

# 怎样做计划, 怎样做总结

郝成著

中国青年出版社



4/50

# 怎样做计划, 怎样做总结

郝 成 著

中国青年出版社

一九五六年·北京

## 內 容 提 要

本書主要說明：什么是計劃，什么是總結，計劃與總結在工作上的重要意義，以及怎樣做計劃和怎樣做總結等問題。書中比較詳細的分析了在制訂計劃時應遵守的幾個基本原則，以及做總結的要求和方法。同時，書內對做計劃和做總結的一些錯誤認識和做法，也作了批判。

### 怎樣做計劃，怎樣做總結

郝 成 著

\*

中 國 青 年 出 版 社 出 版

(北京東四12條老君堂11號)

北京市書刊出版業營業許可證出字第036號

中國青年出版社印刷廠印刷

新華書店總經售

\*

787×1092 1/32 1 3/4 印張 33,000字

1956年6月北京第1版 1956年6月北京第1次印刷

印數1—250,000

統一書號：7009·7

定價(6)一角六分

## 目 次

什么是計劃？什么是總結？ .....	1
一 計劃是我們在工作上的一種具體的理想和打算 .....	1
二 總結是我們對於已往工作的一種理性認識 .....	2
計劃與總結在工作上的重要意義 .....	3
一 工作沒有計劃行不行？ .....	3
二 我們為什麼還需要總結？ .....	8
怎樣作計劃？ .....	14
一 怎樣才算是一個好計劃？ .....	14
二 制訂計劃應該遵守的幾個基本原則 .....	14
三 制訂計劃的一般步驟、過程和規律 .....	26
四 反對計劃工作中的幾種不良傾向 .....	32
怎樣作總結？ .....	37
一 總結的一般內容與一般要求 .....	37
二 總結的一般步驟、方法與過程 .....	38
三 提高總結能力和作好總結的幾個基本因素與條件 .....	47

## 什么是计划？什么是总结？

### 一 计划是我们在工作上的一种 具体的理想和打算

大家都知道，不論我們哪个机关、哪个部門，在一年之初或一年之終，都應該根据本部門的方針、任务、情况和需要，很好地研究一下和規定一下：本年度或下一年度，我們这个机关、这个部門應該作些什么重要工作？第一季度應該干些什么？第二季度、第三季度、第四季度應該干些什么？等等。这样确定了之后，在進行某一工作的时候，事先还应该很好地想一想：在这一个工作上我們應該达到一个什么目的和要求？为了达到这个目的和要求，我們應該怎样作才好？第一步應該怎样？第二步、第三步、第四步應該怎样等等。我們各个机关、各个部門在一年之初或一年之終，对于本年度或下年度的工作所作的这一切安排；以及以后進行某一項或几項工作时，事先所作的一切具体规划和規定，都叫做计划。由此可知，所謂计划，就是我們对于一定时期的革命工作的具体目标、具体任务的一种具体規定；就是我們在开始某項工作之前，对于这項工作應該达到的一些具体目的和要求，以及为达到这些具体目的和要求，應該采取的一些具体步驟和方法等問題的一种預先的规划。不論規定也好，规划也罢，总之，都是我們在

C/A48/05

工作上的一种具体的理想和打算。因此所謂計劃,就是我們在工作上的一种具体的理想和事先的打算。

## 二 總結是我們對於已往工作的 一种理性認識

總結是什么呢?總結与計劃恰恰正相反。它的任务不是在于給某一时期規定一些什么工作任务、工作目标;也不是在于給某一項或某几項具体工作規定和規劃一些什么具体步驟、具体作法等等,它的任务,是对于已經作过的某一时期的工作進行一种全面、系統的总檢查、总評判;進行一种深入、具体的总分析、总研究。这就是說,它所要解决、要回答的中心問題,不是在某一时期“你要作什么?如何作?”的問題,而是在某一时期“你已經作了些什么?你作的究竟怎么样?”的問題。这就是說,它不是我們在工作上的某种打算,而恰恰是关于某种工作打算的实施情形、实施結果的一种总鑒定、总結論。通过这种总鑒定、总結論,我們对于我們已經作过的一些工作,就可以从零零碎碎、浮淺、表面的感性認識階段,進到全面、系統、本質的理性認識階段。因此,一切真正的總結,都應該是我們對於已往的工作實踐的一种理性認識。

## 計劃与總結在工作上的重要意义

### 一 工作沒有計劃行不行？

党和毛主席經常教導我們說，一切工作都應該“有計劃、有步驟的”來進行。尤其在國家已經進入有計劃的社会主义建設的时期，党和國家更是經常要求我們和号召我們：要加強工作的計劃性，要克服工作的盲目性。尽管如此，可是有許多同志实际上还是輕視計劃的意义，还是不了解計劃的重要作用，他們在工作上还是沒有什麼計劃。有的一些同志甚至認為“革命工作嗎？干就是了，何必還要什麼計劃呢？”以為計劃“可有可無”，以為“沒有計劃也沒有什麼关系”，或“沒有計劃也一樣可以搞好工作，一樣可以完成任务”等。这种認識和說法究竟对不对呢？我們說这种認識和說法是錯誤的。

为什么是錯誤的呢？首先我們認為所謂計劃就是工作方向；所謂計劃就是工作道路。如果一个机关、一个部門，在工作上沒有一個一定的計劃，那么这一机关、这一部門，以及其中每一个同志在工作上就会失掉方向，大家就会不知道在工作上應該干些什麼？在这种情况下，工作就会無法進行，要進行那也一定是盲目的。一个生產單位也是一樣，比如一个工厂，如果沒有一個年度的生產計劃，那么这一工厂，以及这一工厂的全体职工，就会不知道該生產些什麼？以及什麼东西

該生產多少？在這種情況下，這一工廠以及這一工廠的全體職工就會無法進行生產；要生產也一定是盲目的。再如，一個農業生產合作社，如果在年前或年初不規定一下和計劃一下：今年或明年該種些什麼莊稼？哪些地該種些什麼？哪些地或哪些農作物該增產多少？何時春耕？何時播種？什麼地該施多少肥料等等。一旦春天到來，這一農業生產合作社，以及這一農業生產合作社的全體社員，就會“抓瞎”起來；就會不知如何是好；就會無法及時地迅速地展開生產與勞動；在這種情況下，大家的生產與思想就會陷於混亂，甚至還可能發生更大的問題。所以不論是一個工作單位或是一個生產單位，要想搞好工作與生產，那就必須要有計劃。有計劃，就有方向，有方向，大家才能有目的、有目標地來前進，來努力，來奮鬥。

計劃不僅是方向，同時也是為達到某一方向所必需的道路。比如我們要在中國建設一個社會主義社會，那我們必須要制訂一個切實具體的建設計劃才行。黨和國家所制訂的五年計劃，就是我們走向社會主義社會的一條具體的道路。中國人民通過這條道路，就可以逐步在中國建設起一個美麗的社會主義社會來。假如不是這樣，假如我們黨和國家沒有制訂一個建設計劃，那麼，把中國建設成一個社會主義社會就會成為夢想。因此，不論什麼工作，要想獲得成功與勝利，那就必須要有計劃。

其次，我們認為所謂計劃，就是大家行動的“共同綱領”；就是一切有關的或一切參加該項工作的人們的“目標的統一，意志的統一，行動的統一”。任何一個巨大的複雜的革命工



作，如果沒有一個為大家都必須遵守的，都必須服從的，統一的全盤計劃，作為大家行動的共同綱領，使大家的意志和目標統一起來，集中起來，那麼就得不到成功，而且一定要失敗。比如我們的社會主義建設，如果是讓全國各部門、各地區、各級組織各干各的，各自按照自己的理想、意志和方法去建設，誰想怎麼建設誰就怎麼建設，誰高興建設什麼誰就建設什麼等等，而不是由國家最高領導機關，根據全國總的情況與需要制訂一個總的計劃，如五年計劃，來把全國各地、各級、各部門的意志、目標、行動統一起來，來把全國六億人民的意志、行動統一起來，那將形成什麼結果呢？那必然是“處處大規模，樣樣大規模”；那必然是陷社會主義建設於極端混亂的無政府狀態；那必然是大家互相沖突，力量分散，而最後必然是什麼也建設不起來，什麼建設也將垮台。如果國家有了這樣一個全國統一的建設計劃，那這些問題就迎刃而解了。當然我們的國家是已經制訂了這樣的計劃。這樣的計劃也就是“全國人民的勞動和我們全部工作的意志的統一和目標的統一”；也就是全國人民進行社會主義建設和勞動的具體的戰鬥的“共同綱領”，這個綱領大家都必須遵守它，都必須按照它的指示來辦事。也只有這樣的計劃，才能把全國人民的建設熱情和所有的革命力量集中到一個偉大目標上來，也只有這樣，社會主義建設的成功才有確切的希望和保證。

計劃對整個國家建設的意義是這樣，對每個具體的工作部門和工作也是這樣。

第三，我們認為所謂計劃就是意味着工作有組織，有秩

序。工作無組織、無秩序，任何工作都會作不好。比如一個大的建設工程，工人有好多萬，工程項目也很複雜，這時如果沒有一個詳細、周密的具體的施工計劃，你想那將形成什麼樣子呢？那在工地上一定是一片混亂，大家亂動。不是你來我往，互相碰頭、互相妨礙；就是各干各的，互不聯繫，互不銜接。在這樣情況下，有的地方可能人不够用，有的地方可能還“窩工”；在這種情況下，很難作到各個工序、各個工種之間的緊密配合和結合，即很難達到各個工序、工種之間的協調、一致和密切合作等等……因此在這種情況下，這一建築工程，就不可能很順利地進行，有時甚至就根本無法進行，或完全不能進行，更不用說完成任務了。建築工程工作是這樣，其他各部門的工作也無不是這樣。因為我們每一個工作部門、每一個建設單位，差不多都是同時要作許多種工作，而且差不多都是一種工作要許多人參加一起來作的。因此在這種情況下，如果不用計劃把一部門、一單位內的各種各樣的工作很好地組織起來、統一起來，使之成為一個有機的工作整體；不用計劃把一部門的所有參加某一工作的人們很好地組織起來，使之成為步調一致的、統一集中的力量，那就必然要發生工作上的混亂現象，工作就一定作不好。

因此，不論什麼工作，只有用計劃把工作、把大家很好的組織起來，才能克服這一切工作上的混亂；只有用計劃把工作、把大家很好地組織起來，才能建立工作的良好秩序，才能合理地使用人力或物力；才能發揮所有的工作人員的潛在力量；大家的步調才能一致，從而工作也才能作好。

最后，我們認為所謂計劃就是意味着工作有領導，工作主动。比如，一个普通的工作人員，在工作上如果沒有計劃，那么他的工作就会很被动，从而他的工作也就不会作好。一个領導者如果在工作上同样沒有計劃，而是东“抓一把”，西“抓一把”；工作想到哪里做到哪里，出了什么問題就解决什么問題；头痛医头，脚痛医脚；那么，这样的領導，就必然形成瑣瑣碎碎的事务主义的領導。在这样領導下的下級同志，就会感到这样的一些痛苦：今日不知明日事；事事得請示上級，不請示就不知干什么，如何干；工作完全陷于被动状态。

这一切，都是由于缺乏計劃的緣故；这也說明这一部門没有什么真正的領導。

只有很好的計劃，才能达到很好的領導；只有很好的計劃，大家的工作才能有主动。

毛主席說：一个領導者的主要責任就是：“出主意、用干部”。“主意”就是計劃，一个領導者在工作中沒有計劃或不会計劃，就是說他沒有或不会“出主意”。不会出主意，也就不会用干部。一个領導者，既不会出主意，也不会用干部，那他怎样能够領導大家前進呢？那他怎能称得起一个領導者呢？

所以一个領導者要想作一个真正的領導者，要想把領導工作作好、把干部用好，首先就必須要有很好的計劃，必須要学会“出主意”才行。否則，是不可能很好地領導大家前進的，工作也是作不好的。

綜合以上所述，我們可以知道，工作沒有計劃是不行的。一切輕視計劃，不重視計劃，認為計劃“可有可無”的思想观点

都是錯誤的。因此，為要作好各種工作，我們大家必須要加強計劃觀念，克服各種錯誤認識，把計劃工作搞好。

## 二 我們為什麼還需要總結？

從上一節里我們知道計劃對於我們是有着非常重要的意義的，也知道它確是我們工作中不可缺少的一個環節。可是，總結怎麼樣呢？它是不是也對我們有着很大的意義，我們是不是也非常需要它呢？我們說是的，總結對於我們也有着很大的意義。我們也非常需要總結。

第一，通過總結，我們就可以全面、系統地了解我們工作的情況和結果。如：工作做的是好是壞，成功還是失敗，成績與收穫到底是大大還是小小，我們的計劃和打算執行的和實現的究竟如何，全部完成了還是基本完成，徹底實現了還是根本沒有作到，我們的工作究竟還有哪些優點、缺點、偏差或錯誤等等。從而，也就可以使我們能夠明確地認識到哪些是我們應該肯定的，哪些是我們應該否定的；哪些是我們應該在以後繼續發揚與堅持的，哪些是我們應該在以後注意克服、糾正的。這樣，也就給我們以後的工作和進步指出了方向和道路；從而也就便利着我們和鼓舞着我們繼續前進。比如我們通過周總理在中華人民共和國第一屆全國人民代表大會第一次會議上所作的政府工作的總結性報告，我們就可以全面、系統而又概括地了解我國人民在中國共產黨和中國人民領袖毛主席的領導下，五年來在各方面的工作上有哪些飛速的進步，和有哪些新的巨大的成就。同時通過這個總結報告，我們還可以了解

我們在各方面的工作上究竟有哪些优点、缺点、偏差或錯誤；还可以了解我們在今后各方面的工作上努力的方向和道路，这样也就大大的鼓舞着我國全体人民繼續地前進。

第二，通过总结，我們就可以从某些工作的成功中获得一些宝贵的經驗，又从某些工作的錯誤、失敗中获得一些應該記取的教訓。我們有了这些經驗教訓，就可以去指導我們以后的工作，使我們以后的工作少犯些錯誤，少走些彎路；从而，使我們的工作質量和工作效率提的更高些，工作作得更好些，更有成績些。比如，一个机关有一个青年团总支。下边有許多团支部。其中一个团支部在講团課时是实行了集体备課的办法，即在講团課前，由一个主講人在支委会或小組長联席会上談一談自己的講授提綱、講授內容和講授方法，然后大家提意見，展开討論、补充和修正。这位主講人吸收了大家宝贵的意見，充实了自己的講授內容，修正了講解方法，然后再去講，結果得到了团员和青年們的良好反映。另一个团支部則相反。他們在講团課时不实行集体备課，而是支委会指定某一个人独自准备。支委会对講課人既沒有進行事先的帮助，講課人事先也沒有深入地了解一下团员和青年們中間的思想情况和一些不良傾向。他們只是憑書本条文進行講課，結果所獲效果不如前者。这时团总支如果及时地研究一下这两个团支部的团課情况，深入地总结一下这两个团支部团課的經驗教訓，那么，对于進一步改善与提高这两个团支部的团課，以及对其他团支部的团課質量，就会有很多帮助；就会使他們的上团課的效果和成績更大些。再比如，苏联共產党从它的歷史中所总

結出來的革命与建設的丰富經驗，不僅对苏联，而且对全世界各國共產党的革命与建設工作，都有着無可限量的指導意义。我們党中央为什么提出要大家很好地學習“联共党史”第九章至第十二章呢？就是为了要从苏联共產党歷史經驗的總結中吸取社会主义建設与改造的經驗；就是为了拿这些經驗來指導我們今天的社会主义建設与改造工作；把社会主义建設与改造工作做的更好，使我們在过渡时期少犯或不犯錯誤，少走或不走弯路；勝利地貫徹和实现过渡时期的总路綫总任务。

可是，有些同志不懂得總結工作的重要意义。他們只知整天忙忙碌碌的工作，而不知或不肯抽出点時間來認真的總結一下自己工作中的經驗教訓。他們往往借口“工作忙”、“沒有時間”，因而对許多應該總結的工作，沒有給以应有的或很好的總結。因此，他們領導下的工作，或他們親自作过的工作，虽然可能有些成績或成功，但他們也往往不知究竟是怎么回事。或者只是模模糊糊的知道一点，但也是極不全面、極不系統、極不深刻。工作中有了失敗或錯誤，他們常常不知原因何在，或者即使知道一点，也往往是非常浮淺、表面或片面。当然，在这种情况下，也就不可能从其中取得什么真正的經驗教訓。他們对于工作中的成功与失敗，勝利与錯誤，往往是笑一笑或皺一皺眉头就过了，从不深究。在这种情况下，他們工作中許多寶貴的經驗教訓都被埋沒了，放过了。這不僅會嚴重的影响他們個人的進步，也會大大影响着他們所担任、所領導的那一部分或那一部門的工作提高。有些同志，在工作上屢犯錯誤，或者作一種工作的時間很久了，但工作水平和工作

效率还是没有什么明顯的提高，这除了有其他原因之外，恐怕这也是一个重要原因。

第三，通过总结，我們还可以从某些工作的实际進程中，發掘出一些有价值的工作“竅門”，尋找出一些有重要意义、普遍意义的工作規律和事物規律。这会使我們有可能在今后的工作中，更加自覺的掌握与运用一些工作、事物中的“竅門”和規律，來开展工作、推進工作，使工作得到更大的勝利。比如我們紡織工業中的“一九五一織布工作法”、“郝建秀細紗工作法”，就是我們从总结全國各地紡織工作的方法中，从总结郝建秀的細紡工作方法中，尋找出來的一些先進的工作“竅門”。这些先進的工作“竅門”一旦总结出來，并被我們自覺地加以掌握、运用与推廣，对于我國紡織工業的產量、質量的進步与提高，就起了很大的作用。比如，一九五二年一月九日中央財政經濟委员会發布的“基本建設工作暫行办法”，就可以說是一种基本建設規律的总结。在建設初期，大家都沒有經驗，都還沒有摸到基本建設的規律，“沒有很好地設計就施工”，“沒有詳細的勘測就設計”的情形經常發生，因而許多同志在工作中犯了許多錯誤，甚至給國家造成了不少損失。在碰了許多釘子，遭遇了許多挫折或失敗之后，我們才漸漸摸到一些基本建設的規律。“基本建設工作暫行办法”的三十六項条文，就是中央根据全國各地几年來基本建設的实际經驗教訓，然后加以集中、提煉、总结出來的。中央总结出这样一些規律后，并以“办法”、“条文”的形式，規定了基本建設的方針、原則、紀律和程序，指令全國各地堅決貫徹执行，这才大大減

少了基本建設工作中的盲目性；这才减少了許多不应有的錯誤与損失；从而保证了基本建設的順利進行。

第四，通过总结，我們还可以發現一些模范工作者或先進工作者。比如在部隊中，我們通过战斗或战役的总结，就可以發現一些战斗英雄、战斗模范，及后勤方面的各种英雄模范人物。通过对这些英雄、模范人物的表揚、獎勵，就可以大大的鼓舞士气，提高部隊的战斗情緒，改進軍隊各方面的工作。在厂、礦、生產部門中，也可以通过生產总结，或劳动競賽总结，發現一些先進工人、先進車間或先進生產班、組，可以通过对这些先進工人、先進車間、先進生產班、組，及其先進事迹的表揚、獎勵來推动生產，加强劳动紀律，樹立职工們正确的劳动态度等。在学校里也是一样。学校也可以通过教学工作总结，發現一些好学生、好教师，通过表揚、獎勵这些好学生、好教师來在教、职、學員中樹立榜样，提高教学工作，克服不良風气，改善學習紀律。

第五，通过总结，我們还可以开展群众性的自下而上、自上而下、同志們相互間的批評与自我批評，借以揭發和揭露我們工作中各种不良現象或坏人坏事；并从而普遍地教育干部和教育群众。比如一个机关就可以通过年終工作总结來开展自上而下、自下而上、同志們相互間的批評与自我批評，借以揭露或揭發这一机关中的官僚主义、事务主义、文牘主义、拖拉、散漫、工作效率不高等各种不良現象；也可以借此向一些坏人坏事進行批判。这样，不但提高了今后的机关工作，也会大大教育了机关的干部。



第六，通过总结对提高自己和培养干部，也是非常有效的方式。因为总结一方面是我们对过去工作的一种理论性、原则性的分析和批判，把我们工作中零碎的感性经验，加以集中、系统和提高；另一方面，它又是我们亲身经历过、体验过的一些实际事物，它最切合我们的工作实际与思想实际，最容易被我们所理解、所吸收，它对我们工作、思想的提高会有很大帮助。因此，我们一切领导者和普通的工作同志，都应该拿起这个有效武器来提高自己的、培养干部。

综合以上所述，我们可以知道，总结对于我们的工作是有重大意义的。因此，我们在工作中就应该重视它、就应该作好它。那些以为“计划必须有，总结不一定”的想法是错误的。那些认为总结是多余的麻烦事，认为工作“平平淡淡”，没有什么值得总结，或强调“工作忙”“没有时间”不愿意总结工作，或不好好的去进行一些必要的工作总结等错误思想与现象都是应该反对和必须克服的。