

The image shows the front cover of a book. The cover is a solid, vibrant red color. In the upper left quadrant, there is a faint, embossed circular emblem resembling the sun with radiating lines. To the right of the center, there is a large, faint, embossed figure of a person, possibly a revolutionary leader, standing and holding a staff or a similar object. The title of the book, '毛泽东箴言' (Mao Zedong's Aphorisms), is printed in the center in a bold, gold-colored, sans-serif font. The characters are arranged in a single line.

毛泽东箴言

毛泽东箴言

编者说明

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

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

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

“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面，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

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

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，缺点就再不是缺点，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，学问就一定可以搞通了。

《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。

1959年9月4日)《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，老老实实地赔不是。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，你搞得不好那也好，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

不好的要给以适当的批评，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事情，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，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

已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（11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·短视与远见（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，就是说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

要看得到，抓得起。要有这两种能力。凡办事，首先要看得到。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