

和农村干部谈工作方法



山西人民出版社

和农村干部谈工作方法

王广义 著

山西人民出版社

一九五九年·太原

和农村干部谈工作方法

王广义 著

※

山西人民出版社出版 (太原并州路七号)

山西省书刊出版业营业许可证晋出字第二号

山西省新华书店发行 各地新华书店经售

太原印刷厂印刷

※

开本: 787×1092毫米 1/36 • 2 印张 • 36,000字

一九五九年九月第一版

一九五九年十二月太原第二次印刷

印数: 5,051—35,080

统一书号: 5088.126

定 价: 二 角 二 分

目 錄

一	为啥要写这本书.....	1
	——谈工作方法的重要性	
二	从解剖一个麻雀说起.....	4
	——谈怎样了解情况	
三	工作上的“清心丸”.....	6
	——谈分类排队的工作方法	
四	用不着苦恼的一件事.....	10
	——谈怎样才能把会开好	
五	做事要有轻重缓急.....	14
	——谈安排工作	
六	先摆出样子来.....	17
	——谈幹部帶頭的重要性	
七	一切經過試驗.....	20
	——谈抓典型的工作方法	
八	現場會議.....	23
	——谈怎樣推廣經驗	
九	走馬看花和下馬看花.....	26
	——谈檢查評比	
十	怎样对待工作上的不平衡現象.....	29
	——谈抓兩頭帶中間的工作方法	

十一	从“要任务还是要政策”想到的.....	33
	——談任務和政策的關係	
十二	必須依靠群眾.....	36
	——談發動羣衆的問題	
十三	多謀善斷.....	40
	——談怎樣思考問題	
十四	不要“隨風倒”.....	43
	——談從實際出發	
十五	學會區別九個指頭和一個指頭.....	46
	——談怎樣認識成績和缺點	
十六	想到就能辦到嗎？.....	50
	——談敢想敢幹和實事求是相結合	
十七	一切工作都要政治掛帥.....	54
	——談黨的政治思想領導	
十八	为啥做了說不了.....	58
	——談總結工作的意義和方法	
十九	怎样才能提高工作能力.....	62
	——談學習	
二十	當群眾的知心人.....	65
	——談幹部和羣衆的關係	

一 爲啥要写這本書

——談工作方法的重要性

亲爱的讀者：你們很忙吧！我希望你們在百忙中抽出時間來，看看這本書。這倒不是因為這本書寫得好得了不起，而是因為書里談的是你們最關心的問題，即工作方法的問題。

我想先談一談寫這本書的動機。

一年以前，我在農村工作的时候，在許許多多的縣幹部、鄉幹部、農業社幹部中，曾經遇到這樣一些同志：他們真心實意地聽黨的話，忠心耿耿地爲人民辦事。不管刮風下雨，不管白天黑夜，不管爬山涉水，不管挨餓受凍，只要是工作需要的时候，他們就勇敢地去干，不講什麼價錢，不發什麼怨言。但是他們有一個最大的苦惱，那就是工作上缺少辦法。有的同志新到一個地方，不知道怎樣才能很快地了解這個地方的情況；有

的同志是很想走群众路綫的，但是一到具体工作里，就摸不着该怎样个走法；有的同志是一心一意要为群众办好事，可是常常是自己已經急坏了，群众还是不跟着自己走；有的同志总是发愁不能把会议开得很好；有的同志还經常为自己的工作能力不能很快提高而苦恼。我想这些同志如果能有一套很好的工作方法，那他們对党对人民的贡献就会比現在大得多。談到这里，我想起毛主席的几句话，他說：“我們不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法問題。我們的任务是过河，但是没有桥或沒有船就不能过。不解决桥或船的問題，过河就是一句空話。不解决方法問題，任务也只是瞎說一頓。”

（毛澤东选集第一卷一三六頁）。从这里我們可以看到工作方法是多么的重要。我还想过，我怎样才能給这些同志帮一点忙呢？想来想去，想到了一个办法，这办法就是为同志們写一本書，介紹一些工作方法。当然，我很清楚，大家在工作中遇到的那些問題，我自己并不是都能解决得了的；我不能象旧戏里边的神仙那样，同志們有什么困难，我的脑子里就能想出什么办法。我能做到的，只是給同志們介紹一些广大干部創造的先进的工作經驗。如果我所介紹的，能够对同志們起到一点帮助作用，那我就十分高兴了。

讀者同志們，你們也許会认为這本書就是为我所碰

見的那些同志写的吧！其实不然，据我所知，那些同志們所遇到的苦惱，在农村干部中是一个普遍的問題。因此，我写这本书，就是为所有的农村干部服务。

現在應該談一談我怎样来介紹工作方法的問題了。

党和毛主席不断地教导我們，做工作要走群众路綫，要学会运用群众路綫的工作方法。群众路綫是工作方法上的灵魂，所以我們談工作方法，实际上就是反复地談群众路綫。

什么是群众路綫的工作方法呢？毛主席作过很好的解释，他在“关于领导方法的若干問題”这个文件中，曾經这样說过：“我們共产党人無論进行何項工作，有两个方法是必須采用的，一是一般和个别相結合，二是领导和群众相結合。”“在我党的一切实际工作中，凡屬正确的领导，必須是从群众中来，到群众中去。”（毛澤东选集第三卷九一九頁和九二一頁）。

在我們的具体工作中，怎样才能做到“从群众中来，到群众中去”，“一般和个别相結合”，“领导和群众相結合”呢？下面各节里就要詳細地談，請同志們耐心地看下去。

二 從解剖一个麻雀說起

——談怎样了解情况

不管做什么工作，首先就得了解情况，不了解情况，就是瞎干，就难免要犯主观主义的錯誤，就談不上什么走群众路綫。怎样才能又快又准地了解情况呢？主要办法有两个，一个叫重点了解，一个叫普遍調查。

重点了解是怎么个搞法呢？重点了解可以說就是解剖一个麻雀的办法。大家都搞过“除四害”，四害里面有一害叫做麻雀。我們要知道麻雀的肚肚腸腸是个什么样子，就用不着把世界上所有的麻雀都打下来、剥开来看，只要打下一只麻雀来，开腸破肚，仔細观看一番，就可以知道世界上所有的麻雀的肚肚腸腸是个什么样子，因为所有麻雀的肚肚腸腸是一样的。

解剖一个麻雀的方法，可以用到我們的工作上来。例如你在一个村子里领导农民推行密植，那你就得先做一番調查，看看全村群众对于密植是什么看法，什么态度。怎样才能很快地听到群众的真心話呢？有一个巧妙的办法，那就是你要找有代表性的农民作个别談話。你要找一两个青年积极分子談談；你还要找一两个关心生

产、有种地經驗的中年人談談；更要找一两个为人正直、对生产关心、有种地經驗的老农談談。看看他們都有什么主張。这三种人，各代表着一部分人。如果你的个别談話的工作做得很好，他們都給你說了真心話，那你就大体了解了全村农民对密植有几种看法和几种态度了。你心中有了数，就好判断問題了。

可是光有重点了解还是不夠的，还得进行普遍調查。例如說，你已經和三种人談过話了，知道了三种人对于密植的看法和态度，可是这三种人各占多少数量，你还是不知道的。这样，你就不知道工作重点应当放在哪些人身上。因此，你不得不再作一些調查。用什么办法調查呢？你可以开个干部会，把你了解的情况告訴他們，叫他們帮助你分析一下全村人的情况。这些干部都是本村人，对誰家都清楚，他們能够沿門逐戶地給你排个队，分个类。这样，你就可以把三种人所占的比例大体弄个清楚，情况就了解得比較全面了。这种开調查会、进行分类排队的方法，就是最好的普遍調查的方法。

做了这些調查以后，你才会知道对哪些人主要是幫助他們克服保守思想，对哪些人主要是提醒他們不要把密植搞得过火，这就是密植中的思想工作。做了調查研究以后，你才会知道，根据这个村的土壤、水利、气候

的特点，玉茭一亩种多少株合理，小麦一亩下多少种子适当，这就是密植中的技术指导工作。如果能这样做，那你在这个村推行密植的工作，就算是打好了基础。

从上看来，必须把普遍调查和重点了解这两方面结合起来，才能把了解情况的工作做好。

三 工作上的“清心丸”

——谈分类排队的工作方法

先举一个例子。

一九五九年春天，山西省汾阳县开展了一个“穷赶富、富带穷”的运动。所说“穷赶富”，就是穷管理区赶富管理区；“富带穷”，就是富管理区带着穷管理区前进。在开展这个运动以前，县委对全县的管理区全面地进行了摸底排队。排队的结果是：在全县五百九十二个管理区中，社员平均年收入超过本公社平均收入水平百分之十五以上的富管理区，共有一百六十八个；社员平均年收入比本公社平均收入水平低百分之十五以上的穷管理区，共有一百三十七个。这些穷管理区的分布情况是：在平川地带的有七十三个，占平川管理区总数的百

分之二十六；在丘陵地帶的有二十五个，占丘陵地帶管理区总数的百分之十一；在石山地帶的有三十九个，占石山地帶管理区总数的百分之四十。这些穷管理区經济发展緩慢的主要原因有三：（一）自然条件不好。例如平川地帶的七十三個穷管理区，土地多是盐碱地，碱地占耕地面积一半还多；石山地帶的穷管理区，多数是抗日战争时期的老根据地，遭受过敌人的严重摧殘，經济比較落后。（二）领导核心不强，組織不純。石山地帶的管理区，解放以后，大批领导骨干外調，领导力量大大减弱。平川地帶的七十三個穷管理区中，有十八个管理区組織不純，领导骨干很弱；有十二个管理区經營方向不明确，不重視农业生产。（三）县委，过去是只抓先进，对穷管理区重視不够，沒有进行具体指导和帮助。

根据排队的結果，又根据有些地方由穷变富的經驗，县委对改变这些穷管理区的贫困面貌，提出了如下的方針：盐碱地帶，要坚持不懈地改造盐碱地；丘陵地帶，要大搞水土保持；石山地帶，要大力发展畜牧业，大搞山区副业。为了加强领导，在领导方面提出了如下的具体措施：（一）县委和公社党委都要确定专人，具体领导穷管理区的工作。（二）统筹安排，针对情况加以具体指导和帮助。（三）整顿基层組織，調整

领导骨干。（四）从经济上大力支援穷管理区。

汾阳县的这个例子，使我们看到，分类排队是一个非常科学、非常有效的工作方法。它的好处有二。一是可以使我們头脑清醒。不論遇到什么样的复杂情况，只要經過分类排队，就会出现一个清晰的面貌。二是可以使我們心中有数。經過分类排队，我們就可以知道工作中的主要問題是什么，哪些地方問題最多。有了这个底子，也就知道应当抓什么問題，应当采取什么措施，应当把主要力量放在什么地方。有的同志把分类排队的工作方法叫做“工作上的清心丸”，我看这个比喻是一点都不夸大的。

那么，怎样才能很好地运用分类排队这个方法呢？

第一、要有充足的材料。材料是排队的客观依据，沒有材料，或者是材料不足，队就很难排得好。所以排队实际上就是一个調查研究的工作。

第二、要有标兵。军队中的一个連要排队，排长和班长就是标兵，只要他們站好位置，全排全班的战士，很快就可以站好，整个連队就可以站得整整齐齐，有条不紊。工作中的排队也是如此。要排队，就要象军队分成班排那样，把問題分成类。那么，这一类和那一类的界限靠什么来区分呢？这就得有标准，标准就是工作中的标兵。例如汾阳县在划分穷富管理区的时候，就是以社

員的平均年收入為標準，社員收入超過本公社平均收入百分之十五以上的，就是富管理區。低於本公社平均收入百分之十五的，就是窮管理區，有了這個標準，所有的管理區就好分類了。不過這裡要注意一點，就是確立標準的時候，要十分細心，把標準定得準確可靠。

第三、要細致地分析。在工作上排隊，不能象軍隊排隊那樣簡單，不是把材料隨便排列一下就行，而是要仔細地去分析問題。不經過分析，光排一些死數字，就不能準確地反映實際情況。請看汾陽縣委在分析窮管理區經濟發展不快的原因時，是多麼的細致。他們是把數字和觀點緊緊地結合起來了。

第四、要靠大家來排。辦法是開調查會、研究會。這樣做的好處是：一方面是人多意見廣，可以把隊排得更好一些；一方面是可以經過排隊，對大家進行教育，進行發動。汾陽縣委，就是在排隊中使領導上發現了不重視窮管理區的問題；就是經過排隊啟發了大家改變窮管理區的積極性。

有的同志說，分類排隊的過程，既是一個調查研究的过程，也是一個發動幹部和群眾的过程。這話說得很對。我們常常說要學會科學的分析方法，分類排隊就是把這種方法具體化了；只要學會分類排隊，就是學會了一個科學的分析問題的方法。

四 用不着苦惱的一件事

——談怎样才能把会开好

有的同志說：“开会这件事实在叫人头疼。不开吧，工作推动不起来，开吧，常常是费尽了气力还开不好。到会的人少一些吧，不能充分反映群众的意見；到会的人多一些吧，會議就难以掌握，七嘴八舌，乱吵一顿，最后也吵不下个結果。开会时间短一些吧，討論不透問題，开会时间长一些吧，就要影响生产。”是的，对許多同志來說，这确实是一个实际問題，但是这些同志也用不着苦惱，只要好好学习別人的先进經驗，这个問題是可以解决的。

我們說，要做好工作，会是不能不开的，开会就是和群众商量，就是走群众路綫的一个方法。时间短的會議不一定就解决不好問題，时间长的會議也不一定就影响生产，問題是要看开什么会，怎样开。究竟怎样才能把会开好呢？下面就来研究这个問題。

在农村工作中，一般有三种會議。一种是小型會議，这大都是少数几个人的接头会，解决一些日常工作中的問題。一种是中型會議，这往往有二三十人参加，

是要討論一些比較重大的問題，象公社召開的管理委員會和管理區幹部會，大都是屬於這種會。一種是大型會議，這大都是動員性質的會議，是要解決重大問題的，象公社的黨代表大會和社員代表大會，縣里召開的五級幹部會議，就是這種會議。在什麼情況下開什麼會，是需要慎重考慮的，不要動不動就開大會。

要开好一个会，必須做好准备工作。所說准备工作大致包括三个內容：（一）要把會議解決什麼問題確定好。一般來說，一次會議主要解決一兩個重要問題就行了，不要貪的事情太多。（二）在開會以前，就把會議要討論的問題通知參加會議的人，叫大家早作準備。

（三）領導會議的同志，對於會議要討論的問題，自己先準備一個比較成熟的意見。準備好以後，能打印、油印成書面材料更好，如果沒有這個條件，至少也要系統地寫在筆記本上。為了把意見準備得更完善一些，就不能一個人坐在家里空想，必須做許多工作，例如你可以先找幾個幹部討論一下，還可以去訪問訪問群眾。準備工作做好了，一開會，領導會議的同志就把準備好的意見先談出來，叫大家發表意見。這樣，大家就容易說話，問題就能解決得又快又好。如果沒有做好准备工作，猛不防地把大家叫來開會，會上不是沒人發言，就是亂吵一頓，這種會議一定是既浪費時間，又不能很好地解決

問題的。有許多會議開得失敗，大都是因為事前沒有做好準備工作的緣故。

吸收什麼人參加會議，對於開好一個會關係也很大。什麼會議該吸收什麼人參加，這不能死定，要根據會議的需要來確定。例如公社管理委員會要討論生產指標、密植等大問題，那就可以召開全公社的三級幹部會議，吸收公社、管理區、生產隊的幹部參加，並且应当使生產隊的幹部占壓倒多數。為什麼要這樣做呢？因為生產隊的幹部是基層幹部，他們最了解群眾的心思，最熟悉情況，又是直接執行政策的人，有他們參加，才能把問題討論得更好一些。

要開好一個會，特特是大會，還得會領導。領導好一個會，是一個領導藝術。會，就是大家會集在一起的意思；議，就是大家商議事情的意思。如果開會時大家不說話，光是一兩個領導幹部唱独角戲，那就不叫會議。因此，領導會議就得有一個本事，那就是使大家都能充分發表意見。這個本事也不難學，只要你能放手發揚民主，事情就好辦。當然，放手發揚民主，也得有一套辦法。第一、你要善於發現大家的思想顧慮，並且在一開頭就要幫助大家解除思想顧慮。第二、如果大家对領導有意見，領導同志就要“主動下樓”，作自我檢討。第三、如果大家不相信會議能解決問