

新中國初期基層 「三反」運動研究 ——以川北通江縣為例

• 何志明

摘要：新中國初期「三反」運動以懲治貪污和懲戒幹部為主要目的，但大量舊職員和新錄用幹部成為運動主要打擊對象，客觀上成為清洗舊政權工作人員的契機。本文以川北通江縣為例，指出作為一次自上而下開展的政治運動，「三反」在基層呈現明顯的指標化運作特徵。為了突破運動瓶頸，中共中央採取了指標管理的形式，層層分配「打虎」名額，最終打出的「老虎」和貪污份子數字大大突破了既定目標。儘管此次運動波及面大、涉及人員多，但整個過程仍然體現了「無序」中的「有序」：各級財經部門中的舊職員成為完成指標的重要對象。這種指標化運作在迅速實現中共中央既定目標的同時，亦使基層幹部群體結構出現顯著變化。

關鍵詞：「三反」 通江縣 舊職員 指標化運作 幹部群體結構

1951年底，為了遏制各地出現的腐敗勢頭，中共中央在全國範圍內發起了一場稱為「三反」（反貪污、反浪費和反官僚主義）的政治運動。與土地改革、鎮壓反革命等運動不同，該運動的主要打擊對象是任職於各類崗位上的國家工作人員，即官方檔案中所稱的「幹部」^①。目前學界對於「三反」運動的研究，已經從宏觀分析其反腐敗意義轉向微觀探討其在基層單位的實際運作情況。後者主要側重於單位或個人在運動中的命運遭際和基層單位貫徹運動時的不同面相^②，而較少注意運動在基層呈現的整體特徵以及對於幹部群體結構變動的重大影響^③。

以幹部群體結構為例，由於缺乏具備專業技能的幹部，新中國初期地方政權中留用人員（下稱「舊職員」）佔有相當比例。他們所在的崗位大都具有一定的專業技術要求，例如財貿、銀行、郵電等部門。這類幹部群體對於新政權的建立與順利運轉可謂功不可沒。目前學界對於舊職員的研究，大都集中

* 感謝兩位匿名專家和《二十一世紀》編輯部提出的寶貴修改意見，本文文責自負。

於「包下來」政策的具體實施過程，而較少涉及他們此後的方向^④。筆者在閱讀當時的黨內刊物和基層檔案文獻後發現，「三反」之所以迅速在全國「運動」起來，與其在實際運作中的指標管理密切相關。正是這種指標化運作方式，在推動「三反」深入開展的同時，舊職員因其崗位的特殊性而成為運動的重要整治對象；他們在遭受衝擊之後大都退出政治舞台，使地方原有幹部群體結構發生明顯變化。

「縣」是國家政權中最为完整的基層行政單位，考察「三反」在縣一級政權的開展情況，可以更好地反映這場政治運動在地方呈現的多重面相。檢視既有研究成果，大都以省（市）或者某個企業為研究對象，幾乎沒有涉及縣一級政權。基於以上考量，本文擬以川北通江縣為研究對象，在運用地方原始檔案、各級黨政機構公開和內部發行的報刊以及口述訪談資料的基礎上，從幹部結構重組的角度出發，對「三反」的指標化運作特徵做一初步探究^⑤，以期豐富與深化我們對該運動在基層運作實態的了解。

一 「三反」前夕通江縣的幹部群體結構

通江縣位於四川省東北部，古屬巴國，秦屬巴郡。自西魏正式置縣以來，該縣迄今已有一千五百多年的歷史。新中國初期，全國實行大區制，四川被劃分為川東、川西、川南、川北四個省級行政區，隸屬西南軍政委員會。川北區下轄南充、遂寧、達縣、劍閣四個專區、三十五個縣以及南充市，通江縣則為達縣專區（今達州市）管轄範圍。

在中共軍隊南下入川前夕，為了順利實現該地新舊政權的平穩過渡，中共中央安排了相當數量的幹部準備接管四川，這些人在中共黨史上被稱為「南下幹部」。根據安排，接管川北、川西二區和西康省的幹部主要由以李井泉為書記的中共中央晉綏分局負責甄選。除從軍隊中抽調外，這些幹部主要由晉綏區地級以下幹部組成，共計三千六百餘人，其中一千七百餘人負責接管川北區^⑥。若將這些幹部分配下來，一般大縣可分配二十多人，小縣僅七至八人。這還不包括行署和專署一級黨政機關所需要的幹部。根據1951年1月西南第二屆財政會議通過的計劃，川北區的幹部編制為35,629名^⑦。可見，既有幹部人數與編制人數差距甚遠。

達縣地委於1950年初向通江縣派出了以時任山西五寨縣縣委書記杜國茂為首的十五名南下幹部，負責接管舊政權並建立新的黨政機構^⑧。與整個川西、川北區的情況類似，這些南下幹部絕大部分為山西人。他們的到來，使1950年代川西、川北縣級以上主要幹部呈現明顯的「山西化」特徵。在權力分配上，這十五名南下幹部除擔任通江縣委、政府的關鍵崗位外，亦在下屬的各科局中負責財政、公安、稅務、武裝等重要部門的領導職務。該縣下屬四個區的正、副區長，更是清一色的南下幹部^⑨。這種情況正如一位受訪者所言：「南下幹部下來個個都沒有當普通幹部的，都是哪個單位哪個單位的領導頭頭。」^⑩除南下幹部外，通江縣還有十餘名地下黨幹部，他們在接管與權力

分配中扮演了次要角色。儘管如此，南下幹部和地下黨幹部亦不過只有三十餘人，相對於整個通江縣的縣、區、鄉機構所需幹部人數而言遠不敷分配。1950年3月，達縣地委計劃為通江縣配備120名區級以下的幹部，但缺額高達113個，地委坦承：「〔通江縣〕現有幹部在品質與數量上均離工作的需要相距很遠。」^⑩據4月統計，該縣鄉級以上的脫產幹部缺額更高達307個^⑪。這種現狀無疑將嚴重制約通江縣政權的工作效能。

事實上，幹部匱乏是包括通江縣在內所有新解放區（新區）縣級政權面臨的主要問題^⑫。在西南地區，建政之初預計需要幹部總數為十八萬，但南下、地下黨與軍隊轉業幹部僅三萬餘人，佔總需求人數的六分之一。為了緩解幹部不足帶來的工作壓力，通江縣主要採取了兩條途徑來解決問題：一是留用舊職員^⑬；二是從積極份子中錄用新幹部。特別是前者的大量留用，保證了政權機構迅速恢復運轉。為此，川北工委（後改為川北區黨委）明確發出指示，對那些「舊人員除罪大惡極的反革命份子外，一般應予以使用」^⑭。此舉意在充分發揮舊職員的專業技能，順利實現政權的新舊更迭。可見，留用舊職員的做法，既是對中共中央針對舊職員採取「包下來」政策的具體執行方法，又是面對客觀情景的務實選擇。

然而，新政權對舊職員的政治忠誠度始終持懷疑態度，而後者此時的心態亦頗為複雜。1950年4月，通江縣委組織部經過調查，認為這些舊職員「大部分願意靠近我們，錄用後情緒較高漲，感到信任他們，自己也找到出路，逐漸把怕我們的思想消除了，對我們也說一些實話。也有一些比較狡猾的說一套做的一套，布置工作時，嘴裏邊只講『是是是』」^⑮。可見，舊職員中不少人基本採取合作態度，但也有陽奉陰違的情況。也有一些人因自身技能與文化優勢而對南下幹部存在輕視心理：「大多數人認為他們〔南下幹部〕沒有文化，字寫得差，穿着樸素。沒有文化，就沒有多大能耐。」這種情況在業務部門表現得尤其明顯，例如銀行、稅務等單位的舊職員，認為南下幹部對「業務不熟悉，認為政府在今天不用他們〔舊職員〕不行，因此表現了自高自大對我們派去的農民幹部看不起」。然而，階級成份和個人經歷是中共在革命年代區分「敵、我、友」的重要參照，強調政治身份是歷次政治運動的標籤，在中共看來，這些曾為「資產階級政權」服務的舊職員，尤其是曾擔任領導職務的工作人員，其政治忠誠度始終值得懷疑：「中級以上的職員一般的假裝革命，表面上是靠近我們，實質上去投機，看我們的態度對他們如何。」^⑯

除留用舊職員外，從積極份子中錄用新幹部也是建政之初解決幹部緊缺問題的重要途徑。為此，時任西南局第一書記的鄧小平指示各地：「眼睛不要望着上面派來或別區調來幹部，要堅決地從群眾中放手提拔。」^⑰通江縣的做法是將南下幹部和軍隊轉業幹部分配在各單位擔任主要職務，同時通過在實際工作中發現積極份子，根據其特長「分配在各種實際工作中」，進而考察他們的政治忠誠度與工作能力，在經過了一段時間後，「宣布了他們的職位」。這些幹部在被錄用後的表現亦得到了新政權的認可：「工作上很邁〔賣〕力氣。」據1950年6月統計，該縣188名幹部中，屬於從「群眾中培養出來」的即達98人^⑱。可見，錄用新幹部在解決幹部不足問題上佔據了舉足輕重的地位。

截至「三反」運動前夕，通江縣各系統幹部總計484人，除南下、地下黨、軍隊轉業和上級下派幹部(包括地委、區黨委、西南局一級)外，舊職員和新提拔的人員分別為47人和292人^⑳，分別佔總數的9%和60%。在崗位類別上，他們主要分布在縣政府文書、刻印、財經、稅務、郵電、糧食局(糧庫)和銀行等業務部門以及各區政府。特別是電信局和郵政局，據1950年4月統計，這兩個單位從局長到辦事員全部為舊職員^㉑。儘管這個數字的統計時間較早，但考慮到這類崗位專業技術性較強，舊職員在這類崗位佔主要位置的情況在短期內相信不會有太大變化。

事實上，留用舊職員僅為權宜之計。在新政權看來，這些舊職員的個人經歷始終存在瑕疵，一旦時機成熟，他們終將被取代；而對於新提拔的積極份子，新政權則持觀望態度，需要在此後的工作中予以考核，並根據實際表現來決定其去留。那麼，究竟如何才能順利完成這些目標呢？1951年底，中共中央發起的「三反」運動，適逢其會地成為一次幹部結構重組的絕佳契機。這場席捲全國的「三反」究竟是如何被「運動」起來的？

二 「三反」運動的指標化運作特徵

為了打擊貪污以及為抗美援朝增加財政收入，1951年12月1日，中共中央正式發出〈關於實行精兵簡政、增產節約、反對貪污、反對浪費和反對官僚主義的決定〉，要求各地在「精兵簡政，增產節約」同時，深入開展「三反」鬥爭^㉒。根據中共中央與西南局的要求，川北人民行政公署委員會和協商委員會於12月28日聯合發出〈關於開展反貪污、反浪費、反官僚主義鬥爭的決定〉，要求通過自我坦白和群眾檢舉的方式開展「三反」^㉓。與東北、華北地區不同，此時川北區包括通江縣在內的一些縣份正在全力進行土改，這就使它們在運動之初並未對「三反」有足夠的重視。以通江縣為例，12月1日(即中共中央發出開展「三反」運動指示的當天)和7日，達縣地委機關報《通川報》頭版報導了通江縣的1,240名土改工作隊成員在11月22日已經下鄉，並計劃在1952年春季內完成土改的消息，對「三反」卻隻字未提^㉔。可見，地委和縣委對於該運動的初始態度與中共中央尤其是毛澤東推行「三反」的急迫心理存在明顯的距離。

為了推動下屬各土改縣迅速進行「三反」，1952年1月5日，川北區黨委舉行緊急會議，要求全區立即「大張旗鼓、雷厲風行地」發動群眾，同時派出由區黨委委員率領的八個工作組分赴各縣檢查情況^㉕。由於交通不便，通江縣直到15日才接到川北區黨委的緊急指示^㉖。該指示信的到來，正式開啟了通江縣「三反」運動的序幕。然而此時全國層面的「三反」運動已出現了變化，即從全面打擊貪污行為轉入重點「打虎」階段。1月19日，中央直屬機關總黨委召集千餘人參加高級幹部會議，在此次會議上正式宣布開始集中打「老虎」。按照官方的定義，貪污一千萬元以上者為「老虎」，貪污一千萬元至一億元為「小老虎」，一億元以上者為「大老虎」^㉗。在中共中央的推動下，各地迅速將搜尋「老虎」作為運動的首要任務。

問題是，如何將這些「老虎」打出來呢？在進入「打虎」階段後，「三反」在實際運作中呈現出指標化運作特徵。所謂「指標化運作」，即預計「老虎」數字，然後由上而下層層分配任務指標，並將其完成情況作為績效考核的重要依據。這種指標管理方式，以其便於監督、執行與考核的可量化優勢，自土改開始後即頗受中共高層領導人的青睞²⁸。毛澤東十分強調統計數字的運用，他曾向各級黨委領導人介紹數字管理的重要性：「我們有許多同志不懂得注意事物的數量方面，不懂得注意基本的統計、主要的百分比，不懂得注意決定事物品質的數量界限，一切都是胸中無『數』，結果就不能不犯錯誤。」²⁹他的這一思路與黃仁宇提出的「數目字管理」概念可謂異曲同工³⁰。但與後者意在從下而上獲取數字不同，「三反」中的「數字管理」是由上而下分配任務指標，藉此防止下級的陽奉陰違與敷衍塞責，進而最大程度地實現運動目標。那麼在具體運作層面，面對上級分配的任務指標，下級究竟是如何執行的？

1952年1月23日，毛澤東致電各地，明確提出「打虎」過程中的指標化運作方法：「根據情況，定出估計數字，交給各部門為完成任務而奮鬥。」³¹為了防止下級敷衍塞責，他還詳細介紹了具體做法：「召集各單位首長開會，自報公議，規定老虎數目，責成各首長親自動手打虎，限期具報」，規定「如果哪個單位的首長認為本單位沒有老虎，應簽字向黨和政府負責保證，領導上即派人複查」³²。通過這種指標管理的方式，將下級籠罩在強大的壓力環境之下，進而推動其全力開展「三反」。

在西南地區，針對各地「打虎」成效不彰的現狀，西南局明確表示不滿：「一千萬元以上至一億元以上的大貪污（大、小老虎）發現還不多」，而且「貪污一億元以上的大老虎發現更少」；同時對川北區省級機關的「打虎」成績（僅六隻）表示質疑。為此，西南局提供的解決辦法與中央如出一轍，即制訂「打『老虎』的計劃」³³。緊接着，西南局制訂了整個西南地區的「打虎」目標：「必成數」為10,000隻，「期成數」為13,000隻，其中「大老虎」為1,000至1,300隻；平均每個省級機關至少捉150隻「老虎」，每縣至少捉10隻「老虎」³⁴。同時，採取「自報公議」的方式，將各省區的貪污比例確定為30%，並斷言：「如果貪污坦白面既小，又沒有發現大貪污，則那裏面的領導就一定有問題。」³⁵此舉無疑客觀上促使下級竭力完成既定指標。

這種指標化的運作手段，以提前確定任務目標的方式，進而為下級施加了強大的壓力：既有來自上級（縱向）的考核，又有來自同級（橫向）的比較。這樣，對於下級而言，完成指標就成為「三反」運動的主要任務，而所屬地區是否有如此多的「老虎」，打出的「老虎」是否存在虛假的情況，則已不在其考慮範圍之內了。按照西南局分配的指標，川北區必須完成的「老虎」數約為900隻³⁶。與西南局的辦法類似，川北區黨委亦要求各地立即制訂計劃，並在2月10日前「務必如期如數完成捕捉『老虎』計劃，並須依情況發展追加『老虎』數字，完成者獎，怠工者罰」³⁷。與此同時，整個西南地區從2月初至中旬即掀起了「打虎」狂潮，黨、政、軍各系統每天要打出1,000至1,500隻老虎，截至14日，西南地區打出「老虎」共計13,294隻³⁸，顯著超出了最初預計的10,000隻。這個局面的出現，自然是各省區之間「你追我趕」的結果。在這種形勢下，

川北區將「打虎」數追加到了1,000隻以上^⑳。截至「三反」高潮結束，川北區打出的「老虎」接近4,000隻；西南地區則高達40,000餘隻，每縣級機關平均捉「老虎」67隻^㉑；通江縣的「打虎」成績更為突出，據4月底統計，總數高達97隻^㉒，遠遠超出西南地區縣級機關的數字。

既然上級分配了任務指標，那麼下級就必須按指標執行任務。如此眾多的「老虎」主要來自哪些領域或部門呢？為了給下級指明「打虎」方向，毛澤東說得直截了當：「出大老虎的地方是那些有金、木、水、火、土的地方」，所謂「金、木、水、火、土」，即涉及金融、建築、貿易、油料、輪船運輸等行業的單位，它們是「打虎」的重點，因為都是「大批地用錢管物的機關」^㉓。對此，西南地區和川北區都予以認定。西南地區在通過總結西南一級「三反」經驗後亦發現，貪污現象在「財經企業、公安部門較為嚴重」^㉔。川北區黨委向各地委、縣委發出電話指示，認為「打虎」的重點對象是「糧食、貿易、銀行、稅務、鹽務、修建及撐（掌）握事業費的各部門」^㉕。實際上，早在「三反」之初，通江縣就已「檢查出糧食局、土產公司、銀行問題比較大」^㉖。筆者以通江縣人民銀行為例，在對貸款業務員唐大偉展開口述訪談的基礎上，揭示這種指標化運作下「老虎」的生成過程^㉗。

與通江縣整個幹部群體「一團和氣，明哲保身，熟視無睹」^㉘的現象類似，縣銀行在「打虎」運動到來前「並沒有清理出來甚麼貪污份子。〔銀行〕一個單位，連一個貪污份子都沒有」，遑論貪污一千萬元以上的「老虎」。1952年2月，通江縣的「打虎」運動全面展開，縣委召開全縣機關幹部大會，由杜國茂做報告，主要內容是「講『三反』政策，反甚麼，怎麼個反法，劃分老虎的標準」。就像在場的大多數聽眾，因為並未擔任領導職務以及具體經手錢糧，唐大偉未有將此次「打虎」運動放在心上，更沒料到自己將會被捲入這場浪潮之中：「當時年輕，才二十六七歲，思想單純，因為自身並沒有涉及到甚麼貪污浪費和官僚主義，就沒把這個報告當一回事。同事也是這樣想的：『反正又把我反不到』，貪污浪費我都沒有，官僚主義我是一個平頭百姓，哪裏有我的關係。」

為了推動下級迅速完成中共中央既定的「打虎」指標，1952年2月，西南局介紹了一些地方的「打虎」經驗，即組建工作隊，其成員中「應包括懂政策的，會算賬的，熟悉業務的，並要包乾完成任務」^㉙。毫無疑問，這裏的「包乾完成任務」，即是將指標壓力轉移到工作隊身上，必然使其在「三反」過程中竭力打出「老虎」。根據西南局的要求，川北區亦發出指示，要求「從其他機關抽調幹部，組織精幹的打虎隊，協助突擊，務必捉盡老虎」^㉚。這種「打虎隊」實際上沿襲了土改時期的工作隊制度，通過繞開單位負責人直接與民眾見面的方式，自然可以降低運作成本，最大限度地實現「打虎」目標。

因此，通江縣委很快向各單位派出「打虎隊」直接進行「打虎」。與杭州市的「打虎隊」在查賬之前首先組織嫌疑人進行政策學習和開展自我批評、進而發現線索的做法不同^㉛，通江縣「打虎隊」的手法簡單得多。他們在宣布政策後即鼓勵檢舉揭發，藉此搜尋「老虎」的蹤跡。據唐大偉回憶，縣銀行的「打虎隊」大約有「十幾、二十人且都是外單位的〔人〕」。他們到銀行後，首先召開

全銀行職工大會，當時氣氛十分緊張，「一進場就可以看到會場周圍都站滿了他們打虎隊的人」。在此次大會上，「打虎隊」的負責人宣布政策並鼓勵檢舉揭發，首先將伙食團長確定為鬥爭目標，因為他負責全單位的錢糧，貪污嫌疑最大。據唐稱，此人「思想單純，哪有貪污，甚麼都沒有，一分一厘都是記賬的」，「打虎隊」並不查他的賬，「說你是你就是」，然後「強行加在你頭上，只要把數字報上去，〔就〕成了老虎」。由於伙食團長最後交代的金額未達到一千萬元，因此只成了「貪污犯」，而非「老虎」。在銀行其他人員審查上，「一般都是拿出納員、股長、行長等甚麼的開刀」，通過仔細核對賬目，一旦發現其中有錯訛之處，「你差了十元就給你說成了一千元，你百口莫辯」。

在通江縣銀行的「打虎」過程中，原本不屬於運動鬥爭對象的唐大偉，還因言語失當而意外地被捲入其中。事情的起因在於「打虎隊」要將銀行行長打成「老虎」，唐為此頗感不平，在與同事聊天中無意說了一句：「我們行長票子沒碰過，賬沒摸過，他從哪裏去貪呢？」很快就有人將他的話報告給「打虎隊」，由此他就被認為「與行長夥同貪污」，然後一場拷問就開始了。他被傳喚到「打虎隊」接受「審訊」：「這邊一拳頭過去，逼問：『貪了多少錢?!』你不說，那邊又一拳頭過來：『多少錢?!』」^⑤因為唐只是具體經辦貸款的業務員，並不具備貪污的條件，故最後不了了之。儘管時隔六十餘年，提起這件事時，他仍然耿耿於懷：「說起『三反』啊，那個時候我思想上不滿意，現在我思想上一樣的不滿意。」

通過唐大偉對通江縣銀行「三反」情況的敘述，聯繫到當時西南局、川北區黨委乃至達縣地委對於「打虎」數字分配的指示，可見對於通江縣委而言，完成以至打出超過預定的「老虎」數，已不僅僅是為了「三反」，而是意味着完成了一項政治任務。銀行因掌握貨幣，故在「打虎隊」到來之前就已經被確定為「虎」窩，在這種預判之下，銀行內部定會掀起一場「打虎」狂潮。據通江縣委報告，為了打出「老虎」，「打虎隊」採取了逼供信的手段，例如在銀行內實行「車輪戰」等^⑥。這種做法給一些幹部造成了極大的心理壓力，他們「感到四面楚歌，如坐針氈，茶飯不思，坐臥不寧，有的在睡夢中大呼：『我要坦白！』、『同志們原諒我，下次再不敢了！』」^⑦結合以上材料可知，唐大偉對於銀行在「打虎」時那種風聲鶴唳、杯弓蛇影、人際關係緊張的情境描述，並非刻意誇大。

由於「打虎」時採取指標管理，也就是西南局所稱的「包乾完成任務」的方式^⑧，使「打虎隊」承擔着在限期內打出既定「老虎」數的工作壓力。因此，這個「打虎」任務不僅必須完成，而且最好能超過既定任務數^⑨。而對於縣銀行職員來說，在未完成既定「打虎」數前，沒有一個人是絕對安全的，故「打虎隊」一旦確定了鬥爭目標，銀行其他職員往往會為了「幫助」「打虎隊」盡快完成任務而積極參與到鬥爭過程中來，也就是通江縣委所稱的「檢舉鬥爭揭發」^⑩。因為只有幫助「打虎隊」將鬥爭對象打成「老虎」，才能減少自己成為「老虎」的可能性。以唐大偉為例，身為貸款業務員的他並無貪污的條件，但他為行長說了一句抱不平的話，就立馬被人告發並成為「打虎隊」的目標。從這個意義上講，縣銀行「老虎」的最終出現，是「打虎隊」和該單位其他職員「共謀」的結

果。在這種指標化的運作下，縣銀行在「三反」中共打出貪污份子十多人，其中「老虎」兩人，即銀行行長和秘書股長；而這兩隻「老虎」亦存在明顯的虛假成份^⑤。

在運動發起之初，財貿部門就是通江縣委「打虎」的主要目標。除了銀行外，其時在縣貿易公司任職經理的楊遇春亦被打成「老虎」，並罰款二億元^⑥。而在運動中這類部門「老虎」頻發的現象，反過來印證了縣委的判斷。1952年6月，接近運動尾聲時，通江縣委認為這類部門「因其『老虎』最多，問題也較大」，因此決定繼續加大這類部門的「打虎」力度^⑦。值得注意的是，上述銀行行長、秘書股長以及貿易公司經理，他們都有着一個共同的身份——「舊職員」。

建政之初留用舊職員僅為權宜之計，在新政權眼中，這些人在革命純潔性方面始終存在瑕疵，而這種瑕疵往往又與其自身道德水平相關。在「三反」運動前夕發現大量舊職員涉嫌貪污的客觀事實^⑧，印證了他們的判斷：「〔舊職員〕未經過很好改造，帶來了國民黨統治時期的壞思想、壞作風。」^⑨這種推論的形成，決定了舊職員在「三反」運動中受衝擊的命運。伴隨着這個運動全過程的，是他們退出歷史舞台的結局與基層幹部結構的重組。

三 指標化運作與幹部群體結構重組

中共中央發起的這場「三反」運動，通過指標化運作的方式層層進行數字分配，迅速在各層級掀起了反腐狂潮。那麼，是哪些人被打成「老虎」了呢？儘管整個運動過程範圍廣、波及對象多，但在運動打擊對象上仍然體現了「無序」中的「有序」：舊職員和新錄用幹部首當其衝，在貪污份子與「老虎」中佔了相當大的比例。

通江縣「三反」運動中最終打出貪污份子378人（「老虎」55人），財貿系統工作人員幾乎無人倖免，在參加運動的266人中，就有258人被確定為貪污份子，而「老虎」為47隻，在全縣總數中所佔比例分別為74%和85%。在貪污數額方面，財貿系統中最初得出的數字為17億元，被最終確定的僅9億餘元。也就是說，將近一半的數額是在這種指標化運作下被「建構」起來的。在身份類別方面，在最終確定的55隻「老虎」中，33人的身份為舊職員^⑩。儘管這個數字只佔「老虎」總數的60%，但卻佔舊職員總數（47人）的70%，若將「老虎」以下的普通貪污份子也統計在內，舊職員受到衝擊的比例則更高。

例如1952年1月30日通江縣直屬機關開始「三反」，在短短三天內即逮捕貪污份子八人，他們分別是諾江鎮糧庫主任、長坪糧庫主任、沙溪糧庫管理員、糧食局會計、郵電局局長、工商科長和土產公司經理等。與銀行行長等人類似，他們都是「舊人員」^⑪，而且大都從事財經工作。此外，通江縣的情況並非特例，在浙江衢州專區，貪污人數最多的是「凡原封不動全部接管留用人員佔優勢或佔主要工作地位的單位」，例如銀行、醫院、郵電等，而郵電、醫院等單位大部分為舊職員，貪污人數在80%以上；稅務局和銀行單位所有

舊職員均被定為貪污份子^④。由此可見，通江縣的舊職員在「三反」運動中受到大規模衝擊並非特例。

建政之初財經制度尚不健全，亦成為這些部門盛產「老虎」和貪污份子的重要原因。以通江縣財政科為例，1951年5月，達縣專署財政科對下屬各縣財經工作進行了檢查，發現通江、南江、巴中三縣「賬簿混亂，記載不完全」，1950年的賬簿極為混亂，「搞不清科目，歲入、歲出、中央與地方糧款分不清楚，賬簿設置不完全」，而「通江根本沒有賬簿的設置」；同時對通江縣財政科進行了點名批評：「通江混亂的很，完全不按規定，亂改科目，借貸方也搞不清，加以少數會計同志，對工作表現了極度不負責任，使會計工作陷於混亂狀態」，其他現象如「浮支亂用，不執行制度」、「掌握不了情況，弄不清數字」等更是普遍存在^⑤。在這種情況下，「三反」運動一經發起，這些大量供職於財經系統的舊職員和新錄用幹部自然首當其衝。如此一來，以他們為主要構成部分的「老虎」或者貪污份子便紛紛在運動中現形了，而那些曾經的統戰對象且擔任領導職務的民主人士幹部亦無法置身事外。

「三反」前夕，通江縣政府下屬的文教科、工商科、糧食局負責人，稅務局的地稅股長，會計股長，土產公司經理均為舊職員；糧食系統中各鄉鎮倉庫主任則全部為舊職員^⑥。「三反」運動中這些人幾乎全部受到衝擊，並隨之被撤換。前文提及的貿易公司經理楊遇春，曾在國民黨時期擔任區長一職長達十四年，在被打成「老虎」後，調往建設科任普通工作人員^⑦。司瑞在國民黨時期先後擔任縣政府糧政科長、社會科長、縣黨部書記長等職務，舊政權崩潰後參與組建縣解放委員會，1951年1月擔任糧食局長。儘管他在「三反」運動中未被打成「老虎」，但亦因糧食系統的貪污問題而被追責，調至平溪鄉中心小學任教^⑧。而該系統的人事變動極為明顯，局長改由黨內幹部擔任，全局除一名文書、會計和倉營代理股長為舊職員外，其餘全部是「三反」後新錄用的幹部，而下屬十五個鄉鎮倉庫主任更是全部換人，其中一名為南下幹部，其餘全部是新錄用的幹部；郵電局局長由一名1950年參加工作且年僅二十二歲的新幹部代理，下屬四十七名工作人員中，只有八人屬於舊職員；文教科長由一名地下黨幹部擔任，下屬四個科員中，僅保留了一個舊職員^⑨。

對於財經部門盛產「老虎」和貪污份子的原因，達縣地委認為，由於財經系統「多係解放時留下的偽職員和解放後新吸收的學生」，因此「思想歷史都非常複雜，又沒有經過認真改造」^⑩，這是貪污現象層出不窮的重要原因。對於這些人，鄧小平的態度很明確：「『三反』之後，估計一批人不能再用，清洗一批萬分必要。」^⑪可見，「三反」運動的到來，正式宣告這些舊職員使命的終結，他們也由此退出縣域社會的政治舞台。

但是這些幹部被清洗後，因未能及時補充他們留下的空缺，以致這些財經機構的正常運轉受到嚴重影響。1952年2月，據鄧小平報告，稱西南地區「三反」後，大量財經幹部涉嫌貪污導致該地區「一些財經機構已經垮了」^⑫。在川北區，隨着「三反」運動的不斷深入，財經部門首當其衝，不少幹部因為涉嫌貪污以及被打成「老虎」而無法繼續工作，「業務完全陷於停頓」^⑬，必須及時選拔一批新幹部接替這些舊職員的工作，以保證機構的運轉。

出於對「三反」期間大量幹部將會垮台的預計，毛澤東在運動初期即要求各地通過「三反」運動來「了解幹部、教育幹部」，但同時「必須大膽地堅決地提拔一批有德有才的優秀份子到各種工作的領導崗位上來」^{②9}。他所稱的「優秀份子」，除少數領導幹部外，大部分屬於在運動過程中湧現出來的積極份子。然而財經部門的幹部任用有着特殊的專業技能要求，一時之間迅速提拔合適的人員進入上述崗位任職並非易事。

鄧小平即發現，大量舊職員被清除的同時卻出現「無人接替這些工作」的窘境，為此，他主張「大量地、大膽地提拔『三反』中的積極份子」以及從軍隊中選拔一些幹部轉地方工作^{③0}。根據鄧的建議，西南地區在「三反」後共提拔幹部36,062人，其中得到提拔的在職幹部有25,236人，而被提拔為脫產幹部的積極份子中，工人為6,794人，農民為4,030人，他們連同軍隊轉業的幹部「絕大部分〔被〕分配到財經部門」^{③1}。指標化運作是此次運動的主要方法，而財經部門幹部是完成這些指標的重要人員。因此，這些被提拔的積極份子在直接受益於「三反」的同時，卻也隱伏着成為下一場「三反」運動打擊對象的危機。因為新政權初建，許多制度還未完善，「各級主管幹部大多都有涉嫌非法謀利、偷稅漏稅、挪用公款、損公肥私和嚴重違反財經紀律等問題。哪些算是貪污，哪些算是浪費，貪污浪費的政策界限如何，一時間誰也說不清」^{③2}，所以，出於「理性人」的角度和規避風險考慮，這些積極份子自然不願意任職於這類崗位。例如唐大偉在「三反」後的感受就是：「我就說這個革命工作太惱火了。我回去隨便做一個小生意也可以維持生活，還不得擔風險，今天開會鬥你，明天開會鬥你，我覺得這個位置〔指銀行職員〕太難受了。」

這種心態在幹部中頗具代表性。財經工作在「三反」後一度被認為是高危職業，這類部門不少工作人員表現出「不願做經濟工作」、「不敢負責任」的態度，例如西南地區有銀行工作人員在數鈔票時「手腳會抖，滿面汗流不敢拿出手帕來揩，怕被人懷疑裝腰包」^{③3}。通江縣在「三反」後，一些「財經幹部不願做財經工作」，直接要求調換工作，「有些口頭上雖未提出，工作中已表現束手束足，畏首畏尾」，特別是新擔任財經工作的幹部往往藉口不熟悉業務而推脫。例如某土改工作團幹部調往稅務局工作，他卻「提出幹不了，請求調動工作」^{③4}。通江縣城當時還流傳着幾句話：「子女可教，莫作財經，財經毒蛇，一碰咬人」，形象地反映了時人對於財經工作的恐懼。畢竟在缺乏制度和規範的財經領域，一旦採取指標化的反腐敗運動，沒有一個成員是絕對安全的。

儘管一些人存在不情願心理，但作為經歷「三反」等運動後成長起來的積極份子，在面對組織的調遣時，組織觀念、利益考量和風險評估等理性計算都是他們做出服從選擇的重要因由。與此同時，隨着建政兩年多以來黨內幹部對相關專業技能的日漸熟悉，兼之大量積極份子湧現，都為新政權開展一次大規模的組織整編奠定了基礎。根據1951年12月政務院對於在整編機構過程中「充實下層」的指示^{③5}，1952年6月即「三反」結束之時，通江縣對幹部崗位情況進行了整編，縣區機關幹部總數從整編前的583人增加到638人，而財經系統幹部從119人增加到302人^{③6}。

可見，大量經歷「三反」運動的幹部湧入到財經系統之中，他們基本都得到了新政權的信任，而那些被認定為貪污份子或「老虎」的幹部（特別是舊職員和新吸收的學生），往往以不同的形式被淘汰。以通江縣銀行打出的「老虎」秘書股長為例，儘管後來經過核定，他的貪污數額僅384萬元，縣委的處理意見為「記過留用」^⑳，但他在1953年即被去職回家務農^㉑。而同為舊職員出身的縣銀行行長，亦很快從通江縣的幹部名單中消失了，一名南下幹部取代了他的位置^㉒。他們在「三反」運動後的遭遇即是該縣大部分業務機構（包括財經部門）被認定為貪污份子和「老虎」的舊職員命運的縮影。與這個過程相伴隨的，則是基層幹部群體結構的一次重組。

四 結語

新中國建立最初三年，即經歷了土地改革、鎮壓反革命、抗美援朝，以及「三反」等大規模政治運動，它們從動員技術到基本意圖，都是中共將革命時期局部經驗廣泛運用到新區的直接體現^㉓。這種經驗的顯著特徵就是以運動的方式來完成社會治理目標。在這種運動式治理模式中，指標化運作居於核心地位。但需要指出的是，這種數字管理手法並非為中共獨有的「發明」，而是伴隨着現代科層制度的建立完善。現代科層制度建立的核心概念就是強化數據統計，體現了國家追求理性化的動機：「國家希望通過統計數字加強政治過程的理性化，使國家機器能夠精確、迅速地運轉，保障政府的意志和命令能夠被治理對象所遵守。」^㉔可見，能否有效運用數字進行管理，成為現代國家與傳統王朝之間的重要區別。

在「三反」運動中，新政權將這種複雜的數字管理轉換為簡單的指標分配，成為該運動的重要特徵。這種指標化的運作方式，為下級營造了一個強大的壓力環境，迫使其竭力完成既定指標甚至超出既定指標。當然，這種「數字競賽」在打出真「老虎」的同時，必然會造成大量冤假錯案。在「三反」運動後期即定案和追贓階段，達縣地委即發現各縣在計算貪污數字時，採取「把解放前的任務算在了這次貪污賬上」、「折價過高」、「重算」或者「將集體貪污算在了一個人頭上」、「把造成國家的損失，不合財經制度的開支和佔小便宜等算作了貪污」等方式來完成「打虎」指標^㉕。當從「打虎」轉入定案、追贓階段時，這些「老虎」便紛紛翻案，否認以前承認的貪污事實。為何會出現這種情況？答案需要在指標化運作特徵中去找尋。

指標化運作的特徵是強調結果監督。這種做法儘管有悖數字管理的本意，在當時卻有着自身的內在邏輯：首先，通過決策者由上而下地分配任務指標，使所有行政過程如決策、執行和考核等，變得數字化而清晰可控，進而有利於上級對其績效的數字化結果開展回溯性的監督^㉖；其次，指標分配便於執行者落實，特別是基於地方幹部文化素質總體偏低的客觀現狀，按照指標進行運作，既簡單又快捷。與此同時，這種指標管理顯然存在無可迴避的缺陷。由於過度強調結果考核，這種指標化運作落實到實際運作層面往往會

被異化為一場「數字競賽」。對於下級而言，完成指標的緊迫性遠遠大於是否真正實現「三反」目標。下級往往會利用與上級資訊不對稱的優勢，一切行動圍繞「必成數」與「期成數」展開，即達到「必成數」並超越「期成數」。這種做法表面上看似迅速完成任務，卻為後期甄別定案帶來了困難。

從運動的打擊對象來看，「三反」運動中這種指標化運作手段，看似毫無章法，其實有規可循：因掌管大批錢物，各級財經部門自然成為完成「打虎」指標的首要範圍，而原本就不被信任且大量供職於其中的舊職員更是主要目標，使得此次運動明顯體現出「無序」中的「有序」。既然這些舊職員大都涉嫌貪污，顯然已經不再適合繼續在原工作崗位任職；加上經過建政兩年多的實踐，南下幹部逐步掌握了相關業務技能，同時也發現與培養了大批積極份子，這一切都使取締舊職員成為了可能。據時任湖南省委書記黃克誠報告，由於接管湖南之初「搞經濟我們是外行」，故而在銀行、貿易、合作社等經濟部門留用了大量舊職員。但經過「三反」運動，「我們將他們從領導崗位上撤了下來，將經濟管理大權完全掌握在我們手中」，由此「從外行轉內行」。為此他還打了個生動的比方：「學習經濟業務知識好比學游泳，學游泳必須下水，過去我們是光看不下水，當然總是外行。三反迫使我們不得不下水了。現在同志們都下水了。」^⑨這段話形象地描述了「三反」運動造成的幹部流動現象。可見，在這些貪污份子以及「老虎」去職的同時，運動中湧現的大批積極份子順勢進入這些崗位之中，進而完成新舊更替。

借助逐級分配指標的數字管理方式，中共中央實現了運動目的，並順勢進行了一次基層幹部群體結構重組，在這個過程中舊職員逐步退出了歷史舞台，代之而起的是深得新政權信任的積極份子，他們將成為基層幹部的重要力量。遺憾的是，在整個「三反」過程中，大家都忙於熱火朝天地「打虎」，對於「老虎」和貪污份子產生的制度乃至社會性根源問題，則完全視而不見。

註釋

① 需要說明的是，本文中的「幹部」不僅包括擔任各級黨政、事業單位、群眾團體領導職務的幹部，還包括上述機關的普通工作人員。

② 參見曹佐燕：〈「三反」運動的基層運作及其邏輯——以湖北日報社印刷廠廠長張某為中心的考察〉，《當代世界社會主義問題》，2015年第4期，頁9-22；〈「三反」運動在一個單位的實際運作——以《湖北日報》社為例〉，《黨史研究與教學》，2015年第4期，頁32-52。

③ 目前雖然有學者注意到了「三反」運動中的指標化運作特徵，但僅限於整體性描述，而微觀層面的落實，例如這種指標管理的方式如何層層下移至縣一級、哪些部門成為完成指標的主要對象，以及這種指標管理與幹部群體結構改組之間的關係等問題則較少涉及。參見楊奎松：〈毛澤東與「三反」運動〉，《史林》，2006年第4期，頁51-69；張昭國：〈「打虎」指標的分配與「三反」運動的偏差〉，《長白學刊》，2009年第5期，頁134-37。

④ 參見郝先中：〈一九四九年新中國建立前後上海對舊人員的接收與安置〉，《中共黨史研究》，2004年第1期，頁79-85；范小方、常清焜：〈新中國建立前後

- 對舊政權公務人員的安置——以南京、上海為例》，《當代中國史研究》，2009年第6期，頁79-85。曹佐燕從「勝利負擔」的角度對建國前後中共對舊政權工作人員政策的演變進行了研究，雖然涉及「三反」運動對於他們的衝擊，但囿於文章主題，其論述重點依然在於「包下來」。參見曹佐燕：〈「勝利負擔」：中共對舊政權公務人員處置政策的演變（1945-1952）〉，《史林》，2017年第2期，頁170-71。
- ⑤ 「三反」運動開展之際，通江縣正在進行土改，因此該縣的「三反」主要在縣城機關和土改工作團中進行。本文的主要研究對象是縣城機關的「三反」，而土改工作團的「三反」則待筆者另文探討。
- ⑥ 周頤：〈賀龍同志動員我們來四川——成都解放前後的片段回憶〉，載中共山西省委黨史辦公室編：《1949：山西幹部南下實錄》，下冊（太原：山西人民出版社，2012），頁850；中共山西省委黨史研究室：〈「西北入川工作團」綜述〉，載《1949：山西幹部南下實錄》，下冊，頁718。關於進入川北的南下幹部，另有1,680人之說。參見張黎群等主編：《胡耀邦傳（1915-1976）》，第一卷（北京：人民出版社，2005），頁174；〈西南人民革命大學川北分校簡史〉，載蔣子恆主編：《西南革大史稿》（重慶：重慶大學出版社，1990），頁170。
- ⑦ 四川省人事廳編：《四川省人事志》（成都：四川人民出版社，1994），頁17。此處的幹部是指脫產幹部，不包括鄉村幹部。
- ⑧ 李敏：〈我的片段回憶〉，載中國人民政治協商會議四川省達縣市委員會編：《達縣解放初期的回顧》（達縣：中國人民政治協商會議四川省達縣市委員會，1988），頁5、9。
- ⑨ 通江縣委組織部：〈通江縣初步配備縣區幹部登記表〉（1950年2月21日），通江縣檔案館，2-1-5，無頁碼，下同。
- ⑩ 筆者對唐大偉的訪談記錄，四川省達州市達川區石橋鎮街道，2015年3月7日。唐大偉，1924年出生，達州市達川區石橋鎮人，土改時為小土地出租者成份，1952年2月至1957年下半年曾任通江縣人民銀行貸款業務員。以下相關內容除了特別註明外，皆出自對唐大偉的訪談記錄。
- ⑪⑫ 達縣地委組織部：〈達縣地委組織工作報告〉（1950年3月27日），達州市檔案館，15-1-5。
- ⑬ 通江縣委組織部：〈通江縣我黨的組織狀況及幹部的問題報告〉（1950年4月2日），達州市檔案館，21-1-8；通江縣檔案館，2-1-6。鄉級幹部包括二十個鄉鎮、十二個倉庫、四十個場鎮的稅卡人員和公安幹部。
- ⑭ 何志明：〈二十世紀五十年代初新區的幹部培養及其群體發展趨向——以川北區為考察中心〉，《中共黨史研究》，2016年第10期，頁77-86。
- ⑮ 本文的「舊職員」既包括舊政權機關的普通辦事人員，也包括曾擔任舊政權各類領導職務的民主人士幹部。
- ⑯ 〈川北區初期工作綱要〉（1950年1月），載中共川北區黨委辦公廳編：《〈川北工作〉主要材料彙集》，第一冊（南充：中共川北區黨委辦公廳，1952），頁2。
- ⑰ 通江縣委組織部：〈通江縣我黨的組織狀況及幹部的問題報告〉。
- ⑱ 〈鄧小平與西南黨的建設〉，載中共重慶市委黨史研究室編：《鄧小平與大西南（1949-1952）》（北京：中央文獻出版社，2000），頁178。
- ⑲ 通江縣委組織部：〈通江縣區幹部的情況〉（1950年6月），達州市檔案館，21-1-76；通江縣檔案館，2-1-6。
- ⑳ 通江縣委：〈通江縣幹部情況及我黨組織狀況報告〉（1951年10月30日），通江縣檔案館，2-1-8。
- ㉑ 通江縣委：〈現有人員登記表〉（1950年4月28日），通江縣檔案館，2-1-5。「三反」前夕，電信局和郵政局合併為郵電局。另外，江西省各縣的情況與此類似，即科局長以上清一色是外來幹部，而科局內部的一般幹部大都是舊職員。參見田原史起：〈新解放區縣級政權的形成——南下幹部與地方社會之互動分析〉，載中國社會科學研究會編：《全球化下的中國與日本——海內外學者的多元思考》（北京：社會科學文獻出版社，2003），頁193。

- ⑳ 〈中共中央關於實行精兵簡政、增產節約、反對貪污、反對浪費和反對官僚主義的決定〉(1951年12月1日)，載中共中央文獻研究室編：《建國以來重要文獻選編》，第二冊(北京：中央文獻出版社，1992)，頁482、485。
- ㉑ 〈川北人民行政公署委員會、川北區協商委員會關於開展反貪污、反浪費、反官僚主義鬥爭的決定〉(1951年12月28日)，載川北區愛國增產節約委員會辦公室編：《三反文件彙編》(南充：川北區愛國增產節約委員會辦公室，1952)，頁1。
- ㉒ 〈我專區三期土改全面展開，八千幹部滿懷信心進行戰鬥〉，《通川報》，1951年12月1日，第1版；〈通江土改幹部滿懷信心進入戰鬥毛浴鄉打開了局面〉，《通川報》，1951年12月7日，第1版。
- ㉓ 〈區黨委召開緊急會議決定立即展開「三反」運動〉(1951年1月6日)，載《三反文件彙編》，頁10。
- ㉔ 據時人回憶，由於從達縣到通江縣城的公路當時尚未開通，達縣地委給通江縣委下發的文件全靠人力運輸，兼以武裝護送。因山地崎嶇路途遙遠，這些文件從發出到最終抵達通江縣城，至少需要三天時間。參見筆者對劉坤遠的訪談記錄，四川省通江縣鐵佛鎮平壩村，2015年11月4日。
- ㉕ 薄一波：《若干重大決策與事件的回顧》，上卷(北京：中共中央黨校出版社，1991)，頁143。
- ㉖ 李若建：〈指標管理的失敗：「大躍進」與困難時期的官員造假行為〉，《開放時代》，2009年第3期，頁84。
- ㉗ 毛澤東：〈黨委會的工作方法〉(1949年3月13日)，載《毛澤東選集》，第四卷(北京：人民出版社，1997)，頁1141。
- ㉘ 黃仁宇在研究明代賦稅制度時發現，官方徵稅所依賴的基本數據，例如田畝、人口等數字，在基層政府都是一筆糊塗賬，他據此提出明清之所以落後於西方的原因在於其不善於進行「數目字管理」。參見黃仁宇：《中國大歷史》(北京：三聯書店，1997)，頁200-203。
- ㉙ 毛澤東：〈關於三反鬥爭展開後要注意力引向搜尋大老虎的電報〉(1952年1月23日)，載中共中央文獻研究室編：《建國以來毛澤東文稿》，第三冊(北京：中央文獻出版社，1996)，頁87。
- ㉚ 毛澤東：〈轉發北京市打虎經驗的批語〉(1952年1月28日)，載《建國以來毛澤東文稿》，第三冊，頁111。
- ㉛ 〈西南局關於繼續深入三反運動捕捉大「老虎」的指示〉(1952年2月)，《西南工作》，第83期(1952年2月14日)，頁13、14。《西南工作》是中共中央西南局的機關刊物。
- ㉜ 〈西南局關於西南區「打虎」計劃的指示〉(1952年2月)，《西南工作》，第83期，頁20、21。
- ㉝ 〈西南局關於繼續深入三反運動捕捉大「老虎」的指示〉，頁14。
- ㉞ 川北區當時有三十六個縣(市)級單位，一個行署，四個專署，按照每縣10隻「老虎」，省級機構為150隻，而各專署以100隻「老虎」估計，川北區的「打虎」初步計劃應該不會超過900之數。
- ㉟ 〈各地「打虎」初步計劃及「打虎」指示〉，《西南工作》，第83期，頁44、45。
- ㊱ 〈西南區三反運動聲勢浩大成績卓著目前平均每天打虎千餘隻〉，《內部參考》，第38號(1952年2月21日)，頁162。
- ㊲ 〈西南區「打虎」戰果及第二步「打虎」追加計劃〉(1952年2月)，《西南工作》，第84期(1952年2月23日)，頁9。
- ㊳ 〈西南局關於一個月來三反運動主要情況的報告〉(1952年4月23日)，《西南工作》，第101期(1952年5月3日)，頁12。
- ㊴ 此數字為通江縣「三反」運動高潮期間所統計，但經過後期的定案追贓與甄別，最終確定的「老虎」數為55人。參見通江縣委：〈通江縣「三反」運動初步總結報告〉(1952年4月30日)、〈通江縣「三反」運動總結報告〉(1952年8月15日)，達州市檔案館，19-1-87。

- ⑳ 〈羅瑞卿同志在華南分局第七十二次常委會上的傳達報告〉(1952年2月25日)。轉引自楊奎松：〈毛澤東與「三反」運動〉，頁56；中共中央文獻研究室編：《毛澤東年譜(1949-1976)》，第一卷(北京：中央文獻出版社，2013)，頁476。
- ㉑ 〈放手發動群眾，堅決開展反貪污、反浪費、反官僚主義的鬥爭〉，《西南工作》，第75期(1952年1月8日)，頁2。
- ㉒ 川北區黨委：〈川北區黨委就「打虎」問題電話指示各地縣委〉(1952年1月29日)，達州市檔案館，19-1-82。標題為筆者所擬。
- ㉓㉔ 通江工委：〈通江工委關於開展增產節約運動進行「三反」鬥爭的報告〉(1952年1月18日)，載通江總團部編：《通江土改工作團「三反」文件彙集(一)》(1952年2月3日)，通江縣檔案館，52-1-67。
- ㉕ 儘管筆者尚未找到縣委對於銀行等系統「打虎」的具體指標數字，但中共中央、西南局、川北區黨委層層分配指標的事實，使通江縣無法擺脫這種指標管理的壓力。銀行掌握貨幣，是產生「老虎」的重要行業領域，在「打虎」前夕必然已分配了具體指標。本文意不在考訂銀行的具體指標數字，而是着重分析這種指標化運作下「老虎」的生成過程。
- ㉖ 通江縣委：〈通江縣「三反」運動初步總結報告〉。
- ㉗㉘ 〈關於西南地區捉「老虎」的初步經驗介紹〉(1952年2月15日)，《西南工作》，第84期，頁29。西南局在介紹「打虎」經驗時稱，對其數字進行分片包乾是實現目標的有效手段。
- ㉙ 川北區黨委：〈(川北)區黨委對目前三反的幾點意見〉(1952年2月23日)，達州市檔案館，19-1-81。
- ㉚ James Z. Gao, *The Communist Takeover of Hangzhou: The Transformation of City and Cadre, 1949-1954* (Honolulu: University of Hawai'i Press, 2004), 160.
- ㉛ 這種逼迫被審查對象承認判定的貪污數額，甚或採取體罰乃至刑訊手段的現象，並非通江縣銀行所獨有。據作家舒淳回憶，新中國初期舒父時任達縣專區宣漢縣銀行會計股股長(舊職員)，在「三反」期間險被定為貪污份子，以致「批鬥時被打碎了眼鏡」。參見舒淳：〈家中有玉〉，載《筆耕天下 舒淳文集：創意人生》(成都：四川人民出版社，2008)，頁360。
- ㉜ 通江縣委：〈(通江縣委)給區黨委、宣漢匯報的四點材料〉(1952年3月5日)，通江縣檔案館，183-1-3。
- ㉝ 〈川北區黨委反貪污、反浪費、反官僚主義運動簡報〉(1952年1月)，《西南工作》，第82期(1952年2月9日)，頁61、62。
- ㉞ 這種現象在全國層面都表現得十分突出。例如在浙江台州專署，一個會計承認挪用了該部門公款共計5.5元，但「打虎隊」卻強迫他承認貪污數額為50萬元，儘管該部門的年度預算僅2,000元。參見James Z. Gao, *The Communist Takeover of Hangzhou*, 162。
- ㉟ 以秘書股長戴某為例，在甄別階段後，他所貪污的數額被認定為384萬元，按照這個標準，他連「老虎」都算不上。參見達縣地委組織部：〈達縣專區(通江)貪污份子處理登記表〉(1952年7月13日)，達州市檔案館，19-1-85。
- ㊱㊲ 〈建築設計師楊遇春〉，載中國人民政治協商會議四川省通江縣委員會文史資料委員會編：《通江文史資料》，第三輯(通江：中國人民政治協商會議通江縣文史資料委員會，1985)，頁100；100-102。
- ㊳ 通江縣委：〈通江縣「三反」運動六月份綜合報告〉(1952年6月30日)，達州市檔案館，19-1-87。
- ㊴ 「三反」前夕，西南地區舊職員涉嫌貪污人數的比例即高達93%。參見〈西南局關於反貪污、反浪費、反官僚主義的報告〉(1951年12月13日)，《川南通訊》，第49期(1952年1月18日)，頁2。《川南通訊》是中共川南區黨委的機關刊物。
- ㊵ 鄧小平：〈堅決進行「三反」鬥爭〉(1951年12月19日)，載中共中央文獻研究室、中共重慶市委員會編：《鄧小平西南工作文集》(重慶：重慶出版社，2006)，頁467。

- ⑳ 通江縣委：〈通江縣「三反」運動總結報告〉。
- ㉑ 〈通江縣三天之內捕獲大貪污犯八名〉，《通川報》，1952年2月13日，第1版。
- ㉒ 燕明：〈關於三反〉，載中國人民政治協商會議浙江省衢州市委員會文史資料研究委員會編：《燕明筆記：中共衢州地委首任書記燕明工作日記選》（衢州：衢州市政協學習和文史資料委員會，1998），頁287、288。
- ㉓ 〈通江南江巴中財政工作中的嚴重情況〉，《財經資料》，第35期（1951年5月30日），頁13。
- ㉔ 達縣地委組織部：〈通江縣區級以上非黨幹部花名冊〉（1951年4月10日），達州市檔案館，21-1-14。
- ㉕ 四川省通江縣志編纂委員會編：《通江縣志·人物志》（成都：四川人民出版社，1998），頁926。
- ㉖㉗ 達縣地委組織部：〈通江縣幹部登記表〉（1952年12月25日），達州市檔案館，21-1-71。
- ㉘ 達縣地委組織部：〈（達縣）地委組織部關於整編工作總結報告〉（1952年6月25日），達州市檔案館，21-1-63。
- ㉙㉚㉛ 鄧小平：〈關於處理「三反」、「五反」新問題的請示〉（1952年2月22日），載中共中央文獻研究室編：《鄧小平文集（1949-1974）》，上卷（北京：中央文獻出版社，2014），頁342；342；492。
- ㉜ 〈川北區黨委組織部關於川北區半年來培養提拔幹部及幹部管理工作的報告〉（1952年7月30日），載《〈川北工作〉主要材料彙集》，第一冊，頁263。
- ㉝ 毛澤東：〈關於轉發中南局組織部通知的批語和對中央批語稿的修改〉（1952年1月21日、2月3日），載《建國以來毛澤東文稿》，第三冊，頁76、77。
- ㉞ 〈西南局組織部關於九月份建黨情況向西南局並中央組織部的報告〉（1952年10月21日），載西南局組織部辦公室編：《組織工作文件彙集》（重慶：西南局組織部辦公室，1953），頁107。
- ㉟ 楊奎松：〈毛澤東與「三反」運動〉，頁57。
- ㊱ 鄧小平：〈三反五反運動的總結〉（1952年6月20日），載《鄧小平文集（1949-1974）》，上卷，頁382。
- ㊲ 達縣地委組織部：〈通江縣幹部思想情況報告〉（1952年6月1日），達州市檔案館，21-1-65。
- ㊳ 〈關於調整機構緊縮編制的決定（草案）〉（1951年12月7日），載袁寶華編：《中國改革大辭典》，上冊（海口：海南出版社，1992），頁493。
- ㊴ 達縣地委組織部：〈通江縣整編工作情況報告〉（1952年6月12日），達州市檔案館，21-1-63。
- ㊵ 達縣地委組織部：〈貪污犯戴某的材料〉（1952年），達州市檔案館，21-1-106。標題人名經筆者調整。
- ㊶ 據其同事唐大偉回憶，「在1953年的時候就讓〔戴某〕回家〔務農〕去了，一直沒有工作」。雖唐不知道戴某回家的具體原由，但我們可以推斷他在此次「三反」運動被打成「老虎」應該是主要原因。
- ㊷ Julia Strauss, "Morality, Coercion and State Building by Campaign in the Early PRC: Regime Consolidation and after, 1949-1956", *The China Quarterly*, no. 188 (December 2006): 912.
- ㊸㊹ 趙勝忠：《數字與權力：中國統計的轉型與現代國家成長》（南京：江蘇人民出版社，2015），頁284；284、287。
- ㊺ 達縣地委：〈達縣地委關於反貪污、反浪費、反官僚主義運動的總結報告〉（1952年8月25日），達州市檔案館，19-1-81。
- ㊻ 《黃克誠傳》編寫組：《黃克誠傳》（北京：當代中國出版社，2012），頁374。