



大之書叢習學製製幹

法方導領論

行印店書品大總大

大之書叢習學部幹

法方導領論

行印處書局大建大

月二十年八四九一

中華書局發行

論領導方法

論
領
導
方
法

出版者 大品書店

總店 大連天津街一七八號

分店 旅順文化街

金縣東門大街

印刷者 大眾書店印刷廠

民國卅七年十二月初版一——三〇〇〇

什麼叫做正確的領導呢？

這絕對不是說坐在辦公室裏發號施令。

正確領導——這就是說：

第一、必須正確決定問題，而爲要正確執行決定問題，則非估計到群眾所有的經驗不可，群眾是親身經受到我們的領導之結果的。

第二、必須組織正確決定的執行，而爲要組織這種執行，也是非有群眾之直接幫助不可。

第三、必組織須對於執行這種決定的情形之審查，而爲要組織這個審查，也非有群眾之直接幫助不可。（斯大林：論黨工作之缺點）

目 錄

中共中央關於領導方法的決定……………一

一 從群眾中來，到群眾中去……………七

正確的領導

向群眾學習

為群眾服務

對群眾負責

群眾觀點的具體內容

二 抓住工作的中心一環……………一〇

只應有一個中心

反對平均主義

三 一般號召與個別指導相結合……………三

具體的指導

反對空喊

四 領導骨幹與廣大群眾相結合……………四

首長負責親自動手

團結積極份子

對待落後份子

反對孤立主義

五 創造典型，開展英雄主義運動……………七

選舉和獎勵英雄與模範的意義

發現典型

研究決定模範工作者

英雄及模範的變遷

總事課學

創造模範中的錯誤方法

獎勵與競賽

新的組織形式與工作方式

反對形式主義

六 發揮創造性

什麼是創造性

創造性是怎樣產生的

發揚民主作風

七 反對脫離群眾與自滿

反對官僚主義

官僚主義脫離群眾的兩種形式

反對單調主義

嚴厲批評反對自滿

關於工作作風問題……………五

附 錄

我們的動員方式……………三

張治國在第七連光榮的歷史……………五

馬錫五同志的審判方式……………六

一個具體領導的榜樣……………三

安塞縣秋冬工作如何進行……………六

我的幾點工作經驗……………六

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，一是一般的與個別的相結合，二是領導與群眾相結合。

(二) 任何工作任務，如果沒有一般的普遍的號召，就不能動員廣大群眾行動起來。但如果只限於一般號召，而領導人員沒有具體地直接地從若干單位將所號召者深入實施，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，便於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（全年整風計劃）外，必須在自

已機關中及附近機關、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，學習勤惰與工作優劣，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、一部隊內部也有若干單位，該機關該學校該部隊的領導人員亦須這樣去做。這又是指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。這一方面必須普遍的提倡，使各級領導幹部都能學會使用。

(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相結合，便將變為少數人的空忙。但如果只有廣大群眾的積極性，而無有力的領導幹部去恰當的組織群眾的積極性，則群眾的積極性既不可能持久，又不可能走上正確的方向與提到高級的程度。任何有群眾的地方，大致都有比較積極的、中間狀態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，故領導者必需善於團結少數積極份子作為領導的骨幹，並憑藉這些骨幹去提高中間份子，爭取落後份子。凡屬真正團結一致，聯系群眾的領導幹部，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，不應該是也不可能完全是完全同一的，必須不斷地提拔在鬥爭中產生的積極份子(英雄)來替換原有骨幹中間相形見拙的份子，或腐化了的份子。許多地方及許多機關工作推不動的基本原因，就是缺乏這樣一個團結一致、聯系群眾的經常健全的領導骨幹。一百個人的學校，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)比較地最積極最正派最機敏的幾個人至十幾個人的領導骨幹，這個學校就一定辦不好。斯大林論黨的波爾什維克化的第九條中所說建立領導核心問題，我們應該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(無限忠心，聯系群眾，有獨立工作能力，遵守紀律)。無論執行戰鬥、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(分散無系統的意見)集中起來(經過研究，化爲集中的系統的意見)又向群眾中去作宣傳解釋，化爲群眾的意見，並使群眾堅持下去，見之於行動，並在群眾行動中考驗這些經驗是否正確。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。這就是馬列主義的認識論或方法論。

(五) 領導骨幹與廣大群眾在組織中在鬥爭行動中發生正確關係的思想，正確的領導意見只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錯誤觀點。許多同志不注重與不善於團結積極份子組織領導核心，不注意與不善於使這種領導核心與廣大群眾密切地結合起來，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地發表許多意見，因而使自己的意見變成不切實際的空論。許多同志滿足於工作任務的一般號召，不注意與不善於在作了一般號召之後，緊緊地接着從事於個別的具體的指導。因而使自己號召停止在嘴上、紙上、或會議上，而變為官僚主義的領導。此次整風，必須糾正這些缺點，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，這是基本的方法論，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，這是前一個方法所組成部份，從許多個別指導中形成一般意見（一般號召），又拿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

普遍指導群眾。同志們在這次整風中應該這樣去作，在任何工作中也應該這樣去作，比較好的領導，就是從比較善於這樣去作而得到的。

(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於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，上級鋤奸部只找下級的鋤奸部），而使下級的總負責人（例如書記、主席、主任、校長等）不知道、或不負責，應該使總負責人與分負責人都知道、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，有時甚至全體人員去作，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己工作的幹部。這也是領導與群眾相配合的一種方式，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地去作，必不可能做好，如果通過某一機關或某一學校的行政首長，推動該機關學校的許多人員、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地達到。

(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、第三位的工作還在該地區、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鬥爭環境，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。上級機關亦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，以致引起下級在工作步驟上的凌亂，而得不到確定的結果。領導人員依照每一具體地區的歷史條件與環境條件，統籌全局，正確地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個細節問題，這裡不予一一說到，由各地同志根據本決定所說的原則方針自己去用心思索，發揚自己的創造力。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，而澈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拿科學的領導方法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，必須廣泛地深入的提倡科學的領導方法。

一 從羣衆中來，到羣衆中去

正確的領導

在我黨的一切實際工作中，凡屬正確的領導，必須是從羣衆中來，到羣衆中去。這就是說，將羣衆的意見（分散的無系統的意見），集中起來（經過研究化爲集中的系統的意見），又向羣衆中去宣傳解釋，化爲羣衆的意見，並使羣衆堅持下去，見之於行動，並在羣衆行動中考驗這些意見是否正確，然後再從羣衆中集中起來，再向羣衆堅持下去。如此無限循環，一次比一次更正確、更生動、更豐富，這就是馬列主義的認識論或方法論。（中央關於領導方法的決定）。

向羣衆學習

我們共產黨員，無論在什麼問題上，一定要能夠同羣衆相結合。……『三個臭皮匠，合成一個諸葛亮』，這就是說，羣衆有偉大的創造力，中國人民中間，實在有成千成萬的諸葛亮，每個

鄉村，每個市鎮，都有那裡的諸葛亮。我們應該走到群眾中間去，向群眾學習，把他們的經驗綜合起來，成爲更好的有條理的道理和辦法，然後再告訴群眾（宣傳），並號召群眾實行起來，解決群眾的問題，使群眾得到解放與幸福。（毛澤東：組織起來）

為群眾服務

爲群眾服務，這就是處處要想到群眾，爲群眾打算，把群眾的利益放在第一位，這是我們與國民黨的根本區別，也是共產黨員革命出發點和歸宿。從群眾中來，到群眾中去，想問題從群眾出發，而又以群眾爲歸宿，那就什麼都好辦。因此我們共產黨員都要替人民着想，部隊的負責同志要替戰士着想，機關學校的負責同志要替大廚房着想，替雜務人員着想。（毛澤東：論合作社）

對群眾負責

假使向我們黨的幹部，提出這樣的一個問題：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。這當然是對的，既然是黨與上級交給我們這些任務，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說不出來或者答覆得不適當。

我們的黨既是爲無產階級及人民大眾謀解放的，那麼我們的一切工作都是爲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，在思想上沒有把它搞通，因此在實際工作中，也就常常犯錯誤，使黨與自己脫離群眾，與群眾對立起來。（劉子久給淮北區黨委的信）

群眾觀點的具體內容

要掌握群眾觀點群眾作風的具體內容，就必須記住毛主席在去年中直生產展覽會上寫的題辭指示的「群眾生產，群眾利益，群眾情緒，群眾經驗」。什麼是群眾生產呢？就是說要大家動手，要把生產成爲熱火朝天的群眾運動。大家動手便不是把它放在生產運動之外，每個單位的領導同志，只有將本單位的群眾生產很好的動員起來，組織起來，他那裡的生產才有群眾基礎，才有成績。什麼是群眾利益呢？就機關學校部隊的利益說，就是在生產與供給上貫徹公私兩利的方法，以提高群眾的生產積極性，使他們認識多用一分力量不但團體多得收入，個人也多得收入，而生產所得確能保障大家豐衣足食的生活，因此在供給工作方面就要貫徹而向群眾爲大家服務的原則，在現有的物質基礎上照顧到群眾的需要，而將供給調劑得更好，特別爲照顧事務人員的需

要。再就老百姓的利益來說，去年各單位有好多生產事業同老百姓合辦的，要照顧老百姓的利也是要貫徹公私兩利的原則，公私合作的生產事業，不僅有利於公家，而且必須幫助老百姓發展經濟。什麼是群眾經驗？上面講到在去年的生產和供給方面有許多新創造。這些新創造不是某個領導者坐在審洞中能夠空想出來的，都是依靠群眾經驗，都是群眾創造的。所以作爲一個好的領導者，就是善於在群眾運動中注意群眾的經驗，把他總結出來，提高起來，又利用了去指導運動繼續前進，這就是毛主席所指示的「從群眾中來，到群眾中去」的領導原則。這就要我們真正實行向群眾學習，向勞動英雄與模範工作者學習。什麼是群眾情緒呢？生產運動既是依靠群眾的，就必須注意群眾的情緒，如果不了解群眾情緒，不注意鞏固群眾的積極性，不傾聽群眾的呼聲，就要使運動的開展受影響、受損失。（李富春：更向前一步）

二 抓住工作的中心一環

只應有一個中心

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需考慮到該處的鬥爭歷史與鬥爭環境，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，上級機關亦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，以致引起下級在工作步驟上的凌亂，而得不到確定的結果；領導人員依照每一具體地區的歷史條件與環境條件，統籌全局，正確的決定每一時期的工作重心與工作秩序，並把這一秩序堅持的貫徹下去，而務必得到一定結果。（中央領導方法決定）

反對平均主義

我們有些同志做工作計劃時，不知道抓住中心；檢查工作時，不知道找典型；解決問題時，不知道從某一個關節着手。以致他們的許多計劃，常常是應有盡有，無所不包，早已成了日常習慣的業務，也要列入所謂計劃之內，把一些不關痛癢的東西和主要的東西同時並列在一起，這樣搞在一團，毫無眉目的所謂『工作計劃』，完全失去了工作計劃的意義。有些部隊的同志不知道，在一個相當時期內，只應該有一項為當時情況所要求的中心工作，而以其他若干必不可少的

工作附屬之，而是同時發動做很多項工作，想在這很多項工作中獲得成績。但是其結果則是一項

也做得不徹底，一項也得不到滿意的成績。我們有些同志在檢查工作時，可以把所有的連隊都跑一遍，把政治工作的各個項目都考察一遍，但是結果呢？仍然沒有發現問題，沒有分析問題，沒有找出事件的癥結加以恰當的解決。所謂『總結工作經驗』，變成了一句話。這些都是很嚴重的平均主義。平均主義的工作方法，其原意之想樣樣做好，但其結果一樣也做不好。這種平均主義方法，同形式主義一樣，其性質是主觀主義的，因為它是從主觀思想出發，不是從工作的實際需要出發。（譚政：軍隊政治工作問題）

三 一般號召與個別指導相結合

任何工作任務如果沒有一般的普遍的號召，就不能動員廣大群眾行動起來，但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者深入實施，突破一點取得經驗，然後利用此種經驗指導其他單位，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，便於使一般號召歸於落空的危險。……一九四三年的整風，如中央局、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，詳細瞭解整風學習在這些單位的工作過程，詳細瞭解這些

單位若干個（也不要很多）典型的具體幹部之歷史經驗，思想特點，學習勤惰與工作優劣，並親自指導各該單位的負責人，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。（中央領導方法決定）

具體的指導

有些同志不知道開會訂計劃雖然是領導生產所不可缺少的工作，但這並不等於完全領導了生產運動，因為開會訂計劃只能表示我們想要做些什麼，並不等於已經做了些什麼，要使這種計劃變為實際，就還有許多工作要做。比如說需要將我們的計劃拿到群眾中去討論，由群眾來審查這些計劃是否合乎實際需要，群眾完全了解和接受我們的計劃。使其變為群眾自己的計劃。需要定期檢查計劃的執行程度，看是否發生困難，並研究克服這些困難的辦法。需要隨時調查研究運動發展的情況，並總結經驗，以便發揚好的例子，糾正壞的傾向等。（高崗：黨在春耕運動中解決的三個問題）

反對空喊

……重號召不重組織，以一般號召代替具體指導……，就是空喊。我們看到有些同志提出的號召是不適當的，他們沒有估計那裡的工作性質，沒有顧及那裡的群眾情緒，他們所號召的東西，並不是那個部隊實際上所需要的東西。既是號召是正確的，我們也看到我們有些同志對於自己發出的號召是不負責任的。一個號召發出之後，第二個號召接着又來，在那裡，許多工作是在號召上打圈子，永遠停留在號召的階段，許多工作常常是有頭無尾的。……與此相反，我們應該根據「首長負責，自己動手，領導骨幹與廣大群眾相結合，一般號召與具體指導相結合」的原則，一經提出號召，就應組織實行，並在實行中，突破一點，取得經驗，指導其餘。如果沒有具體指導，則所謂一般號召就是自己給自己取消了。（譚政：軍隊政治工作問題。）

四 領導骨幹與廣大群眾相結合

一九四三年的整風經驗，又證明每一具體單位的整風學習，在整風過程中形成一個以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相結合，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，則群眾積極性既不可能持久又不可能走向正確的方向與提到高級的程度。（中央領導方法決定）

首長負責親自動手

首長負責與群眾結合呢？還是首長做官與群眾隔離呢？這就是區別領導作風好壞的主要關鍵。……我們親眼看到，凡是首長負責與群眾結合，丟掉了官僚主義的地方，就有生氣、有辦法、有創造，一切都日新月異。凡是首長不負責，與群眾脫節，捨不得丟掉官僚主義的地方，就無生氣、無辦法、無創造，一切都毫無成就。（李鼎銘：陝甘寧邊府簡政總結）

團結積極份子

任何有群眾的地方大致都有比較積極的、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都大致是兩頭小中間大，故領導者必須善於團結少數積極份子做為領導的骨幹，並憑藉這批骨幹去提高中間份子，爭取落後份子。（中央領導方法決定）。

而我們團結積極份子的全部目的，就是在於吸引中間份子與鼓勵落後份子一道兒前進。離開

這個目的，積極份子就失去作用，我們組織積極份子的工作，就是多餘的事。因此，在任何一個帶羣衆性的運動中，在我們的宣傳鼓動工作上，在我們組織步驟上，首要的問題是照顧中間份子與落後份子的問題，要從中間份子甚至落後份子的水平出發，要選擇爲中間份子與落後份子也能接受的組織形式與工作方法，要適應中間份子與落後份子的進度而規定整個運動的進度。

對待落後份子

對落後份子的的工作，比較對進步與中間份子的的工作更重要，因爲出大亂子常常是在這些人中間，同時對落後份子的的工作須更艱苦，更細心耐煩，而且是長期的工作，因爲這是改造一個人的思想行動問題，過去對落後份子的的工作，只片面的孤立落後份子，以落後份子爲教育部隊的典型。並企圖以此使落後份子知道恥辱，激發其自勵性，結果常常是相反。他更加落後，使他惱羞成怒，一貫的落後。（張宗遜：冬季練兵工作總結報告）

在改造落後份子的的工作上，主要應採取耐心感化的方法，禁用單純懲辦的方法。……在這裏，首長們從愛護觀點出發的親切談話是最有效力的，一定要把這種首長談話與羣衆中的自我檢討自我教育配合起來，才能發生更大的效力。單純的懲辦甚至打罵的方法，只是一種脫離羣衆而毫無效果的辦法。（譚政：軍隊政治工作問題）

反對孤立主義

有些同志，首先，不把政治工作看做是群眾工作，不從群眾觀點出發，不採取群眾路線，不組織群眾行動，寧願將政治工作鎖在狹隘的圈子裡，只有少數政治工作人員在做、在忙，廣大群眾都在那裡閉着。許多事是可以而且應該協同軍事工作同志一起去做的，但是我們不願意去找人家，寧願使工作老是抓不開。至於動員了群眾的，也有這種情形，在那裡，不知道照顧群眾的需要，而是違背這種需要。不知道考察群眾的情緒，而是忽視群眾的情緒。從而關於領導群眾的藝術問題，關於如何團結積極份子鞏固中間份子提高落後份子的問題，關於黨與非黨群眾的聯系問題，關於宣傳鼓動工作與組織工作互相配合的問題等等，都被認為是不重要的，或者完全被忽視。（譚政：軍隊政治工作問題）

五 創造典型，開展英雄主義運動

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，……一個團結一致，聯系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)比較的最積極、最正派、最機敏的幾個人至十幾個人的領導骨幹，這個學校就一定辦不好。(中央領導方法決定)

選舉和獎勵英雄與模範的意義

選舉和獎勵勞動英雄及模範工作者，首先是爲了推動和改進工作，因爲勞動英雄和模範工作者創造了超出一般人的勞動標準和工作標準。這種標準既然在勞動英雄及模範工作者是可能的，則對於所有的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以宣傳和表揚，則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，做爲自己努力的標準，以勞動英雄和模範工作者的經驗做爲自己改造工作的辦法，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，號召大家學習，則那裡的生產和工作就會得到改進、提高和發展，證明這是推動和改進工作普遍可以採用，並且是最好的辦法。

其次，勞動英雄和模範工作者的選舉和獎勵又是出產和培養幹部的一種好方法，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，表現出他們的創造才能，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，這些都是做爲一個幹部的基本條件，如果我們能有計劃的下一番功夫去培養他們，提高其文化，加強其教育，則他們的優良品質和創造才能將是更大的發揚，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，逐漸成爲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的了。如果我們不能引進一批新的幹部到我們的各項建設和各種組織中來，則我們的建設事業就不會順利完成，而這一批新的幹部的增進不在別的地方，恰好就在這些建設事業的本身，就在廣大的群眾當中，就是由各種建設事業的群眾運動中產生的這些勞動英雄和模範工作者。黨政軍民各種組織的領導者，必須深刻了解這點，並對此進行必要的組織工作。

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，就是它成爲黨政領導與廣大群眾密切結合的機構。這些勞動英雄和模範工作者散佈在各個機關和部門，他們又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，自然在一定範圍內形成爲群眾的領袖。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政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。今年的生產在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方針，積極推動和組織群眾生產，很自然的成爲黨和政府 and 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，像增加了許多力量，比過去好做得多了。

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。（解放日報社論，新的組織形式和工作方式）

發 現 典 型

做領導工作的同志，在群眾運動中，需要以最關切的态度對待自己的部下，很細心的研究與瞭解他們，很殷勤的栽培他們，當他們需要扶助的時候，就去幫助他們，當他們表現幾次成績的

時候，就去獎勵他們，提拔他們上進，只有這種關切的態度，才能發現群眾中的英雄，培養出很好的幹部。有了這批積極份子，就有了團結群眾的核心，在他們的影響下，使全體群眾更積極的行動起來。（朱德：八路軍新四軍的英雄主義）

這種群眾中的天才、聖人、狀元、領袖、諸葛亮，本來就有，在我們今天新民主主義的土壤中，就更容易發生滋長。像趙占魁等新型的英雄人物，我想絕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，黨與政府及軍隊中的官僚主義，把他們壓住了。既偶而被發現，也未被我們所重視，而予以應有的發揚光大。（劉子久給淮北區黨委的信）

中央辦公廳研究、決定模範工作者典型的方法如下：

研究決定模範工作者

(一) 進行的步驟——首先收集工作中的具體材料，來分別一個一個的研究出典型，然後由一個一個的具體典型材料決定具體人，反對以過去估計定人，然後捕風捉影的搞點材料來證明的辦法。……兩個月是研究具體典型時期，半個月是決定候選人時期。

(二) 搜集和研究材料方法——首先由小處、近處的具體表現、具體事實這些活的材料着

手，再參考六個月來每月評定分紅等級時的個人檢討的材料，然後聽取別人的意見，把這三方面聯系起來，追根究底的研究和分析，得出最後的典型結論。進行的方式是研究一個，搞清一個，再來一個，不是多頭並進全面出擊的方式，各單位自己已有計劃的一個一個的來。

(三) 在研究典型過程中，還須配合進行以下各方面的工作。

業務方面：先從現實的業務中，抽出兩個好典型材料，發動機關大眾進行研究，經過研究使大家學會這些典型的好辦法。這樣一來，個別人的辦法就普遍化了，可以促進業務的改造。要做到這，就要民主的動員大家參加，反對個人包辦。

政治方面：要叫我們同志認識到「群眾中的天才、聖人、狀元、英雄、諸葛亮本來就有，只有在我們今天毛主席的新民主主義的政權下，就更容易發現和創造」。再比一比國民黨對群眾的剝削虐待行為，這種政治教育又通俗，又聯系實際，例子又多，收效可能更大。

文化方面：編些關於業務、生產、節約、衛生等方面典型的歌詞，各單位等級分紅標準也可編成各種歌詞，採用他們喜歡的調，教他們一面唱，一面認字，同時習學。（新華社延安電）

英雄及模範的選舉

各種英雄及模範工作者，應經過認真的選擇與民主的選舉，真正是廣大群眾所相信的人物。

（譚政：軍隊政治工作問題）

要把選舉和獎勵勞動英雄及模範工作者的工作做好，除了……思想認識問題外，還必須進行很繁雜的組織工作。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在各地區各部門具體標準的討論和規定、關於勞動成績調查和工作成績以及在選舉工作中各種工作的籌備與分工等，並於適當時候進行檢查，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，許多地方沒有經過群眾討論和選舉，而是單純由上面發現後指定的。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，必須發動廣大群眾參加選舉，使勞動英雄和模範工作者的選舉，真正成爲群眾自覺運動，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嚴

重注意的。爲防止這種缺點，必須把邊府規定的勞動英雄及模範工作者的標準廣爲宣傳，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，達到改進工作、培養幹部及聯系群眾的目的。（解放日報社論：採用新的組織形式與工作方式）

選 舉 標 準

一、具備下列條件者得當選爲勞動英雄：

(一) 積極從事建設事業之一（包括農業、工業、文教、軍事、合作、運輸、財政、金融、貿易、衛生、保育、行政、保安、司法建設）成效嘉著或有新的創造者；

(二) 在建設事業中，能推動幫助別人著有成績者；

(三) 遵守政策法令，擁護政府軍隊，團結群眾，熱愛邊區足稱模範者。

二、具備下列條件者得當選爲模範工作者：

(一) 參加或領導任何一項工作部門在工作中有新的創造或成效嘉著者；

(二) 團結群眾、團結幹部，得到周圍群眾和幹部的擁護者；

(三) 執行政策法令並能糾正別人違犯政策法令的行爲者。

三、各選舉單位（村、鄉、縣、部隊、機關、學校等）得根據上述一般標準及其特殊情況，臨時規定具體的標準執行之。

四、凡邊區居民皆得爲勞動英雄和模範工作者之選舉及被選舉人，無階級、黨派、職業、宗教、信仰、文化程度、性別、民族、國籍的限制。（陝甘寧邊區政府頒佈勞動英雄與模範工作者選舉與獎勵辦法）

創造模範中的錯誤方法

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。即便有時創造出了一個半個，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、最明顯、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……劉玉厚與郝家橋、劉建章與兩區合作社、夏陶然與中灌小學，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、鄉、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……則這些模範鄉、村、連隊與模範人物的發展，也就會受到限制。我們是應當依靠着這些模範村、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。這就叫做相得益彰，互相發展，而起決定的能動作用的是模範人。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，是從主觀的籠統地去創造模範村、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，我們創造模範村、鄉、連隊的正确口號，用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，爲什麼有時我們也創造出了若干的模範事業。但是常常不能夠持久呢？這也是用於上面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、連隊的口號，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，有時也能够搞得熱火朝天，但這種熱鬧既不是由於內在力量的「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，就是我們在提出創造什麼模範的口號與計劃時，往往是採用多頭並進，全線出擊的方式，例如。提出每縣創造一個模範區，每區創造一個模範鄉、每鄉創造一個模範村……沒有或者不會去運用『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』的思想方法與領導方法，所以我們也就常常是『食多嚼不爛』，事倍功半，甚至『徒勞無功』！

（劉子久給淮北區黨委的信）

獎勵與競賽

獎勵競賽是警七團推行工作與教育戰士的主要方法，經過獎勵與競賽，大大發動了戰士的進取心與積極性，消除了單純命令作風所造成的無生氣現象。（總政：警七團第七連）

但當群眾的情緒還沒感覺到需要實行競賽的時候，就不應發動競賽。當這種競賽情緒在群眾中醞釀到大體上成熟了的時機，便應立即號召競賽，并用一切力量組織這種競賽，這種時機成熟的標誌，就是不僅積極份子方面精神上已有充分準備，而且中間份子方面（他們往往佔多數）與落後份子方面，也已有了相當程度的準備，否則競賽便會變成少數人突出，只有少數人在做，不

是多數人也能做起來的。(譚政：軍隊政治工作問題)

獎勵的好壞，與推動工作有很大的作用，這次經驗證明，越是高級機關獎勵越有效。

被獎勵者要是群眾公認為成績優良者，而不能絲毫帶假。若是帶假的獎勵，會起反作用。

適時的按期的獎。每一工作的最後結束，與每一工作階段的結束是獎勵的時機，既不要使獎勵遙遙無期，隔很長的時間，而影響群眾情緒，又不要連續的獎勵，浪費經濟。(張宗遜：冬季練兵總結報告)

新的組織形式與工作方式

(上述方式創造典型，選舉並獎勵各種英雄與模範工作者，召開他們的會議)這是一項新的組織形式與工作方式的定型化合法化，值得引起大家注意。(解放日報社論：採用新的形式與工作方式)

(一切組織形式與工作方法採用與取消的)原則是：凡屬便利於組織和發揚廣大戰士群眾積極性，藉以完成一定任務的組織形式與工作制度，便應當充分利用之，如果某種組織形式與工作制度，不便利於組織和發揚廣大戰士群眾的積極性，完成一定任務的，就不應當採用，已經採用的就應當廢止，而代以新的東西。(譚政：軍隊政治工作問題)

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，我們的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爲像空氣一樣的需要，我們却又藉口上級沒有決定與指示，也不敢建議或自動的增設。這些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。（劉子久給淮北區黨委的信）

反對形式主義

如果離開軍隊的具體任務去談政治工作的組織形式，工作方式，工作方法，把組織形式，工作方式，工作方法與整個軍隊的具體任務相分離，並把它看成絕對的東西，那是不能不變成教條主義形式主義的東西的。（譚政：軍隊政治工作問題）

這種形式主義，表現在訂計劃時不從自己連隊實際情況出發，一般化與公式化，工作中心要
求過多，不去抓住基本環節。在教育工作上，只圖快圖分數多，不看教育收效，不看對象的接受
態度。在組織制度上繁雜而無具體內容與工作，連隊會議積累……。

六 發揮創造性

什麼是創造性

我認爲我們所需要的創造性，並不是那些「奇技淫巧」或者「降妖捉怪」的東西，而是那些原是能爲群眾興利除害，能幫助群眾克服困難，提高工作效率，戰勝敵人，解除剝削壓迫，推動社會勞動生產力發展的任何發明與發現，不論是大小或多少，都是應當爲我們所發揮並發揚的創造性。（劉子久給淮北區黨委的信）

創造性是怎樣產生的

這些歷史人物的創造性的產生，既不是神人傳授，也不是「生而知之」，而是從那些具體的現實，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。

因此，凡是願意「實事求是」，老老实實，埋頭苦幹，深思熟慮，決心爲群眾服務，而又肯向群眾學習者，不論是個人或集體，就必然有創造性，而且一定能夠創造出一些造福社會的新東

西出來。(劉子久給淮北區黨委的信)

總之，工作只求量不求質，只鋪張表面不求實際內容，只憑主觀願望不看客觀事實，這種形式主義的工作作風，與我們黨從實際情況出發的實事求是的精神是完全不同的。我們必須予以克服。(蕭華：關於連隊政治工作建設問題)

發揚民主作風

我們常常提出發揚幹部(一般黨員與群眾也是一樣)在工作中的積極性與創造性的問題。想來，在我們的幹部中，却不斷發現有所謂「疲弱」(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，我認為最主要的就是，我們的領導作風不夠民主，工作方式不夠科學。

假若這種不民主的現象讓他繼續在黨內存在下去，而不迅速的加以克服，又怎樣能够像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，工作積極，敏於興善於提出問題，發表意見，批評缺點，以及對領導機關與領導幹部從愛護觀點出發的監督作用」呢？怎樣能使這些幹部，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有意見。其所以不肯披肝瀝膽，開誠佈公，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，煩惱只怨強出頭」的格言，不肯去多嘴多舌覺得多一事不如少一事了！他們既有意見，而又沒有說出來，悶在肚子裡，終覺有點不大舒服，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，什麼「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，看到過許多好說怪話，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，比以前規矩多了。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的他們的不滿。若不用發揚民主的方式，使他們自己去把腦子裡那些好東西及壞東西一概倒出來，好的給發揚，體的給洗乾淨，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）壞東西，就給勉強灌一點點好的東西進去，也很快就被原來裡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壞東西，在沒有得到機會傾倒出來之前，他們是看不到他們自己有什麼缺點的。就好像一個人在未照鏡子之前，看不到自己的臉上有一樣。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。不過未被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，是有密切聯系與互相作用的。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。（劉子久給淮北區黨委的信）

七 反對脫離群眾與自滿

反對官僚主義

如果我們作地方工作的同志脫離了群眾，不了解群眾的情緒，不能夠幫助群眾組織生產，改善生活，只知道向他們要救國公糧，而不知道首先用百分之九十的精力去幫助群眾解決他們「救民私糧」的問題，然後僅僅用百分之十的精力就可以解決救國公糧的問題，那麼，這就是沾染了國民黨作風，沾染了官僚主義的灰塵。國民黨就是只向老百姓要東西，而不給老百姓以任何一點什麼東西的。如果我們共產黨員也是這樣，那麼，這種黨員的作風就是國民黨作風，這種黨員的

臉上就堆上了一層官僚主義的灰塵，就得用一盆熱水好好洗乾淨。我覺得，在無論那一個抗日根據地的地方工作中，都存在有這種官僚主義的作風，都有一部份缺乏群眾觀點因而脫離群眾的工人同志，因此必須堅決地克服這種作風，才能和群眾親密地結合起來。（毛澤東：組織起來）

官僚主義脫離群眾的兩種形式

怎樣才算脫離群眾呢？

過去我們對於脫離群眾的了解，一般是比较簡單的，有些人高高在上，不願和群眾接近，對於民間痛苦漠不關心，在工作中不說服、不解釋，對群眾實行強迫命令，在個人生活上貪求享受，以致腐化墮落，這是直接脫離群眾，也就是官僚主義。這種毛病是共產黨員的品質問題。

但脫離群眾決不只有這個形式，還有另外一種形式，就是表面看來，好像與群眾有關係，而實際上是脫離群眾。

爲什麼表面看來好像與群眾有關係呢？因爲犯這種毛病的人，每天工作是很忙碌的，有的人爲了日常瑣事而忙碌，他們辦事大都出於被動的應付，思考和研究是很少的，有的人是爲着形式的公式而碌，上面有了什麼指示，只依樣畫葫蘆往下面背一遍就算完事。至於會議也是一種形式，事前沒有準備，到開會的時候大家照例出席，照例發言，而最後時毫無結果。還有的人是爲

了寫指示寫報告而忙碌，這種人還迷信文件萬能，每天在文件裡兜圈子，他們所寫的指示和報告，往往是不着邊際的誇誇其談。……對於上級是只求報告的好看，不管實際工作，對於下級的檢查是看報告不問實際情形。以上這些人對於工作好像是積極熱心。並且有的主觀上的確是勤懇懇想把事情辦好，光從外表看來，好像並不是脫離群眾，並不是官僚主義。

實際上怎樣呢？他們雖是忙碌，但群眾的情形是不了解的。因為他們沒有去抓住典型去做調查研究工作，我們知道，要想面面俱到的了解情況，任何黨的組織都不可能，也無必要和所有的群眾逐個進行談話，要了解情況，只有選擇典型進行調查研究，才能對工作地區的具體情形有明確的了解。……再則他們雖然忙碌，但他們不可能很好的執行政策，不能解決群眾的重大問題。黨的政策是解決群眾的重大問題的指針，是根據群眾的情形而訂出來的，這政策拿到一個具體地方去施行時，必須依照這地方的具體情形來靈活運用，才能解決群眾問題。如果一則不研究黨的政策，再則不懂地方的情形，那就只能把黨的政策和指示當作教條來傳達和執行，那就一定出岔子，其結果就使黨脫離群眾，這樣不管怎樣忙碌，其結果還是脫離群眾，還是官僚主義。

這不是個別黨員的品質問題，而是許多黨的、政府的、群眾團體的領導機關的作風問題。如果不服這類事務主義，或文牘主義形式主義的作風，則反官僚主義的鬥爭就無法貫徹。（解放

日報：反對官僚主義）

反對軍閥主義

此外在我們的軍隊工作中，則存在有一種軍閥主義作風，這也是一種國民黨作風，因為國民黨軍隊是脫離群眾的，我們的軍隊必須在軍民關係上、軍政關係上、軍黨關係上、官兵關係上、軍事工作與政治工作關係上、幹部相互關係上，實行正確的原則，決不可犯軍閥主義的毛病。官長必須愛護士兵，不能漠不關心，不能採用肉刑。軍隊必須愛護人民，不能損害人民利益。軍隊必須尊重政府，尊重黨，不能鬧獨立性。我們的八路軍新四軍是人民的軍隊，歷來是好的，現在也是好的，是全國軍隊中一支最好的軍隊。但是近年確實生長了一種軍閥主義的毛病，一部份軍隊工作的同志養成了一種驕氣。對士兵、對人民、對政府、對黨橫蠻不講理，只責備地方，不責備自己，只看見成績，不看見缺點，只愛聽恭維話，不愛聽批評話。例如陝甘寧邊區，就有這樣現象。經過去年的高幹會與軍政幹部會，又經過今年正月的擁政愛民運動與擁軍運動，這個傾向是克服下去，還有一些殘餘，也可以繼續去克服。華北華中各根據地上，這種毛病都是有的，那裡的黨與軍隊必須注意克服這種毛病，無論在地方工作中，在軍隊工作中，無論是官僚主義傾向與軍閥主義傾向，其毛病的性質都是一樣。就是脫離群眾。（毛澤東：組織起來）

展開批評反對自滿

我們的同志，絕對大多數都是好同志。對於犯了毛病的人，已經展開批評揭發錯誤，也就可以改正。但是必須開展自我批評，正視錯誤傾向，認真實行改正。如果地方工作中不批評官僚主義傾向，在軍隊工作中不批評軍閥主義傾向，那就是願意保存國民黨作風，願意保存官僚主義灰塵與軍閥主義灰塵在自己純潔的臉上，那就不是一個好黨員，如果我們在地方工作中去掉官僚主義傾向，在軍隊工作中去掉軍閥主義傾向。那就一切工作都會順利的開展。我們不應該自滿，我們還要繼續做自我批評，還要繼續求進步。……我們臉上有灰塵，就要天天洗臉，地上有灰塵，就要天天掃地。儘管我們在地方工作中的官僚主義傾向，在軍隊工作中的軍閥主義傾向已經根本上克服了，但是這些惡劣傾向又可以生長起來的。我們是處在日本帝國主義與中國反動勢力的層層包圍之中，我們是處在散漫的小資產階級的包圍之中，極端惡濁的官僚主義灰塵與軍閥主義灰塵天天都向我們的臉上大批的撲來。因此，我們決不能一見成績就自滿自足起來，我們應該抑制自滿，時時批評自己的缺點，好像我們爲了清潔，爲了去掉灰塵，天天要洗臉，天天要掃地一樣。（毛澤東：組織起來）

我們全黨，首先最高級領導同志無論遇到何種有利形勢與實際勝利，無論自己如何功在黨

國，德高望重，必須永遠保持清醒與學習態度，萬萬不可衝昏頭腦，忘其所以。……毛主席最近號召我們放下包袱，正是此意（中宣部總政通知）

時代是在急速奔流，以邊區來說，不過一二年，面目已經改觀，我們必須要跟上時代，所以我們必須努力學習，必須把學習的任務提得很高，必須提高文化，必須學習毛主席的思想方法，必須放開眼界，必須打開腦筋思索問題，必須「借箭」，必須進行自我批評，其目的就是增加我們的知識與能力，以便實事求是的解決問題，改進工作，使我們進步得更快更好。（解放日報社論：我們從「前線」裡可以學到些什麼）

關於工作作風問題

高崗

此文是高崗同志在一月九日西北局幹部座談會上的講話「一九四五年邊區的主要任務和作風問題」的第二部份，其中所指出的我們各種工作中的不正確作風，都帶有一般指導意義，值得我們借鑑，特此發表。

編者

關於工作作風問題，這是當前主要問題，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，在某些問題上，還有某種缺點和錯誤，比如：合作社攤派股金，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有主觀主義；但是，主觀主義的具體表現如何？性質如何？程度如何？我們應當衡量一下。我們作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。爲什麼人民還有不滿？爲什麼我們費了很大力量，想替人民謀利益，而群眾反有不贊成的地方呢？這就值得我們反省了。我們不能自滿，不要以爲我們的工作已經做得不錯，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員的責任；但是，目前的情況是迫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，要知道下邊的幹部和老百姓識字的很少，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，這些會議都開得不錯，各有它的作用；但也有些會議不是採取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。大家的準備醞釀還不深刻，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、發展紡織？怎樣養牛、養羊、怎樣植棉、植樹？幹部情況怎樣？群眾有何要求？有何不滿意的地方？過一個時期，大家

應談一下，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，不是直接擔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很高，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，應當以擔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，才更有裨益。(四)跑腿多，用腦少。上邊給的任務多，缺乏中心，接到一件又一件，有什麼事就跑一跑，完全失去了主動性，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。這中間最主要的是主動少，用腦少。這個責任，主要是上級的；但下邊是否也有責任呢？不講清這一條也不對，這叫偏向。假如上邊有指示在我這裡行不通，就應當申辯，如果上級指示行不通的，一不申辯，二不打招，而採取應付態度是不對的。上級指示除對個別問題的具體指示外，只能照顧一般的主要的情況，不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，假如行得通那就好，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：「我們要堅持真理，隨時準備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，要隨時準備修改」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，但服從組織不是盲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，爲誰服務？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，不是開獨立性。

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，他們爲了革命離開自己家庭，生活很艱苦，工作很多，又有許多困難，如果還要罵他們，他們肚子裡自然有氣。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，如下面個別的貪污要私情，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，自以爲主觀上忠實於革命，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爲群眾服務，但他們常常把『爲群眾服務』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『自以爲是』的主觀主義的缺點，必須在幫助教育和提高覺悟之下，求

得改正。如果不看到這一方面，把一切責任都往左邊推，那就會出偏向，於工作無補。

我同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，而仔細思考研究的比較少。西北局的指示有本本主義、教條主義的地方，我應負主要責任；但是，分區一級、縣一級在接到指示的時候，是不仔細的研究過，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，對於農村環境和農民的情緒懂得一點，開始我們不很了然，以後慢慢的打來打去，才知道了一些。但是不是大家都懂得了農村呢？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村，不了解依靠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，以致過分消耗。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。比如我們性急，想一下子就把全邊區內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很少，應該虛心學習，不要以為自己參加過長期的革命工作，當過什麼，就覺得了不起，固步自封，不求進步。

有人把邊區看作整個解放區的排頭，但是我們自己要承認，建設邊區的各項工作我們還不行，還要努力學習。

我們連我在內，千萬不要背包袱，包袱有各種各樣，背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，把錯誤當成包袱背上就不會改正它，工作當作包袱背上也會障礙自己的進步。青年知識份子富於熱情和朝氣，還是好的，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東西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，那麼過去的經驗和鬥爭的歷史反而會變成果贅。有的人對自己所管的工作好比太歲頭上的土不許別人動彈絲毫。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，把別人的意見和建議擋回去，這類情形也是思想上背着包袱，不去掉它。

等於自己的雙眼蒙蔽起來，看不見現實發現不出真理，所以必須丟掉包袱。

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；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，我們怎能把工作作好呢？

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，前天我找了九個地委書記座談了五個鐘點，我們談到目前老百姓最贊成的是那幾件事，不贊成的又是那幾件事，爲什麼不贊成？……這些都談的很好，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、我講要興利除弊，就是說對人民有利的事我們就興辦，有害的事我們就除掉，據幾個地委書記和專員的反映，老百姓稱贊我們做的好事很好，主要的抗日保衛邊區好，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，安置移難民好，機關部隊生產好，看病好（醫院給群眾看病），和氣好（八路軍不打人不罵人），老百姓都既然贊成這些東西，每個同

志就要看一看你那個地方還有那樣沒辦好就辦起來，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活不長，縣委書記直到鄉長支部書記都要想個辦法把這搞好一點。又比如老百姓的牛羊死的很多，要想辦法使牛羊少死一點，如果這樣辦，老百姓一定喜歡。辦的方法，主要靠下面的幹部召集有經驗的人談一談，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，而不是強迫命令的解決。

目前邊區內的事情人民不贊成的據說主要還有三件：

(一) 不贊成合作社攤派股金。我們費了很大力量召開合作社會議，想給人民辦好事，辦合作社，但是，人民反而不贊成，這很值得我們想一想。合作社容易不容易辦？我們承認合作社是不容易辦的，在分散的農村，個體經濟的農民他們還沒有得到合作社的實際利益，就要他們拿出錢來交別人替他們辦事，是一件不容易的事，再加上我們的幹部又沒有經驗，不了解合作社組織人民經濟的重要作用，也不會辦合作社。這個時候，提出家家入社人人入股，必然要形成強迫命令，引起人民的反感。現在怎樣解決？人民不贊成的合作社股金應一律退還，並從此取得改進合作社工作的經驗。有人說我們合作社已經辦起來了，股金也集起來了，雖是老百姓有些不滿，還

是繼續搞下去，這種辦法還是不妥當的。因為目前我們的條件還不可能把所有的合作社辦好，遲不遲老百姓吃虧更大，他們將更不滿意；自然某些地方合作社群眾不願意退股的，應繼續辦下去，並設法辦得更好。關於攤派股金一事，請你們回去對老百姓講，這是我們過去搞錯了，對不起大家，現在我們決定根據大家的意見來改正。

(二) 不贊成某些稅收機關檢查機關亂沒收的現象，我收到不少關於這個問題的信，有些老百姓來延安控告，說他們從外邊帶進來幾塊白洋布及私用的鏡子或幾條毯子等，因漏稅或違禁也被沒收了，表示很不滿意。我想這類事情的發生，不外兩個原因：一是個別稅收人員和檢查人員不懂政策，貪圖小利；二是稅收條例和檢查條例上或者還有毛病，應當研究改正，我們堅決反對亂沒收的現象，但今鹽、糧食是不是讓他們走私不管呢？這樣東西如果任其走私，就會影響到全邊區的金融和人民的的生活，使我們不能戰勝日寇和國民黨內反動派的經濟封鎖，所以要嚴格禁止走私，不過在特殊情況下，一個貧苦的老百姓因為不知道政府的法令運一點糧食棉花出境，如屬初犯也不應立即沒收；但要向他解釋清楚，為什麼我們要禁止走私，不禁止對人民有什麼害處，使他們懂得不要再犯禁令。在區鄉幹部訓練班自衛軍訓練及春節鬧紅火時，都可講明這些道理。

(三) 不贊成有些地方的運鹽動員，我們過去動員運鹽對不對呢？過去是對的。因為那時候，國民黨當局停發八路軍軍餉，邊區的生產又沒發展，若是不駁出關去，邊區的部隊和機關人

員就要餓死、凍死，所以那時的動員運鹽是不得已的，現在我們邊區的经济已有了相當的發展，對食鹽的產、運、銷諸問題都有了一些經驗，和過去情況是不同的。今天老百姓不贊成運鹽動員，我們就取消這一條。要他們自願的運。

除此以外，要時常問老百姓，看他們對黨對政府的政策還有什麼不滿，人民是我們的上司，我們是他們的勤務員，是給他們辦事，給他們謀利益的。如果他們有什麼不滿，我們就要考慮。並設法改進。

第三、領導幹部要打開腦筋，多想問題。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，人民是否還是反對，是否適合於當地情況。即使適合，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。

打通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，不忙於由一個人心血來潮的做一篇大報告，這樣往往會不切實際，發生毛病，最好先經過不

拘形式的交換意見，設想我們這樣作人民會持什麼態度。鄉間人士會怎樣，尤其要讓別人多提反面的意見，多談、多想、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鑽研問題，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，而且會打爛一切妨礙其他部門的經常工作，這種方式應當改變。

對於黨外人士必須誠心誠意的同他們商討工作。研究問題，作到知無不言，言無不盡，言者無罪，聞者足戒，作到共同負責，實際上有職有權，凡是黨員幹部中在這方面有缺點的，都須自勵改正。

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。熟先孰後由你們根據各地具體情況自己決定，你們的手脚是放開了，擔子也放在你們的身上，你們要不斷觀察情況，多思辦法，在工作過程中，時時傾聽群眾意見，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、去年在靖邊、米脂、鄜縣等處，都開過一些村民大會，這個辦法很好，村民大會是我們決議和指示的一面鏡子，決議和指示是否正確，必須拿到群眾中間去實踐，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懂得開會的作用，並作事前的醞釀。其次要老百姓把心裡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揮，不滿意的我們應該改正，發動群眾儘量批評工作中的缺點，要使村民大會真正能解決群眾中的實際問題。

有些同志覺得村民大會上讓群眾隨便批評，會失掉領導上的面子，以後不好辦事，這種見解是錯誤的，一切上面的東西，要提倡人民來『責』，我們要準備丟掉一些不適合人民利益的東西。共產黨是給人民作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『責』是對的，因為他們是我們的上司，他們不要這東西，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，那裡的幹部一定要另外攤派股金辦一個大合作社，這就不對，我們應該丟掉攤派股金的大合作社，讚成軋花合作社。如果這樣是不是就會丟了幹部的面子，將來工作就不好作了呢，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，人民不贊成的事情爲什麼不可丟掉呢，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，在人民看來是很醜的面子，把這個面子丟掉，另換一個面子，那才是真面子，人民所喜歡的面子。如在這次會上，我自己和林主席、繆邁同志等都進行了自我批評，說我

們有主觀主義、官僚主義，我們準備把一切不合乎實際不合乎老百姓要求的東西丟掉，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。

第六、聽說某縣某區一位負責同志騎馬去檢查工作，攏着架子，意欲表示上級來了，使下面好尊敬他，結果下面的同志反而感覺你又不是「團總」何苦這樣呢。過去「團總」下鄉才耀武揚威的騎着馬、背着槍、吓唬老百姓，若是我們的幹部這樣作不是光榮而是恥辱，所得到的不是尊敬而是鄙視。試想一想，對老百姓擺上級架子有多大味道呢。另外聽說有人下去工作要吃中灶飯，要吃扁食，但下邊是沒有中灶的，我想高粱飯吃一點也不會死人，從前有一個什麼皇帝出去吃了一次高粱飯，覺得很好吃，回來叫廚子又做吃了一頓，但總不如那次好吃，於是說廚子不好，一連殺了幾個廚子，以後有人告訴他第一次好吃是因為饑不擇食的緣故。我看我們的幹部如果到鄉下吃不慣老百姓的粗米淡飯，就餓他兩天，管保吃下去了。

本來與老百姓共艱苦是我黨的優良傳統，近幾年來由於情況的變化與邊區的經濟的發展，在少數幹部中發生了一種不願吃苦與脫離群眾的偏向，要求我們警惕，注意幫助和教育這些幹部，糾正這種偏向。

總之，各級幹部都要了解情況，打開腦筋想問題，時時刻刻替人民興利除弊。

附錄

我們的動員方式

王赤軍

X部九連在今年是擔任專門生產的單位，任務較重，但由於他們開始對任務認識不夠，顧慮較大，信心不高，所以在領受任務之後，表現猶豫，準備工作進行十分遲緩，這樣我就決定親自去幫助他們組織動員。

首先了解情況

我首先化費一夜零半天時間，分別找幹部談話，從談話中了解他們連裡的生產佈置概況，發

現了：（一）找土地猶豫；（二）生產計劃和動員步驟並沒有全面研究與佈置；（三）生產情緒不旺盛，一部份信心高的未全發現，怕生產而想躲避的有四個，去年本連的勞動英雄爲人老實，別人問他今年怎樣，他只說：「怕什麼，我有把握……」。組織上沒有好好幫助他，推動他，讓他自流下去所以不能給旁的同志以好影響；（四）幹部對今年生產顧慮土地難找，勞動力能否足夠，重大任務怎樣傳下去；（五）工具和物質準備較充分，惟有一部份頭柄不能使用，犁耨才動手做，自己不會找材料和裝置。

幫助他們解決了實際困難

一經了解之後，首先指出他們連上對接受任務後的整個部署抓得不緊，如此下去，將會影響本連重大生產任務的完成。接着幫助他們決定把土地確定在山神廟，鐵柄部份不能使用的重砍，並給新戰士多準備些犁耨的材料，尋找及裝置，同老百姓變工，肉食用老牛補助一些，以現有包谷換一條大老牛。給養改善就要做些流動生意，並寫信往柳林找關係，去公團到專署將王家橋的糧先運來供開荒時吃，這樣一來，幹部顧慮減少，信心提高，佈置也隨着更緊張了。

找出好的典型影響大家

第二步我們就找出典型研究情緒，先找到一個生產信心較好的同志白占榮，他對生產的認識是「有把握」，他說：「往年只聽人說，現在自己可以動手了，年歲已經有了，經驗還怕什麼。」他預定開三千畝熟地，另外種些副產，給公家繳錢萬元。這時我和指導員找他談，經過研究他的初步計劃後，接着給他提出副產可以不交紅利，爭取開四十畝熟地，五畝荒地。他考慮一陣，計劃時間，我又帶他親自看過熟地，並且把他害怕分到班上挖地的顧慮也打消了，由他單獨開荒到秋收，他經過再三考慮計劃之後，就興奮的答應「有把握」。接着幫助他訂出計劃：（一）開荒數目；（二）產量；（三）耕作法；（四）播種和鋤草組織變工；（五）副產……等。接着又找到班長劉紅義同志談，他開三十畝老荒，他們的計劃一訂出就到下面講開了，大家議論紛紛。

幫助落後份子轉變

其次就研究情緒壞的典型——吳光景等四人。吳光景原來是宣傳隊的小鬼，他堅決不願在連裡工作，計劃用調皮的辦法連開到營，營開到團，團開到旅，再不成的話就到赤水當老百姓，同時他去年曾經一度企圖逃跑，怕吃苦，連裡組織生活緊，生產任務重，今年又企圖逃跑，這時已經坐了悔過室，情緒很低不敢抬頭說話，我去和他談話時，問了幾句不作聲，就逼他「你過去愛漂亮的，現在怎麼攪到這樣慘呀！」他低着頭笑起來了，恰好有個殘廢同志在旁，我說：「你連

個殘廢同志都不如。」他說：「我的思想錯了，說哈。」後來，我就嚴正地指出他的錯誤，又拿他過去光榮的一段歷史來鼓勵他，指出他只要努力工作很好進步，是有前途的，結果他當時就表示態度決心，好好幹和不胡鬧。這次談話就在班上談的，周圍有着許多人，結果傳開了，吳光景都要好好幹，那我們還怕什麼呢——接着，那三個情緒最低的都相繼解決了。

領導者要善於引導群眾，並在適當的時機

提出問題解決問題

在部隊情緒還在醞釀時，信心高的未下決心；不要急於隨便宣佈他的計劃，讓他考慮成熟——計劃多大，根據些什麼。對於壞的情緒也可以讓他暫時暴露，使大家知道，不要輕易找他談，不然會不暴露了，更忌隨便打擊，不然會使群眾不滿意的（因不了解真相）。對中間動搖不定的情緒，也不必急於解釋，讓他議論考慮，不過應該注意引導他向正處想，經過這樣一一定時間，好的情緒漸漸佔了多數，壞的情緒逐漸減少，中間份子情緒動搖快下決心了，但缺少力量，這就是全面具體解釋的時機。而且這時的解釋是最有力量，不過解釋的重心應該包括今年生產節約的基本精神和有利條件；其次介紹好的單位及個別同志的典型計劃；再次特別重要的是着重解決戰士心中的顧慮——如生產組織警戒與生產部隊的適當調劑，是班排集體攪還是個人分開攪，

給養衛生工具的保證、生產成果的分配（如超過任務公私對分）……這樣解釋才能使戰士易於接受而起應有的效果。

真正能發動群眾的動員會

這以後就組織座談，開始動員爲了便於普及發言，首先以第一排和連部炊事班爲單位召集，先由政指將本年本連的任務及有利條件（不忙於宣佈數量，以免嚇倒那些信心不高的同志），連的準備工作，物質保證與典型介紹，如七連的例子，本連凸出的幾個同志簡單扼要的提出來，隨後由該連兩個典型報告自己的計劃。這裡必須事前指出，大家都可以講出個人及營的計劃都可以，但未考慮成熟以前，可慢提出來，盡量深刻思考。接着由大家發言宣佈各人計劃，這時情緒高的就積極準備，準備好的就踴躍發言。去年的勞動英雄黃世榮同志，三十畝荒地、二十畝熟地的計劃（熟地不多以一畝荒地折三畝熟地）也宣佈了，接着要種四十畝的，三十畝的也紛紛提出來了，當時節約問題並未提，大家也自動的計劃出來，體貼日用品不要公家發，並說明爲啥不要，現有什麼不夠的拿山貨及手工業來解決，黨裏較積極的都講完了，而決心未定的同志還在考慮之際，連部的計劃趁機宣佈了。連部的幾個人計劃種二百多畝地，大家聽後都覺得連的首長那樣忙而且個別首長體力還差，都要生產，實在感動，因此給未下決心的人加了一把油，所以又是

一批連續不斷的發言。到這時大部份講完了，僅剩下很少幾個人，因顧慮過大，總不敢大膽提出來，當時在會場上我又組織了炊事班發言；他們願以三人煮飯送飯，抽二人參加生產，並保證把給養弄好。這一下一則炊事班的情緒感動了他們，一則給養有保證，減少了開荒中的生活顧慮，於是將掉在最後的幾個同志也把計劃樂意的訂出來了。整個會議自始至終情緒非常高漲。

在會議中最重要的是對會場情緒的掌握，對出席人物可以掉幾句以引起全場注意，而更加堅定其信心，如情緒低落的王世海，也訂了二十八畝的計劃，我就在當中插了一句：『有把握嗎？』他就答應：『有把握！』再問把握在那裏？他說：『把握在手掌子上，年青小夥子下決心就能完成。』引得大家哄然大笑，而沒有信心的看着王世海的樣子，也都有了信心。再有計劃不切實的要指出，讓他考慮，這樣一來計劃都順利的訂出來了。而且都在二十畝以上。

最後我對大家宣佈：計劃訂出來了就要堅持下去，並允許明天有個考慮時間，我和連的幹部分別下班來幫助你們寫計劃，這樣可以防止個別計劃過火或受計劃過少的同志的影響，但大家都異口同聲的說：『一定能完成！』

其餘兩個排在這裏動員的時候早有些同志擠在旁邊聽着，晚上醞釀了一夜晚，第一排，連部及雜務人員又幫助他們開址，第二天還醞釀了一天，到他們動員時，更迅速的不費力的訂出來了。而且成績更好。——連長把大家計劃的數目一算很奇怪：『怎樣的？他們訂的計劃與我們連

的計劃一樣的，還超過了任務，要好好攪有辦法。」

總之，這種動員方式從了解情況到弄通思想、具體幫助、發現典型、醞釀情緒和深入動員都是由下而上的座談的，不是由上而下的傳達式的，這樣的動員是普遍、深入、具體、穩固的，九連的生產情緒一直在高漲着。當我第二次過九連的時候，王世海一天挖了六分七，並和我說：

「思想進步啦，工作努力，也不說怪話了。」

張治國在第七連光榮的歷史

總 政

張治國同志吳堡人，現年三十一歲，農民，家庭小時深受苛捐雜稅的剝削，三三年紅軍來了，就積極參加了革命工作，先做『擴紅』工作，自己弟兄五個老大老四都參加了紅軍，他還和老四爭着參加，後做『食糧會』工作，招待難民，把自己家裏的米都拿出來，爲此會引起老婆他們不滿，他是爲公忘私的，以後當赤衛軍副連長，配合紅軍打『反動』。國共合作後。村裏的『反動』引上頭軍來，說他和他的——個叔伯弟兄是紅軍，捆起吊在驢棚裏，用刑拷打，用刀子往身上戳死去活來，不像人樣。叫他口供，他一口拒絕。他父親到驢棚裏接連去叫了他四次，蹲在他面前直流淚，他爲他解釋：『你有五個兒子，死我一個，不要緊，我死了革命也不會死』，後來村裏老百姓一致要求保釋，才獲得了解放。但反動派組織武裝，又把他編入後備隊，身在曹營心在漢，他的精神非常痛苦。

四〇年吳堡反動派走了，黨恢復了他的關係，擔任自衛軍副連長，幫助擴軍，擴下他五弟，不願當兵，他就自動來了。他自入了部隊，一貫表現忠實坦白，刻苦耐勞，擁護真理，積極負

實，真正是熱愛革命，熱愛八路軍。那時部隊中歪風很盛，他的積極表現在上面受不到表揚，在下面又常常遭受落後份子的諷刺，打擊。駐清澗時，到四十里以外的地方去背柴，別人只背幾十斤，他每次都背一百五十斤以上，有的人就罵他「這天生的是個填種」。他一個人背這麼多，連累我們大家非多背不成。背糧時別人背斗半，他背二斗，又有人諷刺他說：「這下你可打算吃我們的一斤半了，你受苦在家裏還沒受够，到這裏來受。」對這些無聊的諷刺與謾罵，上面未加制止，任其發展，張治國心裏很難受，但還是一股勁的幹，他這樣想：「爲革命該這樣幹，不管你們諷刺不諷刺。」去年部隊改編時他由副班長降爲普通戰士，政治戰士和黨的小組長也不擔任了。連長徵詢他的意見，他說：「我是來幹革命的，地位高就高興，地位低了就不高興，張治國並不是那樣子人。」挖草時他成了勞動英雄，先在二班，二班變成模範，組織又提拔他去一班當副班長，他感覺一班戰士資格老，不好搞，不願去。政指說：「組織上有這樣的意見，」他聽到「組織」二字，就不再猶豫，而立即答應了，任一班副班長。

張治國同志雖然有着光榮的歷史，參加部隊後，那樣一貫的對黨忠實，樣樣模範，積極工作，但他却不幸被埋沒了，高幹會前，他共經過了好幾個連長和四個指導員，都未重視他，他是被埋沒了好幾年。

的確像張治國形容的「高幹會可一元化美了」，領導上來了個大轉變，深入下層，扶植正

籍，獎勵模範，張治國被發現與受到獎勵了，去年三月整編後，開始挖甘草，計規定每人每天挖十八斤，差不多都是第一次挖草，沒有經驗，老鄉說每人每天頂多能挖七八斤，以致全旅的戰士及幹部對完成十八斤的任務都缺乏信心，張治國自動地訪問挖甘草的老鄉，解釋宣傳，學到了挖掘的辦法，埋頭苦幹，第一天試挖的結果，三個鑽頭他就挖了十七斤半，他挖草時真是實打實幹，找準了一個地方就一股勁地挖。別人喊他「鬼子」。他挖天津草（甘草中質量最上等），他不管好也不好，捲起草來也不扯亂談，怕說話誤了挖草，手腫了不休息，肚痛病發作了也不肯請假，這樣第一週總給他超過任務九十八斤，第三週超過四百二十斤。這一驚人的數字，轟動了全連，他又幫助別人，教人家怎樣找天津草，怎樣挖省力，別人看見他挖的地方草多，或者有天津草，不是對好他看「張治國你讓給我挖吧」，他會很慷慨地說：「可以，沒關係，誰挖了都是爲公家」。手挖腫了，一隻手有兩隻手高，他還不休息，每天也要挖四五十斤，對人們說：「不礙事，手腫了可還不痛還能挖。」有的人手上打兩個泡，請假，他看張治國的手，就不好意思的想請假了。有一次送到地裡的午飯少了，有的人沒吃飽，講不滿意的話，張治國却說：「吃不飽只這一頓嗎？再得兩個鐘頭就又吃飯了，這點困難都不能克服嗎？」別人沒話說了，就又拄着鐵鈎去挖草了。這時指導員許法善同志在該連幫助工作，和指導員連長商量好表揚了張治國，並召集了連排幹部會發動了全班開展張治國運動。同年九月，警三旅認爲張治國是全旅的模範軍人，

在全旅發動學習張治國運動。

領導上對張治國的培養也是很注意的，特別是旅政和營教導員。張治國運動剛在三營發動時，還有些戰士表示忌妒。挖草時借用老鄉的飯碗，張治國任支部民運委員，擔心給老鄉損壞了，抓的很緊，不到開飯時不讓大家隨便拿。楊子容是一個落後戰士，表示不服氣，「你什麼都管，這樣積極，再積極也還不是吃斤半，你能吃斤九兩。」上前就奪，張治國不給，就摔了張治國一繩子，張治國在氣憤之下打了他一拳，他就喊叫起來：「打咱，看丟了誰的人？」有的戰士就讓一繩子人張治國打架子咧。」連長召集大家講話：「張治國是原諒了你，假如是我，還不能把你揍死。」群眾有些不平。教導員得悉說：「這樣處理問題不能把張治國在群眾中建立起威信來。」就又召集全連宣佈楊子容有錯誤，張治國的錯誤更大。張治國是黨員，應該受嚴重處罰，行政上處罰，黨內還得處罰。這樣既教育了張治國不會使他養成一種脫離群眾的驕氣，也平復了大家對領導上處理這個問題的不滿。張治國當了三邊的勞動英雄，得了兩條毯子，想家，給家裡一條。指導員就乘機發動張治國他婆姨比賽，替張治國寫信提出要在生產、學習、戰鬥中做模範。婆姨回了信，也說要努力生產、孝敬父母等等，對張治國鼓勵了一番，張治國在延安參加勞動英雄代表大會，回去後多訓，第一次實彈射擊已經過去，他沒有參加，要求打一次，領導上同意了，但又怕他打不中，影響不好，考慮的結果，是帶他一人去打，打好了就宣佈，打不好就不

宣佈。打的結果成績相當好，步槍三發三中，打了十九環，機槍也全上了靶。

現在從旅到連對張治國都是重視的，表揚他、獎勵他，傾聽他的意見，號召大家向他學習，把他看做群眾領袖革命軍人的一面旗幟，這是十分正確的。

真正的群眾領袖

自張治國運動開展以後，張治國已經成了該連以至旅全體軍人的一面旗幟，戰士們學習的一個最好的榜樣。每次工作任務下來後，指導員就找他商量一下，訂出他的工作計劃，競賽條件然後開動員大會，讓他上台講話，宣佈自己的計劃競賽條件，向大家提出比賽，指導員接着號召大家向他學習，發動每一個人向他挑戰。這樣一件工作就轟轟烈烈的搞起來了。在這種意義上講，該連一年來每一次工作所以能超過任務的完成，與張治國的作用全是分不開的，挖甘草不必說，就拿冬訓說吧，開始搞軍事體育，指導員就找張治國商量，看會不會發生甚麼問題，張治國說：「別的沒有什麼，就是那一百五十米的賽跑又是跳欄，又是爬牆，只規定跑八十秒鐘，大家沒有擋過，害怕的不成，情緒有些不安。」指導員就在黨內動員，發動競賽，大家臥練的發痛，又找張治國談，叫他們不要出聲，免得影響大家，先規定一個預備週，讓張治國等先搞起來，慢慢在全連也就搞好了。

因爲張治國是真正與群眾有聯系的，所以他能經常向連上提出一些有價值的意見以改進連上的工作。比如黨員彙報，有一種做法一聽見群眾說句不滿意領導的話，就跑到連部彙報，不調查不解釋，引起群眾不滿，使黨員脫離群眾，他自己就這樣做看見誰是怪話，先和他談，解釋說服，同時又彙報上級，但盡量由他在下面解決，不是由領導者立即在點名時提出批評，最近他更提出每個黨員要團結一個以上的群眾，積極份子有計劃的去接近他鼓勵他，幫助他更加進步。這兩個意見，支部都採納了。幫助群眾鋤草時，他提議組織民運組，說：「這是我們提出擁政愛民後的第二次實際工作。民運組不但要檢查群眾紀律，還要向群眾宣傳我們愛護他們的真意。」他處處能提出積極的意見，成爲指導員在工作中的最重要的助手。

他不僅能處處做模範，也善於做說服教育工作，依靠這兩種本領，就能到處把工作做好，他先在二班當戰士，在他的影響下二班是模範班；又調他去一班當副班長，班上全是老戰士，有許多調皮說怪話，張治國先了解一個人一個人的具體情形，想好辦法慢慢改造，比如楊綿子最調皮，飯稍吃不飽就罵：「當八路軍飯都吃不飽」，點名講話長一點，也罵：「講這麼多頂什麼事？」張治國去怕碰釘子，第一次談很客氣：「組織上叫我到班上來當副班長，我沒有能力，工作不到的地方希望你原諒。」公差勤務張治國都跑在前頭，學習時自己拿出得獎的錢給每人買了個本子，慢慢感情弄融洽了，就和楊綿子談革命道理：「我們現在當兵是當的八路軍，爲的革

命，爲的保衛邊區，不應當調皮，說話要對革命有利的，當兵當個好兵，家裡父母也光榮，一天價叫人家說長道短，有什麼好處？」最後用責問口氣向他說：「今天爲什麼來革命？目的是什麼？爲什麼要講怪話？」終於把楊綿子說服了。他對張治國發人誓：「我再偷懶，再講怪話就是龜孫子。」故意奪碗，同張治國打了一架的楊子容也在張治國的說服教育下也由二流子變成了小英雄，不到半年，一班又成了模範班。這次參加延安勞動英雄大會回去以後，更大加宣傳，在延安的所見所聞，宣傳毛主席，宣傳朱總司令，宣傳政府的優抗，大大的提高了部隊的情緒。

張治國在第七連有着高度的威信，有一次他沒有盜被睡了覺，在他幫助下轉變的喬懷玉脫下自己的棉衣，爲他蓋上，他醒覺了，問喬懷玉：「你怎麼對我這樣親愛？」喬這樣回答：「好老張，你過去親愛了我，我怎麼能不親愛你！」——這是多麼動人的一個場面啊！從延安回去後，調營部當通訊員的楊綿子，一禮拜內自營部跑回來看過他五六次——這又是多麼使人鼓舞的情景啊！他在群眾中的威信是這樣的高，不僅戰士幹部心裡有問題也都願意對他傾訴，比如有一次二排長碰了連長的釘子，就找他訴苦，說不願在七連幹了。張治國很好地做了解釋「連長一時態度不好，我想他不會對你有成見的。你要支部解決一下，我可以向支部建議，有意見向組織上講是對的，不過要保證連長的威信，不隨便講。我是個戰士，說這話不管對不對，不對的話就算沒有說。」

張治國在七連的作用不下於一個連級幹部，他已經成了七連團結的核心，是一個真正的群眾領袖。毫不誇張的說，七連一年來的進步，應大部歸功於張治國。從旅政到連的領導同志。發現與培養了像張治國這樣一個模範軍人，是我們領導工作的一個極大成績。

八路軍、新四軍的全體軍人應該向張治國看齊。

一九四四年七月七日

馬錫五同志的審判方式

解放日報

一月六日林主席在「邊區政府一年工作總結」報告「關於改善司法工作」中，曾經說到「提倡馬錫五同志的審判方式，以便教育群眾。」

什麼是馬錫五同志的審判方式呢？

這裡是幾個具體的判例：

華池縣涇合區四鄉封家園子居民封顏貴，有女兒名叫捧兒，民國十七年許與張金才次子張柏兒爲妻。尙未過門。三二年五月，封顏貴見女兒既已長大，而現時聘禮又復大增，遂企圖賠婚，一面教唆捧兒以「婚姻自主」爲藉口，要求與張家解除婚約，一面却以法幣二千四百元，硬幣四十八元，暗中許與城壕川南源張憲芝之子爲妻，被張金才得悉告發，經華池縣政府判決撤銷後一次之婚約。三二年二月，捧兒赴趙家孤子鍾聚寶家吃喜酒。遇張柏兒亦到，由第三人介紹，雖未當面談話，捧兒已表示願與結婚。但同年三月，封顏貴復以法幣八千元、硬幣二十元、臘鴨四疋、另許慶陽新堡區朱壽昌爲妻，張金才得悉後，即糾集張金貴等二十人攜棍棒爲武器，於三月

十三日深夜闖入封顏貴家，封姓驚悉四散，遂將捧兒搶回成婚。封顏貴控告到庭，經判決張金才徒刑六個月，張柏兒封捧兒婚姻無效。當時封張兩造皆不同意，附近群眾亦感不滿。適值馬錫五同志赴華池巡視工作，經上訴前來，受理後，首先詳詢當地區鄉幹部，了解了實際情形，其次又問了附近許多群眾，了解了一般輿論趨向，下來就派平日與封捧兒接近的人去與談話，再親自切實徵求她的意見，了解了她實在不願與朱姓結婚，說：『死也要與張柏兒結婚的。』全部真相既明，於是協同華池縣上同志舉行群眾性的公開審理，將與此案有關的人一併集合起來，審明封姓屢賣女兒，張姓以張金才爲首，張金貴爲次糾衆搶親屬實以後，復徵詢封捧兒對婚事意見與前無異，最後徵詢到場群眾對金案意見，一致認爲『封姓屢賣女兒，搗亂政府婚姻法，應受處懲。張家黑夜搶親，既傷風化並礙治安，使四隣害怕，以爲盜賊臨門，也應處罰，否則以後大家仿效起來，還成什麼世界。』群眾特別關心的，就是張柏兒封捧兒兩人的婚姻問題，認爲一對少年夫婦沒有問題，不能給拆散。至此，一切都弄明白了，於是判決張柏兒與封捧兒雙方同意結婚，按婚姻自主原則，其婚姻准予有效。但不論新式舊式，均應採取合法手續，黑夜糾衆實行搶親，對地方治安及社會秩序妨礙極大，因之科處張金才，張金貴等以徒刑，其他附和者給予嚴厲之批評。封顏貴以女兒爲貨物反復出賣，科苦役以示儆戒。群眾聽到這一判決後，十分高興，認爲入情入理，非常恰當。各當事人聽到這一判決後，受罰者也表示自己已有罪有應得，勝利者（如張柏兒，封

擇兒)更是皆大喜歡，尤其重要的是，因此用最生動的實例，當場教育了群眾，教育了工作人員。

這是一件婚姻糾紛案。

合水縣五區六鄉王家莊王治寬，父在時買得高姓之地一塊計四段五畝，約據上寫明東南北三面俱靠王統一家的地，西面爲莊窰。王治寬企圖霸佔王統一家的一畝打糧場地地基，遂故意歪曲方向，把南面說成西面，因此發生土地糾紛。當時區鄉幹部及四鄰群眾出面調解，認王治寬爲無理，王治寬不服，告到合水縣府，縣司法處只憑呈狀所說，未往實地調查，致將場地判歸王治寬所有。王統一不服，上訴分庭，雙方辯論各有各的道理。馬錫五同志即派石推事赴當地實際調查，石推事在馬錫五同志的審判精神之下，就協同縣、區、鄉許多幹部及約據上所寫有關房親與證明人四鄰居住的老年人等共二十餘人(出賣人已經不在)，一面展開約據對照方向，仔細丈量段數畝數，同時徵詢老年人及四鄰意見，一點一滴加以研究。這時群眾首先發言，幹部接着發言，王治寬理屈辭窮，遂出面承認自己的佔地錯誤，自請處分，於是群眾都亦大笑起來。結果經解釋說服，土地仍歸王統一，雙方互請吃了飯，王治寬並給王統一裝了煙(農民敬人土俗)，取和了事，一般群眾一致歡呼『真是清官斷案』。

合水縣五區六鄉丑家甄丑懷榮，擁有丑家梁山地，同區二鄉丁家北堡子丁萬福，擁有丁子河

及附近山地。原來地廣人稀，大家對土地都不很重視，八路軍到來實行生產自給後，才注意起土地來。丁、丑雙方都企圖擴大土地面積，於是丁姓從川予河山上向北發展，丑姓從丑家梁山上向南發展，雙方接觸，發生衝突，民國二七年涉訟至寧縣政府（友區政權）。丑懷榮藉助於該縣保安隊長（姪女婿）之勢，得縣府發給補契承業執照一紙，不僅把丑家梁山地，而且把丁萬福老業川予河及附近山地二百四十多畝完全斷給。丁姓不服，上訴平涼高等法院（友區政權）。並於當地殺豬請客，以金錢籠絡得士紳及法院官吏，結果不僅收回川予河及附近山地，而且連丑家梁丑姓土地與墳墓一併歸其所有。群眾紛紛議論「貪賊枉法，徇情無弊，兩家都無理，誰有面子能抵事，誰有金錢能抵事。」二九年我合水政權建立，丑姓又告訴前來。當時因百廢待舉，無暇詳為研究，暫仍原狀。去年經馬錫五同志指派分庭石推事前往就地勘查，當經會同合水縣人員至當地召集了四鄰七、八人，公正士紳與老年人四人，一個個慢慢的談兩天後，才將以上情況談清。第二天召集群眾及幹部二十餘人，勘驗地形一天，然後先與幹部討論，再徵求一般群眾及公正人士之意見，最後即以石推事與區長為首，另外再在下面幹部及積群眾中組織了一批人，正式分頭出面進行調解，揣測雙方心理，將川予河及附近山地判歸丁姓，丑家梁山地判歸丑姓，雙方都樂意接受調解，並同意了這一判決，於是劃了疆界訂了訟契據。數年爭論未解決的土地糾紛，遂於四天内徹底解決，當事人與一般群眾都說：「政府處理案件真正適合人心。」

這是兩件土地糾紛案。

這就是馬錫五同志審判方式。

第一、他是深入調查的。以前，舉婚姻案來說，他不像華池縣初判那樣不調查不研究，片面地認為張金才搶婚不當，於是一切都無理，不徵詢婚姻當事人意見，不追究封顏貴以捧兒爲財物反復高價出售之錯誤。以前，舉第一件土地糾紛案來說，他也不像合水縣初判那樣不調查不研究，輕信呈狀，草率判決，使狡黠者反獲勝利。因此他就能抓住案件關鍵，就能從本質上而不是從現象上解決問題，他正做到了林主席報告內所說的「切實照顧邊區人民的實際生活，切實調查研究案情的具體情況，分別其是非輕重。」我們今天的司法工作主要依靠初審，但現有負責初審的幹部一般能力較弱，閱歷較差；要克服這一缺點，就必須使司法幹部多下鄉鍛鍊，多聯系群眾，關起門來把玩舊型法律教條，是無補於事的。

第二、他是在堅持原則，堅決執行政府政策法令、又照顧群眾生活習慣及維護其基本利益的前提下合理調解的，是善於經過群眾中有威信的人物進行解釋說服工作的，是爲群眾又依靠群眾的。馬錫五同志說：「真正群眾的意見比法律還××，所謂三個農民老頂一個地方官。」這在前舉三個判例中都表現得很明白，因此他就能抓住所有人心，就能在當事人的內心，而不是表面上解決問題，他真正做到了林主席報告內所說的「依雙方自願的原則的民間調解」。

第三、他的訴訟手續是簡單輕便的，審判方法是座談式而不是坐堂式的，不敷衍不拖延，早晨晚上，山頭河邊，群眾隨時隨地都可要求談話審理案件。華池婚姻案最初就是封捧兒在路上碰到馬錫五同志，邀住他在一棵樹下告的狀，而馬錫五同志自己每年總要往各縣巡視工作數次，在巡視過程中，必嚴密檢視監獄，查問犯人，遇有可以改造者，即令交保釋放，以便增加我邊區勞動力量，增強生產。因此，他是真正『民間』的，而不是『衙門』的，真正替人民服務，而不是替人民製造麻煩。

一句話，馬錫五同志的審判方式——這就是充分的群眾觀點。

這就是馬錫五同志之所以被廣大群眾稱為『馬青天』的主要原因。

一個具體領導的榜樣

午 八

「真正要爲群眾打算」這一個思想，安塞縣委書記李望淮同志在幹部們出發三鄉幫助工作之前，曾強調地向大家指出。

李同志自己參加三鄉工作，不僅幫助支部鄉政府總結去年經建工作，研究三四年全鄉的生產計劃，大會上動員和組織了全鄉的生產運動。並深入到行政村工作。

到各自然村，他先了解那些人生產得好，那些人較差，親自幫助個別勞動差的人作生產計劃口邊問着，手在筆記或打着算盤，這樣耐心細密親切和誠懇的態度，深深感動了每一個同他談話的農民。

李同志幫助安義元製定家庭生產計劃，談了半個白天，半個晚上，詳細檢查他去年農業生產、副業發展及各項大小收益，連一棵菜，一棵梨果，一斤羊毛都按出賣時或自用時的市價算成錢，又將買一尺布、買張紙、爲親戚送一次禮物等也按適當的價格算成錢。如此詳細具體的計算了他家全年的收入和費用，又和他現有的人工、牛力、生產資本等計算一番，研究他在今年能擴

大幾塊地，應該多打幾石糧，便能達到耕二餘一，進一步的豐衣足食。

李同志剛到達吉爾塔，就把高義德叫到村長家裡個別談。因為他早已知道這姓高的生產不甚好，在檢查了高義德去年生產——只種兩畝地，收了一石糧，家裡三口吃飯人——後，便問：「你一石糧連吃也不够，再拿什麼穿衣零用？」這一句話有力的打動了老高的心，不用說，他正在愁着這類問題的，再經過解釋勸說，他自動提出在今年要收回典出去的五畝地來自種，一共要掏種七畝熟地，開幾畝荒地，要參加變工隊去換牛工下種。

在陳家窪，李同志知道了張好賢藉口工作忙而不抓緊生產，去年只打五石糧，今年又打算留下四畝麥地自種，把其餘十二畝地夥出去，自己專攔羊，李同志就找他計算，先按他自己所打算的把十二畝地夥種出去，即每畝按八斗的收成，能打九石六斗糧，四六來分，能分得三石八斗四升。四畝麥子打二石五斗，才能共得六石多糧，比去年增加不了很多，經過李同志對他家務的打算和說服，結果他計劃不但要自種十六畝熟地（四畝麥子在內）新開荒地一律要鋤過三次，計算可得十九石多糧（熟地可收九石六斗，熟地增收二石五斗，荒地增收一石六斗，合計約十三石七斗多），此外要很好推動和領導群眾生產，「一定要把生產和工作都執行好」這是他的生產，從心裡感到今年努力執行計劃，就能比去年多增加九石糧的收入。

李同志細密的研究變工隊的組織，和變工與不變工效率的差數。他檢查張有直在去年春耕中

一個不定型的牛犍變工耕種五垧地的情形。據張有直談，五垧地第一二兩天是三個牛犍四個人，第三天是二個牛犍一個人，其實用了八個牛工十二個人工，這已經比四二年單獨行動八犍要十六個人工，節省了五個人工，（因為每家牛要配二人），表面上看牛工同樣費了八個，但經李同志仔細追究，四二年所用的三犍牛都很強，每牛每日能耕種二畝地，而去年的三犍牛中只有一犍是較強的，兩犍較弱，單獨耕，每日僅達一畝半，由於變工耕種，弱的牛犍達到和強的牛犍同樣每日二畝的效率，即節餘出二畝半地的——即一個多的牛工，由此，五垧地變工耕種的結果，能節省出五個人工和一個多牛工，那末五十垧地，五百垧地，都變工耕種，當然更會節省得多了，李同志，就以此實例來宣傳和號召，所有的人工牛工犍工都相互變起來，當會有更多的餘力來擴大生產。

同樣他幫助群眾組織一個變工隊，不僅是隨便把幾個鏟頭手或牛犍湊合到一起就算組織起來，而且具體的幫助他們作了勞動計劃，如對黃瓜塔背莊的鹽變工送糞，就計算全莊要上一千零二十五袋糞，三個驢子每驢一天，遠近平均送十五袋，則共需二十三天送完，正月初開始送，月底就全部送上山，如此就能早抽出時間來翻熟地開荒地了。

再關於黃瓜塔後莊閻××的使用農貸，李同志曾費了兩三個鐘頭來談話，不但刺激和提高了他的生產情緒，且在政治上教育和堅定了他。閻××開始要用二萬五千元農貸，才計劃種十二垧

地，（自己要做飯的），雖比去年提高了四垧，但多打不到三石糧，那末農貸的作用太小了。李同志說：「拿這錢買糧借給你得了，何必將農貸用一年打不多的糧。」因爲反覆商量，要提高生產計劃，閻××的態度很不滿意，表示不想用農貸，也不提高計劃。可是在他走了之後，李同志心裡仍然爲他的生產及生活設想。並知道了他是個共產黨員，又將他叫轉回來，非常懇切的一面指責一面安慰，講一個好黨員自己生產好，同時還要幫助別人生產，領導群眾生產，要在工作上，生活行動上作群眾的模範。李同志說：「你自己憑心想一下，你剛才的態度連新的農民都不滿意，這是黨員與群眾的模範嗎？」這樣閻××才回心轉意，肯定地答覆：「我要堅決爲革命到底，人不幹革命，還活什麼！」

到陳家窪的村民大會上，李同志特別關切模範村，就親自向到會的男女老少講話，以通俗和該村的事例解說模範村該怎樣更加努力，要作全模範鄉的核心。他講：「自己努力生產，多種地，多打糧，有吃有穿了，過年過節人家吃啥，咱也吃啥，不然人家娃娃吃白饅，咱的娃娃想吃沒有，這爲老子的多難受呀！……」人們都聽得笑了，尤其是婦女們最敏捷，有許多人說：「現在政府爲老百姓讓把心用盡了。」

在工作完畢後離開陳家窪的前一晚，李同志專門召集了勞動不好的，要用農貸的，沒有土地沒糧吃的，在生產中有困難問題的八個人，一個一個的談過，都給具體的解決了問題，一一針對

毛病糾正和教育了。

還有一個例外的事，連高顏太本人也沒有料想到，就是他去年打了八石糶，還舊租和穿布費去了一石，買一條小牛，賣糶兩石，因為小牛仍不能成立單犴耕種，為相配起來用，又託人再買了較大的牛，但買價却要七萬元，需賣四石糧食，這時，人家古曆臘月十九集上要牛價，又適值糧價跌落，四石糶還賣不夠七萬，將高難住沒辦法想，買下牛就要賣完糧食，當時沒吃的，如不買牛，生產又成大問題。李同志為照顧他的發展生產，又照顧吃飯問題，便在借給二萬元的農貸外，又破例以暫借政府款項名義借給二萬元，所餘三萬元再需買一石多米，就可以將牛價充墊了，俟後把先買的小牛賣了，來還清所暫借政府的二萬元，這一下當即解決了他的牛價的大困難，替他保存了吃糶，使他有力量擴大生產。

李同志到陳家窪還乘工作之暇，專繞全村巡視廁所，看群眾對積肥的重視程度和方法。這種真正為群眾打算和具體領導的方法，是值得我們學習的。

安塞縣秋冬工作如何進行

李望淮

由於邊區進入長期全面建設的環境，要求各縣對全盤工作預先有一個週密的適合時間和情況的計劃和具體辦法，否則全面的建設工作一定不會領導得好。李望淮同志這篇文章將安塞縣今年秋冬兩季所應做的工作計算出來，按其性質及時間性排列出進行的程序，并根據已往經驗，指出完成這些工作的主要辦法。這種有計劃，有算法是值得各地重視和學習的，特此介紹。

——編者

今年秋冬兩季，我們需要做的工作是很多的，概括計算一下，就有下面十七項之多：

- (一) 種麥田，
- (二) 植苜蓿割野草，
- (三) 送交夏徵轉送軍糧，
- (四) 傳達、檢查、佈置合作社工作，
- (五) 總結佈置文教工作，
- (六) 組織放青運鹽，
- (七) 審查幹部，
- (八) 秋收，
- (包括除蟲) 秋徵，
- (九) 開秋荒地，
- (十) 準備冬天三大盛會的材料(選舉勞動英雄，徵集展品，收集意見等)
- (十一) 訓練基幹自衛軍，
- (十二) 辦冬學普及讀報、識字小組等文化事業，

(十三) 訓練區鄉幹部，(十四) 教育黨員與調查整理一個支部，(十五) 準備春耕及明年生產工作(如總結全年工作，製定明年計劃，發動砍柴拾糞等)，(十六) 進行擁軍運動，(十七) 總結機關生產，製定明年的機關生產計劃等。

上述這些工作大部份是有時間性的，需要按時進行或按時完成的，不能一切兩斷，只能前後交錯或在同時配合進行。因此如果不按其緩急輕重，預先有一個全盤計劃，結果就會顧此失彼，以致有些工作會落空，有些工作會作不好，所以我們現在對這些工作進行的步驟大致計劃如下：

九月初——十月底為第一階段，準備與號召開合作社主任會與文教工作的一攬子會，以研究新的方針決議，並佈置具體實施。此外還要以補充幹部為中心，同時組織收集三大盛會的材料，組織種麥，發動割野草，組織放青運鹽，佈置開秋荒地，宣傳秋收中拔掉穀根除盡蝨蟲，整理文教工作材料，並進行冬學幹訓的準備工作。

十一月初——明年二月初為第二階段，中心工作為訓練民兵及配合進行冬學與區鄉幹部訓練，同時整理三大盛會的材料，總結全年工作，製定明年計劃，發動擁軍運動，製定明年機關生產計劃。

按照以上工作程序，怎樣具體去做這些工作呢？我們的意見：

一、抓住中心，配合推進次要工作。縣級幹部有明確的分工，各鑽一門主要的工作，並負責

到底。

二、對每項工作及早進行準備工作，使能適時的組織實現，我們的工作常常是一件緊接着另一件的，有時并堆集在一個時間，因之有的適時組織進行佈置是可以的，但有些工作必須要提早準備，否則就會耽誤時間，失去主動。比如今冬自衛軍的訓練問題，為要達到實施訓練的目的，我們曾於六月下旬研究確定全縣基幹自衛軍分為五個單位，訓練時間一月至二月，為此就要事前規定地址，并指定專人負責來領導變工隊，够在訓練期間每人每天的菜蔬及砍好燒的柴火，自衛軍主要自帶口糧用具、被毯就行，不致發生菜、柴困難而影響訓練。訓練時間預定在古曆十一月底至十二月中止，這次訓練除講如何使用現有武器和一些必須的軍事政治常識外，同時也就是冬學，可以普遍進行識字，達到識字組與訓練自衛軍密切聯系起來，為此要派縣區幹部專任各種教員。

三、正確的估計與配備自己的力量，以免顧此失彼和任務量大不能完成。比如放青運鹽，在去年我們全縣出發有四千餘頭牛驢，運回五千馱私鹽。但今年耕地面積擴大了七八萬畝，勞力未多增加，又加上雨水廣多時大莊稼不易早鋤，又要轉運軍糧，還要增種數千畝麥子，這樣一來就不能照去年辦法來計劃：依據上述各項需要之人力畜力，只能抽出兩千餘頭牛驢去運一次食鹽，再比如於七月底至八月上旬期間，我們一方面要做夏徵，另一方面要同時召開全縣合作社主任區長聯席會和文教工作一攬子會，這樣要幾個負責人把這些都親自攪好是不可能的。然而放驂那一

個也是不行的，那只有方面抽出一批幹事科員下鄉，配合鄉幹部由區書負責進行夏徵；一方面由縣長、二科長、抗聯主任、聯社主任負責分一批幹部主持合作社主任聯會，由宣傳部長，一科長，文教工作團團長等負責主持文教會的進行，如此在同一時期可以完成數件工作。

四、適時進行工作檢查，研究總結教訓，取得經驗教育幹部，推動工作向前邁進，這種檢查研究除在一定時間進行外，應在每一件工作進行中隨時發現毛病缺點，隨時糾正修改與補救，發現新的經驗即時研究推廣。為此在一個時期的工作必須依據工作性質，要有明確分工，專人負責，並進行定時的彙報制，相互交換經驗。

這就是根據過去經驗，對今年秋冬兩季工作進行的一些意見，這些工作有的已經是如此做着，有的打算如此做，我想其他縣一定也發生同類的困難和問題，是否如此計劃和解決，或有更好的辦法和經驗均希指正，或將其經驗介紹出來，以利工作之進行。

我的幾點工作經驗

齊長發

教育與提高老戰士的工作經驗

老戰士是部隊中的骨幹，他們經過許多戰鬥和艱苦的鍛鍊，有的負過幾次傷，甚至殘廢了；有的有五六年，七八年或十多年的鬥爭歷史。但是，他們的進步還是不夠的，甚至有個別落伍了。他們爲什麼會這樣呢？檢討其根源，有兩方面的原因：

第一、在戰士本身方面：有的因成份關係，頭腦簡單、遲鈍，接受教育不靈敏，了解問題差，容易把問題看錯、說錯、做錯；有的工作久了，厭倦、不安心，要求到後方殺豬、種菜；有的因爲政治進步差，容易受外界影響。如有一個戰士因聽壞人說「入黨不好，犯了錯了不得——麻煩，」就不願入黨。

第二、這是主要的一方面，就是在我們的工作中，往往暴露以下缺點：

一、教育不深入——上課吧！聽不聽三點鐘；個別談話吧！不但沒有教育了，反而使戰士感

到『罷了一頓』，可是我們不能即時檢討教育中的主觀教條，却怪戰士太落後，不接受教育。

二、處理問題主觀——聽到一點風聲就大發雷霆；戰士講道理，硬說他不坦白，打掩護。有一次×××同志行軍時病了，不能走（因該同志當天受了批評，我們懷疑他可能因批評不高興），負責幹部却說，『早飯吃了七八個饅頭，有什麼病！裝着！——不管他！』其實他真真病了。

三、處理問題方式不好——以個性代替紀律，如錯誤嚴重些，就聲音大些，拍的桌子也越響些。好像故意表示一下自己的威風，這樣戰士雖然不得不承認錯誤，但是他的心裏却是不高興的，自然就影響他的情緒。

四、批評與表揚不適當——有的看到其缺點，而抹煞了他的優點。老戰士有這樣的輿論：『十好不算好——一個壞就壞了。』有的看到其優點，而不注意他的缺點，特別是戰鬥好的戰士，連隊中往往有這樣輿論：『能打仗就好，平時吊兒浪當不怕。』這都是偏向，前者可使戰士悲觀，後者可使戰士驕傲自大。

五、不關心戰士——生活平時給養改善與精神上的教育，當然是我們的經常工作，特別在戰士負傷或生病時。這是戰士情緒變化最快的時候，也是我們最忽視的地方。因此戰士有這樣的輿論：『沒有病是好同志，有病了就沒人管了，』如我連隊××同志，在五年前陸房突圍時負傷了，當時排長帶着隊伍走了沒管他，現在提起來還哭呢！

以上都是我們工作中的缺點，我們應當首先澈底轉變，才能談到教育戰士。

今後如何改進這個工作呢？

一、進行教育前首先要「解戰士心理」——特別是個別談話，需要針針見血。這並不是說要多麼高明的談話技術，而要使你所說的話，正符合戰士腦筋所想的就對了。如戰士高××同志愛唱「四郎探母」中的「我好比虎離山受了孤單，我好比南來雁失群離散……」而他是贛榆城俘虜來的，在城裡會當過班長有錢化。在他情緒不高時，我們和他談話時就問他：「你近幾天也覺得是失群離散，受孤單了嗎？」接着就指出他平時的優點和缺點，結果他很愉快的接受了批評。

二、處理問題基本是爲了教育，不要強調形式——對於犯錯誤同志的批評，不一定要他當面很完滿的承認。會有很多這樣的例子：當面接受的很好，但就是不轉變；有的接受雖不大好，倒真正轉變了，因爲有一種人很慣用軍閥隊伍裡「是是，對對」的「軍人首重服從」的一套形式，其實不見得口服心服，也有一種人因意識關係，很難爲情的當面承認，但是他的決心是再也不犯這種錯誤了。這就要我們在教育以後，注意他的實際行動，繼續進行教育。

三、表揚與批評要嚴明——問題發生後，首先要細心考慮，不要強調工作雷厲風行，錯了錯辦。雷厲風行是好的，但用在辦錯事上就壞了。要考慮清楚該批評就批評，該表揚就表揚。如我

連陳××同志，排長發給他一支槍，他不要，並且態度很不好，當時排長就拉他到連部說：『不要他了！』其實他平時有不少優點，還是小組長。因而惹得他大哭起來，並且說：『排長對我有多少意見，爲什麼不在黨內提出來，現在却不要我了！』說完又哭，情緒大受刺激。

四、執行紀律不應當帶上個人的脾氣——違犯了紀律的同志，應當受到紀律的制裁。但要解釋受處罰的原因及教育意義。如果只憑個人脾氣去執行紀律，戰士就會認爲紀律是你個人的，而害怕你，但是離開你，他還是犯錯誤的，再說幹部如果形成一種個人權威觀念，那就是自己思想上的軍閥殘餘表現。

五、關心戰士生活——特別着重在以身作則。幹部在生活上要和最苦的戰士去比；在戰場上不丟傷兵；就不消說了；對於病員，『裝病』二字萬萬說不得。就是他真裝病，也要很好的照顧，以階級友愛的精神去感化和指責。

六、問題處理錯了，幹部可以自我批評的精神承認錯誤，以平服戰士的不滿情緒。如副班長于××同志不安心工作，叫我嚴厲的批評了一下，很不高興，當時雖然說沒有意見，但是幾天來的情緒却是低落了。以後我在支部大會上檢討了自己的缺點，我就馬上向小組長反映說：『看指導員很好，向他提個意見吧！被他熊了一頓，今天開了支部大會，又好了！』

七、加強個別教育，幫助他分析和認識問題，免受外界的環境影響。

總而言之，任何人都願意向好處走，尤其老戰士，在思想上已確定革命是光明的；政治上是純潔的；他們是今天部隊中的骨幹；又是幹部的泉源。有人說「老兵不如新兵」，那真有些顛倒本末。

連隊發揚民主生活的經驗

以前我們的民主作風太差，幹部發了洋財，戰士提意見，反把戰士「熊」一頓，連部生活特殊，戰士提出意見，幹部則說這是我們打仗繳來的，不但不採納，反而批評一頓。形成幹部與戰士的隔閡，甚至有些較進步的同志，盼着團部來檢查工作，因為有話沒處去說。

經過上級指示，與我們幹部研究的結果：只有發揚民主，才能克服這種傾向。於是在各種會議上動員俱樂部設意見箱，要戰士大膽提意見。並提出「意見提錯不算錯，大家踴躍提意見」的口號。這樣做了一個時期，大家敢說話了。不但容易管理了，並且更啓發了戰士自覺的檢討自己的缺點，在軍人大會上，就有十四個人反省，有的會企圖逃跑，有的被組織逃跑或企圖腐化……等都坦白的反省出來，這對工作的推動及戰士的進步，都有很大作用。

由此，我們得到如下兩點經驗：

一、對戰士的意見，不要追求詞句，只看他提的意見對不對，應先檢討幹部本身，再把詞句

不當的地方向大家解釋。如我們連的給養不好，有的戰士提意見說：「連部吃冤枉——給養也搞不好。」那我們就平心靜氣的研究，給養不好是事實，因飯裡有沙子；說「連部吃冤枉」却是詞句不當，因為他們不懂方式，只是感覺到飯不好就生氣，如果給養好了，戰士也就沒有意見了。這樣一面改善了給養，一面向大家解釋，並指出提意見方式的不對，問題就解決了，既改進工作，也教育了大家。

三、即使意見不正確，也不要輕易說「極端民主」。因為「極端民主」四字往往是個別幹部壓抑民主的藉口。在戰士方面呢？大多是不會分析什麼是民主，什麼程度就是極端；甚至個別戰士簡單的了解：「民主就是提意見」，「極端民主就是不叫提意見」，有一次戰士提意見要伙房劉××同志下步槍班，因為他態度不好，不然他們就要全部當伙夫，這顯然是不對了。當時我們這樣解釋說：「人員調動是行政問題，軍隊的民主範圍是有限的，譬如大家對連排長有意見，就不能不要他們了嗎？我們只能提出他的缺點，要他糾正。」並且說如有的同志不了解，可以單獨找我們談，不要回班亂講。果然有一位潘××同志來問，經詳細解釋後，他很滿意的回去了，並向其他同志解釋。

革命戰士是不會無故向幹部找毛病的，他們提出意見來，幹部要首先自我檢討，即使是一種輿論或謾罵，也不必感情衝動，要冷靜的研究他為什麼這樣，先找出自己的缺點，糾正以後再向

戰士解釋，指出他罵人的錯誤。這樣他會感覺對不起你，而檢討他自己的過失——幹部虛心了，戰士是不會極端民主、亂鬧問題的。

因此做連隊工作，就必須在複雜緊張的工作中，把握着頭腦冷靜，善於尋根到底的精神去了解問題，尤其對戰士的心理，不要單憑自己一股熱情，亂衝衝的蠻幹一頓。因為事情是複雜的，必須在複雜的環境中，把握問題的要點，簡單化當然是不成的。這是我在工作中的體驗。

