

人民公社办工业的調查与研究

湖北省麻城县宋埠、中一公社的調查報告

經濟系三年級公社工业問題調查組

一、人民公社办工业的有利条件，和已經取得的成績。

麻城县远在57年，由于实现了农业生产跃进，成为全国仅有的皮棉亩产百斤县，就开始感到农业对工业的压力。根据这种情况，县委及时地向工商部門提出了“面向农村，支援农村，为农业服务”的方针，使工农商紧密结合，解决了当时的工农业之间的矛盾，保证了农业跃进，也使得城镇工商业成为全国城镇促进农业生产的一面红旗（如全国闻名的宋埠鎮三）。随着58年大跃进更全面、深入地展开，就更加暴露了农业生产上的劳力、肥料、工具设备不足。农业对工业提出了越来越大的要求，这些要求靠原有的薄弱的手工业实在是满足不了，所以在去年每个农业生产的紧张季节差不多都掀起过办工业的高潮。如春耕生产的四抢季节大搞車子化，秋收前大搞滾珠轴承化，在繁忙的三秋季节（秋收、秋耕、秋种）又要大办鋼鐵，可以说农业大跃进的过程也就是农民亲自动手大办小土工业的过程。但由于农业生产合作社的力量有限，很难抽出力量把办工业坚持下来。所以群众諷刺去年春天办工业的情况是：“大办工业鬧轟轟，三天过后有些松，有的有人无厂长，有的有厂长又无人做工……”，可是人民公社建立起来以后情况就迥然不同了。从此就开始了农村发展工业生产的崭新阶段。这令人信服：“过去小社办不到或者不容易办好的許多事情，现在公社都可以大办特办”。这主要是因为：

1. 人民公社，一大二公，可以更有计划地合理地安排劳动力和生产資料，这在一定的程度上解决了发展工业与劳力不足的矛盾，使社办工业有了一套固定班子，在农村真正地形成工业生产部門，为今后公社工业的发展和巩固打下了实在的基础。也因为人民公社一大二公，才能把手工业者更大规模地組織起来进行生产协作，这样就可以增产节约，造成一种新的社会生产力。如宋埠公社把一百多个以前只会做旧式农具的农村手工业者集中在一起，发展成农具机械厂，这样就可以大量制作新式农具，甚至还能造土洋結合的全套的造纸设备。同时，由于统一使用生产队上交的公积金和合理地利用设备、資源，也大大促进了生产的发展。如宋埠公社办得很起作用的榨油厂，該厂的设备是李胜管理区四生产队的动力机加野雞崗管理区的土榨湊起来的，农民称讚說这是“土设备洋打扮”。再如中一公社五一四队的水晶矿，公社化前小社无力开采，也不愿讓別的小社开采，公社建立后問題就很容易地解决了。

2. 工农商各个部門在公社的統一领导下得到了密切結合，使得公社工业能够有计划地进行生产，解决了原高級社办工业不便組織供产銷的困难。

3. 人民公社能促使社員羣众的政治思想觉悟迅速提高，公社制度的优越性使得社員羣

众的积极性空前高涨。社员群众的干劲是发展公社工农业生产的决定性的因素。

正是由于人民公社的巨大优越性，再加上公社办工业时认真地贯彻了党的方针政策原则，所以公社工业在公社建立后得到很大的发展，也有力地促进了农业生产。从宋埠中一公社的目前情况看，人民公社在办工业方面，已经取得如下的成绩：

1. 公社工业大发展了。公社建立后，小工厂在农村雨后春笋般地建立了起来，在大办工业高潮中，宋埠公社由21个手工业社发展到56个厂，经过整顿现在还有53个厂，（不包括土榨坊等加工组），这就大大地改变了公社工业的面貌，形成了农具、化肥、加工、建筑等社办工业网。在这些工厂中，15人以上的厂有28个，工人数最高时达1746人，现有1212人，第一季度的工业产值已经达到232,513元，通过群众讨论保证今年工业总产值达到183万元，将为去年农业总收入的14%，为去年工业总产值的2.2倍。绝大部分工厂是因陋就简白手起家办起来的，但其中也有12个是土洋结合的，如农具机械厂，电站（加工粮食），机制纸厂，酒精厂等（这些厂的设备也是自力更生解决的），它们是投资较多、规模较大、设备较齐全、作用较强的一批厂，成为全社工业的骨干，也是公社工业今后发展的物质基础。由于公社工业的主要骨干已具雏形，小电站正在建设，再加上已经建立起来的拖拉机站，这就给群众显示出农村逐步工业化机械化电气化的美妙前景，鼓舞着群众努力地更好地沿着这个方向前进。

2. 社办工业从多方面促进了农业的发展。由于社办工业是在农业大跃进的要求下发展起来的，所以社办工业一经建立就立即显示出对农业的促进作用。公社办的工厂大多是为农业生产服务的，仅直接为农业生产服务的农具、化肥等厂，就要占工厂总数和工人总数的50%左右。具体说来社办工业在以下的几个方面都对农业生产起了促进作用：（1）基本上保证了农业生产资料的供应。今年农业生产资料的需要量大，但很难由社外进货，必须靠社办工业来顶事。这种变化可见宋埠公社需要的主要农具今年和去年的产供情况（见附表）。（2）使群

宋埠公社主要农具今、去年的需要及产供情况表

农具名称	单位	59年				58年	
		需要量	本社生产量	四月份已生产	社外供应量	外地供应量	本地生产量
新式步犁	部	1,033	1,500	500	150	700	0
耙	张	177	200	80	0	60	30
解放水车	部	125	150	40	0	32	30
喷雾器	个	300	300		0	420	0
锄	把	10,000	10,000	5,400	0		2,900
粪桶	担	1,000	1,000	500	400	800	
滚珠轴承	套		5,000	820	0	360	2,225
板车	辆	1,500	700	298	1,000(计划)	480	120

众性的工具改革运动和社办工业网结合了起来,这样,新农具的试制推广就迅速多了。同时由于公社有了自己的农具厂就可以及时有效地在农忙季节开展工具改革,如中一公社去年抗旱时,普齐河工地原用劳力800多个,由于农具厂的工人改装了解放水车,后来只要80多人,解决了大问题。(3)为农业生产培训了技术人材。如社办工厂为生产队大批地培养了动力机的操作管理人员。

农业生产情况如何,是对社办工业能否起作用的最生动的鉴定。有这样一件事:在春耕生产的紧张时刻,宋埠公社李胜四队由于没有办农具厂(管理区还也没有办)制钵器坏了很多不能及时修理,没有办法只好降低劳动定额到日做2,500个,继续用坏的干。与此同时,工业搞得较好的拜郊管理区却在那里热火朝天地搞日做营养钵10,000个的高工效竞赛,这个鲜明的对比使得李胜管理区的群众认识到:“农业是少不了工业的!己自有几方便!”。

3. 社办工业支援了国家建设和其他的公社。公社办工业本身就是支援了国家建设,减少了农业需要地方需要对国家工业的要求,加速了国家工业化,同时由于公社工业发展商品生产,生产出国家需要或其他公社需要的商品,如文化用纸、陶器、炸药、硝以及钢铁等重要建设物资,和手工业产品直接地为大工业和社会主义市场服务。宋埠公社今年第一季度向国家和其他公社提供了8万多元的物资。去年宋埠、中一公社各生产了几百吨钢铁,今年中一公社还有100多人在山里办钢铁。当然在办工业发展商品生产的同时,也增加了公社的货币收入,和换回自己需要的东西。

公社工业在支援国家建设方面还表现在公社工业是根据全国一盘棋全县一盘棋的原则发展起来的,为国家下达钢铁任务公社就生产钢铁;本社生产的工业原料,如棉花,尽先满足国家工业的需要;本公社地区的技术力量,如宋埠镇较强的几个手工业社在发展地方工业时都支援了县厂。

4. 社办工业满足社员生活需要。事例很多,如宋埠地区在57年,农民还有一小半(40%左右)是自己做衣服,去年也还有一些,今年就完全没有了,都是由缝纫厂做;现在农民也很少做鞋,以往宋埠镇的鞋业淡季很长,现在有两个鞋厂还满足不了需要;社办建筑工业在建设新农村新居民点方面也很有成绩,去年中一公社盖了几百间新的居民住宅,估计今年秋后还要盖得多。

5. 巩固了人民公社。工农业生产的发展是巩固人民公社的决定性因素。公社工业大大地发展了,有力地促进了农业生产,就是最雄辩地证明了:“人民公社好”。办工业壮大了公社的经济实力;增加了公社收入,如宋埠公社办的绳袋厂,利用以前当柴烧的棉杆皮做绳袋,可使每亩棉田增加收入70.4元,而一亩单产千斤的稻田亦不过收入55元。办工业增加收入,对穷队赶富队,巩固人民公社有很大的作用。中一晏店八队办的陶器厂是穷赶富的重要措施之一,该厂年收入达4万元,为全队今年总收入的19%;同时由于人民公社实行工农业密切结合,就使得同在公社大家庭内的工人农民完全地成了一家兄弟,谁也离不开谁,社会联系加强了,人与人的关系更亲密了。宋埠公社农具厂的工人在农忙时带着红炉下乡给农民修理农具,因为是给本公社的农民兄弟干活,他们自觉地加夜班,每天超额50%以上,农民深受感动说:“今年的铁匠比去年好!”“这是我们本公社自己的铁匠。”

二、人民公社必须以农业为主，必须根据农业的需要来办工业。

人民公社发展生产实行工农业并举的方针是肯定的，而且公社办工业已经取得了很大的成绩。需要研究的只是如何恰当地安排工农业生产，因为任何事物在其发展的过程中总是会不断地出现需要解决的矛盾。公社没有办工业时，农业需要工业的支持，需要发展工业，工业办起来以后如果安排得不恰当又会妨碍农业生产，那么应该怎样正确安排工农业之间的关系呢？我们认为：

第一，必须进一步地明确公社发展生产以农业为主。

工农业生产有互相配合互相促进的一面，需要工业来促进农业生产来配合农业跃进，但这只是问题的一个方面；另一方面我们要看到工农业生产之间也是互相制约的。我国农业还没有实现机械化电气化，因而农业的劳动生产率低；农业的生产力低也制约着工业生产的迅速发展，所以工农业生产之间是矛盾统一的关系，我们在实行工农业并举时必须抓住矛盾的主要方面，促进矛盾的发展和解决。就全国范围说，矛盾的主要方面是工业，重工业，必须以钢为纲优先发展重工业。就人民公社说，公社工业化是我们坚定不移的方向，但在目前，甚至在相当长的时期内人民公社实行工农业并举却必须以农业为主，因为：

1. 这是从全国一盘棋出发。人民公社实行工农业并举是整个社会主义建设工农业并举一部分，当前全国工农业生产的主要任务是突破钢煤粮棉四大指标，除了个别的钢铁煤等任务很大的公社，一般地说，人民公社发展生产的主要任务是为完成和超额完成粮棉等指标而奋斗。为此人民公社必须集中主要力量加强农业战线，大干苦干巧干。宋埠，中一公社为了确保全国一盘棋的胜利，把发展农业生产当作自己的主要任务，保证今年的农业生产有一个大大的跃进。这样做无疑是正确的。

2. 从整个公社的经济条件看，目前人民公社的生产力的水平还很低，要发展农村生产力就必须首先发展农业生产。我们知道粮食是宝中之宝，只有发展了农业生产，解决了穿衣吃饭问题，保证了人民的基本生活需要，才能发展其它部门的生产，创造其它的财富来满足日益增长的需要；也只有发展了农业生产，提高了农业的劳动生产率，才能“逐步把一个适当数量的劳力从农业方面转移到工业方面。”宋埠公社有七万多亩耕地，去年种水稻四万多亩棉花两万多亩，但因受特大的水灾减产很多，棉田的受灾面积达一万多亩，今年的粮食还不能自给，就劳力说，去年农业劳力是24,564人，占劳力总数的91%，但还是十分紧张。可见集中力量发展农业生产对人民公社说来有多么重大的意义。

3. 从发展公社工业的角度看，人民公社也没有集中力量发展工业的条件。人民公社是集体经济，繁荣公社经济的人力物力财力的来源，扩大再生产的积累，都必须公社自己解决（虽然国家也有辅助）。公社虽然有大力发展工业生产的需要，但由于公社刚建立，家底子薄，不可能（目前也不应该）拿出更多的力量来办工业，只能量力而行。如中一公社，工业产值在58年工农业总产值中只占6%，由于公社办工业还不久，本身没有积累，农业生产的积累虽在逐年增加，但也很难满足自身的需要，尚谈不到自给有余；同时由于公社工业大多是为农业生产服务，为社员（主要是农民）生活服务的自给性生产（这种情况大概在今后一个相当长的时期内不会改变）这就决定了公社工业的发展依赖于农业生产的发展。农业生产

不发展，农民的收入不提高，公社工业发展的市场原料问题就不能解决。按第一季度的工业产值计算，宋埠公社工业的社内市场占68%（中一公社的比重较宋埠公社更大得多），工业生产以农产品为原料的占30—40%，农业生产的发展水平低已经影响到现在已经办起来的工业，纺织厂肥皂厂等停办了，酒精付食品加工等厂也感到原料困难，如果公社工业还要有更大的发展，势必在更大的程度上依赖于农业生产的发展。综合上述的几方面情况，可见农业生产不发展，公社工业就不能得到自身发展的条件，劳力、资金、市场、原料、粮食等。如果我们不顾及客观存在的制约关系，要片面地发展公社工业是不可能的。即令暂时地发展了，终究还会枯萎下来。这就说明，公社必须首先集中力量搞好农业生产。

第二，必须进一步地贯彻社办工业为农业服务的方针，根据农业的需要来办工业。

公社发展生产以农业为主当然不等于只搞农业不办工业，相反，人民公社要大办发展农业生产，就必须相适应地发展社办工业。必须根据农业的需要适当地发展工业，为农业服务来保证农业生产的继续跃进。因为目前农业生产的情况是：

农业机械化尚未实现，农业生产跃进需要大量的劳动力，但由于社会主义建设事业的迅速发展和人民公社内的工、林、牧、付、渔等多种经营的全面发展，因而今年参加农业生产的劳力数却减少了。如宋埠公社仅抽调往外地支援国家建设的就有1,718人，占劳力总数6.3%。怎么办呢？可参加劳动的妇女、辅助劳力都参加了劳动，提高劳动使用率的潜力也不大，所以周总理说：“解决农村劳力不足的根本途径是提高劳动生产率，是逐步实现技术革新和技术革命，逐步实现农具的半机械化和机械化。在1958年开展的农具改革运动必须继续进行，并且把已经证明合用的改良农具认真地推广和普及”。这种情况在中一公社看得十分明显，该公社今年农业生产跃进规划措施，主要是全面执行八字宪法（如深耕、密植、多施肥）和多投工，按去年的劳动定额计算起来，今年每亩稻田需要多投工98%，每亩棉田多投工12%。尽管挖掘了劳动使用率方面的各种潜力，但还是缺工180万个，占今年需要用工总数的27%。因此要保证农业生产跃进就要求工业解决：（1）生产化肥和新式农具（如深耕犁、制棉花营养钵器，农药械等等）；（2）生产能够提高工效的改良工具来解决缺工数，保证增产措施的实现。归纳起来就是：

1. 需要工具设备。劳动生产率提高的主要标志是生产工具的改进，当前的农业生产迫切需要各种改良工具。大跃进以来工具改革运动发展得很快，但因与发展农具修造网结合得不够，因而在目前农业生产中使用新式农具的比重以及这些新式农具的利用程度还是很低的。宋埠公社的几种主要农活使用各种农具的比重可见元月份的工具统计：（见下页）

下表表明没有改良的工具还是很多的，依靠改良农具来提高工效节省劳力的潜力是很大的。中一公社通过精打细算挖工具改革的潜力，仅由社农具厂生产的新式农具（如密闭水车、牛、马板车、滚珠轴承等）今年就可节省劳动日100万个。因而通过工具改革共解决了上述今年缺工额的70%以上。这表明看不起公社工业，认为“生产一点改良农具顶不了事”是不对的。

2. 需要肥料。当前农业跃进必须肥料挂帅，58年每亩稻田的平均施肥量已达300担以上（商品肥在外），今年计划是700担。用肥量大了就要求提高质量，粗肥肥效低、用工大，去年用于积送肥的工已占用工总量的30%以上，今年的比重还要提高，因此必须尽可能地多用化肥土化肥。国家对农业生产的化肥供应是历年增加的。宋埠公社58年的供应量已

主要活路	使用旧农具数	使用新式农具数	使用机械数
排 灌	老式水車 2471 部	解放水車 43 部	水磅 16 部
耕 翻		双輪双铧犁 318 部	
	老式犁 2878 部	新式步犁 971 部	
	老耙 2,258 部		
种 植		条播器 164 部	
收 獲		人力脱粒机 6 部	大小脱粒机14部
	镰刀 28,835 張		
运 輸		胶輪板車 238 部	拖拉机 4 台
加 工	土榨加工 占 85%	动力帶土榨 ^{加工} 占15%	
	土礮碾子加工占94%		机器加工占6%

达280万斤,比57年增加47.4%。今年公社计划购买410万斤,看来国家很难满足这样大的需要,所以必须自力更生大搞土化肥。但宋埠公社第一季度只生产了114吨土化肥,只能满足1-3%的耕地需要,矛盾很突出,现在已经引起公社党委的注意,决定大搞土化肥土农药。

3. 农产品需要加工利用。中一宋埠公社去年因受灾减产,加工任务还好解决。如果今年的跃进规划实现了,秋收后问题就大了。拿中一公社做例:估计秋后棉籽等油料有870万斤需要榨油,有3000万斤粮食需要加工,如果仅凭现有的土榨土礮土磨加工,就需要占用劳力1700人左右,为全社劳力总数的8-9%。如果不就地加工送往外地加工也很浪费劳力,唯一的出路还是发展加工工业。只要本社农具厂生产出小钢磨5部,木龙骨机30部和用动力带现有的土榨就可以节省劳力1100-1200个,同时由于机器加工会提高出米率,还可以节约粮食100万斤以上。

以上几点都是发展农业生产所必须解决的问题,也是农业对公社工业地方工业提出的要求,为此,社办工业必须切切实实地为当前农业生产服务。当然公社工业在主要为农业生产服务的同时也应尽可能地为人民生活为国家大工业为出口服务,公社应该保证传统的手工业产品的正常生产满足市场需要,也要重视小型矿产开采和砖瓦石灰等建筑材料的生产。

三、公社工业要整顿、巩固、提高

人民公社办工业必须根据以农业为主,工业为农业服务的原则来安排工业办多少和怎么办。既然以农业为主就不能多办,既然要为农业服务促进农业生产就必须切切实实地办好。所以概括起来就是办少办好,把公社工业整顿、巩固、提高。当然这是原则,需要具体研究

怎样才算是办少办好。

先谈办少。多少是相对的，为了保证农业重点就必须缩短工业战线，少办些工业，抽回以前由生产队调出的劳力、物资和技术设备来加强农业战线，保证80%以上的劳力从事农业生产这样做对农业生产的好处是十分明显的。同时应该看到，少办一些工业也是工业生产本身所必须的，在大发展后的整顿巩固，和在普及的基础上提高的一个重要方法就是量中求质，把一些对于农业生产说来作用不大，生产搞得不好，经营管理不善的厂不办了，就可以集中力量更好地办那些对农业生产有作用，生产搞得较好，经营业务较方便的厂，使这些厂更快地巩固提高起来。宋埠、中一公社的工厂通过整顿巩固，月产量差不多都是成倍地增加。如宋埠公社农具厂元、二月分的产值一共只有8000多元，整厂开始的三月分一个月的产值就有9000多元，四月分更多。就整个公社的情况看也是如此，全社第一季度的工业产值20多万元，整顿巩固后，工厂数由65个精简到52个，工人数由1746人减少到1212人，但第二季度的产值将达到40万元以上。可见，我们说的办少是积极的，办少是为了办好。既要办好农业又要办好工业，而办好也就是为了今后能办多，所以办少办好的要求是完全符合社会主义建设总路线的。

上面说了必须办少，但是否越少越好呢？显然不是的。工农业生产之间客观存在着比例关系，如果麦收需要一万把镰刀，在社外不能进货的情况下，我们就必须安排一定数量的铁匠和一定数量的煤、铁、木等原材料和工具设备，在麦收前做好。这个一定数量不是由人随意决定的。人民公社计划经济的优越性就在于它能够根据这种客观存在的比例关系来有计划地安排工农业生产，公社工业需要办少正是客观比例关系的原则要求，具体到每个公社说，少到什么程度才恰当？这必须根据农业的需要，工业现有的生产能力，社外的进货量以及原材料的充裕程度等具体条件来具体分析。就宋埠公社的情况说，不是为农业生产服务的厂是搞得多了一些，如纺织、建筑材料、酒精等。但就工业整顿后的全社情况看并不多，公社管理区两级办的工业只占用总劳力的3.2%，而且其中的绝大部分是非农业人口，真正是从生产队调来的只占全社劳力总数的0.8%，直接为农业服务的厂尚不能满足农业生产的需要，据4月下旬统计，全社还有大部分农具没有修理，急需用的镰刀修理了的只有15%，这多少有些影响农业生产，所以我们说工业必须少得合乎比例。公社计划应该力求正确地反映这种比例关系，而且应该能及时地反映客观比例的变化，因为农业生产的季节变化大，公社内的工农业之间的比例关系在一年中是有显著变化的。

再说办好。工业办好就是在以农业为主，工业少办的前提下，为当前的农业生产服务好，而且工业本身得到整顿巩固提高。具体说来：

1. 根据切切实实为当前农业生产服务的方针将公社工业加以整顿。既然公社工业要办少，就必须把有限的力量集中起来确保为农业生产服务的重点，在具体做法上宋埠公社是正确的，他们一方面不办了或停办了一些对当前农业生产没有多大作用的厂，使一些可以生产农业生产资料的行业都生产农业生产资料。这样整顿以后，虽然整个工业战线缩短了，但为农业生产服务的工业却加强了，直接为农业生产服务的工厂在整个公社工业中的比重由过去的41%提高到47%，工人数由46%提高到50%；另一方面在为农业生产服务的工厂里更进一步地贯彻正确的生产方针，根据切切实实地为当前农业生产服务的要求来重新制订规划安排生产。如农具厂以前的规划是机械厂，产品计划差不多全是机械，很难完成，有些脱离农业

生产实际，现在改了。

2. 将必须办的工厂切实办好，巩固提高。如上述的宋埠公社的情况，农具修制的需要大，但生产能力小，怎么办？目前大发展农具厂是不可能的，那来劳力？即使是能够从农业上抽调一些劳力也不能解决当前的问题。最好的办法还是挖掘潜力，巩固提高现有的工厂。把那些必须办的厂尽快地定下来，定人定型定规模，加强领导全面抓生产抓思想抓生活。所谓提高不外是两件事：（1）提高劳动生产率；（2）提高群众运动，公社工业必须把群众运动和科学管理结合起来，改善经营管理，把轰轰烈烈的小土群运动提高为以技术革命为中心的增产节约运动，必须积极地提高劳动生产率，增产节约，革新技术，逐步地由土到洋，这是公社小土工业的根本问题。

应该强调，集中力量办好直接为农业服务的工业，特别是大力巩固提高农具厂是公社具体实行工农业并举的关键问题。

3. 要因地制宜。农业生产提出的需要很多，要满足这种需要就必须巩固提高现有的公社工业，但是我们还要看到，公社工业经过整顿巩固提高之后，也还是不能一一满足农业生产的需要，其实，农业生产提出的这些需要并不一定全部要公社工业来解决，城市工业能供应的，公社工业就不应该再搞。所以公社工业必须量力而行，集中力量办好必须办而本地有条件办的工业，满足自己的需要，同时发展商品生产，用自己因地制宜生产出来的东西换回自己需要的但不能生产的东西。如中一公社历来不会做农业生产需要的蓑衣斗笠，今年的需要就是用公社生产的大锅和别的公社交换来满足的。另一方面也因为公社工业负担着为国家大工业和社会主义市场服务的任务，应该发展商品生产，但公社工业发展商品生产必须在国家计划的组织下，以补充国家工业的不足来满足市场需要，而不应和城市的现代化工业争原料。为此公社工业必须因地制宜地和国营工业和别的公社进行合理的生产分工。特别是要明确各级地方工业（专县社）间的分工协作关系。只有这样才能以消耗较少的劳动来取得较大的经济效益，达到办少办好的要求。

4. 应当强调公社工业要切实实地为当前的农业生产服务，但是在不影响当前农业生产的前提下，应该注意为农村工业化、农业机械化、电气化做准备。只顧眼前，看不到随着农业生产的发展、农业机械化的逐步实现会对公社工业提出什么样的要求，也会造成今后的被动。应该认识到巩固提高办少办好就是为今后的发展准备技术力量，干部管理经验，设备、资金以及原料市场。我国一穷二白，办工业只能白手起家因陋就简，但绝不能因此就不在事先尽可能地多做些准备。看来农村要发展工业，沒有一定的技术设备干部经验是不行的。因此那些对当前农业生产的作用不大但对今后的发展说来有很大意义的工业，如宋埠的小电站，只要是力所能及，我们也应该尽力地把它办好。

最后，公社办工业要搞好统一领导分级管理和统一计划分工协作。

搞好统一领导分级管理，正确处理大集体（公社）和小集体（生产队、原高级社）之间的关系，是整顿巩固人民公社的关键问题，人民公社的能否巩固对社办工业的前途当然有决定的意义；另一方面，因为公社各级之间的关系也直接反映着工农业生产之间的关系。直接搞农业生产的是生产队，而工业生产主要是公社一级办的厂（宋埠公社在整顿体制前，公社、管理区两级办的厂有46个，佔工厂总数74%，占工人总数90%，其中公社厂的第一季度产值佔全社总产值的70.2%）直接由公社抓，因此要处理好工农业之间的关系，就必须搞好

公社和生产队之间的关系，必须在统一的领导下搞好分级管理。

前面说，人民公社一大二公的优越性是公社办工业的有利条件，但在前一阶段也存在着大集体（公社）集中过多和不承认小集体所有的现象，因而多少有些影响群众和生产队的生产情绪，也造成公社管理区管理生产的困难，同时由于将生产队的劳力物资抽调得多了一些就影响了农业生产。通过整顿公社体制和根据有利于生产（主要是有利于农业生产）的原则进行工厂下放，问题已经基本上得到了解决。但是工厂下放后也还是存在一些问题，如由于农业生产忙，一些应该办好的厂也无人负责。以前集中过多不好，现在也有各顾各的现象。如上面说的宋埠榨油厂，整顿体制时下放给野鸭岗管理区，可是李胜管理区的人不答应，要动力机，硬把自己的机器抬回去了，几乎弄得油厂垮台。这些事实说明，人民公社实行工农业并举时要解决这样的一个矛盾：如何既有人民公社一大二公的优越性，能统筹兼顾工农业生产；又有小集体的所有，能够发挥生产队办工业的积极性和使生产队有足够的力量来搞好农业生产？当然，事实也说明这个矛盾是可以解决的，因为我们的人民公社和生产队之间的利益是完全一致的。

矛盾能够得到完满地解决是因为贯彻了统一领导，分级管理，分级核算，等价交换等原则。即一方面，公社把以前统上来的物资劳力退还给生产队，少数因生产需要实在不能退还的，也都承认归生产队所有。根据生产队的意见通过等价交换使生产队的利益不受损失，同时实行工厂下放，把那些生产队能办而又愿意办的厂都下放给生产队，让生产队多办厂。如中一公社工业整顿后的情况：公社只办了五个厂，五个管理区只办了一个厂，生产队办了三十一一个厂。工厂下放给生产队就可以直接地更密切地和农业生产结合，更好地为农业服务；就可以使工业更灵活地做到农闲时多办，农忙时少办，解决了工农业之间争劳力的矛盾。这样做，既发挥了生产队办工业的积极性，也使公社能集中力量抓好农业生产。另一方面，公社根据整个公社发展工农业生产的需要与可能和生产队协商规划，统一安排公社。各管理区、各生产队办哪些工业，做到在统一的领导下分级管理分工协作。我们觉得工厂下放后公社工业要加强领导，统一安排。不加强领导，任其自流，无论对公社工业生产或是对公社的巩固都是不利的。一定要办而生产队又不能办（或不愿办）的工业，公社一定要抓起来。事实证明，如果真正是对生产有利对生产队有利的事，就是公社办，只要向群众讲清为什么要办，尊重生产队的意见，生产队也是积极支持的。生产队的干部群众并不象一些人所想象的那样，在承认小集体所有之后就不顾大局了。事实证明，党的政策是正确的英明的。在目前的条件下，大集体的全面安排、人民公社一大二公的优越性，只有在承认小集体所有之后，在群众心情舒畅自觉自愿的基础上，才能得到完满的实现。如一再提到的李胜四队，在承认小集体所有政策兑现以后全社规划工业生产时，由于各生产队一致认为油厂继续办下去的好处很大，因而他们认识到以前把机器抬走的做法不对，于是自觉地想办法解决困难把油厂再搞起来。可见实行分级管理以后仍然可以发挥人民公社一大二公、统一安排的优越性，同样能办好工业。

人民公社办工业也必须根据工农商并举的方针搞好工商协作共同为农业生产服务。公社工业和商业部门广泛地建立合同关系有很大的意义，商业部门要帮助公社工业解决原料、技术、供销业务等问题。为此，人民公社发展生产，一定要作好工农商密切结合的统一的经济计划，使它们互相配合互相促进。我们一定要努力办好这件事。要发挥人民公社一大二公能够进行统一安排的优越性，就必须有一个优越的科学的统一的经济计划。