

317813

成都工學院圖書館

基本館藏

選文習學



怎樣工作總結



大衆書店印行

目 錄

必須要學會總結經驗.....	克·希達列夫
如何計劃、檢查與總結工作.....	（江 陵）
怎樣作工作總結.....	（洪彥林）
怎樣總結工作.....	（陸萬英）
如何寫總結.....	（張向凌）

必須要學會總結經驗

克·希達列夫作
葉·華譯

布爾什維克黨的人生觀是一致的和完整的。它任何時候都堅決反對理論與實際、言論和行動的脫節。它經常特別注意研究和總結實際工作經驗的特殊意義；它特別注意怎樣以創造的精神來研究黨本身及黨領導下的羣衆在共產主義社會建設鬥爭過程中所積累的經驗。這種對待周圍事物的態度完全是從生動的、革命的布爾什維克主義中產生出來的。

斯大林同志論到孟什維克時曾指出他們的基本錯誤是言行不符，是以機會主義的態度來對待馬克思的學說；他們不在分析實際生活中去求得指示和方針，却在相同的事情和歷史上相像的事情裏去求得指示和方針。

布爾什維克的方法與還有原則上的區別。「布爾什維克不是在歷史上相同事情和相像事情裏去求得指示和方針，而是由研究周圍的實際情況中去求得指示和方針」（斯大林語）。布爾什維克黨在其工作中「不是拿引證和成語來做根據，而是拿實際經驗來做根據，拿經驗來審查自己的每一個工作步驟。在自己的錯誤中學習和教育別人去建設新的生活」。

這就說明了爲什麼斯大林同志對我們幹部的最重要的要求之一就是要求他們進行實際工作時不要僵化在一個地方，不要停滯在現成的固定的形式上，而應當經常研究經驗，用創造的精神來進行領導。所謂創造的領導就是依據馬、列主義理論來研究實際經驗，總結實際經驗並善於把這些經驗運用於日常工作中去。一個

領導者如果不善於把日常的實際工作和他對經驗的理解結合起來，他就必不可免地要落後，就會陷入對新鮮事物失去知覺的危險裏去。

黨的工作者——就是政治上的領導者，他應當以深遠的政治眼光來進行領導，應當善於抓住和掌握一切事件的精確數字和事物的各個方面，應當善於分清本質的和非本質的現象、主要的和次要的問題、一般的和個別的情況。這樣才能給工作以正確的評價，才能得出正確的結論來。沒有經過深刻理解就作出總結，只把做過的工作平鋪直敘地數一過，無論怎樣重要，對於一個政治領導者來說都是不夠的。政治領導者的特點應是善於總結問題和實際任務，把它們結為一體，批判地理解所經歷的道路和從中提出未來工作的經驗教訓，這種工作對於預防錯誤也有極重要的意義。列寧曾經說過：『我們應當對自己進行檢討，研究整個事件發展的來源去脈，弄清事實的前因後果，分析了昨天的錯誤就可以從中學到怎樣避免今天和明天的錯誤。』（列寧全集第二十一卷二百一十五頁）

然而，我們還不能不說我們的一切黨的組織對於總結實際經驗這件事都有了應有的注意。很可惜，我們還有一些黨的工作者對於這件事仍採取毫不關心的態度，他們整天沉溺在日常事務中，不使自已對本身的實際工作有想一想的機會，不能想一想生活裏發生了什麼新的問題？怎樣理解和分析這些每天發生的問題和事實？像這樣的領導者如果遇到那一個工作部門有了缺點的時候，他必然會把爭取改正這些缺點的工作引為己任，但是，他却很少很少想到是什麼引起這些缺點？促成缺點產生的真正原因？和為了使這些缺點在今後工作中不再重複應採取什麼辦法？顯而易見，這樣的領導者就是所謂看不見首要問題的領導者。

某黨的工作者當他們必須勉力工作某一時期或一或短的工作報告的時候，當他們必須勉力總結自己的工作環境、批評工作和必須作出一定結論的時候，他們的不善於總結工作的前點就更明顯地表現出來了。這裏也就暴露了我們有着一些看起來似乎是能幹的領導者和良好的實行家，而實際是沒有能力分析組織的實際情

況，沒有能力總結工作，沒有能力區別一切錯綜複雜的問題和提出具體方案來的。這些工作者他們通常都是走最輕易、最便於取巧的、最能躲避困難的捷徑；他們通常都最容易滿足於那些十分之九都是出事實和例子所堆積起來的材料，而這些被舉出的例子和事實絕大多數，都是偶然的，非典型的。

我們舉出這樣的例子來說吧！今年布良斯克州別日澤城市舉行了該市黨的代表會議，在代表會上作了一些工作報告，別日澤市委會也在會上作了工作總結報告，這個報告似乎並沒有遺漏任何問題，一切問題都說到了，然而很多代表對這一總結報告都不滿意，都對它提出很多批評和責備。絕大多數的發言人都認為必需指出這個報告的缺點，如果要想綜合大家對報告的意見，那麼借用一個代表的話就可以很好的表現出這些意見的實質來，他說：這個報告「沒有一個原則的問題沒有說到，至於對黨的組織所進行的工作却沒有任何分析。」

要問這些代表對於市委總結報告的指責正確與否？我們回答說：這是正確的。因為市委總結報告形式地籠罩了一切問題；然而，用以說明問題的只是事實、例子和數目字，一切有關事實的材料都被形式地羅列堆積起來；如組織成員的數字多少？在那裏，有多少共產黨員？候補黨員的轉黨期限？市委會討論了那些問題？企業部門的工作怎樣？等等。

也許有人要說，總結報告如果沒有這些具體材料就不免形成一般化和空泛。但是我們說總結報告無論如何不能是事實的摘要或目錄。它應當是一個分析一定期間黨組織的實際工作的文件，是總結黨的組織建設方面經驗教訓的文件，是揭露和解剖工作中錯誤和缺點的文件。然而上述這些恰恰是別日澤市委總結報告中所缺乏的，在市委總結報告中缺乏的，在市委總結工作的報告裏，幾乎沒有進行任何分析和總結，它所舉出的事實和數字，只是生硬的事實和數字而已，這些事實和數字和黨組織的情況並沒有任何內在聯系，不能說明任何問題，也不能證明任何問題。

爲了進行總結必須善於分析、研究現象和事物的各個方面，善於把現象或事實置於適當位置，弄清它和一切事件的關係，爲此就要批判地看這些事實，善於識別和弄清所舉事實是爲了說明什麼問題的？舉這個事實能够證明什麼和否定什麼？這個事實是偶然的、還是典型的？也就是說必須考慮到舉這一事實是否很好，地說明和現體基本傾向與基本過程。

生活是那樣豐富，那樣多樣性和多方面性的，我們要給任何問題找出多少合適的積極的或消極的事實和例子來，這並不是怎樣困難的事。然而，如果這些例子被隨便使用，喻手拈來就是一個例子，同基本事物沒有任何內在聯系，不加任何組織和分析，那麼這些事實和例子僅僅能是未經製過的、生硬的原料而已。它不僅不能說明任何全面的實踐和經驗，而且還能使我們得出錯誤的結論。列寧曾說過：

「在社會現象方面來說，沒有任何事情能像吹噓個別的事實和玩弄例子那樣能迷惑一時，而又那樣會遭到嚴重破產的。堆積例子一般來說——並不是什麼了不起的難事，然而這種行爲並沒有任何意義。事實如果放在它的整體中，置於聯系中它不僅是「頑強」的而且也是無條件能證明真理的東西。事實如果和它的整體脫離，置於聯系之外，如果他是片斷的，隨手拈來的，被隨便使用的，那麼它就只能等於玩具或者是比什麼都不如的壞東西。……」（列寧全集卷三十、三百零三頁）爲了不發生這些情形，我們必須要取典型的現象、事實和例子，並應注意地研究和總結這些現象、事實和例子。

不善於在很多事實中選擇能代表一定特點的、有典型意義的事實，往往是由於我們的工作人員不願意做重要而又精細的工作；不願意仔細的思想和理解材料。像這樣在發言中強強的按上一些事實，堆累不需要的數字和材料的習慣，在我們這裏是很盛行的。殊不知這些勉強按上的事實，和不必要的數字材料僅僅是點綴和裝飾發言，却不能給發言添加任何新的內容。

在別日海市黨的代表大會上，許多共產黨員嚴正的批評了市委的總結報告，並指出了市委工作人員沒有

把總結報告看成是正確分析黨的工作的文件。然而，更壞的情形是我們有些發言只顧按照刻板的老一套的公式進行，至於這個發言裏須要總結出什麼問題，須要提出什麼問題，他是根本不問的。譬如：韋利克羅斯科州黨委在最近一次的州委擴大會上討論了選舉工作和怎樣配備培養幹部的問題，在會議上談到了幹部問題除了州委書記的報告外還有別路斯克和歐伯契科兩地區委書記的發言，他們所做的報告和發言，仍然是數字和例子的目錄；仍然是『誰工作得好』，或是『誰沒有正確完成任務』等等一大堆幹部姓名的摘錄。他們的報告裏對於怎樣進行該區部門幹部工作問題，怎樣進行集體農莊主席的工作這些重要的幹部問題沒有提出任何經過深思熟慮的辦法和方案。培養幹部問題，雖然被作為單獨的部分提出，但這一部分裏主觀的僅僅是關於建立幾座政治學校，舉行了多少次講演會和有多少學生受訓等問題的數字。

可是，在州委擴大會上，却沒有任何人對別路斯克和歐伯契科兩地區委書記的這種以不嚴肅態度隨便發言的情形進行了任何最低限度的必要的批評，也許區委書記會藉口他是援引州委書記關於幹部問題之報告。但我們說：就是州委書記關於幹部問題的報告，同樣也沒有表現出任何有深刻總結及明確結論的特點來。作爲一個州委書記關於幹部問題的報告來說，它是很不夠的，它缺乏積極的行動意義的綱領，也就是說把『我們需要怎樣做？』這一實際問題給完全公式化了。譬如當他說到怎樣進行集體農莊主席、縣幹部的合作時，他就得出這樣的結論——『我們必須要改變區委和區的行政機構對集體農莊主席的態度。』可是當他們論到拖拉機手、機械師、和收割機手的時候他又會再度套用這箇公式了。他說——『應當改變我們培養幹部工作的態度。』當他們提到工業幹部時，他又抽象的說『必須要改變經濟和建設機關的領導者對待幹部的態度』。

這種不會分析，不善於總結的情形經常是和某些黨的工作者發言中的另一種缺點相聯系着的，這種缺點就是缺乏尖銳提出問題和布爾什維克批評及自我批評的精神。大家都知道，單只承認錯誤是不够的，進行真

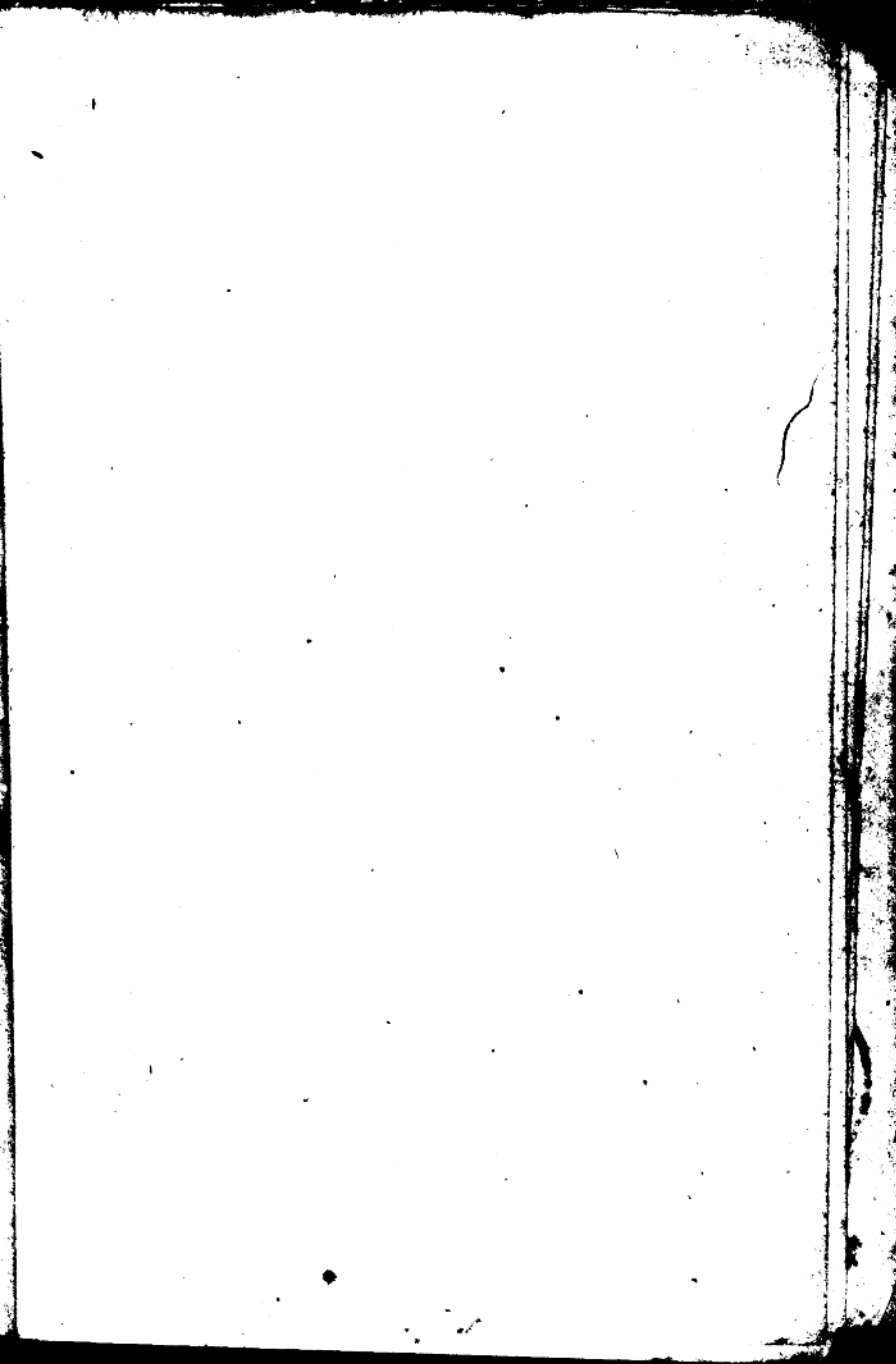
總結經驗是政治領導的最重要的標幟，不願意或不善於總結實際工作和積累經驗——對於黨的工作來說是最危險的現象。我們的各級的工作者經常都忙於千百件大小事務中。如果我們這些工作者不使自己常有想一想的機會，不經常想一想生活裏發生了些什麼新的問題，對具體情況和實際工作不進行理解，那麼，我們就沒有任何保證使得這些工作人員的實際精神不會變成狹隘的經驗主義，也沒有任何保證使他們的事業心不會流為只會追逐眼前利益的事務主義者。

工作中的高度的思想性和不間斷的學習精神，是總結實際工作、理解實際情況的鎖鑰，總結能力的薄弱，通常都是和理論修養不睦相關聯的，思想的鍛鍊可以幫助我們正確的評價實際工作，深刻的理解和總結實際工作。當然，知識不夠——這還不是根本不可救藥的事。知識——是可以從主觀努力來獲得的，今天沒有知識，明天就可以佔有它，只要我們的工作者感覺到自己的確缺乏知識，肯以嚴肅的態度去努力學習。最危險的倒是我們的某些工作者不肯以嚴肅的態度來提高自己的思想水準和使自己在政治上、文化上進一步得到開展。他們經常認為自己沒有時間讀書；認為他不是會說話的人，而是做事的人；不是理論家，而是實行者，就這樣為自己的落後性取得合法，甚至還把這種落後性譽為美德。對於這種人我們可以直截了當的說：凡是自己沒有知識、沒有理論修養而又不肯努力求提高、圖進步的人就不能成為一個好的領導幹部的。

黨的幹部在實際工作由應當經常注意研究馬、列主義的古典著作；列寧、斯大林的著作。黨的決議都是

總結羣衆革命鬥爭經驗的粹粹、範例，都是總結黨、國家和經濟建設的各種經驗的最好的藍本。這些著作和決議使我們清楚地認識了過去所經歷的道路，和給我們指出了未來的前途及遠景。掌握了馬克思、列寧主義理論——就是掌握了能通曉總的社會發展規律的鎖鑰，也就是掌握了從具體事實和日常事務中能看出規律性的武器。馬列主義科學用正確的態度及方法武裝了我們的幹部，能使我們善於解決實際問題，能使我們更好地進行工作；能給我們帶來與日俱增的成功和勝利。

(譯自「毛澤東：論文選集」)



如何計劃、檢查與總結工作

江 駿

計劃工作、檢查工作、總結工作三件事是領導者日常工作中的經常任務，是領導方法的表現的一個角度，還有工作計劃，就會流入事務主義，無目標的計劃。還有檢查工作，就會要決議、計劃人一式，變成一紙空文的空談主義，沒有總結工作的最高階段，就會使工作停滯不前，有無基礎，不能持久，不能發展，就不可能光天和發揮，不能找出缺點和錯誤，就不可能找出它的根源和經驗來避免今後重蹈覆轍。當然更談不到把經驗提升和理論，而提高工作。

現在我們先來談談計劃工作問題。在前面曾經說過，工作如果沒有計劃就會流入事務主義，無目標的瞎碰工作，一定不會有大的收穫。因此，一個正確的工作計劃對於工作的發展、結果、成敗是有其重要的意義。這裏首先要說明一下的對是工作計劃的範圍。就一般的來說，有一年，半年，三個月，一個月，一個星期，甚至更大的計劃還有幾年以上，如蘇聯的五年計劃。這裏所談只是一般性的、不細於實際地提各種計劃分別詳談。

做計劃？怎樣做？什麼時候做完了？是工作計劃的三個主要部份。當我們計劃工作時，首先必須領會的，政治情況及全國性的、一個地區的或一個部門的中心任務，來定出一個地區或一個部門當前的、今後的（一年，半年或幾個月）行動方向，再訂出主要工作、次要工作和各種配合工作。所謂主要工作就是中心任務，

根據工作的主從，分配主要的幹部，劃出主要的時間，集中更多的精力去做這一件事。又挑選適當的幹部，劃定一定的時間，集中一定的精力去進行次要的與各種配合工作。並且預定時間達到一定的目的。這是工作計劃的第一步，也是主要的一部份。

第二步就是訂出達到上述任務的步驟和方法。第一步做什麼，怎麼做？做到什麼程度，達到什麼目的？

（這一步多數是動員和組織人材，分配幹部）第二步；第三步……這樣腳踏實地逐步前進。

第三步就是規定各個階段和步驟所須要的時間。在一定的時間達到第一步的目的和任務；在一定的時間到達第二步與第三步，一直到任務的完成。最好是提早完成計劃或臨時完成。如果過時完成就說明我們的計劃沒有按部就班的進行。

計劃的主要內容多是包含這三方面。當然這不過是一般的和原則的提出，在實際計劃中，每一次都須要有他的具體內容。只要有了具體內容才能有好的具體行動，才不會把決議、計劃變成一般抽象的。計劃的另一面又不應好高騖遠，過高的計劃不僅沒有好處，反而會因不能完成喪失信心。

如何檢查工作？在前面也說過，只有計劃沒有檢查，那麼計劃和決議就會成為紙上談兵的空頭案。因此，檢查工作就成為計劃能否圓滿完成的主要因素。檢查決議執行的程度，找出執行後的成效，找出未曾執行的原因和困難，檢查執行中的偏向，提出解決困難堅持執行計劃的辦法。所有這些就是檢查工作的目的和內容。檢查的方式可以是多種的，一月，半月，一週開會一次是方式之一，找幹部和羣衆個別談話是方式之二，派人下去了解情況是方式之三，以文件詢問是方式之四，但最好是親自深入下層是最可靠而最真實的檢查，同時也是最直接的督促。這就是關於檢查工作的幾點小經驗。

現在來談談總結工作的問題。這是最後的一幕戲，是重要的一幕；但也是下一步工作的序幕。今後的工作能否從已往的經驗中去提高一步，發展工作，這就要看總結工作的成效如何了。

總結工作的目的就是總結經驗，

因此，我們可以說：總結工作是把工作從原有的基礎提高一步的階梯。總結工作的目的就是總結經驗，把全部工作過程上升到理論，再以這個新的經驗（自己的經驗往往是書本上找不到的寶貴資本）去推進工作，提高工作。

但是有許多人都常常不重視這一點，甚至感到傷腦筋、頭痛、麻煩、囉嗦，沒有什麼事可以總結；或者認為沒有什麼意義。因此，他們就不僅是把自己的領導能力和整個工作停留在舊的形式、舊的方法和死板的基礎上；而且是事務主義的工作方法無法克服的主要因素。

總結工作也是領導者的藝術表現之一，也是工作實際與否的一個考驗。日常工作做得好的，那麼他的總結就會是生動、實際而豐富的。如果日常工作不深入，不了解實情，不明白自己的工作事變或存在什麼缺點，更談不到設法解決工作困難。那麼他的工作總結也就自然而然是空洞、抽象與形式的東西了。

如何總結工作呢？就我個人的一點狹隘經驗來談，約可從下面幾個方面着手。

首先要說明一下，總結工作有各種不同的性質：有個人總結、單位總結、一個時期的總結、一個階段的總結、一個問題的總結、全部工作的總結或一個運動的總結。範圍有大小，性質有差異，不能機械的用一種方法去總結一切，我們這裏談的不過是基本的與一般的場合下總結的幾點方法而已。

總結工作首先要做的一點是說明情況（包含敵、我、友、主客觀多方面的），就是說：要恰如其量的分別自己工作中優點或缺點、成功或失敗，就必須說明工作的基礎、條件、環境，是戰爭或和平狀態，是複雜或單純的狀態，是困難或順利的狀態，是新基礎還是老基礎的狀態，時局是變化多端還是平靜無事（包含國際和國內，當然不是教條的搬用，而是與本身工作有關的時局問題）的狀態，這是因為我們的工作是根據這些條件來計劃、佈置與實行的。所以我們要找出優缺點和經驗教訓，就得和這種具體情況和環境緊密地聯系起來。

其次，從歷史的發展的眼光去看問題。現在與過去，這個與那個，這裏與那裏，主要與次要，反襯的比較起來看。對一件事物，要認識它是發展或縮小、成功或失敗，就得從過去和現在的基礎、這裏和那裏的條件來比較的分析一下，才能正確的得出結論。

第三就是根據這種情況從比較中去找工作中的成功與失敗、優點與缺點。區別優點、成績、或缺點與錯誤的主從，何者為主，何者為次，並且找出典型代表以發揚和批評。但又必須防範包羅萬象的羅列現象，而是要原則性的簡明扼要。

第四要找出缺點、錯誤、優點、成績的來由。如羣衆的情緒是高還是低，幹部是積極還是不積極，領導是正確還是不正確，思想是好還是壞，環境是優良還是惡劣。從這些主要方面去說明為什麼會有這些成績與缺點的存在。在這裏須要強調的指出一點，就是領導者在指出成績時應多歸功於羣衆；在指缺點與錯誤時要多歸咎於自己。不要把成績上在自己的帳上，缺點指責於羣衆和下面的幹部。因為這不僅是一個發揮羣衆與幹部積極性，表示領導者虛心與否的問題；而是實際上是一件事情的成功，沒有責大羣衆的力與幹部的積極是不可能的。而缺點之所以存在，也實際上是領導者出主意用幹部或其他估計不正確所致。因此應該以責己嚴，責人寬，責上嚴與責下寬的精神去評定功績與責任。

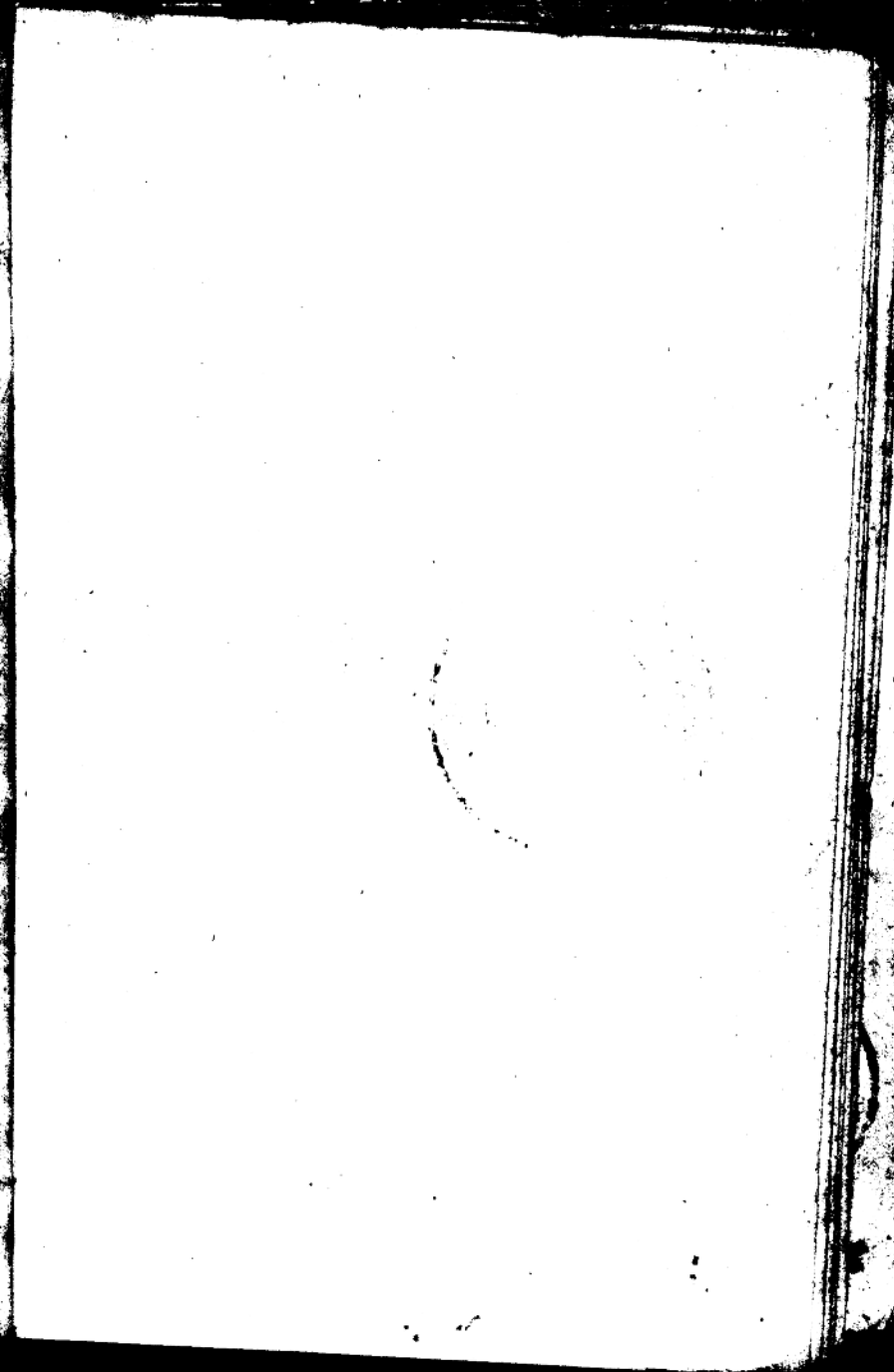
第五就得從日常工作中，從各種微小的現象中，從發展的規律中，去找出經驗教訓。把它上升到理論，來充實自己，教育幹部，提高工作，並且這種經驗往往是微妙的，點點滴滴的；但又是前人未見的。因此我們要把它總結出來，就得深思熟慮地多想想，多看看，多聽聽，多寫寫。但是往往有人不重視這些所謂微小的經驗，認為大經驗早被人總結了，小經驗又沒有什麼意義並且很囉嗦，因而產生不重視這些經驗的觀點。

第六就得根據過去的成績、缺點、經驗和教訓，指出今後的中心任務、基本方針與政策，給予羣衆和幹部一個明確的方向，鼓勵大家的熱情，繼續前進。

最後一、要指出的就是方法問題。爲了總結的真實、生動與豐富，有一點力量是任何一種總結不可少的，就是從羣衆中來。不能片面且不應該單憑個人的見聞坐在辦公廳裏理想化的合成一個總結。這樣的總結它本身就說明了領導者的作風或多或少會有官僚主義之色彩，一定是空洞無物的東西，要使總結的真實性是百分之百的，就必須來自羣衆羣衆。個別找三兩羣衆，開小組座談會，開小范围的總結會，開擴大的積極分子會，開幹部會，從下而上，多方研究，多方討論。這樣就不僅是能全面而實地總結工作，而且這些會本身，就是教育性的東西。

計劃、檢查與總結工作是一個領導者的經常工作。是領導者表態的表現，是一個細緻的組織工作。因此工作則是從現象的規律中找出經驗上升爲原則，來充實自己，指導工作，是領導者應有的責任去進行的。

(這是一篇關於總結與工作方法)



怎樣作工作總結

(第18號共5集)

洪彥林

一 總結的重點

一般的說，我們總結工作總是在工作告一段落，或工作任務完成的時候，當然，在工作暫告一段落的時候，進行初步總結，自然意味着前一段落的「總結」是爲了後一階段工作更好的開展，即使在工作任務完成的時候，這一整個時期所包括的工作也不能與今後的工作分開，因爲，「生活是長流的水，是常青的樹」，實際工作中的各種問題，總是不斷在產生——解決——又產生的過程中，因此，我們無論在任何工作任務完成的時候，必須考慮以下幾個問題：（一）我們任務的完成是採取什麼手段、方式完成的？經過什麼途徑、路線完成的？（二）我們的任務是否真正澈底的完成了？即使任務是澈底的、真正澈底的完成了，可是我們的工作中是否還存在着一些問題呢？存在着什麼樣的問題？事實往往是這樣，即使在任務完成的時候，我們在工作中的觀點、方法、甚而完成任務的手段方式上，還是有問題的，即使在完成任務的時候，有時也存在着表面上的完成，數字上的完成，部份的完成，或者這一方面的完成伴隨着那方面的損失，而工作任務完成後，下層尚存在着許多問題等待解決，則尤爲普遍的情況。

劉少奇同志說：「我們黨的及我們黨所領導的各種工作、各種事業，都是人民羣衆的事業，並都是（無一項不是）經過人民羣衆去進行的工作，都應該有羣衆觀點，走羣衆路線去進行，一切工作都要走羣衆路線，都要有羣衆觀點。」

根據劉少奇同志這一段話的精神看來，我們在完成任何工作（不僅僅是農會工會等羣衆團體的工作）的時候，必須採用羣衆路線，以上下層相結合的集體力量去完成，以全職動員的方式去完成，也就是說：必