



---

---

# 領 導 作 風

---

---

(聯防軍政治工作材料之一)

總政宣傳部編印

中國人民解放軍第四野戰軍政治部翻印

1949, 3.

## 編者的話

聯防軍最近兩年來各方面的工作，有許多好的經驗，特別是部隊中的政治工作，獲得了很大的改造成就。我們爲着使這些成就能够推廣於全軍，特先就政治工作今天最中心的内容——官兵關係、軍民關係、領導作風三方面已成熟的若干問題，初步整理一些材料，以供各部隊參考。

一九四五年五月二十日

## 目 錄

|               |    |
|---------------|----|
| 前言            | 一  |
| 怎樣打通幹部思想      | 九  |
| 怎樣實行群眾路線      | 一八 |
| 附錄：           |    |
| 介紹一個模範連隊的政治工作 | 五八 |
| 警一團一連的領導方法    | 六八 |



## 前 言

聯防軍部隊，最近兩年來，特別從去年認真學習與執行譚政同志『關於軍隊政治工作問題』的報告以來，部隊政治工作有很大的轉變，這種轉變不僅表現在軍隊內部關係與外部關係的空前改善上，同樣也表現在政治工作新的領導作風和領導方法的養成上。我們的政治工作，在內戰後期，曾經產生了一種不正確的作風，這就是教條主義的作風，後來，這種教條主義作風雖已有改正，但並未澈底克服，加以抗戰後部隊中增加了一批新知識分子，這些同志在工作中熱情有餘，經驗不足，往往使理論與實際脫節，產生教條主義的偏向。因此，抗戰以來，我們部隊中的教條主義作風，依然相當嚴重，這種教條主義，在我們的工作中的最典型的表現，就是愛好空談，脫離實際；重視形式，輕視內容；團結少數，脫離多數。在這種教條主義作風的影響下，政治工作會比較普遍地表現方法貧乏，作風空浮，生氣不足，力量不足。過去，對於政治工作這種缺乏朝氣、缺乏力量的表現，通常是歸咎於理論、知識、文化、科學等等的欠缺（自然這方面是有

影響的)，於是就強調抽象理論，強調書本知識，強調組織與制度的科學化；殊不知根本問題是由於脫離羣衆、脫離實際，是由於教條主義作風的影響，不解決這個問題，就談不上政治工作作風的改造。聯防軍部隊自從反對了軍閥主義與教條主義的偏向後，特別在學習與執行譚政同志的報告後，政治工作中極大地發揚起來的作風，是聯系羣衆的作風，是實事求是的作風，一種新的領導作風。

甚麼是政治工作新的領導作風的主要特點呢？

新的領導作風的第一個特點，就是重視思想領導，重視思想改造工作。關於這個問題，譚政同志的政工報告中，闡釋得非常詳盡，該報告有一段這樣說：

「去年的經驗證明，幹部的思想改造工作，是極其重要，也是極其艱巨的。幹部的思想進步是一切工作進步的樞紐，只有在幹部思想有了進步之後，工作的進步才是真正可靠的進步，而如若離開思想進步去求什麼工作上的進步，便必然只會是表面的與形式的。在一定物質基礎之上，思想掌握一切，思想改變一切，這個真理，已爲去年的經驗所完全證實。……差不多可以說，思想的進步過程，就是工作的進步過程，就是羣衆情緒的進步過程。那裏的思想改造得愈徹底，那裏的工作，那裏的羣衆情緒，那裏的工作作風的進步也就愈徹底。」

這個報告又批評了過去不重視思想改造工作的作風：

「過去許多領導機關，對於幹部及羣衆中發生的消極現象，不去檢查領導，不

去從轉變領導着手；不去掌握思想，不去從改造思想着手；並且對於犯錯誤的人們不去從愛護觀點出發促其反省與自覺，而只會用簡單的處罰方法，實在都是不正確的。」

在這個報告的精神下，聯防軍的政治工作，逐漸根絕了過去那種不慣於和不善於講道理，動不動就批評鬥爭和執行紀律等簡單化的有害作風。現在，已經在幹部中培養起一種重視思想領導的作風，不少幹部在工作中能夠表現如冬日春風的溫和，以及微風細雨、點滴注入的浸潤精神，他們不再表現烈日嚴霜的威嚴，以及傾盆大雨，使人不能容納和接受的粗暴態度。這些同志已經懂得，政治工作基本上就是教育工作，只有說服教育工作進行得好，思想問題解決得徹底，才能真正團結部隊，提高部隊政治自覺，才能保證部隊能無條件地嚴格地遵守紀律與執行命令，完成一般人所不能完成的事業。因此，進行任何一個工作，都是首先從思想上動員，從解決思想問題着手，使每個人都對當前進行的工作有正確的深刻的認識，發揮高度的自覺性、積極性、創造性，並由此收到空前的工作效果，近年來部隊的生產、練兵、學文化等運動的造成一個羣衆熱潮，就是這種思想動員深入的明證；同時，進行任何一個工作，都是不僅爲了完成工作任務，而且又是爲了完成思想教育任務，生產不僅是爲了豐衣足食，又是爲了加強勞動觀念與羣衆觀念，練兵不僅是爲了提高技術，又是爲了加強對敵鬥爭觀念，等等，使工作任務與教育任務緊密地結合。因此，對於落後分子和逃兵，不再採用單純懲辦的方法，而是

從愛護觀點出發，進行勤勤懇懇的教育感化工作；過去用謾罵、諷刺、處罰所不能解決的這一問題，現在用思想教育解決了，許許多多落後分子和逃兵轉變了過來。

新的領導作風的第二個特點，就是工作中的羣衆路線。過去，政治工作走的不是羣衆路線，而是孤立主義的作風，脫離羣衆的作風，在譚政同志的報告中，有一段專門批評到這種作風，這段話是這樣說的：

「第四個毛病，就是有些同志的孤立主義。不是人家孤立我們，而是我們自己孤立自己。這些同志，首先，不把政治工作看做是羣衆工作，不從羣衆觀點出發，不採取羣衆路線；不組織羣衆行動，寧願將政治工作鎖在狹隘的圈子裏，只有少數政治工作人員在做，在忙，廣大羣衆却在那裏閒着。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。至於動員了羣衆的，也有這種情形，在那裏，不知照顧羣衆的需要，而是違背這種需要，不知道考察羣衆的情緒，而是忽視羣衆的情緒。從而關於領導羣衆的藝術問題，關於如何團結積極分子，鞏固中間分子，提高落後分子的問題，關於黨與非黨羣衆的聯系問題，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。在這種情形下，我們的政治工作就不能不一般化與簡單化。在這種情形下，我們的政治工作，就變成了少數人脫離羣衆而孤立起來的所謂「工作」。……」

最近兩年來，聯防軍各個部隊逐漸學會了在領導上採取群眾路線，善於集中群眾的經驗，決定正確的工作方針，想出一實事求是的工作辦法；又善於把這種正確的方針和辦法，變為群眾自己的方針和辦法，在群眾中實行和堅持下去。就是說，他們逐漸學會了毛主席不斷教導我們的『從群眾中來，到群眾中去』、『集中起來，堅持下去』的領導方法。應當指出，實行群眾路線，不是一句空話，像這個小冊子所介紹的，根據聯防軍的經驗，必須善於運用下列一些新的領導方式，即：首長負責、自己動手，啓發戰士思想自覺，深入動員工作，發動革命競賽，進行表揚獎勵，培養典型，運用報紙，發揚民主，等等，才能高度地發揮羣衆的積極性和創造性，才能最廣泛地把羣衆動員起來，爲實現一個任務而奮鬥。這就是說，當決定與佈置一件工作時，不能單靠幾個幹部坐在領導機關裏憑空構思和簡單的下命令，而必須首先深入下層，了解羣衆情緒，吸收羣衆意見，豐富或改正自己的決定，尋找出許多切實可行的具體辦法，通過羣衆中的積極分子，通過報紙、會議和談話，培養正確的羣衆輿論，醞釀大家的情緒，然後進行動員，由一般號召進而提出具體辦法，再由大家討論決定；經過這一過程，當前工作的意義和實施辦法，都爲羣衆所理解，羣衆就會自覺地有決心地來接受和完成這一工作任務。而在工作進行過程中，又經過革命競賽，表揚獎勵，報紙的宣傳鼓動，積極分子帶頭作用與骨幹作用，等等，把已經動員起來的羣衆情緒鞏固與提高起來，保證工作任務的順利完成。

新的領導作風的第三個特點，就是領導上的民主作風和自我批評精神。關於民主作風和自我批評問題，毛主席在「一九四五年的任務」中，曾經做爲一項任務而強調地提出，他這樣指示我們：

「我們工作作風中的一項極大的毛病，就是有些工作人員習慣於獨斷專行，而不善於啓發人們的批評討論，不善於運用民主作風。……別人提不得不同的意見，提了就不高興。只愛聽恭維話，不愛聽批評話。爲怕碰釘子，受打擊，遭報復，人們不敢大胆提意見。這是一種很不好的作風，這種作風阻塞着我們事業的進步，也阻塞着工作人員的進步。我提議各地對此點進行教育，在黨內，在黨外，都大大地提倡民主作風。不論什麼人，只要不是敵對分子，不是惡意攻擊，允許大家講話，講錯了也不要緊。各級領導人員，有責任聽別人的話。實行兩條原則：（一）知無不言，言無不盡；（二）言者無罪，聞者足戒。如果沒有「言者無罪」一條，並且是真的，不是假的，就不可能收到「知無不言，言無不盡」的效果。……」

在黨的七次代表大會上，毛主席在「論聯合政府」的政治報告中，講到黨的工作作風問題時，他是把理論與實踐相結合的作風，和人民羣衆緊密地聯系在一起的作風，自我批評的作風，三者一起提到全黨的面前的。講到自我批評的作風時，他這樣指示我們：



「有無認真的自我批評，也是我們和其他政黨互相區別的顯著標誌之一。……

對於我們，經常地檢討工作，在檢討中推廣民主作風，不懼怕批評與自我批評，實行「知無不言，言無不盡」，「言者無罪，聞者足戒」，「有則改之，無則加勉」這些中國人民的有益的格言，正是抵抗錯誤、缺點這類政治微生物侵蝕我們同志的思想與我們黨的肌體的唯一有效的方法。以「懲前毖後、治病救人」為宗旨的整風運動之所以發生了很大的效力，就是因為我們在這個運動中展開了正確的而不是歪曲的、認真的而不是敷衍的批評與自我批評。……」

顯然的，毛主席的這兩個關於民主作風與自我批評問題的指示，軍隊在執行中也可以有什麼例外，那種認為「軍隊裏不能講民主，民主會影響集中，妨礙遵守紀律和執行命令」，「軍隊裏上級向下級、幹部向戰士不能實行自我批評，自我批評會損害首長的威信，部隊將無法統率」等等一類的看法，都是不正確的。這些同志不了解我們部隊是人民的軍隊，革命的軍隊，一切工作都要建立在幹部和士兵的高度自覺上，我們不需要盲目的服從，因此必須有適當的民主生活，來保證和發揚這種革命自覺，提高幹部和戰士在工作中的積極性。這些同志不了解在我們人民軍隊中，幹部向戰士、上級向下級進行公開的自我批評，承認自己工作中的缺點和錯誤，不僅不會損害領導的威信，而且會加強這種威信；因為在我們軍隊中，沒有任何的階級矛盾，上級與下級，幹部與戰士，鬥爭的要求是一致的，革命的利益是一致的，對於下級和對於戰士，不需要毀傷上

級和毀傷幹部，上級向下級、幹部向戰士進行自我批評，正是這些同志對革命負責的表現，進步的表現，應該表示對他們原諒和擁護。聯防軍發揚民主作風的經驗，更充分證明了上述論斷的正確，領導上發揚民主和實行自我批評的結果，部隊的團結加強了，幹部和戰士的工作積極性提高了，羣衆的創造一天天多起來了，部隊充滿着朝氣。無疑的，民主作風與自我批評作風，應該成爲新的領導作風的一個重要標誌。

重視思想領導，重視羣衆路線，重視民主與自我批評，這是新的領導作風的三個最基本的特點，貫串着一切方面的特點。由於這些特點，就使新的領導作風富於創造性，富有生氣和富於力量，一改教條主義作風影響下的政治工作的舊觀。

## 怎樣打通幹部思想

幹部的思想改造工作，是極其重要，也是極其艱巨的。最近兩年來，聯防軍陝甘寧留守部隊，由於重視了幹部的思想改造工作，認真打通了幹部的思想，整個部隊的工作，隨着有了偉大的進步；現在，一切從解決幹部思想着手，已經成爲陝甘寧留守部隊新的領導方法的一個重要標幟了。同樣，陝甘寧留守部隊的經驗證明，要真正打通幹部的思想，把一個幹部從錯誤的思想和工作風中轉變過來，使他正確地工作和思想，決不是輕而易舉的，這是一個長期的艱巨的工作，是一個反復的整風學習運動與經常的教育培養過程，陝甘寧留守部隊以兩三年之久，緊緊掌握了這一工作，始收到顯著的成效。

從一九四二年冬西北局高幹會以來，陝甘寧留守部隊共進行過兩次幹部整風學習，一次是反軍閥主義傾向教育，一次是學習譚政同志『關於軍隊政治工作問題的報告』。反軍閥主義傾向教育，是邊區部隊第一次幹部整風大學習，在這以前雖然也進行過整風學習，幹部讀過整風文件，但因為沒有把整風學習與邊區部隊當時嚴重存在着的軍閥主

義和自由主義傾向問題聯系起來，學習的方法是教條主義的，就沒有發揮出什麼力量；這次教育，則是針對着當時部隊中存在的軍權高於一切，不接受黨的領導，不尊重政府，不愛護人民，輕視政治工作，等等嚴重傾向而提出的，採取各種幹部會議的形式，揭露了這種傾向的具體的事實表現及其錯誤與危害的嚴重性，批評與鬥爭了最壞的典型，每個幹部都作了自我反省，有錯誤的都表明了改正錯誤的決心，在幹部中形成了羣衆性的反省運動。經過這次整風，軍黨關係、軍政關係和軍民關係趨於密切和正常了，政治工作的地位也得到了適當的改善。學習譚政同志的政治工作報告，是邊區部隊第二次幹部整風大學習，這次學習是着重解決第一次反軍閥主義傾向教育所沒有完滿解決的部隊內部關係問題和領導作風問題，主要的是幹部對待士兵的軍閥主義傾向問題與領導作風中的教條主義問題。經過這次學習，部隊的領導作風空前地改善了，官兵關係、黨與非黨關係、幹部關係都有了極大的改善，部隊在各個方面都顯出了新的氣象。

在學習譚政同志的報告中，有一些很好的經驗，這些經驗，對於使我們掌握幹部思想改造的規律，是很有幫助的。這次學習，在旅團幹部方面，多採取開幹部會議的形式，而在營連（有的包括排）幹部方面，則多採取政工訓練班（或輪訓隊）的形式，以便用更多的時間，求得學習更加深入。學習開始，一般是先由負責同志進行關於譚政同志報告的傳達，這種傳達是密切聯系各個部隊自己的實際，不是照本宣讀，因此事先都進行了很好的調查研究，如警三旅在開會以前，旅政專門派人做了一些典型調查：在

官兵關係問題上調查了七團五連，這是一個壞的典型，在冬訓中由於錦標主義思想發生了嚴重軍閥主義傾向的連隊；在培養典型問題上，調查了「七團一連勞動英雄馬士強在六班冬訓中的核心作用」及「七團三連六班冬訓中落後的原因」，作一鮮明對照；在領導方式問題上，整理了「八團二連領導方式的調查」，又調查了「八團三連各種組織與生活及黨員關係」，作一好壞對比。其他部隊有的也進行了這一工作，利用了典型調查材料，以啓發大家對譚政同志報告的認識。其次，在學習中並不是一般的全盤討論譚政同志的報告，而是着重檢討幾個當前亟待解決的問題，比如警三旅政工會議着重檢討幹部關係、官兵關係（包括黨與非黨關係）和張治國運動；警一旅各團軍事幹部（包括供衛幹部）整風隊，着重檢討官兵關係和幹部關係兩個問題。凡是這樣抓住中心學習的，都收到了很好的效果；而凡是一般化地進行討論和研究的，其收效則都比較差。當確定檢討的中心問題後，即在幹部中展開批評與自我批評，以達到揭露錯誤、反省錯誤而改正錯誤之目的。爲防止有些同志只高興檢討一般工作作風，什麼形式主義、教條主義他都講得很嚴重，滿不在意，好像毛病再大也不要緊，因此就強調着重反省個人的思想與作風。檢討開始，常常不肯大胆反省自己，對別人批評多，對自己暴露少，把原因都推到客觀，責任都推到上級身上；或者不痛不癢地做些自我批評，對別人一團和氣，給自己留後路；這時，領導上對於表現反省澈底的同志，應公開表揚鼓勵，對於毛病嚴重而又不肯反省的同志，須進行批評，必要時可選擇個把表現最壞的典型，在會議上進行

群衆性的批評與鬥爭，以促進反省的展開。爲使反省真正成爲自覺的行動，於會上揭露之外，須於會後進行善言相勸（領導同志親自談話最爲有效），使他感覺慰安，稍有進步，即給以鼓勵，使其逐漸認識到自己的毛病，最後就會欣然承認錯誤了。一般說，負責同志首先進行自我反省，對於一般幹部的反省，能够起很大的促進作用，他們認爲：『首長都反省了，我們還怕什麼？』於是就跟着反省起來了。發動連上的戰士給受訓幹部寫信，鼓勵他們認真反省錯誤，歡迎他們進步，對幹部的自我反省，也有很好的推動作用，有一個生動的例子：警七團五連的趙連長，輪訓班學習時不肯反省，有一次他回連上去，起身的晚，到連上就半夜了，戰士們都睡下了，他怕驚醒大家，悄悄摸到伙房，要了根洋火點燈，有的給打水，有的就給他做飯，大家問長問短，非常親熱，把他感動的不得了，心想：『從前我從蚶蛄梁半夜回來，累的要死，誰也沒起來管我，這回聽說我整風學習，就不一樣了！』第二天回去，一路很高興，下決心澈底反省，後來真個大不相同了。警一旅的政工訓練班，開始幾天，由於大家反省態度不對頭，請地委同志專門做了一個關於學習『前綫』對我們的教育意義的報告，聯系部隊的具體事例，給大家以很大警惕，特別在演出『前綫』以後，都感覺不反省不進步是十分危險的。就轉變了反省的態度。教一旅三十二團和回民支隊，則拿總政編的『七七〇團的第二連』在幹部中上課，以此當做一面鏡子，來引導大家進行自我反省，收到很好的效果；回民支隊還



拿過去不正確的對待逃兵的一個具體例子，讓大家研究，以啓發反省。當批評錯誤時，不應抹殺成績，特別是某些積極負責的幹部，不能因為他們領導方法不對，就盡情批評，使他們感覺費力不討好，發生悲觀消極情緒。在學習過程中，有些毛病較多的同志，由於批評較重，下面對他的意見太多，發生悲觀失望，要求調動工作，要求學習，甚至有的要求退伍；對這些同志一律不採取處罰的辦法，而是進行耐心地說服感化，有一個值得學習的例子，七七一團六連指導員，整風後堅決要求不幹，團和營的首長分別和他談了九次話，仍是不幹，教導員同他談了兩個鐘頭，最後徵求他的意見，他只說了一個『慫』字，揚長而去；第二天又採取同級同志集體規勸的辦法，要求他改正錯誤，繼續工作，連長並提出幫助保證提高他的威信；最後又發動六連的勞動英雄王振懷勸他回連，說：『聽說指導員整了風，連上的同志們都希望指導員快點回去領導我們。』經過這些勸說以後，這個指導員終於轉變了過來。典型的教育方法，證明是很有力量的一種教育方法：警八團第二期政訓班，研究了一個好的典型，二連的第一班；又研究了一個壞的典型，機槍連的第五班，兩者對照，使大家清楚地領會到什麼是正確的，什麼是不正確的，在今後工作中知所遵循；警一旅政工訓練班，杜主任在學習結束前的關於『政治指導員應怎樣進行工作』的詳盡報告，也是根據部隊的實際調查，把好壞典型加以對比、分析和研究，指出今後的工作方向與辦法，一團三連指導員在學習後這樣說：『過去工作中有了錯誤，上級就來批評一頓，而自己本身是在努力幹工作，但不知錯了以後

怎麼辦，內心中常是不好過。這次學會了很多辦法，知道工作該怎樣搞才對頭了！」證明這種典型教育方法之有效。因為典型教育方法，不僅能具體地（因而也是深刻的）揭露錯誤，說明應該破壞一些什麼；同時能具體地宣揚模範，說明應該建設一些什麼。但典型教育方法也有其不足的地方，任何典型都不可能是完全的（因為它是具體的，不是抽象的），不能使人得到一個完整的積極榜樣或消極榜樣；因此，警一旅訓練班專門研究『劉子久同志給淮北區黨委的信』，使大家對於羣衆觀點和羣衆路線問題，有一個更明確更完整的認識，是非常必要的；同時，各個部隊都提出了進一步深入研究文件的問題，以便更好地掌握譚政同志報告的精神；對於改造幹部思想（不同於對戰士），這一點是必須補充進去的。在揭露錯誤、宣揚模範的方針下，這次學習中，都獎勵了模範幹部。和處罰了錯誤嚴重的幹部，如警一旅在訓練班中獎勵了十二個模範政工人員，處罰了兩個錯誤嚴重的幹部，該旅各團的整風隊，同樣進行了獎罰工作。獎勵的幹部均經過民主討論和選舉，再由上級批准，對受獎的人不僅指出其成績，還指出其缺點，對受罰的人不僅指出其錯誤，同時指出其有一定成績。經過這種獎勵，使大家更有具體的遵循的榜樣，和警惕自己應如何改正自己的錯誤。

政工會議，特別是政工訓練班，在學習譚政同志的報告改造幹部的思想中，起了極大的作用；但它仍有不足的地方，這就是：不能詳盡地檢討各個連隊的工作與領導，使各連的幹部對本連的工作與領導，有一個全面的深入的認識；沒有吸收戰士羣衆對各個

幹部的意見，批評與自我批評，還只是限制在領導者及幹部與幹部之間，其深刻性及生動的程度尙嫌不夠。爲補救前一缺點，警三旅規定在各團的訓練班結束後，以連爲單位，召開幹部會，深入檢討本連隊的工作，並強調抓緊對於班長的幫助與檢討，以便將新的領導作風貫徹到初級幹部中。警一旅在政工訓練班後，各連受訓的指導員，也都在本連召集班長以上幹部會議，檢討了領導方式，批評了壞的，發揚了好的，每個班長都進行了自我反省。爲補救後一缺點，七七一團在幹部整風（學習譚政同志報告）期間，爲了整頓官兵關係和幫助幹部的整風反省，各連都分別舉行了連隊民主大會，廣泛收集戰士羣衆對幹部的意見；經過這一會議，幹部更深刻地認識了自己過去的領導方式的毛病，認識了不正確的領導方式如何引起了戰士的不滿，戰士們是如何希望幹部進步。該團十連有個戰士說的最動人，他說：「連長整風我們很高興。上級提出幫助連長整風的時候，我們大家自動提出給連長代耕、鋤草，這都是爲了把連長的思想搞通，把咱們連上的工作搞好。現在聽說連長還不肯轉變，我想這是對不住我們的。過去連長不好，打我們，罵我們，都是不對的；只要連長現在能夠進步，我們都歡迎，還是希望連長回到我們連上來。」其他部隊在學習譚政同志的報告後，也都接着進行了官兵關係檢討，據警三旅的報導，全旅經過這次檢討以後，在幹部方面，一般都更深刻地認識了自己的優缺點，比在輪訓班學習時更進了一步。

要完全打通幹部的思想，僅僅一兩次整風學習，即算完全接受了邊區部隊學習譚政

同志報告的經驗，能够收到那樣好的效果，也還是不够的。一小部分幹部還不能把思想完全打通，其在整風學習時的反省，有些是迫於羣衆的輿論壓力，並非完全出於自覺，需要繼續教育幫助；大多數反省了錯誤的同志，雖然已經在思想上有了認識，但認識錯誤到改正錯誤，還需要一個督促和幫助的過程。因此，必須注意對幹部的平時教育與培養，才能把整風教育的成績鞏固下來，並把整風教育不足之處補足，這種不足之處在於整風教育是一個羣衆運動，雖然它因此具有偉大的改造人的力量，但它因此也無法對每個人的思想進行精雕細刻的工作。幹部的平時教育培養，是領導機關的一個經常任務，邊區部隊自從領導機關走羣衆路線，負責同志經常深入連隊以後，這一工作也有顯著成績。他們首先對每個幹部的思想病症，能有深入的理解，採取耐心說服和循循善誘的方針，部隊首長用關心態度談話勸說，解除其思想中的『包袱』，鼓勵他們上進。其次，當佈置一個任務時，都是首先召開幹部會，貫通幹部的認識，然後再在下面發動。這些幹部會，現在通常都是以整風的方式進行，有說明，有檢討，有反省，一定要把每個幹部的思想納入正軌，決不是像老一套的幹部會議，你講你的，他想他的，不起貫通思想的作用。不僅這樣，當任務佈置下去以後，領導同志能够抓緊典型的單位，給以具體幫助，取得經驗，再拿來教育其他幹部，使他們能够獲得正確的工作方法，提高自己的認識和工作能力。再次，建立在職幹部的學習制度，對於黨的一些重要決定，及時的研究討論。特別值得介紹的，是警三旅政治部機關幹部業務學習中，曾採取了業務實習

的辦法，把幹部派到各個連隊實習。實習同志不論科長或幹事，都給以見習指導員或副指導員名義，在原有連隊負責幹部的領導下工作，防止喧賓奪主；但實習同志在實習期間對自己所擔任的連隊工作，有職有責，打破過去調查團做客的方式，提高了責任心，因此能夠獲得很多實際經驗，對實習的同志起了很大的教育作用。據說自實習以後，機關幹部的工作積極性提高了，不安心工作現象大大減少了；由於這些同志從實習中獲得了很多實際經驗，過去機關工作容易產生的脫離實際的毛病也跟着解決了。對於連隊，由於實習幹部的幫助，工作也大為活躍了；在這些同志的許多優良作風（比如模範作用，虛心學習的態度，深入群眾的精神等等）的影響下，許多連上的幹部也更加改進了工作作風，加強了內部團結。最後，定期召開一些幹部會議，如書組宣聯席會等，研究與討論一些問題，也有很好的教育作用。特別當一個工作任務完成的時候，認真地進行總結，教育幹部，更為重要。

## 怎樣實行群眾路線

最近幾年來，聯防軍各個部隊，不論是生產、練兵或學文化，不論是擁政愛民或尊幹愛兵，也不論是整風或審幹，都形成了一種熱烈的群眾運動，收到空前的成績。這是因為在進行上述工作時，不僅能從解決幹部思想着手，首先把幹部的思想打通；同時，又能採取群眾路線，把群眾都發動了起來的緣故。

工作中的羣衆路線，這就是毛主席所經常教導我們的「從羣衆中來，到羣衆中去」、  
「集中起來，堅持下去」的問題。但怎樣才能從羣衆中集中起來，又怎樣才能到羣衆中堅持下去呢？根據聯防軍的經驗，下面幾個問題是必須注意的。

### (一) 首長負責、自己動手

要實行羣衆路線，必須首長負責、自己動手。

過去部隊的首長並不是對每件工作都負責的，許多工作都是由各個部門孤立地進



行，各自爲政，比如生產是後勤部門的事，練兵是參謀機關的事，學文化是宣教部門的事，部隊首長不直接過問，其他部門也不協同配合。於是，幹部經常感覺不足，工作總是抓不開；自然，要把一個工作造成爲熱烈的羣衆運動，也就十分困難了。

自從實行首長負責的方針以後，部隊工作，都是在每一部隊最有威信的首長的統一指導下，一個時期確定一項中心工作，政治機關與軍事機關，政治工作幹部與軍事工作幹部，都爲當前的中心工作努力，步調一致，力量集中。過去我們部隊中常常發生而又一直沒有澈底解決的軍政幹部不團結的現象（表現最突出的是連隊），現在也跟着解決了（自然主要地依靠打通了幹部的思想）。由於軍政幹部協力的結果，打破了工作中的孤立主義，每一個中心工作，都能够動員廣大的幹部參加，生產時大家生產，練兵時大家練兵，以部隊首長爲中心，形成一個廣大的羣衆運動。

當進行一個工作時，部隊首長都能深入下層，自己動手，檢查與幫助一兩個單位的工作，集中羣衆意見，總結羣衆實踐，取得經驗，以改善領導，指導運動。比如開始大規模生產運動，任務重，部隊信心不足，需要進行深入的動員，但怎樣的動員方式才是最能解決問題的方式呢？有的部隊的負責同志，便親自到一個連隊上幫助動員，總結出經驗，推廣到別的連隊。在生產過程中，部隊首長又經常進行檢查，及時地介紹某些單位好的經驗，糾正某些單位工作中的缺點與偏向，比如選擇什麼土質，怎樣組織勞動，如何發動競賽與突擊，等等，都密切加以注意。在練兵中，不斷地深入連隊，發揚

創造、糾正偏向，使練兵運動保持正確的方向。現在，在聯防軍各個部隊，領導同志深入下層，重視羣衆意見，重視羣衆創造，已經成爲一種優良的領導作風了；正因爲有這種優良的領導作風，所以善於集中羣衆意見，能够決定出正確的工作方針，想出許多實事求是的工作辦法，工作中富於創造性。像本書附錄中所介紹的警八團二連和警一團一連的領導方法，正是這種新的領導作風的代表。

最近兩年來，部隊無論是生產或練兵的任務，都是比較難巨的，但每次都能在部隊內掀起一個廣大的羣衆熱潮，完成或超過任務，其原因之一，就是幹部能以身作則起模範作用，生產時同戰士一起上山挖地和鋤草，練兵時同戰士一起投彈和瞄準，並特別表現積極和模範，推動了廣大羣衆的積極性的緣故。對於直接生活在戰士當中並直接負責領導戰士的連排幹部，這一點特別重要。幹部在實際工作中的以身作則精神，對於戰士是一個很有力量的教育和鼓勵，同整風以前某些幹部光動口不動手的不良作風對比，戰士們常常很感奮地說：『現在的幹部真是不同了！』縱使一小部分戰士對艱巨的生產或練兵任務表示畏縮，對生產或練兵的意義認識不足，因而表現不够積極，但當見到幹部的以身作則起模範的精神後，自己也會在認識上逐漸發生變化，態度日趨積極，終至也捲進羣衆的生產或練兵的大浪潮中去了。沒有這一點，要把一個工作造成爲熱烈的羣衆運動，簡直是不可想像的；有些連隊的羣衆發動不起來，工作落後，就常常是因爲幹部不能以身作則，講空話，擺架子，只愛發號施令，自己不肯動手的緣故。

## (二) 啓發戰士思想自覺

實行羣衆路線，必須從改造戰士思想，啓發戰士的思想自覺着手；因爲只有當戰士在思想上有了革命覺悟，才能對革命工作具有高度的熱情，執行一個任務，進行一件工作，才能够真正掀起熱烈的羣衆運動。強迫命令，不從啓發思想自覺着手，縱或能在表面上收效一時，但要造成一個廣泛的持久的羣衆運動，是絕對不成的。

改造戰士思想，同改造幹部思想一樣，整風教育是最有力量的一種教育。陝甘寧留守部隊，自一九四三年整編以來，進行了一連串的戰士整風，有效地改造了戰士的思想，這些整風教育，主要的有擁政愛民教育，反落後教育（有的叫反小廣播和說怪話教育），坦白運動（有的叫整風運動），尊愛運動。這些整風教育，都是採取開反省會的方式，反省之前，先由幹部做報告，說明部隊中存在着一一些什麼不正確的言論和行動，它的思想根源是什麼，對革命的危害性如何大，應當怎樣認識和改正，等等，使原則與具體結合，啓發戰士的認識；並進行思想醞釀，使大家認識反省的意義，認識共產黨治病救人的方針，消除大家的顧慮；接着就展開戰士的自我反省，坦白與揭露自己的錯誤言論和行動，申明改正錯誤的決心（自然，當展開戰士反省時，必須進行細密的組織工作，組織幹部和黨員帶頭，利用典型示範，坦白澈底的表揚，不肯坦白的批評，等等）；戰

士反省以後，有的部隊還將戰士的反省材料加以綜合，把具體東西提到原則上，在戰士中再進行一次教育，並闡釋怎樣做一個革命軍人的道理，指出奮鬥的方向，以鞏固和深入戰士的認識。

整風是一個很有力量的羣衆運動，在這個運動中，暴露和解決了許多思想問題、歷史問題以至政治問題，一些過去非常調皮被認爲無法改造的戰士，都在羣衆的壓力下變得循規蹈矩了，積極的情緒代替了消極的情緒，進步的空氣代替了落後的空氣，連隊的幹部，都異口同聲地說整風後『兵好帶了』。但改造人的思想畢竟是一件艱難的工作，整次把風並不能完全解決思想問題，雖然在每一次整風時，戰士都一股腦兒地把自己參加部隊以來的錯誤全部傾吐出來，可是有些人毛病還時時發生，說過的諾言不一定都能兌現。因之，在擁愛反省後，繼之以反落後教育，又繼之以坦白運動，而在檢討官兵關係的尊愛運動中，雖然主要地是爲了糾正幹部方面的軍閥主義傾向殘餘，同樣又發動了戰士的自我反省，如此反復地進行，其目的就是爲了使戰士的思想改造工作深入和鞏固；不僅這樣，更把擁愛反省、坦白大會、尊愛運動定爲一種制度，一定時期就進行一次，對自己的思想和行動定期的舉行一番清算，不斷改正錯誤，不斷求進步，警八團二連在麻子街會議後，還將會議的決議，貼在班上，常領着戰士讀，開班務會時，按照那個精神檢討，之後，二連總結工作一類的會議，全是採取反省檢討的方式。在戰士整風中，紅四軍的古田決議，證明是最有思想教育意義的文獻，該決議中所提出的需要糾正

的八種非無產階級意識的不正確傾向，仍是今天戰士整風中需要解決的主要思想問題；陝甘寧有的部隊曾將古田決議在部隊中反復進行教育，收到很好的效果。

除了整風教育外，幹部的模範作用，深入的動員工作，革命競賽的發動，表揚鼓勵政策和英雄模範運動，報紙通訊工作的開展，民主作風的發揚，等等，都有同等重要的啓發戰士自覺的作用，這些領導方式的經驗，我們將一一介紹，此地不再贅述。

值得特別強調的，是幹部的說服教育精神，在這裏有着極大的作用。因爲既然啓發戰士思想自覺是一個艱難的工作，除了反復的整風教育以外，幹部平時的說服教育就成爲必不可少的東西了；沒有耐心的說服教育精神，要把戰士的思想真正弄通，特別是把落後戰士的思想弄通，簡直是不能想像的。聯防軍的幹部，經過整風學習，特別是學習譚政同志報告以後，絕大多數已經體驗到這一領導方式的重要，政治工作不再依靠強制的行政力量，軍事管理也儘量採取說服教育的辦法；過去動不動就「尖銳鬥爭」、諷刺謾罵和處罰戰士的某些不良作風糾正了，拿整風坦白當做壓制或威脅戰士武器的某些偏向也逐漸克服了；在幹部中出現了許多模範的榜樣，像警八團二連指導員張維山，三八五旅連長段全才，等等，都是值得大家學習的，他們領導的部隊所以能够那樣鞏固和團結，那樣的積極和富於朝氣，一個極重要的原因，就是由於他們充分地發揮了說服教育精神，認真注意了啓發戰士自覺。

### (三) 深入動員工作

要在一個工作中把羣衆發動起來，必須實行新的動員方式，深入動員工作。

過去的動員工作很多是形式主義的，它只是採取老一套的開會方式，大動員會，小動員會，支部大會，軍人大會，……由上而下，由黨內而黨外，就是一連串的開會，既沒有在事先進行一番思想醞釀，發現與解決各種各樣的思想問題，而動員會的內容又是千篇一律，說來說去總是那幾句話，總是一通黨八股，也不能解決具體問題。因此雖然開動員會費了很多勁，而動員起來的，却只是少數的幹部和積極分子，大多數人的思想並沒有打通，就是說，領導者的意圖並沒有被大多數羣衆所接受。自然，這樣的動員是沒有力量的。

新的動員方式是和過去不同的，它是真正從思想上動員，解決思想問題，因而它能夠顯示出很大的力量。這種動員包含着一個思想醞釀過程，在醞釀過程中，貫通大家的思想，糾正不正確的認識，啓發每個人的自覺，把領導者的意見，變爲羣衆自己的意見，在認識一致的基礎上，把每個人都動員起來。

怎樣進行思想醞釀呢？當一個任務確定下來以後，要調查研究，了解羣衆的情緒，羣衆有些什麼不正確的認識，有些什麼疑慮，有些什麼不滿，有些什麼要求，等等，都



要弄得清清楚楚。在調查了解的過程中，要針對着思想癥結所在，進行思想教育工作（如果是由於物質準備不夠而影響了羣衆情緒的，還要從物質準備方面進行工作）。首先，要召開一些有內容有作用的會議，以動員正確輿論，除了幹部會外，最重要的是英雄模範者的會議，先把他們的思想打通，使他們在羣衆中宣傳醞釀，起一種橋樑作用；三五九旅七團三連在生產動員時專門召集懶漢開會，說他們生產不得法（不說他們不積極），要他們研究開荒方法；有的部隊專門召集新戰士開會，說明八路軍生產與練兵意義，八路軍領導上的民主作風，以消除他們的恐怖心理（這一點對過去曾經參加過國民黨軍隊的士兵特別重要）；有的部隊因過去領導上有缺點或錯誤，比如練兵中曾經發生平均主義要求的偏向，使戰士對新任務發生畏懼心理，就開會檢討領導，幹部當面向戰士承認自己的缺點和錯誤，以鼓勵大家的情緒。其次，要很好地使用英雄模範者，使他們能够在羣衆中起一種酵母作用，傳播與繁殖正確輿論，本書附錄中所介紹的警八團二連之使用郝樹才，警一團一連之使用曹布金，都可成爲借鑑。他們生長在羣衆當中，同羣衆有密切的聯系，通過他們對羣衆進行宣傳解釋工作，有時比領導上的號召鼓動還要有效，再次，要很好地運用報紙動員羣衆情緒，配合着當前任務，讀報、通訊、牆報的內容，都是反映與報導羣衆在執行任務當中的熱情與創造，輔以對不正確認識的批評，以啓發羣衆的覺悟，引導大家的思想走上正軌。最後，個別動員也很重要，對於一些比較落後的戰士，除了一般的思想動員外，必須着重於個別動員，領導同志用循循善誘的

方法，進行耐心地個別談話，學習警一旅馬仁義動員學文化的經驗，他除了一般的普遍動員外，對特別沒信心學習的戰士如李樹聲、王長彥等，要進行了深入的個別說服，把他們的思想一個個弄通。此外，上課、漫談，有時也很必要。

在思想醞釀與論動員過程中，信心高的積極分子，不要急於隨便宣佈他的計劃，領導上應幫助他研究討論，讓他考慮成熟——計劃多大，根據什麼？若隨便宣佈誇大不合實際的計劃，會使羣衆不相信，降低對領導人的信心，而使各種輿論動員失敗。對於情緒很低、最沒有信心的落後分子，可以讓他暫時暴露各種不正確的認識，以便使領導者了解真相，對症下藥地去幫助他糾正，不要輕易批評，更忌隨便打擊，批評與打擊只會引起灰心喪氣，不能解決思想問題。對情緒動搖不定的中間分子，也不必急於解釋批評，讓他們議論考慮一下，慢慢地注意向正確的方面引導他們。經過一定時間後，積極的情緒逐漸佔了優勢，消極的情緒減少了，中間分子的動搖要下決心結束了，但還缺少力量，這就是全面具體解釋的時機到了。就是說，這是思想醞釀成熟的標幟，應立即召開動員大會，有系統地說明任務的正確性，說明各種有利的條件，宣佈個別戰士的典型計劃，並着重說明保證給養等物質生活的改善，以減少戰士中的顧慮（這時的解釋是最有力不過的了，特別對中間分子有決定的意義）。隨後由典型人物發言，報告自己的計劃與根據，然後大家發言討論，自訂計劃，以至訂出全體的計劃。也有的先組織以班排為單位的小型座談討論會，先從一個好的班開始，發動其他班排派人參加旁聽，把這一

個班的積極情緒傳播到各班去，大家爭勝的空氣形成後再開大會。

在開大動員會中最重要的，是對會場的情緒掌握，對典型人物，領導者應以獎勵的話介紹他們，引起會場注意，而堅定其信心。對積極分子應使其積極發言，支持正確的輿論；對不正確的意見，應以民主討論的態度進行說服。對落後分子也應組織個個人發言，訂出自己的計劃，這樣，大家會更有信心，都會把自己的計劃很快地訂出來。

總的計劃，領導者應根據大多數的計劃訂出來（當然要符合上級的任務），不能以少數突出的積極分子做標準，否則，會使大多數失掉信心。還有，會議上的計劃，很多人是在爭勝的空氣下訂出來的，誰也不願意落後，有的自然免不了有些過高，因此，會後各班必須進行個人計劃的具體討論，多了的減少些，少了的增一點，這就能使大家都真正的信心，而沒有勉強之意。

有的動員，民主討論後大家還沒有信心，需要用實際例子示範，比如警一團一連生產中的鋤草計劃，很多人沒有信心，於是就叫兩三個積極分子試鋤，結果成績很好，大家才有了信心。警八團一個連大家認為紡車做不成，做成了也學不會紡，領導上就先叫一個人試做試紡，成功後給大家看，才把大家動員起來。

新的動員方式，是在對任務的正確的客觀估計與一定的物質保證下來談的；不是說，任何的主觀計劃都能用新的動員方式把大家動員起來，這是必須認識清楚的。

新的動員方式也不是一次動員就萬事大吉的，在工作的過程中應根據需要進行不斷

地動員。在這個問題上，警一團一連有許多創造，如新兵剛下連時開團結大會動員生產，各排變工互助時間互助晚會，等等，附錄中將詳細談到。只有連續不斷地動員，克服各種的消極情緒，才能使群眾的情緒在整個工作過程中一直保持著。

#### (四) 發動革命競賽

要在一個工作中把群眾發動起來，經驗證明，發動革命競賽是不可缺少的。因為革命競賽，能夠激勵群眾的上進心，提高群眾的工作熱情，直到把一切落後的不積極的戰士，都捲入到這個競賽的洪流中，形成一個廣大的羣眾運動。依靠這種革命競賽的羣眾運動，就能夠大大推進工作完成的速度。

但革命競賽並不是隨便發動一下就能起作用的，也必須要走羣眾路線。過去我們也常常發動革命競賽，但由於沒有充分地照顧到羣眾的情緒，沒有認真地進行動員與組織，就常常使競賽只停留在少數積極分子身上，或者只停留在口頭號召上面，起不了多大的實際作用。根據聯防軍的經驗，革命競賽一般可以分為兩種，一種是比較長期的帶有工作計劃性質的競賽，比如在生產或練兵動員時，從個人到小單位（一個班，一個排，一個連）到大單位（一個營，一個團），都訂有自己的計劃，並相互提出競賽挑戰書，這種挑戰書所提出的條件，一般都是根據生產或練兵的任務要求，範圍比較廣泛，

具有一定時期奮鬥目標（工作計劃）的性質，其評判總結都是在這個工作任務終了的時候；一種是比較短期的在實現一個任務過程中發動的臨時性質的競賽，比如在開荒期間舉行一週或兩週比賽，在練兵期間比賽一個時期的投彈或射擊，競賽條件單純，比賽完了就進行總結。

拿一個工作任務的全過程來進行的比較長期的競賽，因為它具有一個工作計劃性質，給人以奮鬥目標，有很大的鼓舞情緒的作用，無疑的是必要的。但這種比較長期的比賽，如果沒有後一種臨時性的短期比賽做爲補充，就會只流爲一句空話，雖然在動員時戰書往還，紅火一時，但過後就會消聲斂跡，無補於實際。過去我們許多競賽不起作用，就是這個道理。因此，重要的在於組織臨時性的短期競賽。在組織這種競賽方面，聯防軍有許多好的經驗：首先，發動競賽以前，一定要在羣衆中進行充分的思想醞釀，造成一種競賽空氣，開始是積極分子，然後是中間分子甚至落後分子，都出現了三三兩兩自發比賽的行動；不僅積極分子有了充分的精神準備，而且中間分子甚至落後分子也有了相當程度的精神準備，羣衆的情緒已經高漲起來，這時發動競賽的時機才算成熟（要說明的是：在一個工作開始執行的階段，不宜於發動競賽，因爲羣衆對這一工作的經驗與習慣尙感不够，需要一個鍛鍊與熟悉過程，才能够掌握技術，增加信心，使競賽收到良好效果）。三五九旅七團三連（陝甘寧特等勞動英雄王福壽就在這個連隊），在去年春開始挖地五六天，戰士中體力強的就紛紛自發地進行比賽，並要求領導上發動大比

賽，他們考慮了中間分子與落後分子的情緒（這些戰士的精神準備還是很不夠的），就沒有接受發動大比賽的意見，繼續讓這種情緒醞釀下去，等到大多數戰士競賽熱潮醞釀成熟時，才發動全連大比賽，結果真正做到了把每一個人都捲進競賽的浪潮中，從幹部到伙馬夫，沒有一個人沒有競賽對象，情緒非常高漲，收到很大的成績。其次，競賽必須要對象單純，項目單純。對象單純，這就是說要一個對一個，『王對王，將對將』，目標明確，不要糾纏不清，無法督促和檢查。而且根據經驗，競賽的單位最好是一個班，一個人，再大了很難組織與領導（這不同於那種比較長期的全過程的比賽，僅僅是一個奮鬥目標）。項目單純，這就是說在一次比賽時只要比賽一個項目，投彈就投彈，刺殺就刺殺，不要又是投彈又是刺殺，樣樣都來，樣樣都弄不好；因為這種競賽是短期的小競賽，可以有步驟地一個一個地進行，賽完這一樣，再來另一樣。再次，競賽發動以後，必須有很好的組織工作，要從戰士中民主選舉競賽評判委員會（切忌由幹部包辦），負責進行檢查、鼓動和評判工作，把競賽運動變成群眾自己的運動，才能更好地發揮群眾的積極性。要經常檢查與公佈成績，介紹競賽中的英雄與模範，介紹他們獲得優良成績的原因，鼓勵競賽中一時落了後的個人或團體，幫助他們研究出落後的原因及克服的辦法，以便能及時地創造出更高的紀錄，趕上競賽中的優勝者。要在競賽中間不斷地進行鼓動工作，適時地經過群眾提出各種鼓動口號，相互勗勉和激勵，造成一種熱烈紅火的空氣。可以組織競賽的單位互派代表參觀，以鼓舞競賽情緒，交流好的經驗。



要很好地編輯短小精幹的飛報或小報，使其起一種掌握情緒與推動競賽的作用。把發動競賽只看做一個空洞的號召工作，不去抓緊組織領導，則將使競賽流爲形式主義，對於推進工作毫無幫助。又次，競賽的發動，要有一定的限度，不能無間斷地進行競賽，應該照顧到戰士的體力休息。三五九旅七團三連在這方面是個好的榜樣，他們去年春天的生產競賽，雖然情緒愈弄愈高，但他們沒有無限制地發動競賽，整個開荒期間，全連分開挖地實行大比賽只有兩次，此後的比賽全是局部比賽，且均係下面自動要求的；該連一排積極分子多，多係老農出身，歷年生產都表現積極，一貫堅持性好，除了全連範圍內的兩次比賽外，就再沒有在該排發動比賽；該連有名的王福壽農作小組，也是以集體互助代替個人競賽，引起陝甘寧邊區羣英會的重視。反之，也有一些單位，爲羣衆發動起來以後奮不顧身的熱情所感染，忘記了領導的責任，沒有及時地結束競賽，以休養戰士的體力，鞏固羣衆的情緒；而是把競賽時間拖的很長，或者一個跟着一個無限制地發動，以致把戰士的身體弄壞，吐血、開刀（手腫得太厲害）者有之，羣衆情緒大降，對革命又是一個損失。爲照顧體力和照顧情緒，應提倡短期小競賽，比如一天半天或三天兩天的競賽，既不至把身體拖的過於疲勞，也不至使人有長途漫漫因而發生疲憊的情緒。一次結束，可以來第二次，這次輸了，下次還可以努力，最能够提高競賽者的積極性。最後，競賽結束時一定要總結，評定優勝與失敗，檢討經驗，表揚模範，激勵大家今後更加努力，爭取下一次競賽的優勝與模範。如果是一個工作全過程的競賽，這種總

結更應該認真進行，發揚民主，讓羣衆熱烈討論，以期得出有價值的經驗教訓，教育幹部和教育羣衆。如果競賽有頭無尾，開始轟轟烈烈，中間不加以組織領導，結果又消聲斂跡，在戰士中將會發生很壞的影響，認爲競賽就是一句空話，以後再號召發動，就會無人響應了。

發動革命競賽時，必須注意防止錦標主義，因爲錦標主義一經抬頭，就會發生許多不正確的現象，比如謊報成績，追求數量，自己好的經驗保守秘密，不照顧戰士的體力，等等。這樣，不僅會影響到上下級關係，官兵關係，特別是相互競賽的單位之間的關係；而且對於所進行的工作，也不會起推動作用，因爲要追求數量，就必然會降低質量，因爲各單位對好的經驗都保守秘密，就不能推廣創造改進工作。防止錦標主義要從思想上着手，當發動革命競賽時，必須同時提倡革命互助，甚至可以把幫助別人也列爲競賽條件；當錦標主義已經發生時，要及時糾正，開會檢討，反省每個人的認識，以便將競賽納入正軌。革命競賽是新英雄主義運動的一種表現，在這個運動中，對於表現積極的個人或集體，需要有一定的物質獎勵，做爲鼓勵情緒掀起競賽的一個方法，也做爲對這些同志積極獻身革命工作的一種物質關懷，是必要的，經驗證明也是有作用的；比如在生產運動中，許多部隊都頒佈了獎勵條例，而在生產與練兵結束時，獎勵英雄與模範，發獎品，請吃飯，造成一種使羣衆對英雄模範羨慕與嚮往的空氣，有利於工作的推進行。但物質獎勵不應太過強調，不應放棄思想教育，放棄關於新英雄主義精神的提

倡，要反對用『打賭』的方式進行革命競賽。應當指出，『打賭』是錦標主義的一種更低級的形式，更帶封建性的形式，過去不覺悟的工人特別是農民間的『打賭』，輸者給贏者的報酬是請吃東西，輸掉衣物，賠小心（直到從跨下穿過）等等，實在都是一種落後的行動。現在我們部隊中，也有的把革命競賽降低到類似『打賭』，不談新英雄主義的道理，不發揚革命互助的精神，不進行革命鼓動工作，僅僅強調『誰贏了請誰吃一頓飯』，『給一包紙烟』，或『給一條手巾』等等，做爲鼓勵情緒掀起比賽的唯一辦法，縱或能收到一定的推進工作的效果，但它絲毫不能提高羣衆的革命覺悟，反而會培植羣衆落後的意識，因而應該提出糾正。

### (五) 表揚獎勵

在工作中實行表揚獎勵爲主、批評處罰爲輔的方針，是新的領導作風的一個重要的特點。這是一種積極的方針，是從人們的上進心和進取心出發，從積極方面加以誘導，從發揚優點中去克服缺點；對於缺點，雖然絕不放棄批評，但並不以批評鬥爭爲改造思想、推進工作的唯一手段，更反對單純懲罰的方針，因爲這都是屬於消極方面的辦法。

表揚獎勵是改造落後分子的積極有效辦法。過去，在沒有實行多鼓勵少批評的方針

時，對於戰士中的落後分子，經常批評和處罰，不給他們一點表揚和獎勵，使他們悲觀失望，情緒越來越壞，臉皮越來越厚（戰士們常說『人有臉，樹有皮』，應當尊重每個人的自尊心，不要動不動就抓破人家的面皮，不然，面皮老是抓破，就會一天天厚起來的），最後弄到毫無辦法；自從強調表揚獎勵，實行多鼓勵少批評的方針後，許多落後分子都改造過來了，不積極的變積極了，恰恰與過去形成了一個對照，用事實證明了新的方針的正確。現在，有些連隊，從幹部、黨員到非黨積極分子，都懂得多鼓勵少批評的方針，盡量從落後分子身上發現優點，那怕是最微小的優點，也都加以發揚，使其能夠日漸擴大和進步，逐漸克服落後的方面，提高上進的信心，達到思想改造的目的。

表揚獎勵是在一個運動中發動群眾熱情的積極有效辦法。爲了推動當前的運動，利用開會、講話特別是報紙的形式，對於在運動中表現或多或少有成績的人，實行最廣泛的表揚鼓勵的步驟，比如在生產中大量表揚生產中的積極分子（不管這種積極分子是否是暫時的積極），在練兵中大量表揚練兵中的模範（不管這種模範是否是暫時的模範），能夠鼓舞羣衆的情緒，掀起革命競賽的熱潮，造成一個有力的羣衆運動。革命競賽是表揚獎勵的一種表現形式，它是與表揚獎勵不能分離的。至於開展新英雄主義運動，獎勵英雄與模範，培養，典型更是表揚獎勵政策的一種新發展，表揚獎勵政策中最重要內容，下面將專門談到。

在實行多鼓勵少批評的方針下，部隊中在這方面也有一些創造，比如『有好處公開

表揚，有缺點個別批評』；對表現不好的進行個別教育時，『先指出優點，再提供幾點意見』；總結工作時，採取『互相發揚，自我批評』的辦法，對別人只提優點，對自己只提缺點，既有利於團結，又推動了自我批評；黨員彙報，不僅彙報人家的缺點，首先彙報人家的優點，不僅反映消極的現象，首先反映積極的現象；召集工作中落了後的人開『進步會議』，組織『進步小組』；等等。這些辦法雖不能機械地運用，而應該根據不同條件和不同對象，決定適當的對策，但無疑的，這都是一些值得珍貴的創造。

貫徹實行多鼓勵少批評的方針，並不是一件輕而易舉的工作，必須在幹部中進行深入的思想教育，使幹部真正認識這一方針的正確，並用實際的經驗證明給他們看，才能使他們自覺地接受這一新的領導方法。聯防軍各部隊在學習譚政同志報告轉變領導作風和改善官兵關係時，在幹部中相當強調地注意了關於這個問題的教育，因此這個方針相當普遍地在部隊中得到貫徹，不僅連級幹部如此，班排幹部也如此。但舊的作風，動不動就批評鬥爭和處罰的作風，依然不容易完全清除，有些連隊這種舊作風的殘餘仍相當嚴重，所以在領導中貫徹表揚獎勵的政策，還應該是部隊當前的重要課題。不過，在貫徹多鼓勵少批評的方針中，也出現了另一種偏向，這就是放棄批評的偏向，應該注意糾正。

## (六) 培養典型

在每一運動中發現與培養模範典型，是深入領導的新方法。因為模範典型，能够在一個運動中起帶頭作用，成爲羣衆學習的榜樣；起骨幹作用，成爲運動中的羣衆核心；起橋樑作用，成爲領導與羣衆相結合的紐帶。培養典型，就是突破一點推動全盤，就是使一般號召與具體領導相結合、領導骨幹與廣大羣衆相結合的領導方法。培養典型這一領導方法的提倡，勞動英雄與模範工作者運動的展開，給聯防軍各部隊的工作一個很大的推動，比如在生產運動中，由於各個部隊都發現與培養了自己的勞動英雄（如張治國、郝樹才、郝正業、趙占奎、武生華、馮振僧、馮國玉等），並組織了向這些勞動英雄學習的羣衆運動（如張治國運動，郝樹才運動，郝正業運動等），就造成了空前的生產熱潮，收到極大的成績；又如在練兵運動中，同樣發現與培養了許多軍事學習模範，並經過對他們的表揚與鼓勵，廣泛地發揮他們的作用（請他們當各方面的小教員），大大推動了練兵的熱潮，真正造成了羣衆的練兵運動；再如開展文化學習中，也因爲發現與表揚了像張友池這樣的模範文化學習者與像八團二連這樣的模範文化學習單位，才把文化學習更深入地開展了起來。他如擁政愛民、尊幹愛兵、鞏固部隊等等，也莫不根據『行行出狀元』的原則注意發現與培養模範典型，以利於開展廣泛的羣衆運動。



正確地培養模範典型的第一步工作是發現對象，模範典型的對象一定要從運動中發現，一定要是在運動中表現最積極的分子。這種積極分子，由於他對當前的運動（生產）認識特別深刻，表現特別積極和有創造性，只要領導上真正深入群眾，是不難發現的（聯防軍英雄與模範的大量發現，首先是由於糾正了領導上的軍閥主義與教條主義偏向，沒有這個前提是不行的）；而且，不僅領導會發現他，群眾也會發現他，甚至首先發現他，不僅領導上把他看作好的榜樣，群眾也把他看作好的榜樣，決心向他學習。因此，當選舉模範典型的對象時，一定要面向群眾，傾聽群眾的意見，不能僅僅依靠幾個幹部或黨員積極分子的意見，用組織力量硬造典型。例如有的部隊，爲着要在生產運動中創造勞動英雄，就事先給某些預定的人以較好的土地和工具，使其成績超出旁人，結果成績雖然創造出來了，羣衆却不佩服，都說：『英雄與模範是有對象的，我們就再怎樣的下苦也是沒有資格當的』；於是，對英雄模範的挖苦諷刺也特別多，而英雄模範也就難以抬頭，更不用說起作用了。十六團在總結勞模運動經驗時，指出有些單位，在發現和培養勞模上沒走羣衆路線，有的連隊在生產以前就確定了某人是勞模對象，幹部時時面對着這些人，今天談話佈置工作，明天照着做了馬上就進行表揚，沒有注意從羣衆運動中去發現和培養勞模，結果形成幹部和這些英雄模範唱雙簧，脫離羣衆，有的戰士說：『某人是幹部的英雄』。這是值得我們注意的。從運動中發現模範典型，走羣衆路線，這就會避免流於片面，比如只看到一時的突出表現（如開荒中創造了最高紀錄），

沒有細心考察他一貫的行動如何；只注意到技術方面的表現，沒有照顧到他的政治質量（他工作積極的動機是什麼？他與羣衆的聯系如何？）等等。可以說，有些部隊的勞動英雄，在當了一年勞動英雄後就垮了台，當初選擇不慎是重要原因之一。但慎重選擇模範典型對象，並不能了解爲一開始就要選擇十全十美的人，這是不合乎實際的，也是放棄領導責任的，聯防軍根據「行行出狀元」的原則，廣泛地表揚和鼓勵了有一技之長的積極分子，經過逐漸地培養和提高，就使許多這樣的積極分子從一方面的模範發展爲多方面的模範，直到成爲部隊的模範典型，這樣的例子是很多的。

模範典型的對象發現以後，個別教育和鼓勵就成爲開始的第一步工作，這種個別教育鼓勵的目的，在於使他更明確地認識對於革命工作採取積極態度的重要性，認識當前所進行的工作的嚴重意義，使他明瞭組織上對他的積極態度是十分看重的，指出他的行動已經在羣衆中起了積極的作用，今後他應該怎樣進一步努力等等，以便使他過去這種已經起了作用的但還不完全自覺的活動，變爲一種今後起更大作用的完全自覺的活動（不能期望積極分子一開始就是有充分覺悟的，放棄教育是不對的）。當模範典型的對象，經過鼓勵和教育，其覺悟程度已更加提高之後，就應逐漸進行宣傳，以擴大其在羣衆中的影響和作用，這種宣傳要由小單位到大單位，由稍稍涉及到擴大表揚，由口頭獎勵到登報鼓吹，有系統地有計劃地一步步提高，要與其本人在當前運動中的實際影響之發展相適應，要恰如其分，宣傳不夠則不能發揮典型人物的帶頭作用，宣傳過分則會失

掉羣衆的信仰。宣傳時機要很好地掌握，不能過早或過遲，根據警八團二連的經驗，當部隊歪風未整下去以前，不宜開始立即宣傳英雄與模範（那時部隊的中心工作應是整風），因為容易使他們過於突出，引起大家的嫉忌；當歪風受到打擊，進步空氣逐漸抬頭的時候，就可以公開表揚積極分子，但爲防止積極分子遭受孤立起見，各級幹部和黨員須在言論和行動上加以配合，從各方面支持積極分子的活動；當羣衆大部分都佩服了所表揚的典型人物時，就可以公開號召大家向他看齊，在本單位展開學習這一典型人物的運動。對於已爲羣衆所公認（必須已爲羣衆所公認）的典型人物進行政治鼓勵和物質鼓勵，也是必要的工作，這無論對於他本人以及對於整個部隊都會有很大的影響，比如請勞動英雄或軍事學習模範參加班以上或排以上的幹部會，開大會時選他們爲主席團，看晚會時請他們坐前排，會餐時和幹部一桌，有病有困難時特別照顧一下，部隊首長下連時特別找他們個別談話，等等，都屬於鼓勵的辦法。特別值得提出的，團以上召開勞動英雄、模範軍事學習者、模範文化學習者、擁政愛民模範、戰鬥英雄等等英雄模範的代表大會，總結與交流經驗，高級首長講話，給予名譽與物質的獎勵，是最富有鼓勵與教育作用的一種領導方式，必須定期舉行。在政治鼓勵與物質鼓勵上，應確定以政治鼓勵爲主，物質鼓勵爲輔，防止發生流弊。

當進行表揚鼓勵時，一定要注意模範典型與羣衆的聯繫問題，這種表揚鼓勵應當加強這種聯繫，而不應削弱它。有些領導同志，在強調『典型的推動作用』的誤解下，天

天表揚典型人物的成績，沒有注意同時也適當地表揚有一技之長的積極分子，因而引起群眾的不平，不僅不願向典型人物學習，反而遠離了他，比如不少群眾有這樣的反映：『你們就只看到一個×××，沒有看見別人？』十六團二連勞動英雄朱光先，表揚太多，群眾說：『朱光先啥都是好的，咱們啥都是落後，讓他一個人去完成全連的任務吧！』培養英雄模範，主要應是教導他如何團結群眾，這是領導上應該充分弄清楚的，過去有些領導同志不從這一中心環節着手，却孜孜於去幫助英雄模範打好鏢頭，分好地，給他們『變工』（名爲變工，實是幫工），唯恐他們的成績不驚人，不突出，結果使英雄與群眾越離越遠，帶頭作用與橋樑作用就完全談不上了。宣揚和鼓勵英雄模範是完全應該的，不這樣就不能掀起新英雄主義運動，但必須注意防止其發生驕傲，注意防止其個人突出。固然，大多數的英雄模範都是很謙虛的，他們保持着工農大眾的本色，但也有個別的人，因爲教育不够，受了些獎勵之後，就自高自大起來，既看不起群眾，又看不起組織，生活上便馬馬虎虎，對紀律也隨隨便便，因此被提了起來又垮了下去的是有的，這應當引以爲戒。至於個人突出的事，就更容易發生，因爲英雄模範本來就是群眾中的突出分子，是站在群眾前頭的，如果稍爲不加注意，只強調個人的努力，只埋頭注意個人成績的發展；結果就有可能引起群眾的不滿，某些成績較落後的人就會灰心失望地說：『我無論如何也趕不上你，就讓我永遠落後吧！』甚至某些成績並不落後的人也會

覺得：『因爲你走得太前了，所以把我也顯得落後了！』因此，在培養模範時，一方面固然要鼓勵他提高在各項運動中的個人成績；但另一方面更主要地還是要鼓勵他多幫助人，多照顧羣衆，以提高羣衆的成績，推動羣衆的進步，在表揚英雄模範時，需要特別注意從這方面來發揮英雄模範者的長處，提倡團結羣衆的優良作風。此外，在一切工作中，都應該照顧到廣大羣衆的情緒，不要輕易提出過高的口號和要求，不要只憑自己的熱情，對表現落後的求成過急，比如在生產時，不顧時間條件，一股勁地喊『加油』，人家嘴裏雖然不說，心裏却不高興，會發生這樣的感覺：『何必這樣叫呢！』自然，在典型人物同羣衆關係弄不好的當中，也有時是由於羣衆（特別是落後分子）的落後的嫉忌心理，比如諷刺、打擊典型人物，領導者處理這種現象，不可採取打擊羣衆的辦法（有些幹部公然倡導這種辦法，美其名曰『鎮壓歪風』），應慢慢地進行說服教育，拿典型的每一模範行動感化他們，以免引起羣衆與積極分子更深的對立；但對於碰釘子的積極分子，必須很快地進行個別談話，給以安慰，指出『這種被攻擊是暫時的』（警八團的辦法），並告訴他一些團結羣衆的辦法，以鞏固他的情緒，比如當典型人物彙報了別人的優點時，領導上就公開對被彙報的人提出表揚，而當彙報了別人的缺點時，則叫典型人物去和他個別談話，領導上並不直接批評，這樣來提高典型人物在羣衆中的信仰。

在運動中發現和培養典型人物和模範事例，在運動結束以後，就舉行民主的選舉英雄模範者，這是必經的過程。因爲只有經過羣衆從多方面的審查評判，由羣衆自己的意

志選舉出來的英雄模範，才真正是羣衆的英雄模範，爲羣衆所擁護。開始開展英雄模範運動時，英雄模範多由上級指定，雖然其中多數的確是羣衆中的積極分子，但羣衆仍表示不佩服和不關心地說：「勞動英雄是上級提拔的」，自然，這些英雄模範也就很難發揮作用了。根據聯防軍的經驗，要把選舉運動做好，必須首先使幹部與羣衆對選舉英雄模範有正確的認識，使大家了解「行行出狀元」的道理，使大家懂得凡是有工作、學習、生產和戰鬥的地方，不論幹部、羣衆，只要努力，就可以成爲英雄模範，千千萬萬人民的事業，是要靠很多人民中的積極分子去領導的，輕視這一運動是不對的，個別幹部怕出了典型會埋沒了自己的錯誤想法尤宜糾正，一個單位出了英雄模範，不僅是英雄模範者本人的光榮，也是該單位全體人員尤其是領導人員的光榮；其次，要使大家認識個人與集體的正確關係，糾正某些幹部的本位主義、錦標主義傾向，防止當選者驕傲、落選者喪氣的情緒，可以利用候選人競選的機會，選擇適當的人物，報告自己翻身的故事，提高大家的革命覺悟，發揚新英雄主義的精神；再次，是認真地說明「既不埋沒英雄，又不濫竽充數」的原則，注意每個候選人的政治品質，慎重選舉，反對以官僚主義態度對待選舉運動。要把上述認識弄通，僅僅一般地講大道理是不够的，必須要與檢查每個人的、每個單位的工作聯系起來，從檢查工作過程中深入這些認識，深入地發現真正的模範。在選舉運動中，必須發揚民主，讓大家「知無不言、言無不盡」，必須打破過去某些幹部不相信羣衆力量，慣於從上而下的提名單的保證包辦的老一套方式。保證包辦



的方式是最脫離羣衆的，十六團在選舉運動中，有的領導者爲使自已主觀上確定的人當選，就採用了多方面的帶強制性的動員保證辦法，有人提反對意見，就給戴『反對英雄，甘心落後』的帽子，因此有人說：『樹根扎在後山上，那怕平地起大風，選也是他們，不選也是他們！』只要深入的檢查了每個人的和整個單位的工作，用不着保證動員，真正的英雄模範一定不會埋沒。其次，在選舉運動中，發揚優點與發揚自我批評要結合起來，一般的，又以發揚優點爲主，以批評爲輔（要看具體條件，反對平均主義），這樣，可以把英雄模範者的成績加以發揚，可以把英雄模範者的缺點加以指示，無論對於英雄模範者本人或對於羣衆，都是一個很好的教育。十全十美的人是很難有的，英雄模範自然也還是免不了有某些缺點，因此，不僅從上面來的教育，而且從下面——從羣衆中來的檢查、督促、批評、指摘，都可以給他們一種考驗，一個教育，使其質量更加提高，作用更加發展。對於選舉中落選的英雄與模範，要好好進行教育，幫助他們克服缺點，繼續努力，爭取下一次當選；不要因爲他們落選，就輕視他們，不加理睬，引起他們悲觀失望，須知這些同志雖不如當選的新英雄模範，但他們依然是羣衆中的積極分子，沒有任何理由擯棄他們。

要善於運用英雄模範，充分發揮他們的帶頭作用、骨幹作用、橋樑作用。現在每當一個工作任務下來的時候，領導者都學會首先在羣衆中進行思想醞釀，而進行思想醞釀工作時，一般是通過這些模範典型人物，因爲一個新任務，開始羣衆往往沒有信心和認

識不够，只有經過這些同志（他們的覺悟是比一般群眾要高的）的影響，才能提高大家的信心和認識，使領導與羣衆相結合起來。而當一個工作開展起來的時候，又依靠這些同志做爲羣衆的骨幹和帶頭人，比如在練兵中按羣衆自願組織的各種學習小組，其組長或小先生大都由他們担任；又如生產中的各種競賽和突擊小組，也多是圍繞着這些同志組織起來的；再如文化學習中的通訊小組，讀報小組，各個學習組長也莫不是該方面的模範人物。平時領導上也要經常徵詢他們對於改進工作的意見，傾聽他們所反映的羣衆呼聲，藉以改善領導和推進工作。同時，要真正把英雄模範看做幹部後備，適當地加以提拔，不要使羣衆有這樣的議論：『當勞動英雄有什麼用？年年當勞動英雄，還不是一樣地措七斤半！』也不要提拔太快，一下就由戰士提爲排長甚至連級幹部，能力不够，資望不够，反而降低了作用。這裏特別要說明的，是關於開展新英雄主義運動的問題，比如張治國運動，郝樹才運動等等，是充分發揮典型人物帶頭作用的一種領導方式，警三旅四三年冬訓中發動張治國運動，八團有二百二十人聯名向張治國應戰，各連都組織了張治國運動小組，一連參加張治國運動的佔全連人數百分之九十，二連佔百分之七十六，對於冬訓起了極大的推動作用。開展像張治國運動這樣的新英雄主義運動，這就是拿已經突破的一點去推動全盤的問題，就是拿個別去影響一般的問題。這裏首先是宣傳典型的問題，利用報紙、會議、編教材、寫劇本、畫像等等方法，廣肆宣傳典型人物的模範事蹟，給羣衆一個深刻的印象，發生羨慕、景仰和希望趕上的情緒，像警三旅的宣

傳張治國是成功了的，張治國成了陝甘寧留守部隊的一面旗幟，他大大鼓舞了戰士的進取精神。但僅僅宣傳是不夠的，要在一個單位開展學習典型人物的羣衆運動，必須進行組織工作，在本單位發現自己的積極分子，從這個基礎（即令它是十分薄弱的）上來進行提高工作，使從外面（別的單位）輸入進來的抽象英雄及其高級的標準，在本單位找到立腳點或化身（本單位的積極分子），這個學習典型人物的運動才不致落空。警八團在生產中開始提出壓倒『大洋馬』（三五九旅的勞動英雄）運動，但因為『大洋馬』對於警八團戰士是抽象的模範，他的開荒成績與八團戰士當時所有的水平是有很大距離的，戰士們不相信他，不去學他，號召的結果甚少影響；後來從本單位發現了郝樹才，慢慢培養他，等到郝樹才成了全團戰士熟悉的勞動英雄，就提出開展郝樹才運動，掀起了羣衆的熱潮，收到很大的成績。該旅政治部在總結張治國運動的經驗時，把郝樹才運動看做是警八團的張治國運動（張治國是警七團的），看做是張治國運動的一種表現形式，不是沒有道理的。過去各種英雄與模範者運動，因為宣傳工作的比較深入，曾經掀起了羣衆上進的浪潮，起了相當大的作用；但英雄模範者運動的發展還很不平衡，真正的模範單位還不多，主要地就是因為組織工作不夠，沒有在自己的單位發現與培養出自己的張治國、郝樹才、張友池，並通過他們來推動自己單位的工作的緣故。此外，爲了順利地在一個單位開展學習典型人物的羣衆運動，必須打破山頭主義、宗派主義的思想，反對自高自大，提倡互相學習的精神。

英雄模範者運動逐漸開展之後，應該把運動更加推向前進，不僅繼續培養為數更多、質量更高的個人英雄與模範，同時要注意由個人模範發展到集體模範，創造更多的模範班、排、連。過去培養模範單位，沒有從培養模範人物着手，例如培養模範戰士、模範班長、模範排長等，而空喊模範班、模範排，是本末倒置的辦法，因之很少成效。目前模範人物已經千百個的湧現出來了，培養集體模範就有了充分的可能與必要。經驗證明，一個班內如果有兩三個這樣的積極分子，這個班就有了真實的組織基礎，可能培養成為名副其實的模範班，警八團一連呼占山班之所以成為模範班（邊區羣英會得特等獎，生產練兵都好，開荒平均每人每天二畝以上），除了班長呼占山同志的堅強領導外，與該班有勞動英雄郝樹才、模範黨員王進才（羣衆稱之為班政委）等積極分子是分不開的；推而廣之，一個排、一個連也是這樣。經驗又證明，模範單位之出現，除了要有羣衆中的英雄模範者外，還需要有各種各樣的模範幹部做領導，經過整風學習，聯防軍已出現了大批具有優良作風的模範幹部，去年陝甘寧邊區的羣英大會，又擴展為勞動英雄與模範工作者的大會，選舉了各個崗位的工作模範參加，使新英雄主義運動，推進到一個更高的階段。

## (七) 運用報紙

『報紙不僅是集體的宣傳者和集體的鼓動者，而且還是集體的組織者。』聯防軍的經驗，使我們真正從實際上認識了列寧這句名言的正確。許多部隊在領導上表現出新的氣象，都是直接與報紙通訊工作的活躍聯系着的；許多領導機關，從高級機關直到連隊，都很重視報紙的作用，不僅把它看做一種宣傳教育的工具，更把它看做一種組織領導的工具。善於運用報紙來推動工作，組織羣衆，實現工作中的羣衆路線，是新的領導方法的一個特點。

和指示、命令、開會、辦訓練班、談話，等等領導方式不同，報紙是最能廣泛地接觸和影響羣衆的一種領導方式，如果報紙能夠緊緊地掌握政策，迅速而正確地反映羣衆鬥爭中的各種問題（這主要靠通訊工作在羣衆中的開展），並做到文字通俗化，它就能夠在羣衆中起偉大的組織作用，在一定的任務下，把廣大的羣衆動員起來。同時，報紙不同於命令指示，它可以把一個任務解釋得更加具體和詳盡，可以廣泛地和連續地介紹執行任務當中的經驗，表揚創造，批評缺點與偏向，貫徹政策，做爲命令指示的補充，有步驟地引導羣衆前進。新的領導方法中的表揚鼓勵、宣傳典型和發動競賽，可以說，主要是經過報紙來完成的，不善於運用報紙作爲推動工作的工具，所謂工作中的羣

衆路線問題，顯然將增加極大的困難。

運用報紙，不僅是一個辦報問題，還包括一個讀報問題，因為就是報紙辦得很正確，假如不能夠恰當地傳達到群眾中去（我們的戰士文化水平還比較低，必須讀給他們聽），依然是沒有用的。聯防軍各部隊關於讀報工作，有許多寶貴的經驗，且已有許多介紹，這裏不必再來重複，有一點值得指出的，就是許多連隊都懂得了用讀報推動工作，不是像讀流水賬似的照本宣讀，而是根據任務、根據部隊存在的問題，有目的地選取材料。比如生產時專門讀有關生產方面的報導，爲了鼓舞情緒，就讀一些生產競賽的消息和勞動英雄生產成績的報導；爲了糾正追逐數量的偏向，就讀一些報導深耕細作的東西。比如整風時爲了促進大家的反省，就讀一些報導自我反省的文章。有時更根據不同的對象，比如戰士或伙夫，老戰士和新戰士，這個戰士或那個戰士，根據每個人需要解決的不同問題，讀不同內容的東西，以收更大的效果。這就是將讀報與工作結合，把讀報變成一個很好的領導方法。

特別值得介紹的，是連隊牆報在推動工作中的重大作用。連隊牆報是連隊小報、黑板報、飛報、紅旗報、燈籠報、榆樹報等等的總稱，而作用最大的是黑板報。據警八團二連的經驗，黑板報在連隊起着這樣幾種推動工作的作用：它是連上的「點將台」，凡是各項工作中突出的單位與個人，都在黑板報上登載出來，上黑板報等於上點將台，是一種光榮，是一種鼓勵，能夠掀動大家的進取心，發揚新英雄主義精神。它是連上的



『廣播台』，不論大事小事，只要不是秘密的東西，都在黑板報上登出來，特別是上級給的任務和本連的決定，都首先登在黑板報上，因此，工作還未開始，下面就醞釀起來了，是一個很好的進行動員工作的武器。它是連隊工作的『推進機』，比如開展通訊工作，開展文化學習，改進落後分子，等等，所有工作莫不經過黑板報組織與領導。晉綏軍區臨南一中隊，還把黑板報做爲發揚戰士民主的園地，戰士對工作上有意見，可以經過黑板報提出來，使上下意見溝通，也收到很好的效果。從以上事實看來，許多連隊重視黑板報的作用，把黑板報當作一個很好的領導工具，是非常正確的。

### (八) 發揚民主

發揚民主，是實行羣衆路線的保證。固然，軍隊是需要鐵的紀律，需要高度的集中的，沒有這一條，軍隊便不能有強大的戰鬥力；強調鐵的紀律，強調集中領導，無論過去現在和將來，都是十分必要和正確的，應該成爲我們建軍的一個重要原則。但我們軍隊是人民的軍隊，我們是相信人民羣衆和士兵羣衆的智慧和創造力的，我們的官兵利益是完全一致的，因此不必要也不應該束縛士兵羣衆的手足，像統治階級的軍隊那樣；在我們軍隊內，應該和必需有適當的民主，以便啓發士兵羣衆的積極性和創造性，我們的鐵的紀律，我們的高度集中，應當建立在民主的基礎上。經驗證明，沒有民主生活，戰

士就不能有高度的積極性，就會採取舊軍隊中所謂「當兵人的態度」，遇事唯唯諾諾，不採取自覺的負責的態度，或多或少地懷抱一種僱傭思想；調皮一些的戰士，則以說怪話的形式發洩自己對領導上的不滿，在部隊中散播一種不良情緒；甚至有的戰士，就發展到開小差脫離部隊。在戰士整風期間，因為發揚民主不夠，有些部隊會一度呈現不活躍的狀態（雖然戰士在服從命令上大進了一步，幹部都感覺「兵好帶了」），戰士畏畏縮縮，不是敢作敢為、活潑而有生氣；自學習譚政同志的報告和檢討官兵關係後，在實際工作中強調了民主作風之發揚，部隊又顯得生氣蓬勃了。這一切都證明，在我們部隊內強調發揚民主作風，是一個十分重要的問題，沒有民主作風而高談羣衆路線，實是南轅北轍的作法。

不錯，較之統治階級的一切隊伍，我們部隊向來是比較重視民主的，兩者決不能相提並論。但我們某些部隊幹部，不善於運用民主，遇事不知經過羣衆醞釀討論，動輒就採取所謂「幹部決定一切」的方式，則是在過去曾經相當普遍存在的一種不良作風，經過近年來民主作風之提倡，這種情形雖已有相當改善，却依然值得嚴重注意。必須指出：要改變我們部隊幹部中這種不民主的作風，決非一朝一夕所能奏效，要進行長期的思想改造工作，把幹部的思想慢慢打通，並建立一套民主的制度，使幹部習慣於用民主方式進行工作，才能完全解決問題。因此，像改善官兵關係所走過的道路似的，用會議或訓練班的方式，進行關於民主作風問題的教育，啓發幹部的認識，然後在上級

幫助下，召開連隊民主大會，檢討領導作風，是培養幹部民主作風的一個必要步驟。連隊的民主大會制度，已證明是一種最好的發揚民主的辦法，聯防軍各部隊在學習譚政同志報告和改善官兵關係的運動中，差不多所有連隊都召開過這種民主大會，收到很好的效果，轉變了幹部的領導作風，提高了戰士的積極性，使連隊工作煥然一新。鑑於民主大會是檢查工作、改善領導、增進團結的最好的領導方法，是發揚民主的最好的形式，可以定為一種制度，一定時期（半年或一年）召開一次，藉以發揚戰士的積極性，改善領導作風，推進連隊（機關）的工作；一切重要工作的檢查總結，都應採取羣衆路線，經過羣衆的民主討論，才能豐富檢查與總結的內容，不流為官僚主義與形式主義。

經濟委員會與俱樂部，是連隊最重要的羣衆性的組織，必須充分發揚民主。因爲在連隊裏（機關也不例外），經濟問題與文化娛樂問題，常常是戰士非常關心的問題，在這兩個問題上發揚民主，也不能不成爲我們部隊民主的重要內容（自然首要的是政治生活的民主）。鑑於生產自給在部隊中日益成爲重要問題，聯防軍已將經濟委員會從俱樂部中劃分出來，擴大其職權，警一旅並具體規定其工作範圍凡五：（1）管理與監督連隊伙食，隨時清查伙食賬目；（2）清查辦公、雜支及招待費用，認爲不適當者可提出意見；（3）負責清查生產人員經濟賬目及各種存貨；（4）全部保管、監督及收入所得物品，防止浪費；（5）研究改善伙食辦法，及時調劑給養和節約。這樣，連隊的經濟就完全做到公開，可以防止個別幹部隨便處理全連經濟的弊端發生，可以消除戰士和

班排幹部因不了解經濟開支情形而發生的一些對連上領導同志的誤解；而且，由於經委會吸收了戰士及幹部當中對經濟問題熱心而有經驗的同志參加（經委會經過戰士民主選出），它比少數幾個連級幹部，更能勝任這一工作的重擔（自然這裏不能了解爲連的領導同志可以不負責任）。俱樂部在過去也只是由連部包辦，工作死氣沉沉，自從發揚民主、面向羣衆以來，工作活躍起來了，通訊、讀報、牆報工作開展起來了；戰士自編自演的戲劇和自編自唱的歌曲也鬧起來了，連隊真正變成了一個大俱樂部，充滿着愉快的空氣。三八五旅段全才連的俱樂部，是這些工作活躍的俱樂部當中的一個，該連俱樂部的委員多是戰士，主任也是一個戰士（不是由政指或副政指兼任），他們懂得戰士的愛好，俱樂部的設備適合戰士的口味，發揚每個人的興趣，不拘於一定形式；俱樂部裏有棋琴絃一類的樂器，還有小型的『開墾』牆報，戰士們上山生產的時候，就把胡琴帶上，休息的時候，就拉的拉，唱的唱，他們又借到一支喇叭，每天路上吹去吹回，搞的非常熱鬧；讀報組製了三個水牌（消息牌，生產小報牌，勞動英雄牌），寫上每天簡明有力的消息，鼓勵了情緒，又幫助了識字。該連的生產，因成績優異，得到陝甘寧羣英大會的特等模範單位獎，其原因雖多，俱樂部工作活躍也起了一定的作用。此外，一些臨時性的羣衆組織，如競賽評判委員會，也應發揚民主，由羣衆民主選舉評判委員，而不宜由行政評定代替一切，這也是運用民主發揮羣衆積極性的辦法。

一些行政的組織和制度，也須適當地發揚民主。比如班務會、排務會、連務會，過

去一般只是一種自上而下佈置與檢討工作的行政管理制度，在這些會議上，往往是只容許上級批評下級，而不容許（至少是不提倡）下級批評上級，戰士對領導上有意見也無法傾吐；雖然一定時期舉行的民主大會，戰士可以把自己的牢騷全盤托出，但這樣的民主大會是不能也不必每週每月都進行的，在兩次民主大會之間，戰士對幹部有一些小的誤會和意見是不可避免的，這些誤會和意見如不能及時解決，是會影響到團結和工作的；如果在班排連的行政會議上，擴大民主範圍，容許與鼓勵戰士對幹部提出意見和批評（當然更重要的是幹部的自我批評），這一問題就可得到解決。聯防軍各部隊有許多模範班，班長在班務會上不僅對戰士各方面的表現進行檢討，而且首先檢討自己，並讓戰士對自己提出意見；這樣做的結果，不僅沒有降低了自己的威信，相反的，却大大增進了全班的團結，羣策羣力，所以能創造與保持為一個模範班。這個經驗是十分值得重視的。警五團五連，處罰人時在點名時讓大家發表意見；請假回家一次只規定准一名，究竟該准誰的假，讓大家討論決定；班長王生才處理反抗命令的戰士，在班務會上提出，讓大家評理。許多部隊處理戰士之間的糾紛，不是照例由幹部用行政權力一手包辦，而是採取讓戰士民主調解的辦法；往往這個與那個戰士間鬧了很久的成見，幹部不能澈底解決，當採用戰士調解的辦法後，就完全消除了雙方存在的成見，相互間變得融洽起來，對於其他戰士，也有很大的教育作用，增進了部隊中團結的氣氛。晉綏軍區練兵團，有些連隊的晚點名不是照例地由幹部講評，而是由戰士自由講話，自由檢討，有

對別人的批評，也有自我反省，實行的效果非常好。這一切，對於我們應是一個很好的啓示：在不是有關作戰與緊急性質的軍事問題上，行政管理可以儘量擴大民主，多走羣衆路線，這樣能更好地發揮羣衆的積極性與創造性，有利於我們的工作。

發揚民主的關鍵，還是在於幹部能否虛心地傾聽羣衆的意見。只有幹部在思想上認識民主作風之重要，真正加強了羣衆觀念，放下『幹部架子』，才能做到虛心傾聽羣衆意見；而只有當幹部能虛心傾聽羣衆的意見時，關於前面說的一些發揚民主的組織與制度，才能够不流爲形式主義。有不少幹部同志，習慣於獨斷專行，自以爲是，虛心檢討自己的精神不夠，戰士中反映了意見，或者不問正確與否，一律不加採納，或者雖然採納，却不肯承認自己有缺點；開始用民主大會的方式檢討官兵關係時，不少的同志囿於一套陳舊的觀點，認爲這種擴大民主的方式不能運用於部隊，甚至認爲部隊會因此無法統率。自然，這些同志的意見是不正確的，由於發揚了民主的結果，幹部在戰士中的威信是空前的提高了，這些同志本身的認識也慢慢跟着轉變了過來。

最後，部隊的黨內民主應該擴大，這是擴大黨外民主的前提。由於我們部隊的集中制度，首長負責制度，黨員權利平等的觀念是有些模糊的。在一個黨員大會上，幹部黨員與戰士黨員的界限常常是存在的，幹部黨員容易左右一切，忽視啓發戰士黨員傾吐自己的意見；戰士黨員也總是『連長』『指導員』『排長』如何如何，小心拘謹，不習慣於直呼同志，看來是件小事，實際上包含着一個這樣的問題，就是戰士黨員還缺乏充分



的『黨內主人翁』的感覺，而任何一個黨員如果缺乏這種感覺，就會不能有高度的自覺性，不能有高度的責任心與創造性。至於連隊的支部，由於沒有實行連隊的領導統一於黨委的原則，往往變成行政組織（以連長、政指爲首）的附屬物，對連隊工作只能起一種『保證』作用；目前的情況是支部在政指的領導下工作，而不是政指和連長在支部的領導下工作，既談不上集體領導，也談不上充分發揮黨內民主。檢查黨與非黨關係，檢查支部工作，批評表現不好的黨員，表揚模範黨員，支委會、小組長實行定期的民主選舉，定期召開黨代表大會，部隊的領導統一於各級黨委會（團以上叫軍政委員會），等等，都是加強黨內民主的辦法，無疑的，當黨內民主擴大了，黨內的民主作風充分養成，我們部隊的民主作風就會有了可靠的基礎。



附  
錄

## 介紹一個模範連隊的政治工作

### ——節錄領導作風部分——

警三旅八團二連，不僅在該團，而且在該旅，都是一個模範工作的連隊。據我們派人去調查所看到的，工作確是做得很好。政指張維山同志是曾被介紹與表揚過的模範指導員，連長孫長富同志是出席過延安的軍事學習模範，副政指高有才同志亦是很好的副指導員。因為在整編後，他們真正把自己的思想整好了，或者是發揚了好的工作作風，或者是學會了好的工作作風；所以他們把二連造成爲朝氣勃勃，情緒高漲，對工作充滿自覺精神，「沒有說怪話的人，也沒有不積極的人」，戰士一天到晚，或練兵，或學文化，毫無被動與勉強的表現，真不愧像一座緊張活潑、團結友愛的文武學校。這裏所要介紹的，不是一連的全面情形和全部工作，而是它的好的領導作風、好的官兵關係和很有力量的政治教育——這些正是我們目前部隊政治工作很重要的內容（爲着發揚這些優點，對於他們工作中尚存在的某些缺點，就沒有論及）。從這裏，我們可以看到，邊區留守部隊，在執行譚政同

志關於軍隊政治工作問題的報告後，部隊政治工作上的新轉變、新創造和新的成就。邊區有些部隊做得還不夠的，應當好好研究和學習。至於處在艱苦的戰鬥中的前方部隊，總政希望：對於二連這些好的經驗，亦應引為參考，以便把自己部隊的政治工作做得更好。

總政治部

聯防政治部

整編之前，整個八團的工作是做得不好的，當時二連的問題也很多：幹部不安心，戰士說怪話，部隊朝氣不足，軍政、軍民、官兵關係不正常。整編以來，整個八團進步很快，而二連又在該團被視為模範連隊。在今天，二連的工作確是生氣勃勃，沒有講怪話的人，沒有不積極的人，自去年四月以來也沒有一個開小差的。在各種工作任務的完成上也是成績最大的：一九四三年的生產是全團第一，並培養了勞動英雄郝樹才；四四年春開往邊防担任警戒，不能生產，但調回原地後，又進行了艱苦的建設工作，打窯洞，蓋房子，實際上比四三年的生產任務還繁重；練兵在四三年雖是全團第二，但練兵的方法創造獨多，四四年冬季練兵則已是成績表現最好的了；至於提高部隊文化學習，該連因很好地運用了讀報通訊工作而開展起來的羣衆文化學習運動，已獲得顯著的成績，去年邊區文教大會被獎為特等模範單位。在整編後各連同樣地執行了工作轉變，獨

該連能進步如此之快，這是和該連領導作風的徹底改造分不開的；而該連所以能徹底改造領導作風，一方面固然是由於旅團的領導正確，另一方面也由於該連現在的幹部鑒於過去工作做得不好，接受了教訓，把自己的思想打通了的緣故。還值得特別指出的，是該連政指張維山同志，他在整編後調到二連，一去就能掌握政治工作的正確作風，與連長孫長富同志、副政指高有才同志團結一致，深入下層，什麼事都講到做到，並且少講多做，他這種工作精神，對二連領導作風的改造也是起了很大作用的。

深入下層，一切爲羣衆着想，是二連領導上的第一個特點。二連幹部都經常到各班去串，指導員有時甚至住在班上，他們常同戰士們拉話、閒聊天，無拘無束，對戰士的一舉一動，一喜一怒，都很注意考查和研究，比如有一次一個班長對排長處理問題不滿，但悶在肚裏，政指發現他氣色不對，馬上找他閒扯，扯了出來，就很好爲之解決。至一切工作爲羣衆着想，更爲該連領導上所重視，比如有一次出發措柴，河水猛漲，值星班長爲了完成任務，準備讓大家冒險涉水，指導員趕上來了，一面見河水汹涌，一面見有些戰士遲遲不前，就說：『同志們，河水漲了，現在過河很危險，但任務又要完成，怎麼辦呢？大家同意不同意：在明天河水消了，我們以突擊的精神，一天完成兩天的任務呢？』戰士們熱烈地擁護這個意見，第二天在突擊中完成了任務。生產緊張時，連隊裏老一套的會議彙報制度（這是在譚政同志報告以前），引起戰士不滿，說：『要開荒，咱就開荒，一股勁開會頂什麼？』連上考慮了這種反映，就大胆地廢除了每天的



彙報制，減少了會議，必要時，採取『炕前三分鐘漫談』，進行檢討或佈置第二天的工作，以便不浪費精力，照顧戰士的疲勞。在練兵中，戰士情緒很高，很冷的天氣，傍晚還端着槍瞄準，凍得手足皆僵，爲着照顧戰士的積極性而又不使過分受凍，就多搞些燈，要戰士們利用睡前在室內練習燈光瞄準。正因爲領導上處處這樣爲戰士着想，戰士心中有什麼話就願意講出來，領導上能够及時發現問題，很好地解決，比如四四年冬季練兵開始時，團上到各連調查戰士對過去練兵的意見，其他連隊反映不出什麼意見，惟有二連他們深深知道本連有十五個戰士，對去年練兵因不願體力強弱、不願腦力聰愚的平均主義要求的毛病，存在着害怕的心理，他們針對戰士的這種心理，作個別談話，進行了很好的解釋，並對過去練兵中的平均主義做了嚴格的檢討，幹部當面向戰士反省某次某次不看對象平均主義要求的錯誤，保證今後不再有這樣的現象，因而不僅使十五個戰士解除了害怕心理，而且進一步使全連提高了練兵的情緒。該團參謀長說得好：『不是其他連隊的戰士沒有意見，而是工作不深入，反映不出來。二連領導上能深入下層，一切爲羣衆着想，才能做到這一點。』這確是很公允的看法。

一切工作從思想解決着手，善於集中羣衆意見，出主意，有辦法，工作中富於創造性，這是二連領導上的第二個特點。這種能從思想上解決問題，會出主意，有辦法，有創造性，正是由於深入羣衆，爲羣衆着想，並善於集中羣衆的意見而來的。比如文化學習：過去的讀報，因爲戰士對報紙的認識不正確，把報紙上的東西看做都不是真實的，

是辦報的人編造出來的，再加上讀報的方式也不好，總是由值星排長吹哨集合隊伍，集體聽讀報，像聽和尚唸經似的，引起大家無興趣，有的戰士一見讀報就打瞌睡。連上研究了這個情況，就發動寫通訊，利用本連寫的通訊在報上發表了的事實來進行教育，使戰士們看到自己連裏寫的稿在報上登出了，人名事實，樣樣都是真的，心裏就慢慢打了轉：二連會寫稿，旁的部隊也能成，二連一滿是眞事，旁的部隊也不會假，報紙上的東西是好的，不好不會上報。這樣大家就對報紙發生了信仰。同時又發現了張增福在讀報上的新創造：他的讀報方法是不拘形式，不定時間，只要有幾個人，他就連讀帶說地讀起報上的內容來，有人把他的讀報叫做『說報』，他讀的時候能做出恰當的表情與動作，腔調也頓挫抑揚，並能把報上的一些土話，學着唸起來，如『啥子，啊呀，一滿解不下』等，使大家聽起來格外有味；他並把短文章唸長些，長文章唸短些，有時採取說故事，說笑話的方式，若有本連的消息，就逐句唸下去，然後聯系實際來講解，還請大家發表意見。這種讀報方法，引起了很多人的興趣，甚至一些從來不願聽讀報的人，也自動來聽張增福讀報。連上發現了這個問題，就讓各班討論張增福的讀報方法，就這樣在全連造成讀報熱潮，或爲二連全體同志日常生活不可缺少的一部分，和連隊運動工作很重要的一个方式，每天都要讀報一兩次。再看通訊工作，一開始大家都認爲不是自己的事情，有的說沒有必要，有的說文化低，有的說沒有材料和時間，因而通訊工作很沉寂。領導上考慮了羣衆的這些情緒，認爲不糾正羣衆思想上的偏向，展開通訊工作是不

可能的，於是首先向大家說明寫稿的意義和『全黨辦報，全軍辦報』的重要性，說明寫稿對自己的幫助，號召大家聯系自己進行反省，以求得認識上的一致，發揚了大家的積極性；並以羣衆的積極創造，解決了寫稿中的許多困難，對程度低的實行『改稿制』，對不會寫稿的實行『代筆制』，對不會寫材料的實行『誰好寫誰，啥好寫啥』，掀起了全連的寫稿熱潮，從最初副政指高有才一人寫稿，到去年十月份八十五人寫稿。像這樣的例子，在練兵中生產中也是很多的，比如一般人舉石鎖都是自下而上舉起來，但戰士崔志成却先向前推，再往上舉，因而投手榴彈特別遠，連上就把這個辦法介紹給全體同志；其他如練兵中的練武椿、手帶沙等八項練兵方式，也都是在領導上重視與獎勵戰士創造的情況下出現的。二連組織霍恩泰運動時，徵求歸隊戰士劉尙德的意見，他說：『難道我們永遠是歸隊戰士嗎？』連上考慮了他的意見，知道『歸隊戰士』這個名詞在戰士心目中是不光榮的，就不再採取『歸隊戰士集合講話』的形式以引起他們的反感。所以在二連，一切工作能造成自覺的羣衆運動，就由於能從思想上解決問題，把道理講得很透澈，並不斷改善工作方法，而這種改善工作方法，主要的是依靠：或者是發現與推廣羣衆的新創造，或者把羣衆模糊的要求變爲明確的主張，這就是出主意，有辦法，二連運用這些辦法來辦事，所以能打破老一套，創造出新東西來。

在進行工作中，二連領導上又能夠執行羣衆路線，即不僅在出主意上是從羣衆中來的，而主意和辦法又是通過羣衆去執行的。執行中的羣衆路線，在二連工作中表現爲思

想醞釀，民主討論，造成正確輿論，培養英雄與模範，表揚進步，發動競賽，以形成爲廣大的羣衆運動。九四三年的生產運動開始時，部隊剛整編不久，雖然進行過一次具有教育意義的麻子街會議，明目張胆的壞作風暫時被壓制下去，但未澈底解決思想問題，落後思想仍然佔着優勢，一聽說要開荒生產，怪話就說起來了，風聞每天要開三分地的消息，大多數人都說：『三分地保險完不成！』在這種情況下，二連領導上知道不是一紙命令可以辦事的，就不採取簡單的開個動員會宣佈三分地任務的方式，而首先讓大家討論『爲誰生產？』『怎樣生產得更好？』等問題，以進行思想醞釀。連的幹部又經常到戰士中去，從拉閒話中扯到生產，探聽大家的情緒，並從中發現對生產有經驗有熱情的積極分子。郝樹才過去受過苦，當時正有點病，張維山同志就去探問他的病，並在拉話中提到部隊的生產問題，郝樹才一聽到生產，就突然坐起來說：『指導員，老實說吧，叫我學文化，歲數都大啦，提起生產來，不怕！我過去從小是受苦的，……邇刻在革命隊伍中，吃喝都不愁，生產更一滿沒問題。』張維山同志鼓勵了郝樹才生產的積極性，並請他病好後常和大家談談自己的生產經驗，以爭取那些對生產沒信心的人。思想醞釀差不多，連裏就召開生產討論會，首先由郝樹才介紹自己過去生產的經驗，說一天能開五分地，讓大家民主討論，確定了每人每天開三分地，和上級規定的三分地任務暗中合拍。第一天開始挖地時，選擇了一塊比較好挖的地，結果每人平均挖到了三分，大家的信心就堅定了。一週後，總結生產，除鼓勵大家的生產熱情外，並略提郝樹才挖地

較多，一天挖到了五分，但不大加表揚，也不號召大家向郝學習，因為郝的英雄行為尚未被羣衆所認識，而當時落後思想還濃厚的存在着，不能使積極分子過於突出，陷於孤立。幾個身強力壯的戰士，聽到郝樹才挖了五分，得了表揚，就不服氣，要和郝樹才比賽，領導上很好地組織了這種競賽，不使之成爲意氣之爭，而使之成爲生產運動的推進機，並教育郝樹才「不要驕傲，要虛心」。一次二次三次，從五分一畝到一畝五分，從競賽中大家佩服了「郝樹才真能行！」團上獎郝一把鐵頭，整個落後的空氣轉變爲積極生產的空氣，每個戰士都投入緊張的生產運動中，這時才提出「向郝樹才學習，展開郝樹才運動」的號召，生產熱潮乃隨之更加高漲了。雖然郝樹才也遭受一些落後分子的諷刺，但連上教育郝樹才說：「暫時被人諷刺是難免的，不要和他們對立，要多加解釋，態度要好。」郝樹才在這種鼓勵與教育下，不因受人諷刺而消極，不因受上級獎勵而驕傲，耐心向大家解釋生產的道理，「創造好言論」（郝自己的話），同時領導上並能注意表揚別人的好處，對有缺點的，採取個別勸說。這樣，就使郝樹才不成爲脫離羣衆的「光桿」積極分子，而成爲二連羣衆生產運動的核心。工作進行中走羣衆路線，是貫徹到大大小小各個方面的，比如去年九月的一次揀柴，原計劃揀一天够十天燒（約需六千斤），經過班長集合討論，各班分別討論，戰士自訂計劃，一個個爭先恐後，形成揀柴大運動，一天揀了一萬六千多斤，幾乎够燒一個月。特別值得指出的，二連能够將一切工作造成自覺的羣衆運動，是與他們能很好地運用報紙和通訊來指導與推動工作有

很大關係的，這就是：通過報紙和通訊，不斷表揚典型，發揚成績，並選擇報上動人的英雄事蹟來教育羣衆，激起他們上進的熱情，造成正確的羣衆輿論，以推動落後分子，掀起一個廣大的羣衆運動。比如該連駐在邊防時，在沙漠地帶帶柴，開始情緒不高，每人一次只措六十斤，後來連上在黑板報上公佈了劉光才一次措一百七十五斤的消息，震動了全連，情緒高漲，全連平均每人措到一百二十斤以上。至於在工作與學習中，經常有目的的從報上找出富有教育意義的消息和通訊，通過讀報員講給戰士聽，像前面說的，二連非常重視，也收到很好的效果。二連把通訊小組看成政治工作有力的助手，凡是決定一些羣衆性的問題，首先通訊員就知道了（他們吸收通訊員參加某些連務會議），工作還沒有開始，他們就在下面醞釀開了，稿子也寫起來了，動員與推動工作的作用很大，羣衆中不正確的意見與看法容易因之改正。與二連的一切工作能造成自覺的羣衆運動又一有關係的，是二連能正確的組織革命競賽，把競賽和表揚鼓勵以及教育工作聯系起來，不使流爲單純的錦標主義，同時分門別類的進行比賽，定期的總結，不使競賽流爲空喊或有頭無尾。比賽成績好的，馬上登在黑板報上表揚，比如一次七班投彈成績好，就在黑板報上這樣登出：『七班同志有空就練，從團上上次測驗一至到現在。昨天咱們連測驗，七班八人參加投彈，平均三十九米點五，九個班中佔了第一，應保持下去！』這短短的幾句話，把成績和獲得成績的原因，都講得明明白白，不僅有鼓勵價值，且富有教育意義，因而使二連戰士一個個更鼓起精神來努力幹！



這種好的領導作風，不僅貫徹在連級的軍政幹部中，而且貫徹到班排幹部中去。二連的三個連級幹部，都學會從羣衆中來，到羣衆中去的領導作風，因而在練兵、生產、學文化和日常工作中，都能有很多新的創造。由於好的領導作風在軍政幹部中貫徹了，思想認識一致了，所以二連軍政幹部關係也特別正常，能相互尊重，相互團結，共同負責，沒有爭權奪利和鬧意見的現象。更重要的，他們能注意培養幹部，把好的領導作風貫徹到班排中去，一班長雷青同志，是二連的模範班長，也是團的模範班長之一，他根據自己的經驗總結說：「要把一個班領導好，對各種人都要搞好。對積極分子，分配他們幫助差的戰士，要告訴他們：「不要嫌他們落後，嫌他們，他們就會不滿意你。」要經過積極分子探問下面的呼聲，採納他們的意見，但又要注意考慮他們彙報的是否事實，慎重處理問題。對落後分子，更要多接近，多談話，發東西時不要有偏向，不要把質量差的東西發給落後分子；他們有一小小優點就要表揚，因為落後分子的優點本來不多，有一點也就很不容易，如果不加表揚就無可表揚，就不能推動他們進步。還有，很重要的，對於全班每個戰士的身世、個性、思想意識，都要知道得清清楚楚，並能經常注意他們的困難，設法爲之解決。」像這樣善於深入羣衆、了解羣衆、領導羣衆的細膩的工作作風，能一直貫徹到班級幹部中，確不是件容易的事情，但又是徹底改造連隊領導作風的一件重要事情，二連的這一點也是值得學習的。

## 警一團一連的領導方法

邊區留守部隊，最近兩年來，由於實行了擁政愛民、生產、整風、時事教育、練兵等一系列的正確政策，特別由於去年以來執行譚政同志『關於軍隊政治工作問題報告』的結果，部隊的工作在各方面都有了飛躍的進步，領導風有了極大的改善，新的創造是到處湧現出來了。不久前我們介紹的警八團第二連，是一個在各方面都稱得起模範的連隊，其聯系羣衆與實事求是的領導作風，值得我們很好的去學習。這裏，我們再將警一團一連加以介紹，這個連隊的工作雖然趕不上八團二連，但依然是一個工作做得好的連隊，他們這種新的領導作風，他們在領導方法上的許多創造，同樣是值得我們予以表揚和介紹。在我們的部隊中，應該大大提倡和發揚這種聯系羣衆與實事求是的領導作風，以便將我們部隊中曾經存在過與現在還殘存着的脫離羣衆的教條主義和狹隘經驗主義作風完全清洗掉。

一連是一個比較老的部隊，抗戰前入伍的老戰士約佔全連人數的四分之一，其中還有十幾個經過長征來的老戰士。一九四三年一月整編前，同留守兵團其他一些部隊一樣，也是問題很多，幹部與戰士思想混亂，部隊極不鞏固。整編後，前半年，部隊分散警衛邊防，幹部與戰士都沒有經過整風，又加上比較重的農業生產任務，部隊的政治情況仍然沒有多少改善；降職班排長普遍地不安心，不負責；戰士說怪話，諷刺積極分子；逃亡現象，依然嚴重。下半年，由於調整了領導，把領導方式惡劣又和指導員不團結的連長調走，換上了現任連長熊秋元同志，對不安心工作的班排幹部進行了教育，並作必要的調換；同時，由於六月間在戰士中進行了一次整風教育（當時叫『反小廣播與說怪話運動』，是用整風方式進行的），七月邊區軍事動員時又進行了深入的時事教育（再加上當時政府人員與老百姓熱烈擁軍的情形，曾經深深地感動了幹部與戰士），部隊情緒穩定了，沒有再發生逃亡，秋收任務也順利完成，打下一九四四年工作大進步的基礎。

一九四四年，一連各方面的工作都進步了，艱鉅的生產任務的完成，更是個最大的考驗。他們去年共開生荒一二一六畝，熟地一七九〇畝，雖然糧食遭霜打了，但還收得細糧四五十石，可供全連人馬吃二十九個月零二十七天；種菜八十畝，收九五九七〇斤，可吃二十一個半月；種麻一五〇畝，可榨油二千多斤，吃二十二個多月。工商業生產：倒賣紅利一百三十多萬，山貨二百四十多萬，包工獲工資八十多萬，合計四百五十

餘萬元（此外還自建營房二十餘間，材料都是自己生產的）。全年全部自給開支（伙食雜支等）二百五十多萬；單衣兩套，一百二十多萬；戰士分紅一百多萬元。開荒時兩頭不見太陽，鋤草時沒睡過午覺，秋收打夜工四千多小時。如此艱苦的一年，部隊沒發生什麼大問題，說怪話的現象基本上消滅了，積極分子大批湧現，據調查：一九四三年上半年，全連積極分子僅八人，落後分子則有五十四人，而去年上半年，積極分子增至六十二人，落後分子僅十七人，這次練兵開始時，落後分子已不過四、五人。全連指戰員的情緒，一年來始終是旺盛的，官兵間也表現了空前的團結。

進步的原因雖多，但總的說來，是由於：一方面，去年一月戰士經過了比較深入的整風，政治認識大大的提高了，大家都知道一個革命軍人應該『靠近組織』，應該力求進步，的確，戰士們是變得積極起來了；另一方面，幹部經過整風，特別經過學習譚政同志『關於軍隊政治工作的報告』後，領導作風有了極大的改善，這對於一連工作的進步，有着非常重要的關係。現在的連長熊秋元同志，指導員朱林堯同志，都有着聯系羣衆與實事求是的領導作風，因此他們在工作中能够富於創造性，有主意，有辦法，在旅的政工訓練班中，朱林堯同志曾受獎爲模範指導員之一。

一連的領導方法中有那些值得發揚的呢？

## 新的動員方式

過去接受了任務，進行工作的佈置和動員時，通常就是簡單地開一連串會議，鼓動一番，立即『進入戰鬥』，這在形式上雖是避免採取命令強制，但因事先沒有思想醞釀，沒有很好地使下面提出問題，經過真正羣衆的民主討論，羣衆還沒有自覺地認識這一工作的重要並決心來實現它，就還不能真正做到了羣衆的動員。任何動員，如不能從思想上解決問題，決不能說是好的動員方式；這種不深入的形式主義的老一套的動員方式，是不能真正具備力量的。現在一連不是這樣，在正式開動員大會之前，先作相當長時間的思想醞釀，在思想醞釀過程中，就逐漸暴露了和克服了各色各樣的疑慮、動搖、畏縮的現象，使絕大部分羣衆自覺地接受這一任務，具備完成任務的決心和信心，然後才正式開會動員，進入實際行動。像一連這種新的動員方式，才能够真正解決思想問題，求得認識一致，使領導與羣衆相結合，造成一個自覺的羣衆運動，把工作任務最澈底和最迅速的完成。

拿去年的生產動員說，上山開荒是三月八日，而思想醞釀則從一月開始。

一月十日，馬欄羣英會後，戰鬥英雄張幹成開會回來，就開始拾糞，並在戰士中宣傳延安的幹部們都拾糞，首長們都生產等等消息，有些人也跟着拾起來了。連的同志就

在點名時提出表揚，不久拾糞就發展爲羣衆運動；有些人早操後不洗臉就去拾糞，有些人借着月光在夜裏拾糞，到老鄉家借東西的也捎担糞回來。

這時，指導員又把『解放日報』上的生產消息和『開展大規模生產運動』的社論，都講給大家聽，醞釀生產情緒。

二月二十五日，團開黨代表大會動員生產節約。三月一日，一連的代表曹布金等準備回連，指導員知道戰士們有一種習慣，開會的人回去，總要問一句：『這下吃美了？』就預先告訴代表們，當戰士問這句話的時候，就這樣回答：『吃也吃美了，聽也聽美了！』郝正業班今年要種三百畝地，八連有三個人各種六十畝，五連九連還提出同我們比賽呢……』代表們回來照着指導員的話執行了，就在戰士中起了很大的思想醞釀作用。

曹布金又召集三排的黨員（多是班長）開了個會，宣傳訂計劃；並在下面扯：『今年生產多少地，給養怎樣，組織怎樣，哪些人訂了計劃，誰六十畝，誰三十畝，每個人都訂了計劃。戰士們就問：『你訂多少？』他說：訂三十畝。楊秀山說：『那樣多的地，怎樣能開下？』有的戰士就說：『人家是人，咱們也是人，他開得下，咱們也能開下！』曹布金又繼續解釋：『今年有了去年的生產經驗，老百姓還要幫助我們，我們一定能完成任務！』

醞釀成熟了，就開黨的會議動員，同時發動曹布金等積極分子訂計劃。三月六日，開軍人大會正式動員，會上宣佈曹布金等的個人計劃；跟着，大家都紛紛提出自己的計



劃，這些計劃的總數，超過了連的預定計劃，這時，才宣佈了連的任務；於是，全連捲入生產的熱潮中，第二天，就分別上山了。

再拿練兵動員說，也經過相當長的思想醞釀過程：還在秋收當中，一排長胡文斌從延安開軍事學習模範代表會回來，戰士們包圍他詢問延安開會情形，他就把今年練兵問題宣傳開了。在指導員的指示下，胡排長又在全排介紹去延安學到的經驗，並通過積極分子開始進行練兵準備工作，韓通義、劉占元、郝星發等首先開始投起炸彈來。胡排長又進一步提出『創造紅旗排』的口號，在連隊牆報及『關中報』上發表；連的同志再在點名時加以表揚，於是二、三排也跟着動起來了。醞釀過程中，發現有些人想請假回家過年，有人害怕夜間動作，有人害怕單個教練……；這些，經過班排長談話，積極分子的解釋，都轉變了。百分之八九十的戰士都下決心練兵了，羣衆的積極性提高，開始出現了一些練兵方法上的創造，連的同志又不斷加以鼓勵，練兵熱潮越來越高。思想醞釀已相當成熟了，十二月十日的軍人大會，才正式進行組織上的大動員。

上面說的是一般的動員過程，有時還拿實際行動的示範來加強動員的效果。如鋤草動員時，大部分人認爲每天鋤一畝是很困難的，領導同志便鼓勵了李才華等三個積極分子試鋤，結果，兩個鋤到四畝多，一個鋤到五畝多。於是把大家領到地裏去看，當天點名時就號召大家：『他們一天鋤四五畝，咱們連他們半個人也不頂嗎？』大部分人說：『鋤二畝不成問題，有信心啦！可是少數人還認爲他們鋤的是好地，不能比。李才華不服

氣，第二天找了塊壞地，鋤了三畝多，再也沒有人說話了。

現在，不僅連的幹部，少數班長也開始懂得這個道理：一個號召，必須通過群眾的思想，為群眾所自覺地接受，才能成為羣衆運動，十二班長說：『工作來了，要向全班說明，使大家了解，黑洞洞的就沒法執行！』

## 表揚鼓勵的政策

朱林堯同志說：『我們的工作要多鼓勵、少批評，這在今年工作中起了很大作用。要表揚真正進步的人，那怕是微小的進步。』的確，去年一年，他們是貫徹了這個方針的。

最初，他們還只限於表揚一些突出的同志，如一貫積極的曹布金。以後，只要誰有一點點好處都表揚，缺點則在個別談話時指出。例如：連長和劉占元一起地挖，劉占元拚命的挖，當晚點名時，連長表揚了他；扛標子，別人扛兩次，他扛三次，也表揚了他。這樣不斷的表揚，加上晏志宣韓通義和他的經常談話，劉占元成爲全排一個最積極的同志，秋收中曾一天拔豆子二十餘畝（豆子長的比較稀），練兵醞釀中他第一個開始投彈。又如鋤草時，一般的人鋤八竿子，王文金鋤十二竿子，連長知道了，馬上寫封信，並派人送雞蛋慰問他；青年中又提出『向王文金看齊』。這天的任務，半天就完成

了。張守文生產不積極，但對自己的鋤頭很愛護，連的同志即在點名時表揚他爲全連愛護工具的模範，以後張守文就比較積極起來了。楊伯生是最愛說怪話的老戰士；但他工作還積極，並曾經把烟和鞋送給其他同志，連上表揚了他，『歡迎他全面進步！』夏玉海是個比較落後的新戰士，他的唯一長處就是會娛樂；連上也獎勵了他，並聘他爲俱樂部娛樂委員，他很高興，說：『才來就當上個委員，上級瞧得起咱。』

表揚的方法是上連隊牆報，登『關中報』，點名表揚，開會表揚。請積極分子參加連務會，請勞動英雄吃飯，事實上也有表揚的意義。

三班長晏志宣說：『調走了的那個連長，對犯了錯誤的，動不動就是處罰，關禁閉，劉月德關過九次，他說自己是「禁閉大王」。越關問題越多；今年處罰人少，問題更少，隊伍反而進步了！』

這個道理，甚至非黨積極分子也懂得，王守章說：『對落後分子幫助，找他談話，要先指出他的長處，再對他提出幾個意見。』

除了隨時隨地的發現與表揚進步，以鼓勵廣大羣衆的進取心而外，對培養與宣揚典型他們也進行了一些工作。一連的勞動英雄（也是模範班長）是九班長曹布金，這是個一貫積極的黨員，既能尊重組織，堅決執行任務；又能關心羣衆，替羣衆解決問題。班裏一個戰士的腿給長蟲咬了，他不嫌髒，也不怕毒，用口替他嘔毒；戰士怕夜裏解手，不敢吃飯，他說『不要緊，我背你去』。他很少向戰士說一句重話，對落後戰士是誠心幫

助而不是諷刺，當他們提出向郝正業班比賽的時候，楊秀山害怕自己不成，不願參加，說『郝正業是勞動英雄，怕比不過丟人！』曹布金並不強迫他，只是勸他說：『你不要怕，我們幾個人抬你一個不成問題，大家給你帶上些就行了。』終於楊秀山也同意了。鋤草時，楊秀山鋤不過別人，心裏難受，要求調班，曹布金跟他談：『那個班也有個長長短短，我們不要求你和我們一樣幹嘛！』又找劉志禮（當時還是非黨積極分子）和他談，他再不要求調了。曹布金處處以身作則，有工作自己領頭先幹，自己有缺點便在班務會上作嚴格的自我批評，戰士們感到：『班長有缺點都講，我們還不講？』因此大家都勇於檢討自己。上面指示的任務，他總是召開座談會研究，使大家都有充分的認識，大家提供積極的意見。正因為這樣，他們這個班，生產以來，情緒一直高漲：開荒平均每人六分以上，班長每天一畝多；秋收準備時，他們冒雨取樺樹皮，一天之內，每人完成一担樺皮筐。

對曹布金班，連排均曾有過一些幫助，比如有一次曹布金爲挖地對楊秀山生了氣，聲音大了些，排長就找他談：『他是不對，你不要當面說他，可以黑裏回來找他談，這是領導的方法。』連長政指也曾幾次和他談話，告訴他應如何愛護下面，團結全班，掌握情緒。對曹布金的模範事蹟，也曾寫過通訊，平時則在連隊牆報上，各種會議上和點名時作介紹。曹布金在一連是起了相當作用的。

但如果說，有些連隊的領導，僅僅照顧到一個或幾個英雄與模範，忽略了對多數羣

衆的表揚與鼓勵，以致孤立了英雄或模範，又不能啓發廣大群眾的上進心；一連則是貫徹了表揚鼓勵的方針，使許多中間分子變成積極分子，而對典型的有計劃的、有步驟的宣揚却還做得不夠，以致曹布金同志的模範品質與好的領導方法，還不能在班長與戰士中起着更顯著的帶頭作用。

### 關心與團結老戰士

前面已經說過，一連很有些長征過來的老戰士（包括班長）。論資格，這些同志早就應該提升爲幹部了，他們所以沒有得到提拔，或者是因爲思想上有些毛病，經常犯點小錯誤；或者是因爲學習不努力，能力得不到提高。過去領導上對這些同志的政策上也有缺點，要求過苛，總是批評與責備，尊重信任不夠，教育幫助不夠，表揚與鼓勵更不夠。結果，這些同志中有那麼幾個愈來愈落後，問題發生的更多，有一個時期，甚至發生逃亡。

一連在團的領導下，很好地處理了這一問題。首先連的同志對老戰士有了一個新的看法：這些老戰士，革命十幾年，經過雪山草地，正如他們自己所說的，「沒有功勞也有苦勞！」而且事實上，他們的革命情感，他們對於八路軍的傳統、組織與制度的理解，較之新戰士是要深刻的多，因而組織上對他們的看法就不應和其他戰士完全一樣。

在這種認識下，一連對老戰士採取了關心與團結的方針，注意到適當地提高他們的政治地位，關心他們的身體（由於長期的艱苦的鬥爭生活，老戰士的身體一般都比較弱）。下半年以來，一連曾用老戰士會議的組織形式團結他們，徵詢他們對工作對組織的意見，自己有什麼困難；這些老戰士非常感動，許多人把多年不說的話都傾吐出來了。周一遷說：「精編的時候，我聽見說南方人靠不住，要找北方人，心裏很悲觀！」張少清說：「去年在柳林，文書跟我談話，介紹我入黨，後來又停下了，心裏感覺難過！莫非我又有什麼問題？幹了這多年革命，連個黨也加入不上！」晏志宣說：「過去自己落後，上面也看不到我們，沒有多多幫助教育，自己越幹越悲觀，越悲觀問題越多。上級看見我們，總說是一貫不進步的，聽見這句話就難受！」指導員對這些問題都作了解釋，並且說：「你們是經過長征來的，上級要求特別照顧你們這些老同志，希望大家注意自己的進步，形勢一變化，都要替革命負責，都要成爲幹部……」秋收準備的時候，又請老戰士會餐，指導員和大家猜拳，給大家敬酒；老戰士也都誠懇地檢討自己過去的落後，並且說：「現在上級對我們這樣關心，我們要以完成秋收任務回答上級。」

的確，這些同志去年一年中大部分都轉變了。轉變得最突出的是晏志宣。過去，他是最落後的，在掛子邊駐防時，曾經想脫離革命，曾被通令警告過，一月整風會上，在群眾壓力下，他作了澈底的反省，說要決心轉變：「壞名譽已出去了。今後要換一個好名譽。」整風後，工作確實積極起來了，指導員鼓勵他，提出組織「實際行動委員會」



（這個組織是由各排推選兩人組成的，被推選的多是過去毛病較大而整風後已有初步轉變的人），意即要從自己的實際行動中改造自己並幫助別人。同時，幫助他在群眾中樹立信仰，如新戰士趙漢臣沒有麻做鞋，告訴晏志宣，晏志宣反映上去，連部就發給他麻，於是戰士們感到晏志宣確能幫助他們解決問題，因此誰有什麼困難，有什麼意見，都肯找他談；而晏志宣自己的工作熱情也就更加增高了，遠在生產動員之前，他就訂出了生產計劃，自開荒至播種期間，他幾乎和一排的每個戰士都談過話。他對王松坡（老戰士）談話，就說自己如何轉變的，進步有什麼好處；對郝星發（新）就談八路軍的英雄故事；一班長和三、四班長不團結，他和一班長（當時他還是一班的戰士）談，就首先彙報自己的工作與缺點，問班長對自己有什麼指示；然後說：『我向班長提供一點意見：班長和班長不團結，就不好教育戰士，團結下面，而且下面會瞧不起我們，下面發生問題怎麼能解決？』班長愉快地接受了他的意見，在他的周圍，團結了韓通義（老）郝星發、劉占元和王文金（新）這些積極分子；他們又分別在自己班裏帶動了一些中間分子，勸說和幫助落後的同志，比如韓通義就曾經這樣對王文金說過：『光咱一個人不能進步，我幫助你，你再幫助別人，一個幫助一個，一班人就好了。』晏志宣在五月間被提升為三班班長，在練兵中，又提出『創造紅旗班』的口號，自己拿出一萬元獎勵模範射手，在射擊測驗中，三班全班都命中環靶。其他老戰士的轉變雖不如晏志宣突出，但大都能埋頭苦幹，推動了連隊的工作。

## 群眾性的競賽和鼓動

在一連，革命競賽廣泛地開展，班與班、個人與個人挑戰，作用很大。在全部生產過程中，開荒、播種、鋤草、秋收，成爲競賽的自然段落；每個段落的末尾，大都開一個會，會一次餐，搞搞娛樂，在會上總結工作，表揚模範，給戰士們很大鼓勵。競賽過程中的組織工作主要是通過『生產競賽代表會』，這個會是由各班選出的競賽代表所組成的。代表不僅反映競賽進行情形，並且起着推動競賽的作用；有一次，二排的代表到三排一看，看見人家的情緒那樣高，回來以後，天黑了還挑了好幾担麻子，刺激了二排的生產情緒。

競賽的方式是多樣的：有在一定時期一定條件的各班排正式競賽，如上面所講的；也有臨時組織的青年和成年比賽，如二排曾經組織志願青年隊（不限制年齡）和成年隊比賽，比賽前他們的開荒速度，每天平均僅三分多，比賽後青年挖到四·八七分，成年三·八五分；更普遍的情形是用隨時隨地比賽的辦法推動落後分子——大部分黨員和積極分子都懂得這個法子。譬如在練兵中，新戰士包石德情緒不高，早上不願起來，谷益興就常找他比賽，包石德比不過他，他就說：『我跪投和你立投比！』包石德說：『好！你投四十米，我也投四十米。』以後每天早晨，他起得比誰都早，總是鷄叫就起來投

彈，這樣的例子是很多的。

除了競賽而外，平時的鼓動工作做得很好，戰士們都說：朱指導員會鼓動，從開荒開始，他們就把各個生產地區編爲『戰區』，如東南戰場第一前綫，第二前綫等稱號；第一排稱爲『奔襲隊』，第二排爲『掃蕩隊』，第三排爲『閃擊隊』，後來，二、三排下山幫助一排種包穀時，稱爲『平川增援隊』。開荒時，一天挖一畝以上叫做『捉俘虜』，捉到了『俘虜』的獎紙烟一包；晚上把樹根帶回，叫做帶回『勝利品』。鋤草動員時，指導員說：『現在我們的好朋友被敵人包圍了，需要我們去援助，你們說，我們的好朋友是誰？』有的說是蘇聯，有的說是友軍。指導員說：『都不是，你們不吃飯行不行？』大家說：『不行。』指導員說：『現在是替我們的包穀解圍呀！替穀子解圍呀！我們的朋友是包穀，是穀子，草是我們的敵人，我們要消滅他！』說的大家都笑了。

一連的鼓動工作表現爲羣衆性的活動——自連的幹部以至積極分子都很注意這個工作，許多鼓動口號往往是自發的。譬如指導員到三排報告時事，說到『布袋戰』，戰士們兩面一包圍，中間丟下關紀五一塊，就有人喊：『誰留在布袋裏？』有人回答：『關紀五。』『悶氣怎麼辦？』『衝出來！』大家一動手就挖完了。講到蘇聯快打到新國界了，下面就有人喊：『打到新國界！』大家一齊衝向山頭。有時，個別落後分子也參加了鼓動工作：在徐家梁挖地時，指導員讀報，陳三元（落後新戰士）喊口號：『衝呀，把敵人消滅！』同時，爲了照顧落後分子的情緒，也常常鼓動他們去喊叫別人，三排就

是這樣對待張忠應的：有時看見那個班長落在後面，便發動張忠應喊，使他覺得：正副班長也能喊，並不是特別對付他的（他生產落後，被人家喊的時候多一些）。

此外，生產中的娛樂工作，如果做得恰合時宜（就是說：不要增加戰士的疲勞）也可以給羣衆很大鼓動，一連在生產中曾組織了幾次晚會，都在戰士的腦子裏留下深刻的印象。一個叫做『團結晚會』，那是因爲開荒不久便發現新戰士情緒不高（他們剛到連上就開荒，未經過很好的動員），就開了這麼一個晚會，號召新老互相團結；老的幫助新的，完成生產任務；在這個會上，好幾個新戰士講了話，許多新戰士也提出自己的生產計劃；這天不僅有娛樂，並且會了餐。開荒快結束及進入播種的時候，二排和一排變工幫助三排，三排呼口號，熱烈的歡迎他們，開了個『互助晚會』。後來，二三排下山去幫助一排，他們在徐家梁遭遇了，就開了個『遭遇晚會』。三排編的節目，唱一排怎麼好，二排怎麼好，連首長領導如何好，借了老百姓的鑼鼓，一直打到余家溝。鋤草時，他們組織了啦啦隊，滿山吹號子。而給予戰士的印象最深的要算秋收前的『嚐新會』，這事實上也是秋收動員的一個最好的方式。白天，他們展覽了自己種的黃瓜、西瓜、白菜、豆莢、蘿蔔、辣子、南瓜、洋芋、大烟葉、包谷、黃豆……會餐時，除了肉和豆腐粉條外，各種各樣自己種的菜都嚐到了；勞動英雄還和團政委一塊兒吃；晚會上也是歌頌英雄與模範；最後，各班還討論了：『這些東西怎麼來的？』『不生產能不能吃到？』這個會的動員與鼓動作用很大（提議組織這次會的，主要還是該團政委王赤軍

同志)。

在這樣廣泛開展的革命競賽與羣衆性的鼓動之下，大部分中間分子和一部分落後分子都被帶上前去了，常常形成如火如荼的羣衆運動，這是一連工作的一個突出的特點。但這裏要附帶指出的是：一連還缺乏細膩的貫徹的思想教育，缺乏對落後分子的精細的改造工作。雖然也進行了一些，比如給新戰士周海廷（安徽人）讀新四軍在安徽修水利的消息；給老戰士讀朱老漢參加八路軍（因為有些老戰士有退伍思想）；指導員也不時的給戰士們報告些時事，激勵戰士的上進心。然而，這個工作，在一連，是做得不夠經常與貫徹的。

### 辦法是從羣衆中來的

一連的幹部很尊重羣衆的意見，他們的計劃不是『閉門造車』，單憑腦子想出來的：當計劃個人生產時，他們會召開生產研究會，吸收積極分子參加，匯集大家的意見，然後訂成計劃。打窖洞前，也開過活動分子會。鋤草時曾訪問老鄉，並召集班排幹部和有生產經驗的戰士討論，將可能達到的最高記錄與最低記錄平均一下，才訂出包谷一天鋤二畝、穀子一天鋤一畝二的計劃。這樣子，領導者便能通過這些骨幹與廣大羣衆連結起來，使每個計劃都能合乎實際，能為廣大羣衆所接受，並堅決地完成，而不致

流於空談，這是一連『實事求是』作風的一個表現。

其次，他們能按照實際需要，採用或改變某種組織形式或工作方式。譬如開荒的組織，他們開始是集中挖，以班排爲單位平均計算每人成績，勞動好的隨便在平均數上加上一分半分；不久便發現這樣不能發揮羣衆積極性，就改爲每人分開量。秋收時，開始分成五人一組，四人割，一人捆；後來發現這樣太慢了，改變爲全排一起割，只三個人捆，捆的人省了，雖然浪費大些，但當時如不這樣，就不可能按時完成秋收，也許部分糧食會要爛在地裏。同時，他們還採納了積極分子的意見，組織了打掃隊，打掃沒有割淨的糧食。又，秋收時雨量特別多，不便打場，有些單位是等天晴晒乾了再打，但場剛乾，雨又下來了；一連採取用乾草燒場的辦法，搶碾，結果，有的連爛掉了糧食，他們沒有。開荒時，陳三元挖了快到一個月，才挖了五畝多地，他對指導員說：『指導員，我恐怕完不成任務。』指導員說：『那沒有什麼，挖多少算多少，只要你努力了力就行。』三排的高榮兔恐怕完不成二十二畝荒地的計劃，急的哭了。根據這個情況，指導員便和積極分子商議，組織『突擊後援組』，全體參加，先幫這些體弱的人完成計劃，以後他們再慢慢挖着還，提高了這些同志的情緒。



## 發生問題迅速解決

『人上一百，形形色色。』在一個連隊裏，要求大小問題都不發生，是困難的和苛求的，問題在於：當任何問題發生的時候，領導上應該迅速恰當的處理，不應該採取諱疾忌醫或以拖了之的辦法。

在個人生產發動起來以後，發生了些偏向：這個班有斧子不借給那個班，那個班有繩子不借給這個班；在建設營房時，有的班在午睡時間去割草，回來的時候，人家打了好幾板牆了；或是在公家生產時說有病，回來砍劈柴，引起其他班不滿。連部知道了，一方面規定：凡是在公家生產時間搞個人生產的，不給錢，並號召大家先公後私；一方面就叫各班開團結會，開了三晚，各班檢討自己的不對，提出在秋收中要互相幫助，由於這次檢討大大地提高了秋收的效率。又如關於培養典型班的問題；開荒挖地時曹布金班是混在大家一起挖的，播種的時候，上面指示，叫專門分出一塊好地給典型班，而他們種不了的時候，排上又幫助了他們，鋤草秋收時也是混着的，但最後算成績時却要單獨算他們的成績（平均每畝收四斗七，其他的地都只能收兩三斗）。這件事顯然是難令人心服的。他們的處理辦法是一方面執行上級指示，同時召集三排全排座談，讓大家對這件事發表意見。大多數人說：『人家挖地本來是挖的多，種也種的好，這樣算可

以。」曹布金從勞動英雄大會回家以後，又把東西分給大家，說這功勞是大家的，不是他的。因此，其他戰士都沒什麼意見。還有一次，新戰士熊昌禮把煙袋丟在地裏，向副班長請了假去尋，班長不知道，一看熊昌禮不在，不問情由，拿起槍就追（不久前這班跑過兩個新戰士，班長着慌了），熊昌禮從地裏回來，知道了，很難過。指導員就叫班長在排務會上承認錯誤，說熊昌禮工作很好，是自己一時想的不對；連幹部又跟熊一再解釋。新戰士反映：『八路軍到底不同，錯了就承認。』又有一次，班長王海山叫新戰士全金保到自己這邊挖草煙地，他說：『在哪邊還不是一樣。班長大發脾氣：『叫你們在那邊挖就在那邊挖，沒有你們說話的權利！要是在國民黨軍隊裏，非打死你不成！』』政指即召集新戰士開會解釋，批評王海山，以平復新戰士的不滿。諸如此類的例子很多。總之，發現了大小問題，絕不拖延，一定迅速設法解決，這是一連的一個好的作風。

### 幫助戰士建立了家務

關心戰士的給養，關心病號，這在陝甘寧邊區部隊說來，是一個比較普遍的進步。一連亦是如此，去年一年，他們經常保持到每人六錢鹽，五錢油，每月二斤半至三斤肉。秋收時，沒有肉吃，上士管理員出去買不回豬來，指導員親自出去買回兩個豬。開荒時，曾經有一次，指導員自己炒菜，做好飯，親自送到地裏；連長在山下，一面看磨

房推包谷，一面燒開水，給戰士們以很大感動。播種時，新戰士巨有仁病了，指導員給弄的雞蛋、黃酒。戰士說：『國民黨那裏當兵的病了不管死活，八路軍不光下面愛護，連首長也這樣愛護！』當營部還沒有成立病員休養所的時候，一連組織了休養所，專派通訊員照顧病員，一天吃一頓麵，大米掛麵也有吃，指導員還天天督促他們吃藥。

但一連對戰士的關心，更重要的是爲戰士建立了家務，現在幾乎每個戰士都在軍人合作社裏有成萬元的存款。去年一年，他們不僅在公家生產方面完成了龐大的數字，而戰士的個人生產也被當做一個重要任務而加以組織領導。在一月份，他們根據當時物價估計：每人全年必需品約值一萬七千元，於是召集對生產有經驗的班長和戰士，研究完成自給的辦法，通過積極分子發動大家訂個人生產計劃，以後按月公佈各班個人生產成績。個人生產方面，一月份偏重於倒賣與打毛衣毛襪，嗣後即轉到以山貨生產（砍椽、砍檣、拉板）爲主。爲了不妨礙公家生產，個人生產時間多利用下雪下雨天，對於農業生產任務較重無法進行個人生產的班排，連部會特別給他們幾天時間搞個人生產，他們的口號是『公私兼顧』和更多的『照顧窮人』（意即個人生產較差的）。山貨賣出以後，立即進行分紅，第一期是在一二月，第二期七月，第三期九月，戰士共分得一百餘萬元。新戰士王文金說：『指導員幾晚沒有睡覺，幾分幾厘都算出來，把錢分給大家。』這給戰士的生產情緒以很大的刺激：許多人每天天不亮就上山，開早飯時就砍了幾根椽，晚上很晚回來，還點起火把刮皮。

戰士們分的紅，經過動員解釋，大部分都入了軍人合作社，一部分則解決了急迫需要的草煙和羊毛等問題。我們曾問過一個新戰士夏玉海有什麼困難沒有？他笑嘻嘻地回答道：『我生活上啥也不缺。今年個人生產一萬多元，稱了二千元羊毛，韓通義幫我打了一雙襪子，一雙手套，買了二千多元草煙，現在還剩下有一斤；入合作社原來是五十股，下半年連紅利轉成了一百股（一萬元），到陽曆年分下紅，又有錢花了。』

因為幹部關心戰士這樣週到，戰士們自發地展開了好幾次擁幹運動。最早是三排：指導員在山上病了，他們給指導員送雞蛋；秋收中賣椽子的錢分了紅，他們自動地湊了一萬一千元，要送給連首長（還寫了一封信），連部無論如何不收，說：『大家分紅分的少，給自己解決困難吧！』排長回去，問大家這錢怎辦？大家說：『排長先存下，這回不要，下回再說。』秋收完畢後，一排又有許多戰士請四班長做代表送東西給連首長，說：『今年要不是連首長領導得好，咱們不會進步這樣快。』二排全體也給連部送了些東西，戰士蘇吉玉說：『上面往下面看，下面當然要往上看呵！』

許多戰士都不願調離一連，還有個別戰士臨走的時候流淚。一個新戰士說：『這個親愛勁兒，我在這裏當個兵，比國民黨隊伍裏當個排長都光榮！』