

怎样做好干部工作

申 波 卓 超 著

上海人民出版社

5030

怎样做好干部工作

申 波 卓 超著

上海人民出版社

怎样做好干部工作

申 波 卓 超 著

*

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

上海市书刊出版业营业许可证出001号

上海新华印刷厂印刷 新华书店上海发行所发行

*

开本 787×1092 公厘 1/32 印张 2 1/4 字数 42,000

1956年7月第1版

1956年7月第1次印刷

印数 1-70,000

统一书号：3074·105

定 价：(5)0.16元

1A732/17

前 言

干部問題，是关系着我們革命事業成敗的重大問題。它包含的內容很多，如干部的考察、提拔、配备、教育等；它牽涉到的問題很廣，如老干部和新干部問題，工農干部和知識分子干部問題，黨員干部和非黨干部問題等。有些問題，我們不僅缺乏經驗，而且認識也很膚淺。因此，当上海人民出版社約我們寫一本关于干部工作的小冊子时，实在不敢答应。可是，考慮再三，覺得寫这本小冊子，是業務工作者不可推卸的責任，同时也是一次很好的學習，所以，最后終於接受了上海人民出版社的委托。

初稿寫好后，虽然征求过一些同志的意見，并進行了若干修改，但現在缺点还是很多，甚至可能还有錯誤。因此，衷心地希望同志們提出意見和批評。

本來應該把党对科学專家和技術人員的政策單寫一章，但考慮到这是一个專門性的問題，我們自己也缺乏研究，加以時間緊迫，篇幅有限，所以，只好留待对这方面有經驗的同志來寫。

作 者 1956年2月

統--書号：3074·105

定 价： 0.16 元

目 錄

一 干部的意義和作用.....	1
二 正確地考察和了解幹部.....	4
三 正確地挑選和提拔幹部.....	17
四 正確地調整和配備幹部.....	31
五 必須重視培養和教育幹部.....	42
六 必須善於團結幹部.....	60
結束語.....	66

一 干部的意义和作用

“干部决定一切”，这是尽人皆知的真理。要正确地实现党的政治路线，就需要有干部，就需要有懂得党的政治路线、愿意实现党的政治路线、并善于实现党的政治路线的人材。没有干部，没有人材，我们党的政治路线就无法贯彻到群众中去，我们人民的革命事业就不可能完成，我们国家的社会主义建设就成为空谈。斯大林说得对：“人材，干部是世界上所有一切宝贵资本中最宝贵最有决定意义的资本。”①

中国共产党历来就是重视干部和干部问题的。毛泽东同志和刘少奇同志，对党的干部工作有过清楚而确切的指示。我们党重视干部和干部问题，是从重视人民群众和人民群众的事业的观点出发的；而不是离开人民群众和人民群众的事业，去孤立地重视干部和干部问题。也就是说，我们并不是为重视干部而重视干部，而是为了我们人民的革命事业，为了建设社会主义和共产主义而重视干部的。过去，我们在党中央和毛泽东同志的正确领导下，依靠广大的优秀干部紧密地团结群众，艰苦奋斗，推翻了帝国主义、封建主义和官僚资本主义的反动统治，取得了新民主主义革命的胜利；今天，我们要做

① 斯大林：“列宁主义问题”，人民出版社1955年版，第638页。

底實現黨在過渡時期的總路線，把中國建設成為一個偉大的社會主義國家，更要依靠廣大干部的積極努力。大家都知道，要進行大規模的經濟建設，必須具備兩個基本條件：第一，要有資金；第二，要有干部。僅僅根據我國第一個五年計劃的要求，五年內，國民經濟各部門和國家機關就需要補充各類高等和中等學校畢業的專門人材共約 100 萬人左右，中央工業、運輸、農業、林業等部門需要補充熟練工人約 100 萬人左右。如果沒有大批優秀的干部和必要的技術力量，即便有了大量的資金，也不可能進行大規模的經濟建設，在我國建成社會主義社會。正如斯大林所說：“技術沒有精通技術的人材，便是死的東西。技術有精通技術的人材來使用，便能夠而且應當顯出奇跡來。”^①

由此可見，“我們黨的干部問題，實是中國人民事業中決定一切的問題。在這個問題上的任何稍為嚴重的錯誤，都足以損害中國人民的事業。”^②

當然，說我們黨歷來都是重視干部和干部問題的，並不等於說在我們黨內對於干部問題採取冷淡態度的現象就根本不復存在了。恰恰相反，還有些黨組織和領導干部，沒有把干部工作經常地提到黨的議事日程上來，沒有把做好干部工作看作是領導者的不可推卸的重要責任。有些領導干部甚至還在實際工作中經常違反黨的干部政策，他們不按照德才兼備的標

① 斯大林：“列寧主義問題”，人民出版社 1955 年版，第 636 頁。

② 劉少奇：“論黨”，人民出版社 1953 年版，第 88、89 頁。

准大胆大量地提拔干部，不重視經常地考察了解干部，不認真地培养教育干部，不正确地对待干部。总之，在社会主义高潮面前，“我們的某些同志却像一个小脚女人，东搖西擺地在那里走路，老是埋怨旁人說：走快了，走快了。过多的評头品足，不適當的埋怨，無窮的憂慮，数不尽的清規和戒律，……”^①这一切，無疑地給党的事業帶來了一定的損失。

为了保証第一个五年計劃的勝利完成，保証社会主义建設的圓滿成功，及时地为國家建設提供足够数量的忠于人民并精通業務的干部，就成為一項十分嚴肅的政治任务和組織任务，就成為一項具有头等重要意义的工作。因此，必須進一步提高干部工作的水平，認真地做好干部工作。

① 毛澤东：“关于農業合作化問題”，人民出版社1955年版，第1頁。

二 正确地考察和了解干部

要正确地提拔使用干部，首先应正确地考察和了解干部。如果对干部缺乏深入的考察和正确的了解，而仅凭“工作需要”的理由，“大体还好”的印象，或单纯根据干部的履历表格和档案材料来提拔使用干部，就不但往往会违反党选拔干部的德才兼备的原则，而且很可能使一些骗子、间谍、野心家等坏蛋骗取到重要的职位。所以，必须采取各种切实有效的方法，深入地、系统地考察了解干部的政治品质和业务能力，并以此为依据来正确地挑选和提拔干部。

关于考察了解干部，刘少奇同志曾有一个详尽而具体的说明，他说：“第一，在领导方面，对于每一个干部的长、短、优、劣及其全历史、全工作，作仔细的本质考察；第二，在干部工作的地方，在被干部领导的群众中去考察干部。必须使这两方面的考察结合起来，才能对干部有较全面的认识，才可以免去许多偏向。”“有些同志认为：对于干部的考察，只可以从上而下实行，就是领导者根据被领导者的工作报告来考察被领导者。这种想法，是不对的。从上而下地来考察干部，当然是需要的，并是有效办法之一。但仅是从上而下的考察，还是很不夠的，还必须从下而上地来考察我们的干部。就是说，必须由群众、由被领导者来考察领导者。这种考察，乃是最有效的

办法。”^①。

总之，不管采取什么样的具体方法去考察了解干部，自上而下与自下而上和領導与群众相結合的原則是坚定不移的。

在考察了解干部时，我們通常采用下列几种方法：

第一，通过检查工作考察了解干部。

检查工作，检查決議的执行情形，是組織領導的一个重要工作方法，也是考察了解干部的一个重要方法。領導机关的決議究竟是被执行着，还是被束之高閣呢？这些決議是被正确地执行着，还是被曲解了呢？是被誠实地执行着，还是被敷衍应付着呢？所有这一切，只有很好地組織检查決議的执行情形才能知道。

检查工作与考察了解干部有着密切的关系。人所共知，我們考察、判断任何人，都不是根据主观的想像，也不是僅憑歷史材料，而主要是根据他們的工作效果。同时，我們对任何人的了解，都不停留在靜止不动的状态，而是通过丰富的现实斗争，随时給干部以合于客观情况的正确的估价。因此，不經常深入地检查工作，就不可能正确地考察了解挑选干部。

通过检查工作去考察了解干部，这就是說，管理干部的部門必須从干部的实际工作來考察他們的政治品質和業務能力。当然，所謂根据实际工作來考察干部，并不是只是坐在办公室里，根据工作报告來考察干部，而是从检查他們的工作，检查他們完成任务的方法、工作的質量和工作的效果來考察

① 刘少奇：“論党”，人民出版社 1953 年版，第 100、101 頁。

干部。这样，才能避免把那些隱瞞缺点、弄虛作假的干部当成好干部，而相反地把那些脚踏实地、埋头苦干的好干部当成沒有能力的干部。同时，應該根据檢查工作的結果撤換那些不称职的、落后的、不老实的干部，而代之以称职的、先進的、忠誠的干部。

第二，通过各項政治运动考察了解干部。

全國解放后，我們經歷了一系列的規模宏大的政治运动，如鎮压反革命、“三反”、“五反”、民主改革、普选等等。过去每一次政治运动的开展，都提高了干部的政治覺悟，鍛煉了干部的工作能力，涌现了大批積極分子。因此，我們必須抓緊各項政治运动的有利时机深入地考察了解干部，为培养提拔干部創造条件。

但是，由于各次运动的目的、要求和方式不同，所以，通过运动考察了解干部的内容和方法，也必須根据运动的情况具体地分析研究。

例如，1952年全國所進行的轟轟烈烈的“三反”运动，对我們每个干部都是一次很好的考驗。在运动中，暴露了某些干部有嚴重的貪污、浪費行为和官僚主义作風，也發現了許多立場堅定、大公無私、艰苦朴素、联系群众的优秀干部。因此，当时干部工作部門，一方面組織力量在党委統一領導下直接帮助某些單位开展“三反”运动，并在运动中直接考察了解干部；另一方面，在“三反”运动中，廣泛地收集有关干部各方面的材料，并要求担任一定职务的負責干部对自己的思想、工作寫成書面檢討，交上級党委做出鑒定。同时，随着运动的發

展，逐步建立了一套群众路线的考察、提拔干部的办法，这就是：通过运动发现人材——把那些斗争积极、政治上可靠、能掌握政策、能联系群众的积极分子登记起来。

另如，当 1952 年全国范围内展开“五反”运动时，上海市各机关曾抽调了大批干部投入运动。在运动中，一方面反映了我们绝大多数干部能够掌握政策，善于发动群众，立场坚定，斗争勇敢；另一方面也暴露了我们少数干部既不能正确地掌握政策，又不能充分地发动群众，优柔寡断，左右摇摆。在运动发展到一定阶段时，曾结合工作小结，就各人在“五反”运动中所表现的政策水平、阶级立场、工作态度、工作作风、工作方法以及通过工作所暴露的思想意识等，由各人在小组检查和同志们相互提出意见后写成简单的书面材料，交给组织上，以作为了解干部的参考。这样，在了解干部的同时，也教育和提高了参与运动的干部，直接推动了工作。

在镇压反革命、民主改革、普选等运动中，很多单位也采取了上述方法或类似上述方法来考察了解干部，都获得了一定的成绩。

由此可见，通过运动考察了解干部，不仅是必要的，而且也是可能的。

第三，通过与群众个别谈话和向群众个别访问的方法考察了解干部。

与群众中各种具有代表性的人物个别谈话，也是考察了解干部的方法之一。这就是说，我们要考察了解某些干部的情况，不仅可以直接地找他们本人了解，而且可以找与他们有

接觸的人間接地進行了解；不僅可以向他們的領導者了解，而且可以向他們的被領導者了解；不僅可以找黨、團員積極分子進行了解，而且也可以找非黨、團員甚至落后的人進行了解。

為什麼必須找各種具有代表性的人物進行個別了解呢？我們曉得，考察了解幹部是一件十分複雜細緻的工作，只有從多方面去考察，才能對幹部有正確全面的了解。俗語說：“兼聽則明，偏聽則暗。”在考察了解幹部的時候，我們必須設法听取多方面的意見，並加以綜合分析：哪些是本質，哪些是現象；哪些反映是客觀的，哪些反映是主觀的；哪些意見是實事求是的，哪些意見是誇大其詞的；然後才能作出結論。如果只是道聽途說地聽到某些反映，或只了解了一方面的意見，那就根本無法正確地判斷一個人。因為，任何對一個人的了解和認識都是有限度的，也不一定是完全正確的；由於接觸的多少不同，接觸的方面不同，思想水平不同和觀察人的經驗不同，因而對幹部的認識也必然有所不同。所以，只有听取多方面的意見，並加以綜合分析，才能正確全面地了解幹部。

第四，通過幹部鑒定考察了解幹部。

幹部鑒定，是教育提高幹部和考察了解幹部的有效方法。

我們黨歷來都是重視幹部鑒定工作的。以上海來說，全國解放後就曾根據中央的指示結合整風運動、“三反”運動和學習黨在過渡時期的總路線等進行過數次的幹部鑒定工作。歷次鑒定，不僅教育和提高了幹部，而且使組織上進一步地熟悉和了解了幹部。

幹部鑒定，內容應該全面，中心應該突出，問題應該明確。

內容全面，是指應從思想、工作、學習、業務進修等各方面進行檢查，成績必須表揚，缺點必須批評；中心突出，是指不要現象羅列、主次不分，而應找出問題的症結，挖出思想根源；問題明確，是指不應含糊其詞、模稜兩可、是非不清，以免鑒定之後努力方向不明。

幹部鑒定，一般地說，應採用個人檢查、小組討論、組織審查相結合的方法。個人自覺，是做好鑒定的基礎。因此，事前必須充分動員，適當醞釀，使每個幹部都了解鑒定的意義和鑒定的內容，然後再着手進行。個人檢查，不僅應分析自己的優缺點，而且應提出切實可行的努力方向。小組討論應該認真，實事求是，開誠布公，不要只講缺點不講優點，以免使同志感到千孔百瘡、一無是處，因而喪失前進的勇氣和信心；也不要只講優點不講缺點，以免使同志看不到自己的缺點，從而在前進途中背上驕傲自滿等包袱。通過鑒定，應該達到既幫助同志、又增強團結的目的。領導審查必須嚴肅，應在個人檢查、群眾討論的基礎上，根據平時對幹部的考察了解，經過認真的分析研究後，作出完整而確切的組織鑒定或提出鑒定意見。只有這樣，才能使組織上全面地深刻地了解幹部。

幹部鑒定，必須與對幹部的調整提拔結合起來，鼓勵那些先進的工作者，批評那些落后的工作者，借以使幹部鑒定真正成為推動幹部前進的有效方法。

蘇聯為了系統地了解幹部和正確地使用幹部，建立了一種幹部“寫實”制度。所謂“寫實”，顧名思義是指把幹部的真實表現記錄下來，並系統地加以整理。“寫實”的內容是把挑

选干部的标准——政治品质和业务能力具体化，并根据不同的干部提出“写实”工作的不同要求，如对党群工作干部，要写政治思想领导及发动群众保证与监督生产如何等内容；对行政管理干部，要写深入下层、依靠群众以及掌握与执行政策如何等内容；对技术人员，要写理论与实践相结合的程度及学习苏联的先进经验如何等内容。“写实”是通过检查工作、政治运动、个别了解和利用机会参与各种会议活动等来进行的，并强调要做到具体、切实、客观、全面。“写实”的好处是，能深入地及时地了解干部的思想动态，全面地了解干部的情况，从而能更好地培养教育干部和正确地提拔调配干部。总之，“写实”制度，实际上就是把考察了解干部的各种方法贯穿起来，成为一种科学的制度。

有时，虽然我们做了许多考察了解干部的工作，占有了不少客观的材料，但是，仍然不能恰如其分地评价干部。究其原因，是不懂得识别干部的正确方法。

识别干部的方法，也就是观察事物的方法。要正确地观察事物，就必须从辩证唯物主义与历史唯物主义的观点出发。从唯物主义的观点出发，还是从唯心主义的观点出发？这是决定是否能够正确认识干部的关键所在。前者是从客观事实出发，因而对干部的认识是正确的；后者是从主观想像出发，因而对干部的认识往往是错误的。

怎样才能正确地识别干部呢？

首先，不要从一时一事的表现来认识和评价干部，而应从全历史、全工作来认识和评价干部。我们晓得，一切事物都是

相互联系的，如果我们孤立地去看一个干部在某一个时期、在某一件事情上的表现，就不可能正确而完整地認識干部。比如，要了解这个干部为什么在这个时期有这种思想与行为，而在另一个时期又有另一种思想与行为，要是脱离了这个干部的整个历史和整个工作、脱离了这个干部所处的环境和思想演变去了解，那就会变成卜課算命，不可能得出真实的正确的結果來。所以，要徹底地、全面地、深刻地了解一个干部，必須从这个干部的整个历史、整个工作去研究。

可是，在实际工作中，我們經常可以看到割裂历史割裂整个工作而僅憑一时一事的表現來評價干部的現象。他們往往是根据一时的賞識就把某一干部提拔起來，稍一犯錯誤就又把撤換下來。

为了防止一切政治上別有用心的分子以陰險毒辣的兩面派手法混進黨和國家的領導机关來，在挑选提拔干部时，除系統地、全面地考察他們的实际工作表現和思想作風外，特別應該嚴格地審查他們的政治面貌。應該注意他們的來歷是否清楚，研究他們的經歷是否合情合理，審查他們有沒有脫党、叛变、自首、参加反动組織等歷史關節以及这些歷史關節是否清楚，了解他們有哪些复雜的社会关系以及这些关系對他們的影响如何等等。在審查干部的政治面貌时，必須划清思想問題与政治問題的界限，不要把思想問題与政治問題混为一談；必須划清歷史問題与现实問題的界限，不要把歷史問題与现实問題混为一談；对干部的社会关系，也不要把社会关系的好坏与本人政治上的好坏混为一談。有一些社会关系，往往