

領導作風

政治部宣傳部編



上海雜誌公司代印



總政治部宣傳部編

風 作 導 領

上海雜誌公司代印

1951.3.



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夠推廣於全軍，特先就政治工作今天最中心的內容——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

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份子，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，對於落後份子和逃兵，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，許許多多落後份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，關於如何團結積極份子，鞏固中間份子，提高落後份子的問題，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羣衆路線，善於集中羣衆的經驗，決定正確的工作方針，想出實事求是的工作辦法；又善於把這種正確的方針和辦

法，變爲羣衆自己的方針和辦法，在羣衆中實行和堅持下去。就是說，他們逐漸學會了毛主席不斷教導我們的『從羣衆中來，到羣衆中去』，『集中起來，堅持下去』的領導方法。應當指出，實行羣衆路線，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，通過羣衆中的積極份子，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，積極份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，只要不是敵對份子，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，以使用更多的時間，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、反省錯誤進而改正錯誤之目的。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，在會議上進行羣衆性的批評與鬥爭，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，能夠起很大的促進作用，他們認為：『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，輪訓班學習時不大肯反省，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，有的戰士驚醒了，趕急爬起來看他，一下子好多戰士都起來了，有的給他拿煙，有的給他打水，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：『從前我從蚍蜉蠅梁半夜回來，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『毬』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，同樣進行了獎勵工作。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尚嫌不夠。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