



怎样当好农村党支部书记

上海人民出版社

怎样当好农村党支部书记

驰 勉

上海人民出版社

责任编辑 沈澄梁
封面装帧 邹纪华

怎样当好农村党支部书记

驰 勉

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 上海颀桥印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 3 字数 57,000
1983年11月第1版 1983年11月第1次印刷
印数 1—50,000

书号 3074·650 定价 (五) 0.23 元

引 子

党的十二大为我们制定了全面开创社会主义现代化建设新局面的正确纲领。现在,全国各族人民正在党的领导下,为实现这个伟大的纲领而努力奋斗。

如果说党中央是全面开创社会主义现代化建设新局面的总指挥部,那末,我们农村生产大队党支部就是这个总指挥部下的一个战斗堡垒,而支部书记,则是这个战斗堡垒的主要领导者。

农村支部书记肩负着带领生产大队全体党员和社员群众,贯彻执行党的十二大提出的各项任务的重要职责,他的工作好坏,关系着党支部这个战斗堡垒作用的发挥。我们党有二百多万个支部,只要支部书记都能很好地带领党员和群众出色地完成各项任务,充分发挥党支部的战斗堡垒作用,党的整个事业就会有坚实的基础,才能全面开创社会主义现代化建设的新局面。

我们每一个农村支部书记,应该感到自己肩上担子的份量,努力做好党支部工作。这是党的要求,人民的愿望。

在我们农村支部书记中,有入党没有多年的新同志,他们年轻,有理想、有朝气、有文化,但许多同志缺少党的长期培养

和教育，缺少支部工作的经验。一些入党较早的老支部书记，他们虽然在过去为党为人民作出过努力和贡献，经验也比较丰富，但许多同志由于文化水平低，接受新鲜事物慢，又不可避免地受到“左”的指导思想的长期影响和束缚，对照新时期工作的要求，也有一个重新学习和实践的问题。

在当前农村出现的新形势、新情况下，面对着党的十二大提出的新任务，农村党支部书记应该以怎样的指导思想、工作作风和工作方法做好支部工作，努力开创一个新的局面呢？又应该怎样加强自身的思想修养呢？这本小册子，就是以十二大的重要文献为依据，联系农村工作的实际，围绕着这些问题来漫谈的。由于作者水平有限，这本小册子不可能是一个完美的答卷，或许只是一块刚出窑的“砖”，把它奉献给读者，以抛砖引玉。如果这本小册子能够给农村支部书记有一点启发，对工作有一点帮助，并由此而激发起支部书记的工作热情，在实践中进一步总结和积累更多的好经验、好办法，作者也就如愿以偿了。

目 录

引 子.....	1
牵牛要牵牛鼻子	1
一人把舵几人划	13
独木不能成森林	26
鱼儿生活在水中	35
手执心灵的钥匙	46
打铁先要自身硬	58
磨刀不误砍柴工	66
群雁高飞头雁领	78

牵牛要牵牛鼻子

江南水乡，一头头水牛，听从庄稼汉的吆喝，使劲地犁田；北国田野，一头头黄牛，听从牛把式的使唤，埋头拉着车。为什么牛能顺从人们的使唤？因为人们牵住了牛鼻子。

农村党支部的工作纷繁复杂，千头万绪，犹如闯到我们面前来的“牛”。我们支部书记要做好工作，也要牵住“牛鼻子”。只有抓住了主要矛盾，其它问题才能迎刃而解，才能取得领导的主动权。

党的十二大向全党发出了全面开创社会主义现代化建设新局面的伟大号召，实事求是地确定了我国经济建设战略目标、战略重点、战略部署和一系列方针政策。胡耀邦同志的报告统观全局，把解决农业问题当作最重要、第一位的事情，强调指出：“农业是我国国民经济的基础，只要农业上去了，其他事情就比较好办了。”“今后必须在坚决控制人口增长、坚决

保护各种农业资源、保持生态平衡的同时，加强农业基本建设，改善农业生产条件，实行科学种田，在有限的耕地上生产出更多的粮食和经济作物，并且全面发展林、牧、副、渔各业，以满足工业发展和人民生活提高的需要。”

作为党的最基层一级组织、经济建设的具体作战单位——生产大队党支部来说，面临的任务是光荣和艰巨的，今后的工作也是紧张和繁忙的。

这些年来，常常听到一些农村支部书记因工作忙不过来而叫苦。平心而论，在三中全会以来的拨乱反正的这些年里，农村工作，尤其是大队党支部的工作，是很忙的。忙，是现代化建设事业蓬勃兴旺的表现。我们正在做前人没有做过的伟大事业，许多不懂的事情，需要我们去学习；许多新的问题，需要我们去研究解决；许多新的任务，需要我们去完成，干革命总是忙的。我们支部书记是一个大队范围内运筹全局的组织者和指挥者，这个忙的情况和辛苦程度，那更是可想而知了。

那末，在贯彻落实十二大提出的各项任务中，我们支部书记怎样才能把支部所面临的千头万绪的工作，做得有条不紊、有声有色，去开创一个新的局面呢？

首先，要全局在胸，紧紧地抓住“牛鼻子”，才能取得领导的主动权。

我们农村的一些支部书记，过去很少关心全局工作，逢到上级纷纷下达的具体工作，不是感到“老虎吃天，无从着口”，就是“烂泥萝卜，洗一段吃一段”。例如，有的支部书记不了解全局，只看到鼻子尖下面一件件具体事情，不知道什么是支部

工作的“牛鼻子”，有的丢了主要问题，只去忙一些次要问题，东抓一把，西抓一把，眉毛胡子一把抓。也有的认为自己是“捧西瓜”的，别人是“拣芝麻”的，不过问，也不去做具体的工作。凡此种种，不了解全局、不抓主要矛盾，或把主要矛盾同次要矛盾机械地分割对立的做法，虽然使我们的支部书记忙得很，但都很难忙得得法。

全局在胸，是我们取得领导主动权的前提。党的工作全局是什么？这就是胡耀邦同志在十二大报告中指出的：“在全面开创新局面的各项任务中，首要的任务是把社会主义现代化经济建设继续推向前进。”从党的全局出发，就一个大队的全局和任务来说，就是要努力贯彻十二大的路线、方针、政策和措施，把开创新局面，实现农业现代化的奋斗目标，落实到大队，把农、副、工生产和林、牧、渔各业搞上去，建设起社会主义的物质文明和精神文明，努力改善社员的生活，逐步达到小康社会的生活水平。党支部工作的每一个步骤，就要按照这个全局来安排，离开了这个全局和奋斗目标，就不可能做好每一项具体工作，势必还会影响全局工作。只有全局在胸，我们才会有明确的指导思想，才会有明确的目标，才能从明确的指导思想和奋斗目标出发，分清矛盾的主次，抓住主要矛盾，同时解决次要矛盾，取得领导支部工作的主动权。

党支部对于大队工作的领导，主要是政治、思想和组织的领导，表现在积极地宣传和执行党的路线、方针、政策，做好党的组织工作（包括干部的选拔、培养和使用）和宣传教育工作（包括对不同年龄、不同思想特点的农民进行思想政治工作），

以及发挥党员在生产、工作、学习和社会生活中的先锋模范作用。其中党在农村的路线、方针和政策的宣传和执行问题,是牵一发而动全身的问题。紧紧抓住党的路线、方针和政策的落实,则是农村党支部书记的首要任务,也是取得全局胜利的根本保证,是农村工作的“牛鼻子”。抓住了这个“牛鼻子”,就能把整个“大牛”引向前进,开创一个新局面。

举个例子来说,江苏省昆山市蓬朗公社蔡家大队,原来是个并不富裕的大队。三中全会以来,这个大队的党支部,全面贯彻落实党在农村的一系列方针、政策和措施,始终抓住这个“牛鼻子”不放。奋斗三年,在人均2亩的耕地上,每年人均生产粮食2,440斤,每个农业标准劳力生产粮食6,550斤,商品率达61.7%;1981年人均分配419元,平均每个生产队还有银行存款2万元。蔡家大队的经济效益为什么这样高,他们的“牛鼻子”究竟怎样抓的呢?这里,不妨详细介绍这个大队创造的经验:

他们的经验之一,是以农业为主,农、副、工全面发展,做到了“三个轮子一起转”。过去,蔡家大队基本上是单一经济。生产队的“三业”总收入中,农业占83%,副业占5.5%,工业占6.5%。从1979年以来,大队党支部坚持以农业为本,以副养农,以工补农的原则,开展综合经营,在不放松粮食生产的同时,发展了一运(劳务运输)、二种(种植蘑菇和出口辣椒)、三养(养猪、鱼、蚌)的集体副业,办起了一场(水泥预制场)、三厂(粮饲加工厂、纸盒厂和五金厂)的大队企业,实行农副工综合经营,走多面增值和多层增值的路子,初步建立了合

理的生产结构，1981年“三业”经济的比例是：农业占57%，副业占20%，工业占23%。他们把这条经验概括为：“把好一个方向盘，三个轮子一起转”。

他们的经验之二，是“三业”劳动力“包足”、“开足”与“上足”，落实生产责任制，使每个劳动者充分发挥劳动潜力。过去全大队340个劳力，集中在有限的土地上务农，劳动生产率不高。三中全会后，党支部进一步调整劳力结构，有计划地转移农业剩余劳力，广开生产门路，做到务农劳力田亩包足，多种经营门路开足，队办企业劳力上足。务农劳力安排201个，占总劳力的60%，每个劳力负担5.4亩；务副劳力安排32个，务工抽调107个。同时，建立和完善各业生产责任制，农业实行“定额包工”，副业搞“三专一联”，工业搞“五定奖赔”，使集体经济获得了内在动力。1981年，平均每个务农劳力全年创造产值1,270元，创造纯收入818元；每个务副劳力创造产值1,530元，每个务工社员提供利润2,220元。

他们的经验之三，是思想教育领先，“三财”有道。党支部坚持对社员进行艰苦奋斗、自力更生、勤俭办队的教育，讲究生财、聚财、用财之道，开源与节流并重，注重成本核算。他们的具体做法：一是合理调整作物布局。二是大积大造自然肥料，搞好费用定额。三是因陋就简，办好队办企业。

蔡家大队党支部，在纷繁复杂的工作面前，始终抓住党的路线、方针和政策这一“牛鼻子”，并使之贯穿到各项工作中，“三业”兴旺，集体致富，社员生活迅速改善。

蔡家大队的经验证明，全面贯彻落党在农村的路线、方

针和政策,是农业发展的根本因素。而开创新局面,走出新路子,这一切的一切都要靠人去干,要靠有积极性的人去干,没有积极性谈不上开创新局面。调动农民积极性,最重要的一条,就是要把生产责任制健全、完善起来。多种形式的联产承包责任制把每个劳动者的生产成果和报酬紧密地结合起来,充分调动了劳动者的积极性,不但克服了集体经济中长期存在的“吃大锅饭”的弊病,而且通过劳动组织、计酬方法等环节的改进,带动了生产关系的部分调整,纠正了长期存在的管理过分集中、经营方式过于单一的缺点,使之更加适合于我国农村的经济情况。它是我党领导农业的一场重大变革。正如一位县的领导同志所讲的:“责任制是起动机,多种经营是突破口,两个环子一齐抓,集体个人一齐上,生产力再次大解放。”我们支部书记,都要坚定地贯彻执行党的路线、方针和政策,抓住这个“牛鼻子”,才能为解决其它矛盾和问题创造有利条件。抓住了“牛鼻子”,工作忙到了点子上,在一个大队范围内,我们就能指挥自如,得心应手,打开一个新的局面。

第二,要正确处理全局工作和局部工作之间的关系,在实际工作过程中学会“弹钢琴”。

党支部日常要做的工作和处理的事情很多。我们用一句话来形象地概括农村党支部所面临的那种具体的、繁重的、艰巨的工作,那就是一盘开局的棋。要取得全局的胜利,不能只走车,或只跳马,也不能只出兵,不飞炮,有时,还得飞相走士。支部书记在一段时期内所安排的每一项工作,也就是为夺取胜利而下的每一步棋了。而要下好每一步棋,又必须看全局,

正如毛泽东同志曾经说过的那样：“没有全局在胸，是不会真的投下一着好棋子的。”

就以大队的农业生产和工业生产来说吧，就要从全局来考虑和安排。有的支部书记一头埋进农业生产上，凡是有利于增加农作物产量“阿拉伯数字”的工作和措施，“事必躬亲”，每会必到、必讲。而对工业生产却“无暇过问”，甚至认为利润多少，无关整个大队的全局。而有的支部书记则认为，集体经济要发展起来，社员要富裕起来，就要抓工业，与前者来个相反，田头不见他的影子，经常外出走工业产品路子。这两位支部书记，虽然都为工作而忙，也许忙得很，但都缺少全局观念，结果，必然是影响全局的取胜。为什么这样说呢？因为前者只注重农业，虽然一时“阿拉伯数字”上升些，但工业不发展，利润不增加，支援农副业生产，添置大型农机具或农田水利基本建设就会缺少资金，生产条件不能改善，最终还会使农业停滞不前。工业不发展，劳力过多地集中在农业上，产值和利润就会下降，收入就要降低。而后者只注重工业，很少甚至几乎不关心农业生产，有时忽视了某些增产环节，贻误了农时季节，也会导致农作物减产。如果粮食减产，“四留”（征购、口粮、饲料、种子）缺口大了，国家、集体和个人三者的利益就要受到损害，吃饭有了困难，到头来，全局的工作就带来了许多问题。

支部书记应该从全局出发来考虑和安排工作，要用心思索在一个时期中对全大队有决定性影响的工作，全力抓紧抓好，推动其他工作的开展。如在三夏大忙季节，抓农业生产的

抢收、抢种、抢管是带有全局性的工作，这段时间内，支部书记就应该发动和组织全体党员干部和社员群众，全力以赴，不误农时，按质按量把生产突上去。而在另一个时间里，全大队工业生产能否上去，则具有全局性的意义，这时为了争得更多的工业利润，支部书记又必须帮助抓工业的干部，下大力气去抓好它。这就是说，关系全局性的工作，并不是固定不变的，而是以时间、地点、条件等情况为转移的。在夺取全局胜利的指导思想下，该出车就出车，该跳马就跳马，炮要飞，小卒子也要过河。而在工作步骤上，排在前面的工作或许要往后移一移，排在后面的任务或许要提前进行。这样做，都是为了服从一条原则，即有利于全局。

在大队支委班子工作中，经常会出现这样的情况，各个支委都强调自己兼管的工作重要，都希望支部书记能把自己分管的工作往前提，摆上去，有时还会争得面红耳赤。面对工作出现头绪乱、条块争的情况时，我们支部书记必须头脑清醒。不能为了照顾某一个同志的情绪或所谓“积极性”，把某项工作提到不恰当的位置，把一般工作当作中心工作来抓，而应该通观全局，有条不紊地安排每一项工作。既要使一般的工作服从全局，该让的让，又要考虑到抓中心工作带动一般，该上的上。这样做，支部的工作才能干得生动活泼，干出成效来。例如，党支部的思想和组织建设（包括健全党小组活动、召开支部大会、上党课、发展新党员、对犯错误党员进行批评和帮助等），是整个支部工作的一部分，是为全局取胜起保证作用的。但在具体的安排上，有时为了不误农时季节，就得

往后推,决不能搞“火线”整党。而冬春农闲时,就必须摆上支部的重要议事日程,有时还要集中力量、集中时间抓上去。党支部的思想建设和组织建设加强了,核心团结了,战斗力增强了,农、副、工各业生产和林、牧、渔各业发展也就有了组织保证,也就有希望全面搞上去。

是不是支部书记除了抓全局的、或比较重要的工作外,就可以不关心、不过问小事情,可以不做具体工作了呢?不是的。许多小事情牵连着各家各户,涉及到每个人的利益和农业现代化的建设。一个好的支部书记,不仅要经常考虑并首先紧紧抓住事关全局的大问题,也要善于观察对全局有影响的小事情,做一些必要的具体工作。不能认为自己是“捧西瓜的,不是拣芝麻的”,置一些看起来是小事,实质上影响全局的事情而不顾。有这样一个大队支部书记,过去工作只捧“西瓜”,而把一些小事当“芝麻”丢在一边,结果,问题成了堆,反而影响了自己抓全局工作的精力。以后,他既抓住生产责任制的推广、落实不放,还“大处着眼,小处着手”,十分注意对全局有影响的事情。例如,有一个时期,大队人口出生率有所回升,出现了个别已领独生子女证的夫妇要求生二胎的苗子。支部书记觉察后,亲自带了妇女干部和团干部上门做工作,很快地说服了要想生二胎的夫妇。有的同志说,多生个把小孩这件“芝麻”小事你怎么也去管?他回答说:无计划生孩子,人多吃口多,即使年年增产些粮食,人均水平还是提不高!生小孩同全局有关,岂能不管这件事情。

一个真正会抓“牛鼻子”的支部书记,总是从两方面下手:

一方面,把主要精力和力量直接投到第一位工作上去,另一方面,适当地分出精力和一部分力量去开展第二位、第三位的工作,再通过第二位、第三位工作来加强第一位工作。这叫做为了走直路而走弯路,为了抓主要矛盾而抓次要矛盾,为了抓第一位工作而抓第二位、第三位工作。如果只抓主要矛盾,不管次要矛盾,只抓“牛鼻子”,不会“弹钢琴”,那就是取消第二位、第三位工作。把所有的精力和力量统统用到解决主要矛盾上去,用到第一位工作上去,在一个时间内可以收到某些效果,时间一长,第一位工作离开了第二位、第三位工作的扶持、配合和保证,就不能继续向前发展了。

第三,要学会调查研究这一“基本功”,正确执行党的路线、方针和政策。

具有革命的远见和胆略,善于在纷繁复杂的工作中准确地抓住整个链条中决定性的环节,及时发现萌芽状态中的新事物和新问题,是我们党的干部应有的优良作风。深入细致地搞好调查研究,是准确地抓住整个链条中决定性环节,及时发现萌芽状态中的新事物和新问题的重要措施,因而也是正确地执行党的路线、方针、政策的重要保证。通过调查研究,认清了事物的本来面目,掌握了事物的客观规律,做到心中有数,才能使我们情况明,决心大,方法对,才会有远见和胆略,抓住“牛鼻子”,去开创新局面;才能使我们在繁忙的工作中,分别轻重缓急,根据各种不同情况采取不同措施,把“千条线”巧妙地穿进“一根针”,做到忙而不乱,有条有理,使工作越做越好。

党的十二大通过的新党章对党的干部的要求中明确规

定：“在自己的领导工作中，认真调查研究，坚持从实际出发，正确地执行党的路线、方针和政策。”我们农村支部书记，一定要从调查研究着手，全面地掌握本大队的实际情况，同时，深入实际，抓好典型指导。面上的工作反映全局，典型反映工作深度，各有各的角度，各有各的作用。作为一个大队统率全局的支部书记来说，不能只蹲在一个生产队里，对面上工作不管，也不能只跑面不抓点，工作一般化。支部书记要学会调查研究这个“基本功”，“摸石子过河”，才能发现和解决矛盾，使自己的工作想在根本上，抓在要害处。

浙江省嘉兴市余新公社联星大队党支部书记黄孝华，1970年开始担任党支部书记时，社员们说他是“芦苇杆子插河中，书记领导空对空”，生产没有搞上去。三中全会后，黄孝华转变作风，首先来到十二队蹲点调查。十二队，是个基础好，劳力足的队，生产为什么搞不好？一调查，是支部在执行政策上有偏差，把社员正当的家庭副业当作资本主义尾巴来割，把社员家的桃树砍掉，瓜田削掉，使这个队出现了“三少一多”：社员的积极性少了，家庭副业少了，集体产量少了，乱“三支”多了。社员对他说：这样下去，集体空，社员穷，还有什么劲头搞生产。找到问题症结，他就召集党支部“一班人”学习《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定（草案）》和《农村人民公社工作条例（试行草案）》，对照文件检查支部过去工作中的问题，明确社员家庭副业是集体生产的补充，要扶植，并采取具体措施，鼓励社员发展家庭副业。这样一来，社员的积极性又鼓起来了，集体生产也明显搞上去了。由此可见，党