

大生產運動叢書之四：

大生產運動領導問題

晉察冀邊區行政委員會實業處編印

民國三十五年二月

目 錄

- 一 要超過以往任何一年
- 二 論今年的大生產運動
- 三 一九四六年經濟工作的方針與任務
- 四 陝甘寧邊區政府關於生產運動的指示
- 五 前進一步
- 六 兩三年內完全學會經濟工作
- 七 大生產運動的組織領導
- 八 怎樣做調查研究
- 九 龍華的水利座談會是怎樣成功的
- 十 龍華對領導生產的自我檢討
- 十一 靈壽組織競賽的經驗

55A-1
81A
部二

- 十二 龍華培養及領導英模的經驗
- 十三 易縣怎樣組織領導播種突擊週
- 十四 阜平怎樣進行消滅災戶
- 十五 葛存村一九四四年領導生產的特點
- 十六 走群眾路線開展生產運動的葛溝村
- 十七 陳學曾深入領導改變了東旺口村的生產
- 十八 靈壽張鴻云的領導方法

一、要超過以往任何一年

解放日

解放區開展大生產運動，今年已是第四個年頭了，由於全國和平民主運動的推動，今年解放區人民將首次獲得在和平環境下進行大生產運動的機會。

解放區生產運動，具有重大的歷史意義，生產運動使解放區人民有辦法克服一九四〇年至一九四二年敵僞大舉進攻和「三光政策」所造成的嚴重困難，生產運動使解放區各項工作獲得堅實的物質基礎，有了這一基礎，解放區軍民才能在一九四三年以後開始對敵寇進行廣泛的攻勢，並在去年敵人宣佈投降以後，完成向淪陷區進軍，解放千百萬同胞和保衛解放區的重大任務。解放區生產運動獲得了全國同胞的衷心傾慕和世界民主人士的一致贊稱。因為他最生動的表現了解放區人民的偉大創造和解放區民主政治的實際效果。

解放區生產運動既然在過去起了這樣大的作用，它在今後全國和平建設的新時期中，一定還要起更大的作用，這是無可置疑的。因此，在一九四六年，我們一定要用更大



的努力來開展解放區生產運動，使這個運動的規模和成績，超過以往任何一年，只有這樣，才能使解放區人民，特別是新解放區人民，迅速恢復長期戰爭所給予的創傷和疲勞，改善他們的生活，發揚他們的積極性，也只有如此，才能使解放區成爲全國和平建設的模範，才能使解放區更有力量來支持全國人民鞏固和平，爭取民主改革的艱鉅鬥爭。

目前解放區的生產運動，自然應當貫徹以農業爲主的方針，因爲解放區擁有廣大的農村，一萬萬以上的人民，絕大部份是農民，要保證全解放區人民豎衣足食的生活，繁榮解放區的經濟，首先必須發展農業，增產糧食，棉花及其他農產品。發展農業不僅是爲了適應今天的需要，而且也是爲了造成發展工業的條件，農業發展了，農產品增加了，農民的生活水平和購買力都提高了，工業就有了廣大的市場和源源不斷的原料供給。

發展農業的中心環節，在於互助、合作和改良農業技術，而在我們解放區許多地方，互助合作已做得有相當成績的情況下，改良農業技術尤爲重要。「在某些地區人稀的地區，仍然酌量組織「移民」，經過互助合作；爲變工隊、扎工隊、換工隊等，使農村的勞動力組織起來，增加勞動效率，經過農業技術的改進，如推廣優良品種、改良農

作法、增加畜力、積肥施肥、防除害蟲、改良農具、修建水利等，更可以增加農產品的收穫量，提高農業生產的水平。互助合作與改進農業技術兩者之間是有密切聯繫的，互助合作對於改進農業技術有極大的推動作用，而改進農業技術，則使已經組織起來的勞動力能够發揮更大的效用，達到進一步增產的目的。

由於解放區農民有了民主政府的親切扶助，並經過了減租減息和生產運動，他們的增產熱忱是很高的，但是要把這種熱忱變成實際的增產行動，還須要艱苦的組織工作，我們要深刻了解；要把廣大農村千百萬農民更好的組織起來，改進農村技術，這是一件非常鉅大的工作，同時也是一件極其細緻的工作，要把這件工作做好，不僅需要百折不回的精神，而且需要實事求是的工作作風，必須一方面防止自流，另一方面防止強迫命令；必須根據當地情況與羣衆的需要與可能，通過羣衆中的勞動英雄，模範或積極份子進行宣傳組織，先擇費力較小，見效易的項目做出一些成績來，然後一步一步的推廣，以造成廣大的羣衆運動，這樣的做法，看起來好像緩慢一些，但實際上却是最堅實可靠的。改良農業技術，還必須鼓勵農業專家和有經驗的農民結合起來，互相幫助，互助學習

，創造有系統的和有實效的農業技術理論，並有計劃的培養農業技術幹部，公營苗圃和農事試驗場，一定要做到使自己的工作對於群眾有密切的聯繫和真正的幫助，黨政幹部和群眾工作者必須虛心學習農業技術，因為只有如此，才能給生產運動以具體的指導。此外，我們還必須在這裡着重提出關於耕畜的問題，從最近電訊中，我們看到某些地方，因為實行互助合作時，牲口頂分「折價」太低，使用者不加愛護，以致羣衆不願養牲口，牲口數量有減少之勢，這是值得我們深切注意的，在目前我們的農村，還得不到農業機器的情形下，增加畜力是提高生產力的一項有效辦法，因此互助合作的組織，不僅首先需要照顧沒有耕畜的窮苦農民的利益，而且還要適當地照顧有耕畜的較富有的農民，這樣才能鼓勵羣衆添置耕畜，提高生產力。

爲了發展解放區的經濟，除了以主要力量發展農業以外，還必須努力發展工業。今天解放區已經擁有若干中等城市和工礦區，在今天，工業在整個解放區的經濟裡面雖然比重還不很大，但是工業的發展是有極大前途的，我們的奮鬥目標是要使中國由農業國的地位昇到工業國的地位上去，對於這個目標，我們從現在起就要作長久的打算，因此

我們要十分珍視解放區現有的工業，無論公營工業或私人工業，都應當使其繁榮生長，我們而努力發展為廣大農民製造各種日用必需品的輕工業和手工業；另一方面還要很好的經營較大規模的礦山和工廠，公私工廠都必須認真實行勞動保護法，同時又須保證在合理經營下的正當贏利。由於解放區有良好的政治條件和安定的社會秩序，各地私人企業家想到解放區投資經營工業的大不乏人，我們應當予以歡迎和必要的幫助，要發展工業還須有大批的工業技術人材，我們應當愛護和優待現有的工業術技術人材，使他們安心地為人民服務，同時，計劃訓練新的工業技術人材。

今年為解放區機關部隊，在不妨礙本身任務的條件下，仍須大家動手進行生產，在公私兼顧的原則下，建立革命家務，以減輕人民的負擔和改善機關部隊人員的生活。

最後，我們號召各解放區的共產黨員和非黨同志們，認識一九四六年生產運動的重要性，到農村裡到工廠裡幫助羣衆組織生產，幫助羣衆總結經驗，學習各種生產技術，埋頭苦幹，長期建設解放區，以為全國和平建設的榜樣。在過去三年的大生產運動中，曾經湧現出大批的勞動英雄和模範工作者，我們熱望這些同志繼續努力，取得更光輝的

成戀，同時我們預期今年生產運動，還將湧現出更多的新人物和新創造，並預祝這一種運動的成功。

（新華社延安一月十八日電）

二、論今年的大生產運動

晉察冀日報社論

中央局關於開展一九四六年大生產運動的指示，正確的估計了我晉察冀邊區兩年來大生產運動的成績：『在大生產運動開展了的地區，一般的停止了自抗戰以來由於人力物力之消耗與敵偽掠奪摧毀而造成的嚴重的生產力下降的趨勢，並在部份地區，人民的元氣，得到了一些恢復。生產運動使我們得以勝利的渡過了自從敵寇『治安強化運動』以來所造成的嚴重困難，改善了軍民的生活，使我根據地氣象為之一新，並為根據地的各項工作，一九四四年以來的擴大解放區攻勢與一九四五年八月的反攻，增強了物質的力量』。我區每一個參加了八年抗戰的幹部、戰士和人民，都可以回想一九四四年以前我根據地的情景，生產力不斷下降，軍民生活日趨困難，疾病災荒普遍流行，根據地呈現着嚴重的枯竭之象。但是大生產運動改變了根據地的氣象，使枯竭轉為復蘇，增強了物質的基礎，振奮了軍民的鬥志！這就是我區自從一九四四年以來，堅決的執行了毛澤

東同志關於開展大生產運動指示的成果。這個成果證明了毛澤東同志關於大生產運動的思想，不僅適合於陝甘寧邊區，而且適合於敵後一切根據地和游擊區。在進行大生產運動過程中，也發生了一些缺點，中央局的指示已經指出，並號召我全體軍民與各級領導機關，在今後大生產運動中，必須糾正和改進。但這些缺點的性質，是我們在執行毛澤東同志關於大生產運動的思想中所發生的缺點，決不能因這些缺點的存，而低估近兩年大生產運動的成績。

今年的大生產運動，是我們在和平建國的新階段中，進行大規模的羣衆性的建設運動的開始。我們必須用最大的努力，使其規模與成績，超過以往任何一年，我們必須堅決完成這一任務，因為八年抗戰中人民的創傷必須恢復，國民經濟必須恢復與發展，解放區的和平建設，必須成爲全國的模範。我們已經有了兩年大生產運動的經驗，有了許多善於領導生產的幹部與英雄模範，有了三千萬在政治上經濟上被解放了的對於生產具有無限熱情的廣大人民，只要我們積極的去領導、去幫助，我們就一定能够完成這個任務。

「豐衣足食」、「耕三餘一」，是我們在大生產運動中奮鬥的方向，必須在群眾中廣泛宣傳這個思想。我們開展大生產運動底目的，就是爲了使我解放區三千萬人民，都能享有豐衣足食的生活，都能做到家有餘糧。並須在今後一定的時期中，使這一口號得以全部實現。這就說明大生產運動完全符合於廣大人民的要求，因此不但不應因去年的歉收與在若干地區未能實現「耕三餘一」的計劃而放棄這個口號，而且必須進行廣泛的宣傳，並在有實行條件的地區，努力組織其實現，在尚無實行條件的地區，努力準備實行的條件。

今年大生產運動的總方針是在固有的生產基礎上，繼續開展羣衆性的大生產運動。過去兩年我們依靠羣衆組織羣衆進行生產的方針是正確的，今後仍須在固有的基礎上，繼續貫徹執行之，因此我們就必須深刻檢討各地在大生產運動中走羣衆路線，依靠羣衆、組織羣衆的情況，並迅速糾正一切不利於實現這一方針的作風和執行政策中的偏向。因此組織勞動力量上，必須強調羣衆的自由自願結合，不拘形式，糾正某些地區在組織勞動力量時強迫命令，規定一定的小組、一定的人數、一定的撥工形式、一定的撥工時間等

脫離群眾的偏向。在群眾的財力物力互助互助上，必須強調雙方自願，糾正某些地區強制「調劑」耕牛，「調劑」土地，過分強調「工組」優待抗屬「代耕」等脫離羣衆的偏向。在勞資關係上，必須照顧工人、店員、學徒能改善生活與實業家、店東、師傅有利可圖的原則，一方面保障工人、店員、學徒的民主自由權利，一方面保證合理的勞動紀律之執行，糾正某些地區不改善工人生活，不能保障工人的民主自由權利，與某些地區提出過高的工資要求，勞動紀律廢弛的偏向。在合作社組織上，不論是單社與聯社，都必須強調羣衆在共同經濟利益下的自由、自願結合，糾正某些地區以行政單位組織成合作社、合聯社，與強調綜合性合作社的偏向。在貿易上，必須強調解放區自由貿易，啓發擴大羣衆進行運銷事業，調劑市場物價，交流城鄉物資；糾正某些同志的統制思想，某些公營商店的統制思想，解放區之間的互相封鎖等偏向。只有這樣，才能使今年的大生產運動，成爲我邊區人民廣泛的羣衆性的運動，才能高度啓發廣大人民的生產積極性與創造性。

今年大生產運動的領導思想，必須注意生產與節約並重。一方面要積極生產，一方面要節約備荒。自從一九四四年大生產運動以來，在生產有成積生活得到了改善的地方

，同時也產生了某些浪費現象，尤以機關部隊較為嚴重，這種浪費現象的產生，正是由於缺乏建立革命家務思想，缺乏長期打算的結果。因此與生產運動同時，必須進行節約運動，機關部隊尤須擴大規模的節約運動，緊縮編制、減少開支、澈底肅清鋪張浪費的作風，強調長期建設革命家務的思想。

一切老解放區，與已經發動了羣衆的新解放區，目前應即佈置大生產工作，並以此爲今年全年工作的中心；一切尙未發動羣衆的新解放區，首先應實行減租減息，控訴清算，以發動羣衆。去年的經驗已經證明，在還沒有發動羣衆的地區，進行經濟工作，可以作爲聯繫羣衆、開闢地區的橋樑，但真正發動羣衆，還必須實現減租減息。但在減租已有初步成績，羣衆已經初步發動與組織，政權已經初步改造之後，便應立即組織羣衆進行生產，尤其是羣衆由減租、退租、清算得來的糧食和現款，除了解決其目前衣食困難以外，應迅速組織各種合作社，開展生產，號召羣衆把減租清算所得，作爲今年的生產資金。這樣不僅可以在減租清算之後，繼續在生產上發動組織羣衆，充實羣衆運動的內容，提高羣衆的政治覺悟，進一步改善生活與發展家務，而且可以在減租和增產

與清算上受到了損失的某些社會階層，在生產中找到他們的出路。至於滅租與清算尙未貫徹執行的部份，仍應在大生產運動中繼續貫徹執行之。

今年的大生產運動，必須超過以往任何一年。希望我督察黨邊區各級領導機關，在今年的大生產運動中，都能以主要的精力來領導這一工作，虛心的向羣衆學習生產經驗與生產技術。實現毛澤東同志「兩三年內完全學會經濟工作」的指示。希望我督察黨邊區全體人民。都在這一偉大的運動中緊張的行動起來，組織起來，爲了豐衣足食的生活，爲了增強解放區的力量以鞏固和平，爭取民主，挺身到這個偉大的建設事業中。預祝今年大生產運動取得光輝的勝利。

三、一九四六年

經濟工作的方針任務

——宋主任在財經會議上的報告——

（新華社晉察冀總分社九日訊）邊政訊：爲加強邊區的和平建設，邊委會在一月份召開了財經會議，到會者有各省府主席行署主任與邊區級負責幹部，歷時三十餘日，經過準備醞釀討論，於一月三十一號由宋主任作了總結報告，對邊區一九四五年的經濟工作作了檢討，根據新的形勢確定了一九四六年經濟工作的方針任務。

一九四五年有顯著成就

首先對於一九四五年經濟工作進行了檢討，指出一九四五年以農業爲主的大生產運動，在冀晉、察察地區，不論羣衆生產與機關部隊生產，都比一九四四年普遍深入了一

些，在冀中、冀熱遼地區，也有了開展，二屆羣英大會後，各地的英雄模範，一般的都起了埋頭苦幹與樞樞作用，推動了大生產的開展，一九四五年是遼區水旱、蟲災極為嚴重的一年，春天久旱不雨，秋天雨澇成災，受水災、雹災的地區達四十餘縣，蟲災較往年更普遍嚴重，但邊區軍民和各種災民進行了堅決的鬥爭，渡過了嚴重的災荒。

在農業生產上：勞動互助組織在冀中、冀熱遼、冀魯、冀察的游擊區已經開展起來了，在前年已經開展生產的地區則有了新的發展，一般的比較踏實深入了，等價自願的鐵工組增多，形式的鐵工組減少，戶計劃與家庭會議也比較實際了，特別在防旱備荒中，有不少村莊男女老少一齊動員，挑水澆種，收效很大；精耕細作方面，大部作到耕二鋤三，施肥較一九四四年一般增加百分之十五以上，有的增加百分之二百，特別與修水利方面，成績最大，一九四五年共開渠一一三五道，可澆地二十六萬四千三百四十八畝半，鑿井一萬二千二百一十七眼，可澆地約十萬畝，蓄水汪一千三百二十八個，可澆地六千六百二十七畝，其他如挖河，挖洩水溝、挑埝子、修堤、築壩、修灘等，其成績也超過以往任何一年，冀中的治河工作得到不小成績，冀熱遼挖河二十四道，長二百五

十里，受益土地八萬畝，並挖洩水溝洩水十三萬畝，受益村莊一百二十個；在種植特種作物上，亦有顯著成效，四五年原要求植棉一百四十萬畝，但實際植棉一百七十八萬七千六百一十五畝，超過原計劃近四十萬畝，花生、白薯、馬鈴薯的種植面積也有增加；在防除病蟲害方面，據冀晉區與冀察一專區的不完全材料，滅蝗達三十八萬九千七百四十八斤，挖蝗卵四萬四千五百零六斤，使蝗災很快被滅未能釀成大災，其他如捉螻蛄、捕害獸等，也獲有很大成績；在擴大耕地面積方面，據冀晉十一縣的不完全統計，消滅蕪荒達一萬五千畝，修灘五萬四千畝，修梯田一萬一千八百六十四畝，平溝毀路八千二百九十畝；在同時政府大量舉放農貸，四五年邊區共貸糧九萬二千六百二十五石，貸款四萬四千餘萬元，解決了羣衆生產與部隊機關生產困難，提高了羣衆生產積極性。

在合作社工作與手工業生產上：合作社本着「民辦公助生產第一」的方針，組織了羣衆的剩餘勞力，使農業撥工與副業撥工結合，利用羣衆的勞力、資金、原料、技術，開展了羣衆性的多種多樣的生產事業，增加了羣衆收入，解決了羣衆在克服災荒中的困難，合作社有了新的發展，出現了更多的民辦社與生產社，全邊區由去年的三八四一社

發展到七三六二社，（缺冀察的材料）幾達上年的二倍，合作社的生產業務有紡織、榨油、造紙、農具、醫藥、麵粉、煤炭、熬鹽、毛織等二十餘種，機關部隊經營作坊組織紡織業，都有相當成績。

關於機關部隊學校生產：各部門都努力開展了農業與手工業作坊生產，在反攻以前有些單位已經完成了生產任務，由於一九四五年生產任務高，特別是遠隊與區級，又加工作的繁重，幹部的大調動，部隊的調防，使有些機關部隊未能全部完成任務，但與一九四四年比較，機關部隊農業生產、手工業作坊生產都有不少進步。

關於公營商業與金融方面：一九四五年我們加強了公營商店的工作，在採購任務上，起了很大的作用，在調劑民生扶助生產與對敵經濟鬥爭上，也起了一定的作用，金融工作上打擊偽鈔，穩定物價，開拓了冀中平漢路南側、察哈爾、雁北的邊幣市場。

一九四五年在經濟工作上還存在着缺點，主要是各級領導機關對於「發展經濟，保證供給」的正確方針認識的不够深刻與全面，因而這一方針在實踐中，未能得到全面的貫徹，具體的表現在下面一些問題上：（一）→一九四五年由於春夏兩季各項中心工作的

繁重，如擴大解放區，準備民主大選等，使邊區及各級領導機關對大生產的領導，注意力不夠集中，以致領導與檢查工作很差，有時形成自流，生產的佈置與貸款貸糧却不及時，有些地區沒有保證貸到羣衆手裡，生產領導常常落在羣衆之後；（二）經濟建設的內容應包括農業、工業、商業、合作事業、交通運輸、金融事業，一九四五年這些工作的全面發展與密切聯繫是不夠的，因而在經濟工作上，農業生產的成績是較大的，「工業品自足自給」的任務提出後，由於組織工作未能跟上，因此成績較差，公營商店在掌握出入境貿易，調劑內部物資，對敵進行貨幣鬥爭，以及貿易組織與領導都還存在着許多缺點，在合作社的工作上，對「民辦公助」的方針執行的還不夠；（三）在機關部隊學校生產方面，去年生產任務的規定一般是高的，尤其區級與連隊的任務過高，有的機關發生了與羣衆爭種土地的情形，機關部隊的商業缺乏堅強的領導與管理，有些單位佔用公款或把繳獲物資佔有與出賣，作爲本單位的收入，生產領導上對公私利益頗先公後私的精神執行不夠，因而機關部隊中在大公家與小公家的關係上，有不少部份發生先私後公的情形，產生了不應有的浪費現象，工作與學習受了某些影響，各個單位的家務未能

打下更好的基礎。

今年大生產運動的方針和任務

其次，關於一九四六年大生產運動的方針任務，指出由於抗戰勝利和平實現之後，人民歡欣鼓舞，今年是和平建設的第一年，但八年多戰爭破壞消耗造成了國民經濟的嚴重下降，減租政策的實行與貫徹，僱農貧農的生活得到了一定程度的改善，在殘酷的對敵鬥爭中我們開展了大生產運動，有些地區停止了生產力的下降，但從全面來看，國民經濟的恢復，是一個極其繁重的任務，人民迫切需要休養生息，抗戰八年中，我們基本上是在農村，現在我們有了二百多個城鎮（中小城市），我們需要建設鄉村，建設城鎮，並把鄉村與城鎮密切結合起來，爲了恢復長期戰爭所給予人民的創傷與疲勞，改善人民生活，使受到嚴重摧殘的國民經濟，在幾年內，得到恢復與發展，我們今年必須用更大的力量，來展開生產運動因此今年大生產運動的方針，是「在已有的生產基礎上，更加普遍深入的開展大生產運動，繼續貫徹以農業爲主的方針，但同時必須努力發展工業與商業，在農業上，大量增產糧食棉花與其他農產品，在工業上，用大力恢復手工業（

特別是紡織業），有重點的建立機器工業、礦業，在商業上，應貫徹解放區貿易自由的方針，發展公私商業，發展交通運輸，穩定物價金融，克復工業品與農產品價格的剪刀形勢，以達保護農產品與工業品之目的。

爲了貫徹這一方針，使一九四六年的大生產運動的規模與成績都要超過以往任何一年，所以必須作如下的措施：

○……○ 一、在農業生產方面：組織起來是發展生產力最主要的方法，
○……○ 根據兩年來大生產的經驗，組織勞動力，必須根據羣衆的需要與自

願，盡量利用與發展羣衆中舊有的習慣的互助組織，形式可大可小，時間可長可短，注意實效不拘形式，只要參加者出於自願，能真正進行撥換工，都應進行組織，引導與提高，組織得越多越好，在勞動力缺乏及婦女參加農業生產有習慣的地區，應組織婦女參加農業生產，統計時只統計組織起來數，撥工數，省工數，按照季節男女老少分別計算；作戶計劃，應極力提倡，動員羣衆自己盤算，有重點的予以幫助，避免重形式不求實效的毛病，改造懶漢懶婆，要繼續推行耐心說服，團結教育，解決實際困難，動員參加生產，逐漸改造的辦法；召開家庭會議，要以團結全家，積極生產爲目的，利用羣衆中

扯家常，炕頭會，飯碗會的習慣，避免強求形式的選主席，開批評會等方式。

農業增產的方法，是實行精耕細作，改良技術，其中主要的是興修水利，防洪治河，推廣優良品種，增植特種作物，防除虫害，改良耕作方法，大量製造補充與逐漸改良農具，開展庭園積肥，增加耕畜；但在新解放區受敵人長期的破壞摧殘，荒地特別多的地區，必須有效的及時解決羣衆勞動力（人力畜力）、農具、籽種的困難，以消滅熟荒恢復耕地為主。

有荒山、沙灘、河堤、河畔地方，要組織羣衆造林，對現有森林要特別加以保護，並獎勵羣衆栽樹菓木及各種林木；畜牧事業迫切需要發展，應特別注意防疫，保護種畜，保護與獎勵牛羊羣，察熱牧畜地區，應注意改良飼養管理，進行繁殖；三十度以上的山荒仍嚴格禁開，應獎勵羣衆荒山造林，修梯田、修灘，關於地盤與牧養分配等問題，在邊區規定原則下，各地方可根據當地條件與羣衆習慣規定具體辦法。

禁種鴉片。過去舊政府在熱、察、綏、雁北地區，獎勵種植鴉片，毒害人民，日寇強佔這些地區後，更貫徹其毒化政策，種植面積益廣，人民受害很大，我邊區民主政府

則厲行禁烟禁毒政策，積極改造烟民，分期逐漸戒絕，從今年起，全邊區境內一律禁種鴉片，以增產糧食與工業原料。

爲了不違農時，各地必須注意節省民力，調整與減輕勤務，採取各種有效辦法，務使農忙時節，大量減少或停止人力畜力的動員，機關部隊應以大力幫助羣衆生產。

○……………○ 工業……………○

二、在工業生產方面：採取公營、私營、合作經營三種辦法，○……………○首先用大力恢復手工業副業，最主要的則是發展紡織事業，爭取今年達到棉布自給，在產棉地區要提倡大量植棉，爭取全邊區今年達到並超過三五〇萬畝，其他如麵粉、榨油、皮革、毛織等，各地根據當地條件恢復與發展；在建立機器工業方面，要注意利用中小城市現有的技術條件，建立與恢復輕工業，製造棉、毛、彈紡與麵粉的機器，改良與推廣羣衆中現有的優良工具，有條件的進行鐵工具的製造；在礦業方面，則要大量開採煤礦，冀中、冀東、內蒙、晉東北、雁北地區的鹽鹼業要大發展，爭取今年達到食鹽與鹼的全部或大部自給；爲便利城市與鄉村及其他地區之間的物資交流，減底生產品成本，必須發展交通運輸，有計劃的修整與保護現有的公路，增修大車

路，改良交通工具。

在遵守邊區政府政策法令之原則下，歡迎私人企業家來邊區投資經營工業，共同建立與繁榮邊區；在勞資政策上應在改善工人店員生活與保證私人企業有利可圖的原則下，適當增加工資，提高勞動效果。應鼓勵手工業技術工人多帶學徒，推行技術，對學徒生活待遇不應做過分的提高。

○……○
合作社…

三、爲了發展生產，合作社必須大量發展，合作社是羣衆自願聯合的爲羣衆服務的經濟組織，在「民辦公助」方針下，應放手大量組織，形式可大可小，業務可多可少，可以單營，可以聯營，根據羣衆的需要可建立各種不同業務的合作社，與某些業務某些地區聯合社，不強調綜合性的合作社，不應採取按行政區域自上而下的組織形式，現有的縣區聯社，應通過具體的業務來指導村社，爲加強合作社工作的領導，由邊區到縣在政府領導之下，成立各級合作委員會，由各級黨政民聯合組成，研究總結經驗，指導合作運動，各級合作委員會，設專人作合作工作，不建立上下級領導關係，縣合作委員會得直接指導村社聯社工作。

○……機關部隊學校生產……○

四、機關部隊學校生產；在不妨碍工作與學習條件

下，機關部隊人員，仍應以大力進行生產，建設長期的

革命家務，減輕人民負擔，機關部隊生產應以農業手工業爲主，大量發展作坊生產與個人手工業，土地缺乏地區，農業生產應有所限制，防止與群眾爭種土地；地方縣級以下機關，地方軍團級以下，野戰軍旅級以下之機關，禁止經營商業，個人運銷一律停止，分區級黨政軍民合設一個商店二級軍區級縱隊以上與邊區級黨政軍民機關，得各設立一個商店，但須統一管理，嚴格執行政府法令，並向政府繳納稅款。

今年機關部隊學校生產任務：

甲、地方機關：區級舊有機關，津貼費公雜費生產自給，新成立之區級機關，津貼費生產自給，其他均由財政開支；縣級舊有機關，伙食費津貼費生產自給，新建縣級機關，津貼費生產自給，伙食費自給三分之一，其他均由財政供給；專區行署舊有機關，伙食費津貼費公雜費生產自給，新建專區行署機關伙食費津貼費生產自給，其他均由財政供給；張家口宣化城市之機關，區級津貼費公雜費生產自給，區級以上機關（包括邊

區級省級市級）津貼費公雜費生產自給，伙食費菜的部份生產自給，其餘均由財政供給；學校生產自給津貼費（公雜費烤伙費等按規定標準發給，若有不足者由生產解決）。

乙、部隊方面：野戰軍，縱隊旅級機關，公雜費由生產自給；地方軍（包括戰士幹部連級大隊支隊）津貼費自給，伙食費肉的全部菜的三分之一由生產自給；地方軍團級以上機關，公雜費津貼費伙食費肉的全部菜的三分之一，由生產自給；地方軍團級以上機關之公雜費，由分區級機關之公營生產解決；分區級二級軍區及督察黨軍區級，生產自給津貼費公雜費及伙食費肉的全部菜的三分之一；部隊除百分之十的人員（包括傷病員及特殊任務者）不負擔生產任務。

上述生產自給任務，均自四月份開始實行到年底總結，三月份以前生產任務及財政供給制度，仍照原規定執行。

機關生產貸款的標準，依生產自給任務之大小，規定其數目，地方上；區級機關，舊有者每人貸小米三斗，新建者每人二斗；縣級機關，舊有者每人貸小米一石，新建者每人貸八斗；專區級機關，舊有者與新建者均貸給小米一石；行署及邊區級機關，以生

產自給任務之相等數量貸給；學校每人以一千元貸給。部隊方面；野戰軍每個縱隊貸給一千萬元；地方軍新建連隊每人貸給一千元，舊連隊、團，分區今年一般不貸；大軍區二級軍區，以生產自給任務之相等數量貸給。爲使各部隊機關能在今年建立起自己的革命家務，並克服苦樂不均現象，決定今年貸款時先清理繳藥品，去年貸款，機關家務後再行貸給，隨清隨貸，去年貸糧可轉爲今年貸糧，將機關部隊之家務澈底清算，連同去年貸款合併計算，如到應貸數字者即不再貸，不足之數依上述標準補足。

組織羣衆、發放貸款

五、開展羣衆性的大生產運動，主要是依靠發動羣衆，組織羣衆進行生產，但由於八年多戰爭的破壞消耗，這年的災荒，造成羣衆在生產上的許多困難，爲使今年大生產運動，開展得更好，除用更大的力量組織羣衆生產外，政府決定發放農業工業貸款和投資二十三萬八千萬元，貸糧十萬大石，（張家口宣化之工礦業投資及部隊機關生產貸款均不在內）用之於牲畜貸款的七萬二千萬元，水利貸款四萬萬元，紡織貸款三萬萬元，

工礦貸款三萬二千萬元，工礦投資六萬四千萬元，這些貸糧貸款，必須保證有重點的及時貸到貧苦抗屬、幹屬、被災地區、新解放區及貧苦羣衆手裡，貸糧貸款的發放，應按事業的性質分別期限逐步放貸，手續要清楚簡便，保證將來陸續收回，過去的貸糧各地應認真清理陸續收回，過去的貸款以二分之一頂爲今年貸款，同時政府貸款必須注意到刺激與吸收私資，並發動羣衆進行互助與信用借貸。

最後指出爲集中全力開展大生產運動，生產領導必須加強，恢復一九四四年的組織形式，由黨政軍民合組各級生產委員會，各級政府負責幹部任主任委員，生產委員會建立上下級領導關係，統一佈置、檢查、總結、報告，在生產委員會統一領導下，強調首長負責，親自動手，各級幹部必須虛心學習和掌握農業工業的生產知識與技術，加強各級實業機構與生產部門的幹部配備，有計劃的培養農業工業技術幹部，愛護與優待現有技術人材，技術幹部要與羣衆很好結合，在今年大生產中、發揮更大的作用，使今年的技術工作成績也要超過以往任何一年。

生產與節約必須並重，在生產與節約運動中，要培養與幫助舊有的英雄模範，發揮

英模的骨幹橋樑與帶頭作用，推動大生產工作的開展；避免把英模當脫離生產幹部使用的現象，同時在今年大生產中要大批的發現與培養新的英雄模範，繼續推行英模運動，發動競賽造成熱潮，使一九四六年的大生產運動，必須在全邊區普遍深入的開展起來，在羣衆已發動的地區立即佈置這一工作，在羣衆尙未發動的新解放地區，首先進行減租減息，清算控訴以發動羣衆，在羣衆發動起來以後，應立即組織羣衆進行生產，使羣衆的減租熱潮與大生產運動密切結合。要使一九四六年邊區的建設工作，在全國和平建設中作出一個榜樣。

四、陝甘寧邊區政府

關於生產運動的指示

(新華社延安二十三日電)陝甘寧邊區政府確定明年生產運動以增產糧食爲中心，特於本月十七日給各專員縣(市)長發出指示，摘錄：

今年邊區普遍歉收，因此明年的全部生產運動應以增產糧食爲中心

(一)近幾年來邊區在農業生產上是獲得了許多重大的成績，特別是在幾年生產運動中改變了幹部對生產領導的認識，從「老百姓自己會搞不用我們去管」的放任思想，走向深入農村了解群眾的情緒與需要，用社家當，算細賬，開家庭會，訪問農民等辦法來組織和領導群眾的生產，並解決其具體困難，有了這種領導，才使得我們不但獲得了物資的成績，而且獲到了一些經驗，學會了一些方法，建立了進一步發展的基礎，這是好的一方面，但另一方面，在幾年來的生產運動中，我們也曾發生了一些偏向和錯誤、

主要是思想上的急性病，以及由此產生的命令主義和形式主義，如變札工隊的編隊方式方法追求大量，甚至強求龐大集中，如農戶計劃的記賬式現象，追求形式，甚至強求挨戶普及，使得許多的良法美意變成了費力不討好，引起群眾不滿和責難，去年冬批評了急性病，命令主義與形式主義，雖亦獲得了不少成績，但因思想沒溝通，今年又發生了相當普遍的自流偏向，放棄了組織群眾與指導羣衆的責任，今後的工作中必須同時克服和改正這兩種偏向，使羣衆生產運動獲得必要的和正確的指導。

(二) 爲了貫徹增產糧食的基本方針，今冬即應從事充分的準備，如砍柴拾糞，準備耕牛農具籽種，解決安莊稼、調份子、移種地等勞力的配備，到明年春耕時更普遍深入的進行春耕動員，發動多種早糧（如豌豆、扁豆、春麥、大麥、洋芋等）和瓜菜，並在有水利條件的地方興修小型水地，以搶種早糧，準備接濟青黃不接的困難，在增產糧食中一般的以多種人畜食用的吃糧，如糜穀、玉米、高粱以及豆類等爲主，但由於各地情況的不同，亦須自行斟酌予以調整。

(三) 在增產糧食的方法上，明年普遍應該以精耕細作改良農作法爲主，改良農作

法是非常精緻細密的工作，必須從耕作上的播種培育，直到收穫的全部勞作過程上，予以各個時間不同方法的具體指導，因此我們就需要細緻的研究各地區不同的農作方法和農民的經驗，好的給以發揚光大，不好的加以改良，除深耕、選種、溜崖拍畔、挖水窖等方法，各地區應按當地需要分別先後緩急進行外，施肥積糞、除害蟲、修水利、鋤草等，亦須予以注意。

（四）「組織起來」是邊區今天條件下發展勞動生產力量最重要和主要的方法，這也是幾年來的生產運動所已經充分證明了的問題，在於要糾正前面說過的急性病及由此發生的命令主義和形式主義的偏向，而且必須糾正之。

爲了提高勞動熱忱和培養組織起來的骨幹，我們繼續推行勞模運動，但要堅持「寧缺毋濫」的原則，慎重選舉，並須給以具體幫助，使他們在原有的特點上逐漸地有所發展和提高，不可對他們要求過高，尤不可把他們當作脫離生產的幹部使用。爲了發揚勞動互助，以提高勞動效率，要按啓發羣衆自願的原則推行變工札工和唐將班子的組織，對已經組織起來的須加以整理和鞏固，其他條件成熟的地方可以新加以組織，形式可大

可小，時期可長可短，應當以農作的需要羣衆的自願而注意實效，不重形式。對於老漢婦女和兒童等，可以在自願的原則下，動員他們担负一些補助勞動，如攔羊閘牛、砍柴打草、種瓜種菜、打卡棉花、防蟲、秋收等，對於好吃懶做不事生產的二流子應繼續加以改造，使他們參加生產，但二流子的改造將是一個長期的過程，要有經常的督促，時冷時熱將會前功盡棄的。農戶計劃是組織起來的一個方法或一個方面，應該繼續推行，但要改變過去一般化和形式化的偏向，而着重以農業爲中心；如植棉修水利防蟲蟲等計劃，大家商量一起訂製，個別的農戶如二流子，不會打算的人，生產上有困難的人，亦可選擇的去訂，勞動英雄如有適當的生產計劃，並很好的實現計劃，就更能起帶頭作用和骨幹作用，總之農戶計劃必須按自願原則，而注意實效，不求形式，並須隨時檢查隨時修正，見之於行動不致落空。

(五) 關於移民也是農業生產方面組織勞動力的重要方法之一，亦須充分利用之。

(六) 上述各項工作的貫徹，必須以明年增產糧食的重要性及本指示信在我們各級幹部中進行廣泛深入的討論和研究，必須認識災荒的威脅並沒有過去， equal 備荒仍是嚴重任務，爲增產糧食而鬥爭，是我們當前的戰鬥口號。

五、前進一步

論陝甘寧邊區生產運動

解放日報社論

立春過去了，很快又到驚蟄，語云『一年之計在於春』，我們號召各地同志認真研究及早佈置自己所在地區今年的生產運動，以期今年邊區的生產成績，能夠超過以往任何一年，為全國和平民主建設，樹立一個更好的榜樣。

經過幾年的生產運動，今天邊區大多數羣衆已了解生產運動的好處，並已學會了一般的方法，他們迫切需要更具體的幫助和指導，爲了說明這一問題，可以舉出很多的例子。

比如優良品種的推廣，有些羣衆還抱着懷疑態度，有些羣衆雖然知道它的好處，但因不會作物方法因而不願種植，或種了得不到它的好處，他們所需要於我們幹部的，是教給他們作物方法如何下種、如何選地、如何施肥等。

比如關於施肥多上糞地壯，多打糧食，這個道理，種莊稼的羣衆都懂得，因而幹部的責任便是如何組織羣衆積肥而且要具體地指導他們施肥，什麼莊稼，什麼肥料。多喂羊子是積肥的好辦法，羣衆也懂得，但羣衆買了羊子，不會飼養，羊子的疾病和死亡很嚴重，羣衆養羊無利可圖，所以有些人不願意喂羊，因而幹部就必須特別幫助羣衆，教他們飼養方法。

又比如植棉，不少羣衆已知道植棉利大，但是他們有許多具體難題需要解決，如棉地如何選擇，棉籽如何泡，什麼樣的棉地上什麼肥料，什麼時候下種，如何打卡棉花，起了油汗如何救治，甚至到秋天，如果天凍得早，棉桃不能裂開，他們又會提出棉桃不裂怎麼辦等。一連串的具體問題，必須幫助他們解決。

根據上面所說的情況，我們就不難了解，在今年生產運動中，我們的工作作風和工作方式，必須有一個極大的轉變。由於情況的變化，在過去幾年行之有效的許多辦法，有些今天已經不能適用，必須堅決的拋棄。有些雖還適用，但必須加以改造和提高。尤其重要的，我們今天必須努力找尋新的工作方式和方法，過去幾年，特別是一九四三年

，放手發動羣衆生產運動的高度熱忱，今天也還是需要的。但今天生產運動成敗的主要關鍵，是在於我們能否學會細緻和深入的工作作風和方式。在這方面，我們在一九四五年有了進步，但這種進步，還是很不夠的。我們應當說，在一九四六年，我們的工作作風和工作方式，進行極大的轉變，已經到了時候了。如果我們照視於新的情況，滿足於老一套，不去實行這一轉變，那麼我們就無法領導今年的生產運動向前推進一步，甚至有倒退的危險。反之，我們如能認識新的情況，勇敢地和有步驟地實行這一轉變，那末我們就一定能夠把生產運動更加提高一步的目的。

怎樣實行這一轉變，在今年生產運動正在開始之際，我們特提出下列幾點意見，以供各地同志的參考。

第一、必須具體佈置工作，在佈置工作時，不要單純地背誦邊府關於一九四六年生產運動的指示，不要滿足於一般的號召與不切實際的計劃，而是要引導當地同志們掌握邊府指示的精神，因地制宜，決定今年應當辦那幾件事。不僅有重點，而且有步驟，尤其是重要的，應當預見可能發生的困難（如春荒、春瘟、勞動力缺乏等），研究出預防

或克服這些困難的辦法。當地模範工作者的範例，和改良農業技術的經驗，應當加以表揚和推廣，例如在延安縣烏陽區區政府，去年試種狼尾穀成功，今年就在該區推廣，川口區試種「二混子玉米」「馬齒玉米與本地玉米雜種」也計劃加以推廣。該縣冬訓班介紹了尹登高區書的優良工作風和工作方法——這種辦法是很好的。

第二、在佈置工作以後，必須按時進行深入的檢查，發揚優點，指正缺點。領導機關必須在其附近地區，親手幫助指導一兩個鄉或村的工作，從那種裡取得經驗，以為指導整個地區經驗。過去有些地方，或者在工作佈置以後，就以爲萬事大吉，聽其自然，或者只會進行形式主義的繁瑣的無補於實際工作的檢查，某些縣以上領導機關所在地的鄉村裡面，工作恰恰做得很差。這種缺點必須加以糾正。

第三、必須多給區鄉幹部以其體的幫助，上級領導機關，特別是縣一級的領導機關，必須要細心了解區鄉幹部的困難，虛心傾聽他們的意見，批評和建議，正確的予以接受，不正確的也須予以耐心的解釋，幫助他們解決困難，多教他們以具體的辦法，啓發他們的積極性和創造性。兩年以來，各縣冬訓班和最近常選舉運動，實爲了區鄉幹部，進行了認真的自我批評，使他們的工作作風有了新的進步；但是另一方面，有些縣以上

的領導幹部，對於怎樣以身作則，進行自我批評，怎樣從區鄉幹部中發現好的範例和辦法，加以總結和推廣，使區鄉幹部不僅知道過去工作有缺點，而且也學到把工作做得更好的途徑，就做得更差。

第四、必須提倡學習農業技術，首先要向當地勞動英雄和有經驗的農民學習；其次要向邊區境內其他地區的經驗學習，再其次要向其他解放區的經驗學習（有些解放區的生產建設，在某些方面超過我們邊區）；此外還要向農業專家學習。某些同志不願學習技術，輕視科學的傾向，應當加以克服。

第五、必須善於利用報紙，以爲改進工作作風，推進邊區生產運動的武器。如果我們各地幹部不會利用報紙，就無法迅速反映情況與交流經驗，就無法及時指導工作，就無法發現和堅持廣大的羣衆的生產運動。因此，今年一月廿二日西北局關於加強通訊工作的指示，與今年二月六日邊府建設廳會議上惠中權同志所提出『利用報紙推動生產』的方法，對今年生產運動有很重要的意義。

最後，我們預祝一九四六年全邊區幹部的工作作風將有顯著的轉變和長足的進步，使今年生產運動獲得更大的成績。

（新華社延安十一日電）

六、兩三年內完全學會經濟工作

一九四五年一月十日在陝甘寧邊區勞動英雄模範工作者大會上的講演

各位勞動英雄，各位模範工作者：

毛澤東

你們開了十幾天大會，總結了很多的與很好的經驗，大家歡迎你們，尊敬你們，你們有三種長處，起了三種作用。第一個，帶頭作用。這就是因為你們特別努力，有許多創造，你們的工作成了一般人的模範，提高了工作標準，引起了大家學習你們，你們是生產運動與各項建設工作的帶頭人。第二個，骨幹作用，你們的大多數現在還不是幹部，但是你們已是群眾中的骨幹，群眾中的核心，有了你們，工作就更好推動了。到了將

來，你們可能更爲幹部，不過現在是幹部的後備軍。第三個，橋樑作用。你們是上面領導人員與下面廣大羣衆之間的橋樑，羣衆的意見經過你們傳到上面來，上面的意見經過你們傳下去。

你們有許多好處，有很大功勞，但是你們切記不要驕傲，你們被大家尊敬，是應當的，但是也容易因此引起驕傲。如果你們驕傲起來，不虛心、不再努力、不尊重人家、不尊重幹部、不尊重羣衆，你們就會當不成英雄與模範了，過去已有一些這樣的人，希望你們不要學他們。

你們的總結，這次大會做了很好的總結。這個總結文件說的很好，不但這裡適用，各地也可以適用，我就不講這些了，我想講一點我們的經濟工作。

去年年中，我們開始學會了經濟工作，我們在經濟工作中有了很大的成績。但這還只是開始，我們必須在兩三年內，使陝甘寧邊區及敵後各解放區，做到糧食及工業品全部或大部自給，並有盈餘，使農業、工業、貿易三方面都比現在有更大成績，到了那時，才算學得更多，學得更好，如舉那一例地方的羣衆生活沒有改善，爲着反攻而準備的

物資基礎還不穩固，農業、工業、貿易不是一年一年上漲，而是停滯不前，甚至下降，便證明那個地方的軍政黨工作人員還是沒有學會經濟工作，那個地方就會要遇到絕大的困難。有一個問題必須再一次引起大家的注意，就是我們的思想要適合於我們目前所處的環境。我們目前所處的環境是農村，這一點好像並沒有什麼問題，誰不知道我們是處在農村中呢？其實不然。我們有很多同志，雖然天天處在農村中，甚至自以為瞭解農村，但是他們並沒有瞭解農村，其中有些人至少是瞭解得不深刻。他們不從建立在個體經濟基礎上的，被敵人分割的，因而又是游擊戰爭的（在前方）農村環境這一點出發，他們就在處理政治問題上，在處理軍事問題上，在處理經濟問題上，在處理文化問題上，在處理黨務問題上，在處理工人運動、農民運動、青年運動、婦女運動等問題上，常常不適當，或不大適當。他們帶着城市觀點去處理農村，主觀地作出許多不適當的計劃，強詞奪理，常常碰了壁。近幾年來，由於整風，由於在工作中碰了釘子，使得我們的同志有了很多進步。但是還須注意，還須使我們的思想完全適合於我們所處的環境，然後才能發見我們的工作樣樣見效，並迅速見效。如果我們真正瞭解了我們所處的環境是

一個建立在個體經濟基礎上的，被敵人分割的，因此又是游擊戰爭的農村，如果我們，所作的一切都是從這一點出發，看來收效很慢，並不轟轟烈烈，但是在實際上，比較那種不從這一點出發，而從別一點出發，例如說，從城市觀點出發，其工作效果會怎麼樣呢？那就決不是很慢，反而是很快的。因為，如果我們從後一點出發，脫離今天的現實，看起來不是效率快慢的問題，而是老碰釘子，根本沒有效果的問題。

即如我們提倡採取現有樣式的軍民生產運動，發生了很大的效果，就是一個明顯的證據。

如果我們要從農村根據地上打退強大的日本侵略者，並且要準備攻入城市，收復一切失地，這就不是短期的事情，需要準備長期戰爭，抗戰已有八年了，農村的財富，被敵人摧殘，我方消耗，都是很大的。但是我們還要堅持戰爭，並且還要積蓄力量準備反攻，然後才能把日本人打出去。在這種堅持戰爭與準備反攻的工作中，除了軍事，政治、文化等項以外，物質力量的準備，就是一切工作的根本了。沒有這個條件，現在的堅持與將來的反攻，都是不可能的。

然而我們是處在個體經濟的被分割的游擊戰爭的農村環境中，怎樣能夠達到這個目的呢？我們不能學國民黨那樣，自己不動手專靠同盟國出力，連棉布這樣的日用品也要外國人幫助。我們是主張自力更生的。我們希望有外援，但是我們不能依賴它，我們依靠自己的努力，依靠全體軍民的創造力。那麼，有些什麼辦法呢？我們就用軍民兩方面時發動大規模生產運動這一種辦法。

由於是農村，人力物力都是分散的，我們的生產和供給就採取「統一領導、分散經營」的方針。

由於是農村，農民都是分散的個體生產者，使用着落後的生產工具，受着封建的地租剝削。爲了提高生產興趣與生產力，我們就採取減租減息與組織互助兩個方針，減租提高了農民的生產興趣，互助提高了農民的生產力。我已得了華北華中各地的材料，這些材料都說：減租之後，農民興趣大增，願意組織如同我們這裡的變工隊一樣的互助團體，三個人當成了四個人，如果是這樣，九千萬人就當成了一萬萬二千萬人。還有兩個人當成三個人的。如果不採取「強迫命令，欲速不達」的方針，而採取「耐心說服，與

「型示統一的方針，那麼幾年之內，就可能使大多數或全體農民都組織在農業生產的與手工業生產的互助團體裡面，這種生產團體，一經成爲習慣，不但生產量大增，各種創造都出來了，政治也會提高，文化也會進步，衛生也會講究，流氓也會改造，風俗也會改變。不要很久，生產工具也會改良，到了那時，我們的農村社會，就會建立在新的生產力上面了。」

如果我們的工作人員用心地研究這項工作，用極大精力幫助農民人民展開生產運動，幾年之內，農村就會有豐富的糧食及日用品，不但可以堅守戰爭，不但可以對付荒年，而且可以貯備大批糧食及日用品，以爲反攻敵人之用。

不但要組織農民生產，而且要組織部隊機關一齊生產。

由於是農村，由於是被敵人經常摧殘的農村，由於是長期戰爭的農村，部隊機關就必須生產。由於是分散的游擊戰爭，部隊機關也可能生產。在我們陝甘寧邊區，則更由於部隊機關的人數和邊區人口比較，所佔比例數太大，如果不自己生產，則勢將餓飯。如採取之於民太多，則人民負擔不起，人民也勢將餓飯。因此，我們決定了大規模的生

產運動。拿我們邊區說，部隊機關每年需細糧（米）二十六萬担（每担三百斤），取之於民的佔十六萬担，自己生產的佔十萬担，如果不自己生產，則軍民兩方面勢必有一方面要餓飯。由於展開了生產運動，現在我們不但不餓飯，而且軍民兩方面都吃得很好。

我們邊區的機關，除糧食被服兩項之外，其他用費，大部自給，有些單位則全部自給。另有許多單位，並且自給一部份糧食，一部份被服。

邊區部隊的功勞更大，許多部隊，糧食被服及其他一切，全部自給，即自治百分之一百，不領政府一釐東西。這是最高的標準，這是第一個標準，是從幾年之內逐漸達到的。

前方要作戰，不能採取這個標準，前方可以設立第二，第三兩個標準。第二個標準，是除糧食被服兩項由政府供給之外，每位如油（每日五錢）鹽（五錢）菜（一斤至一斤半）肉（每月一斤至二斤），柴炭費、辦公費、雜支費、教育費、保健費、擦槍費、旱烟、鞋子、襪子、手套、手巾、牙刷等，一概生產自給，約佔全部用費百分之五十，可以在兩年至三年內逐漸達到，現在已有做到的，這個標準，在邊區內可以實行。

第三個標準，是在邊緣區及游擊區內實行的，他們不可能自給百分之五十，但是可能自給百分之十五到二十五，能够這樣也就很好。

總之，除有特殊情形者外，一切部隊、機關、於戰鬥，訓練與工作的間隙，一律參加生產，部隊及機關，除利用戰鬥，訓練及工作的間隙，集體參加生產之外，應組織專門從事生產的人員，創辦農場，菜園、牧場、作坊、小工廠、運輸隊、合作社、或與農民夥種糧，菜。任何機關、部隊，都應建立起自己的家務。不願建立家務的二流子習氣，那是可恥的，但須規定按質分等的個人分紅制度，使直接從事生產人員能够分得紅利，藉以刺激生產的發展。又須首長負責，自己動手，領導骨幹與廣大羣衆相結合，一般號召與具體指導相結合，方能有效地推進生產工作。

有人說：部隊生產，就不能作戰與訓練了，機關生產，就不能工作了。這樣說法是不對的，最近幾年，我們邊區部隊從事大量的生產衣食豐足，同時又進行大練兵，又有政治與文化的學習，均比從前有更大的成績，軍隊內部的團結與軍民之間的團結，也比從前更好了，在前方，去年一年進行了大規模生產運動，可是去年一年作戰方面有很大

的成績，並且普遍地開始了練兵運動。機關因爲生產，生活改善了，使的工作人員更安心，更有工作效率，邊區和前方都是這樣。

由此可見，處在農村游擊戰爭環境中的機關、部隊，如果有了生產自給運動，他們的戰鬥，訓練與工作，就更加有勁，更加活躍了。他們的紀律，他們的內部團結和外部團結，也就更好了，這是我們中國長期戰爭的產物，這是我們的光榮。我們學會了這一條，我們就對一切困難都不怕了，我們將一年一年更有生氣，更有精力，愈戰愈強，只有我們去壓倒敵人，決不怕敵人來壓倒我們。

但是，有一點還須引起我們前方同志的注意，我們有些地方，開闢不久，還頗富足，但是那裡的工作人員自恃富足，不肯節省，也不肯生產。這樣就很不好，他們在將來一定要吃虧的。任何地方必須十分愛惜人力物力，決不可只顧一時，濫用浪費，任何地方必須從開始工作的那一年起，就計算到將來的很多年，計算到長期堅持戰爭，計算到反攻，計算到將來走了之後的建設。一面決不濫用浪費，一方面努力發展生產。過去有些地方缺少長期打算，既未注意節省人力物力，又未注意發展生產，吃了大虧，得了這

個教訓，現在必須引起注意。

關於工業品，陝甘寧邊區決定於兩年內，做到花、紗、布、鐵、紙及其他很多用品完全自給，原來根本沒有，或出產很少的，現在也一概自造自給，完全不靠外面。所有這些，由公營、私營與合作社經營三方面完成任務。一切產品，不但求數量多，而且求質最好，耐穿耐用。邊區政府、國防司令部、西北局，對於這些抓得很緊，這是非當之對的。希望前方各地也是這樣做。有許多地方，他們已有這樣做了，希望他們得到成功。

我們邊區及整個解放區，還要兩年或三年工夫才能完全學會全部經濟工作。我們到了糧食與工業品全部或大部自種自造自給，並有盈餘的日子，就是我們完全學會在農村中如何做經濟工作的日子。將來從城市趕跑日本人，我們也會做新的經濟工作了。中國靠我們來建設，我們必須努力學習。

（新華社延安十五日電）

七、大生產運動的組織領導

甲 幹部動員與羣衆動員：

一、大生產運動開展之前，在幹部中對生產工作有以下三種不正確的思想：

第一種：認爲大生產運動向過去的春耕運動差不多；老百姓自己會幹，我們動員一下就行。這些人雖則口頭上嚷着「用百分的九十的力量組織羣衆經濟生活」，「組織起來」，但在思想上是老一套，沒有想去行動。

第二種：把組織大生產運動看得很容易，因爲以往有些經驗，以爲自己一說老百姓就能够「組織起來」。或者是把它看得很難，把生產工作與對敵鬥爭對立起來（在許多遊擊區），把生產工作與貫徹政策（土地、擁政愛民等）對立起來。

第三種：許多知識份子出身的幹部，有心自己動手領導大生產，但是感到下不了手。在幹部動員中最中心的問題，是打破這三種思想。這三種思想的同一毛病是對羣衆的

力量估計不足，缺乏從實際出發的精神。

因此，要打破這三種思想，只「說」是不行的，要「做」——示範，親自下手突破。已經有以下五種辦法：

1 把幹部動員會與調查會結合起來，如龍華木鐵工座談會，水利座談會，阜平灘地座談會與幹部會同一期進行，使得幹部較深刻的了解到羣衆怎樣生產，羣衆情緒，具體事情的複雜的情形。

2 主要幹部親自動手，做出成績，推動下級幹部，如靈壽縣長，抗聯主任親任撥工隊長，曲陽縣長，實業科副科長親自領導合作社。

3 親自參加羣衆生產，推動村幹部與羣衆。有很多例子，羣衆反映是：「今年的大生產幹部跟以前不一樣了，真得要幹了」，（以往是沒有認真領導生產的）。「人家幹部都親自幹，咱們不幹可不對」。

4 開幹部會與實驗聯繫起來，開完會就抓住一兩個村子分組做（易縣）初步找到一些辦法。

5 知識份子出身的幹部，只要下決心，當羣衆的小學生，承認自己不行勇於接觸實際，虛心接受羣衆的指謫與批評，一點一滴的是會學到生產知識的。

二，「組織起來」是大生產運動貫徹全年的中心環節，在各個時期與不同地區領導機關還得抓住具體的中心環節（如恢復勞動力、春耕、下種、鋤苗），加以組織，求得在幹部思想上從上至下的貫徹下去，不然就會浪費力量或無所成就。

三，幹部動員得好接着就會把羣衆動員起來，羣衆需要的是解決實際問題，完縣陳學曾同志領導東疇口就是很好的範例：

1. 親自動手動員村幹部，實際解決村幹部的困難，解決困難抓住最中心的一環。

2. 健全組織，通過組織動員羣衆，動員與解決羣衆困難結合起來（如解決勞動力的困難，調劑畜力撥工）。

3. 羣衆行動起來以後，接着就發生許多具體問題，要耐心地聽取搜集羣衆意見即時解決問題。

4. 組織起來，鞏固下去，就要培養骨幹加緊檢查，不然組織起來不久就又会垮了

的。

五〇

群眾是最反對八股的，他們討厭「字兒話」，有個別地區動員羣衆用了一套「政治警惕性」，「表揚高度的頑強性」，「要有計劃性」的八股動員，自然是失敗的。「吃不飽、穿不飽、打算不到活受窮」這是多麼生動的羣衆語言呢？掌握羣衆情緒，運用羣衆語言，解決羣衆困難，這樣就能夠把羣衆動員起來。

乙 首長負責親自動手。把大生產運動開展起來，堅持下去，首長負責，親自動手，是十分重要的，已經有的經驗教訓是：

一、負什麼責？怎樣負責？掌握運動須要掌握一定時期一定地區的中心環節，研究辦法組織實現，掌握情況，糾正傾向，組織檢查，因此必須：

1. 掌握運動的命盤，不要被小的事物糾纏起來。首長力量的應用，要特別着重在了解情況分析研究情況，抓住中心環節，決心組織實現，爲耕種期組織「突擊旬」「突擊週」，把羣衆運動趕集的力量轉到耕種上邊。平均使用力量，糾纏小的問題的事務主義一定要反對。

2. 釘住運動的發展，掌握情報，解決問題，糾正幹部中的偏向，這樣才會使運動不至於自流。

3. 隨着運動的發展，要把運動提高一步，不然幹部與群眾會感到鬆懈不新鮮。如龍華在成澤遭霜以後，羣衆中興發濤會被水沖，「沖了東邊修西邊，沖了西邊修東邊，沖了南邊修中間」。對濤地收成無信心裏裡抓緊時間，召開第二次水割會議，具體解決了濤地問題，（思想動員，工程計劃，勞力組織，吃飯問題，完成時間等）。

4. 調查工作，推動組織，指出問題，提出辦法，進行組織的檢查。如孟平周二運動，易縣通過突擊秋播，全面推動組織檢查提高撥工組織。

二、親自動手的目的是什麼？怎樣動手？親自動手的目的是：首先真正掌握了運動，不是事無大小自己全動手，那麼怎樣動手呢？

1. 分析研究掌握中心環節，動手突破一點，從頭到尾的參加，從頭到尾的總結，從羣衆中吸取經驗，提高一步，推動全盤，（如臧伯平的撥工隊、護麥隊、王植範的勞動互助合作社），只親自動手，忘記推動全盤，是不對的，不能抓住中心環節，感到無處下手更是不對的。

2. 首長的時間是比較緊迫的，因此選得力幹部，首長親自幫助計劃組織突破一點的工作，是取得經驗的重要方法之一。完縣陳學曾突破東毛口，就是一個好例子。

2. 在群眾中在區村幹部中，經常不斷的有許與偉大的創造，首長要善於在羣衆啓示之下（這是要有堅強的羣衆觀點的），及時發現典型，掌握典型，派專人或親自去調查研究，細膩的加以總結。首長要親自掌握這一工作，邊抗聯關於家庭會議的總結，就是一個範例。

4. 突破一點，是爲了總結回來再傳播出去，因此選擇典型，把組織起來的全過程，碰到的困難，問題的解決，羣衆的情緒變化，得到的收穫，都要仔細總結。只有粗枝大葉的總結，以爲自己懂了就算別人也懂，是不能起全盤的應有作用的。什麼是典型呢？典型就是帶有一般性的個別，抓中心問題，找成功的經驗，失敗的例子，着重從領導思想方法上系統的總結。

5. 親自動手掌握組織，掌握幹部，在一定任務確定之後（如靈壽消滅荒蕪易縣突擊秋播）從動員羣衆，幹部使用，時間支配，掌握情報，定期檢查，一直到總結要貫徹掌

握下來。

6. 親自動手分析研究情況，計劃推動彙報，通訊工作，聽取彙報，重要的材料要親自看（材料首長全看過是困難的，應領導分工看定期彙報，整理蓄積），更重要的是抽出較多的時間分析研究材料，這一點現在做得還很差。

丙 領導與羣衆相結合：

一 從羣衆中來的方法，不外毛主席所指出的開調查會，眼睛向下。

1. 開調查會，每次調查的問題，只要一兩個，聘請對本問題有經驗的老百姓參加，會前要選定積極份子先發言，帶起其他，要使參加調查會的人，有什麼說什麼，主持調查會的人，要仔細分析研究。羣衆的經驗與意見。

2 開調查會不是聽聽而已，要掌握問題的關鍵，以便解決之。如做計劃的工作，經過調查之後，知道羣衆在思想上，存在着這樣一些問題：

a 單純相信經驗，保守不求改進。

v 聽天由命；

o. 怕登統畧稅增加負擔。

只有把這些思想的障礙解除，做計劃的工作才能開展（龍華的經驗），如組織勞動力的工作，經過調查實驗之後，知道問題的關鍵是：個體的私有經濟與集體勞動的矛盾，組織領導，計工，齊工，紀律……：一連串的問題都是解決這一矛盾。集體勞動對農民有利，個體的私有經濟必須照顧，這就是組織勞動力，必須耐心細膩從羣衆出發的根據。

3 虛心聽取羣衆與下級幹部的經驗與意見，抓緊時間達人就做調查工作（問住在村的老百姓，問下級來的幹部，問過往的客人……），把調查所得的材料累積起來，整理研究。

二 到羣衆中去的方法，不外圍結積極份子，突破一點取得經驗，組織實現，領導生產的骨幹，是能深入羣衆，同羣衆合得來，時刻鑽研生產的幹部；羣衆中間的骨幹是僱農、貧農、中農中的積極有生產經驗有羣衆感化的份子：

1 積極份子，一般份子，懶漢懶婆是兩頭小中間大，每一個村莊都有積極份子與懶

人，因此掌握鼓勵積極份子，教育改造懶漢懶婆同時並進，相互比照，可以推動起一般份子，英雄模範必須成爲羣衆的，才不是孤立的，因此羣衆選舉與行政獎勵須結合起來。對懶漢懶婆鬥爭與團結並用，鬥爭是爲了團結，因此在鬥爭中必須予以幫助，教育，並且要一有進步就鼓勵。

2 團結積極份子最有效的方法，是回顧極份子生活（吃飯，睡覺，閒談休息）在一起，生活在一起，以了解其情緒，能力，辦法，困難。隨時找出他的困難問題，在閒談中幫助解決，提高他在羣衆中的威信，與領導的信心，培養英雄模範，必須固定專人做全面的了解，（在羣衆中的威信，歷史，思想，生活，生產，領導能力……）幫助，對英雄模範做訪問的，有害現象必須停止。

3 生產通報（日報、油印、口頭、傳達）對大生產運動的推動作用很大，通報的每篇內容，應該是總結組織起來的經驗教訓，不只要寫結果，更重要的是寫出過程，這一點我們作的還很差（這是粗枝大葉，不能實事求是的具體表現），現在是在進步着，成功的經驗不是看看就完，要組織實現，通過民校，小學傳佈出去是很好的辦法（這一點

做得也差），易縣劉家台羣衆自己創造的「廣播台」，在村子的後坡上敲鑼，廣播生產成績介紹經驗是好辦法。

四生產與文化娛樂結合，參觀（發動附近村莊參觀成功的辦法，參觀時要有人說明）旁聽（靈壽某村某戶開家庭會議，組織三戶旁聽，推動起三戶開家庭會議）都是宣佈出去的好辦法。

五羣衆競賽。曲陽范家莊鄧家店，尖地角的批職競賽，是一個範例。經驗是：把全村動員起來，男女老幼開會，逐條通過自己的競賽條件，向別的村挑戰，領導上抓住挑戰村的弱點，組織應戰村提出，推動挑戰村，這樣反復互相推動，用這樣的方法，使得競賽成爲羣衆自己的緊張的競賽。

六羣衆自己的生產紀律，羣衆獎勵羣衆批評作用很大，民主討論，民主募集獎品（東西不在多，作用很大）民主評定，民主獎勵，批評，用羣衆自己的辦法，不但把生產推動起來，並且把教育，防奸，保護堅壁財物，清潔等工作都帶起來了。

（摘自一九四四年北岳區大生產運動第一階段總結）

八、怎樣做調查研究

領導與羣衆相結合，一般與個別相結合，在農業生產工作方面怎樣執行呢？現在談下面幾個問題：

調查研究工作：實業部門與農民部怎樣做調查研究工作呢？調查研究項目可以分爲兩種：一種是基本材料，爲耕地，人力，畜力，作物分布，施肥產量，農業生產程序。另一種是向老農、老圃、牧童、學習，有重點的專門調查養羊、造井、作物栽培等。

調查研究方法：普查是困難的，從統累稅材料中研究，可以找出水旱地面積，作物分布之大概情形；勞動力的數字，可以從抗勤材料中研究，一面把重點的調查，幾個典型地區（村），籍以校正統累稅材料與抗勤材料中所得的材料真實程度。同時靠從現有幹部（縣，區，村幹部，工作在三年以上者）中搜集，今後不是發表調查，而是專區縣先抓住一個區，以區爲單位，一個一個研究，這比普查費力小收效大。

按經濟區（河流，山脈，礦區）研究，不要按行政地區研究（當然行政區可以研究

小經濟區），大體上一道河流，一定地區的經濟情況，一遼山脈，一定地區的情況是相仿的。

開調查會是重要的方法，虛心的向老農、老閩、牛官、羊官學習，有重點的研究問題，這樣有重點的調查與突破一點總潛經驗點結合起來，一定能夠得到許多寶貴的材料，以往有些人想一下子什麼材料都獲得，這是不可能的，必須要逐漸的積累才行。

虛心的態度，必須養成，我們不了解農民，而要提高他們是不可能的，怎樣種谷、種棉花、種蔗……怎樣養豬、養羊……怎樣打樹、開渠……一個問題，一個問題的找「土專家」、有經驗的人搜集研究，系統化，提高到科學的水準，這是我們最需要的也是最寶貴的作品。

（摘自一九四三年：現實的主動的展開農業生產運動）

九、龍華的水利座談會是怎樣成功的？

爲了健全灌溉組織，改善做工，使水受益分配等方法、具體、切實、有效的解決各渠溝的糾紛與困難，我們特於三月二日召開了各渠溝的主任、水頭協席會！

到會者共十四村，十四溝，一個渠（曹各莊）的主任和水頭二十六人；有五個村，五個溝的主任和水頭來到（孔各莊、木廠、嶺子南、魏王廟、玉山舖等五村）。

大會正式進行了兩天，整個會議推行中，大眾的精神與情緒都非常集中與高漲，發言熱烈與普遍，討論深入切實，因此討論，也切實具體，爲大眾的歡迎，異口同聲，要求印發，並說政府辦公費不夠我們自己出紙錢。

我們的大會是怎樣進行的，有什麼主要的成就，其原因是什麼呢？茲分述如下：

大會進行的步驟和經過：

會前的準備工作：

甲、在開會前一星期，我們就組織實業科的同志，到縣府附近的村莊，曹各

莊、北城司、辛莊、三村進行渠灘內部的調查，發現問題回來共同研究具體解決的方法與意見。

乙、召開四、六區村幹部擴大生產會議時，我們又組織實業科，有計劃的去訪問各灘情形。

這樣使我們明白了（大致的）各渠灘的具體情形，知道在各舊有渠灘內，做工制度不健全，勞動效率相當低，（如曹各莊灘，一畝要化費二十多工，要私人去做，有十個工就可以了，勞動效率減低了百分之五十），要求分灘，個人耕種，不注意整個灘地的保護是主要問題，今年要墾修的新灘，是建立與健全組織幫助解決資金、稻種、技術困難的問題，啓示了我們工作上應注意的重點。

2 會前的組織工作

在各渠灘主任與水頭到了以後，我們又隨時組織了我們的力量，去進行個別談話，更深入的去發現問題，我們並且根據從前了解情形，確定了談話重點。

個別談話後，統一彙報實業科，將帶有教育意義，成功的典型，或失敗的典型的

材料，由我們幫助村幹部整理，組織他在大會上發言，共組織了六個發言人。

3 會議進行中的具體情形：

我們沒有推舉主席團，當我們五人（實業科三人抗聯二人）一到，在一個尚屬的小山坡裡，就宣佈開會了。

首先由縣抗聯農民部白志遠同志，報告開會意義，說明這次水利會議，在今年大生產運動中重要，及其應負擔的巨大任務，從思想上去激發大家對水利工作的積極性，和負責精神。

白同志很短的報告完了後，緊接着就是大會討論，由我們事先組織好的，首先發言將問題提出：

第一發言的是曹各莊水渠管理委員會主任劉儉，他生動有趣的報告了曹各莊水渠開鑿的經過，及做工渠佔地等困難問題的解決情形，並隨時駁斥了農業生產上的保守主義者，（渠未開通時說上不了水，渠開通後說莊稼不能澆，因地寒一澆就死，澆地時專用水盆，一盆一盆的淘水澆地，不用挑桿，不接受外來的生產技術）

第二發言的是曹各庄灘地主任劉佔甲他着重檢討了他們灘地內工作效率低的原因是沒有工作紀律，早到的遲到的都一律記工，老頭小孩工作不頂一人的也記一個工，因此大家工作情緒低落了，其次是分析分灘與不分灘，那樣好，他最后的意見，是分灘好處不如不分多。

第三是刁江會灘地主任發言，他沉痛的激昂的說明了他們去年修灘的失敗經過與原因，主要是因為各自放淤所造成的，並提出今后應集體修灘，統一放淤的改進意見這一事實深刻的教育了想分灘的人們。

第四是由甸灘地主任發言，他仔細的敘述了他們怎樣入股，錢股發起來修灘與今天因人股出工太多，錢股空錢無幾，而同樣分積食的糾紛情形。

第五是改場灘地主任發言。重點是上下的灘地用一渠應如何出工，使水方才合理。

第六是來各莊灘地主任發言，重點是他灘地工辦法，與在灘內地怎樣進行撥工。

中心發言人講完後，就是大家自由發言討論但我們怕大家整理不了這些材料，而由我們有計劃的將問題歸納起來，一個一個來討論，以求求得深入具體又用時不多的目

的。

果然我們僅用了三小時的工夫一切問題都基本的解決了，許多幹部都說這樣開會的方法多好多呀，解決了問題還不費時間。

我們爲了提倡在灘地種大麥，實行插秧，改種雨季作物除進行了各灘放淤情形的調查外，第二天我們特做了一個怎樣種大麥，怎樣育苗，怎樣插秧的技術報告，以便對各灘提出具體任務後，他能愉快的接受。

技術報告後，就作結論，（見原結論）結論完了又招集需要貸款的各灘主任開了一個小會，首先檢討了過去貸款的缺點，及各種不正確認識，以糾正群眾的依賴心理，（如辛莊在未開會前曾有不少人說不貸款咱們就不修灘）最後根據各灘具體情形，實事求是的確定了貸款數字。

二，大會的收獲與成就；主要的有以下幾點：

1 有效的統一了渠灘組織形式在渠灘內開始樹立了羣衆工作，和正常關係的行政工作。

2 確定了合理的做工制度，制度充溢着團結精神，與提高工作效率的具體辦法。

3 在舊有灘地內，完全達到了我們多種大麥，實行插秧，改種兩季作物，增產糧食的初步目的。

4 具體切實的解決了今年新墾修灘地資金，稻子技術上的困難，增加了他們勝利信心。

5 確定了林木收益辦法，提高了群眾造林護灘的積極性。

6 開始改變着羣衆依賴政府貸款的依賴觀點。

三，大會成功的原因：

主要的是：

1 會前準備工作較好，進行了調查研究工作。

2 具體掌握與運用了從羣衆中來，到羣衆中去，領導與羣衆相結合的領導原則。

3 會議中的一切步驟，都是經過統一計劃與組織的，所以不紊亂，但不是呆板的，我們又客觀的根據會議的發展與需要補充了新的內容，如我們感覺到在各灘內需要建立文化娛樂工作同時強調撥換工，在做結論後，又特別讓白志遠講了一段。

十、龍華對領導生產的自我檢討

——着重揭發缺點——

我們四五年的大生產運動，一開始就陷入了被動局面，表現在整個農業生產情況上：

1 去冬沒打下柴火，過年後造成嚴重柴荒，正月十五以後往年應該已經忙於農事，今年則不得不突擊打柴，雖然打柴造成了轟轟烈烈的運動，持續至清明前五日，基本上解決了根據地與邊緣區的燃料問題，却使送糞，耕地推遲了一個節氣：

2 縣區村大生產工作，佈置動員的會議，直到清明前五日，才佈置到村，山前種園子未能領導與掌握，植樹工作，只在一般號召下，起了一些作用，除一區八道山溝以外一般未能造成廣泛的羣衆運動！

3 清明節以後，開始有組織的送糞耕地，並進行戶計劃與家庭會議，進行對羣衆的動員，加以當時除一、五區外四、六、七區進行了退退紫荊關的戰鬥，二、三區則處於

積極與反積極，突擊與反突擊狀態，生產動員和當前農忙，以及與戰鬥任務發生矛盾，使生產受到一定影響，而動員工作亦未能深入！因之谷雨以後，一春無雨旱象已成，被動形勢越加嚴重與尖銳，當時的情況是四、六區佔土地面積百分之五十的，馬牙玉米，已屆播種之期，天氣乾燥多風，必需立即播種；而尚有二分之一以上的糞未送完，土地亦大部未復耕，必須立即把送糞耕地播種聯結起來，緊急突擊，否則一失時機，將使四、六區農業生產陷於不可收拾的境地，山前各區特別是游擊區與山邊緣，還有很多生荒地，天氣亢旱，特種作物，如棉花、紅薯、均須担水點播，羣衆普遍存在等雨心理，如不及時組織，以特種作物增產計劃將成泡影，特別是棉花播種計劃如不能完成，對於寶瓏棉布自給，將是一個嚴重的打擊，縣裡於谷雨以前鑿於荒旱與大生產運動之被動形勢及時發出防止旱災，突擊玉米與特種作物播種的指示，全縣立即捲入這一運動，保證了四、六區玉米播種，全縣棉花，紅薯及其他特種作物也均基本上完成了計劃，初步轉變了被動形勢，奠定了農業生產的基礎；這是一個很大收穫，但是終以防旱是在嚴重的被動形勢下倉促舉行的，加以天時關係時機萬分緊急，所以對於耨耕細作；如浸種、多

施肥、復耕、灘地整頓，渠道管理、澆園之組織，均未細賦進行，因之，浸積面積不及百分之五十，每畝增加十畝菸計劃大部未能實現，復耕不及二分之一，而灘地因去年歉收，和管理不善誤工太多（孔各莊灘地，每畝用五十多工，玉山舖灘每畝三十多工）羣衆情緒低落，要求分灘，賈股，不願護灘，造成灘地嚴重危機，渠道管理不善，澆園之無組織，浪費了許多勞動力，並引起很多糾紛，對於因天旱而發生的虫災，已發現的，如二區沅泉，全山莊的草螞蚱，四、六區菜園子中之臭板子與黑老虎已將蘆貫秧子大部吃光一區杏樹上的秋虫，四六區棉花地的金線虫損傷幼苗以及幾達全縣二分之一以上村莊豬瘟，近來二區管坊寺，四區辛莊已發生的牛瘟，均未加以防除，制止發展，此外因天旱極易產生的風災，立夏前狂風連二日之久，吹毀紅薯秧子很多，大麥棉花亦受到很大影響，同時天旱又易發生火災，我縣雲濛、狼牙、奇峰、千福名山，以及許多小山溝，均已着火，有的燃燒達十餘日，一片火海，自然生長的木材林，灌木林，以及菓木樹，甚至這群衆在山上存儲的柴火均被燒去，造成空前鉅災，僅黃路圍附近，燒死樹株近二十萬棵，這些我們都未能給以足夠的警惕與防止！

檢討造成被動形勢的原因與經驗教訓：

1 去冬練兵工作中的形式主義，隔一天練一次，未能與冬生產結合，縣區村忙於擁軍優抗工作，從十一月到陽曆二月，達三月之久，連續貫徹三次，放棄了對生產工作的領導，以至柴火沒打下，開春被迫突擊打柴，整個生產推遲了一個節氣，加以原計劃正月十五日以前把今年生產工作佈置到區，又因為要搞擁政愛民，把區幹部會推在正月十五日以後，又因為要深入動員具體佈置，總結經驗，搞通思想，反官僚主義，檢查領導，會議內容過多，會議內容拖長至二十天之久，加上村幹部會議，因之對送糞耕地植樹失去即時的具體指導，造成了有悞農時的錯誤，這種錯誤，加之以天災，就暴露得更明顯，形勢也就更嚴重，這再次教育了我們不悞農時政策，對於大生產運動之重要。不悞農時的政策，不僅僅是節省抗動的問題，更重要的是領導上要掌握農情，即時決定方針、步驟、辦法，使生產工作『不失農時』和『使民以時』領導機關，佈置工作，分配任務必須足夠的注意這一問題，才能保證大生產運動的勝利，冬爭雖是農閒，但是準備燃料，開展副業給明年的生產奠定各種物質準備，特別是燃料問題，更是人民生活不可

缺少的大問題，領導上必須注意解決，這就更加明確的教育我們，大生產運動，是領導老百姓過日子的運動，包括了群眾生活的各個方面，貫徹全年，這一階段給下一階段做準備，今年給明年以至今後數年做準備，任何一個環節的鬆懈與耽誤，都將影響全面，這也是一個很重要的教訓。

2 去年大生產運動以來，一般對各種組織工作，注意不夠，村中問題，大部份是頭疼醫頭，腳疼醫腳，因此，有的村莊存在着幹部不團結現象，有的村莊，領導作風不民主，妨礙幹部積極性發揚的現象，有的村莊機構不健全，幹部能力弱，不推不動，有的村莊則是因特破壞，使各種工作不能順利進行，還有的村莊，因為去年英模運動，只獎勵了個人，未注意獎勵集體，因之有些幹部心存『辛苦一年爲人忙』之感，而工作不起勁，有的村幹部則是怕提拔脫離生產，而不肯積極工作，一般普遍存在的，則是負責幹部，工作太忙影響生產，因而在發展生產中，只強調不誤農時，埋頭於個人生產，而不願領導全村生產的現象，凡此都大大妨礙了村幹部情緒的提高，與積極性的發揚，因而也障礙了工作的進步，對使生產工作的領導，在區村發生了嚴重的自流現象！

在縣區幹部中，則由於幹部調動頻繁，缺額補充較慢，新幹部過多，領導上未能及時予以注意，加強教育，具體指導，負責帶領，因之有許多新幹部感覺工作無法下手，有些老村幹部又騰不起新區幹部『在村裡你受我領導，現在你領導我，你就沒那兩下子』一部份老幹部中則是惶惶於調動輸送，個別的甚至表現消極，以防調走，還有幹部家庭生產問題，今年工資較高，許多幹部缺乏勞力，因之不少幹部下鄉，大部份時間回家參加生產，不能專心踏實工作，還有的則是忙於機關生產任務，放鬆工作責任，這些幹部當中的問題，也障礙着區幹部積極性的發揚，使得火力不強，領導力量減弱。此外對於精耕細作等所需要的組織工作，事前也未做好，臨時應用籌辦不及，組織工作趕不上工作的發展。

◎凡此都證明我們的組織準備不修，過去是重民政輕實業，去年以來則重生產，輕民政，輕視區村政權工作，放棄幹部教育與管理的現象，忘記了『政治任務確定後，幹部決定一切』的重要原則，今年生產中，我們所以沒注意組織幹部問題，主要原因，是由於領導幹部，只注意了工作的提高，任務的確定，指導方法的研究，成績的追求，對自己力量未加重視之故。

(一九四五年)

十一、靈壽組成競賽的經驗

在縣區擴幹會上，首先發動了區與區的競賽，各區都根據各區的不同情形，提出了有力的指標應戰條件，並規定由縣區黨委負責詳細檢查，明確評判，隨後在各區召開的區政民幹部會上，村政民幹部會上，村區黨大會上，都逐級發動了競賽因而歷綠肥工作一開始，區與區，小區與小區，村與村，組與組，個人與個人，各地都展開了熱烈的競賽，有的邊磨着臉廬，普遍造成了歷綠肥熱潮，使歪照男女老少都踴躍的走上了歷肥戰線，於是早起晚睡不歇腳的劉草勤勞者在不少的村莊出現了，接着在月色下刈草的萬斤大王，刈草能手，百担大王……等等的刈草模範者，都繼續不斷的出現了，所以說道次的普通組織競賽，對歷肥計劃的大大超數完成，是起了不可想像的推動作用，茲將我們組織競賽的發動經驗說明如後：

一、組織競賽要先發動、鼓勁、組織，完全靠自發是不行的，我們應事先幫助雙方計劃挑戰條件，他們沒有勇氣我們要鼓動他們，他們沒辦法，我們替他們想辦法，如要

發動這一村與另一村挑戰競賽，應事先和這個村的幹部好好討論，正確的估計對方的力量，使不害怕，也正確估計自己的力量，使有信心。幫助他們提出競賽條件，使雙方自動提出挑戰應戰，競賽組織起來後，還應隨時掌握，注意其發展，不要認為挑戰應戰提出來了就百事大吉。

二、競賽的雙方各種條件，（村子大小，幹部質量，進步程度……等）盡可能要相同方好，大村與小村便不容易挑戰競賽，平時的模範村與不模範的村也不容易競賽起勁來，但我們也應注意適當的組織模範的與落後的競賽，不然模範更加模範，落後更加落後了。但模範的與落後的競賽時，則應注意事先將落後的村（或組）幹部調整，換上積極的活動份子，如西石門兩個撥工小隊競賽，一個過去落後，一個過去是模範，結果將落後下工小隊的隊長換上青救會主任，青救會主任是個積極的活動份子，幹部調整後，雙方即挑戰應戰競賽起來，落後組在青會主任活動鼓動推動下，現在也變成模範撥工隊了。

三、組織起競賽後，要及時檢查，及時評判優劣，否則只競賽不評判，雙方便競賽

不起勁來，致虎頭蛇尾，逐漸走個消聲匿跡，區與區競賽，縣生產委員會評判，村與村競賽，區生產委員會要評判，卜工組與卜工組，個人與個人競賽，村（區）生產委員會要評判，評判時要慎重，頂好根據雙方提出之挑戰應戰條件評判，務求真實公平，雙方都能心悅口服，並及時總結出勝利者勝利的的原因，失敗者失敗的教訓，將勝利的原因及失敗的教訓宣告雙方，使勝者勿驕，敗者勿餒，以何鼓起再挑戰應戰競賽的希望與信心。

四、挑戰競賽雙方相距應近一些，個人與個人，村與村挑戰競賽，最好兩者相距十來里路以內，再遠一些也可以但不要太遠，如相距太遠，則難以互通消息，對方進行情形也難以了解，即使對方說的天好，看不見，摸不見，也難以徵信，不如近些，對方進行的情形，特別是對方好的地方隨時可以聽到看見，影響自己，刺激自己，使自己更加努力。黨壽開展社慶梅運動，又開展戎寇秀運動，前者所以比後者開展好的原因，主要是因為杜慶梅是黨壽人，他的生產戰鬥活動人人都可以嚮亮的聽到，並可以看到，關於開展社慶梅運動，一區所以比別的區開展好的原因，主要是杜慶梅是一區人。

五、挑戰應戰的競賽雙方之間要隨時互通消息，使彼此互相報導了解對方的工作進

行情形。以便互相學習，互相觀摩，學習對方的好處，及時糾正自己的缺點，當我們發動陳莊與七祖院競賽時，因區幹部隨時傳達雙方近況，往往這一村的幹部聽說對方某一點作的超過了自己時，便偷偷去窺看虛實，檢查一翻，當發現對方作的真的比較自己好時，自己便暗暗更加吃勁。

六，發動挑戰時，提出的挑戰條件不要過高過繁多，如提的過高或繁多，會使應戰的對方胆怯，不敢向汝應戰，同時自己不容易按時完成，如石咀小區村幹部聯席會上，龍堂村提出的條件很多，除過於龐大的壓綠肥條件外，還有除草，放淤，衛生……等一大堆，一下子把別村唬住，誰也不敢應戰了。總之提出的條件不高也不低，簡單一些才合適，在提出以前，最好經過本組本村集體討論，因為大家提出的條件，大家定會做到保證完成。

七，競賽的雙方事先可互相賭上些物品，如手巾、鋤刀、草帽……均可，但不應賭的太多，多了會帶上賭博的性質，因為這是革命的競賽，畢竟不是爲了爭物品，或者由評判的第三者事先準備些東西獎給勝利者。

八，爲了使大家競賽，可先決定出一個光榮的名號，以使大家爭取，如寨頭村在佈置厩肥時，村生委會決定了「刈草能手」「厩緣肥模範」兩個名號，準備分別獎給割草最積極者，和厩肥成績最優良者，並且還規定當一人得到這等名號後，若有人超過其成績者，就將此名號改增給別人，有時我們可規定一目標物，使大家競賽爭取，如各村規定早起先鋒牌，也可使大家養成早起勤作的習慣。

(一九四四年材料)

十二、龍華培養及領導英模的經驗

兩年來的新英雄主義運動中使我們深刻的認識了，當羣衆行動起來，組織起來的時候，力量是無比的偉大。而新英雄主義運動正是發動與組織廣大羣衆提高其熱情，積極性，與創造力的最有效的辦法，運動的本身也就是羣衆積極與創造力的體現。根據這個道理所以我們可以肯定說：那裡羣衆已經發動組織起來，那裡就一定有英雄，英雄在其中起骨幹作用，所謂「世有伯樂而後有千里馬，千里馬常有，而伯樂不常有」確有道理，只要我們肯於深入到羣衆運動中去，聽取羣衆呼聲，我們就會發現英雄，所以如果說那裡沒有英雄，倒不如說那裡沒有伯樂，經新英雄主義運動中教育了我們，個人英雄主義在工作中所產生的驕，急，忙，亂，依靠行政命令與包辦代替，埋怨幹部能力低，羣衆落後，都只有脫離羣衆，而招致工作中的損失。

新英雄主義運動的指導思想，必須是羣衆英雄主義也就是集體主義的，而不是個人英雄主義的，這是兩種根本不同的指導思想。

以羣衆英雄主義的思想指導新英雄主義運動，英雄是由羣衆中民主產生，而不是一「欽定」。英雄的事業是羣衆集體的創造，而不是用外力加油打氣的方法，把成績扣在「英雄」頭上，拔苗助長。獎勵英雄是集體爲主個人爲輔，而不是只獎勵個人，看不到集體，從英雄客觀條件出發，保持冷靜的批判，而不是奉若神明，要求過高，只看成績不看缺點，只知獎勵，不知教育。英雄發生缺點與錯誤，敢於聽取廣大羣衆真實的呼聲，啓發英雄的自我批評，勇於接受羣衆意見，而不是顧及「英雄臉面」。掩飾缺點埋怨羣衆，也更不是，看到一點缺點，大驚小怪，失望不滿，或更繼之以冷嘲熱諷丟棄打擊。羣衆英雄主義的思想是以英雄的工作標準生產標準去動員羣衆前進向英雄看齊，而不是培養突出的典型使一般人「望塵莫及」失去其帶頭作用。英雄名次的先後，隨着工作的發展可以而且必然有所變化，而不是一時突擊選舉，賜以「封號」之後便成了唯一不二的正統。是勇於提拔已經過於突出而本村又有後繼者，可以接續的英雄，出任幹部，而不是長期保守，留着一個突出的典型來裝飾門面。不是過份強調英雄的幫助別人以此來炫耀羣衆，形成恩賜，而是說明英雄，與羣衆血肉相聯的關係，號召羣衆學習英雄的先

公後私互助友愛的精神爭取當英雄。不是越級領導，而是通過區村幹部，加以指導與幫助，不是停留於對少數英雄的鼓舞與培養而是開展於羣衆之中使羣衆向英雄標準來看齊，使英雄的標準得以普及，不是單純自下而上的號召與鼓勵而是結合以自下而上的具體組織。

個人英雄主義思想與指導方法之下，領導，英模，羣衆三者之間，必致脫節，英雄的驕傲自滿，輕視村級領導，一有成績個人居功，而固步自封不求進步，只願聽獎勵，不願接受批評，產生濃厚的「虛榮」，如此必然會引起村幹部嫉忌。譏諷，以至攻擊對立，並對領導表示不滿。如此領導，如此英雄，豈有不垮台之理？常見誰領導的英雄，難個向祖護不願讓人說不好，正是這種個人英雄主義領導思想的真實反映。而從羣衆英雄主義的指導思想與方法出發則英雄一刻也不敢離開羣衆，一切不能個人居功，要隨着大眾的進步，而自己更加進步，羣衆對領導也會感到滿意，對英雄則是心服，口服，真誠愛戴如此領導，英雄，羣衆三者密切結合起來，而使羣衆英雄主義運動經常持續，羣衆進步，英雄進步，工作進步，日新月異人材倍出，豈不正符合羣衆英雄主義之目的！

這一階段，在新英雄主義運動中，我們應該檢討的是在處理葛存村工作的問題上，只是偏重了生產工作，而對該村幹部不團結問題的處理，領導上未能澈底發揚民主，真正展開批評與自我批評，以至工作上存在問題未能得到澈底解決，村中的競賽發展到濃厚的個人英雄主義與互相攻擊的個人英雄主義的色彩，種下了以後，村工作陷於消沉與失敗的根苗，其根本原因還是由於領導上未能切實掌握革命英雄主義的原則，顧及英雄的「個人臉面」（領導上這種看法就是一種個人英雄主義的出發點）亦未能讓英雄向幹部與羣衆自我批評，而某些幹部間的嫉妬與惡意的攻擊，亦未能加以教育糾正，有些區區幹部則是看見英雄缺點，而大驚小怪，不從積極方面幫助糾正，只是消極的背地裡責備，這是一種沉痛的教訓。可惜當時領導上未能即發現糾正，鑄成後來工作失敗的大錯。

所以一切英雄中所發生的問題，首先要檢查領導，思想與領導方法（包括區村在內），其次是英雄的自我批評，最後才是羣衆反省（因為個人英雄主義的領導容易使羣衆發生偏見也以個人英雄主義的眼光去看英雄）這樣一切糾紛自然可以水落石出。

從此得出一個清楚而確定的認識，新英雄主義運動，是羣衆英雄主義運動，是革命英雄主義運動，與個人英雄主義運動是有本質上的不同，它是民主的，集體的羣衆自己的，是解放區人民在減租翻身之後，在生產運動中高度發動與組織起來的標幟。

因此新英雄主義運動指導方法應該是，從點到面，從上而下，又從下而上由領導上自覺的掌握，發展到成爲羣衆自覺的運動，領導者要善於根據運動發展的形勢，羣衆的情緒與要求，連續的指導，反復的運用從羣衆中來到羣衆中去方法，總結羣衆的經驗去指導羣衆的工作。激發羣衆的情緒。發掘羣衆中的創造。

具體的說就是突破一點、吸取經驗。發揚模範，推廣典型。發動競賽認真檢討，實行獎勵，民主評定。把這一系列的方法，結合起來，貫徹領導骨幹與廣大羣衆相結合的原則，團結積羣份子，提高中間份子，爭取落後份子，而落後份子的轉變，反過來又鼓勵了落後份子的革命進取心，刺激了中間份子的積極性，他更加堅定了積極份子銳意進步的決心。所以開展新英雄主義的方法，必須要全部貫徹中共中央所指示的領導方法的精華，堅決的走羣衆路線，才能真正造成熱火朝天的英雄主義運動。

所以新英雄主義運動，不是單純的政治鼓勵，與發動熱情，而是要有一系列的領導方法，組織實現，創造新的工作與生產標準而使之普及於群眾。它不是孤立的，突擊性的工作，而是結合於各種工作之中的經常工作。不是單純爲了完成某一個工作，而是爲發動與組織羣衆去完成一切革命工作。只有在人民自己的民主政權下，這種羣衆英雄主義運動才能真正展開而發揮無比偉大的力量。

如果真的把新英雄主義運動開展起來，在羣衆中生了根，那麼只要領導上不犯錯誤，羣衆和工作部會不斷進步提高，領導也就能建築在真正的廣大羣衆基礎上進步提高。

（摘自龍華的新英雄主義運動）

十三、易縣怎樣組織領導播種突擊週

一、及時召開會議，迅速傳達到戶。上月十五日雨後，縣生委會即召開會議，佈置大秋作物播種，並分派主要幹部到區傳達，有距五六十里遠的，也予當日摸黑趕到，有的當晚或次晨召開區幹會議，十六日各區幹部即分頭下鄉，召開村生委會與村幹部會，晚上召開羣衆動員大會，十七日早各村羣衆都全體湧到地裡去了。村幹部每晚開會一次，商討第二天的工作，會議時間很短，內容簡單具體，決定後由各部門幹部負責傳達到戶到人。劉家台爲了節省時間，在後坡上敲鑼廣播，稱之爲劉家台廣播台。

二、幹部親自動手，展開空前廣泛的競賽。區幹部與區幹部挑戰（一區條件：親自參加撥工隊，領導所有的撥工組都動起來），小區與小區，村幹部與村幹部都挑戰，並提出不說空話，不吹牛皮，西高土莊撥工組競賽區裡獎給他們的鞋子作獎品。就是留在區裡的幹部及游擊小隊，也幫助駐在村的羣衆給地刨地。

三、整理原有撥工組，組織新撥工組。由于這樣廣泛深入的發動，過去起作用的撥

工組便打起先鋒，不起作用的撥工組也動起來了，沒有組織的也組織起來了，並且提出「男女老少到地裡去」的口號，婦女兒童也都動起來了，有拉轆子的，撒糞的，拉攆的，婦女保證早做飯，撥工推碾子。多數村莊做到突擊週內牲口不推碾。把牛農具配合婦女兒童勞動力，有計劃的調劑使用。撥工組長利用地裡做活與吃飯串門時間找組員談話，這個方法省時又省事。

四、及時批評鼓勵並廣播出去。區的中心領導于接到小組報告時，當下寫回信，好的予以鼓勵，缺點指出克服辦法，各村的模範事跡馬上通報，由兒童送信，半天即廣播到全區。

五、解決困難，由生產委員會負責，對生活困難籽種缺乏的戶都貸給生產貸糧或提前發給優抗糧解決之，有些地方計劃提前兩天完成播種，利用剩餘時間突擊開荒解決游擊小隊的戰糧問題。

六、有的村利用晚上碰頭時間，進行民校教育。

就在這樣烘烘火火的突擊下四區上舖兩天工夫（十八、十九）全村人口六三六人，

全勞動力一一一人，半勞動力一一一人，參加突擊的就有：全勞動力一八〇個，半勞動力一二五個，總計二四一、五個勞動力。農具共四三把，使用上的三七把，共播種四四二、三畝，九區于十九日便全部完成了，其他各區好多村莊都已經在三日內完成了三分之一，五分之三以至三分之二。

易縣的這些組織動員領導方法方式，不獨適用於突擊播種，也適用於突擊鋤苗，突擊收麥等，各地可研究採用。

十四、阜平怎樣進行消滅災戶

去年阜平特別着重解決貧苦戶的生產問題，作為領導生產的重要對象。這種領導方法，是值得學習的。茲介紹於下：

消滅災戶是今年阜平打下「耕三餘一」基礎的先決條件，在領導上已把它當作重點，無論在作戶計劃，發放賑貸糧，組織勞動力等，都特別着重了他們，根據現有的材料，我們知道所以形成災民的原因：有的是因為長期的疾病，失掉了生產的能力，田地沒有養種好。收成不下，而成了災民；有的是因為遭受了嚴重的寇災或天災，無法維持生活；有的逃亡他處，現在又回來了，有的逃亡戶，只六區十個村的統計，今春即回來了二十五戶，八十四口人；有的是因為「懶」，好吃懶作，或「懶了興」，喪失了生產信心，對生產不積極努力，生產不下，越來越窮，致成災民，如八區八里莊鄰五十八就是這樣的一個；有的是因為不會打算，雖有土地和勞動力，結果仍不够吃；有的是因為缺乏或沒有生產條件（土地、勞力），這包括着孤兒寡孀等。總之，災民可分為三種：一種是

有生產條件而因在外原因（病敵、天災等）致成的；一種是因本身喪失了生產信心而成的；再一種是缺乏或沒有生產條件的災民。

消滅的辦法是：有生產條件而因外在原因致成的災民，他們的生產情緒，都是很高的，解決這些災民的中心問題，是在幫助解決他們眼下的具體困難，使之馬上能夠進行生產，如這次六區回來的逃亡戶，除適當慰問與安置外，首先是幫助適當的解決土地問題，賑貸糧也特別照顧他們。因病不能生產的災民，除積極的幫助醫治外，用接工互助的辦法，把地給他養種上，病好後再行清還。

幫助作生產計劃，把他們組織起來，由英、模、幹部等分工帶領。各地都普遍的採用了這個辦法，在幫助作計劃中，災民佔了絕大部份，一區三官廟十三戶災民都作了計劃，五丈灣的災民，由幹部、英、模等分頭帶領，還實行競賽，看那個帶領的災民日子過的好。法華村幹部更自動發起組織了二十七人的互助團，解決災難民的問題，召開災戶座談會，用典型示範的方法，啓發災民的生產情緒，如八區八里莊，召開了八戶災民座談會，由村主要幹部參加，首先把幫助作好了的典型災戶鄰五十八的計劃，在會上公

佈，再叫災民進行討論，並聯系檢討自己，大大的提高了他們的生產情緒，最後並幫助他們都作出了生產計劃。

在發放賑貸額時特別着重他們，並本着救人救活，一次貸給他們，使真正能解決了問題，如九區露上村，六千斤貸額，給四戶最困難的災民就貸了四千斤，買了四頭驢，組織起運銷來，解決了全部問題。

對於沒有錢缺乏生產條件的災戶，應高度發揮互助精神，如朱家營用「義倉」的七石米，專作扶持災民生產，十區南寺村，羣衆自動給災民開了一天荒，其他如缺糞的，組織羊舍地等，合作社更以存糧低利借給災戶發展生產，起作用很大。

總之，消滅災戶，必須發動羣衆，依靠羣衆，利用羣衆力量，才能澈底的消滅，依賴心與恩賜觀點都是不正確的。

附：阜平幾個解決貧苦戶生產的辦法

(一) 朱家營：

(1) 利用說服動員，和找黑地，租種廟田，把絕戶地幫助災難戶，解決土地問題，共動員二三。三畝，分給十六戶抗幹屬、災難民，連他們自己的土地就能維持生活了。

(2) 給貧苦戶借義倉糧四。五石，在借糧時並提出生產要求，保證吃了糧要完成每個生產季節的計劃。

(3) 幫助借貸籽種在種山藥時，幹部替災難戶向部隊及羣衆借山藥秧一萬多斤，保證秋後按一分利還。

(4) 災戶中有三戶懶漢，把他們編到幹部撥工組，先給他們做，再推動他們還工，因而改造了他們。

(5) 組織羣羣，先給災難戶和抗幹屬臥地，解決了他們的肥料問題，因此二十一戶災戶，減少了十四戶。

(二) 高街：

全村災戶二十一戶，五十八人，給他們動員水地十七畝，崗地二十六畝，和一個灘

股，糧二石，肥料二百二十七担乃三駄，每個自衛隊員三担，把糞担到地裡。又爲抗屬動員四萬六千元，幹部又具體分工幫助他們營家，冬天給抗幹屬買布八疋，棉花四斤，幫助四家解決冬衣。家庭不和的戶，幫助他們解決家庭問題，一戶好吃懶做，但會殺羊，幫助他開肉舖，爲了克服他好吃，幹部和 he 伙開。又幫助一戶做牙紀，忙日二集可得百餘元，閑日一集可解決一部困難，有時閑集讓他到灘地入工，每工得二百元，有時打柴。合作社幫助貧苦婦女做襪鞋。這樣十四戶災戶能吃到麥秋，五戶差兩個月可吃到麥秋，有二戶到年底就沒有辦法，（因一戶有病，地未種好，也無別的收入，另一戶地被水沖了。）

（三）石湖村：

一次給抗屬撥了半年的優抗糧，作爲入合作社的股金，以紅利解決抗屬油鹽問題，即便賠了，合作社保證原數還清，這種方法，解決抗屬不少問題，別處可以推廣。

十五、葛存村一九四四年

領導生產的特點

一、幹部團結、領導統一。自從提出領導一元化及成立生產委員會以後，幹部討論決定問題，都採用「一攬子會」的形式，所以能够使工作輕重配備恰當，前後銜接密切，去年從打柴、挖渠、送糞、畊二遍、播種、修灘、鋤頭遍、緊接種稻、鋤二遍、鋤三遍、夾雜着拔稗子、浩稻子（即中畊），開荒、打蒿、備戰打洞、建立野場、秋收、畊地及冬季生產等等都前後一環貫串着一環，絲毫沒有間隙，而且各種工作，都能事前週密的計劃，傳達到每個群眾，變成每個人的行動，全村的人都圍繞着一個中心突擊。

二、幹部能够自己幹在頭裡，突破一點，影響大家，開始成立撥工隊時，葛存團結幾個積極幹部做示範，使大家眼見利益，不久就全面組織起來了。鋤苗時大家都覺得婦女們不行，葛存先叫他自己的女兒進梅學會，使大家認識婦女的力量，然後由進梅去闡

結影響別的婦女，這樣就帶動了婦女們參加農業生產。幹部責己嚴、責人寬，由批評自己來影響別人。

三、利用黑板报及說服改造落後表揚模範，葛存說：『從前我們村裡辦冬學，誰不去就罰四兩油，但是越罰越懶，雖然勉強上學，也識不了字。現在撥工隊不用罰的辦法，隊員有了錯，先由組長說服，組長說服不了，隊長說服，隊長說服不了，村幹部討論上黑板报（只寫出事實不指出名），一上黑板报他就受不了，只要他稍一轉變，又在黑板报上指名表揚，越表揚越起勁，用這個辦法改造了十六個勞動不積極的男女及兒童。』

四、發揚民主，使人人勝任愉快，從有光沾。一切問題都在會議上決定，無論是確定每個階段的工作計劃，撥工組的組合、定工、評工、都是民主確定，互相間的批評都很經常及時，播種時讓婦女抓糞（認真抓得勻），兒童丟子（個子小，丟得準，手溜當），有經驗的刨坑，壯的担跑糞，「半壯子」埋坑。送糞時腿快的趕驢，婦女在地裡抬墩子及納底子，強壯的搗糞和供馱子。鋤苗時婦女檢苗，男的鋤，總之，使人人勝任愉快，人人有光沾，這樣人人都有興趣幹下去了。

五、緊緊掌握自願等價和互助的原則。葛存說：「大撥工時，評工要按棒子組細，士質鬆緊；分成份子活」，按實際效率評工，才公平合理，沒人發怨言。允許隨便跳組，並且規定每天早飯前各人在自己家幹零碎活，早飯後集體幹，「公私兼顧」。但對貧苦戶缺少勞動力的却多方幫助照顧，大家都認識：「大家救活一個人好救，」都不斤斤計較吃虧佔便宜。同時組織領導上也很嚴密，各組都配備着積蓄份子，各個組員有意見要向領導上反映及請假，不能自由行動。

六、羣衆英雄主義的發揚，提高與鞏固了羣衆生產情緒。從春天打柴開始，人與人之間就展開了競賽，我說：「一定要比你打得多，」你說：「一定比他綢的好，」就這樣嗷呼哨喊的競賽着。以後送糞、播種、組與組之間展開了競賽，並說與守各莊競賽，保證五天完成送糞、耨地、耨渠、這一競賽更加烘火了；特別在「七七」以後中共龍華縣委提出開展葛存運動以後，在葛存計開辦葛存運動訓練班，這一來更刺激了葛存村每個羣衆的競爭心，人人都懷抱着爭取模範，保證完成「畝一餘二」，計劃的心情，這種心情貫串了全年生產運動，一點沒有低落過。在每個工作場合中都有鼓勵工作，激發羣

衆英雄主義的發揚。葛存說：「刨棒子時我叫葛福在前，我在最後，看着慢的快落後了，我就喊「冲呀！壯小伙要先刨到地頭上！」結果就沒有一個落後的，在前面的也更加勁了；葛福也是太壯，三十丈遠的地，總拉別人十丈。在修壩時大家互相比賽擡大石頭，我要擡這塊，他要擡那塊，誰也不示弱，結果三四百斤的大石頭一個人也擡動了。

由於以上各點，所以能够廣泛的持久的組織起來，使全年的生產運動蓬蓬勃勃的開展着。

十六、走群眾路線開展生產

運動的葛溝村

葛溝的合作社在大生產工作上，所以搞得好，是與該村組織領導的成功分不開的，早先，葛溝村的組織領導也和許多特別的村子一樣，碰到一件中心工作，村政權、抗聯會、合作社、中隊部各幹各的，東一個幹部會，西一個幹部會，主要幹部忙的四脚朝天（村長武長順說：他去年就沒怎麼下過地），要不，就是開個政民聯席會，但具體分工差，好似『一鍋粥』。老百姓呢，往往餓着肚子，東一個小組會，西一個小組會，都是差不多的一套，事情大部份是『幹部決定』所以有些工作就拖拖拉拉，比如徵村款公糧時，總是不能按時交清，得代表們上門催。

大生產佈置下來，他們首先改造合作社，把各部門最有感情的幹部都選到合作社裡去，這裡以合作社為核心，通過幹部的榮職，生產的領導，開始走向統一，開一個合作社的會議，各部門都知道了，但當時撥工組才只有三個組，所以抗聯小組，撥工小組，

公民小組，抗動小組……還是各自分立，除了懶漢，災民幹部分工負責到戶外，對一般戶還沒有分工，推動工作的一套，還沒有形成。

大生產從那裡着手呢？他們掌握了突破一點，帶動全鄉的領導方法——首先突擊懶漢，災民，以影響全村，而在懶漢中又選最典型的李歧，首先突破，影響其他懶漢。他們對懶漢的改造上掌握了鬥爭與教育。藝術結合的方法，對災戶發揮了分工負責，逐戶分析，具體解決的精神，這樣就掀起了全村撥工，創地、打柴的熱潮。

到播種的時候，撥工組發生了很多問題；幹部們發覺後，及時規定了各種制度，使集體與個人利益適當結合起來，隨之在擴大撥工組中又糾正了自上而下的方式，而改成為羣衆真正自由結合。全村大多數人參加了撥工組，而且都很鞏固。

從此撥工組每晚的小組會經常很熱烈，幹部們分頭參加，聽取意見，撥工組在各種小組（抗聯小組、公民小組……）中成爲特別健全與突擊的組織了。而合作社則成爲團結全村的中心。從村的領導機關到每個老百姓領導上新的一套明確的形成了，因而在鋤苗工作上，得到偉大的成績，這裡不妨把鋤苗中的組織、領導詳細說一下：

他們首先每開一個鄉大幹部會，這個會包括生產委員會的各委員（政權團體、合作社的主要負責人都在內）撥工組長（大部是主要幹部兼的）治安員，總科主任和抗勤幹事，他們討論了鋤苗的辦法，護的苗大草多，先給護鋤，由小組公議，把組編小些，以免輪番的慢，誤了後鋤的苗子，誰留的草大了，大家批評他。動員婦女參加，首先抓住最健全的婦女模範組（原來的懶漢家屬組）影響全村……等。全村保證半個月鋤完，有些平地爭取鋤四遍，但這些意見（特別是鋤完的日期）不作最後確定，還要各撥工組長向組員傳達，徵求組員的意見，擬定每戶每人的計劃，才算最後確定。最後幹部門又具體分工（按組按戶）這樣的比早先『一鍋粥』式的政民聯席會，有很顯著的不同。

它不是代替包辦，障礙民主，而能充分發揚民主，它不是只討論沒分工亂下手，而是具體分工，個別負責，鋤草討論完了，問大家除了這事以外，各小組對各方面事情還有什麼意見？有人提出：有的豬亂跑，吃了村邊的莊稼；有的人提出前年（一九四二年）敵人燒了的墾土運不出去等，他們討論出辦法：豬的問題，大家傳達各戶都圍起來，吃了莊稼要受罰，關於房土，趁鋤苗時，牲口不忙，由合作社組織了五個牲口，找了

兩個老頭兒給大家駭，大家給他鋤苗（姓口與人撥工）兩方便，兩情願。這一下『一攪子會』又起了公民代表會的作用。

第二天黑夜，各幹部協同各小組長開小組會，沒參加撥工組的幾家也專派一個人去傳達和討論。大家很同意幹部會上的意見，又在本組按地按戶做了計劃，保證按期完成，還爭取提早完成，自動提出誰完不成，拿出十張鏟。

第三天黑夜，各幹部一接頭，最後確定了計劃，就按原來傳達時的分工分頭督促檢查，並規定到第十天大檢查一次。

在十天中會有些組發生要滑，鋤苗潦草等問題，都及時解決了，不光幹部們檢查，由於鋤苗計劃是羣衆自己訂的，羣衆也互相檢查（如大家見村社主任地裡有草花，就問『合作社主任的地荒了！』急的他馬上鋤完）到十天頭，大家一檢查，絕大部分都鋤完了。

還有幾戶沒有勞力的和抗屬，也調工鋤完。共調了一百七十多工，半月的計劃十天完成。

葛溝幹部兼職這樣多，是否忙得過來呢？當我們拿這個問題詢問村長武長順同志的時候，他微笑着告訴我們說：他們雖然忙，但還忙得過來，以他自己說，當着村長兼着合作社會計，合作社會計工作，約定由合作社的業務幹事記『暫記賬』：他只管倒賬，三天一次，每次花一個晚上。一般工作只是晚上開會，白天都到地裡，以生產領導生產了。他今年參加撥工組以來，沒短過別人的工，做了十畝地的活兒，比去年一年不下地的情況好多了。村社主任兼財政委員的工作呢？他們也討論出辦法：過去財政委員最費勁的是歛村款、公糧。今年春天爲了簡政，他們曾在村務會上規定：村款按期不交不行，要罰。但是老鄉們到期仍有不少沒交的。大生產以來他們改變了方式，把這問題提到羣衆大會上討論，由羣衆自己決定，幾天交清，從此歛款就非常快，一個下午再搭一個晚上就交清了。各部門幹部雖兼職不少，但由於全體幹部的團結，及對生產工作有充分認識，還沒有發生過幹部爭論的情形——可見，他們所以兼職，而仍不過忙，除了村小，住區集中，不臨大道等客觀有利條件外，還不能不歸功於他們的民主作風與制度的建立。

十七、陳學曾深入領導改變了

東吒口村的生產

今年大生產開始時，區幹部分村負責，提到東吒口村（完縣）誰也不願去，陳同志（任財政助理員）勇敢接受了這個任務，作為突破一點的試驗。

東吒口村，有一百三十餘戶連遭了三年的旱災和最嚴重的寇災。在事變前，該村是一個手工業村莊，以打火爐為生，輕視農業生產，因此在這種困難下，羣眾便逃荒及做臨時小買賣維持生活，就是耕種地的都是在下了雨，連耕帶種。全村土地十五頃左右，四三年苗荒和沒下種的不下十頃，因此去年收成每畝平均三斗半（市斗），百分之八十以上的戶不夠吃，成為全縣救災重點村，當時有生地十一頃餘，有牲口三頭，在這種情形下羣眾對生產毫無信心。

提出大生產來該村幹部都說沒辦法作。

● 陳學會同志剛到該村時，正遇村代表開會討論攤村款，提出許多困難，對生產一語未提，因此動員村幹部是一個主要的關鍵。第二天陳同志即召集了全村幹部開會，但因為許多的村幹部只掛空名，沒有參加過會，他親自到村幹部家中動員，幹部到齊後，因村幹部不願意開會，過去往往是區幹部講一套，會後也是空的，引起幹部對區幹部的不滿，陳同志利用漫談方式，首先談爲什麼窮了。一提到窮字，村幹部發言極爲熱烈，陳同志找了我窮的原因，主要是不好好的種地，只顧眼下的的小利益，大部份幹部都心服口服。當時提出該村牛德德如何的勞動（事先調查好的），連系到今年大生產的中心是組織起來，又談到如何組織領導羣衆，村幹部才漸漸的了解領導可能起些作用。在村幹部會上規定了村幹部紀律（內容主要是懲獎制）和工作制度，使幹部以生產領導生產領導辦法，按團劃分了七個組，其中二組又窮又落後，不好領導，陳同志親自領導該組，並担任組長。

在早晨進行督促檢查時，幹部將陳同志領到一家懶漢家裡，這個懶漢不光懶而且說死理，一早晨時間，一家也沒有動員起來，而陳同志即整日動員，費了好幾天的時間，

才覺悟過來，陳同志在這一間裡考查了各戶的經濟狀況，了解了各戶的勞動勤儉浪費情形，隨即召開了戶主會議，仍用討論方式，怎麼將地耕完，群眾當時沒法，只好等下雨後，播種時耕一遍即可以了，經陳同志耐心的說服解釋羣衆才想耕，但沒牲口，立即陳同志提出撥工，當即組成了三組，其他有自己家裡自耕的，經這次才打開了人力耕地的局面，用該閱經驗，召集全村各戶，逐步推廣全村。

陳同志除早晚到戶或領導幹部以外，他與村幹部到貧抗屬幫助春耕刨地和拾地，他發現了五個懶漢婆，他將他們組成生產小組，親自領導和督促他們，有時間即到她們家裡作計劃，將他們帶頭起來，他還抽時間進行個人生產，在河漕裡成了二分地，今年種了三季，收穫三斗大麥，烟十餘斤，白菜五百餘斤。在集上建設了一個廁所（東坨口集上一個也沒有），影響羣衆建立二十餘個，今年收大蕪七百餘斤，是他自己晒的起的。

在耕地動員起來時，有一次村東裡發生了誤會，打起槍來，許多女人向外跑，陳同志才知道還有一批婦女還沒有動員起來，便着手組織她們種大麥。突擊生產進入末期時，大部份生地已耕完，只剩下無勞動力的沒有耕，他又組織包工隊，他並親自參加，在

全村參加生產人數最多時，達到四十四把耢子，經十幾天之久，十一頃餘生地便澈底的消滅了，打下了今年生產基礎。

陳同志在領導該村生產中，澈底的了解了羣衆生活困難已達極點，與別村相差懸殊，該村村社只有股金三百餘元，不能解決羣衆所需，合作社時常不開門賣貨，而陳同志看到這種情形，却把自已二百元入社，但仍解決不了羣衆困難，該村合作社因沒有給羣衆解決過困難，威信很低，而該村有一個很好的生產業務可以發展，就是組織磨麵，可以解決許多災民的生活問題，但須大批的款子，因羣衆不能入很多的股，他爲了扶植這一業務，將他老婆二年織布所得三千元，入到該村，在他的影響下，共動員了二萬餘元，現已組織了五個小組（即五盤磨子），直接由合作社掌握三盤，影響羣衆自己經營的共計十七盤，該村的合作社逐步的開展起來，又協助合作社成立了運輸隊，購買牲口十六頭（貸的款），因此該村的牲口共計四十四頭（馬二匹牛二頭驢四十頭），增加牲口四十一頭，秋後簡單總結每畝平均產量一石二斗，今年秋後已完成了秋耕地。

陳同志在夜間進行工作，白天幫助村幹部和抗屬鋤地秋收，因此對村幹部影響很大，能够按期完成工作。（一九四四年材料）

十八、靈壽張鴻雲的領導方法

靈壽芝麻溝張鴻雲撥工組，原來他的組員五個人中：李秀剛雖說能幹，但過去都是使人，自己的身子嬌養，郎嚙人，好做點便宜買賣，李秀剛不會耕、不會種，幹起活來慢如牛。高順慶幹活不出力，一個人頂不住一個人。范永忠身體當年不壯，但主要是懶性超過一切。爲什麼張鴻雲組織了這麼一把子人呢？他怎樣領導這些人呢？

老張左思右想這一群人難領導，抓的過緊他們受不了，抓的不緊就會垮台，於是繼續研出這樣的辦法：

- (1) 以無代價或少代價的給他們做活，以達到他們勞動。
- (2) 以政治、生產教育提高其認識，以達到自覺的勞動。
- (3) 臨時隨地的領導，應多於會議領導。
- (4) 高度的發揚民主，建立公平合理並帶有鼓勵性的記工、頂工制度。

如范永忠去年種麥時硬不種，老張便帶着撥工組及家具給他種了，後來他不樂意地給大家一同種了三畝多麥地；今年他生病了，種麥全是撥工組給他種上的，到今天算起來，老張白送他的工約二十多個；同樣的高順慶去年亦是不種麥，老張硬給他先種上，今年成立撥工組時他老婆說：「去年種麥在人家頭哩，不是幸虧參加撥工組嗎？今年你還是參加張鴻雲的撥工組吧？」

又如撥工、頂工、記工上面他們實行了全組民主評工。以不同的活、不同的技術、不同的效果大家來記工，這樣不僅沒有意見，往往他們看見誰積極了就多給頂工。如高順慶過去就是懶漢，今年幹的強了就給他記一整工（按實際只能頂八分工）。李秀剛聯種的活兒都不會，說過後，就自動要求頂八分工。婦女們的頂工亦是以其勞動基礎，技術的優劣，主觀的努力單獨記工。由於老張領導有方，撥工等價，因此全組的生產情緒是空前的高漲，他們担糞、担水好像賽跑似的。六個婦女成年在地裡拉轎子、拉磚子、鋤小苗、着水、着籽、打黑棗都要靠她們。老張的老婆懷了胎，還成天在地裡生產。在緊張的集體勞動下，大家獲得了更深刻的了解，他們團結的像一家人，他們的撥工組

沒有死板按期的會議制度。老張根據每個季節，整個的計畫出全組的營生，召開大家認真的研究，此次以後則是每天都有不拘形成的小組會，評工、記工、指出今天的缺點；明天應謹作。在農忙時提倡大家不趕閒集，在教育工作上平時多利用休息時間漫談時事，此外並有重點，有計畫的進行有一定內容的漫談會。如春天他們則再三的研究着什麼是耕三餘一，它的意義是什麼，怎樣完成。又正當壘碣子的前後，張鴻雲的撥工組快垮了，老張有計劃的組織了全組反省會議，特請別組列席旁聽，反省內容是：撥工有什麼好處？到底省工不？大家情緒高漲，發言熱烈，個個都說：『撥工省工，對他們自己有好處。』張鴻雲和組員們甚為慚愧，檢討了垮的原因有二：

1. 領導自流，沒有計劃。

2. 記工制度不嚴格。

於是老張當場定了三天計劃，後來計劃完成，撥工逐漸活躍起來。在秋收尙未佈置前，老張便着手整理他的撥工組，將營生計劃一下，佈置到村時該組將要完成了。一天老張到副村檢查某一模範小組，不知為何將要垮台了，老張便主動的和他們挑戰，條件任其對方自擬，後來該組復活了，老張的撥工組也更進一步的成爲全村撥工隊的領導

骨幹了。高順慶因生產積極了，隨着社會地位也大大的提高了，今春被選為村長，並兼第一撥工組分隊的隊長，民政委員，亦克服了某些投機商人的不良意識，走入了親自下手，努力務農的正確道路，落後的農民李秀剛，亦克服了許多狹隘保守的農民意識，他常常說撥工給了他很大的好處，不僅學會了技術而且節省了許多個短工，又多打了一石多糧。往年這一羣，除老張外，誰家裡也都是粗粗拉拉的種上，這兩年在有組織有計劃的生產領導下大不同了，今年每畝水地都上了百餘担糞；旱地亦上了七、八十担，全組做到耕二鋤三。自今年春到種麥後約八個月，僅農業撥工男勞力撥工千餘個，（每月約工十五個左右）六個女勞力撥工三百八十餘個，（每月約八個）省小長工一個，短工六十餘個，全組省工四百六十七個，在產量上超過去年，去年全組產卦三六、四八大石，產菜四、七四〇斤，花生四五〇斤，今年產糧四二、七五大石，白菜紅白蘿蔔山藥共七、〇一〇斤，花生一、一五〇斤，可折糧玉菱一三、九大石，（菜每斤三元計，花生每斤十八元計，核桃、柿子、黑棗等副產物，和運輸、運銷、喂豬、精神等副業）全組吃油鹽、穿布用，這樣全組可普遍的打下耕三餘一的基礎，而李秀剛糧食年年吃。這些成績與張鴻雲領導分不開。



105
10/10/10

10/10/10
10/10/10