

关于领导方法的若干问题
党委会的工作方法

毛泽东

关于领导方法的若干问题

党委的工作方法

湖北人民出版社

一九六四年·武汉

毛 澤 东
关于领导方法的若干問題
——
党委会的工作方法

*

湖北人民出版社出版 (武汉解放大道332号)
武汉市书刊出版业营业许可证新出字第1号
湖北省新华印刷厂印刷 湖北省新华书店发行

*

850×1163毫米 1/32开 印张·8,000字
1964年3月第1版 1964年3月第1次印刷
统一书号:1106·19 印数:1—5,120

定价:(6) 0.09 元

出版說明

本书编入的“关于领导方法的若干问题”一文，是根据人民出版社一九五三年五月出版的“毛泽东选集”第三卷第二版中所载原文排印的；“党委会的工作方法”一文，是根据人民出版社一九六〇年九月出版的“毛泽东选集”第四卷第一版中所载原文排印的。

目 录

关于领导方法的若干问题.....	1
党委会的工作方法	9

关于领导方法的若干問題*

(一九四三年六月一日)

(一)我們共产党人無論进行何項工作，有两个方法是必須采用的，一是一般和个别相結合，二是领导和群众相結合。

(二)任何工作任务，如果没有一般的普遍的号召，就不能动员广大群众行动起来。但如果只限于一般号召，而领导人员没有具体地直接地从若干組織將所号召的工作深入实施，突破一点，取得經驗，然后利用这种經驗去指导其他单位，就无法考驗自己提出的一般号召是否正确，也无法充实一般号召的内容，就有使一般号召归于落空的危险。例如一九四二年的各地整風，凡有成績者，都是采用了一般号召和个别指导相結合的方法；凡无成績者，都是沒有采用此种方法。一九四三年的整風，各中央局、中央分局、区党委和地委，除提出一般

* 这是毛泽东同志为中共中央所写的关于领导方法的决定。

号召(全年整風計劃)外,必須在自己机关中和附近机关、学校、部队中,选择二、三单位(不要很多),深入研究,詳細了解整風学习在这些单位的发展过程,詳細了解这些单位中若干个(也不要很多)有代表性的工作人員的政治經歷、思想特点、学习勤惰和工作优劣,并亲自指导这些单位的負責人具体地解决各該单位的实际問題,藉以取得經驗。一机关、一学校、一部队内部也有若干单位,該机关、該学校、該部队的領導人員也須这样做。这又是領導人員指导和学习相結合的方法。任何領導人員,凡不从下級个别单位的个別人員、个别事件取得具体經驗者,必不能向一切单位作普遍的指导。这一方法必須普遍地提倡,使各級領導干部都能学会使用。

(三)一九四二年的整風經驗又証明:每一单位的整風,必須在整風过程中形成一个以該单位的首要負責人为核心的少数积极分子的領導骨干,并使这一領導骨干和参加学习的广大群众密切結合,才能使整風完成任务。只有領導骨干的积极性,而无广大群众的积极性相結合,便将成为少数人的空忙。但如果只有广大群众的积极性,而无有力的領導骨干去恰当地組織群众的积极性,則群众积极性既不可能持久,也不可能走向正确的方向和提到高級的程度。任何有群众的地方,大致都有比較积极的、中間状态的和比較落后的三部分人。故領導者

必須善于團結少數積極分子作為領導的骨干，並憑藉這批骨干去提高中間分子，爭取落後分子。凡屬真正團結一致、聯繫群眾的領導骨干，必須是從群眾鬥爭中逐漸形成，而不是脫離群眾鬥爭所能形成的。在多數情形下，一個偉大的鬥爭過程，其開始階段、中間階段和最後階段的領導骨干，不應該是也不可能是完全同一的，必須不斷地提拔在鬥爭中產生的積極分子，來替換原有骨干中相形見绌的分子，或腐化了的分子。許多地方和許多機關工作推不動的一個基本原因，就是缺乏這樣一個團結一致、聯繫群眾的經常健全的領導骨干。一個百人的學校，如果沒有一個從教員中、職員中、學生中按照實際形成的（不是勉強湊集的）最積極最正派最機敏的幾個人乃至十幾個人的領導骨干，這個學校就一定辦不好。斯大林論黨的布爾塞維克化的十二個條件的第九條中所說建立領導核心問題〔一〕，我們應該應用到一切大小機關、學校、部隊、工廠和農村中去。這種領導骨干的標準，應當是季米特洛夫論幹部政策中所舉的四條幹部標準（無限忠心，聯繫群眾，有獨立工作能力，遵守紀律）〔二〕。無論是執行戰爭、生產、教育（包括整風）等中心任務，或是執行檢查工作、審查干部和其他工作，除採取一般號召和個別指導相結合的方法以外，都須採取領導骨干和廣大群眾相結合的方法。

(四)在我党的一切实际工作中，凡屬正确的领导，必須是从群众中来，到群众中去。这就是說，将群众的意見（分散的无系統的意見）集中起来（經過研究，化为集中的系統的意見），又到群众中去作宣传解释，化为群众的意見，使群众坚持下去，見之于行动，并在群众行动中考驗这些意見是否正确。然后再从群众中集中起来，再到群众中坚持下去。如此无限循环，一次比一次地更正确、更生动、更丰富。这就是馬克思主义的認識論。

(五)领导骨干和广大群众在組織中在斗争行动中发生正确关系的思想，正确的领导意見只能从群众中集中起来又到群众中坚持下去的思想，在领导意見見之实行时、要将一般号召和个别指导互相結合的思想，都必須在这次整風中普遍地加以宣传，藉以糾正干部中在这个問題上的錯誤观点。許多同志，不注重和不善于团結积极分子組成领导核心，不注重和不善于使这种领导核心同广大群众密切地結合起来，因而使自己的领导变成脱离群众的官僚主义的领导。許多同志，不注重和不善于总结群众斗争的經驗，而欢喜主观主义地自作聪明地发表許多意見，因而使自己的意見变成不切实际的空論。許多同志，滿足于工作任务的一般号召，不注重和不善于在作了一般号召之后，紧紧地接着从事于个别的具体

的指导，因而使自己的号召停止在嘴上、紙上或會議上，而变为官僚主义的领导。这次整風，必須糾正这些缺点，在整風学习、检查工作、审查干部中学会领导和群众相结合、一般和个别相结合的方法，并在以后应用此种方法于一切工作。

(六)从群众中集中起来又到群众中坚持下去，以形成正确的领导意見，这是基本的领导方法。在集中和坚持过程中，必須采取一般号召和个别指导相结合的方法，这是前一个方法的組成部分。从許多个别指导中形成一般意見(一般号召)，又拿这一般意見到許多个别单位中去考驗(不但自己这样做，而且告訴別人也这样做)，然后集中新的經驗(總結經驗)，做成新的指示去普遍地指导群众。同志們在这次整風中應該这样做，在任何工作中也應該这样做。比較好的领导，就是从比較善于这样做而得到的。

(七)对于任何工作任务(革命战争、生产、教育，或整風学习、检查工作、审查干部，或宣传工作、組織工作、锄奸工作等等)的向下传达，上級领导机关及其个别部門都应当通过有关該項工作的下級机关的主要負責人，使他們負起責任来，达到分工而又統一的目的(一元化)。不应当只是由上級的个别部門去找下級的个别部門(例如上級組織部只找下級的組織部，上級宣传部只

找下級的宣传部，上級鋤奸部只找下級的鋤奸部），而使下級机关的总負責人（例如書記、主席、主任、校长等）不知道，或不負責。应当使总負責人和分負責人都知道，都負責。这样分工而又統一的一元化的方法，使一件工作經過总負責人推动很多干部、有时甚至是全体人員去做，可以克服各单个部門干部不足的缺点，而使許多人都变为积极参加該項工作的干部。这也是領導和群眾相結合的一种形式。例如审查干部，如果仅仅由組織部这个領導机关的少数人孤立地去做，必不可能做好；如果通过某一机关或某一学校的行政負責人，推动該机关該学校的許多人員、許多學生，有时甚至是全体人員、全体學生都参加审查，而上級組織部的領導人員則正确地指导这种审查，实行領導和群眾相結合的原則，审查干部的目的就一定能够完滿地达到。

（八）在任何一个地区內，不能同时有許多中心工作，在一定時間內只能有一个中心工作，輔以別的第二位、第三位的工作。因此，一个地区的总負責人，必須考慮到該处的斗争历史和斗争环境，將各項工作摆在适当的地位；而不是自己全無計劃，只按上級指示来一件做一件，形成很多的“中心工作”和凌亂无秩序的状态。上級机关也不要不分輕重緩急地沒有中心地同时指定下級机关做很多項工作，以致引起下級在工作步驟上的凌亂，

而得不到确定的結果。領導人員依照每一具体地区的历史条件和环境条件，統籌全局，正确地决定每一时期的工作重心和工作秩序，并把这种决定坚持地貫徹下去，务必得到一定的結果，这是一种領導艺术。这也是在运用领导和群众相結合、一般和个别相結合这些原則时，必須注意解决的領導方法問題。

（九）領導方法問題上的各个細節問題，这里不一一說到，希望各地同志根据这里所說的原則方針自己去用心思索，发扬自己的創造力。斗争愈是艰苦，就愈是需要共产党人的领导和广大群众的要求密切地相結合，愈是需要共产党人的一般号召和个别指导密切地相結合，而彻底粉碎主观主义的和官僚主义的領導方法。我党一切领导同志必須隨時拿馬克思主义的科学的領導方法去同主观主义的和官僚主义的領導方法相对立，而以前者去克服后者。主观主义者和官僚主义者不知道领导和群众相結合、一般和个别相結合的原則，极大地妨碍党的工作的发展。为了反对主观主义的和官僚主义的領導方法，必須广泛地深入地提倡馬克思主义的科学的領導方法。

注 释

〔一〕 见斯大林“论德国共产党前途并论布尔塞维克化”一文。

〔二〕 见季米特洛夫在共产国际第七次大会上所作的结论“为工人阶级的反对法西斯主义的统一战线而斗争”的第七部分“干部问题”。

党委会的工作方法*

(一九四九年三月十三日)

一、党委书记要善于当“班长”。党的委员会有一二十个人，像军队的一个班，书记好比是“班长”。要把这个班带好，的确不容易。目前各中央局、分局都领导很大的地区，担负很繁重的任务。领导工作不仅要决定方针政策，还要制定正确的工作方法。有了正确的方针政策，如果在工作方法上疏忽了，还是要发生问题。党委要完成自己的领导任务，就必须依靠党委这“一班人”，充分发挥他们的作用。书记要当好“班长”，就应该很好地学习和研究。书记、副书记如果不注意向自己的“一班人”作宣传工作和组织工作，不善于处理自己和委员之间的关系，不去研究怎样把会议开好，就很难把这“一班人”指挥好。如果这“一班人”动作不整齐，就休想带领千百万人去作战，去建设。当然，书记和委员之间的关系

* 这是毛泽东同志在党的第七届中央委员会第二次全体会议上所作的结论的一部分。

是少数服从多数，这同班长和战士之间的关系是不一样的。这里不过是一个比方。

二、要把問題摆到桌面上来。不仅“班长”要这样做，委員也要这样做。不要在背后議論。有了問題就开会，摆到桌面上来討論，规定它几条，問題就解决了。有問題而不摆到桌面上来，就会长期不得解决，甚至一拖几年。“班长”和委員还要能互相諒解。書記和委員，中央和各中央局，各中央局和区党委之間的諒解、支援和友誼，比什么都重要。这一点过去大家不注意，七次代表大会以来，在这方面大有进步，友好团結关系大大增进了。今后仍然應該不断注意。

三、“互通情报”。就是說，党委各委員之間要把彼此知道的情况互相通知、互相交流。这对于取得共同的語言是很重要的。有些人不是这样做，而是像老子說的“鸡犬之声相聞，老死不相往来”（一），結果彼此之間就缺乏共同的語言。我們有些高級干部，在馬克思列宁主义的基本理論問題上也有不同的語言，原因是学习还不够。現在党內的語言比較一致了，但是，問題还没有完全解决。例如，在土地改革中，对什么是“中农”和什么是“富农”，就还有不同的了解。

四、不懂得和不了解的东西要問下級，不要輕易表示贊成或反对。有些文件起草出来压下暂时不发，就

是因为其中还有些問題沒有弄清楚，需要先征求下級的意見。我們切不可強不知以為知，要“不耻下問”〔二〕，要善于傾聽下面干部的意見。先做學生，然後再做先生，先向下面干部請教，然後再下命令。各中央局、各前委處理問題的時候，除軍事情況緊急和事情已經弄清楚者外，都應該這樣辦。這不會影響自己的威信，而只會增加自己的威信。我們做出的決定包括了下面干部提出的正確意見，他們當然擁護。下面干部的話，有正確的，也有不正確的，聽了以後要加以分析。對正確的意見，必須聽，並且照它做。中央領導之所以正確，主要是由於綜合了各地供給的材料、報告和正確的意見。如果各地不來材料，不提意見，中央就很難正確地發號施令。對下面來的錯誤意見也要聽，根本不聽是不對的，不過聽了而不照它做，並且要給以批評。

五、學會“彈鋼琴”。彈鋼琴要十個指頭都動作，不能有的動，有的不動。但是，十個指頭同時都按下去，那也不成調子。要產生好的音樂，十個指頭的動作要有節奏，要互相配合。黨委要抓緊中心工作，又要圍繞中心工作而同時開展其他方面的工作。我們現在管的方面很多，各地、各軍、各部門的工作，都要照顧到，不能只注意一部分問題而把別的丟掉。凡是有問題的地方都要點一下，這個方法我們一定要學會。鋼琴有人彈得好，

有人彈得不好，這兩種人彈出來的調子差別很大。黨委的同志必須學好“彈鋼琴”。

六、要“抓緊”。就是說，黨委對主要工作不但一定要“抓”，而且一定要“抓緊”。什麼東西只有抓得很緊，毫不放鬆，才能抓住。抓而不緊，等於不抓。伸着巴掌，當然什麼也抓不住。就是把手握起來，但是不握緊，樣子像抓，還是抓不住東西。我們有些同志，也抓主要工作，但是抓而不緊，所以工作還是不能做好。不抓不行，抓而不緊也不行。

七、胸中有“數”。這是說，對情況和問題一定要注意到它們的數量方面，要有基本的數量的分析。任何質量都表現為一定的數量，沒有數量也就沒有質量。我們有許多同志至今不懂得注意事物的數量方面，不懂得注意基本的統計、主要的百分比，不懂得注意決定事物質量的數量界限，一切都是胸中無“數”，結果就不能不犯錯誤。例如，要進行土地改革，對於地主、富農、中農、貧農各占人口多少，各有多少土地，這些數字就必須了解，才能據以定出正確的政策。對於何謂富農，何謂富裕中農，有多少剝削收入才算富農，否則就算富裕中農，這也必須找出一個數量的界限。在任何群眾運動中，群眾積極擁護的有多少，反對的有多少，處於中間狀態的有多少，這些都必須有個基本的調查，基本的分析，不