

# 基层党组织何以推进乡村建设\*

## ——基于组织领导力视角的川底村党支部案例分析

杨润峰<sup>1</sup> 王一鸣<sup>1</sup> 仝志辉<sup>1,2</sup> 刘 闯<sup>3,4</sup>

**摘要：**农村基层党组织是推进乡村建设的重要力量，揭示其组织领导力的作用机制有重要价值。本文根据“三里湾历史档案”中1951—1953年的川底村党支部史料，回溯中华人民共和国成立初期基层党组织的组织领导力生成过程，深入挖掘基层党组织带领农民推进乡村建设的内在机制。研究发现：基层党组织通过发挥愿景引领力、民主执行力和约束保障力的组织领导力作用，推动村庄全面发展，引导农民参与村庄建设，形成了共建共治共享的村庄发展格局。农民在参与村庄建设的过程中也增强了对中国共产党及党的基层组织的认同。本文研究对提升基层党组织战斗力、推进乡村建设、更好实现乡村振兴有一定的启示意义。

**关键词：**基层党组织 组织领导力 乡村建设 农业合作化 “三里湾历史档案”

**中图分类号：**D422.6 **文献标识码：**A

### 一、引言

2023年中央“一号文件”提出坚持和加强党对“三农”工作的全面领导，扎实推进乡村建设等重点工作<sup>①</sup>。乡村建设离不开领导力资源的供给。农村基层党组织<sup>②</sup>作为中国共产党组织体系的“神经末梢”和“执行终端”，自中华人民共和国成立以来就在乡村建设中一直发挥着基础性领导作用。无论

---

\*本文为“三里湾历史档案研究团队”（组织者：仝志辉）的阶段性成果。从2016年在山西省平顺县西沟乡三里湾村发现新中国第一个农业合作社（“川底村农业初级生产合作社”）的建社和发展档案开始，研究团队开展了档案整理和口述史访谈等工作，依托随后建立的“中国人民大学农业与农村发展学院平顺县科研与教学实践基地”开展了大量助力当地发展的研究。作者感谢在发现和整理档案、建立基地和研究过程中付出辛劳与智慧的有关人员。本文通讯作者：刘闯。

<sup>①</sup>参见《中共中央 国务院关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见》，[http://www.gov.cn/zhengce/2023-02/13/content\\_5741370.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2023-02/13/content_5741370.htm)。同时，本文的“乡村建设”指大乡建，不仅包括基础设施建设、公共服务、人居环境整治等，也包括农村经济发展、农民文化教育、农业技术进步等。

<sup>②</sup>本文的“基层党组织”主要指乡村场域下的农村（社区）党支部、党总支部。

是从农业合作化运动到集体经济组织建设，还是从农民自治组织建设到农村基层群团组织的发展，党组织在乡村建设和发展的不同时期始终发挥着领导作用（丁志刚和王杰，2019）。

基层政权出天下<sup>①</sup>。基层党组织发挥领导作用推进乡村建设的状况关系着党在农村基层政权的巩固。自党的十八大以来，党和政府多次强调要加强农村基层党组织建设和增强基层党组织的组织领导力（以下简称“基层党组织领导力”）<sup>②</sup>。近些年，中央通过下派“第一书记”加强和充实了基层党组织领导力资源，在打赢脱贫攻坚战中“第一书记”起到了重要作用（王亚华和舒全峰，2017；杨晓婷等，2020；周波等，2022），这一举措也将延续到乡村振兴战略的实施中。党的二十大报告也明确指出，全面推进乡村振兴，要坚持党的领导，扎实推动组织振兴<sup>③</sup>。

基层党组织领导力作为党的领导力的重要组成部分，在乡村建设中发挥着重要作用，因而是党和国家领导制度研究的重要内容。关于基层党组织领导力的现有研究多集中于基层党组织推进乡村建设本身，基层党组织如何发挥组织领导力进而推进乡村建设的内在机制仍有待进一步揭示。另外，要正确理解基层党组织领导力对乡村建设的影响，不能将研究视角简单局限于领导科学的范畴，而是要从历史学研究路径、历史人物和党的自身发展史等方面展开更加深入的探讨（刘金菊和高金岭，2019；汪仕凯，2020）。正如毛泽东所言：“如果不把党的历史搞清楚，不把党在历史上所走的路搞清楚，便不能把事情办得更好。”<sup>④</sup>本文认为，通过挖掘基层党组织的历史实践经验，既能够为回答“基层党组织为什么能”“基层党组织领导力为什么行”提供参考，也有利于在理论创新中不断增强中国特色社会主义基层党组织实践创造的价值自信（王韶兴，2017）。

基于上述分析，本文以20世纪50年代山西省平顺县川底村<sup>⑤</sup>党支部在1951—1953年的部分历史档案为研究对象，重现当时的历史场景，探讨基层党组织如何在乡村建设中发挥组织领导力作用、推动农业合作化运动，进而形成乡村共建共治共享的发展格局。本文研究能进一步充实党组织领导力理论体系建设相关研究，为当下基层党组织更好发挥组织领导力作用以及新时代推进中国特色社会主义

<sup>①</sup>资料来源：《[特稿]秦汉与罗马：中西治理的文明基因比较 | 文化纵横》，<http://www.21bcr.com/tegaoqinhanyuluomazhongxizhilidewenmingjyibijiaowenhuazongheng/>。

<sup>②</sup>2020年6月29日，中共中央政治局就“深入学习领会和贯彻落实新时代党的组织路线”举行第二十一次集体学习，习近平指出，要把各领域基层党组织建设成为实现党的领导的坚强战斗堡垒。参见《习近平在中央政治局第二十一次集体学习时强调 贯彻落实好新时代党的组织路线 不断把党建设得更加坚强有力》，[http://news.cnr.cn/native/gd/20200630/t20200630\\_525150029.shtml](http://news.cnr.cn/native/gd/20200630/t20200630_525150029.shtml)。

<sup>③</sup>参见《习近平：高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，[http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content\\_5721685.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm)。

<sup>④</sup>《毛泽东文集》第2卷，人民出版社1993年版，第399页。

<sup>⑤</sup>川底村现称为“三里湾村”。因著名作家赵树理在这里体验农业合作化运动，并主要以该村为原型创作了长篇小说《三里湾》，在2010年当地政府将川底村更名为“三里湾村”。本文中的“川底村”和“三里湾村”为同一村。为便于对历史档案的理解，正文部分统一表述为“川底村”。

乡村建设提供历史经验参考和启示。

## 二、文献回顾

回顾中国共产党波澜壮阔的百余年发展史，基层党组织是农村各领域组织和各方面工作的领导核心，是维护农民利益、推动农业农村变革和推进乡村建设的重要主体（文丰安，2021）。文献梳理表明，现有关于基层党组织推进乡村建设的研究多集中于社会动员和党建引领两个方面。

### （一）基层党组织通过社会动员推进乡村建设

社会动员是指动员主体为实现某一特定的目标而发动社会群众、整合社会资源、组织社会力量所采取的行动（李萍，2011；刘金菊和高金岭，2019）。在不同时期，基层党组织为推进乡村建设所采取的动员手段和动员方式有所不同。在革命战争年代，基层党组织的动员手段为利益整合与认同、组织化控制和借助革命资源（徐彬，2005），动员方式主要是依托行政组织体系自上而下地通过政治动员和军事动员发动农民参与（李征，2004）。在中华人民共和国成立初期，基层党组织通过社会动员组织农民快速恢复生产，并在之后相当长的时期内建立了“政社合一”的人民公社体制以服务于国家的工业化建设。该阶段的社会动员方式主要表现为以自上而下的行政命令为核心的政治动员。这一时期的国家意识形态建设也助推了农村的规模性动员。在改革开放后，基层党组织在乡村建设的社会动员中逐渐注入市场因素，例如，以舆论为中心、有目的地引导农民积极参与重大社会活动（吴忠民，2003），以人民群众的实际利益为主线、兼顾国家利益与大众利益的整合（郭维平和左军，2011）。在这一阶段，乡村的社会动员模式不仅具有资源撬动力，而且具有治理层面的协调功能，国家政策与乡土社会的社会价值呈现双向互动的特征（叶敏，2017）。

### （二）基层党组织通过党建引领推进乡村建设

基层党组织领导着农村各方面建设，代表农民的根本利益，其自身的组织建设对乡村建设有着重要意义（蔡文成，2018；吴成林，2019）。基层党组织建设经历了从革命年代的发动和领导农民支持革命，到中华人民共和国成立后领导和组织农民开展合作化事业，再到改革开放后逐渐采用经济、民主、法治等方式组织农民群众等阶段（郭献功，2011）。在改革开放之后，国家力量撤出农村使得基层党组织的建设力度在整体上逐渐弱化。有学者指出，基层党组织建设既存在人才空心化、领导功能和凝聚力弱化、形式主义下的虚化等“三化”现象（周忠丽和周义程，2018），也存在组织结构不合理、运转不规范和民众信任度低等问题（王可园，2020）。在党的十八大之后，国家力量下沉农村，从加强政治功能建设、选配强村党支部书记等方面增强基层党组织建设。同时，党和政府开始重视乡村建设与发展的基本规律，不断增强基层党组织领导力，强化主体责任意识，培育多元治理主体。现今，为应对百年未有之大变局，全面推进乡村振兴，党的二十大进一步明确了基层党组织的功能定位，要求“坚持大抓基层的鲜明导向”“把基层党组织建设成为有效实现党的领导的坚强战斗堡垒”<sup>①</sup>。

<sup>①</sup>参见《习近平：高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，[http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content\\_5721685.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm)。

综上所述，社会动员和党建引领两方面的研究都较好地揭示了革命、建设、改革和发展等不同时期基层党组织对于乡村建设的重要作用。以社会动员为视角的研究更多揭示了基层党组织在乡村建设中的行政机制与功能，体现出较强的目的性和对“立竿见影”效果的追求；以党建引领为视角的研究则更多揭示了基层党组织在乡村建设的实践过程中如何寻求自我建设和自我革新。然而，无论是社会动员视角的研究还是党建引领视角的研究，均不足以完全揭示基层党组织在推进乡村建设过程中是如何尊重农民主体性、密切联系农民的利益诉求的，而这正是激发乡村建设内生动力和实现可持续发展的基本要求。为弥补上述研究的不足，本文尝试引入组织领导力理论视角，进而阐释基层党组织与乡村建设的逻辑关系。

### 三、分析框架

建党百余年以来，在中国共产党的领导下，乡村发生了翻天覆地的变化，中国取得了脱贫攻坚的全面胜利、乡村现代化快速发展等一系列举世瞩目的成就。党的全面领导的实现要依托健全的党组织体系，而保障组织领导力的高效发挥是党组织体系建设的重要内容（负杰，2021）。在乡村建设取得辉煌成就的背后，基层党组织是如何发挥制度优势的？具体机制是什么？上述问题既是学术界的研究热点，也是相关研究的薄弱点。本文从组织领导力这一视角，尝试构建基层党组织领导力理论分析框架，从而揭示基层党组织推动乡村建设的内在规律。

#### （一）探索基层党组织领导力

一般而言，作为学术概念的“组织领导力”一词通常被认为来自西方学界（柴宝勇和李梓琳，2021），是指组织基于一定的组织体系，通过思想动员、制度构建、结构优化、人才凝聚、流程再造等方式或措施，合理配置组织资源并形成实现自身战略目标和意图的组织化能力（负杰，2021）。为了更好地理解“组织领导力”概念，需要简要阐释“领导力”的内涵。对领导力的研究先后形成了魅力领导论、愿景领导论、变革领导论和文化领导论等解释框架（简文祥和王革，2014）。随着研究的不断深入，领导力研究的视角从聚焦领导自身向关注“领导一下属”关系和被领导者等方面转变，呈现不断外扩、要素整合和系统化的发展进程（萧鸣政和张湘妹，2020；柴宝勇和李梓琳，2021）。学界也将研究视角向群体、组织转变，“组织领导力”概念由此诞生。由于政党组织与一般组织不同——前者对国家、社会和民众生活的影响更大（王久高，2020），以政党组织为主体的、关于组织领导力理论的相关研究逐渐被重视。中国共产党作为执政党，因其具有的合法性和正式性而获得了组织领导力，实现了对党内各层级和各级政府的领导，并从对组织内部的领导扩展到对社会的外部领导，形成了强大的国家治理能力（吴波和朱霁，2019；曾土花，2021）。国外研究领导力的著名学者伯恩斯则把中国共产党作为具有变革型领导力的典型代表（伯恩斯，2006）。

中国共产党卓越的百余年实践经验表明，充分发挥组织领导力的作用是中国共产党的优势所在、力量所在。梳理现有文献可以发现，目前学界对党的组织领导力的研究多集中于理论论述阶段（负杰，2021；蔡礼强，2021），但将党的组织领导力聚焦到乡村场域的研究正在不断增加。基层党组织因具有兼顾政权结构与政府组织结构的双重性（萧鸣政和张湘妹，2020），在党的组织结构和组织关系下，

可以通过整合和协调各类资源，实现对党员、群众等的领导（周忠丽和周义程，2018；肖霜，2019）。有研究发现，基层党组织的领导管理在乡村建设运动中发挥了重要作用（丁志刚和王杰，2019）。从行为过程看，基层党组织能组织群众不断满足村庄生产生活的各项服务需求（李毅弘和曾洁超，2014）；从社会资源管理方面看，基层党组织具有较强的组织协调内外部资源的能力（颜俊儒和梁国平，2019；郝宇青和曹越，2021）；从能力提升和决策方面看，基层党组织在工作过程中可以与时俱进地重构和提升运行能力，并根据外部环境变化做出适宜的战略调整（任小艳和傅佩缙，2019）。然而，现有研究仍未深入剖析基层党组织如何通过发挥组织领导力来推进乡村建设的内在机制。因此，本文结合基层党组织领导力的相关文献，尝试对基层党组织领导力进行一般性概括。在本文的分析语境下，“基层党组织领导力”是指基层党组织以引领群众发展为目标，通过优化村庄内外部资源配置和发挥农民主体性，创造性地对村庄的发展进程产生的综合影响力。

## （二）马克思组织理论及其中国化实践

中国共产党是马克思主义政党的优秀代表，从马克思和恩格斯关于无产阶级政党组织的经典论述出发，有助于准确把握马克思主义政党组织的本质、方法与原则（李忠军和杨科，2022）。马克思和恩格斯关于“组织”<sup>①</sup>的诸多经典论述表明，组织是领导人民群众进行无产阶级革命的核心手段与根本策略（李忠军和杨科，2022）。《共产主义者同盟章程》进一步明确表明，无产阶级组织体系建设是由组织宗旨、组织原则、组织纪律等内容组成的，“在阶级反对阶级的政治斗争中，组织是最重要的武器”<sup>②</sup>，并从多个方面对无产阶级政党的组织领导做出了有关论述，对于无产阶级的组织领导力则提出了以下要求：

首先，无产阶级组织要具有统一目标方向的领导力。马克思和恩格斯认为，无产阶级政党组织应当确立一个“能满足一切科学要求并包含有明确具体要求的纲领”<sup>③</sup>，以此彰显组织的宗旨、性质和任务并深刻阐明组织的指导思想、政治主张与奋斗目标，为无产阶级的革命运动提供科学的思想指引与明确的行动指南。其次，无产阶级组织要具有强化思想引领的领导力，让“工人群众感觉到他们的悲惨状况的共同性和他们的利益的共同性”<sup>④</sup>，在思想层面影响无产阶级的意识，促使他们在共同历史使命的感召下联合起来。再次，无产阶级组织应该具有通过构建组织体系和端正组织作风来提升工作水平、凝聚革命力量的领导力。马克思指出：“工人阶级要取得任何重大的胜利，都有赖于培养和集中工人阶级力量的那个组织的成熟程度。”<sup>⑤</sup>并且，作为革命的先锋队，“社会民主党不仅是思想上

<sup>①</sup>本文中的“组织”，既指无产阶级组织的表现形式，是开展组织工作所依托的基本载体，也表示马克思和恩格斯对联结人民群众、凝聚革命力量、领导工人运动的基本工作方法的组织运用。

<sup>②</sup>《马克思恩格斯全集》第19卷，人民出版社1963年版，第284页。

<sup>③</sup>《马克思恩格斯全集》第4卷，人民出版社1972年版，第296页。

<sup>④</sup>《马克思恩格斯全集》第21卷，人民出版社1965年版，第385页。

<sup>⑤</sup>《马克思恩格斯全集》第16卷，人民出版社1964年版，第365页。

的统一体，而且是组织上的统一体”<sup>①</sup>，提升组织工作的质量要求队伍保持先进性与纯洁性。最后，无产阶级组织应该具有通过严明纪律规范组织行为、保障组织运行的领导力。纪律“是一个有成效的和坚强的组织的首要条件”<sup>②</sup>。严明的纪律是无产阶级组织有序运转、发展壮大的根本保证和重要优势。马克思和恩格斯的论述表明，无产阶级政党的组织领导力在引领思想、整合资源与规范行为方面具有重要作用（柴宝勇和李梓琳，2021）。

“组织领导力”概念是在西方的制度环境中被提出的。因而，在对其进行研究时需要与中国的特殊情景相结合（张志学等，2016）。而且，中国共产党作为中国的马克思主义政党有其自身的组织发展历史与实践逻辑。因此，对基层党组织领导力的研究，也需要考虑中国共产党组织建设的具体情景。首先，从主旨要义方面看，“以人民为中心”是社会主义国家政党政治的根本性质和价值本源（王韶兴，2017），反映了中国共产党自觉地认定党是人民群众在特定历史时期为完成特定历史任务的一种“工具”<sup>③</sup>。这为中国共产党确立了相应的组织奋斗目标、价值定位和发展要求。其次，“制度”是中国共产党道路与理论规范化、模式化的体现，中国共产党是根据自己的纲领和章程，按照民主集中制的基本原则组织起来的统一整体。民主集中制作为中国共产党的基本组织原则和领导制度（林尚立，2016），是民主基础上的集中和集中指导下的民主相结合的制度<sup>④</sup>，能更好地集中人民智慧和凝聚力。再次，发扬批评与自我批评，是党内生活民主、党与群众联系的体现，是党不断克服缺点和改进工作的决定性条件（王振民，2013）。这使得党能够在实践中正确认识事物发展规律，对没有落实的事物进行规范和纠正。最后，中国共产党的组织领导力植根于党深厚的历史基础、资源禀赋与党自身的结构特点中，因此，需要从中国共产党的独特领导经验出发，对中国共产党历史中鲜活的实践案例进行总结和提炼，从历史维度分析基层党组织领导力的发展过程，以避免空洞化的理论探讨（刘金菊和高金岭，2019）。

### （三）分析框架

基于上述分析，党组织的组织宗旨（即“为人民服务”）、组织制度（即“民主集中制”）和组织纪律对基层党组织发挥组织领导力起到了关键作用。因此，本文将重点关注党组织的组织宗旨、组织制度和组织纪律三个维度，在此基础上将基层党组织领导力提炼为愿景引领力、民主执行力和约束保障力。

首先，基层党组织通过思想宣传和党员带动，帮助农民进行观念更新和科学决策，从而引导农民参与乡村建设，本文将将其概括为愿景引领力。组织愿景、使命、价值观对组织领导力具有重要影响，

<sup>①</sup> 《列宁全集》第24卷，人民出版社2017版，第109页。

<sup>②</sup> 《马克思恩格斯全集》第36卷，人民出版社1975年版，第540页。

<sup>③</sup> 《邓小平文选》第1卷，人民出版社1994年版，第218页。

<sup>④</sup> 1945年4月，毛泽东在中国共产党第七次全国代表大会上所作《论联合政府》的报告中明确指出，民主集中制“是民主的，又是集中的，就是说，在民主基础上的集中，在集中指导下的民主”。

党的组织宗旨决定基层党组织有责任为乡村传递先进思想、更新农民观念、实现科学决策等，而先进思想的引入与党员的带动行为又共同构成了乡村建设的动力源，在乡村建设过程中起到“引领”作用。

其次，基层党组织通过突出农民的主体地位，合理分配、调动村庄的资源，实现了对土地、技术等要素的有效利用，提升了农民的参与获得感，推进乡村建设平稳运行，本文将其概括为民主执行力。民主集中制是中国共产党的基本组织原则和领导制度（林尚立，2016）。基层党组织通过集体领导、村内民主讨论等方式，发挥总览全局的作用，实现对村庄劳动力、土地等资源要素的合理分配，搭建起了农民参与乡村建设的平台。

再次，基层党组织通过制定相应的规章制度，约束党员和农民的行为，保障了群众利益和乡村建设的持续性，本文将其概括为约束保障力。党组织引领乡村建设，不仅要释放乡村治理效能，更重要的是要保证乡村发展效能的可持续性与可累加性（韩志明，2021），而组织监督起到了有效的保障作用。基层党组织通过遵照党组织纪律与条例，增强农民的反思力、规范农民的行为，教育引导农民从被动管理向自我约束转变，保障了村庄整体利益。

最后，基层党组织领导力作用的发挥贯穿于乡村建设的全过程与乡村发展的多方面，这是党组织的组织宗旨、组织制度和组织纪律等内容的外在体现。基层党组织领导力中的愿景引领力是村民参与乡村建设的动力机制，民主执行力是村民参与乡村建设的运行机制，约束保障力是村民参与乡村建设的保障机制。三者是基层党组织发挥组织领导力作用的重要内容，在乡村建设过程中相互协同、互动耦合、正向促进。

基于上述分析，本文构建了基层党组织在推进乡村建设过程中发挥组织领导力作用的理论分析框架（见图1）。该框架阐释了中国农村情景下基层党组织是如何通过发挥组织领导力作用推进乡村建设的，并明确了基层党组织领导力中的愿景引领力、民主执行力和约束保障力在其中所发挥的作用。

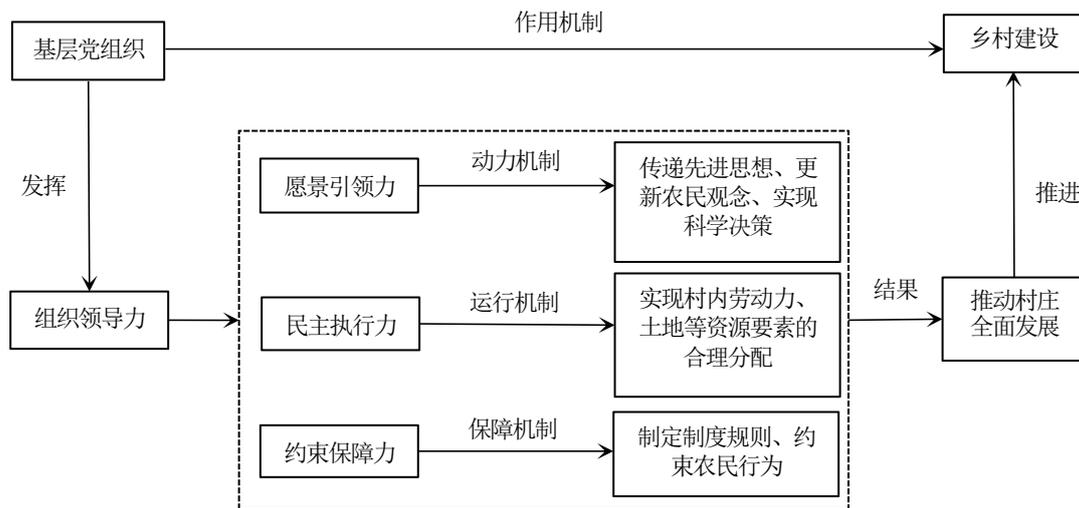


图1 基层党组织推进乡村建设的组织领导力作用机制

## 四、案例调查与情况介绍

### （一）案例调查

在研究方法上，本文采用探索式的单案例研究方法。该方法多应用于初期研究阶段的理论构建，以此确立研究框架（殷，2004）。单案例的分析可以保证案例挖掘的深入性和案例细节的完整性，增强案例研究的真实性和科学性，有利于揭示因果机制分析的过程（张静，2018）。在资料收集方面，本文收集的资料主要包括川底村农业合作化时期的历史档案和调研访谈数据等。三里湾历史档案研究团队曾多次回访川底村，以了解20世纪50年代川底村的基层党组织与村庄建设之间的关系。笔者在三里湾村史馆阅读讨论相关材料，挑选并整理成文稿（有关详情见表1）。在数据分析方面，笔者梳理了20世纪50年代川底村党支部引领川底村五一农业生产合作社<sup>①</sup>（以下简称“川底社”）的发展脉络，并形成了案例库。以案例库为基础，本文将分析不同时间节点的川底村党支部行为，从中筛选川底村党支部推进乡村建设发展的关键节点（1951—1953年），总结其背后蕴含的组织领导力特征。同时，通过比较分析，本文归纳整理出不同基层党组织领导力的特征。

表1 三里湾历史档案研究团队整理的有关川底村五一农业生产合作社的材料

材料来源	姓名或资料名称	身份或来源	时长或字数	有关内容
访谈人员	郭某、何某、原某	县档案局原局长；川底村原驻村第一书记；川底村原会计	约350分钟	川底村农业合作化运动中的奖惩故事，用工管理、组织生产情况等
核心档案材料	《1951年郭玉恩农业生产合作社经营管理经验初步总结报告》《1952年平顺县川底村郭玉恩农业生产合作社巩固与发展的基本成绩和经验》等	三里湾村史馆	约5.8万字	川底村当时的村庄整体情况；川底村党支部为什么要办合作社，又是如何把生产改革与基本建设结合起来的；合作社发展的基本经验和问题等
其他	《平顺资料汇编》《赵树理文集》《三里湾》《郭玉恩传》等相关资料文献			

资料来源：作者根据访谈资料以及采集到的调研数据整理所得。

### （二）案例选取缘由

通过对历史档案的研究，本文将分析中华人民共和国成立初期基层党组织领导力生成的历史，从历史规律中认识基层党组织领导力的发展轨迹，探究基层党组织是如何发挥组织领导力作用以推进乡村建设的。本文选取山西省平顺县川底村农业合作化运动历史开展研究，主要基于以下原因：第一，川底村具有典型性。川底村地处太行山边缘地带，山高坡陡，土薄石厚，植被稀薄，自然条件恶劣，

<sup>①</sup>川底村五一农业初级生产合作社成立于1951年4月10日，因由该村党支部书记郭玉恩领导成立，故被命名为“郭玉恩农业生产合作社”。后来，为纪念该社最早成立的开创性业绩，人们逐渐将其称为“五一农业生产合作社”。在三里湾历史档案中，“郭玉恩农业合作社”“郭玉恩社”“五一农业合作社”等均指该社。

环境复杂，农民整体文化素质不高。在这种条件下，川底村党支部引领农民开展合作化运动，利用村庄内外部资源推动村庄的经济、文化、政治等多方面建设，使川底村发展为当时全国的模范村。因此，川底村党支部是那个时代基层党组织发挥组织领导力作用的典型缩影。第二，川底村具有代表性。20世纪50年代是基层党组织领导力在农村生成和发展的重要阶段。川底村属于老解放区，党的群众基础好，基层党组织通过引领农民开展农业合作化运动，在恢复经济的基础上全方位建设村庄。作为全国第一批农业合作社中创办最成功的合作社之一<sup>①</sup>，川底村曾有“全国看山西，山西看长治，长治看川底”的美誉。1951年12月，范长江<sup>②</sup>驻村调研，向全国宣传了川底村的发展经验。之后，该合作社的发展经验，以《一个农业合作社的农业技术操作规程》为篇名，被收录进毛泽东主编的《中国农村的社会主义高潮》一书中，供全国农民学习。因此，川底村十分接近研究对象的理想类型。第三，川底村具有探索性。三里湾村史馆的历史档案<sup>③</sup>资料翔实，包括20世纪50年代川底村村庄建设的多方面内容，保留了川底村党支部在党建工作、制度执行、工作整顿等方面的文本信息，可以较为完整地呈现当时的历史原貌，有利于探索基层党组织发挥组织领导力作用、助推乡村建设的内在机制。

### （三）案例背景介绍

川底村隶属平顺县西沟乡，坐落在太行山区东南部的一个偏僻山沟内。从抗日战争时期到中华人民共和国成立前后，川底村始终面临着严峻的自然环境。三里湾历史档案中记载：“川底村山多地少、石多土薄，人畜饮水都靠雨水解决。”<sup>④</sup>为应对当地恶劣的自然条件、保障农业生产、支援战争，1943年川底村党支部书记郭玉恩号召村民“组织起来”，并发起了全村第一个互助组。1943—1949年，互助组解决了川底村劳动力缺乏、农民生产技术低下等问题<sup>⑤</sup>。1949年后，川底村村内形势发生了巨大变化。一方面，土地改革让农民获得了土地。另一方面，川底村也出现了“农民两极分化、互助组涣散、农民感觉生产到头”等问题。在这种情况下，农民看不到互助合作的前途。山西省委基于对长治革命老区农村的调查研究，提出试办农业合作社的建议。1951年4月10日，在村党支部的带领下，川底社正式成立。川底村党支部通过发挥其组织领导力，充分利用内外部资源，组织村民探索出一整套农业合作化生产管理组织办法；引进新式农具、良种和生产技术；注重各类生产管理的民主讨论、分配制度建设和生产经验教训总结；在生产之余，还组织社员集体学习文化知识，提高劳动素养和文

<sup>①</sup>1952年，川底社获得中央人民政府农业部授予的“全面丰产农业生产合作社”光荣称号。

<sup>②</sup>范长江时任人民日报社社长，1952年3月21日和22日的《人民日报》第二版连载了他写的文章《川底村的农业生产合作社》。

<sup>③</sup>有关历史档案原件被完整保存在三里湾村史馆中。这些档案记录了合作化时期（1951—1958年）川底村各个方面的发展变化，包括农业生产、文化生活、妇女、劳模（个人优秀事迹）、基层党组织建设等，相对完整地呈现了20世纪50年代川底村人民的生产生活状况。

<sup>④</sup>材料来源：三里湾村史馆中的档案文件《平顺川底村1952年全面工作总结》（1952年11月25日）。其中，《平顺川底村1952年全面工作总结》为档案材料文件原名，1952年11月25日为文件记录时间。下文同。

<sup>⑤</sup>如浸种、选种、换种优良品种等。

化水平。这些举措使得川底村的粮食生产连年丰收，并在干群关系巩固、农民文化扫盲、农田水利设施建设、村庄福利事业创办等方面取得巨大进步，川底村的乡村建设事业走在了当时全国的前列。

## 五、案例分析

### （一）基层党组织发挥愿景引领力促农民参与

1. 愿景引领力通过“引进来”为农民参与乡村建设提供思想动力。基层党组织作为党组织体系的执行末端，对引进先进思想和经验起着重要的引领作用。1951年，川底村党支部在上级党组织指导下将先进的合作社思想与经验“引”进川底村，并以“三级讨论”的方式传达给村民。具体表现是：村党支部首先进行内部讨论，然后召开社员大会讨论，最后在实践中总结提升。自上而下的层级传达和组织讨论让农民对农业合作社有了初步的思想认识。在川底村党支部的思想宣传和组织动员的基础上，村党支部书记郭玉恩在互助组基础上带头创办了川底社，村内18户农户成为该社的第一批社员。

然而，川底社的发展并非是一帆风顺的。在川底社成立初期，一些社员认为成立合作社仅仅是为了合作耕种，这导致川底社的农业生产难以形成有效的集体合作和劳动分工。对此，郭玉恩带领党员骨干组织农民讨论，发现了农民的顾虑：一是劳动力剩余问题不能得到合理解决；二是畜力弱，肥料不足，土地也需加工（即提高土壤肥力），个人无经济实力投资。经过川底村党支部的讨论和分析，党支部发现问题的根本原因在于农民担心吃亏。最后，郭玉恩决定在合作社中计算社员的具体利益。“首先具体地算了大账，农副业结合，土地投资，合理使用剩余劳力。根据大账，各户又算了小账，这样怕吃亏的顾虑大致解决了。”<sup>①</sup>

虽然通过算账的方式初步打消了川底村农民对加入合作社的顾虑，但是，考虑到农民对集体与合作思想的理解不足，川底村党支部又创造不同的机会对社员进行前途教育。例如，组织社员学习先进劳模劳动致富的经验，以便端正社员的劳动态度，为新社员的加入扫清思想障碍并提供充足的思想动力。同时，总结比较合作社与互助组的产量。“社员看到春夏两季生产比互助组提高了，克服了算小账、怕吃亏的试试思想，战胜了集体主义与个体生产的思想斗争，也合伙买了牛羊农具等。”<sup>②</sup>因而，未加入合作社的农民开始主动打听合作社的入社情况并积极要求加入。

2. 愿景引领力通过“领着干”为农民参与乡村建设提供示范效应。在乡村建设中，组织讨论和宣传教育一般无法打消所有农民的顾虑并取得他们的支持。此时，党员干部需要“领着干”，以身示范，用行动回应农民的疑虑。

在川底村，随着合作社社员数量的不断增加，为充实新的生产内容，村党支部提出“组织起来与提高技术相结合”的口号，在合作社和农民中推广新的农业技术。但是，受保守思想观念的影响，社员和农民采纳新技术和新经验的积极性普遍不高，他们不愿意改变以往的耕种技术和生产模式。对此，郭玉恩通过川底村党支部会议达成约定，鼓励干部和党员带头试验示范。郭玉恩率先在采用新耕种技

<sup>①</sup>资料来源：《平顺县川底村郭玉恩农业生产合作社初步总结》（1951年8月5日）。

<sup>②</sup>资料来源：《平顺县川底村郭玉恩农业生产合作社总结报告》（1951年11月10日）。

术上进行示范。“为了打通（改变）<sup>①</sup>群众的守旧观念，推广新的耕种技术，提高生产力，郭玉恩决心在自己地里试验。首先（他）将犁蹭亮，细心试验，总结技术经验，得出四大好处：保、平、快、轻。（他）随即组织群众参观，顺利地推广了新的耕种技术。”<sup>②</sup>此外，川底社让党员先行试种新品种，以实际产出效果来改变农民的保守思想观念。

在川底村党支部积极发挥愿景引领力的先“引”后“领”的作用下，川底村成功走上了农业合作生产道路。这一案例表明：基层党组织通过发挥组织愿景引领力，能够成功带领、组织农民参与到乡村建设的过程中去，使得参与乡村建设的成员规模不断扩大，合作社发展成效不断壮大，形成了“听党指挥，群众相信”的正循环。“引进来”和“领着干”是基层党组织愿景引领力具象化的工作方法，其内在核心是基层党组织坚持贯彻落实“人民至上”的组织宗旨。当前，面对社会主要矛盾变化带来的新要求新挑战，基层党组织也应恪守“为人民服务”的组织原则。只有这样，才能号召、带领和组织农民群众积极投身于乡村建设。

## （二）基层党组织发挥民主执行力促资源配置

农村合作化事业创办起来后如何发展好？这是川底村党支部当时面临的重大考验。川底村党支部在尊重农民主体性和坚持民主集中制基本原则的基础上，摸索出“三因三定”（因地定产、因人定工、因事定筹）的村庄资源配置经验，增强了村庄合作化事业发展的内生力量。

1. 因地定产促村庄土地资源整合。因地定产指通过不同形式的民主讨论和思想工作，引导社员进行土地整合、合理使用生产资源，以提高粮食产量。川底社在创办初期就出现了难以实现集体分工和规模劳作的现象，这是由于“土改后大块地分成了小块地，垒了界岸不便耕作”<sup>③</sup>。面对这一问题，川底村党支部组织党员、社员骨干等开展充分调研，民主讨论了社员土地规模小、分布不均和相对分散的问题，并找出解决方案，即发动党员和社员骨干入户向社员详细分析拆除地界、统一使用土地的好处。通过这样的方式，“1952年，社员与社员的18亩（土地的）连接地拆去7道地界，使11块小地变成了4块大地，土地面积增加了5分（约为半亩），便于耕作，省工45个”<sup>④</sup>。

在土地整合连片后，土地统一经营管理的优势逐渐显现出来。但是，川底社又发现土地的肥沃程度限制了作物产量的提高。对此，川底村党支部继续带领合作社探索并推动社员加入统一施肥行列。

“往年各家上各家的肥料，地质土壤不同，种植作物多种，但肥料确实种类少、不满足土壤庄稼的需求。统一使用肥料后，肥的样数多了，并且根据土壤需要、庄稼发育来因地施肥。”<sup>⑤</sup>这种统一施肥和因地用肥的举措有效提升了合作社的作物产量。

<sup>①</sup>此处括号中的词语是笔者为便于读者理解历史档案中“打通”一词而增加的内容，以下在引号内出现的、在括号内的字、词均为此类目的而增加。

<sup>②</sup>资料来源：《平顺县川底村劳模郭玉恩及其互助组全村的情况》（1951年8月22日）。

<sup>③</sup>资料来源：《平顺县川底村郭玉恩农业生产合作社总结报告》（1951年11月10日）。

<sup>④</sup>资料来源：《平顺县川底村劳模郭玉恩及其互助组全村的情况》（1951年8月22日）。

在解决土地合理使用和因地施肥问题后，因地种植问题在合作社新的播种季节出现了。以前，川底村农民的种植习惯是“各自经营、自给自足、吃甚种甚”<sup>①</sup>。在加入合作社后，川底村农民的这一种植习惯不利于充分提升土地产能。川底村党支部又发动社员骨干充分分析各地块的土质和特征，尝试“统一使用土地，按地种田，什么作物能多打就种什么作物”<sup>①</sup>。农民开始从被动的“吃甚种甚”转变为“宜甚种甚”，这一举措充分释放了土地的生产力。

通过因地定产，川底村党支部带领川底社解决了土地整合、因地施肥、统筹耕种等农业生产过程中的统一经营管理问题，川底社提升了粮食生产的产量。这些成绩为川底村后续开展基本农田和水利设施建设奠定了基础。

2.因人定工促村庄劳动力资源配置。因人定工指通过民主讨论和调研，充分掌握社员劳动力状况并对日常劳作时间进行科学分工，从而提高劳动力资源利用效率。川底村党支部在农业和副业上根据劳动强度、社员特长等情况，秉着民主分工和才尽其用的原则，对劳动力进行统筹安排。“在一番讨论后，挑了16个种地有经验的劳力并将他们分为2组，由其专管土地生活（农业劳动）；其余8个劳力中，6个会木匠生活（技术），2个会做饭，由这些人专管副业生产，为副业生产小组。农副固定专人，必要时统一调用。农业组根据各季节生活、个人特长具体分工。例如，郭冬先等专管犁种地，李喜存专管技术指导。副业组也按照同样的方式进行分工。例如，郭怀秀是技术木匠，专管做成活、技术指导，其余管拉板、砍树等。”<sup>①</sup>通过调整劳动组织形式、科学分工和注重农副结合，川底村合作社既优化了劳动力资源的配置，也给剩余劳动力找到了适当出路，同时还解决了过去互助组中的“工还工、打拨工”<sup>①</sup>、不能全力使用劳动力的现象。

此外，为了缩小男女社员在生产经验和技術方面的差距，川底村党支部聘请郭玉恩和李喜存对妇女社员进行专门的教学指导。在每次生产开始前，他们会将采用科学技术与未采用科学技术两种情况下的实例进行对比，以此做出示范。“在拔苗开始，16个妇女留在地里，（郭玉恩）实地教育留苗距离和留什么苗。这样一来，妇女很快学会了拔苗技术。”<sup>②</sup>“特别是，有的妇女不擅长留苗、锄地等技术，李喜存亲自做出样儿，叫妇女照着做。”<sup>②</sup>

经过内部劳动分工和社员责任的明晰，合作社的农业生产效率和社员劳动积极性都有了新的提升。特别地，妇女的生产技术水平和劳动积极性提升幅度很大，如社员韩满所说：“今年咱妇女做的活，男人都叫好。”<sup>②</sup>

3.因事定筹促村庄综合资源配置。因事定筹指根据合作社内部事务的重要程度，对有关事项进行民主协商和统筹安排。川底村在创办川底社初期，由于缺乏经验借鉴，社内分红比例不科学，引起了社员不满。“年开初，合作社确定公积金20%，土地分红30%，劳力分红50%。地多的社员就产生了卖地现象，他们说：‘土地不值钱啦！’同时，他们反映公积金过多，一年劳动不能得到现实利益，

<sup>①</sup>“还工”指在农民相互调剂劳动力的变工过程中，已得到别人出工帮助的农户，反过来出工帮助别人；“拨工”指分派工作，是中华人民共和国成立初期中国农村的一种劳动互助形式。

<sup>②</sup>资料来源：《平顺县川底村劳模郭玉恩及其互助组全村的情况》（1951年8月22日）。

因之引起了一连串‘吃大锅饭’的思想，劳动态度消沉，社外群众更严重。”<sup>②</sup>合作社分配问题解决不好，社员很可能会闹退社。为应对这一危机，川底村党支部再次发挥了民主执行力的作用，迅速以党支部名义召集党员干部、社员代表进行广泛调研和民主商讨。最终，党支部拿出了新的分红方案，“将公积金减为8%，土地增为40%，劳力增为52%”<sup>①</sup>，并提交社员代表大会讨论和通过，成功化解了这次分红危机。社内外农民的消极思想得到转变，劳动积极性也得到提高。

面对生产问题，川底社主动吸收群众智慧进行创新。例如，在锄苗中，川底社根据社员建议推行了按生产小组固定秋田经营的办法，即每个小组实行定工、定质、定量、定时的包干责任制。川底社生产效率再次得到提升。“各个社员都做到了规定的耕作标准，平均劳动效率提高30%，有的提高了100%。”<sup>②</sup>同时，社员的合作劳动思想也不断深化。

随着合作社的发展，农民的收入和农业产出得到实质增长，但也带来了如何继续提高劳动力资源使用效率和增加农业产量的新问题。在上级党组织的指导下，川底村党支部也将此问题向社员抛出，经过民主讨论和意见收集，最后决定有计划、有重点地进行农业基础设施建设和扩大投资规模。“合作社适当地抽回副业生产中的部分劳力，使其和农业劳力一起，开渠浸地，修了2道大坝，保护了现有河滩地，并为今后修（造）河滩地创造了有利条件。同时，全社开始大量（大规模）集体投资，新发展（养殖）公有羊290只，牲口32头，公共大农具也由去年的12件增到42件，新修大车路1条，使肥料不用人担，可直接运送到地里。此外，修盖羊舍7间，新打土窑1孔。”<sup>③</sup>川底村党支部通过统筹安排，使川底社完成了过去单干户和互助组难以开展的农业投资和基本建设，为川底社日后的增产增收奠定了基础。

通过发挥民主执行力的作用，川底村党支部以“三因三定”的方式实现了合作社的资源配置，有效推动了农业增产、技术推广、人力资本提升和农民增收，使得社内外农民对合作社助推村庄发展和走社会主义合作化道路有了更大的信心。相比较而言，当前乡村建设的一大难题是面临“旧有的利益格局”难以被打破、“新目标的利益成果”难以出现的双重困境，关键在于乡村的资源配置难以让参与者满意。因此，基层党组织要始终坚持民主集中制的基本原则，突出农民的主体地位，真正了解农民的诉求与想法，因人、因事、因时调整管理办法，解决村内资源与农民需求之间的矛盾。只有这样，才能实现乡村建设“事半功倍”的效果。

### （三）基层党组织发挥约束保障力促管理监督

保证村庄发展计划顺利实施和村民按时按质完成劳动任务，是乡村走向可持续发展需要解决的关键问题。川底村党支部通过发挥约束保障力的作用，推动合作社向规范化方向发展。一方面，川底村

<sup>①</sup>资料来源：《平顺县川底村郭玉恩农业生产合作社总结报告》（1951年11月10日）。

<sup>②</sup>资料来源：《川底村郭玉恩农业生产合作社春季生产总结报告》（1952年6月25日）。

<sup>③</sup>资料来源：《川底村郭玉恩农业生产合作社山地玉菱全面丰产生产耕作技术上的具体经验》（1952年3月4日）。

党支部在实践中为合作社制定了一套完整的监督管理制度规则<sup>①</sup>，实现了川底社内部的“硬约束”；另一方面，川底村党支部通过召开民主生活会等方式，定期组织社员、农民开展自我批评教育活动，通过多样化的活动形式教育引导社员自觉自悟，实现了社员自我管理的“软保障”。

1. “硬约束”促合作社有序生产管理。1951年，川底社刚刚成立，此时的川底社面临着许多因集体劳动和生产引发的问题。例如，“缺乏管理经验和领导能力”“农民自由散漫性强，缺乏集体经营的习惯，没有统一的管理制度，全社员步调不统一”<sup>②</sup>。为了保障川底社的顺利发展，村党支部领导社员和农民初步确定了相应的劳动纪律。例如，村党支部要求社员每月都进行集体学习和参加民主生活会；社员个人生活与社内生产发生矛盾时，必须先公后私，个人利益服从全社利益，全社利益服从代耕利益；（社员）因事外出要向组长请假，以便社内统一领导。之后，党支部在实践中逐渐细化有关纪律，最终形成了比较系统的制度规定：“其一，家庭生活与社内集体生产相矛盾时，须遵守‘先社后家’的纪律；其二，劳动力由社统一调配使用，（社员）因故不能参加集体劳动时需请假；其三，反对保守思想，提倡‘互教互学’，开展‘敬老年爱青年’运动；其四，爱护公共财产，反对一切破坏及浪费行为；其五，每月召开1次小组检讨会，开展批评；其六，（社员）违反社内纪律，（要）进行批评，直至开除出社。”<sup>③</sup>

这些监督管理规则的建立，进一步推动了川底社走向规范化管理，解决了社内矛盾，川底社生产管理工作得以顺利进行。为保障这些监督管理制度能够得到有效执行，川底村党支部还在合作社内部建立了以合作社干部、党员和农民代表为主体的社内监察委员会。社内监察委员会在每季末对社内规定的生产计划执行情况和种收预决算情况进行定期检查，平日则进行不定期抽查，以加强社员执行任务的力度。

2. “软保障”促农民自觉遵守监督规则。从1951年开始，川底村党支部号召农民发起爱国丰产竞赛，与社员一起确定了爱国公约<sup>④</sup>，建立了爱国日。社员都参与了爱国日活动，约定每月过一次爱国

<sup>①</sup>资料来源：《平顺县川底村郭玉恩农业生产合作社初步总结》（1951年8月5日）。川底社每月召开社员大会，由社长宣布本月计划，结合对各小组贯彻计划情况的检查，开展批评与自我批评，推动下月工作（有重要事情另行集中）。各小组每5天开展1次自我检查会议。各小组自我检查后，组长及时向社长汇报会议结果。每季末，各小组结合大会评比结果，评选出每个季节的劳动模范。

<sup>②</sup>资料来源：《平顺县川底村郭玉恩农业生产合作社总结报告》（1951年11月10日）。

<sup>③</sup>资料来源：《郭玉恩农业生产合作社经营管理经验初步总结报告》（1953年8月18日）。

<sup>④</sup>1951年3月，郭玉恩确定了6项爱国公约，村党支部召开民主大会讨论后将其修订为8条。具体公约：第一，努力学习政治文化科学技术，积极参加各种爱国活动；第二，提高政治觉悟，检举反革命分子的破坏活动；第三，坚持民主领导，认真执行社内各种制度；第四，主动研究社内生活，按期完成各季节爱国生产竞赛计划；第五，爱护公共财产，按时交好公粮、公款；第六，扩大农副业收入，继续执行爱国捐献，执行代耕公约；第七，团结友爱、尊老爱青，建立新的道德守则；第八，家庭民主和睦，保证人、畜卫生防疫注射，牲口看槽。爱国公约制定后，每家贴1张，合作社每月检查1次社员的执行情况。

日，并根据时局发展与不同季节的生产状况，认真检查与修订爱国公约内容。例如，“社员郭怀兴老汉在春耕时提出顶不住生活（因年纪原因无法适应田间耕种），社内就让老汉赶大车或牵牲口，运肥不用人担，并在爱国公约上增加团结生产不闹意见、互敬互爱和尊老爱青两条内容”<sup>①</sup>。又如，“两个妇女因小孩打架和鸡吃食等小事互相不说话，在爱国日会议上通过检查爱国公约的‘互助团结友爱’一条，互相都认识到自己的不对，以后变得团结了”<sup>②</sup>。

爱国公约成了川底社社员的爱国实际行动纲领，保证了川底村捐献、代耕、生产竞赛等各项工作的完成与提高。而且，川底村合作社每次会结合检查结果，对表现优秀的模范社员给予表彰，对表现不好的社员给予批评教育，并通过村大喇叭广播等形式给予通报。例如，“1952年，郭海北所在的小组（被）评为模范组，获得奖旗一面。之后，（他）处处起到带头模范作用。在生产过程中发现典型模范人物与事实，党支部会随时使用广播、黑板报等方式进行表扬，同时对劳动态度不好的社员进行批评”<sup>③</sup>。通过完善合作社内部管理规章制度和开展爱国日等活动，越来越多的社员开始自觉遵守监督管理规则，社员的民主管理意识也逐渐增强，自治能力得到培育。一些社员会主动检举揭发社内不遵守有关规章制度的社员，促其改正。例如，“评比春耕夏种结果，郭玉恩、郭永光不但生产积极，且订报纸学习政治文化，宣传政治时事，受到大家表扬，给打了百分。王二全生产落后，又不问政治，大家批评并教育了他。他主动提出春季落了后，夏季要争模范，结果就成了模范”<sup>④</sup>。又如，“社员郭焱太出外搞副业，少报了1500元，社员知情后，对他提出了批评，让其补齐，挽回了合作社的损失”<sup>⑤</sup>。在增强社员民主管理和群众监督能力外，合作社还通过组织集体学习提升了社员的自觉意识和民主管理水平。例如，合作社每月开展3次休息日活动，社员除做自留地和用半天进行文娱活动外，其余时间主要是开展集体学习。村党支部也领导社员骨干每月研究一次群众思想，开展集体主义与爱国主义思想教育活动。

在川底社发展过程中，有效的监督途径和制度规则使监督更加精准、有力。以监督力为载体的组织约束力越来越强，促使社员形成了自我监督和集体监督意识，减少了“搭便车”“偷懒”行为，这间接促进了维护农民利益公平和保障整体成员利益目标的实现。由于基层党组织高度重视组织纪律和法规，乡村建设得以顺利进行，农民生活不断走向“常态化”和“健康化”。

综上，通过对20世纪50年代川底村党支部创办合作社的历史档案的分析，本文的研究表明，基层党组织通过发挥愿景引领力、民主执行力和约束保障力等组织领导力的作用，在川底村成功创办了农业生产合作社，推进了川底村的建设与发展。具体的作用机制如图2所示。

<sup>①</sup>资料来源：《郭玉恩农业生产合作社经营管理经验初步总结报告》（1953年8月18日）。

<sup>②</sup>资料来源：《平顺县川底村一九五二年全面工作总结》（1952年11月25日）。

<sup>③</sup>资料来源：《平顺县川底村劳模郭玉恩及其互助组全村的情况》（1951年8月22日）。

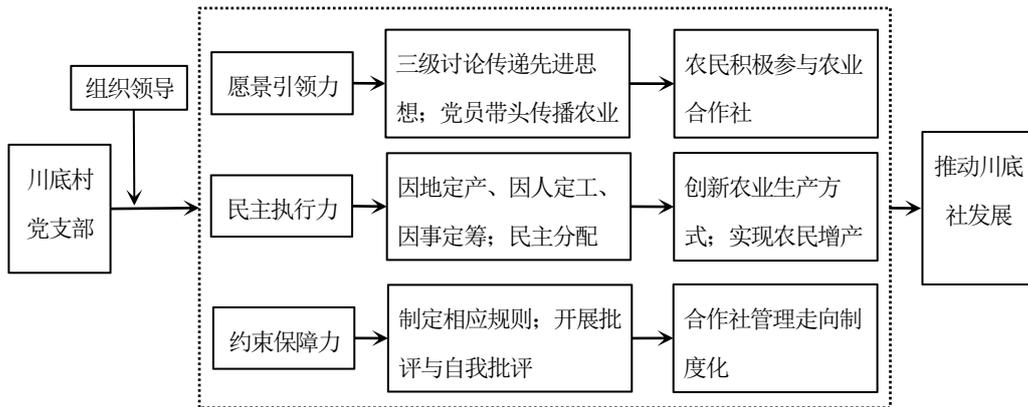


图2 川底村党支部的组织领导力在农业合作社创办中的作用机制

## 六、对案例的进一步讨论

上文分析了川底村党支部在 20 世纪 50 年代乡村建设过程中发挥组织领导力的作用机制，概括而言，主要包括三个层面的内容：第一，愿景引领力促进农民参与合作社的创办。川底村党支部通过“三级讨论”的方式，改变了农民的思想观念，引领农民创办了合作社。同时，积极改进合作社落后的生产方式，引进先进生产技术和良种，带领农民走上了农业合作化的道路。在这一过程中，川底村党支部积极发挥党的先进领导和党员模范带头作用，消除了农民对新理念和新技术的疑虑。第二，民主执行力促进村庄资源配置。川底村党支部通过认真贯彻民主集中制的基本原则，有效将农民需求和村庄发展结合起来，实现了农业生产中因地定产、因人定工、因事定筹的“三因三定”，促进了农业合作社的增产增收，增强了农民跟党走、发展农业合作社的信心。第三，约束保障力促进合作社的监督管理。川底村党支部带领党员和社员制定爱国公约，成立监督委员会，制定奖惩规则，促使农民从被动管理向自我约束转变，为农业合作化发展的可持续性和社员整体利益的实现提供了监督管理保障。这些历史经验，对于在新时代乡村振兴战略实施过程中如何增强基层党组织领导力以推动乡村建设行动，推动村庄全面发展，有着重要的启示。

首先，基层党组织领导力始终发挥核心引领作用。党的十八大以来，随着国家资源向农村的不断下沉和基层党组织工作体系的不断健全，曾经弱化的基层党组织的组织领导力作用不断增强。例如，山东省烟台市推广村党支部领办合作社，四川省郫都区战旗村党支部领导发展集体经济。这些村庄的发展和治理发生了巨大变化，基层党组织在其中扮演了重要领导角色。尽管它们面临的问题和所处的内外部环境各有不同，但这与 20 世纪 50 年代川底村党支部有效发挥领导作用有异曲同工之处——基层党组织能够在众多领导力资源供给中始终发挥引领作用，将农民组织起来，从而推进乡村建设。可见，在新时代的乡村建设中，增强基层党组织的组织领导力作用，不仅有利于对接村庄外部资源，也有利于盘活村庄内部资源，为发展新型集体经济、带动农民致富、改善居住环境、增进民生福祉、推动建设宜居宜业和美乡村奠定坚实的领导力资源基础。因而，乡村建设离不开基层党组织领导力的供给。在因乡村人口持续外流所导致的农村领导力资源不断流失和供给不稳定的背景下，保证基层党组

织领导力的有效供给至关重要。

其次，基层党组织领导力资源的供给有别于个体领导力资源的供给。现今，“第一书记”被成批下派到基层党组织，其目的就在于解决因基层党组织成员个体领导力弱化而无法推动村庄建设的问题。大量实践表明，虽然个体的领导力水平会影响组织的领导力水平，但二者并不等同。能人型村干部往往具备带领村庄快速发展的能力。然而，个体领导力却也因人而存、因人而失。关键个体的离开会附带造成村庄领导力资源的减少，从而使村庄发展受阻甚至倒退。然而，以村党支部为核心的基层党组织的领导力并不会轻易随个体的离开而消失，只是会体现出领导力的强弱变化。而且，由于汇聚了组织成员所具有的集体领导力资源，在组织规则和组织纪律等的约束下，基层党组织更能够推进组织目标的实现。同时，上级党组织还可以为基层党组织赋能，不断增强基层党组织领导力资源的供给能力。因此，基层党组织领导力具有强于个体领导力的能量。具体到乡村建设的资源配置能力方面，与个体领导力相比，基层党组织领导力资源配置的范围更广、时效更长、影响更深、延续性也更强。例如，历史上川底村党支部对农业合作化事业的领导，不仅受到村党支部书记本人的特质和资源的影响，也受上级组织系统意志和组织资源支持的影响。如果仅靠党支部书记和党支部成员，川底村很难迅速组织农民并成功创办农业合作社。因而，在推进新时代乡村建设、发展新型集体经济和走共同富裕道路的过程中，既要重视对能人型村干部领导力的培养，更要注重基层党组织成员整体素质的提升和领导力的增强。

最后，基层党组织更好发挥组织领导力作用的关键在于与农民利益密切结合。“守江山，守的是人民的心。”<sup>①</sup>乡村建设的根本目标是实现人民的发展，乡村建设最终应该落脚在“为农民而兴、为农民而建”上。基层党组织在推动乡村建设过程中要发挥组织领导力以引领村庄全面发展，必然要满足农民的利益诉求。20世纪50年代，川底村之所以能领先全国成功创办农业合作社，核心原因是其充分发挥了基层党组织的领导作用。具体而言，基层党组织的愿景引领力、民主执行力和约束保障力都充分体现了农民利益诉求，只有满足农民的增产需求、尊重农民的主体性和创造性、保障农民的利益公平和发展的可持续性，才能有效促进农民参与、资源配置和管理监督。因而，对于当下的基层党组织而言，在领导农民开展新时代乡村建设的过程中，基层党组织的工作只有始终与农民利益紧密结合，才能激发村庄内生发展动力，最终形成持续的乡村建设力量之源。

## 七、结论

本文根据20世纪50年代山西省平顺县川底村党支部的历史档案，考察了基层党组织推进乡村建设的作用机制。通过聚焦党组织的组织宗旨、组织原则和组织纪律3个核心内容，本文归纳总结出基层党组织在推进乡村建设过程中发挥组织领导力作用的机制。概括而言，“愿景引领力促农民参与，民主执行力促资源配置，约束保障力促监督管理”是基层党组织发挥领导力作用的机制。具体而言，愿景引领力在乡村建设中起引领农民参与的作用，民主执行力在乡村建设中起优化资源配置的作用，

<sup>①</sup>参见《在庆祝中国共产党成立100周年大会上的讲话》，[http://www.qstheory.cn/dukan/qs/2021-07/15/c\\_1127656422.htm](http://www.qstheory.cn/dukan/qs/2021-07/15/c_1127656422.htm)。

约束保障力在乡村建设中起监督管理的作用。本文认为，对基层党组织领导力作用机制的研究，不仅有助于充实关于基层党组织领导力理论体系的研究，也有利于揭示基层党组织通过发挥组织领导力作用推进乡村建设的机制。

在上述研究结论的基础上，本文做了进一步的讨论。首先，基层党组织作为乡村建设中领导力资源供给的关键主体，承担着整合村庄内外部资源和联结各级党组织系统资源的责任。其次，组织领导力有别于个体领导力，具有组织性、制度性、上下贯通性等特征。这些特征的存在使得基层党组织能够更持续和在更大范围内发挥愿景引领力、民主执行力和约束保障力的作用，从而推进乡村建设。最后，基层党组织能够在不同历史时期推进乡村建设的根本原因在于：基层党组织始终在坚持和尊重农民的主体地位、保障农民利益的基础上发挥其组织领导力作用。

#### 参考文献

- 1.伯恩斯，2006：《领导论》，常健等译，北京：中国人民大学出版社，第225页。
- 2.蔡礼强，2021：《中国共产党领导力研究的理论视角和分析框架》，《管理世界》第8期，第1-11页。
- 3.蔡文成，2018：《基层党组织与乡村治理现代化：基于乡村振兴战略的分析》，《理论与改革》第3期，第62-71页。
- 4.柴宝勇、李梓琳，2021：《“领导力”的理论溯源与中国共产党领导力的理论观察》，《管理世界》第8期，第11-20页。
- 5.丁志刚、王杰，2019：《中国乡村治理70年：历史演进与逻辑理路》，《中国农村观察》第4期，第18-34页。
- 6.郭维平、左军，2011：《中国共产党的社会动员模式研究》，《扬州大学学报（人文社会科学版）》第1期，第15-19页。
- 7.郭献功，2011：《创新农村基层党建体制机制的若干思考》，《学习论坛》第3期，第18-22页。
- 8.韩志明，2021：《面向治理碎片化的再组织化——基层党建引领的治理优势及其效能》，《治理现代化研究》第5期，第80-89页。
- 9.郝宇青、曹越，2021：《提升基层党组织的组织力：新时代一项重大政治议题》，《中国浦东干部学院学报》第5期，第110-121页、第69页。
- 10.简文祥、王革，2014：《西方领导力理论演进与展望》，《科学学与科学技术管理》第2期，第80-85页。
- 11.李萍，2011：《中国共产党社会动员机制的演变与发展》，《经济师》第6期，第33-34页。
- 12.李毅弘、曾洁超，2014：《农村基层党组织服务功能定位及边界探析》，《科学社会主义》第3期，第69-72页。
- 13.李征，2004：《简论“政治动员”》，《河海大学学报（哲学社会科学版）》第2期，第10-12页、第30页。
- 14.李忠军、杨科，2022：《马克思恩格斯组织思想的方法论内涵探析》，《中国高校社会科学》第3期，第43-54页、第158页。
- 15.林尚立，2016：《当代中国政治：基础与发展》，北京：中国大百科全书出版社，第116页。
- 16.刘金菊、高金岭，2019：《社会转型期中国共产党社会动员的实践困境与突破路径——基于社会治理现代化的视角》，《浙江工业大学学报（社会科学版）》第3期，第281-286页。

- 17.任小艳、傅佩缙, 2019: 《动态能力、微观能动主体与基层党组织的组织力提升》, 《党政研究》第5期, 第34-41页。
- 18.汪仕凯, 2020: 《中国共产党领导制度的历史政治学分析》, 《中国人民大学学报》第1期, 第28-38页。
- 19.王久高, 2020: 《组织力、政党组织力与中国共产党组织力内涵考辨》, 《中国特色社会主义研究》第2期, 第95-99页。
- 20.王可园, 2020: 《农村基层党组织组织力的困境及出路——基于“结构—过程—文化”视角的分析》, 《江西师范大学学报(哲学社会科学版)》第1期, 第25-32页。
- 21.王韶兴, 2017: 《社会主义国家政党政治百年探索》, 《中国社会科学》第7期, 第4-28页、第204页。
- 22.王亚华、舒全峰, 2017: 《第一书记扶贫与农村领导力供给》, 《国家行政学院学报》第1期, 第82-87页、第128页。
- 23.王振民, 2013: 《党内法规制度体系建设的基本理论问题》, 《中国高校社会科学》第5期, 第136-153页、第159页。
- 24.文丰安, 2021: 《中国共产党农村基层组织建设百年历程、鲜明特色及现实启示》, 《中国农村观察》第4期, 第32-49页。
- 25.吴波、朱霁, 2019: 《论增强党的政治领导力》, 《中国特色社会主义研究》第4期, 第10-17页。
- 26.吴成林, 2019: 《乡村振兴与农村基层党组织组织力的提升》, 《长白学刊》第1期, 第16-22页。
- 27.吴忠民, 2003: 《重新发现社会动员》, 《理论前沿》第21期, 第26-27页。
- 28.萧鸣政、张湘姝, 2020: 《提升党组织基层领导力的路径》, 《中国领导科学》第1期, 第33-37页。
- 29.肖霜, 2019: 《关于基层党组织“组织力”的概念界定》, 《新西部》第32期, 第83页、第161页。
- 30.徐彬, 2005: 《论政治动员》, 《中共福建省委党校学报》第1期, 第20-24页。
- 31.颜俊儒、梁国平, 2019: 《乡村治理视角下新时代农村基层党组织组织力的提升》, 《理论探讨》第2期, 第145-149页。
- 32.杨晓婷、陆镜名、刘奕辰、于滨铜, 2020: 《“资本下沉”赋能“资源释放”: 第一书记带动贫困村脱贫的行动逻辑与高效机制》, 《中国农村观察》第6期, 第49-67页。
- 33.叶敏, 2017: 《城镇化进程中的新农村建设: 社会动员及其治理功效——对皖南东镇的历时性观察》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第5期, 第21-31页、第150-151页。
- 34.殷, 2004: 《案例研究: 设计与方法》, 周海涛、李永限、张衡译, 重庆: 重庆大学出版社, 第32-34页。
- 35.贲杰, 2021: 《组织领导力: 中国共产党治理成就的制度逻辑》, 《管理世界》第8期, 第20-30页。
- 36.曾土花, 2022: 《村级党组织领导力的现实考探与实践路径》, 《岭南学刊》第3期, 第64-69页、第91页。
- 37.张静, 2018: 《案例分析的目标: 从故事到知识》, 《中国社会科学》第8期, 第126-142页、第207页。
- 38.张志学、施俊琦、刘军, 2016: 《组织行为与领导力研究的进展与前沿》, 《心理科学进展》第3期, 第317-326页。
- 39.周波、张飞宇、袁方, 2022: 《乡村振兴背景下第一书记驻村帮扶与农户创业研究》, 《农林经济管理学报

报》第6期，第670-679页。

40.周忠丽、周义程，2018：《资源下乡背景下农村基层党组织凝聚力弱化困境及其排解》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第6期，第60-68页、第158-159页。

（作者单位：<sup>1</sup>中国人民大学农业与农村发展学院；

<sup>2</sup>中国人民大学乡村治理研究中心；

<sup>3</sup>清华大学公共管理学院；

<sup>4</sup>清华大学中国农村研究院）

（责任编辑：马太超）

## How Do Grassroots Communist Party Organizations Promote Rural Construction? A Case Study of the Party Branch of Chuandi Village from the Perspective of Organizational Leadership

YANG Runfeng WANG Yiming TONG Zhihui LIU Chuang

**Abstract:** Rural grassroots party organizations play a vital role in promoting rural construction, and analyzing their leadership mechanism provides valuable insights. Based on the historical materials of the Party Branch of Chuandi Village from 1951 to 1953 in the “Sanliwan Historical Archives”, this study investigates the grassroots party organizations’ leadership formulation during the early years of the People’ Republic of China, and delves into the internal mechanism of how grassroots communist party organizations leading villagers to push forward rural construction. We find that grassroots communist party organizations give full play of the organizational leadership role in light of vision provision, democratic execution, and supervision. The role facilitates the village’s comprehensive development and guide villagers to participate in village construction, attaining “co-construction, co-governance, and co-sharing” rural development pattern. During this process, grassroots communist party organizations also obtain villagers’ increasing recognition. In terms of comprehensively promoting rural revitalization and realizing common prosperity, this study sheds lights on how to effectively employ the potentials of grassroots communist party organizations.

**Keywords:** Grassroots Communist Party Organizations; Organizational Leadership; Rural Construction; Agricultural Cooperation; “Sanliwan Historical Archives”