

譯 堅

郭

著 汶 洛 伯 杜



怎樣培養幹部

工人出版社印行

CAT-85/05

717(2)
4423

怎樣培養幹部

杜信洛 著
郭堅 譯

工人出版社發行

На подъеме. Виктор Дубровин. Трудрезерватизат—1548

〔書號〕4155〔頁數〕72頁〔定價〕2800元〔冊數〕1—5000冊

一九五一年四月北京第一版

工 人 出 版 社

北京西總布胡同三十號

電 報 掛 號 二 三 七 三

• 公 益 印 刷 廠 承 印 •

目 錄

一 我們怎樣選擇幹部	一
二 教育別人，自我學習	六
三 教授與教導合一	九
四 教導員應當怎樣工作	三二
五 集體——偉大的力量	五九
六 羣衆文娛工作是教導的手段	四八
七 共青團——最好的助手	五五
八 我們的牆報	六二
九 社會主義競賽	六三

一 我們怎樣選擇幹部

我們特別注意幹部的選擇。

接受任何一個技師，我們首先要了解他對於自己的技能是否熟練，他是否已經達到斯達哈諾夫式工作者和生產革新者的水平，他的工作風和羣衆威信如何，他對於教育目的和學校任務是否有明確的認識。

我們正需要一位技師來指導電鍍工班的技術學習。總廠的幹部科介紹來兩位工作多年的工人幹部。

校長赤卡洛夫、技師長斯庫拉托夫和我三個人一起審查介紹給我們的這兩位工作人員。在我們手裏有兩份申請書和兩件人事材料。他們兩人的生產條件都不壞：一個有二十年的工齡，另外一個約有十八年的工齡。準備擔任技師工作的阿法那西也夫同志是一個優秀的生產者，他有五年級的教育程度，是一個謙虛寡言的人。佛米謝夫是一個電鍍工，比較阿法那西也夫稍差一點，可是他會讀完了十年制的學校。

他們倆當中應當選取那一個來擔任技師呢？

我們這樣決定了：到工廠裏去試驗一下他們的工能力，同時也可以聽取車間裏黨員們和行政方

當對他們的意見。

工長指定了阿法那西也夫的工作位置，我和技師長站在一旁看着他工作，他那種沉着的工作和聚精會神的表現，足以說明這個電鐸工的工作真正所謂「做到家」了。

「彼得·彼得洛維奇，簡直是個演員嘛！真是本行的能手。」工長非常滿意地說。

「是的，他工作得很巧妙。」技師長回答着。

「你們再仔細看。」工長繼續說：「他怎樣在掌握電極！……他兩隻手的每一動作都非常緊湊而準確。……」

「電鐸工佛米切夫的工作怎樣？」我問他。

「也是一個很好的工人，只是有一些缺點。」工長回答說。

「他有缺點嗎？」

「是的！……不太用心，……沒有工作熱情，……然而是一個有相當文化的人，有腦筋的人，他的前途也很遠大。……」

我們把他倆的材料蒐集到一起以後，斯庫拉托夫通知阿法那西也夫同志晚間六點鐘到學校來進行個別談話，而叫佛米切夫同志在七點鐘來。

六點鐘，阿法那西也夫同志到了校長室。從和他的談話裏我們瞭解了：他很熟練於自己的技術，很愛好技術，他一切都服從於廠方的利益，對於自己的工廠和全體職工他有着極大的感情。不

這，對於我所問的怎樣使學員們熱心自己的工作 and 愛好勞動等問題，阿法那西也夫就伸開兩手無法答對了。

「關於這一點我根本還沒有考慮到。」他很不安地回答着。

佛米切夫照指定時間晚了半點鐘才來，同時一點也未表示歉意。

談話時，佛米切夫把自己的工作經驗誇耀一番，並且說平間主任和總工程師對他的印象如何如何好。

當我對他說：你生產教育的教師不僅教導學生們學專門技術、同時也要灌輸給他們蘇維埃的勞動精神時，佛米切夫就毫無拘束地打斷了我的話。

「我算有教學的天才。」他說。接着又很自信地加了一句：「請您不要顧慮這一點，對於教學工作我很內行，這很簡單。」

我對佛米切夫的印象很不好。他走了以後，我說：

「我不喜歡佛米切夫。……他沒有紀律，並且好多說話，好自誇。」

「你說得很對，」校長回答說。接着他又問技師長：「我們請阿法那西也夫來吧，您看怎樣？」

「我同意。」斯庫拉托夫回答說。

「是的，對於教育工作，阿法那西也夫幼稚一些，」我說：「但是我們可以幫助他，他一定能成爲一個很好的教育工作者。」

阿法那西也夫同志在最初幾天的工作中，就已成為全班最喜愛的一個人。全校的人都認為他是最好的技師，最勝任工作且有熱情的人，嚴肅而公正的教師。在我們幫助之下，他很快地就成了一個優秀的教育工作者。

根據絕對熟練於自己技術和負有榮譽的原則，我們又挑選了其他的生產教育技師。可以說我們這裏的技師幹部都很好。在我們學校的六個生產教育技師裏，沒有一個是少於十年工齡的。他們都有五至七年的教育程度，他們都在利安諾卓夫車輛製造廠工作過很多年，並且他們都被認為是優秀的生產者和社會工作的積極分子。

我們向教育工作者要求些甚麼呢？

首先要求的是他必須有政治認識和布爾什維克思想，要有相當的文化，要對教學和生產教育方法有一些基本的認識；其次是必須有積極的精神和主動的作風，必須是機警而又熱情、能掌握原則而肯苛求的人，必須是喜愛青年又喜愛自己工作的人。

從經驗中我們體驗到：凡是具有相當技術的教員，都能在技術學習中把自己的學生所發生的疑慮做出有聲有色而又深刻的解釋，很快地可以誘導學生們愛好這種技能並以能掌握這種技能來自豪，可以順利地解決很多有關生產勞動的教育問題。而且這種教員還可以積極幫助學生們領會和深入地瞭解理論上的學識。

我們學校裏有一百六十五名學生，差不多直到這個學年將近終了時，我們這裏只有兩個教導員：

一個是費道爾·達尼洛維赤·特卡欽克——他畢業於師範學院，在中學校裏幹過幾年，是個黨員，政治水平相當高。第二個是尼古拉·伊萬諾維赤·卡巴諾夫——他具有七年級的教育程度。一九四〇年他在莫斯科車輛修配廠附設的技術訓練學校畢業，是個五級鉗工。他也是一個黨員。他是工程兵的復員軍官，在前線上曾經負過兩次傷，因作戰有功受到政府五次獎勵，一九四六年由共青团克拉斯諾波良斯基區委會把他介紹到這裏當教導員。他是一個有經驗的宣傳鼓動者。

現在談一談關於技術行政人員的選擇問題。我們認為：要想很好地完成黨和政府給予所有勞動儲備學校、尤其是給我們學校的各種任務，那就需要依靠學校全體工作人員上自校長下至清潔員們都能認真地執行着自己的工作。固然其中一部分是直接參與教育工作的（校長、文化教導主任、生產教育技師和教導員）；另一部分是做間接教育工作的（技術行政人員）。這些做間接教育工作的人員在教育事業也應起一定的作用，我們認為：「……這句話不能機械地瞭解。這是說：他們應當用自己的行為，自己的榜樣，好好履行自己的責任等等，使學生們養成一種愛好勞動、精確和秩序的習慣。若是掃地女工把房內打掃得很乾淨，監視孩子們不要弄髒地板，不然就叱責他們幾句，那她就能使他們養成一種好的生活習慣，因而她對學生們也起着良好的作用。……」（註）

因此，我們在選擇到我們學校來工作的技術行政人員時，特別注意每個人的工作作風。

（註）加里寧論共產主義教育，一九四六年莫斯科「青年近衛軍」出版社出版，俄文本第一五八頁。

二 教育別人，自我學習

做生產教育的技師，不論他對於本行工作的技術如何熟練，教學工作怎樣好，但是如果他不能有系統地增進自己的學識、提高自己的技術、以及提高教學和政治思想水平的話，那末，他就不能繼續向前發展，在工作上也會難有成績。所以我們要求：尤其是對我們的技師們，要他們認真地準備每一門課程，充實自己的技術知識，經常閱讀技術刊物，研究斯達哈諾夫式工作者、生產革新者和合理化建議者的經驗，並把這些經驗教導給學生們；同時我們還要求他們研究教育學、生產教育方法和教導方法；對生產教育的技師、以及教導員和技術行政人員們，我們要求他們都須具有相當的政治知識。怎樣使技師們實際進行技術學習呢？

每天工作完畢以後，技師們都集合在技師長的辦公室裏，互相交換自己在生產教育和教導工作中的經驗，分析自己工作中的某些缺點和過失，然後作出適當的結論；傳達工廠裏生產先進分子——斯達哈諾夫式工作者最近的成就，用技術觀點詳細分析這些成就；技師們研究了斯達哈諾夫式工作者的經驗和實際採用到生產中的合理化建議以後，寫成系統的報告材料，以備在特別召開的生產教育技師的生產會議上進行報告，然後再把這些生產革新者的成就介紹給本班的學生們。我們的技師們經常地閱讀「生產教育」雜誌，定期參加「斯達哈諾夫星期二」座談會，並閱讀「勞動」報等刊物，在每期

雜誌刊物裏，在每次星期二座談會中，凡有關技術消息、生產教育方法和教學方法的資料，都提到技師和教導員生產會議上加以研究和討論。遇有重要時，由技師長或校長召集技師們舉行座談會來研究有關車輛製造的新技術和在這方面的新發明。平常，我們的技師們是「青年技術」小組有關生產技術問題的顧問，他們時常參加工廠的技術會議。在這種會議上他們時常做詳細的報告。

對於那些缺乏教學經驗的技師和教導員，組織了一個定期講演會，給他們講解一些應用的教育學和教學方法。曾經講過的題目有：「蘇聯的職工技術教育」「工廠附設技術訓練學校的教學任務」、「共產主義教育的基本任務」、「蘇維埃愛國主義的本質和熱愛祖國的教育」、「社會主義勞動態度的培養」、「自覺紀律的養成」、「養成文明行動與習慣的教育」、「養成學生們誠實正直性格的教育」、「團結互助和以身作則」、「紀律和制度」、「學生遵守內務規則的意義」以及其他等等。不過通常所有講演和座談的內容，都要用我們學校和學生集體生活的實例來作具體教材。除講演和座談之外，每隔兩星期我們召集一次學校全體工作人員會議，交換教學工作中和課外活動上的經驗，揭露我們工作中的缺點，並研究消除缺點的辦法。

在接到勞動儲備部長於一九四九年一月三日所頒佈的關於「工藝學校和工廠附設技術訓練學校裏熟練工人的教育辦法」第一號命令以後，我們更廣泛地展開了基本教育學的研究工作。依照技師們的請求組織了講演團。担任教育學、生產教育方法和教學法講演的有：校長赤卡洛夫；教導員費·達·特卡欽克——上面已經講過他受過高等師範教育；另外還有我——我因受偉大衛國戰爭的影響，未能

自斯摩梭斯克師範學院畢業，我在四年級的時候參軍去作戰，現在我在師範學院的函授班裏學習。教導員尼·伊·卡巴諾夫在自修基本教育學，內容包括有教育學院的各種課目。

我們並講求本教育學，特別是講教導方法時，吸引的聽衆不僅是生產教育技師和教導員們，就連學校的事務人員也都經常參加。

提高我們學校全體工作人員的政治思想水平，具有首要的意義。我們竭力爭取使我們每個職工都能獲得高深的政治知識，都能堅強地掌握馬列主義理論，因為只有那些能够經常堅持着政治學習的人，才可以正確地解決教學中的一切問題。

政治學習的內容是什麼呢？

除了一般學校所講的重要歷史課目外，尚有一般政治和經濟題目的講演（如時事問題、蘇聯在進步人類爭取世界和平鬥爭中的作用、蘇聯在進步人類爭取民主鬥爭中的作用、蘇聯在反對新戰爭販子鬥爭中的作用、蘇聯人民爲爭取提前完成斯大林五年計劃而鬥爭、黨和政府關於鞏固和發展國家國民經濟以及改善人民生活需求的重要措施等等）。在這些講演會上通常不僅學生們參加聽講，學校的所有工作人員也都來參加。我們全體人員深入地研究了日丹諾夫關於「星」和「列寧格勒」兩雜誌的報告，研究了聯共（布）中央關於話劇演出節目、關於影片「偉大的生命」和關於穆拉捷里所作歌劇「偉大的友誼」等決議。同樣詳細地學習了勞動儲備部長所頒佈的關於「改善工藝學校、鐵路學校以及工廠附設技術訓練學校政治教育工作的現狀和辦法」的第三八三號命令。

我們這裏政治學習很積極，差不多全體技術工作人員都參加聽講政治課。黨員和很多非黨員技師都在學習小組裏學習着「聯共（布）黨史簡明教程」。

三 教授與教導合一

在我到第五工廠附設技術訓練學校工作的第二天，我就召集了全體生產教育技師舉行座談會。在座談會上談到授課和課外活動中的教導工作問題，我對學校的這項工作情況非常關心。於是，我請求技師們談談他們怎樣在課內和課外解決教導問題。

「你們不是每天都在解決那些新的問題嗎？」我說：「顯然地你們不止一次地考慮過這些問題：譬如，怎樣灌輸給學生們熱愛祖國熱愛同胞的思想？怎樣引導他們喜愛自己的職業和愛好勞動？怎樣教導他們珍貴自己的勞動和別人的勞動？」

技師札哈洛夫打斷了我的話：

「我們的職責只是給學生們技術，政治教育我們可以不管。這是您和教導員的事。」接着他就問其他技師們：「我說的對不對？」

技師們都沒有出聲。

「不對，札哈洛夫同志，您說的不對。」我回答他說：「固然，您所負的職責是教給學生們專門

技術，但是您怎樣執行這個任務呢？我覺得您說的話並不是金屬結構鉗工所應有的認識（這時，他担任金屬結構鉗工班技師——作者註）。我們教學的對象是活人，他們比各種金屬和任何機器都複雜。他們有各種各樣的性格，不同的年齡，接受能力和用心程度都不一樣。您這個做技師的難道能只教學生們的技術而對於他們的特點、愛好、接受能力、勞動能力和意志等都置之不理嗎？……」

「當然不能，」我接着說：「要想把自己的技能傳授給學生們，那您就必須瞭解他們，接近他們，就必須會迎合他們的心理，會適應他們的能力，這樣做是爲了什麼呢？這就是爲了使他們養成蘇維埃人所需要的優良特點，幫助他們養成高貴的人格和崇高的道德。……」

「我們對於這種工作還沒有學過，必須有這種能力才行。……」技師札哈洛夫又打斷了我的話頭。

「掌握基本教育學的知識倒不是一件太難的事，我們在這方面可以幫助您。不過關於教學能力這一點，札哈洛夫同志！我想您也知道，它並不是天生的，而是在實際工作中鍛鍊出來的。……」我回答他。

開完會以後，我這樣想：必須幫助札哈洛夫同志，使他認識到在授課時應當怎樣進行教導工作；準備舉辦定期講演會，講解一些通用的教學和教導方法；設法提高技師們的政治思想水平。

不久以前的一個早晨，我來到技師札哈洛夫所領導的那個鉗工班的實習場。學生們正在實習成形鐵的切截，技師札哈洛夫站在一旁正和工廠裏有名的斯達哈諾夫式工作者鉗工維洛齊奈在談話。我走

到一個矮胖的年齡約十八歲的學生跟前問道：

「你叫什麼名字？」

「我叫謝爾傑伊·包波夫。」

「工作難不難？」

「因為不太習慣，有點兒難。」

我看到包波夫切截的那塊成形鐵不太整齊之後，我就問他：

「你是不是覺得你切截的不太整齊呢？」

包波夫臉紅了。這時技師札哈洛夫走到我們這裏，看了看那塊夾在虎頭鉗裏的成形鐵。他皺着眉氣忿地說道：「廢品！」

「技師同志！不知怎麼回事我總是搞不好。」包波夫紅着臉小聲地說。

「搞不好，」札哈洛夫怒氣沖沖地說：「你沒有把線畫準確，當然弄不好。應當怎樣做，我不是給你們講過了嗎？……」

包波夫不吭聲了。

札哈洛夫向工作台上看了看又說道：

「你怎麼搞的，兩個鐘頭連一個也沒有做成？」

包波夫仍然不吭聲，他由於難堪已經紅漲了臉。

「維克多利·斯切班諾維赤！您看！」技師札哈洛夫又轉過來向我說：「連一分鐘也不能離開，得像鐘擺一樣的來回跑，……怎樣對他們下工夫才行呢？……您總是說教呀！諒呀！……」

我沒有答理技師的話，而去追問着包波夫說：

「謝爾傑伊！您怎麼搞的，爲甚麼都沒畫準確呢？還好，你今天是頭一次做壞，這只算半個損失。主要的損失，是不細心聽技師的教導，所以您也就不會記住切截金屬的法則。因而你就得了這樣的結果。要是不懂得施工的法則怎能做工呢？」

「請您原諒，我再也不會這樣了。」包波夫用剛能聽到的聲音說。

「謝爾傑伊！你要知道，要是不好好學習理論，那就不會成爲一個很好的鉗工，其次，無論做什麼事都應當做的叫別人說：『哦！這才是能手呢！……這才像做活呢！』什麼都是優秀而不落後，那有多高興呀！你說對不對？」

「對。」他很小聲地回答着。

「還有一點你要記住：譬如你做壞了一兩個製件，當然你感覺很難爲情。但是做壞了，沒別的，應該告訴技師，坦白地承認過失，千萬不要把做壞的東西隱藏起來。」我在說這話的時候，特別注視他的眼神。

包波夫臉更紅了，他鑽到工作台底下，拿出兩件做壞的成形鐵，把它們放在工作台上。

「這是什麼成形鐵？」我問。

「做壞了的，……」

「你還想隱藏廢品哪？……」技師惡意地問着他：「你以為別人都是混蛋，只有你聰明。……」包波夫低著頭站在那裏。我看了看技師，表示不贊成地搖了搖頭。

「好啦，謝爾傑伊！你坦白了好。」我向包波夫說：「我相信你再不會這樣做了，是不是？」

「再好啦！」他說。

我鼓勵了包波夫好好工作以後，就走向油漆工班。

當我來到實習場的時候，技師伊萬·伊萬諾維赤·得雷金正像父親一樣地訓誡著自己的學生：「孩子們！今天你們做得都很好，都發揮了自己的智慧，工作情緒也很高。不過有一點不好，你們沒有珍惜材料，很不經心地使用材料。……今天你們浪費了兩公斤的油灰。……這那能說得下去呢？……這樣做是不行的。油灰也是值錢的呀！……」

學生們都低下了頭不吭聲。

我向技師請求准許我說兩句話，於是，我就對學生們說：

「技師剛才說過，你們今天浪費了兩公斤油灰，這是什麼原因呢？我認為主要的是你們使用材料太不經心，……可是你們知道嗎？每一公斤油灰，工廠都要出七盧布七十戈比才可買到。那麼就等於你們今天把人民的十五盧布四十戈比白扔掉了。如果照這樣地每天浪費兩公斤油灰做下六個月去，工廠得要損失多少錢？你們算算看！每月二十五個工作日乘二公斤，然後再乘六個月，還是多少呀？等