

归档时的案卷号：

自 年 月 日起至 年 月 日止

卷内共 份 张	保管期限
-------------------	------

幹部政策

陳云同志論



抗大政治部印

重要通知：

(一) 本廠雖為供本廠負責同志參考之用，但先印出，因為時向倉促未經議決人之習尚內，恐如有失原諒，相抵觸外，由本廠負責。

(二) 此項廠牌之前，按印云：「僅為臨時供文書負責人查閱之用，絕對禁止翻印與外傳，如有翻印與外傳，由接收部職人負完全責任。」

(三) 此項廠牌本部有隨時收回之權，望要存切勿喪失。

抗大政治部

九月廿四日

幹部政策

同志們：

你們已經畢業快要走了，在你們臨走以前，學校里叫我來講一個問題，叫作「幹部政策」。

幹部政策拿俗話來講，就是用人之道。為什麼要講這個問題呢？因為同學們要走了，你們到敵人佔領的後方去工作，就不單是當一個游擊隊員，而且要當幹部、當領導者的。領導工作和用人之道有很密切的關係，所以用人之道對於幹部的領導工作非常重要。

用人之道在領導工作中至少要佔一半的地位，它可以決定好壞，有何為証呢？有事實為証。延安這里有個毛主席，整天住在窯洞里，他是很少出來的，出來的時候只到抗大講一兩句，或到我那裏走一打問天，高談闊論。他的工作就是一、發命令，二、使用人。因為毛主席十幾年來沒有下過山，開過莊子隊吧，他沒有去開過黨員吧，也沒有去，但是全門的黨員是不是毛主席領導的？是的，所以說用人之道，幹部政策佔了領導工作的一半。就拿抗大來說吧，整天都是坐在房子裏面，主要的工作是在談話和分配幹部，落實講求，組織問題也就是怎樣用人的工作。一切組織工作都需要人來做的，幹部政策做得好，組織工作也就完成了一半。我看幹部政策在領導工作中起碼佔了百分之七八十，至少是二分之一。

所以這個問題非常重要同志們出去工作特別要繼續這個問題。
注意

有一句這樣的話：幹部決定一切這是適用於全世界的不但外口適用中口也適用不但共產黨適用任何政黨也適用而且金口各個階層都適用。

可憐得很中口共產黨在十年鬥爭中損失了十幾萬，假使金口中一千八百縣每縣能夠保存三個黨員就不講開展的話也不錯了。

以前人對共產黨戴一個大帽子，見了就殺，我幸好還沒有殺掉，我以前不是在通區而是從外面來的，假如沒有通區的話，連這一點幹部也保存不了。幹部是非常重要的，一個人只要他想做成一件事，必須要有幹部。譬如做生意，商店也是這樣用人，你不可讓錢用人，不行的就要辭去，所以說不但抗日救國的大事業是這樣，就是做生意也是這樣，任何事情都是幹部決定一切。

我現在來講幹部政策，我想只講十二個字，用四個問題來解釋：

第一了解人 第二氣魄大 第三用得好 第四愛護人。

先講第一個：了解人。

了解人照普通一般的人看來就是了人，就了人而愛了，覺得感激不是容易的事情，炭桶的講來是很難的。就拿我們共產黨來講，是不是個了人呢？還不夠的，有事實有証據。最近發現有兩個毛病：一是用一隻眼睛看人，只看一面，不全面看人；二是看到一點，這個人今天幹了什麼事，沒有看到他以前幹了什麼。

有時只看到他有一本領的一面，但是沒看到他本領的好壞，只看到壞，不看到好，和只看到好，不看到壞，這兩種看法是那一半多普通？我們同志總是看壞的多，看好的少，有什麼証據呢？如分配幹部時，往往聽到許多不好的話，如：這個傢伙是自命不凡，有的老嫗弱無能，不然就是吊兒郎當，或者背景複雜。

自命不凡當然不好，是極壞的，但往往這是片面的看法，我們要進一步的看，每一個壞處同時也就有他的好處。這個人自命不凡，但做起事來有他的自信心，這種人多少有些才能，因為他自信，總有點本領，不敢自命不凡，如果一點本領沒有，還拿什麼東西來自命不凡呢？這種人我們就利用他的好處，避開他的壞處。如你指定一個範圍，告訴他正確的方向，讓他盡量的去發展他，不但會鬧出亂子來，同時並且能圓滿完成預定的任務。我不懂得軍事，但是我曉得擴展戰局個人的發揮也很重要。對於這種人給他不十分重要的工作，使他放膽的去發展他的長處，在工作過程中間，隨着經驗的增加，弱點是可以慢慢克服的。我們有沒有看見比六十歲的老頭子打架呢？只有年青人打架，因為老頭子他經驗豐富，不再那麼容易火氣，所以經驗和克服他的弱點是不閉的。

再講到懦弱無能，懦弱無能當然是不好，可是其中也有他的好處，好處是小心謹慎，因為無能，所以特別謹慎。這種人不能做大刀向斧的事，但可以擔任到小心謹慎的工作，例如做秘書、信、作調查統計等的工作。我不提倡懦弱無能，但是它有它的好處，我們可以利用他的好的一方面，利用他的小心謹慎。

再講第二個吊兒郎當在座的同志們不會說吊兒郎當是好的我也說不好但是這種人也可以使他做的好就是吊兒郎當的人要分配他吊兒郎當的工作。用什麼証明：我們從前在江西蘇區的時候有個人文章寫得很漂亮，四厘錢一十字墨迹老板着要，可是他不會寫文章每天吃3飯就睡覺，或者搖着把芭蕉扇坐在椅子上看紅樓夢。這種人看起來好像不能做工作了可是請他去吹牛办外交工作却是很好的，因為外交工作有時便昨天講的話今天就可否認，於是請他去办外交，後來他常弄到連蛋西三點鐘不睡覺，想办法去应付人家，這就不能說他對於工作不積極，從前在上海罷工的時候有些流氓幫上有錢就去喝酒耍不是就是打架吊膀子，這種人看來也是沒有用的但是正可以用來打架警察干涉罷工時他們可以當敢死隊，他還會提出口號能够抓住當時的情緒，例如他們說，資本家是脂燭不亮不亮，資本家是核桃里的肉不敲不出來，這種口號是很有工作情緒的，如此類的事實很多如果吊兒郎當的人分配他吊兒郎當的工作，兩個吊兒郎當配合就不吊兒郎當了。

第四個背景複雜。當我們開展黨員的時候同志中間有稍微能說幾句話的懂得各黨各派情形的，於是就以為他背景複雜不敢吸收。然而這種人在社會上都是比較有經驗的他們了解許多問題，對於政治有充分的認識，只要他真正信仰共產主義而且現在願意參加到無產階級隊伍里來一同革命一同前進這又什麼不可以呢？拿我陳雲自己來說我的背景就非常複雜，我第一個是相信吳佩孚的，後來又相信三民主義，再相信共產主義，因為共產主義是比較中最好的主義。我們說這種人

複雜是複雜的但他的經驗一定很豐富政治生活非常充實能了解各黨派各種主義的人他才真正了解共產主義複雜的人認識是很強的我們說這種也是純潔的青年是純潔的但純潔的不一定就是青年老頭子也可以很純潔的。

由上面所說的看來每個長短里同時也包括某些缺點每個短短內同時也含着一些優點。用人就是向他的長處發展。把短短克服。天下沒有一個人無一點短短。無一點錯誤的。假使說有，那只有兩種人，一種是已經死了的，一種是沒有生出來的。所以我們得到一個結論：天下無一人不可用。個個都可用的。只要你放大眼光來了解人。不要只看到一面。

第二种毛病即是看人的時候只看到今天不看昨天或只
看過去不看現在,只看見功不看見過,或只看見過不看見功,只
看見今天的好不看見昨天的坏或只看見今天的坏不看見昨天
的好,這些都是對於幹部沒有根本的估計,這種毛病表現在
什麼地方呢,同志們有些做過領導工作有些沒有做過我們
共產黨中也有這種情形,今天這個幹部表現得好一點,就把他
一抬抬上了天,明天同樣一個幹部表現得壞一點,就把他
一打打到了地下去,你們看見過百老姓蓋房子打樁,一上一下
使用,幹部不能也像打樁子一樣,今天看他好,便把他提得
高,的明天看他做得不夠,便把他打下去,後來又把他提起
來,又打下去,這種一上一下打樁式的用人是不對的,造房子打
樁愈斂愈好,如果對於幹部也這樣弄幾次,我說頂多只要三次,
這個幹部就永遠斷送了,因為他的自信力早已失掉,再也不敢
做工作了。

过去我们在江西工作的时候有一个毛澤东同志是毛主席的弟弟，他犯了一个错误人家说不得便認為这个人不能用，後來扩大紅軍需要人工作於是派他到一个区域去扩大紅軍工作結果不但完成了任务而且还大大的超过成績非常的好於是回来的时候許多人又把他抬起来調他到閩贛邊界的打土匪去工作，隔了几个月又因為看他說幾句似乎有些近於右傾机会主义的話正在這個時候恰巧又派他去扩大紅軍，沒有得到很好的成績於是又都說他不能用完了，大家都不要這個人送到這里拒絕送到那里拒絕一個這樣的同志竟會到處無人要連飯都吃不成了。後來我說：我要！於是他便到我這里來工作，他能够寫很好的政治報告非常豐富，一直到紅軍退出江西的時候他在勇敢的戰鬥中犧牲了，他也是為革命流到最後的一滴血，這個人好呀！所以我們看人不要只看一時只看一面，對於用人沒有根本的估計就會造成很大的錯誤。

比如現在西安的事件十二個救亡團體被關閉進份子扣起來共產黨員有被暗殺的，但同時在武汗開的口民參政會對於十分困難，上層的代表天天在那裏來往親密得很而比之在邊區的周圍各種排擠的事情很多，但在前方的九路軍却和一切軍隊很好的聯合作戰，如果我們今天了解問題只看到乙南擦的一面不看到乙的好的一面就會對於口共合作統一戰線悲觀失望對於抗戰的勝利前途失掉信心，或者只看到好的一面而沒有看到擦的一面便會過份樂觀不求克服目前的許多困難，所以我們看

要其本質，動的死人。

第一問題 不要受限於一面一時和一兩個現象應該從全面看到他的本質得到根本的正確的估計。

這就是今天我們要講的三鮮人的問題。

第二個問題 氣魄大。

何以要講這個問題？氣魄大就是氣量大，現在時代變了，一九三八年與一九二八有何不同？平津橋事變以前和平津橋事變以後有何不同？我說今天許多人都歸共產黨天下英雄豪傑齊聚延安，從前住的是幾十層洋樓自來水，鋪床，沙發，電燈，一座俱全，今天到延安來住的是窯洞，吃的是小米，街道小得很，比較起來情形大變。

我記得一九三二年在上海開辦一個學校訓練工人幹部康生同志和一個別名叫机天棧的同志都去教書我也去教工會工作，三個人每人要管兩天兩夜一共只講六天，學生也祇有六個，却還是找房子佈置起來，辦定一個學校，今天我們抗大就有幾千個學生再加上其他陝公孫術學院黨校在延安就有一萬多個學生，一萬跟六個比一比相差多少，所以我說十年以來人心大變，不管男女老少都不怕艱苦不遠千里而來，抗大在武汗登了報申明不再招生一點沒有用，後來你們羅副校長想了一個辦法，從西安起沿公路，在每一根電線桿上貼起標語，抗大不招生，但仍舊是絡繹不絕的來，沒有汽車用兩條腿走，從幾十里外男男女女都來了，你說不收一個個哭，中，不能不收，於是都收下了。

比如今天西北旅社住的什么人都有各黨各派，新聞記者……還有些青年十幾個人組織一個參觀團說是要到延安來參觀，延生是神口地方神口人怎麼不能到神口地方參觀呢，西安辦事處也不能阻

止他们於是一群一群来了到了还要我们就去招待他们问他们
你们要参观什么地方呀？回答是：我们不参观，我们是要进抗大的。
还有一个七十五岁的老头子推说：你前是干过国事的，也要到延安来，一同抗日。许多人中间有大学教授有工程师，不是得是在外面没有饭吃，要到你延安吃小米饭。这些从地方看来，被难是复杂的，但是到底是被难好，还是简单好呢？从前只有六个人，从根简单，今天你们到汽车站去看，每天穿西装的穿旗袍的，着皮鞋的，烫头发的，各种各色的人，都有被难得很。从前我生病的时候住在陕公那边，每天也是穿西装的穿旗袍的，着皮鞋的，烫头发的，各种各色的人，都有被难得很。简单除非将各地的办事处，自己自就没有人再问消息，或者把抗大陕公院关门，你们就简单了。林伯渠到武汗去，许多人到去访问他，被难吗？也除非把办事处的门关起来，就很简单，但是那时候搞共产党坏话的人，一定会多起来，要搞大事，就要被难。领导全口的时候更加被难的，不得已只有几个人，简单不要惹麻烦。今天共产党生意兴隆，共产党自己就是延安，是先锋队，要领导广大的被难星，要与广大群众打在一起，为革命事业而奋斗，一直到革命成功，然而这是被难的。

共产党建立苏维埃，包括一十多县，有人想消滅红军，结果不能成功，因为共产党领导老百姓才会得到胜利。说到抗大的同志们，在外面有很高的薪金，有优厚的生活，但是你们不领受，还要不领艰苦，到延安来，锻炼自己。请问全口像你们这样的人多不多呢？老梁说：今天口人有信天主教的，有信什么的，理相信星上天子的，都还可以找到。如果全口人民都像你们这样，那就有办法了。全口人民是差的，落后的，不觉悟的，作了大多数，所以需要你们去领导。

等他们如果全口落后的人民都完全上了先锋队和先锋队一样，那时候共产党也就取消了。所以革命是领导许多许多的份子一同去进行斗争，才能够取得胜利的。如果今天我们只领导抗大陕公的同志去和敌人搏斗，结果将把党了，还是不会成功。领导革命工作，如果你怕被难，便会愈弄愈被难。这个讲被难的同志，一定不懂领导工作的基本问题。

我想住一个在明天，出现四万豪杰，都要汇集到他那里去。明朝的胡大海就去投了明太祖，今天四万英雄豪杰都投了延安。一个做大事业的，一定什么人都要。历史一讲，培养人，够用我们抗大同志出去领导革命工作，将来万一弄到没有饭吃，饿肚子的時候，可以再回来找你们的校长，他一定会招待你们。只要大家有意见，同住你还是有空，同住只要大家有小米饭吃，你还是有小米饭吃。延安是你们的前面，领导革命工作要有人帮助，领导。共产党又路，算抗大母校，给你们将腰，从前被难的时候，就进黄浦那里可以住，又有饭吃。后来大革命时代，延安被难，就要被难，但是没有地方好去了，我还有十多个铜子，便去黄浦，由条路，最后跑到了苏维埃去。所以你们大胆出去工作，弄得没饭吃的时候，回到延安来找校长，一定有办法。

孙中山先生是一个伟大的人物，辛亥革命起义三天功夫之内，全口就有十七省起来响应。可以孙中山先生能够领导成功，就是因为他的气魄大，什么什么枪会，老会，三教九流的，他都要，不论党派，成分，各种都要。所以能作大事。苏联列宁领导革命的时候，他明知托洛斯基是一个坏人，但在一九二一年就说过托洛斯基是一个反党至亲的人，但是在一九一七年十月革

命时代到那时都用了他因为托洛斯基还有另一方面的长处列寧就利用他这个长处但是並不隨便給他担任重要的工作比如
在列寧逝世前是斯大林作我們共產黨的總書記托洛斯基就設有办法能進去斯大林知道用人請選死也有用人之法從前
人說怕斯大林要是不成大事所以我們看用人要選這個人有一技
之長或一長之術就可以用他只有這樣才能成大事業我們能不能
說共產黨員都是些了不得的人才呢不見得社會上的人才不只有
多少同時社會上的人才不一定都是共產黨員所以我們要有大
的氣魄選用各種人材再校四馬到底是否成功的。

同志們畢業出去到被佔領區域到敵人的後方去工作在
那些地方用人更要有大的氣魄那裏有許多大城市避難出來
的人材都解在市場上里你們將來出來組織游擊隊只要幹的好
也你到那裏在市場上的人都會出來歸你了有學者有藝術家政
治家經濟家假裝漢奸的這時候列寧出真面目來投奔到你的
地方這些知識人材在那種環境下面沒有磨擦沒有互相傾軋
大家一條心只有抗日同志們不能到那裏去再弄些什麼黨什麼
派我想今天在敵人的被佔領區域作工作要作頭等地位你們
如到別處去作組織一個救亡團體要登記要檢查要報告
弄得不好的還要請你解散單靠游擊隊或日本帝國主義是弄不
出的今天就要靠你們要組織游擊隊你們到武汗成都去招兵
招不成功要到敵人的後方去招兵山東有一地地方只去了幾個共產黨
買眼一五八路軍的士兵招來在過去打仗一來就來了幾千人現在
已經有一萬人了照這樣看來我對他很願意到那地方去弄軍隊
同志們近年來共產黨戴着一個黑帽子一項反動動帽子

這有什麼關係呢你講反動就是反動我還可以說我這是正
動如果共產黨力量大也可以來它一套一次圍剿一次圍剿三次
圍剿……所以要去幹工作什麼地方都能幹起來只要你
你老是幹下去一定完成大事我鼓勵你們大膽的出去幾年以
後你們每個人帶它幾千游擊隊全十口就要讓你們鬧翻用
大的氣魄完成了大事那時候個個都是了不起的革命軍人！

第三個問題 用得妙

要有什么方法才能用人用得妙呢我想沒有旁的道理只要
在你領導下的人都很高興工作都很積極工作能夠這樣工作
一定會做得好任何事情都是一樣你們以後作地方工作軍隊
工作或共產黨的工作只要使每一個人對工作都很負責都很積
極而努力的努力工作也一定會把工作弄得很好就自在你領導而
常常發封問題如請求調動工作不安心工作等現象如果一個同志
他工作得很好絕對不會提出請求調動工作的首先他已經不能
安心工作根本的原因是領導的不好那麼要怎樣領導才能使干部
很好的幹他的工作的呢只有一條就是要上級信任下級下級
信任上級上下互相信任要想達到任何目的都要做到下級敢說
話敢做事六個字有許多下級干部把意見放在心裏不講出來表面
上看起來好像很服從開會的時候你問他同意不同意呀同意
不同意的手舉手不舉手然而實際上的問題並沒有解決所以
一定要使下級敢說話同時還要使下級敢做事就是敢錯也不
駁回如果這個下級既敢說話又敢做事一定會積極起來。

不敢說話為什麼不好呢常開一個會討論問題總有些意見
已經經過表決通過其實里面沒有明確清楚的地方還很多所以

這些決議案在執行的時候就不能發生效力我們從前在江西參加一個選舉工人代表的大會曾有這樣的事情當台上升報後以後徵求下面意見進行決議的時候問大家贊成不贊成或下面五六個同志都舉手起來以後還問別的人抽籤抽籤抽到抽籤的人舉手起來問他什麼事什麼事最着也把手舉了起來於是一個決議就此通過像這樣的決議以後實行起來一定要發生困難我們應該注意在決議的時候一個人對於舉手是舉手還是反對舉手如有一五百個人的大會上主席把各決議案提出來以後請大家發表意見問大家由一個共產黨員登台說一遍表示的時候只要有十個共產黨員舉手在全場中間有幾十個舉手就全場跟着舉手起來如果如果不舉手就是落後我過去就有這樣一個經驗這是我一生也忘不了的就是過去在上海領導三千多工人罷工因為只看到了表面結果完全失敗所以只看到面不看實質是不成功的我們要看到實質就要使別人敢說話。

用什麼方法使別人敢說話呢有幾點需要注意的(第一)領導者的態度要軟如果在一個領導機關里一個領導者別見了他就不敢說話事情怎麼辦得好同樣的一個人大家都喜歡親近他都愛和他說話這個領導者一定很能團結人另外一個人架子搭得很大概死板板的像實生那麼可怕一定沒有人去接近他即使和他講話的話十句話也忘記了八句其實領導者何必裝得很嚴很莊嚴的樣子呢同志們也許要問我領導者的地位是從政治上講的為什麼要看面孔呢但是很多人都要看面孔不要說別的就是共產黨員中間也有這種幼稚病所以領導者必須注意這個問題我想領導者不必裝出莊嚴的面孔的根據底的問題也可以採取活潑的方式

去解決它比如某一個人犯了錯誤你在發笑的時候去糾正他，效果一定比在嚴肅教訓大。

至於開會的方式問題也很重要我們過去在江西蘇區開會的次序總是呆板的那么一套，一開會二報告三討論四呼口號五唱歌六散會結果下面發言的機會太少以前有些地方開會一般的還是這樣刻板這種方式是很不適宜的尤其在群中大會中間。比如在開會之前你看他們爭論得很厲害很熱烈這個說要改善工人生活首先要增加工資那個說這個年頭資本家也不好過要增加工資恐怕不可能另個人說要提商工人教育一定要創辦工人在校可是等到正式開會的時候你請他們一個一個發表意見所有的眼睛都看着他他又沒有意見等到晚上睡覺的時候又吹打起來他們在大會上不敢自信自己的意見是對的生怕說錯了難為情這種現象不僅是工人中間有農民學生中間也是一樣發生他們互相之間許多事情怕爭不敢一般人在炭運的方面中間說話。

所以我們要改變開會的方式對於不敢說話的人我們想出一個新的辦法就是會前把要討論的問題告訴大家讓他們自由的去發表意見自由的去爭論激烈的去爭論直到他們不可分割的時候然後可以出來停止他們的爭論整理他們大家的意見在有主席的法西斯的正確指導意見中心做出一個結論再徵求大家的意見這樣好不好呢如果大家說好就來決通過了開決部會議本來是很莊嚴的等但也可採取這種方式對於許多黨務問題都要活潑的自由的去討論之解決這種方式你們出去做領導工作可以把它試驗試驗。

總而言之如果下級有經驗就講教說話這就是好的現象也就是證明你們領導得好因為他們覺得說錯了也不要緊的這就是

第一件事敢說話。

第二件事是戴高帽子。譬如有一個人說錯了幾句話若是你就對他來一個批評不是說這個人是在傾空談主義便是說那個人有右傾機會主義的嫌疑。如果隨便這樣給人家戴上這項大而無當的高帽子一個人頭上裝二三頂更恐怕就差不多了。

還有些人專門把任何問題都提到原則的高點。譬如某同志犯了些小錯誤若是你說他犯錯誤的根源是由於政治上的動搖小的錯誤能說是因為政治上的動搖嗎。把每個問題都提到原則高點是最不對的。這種機械的強辯十分危險。這叫做戴高帽子。這種帽子不是草帽也不是單帽而是一種不能帶的帽子。假使一連戴幾次的高帽這個人的腦袋也就差不多要搬家了。這個干部也就麻痺掉了。因為這是一件比較嚴重的事。我可以說個故事給大家聽。以前我還沒有到這裏來的時候。聽說有一個女同志他把自己的一把剪刀放在枕頭下面後來大家把枕頭查出來了。於是就推他。他的道理說決然是不願意拿出來給人家用吧。於是下了個結論批評他是個人主義。個人主義與我們共產主義是多麼的不相容。假如這位女同志是共產黨員的話這項高帽子給他相當的大。又有一個同志在吃飯的時候吃菜吃得很多向來是打沖鋒。另一個同志批評他叫做自私自利。改組同志也是共產黨員的話憑着自私自利這四個字就得把他的愛慕者請起吃菜來我倒是打沖鋒的帶人家請客有些人故意客气不吃結果一樣一樣的菜都沒有吃掉。一盤便拿下去了。回到室裏肚子還是不飽於是再用一些小米飯來補一下。我說要是吃菜就要把它吃得乾乾淨淨。把盤子要洗得光亮的。照鏡子花了錢不吃。回去再補一頓小米飯這不很好。我想吃着吃最好有個同志說

這樣可以從頭吃到底。然而這能不能說是自和自利。戴高帽子在我們共產黨員頭上是更加嚴重的。

還有一個例子也可以講給大家聽。陝北公學有一個學生他丟了一把洋刀。他說這是一件紀念品。所以他心里很不好過。一個同志見他那種樣子問他什麼原故。他就告訴他因為一把刀子丟了。於是這個同志就批評他。沒有犧牲精神。我們一個革命的人連性命都要犧牲。難道一把小刀還不能犧牲。這在道理上好象很對。實際上這種批評是不是適當呢。有沒有冤枉人家呢。不錯沒有犧牲精神是不好的。但要看在什麼地方。用在這件小事上未免太冤枉人家了。對於一件紀念品非常愛護。這並不是一件怎樣不應該的事。能因此判定這個人對革命沒有犧牲精神嗎。所以這也是一個戴高帽子。戴高帽子的原因。是因為把每個錯誤提到原則高點。我們不應該機械的去查事情。一定要分出錯誤的大小輕重。不要隨便亂給別人戴高帽子。

第三件是當你來批評人家錯誤的時候要指出人家錯誤的來源以及糾正錯誤的方法。我現在要問你們。當你們批評別人的時候是不是為了要出一口氣。用很不好的態度把人家痛罵一頓呢。如果這樣那被批評者也感覺得你在罵人。批評的目的並不是出氣。主要的是在於真正能糾正人家的錯誤。一般的說批評的人有所兩種態度。第一種是聲勢汹汹把問題看得很嚴重而正好給人家戴高帽子。第二種是和顏悅色首先很能柔軟的說服人家。就善意的指出他的錯誤的原因和糾正錯誤的辦法。任何錯誤的產生都不是一面的。到有些常規的原因就是他的一個主張的提出也有他的來源。不是偶然的。如果善意的誠懇的批評別人必須要說到這個人所以會犯

★

錯誤的具體原因主觀的客觀的都要指出來這樣才能使被批評的人服氣滿問題才能夠真正解決。

不久以前陝北公學因為開展新黨員發生了一些問題。應該加入的沒有加入不應該加入的却加入進來了這就因為只看見表面是成功的。不正確的。一定要經過表面根本的觀察。才能夠真正得到了解。我向來就是這樣如果別人向我報告一個人兩次三次被這個人怎樣怎樣我總不能完全相信必須要經過多次才可以相信。至於陝北公學多很前進的份子。加入進來一些。自覺還很不夠的別拉進來。把這些問題既然已經發生。我們只要批評開展新黨員的同志對於黨的工作不負責任。一定滿不在乎。而且工作並不能改進。如果我們很好的去給他們糾正的辦法。他一定會把工作慢慢改進起來。果然不錯。後來那幾個開展新黨員的同志。每天晚上都努力與學生談話。常談到很晚。所以我說。一個人表現的好壞都有客觀的原因。生後許多日子。他可以知道他的思想情況究竟如何。開展新黨員就要從這中間去觀察。那時候在陝北公學因為許多都不相熟。又正當遷移分校的時候。所以開展新黨員的工作也就困難。這理由好像很通。但是是有客觀的原因。主要主觀上心是活的。就知一切。錯後糾正。如果我們換一種方式。單說他們對於黨的工作不負責任。是很難得到效果的。

所以主觀上對下級的批評要求百分之百的正確。因為這一切都十分高。所以進行批評。如那個王坤許刀。的同志。說他工作不負責任。是不對的。應當對他說。以後對於黨的工作。應當多關心一點。像這樣。他一定會覺得你對他很關心。一定會

接受你的話。如果你批評的過火。或不正確。他就只想到你是批評他。而不想到實際上去解決問題。甚至要說。你還不如我一樣神氣。什麼。所以要批評得好。他不相信。就應當花很大的力量去解釋。

上級領導人批評下級與下面同級的互相批評所發生的影響又不一樣。為什麼呢？因為同級的人。他們認為大家都是差不多。即使你批評他過火一點。或不正確。還沒有什麼要緊。他也不十分在意。如果是上級給他的批評。那就不同了。因為下級對上級所說的話。都是認真的。所以不能隨便的任意批評。假如批評得過火。或不正確。那要花費很大的力量。才能挽回。你這句話。才使得被批評的人。對你辭去。辭去。則別人對他又不尊重。當然有時候下級也要想到上級的出發點是好的。但是態度或語言有些不妥。

批評的時候。還要注意到是老党员還是新黨員。老干部還是新干部。參加共產黨不久。革命的历史不長。知識是有個老實的。比如對於老党员批評的態度。和方式。好不好。沒有多大關係。然而新黨員。因為是剛參加。他們的意識觀念。和老党员。多少有些差別。所以對他們批評。不宜採取直路。應當是柔和的曲折的。去引導。不要正面給他們打擊。

我還可以舉一個例子來說。不久以前。抗大調了一位畢業的同志。到我那里去工作。去了三天。就病了兩天。這位同志很年青。做事也很負責。因為生活上有些改變。過去在抗大是活動的。過的是緊張生活。整天上課下課。吃飯睡覺。打球。跑。爬山。行軍。在我那里。就不同了。組織部本來就是一種靜的工作。大概他適應不了。所以

会生病来有一天他向我说要调换工作因为这里的工作他感到不适合我明白这个道理他的生活習慣是运动的他喜欢运动你就不能给他同样的工作做同样的生活習慣受静也不适应给他新的工作做所以我就答应了他的要求叫他调到机关来可是他到机关来一到那里大家就批评他不对说他不安工作不接受党的调动工作而他是不是在党竟受党是应该绝对服从党的支配同时又是军人更要服从命令他听到这些批评一定怕又回来了问我对他的估计如何我看来势不对就对他批评是一个好的同志但是你还没有习惯道和工作所以会生病来问着他很年青如果是老党员我们就要批评他了但我把最明显的原由向他详细解释以后他才放心后来我问他能不能做工作一个时期我看他见我并没有对他印象不好的表示觉得这个道理很对他是仍愿继续做那工作过了十多天他不但不再要求调换工作并且还说工作很好一直到現在还在那里工作工作很努力工作得很好所以看对象要看清是新老党还是老党

对工作經驗不要有了就一蹶不振灰心丧气就冷到四十度

批评起来就是要人敢说话要人敢批评敢不给人戴大帽子不能把每个微小的錯誤都提高到原則的最高点要能善意的

誠懇的批評人態度要好不要指出別人主觀和主觀上的錯誤原因以及糾正錯誤的方法如你們出去領導一個連隊一個營如果連一連人一個營有所談話你的領導就很好如果只有你一個人說話這叫做總裁等到你犯了錯誤別人就要說了都是你一個人幹的你一個人去管可以互相得益必使別人不敢談話

用人用得好第一個辦法便是使人不敢不做事

如果你有這樣一個脾氣使得在你領導下的人都不幹工作什麼一個小的問題任何一件小的事情都要來請教你都要完完全全的意見你這樣你才覺得很伏很行服人自己服你一個領導端了這種脾氣毛病很大然而這有的人又很多是很好的人作為批評成這種脾氣的原因是不放心心平氣和地前進不信任總是很多的用之不能辦事也叫做總裁不能相信你的能力別人稍微好一點就什麼都要自己參加但是你一個人能有多少力量多少時間即使你精力很強你感到不安顧不顧不安你幹不了我幹不了我汗顧不了事忙的事忙也顧不了全中國如果前人要分開來那就更死什麼事都不放心以靠放這到天不天下第一事業就是天下第一也要有天下第二天下第三天下第四天下第五天下第六天下第七天下第八天下第九天下第十天下第十一天下第十二天下第十三天下第十四天下第十五天下第十六天下第十七天下第十八天下第十九天下第二十天下第二十一天下第二十二天下第二十三天下第二十四天下第二十五天下第二十六天下第二十七天下第二十八天下第二十九天下第三十天下第三十一天下第三十二天下第三十三天下第三十四天下第三十五天下第三十六天下第三十七天下第三十八天下第三十九天下第四十天下第四十一天下第四十二天下第四十三天下第四十四天下第四十五天下第四十六天下第四十七天下第四十八天下第四十九天下第五十天下第五十一天下第五十二天下第五十三天下第五十四天下第五十五天下第五十六天下第五十七天下第五十八天下第五十九天下第六十天下第六十一天下第六十二天下第六十三天下第六十四天下第六十五天下第六十六天下第六十七天下第六十八天下第六十九天下第七十天下第七十一天下第七十二天下第七十三天下第七十四天下第七十五天下第七十六天下第七十七天下第七十八天下第七十九天下第八十天下第八十一天下第八十二天下第八十三天下第八十四天下第八十五天下第八十六天下第八十七天下第八十八天下第八十九天下第九十天下第九十一天下第九十二天下第九十三天下第九十四天下第九十五天下第九十六天下第九十七天下第九十八天下第九十九天下第一百天下第一百零一天下第一百零二天天下第一百零三天天下第一百零四天天下第一百零五天天下第一百零六天天下第一百零七天天下第一百零八天天下第一百零九天天下第一百十天

85

工作困難的時候有人要調走這件工作的缺點很不容易擔負起
初以為很成問題但是馬上就有人去繼承結果還是作得很好我
想你們在學校里學習的時候沒有難事只有難事穿過身精光赤着膊
上課赤着膊跑和出汗的樣子如果生天要凍死心樣想
好像是有办法但是如果你們真的得到赤着膊上課的經驗我想馬
上一定會有同學來送鞋送褲送衣服給你們穿這就是可憐的同志新
鮮不來從前就是出和面赤着膊的時候紅軍主席和許多中央同志都
走過這兩條領導同志一個紅軍一個紅軍都犧牲了生
活也走動於是就兩個青年來領導後來這兩個青年又犧牲了於
是就由之代表來領導還是一樣的艱辛領導下去所以對於新的
不要害怕得他再極力若原他再打比喻如果你是一個大隊長在
隊上的時候說起話來總是一大串但是當校務部請你去開會要你
作報告你卻會怕起來十句忘了九句突然有意見卻恐怕講得不好
所以胆子要大一點而總有一點錯處也不要怕我還有例子可
以說明有一次開會我下面的一位同志要他在報告他問我參加不
參加我說不參加結果他給大膽子在會上前面後面看一看說比
於是大敗未受挫折得很不錯他以為我不知道其實我在隔壁聽得
得清清楚楚這件事情證明什麼呢這就是說明你不要每一件事都去干涉
他他是有能力做工作做報告的干部就夠了如不然呢這如如果
果你果得他就不敢若原一定要教大膽起來他主幹金銀同不免有
些錯誤但成功是必然的

也許有些同志要說你這和方式不大好恐怕要生出許多錯誤
來這我們就說錯誤是害怕的只有錯誤就不會進步一個同志了

一犯錯誤同時也就是得到一個教訓有了不斷的教訓才能不斷的
糾正自己改進自己如果在你下面工作的人什麼事情都需要向教請教
將來他即使犯了錯誤也不負責任因為這是你怕他做的所以
我想無論什麼事情還是讓他自己去做的正確的結果從錯誤中得
來的比如科學家發明東西那一件不是從錯誤中得來的今天飛機
型的汽車像飛得很靈活得很但是你們到歐洲博物館里去看一
看那最初發明的汽車四方的更不如看笨得要命那麼何以會由
從前的不好進步到今天這樣好呢這中間就是經過幾千次的試驗凡
千次的失敗才得到這種成功的同樣大凡一切的科學家發明無線電的馬
可尼發明電燈電話的偉大的科學家愛迪生他們的成功都是在不斷的
錯誤和失敗之中成長起來的還有其他什麼機械學家化學家也完全一樣
這正說明一個人如果經過幾次錯誤和失敗他一定得到了不少的
經驗而向成功的路上去一方路子在密洞裏要想走出來他找不到
門只有瞎摸摸了三面都沒有門自然那面有門瞎子能夠像明眼人
一樣走路也就是從摸索中得了經驗如果這同志真的犯了一點小錯處
有什麼關係就是天掉下來人翻松了不得犯一些錯誤他必經驗一
定增加能力一定提高工作一定進步所以真理是從實踐中得來的
所以我說不要怕下面幹部犯錯誤總他充分發揮自己的能力如果
一犯錯誤就要受煩批教處罰以至撤職工作就一定很難做好你
們以後在軍隊中工作更要注意這點軍隊是要有主動性的當然這里
所謂主動性不是說脫離上級的指揮要想打一槍放放是不打打得通呢去
個雷雷河河並不以此為標準他判斷專行只要不超出一定的範圍怎樣
才能使他們有主動性呢就要上下互相信任比如要有一個工專根本衝
不上去下面干部往來會硬碰硬衝因為不敢不衝他們這樣想冲了

算了吧，冲了就是革命，你才来，自己的确是穷的，钱前是军探，常会落进这种错误的观念，这完全因为上不信下的问题，如果上下是互相信任，互相了解，他们看情形，不可能就不冲了。为着保持兵士上级的信任，下级解下，下级对于上级加生的措施，下级也应当知道，上能确能谅解自己，可以敢于量度，发挥自己的才能，发挥自己的智谋，像这样，解决战斗，一定会得到很好的效果，一定由于临机应变，取得真正胜利。

总结起来，就使干部敢做，敢做事是很重要的，只有这样，才提得起干部的积极性，很安心地去工作，假使你提一他就一，你提二他就二，那也就等于说，提他不能发挥干部的能力，这个干部不要来，调动工作，必定领导不好，如果要求调动工作中，一定有些什么毛病，同他谈得，要来的原故，以后大家出去，能做到过家工作，效果一定好的。

IV 第四个问题 要爱人

要爱人，这有几个问题要注意。

①提干部，不要今天拉起来，明天又放下去，像打撘一样（这是我前面讲过的），提干部，要提干部，首先就要全面去估量他的能力，看他各方面是否优秀，要详细考虑一番，既无把握，起来又要经常留意他的工作，到他实在不能支持的时候，就要想办法，不要等他垮台以后，再来检查他的工作，撤换他的工作，就是帮助他，也不成功，必须通盘考虑，也要在各方面考察，去刺激，而且使被调换的人，觉得进行，服比如在前线上，就要保持高度的救救的战斗情绪。

②对于下面，干部，你仍不安心，问题都要提法，去解决，你住在那个山上，有时候也烦得很，刚一看文件，就是一個人来看，你到旅，会不会呢？我们自身也，你想想，人家热心来找你，一定有什么重要的事情需要

解决，所以还是应当会，一会有时候，你正在写一件东西，一个不遇，你事先不打招呼，就跑进来了，你不能还是直挺着腰板坐在那里，不睬人家，只得放下笔，来听他的说话，你们看过毛主席的，就知道了，这说，谁去看他，他的衣服，总要整一整，离一下凳子，这就是表示，尊重人家的意思，不要人家来看你，你仍靠住自己的事，人家来，你招呼你，一面，就人，的，像这样，人家一定不高兴，所以别人来看你，不管有什么事情，也要抽点功夫来应付，在说话的时候，还要张情会理，不要做其他事情，也不要打呵欠，做出不耐烦的样子，人家觉得你不耐烦，他的话，生耳听进去，在耳出来，我们要认真地，听，的，去，去，这样，才能满足人家的要求，我们，他，的，同志，往，有，这，和，毛病，就是怕麻烦，别人来的，时候，不愿意和他说话，还是自己的事，这种毛病不好，昨天就有一个同志，同我说话，从早上九点钟，一直谈到下午五点钟，同在我那里吃了顿饭，如果我花几个钟点，帮一个干部，把事情弄好，也还是值得的，又了，领导训练，一个干部，好不容易，才能，大事小事，都要不怕麻烦，除非不接，受，家的要求，既，是，接受了，就得，激，的，要，人家，解决，一，些，时间，也不，是，白，浪费，的，你们知道，我这个工作，做些什么，组织部的事情，就是谈话，那才没有意思，比如一个同志，说，在延安，他来要求，出来工作，这时候，我就要跟他说，外面，怎样，怎样，不需要人，延安，怎样，怎样，缺干部，一定要，量，使，他，留下来，停一会，别，又，是一个四川人，来，说，他，说不，能，出去，要求，在延安，过，时候，我又跟他，解，释，外面，怎样，缺干部，延安，怎样，不要用人，你看，这有什么味道，所以，一定要，有，的，心，同，他，的，心，子，都，生，不，提，新，心，地，就，好，起来，一个，领导，者，要，心，平，气，和，的，来，解，决，问题。

③对于，一个，干部，的问题，关系，到，他的，政治，生命，所以，要，对，他，很，谨慎，很，的，心，地，去，处，理，也，如果，在，军队，里，就是，用，的，军，官，来，去，理。

就是開除黨籍在交里面就是開除黨籍一個參加革命工作的同志往往對於肉體生命並不重視對於政治生命非常重視他寧願犧牲一切却不顧犧牲組織而開除黨籍在政治上發生這種問題他就會認為前途沒有希望了所以不是到了不得已的時候不隨便開除黨籍這就叫作可以說面的抗面力一個黨家好一個不要讓他牽性出去專門反對我們搗亂我們破壞我們只要可能我們還是給他重新改進自己一同革命的機會。

在中央組織部常有許多被開除的同志來不服上訴或者寫上訴書講自己的歷史怎樣怎樣我們從前在江西的時候有一個人被開除黨籍他還很年青因為有人說他是托派的中央委員這個人也隨着長征一直到陝北現在還在瓦窯堡因為大家認為他的表現很好就恢復他的黨籍但是他覺得很不高興整天做事情也沒有精神因為雖然今天恢復黨籍但是七年来光榮的歷史完全拋棄了和一個新黨員一樣這個問題到了我這里就要把它弄弄清楚這個人他的証人是有的十個在西安一個是特汝新一個在一二師現在還正在前線打仗還有一個在外口我就要一一寫信去調查經過很長時間這個人急得要命有一次來看我以為我把他的事情忘了其實是一天都沒有忘記的直到最近各方面要信收集齊了才得到解決知道以前是弄錯了我們承認他過去光榮的歷史於是這個人由過去一個死人尸跟一具還是到前線去犧牲掉掉了現在變成活人了。我花了兩五月的樣子經過四五天你看值得不值得呢我看是很值得的因為兩月絕對培養出一個干部來要兩月晚回一個干部總是再值得沒有的。

再舉一個例子有一男一女有人告他們男的是托派特委女的

是托派分子他們到這里來熱書要求進黨救進訓練班經理找我想法子但是人家已經告了他們於是我就照實告訴他有人說你們是托派這青年的一男一女听了我的話馬上就驚得哭起來了那女的才有二十一歲我想他們在兩年以前還不至於參加政治活動並且那時候魯迅已經公開揭發過郭雷過托派一般青年人多認識到這一點所以也還不會受托派欺騙於是我就借兩本書給他們看叫他們回去研究研究然而他們還是哭我便說保證幫他們解決這個問題他們來的時候一跳一跳的非常滾滾走的時候都哭了回去不久這件事情已經查清楚隔五天我就去電話叫他們來他們很担心的樣子不知道又會發生什么事情了我就告訴他們你們不是托派你們是很好的革命同志我們已經明白了你們要信任黨是就是的不是就不是總可以辨清楚的這兩個青年听着我的話感動得掉下淚來我花了兩星期工夫解決這個問題值得不值得我講是值得的。

如果你負責任但是並不能判斷這個人於是去找跟他熟悉的人問問究竟但是這些人的回答必定有三種情形一種他說我和他認是認識的不過祇知道他一段再一種會說他好是好的不過呢還有什麼什麼缺點另一種說他的經紀在什麼什麼地方明明知道他很好但是要先說壞的因為前面講過有人告他是托派所以別人都不敢負責任別人不敢負責任我們自己就來細心而推他解決它自己負責任人家決不會給我數高帽如果一件事我們自己辦不了叫下級來負責是不成功的所以領導者應該敢於負責否則這件事情就辦不了這個人物問題也永遠不能解決一個領導者不能負責解決問題別怪他不能替他解決嗎這樣說便被他捉住的同

志堅沈大海，所以領導者要特別注意到這一點。無論是領導黨的工作，領導軍隊都要絕對負責。

同志們做父母的愛護他的子女是非常週到的但是共產黨愛護共產黨員也並不下於父母愛護他的子女只有比父母愛他的子女更親密更周到一定要對黨員一切問題負絕對解決責任黨員是黨的生命，黨如果不能對黨員負責黨是不會健全不會永久存在的。

任何一個人犯了錯誤，应当使他糾正。如果他這一次犯的錯誤，非常嚴重，甚至是很大的罪過，怎麼辦呢？這時候就要看也過去有沒有功？如果有功，就把他功過參半，還是可以原諒。如果他從前犯了錯誤，現在又犯錯誤，但是只要趕快覺悟，下一個決心，回頭是岸，將來能夠轉壞得好，還可以將功贖罪。我們共產黨是講公道的。犯了錯誤，只要以後能夠切實改正，在革命隊伍里，應當允許人家繼續革命的。今天犯了錯誤，你以前的功勞，可以拿來相抵。若是今天有錯，以前也有錯，可以將來贖罪。我們共產黨是要從最大可能把別人挽救回來的。因為這樣，對於革命有利。我希望同志們，將來用人也要有這種寬宏大量的態度。當一個干部犯了一些錯誤的時候，可以讓他自己去改正，不要一下把他打下去。中口有句古語說得好：三兵易得一揮，難求這是一點不錯的。所以對於幹部要特別愛護。如果要將一個老的人換回，必定要有好的辦法，才能收到效果。

④ 對於干部的教育不要抱轎子(什麼轎子呢)卷土陶又再得
有時候三個人建好模一下頭髮是要燙財拍屁股是要白皮接起
大屁股是要紅中(這樣使得那片林一根人只管輸錢這人叫作坐轎
子那三個人就要做抬轎子)這呢抬干部的轎子欺騙干部是不對

的我们共产党里开除出去的伪口票，这个傢伙就是爱抬轿子。他自己觉得自己是个好人，别人说他好，他就敬慕，批评他就不高兴。对於下面也是只说薛青阳的好，隐瞒许多缺点，以致养成干部的自满自大，工作不求实际，这样教育了干部，而不会帮助干部成长。如果这个人他自己觉得什么都好，已法不读别人批评他，那么我看这个人可以送到博物院里去，同他什么都有，而且社会上也不需要他了。

幹部中間有些常喜歡別人說他的好話因為說他好他就感到舒服不然他就在生氣很不樂意其實放炮的人都是拍馬屁的拍馬屁並不是件好事馬夫愛習馬打掃的時候就要拍兩下馬屁股叫他不要動但是結果棒一打好跑都跑不掉了要打馬鉄蹄的時候也得先拍裂下馬皮把牠騎到架子上綁起來然後要下它的手要知道能不客氣批評人才是好人才能得上是革命同志但是王奇作常又不瞭解這一點俗語說忠言逆耳為苦口所以我跟王同志都要注意這一點。

總括起來，愛護人很重要。如果提拔幹部得估計他全面的能力，既提拔起來就得多方面幫助他，不使他掉台。對於一切不安心
的問題都要很耐心很徹底的去解決。當一個幹部得要發生政
治生命問題的時候他對要很尊重很謹慎的處理。對於干部的教育不
要抬轎子要實事求是。做到這些才能稱真正的愛護人。

我这个报告完了但是有两点必须申明。第一同志们不要引起这种感觉以爲軍隊紀律這東西也可以不要引起這種觀念是不對的。一國革命的隊伍必須有铁的紀律來保障完成革命的任務。日寇虐殺几萬軍民如果沒有铁的紀律到現在也就不会存在不可能落到現在這國搞洋革命的紀律还是要的。希望同志们不要因此而違犯革命的紀律。

我這篇報告並不會幫助那犯紀律的人的。第二同志們不要使用我這篇報告去打反。過去受了什麼冤屈，今天來報報反。反一下，報一下，這樣就不必過去的事已經過去了，誰能夠不犯一點錯事？要以後能夠改正就很好，同志們要氣魄。大如果誰要用我這個報告當作打反的工具和武器，對不使那我就收回這個武器了。

這些都是我們從工作經驗中得到的，特地寫來供獻給畢業的同志們。我的報告就在這裏完了。

(完)