

人民公社生产队 经营管理

中共辽宁省委农村工作部公社处編

辽宁人民出版社

前 言

农村人民公社的所有制是以生产队为基础的三级所有制。生产队是农村人民公社的基本核算单位，农业集体经济的优越性，将主要从生产队表现出来。只有认真地加强生产队的建设工作，逐步地把所有的生产队都整顿好、建设好，我国在农村的社会主义阵地才能更加巩固，社会主义建设事业才能更加迅速地向前发展。

经营管理工作是生产队建设的一项重要内容，它不只是一项经济工作，而且是一项政策性很强的工作，党和国家的许多方针政策，都要通过搞好经营管理工作来实现。因此，只有认真地搞好经营管理工作，才能贯彻执行党的政策，调动起广大社员的生产积极性，搞好农业生产，充分发挥人民公社的优越性。

为了帮助从事农村工作的干部和生产队的干部学习和交流经营管理工作经验，我们在学习和研究了初级社、高级社和人民公社化以来的经营管理经验的基础上，编写了这本书。但是由于我们对实际情况的调查研究不够和写作水平所限，本书内容难免有不当之处，希望从事农村工作的同志能够提出意见和批评，以使这本书经过不断的修改和补充而逐步地完善起来。

編者
1962年6月20日

目 录

第一章 緒 論	1
第一节 搞好生产队經營管理的意义	1
第二节 經營管理的内容	3
第三节 認真貫徹勤儉办社和民主办社的方針	5
第四节 树立五个基本观点	7
第二章 計劃管理	12
第一节 实行計劃管理的重要作用	12
第二节 編制計劃的基本原則	15
第三节 怎样編制远景规划和年度計劃	18
第四节 怎样編制季节計劃和小段計劃	28
第五节 貫徹执行計劃的几个問題	31
第三章 劳动組織	34
第一节 做好劳动规划	34
第二节 建立与健全生产組	39
第三节 建立田間生产責任制	44
第四节 劳动管理的几項制度	47
第四章 劳动报酬	50

第一节	按劳分配是社会主义阶段 人民公社分配的根本原则	50
第二节	计算劳动报酬的几种方法	54
第三节	怎样实行按件计工制	58
第四节	干部报酬	65
第五节	工分管理	68
第五章	财务管理	72
第一节	财务管理工作的任务	72
第二节	财务计划	73
第三节	建立与健全财务管理制度	77
第四节	加强经济核算	81
第五节	加强财会人员的辅导	86
第六章	收益分配	89
第一节	做好收益分配工作的意义	89
第二节	制订收益分配方案	91
第三节	收益分配的具体方法	96
第四节	分配决算	101
第七章	民主管理	107
第一节	实行民主办社的重要意义	107
第二节	生产队的社员大会是最高权力机关	111
第三节	生产队管理委员会要实行集体领导 分工负责制度	117
第四节	充分发挥监察委员会的作用	120
第五节	干部参加生产，社员参加管理	124

第八章 加强生产队的組織领导	128
第一节 生产队要組成坚强的领导核心	128
第二节 帮助后进队赶上先进队	129
第三节 提高生产队干部的領導水平	130
第四节 生产队应当注意做好的几件事	132

第一章 緒 論

第一节 搞好生产队經營管理的意义

生产队是农村人民公社的基本核算单位，是农村人民公社三級所有制的基础。它既要正确地规划生产，又要統一核算收支；既要做好生产組織工作，又要做好財務工作；既要积极完成国家的农产品征購任务，又要切实安排好社員的生活。要做好这些工作，如果沒有一套切实可行的經營管理制度，是不可能的。

农业合作化和人民公社化以来的实践，都已經証明，搞好經營管理有极为显著的作用：

第一，搞好經營管理工作，可以正确地貫徹执行党的政策，調动广大社員的劳动积极性。例如按劳分配是农村人民公社的一項基本政策，正确地貫徹执行了这项政策，就能够做到多劳多得，克服社員与社員之間的平均主义，調动社員的劳动积极性。可是要想正确地貫徹执行这项政策，又必須在經營管理中做好劳动計酬工作，合理地制訂劳动定額，認真搞好評工記分，真正使劳动数量多、質量好的社員多得工分，多分到收益，这样，就会使所有社員都来关心集体劳

动，积极出勤，爭取在保證質量的基础上多做工，多得分，多分到收益，这就貫徹了按劳分配，多劳多得的政策。反过来，如果經營管理跟不上去，劳动計酬工作沒做好，“出勤一道杠，干活老十分”，多劳不多得，誰还能有干劲呢！这样，按劳分配，多劳多得的政策也就貫徹不了，尽管講它千百遍，也还是一句空話。

第二，搞好經營管理，可以更好地规划和組織生产，使生产过程合理化，使日常的生产活动更加有秩序。农业生产是很复杂的，牽涉的問題很多，同是一項生产任务，由于經營管理工作做得好，生产效果就好，經營管理差，就收不到預期效果。就拿生产計劃來說，如果生产內容安排得妥当，作物結構配置得合理，就会既省工又增产。日常生产也是一样，經營管理工作搞得好的，能够坚持运用小段計劃，能够合理地組織人力和畜力，就会使生产有秩序，虽然农活千头万緒，也能搞得有条不紊；否則，經營管理工作跟不上，生产沒計劃，現弄現抓，就会造成秩序混乱，窩工浪費，效率不高。

第三，搞好經營管理，可以合理使用人力、物力和財力，充分挖掘生产潛力，促进生产的发展。无数的事实已經証明，哪里經營管理搞得好的，那里的生产就好，那里的經營管理搞得不好的，那里的生产就上不去。这是多年来領導生产的一条重要經驗。因此，要想搞好生产，就必须切实地搞好經營管理，建立健全起一套比較适宜的經營管理規章制度，認真貫徹勤儉办社方針，使各方面的增产潛力都能得到發揮，各种积极因素都能得到調动，这样，才能够發揮集体經濟的优越性，从而保證生产的发展，增加社員收入。

第四，搞好經營管理，可以巩固人民公社，巩固以生产队为基础的三級集体所有制。农业集体經濟优越性的發揮，主要看生产队一級經濟搞得好坏，巩固人民公社制度也主要靠办好生产队。前面已經談到了，只要把經營管理搞好，正确貫徹执行了党的政策，調动了广大社員的积极性，合理使用人力、物力和財力，才能够办好生产队，发展生产，巩固人民公社的三級所有制。

經營管理是一項細致的經濟工作和組織工作。它和政治工作是密切結合，相輔相成的。只有政治挂帅，才能搞好經營管理。因为政治是一切工作的統帅，是灵魂。办好生产队，发展农业生产，最根本的一条就是依靠党的政治思想領導。同时，也只有搞好經營管理，才能使政治工作建立在可靠的物質基础上。这是因为在我国社会主义制度下，任何一种正确的規章制度，都是群众智慧的集中表現，是群众实践經驗的总结。在提高群众覺悟和集中群众智慧的基础上建立起来的規章制度，必然会使广大群众更加充分地發揮自己的劳动热情，必然会使生产队形成一套完整的健全的劳动紀律和工作秩序，能够使社、队干部更好地去指导生产和进行工作，使政治工作与經濟工作正确結合起来。因而，只有在政治挂帅的前提下搞好經營管理，才能使生产队的經濟工作越做越細致、越科学，才能保証生产的不断发展。

第二节 經營管理的內容

生产队經營管理工作的內容包括：計划管理、劳动管

理、财务管理、收益分配和民主管理。

计划管理：计划管理是搞好生产的一项极为重要的工作，它要根据大办农业大办粮食的方针，在以粮为纲的前提下，合理安排农、林、牧、副、渔经济比例和合理安排各种农作物的种植结构；充分挖掘增产潜力；有计划地安排当年生产和农业基本建设；不断地组织推广先进的增产经验，改革耕作制度，增加生产。计划管理的形式，可以分为长远计划、年度计划、季节计划和小段作业计划。

劳动管理：根据生产发展的需要，充分运用集体劳动和有计划地使用劳动力的优越性，合理安排与使用劳动力，建立健全各项生产责任制，合理计算劳动报酬，以充分挖掘劳动潜力，提高劳动利用率和劳动效率。

财务管理：正确贯彻勤俭办社方针，广开财源，扩大资金，实行经济核算，实行严格的财务制度，把钱、物、工、账管好，合理使用人力、财力和物力，从而达到花费省、收益大的经济效果，并保证生产和分配的顺利进行。

收益分配：在正确处理国家、集体和个人三者关系的原則下，正确处理扣留和分配的比例关系，坚决贯彻执行按劳分配原則，切实做到多劳多得；搞好口粮分配，正确安排社员生活，从而全面地调动社员的劳动积极性，以促进集体生产的不断发展。

民主管理：通过社员大会、管理委员会和监察委员会等组织形式，贯彻执行民主集中制的原則，認真实行群众路线的工作方法，从而达到社员参加管理的目的。总之，就是要实行政治、经济和生产三大民主。

以上五个方面的工作是互相联系互相制约，缺一不可的。生产计划是整个经营管理工作的核心，只有生产安排得当，才能保证生产的顺利发展。劳动管理是经营管理工作的中心环节，对于搞好生产和分配都起着决定性的作用。财务管理是搞好生产和分配的保证。搞好收益分配，能够全面地调动社员的劳动积极性，促进生产的发展。民主管理是搞好经营管理不可缺少的一种方法，否则各项管理都将流于形式。因此，必须把这几个方面的工作统一考虑，全面安排，要防止和避免工作上“单打一”的现象。为了把经营管理工作搞好，在上述五个方面的管理工作中，都应当在充分发扬民主的基础上，做到每项管理工作都有计划、有制度。

有计划：就是要使经营管理的各项活动，都能够有计划、有秩序地进行，做到既有长远计划，又有年度计划、季节计划和小段计划，克服生产活动中的盲目性和工作上的混乱现象。

有制度：就是要使经营管理的各项工作，都有一套规章制度，无论干部或社员在处理集体生产和集体生活的各项事务当中，都能按照制度办事。

充分发扬民主：就是要实行政治、经济和生产三大民主，重大事情要通过社员大会讨论决定；干部要树立民主作风，有事和群众商量，参加劳动；建立和健全民主管理制度。

第三节 認真貫徹勤儉办社 和民主办社的方針

为了搞好经营管理，办好生产队，必须坚决贯彻执行勤

儉办社和民主办社的方針。

勤儉办社，包括勤和儉两个方面：勤，就是发动社員勤勞生产，扩大生产范围，发展多种經濟；儉，就是厉行節約，加强核算，降低生产成本，反对鋪張浪費。毛主席在《中国农村的社会主义高潮》一书中对《勤儉办社》一文所加的按語指出：“勤儉經營应当是全国一切农业生产合作社的方針，不，应当是一切經濟事业的方針。勤儉办工厂，勤儉办商店，勤儉办一切国营事业和合作事业，勤儉办一切其他事业，什么事情都应当执行勤儉的原則。”^①为什么必須实行勤儉建国、勤儉办社的方針呢？这是因为勤儉的方針是社会主义事业經營的根本方針，它是积累社会主义建設資金、扩大再生产最有效的办法。目前我国是一个“一穷二白”的国家，旧社会給我們留下的底子太薄了。我們必須迅速地改变这种“一穷二白”的落后面貌，把我国建成为一个具有現代工业、現代农业和現代科学文化的社会主义国家。因此，我們在經營管理工作中必須坚持勤儉的方針。我国有六亿多人口，每人多出一把力就可以創造出巨大的財富；每人节省一分錢、一点点物資，加在一起就是一个很可觀的数目。我們在任何时候，都必須十分珍惜和合理利用物資財富，必須講求以最少的人力、物力和財力，取得最大的經濟效果。勤和儉的目的是一致的。勤勞生产，創造了財富，增加了收入，为扩大再生产和組織消費提供了物質基础；儉，控制了浪費和不必要的开支，又为扩大再生产积累了資金。如果只勤不

^① 《中国农村的社会主义高潮》上册，人民出版社1956年版，第16頁。

儉，把生产出来的財富白白地浪費掉，实际收入便不能增加，扩大再生产的能力也就受到了限制；反之，只儉不勤，不积极地发展生产，就不能更多地增加物質財富。因而必須全面地貫徹执行勤儉办社的方針，做到“队队勤儉，人人勤儉，事事勤儉，处处勤儉，时时勤儉，永远勤儉”。

民主办社是搞好經營管理工作，办好人民公社的又一个根本方針。貫徹民主办社方針，实行民主管理，才能使广大社員树立当家作主的思想，充分發揮积极性和創造性，依靠群众的智慧和力量，办好生产队。生产队是社会主义的集体經濟組織，社員是它的主人，讓社員当家作主，这是理所当然的。同时，农业生产的条件千差万别，干部和群众的管理水平也不一样，因而經營管理工作必須充分发揚民主，和群众商量，才能制訂出符合实际情况、切实可行的規章制度。推行任何一項經營管理制度和方法，都要取得社員的热情支持，才能很好地貫徹执行。因此，推行任何經營管理制度和方法，都必須充分发动群众，依靠群众。离开民主办社方針，就不可能把經營管理工作搞好。

第四节 树立五个基本观点

一、經營管理和生产一致性的观点

搞好經營管理工作的目的，就是为了搞好生产。因此，經營管理工作必須密切結合生产活动去进行，离开生产，孤立地去搞經營管理工作，就会使經營管理工作失去为生产服务

的意义。因此，必須把生产和經營管理工作一齐抓好。有人認為：“生产太忙，沒有工夫抓經營管理。”因此，他們只孤立地搞生产，抓技术，而不积极地钻研和改进經營管理工作。这种看法的实質就是对經營管理工作的重要作用認識不足，把生产和經營管理工作对立起来。应该懂得，搞生产就象军队打仗一样，如果只有军队，沒有高度觉悟的战士、科学的战术和組織領導、严明的紀律，仗是不可能打胜的。因而要想搞好生产，就要加强經營管理，充分調动社員的积极性，有計劃、有秩序、有节奏地进行生产，才能更好地完成生产任务。另一种偏向是脱离生产活动孤立地去抓經營管理，目的性不明确，不仅不能推动生产，反而束縛了生产。就拿貫徹勤儉办社的方針來說吧，勤和儉本来是一致的，如果孤立地去抓儉，該花的不花，該用的也不用，結果是抓了芝麻丢了西瓜，影响了生产的发展。应当明确，經營管理是以生产为中心，为生产服务的，所有經營管理制度和方法，都应当从有利于生产出发，既不能只抓生产丢掉經營管理，也不能离开生产孤立地去搞經營管理工作。

二、群众观点

搞好經營管理，必須从干部和群众的管理水平和接受程度出发，一切規章制度首先都應該是簡明易行，通俗易懂，不要一下子搞得过于复杂，要适合群众的需要，由初級逐步地向高級发展。

只有从干部和群众水平出发制訂的規章制度，才能便于貫徹执行。目前，有些地方，把經營管理搞得过于复杂，認

为“越复杂，越科学，越合理”，这是一种缺乏群众观点的表现。任何一项管理制度和方法，都必须依靠广大群众来执行，如果脱离了基层干部和群众的管理水平，把经营管理搞得过于复杂，使群众觉得“丈二和尚摸不着头脑”，结果，再好的办法也无法贯彻执行。同时，经营管理工作也就是群众工作，只有发动广大群众参加才能搞好。因此，必须使经营管理工作成为群众性的工作，克服那种“专家办社”、少数干部办社的偏向。

三、政策观点

经营管理工作必须按政策办事，维护与贯彻党的各项方针政策。同时，经营管理工作中的许多方法和制度的本身，就是党的政策的具体化。例如贯彻社会主义的按劳分配原则，在经营管理中，就必须实行按劳动的质量和数量计算劳动报酬的方法，这样才能把社员的积极性调动起来，切实地把生产搞好。假如在经营工作中不注意贯彻党的政策，社员之间的劳动报酬不够合理，采用“人头分”“卯子工”的计酬方法，这样就势必影响社员积极性，生产也就不可能搞好。由此可见，经营管理的政策性很强，必须按政策办事，为政策服务。

四、因地制宜，多种多样，力求实效的观点

经营管理工作必须从实际出发，百花齐放，不拘形式，力求实效。农业生产是在大自然里进行的。各地的自然条件千差万别，生产条件千变万化，复杂多样，干部和群众的水平

也各有差异，不可能用一个办法解决所有生产队的具体问题。一种做法，在甲地是一个好办法，但是到乙地由于情况不同，就不一定完全适用；在这一时期是个好办法，过一个时期，由于条件变化，也许就不是一个好办法了。由于多种多样具体情况的存在，因此经营管理工作的做法，也必然是多种多样的。以劳动计酬的形式为例，现有的做法就有七八种，其中分级定额按件计酬的办法较好。但是，由于农业生产的复杂性和多样性，在实际工作中，不可能在所有的工种之中都采用分级定额按件计酬制，又必须以评工记分等其他形式来作补充。因而在经营管理工作上，允许多种办法并存，才能适应农业生产的实际情况，才能鼓舞广大干部和社员的积极性和创造性，才能便于观察比较，鉴别优劣。领导者的责任，在于对多种多样的形式，不断地加以调查研究，分析比较，择优去劣，总结提高。究竟哪种形式好，要看能不能调动社员的生产积极性，搞好生产为依据；要注意实际效果，不要只追求形式。对一种新做法的出现，首先是热情支持，不要轻率地加以否定。只有允许它存在，才能有机会总结分析，观察优劣。对外地经验，在大量推行之前，应该经过重点试验；试验成功了，真正符合当地的实际情况，再大量推行。

五、繼承与发揚相結合的观点

在高级社时期采用的某些行之有效的经营管理制度和方法，对办好生产队仍然具有很重要的现实意义。有人認為：“公社化以后，高级社时期的经营管理方法没有用了。”这种看法是不全面的。事实上，定额管理评工记分等许多

有效办法都是高級社时期形成的。这些办法都是很好的，在今天仍然适用，必須很好地繼承下来，加以运用，决不能輕率地加以否定。但是，也应当看到，农村人民公社与高級社相比較，还有很大的不同之点，有了很大的发展，因而在經營管理工作上，也必須不断地加以改进和提高，使它在原有基础上不断地得到充实和发展，并且随着人民公社生产力的发展，逐步达到更加完善和科学。

第二章 計 划 管 理

第一节 实行計劃管理的重要作用

社会主义制度优越性的重要表现，就是能有計劃按比例地发展国民經济。农业是发展国民經济的基础。农业計劃是国民經济計劃的基础。特別在我們这样一个拥有五亿多农业人口的大国，有計劃按比例地发展农业，对整个国民經济的发展，更有它决定性的意义。

制訂农业生产計劃，是农村人民公社各生产队决定全年生产大計的一件大事情。生产队是农村人民公社的基本核算单位，也是我国社会主义农业計劃的基层单位，它們的一切經济活动，都要合乎社会主义計劃經济的要求。人民公社实行計劃生产和計劃管理，一方面能保証公社的生产，在国家計劃的指导下，和整个国民經济的发展协调起来，另一方面能保証公社内部各个生产部門、各种經济活动的互相促进，有条不紊地顺利进行。計劃管理的作用是：

第一，实行計劃管理，可以保証正确地貫徹执行党的方針政策。因为有了計劃，就可以从計劃中檢查是否体现了党