們為了爭用好炭，結果把炭踩碎了三千多斤。有些社由於原材料收發制度不嚴，以致壞分子從中盜竊貪污。如安順縣城關區針織生產合作社，保管員盜竊了價值三十多元的棉紗，很久才被發現。

要糾正這些浪費原材料的現象，最主要的當然是教育社員，提高社員的社會主義覺悟，認識增產節約、愛護公共財產的重大意義。但及時地建立嚴格的原材料收發保管制度，

也是十分必要的。如餘慶縣白泥鎮農具生產合作社，通過社員民主討論，制訂了原材料收發保管制度後，就制止了浪費，並把二千多斤已經丟掉的碎鐵收回打成產品，增加了社的收入。不少的社在接受了浪費原材料的教訓，及時制訂了收發保管制度後，都有效地制止了原材料的浪費現象。

制訂原材料收發保管制度時，一般應做到下列幾點：

第一，製訂領料單及原材料收發登記簿。發料時，將材料數量及規格詳細註明，由領用人蓋章負責，以便作為檢查產品及材料使用情況的根據。

第二，應該根據社的大小及工作需要，設專職或兼職材料保管員，明確原材料收發保管責任。

第三，分發原材料時，必須根據大材大用、小材小用和好壞配搭的原則辦事。如安順縣城關區第一鐵器生產合作社在購進原材料（毛鐵及廢銅鐵）後，先分出哪些適合打馬掌、哪些適合打釘子、哪些適合打鍋鏟或日常用具等，然後再將各類材料中的上品和次品搭配成堆，平均分給各爐使用。這樣，社員們都認為公平合理，不再亂拉亂搶，大大地減少了原材料浪費現象。

第四，定期檢查原材料的庫存，核對保管員賬目是否與會計賬目相符合、是否與實際庫存相符合。如銅仁縣城關區鐵器生產合作社，每月底進行一次原材料庫存情況的檢查，詳細核對一月中所生產的成品及半成品數量是否與原材料領用數量相符合，核對材料實際庫存是否與賬面相符合。從而了解了原材料節約或浪費情況，及時發現問題加以改進，有

效地消滅了原材料的浪費現象。

第五，分發原材料工作，要抽非生產時間定期進行，一般是一週或一旬一次，由組長統一領料，再分給社員。這樣既不耽誤生產，又能結合每個社員的具體需要進行分配。如江口縣農具生產合作社根據這一辦法，採用了「分組發原料、分組交產品」的方式，結果全體社員都感到很方便。

第六，必須隨時注意原材料的防火、防水、防鼠、防霉等工作，以避免造成不應有的損失。

產品的收發保管工作，也要同樣制訂嚴格的制度。一般是在社員交出產品時，也要經過驗收和填寫單據，以便檢查和記賬。保管員如發現產品不合規格，應及時交回生產部門處理。過去有的社，曾發現不合規格、賣不出去的產品無人負責，造成長期積壓，使社遭受損失的現象，是必須糾正的。

（三）嚴格執行產品檢驗並建立產品責任制度。

產品質量的好壞，是手工業生產合作社打開銷路、發展生產的關鍵。事實證明，凡建立了嚴格的產品檢驗制度，能切實保證產品規格質量的社，就能樹立信譽，得到鞏固和不斷地發展；反之，凡是忽視產品檢驗工作，生產中偷工減料、粗製濫造的社，就會搞壞信譽、影響產品的銷路，阻礙社的發展。如貴陽市六一童裝生產合作社建立了產品檢驗制度，保證了產品的質量，不少單位都爭着加工訂貨，使社的生產逐步發展。而貴陽市第二鐵器生產合作社由於沒有嚴格

的產品檢驗制度，經常生產大批廢次品，某些產品的返工退貨曾達到百分之七十以上，結果是有關單位拒絕加工訂貨，使生產陷於停頓。這充分說明了產品檢驗制度的重要性。

目前一般檢驗產品的方式，主要有以下幾種：

第一，建立產品檢驗組。由社員民主選出技術較好、為人公正的人做產品檢驗組組員，再由組員推選組長進行領導檢驗工作。在進行產品檢驗時，一般有兩種作法：一種是實行「三查」的辦法，即是查原料、查半成品、查成品。如鳳岡縣龍泉鎮針織生產合作社就是採用這種辦法，由檢驗組負責先查原材料有無問題，再查半成品有無毛病，最後查成品合不合質量標準。這樣能及時發現問題，減少不合規格成品的產生；另一種是實行「重複」檢查，即是先由生產小組檢查，再到檢驗組檢查。如開陽縣城關區農具生產合作社就是採用這種辦法，產品由生產小組先自行檢驗，合格的再交檢驗組，不合格的自行返工。經過檢驗組檢查合格的產品才能入庫。到賣貨時，又重複檢查一次再出社。這樣可以保證殘、次產品不與羣衆見面，樹立了社的信譽。凡是建立了產品檢驗組的社，產品檢驗的結果，由檢驗組集體負責，以加強全體組員的責任感。產品檢驗組組員人數的多少，應按各社具體需要來決定，一般是三、四人到八、九人。

第二，組織羣衆性的產品檢驗。由理事會主持，組織全體社員進行產品檢驗工作。如清鎮縣城關區農具生產合作社每天下工時，將當天產品全部擺出來，由理事會請社內技術較好、為人公正的社員領導全體社員進行評比。合格的產品