
一名乡党委书记的 工作感悟

YIMING XIANGDANGWEISHUJI DE
GONGZUOGANWU

王全峰 著



西北大学出版社

一名乡党委书记的 工作感悟

YIMING XIANGDANGWEISHUJI DE
GONGZUOGANWU

王全峰 著

西北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

一名乡党委书记的工作感悟/王全峰著. —西安: 西北
大学出版社, 2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5604 - 4112 - 2

I. ①—… II. ①王… III. ①农民问题—中国—
文集 IV. ①D422.6 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 329047 号

一名乡党委书记的工作感悟

王全峰 著

西北大学出版社出版发行

(西北大学校内 邮编: 710069 电话: 029 - 88302621 88303593)

<https://nwupress.nwu.edu.cn> E-mail: xdpress@nwu.edu.cn

新华书店经销 铜川市奥荣印务有限公司

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张: 17

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

字数: 195 千字

ISBN 978 - 7 - 5604 - 4112 - 2 定价: 46.00 元

如有印装质量问题, 请与西北大学出版社有限责任公司联系调换。

电话: 029 - 88302966

序

全峰同志送来《一名乡党委书记的工作感悟》清样，让我作序。我既然允诺在先，也就无可推托。接在手中，方知真实分量，厚厚的一大本子，反映了20世纪80年代后期农村改革中那段令人难以忘怀的经历。阅读之后，我无数的心潮起伏，情绪翻涌，毕竟我们曾在同一战线工作，一种感同身受的心情挥之不去。

朋友贵在相知。我们彼此间相识相知业已十余个年头，且曾在一个屋檐下朝夕相处大半年之久。那时，我是省委政策研究室副主任兼农村工作领导小组办公室副主任，工作压力很大。经省委领导同意，借调全峰同志到省委政策研究室，参加省上几个重要文件的起草工作。他的敬业、勤思、善文以及谦和、质朴、热忱等均给我留下了深刻的印象。因为志趣相投，我们逐渐产生了兄弟般的情谊。

大凡有生命力的文字，无不植根于实践的沃土，无不饱含实践的滋养。实践决定着认知，实

践孕育着梦想。作者是一名从农村成长起来的干部，先后担任过大队团总支书记、党支部委员、公社农技员、农经专干、乡镇党委书记、县级部门领导、县委常委、人大常委会副主任等职务，难能可贵的是，他在每一个岗位上都干得有声有色，曾自己动手编写教材，并用该教材培训乡镇企业会计及农村合作经济会计4000多人次。作者具备丰富的基层工作经验，具有较高的综合素质，曾做过两个乡镇党委书记，被誉为全县的“王牌书记”。不惟治乱有方，更能发动群众，致富一方，所在乡镇变化之显明迅速，令人瞩目。

作者在该书中坚持从实际出发，正视现实，直面人生，力求客观展现历史事件的真实面貌，把长期被极“左”专制所掩盖的弊端揭示出来，直击人们普遍关注的热点问题，深入分析产生问题的根本原因，并且积极探索解决“三农”问题的出路。体现了作者对自己家乡的挚爱和对农村、农民的深厚感情，同时也如实反映了农村基层干部的现实困境与尴尬心情。从全书的结构来看，第一部分以群体性事件发生为中心，具体展开描写农民在税费重负压制下生活的窘迫与困惑。当然，也描述了农民在忍无可忍情况下的上访和抗争。农民负担过重的问题，早在80年代初期就已渐渐显露出来，且有愈演愈烈之势。中央三令五申，制定了具体的减负政策和措施，但收效甚微。进入90年代，问题变得空前严峻了。那么，为什么深得民心的中央减负政策就是贯彻不了呢？为什么总是

按下葫芦浮起瓢，一而再、再而三地反弹呢？第二部分重点分析了问题产生的主要原因，除了客观自然条件变化、基层机构膨胀和作风问题等表象因素之外，还有着许多深层次的、体制性的、政策性的缺陷与弊端。诸如，扭曲的财政体制、条块分割的管理体制和从上到下无休止的“形象工程”“政绩工程”“达标工程”所带来的集资和摊派，同时又涉及干部的考核提拔方式。此外还有城乡分治的问题，剪刀差的问题，贫富差距拉大的问题，等等，足以说明“三农”问题的复杂性和严重性。第三部分重点是作为基层党委政府面对严峻形势倾情、倾心、倾力厘清思路，所实施的一系列政策措施，实现了由乱到治的根本性转变。第四部分主要是中央针对农村存在的突出问题，积极推进农村税费改革，从减轻、规范到彻底取消农业税费，到全面实施各项惠民政策，使广大农民享受到前所未有的改革成果。这是自从盘古开天地以来中国农村最大的转折，是农民得到的最大实惠，最后的《不是尾声》一文则体现了老百姓对全面建成小康社会的坚信和对美好生活的向往。

总之，《一名乡党委书记的工作感悟》不仅如实反映了广大农民的强烈心声，而且客观公正地道出了乡村干部的难处与委屈，为广大基层干部说了公道话；不仅大胆揭示了农村出现的矛盾问题，而且它的认识价值和文献价值也是毋庸置疑的。

作者跋涉的足迹紧密伴随着家乡的发展变化，须臾未尝离开。在借调省委政策研究室的那些日子里，

在我的推荐下，为在眉县举办的县、乡、村三级干部培训班以《“入世”对我国农业的影响》为题作了长达四个小时的辅导报告，受到与会者高度评价。我真心希望作者就此留在省城，但他最终的选择还是返回自己的家乡。今天，品读作者送来的书稿，仿佛是在一名优秀的向导带领下，亲身感知那一方土地上改革开放的生动实践，是在具体而真切地感知作者对家乡最深沉的爱和最美好的祝福！

本书凝结着一个实干家的心血与执着，也同样浸润着作者心中的挚爱与守望。诚如古人所言，文如其人。原来，这就是老朋友之间在推心置腹，秉烛夜谈，一段文字，一杯清茶，一种心路。

作者邀请我对书稿给予毫不客气地斧正，于我确也不忍释手。我知道，作者是一个有心人，多年来坚持集报、记日记，写文章从不间断，其理论素养有着扎实的基础，又是一个踏踏实实的实干家。拜读之余，朋友间的相知愈深，头脑里的共鸣愈强。我真心地期待作者能够再接再厉，不断拿出新的作品与读者共享。我也坚信，《一名乡党委书记的工作感悟》的实践意义和文本价值必将深远而有形，必将引起广大农村工作者的共鸣和思考。

以上文字，且以为序。

罗久序

2016年3月

前言

脊梁岭像一条巨龙横跨富平县南北，雄踞于渭北高原之上，古老的白石川、金定河将之左右缠绕，是千万年来自然形成的杰作。它见证着岁月的天老地荒，也伴随着历史的寒来暑往。岭上岭下，生活着勤劳纯朴的人们，祖祖辈辈在这里劳作生息，薪火相传。这里，也承载着作者永远割舍不断的家乡记忆。

脊梁岭其实是一道广阔而平坦的黄土台塬，给人以苍劲、雄浑、厚重、拙朴、粗犷、豪放、壮美之感，塬上塬下有百米高差，北边高差大，南边渐趋平坦，塬面宽阔，土质松软，但缺水严重，几千年都是靠天吃饭。新中国成立后，修水库、建水站、打机井，生产条件得到很大改善，长期以来，人们辛勤地播种着希望，又期待着收获富足和喜悦。

脊梁岭有着光荣的革命传统，是中共地下组织建立较早的地方。1926年，中共特支成立后，坚决贯彻“党到农民中去”的号召，积极开展农民运动，迅速组建农民协会，组织农民抗粮、抗款、抗捐、抗税、抗债斗争和交农罢耕。1927年夏收后，西北乡以米家堡李介民为首，成立了平定联农民协会，举行了声势浩大的游行示威，游行队伍长达数十里。群众一路高呼“打倒土豪劣绅”“铲除不良分子”等口号，斗争的矛头直指反动官府和土豪劣绅。以农民为主体的革命斗争轰轰烈烈，如火如荼。

1928年至1932年，关中地区连续遭受五年大饥荒。尤其以1929年最为严重，俗称“民国十八年年馑”。农民生活极端困苦，剥树皮、掘草根充饥的惨状目不忍睹；地主豪绅和反动当局依旧逼租逼债，要粮派款，勒索农民，许多人卖儿卖女，倾家荡产，挣扎在死亡线上。1929年，中共中央指示陕西省委将领导灾民斗争作为党的中心任务之一，在渭北发动灾民开展游击战争，以陈云樵为总指挥，成立了渭北游击总指挥部，后改编为渭北灾民自救队。灾民自救队活跃在脊梁岭地区，摧毁反动政权，打土豪，分粮食，与反动民团进行了多次战斗。接着向国民党县政府开展了以抗粮、抗税为中心的“交农”运动。成千上万的交农大军手持枪矛、棍棒和各种农具，将县城团团围定，迫使政府减免粮款。后来担任党和国家领导人的习仲勋这一时期就在脊梁岭带领老百姓开展革命斗争。

脊梁岭连接着渭北与陕甘，在20世纪前半叶曾是白区通往苏区的一条地下交通线，秘密交通点很多。从这里进入陕甘宁边区的中共重要干部先后有李先念、汪锋、郑位三、任质斌、陈少敏等人。李先念当时在脊梁岭塬畔上一户农家的窑洞里住了半个晚上，后半夜在地下工作者掩护下动身北上到了马栏。后来担任国家主席的李先念在回忆途经脊梁岭这段不平凡的经历时，深有感触地说道：“陕西的地下工作做得好，我到了脊梁岭就像到了老家。”20世纪70年代，脊梁岭及其周边地区被国家定为革命老区，得到各级政府的重视和关怀。

新中国成立后，在中国共产党的领导下，脊梁岭上的人们坚定不移地走社会主义道路，他们怀着对美好生活的憧憬，用刚毅勤劳的身躯努力创造未来。新中国成立初期我国农村社会生产力水平较低，党在完成土地改革以后，从组织带有社会主义萌芽性

质的临时互助组和常年互助组，发展到以土地入股、统一经营为特点的半社会主义性质的初级农业生产合作社，再进一步建立土地和主要生产资料归集体所有的完全社会主义性质的高级农业生产合作社。

1958年，实行了人民公社管理体制，人民公社与“总路线”“大跃进”一起被称为“三面红旗”。实行“三级所有，队为基础”的管理形式，集体经济内部统一经营，社员集体劳动。由于公有化程度高，权力过分集中，基层生产单位没有自主权，生产管理没有责任制，分配上实行平均主义，在一定程度上挫伤了农民的生产积极性。

20世纪80年代初期，随着农村家庭联产承包责任制的大力推行，农村的温饱问题也迅速得到了解决。但是，生活的明显好转也带来了花样繁多的达标升级、集资收费等沉重负担的不断增长，“皇粮国税”一年比一年多，也一年比一年重。在20世纪末期，农民负担已经成为一个突出而迫切的现实问题，也在各地酿成了一个又一个或大或小的轰动性事件，直接影响农村社会的稳定。

进入21世纪，党中央面对农村严峻形势，又一次实行了大规模的农村政策调整。按照“多予、少取、放活”的方针，积极推进农村税费改革，通过清费正税和取消农业税，理顺了农村分配关系。到2005年，陕西全省范围内免征农业税，实现了全省农民农业税收零负担。2006年1月1日起，国家废止《农业税条例》，2600多年的农村“皇粮国税”正式退出历史舞台。

在此基础上，坚持“工业反哺农业”，多项惠农强农政策连续出台，农村综合改革迈出了崭新步伐，公共财政的阳光日益普照农村大地，有力地促进了农民增收、农业发展和农村繁荣，开

创了新世纪“三农”工作的新局面。

在中国共产党的领导下，中国农村经历了由个体农民向合作化、公社化的历史性过渡；经历了由大集体“大锅饭”到家庭联产承包责任制的伟大改革；经历了由贫穷落后到新农村建设全面推进的辉煌进程。中国农民饱尝了经济短缺时期的饥饿与困苦，收获了包干制带来的丰收与喜悦，亲历了沉重负担引发的困惑与抗争，体验了取消税费和实施惠民政策的狂欢与温暖。虽然经历了许多困难、坎坷和挫折，但最终取得了举世瞩目的奇迹般的成就。农村改革的实践证明：历史发展有其规律性，那些阻挠生产力发展的生产关系，终将被历史所淘汰，顺应经济基础要求的上层建筑终究会建立起来，人类社会总是要不断进步的。

这是开天辟地以来最伟大的变革，是旷世未有的历史壮举。然而，历史从来没有走远，走远的是心中的距离。因工作性质使然，作者多年来一直关注关心着农村问题和农民问题，遇到志趣相投者常常沉醉于田园风物里的话题，遇到泥土味庄稼味的文章书籍也同样常常随其笔端的移动而流连忘返于左邻右舍。在这里将要呈现给各位读者朋友的并非是一些精致的文字，而是一位在农村工作生活了三十多年，在脊梁岭工作生活了数个年头的基层工作者的工作感悟，其中恰好又有关于脊梁岭的往事，也是作者家乡的一些往事。作者曾经说过，这些稿子不是像人家专家学者那样有条有理地写出来的，而是几十年工作的感悟，随时发生的事情，随时记在笔记本上，稍做整理而成的。

作者以为，既然是工作感悟，那也就保持其原生态最好。经作者再三征得这位基层工作者的同意，在后面的文字里，他将以笔者的名义引领各位读者朋友走进那距离我们今天并不遥远的过去去看一看或听一听，这也是一种特殊的乡愁体验吧，抑或，也

是对曾经的中国农村，对曾经的脊梁岭的一种挥之不去的记忆的
重现。于作者而言是这样。

以上这点文字，权且当作作者给这位基层工作者——笔者的
原生态工作感悟的一个引子吧。

作者谨记



目录

序

前言

一、重负之下的呐喊	(1)
1. 群体性事件	(1)
2. 工作队进村	(8)
3. 波澜又泛起	(11)
4. 临危再换将	(15)
二、纷繁复杂的原因	(24)
1. 自然条件的变迁	(24)
2. 温饱之后增收难	(31)
3. 突围之道不平坦	(38)
4. 从“三催一捻拢”到“三要”	(46)
5. “行政命令”指导农业	(59)
6. 乡镇企业滑坡	(63)
7. 隐性负担与“口号农业”	(66)
8. “双田制”与“过头税”	(73)
9. 扭曲的财政体制	(77)
10. 失衡的天平	(85)
11. 群众心里有股气	(87)
12. “两块石头夹一块肉”	(90)
13. 农税本上的秘密	(97)

三、党性与情感的交融	(102)
1. 最重要的是思想沟通	(102)
2. 最紧迫的是为民解忧	(116)
3. 最关键的环节是“夏征”	(120)
4. 发挥党员骨干作用	(127)
5. 清理村组财务	(141)
6. 顺从民意解民怨	(144)
7. 平息基金会挤兑	(148)
8. 打好计生攻坚战	(156)
9. 凑钱过教师节	(161)
10. 解决“半拉子”教学楼	(173)
11. 别开生面的关怀行动	(176)
12. 理顺“七站八所”	(184)
13. 把思想集中到发展上	(187)
14. 在管理上做文章	(190)
四、亘古未有的突破	(202)
1. 税改春风扑面来	(202)
2. 彻底取消农业税	(206)
3. 惠民政策暖人心	(210)
4. 巨大的发展活力	(219)
5. “三农”出路在哪里	(226)
6. 必须正视的问题	(231)
7. 富裕起来之后	(240)
8. 不是尾声	(248)
后记	(253)
参考书目	(257)

一、重负之下的呐喊

20 世纪 80 年代初那场让整个世界都为之震惊的伟大改革——中国农村以“大包干”为标志的家庭联产承包责任制，极大地解放了农村生产力，粮食连年获得大丰收，很快出现了“卖粮难”，还冒出了不少“万元户”。一时间，中国农民好像已经富得流油了。随之，农民负担过重的问题也日渐显露，到 90 年代已经十分突出，除了国家以农业税形式收购农产品之外，名目繁多的各种摊派也是蜂拥而来，导致干群矛盾尖锐，涉农恶性案件频发，不仅严重损害农民的利益，而且成为影响农村稳定主要因素。

1. 群体性事件

20 世纪 90 年代末的一个初秋时月，虽已过了“立秋”节气，但仍处于“三伏”之中，秋后的“火老虎”依然肆虐，天气闷热得像蒸笼一样使人透不过气来。脊梁岭的秋田作物开始快速成长，苹果园里飘散着清香，挂满枝头的果子进入了膨大期。乡政府正在忙碌着“夏征”后的清欠工作，一切都那样风平浪静。

然而，平静的表面下正酝酿着风波。农村实行包干责任制后，有效地解放了农业生产力，给农村经济带来了新的生机，解决了农民吃饭问题。当农民生活刚刚跨入温饱，许多人就认为农

民富了，于是把各种负担就逐步转移到农民头上，纷纷向农民伸手索取，名目繁多的加码、搭车、集资、摊派和收费，如乱蜂蜇头，接踵而至。脊梁岭虽然基本条件较好，但毕竟人多地少，群众觉得负担越来越重，几乎到了难以忍受的程度，心里憋着许多怨气，坊间时常传出群众的强烈不满。

自从夏粮入仓开始，就有几户农民因对夏季农业税费征收任务分配不公，到组上、村上、乡政府去质询，均没有得到合理的答复。群众就开始躁动，三三两两的上访逐步发展成更多群众参与，于是有人组织策划，并在群众中散布谣言说乡上最近要退钱退粮，让人们准备到乡政府去领。8月18日一大早，有人在街道上高喊：“今天乡政府退钱退粮，大家赶快去！”人们都信以为真，越来越多的农民群众拿着装粮的袋子，陆陆续续地涌进乡政府院子。一些过去因交粮交税和乡干部有过冲突的人借机发作，他们情绪激动，言辞激烈，强烈要求乡政府退粮退钱，取消一切不合理的摊派，接着大多数群众就跟着起哄。由于人多势众，整个机关院内像开了锅一样，一片混乱。面对突如其来的情形，乡上领导和机关干部顿时乱了阵脚，不知所措，惶恐之下很快被淹没在群众的洪流之中……

那时，乡政府正在搞开发，拆除了临街围墙，动工修建沿街门店，砖头、石头满地，整个院内一片狼藉。开阔的院子和街道连在一起，无遮无掩，畅通无阻。街道上做生意的、上街赶会买东西的群众以及过往行人也都拥进来看热闹。对面村上的群众也不断地赶来呐喊助威，沿路来往的客车也停下来凑热闹，交通被堵塞。组织者开着宣传车，架着高音喇叭，几个带头进来的群众冲进乡党委书记的办公室，将乡党委书记揪到院子里，团团围住，一边指着鼻子骂，一边让其答复表态，强迫其立即做出退钱

退粮决定。先是把乡党委书记拖到二楼的阳台上，让他给群众公开表态，讲了又嫌声小，又让他在宣传车上用话筒重新讲。此时的乡镇领导干部就如“文革”时期的当权派，被造反派揪来揪去，处于极度的无奈状态，任凭群众摆布和折腾。几个年轻的“楞头青”围住乡上其他领导，你拉我扯，推推搡搡，还有人出拳出脚，多名乡干部被打。有的人在乡政府院内到处找过去强行收税的干部“报仇雪恨”，扬言要把财税所长搞残。乡政府干部房子的门帘被撤走了，窗户玻璃被打碎，乡土地所的摩托车被抢走了，乡党政领导和干部房子的生活用品被拿跑了，乡上的文件被撕得粉碎，纸屑满院乱飞，喇叭声、叫骂声、呐喊声混成一团，一群看热闹的小学生在乡政府院子里打闹玩耍，从乡党政领导的房子窗户上跳入又跳出……

电话打到县委，县委十分震惊，立即抽调人力，由县委副书记带队，县政协主席、副县长等人参加，急速赶赴事发现场，还有公安局局长、农工部部长、信访局局长、农业局局长等都相继赶到并通知当地派出所前来维持秩序，然而，混乱的局面根本无法控制，人声鼎沸，众口难辩，所有的道理都无人理会，所有的劝解都难以奏效，所有的声音都很难辨清。随后赶来的县委一位领导下车后刚刚进入人群之中，身边一个农民正在骂“县上来了一群狗”。县委领导以为骂自己，就指着这位农民：“你咋骂人哩？你骂谁？”这位农民便喊：“县委领导打人哩！”霎时，一群人又蜂拥而上，围住这位县委领导，你拉我扯，推推搡搡，将其拉倒在地，几位局长一看县委领导被围攻，赶快上来“护驾”，拼命拉开，好言相劝，才勉强将其解救出来，扶进房子。县委领导坐在沙发上脸色苍白，有气无力，久久不能平静。这时，一伙年轻的参与者在外面不断起哄，情绪失控，觉得有气没处出，手痒