



怎樣改进领导与 被领导之間的相互关系

学习毛主席“关于正确处理人民内部矛盾的問題”的体会

艾 丁 著

上海人民出版社

236

怎样改进领导与 被领导之间的相互关系

学习毛主席“关于正确处理人民内部矛盾的问题”的体会

艾 丁 著
上海人民出版社

1958年

內 容 提 要

这本书，是作者根据上海机床厂一年来整风运动的实践，談自己学习毛主席“关于正确处理人民内部矛盾的問題”一文的体会的。他以一个厂的生动的事实，証明毛主席这篇文章給予实际工作带来的伟大的指导意义，值得广大干部和从事理論工作的同志閱讀。

怎样改进领导与 被领导之間的相互关系

学习毛主席“关于正确处理人民内部矛盾的問題”的体会

艾 丁 著

*

上 海 人 民 出 版 社 出 版

(上海紹興路54号)

上海市書刊出版業營業許可証出 001 号

上海土山灣印刷厂印刷 新华書店上海发行所发行

*

开本 787×1092 公厘 1/32 印張 5/8 字數 10,000

1958年7月第1版

1958年7月第1次印刷

印數 1—10,000

統一書号：3074·193

定 价：(5)0.06 元

封面設計：任 意

目 录

一切矛盾都是客观存在的·····	2
在劳动人民中間，主要的要解决领导与被领导 之間的相互关系·····	4
整风运动是解决人民內部矛盾的根本方法·····	6
以普通劳动者姿态出現·····	10
对待落后羣众应当采取积极帮助的态度·····	13

毛主席“关于正确处理人民内部矛盾的问题”一书，是个具有伟大历史意义的文件，它发表已经一年了。这一年是我国人民政治面貌、精神面貌发生伟大变化的一年。经过这一年的整风运动和反右派斗争，不仅仅使我们在理论上认识这个文件的重要性，而且充分地证明了这个文件在指导实际行动中具有多么深刻的意义。根据我们实践的体会，正确处理人民内部矛盾的问题就是整风运动的中心问题。我们在整风运动过程中，贯彻了毛主席这篇文章的指示精神，不仅使干部思想作风和工作方法有了改善和提高，加强了党的领导，而且大大地改善了人们在劳动中的相互关系，调动了积极因素，促进了生产力的飞跃发展。从我们上海机床厂的情况来看，职工群众的政治觉悟迅速提高，出现了从来没有的积极性和创造性，拔白旗，插红旗，落后的也奋发起来，努力学先进，赶先进，共产主义精神大为焕发。在一年来整风运动的基础上，在党的鼓足干劲、力争上游、多快好省地建设社会主义的总路线的鼓舞下，今年我厂产量翻一翻，成本降一倍；年内要试制完成的新产品，等于过去八年的总和；原来第二个五年计划期间的新产品设计任务，预计今年就可完成90%；鑄工車間在發揮潛力的基础上，在短短几个月内，就使今年第二季度的鑄件产量水平超过去年一倍；二車間一个鉗工改进工具，效率提高了96倍。目前我厂职工除了保证完成生产跃进指标外，又在积极

进行上海鋼鐵工业大发展所急需的各种重型和大型設備的制造工作。这一年来的实践，証明了毛主席的两类社会矛盾学說的无比正确性，以及它給实际工作所带来的深远影响和伟大意义。

一切矛盾都是客观存在的

在毛主席沒有指出我国社会存在着两类社会矛盾之前，我們有不少同志的确存在着一种天真的想法，認為我們的社會沒有矛盾了，对当前的敌我矛盾缺乏应有的認識。当去年夏季，天空出現一片烏云的时候，我們厂里的右派分子趁着党組織整风的机会，进行了疯狂的反党反社会主义的活动。厂內的右派分子煽动工人上街，企图配合社会上的右派分子到基层点火；否認党的領導，污蔑解放后的新社会；把忠心耿耿为人民服务的干部都說成是一羣大小官僚，甚至主张把这些干部赶掉、杀掉，由他們取而代之；公开叫囂走資本主义道路，籠絡一些工人到厂外去做地下工厂等。这样的斗争，难道不是你死我活的敌我矛盾嗎？过去不少人只把戰場上的斗争看作敌我斗争，經過反右派斗争以后，認識明确了。有的职工貼大字报說：“一覺醒来思想清，敌人并非捫大枪。”正如刘少奇同志在“八大”二次會議上的报告所說：“在整个过渡时期，也就是說，在社会主义社会建成以前，无产階級同資产階級的斗争，社会主义道路同資本主义道路的斗争，始終是我国内部的主要矛盾”。他又指出：这个矛盾在某些范围内表

現为激烈的、你死我活的敌我矛盾的。从我們厂里的情况来看，不正是說明这么一会事嗎？

过去我們有不少同志一般地認識到在阶级社会里存在着敌我矛盾，但是在消灭了剝削制度的社会主义社会內，人民內部尤其是劳动人民內部还存在着矛盾，这是我們認識不到的。可是职工羣众在整風鳴放、反浪費反保守运动中貼出将近20万张大字报，揭发了領導干部的官僚主义、宗派主义、主观主义、官气、暮气、闊气、驕气、娇气，甚至还揭发了个别干部的违法乱紀行为。羣众对領導公开的指名批評，羣众之間也公开的进行互相批評，毫不吞吞吐吐，畏首畏尾。这些难道不是矛盾嗎？經過这一年，对人民內部矛盾，已經認識到不是“有”“无”的問題了，而是进一步感到，若对这些矛盾，熟視无覩，不去認真地对待，不进行整風，那末，这些非对抗性的矛盾也就可能轉化为对抗性矛盾。并且認識到人民內部矛盾不只是現在有，永远会有。这就表現在正确同錯誤、先进同落后、上級和下級、干部和羣众、科室管理人員同車間生产工人、脑力劳动同体力劳动，以及工人同农民、青年工人同老年工人等等，他們的相互关系上都是存在着矛盾的。而这些矛盾又都是客观存在的，我們的任务在于正确反映矛盾和正确地解决矛盾。尤其目前处在一个社会大变动的时期，正确处理人民內部矛盾，把一切积极因素調动起来，对貫徹社会主义建設总路綫，該有巨大的意义。

在劳动人民中間，主要的要解决領導 与被領導之間的相互关系

在毛主席的“关于正确处理人民内部矛盾的問題”一文中指出：“在我們国家里，工人階級同民族資產階級的矛盾屬於人民内部的矛盾。工人階級和民族資產階級的階級斗争一般地屬於人民内部的階級斗争，这是因为我国的民族資產階級有两面性。”因此，在人民内部矛盾中也包含有階級斗争，情况是比较复杂的。

至于劳动人民内部的关系問題，从实际情况看来，主要的还是領導与被領導之間的关系問題。如国家、集体和个人的关系，生产发展和生活改善的关系，統一集中和民主自由的关系等，都是从領導与被領導这两方面反映出来的。今天我們的領導与被領導之間的关系，基本上是一致的，与旧社会有着根本的區別。这是由于領導与被領導在人民的根本利益上是一致的。但也有相矛盾的一面，这是因为：

第一，由于領導与被領導在社会主义劳动中所处的地位的不同决定的。領導者从上面、从整体、从长远、从一般看問題比較多；羣众从下面、从局部、从目前、从具体看問題比較多。領導者行使管理权力多，直接参加生产劳动少；羣众直接参加生产劳动多，行使管理权力少。因而都比較难于了解生产过程的全部情况和全部問題。

第二，領導者的职责，一方面要把党和国家的路线、方針、

政策和具体措施正确地貫徹到羣眾中去；另一方面，領導者又必須把羣眾的意見、願望、要求正確地反映出來。領導者要負責組織羣眾生產，並適當地加以管理。羣眾的生活和需要，要求從領導方面得到解決。因此，社會上以及和我們工廠里的許多矛盾，常常是通過領導和羣眾之間的關係集中地表現出來的。

第三，毛主席說：“我們的社會主義制度還需要有一個繼續建立和鞏固的過程”。“社會主義生產關係已經建立起來，它是和生產力的發展相適應的；但是，它又還很不完善，這些不完善的方面和生產力的發展又是相矛盾的。”在領導作风、工作方法、組織形式、規章制度以及某些環節上還不能適應新的形勢和解放了的生產力發展的需要，還需要有一個學習和取得經驗的過程。羣眾對新制度也還需要有一個習慣的過程。所以在這樣一個深刻的社會大變動中，就發生了領導與羣眾某些不協調的現象。

第四，目前領導與被領導之間的矛盾，就我們的工廠情況看來，主要是由於幹部在工作中的官僚主義，脫離羣眾，脫離實際，這是矛盾的主要方面。領導幹部的作风問題，是羣眾在大鳴大放中貼大字報最多最集中也是批評最尖銳的問題，在我們工廠中，這方面的意見要占全部意見的 60% 以上。這表現在幹部的特殊化方面，如隨意使用小汽車、吃小食堂、進出廠門不出示服務證、工作時間有時去理髮、有些幹部不參加工會組織生活、黨員也不經常參加黨的組織生活、幹部的生產獎金比一般人員多等；幹部作风不深入，平時很少去車間，不是陪參觀的人到車間，就是匆匆忙忙走馬看花跑一趟，給車間解

决問題少；有些干部对待羣众很冷淡，态度傲慢，說話打官腔，致使羣众不滿；我們干部习惯于以行政命令办事，同羣众商量問題少，只是从上而下佈置任务，很少向羣众講時事，講政策，講解羣众所关心的切身問題，因此，羣众的积极性得不到發揮；又由于只想靠規章制度来管人，規定了很多繁瑣的規章制度，一个合理化建議，从工人填建議單起，經過层层审核，直到最后批准采納，要經過8、9个部門，28道手續，蓋30多次章，因此严重的影响了工人的积极性。

綜上所述，由于干部缺乏以同志式的平等态度对待羣众，不同程度的存在着官气，这就妨碍了羣众的积极性創造性的發揮，增加了人民內部的矛盾。

整風运动是解决人民內部

矛盾的根本方法

刘少奇同志代表党中央向八大二次會議所作的工作报告中指出：“整風运动的目的就是要用批評和自我批評的方法，提高人民羣众的共产主义覺悟，有系統地調整人民內部的关系，使它适合于巩固社会主义制度和进一步发展社会生产力的需要。”整風运动是根据毛主席的关于正确处理人民內部矛盾的方針开展起来的。

从我們厂里一年来整風运动的体会，要解决領導与羣众的矛盾，首先必須采取积极的方針。就是說領導要敢于引火烧身，揭露矛盾而不是諱避矛盾。充分发动羣众，采取大鳴大

放、大爭大辯、出大字報、開座談會、辦展覽會等社會主義民主的新形式，廣開言路，充分地開展批評和自我批評，在廣大羣眾和輿論的督促之下，成為解決矛盾的巨大動力。

事實證明，千條萬條的羣眾批評，除了極少數是歪曲污蔑黨的方針政策，屬於右派謬論的以外，絕大多數都是針對領導上的官僚主義、宗派主義、主觀主義以及各種各樣的資產階級思想所提出的正確的善意的批評。而這些脫離實際、脫離羣眾、個人主義的不良傾向，正是妨害進步、妨害團結、妨害生產力發展的消極因素；因此，我們必須堅決貫徹大膽地放、堅決地放、徹底地放的積極方針，徹底燒掉那些不利於調動人們積極因素的東西。

其次，領導必須自始至終的貫徹邊整邊改的方針。只有這樣，才能使領導與羣眾的關係不斷的得到調整，才能使羣眾積極性和共產主義覺悟得到發揚和提高。在一年來的整風運動中，我們堅決貫徹邊整邊改的方針，凡是能改的馬上改，應該解決而又可能解決的問題及時加以解決，這樣做效果是比較好的。運動開始時，羣眾對團委書記的腐化墮落、敗壞道德的行為和領導幹部在分配生產獎金有過高現象這兩個問題意見很大，黨委討論後，立即公布停止團委書記的職務，並報請上級給予應有的處分。同時黨委正副書記和正副廠長自動退出獎金的半數交工會處理，並且表示以後領導上不再領取生產獎，用实际行动表明領導改正錯誤和缺點的決心，職工反映較好。在運動過程中，羣眾還揭露了我廠機構龐大，人浮於事，存在各種不合理的規章制度以及領導上的官氣等問題，都在邊整邊改中逐步予以改正和解決。如領導上為了表示改正缺

点的决心，消除领导和羣众之間的隔閡，从党委書記、厂长到工长、組长等各級领导干部，都亲自向提意見的同志当面表示态度，前后共向2,533人作了2,596次檢討或必要的解释，羣众感动很大。如工人駱祥林同志說：“現在共产党为了社会主义建設，要大家提意見，真心誠意的改正缺点，并且还这样虛心地当面来表示态度，与过去大不相同了。在旧社会里，提了厂长的意見，还不馬上停生意。”又如为了精簡机构，把原有44个部門合併为26个部門，技职人員从原占全厂总人数的29%，压縮到18.08%，并且还准备进一步精簡和紧縮。某些束縛生产发展的規章制度也改革了，有些职权也下放了，如工艺工作下放車間后，調整工艺，車間有权自己处理；工人提出的意見，只要有利于生产，馬上就改，不象过去要拖攔很久，因此工人的积极性大大地發揮了。如液压車間工人张汉基改进了加工工艺，效率提高了30倍。原来的新产品鑑定制度，經羣众提出意見修改后，全年能節約10万元。由于貫徹了边整边改，領導与羣众、科室与車間、上下左右各方面的关系都发生了新的变化，因而也必然促使思想上和生产上的大解放。

再次，依靠羣众，走羣众路綫，是解决領導与羣众矛盾的关键，也是及时正确地处理职工意見的一个主要方法。开好职工代表大会，就是依靠羣众办好企业的民主形式。也就是說，只有相信羣众多数，遇事与羣众商量，就能把工作搞得更好，就有可能使領導与羣众的关系得到进一步的巩固和提高。去年大鳴大放初期，由于事先沒有很好的与羣众商量，車間职工紛紛对推行“三新”（新工时定額、新工作物等級和新补差办法）有意見，使生产情緒有了一些影响。車間党支部当即根据

党委关于依靠工人阶级办企业的指示，积极推动职工代表組成专门小组，并邀请老年工人参加，进行“三新”的调查分析工作，充分地征求了群众的意见，然后提交职工代表大会讨论解决，结果，群众满意。这说明在必要时组织职工代表小组，来解决某些比较突出的或急迫的问题是一个比较有效的群众路线的办法。又如全厂有52台机床，每月要漏油1,200公斤，工人称之为“玉门油矿”，过去长期未得解决，这次鸣放，群众提出数以千计的大字报，后来我们发动群众想办法，只化了2天时间就修好了。这些事情清楚地告诉我们，只要依靠群众，不但可使长期得不到解决的问题迎刃而解，而且也是调动群众积极性的唯一办法。

在解决群众迫切关心的一些生活福利问题上，必须关心职工，对某些一时难以处理的问题，又必须采取讲清道理的办法，不能采取粗暴的态度和压服的办法。例如整风运动开始时，职工提了很多要求增加工资福利的意见，如要求分配宿舍、扩建托儿所、扩大劳动保护用品的分配范围等等。这些意见显然是不能全部解决的，于是我们就把每年化在职工生活福利方面的费用摊出来，让大家看福利到底是办多了还是办少了。当群众看到工厂每年化在职工福利方面的费用平均每一职工要摊到400多元，相等于全厂五个月的工资总额时，思想也就通了，意见也就没有了。只要领导把难于解决的问题，向群众解释清楚，群众就会以工人阶级当家作主的态度来处理个人与集体的关系的。又如群众曾经要求厂里购买大量雨伞，以便临时下雨时借给职工使用。这个要求虽然反映了部分群众的困难，但由工厂解决也的确有困难，因此只能把情况

向职工講清楚，并决定临时下雨时改变交通車停車的地点来解决。这样一来，不但羣众很满意，而且还提高了羣众的觉悟，使他們看到領導上的做法是合情合理的，因而也就縮短了領導和被領導之間的距离。

通过整风，可以明显的看到，由于批評和自我批評的广泛开展，民主空气得到了大大的发揚，人們的共产主义觉悟有了很大的提高，領導与被領導的关系密切了，人与人的关系起着深刻的变化。

以普通劳动者姿态出現

領導与被領導之間的矛盾，主要是由于領導者缺乏羣众观点，在工作中存在着官僚主义作风而产生的。因此，領導者决心放下架子，打掉官气，对于解决領導与被領導之間的矛盾，就有着十分重要的意义。領導与被領導者同是革命工作人員，同是普通劳动者，他們的关系是这一个劳动者和那一个劳动者之間的平等的同志关系。但是領導者与被領導者的分工不同，工作职責不同，这些不同，常常使某些領導者不能以一个普通劳动者的身份出現，在羣众中显得特殊起来。他們不明确在真理面前，人人是平等的，真理在誰哪边，就应该服从誰。由于受到资产阶級思想和国民党作风的影响，他們总以为高人一等，不能平等待人，这样，就不免脱离羣众。

党从来就教导我們，具有巨大力量和智慧的，不是少数領導，而是羣众。以我們工厂的情况來說，正是如此。立場鮮明，

首先挺身而出与右派分子斗争的是工人群众；打垮右派分子的猖狂进攻的是工人群众；突破生产指标的是工人群众；很多生产关键的决定也是依靠工人群众。今年5月，我們要求鑄工車間的产量达到600吨，車間主任用打賭的口氣說肯定完不成。但是群众有信心有干劲，結果600吨大关，也突破了。这說明領導往往是落后于群众的。另外，領導干部在决定問題时，應該多多傾听不同的意見，以便树立对立面，来暴露認識上的矛盾，解决矛盾。这样，原来自己看得正确的，可以通过和不正确的东西的斗争，更加充实完整了；原来是不正确的，經過爭辯也可及时改正，避免錯誤。过去有許多事情做得簡單化，总以为自己高明，沒有好好与群众商量，結果把好事办成了坏事。如1957年以前的补助寒衣，以及发放新产品奖金等，都沒有通过群众討論評定，只有几个人知道，因此大家意見很多。1957年的冬季补助工作，就和往年不同了，公开申請，群众討論平衡，結果花錢少，解決問題快，而且大家还滿意。这說明：只要坚决相信群众的多数，坚决信任群众的力量和智慧，便沒有克服不了的困难，沒有办不好的事。

在全部大字报中，有60%是属于领导作风方面的意見，从这一事实，就可以看出群众对于领导的官气是如何不满！厂的一些負責同志到厂外学习，要坐小汽車，群众就說：“这是公子讀書，貴族学习”。科級以上的干部都到营养食堂吃飯，群众就提出来問：何以干部都須营养？干部的特殊化是最容易引起群众不滿的。此外，干部不接近群众，对群众态度不好，有意无意摆架子的还不少。因而彼此之間沒有感情，很疏远，誰也不大了解誰，誰也摸不着誰的心，更不用說打成

一片了。由于浮在上面，不深入現場，不接触实际，許多可以办的事不办，不关心羣众的痛痒，当然就使領導与被領導的矛盾增加了。經過整風，情况开始有了变化，領導干部同大家一起乘交通車，一起吃大食堂的伙食，碰头相处的态度也不像从前了，开始在行动上与羣众密切起来。同时，各級領導干部經常深入車間操作，因此，长期沒有解决的技术关键問題，像肖子槽變形問題，導軌磨床精度測量問題等，也都逐漸解决了。我們体会，領導干部参加体力劳动，是領導干部放下架子，打掉官气的具体行动，也是改善領導与羣众之間关系的根本措施。这不仅教育了領導干部自己，也教育了羣众。当厂的負責干部穿戴起白衣白帽在食堂里和炊事員一起工作的时候，职工們深受感动，一些平常不尊重別人劳动的人，也开始端正了劳动观点，晓得从前把工作分成高低貴賤的想法是錯誤的。炊事員、勤杂工过去总以为自己的工作沒出息，鬧整扭，想改行，看到这种情况后，他們說：“厂长党委書記也在干我們这一行，还有什么說的。”不仅安心了工作，而且工作也很有劲。管理人員和工人之間的互助合作关系有了改善，平时看不慣管理人員的工人，現在也說：“真变过来啦！”因此，也不再見外了。

对干部定期参加車間劳动，工人是比較滿意的。如工具車間的羣众作了一首打油詩說：

“官气驕气克服后，
干部羣众同劳动，
心連心來互尊重，
生产指標象条龍。”

干部去車間参加劳动、种試驗田，不仅对干部改造思想作风有

好处，更重要的是能够深入解决生产中的薄弱环节，切实改进领导方法和工作方法。过去我們偶尔下去看看，車間里把我們当“客”待，現在干部参加了生产实践，集中精力去做生产的組織工作了，鑄工車間反映說：“現在厂部同志下来挂帅，有事在車間內現場解决，不象过去左一道門坎右一道門坎了。”羣众对干部的这种变化的反映是滿意的。虽然这些变化仅是开始，但說明了只要干部以一个普通的劳动者出現，直接参与劳动实践，领导与被领导之間的关系就会出现新的气象。

对待落后群众应当采取積極帮助的态度

毛主席教导我們：“調动一切积极因素，团結一切可能团結的力量，并尽可能地将消极因素轉变为积极因素，为建設社会主义这个伟大的事业服务。”过去我們对这点的認識是不足的，尤其对怎样变消极因素为积极因素缺少体会，沒有政治挂帅，对政治空气稀薄的單位，沒有設法去改变它；特別对觉悟較低的职工，沒有認真地去帮助他們提高思想，因此，沒有很好地把一切积极因素調动起来。如設計科的技术人員，过去只热衷于技术，一心从技术中去求名求利。有好几位工程师在認識提高之后，痛切地批評自己說：“臥軸六台設計中，个人主义占上风，机构新奇万人頌，惟恐失敗名利重，穩步慢来又慎重，先务专业后談紅。”有的人說：“今天只想括进，明天就心外調，工作怕多，鈔票嫌少。”在个人主义名利思想的指导之