

· 法律文化研究 ·

事务主义与官僚主义： 谢觉哉论“躬亲庶务”与“委任责成” ——写在《权力场——中国人的政治法律智慧》7版之际

霍存福

(吉林大学 法学院, 吉林 长春 130012)

摘要：谢觉哉将“躬亲庶务”与“委任责成”这一古老的话题，转换成当时革命队伍中通行的事务主义与官僚主义等通俗易懂的语言，并使其与我党当时进行的领导作风建设紧密结合起来，系统而自觉地对古代政治法律传统作了有价值的反省和发挥，将其与现实贯通起来，这本身就是一个创举；而更难能可贵的是，谢老并不拘囿于自己最初贬低“委任责成”的看法，而是在实践中转而肯定“委任责成”的价值和功能，修正了自己的观点、提升了自己的认识，表现出追求真理的严谨学风和工作作风；谢老是我党注重领导方式问题研究与实践的先行者和实践家。

关键词：事务主义；官僚主义；谢觉哉；躬亲庶务；委任责成

中图分类号：DF092

文献标识码：A

文章编号：1006-6128(2008)04-0003-09

《权力场——中国人的政治法律智慧》就要由法律出版社出版了，这是大陆出版的第5个版本，加上台湾的繁体字版及韩国的韩文版，这是该书的第7个版本，第11次印刷。值此新版之际，就我近来读书所得，与读者们一起分享。

我一直想打通中国古代传统政治法律文化与现在甚至未来的联系，就像我1992年初版《权力场》一书的自序中所说的那样：“历史是过去，也包含着现在，更预示着将来！”但由于“过去的人们创造着历史，也在割断历史，使我们难于一下子看清过去、现在和未来的内在联结”[1]（写在前面的话P1）[2]（写在前面的话P1），这在客观上使得发掘国故、温故而知新的工作，做起来难度较大；加上今人多不知古，对于古有今无、今有古无甚或今古俱有的事实、观念难以认定，无法完成今古的连接，遂使古今的历史联系问题真得成为了一个“问题”。近读《谢觉哉日记》、《谢觉哉文集》等书，接触了谢老有关“躬亲庶务”与“委任责成”的大量论述，才知老一代革命家已经做过这种贯通工作，而且做得很系统，很自觉。而这类有价值的思考，值得大书特书。今就谢老对“躬亲庶务”与“委任责成”这一古代话题的论述，作一叙列，以展示谢老的思想历程、认识高度及其实践作用，并略示中国政治法律传统之在现代中国的重要影响。

谢老自1942年至1959年的18年间，先后8次直接谈到或涉及到领导者的“事必躬亲”与“委任责成”的问题。其中既包括写在日记中的私下的心得，也包括公诸于他人的谈话和公开讲话。

1944年1月30日，谢老日记中写道：

杨颢谏孔明：“……夫为治有体，上下不可相侵。譬之治家之道，必使仆执耕、婢典爨，……其家主从容自在，高枕无忧而已。……是故古人称‘坐而论道，谓之三公；作而行之，谓

收稿日期：2008-04-27

基金项目：教育部人文社会科学重点研究基地重大项目（06JJD820003）

作者简介：霍存福（1958-），男，河北康保人，吉林大学法学院教授、博士生导师，法学博士。

之士大夫’。昔丙吉忧牛喘，而不问横道死人；陈平不知钱谷之数，曰：‘自有主者。’今丞相亲理细事，汗流终日，岂不劳乎？”孔明曰：“吾非不知。但受先帝托孤之重，惟恐他人不似我尽心也。”

如实如所言，杨颉与孔明都说得不对。为治者岂能“坐而论道”，不悉下情？又岂能凡事都躬亲不信任人？前者是官僚主义，后者是事务主义，都不是为治之道。[3]（569—570）

按，谢老所引，出自《三国演义》第一百〇三回“上方谷司马受困，五丈原诸葛禳星”：

主簿杨颉谏曰：“某见丞相常自校簿书，窃以为不必。夫为治有体，上下不可相侵。譬之治家之道，必使仆执耕，婢典爨，私业无旷，所求皆足，其家主从容自在，高枕饮食而已。若皆身亲其事，将形疲神困，终无一成。岂其智之不如婢仆哉？失为家主之道也。是故古人称‘坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之士大夫’。昔丙吉忧牛喘，而不问横道死人；陈平不知钱谷之数，曰：‘自有主者。’今丞相亲理细事，汗流终日，岂不劳乎！——司马懿之言，真至言也。”

孔明泣曰：“吾非不知。但受先帝托孤之重，惟恐他人不似我尽心也！”众皆垂泪。

《三国演义》的这段故事，不是演义，确为实事：只是《三国演义》为叙事方便，将其记载在司马懿佯问来使有关“孔明寝食及事之烦简若何”段落之下。杨颉谏孔明减劳之事，《三国志·蜀书·邓张宗杨传》裴松之注引《襄阳记》所记颇详，原文为：

《襄阳记》曰：杨颉字子昭，杨仪宗人也。入蜀，为巴郡太守、丞相诸葛亮主簿。亮尝自校簿书，颉直入谏曰：“为治有体，上下不可相侵，请为明公以作家譬之。今有人使奴执耕稼，婢典炊爨，鸡主司晨，犬主吠盗，牛负重载，马涉远路，私业无旷，所求皆足，雍容高枕，饮食而已，忽一旦尽欲以身亲其役，不复付任，劳其体力，为此碎务，形疲神困，终无一成。岂其智之不如奴婢鸡狗哉？失为家主之法也。是故古人称：‘坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之士大夫。’故邴吉不问横道死人而忧牛喘，陈平不肯知钱谷之数，云‘自有主者’，彼诚达于位分之体也。今明公为治，乃躬自校簿书，流汗竟日，不亦劳乎！”亮谢之。后为东曹属典选举。颉死，亮垂泣三日。

又，《资治通鉴》卷七十《魏纪二》黄初四年（223年）五月条所记与之略同，原文为：

亮尝自校簿书，主簿杨颉直入，谏曰：“为治有体，上下不可相侵，请为明公以作家譬之。今有人使奴执耕稼，婢典炊爨，鸡主司晨，犬主吠盗，牛负重载，马涉远路，私业无旷，所求皆足，雍容高枕，饮食而已。忽一旦尽欲以身亲其役，不复付任，劳其体力，为此碎务，形疲神困，终无一成。岂其智之不如奴婢鸡狗哉？失为家主之法也。是故古人称：‘坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之士大夫’。故邴吉不问横道死人而忧牛喘，陈平不肯知钱谷之数，云‘自有主者’，彼诚达于位分之体也。今明公为治，乃躬自校簿书，流汗竟日，不亦劳乎！”亮谢之。及颉卒，亮垂泣三日。

两相对较，《通鉴》文字，当是沿用裴注。

谢老的评论，将杨颉推崇的“坐而论道”等同于领导者“不悉下情”，将诸葛亮的“亲理细事”解释为领导者“凡事都躬亲不信任人”，并第一次将“委任责成”与“躬亲庶务”分别概括为现代语言的“官僚主义”和“事务主义”，对二者都予以了否定，以为它们“都不是为治之道”。这是熟谙历史的老革命家对这个问题的最初看法。

现代的“官僚主义”指国家工作人员脱离实际，脱离群众，只知发号施令的坏作风。主要包括两个方面的内容，一是指不了解实际情况，不关心群众疾苦，独断专行，压制民主，以至专横跋扈，称王称霸等；二是指部门林立，机构臃肿，层次繁多，互相扯皮，人浮于事，虚职过多，工作效率低下等现象。现代的“事务主义”指在领导工作中缺乏政治远见和全局观点，不抓大事，终日埋头处理琐碎事务，不从原则上考虑问题的工作作风。是官僚主义的一种表现。谢老所谓的“官僚主义”，主要指前一方面的“不了解实际情况，独断专行，压制民主，以至专横跋扈”，主要是指向领导者

的，不包括一般工作人员；其所谓的“事务主义”，因是专门针对领导者说的，所以相对比较简单，专指“领导者缺乏全局观点，不抓大事，终日埋头处理琐碎事务，不从原则上考虑问题的工作作风”。尽管“事务主义”在本质上也是一种“官僚主义”，但谢老当时为了将二者明确区分开来，仍然在对立意义上使用这两个范畴。

那么，领导者“亲理细事”的行为属于“事务主义”，一般表现为“凡事都躬亲不信任人”，自无问题；比如诸葛亮就说：“吾非不知。但受先帝托孤之重，惟恐他人不似我尽心也”，表明孔明确实是怀疑他人的尽心尽力尽责程度，以为只有他才是最负责的，这是他“自校簿书”、“亲理细事”的思想基础。但是，领导者“委任责成”的“坐而论道”，是否就一定是“不悉下情”？或者就是领导方式或工作方式上的“官僚主义”，应该予以否定或坚决反对？从后来的论述看，谢老此后的认识，比此有所深化，有所发展。

1944年6月2日，谢老在日记中又写道：

一元化是领导上的一元化，不是把职务集到少数人身上的一元化。主要领导人担负某项主要职务——非他人能任的职务，是必要的。但如次要、稍次要定要动手动脚的职务，不去指挥人家做而都放在自己肩上：一天只有那些时间，忙不来；只有一个脑子，想不到。而人家有时间没事做，有脑子闲不用。结果事情做不好，干部也培养不出来。[3]（P631）

这是谢老针对一些人对“一元化”领导的误解——不把“一元化”理解为一种体制、制度，而是将其理解为领导者包揽所有事务的状况，对实践中出现的这种偏颇的尖锐批评。谢老这次专门批评了某些“躬亲庶务”的领导者不去专注于“担负某项主要职务”，而去做一些“次要、稍次要”的事务，致使自己时间有限“忙不来”、一个脑子“想不到”，其他人则“有时间没事做，有脑子闲不用”，不仅事情做不好，也无法培养干部。

谢老反对事必躬亲的理由，我们可以在先秦法家慎到的言论中看到，它们都出于相同的考虑、相同的思想逻辑。慎到说：

君之智，未必最贤于众也，以未最贤，而欲以善尽被下，则不赡矣；若使君之智最贤，以一君而尽赡下则劳，劳则有倦，倦则衰，衰则复反于不赡之道也。（《群书治要》卷三十七《慎子·民杂》）

慎到以为，一方面，君主的才智情况，不一定是出类拔萃的，大体上相当于韩非所说的“中主”，^①甚至连“中主”都算不上；这样，期望君主自己单独将事情都处理好，其才智能力不足；因而，这样的君主缺乏“自躬”的素质条件，不应当事必躬亲。另一方面，假使君主的智能异乎寻常地突出，虽然具有了躬亲庶务的素质条件，但君主独自包揽一切，则劳累太甚；劳累太甚，则难免疲倦乃至厌倦；疲倦、厌倦，则不能坚持久常；不能坚持久常，就又等于无法保证将事情都处理好，与才智不足没有什么两样。大抵谢老所谓的“只有一个脑子，想不到”，相当于慎到的前者，属于智能问题；“一天只有那些时间，忙不来”，相当于慎到的后者，属于时间或精力问题。领导者个人的智能不足，时间或精力不足，是其不应当躬亲庶务的原因或理由。其共同的立场，是都反对主要领导者陷入事务堆里。

在此，我们注意到，谢老对领导者权力范围内的事务，根据其要重程度，作了等级上的区分——主要、次要、稍次要，希望领导者放弃“次要、稍次要”的工作，而专心于“主要”事务，这倒不失为一个领导者分解繁冗事务的好办法，要比古代思想家高明、而且切实。古代思想家一般都从“臣事事而君无事，君逸乐而臣任劳”的“君臣之道”角度谈论问题，给人一种君主（或主要领导者）可以无所事事、一无所为的感觉，这或许就是谢老前此所谓的“坐而论道”则“不悉下情”认

^①《韩非子·难势》云：“且夫尧、舜、桀、纣，千世而一出，是比肩随踵而生也。世之治者不绝于中，吾所以为言势者，中也。中者，上不及尧、舜，而下亦不为桀、纣。抱法处势则治，背法去势则乱。”

识的来由。其实，“坐而论道”不是一点事都不做，而是包含了“论道”内容的，所“论”之“道”应该是事情如何“作”以及“作”的原则、方式，其本身就是一种职务；在此基础上，才有“作而行之，谓之士大夫”，他们是操作者、实施者。所谓的“臣事事而君无事，君逸乐而臣任劳”，也应该从这个角度理解。

同时，我们也注意到，此时的谢老，在重点批评躬亲庶务即反对“事务主义”的同时，开始关注委任责成的合理性和必要性了，而不再泛泛地将其定性为“坐而论道”、“不悉下情”了。谢老对于实践中出现的“把职务集到少数人身上”的所谓的“一元化”，主要领导者将“次要、稍次要定要动手动脚的职务，不去指挥人家做而都放在自己肩上”的现象，给予了尖锐的批评。而否定事必躬亲，必然同时伴随着对委任责成的肯定倾向。谢老设计的“主要领导人担负某项主要职务”，“次要、稍次要定要动手动脚的职务”则“去指挥人家做”，就是这样一种“委任责成”的权力分配格局。

实际上，谢老在这里触及到了权力分配和运行的规律问题。因为就“设官分职”而言，无法在制度上将领导者与下属的权力完全而详尽地区分得一清二楚，无法一劳永逸地区分领导者与职能部门的权力界限，所以才会有领导者既抓“主要职务”，也同时做“次要”、“稍次要”的职务的情形出现。这是权力（职权）与权力行使的一对尖锐矛盾。谢老希望领导者们在观念上解决这个问题，即在观念上根据事务的要重程度，区分为“主要职务”、“次要职务”、“稍次要职务”，领导者必须在脑子里有根弦——他应做的只是“主要职务”，而非“次要职务”、“稍次要职务”。

事情又回到了领导者因职务要重或责任重大而出现的“忙”的问题。实际上，它仍然肇源于领导者的权力（职权）与权力行使的基本矛盾，即领导者究竟是最大限度地利用有限的智力、精力、能力投入到“无限”权力的掌握和使用中，以有限来穷极“无限”呢？还是一开始就估计到有限的智力、精力、能力无法穷尽“无限”的权力，从而不碌碌于有限智力、精力、能力的充分使用，以更小的有限来应付“无限”呢？因而，“忙”的问题的背后，实际是一种态度。

1945年7月23日，谢老为作风座谈会做准备，在日记中又探讨起了领导者的“时间”紧或“忙”的问题。“如何办”？谢老提出了四条，其中第二条和第三条是：

2 指导他人去做；

3 要懂得领导与代替的区别、与干涉的区别，不揽事上身。[4]（P817）

正如前述谢老所言，“指导他人去做”，一则可以做好事情，二则可以培养干部（下属），这是领导的本来含义，是委任责成。就是说，“领导”的本义就是“指导”；这一“指导”任务，有一个特点，就是“不揽事上身”；在实现上则有两个要点，谢老进一步指出，“领导”或“指导”的含义，一是不“代替”下属，二是不“干涉”下属。这是委任责成的基本特征，古代思想家也一直在挖掘委任责成的这一本质特征。先秦法家慎到就从“君臣之道”的“劳逸”不同，指出君主不能代替臣下做事：

人君自任，而务为善以先下，则是代下负任蒙劳也，臣反逸矣。（《群书治要》卷三十七《慎子·民杂》）

而理想的状态则是：

臣尽智力以善其事，而君无与焉，仰成而已，故事无不治。（《群书治要》卷三十七《慎子·民杂》）

这就是委任责成。慎到的不“自任”、不“代下”，就是谢老的不“代替”、不“干涉”。这表明谢老已完全转到肯定委任责成的立场上了。因之，谢老在这里对好的领导者提出了一个标准：

不能腾出时间，以闲对付忙，以静对付动，永不能成为好领导者。[4]（P817）

把这句话展开了说，就是“好领导者”实现“闲”、“静”的技巧，就是不“代替”、不“干涉”，或者说“不揽事”，限于“指导”，实行委任责成；否则，就滑入“忙”、“动”的事必躬亲了。我们注意到，在语言上，谢老也开始使用“忙闲”、“静动”等一类的词汇，与慎到的“劳逸”、“倦衰”、

“事事”、“无事”等很接近了。

这篇日记在《谢觉哉文集》中，是以《关于工作作风问题——在陕甘宁边区专员联席会上的讲话提纲》（1945年7月25日）为题出现的。讲的比日记更详细。关于上述两点，谢老讲：

二、指示别人做。领导搞下计划，分给下面干部去做。不要样样自己下手。偶然自己动手，为的取得经验，指导别人。不敢放手给人做，事事揽在自己手里，“上忙下闲”事务主义，“狗咬老鼠，劳而无功”，这种现象应该停止了。

三、要懂得领导与代替的区别，领导与干涉的区别。代替下级，两不讨便宜；干涉下级不能锻炼干部，自然，某种必要的干涉，还是需要。[5]（P603）

前一层意思，主要是讲如何从工作程序上避免“‘上忙下闲’事务主义”，实际也就是如何实行委任责成的问题。“领导”的任务，在于定立计划，分配给下级去做，这是“委任”；在态度上，应当“放手给人做”，不应“样样自己下手”、“事事揽在自己手里”；领导者不应像谚语中所说的越俎代庖，“狗咬老鼠，劳而无功”，抓老鼠的事情不应当由狗来做，而应该留给猫，抓老鼠是猫的功能，这是“责成”。尽管有时不排除领导对某些事务要偶尔亲自动手，但那是为了“取得经验，指导别人”。

后一层意思，是讲在观念上如何落实实行委任责成的两个原则性问题。“代替”下级做事，谢老以为“两不讨便宜”，这是精湛之论，是谢老观察的结果。对于领导者而言，代替下级做事，时间有限“忙不来”、一个脑子“想不到”，必然出现时间或精力不足问题、智力能力不够问题，谢老曾经反复论说过：对于下属而言，不仅“有时间没事做、有脑子闲不用”，无法染指份内工作，更重要的是造成一种严重的工作心理问题，对于当前和未来工作都会是一个大问题。谢老虽没有一一剖分，但无疑是深悉这一点的。这让我们又想起了慎到。慎到在分析君主躬亲庶务条件下的臣下心理倾向及行为趋向时说：

君人者，好为善以先下，则（臣）不敢与君争为善以先君矣，皆私其所知，以自覆掩，有过则臣反责君，逆乱之道。（《群书治要》卷三十七《慎子·民杂》）

慎到以为：君主躬亲庶务容易造成臣下的懒惰、回避心理，致使他们不敢与君主争先，把真情、真知、真才、真能掩匿覆盖起来，以虚假的面目出现在君主面前；一旦出现失误，他们就会把过错推给君主：事情本来就不是我干的么！谢老所谓“两不讨便宜”，后面这一损失更大。它所造成的是领导者“独自干”的局面，即由“事必躬亲”的“亲自干”，变成了“独自干”。

关于领导者“干涉”下属事务问题，谢老又一次提到了“锻炼干部”问题。他以为，“干涉下级不能锻炼干部”，言下之意是：“领导”定立计划后，分配给下级去做的“委任”，要等着“责成”，在其完成后去检查、检验，不能在中途去干涉；否则下属就会懒于思考、懒于探索、懒于创新，甚至会对领导的临时指示无法适应、无所适从，如此等等。自然，放手让下属去做事以“锻炼干部”，这是新时代下的新任务、新视点，古代的委任责成论没有这样的要求。

由于这次是公开讲话的内容，故谢老这里对“躬亲庶务”与“委任责成”的探讨和结论，应该是他首次将自己的这类思考和认识公诸他人，与此前的仅在日记中作为心得写出，有很大不同了。

1953年，谢老任内务部部长，在该年《内务部通讯》第4-5期上发表了《公余谈话》的长文章。这当是他与同事、下属甚或朋友之间公开谈论的内容，加之公开发表，应是谢老第二次将他的这类思考和认识公诸他人。

谢老探讨的仍是领导者的“忙的问题”。他提出了三个根治“忙”的办法：“第一，不要瞎忙。第二，不要一个人忙。第三，不要乱忙。”其中第二项是：

不要一个人忙。自己不动手，只要别人去做，叫官僚主义；事事都揽起来，不动员大家去做，叫事务主义。自己做，为的是取得经验，指导别人。动员大家做，指导大家做，由一人会做进到大家会做，人多智广。一人在做，觉得多；大家做，就不见得多了。[5]（P842）

在字面上，谢老似乎仍沿用了 1944 年的概括——“官僚主义”、“事务主义”，但其立场和观点，显然不同了。谢老赞赏委任责成，希望领导者“动员大家做，指导大家做，由一人会做进到大家会做”，发挥“人多智广”的作用；而“动员”、“指导”的前提是“自己做”以“取得经验”，不是“自己不动手，只要别人去做”的官僚主义。官僚主义的特征是不调查、不研究，脱离实际，脱离群众；领导者通过“自己做”来“取得经验”，实际就是调查、研究，深入实际、深入群众。关键是“自己做”不仅有一个“主要、次要、稍次要”的要重程度问题，还有一个“量”的限度：多做，“事事都揽起来”，那是“事务主义”；不做，那是“官僚主义”；只有少做，才有时间、有精力去总结经验，有时间、有精力去动员别人、指导别人。不是不做，也不是多做，而是少做，以抓典型，了解全局，这是谢老的一贯思想。这在他后来对各级法院领导的要求中，说得更为直接。

1959 年 6 月 8 日，谢老作为最高人民法院院长在法院系统北京片座谈会上的讲话中，对参加会议的院长们提出了要求：

院长、副院长要亲自掌握案件情况，一个法院的案件当然不可能都要由院长办，但院长一定要晓得全面情况，也要亲自办一些案子。《三国演义》上司马懿听到诸葛亮日食 2 升（那时的升很小），罚 20 大板以上的案都亲自处理，说诸葛亮“食少事烦，其能久乎？”这倒不是说现在法院领导同志都要学诸葛亮的样。但领导同志，经验多，水平高，能看出一些别人不易看出的问题，看出一些可以做为经验教训的问题，应该亲自处理一些案件。我们不要犯事务主义，但也决不可犯官僚主义。[5]（P1005）

谢老所言《三国演义》之事，出自该书第一百〇三回“上方谷司马受困，五丈原诸葛禳星”：

司马懿……令重待来使。懿问曰：“孔明寝食及事之烦简若何？”使者曰：“丞相夙兴夜寐，罚二十以上，皆亲览焉；所啖之食，日不过数升。”懿顾谓诸将曰：“孔明食少事烦，其能久乎！”使者回去，见了孔明，具说：“司马懿受了巾帼女衣，看了书札，并不嗔怒，只问丞相寝食及事之烦简，绝不提起军旅之事。某如此应对，彼言：‘食少事烦，岂能长久？’”孔明叹曰：“彼深知我也！”

此事最早也见《三国志·魏书三·明帝纪三》明帝青龙二年（234年）四月条裴松之注，原文为：

《魏氏春秋》曰：亮既屡遣使交书，又致巾帼妇人之饰，以怒宣王。宣王将出战，辛毗杖节奉诏，勒宣王及军吏已下，乃止。宣王见亮使，唯问其寝食及其事之烦简，不问戎事。使对曰：“诸葛公夙兴夜寐，罚二十已上，皆亲览焉；所啖食不过数升。”宣王曰：“亮体毙矣，其能久乎？”

关于此事，《资治通鉴》卷七十二《魏纪四》明帝青龙二年八月条所记略同，当也是采用裴注。其文曰：

亮遣使者至懿军，懿问其寝食及事之烦简，不问戎事，使者对曰：“诸葛公夙兴夜寐，罚二十已上，皆亲览焉；所啖食不至数升。”懿告人曰：“诸葛孔明食少事烦，其能久乎！”……是月，亮卒于军中。^①

谢老显然反对诸葛亮躬亲庶务式的“事务主义”，包办一切，但他也反对领导者一味地不接触具体案件的“官僚主义”。他希望法院院长、副院长们亲自掌握案件情况，利用其经验多、水平高的优势，“看出一些别人不易看出的问题，看出一些可以做为经验教训的问题”，以点带面，切实增加“领导”的能力和水平，也以此获得“领导”的资格。

谢老的思想，部分地由古代相关事实的体察及理论概括而来，如杨颉谏孔明事，司马懿佯问孔明

^①值得注意的是，司马光虽如此记载诸葛亮，但他在暮年作相时，却躬亲庶务。《宋史·司马光传》载：“（司马光）元祐元年复得疾，……拜尚书左仆射兼门下侍郎，……两宫虚己以听。……光自见言行计从，欲以身徇社稷，躬亲庶务，不舍昼夜。宾客见其体羸，举诸葛亮食少事烦以为戒，光曰：‘死生，命也。’为之益力。病革，不复自觉，谆谆如梦中语，然皆朝廷天下事也。是年九月薨，年六十八。”可见，事情本来就不是个简单问题。在道理上，不是人们懂得了躬亲庶务的弊病，就能自觉地实行委任责成。

寝食及事之烦简事，以及其中所提到的《周礼》之语，丙吉、陈平事迹，我们今天梳理这个问题，也不能不提到这些事迹和理论；就是说，谢老的这些看法，与他广泛读书、博采众长、汲取历史经验有关。但谢老的思想，部分地也由其工作和实践而来，是对现实经验的体察和总结。

工作实践、现实经验，在谢老那里，有的是间接经验，有的是直接经验。前者是他勤于吸收、借鉴他人心得的结果，后者则是谢老勤于思考、探索工作规律的成绩。

1942年8月15日，谢老为延安《解放日报》写《怎样做县长》之四。其中他谈到：

记得晋察冀边区宋主任在《怎样做个好县长》的文上说：“一个人跑腿，不如领导多数人跑腿。”跑腿是包括动足动手动口动脑子说的。一个人顶聪明，不能想尽各人所能想的；顶强健，不能做出二人以上所能做的。而一县事又很多。应该：一、会延揽人，使有大小能力的都来做事；二、会领导人，使有大小能力的都能尽其用；三、会培养，使不会做事的能逐渐学会做事。

县长不是一个简单的战斗员，而是一个较复杂的指挥员，不应该只是一天忙到晚，而应该有充分的时间想问题。〔61〕（P108）

这是谢老首次在日记中将委任责成的“坐而论道”作为“不悉下情”的“官僚主义”、将事必躬亲的“亲理细事”作为“事务主义”探讨的两年前，公开讨论领导方式问题。说明他对历史问题感兴趣，是出于对现实问题的刺激和考虑。很明显，谢老是在“宋主任”的县长“跑腿”的形象说法的基础上，做出进一步发挥的。他以为，县长“跑腿”应包括“四动”，即“动足、动手、动口、动脑子”；而这“四动”，可以分为两类，一是“动脑子”，即脑力思考，故“一个人顶聪明，不能想尽各人所能想的”；二是“动足、动手、动口”即体力活，故“（一个人）顶强健，不能做出二人以上所能做的”。这里，是谢老首次提到领导者的“智能”条件和“体能”条件，这实际上与慎到所言的那两点是一致的：“君之智，未必最贤于众也，以未最贤，而欲以善尽被下，则不瞻矣；若使君之智最贤，以一君而尽瞻下则劳，劳则有倦，倦则衰，衰则复反于不瞻之道也。”（《群书治要》卷三十七《慎子·民杂》）既然领导者“一个人”的“智能”条件和“体能”条件都不足凭恃，所以，谢老希望县长不应当只是一个“战斗员”，一天到晚就单独一个人在忙；而更应当是一个“指挥员”，指挥众人忙起来。前者简单，而后者复杂。因为后者要“想问题”，要更多地“动脑子”。他提出的县长的“三会”，“会延揽人”，“会领导人”，“会培养人”，第一项是善于发现、动员人才参与工作，第二项是善于使用、调度人才去工作，第三项是善于在工作中训练、提高人才；前两项可以做好目前的事情，后一项则可以保证做好将来的事情。

无疑地，1942年的这个思考，是谢老1944年以后议论官僚主义与事务主义的思想的或认识的基础。尽管此时的他还没有使用“官僚主义”、“事务主义”诸概念，也还没有将其与“躬亲庶务”与“委任责成”相对应，但他对领导要懂得“三会”的概括，以及领导“不是一个简单的战斗员，而是一个较复杂的指挥员”等提法，都表明他对现实问题的洞察是深刻的，这是他后来贯通古今的前提和基础。

总之，谢老在“为治者岂能‘坐而论道’，不悉下情？又岂能凡事都躬亲不信任人”的矛盾中，努力探寻一条适当的道路。无疑地，谢老将古老的话题，转化成当时革命队伍中通行的语言，使其通俗易懂，并与我党当时进行的领导作风建设紧密联系起来，这本身就是一个创举；而更可贵的是，他并不拘囿于自己最初的看法，而是在实践中修正自己的观点、提升自己的认识，使理论能够有效地指导革命工作。

1945年7月25日，谢老在《关于工作作风问题——在陕北宁边区专员联席会议上的讲话提纲》中

说：“官僚主义、主观主义^①、事务主义谁都讨厌它，但必须在实际考验上才能逐渐把它丢掉。”[5] (P605) 在时间上，这是谢老继 1944 年 1 月之后，第二次直接提到官僚主义和事务主义的问题。如前所述，这时候的谢老，既反官僚主义，也反事务主义；但在 1944 年 6 月，他就开始批评事必躬亲了，表明他对“为治者”的“坐而论道”有了新想法；至 1953 年第三次谈到这个问题时，他已经开始在“领导”一词的蕴涵上着力发明委任责成的意义了。这时候反对官僚主义和事务主义，就有新的内容了。无疑，谢老是我党注重领导方式问题研究与实践的先行者和实践家。

而这一切，又受毛泽东影响最大。1950 年 3 月 15 日，谢老在《干部思想与工作》(内务部一次党的会议上的讲话)中说：“‘长’字号的人，万不能偷懒。毛主席告诉我们‘首长负责，亲自动手’。不能也不应该件件亲自动手，但必须择重要的自己动手，或与人家合作动手。”[5] (P715)

按，毛泽东“首长负责，亲自动手”的话，出自《开展根据地的减租、生产和拥政爱民运动》(1943 年 10 月 1 日)和《必须学会做经济工作》(1945 年 1 月 10 日)两篇文章。讲的都是干部领导和指导生产之事的。前者说：“不在生产运动中实行首长负责，自己动手，领导骨干和广大群众相结合，一般号召和个别指导相结合，调查研究，分别缓急轻重，争取男女老幼和游民分子一律参加生产，培养干部，教育群众，只知把生产任务推给建设厅长、供给部长、总务处长的观点，是错误的。”[7] (P912) 后者说：“又须首长负责，自己动手，实行领导骨干和广大群众相结合、一般号召和具体指导相结合的办法，才能有效地推进生产工作。”[7] (P1019) 而在此之前的 1943 年 6 月 1 日，毛泽东为中共中央所写的决定《关于领导方法的若干问题》批评了“主观主义的和官僚主义的领导方法”，指出主观主义和官僚主义都“不知道领导和群众相结合、一般和个别相结合的原则”；[7] (P902) 对于领导者，凡“不注重和不善于团结积极分子组成领导核心，不注重和不善于使这种领导核心同广大群众密切地结合起来”，会“使自己的领导变成脱离群众的官僚主义的领导”，凡“满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、纸上或会议上”，会“变为官僚主义的领导”。^②

毛泽东也多次谈到事务主义的问题。1937 年 7 月的《实践论》批评了“庸俗的事务主义者”，以为“他们尊重经验而看轻理论”，“缺乏明确的方针，没有远大的前途，沾沾自喜于一得之功和一孔之见”。[8] (P291) 1941 年 9 月 10 日的《反对主观主义和宗派主义》提出“要实行两条路线的斗争，反对主观主义和宗派主义，反对教条主义和事务主义”。[9] (P374) 1944 年 4 月 12 日的《学习和时局》批评了“醉心于狭隘的无原则的所谓实际主义和无头脑无前途的事务主义，却坐在指挥台上，盲目地称英雄，摆老资格，不肯倾听同志们的批评和发展自我批评，这样，他们就成为经验主义者了”。[7] (P989) 毛泽东后来称“辛辛苦苦的事务主义”者，“思想方法比较固执”，“不大用脑子想大问题”。[10] (P14) 刘少奇也说“只有实际工作，没有伟大而高尚的共产主义理想，那也不是好共产党员，而是庸庸碌碌的事务主义者”。[11] (P128) 总体上说，事务主义是一种经验主义。

由此可见，毛泽东既一般地谈论“领导者”的领导作风问题，而且也就个别领域比如生产中的

^①按，主观主义是一种唯心主义的思想作风。其主要特点是：单凭主观想象，忽视客观实际。革命队伍中的主观主义有两种表现形式，一种是教条主义，一种是经验主义。两者的共同特点是主观和客观相分裂，认识和实践相脱离，它们都是反科学、反马克思主义的。谢老日记中有许多反对主观主义的内容，包括反对司法工作中的教条主义和经验主义。本处的主观主义，虽然谢老没有作说明，但它作为思想作风，可以在工作作风或者说在领导作风方面反映出来。即既可以在官僚主义上表现出来，也可以在事务主义中显露出来。官僚主义与事务主义都是工作作风或者说领导作风。一九五六年九月十五日，毛泽东在《中国共产党第八次全国代表大会开幕词》也提到“思想上的主观主义、工作上的官僚主义和组织上的宗派主义”问题。

^②《毛泽东选集》(第 3 卷)，人民出版社 1991 年版，第 899-900 页。全文为：“许多同志，不注重和不善于团结积极分子组成领导核心，不注重和不善于使这种领导核心同广大群众密切地结合起来，因而使自己的领导变成脱离群众的官僚主义的领导。许多同志，不注重和不善于总结群众斗争的经验，而欢喜主观主义地自作聪明地发表许多意见，因而使自己的意见变成不切实际的空论。许多同志，满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、纸上或会议上，而变为官僚主义的领导。”

领导问题提出了意见，谢老将它运用到“首长”的一般领导方式问题上，并一直以为：领导要“择重要的自己动手”，至少要“与人家合作动手”；而“偶然自己动手，为的取得经验，指导别人”，以防止领导者真得“不悉下情”，脱离实际、脱离群众，变成十足的官僚主义；同时“‘长’字号的人”，“不能也不应该件件亲自动手”，以防止滑入辛辛苦苦、庸庸碌碌的事务主义的泥潭。在这点上，谢老是发挥毛泽东思想的典范。

参考文献：

- [1] 霍存福. 权力场——中国传统政治智慧研究 [M]. 沈阳：辽宁人民出版社，1992
- [2] 霍存福. 权力场——中国政治的智慧 [M]. 沈阳：沈阳出版社，2003
- [3] 谢觉哉. 谢觉哉日记：上卷 [M]. 北京：人民出版社，1984
- [4] 谢觉哉. 谢觉哉日记：下卷 [M]. 北京：人民出版社，1984
- [5] 谢觉哉. 谢觉哉文集 [M]. 北京：人民出版社，1989
- [6] 谢觉哉. 一得书 [M]. 长沙：湖南人民出版社，1983
- [7] 毛泽东选集：第3卷 [M]. 北京：人民出版社，1991.
- [8] 毛泽东选集：第1卷 [M]. 北京：人民出版社，1991
- [9] 毛泽东文集：第2卷 [M]. 北京：人民出版社，1993
- [10] 中共湖北省委党史资料征编委员会. 毛泽东在湖北 [M]. 北京：中共党史出版社，1993
- [11] 刘少奇选集：上卷 [M]. 北京：人民出版社，1981.

[责任编辑：张姗姗]

Routinism and Bureaucratism: Reflections on Xie Juezhai's Thoughts on “Running Routine by One's Own” and “Asking Others to Work” Scripts for the 7th Edition of Power Field: Political and Legal Wisdom of Chinese

HUO Cun-fu

(Law School, Jilin University, Changchun, Jilin, 130012)

Abstract Xie Juezhai transferred ancient topics of “running routine by one's own” and “asking others to work” into modern language fitting the context of time and environment as routinism and bureaucratism, at the same time, he combined the idea closely with the leadership style of that time, so to reflect and develop political and legal tradition systematically with reality. What's more, he changed his view on “asking others to work” from a negative to a positive one through practice. This shows he had the courage to correct himself and enhance his knowledge in seeking for truth, and this proves him to be a pioneer on leadership.

Key words routinism; bureaucratism; Xie Juezhai; running routine by one's own; asking others to work