

这个巡视员的领导方式好不好？

（一九三三年七月五日）

农业工人工会〔1〕有一个很努力工作的巡视员，他的工作优点是能够深入到支部中去。这是一个很好的同志，但是，他的领导方式十分呆板，不会具体活泼地领导。现在经过全总执行局会议的讨论，我想，这个同志在下次巡视工作中，一定会得到很好的成绩。

这个同志不久以前到某县去巡视，在某区召集区的农业工人工会支部长联席会。这个区有八个支部，但那天只到了五个支部长。会议开始了，“上级参加人”（那个巡视员）作报告。他在报告中说了七件工作，要各支部去做，同时要各支部长发表意见。他说的七件工作是：（一）加紧查田运动〔2〕。（二）扩大工人师〔3〕；（三）经济动员，退还公债，退还谷票〔4〕。（四）发展农具生产合作社；（五）组织犁牛站〔5〕；（六）发展农业工人工会组织，

* 本文原载中国共产党苏区中央局机关报《斗争》第十八期，收入《陈云文选》时略有删节。陈云同志当时在中央革命根据地担任全国总工会苏区执行局党团书记。

健全支部；（七）统一工会经费收支。他的报告作完了，进行讨论，但是发言的很少。后来工人发言了，说：“我们粮食很困难 现在没有饭吃。”照中央政府〔6〕规定，工人可以免缴土地税，但是我们这里区政府还是要我们缴土地税，这件事情请上级想想办法。”我们的巡视员对于工人提出的两个问题，没有要他们去讨论。结果大家空空洞洞地讨论了巡视员的报告。最后，巡视员提出要求各支部承认扩大红军多少名，各支部长承认了一两名，会议就此结束。

第二次，在城市的杂货工会支部和杀猪工会支部全体会员的联席会议上，他又作了报告：（一）过去经济斗争中的错误，或“左”或右；（二）停止向雇主强迫介绍失业工人；（三）取消参加工会工作人员和政府工作人员的长期工资。在他这个报告之后，城市工人可不同了，不客气地向他“开炮”。工人说：“停止强迫介绍，老板不会主动请工人，工人大家要失业，长期工资取消了，工人家里没有饭吃。”他们很爽快地反对了这个报告。这个大会毫无结果而散。

这种领导方式，我想不仅这个同志如此，许多做领导工作的同志常常也是如此的。但是，这是很不好的领导方式。这样的方式妨碍工人的积极性，不能推动支部工作，而且会使工人对工会领导产生不满意，影响到这个支部的健全和巩固。这种领导方式的错误在哪里呢？

一、出席会议以前毫无准备。

这个巡视员在区的支部长联席会议上作了关于七件工作的报告，但工人感觉到都没有他们目前没饭吃、割禾以后缴土地税那样的事重要。因此，对他的报告就毫无兴趣。这就告诉了我们，这个巡视员在参加会议以前，应该先找区工会的常驻人员或者个别支部长来谈一谈，问问工人有些什么要求。了解了这些要求以后，自己想一想，再与他们商量一下，如何才能找到满足这些要求的办法。准备好了，到会上首先提出工人的要求，或者把工人的要求放在自己报告的中间讲一讲。如果这样做了，工人一定很高兴，很愿意讨论自己的要求，讨论巡视员的整个报告。经过这样的会议，可以推动支部在农民群众中间的工作。

在城市的杂货工会支部和杀猪工会支部的大会上，这个巡视员同样是事前没有了解群众的情绪和要求，没有准备好用什么方法去解决工人的困难。最奇怪的是，连他自己对于斗争错误的实质和克服“左”倾的方法都没有了解，所以到了工人反对他的报告时，只有目瞪口呆，或者就蛮不讲理地下“命令”。事实证明，这种领导方式是不能推动工作的。

二、在支部会议上提出一大批工作。

这是工作中的大忌。如果在支部会议上，也像对上级领导机关的干部一样，提出七八件工作，不分轻重，不

分先后，这会使支部同志感觉头痛，不知做哪件工作好，从哪件做起好。他们会说“能力不够做不到”，实际上是拒绝工作。或者说“你们是外来人，不了解我们的实际情况和困难，只会打官话”。他们在上级参加人的严厉督促之下，觉得回答“不愿做”不好，只好说“去做做看”。工人说“去做做看”，究竟在会议以后做不做，我想不会做的。不说拒绝的话，而说“做做看”，只是为了敷衍上级的“面子”。这是不是工人不愿做工作，应该骂他们“右倾机会主义”呢？这丝毫不是工人不好，而是我们的领导方法不好。如果你要工人做七件工作，工人在会议以后一件也不做，这非没有什么用处，而且会对我们的领导不大信任，你下次要他来开会，他就有些不高兴，要推三阻四了。

三、没有从工人最高兴的工作做起。

召开会议，应该事前了解工人当时的要求，提出工人迫切要解决的问题。假使已经作了报告，而工人感觉没有兴趣，他们提出了自己的两个问题——没饭吃，要求免土地税，这时，领导同志应该“见风转舵”，先发动大家讨论这两个问题。因为粮食眼前已经缺乏了，秋收快到了，土地税是迫在眼前的事，他们一定能在讨论中发表许多意见。到那时，就可以提出发动有多余谷子的农民来互助，暂时借出，秋收归还；或者发动群众，同苏维埃政府^[7]一起，要富农捐谷子，来救济缺乏粮食的

工人、农民。只要能做到这个程度，那我们就可以再向工人提出，应该联系完成上级提出的那几个任务。同时向群众说明，只有苏维埃政权巩固和发展了，才能根本解放工农。如果巡视员这样领导那个支部长联席会，我想有许多工作是可以完成的。

提出群众迫切要求解决的问题，这是一个关键。这好比锁着的两扇大门，我们要进屋子去，一定要个钥匙来开那把铁锁。这个钥匙就是拿住工人愿意做的那个工作做起，而不是呆板地照我们自己所想的去做。因为只有工人愿意做，从他们需要做的工作做起，才能把他们推动起来。只要他们积极起来工作了，加上我们及时地活泼地领导，许多任务都可以逐渐完成。所以，我们要善于找到提高群众积极性的环子，抓住这个环子来推动支部工作，推动全盘工作。领导的艺术在于了解群众的心理，甚至一个会议的议事日程的排列，哪个先，哪个后，都有很大关系。

四、缺少具体的方法，把握不住群众的情绪。

在会议上讨论扩大红军，只要支部承认多少人，这是没有意义的。因为他们感觉有困难，是看上级“面子”而承认扩大的。如果遇到这种情形，领导会议的同志应该告诉他们工作的方法，要他们首先去找工人、农民中平常积极工作或者愿意当红军的人谈话，以及谈话的内容应该怎样，并且告诉他们去动员愿意当红军的人

在群众大会上自动报名，作广大的鼓动。这种方法不是一般的粗糙的领导，而是具体的细心的领导。这样，一定可以推动支部的工作而获得成效。

同时，还要告诉他们，这些方法在某种情形之下可能遇到困难，也不要失望。如果某种工作进行得很顺利，那时我们就要告诉他们，某种困难需得预防，不要忽略，要准备克服这种困难。只有把握住支部同志每一时期工作上发生的各种“失望”和“忽略”的情绪，给以预先的具体的领导，才能使支部同志团结在我们的领导之下，相信我们的领导，而使工作得到推动。这样，就会锻炼出大批细心的有毅力的新的工作干部。

最后，我郑重声明，那个巡视员是一个很好的工人干部。我这些批评只要正确，他一定能够接受并用到下一次巡视的实际工作上去。

我写了这些文章，希望大家来参加关于“领导方式”的讨论，把个人的好的坏的经验统统写出来，增加我们自己的工作能力。支部的领导方式是做好工作的关键，有了正确的决议案还不够，要把正确的决议运用到群众中去，成为对实际工作的指导，还必须经过一种灵巧的工作方法和艺术的领导方式。

注 释

〔1〕农业工人工会即中国农业工人工会，是当时中华全国总工会苏区中

央执行局领导下的一个工会组织。一九三三年四月在江西瑞金成立。

〔2〕查田运动是一九三三年六月中央革命根据地在分配土地后开展的一次群众运动。

〔3〕工人师是一九三三年三月第四次反“围剿”胜利以后，中央革命根据地在扩大红军的动员中，中华全国总工会苏区中央执行局组织的工人武装队伍。这年八月一日，工人师正式组成，整师加入中国工农红军，被编为中央警卫师。

〔4〕谷票是一九三三年三月一日起在中央革命根据地开展的借谷供给红军的运动中，中华苏维埃共和国临时中央政府财政人民委员部印发的借谷票。退还谷票就是把借谷票退还给政府，不再要政府归还谷子。

〔5〕犁牛站也称犁牛合作社，是第二次国内革命战争时期，中央革命根据地的农民为解决耕牛、农具缺乏的困难，按照自愿和互利原则成立的一种农业劳动互助组织。

〔6〕这里所说的中央政府，指一九三一年十一月在江西瑞金成立的中华苏维埃共和国临时中央政府，也称中央工农民主政府。

〔7〕苏维埃是俄文 Совет 的音译，意即会议或代表会议。它是俄国十月革命后国家权力机关的名称。第二次国内革命战争时期，中国共产党在各地建立的革命政权也称苏维埃政权或苏维埃政府，它所管辖的地区称苏维埃区域，简称苏区。这个历史时期也称苏维埃时期。

论 干 部 政 策^{*}

（一九三八年九月）

干部政策，拿俗话来讲，就是用人之道。为何要讲这个问题呢？因为同学们要到敌人占领的后方去工作，不单是当一个游击队员，而且要当干部，当领导者，而用人之道对于领导工作是非常重要的。有一句这样的话：“干部决定一切。^{〔1〕}这是通用于全世界的，不但外国通用，中国也通用；不但共产党通用，其他政党也通用。

可惜得很，中国共产党在过去十年斗争中，干部损失了十几万，没有陕北根据地的话，连现在这一点干部也保存不了。全中国一千八百多个县，假如每个县能够保存三个党员，我们党开展工作的力量就大得多了。

我现在来讲干部政策，只想用十二个字，分成四个问题来解释：第一，了解人；第二，气量大；第三，用得好；第四，爱护人。

这是陈云同志在延安抗日军政大学的讲演。当时他担任中共中央组织部部长。

先讲第一点：了解人。

了解人，要了解得彻底，不是容易的事情，严格地讲是很难的。就拿我们共产党来讲，是不是每个党员都了解人呢？我看还是做得不够的。最近就发现有两种毛病：第一种毛病是用一只眼睛看人，只看人家一面，不看全面，不能面面都看到；第二种毛病是只看到这个人今天干了什么，没有看到他以前干些什么，只看到他本领的高低，没有看到他本质的好坏。

只看到坏，不看到好，或者只看到好，不看到坏，这两种看法；哪一种多？一般地说，我们有些同志总是看坏的多，看好的少。有什么证据呢？如分配干部时，往往听到许多不好的话，说这个家伙自高自大，那个家伙懦弱无能，要不然，就说这个人背景复杂等等。

自高自大当然不好，是坏的，但是这种看法往往包含片面性。我们要进一步地看，每一个坏处同时也常有它的好处。这个人自高自大，但是做起事来有自信心，这种人多少有点才能，因为他起码总有点本领才敢自高自大。对这种人，我们就要用他的好处，避免他的坏处。假如你指定一个范围，告诉他正确的方向，让他尽量地去发展，他是可以做出成绩来的。对这种人，给他不十分重要的工作，使他放胆做去，发挥他的长处，在工作的过程中间，随着经验的增加，他的弱点就可以慢慢克服。经验的积累和弱点的克服是分不开的。

懦弱无能当然也不好，可是其中也有它的好处，好处是小心谨慎。因为他能力不大，所以特别唯谨唯慎。这种人不能做大刀阔斧的事，但是可以担任小心谨慎的工作，例如做机要、做调查统计等等工作。我不赞成懦弱无能，但是这种人有他的好处，我们可以用他好的一方面，小心谨慎的一方面。

再来讲背景复杂的问题。当我们发展党员的时候，凡是会说话的，有胡子的，懂得各党各派情形的，就以为他背景复杂，不敢吸收。然而这种人在社会上常常是比较有经验的，他们了解许多问题，只要他们真正信仰共产主义，而且现在愿意参加到无产阶级队伍里来，一同革命，一同前进，这又有什么不可以呢？拿我自己来说，我的背景就非常复杂。我先是相信吴佩孚〔2〕的，后来相信国家主义〔3〕，后来又相信三民主义，最后才相信共产主义，因为经过比较，认识到共产主义是最好的主义。我们说这种人复杂是复杂的，但他从自己的经验中真正了解共产主义，本质也是纯洁的。青年是纯洁的，但纯洁的不仅仅是青年，老头子也可以是很纯洁的。

从上面所说的看来，一个人的长处里同时也包括某些缺点，短处里同时也含着某些优点。用人就是用他的长处，使他的长处得到发展，短处得到克服。天下没有一个人是毫无长处、毫无优点的，也没有一个人是毫无短处、毫无缺点的，所以我们说，在革命队伍里，无一

人不可用。

第二种毛病是，了解人的时候，只看他的今天，不看他的昨天，或者只看过去，不看现在；只看见功不看见过，或者只看见过不看见功；只看见今天的好，不看见昨天的坏，或者只看见今天的坏，不看见昨天的好。这样就往往对于干部不能有根本的估计。这种毛病表现在什么地方呢？表现在随便提上来，随便放下去。我们共产党中也有过这种情形：今天这个干部表现得好一点，就把他一抬抬上了天，同一干部明天表现得坏一点，就把他一打打到了地下去。你们看见过老百姓盖房子打桩，一上一下。使用干部不能也像打桩子一样，今天看他好，便把他提得高高的，明天看他做得不够，便把他打下去，后天又把他提起来，再后又打下去。这种一上一下打桩式的用人是不对的。造房子打桩愈多愈好，如果对干部也这样来几次，我说顶多只要三次，这个干部就算断送完了，因为他的自信力早已失掉，再也不敢做工作了。过去我们在江西苏区工作的时候，有一个毛泽覃同志，是毛主席的弟弟，人家说他犯了一个错误，要不得，便认为这个人不能用。后来扩大红军需要人工作，于是派他到一个区域去，结果不但完成了任务，并且还大大地超过，成绩非常好。他回来的时候，许多人又把他抬高起来，调他到闽赣边界的游击区去工作。隔了几个月，因为他说了几句似乎有些近于右倾机会主义的话，正在这

那个时候，恰巧又派他去扩大红军，没有取得很好的成绩，于是又都说他不能用了。大家都不要这个人，送到这里拒绝，送到那里拒绝。一个这样的同志，竟会到处无人要，连饭都几乎吃不成了。后来红军退出江西的时候，他在战斗中勇敢地牺牲了，为着革命流了最后的一滴血。所以，我们看人不要只看一时，只看一面。对于一个人没有根本的估计，用人就会造成很大的错误。

这就是今天我要讲的了解人的问题。

再讲第二点：气量大。

用人要气量大。何以要讲这个问题？现在时代变更了。一九三八年与一九二八年有何不同？卢沟桥事变以前与卢沟桥事变以后有何不同？我说今天许多人归向了共产党，天下英雄豪杰云集延安。我记得一九三二年在上海开办一个学校，训练工人干部，只讲六天，学生也只有六个。今天我们抗大〔4〕就有几千个学生，再加上陕公〔5〕、鲁艺〔6〕、党校〔7〕，在延安就有一万多个学生。一万个跟六个比一比，相差多少？所以我说十年以来，人心大变，不管男女老少，都不怕艰苦，不远千里而来延安。抗大在武汉登报申明不招生了，一点没有用，仍旧是络绎不绝地来，没有汽车用两条腿走，男男女女从几千里外都来了。主要是革命青年，也有大学教授，有工程师，有一个七十五岁的老头子也来了。西北旅社住的什么人都有，各党各派，新闻记者，还有青年组织的参

观团，等等。这些人不见得是在外面没有饭吃，要到延安来吃小米。从这种情况看来，复杂是复杂的，但是到底是复杂好还是简单好呢？从前办学校只有六个学生，倒很简单。今天各种各色的人都有，复杂得很。我看要干大事情，就免不了要遇到复杂情况。将来领导全国的时候，情况会更加复杂。只有几个人，不要发展，才简单，但是革命一定不会成功。共产党是先锋队，要领导广大的后备军，要与广大群众打成一片，它周围必然是复杂的。今天只有抗大、陕公的同志去和敌人搏斗还不会成功，要团结更多的同志和广大的群众。干革命如果怕复杂，便会愈弄愈复杂，不怕复杂，革命就好办。

孙中山先生是一个伟大的人物，辛亥革命武昌起义，几天之内全国就有十几个省起来响应。何以孙中山先生能够得到成功呢？原因之一就是气量大，什么红枪会、哥老会、三教九流的人他都要，不论党派成分，各种人都要，所以能作大事。我们也必须善于用人，只要这个人有一技之长，就要用，只有这样，才能成大事。我们能不能说只有共产党员才是了不得的人才呢？不见得。社会上的人才不知有多少，许多人都不是共产党员。所以我们要有的气量，善用各种人才。单枪匹马，革命到底是干不成功的。

同志们毕业后到敌人占领区域，到敌人的后方去工作，在那些地方用人，更要有大的气量。那里有许多从

大城市避难出来的人才，躲在田野山里。你代表民族和劳动人民的利益，组织游击队，只要干得好，包管躲着的人会出来归向你。那些学者、艺术家、科学家、政治家、经济家、假装成农民的，这时候都露出真面目，投奔到你的地方，这些都是很有用的人才。山东有一处地方，只去了几个共产党员和一个八路军干部，号召老百姓抗日，一下就来了几千人，现在已经有一万人了。

现在讲第三点：用得好。

要有什么方法用人才才能用得好呢？我想没有旁的道理，只要是在你领导下的人都很高兴工作，都很积极工作，能够这样，工作就一定会做得好。任何工作都是一样，你们以后做地方工作，军队工作，或者党的工作，要使每一个人都很负责，都很积极努力，都很高兴，就一定会把工作做得很好。就怕在你领导下面，常常发生这样那样的问题，如不安心，请求调动工作，等等。一个同志如果工作合适，能发挥所长，是绝对不会请求调动工作的。他要求调动，说明他已经不能安心工作。如果常常出现这种情况，根本的原因就是领导得不好。那末，要怎样领导才能使干部高兴地安心地工作呢？只有一条，就是上级要信任下级，下级也信任上级，上下互相信任。对领导人来说，一定要做到让下级敢于说话，敢于做事。有许多下级干部，把意见放在心里不讲出来，表面上看起来好像很服从，开会的时候你问他：“同意不同意呀？”

他说：“同意呵！”“同意的举手呀！”他举手。然而，实际上问题并没有解决。所以一定要使下级敢说话，同时还要使下级敢做事，就是做错了也不要紧。如果这个下级既敢说话，又敢做事，他就一定会积极起来。

不敢说话为什么不好呢？举例来说，如果有人有某些不同的意见，又不敢说，而议案已经表决通过，这些决议案在执行的时候，就不能发生很好的效力。所以宁可争论，不要形式上的一致通过。

用什么方法使别人敢说话呢？有几点需要注意的。

第一，领导者的态度要好。如果在一个领导机关里，一个领导者别人见了他就不敢说话，事情怎么能办得好？如果大家都喜欢亲近他，都爱和他说话，这个领导者一定很能团结人。如果一个领导者架子搭得很大，面孔死板板的像阎王那么可怕，一定没有人去接近他，即使和他讲话，十句话也要忘记八句。其实，领导者又何必装出很凶很庄严的样子呢？同志们也许要问我，领导者的好坏是从政治上来看的，为什么要看面孔呢？但是很多人都要看面孔，不要说别的，就是共产党员中间也有这种习惯，所以领导者必须注意这个问题。

还有，开会的方式不要刻板。开会时尽可让到会者随便、热烈的争论。规规矩矩请他们一个一个发表意见，很可能有的人就不会说出自己的意见，因为有人常常不敢在严肃的场面中间说话。

总而言之，如果下级敢说话，有话就讲，这就是好的现象，就证明了你们领导得好，因为他们觉得说错了也不要紧。

第二，少戴大帽子。比如，有一个人说错了几句话，你就对他来一顿批评，不是说他是“左”倾空谈主义，便是讲他有右倾机会主义的嫌疑。如果随便给人家戴上这类大而无当的帽子，一个人头上戴上三四顶，恐怕就“差不多”了，不能工作了。

有一些人，专门把任何问题都提到原则的高度。比如，某个同志犯了一些小错误，他就说人家犯错误的根源是由于政治上的动摇。小的错误能说是因为政治上的动摇吗？把每个问题都提到原则高度是不对的，这种机械的了解十分危险。因为这是一件比较严重的事，我可以说几个故事给大家听。从前有一个女同志，她把自己的一把剪刀放在枕头下面，后来大家把它检查出来了，就推论说：“大概是她不愿拿出来给人家用吧？”于是下了个结论，批评她是“个人主义”。个人主义与我们共产主义是多么的不相容！又有一个同志在吃饭的时候吃菜吃得很多，向来是吃菜“打冲锋”，另一个同志就批评他是自私自利。假如这个同志是共产党员的话，凭着自私自利这四个字，就得考虑他的党籍问题了。还有一个例子，陕北公学有一个学生，丢了一把洋刀，据说这是一件纪念品，所以他心里很不好过。一个同志见了他那种样子，

问他什么缘故，他就说因为一把刀子丢了，于是这个同志就批评他“没有牺牲精神”，说是一个革命者连性命都要敢于牺牲，难道一把小刀还不能牺牲？这个道理好像很对，实际上，这种批评用在这件小事上未免太冤枉了人家。爱护一件纪念品，并不是不应该的事，怎么能因此断定这个人对革命没有牺牲精神呢？所以这也是一个大帽子。戴大帽子的原因，常常是因为把每个错误夸大，不适当地提到原则的高度。我们不应该机械地去看事情，一定要分出是不是错误，错误的大小轻重，不要随便乱给别人戴大帽子。

第三，当你去批评人家错误的时候，要指出人家错误的根源以及纠正错误的方法。批评的目的并不是出气，主要是在于真正帮助人家纠正错误。一般地说，批评的人有两种态度：第一种是声势汹汹地指责人家；第二种是和颜悦色地说服人家，善意指出犯错误的原因和纠正错误的办法。只有后一种态度，才能使被批评者心服意满，问题才能够真正解决。

上级领导人对下级的批评，务必要适当和正确，千万不要戴大帽子，因为上级领导人批评下级，与同级的同志互相批评所发生的影响不一样。为什么呢？因为同级的人，他们认为大家都差不多，即使你批评他过火一点，或不大正确，还没有什么要紧，他也不会十分在意；如果是上级给他的批评，那就不同了。因为下级对上级