

新工作方法論單行本

怎樣制訂工作計畫

李潤生編著

B026

江南出版社

“新工作方法論”單行本

前 記

1950年9月江南出版社負責人邱文嵐同志約我編寫一本關於思想與工作的書，他以為這類書是許多人所需要的，我也早有編寫這類東西的意思；我覺得思想與工作是兩個很大的問題，為了使內容比較充實起見，我們就決定分寫新思想方法論和新工作方法論兩書。之後我就着手編寫新工作方法論了。

新的工作方法是一般人特別是熱烈渴求提高自己工作的新參加工作的同志或青年同志所迫切要求掌握的，編寫本書就是想在這一方面多少給他們一點幫助，並和大家共同勉勵。這就是我為什麼把本書的試編作為自己的一件“工作”以及為什麼勇於把這不成熟的作品獻給青年同志們的主因了。

全書的內容主要是革命導師所指示的原理、原則以及立場、觀點和方法，其次是許多工作同志和廣大羣衆在實踐中所得到的的一部分工作經驗的總結。雖然書中也貫串有個人的點滴經驗，但這是很不夠的。在若干問題上個人雖也提出了一些不成熟的意見，但這些意見還不一定是大家都能同意的。好在試編本書原是過得引玉的意思，編者只是把本書提供給一部分同志作為學習的參考，不是作為工作的依據，希望大家提出更好的意見。

在試編本書的過程中，我曾竭力企圖使其結構比較嚴密，系統比

較完整，內容比較充實。結果，所寫成的東西雖經再三考慮，一改再改，還是和原訂的目標相差很遠。有些地方或因限於篇幅，或因材料不足，或因擬詳他處，未能充分展開。有些地方爲了照顧全面，又嫌有點重複；但就個別問題來說，又嫌有點不足。本書由於編者認識、見聞、經驗的不足以及偶爾的不慎，又難免存有片面性的缺點以及若干不妥甚至錯誤的地方。所以本書的改進不能不依靠同志們的指正了。編者深知本書只有不斷得到了大家的指導，才有逐漸提高的可能，編者才能更好地爲人民服務，所以竭誠懇望大家從各方面給予指教。

本書所用引文大都註明了出處，有些因係間接引文，或因不太重要，或因節約篇幅，未能一一註明出處。引文如有誤漏之處，請以原文爲準。

全書共分廿九章，其中字數在一萬以上而性質又屬普遍的共有九章。爲了便於一部分工作同志的參考，乃將這九章出版爲九個單行本。即：怎樣制訂工作計畫？怎樣建立工作制度？領導方法論、思想教育論、羣衆路線論、開會方法論、批評方法論和工作總結論。

爲了避免全書內容的重複，有些問題在甲章談過了，在乙章就從略了；在甲處談得較多，在乙處就談得較少。所以閱者在參看單行本時最好能同時參看本書其他各章。這樣，庶可見到本書對某一問題比較全面的看法。

最後，應向多次改排本書的華東印刷廠排印同志們、幫助校閱及提給意見的同志們、借閱資料的南京圖書館及南京中蘇友好協會新華書店聯合圖書室工作同志們致謝。本書的現有水準和他們的辛勞是分不開的。

編著者謹記 1952.10.於南京。

目 錄

第一節 計畫總論	1
計畫與工作	1
計畫與社會	1
計畫的意義	2
計畫的種類	3
計畫的內容	3
第二節 爲何要訂計畫？	4
第三節 怎樣訂計畫？	6
訂計畫的程序	6
訂計畫的方式	7
訂計畫的方法	8
訂計畫的要點	9
第四節 怎樣執行計畫？	10
執行計畫的步驟	10
執行計畫的方法和要點	12

怎樣制訂工作計畫？

第一節 計畫總論

計
畫
工
作

我們無論做什麼工作都要有計畫、有中心、有準備、有步驟地去做，一切工作都必須在統一的計畫下進行。在工作沒有開始時就要訂好計畫。做一件整個而全面的工作固然要在事先訂好計畫，就是做一個時期的工作也要在事先訂好計畫；做一件大的工作固然要有計畫，就是做一件很小的工作，也要有相當的計畫；如是才可以保證工作的成功，而不致徒勞無功。只有事務主義者和空談主義者才不要計畫。可是我們常常在思想上對計畫認識不足，怕麻煩，圖省事，做一件比較小的工作就不肯訂立計畫，因而往往召致失敗或收不到預期的工作成效。我們必須克服輕視計畫的思想，從而認識計畫、訂立計畫和實現計畫。

計
畫
社
會

計畫雖然在形式上是各階級、各個人、各集團、各國家、各社會都可以應用的，可是計畫在其應用的可能性上卻是大大不同的。計畫只有被進步的階級所掌握，只有在最高級的社會，才能發揮最大的推動社會發展的作用。社會是不斷發展的，社會愈進步，社會的形態愈高，計畫的可能性及必要性也就愈大。

在原始共產主義社會，人們的活動大概是自發的，人們自發的計畫性是非常狹小和簡單的。在奴隸社會及封建社會，人類的社會經濟處在自給自足的狀態，各種經濟單位是孤立發展的，彼此的聯繫是很薄弱的，所以整個社會經濟的發展不必要也不可能有多度的計畫性。到了資本主義社會，各種經濟部門的關係日益密切，計畫的可能性和必要性猛然增大，但全國性的、整個的、高度嚴密的計畫仍不可能制訂。“因為假如在一種情況下不能保證資本家得到高額利

潤時，即使是任何計劃也不能促使資本家去發展或減縮生產。”（米里曼，見新企業的管理與領導13頁）因為資本主義社會的計畫帶有階級性和剝削性。在半封建半殖民地社會，全國性的計畫更沒有實現的可能。因為這種社會的經濟是處在帝國主義者魔掌的扼殺下，它只能走着帝國主義者所規定的道路。在新民主主義社會，全國經濟掌握在人民的手中，計畫經濟才有實現的可能；國家經濟才能按照獨立自主的發展道路前進，但因小生產仍占優勢，計畫經濟只能逐步地實行、充實和提高，全國在國家經濟改造了私有經濟以後，才能實施全面的計畫經濟。在社會主義社會，一切生產手段歸公了，勞動者掌握了政權，人們才能實施全面而徹底的計畫經濟，一切建設工作才能按照一定的計畫進行，充分發揮計畫性。這樣高度的計畫性在蘇聯已經完全實現了。蘇聯自1928至1950年除第三次五年計畫因德寇的入侵未能完成外，提前並超額完成了三次五年計畫，得到了光輝無比的成績，就是最好的明證。所以費多雪夫同志說：“計劃——這是蘇維埃經濟發展最重要的法則。”（見上書138頁）米里曼同志更說：“計劃性是社會主義國家發展的法則。”（見上書127頁）

由此看來，社會的發展愈高，計畫的比重和作用就愈重大。因之，社會形態愈高的國家，就愈重視計畫。例如蘇聯各地區、各部門都設有一系列的計畫機關。蘇聯計畫機關的首腦是國務院國家計畫委員會，它的任務是擬制和核算整個國民經濟的計畫，然後將計畫草案提交政府批准、施行，並檢查計畫的執行和監督其完成。各共和國、邊區、省和區也設有計畫委員會，各按其地區所屬企業情況編制其經濟發展的計畫。蘇聯除了設有上述的區域計畫機關以外，還設有部門的計畫機關，各部門和各企業又設有計畫局，專事擬制自己的經濟計畫。由此就可見到蘇聯對於計畫重視的一班了。



什麼是計畫呢？計畫就是根據上級組織的決議和本單位的任務並結合具體的情況所規定的在一定範圍內和一定時期內工作的意義、目標、內容、範圍、要求、程序、方法、步驟、時間、人力和物力的具體綱領。計畫一方面總結了過去的成功、失敗、經驗和教訓，一方面又指出了今後工作的方向；所以計畫是大家一致努力的目標和行動的指針，是完成任務的有力保證，又是組織工作的重要組成部分之一。

計
畫
的
種
類

工作的種類很多，每種工作的內容又相當複雜，因此我們僅僅訂立和運用一兩種計畫是萬萬不夠的。我們應該訂立那些計畫呢？這當然要以具體的情況而定。一般說來，我們應該靈活編

訂的計畫有下列幾種：

就範圍說，有總的計畫、局部計畫和階段計畫，又有中心計畫和補助計畫，又有單位計畫、小組計畫和個人計畫。

就時間說，有一日計畫、一週計畫、一句計畫、一月計畫、一季計畫、半年計畫、二年計劃（如朝鮮民主主義人民共和國所訂）、五年計畫（如蘇聯、捷克所訂）和六年計畫（如波蘭所訂）。

就地域說，有全國計畫和地方計畫。

就形式說，有書面計畫和口頭計畫。

就內容說，有調查計畫、保安計畫、節約計畫、競賽計畫，又有工作計畫、生產計畫、學習計畫，又有技術計畫、成本計畫、營業計畫，又有宣傳計畫、組織計畫等。

就性質說，有初步計畫和正式計畫。

計
畫
的
內
容

任何計畫在基本上應包括下列一些內容：

1. 工作意義：就是“為何要做？”首先從整個的形勢上說明為何要做這件工作，它的成敗將對全盤工作發生什麼影響，它對其他部門的工作有什麼關聯，對人民有什麼利益。只有明確認識了工作的意義才能規定好工作的內容、方法、程序和步驟，才能訂出較好的計畫。

2. 工作目的：就是“為什麼要做？”規定做這件工作要達到什麼目的和目標。

3. 工作內容：就是“做什麼？”規定要做那些具體工作，要做多少；指出那是中心工作，那是配合工作。規定工作的數量和質量。

4. 工作範圍：就是“做到那裏？”確定工作發展的總範圍以及各階段工作發展的局部範圍。

5. 工作程序：把整個工作劃分為幾個階段，規定出各階段的工作，並指出在各階段中第一步做什麼，第二步做什麼……；規定何時動員、組織、彙報、檢討和總結。

6. 工作方法：就是“怎樣做？”先扼要分析與工作有關的主客觀條件和情況，指出那是有利因素，那是不利因素，那是困難因素，然後規定建立什麼制度，運用那些方法、方式，怎樣組織力量，怎樣利用有利因素，怎樣警惕和預防不利因素，怎樣克服和補救困難因素。

7. 工作時間：就是“何時做？”規定某件工作何時開始，何時完成若干，何時完成全部。規定完工的限期，規定在一定時期要達到什麼目的，完成那些工作任務。明白規定各種工作的進度和比率。說明每一件工作各占多少時間，如果時間延長了有什麼影響，為什麼一定要在某時完成某種工作，從利害關係上說明嚴守時間、按期完成任務的必要。

8. 人力：就是“由誰來做？”規定負責執行計畫的人員和單位，根據工作的主次分配幹部，組織人力，使事事有人負責，不致互相推諉。並指出怎樣培養積極分子，怎樣選拔新的幹部，怎樣發掘人才。

9. 財力和物力：就是“用什麼來做？”根據工作的輕重緩急分配一定的財力和物力，規定如何厲行節約，如何反對浪費，如何反對貪污，如何反對盜竊，如何發動羣衆克服財力或物力不足的困難，怎樣調劑物力的盈虧。又要規定在物力充沛時應該如何儲備物力，如何將過剩的物力移作他用，發揮力量。

10. 工作要點：規定在進行工作的過程中要注意那些事項，防止那些偏向。

第二節 爲何要訂計畫？

我們的新中國是人民的國家，當然也是非常重視計畫的。現在我國各項工作的計畫性已在逐漸擴大，所以駐在我國的蘇聯專家們常對他們所駐在部門的領導人員說：“要精確制訂每月每旬甚至每日每時的計畫，具體規定某日某時的工作質量，並且到時一定要‘查’。領導人員又要熟悉本單位的計畫，知道某天該做和該完成那些工作，把計畫放在生活中。”（大意）爲什麼要這樣做呢？這是因爲計畫對工作具有偉大的作用。我們如果掌握了計畫，就能——

1. 認清工作目標：莫洛托夫同志說：“按照計畫工作，這就是說，知道需要做什麼和爲了什麼目的。”有了切合實際的計畫，就能認清工作的目標，明白前進的方向。大家對工作有了統一的目標，在工作中也就有統一的意志了。在統一的目標和意志下，幾十幾百幾千幾萬以至全國的人民就能緊張而有力地大

踏步地協同前進，完成任務，而不致發生你齊我不齊的現象，或者流入無目標瞎撞的事務主義。

2. 取得主動：有了計畫便可按照一定的計畫主動地進行工作，而不致來了什麼做什麼，碰到什麼做什麼，把工作陷於被動，以致使工作很紊亂，形成工作人員忙閒不一、勞逸不均的現象。

3. 掌握工作中心：有了計畫，才知道當前的中心工作是什麼，才知道做什麼和怎樣做，不致想到什麼就做什麼，得不到要領，抓不住中心，擊不中要害。

4. 克服盲目性：有了計畫，就可以鞏固好的習慣和作風，克服“貓頭上抓抓，狗頭上拉拉”、東抓一把西抓一把的自由散漫的作風。缺乏計畫，就不知向那裏走，不知要做些什麼，工作就會流入事務主義，形成雜亂無章、盲目跑腿，碰到突擊任務就顧不到經常任務。例如發動人民修隄，如果事先沒有計畫，則必盲目進行，可能形成發動的民工超過了工程需要的現象；如果再不加計畫，勢必大家擁擠不開，以致造成浪費。

5. 掌握時間：打出了一定期間的計畫便能掌握時間，便利工作的進行，使各種工作能在繁雜的情況中互相配合，按照一定的秩序進行，不致前後次序錯亂，拉來扯去，找不到頭緒，亂忙一通，形成重複，浪費時間。例如：訂好了生產計畫才可以有計畫地進行採購原料和器材、計算成本，有計畫地進行生產和推銷成品，按序進行。

6. 節約人力物力：有了計畫即可最有效地利用所有的人力、物力和經濟資源，愛護人民的財產，節省國家的資金，指導工作的進行，取得最大的效果。沒有計畫，則必然浪費人力、物力及財力。

7. 提高工作效率：我們的工作任務日益繁重，工作情況日益複雜，各種工作間的聯繫性、依賴性也日益擴大，爲了加強工作的精確性、組織性，提高工作的效率，便不能不有精確周密的計畫，而免一種工作的落後，影響其他工作的進展。計畫一旦和羣衆結合起來，變爲有組織的行動，就能成爲推進工作前進的力量。沒有計畫，工作雖也能收到若干成效，但不能收到應有的效果。

8. 便於掌握領導：上級可用審查下級所訂的計畫的方法了解下級對上級所交下的任務、決議、要求等的接受程度，了解下級在執行任務時是否領會了上級決議的精神。

這樣看來，計畫對於工作的發展和成敗所起的作用是相當重大的，編制計畫及執行計畫應該得到我們普遍的注意和深刻的研究。

第三節 怎樣訂計畫？

訂計畫 的程序

訂計畫不是一件簡單的事，必定要按照一定的程序，運用一定的方法和方式，注意一定的要點，才能訂出切實可行的好計畫。有人認為：“一個計畫有什麼了不起？幾個鏡頭還不夠？”如果對於訂計畫採取這樣輕率的態度，那就斷然訂不出好的計畫。訂計畫的程序通常是這樣：

第一步，精密估計上期的計畫。假如一種工作原來已訂有計畫，再訂立新的計畫時，就要從總結上期計畫的成就着手，根據上期計畫所完成的水準再訂立新的計畫，以便在原有的基礎上把工作提高一步。所以要訂立新的計畫，首先就要在上期計畫未完成前精密總結和估計其成就，不能到上期計畫已經完成了才去做這一步工作，以免新舊計畫不能互相銜接。

第二步，認清工作的方針和目標。在訂計畫之先，要弄清楚工作的方針和目標，然後在計畫中才能安排好工作的內容、時間、程序和步驟。為此，上級應把工作的方針和目標早些確定下來，交給下級，否則下級就不能及時訂出自己的計畫來。

第三步，研究上級的指示與決議。要正確認識與掌握上級的指示與決議，了解上級的意圖，深思熟慮工作的意義，求得對工作的具體了解，作為訂計畫的根據。有了這樣的根據，才能決定在新環境中要用怎樣的新方法。如果不了解工作的意義，那麼憑什麼去訂計畫呢？勢必要憑過去不適用之舊經驗了。另一方面要使下級訂出好的計畫，就要使下級清楚了解工作的意義；自己接到上級交下的工作，應該主動詢問或鑽研明白工作的意義，作為訂計畫的依據，不能責怪上級沒有把工作的意義交代明白而胡亂訂一個計畫。

第四步，進行調查研究。要訂立一個較好的計畫，就必須從客觀存在的事實出發，了解總的情況，再研究羣衆的意見、客觀的形勢和主觀的條件；不能憑主觀的設想和大概的估計。這就是說：在訂立計畫之前一定要作調查研究，從調查典型入手，精細調查各方面的情形，研究工作範圍內的人力、物力、財力、

過去和現在的各種情況，摸透各階層人民的心理，仔細分析各種從羣衆中來的意見和經驗，之後再把它們集中起來，作爲訂計畫的依據；然後才能確定工作的範圍和重心，估計工作的前途，訂出合乎主客觀條件的計畫。根據這樣的計畫進行工作，就不致瞎碰亂撞了。例如要訂立合作社的業務計畫，就要先調查研究社員的需要，傾聽並綜合社員的意見，然後再制訂計畫。像這樣從羣衆中來的計畫，才可以作爲進行業務工作的主要依據。如果不肯進行調查研究，用空想作爲訂計畫的根據，那是很危險的。

第五步，進行集體討論。調查了實際情況以後，就要在思想上訂下一個計畫大綱，準備好中心發言，然後召集各部門的負責人和代表進行集體討論，通過談話、小組討論、大組討論等方式交換意見，通盤籌畫計畫的各個細節及各個方面，再作出計畫草案。計畫草案作出後，就要把它公布出來，發動全體人員進行討論和研究，徵求大家的意見，再召集各部門的代表舉行會議，進行討論研究，把草案加以一字一句地審慎修正和補充，做到字斟句酌、盡善盡美、恰到好處以後，就把它確定下來；最後再把它拿到全體人員的大會上去通過。一個較小的計畫，如每月每旬的計畫，也要經過羣衆的討論和研究，才能訂得具體。單位中個人的工作計畫也要經過小組的討論和研究。計畫的制訂必須經過大家的討論和研究，我們不能自以爲是地獨自決定一套計畫；因爲執行計畫的羣衆是最了解一般實際情況的。

最後，第六步，呈請批准實行。計畫制訂好了再呈請上級批准；批准後，就可以付諸實行了。

一個計畫經過了這樣的程序就能訂得中肯、具體和切合實際，執行起來也就可以四平八穩，而不會發生大的偏差了。

訂計畫的方式有兩種：

訂計畫
的方式

一種是由上而下：訂計畫通常係採用由上而下的方式，就是先訂出總的、全面的計畫，然後再訂出各部門、各單位、各地區以至各個人的部分計畫。有了部分的計畫可以再訂出更個別、更部分的計畫。例如訂出了全國發展集體農場的總計畫，各地區就可根據這個總計畫訂出各地區的部分計畫，在一個農場裏又可訂出更部分的計畫，如生產、總務、會計、保健等局部計畫。總的計畫和部分的計畫都是必要的，不能以總的計畫代替部分

的計畫。在由上而下訂立計畫的時候，上級應該儘可能和下級討論研究，並幫助下級，把下級所訂的計畫作必要的修正和補充。

另一種是由下而上：訂計畫有時又可以採用由下而上的方式，就是大家先紀錄自己的工作成績，由各人根據自己親身的體驗訂出個人的計畫，然後小組或單位根據各個人的計畫再分別訂出小組或單位的計畫。總的行政當局再統一研究和討論各小組各單位的計畫，一面把這些計畫加以修正，一面規定出總的工作步驟，然後把分散的、局部的小計畫綜合成爲一個大計畫，再把這個大計畫拿到羣衆中去討論，作最後的修正和補充。

訂計畫 的方法

在制訂計畫時又應該掌握一些方法，例如：

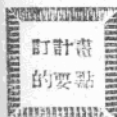
1. 掌握中心工作：要訂立一個好的計畫必須先確定中心工作，然後再圍繞這個中心工作規定各種配合工作和次要工作，分出工作的主次、輕重和緩急。一個計畫應該有一個總的中心工作，在計畫中所規定的各個工作階段又應該有各個階段的中心工作。在一個計畫上不能訂出幾個總的中心工作，在每一工作階段或時期也只能訂出一個中心工作。如果掌握不住中心的、基本的、主要的工作，把主要工作和次要工作平行起來，一齊要做，便沖淡和模糊了中心工作，在執行這箇計畫的過程中，就難免東抓一把、西抓一把，形成非常混亂的局面，很難收到應有的效果。

2. 掌握時間：在時間方面，要在計畫中首先規定工作進程的時間，然後根據時間的多少或長短來計算工作的進展，明白規定工作的進度：何時做第一件工作，何時做第二件工作……。如此才可掌握工作進行的速度，一件工作的時間才不致和另一件工作的時間相衝突，並可加強工作的強度。否則就容易發生時間不均的現象：一件工作占了過多的時間，另一件工作卻沒有時間了，或者把整個工作進行了一半就沒有時間了。計畫上的工作便因時間的不足而不能完成。所以要把進行各種工作時間的長短精確地規定出來。

3. 分階段訂：有的計畫可以根據上級所訂的方針、任務、規定和要求先訂一個總的計畫，在總的計畫中把整個工作劃分爲若干階段，然後再訂出第一工作階段的具體計畫，等到這一計畫快完成了，取得了若干經驗，再根據總的計畫及第一工作階段計畫執行後所產生的新情況與下一時期的工作要求，訂出下一工作階段的計畫。

4. 訂立補助計畫：訂了中心計畫或總的計畫，還要圍繞着這個中心計畫或總的計畫訂立各種補助計畫，以補中心計畫或總的計畫之不足。工作愈是複雜，訂的計畫就愈要繁多。做好一件工作絕不是僅訂一個計畫就能奏效的。我們在訂計畫時不能僅訂這一種計畫，不訂那一種計畫，而要有機地訂立各種補助計畫，使它們互相銜接、互相配合起來。做到了這一點，我們的計畫才算完全，才能發揮較大的作用。

5. 先訂一個大概的計畫：有時我們對一種工作在開始時毫無認識，對於訂計畫感到無從着手，不能訂立詳密的計畫，甚至不可能訂立計畫，在這種場合，仍要訂一個大概的計畫，這種計畫雖是不完備的、不準確的，但隨着工作的逐漸開展，便可以通過逐漸的修正和補充而完備起來。



訂計畫的要點

在訂計畫時我們還要注意下列一些要點：

1. 要具體：在總的或全國性的計畫下，各地區、各單位必須因地制宜，根據總的工作方針，結合實際情況，訂出各個時期具體恰當的計畫，規定出工作進行的步驟，從那裏做起，達到什麼目的和要求，以那些組織來配合進行工作或主持領導，並要排好各階段工作進行的日程。範圍愈小的計畫，愈是個別、愈是下層的計畫，愈要訂得具體、切實、周詳。僅列些空洞的言辭和口號、籠統的要求和注意事項的計畫是不能指導運動的進行的。

2. 要切實：要根據現有的人力、物力、財力探測當前條件所許可的行動計畫。計畫要建築在客觀現實的基礎上，要由小到大逐步創造經驗，逐步發展，不能把計畫訂得太高太大；否則把計畫訂得包羅萬象，不分輕重緩急，形式龐大，紙面上寫得漂亮、熱鬧，這種計畫一經做起來就不會切合實際，工作就不能按照計畫進行，預定的目標也就無法達到了。結果，工作只會受到損失，不會得到利益，反而影響大家的工作信心和情緒。這是由於這種計畫是建築在個人的想像上，不是建築在實際的情況上，訂得太大，因而使大家無法實現，工作自然就要流入事務主義，而達不到目標了。

3. 要周密：訂計畫要密慎顧到各個細節、各個側面；否則一處未顧到，就可能影響到其他各部分不能執行。這就是牽一髮而動全身的意思。部分與全體是息息相關的，如果在訂計畫時不慎重，計畫實行到中途，受了阻礙，不得不全部推翻重來，那就要浪費許多的人力和物力了，所以在訂計畫時不能不慎重。

4.要有伸縮性：凡是範圍特大的、臨時事件特多的工作計畫便必須有較大的伸縮性；反之，時間短、範圍小的具體工作計畫，便只能有較小的伸縮性。這就是說：計畫的伸縮性要恰當，否則，計畫是不能徹底實現的。

5.要估計到前途：在訂計畫時一方面要估計到在工作前途中可能發生的困難，設法加以預防；另一方面又要估計到在工作前途中可能產生的有利條件，而設法加以利用。

6.要爭取時效：要按期制訂計畫，不能失去時效。例如明年的計畫就要在今年年底以前通過，本月的計畫就要在上月月底以前通過。如果今年的計畫到今年年間才通過，便根本失去了訂計畫的意義；計畫便成了文牘主義。

7.平常要作準備：要把計畫訂得好，平常就要積存統計資料，把工作上的各種數字蒐集和保存起來，作為以後制訂計畫的依據。

第四節 怎樣執行計畫？

制訂了計畫並不等於實現了計畫，計畫只是可能，並不是現實，把計畫從可能變為現實還要通過一個艱苦奮鬥的過程，在前進的道路上還有很多困難要加以克服。把計畫變成行動、變成物質的現實是一件艱鉅的工作。

我們在工作中要堅決掌握原訂計畫，把它貫徹執行下去。這裏提出一些執行計畫的步驟、方法和要點。

執行計畫的步驟

在執行計畫之前，要印發執行計畫的討論大綱，發動大家進行切實的討論，並結合方針和政策的講解，進行深入的執行計畫底宣傳動員工作，把計畫深入傳達給每一個工作人員，使計畫和廣大的羣衆相接觸，計畫和羣衆的接觸面愈廣愈好；使計畫為羣衆所了解並進而為羣衆所接受，變為羣衆自己的計畫；使人人胸有成竹，個個都能明確認識總的任務和奮鬥的目標，並知道自己的任務和具體要求。這樣，大家就可進一步發揮對工作的自動性、積極性和創造性。絕不能把計畫停留在紙面上，或只給少數幹部知道，然後由少數幹部來按照計畫分派工作。這是不好的。

做了執行計畫的宣傳動員工作以後，就要組織一切可能實現計畫的力量，包括人力、物力和財力，把它投入實現計畫的行動當中，充分運用與發揮有利條件。

在開始執行計畫時要走羣衆路線，發動羣衆想辦法、出主意，訂出各種具體措施，根據具體條件訂立勞動公約、愛國公約，開展羣衆性的愛國主義工作競賽運動。

在執行計畫時要採取積極負責的態度，不能機械地按照計畫行事，而要經常進行檢查和討論計畫的執行，研究客觀情況對工作的發展有什麼影響，分析和總結新的經驗和教訓。檢查是能否圓滿完成計畫的主要因素，是保證實現計畫的惟一方法，領導上一定要抓緊對執行計畫的檢查工作。檢查的目的在於發現問題、解決問題，使工作能夠順利按照計畫進行，繼續前進和不斷提高，不致停留在一個階段上；並保證計畫的徹底實現，以免計畫停留在紙上，變成空洞的形式；那便等於沒有計畫，工作也就不能前進和提高了。因此在執行計畫的過程中必須設立工作檢查委員會和檢查小組等檢查機構，按期嚴格檢查計畫的執行情況，檢查實際進行的工作是否和計畫上的工作相符，計畫中的工作那些已經做到，那些還未做到，做到的工作有那些成就和經驗，有那些缺點和錯誤；它們形成的原因是什麼，今後應該如何努力，計畫本身有什麼缺點，應該如何補救；在工作發展的進程中產生了那些新的順利因素，那些新的困難因素。這都是檢查計畫執行的內容。

在執行計畫的過程中，一方面要如上所述密切注視不斷發生的新的情況、——所得到的新的經驗與教訓、工作時間、方法、方式的變更和實際情況的發展，另一方面又要根據檢查的結果和實際情況，適當修正計畫上不合實際的地方，以新的經驗和順利的因素去補充和豐富總的計畫或局部計畫的細節地方，把計畫中的若干部分加以縮小或擴大，使它完全適合新情況的特點，不應該把計畫當作教條去執行。

我們執行計畫必須全面提前和超額完成計畫。高崗主席在東北先進生產經驗推廣大會上的報告中指出：“完成國家計劃，和超計劃地增產節約，其具體要求是：(1)不僅要按照各工業部門來平均完成和超過計劃，而且要每個企業、車間、小組和機台都超額完成計劃；(2)不僅要按照生產總值完成和超過計劃，而且要每種產品（特別是主要產品）都超額完成計劃；(3)不僅要按照數量指標完成和超過計劃，而且要在質量和成本指標上超額完成計劃；(4)不僅要按年、按季完成和超過計劃，而且要按月、按週甚至按日超額完成計劃”（見新華

社1952.6.17電)我們要提前和超額完成全部門的全面計畫,也要提前和超額完成各部門各小組以至各個人的局部計畫;要提前和超額完成整個工作的計畫,也要提前和超額完成各個工作的計畫;要按量提前和超額完成計畫,也要按質提前和超額完成計畫;要按年、按季提前和超額完成計畫,也要按月、按週甚至按日、按時提前和超額完成計畫。



執行計畫
的方法和要點

要保證計畫能徹底實現,除了按照上述的步驟去做,還要運用一些方法和握緊一些要點。例如:

1. 打破保守思想:執行計畫絕對不能用老一套的辦法,而要大膽創造新的方法,把原來的的方法提高一步,改進技術、改進工作方法和嚴密勞動組織,接受蘇聯的先進技術經驗。這是完成計畫的有力保證。例如:天津製鋼廠由於採用了蘇聯工程師熱修馬丁爐和改進操作方法與勞動組織等建議,1950年1月分的產量便超過了原訂計畫規定數的62%強。

2. 掌握時間:執行計畫不能拖延推諉,否則稍有疏忽,拖延了一件工作的時間,別的工作就不能正常進行,勢必影響整個計畫的推行。

3. 堅持執行:執行計畫一方面固然要密切注意情況的變化,把計畫加以適當的修補,另一方面如果在實踐中證明計畫本身並沒有錯誤,則要雷厲執行,堅持下去,絕不能藉口困難,遷就落後,隨意更改計畫上的總目標和總方針,更不可隨意取消計畫或降低計畫上所規定的標準。因為做任何事情都是有若干困難的,問題在於設法克服困難,不是遷就困難。

4. 幫助羣眾克服困難:下級或羣眾在執行計畫時如有困難,領導上就要深入實際,儘量幫助他們或者鼓勵他們自己設法克服困難。

5. 訂立保證完成計畫的計畫:這對於全面提前和超額完成計畫是必要的。

此外,又要建立各種工作制度,厲行精簡節約,嚴守工作紀律。在執行計畫的整個過程中又要貫徹羣眾路線和開展批評與自我批評,表揚能夠完成計畫的人,批評不能夠完成計畫的人。

總之,我們要把工作辦好,就要按照計畫辦事。我們不論做什麼事都可以考慮一下:這是計畫上的事嗎?如果我們所做的、所說的、所聽的或所到的都是所計畫的,那我們就必然能夠把工作提高起來。