

构造组织观念¹

——自我检查和审干（1952-1960）

张静

提要

根据江南某地 50 年代部分干部的思想检查、工作报告、年终总结、组织审干汇报等历史档案文献，本文探索国家政权建设如何构造新的统治结构：运用组织化权力，在基层干部中推行新的行为要求和用人标准，开展下放劳动、自我思想清理、小组交流活动和系统的组织审干，制作文字材料建立干部档案，并使之制度化为人事工作的备参依据。此过程构造了干部与组织的新关系，确立了组织观念在干部使用中的原则地位，形塑了干部自身的利害关切及工作伦理，对其行为及表达的整体特征产生了深远影响。

关键词 政权建设 组织化权力 工作伦理 组织观念

（一）背景及问题

1949 年新中国成立，随着政权转换，开启了新的国家政权建设进程。此时战事结束，执政组织由农村进入城市，接手了原来属于“敌占区”的大量民事组织。面对陌生的新治理领域和组织权威的改变，这些组织中的工作人员——在职务分类中都属于干部——之组织认同问题，提上了议事议程。

这个问题的解决在乡村和城市的路径不同。在乡村，通过广泛开展土地改革、评定成分和财富分配运动，消灭了以地主为中心的基层经济和政治关系，在新政权和农民之间建立了

¹ 本文曾以“构造组织忠诚”为主题，在复旦大学社会史研究中心专题研讨会、及北京大学历史社会学工作坊发言，而后经历全面修改。论文修改从张乐天、周晓红、陈明明、王铭铭、应星、渠敬东、周飞舟、郭于华、熊跃根、田耕、侯俊丹教授和评议和讨论中获益良多。全文使用资料（如果文中没有特别注明的），全部来源于复旦大学社会史研究中心保存的历史档案文献（ZJ 地区公署干部档案）。致谢该中心授权使用这些文献，同时感谢《社会》匿名评议人的修改建议。本文首发《社会》2017 年 5 期。



新的组织关系。这些活动，不仅为新政权构造了广泛的政治支持基础，而且对于干部的表现和态度识别提供了条件。但城市的情况有所不同。首先是大量的城市组织——市政、教育、商贸、水利、医疗和市民管理等单位，具有特殊的职业特点，它们的“资产”是熟悉并掌握专业技能的人而非物，对于这些组织，新政权须接管、留存、使用、而非摧毁，更不可能通过同样于乡村的方法——打土豪分田地式的财富再分配，改变旧的组织关系和行为原则。其二，这些组织的专业特点，与新的政治形势，他们的本地性，与外来的管治力量，存在着若干不适应现象。其中的工作人员很多是学生出身，他们的家庭成分与其立场态度，不一定存在对应关系。其三，具有军事而非民事经验的管理者，与城镇地区的市民生活样态，也存在着天然的亲和性不足。因而，在城市地区的组织治理方面，一个基本的现实是：即使称不上对立，至少是陌生、分歧或不适应，在所难免。对新的治理者而言，接管这些机构的工作结束，并不意味着对人员的掌握完成。

在这种情况下，如何在城市原有组织中，创造新的统治结构，增强服从与合作，降低离心与分歧，最大限度地发现并消减思想对立或潜在的敌意，构造对新权力关系的反响和承认，成为新政权城市组织工作的中心任务。这一过程的起步，首先是摸清干部思想和行为情况，建档归类排队，作出鉴别和筛选处理。于是出现了大量有针对性的材料制作活动——包括干部自传、工作总结、思想汇报、自我鉴定、组织鉴定等历史档案文献。它们呈现了运用国家力量建立组织权威的进程：建构组织至上的原则及工作伦理。借助书面文字，开展自我思想清理和“道理制造”（Sense making），确立起新的行为对错标准，再以制度化的组织审核程序，要求干部接受衡量并表示共鸣——我称之为构造组织观念。

不同于今天常见的“合作”、“分享”等团队伦理，“组织观念”是一个政治标准。对于所有基层工作者而言，新的标准意味着一场大规模的个人和组织关系重构。其中的理论问题涉及组织认同的建立：社会成员服从并承认一个组织的权威，建立与组织共同的价值观，一般会受到哪些因素的影响？

在宗教发达的社会，比如东南亚的老挝，社会信仰相对一元，人们具有较一致的价值共享。在这样的社会中，多数人是同一价值体系的信众，社会价值体系中一系列原则标准得到广泛承认，这种状况产生了社会服从，较少需要另外借助组织力量来加强秩序。因为宗教组织是传播、保持和彰显这些价值的组织，它可以通过干预人们的信仰来影响行为，而人们认同这些价值，就会服从宗教组织。但这是信众通过信仰选择组织，信仰意愿在先，组织归属



在后，而我们这里讨论的情况相反，是已经存在组织归属的情况下，需要对新的组织关系再建新认同的问题。

与宗教信仰逻辑类似，文化同质性也能够提升价值共享的程度，具有共同文化传统的人，通常价值观接近的成分更多。但值得注意的是，往往只是在面对不同文化的时候，这些差别才能凸显，而且并非一成不变。在不同的文化环境下，很多人会改变自己的行为准则，故而学者很难证明，这种改变是旧文化（之灵活性）、还是新文化（之刚性）的影响所致。另外，文化因素过大太广，包含的内容众多，很难令人信服地揭示具体现象。比如，在同一文化区，存在价值分歧的情况普遍，在不同的文化区，也存在价值一致的现象。因而文化因素很难解答，为什么在同一文化中，常出现价值分裂现象，又为什么在不同的文化中间，会出现一些价值趋同情况。对于政治问题的价值分歧，文化解释更难有令人满意的说服力，因为同一文化的人持有同一政治立场的状况，在人类社会从来没有出现过。

但文化视角的另一研究提供了重要启示：组织共同体的实践，对于组织认同的建构是关键性的。比如，通过对教徒团体认同形成的过程考察，陈欣琦指出，共同体身份建构的历程，有助于组织价值认同的形成。其中外部环境和事件的作用不可低估：作为价值认同形成的条件，环境为人们的信仰实践提供了压力及动力。如果教徒共同参与了某些事件历程，这些经历就会加强他们对组织共同体的认知和依赖。²而在这些历程和故事发生之前，他们虽然能够彼此交流和分享信息，但未必已经有如此一致的价值体系和行为导向。倘若这些价值体系具有政治性，那么道德和宗教，在某种程度上，就可以通过常规活动，比如组织纪律贯彻，来影响人们的认同乃至政治态度。³

与此不同，马克思主义理论给出一个结构视角的答案。它强调，人的社会经济特征，可以解释价值认同及分歧的来源。根据这一理论，人们在社会结构中的特定群体内部——职业、阶级、民族、教育、性别等等，与同群中的其他人享有共同的利益，自然产生相近的价值观和组织认同。这是因为他们具有的社会结构特征相似，比如同属于无产阶级，都受到剥削压迫，经济利益相似，共享的价值观念及阶级认同就会产生。在马克思主义教科书中，此原理

² 陈欣琦，北京大学社会学系 2016 博士论文：建立“山上之城”——叙事与现实

³ Xu, Xiaohong. 2013. "Belonging Before Believing: Group Ethos and Bloc Recruitment in the Making of Chinese Communism." *American Sociological Review* 78(5) : 773-96



被概括为经济基础决定上层建筑。基于这一原理，属于上层建筑的价值观，是经济基础——人们的社会结构地位——所决定的共同利益之表现形式。

这一理论的解释度较广。但如果这里核心的逻辑是“利益影响认同”的话，就需要更细致的分析。因为人们对利益的认知，不仅来自他们的社会属性，比如经济社会地位特征，还可能来自他们所处的意识形态及政治环境，也就是上层建筑本身。更重要的，前者是前在的、清晰可辨的确定利益，后者则是时常变动、有分辨难度的不确定利益。如果此处的“利益”是指一定环境下、个人对自己重大利害的关切，指出这些环境如何改变人们的利害关切，就变得十分重要。因此我们需要提出这一问题：在人们的社会结构特征之外，有哪些环境因素，可能重新构建人们的利害关切，从而影响人们的行为？

马克和魏昂德运用不同的历史案例发现，政治及组织环境的急剧变化，对于价值的构造和组织选择，进而判断——什么对自己是首要利益——会产生重大影响。⁴如果假定个体需要不断适应环境，他们观察环境的变化并理解新的信息，然后选择取舍，那么他必须先明晰，新信息与自己当前及未来关切的关系，才能这么做。原因很简单，为了便于生存，人的利益关切之重要性排序会随同环境而变。

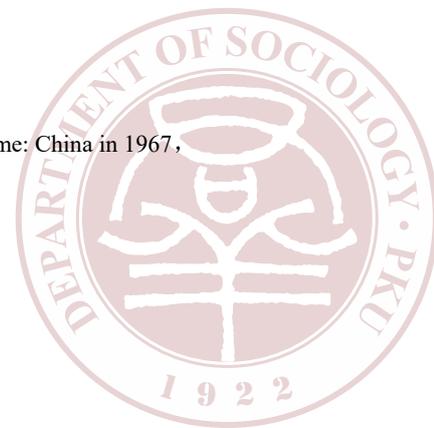
政治社会学研究发现，组织环境、尤其是权力关系、威胁的指向发生变更的情况，往往会创造新的利益组合，⁵从而影响当事者的态度和行为。这一解释正在为大量的历史研究案例所证实。比如在日伪时代，不少商人的政治态度显示了模糊性和摇摆性（卜正民，2015），⁶比如在文革时期，不少干部由于面临不确定、或新的威胁，立场从保守转向激进，或者反过来——态度由积极转向消极。⁷在中国 1949 年前后的历史交际时刻，正是政治力量和组织力量的更替时期，大量新的权力组织出现，需要人们适应环境的新要求。在变化的环境中，人们原有的社会位置和自身利益的关系，可能由于情境的变化面临改变：有产者和无产者，

⁴ Traugott, Mark. 1980. "Determinants of Political Orientation: Class and Organization in the Parisian Insurrection of June 1848." *American Journal of Sociology* 86(1):32-49 ; Walder, A. 2006. "Ambiguity and Choice in Political Movements: The Origins of Beijing Red Guard Factionalism", *American Journal of Sociology* 112 (3): 710-50

⁵ Walder, A. 2006

⁶ 卜正民，《秩序的沦陷：抗战初期的江南五城》，潘敏译，商务印书馆，2015

⁷ Andrew G. Walder and Qinglian Lu, *The Dynamics of Collapse in an Authoritarian Regime: China in 1967*, *AJS* Volume 122 Number 4 (January 2017): 1144-82



有文化和无文化者，本地者和外来者，权威者和服从者，管理者和劳动者，民事人员和军事人员，上层阶级和下层阶级，无关群体和关联群体，政治立场与专业技能，个人与组织……，这些社会类别和关系的变化，随着新政权的出现不可避免地发生了。它们不断摧毁着旧的利害关系，并重新定义着业已生成的各种重要性排序。

总结上述讨论信息，信仰的作用、个人的经济社会特征、组织环境的突变、以及面对变化环境的组织经历，都可能对人们的行为产生重大影响。但在这些研究的逻辑中，影响主要都以个人选择为要点，它们假定，个人处于某种社会结构的身份团体中，逐渐形成信仰和自我选择。但社会中存在的大量例子是，在没有组织干预出现之前，自发产生的认同极其多样，无法整齐统一，所以我们仍需要回答，为什么干部群体具有相对一致的外显行为特征？这些特征如何形成？他们和组织的关系怎样构造了“整齐”的组织观念？希望有关的历史档案资料有助于解答这些问题。

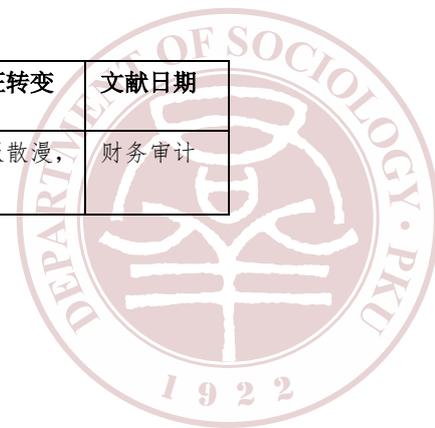
（二）自我检查

作为一项人事工作程序，干部在年终、转正、提职、下放、培训各环节书写工作报告、自我鉴定，将其上交存档备案，在正式组织中广泛应用，应从 50 年代开始。这些报告有统一格式，其中，干部自我鉴定部分的主要内容，是个人的思想和行为检查。检查的窄意在发现过错，经过书面承认和检讨，交由组织给出处理意见；检查的宽意在一般思想汇报，当事人不一定犯错，但须根据新的形势要求和政策导向，反思自己的思想距离，深挖根源，表达态度，做出保证，以备观其实际表现。

阅读这类书写可以发现，虽然作者的职业不同，岗位不同，文化水平不同，职位不同，但所有文字的内容都存在固定模式：对照自己的言行（或者过错），对五个问题进行回答——存在哪些问题（事实），为什么会有这些问题（寻找根源），问题的性质（是否偏离给定的标准），目前的认识如何（思想状态），行动转变如何（表态和保证）。

案例要点列举

| 书写者 | 工作职业 | 表现事实 | 思想根源 | 问题性质 | 表达态度 | 保证转变 | 文献日期 |
|-----|------|-----------|------|----------|-----------|-------|------|
| XCD | 单位会计 | 发票和存根不符，差 | 不负责任 | 腐朽的资产阶级作 | 在艰苦的劳动中，把 | 克服散漫， | 财务审计 |



| | | | | | | | |
|------------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|----------------------------|
| | | 100多元未 及时冲账 | | 风和思想 | 自己锻炼 成为工人 阶级的知 识分子,请 求给予教 育和处分 | 负责冲账 | 检查 1958, 8 |
| ZCR | 下放学习 团干部 | 思想糊涂, 容易受到 坏思想的 影响 | 思想基础 薄弱,轻视 政治理论 学习 | 集体观念 及政治观 念不强 | 加强政治 学习,增强 对坏思想 的批判能 力 | 对集体生 活和政治 学习的看 法转变 | 下放劳动 总结 1958, 12 |
| ?? F (字迹难 辨) | 医务干部 | 不关心思 想斗争 | 政治上幼 稚 | 对于人民 公社的优 越性认识 不足,立场 不坚定 | 不再和诋 毁社会主 义的声音 产生共鸣 | 思想起了 变化 | 干部自我 总结 1959, 9 |
| HWL | 民政干部 | 对政策方 针认识模 糊 | 思想不够 坚定 | 自由主义 | 加强学习, 准确全面 领会上级 指示 | 克服了悲 观情绪,积 极投入到 人民公社 运动中 | 思想小结 1959, 9 |
| TDC | 副股长 | 工作有畏 难情绪 | 想回机关 工作 | 对自己要 求低 | 在政治上 严格要求 自己 | 从不爱劳 动转化为 热爱劳动 | 下放工作 总结 1958, 8 |
| LYZ | 人事干部 | 工作骄傲 | 突出自己, 克服家庭 出身不好 的背景缺 陷 | 个人主义, 组织觉悟 低 | 提高觉悟 | 多向组织 交代问题 | 思想报告 1956, 2 |
| MSJ | 观测员 | 组织纪律 散漫,入团 动机不纯 | 个人利益 与革命利 益有矛盾 | 没有牢固 树立正确 的人生观, 个人英雄 主义 | 开展积极 的自我思 想斗争 | 安心工作 | 思想报告 1952, 5 |
| SXH | 水利干部 | 思想苦闷, 不能联系 群众 | 认为学用 不一致,无 提高 | 政治修养 不够 | 扫除个人 主义思想, 为群众服 | 建立了对 劳动人民 的思想感 | 工作总结 1956, 5 |



| | | | | | 务 | 情 | |
|-----|--------|------------|---------|---------|------------------|--------------------|------------------------|
| YHJ | 水利干部 | 冒充换领新粮票 | 贪小便宜 | 个人主义思想 | 坚决改正, 请求处分 | 上缴粮票, 交代问题 | 坦白书 1960, 11 |
| YXQ | 区合作社干部 | 组织观念不强 | 没有很好地学习 | 资产阶级意识 | 把组织要求, 社员利益放在第一位 | 加强了组织纪律性 | 自我思想 鉴定 1953, 11 |
| ZA | 小学教导主任 | 闹情绪, 怕多负责任 | 考虑个人利益 | 非无产阶级思想 | 服从组织 | 明白了无产阶级和非无产阶级思想的界限 | 思想报告 1952, 2 |

50年代有较高文字能力的人还不普遍, 而且每个人的文化水平不同, 写作风格应因人而异。但是这些报告的大致模式一致, 用词用句雷同, 内容无不联系新的要求和政策, 衡量自己的言行。这说明, 对于写作是否合格, 存在明确的要求和标准。书写者虽然具体的职业情况不同, 但书写重心方向都非常明确: 克服个人至上, 建立集体和组织至上的工作伦理。几乎在所有的总结、汇报或者检查中, 都可以读到, 写作者在反思自己时, 采用一系列自己过去不曾用过、甚至是完全陌生的衡量标准。

例如, 民政干部 HWL, 在 1959 年 9 月的一份思想小结中, 聚焦自己对大跃进、人民公社运动的态度, 运用了“组织优越性”的新标准。他写道:

我曾经认为, 人民公社的成立, 是一步跨过共产主义大门、对我国一穷二白的客观条件认识不清的结果。我现在认识到, 发挥组织起来的优越性, 才能解决几千年来劳动人民的穿衣吃饭问题, 只有人民公社才能解决我们的经济负担问题。

继而, 作者遵循写作模式——事实 -> 原因 -> 性质 -> 态度 -> 转变, 深挖原有态度的根源和性质, 指出自己对新的方针政策认识模糊, 思想不够坚定, 属于自由主义思想作宗, 需要加强学习, 准确全面地领会形势要点。他最后表态, 现在自己已经克服了悲观情绪, 准备积极投入到人民公社运动中。对这位作者而言, 这里的新标准是组织起来的优越性, 集体主义的优越性, 通过表达对人民公社政策的看法, 他认识到(组织)“集体主义”和(个人)“自由主义”的对立。



另一个新标准是“无产阶级”思想和“资产阶级”思想的对立。例如，小学教导主任 ZA，在思想报告中检讨自己工作躲闪、怕负责任的资产阶级思想：

我明白了无产阶级和非无产阶级思想的界限，只考虑我个人，不是无产阶级思想。

“组织观念”和“自由散漫”的对立，也是检查中出现较多的新标准。很多干部在自我鉴定中，称自己“组织观念不强”，缺少纪律性，没有把组织要求放在第一位。他们表示如今已经明白，突出自己是个人主义、思想觉悟低的表现。而改进的方法，是“扫除个人主义思想”，增强集体意识和劳动人民的思想感情，纠正个人至高无上的想法。

还有一个标准是“集体利益”和“个人利益”的对立。贪小便宜、动机不纯、不愿意下乡、怕条件艰苦、工作不安心、不联系群众、态度骄傲、纪律散漫、畏难情绪、思想苦闷、不关心形势、不参与斗争、回避组织学习、生活腐朽……等等，都是修养不足、看重个人利益、需要积极克服的不良现象。

根据新标准进行的思想检查，并非只在管理人员中推进，它们覆盖了所有的一般干部，只要是正式组织中的工作者，很少有职业、身份、或专业岗位可以例外。比如，一位医务人员在自我总结中，没有谈论医务工作，而是谈论思想观念问题。他的书写重点，不在日常的专业工作，而在工作伦理状况。他检讨了自己埋头工作，“不关心想斗争”的表现，认为这是在政治上幼稚，对人民公社优越性的认识不够坚定，最后作者表态，“不会再和诋毁社会主义的声音产生共鸣”。这些内容无关医务，但却关系到思想状况，相信和当时的政策形势教育有关。它表明，一般干部对国家公共政策的态度，开始作为一项重要的衡量标准，进入了业务工作领域，即，要求人们无论做什么工作，都需要增强思想的鉴别力，对公共政策做出响应和表态。

自写材料还有一些值得注意的方面。第一，写作字数有要求，太少意味着态度不够端正；第二，写作可能经历多次修改，不达标之处需要重写，因为档案中出现了很多补写、重写的痕迹。有一位作者用了3个月前的日期，并为此做出特别说明，显然是前稿不过关进行了补写；第三，写作需要深挖思想根源，尤其是价值观根源，明确肯定正确的，批判错误的，并写出改过保证的文字。显然，有无明确表态，是材料能否合格的标准之一。比如：

团干部 ZCR，在下放劳动的总结中，反思自己很容易受到坏思想的影响。他认为自己一度“思想糊涂”，原因在于基础薄弱，一贯轻视理论学习，集体观念和政治观念不强，所



以需要加紧学习，增强对坏思想的批判能力。他表示，现在自己对集体生活和政治学习的看法“已经转变”。这个表态，无论真实性如何，都必须通过行动体现，这就产生了对其行为约束力：此后他不应再回避集体生活，也不应再对学习的内容说风凉话，因为这么做与自己的承诺相矛盾，背弃自己的表态有违道德信用。

副股长 TDC 的下放工作总结，自评工作中一直不够安心，有畏难情绪，想回机关工作，现在他认识到，这是“对自己要求很低的表现”。经过下放劳动，他明白了干部应该用“红”的标准严格要求自己，于是自己从不爱劳动，转化为热爱劳动，从不安心，变成乐于在基层工作。水利干部 YHJ 在自我检查中特地加了补充，说明原来的检查不够深入，不甚合格，因为当时没有认识到，自己“做了坏分子的俘虏”：

我的一系列错误表现是有根源的，显然，由于我平时放松了政治学习，失去了马列主义灵魂和阶级立场，资本主义思想残余尚未得到彻底改造。参加革命一直一帆风顺，缺乏严密的组织纪律性，政治觉悟不高，阶级立场模糊，以至于在大鸣大放中失去了应有的革命警惕性，做了坏分子的俘虏和应声虫，乃是我产生错误的主要根源。

这些做法的制度化，使一种新的工作伦理逐渐得到强化：即使对政策有个人看法，也应当做到个人服从组织。只要是组织做出了决定，就应当跟进形势发展做出响应。是否跟随大局遵守纪律，可以反映干部的组织观念强不强，所以，写作人批评自己最多的方面，是组织观念问题。区合作社干部 YXQ 在自我鉴定中，坦陈自己“组织观念不强……，没有把组织的要求、社员的利益放在第一位”，今后的改进方向是“加强组织纪律性”。

小学教导主任 ZA，在工作中发生了个人利益和组织利益的冲突，他没有按照组织要求做，主任职位一度被撤，闹了一些情绪后承认了错误，恢复了岗位。这件事情使他体验到“组织要求的力量”，可是困难在于克服个人利益很不容易，因为在他看来，没有“我”字，一切服从组织和大公无私，是一种不同寻常的“伟大”思想：

我认识到无产阶级和非无产阶级的界限。非无产阶级思想是一切从个人利益出发，做任何事都先考虑自己个人的得失，根本就不考虑广大的群众和国家利益。过去我在嘴上也说为人民服务，但实际上还是为了自己。……但是无产阶级思想就不同了，在他们的思想里根本就没有一个我字。只知道一切服从组织，大公无私地全心全意为人民服务，任何艰难困苦都



能尽一切力量来克服。全国的人民都能够用这种伟大的思想来工作，来处理问题，那么祖国一定能得到更大的进步。

在很多报告或者自我鉴定中，可以发现钢笔手签的组织意见，这些意见往往直接而坦率，其中出现较多的评语，可以显示组织的看法：一些人是“个性较强，应克服”，一些人是“有些个人主义”，一些人是“存在自由主义思想”，一些人是“没有组织观念”。这些评语意见的核心，是当事人如何看待组织，其个人和组织的位置如何，是否具有组织观念。

组织观念是什么？如何才算提升了组织观念？人事干部 LYZ 的认识是，真心向组织交心和交底：“知道有问题，应多向组织交代”……，如果不是这样，“思想麻痹，阶级敌人就会钻空子”。下放干部 ZCR 则用亲身经历，讲述了自己如何完成从依靠自己、到依靠组织的思想转变：

过去对生活在集体中没有多大好感，日常生活中无论有什么问题，想不通的事，都不愿意和组织谈。在农场劳动以后，因为脚痛回去休息，同学送饭给我吃，班主任一天来看我几次，使我真正感觉到，生活在组织中是多么荣幸！我更爱我们的集体，同学好像亲兄弟，班主任好像自己的父母。今后有什么问题，不痛快的事，我一定要依靠同学，依靠集体来解决。

（三）组织审干

可以想见，这么多资料的阅读、整理、留存及评估将产生大量工作，需要人手处理，它由一个专门的机构“审干办公室”具体承担。审干办公室设在组织部门的领导下，负责干部档案资料的制作及整理，他们的具体工作，是将个人资料一一审阅和过滤，提出意见，再经集体研究，个别谈话，诫勉教育，征求本人意见，参考前期意见和理由，最终根据每个人存在问题的性质、情节、表现及态度，提出干部归类的结论意见——不需要审查的人、还需要通过工作表现进一步审查的人、需要继续进行组织审查的人，后者还分为需要一般审查和重点审查的两类。这些意见经上报审核批准后，放入干部档案保存。

一个县级审干办公室这样报告下放干部档案的归类工作：

经过对所有材料的仔细过滤，逐个反复审阅和对照，现在（我们）基本摸清了情况。在我县 109 名下放干部中，不需要审查者 51 人，约占 47%（他们个人经历无问题，个别有



思想问题，但不是历史问题），仅需要经工作考察者 20 人，约占 18%，需要继续审查的 19 人，约占 17%，这包括需要一般审查者 11 人，约占 10%，需要重点审查者 8 人，约占 7%。

该报告申明，干部审查的要求是又红又专，红为主要，而红必须在实际劳动中才能看出来，所以安排干部下放到基层劳动成为必要环节。干部劳动的时间必须要保障，有三分之二的时间从事劳动和小组活动，三分之一的时间参加基层工作、社会工作和学习，这样“可以在实际劳动和政治斗争中，考验和锻炼他们”。劳动未满一年者，“不应上调机关或企业单位工作，一般也不安排担任领导职务（比如社、坊主任和支书、总会计师等）”，如果劳动单位、各乡和坊想要对他们作出安排，“使用下放干部帮助工作，需要经过上级组织批准”。如果下放干部有违法乱纪行为，须按照党纪国法处理，由下放干部所在的单位提出组织意见，经县党委批准，“按照处理干部规定的手续执行”，但“在处理前应当征求原所在单位的意见”。“如果有需要调动下放干部回去工作，必须有县委组织部的调令，否则乡党委和下放单位应该拒绝执行”。

这项申明表明，下放劳动后干部的任用，和对劳动表现的组织审查相关，干部重新使用的人事权限，在县委组织部门，干部所在的原单位和劳动单位都没有这项权力。审干机构亦被委托明确权利，负有核查干部思想表现，向组织报告信息的信息，虽然他们不会单独处理问题，需要上报批准，但其介入人事安排的建议权力，至少不亚于原单位以及干部下放单位。就是说，无论是原单位，还是下放单位，都不能不经审干合格的途径，而独自对干部的使用做出安排。

除此之外，审干机构还有对问题人物进行谈话和教育的职能，谈话需要“明白指出其存在的问题”，看其能否深刻认识到自己的立场、观点和思想错误。审干办公室的工作程序明确规定，要定期与干部展开思想交流，通过常规谈话，了解干部的思想情况，同时观察干部是否有“显著表现”。被谈话者都清楚，自己的态度将影响到未来的人事评估，所以对组织的态度，成为干部表现根据的重要内容。

审干机构还要对管辖地区的基本情况做出估计。一份市级下放干部的情况报告显示，干部下放劳动的安排不是一种针对少数人的“处罚”，而是对所有干部进行考核的一个必经环节。因为它不只要找出少数“有问题”者，还是大量人员重新调配使用的前奏。干部劳动及思想状况的评估重点，在其是否“符合干部条件”，这影响到当事人将回到干部岗位，还是“长期从事劳动生产”。一份审干报告对本市状况的评估是：



(本市)劳动锻炼较好和一般,可以分配工作的(干部)485名,基本符合干部条件,但需要继续锻炼的241名,不符合干部条件,准备过渡到长期从事劳动生产的19名,需要给予纪律和刑事处分的3名。

审干报告提出,不能因为多数干部都上调工作而“有所放松”,因为干部中不安心劳动,盘算何时上调的思想普遍。报告例举了各种思想问题:一些干部总是问,红与专是什么标准?锻炼期限究竟有多长?他们到处打听谁谁上调了,哪个单位要人。这样,先上调使用的人员就产生了思想表现的标杆作用,有的干部和他们做出对比后,很有些气馁,在谈话中表示,估计自己的思想表现很难上调到期待岗位使用,“只好当当教员了”。这些信息显示,干部们普遍关心自己是否合格,是否达到标准,是否能够上调分配好工作的问题。自然,他们将力求通过好的表现,获得上调安排或期待的岗位任用。

组织评估需要深入了解干部表现,但他们被分散到不同的部门参加劳动锻炼,如何才能掌握其思想情况?一位来自基层的工作报告,陈述了他们的经验:根据地区远近,将下放干部组成小组,每月开1-2次小组会议,进行总结评比,发现缺点,开展思想交心,交换意见和想法。报告称这样的方法“效果好”,可以通过互助解决认识问题,也便于了解干部的思想状况。报告提出他们着重了解的方面有四点:

- 1,了解他们的阶级立场,思想动态,对于劳动和群众的观念如何,革命的干劲和创造精神怎样
- 2,了解他们同基层干部和群众的团结和联系怎样
- 3,了解他们的学习情况,特别是关于农业生产和知识的进步怎样
- 4,了解他们在各项运动中所起的作用,积极程度和服从领导、遵守纪律怎样

这些方面显示了组织要求的干部用人标准:阶级立场明确,有工作干劲,联系群众,注重学习,积极参加各项运动,服从领导,遵守纪律。在工作中发现的相反思想表现,有“存在抵触情绪”,怀疑下来劳动是因为“领导对自己有看法”,有情绪消沉,打报告“要求退职回家”;有不愿意深入基层,“不积极参加社会工作”;有只埋头生产,不问政治;有不参加学习活动,“不记录,不发言,不订报刊”。报告对这些表现的举例有名有姓,证明了基层在信息传递和报告方面的作用,对每一位干部,审干办公室都进行了分别的总结整理。例如:



ZYZ（任二区宣传副委员），该同志的工作表现和思想情况整理如下：

优点：服从领导很好，态度虚心，工作认真负责，肯干不怕吃亏

缺点：政治水平低，工作中包办代替，事务主义，学习差，对问题不肯周密调查研究，存在盲目性，开展批评自我批评不够（1955）

PSR（任镇委委员），工作表现积极

当前思想状况：认为（他）在镇（上）工作时间很长了，又提升为区委员，为什么不提拔（他）到区里工作呢？（1955）

每份干部材料最后都有“审阅意见”栏。作为一种来自上级组织的处理意见，“审阅意见”一般会直接说明对他如何使用，给予什么待遇，因而对干部的前途具有重要参考意义。记录时间为1955年的一份县级审干工作报告称，审阅意见和结论，是组织“对干部政治历史的判定”，审干的“全部结果，是挑选、培养、使用干部的重要依据”。因为关系重大，所以这个县对审干工作非常慎重：

（我们）以实事求是的态度，经过繁复细致的核实材料，分析问题，包括主观（自写）客观（调查）材料反映出的问题，对161名干部做出了结论，其余的12名也做出了安排。还未弄清问题的2名干部，由于调查无法深入，列入长期考察。……做出结论时，（我们）以高度的政治警惕性和阶级观点，系统分析材料，实事求是下笔。全部审干材料都经专人起草，集体研究作出结论，然后征求本人意见，报上级审批。

组织审阅意见多数涉及四个方面：当事人的优点、缺点、努力方向及处理意见。

例如：

MGL（工程管理科员）

优点：工作负责，业务好；缺点：好表现自己，虚报职务（自填曾是水利试验站站长，但实际上只是观测员），平时有些自由主义，有时说假话，服从领导有些问题

组织意见：不属于政治历史问题（1952）



MSZ（观测员）

优点：学习业务积极，批评别人大胆；缺点：该同志自满情绪严重，政治疲沓，生活作风吊儿郎当，英雄主义较大，接受意见不够，劳动观念差；努力方向：加强政治学系，提高阶级觉悟，严格组织纪律性，克服生活散漫，端正工作作风，加强劳动观念

组织意见：同意副班级待遇（1952）

根据一份县级审干报告的总结陈述，这项工作的目标是摸清干部情况，对组织上掌握的材料进行深入研究，分清不必重点审查、需要审查、以及需要重点审查的界限，“先将政治性较严重的问题定下来，非政治性或一般问题作为对照参考”。再联系干部各自的特点、思想和问题的大小，分析动态，特别注意那些“不交代问题，伪装积极的人”，做到心中有数，再排队分类归档。

但纵观全部文档，即使落入重点审查的分类中，真正做出退职处理的人数也极少。根据一个县 1955 年退职干部的登记档案，从 1951 年开始，这个县处理退职的记录有 6 名，平均每年大约 1 名。这说明退职不是主要的约束方法，退职针对的只是屡教不改者。除了身体原因和家庭原因“个人要求退职”的之外，退职处理的组织理由，基本是思想表现和工作作风问题。举例三位：

FHR（民政干事）

因贪污受过处分，平时表现自高自大，以为自己是老干部，看不起同志，地位观念浓厚。看到同时参加革命（工作）的同事已升所长，自己还是干事，牢骚多。负责登记户口不清楚，不通过组织就把另一个问题分子的户口报进，受贿收礼给人报户口。思想落后，长期教育不改。给予开除（1952）

CAB（医院工友）

身体常病，不能坚持工作。思想作风一贯不够好，违背领导，不尊重制度。退职处理（1951）

XGY（一般职员）

生活作风和工作作风一贯不好。退职处理（年期不详）



（四）构造组织观念

总结以上历史材料包含的重要信息，可以看到，审干核查再现了上世纪中叶推行的城市组织治理，其主题聚焦工作人员思想和行为的政治与道德标准，要求人们以新的工作伦理改变行为：以集体主义克服个人主义，以组织纪律克服自由主义，以公共利益至上克服个人利益至上，以警醒和斗争意识克服麻痹、妥协和动摇，以依靠组织克服特立独行。这一过程，开启了大量干部档案的整理工作，由干部自写或由组织制作的审查文件，具有统一形式及思想内容指向，它们的实际作用，是确立组织原则的地位，这对干部群体的观念构造产生巨大影响。

这一观念构造主要通过以下两个方面完成：

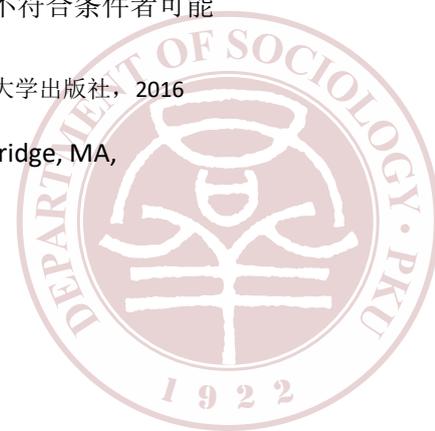
其一，统一干部的工作伦理标准：在职业技能之外，突出塑造他们的政治意识和组织观念。这种做法并非新的，但之前的运用范围很不同。有学者已经发现，在革命的早期阶段，自我批评学习小组是共产主义秩序的基本制度。⁸不过在当时，这些观念构造只涉及少数先锋分子——那些深信可以改变世界的“真正信仰者”，⁹但少数先锋分子做出积极的响应不足为奇，因为他们已经是新思想的信仰者。而50年代开始的新特点，是将新的思想和工作伦理扩展至一般干部，希望他们都成为这样的响应者，至少是新标准的接纳者和服从者。

其二，建立干部表现与组织人事的特定关联：由专门的机构负责干部的思想表现、政策学习、档案制作及审核管理，这些思想表现记录在案，留存档案，使之成为淘汰、转正、任用、晋升评估、违纪处理——等人事筛选的根据。干部的人事档案不仅记录其社会出身，也反映其思想表现和组织观念。这样，干部的思想表现和组织观念状况，开始与其未来的岗位机会有了关系。这必将使干部的关切重点发生改变。

由于组织具有定义制度（人事程序）的权力，上述做法制度化为人事规则后，结果是重新塑造了干部的利益排序，促使他们在思想表现和未来事业之间建立选择性联系。每个人都关心自己的工作位置是否稳定，而人事程序中的新标准传递了明确信息，不符合条件者可能

⁸ 沙培德（Peter Zarrow），延安整风，载《战争与革命交织的近代中国》，中国人民大学出版社，2016

⁹ David E. Apter, Tony Saich, *Revolutionary Discourse in Mao's Republic*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1994



遇到困难。这种相互联系的连杆作用，推动了干部行为发生适应性转变。他们逐渐明白，作为干部，不仅需要政治意识——对政策主旨和组织指示保持充分的敏感，还需要掌握特别的工作语言——在书面（汇报）和口头（言辞）的表达方面，呈现积极回应、明确表态和正面保证。这些意识和语言是和组织交流的必备技能，通过大量的交流，干部个人和组织间的互动、意义维持及价值共享，得到前所未有的推动。例如，干部 ZCR 的焦虑具有典型性，他请求组织为自己的进步提供指引：

（我）自己感到缺点太多，思想单纯薄弱。有些缺点自己也想很快改正，但是改的过程很慢……总是思想变化赶不上形势的发展，……我感到惭愧，内心空许（虚），但愿的一个目标，（就是）争取早日加入到组织中去，这是自己已定的前进方向。（但是）如何在改正的道路上更快呢？如何能更快改正自己的缺点呢？这两个问题，是在我思想中经常考虑的问题，希望组织能对我进行帮助。

这里显然，当事人与组织的价值共鸣不是来自纯粹的个人选择，而是组织环境和个人关切互动的结果，否则无法解释大量干部表现出的行为类似现象，这意味着组织环境对于群体行为有重要影响。因此，回应前面提出的理论问题：有哪些环境因素，可能重新构建人们的利害关切，从而影响他们的行为？我们可以说，人与组织的关联甚为关键。无论组织有多大的权力，如果它没有和人们的实际关切发生关联，就无法发挥强大影响。50 年代的历史文献显示，干部与组织的关联一旦建立，改变行为标准的组织力量就趋于增强，面对组织环境提供的选择，人们会趋利避害做出适应性调整。这种机制可以总结为，通过组织化安排和推动，“生产”组织观念和选择性压力，促进个人和组织间的意会，让组织制定的“道理”变成个人承认的“道理”。

阅读干部书面个人总结及思想检查文本，我们可以发现，书写分明有着明确的组织要求和标准。它们看上去是个人书写，但由于具有人事评估、跨职业、跨身份、格式性、有反馈、有流程、以及记入个人档案等特点，需要被识别成一种广泛的组织活动，而非个人或私人活动。运用“组织化权力”¹⁰是一种国家拥有的制度权力。在中国社会，通过组织活动建立统一价值体系的尝试，曾经在延安时期运用过，但当时仅局限于局部的群体，尚未成为全面系

¹⁰ Organizational Power of Incumbents 由 Steven Levitsky and Lucan A. Way 提出，参见其合著：Competitive Authoritarianism: Hybrid Regimens after the cold war, Cambridge University Press, 2010



统的执政治理程序。延续并扩展这一方法，而后全面将此制度化的奠基在 50 年代完成，直至今天，它们仍然广泛运用于各种正式组织中。

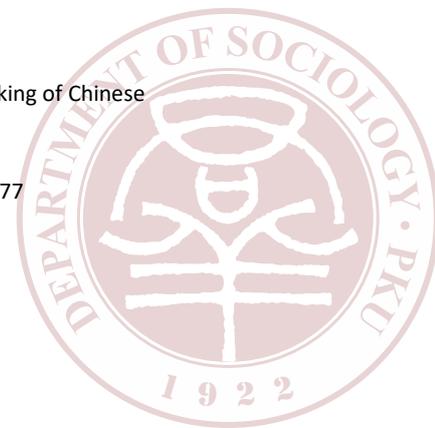
与早期共产主义小组的纪律相比较，上述做法也具有相似特点。比如，之前的同学会有组织纪律要求，所有会员每年至少向学会汇报一次思想和道德情况。同学会组织极端关注成员德行，如有不当言行会予以处置。这等于通过组织方式，实践在传统文化中本属于个人领域的修身养性，¹¹或者说，通过组织推动，把一系列属于个体生活选择的东西，比如是否服从组织，是否遵守组织纪律，转换成统一的干部行为规范。

这一转换在 50 年代大规模进行，涵义重要且影响深远。首先，组织观念上升为一种统一的职务伦理和纪律，并非个人可以取舍的品行，除非当事人打算放弃自己的职业生涯。进而，组织观念与公共政治立场统一起来，有关的对立原则——个人主义与集体主义，自由主义与组织纪律，个人利益与公共利益，麻痹妥协与警醒斗争，特立独行与依靠组织——之性质，不再仅仅是个人道德问题，更是对待组织要求的态度问题。再者，原本存在于少数精英（先锋人士）中的政治和道德信仰，被广泛拓展到一般干部群体中，以全面增强思想与组织的向心力。此后，服从组织，作为基本的行为纪律，对组织的坦白与忠诚表达，作为标准的政治道德，溢出少数精英、党员或个人选择领域，广泛进入在职干部的组织生活中，成为公共组织选人用人的重要人事标准。

这一研究的意义，在于揭示组织环境对于行为的主动构造关系，它可以帮助我们看到一系列治理方式的来源。一个组织权威能否有效行驶职权，取决于它是否有能力对其成员的行为产生影响。¹²50 年代的观念构造遗产，对干部行为的塑造留有深刻印记：组织观念在各种标准中变得极其重要，组织高于个人成为衡量干部道德水平的基本原则。这一原则与干部使用标准的统一，广泛营造了干部服从组织的行为特征。但也遗留了潜在问题：即使思想体系和政策内容不断变化，只要组织做出了决定，无论自己是否同意，做出响应就是基本的工作伦理和纪律要求，因此，部分干部的行为表达更重形式上的规定动作完成，出现了对付现象——表态与行动的分离行为。这或许可以解释，在特定的环境下，不关心兑现的表态和保证

¹¹ Xu Xiaohong, "Belonging Before Believing: Group Ethos and Bloc Recruitment in the Making of Chinese Communism." *American Sociological Review* 78(5) : 773-96, 2013

¹² 汤姆·R·泰勒，《人们为什么服从法律》，黄永译，中国法制出版社，2015，页 277



为何常常高调出现，因为表态和保证有助于“证明”自己的组织观念符合标准，而过于诚实地坚持己见，可能被视作有违这一标准。

