

## 出版说明

毛泽东是伟大的马克思主义者，伟大的无产阶级革命家、战略家和理论家，是中国共产党、中国人民解放军、中华人民共和国的主要缔造者和领导人。他在领导中国革命和建设的长期实践中，为我们留下了大量的精神财富。在他的著述中，有许多充满哲理、寓意深刻而又浅显易懂的名言警句，在世界观、人生观和方法论等方面给人启迪和教益，是名副其实的传世箴言。

收入本书的内容，摘选自《毛泽东选集》一至四卷（人民出版社1991年第2版）、《毛泽东文集》一至八卷（人民出版社1993年至1999年出版）、《建国以来毛泽东文稿》一至十三册（中央文献出版社1987年至1998年出版），并按毛泽东倡导的对立统一和矛盾转化的辩证方法进行了分类，共有360条。为了便于读者查阅，每条都注明了出处。疏漏之处，请读者指正。

本书编辑组

2009年9月9日

## 目 录

### 观 世

之一 有穷与无尽

之二 新旧与消长

之三 自由与必然

之四 客观与主观

之五 理想与现实

之六 困难与顺利

之七 现象与本质

之八 单纯与复杂

之九 传承与创新

之十 本土与异域

### 正 己

之一 有患与无畏

之二 贵贱与盛衰

之三 自力与外援

之四 主动与被动

之五 代价与收获

之六 自得与内省

之七 虚名与实绩

之八 学习与使用

待 人

之一 表达与倾听

之二 进言与改过

之三 收放与疏堵

之四 批评与原谅

之五 爱恨与恩怨

之六 对立与团结

之七 冲突与妥协

之八 共存与互利

处 事

之一 大局与小节

之二 大胆与小心

之三 沉着与机动

之四 目标与步骤

之五 退让与进取

之六 紧张与松弛

之七 全面与部分

之八 近观与远见

之九 问题与结论

之十 分析与综合

### **观世之一·有穷与无尽（5条）**

什么叫问题？问题就是事物的矛盾。哪里有没有解决的矛盾，哪里就有问题。

《毛泽东选集》第2版第3卷第839页

事情总是不完全的，这就给我们一个任务，向比较完全前进，向相对真理前进，但是永远也达不到绝对完全，达不到绝对真理。所以，我们要无穷尽无止境地努力。

《毛泽东文集》第3卷第300页

一个矛盾克服了，又一个矛盾产生了。在任何时间、任何地方、任何人身上，总是有矛盾存在的，没有矛盾就没有世界。

《毛泽东文集》第7卷第66页

世界上有好的东西，也有坏的东西，自古以来是这样，一万年以后也会是这样。正因为世界上有坏的东西，我们才要改造，才要做工作。但是我们不会把一切都做好，否则我们的后代就没有工作可做了。

《毛泽东文集》第7卷第69页

如果我们的认识是有穷尽的，我们已经把一切都认识到了，还要我们这些人干什么？

《毛泽东文集》第8卷第389页

## **观世之二·新旧与消长（8条）**

一切新的东西都是从艰苦斗争中锻炼出来的。

《毛泽东选集》第2版第2卷第704页

每年的春夏之交，夏秋之交，秋冬之交和冬春之交，各要变换一次衣服。但是人们往往在那“之交”不会变换衣服，要闹出些毛病来，这就是由于习惯的力量。

《毛泽东选集》第2版第3卷第882页

过去的工作只不过是像万里长征走完了第一步。……我们熟习的东西有些快要闲起来了，我们不熟习的东西正在强迫我们去做。这就是困难。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1480页

旧的东西要一下子去掉很不容易，新的东西要一下子接受也不容易。

《毛泽东文集》第6卷第489页

一切会有变化。腐朽的大的力量要让位给新生的小的力量。力量小的要变成大的，因为大多数人要求变。

《毛泽东文集》第7卷第71页

正确的东西，好的东西，人们一开始常常不承认它们是香花，反而把它们看作毒草。

《毛泽东文集》第7卷第229页

什么东西都是旧的习惯了新的就钻不进去，因为旧的把新的压住了。

《毛泽东文集》第7卷第261页

一张白纸，没有负担，好写最新最美的文字，好画最新最美的画图。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第178页

### **观世之三·自由与必然（6条）**

为什么没有把握呢？因为他对于这项工作的内容和环境没有规律性的了解，或者他从来就没有接触过这类工作，或者接触得不多，因而无从谈到这类工作的规律性。

《毛泽东选集》第2版第1卷第289页

情况是逐渐了解的，需要继续不断的努力。

认识世界，不是一件容易的事。

《毛泽东文集》第2卷第378页

只看见胜利，没有看见失败，要认识规律是不行的。

《毛泽东文集》第8卷第105页

规律是在事物的运动中反复出现的东西，不是偶然出现的东西。规律既然反复出现，因此就能够被认识。《毛泽东文集》第8卷第105页

自由是对必然的认识并根据对必然的认识成功地改造客观世界。这个必然不是一眼就能看穿看透的。世界上没有天生的圣人。

《毛泽东文集》第8卷第118页

所谓必然，就是客观存在的规律性，在没有认识它以前，我们的行动总是不自觉的，带着盲目性的。这时候我们是一些蠢人。

《毛泽东文集》第8卷第306页 10页

## 观世之四·客观与主观（10条）

我们所犯的错误，研究其发生的原因，都是由于我们离开了当时当地的实际情况，主观地决定自己的工作方针。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1308页

没有经验，就难免要犯错误。从没有经验到有经验，要有一个过程。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1321页

事物是十分错综复杂的，又是在发展变化的，人的思维的反映跟不上客观实际，就一定会犯错误.....

《毛泽东文集》第7卷第65至66页

什么事情都不能过分，过分了就要犯错误。

《毛泽东文集》第7卷第70页

我们要使错误小一些，这是可能的。但否认我们会有错误，那是不现实的，那就不是世界，不是地球，而是火星了。

《毛泽东文集》第7卷第70页

有时因为主观安排不符合客观情况，发生矛盾，破坏平衡，这就叫做犯错误。《毛泽东文集》第7卷第216页

错误犯得多少，是高个子和矮个子的关系。少犯错误，是可能的，应该办到.....《毛泽东文集》第7卷第376页

凡是经过努力可以办到的事情就要努力办到，如果不去努力就叫保守主义；不能办到的就不办，一定要它办到就是主观主义。

《建国以来毛泽东文稿》第8册第34页

哪里有完全不犯错误、一次就完成了真理的所谓圣人呢？真理不是一次完成的，而是逐步完成的。

《建国以来毛泽东文稿》第9册第215页

打主意，对的多，错的少一点，就行了。不要总是以为自己对，好像真理都在自己手里。  
《建国以来毛泽东文稿》第11册第87页

### **观世之五·理想与现实（13条）**

我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。

《毛泽东选集》第2版第1卷第139页

总的前途是光明的，但必然经过长期的斗争与曲折的斗争。短期的与直线的胜利是没有的。

《毛泽东文集》第2卷第216页

我们讨论问题，应当从实际出发，不是从定义出发。

《毛泽东选集》第2版第3卷第853页

像飞机飞上天总得飞回来要落在一个地方，不能到处飞不落地。教条主义是不落地的，它是挂在空中的。

《毛泽东文集》第3卷第150页

虽然理想一定要有，但是还要结合一个东西，叫做“现实”。

《毛泽东文集》第3卷第361页

毛铁炼成钢，是要经过无数次的敲打的。

《毛泽东文集》第3卷第393页

吾辈多从曲折（即困难）二字着想，庶几反映了现实，免至失望时发生许多苦恼。而困难之克服，决不是那么容易的事情。

《毛泽东文集》第4卷第29页

世界上没有直路，要准备走曲折的路，不要贪便宜。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1163页

世界是美丽的，但也不是美丽的，世界上有斗争、有矛盾。希望一切都是好的，这是我们的主观，而现实是客观。

《毛泽东文集》第7卷第69页

没有矛盾的想法是不符合客观实际的天真的想法。

《毛泽东文集》第7卷第204页

要想不经过艰难曲折，不付出极大努力，总是一帆风顺，容易得到成功，这种想法，只是幻想。

《毛泽东文集》第7卷第220页

讲是讲，做是做，做起来并不容易。

《毛泽东文集》第8卷第129页

世界上的事情就是这样，要走弯路，就是S形。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第181页

### **观世之六·困难与顺利（15条）**

往往有这种情形，有利的情况和主动的恢复，产生于“再坚持一下”的努力之中。

《毛泽东选集》第2版第2卷第412页

我们现在的困难，有的已经渡过，有的快要渡过。我们曾经历过比现在还要困难到多少倍的时候，那样的困难我们也渡过了。……在我们面前是没有悲观的，我们能够战胜任何的困难。

《毛泽东选集》第2版第3卷第895页

我们的同志在困难的时候，要看到成绩，要看到光明，要提高我们的勇气。《毛泽东选集》第2版第3卷第1005页

世界上不会没有风波，怕风波就不能做人，那就赶快到阎王那里去交账。我们党现在经常遇到风波，有大风波，中风波，小风波，我们不要怕风波。《毛泽东文集》第3卷第317页

天灾是一件坏事，但是它里头含有好的因素，你要是没有碰到那个坏事，你就学不到对付那个坏事的本领，所以艰难困苦能使我们的事业成功。《毛泽东文集》第3卷第390页

此处吃亏，彼处胜利，东方不亮西方亮，黑了南方有北方，我们总有道路。《毛泽东文集》第3卷第392页

下定决心，不怕牺牲，排除万难，去争取胜利。  
《毛泽东选集》第2版第3卷第1101页

什么叫工作，工作就是斗争。那些地方有困难、有问题，需要我们去解决。我们是为着解决困难去工作、去斗争的。越是困难的地方越是要去，这才是好同志。  
《毛泽东选集》第2版第4卷第1161页

当着天空中出现乌云的时候，我们就指出：这不过是暂时的现象，黑暗即将过去，曙光即在前头。  
《毛泽东选集》第2版第4卷第1245至1246页

中国人死都不怕，还怕困难吗？  
《毛泽东选集》第2版第4卷1496页

虽然在我们的斗争过程中，有时曾遇到一些困难，但是我们不是靠观音菩萨来救命，而是靠自己的双手去克服困难。  
《毛泽东文集》第6卷第92页

一件事不做则已，做则必做到底，做到最后胜利。  
《建国以来毛泽东文稿》第4册第330页  
遇到困难，务宜忍耐。困难总可以慢慢克服的。  
《建国以来毛泽东文稿》第6册第174页

我认为聪明、老实二义，足以解决一切困难问题。……聪谓多问多思，实谓实事求是。持之以恒，行之有素，总是比较能够做好事情的。  
《毛泽东文集》第7卷第430页



看起来很困难，实际上只要认真对待，并不难解决。

《建国以来毛泽东文稿》第10册第294页

### **观世之七·现象与本质（6条）**

我们看事情必须要看它的实质，而把它的现象只看作入门的向导，一进了门就要抓住它的实质，这才是可靠的科学的分析方法。

《毛泽东选集》第2版第1卷99页

感觉到了的东西，我们不能立刻理解它，只有理解了的东西才更深刻地感觉它。感觉只解决现象问题，理论才解决本质问题。

《毛泽东选集》第2版第1卷第286页

单单按照事物的外部标志，使用一大堆互相没有内部联系的概念，排列成一篇文章、一篇演说或一个报告，这种办法，他自己是在做概念的游戏，也会引导人家都做这类游戏，使人不用脑筋想问题，不去思考事物的本质，而满足于甲乙丙丁的现象罗列。

《毛泽东选集》第2版第3卷第839页

一切事物，它的现象同它的本质之间是有矛盾的。人们必须通过对现象的分析和研究，才能了解到事物的本质，因此需要有科学。不然，用直觉一看就看出本质来，还要科学

干什么？还要研究干什么？

《毛泽东文集》第6卷第401页

要别人不动摇，就要自己首先不动摇。要看到问题的本质方面，要看到事物的主导或主流方面，这样才能不动摇。《建国以来毛泽东文稿》第5册第229至230页

研究问题，要从人们看得见、摸得到的现象出发，来研究隐藏在现象后面的本质，从而揭露客观事物的本质的矛盾。

《毛泽东文集》第8卷第139页

### **观世之八·单纯与复杂（8条）**

如果不把“外”弄清楚，对于“中”也就不容易弄清楚。世界上没有这方面，也就没有那方面。所以有一个“古今”，还有一个“中外”。

《毛泽东文集》第2卷第406页

世界上的事情是复杂的，是由各方面的因素决定的。看问题要从各方面去看，不能只从单方面看。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1157页

各种经验，都要吸取，不要用一个规格到处套。

《毛泽东文集》第6卷第300页

真理不在乎是不是清一色。

《建国以来毛泽东文稿》第4册第635页

找知识要到各方面去找，只到一个地方去找，就单调了。

《毛泽东文集》第7卷第192页

有比较才能鉴别。有鉴别，有斗争，才能发展。

《毛泽东文集》第7卷第280页

随时都有两种方法可以比较。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第17页

一切事物都是对立的统一。五个指头，四个指头向一边，大拇指向另一边，这才捏得拢。……不纯是绝对的，纯是相对的，这就是对立的统一。扫地，一天到晚扫二十四个钟头，还是有尘土。

《建国以来毛泽东文稿》第11册第86页

### **观世之九·传承与创新（9条）**

一切真知都是从直接经验发源的。但人不能事事直接经验，事实上多数的知识都是间接经验的东西，这就是一切古代的和外域的知识。

《毛泽东选集》第2版第1卷第288页

自盘古开天地，一直到如今，这个中间过程就叫“古”。“今”就是现在。我们单通现在是不够的，还须通过去。

《毛泽东文集》第2卷第177页

提高要有一个基础。比如一桶水，不是从地上去提高，难道是从空中去提高吗？

《毛泽东选集》第2版第3卷第859页

有这个借鉴和没有这个借鉴是不同的，这里有文野之分，粗细之分，高低之分，快慢之分。所以我们决不可拒绝继承和借鉴古人和外国人……《毛泽东选集》第2版第3卷第860页

如果把过去一切都否定，那就是一种偏向。我们对问题要分析，不要笼统地一概否定。

《毛泽东文集》第3卷第94至95页 21

要破除迷信。不论古代的也好，现代的也好，正确的就信，不正确的就不信，不仅不信而且还要批评。这才是科学的态度。

《毛泽东文集》第6卷第330页

割断历史是不行的，好像什么都是我们白手起家，这种看法是不对的。

《毛泽东文集》第6卷第359页

美国历史短，也许有它的好处，负担轻，可以不记这么多东西。我们历史久，也有它的好处。把老传统丢掉，人家会说是卖国，要砍也砍不断，没有办法。

《毛泽东文集》第7卷第78页

如果要看前途，一定要看历史。《毛泽东文集》第8卷第383页

### **观世之十·本土与异域（10条）**

没有眼睛向下的兴趣和决心，是一辈子也不会真正懂得中国的事情的。

《毛泽东选集》第2版第3卷第789至790页

我们中国人必须用我们自己的头脑进行思考，并决定什么东西能在我们自己的土壤里生长起来。

《毛泽东文集》第3卷第192页

人家讲的不是教条，我们读后变成了教条，这是因为我们没有读通，不会读，我们能责备他们吗？

《毛泽东文集》第3卷第418页

有些人喜欢有色金属而不喜欢有色人种。据我看，有色人种相当像有色金属，有色金属是贵重的金属，有色人种至少与白色人种同等贵重。

《毛泽东文集》第6卷第480页

我们要熟悉外国的东西，读外国书。但是并不等于中国人要完全照外国办法办事，并不等于中国人写东西要像翻译的一样。中国人还是要以自己的东西为主。

《毛泽东文集》第7卷第77页

学了外国的，就对中国的没有信心，那不好。但不是说不要学外国。

《毛泽东文集》第7卷第81页 23

“学”是指基本理论，这是中外一致的，不应该分中西。……应该是在中国的基础上，吸取外国的东西。应该交配起来，有机地结合。

《毛泽东文集》第7卷第82至83页

不是硬搬，而是有选择的学，一定要将一切有用东西都学来，无用的东西则反面学，以我为主，不是盲从。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第197页

在一个时期抄外国的，这是必要的，抄一个时期之后就不要再抄了。学生在学校受教育，就是抄教员的，几年毕业之后就成了教员。

《毛泽东文集》第8卷第158页

苏联的经验是苏联的经验，他们碰了钉子是他们碰了钉子，我们自己还要碰。好比人害病一样，有些病他害过就有了免疫力，我还没有害过就没有免疫力。

《毛泽东文集》第8卷第276页

### **正己之一·有患与无畏（6条）**

人总是要死的，但死的意义有不同。……为人民利益而死，就比泰山还重；替法西斯卖力，替剥削人民和压迫人民的人去死，就比鸿毛还轻。《毛泽东选集》第2版第3卷第1004页

某些错误东西的存在是并不奇怪的，也是用不着害怕的，这可以使人们更好地学会同它作斗争。大风大浪也不可怕。人类社会就是从大风大浪中发展起来的。

《毛泽东文集》第7卷第280至281页

讲死讲鬼，就能不怕死了，就不怕鬼了。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第201页

一点不怕，无忧无虑，真正单纯的乐神，从来没有。每一个人都是忧患与生俱来。学生们怕考试，儿童怕父母有偏爱，三灾八难，五痨七伤，发烧四十一度.....

《毛泽东文集》第7卷第456页

越怕鬼就越有鬼，不怕鬼就没有鬼了。

《建国以来毛泽东文稿》第8册第247页 25

难道我们越怕“鬼”，“鬼”就越喜爱我们，发出慈悲心，不害我们，而我们的事业就会忽然变得顺利起来，一切光昌流丽，春暖花开了吗？

《建国以来毛泽东文稿》第9册第426页

## **正己之二·贵贱与盛衰（8条）**

在危险环境中表示绝望的人，在黑暗中看不见光明的人，只是懦夫与机会主义者。

《毛泽东文集》第2卷第215页

如果开头做点好事，后来又做坏事，这就叫做没有坚持性。一个人做点好事并不难，难的是一辈子做好事，不做坏事.....

《毛泽东文集》第2卷第261页

世间一切事物中，人是第一个可宝贵的。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1512页

**自己要掌握自己的命运。自己不能掌握自己的命运，那是不好的，每天难过日子。**

《毛泽东文集》第6卷第494页

每一个人有一条生命，或者六十岁，或者七十岁，或者八十岁、九十岁，看你有多长的命。只要你还能工作就多多少少应当工作。而工作的时候就要有一股革命热情，就要有一种拼命精神。

《毛泽东文集》第7卷第285页

我们的同志不要靠老资格吃饭，要靠解决问题正确吃饭。靠正确，不靠资格。《毛泽东文集》第7卷第287页

一个人，如果不动动，只是吃得好、穿得好、住得好、出门乘车不走路，就会多生病。

《建国以来毛泽东文稿》第11册第124页

最聪明、最有才能的，是最有实践经验的战士。

《建国以来毛泽东文稿》第12册第388页

### **正己之三·自力与外援（7条）**

至于外援，我们非常需要，而且越多越好，但是即使没有任何外援，我们也能对付得很好。《毛泽东文集》第1卷第404页

我们的方针要放在什么基点上？放在自己力量的基点上，叫做自力更生。《毛泽东选集》第2版第4卷第1132页

和平是必须取得与能够取得的，但主要应依赖自力而不应依赖外力。只有自力更生，自立自强，自己有办法，自己立于不败之地，然后国际与国内各方助我力量，方能发生作用，才是可靠地取得和平，否则就是不可靠的，是危险的。

《毛泽东文集》第4卷第152页

嗟来之食，吃下去肚子要痛的。

《毛泽东选集》第2版第4卷1495页

对外援要争取，但哪个为主，要考虑。自力更生好办事，主动。

《毛泽东文集》第8卷第158页

苏联撤走专家，到现在已经三年了，我们的工业建设搞出了许多自己的经验。离开了先生，学生就自己学。有先生有好处，也有坏处。不要先生，自己读书，自己写字，自己想

问题。

《毛泽东文集》第8卷第338页

物质援助，要到了手，见了效，那才算数。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第106页

### **正己之四·主动与被动（8条）**

同志们都要懂得一个道理，这就是世界上的东西，你不去搬它，它就不动。比如这张桌子，我不搬它，它不走，这把茶壶我不拿它，它不起来。《毛泽东文集》第3卷第250页

如果有人认为他是不能分析的，那他就没有作自我批评的精神准备。许多同志因为没有这种准备，毫无主动性，经常是被动的。

《毛泽东文集》第3卷第255页

要把自己领导工作中的缺点向大家公开，让大家来参观……我提倡人家将军，有些事不逼我们就做不出来。《毛泽东文集》第3卷第351页 29页

凡是反动的东西，你不打，他就不倒。这也和扫地一样，扫帚不到，灰尘照例不会自己跑掉。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1131页

世界上怕就怕“认真”二字，共产党就最讲“认真”。

《建国以来毛泽东文稿》第6册第651页

气可鼓而不可泄。人而无气，不知其可也。

《建国以来毛泽东文稿》第8册第379页

问题没有解决就不要放着不管，就要讲，没有解决就是没有解决，现在还是没有解决嘛！

《毛泽东文集》第8卷第277页

未来总是光明的。要经过斗争。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第418页



## 正己之五·代价与收获（12条）

自己正确的东西便把它扩大，不正确的东西便把它清除、取消。

《毛泽东文集》第2卷第418页

我们走过了许多弯路。但错误常常是正确的先导。

《毛泽东选集》第2版第3卷第803页

有缺点就公开讲出是缺点，有错误就公开讲出是错误，一经纠正之后，缺点就不再是缺点，错误也就变成正确了。

《毛泽东文集》第3卷第149页

犯错误本身有两个方面：第一是犯了错误，不好。第二是犯了错误之后又会变成经验……

《毛泽东文集》第3卷第263页

打败仗我们不怕，不打败仗我们就不知道仗应该是怎么打法。

《毛泽东文集》第4卷第326页

正如得过伤寒病的可以免疫一样，犯过错误的人，只要善于从错误中取得教训，也可以少犯错误。

《毛泽东文集》第7卷第40页

失败如果没有什么好处，为什么是成功之母？错误犯得太多了，一定要反过来。

《毛泽东文集》第7卷第136页

既然有问题就不能不出，出了反而好，有脓包总要出脓

《毛泽东文集》第7卷第178页

有些经验是从痛苦中得来的。这些痛苦教育了我们。我们不要对于这些痛苦生气。相反，我们要感谢这些痛苦。因为它使我们开动脑筋，想一想，努力去避免那些痛苦。果然，我们经避免了那些痛苦，是不是呢？《建国以来毛泽东文稿》第6册第630页

错误使人倒霉，使人着急，是个敌人，同时是我们很好的教员。

《建国以来毛泽东文稿》第9册第559页



错误能帮助人头脑清醒。《毛泽东文集》第8卷第387页

凡犯了错误的必须坚决改正。如不改正，越陷越深，到头来还得改正，威信损失就太大了。及早改正，威信只会比前更高。

《建国以来毛泽东文稿》第12册第347页

### **正己之六·自得与内省（13条）**

在某一时期他不满意人家的高慢态度，在另一时期他又以高慢态度对付人家了；在失败时容易变得谨慎小心，在成功时容易变得骄傲放纵。

《毛泽东文集》第1卷第509页

人家恭维你抬举你，这有一样好处，就是鼓励你上进；但有一样坏处，就是易长自满之气，得意忘形，有不知脚踏实地、实事求是的危险。

《毛泽东文集》第2卷第327页

不要把功劳变成一个包袱背在背上，一切都不在乎，这样，只会把功劳变成一种很重的负担。

《毛泽东文集》第2卷第416页

要经常想到自己有缺点，有错误，有不足，这样才能有进步。

《毛泽东文集》第3卷第74页

我们应该抑制自满，时时批评自己的缺点，好像我们为了清洁，为了去掉灰尘，天天要洗脸，天天要扫地一样。

《毛泽东选集》第2版第3卷第935页

在我们的历史上也有这样的教训，就是大不得，小了就舒舒服服，没有事情，一大就胀起来了，脑壳胀得很大，骄傲起来了，心里也躁了，躁得很。急躁和骄傲是连在一起的，骄傲就要急躁，急躁的人没有不是骄傲的、不谨慎的、粗枝大叶的。

《毛泽东文集》第3卷第295页

说不定正是你高兴自满地说“我就没有跌过跤呀”的时候，恰好跌了跤，翻了车。过去跌过跤的人，往往比较稳一些……

《毛泽东文集》第3卷第370页

就是没有犯过大错误，而且工作有了很大成绩的人，也不要骄傲。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1443页

就是到五十年后像个样子了，也要和现在一样谦虚。如果到那时候骄傲了，看人家不起了，那就不好。

《毛泽东文集》第6卷第329页

没有你，地球就不转了吗？地球还是照样地转，事业还是照样地进行，也许还要进行得好些。

《毛泽东文集》第6卷第402页

谦虚 = 实际。《建国以来毛泽东文稿》第7册第195页

不要心血来潮的时候，就忘乎所以。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第40页

不能骄傲，一骄傲就犯错误。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第247页

### **正己之七·虚名与实绩（10条）**

知识的问题是一个科学问题，来不得半点的虚伪和骄傲，决定地需要的倒是其反面——诚实和谦逊的态度。

《毛泽东选集》第2版第1卷第287页

一切狡猾的人，不照科学态度办事的人，自以为得计，自以为很聪明，其实都是最蠢的，都是没有好结果的。

《毛泽东选集》第2版第3卷第822页

如果同你谈的人只谈成绩，不谈错误和缺点，那末他们就没有反映现实的真实情况。经验多一些的人是不会相信这些的。

《毛泽东文集》第7卷第69页

虚报战绩，以壮声势，老百姓看了舒服，敌人看了好笑，欺骗不了的。

《毛泽东文集》第7卷第446页

要老老实实，不要作假。本来不行，就让人家骂，脸上无光，也不要紧。不要去争虚荣。

《毛泽东文集》第7卷第446页

你如果讲得神乎其神，人家就不相信你，因为不合乎事实。

《毛泽东文集》第8卷第216页

我看我们搞几年慢腾腾的，然后再说。今年、明年、后年搞扎实一点。不要图虚名而招实祸。

《毛泽东文集》第8卷第236至237页

权威或威信只能从斗争实践中自然地建立，不能由人工去建立，这样建立的威信必然会垮下来。

《建国以来毛泽东文稿》第12册第455页

一个倾向掩盖着另一个倾向。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第144页

说有所进步，我赞成；“很大的”，不能讲。要谨慎。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第165页

## **正己之八·学习与使用（14条）**

吸收那些用得着的东西，拒绝那些用不着的东西，增加那些自己所特有的东西。

《毛泽东选集》第2版第1卷第181页

读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习。

《毛泽东选集》第2版第1卷第181页

我们队伍里边有一种恐慌，不是经济恐慌，也不是政治恐慌，而是本领恐慌。过去学的本领只有一点点，今天用一些，明天用一些，渐渐告罄了。……要工作做得好，一定要增加他们的知识。

《毛泽东文集》第2卷第178页

把工作向两方面挤一挤，一个往上一个往下，一定可以挤出两小时来学习的。

《毛泽东文集》第2卷第181页

学习的最大敌人是不到“底”。自己懂了一点，就以为满足了，不要再学习了……《毛泽东文集》第2卷第184页

有工作经验的人，要向理论方面学习，要认真读书，然后才可以使经验带上条理性、综合性，上升成为理论，然后才可以不把局部经验误认为即是普遍真理，才可不犯经验主义的错误。

《毛泽东选集》第2版第3卷第818至819页

要使不懂得变成懂得，就要去做去看，这就是学习。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1320页

把别人的经验变成自己的，他的本领就大了。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1320页

恭恭敬敬地学，老老实实地学。不懂就是不懂，不要装懂。……钻进去，几个月，一年两年，三年五年，总可以学会的。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1481页

情况是在不断地变化，要使自己的思想适应新的情况，就得学习。

《毛泽东文集》第7卷第271页

慢慢读一点，引起兴趣，如倒啖蔗，渐入佳境，就好了。

《建国以来毛泽东文稿》第6册第558页

只要方向对，学问是可以逐渐积累的。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第118页

要读浅近书，由浅入深，慢慢积累。大部头书少读一点，十年八年渐渐多读，学问就一定会搞通了。

《建国以来毛泽东文稿》第8册第637页

读多了，又不能消化，也可能走向反面……

《建国以来毛泽东文稿》第11册第23页

一讲读哲学史，那可不得了呀，我今天工作怎么办？其实是有时间的。你不读点，你就不晓得。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第126页

### **待人之一·表达与倾听（13条）**

失败确是成功之母。但是虚心接受别人的经验也属必需，如果样样要待自己经验，否则固执己见拒不接受，这就是十足的“狭隘经验论”。

《毛泽东选集》第2版第1卷第213至214页

要注意听人家的话，就是要像房子一样，经常打开窗户让新鲜空气进来。为什么我们的新鲜空气不够？是怪空气还是怪我们？空气是经常流动的，我们没有打开窗户，新鲜空气就不够，打开了我们的窗户，空气便会进房子里来。

《毛泽东文集》第3卷第339至340页

要造成交换意见的空气和作风。我这个人凡事没有办法的时候，就去问同志们，问老百姓。打仗也是这样。我们要善于和同志们交谈。

《毛泽东文集》第3卷第398页

有了问题就开会，摆到桌面上来讨论，规定它几条，问题就解决了。有问题而不摆到桌面上来，就会长期不得解决，甚至一拖几年。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1440至1441页

互相打通思想，这样做事快得多。不同意的先不要办，即使同意，也要看是心里愿意还是嘴上愿意，若勉强就缓办。

《毛泽东文集》第6卷第15页

可做就做，不可做就等一等。能做的，大多数人同意了，不做也不好。可以做得慢一些，让大家都高兴，这样反而就快了。

《建国以来毛泽东文稿》第4册第369页

凡重要问题不厌求详地征求意见，总是有好处的。

，《建国以来毛泽东文稿》第5册第136页

不要一听到和自己不同的意见就生气，认为是不尊重自己。这是以平等态度待人的条件之一。

《毛泽东文集》第7卷第355页

要彼此有共同的语言，必须先有必要的共同的情报知识。

《毛泽东文集》第7卷第357页

有了正确的观点和正确的思想，还要有比较恰当的表达方式告诉别人。《毛泽东文集》第7卷第358页

经常把几个问题放在心里想一想，同少数人吹一吹，这是一个重要方法。《建国以来毛泽东文稿》第7册第10页

当面不说，背后咕哝，最不好。

尖锐的态度，委婉的态度，都好，依问题和情况不同而定。

.....有话不说，则相当危险。

应当选择说话的时机，是对的。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第116页

不要勉强同意。是则是，非则非，以实际可行者见告。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第417页

## **待人之二·进言与改过（11条）**

正确的批评，应加接受，即使其批评有不确当者，亦只可在其批评完毕，并经过慎重考虑之后，加以公平的与善意的解释。

《毛泽东文集》第2卷第397页

批评应该是严正的、尖锐的，但又应该是诚恳的、坦白的、与人为善的。《毛泽东文集》第2卷第409至410页

正确不正确是指说话的内容，有的对，有的不对。说得不对，是在说的过程中发生的，应该允许，说错了的，以后可以纠正。

《毛泽东文集》第2卷第421页

我们如果有缺点，就不怕别人批评指出。不管是什么人，谁向我们指出都行。只要你说得对，我们就改正。

《毛泽东选集》第2版第3卷第1004页

被批评的时候总会有些不舒服和难过，这是正常的。

《毛泽东文集》第3卷第254页

缺点错误，有就是有，没有就是没有；有则说之，无则不说；讲对了很好，讲出了真理；讲的不对也不要紧，言者无罪。

《毛泽东文集》第3卷第255页

愈是不怕人家批评，愈是敢让人家讲话，给人家讲话的机会，人家的批评可能会愈少。

《毛泽东文集》第3卷第399页

错误并不可怕，就怕不肯批评，不肯改正，就怕因批评而泄了气。必须顾到改错与鼓劲两个方面。

《建国以来毛泽东文稿》第8册第379页

平素养成了这样一种风气，当着你的面不敢讲话，那末，你就应当回避一下。有了错误，一定要作自我批评，要让人家讲话，让人批评。

《毛泽东文集》第8卷第296页

不负责任，怕负责任，不许人讲话，老虎屁股摸不得，凡是采取这种态度的人，十个就有十个要失败。

《毛泽东文集》第8卷第296页

好的接受，错的解释。解释不通，暂时搁下，将来再说。

《建国以来毛泽东文稿》第12册第347页

**待人之三·收放与疏堵（13条）**

有则改之，无则加勉，把各种闲话都引到自己的责任上来，这就卸下一个大包袱，不至于多生气。

《毛泽东文集》第3卷第285页

我们更要广开言路，打开窗户，不要怕打开窗户可能吹进沙子来。进来一点尘土，坏处有一点，但并不大，而开窗户透空气的利益却很大，我们要从这种利害关系上看这个问题。

《毛泽东文集》第3卷第399页

凡有害的，加以限制；凡无害的，加以利用。

《毛泽东文集》第5卷第236页

不准人家在背后骂一句话，事实上办不到。……威信是逐渐建立的。过去军队里面有人编歌谣骂人，我们不禁也不查，军队还是没有垮。我们只抓住一些大的，比如三大纪律八项注意，队伍就慢慢上了轨道。

《毛泽东文集》第6卷第279页

禁止人们跟谬误、丑恶、敌对的东西见面……这样的政策是危险的政策。它将引导人们思想衰退，单打一，见不得世面，唱不得对台戏。

《毛泽东文集》第7卷第192至193页

你不研究反面的东西，就驳不倒它。《毛泽东文集》第7卷第193页

同错误思想作斗争，好比种牛痘，经过了牛痘疫苗的作用，人身上就增强免疫力。在温室培养出来的东西，不会有强大的生命力。

《毛泽东文集》第7卷第232页

放，就是放手让大家讲意见，使人们敢于说话，敢于批评，敢于争论；不怕错误的议论，不怕有毒素的东西；……收，就是不许人家说不同的意见，不许人家发表错误的意见，发表了就“一棍子打死”。这不是解决矛盾的办法，而是扩大矛盾的办法。

《毛泽东文集》第7卷第278至279页

要人家服，只能说服，不能压服。压服的结果总是压而不服。以力服人是不行的。对付敌人可以这样，对付同志，对付朋友，绝不能用这个方法。不会说服怎么办？这就要学习。



我们一定要学会通过辩论的方法、说服的方法，来克服各种错误思想。

《毛泽东文集》第7卷第279页

我们现在用说服的方法代替了压服的方法。费的时间不算少，但是这点时间是需要。

《建国以来毛泽东文稿》第6册第629页

牢骚是一定要让人发的，当然发者无罪。

《建国以来毛泽东文稿》第8册第172页

即使有少数人在一个时期和我们意见不一致，也应好好说服他们。

《建国以来毛泽东文稿》第8册第496页

讲错了话可以批评，但是要用道理说服人家。说而不服怎么办？让他保留意见。……错误的意见，让他暂时保留，将来他会改的。许多时候，少数人的意见，倒是正确的。历史上常常有这样的事情，起初，真理不是在多数人手里，而是在少数人手里。

《建国以来毛泽东文稿》第10册第39至40页

#### **待人之四·批评与原谅（12条）**

但是我们揭发错误、批判缺点的目的，好像医生治病一样，完全是为了救人，而不是为了把人整死。

《毛泽东选集》第2版第3卷第828页

要帮助别人，首先要提高自己，自己不进步，要帮助别人是难的，这一点要讲清楚。

《毛泽东文集》第2卷第418页

每一个地方都有缺点、错误，我们要事先估计到那里的缺点、那里的错误。到一个地方不要去批评人家，要采取学习的态度，在那里落下来，工作搞熟了，那里的人了解你了，然后再讲有什么缺点，这样人家就能听进去了，人家就会赞成，也会改的。

《毛泽东文集》第3卷第260页

凡是搞错了的，都要修正错误，赔一个不是，老实实在地赔不是。我们要有这样的态度。这叫做什么态度？自我批评的态度。

《毛泽东文集》第3卷第263页

青年同志不要讲人家“昏庸老朽”，老头子也不要讲人家“年幼无知”。大家都是从幼年来，年幼知道得少，会慢慢地多起来。人家懂得的东西不如你知道得多，但你也不是什么都知道。

《毛泽东文集》第3卷第345页

任何一个人也需要大家帮助的，互相批评，自我批评，大家帮助，才能进步，才能解决问题。

《毛泽东文集》第3卷第370页

自然，我们受人帮助，也要时刻准备帮助别人。

《毛泽东文集》第5卷第262页

人，包括圣贤在内，总是有过的，有过必改就好了。……不要造成偶像，就是不要说谁不能批评，而要说可以批评，但批评要正确，对于批评要分析。

《毛泽东文集》第6卷第347页

对于任何有缺点的人，犯过错误的人，不仅要看他改不改，而且要帮助他改，一为看，二为帮。如果只是看，站在那里不动，看你怎么样，你搞得好的那也好，你搞得不好该你遭殃。这种态度是一种消极的态度，不是积极的态度。

《毛泽东文集》第7卷第92页

犯错误，受损失，不单是犯错误的人要负责，不犯错误的人也有责任。……错误路线在一个时候能够风行，就证明我们那个时候还不觉悟，一直要到错误路线发展得非常显明、非常清楚了，我们才弄明白，才作出结论来。

《毛泽东文集》第7卷第100页

不要有这样的空气：似乎犯不得错误，一犯错误就不得了，一犯错误，从此不得翻身。一个人犯了错误，只要他真心愿意改正，只要他确实有了自我批评，我们就要表示欢迎。

《建国以来毛泽东文稿》第10册第41至42页

不好的要给予适当的批评，好的要表扬，但不能捧……

《建国以来毛泽东文稿》第13册第250页

## 待人之五·爱恨与恩怨（8条）

不要绝对地看问题，要有耐心，要注意调理人我关系，要故意地强制地省察自己的弱点，方有出路，方能“安心立命”。否则天天不安心，痛苦甚大。

《毛泽东文集》第2卷第364页

世上决没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的恨。

《毛泽东选集》第2版第3卷第871页

凡事忍耐，多想自己缺点，增益其所不能；照顾大局，只要不妨大的原则，多多原谅人家。

《毛泽东文集》第3卷第127页

检讨的目的在于得出经验教训，不在于把责任加在个别同志身上，因为加在那些同志身上没有好结果，把同志放在磨子里头磨成粉，有什么好处呢？能不能解决问题呢？不能解决问题。

《毛泽东文集》第3卷第256页

许多不公平的事情要逐渐走向公平。哪一天都有不公平的问题，因此我们哪一天也要解决问题。问题是解决了又发生，发生了又解决，我们就是这样地前进。

《毛泽东文集》第3卷第339页

绝对的公平或者绝对的不公平，是不可能的。如果地方的同志说中央搞得不好，那末，地方同志的事情是不是搞得十全十美，一点不公平都没有？我就不相信。有些事情想不到，有些事情想错了，有些事情安排不恰当，是难免的。

《毛泽东文集》第7卷第107页

眼泪不要往外头流，要往里头流。世界上是有许多不公道的东西，那个级可能评得不对，那也无须闹，无关大局，只要有饭吃就行。

《毛泽东文集》第7卷第285页

碰到一块，有些意见不对头。人家或者是搞什么批评了自己，反对了自己，自己又反攻一下，结果就发生矛盾了。反对自己的人不一定是坏人。《建国以来毛泽东文稿》第13册第39页

## 待人之六·对立与团结（10条）

没有团体，这种力量是散的、零碎的，人心是各管各的，这叫做心不齐，力不合。有了团体，心就齐了，力量就结合起来了，就能齐心合力干大事。《毛泽东文集》第2卷第167页

团结加上分析，对各种矛盾的意见、不对头的意见，对每个人的意见，都加以分析：或者全部是对的，只是句把话不好；或者一部分是对的，一部分是不对的；或者全部是不对的。分清是非，然后落在一个地方，就是团结。

《毛泽东文集》第3卷第257页

世界上的事，往往是这样，就是为了痛快，往往反倒不痛快，而准备了不痛快，不痛快或者可以少一点。所以我们要下决心不怕麻烦，下决心和犯过错误的同志合作。你不大来，我就去；你口里有许多闲话，我长了耳朵，这个耳朵听不完那个耳朵听……

《毛泽东文集》第3卷第362页

注意收集不同的意见。意见一致了就不会发生不团结现象，不团结就是因为有不同的意见而又得不到解决。

《毛泽东文集》第5卷第28至29页

我们都是从五湖四海汇集拢来的，我们不仅要善于团结和自己意见相同的同志，而且要善于团结和自己意见不同的同志一道工作。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1443页

团结了更多的人，阻碍就少些，事情就容易办得通。

《毛泽东文集》第6卷第488页

所谓团结，就是团结跟自己意见分歧的，看不起自己的，不尊重自己的，跟自己闹过别扭的，跟自己作过斗争的，自己在他面前吃过亏的那一部分人。

《毛泽东文集》第7卷第92页

除了沙漠，凡有人群的地方，都有左、中、右，一万年以后还会是这样。《建国以来毛泽东文稿》第6册第474页

所谓团结大多数人，包括从前反对自己反对错了的人，不管他是哪个山头的，不要记仇，不能“一朝天子一朝臣”。

《建国以来毛泽东文稿》第11册第85页

团结起来的目的，是要争取更大的胜利。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第35页

### **待人之七·冲突与妥协（9条）**

比方我在这屋子站着，他把我挤一下，我若让他，退一下，这样一步一步会挤得我无容身之地，所以，他挤来，我们反挤一下，挤回他到原来地位……

《毛泽东文集》第2卷第152页

人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人。

《毛泽东选集》第2版第2卷第590页

我自己曾经有过处于少数地位的情况。在这种时候，我所能做的只有等待。

《毛泽东文集》第3卷第191页

有没有宗派主义，要以客观事实来证明，要在将来工作中来证明，主观上否认，效果很小，不能解决问题。

《毛泽东文集》第3卷第409页

我方权利所在，必须力争，彼方无理要求，必须拒绝，但总的精神是求得在不吃亏的基础上解决纠纷，而不是使纠纷扩大。

《毛泽东文集》第4卷第117页

所谓妥协当然不是在一切问题上的妥协，这是不可能的。

《毛泽东文集》第4卷第333页

要有理、有利、有节。就是斗争要有道理，要有胜利的把握，取得适当胜利的时候要有节制。

《毛泽东文集》第7卷第135页

他们想影响我们，我们想影响他们。我们也没有一切都捅穿，法宝不一次使用干净，手里还留了一把。矛盾总是有的，目前只要大体过得去，可以求同存异，那些不同的将来再讲。

《毛泽东文集》第7卷第191至192页

停止争论不是一方说了就算，而必须达成双方都能接受的公平协议。

《毛泽东文集》第8卷第359页

### **待人之八·共存与互利（11条）**

世界上只有猫和猫做朋友的事，没有猫和老鼠做朋友的事。

《毛泽东选集》第2版第2卷第503页

待人以诚而去其诈，待人以宽而去其隘。

《毛泽东选集》第2版第2卷第722页

凡有损人利己之心的人，其结果都不妙。

《毛泽东选集》第2版第2卷第737页

如果不懂得彼此的心，不知道彼此心里面想些什么东西，能够做成知心朋友吗？

《毛泽东选集》第2版第3卷第836至837页

合作不能对任何一方有害，否则就不能持久，一定会破裂。不论是朋友之间、国与国之间或是政党与政党之间的合作，都是如此。合作一定要有利，否则谁还干呢？

《毛泽东文集》第6卷第371至372页

客人来看主人，是客人看得起主人，做主人的应该感谢客人。……世界上没有只有一方面感谢另一方面的事情。如果只有一方面感谢另一方面的事情，那就不好了。相互有好处，相互有帮助，相互应该感谢。《毛泽东文集》第6卷第480页

我们不是当面一套，背后另一套，我们只有一套，没有两套。

《毛泽东文集》第6卷第511页

我们要得到你们的友谊，你们也要得到我们的友谊，这是问题的中心。有了这个中心，任何问题都可以解决，是不是？

《毛泽东文集》）第8卷第161至162页

朋友有真假，但通过实践可以看清谁是真朋友，谁是假朋友。

《建国以来毛泽东文稿》第9册第584页

一个人不讲真话建立不起信任。谁信任你啊？朋友之间也是这样。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第178页

总要双方都愿意才行，只一方愿意不行。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第178页

### **处事之一·大局与小节（8条）**

人人皆知以多胜少是最好的办法，然而很多人不能做，相反地每每分散兵力，原因就在于指导者缺乏战略头脑，为复杂的环境所迷惑，因而被环境所支配，失掉自主能力，采取了应付主义。

《毛泽东选集》第2版第1卷第222页

如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力找出它的主要矛盾。捉住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。

《毛泽东选集》第2版第1卷第322页

在一定时间内只能有一个中心工作，辅以别的第二位、第三位的工作。

《毛泽东选集》第2版第3卷第901页

什么东西只有抓得很紧，毫不放松，才能抓住。抓而不紧，等于不抓。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1442页

所谓“抓”，就是要把这个问题提到议事日程上，要研究。

《毛泽东文集》第7卷第282页

抽出一些要点，目的在于有所侧重。纲举目张，全网自然提起来了。



时机上有所侧重，把握就更大了。

订计划时要有重点，不可在同一时间内百废俱兴。

《毛泽东文集》第7卷第346页

任何一种情况都有两头，即是有先进和落后，中间的状态又总是占多数。抓住两头就把中间带动起来了。

《毛泽东文集》第7卷第349页

九个指头和一个指头有区别，这件事看来简单，许多人却不懂得。要宣传这种观点。这是大局和小局、一般和个别、主流和支流的区别。我们要注意抓住主流，抓错了一定翻筋斗。

《毛泽东文集》第7卷第357页

## **处事之二·大胆与小心（12条）**

以一当十，是我精神，以十当一，是我实力。

《毛泽东文集》第1卷第383页

如果我们没有必要的和充分的准备，必然陷入被动地位。临时仓卒应战，胜利的把握是没有的。

《毛泽东选集》第2版第1卷第200页

错觉和不意，可以丧失优势和主动。……什么是不意？就是无准备。优势而无准备，不是真正的优势，也没有主动。

《毛泽东选集》第2版第2卷第491至492页

必须预计到最困难最危险最黑暗的种种可能情况，并从这点出发去克服困难，争取光明与胜利的局面。

《毛泽东文集》第3卷第440页

总而言之，我们要有准备。有了准备，就能恰当地应付各种复杂的局面。《毛泽东选集》第2版第4卷第1134页

赤膊上阵，有时可行，作为经常办法则有缺点……



《毛泽东文集》第4卷第30页

从最坏的可能性着想，总不吃亏。

《毛泽东文集》第6卷第404页

世界上的事情你不想到那个极点，你就睡不着觉。

《毛泽东文集》第7卷第412页

一方面，藐视它，轻而易举，不算数，不在乎，可以完成，能打胜仗。一方面，重视它，并非轻而易举，算数的，千万不可以掉以轻心，不经艰苦奋斗，不苦战，就不能胜利。

《毛泽东文集》第7卷第456页

可能胜利快，也可能胜利慢，无非这两种。两头都准备，就不至于失望。《毛泽东文集》第8卷第7页

在时间问题上，与其准备短些，宁可准备长些；在工作问题上，与其看得容易些，宁可看得困难些。这样想，这样做，较为有益，而较少受害。《建国以来毛泽东文稿》第11册第102页

做好了一切准备，即使发生最困难的情况，也不会离原来的估计相差太远，这不是很好吗？所以，根本的就是这两条：一是争取最有利的局面；二是准备应付最坏的情况。

《毛泽东文集》第8卷第425页

### **处事之三·沉着与机动（7条）**

适可而止，保证已得的胜利（已得胜利是可能丧失的）。

《毛泽东文集》第1卷第380页

为使灵活不变为妄动，慎重地考虑情况是必要的。

《毛泽东选集》第2版第2卷第414页

没有人否认，就是在某一一定时间内适用的方针，它也是在流动的，没有这种流动，就不会有这一方针的废止和另一方针的采用。

《毛泽东选集》第2版第2卷第496页

如果准备未周，宁可推迟时间。

《建国以来毛泽东文稿》第1册第137页

积极造成条件。凡条件不成熟者，无论何时何地不要勉强去做。

《毛泽东文集》第6卷第144页

不要专门喜欢事后批评。事后也要批评，最好是刚露头就批评。专门喜欢事后批评，缺乏临机应变的指导，这是不好的。如果遇到情况不对，怎么办呢？情况不对，立即煞车，或者叫停车。

《毛泽东文集》第6卷第477页

一鼓作气，往往想得不周，我就往往如此，有时难免失算。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第326页

#### **处事之四·目标与步骤（9条）**

正面搞不通，可以从旁的方向着手，如打仗一样.....学习也是一样，正面的东西一时看不懂，就从旁的东西看起，先打下基础，就可以一点一点地搞通正面的东西。

《毛泽东文集》第2卷第181页

许多人想一把抓，结果没有抓到。要一条一条地搞，要用分析的方法，搞了一条，再搞第二条，这样搞下去，先剩下十条，再剩下八条，最后全部“消灭”。

《毛泽东文集》第2卷422页

我们的阵地只能一个一个地夺取，我们的力量只能一点一点地聚集，这是一个实事求是的问题。

《毛泽东文集》第3卷第419页

我们不打无准备之仗，不打无把握之仗，在战斗中要一个阵地一个阵地地夺取。总之要大处着眼，小处着手。

《毛泽东文集》第5卷第27页

逐步推广的运动，看来很慢，其实是快；普遍动手的方法，看来是快，其实是慢。

《毛泽东文集》第5卷第38页

一时办不到的事，必须允许逐步去办。

《毛泽东文集》第6卷第326页

外表很强，实际上不可怕，纸老虎。外表是个老虎，但是，是纸的，经不起风吹雨打。……比如它有十个牙齿，第一次敲掉一个，它还有九个，再敲掉一个，它还有八个。牙齿敲完了，它还有爪子。一步一步地认真做，最后总能成功。

《毛泽东文集》第7卷第73页

现在心中无数，慢慢就会有数。一切事情开头的时候总是心中无数的。

《毛泽东文集》第7卷第260页

我们在战略上藐视吃饭：这顿饭我们能够吃下去。但是具体地吃，却是一口口地吃的，你不可能把一桌酒席一口吞下去。这叫做各个解决，军事书上叫做各个击破。

《毛泽东文集》第7卷第329页

### **处事之五·退让与进取（1 1 条）**

敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。

《毛泽东选集》第2版第1卷104页

为了前进而后退，为了向正面而向侧面，为了走直路而走弯路，是许多事物在发展过程中所不可避免的现象……

《毛泽东选集》第2版第1卷第196页

谁人不知，两个拳师放对，聪明的拳师往往退让一步，而蠢人则其势汹汹，辟头就使出全副本领，结果却往往被退让者打倒。

《毛泽东选集》第2版第1卷第203页

睡眠和休息丧失了时间，却取得了明天工作的精力。如果有什么蠢人，不知此理，拒绝睡觉，他明天就没有精神了，这是蚀本生意。

《毛泽东选集》第2版第1卷第211页

一切依照当时具体情况看来对于当时的全局和全时期有利益的、尤其是有决定意义的一局部和一时间，是应该捉住不放的，不然我们就变成自流主义，或放任主义。退却要有终点，就是这个道理。

《毛泽东选集》第2版第1卷第212页

被敌逼迫到被动地位的事是常有的，重要的是要迅速地恢复主动地位。如果不能恢复到这种地位，下文就是失败。

《毛泽东选集》第2版第1卷第223页

只有在现在的流动生活中努力，才能争取将来的比较地不流动，才能争取最后的稳定。

《毛泽东选集》第2版第1卷第229页

不决战就须放弃土地，这是没有疑问的，在无可避免的情况下（也仅仅是在这种情况下），只好勇敢地放弃。情况到了这种时候，丝毫也不应留恋，这是以土地换时间的正确的政策。

《毛泽东选集》第2版第2卷第507页

退一步的目的是什么？是准备前进。为什么我们退出延安？退出延安是准备打到西安。退一步，进两步、三步。在我们思想中、工作中，退一步的政策是主动采取的。

《毛泽东文集》第5卷第28页

现在是既需要，又可能，潜在力很大。如果不去发掘，那就是稳步而不前进。脚本来是走路的，老是站着不动那就错了。

《毛泽东文集》第6卷第301页

所谓机会主义，就是这里有利就干这件事，那里有利就干那件事，没有一定的原则，没有一定的章程，没有一定的方向，他今天是这样，明天又是那样。

《毛泽东文集》第7卷第95页

## **处事之六·紧张与松弛（9条）**

要有充分的休息训练，反对无益的急，学习必要的慢。

《毛泽东文集》第1卷第381页

我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作。

《毛泽东选集》第2版第1卷第202页

工作虽多，可以安排一下，一段时间内只处理一个主要问题，这样也就会不觉得太忙了。

《建国以来毛泽东文稿》第4册第207页

两头都要抓紧，学习工作要抓紧，睡眠休息娱乐也要抓紧。过去只抓紧了一头，另一头抓不紧或者没有抓。

《毛泽东文集》第6卷第278页

一波未平一波又起，中间要歇一歇。两山之间有一谷，两波之间有一伏。《毛泽东文集》第6卷第476页

水有水波，热有热浪。在一定意义上讲，走路也是起波的，一步一步走就是起波。唱戏也是起波的，唱完一句再唱第二句，没有一口气唱七八句的。写字也起波，写完一个字再写一个字，不能一笔写几百个字。这是事物矛盾运动的曲折性。

（《毛泽东文集》第7卷第200页

在打了一个胜仗之后，马上就要提出新任务。……想骄傲也没有骄傲的时间。新任务压来了，大家的心思都用在如何完成新任务的问题上面去了。

《毛泽东文集》第7卷第350页

十分急了办不成事，越急就越办不成，不如缓一点，波浪式地向前发展。这同人走路一样，走一阵要休息一下。

《毛泽东文集》第8卷第236页

有病不要性急，越急越坏。安心治疗，是为上策。

《建国以来毛泽东文稿》第10册第91页

## **处事之七·全面与部分（10条）**

没有全局在胸，是不会真的投下一着好棋子的。

《毛泽东选集》第2版第1卷第221页

如果某项意见在局部的情形看来是可行的，而在全局的情形看来是不可行的，就应以局部服从全局。反之也是一样，在局部的情形看来是不可行的，而在全局的情形看来是可行的，也应以局部服从全局。这就是照顾全局的观点。

《毛泽东选集》第2版第2卷第525页

一个人做事只凭动机，不问效果，等于一个医生只顾开药方，病人吃死了多少他是不管的。

《毛泽东选集》第2版第3卷第873页

人为什么要长两个耳朵，长一个岂不好吗？这很可以研究一下，我看长两个耳朵的好处是：这个耳朵听这一面，那一个耳朵听那一面。

《毛泽东文集》第3卷第257页

系统地解决问题才叫做科学，不是系统的而是零碎的，就是正确的也不是科学的。

《毛泽东文集》第3卷第402页

学会“弹钢琴”。弹钢琴要十个指头都动作，不能有的动，有的不动。但是，十个指头同时都按下去，那也不成调子。……都要照顾到，不能只注意一部分问题而把别的丢掉。

凡是有问题的地方都要点一下，这个方法我们一定要学会。

《毛泽东选集》第2版第4卷第1442页

广与深的方法：先广后深。逐步广，逐步深。为一下摸深，钻到一二个较小的问题里去，势必把大量的问题忽略了，把大问题丢了。先全面看一下，问一下，想一下，一共有些什么问题。求广。不这样是危险的。《建国以来毛泽东文稿》第7册第111至112页

深切地了解一处地方或一个问题，往后调查别处地方或别个问题，你就容易找到门路。不然就不容易找到门路。

《毛泽东文集》第8卷第260页

谁让你没有系统地抓起来呀？个别的抓了，头痛医头，脚痛医脚，不行，问题不能解决。

《建国以来毛泽东文稿》第12册第145页

面上的工作要先抓好三分之一。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第34页

### **处事之八·近观与远见（9条）**

尽管往后变化难测，愈远看愈渺茫，然而大体的计算是可能的，估计前途的远景是必要的。

《毛泽东选集》第2版第1卷第221至222页

如果他们不能事先看到，那他们就只会跟着时间迁流，虽然也在努力工作，却不能取得胜利.....普通的人，容易为过去和当前的情况所迷惑，以为今后也不过如此。

《毛泽东选集》第2版第3卷第881页

要看大的东西，要看普遍的大量的东西。许多同志往往对于普遍的大量的东西看不见，只看见局部的小量的东西。

《毛泽东文集》第3卷第381页

所谓预见，不是指某种东西已经大量地普遍地在世界上出现了，在眼前出现了，这时才预见；而常常是要求看得更远，就是在地平线上刚冒出来一点的时候，刚露出一点头的时候，还是小量的不普遍的时候，就能看见，就能看到它的将来的普遍意义。

《毛泽东文集》第3卷第395页

盲目性是没有预见的，是妨碍预见的。教条主义、经验主义是不可能有预见的。而没有预见就没有领导，没有领导就没有胜利。因此，可以说没有预见就没有一切。

《毛泽东文集》第3卷第396页

如果有问题，就要从个别中看出普遍性。不要把所有的麻雀统统捉来解剖，然后才证明“麻雀虽小，肝胆俱全”。从来的科学家都不是这么干的。《毛泽东文集》第6卷第478页

有些事情还没出现，虽然可以预料到，却不等于能够具体地提出解决的方针和办法。

《毛泽东文集》第7卷第260页

一个人尽管有才有学，如果不善于识别风向，那还是很迟钝的。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第209页



要看得见，抓得起。要有这两种能力。凡办事，首先要看得见。如果连那件事看都没有看到，当然谈不到抓的问题。

《建国以来毛泽东文稿》第11册第198页

### **处事之九·问题与结论（16条）**

你对那个问题的现实情况和历史情况既然没有调查，不知底里，对于那个问题的发言便一定是瞎说一顿。瞎说一顿之不能解决问题是大家明了的，那末，停止你的发言权有什么不公平道呢？

《毛泽东选集》第2版第1卷第109页

你对于那个问题不能解决吗？那末，你就去调查那个问题的现状和它的历史吧！你完完全全调查明白了，你对那个问题就有解决的办法了。一切结论产生于调查情况的末尾，而不是在它的先头。

《毛泽东选集》第2版第1卷第110页

迈开你的两脚，到你的工作范围的各部分各地方去走走，学个孔夫子的“每事问”，任凭什么才力小也能解决问题……调查就象“十月怀胎”，解决问题就象“一朝分娩”。调查就是解决问题。《毛泽东选集》第2版第1卷第110至111页

大家明白，不论做什么事，不懂得那件事的情形，它的性质，它和它以外的事情的关联，就不知道那件事的规律，就不知道如何去做，就不能做好那件事。

《毛泽东选集》第2版第1卷第171页

指挥员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侦察，和对于各种侦察材料的连贯起来的思索。

《毛泽东选集》第2版第1卷第179页

无论何人要认识什么事物，除了同那个事物接触，即生活于（实践于）那个事物的环境中，是没有法子解决的。

《毛泽东选集》第2版第1卷第286至287页



大作家不是坐在屋子里凭想像写作的，那样写出来的东西是不行的。……事非经过不知难，每每一件小事却有丰富的内容，要从实际生活经验中才会知道。

《毛泽东文集》第2卷第123至124页

如果我们观察问题是走马看花的，各样都弄一点，这只是空花费了时间，一事无成。

《毛泽东文集》第2卷第381页

假若丢掉主要矛盾，而去研究细微末节，犹如见树木而不见森林，仍是无发言权的。

《毛泽东文集》第2卷第382页

给他们一些时间摸索你的心，逐渐地让他们能够了解你的真意，把你当做好朋友看，然后才能调查出真情况来。

《毛泽东文集》第2卷第383页

我们有许多同志，对新情况、新事物不作调查研究，自己又不懂得，就在那里办事，不懂货就不识货，这怎么能办好事情呢？

《毛泽东文集》第6卷第11页

不要看到好的就认为全好，看到坏的就认为全坏。如果别人说全好，那你就问一问：是不是全好？如果别人说全坏，那你就问一问：一点好处没有吗？。

《毛泽东文集》第7卷第444页

去做调查，就是要使自己心里有底，没有底是不能行动的。了解情况，要用眼睛看，要用口问，要用手记。谈话的时候还要会谈，不然就会受骗。

《毛泽东文集》第8卷第233页

情况不明，政策就不正确，决心就不大，方法也不对头。医生看病是先诊断，中医叫望、闻、问、切，就是先搞清病情，然后处方。我们打仗首先要搞侦察，侦察敌情、地形，判断情况，然后下决心，部署队伍、后勤等等。历来打败仗的原因大都是情况不明。

《毛泽东文集》第8卷第253页

凡是忧愁没有办法的时候，就去调查研究，一经调查研究，办法就出来了，问题就解决了。

《毛泽东文集》第8卷第261页

调查一次也不一定能够真正认识的。第一，别人不一定讲真话。第二，自己对于了解来的情况不一定能够理解得好。

《建国以来毛泽东文稿》第13册第177页

### **处事之十·分析与综合（13条）**

我们要用分析和综合的方法，从整个事物中抽出问题来作分析，再加以综合。

《毛泽东文集》第2卷第375页

提出问题也要用分析，不然，对着模糊杂乱的一大堆事物的现象，你就不能知道问题即矛盾的所在。……常常问题是提出了，但还不能解决，就是因为还没有暴露事物的内部联系，就是因为还没有经过这种系统的周密的分析过程，因而问题的面貌还不明晰，还不能做综合工作，也就不能好好地解决问题。

《毛泽东选集》第2版第3卷第839页

工作是一个整体，如加以分析，指出其成绩和缺点，开展批评与自我批评，这是分析的方法。对工作还要做结论，即是说要综合。不作分析就无法综合，综合是分析的结果，分析是综合的手段，对事物要有解剖，才能总结。

《毛泽东文集》第3卷第73页

我们许多同志缺乏分析的头脑，对于复杂事物，不愿作反复深入的分析研究，而爱作绝对肯定或绝对否定的简单结论。

《毛泽东选集》第2版第3卷第939页

我们分析一个事物，首先加以分解，分成两个方面，找出哪些是正确的，哪些是不正确的，哪些是应该发扬的，哪些是应该丢掉的，这就是批评。对自己的工作、自己的历史加以分析，这是自我批评；对别人进行分析，就是批评别人。

《毛泽东文集》第3卷第254页

要划清正确和错误、成绩和缺点的界限，还要弄清它们中间什么是主要的，什么是次要的。……自然，要把界限划好，必须经过细致的研究和分析。我们对于每一个人和每一件事，都应该采取分析研究的态度。《毛泽东选集》第2版第4卷第1444页

有些人对任何事物都不加分析，完全以“风”为准。今天刮北风，他是北风派，明天刮西风，他是西风派，后来又刮北风，他又是北风派。自己毫无主见，往往由一个极端走到另一个极端。

《毛泽东文集》第7卷第41至42页

不应该肯定我们的一切，只应该肯定正确的东西；同时，也不应该否定我们的一切，只应该否定错误的东西。

《毛泽东文集》第7卷第274页

所谓分析，就是分析事物的矛盾。不熟悉生活，对于所论的矛盾不真正了解，就不可能有中肯的分析。

《毛泽东文集》第7卷第277页

不是什么找到或者找不到矛盾，而是充满着矛盾。没有一处不存在矛盾，没有一个人是不可以加以分析的。

《毛泽东文集》第7卷第332页

有一个同志讲得对，我的东西，他说有些能用，有些不能用，这就作了分析。

《建国以来毛泽东文稿》第7册第204页

世界上没有不能分析的事物，只是：一、情况不同；二、性质不同。

《毛泽东文集》第8卷第106页

定义是分析的结果，不是分析的出发点。研究问题应该从历史的分析开始。《毛泽东文集》第8卷第139页