

LUNYUAN

让为农经典再放光芒——重温毛泽东同志“新仓经验”重要批示精神有感

■ 平湖市委党校 金治平

党的十九届五中全会强调,要把解决好“三农”问题作为全党工作重中之重,走中国特色社会主义乡村振兴道路,全面实施乡村振兴战略。今年是毛泽东同志“新仓经验”批示65周年。最近,笔者重温学习了毛泽东同志1955年对“新仓经验”批示语录,以及他给予肯定批示“文章也写得不坏”的那篇“文章”——《供销合作社和农业生产合作社应当订立结合合同》,深深地感到毛泽东同志批示精神及作为“新仓经验”的问世之作的那篇“文章”,虽然经过历史和岁月的积淀,但都依然闪烁着无穷的思想光芒;也深深地感到平湖作为“新仓经验”的发源地,平湖的党员干部理应更加深入学习经典,从中准确领会毛泽东同志批示精神,进一步增强创新发展“新仓经验”,推进“三位一体”“农合联”改革乃至“农合联”改革正在浙江全省如火如荼地进行,新型农村合作经济加快发展,农业社会化服务水平不断提高,小农户与现代农业正在有机衔接等等。对此,笔者考虑,能否从这篇经典中感悟到一些启示或者可以借鉴运用的价值呢?回答是肯定的。只要你细读这篇经典,就不难发现,此经典虽然只是65年前推广结合合同的典型材料,介绍的是供销合作社和农业生产合作社订立结合合同的具体做法经验,但你再深入细读就会感悟到这些做法与经验依然对当下“三位一体”“农合联”改革乃至农业农村工作同样具有借鉴意义。比如“三位一体”“农合联”改革,应当像当年推进结合合同工作一样,在党委重视与组织领导下保证进行;比如我们当下在引导组织农民参加合作经济组织时,应该像当年开展结合合同离不开宣传教育一样,首先必须加强对干部的宣传教育,说明参加农民合作组织的意义,也可采取对比算账、算好处账等群众容易懂的方法,并积极培养身边典型,用具体事例教育群众,提高群众觉悟,引导群众参加;还应该像当年订订结合合同时不能采取强迫命令一样,要坚持自愿互利原则,而且应当由小到大、由点到面逐步发展等等。只要你细读这篇经典,同样不难发现,“新仓经验”虽然只是65年前在新仓乡开展供销合作社和农业生产合作社订立结合合同的一次平常试点工作,但你再深入细读就会感悟到这个平常试点却不平常,说其平常,它是贯彻落实1953年12月中共中央作出了《关于发展农业生产合作社的决议》而已;说它不平常,是因为它认真贯彻落实成效显著,新仓乡试点工作很成功,走在了前列。从中就能领会到毛泽东同志批示为何用“只有”、“值得”、“应当”、“普遍”等用语。“新仓经验”在平湖这块热土上诞生,也在平湖这块热土上传承发扬。平湖近年来十分注重汲取其精神力量,努力担当中央决策部署执行的先行者,在推进“三农”工作中不断创新发展“新仓经验”,在全省率先成立县级“农合联”,在全省率先建立农业经济开发区、在全国率先推进农合联数字化建设等,彰显了平湖作为“新仓经验”发源地的良好形象。同时,借助“新仓经验”的创新发展,不断将平湖“三农”工作推向更高水平,先后获得国家级现代农业示范区、全国粮食生产先进县、全国农业标准化综合示范县、社会主义新农村建设先进县、全国农村集体“三资”管理示范县和全国金扁担改革贡献奖等荣誉,已连续7年获得省新农村建设优秀县(市)称号,最近又获得省新时代美丽乡村示范县(市)称号。

二、感悟经典:汲取智慧力量

记得在3个月前,我市新仓镇的一位领导问笔者有何“新仓经验”的学习资料。笔者就把这篇经典文稿发给了他。事后他告诉我说,新仓镇的党员干部看了后都很兴奋,说这个太珍贵了,写的都是我们新仓镇的事情,以前只知道毛泽东同志批示,没有看过这篇文章内容。这件事对笔者触动很大,深深感觉到经典就是经典,在大家心目中具有很高的位置。这篇为农经典内涵丰富、价值无穷,同时笔者深感受到提高“新仓经验”的传播力和宣传力,让党员干部接受它、喜欢它、运用它,就需要加大组织力量对其深入研究开发,增强“新仓经验”的底蕴,使它真正发挥经典的功效。由此笔者又想,首先一定要充分重视经典、重视这篇文章,把它作为学习研究“新仓经验”的源头活水,因为此经典是对“新仓经验”具有重要价值最有说服力的历史见证。毛泽东同志在《实践论》中指出:“感觉到了的东西,我们不能立刻理解它,只有理解了的东西才更深刻地感觉它。感觉只解决现

象问题,理论才解决本质问题……”这些问题的解决,一点也不能离开实践,无论何人要认识什么事物,除了同那个事物接触,即生活于(实践于)那个事物的环境中,是没有法子解决的。”可见,要准确理解“新仓经验”的本质内涵及其时代价值,必须要在当时的那段历史情景中去寻找答案,因此学习研究和运用经典就显得十分必要。其次要组建研究经典团队,成立“新仓经验与合作经济”研究中心,改变以往零敲碎打的分散研究局面,必要时邀请国内知名专家、教授担任指导。第三是深度研究经典,擦亮其思想光芒。围绕经典是如何打造的,经典深藏哪些价值进行努力发掘,直至挖出宝藏来。在细读经典中,令笔者最铭记的是经典之精神——忠诚担当。1953年,中央作出了《关于发展农业生产合作社的决议》后,当时平湖县新仓乡党委及新仓乡供销社克服各种困难,组织党员干部,团结农民群众狠抓落实,1954年就取得了巨大成绩,“新仓乡是一个合作化了的乡,组织起来的农户占全乡总农户数的90%以上”,在全国成为贯彻中央决策部署最坚决、成效最显著的典型。令笔者最骄傲的是经典之理念——结合合作。“新仓经验”的灵魂是“结合合作”,这是对农民发展生产组织方式最精炼的概括,是党的群众路线在农业农村领域的最佳表达。令笔者最敬佩的是经典之作风——认真务实。经典之所以成为经典,是因为它来之于当时农业农村的生产实际和党员干部深入实际调查研究的结果。文章作者张德喜是当时浙江省供销社供应处一位年龄不足30岁的年轻干部,1954年11月,他自带铺盖从杭州下派蹲点来到新仓乡,开展订立结合合同试点工作,时间近2个月。张德喜是新中国供销人姓农、为农、务农的优秀代表,1956年他获得全国供销系统先进工作者。张德喜写的文章后经毛泽东同志亲自修改,除掉了编者按语和修改了标题外,正文中的标点符合修改了13处、文字3处;尤其是批示中“文章也写得不坏”,再翻看那苍劲有力的毛体手迹,伟人那认真细致的朴实文风、虚怀若谷的高尚品格等也便跃然纸上,无限崇敬与爱戴之情充盈心间。前年笔者有幸赴杭州富阳采访已80多岁的张德喜,问他受到毛泽东同志批示肯定后当时的反应时,他依然难抑激动,说“这是我一生中最大的光荣”。

四、做实经典:助推乡村振兴

在努力研究经典所蕴含的理念、精神、作风等方面成果的基础上,充分结合当前正在开展的农业农村工

作,将其研究成果进一步创新转化为贯彻落实党的十九届五中全会精神,全面推动乡村振兴的发展资源。用红色资源发展红色旅游,让乡村更美丽更鲜红。打造“新仓1955”品牌,做好“历史重现”文章,深度发掘经典中的人物、事例等,做深“新仓经验”历史厚度,提高创新发展的内生动力。如千里赶耕牛的王菊生、十年如一日挑担下乡的姚安金、一次试点载史册的原文作者张德喜,还有原著中涉及到的当时新仓乡党员群众,如秦沙农业合作社杨保根、前进农业社徐阿奎、光明农业社马阿顺等事迹。同时要挖掘其文化教育资源,创作一批喜闻乐见的文化文艺作品。加强“农合联”组织综合党委建设,把支部建在产业上,发挥党建引领作用。着重建设以毛泽东同志“新仓经验”批示展示馆为主体,以综合为农服务中心、现代农业企业等相配套的合作主题鲜明、红色基因凸现、历史与现实相交融的“新仓经验”教育实践基地和现场线路,打响“五彩平湖”革命红色品牌。用经典之红色基因提升转化为教育资源,让党员干部受教育。开展学习经典,特别要悟透经典之内涵,包括合作理念、担当情怀、人文精神等,涵养为农“初心”,坚守服务本质。把学习经典作为“读原著、学原文、悟原理”的实际行动。我市红色资源总体不多,做好学习经典,传承红色基因显得尤为重要和珍贵。正如习近平总书记所强调的:“对我们共产党人来说,中国革命历史是最好的营养剂。多重温我们党领导人民进行革命的伟大历史,心中就会增添很多正能量。”“光荣传统不能丢,丢了就丢了魂;红色基因不能变,变了就变了质。”平湖市委党校从2015年开始,就开展“新仓经验”知识普及和培训工作,让“新仓经验”进课堂,把这篇经典文稿作为干部教育培训学习资料,利用毛泽东同志新仓经验批示展示馆这个干部教育现场点,开发专题课,提高培训质量,传播“新仓经验”知识,提高党员干部群众对“新仓经验”的知晓度。用打造经典之文风,把论文写在农村广阔的土地上。当前“重要窗口”最精彩板块新崛起之城建设正迅速推进,乡村振兴生动局面不断呈现,要深入实际,深入群众,深入基层,紧贴时代,紧密结合当前习近平总书记“三位一体”改革及农村合作经济重要论述的学习贯彻和实施乡村振兴战略的平湖生动实践,善于总结提炼我市农业农村工作的好做法、好经验和好人物,如在打造全国首个县域“平湖数字农合联”方面,如何用过硬的脚力、眼力、脑力和笔力,不断书写新时代创新发展“新仓经验”、实施乡村建设行动的崭新篇章。



金平湖新农村(本报资料图片)

学校层级管理的逻辑思考

■ 市当湖高级中学 许明观

一、层级管理的概念阐释

层级管理的思想源自于法国经典管理理论学家法约尔的“一般管理十四条原则”,具有直线指挥、分层授权、权责明确、标准统一、关系正式等特征。大到一个国家、小到一个企业或单位的管理,都需要遵循一定的层级管理原则,以确保其秩序性和效率性。层级结构、逐级管理是组织管理的一个重要特征。根据经典组织设计理论中的“管理幅度原则”,一个人受知识、能力和精力所限,能直接有效地管理下属的人数是有限的。从一定意义上讲,正是由于管理幅度的存在,当组织规模扩大到一定程度时,就自然产生了部门划分的需要,并由此产生了管理层次和授权问题。随着组织规模扩大、人员增加,就需要设置新的层级增加管理人员,职有专司,组织结构多呈“金字塔”型。所谓管理层次,就是在职权等级链上所设置的管理职位的级数。因此,层级管理应是指在组织管理过程中,明确各职位的职责、权力和利益,各在其位,各司其职,各负其责,严格按照组织程序运行的管理模式。政府、企业如此,教育与学校也不例外。尤其是本世纪以来,随着学校规模的扩大,企业层级管理思想在学校得到了较广泛的运用。

二、层级管理的实施原则

规模学校的金字塔形组织结构特点,确定了层级管理模式的实施原则。(一)每一层级管理者都应明确自己的岗位、任务、职责和权限。譬如我校三年级,师生近2000人,教育任务的贯彻实施分为校级决策层面、中层处室执行层面与师生落实层面。同时通过德

育、教学、科研等条线路径,层层贯彻落实。(二)明确自己在组织系统中处的位置,上级是谁,下级是谁,对谁负责。校长或者是分管校长执行的是更上层级系统的教育政策与思想,但就学校而言,它是教育任务布置下移的最高层;教导处、年级部是承上启下的贯彻执行层级,任务指向对象是师生,具体可落实到教研组、班主任与班级、学生。(三)明确自己的工作程序和渠道,从何处取得信息,从何处取得需要的决策和指示,从何处取得所需要的合作。

管理组织必须遵守层级原则,这是组织能够运行的基础。

三、层级管理的实施过程

以中上规模学校为例,目前管理层成员一般有校级6-7人,中层处室12-14人。每学年由校长提供管理思路与目标要求,形成校级管理层面共识后,由分管校长通过工作计划、会议商交给德育、教学、科研与后勤等处室中层干部群,然后同中层处室党组织落实到各年级教研组、备课组与班级、学生,三个层级经塔尖、塔身而至塔基,自上而下,由小到大,层层落实。

因此,我们可以从不同维度解析学校层级管理的过程实施状态。一是实施的组织状态:校级决策群、中层执行群与基层落实群自上而下联动运行。二是实施的条线状态:由分管德育、教学、科研与后勤的副校长、分管主任,通过各自管理路径落实到各年级师生。三是实施的节点状态,这主要包括时间节点状态——(1)决策层布置;学年(学期)初。一般校级决策层在领受上级部门教育思想、政策布置后结合学校实际会构思并形成校本工作目标与计划。县区级层面一般由县区教育局召

开春秋季校长开学工作部署会,校长再在学校开学前召开校级班子成员会议,形成学年(学期)工作目标与要求。(2)执行层贯彻:分管校长召集分管主任群形成工作执行状态。一般学年(学期)初开始,并延续整个学年(学期)。条线的管理一般以校长室工作要点为指针,体现一定的能动性。(3)操作层落实:分管主任群通过教研组长、备课组长(教学、科研为主)与班级、学生(德育、科研为主)落实,通过教学常规、德育活动等达到教育任务的实现。一般学年(学期)初开始,并延续整个学年(学期)。另一就是考核节点状态——(1)校级决策层根据操作层反馈,通过分管校长随时修正实施过程,追求任务实施与效果的最大值。(2)中层执行层根据校级新的信息要求结合基层实际,随时调整师生教育任务落实的内容与节奏等,追求完成决策层目标要求与基层师生群落实效果的最大值。(3)基层师生明确学校的学年目标与过程要求,不断提升任务目标与实践的切合度,以求得与学校工作思路的同一性,达到教育任务在自身实践中的最大价值获得。

可见,学校层级管理的运行,主要有三个层次,一是校级决策层,二是处室执行层,三是师生落实层。校级决策层的组成主要是校长与分管校长,处室执行层主要是分管主任,师生落实层则是各组教师 and 各班学生。

四、层级管理的优势

一是保障规模学校线性管理的常态有序性。集权和分权反映了职权在等级链上分布的两种趋势,我校基本采用校级班子会议形式来达成校长与副校长之间民主集中的管理逻辑。每周的校级班子会议其实是学校目标管理与阶段实施的反馈控制过程,在过程中根据变

化,随时修正与优化管理航线。分管校长的工作意识直接源自校级决策层面,具有了与校长相近的审视站位与管理把控力,容易站在全校高度追求较为长远的管理效果。二是分管校长代表校长意志进行条线管理,就其自身而言,更能锻炼成才,独当一面,因而也更有利于干部培养。我校的管理实践证明,通过层级式管理锻炼,副校长往往能够较快地突破一般分管校长视角狭窄的局限,分管一线,兼顾全面,在履职副校长的同时,较好地成为校长的后备人才。三是校长可以有效地从事务中脱身,以管副校长为主,师生有事,职有专司,校长不必事必躬亲,可以有更多的时间进行较为深入的思考。以我个人为例,在两届校长任期中,除了学生安全与高考升学压力,其他的工作基本不受一般性事务干扰。校长工作居高临下,举重若轻,每学年初,理清思路,明确目标后,基本能做一些教育与学校发展等较高层面深层次思考,可以按照自定学习目标,每年完成20部左右的管理素养性专著阅读,每年在不断调研基础上,发表教育管理、学校文化等方面文章若干篇,近年来还出版文化类、教育类专著各一部。

层级管理模式是距离管理模式的纵向性体现,并非没有缺陷,但实践证明其职有专司、层次分明的有序性特征适合规模单位的有效管理。

