

共产党知識丛书

一个乡的党总支实行
集体领导的经验

庄 成 編

通俗讀物出版社

目 录

明确認識，統一思想.....	1
健全支部委员会工作制度.....	4
集体领导与个人負責相结合.....	10
发挥全体党员的智慧和力量.....	15
依靠党员、群众，克服主观主义.....	21
发挥各个組織的作用.....	23

明确認識，統一思想

中共河北省昌黎县葛条港乡总支部，在一九五四年八月間，从学习党的七届四中全会文件入手，开始檢查和改进支部領導工作。檢查改进的中心問題，是如何正确地貫徹和执行党的集体領導原則問題。可是，起初不少同志对这个問題的重要性認識不清楚。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；乡、村党支部，要不要集体領導没什么关系。有一个总支委員說：“有了工作，上边一布置，咱們就执行，还用什麼集体領導？反正誰的道儿高，出个主意，大伙跟着办就行了。”

乡总支書記蔡同志，划乡前在解官营村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，民主作风比較强。在支部研究貫徹党的七届四中全会決議前，他听了县委的傳達报告，比大家先学习了一步，对增强党的團結、正确地貫徹党的集体領導原則等問題，有了明确的思想認識。这时他看到同志們对問題認識不足的情况，感到如果光是空講道理，不能够提高大家的認識。于是，他首先在會議上举出了一些事实，向同志們說明違背集体領導的危害性。例如，在一九五三年（建乡的第一年）的种麦工作中，他和乡长（总支委員）接受了区里两千亩的种麦任务，他們俩一合計就給各村規定了种

麦数字，虽然开了个总支委员会，也只是走走形式，别人也没有说话。这样少数人决定问题的结果，就造成秋收、种麦中的矛盾。任务分配的也不合理，适合多种麦的村子没有多种，该少种的村子反而多种了。解官营村因为急于完成种麦任务，竟使一百多亩豆子没有及时收割，豆角爆开白白丢在地里两千多斤。全乡的种麦任务不但没有完成，反而妨碍了秋收，惹得群众不满意。

总支书记这样一鼓励大家提问题，大家举出建乡前葛条港和解官营两个村支部的情况，认真地进行了讨论和作了对比。接着大家就举出在一九五三年建乡前，葛条港村支部仅有六名党员，支部书记的工作办法既少，又不跟同志们商量，只是一个人决定问题，党员们有意见。这样日子长了，又不开展批评和自我批评，就造成了党内严重的不团结现象，甚至互相排斥，各搞一套，谁也不管谁。由于党内存在着这种状况，就使整个支部丧失了战斗堡垒作用。当时对互助合作政策就不能很好的贯彻，全村二百六十四户，到一九五三年只有三户参加了临时互助组。因此互助合作运动非常落后，资本主义自发势力得到发展，引起了严重的阶级分化，在土地改革以后的三年中，葛条港村就有三十一户出卖了土地或房屋，其中有三户已经完全破产变成了贫民，而另外的十五户却变成了富农，有的放高利贷，剥削别人。解官营村支部的情况就和葛条港村支部完全相反。支部委员会的工作制度虽然不够健全，可是一切重大工作问题，总是大家商量，大家出主意，大家决定问题，并能经常开展批评和自我批评。因为支部委员会真正起到领导核心的作用，各项工作都赶在前面，常常受到上级的表扬。全村三百三

十六戶，到一九五三年，已有二百六十四戶參加了互助合作組織，生產量逐年提高。一九五二年，每畝地就平均增產四十八斤，比葛條港村同樣土地多增產三十二斤。過去全村打的糧食年年不夠吃用，到一九五三年就已賣給國家余糧十三萬多斤，被評為全县愛國售糧模範村。原來的一百三十三戶貧農，不但沒有一戶賣房賣地，而且這時已有一百二十二戶開始過上了丰衣足食的生活。

經過這樣對比、分析，使大家從事實中受到了一次深刻的教育。鄉長說：“過去總覺着有事跟大伙商量是多一層麻煩，不如個人說了省事，干着順手。現在檢查起來，這種包辦代替的作風，把許多好事都給弄糟了！”一個姓許的黨員說：“過去誰都羨慕解官營的工作好，原來是好在黨內團結一致，好在集體領導上了。”還有的黨員經過大家的幫助提高了覺悟，也檢查了自己缺乏民主作風的錯誤。經過幾次學習和檢查，大家一致認為：鄉總支部雖然不是直接決定方針政策的，但它是領導全乡人民的核心力量，是把黨的方針和各項政策最後貫徹到群眾中去的重要環節，如果這一環節工作作不好，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，就能正確的貫徹和執行黨的政策，就會把事办好。因此，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。

健全支部委员会工作制度

在思想認識提高的基础上，經過总支委员会的討論研究，具体規定了工作制度和改进领导的办法，并在实际执行中不断加以充实和修正。首先，按照規定补选了四名总支委員，使总支委员会由九人扩大到十三人，并且健全了总支委员会的工作制度。总支委员会全体會議，規定每月定期召开两次（五日、二十日）。在會議上經常根据上級党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，并且审查各部門的工作計劃，討論决定临时发生的一切重大問題。如果遇有紧急突击性的工作和必要的問題，就召开临时會議。同时，为了做好总支委员会的日常工作，还坚持了每周一次部分委員的碰头会，由总支書記、乡长等駐乡委員和不駐乡的总支副書記等六人参加。在碰头会上，主要是彙报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临时性的全体會議，免得过多的耽誤生产，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员会扩大會議和各部門干部的联席會議外，还单独召开总支委员会全体會議。这样做，就避免了过去那种把总支委员会变成“一攬子”會議的偏向，明确了集体领导、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，在开会时不能无故缺席，真正發揮了总支委员会的核心领导作用。

有了正确的會議制度，又怎样才能把會議开好，体现党的

集体领导呢？他們有如下几点体验：

一、会议要有准备、有中心。

每次开会以前，凡属于中心工作和重大问题方面的会议，就由总支书记、副书记、部分驻乡委员，有时吸收有关的委员参加，事先把会议的内容准备好。这主要是把会议的内容、程序研究好，概括地分析一下在支委本身可能存在的思想问题，并常常提出具体执行上级党委指示的初步意见；凡属于各部门工作方面的会议，就由主管的委员做准备，并同总支书记事先交换意见，主要是提出具体执行上级指示和部门工作计划的初步意见及可能发生的问题等。这样做好准备以后，再通知给各个总支委员，按照规定的内容搜集情况，准备意见。这样，不但缩短了会议时间，更重要的是充分地发挥各个委员的智慧和作用，克服了建乡开始时那种总支书记等主要干部布置工作，某些委员不负责任的现象。

为什么开会要有中心内容呢？因为规定中心内容，便于重点研究问题和解决问题。不然，没准备的什么问题都在会上研究，什么问题也研究不好。因此，他们的会议都有准备，有中心内容。但起初在会议进行中因为掌握不好，往往离开讨论的中心，扯到另外一个问题上去。有一次，正研究春耕准备工作，可是乡长却提出了供销社到了煤油，应该怎样下放的问题，接着就有人计算起每户该领几两，有的追问质量好坏，你一句他一句说了半晌，早就离开了正题。还有一次正研究打井备料，乡长又提出如何搞好预购棉花的问题，这样就分散了大家的注意力，冲淡了所要讨论的中心议题。为了克服这种现象，他们采取的办法是：一方面经常教育大家自觉地遵守会议

秩序，另方面在临开会时，由总支書記或副書記主动征求一下大家意見，如有需要集体討論决定的問題，時間又允許，就临时納入會議議程。这样，既解决了各方面急待解决的問題，又使會議能够正常进行。过去团总支書記，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，光春耕生产期間，在临时會議上就一連討論了两次建团計劃和青年水利突击队等問題，使团的工作及时得到了党总支的具体領導和支持。

二、充分发揚民主，尊重每个委員的权利。

在每次會議上和各项工作中，他們都特別注意发揚民主，使每个委員都能圍繞着中心議題充分发表自己的意見。在这方面，乡总支委员会除了經常向全体委員进行民主教育外，由于总支書記是會議的主持者，还責成他特別重視总支委員的每一条意見。在一次會議上，主要是研究如何按照国家需要实现种植計劃。本来在这以前，他們已經制訂了种植計劃，各个生产队（全乡一个高級社）也都按照計劃大体上做好了准备，再隔几天就要全部开始耕作种植。可是这个計劃沒有被县里批准，还需要增种一些玉米、粳子等高产作物和棉花。在討論中有三种意見：一种是主張实事求是地修正原訂計劃，达到因地制宜种植，符合国家要求。一种是虽然同意修訂計劃，却主張把县里要求增种的高产作物平均分配到各队。再一种認為当时就要开犁，再改变計劃是找麻煩。比如分配給第八生产队增种一百亩粳子时，負責这队工作的总支委員說：“因地制宜多种高产作物誰也不反对，可是到了这个时候，种子到哪里去找呢？倒不如等来年再說！”同时他还提出上次分配給第八队的玉米种植

数字多了，應該縮減下來。當時，總支書記聽着後兩種意見，也是很不耐煩，可是他一想，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，启发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，批評了各種不正確的意見。總支書記在發言中，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。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務，給第八隊減少了六十六畝玉米，增加了一百畝穀子。對於種子問題，確定主要以隊為單位，發動和依靠社員自己解決，隊與隊可以互相幫助調劑。並且提出了在向社管理委員會和社員群眾貫徹執行中，應該注意的問題和工作方法。結果，就保證了當年種植計劃的徹底實現。

這鄉總支委員會從實際的體驗中深深感到：不論是支部書

記或是其他主要幹部，也不管他個人具有什麼樣的知識和經驗，如果不充分發揚民主，不依靠群眾的經驗，是不可能做好工作的。支部書記對全鄉的工作員有高度的責任和重大的義務，但是，只有當他善於從黨的利益出發，正確地集中與運用每個委員和全體黨員的知識和經驗的時候，他才能成為有威望的領導者，才能完成黨所委託給他的任務。同時他們也體驗到：要保證正確地決定問題，發揮集體領導的作用，還必須認真開展批評和自我批評。

三、加強每個委員的責任心。

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，他們還十分注意加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，抱著听的态度。如有一個總支委員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”（不管事的意思），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，在實際工作中也往往是支應搪塞，不願負責任。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，以致在實際執行中發生了顧此失彼的現象。解官營村有的農民就向這個總支委員反映意見，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，以致在實際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

以后，再向群众进行宣傳貫徹。可是，有的总支委員因为在总支研究这一問題时，沒有好好地听，就在他們負責的村开了群众大会，結果鬧得許多农民惶惶不安，坏分子也趁机散布謠言，造成混乱局面。后来乡总支費了很大力量，才把群众的情緒稳定下来。此外，还有的总支委員，在研究个人分工的工作时就积极，研究别的部門的工作时就不在意。

对于上述种种不負責任和不积极参加集体領導的現象，总支委員會除了在會議上充分发揚民主，重視和采納每个委員的正确意見，使每个委員感到自己說了話同样頂事，有力量可以使得上去以外，还要具体帮助每个委員做好本职工作，不断提高大家的工作热情和信心。一九五六年高級合作化以后，一个总支委員分工負責全社托儿互助工作。当年春天剛一組織托儿所的时候，經過十来天的工作，虽然各个生产队都登記了受托的小孩，選擇了保姆，也安排了托儿所的地点，可是沒有一个入往所里送小孩。当总支委員會第一次檢查这项工作時，負責托儿所工作的总支委員說不出什么原因，只是認為这是一件新工作，不好搞，想推給別人来掌握。当时因为还不了解各队的詳細情况，总支委員會不便具体研究，就又責成他进一步搜集这方面的情况，分析搞不起来的原因，准备改进意見，并且着重提出要在工作中切实深入群众，多方面征求黨員的意見，听取群众的呼声，把大家的意見帶到支委会来，以便弥补领导經驗的不足，做出切实可行的决定。这样他也就不好推卸責任了。他們通过座談和个别訪問，广泛征求了意見。女社員和群众提出，黨員、干部要起带头作用，先搞好重点，再向各队推广。接着，总支委員會就認真研究了这些意見，决定改变原来

那种全面开花的做法，确定以第二生产队为重点，并具体研究了工作步骤和方法。结果用四天时间建成了第一个托儿所，不到一个月全乡九个生产队就都搞起来了。后来总支委员会在总结工作时，表扬了这种作法，也表扬了负责这项工作的同志。此外，总支委员会还经常通过检查总结工作，开展批评和自我批评，用某些委员不关心全面工作和不积极提供意见的事实和后果，使大家懂得：我们党的集体领导所以有力量，就在于它依靠的不仅是领导同志的个人经验，而且是全体委员和党员群众的最丰富的集体经验，所以每个委员一无例外地都要把自己的知识、创造和经验，贡献给共同的事业。同时，每个总支委员既然是全体党员选举出来的，就绝不能辜负党组织和党员群众的信任，就不仅应该对委托给自己的那一部分工作负责，而且应该负起总支委员会全部的工作来。

经过这样经常的教育和考验，每个总支委员就都越来越主动地参加集体领导工作了。一九五四年以前九名委员中有四名不大负责任，现在十三名委员都能积极负责了。

集体领导与个人负责相结合

在初步健全了总支委员会会议制度，纠正了某些主要干部个人决定问题的现象以后，有些同志却产生了另外一种偏向，就是不管大事小事，谁也不敢独立负责，都要拿到总支委员会上来研究。比如有的农业社主任，把给社员换炕（社里作肥料）应该补助哪类柴木的问题，也提交总支委员会来研究；乡

里信用社到什么时期发放哪类贷款，都推到总支委员会研究，信用社主任連贷款戶名单，也要求总支委员会决定；負責水利工作的总支委員，到外边拉材料需要几輛大車，自己也不敢作主。这样就使总支委员会陷在事务主义圈子里，不能用足够的精力去考虑研究重大問題。这样不但削弱了党的集体领导作用，也限制了个人的积极性和主动性。产生这种偏向的原因，主要是某些同志还不懂得集体领导与个人負責的关系，不清楚集体领导只是把一切重大問題，在总支委员会集体討論的基础上作出决定，并不是要把一切小問題都弄到总支委员会上討論决定。因为有些委員不懂得这个道理，在工作上縮手縮脚，不敢独立負責，他們說，反正要集体领导，一切就等着集体决定。

为了克服这种現象，乡总支委员会采取了以下办法：

一、坚持集体领导下的个人負責制。

总支委员会的分工，一种是經常性的：总支書記掌握全面，一名副書記为农业社主任，一名副書記負責党的監察工作，一名組織委員和一名宣傳委員兼支部教員，一名委員为乡长，一名委員負責治安保卫工作，兩名委員为农业社副主任，一名委員为团总支書記，一名委員管妇女工作，兩名委員兼村支部書記。另一种是临时性的，这主要是按各个时期中心工作的需要实行分工。如今年春耕生产阶段，三名委員負責生产整社工作，兩名委員負責水利建設工作，兩名委員負責貫徹执行全国农业发展綱要（草案）四、五两条和保卫工作，兩名委員負責发动妇女参加田間劳动和托儿互助工作。根据这种分工又規定了彙报、請示等制度。每个委員向总支委员会彙报工作，起初是規定半月一次，就是在总支委员会开会前當場彙报，但

是每次彙報的時間很长，情況也不具體，特別是輪班彙報，大家都很膩煩。後來就改為結合本次會議的中心，指定一個或幾個人進行有準備的彙報，這樣就使彙報既有中心內容，又便于支委會的審查評定，並可以根據情況作出正確的決定。在一九五六年春季研究掃盲工作的一次會議上，事前就指定了有關的三個委員彙報，經過彙報，發現全鄉已作了十天的組織動員工作，可是各村民校都沒有正式復學。總支委員會就對這種情況提出了批評，並分析了沒有復學的主要原因是：生產和學習時間的矛盾解決的不好，組織動員工作不具體不深入，主要幹部不夠重視和黨員團員沒有以身作則等。後來經過研究，提出了具體改進辦法，結果三天以後，全鄉就有二百七十多人參加學習。全部復學後，能經常堅持學習的人數達九百七十多人，占全鄉文盲半文盲總數的百分之八十。

請示制度規定：對於個人分工負責的工作，凡是屬於全鄉性的重要工作和一切重大問題，以及跟上級指示和總支決議有矛盾的工作問題，都必須提請總支委員會研究決定；凡是上級指示和總支決議已有原則性的規定的問題，或工作進行中所發生的一些具體問題，個人應該獨立負責，不能推拖依賴。同時，為了處理日常工作的便利，對於個人不能解決又不可能提交總支委員會討論決定的問題，就由總支委員之間個別商量解決，但事後要向總支委員會作報告。

這樣貫徹執行的結果，大家深深感到：集體領導並不排斥個人負責，相反的，是加強了個人對集體所負的責任。在一切工作中，個人分工和個人負責是非常必要的。因為沒有具體的分工和明確的責任，就會造成工作上的混亂現象。只有加強了

集体领导，个人负责的工作才能做得更好，同样的，只有每个领导成员的个人责任加强了，才能发挥集体领导的巨大作用，二者是没有一点矛盾的。他们的经验总起来是：集体领导，分工负责，有职有权，工作好做。

二、逐步提高支部委员独立工作的能力。

在纠正了少数人包办代替，实行了集体领导下的个人负责制以后，有的总支委员因为过去不大负责任，现在要切实做好自己分工负责的工作，又要参加全部工作的领导，便感到很吃力；同时新选上来的四名总支委员，在工作上碰到不少的困难。因此，如何提高支部委员的政治水平和工作能力，以便适应工作的需要，就成了总支委员会的一项迫切的任务。

事实证明，严格遵守党的集体领导的原则，实行明确的分工和个人负责制，遇有重大问题集体讨论集体决定，而个人分工负责的工作，真正由个人独立负责，这就使得每个委员能够从工作中间受到锻炼，提高本领。在这方面，他们主要采取了如下办法：

第一，坚持经常的学习。一方面组织全体总支委员按期上支部学校，学习党的基本知识和各项政策。如果学习和工作在时间上发生了矛盾，就按当时的具体情况处理，不是有紧急的工作，一律坚持党课学习；非做不可的工作，也要临时安排人力，并配备适当的非党干部共同去做，尽可能让多数的人坚持学习。另一方面，除强调个人阅读文件、报刊，经常进行党的政策学习外，并组织总支委员集体进行政策学习。学习时间一般情况下是半月一次，在总支委员会开会前，学习两个小时，如果会议研究的问题很少，就学习三至四个小时；遇有新的重

大工作布置下来，就利用每天晚上或中午两小时，連續学习几次。这种学习由总支書記或宣傳委員負責掌握。坚持这种学习，对提高总支委員的領導水平起到很大作用。有的总支委員，过去在工作方法上簡單生硬，經過这样不断学习，現在已經完全改变了。过去在办初級农业社的时候，由于对团結中农的政策認識模糊，曾經发生过硬挤中农入社的錯誤。到举办高級社的时候，有的黨員仍想用“換地塊”的手段，使不願入社的个别中农入社，当时就被总支委員赵錫和糾正了。最后通过耐心的說服动員工作，他分工負責的姚家庄村的农民全部自願入了社。

第二，互教互学，师傅帶徒弟。在总支委員分工的时候，一方面根据个人的长处，另方面对两个人以上分担同一项工作的，还注意强弱、新老的搭配，使老手帶新手，能力强的帶动弱的，并強調取長補短，互相学习。同时，为了使某些同志很快提高工作能力，还采取了包教保学的办法。一九五四年下半年确定井福坤同志担任支部教員，当講第一課的时候，他只是会照課文念，不会联系实际，黨員們听着不爱听，在課堂底下直叨咕，井福坤同志也急得滿头是汗。經過总支研究，就确定由曾长期担任支部教員的总支書記老蔡負責包教，井福坤同志保証学会。开头是他俩共同备課，老蔡講老井学，第二次就是老井講老蔡听，下課后老蔡再提出改进意見。这样經過三个月講了六次課以后，井福坤同志就变成比較熟練的支部教員了。

第三，通过总结工作，提高大家的領導水平。在各项工作中，他們都按段、按季进行总结，并提倡随时交流經驗，互相取長補短。一九五五年夏季，有些社干部因为只顧忙于瑣碎事

务，不注意解决重大问题，以致不少社员情绪波动，不安心生产。葛条港村第三社正当夏收夏种最紧张的时候，只有半数社员参加社内劳动，有的社员看到庄稼长得很好，还直张罗着退社。可是，兼社主任的一位总支委员却整天忙在豆腐坊里，看着管着这点副业。总支委员会总结这一段的工作时，就批判了这种错误作法，并肯定了总支委员、解官营第一社主任的工作经验。这社在这一时期也曾发生过一些波动，如一个新社员看到自己地里的十二亩玉米长得秸高、棒大，就背地里说：“这要是自己单干，光玉米就能打个四、五千斤！”可是，因为社主任能够经常注意了解社员的思想情况，没等存有这种思想的社员说出“退社”的话来，就通过总结前段生产，用具体事实，向大家说明了庄稼长得好是沾了合作社的光。并组织全体社员展开讨论，使大家进一步坚定了办社信心，及时完成了夏收夏种任务。通过这一总结，就使全体总支委员明确了要把社领导好，就必须抓住主要增产措施，经常对社员加强政治思想教育。从此，以前总在豆腐坊里忙的那位总支委员，也深入到生产队，并通过整顿劳动组织，公布账目，向社员进行了思想教育，稳定了社员的生产情绪，结果当年同其他各社一样达到了增产。

发挥全体党员的智慧和力量

过去有些总支委员片面地认为：支部委员会比党员大会高一级，支部委员是将，党员是兵，兵该听将令。因此，过去总