

邓小平与秘书工作的不解之缘

任龙

2009年02月05日09:18 来源：中国共产党新闻网

【字号 大 中 小】 打印 留言 论坛 网摘 手机点评 纠错 E-mail 推荐: 提交

“油印博士”与党中央秘书

邓小平在他革命生涯早期，曾负责过旅欧中国共产主义青年团机关刊物《赤光》。该刊不仅以文章短小精悍、切中时弊而被旅欧华人盛赞为“我们奋斗的先锋”、“旅法华人的明星”。同时，它的版面字迹清晰，字体隽秀，装订简雅。为此，大家赞扬地送给负责刻蜡版和油印工作的邓小平一个“油印博士”的雅号。

1927年6、7月间，邓小平从欧洲回国，到达当时党中央的所在地武汉，被分配担任中央秘书工作。他的工作主要是中央文件管理、交通、机要等项事务，在中央的重要会议上作记录和起草一些文件。当时的中央秘书长是邓中夏。总书记陈独秀准备在中央秘书长之下设八大政治秘书，并任命了刘伯坚、邓小平等几个人。但由于形势的变化，这一计划未能完全实现，实际在中央秘书长之下做秘书工作的只有邓小平一个人。

邓小平以秘书身份参加了当时中央的各种会议。有一次，陈独秀亲自主持一个讨论河南问题的会议，他主持开会相当简单，会议议题没怎么讨论，只说了一句“耕者有其田”就宣布散会了。会后，邓小平根据会议记录起草了一个给河南省委的文件。因为邓小平刚到中央不久，不太了解情况，加上会议本身讨论的又少，因此只写了300多字。邓中夏看了以后说：太简单了吧。不过这次就这样，下次再写长点。

多年之后，邓小平对这次会议和当时中央的文牍主义的印象和感受还是深刻的。

三次担任党中央秘书长

1927年9月底、10月初，中共中央从武汉迁往上海，邓小平也随中央一同迁往上海。1927年12月间，时年23岁的邓小平被任命为党中央秘书长，这是他第一次担任这一重要职务。他的主要职责是协助中央政治局常委周恩来等中央领导处理中央日常工作。除列席和参加中央各种会议外，邓小平还负责文件、电报、交通、中央经费、各种会议安排等工作。

曾在中央秘书处工作过，之后接替邓小平担任中央秘书长的黄介然回忆说，当时周恩来、邓小平每天要到上海同孚路相德里700号的“中央办公厅”来处理事务，中央各部分、各单位都来请示工作。邓小平作为秘书长负责处理解决一些属于机关的事务性和技术性问题。黄介然说：“邓小平同志作为秘书长，负责记录(有时他请别人记录)，但他也发言，因为秘书长有权发言，也有权提问题。秘书长要负责处理政治局会议决定的工作，起一个承上启下的作用，责任很大。秘书长知道的事情多，处理的事情多，所以他的工作直接涉及到中央的安危。小平同志的特点是发言不多，但发言和提问题却很有份量，他虽然沉默寡言，但说的话深入浅出，容易懂。”“会议以后，秘书长还要负责起草一些文件，文件的一切处理过程都由秘书长负责。秘书长还要负责管中央机关的秘书处的工作，可以说，秘书长不但管的事多，而且责任大。”

邓小平第一次担任中央秘书长一年多时间，出色地完成了自己的职责任务。1929年9月间，他赴广西担任中共中央代表，负责领导广西党的工作，公开身份是“广西省政府秘书”。从此，便开始了他的创立左右江革命根据地的斗争历程。

1935年1月初，遵义会议前，在中央苏区遭受王明“左”倾错误路线打击的

邓小平被任命为中央秘书长。这是他第二次担任这一职务。

红军到达遵义前，绝大多数军内和党内的各级干部已对“左”倾错误领导表示强烈不满，毛泽东被排斥的状况开始转变，在党内、军内的影响日益增大，开始有了发言权。在毛泽东的影响下，邓小平再次被任命为中央秘书长，并以中央秘书长的身份参加了著名的遵义会议。遵义会议时，邓小平和毛泽东住在一起，遵义会议后，他和毛泽东、张闻天一起长征。长征路上，他们白天一起行军，夜晚住宿在一起。作为中央秘书长，邓小平主要负责中央首长的生活、会议记录和警卫工作。1935年6、7月间，邓小平调任红一军团政治部宣传部长。这次任中央秘书长只有半年多时间。

时隔将近20年，1954年4月，邓小平第三次被任命为中共中央秘书长，同时还担任党和国家其他重要职务。在担任党中央秘书长期间，他协助毛泽东、刘少奇等做了大量的日常工作，在粉碎高岗、饶漱石反党集团的斗争中，在制订过渡时期党的一系列正确路线方针政策和筹备党的“八大”会议过程中，都发挥了重要的作用。1956年9月，邓小平在党的“八大”上被选为中共中央政治局常委、中央委员会总书记，进入党和国家的最高领导核心。

邓小平的秘书实践活动有三个显著特征：一是从事秘书工作的次数多。从1927年担任中央秘书职务起，到1954年以来任中央秘书长职务，虽然断断续续，但先后四次担任秘书职务，在全党全军是绝无仅有的，这表明他具有秘书工作方面的突出才能和丰富经验。二是从事秘书工作的层次多。他一开始就在党中央最高领导机关做秘书工作，并多次担任秘书长职务，这就使他能够站在中国革命的制高点上，统观全局，高瞻远瞩，了解和参与党中央的决策活动。三是既从事过秘书工作，也从事过领导工作。邓小平七十多年的革命生涯，主要从事秘书与领导两种工作，这就使他具备了秘书工作和领导工作的双重经验，因而，他既能够站在秘书工作的角度来评价和认识领导工作，也能站在领导的角度评价和认识秘书工作，形成独具特

色的邓小平秘书理论。

毛泽东说，看小平的报告，好像吃冰糖葫芦

在艰难、紧张的战争岁月，邓小平把马列主义的普遍原理同实际情况相结合，坚决而卓有成效地贯彻执行中央的各项指示，并注意总结工作经验，因此他多次受到党中央和毛泽东的肯定和赞扬。1944年8月，邓小平以书面报告答复毛泽东所询减租减息等十个问题，毛泽东看后赞道：“内容极好，除抄给此间许多同志阅读外，并转发各地参考。我完全同意你们的路线，望坚持下去。”1948年1月14日，毛泽东亲自致电邓小平，询问新解放区的各项事宜。邓小平于1月15日至22日，连续向中央发了两个报告，详细介绍了大别山各方面的情况。他在电报中详细分析了大别山区的情况，提出了搞土改要分区域进行的政策主张。他认为，在“巩固区”可以进行土改，在“游击区”则不能急于平分土地。毛泽东对此极为重视，亲自复电，并批转各地各军参照执行：“小平所述大别山经验极可宝贵，望各地各军采纳应用。”

1948年6月6日，时任中共中央中原局第一书记的邓小平，在长期调查研究的基础上，起草了中原局《贯彻执行中共中央关于整党工作的指示》，毛泽东非常重视这个文件，表示完全同意中原局的六月六日指示，将它转发给各中央局、分局、前委。他还在6月28日给刘少奇、朱德、周恩来、任弼时、胡乔木等同志的信中说：“有了中原局这个文件，中央就不需要再发这类文件了。”从1948年起至1952年到中央工作的几年时间里，邓小平严格执行中央《关于建立报告制度》的指示，除特殊情况外，大体上每两个月向中央和中央主席作一次书面报告，自己亲自动手写。《邓小平文选》(1938年—1965年)中收入的《关于今后进入新区的几点意见》(1948年8月24日)、《贵州新区工作的策略》(1949年11月12日)、《关于西南地区土改情况和经验》(1951年5月9日)等几篇报告都是其中的代表作。为此，毛泽东曾表扬邓小平能够按时写报告，并写得很好。他说：“书记在前线亦是可以做报告的，邓小平同志在大别山那样紧张的环境亦做了几次很好的报告。”

邓小平平时注意调查研究，勤于观察思考，写报告时已经深思熟虑，所以提笔成章，一气呵成。而且他写的报告材料，生动具体，简明扼要，可读性强。毛泽东曾生动形象地称赞说：“看邓小平的报告，好像吃冰糖葫芦。”

求实高效，以身作则

求真务实，不搞形式，注重实效，是邓小平一贯的工作作风。他在中央苏区担任会昌中心县委书记时，经常是一个人，一匹马，一个警卫员，轻骑简从，往来于瑞金、会昌一带。他最不讲排场，反对繁琐哲学、形式主义。这种一人、一马、一警卫的状况一直保持到抗战开始。在担任更重要的职务后，他仍没有私人秘书。解放后直到“文革”开始前的17年中，他作为党和国家最高领导核心成员也只有一个秘书。他认为，身边工作人员不在人多，重要的是效率要高。

刘邓十万大军，威震蒋家王朝，但它却只有一个非常小的指挥统率机关。司令部下设作战、机要、情报、通信、军政等几个处室，每个处少则十来人，多也不过二十几个人，非常精干。刘邓司令部从来不设办公室，不设秘书处，刘邓二人也不编设个人秘书，他们每天办公的地方是编制只有几个人的作战科。

刘邓首长要求作战科人员工作质量高、效率高，要求参谋人员做到如下几条：（一）工作上做到快速，也就是快速准确地了解和掌握敌情、我情，并能及时上报。同时，办事要快，因为“时间就是生命，时间就是胜利”。（二）报告情况要准确，写出的材料要真实，不能有差错，差之毫厘，失之千里。在作战问题上，一个问题，一句话，甚至一个字的差错，都会造成严重的后果，所以，作战科的工作一定要精益求精，准确无误。（三）精通业务，熟悉情况，熟知敌情、我情、地形、气候等诸多问题。邓小平是熟悉敌情的模范。对敌情的掌握有时比作战参谋记得还准。他还经常出其不意地考参谋人员，如答不上，他就会笑“怎么你们青年人还记不过我们上年纪的人呀”！邓小平常对作战科参谋人员说：“你们的工作，是贯彻我们的作战决心。你们的工作做得好与坏、成功与失误，是关系着千军万马的行动，关系着战役战斗胜败的大事。你们不能有一点疏忽大意。”他还要求参谋人员会写会画，要大事小事都会做。与此同时，要求作战科组织精干。随着野战军建制和新的解放区的不断扩大，仗也越打越大，作战任务成倍地增加，为此，作战科长两次找李达参谋长，要求增加人员。有一天邓小平政委在作战科办完公事后，对这位作战科长说：“听说作战科还想增人，我看你们科现在人够多的了。连正副科长共十人，十个人都努力工作，是个很大的力量呀！在冀鲁豫和豫北战役时，你科只有三四人，那时人少，工作多，担子重，迫使你们兢兢业业，紧张勤奋，团结一致，拼命努力，一心一意地工作。兵贵精，不贵多，现在还是要从提高人员素质，改进工作方法，提高工作效率来解决问题，不能再增加人了。”

刘邓首长以身作则，坚持重大工作亲自动手、动笔、动口，坚持自己起草文件和报告，从不让人给他们写讲话稿。邓小平讲话很少拿讲话稿，但一篇讲话，洋洋洒洒数小时，竟然十分精彩，真可谓是“胸有成竹”、“腹稿在怀”。邓小平亲自撰写的文件电报数量很多，仅上报中央的每年就有几十份之多。而且他写的报告文稿开门见山，干练明了。比如，1947年8月27日，邓小平起草了以中共中央中原局名义向所属部队发出的指示，全文只有几百个字，用语果断简要，语意明确，没有繁文，没有陈规，没有多余的话。这是如火如荼的战争岁月和军情紧急的战争环境对一个高级指挥员的无声要求，这也是邓小平一贯的工作作风。凡是同他共过事或与他有过接触的人，对他的这种求实、高效的工作作风都有过深切的感受。王平将军回忆他初次见到邓小平的情景时说：“他很冷静，严肃认真，讲话不多，但简明扼要。他讲话句子短，好记录，而且观点明确，讲的都是有用的话。”

在刘邓司令部里，没有繁文缛节，大事小事一齐处理，作战命令当场可下，战略决心及时可定，战役指挥现场即可下达。团结、坚定、求实、高效，这就是刘邓的作风，也是他们对身边工作人员的无声命令。

1949年12月，邓小平出任中共中央西南局第一书记，他做地方工作与做军事工作一样，工作作风仍然是简单明了，处理问题明确果断。他主持会议，有两大特点：一是开短会。如西南军政委员会召开的第一次全体会议，只开了9分钟，没有繁文缛节，没有多余的话，话讲完了，就散会。二是先听意见后作决断。每逢开会，总由各部门先发言，提出问题，大家讲完后，该他发言了，他一二三四五，当回答的回答，当发回研究的发回研究，当拍板决定的立即拍板做出决定。与会人员常常是带着许多问题和疑虑而来，但散会时，每个人都目标明确、任务明确、方法明确。

邓小平在长期的工作实践中形成的这种求实、高效的工作作风，不仅影响和教育了身边工作人员，而且在新的历史条件下得到发扬光大，影响和教育了一代人，成为我们时代最可

宝贵的精神力量。

秘书少一点有好处，自己动手起草重要文件

1975年，邓小平在一次军委扩大会议上讲话中指出：“规定配一个秘书，就不要用多了嘛。秘书少一点有好处，自己亲自动手、勤恳一点，多动一点脑子，对自己好处多啊！”他批评一些领导干部有惰性和官僚主义，“不亲自动手，不动脑筋，靠秘书办事，讲五分钟话都要人家写成稿子照着念，有时还念错了。”

邓小平在解放前和建国后，直到“文革”开始前，都是只有一个秘书。他坚持自己起草文件和报告，不让人给他写讲话稿。1946年2月，中央致电刘伯承、邓小平：近日马歇尔、张治中、周恩来三人小组要到新乡前线视察停战后的情况，要求国共两方的司令官前往汇报商谈，并带一份备忘录给三人小组。刘伯承司令员担心备忘录不能按时写出来，起草人也因时间太短感到紧张。于是邓小平亲自动手，他一边写一边念给刘伯承听，三个多小时一气呵成。

邓小平要求文件，哪怕是重要文件，都要压缩文字，重复的话要省略，可以不说的话要坚决压缩掉。

1950年9月，西南财政部起草了《西南军政委员会对五〇年农业税征收工作的指示》送邓小平审核。邓小平对这份文件作了很多修改，并写了一段评语：“这个指示内容无问题，文字拿不出去，重复的话很多，至少可省略掉一半。请你们重新写过，……”

1951年10月，西南局会议结束，西南财政部召开省委书记座谈会，大家对财政情况很关心，要求西南财政部每月或每季度向西南局和各省委书记作一次财政收支情况的书面报告。西南财政部请示邓小平可否采纳这个意见，并送上1至9月份财政收支执行情况报告。邓小平当即指示：“以后每季写一个，但均以不超过一千多、至多一千五百字为宜，长了无人看。”

党的十一届三中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》，是邓小平亲自主持起草的。1980年10月25日，他看了讨论稿后对中央负责人说：“决议讨论稿的篇幅还是太长，要压缩。可以不说的去掉，该说的就可以更突出。”讨论稿经过反复修改后，于1981年5月提交中央政治局扩大会议讨论。邓小平在会上肯定了这个稿子的基础是好的，“要说有缺点，就是长了一点。我们总是想把它缩短到两万八千字。现在看来多三五千字没有关系，勉强缩短也不必要。当然，如果大家讨论中能够在一些地方压缩一点篇幅，那就更好了”。

减少发文，可发可不发的坚决不要发

建国初期，邓小平任西南局第一书记、西南军政委员会副主席。那时虽然还没有出现“文山会海”的严重问题，但也存在文件过多的现象。为了改变这种状况，邓小平当时作了不少重要指示。1950年5月，西南司法工作会议要出会刊，准备登载邓小平在会议上的讲话，秘书人员将讲话记录稿送请邓小平修改。5月29日，小平专门写信给周钦岳、胡光西：“鉴于多次经验，各个会议都出专刊，往往流于形式主义，实际上看的人很少，花费很多，而且现在各种专业会议很多，专刊如多，下面同志必感头痛，所以我不主张司法会议出专刊。”他在信中特别提到对自己的讲话的处理问题，他说：“我的报告因无时间改，请退司法部存

案即可，不必登载。”

1950年10月，西南司法部起草了一份人民法庭组织条例，请邓小平审定。邓小平阅后于11月3日写信给孙志远：“中央所颁《人民法庭组织条例》，眉目十分清楚，司法部所拟条例，除个别具体问题外，并没有其他新的问题，故无另发一条例之必要。”“个别具体问题，改用‘指示’规定。”邓小平还特别指出：“下面深感文件太多的痛苦，我们应加注意。”

1951年5月，重庆市总工会王维纲、邵子言写信给邓小平，请他修改在首届工会会员代表大会上的讲话稿，准备在大会会刊上登载。5月12日，邓小平在百忙中复信，讲了两点意见，一是“讲话记录无法改，除非重写一篇。所以退给你们，不用登了。如果你们认为必要，可摘其中的三二百字放于报刊即可。”二是“我不主张每会必出会刊，既费人力财力，又无多用处，请考虑。”开小会、开短会，讲短话

文山与会海存在着一种内在联系，要搬文山必须先填会海。邓小平一直很注意这个问题，他从五十年代一直讲到九十年代。

1980年2月29日，邓小平在党的十一届五中全会第三次会议上讲话结束时特别提到：“开会要开小会、开短会，不开无准备的会。会上讲短话，话不离题。议这个问题，你就对这个问题发表意见，赞成或反对，讲理由，扼要一点，没有话就把嘴巴一闭。不开宽话连篇的会，不发离题万里的议论。”

1992年春天，邓小平在南巡谈话中也讲到了会议多、文件太长的问题。他说：“现在有一个问题，就是形式主义多。”“会议多，文章太长，讲的也过长，而且内容重复，新的语文并不很多。重复的话要讲，但要精简。形式主义也是官僚主义。要腾出时间来多办实事。多做少说。毛主席不开长会，文章短而精，讲话也很精练。周总理四届人大的报告，主席指定我负责起草、要求不得超过五千字，我完成了任务。五千字，不是也很管用吗？我建议抓一下这个问题。”

起草文件，内容要实事求是

邓小平对秘书工作要求很严格，他要求起草文件时，内容要符合客观实际，掌握分寸，恰如其分，办得到的就写，办不到的就不要写。

邓小平主持起草《关于建国以来党的若干历史问题的决议》，是坚持实事求是精神的范例。他一开始就提出了起草决议的设想，“要高举毛泽东思想的伟大旗帜，实事求是地、恰如其分地评价‘文化大革命’，评价毛泽东同志的功过是非，使这个决议起到像1945年那次历史决议所起的作用，就是总结经验、统一思想、团结一致向前看”。他在看了决议草稿之后，认为“这个稿子没有很好体现原先的设想”，“不行、要重新来”。邓小平反复强调，对毛泽东思想的阐述，对毛泽东的评价，“写不写、怎么写，的确是个非常重要的问题”，“如果不写或写不好这个部分，整个决议都不如不做”，“主要的内容，还是集中讲正确的东西，因为这符合历史”。对于错误，包括毛泽东的错误，“一定要毫不含糊地进行批评，但是一定要实事求是”，“要概括一点，要恰当”，“有个分寸问题”，“不能写过头”，写过头“是违背历史事实”。在写法方面，“要避免叙述性的写法”，“论断性的语言要多些，当然要准确”。经过一年多的反复讨论和修改，提交十一届六中全会通过的决议完全体现了邓小平的设想。

邓小平一贯主张，文件应具有可行性，所作的规定应当是办得到的。1982年7月30日，邓小平在中央政治局扩大会议上，讲到为党的十二大准备的政治报告和党章两个文件时，充分肯定了这两个文件“是花了很大功夫的”，“是比较成熟的”，同时还指出对那些“做不到”的规定“还要推敲”，例如党章规定代表大会主要文件要提前一个月发到全党讨论就做不到。他强调指出：“总之，办不到的事情就不要写。”

从体制上解决公文旅行问题

早在七十年代末八十年代初，邓小平就严厉批评公文旅行是官僚主义的主要表现之一，“已达到令人无法容忍的地步”。他说：“为什么非把文件传过来传过去，尽画圈，还不是官僚主义？有的事画圈画了半年还解决不了，究竟是赞成还是反对，也不知道。”他还说，“现在反正是画圈，事情无人负责，很容易解决的问题，一拖就是半年、一年，有的干脆拖得无影无踪了。”

邓小平认为，公文旅行和现行的体制有关，这个认识是非常深刻的。他说：“大家对公文盘旋许、解决问题慢，意见很多，这些也都和体制问题有关。”在计划经济体制下，我们实行的是“中央高度集权的管理体制”，长期缺少严格的从上而下的行政法规和个人负责制，缺少对于每个机关乃至每个人的职责权限的明确规定，“以至事无大小，往往无章可循，绝大多数人都不能独立负责地处理他所应当处理的问题，只好成天忙于请示报告，批转文件。”邓小平要求“中央和国家要带头搞集体办公制度，不要再光画圈圈了”。

综上所述：理论与实践统一，言论与行动一致，是邓小平的最大特点，他所说的正是他所做的，对他人的严格要求也正是他自己带头所做的。继承和发扬小平同志的这种优良作风，对进一步搞好我们的秘书工作有着极其重要的指导作用。