

## 生产队管理的那些事儿

◎夏俊山

江苏省海安县南莫公社杨舍大队13生产队是我的衣兜地。这个生产队有33户人家、200多亩地。上大学之前,我一直属于这个生产队,属于这片土地。岁月悠悠,生产队给我留下了难以磨灭的记忆。



### 海安县委深谋远虑防患未然

记得上小学时,我会说不少顺口溜:“队长队长,躲着太阳;会计会计,不要下地;社员社员,干过没完。”“穷社员,富队长,会计银沟往家淌。”这些顺口溜当然是大人编的,它告诉我们,生产队的管理者也可能“腐败”——平时少干农活,分配时权力自肥。

怎样防范生产队的管理者腐败呢?笔者保存了中共海安县委1962年2月16日下发的通知。这份通知全称为“中共海安县委批转县委农村工作部‘关于加强生产队建设工作意见’的通知”(共印850份)。翻阅这份达8页的“通知”,笔者注意到当年海安县委的深谋远虑和防患未然。

毋庸讳言,人都是有弱点的。生产队劳动十分艰苦,干活也好、分配也罢,搞成民主是面子、集中是里子,什么都是队长说了算。裁判员、运动员是同一人,社员就会讨好队长,有的社员卖一头猪,也得请队长吃一顿。为了得到照顾、占生产队的便宜,某生产队长睡女社员的事也时有耳闻。有人说,道德说教没有刚性力量,权力没了制约,天使也会变魔鬼。队长、会计等生产队的管理人员,私心重的也会搞“特权”,少干农活多拿工分。

可能县里有领导意识到:绝对权力绝对会导致腐败,针对生产队管理,以分权制衡的理念,制定并下发了这份“通知”。“通知”提出了一些硬性规定,将“民主管理”条例化、制度化,例如:“生产队既要管生产,又要管分配。既要管经营,又要管核算。担子比以前大大加重了,因此,靠少数干部当家是不行的,必须加强生产队的民主管理。切实解决公平和合理问题。民主必须首先领导上民主,民主还必须要集中,在集中领导下的民主。做到千斤担子众人挑。”(引文见上述“通知”)。

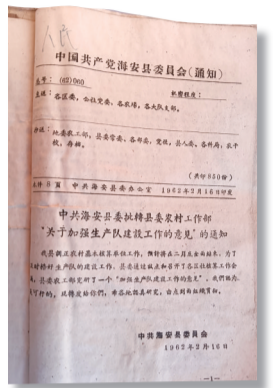
为了把民主管理落到实处,海安县委的这份“通知”还列出了四条具体要求:一是建立社员大会制度。一切重大问题,例如生产计划,财务收支计划,大的生产措施,基本建设,制定劳动定额、分配方案等,都须召开社员大会讨论确定。二是干部要接受群众监督。生产队每月召开一次社员大会,向社员汇报工作情况,倾听群众意见,订出改进工作的计划。生产队的干部一年选举一次。犯有严重错误,经教育不能悔改的,可临时改选大公无私、群众拥护的人担任;工作好,群众赞成的干部,可连选连任。三是发挥监察小组的作用。监察小组成员参加各种会议,听取干部汇报工作,提出意见。四是生产队干部须大公无私、积极肯干,有主动性、计划性、自觉性、责任感。善于发扬民主,遇事和群众商量,关心群众疾苦。尊重社员的权利。认真贯彻“三八”作风。增强团结,搞好生产。



决算分配方案



生产队分粮



海安县委通知



### “通知”权威,生产队执行不易

海安县委的这份“通知”当年是很有权威性的,问题考虑得很周到。生产队执行的情况如何呢?笔者所在的生产队,队长姓孙,跟杨舍的大队长有亲戚关系。会计叫夏宝山,是我的叔叔。生产队农活多,不少人觉得开会费时间,社员大会一直未能制度化。重大问题主要是队委商量,队长拍板。一年选一次队长徒有形式,改选大公无私的人,我们队实在难找。

全生产队虽只有133口人,但人性之复杂绝非划分阶级成分那么简单。孙队长有私心,其他人就没有私心?管理制度的设计者希望能用猫监督老鼠,但一个生产队里大家的思想品行只有大猫小猫、肥猫瘦猫的差距,并没有猫和老鼠这么大的种类差,管理和被管理大致也就是大猫管小猫或大老鼠管小老鼠的关系。我在海安市档案馆查阅“四清运动”的资料,看到我们的孙队长被列为杨舍大队的“五霸”之一,他被“四清工作组”整下台,孤身一人去了福建山区砍毛竹谋生,后来各地纷纷揪斗“走资本主义道路的当权派”,孙队长又回到我们生产队,东山再起,当了生产队长。

管理制度要在实践中检验、调整。为防止生产队干部“权力自肥”,海安县委的通知对“财务管理”有具体规定:全面进行民主理财。生产队建立三账(现金日记账、粮食物资日记账、分类账)、“四簿”(固定资产登记簿、产品收获处理

登记簿、社员预分登记簿、工分登记簿),一册(社员手册)。“账目做到及时记载,日清月结月公布,做到账账、账物、账据、账表、账款、账和社员及有关部门的往来对头。”“严格审批制度,5元以内的队长批准”“10元以内的,由社员大会讨论确定,50元以外的由社员大会讨论,报大队批准。同时实行管账不管钱,管钱不用钱,用钱不存钱的三不见面制度。”“生产队收获的粮食和棉花、油料、柴草等产品,都要由群众讨论,建立严密的场头管理制度,实行锁、印、账分管的办法,即保管员管锁不管印,管印的不管锁,会计管账不管物。”细读当年海安县委的“通知”,联想到当年的孙队长,“四清”运动中虽查出了经济问题,但只是“蚁贪”,问题不算大,这也是他后来能复出的条件之一。人难免有贪心,孙队长没有“小官大贪”,很可能就是群众监督、民主理财、分权制约的财务管理方式起了作用。

生产队虽小,管理机构也会膨胀。除了队长、会计和保管外,我们队还设过副队长、妇女队长、政治队长、贫协代表等职。队长负全责,会计负责记工分和收支账目、搞年终决算和分配分红计算,保管负责粮种保存、公用物品及工具的管理等。生产队的管理还有组织建设、思想建设、生产管理、劳动管理、收益分配等。祖祖辈辈种地的农民怎么劳动怎么种地,要听命于县委下发的“通知”。



### 人民公社在改革中淡出,生产队退出历史舞台

在我心中,县委下发的“通知”是神圣的,它是指引全体社员如何生产、生活的一盏明灯。当然,我这样看待县委“通知”,跟我在大队小学接受的启蒙教育分不开。我受的教育,核心是“听话、照办、仇恨”。是老师让我懂得了:活着要听话,即永远听主席的话、听党的话;行动要照办,即让我干啥就干啥,“哪里需要哪里去,哪里需要哪安家”;心中有仇恨,即“不忘阶级苦,牢记血泪仇”。在乡村,阶级敌人主要是地主、富农,“他们人还在心不死。”“对敌人的仁慈就是对人民的残忍。”我们的一大乐事就是批斗地主、富农。他们的狼狽相会给我们带来优越感、幸福感。

20多年的生产队生活,听话、照办、仇恨是我们做人要素。我认定:党和政府是万能的,在生产队生活,一年吃多少

粮和油,有会计发粮票、油票,用多少洋油(1966年之后改称“火油”)点灯、用多少洋碱(1966年之后改称“肥皂”)洗衣,上面都有计划安排。对未来,我们也无须思考,县里有“毛泽东思想广播站”,每天坚持多听,就会“大风大浪不迷航”。总之,“人民公社是金桥,通向共产主义路一条”,等红旗插遍全球,我们就偷着乐吧!

我们没想到的是:制定“通知”的一班人很可能从未在生产队干过农活,他们很可能是从领导指示出发,照领导指示办事,很多措施是“纸上谈兵”,适应不了生产队复杂的情况、复杂的人性,加上生产队管理成本很高。后来,人民公社在改革中淡出了,生产队也退出历史舞台,这是不是历史必然呢?我搞不懂,我只是看到这份中共海安县委1962年2月16日下发的通知,想起了当年生产队的那些人那些事,感慨不已!