

คอมมูน แต่ละคอมมูนประกอบด้วยกองการผลิตใหญ่ (production brigades) และกองการผลิต (production teams) มากมายเพื่อเพิ่มผลผลิตการเกษตรและอุตสาหกรรม [Immanuel C.Y. Hsü, 1970, p. 752.] สำหรับกองการผลิตใหญ่เป็นหน่วยพื้นฐานรับผิดชอบกิจกรรมการผลิตต่าง ๆ ภายใต้การชี้นำของคณะกรรมการจัดการของคอมมูน และมีบัญชีกำไร-ขาดทุนของตนเอง ซึ่งก็จะถูกรวมเข้ากับบัญชีของคอมมูนโดยรวม กองการผลิตเป็นหน่วยพื้นฐานขององค์การแรงงาน

การกระจายเงินไปตามระบบที่เรียกว่า “part wage, part free supply system” สมาชิกได้รับอุปทานอาหารฟรีในห้องรับประทานอาหารรวมของคอมมูน และได้รับค่าจ้างรายเดือนที่ถูกกำหนดบนฐานของทัศนคติต่องาน ความแข็งแรงของร่างกาย ทักษะด้านเทคนิค ระบบใหม่ในความเป็นจริงไม่ได้แตกต่างอย่างมากจากวิธีการกระจายที่ใช้อยู่ในสหกรณ์ขั้นพื้นฐานและสหกรณ์แบบก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดภายใต้คอมมูนก็คือ การโยกย้ายฐานสำหรับการคำนวณค่าจ้างจากรายได้ของสหกรณ์แบบก้าวหน้าไปเป็นรายได้ของคอมมูนทั้งหมด

3.2 การจัดตั้งคอมมูนในเมือง (urban communes)

ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับคอมมูนในชนบทก็คือ คอมมูนในเมือง หรือ “คอมมูนในแหล่งชุมชน” ก่อนการจัดตั้งคอมมูนในชนบทนั้น ประชาชนในเมืองอยู่ภายใต้หน่วยการปกครองที่เรียกว่า “สมาคมราษฎรร่วมถนน” (street association) ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่อาศัยอยู่ในถนนสายต่าง ๆ ในละแวกเดียวกัน สมาคมดังกล่าวนี้จะทำหน้าที่ในด้านต่าง ๆ อาทิ เรื่องสวัสดิการ การปันส่วนอาหารและการรักษาความปลอดภัย เมื่อมีการรณรงค์จัดตั้งคอมมูนในชนบท การรณรงค์ก็ได้ขยายมายังในเมืองด้วย ดังนั้นสมาคมราษฎรร่วมถนนบางแห่งจึงได้แปรสภาพเป็น “คอมมูนในเมือง” องค์กรนี้บริหารงานด้านเศรษฐกิจ การแพทย์ การศึกษา การจัดตั้งโรงเรียนเด็ก โรงอาหารเพิ่มเข้าไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามในเดือนธันวาคม 1958 พรรคได้มีมติห้ามการจัดตั้งคอมมูนในเมืองโดยไม่มีการเตรียมการที่เพียงพอ [เขียน ชีระวิทย์, 2519, หน้า 79]

ตัวอย่างของรูปแบบคอมมูนในเมือง ได้แก่ คอมมูนธงแดงแห่งเมืองเจิ้งโจวในจินภาคเหนือ คอมมูนนี้ถูกตั้งขึ้นในเดือนสิงหาคม 1958 ประกอบด้วย 4,134 ครัวเรือนหรือสมาชิก 18,729 คน และได้ตั้งศูนย์กลางอยู่รอบ ๆ โรงงานผลิตเครื่องจักรปั้นด้ายและทอผ้าเจิ้งโจว การมีชีวิตอยู่ร่วมกันได้เริ่มด้วยการโยกย้ายคนงานไปยังเขตโรงงาน รอบ ๆ คอมมูนได้มีการพัฒนาร้านเสื้อผ้า โรงอาหารสาธารณะ ศูนย์เลี้ยงดูเด็ก โรงเรียนเด็กอ่อน โรงพยาบาล โรงเรียน สวนสาธารณะ ธนาคารและโรงภาพยนตร์ นอกจากนี้ยังมีบ้านคนชรา ธนาคารออมสิน และฟาร์มซึ่งปลูกผักและเลี้ยงหมูและเปิดไถ่สำหรับโรงอาหารสาธารณะเนื่องจาก 80% ของสตรีต้องทำงาน

เพราะฉะนั้นสถานีบริการอาชีพ และหน่วยบริการเพื่อนบ้านจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ ส่วนใหญ่มักถูกดำเนินการโดยบุคคลผู้สูงอายุซึ่งทำงานบ้านแลกกับค่าตอบแทนเล็กน้อย เช่นการจ่ายชำระบิลล์ ซ่อมแซมเสื้อผ้า ทำความสะอาดบ้าน เลี้ยงเด็กและดูแลคนป่วย ภายในองค์กรหัวหน้าของโรงงานผลิตเครื่องจักรปั่นด้ายและทอผ้าเจ็โจว ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคอมมูนด้วย ในขณะที่สาขาของพรรคที่โรงงานเป็นคณะกรรมการพรรคของคอมมูนอย่างเป็นเอกฉันท์ ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมอย่างใกล้ชิด แผนกต่าง ๆ ของคอมมูนประกอบด้วยแผนกอุตสาหกรรม การเกษตร การคลัง การวางแผน การรักษาความปลอดภัยด้านพลเรือน สวัสดิการ บ้านพักพื้นและวัฒนธรรม แนนอนก็มีกองการผลิต ซึ่งจัดองค์การในแนวของกองทัพเช่นการจัดเป็นกรมกอง กองพัน และหมวด เพื่อเพิ่มผลผลิตการเกษตรและผลผลิตอื่น ๆ ทุกสาขา [Immanuel C.Y. Hsü, 1970, pp. 752–753.]

ปรากฏว่าในเดือนพฤษภาคม 1960 มีคอมมูนในเมืองที่ได้จัดตั้งขึ้นในจีนแล้วไม่น้อยกว่า 1,000 คอมมูน ครอบคลุมบริเวณที่มีผู้อยู่อาศัยอยู่ไม่ต่ำกว่า 42 ล้านคน หรือเท่ากับ 60% ของประชากรที่อาศัยอยู่ในเมืองของจีน อย่างไรก็ตามขนาดของคอมมูนในเมืองก็เช่นเดียวกับคอมมูนในชนบท ที่แตกต่างกันในแต่ละแห่งและเปลี่ยนแปลงไปเสมอ อย่างเช่นในเดือนธันวาคม 1959 มีคอมมูนหนึ่งที่เมืองไคเฟิง มณฑลเหอหนัน ประกอบด้วยราษฎร 16,000 คน ในเดือนตุลาคม 1960 คอมมูน “ธงแดง” ที่เมืองเจ็โจวมีสมาชิก 150,000 คน เมืองจุงกิงมีประชากร 2 ล้านคน ในปี 1959 ในปี 1961 แบ่งออกเป็น 39 คอมมูน ดังนี้ เป็นต้น [เชียน วีระวิทย์, 2519, หน้า 79–80]

3.3 เหตุผลของการจัดตั้งคอมมูนและผลที่เกิดขึ้น

สิ่งที่ได้กระตุ้นเงินให้จัดตั้งระบบคอมมูนนั้นไม่ปรากฏชัด แต่จากแนวคิดทางเศรษฐกิจระบบคอมมูนดูเหมือนจะเป็นสูตรสำหรับการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความปรารถนาให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วกับระดับที่ต่ำของผลผลิตการเกษตรต่อหัว สิ่งนี้ได้สร้างความยากลำบากแก่ผู้ตัดสินใจเป็นนโยบายเป็นเวลาหลายปี แต่ความพยายามของพวกเขาในช่วง 1955–1956 เพื่อแก้ปัญหาโดยอาศัยการรวมนาทางการเกษตรก็ไม่ได้ผลนักการผลิตการเกษตรทั้งหมดไม่ได้ผลอย่างมากในปี 1956 และในปี 1957 ผลผลิตพืชผลทั้งหมดที่ได้รับรายงานยกเว้นข้าวฝ้ายและอ้อยได้ลดลง [N.R. Chen, 1967, pp. 338–339.]

ความยุ่งยากที่ต้องเผชิญอยู่ในการจัดเก็บภาษีการเกษตร และการจัดหาพืชผลซึ่งได้กระตุ้นประธานเหมาและพรรคพวกของเขาในการใช้การกระตุ้นครั้งใหญ่ในปี 1955 นั้นไม่ได้รับการบรรเทา ตรงข้ามปัญหาได้รุนแรงขึ้นในปี 1957 เมื่อนารวมจำนวนมากได้ปิดผลผลิตของตนโดยการทำบัญชี 2 ชุด คือ ชุดหนึ่งเป็นการบันทึกผลผลิตจริงสำหรับใช้ภายใน

และอีกชุดหนึ่งเป็นรายการตัวเลขปลอมสำหรับยื่นแก่รัฐบาล [Chen and Galenson, 1969, p. 152.] ในช่วงแผนห้าปีฉบับที่ 2 ซึ่งเริ่มในปี 1958 ผู้วางแผนได้เผชิญกับปัญหาเขาควาย (dilemma) : อัตราที่สูงของการลงทุนทางอุตสาหกรรมไม่สามารถรักษาไว้ได้ถ้าการเกษตรยังคงชะงักงัน แต่ผลผลิตการเกษตรก็ไม่สามารถเพิ่มขึ้นได้โดยปราศจากการตัดทอนการลงทุนอย่างขนานใหญ่ในอุตสาหกรรม

จีนได้บรรลุถึงข้อสรุปที่ว่า การรวมนาตามแนวทางของโซเวียตไม่สามารถใช้ได้เพื่อแก้ไขปัญหาการหนีเสื่อปะจระเข้ดังกล่าว แนวทางใหม่ก็คือการก้าวกระโดดไกลไปข้างหน้า ได้ถูกยอมรับนำมาใช้ ดังที่ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่าการก้าวกระโดดไกลไปข้างหน้ายังคงเน้นอุตสาหกรรมหนักโดยปราศจากการหันเหทรัพยากรการลงทุนจากอุตสาหกรรมไปยังการเกษตร สำหรับในชนบทนโยบายนี้ได้เกี่ยวข้องกับภาระตมแรงงานชนบทที่ underemployed อย่างมหากาลใน 3 แนวทางเบื้องต้นคือ (1) โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ซึ่งแรงงานมนุษย์ประกอบขึ้นเป็นปัจจัยจำนวนมากเช่นการชลประทาน การควบคุมน้ำท่วม และการปรับปรุงที่ดินใต้น้ำ (2) การใช้แรงงานให้เป็นประโยชน์มากขึ้นในการเพิ่มผลผลิตจากที่ดินต่อหน่วยโดยการเพาะปลูกให้ชิดกัน การไถที่ลึกและอื่น ๆ และ (3) ที่เพาะปลูกขนาดเล็กที่ใช้เทคนิคแรงงานมาก คอมมูนได้ถูกจัดตั้งขึ้นในฐานะเป็นเครื่องมือในการใช้กลวิธีนี้ เป็นที่เชื่อว่าหน่วยที่ใหญ่กว่าของการจัดองค์การจะทำให้เผชิญกับปัญหาความยุ่งยากน้อยกว่านารวมที่เล็กกว่าในการจัดสรรแรงงาน และทักษะการจัดการให้แก่คณะทำงานของโครงการใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตามแทนที่จะทำให้เศรษฐกิจก้าวไปข้างหน้า ปรากฏว่านโยบายก้าวกระโดดไกลไปข้างหน้าเป็นสาเหตุให้เกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างมาก ผลผลิตการเกษตรได้ลดลงอย่างเห็นได้ชัดในปี 1959 ทั้ง ๆ ที่การกล่าวอ้างในระยะเริ่มแรกเป็นตรงข้าม เมื่อการเก็บเกี่ยวล้มเหลวติด ๆ กันระหว่างช่วง 2 ปีต่อมา วิกฤติการณ์อาหารอย่างร้ายแรงก็ได้เกิดขึ้น การลดลงอย่างมากในผลผลิตการเกษตรได้นำไปสู่การลดลงที่สะสมในการผลิตทางอุตสาหกรรมและในผลิตภัณฑ์ประชาชาติ การเกษตรได้กลายเป็นอุปสรรคคอขวดที่สำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคต

สาเหตุของวิกฤติการณ์ทางการเกษตรมีหลายประการ การอธิบายของทางการที่อ้างถึงก็คือ ความหายนะตามธรรมชาติ 3 ปีติดต่อกัน ข้อบกพร่องของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและการวินาศกรรม แต่เหตุผลเหล่านี้ได้ให้คำอธิบายเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น เหตุผลอื่น ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 2 ประการได้แก่ **ประการแรก** ข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยีต่อการขยายตัวของผลผลิต ได้ถูกมองข้ามไป โครงการใช้แรงงานได้ถูกเร่งดำเนินการเกินขอบเขตที่สมเหตุสมผล เป็นผล

ให้เกิดผลในทางลบต่อประสิทธิภาพในการผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน ตัวอย่างที่สำคัญคือ “การไถที่ลึกได้ทำลายระดับน้ำใต้ดินของนาข้าวทำให้จำเป็นต้องใช้น้ำมากกว่าแต่ก่อนอย่างมาก การขุดคลองชลประทานอย่างไม่ยังคิดทำให้ดินเป็นด่าง และการเพาะปลูกที่ชิดกันทำให้ดินถูกใช้หมด รวมทั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่โง่เขลา ซึ่งมุ่งเพียงบังคับให้เป็นไปตามแนวชี้นำของทางการ ได้ออกคำสั่งให้ทำการไถหว่านในช่วงเวลาและสถานที่ที่ไม่ถูกต้อง” [Far Eastern Economic Review, 1962, Yearbook, p. 58.]

ประการที่ 2 คุณจะมีคามสำคัญยิ่งกว่าก็คือนักวางแผนได้ละเลยความสำคัญของสินน้ำใจทางด้านวัตถุ และได้พยายามที่จะขยายการผลิตโดยอาศัยปัจจัยด้านองค์กรและอุดมการณ์เท่านั้น ภายใต้ระบบคอมมูนผลประโยชน์ส่วนบุคคลถูกลดความสำคัญ ที่ดินแปลงเล็กส่วนตัวถูกยึดและตลาดเสรีในชนบทถูกยกเลิก รางวัลที่แตกต่างกันได้ถูกแทนที่โดยระบบค่าจ้างที่เท่าเทียมกัน ในช่วงแรก ๆ ของคอมมูนค่าจ้างถูกคำนวณบนฐานของรายได้ของคอมมูนทั้งหมด ยิ่งกว่าของนารวมหรือกองการผลิต ผลที่ตามมาคือความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ชาวนาแต่ละคนได้รับกับจำนวนและคุณภาพของแรงงานของเขาห่างไกลกัน และยิ่งห่างไกลกันมากยิ่งขึ้นในนารวมหรือกองการผลิต ในไม่ช้าการขาดสิ่งจูงใจส่วนบุคคลได้มีผลในทางลบต่อประสิทธิภาพในการผลิตของแรงงาน ได้มีการยอมรับว่าโชคชะตาของการเก็บเกี่ยวในฤดูใบไม้ร่วงปี 1958 ถูกทำลายโดยการวินาศกรรมของชาวนา [C.Y. Cheng, 1963, p. 45.]

ในขณะที่ความไม่พอใจของพวกชาวนาได้เพิ่มขึ้น รัฐบาลถูกบีบให้ต้องใช้มาตรการที่ถูกต้อง ตัวชี้ประการแรกของการล่าถอยก็คือมติของพรรค เดือนธันวาคม 1958 ก็คือระบบคอมมูนซึ่งเป็นขั้นตอนของการแปลงรูปไปสู่ระบบคอมมิวนิสต์สมบูรณ์แบบได้ถูกลดความสำคัญลง และความสำคัญของสิ่งจูงใจส่วนบุคคลได้ถูกเน้น แต่มาตรการที่เห็นได้ชัด ๆ ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้จนกระทั่งฤดูร้อนปี 1959 เมื่อการปันส่วนข้าวถูกจ่ายให้แก่ครัวเรือนแต่ละครัวเรือนแทนที่จะจ่ายให้แก่โรงอาหารของคอมมูน และจำนวนร้อยละของอาหารที่ถูกจ่ายในฐานะเป็นอุปทานให้เปล่าได้ถูกลดลง [C.Y. Cheng, 1963, pp. 46–47 และ Walker, 1965, p. 17.] ตลาดเสรีในเขตชนบทในรูปของงานแสดงสินค้าได้ค่อย ๆ ถูกนำมาใช้อีกครั้งหนึ่ง [Perkins, 1966, pp. 91–95.] เมื่อถึงฤดูร้อนปี 1960 ที่แปลงเล็กส่วนตัวได้ถูกนำกลับมาสู่ชาวนาแต่ละคนอีกครั้งหนึ่ง

สุดท้ายมาตรการต่าง ๆ ได้ถูกยอมรับนำมาใช้เพื่อโอนการควบคุมการผลิตและการกระจายรายได้ลงไปให้แก่ระดับที่ต่ำกว่าในองค์กรคอมมูน กรรมสิทธิ์การคำนวณกำไรและขาดทุน และค่าจ้าง เป็นความรับผิดชอบของกองการผลิตใหญ่ตั้งแต่ปี 1961 และของกองการผลิตในปี 1962 ถึงปี 1963 ค่าจ้างส่วนหนึ่ง ระบบอุปทานให้เปล่าส่วนหนึ่ง ได้ถูกแทนที่อย่างสมบูรณ์

โดยวิธีการกระจายที่เคยใช้อยู่ในสหกรณ์ขั้นพื้นฐานและแบบก้าวหน้าหรือนารวม ภายหลัง 4 ปีของการทดลองใช้คอมมูน หน่วยพื้นฐานของการผลิตและการกระจายรายได้ในด้านการเกษตรของจีนได้กลับไปสู่โครงสร้างก่อนปี 1958 [Chen and Galenson, 1969, p. 154.]

3.4 ขั้นตอนของการพัฒนาระบบคอมมูน

ภายหลังการจัดตั้งสหกรณ์ผู้ผลิตการเกษตรแบบก้าวหน้าหรือนารวมได้ไม่นาน นารวมเหล่านี้ก็ได้ถูกเข้าแทนที่โดยองค์กรที่ใหม่และใหญ่กว่ามาก ซึ่งก็คือ คอมมูนประชาชน ขบวนการคอมมูนได้เริ่มขึ้นอย่างแท้จริงในเดือนมิถุนายน 1958 และระบบคอมมูนในชนบทในระยะเวลาเริ่มที่ปรากฏในช่วง 3 ปีแรกระหว่าง 1958—1961 ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ อาทิ การเปลี่ยนแปลงการถือครองกรรมสิทธิ์ส่วนตัวเป็นกรรมสิทธิ์ส่วนรวม หน้าที่ของประชาชนในคอมมูนและการแบ่งสรรรายได้ รวมทั้งระยะเวลาในการเปลี่ยนโครงสร้างจากระบบการรวมนาไปสู่ระบบคอมมูนซึ่งเป็นสังคมนิยมที่สมบูรณ์ กระบวนการขั้นตอนของการพัฒนาระบบคอมมูน อาจสรุปได้เป็น 3 ระยะด้วยกัน คือ

3.4.1 ขั้นตอนแรก ระหว่างเมษายน 1958—เมษายน 1959

จากผลของการรณรงค์อย่างรุนแรงในช่วงของการก้าวกระโดดไกลไปข้างหน้า ทำให้นโยบาย “มุ่งเปลี่ยนสังคมจีนเข้าสู่ระบบคอมมูนโดยเร็วที่สุด” หรือ “ทรัพย์สินส่วนตัวทั้งหลายจักต้องตกเป็นของประชาชนทั้งหมดในไม่ช้า” ถูกเจ้าหน้าที่ของรัฐในชนบทรับไปปฏิบัติในลักษณะรุนแรง มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คือ

(1) มุ่งทำการยึดทรัพย์สินส่วนบุคคลทั้งหมด รวมทั้งที่ดินทำกินแปลงเล็กส่วนตัว ร้านขายอาหารของเอกชน บ้าน เงินฝากธนาคาร สัตว์เลี้ยง เป็ดไก่ และสิ่งอื่น ๆ ถูกยึดเป็นของส่วนรวม

(2) ออกกฎหมายเป็นมาตรการบังคับเรียกว่าระบบแจกจ่าย คือ การจ่ายเงินค่าจ้างและระบบจ่ายให้ในรูปสินค้าจำเป็นต่อการดำรงชีพ พรรคคอมมิวนิสต์ได้ประกาศว่า “ต่อไปชาวนาจีนทุกคนจะมีอาหารรับประทานโดยไม่ต้องเสียเงิน และการจ่ายค่าจ้างจ่ายตามจำนวนงานที่ทำได้ เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจของแต่ละบุคคล”

(3) ระบบครอบครัวถูกทำลายอย่างถอนรากถอนโคนอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

(4) ผู้นำคอมมิวนิสต์จีน สนับสนุนให้ประชาชนในคอมมูนดำเนินการทำงานโดยยึดหลัก 3 ประการคือ

ก. จัดการบริหารหน่วยงานคอมมูนให้เป็นระบบทหารควบคู่กันไป นั่นคือ ประชาชนทุกคนเป็นทหาร

ข. ทำงานเข้มแข็งประดุจกำลังต่อสู้ในสนามรบ

ค. มีการดำรงชีพร่วมกับชุมชนในคอมมูน

(5) ในปี 1958 คณะกรรมการกลางของพรรค ได้กำหนดให้จัดหน่วยการบริหารงานคอมมูนออกเป็น 3 ระดับ คือ

ก. คณะกรรมการบริหารคอมมูน เปรียบเทียบคล้ายกับหน่วยงานของรัฐ ระดับตำบล ทำหน้าที่ควบคุมคอมมูนทั้งหมด ในระยะหลัง ๆ ต่อมาทำหน้าที่ควบคุมกำไรขาดทุน

ข. กองการผลิตใหญ่ (production brigades) เปรียบเทียบคล้ายกับสหกรณ์ แบบก้าวหน้า ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการอุตสาหกรรมงานชลประทาน เป็นต้น กองการผลิตใหญ่เป็นหน่วยงานพื้นฐานในด้านการแบ่งปันรายได้ จัดระบบแรงงานและการผลิต และเป็นหน่วยจัดบัญชี

ค. กองการผลิต (production teams) อยู่ภายใต้กองการผลิตใหญ่ เป็นหน่วยงานระดับพื้นฐานในคอมมูนชนบท

3.4.2 ขั้นตอนที่ 2 ระหว่างเมษายน 1959—ตุลาคม 1960

ในช่วงขั้นตอนที่ 2 ได้มีการแก้ไขปรับปรุงหลักการของคอมมูนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นดังนี้คือ

(1) รัฐบาลยอมให้สมาชิกในคอมมูนมีที่เพาะปลูกแปลงเล็กส่วนตัวได้ แต่ที่ดินดังกล่าวจะต้องไม่เกิน 5% ของพื้นที่ของคอมมูนทั้งหมด ซึ่งสมาชิกสามารถใช้ที่ดินดังกล่าวทำการปลูกผักและเลี้ยงหมูดังที่เคยทำมาก่อนในอดีตได้

(2) รัฐบาลได้ใช้นโยบายที่ยืดหยุ่นต่อสมาชิกไม่เข้มงวดเหมือนระยะแรก ตัวอย่างเช่น ในข้อที่สมาชิกต้องมารับประทานอาหารร่วมกันในโรงอาหารของคอมมูน เนื่องจากโรงอาหารไม่สามารถจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกได้อย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดการสูญเปล่าทั้งด้านระยะเวลาในการเดินทางเพราะสมาชิกบางคนอยู่ไกล ด้วยเหตุนี้ เมื่อต้นปี 1959 รัฐบาลได้ยอมผ่อนปรน คือหลังการเก็บเกี่ยวในฤดูร้อน ได้มีการแบ่งปันส่วนธัญพืชให้แก่ครัวเรือนนำไปปรุงอาหารเอง แทนที่จะต้องมารับประทานอาหารร่วมกันในโรงอาหารของคอมมูน

(3) กำหนดนโยบายกระตุ้นการพัฒนาอุตสาหกรรมภายในคอมมูน เพื่อขจัดวิกฤติการณ์ขาดแคลนแรงงาน ที่ผ่านมามีการออกคำสั่งให้ 80% ของแรงงานในชนบททั้งหมดทำงานในภาคการเกษตร แรงงานที่จะมาใช้ในอุตสาหกรรมไม่เกิน 20%

(4) นำเอาระบบใหม่ที่เรียกว่า “The Three Level Ownership System” มาใช้ให้ความสำคัญกับกองการผลิตใหญ่มีกรรมสิทธิ์ครอบครองทรัพย์สินเพราะถือเป็นหน่วยงานขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ประกาศใช้ในเดือนสิงหาคม 1959 สารสำคัญคือ “มอบให้กองการผลิตใหญ่มีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินสำคัญ ๆ ทั้งหมด ส่วนกองการผลิตมีโอกาสดูครองกรรมสิทธิ์เพียงบางส่วนเท่านั้น” แสดงให้เห็นว่ากองการผลิตใหญ่เป็นหน่วยงานอิสระที่มีอำนาจหน้าที่ทั้งด้านการบริหารและการจัดการเป็นหน่วยพื้นฐานของการจัดระบบแรงงานและการผลิต รวมทั้งเป็นที่จัดบัญชีและการแบ่งปันรายได้ นอกจากนี้ทำหน้าที่ควบคุมกองการผลิตทั้งหมด เตรียมการวางแผนเป้าหมายการผลิตรวมทั้งเทคนิคการผลิต และร่วมประชุมปรึกษาหารือกันในระหว่างกองการผลิตใหญ่และกองการผลิต

(5) ปรับปรุงระบบการแจกจ่าย เท่าที่ผ่านมากองการผลิตใหญ่ต้องแบ่งเงินส่วนหนึ่งให้แก่คอมมูนเป็นเงินกองทุนสวัสดิการสาธารณะ แต่ในขั้นที่ 2 นี้ กองการผลิตใหญ่ไม่จำเป็นต้องส่งเงินเข้ากองทุนของคอมมูนอีกต่อไป และให้ใช้เงินส่วนนี้เป็นเงินทุนสำรองของกองการผลิตใหญ่เอง ในระยะเริ่มแรกการจัดสรรรายได้ให้แก่ชาวนา ราว 50–80% จ่ายในรูปแบบอาหารให้เปล่าและสิ่งจำเป็นแก่การดำรงชีพ เป็นสัดส่วนที่น้อยในรูปแบบเงินค่าจ้าง แต่ในระยะที่ 2 นี้ ได้มีการปรับปรุงการจัดสรรใหม่ นั่นคือ หลังจากหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้ว รายได้ที่จับจ่ายใช้สอยได้ ได้ถูกนำมาจ่ายเป็นค่าจ้างถึง 70%

อย่างไรก็ตามในช่วงระยะที่ 2 นี้ สิ่งที่น่าวิตกก็คือแรงจูงใจของชาวนาลดลง รวมทั้งผลผลิตการเกษตรมีแนวโน้มลดลงเช่นกัน รายงานในฤดูร้อนปี 1960 ปรากฏว่าการเก็บเกี่ยวผลผลิตการเกษตรทั้งหมดลดลง 10% ความเสียหายเหล่านี้เกิดจากความตั้งใจของพวกชาวนาซึ่งไม่พอใจวิธีการปกครองของรัฐ และส่วนหนึ่งเนื่องจากธรรมชาติ

3.4.3 ขั้นตอนที่ 3 ตั้งแต่ตุลาคม 1960 เป็นต้นมา

ตั้งแต่เดือนตุลาคม 1960 เป็นต้นมา ได้มีการปรับปรุงขั้นตอนของการพัฒนาระบบคอมมูน โดยรัฐให้ความสำคัญกับการเน้นแรงจูงใจของพวกชาวนา ประธานเหมาได้กำหนดโครงการ 60 รายการเพื่อการพัฒนาการเกษตรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 3 นี้ ได้แก่

(1) เน้นบทบาทของกองการผลิตให้มีบทบาทสำคัญมากขึ้น ในด้านการจัดการผลิตและกระจายรายได้ ได้นำเอาระบบ “คงที่ 4 อย่าง” (four-fixed) และ “การค้ำประกัน 3 อย่าง รางวัล 1 อย่าง” (three-guarantees and one reward) กลับมาใช้มากขึ้น ภายใต้ระบบ “คงที่ 4 อย่าง” ซึ่งได้แก่ กำลังแรงงาน ที่ดิน สัตว์ใช้งาน และเครื่องมือใช้ในการเพาะปลูก เดิมกองการผลิตใหญ่ทำหน้าที่จัดสรรแบบตายตัวให้แก่กองการผลิต ในขั้นที่ 3 นี้ กองการผลิตมีอำนาจจัดการเต็มที่

(2) กองการผลิต ได้ทำสัญญาตกลงกับกองการผลิตใหญ่ให้ค้ำประกัน 3 อย่าง คือ ผลผลิต ระยะเวลา และต้นทุนการผลิต

(3) กองการผลิต รับโบนัสจากกองการผลิตใหญ่ ในกรณีที่สามารภทำการผลิตได้เกินโควตาที่รัฐกำหนดไว้ การให้รางวัลนี้เรียกว่า “รางวัล 1 อย่าง”

(4) กองการผลิตมีอำนาจที่จะเพาะปลูกและตัดสินใจด้านเทคนิคการผลิตได้ จะเห็นได้ว่าในขั้นตอนที่ 3 นี้ กองการผลิตเริ่มมีบทบาทแทนที่กองการผลิตใหญ่มากขึ้น กองการผลิตได้ทำการแบ่งแยกออกเป็นหลายกลุ่มและกลุ่มเหล่านี้ได้กลายเป็นศูนย์รวมขั้นพื้นฐานของหน่วยงานด้านการผลิต ส่วนมากประกอบด้วยครัวเรือนมากกว่า 20 ครัวเรือนขึ้นไป

(5) การเปลี่ยนแปลงที่เด่นชัดคือระบบการกระจายรายได้ กองการผลิตได้เข้ามามีบทบาทแทนที่กองการผลิตใหญ่ ในฐานะเป็นหน่วยพื้นฐานจัดบัญชี

สรุป ได้ว่า ในขั้นตอนที่ 3 นี้ คอมมูนและกองการผลิตใหญ่ได้ลดความสำคัญลง กองการผลิตมีบทบาทมากขึ้น รวมทั้งได้มีการเน้นแรงจูงใจชาวนาอย่างมาก รัฐกระตุ้นให้ชาวนาใช้เวลาว่างและวันหยุดทำการเพาะปลูกปลีกล้วย ผลผลิตและรายได้จากการผลิตในที่แปลงเล็ก ส่วนตัวจะตกเป็นของสมาชิกแต่ละคน

เปรียบเทียบ 3 ขั้นตอนของการพัฒนาระบบคอมมูนในช่วง 1958-1961

	ระยะแรก (เมษายน 1958-เมษายน 1959)	ระยะที่สอง (เมษายน 1959-ตุลาคม 1960)	ระยะที่สาม (ตุลาคม 1960 เป็นต้นไป)
การจัดองค์กร (organization)	3 ระดับ 1. คณะกรรมการการจัดการคอมมูน 2. ระดับการบริหาร (เทียบได้กับกองการผลิตขนาดใหญ่)	3 ระดับ 1. คณะกรรมการจัดการคอมมูน 2. กองการผลิตขนาดใหญ่ (เทียบเท่ากับสหกรณ์การผลิตขั้นก้าวหน้า)	4 ระดับ 1. คณะกรรมการจัดการระดับคอมมูน 2. กองการผลิตขนาดใหญ่มาก (เทียบเท่ากับกองการผลิตขนาดใหญ่ 2 แห่ง)

	ระยะแรก (เมษายน 1958—เมษายน 1959)	ระยะที่สอง (เมษายน 1959—ตุลาคม 1960)	ระยะที่สาม (ตุลาคม 1960 เป็นต้นไป)
หน้าที่	3. กองการผลิตขนาดใหญ่	3. กองการผลิตขนาดเล็ก (เทียบเท่าสหกรณ์ขั้นพื้น- ฐาน)	3. กองการผลิตขนาดใหญ่ (เทียบเท่ากับกองการผลิต ขนาดเล็ก 2 เท่า)
กรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของ	คอมมูน (commune)	กองการผลิตขนาดใหญ่ (production brigades)	กองการผลิตขนาดเล็ก (production teams)
การกระจายรายได้	1. ทรัพย์สินทั้งหมดตกเป็น ของคอมมูน แต่กองการผลิต ขนาดใหญ่ทำหน้าที่จัดบัญชี	1. กองการผลิตขนาดใหญ่มี กรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของ และทำหน้าที่จัดบัญชี	1. กองการผลิตขนาดใหญ่มี โอกาสเป็นเจ้าของกรรม- สิทธิ์ในทรัพย์สิน กองการ ผลิตขนาดเล็กทำหน้าที่จัด บัญชี
ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง	2. อนุญาตให้มีที่แปลงเล็ก ส่วนตัว (private plot)	2. ยินยอมให้มีที่แปลงเล็กส่วน ตัว	2. กระตุ้นส่งเสริมให้มีที่แปลง เล็กส่วนตัว
	1. จ่ายให้แก่ชาวนาแต่ละคน	1. จัดสรรอาหารให้แก่ครัว- เรือน	1. จัดสรรอาหารให้แก่บรรดา ครัวเรือน
	2. ครึ่งหนึ่งจ่ายเป็นค่าจ้าง อีก ครึ่งหนึ่งจ่ายเป็นสิ่งของ	2. 70% ของรายได้เป็นค่าจ้าง	2. 70% ของรายได้จ่ายในรูป ค่าจ้าง
	3. กำหนดจ่ายให้เมื่อสิ้นปี	3. กำหนดชำระเมื่อสิ้นปี	3. กำหนดจ่ายเป็นรายเดือน
	1. ผ่าน 2 ขั้นตอนจากระบบ สิทธิ์รวมหมู่มาเป็นกรรม- สิทธิ์ของประชาชนทั้งหมด	1. ขั้นแรกแบ่งออกเป็นกรรม- สิทธิ์ในทรัพย์สิน 1.1 ตกเป็นของกองการ ผลิตใหญ่ 1.2 ตกเป็นของคอมมูน	1. ไม่ได้ระบุระยะเวลาของ การเปลี่ยนแปลงเอาไว้แน่ นอน
	2. สิงหาคม 1958 ได้ประกาศ ใช้ระยะเวลา 3—6 ปี	2. ใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 7 ปี สำหรับการเปลี่ยนระยะนี้ ที่จะให้กรรมสิทธิ์ทรัพย์สิน ตกเป็นของกองการผลิต ใหญ่และคอมมูน	
จำนวนของคอมมูน	26,000 (ก.ย. 1958)	24,000 (ก.ย. 1959)	74,000 (ต.ค. 1963)

ที่มา : C.Y. Cheng, 1963, pp. 52 – 53.

3.5 การชะลอการจัดตั้งคอมมูนของฝ่ายขวาหรือผู้นำหัวเก่า

ผู้นำหัวเก่าอาทิหลิวเซ่าฉี ไม่เห็นด้วยกับการเร่งรัดการดำเนินการจัดตั้งคอมมูน โดยเฉพาะในต้นทศวรรษ 1960 เมื่อผลผลิตการเกษตรไม่ได้ผล เขาได้เสนอนโยบายผ่อนปรนดังนี้ คือ [วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2525, หน้า 56.]

(1) ในปี 1961 เกิดภาวะฝนแล้งการเพาะปลูกไม่ได้ผลดี หลิวเซ่าฉี ได้เสนอให้ใช้มาตรการผ่อนคลายนความเข้มงวด โดยมีจุดมุ่งหมายจะทำให้การผลิตกระเตื้องขึ้น มาตรการดังกล่าวได้แก่ “3 เสรี และ 1 ประกัน” (Three private and one guarantee) ซึ่งประกอบด้วยที่ดินแปลงเล็กส่วนตัว ตลาดเสรี ขายผลผลิตหัตถกรรมในครัวเรือนได้เสรี และรัฐบาลให้การประกันว่าจะรับซื้อพืชผลในราคาที่เหมาะสม

(2) ในเดือนมกราคม 1962 หลิวเซ่าฉีได้เสนอรายการแก่ที่ประชุมคณะกรรมการกลางของพรรคว่า การเกษตรอยู่ในภาวะตกต่ำมาก สาเหตุ 30% เกิดจากดินฟ้าอากาศไม่เอื้ออำนวย และ 70% เกิดจากการใช้นโยบายไม่ถูกต้อง หลังจากตั้งคณะกรรมการขึ้นศึกษาก็ได้เสนอต่อคณะกรรมการกลางของพรรคในเดือนกันยายน 1962 ให้พรรคเปลี่ยนไปใช้นโยบายผ่อนคลายนและชะลอการจัดตั้งคอมมูน

ผลปรากฏว่า ประธานเหมาไม่พอใจอย่างมากและโจมตีว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมิใช่เกิดจากการวางแผนผิดพลาด แต่เกิดจากรัฐบาลยังไม่ได้ทำงานหนักพอ การเลิกล้มหรือชะลอการจัดตั้งคอมมูนมิใช่วิธีการแก้ปัญหา วิธีที่ถูกต้องคือรัฐบาลต้องระดมเร่งให้การศึกษาแก่ชาวนาให้มีความรู้ความเข้าใจในลัทธิการเมืองอย่างทั่วถึง เขาได้กล่าวเตือนคณะกรรมการกลางว่า “เราต้องไม่ลืมการต่อสู้ทางชนชั้น” ประกอบกับปลายปี 1962 ผลผลิตการเกษตรดีขึ้น เหตุผลของประธานเหมาจึงมีน้ำหนัก ในเดือนมีนาคม 1963 เหมาเสนอโครงการให้การศึกษาลัทธิสังคมนิยมในชนบท แต่ก็ถูกหลิวเซ่าฉีดัดแปลงแก้ไขอย่างมาก และเมื่อเกิดการปฏิวัติวัฒนธรรมก็เป็นโอกาสของเหมา เนื่องจากหลิวเซ่าฉีได้ถูกพวกยามแดง (red guard) และกรรมการปฏิวัติต่าง ๆ โจมตี จนหลุดจากตำแหน่งและหายไปจากเวทีการเมืองตลอดไป

3.6 โครงสร้างและการบริหารงานของคอมมูน

คอมมูนประชาชนเป็นหน่วยสังคมนิยมของเศรษฐกิจของชาติเป็นกรรมสิทธิ์ร่วมของมวลชน และแสดงลักษณะเด่นชัดในการพัฒนากิจการเหล่านี้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งได้แก่ การทำไร่นา การป่าไม้ การเลี้ยงปศุสัตว์ อาชีพเสริมอื่น ๆ การประมง ควบคู่ไปกับการเกษตรอุตสาหกรรมและการค้า นอกจากนี้ยังกล่าวได้อีกว่าคอมมูนจัดเป็นองค์กรอเนกประสงค์ ซึ่ง

ได้รวมเอาหน่วยการบริหาร การปกครอง และการเมืองทั้งหมดเข้าด้วยกัน ทำหน้าที่ดูแลและจัดดำเนินงานทุกด้าน อาทิ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง การทหาร การศึกษา วัฒนธรรม และสาธารณสุข เพื่อการอยู่ร่วมกันของประชาชนในชุมชน นอกจากกิจกรรมด้านอาชีพแล้วในคอมมูนยังมีโรงเรียน โรงพยาบาล ธนาคาร ร้านค้า ศาลาประชาคม และหน่วยฝึกทหารอีกด้วย

ฉะนั้นลักษณะที่สำคัญของคอมมูนคือการดำรงชีพร่วมกัน คอมมูนแตกต่างกับสหกรณ์ผู้ผลิตการเกษตรแบบก้าวหน้าที่สำคัญคือ [เขียน ธีระวิทย์, 2519, หน้า 107]

(1) สหกรณ์ดำเนินการเพื่อการผลิตร่วมกัน แต่คอมมูนจัดการดำรงชีพอยู่ร่วมกัน

(2) คอมมูนเป็นหน่วยที่ใหญ่กว่าสหกรณ์

(3) สหกรณ์จัดการเฉพาะด้านการเกษตร แต่คอมมูนจัดการเศรษฐกิจทุกด้าน

(4) สหกรณ์จัดการเฉพาะด้านเศรษฐกิจ แต่คอมมูนจัดการทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การทหาร การศึกษาและวัฒนธรรม

3.6.1 หน่วยบริหารงาน : ในเดือนธันวาคม 1958 คณะกรรมการกลางของพรรคได้กำหนดให้การจัดหน่วยงานบริหารของคอมมูนเป็น 3 ระดับ คือ

(1) ระดับคอมมูน มีคณะกรรมการบริหารของคอมมูนเป็นองค์กรบริหารสูงสุด

(2) ระดับกองการผลิตใหญ่ มีคณะกรรมการและเจ้าพนักงานบริหารของตน และกองการผลิตใหญ่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

ก. อุตสาหกรรม

ข. การควบคุมการชลประทาน

ค. การโค่นล้างถางป่า เป็นสำคัญ

(3) ระดับกองการผลิต มีคณะกรรมการและเจ้าพนักงานบริหารของตนเช่นกัน และกองการผลิตรับผิดชอบเป็น

ก. หน่วยพื้นฐานของการจัดระบบแรงงาน

ข. หน่วยที่จัดบัญชี (accounting units) และการแบ่งปันรายได้เป็นสำคัญ

ปัจจุบันการจัดระเบียบคอมมูนถือหลักใหญ่ ๆ อยู่ตามเดิม คือมีกองการผลิตใหญ่ และกองการผลิตตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ตามคำแนะนำของคณะกรรมการกลางของพรรคใน “ข้อบัญญัติ 60 ประการ” (กันยายน 1962) คอมมูนอาจจัดระเบียบออกเป็นหน่วยย่อยระดับเดียว คือ กองการผลิตใหญ่ ถ้าหากสถานการณ์อำนวย แต่ปรากฏว่าคอมมูนในจีนส่วนใหญ่ยังคงจัดหน่วยบริหารออกเป็น 3 ระดับ และปัจจุบันการบันทึกและการตรวจบัญชี และการจ่ายค่าแรง กระทำกันในระดับต่ำสุดคือกองการผลิตนั่นเอง

3.6.2 จำนวนและขนาด : แต่ละคอมมูนประกอบด้วยหลายกองการผลิตใหญ่ แต่ละกองการผลิตใหญ่ประกอบด้วยหลายกองการผลิต ขนาดของคอมมูนไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพภูมิประเทศและความจำเป็นด้านกิจกรรม แต่ละคอมมูนอาจประกอบด้วยกองการผลิตใหญ่ 20–100 หน่วย และกองการผลิตราว 300–400 หน่วย แต่บางคอมมูนมีกองการผลิตใหญ่เพียง 5–10 หน่วย และมีกองการผลิตเพียง 50–100 หน่วย ตามปกติกองการผลิตคือหมู่บ้านเล็ก ๆ หรือประชาชนที่อยู่เป็นกลุ่ม ๆ ละ 20–40 ครัวเรือน ในแต่ละคอมมูนมีประชากรตั้งแต่ 20,000–80,000 คนหรือราว ๆ 4,000–6,000 ครัวเรือน มีพื้นที่เพาะปลูกประมาณ 3,000–12,000 เฮกตาร์ [วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2525, หน้า 57.] จากการที่ไม่มีกฎกำหนดจำนวนและขนาดไว้แน่นอน ดังนั้นขนาดและจำนวนจึงแตกต่างกันและเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ในเดือนมกราคม 1965 คณะกรรมการเมืองของคณะกรรมการกลางของพรรค ได้แนะนำให้ปฏิรูปขนาดของกองการผลิตให้ลดลงเหลือราว ๆ 30 ครัวเรือน โดยมีน้อยลงในท้องถิ่นที่คนอาศัยอยู่น้อยและมากขึ้นในท้องถิ่นที่มีคนอาศัยอยู่หนาแน่น แต่ย้ำว่าไม่ควรตัดสินใจโดยเบื้องต้น แต่ให้ดูสภาพการณ์เฉพาะในแต่ละท้องถิ่น ตามรายงานในปี 1975 จีนมีคอมมูนประมาณ 50,000 แห่ง และเมื่อถึงปี 1979 จีนมีคอมมูนประชาชนทั้งสิ้นกว่า 52,000 แห่ง [ซี เหวิน, 2527, หน้า 103]

3.6.3 การบริหารงาน : สมาชิกทั้งหมดของคอมมูนจะเลือกตั้งผู้แทนประมาณ 100–120 คน ตั้งเป็นสภาประชาชน ผู้แทนเหล่านี้จะเลือกตั้งกันเองประมาณ 10–25 คน ประกอบขึ้นเป็นคณะกรรมการปฏิวัติ (the revolutionary committee) ซึ่งมีหน้าที่ดูแลจัดการงานประจำวันของคอมมูน ประธานของคณะกรรมการปฏิวัติถือเป็นหัวหน้าที่มีตำแหน่งสูงสุดในคอมมูน แต่ก็ทำงานร่วมกับชาวนา ส่วนกรรมการอื่น ๆ ในคณะกรรมการปฏิวัติก็แบ่งหน้าที่กันดูแลรับผิดชอบงานต่าง ๆ ของคอมมูน นอกจากนี้ สมาชิกของพรรคที่อยู่ในคอมมูนก็จะเลือกคณะกรรมการพรรคในระดับคอมมูน เลขธิการพรรคในระดับคอมมูนและประธานคณะกรรมการปฏิวัติอาจเป็นคนเดียวกันในบางคอมมูน กระบวนการเลือกตั้งและการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการพรรคกับคณะกรรมการปฏิวัติแตกต่างกันไปในแต่ละคอมมูน

สำหรับสมาชิกกองการผลิตใหญ่ก็จะเลือกคณะกรรมการปฏิวัติในระดับของตน คณะกรรมการชุดนี้ขึ้นอยู่กับระดับคอมมูน ส่วนกองการผลิตจะมีคณะกรรมการซึ่งปกติประกอบด้วยหัวหน้ากองการผลิต 1 คน ทำบัญชี 1 คน และผู้ร่วมทีมอีก 4–5 คน ยกเว้นเจ้าหน้าที่ระดับคอมมูนเพียงไม่กี่คน บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่กล่าวมามีรายได้จากการทำงานในคอมมูนทั้งสิ้น [วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2525, หน้า 57–58.]

3.6.4 การแบ่งงานระหว่างแต่ละระดับ : มีหลักง่าย ๆ คือ กองการผลิตซึ่งมีสมาชิกเฉลี่ย 140 คน ผู้ทำการเพาะปลูกโดยเฉลี่ย 50 เอเคอร์ เป็นหน่วยผลิตและจัดบัญชีเบื้องต้น แต่ละปีจะตกลงกันว่าแต่ละกองการผลิตต้องส่งผลิตผลจำนวนเท่าไร ไปรวมไว้ในกองกลางของคอมมูนเพื่อส่งให้รัฐเป็นภาษี และอีกส่วนหนึ่งเพื่อขายให้แก่รัฐตามราคาที่กำหนดไว้แน่นอน รัฐจะนำผลผลิตนี้ไปจำหน่ายต่อให้แก่คอมมูนอื่นที่ขาดแคลน กองการผลิตมีอิสระพอควรในการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน เช่น ซื้อเครื่องมือเกษตร ขยายสวนผลไม้ ปรับปรุงระบบชลประทาน เป็นต้น

เนื่องจากแต่ละคอมมูนได้รับมอบหมายให้ขายผลผลิตให้แก่รัฐ ตามจำนวนโควตาและราคาที่คงที่ กองการผลิตใหญ่ก็จะทำหน้าที่แบ่งโควตานี้ให้กองการผลิตรับไป และแบ่งปัจจัยการผลิตที่ซื้อมา อาทิ ปุ๋ยและเครื่องสูบน้ำให้แก่กองการผลิต หน้าที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือดำเนินกิจกรรมที่ใหญ่เกินกำลังของกองการผลิตจะทำได้ อาทิ การทำสวนผลไม้ ไร่ผัก ฟาร์มเลี้ยงสัตว์ และอุตสาหกรรมขนาดเล็กบางอย่างเช่น โรงซ่อมเครื่องมือการเกษตร และการแปรรูปอาหาร นอกจากนี้ระดับกองการผลิตใหญ่ยังดูแลจัดการโรงเรียนประถม สถานีอนามัย แผนกสินเชื่อและงานอื่นใดที่กองการผลิตทำไม่ได้

สำหรับคอมมูนเองรับผิดชอบงานที่ทั้งกองการผลิตและกองการผลิตใหญ่ทำไม่ได้ อาทิ โครงการที่ต้องใช้แรงงานหรือเงินทุนจำนวนมาก เช่น การสร้างถนน โครงการควบคุมน้ำ โครงการขยายการเกษตร สถานีไฟฟ้าพลังน้ำ รวมทั้งดูแลโรงเรียนมัธยมและโรงพยาบาล ตลอดจนเป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับสมาชิกของคอมมูนในการประสานนโยบาย เผยแพร่และให้การศึกษาลัทธิการเมือง ดูแลความสงบสุขของสมาชิก ปฏิบัติการทางทหาร เก็บภาษีส่งให้รัฐ จัดหาวิทยุพีซสำหรับรัฐ และการประสานแผนการผลิต [วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2525, หน้า 58.]

3.7 หลักประกันของสมาชิกและรายได้

3.7.1 หลักประกันสังคม : โดยทั่วไปสมาชิกของคอมมูนจะได้รับหลักประกันในการดำรงชีพอย่างทั่วถึง ซึ่งที่จริงก็เป็นการประกันสังคมโดยบังคับ คอมมูนส่วนใหญ่ได้ให้หลัก

ประกันแก่สมาชิก ตามคำขวัญที่เรียกว่า “หลักประกัน 7 ประการ” หรือ “หลักประกัน 10 ประการ” หลักประกันเหล่านี้ได้แก่ [เขียน วีระวิทย์, 2519, หน้า 112–113.]

- การให้อาหาร
- การให้ที่อยู่อาศัย
- การให้เครื่องนุ่งห่ม
- การให้ยารักษาโรค
- การให้เล่าเรียน
- การให้บริการตัดผม
- การให้การบันเทิง
- การให้ปัจจัยทำความอบอุ่นในฤดูหนาว ให้ปัจจัยทำความเย็นในฤดูร้อน
- การให้ปัจจัยเพื่อการสมรส
- การปลงศพให้

บางแห่งให้หลักประกันหลายอย่าง แต่บางแห่งให้น้อยแล้วแต่การตัดสินใจของแต่ละระดับ นอกจากนี้เป็นนโยบายของพรรค ที่กำหนดให้หน่วยการผลิตต่าง ๆ เก็บข้าวใส่ง่วงไว้เพื่อต่อสู้กับการขาดแคลนในปีที่การผลิตไม่อำนวยหรือมีภัยสงคราม การให้หลักประกันดังกล่าวเป็นสวัสดิการที่ชุมชนต้องรับภาระร่วมกัน เนื่องจากหักจากรายได้ของหน่วยที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่

3.7.2 รายได้ : สมาชิกของคอมมูนมีรายได้ประจำ 2 ทางคือ

(1) รายได้จากผลผลิตในที่ดินแปลงเล็กส่วนตัว

(2) รายได้จากการทำงานให้ส่วนรวม ซึ่งคิดเป็นหน่วยแรงงาน (work point)

และบางที่ก็มีส่วนเพิ่มที่เป็นของแจก (free supplies) หรือ โบนัส (bonus)

รายได้จากที่ดินแปลงเล็กส่วนตัว : วิธีการดำเนินชีวิตของสมาชิกในคอมมูนและกรรมสิทธิ์ในที่ดินแปลงเล็กเป็นสิทธิ์โดยชอบธรรมของสมาชิก นอกจากกรรมสิทธิ์รวมหมู่ของคอมมูนประชาชน สมาชิกของคอมมูนได้รับอนุญาตให้ทำการเพาะปลูกในที่ทำกินส่วนตัวแปลงเล็ก ๆ ดำเนินอาชีพเสริมบางอย่างตามที่แต่ละคนต้องการ อาทิ การเลี้ยงสัตว์ พวกเขาอาจเลี้ยงสัตว์เลี้ยงจำนวนหนึ่ง อาจขายผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมเสริมในที่ทำกินส่วนตัวในตลาดนัดในชนบทได้ อาชีพเสริมที่สมาชิกทำต้องสอดคล้องกับเศรษฐกิจสังคมนิยมด้วย ปรากฏว่าผลผลิตจากที่แปลงเล็กนี้นับได้รวม 15–16% ของมูลค่าผลผลิตการเกษตรของจีนในปัจจุบัน

[ซี เหวิน, 2527, หน้า 105] อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการจัดตั้งคอมมูนปลายปี 1958 นั้น คอมมูนส่วนใหญ่ไม่ยินยอมให้สมาชิกมีที่ดินทำกินเป็นของตัวเอง เนื่องจากเกรงว่าจะสนใจทำการผลิตส่วนตัวมากกว่าของส่วนรวม แต่เมื่อเกิดทุพภิกขภัยในช่วง 1959—1961 คอมมูนต่าง ๆ จึงยอมแบ่งพื้นที่ดินบางส่วนให้สมาชิกทำกินเองเป็นของครอบครัว ซึ่งสามารถปลูกพืชผลหรือเลี้ยงสัตว์ใดก็ได้ตามใจสมัคร กล่าวกันว่าประมาณ 30% ของผักที่ประชาชนบริโภคมาจากที่ดินแปลงเล็กส่วนตัวดังกล่าว อย่างไรก็ตาม พรรคได้วางแผนปฏิบัติห้ามหน่วยการผลิตต่าง ๆ แบ่งที่ดินสำหรับทำกินส่วนตัวเกินกว่า 5% ของที่ดินของหน่วยการผลิตนั้น ๆ ในทางปฏิบัติหน่วยการผลิตต่าง ๆ มักจะกำหนดที่ดินประมาณ 3—4% ของที่ดินทั้งหมดเฉลี่ยให้สมาชิกทำกินส่วนตัว [เขียนธีระวิทย์, 2519, หน้า 113] บางแห่งใช้แรงงานของหน่วยการผลิตเช่นเดียวกับการทำงานในที่ดินของหน่วยการผลิต ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้สมาชิกสนใจแต่การทำงานบนที่ดินส่วนตัวของตน

รายได้จากการทำงานส่วนรวม : ผู้ใช้แรงงานได้ค่าตอบแทนในลักษณะแตกต่างกันตามเวลาและสถานที่ การคิดค่าจ้างแรงงานเป็นหน่วยแรงงานนั้นใช้มาตั้งแต่การปฏิรูปที่ดินปี 1950 สำหรับการคิดค่าแรงในระบบสหกรณ์ผู้ผลิตการเกษตรได้นำเอาระบบคิดหน่วยแรงงานมาใช้ โดยบางแห่งคิดตามเวลาที่ทำ (time rate) บางแห่งคิดตามปริมาณงานที่ทำ (piece rate) ซึ่งส่วนมากนำไปใช้หลังการคิดค่าแรงตามเวลาที่ทำ วิธีนี้ให้กำหนดงานที่ทำเป็นหน่วยแรงงาน เช่น เกี่ยวข้าว 1 โหม่วได้ 10 หน่วยแรงงาน ดายหญ้า 1 โหม่วได้ 12 หน่วยแรงงาน เก็บปุ๋ยได้ 1 ตันได้ 20 หน่วยแรงงาน เป็นต้น ถ้ามีหลายคนทำงานร่วมกันก็เฉลี่ยหน่วยแรงงานกัน ส่วนในระบบสหกรณ์แบบก้าวหน้าใช้การคิดตามปริมาณงานที่ทำ นับว่าเหมาะสม เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดินแล้ว และการใช้วิธีนี้ให้กำลังใจแก่ผู้ที่ยันได้ดีกว่าการคิดตามเวลาที่ทำ

สำหรับในระบบคอมมูน การคิดค่าแรงเป็นหน่วยแรงงานใช้ระบบแตกต่างกันดังที่ใช้ในระบบสหกรณ์ แต่บางแห่งใช้วิธีการให้โบนัสหรือของแจกแทน อันที่จริงการให้โบนัสและการให้ของแจกก็คือการเอารายได้จากผลผลิตของแรงงานของสมาชิกในหน่วยนั้นเองมาให้

— **การให้โบนัส** ปกติให้เฉพาะผู้ที่ทำงานดี พวกที่ได้โบนัสอาจไม่สนใจคำสอนของประธานเหมานัก แต่ผู้ทำงาน ในสมัยปฏิวัติวัฒนธรรมได้มีการโจมตีมาตรการการให้โบนัสว่าเป็นวิธีการเอาเงินล่อ “เอาเงินบงการ” ไม่ใช่ “การเมืองบงการ” กล่าวกันว่าเป็นความชั่วที่สร้างขึ้นโดยอดีตประธานาธิบดีหลิวเซาฉี ฉะนั้นการให้โบนัสจึงเสื่อมความนิยม

— **การให้ของแจก** นิยมทำกันในบรรดาผู้นำที่ชอบทำตัวเป็นพวก “หัวก้าวหน้า” เพราะว่าสอดคล้องกับอุดมคติของมาร์กซ์ที่ว่า “ให้ตามความสามารถ ได้ตามความ

ต้องการ” (from each according to his ability, to each according to his needs) ฉะนั้นระยะแรก ๆ คอมมูนใช้วิธีแจกของ เช่น สบู่ ผ้าเช็ดตัว เป็นต้น ให้ตามที่สมาชิกเรียกร้อง แต่ทำอยู่ได้ไม่นาน ต้องยกเลิก เนื่องจากของไม่พอแจกและจิตใจของประชาชนยังไม่สูงพอที่จะเรียกร้องเอาเฉพาะสิ่งที่เป็นจริง ๆ การปรับปรุงแก้ไขที่นำมาใช้คือในทางปฏิบัติมีการให้เปล่าเฉพาะของบางอย่าง เช่น ข้าว และแทนที่จะแจกให้ตามต้องการก็แจกให้โดยจำกัดปริมาณ ซึ่งของแจกฟรีก็คือการเอาเงินส่วนรวมมาแจกนั่นเอง จึงไม่ผิดกับวิธีการปันส่วนเท่าไรนัก [เขียน วีระวิทย์, 2519, หน้า 114–115]

ปัจจุบันการจ่ายค่าตอบแทนยังยึดหลักของลัทธิสังคมนิยมเป็นเกณฑ์ คือหลักการที่ว่า “แต่ละคนใช้แรงงานตามความสามารถได้รับส่วนแบ่งตามผลงานที่ทำ” (from each according to his ability, to each according to his work) และ “จ่ายมากสำหรับงานมาก” วิธีคิดค่าแรงเป็นหน่วยแรงงานดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การจ่ายค่าจ้างคิดตามปริมาณและคุณภาพของแรงงาน คือคนที่ทำงานมากย่อมได้ค่าตอบแทนมากกว่าคนที่ทำงานน้อย ทำงานหนักย่อมได้ค่าจ้างมากกว่างานเบา คนที่ทำงานโดยใช้ความชำนาญหรือความรู้พิเศษย่อมได้ค่าตอบแทนมากกว่าคนที่มีความชำนาญหรือความรู้น้อยกว่า อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการกลางของพรรคก็แนะนำไม่ควรให้ค่าตอบแทนแตกต่างกันมาก แต่ก็ยอมรับว่าความแตกต่างยังมีความจำเป็นอยู่

ในช่วงการปฏิวัติวัฒนธรรม ประชาชนธรรมดาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่าของหน่วยแรงงานมากขึ้น และผู้ใช้แรงงานได้ค่าตอบแทนเท่าเทียมกันมากขึ้นเป็นอย่างมาก

3.7.3 การแบ่งปันรายได้ : ในแต่ละคอมมูนสมาชิกส่วนมากทำงานให้แก่หน่วยการผลิตขั้นพื้นฐานปกติคือกองการผลิต แต่ในกรณีที่มีบริเวณนั้นไม่มีกองการผลิตก็ให้กองการผลิตใหญ่เป็นหน่วยพื้นฐาน หน่วยการผลิตขั้นพื้นฐานทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการทำการเกษตรในที่ดิน ซึ่งเป็นงานหลักในระบบคอมมูน แต่เนื่องจากคอมมูนยังมีงานอื่น ๆ อาทิ เลี้ยงสัตว์ โรงงานปั้นด้าย โรงงานทำอิฐ โรงงานทำปุ๋ย โรงเรียน โรงพยาบาล โรงงานผลิตเครื่องจักรกลเบา เป็นต้น สมาชิกของหน่วยการผลิตขั้นพื้นฐานจึงทำงานให้แก่หน่วยในระดับสูงขึ้นไป เช่น ทำงานให้แก่โรงงานปุ๋ยที่จัดการโดยกองการผลิตใหญ่ หรือขับรถให้แก่สถานีรถแทรกเตอร์ที่จัดการโดยคอมมูน เป็นต้น ประมาณ 20% ของผู้ใช้แรงงานทั้งหมดของคอมมูนทำงานให้แก่กิจกรรมที่จัดการโดยกองการผลิตใหญ่ สัดส่วนของคนทำงานในแต่ละระดับของคอมมูนแตกต่างกันไปตามความแตกต่างของกิจกรรมทางเศรษฐกิจของแต่ละหน่วย แต่ไม่ว่าจะทำงานในหน่วยใดเสมียนหรือสมุหบัญชีจะบันทึกการทำงานไว้เป็นหน่วยแรงงาน ซึ่งจะมีค่าเทียบเป็นเงิน

เท่าไรขึ้นอยู่กับการผลิตส่วนรวมของหน่วยที่ทำได้

การแบ่งปันรายได้ของหน่วยต่าง ๆ ซึ่งถือกันว่าเป็นผลผลิตรวมของผู้ใช้แรงงานจะกระทำกันปีละครั้ง หรือ 2 ครั้ง หรือ 3 ครั้ง ก็แล้วแต่จะตกลงกันตามความเหมาะสม ปกติกระทำกันดังนี้ [เขียน วีระวิทย์, 2519, หน้า 117-119] คือ

(1) หักค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการผลิต ค่าสิทธิของทรัพย์สินที่ใช้ร่วมกัน และค่าบริหารงานในการผลิต

(2) หักภาษีที่ต้องส่งมอบให้แก่รัฐบาลกลาง ซึ่งแต่ละคอมมูน กองการผลิตใหญ่ และกองการผลิตถูกเรียกเก็บไม่เท่ากัน เนื่องจากผู้นำต้องการขจัดความแตกต่างกันในทางเศรษฐกิจของหน่วยต่าง ๆ โดยใช้มาตรการภาษีช่วย โดยสรุปแต่ละหน่วยต้องส่งรายได้ให้แก่รัฐบาลกลางในรูปภาษีประมาณ 5-7% ของรายได้ทั้งหมดของหน่วยก่อนหักค่าใช้จ่ายใด ๆ ภาษีอาจจ่ายเป็นผลผลิตได้

ในจีนไม่มีการเสียภาษีเงินได้ส่วนบุคคล เนื่องจากเมื่อเก็บภาษีจากหน่วยการผลิตก็เท่ากับลดรายได้ของผู้ใช้แรงงานอยู่แล้ว ด้วยเหตุนี้รายได้จากภาษีของรัฐมีไม่มากนัก ส่วนใหญ่รายได้ของรัฐมาจากรัฐวิสาหกิจ ในปี 1966 งบประมาณของรัฐได้มาจากกำไรของวิสาหกิจ 70% อีก 30% มาจากวิสาหกิจที่มีใช้รัฐบาลกลางเป็นเจ้าของและคอมมูน ในความเป็นจริงกำไรและภาษีในจีนไม่ค่อยต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดราคาสินค้าของรัฐให้สูงกว่าต้นทุน...ความจริงจะเรียกว่าภาษีก็ได้ผลลัพธ์เหมือนกัน คือรัฐเก็บภาษีสราวกับว่าวิสาหกิจมิใช่ของรัฐ เพราะก่อนปี 1956 นั้น วิสาหกิจจำนวนมากยังคงเป็นของเอกชน สำหรับการบังคับซื้อผลผลิตจากคอมมูนจะเรียกว่าการเก็บภาษีหรือไม่ขึ้นอยู่กับราคาที่กำหนด ถ้ากำหนดราคาต่ำส่วนที่รัฐบาลได้กำไรก็เท่ากับการเก็บเอาจากผู้ใช้แรงงาน ตามปกติรัฐกำหนดโควต้าซื้อผลผลิตส่วนหนึ่งจากคอมมูน ราคาที่ซื้อบางครั้งก็ต่ำ บางครั้งก็สูงกว่าราคาในท้องตลาด โควต้านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของรัฐบาล และด้วยความเห็นชอบจากองค์กรปกครองในคอมมูน โดยปกติรัฐจะเพิ่มโควต้าบังคับซื้อในปีที่ผลผลิตดี หรือเฉลี่ยผลผลิตไปที่อื่นที่ขาดแคลน นักสังเกตการณ์ตะวันตกส่วนมากถือว่าการบังคับซื้อผลผลิตโดยรัฐบาลเป็นการเรียกเก็บภาษีสรูปแบบหนึ่ง แต่ในความเป็นจริงเป็นมาตรการของรัฐบาลที่จะพยุงราคา ตรึงราคา และเฉลี่ยการบริโภคมากกว่า

(3) หักการลงทุน อาทิ เก็บเมล็ดพันธุ์ไว้เพาะปลูก ซื้อเครื่องมือใช้งาน สร้างหรือขยายโรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้ก็หักค่าสวัสดิการเพื่อประกันสังคม “7 ประการ” หรือ “10 ประการ” รวมทั้งหักเป็นรายจ่ายส่วนรวมอื่น ๆ อีกตามความจำเป็นของแต่ละหน่วย

การกำหนดสัดส่วนสำหรับกิจการแต่ละอย่างนั้น ผู้บริหารในหน่วยนั้น ๆ ร่วมกับสมาชิกประชุมตกลงกันเองตามแนวการปฏิบัติที่พรรคกำหนดไว้กว้าง ๆ ตัวอย่างเช่น เอกสารของพรรคกำหนดว่าการจ่าย “เงินอุดหนุน” ให้แก่พนักงานปฏิบัติการไม่ควรเกิน 2% ของผลผลิตทั้งหมด หน่วยนั้น ๆ ก็กำหนดเอาเองว่าจะจ่ายให้ 1% หรือ 1.2% ของผลผลิตของหน่วย เป็นต้น

(4) การจ่ายให้แก่สมาชิก การคำนวณผลตอบแทนให้แก่สมาชิกผู้ใช้แรงงาน ทำโดยเอารายจ่ายที่สำคัญ 3 ประการไปหักออกจากผลผลิตรวมของหน่วย แล้วส่วนที่เหลือ (อาจเหลือแตกต่างกันตั้งแต่ 50—80% ของผลผลิตทั้งหมด) จึงเป็นของผู้ใช้แรงงาน ตัวอย่างการแบ่งปันรายได้ของคอมมูนแห่งหนึ่งใกล้หังโจว ซึ่งประกอบด้วย 15 กองการผลิตใหญ่ซึ่งทำการเพาะปลูกและแปรรูปชา ประมาณ 63% ของรายได้ทั้งหมดของคอมมูนถูกกระจายในหมู่ครัวเรือน 250 ครัวเรือนหรือ 1,250 คน ในขณะที่ 17% ของรายรับทั้งหมดถูกใช้ซื้อเครื่องจักร ปุ๋ย และยาฆ่าแมลง ที่เหลือ 10% ถูกโอนไปเป็นเงินกองทุนสำรอง 3% เป็นกองทุนสวัสดิการ ในขณะที่ 7% ถูกจ่ายให้รัฐในรูปแบบของภาษีการเกษตร [M.C. Shanta Murthy, 1981, p. 32.] หรือตัวอย่างการแบ่งปันรายได้ในปี 1971 ของกองการผลิตเฉียวลี่ อำเภอเตือซิง มณฑลเจ้อเจียง ซึ่งมีประชากร 253 คน (55 ครัวเรือน) เป็นดังนี้ [เขียน ชีระวิทย์, 2519, หน้า 119] คือ

รายได้ทั้งหมด	87,978 หยวน
ภาษี	3,386 หยวน
ต้นทุนการผลิต + ค่าบริหารงาน	21,427 หยวน
ทุนเงินสะสมสวัสดิการ	13,068 หยวน
จ่ายให้แก่สมาชิกผู้ใช้แรงงาน	50,097 หยวน

(คิดเป็น 56.9% ของผลผลิตรวม)

จำนวนที่จะจัดสรรจ่ายให้แก่สมาชิกให้เอา หน่วยแรงงานของผู้ใช้แรงงานทั้งหมดหาร ราคาผลผลิตส่วนที่เหลือ จะได้มูลค่าของหน่วยแรงงานแต่ละหน่วย (ซึ่งอาจมีมูลค่า 10 เฟินหรือราว ๆ 1 บาท) แบ่งให้แก่ผู้ใช้แรงงาน ผู้ใดทำหน่วยแรงงานได้มากก็ได้ค่าตอบแทนมาก ค่าตอบแทนนี้จ่ายเป็นเงิน บางครั้งจ่ายเป็นสิ่งของ อาทิ ข้าว น้ำมัน ผัก เป็นต้น และถ้าเอาไปใช้ระหว่างปีก็บันทึกไว้หักออกตอนวันจ่าย รายได้บางอย่างหน่วยการผลิตจัดการฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์ให้ รัฐนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ เจ้าของสามารถถอนไปใช้ได้ แต่ต้องได้รับคำรับรองจากหัวหน้าหน่วยการผลิตหรือสมุหบัญชีของหน่วยนั้นเสียก่อน

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นคือ โดยวิธีนี้ผู้ที่อยู่ในหน่วยที่ผลผลิตได้น้อยหรือยากจนก็มีรายได้น้อย เพื่อป้องกันความแตกต่างกันอย่างมาก รัฐบาลจำเป็นต้องช่วยเหลือหน่วยที่มีรายได้น้อย โดยการลดภาษีและให้เงินอุดหนุน เพราะการผลิตในสาขาการเกษตรไม่แน่นอนเหมือนกับอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้ทำงานในหน่วยการเกษตรจึงมีรายได้น้อยไม่แน่นอน พรรคพยายามป้องกันไม่ให้ความแตกต่างกันมากนักในสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็ต้องการให้หน่วยการผลิตต่าง ๆ สามารถพึ่งตนเองได้ในอัตราสูง งานนี้จึงค่อนข้างซับซ้อนและยุ่งยาก รัฐบาลเคยใช้มาตรการแบ่งปันรายได้ของคอมมูนที่มีผลผลิตสูงเป็นเปอร์เซ็นต์ต่ำกว่าคอมมูนที่มีผลผลิตต่ำ เช่น 50% ต่อ 60% ของผลผลิตของหน่วยนั้น ๆ แต่ปรากฏว่าคอมมูนที่แบ่งปันรายได้ให้เป็นค่าแรงเปอร์เซ็นต์ต่ำ กลับมีเงินเหลือสำหรับการลงทุนมาก ซึ่งในระยะยาวผลก็คือคอมมูนที่รวยยิ่งรวยขึ้น สิ่งนี้เป็นปัญหาที่ผู้นำยังแก้ไม่ตก

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสหกรณ์การเกษตรและคอมมูน

สหกรณ์การเกษตร	คอมมูน
<p>1. กิจกรรม มุ่งเฉพาะด้านทำการผลิตการเกษตรร่วมกันอย่างเดียว</p> <p>2. กรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของ รัฐยอมให้เอกชนมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินดังนี้ ก. เกษตรกรมีกรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ข. รัฐยอมให้เกษตรกรมีที่แปลงเล็กส่วนตัว เพื่อทำการปลูกผัก ผลไม้ เลี้ยงสัตว์ และนำผลผลิตที่ได้ไปขายเป็นรายได้ส่วนตัว แต่ไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดินแห่งนี้</p> <p>3. การกระจายรายได้ สมาชิกมีรายได้อีกส่วนหนึ่งจากการทำงานให้สหกรณ์ รายได้ไม่ว่าจะอยู่ในรูปเงินสดหรือผลผลิต ถูกจัดสรรให้ตามจำนวนวันที่มาทำงานตามที่กำหนด เวลาที่เหลือ ชาวนาสามารถประกอบอาชีพส่วนตัวตามอิสระ</p>	<p>1. กิจกรรม มุ่งทำการผลิตในทุกด้าน ไม่เฉพาะการเกษตรเท่านั้น แต่รวมถึงอุตสาหกรรม การค้า วัฒนธรรม และกิจกรรมอื่น ๆ</p> <p>2. กรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของ ก. บรรดาปัจจัยการผลิตทั้งหมดเป็นกรรมสิทธิ์รวมหมู่ทั้งบ้าน สัตว์ใช้งาน ปศุสัตว์ ปัจจัยเหล่านี้ตกเป็นของคอมมูน แต่เพียงผู้เดียว ข. บรรดากรรมสิทธิ์ทรัพย์สินส่วนตัวขั้นพื้นฐานถูกยกเลิกหมด ค. ไม่ยอมให้เกษตรกรมีที่แปลงเล็กส่วนตัว เคยมีอยู่เดิมก็ยกเลิก ผลปรากฏว่า แรงจูงใจของชาวนาลดลง ผลผลิตในระยะนี้ตกต่ำมาก ต่อมายอมให้มีที่แปลงเล็กส่วนตัวได้</p> <p>3. การกระจายรายได้ นำเอาระบบจ่ายเป็นค่าจ้างครึ่งหนึ่ง จ่ายเป็นสิ่งของ เช่น อาหาร ข้าว อีกครึ่งหนึ่ง แต่ละคอมมูนจะจัดสรรอาหารให้แก่สมาชิกในรูปบัตรปันส่วนอาหาร ส่วนการจ่ายค่าจ้างนั้นมีเกณฑ์ตัดสินโดยพิจารณาจาก (ก) ประสิทธิภาพการผลิต และ (ข) ทักษะด้านเทคนิค</p>

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสหกรณ์การเกษตรและคอมมูน (ต่อ)

สหกรณ์การเกษตร	คอมมูน
<p>4. แบบแผนการดำเนินชีวิต</p> <p>แบบแผนการดำเนินชีวิตดั้งเดิมเป็นอย่างไรก็คงเป็นเช่นนั้น ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง สหกรณ์การเกษตรเน้นแต่ความร่วมมือทำการผลิตร่วมกันเท่านั้น ไม่ยุ่งเกี่ยวกับแบบแผนการดำเนินชีวิตแต่อย่างใด</p> <p>5. การจัดองค์การแรงงาน</p> <p>หน่วยงานพื้นฐานขององค์การแรงงานก็คือ กองการผลิตใหญ่</p> <p>6. การบริหารงาน</p> <p>ที่ผ่านมามีหน่วยปกครองแยกออกเป็น 2 ระดับ ในท้องถิ่นชนบท คือ</p> <p>ก. ตำบล เป็นหน่วยงานขั้นพื้นฐาน</p> <p>ข. สหกรณ์การเกษตร</p>	<p>4. แบบแผนการดำเนินชีวิต</p> <p>มุ่งทำลายระบบครอบครัว นอกจากเป็นการผลิตร่วมกันแล้ว ยังเน้นการดำเนินชีวิตร่วมกัน ความเกี่ยวพันภายในชีวิตครอบครัวลดความสำคัญลง คอมมูนจะให้หลักประกัน 10 ประการแก่สมาชิก</p> <p>5. การจัดองค์การแรงงาน</p> <p>หน่วยงานองค์การแรงงานมี 2 หน่วย คือ เริ่มจากระบบเดิมก่อน คือ กองการผลิตใหญ่ นำมาปรับปรุงเป็นกองการผลิตในเดือนกันยายน 1959 มี 0.5 ล้านกองการผลิตใหญ่ 3 ล้านกองการผลิต ใน 24,000 คอมมูนชนบท</p> <p>6. การบริหารงาน</p> <p>ภายใต้ระบบคอมมูนหน่วยงานปกครองพื้นฐานคือ ตำบล และสหกรณ์การเกษตร 2 รูปแบบถูกยุบรวมเข้าด้วยกัน ภายใต้คอมมูน โดยมีคณะกรรมการเข้าบริหารเพื่อควบคุมหน่วยงานเหล่านี้ ระบบคอมมูนมีหน่วยงานที่ขนาดใหญ่และสลับซับซ้อนมากกว่า</p>

กล่าวโดยสรุป ในทศวรรษ 1950 จีนก็สามารถแปลงรูปเป็นสังคมนิยมในภาคการเกษตรได้สำเร็จ เริ่มจากการปฏิรูปที่ดิน การจัดตั้งระบบการรวมกลุ่ม และสุดท้ายการจัดตั้งระบบคอมมูน โครงสร้างของคอมมูนถึงแม้ได้ถูกนำมาใช้อย่างรีบเร่งมากในช่วง 1958-1959 ในรูปแบบที่ได้ปรับปรุงใหม่ ในปัจจุบันก็คือสถาบันชนบทพื้นฐาน ประกอบด้วย 80-85% ของประชากรของประเทศ ความหวังของลัทธิเหมาก็คือ การค่อย ๆ ยอมรับลักษณะที่เป็นสังคมนิยมมากขึ้น ในแง่ที่ว่าชาวนาจะถือเอาผลประโยชน์ของตนเข้ากับกิจกรรมของกลุ่มที่ใหญ่ พวกเขาคาดหวังว่าที่ดินและสินทรัพย์ของคอมมูนจะถูกแปลงรูปทันเวลาจากการถือกรรมสิทธิ์รวมหมู่อย่างแคบ ๆ ไปเป็นกรรมสิทธิ์โดยประชาชนทั้งมวลชนในรูปสังคมนิยมเต็มตัว