



甘乃光演講

小組的運用

國立中山大學政治訓育叢書

中華民國十六年十二

演 筆 編 經
講 記 輯 售

序

無論什麼政黨，在未完全實現其主義之前，都是處在鬭爭的時期。我們的國民黨當然不是例外。

處在鬭爭中的本黨而想獲勝利就必要使本黨的黨員個個有鬭爭的準備。小組的組織就是使黨員準備鬭爭一種極有效的方法。我們可以說，本黨將來之能否成功完全視乎小組運用之靈敏與否而定。所以我們希望本校的同志能够切實認識這本小冊子中關於運用小組的真理並且能够依着實行以期成功本黨所領導的革命和實現本黨所提倡的主義。

小組的運用

今天是大學生會成立的日子，學生會成立，可說是組織的成功，但若不討論進行的計劃，那這個組織不久就會變為失敗。要研究的進行計劃是很多的。我今天單提出一個——學生會是一個大組，我不說他，我現在來講一講『小組的運用』。這個題目，前天也曾講了一點，但那時是毫無系統的拉拉雜雜的講，我認到『小組』是進行計劃中最重要的一個，故乘這個機會和各位作一個比較有系統的討論：

一 怎樣組織小組

怎樣組織小組？這是一個各位急要知道的問題。中大學生雖有一千多人，

但要學生會不會變爲十幾個執行委員的，那就必要有「小組」的組織。政治訓育部已規定並已進行一種政治訓練的小組了，我盼望學生會諸同志起來極力幫助，使他能夠成功。

要組織小組，第一先要找基本人才。每小組組員，至多不得過十個人，多了反不好運用所以叫他十人團也好。每組由一個人爲書記，負責進行。小組是幹部人才養成的好地方，有了幹部人才，慢慢的可以把小組擴大起來，即勢力也擴大起來。這是小組最重要的作用。

小組可以吸收多數人材，比方，中大學生會的小組最初不過是十個中大學生而已，但外面尚有執信，女師等等和其他各校許多男學生女學生；故當由小組派出負責的組員與各校同學聯絡，去指揮他們的一切學生運動，照這樣做法，中大學生會可以成爲全廣州市，全廣東的青年運動的大本營，總機關，這

種擴大是只限於自己方面，即學生方面。

第二要把我們的小組擴大到民衆中去，就是說，我們的小組的組員跑進民衆組織中去組織小組，要跑進商會，農會，工會等組織中組織一個小組應負指導民衆組織的責任，如此，則民衆團體雖多，也可以指揮靈如，毫無窒礙。這民衆團體中的小組，他的作用最爲重大，即是黨團的組織在大組織之內，好比身下的脈絡，中樞的心臟，一發動，全體都動作起來。民衆的團體尙未能統一指揮與行動，就是缺乏指揮的機關，即本黨缺乏黨工作，比方，學生會召集開會，常常都是人數到不齊，這也是沒有小組的「故」。現在所說的小組，他的作用應該在民衆組織中灌漑進去，要在工會，農會和其他會社的組織中都有我們的小組，受我們大組織的指揮。要這樣，才不是孤孤單單的，就是說，小組自身要有種種活動，在外又要參與口

動，要在各種民衆組織中，都有以我們小組的組員爲中心的小組，從事活動。（這樣則本黨對於民衆的指揮不會像現在這樣感覺着些微困難了。）

二 小組的工作

小組的工作。可以分開二方面來說！第一方面的工作有下列幾項！

（一）執行全體的決議。小組是，受全體組織的上級機關的監督和指揮的，故必須執行全體的決議。

（二）吸收新同志，（三）訓練同志，吸收新同志，然後我們的組織才能發展，但不能像招民軍一樣去吸收新同志，民軍是毫無訓練的，故數量愈大愈不好，我們是要用訓練軍隊的方法，嚴格地吸收新同志，又嚴格地實施訓練。

（四）參加實際的工作。小組要引導同志參與實際的工作，如開會，如加入各種民衆運動。行動與思想二方面的訓練，要並重，要同時舉行。

又一方面的工作，也可以分開幾項來說：

一、觀察同志 這是極重要的工作。比方，有一個人拿了一張名片來找你，你要問這是什麼人？你不要以認識他的名，他的臉孔，知道他是張三李四便算了事，你要進一步去觀察他，假如那是執信學生，你要曉得執信學生和他校的學生有什麼特別的地方，他個人的派別如何，他的思想是怎樣的，他的工作又怎樣？他的行動能夠有助於革命嗎？如果他是非同志，但不是一個糊塗蟲，你應該像基督徒個人傳教的方法，去感化他，使他心悅誠服與我們合作。但這層工作最緊要的條件，就是要觀察得清清楚楚，才能見效。

二、開會 小組內部的會議，可分為三種，即報告會，討論會及批評會。怎樣進行這三種工作，下面再詳說。

三、引導同志去工作 上面說到小組要參與實際的工作，是就小組本身

說，這是指小組的組員應該引導同志去切實工作。

三 怎樣去觀察同志

要觀察同志，不能不有一個共同的觀察的標準，不然的話，各有各的標準，比方，你說他寫的字很好呀，這個人不錯！另一人又不以為然啊，原來他是修的花旗裝的頭髮，所以他是很好；或者又有人以為他說話的多少，或他用的字眼的好不好，來做判斷的標準，那就糟糕了。我們要拿革命的全體的利益為標準，站在黨的立場上去觀察，看他是不是為謀全體的革命的利益而工作的革命派還是圖謀私利的假革命派，他是左傾還是右傾。

但要求觀察的結果是正確無誤的，那必須先明瞭普通一般人的背景。

第一個是中國歷史的背景。因為中國現在社會經濟狀況，仍然是幾千年遺下來的農業和手工業經濟，即是尚在農業經濟時期，故下面說的三種人特

別的多：

一、地方主義者；

二、宗法社會思想

三、個人主義者。

這是很普通的現

便說是同宗，格外親切

其他朋友更喜歡來往？

的時候，必說瓊州話，東

其他什麼湖南人要講

算是地方主義的表現。

否常常爲大眾的利益

中，若未曾受過訓練的，差不多沒有一個人沒有這三種思想或主義，不過我們明瞭這點以後，我們就要去看看那個人留在他頭腦中的封建思想究竟有多少成份，占了他思想的全部幾分之幾，把他細細的分析一下，便可以知道他是什麼樣的一個人了。

其次要注意的是階級背景。他是什麼人的子女，他的父親是不是買辦，還是大地主，抑或舊官僚，律師，或是工會的執行委員長？他的說話，說得很好，很動聽，他也想去革命工作，但他這種「想做」是不是希望由此使他的父親可以容易做官？現在農民運動講習所，絕對不收大地主的弟子，如果收他，那就不好了，因為農民運動與他本身的利害衝突，他若也來做農民運動的工作，除非他犧牲以前的一切，不然便要做出反革命的舉動來了。因為照階級革命論起來，有錢的子弟，遊手好閒的子弟是不知道起來革命，他們也不需要革命的。

同時，我們又再要看他在家庭裏所占的地位。他或是「大子」？還是姨太太的兒子？這個對於他的思想的。更重要的是，他娶了老婆嗎？他結了婚嗎？娶了夫，命了，做了人家妻子的女人，更不肯講革命了。若結婚不肯革命，那是頂好的革命健者啊！並且娶了老婆又生了很重，每個月要一百元，或二百元的開消，那你要他做要在金錢上計較了，又子女多的人，多是不肯做激烈的事，要他幹起來，那是什麼都要難了！

除了要觀察，調查他的階級背景和家庭背景外，不可忽略的，要加以注意的，他是不是喜歡穿西裝？好眼鏡？好看影戲？吃西餐，或者常飲茶？我們知道，家庭生

必然能做一個好革命家，不然雖嘴裏說得很好聽，做起實際的工作來，便不見得那麼樣好了。所以一個人，或其家庭的收入，支出的情形，對於他能革命不能，或忠實於革命否，是有很大的關係。

其次要注意觀察的是人的個性。

個人的個性大概有三種極不相同的，一是感情的，一是意志的，一是理性的。有的人只講意志，意志堅強，則連道理也不講了。有的人富於感情，但他的感情是頹廢的專講風花雪月，做無病呻吟的文章，這是不能革命的。有的人專講理性，喜怒哀樂的感情很少，不致一時間十分興奮，過了一刻又在那裏做他的妥妥當當的文章。不過理性要不流於孤獨，而又能很客觀的去判斷一切，意志堅強，氣勢極銳，且能有像接到某女士表白愛你的信時這樣熱烈的感情去幹革命工作，那就利害極了。

用運的組小

父親的金錢；他原是只任感情的衝動，而不受理性的指揮，但是他現在已能把感情放在理智監督之下了：以前他是無膽量的，現在做事堅決，膽子極大了；以前他說話是言過其實的，所謂好車大砲的，沒有做的事，他竟說是做了；總而言之，要看他的思想，言論，行動是不是一路都沒有改變，或者已經改變了，他改變的歷程又是怎樣？這些都明白了，然後我們可以知道他有沒有進步——他的思想和行動有沒有進步？

觀察後的辦法。我們已照上面說的幾種方法去觀察同志以後，那要怎樣辦呢？若發現他有弱點，我們可以用方法去救濟匡正他，比方，他原是好寫字的，我們可以不必叫他改去這個習慣，但叫他寫革命的標語，如叫他多寫幾張國民革命成功萬歲中大學生會萬歲等一類的標語。比方，他原是好做小說的，我們可以用他的天才成爲革命的，勸他鼓勵他去描寫受壓迫的民衆的生活，

——工廠工人，手車工人等的生活，使他的注意力集中於革命的方面，即是要利用他的強點去減少他的缺點，這樣，使他變成爲最革命的最能工作的勇敢的忠實的同志。

四 怎樣報告

前面我們說過，小組至多不過十人，常常要開會，開會時重要的工作有三，第一個是報告會裏的報告。但怎樣報告，這是在未報告以前必須曉得的。一個人有沒有受過訓練，看他的報告便可以知道一點，受過訓練的，他的報告是有一定的程序，一定的規則，比方，軍隊是受過訓練的，當他報告什麼事時，一定先大聲叫道：報告！接着說第一項是什麼是怎樣，第二項又是什麼，又是怎樣怎樣說了以後，更高聲叫道：完了！若是普通一般很浪漫的人，他說起話來是毫無次序，毫無規則的，比方，要你報告某一會社開會的情形，你便須把開會的日子在

幾點鐘，在什麼地方，這是第幾次常會，人數共多少，誰是主席，這些事實，依一定的格式，順序報告出來，還有那次會議之重要議案是甚麼？是怎樣解決？這個更須報告出來。不過，在報告中是不用發議論的，若發議論，便變為不質實了，也不用評論——批評另有批評會，只要用很簡單的言語，或文字，清清楚楚，條分縷析地報告那些主要的事項。

報告的種類有三；

一、是政治報告。國外的國內的以及廣東的本市的最近政治狀況，都要有明白的簡要的報告。我們不是無政府主義者，我們認識政治的力量是很大的，社會的力量，是互有關係的。所以我們對於最近的政治狀況，不能不有一個簡明的報告。

二、是社會報告。這即是把社會的情形來明瞭。比方，近來機器工會與粵漢

小組的運用

知 識 的 發 展 與 應 用

批評的兩方面。常人以為說人家的不是處，不好的地方，才算是批評，這是錯了。批評是包含二項；說好也是批評，說壞也是批評。比方，你說，喂，某同志，你演說得不好，因為太快故不好，太快了故沒有人拍掌（沒有使人拍掌的機會。）你已把他的不好處說過了，你應該也把他的好處說一說，所以，你當在實情上對他說，喂，某同志，你雖說的太快，但你的材料好，有預備，而口齒也明白，聲音也還清爽，這樣好的，壞的都合在一起說出來，那某同志聽了你的話以後，他一定能誠懇的接受你的批評了。文章也是有好有不好的，二方面可以批評的。我會請吳稚暉先生批評我的文章，他老實不客氣和我說，你的文章不是不好罵人，但這與陳獨秀的罵人的文章有別，獨秀的文章，一切又拉刀，使被罵的人痛得很利害，你的爽爽快快罵了便算，不再拉刀，故使人不覺得痛。他又說，我自己的呢，老實說罷，常常不免太長了，拉拉雜雜的，很散漫的說了一大堆。從吳先生這

用區的問題

是真心要幫助他的。比方批評工人運動的現況，你必須站在工人的立場上去說話，不要取一種攻擊的態度，要有誠懇的同情的態度。又譬如批評孔子不穿西裝，但學穿馬褂，這能使他老人家信服你的話呢？

在批評同志當中，一方面要開誠布公，一方面又要嚴守秘密。背面說人的壞話是不好的，我們要很開誠地對面和他說，說他甚麼地方不好，但甚麼地方則很好。但切切不可在外面去宣傳，說某人此不對，那不對，並且說，他自己也會認為不對等一類的，暴露人家的壞話，這樣，使那個受批評的人，無改良的機會，這是最不對的。

對於非同志的批評，都應該很具體的說出理由來，如批評梁啟超是要不得，便該把他所以要不得的理由，第一第二第三第四等項說明白，然後這種批評纔有意思。至若批評同志更應該把具體的理由說出來，如你說甘乃光是左



有一個『或是或非』或此或彼』的性質的問題，比方你做書記，你先把要討論的問題說出來，並把問題中幾方面重要的涵義也簡要的報告出來，然後付討論，你自己可以先發表你的意見，然後全體組員依次或隨人的方便先後發表意見，但當無論誰發言的時候，不能在中間去指摘他，必須要等到他講完了，纔可以讓你批評或駁辯，不然變為專制了，不是大家共同討論了，討論任一個問題，都要大家自由參加意見，但有人說得大久了，書記也可以警告他，不得已也可以停止他發言，不過切不可他的意見與我的相反，便來禁止他發言，這一層是要大家保持的原則。再總括起來說，討論不要演講式，也不要太短簡，要有一個問題，發表意見，是就問題內容各方面去着想，又必須站在革命的黨的立場上，不然，便不是我們所要的『討論』，就討論也是無意義的。

廣泛，愈小愈切實愈好，討論時要有方法，要靠過去的經驗，要大家的思想集中在一點，要把問題的方面，逐項逐件的分別述說，討論而集中於一個要點，即是說，要使大家的議論都歸於正路，不要拉拉扯扯，說到題外去，能這樣，討論纔有結果；討論完畢後，必須決議，決議即是把各人的意見集中，或爲整個的公共的意見，這才算是有結果，還有一點要注意的，討論是根據報告來的，有報告然後有事實，有問題，不然如坐五尺井內，去討論天的大小，那不是笑話嗎？

已有了決議，若不實行也是無結果的，如果單單報告，或單單討論，是不對的，這有點像六朝時代的清談家，終日談此說彼，並沒有一點決議，更說不到實行，這究於社會上事實的問題有甚麼效果？就是思想也決沒有進步的希望，所以我們必須根據前頭說過的手續，由報告而討論而決議而實行。

怎樣指導同志去實習

要指導同志去實習，首先要給與實習的機會，同志已經過了相當的訓練，大家的意識既已統一，便當工作，參加實際的工作，但單靠個人的力量來找工作，機會是很難的，所以我們都要時時準備去找着機會，預備許多地方，給同志去實習工作，如辦平民學校，工人補習學校等，是給同志實習的最好的地方，因此，又應該給個個同志都有實習的機會。比方，要某同志到某平民學校演說，他第一次當然要很羞澀的面紅耳赤起來，但當給他二次三次四次的機會，那麼，他的演說的才能一定能够逐漸進步，不道初學習演說的人，每每因第一次說得不好，便會灰心的，所以要又

『繼續的指導，』要使他有興趣有勇氣，故一方面要安慰他，同時又要批評他，批評與安慰當同時並進，比方，你對某同志說，喂，老實講，你的演講太過呆板了，只像講教科書一樣，並且又在那裏高聲的說甚麼帝國主義是工業資本

主義集中，進展到財政資本的結果呀，什麼社會主義有空想的社會主義又有什麼科學的社會主義，種種的分別啊，這一類的話，因為工人智識還不够來了，故你愈講得多，他們越怕了，聽不見什麼東西，不特不拍掌，且慢慢的跑開了，這是不好的，這是你的缺點。說了這一大篇批評的話後，你便當即刻安慰他說，這是難怪的，初學習演講的人，無論誰都一定會如此的，但你的態度，你的精神，你的聲音都很好，所以這次並不算失敗，下次再努力，一定可以比這次說得好，將來一定能有大成功。這樣，不管你那位同志一定很受你的安慰而興奮而更努力工作了。所以，繼續指導時

「要批評，又要安慰。」

每個同志工作以後，又要報告，他必須在小組開會時報告他的工作的經過，工作的心得等，否則，他便不能受小組的監督和指揮，而小組也失了他的作

用了。

在小組裏有一個最重要的工作，就是要養成一種風氣，使個個同志都覺得除革命的工作以外，是沒有別的工作值得留意的，個個都認到單單革命的工作，革命的事業才是有意義且有興趣的，有時工作忙的時候，可以不吃飯，可以不睡覺，可以什麼都不怕，什麼也不管，但更奮起精神，努力工作，我們自己能夠這樣堅忍耐勞，精神煥發，那其他同志，也必跟着來，共同努力，這樣，必然能夠使得個個同志都成功爲革命職業家，終身做一革命者，而小組的作用最大的成功，也就是養成一般

「革命職業家。」

七 小組與上級機關的關係

雞蛋殼的祕密，現在有許多小組組織，都小祕密的進行，但我們要曉得，我們

的固當守秘密，然若是雞蛋殼般的秘密，不出來，是不會受孵化而生子的，故單單像蛋壳一樣秘密起來是不好的，小組必須與上級的大組織發生關係，互通聲氣，成爲有系統的密切的關係，所以，我們一方要對外守秘密，但對同志尤其是小組對於上級機關要開誠的報告，不特無須守秘密，且當以這個秘密益促進上級機關與小組間的密切關係，所以第一個要點是小組應與上級機關發生關係。

小組必須執行上級機關的決議案。若無上級機關統一指揮，下命令，或小組不執行上級機關的命令，或決議案，那麼上下已無聯絡，上級機關固然失了作用，就是小組自身也失了主腦，活動起來，是不濟事的，不久要歸於失敗的。如現在本黨有許多區分部毫無活動，同志又不到區分部去開會，只有執委挂了名，而整個區分部變爲無人的區分部，這是很不好的現象，原來係因爲上下級

機關不發生密切的關係，而區分部執委及同志又不努力於執行上級機關的決議案，這一點，我們是應該設法改良的。所以第二個要點是

小組要執行上級機關的決議案。

要指揮統一，行動靈敏，而團體堅固，則必須採用民主集權制。什麼是民主

集權制呢？舉個例子來說，選舉是一件重要的事，普通的辦法，是以票數的多少

而定中選與否，若民主集權則不是這樣；選舉是由大家投票，即是普選制（民

主的，但名單則可由上級機關決定（集權的）這又是民主而又集權的制度。又

如，小組要進行一種什麼宣傳，在未實行以前，當在內部自由討論（民主的）所

但討論的結果，應該怎樣決定，這是當屬於上級機關去辦理了（集權的）所

以每個小組對於民主集權的組織原理當認得很明白清楚，然後纔有作用。三

國上劉關張桃園結義，也是小組之一種，他們有小組故能力很大，不過這是宗

法社會思想的結晶，在現在用不着了。我們是由小而大，一級一級的，極有系統的民主集權為原則的組織，要不然便失了作用了，所以第三要點是

要民主集權制。

上面舉的三個要點——一，要與上級機關發生密切的關係，二，要執行上級機關的決議案，三，要民主集權制，是小組與上級機關的關係中最要注意的。

八 小組運用的循環性

小組的運用是有循環性的，每十人編為小組，每一小組推一人為書記，負召集會議，記錄等責任。而每個組員可以受了本小組的命令出去，另邀一部人組織一個小組，這樣擴大出去，那小組的工作擴大起來了，而組織也擴大起來了，在小組內訓練以後，出去工作，工作以後，回來報告，我們就他的報告，加以批評，討論，議決，——再定新工作計劃，然後又再出去工作，工作以後，又要報告，又

要批評，又要討論，又要決議，同時又得報告給上級機關知道一切，這樣，出又返，返後又出，已能放出去，又能收回來，這樣循環的進行，經驗日富，計劃必日見精密週到，而工作也必趣味濃厚，到了那時，小組的運用纔算是完成了。

今天是學生會這種大組織成立的日子，我特別提出小組的運用來講，是因為現在政治訓育部已由組織科進行小組的和組織工作了，小組能實行，則全體同學都做工作，學生會是全體同學組織的，故他的力量也必然增加，並且可以擴大出去，做青年運動的大本營。要曉得在大組織之內，必須講求小組的運用，小組的運用成功，即是大組織的成功，這一大一小是互相為用，沒有小的，大的活動不靈，沒有大的，小的活動無結果。兄弟很誠懇的希望學生會不會成爲空空洞洞的一個學生會，或變爲執行委員會的學生會，但希望學生會的內容很充實，即是很能活動，努力於革命的工作，要完成我這個希望，所以特別提出『小組的運用』和各位講講。

用運的組小

(一)認清中國的歷史及環境認定三民主義是解放中國唯一的道路革命是人類最高的行爲

(二)要使學生了解一切文化須以大多數人的生活爲對象

(三)要指明一切文化現象如法律政治宗教道德風俗文學哲學美術等等的客觀的條件及其歷史的性質但不必宗一家之說在學問上仍提倡批評的精神

(四)打破虛榮心及一切宗法社會的思想

(乙)行動方面

(一)剷除個人利害的觀念養成絕對遵守和執行紀律的習慣糾正個人的浪漫行動

(二)絕對保持黨在行動上的一致

用運的組小

(十) 各個黨員的工作要由團體按各人的能力適當分配所以黨員對於各同志的特長能力性格及其可以擔任和應當擔任的工作平時最要注意預備分配工作時提出決定或經他人提出後表示贊否要知一個團體如能認識他的各份子的長處盡量利用他的各份子的長處這就是成功的條件

(十一) 黨員分配工作要以各盡所能為原則在黨的指導之下黨員沒有選擇工作的自由在緊急時黨為應變而派黨員工作更不容選擇

(十二) 凡黨員要對於黨的根本大計時時發問解答自己不能解答時要隨時在討論會中提出討論切不可含糊疑惑

(十三) 遇同志有犯紀律的行為時即立刻毫無隱藏的報告所屬之黨部聽黨部之糾正或懲戒凡明知同志犯紀律而不立刻報告或不盡情報告者即是不忠於黨



四

區長聯席會議由組織部主任召集之以組織部主任爲主席組長聯席會議由區長召集之以區長爲主席小組書記會議由組長召集之以組長爲主席

五

各區同組會議如認爲必要時由組織部召集之

六

各組按照學生報名人數編定之但每一個學生不能加入三組以上

七

各生填具入組表以後不得轉組