



毛泽东

组织管理的思想与实践

聂正安 著

中共党史出版社

毛泽东组织管理的思想与实践

聂正安 著

中共党史出版社

1998年·北京

责任编辑:冯世平

图书在版编目(CIP)数据

毛泽东组织管理的思想与实践/聂正安著.-北京:中共党史出版社,1998.6

ISBN 7-80136-174-1

I. 毛… II. 聂… III. 毛泽东思想-组织管理-思想评论 IV. A841.64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 02982 号

毛泽东组织管理的思想与实践

聂正安 著

出版发行:中共党史出版社

通讯处:北京 1929 信箱 邮编:100091

地址:北京市海淀区颐和园路 35 号

电话:(010)62881570 传真:(010)62881532

经 销:新 华 书 店

印 刷:北京地质印刷厂

850×1168 毫米 32 开 11.625 印张 270 千字

1998 年 6 月北京第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1000 册

ISBN 7-80136-174-1/D·25

定 价:23.00 元

目 录

第一章 把图样领导摆在首位	1
1.1 中国革命要有一整套图样	1
1.1.1 图样首先是一个指引方向的路标	2
1.1.2 “图样”也是一种“诱因”	4
1.1.3 “图样”具有评价事物的尺度功能和 促进认知标准化的效应	7
1.2 图样领导的首要环节是调查研究	9
1.2.1 “没有调查就没有发言权”	10
1.2.2 要做“正确的调查”	13
1.3 图样领导的核心是“出主意”	16
1.3.1 摒弃唯理主义——“出主意”基本的思维法则	17
1.3.2 “主意”贵在创造性	20
1.3.3 “出主意”要有系统管理意识	24
1.3.4 权变性——“主意”的活力之源	26
1.3.5 好主意的形成需要民主集中制	31
第二章 造就一种“核心力量”：实行党的一元化领导	35
2.1 “既要革命，就要有一个革命党”	36
2.1.1 “结党”思想的萌芽与最初的建党努力	36
2.1.2 中国革命 18 年后的总结：“党的建设”为 “三个法宝”之一	39
2.1.3 1954 年：“核心力量”的高度概括	42

2.2 一元化领导：“党是领导一切的”	44
2.2.1 党的一元化领导与统一指挥的需要	44
2.2.2 “领导一切”的误区	48
2.3 实现党的一元化领导的主要支撑点	52
2.3.1 稳定的一党领导、多党合作体制	52
2.3.2 党指挥枪	54
2.3.3 党的基层组织建设	57
2.3.4 党对宣传舆论的领导	59
第三章 抓住一个“决定因素”：培养一支得力的干部队伍	63
3.1 干部：革命事业最宝贵的资本	64
3.1.1 “伟大的革命”与“最好的干部”	64
3.1.2 “县委以上的干部有几十万，国家的命运就 掌握在他们手里”	68
3.2 优秀干部队伍的锻造	69
3.2.1 以“德才兼备”为干部锻造的质量目标	70
3.2.2 注重干部的理论修养	72
3.2.3 读“无字之书”——向实际学习	75
3.2.4 常抓不懈的整顿与约束	78
3.3 任用干部之道	80
3.3.1 “任人唯贤”，却不完全超越于“任人唯亲”	81
3.3.2 搞“五湖四海”	85
3.3.3 允许犯错误	87
3.3.4 在两难选择中使用知识分子干部	90
第四章 构建一个宽泛严密的组织网络	95
4.1 宽泛的组织：把所有的人和事都纳入一定的 组织之中	95
4.1.1 抗日战争、解放战争时期“组织起来”的成功	

尝试.....	96
4.1.2 执政后建立大组织的艰辛努力	101
4.1.3 追求“大组织”的理念背景	106
4.2 严密的组织;组织“军事化”被推而广之.....	108
4.2.1 “军事文化”对一般组织设计思想的影响	108
4.2.2 组织“军事化”:从“人民公社”到“文化大革命”.....	110
4.3 用高集权创造高组织化	113
4.3.1 服务于高组织化的高集权体制的形成	113
4.3.2 分权:为克服高集权体制弊端而进行的探索.....	117
4.3.3 组织化程度高于一切:宁要集权之弊,不要分权之利	121
第五章 用政治工作的“生命线”编制一条有力的精神纽带.....	126
5.1 把政治工作视为“生命线”:理论来源与实践基础.....	127
5.1.1 中西多元文化的影响	127
5.1.2 马克思主义的倚托	132
5.1.3 实践经验的积淀	136
5.2 个人崇拜:一种建立精神纽带的长期努力.....	145
5.2.1 从延安整风到党的七大:毛泽东崇拜是毛泽东个人和党的全局的双重需要	145
5.2.2 1958年以后,个人崇拜名正言顺	154
5.2.3 “文化大革命”:造神运动与强化毛泽东情结.....	157
5.3 “灌输”,是思想政治教育的重要法则.....	161
5.3.1 以理论建设为先导	163
5.3.2 “政治学习”:一项浩大的全民“灌输”工程.....	165
5.3.3 把文化工作作为思想灌输的有效载体	168

5.3.4 运用新闻传播工具的影响力	173
5.4 思想批判与设立精神禁区	176
5.4.1 核心:开展党内思想斗争	177
5.4.2 重点:加强知识分子思想批判	182
第六章 阶级斗争:具有特殊效用的组织管理手段	194
6.1 阶级分析与革命阵线的建立	195
6.1.1 阶级与阶级分析	195
6.1.2 《中国社会各阶级的分析》——用科学的 阶级分析建立革命阵线的理论典范	198
6.1.3 划分阶级成份:建立革命阵线的伟大实践	203
6.2 以阶级斗争为组织内聚力的助长因素	207
6.2.1 “八大”一年后的警醒	207
6.2.2 八届十中全会的再接再厉	211
6.2.3 发动“文化大革命”:阶级斗争再次用于 增进内部团结	213
6.3 作为以乱求治之法的阶级斗争	215
6.3.1 以乱求治的组织观	215
6.3.2 执政条件下用阶级斗争实现由乱到治的 大试验	219
6.4 阶级斗争扩大化:一种消除组织分歧的大思路	224
6.4.1 “政治战线上和思想战线上的社会主义革命” 的命题	225
6.4.2 “两个剥削阶级”的观点	227
6.4.3 “政治思想上的阶级”的概念	229
6.4.4 “党内斗争是社会上的阶级斗争的反映” 的论断	230
6.4.5 “整党内走资本主义道路的当权派”的理论	232

第七章 采取“群众路线”动员和凝聚千百万人民大众	235
7.1 确立科学的人民主体意识	236
7.1.1 中国古代民本思想的启迪	236
7.1.2 近代西方无政府主义思潮的触发	238
7.1.3 马克思主义历史唯物论的继承	241
7.1.4 中国革命实践的直接孕育	242
7.2 坚持全心全意为人民服务的根本宗旨	247
7.2.1 一切从人民的利益出发	247
7.2.2 把握“关心群众生活”的切入点	251
7.2.3 与个人主义和特权思想作坚决的斗争	257
7.3 “从群众中来,到群众中去”	261
7.3.1 基本的领导方法的精辟概括	261
7.3.2 派生于基本领导方法的两项具体操作	264
7.4 借助群众运动的巨大力量	270
7.4.1 组织管理的宏篇巨制	270
7.4.2 制造群众运动的若干方法	279
第八章 从组织协调入手“调动一切积极因素”	289
8.1 延安时期的有益尝试	290
8.1.1 煞费苦心的党政协调	290
8.1.2 “双拥”运动的硕果	295
8.2 执政以后的路径抉择	295
8.2.1 《论十大关系》:执政早期的探寻	295
8.2.2 面对多事之秋的进一步思索	300
8.2.3 正确处理人民内部矛盾:走向组织协调之路	303
8.3 社会主义条件下组织协调在实践中的曲折	313
8.3.1 50年代最后3年:从追求协调的初衷出发 到制造矛盾的结局告终	314

8.3.2	60年代初:政治关系全面调整调动了党内 外的积极性	316
8.3.3	1963年到十年“文革”:组织协调的 再度迷误	321
第九章	组织监控:为了“一切行动听指挥”	326
9.1	制定一套严明的行为准则	327
9.1.1	明确重点:找准“关键行为”	327
9.1.2	把握时机:抓住要害时候	330
9.2	建立一个科学的监控系统	332
9.2.1	信息沟通:正式沟通与非正式沟通的交织	332
9.2.2	监控链:螳螂捕蝉,黄雀在后	334
9.2.3	工作队:一种得力的监控工具	342
9.2.4	群众:重要的监控主体	347
9.3	采用多种灵活的监控方式	349
9.3.1	“马克思”与“秦始皇”	350
9.3.2	“虎气”与“猴气”	352
9.3.3	破“山头”与用“山头”	356
9.3.4	“爆炸式”与“下毛毛雨”	358
9.3.5	督阵与遥控	362

第 一 章

把图样领导摆在首位

毛泽东曾经把党所领导的工作比作建筑施工活动,建筑施工首先要有图样,同理,中国的革命和建设也需要图样。毛泽东卓越的组织管理才能,也正是首先表现在他那卓尔不群的图样领导艺术。在几十年的领导生涯里,毛泽东提出了关于中国革命和建设的理论、纲领、路线、方针、战略、战术、计划等一系列的图样,他率领党和人民按图施工,创造了永垂青史的光辉业绩。

1.1 中国革命要有一整套图样

作为一种十分清醒的组织管理意识,毛泽东曾强调指出:“我们要建筑中国革命这个房屋,必须先有中国革命的图样。不但须有一个大图样、总图样,还须有许多小图样、分图样。”^①在这里,总图样是对中国革命和建设的总体构想,主要是指总路线、基本路线和纲领等,它涉及到根本的战略问题;分图样是对中国革命和建设的某一方面或某一阶段的规划和设计;大图样和小图样则是依同一层次图样影响范围的大小而言的,例如经济建设,应当有全国的“大图样”,也应有一个省或一个县的“小图样”。

用“图样”指导“施工”,毛泽东这一组织管理思想似乎简明而

^① 《毛泽东著作选读》下册,第486页。

朴实,但其中却不乏复杂和深邃的内涵。

1.1.1 图样首先是一个指引方向的路标

从一般意义上说,管理是一个为了达到一定的目标而协调集体努力的过程,没有目标,就没有管理。在这里,组织的目标是对组织未来欲求的预先描述,它指明了一定时期内组织全部活动的奋斗方向,使组织各部门、各环节以至每个成员的行动都有所遵循。毛泽东的图样领导思想首先所强调的就是作为组织目标的“图样”所具有的上述作用。他在告诫党的干部时说:“如果真正忘记了我党的总路线和总政策,我们就将是一个盲目的不完全清醒的革命者,在我们执行具体工作路线和具体政策的时候,就会迷失方向,就会左右摇摆,就会贻误我们的工作。”^① 每当党和人民的事业需要明确提出图样的时候,毛泽东总是殚精竭虑,精心绘图,并千方百计地让人们理解和接受他所提出的图样。

1937年七七事变后,中国共产党采取何种对日军事战略方针,这是一次重要的图样选择。1937年8月22日到24日,中共中央政治局在陕北洛川冯家村召开会议。会上,毛泽东指出,红军的战略方针应当是实行“独立自主的山地游击战——包括有利条件下消灭敌人兵团与在平原发展游击战——但着重于山地。”其基本战法就是:“分散发动群众,集中消灭敌人,打得赢就打,打不赢就跑,”着重于创建根据地和为进行游击战创造条件。毛泽东这种对日军事战略方针的提出,与两个重要因素有关。第一,毛泽东对此前国共两党军事斗争历史经验的清醒认识。在此一年前,毛泽东在总结前十年军事斗争的基本经验时分析说,由于中国是一个政治经济发展极不平衡,城市不能领导农村的大国,敌我力量十分悬殊的情况短时期内又难以改变,因此红军作战的游击性是不可避免

^① 《毛泽东选集》第4卷,第1259页。

的。毛泽东说：“游击战正是我们的特点，正是我们的长处，正是我们战胜敌人的工具。”而消极防御的阵地战绝非红军所长。^① 第二，毛泽东对国民党的高度戒备。国共两党不久前还处于敌对状态，在当时已经进行的两党政治军事谈判中，国民党坚持不承认中共和边区合法地位的立场，甚至要剥夺中共对红军的指挥权。防人之心不可无，唯有“独立自主的山地游击战”，方能以分散方式相应地保障红军的安全。

但是，对于毛泽东设计的图样，相当一部分领导人不甚理解，思想上倾向于用集中兵力打运动战的方针来提高党与红军的地位，为此，党内一度发生过严重的争论。面对分歧，毛泽东进行了一系列深入和耐心的说服教育，当八路军开赴山西抗日前线之初，毛泽东于9月21日致电彭德怀，对他提到的陷敌于游击战争的四面包围中的观点表示赞许，并指出：“今日红军在决战问题上不起任何决定作用，而有一种自己的拿手好戏……这就是真正独立自主的山地游击战（不是运动战）。”^② 毛泽东还就如何贯彻这一战略方针作了具体指示，要求在战略上以有力的部队置于敌之侧翼，坚持分散兵力和发动群众，而不是以集中打仗为主。随后，毛泽东又于9月25日和29日电告在华北前线的周恩来、刘少奇、朱德、彭德怀、任弼时等，再三强调：“整个华北工作，应以游击战争为唯一方向，”“根本方针是争取群众，组织群众的游击队”。^③

在毛泽东绘制的图样的指引下，全党的认识很快得到统一，开赴华北抗日前线的八路军三大主力，在取得平型关歼灭战、雁门关地区袭击战和阳明堡夜袭战等初战胜利后，即陆续实施战略展开，乘虚挺进敌后，顺利地实现了由国内正规战向抗日游击战的战略

① 《毛泽东军事文选》第1卷，第708—711页。

② 《毛泽东军事文选》（内部本）第84页。

③ 《毛泽东军事文选》（内部本）第85—87页。

转变。到1938年10月，较之1937年底的9万余人，八路军猛增到近25万人，根据地遍及山西、河北和山东。毛泽东提供给党和人民的图样，就这样像一个醒目的路标，把党和人民引向一条光明大道。

1.1.2 “图样”也是一种“诱因”

“目标设置理论”是西方行为科学的一个重要原理，这个原理强调：目标是人们行为的最终目的，是人们预先规定的、符合自己需要的“诱因”，它是一种激励组织成员的力量源泉，其激励作用具体表现在：(1)个人在明确了目标之后，就可能为实现目标尽力而为；(2)个人在达到目标之后，会产生成就感和满意感，会形成“再接再厉”的新的行为动力。因此，“目标设置理论”向一切追求成功的领导者指示：设置一个合适的组织目标，是领导者的一项重要管理职能。

毛泽东没有读过什么“目标设置理论”，这一点是可以肯定的，但是，毛泽东的图样领导思想无疑包含了“目标设置理论”的主张，那就是毛泽东首先看重的是“图样”(也就是目标)对人民群众的鼓舞作用。事实上，作为杰出的组织管理者的毛泽东的最富魅力的领导方式之一，就在于他总是能够不断地为党和人民勾画出一幅幅精美的图样，设置出一个个诱人的目标，并用以充分激发党和人民的斗志和热情。

毛泽东关于新民主主义革命的比较完整的图样是在1939年和1940年提出的，在当时，毛泽东这一举措有着十分重大的意义。1939年冬至1940年春，国民党顽固派掀起了第一次反共高潮，与军事进攻相伴随，国民党在政治思想战线上也开展了大肆进攻。在此期间，国民党开动其宣传机器，叫嚣“共产主义不适合中国国情”、“共产党不需要存在”。反动文人叶青说什么“三民主义可以满足中国现在和将来的一切要求。它的实现，中国便不需要社会主

义了”。在此背景下，广大人民群众充满着忧虑和疑惑，彷徨之时，许多人提出了“中国向何处去”的问题。就是在这种形势严重的时候，毛泽东先后发表了《〈共产党人〉发刊词》、《中国革命和中国共产党》和《新民主主义论》，对中国应该建立一个怎样的国家，这个国家的前途是什么等问题，进行了系统的阐述：第一，半殖民地半封建中国的社会性质，决定了中国革命必须分两步走，第一步是民主主义革命，第二步是社会主义革命。但是中国共产党所领导的民主主义革命不是一般的民主主义革命，而是新民主主义革命，即“无产阶级领导的，人民大众的，反对帝国主义、封建主义和官僚资本主义的革命。”^① 第二，新民主主义革命包括三大纲领，即政治纲领、经济纲领和文化纲领。政治纲领是建立一个无产阶级领导的，工农联盟为基础的，包括一切反帝反封建的阶级和各方面爱国人士在内的联合专政的民主共和国。经济纲领是实行土地改革，没收封建阶级的土地归农民所有，在土地改革的基础上发展合作经济；没收官僚资本；保护民族工商业。文化纲领是废除封建买办文化，发展民族的科学的大众的文化。第三，新民主主义革命必须以共产主义思想为指导，但行动纲领与指导思想应加以区别。实现共产主义社会制度，是共产党人坚定不移的奋斗目标，但是共产主义运动是一个漫长的历史过程，新民主主义革命只是实行共产主义社会制度的一个准备阶段，在这个阶段，不是要把共产主义的社会制度作为现行纲领和政策去实施。因而毛泽东在《新民主主义论》中明确指出，“我们既应把对于共产主义的思想体系和社会制度的宣传，同对于新民主主义的行动纲领的实践区别开来；又应把作为观察问题、研究学问、处理工作、训练干部的共产主义理论和方法，同

^① 《毛泽东选集》第4卷，第1208页。

作为整个国民文化的新民主主义的方针区别开来。”^①

毛泽东的新民主主义学说，尤其是关于新民主主义政治、经济、文化纲领的论述，为党和人民描绘了一幅崭新的社会制度的图样，这幅图样吸引了无以数计的仁人志士，激励了成千上万的劳苦大众，对中国革命的胜利发展产生了难以估量的推动作用。

值得推敲的一个现象是，毛泽东一生中所设计的图样往往都能产生极强的诱惑力和鼓动力，有人将此归因为毛泽东图样设计中令人折服的理性思辨，显然这种分析是不全面的。应该清楚地看到，毛泽东的图样设计过程以及图样本身，都包含有大量的非理性成份，而这一点不仅没有削弱其图样的激励作用，相反却使得其图样凭添了一种浪漫主义色彩，进而更能动人心魄和催人奋进。

关于1958年的“三面红旗”，已经遭到了人所共知的否定，就其整体效果而言，它是毛泽东图样领导的一处十分触目的败笔。然而，大凡亲身经历过那场波澜壮阔的历史活剧的人们都不能否认，那时候，人们是怎样地充满热望，是怎样地亢奋不已，是怎样地奋不顾身。为什么会这样？因为受人崇敬的领袖毛泽东为人民展示了一幅天国般的令人神往的图样：“人民公社……为我国人民指出了农村逐步工农业化的道路，农村中的集体所有制逐步过渡到全民所有制的道路，社会主义的按劳分配逐步过渡到共产主义的按需分配的道路，城乡差别、工农差别、脑力劳动和体力劳动差别的逐步缩小以至消失的道路。”^② 这幅“最新最美的图画”强烈地感染着人们，全国上下都沉浸在共产主义美好前景的憧憬之中：“总路线是灯塔，共产主义开了花，水利化、工业化、电气化……麦克风前来讲话。”^③ 正是在这种美妙图样的鼓舞下，就有了水稻亩产36000

① 《毛泽东选集》第2卷，第699页。

② 《农业集体化重要文件汇编》（下）第110—111页。

③ 《农业集体化重要文件汇编》（下）第91页。

多斤的高产卫星,就有了几千万人一哄而起的大办钢铁,就有了短短三个月便在全国基本实现了人民公社化的壮举。

具有浪漫主义诗人特质的毛泽东就是这样常常用诗人的想象力,为其勾画的图样涂上一层理想化的光晕,这是由于他在图样设计中长于以“情”动人呢?还是深谙以“情”动人的妙用而刻意如此呢?也许二者皆有吧。

1.1.3 “图样”具有评价事物的尺度功能和促进认知标准化的效应

1957年11月13日,《人民日报》发表了《发动全民,讨论四十条纲要,掀起农业生产的新高潮》的社论,批评“有些人害了右倾保守的毛病,象蜗牛一样爬行得很慢,他们不了解在农业合作化以后,我们就有条件也有必要在生产战线上来一个大的跃进。”这是提出“大跃进”的先声。毛泽东对此非常欣赏,他说这是个伟大的发明,这个口号剥夺了反冒进的口号,他喜不自禁而略带幽默地说:“建议把一号博士头衔赠给发明‘跃进’这个伟大口号的那一位(或者几位)科学家。”

“大跃进”立即成为毛泽东改变中国经济落后状况的图样,而这个图样又很快成为此后一个时期内评价一切事物得失与好坏的尺度。

1958年1月和3月,毛泽东先后在南宁和成都召开有部分中央和地方领导人参加的工作会议,联系到1956年经济工作估计和1957年经济计划制定的争论,他相当严厉地批判了反冒进,批评周恩来、陈云,说反冒进泄了六亿人民的气,犯了政治方向的错误。在1958年召开的中共八大二次会议上,1956年的反冒进再次遭到严厉指责。中央的工作报告说:“当时有一些同志不适当地夸大了这些缺点,对当时所取得的伟大成绩却估计不足,因而认为1956年的跃进是一种‘冒进’”,“其结果是损害了群众的积极性,

影响了1957年生产建设战线特别是农业战线上的进展”。会议上，对反冒进负有责任的周恩来、陈云等作了检讨。会议还指责当时许多比较实事求是，对高指标、大跃进抱怀疑观望态度的人是什么“观潮派”、“秋后算帐派”，说他们举的不是红旗而是“白旗”，号召在各地、各部门都要“拔白旗、插红旗”。

与有悖于“大跃进”图样的一切思想和行为都会受到惩罚相对应是，凡是符合“大跃进”图样的做法都能得到褒奖。浮夸本是极不科学的行为，却成了当时的一种时尚，大跃进的“功臣”柯庆施就主张7分实干，3分浮夸。1958年4月7日，国务院《关于召开全国农业社会主义建设先进单位代表会议的通知》规定，凡是在一年内达到或超过全国农业发展纲要所提出的粮棉生产指标，或者在一年内基本消除水灾和旱灾的县(市)，都可以派代表参加年底在北京召开的代表会议。事实上，通知中提出的要求是无法达到的，这种会议的作用只能是奖励浮夸。大跃进期间，因为善于浮夸而登报表扬、当劳模乃至升官的人比比皆是。

用一定的图样当作一把尺子来度量事物的长短，并辅之以相应的奖惩机制，其直接的组织效应是能够有效地促进组织成员的认知标准化，即作为评价事物尺度的图样能够促使组织成员在事物的判断和评价上产生一致的意见，进而促进组织的内部协调。对于组织成员，这种作用的发挥一般要经过三个阶段。第一个阶段是顺从。这时候，图样就象一种纪律，约束着每个成员，即使个人不愿意，也必须与图样保持一致。在这一阶段，个人对图样的接受大多只是表面的。第二阶段是同化。由于图样的压力的长期影响，个体逐渐不再是被迫地，而是自愿地接受作为认知标准的图样，并与其他成员一样将组织的态度视为自己的态度。第三个阶段是内化。进入这一阶段时，组织成员已从内心按照图样来衡量和判断事物，他将组织的图样当成自己的认知标准，此时，组织内部就会进入一种