

多謀善斷

DUOMOU SHANDUAN

——思想雜談——



天津人民出版社

1038

中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

CHINA CORRESPONDENCE UNIVERSITY OF PAINTING AND CALLIGRAPHY
ZHAOQING BRANCH 20TH ANNIVERSARY

2000.12



中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

多 謀 善 斷

——思想雜談——

本 社 編

天 津 人 民 出 版 社

多 謀 善 斷

——思想雜談——

*

天津人民出版社編輯、出版

(天津總發行所)

天津市書刊出版業營業許可證津出字第001號

天津市第一印刷廠印刷 河北省新华書店發行

*

開本787×1092 1/32 印張2 1/2 字數49,000

一九五九年十一月第一版

一九五九年十一月第一次印刷

印數 1——37,800

統一書號 2072·237

定價(5)0.18元

編 者 的 話

要想把工作做好，除了首先要有全心全意为人民服务的思想以外，还必须要有正确的思想方法和工作方法。因此，学会怎样运用辯証唯物主义的思想方法、工作方法做好工作，是一个極其重要的問題。

編选在这本杂文集里的文章，就是結合我們日常工作和生活里的問題，来闡述唯物辯証的思想方法和工作方法。这些文章，既有理論又联系了实际，我們相信，对广大讀者会有一定的帮助。

本書共分四部分：

第一部分着重談多謀善断的重要意义、前提条件和做法；

第二部分着重談留有余地的目的、做法，并指出：留有余地不是被动的、消極的，而是主动的、積極的，是为了把工作完成得更好，更加鼓舞群众的干劲。与那种謹小慎微、不負責任、右傾保守思想和作風是毫无共同之处的；

第三部分着重談深入实际調查研究、学会觀察形势的重要意义；

第四部分着重談勤思考的必要性以及如何正确地思考。

本書所选編的材料，大都是近期刊刊上已經發表过的文章，在付印前都經原作者补充修改过。文末注有文章發表的年月。

編 者 1959年9月

統一書號：3072•237

定 价：0.18元

目 录

一个重要工作方法.....	許海若 (1)
多謀善断.....	侯鉄萍 (5)
釋“謀”.....	諸 立 (10)
談“决断”.....	梁 化 (15)
“量力为之”和尽力为之”解.....	刘子久 (18)
丰收想到歉收 順利时想到困难.....	徐非光 (22)
略談留有余地.....	任廷眞 (27)
發展是波浪式的、有节奏的前进.....	吳傳后 (31)
要善觀形势.....	海 波 (36)
調查和研究.....	威 宣 (40)
学会“看風駛船”.....	刘子久 (43)
論“抓”.....	刘子久 (45)
“实事求是”解.....	若 水 (50)
想.....	笑 之 (55)
左思右想.....	程今吾 (59)
要善于想問題.....	江 东 (68)
学会想問題.....	刘心潔 (68)

一个重要工作方法

許海若

我們青年干部一般說來工作經驗較少，要想做好黨所交給我們的工作，除了必須首先樹立全心全意為人民服務的思想觀點以外，還必須樹立好的工作作風，講究工作方法。

“多謀善斷”，就是我們青年干部應該努力學習、力求具備的一個重要的工作作風和工作方法。

什麼是“多謀”？遇事，同上下左右、同廣大群眾商量，就是“多謀”。什麼是“善斷”？在同上下左右、同廣大群眾商量以後，根據各方面的意見和要求，經過“去粗取精、去偽存真、由此及彼、由表及里”的分析功夫，作出正確的結論，提出在自己的具體工作中怎樣貫徹黨的任務和政策的具體方案，就是“善斷”。

遇事所以要多與人相謀，是因為“一人計短，二人計長”、“三個皮匠頂一個諸葛亮”，人多主意多，辦法也多，多謀了可能把事情办好。既然是“多謀”，謀的對象就很廣。第一，是同上級同志謀，他們政治水平高，工作經驗多，看問題比較全面和深刻，多向他們謀（請示報告），就會使自己有明確的工作方向、明確的政策界限，甚至在工作的主要步驟上也明確起來。第二，是同群眾謀，一方面因為他們實際經驗多，智慧多，多和他們商量，就可正確貫徹“從群眾中來，到群眾中去”的原則，為群眾服務的好；另一

方面，还因为党所交给我们的工作，就是群众的切身利益所在，群众是把它看作自己的事情的，是十分关心的，因此，只有多和群众谋，才能和群众沟通意见，得到群众的充分支持，群众才乐于和我们一道去完成。同时，还因为我们青年干部所担负的工作，往往是为群众直接办日常事情的具体工作，这就尤其要求我们多和群众谋，否则就会形成“闭门造车”，不合群众需要，甚至可能损害群众的利益。所以，青年干部要想把自己工作做得使群众满意，就必须经常深入群众，把自己要为群众做哪一项工作，打算怎样做，向群众交底，征求群众意见。只有这样遇事和群众商量，才有可能把事情办得切合群众需要，也才能避免犯这样或那样的大小小错误。第三，是同周围左右的人谋，他们也都有或多或少的好经验，同他们谋，就可达到“取长补短”。

——我们青年干部在同多方面人相谋的时候，不但要和同自己意见一致的人相谋，而且更应和同自己意见相反的人相谋。唐朝有个魏征，他说过一句话：“兼听则明，偏听则暗”。这话大有道理，其意是说，对各方面意见都听听，就会使自己遇事头脑更清楚，认识更全面；只听一方面的意见，对事情就搞不清楚，认识就片面。为了做到“兼听则明”，必须对别人的意见抱欢迎态度，不怕“忠言逆于耳”，但求“忠言利于病”，从而造成大家敢提不同意见的环境；即使有时遇到对方意见是错误的，只要是出于善意，也应当抱欢迎态度，本着“言者无罪，闻者足戒；有则改之，无则加勉”的原则去对待；并且耐心地向对方讲清楚道理。如果一个青年人听到同自己相同的意见，就喜形于色；听到相反意见，就板起

面孔，結果就会使自己“偏听則暗”，很可能把事情办坏。

有了“多謀”，并不一定把事情办好，还必须“善断”。多謀和善断是一个不可分割的整体。多謀是善断的基础，善断是多謀的發展。只有一个人做到多謀，才能对客观情况心中有数，有底；心中有了数、有了底，才能做到善断。毛主席在“中国革命战争的战略問題”一文中，講过这样一段話：

“指揮員的正确的部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的和必要的偵察，和对于各种偵察材料的联貫起来的思索。指揮員使用一切可能的和必要的偵察手段，将偵察得来的敌方情况的各种材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的思索，然后将自己方面的情况加上去，研究双方的对比和相互的关系，因而構成判断，定下决心，作出計劃，——这是軍事家在作出每一个战略、战役或战斗的計劃之前的一个整个的認識情况的过程。”

①毛主席在这里講的虽然是軍事問題，实际上也是告訴我們一个人在做好一件工作中如何“多謀善断”的工作方法問題。以此类推，当我们遇到事情的时候，在多方面征求群众意見之后，經過認真分析、判断各种意見，然后再作出正确的决定。

有了“多謀”，还不能說一定就有“善断”。要想作出善断，除了应以“多謀”为基础以外，我們青年人还必须多多學習馬克思列宁主义理論，學習党中央的指示和毛主席的著作，学会如何觀察問題和如何处理問題的观点和方法，以便掌握事物發展的客观規律。有了多謀，又有了馬克思列宁

① “毛澤东选集”第1卷，人民出版社1958年3月版，第173頁。

主义的分析事物的观点和方法，才能做出真正的善断。

“多謀善断”，在我們处理工作問題中，是應該循环往复运用的一个工作方法。多謀了要善断，善断了又繼續多謀。因为，当我們决定了如何貫徹党的任务和政策、如何具体做一件工作以后，往往又会出现許多新情况新問題，在實踐中創造了許多新經驗、得到了新教訓，或者遇到了事先沒有估計到的新困难，以致原来的决定不得不因时因势而作某些必要的变更。在我們工作中，这样的情况是常有的。因此，在善断了以后，不能就竟認為已万事大吉，还得准备并在实际上繼續与群众商量。如果發現自己原来的决定和方案与群众的要求不合，与群众的利益不合，就應該在請示上級同意之后，当机立断，及时修正。这样，經過許多次循环往复的多謀和善断，才能一步一步完成一項任务，做好一件工作。

“多謀善断”的反面，是“少謀武断”。往往有一种青年人，血气方剛，总認為自己的意見是对的，好像真理天生在他这边，总想以自己的意見强加于人，令別人服从。有时，別人虽然表面服了，但心里沒有服，或者是不肯把自己的真实意見講出来，这样豈但与事无补，而且会把好事办坏。拒絕听取不同意見的人，是“少謀”的人。“少謀”則心中无数。一个青年人做任何工作，如果心中无数，是不会做到“善断”的，而一定是“武断”。这就会脱离实际，也脱离群众。

“多謀善断”是一种馬克思列宁主义的工作方法，“少謀武断”是一种主观主义的工作方法。这兩者既是不同的方法問題，也是不同的作風問題。我們青年人要把工作做好，必須取前者，舍后者。

(1959年5月)

多謀善斷

侯鉄萍

毛澤东同志告訴我們：“領導者的責任，歸結起來，主要地是出主意、用干部兩件事”^①。他又說：“一切計劃、決議、命令、指示等等，都屬於‘出主意’一類”^②。出主意也有比較會出和不會出的，有少謀武斷或多謀善斷之分。我們黨的方針政策、計劃的是否正確，關係着億萬人民的利益，關係着我們事業的成敗。因此，每個干部必須經常地注意改進自己的工作方法，力求做到多謀善斷，出好主意。如何做到這一點，是我們必須經常研究的課題。

毛澤东同志告訴我們：“按照實際情況決定工作方針，這是一切共產黨員所必須牢牢记住的最基本的工作方法。”^③這也是我們做到多謀善斷的基本方法。不管任何人，如果不懂得正確的方針政策、計劃只能是對實際事物的客觀反映，而堅持按照自己的主觀願望辦事，即使自己有非常善良的願望，但在行動中不注意系統地進行調查研究、了解情況，不肯耐心地同各方面群眾商量，僅憑自己靈機一動，腦子一熱，就做出判斷，決定問題，也必然是事與願違，在工作中到處碰釘子，犯這樣或那樣的錯誤。應該說，經過全民全黨

① “毛澤东選集”第2卷，人民出版社1958年3月版，第515頁。

② 同上。

③ 1948年4月毛主席在晉綏幹部會議上的講話。

的偉大整風運動，幹部中間的主觀主義作風大大減少了，調查研究的空氣進一步濃厚了，這是我們幹部作風的基本方面和主流。這是有目共睹的。但是，我們還必須看到，也有少數同志以為自己想到哪里就一定能夠做到哪里，不再注意隨時隨地進行調查研究，不肯虛心地考慮群眾的意見，往往只憑自己知道的片面材料或主觀願望，決定重大問題。這種少謀武斷或不謀亂斷的工作方法，其危害性是十分明顯的。它會使人民群眾的利益受到嚴重的損害，會使革命和建設事業遭到挫折。少謀武斷或不謀亂斷，本質上是主觀主義思想方法的產物，以主觀同客觀分離為特征，它妨礙我們全面地正確地認識客觀事物。要想做好工作，出好主意，必須力求避免和克服這種毛病。

要多謀善斷，正確地決定問題，首先必須像毛澤東同志說的，從國內外、省內外、縣內外客觀存在的實際事物出發，詳細地占有材料，加以科學的分析和綜合研究，從其中引出固有的而不是臆造的規律，作為我們行動的嚮導。調查研究，科學分析，是善斷的基礎。也只有有系統地調查研究的基礎上做出的判斷，才可能經得起實踐的檢驗，才能行得通。因此，我們在工作中，必須自覺地對於當前情況，當前的大勢，對於各種運動發展的規律，對於充滿矛盾的鬥爭形勢，對於不斷變化的群眾政治思想狀況、生活狀況，等等，進行系統的調查研究。概念形成的過程，判斷形成的過程，推理的過程，就是調查研究的過程。人是能夠認識客觀世界的，但是要比較正確地全面地認識客觀事物，必須經過反復的考察、不斷的研究，才可能使自己的主觀認識，也就是我

們的思想、意見、工作計劃等，大體上符合客觀實際情況，搞得比較正確，比較合理。要多謀善斷，正確決定問題，必須時刻謹記着毛主席的話：“研究這個運動的全面及其發展，是我們要時刻注意的大課題。如果有人拒絕對於這些作認真的過細的研究，那他就不是一個馬克思主義者。”^①客觀事物是不斷發展變化的，我們的主觀認識又往往只能是近似地反映客觀事物。因此，我們必須經常地進行調查研究，以檢驗我們原來的思想、計劃、措施是否正確，及時發現新的動態，發現運動發展的新趨勢，以做出新的判斷，採取新的措施；決不能思想僵化，認為經一次或幾次調查研究就可以萬事大吉，再不操心了。

機不可失，時不再來。多謀善斷，正確地決定問題，不僅僅表現在思想、決策的正確性，還表現在善於及時發現在地平線上剛剛露頭的新事物的萌芽，抓住時機，及時指導運動。這裡時效性和正確性是統一的。放馬後炮，事後諸葛亮，即使正確，也會坐失良機。要經常抓住時機，就要求我們經常地深入到工人、農民、積極分子中，同他們談心，商量問題，從群眾實踐中，從典型調查中，從事物的萌芽狀態中，探索出當前運動的關鍵、方向和前途，做出有科學預見的判斷，做到當機立斷，才能永遠站在運動的最前列，引導群眾前進。

既然正確的思想、計劃只能是對客觀事物比較全面的反映，那麼它的原料，只能來自於廣大群眾豐富的生產和革命斗

① “毛澤東選集”第2卷，人民出版社1958年3月版，第523頁。

爭的實踐，我們的頭腦只能起加工分析的作用，這是辯證唯物主義的認識論。因此，要多謀善斷，就必須善于廣泛地集中群眾的經驗和智慧。所謂調查研究的过程，搜集材料、加以分析研究的过程，也就是反復集中群眾意見的过程。調查研究，就是向群眾多謀，多商量，多請教。離開群眾的經驗和意見的調查研究，任何天才也不可能做出正確的判斷。因此，要善斷，就必須同群眾多謀。對於一切重大問題的決定，必須在適當的集體中經過充分的討論，廣泛地集中群眾意見，特別注意听取和考慮各種不同的意見，善于后發和誘導不同的意見發表出來，並且容許各種不同的觀點無拘束的爭論，以便比較全面地反映黨內外群眾的各種意見，也就是比較全面地反映客觀事物發展過程中的各個側面。只有在這樣的基礎上做的判斷，才可能對於一些重大問題做出比較完善和比較全面的決定，避免或減少錯誤。

各種不同的甚至相互對立的意見，是客觀事物內在矛盾在人們頭腦中的不同的反映，它們的存在是很自然的。要多謀於群眾，就必須善于听取不同的意見，特別是耐心地听取和從客地考慮反面意見。其所以必須這樣，首先，是一切正確的思想意見和計劃總是在同錯誤的思想、意見和計劃作鬥爭的過程中獲得發展和完善的，這是客觀事物發展的辯證法。客觀的情況是，即使是正確的理論、思想和意見，在剛剛形成的時候，也往往是不十分完善的，它一方面需要在實踐中檢驗是否正確，同時也需要補充、修正和發展。善于听取不同的甚至完全對立的意見，正是自覺地運用辯證法，利用對立面的鬥爭，來檢查和發展自己的思想、意見和計劃，使正確

的思想、意見和計劃系統化和條理化。其次，和自己的思想對立的意見，不一定都是錯誤的意見，即或是其中大部分是錯誤，也還可能包含着若干有益的合理的部分。善于听取不同的甚至反面的意見，還可以接受合理的反對意見或者反對意見中的合理部分，以使正確的意見獲得補充而更加全面。最後，在多數情況下，真理總是在多數人一邊的，但是，多數人的意見有時也會是不正確的，而持反對意見的人反而掌握了真理。在蘇共黨史上，列寧就有過這樣的經歷。在教條主義路線統治時期，毛澤東同志的正確路線也曾經處於少數的地位，這是大家熟悉的。因此，重視少數人的不同意見，是十分必要的。古語說的好，“兼聽則明，偏聽則暗。”多謀於群眾，虛心地考慮各種不同的意見，有個比較，有個選擇，才能更好地全面反映事物的各個側面，這是善斷的基本條件。當然要做到這一點，就需要我們以謙虛的態度，以普通勞動者的姿態對待群眾，主動地找群眾傾心接談，無拘束地商量問題，交換意見。對於別人提出的不同意見要耐心聽，並且加以考慮，決不能一聽到和自己不同的意見就頂回去。驕傲，武斷，只愛聽合自己口味的話，不願聽不合自己口味的話，不同群眾商量，或者憑自己的主觀願望和好惡決定材料的取舍，對自己腦子裡的結論有利的材料就特別歡迎，不利的就拒絕考慮甚至加以抹殺，這些本身就是違反群眾路線的。“……原則只有在其適合於自然界和歷史之時才是正確的。這是對於事物的唯一唯物觀的觀點……。”①硬要

① “反杜林論”，人民出版社1956年7月版，第34頁。

客觀材料、別人的意見适合自己腦子裡的框子，甚至不惜割足足履，這完全是唯心主義的思想方法和作風。決不可能幫助自己做出什麼正確的判斷。

在實際生活中，也常常有這樣的情況，有些同志整天和群眾生活在一起，對張三的炕在屋哪邊，李四有什麼脾性，都摸得很清楚，調查材料也搞得不少，但是對當前運動中的根本關鍵總是摸不準，抓不對，甚至出一些錯主意。這就說明，要多謀善斷，還需要在集中群眾意見，進行調查研究的過程中，善於把各種材料、反映和意見，用馬克思主義的方法，加以分析、批判和概括，去粗取精，去偽存真，透過紛繁的現象抓住事物的本質。這樣才能真正形成科學的預見，用來指導自己的行動。對材料、意見，只是現象羅列，不加分析，或分析的方法不對頭，也不可能善斷。因此，就必須經常學習馬克思列寧主義，學習黨的方針政策，特別是學習毛澤東同志的著作，從毛澤東同志領導中國革命和建設的典範中，吸取力量，提高理論水平和分析能力。

（1959年5月）

釋 “謀”

諸 立

“謀”在一般概念上，就是計議、計劃、計策，所謂：“咨事之難易為謀”；有所圖也叫“謀”，例如：“君子謀道”等等。如果，我們概括起來說，則是為了達到某一目