

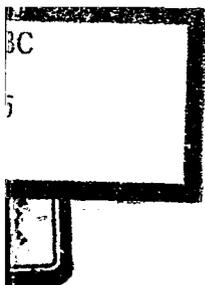
576
40222

領導方法文選

李傳緒編



冀魯豫書店發行





MG
D25
3

— 目 錄 —

(一)

- 中共中央關於領導方法的決定……………〔五〕
- 沒有調查就沒有發言權〔毛澤東〕……………〔五〕
- 論領導與檢查〔錄自「新大林全集」〕……………〔八〕
- 密切與群眾聯繫〔錄自「聯共黨史結束語」〕……………〔一二〕
- 「一刻也不脫離群眾」〔錄自「論聯合政府」毛澤東〕……………〔一四〕
- 轉變工作作風〔錄自「關於工作作風」高崗〕……………〔一五〕
- 群眾觀點與群眾路線〔錄自「關於學習問題給淮北區黨委的信」劉子久〕……………〔二三〕
- 「善於從黨內的情況出發」〔錄自「時時刻刻為老百姓真利益舉」高崗〕……………〔三六〕
- 表揚英雄模範……………〔三九〕
- (一) 選舉勞動英雄與模範工作者〔錄自「採用新的組織形式與新的工作方式」解放日報社論〕
- (二) 表揚模範〔錄自「冀魯豫分局關於表揚模範的指示」〕
- (三) 貫徹表揚模範的領導方法〔錄自「冀魯豫分局關於貫徹表揚模範與群眾選舉辦法的指示」〕
- 領導與群眾結合〔錄自「站穩腳跟，放下鬮子」張霖之〕

(二)

- 貫徹大膽放手〔錄自「貫徹大膽放手的領導方法」葛里〕……………〔四八〕
- 貫徹「從群眾中集中起來回到群眾中堅持下去」的領導方法〔春蘭〕……………〔五三〕
- 齊河縣委活動份子大會換了走群眾路線的領導方法〔李春蘭〕……………〔五九〕

滑縣發動群眾中的領導方法〔摘要〕〔張華〕	〔六七〕
學習李守誠的領導方法〔錄自「觀城生產運動中的幾個問題」〕〔李春蘭〕	〔七五〕
孟祥英的工作方法〔說明道理，自己做引線〕〔涉縣婦救會〕	〔八〇〕
走群眾路線的教學方法〔耿一山〕	〔八二〕

中共中央關於領導方法的決定

(一九四三年六月一日中央政治局通過)

(一) 無論進行何項工作，有兩個方法是必須採用的，一是一般與個別相結合；二是領導與群眾相結合。

(二) 任何工作任務，如果沒有一般或普遍的號召，就不能動員廣大群眾行動起來；如果只限於一般號召，而領導人員沒有具體的、直接的從若干單位將所號召的深入實施、突破一點、取得經驗，然後利用此種經驗去指導其他單位，則無法考驗自己提出的一般號召是否正確，也無法充實一般號召的內容，便有使一般號召歸於落空的危險。例如一九四二年的各地整風，凡有成績者，都是採用了一般號召與個別指導相結合的方法；凡無成績者，都是沒有採用此種方法。一九四三年的整風，各中央局、中央分局、區黨委及地委除提出一般號召（全年整風計劃）外，必須在自己機關中及附近機關、學校、部隊中，選擇二、三單位（不要很多）深入研究，詳細了解整風學習在這些單位的發展過程，詳細了解這些單位中若干個（也不要很多）典型的具體幹部之歷史經歷、思想特點、學習熱情與工作優劣；並親自指導這些單位的負責人具體的解決各該單位的實際問題，藉以取得經驗。一機關、一學校、一部隊內部亦有若干單位，該機關、該學校、該部隊的領導人員亦須這樣去做，這又是領導人員指導與學習相結合的方法。任何領導人員凡不向下級具體單位的具體人員、具體事件學習者，必不能向一切單位作普遍的指導。這一方法必須普遍地提倡，使各級領導幹部都能學會使用。

(南)

〔三〕一九四二年的整風經驗又證明，每一具體單位的整風，必須在整風過程中形成一個以該單位行政首長為核心的少數積極份子的領導骨幹，並使這一領導骨幹與參加學習的廣大群眾密切結合，才能使整風完成任務。只有領導骨幹的積極性，而無廣大群眾的積極性配合，便將變為少數人的空忙；但如果只有廣大群眾的積極性，而無有力的領導骨幹去恰當的組織群眾的積極性，則群眾積極性不可能持久，又不可能走向正確的方向與提到高級的程度。任何凡有群眾的地方都是比較積極的、中間狀態的與比較落後的三部份人，而這三部份人的比例又大致都是兩頭小中間大。故領導者必須善於團結少數積極份子作為領導的骨幹，並推動這批骨幹去提高中間份子，爭取落後份子。凡屬真正團結一致，聯繫群眾的領導骨幹，必須是從群眾鬥爭中〔例如整風學習〕逐漸形成，而不是脫離群眾鬥爭所能形成的。任何一個偉大的鬥爭過程，其開始階段、中間階段與最後階段的領導骨幹，不應該是也不可能是完全同一的，必須不斷選拔在鬥爭中產生的積極份子（英雄），來替換原有骨幹中相形見绌的份子，變化的份子。許多地方及許多機關工作推不動的一個基本原因，就是缺乏這樣一個團結一致、聯繫群眾的經常健全的領導骨幹。一個百人的學校，如果沒有一個從教員中、職員中、學生中自然形成的〔不是勉強湊集的〕最積極最正派最機明的幾個人至十幾個人的領導骨幹，這個學校就一定辦不好。斯大林論黨的布爾塞維克化的第九條中所說建立領導核心問題，我們應該應用到一切大小機關學校部隊中去。這種領導骨幹的標準，應是季米特洛夫論幹部政策中所舉的四條幹部標準無〔眼忠心、聯繫群眾、獨立工作能力、遵守紀律〕，無論是執行戰爭、生產、教育〔包括整風〕等中心任務，無論是執行整風學習、檢查工作、審查幹部或其他任何工作。除採取一般號召與個別指導相結合的方法以外，均須採取領導骨幹與廣大群眾相結合的方法。

〔四〕在我黨的一切實際工作中，凡屬正確的領導，必須是從群眾中來，到群眾中去。這就是說：將群眾的意見（分散的無系統的意見）集中起來（經過研究化為集中的系統的意見），再到群眾中去作宣傳解釋，化為群眾的意見，並使群眾堅持下去見之於行動；並在群眾行動中考驗這些意見是否正確；然後再從群眾中集中起來，再向群眾堅持下去。如此無限循環，一次比一次更正確、更生動、更豐富，這就是馬列主義的思想或方法。

〔五〕領導骨干與廣大群眾在組織中、在鬥爭行動中發生正確關係的思想，正確的領導意見祇能從群眾中集中起來又向群眾中堅持下去的思想，在領導意見之實行時，要將一般號召與個別指導互相結合的思想，均必須在此次整風中普遍的加以宣傳，藉以糾正幹部中在此問題上存在着的錯誤觀點。許多同志不注重與不善於團結積極份子組成領導核心，不注重與不善於使這種領導核心與廣大群眾密切的結合起來，因而使自己的領導變成脫離群眾的官僚主義的領導。許多同志不注重與不善於總結群眾鬥爭的經驗，而歡喜主觀主義的自作聰明的發表許多意見，因而使自己的意見變成不切實際的空論。許多同志不注重於工作任務的一般號召，不注重與不善於在作了一般號召之後，緊的接續從事於個別的具體的指導，因而使自己的號召停止在口上、紙上、或會議上，而變為官僚主義的領導。此次整風必須糾正這些錯誤，在整風學習、檢查工作、審查幹部中，學會領導與群眾相結合、一般與個別相結合的方法，並在以後應用此種方法於一切工作。

〔六〕正確的領導意見，是從群眾中集中起來的，又向群眾中堅持下去的意見，這是基本方法論。在集中與堅持過程中，必須採取一般號召與個別指導相結合的方法，這是前一個方法的組成部份。從許多個別指導中形成一般意見〔一般號召〕，又將這一般意見到許多個別單位中去考驗〔不但自己這樣做，而且叫別人也是這樣做〕，然後

集中新的經驗，總結經驗，作成新的指示去普遍的指導群眾。同志們在這次整風中應該這樣去做，在任何工作中也應該這樣去做。比較好的領導，就是從比較善於這樣去做而得到的。

(七)任何工作〔戰爭、生產、教育或整風學習檢查工作、審查幹部，或宣傳工作、組織工作、防奸工作等等〕，上級領導機關都應通過有關該項工作的下級機關的主要負責人，使他負起責任來，達到分工而又統一的目的。「一元化」不應只是由上級的個別部門去找下級的個別部門〔例如上級的組織部只找下級的組織部，上級宣傳部只找下級的宣傳部，上級辦奸部只找下級辦奸部〕，而使下級機關的應總負責人〔例如書記、主席、主任、台長等〕，不知道或不負責；應該是總負責入與分負責人都知道都負責。這樣分工而又統一的一元化的方法，一件工作可經過總負責人推動很多幹部，有時甚至是全體人員去做，可以解決各單個部門幹部不足的缺點，而使許多人都變為自動工作的幹部。這也是領導與群眾相結合的一種。例如審查幹部，如果僅僅由組織部這個領導機關的少數人孤立的去做，必不可能做好；如果通過某一機關或某一學校的行政首長，推動該機關該學校的許多人員、許多學生、有時甚至是全體人員、全體學生都參加審查，而上級組織部的領導人員則正確的指導這種審查，實行領導與群眾相結合的原則，審查幹部的目的就一定能夠完滿的達到。

(八)在任何一個地區、一個機關、一個學校、或一個部隊，不能同時有許多中心工作；在一個一定時間內只能有一個最中心的工作，輔以別的第二位第三位的工作。這在該地區、該機關、該學校、該部隊的總負責人必須考慮到該處的鬥爭歷史與環境，將各項工作擺在適當的地位，而不是自己全無計劃，只按上級指示來一件做一件，形成很多的「中心工作」及凌亂無秩序的狀態。上級機關也不要不分輕重緩急的沒有中心的同時指定下級機關做很多項工作，以至引起下級

在工作步驟上的凌亂，總得不到確定的結果。領導人員依照每一具體地區的歷史條件與環境，正確的決定每一時期的工作重心與工作秩序，並把這一秩序堅持地貫徹下去，而務必得到一定的結果。這是一種領導藝術，這也是在運用領導與群眾相結合、一般與個別相結合這些原則時，必須注意解決的領導方法問題。

●〔九〕領導方法問題上的各細節問題，這不一一說到，由各地同志根據本決定所說的原則方針，自己去用心思索，發揮自己的創造力。鬥爭愈是艱苦就愈是需要共產黨人的領導與廣大群眾的要求密切地相結合，愈是需要共產黨人的一般號召與個別指導密切地相結合，而徹底粉碎主觀主義的與官僚主義的領導方法。我黨一切領導同志必須隨時找科學的領導方法去和主觀主義的與官僚主義的領導方法相對立；而以前者去克服後者。主觀主義者與官僚主義者不知道領導與群眾相結合、一般與個別相結合的原則，極大地妨礙黨的工作的發展，故爲了反對主觀主義與官僚主義的領導方法，必須廣泛地深入地提倡科學的領導方法。

沒有調查就沒有發言權

「農村調查」序言

毛澤東

這個材料延至今天才付印，但尋郎調查又遺失了。

現在黨的 policy，不是內戰時期那樣的土地革命 policy，而是抗日民族統一戰線 policy，全黨應該執行一九四〇年七月七日及十二月二十五日的中央指示，應該執行即將到來的七次大會的指示。所以印這個

時，一爲保存歷史陳跡；一爲幫助同志們找一個研究問題的方法。現在我們的同志，很多還保存着一種粗枝大葉、不求甚解的作風，甚至全然不了解下情，却在那裡担負領導工作，這是異常危險的現象。對於中國各個社會階層的實際情況，沒有真正具體的了解，真正好的領導是不會有的。

要了解情況，唯一的方法是向社會作調查，調查社會各階層的生活情況。普遍調查是不可能也不需要的，有意識有計劃的抓住幾個城市，幾個鄉村，用馬克思主義的根本觀點——階級分析的方法，作幾次周密的調查，乃是了解情況的最基本方法，只有這樣，才使我們具有對中國問題的最基礎知識。

要作這件事，第一是眼睛向下，不要只是昂首望天，沒有眼睛向下的興趣與決心，是一輩子也不會真正懂得中國事情的。

第二是開調查會。東張西望，道聽途說，決然得不到什麼完整的知識。我用開調查會的方法得來的材料，湖南一個，井岡山一個，早失掉了。尋鄔調查帶到延安，又不見了。這裡印的，主要是一個興國調查，一個是閩鄉調查與三個才溪鄉調查，閱者單看這三個，就可知道如何找到材料的方法。開調查會是最簡單易行又最忠實可靠的方法，用這個方法得了很大的，這比比較什麼大學還要高明的學校。到會的人，應是真正有經驗的中級下級幹部，或老百姓。我在湖南五縣調查及井岡山兩縣調查，找的是各縣中級負責幹部，尋鄔調查找的是——一部份中級幹部，一部份下級幹部，一個窮了的老秀才，一個破產了的商會長，一個知縣衙門管錢糧已經失了業的小官吏，他們都給了我很多聞所未聞的知識。使我第一次懂得中國監獄全部腐敗情形的，是在湖南衡山縣作調查時一個窮了的小獄吏。興國調查與長岡、才溪兩鄉調查，找的是鄉級工作同志與普通農民。這些幹部、秀才、秀才、獄吏、商人與錢糧師爺，就是我的敬愛的先生，我給他們寫

學生是必須盡力與採取同志態度的，否則他們就不理我，知而不肯，肯而不聽，開調查會每次人不必要多，三五個七八個人即够，必須給與時間，必須有調查綱目，還必須自己口問手寫，並同到會人展開討論。因此，沒有滿腔的熱忱，沒有眼睛向下的決心，沒有求知的渴望，沒有放下臭架子與甘當小學生的精神，是一定不能做，也一定做不好的。必須明白：群眾是真正的英雄，而我們自己是往往幼稚可笑的，不了解這一點，就不能得到起碼的知識。

● 我再度申明：出版這個黨內參考材料之主要目的，在於指出一個如何了解下層情況的方法，而不是要同志們去記那些具體材料及其結論。一般的說，中國幼稚的資產階級還沒有來的及也永遠不可能替我們預備完全的甚至起碼的材料，如同歐美日本的資產階級那樣。所以，我們自己非做搜集工作不可。特殊的說，實際工作者須隨時去了解變化着的情況，這是任何國際的共產黨也不能依靠別人預備的。所以，一切實際工作者必須向下作調查。對於只懂得理論不懂得實際的人，這種調查工作尤有必要，否則他們就不能將理論與實際相聯系。「沒有調查，就沒有發言權」，這句話，雖曾經被人認為「狹隘經驗論」的，我却至今不悔。不但不悔，我却仍然堅持沒有調查是不可能發有發言權的。有許多人，「下車伊始」，就些喇哇喇的發議論，提意見，這也批評，那也指摘，其實這種人十個有十個要失敗的。因為這種議論或批評，沒有經過周密調查，不過是無知妄說，我們竟吃所謂「欽差大臣」的虧，是不可勝數的。而這種「欽差大臣」乃是滿天飛，幾乎到處都有。依然是斯大林的話說得對：「不與實際相聯系的理論只是空洞的理論」。愛然又是他的話對：「不與理論相聯系的實際也只是盲目的實際」。除了盲目的、無前途的、無遠見的實際家，是不能叫作「狹隘經驗論」的。

我現在還深感有周密研究中國事情與國際事實的必要，是與我自

對於中國事情與國際事情依然還是半知半解，這種事實和認識的，並非說我是什麼都值得了，只是人家不懂得。和全黨同志們共同，向羣衆學習，繼續當一個小學生，這就是我的志願。

一九四二年三月十七日

論領導與檢查

（錄自「斯大林全集」。）

列寧曾教訓我們：不僅要教導羣衆，而且要向羣衆學習，這是什麼意思呢？

這就是說，我們領導者，不應當驕傲，而應當了解我們雖然是中央委員或人民委員，但還還不是說，我們已具有爲實行正確領導所必要的一切知識。職位本身並不能給予知識和經驗，稱號就更不必說了。

這就是說，只靠我們自己的經驗，只靠領導者的經驗，還不足以實行正確的領導。因此，除自己的經驗，除領導者的經驗以外，還須用羣衆的經驗，用黨員羣衆的經驗，用工人階級的經驗，用全國人民的經驗，以補不足。

這就是說，一刻也不可說弱我們與羣衆的關係，更不必說隔斷我們與羣衆的關係了。

最後，這就是說，必須仔細傾聽羣衆的意見，必須仔細傾聽平常黨員的意見，必須仔細傾聽所謂「無黨重要的人」的意見，必須仔細傾聽全國人民的意見。

我們領導者，只是從一方面，可以說，只是從上面看見事物，事

變，人；因之我們的視野是要受着或多或少的限制的。反之，辯論却是從另一方面，可以說，是從下面看見事物，事變，人；所以他們的眼界，也是有相當的限制。爲要得到問題的正確解決，就必須把這兩方面的經驗綜合起來。只有在這種場合之下，領導才會是正確的。（斯大林：『論黨工作之缺點』，一九三七年在聯共中央全會上的報告）。

只有布爾塞維克保存着他們與廣大群眾的聯系，那他們將一定是必勝不敗的——這可以說是一個定律。反之，布爾塞維克只要一脫離群眾，一喪失自己與群眾的聯系，一染上官僚主義的毛病，那他們就會喪失任何的力量，而變成空架子。（同上）

現在講到第二種工作人員，我們所指的是一種說空話的人，我可以說，這是些誠懇的說空話的人。（笑聲）是誠懇的，是忠於蘇維埃政權的人；但是沒有能力來領導，沒有能力來組織什麼事情。去年我曾和這樣一個同志談過話，這個同志是很可尊敬的一個同志，但是他是一個不可救藥的說空話的人，他能夠把任何一件活潑潑的事情淹沒在空談中去。請聽這篇談話。

我問：你們那裡的播種事情，辦得怎樣呢？

他答：關於播種的事情麼？斯大林同志，我們已經動員起來了。（笑聲）

我又問：那末，又怎麼樣呢？

他答：我們曾經直截了當地提出了問題。（笑聲）

我問：那末後來又怎樣呢？

他答：我們的工作有轉變，斯大林同志，很快就要有轉變。（笑聲）

我問：究竟怎麼樣呢？

他答：在我們那裡有着進步。（笑聲）

我問：可是，你們那裡的播種事情究竟辦得怎樣了？

他答：我們那裡的播種事情，暫時還毫無頭緒哩，斯大林同志。（全場大笑）

這就是說空話的人的面目。他們動員起來了，直截了當地提出了問題，他們既有轉變，又有進步而事情終究還是停頓着。

不久以前，一個烏克蘭的工人所說過的那個組織的狀況，也與上面的情形一模一樣。有人問這個工人在這個組織中是否有路線，他回答說：「怎麼，路線………路線當然是有的，只是工作看不見。」（全場大笑）很明顯的，這個組織也有自己的、誠懇的、說空話的人。

當撤換這種說空話的人底職位，派他們遠遠離開實際工作的時候，他們更擺開兩手而帶着驚奇的精神氣說道：「爲什麼撤消我們？難道我們沒有做了對於事情所必須的一切事情？難道我們沒有召集突擊隊員的集會？難道我們在突擊隊員的代表會議上沒有宣佈黨和政府的口號？難道我們沒有選舉中央政治局全體委員爲名譽主席團（全場大笑）？難道我們沒有給斯大林同志送祝詞？——你們還要我們做什麼事情呢？」（全場大笑）

怎麼對付這些不可救藥的說空話的人呢？如果把他們留在實際工作上，他們能够把任何一件活潑的事情沉沒在滔滔不絕的說話底洪水裡面。很明顯的，應當把他們從領導的地位上撤消，叫他們去做其他的不是實際的工作。說空話的人是沒有做實際工作的資格的。（喊聲：「對呀！」鼓掌）

必須使得黨在製定各種口號和指示時，不是根據讀熟了的公式和歷史上的類比，而是根據對革命運動的具體條件——國內的和國際的具體條件周密分析的結果，同時必須估計到各國革命的經驗。

必須使得黨在群眾革命鬥爭的烈火中檢查這些口號和指示的正確

性。

必須使得黨在自己的工作中，善於把最高的原則性（不要把這與關門主義相混淆）和與群眾的最大限度的聯系及接觸（不要把這與尾巴主義相混淆）相配合，不然，黨不僅不可能激發群眾，而且也不能向群眾學習，不僅不可能引導群眾和把群眾提高到黨的水平，而且也不可能傾聽群眾的呼聲，以及推知群眾的迫切需要。

必須使得黨不掩飾自己的錯誤，不怕批評，而要善於在自己的錯誤上改進和教育自己的幹部。

必須使得黨有系統地檢查自己的決定和指示的執行，不然，這些決定和指示就有變成空文的危險，這危險破壞廣大的無產階級對於黨的信心。（斯大林論黨的布爾什維克化十二條）

審查工作人員、審查工作指示之執行情形——這是什麼意思呢？
審查工作人員，這就是說不是以工作人員之允諾和宣言為標準，而是以他們的工作結果為標準來加以審查。審查工作指示之執行情形，這就是說，不僅是在辦公室裡，不僅是按他們的形式上的工作報告來審查，而首先是要在工作地方，按實際的執行結果來審查。一般說來，是否需要這樣的審查呢？是絕對需要的。其所以需要，第一，就是因為只有實行這樣的審查，才可以透徹無遺地認識工作人員，查明他們的真正品質；其所以需要，第二，就是因為只有實行這樣的審查，才可以查明執行機關之優點和缺點；其所以需要，第三，就是因為只有實行這樣的審查，才可以查明該工作指示本身之優點和缺點。

有些同志認為，對於工作人員的審查，只可以從上而下來執行，這就是領導者根據被領導者之工作結果來審查被領導者，這種看法是不對的。從上而下來審查，當然是需要的，因為這是審查工作人員及審查工作指示之執行情形的有效辦法之一。可是，從上而下的審查，還

總不能包括整個審查工作。除此而外，還有另外一種審查方法，即從下而上的審查，就是說，由群眾、由被領導者來審查領導者，指出他們的錯誤，並指明改正這些錯誤的辦法。這種審查，乃是最有效的審查工作人員的辦法之一。

黨員群眾在積極份子會上、在代表會議上、在代表大會上審查自己的領導者，其方法就是聽他們的工作報告，批評他們的工作缺點，選舉或不選舉這個或那個領導同志為領導機關的人員。我們黨章所要求的民主集中制之在黨內確切執行，黨機關之毫無條件地以選舉手續產生，提出候選人以及取消候選人資格之權利；不記名的投票方法；批評和自我批評之自由；所有這些，以及諸如此類的辦法，必須確切實行，以便同時也使黨員群眾易於審查和監督黨的領導者。

非黨員的群眾，在非黨員的積極份子會上，在各種各樣的群眾會議上；審查自己的經濟工作的、職工會的，以及其他的領導者，這些群眾，在這些會議上聽自己的這些領導者之工作報告，批評缺點，並指出改正這些缺點之辦法。（斯大林一九三七年三月在聯共中央全會上的報告和結論）

密切與羣衆聯系

（錄自「聯共黨史結束語」）

譬如果善於像列寧所說的那樣「與極廣大勞動群眾，首先是與無產者羣衆，但同樣也與非無產者勞動羣衆——聯系、接近，而在某種程度上也可以說是與他們融成一片」（『列寧全集』第二十五卷，第

（三四頁），那末，它就是不可被戰勝的。

黨如果在自己狹隘的黨範圍內閉戶幽居，如果它與群眾隔絕，如果它用官僚主義的灰塵掩蓋着自己，那末，它就會陷於滅亡。

斯大林同志說：

『只要布爾塞維克是保持着與廣大民衆的聯繫，那他們就會是不可被戰勝的，——這可以說是一個定律。反之，布爾塞維克只要一脫離群眾，一失掉自己與群眾的聯繫，一染上官僚主義的毛病，那他們就會喪失任何力量，而變成空架子。』

在古代希臘人的神話中，會有一個著名的英雄，他名叫安泰；據神話所說，他的父親是海神波賽東；他的母親是地神蓋婭。他非常愛慕自己這生育、撫養和教導了他的母親。這安泰很有力量，任何英雄都戰他不過；因此大家都叫他無敵英雄。他的力量在什麼地方呢？他的力量就在於每當他與敵人決鬥而遇到困難時，他總是在地身上，就是說，在生育和撫養了他的母親身上靠一靠，於是就得到新的力量。可是，他終究還有自己的弱點，就是害怕人家用某種方法使他脫離地面，敵人因為知道他這個弱點，所以就時刻暗中窺伺他。有一次，他遇到了一個敵人，這敵人利用了他這個弱點，並戰勝了他。這敵人名叫蓋爾枯里斯。可是，這敵人怎樣戰勝他的呢？原來，這敵人設法使他離開了地面，把他舉在空中，使他失去與地面接觸的可能，於是就在空中把他扼死了。

我認爲，布爾塞維克也好似這個希臘神話中的英雄安泰一樣，也正好似安泰一樣，布爾塞維克之所以強有力，就是因為他們與自己那生育、撫養和教導了他們的母親，即群眾，保持着聯繫。而只有他們與自己的母親，與人民保持着聯繫，則他們就有一切可能依然是不可被戰勝者。

布爾塞維克領導之所以是不可戰勝的，其關鍵就在這裡。」（斯大林：「論黨工作缺點」）。

「一刻也不脫離羣衆」

（錄自「論聯合政府。」） 毛澤東

「二十四年的經驗告訴我們，凡屬正確的任务、政策及工作作風，都是和當時當地的羣衆要求相適合，都是聯繫羣衆的。凡屬錯誤了的任务、政策及工作作風，都是和當時當地的羣衆要求不相適合，都是脫離羣衆的。教條主義、經驗主義、命令主義、尾巴主義、宗派主義、官僚主義、軍閥主義、驕傲自大的工作態度等項弊病之所歸一定不好，一定要不得，如果什麼人有了這類弊病就一定要改正，就是因為他們脫離羣衆。我們的大會應該號召全黨興起警覺，注意每一個工作環節上的每一個同志，不要讓他脫離羣衆。教育每一個同志熱愛人民羣衆，細心地傾聽羣衆的呼聲，每到一地就和那裡的羣衆打成一片，不是高踞於羣衆之上，而是結合於羣衆之中，根據羣衆的覺悟程度，去啓發與提高羣衆的覺悟，在羣衆出於內心自願的原則之下，幫助羣衆逐步地組織起來，逐步地展開為當時當地內外環境所許可的一切必要的鬥爭。在一切工作中，命令主義是錯誤的，因為它超過羣衆的覺悟程度，違反了羣衆的自願原則，害了急性病。我們的同志不要以為自己了解了的東西，廣大羣衆也和自己一樣一概都了解了。羣衆是否已經了解並且是否願意行動起來，要到羣衆中去考察才會知道。如果我們這樣做，就可以避免命令主義。」（完）

轉變工作作風，高崗

（錄自「關於工作作風問題」）

關於工作作風問題，這是當前重要問題，是我今天要講的中心問題。

首先應該估計一下，我們黨的路線和政策是不是正確的呢？應該說是正確的，但是在執行中間某些問題上還有某種缺點和錯誤。比如合作社推派股金，群眾不贊成，硬要攤派，這就是主觀主義作風的表現，就是錯誤的。我們許多同志承認自己已有主觀主義，但是主觀主義的具體表現如何，性質如何，我們應當衡量一下。我們做的事情是人民贊成的，合乎大眾利益的，所以是正確的。人民擁護我們，這是事實，但是也有一些事情人民不滿意，這也是事實。為什麼人民還有不滿？為什麼我們費了很大力量想替人民謀利益而群眾還有不贊成的地方呢？這就值得我們反省了。我們不能自滿，不要以為我們的工作已經作得不錯，就寬容自己，而應該不斷努力，隨時改正自己的缺點。

區鄉幹部一般的說都很努力，很負責任，但還有不少叫苦的。

叫苦有兩種：一種是沒辦法，「解不下」；一種是事情多，忙得很，一件事未完，另一件又來了。這個責任主要由誰來負呢？應當由上級來負。我是西北局負責人，應當首先由我負。下級「解不下」應當幫他「解下」，這是領導機關和領導人的責任。目前的情況是使他們失去了工作的主動性，這表現在：〔一〕任務多，使區鄉幹部對整個工作抓不住中心。例如上面頭腦多，部門多，一下子發下去許多指示、表格，就使下面無從做起。要知道下邊幹部 and 老百姓識字的很少，白

天忙於生產，晚上還要睡覺，如果任務多了，他們除了隨便敷衍應付外，還有什麼辦法呢？（二）會議多。比如去年邊區開了很多會，一般的說這些會都開的不錯，各有他的作用。但也有些會議不是採用慎重的發現問題與解決問題的態度。會議應解決什麼問題？應當怎樣開法？大家的準備程度還不深刻，以致效果不大。（三）調查多，研究少。我們應當怎樣調查？派一批人下去專門作調查，是一種方法；各級幹部平時在每一件工作上都注意調查，把本縣、本區、本鄉的經濟、政治、文化、幹部的情况和群眾的情緒等等材料經常積累起來，這又是一種方法。如果縣長、縣委書記、區長、區委書記平時在工作中注意到各種問題，農村中怎樣增加糧食、發展牧畜，怎樣養牛、養羊，怎樣植棉、植樹，幹部情況怎樣，群眾有什麼滿意和不滿意的地方，過一個時期大家座談一下，改進自己的工作，這樣就會很有幫助。如果只靠上邊派工作團、調查團下去，不是直接担負工作的同志在實際工作中調查研究並不實際參加解決問題，結果會使上邊下去調查的人苦，下邊的人則感覺對他們沒有幫助或很少幫助，甚至反而增加麻煩，也不滿意。當然，這不是說調查團、研究室沒有作用，不過我們的調查研究工作應當以担負實際工作的同志從日常工作中日積月累的調查研究為主，方更有補益。（四）跑腿多，用腦少。上邊給的任務多，缺乏中心，有啥事就跑，一跑就失去主動性。這就是四多。四少：任務多，開會多，調查多，跑腿多；主動少，檢查少，研究少，用腦少。其中主動少，用腦少為最主要。

這兩個責任主要的是上級的，但下邊是否也有責任呢？不講清楚一條也不對，這叫偏向。假如上邊有指示在，這裏行不通，就應當申辯。如果上級指示行不通，一不申辯，二不打招呼，採取應付態度是不對的。上級的指示除對個別問題的具體指示外，只能照顧一般性的主要的情況，不可能照顧到所有各地的具體情況。因此接到上級的指示時，必須根據本地情況佈置工作。黨的政策要拿到群眾中間去實現，假

如行得通就好，行不通就要改正，開始行通以後又行不通也要適當改正。毛主席說：「我們堅持真理，隨時可以改正與修改自己不確當的意見，不適合情況的言論、行動政策要隨時準備修正。」就是這個道理。

上級指示要慎重，要估計到當時的具體條件、群眾的需要以及幹部的經驗，最好先醞釀商量並仔細研究一下，再發出去，就會少出亂子。另一方面，下級服從上級是應該的，但服從組織不是目的，服從黨的一切指示都是給群眾辦事，其中可能發生毛病，有毛病就應當早提出來。提出問題並不等於不服從組織，相反這才是自覺的服從組織。我們對誰負責？為誰負責？如果一個指示對群眾沒有利益，就應當立刻改正。或者指示雖好，群眾還不覺悟，也要等待一下。這是正確的等待群眾的覺悟，而不是「等待主義」的「等待」。在這種情況下，給上邊打一個招呼，是對黨負責，不是鬧獨立性。

我們的區鄉幹部絕大部份是好的，他們中間許多人參加過長期的革命鬥爭，和邊區建設。他們為了革命，離開自己家庭生活，很艱苦，工作很多，又有許多困難，如果罵他們，他們肚子裡自然生氣。所以我們對區鄉幹部應該寄予無限同情，應該幫助他們，提高他們，多給他們以政策教育和工作方法上的指導。但是不是區鄉幹部所有毛病都要由上邊負責任呢？那就不然。如下面個別的貪污、耍私情、不講道理、亂沒收等，上邊總沒有叫他這樣做吧！另外一些老幹部，自以為主觀上忠實於革命，就是缺乏群眾觀點、不講究工作方法，缺乏實事求是的精神，因此常常採取強迫命令的簡單辦法，結果是事與願違，脫離群眾。也還有一些新的知識份子幹部，他們在主觀上雖也願意為群眾服務，但他們常常把「為群眾服務」的觀點抽象化，而不能在實際行動中具體貫徹。這兩種人也或多或少都有「自以為是」的主觀主義的缺點，必須在黨的教育和提高覺悟之下求得改正。如果不看到這

方面，把這一切責任都往上邊推，那就會出偏向，於工作無補。

我向幾個地委書記和專員座談過兩次，他們說對黨的指示照抄、照轉、照辦的多，而仔細思考、研究、分析的比較少。西北局的指示有不切合實際、包含主觀主義的地方，我應負主要責任。但是分區一級，在接到指示的時候，是否仔細的研究過並討論如何在自己地區具體實現這個指示？如果沒有這樣做，那就是不對的，應當改正。

我們在工作作風問題上，單拿缺點錯誤來說，所犯的主觀主義錯誤，其根源何在呢？就是由於我們在一些問題的處理上不了解或者說很少了解農村，不了解農民，甚至於不了解我們的幹部。我們，連我在內，在土地革命時期，對於農民環境和農村的情緒懂得一點，開始我們不很了然，以後慢慢的打來打去才知道了一些。但是不是大家都罵了農村呢？如果都懂得，爲什麼那時還犯了許多嚴重的政治錯誤呢？在抗戰初期也有一些同志不懂得農民，不了解農村支持抗戰的條件與重要性，更不懂得中國革命的長期性，所以他們看不起農村，不贊成在農村建立根據地，不愛惜民力財力，以致過份消耗，引起後來財政經濟的很大困難。我們許多同志是邊區土生土長的，對於邊區的一般情況是了解的，對於內戰時期的那一套也頗熟悉，但是現在情況已經起了變化。今天的邊區環境，是在抗戰時期領導農民進行經濟建設的環境，必須了解邊區是分散的農村、個體農民的生產技術非常低下、交通非常不便、經濟文化都比較落後，我們在這樣的基礎上必須進行艱苦的長期的工作。假如我們性急，想一下子就把全邊區的合作社和各種工廠都搞起來，結果是會辦不到的。雖然從土地革命到現在我們許多幹部都在農村中工作，但對領導經濟建設的經驗還很少，應該虛心學習，不要以爲自己參加過長期的革命工作，當過什麼什麼，就覺得了不起，固步自封，不求進步。

別人把邊區看作整個解放區的排頭，但是我們自己也要承認：建設

邊區的各项工作，我們還不行，還要努力學習。

●我們，連我在內，千萬不要措上包袱；包袱有各種各樣，措上就不會正視現實和真理，就會難於前進，或不能完全正視它們，把錯誤當成包袱，措上就不會改正。進步青年知識份子富於熱情和朝氣，這是好的，但如果不重視實際，沒有實事求是的精神，那麼熱情和朝氣這類的優點就會產生事與願違的惡果。老幹部有鬥爭歷史，有實際經驗，這是可寶貴的，但是自滿自足起來，不學習，不求進步，那麼過去的經驗和好的歷史反而會變成累贅。有的人對自己所管的工作，好比太歲頭上的土，不許別人碰彈絲毫，有的人強不知以為知，或知其然而不知其所以然，自以為是，固步自封；還有人在自己領導下的工作中問題很多，但總是裝一個沒有問題的場面，把別人的意見或建議摺回去；這類情形，也是思想上措着包袱不去掉它，等於自己蒙蔽起來，看不見現實，發現不出真理的，所以必須去掉包袱。

此外，我們對於所有的幹部，民政廳也好，組織部也好，各個部門也好，是不是那樣清楚了解？如他們的工作能力，他們的情緒，他們心裡有什麼不滿，如何提高他們等等；如果不清楚了解這些，我們怎樣能把工作做得好呢？

今後怎樣辦？爲了了解農民、了解農村、了解幹部，是不是邊區一級的負責同志都跑到農村去呢？當然跑一跑也有好處，不過中心關鍵決定於你是否下了決心去了解。前天我找了幾個地委書記座談了五個鐘頭，我們談到目前老百姓最讀成的是那幾件事，不讀成的又是那幾件事，爲什麼不讀成，這些都談得很好。這是了解情況與檢查政策的一種有效辦法。有人說我文化低，不能了解，這種說法是不對的。是否了解情況，主要是思想方法問題。文化也有關係，但不是主要的。文化程度高的人，也有主觀主義和教條主義。對我們的幹部主要的是要求他們從老百姓的需要出發，從實際出發，從不斷的努力學習中提高文化，提高自己。

第二，我們要興利除弊，就是說對人民有利的事我們就興辦，有害的事我們就除掉。據幾位地委書記和專員的反映，老百姓稱讚我們做的好事很多，主要的抗日後援區工作生產好，沒有土匪好，禁賭好，改造二流子好，減租好，農貸救濟好，安置移民好，機關部隊生產好，看病好（醫完及群眾看病），和氣好（八路軍不打人罵人）。老百姓既然讚成這些東西，每個同志就學看一看你那個地方還有那樣的辦好就辦起來，除這些好事以外，在你那個地方老百姓還需要什麼，還有些什麼好事現在還沒有辦，就應該提出來和他們商量研究；看究竟怎樣辦好。比如有些地方老百姓的娃娃養不活，縣長、縣委書記直到鄉長、支部書記就要想個辦法把這件事情搞好一點。又比如老百姓的牛羊死的很多，就要想辦法使牛羊少死一點。如果還辦不到，老百姓一定喜歡。辦的方法，主要靠下面幹部召集有經驗的人談一談。我們上面辦事，也要聽你們轉來群眾的意見。如果沒有各級黨、政組織反映群眾的意見，那我們就會懸在空中，無從着手了。總之，我們要解決群眾新的要求新的問題要和他們商量解決。

第三，領導幹部要打開腦筋多提問題。我們的工作有許多成績是不可否認的，但更重要的是要更冷靜更清醒的去研究工作中所發生的缺點和偏向。必須記住：我們的工作有許多缺點，還有錯誤，不能有絲毫驕傲自滿和粗心，對每一件工作都不能草率從事。首先要估計到「民情」：民間的情況如何，人民是讚成還是反對，是否適合於當地情況，即是適合而人民的經驗又如何，覺悟程度如何，他們能否接受，有無困難。其次要估計到「己情」：自己的主觀力量如何，幹部的認識和能力如何。第三要估計到「上情」：上級如何指示的，為什麼這樣指示。最後還要估計到「敵情」：就是敵人給予我們的困難和破壞。如果我們能這樣做去，就可少犯錯誤，把事情辦得更好。

打開腦筋的另一重要方法是，每一問題的討論要經過醞釀和準備

一個大的政策、大的問題，不適於由一個人心血來潮的做一篇大報告，這樣會往往不切實際，發生毛病，最好先經過不掛形式的交換意見。設想我們這樣作，人民會持什麼態度，非黨人士會怎樣。尤其要讓別人多提反面的意見，多談多題，多醞釀就會深刻週到，更接觸到問題的本質。這樣醞釀成熟的問題，再拿到大會上去討論，就會更適當、更有效果。所以各種大會要先有少數核心，經常讀研問題。過去那種在會前無充分準備、臨時集中幾百人去找材料、摸經驗，結果不僅會議本身工作做不好，而且會打亂一切，妨礙其他部門的經常工作，這種方式應當改變。

第四，今後工作，我們只指示一般的方向，如我在上面所提出的那些任務，就交給你們放手去辦，孰先孰後，由你們根據各地具體情況自己決定。你們的手腳是放開了，担子也放在你們的身上；你們要不斷觀察情況，多想辦法，在工作過程中時時傾聽羣衆意見，發現偏向立即糾正。當然，這並不是說上面發出指示後就不管了，我們和大家一樣都要時時注意工作的改進。這種辦法不是減輕領導，而正是加強領導。

第五，去年在瑞澄、米脂、郃縣等處都開過一些村民大會，這個辦法很好。村民大會是我們決策、指示的一面鏡子，決策和指示是否正確，必須拿到羣衆中間去實踐才能看得出來。要使村民大會開得好，首先要求領導開會的幹部儘得開會的作用，並做事前的醞釀。其次，要老百姓把心裏的話、滿意的不滿意的都講出來。滿意的事情我們應該繼續發揚，不滿意的我們應該改正。發動羣衆儘量批評工作中的缺點，要使村民大會真正能解決羣衆中的實際問題。有些同志覺得村民大會讓羣衆隨便批評會去掉領導的面子，以後不好辦事，這種見解是錯誤的。一切不正確的東西都讓人民來「頂」，我們要準備丟掉

一些不適合人民利益的東西。共產黨是給人民做事情，給人民謀利益的，凡是不合乎人民的利益、人民大眾不贊成的決議、指示都是錯誤的，如果錯了，老百姓「頂」是對的，因為他們是我們的上司，他們向我們提出意見來了，我們就應該接受。在幹部中間要講清楚這個道理。我們要和老百姓商量辦事，隨時準備拋去自己不適當的意見。比如延川某區的老百姓自己辦了一個軋花合作社，那裏的幹部一定要另外辦派股金辦一個大合作社，這就不對。我們應該去掉辦派股金的大合作社，贊成軋花合作社。如果這樣是不是就會丟了幹部的面子、將來工作就不好了呢？那是不會的。共產黨除了真理和老百姓以外，再沒有不可丟掉的東西。我們給人民服務，人民不贊成的事情為什麼不可丟掉呢？你把事情辦錯了，老百姓批評你，就把你的面子丟掉了，那麼你這是什麼面子呢？這是假面子，在人家看來是很醜的面子，把這個面子丟掉，另換一個面子，那才是真面子，人民所喜歡的。如在這次會上我自己和林主席、羅邁同志等都進行了自我批評，說我們有主觀主義、官僚主義，我們準備拋去一切不合乎老百姓要求的東西。丟掉這些東西，就會使我們的工作更好起來。要知道我們共產黨員是不怕揭露錯誤的，只要能改正我們的錯誤，在錯誤中學習並力求進步就好了。

（注意：重點是編者加的，）

羣衆觀點與羣衆路綫 劉子久

(錄自「關於學習問題給淮北區
黨委的信」)

從「走夏陶然的路」說起

夏陶然同志，據說是我們二十五團的一個偵察員，因身體不好，在前年實行精兵簡政時，被派到泗陽縣峰山區中潼村小學去當校長兼教員，這個小學，是早已被人家辦「垮了」(很壞之窟)；主要的原因，就是由於這個村莊太窮，學生念書與他們家庭生活之間的矛盾(困難)未能解決，所以常常是有先生、無學生，毫無生氣；而過去的一些先生們，則給這個村子的羣衆加上了一頂「落後」、「不開通」的帽子，以掩飾其辦學的無能。夏陶然同志到了那裡之後，從他同學生及學生家長的親切談話中與自己的切身經驗中，很快就看出了這個矛盾，並想出了解決這個矛盾的方針與辦法。方針就是把學生的學習與生產結合起來，辦法就是把那一二十個小學生，按照他們的家庭與本人的情況，採用自願的方式，編成了幾個小組，如放牛小組，割草小組，挖菜小組，編筐小組等。這樣實行集體互助勞動的結果，學生除了念書之外，生產方面，數比他們在家裡幹活時的成績，還大得多；於是，在開學之後曾被家長留在家裡幫助幹活的學生，又送來了；有些本來說沒去上學的小孩子，看到這種情形，其家長也要求把他們的小孩子送到學校裡，去跟夏老師念書，因此，學生的人數，就逐漸增多起來了，學校也活躍起來了。校舍壞了，夏陶然同志就親自領導着學生下手修理。對學生的管理方式是：個別小孩子在學習與生產中

積極或好吵架的，他也不用自己去打罵的方式管教他，而是動員學生群眾去批評他，勸告他，這樣一來，那些好飄皮的孩子，也老實起來了，守規矩起來了。此外，夏陶然還利用了他那個老師的資格和地位，去為學生的家中及村子裡的人排難解紛。他的文化程度頂多也不過是個高小畢業生，可是中澗的小學，不過半年的時期，就使得中澗附近，真是婦孺皆知了。那些小學生的家長，特別是那些小孩子們的母親，對於他們的夏老師的關心、愛護、從下面的事實中就可以看出來。八月間，二分區在某村（峯山區所在地，離中澗有六七里）開辦暑期小學教員訓練班，夏陶然也在那裏受訓。一個多禮拜的工夫，學生及其家長，沒有見到他們的夏先生，小孩子的母親們很關心他，於是就湊了三四十個雞蛋和幾斤梨，打發了七八個十一二歲的小孩子，乘着一輛小車，前去看他們的夏老師。

當時正是淮水大漲，流急浪大，我也正在那裡作報告，看到這種情形，深為感動。早在這個訓練班之前，二分區召開的小學教育研究會上，在所有小學教員的報告中，以夏陶然改造中澗小學的報告為最生動，最惹人注意。許多小學教員聽了他的報告，都感到異常的興奮、驚奇與羨慕。主持這個會議的潘琪與江凌等同志，都大為所動，認為這是一種新發現。於是就趕忙把他宣傳一下，為拂曉撰寫了一篇社論，標題為「走夏陶然的路」。這篇社論拿到區黨委去審查時，我記得是在陳店子松樹林內的會議室中，開民兵會議時大家傳看的，有的同志就認為這是有關我們教育方針的大事，中央及華中局都沒有這樣的指示，我們不能這樣的提出問題，因而這篇文章，就未用原題原文與社論的形式發表。因之夏陶然的那套辦學方法，當時也就未被我們用與發揚。當時，潘琪、江凌等同志之所以這樣的提出了問題，恐怕也還不是由於他們真正在思想上完全的解決了這個問題，大概是受了在解放日報上所發表的「吳滿有的方向」那篇文章的影響；他們倆對於這個問題的認識，還帶有一種摸索的性質，尚未能把它提高到思想

方法與領導方法的原則高度，所以當時對這種意見紛歧的爭論，並不十分尖銳。然而『真理高於一切』，潘、江等同志是看到了真理，看到了幹部與群眾密切結合，一切為群眾服務，從群眾切身需要出發去解決問題，這個天經地義的真理，所以他們才這樣提出了問題。

最近，我在解放日報上看到西北局、文協、教育廳以及毛主席在延安開學典禮的講話，解放日報關於教育問題所提出的教育方針，與一些模範小學與模範教師的介紹文章，與夏陶然所作者，竟不謀而合。這證明了夏陶然所走的路，正是我們在教育方面應該走的一條正確道路。夏陶然就是我們淮北教育領導中的吳滿有與趙占魁。

關於『走夏陶然的路』這個問題的爭論，從某種觀點看起來，似乎是一件無足輕重的小事。但以今天整風的眼光看來，則非同小可，這是群眾創造天才的體現。而我們當時處理這件事的經過與態度，是反映了我們在思想方法與領導方法上的保守性，缺乏辯證唯物論的革命性與創造性；是反映了我們的群眾觀點與群眾路線的不够；是反映了我們的不大相信群眾的創造能力，是反映了我們的眼睛向上，不肯向下，不肯向群眾學習；是反映了我們不大懂得『從群眾中來，到群眾中去』的思想方法與領導方法的問題。

我更進一步的回想了一下，在我們那邊，像夏陶然一類的人物，還有不少，如挖河工人中的周大華，災民中的侏子老滿（見三月二十日解放日報啟佩的通訊），臨淮頭山東幫「婦救主任」（名字我記不清，林丁同志曉得），其他如擴軍英雄、模範戰士等等，如果我們認真的仔細的去檢查一下，還可發現許多。這種群眾中的天才，聖人、狀元、領袖、諸葛亮，本來就有；在我們今天的新民主主義政權下的土壤中，就更容易發生滋長。像吳滿有，趙占魁等新型的英雄人物，我想決不會只在陝甘寧邊區能出，其他各個抗日民主根據地，都同樣的能出，只是因為我們的思想方法與領導方法上有毛病，未被我們所發現，黨與政府及軍隊內部的官僚主義，把他們壓住了。即偶爾被發現，也

未被我們所重視，而予以應有的發揚光大，夏陶然就是這樣一個例子。這正如古人所說：『世有伯樂，然後有千里馬，千里馬常有，但伯樂不常有。』這幾句話，可以代表我們某些時候的某種情況。吳清有、趙占魁等人，遇到了毛主席高崗同志等這些伯樂，就成了轟動一時，名傳千古的英雄人物，其他與吳、趙一樣的人物，假如沒有遇到一個伯樂，就湮沒無聞，與草木同朽了！但是我們是最進步階級與最進步人民的先鋒隊，我們是共產主義者，應該一變歷史上的狀況，就是說，在我們黨內，在我們的抗日根據地內，是不但有很多千里馬而且有很多伯樂的，埋沒英雄的現象，是不應該有的，一時有這種現象，是應該很快消滅的。

這種從發現與發揚各種各樣的英雄人物、模範人物着手的思想方法與領導方法，不惟是推動與開展各種工作的一把鑰匙，一個槓桿，而且是一種發現與提拔新幹部的最好最重要的方式，經過這種方法所發現與提拔的新幹部，其本身就具備着聯系群眾及工作中的創造這兩個基本條件。而政治上的可靠程度，也較比用別的方式所發現與提拔者為大。而且提拔他們之後，別的新幹部不能不服氣，去說怪話。因此，我希望我們能夠從上面這一顆「小小的」具體的現實的例子中，得到一種思想方法與領導方法上的啓示，並以之去教育與鼓勵我們的幹部、黨員與群眾，則我們在思想方法與領導方法上，一定能引起一個很大的轉變與進步，不知你們以為如何？

但我並不是說，夏陶然這個人就是十全十美，毫無缺點；他所採用的教育方針與辦法，也已經是一個盡善盡美的東西。相反的，恐怕他自己也還是剛摸索出來的一套辦法，還未自覺的把它提高到理論的，思想方法與領導方法的原則高度，在他還是帶有一種摸索的性質，還處於一種萌芽狀態。但這一切，不可避免的缺陷與毛病，並無損於他這件事情之有偉大的意義。而我們當時在這個問題上的錯誤，正因為我們不了解這件「小事」的偉大意義，而加以發揚光大，使之條

型的系統化，把它由不自覺的階段，提高到一種自覺的階段。而這樣做，正是我們的領導機關應有的與主要的任務。我現在的認識如此，不知你們以為然否？

正確的口號，錯誤的方法

我們很早而且不止一次的提出過創造模範村，鄉，連隊，支部的口號，並且訂出了具體的競賽，突擊計劃。但據我所知迄我離開淮北時止，仍未能創造出一兩個真正稱得起模範的村，鄉，連隊與支部。即偶有時創出了一個半個，也僅僅是熱鬧一時，不久便消沉了，而未能堅持下去。其原因，究竟何在呢？

第一、就是由於我們不懂得，或者忘記了一個最簡單、最顯明、最初步的真理，即無論作什麼事，都是由人去作，而且都是由小處近處開始。因此，我們要想創造模範村、鄉、連隊……就必須從創造一批模範人物着手，如模範村長，鄉長與人民，模範的連長，指導員與戰士，模範的支書，支幹與黨員……吳滿有與吳家棗園，劉玉厚與郝家橋，劉建章與南區合作社，夏陶然與中澗小學，都是實際的例證。沒有這樣一種新時代的模範人物，自然不能創造出一種新時代的模範事業，如模範村、模範連隊等。同時模範鄉村，連隊與模範人物是到處都有的，但是假若我們不去發現、表揚、提高，幫助這樣的模範村鄉連隊……則這些模範村鄉連隊與模範人物的發展，也就會受到限制。我們是應該依靠這些模範村鄉連隊與模範人物去推動一切的鄉村連隊與各色人物，並創造出更多這樣的模範，這就叫做互相得益，互相發展，而起決定的能動作用的是模範人物。過去我們是不懂得這種思想方法與領導方法，我們所用的方法常常是倒行的，是從主觀的組織委去創造模範村、鄉、連隊，……開始，而不是從原有鄉村、連隊中去發現模範人開始，這是不合乎客觀事物發展規律的，也就是主觀主義的。所以，我們明創造模範村，鄉，連隊

的正確口號，由於我們在實際行動中的方法錯誤，結果就變成了不能實現的空喊。

第二、爲甚麼有時我們也創造出了若干的模範事業，可是常常不能夠持久呢？這也是由於前頭所說的那種錯誤的思想方法而來的。因爲，我們既把創造模範村鄉連環的口號提得很高，而又沒有從發現原來模範人物的正確方法開始，爲了完成任務，就不能不使用外力，從別處湊集一批幹部送到那裡去進行突擊，去代替、包辦，去「加油」，「打氣」。這樣，有時也能夠搞得黨鬧幾天，但這種黨鬧，既不由於內在力量的「自力更生」，也沒有在突擊過程中去打下基礎，一旦這種代替、包辦，「加油」，「打氣」的外力一去，就好像去了氣門塞的氣球一樣，很快就消失下去了。這是自然的道理。

最後，就是我們提出創造什麼樣的模範口號與計劃時，往往是採用多頭並進、全線出擊的方式。例如，提出快縣創造一個模範區，每區一區模範鄉，每鄉創造一個模範村……沒有或者不全去運用「一般號召與個別指導相結合」，「集中力量，突破一點，取得經驗，推進全盤」的思維方法與領導方法，所以我們也就常常是「貪多嚼不爛」，事倍功半，甚至「徒勞無功」！

我們怎樣去發揮幹部的積極性與創造性呢？

我們常常提出發揮幹部（一般黨員與群眾也是一樣）在工作中積極性與創造性的問題，但是，在我們的幹部中，却不斷發現有所謂「疲強」（不積極）與「老一套」（無創造性）的現象，其故安在呢？這其中原因雖多，若從我們的領導方面來檢討，我認爲最主要的就

是：我們的領導作風不夠民主，工作方法不夠科學。

平常聽到人家說我們不民主，總不大以為然，覺得有點不大舒服。但果真自己反省一下，不民主的地方，就不但有，而且還不少呢！我現在就舉幾個例子：第一個是一九四一年五月，我們從豫皖蘇邊轉移到皖東北之後，所有地方工作幹部，都住在管鎮附近的黃莊一帶休息，當時就想利用這個時機，檢討一下路西這一帶的工作。開始有許多幹部都不肯講話（後來講話的是很多了），因之就叫他們把自己的意見寫出來。但他們寫出來之後，又都不肯署名，怕報復。結果，幹部對黨的領導機關與領導人的意見書變成了「匿名揭帖」與「不記名投票」。第二個，是同年夏天，在仁和集會議上那場「風波」，主要的不過去領導作風不夠民主的反面結果。第三個，是一九四三年夏天，我到花園莊輪訓隊，去徵求那裡的幹部對於我們的意見。他們首先提出而且最主要的一條，就是他們對於領導機關與負責同志們的意見，是否能如講（大意如此。原話記不清了）。我問我們的幹部，像在整風輪訓隊這種場合，無顧忌的提出他們對於領導機關與領導上的意見，是他們應有的，任何人也不能剝奪的一種權利。可是，他們竟把這許多個黨員應有的權利，當做他們發言的一種前提條件來提出，是頗值得我們自己反省的。第四個，是同時在輪訓隊內，石立志同志（他與狄克東同志在一九四二年冬季反「掃蕩」中，犯了錯誤，經過我們指出，他們已承認，而且在實際工作中已是開始堅決轉變之際，又被決定予以撤職處分的），他的反省筆記中寫着：他有些意見很想找我談談，可是他有幾次走到我的門外，又折回去了，始終沒有進去談，結果還是悶在肚子裡回去了！（只是大意如此、原話記不清了）這些例子，如果我們平心靜氣的想一下，還可以舉出許多來。假若這種不民主的現象讓他繼續在黨內存在下去，要不迅速的加以克服，又怎樣能夠向毛主席在論新階段中所說的，表現出我們的「領導機關、幹部、黨員的創造能力，負責精神，工作活躍，敢於與善於提出問題，發表意見

『批評缺點，以及對領導幹部從愛護觀點出發的監督作用』呢？怎能使這些幹部，在工作中『提起勁來』。而不常常『鬱鬱不得志』，『當一天和尚撞一天鐘』呢？

但是，他們對我們並不是沒意見。其所以不肯披肝瀝膽，開誠布公，知無不言，言無不盡者，就是怕說出來之後上級常常不理會，或者還會因此出岔子，因此，他們就服膺那兩句『是非皆因多開口，煩惱只緣進出頭』的格言，不肯去多嘴多舌，覺得多一事不如少一事了。他們即有意見而沒有說出來，悶在肚子裡，終覺有点不大舒服，就必然會發生『當面不說，背後亂說』，『會內不講，會外亂講』等自由主義的現象。因此，甚麼『小廣播』，發牢騷，說怪話等歪風，也就常常當作對於領導方面不民主的一種懲罰而出現。我在中央黨校，看到許多過去好說怪話，發牢騷，不安心的幹部，自從毛主席及黨中央號召每個同志，在整風當中，『有話就說』之後，讓他們在黨的會議上，痛痛快快的發了幾次牢騷，他們就心平氣和比前現短多了。這些幹部，絕大多數，在政治上對黨是忠實的，對革命是有功績的，有些是由於領導上的不民主而造成他們的不滿。若不由發揚民主的方式，使他們自己去把腦子裏那些好的及髒的東西一概倒出來，好的給發揚，髒的給洗乾淨，他們是難以接受別的好東西的，因為他們的腦子裡既然藏着一部份（有時是很多）髒東西，就是勉強灌一點好的東西進去，也很快就被原來裏邊那些壞東西傳染了。沒有民主，則好的意見得不到承認，如果一個人腦子裡藏着很多髒東西，在沒有得到機會傾倒出來之前，他們是看不到他們自己有甚麼缺點的。就好像一個人，在未照鏡子之前，看不到自己臉上有些灰塵一樣。這樣，你說他臉上有灰（有錯誤），他會不相信（不接受批評），更不會自動的去洗臉（自我批評）。我們在去年的整風當中，也曾經不斷發生這類現象。不過後來我們認識到這是一種重要的思想領導法則；而把它加以發展與普遍運用罷了。

在發揚民主的條件下，一般幹部對於工作積極性的提高與創造性的發展，是有密切聯繫與互相作用的。一個在工作中被發揮了積極性的幹部，其創造性必大，同時一個在工作中被發揮了創造性的幹部，其積極性也必高，那是一定的。蘇聯的斯塔哈諾夫，陝北的吳滿有、趙占魁，晉察冀的李勇等人，就是這一方面的具體例證。因為這樣以來，他們自己已經看到：他們不是專供別人驅使剝削的奴隸，而是打破舊世界創造新世界的主人！而他們自己原有的不可避免的許多缺點（如狹仄等），也常常在他們的奮鬥與發展中洗掉了。

在發揮幹部工作的創造性上，另外一個重要問題，就是工作方法的科學化。我這裡所要說的就是：『什麼是創造性？創造性是怎樣產生的？』這兩話。我們常常把工作中的創造性抽象化，神祕化了，認為這是那些天資聰穎，學問淵博，地位優越的少數人的特殊任務與專利品，非一般人所能及。假若他們提出這樣一個問題：『什麼是創造性？創造性是怎樣產生的？』我恐怕就有不少幹部答覆不出，這樣，你天天去喊叫發揚什麼創造性，豈不『見鬼』麼？

我認為我們所需要的創造性，並不是那些『奇技巧術』與能『降妖捉怪』的東西，而是那些凡是能為群眾興利除害，能幫助群眾克服困難，提高工作效能，戰勝敵人，解脫剝削壓迫，推動社會勞動與生產力發展的任何發明與發現，不論是大小與多少，都是應當為我們所發揮並發揚的創造性。因此，瓦特與蒸氣機，馬克思的資本論，毛主席的新民主主義論等，固然是人類歷史上有劃時代意義創造性的東西，值得我們大發揚而特發揚，而吳滿有等人的『變工隊』，『扎工隊』，趙占魁的工作方法、工作態度與管理工廠辦法，劉建章的合作社經營辦法，以及夏陶然的教學方針方法等等，也同樣是應當被我們所發揮與發揚，有偉大創造性的東西。而這些歷史人物的創造性之產生，既不是神人傳授，也不是『生而知之』，而是從那些具體的現實的極平常的客觀事物與環境出發，去不斷實踐，反覆研究而得的結果。

瓦特的蒸氣機，是從一個開水壺蓋子被蒸氣沖擊而跳動開始研究而得到的結果；馬克思的資本論，是從研究眼前的一般商品開始；毛主席的新民主主義論，是從研究中國這個半殖民地半封建的國情與十月革命後的國際環境出發，吳滿有等人的「變工隊」，「扎工隊」是從研究陝北這種分散的個體的小農經濟生產如何變為互助生產出發；趙占魁的工作方法與工廠管理辦法，是從研究一個人數不多的手工工廠生產出發；劉建章的南區合作社經營辦法，是從研究一個僅有一百六十名社員，一百五十九元九毛蘇票的股金的小小合作社開始，夏陶然的教學方針與辦法，也是從研究一個家庭窮得不能維持生活的小學生的中瀆小學出發。因此，凡是願意「實事求是」，老老实實，埋頭苦幹，深思熟慮，決心為群眾服務，而又肯向群眾學習者，那不論是個個人，或集體，將必然有創造性，而且一定能夠創造出一些造福社會的新東西出來，是可以斷言的。

因此，假若我們能夠好好的發揚黨內黨外的民主作風，為黨內黨外的幹部與群眾造成一種發揮他在工作中積極性與創造性的環境，告訴他以「實事求是」，「打開腦筋」的分析的科學思想方法，再加上一種為群眾服務向群眾學習的群眾觀點，則所有那些對黨對革命忠實的幹部與群眾，不用說一定會朝氣勃勃，日新月異，就是有些兩條心的份子，也會在這種「治病救人」的民主作風之下受到感化，在這種「實事求是」的科學態度面前心服，引起他們自己的坦白與轉變的。在他們自己坦白轉變之後，也可以工作中創出一些新東西出來，有些並且是很有價值的，在延安已有很多實例。這樣一來，所謂工作中的創造性，就不是某些少數個人的特殊任務與專利品，更不是什麼神祕的東西，而是變成了一種廣泛的群眾性的東西，變成了一種群眾運動。這樣一來，在我們幹部所常有的一些那些「疲弱」、萎靡、消沉、苦悶與「老一套」的經驗主義、教條主義的現象，也就不能攻自破一掃而光了。

爲了誰？對誰負責？⁶

假使向我們黨的幹部，提出這樣一個問題：我們的一切工作都是爲了誰？都應當對誰負責？我相信有許多同志會這樣的回答：都是爲了黨與上級，都應當對黨與上級負責。這當然也是對的，既然是黨與上級交給他們這些任務，他們是應該向黨與上級負責的。

但是，我們對於這種回答，還不能滿意，因爲還不完全對。假若再問一下，整個黨的工作又都是爲了誰？又都應當對誰負責呢？我想恐怕就有些同志答不出來，或者答覆得不適當。

我們的黨既是爲無產階級及一切人民大眾解放的，那麼我們的一切工作都是爲了無產階級及一切人民大眾，並應當對他們負責，正是當然的。但就是這樣一個看起來好像很簡單的真理，在我們的同志中，尙有不少的人，在思想上還沒有把它弄通，因之在實際工作中，也就常常犯錯誤，使黨與自己脫離群眾，與群眾對立起來。

黨所領導的各種工作，不僅減租減息，增加工資，種棉植樹，挖河築堤等等，完全是爲了群眾，是群眾自己的事，就是徵收公糧公草，擴軍破路打仗等等，也還是爲了群眾，也是群眾自己的事。但是因爲黨的利益與群眾的利益，完全一致的這一基本思想，在不少幹部當中，沒有把他弄通，於是他們在實際工作中，就常常不是眼睛向下，面向群眾，爲了群眾，對群眾負責；而是眼睛向上，背向群眾，單純的爲了上級與對上級負責。在他們心目中，是把黨和上級與群眾對立起來，把對黨對上級負責與對群眾負責對立起來。因此，就不僅在徵收公糧、公草、擴軍、破路、打仗等工作中，常常發生強迫、命令、打、罵、關、罰等等脫離群眾與群眾對立的現象，在四宿就曾因爲徵收公糧發生過逼死老百姓的事！就是在減租減息，增加工資，種棉植樹挖河築堤等工作當中，也不只一次的發生過強迫命令，以至打、罵、關、罰的事實。泗南就曾有一個工作同志，因爲增加工資問題，打過一位僱工兩個耳光！這好像是一件怪事，然而這却是實事。

正因爲有些幹部，對於爲了誰？對誰負責？即黨與群眾的關係及

怎樣去領導群眾這一個基本問題，在思想上沒有搞通，於是就不僅在徵收公糧公草，擴軍破路打仗等事，在群眾看來，都是爲了黨、政府、軍隊幹的，而不把這些看作群眾自己的事，常常發生隱瞞謊報、避坑逃避的現象；就是減租減息，增加工資，種棉植樹，挖河築堤等工作，在有些群眾看來，也好像是爲了那些工作同志，去完成上級所給予的任務，而不得不做的。因此，甚至「明減暗不減」、「明加暗不加」、拖延敷衍、敷衍「差事」的現象，也就都來了。這就叫做「事與願違」。

有些幹部，爲了有效的去完成黨與上級的任務，對黨與上級負責起見，有時就不惜對群眾採用強迫命令，以致打罵等逼壓方式。可是，亦這些幹部犯了這種官僚主義、軍閥主義的錯誤之後，爲了衛護黨與上級在群眾中的影響與威信起見，就不能不給他們一種處分。有對於那少數乘機搗亂「兩條心」的份子，固然是罰有餘得，人心稍快，但對於那些真正是忠心耿耿爲了黨與上級並對黨與上級負責的幹部，則是「兩頭不討好」，「嗚吧吃黃蓮，有苦說不出」了。

我們的許多幹部，這種缺乏群眾觀點的態度，不但在執行政策上是如此，對於各種組織形式與工作制度並採用與實施上，也是一樣。我們已建立或要建立的一切組織形式與工作制度，都是爲了廣大群眾的利益與對敵鬥爭之所需，那麼，假若現有的某些組織形式與工作制度在廣大群眾的實際生活當中，已成爲一種「官廳」，或者某處尚未建立的組織形式與工作制度，在群眾看來已經成爲必要時，前者如鄉村及連隊中某些繁雜的組織形式與工作制度，後者如戰鬥英雄勞動英雄與模範工作者會議，擁護愛民與擁軍制度等，我們就應當根據着廣大群眾實際生活的需要，大膽的向上級建議取消或建立，或者就直接了當的把它取消或建立，才是對的。但是過去我們多半沒有這樣做。有些組織形式與工作制度，在廣大群眾看來已經沒有意義，我們幹部常常藉口於這是上級的指示與規定，不敢稍有變更。同時，某些東

西，在群眾的實際生活中已成為像空氣一樣的需要，我們却又藉口於上級沒有決定與指示，也不敢建議，成自動的增設。這種都是缺乏真正群眾觀點的表現。只要有真正的群眾觀點，就不會採取此種不負責任的態度。自然這種從真正群眾觀點發出的負責態度，決不能被那些党性不純的幹部作為不服從組織領導，對黨鬧獨立性的藉口。一九四二年冬與一九四四年春，西北局的兩次高幹會議，對於許多會議制度與組織形式，例如軍隊中的某些組織形式與工作制度（詳見譚政同志關於軍隊政治工作問題的報告）已經這樣做了。他們這種革命的而不是保守的工作精神，是值得我們學習的。我們那裏，群眾中有幾種相當普遍而值我們注意的說話：一種是：『二皇那裡稅多，頑固那裡罪多，新四軍那裡會多！』又一種是：『新四軍甚麼都好，就是開會太多，不好！』再一種是：『天不怕，地不怕，就怕某人來講話！』我認爲這是對於我們在開會與講話問題上，缺乏群眾觀點的主觀主義的同志們，一種辛辣的諷刺，然而，我們有很多幹部，並沒有從這種諷刺（群眾的正確呼聲）去得到應有教訓，對於這種呼聲，充耳不聞，能夠算是有群眾觀點嗎？

『從群眾中來，到群眾中去』，這一正確思想，是我們一切工作的出發點，不僅在製定鬥爭綱領時要這樣做，不然，你所製定的鬥爭綱領，就是『無的放矢』；而且在選擇工作方式時，也要這樣做，否則你所選擇的工作方式，也是『張冠李戴』，保管會要碰釘子的。我們有些同志，在工作中，常常是信心十足的乘興而往，垂頭喪氣的敗興而歸，有許多就是這個緣故。

『變工隊』、『札工隊』、『唐將班子』、『秧歌』、『教育合作社』、『衛生合作社』等。是今天在陝北的生產、文化、衛生運動中，最爲群眾所了解歡迎、能夠接受的組織形式與工作方法，陝北的黨就運用這種方式、方法，有效的達到組織勞動，發展生產，豐衣足食，普及文化的偉大目的。這種經驗，是值得我們好好學習的。

總之，我們應當根據着廣大群眾的鬥爭經驗，覺悟程度，歷史傳統，文化水平，生活習慣等等具體情況，去製定我們的鬥爭綱領（工作要求與工作決定等）與選擇我們的組織形式及工作方法，絕不能單憑在我們自己腦子裡所調出來的鬥爭綱領與工作方法，拿到群眾頭上去硬套，或者拿了這樣的主觀主義的東西作為我們測量廣大群眾的覺悟程度與積極性的尺度。這就是好像我們應當照着腳去做鞋，而不能照着鞋去做腳是一樣的道理。

『善於從當地的情況出發』 高崗

（錄自「時時刻刻為
老百姓興利除弊」）

『怎樣進行工作？用什麼辦法完成以上的任務？這是一個很重要的問題。因為我們的一切工作都是為了建設邊區，替人民謀福利，因此首先必須注意群眾情緒的反映，他們有什麼要求，需要解決那些問題，必須善於從當地的情況出發，具體的給老百姓辦好事，去掉工作中的毛病。總之，就是，時時刻刻要為老百姓「興利除弊」。比如我們幫助老百姓多打糧食，多種棉花，紡紗織布，製造血清的苗，防止牲口疾病，減少牛羊死亡率，提倡衛生，修廁所，刷窖洞，開大窗戶，人畜分居，公家醫院給群眾看病，辦助產訓練班，到農村中去接生，減少嬰兒死亡率等。一般平講這些都是好事，需要興辦，並且一定和群眾商量，經過群眾的自覺自願，決不能操之過急，比如辦合作社也是一件好事和大事。但是我們是在分散的農村，群眾的私有觀念很濃厚，幹部又缺乏經驗，合作社的好處許多老百姓還不相信，如果我們要家家入股，人人入社，強迫湊派股金，結果是事與願違，引起群

衆的反對。因此，凡是對老百姓有利有爲老百姓所贊成的事就辦，不贊成的事就不辦，有些好事，如果老百姓一時還不贊成，也暫且不辦。總之，我們要善於等待和提高群眾的覺悟。至於工作中的毛病，一經發現，就應認真改正。今後合作社絕對不能廢股金，已歸派者群眾願意退股的應堅決退股。爲群眾服務，不決定於主觀願望，更重要的是檢查效果，不在於表面鋪張，也不在於形勢的大小如何，而看他的實際作用。比如組織變工隊，不只是看有了百分之九十或者全體勞動力參加就算成績，而主要的是看變工隊能增加多少糧食，節省多少時間。變工隊應按照一定的地方、時間、條件去組織。能變就變，不能變就不變，可以大變，也可以小變。如春耕、夏耕、秋收，情況各不相同。秋天收割時群眾喜歡全家男女老少都上山生產，不願變工時就可不變；夏天鋤草時可以較普遍的組織變工；春天組織生產變工也要根據各地不同情況。如在張家呼、草山梁的平灘上，土地集中，可以組織大變工隊。而如果只有二三河地也要組織同樣的變工隊，就是浪費勞力；同時還要照顧佃牛的好壞，如安塞一個地方好牛和弱牛在一起變工，變了三天，把弱牛變得病了，半月不能耕作。所受損失比變工得來的利益更多。再如農戶計劃，有些地方由於方式不好，使老百姓感到麻煩，甚至認爲又是政府要給他們增加負擔，採取敷衍態度，不願講老實話，結果只是照樣填表，流於形勢，作用不大。」

【其次，在工作方式上要發揚一技之長。不管勞動英雄、模範工作者以及普通群眾，只要他有一處長處，一畝創造，就應表揚，更加提高他們的積極性，在普及的基礎上，逐步提高。事實上沒有一個七十二行樣樣精通的風能英雄，只要積累成千成萬群眾的各種創造，就會更推進全面建設邊區的事業。如果相反的，專先把許多英雄的創造集中起來，定出一個最高的標準，限定時間，要把高的標準普遍化，要所有的群眾都向這個標準看齐，結果就會使群眾「望而生長」，不能提高他們的情緒和信心，勢必產生強迫命令，因此主觀上希望一下子

把一切事情都辦好，結果一定是「欲速不達」，實際上也是不了解農村，不了解農民，脫離群眾的工作作風。

第三、勞動英雄、模範工作者要更加團結群眾，不應驕傲自滿，不要以為自己當了英雄就和群眾不同，就能命令群眾、指揮群眾。去年有個別英雄，在涉區開了勞動英雄大會以後，以為自己得了獎勳和毛主席握過手，縣上派員來歡迎歡送過，於是就背了一個英雄的包袱，不和群眾商量辦事，不尊重區、鄉幹部，盛氣凌人，甚至群眾不聽他的話他就要把群眾網了起來，使得群眾害怕，因此今年群眾就不再選這些人來當英雄了。英雄要依靠自己努力，不斷的學習，不斷的進步，才能在群眾中有很高的威信，英雄是群眾公認的，而不是自封的。英雄要求永遠和群眾在一起，不要英雄一時，而要年年當英雄，英雄一世。

最後，我們的幹部和領導同志應該深入下層，懂得改造農村、提高農民、建設邊區、建設國家是一件長期的艱苦的工作，要不斷的摸索，時時注意情況的變化，照顧到當地的情形、幹部的經驗和能力，以學習的態度慎重的加以分析研究，對任何工作不求表面的形勢的鋪張，而在檢查其效果和內容。我們要常常徵求老百姓的意見，發揚群眾的民主，使他們敢於大膽的批評我們工作中的缺點和錯誤，隨時準備改正自己的意見。我們除了真理和群眾以外沒有任何不能丟掉的東西，我們要善於培養和教育英雄，更加發揮英雄的帶頭、骨幹和榜樣作用，使領導者和英雄及群眾更加結合起來共同前進。」

（完）

表揚英雄模範

(一) 選舉勞動英雄與模範工作者

(錄自「採用新的組織形式與新的工作方式」解放日報社論)

陝甘寧邊區自從黨政號召生產運動及各種建設事業以來，隨着這些生產建設事業的發展，不斷的產生了各種各樣的勞動英雄和模範工作者。這些勞動英雄和模範工作者，從群眾運動中產生，又站在運動前列，把運動推向前進，成為邊區各種建設事業向前發展的動力。可是過去我們對此還缺乏自覺的認識，甚至是盲目的；因此，對勞動英雄模範工作者缺少注意和發現，任其自生自長，無聲無名，不能發揮其應有作用。自從發現了吳滿有和趙占魁並進行吳滿有與趙占魁運動以後，經過去年冬天的勞動英雄大會，勞動英雄和模範工作者在各項生產建設事業中，所起的作用，才被我們逐漸的認識，而勞動英雄和模範工作者的選拔，也逐漸的推廣。一年多的經驗證明，在各種生產建設事業發展中，到處有勞動英雄和模範工作者存在着和生長着，只要我們有意識的去發現，發現後加以獎勵、廣為宣傳，使其影響深入群眾，號召群眾向其學習，則其在群眾生產建設運動中，就可發生很大的作用。從而使我們更加認識到勞動英雄和模範工作者的選舉獎勵，是目前邊區全面建設事業中一項極重要的組織形式與工作方式，這種組織形式與工作方式，是由群眾創造的，現在我們把他接受起來，定為今後發展生產建設運動的重要方法。

選舉和獎勵勞動英雄及模範工作者，首先其爲了推動和改進工作

① 因為勞動英雄和模範工作者創造了超出一般人的勞動標準工作標準，這種標準既然在勞動英雄及模範工作者是可能的，則對於所有勞動人民與工作人員，在相同的條件下，也應當是可能的，而他們所以還未能達到勞動英雄及模範工作者的標準，必然在其生產或工作中還存在着缺點。如果我們能把勞動英雄及模範工作者的標準及其條件和辦法，在一般群眾和工作人員中加倍宣傳和表揚，就不但可以刺激其積極性，而且可以在互相對照之下發現其缺點，並進一步以勞動英雄和模範工作者的標準作為自己努力的標準，以勞動英雄及模範工作者的經驗作為自己改進工作的辦法，使其生產或工作提高一步，使更多的人向勞動英雄及模範工作者看齊，使勞動英雄及模範工作者的標準更加普遍化。一年以來，不論是在農村、工廠、部隊、機關只要那裡在群眾中產生了一個勞動英雄或模範工作者，經過我們發現，把他獎勵宣傳，號召大眾學習，則那裡的生產和工作就會得到改進，提高和發展，證明這是推動工作和改進工作可以普遍採用的並且是最好的辦法。

其次，勞動英雄和模範工作者的選舉與獎勵，又是出產和培養幹部的一種好辦法。因為他們真正是從群眾中和實際工作中鍛鍊出來的，並在事實上證明了是群眾中的優秀份子。他們努力生產或工作，在生產或工作中獲得了成績，表現出他們創造的才能，並且這些人大都為人正派，又和群眾有密切聯系，對政治也有較高的認識，這些都是做為一個幹部的基本條件。如果我們能有計劃的下一番工夫去培養他們，提高其文化，加強其教育。則他們的優良品質和創造才能將會更大更快的發揚。現在有些地方的勞動英雄和模範工作者，已開始被引進到各種工作部門中來，逐漸成為各種事業中的重要幹部了。過去我們在革命鬥爭中，產生了一大批優秀幹部，這些幹部至今還是我們邊區的骨幹。但在今天邊區長期的全面的建設環境中，僅僅是這些老幹部就非常不夠了。如果我們不能引進一批新的幹部到我們的各項運

設事業與各組織中來，則我們的建設事業，就不會順利完成。

再次，勞動英雄和模範工作者，在黨政軍民一體來進行邊區全面建設的事業中，還有一種巨大的作用，就是它能成爲黨政領導與廣大群眾密切結合的橋樑。這些勞動英雄和模範工作者散佈在各個角落和各項工作中，他們和廣大群眾密切結合着，但他們不是一個普通的群眾，而是群眾中的積極份子，自然在一定範圍內成爲群眾的領袖，黨和政府經過他們可以把群眾的意見集中，來改善自己的領導，又可以經過他們把黨的方針、指示、在群眾中傳開，並推進其實現。這樣，使黨政與群眾進一步密切結合起來。在去年的生產運動及其他建設工作中，我們很清楚的看出了這點，許多勞動英雄回到他們的鄉村，宣傳黨政軍生產建設的方針，積極推動和組織群眾生產，很自然的成爲黨和政府及軍隊各種政策的宣傳者和組織者，據說凡是有了勞動英雄的鄉村，鄉村黨政的工作就好像增加了許多的力量，比過去好的多了。

以上三點，是勞動英雄和模範工作者在客觀上所起的主要作用。這些客觀的作用，一旦被我們自覺的認識並掌握的時候，就變成了我們改進工作、培養幹部及聯系群眾最好的武器方法；就成爲我們當前各種工作中可以普遍採用的組織形式與工作方式。而我們只有清楚的認識到這些，才能把今年全邊區勞動英雄及模範工作者的選舉，獎勵工作做得更好。因此，這是首先應在全體黨政軍民幹部中進行廣泛宣傳和教育的。

要把選舉和獎勵勞動英雄及模範工作者的工作做好，除了上述思想和認識問題外，還必須進行更繁雜的組織工作。在組織工作上，主要的應保證實現下列三條：

第一，是認真領導。去年勞動英雄的選拔有些地方是不認真辦的，事前毫無準備，臨時隨便指定，勞動英雄未經群眾討論和選舉，今年選舉則必須完全糾正這種缺點。所有黨政軍民各級領導機關和工作部門，從現在起就要很好的討論邊府決定，在所屬範圍內開始佈置工

作，包括關於這一工作的傳達和宣傳、關於勞動英雄和模範工作者的各地區各部門具體標準的討論和規定、關於勞動成績和工作成績以及在選舉工作中各種工作的籌備與分工等，並在適當時候進行檢查，發現缺點，及時糾正，防止對此事採取應付馬虎態度。

第二，是發動群眾。去年勞動英雄的選拔，許多地方沒有經過及衆討論、選舉，而是單純由上面指定的。今年則必須按照政府決定，認真的由群眾民主選舉，必須及早在群眾中進行宣傳和醞釀，必須推廣；群眾參加選舉，使勞動英雄和模範工作者的選舉，真正成為群眾自覺的運動，防止發生形式主義的毛病。

第三，是慎選好人。去年勞動英雄的選舉，有些人是不合標準的，結果非但不能起勞動英雄的積極作用，反而在群眾中發生不良影響。失掉選舉勞動英雄的意義，這是在今年選舉中應加強注意的，為防止這種缺點，必須把邊府規定的勞動英雄及模範工作者的標準廣泛宣傳，由黨政軍同群眾共同提出候選人，每一候選人都應根據標準，由群眾加以審查，並應經過不記名投票的方式選舉出來，只有經過群眾認真的民主的選舉，才能是真正好的勞動英雄和模範工作者；也只有真正好的勞動英雄和模範工作者，才能在群眾中發生積極作用，達到改造工作、培養幹部及聯系群眾的目的。

(二) 表揚模範

【錄自「冀魯豫分局關於表揚模範的指示」】

過去工作中我們反對的問題較多，消極批評較多，而鼓勵少，這是領導上的一種偏向。壞的東西被批評了，好的東西則缺乏活的榜樣。群眾和幹部創造性積極性不能發揮，結果好的東西建立不起來，壞的東西也破壞不了。

為此，分局特決定各地認真表揚模範。

聯系群眾最主要的是與群眾結合問題，他包括兩個基本內容：

個是關心群眾利益。即「立場問題」；一個是向群眾學習的「方法問題」。許多幹部關心群眾利益，往往只是抽象的、口頭的，不注意群眾的真實利益、不注意群眾的具體困難與痛苦，缺乏不怕麻煩不厭瑣碎的去解決各種群眾問題的精神，滿足於口頭上計劃上概念上的解決，不注意行動上組織上實現。向群眾學習還存在着以下障礙：

第一、

不能從當地群眾的需要出發與上級的指示結合一致，把領導的意見化爲群眾的意見。而強制群眾作群眾所不需要的事。結果硬搬，不敢在群眾中討論，群眾不能接受，只有強迫命令。所以硬搬和苦幹，中心問題在於領導不符合群眾心需要。

第二、

缺乏民主精神，不服從多數，不傾聽群眾的呼聲，不尊重群眾的意見。只依靠少數幹部，不依賴多數群眾，滿足於少數積極孤立突出的活動，不注意少數積極份子與多數中間、落後部份的聯系，重視少數人幹，忽視群眾性的活動。

第三、

不是從總結群眾中去教育指導群眾，不是總結群眾意見成爲領導意見，而是輕視這些經驗和意見，滿足於抽象的空洞的東西，自以爲是，自己說能，站在群眾之上指導群眾。

必須從思想上去克服這些缺點，表揚與群眾真正聯系的幹部，才能通過表揚模範加強幹部的群眾觀念、轉變領導作風，進一步的密切黨與群眾的聯系。這裡有幾個問題需要注意，第一、選舉模範表揚模範一定要走群眾路線，必須經過群眾的討論與批判，以便群眾心悅誠服，絕不能幹部包辦指定。在工作沒有基礎，群眾尚未發動的地方，表揚模範，暫不進行。第二、提高幹部和群眾對表的認識。在領導者必須認識表揚是一件很莊嚴的工作，被表揚者必須認識表揚是一件光榮的事，啓發大家的上进心，號召大家熱烈爭取，這並不是爲表揚

模範而表揚模範。重要的就是把這些模範事跡，總結起來，真能成典型，發揮示範作用。

(三) 貫徹表揚模範的領導方法

(錄自「冀魯豫分局關於貫徹表揚模範與羣英選舉辦法的指示」)

(一)、分局七月二日發下表揚模範指示，各地在羣衆中尙未能很好執行，只有少數地區進行，如九分區、四分區進行一些，在軍隊中進行得較好。主要原因，是我們未能深刻認識到羣英運動是新的領導方式，從羣衆中學習，再到羣衆中去，以求得逐步豐富領導、改造領導的意義，一般都認爲是「鼓勵鼓勵」、「打打氣」、「加點油」，或者只看成形勢表揚，這是應當糾正的。

(二)、這一工作各地應該根據「七一」指示精神和解放社「論獎勵模範是新的領導方式和組織形勢」一文的精神，繼續開展深入。在進行中應注意下列各點：

第一、各級領導必須從羣英中傾聽羣衆與英雄意見，進行自我反省，使我們的領導更加依靠羣衆，團結積極份子，吸引中間份子教育和改造落後份子，培養幹幹，吸取經驗，改造豐富領導。

第二、選舉獎勵英雄，不僅是單純的獎勵、表揚，更重要的是由下而上的領導、親自虛心進行對典型的研究；不僅是在會上、選舉中，傾聽羣英意見，更重要是平時的調查研究，將英雄事跡由零碎的、不完善的、模稜的經驗，提煉成爲系統的理論，這就是工作的真實反映和總結。這一工作做得愈細密、廣泛，成績就愈大。否

則會流為形勢與空洞的入股。

第三、選學群英，總結經驗，這僅是做了一部份「從群眾中來」的工作；更主要是根據群英所創造的經驗，「選領導幹」推回群眾中去；組織向群英學習，討論群英事跡，檢討自己和工作，訂出改進自己和學習計劃，發動群眾與群英，群眾與群英競賽，使運動繼續展開，以改進工作，創造更多英雄。

第四、對群英還須着重培養和教育，使其成為自覺的提高政治覺悟，糾正其缺點，在使用上應加以愛護，防止驕傲與脫離群眾。

領導與羣衆結合 張霖之

（錄自「站穩腳跟，放下圈子」）

領導與羣衆相結合說起來很容易，執行起來很難。真正能實行了這種方法的，工作就搞的好；只在口頭上喊，在實際上不能實現的，工作就搞不好。

這兩者的分野說來很簡單，但追起根來又很複雜。前者是以羣衆爲前提，自己完全站在羣衆之中，成爲羣衆之一員，與羣衆在一起共進共退，在任何情況下不脫離羣衆，他不站在羣衆之前太遠，也不落在羣衆之後，而是站在羣衆之中、又站在羣衆之前。他的領導是從羣衆切身利益與羣衆現有的政治經驗出發，善於湊近羣衆與善於等待羣衆，在「一道行動」中去提高羣衆。後者是以主觀願望爲前提，自己不是站在羣衆之中，不是羣衆的一員；而是站在羣衆之上的「高等人」，或是站在羣衆之外的局外人。領導不是從羣衆自己切身利益及現有的政治經驗出發，而是從自己的主觀願望出發，自己首先肯定了一個固定的原則與規律，即一個抽象的「是」，做爲武器，站在說服教育的

立場上，要群眾來服從自己的「是」，要群眾在自己劃定的「是」的圈子裡行動做事。群眾的行動稍不如自己所想像的「是」一樣時，就認為群眾的行動為「非」、為落後。這種圈子圈住了自己，也圈住了群眾，也圈住了工作，所以這種圈子，就成為我們目前工作中主要的障得了。

這種圈子的來源有兩種：一種是單純的從書本上、從上級的指示及別的別人總結的經驗中搬運來的，不問當時當地的具體情況、群眾的要求、群眾的政治經驗，硬向群眾頭上扣，硬要群眾接受自己所搬來的那一套主觀要求與規律；另一種圈子就是根據現在或過去一時一地的成功經驗，當做了天經地義，絲毫不允許改變的，使所有村莊所有的群眾，按着自己的經驗做事，一絲一毫不能錯步。

以上兩種圈子在我們邊區來講，前者是主要的、普遍的，後者則是次要的、個別的。這兩種錯誤的領導方法共同的特點，只對書本、對上級的指示、對別人及自己的經驗負責，不對當時當地的群眾負責。所以自己的耳朵沒有聽聽當時當地的群眾呼聲，眼睛沒有看看當時當地的具體情況，更沒有從當時當地的群眾處境現去觀察法（即為群眾設身處地的想辦法）。所以我們就常常主觀的處於一個出「主意」的地位去命令群眾，群眾則經常的處於一個被動的地位被擺弄，結果我們「主動」恰成了被動，我們所要求的，我們要做的事情，統統與群眾的要求、群眾要做的事情相抵觸。這是因為我們想要做的事，祖的憲法，與群眾的實際情況不符合。我們只從一般真理出發，只從抽象的「應該」、「不應該」（如某個類固份子該鬥不該鬥、該罰不該罰，而不看群眾要鬥不要鬥、要罰不要罰）、群眾則是從他們的切身經驗、具體情況、目前的處境來判斷是非、處理自己的問題，我們常以最高標準跑步的速度要求群眾，群眾呢？則以目前的可能一步一步的前進。

由於認識與方法上的錯誤，常感到群眾「落後」「死狗拖上牆去」。

主觀上爲着羣衆利益，爲着工作，所以「不得已」採取強迫命令的代替的工作方法，強迫羣衆「上牆」，或用一切辦法引誘羣衆入圈。放合作互助貸款，就強迫羣衆合作互助，不合作互助就不貸款。結果羣衆是爲着貸款，而給我們合作互助。還有羣衆反對農會要換選農會主席，要求民選農會會長，我們就非要羣衆查黑地，（上級給的）不行，否則不能改選農會會長。所以羣衆爲了改選農會會長，就答應查黑地（查黑地是被迫的承認不是自願的）。還有羣衆要反對地主定額，我們就非要羣衆查地主的黑地，羣衆不同意，我們就拚着死命去查，不厭不停。總之就是羣衆不入我們的圈，就不答覆羣衆的要求，不准羣衆辦自己所要做的事。我們不習慣於從羣衆自願需要、現有的水準出發、在行動中提高羣衆，更不善於等待羣衆（所謂等待不是不領導羣衆，而是耐心的一步一步的工作）。因爲羣衆的革命事業是建築在羣衆自覺的基礎上，只有自覺的行動，才能提高羣衆，強迫命令包圍代替羣衆運動，羣衆是不會提高的，這是忘了一般必須與具體相結合。我們不習慣於從小到大（大處着眼、小處着手），從低到高（從高處着眼、從低處着手），造成與羣衆的隔閡。我們冷靜的來研究一下，我們多數的同志都是很好的，真的要爲羣衆謀利益，真的要想把羣衆發動起來，但由於自己立場與方法上的錯誤（好多是不自覺的），反而脫離了羣衆，工作沒有搞好。然而這種未從羣衆切身利益及現有的政治經驗出發、要求過早過高、而脫離羣衆的這一圈，很難爲自己所認識，這就是目前主觀主義的圈子很難放下，領導上不易轉變、工作不能深入的較主要原因。

貫徹大膽放手 萬里

(錄自「貫徹大膽放手的領導方法。」)

八分區自大膽放手的領導方法提出後，經過一個時期的實踐過程，對包辦代替的領導有了些克服。因此，各縣群眾運動有較普遍深入的開展；但群眾觀念的建立，是很不容易的事，所以大膽放手的領導方法貫徹還是不夠的。其主要表現在：

一、我們過去是站在群眾之上來發動群眾運動的，對群眾的領導關係，多是站在指揮的地位上，實行片面的說服，群眾是被作為一個「阿斗」來撫育的，領導者從群眾之中來集中意見，服從群眾多數來決定問題，是不大經常或不能這樣去做的，因此就形成嚴重的包辦代替。自從提出大膽放手強調相信群眾後，由於過去包辦代替的領導方法所糾纏，一般同志是不容易接受和轉換的，以後由於某幾個區或村放開手後，群眾的確也能自己決定問題，解決問題，自覺的熱烈鬥爭，完善的處理了鬥爭果實，因此大家才以為放手是可以的。但由於長期包辦代替，對群眾的創造、群眾的力量，還沒有足夠的信心，開始是「放手」，不「放心」，對群眾的行跡，如履薄冰似的小心的注視着，稍有與自己所思所想不合者，即來「說服」群眾「啓發」群眾，仍叫群眾回到自己所想的圈子裡。這種所謂「說服」與「啓發」，只是我「說」你「服」，我「啓」你「發」群眾的意見是不能啓發與說服我們的，因此就只有群眾「服」與「發」，如不服不發，則出而包辦，使群眾積極性受到很大限制。

提倡大膽放手的壓力，使不信賴群眾的行動和言論，的確吃不開。有些地區真的放開了手，群眾真的自己運動起來了！

簡直是翻天覆地，絕不是我們想像的那般『文雅』與『有秩序』。這裡就有部份幹部〔黨政軍民都有〕覺得很不順眼，他們看慣了的秩序，對於在急劇的變化中、一向復誦說的群眾，這時也不知自己的意了，就對群眾懷着仇視與氣憤，對曾經壓榨過群眾罪惡深重的被鬥爭的頑固份子憐憫，於是大叫『過左』、『過火』、『不要統戰』；出來對群眾打『黑頭戰』加以批評糾正，結果 澆了冷水，使群眾的積極性受到很大的打擊。

二、有的把大胆放手了解為重罰大斃，以為大胆放手是對黨的政策大胆放手，以為向群眾進行黨的政策教育，即為包辦代替，產生了領導思想上的『左』，公開宣佈今天的政策與法令，有不適合群眾要求的地方，只要群眾想幹就幹，政策與法令 是不能限制的，主張『頭大脖子長』，把政策法令與群眾對立起來，大有認為過去群眾發動的不好的主要原因，就是因為政策與法令限制了似的。因此在鬥爭中，個別村莊或個別地莊，發生不論錯誤罪惡大小，把開明份子與頑固份子分不清，把守法地主與一貫違法的地主分不清，以致對鬥爭對象的處理，發生不適當之處。同時在鬥爭頑固份子時，讓群眾把自己的私仇公憤結合起來，進行說理與報復，提高群眾為一個自覺的階級行動，澈底從政治上打垮他，也是不夠的；個別 縣份，又嚴重的發展到相當普遍的鬥爭中農，重罰 中 農，使中農恐慌，脫離了我們。

相反的還有少數幹部，則產生另一種違法觀點，把法治與民治對立起來，教條的為法令服務，不顧及目前群眾情況與要求，不了解群眾執行法令當中的某些毛病，基本上與頑固份子故意犯法是不同的。不了解群眾起來後，有些過火 是必然的，因此執法者應當為群眾服務，某幾個不適合群眾大多數要求的法令，應加以修改，他們不嚴重檢討自己的立場與群眾觀念，而抱怨群眾反抗，給犯法者以口實，以抵抗群眾的鬥爭。

三、有的人在大胆放手後，以為不能站在群眾之上來領導群眾（這是對的），於是便跑到群眾外面，不敢到群眾裏面去，只站在群眾以外來觀看（實際看不到真東西），如一個幹部說：「過去我們是演戲的，是導演的（？），今天是看戲的了。」正是因為是看戲的，所以有的跟着鬥爭各付跑來跑去，就不能深入到群眾中去，進行教育組織工作，提高群眾。在台下外邊看到群眾中一些弱點，不能糾正，心中先發急，事後檢討，群眾則說我們爲「事後諸葛亮」，糾正過急，則潑冷水，不吧！看不下去，教育吧！又因爲當時群眾內部的情况，思想的變化，覺悟的程度，不了解，只能拿幾個乾巴巴的原則來說，與具體事物距離太遠，群眾當然不能自覺的接受，因此就靠着「不包辦即自流，不自流即包辦」，整天在苦惱着。

這些現象都是沒有把大胆放手的領導方法深刻的認識，這是由於領導上及時進行思想教育不夠，否定了包辦代替的領導方法，但新的領導方法沒有建立起來和貫徹下去。對於今後繼續貫徹大胆放手的領導方法，有些縣已創造了不少的經驗，弱點是在不斷克服着，因此有些縣裡發動的群眾比較深刻、廣泛，主要的經驗是：

一、從群眾之上深入到群眾之中，是貫徹大胆放手領導方法的中心關鍵。因爲大胆放手的領導方法，中心意思就是從實際出發，通過群眾路線，也即是發揚民主，服從多數的問題。但那真是「實際」呢？群眾多數人的要求與意見即是「實際」，就是要出發的地方，難處就在於我們不了解群眾多數的意見是什麼，所以常常犯主觀主義。爲什麼不了解？就是因爲我們站在群眾之上，群眾不給聽，或者我們不願聽，站在群眾之外聽不到，我們願意了解群眾多數的意見，要真正的站在群眾之中。這種所謂真正站在群眾之中，不但在形勢上（這也必要），而且在心裡在意識上，覺得與群眾是完全平等的，不是群眾的「上司」、「領導人」、「一切比他們強」，而是群眾的忠實服務者，是受群眾多數意見支配的。有了這樣的群眾的立場，我們才能真

正站在群眾之中，群眾也就拿我們當他們中間的一個人，群眾才會對我們「不生氣」「自己人有啥說啥」。這樣以來，我們就可以隨時跟群眾學習，了解情況，知道大多數人的心情、要求、思想，這才能從群眾出發，有的放矢，領導的意見才是集中的群眾意見，堅持下去才有充分的群眾基礎。

二、充分的群眾醞釀，堅決的服從多數，是我們在群眾之中最重要的領導方法，這樣才能解決不自流即包辦的困難。醞釀就是群眾的民主啓發，也即是積極份子中間份子落後份子的變化與結合過程。沒有充分的醞釀；中間份子以下的多數群眾的要求不會明顯，因歷史與現在的種種原因，群眾開始常常不能吐心腹話，假若我們深入他們之中，耐心的啓發與誠懇的關心，再經過積極份子的醞釀，是可以大部份醞釀起來的。沒有充分的醞釀，則統一自覺的共同行動，不能形成，那就必然行成幹部或少數積極份子的包辦。大膽放手後的領導，如何促成這種過程，是很重要的問題。這個過程，即是我們集中群眾意見我們思想與群眾思想結合的過程。這種過程走的對，作的完善，就能克服我們的主觀主義。

這種群眾的醞釀，開始主要的是交談，幹部與積極份子，積極份子與群眾，群眾與群眾，「商量商量」、「咸渣咸渣」、「閒談」、「拉背場」，然後才是我們所習慣的小組會與群眾大會。

我們的領導即在群眾的醞釀中實現，在群眾的醞釀中不斷的了解情況，受群眾的教育，群眾啓發我們，我們也不斷的集中群眾的意見，啓發群眾，再來醞釀，如此不斷反覆，一步一步提高，群眾的決定，即是我們的決定，也即是民主集中的結果。

但有時我們的意見與群眾的意見發生矛盾，還有可能是我們的意見正確，多數群眾的意見不正確，（多數人意見正確是一般的、經常的，錯是個別的。）這種矛盾的解決辦法，是服從多數群眾的意見，大膽的跟群眾一塊走，和群眾一塊做，把我們的意見還不斷的在群眾

行動中啓發了耐心等待羣衆的覺悟。如果是我們的意見不正確，就更應服從羣衆，在行動中來糾正我們的腦袋。我們不應當以爲自己是工作人員，是上級，因此自己的話是「聖旨」，認爲服從羣衆意見，就是「丟人」、「失掉威信」，我們除了真理與羣衆外，是沒有不可丟掉的，在一向有統治羣衆思想的人看來，才會怕「失面子」與「損害威信」哩！

三、在過去總結、檢討、糾正毛病、發揚優點與傳達佈置工作時，多是領導者站上面來對下層「訓示」的，這種辦法，也是包辦代替，不大胆放手的領導方法。實事證明大胆放手後，羣衆自己做的比上面推下去的更好些，他們在每次行動後，自己檢討那裡辦得對，就表揚，那裡辦錯，就批評，羣衆自己的表揚是正確的，自己的批評也是中肯的有分寸的。這種自己表揚與批評的辦法，比我們好的地方是具體，實事求是，羣衆很容易學的具體，改得具體，公認的好與壞，發揚與改正起來，就帶有更大的自覺性與積極性。羣衆公認的積極份子，就是羣衆領袖。

有些區裡，鬥爭中農與重罰較嚴重時，採取了各村幹部聯席會、各村報告了各村情況，由大家評議誰的好，誰的壞，爲什麼好，爲什麼壞，經他們自己熱烈的檢討和討論後，在各種一些的問題，就由羣衆自己糾正了，好的東西，羣衆也會自動的模倣起來，這樣比我們去糾正人家力量大多了。我們常常總結一大堆缺點和成績，經驗和教訓，在羣衆未作之前，即防止「這」防止「那」，給羣衆劃成一個圈子，羣衆執行起來，也很不帶勁，這主要是在於沒有通過羣衆自己的思想變化、認識過程、與具體的榜樣不結合，羣衆是奉命執行，不是自覺的執行。

最近縣委與地委與開了一種會議形式——座談會，這種會議形式是一種民主集中的好方式，多數是由下邊的好壞典型的區報開始，然後座談，交流經驗，並提出問題大家討論，大家決定，我們提

個座談中的爭論批評，許多思想問題與組織問題，常常是解決的較深刻具體，會議的總結，僅把大家已決定的東西整理一下就完了。根據最近一年來的經驗，這種領導方式是較好的。

貫徹「從羣眾中集中起來，回到羣眾中堅持下去」的領導方法。

(春蘭)

觀城自從在領導上提出「大膽放手」的口號以後，一針見血的打破了領導上的嚴重包辦代替，經過了轟轟烈烈的民主民生運動，羣眾發動了〔雖然還很不平衡，〕幹部領導作風上得到很大的改進，一般的加強了思想領導〔但發生了放鬆組織領導的偏向〕打破了不想信羣眾的頑固思想，消掉了包辦代替，加強了羣眾觀念民主作風，開始相信羣眾走羣眾路線，「與民主」「從下來」的容氣很濃厚；但也發生了偏向——放鬆或忽視「貫徹決議，堅持下去」，因此在執行黨中央指示的「從羣眾中集中起來，回到羣眾中堅持下去」的領導方法上，還有許多障礙和困難，不能自覺的把這一領導方法，隨時運用到各種工作上去，不能自覺的把領導與羣眾處處時時都相結合，在當前大力開展生產運動當中，必須打破這種障礙，糾正偏向，加強「貫徹決議，堅持下去」的作風，貫徹「從羣眾中集中起來，回到羣眾中堅持下去」的領導方法。

在民主民生運動當中，縣區對各部門幹部〔尤其是區級〕大致偏重於「把抓的混合使用，黨務工作幹部，農、婦、青，合的幹部，

武委會的幹部以及某些政權工作幹部，多半是拉來領導群眾鬥爭；口號是「大家都作群眾工作」，各人不能強調各自的部門分工，很有點像開闢工作時期工作隊的領導方式。這樣的現象，在發動群眾時期，一時倒是難免的，因為幹部缺少，群眾運動又非常緊迫，村級組織和工作又多不健全；可貴這個時期，我們組織領導上的原則重直却在于縣區村三級黨委的一元化領導沒有「化」好，黨委在政治任務（或中心工作）確定之後，沒有把同級黨政軍民各部門的集體力量，組織起來，形成集體領導，不能使各部門幹部都統一思想，統一行動都從不同的崗位上，四面八方向政治任務使勁。黨委對各部門工作，有的包辦，有的放任；因此各部門幹部常常苦悶沒勁，閑的慌，惡負責任負不上，不勁沒處使，這時期被包辦的部門一般的是農、婦、青，被放任的部門一般的是政府各部門合作社，武委會加縣區地方武裝，形成了被包辦的及被放任的都苦悶。

一元化沒有化好，各部門幹部常常思想認識不統一，遇上具體問題常常鬧意見，鬧分歧，鬧矛盾，再加上頑固份子濶製常常利用我們內部這個矛盾，鑽空子，挑撥離間，擴大矛盾，「拿槍打吃敬」，常常鬧的下級很為難，究竟服從那個上級呢？所謂「下級必須服從上級的」上級」，本是指向上級的組織，上級的集體，而不是個人，「上級」思想認識不統一，各個人各部門之間有分歧，下級該不為難哪！被放任的部門和幹部，平時黨委不管，到出了一個什麼亂子，黨委又不得不急忙跑來管，比如：頑固份子利用抗屬打反攻，或是迷惑了某一部門的幹部，借勢鎮壓群眾運動，搞宗派，或是群眾鬥爭了抗屬，或是司法部門不了解群眾真情，判錯了案子，或是公安部門反冒特沒走群眾路線，或是武委會幹部有的過分強調民兵，在群眾運動中，不等待群眾覺悟，民兵脫離群眾的單獨鬥爭等等，遇到這類問題，黨委找有關部門的幹部來談，往往又操之過急，就事論事，不能在思想上求得彼此統一認識，就是「我說你聽」，不大容許部門幹部自由談話

給予時間思索考慮，常常是問題「解決」了，部門幹部似乎無話可說，也同意了，其實心裡很不舒服，很不滿意，總覺着受「壓迫」，受「干涉」；或是黨委聽他的不聽我的，有偏有向，看不起某某部門。這是一種「堵口子」的領導方式，堵了一個又開一個，忙個不了，非常疲勩，事倍功半，時間長了，意見分歧和不滿積累起來，再加上英雄主義，本位主義，自由主義，往往有的成了成見，隔閡，隔不團結，求得統一就增加了困難。

一元化沒有化好，放鬆部門工作，於是也就產生了；有的區忽視放鬆群眾運動中的支部建設，（不去大量發展黨，忽視新黨員的基本知識教育，忽視支部的民主選舉，忽視支部一元化領導能力的培養等）。產生了公安工作跟不上，不走群眾路線，反黨特總難開展；產生了宣傳教育工作跟不上，忽視幹部教育，婦女，青年和兒童紛紛要求學習，咱的國民教育也跟不上，師資不夠，教育改革也很差，不能與當前的中心工作群眾運動相結合，不合群眾的迫切需要；產生了民兵的整理和練兵不能與群眾運動更密切的結合；產生了縣區政府和合作社只注意處理機關的日常事務，只注意縣區社營，忽視深入村級工作。

為什麼黨委沒有很好一元化起來形成集體領導呢？主要是於黨委特別是黨委主要負責人的某些家長制個人領導，不相信群眾（這裏是指同級各部門的幹部）不把同級各部門的幹部看作群眾，自己的群眾觀念薄弱，缺乏平等精神、民主作風；因之不能啓發部門幹部，不敢發言爭論，黨內思想鬥爭不開展，「集中起來」多半是少數個人集中起來，形成決定沒有或缺少更多的民主過程，沒有更多的經過部門幹部的思想，阻礙其爭論。

黨委沒有很好一元化起來，形成集體領導的另一個原因，就是思想方法上的片面性，各個工作缺少聯繫，把中心工作過分強調，孤立起來；因此包辦群眾團體，放任其他部門。

民主民生鬥爭中，有些農村黨的一元化領導，作的比較好，羣衆發動的也就比較好，它們能及時的召開區級黨員幹部會，（各部門的黨員幹部）在會上以發動羣衆爲中心提出各自的問題與經驗，有分歧意見就自由爭論，統一各部門幹部的思想認識，會後分散到村工作，大家的行動也是統一的，各部門工作，一般的能圍繞着中心工作，以不同的方式，統一的使勁。幹部分散到各村工作，在羣衆運動中學習經驗，發現問題，到區開會，大家把問題、意見、經驗集中一塊，統一勞力，每個人的意見都可能片面，狹隘，不完全一部份對，一部份錯，經過熱烈的爭論研究，就可以把不正確的意見爭掉，把片面狹隘的意見酌量的完整全面起來，統一了思想認識。這種「從羣衆中，到羣衆中去」的過程，都是集體的，不是個體的，每個人只能在集體當中起一部份作用，（頂多是這一份作用，有大有小而已）不可能有一個人包辦得了，起了集體的全部作用。

這個會後黨內可以小區爲單位召開支書聯席會，（在這個會上，強調支部一元化領導）另外可以小區爲單位召開村幹聯席會（主要是農婦主任），都是自由座談，大家提出問題，討論問題，啓發爭論，把這裡的決議聯系起來具體化，堅持下去。

村裡也以支部爲核心，實行一元化領導，要強調小組民主，小組醞釀，（黨內黨外都一樣）把羣衆的真正意見集中起來，能以啓發羣衆，教育羣衆，提高羣衆，黨員在小組醞釀當中，要多吸收羣衆意見，到支部去。因之要給予小組醞釀時間；如果猛的開羣衆大會或會員大會，少數積極份子常常包辦了多數羣衆，羣衆有意見特別是不同意見，沒經小組會，三五一夥的扯扯拉拉（醞釀），大會上就不敢猛提。「黃河裡尿泡隨大溜」「人家怎樣咱怎樣」，一呼百應；「贊成不？」「贊成！」表面上是「多數」是「民主」，其實不見得是多數，常常是假民主，這個假通過的「多數」意見，常常是不正確的，也就很難提高羣衆。不經過小組活動，羣衆當中的三種份子——積極的，中間的

與落後的，也就無法結合，無法形成群眾自覺；因此，大會之前，常常需要小會〔小組會或是不定形的交談〕，醞釀，準備成熟再開大會，形成決議，顯示力量，互相影響，好行動起來，也許有時開大會，看事不中，〔有的意見或節目沒醞釀成熟〕，須要隨機應變，零活的散成小組扯扯。〔如是小事，一會能扯完的〕再合攏來開大會，若是需要長時間醞釀，就可休會，過一兩天，再接着開，在這一兩天的空子裡，支部、黨員、幹部，就可以在黨內黨外的小組活動裡，聽取群眾意見，並從中教育群眾，提高群眾。

針對着領導上的這種偏向，在此後的生產運動中，必須加強我們的組織領導。

縣委在開過了活潑份子會議之後，總結了過去的民主民生運動，研究確定了此後的中心工作是大力開展生產運動，根據一個統一的方針和精神，縣委緊接着組織縣委各部門的集體力量（宣傳、組織、政權、農、婦、青、合、武委會、大隊）先由各部門各自研討各自部門的工作，如何與中心工作——生產運動結合；並在推動生產運動當中，如何建立各自部門的經常工作？各部門幹部各自研討好了以後，再開縣委會或黨員部幹會，〔或開擴大的縣委會，〕吸收各部門的負責黨員幹部參加，展開討論、爭論，統一思想，統一步驟。各部門自己集中起來的意見，都難免帶點本位、片面、不完全對。到這個會上，大家開展思想鬥爭，互相克服片面性，互相修正計劃。（群眾自己教育說服、自己是自覺的）最後都統一起來，各部門都能有了從全面出發，圍繞中心的一個比較相宜的計劃，各部門在中心工作當中，都找到了自己的方位和作用點。

這些計劃的確定又是群眾自己起草的，群眾自己評議的，群眾自己確定的，縣委在當中只是啓發、引導、掌握分歧與矛盾點，綜合統一意見，並又在群眾討論當中，學到不少的新問題，新經驗，認識也更具體、更全面起來；這樣縣委在掌握與推動全縣的生產運動上，就

更明確有力，干部的責任心、積極性、自動性和創造性，也都會加強。

這個過程，在組織領導上是兩個緊接着的民主集中（也是「從群眾中來，到群眾中去」）過程。先是各部門內部的民主集中，再是縣級各部門黨員幹部會上的民主集中。這兩個民主集中的過程，重點都需要放在「民主」上。這是針對着我們的毛病——「好不經民主的集中」或是「少數人的過早簡單集中」——來的。怎麼民主呢？主要是部門的負責人，虛心聽取群眾意見，啓發不拘形式的隨便座談，發言自由，開展爭論，從爭論中求得統一認識，這才是真民主。爭出來的統一認識（結論）也才是真集中，就是說經過群眾思想與自覺的集中，這個集中也才有力，能以堅持下去。

在這個民主集中的過程中，也是個很好的幹部學習：認識全面了，提高了，更與實際結合了，也正是一種結合實際最有勁的整風。

這種集體領導的群眾路線，區級也是一樣可以走而且必須走的，這種辦法怎麼來的？我們是接受了民主大會上對縣委的批評意見；同時從有的區裡實行一元化領導成功的經驗裡得到了啓示。

縣區各部門不一定再各自召開本部門的幹部會議（指的下級也參加的），那樣常常是過份強調垂直，常常開的會議紛紛防碍了工作（生產運動中正要改變會議太多的作風，大大減少不必要的會議，好使幹部有時間有可能參加生產或為生產模範）；那就從重點主義的極端「片面」又跳到平均主義的極端「片面」，平均主義的領導，沒有中心和重點，平均分散的使用力量，如果各部門各來一套，各自強調自己的垂直領導與部門工作，會鬧的「任務紛紛下，指示滾滾來」，「汗流夾背，一事無成」。〔如果某一部門的問題比較多，經大家研究，需要開這個部門的幹部會，也是可以開的。〕

生產運動是個新的工作，幹部都很生疏，缺少經驗；因此在這一工作的領導上，具體幫助更要：個別指導〕要比一般指示（一般召號）

更要多領導幹部就要分散下去創造更多的經驗，有人說：「群眾已經發動了縣級應該着重科學分工的領導方式，」藉口建設部門工作，反對跑腿、分散下去，要高高在上坐機關，那是要不得的，不合乎具體情況的需要。

分散出去的同志流動的具體帮助下級工作。（又切忌包辦代替，）要走群眾路線，當學生又當先生，）領導機關裡可以留下一二必要的負責同志主持，除了處理日常工作之外對所在地的區村工作，也可以具體幫助。

分散久了不集合，也會破壞了集體領導，彼此不能交換意見；因此必須定期（也不是死定期）集合回來，開會集體討論工作，交換經驗，解決問題，集體商討完了，再很快的各自開開生活檢討會，處理清楚各自部門積壓下的工作，即可重行分散。在具體幫助上對各村也要有重點抓典型，不要亂跑一氣，平均的使用力量。區對村的領導，如黨內黨外的小區村幹聯席會議以及村支黨的一元化領導，我們認為可以學習前面說的有些村區的經驗，這裡不多談。

齊濱縣委活動份子大會 換了走羣眾路線的領導方法 李春蘭

打破包辦代替，放手讓群眾自己行動，走羣眾路線的領導方法，主要緊的一關，在會議的開法上，看在會議上，你怎樣傳達工作，怎樣佈置工作。

齊濱縣委二月間召開活動份子會議，這個會議的開法，是放開了

手了走了樣樣路線。

先座談後總結

過去開會，多半是先報告，再討論，再總結，主要是報告佔時間頂多，討論和總結是很次要的。

這次齊濱的活動份子會，改變了老一套的辦法：先座談，後總結。一上來，縣委只作了個簡單的小啓發，說明這次會議的開法，和爲什麼這樣開法。強調「大夥當家，大夥討論」。「分組座談，無拘無束。」「眼睛向下，從羣衆中來。」也把今後工作描了個大概。很簡單幾句：「反正也出不了發動羣衆和生產運動。」「究竟作啥？怎樣？大夥實情形研究，末了總結。」「縣裡沒一套，要跟下邊學哩！」又規定了會議時間，以區爲單位劃分了小組。「縣裡各機關的幹部分別參加到各區的小組裏去，不單成小組，以便結合實際。」這個「開場白」用了不到兩點鐘，就分組討論去了。小組討論，佔了最多的時間。會議開了十四天，小組討論約摸用了九天，〔當中休會一天。〕末了，大會彙報小組討論的結果，用了兩天，主席團研究總結，和準備總結報告，用了一天。最後一天，開大會總結報告。

啓發之後，沒有開小組會以前，簡短的開了個主席團的會。「各區的主要負責人都坐在主席團。」七言八語，扯了一伙，強調小組領導要放開手，打開場，自由亂扯，以村的實際問題扯起，不拘形式，不要秩序。

不習慣難轉變

這個開法很不習慣，轉變是很不容易的。

縣委在會前，早多少天，就醞釀這個開法，上級也號召轉變領導，提倡這種開法。有的同志從生產訓練班裡，也親自體驗到領導方法

的轉變〔領導方法在訓練裡，表現爲教學方法〕看到了活樣子，打通了思想，醞釀當中，都感到：「這樣不錯，可是沒這樣開過，試試吧！摸索貝！」

開會前一天，預先把這個開法在區主要負責幹部當中，提了提，醞釀了一下，多半覺着：「上來沒有報告，沒有想到，」「這法，誰道怎樣？可沒這樣開過呀！」有的說：「還不如回區開去，縣裡去人參加呢？」反正信心不大，「試試吧！」

聽慣了報告了，一上來不報告就討論，總覺得不是味，縣委在這種情況下，最容易動搖了決心，放不開手，入了圈套，直作啓發的時候，心裡還老是覺着，縣委沒個報告，顯着多麼無能，不像樣，垮威信。

會議開了一段，大家親身體驗到：「可是不蠢，群眾的辦法多着哩，許多是咱想不到的，這要比咱一上來就作個報告強得多，就是費點時候慢一點。」到最後才覺出來寧肯「慢」一點，費些時間，也要放手讓群眾自己行動，〔大夥討論，〕只有這樣才能從每個人的思想上解決問題，民主過程，放的很長，事情經過了每個人的腦子，末了，集中起來，作出總結〔決議〕，才是群眾的總結，堅持下去，執行起來，才真有勁，真能從各村的具體實際出發，工作才能痛快。

這是不是「慢」呢？是不是「費」時間呢？不是慢不是費，倒是快，倒是省。事情不能只從表面上看，只從眼前一時看，要從思想上看，從往前走，工作實效上看。

包辦代替，不走群眾路線的根，主要是：「急」和「我」，就吃這兩字的虧，一着急，圖着快，過早的統一意見，總結起來就包辦代替，一聽是個人能，顧及威信，就包辦代替，就不相信群眾。

小組長怎着當？

要緊的是這幾點：

打爛場、不拘束
找矛盾、挑爭論
抓典型、別空爭
每一步、向羣衆

小組討論，一上來最要緊的一關是打爛場，不拘束，這又全在小組長身上，看你怎樣主持，要隨便一點，又是說，又是笑，喜喜哈哈，把空氣，弄的很靈活，跟閑扯、噓呱差不多，不用舉選主席，選記錄，不要大家一攝，把形勢空氣，鬧的很重，很像個樣，正格的開，一個說了一個說，發言要報告主席，那就毀了，七言八語亂噴噴，也沒個次序就很好，人們發言不受限制，非常自由，真情實話才能流露；這一關打開了，以後，小組討論熱烈起來，許多同志說：「這跟解放出來一樣！」要打開這一關，最忌諱的小組長哇啦哇啦的一大套，二人說衆人聽，那一定得冷場，放不開手，展不開討論。

接着，小組長還得會找矛盾、挑爭論。留心人們提出的問題和意見當中，有什麼不一樣的地方！一矛盾、分歧，下嘴指出來，分說幾句，兩邊都有理，讓大家評議、爭論，看那個對？怎着好？假如：發動羣衆是先組織農會好、再鬥爭呢？還是鬥爭中再組織，動着組織好呢？一個快，一個慢，快好呢？慢好呢？從個加運動下手呢？還是「羣衆要搞帝就搞帝」好呢？「反新貴」對不對呢？生產合作互助當中，是先成大社呢？還是從小組做起呢？互助組是一上來就計工，還是過一段再計工呢？等等對這種矛盾問題，小組長別慌着統一意見，盡他爭一爭，費點時間是必要的。小組長，別發表肯定的意見，站在一面淨括括的，似乎兩邊都有理，你心裡就是清楚，不能心急早說，肚子噉的鼓鼓的也壓下去，要等待羣衆盡量爭一爭，組長一說死了，人們多半便不爭了，或是順着組長走了，表面上統一了，其實思想上沒有統一，這是過早的結論。有一個組長，在大家爭論當中，發急了，想很快說服錯誤的一邊，不等待羣衆說服羣衆，他說：「我離開主

席的位置，發表我意見，怎樣，怎樣」。他說完了，人們不爭了，這法也是不中。同志們，一上來，有時怕爭論，怕傷和氣，你說有矛盾，他說：「沒啥，」「差不多」，閃閃過去不爭論，這是因為平時缺少批評，互相批評與思想鬥爭的習慣，也有的是眼光不尖銳，認不清矛盾的大小深淺，遇上這種場，組長指出來矛盾，還得簡短截說幾句，動員大家敢爭，破破膽，「對事不對人」，爭個真理正路，為了工作，爭也不傷和氣，正像房東說的：「這夥子人吃了飯，沒有事光指責，爭的臉紅耳赤的，過了後，又不傷和氣，怎鬧的！」這樣一爭，人們的思想，才能展開腦子裡都滴溜溜的轉響這真是費心，有的爭到天黑了，還亮着「查」沒有統一，人們黑夜睡覺都是發言，爭論，「我一個意見，……」「叫我說……」，吃飯時也不住嘴的爭，正像人們說的：「這個會，真費了腦子。」小組爭論到亂了場，你也站起來他也搶上來，爭着說話，別人也亂小聲嚷嚷，這時候，小組長就該看風使船，隨機應變，「咱歇歇吧！」人們不會休息，三人一夥，五人一夥，亂嚷嚷，還是鬧騰。會上不說話的人也能在這時候說話了，交換意見，互相啓發，互相明確，積極份子和中間狀態的、落後狀態的份子在醞釀中結合矛盾意見接近的快；等聲音落點了，有別的同志在一邊玩開了，就該接着開會，接着爭，這樣化整為零，化零為整的來上些回，矛盾以後統一起來，那怕矛盾的一邊，爭的只剩了少數人，也不忙統一，千萬不要表決；又不是戰爭情況，或有別的什麼事逼着，才表決了不解決思想問題，直到剩下極少數或個別的人了，還硬堅持意見，才可以問問大夥：「看是不是請他自己去想想去？這裡不爭了，甯可就歇時候！」小組長到矛盾意見統一了，總結幾句時，也是商量口氣：「現在意見統一了，看是不是這樣的？……」始終貫徹民主作風。

爭論又要抓典型，別空爭，不要泛泛的一般的談來談去，只在原則上指，「假大空」「大假頭」「燒餅卷」「熱燒餅」那爭不好不熱

烈，也容易鑽「牛角尖」、「爭被條」不能解決思想問題、實際問題。最好從這一類事實，找一個具體典型，由知道的同志，給大家談談情況，然後大家評論，再挑矛盾，爭論。一點點提高，聯系到原則上來，這是從實際出發，從具體出發的討論。這是捉活的，容易打通思想。因為「群眾的覺悟，接受一個真理，必須經過群眾自己切身的經驗。」比如：討論生產互助時，找一兩個有互助組的村，作典型談起，討論發動群眾也是一樣。（這個活動份子會前，就估計到這一點，由區裏選擇吸收了一些生產典型的村幹和積極份子參加這個會，談典型就容易。）

一個矛盾，爭論統一了之後，往下怎麼辦？討論完？小組長別獨主意，自己說定怎麼辦，應該問群眾和群眾商量：「這個問題討論完了，往下怎麼辦？討論完？」群眾有的說個這，有的說個那，意見又不一樣。「到底怎麼辦？」說說理服從多數。這樣往下走，步步問群眾，步步群眾當家，才是真正民主作風；才是貫徹群眾路線。小組長就是想啓發一下，也只能是商量口氣：「咱往下，討論啥？討論啥中不中？大夥看？」這是由群眾多數決定。這也才是「站在群眾之中，又靠前一點點。」

小組長，當不好，就會使小組會自流、放任。那不是放手、不是群眾路線、打破包辦、實行放手，領導上最容易（也是一定）發生放任現象，咱們常常是：「管就硬管、包辦。不管就放任、自流。」不會適當的管，一放手走群眾路線，指導群眾自己行動。這次會上，有的組就放任、自流失了，因為小組長聯席會議（也就是主席團會議）開的太少，各組交流經驗不及時。所以用好的組，典型示範，帶頭領的組，也就差。有的組的放任、自流，一直沒有很好糾正。這是領導轉變缺陷的不及時，不是放手走群眾路線，這個領導方法不好。不能「因噎廢食」，「又想吃又怕燙。」放手就免出放任。問題在於及時克服放任。（用交流經驗、典型示範的辦法。）不能因為怕出放任，就不

敢放手。

◎ 大會爭、更要緊◎

小組爭論當中，有的矛盾意見，老統一不了。這個矛盾意見，又是各組都有的（也就是全縣各區都有的）一般問題，就可以提在大會上爭論，主持爭論的方法，和小組長在小組會上主持爭論差不多。只是注意比較更多休息，（醞釀、化整為零。）因為大會人多，發言人數更受限制，只有多醞釀，群眾發言才普遍，意見才統一的快。大會爭論不下，一時難統一，就可以分小組去討論，然後再合為大會討論，隨機應變，看勢行事，不要死板，這樣的大會討論，還可以使各組的同志，在共同的事情上，達到同樣深度的認識，會後好統一行動，這也克服了組和組間發展的不平衡，（討論既有好有壞，有快有慢、有深有淺。）使會議收效大，開的又比較快。

可是，齊濱這次會上，大會爭論，沒有組織成，是個損失，主要是由於：主席團及時集中的不夠。

◎ 到最末，作總結◎

到最末，各組討論完了，把幾天的爭論綜合一下，歸歸題，主席團再把各組的小總結集中起來，對一塊，各組彙報一下，大夥扯扯統一個大槓，再有一個人歸歸題，系統一下，寫成介紹大綱（把大小題目寫下來就是），再開個主席團會，談談這個大綱，看大家還有啥意見，通過之後，再開大會總結報告，這個總結報告，不是上級指示（或決議）的翻版，而是經過群眾自己行動的總結，不再是上級的東西，變成了——這級群眾自己的東西，自上來的東西，成了群眾行動的指導、引線（啓發和十幾天的小組會、大會），可是把系統完整的一套打攪了，把它的精神零碎的應時的拿到會議進行中使用，要緊的是自下來的東西〔實際〕，在「從群眾中來回到群眾中去」這個領導方法的使用過程中，自上而下和自下而上結合了起來〔比較來說，要緊的

是自下而上，因為我們好從上來〕。總結的次序也不一定和上級的指示一樣次序，可以根據各組和大會討論的東西，按題目按輕重，分先後，排次序，組織報告。

上級指示中，也許有些東西，這種用不着，就不提它；省掉它；有些東西，這裏已經知道了解決了，也不提它或輕輕提一下；有的東西，不合當地實情，有毛病須修改，應該立即報告上級，得到同意，這才是對上級忠實，對下級群眾忠實，二者統一起來，絕不是說：把上級指示或會議決定〔總結報告〕一字不掉的「傳達」下來，才是忠實，其實那是不忠實。

回去了怎傳達？

最後總結中，應該提到：回去了，怎傳達？〔小組會上也該討論到〕區幹回區裏，開村聯席會也別上來就傳達報告「講話」，也要先從下來，放手讓群眾〔村幹〕討論，區幹從中引導，大會小會化整為零，化零為整的來聽下，末了作總結和這個會議的領導方法是一樣的，〔只是時間短多了，因事多多了，〕也教給村幹轉變領導方法，〔上行下效〕到村裡也是一樣的放手領導：大夥當家，群眾討論先從下來，小組裡來小組裡去，走群眾路線。

小組討論當中，已經把本區的村莊，一區一個分了類，看工作情形〔：那村該轉生產〔第一等村〕，那村該發動群眾〔第三等村〕，那村該解決懸案轉生產〔第二等村〕，這也聽大夥評議的〕只是大概，不能定死，〔村幹會議上或下村工作時再了解一下情況，也許有改變的〕，這樣，區裡開村幹聯席會議時，可以按村莊的分類分着召開，一等村的村幹一起開，三等村的村幹，或者單獨開，或者和一等村合着開，這樣好討論，〔齊濱是老解放區，工作情況複雜，各區各村工作發展不平衡所以有三等村。〕

這是寫的區級會議的開法——領導方法，至於會議的內容和總結，這裡不寫了。

一九四六年三月三日於曹縣

滑縣發動羣眾中的領導方法（摘要）

張 華

滑縣羣眾發動，主要的經過三個階段。

在羣眾發動的第一個階段裏，「去春初步農民鬥爭時」在領導上是存在着嚴重的包辦現象，「這是因為幹部羣眾觀念薄弱，對發動羣眾沒有經驗的原因」。但由於在領導上，屢次提出反對包辦代替和加強羣眾教育以及幹部從實踐中親身體驗的結果，這一個包辦代替的領導方法，有了不少的克服。開始體會到包辦代替的壞處，來源，以及表現在什麼地方。「這給下一個階段個個運動的領導方法，有極大的幫助」，這一個階段領導方法基本上是比较成功的，因為他明顯的具備着「突破一點，推一全般」，「集中上來，堅持下去」的優良特點。雖然在這個過程中還存在着嚴重的包辦代替現象。

由於我們在第一個階段裡，同包辦代替做了很多鬥爭，和獲得不少體驗的結果，以及在第二個階段（密查密減運動）開始又和包辦代替做了鬥爭，和體驗的結果，因而包辦代替惡劣的領導方法和作風，在密減運動中竟有了極大的克服。這時我們更加明確的提出了：「從羣眾當前水平出發」，「從羣眾當前最低最迫切的要求出發」；「在運動中逐步提高羣眾」，「羣眾的事業讓羣眾自己去做」等；同時也更加明確提出「集中上來，堅持下去」的領導方法；因此運動大規模的開展起來了，而且又是在我黨控制和領導下，按照我們指出的道路（政策）運動着，這一個時期的領導方法，是最成功最圓滿的領導方法。

第三個階段（去冬羣眾大動）的領導方法是機械的執行了「群眾

的事業讓群眾去幹，我們沒有加以控制和啓發，放任叫群眾隨便幹；是站在運動以外，光拍手叫好不去實際參加的領導方法，是群眾做甚麼，我們就承認甚麼，取消領導的方法，沒有繼續貫徹「集中上來、堅持下去」的方法。

第一個階段裡我們在工作上採取了「突破一點推動一般的方法，縣突破一個區，區突破幾個村，村突破幾個積極份子；把這幾個積極份子，首先突破讓其行動起來，影響帶領次一點的積極份子，逐漸活動，再去影響帶領中間份子，再影響帶領落後份子。這樣一個村的群眾就行動起來，局面打開了，把幾個村突破，同樣也會影響帶領周圍村。由一個村的活動到幾個村的活動，幾個村的活動到一片村的活動，這樣由幾個先進村的影響推動，一片片的就可接連起來，形成一個區的村莊都動起來。一個區的局面打開了。

如縣裡主要是突破六區，縣裏的幹部及分區的幹部大部住在六區幫助工作，果然六區工作被突破了。縣裡便把這些經驗傳達在三區七區，讓其接受，這是從領導上講的一方面；另一方面：六區群眾起來鬥爭，那一個村、鬥爭的誰、怎樣鬥的、甚麼罪惡、罰了多少、這些問題，群眾經過群眾，一傳十、十傳百、百傳千……的，就很快傳到其他區的群眾了（三區七區）。其他區的群眾聽到這些消息，興奮鼓舞，這個作用是極其大的。這樣就減少我們很多困難和阻礙。從一個區裡突破一個村（或幾個村）起作用亦在此。而且從一個區說，其作用更大。因為是愈近，聽到的就愈早就清楚，不僅聽到而且也看到了；因此他的推動作用也就愈大。如六區首先突破了馬棘、黃莊等村，隨之又突破了寺台、胡營等村，這樣一來振奮了全區的群眾，各村的群眾都紛紛吵鬧着、互相談論着：「世界變了，窮人出頭的日子來了」，「他媽的，杜老博真壞呀！殺了他不受屈」，「外莊幹的多有勁，咱們也幹呀！……」整個的群眾興奮起來，並且暗暗地準備着自己村也要鬥爭。這是突破重點起作用、這是突破一點，推動一般的實際例子；因此突破一點主要的在於這一點成功後把經

險擴大出去，推動和興奮其他各個點。當時六區在馬棘村鬥爭後，在領導上廣泛的提倡了馬棘村鬥爭形式，因此馬棘村的鬥爭形式，很快便被其他各村普遍的採用了。

從一個村來說，首先突破幾個積極份子其作用也是一樣。

突破一點時，這一點必須是能夠突破，必須具備着首先被突破的各種條件，必須是派一種有力的幹部去突，否則突破太晚，就失去其作用了。

在突破某一點（如一個區、一個村，幾個積極份子）時，其他點不是完全放棄，孤立的去進行這一點的突破，而是用主力突破這一點，其他各點也同時進行，這樣重點突破後的勝利，對其他各點（區村群眾）影響，才會更大。

第二、採用了「集中上來，堅持下去」的領導方法，我們的領導，我們的政策，決議，就在這不斷的「集中上來，堅持下去」的過程中，求得實現；當時在六區是半月總結一次，佈置一次，佈置下去以後，領導幹部即分散下去，參加群眾的實際活動。在群眾中，各個場合中，搜集了解群眾的意見，發現問題。這些意見和材料都是片斷的、零星的、不系統的；同時還在小組幹部中進行活動，和他們接近，了解他們的工作情況和意見，這是為「集中」做準備工作，這是用聽的辦法；（也就是說在群眾、幹部活動中了解東西）另外在用聽的辦法搜集材料為「集中」做準備工作；即到一定時期，傾聽各小組的幹部回報，但重要的是前者，不是後者（當然後者也是不可缺少的，如果只有後者沒有前者，或是前者很差，就不會有-一個比較好的「集中」特別是在一個工作開始時）沒有一個比較好的集中，就不會有-一個比較好的「堅持下去」。當時在六區領導機關及幹部是在群眾的活動中搜集了解東西了，並且實際的還參加群眾的活動。不過當時是不自覺的，還沒認識到這一點。

在「集中」的過程中，幹部比較虛心，因此，「集中一次，幹部

期提高進步一次。領導者和幹部在「集中」「堅持」的過程中，經驗豐富就一天一天的豐富起來。隨之工作也就比較能搞好。這是正確的領導方法具體實踐。

第三、由於我們在領導上是不間斷實行着「集中上來，堅持下去」的辦法，因此在領導上，就形成一個頗為緊張的局面，政策是緊緊的被我們掌握着；群眾的行動是緊緊的被我們控制着，群眾的活動始終是遵循圍繞着我們所規定的路線〔政策〕前進着，運動着；因此這一個時期政策執行上，沒有甚麼大的毛病。

以上是在第一個階段領導方法上比較成功的幾點。

但是在這一個階段還存在着極嚴重的偏向：

主要原因是因為在「集中上來，堅持下去」的過程中發生了嚴重的毛病，「集中上來」多是幹部包辦的「集中上來」，「堅持下去」多是幹部包辦的「堅持下去」，特別是後者。

所謂「集中上來」必須是從廣大群眾中「集中上來」。不僅是幹部的意見，而且又是群眾的意見，不僅是積極份子的意見，而且又是中間份子和落後份子的意見。這樣「集中上來」的東西，才是全面的、充實的；而不是片面的、貧乏、空洞的。領導上從此研究總結，做出決定，再「堅持下去」，才不會出毛病。但要想達到所謂「集中上來」的東西，即全面的充實的東西，我們領導上在「集中上來」的過程中，必須具備着高度相信下級相信群眾的觀念（而不是看不起）必須具備着虛心向下級向群眾（先進的，中間的落後的在內）學習的精神，耐心的聽取下級，群眾對我們的教育，否則，我們就不能發掘問題，發掘下級和群眾的新的創造，以及全面的了解東西。在這樣情況下，「集中上來」的東西，就是不充實不完善的東西，甚至有不符合實際的情況的危險，在此一階段中，在領導上在幹部中，就存在着這些毛病。正因為我們的幹部虛心向群眾學習的不够，群眾的真實問題就不能被我們發現，所以「集中上來」時，幹部就不得不以自己的主觀意見來代替群眾的意見，（這就是「集中上來」的包辦現象）領導上如果以此做出決

據或得出認識來，「堅持下去」一定要出毛病。

所謂「堅持下去」，必須「堅持到廣大群眾中去，不是光我們的幹部去堅持，而且是經過我們的堅持，再到群眾領袖，積極份子的堅持，再到廣大群眾的堅持，而是以群眾領袖積極份子為骨幹的，讓廣大群眾自己獨立自主的堅持下去，〔不是不要黨的領導〕形成一種獨立的活動。我不是處處由幹部一手操縱包辦的堅持和活動。我們的幹部僅是領導和幫助，而是及時的領導和及時的幫助，〔這並不能證明我們的責任因此減少〕這才是正確的「堅持下去」的領導方法。可是第一階段中，所謂「堅持」，是幹部包辦的「堅持下去」，這主要是由於幹部的群眾觀念薄弱，英雄主義思想的作祟，以及對群眾的相信不夠而產生的，主要的表現在：

第一、在「堅持下去」的過程中，幹部的活動，代替積極份子的活動，最典型的是岳營。在岳營我們的幹部是分點把口，把群眾一團一團的包辦起來，指揮群眾多是我們的幹部，而不是積極份子，開會是幹部召集，主持是幹部主持，這樣就把積極份子和群眾的關係割斷、減弱；因此積極份子就不能充分發揮他的力量，我們就是這樣的持堅我們的決議，當然這不是以積極份子為主的廣大群眾獨立自主的活動方法。這是岳營村工作失敗的原因之一。總之充分發揮積極份子的作用不夠，在一切大小場合之下，我們沒有注意，把一切東西，〔政策、決議等上邊來的東西〕盡量交給群眾去作，而多是我們的幹部「親自」去做，當然這是幹部積極的表現；但這種積極，由於方法的不對變成包辦，形成群眾中的領袖積極份子沒有充分的發揮出力量，〔這是一個極大的力量，比我們幹部力量大得多。〕

第二、在「堅持下去」的過程中，我們也沒有把群眾的力量，群眾的辦法，及時的發揮到最高度，我們只相信自己的辦法好，不知道群眾的辦法更好，這主要指宣傳鼓勵而言。宣傳鼓勵有兩種辦法，一是幹部的鼓勵，一是群眾自己的鼓勵，任何一個宣傳鼓勵工作，如沒

幫群眾自己的相互之間的鼓動醞釀，都是不會成功的，後者的作用是大於前者，可惜這個良好辦法，當時未被幹部所了解，未被幹部所發現，這主要是看不起群眾和不虛心向群眾學習的表現，我們的幹部只知前者（相信前者），不知後者，因此就只用前者，不運用和不發揮後者。

第三，強制群眾執行我們的主觀辦法和意見，從幹部自己的想像中出發，不從群眾當前覺悟水平出發。向群眾提出過高要求，群眾不能辦，我們不得不去包辦，因此就要失敗。如岳營，群眾不願（不敢）先鬥岳××只願鬥×××，可是我們幹部從自己出發，不從群眾出發，認爲岳××是主要當權人物，應該先打垮他。群眾不同意我們的意見，我們硬去鼓動說服群眾，結果也鬥了，但也失敗了。這種思想上包辦，必然走到組織上的包辦和實際行動上的包辦，這種思想包辦是表現在各方面，不僅是大的方面在細小的方面也存在着，如開會時，某一個群眾領袖要講話，我們幹部的包辦來了，便去事先教他，叮嚀再叮嚀，生怕講話人不按照我們教的去講，這樣便把群眾領袖，緊緊約束起來，而不能自由的去發揮。只有按照幹部教的死板的去講，結果失敗。我們的領導方法應該是首先從群眾當前水平出發，再逐漸提高他。

第四，群眾自己的事，群眾力量能做的事，我們應交給他自己去做。群眾做的越多越不壞事，如果是群眾自己作的少，幹部作的多，那就壞事了。那就必然形成幹部包辦，群眾得不到鍛鍊、提高。在第一營段裡，這個毛病是存在，如在一個說理會場上，領導各村群眾呼口號，都是幹部，這一些小事，群眾自己不能做嗎？後來證明不僅能做，而且做的還很恰當，後來交給群眾去辦，也辦好了。但幹部不放心，仍然在背後亂指揮。

第五，我們幹部不了解甚麼問題都是一個過程，大問題是一個大的過程，小問題有一個小的過程，任何問題都不能「馬到成功」。

「一步登天」。任何問題從沒有到有、從不好到好、從不完滿到完滿、從低級到高級都有時間性。（這是事物的客觀發展規律，）而且這一個過程，不是一個靜的，是一個動的，只有動才能由低到高，由不好到好，在實際工作中證明我們的幹部是不懂的這個道理，往往是主觀幻想，過急思想，一下想把問題搞好，因此就碰釘子，就埋怨群眾，就包辦群眾，就顯得群眾無能，自己有能。自己既然能，就可合法的包辦群眾。這樣的事情太多了。宣傳鼓勵和調查工作，我們的幹部是幻想，在未鬥爭前，要把群眾情緒完全鼓勵起來，使群眾完全具備信心對統治者全不怕了，這在一個新的村莊是不可能做到的。只有在行動中，在一步步的體驗中，群眾的情緒才能逐漸高漲，信心才會逐漸加強，有不少群眾，在鬥爭前不敢說話，可是在鬥爭大會上說了話，主要的是他看到了，大家紛紛說理，頑固份子，並不可怕，他才敢說了。如不經活動，群眾情緒不高，幹部就硬要叫他高，所以就鼓勵一次又一次，產生嚴重的包辦現象。調查工作也是如此，未鬥爭前，也是沒有可能，把全部材料詳細調查出來，只有在群眾逐漸的行動中把材料豐富起來。我們企圖事先把材料調查好再鬥爭，達不到就硬調查，怨恨群眾落後、怕地主、不敢說，結果脫離了群眾。我們老是嫌群眾覺悟的慢，不了解覺悟是一個過程，絕不是經你一個鼓勵，一個階級教育，甚至一二個鬥爭，可以大大的覺悟起來的。「所謂逐步提高」，（什麼問題都是一個過程，並不是說什麼問題就越慢越好，）還是在可能的條件下越快越好，但還快，不能超過事物客觀存在的速度）

以上是第一階段領導方法上的毛病。產生這些毛病的根源，就是幹部的群眾觀念薄弱和看不起群眾，和小資產階級的過急思想。其他，幹部對發動群眾沒有經驗，開始運動中，還沒有形成群眾領袖等，都是次要原因。

第二階段的群眾運動（查減運動）在這三個階段中說是最成功的

⑥他既沒有像第一階段中那樣嚴重的包辦代替，又沒有像下一個階段中那樣放任自流的現象，群眾的積極性發揮到最高度，形成了獨立自主的運動，而且是充分的運動。群眾風起雲湧的行進起來，又沒有超出政策法令和習慣的範圍以外，並沒有因為領導上要掌握政策，而使群眾「碰上了政策」垂頭喪氣，失去了鬥爭熱忱積極性，也沒有因為領導上的怕群眾「碰上了政策」而放棄了政策，確實有的變成了群眾自己的政策。我們政策密切的和群眾的要求結合起來。我黨的各種政策，和抗日民主政府的各項法令，〔特別是發動和扶植群眾的政策和法令〕都是符合廣大群眾的切身利益的。如果在某一個時間、某一個地區，政策法令反而限制束縛了群眾的積極性，這是我們執行政策的方針（即領導方法）發生了錯誤，領導上如包辦代替，強迫命令，不啓發和等待群眾，因而政策變成束縛群眾積極性的東西。我們深深感覺克服這一套惡劣的領導方法，不是一件容易的事，經過一個極艱苦困難的過程，眼看着克服了，不久它又復活了，它不斷的來突然襲擊正確的領導方法，形成了極其尖銳的鬥爭。其所以必須是一個極困難的過程，主要是因為包辦代替等，在幹部思想裡歷史悠久，已經凝固化，已經成了習慣。

克服包辦代替領導上不能光一味的空空提出反對，必須提出好的是什麼，這一個好的，又必須叫幹部切實體會到才能放棄舊的，接受好的。黨查檢運動開始時，七區北組開了一個佃戶聯合會，這個會是群眾自己主持的，自己召開自己做主席，自己做決議，結果搞的很好。可是當時六區東南組，也開了一個佃戶聯合會，是我們幹部包辦召開的幹部掌握一切，非常複雜。這一比照，我們受刺激特別大。於是領導上有辦法了，找到了克服包辦代替的道路，縣裡將兩者統統加以總結。〔特別是前者〕，在幹部中傳達，指出：「六區東南組所以失敗的基本原因，是由于幹部的包辦代替，用複雜的形式去擺弄群眾。七區北組所以得到成功，是因為幹部沒有包辦代替，在領導上，

只作了必要的啓發和激育，放手叫群眾自己去幹。」「所以包辦代替是因爲幹部的群眾觀念不強，英雄主義思想作祟，看不起群眾。」會議後馬上有了很大轉變，幹部用新的方法領導群眾，結果工作搞好了。

第三個階段〔去冬群眾民主大動〕，政策上發生的毛病多，其原因有兩個：一是領導方法問題，一是幹部的指導思想問題。後者重於前者。

當時領導方法上的主要毛病，是在大動過程中，沒有深入檢查，沒有搜集下邊情況，加以研究。領導和實際工作和群眾的行動是脫離的，而不是像在減運動中那樣和下邊極密切的結合着。領導上沒有及時的發現問題，及時的解決問題，因此造成了群眾願怎樣運動就怎樣運動。主要原因是領導上的自滿，認爲幹部已經有了鍛鍊，群眾也有了鍛鍊，叫他們自己去搞吧！出不了錯。因此就放棄了領導上的責任。

學習李守誠的領導方法 李春蘭

〔錄自「觀城生產運動中的幾個問題」〕
走羣衆路線

對生產運動的領導，必須走羣衆路線，堅持羣衆自願的原則，絲毫不能強制。

走羣衆路線的關鍵是「典型示範，耐心說服」，用事實來說服羣衆，活人、活事、活榜樣，擺在你面前，不由人不信〔這也就是表揚模範的領導方法。〕

李守誠和錢如桂是走羣衆路線的模範，縣委號召全縣幹部學習。

們的領導方法

李守誠以前在辛山谷，領導生產運動，先把少數自願的積極份子組織起來合作互助，他親自領着做買賣，親自幫助組織互助組，幹了一段，見了實利，賺了錢，好處活鮮鮮地擺在眼前，自願的人多了，於是擴大組織。去年冬天，就成了四五個副業小組，組織了全村群眾的多數，有的磨粉、有的木工、有的運輸、有的做醬，到今年春天，各組又都賺了錢，見了更多的利，全村沒有人不信服，不自願了。接着辦農業互助，又有原先一兩個農業互助組的樣子，加上李守誠的耐心說服，長時間醞釀，說組織；全村群眾都組織了起來，六十五戶，成了九個小組，沒有一戶不在的。去年冬天還組織了一部份婦女，結成紡花小組，見了利，到今年春上，全村婦女，大多數也都在了紡織小組。兒童也組織起來，集體生產。辛山谷的全勞動力和半勞動力，全都組織起來了。這個由小到大，由少利多，由男人到女人，由大人到小孩的發展當中，一直貫穿着「典型示範，耐心說服」。

其次，他領導的生產運動，由不計工到計工，由單純的副業合作到農業互助與副業合作相結合，又到生產與優抗、學習、娛樂、巡邏、練武、濟貧等工作相結合，這些由簡單到複雜，由低到高，由不合理到合理的變化也就是組織起來以後的提高和鞏固過程，這當中也一直貫穿着「典型示範，耐心說服」。這些事多半都是一兩個組無意地先實行，或是有意地先試試，中了，成了活樣子影響各組，領導上再聽聽反映，加以研究，傳播經驗，表揚了模範，於是各組都實行開了，這也正是「從群眾裡來，到群眾裡去」這個領導方法，實際運用在村。李守誠現時在小窩裡領導幾個村，許多村的工作，也是這個法兒，他是「面上鬆，心裏緊」，心裡老想着達到目的，可是得耐心等待群眾，不能着急逼一下子辦到，必須群眾自願了再辦，這就是「面上鬆」，（是走群眾路線。）他工作比誰都積極，他為黨為人民的責任心是極強的，可是他又會「慢慢來」，等待群眾，所以他領導

的工作，慢裡出快，快是實際上快。他很懂得農民是實利主義者：「耳聞是虛，眼見是實。」非「典型示範，耐心說服」不中。正因為這，他最能聯系群眾，群眾最擁護他，聽信他，他的威信極高，他說話群眾一樣地愛聽，群眾有知心事、意見，一尋地不背他，於他說：到小區時，許多村求他到領導的這個小區裡來。

他經常虛心。走順風，受表揚，他還照常虛心，也不驕傲自滿，越發走群眾路線，低頭向群眾學習，越發「典型示範，耐心說服」等待群眾。他常對人說：「功勞是群眾的。」「毛澤東那個人真中，那麼大本事，那麼大功勞，那麼大威名，人家一點也不驕傲，還愛小學生！」

宋王店就恰好在這一條上吃了虧。宋王店生產運動的開展，也是由小到大的過程，領導上也是使用了「典型示範，耐心說服」，走群眾路線的方法，可是他們曾經有一段，滋不起順風和表揚，區裡縣裡不表揚，群眾也都發好，「宋王店小調」一唱，「宋王店的合作社與互助組」小冊子一印，他們的領導變的不虛心了，曾經一時不走群眾路線，惹起群眾不滿，差點沒把互助組鬧垮了，受了教訓，領導才開始又虛心了些。

我們幹部應該虛心好好學習李守誠的領導方法、領導作風，經常走群眾路線，生產運動才好有進一步開展。

我們這一個時期，組織起來的互助組，以及互助組的提高，領導上一般地說是走了群眾路線，所以開展很快，成績不小。比如我們早在這次民主民生運動之前，就曾經種下一些生產種子。〔雖然那一段整個方針是錯誤的〕這些種子，給了我們很大便利，幹部思想也容易打通，又因為有典型示範，向群眾宣傳教育，群眾思想也比較好打通，領導上宣傳中的空喊，就少一些，有事實活樣子可講，許多村莊互助組的組織發展，都經過醞釀，經過由小到大的過程，〔有大得快的

〔有大得慢的。〕區對區的生產座談會，特別二、五區開的好，有的在生產運動的典型村開，或是引外村村幹部到典型村看看，這樣示範作用更大，更是群眾自己教育自己，其次我們編請一些生產小調，寫的一些文件、通訊，有的區出的生產小報、黑板报，也都是「典型示範」的運用。

可是，我們也還有不少的不走群眾路線，違反群眾自願原則的領導方法。包辦代替、強迫命令，最壞的典型是二區李行五區常莊的聯編互助組，二區前將軍營的強派股金，一區×莊的農、青、武分部門互助，蝗蟲廟的全村不分組大互助等，都是不經過耐心說服、想強扭群眾，一下子治好。結果「費力不落人」，群眾不滿，中農恐慌，亂想賣牛去地，結果互助幾天就垮了。這些壞典型，雖然現時都已經轉變了，但是它們的教訓，是值得警惕的！

除了這幾個壞典型，我們在領導上還或多或少，有一些不走群眾路線的地方或成份，犯的多少輕重，時候長短不一樣，就一個人來說，一時和一時也不一樣。

不走群眾路線的表現，綜合說來，有這樣一些：

光一般號召互助，不深入實際工作典型示範，不親自動手，以身作則。

檢查工作，縣對區，區對村，不看對象，光問生產，一問就是「成了多少互助組？」「爲什麼沒有成起來？你說說？」乾催硬要，會使得下級不從自己的實際出發，不顧自己單位的不同條件，硬追別人，操之過急，領導更不走群眾路線。

「典型示範」，表揚模範不得法，幹部過早的表揚和只表揚互助組的數目字，不等待群眾醞釀典型，以至公認自願了，領導上再表揚，却在會上幹部就指出典型來：誰不錯，叫他說說吧！這是表揚模範的不走群眾路線，會使得群眾對典型不服氣，甚至使典型孤立，至少減低了典型的示範作用。只表揚互助組的數目字「成了多少多少組」；

「『全村性的。』不表揚或不着重表揚典型單位的領導方法，怎樣領導，經過什麼過程達到現時這個數目字和成績，這種表揚會使得領導不顧自己的條件硬迫人家，或者包辦代替、強迫命令。

「『一下子』來大的，全村性的，看不起小的，不肯從一部份積極份子作起，看不起一兩個組或少數幾個組，操之過急。

強制不願意組織起來的，群眾似乎是「自願」〔有人說這是「強制」高級化了！〕如說「自願結合，不結合不中！」「自找對脾氣的成組，誰也得找個組！」「誰要不在，招呼着點！」「意思就是鬥爭他！」「誰不在互助組，有了紅白大事，不給他抬！」「把挑屬的活全包給他做！」等等。〔自然有一點必須分別開來，就是互助組裏〔內部〕群眾自覺自願訂的紀律規矩，不是強制。〕

不深入，不仔細研究，怕麻煩好簡單，好呼呼吸啦，粗枝大葉，不聽細密精彫細刻和群眾談話，不耐心、不虛心，不口問手寫，或是聽過了記下來完事，不再「開動機器」，費心思想，於是難於發現新事物新問題，只能空談或只講老一套，難以打動人心。

這些不走群眾路線的領導方法與作風，必須轉變，學習李守誠走群眾路線的領導方法與作風。

爲使領導經常虛心走群眾路線，還得開展內部的民主生活，黨的組織和群眾組織內部，應該常開民主批評會，這是群眾自下而上的監督與教育，〔到村裡開民主會，並不是在街上開群眾大會，對村幹部提意見，那樣村幹部接受不了，頑固份子也乘機搗亂打反攻〕，民主會應該在組織內部開，或是小組會，或是幹部會，或是會員大會，自然也須注意自願，絕不是自流，不能放鬆領導。

孟祥英的工作方法

「說明道理，自己做引綫。」

（涉縣婦救會）

太倉村婦女主任董靈巧，看到郊口村婦女在孟祥英的領導下，生產渡荒，熱烈鬧鬧，便想把孟祥英請來學一套領導大家的本事。可巧孟祥英從五專署參加勞動英雄大會轉回來，商討了一下，她很樂意，便很自然的湊合了一堆婦女老小，開了個不拘形勢的座談會。孟祥英說：「咱們婦女們想要求解放，首先得除去身上婦女三道槽（桶）纜的束縛，參加生產，自己養活自己。婦女身上的這三道槽纜，從頭上束到腳下，縛了個死挺挺的。像頭上好生生的耳朵，還要穿個眼，帶上耳墮子。兩隻活靈靈的手，要帶上一對手鐲子，還是分量越重了越好。還有兩個天生的腳板，要用裹脚布纏得小小的，把骨頭都給纏壞了。這三道槽纜，像把婦女們判了罪，帶上手銬腳鐐一樣，已經綁了咱們好幾輩子，沒有人搭救咱。現在有了共產黨八路軍抗日政府群眾團體，他們來搭救咱，是咱們翻身的日子了。要不把這舊風俗束縛婦女的三道槽纜除掉，婦女們就得不到解放。可是光去了這些槽纜還不算，還得參加生產，上田上地，紡花織布，不仗靠男人，自己也能養活自己，這才能够真走向解放……」

大家覺得他的話怪耐聽，太倉婦救主任自己是小脚，襪子裏還有緊想不通，心想叫大家放脚，自己想保留自己的小脚，她故意的說：「放脚倒是個好事，就是大家不放，咱有啥辦法？我已經給人家說够幾百遍了，從去年說到今年，還沒有實行起來，你該有啥辦法！」

祥英接着說：「啥事情辦好辦壞，全憑咱們幹部，不論弄啥，幹部

非得先做一個引線，給人察看看，然後才好去說人家，放腳、生產，弄啥也是一樣」。接着她指着主任的腳說：「我看你是不是已經放了腳？」婦救主任被這一問，臉兒紅了，羞答答的說：「我知道了，自己光說不動彈就不會把事情辦好」。大家一齊都笑了。

董靈巧學會了「做引線」這套本事，並用到他村工作上，領導她村婦女挑渠，沒有人去自己先去挑了一天。第二天便有十九個婦女報名參加。三天頭上便有二十九個婦女要求參加互助一塊去。四天做了一百零六個半工，挑了二里長的渠，掙了五千四百三十五塊錢。還用這做引線方法，領導婦女開了九畝荒，要用這樣自己動手的方法，感化過了她自己的丈夫（是武委會主任，好吃懶做）。靈巧真在生產去，他推說肚裡餓的沒勁，靈巧索性領導婦女們背上繩頭跑荒走了，他覺得自己是男人，倒叫婦女看不起，才下了決心，領導着民兵給婦女們比賽的搞起來。現在兩口都爭着學孟祥英的勞動英雄了。

總之孟祥英的工作方法，便是中央號召的「打通思想」、「首長負責、親自動手」的方法。又證明了光指手畫腳、站在群眾頭上或圈外，發號施令，解決不了實際問題，同時不從政治上說服動員，打通大家思想，單純的任務觀點，也會出毛病的。

附：孟祥英所在村——郊口的婦女們二十天生產小統計

（陰曆二月七日到二十七日）

參加担委 一十一人，担五十五担。

剝棉條 一十二人，剝五千三百四十斤。

担棉條 三人，担九百四十七斤。

修溝、担土、墊地、三人，墊地二百六十五畝。

晒紙 二十三塊（每塊一千張）。

一人種大麻二分，一人種菜七分。

宋英子勞動搶了第一，光一個人剝棉條一千斤，半天担砂七十担

「超過過去男人勞動的一倍」。

她領導的村莊

丁岩七個婦女互助，開了十五畝荒，計劃再開六畝。

太倉二十九個婦女，開渠二里長，用工一百零六個半，得工錢五千四百三十五塊，開荒九畝。

走羣衆路線的教學方法

歌一山

(一) 大胆放手：領導上大胆放手，讓學員不拘形式的亂扯，禁止，不跑大題外中，展開激烈的思想鬥爭、醞釀、研究、爭論，追求真理，論論是非，讓學員互相拿活事來教育學員、說服學員。領導上不要過早說死話，作結論，也無法過早作結論，領導上對學員爭論些問題，也是糊塗的。

(二) 領導上怎樣放開了手，打破了過去的形式主義。首長在領導思想上不斷反省，進行自我批評，打破了過去的老一套：自居領導地位，「我講你聽」「你向我回報」高高在上，兩眼望天，不虛心向羣衆學習。改爲平等待人，上下沒有隔膜。每次小組會議總結時，先反省整頓領導，然後表揚好的，指出壞的。領導人不斷深入到各組，不拘你我的隨便扯來扯去。他們心裡有啥意見，都可以從話頭裏聽見，開小組會時說話不用報告主席，也不作正式記錄，願意暫時開插

嘴零時間就插嘴，打破了過去「過堂落供式」的會議形式，外圍人和高級幹部整齊的會議形式，他們有民主習慣，不會受形式拘束。農村裡就不行，只能用牛屋裏扯呱、飯場裡閒扯的形式。你要按舊形式來，他就不哼了，就是想嘍一存形式嚴重，怕說錯了，話到嘴邊就嚥回

去了，這樣開會的好處是：——能充分發揚民主，有爭就能說，誰說能把他的話說完，沒有一定的圈子，一定的形式限制。他也不會嘴裡半截話，半截不說完。會上、醞釀、討論、表揚模範和批評壞的，都自然結合起來，「不怕不識貨就怕貨比貨」，好的地方大家能公認，壞的地方，大家在醞釀爭論後，也能明確的看出。誰怎作的誰就怎談，說時比手劃腳。時間、地點、情況，說的歷歷如在眼前。所以非常生動，好打通思想，交流經驗。經過大家醞釀爭論思想易於統一，認識容易一致。群眾教育了群眾，互相打通了思想。

(三)、小組會的開法：小組會上，一個個的拉拉自己工作中瑣事，有聽不清楚的，可以插嘴問一下。但醞釀評議要在他談完以後，以免打掉他的興頭子，或不知接著那裡再說下去。全組都談完了，再比一比，評論評論，選出好的「生產模範」，叫扯到大會上作典型報告。報告以後，再分散以組為單位醞釀，醞釀後再換一個人作典型報告，末了，爭論幾個問題，統一了意見，最後作總結，把爭的談的東西，系統歸納提高到原則上來，學員聽了，清亮起來，明確起來。

(四)、支幹回報下邊情形和討論問題時也是不拘形式，醞釀打破「你向我回報」的觀點，這樣上行下效。組長、支幹到組裡也放開了手，也不誇誇其談，光顯着自己英明能幹了。領導人說話肯定的早了，把話說定了，再多人討論，大家就順着竿子爬，心裏的話就埋沒了，其實思想上不解決問題。〔醞釀當中，人人都能發言，積極份子，和中間狀態的落後狀態的份子，在談話中結合起來〕會場更沉悶，支幹組長可以興風作浪，鼓也啓發，說些活話頭，兩邊都有理引起大家發言，再挑話眼，擴大矛盾意見，引起爭論，小組會上意見分歧的很，爭論不相上下，不能解決問題了，領導上便就勢組織大會爭論。爭論到面紅耳赤，都坐不住了，宣佈休息一下，就地三五成群的隨意醞釀，等聲音落盡了，再集中大會爭論。這樣化整為零，化零為整的來幾次，矛盾的意見就統一起來，真理明確起來，根據絕大多數人

的意見，明確幾條就是簡單的總結，最後雖有個別想不通的同志，再由支書、班長和別同志不斷和他個別談話，總有一天會醒悟。

(五)、這個教學方法在實際體驗中有這幾個好處：——

1、我們認識到這是「從群眾中來到群眾中去」這個領導方法在學校中的具體實際運用。領導上真是又當先生又當學生的作風，打破過去領導上的主觀主義、教條主義，不切實際亂搬家的毛病，這樣生動的活的教材，同志們研究着最感興趣，學與用能密切結合，理論與實際也緊緊的結合起來。

2、放手的關鍵在「不急」「不我」四個字上，別怕費時間，費點事，儘大家說說、爭爭、別忙統一，別忙結論，一着急「吃快藥」，就包辦放不開，要相信群眾，虛心向群眾學習，留心群眾的話才會放手讓群眾自己行動。一顯「我」就哇噠哇噠起來，又成了「先生講學生聽」「我說你服」。

3、我們感覺大胆放手，讓群眾自己行動，走群眾路線的這個領導方法，不只是學校的教學方法問題，在發動群眾和生產互助以及會議開法、幹部學習上也同樣適用，也都同樣重要。

1379



領導方法文選

編輯者

李傅祺

出版社

新華書店

發行所

新華書店

定價

1.50元

1-3000

三五年八月