

區鄉幹部互作方法

袁 潮 著

上海人民出版社印行

PDG

說 明

這本冊子是根據華北農村情況而編寫的。一九五二年以來，很多地方反映：區、鄉、村級幹部整天苦於不知如何工作，需要一種有關於區、鄉、村級幹部工作方法的書籍。爲了解決這個問題，編寫了這個冊子。由於我們對於農村情況瞭解的不夠深入，其中難免有缺點的地方，這就希望各位讀者特別是領導區鄉工作的同志，能夠多多提出意見，以便加以補充和修正。

目 錄

一、怎樣計劃和佈置工作·····	一
二、怎樣檢查和推動工作·····	五
三、怎樣寫工作報告·····	九
四、怎樣做工作總結·····	一六
五、中心工作和部門工作怎樣結合·····	二〇
六、怎樣發揮各部門的組織力量·····	二三
七、怎樣開好三種會議·····	二六
八、怎樣領導生產·····	三二
九、怎樣開展「評比」運動·····	三六

十、怎樣培養勞動模範·····	四〇
十一、怎樣進行宣傳·····	四四
十二、怎樣辦好讀報組·····	五〇
十三、反對強迫命令·····	五五
十四、反對官僚主義·····	六〇
十五、密切聯系羣衆·····	六四
十六、走羣衆路線·····	六九

怎樣計劃和佈置工作

(一) 怎樣訂工作計劃？

訂工作計劃是一件很要緊的事情。有了工作計劃，在執行工作的時候，就有了目標，就可以根據計劃去安排工作，領導生產。這同老百姓過莊稼日子一樣，計劃的週到，事情安排的好，日子就過得好；計劃的不好，日子也就會過得不好。從一九五一年以來，很多村子都作了計劃，一年有一年的計劃，一季有一季的計劃，有的還訂出三年建設計劃。工作和生產很有秩序。可是有些村子却沒有這樣做，既沒一年的工作要點，又沒有一季的計劃，工作忙忙亂亂，來了什麼工作，就做什麼工作；做了這一件工作，不知下一步做什麼，好像「盲人騎瞎馬」一樣的去做工作，結果工作做不好。

怎樣製訂工作計劃呢？根據各地方的經驗，有以下幾點：

第一、首先訂出一年的工作計劃。一方面根據區裏的要求和國家的需要，（如當前國家要求大量生產糧食，特別是要求增產穀、稻、小麥和工業原料等）；另一方面根據村裏的具體情況，訂出全年增產目標以及達到這個目標的具體辦法。訂計劃的作法，先召開支委擴大會或村幹部擴大會展開討論，提出初步意見，然後各部門按系統分頭傳達，廣泛發動羣衆討論，最後召開人民代表會做出決議。作爲一年的正式計劃。

第二、根據全年的計劃和要求，再訂出各季的計劃。只有年計劃，沒有各季、各段的計劃，年計劃就會流於形式，就容易落空。有的村莊按季節或節令訂出計劃，清明前後做什麼，穀雨前後做什麼，夏至前後做什麼，都訂了計劃。並且當第一段工作完了以後，緊跟着就總結出經驗，提出下一段的工作要求。每季都抓住一兩個中心，作爲領導上在這一段的中心口號。有了臨時的緊要任務，就儘量和原來的計劃結合起來；或拿出幾天時間突擊完成。要使工作有秩序。

第三、年計劃和季計劃訂出以後，要發動羣衆訂小組和戶計劃，這是實現年計劃和季計劃的具體保證。訂小組和戶計劃的辦法，可先從黨員、團員、互助組、合作社作起，進一步帶動全村羣衆展開訂計劃運動。訂時一方面要反對保守思想和自滿情緒，作到增產；另一方面防止冒進訂得過高過多，使計劃不能實現。

（二）怎樣佈置工作？

向羣衆佈置工作的時候，要注意這麼幾點：

第一、要把上級的任務和村裏的實際情況結合起來。區裏佈置了工作任務以後，要先在支委會或者主要村幹部會上討論研究；看看上級的任務和要求，是否符合村裏的具體情況，任務能不能完成，根據村裏的實際情況去佈置。不要上級佈置什麼，不管能不能完成，有沒有困難，就照樣向羣衆佈置，這樣就會脫離羣衆，佈置的工作也會落空。

第二、不論佈置什麼工作，都要把它的目的和道理講清楚。告訴羣衆爲什麼這樣

作，這樣作有什麼好處；先作什麼，後作什麼，怎樣作法，以及應當注意什麼問題等，一切都應佈置得具體，詳細週到。這樣羣衆明白了，思想弄通了，自然就好辦事情。有些同志佈置工作，方式簡單，只爲完成任務，而不向羣衆講清道理，結果，作了工作，反而引起羣衆埋怨。有一個叫陶城的村子，有一次在佈置農具、牲畜、種籽、貸款時，區政府要求解決真正缺農具和種籽戶，而村幹部佈置的時候，只採取了簡單的方式，在大街上一喊。「要貸款的填表來」就算了。貸什麼款，怎樣貸法，什麼人應當貸、什麼人不應當貸，都沒有說明白。結果真正缺農具、種籽的戶沒有貸上，不應該貸的反而貸上了。引起很多羣衆不滿，埋怨政府不解決問題。

第三、佈置工作要善於跟政府的政策和當前的政治任務結合起來。比如有的村子，在佈置種棉和售棉的時候，跟國家需要棉花的政治任務結合起來；佈置開展豐產運動時，跟國家、跟前方、跟政府的農業政策結合起來。這樣佈置工作，既提高了羣衆的政治覺悟，又推動了工作。

怎樣檢查和推動工作

(一) 爲什麼要檢查工作？

作了計劃，佈置了工作，就要及時檢查去推動工作。經過檢查，可以了解計劃和佈置的工作作到了什麼程度，有些什麼問題和偏差；就可以及時解決困難，糾正錯誤，保證工作計劃的完成。如果光有計劃和佈置，不去進行檢查，工作做成什麼樣子也不知道，計劃就會落空，或者停留在一般號召上，而不能真正貫徹到羣衆裏面去，任務也就會完不成。有很多同志常常犯這個毛病：訂了工作計劃或是佈置了工作以後，就認爲萬事大吉，「檢查不檢查沒有關係」，這是不對的。比如在抗美援朝、訂立愛國公約和愛國增產競賽運動裏，不少村莊訂了計劃，而不進行檢查，或是檢查不認真，最後計劃落

了空。所以我們每項工作訂了計劃和佈置了以後，一定要認真地有計劃地進行檢查。

（二）檢查什麼？

檢查什麼呢？檢查我們的計劃是不是符合村裏的實際情況？能不能做得通？要不要修正和補充？佈置的工作是否符合羣衆的要求？合不合政策？有沒有偏向？工作中有些什麼困難？能不能解決？以及誰做得好？誰做得壞？有些什麼好的經驗和教訓等等。檢查的目的，是爲了幫助羣衆解決問題，推動工作；不是專找毛病。這一點要弄清楚。有的同志一說檢查工作，就專找毛病，而不幫助羣衆解決困難。這樣檢查的結果，不但不能推動工作，反倒會引起羣衆反對，把事情弄糟。

（三）檢查的方法

第一、抓住典型進行檢查。典型可選擇兩種：一種是抓好的典型，把他的模範行

動，模範事蹟，特別是好的經驗，通過黑板報、讀報組、廣播筒，及時向大家宣傳，讓大家跟着好的經驗去執行。另一種是抓壞的典型。一方面對於做壞了的人，適當予以教育和批評；另一方面找出工作做壞了的原因，讓大家接受教訓，使工作少走彎路。通過這種好壞典型、活人活事去教育羣衆推動工作，最有力量。比如湯陰縣的寺灣村，一九五二年棉田發生了蚜蟲，羣衆思想麻痺，認為「棉花發生油旱，是天不好的原因，天好就沒了」。政府號召撲滅蚜蟲，羣衆仍不積極響應。後來村幹部便抓住好壞三個典型：一個是李吉貴，一九五一年種六畝棉花，發現蚜蟲立即除治，連續消滅，結果共用工十二個，棉油皂及煙葉八斤，每畝的收成達到一百二十七斤籽棉。另一個是李付倍，他的地和李吉貴的地在一塊，種棉花四畝，在棉棵還小的時候發生了蚜蟲，他覺得棉棵小，沒法治，等棉棵大了就會少了。到棉棵長大的時候，蚜蟲難治了，一畝地收了八十八斤籽棉。第三個是李吉元，他的棉苗發生了油旱的時候，認為是天災，一次沒治，結果每畝棉花只收了三十斤籽棉。通過這種典型例子進行教育，使羣衆積極行動起來。

第二、發動羣衆進行檢查。這也是一種好的檢查方法。很多地方在訂植棉計劃、愛國公約，開展衛生運動的時候，都發動了羣衆性的大檢查運動。從大家檢查裏，不僅推動了工作，而且也教育了羣衆自己。

第三、通過會議、個別談話、訪問等進行檢查，也是好的檢查方法。

怎樣寫工作報告

(一) 為什麼寫報告？

為什麼要寫報告呢？寫報告的目的，一方面是爲了執行總路線、總政策，克服無組織無紀律狀態，使上級能夠及時了解工作情況，幫助自己不犯或少犯錯誤；另一方面可以養成我們經常研究和總結工作的習慣，使我們做工作得來的實際經驗，能經過上級的幫助指導，把它條理化，把自己的工作能力能夠提高。所以上級把寫報告規定爲一種必須執行的制度，是非常必要的。有的同志把執行報告制度當成一種負擔，認爲：做了工作就對了，為什麼還要報告？或者藉口工作忙沒有時間，就不寫報告，這是不對的。因爲做了工作不做報告，便得不到上級的指示，自己盲目地進行，是必然會犯錯誤的。所

以應當認真地執行報告制度。

（二）怎樣寫報告？

怎樣寫報告呢？寫報告不能規定一個死公式，應當根據內容去確定。有些工作需要全面報告的，就可以寫綜合報告；有些問題需要作專門報告的，就可以寫專題報告；有的工作用便信合適的，也可以採用便信式的報告。下面便是兩個報告的舉例：

甲、張家莊冬季生產的報告

李區長：

現在把我村冬季生產的情況和問題，向你報告一下：

一、入冬以來，村裏很多羣衆產生一種「冬閒」思想，有的人說：「忙了一年了，該歇一歇啦！」有的互助組也不找活幹，產生了「忙時互助閒時散，明年春天再來幹」的思想。這種思想不去掉，還談到什麼組織冬季生產？支部研究以後，認為這種思想非

扭轉不行，不扭轉，便不能把大家動員起來。於是先召開了黨員大會，批判了黨員的「冬閒」思想；以後在羣衆中好好的宣傳了一番。說明今年不搞冬季生產，明年豐產就受影響，並且還用去年積肥戶和不積肥戶的實際例子，來向羣衆作了比較。這樣才把羣衆的思想搞通了，冬季生產也才動了起來。

二、根據區裏的佈置，開展了積肥運動。按照我村的情況，積粗肥最好。因為我村絕大多數戶都喂着牲口，養着豬，如果能把豬圈、牲口圈勤墊土和勤除圈，就可以大量增加粗肥，起初也有人主張多買豆餅和骨肥的。這當然是好啦！可是需要花很多錢，要是各戶都積粗肥，不光能節省一批錢粗肥施在地裏對莊稼還好。爲了獎勵積肥，合作社裏還規定了積肥的獎勵辦法。社員積肥可由社裏統一收買。一戶積肥十車以內的，每車按一萬五千元收買；一戶積肥到十五車的，每車按一萬七千元收買；一戶積肥到二十車的，每車按兩萬元收買。這辦法大大鼓勵全村羣衆的積肥情緒。很多羣衆說：「這辦法實在好，我頂少要積二十車肥。」現在全村羣衆已開展起積肥競賽，家家掃院子、掃門

口，收拾柴草、樹葉墊起圈來。眼下全村已積肥二百五十車，積草木灰兩千餘斤。

三、在整頓互助組方面，我們着重整頓了賈喜子一個互助組。這個組是在今年春天成立的。開頭互助的挺熱糊，後來越來越不帶勁，到秋後便垮台了。垮台的主要原因，是沒有實行互利政策。開頭組織時，就沒有訂出評工、記工的辦法，組員們說：「淨哥們爺們的，整天在一起，論那麼清有啥用，什麼事過不去呀！幹吧！」他們就糊裏糊塗地幹起來了。春耕播種時幹的還挺歡，到鋤地時出了問題啦！組員賈小慶身體弱，技術差，使一把小鋤，勉強跟着大家鋤，不光地鋤不透，草也剩下很多。別人對他很不滿意。賈喜子看到這種情形，覺着這樣不大對頭，可是也沒有堅持評工、記工，結果過了大秋就散夥了。最近我們幫他們找出垮台的原因，批評了過去的錯誤做法，並且介紹了各地辦互助組的經驗和記工方法，按着互不吃虧的原則，規定了「記工和互相批評制度。這樣才又重新恢復起來。

這個報告，就是把一個時期所做幾項工作，比較全面的寫出來；並且把工作進行的主要情況和問題也寫了出來。

乙、簡信式的報告

胡區長：

最近我村的牲口在四五天裏死了兩頭，病了三頭。這件事情很驚人。經過我們細細檢查死和病的原因，有這樣幾點：

一、不注意牲口的衛生。有的人認為：牲口是叫人使用的東西，吃的是草料，住的是圈，怎麼還能講究衛生？所以牲口圈該墊土的不墊土，草料該調劑的也不調劑。

二、有的人腦子裏有錯誤思想，認為牲口繳了保險費，就完全保了險，死了有公家賠，因此在飼養和治療上都不經心在意。如張登科的牛，病了六天都沒有請獸醫去治，牛還沒有死就去保險公司報告要領賠款。經過檢查後，發現他把牛拴在冷房裏，已有三天不給草料吃了。結果經過醫治，那頭牛已經又能生產了。再像姜清貴的毛驢，生病後