

工作方法
与
思想方法

——
(杂文选)

(二)

人 民 出 版 社

工作方法与思想方法

(杂 文 选)

(二)

人 民 出 版 社

一九五八年·北京

工作方法与思想方法

(杂文选)

(二)

*

人民出版社編輯、出版 (北京朝陽門大街320号)

北京市書刊出版业營業許可証出字第1号

北京京華印書局印刷 新华書店發行

*

开本 787×1168 公厘 $\frac{1}{40}$ · 印张 $1\frac{3}{5}$ · 字数 35,000

1953年7月第1版

1953年7月北京第1次印刷

印数 00,001—30,000 定价 (5) 0.13 元

統一書号 3001·57

目 录

- 如何“打百分”?……………龔国文 (1)
- 再談“打百分”……………龔国文 (5)
- 改变作风, 一举多得……………申魯明 (10)
- 生活和工作应有节奏……………余 瑾 (13)
- “死龙”和“活龙”……………葆 銘 (16)
- “要少管一些, 才能多管一些”……………黎 凱 (19)
- 为誰种試驗田?……………“福建日报”評論員 (22)
- 求人不如求己……………吳 滂 (25)
- 协作——共产主义精神的表现……………宮 健 (27)
- 談“逼”……………陆东林 (29)
- 学会“解剖一个麻雀”……………李凡夫 (31)
- 群众也能做技术鉴定……………孔 桑 (35)
- 从实际出发, 还是从主观出发?……………孔 桑 (37)
- 两种不同的工作着眼点……………张向凌 (42)
- 永不褪色的紅旗……………刘 甲 (44)
- 千万不要“乍尾巴”……………刘 甲 (47)
- 要去掉对“尾巴”的錯觉……………刘 甲 (49)
- 一根紅綫……………易 槐 (52)
- 不要“閉門造車”……………康 中 (54)
- 要不断地破和立……………程 浦 (56)
- 敢想敢做就能出粮食……………燕遇明 (58)

如何“打百分”？

龔同文

請你不要誤會，這裡說的不是玩“撲克牌”，而是如何實現有中心的全面領導？如何全面地、正確地估價一個地區，一個工廠，一個合作社的工作？

我們知道，一個地區，一個工廠，一個合作社，不僅在一定時期有一定的中心工作，而且還有永遠的中心工作。什麼是永遠的中心工作呢？這就是生產，生產，再生產。只有發展生產，才能改善生活，才能發展其他事業，而發展其他事業的根本目的，也是為了發展生產，改善生活。無論過去，現在或者是將來，我們永遠是把發展生產當做一切工作的中心，這個道理，本來是“人所共知”的。

可是，有的時候，有些領導人，似乎是忘記了這個“人所共知”的道理。他們，或者是在實際行動上脫離生產，或者是把生產這個第一位的中心工作，和其他工作平列起來。脫離生產，就是脫離群眾，就是脫離政治，就是脫離實際，其為害是不堪設想的，這一點，容易引起人們的注意，在實際工作上，這種情況是很少的。尤其是在目前，在生產高潮當中，這種情況幾乎是不存在的。目前，值得注意的是另一種情況，這就是把生產這個第一位的中心工作，和其他工作平列起來。

这是全面高潮所带来的一个新问题，不仅工业、农业生产要大跃进，各项工作都要大跃进。事实也是如此，在全民整风运动的基础上，掀起了一个全面工作大跃进的高潮。农业生产的高潮到来了，工业生产的高潮到来了，除四害讲卫生的高潮到来了，扫除文盲，普及教育的高潮到来了……只要是下厂，或者是下乡，到处都可以呼吸到高潮的空气，特别是打开报纸一看，这里也在跃进，那里也在跃进，这里有个什么“化”，那里也有个什么“化”，这里可以提前多少年实现“四十条”，那里还更快……，这里在进行技术革命，那里在进行文化革命，这真是一片革命的新气象。应当说，这是好现象，这是大喜事，谁知道这样的好现象，大喜事，却给一些同志带来了“烦恼”？你看，这是一种多么有意思的“烦恼”呵？

据说，有一位县委书记，在平日，他是天不怕，地不怕的，在最近，他却有一“怕”，这就是“怕看报”。一看报，不是这里“三化”，就是那里“五化”，“化”的他心慌，“化”的他着急；“天哪，他们‘化’的这么多，这么快，我们怎么赶的上呵！”

这位县委书记的“怕”，是有道理的。后进赶先进，大家都在“赶”，这年头，谁愿意落后呢！看见别人“赶”上前了，谁不“心慌”，谁不着急呢！当然，也有这样的人，他在任何情况下，总是那样“稳稳重重，斯斯文文，慢慢吞吞，拖拖拉拉”，有人说他是“死猪不怕开水烫”，他还是无动于衷。天塌了他不管，地陷了他不管，油瓶

倒了他不管，蚊帳燒着了 he 不管……對於這樣的人，暫且放下，不去說他。但是，對於那些為了不甘落後而“心慌”，而“着急”的人，我們却要和他談一談心思。

為什麼“心慌”？為什麼“着急”？無非是怕落後了，可是，怎樣才算是落後？怎樣才能不落後？這裡應當有一條界限。不劃清這條界限，很多事情是談不清道理的。說到這裡我要回到正題，“如何打百分”？

如果說全面工作是一百分的話，那末最先進的大概就是九十多分，次先進的是八十多分，再次的是七十多分，不及格的是六十分以下……。一百分，全面工作，每一樣都第一，一百個第一，那怕不可能吧。在這裡，就有一個問題，對於各項工作的分數如何打法？照我看，分數不能平均打，正象力量不能平均使用一樣。比方說，用手指頭去按跳蚤，只能集中注意力，用一個指頭去按一個跳蚤，而不能同時用五個指頭去按五個跳蚤。那末，我們現在應當集中注意力去按那一個跳蚤呢？前面說過，發展生產，是一切工作的中心，是永遠的中心工作，我們的主要注意力，應當集中在發展生產方面，這樣，才叫做抓住了“中心”，才算是抓住整個鏈條的中心環節。因此，對於在發展生產方面得到最先進的成績的單位，要打八十五分，至少、至少要打七十五分，這是“底分”，其他各項工作即使做的最好，也只能打十五分，至多、至多打二十五分。為什麼要這樣打法呢？道理很簡單，發展生產是一切工作的中心。

這樣打百分的方法，不是一個技術問題，而是一個

思想問題，是一個政治問題。作為一個地區，一個工廠，一個合作社的黨組織來說，應當集中主要力量抓住發展生產這個中心環節。只要抓住了這個中心環節，就能象牽一髮而動全身一樣地把整個鏈條的其他環節也都帶動起來。作為上級黨組織來說，對於下級黨組織的全盤工作，也應當這樣估價，如果這一級黨組織抓住了發展生產這個中心環節，即使是其他工作抓的差一些，也應當給這級黨組織的工作打八十五分，至少要打七十五分，決不能因為其他工作抓的稍差一些而加以責備！反之，如果這一級黨組織，沒有抓住發展生產這個中心環節，儘管其他工作都做的好（一般說，生產搞不好，其他工作很難做好的），也只能給這級黨組織的工作打十五分，至多打二十五分，決不能因為只是其他工作搞的好而加以表揚。

這樣說，是不是只要做好發展生產這個第一位的中心工作，而不做其他工作呢？決不是的。發展生產，不是孤立的工作，而是要牽涉多方面的工作，並且可以帶動多方面的工作。作為一級黨的組織應當鼓足干劲，力爭上游，把各項工作都做得多、快、好、省，這是最先進最光榮的事情，但是，如何才能把各項工作做到多快好省，從領導方法來說，要實現有中心的全面領導。正如毛澤東同志在“關於領導方法的若干問題”中所指示的，“在任何一个地區內，不能同時有許多中心工作，在一定時間內只能有一個中心工作，輔以別的第二位、第三位的工作。因此，一個地區的總負責人，必須考慮

到該处的斗争历史和斗争环境，将各项工作摆在适当的地位；而不是自己全无计划，只按上级指示来一件做一件，形式很多的‘中心工作’和凌乱无秩序的状态。上级机关也不要不分轻重缓急地没有中心地同时指定下级机关做很多项工作，以致引起下级在工作步骤上的凌乱，而得不到确定的结果。”毛泽东同志这番话是在1943年说的，这番话对于我们有着极为现实的教育意义，我所说的“打百分”的方法，就是根据毛泽东同志的指示提出来的。大家还可以从毛泽东同志的这个指示当中得到更多的、更大的启示。

这种“打百分”的方法，就是抓主流，抓本质，抓中心的方法。只有抓住事物发展的主流，抓住事物的本质，抓住问题的中心才能实现有中心地全面领导，才能全面地、正确地估价一个地区，一个工厂，一个合作社的工作，也只有这样才能促进全面工作的大发展，才能推动各项工作的全面高潮！

（原载1958年4月15日“湖北日报”）

再谈“打百分”

冀同文

4月15日作者在本报发表了一篇“如何‘打百分’”的杂文，现在看来，还有再谈“打百分”的必要。

为什么要再谈“打百分”呢？据说，有一位县的负责同志，原来已准备好在电话会议上向全县党组织做扫盲和普及小学教育大跃进的报告，因看到“如何‘打

百分’”这篇文字，便赶忙取消了这个报告，另外有个县也因为看到这篇杂文，将扫盲和发展教育的工作完全停止下来了，原来訂出的规划，提出的口号也跟着一阵风“吹”了。这倒底是为了什么呢？詳細情形还不知道，也不便做出具体的分析。可是，上一篇杂文引起少数同志的一些誤解，倒是事实。所以作者有责任再来談一下这个问题。

“如何‘打百分’”一文的本意，无非是重申一下抓生产中心的领导方法。事过2月有余，今天我们仍然可以这样说：愈是处在以生产为中心的全面大跃进的高潮中，愈是要紧紧掌握住生产这个中心环节，实现有中心的全面领导。当时作者的一番議論，也正是针对着某些同志面临着由生产中心带动起来的其它各项工作大跃进的新局面，感到“心慌”，“着急”甚至“烦恼”到“怕看报”的程度而发的。主观上的目的是想帮助同志们这样一个史无前例的社会主义革命和建设的伟大运动中，分清总体上的綱和目，中心和一般，主要和次要，以及它們之間的内在联系和相互作用，从而認識运动发展的客观規律，更热心而又更冷静地指导运动前进。这好象一个軍事指揮員指揮现代化的大兵团作战，或者象一个音乐家指揮一个大交响乐队演奏，虽然队伍是庞大的，兵种、乐器是复杂多样的，但是他能运用自如，有条不紊。做领导工作的同志们，也需要这种本领。这样，才不致于在万馬奔騰的大运动中弄得心慌意乱，首先在精神状态上处于十分被动的地位。作

者在上次那篇文章中之所以用打分数来做例子，无非是想把在整个鏈条中抓住中心环节的意义說得更加分明一些，以便更好地实现有中心的全面领导，并不是否認整个鏈条，事实上决不能使中心环节脱离鏈条的整体。

綱和目，中心和其它，中心环节和整个鏈条，也是一个对立面的統一，綱不举目不张，中心不明确就会打乱仗，不在决定环节上取得决定性的胜利，其它就談不上。这就是两者关系中对立的一面。然而，它又是一个統一体。沒有目，也就无所謂綱，沒有整个鏈条，也就无所謂中心环节。正如树干之所以重要，因为它有茂密的枝叶，主乐器之所以重要，正因为它有各种乐器为之伴奏。中心必須抓紧，必須突出，它是最具有生命力的东西。我們的口号是“中心带动一切”，如果搞成“中心压倒一切”，也会走向它的反面，变成单打一，这就不但不能使中心带动一切，而且会使中心工作受到不利的影响。当然，还有另外一种相反的情况，这就是部門脱离中心，从局部出发，不从全面出发，其結果，势必犯分散主义的錯誤，其危害是更大的。部門工作脱离中心工作，就是脱离政治的倾向之一。实现有中心的全面领导，也正是为了解决这两个方面的矛盾。

这是有关领导方法、领导艺术，以及思想方法、工作方法的带根本性的問題。

在实际工作中，这个問題是时常碰到的，这中間发生矛盾，也是常見的。比如，生产发展了，对交通运输、

財經、貿易，對教育、文化、衛生，都提出了新的要求，如果這些工作沒有跟上去，沒有相應的發展，便直接或間接地影響生產的繼續發展，有時，甚至成為群眾在某一方面突出的要求和意見。這時，黨委的責任就在於看到變化了的形勢，看到其它工作相應發展的成熟了的條件，為了更好地實現黨的中心的任務，有時甚至不惜集中地抓一下已經顯得落后了的某些部門工作（即薄弱環節），督促他們跟上去，從而出現一個由生產中心帶動起來的各項工作蓬勃發展的局麵。

在當前社會主義建設事業大躍進的高潮中正確處理中心和它的工作的關係問題，往往顯得更加突出，更加尖銳。因為事情正在發生飛躍，這是一個非常的局麵，變化快，變化大，有時今天看來尚未暴露出不相適應的問題，也許明天就顯得很不協調，而其他工作相適應地躍進了，反過來又必然促進生產的發展，這種情況，比之平時，反映要強烈得多。因為政治情況、思想情況起了變化，領導和群眾的積極性起來了，建設事業沿着更大的規模和速度前進了，新事物每時每刻都在出現，尋常時期認為不可能辦到的事情，現在經過努力能夠辦到了，尋常認為還不是當務之急的事情，現在因為考慮到今後情況發展的要求，成為急待解決的問題，被提到議事日程上來了。當前技術革命、文化革命的偉大任務，就是在生產大躍進的新形勢下被提前地提出來的。

在大躍進中，會不會出現盲目性呢？完全可能。

如果領導同志頭腦清醒，也並不可怕；只要把那些不根據客觀情況所許可的條件去計劃自己的行動的同志，引導去考查一下實際情況，引導到革命的實干精神上去，是沒有多大危險性的。支持一切人的革命積極性，支持一切新事物，幫助他們避免或減少盲目性，讓他們在實干中取得經驗，獲得長進，也正是鍛煉幹部，提高幹部，統一思想的好方法。

上面所講的仍然是一般的道理，在實際工作中，問題要複雜的多。中心工作和其他工作，是否在每一步驟和每一細節上都能結合得那麼緊密，照顧得那麼周全呢？實際上是不能一律作這樣的設想和要求的；有時，在決定的時機，集中全力，解決一個決定性的戰鬥任務，暫時地放鬆一下對其他工作的領導，不但是允許的，而且也是必要的，不能說這是中心孤立，更不能說是單打一。在這種情況下，其它工作不但應該服從中心任務，而且應該盡力支援中心任務。在革命戰爭中我們提倡過“一切為了前綫”，現在也應當提倡“一切為了生產前綫”的精神。各個部門工作的同志應當發揮自己的主動精神，在配合經濟建設的發展當中來發展本部門的業務，這是應當的也是可能的。

話又得說回來，“如何‘打百分’”一文，有當時的背景，這次再談“打百分”，會不會引起新的誤解或錯覺呢？作者衷心地希望對此有興趣的同志們在工作之餘議論一番。當然，這首先是一個實際問題，主要地需要在實踐中解決，它不是紙上談兵或者在辯論的俱樂部

中所能完全扯得清楚的。令人振奋的是，有些县以及很多基层单位，已经很好地解决了这个问题。人们用“一马当先，万马奔腾”、“几股劲拧成一股劲”等等豪迈而又形象的语句，来形容有中心的全面大跃进的规模和声势，来形容新形势下中心工作和部门工作的关系。矛盾和解决矛盾的癥结所在，依然是部门的同志如何参加中心工作和结合中心工作进行部门的工作和党委如何统一领导、统一安排，实现中心带动一般的领导方法。各地在实践中，在这方面已经提供了不少很好的经验。这里，作者又不能不有所感：形势的飞跃发展，要求我们在更高的水平上来探讨和改进我们的领导方法同工作方法，总结和提高大跃进以来我们在这方面的实践经验；反之，如果我们仍然停留在过去的思想水平、工作方法的水平上来讨论这个问题，那末，就未免有些落后于形势了。

(原载 1958 年 7 月 4 日“湖北日报”)

改变作风，一举多得

中共沁县县委 申鲁明
第一書記

1956年以前，我们县委会同志深入基层非常不够，大部分时间坐在办公室里。1957年，特别是整风运动以来，县委领导作风有了很大改变。县委机关除留一个书记和一个留守处以外，其余四个书记和十多个委员大部分时间是在下面流动办公，哪儿有问题，就住下来解决。去年冬天，沁县水利工程任务紧张，但是，因

为天寒地冻，許多民工有收兵思想，工程进展很慢。就在这个困难的时刻，我們县的领导干部带了三百多名县級机关干部下乡了。在許多水利工地上，出現了县委和县人民委员会临时办公室的牌子，不仅办公，首先是带头修水利。一到工地我們就带头干起来，从黑夜干到天明，在零下十多度的严寒天气，我們五个書記一个个脫衣下水，坚持打壩、挖土。在这样情况下，原来有收兵思想的民工深受感动，紛紛集中宣誓：“苦战冰雪地，打破寒冷关，披星戴月干，馴服大自然”。因而使全县水利工程坚持了冬季施工。

当然，要能真正加强领导，往往在发生了問題以后，才去解决問題，那是不够的，还要实行主动的、深入的领导。在这一点上，沁县县委采取了专业分工、深入一点、参加生产、鑽研技术、創造經驗、推动全面的领导方法。所有县委成員具体分工負責一个专业，負責什么专业，就搞什么試驗田，这样既可使县委同志本身达到又紅又专的目的，又可創造經驗主动給基层解决問題。比如，書記吳宇玉、县常委张俊德原来不懂水利，自分工搞水利并建立了試驗田以后，很快熟悉了水庫施工的各种組織领导工作及工地政治思想工作，摸索出了系統的修建水庫的领导經驗，还学会了許多水利知識，为全县确定了十余个水庫和水庫的支干渠，群众叫他俩“水利部长”、“水利書記”、“水利专家”、“活龙王”。另一書記卫兆堂，原来并不懂得养猪，自挂了畜牧专业的帅以后，积极鑽技术，搞試驗田，現在已經学

会了看十四种猪病，并会給猪打防疫針，他走到哪里，就帮助哪里群众防治猪瘟，使全县猪的死亡率大大降低。群众热情的叫他“义务兽医”。

县委会同志亲自深入基层，参加生产、领导生产以后，进一步丰富了县委会集体领导的内容。过去，县委会领导同志由于不了解基层实际情况，开县委会，制定计划的时候，总是拿不出具体材料，会议东拉西扯，击中要害，訂不出切实可行的计划。比如沁县的年度水利计划，过去年年訂，但是，由于不是从实际出发，不是冒了，就是保守。现在不同了，负责水利的書記亲自在现场勘察，和工程师谈话，又从亲自参加生产当中，了解到民工、材料供应、工程进度等情况，这样，县委会在制定 1958 年水利规划的时候，他就提出了又切实又具体的意见，这样别的委员也就容易提出意见，因而也就訂出了切实可行的水利规划。在制订农业、畜牧、林业等规划时也都有同样情况。

丰富县委集体领导的内容，还表现在加强了对业务、技术部门的领导。过去由于沁县县委会的领导干部不懂技术，对这些部门的领导，始终是比较薄弱的一环。现在不同了，县委会领导干部自己学会了技术，对这些部门既能实行政治思想领导，又能实行业务技术领导。

最后，县委会深入基层以后，还密切了领导干部和群众之间的关系，许多書記和委员和群众交了知心朋友，和群众結成了血肉不可分的亲密联系，有些書記、

委員从乡下回到城里开几天会，总有老农不断的找来，有些人直接找到我們家里，談情况，提問題。有一个叫王貴英的老农，就曾直接找到我家里，向我反映他那个合作社賬目不清的問題。这样，就使我們更加深入了解到群众的呼声和要求，使我們的領導工作更能从群众切身利益出发。

(原載 1958 年 5 月 12 日“人民日报”)

生活和工作应有节奏

余 瑾

大跃进以来，各个战綫上都有許多同志在加班加点，开夜車，以至星期日不休息，提出“不过星期日”的口号。有些地方，过年过节也不例外，繼續工作和劳动。

这种苦干精神是动人的。誰看到这种情况都会相信：我国建成社会主义的过程将大大縮短。

象这样的苦干，有时候是完全必要的。例如修水利，为了赶前一步，几个晚上不睡觉，个把月以至更长的時間夜以繼日地干往往是不可少的。即使沒有这样的情况，我們也应尽可能的多做一些事。但有些人不是这样考虑問題。他們不管发生了什么事情，有什么紧急的任务，都強調生活、工作的“正常化”“制度化”；仿佛只有八小时工作、八小时休息、八小时睡眠是“正常”，只要加一点班就“反常”了。这样的工作态度和生活方式不是革命者应有的态度，我們必須批判。