



怎样在日常工作中 培养和提高干部

田 洪 德 著



辽宁人民出版社

怎样在日常工作中
培养和提高干部

田 洪 德 著

辽宁人民出版社

1958年 沈阳

怎样在日常工作中培养和提高干部

田洪德 著

☆

辽宁人民出版社出版(沈阳市沈阳路二段宫前里2号) 沈阳市书刊出版业营业许可证文出字第1号

沈阳新华印刷厂印刷 新华书店沈阳发行所发行

787×1092毫米·1/2印张·32,000字·印数:1—45,108 1958年1月第1版

1958年1月第1次印刷 统一书号:3090·60 定价(6)0.14元

目 录

一	为什么必須加强对干部的培养和教育·····	1
二	通过布置、檢查和总结工作培养和提高干部·····	6
三	积极开展在职业务学习·····	15
四	發揚干部之間的互助互学精神·····	30
五	加强对干部的政治思想教育·····	35

一 为什么必須加强对 干部的培养和教育

大家知道，要建設，第一要有資金，第二要有干部。資金的解決是建設的重要問題，但是干部的解決更是重要的問題。因為不僅培養一個干部需要花費一定的人力、物力和相當的時間，而且如果只有資金，沒有干部，資金就會變成無用的東西。所以干部是建設事業中一切寶貴資本中最寶貴、最有決定意義的資本。毛主席曾教導我們說：“政治路線確定之後，干部就是決定的因素。”（毛澤東選集第二卷489頁）這就是說，政治路線的實現，必須有能夠為它服務和善於把它貫徹到群眾中去的干部。如果沒有這樣的干部，政治路線就會變成紙上空文。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。”（劉少奇“論黨”第89頁）。

我們黨歷來都是重視培養和教育干部的。也正因为在各個時期培養了大批的、優秀的干部，所以才領導着中國人民取得了各個時期革命鬥爭的勝利。目前我國正在進行偉大的社會主義建設，這是一個比過去任何革命時期都更加艱巨的任務，各個方面的事業都越來越繁重與複雜，有很多新的問題是我們所不熟悉和沒有經驗的，工作效率和工作質量的要求也越來越高，這就

要求不但有数量足够的而且必須有質量更高的干部。然而，目前我們的干部水平还不能适应新时期的新要求，不但干部的馬克思、列宁主义水平还不高，而且懂得建設、精通業務和技术的人材也十分缺乏。因此，加强对干部的培养和教育，迅速地把干部提高到与社会主义建設事業相适应的水平上来，就成为各級党組織和各級领导干部的严重的組織任务，而且也是重要的政治任务。

但是有些同志对于这样一个重要問題并不是認識的很清楚了，只使用干部不教育干部的現象还比較普遍地存在。比如有同志認為：“任务完不成是不行的，对干部培养与否，沒有多大的关系。”也有的認為：“工作还干不过来呢，那有时间去培养干部。”显然，这是把工作和培养干部对立起来了，認為培养和教育干部是工作之外的事情，可做、可不做。應該承認，在蓬勃發展的社会主义建設事業中，各个崗位上的同志，特別是領導同志，工作任务确实是很繁重的，也是很忙的。各个部門的工作任务都應該很好地完成，如果那个部門的任务完成的不好，对国家建設或多或少都会受到一些損失。因此这种認真負責、埋头苦干的精神是可貴的。但是他們沒有認識到培养和提高干部与工作并不矛盾，而且是一个事情。因为，工作是需要干部来做的，干部的政治思想觉悟的高低、工作能力的强弱，决定工作任务完成的好坏。如果能够注意培养和教育干部，提高了干部的实际觉悟和工作能力，工作才能做的好，任务才能出色地完成。如果不注意培养和教育干部，干部的工作能力很低，甚致光關思想毛病，就是領導者自己再肯干，工作也做不好，任务也完不成。無數的事實証明：那里重視对干部的培养和教育，那里干部的水平就有显著的提高，工作就有生气、有起色；相反，那里不重視对干部的培

养和教育，那里干部的水平提高就受到限制，工作任务的完成也就受到影响。所以领导的重要职责，不仅是自己埋头工作，更重要的是培养、提高干部，發揮全体干部的作用来共同做好工作。毛主席說：“领导者的責任，归結起来，主要是出主意，用干部兩件事。”（毛澤东选集第二卷489頁）出主意也好，用干部也好，都包含培养和教育干部的意思。因为主意出来了，要付諸于实现，就得把主意具体交代給干部，交主意的过程也是培养干部的过程。至于用干部，主要还是培养、提高干部了。

还有的同志特別是一些業務部門的领导同志認為：“培养和教育干部是組織和人事部門的工作，与我無关。”当然，培养和教育干部是組織和人事部門的重要任务之一，組織和人事部門有責任进行这项工作。但是，我們的干部队伍这样大，而且分散的这样广，如果各級领导干部不动手，只是依靠組織和人事部門的少数同志来担負这样一項繁重的任务，显然是不可能的。另外，培养和教育干部不能脫离工作的需要和干部的实际水平。組織和人事部門就不可能熟悉各行各業的業務，也不可能掌握每个干部的具体特点。因此，組織和人事部門在培养和教育干部工作中只能配合各業務部門研究一些方式、方法，組織和推动这一工作的开展，做一些經驗交流等。主要的还是靠各級领导干部亲自动手，每一个领导者都有責任培养和教育自己所领导的干部。只有这样才能够根据各个部門工作上的实际需要和每个干部的不同特点进行培养和教育，只有这样加强对干部的培养和教育才不是一句空話。

还有的领导同志認為：“干部的提高如何，主要是靠个人的主观努力。”所以对干部采取了一种放任自流，依靠其自然生長的态度。不能否認，干部的提高如何，主观努力是很重要的，但

是这絕不是說就不要任何帮助了。一个干部对各方面事物的認識总是有限的，况且今后的事業越来越繁重与复杂，有很多新的东西需要从头学起，所以光靠干部的自己努力是不够的，組織和領導者必須對他們进行帮助和教育。如果認為只要干部自己努力就可以了，不需要對他們帮助和教育了，实际上就是推卸領導者对干部培养和教育的责任，也是否認了培养和教育干部的作用。所以这种認識是錯誤的。可是还有的同志認為：“干部本身不要求进步，就是领导再努力培养也是白搭的。”我不相信一个人，特別是一个革命干部就那么甘願落后。任何一个革命干部，都願意在自己的一生中有一点成就，尽管有的掺杂着个人主义成分，沒有一个革命干部自从参加工作那天起，就打算做一个落后分子的。既然是落后了或进取心不强了，那也是有一定原因的。如果能够很好的找出他們落后的原因，帮助他們提高思想覺悟，他們不一定甘願落后一輩子。一个干部落了后，他本身也并不覺得這是一件光彩的事情，他自己的內心也是痛苦的。所以从組織和領導者的观点看，不應該只強調干部的落后，而應該積極幫助他們提高。当然，我这种說法，并不是“教育万能論”，只是說，組織和領導者的帮助和教育，对干部的提高是有重大作用的，在一定意义上，也是有决定性作用的。因為我們所說的是革命干部，而不是與我們的立場、观点根本不同的其他什么人。

培养和教育干部的方法是很多的，总起来說可以分为兩種：一种是离职訓練，即：选送干部到各种政治、業務、技术和文化干部学校和訓練班訓練；另一种是在职培养，即：在日常实际工作中培养和教育干部。能够选送干部到干部学校和訓練班进行訓練当然是很好的，但是，我們国家之大，干部之多，并且开办学校

和訓練班需要很多的人力、物力，因此它只能重點的訓練少部分幹部，廣大的幹部主要是依靠在職培養和教育。所以加強對幹部的在職培養和教育，就是培養和教育幹部工作中極其重要的而且帶有普遍意義的形式。有些同志對於在職培養和教育幹部還不是十分重視的，往往把培養和教育幹部工作完全寄託於學校和訓練班，認為在職培養和教育不解決多大問題。當然，學校、訓練班是系統的提高幹部政治、業務和技術理論水平的很好辦法，但是前面已經說過，學校和訓練班只能重點的訓練少部分幹部，企圖把所有幹部都送到學校、訓練班進行訓練是不可能的。退一步來說，即使學校和訓練班可以訓練大部分幹部，可是因為他們訓練的時間一般都比較長，而且是離職的，那末，各個崗位是否能夠將大部分幹部都抽出去訓練呢？如果抽出去工作還干不干了呢？顯然是不行的。這是一方面。另一方面，學校和訓練班主要是從系統的綜合性的理論知識方面加以提高，不可能根據每個幹部的特點和實際工作的需要進行許多具體的政治思想和業務技術教育。同時工作是發展的，思想是在變化的，雖然經過學校和訓練班訓練了，為了適應工作發展的需要，適應每個時期每個幹部的不同思想特點，還必須隨時的經常的對幹部進行培養和教育。所以那種單純依靠學校和訓練班進行訓練的想法是不對的。

自從中央提出“穩定和提高幹部”的方針以後，不但使培養和教育幹部的任務更加突出了。同時也給培養和教育幹部提供了有利的條件。在過去的各個革命時期中，由於事業的迅速發展，幹部數量有了急劇的增加，幹部的調動也比較頻繁。但是，現在我國已經進入社會主義建設時期，也就是經常發展的時期，現在我們國家各方面的工作已經走向正規，機構已經基本上定

了下来，干部也已经配备足了，所以现在把干部稳定下来不但是必要的，而且也是可能的。干部的稳定和提高是有着极其密切的关系的，稳定是提高的重要条件，不稳定就很难提高。如果将干部在某一行業和某一崗位上稳定下来，才能够使他們保持專業化，更好地熟悉情况、积累經驗、鑽研業務、提高工作能力。否則，如果干部不能稳定下来，調动頻繁，尽管努力培养和教育，也很难使他們在某一行業上很好地鑽研下去，很难积累經驗。所以我們必須看到这个有利条件，并且積極利用这个条件加强对干部的培养和教育，迅速地提高干部的政治思想水平和工作能力。

二 通过布置、檢查和总结工作 培养和提高干部

工作是要靠干部来做的，工作任务完成的好坏，决定于干部的实际工作能力，而干部的工作能力主要是从实际工作中鍛煉提高的。因此工作的过程，也就是培养、提高干部的过程。如果各級領導能够注意在实际工作中有意識地培养和教育干部，就是提高干部最实际、最有效的办法。

每一項工作，無論是中心工作还是一般工作，是大的工作还是小的工作，都是有始有終的，这就自然地形成了三个环节，即：工作的开始、中間和結束。对于領導者來說这三个环节，就是布置工作、檢查工作、总结工作。在实际工作中培养、提高干部，就应该紧紧抓住这三个环节来进行。

通过布置工作提高干部

布置工作，主要是使干部了解在某一时期的工作中，做什么、怎么做。

做什么，就是工作任务。工作任务是否明确，对于任务的完成和干部的提高是有很大关系的。如果工作任务布置的很明确，干部了解了做这一工作的目的性，工作起来就有所遵循。如果工作任务布置的不明确，干部不了解做这一工作的目的性，就象盲人骑瞎马一样，撞来撞去，不但工作一无所得，对干部本身也有消极影响。因此布置工作的时候，绝不能含糊、潦草和籠统。必须具体地、明确地加以交代；詳細地說明开展某一工作的范围、解决的问题、达到的目的。例如：一个工厂的领导，向各車間、科、室干部布置增产节约工作，除說明开展这一工作的意义和分析开展这一工作的有利和不利条件外，就应该具体地說明全厂在增产方面、节约方面要达到什么指标，各个車間、科、室又要达到什么指标，对于生产人員、技术人員、管理人員甚致管理人員中的财务、會計、計劃、統計、業務、政治等人員又是什么要求，应该从那些方面来开展这一工作等等。再如：布置干部做某一项調查，应该說明为什么要进行这项調查，調查的对象是什么，范围怎样，深度如何，从調查中要求反映那些問題，解决那些問題，达到什么目的，在多長時間完成等等。

怎么做，就是工作方法。工作任务明确了，但是要很好的完成任务，还必须使干部学会完成任务的方法。因此，就应该在明确地交代任务的同时，具体地交代完成任务的方法。这里包括：工作开展的步骤、方法，怎样抓重点、抓关键，工作中可能产生的問題和如何防止等等。还以布置增产节约为例：当任务明确布

置之后，就应该向干部交代：如何把这一工作开展起来，如何抓重点、挖潜力，如何貫徹政策，如何进行經常的領導使之持久的巩固下去。同时还应向干部交代：在进行这一工作中可能产生的偏差以及如何防止和处理等等。只有把工作方法，向干部具体交代之后，干部才能从中了解政策、學習經驗、掌握方法。这就提高了干部的工作能力，使之有信心有把握的把工作做好。这仅仅是从一般的工作情况下，提出一般的做法，在实际工作中还会遇到更复杂更具体的問題，这就需要根据具体情况，灵活地布置。如果某一項工作已經有了某些經驗、教訓，以此来帮助干部，效果就会更好些。

对于一些中心的、重大的工作，特別是一些新的、复杂的工作进行这样的布置是十分必要的。但是有些日常的、具体的細小工作，情况不甚复杂，做起来也比较簡單，干部也不是那样生疏，就不一定非得按上述那样从头到尾面面俱到。当然多交代一些办法还是必要的。

当然，做为一个單位的领导者，虽然有一定的經驗和水平，也不可能是万能的，每項工作都能提出一套完整的具体工作方法，“智者千慮必有一失”，况且有很多工作还是没有經驗的。因此在布置工作的同时应该多争取被领导干部的意见，与他們共同商量，反复研究，集思广益。这样不但能够發揮大家的智慧，把工作研究的全面深透，而且也鍛煉了干部。但是領導畢竟是領導，在布置工作的时候必須首先提出領導本身的意見。为了把工作任务的明确、具体、切合实际，对干部真正有所帮助和提高，做为一个领导者，不但要学会布置工作的方法，还必須在布置工作之前做好充分的准备。如果没有充分的准备就是方法最巧妙，也不会收到良好的效果。因为不准备，就不了解情

况,不了解情况,就要脱离实际。那么,究竟要做那些准备工作呢?一般說来有以下几点是不能忽视的:

首先,应该在布置每项工作之前认真学习上级的有关指示,并且进行反复研究,仔细考虑,真正领会上级意图和政策的精神实质,然后结合本系统、本部门的具体情况,提出一个切实可行的计划。

其次,对下面的情况要很好的了解,对下面的工作特点,在贯彻执行中可能产生的问题,开展这一工作的有利条件和困难条件等等都要摸清、摸透。否则只凭领导自己主观臆断来布置工作,不但对干部帮助不大,而且对工作也不利。

再次,布置工作前要很好考虑干部的实际能力和完成任务的程度,不能脱离干部的实际水平做过高过急的要求。

工作明确地、具体地布置了以后,就要大胆放手地让干部去做,从实际工作中锻炼他们的独立工作能力,锻炼他们敢于负责的精神。有些领导同志,在布置工作之后,总怕他们做不好,过多的包揽代替他们的工作。这样长期下去,不但使领导陷于事务主义,影响对全面、重大问题的考虑,同时对干部本身也得不到真正的提高,很容易使干部形成束手束脚,不敢独立负责,大事小事都得找领导,“离了拐棍就倒”的现象。干部在实际工作中可能会产生一些缺点和错误,只要他们勇于克服,这并不可怕,这是前进中的自然现象,只要领导加强帮助是不难纠正的。实际上要做工作就难免产生一点缺点和错误,有了缺点和错误当然不好,但是也有好的一面,这样就能使干部从缺点和错误中取得经验,吸取教训,得到锻炼和提高,以后类似的错误就可能少发生。在实际斗争中锻炼出来的干部,才是最好的干部,在温室里生长起来的干部是经不起风吹草动的。毛主席在“关于农

業合作化問題”的文章中曾教導我們：“要讓他們做，在做的中間得到教訓，增長才干。這樣，大批的優秀人物就會產生。前怕龍後怕虎的態度不能造就幹部。”

通過檢查工作提高幹部

工作很好布置了，而且大膽讓幹部工作了，固然是提高幹部的一個重要方面，但光靠這一點是很不夠的。任何一件工作，即使最明確、最具體地布置了，也不一定在做的中間沒有問題。如果工作布置給幹部後就不再加以過問，不經常對幹部在實際執行工作中進行檢查和幫助，那就容易出漏子。這樣不但使工作造成損失，而且也會挫傷幹部的積極性，甚致會使他們陷於錯誤的泥沼。在我們日常工作中，經常會碰到這樣的現象：工作布置的很明確，幹部也接受了，但是在工作結束以後往往發現工作的結果與原來的要求有很大的距離，甚致有很多毛病，因此不得不返工重做。為什麼布置的任務不能很好實現呢？主要的原因就是把工作布置了，就認為萬事大吉了，完成了領導任務，不去或者缺乏在幹部實際執行工作的過程中進行檢查和具體幫助。所以決定了工作，明確地布置了任務，這只是事情的開端，重要的還是檢查和幫助執行者更好地完成任務。那種只布置不檢查、不幫助的作法，只是表面上的領導。經常檢查幹部工作的實際執行情況，還會使領導幹部本身得到豐富的知識，以補助領導經驗的不足。同時從檢查中也會發現在布置工作時的缺點，以便於及時修正原來的計劃，使工作正確地、順利地進行。因此經常地、及時地檢查工作，無論是對實際執行工作的幹部，還是對領導者本身都是有很大幫助的。

怎樣檢查呢？檢查的方法是很多的。如閱讀工作報告、听

取干部汇报、了解群众的反映等等。但最主要的就是深入下去具体考察和搜集反映,实际观察干部的工作情形,不能光坐在办公室里看报告和听干部汇报。因为深入下去对问题的观察就会更亲切、更实际。检查工作的时候应该着重检查干部在实际工作中是否执行了上级的决议和指示,是否認真貫徹了党的政策,任务完成的如何,有什么困难和问题,工作作风和工作方法怎样等。如果发现干部在工作中遇到了困难,凡是能够解决的就要及时帮助解决,不能解决的要迅速反映给上级,请示上级的指示和支持,避免工作陷于困难,停滞不前。如果发现干部在工作中有了缺点和错误,要具体的进行分析和研究,找出产生的根源,及时帮助和纠正。如果发现干部在工作中有新的创造和好的办法,要及时推广和表扬。

人民银行旅大市金县支行在通过检查工作提高干部方面的一些做法是比较好的,这里不妨做为一个例子简单介绍一下:该行行长在检查工作中的最大特点就是能及时地深入下去,并对干部进行具体帮助。如:该行行长在检查储蓄股1956年上半年开展储蓄工作情况的时候,通过股长的汇报和他的亲自了解,发现储蓄工作开展的不好,任务有完不成的危险。这一工作所以开展的不好,主要有两个问题:一是该股在工作方法上只限于一般号召,缺乏全面了解和重点推动。对于那些部门储蓄工作开展的好,为什么好,那些部门开展的不好,为什么不好,那里的储蓄潜力大,怎样挖掘等重要问题都没有抓住。另外,有些企业部门对储蓄工作不够重视和不够支持,股的干部去号召储蓄,人家不大理采。因此,该行行长一方面帮助该股分析了当前储蓄工作开展不起来的原因,指出了储蓄工作的潜力所在,应该重点抓住那些部门和那几方面的工作,应该如何重点帮助一个部门总

結經驗推動全面等具體做法。另一方面他除了親自出頭到不夠重視儲蓄工作的部門找其領導進行說服動員外，還將這一情況及時地反映給縣委，爭取縣委領導給予支持。因此儲蓄工作很快的開展起來。又如：該行出納股的工作比較混亂，差錯比較多，工作效率很低。於是該行行長就要求該股長在1956年第三季度集中力量，研究改進這種現象，建立正常的工作秩序，減少差錯。但是經過一個多月之後，行長發現該股工作仍然沒有起色，這時行長並沒有過分的責備他們，反而親自深入該股，仔細了解和研究了這一工作開展不起來的原因。經了解發現這一工作所以開展不起來主要是差錯範圍不清，無論多錢、少錢、找出來、找不出來和什麼情形都一概論之為差錯，大家覺得到處都是錯，沒有辦法克服，所以信心不足，勁頭不大；另外有些同志有保守思想，不願意改變過去的手續制度，不願意推行外地的先進經驗。因此該行行長就幫助該股長研究制定了一個差錯範圍，明確了那些是差錯，那些不是差錯，那些是個人差錯，那些是股的差錯。同時行長還幫助該股長通過個別談話和召開幹部座談會的辦法，以該股過去工作忙亂、差錯多，對工作造成損失等具體事例，來說明改進某些落后手續制度和推行外地先進經驗的必要，批判和說服了某些同志保守和怕麻煩的情緒。所以該股經過一個多月的努力，差錯已減少了一半，工作也不象以前那樣忙亂了。

金縣支行在工作性質上是有它自己的特點的，但是該行行長那種深入下去、發現問題、研究問題、具體的指導和幫助幹部開展工作的做法還是值得學習的。

檢查工作中真正對幹部有所幫助和提高，有以下三個問題是應該特別注意的：

第一，如何正確對待和處理幹部在實際執行工作中所產生

的缺點和錯誤問題。這是一個重要問題，過去有些領導同志往往在這方面處理的不夠妥當，比如：有的同志發現幹部在工作中的缺點和錯誤的時候，不是冷靜的進行研究和分析，不是以熱誠幫助改進的態度，只是埋怨和斥責，甚致加以諷刺和嘲笑。這樣不但無助於問題的解決，反而會挫傷了幹部的積極性，使幹部不敢大胆工作。正確的對待和處理幹部在工作中的缺點和錯誤，應該實事求是地具體分析其性質和原因，看是嚴重的還是一般的，是有意識的還是無意識的，是難免的還是可以避免的，是思想問題還是方法問題，然後分門別類的加以對待。屬於思想問題，就從思想上進行說服教育，屬於方法問題，就從方法上進行幫助。真正達到改正缺點、提高幹部的目的。不能只根據一時一地、一點一滴的現象，不加分析地把缺點和錯誤擴大化，嚴重化，抹煞了主要的成績。即使缺點和錯誤比較嚴重，也應該抱着治病救人的態度。

第二，檢查工作要有重點。任何部門的工作都不能是單打一的，其中有主要的，也有次要的。而幹部呢，水平也不是一樣的，有比較強的，也有比較弱的。因此檢查工作也不可能泛泛地面面俱到，應該在一個時期抓住一、兩個重點。所謂重點，在工作上應該抓中心的、新的和複雜的工作；在幹部上應該幫助那些迫切需要幫助的幹部。從重點檢查中找出典型，推動一般，教育大家。這樣做，對幹部的幫助才會大。不然，企圖對所有的工作都進行全面的檢查是有困難的，實際上也是不可能的。如果面面俱到，不論大、小、輕、重工作都進行檢查，勢必形成“走馬觀花”，對工作指導不利，對幹部幫助不大。因為領導的精力是有限的。

第三，保持檢查工作的經常性。檢查工作不是臨時任務，是