

工作方法學習文选

1

湖北人民出版社

工作方法學習文選



國史文庫叢刊

工作方法学习文选

*

湖北人民出版社编辑、出版 武汉解放大道332号

武汉市书刊出版业营业许可新出字第1号

新华书店武汉发行所发行

武汉驻军印刷厂印刷

*

787×1092 1/32 开 · 2 1/8 印张 · 50,000字

1958年4月第 1 版

1958年4月第1次印刷

印数: 1-45,000

统一书号: J4108·43

目 录

中共中央通知在全国各地区各方面

普遍推行种試驗田的經驗..... 1

种試驗田——又紅又专的道路

.....1958年2月15日“人民日报”社論 2

中国共产党湖北省委员会关于各級干部

种試驗田的报告..... 7

大转变和大跃进.....中共湖北省委第一書記 王任重 16

中共湖北省委負責人談干部种試驗田的作用与意义.....20

实行“跟班劳动”.....1958年3月14日“人民日报”社論 23

工业中建立“試驗田”的新經驗

.....1958年3月24日“人民日报”社論 28

发动群众打破陈規1958年2月7日“人民日报”社論 32

比先进 学先进 赶先进.....1958年2月14日“人民日报”社論 35

打破旧的平衡，建立新的平衡

.....1958年2月28日“人民日报”社論 41

百聞不如一見.....1958年3月2日“人民日报”社論 47

到农村去參觀学习.....1958年1月9日“湖北日报”社論 51

工作方法必須适应形势.....1958年2月25日“解放日报”社論 55

学会“抓两头，带中間”的工作方法

.....1958年2月26日“中国青年报”社論 60

落后不是注定不能改变的.....1958年3月5日“长江日报”社論 64

中共中央通知在全国各地区各方面 普遍推行种試驗田的經驗

中共中央决定把湖北省委关于各級干部种試驗田的报告在报纸上公布，并且要求全党各級組織加以討論，根据这个經驗改变自己的領導作风。

这个报告是一九五七年十一月写的，說的也只是同时种試驗田的若干县中的一个县即紅安县的經驗。现在种試驗田的方法在湖北省已經比較盛行，其他省也有一些地方开始推广这个方法，某些工业企业中的干部也开始学习类似的工作方法。但是从整个来看，这个方法还远远沒有在全国普及，全党認真討論一次紅安县的經驗还有重大的迫切的意义。种試驗田是一种彻底克服官僚主义和主观主义的方法。它可以打掉官风，使干部真正到群众中間去領導群众。它可以使干部走上“又紅又专”的道路，实现政治和技术的統一。我們全党的干部必須实现政治和技术的統一，既不要作迷失方向的实际家，又不要作空头政治家。因此，在全国各地区各方面普遍推行种試驗田的經驗，是完成党的整风任务的基本关键之一。除了从事农业工作的干部應該普遍种試驗田以外，从事工业工作、交通运输工作、財政貿易工作、文化教育工作以及其他領導工作的同志，也應該認真研究种試驗田的方法，联系本身工作特点，得出必要結論，以便打掉官风，逐步达到又紅又专的目的。

中共中央 一九五八年二月十四日

种試驗田——又紅又专的道路

1958年2月15日“人民日报”社論

湖北省紅安县高橋区的指導組長王樹昌和农場乡支部書記鄧開志，有一次穿着鞋襪在田岸上“檢查生产”，一位社員对着他們大罵：“搖搖擺擺，象个相公（意即少爷），不要把我們的田埂子踩塌了！”王樹昌問他：“你罵誰？”那位社員說：“我罵你！”王樹昌把这个情况告訴当时下乡工作的县委副书记張景田同志，張景田同志說，“罵的对！这是因为我們沒有参加生产、領導生产。”

是的，罵的对。“搖搖擺擺，象个相公”，这是农民对那些不能具体領導他們生产、只会站在旁边指手划脚的干部的公正的評語。現在，王樹昌同志已經被农民們亲熱地称呼为“技術員”而不是“檢查官”了，因为他和紅安县的其他許多干部一样，亲自动手同技術人員和老农一道，种“試驗田”，具体地領導生产了。但是，在全国各地，在各行各业，从一般干部到高級的領導干部，不是还有許多人在“搖搖擺擺”嗎？

說“搖搖擺擺”，对于我們許多同志來說是不舒服的，难堪的，但却是事实。我們有些干部，只愿在机关里办公，不愿到下层去，高高在上，脱离群众。有些人即使到了下层，但仍然人到心不到，仍然是摆架子，指手划脚。对于这样的干部，首先必須打掉搖搖擺擺的官風。不把官風打掉，我們就不可能象党中央和毛主席經常教導的那樣，成为人民群众的亲密朋友，

和人民群众打成一片；群众也就不会真正把我们当成自己人，当成他们建设幸福生活的组织者和领导者。

领导干部走出办公室，放下架子，和农民一样自己动手种庄稼，种试验田或者叫做试验地，是打掉官风的最有效办法。这是领导作风上的革命，具有极其重大的历史意义。红安县的许多干部，以前曾经是不愿下乡，不愿下田，人在乡下，心在城里，而在一年以来，经过种试验田和其他一系列的措施，风气却完全改变了，变得人在城里，心在乡下，人在社里，心在田里。这就是说，他们的思想感情，真正成为劳动人民的思想感情了，他们和广大群众的精神隔阂消除了。几千年来，在旧社会中，当官的人都把劳动看成卑下的事情，我们要用自己的行动来告诉人民：劳动是光荣的事业。旧社会当官的都把自己看得比劳动者高一头，我们要用自己的行动告诉人民：我们是和劳动者完全一样、完全平等的人。

走出办公室，种试验田，不仅是领导作风的转变，而且是领导方法的新创造。毛泽东同志曾经说过，“我们共产党人无论进行何项工作，有两个方法是必须采用的，一是一般和个别相结合，二是领导和群众相结合。”红安县领导干部通过试验，以自己的直接的实践，创造典型经验，用这个经验去领导和推动广泛的群众性的生产运动。这就一举而解决了个别与一般相结合和领导与群众相结合这两大问题。目前还有许多地方对生产的领导一般化，缺少深入的具体的指导，没有创造和利用典型经验，以推进全盘工作。在这样的地方，提倡领导干部同技术人员、有经验的农民合作种试验田，更有特别重大的意义。要知道只有深入下去，突破一点，才能创造和总结出具体生动的经验，更有成效地指导一般地区的工作。今天，生产的规模日益扩大，生产内容日益复杂，生产技术需要步步革新。空洞

的一般化的領導，不僅不能推進生產，有時候甚至會阻礙生產的發展。要改變這種情況，必須積極推廣紅安等地的領導方法。

紅安縣領導幹部自己動手種試驗田，是一個很好的領導方法，但它的意義遠不止於一般的領導方法的改進，它還有更重要的更根本的意義。這是關係到在新形勢下我們廣大幹部的努力方向的問題。

我們的幹部隊伍中，有許多同志曾經歷了革命烽火的鍛煉，有比較堅定的無產階級立場，對社會主義事業是忠心耿耿的，也有領導群眾進行階級鬥爭的經驗。他們大都在各個不同崗位上負擔領導的責任，繼續領導着階級鬥爭，同時領導着偉大的社會主義經濟建設事業。目前我國人民在一方面還需要繼續進行反對帝國主義侵略者和反革命分子的鬥爭，在政治戰線和思想戰線上還需要繼續完成社會主義革命，並且還需要最後完成生產資料所有制方面的社會主義革命，這些都屬於階級鬥爭的範圍；但是在另一方面，社會主義經濟建設却愈來愈成為我國人民的中心任務。我們還需要作艱巨的奮鬥，才能把我國建設成為具有現代工業、現代農業和現代科學文化的社會主義強國。隨着時間的推移，我們的領導幹部熟悉的階級鬥爭的本領，有些快要閑起來了，而我們不熟悉的向自然界進行鬥爭的本領，則需要加緊學習。現在我們國家所急切需要的領導幹部，就是完全忠實於社會主義事業而又具有充分的業務知識來組織和指導社會主義建設的人，也就是說，需要“又紅又專”的領導幹部。紅就是共產主義的思想和政治，專就是專門的業務和技術。政治是統帥，是靈魂，是一切業務和技術的保證。不問政治，就會成為迷失方向的“實際家”。反之，如果完全不懂業務，沒有相當的技術知識，也就會成為“空頭政治家”，不能在實際上領

導和推進社會主義建設的事業。沒有一個強大的又紅又專的幹部隊伍，就決不可能完成社會主義事業。我們共產黨人曾經用堅忍不拔的努力學會了階級鬥爭的本領，因此把強大的敵人打敗了；現在，我們同樣要用堅忍不拔的努力學會向自然界作鬥爭的本領，學會搞經濟、搞建設，學會各方面工作所需要的技術和知識，由外行學成內行。這是我們中國共產黨人目前所面對着的嚴重的歷史性的任務。

領導幹部種試驗田的重大的原則意義，在於這是我們許多領導幹部走向又紅又專的道路。種試驗田，將使領導農業生產的同志們真正取得農業生產的技術和知識，成為農業生產的內行，使他們能夠成功地領導農業生產的大躍進。這條道路，不僅是領導農業生產的同志的道路，而且也是所有做領導工作的同志達到又紅又專的道路。毛澤東同志在“實踐論”中說：“你要有知識，你就得參加變革現實的實踐。你要知道梨子的滋味，你就得變革梨子，親口吃一吃。”在我們幾十年來的革命鬥爭中，那一件成功的事情不是我們的領導幹部親身參加的呢？領導階級鬥爭需要這樣，領導生產鬥爭同樣需要這樣。領導幹部種試驗田，不僅可以獲得生產知識，使領導工作更加切合實際需要，大大減少主觀主義和官僚主義的毛病，而且可以大大提高增加生產的勇氣和信心。現在有許多地區和許多部門的工作，突飛猛進，一日千里，原因多半是因為領導幹部開始真正鑽業務了，能夠在業務上開始切實地領導工作了。但是也還有許多同志並沒有真正鑽進去，老是在門外徘徊；或者是稍微學得一點，就自以為已經成了內行，不願再深入學習。這樣，他們的工作就進展很慢，老是停留在原有的水平上。這些同志如果不痛切猛省，奮起直追，時代就會把他們遠遠拋在後面，他們原有的紅色也就會慢慢淡下去。

为了把种試驗田的方法推广到全国一切农村工作者中去，并且进一步推广到其他一切部門的領導工作者中去，还需要各地方各方面的同志进行創造性的努力。我們希望所有工矿企业的領導干部，以及交通、財貿、文化、教育、卫生等方面的領導干部，都能走出办公室，深入下层，都来仿效种試驗田的办法，同劳动群众和技术专家密切結合，認真学习必要的业务知識和技术知識，成为自己行业的无产階級专家，从而为我們党和国家迅速地建立起一支强大的又紅又专的干部队伍。

中国共产党湖北省委员会 关于各级干部种試驗田的报告

中央并各地、县委：

从党的八届二中全会以后，我省农村干部的思想作风有了显著的转变。这个转变，和干部下放、干部参加生产领导生产，特别是各级领导干部亲自动手种試驗田有密切的关系。干部种試驗田，这是一个很有意义的创造，这对于贯彻执行党的群众路线的工作方法，实现党对农业生产的具体领导，起着决定的作用。最近我省各县已经普遍地推行了这个办法，许多县在这方面有了显著的成效，开始从根本上改变着农村工作的面貌。以红安县为例：该县共有县、区、乡、社四级干部一千四百七十名，亲自动手搞試驗田的有一千一百五十一名。其中有县委委员十四名，区委书记（指导组长）十七名，乡支部书记四十五名，社主任六百三十二名，共种了水稻試驗田六百四十六亩，花生試驗地四百七十六亩，还有棉花、红苕等作物的試驗地。这些試驗田的产量，都高于合作社一般田地的产量。县委委员、副县长蕭林山培育的两亩水稻試驗田，获得了亩产水稻千斤的丰收纪录。七里区区委书记王作中的一亩花生試驗地获得亩产一千一百九十斤的纪录。此外，还有皮棉亩产一百斤，红苕亩产一万斤的丰产纪录。在試驗田的推动和影响之下，实现了大面积丰产。全县有三百一十三个粮食亩产一千斤的社，一百二十八个花生亩产八百斤的社，二十一个皮棉亩产一百斤的社。

全县十五种农作物样样丰收，全县七百三十二个合作社，社社增产。全县粮食平均亩产八百零八斤，提前十年达到了全国农业发展纲要（修正草案）所规定的指标。据红安县委报告，红安县各级领导干部亲自动手搞试验田的经过情形是这样：

“四多”和“三愿三不愿”

1956年冬季以前，在县級机关里，流传着“四多”、“三愿三不愿”的说法。所谓“四多”，就是“骑自行车的多，打篮球的多，穿大衣的多，吃食堂的多”。所谓“三愿三不愿”就是“愿坐在屋里开会办公，不愿下乡领导生产；愿到先进社，不愿到落后社；愿和乡、社干部打交道，不愿做深入的群众工作。”县委委员十八人，经常下乡的只有三人，至多不过七人。有些县級机关的领导干部，缺乏面向农村为农民服务的观点，按时上班，照例休假，给农民增加了很多麻烦和不便，农民群众很不满意。例如两道乡乡长为了到县邮电局交涉架設电话綫的問題，在外边等了个把鐘头，无人理会，說是“沒有時間”，等到“有時間”，又說，“下班了”，乡长很是恼火。所以，在以后，邮局干部到两道乡去找他了解有关业务情况的时候，他也說，“沒有時間”。邮局干部等了一会又找他，他也說，“我下班了！”两道乡乡长的这种戏剧性的报复行为，反映了农民对于县級机关的官僚主义作风的不满情緒。有些县級机关的领导干部不愿下乡，有的甚至即使“被迫”下乡，也是“人在乡下，心在城里”。例如税务局局长張福下乡才三天，就向乡干部說，“我要回到城里去剃头。”乡干部說，“我們給你找个好剃头师傅。”他說，“我要回到城里去洗澡。”乡干部說，“我們給你找个好洗澡盆。”他說，“我要回到城里去換衣服。”……就这样，騎着自行車溜回去了。由于上面领导的不深入，不具体，下面干部也照样学。从上到下，都习惯

于用“开会”的办法解决问题。“会议多”的现象又出现了。永何乡支部书记陈开和一个月开了二十八天的会，影响得那个乡的劳动出勤率只达到60%。许多干部不安心农村工作，认为在农村工作“没有前途”，因而在工作中深入不下去。金牛区的工作人员张汉兴，工作消极，好吃、好穿、好玩、好睡，在南台乡工作九个月，住了十四个社，社社都不欢迎他。前程社社员给他编了一首顺口溜：“张汉兴，不成人，白天光睡觉，夜晚熬死人。”许多合作社无人过问。桐柏乡联盟二社连年减产，该社驻社干部副区长韩维，就是一个所谓“挂名办社”的人。1956年这一年，是合作化的第一年，大家都缺乏办社经验，这是事实。但是，领导的不深入，不具体，一部分干部不安心农村工作，不热心办社，也是事实。因此，这一年，全县的合作社当中，减产社占10.7%，增产很少（5%—10%）的社占30%。

下放干部，表扬模范

在党的八届二中全会提倡艰苦奋斗的精神的教育和鼓舞之下，县委采取了一系列的有力的措施，改善领导，改进工作。主要的措施是精简上层，下放干部。派了十五个较强的区委干部，担任了十五个落后乡的总支书记，派了一百九十五个较强的区乡干部，担任了一百七十六个落后社的领导干部，并且采取了层层下放，长期固定在一个社里包工包产的办法。抽调了一百七十六名优秀的机关干部和八十七名乡干部，加强社的领导，又抽调了一千二百四十名社干部加强生产队的领导。对于所有下放到乡、社、队的干部，提出了长期负责到底的要求。鉴于有些干部是“人下放了，思想还没有下放”的情况，在全体干部中发动了一次对于先进人物模范事迹的讨论。这些先进人物如要求下放，回乡积极办社的乡总支书记黎海清；大公无私，

舍己为社的社主任江藤荣；大胆革新，不怕困难的社主任辛付龙；艰苦办社，变落后社为先进社的乡长汪遵湯；艰苦深入，团结帮助乡干部的机关下放干部叶敦文；模范烈士家屬徐大媽等同志的模范事迹，对于广大干部，起了深刻的教育作用。例如原来对于“下放”頗有抵触的下放干部陈洪国在参加了这次討論之后，檢討了自己的錯誤思想，决心在十里乡中心社干一輩子。經過干部下放和开展了这次討論之后，不仅社社有人負責，而且大大地激发了干部办合作社的积极性和責任感。占店乡支部副書記黃成中过去东跑西走，早出晚归。自从固定駐社以后，三个月沒有回家一次。社員說他“去年当老婆的卫士，今年做了人民的勤务員”。

参加生产，领导生产

在干部下放的同时，县委強調了干部参加生产，领导生产，县委十八个委員中，經常下乡的十四人，县級机关干部，輪流下乡，短期下放，县委办公室也搬到重点乡去了。但是，有些同志虽然下了乡，工作还是深入不下去。曾經三次申請調离农村的高桥区指导組长王树昌和农場乡支部書記邓开志，穿着鞋袜，在田岸上“檢查生产”，一个社員对他俩大声叫罵：“娘卖瘟的，搖搖摆摆，象个相公(少爷)，莫把我們的田埂子踩塌了！”王树昌問：“你罵誰？”那个社員說，“我罵你！”王树昌把这个情况向当时在乡下工作的县委副書記張景田同志反映。張景田同志說，“罵的对！这是因为我們沒有参加生产领导生产！”張景田同志向这个区的干部講了这件事，号召这个区的干部参加生产，领导生产，他本人带头花了一块多錢买了一把鋤头。在他的影响下，全区干部每人都买了一把鋤头。不久，全县农村干部一万零九百二十五人中，有97%的人自备了鋤头、鐮刀和劳动手

册，参加了生产。县委組織部长潘知在八里乡万兴社白天帮助社里犁田、送粪，夜里帮助社里搞包工包产。社員夸奖他是“文武双全”。广大干部参加生产之后，和农民群众的关系更加密切了，对于当时生产起了推动作用。但是，也带来了新的問題：干部在参加社的生产的时候，往往被分派到和妇女、小孩在一块干些輕活，不容易了解情况，发现問題。有的干部虽然担任了主要劳动，也是由于成天参加生产，忽視了领导生产，不了解全面情况，就很难系統地总结經驗，指导全面。例如張店乡副乡长熊傳毓在星光社干了三天农活，开会时，一点情况也談不出来。他很苦恼地說：“这是搞的么名堂，累的腰酸背脹，工作还没有做好！”差不多有半个月的时间，許多干部都有着熊傳毓的那种苦恼。看来光是一个人一把鋤头，参加生产，还很难达到领导生产的目的。怎么办呢？

种了試驗田，实现了具体领导

县委第一書記程鵬和农村工作部长庫崇德在县委重点乡杏花乡建苏社摸索到了一条經驗，这就是用领导干部亲自动手种試驗田的办法，可以更好地做到参加生产、领导生产。

1957年3月間，正是花生播种的时候，程鵬和区技术站长祝翼宏一块在建苏社五峰崗生产队选择了一亩地作为花生試驗地，吸收了这个生产队的技术員秦老五和对于花生生产有經驗的富裕中农秦必权参加了試驗地工作。程鵬依靠这些技术干部和有經驗的农民，在这块試驗地上亲自試驗，認真研究，做出了活的榜样。例如在花生播种的时候，当地的习惯是不上底肥，說什么“花生不要肥”。程鵬問秦必权“怎么办？”秦說，他过去是看田施肥，不光施水粪，还有草木灰。程鵬問祝翼宏“对不对？”祝翼宏說，对，不仅要氮肥，还要磷肥。商量的結果，就决定

要施底肥。当地的习惯，下种只下一粒米或者两粒米。秦必权說，他下过三粒米，增加了生产。技术干部也主張三粒米。商量的結果，就决定下三粒米。当地的习惯是白子下地，技术干部主張根瘤菌拌种。有人誤以为这是藥怕烂了种。經过程鵬和技术干部解釋說，这是一种施肥的方法，于是，就决定用根瘤菌拌种。当地的习惯，花生不密植，程鵬和祝翼宏、秦必权、秦老五等商量，可以实行 7×8 寸密植。照上面說的办法播种之后，花生苗长的很好。

又如，在花生薅草的时候，当地的习惯只薅一两道草。程鵬訪問了有經驗的农民，他們說了三句順口溜，总结了花生薅草的經驗，这就是“头草刮（即薅的浅），二草挖（即薅的深），三、四道草如綉花（即薅的細）”。并且說，在薅二道草的时候，要結合培土壅兜。商量的結果，决定这样做了，花生苗越长越好。

又如，在抗旱的时候，有人說，“自古以来受了干的花生苗，不能澆水，一澆水就要瘁死。”程鵬和他的助手們研究的結果，受了干的花生苗一样可以澆水。办法是早晚澆，不会“瘁死”。商量的結果，这样做了，战胜了大旱。

有了这些活的榜样，就召开現場會議，进行参观評比辯論和总结。程鵬就是这样在花生的播种到收获的全部过程中，依靠自己亲身参加的这块試驗地，对于全县的花生生产实现了具体领导。其他县委委員和区、乡、社领导干部也都是通过試驗田来实现对生产的具体领导。

领导和群众相結合的鑰匙

各級领导干部亲自种試驗田的方法，是最有力量的說服和示范的方法，这种方法的根本特点就是领导干部、技术人員和

农民群众三者相结合，对于领导干部、技术人员和农民群众本身都有莫大的好处。对于领导干部来说，通过种试验田，找到了领导和群众相结合的钥匙，找到了打破保守思想，推广先进经验，实行以点带面，点面结合的武器，打开了如何对农业生产实现全面的、深入的、具体的领导的“闷葫芦”，及时地了解了情况，发现了问题，倾听了群众的呼声，集中了群众的智慧，可以有效地避免或者减少工作中的主观主义和命令主义，更好地贯彻执行群众路线的工作方法。对于技术干部来说，得到了领导和群众的支持，提高了钻研技术的积极性，向领导干部学习了群众运动的经验，向农民群众学习了生动活泼的生产经验，既提高了政治思想水平，又提高了技术、业务水平。对于农民群众来说，最切身的实惠是增加了生产，增加了收入，改善了生活，从而更加发挥了集体劳动的积极性和创造性。上面说的这些好处，是领导干部、技术人员、农民群众三者相结合的基础，有了这个基础，试验田的方法，才能得到进一步的巩固和提高。现在试验田已经普遍到各个社和生产队，并且出现了大批的丰产田。

訓練了嶄新的技術隊伍

各級领导干部亲自搞试验田的方法，是訓練嶄新的技术队伍的有效方法。紅安县的县、区、乡三級干部七百六十六人(其中有知識分子干部一百二十二)中，学会了耕田、耙田、防治虫害、选种、拌种、掌握农业季节、栽秧、鋤草的干部由1956年的18%，增加到1957年的66.2%。各級领导干部大部分都学会了基本的生产技术。这不仅对于加强生产的具体领导有决定意义，而且对于培养嶄新的技术队伍也有决定意义。各級领导干部亲自种试验田，在做的当中，得到教訓，提高了觉悟，轉