

# 坚持集体领导 做好党的工作

介绍中共葛条港乡总支集体领导的经验

庄成编



河北人民出版社

# 目 錄

|                      |    |
|----------------------|----|
| 明确認識，統一思想.....       | 1  |
| 健全支部委员会工作制度 .....    | 5  |
| 集体領導与个人負責相結合 .....   | 16 |
| 發揮全体党員的智慧和力量 .....   | 24 |
| 依靠党員、群众，克服主观主义 ..... | 33 |
| 發揮各个組織的作用.....       | 36 |

## 明确認識，統一思想

中共昌黎縣葛条港鄉总支部，在一九五四年八月間，从學習党的七届四中全会文件入手，开始檢查和改進支部領導工作。檢查改進的中心問題，是如何正确地貫徹和执行党的集体領導原則問題。可是，起初不少同志因思想不明确存有抵触情緒，有的人認為：党的高級領導机关決定方針政策，要实行集体領導。鄉、村党支部，要不要集体領導没什么关系。如总支委員許志貴說：“有了工作，上边一布置，咱們就执行，还講什么集体領導？反正誰的道兒高，出个主意，大伙就跟着办唄！”

鄉总支書記蔡世俊同志，划鄉前在解官营村里当支部副書記的时候，也不大懂得什么叫集体領導，不过他遇事总是找到大伙商量商量，所以人們都佩服地說他工作有能力，民主作風比較強。在向支部貫徹党的七届四中全会決議前，他听了縣委的傳達报告，比大家先學習了一步，对增强党的團結、正确地貫徹党的集体領導原則等問題，支部書記負有更大的責任有了明确的思想認識。这时他看到同

同志們的這種抵觸情緒，他感到如果光是空講道理，不能夠搞通思想，提高大家的認識，也很難糾正錯誤。於是，他首先在會議上舉出了一些事實，向同志們說明違背集體領導的危害性。例如，在一九五三年（建鄉的第一年）的種麥工作中，他和鄉長張維林（總支委員），接受了區里兩千畝的種麥任務，他們倆一合計就給各村規定了種麥數字，雖然開了個總支委員會，也只是走走形式，別人也沒有說話。這樣少數人決定問題的結果，就造成秋收、種麥中的矛盾。任務分配的也不合理，適合多種麥的村子沒有多種，該少種的村子倒造成了多種的強迫命令。解官營村因為急於完成種麥任務，竟使一百多畝豆子沒有及時收割，豆角爆開白白丟在地里兩千多斤。全鄉的種麥任務不但沒有完成，倒惹的群眾很不滿意。

總支書記這一鼓勵大家提問題，大家舉出建鄉前葛條港和解官營兩個村支部的情況，認真地進行了討論和作了对比。接着大家就舉出在一九五三年建鄉前，葛條港村支部僅有六名黨員，支部書記的工作辦法既少，又不肯跟同志們商量，只是一個人“耍光杆司令”，個人決定問題，黨員們都有意

見。这样日子長了，又不开展批評和自我批評，就造成了党内嚴重的不團結現象，甚至互相排斥，各搞一套，誰也不管誰。一九五二年做擴軍工作时，支部書記許守朴到村西片去動員青年參軍（当时全村按居住情况分为三片），可是黨員許玉声却太喊大叫地攔擋說：“快回你們南片去，这片由我負責！”又这年冬天好容易發動群众組織臨時互助組，挖出了几十万斤黑沙泥，用來作肥料改变土壤，可是黨員許世民等却擅自主張把它賣給外村，換錢分着花了。由于党内存在着这种个管个的狀況，就使整个支部喪失了战斗堡壘作用。对互助合作政策也就不能很好的貫徹，全村二百六十四戶，到一九五三年只有三戶参加了臨時互助組。因此互助合作运动非常落后，資本主义自發勢力得到發展，引起了嚴重的階級分化，在土地改革以后的三年中，葛条港村就有三十一戶出賣了土地或房屋，其中有三戶已經完全破產变成了貧民，而另外的十五戶却变成了富農和有的放高利貸，剝削別人。解官营村支部的情况就和葛条港村支部完全相反。支部委員會的工作制度虽然不够健全，可是一切重大工作問題，总是大家商量大家出主意，大家

決定問題，并能經常开展批評和自我批評，因为支部委员会真正起到領導核心的作用，各項工作都赶在前面，常常受到上級的表揚。全村三百三十六戶，到一九五三年，已有二百六十四戶参加了互助合作組織，生產量逐年提高。一九五二年，每畝地就平均增產四十八斤，比葛条港村同样土地多增產三十二斤。过去全村打的粮食年年不够吃用，到一九五三年就已賣給國家余粮十三万多斤，被評为全縣愛國售粮模范村。原來的一百三十三戶貧農，不但沒有一戶賣房賣地，而且这时已有一百二十二戶开始过上了丰衣足食的生活。

經過这样对比、分析，使大家从事实中受到了一次深刻的教育。鄉長張維林說：“过去总觉着有事跟大伙商量是多一層麻煩，不如个人說了算省事，干着順手。現在檢查起來，这种独攬全权、包办代替的作風，把許多好事都給弄糟了！”許志貴說：

“过去誰都羨慕解官营的工作好，好在那里呢？原來是好在党内團結一致，好在集体領導上了。”还有的黨員經過大家的帮助提高了覺悟，也檢查了自己缺乏民主作風的錯誤，許守朴說：“过去我只看重了自己，不相信大家的力量，結果自己忙得够

噲！倒弄得一事不成，破壞了黨的集體領導原則。今後一定要記取這個教訓！糾正錯誤。”經過幾次學習和檢查，大家一致認為：鄉黨總支部雖然不是直接決定方針政策的，但它是領導全鄉人民的核心力量，是把黨的方針和各項政策最後貫徹到群眾中的重要環節，這點十分重要，因為即便上級黨的方針和政策都對，鄉總支或支部不能很好的執行或執行的有偏差，都達不到作好工作的目的。而強調遵守黨的集體領導原則，集中支部委員會和全體黨員的智慧和經驗，就能正確地貫徹和執行黨的政策，就會把事办好。所以黨把集體領導規定為我黨的領導的最高原則，不管是黨的高級領導機關或者是黨的鄉、村支部，都不能例外。

## 健全支部委員會工作制度

在思想認識提高的基礎上，經過總支委員會的討論研究，具體規定了工作制度和改進領導的辦法，並在實際執行中不斷加以充實和修正。首先，按照規定補選了四名總支委員，使總支委員會由九人擴大到十三人，並且健全了總支委員會的工作制

度。总支委員會全体會議，規定每月定期召开兩次（五日、二十日）。在會議上經常根据上級黨委的指示和工作布置，研究具体的执行办法，檢查工作的执行情况，并且審查各部門的工作計劃，討論決定臨時發生的一切重大問題。如果遇有緊急突击性的工作和必要的問題，就召开臨時會議。同时，为了做好总支委員會的日常工作，还坚持了每周一次部分委員的碰头会，由总支書記、鄉長等駐鄉委員和不駐鄉的总支副書記等六人参加。在碰头会上，主要是彙報和檢查总支決議的执行情况。他們感到这样做有很多好处，不但可以减少一些不必要的臨時性的全体會議，免得过多的耽誤生產，而且能够經常掌握实际工作的情况，及时解决問題。此外，除了必要召开的总支委員會擴大會議和各部門干部的联席會議外，还單獨召开总支委員會全体會議。这样做，就避免了过去那种把总支委員會变成“一攬子”會議的偏向，明确了集体領導，个人負責的原則，使总支委員們感到自己責任的重大，有职有权，在开会时不能無故缺席。从而真正發揮了总支委員會的核心領導作用。

有了正确的會議制度，又怎样才能把會議开

好，從而體現黨的集體領導呢？他們有如下幾點體驗：

### 一、會議要有準備，有中心

每次開會以前，凡屬於中心工作和重大問題方面的會議，就由總支書記、副書記、部分駐鄉委員，有時吸收有關的委員參加，事先做好會議的內容準備。這主要是把會議的內容、程序研究好，概括地分析一下在支委本身可能存在的思想問題，並常常提出具體執行上級黨委指示的初步意見；凡屬於各部門工作方面的會議，就由主管的委員做準備，並同總支書記事先交換意見，主要是提出具體執行上級指示和部門工作計劃的初步意見及可能發生的問題等。這樣做好準備以後，再通知給各個總支委員，按照規定的內容搜集情況，準備意見。這樣，不但縮短了會議時間，更重要的是充分地發揮各個委員的智慧和作用，克服了建鄉開始時那種總支書記等主要幹部布置工作，某些委員不負責任的“听唱”現象。總支委員趙錫和過去開會時，由於會議前沒有準備，討論中很少發言，總是等臨散會時說聲“沒意見”就拉倒了。從總支加強了會議準備以後，他就主動地考慮問題，準備在開會時發表意

見。比如去年春耕后，总支委員會安排生產工作時，沒有提到積肥工作，他就積極提出意見，補充了這項重要內容。

為什麼開會要有個中心內容呢？因為規定個中心內容，便于重點研究問題和解決問題。不然，沒準備的什麼問題都在會上研究，什麼問題也研究不好。因此，他們的會議都有準備，有中心內容。但是在會議進行中起初因為掌握不好，往往離開討論的中心，扯到另外一個問題上去。去年有一次，正研究春耕準備工作，可是鄉長卻提出了供銷社到了煤油，應該怎樣下放的問題，接着就有人計算起每戶該領幾兩，有的追問質量好壞，你一句他一句噲咕了半晌，早就離開了正題。還有一次正研究打井備料，鄉長又提出如何搞好預購棉花的問題，这样就分散了大家的注意力，冲淡了所要討論的中心議題。為了克服這種現象，他們採取的辦法是：一方面經常教育大家自覺地遵守會議秩序，另一方面在臨開會時，由總支書記或副書記主動征求大家一下意見，如有需要集體討論決定的問題，時間又允許，就臨時納入會議議程。这样，既解決了各方面急待解決的問題，又使會議能够正常進行。過去團總支

書記郭坤，总想在會議上討論一下团的工作問題，可是又怕打乱會議的中心，只好悶着不提。从实行了这种办法以后，光今年春耕生產期間，在臨時會議上就一連討論了兩次建团計劃和青年水利突擊隊等問題，使团的工作及时得到了黨总支的具体領導和支持。

## 二、充分發揚民主，尊重每个委員的權利

在每次會議上和各項工作中，他們都特別注意發揚民主，使每个委員都能圍繞着中心議題充分發表自己的意見。在這方面，這鄉总支委員會除了經常向全体委員進行民主教育外（由于总支書記是會議的主持者），還責成他特別重視总支委員的每一條意見。在今年三月間的一次會議上，主要是研究如何按照國家需要實現種植計劃。本來在這以前，他們已經制定了種植計劃，各个生產隊（全鄉一個高級社）也都按照計劃大体上做好了準備，再隔几天就要全部開犁。可是這個計劃沒有被縣里批准，還需要增種一些玉米、粳子等高產作物和棉花。在討論中有三種意見：一種是主張實事求是地修正原訂計劃，達到因地種植，符合國家要求。一種是雖然同意修訂計劃，却主張把縣里要求增種的高產作

物平均分配到各隊。再一種認為當時就要開犁，再改變計劃是找麻煩。比如分配給第八生產隊增種一百畝粳子時，負責這隊工作的總支委員說：“因地制宜多種高產作物誰也不反對，可是到了這個時候，種子到那里去找呢？倒不如等來年再說！”同時他還提出上次分配給第八隊的玉米種植數字多了，應該縮減下來。當時，總支書記蔡世俊同志聽着后兩種意見，也是很不耐煩，可是他懂得：在總支委員全體會議上，任何總支委員（連書記在內）都享有同等權利，誰也不能侵犯這種權利。所以並沒有打斷人家的發言，而是虛心傾聽別人的意見。等大家都說完了，他就根據這些不同意見，啓發大家進一步展開討論。首先，通過算細賬和分析各村各隊的土質情況，使大家進一步認清了多種高產作物對國家對社員的好處，以及修改原訂種植計劃的必要和可能，同時也明確了擴大高產作物種植面積不能按隊平均分配，而要做到因地制宜。接着，又具體討論了如何解決種子問題。並在討論中始終貫穿着批評和自我批評的精神。張維林和趙錫和是一個村的人，張維林舉出本村去年粳子丰收的事實，說明了第八隊只要深入發動群眾，粳子種是完全可

以自己解决的。他还直接地向趙錫和同志提出批評說：“不是時間晚了，也不是種子沒地方去找，就是我們幹部還存在着圖省事、怕麻煩的思想。”劉永章、井福坤等同志，也批評了白錫連同志因為本隊增種的高產作物比別的隊多，而主張按隊平均分配的本位主義思想。總支書記蔡世俊同志在發言中，除積極支持正確的意見，對於不正確的意見，耐心加以說服解釋外，還着重檢查了自己在上次制訂種植計劃時，沒有掌握實事求是的精神，了解情況不夠全面等缺點，他說：“咱們原訂的計劃既不完全符合國家的要求，分配到各隊的種植任務也不合理，這主要是應該由我負責。”這樣一來，大家的思想才真正統一了。原來存有埋怨情緒的熊瑞文同志，也主動地作了檢查，他說：“種植計劃沒有訂好，我也應該負一份責任。光埋怨修訂的時間晚了，這是消極的態度。”趙錫和同志也虛心接受了同志們的批評，表示一定依靠群眾的力量解決缺種子問題，並且提出各隊都應該盡量籌集種子，以便隊與隊之間互相調劑。最後，集中大家的意見，修訂了全社種植計劃，在現有的基礎上，增種了七百五十畝高產作物和一百四十畝棉花，並適當調整了

原來分配到各隊的任务，給第八隊减少了六十六畝玉米，增加了一百畝粳子；对于种子問題，确定主要以隊为單位，發動和依靠社員自己解决，隊与隊可以互相帮助調剂。并且提出了在向社管理委员会和社員群众貫徹执行中，應該注意的問題和工作方法。結果，就保證了今年种植計劃的徹底实现。

这鄉总支委员会从实际的体验中深深感到：不論是支部書記或是其他主要干部，也不管他个人具有什么样的知識和經驗，如果不充分發揚民主，不依靠群众的經驗，他是不可能做好工作的。当然支部書記对全鄉的工作負有高度的責任和重大的义务，但是，只有当他善于从党的利益出發，正确地集中与运用每个委員和全体黨員的知識和經驗的时候，他才能成为有威望的領導者，才能完成党所委托給他的任务。同时他們也体验到：要保證正确地决定問題，發揮集体領導的作用，还必须認真开展批評和自我批評。蔡世俊同志这样說：“不管討論什么問題，不怕意見有分歧，就怕不爭論不批評，隨声附和保持一团和气。”

三、增强每个委員的責任心

在強調總支書記等主要幹部克服個人決定問題、樹立民主作風的同時，他們還十分注意增強每個總支委員的責任心。過去有些總支委員不關心全盤工作，在會議上很少發言，抱着“听唱”的態度。如總支委員熊瑞文，因為在黨內外都不擔任什麼經常的職務，就錯誤地認為自己是個“外搭”（不做事的意思），總支找他開會商量事情，他常說：“找我能頂什麼用？反正有支書、鄉長，你們該怎麼辦就怎麼辦唄！”持有這種錯誤觀點的人，在实际工作中也往往是支應搪塞，不担沉重。一九五三年秋收種麥工作中，因為鄉里在布置工作時強調了種麥，沒有具體提出如何結合秋收，以致在实际執行中發生了顧此失彼的現象。解官營村有的農民就向熊瑞文反映意見，求他幫助解決，可是他却這樣回答：“鄉里讓種麥就先種麥唄，找我有什麼辦法。”也有的總支委員每次都參加會議，就是不願動腦筋，別人發表意見他也不注意听，甚至在一旁偷偷睡覺，以致在实际工作中常常弄出偏差。比如在一九五四年春季糧食統銷補課工作中，總支委員會研究的工作步驟是：先在黨員、幹部中傳達、討論，統一思想以後，再向群眾進行宣傳貫

徹。可是，有的总支委員因为在总支研究這一問題時，只顧打瞌睡，沒有領會這種精神，就在他們負責的村開了群眾大會，結果鬧得許多農民惶惶不安，壞分子也趁機散布謠言，造成了一些農民夜間推碾子、藏糧食的混亂局面。後來鄉总支費了很大力量，才把群眾的情緒穩定下來。此外，還有的总支委員，在研究個人分工的工作時就積極，研究別的部門的工作時就不在意。

上述種種不負責任和不積極參加集體領導的現象，总支委員會除了在會議上充分發揚民主，重視和採納每個委員的正確意見，使每個委員感到自己說了話同樣頂事，有力量可以使得上去以外，還要具體幫助每個委員做好本职工作，從而不斷提高大家的工作熱情和信心。熊瑞文在一九五六年高級合作化以後，分工負責全社托兒互助工作。今年春天剛一組織托兒所的時候，經過十來天的工作，雖然各個生產隊都登記了受托的小孩，選擇了保姆，也安排了托兒所的地点，可是沒有一個人往所里送小孩。當总支委員會第一次檢查這項工作時，熊瑞文同志說不出什麼原因，只是認為這是一件新工作，不好搞，想推給別人來掌握。當時因為還不了解各

隊的詳細情況，总支委員會不便具體研究，就又責成熊瑞文還有井福坤進一步搜集這方面的情況，分析搞不起來的原因，準備改進意見，並且着重提出要在工作中切實深入群眾，多方面徵求黨員的意見，听取群眾的呼聲，把大家的意見帶到支委會來，以便彌補領導經驗的不足，做出切實可行的決定。這樣熊瑞文也就不好推卸責任了。於是，他們便通過座談和個別訪問，廣泛徵求了意見。女社員任秀蘭說：“托兒所這好那好，為什麼幹部們還不往那裏送孩子呢？”黨員詹淑芬說：“初次辦托兒所，各隊就一塊搞，沒有一點經驗怎麼能行呢？”婦女幹部張運華、張玉珍也都提出：黨員、幹部要起帶頭作用，先搞好重點，再向各隊推廣。接着，总支委員會就認真研究了這些意見，決定改變原來那種普面開花的做法，確定以第二生產隊為重點，並具體研究了工作步驟和方法。結果用四天時間建成了第一個托兒所，不到一個月全鄉九個生產隊就都搞起來了。後來总支委員會在總結工作時，表揚了這種作法，也表揚了熊瑞文等同志。經過這樣幾次鍛煉，他對总支工作的責任心就逐漸加強了。此外，总支委員會還經常通過檢查總結工作，開展批