

工作中的隨筆

鐵 馬

83/10

工 作 中 的 隨 筆

鐵 馬 著

上 海 人 民 出 版 社

內 容 提 要

本書是一本雜文集，作者通過工作中所接觸到的具體事例，談了一些工作方法和思想方法上的問題，如主觀、片面等。每篇文章都比較短小，寫法也比較自然，可供一般干部閱讀。

工 作 中 的 隨 筆

鄧 品 芳

上 海 人 民 自 然 科 學 出 版 社

（地址：蘇州路）

（本書發行所發了第1001號）

上海新華印刷廠印刷 新華書店上海發行所發行

開本 787×1092 1/32 印張 1 字數 20,000

1952年1月第一版

1952年1月第一次印刷

印數：15,000

× 32 7071·140

分 售 處 (6) 0.10 元

封面設計：任 意

目 錄

复雜的產品質量問題.....	1
一件事情,兩種态度	2
工作中要多些集体研究.....	4
嫁錯了女兒.....	5
从“眼觀四方”想起.....	7
談眼睛.....	8
談“魄力”.....	9
“及时雨”和“失时雨”.....	11
学习群众的語言.....	13
学会尖銳地提出問題.....	14
向科学進軍不是短距离賽跑.....	15
志大才疏的矛盾.....	17
从美妙歌舞談起.....	18
高栖在車軸上的飛鳥.....	19
“抬杠舖”.....	20
喝茶与革命友誼.....	21
如此“思想分析”.....	23
什么是理論?	25
小論“左右为难”.....	26
“框框”主义.....	28
看“主流”.....	29

复雜的產品質量問題

事物复雜,思想簡單,兩下發生矛盾,工作不見成效,有人就叫起困難來了。

“提高產品質量真難呀!缺少辦法呀!”

“質量問題簡直是無影無蹤,捉摸不住呀!”

“解決質量問題,不是一兩個措施下去就可見效的,怎麼辦呀?”

“……………”

應該說,提高質量的確是相當复雜的問題。因為它在不同的單位里,不同的情況和條件下,有着各種不同的原因。但既然這是一個复雜的問題,那就不能簡單化地去認識。工廠的領導者,不妨考慮得“复雜”一些,這樣也許更能正確看清現實情況,找到解決問題的切實辦法。例如檢查一下:是不是有人躺在“名牌貨”的榮譽里悠然自得;是不是有人認為質量已經到頂;是不是產品檢驗只用“眼睛看”、“舌頭舔”、“兩手摸”;是不是產品沒有質量標準和技術操作規程;是不是十幾個科室樣樣皆有,獨獨沒有技術監督、技術檢驗的科室;是不是原材料缺乏檢驗管理制度;是不是沒有質量的責任制,出了問題我推你、你推他,最後“推到月亮上”;是不是職工群眾都受到了強烈的質量教育,充分熟練地掌握了工藝規程;是不是建立了質量的獎勵制度……等等。這樣逐一切實地查去,抓住中

心，像高明的医生那样綜合下藥，不是比只开一种阿司匹林要灵驗得多嗎？

当然这是复雜的、細致的、更費腦筋的事。但是列寧說过：“如果沒有非常复雜的环境，那么就沒有革命。你怕狼么，那你就不要到樹林里去。”（“布尔什維克能否保持國家政权？”）又說：“共產黨員不思考是不行的”，“要想想这一起碼的文化作風，对待問題要有充分的思考”（“俄國共產党（布）第十一次代表大会上中央委员会底政治报告”）。难道提高產品質量問題不是正考驗我們对待“复雜”問題的“思考”能力和坚韧性嗎？难道不应当清醒地認識到哪些任务是可以利用突击的革命式的方法去解决，哪些任务却更需要持久、深入、細致、綜合的措施才能取得成效嗎？很顯然，在提高產品質量問題上的急躁、畏难、泄气，恐怕只能說明我們是用簡單化的思想去对待复雜的事物吧。主观与客觀不符合，这很难說是合乎辯証唯物主义的。

一件事情，两种态度

在推廣先進經驗的过程中，碰到一点挫折或失敗，这时候，在一件事情上往往会出现两种不同的想法和态度。

举一个例子。江苏省新沂磚瓦厂推廣“管子洒水法”的先進經驗已經成功。但是在初推廣时，头二窑失敗了，使 13,000 多塊磚成了廢品。

当时有一种态度是：“这个先進經驗靠不住，不但沒有提

高質量，反而增加了廢品，還是老辦法保險……。”這是一種“想當然”的判斷：既然推廣遭到失敗，一定就是先進經驗不好，不適合推廣。

當時的另一種態度是：“檢查一下實際情況再說。”於是召開了黨組織的會議，把推廣先進經驗的每一個環節都作了檢查。檢查中發現失敗的原因是下水量處理不當，窖底潮濕，放煙時窖門和窖頂的煙孔全打開了不妥當。結論是：“並非先進經驗不好或不適合推廣，而是推廣工作有缺點，要克服缺點繼續干。”很顯然，這樣從實際出發去檢查、研究和分析問題，然後再下判斷去指導新的行動的方法，是更合乎實際的。

但是，我們在推廣先進經驗的過程中，却常常碰到第一種想問題的方法。他們對推廣先進經驗並沒有花大力氣，浮光掠影地搞了一下，不見成效就隨推隨丟。可是他們卻認為：“先進經驗不解決問題，先進經驗難推廣，難見效……。”他們不檢查自己推廣工作中的形式主義，卻責怪先進經驗本身。他們不檢查實際情況，就輕易下論斷。這種想事的方法不能不叫做主觀主義。

南京江南水泥廠就有過這種教訓。他們過去推廣水冷卻、快速轉窯和長期安全運轉等三大經驗時，也曾經失敗過。當時也有一種看法是：“先進經驗在我廠不能推廣”，“推廣先進反而搞亂了生產”。當時的另一種看法是：根據實際檢查的結果，失敗的原因是把三大經驗曲解為“煤大、風大、料大”，使得煤、風、料配合不當，並非先進經驗不好。

這兩種看法誰是誰非，現在江南水泥廠大窯長期安全運轉的事實已經作出了結論。凡是在推廣先進經驗中功夫下得

不深，不因地制宜地研究如何推廣先進經驗，一遇挫折就懷疑、退却的人，不妨檢查一下自己的想事方法。

工作中要多些集體研究

讀書，看文章，人們常常愛用紅筆畫上記號。

有人統計過：比如五個人對同一篇文章所畫的記號，雖然有相同之處，但不同之處却也很多。不難想像，這些記號後面，有各人不同的聯想和理解，他們的經歷不同、角度不同、水平不同，所以對同一篇文章的領會和注意的焦點也就不同。

因此，人們需要交流學習的心得。

討論工作，研究問題，人們常常有相同或不同的看法，這也和讀書、看文章的領會一樣，由於種種條件的不完全相同，對實際情況的看法就不一定馬上完全一致。因此，人們需要交換意見，共同商量，以便互相啓發和補充，糾正錯誤的和片面的意見，得出正確的和比較周密完整的意見。

這是一個很淺顯的道理。

但是，在工作中，據說有人不大喜歡這種討論和商量，認為這樣太費時間，顯得太囁嚅。最好他一提出意見，別人就“照着辦”。他好像不懂得：通過討論，可以使大家對問題領會得更深些，辦起事來會更順利些。他還不大耐心听取別人的質疑問難，別人一有疑問，他心里就有点感覺，感覺別人水平太低，“這點事也弄不清楚”。特別是當他一股熱情強調某一問題的某一方面的時候，別人只要提一下另一個方面也值得注意，他

就覺得別人缺乏熱情，有點“潑冷水”。殊不知，通過解答疑難，自己的意見可以發展得更具體、更周密些；別人提出的另一個方面，也可以引起自己反過來想想自己的意見是否全面，作為防止偏差的參考，也是有益處的。倘若別人的意見錯誤，也可以通過討論，幫助他分清是非，針對實際去提高他的認識，為什麼不願意在這方面花點工夫呢？

老話說：集思廣益。還是大家多交流一些心得，多商討一些問題吧。比較正確、全面地反映客觀實際的意見，往往是集體討論研究出來的。

嫁錯了女兒

馮夢龍編著的“醒世恆言”（作家出版社版）第一卷上，有一段“王奉嫁女”的故事。大意是：王奉有女名叫瓊真，許配與別駕之子蕭雅為妻；王奉的胞兄有女，名叫瓊英，許配與潘百萬之子為妻；不久王奉之兄嫂先後死去，瓊英養於王奉家中。忽一年元旦，兩位女婿不約而同到王奉家來拜年。那潘百萬之子，有心賣富，衣服炫麗。那老實人家的蕭雅，則穿着平常。相形之下，一個是“美玉增輝”，一個是“泥塗無色”。這王奉，因此起了不良之心，到臨嫁的時候，將瓊真充作侄女，嫁與潘百萬家，卻將瓊英偽稱己女，嫁與那蕭雅為配。王奉自以為得計。殊不知，那潘百萬之子自恃家富，專一好賭，日與無賴小人酒食遊戲，不上十年，把百萬家資敗得一干二淨，終於引着老婆投靠人家為奴。而那個老老實實的蕭雅，却勤苦攻讀，後來直

做到尙書地位。这里的尙書地位，当然是封建式的飛黃騰達，也是那个时代人們对“成器”的看法。我們这里且不去分析批判这种看法，只把它当作是“成器”的一般含意來看。

編著者馮夢龍在書中發議論說：“世人眼孔淺的多，只有皮相，沒有骨相”，又說“世人但顧眼前，不思日后”，“只要損人利己”等等。馮夢龍的这前兩項議論，是对准着王奉認人看事的方法來說的。譯为現今的說法，就是看人看事的表面性，缺乏發展的觀點。簡要地說，王奉这个人，根据“眼前的”“現象”就下結論，采取行动，所以嫁錯了女兒。在这里，馮夢龍替王奉總結了經驗教訓。这个教訓，現在也还是有用的。

在工作中，我們常常根据一时的表面印象，把重要的責任托付給一个人，后來，实际証明，事情完全办糟了，这个人靠不住，对他是給錯了这种托付。所謂“重才輕德”和“任人不當”，大抵是屬於这一类。在生活中，我們常常根据某人的言談風度，在自己面前的表現等等，就过分相信了某个人，后來，实际証明，这个人邪惡十足，另有一套坏东西，对他是給錯了这样的信任。所謂“眼睛不亮”、“嗅覺不灵”大抵是屬於这一类。还有这样的情况：事物有它的矛盾双方，周圍的意見也常常針鋒相对，我們支持什么又反对什么呢？如果不去正确地認識客觀实际，不去正确地辨明是非，魯莽輕率地就下出断語，那么，要想不支持錯和不反对錯，即不“嫁錯女兒”，几乎是只有“碰运气”的。我們应当給自己提出这样的要求：看人看事尽可能深入些，全面些，謹防主觀武断，謹防孤立、片面和表面，以免重复“王奉嫁女”的錯誤。以上算是对馮夢龍的議論的补充議論。

从“眼观四方”想起

中國旧小說上常有这样的話：“眼观四方，耳听八面”。意思無非是教人看問題要全面，研究一个对象时要把它的联系的种种条件弄清楚，不要光就一件事情本身下結論。中國旧小說上又有“計出万全”、“深謀远慮”的話，那意思也是叫人考慮問題时要想清它的來龍去脉和过去將來，研究事物的發展变化，不要只就眼前的現象下結論。如此等等。

中國旧小說上，总是把有智慧的人，描寫得具有如此这般特点的人。因为“多想出智慧”，他們善于使用思想器官，肯用腦筋，所以他們常能“眉头一皺，計上心來”，对問題的見解比較深遠，并非人云亦云。例如“水滸傳”上的宋江、吳用，“三國演義”上的諸葛亮，“隋唐演義”上的徐茂公等等，就是这一类人的文藝形象。我們姑不論他們用的是什麼思想方法，單說他們的善于思索、有分析的習慣等長處，就足夠吸引住許多讀者了。可見人們並不滿足于表面的感覺和印象，人們需要“想一想”，獲得更深刻、更完全的認識。世世代代，廣大的人民群眾正是這樣做的，所以在他們中間出現了無窮的智慧的創造。

我們不是也希望自己更聰明一些嗎？然而，我們往往缺乏經常開動思想機器的習慣，對許多事情一掠而過，漫不經心，不經過自己的頭腦認真地想想它是否合乎實際情況，不辨真偽，不作研究，結果犯了許多糊里糊塗的錯誤。有時碰到“眾言紛紛，莫衷一是”的情況，不作具體分析，忘記了要以實踐為

标准來判別何者是真有道理，結果不是盲从就是折衷，變成一個缺乏獨立思考的人。我想，現在要談獨立思考，還是应当提倡開動思想機器。這裡的原料是客觀實際，操縱機器的技能是馬克思主義的立場觀點和方法，假若缺少這些要素，我們的思想活動也不會更好地運行起來。

談 眼 睛

眼睛人人都有，但是運用起來却各有巧妙不同：有人“死眉搭眼”，不大愛看豐富的世界；有人“目光奕奕”，看問題很敏銳；有人“眯着懷疑的眼睛”，對什麼事都不大相信；有人“冷眼旁觀”，對什麼事情都提不起勁來；還有人不敢正視現實，在實際問題面前“閉起了眼睛”，提倡“眼不見為淨”的哲學；更有人雖有眼睛，但懶得去用於觀察現實生活，對什麼事情都是“眼前漆黑一團”，做起事情來好像是“閉塞眼睛捉麻雀”……。

這一大堆關於眼睛的議論，無非是叫我們正確地運用眼睛，可惜我們雖然都有眼睛，但并不一定都運用得很好。有一種人過份相信自己的眼睛，他們的理論是：“眼見為憑”。凡是他們看不見的事情，他們就絕不相信。他們沒有了解，眼睛雖然和其他的感官一樣可以給大腦提供感覺，成為知識的來源，但是“肉眼所見”并不能代替一切，人們還有理性和思維。人們的肉眼雖然看不見紫外綫，然而人們知道紫外綫是存在的。如果唯一相信的只是自己的眼睛，好處是可以避免些道聽塗說，坏处就是叫人的認識停留在肉眼所見的范围。眼睛有时

还会給人不少錯覺。如人們看見插在水里的筷子是彎的，然而事實上筷子却是直的。可見人們不能光憑肉眼來認識一切事物。又有一種人太不相信眼睛，他們常常“睜着眼睛不看事實”，或者是“睜着眼睛說瞎話”。他們的主觀成見常常蒙蔽了他們的眼睛，他們的一套教條和框子使他們面對着事實却“視而不見”，所以人們形容這種人是“目大無光”。這就是說，這些人只相信自己的想像、推理、假設、預計、估計、分析……等等，此外一概“看不見”，即使看見，也只是看見那些符合于他們想像的東西，這就是“十五貫”上過於執老爺那一套主觀主義的“察言觀色”的辦法。

同樣一對眼睛，其妙用之不同由此可見。

妙用還不止此。有人“鼠目寸光”，“眼界狹小”，看問題只看個別和眼前；有人“眼觀四面”，“目光遠大”，看問題能看到正反不同的方面，過去和將來的發展情況；更有人懂得“十目所視”比“一孔之見”要高明得多，所以相信“群眾的眼睛是雪亮的”，常常吸取群眾集體所見的東西，避免“坐井觀天”的毛病。

這一切告訴我們，個人的眼睛應當放到群眾的眼睛中間去，還要學會拿正確的理論去指導自己的眼睛，這樣才會把自己的眼睛煉得像孫悟空那樣，成為一對“火眼金睛”，可以從無窮的變化形色中看出它究竟是個什麼本源。

談“魄力”

常見的幹部鑒定：

“有魄力，一貫堅決開展工作”，“魄力強，執行工作很強硬”，“缺乏魄力，意見一多就不能立刻決定”，“魄力不夠，遇事往往考慮過多”……。

沒有魄力，不足以成革命大業，這是一個真理。因而，魄力成了許多革命幹部十分關心的問題，也是十分自然的。

但是，現在有些人對魄力的理解又是怎樣的呢？他們談到“魄力”，總是理解為“強硬”：態度強硬些，工作辦起來了，這就是有魄力；態度緩和些，遇事和人多費些口舌，討論得多些，這就是沒有魄力。他們向你布置工作，開口就是“執行命令”，閉口就是“這是決議”；他們和人交涉事，開口就是“這是你們的責任”，閉口就是“你不辦誰辦”？他們絲毫聽不得相反的意見，一聽到，馬上就勃然變色：“你意識上有問題”，“你故意作難”，弄得別人只好“無話可說”。假如你問他們為什麼這樣？他們會告訴你：“這就是有魄力，遇事吃不住別人，軟軟弱弱，還能做好工作？”他們最瞧不起遇事多講道理和反復商量的人。他們認為這是“婆婆媽媽”，“沒有本領”，“工作頂不起來，壓不住台”；他們還認為“越談意見越多，多談反而會惹出麻煩來”……。

照這種理解的結果怎樣呢？一切專橫、魯莽、驕傲、自作聰明、擺架子、耍威風、一意孤行、簡單急躁、強迫命令、裝腔作勢、借以吓人的，都成了“有魄力”的人；一切多研究、多思考、多商量、虛心傾聽別人不同的意見、從容考慮反對意見、對非緊急問題並不倉促作出結論的人，都成了“無魄力”的人。照這種對於“魄力”的理解去鑒定幹部，或者當做自己努力鍛煉的目標，其危險是可想而知的。

然而，恰恰在本文开头所举的几条鉴定中，就包含有这样的理解。有不少人，至今还划不清坚决、果断、大胆和强迫命令、专横、鲁莽之间的界限，也划不清优柔寡断、犹豫不决、软弱无能和谦虚谨慎、说服教育、民主作风之间的界限。这些界限，在实际生活中是那样复杂地交错在一起，但又是那样不容易混淆。因为混淆了这些界限，就会“差之毫厘，失之千里”。

“及时雨”和“失时雨”

“水滸”上的宋江，人们称他为“及时雨”。原因何在呢？我没有考证。但我感到，宋江之所以受到梁山好汉的拥戴，仿佛与他是个“及时雨”有关系。

我们现在也非常需要工作中的“及时雨”。

“及时雨”可以有很多种：比如下面工作中有问题，我们及时研究出办法，作具体指导；比如工作干部思想上有苦闷，许多问题看不明确，我们及时分析情况，指明方向，解答疑难，澄清混乱，明白地交代工作任务和方法……。凡此种种，只要“不失时机”，“正在关口”，群众和基层干部都会由衷地感到上面的领导真是“及时雨”。

可惜，我们有个别领导干部只是“失时雨”。

他们不深入实际，许多已经尖锐了的问题他们还“睡在鼓里”不知道；许多问题他们只知道一些“大概、也许、或者是”，再加上个“但是、然而、不见得”，当然就谈不到及时有效地去解决这些问题。有些时候，问题已经提到他们的前面，但是他

們沒有思想准备，也不打算花腦筋赶快去作一番艱苦的調查研究，他們只是大感“問題复雜”，“等等再說”，采取一种“迴避矛盾，繞开难题”的态度，“一拖了之”。在这种情况之下，下面的許多問題得不到解决，長期方向不明，任务不清，思想混乱，不知損失了多少可貴的力量，挫傷了多少人的積極性。由此可見，“不及時”豈只是“馬后炮”的問題，簡直是对人民的事業的糟蹋。当然，这里所講的“及時”，并非籠統地要求什么事都要馬上解决。有些問題的解决是需要逐步地、慢慢地來办，有些問題甚至一时不能解决，需要条件，需要时机。像这一类的情況，就不能算是“不及時”。

一个好的領導者辦事总是很注意及時的。他們非常善于抓緊“要害”、“关口”、“时机”、“中心環節”，在每个“節骨眼”的地方和每个“節骨眼”的时机，他們都会給你明确的指示，讓你非常主动地去开展工作。他們好像对你的情况熟悉得無微不至，正当你工作中碰到一点疑難，不多几天，他們的指示就來了，虽然这些指示是帶普遍性的，并不是專講你的問題，但是你的疑難問題由此也会得到解决，工作会獲得大大的進展。当然，这种領導者也并不是有什么神机妙算，只是他們深入实际，深入群众，熟悉工作規律，知道工作中的甘苦，肯用腦筋迅速研究問題，对問題十分重視，抓緊解决，所以他們的領導就不会落在現實的后面，人們也都会欢欣鼓舞地称贊他們的領導“真及時”。

是“失時雨”好呢？还是“及時雨”好呢？這個問題是不言而喻的。我們希望：今后多一些工作中的“及時雨”，少一些工作中的“失時雨”。

學習群众的語言

在工作中，我有时記錄一点群众的語彙，覺得很有益处。举例如下：

(一)我們工作中有毛病，群众往往提得十分尖銳，而且形象化，引起我們極大的注意，要努力去改正。

比如，我們不經常深入基層，有时下去，也是走馬看花，群众就說：“这是蜻蜓点水。”我們作風急躁，帶有强迫命令，群众就說：“那位同志沒有經細飽子飽过，毛糙糙的，摸起來都扎手。”我們不善于發揮組織作用，只抓个人到处使用，群众就說：“把机器拆散了用零件。”……

(二)我們工作做对了，群众往往說出他們的生动的体会，使我們更明确群众的要求和希望。

比如，我們糾正了宣傳工作中的大呼隆的作風，進行了深入細致的說服教育，群众就說：“把道理磨碎了講，我們容易消化。”我們在工作中注意摸底排隊，比較分析，群众就說：“凡事一排一比，就分出了金銀銅鉄錫。”我們分析農業生產合作社成立不久，还有許多工作組織得不够好，这并不是合作社本身不好，群众就說：“新做的鞋子也有三天不合脚，不是鞋子不好。”……

(三)群众中間通常流行的一些說法，往往反映了他們的某种观点，值得我們注意研究并去進行教育。

比如，講到工厂的安全生產，常常可以听到这些說法：“打