

曾伊王者著編

# 術理管商工



行印局書界世

## 李序

善治事者，無委材，無枉力。材出於地，在乎善用。力出於機，或出於畜，或出於人。機之力，其效率易定也。畜之力，其使用易爲也。獨人之力，則不易。同一工人也，處甲地則爲良工；處乙地則爲惰工。同一人同一地也，甲馭之則忠且勤；乙馭之則狡且怠。同一人同一地，同馭於一人也，作甲事則得其長；作乙事則見其短。蓋人之身體精神性情教養習慣環境等不相同，故其作事能率任職稱否相異。是則在馭之者如何耳。歐戰以前，各國工業界對於機器則試驗增益其效率，精益求精矣。對於人工則尙未如何注意也。歐戰以後，則所謂 Psychotechnik（譯言心理工學）校中列爲專科以教授生徒。工業界設試驗場（Psychotechnische Versuchsstelle）以實驗工能。凡人之適宜與否，法之得當與否，皆分析而實驗之，以求其至當。增加工作效率，可至百分之四十以至二倍三倍。此其於工事關係豈纖細哉？伊曾學弟任職導准委員會訓練監工人員成爲管理術一書，內容詳於管理者本身之職責與方法。在華文是等編述尙爲創見，足以爲斯學之振導，爰爲之序。

民國十九年李儀祉序於南京。

# 目次

第一章 導言	一
第一節 管理員的界說	三
第二節 管理員的事務	四
第三節 管理員必具的特質	五
第二章 管理的方法	九
第一節 戟刺法	一〇
第二節 鎮定術	一二
第三節 節時術	一四
第四節 馴服術	一七
第五節 約束工具	二〇
第六節 養成忠心的方法	二一
第三章 管理綱要	二四

第一節	職權	二四
第二節	命令	二六
第三節	責任	二九
第四節	紀律問題	三一
第四章	戟刺術	三四
第一節	建設性	三六
第二節	管領性	三八
第三節	好勝心	三九
第四節	奮鬥精神	四二
第五節	求知心	四三
第六節	樂羣	四五
第七節	家室	四七
第八節	領袖	四九

第九節	公道	五〇
第十節	奉做性	五一
第十一節	習慣	五三
第五章	管理業務	五七
第一節	招工條件的分析	五七
第二節	進門	五九
第三節	訓練	六一
第四節	遷調	六三
第五節	進級	六四
第六節	褒獎	六六
第七節	申斥和批評	六七
第八節	斥退或除名	六九
第九節	退職	七〇

第六章	治下的困難	七二
第一節	解決部下擾動的原則	七三
第二節	伸訴	七四
第三節	反抗	七八
第四節	暗潮	七九
第五節	怨艾	八〇
第六節	倔強	八二
第七節	無禮	八二
第八節	不忠	八三
第九節	成見	八四
第十節	浮誇	八五
第十一節	討論	八六
第七章	治下的困難(續)	八七

第一節	欺詐	八八
第二節	犯姦	九〇
第三節	游移 憂慮 恐懼	九二
第四節	悲哀	九三
第五節	無責任心	九四
第六節	不稱職	九五
第七節	呆蠢	九六
第八節	缺乏忍耐心	九六
第九節	缺乏首創心	九七
第十節	派別	九八
第十一節	籍貫上的不同	一〇〇
第十二節	民族的不同	一〇〇
第十三節	工資上發生的困難	一〇二

第十四節	煽惑者·····	一〇五
第八章	對待上級職員和同事的困難·····	一〇六
第一節	對命令的異見·····	一〇七
第二節	批評和品德·····	一〇八
第三節	對重要決案的延擱·····	一〇九
第四節	對於管理措施的遲延·····	一一〇
第五節	疏隔·····	一一〇
第六節	代雇員要求加薪的困難·····	一一二
第七節	權限的決定·····	一一三
第八節	職權範圍和責任範圍的決定·····	一一四
第九節	對於同事的困難·····	一一五
第十節	過錯的責任問題·····	一一六
第十一節	同事的反對·····	一一七



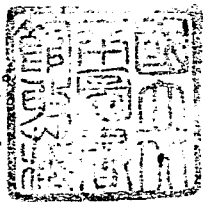
# 工商管理術

## 第一章 導言

人類集合起來共同經營一件事業，必定要有一個領袖來統率，指導，方纔會得到成功。各項行政官像會長，君王，總統，主席，縣長等，各項實業家像廠長，經理，總工程師，農場主任等，都是各種團體的領袖名稱。

做領袖的人要備有統率，支配，指導等各項材能，方纔可以使羣衆從和平努力的途徑，達到成功。要不然呢，就會發生擾亂和破裂，迫他離開這項職位，讓有才能的人來替代他。

一班的人都以為各種領袖材能出於天賦。各個人的能力當然是高下不同。有許多特出的天才，也有許多異常的蠢材。——就所謂上智與下愚。可是特異的人並不佔多數，最多的是材能中庸的人。中材的人也可以做相當的領袖。但是有許多人，不肯思索，研究，只憑自己的直覺應付一切。遇到挫折，就歸咎手下人的不是。用直覺辦事，離不開錯誤，使他終歸於失敗。所以多數人的失敗不



是沒有材能，是由於用直覺去辦事。人們憑着直覺辦事，最大的弊病是感情用事。感情用事的人一定遇事失敗。受感情支配的領袖，祇好在羣衆暴動的時候發揮權能。他決不能在工業界插足。人類的進化，都是因為能依着正確的思想逐步建設。要是憑着感情和習慣的支配，到如今還不能脫離穴居茹毛的生活。所以一個團體必須依着正理來進行一切事務。「團體的管理者更要有絕對的自主力和精細正確的思想，纔能向合理的建設上努力，而不受感情的支配。」

各種管理方法，難以用公式般的文字訂定出來。人類的性情各各不同，接觸以後發生的反應更加變幻繁複。在化學室裏某兩種藥品混合以後，可以決定他們起某種變化。人類與人類接觸後的變化，決無如此簡單，實是難以預定。

但是饑思食，渴思飲，好美色，惡醜怪，都是人心共同的趨向。從這一類的共同趨向上可以求出管理上的門路。再有管理者如若熟知自身的性情智力，他就可以決擇最宜於採用的管理方法。

所以我們研究管理術，決不是死記刻板的辦事方法。我們所講的不是教人們怎樣去做，是教人們怎樣去想。管理員要達到成功的目的，全在乎能够運用自己的腦筋。

辦事的時候，要把自己的知識、經驗和心力去審擇方法。決定以後要再三反省。你要自問「自

己的思想是否和事實符合？」『除此以外有否更完善的方法？』經過這類反問以後，再依法去辦。辦過以後再考核能否達到預定的結果。雖是人生難遇先後同轍的經歷，然而這種回想是訓練心靈的方法。訓練純熟以後，就有左右貫通的妙用。

根據以前的敘述，我們知道研究這本書要『細細的讀』『靜靜的想』方纔會得到益處，對於每節所舉的問題，必定要尋到自己完全滿意的解答。最好把答案用紙寫好了，貼在書裏面——筆述能够增進人類思想的秩序。

### 第一節 管理員的界說

現在工業界把管理員這個名稱看得過分籠統。管理員是一個負責管理他人辦事的人。我們主要由管理員把事業達到成功。他在工業組織裏站在最切要的地位，一切重要的事件要他親手解決。假使他是辦事室主任，他要管理書記等人；他是推銷主任，他要管理跑街，掮客等人員；他是工頭，他要管理工人。總之管理員的地位就等於戰線上的指揮軍官。

或者我們在另一方面說，管理員是主管人和雇員的居間人。主管人就是最高的發令人，他決

定一切方針。他的職務就是代表各方面，如資本家，雇員，求公共利益和企業的發展。他們必須兼顧到各方面，然後指導他人辦事的途徑。對於一切企業的情況和成敗，他是要負完全責任的。

辦事職員又是什麼人呢？他們是一種技術家，專門家。這種人必須對於某種事務有所研究和心得。他們對於企業有某種特殊的關係。在一個工廠裏，像辦貨員，運貨員等等都是在材料的品質和數量方面負責；還有像招工員，廠醫，教育員等等，是在傭工方面負責，這種人不是在那裏管理，不過幫着「管理人」擔任局部的事務罷了。

這種分類，並不是十分清楚的界限。有的時候主管者對某種事務也就是管理員，有的時候管理員也可以處理主管員的事務。當辦事員的時候，他也是在那裏管理事務。我們仔細研究起來，可以知道主管員的職位最高，規劃一切。管理員居中管理雇員，完成企業。其餘技術家專門家襄助主管人員，增進工作的成效。

## 第二節 管理員的事務

從前以為管理員是勿論事務的大小輕重，都要他一個人負責的。這種觀念完全錯誤。美國戴

樂爾(Frederick W. Taylor)曾經指出身兼百職的危險和不可能。管事太多的結果，就是變成三腳貓，樣樣能懂的，而樣樣不能精熟。所以現今美國對於管理人員，已經採取分工合作的辦法。

採取分工合作的辦法以後，管理員的許多業務，都分給專員去辦。從前一月店的老闆，又要進貨，又要管賬，又要招待客家。現在進貨有進貨員，管賬有賬房。從前的廠長要兼管出品的好壞，現在另有貨質檢驗員來專管這件事。現在幾乎每樣事務，都有一專門的部分和專門的人員。就是上面給他的命令，也都各部分清，祇要管理員把他分給各部好了。這樣說來管理員不是要沒有事情可做了麼？管理員的職務正是多得很多。最重要之職務在總理一切。瓊士博士(Dr. Edward D. Jones)說：「……你的正當職務，乃是使一班人，大家能夠和和氣氣互相敬愛，齊心合力為一件共同的事業向前奮鬥。這就叫合作，或稱他經營事業的正當態度。」瓊士所說的就是管理員的工作。他必須有督率工人的能力。一樁事情的成敗，却不靠管理員的有無專門知識，大部要看他有無管理工人的能力而定。

### 第三節 管理員必具的特質

如若要把管理員應具的特質逐件的說出來，除非把德、智、體各項完全說一次，方纔沒有遺漏。無論缺少那一項，多少要使事業受到一點影響。但是各種不同的品質的有無，所發生的影響，也要看各人所處的地位而有大小的分別。譬如做花旦的人，面貌損壞了，當然要發生重大的影響，然而這件事對於管理員發生的影響卻要輕得多。所以我們先把管理員所不可缺少的特質提出來討論。

第一件是要有樂羣的天性。管理員一定要把自己溶化在人羣裏面。他和工人接觸的機會，比較無論那一個人來得多。人類間的關係是最複雜變幻的，所以管理員必有樂羣天性，方纔勝任。管理員除了樂羣以外，要進一步，有扶育他人的精神，一個團體裏的互助精神，不能從金錢威權，或保持職業的心理上發生出來的。著者個人有件親歷的事，可以來證明這個理。

在某機關裏有六百多工人。據主管人的意見，他們的工作不好。要把他們的工資扣除並且告訴他們，如果再不改良就要把他們全體解散。結果非但不能進步，而且比從前更壞。

後來著者接手管理這些工人。根據了以往的經驗，完全換一個方針。允許他們工資照給，並且努力教他們工作的方法。告訴他們學會了技術工作，無論到那裏可以獨立生活，可以得到工資的

增加。結果土方工程進行得很快。除此之外，十二個拿八塊錢一個月的工人居然在十五天裏造成一座十四尺長二十尺寬的鐵筋水門汀橋樑，他們雖是工作得很勤苦，但是對著者的感情很好。到後來真像家人相聚一樣，融融樂樂，大家都有真正的快樂。

所以著者絕對的相信管理員對於手下的人要有真誠的親愛心。要時時刻刻注意並且扶助，養成他們要好的心思。養成人材對於自己已有最大快樂。可以得到他們的忠心和愛戴。自然而然可以得到工作上最大的效果。

第二項管理員要有堅強的人格。從他意識中迸發出來一種能力。這種能力表面上並不十分明顯。有的時候從言語舉動裏自然流露出來，尤其是在一件事情的緊要關頭，可以表現出這種特性的功效來。

這種特質旁人很容易感覺到，假使和別的特質同時表現出來，他便佔很重要的地位。管理者是一個機關裏的神經，神經一動，全身都能覺得。一個能成功的機關，必須具有過人人格的管理員，這種特質，實在是在上位的人所不可少的。

第三種特質就是要有科學化的腦筋。管理員常常遇到須用科學化的腦筋去解決的事件。

譬如對人工，材料要支配得當，方纔可以從最少的消耗裏，得到最好的品質，最大的產量。這種支配都要用最精確的腦筋。進步和成功，都受着不少的影響。這種精神實是建築一個大事業的基礎。

以上所舉的三樁，（一）樂羣的天性，（二）過人的人格，（三）科學化的精神，可以說是最明顯的幾樁特質。

管理者必須是一個很有精神的人，這一項是無論做什麼事都必需的。管理員必須辦事認真。我們不能說管理員比旁的人怎樣難做，但是無論如何，也總要比雇員智慧豐富纔行。換一句話說，我們要選擇做管理員的人，須要爲人正直，身體健全，智慧過人，然後培養其餘各種特質來幫助他的成功，其餘像夥計辦事員及助手等，也各有他們所必須有的特質。

教育和培植，當然是很重要的。天下到底祇有極少的人是不須教養的。不過這種培植，祇能啓發他們的天性，展開他們的知識罷了。

（問一）有人主張『要工人工作好，先要使你的工人個個成好人，』有人主張說『能教導工人做好的工作，他自然能做成好人。』應當着重那一面？

（問二）你受一個命令，要選擇一個人，就使他在你手下受訓練，訓練以後，就做你的助手，



——現在是規劃設一個支廠，支廠成立後，就派這個人去主管，就是同你一樣的一個地位。假定來投効的人，都是沒有工業經驗的。你應當用些什麼問題去測驗他們的領袖材能？

（問三）你是一羣工人中間的一個。你的工頭升遷以後，你們都有升充他的職位的希望。結果你是沒有選到。你當然是失望的。但是你受了智慧的支配，你說他的被選是應當的。你願意隨他做工作。不要受這本書上所講的拘束。你想這種人的品性是怎樣的？

## 第二章 管理的方法

管理員用了適當的方法來管理工人，既可增高工作的品質和價值，並且節少時間和氣力的空費，所得利益正和工人得到了精良的工具一樣。不過工匠的工具是有形的，而管理員的工作是應付人類，所以管理的方法含有心靈上的意識，是無形的東西。他的目的在充分發展雇員的合作心，減除他們的感情衝突和誤會。這種法術很難用言語表顯出來。然而管理員用了某種方法去措置某項事務，他的雇員一定會生出適合的感應。所以我們可以說管理方法是處理事務的基本條件。

第一節 戟刺法

第四章裏面專門討論各項戟刺法。現在先把各種方法大概敘述一次。有戟刺性的方法，第一推鼓勵熱心。熱心是有傳布性的。有了熱心，對於工作計劃，纔會有信心。熱心足以鼓動雇員的心願。他能把各人的心力集中到工作上面去。

作法 熱心是屬於情感方面的性質。不宜鼓動過度。因為在工作中過分熱心，每致擾亂神經的緊張力。結果使工作不正確。切記着：熱心正如其他各種情緒一般沒有一致的持續性。牠總是有起有落的。在一個新計劃開始時最容易引起。等到靠近完成時，正是最需要熱心的時候，卻最難鼓起了。所以應該儲蓄着你的熱心，用在最後的掙扎。切勿假裝熱心。要真實。至於鼓起你自己的熱心的方法只是把你的注意力集中在你的設計上面。看清牠的成功和成功時的滿意，於是熱心便接踵而至了。

(問一) 疲勞是否影響到熱心的激動？

(問二) 你們的稿可以盡量發展熱心的精神來做成功一種事業。鼓勵你們部下做出極好

的工作來。但是因為管理不得法，事實上橫生困難。他們都勞而無功，感覺得失望。這種情況之下鼓勵熱心有沒有價值呢？

（問三）某支店管理員，逐日早晨和推銷員有十分鐘的談話，因而營業十分順利。他提議各製造部裏也可以採用同樣的方法來促進業務。你對這種建議能否同意？為什麼呢？

愉快 愉快有不絕的戟刺性。許多管理員會知道這工具的價值，極意發展牠的功用。因為愉快之因可以生出愉快之果。正如熱心一樣，可使工作人員對於計劃生信心。愉快的精神，活潑的思想，使羣衆戰勝一切困難和阻礙。

作法 你們切勿看輕這項方法。切勿怕用這項方法。初做管理員的人，每認愉快精神有損他們的威嚴。實際上決不然。就是要施行嚴重的訓誡，應當保持着溫和的態度。發表嚴重訓誡的時候，切忌表顯暴厲的態度。你們應該常用樂觀的心地去看事物，纔能保持真誠的愉快。等到應用嚴厲的時機，決不因你平時的愉快態度而生妨害。樂天的精神，可以使你們的部下用善意接受你們正直的處分。

（問一）愉快的精神是否須常常保持，纔有效力。你以為上工時期應有愉快精神，休息時期

就可以拋棄的麼？

(問二) 正是你極忙的時候，雇員來尋你說話。你實在沒有時間，祇好叫他等了半點鐘再來。當時你願快樂地來回答麼？爲什麼不能使自己快樂地來回答呢？愉快是否不能從自制工夫得到的麼？

無私的精神含有深厚的戟刺力。雇員決不信仰自私的領袖。因爲他們常用惡意去猜度雇員的陳訴。如若管理員能體貼雇員，雇員也就體貼管理員。所以管理員能把無私的精神去對待雇員，他們一定用忠心來待管理員。

作法 你要爽利地表示不自私的態度。雇員無論有什麼陳訴，你必定要設法代他們轉達到主管人員，同時使他們知道他們的陳訴可以得到公平的考量。切勿阻礙雇員向上發展的機會。就是對於你的進行方針上有妨礙，你還應當讓他去得到較好的機會。

(問一) 你手下有個人，如若擔任了你的位置，可以比你勝任，你願意讓他麼？你能向主管人表明自己的態度麼？你能竭力勸主管人把他升調麼？

第二節 鎮定術

沈靜當然是屬於本類的品質。沈靜是最受雇員歡迎的德性，沈靜的人一定是有自制習性，所以大家都喜歡和他共事。沈靜也像旁的幾種德性一樣，有感應性的，有女工或童工的地方，感情的衝動最容易傳布。所以管理員更要有沈靜的德性。遇到意外事情和緊急的時候，雇員是緊切地跟着管理員的腳步走的。如若他能沈靜，大家也就傾向這面了。

作法 切勿假做沈靜。假沈靜一定露出虛偽的嚴肅樣子。徒然使人家匿笑。沈靜是思慮的結果。你可知道要旁人感情的衝動，是極容易的事，因為這是人類的自然趨勢。惟有真實的自制能力，方纔能克制你自己的情感，方纔能使你的心靈自由活潑地考慮。要考慮必須先有自身的訓練。

(問一) 一個工人趕來報告你，動力軸的一部分已經脫離了座子，就要發生陷落的危險。你就奔進去，把動力機停止，再過去看出危險的情況，以免工人陷於危險，你有這種匆忙，是否犧牲了鎖定的態度？

(問二) 一個言語動作敏捷的管理員，是否一定會欠缺沈靜性？

劃一是使雇員發生強度的滿意和鎖定的工具。雇員最歡迎劃一的管理員。一個團體養成了  
一種意志，決定了一個趨向以後，就有了動力。團體愈大，動力也愈大。如若要改變他，一定發生反抗。

能一致的遵守自己計劃的人就能成爲作事劃一的管理員。他的政策是決不因爲環境的搖動而改變的，他能正確集合自己的意志，並且保持穩固的人格。

(問一) 在那種環境之下，你必定要改變你的工作計劃，使之適中？

(問二) 假定你新到一個機關裏做書記。你的朋友來看你，忠告你說：『你要向主人請求，切勿在早晨或在早點之前去見他，因爲這個時候他的脾氣比暴熊還壞，火曜日也切勿去見他，因爲他的火曜日，像是帶恐色的。』你聽了這種忠告來做事，對於你的領袖是否增加好感呢？

### 第三節 節時術

管理員要有謙容的精神，雇員方纔能敏捷表白一切的事件。白禮虛曾經註釋這項德性的重要，他說：『這是我平生所經歷的一件事。前期任事的人把雇員養成了阿諛的習慣。我到任後，和一個人初次接談，他的心神精力完全集中一處，逼迫我個人所要討論的問題，都無暇顧及了。我費了幾個月的時間，方纔把他們這種束縛心解除了。他們從奴隸的地位恢復到同事的地位。在一個團體裏大家儘可以親密友愛，這種精神和敬重與體統是並行不悖的。』

作法 你要知道你辦公室來的雇員，人地生疎，心裏抱有惴惴的感想無形中受著地位勢力的脅迫，免不了拘束和疑懼。你總要想法安定他的精神。你用問候的方法寒暄幾句，足以補救之。有許多管理員，不叫雇員站在辦公桌前面談話，因為辦公桌確乎是交換意見的鴻溝。——要使他們不自然——他好像代表權力，把協和的空氣破壞了。

(問一) 你要培養親近的風尚，是否不論事情的大小，一直接談論，是否讓雇員川流不息的來見你，犧牲你的辦公時間？

(問二) 假定有一個忠實的雇員，因為缺少判斷力的原故，總是常常把無關緊要的事來問你。他好像不得到你的允許或意見，簡直一件事也不敢做。你怎樣解除他這種傾向，同時使他不發生誤會，以為你是憎厭他？

(問三) 你做了某工廠的總監工，採用門戶開放政策，你的工人把已經報告過工頭的事情再和你講。他們利用這種機會來規避和直接管理員的討論。按照這種情形你是否把寬容的精神應用得當麼？你的主張是否同團體紀律有衝突麼？

第二樣節省時間的工具是簡易。自己的博學多才，換不到雇員的信仰。惟有簡易可以得到諒

解和同情。

作法 某小說家說：『我們要在書本上多下功夫，纔能使得我們的讀者省力。』這句話正好做管理員的規律。欲發表一種工作，必須於事實上先作充分的研究，並且要能用大家都瞭解的言語傳述出來。國民革命過程中的著名演說，都是通俗簡易人人能懂的話。

(問一) 你是否願意用最有效力的土話來傳達意見？不肯用土話有什麼理由？

(問二) 你到廠裏去做管理員，聽到那裏用慣了許多外邊不通的名詞，你還是跟着他們用，還是叫他們跟着你改？你應用什麼理由，來決定這項問題？

坦白 在時間經濟上管理員可用坦白獲得很大的效果。因為管理員的坦白可以引起雇員的坦白。結果，可以不致辦事棘手或有什麼隱憂。大家打開板壁說亮話，問題就迎刃而解了。在真理面前坦白可以預決人們的互解。

作法 就是遇到了要使你氣餒，使你失望，使你受害的事件，你切勿有深閉固拒的表示。切勿因事實損壞自己的感情。有了不能避免的痛苦，切勿生惶惑的現象。許多深思的人，都是不能直爽，因為不願多說，恐怕得罪他人。切勿因事實不順利而動怒。



(問一) 你直爽的對雇員說明他的過失。勸他立志改正。說明以後，看他總有痛苦煩悶的現象。他雖當面說，接受你的勸告，願意改正。但是你疑心他不能明瞭事實，並且心中懷恨，或者要趨向怙惡的路上去。你有沒有進一步的法子可以去了他的懷恨，使他回想到事實呢？

管理員人品的力量常常表現出某種感應力，這種表顯不是說他外貌的感應力，是說他對於人心的感應能力。管理員常常忽視談話時候的態度，他們隨便說幾句話，不注意到是否能把真意傳達出來。等到人家不能完全懂他的命令的時候，免不了覆述的麻煩。

作法 你要練成使人傾聽的聲調和態度。講話不要太快。要使人人對你的一字一句有領會的時候。勿談廢話。說話要正確。對於事務員切勿發冗長的談話。沒有話說，就不說。要保存「句句是金玉之言」的名譽。

(問一) 要談話容易發生印象，是否必須提高聲調？清晰與流利，是否為談話最重要的原素？談話的價值，是否較諸談話的態度更重要？

(問二) 個人的外貌是否能增加他談話的印象？假定是可以的，是否是很重要的？

#### 第四節 馴服術

雇員最歡迎果決的管理員。他們就可以信服他的意志。果決不能雜一點感情的背景。成功的管理員常有溫和而果決的稱譽。果決的人是肯負責任的，而且能用嚴正和堅決的方法，來解決意志集合的問題。

作法 果決並不是不看事實的真相而一味的頑固。頑固和優柔寡斷是兩個極端。果決卻在這兩個極端的中心。果決是要保全自己的判決力，不受別的意思的紛擾，然而並不是拒絕理性。

(問一) 雇員向你要求變更他工作方法。你將他的提議，詳細考察之後，知道他的新法子，雖是省力，然而對於出貨的品質，不能有確實的把握。因為恐怕降低貨品的質地，不能允許他們變更方法。但是他們再三向你請求。你處理這件事，曾否有過充分堅決的表示？你已經有了堅決的判斷，曾否叫對方明瞭你的決心？怎樣叫他明瞭你的地位？

我們常聽得管理事務上有機警這個名詞，然而他的意義，不免有誤解的地方。機警並不是趨避辛苦事件，機警的領袖決不避解決乏味，失意，及不易和諧的各項事件，機警是一種能力，一方面提起各人的忠心，責任心，公平心等等積極的心理，一方面減除各人的怨恨，離惡，懷疑等等消極的心理。

假定大家存了消極的心理，是難於向着良好的目標合作的。所以管理員知道機警，是極有力的馴服工具。

作法 破壞雇員的自尊心，或者損壞他們別樣的情感，都是不道德的行為。在雇員中間，挑撥離間也是同樣的不道德行為。惟有蠢拙的管理員，纔用這種卑劣的手段。務要記着顧全他人的利益，方能產生機警。

(問一) 假如在多數雇員面前，無意中發生了一次拙劣的譏評。你應否間接的表明自己的錯誤並且設法把牠改正呢？

寬恕和忍耐兩種品性，最足以影響管理員的情感，對於他的事業進步之速率大有關係。

酷虐和暴躁的管理員，是破壞組織的主動者。他每無事生風，弄出許多耗費和擾亂。書上說知識階級的大不智，是管理員常過於奢望雇員所有的知識能力，每超出公平合理的範圍。

作法 你不能希望你的機關裏，個個像你一樣容易進步。假如個個這樣，那大家可以做管理員，也不再做雇員了。機關裏對於新方法的產生和同化，不是一步就可以跨上的，你總要尋出一定的步驟來。不能催迫他。你能按步就班的做，自然能有良好的結果。所以管理的人不必察察爲明，因

爲批評並不難的，能批評而不流於苛求是難的。

(問一) 寬恕和忍耐是不會過度的麼？你的雇員不致誤會你的忍耐，是你自身軟弱麼？怎樣可以免除這種誤解？

(問二) 你用一個有活動能力的人但是容易惹禍，你對他的行動，痛切勸告一番，他用良好的精神來接受，且能約束自己，你有充分的理由寬恕他麼？

### 第五節 約束工具

凡人立在有職權的位置上，必須有相當的尊嚴。而且應當用心維持這種尊嚴。機關裏的尊嚴，是保證不輕視職權的表徵。

作法 尊嚴並不指外表的儀式或禮節。你能明晰地了解，你所負責任的重要，並且真誠地情願始終盡責，尊嚴自然會發生出來。切勿假裝尊嚴。假面具最容易揭破，而且能使威信受極大的損傷。

(問一) 許多管理員說我們與雇員要和而不同。你以爲他這句話對麼？到什麼限度是管理

對雇員應守的分際？

(問二) 自然的尊嚴是否有害於和藹可親的精神？

禮貌是管理員自衛的方法，亦是節省時間的方法。管理員能把莊敬傳佈到雇員身上，在滿布莊敬的空氣裏，就有自制的精神。有了自制精神，就少發生懷疑，憤恨，怨仇等等破壞原素。一切事業當然按着正理進行不致發生極大困難。所以莊敬是節省時間的方法。

作法 保持均一的禮貌。無論對上對下，都要有同一的禮貌。勿使雇員誤解禮貌有階級的分別。禮貌不必有儀制，不過是尊重人類情感的徵象。雇員由你的禮貌生欽仰心。

(問一) 你到一個新團體裏面去做管理員。你覺得那裏缺少禮貌，是否能用布告請大家增進這種精神？要是不能，你用什麼方法？

(問二) 能否用有禮貌的態度，實施嚴厲的訓飭？這樣訓飭的效果，是不是因禮貌增加呢？還是減少呢？

## 第六節 養成忠心的方法

我們在管理羣衆的方法裏面，還有兩種重要的品性，沒有說起。這二種品性就是仁慈和友愛。或者以爲這二種性質，是爲私德，如若把他們用來做治人的方術，就要減少他們的價值。然而他們的價值，都不得不使管理人員鄭重的注意。

作法 自己心中充滿着仁慈友愛的感想來對待雇員，是沒有用的，要人家覺得你是一個仁愛的人。管理員處處可以將仁愛的德惠散佈給雇員。雇員對於仁愛的感念頂深。他們的忠心隨時在感念仁愛的園地裏長育出來。仁愛，應當在需要的時機充分地輸送出來。管理員無須故意表白自身的仁愛。

(問一) 你有一個雇員生了重病。他雖然尋到極好的醫生，但是常常憂慮自己的職業，和養活家屬的薪水。倘若你前往看他或他的家族的時候，是不是使他感激不盡麼？

(問二) 你有一個雇員是徐州人，他的親戚從本鄉送了他許多高粱酒。他就拿二瓶轉送你，但是你不飲酒的。你如何處置並且如何回答他？

結論 前面各種法術，並非像工人的工具可以買得來。要用自身的修練來造。管理員第一樣要知道的，是「必先治己而後能治人。」自治是各種管理事業的基礎，但是自治要從勤勞中獲得。

美國佛蘭克林在他自傳裏，敘述他養成自治的方法。他先拿一種的德性每天對自己磨鍊，等到磨鍊成熟以後，再換第二種，直到各項自修的德性，磨鍊完備為止，一個天生的完人，是很少的。世上成功的管理員，大都先經過身心交戰的苦痛，方纔能達到人羣領袖的資格。

討論 對於下面各項評註，由諸位的意見考察起來，有什麼批評？

- (一) 熱心產生了過度及一時的感情的衝動，所以對於出貨的質量，每每不能勻一。
- (二) 人類的工作每每不肯盡量。鼓勵熱心，可以提高工作的限量，就是增加人類的功用。
- (三) 假做愉快的態度，是不真誠的。真誠是有效的管理方法基本條件。
- (四) 鎮靜和鼓勵是同樣有用的。一個機關裏有時可以受到鼓勵的好處。
- (五) 假使管理員對於計劃上覺得有不週密的缺點，決不可以聽了人家，把自己的名譽去冒險嘗試。

(六) 威嚇雇員，不能使他們能幹。直言雖然易於招恨，但是日子長久以後，正直的比較機警的效能大。

(七) 平常能有半數的雇員，可以寬容忍耐的方法去管理，其餘的要常常督促方纔能够勤謹

工作。有許多人因爲了管理員的寬容，養成懶惰的習慣。

(八)管理員對於女工，或者適用溫和的待遇，如若對於惡劣工頭等一班人，應當用堅決的口吻來指導。人們每每把過分的優禮當做優柔。

(九)我不贊同和工人有聯絡及友誼。如若和工人做了朋友，對於工作質量的標準，就難嚴格地維持。

## 第二章 管理綱要

### 第一節 職權

我們要運用我們的職權來管理雇員，我們必須定出明確的職權系統。這個系統從決定策略的主管員，經過執行策略的管理員，到實際工作的雇員，逐步規定出來。

如果這種系統的規畫是不十分明確，就要引起種種的紛亂。在管理員方面如若要想把自己的職權運用順利，必定先要明瞭自己權力的界限。在雇員方面能夠知道自己是歸那裏管理，對於



工作進行也便利的多。系統既定之後，管理員切勿因為性急而越級行權。

作法 注意雇員是否明瞭職權的系統。假如你要在你自己和雇員之間設置一個隸屬的管  
理員，須先把他的權限明文規定出來。——要是單用口頭傳述容易引起誤會。假如你對某人臨時  
給與一種權力去指揮雇員，你首先要對受指揮的人說明。如在你工程段裏添了一部打樁機。指派一  
個機師去教工人運用打樁機的方法。你親身同這個機師到工人那裏。當面告訴工人這位機師是  
受了你的囑咐來教他們的。他們務必要依從機師的法子去做。這樣一來機師的地位就明白規定  
了。

(問一) 你暫時指定一個工人去領導一羣工人去做工。——他仍舊同其餘的人一樣做工。  
——你偶然看見他用一個錯誤方法在那裏教工人，你立即指出他的錯誤，并且把正當方法告訴  
他們。你這種對待下屬管理員的態度是否正當？對於受指導的工人，發生什麼結果？什麼是處置這  
種事情的正當方法？

(問二) 你手下工人製造某種有毒性的化學品。假如不依從醫生的預防方法必定損害工  
人的健康。廠裏的醫生要來對工人宣傳這種危險并且告訴他們各種預防的方法。在你的地位上

應當怎樣來幫助醫生的工作，教他充分地發生效力？

(問三) 編者在省句路工作的時候，第一隊張隊長因為隊裏一個排長有病告假時常把第二隊裏的李排長調過去工作。但是張隊長指揮李排長管理工人的方法，完全和第三隊不同。你想這樣的調度方法好不好？應當怎樣處理纔好？

## 第二節 命令

命令是推進連合作用的指引力。命令必須依照着職權的系統和層序頒布出來。

作法 發布命令的時間先要考慮有沒有頒發的必要。再要考慮自己有沒有發布這項命令的權力。管理員奉到一個命令以後有時要先詳細的研究一下。譬如有個命令說『拿帳櫃上五月三十一日以前的各項發票完全送來，』在你叫管理員去拿之前，應當細細的規劃一次，方纔可以清清楚楚的把各項發票交出去。遇到範圍廣大的命令，應當把各部的專管人員招集來計議實行的命令方法。

(問一) 假定你是工廠裏的機械工具部主任。手下有二百多個工人。每天大約有五十張定

製單。定製單的內容大概是『照藍樣各製五十件』。假定你要把各項的支配——像做的方法，時間的先後，製造的地方，製造的工人——完全平均而經濟。你能否見到用一兩個專家來幫助你的必要？

狄士克將軍說『……管理人在發布命令之前，應當推想到部下有難於依令進行的事實和理由。』在這點上很可以測驗出管理員的材能。所以有人主張訓練管理員必需他們實地歷練。就因為可以教他們知道規劃工作時所必備的各項先決問題。

作法 你應當考慮一個命令發出以後是否凡事齊備。祇要工人用應有的願心，能力和技術，就可以依照命令去做？

(問一) 美國戴氏工廠管理法中說，頒發命令的設計部裏必定要保存原料存貨單。你想他這句話是否根據着本節的原理？

在工作命令裏必須規定的(一)成貨的品質和分量的伸縮限度；(二)工作方法，裏面包含着應用的器具和工人；(三)工作的地點；(四)這項工作的負責人。這種規定是非常繁雜的。但是有種種化成簡易的方法。譬如製造機器，有一定的圖樣；假如製同樣的器械祇要再印發一份。關於製

造的方法，祇要先規定一個標準，工人熟練以後，也就可以不必重說。關於製造地點，祇要指定送交某部份的負責人員，自然知道這件工作是在某部份做。還有許多工作關於歸那一部去製造，主管人管理員和工人每每不說自知的。完成的期限，平常都要在命令裏規定。接受命令的人，普通就是擔負這項工作的負責人。

作法 你要考查你定的命令，應用下列的問題：受命令的人，是否可以從命令及標準方法裏完全明瞭工作的質量，地點，時期及應加入的工作人員等事項。

（問一）工廠裏大都掛着『不准吸煙』的牌子。你能否合着本節的原則？各種的規則章程，是否就是常設的命令？

頒發命令必定要明確。運用的文字要確當無疑。要絕對不會曲解而發生誤會。

作法 先把命令交給不熟習那項工作的人去解釋。如若他解釋的時候，是遲疑不決或者發生錯誤，這個命令必須修正。一個命令必定要教用心解釋的人絕對不生誤會。

（問一）下面的命令有引起工人疑難的地方麼？在星期四午時，本廠要改用新法付工錢。各位工友依照百家姓的先後在各部的廊下順次排列好。男工，女工由兩個發薪員分別發給。

發表命令有口述和文字兩種方式。口述和文字的命令各有好壞。口述命令可以跟着本人人的力傳到工人心中。有時工人從宣布命令的聲態上，可以得到字面以外的意義。但是用文字發布的命令有永久性。假如第一次看了不懂可以再看一遍。口述命令有逐漸淡忘的缺點。

作法 文告裏要盡力預防誤解。要完全免去「以辭害意」的弊病。口述的命令教工人複述一次，可以校正誤解。尋常的通告可以任意選擇幾個雇員來試驗。看他們解釋是否正當確切。切忌有前後重複的命令。

(問一) 你要命令一部分工人製造各種機件。并且要他們趕速完成。你想向他們說明趕速的原因，是否使進行能更加順利？你把這種說明寫在命令裏好呢，還是在交命令的時口頭說明好呢？

### 第三節 責任

管理員的基本責任，就是領導工人實行命令。根據着這個理論，我們可以立出一個考核管理員能力的公式。就是管理員的成功率等於命令對實際工作之比例。

瓊士博士說：『在各項事業裏雇員的意志常和管理員的衝突，所以就生出衝突的損失。爲免除這種損失起見，我們應該在發了命令以後至事實完成以前時時施行檢查，報告等各項事務，務使命令中所規定的各項成爲事實。』

關於激勵雇員的方法等第四章裏敘述，在這裏注意到一個最緊要的激勵方法，就是報酬應當緊跟着工作。對於工作不良的雇員施行罰金的方法，已經廢棄不用。除了雇員故意做錯着適用相當的罰則以外，不宜用恐嚇來推進工作。

作法 隨時查考雇員能否依着命令工作。有不服從命令的就要校正他。無論什麼大小事項，已經用命令發布了決不可有絲毫的疏忽。要隨時精密地查考，雖然是很費力，然而決不是枉費的。雇員裏每有欺生的習性。在初接手的時候，他們常想試探你是否有堅決執行命令的精神。利用細故要求延長期限，或者免除一部分工作。你應堅決地執行自己的命令。切勿有絲毫的寬免。

(問一) 發命令的時候要考慮到自己有否發這項命令的職權，同時要考慮到這項命令能否實行。兩項中間，是否職權問題是更加重要？在那一項裏更可見出個人的教育程度？

(問二) 假使在命令裏說明『雇員在接收命令後，須照限定的時間報明完成日期』能否

喚起工人對於時間及奉行命令的注意？

(問三) 假使你接管的雇員，表面對你還算和順，對於你的命令每有遲延和疏忽的現象。你以為他們是故意的不服從呢？還是由於前任的不善管理以至於養成這種不良習慣呢？你應當用什麼步驟來校正這種現狀？

#### 第四節 紀律問題

管理員有時急於求紀律嚴明，但有時又怕紀律過嚴，容易招怨，而使工作發生困難。其實紀律上發生困難的焦點不在嚴厲與否而在劃一與否。白爾大尉說：『紀律無論如何嚴重，祇要能劃一，大家自然會樂於遵守。大家能從一日到一月，一月到一年，守着同一的紀律，隨時就可以知道那件事是可以的，那件事是不可以的。一成習慣也就不覺得拘束了。』

所以瓊士博士說：『紀律的劃一，比較嚴厲更加重要。』紀律嚴重不會招人反感，而執律不公必定招人反感。

作法 養成一種的均平而劃一的管理。既定之後要確守勿移。對於各種規律要用同一嚴正

的心地去解釋。對己對人都要一律。

(問一) 你知道前任管理員很不能得雇員的愛戴，但是他對於紀律保持得很好。有許多雇員說他過分嚴正。有人叫他『哭喪鬼』。又有人說他是『老虎』。你想他的不得人心是由於他的紀律呢？還是由於他的性格和保持紀律的態度呢？

守時是一種普通的紀律問題。在按件給資的地方常會發生爭執。工人想他的工錢既然是依件數計算的，祇要生活好，工廠裏不能管他來的早晚。

作法 養成工人遵守時刻有效的方法有三種：第一種要你自身能守時刻。第二種紀錄各人的遲到和早退。第三種提倡各部的到工比較競爭。使大家能夠守時為止。非到萬不得已的時間，切勿用賞金或獎品來提倡遵守時刻。因為守時是受雇時應守的一個條件。手下的雇員能守時刻，是表示你有管理能力的一端。

(問一) 你手下一個雇員另有外業。所以他每星期總有幾天遲到，你怎樣應付他？

(問二) 某機關書記室裏常常要做夜工。做夜工的人，除了夜飯費以外，沒有另加的工錢。書記遲到的很多。一部的人因為當吃夜飯以後，路上乘車的人很擁擠，所以等過了這時再來。假使你



是書記長你怎樣來解決？

告假 雇員有疾病或不得已的告假，那當然無法拒絕的。但是雇員薪給多於生活費時每無故告假，他們不願有多餘的金錢，願意有多餘的時間。並且他們知道你如若停止他，他可以到別處工作，而你因他去職所受的損失，比他常常告假所受的更大。所以很難制止他。

作法 應付這種情形的方法，祇有靠他們對你個人的情誼。如若你能在他的忠心友誼上面去着眼，他自然會按日到工。所以除了他要維持和你私人情誼的願心以外，沒有更大的刺激可以剋制他求餘暇的心思。

(問一) 某雇員的工作極好，就是常要告假。他告假到外面去，可以得到極大的進益。他的缺工雖不損害他的工作，可是很容易使旁人學壞。所以你覺得不能再放任下去。你就辭退他麼？你通知他另尋位置麼？你勸他捨去外快，一心替你工作麼？你是否覺得在你的職分上祇能對他說：『他不能再常告假，不然，只好請他退職。』

討論 對於下列各節，各就自己的意見，加以討論：——

(一) 職權系統要有相當的活動性。雇員對於管理人的權力不澈底知道，比較上容易管理。

(二) 在我們機關裏多想自己所負的責任，少談自己所有的權限。

(三) 現在的工業裏已經無須乎命令及規程。各人有了正當的關係就不要什麼命令。雇員有了相當的訓練就不要什麼規程，可以用通告來替代命令。

(四) 我不教工人怎樣去實行我的命令。我祇告訴他要做成怎樣的結果。他們可以任意用自己喜歡用的方法。等他完了再查考他的成績。如若他沒有正當的工作知識，他就不配做這項工作的人。

(五) 我絕對不強迫雇員實行命令。如若經過了兩三次試驗證明他不依規程，就把他開除。我沒有時間來和不守規程的人麻煩。

(六) 假如招募部能選擇得法，工人工作的時候就無須乎監督。優良的人可以自成正常工作。

(七) 失業恐慌是制止遲到和請假的唯一有效方法。他們怕處罰，自然就不敢破壞規律。

## 第四章 戟刺術

我們曾經看見稗史上面說，秦始皇造長城死了許多人，百姓是如何流離受苦，隋煬帝開運

河，死了許多人民，官吏是如何暴虐。雖然幾千年前的事，我們看了也感覺到他們把人民像牛馬地一般驅使，十分痛心。我們又看到史傳上面說，西門豹開漳河，人民是如何樂於從命，歌頌他的功德，錢鏐濬河築塘，人民是如何踴躍輸將，紀念他的爲人民興利除害。看了之後，也覺得他們是我們的前輩，值得崇拜。但是再進一步想，秦始皇造長城抵禦匈奴保護人民，隋煬帝開運河，便利交通，目的也不差，何以要受萬世的詈罵呢？西門豹、錢鏐開河築塘，人民的勞苦也不少，何以大家不怨罵而反感激他們呢？有人說，因爲一個人所做的好事，壞的多，好的少，他就做好的事，人家也用壞的態度來觀察，反過來好的多，壞的少，他有壞事，人家也就原諒。這種理論是從事實的結果上歸納出來的，並不能說出他們行爲趨向好壞的原因。我們從人類的心理上找出原因來。如若要一班人做工，先要他們有自身的心願，可以減除他們勞苦損失的反感，要是專用壓迫的政策，那就使他們的反感增長到不可磨滅的地步，如果執政或管理的人，事事以人民的心願爲基本，他們行爲自然趨向好的方面。如若單憑自己的主觀，不問人的願不願，那他的行爲就有好有壞，並且連好的行爲也要受到人家壞的批評。大的事情如此，就是我們率領幾百個人幾個人去做工作，也要先喚起他們自身的心。

要啓發人類自身的願心，祇能從理解上着手。威脅最易把他消滅。所以做領袖的人多不採用威脅的方法來管理部下。但是人類的行爲還不能完全受理解的支配。多半是言者諄諄聽者藐藐。英國司賓塞爾在一八〇五年討論某種經濟問題時說：『現代的人類未必能聽你的議論。就是聽了也未必能瞭解。就是瞭解了也未必能照你的議論去行。』

所以除了理解以外，我們要另尋支配人類行爲的泉源。心理學者說：人類的行爲是受各種遺傳性的支配。這就是所謂人的天性。但是天性又受了習染而生改變。管理者能熟習各種人性的趨勢，就容易明瞭人類各種不可解的行動，這就給他支配人類行爲的能力。

知識不同的人，行爲受本性及理解支配的程度相差甚多。知識高的人，祇要用理論和事實說明，就能跟管理人合作。知識低的雇員，就必引動他們的本性，方纔會做滿意的工作。

本章裏祇討論有效的推動人類本性的方式。如有特別興趣的人，可以從專論人類本性的參考書裏做精深的研究。

## 第一節 建設性

大多的兒童，都喜歡用積木來造成小房子。這點可以表顯大人類多具有一種建設的本性。一班工匠所以能教學徒做勞苦的工作，大半也由於這種建設的天性，工程師設計師和繪圖員所得的收入，常較他種人員低少。因為受着這種天性的驅使，所以能鼓勵人類選擇這項清苦的職業。其實按照着供求相應的原則，此種薪給是不合的。

作法 要滿足雇員的建設性，要使他們相信你歡迎他們的建議。如若能鼓勵大家研究改良工作方法，自然能教大家對於工作發生新的興趣。雇員如若不明瞭你有納言的胸懷，就不敢輕易建議。工場委員會的最大效用，就是引導出雇員建議的路徑。

養成工人分工合作的精神，要使他們明瞭全部工作的概要。使他們知道自己和旁人的工作到最後成功的連帶關係。引起了他們的建設性以後，就從天性裏發出工作的熱力。某飛機廠的管員，在歐戰時期會命令全廠工人停工半小時，到飛機廠裏去看第一架做成功的飛機在他們自己頭頂上飛翔。這次停工的結果，使他——管理員——對於人類的天性增加了不少的知識。

無論是誰，在謀生以外，都有要做些有價值的工作的心願。你能教雇員明瞭他們所做的事對於社會所生的利益，更可以鼓勵他們本能上的滿意。這種滿意可以使他們十分努力工作。工人能

見到自己所做工程的建造情形自然啓發這種建設性。如若能以適宜的方法使工人閱看收支和成品的各種報告，以及參觀機件裝置狀況，參加工作意見，都可以教他們知道達到成貨的步驟而啓發各人的建設性。

(問一) 假使你是某染織廠裏的管理員，廠裏製成了一部廣告電影片。這張影片將各部的  
工作情形連同製成的各種衣服着在身上的式樣完全攝進去。廠裏先要映給全廠的工人看，發生  
了全部開映或者祇映一節工作情形的問題。人家來問你的意見。你主張怎樣？你爲什麼這樣主張？

## 第二節 管領性

人家把一件東西或一座房子交給我們管理，我們也會發生一種興味。這種天性的發動由於  
我們對於所有物的興味不是因爲有了這樣東西而發生，是因爲能管理他而發生。所以就是受人  
委托的管領也有這樣的興味。

作法 可以從這種天性上充分地啓發雇員的責任心。給他一個專用的工作地點和機器，在  
必要的時機給他一把鑰匙和他的記事片——片上要標明他的名字——，同時就要他負保管的

責任。這種待遇可以使工人發生心靈上的滿意無形中自求工作精良而減除他們見異思遷的心習。

使雇員共同參加機要事務也有同樣心靈上的快感。可以從責任心上促成合作精神。

年功進級的條例也有一部分應用着這項心理。給與雇員一種希望——希望逐漸得到現時所不能有的待遇。

(問一) 你管理一班外國機匠。他們從前是各人專用一部機械。因為要他們逐日互換機械，他們堅決地反對。他們說：『這是我的機械。我已經用了許多時候了。別人不許用牠的。我不要用旁人的機械。』他們是無理可喻。就是這樣堅持己見。你如何把這件事向主管人解釋？

(問二) 假使工廠裏因為工作太多，另用一班夜工。於是乎日工所用的機械夜裏多要給另一班工人用。你覺得這種布置要減低日班工人的品德麼？

(問三) 假使你是某巨廈的管理人。你知道了人類的『管領性』是否使你易於支配司關和清潔的事務？

第三節 好勝心

一般人的心理都不喜歡被人家視為庸碌的人。都喜歡受到「特出人材」之評語。總喜歡人家容納自己的意見和願望。如若一般雇員不能獲得發表意見的機會，他們就要自尋機會。到自己組織的職員聯合會去發表意見。在工廠委員會裏，雇員可以得到這項願望，同時可以防止職員聯合會的擴大。

作法 給雇員以「發洩」的機會。使他們有陳訴困苦的門路。有實地經驗的領袖都能知道這項辦法的重要。有句成語說「使消胸中塊壘」就是讓人把鬱在心裏的話儘量發洩，免得他走上失望和消極的路上去。關於這點再等第六章裏詳細的討論。

人們都希望獲得主管人的賞識，也是好勝心的外象。對於雇員的賞識，並不一定非口頭稱賞。他希望你能够注意到他的工作。給他正當的評判。所以要有正當的雇員成績紀錄簿。你要劃出一部分的時間來鑑別工人。使他們知道你隨時留意各人的工作進行狀況，就可以使他們樂於爭先。還有靠藉人們平生引為自榮的事情也可以引起他的好勝心，假如管理員要用一個特別堅強勇毅的跑街，最好選擇大學畢業的足球或棒球明星。管理員鼓勵他的時機，可以說……「你在球隊裏的時候，一切阻礙絕勿令你畏縮不前。現在如有困難，也決不使你紛擾，我想你一定是有排



難前進的英氣之人。」

好勝心是每能引起人類的妬忌心和傾軋心。引用人類好勝心過度，便發生這項惡果。我曾見多類的事實，深知雇員因競爭而有努力過度的弊病。雇員成績報告就是應用人類的好勝心。使他把過去和現在的工作，自己比較。如有進步使他可以自慰。

一件事業的成功當然使人躊躇滿志。但是事業成功的意義是一件工作在規定時期內完成。人們常依照着過去的事功來考量出自己的功業。如若完成時期不在規定的以內，這種完滿的感想便消失無餘了。

(問一) 大部分的雇員聯名上書請你在盥洗室裏添設熱水。你看見以後，認為他們上意見書，是一種批評你的管理的舉動呢？還是以為是一種傳達意見的舉動呢？

(問二) 你為工人的便利起見，想把工廠裏的機件重新安排。你可以用三種不同的手續法來實行這項思想。第一你憑着自己的見解，支配，絕對不令工人參與；第二自定計劃後，再教工人參加意見；第三告訴工人要改換位置的原因，教工人先提出意見再定計劃；那一項是最好的手續？為什麼這一項是最好呢？

#### 第四節 奮鬥精神

凡是熱血的人都有奮鬥精神。全在乎做領袖的人把大家這種精神，引導得當。人類的進步就是從有史以前起和天然奮鬥的成績。工業也就是人類和物質力的奮鬥。成功後的愉快就是在奮鬥過程裏所受困苦的報酬。

反過來看，如若管理員不注意雇員的人格或者管理過於嚴峻，就引起雇員破壞性的奮鬥精神來。如若蔑視雇員的請求或陳訴，也有同樣的反響。這種反響如若傳到全體雇員的心裏，就引起工潮來！

作法 務須把團體裏的最大目標時時印進雇員的心內眼裏，再把他們的所要經過的阻礙和奮鬥指點明白。表白你絕對信託他們。教他們知道你做他們的後盾。並且相信他們的能力可以戰勝困難。於是把各人所負的責任分配明白，教大家放手做去。要他們自己覺得各人的成功，完全要靠他自己的努力和奮鬥。

切勿盛氣責罵雇員。切勿當面辱罵雇員。除了故意的過犯以外，切勿令雇員違反了自己的心

願來服從你切。勿蹂躪他人的情感。這種破壞性的行爲使人發生惡劣的感想。自制工夫可以使管理員免除這種過誤。

(問一) 某一天你有一個部下過了時間纔來。並且一望而知是喝得大醉了。他進來的時間不給你知道，一直闖到你的後面大聲地說……喂……老總……你早安呀？他這種行爲實在可笑又可憐。你當時如何應付他？

(問二) 你的廠裏有一大羣的工人罷工示威。廠裏臨時指定你擔任保護廠房和在內工作的工人。根據着本節的原理，你應當怎樣指揮衛隊去應付聚集在門外的一班罷工工人？

(問三) 假使你是一個工頭。有一個工人在吃午飯的時期來報告你有兩個工人在廠門口毆鬪。你對這件事應當取什麼行動？

### 第五節 求知心

我們一查上海報紙的廣告就可以知道人類求知心的普遍。第一是各種函授學校的增加，第二是各項百科全書的一再發行。第三是各種測繪，建設等補習學校的增添。人類都希望一件可以

增加知識的職業。中央政府所以用學兵等名義招兵，就是應用這種人類的天性。

許多淺見的管理員常以為新添的雇員必須是已經能擔任這項工作的人。假如他發出不明瞭業務的問題，就認為不稱職而把他辭去。工人因管理人有這種脾氣，每不等他辭職，先自另求位置。

**作法** 對於新進雇員的工作都應預備細密指導。不管雇員的經歷如何，這總是你應盡的責任。你要有贊助雇員質疑困難的精神。切不可因此而對他生出知識不足或不稱職的成見。

**鼓勵雇員業餘求學**，指導他們去進函授學校或者進夜校。表示你樂育人材的興趣。使他們得到業務上普通的閱歷，幫助他們的上進。切勿因為防雇員的升遷而阻礙他們學習的機會。如若人家在你那裏做事，學到了經驗，得了好的位置，他必稱念不忘。一定能把優秀的人介紹到你手下來工作。所以替一個機關裏養成樂育人材的名譽，就可以招到有用的人材。

(問一) 某雇員請你介紹進函授學校。你替他決定之後，他問你在學校畢業了，你是否能替他加薪。在理你是不應當允許他的。但是你拒絕了他，又不合勉勵雇員求知的原理。你究竟如何回答他？

(問二) 你有一位相隨多年的雇員。他是個勤懇忠實的人，但是他不能捨了現在的職業去求上進。你幾次鼓勵他研求學問，但是他實覺得沒有空閒時間。他似乎願意安守本職。假如你要在他上一層添一位置職員其勢要另外用人。此外有沒有什麼旁的方法？

### 第六節 樂羣

人類都不喜歡離羣獨處。我們雖不必有親密的朋友，也喜歡有幾個接近的人。就是成羣的禽獸昆蟲等，也都有這種樂羣的天性。

雇員在工作的團體裏，也有這種合羣性。許多年輕婦女，結婚以後，因為不願離開友伴，仍回到廠裏工作，就是一個例。做守夜等寂寞工作的人，每不能久於其位，大半因為不能有羣衆生活的緣故。據許多人研究的結果，合羣性和人數有關係。二十五人左右的團體裏合羣性最大。過了二十五人又逐漸減低。

在旁一面我們要注意羣衆的情感較個人的強烈銳猛。恐懼，憤怒，熱心等心理傳佈極速。羣衆心裏和個人心理變異甚多。我們要知道工人心理應當知道一點羣衆心理學。關於羣衆心理最簡

明的參考書可以看 Edward A. Ross 所著於一九一九年由美國 MacMillan Co. 出版。

作法 不要選擇在荒寂無人煙的區域去設立工廠或辦公處。使雇員工作的時間能看到同事的人。注意他們和近鄰的同事是否熟悉。

兩性 古書上說『飲食男女人之大欲存焉』的確男女性對於人類的行為有劇烈的影響。年輕的人不知不覺裏受着女同事的刺激而求儀表的整潔。工人能注意到自己的清潔就有注意到工作精確的傾向。一個團體裏，青年同事的確可以調和生活的枯寂。管理員如若能用工廠教育來促進雇員的薪水或者給雇員以住宅，使青年雇員有結婚的經濟力，可以得到增加忠心和勤勞的效果。

作法 培養青年人成家立業的觀念，告訴他們如若要負家室之任先要對於工作有勤儉自好的習慣。教他們不要像『盲人騎瞎馬』的去尋工作。你如若用年輕的女子，要保持精選的標準。如若他們不覺得你這種選擇足以使他們的朋友觸目，你就不難維持充分的員額。

(問一) 假如你做某工廠幾部分的總管，有些部分用男工有些部分用婦人和少女。有一位女工頭來對你說，他所管的少女大都和父母同居，並無房飯的費用，所以他們的工資似乎都消糜

在衣飾上。她覺得這種現象不好，要你規定樸素的工衣標準或者由廠裏發制服。在考慮這項問題，必須有幾方面顧到？

(問二) 一個雇員因為將要結婚來要求你加薪。他知道向來已結婚的人的薪水都比未婚的人高。他的確是可造就的人材，雖然近來覺得他有點分心怠工的樣子。你擬一個適當的答覆，一方面要合着定薪給的原理，一方面要能誘導他努力上進。

### 第七節 家室

我們都極端的想維持家室的生存和愉快。這種心理會發生兩項相反的結果。第一種人非到能攜帶家室同行不願出門工作。第二種人非到能維持家族的生活不把家室遷徙出來。

當管理人罷免工人的時候，假如一個工人請求他留一個位置給他的兒子，一定感覺到爲父母的愛子心，給他充分的同情。管理員要知道工人在工作清淡的時機仍歸『戀棧不捨』大半由於要維持家室的緣故。工人有許多不可恕的行爲，假如知道了這項原理就可以尋出他們的原因。工廠雜誌的主筆做了一篇文字，『父兮胡不歸。』——描寫一個廠工偶不注意以致受了傷，

臥病在醫院。他的小女兒還立在門口等他回來。這篇文章刊布以後，喚起大家對於防護意外危險的觀念。在歐戰時期美國工廠管理員極力提高工人的工作力，有一個管理員對工人說：『在法蘭西前線的武裝同胞，就是我們毒氣面罩的檢查員。』他的演說發生了極大的刺激，得到控制出貨精良的力量。

作法 有兒女的雇員，都容易受到這項心理的支配，有了家室，對於失業的思慮最銳敏。你切勿用失業的話恐嚇雇員。管理員如若引得雇員時常惴惴於失業，對於管理上就有了罪惡。你如願意引用雇員的兒女來做工，可以和他合作，把他們造成有用的人材。他的父母一定感激萬分，極端替你出力。對於工作你可多賴於有兒女的雇員，因為他們有了兒女之累就有恆心。因此他們更能忍耐勞苦。人類最大的願望是自立家室，蔭蔽後人，教育子女。你能够引導雇員從工作裏達到這種願望，就是你給他們的最大恩德。

(問一) 木匠在你的廠房裏添造新屋，一失手將木料打到某工人頭上，立刻暈厥倒地。他的父親也在你廠裏做工，知道了這件事立刻衝出來，把木匠打了一頓。你因此要把他的父親開除。麼？

(問二) 你辭退了雇員以後，他的母親跑來向你痛切陳辭，說你對他的兒子待遇不公。實在



她是因偏聽一面之言而誤會了。你知道他的情感激越，你想你自己解釋一切真相好呢，還是等你的上級職員向她解釋容易使她明瞭呢？

### 第八節 領袖

各人都有擇人而事的心。在大戰時期有三百個工人做完工程以後跟着工頭跑至四百里路以外去造新屋，他們做了三個星期還沒有追問到自己的工資，這種事實都因工頭平日能博得大衆嚮往的心。

管理員能得人嚮往的心利益甚大。他能做成一羣人的領袖，他就可以得到羣衆的合作和忠心，他就可以常常聽到『我們要跟某先生工作，他是一個好頭兒。』假如手下的人懇請他做領袖以後，對他們就可以指揮裕如了。

作法 能做忠實的領袖方纔能得人嚮往。人心向你以後，就樂於從你工作。你無須事事根據着職權發命令。因為到那種境界祇有指揮工作方法的命令。你得到了人們的愛戴，更應當慎重維持。自己更應努力以答工人的善意。還有一層不能教雇員過分依賴你個人，仍舊要鼓勵他們自己

的思慮，不要消滅他們的自立性。

(問一) 從恐懼所發生的服從能否有生性上的滿意？這種服從和仰慕的服從有什麼分別？

(問二) 某雇員長於幽默所以極爲同事所歡迎，他成爲各種娛樂集會的中心人物，能助你把團體充滿愉快精神。他這種得人心是否可算是管理上的中堅分子？

### 第九節 公道

人類要求最力的是得到公平待遇。在工業界裏有了不平之氣和房屋四周有了火焰同一危險。同是一件不公允的待遇，如若雇員能略加原諒，形勢就和緩得多。反過來說雇員如若認管理員是故意不公，他們的怒氣立刻升到沸點。所以管理員能有公正的名望，他就握住了管理的唯一把柄。雇員多極端推崇這種領袖，時常稱他是「青天」「方正先生。」

作法 公道是從理解產生的，不是從感情上發生的。公道的基礎是公理人情，公道就是無所偏私。你要能除去感情和客氣纔有公道的決斷，你要把一件事反覆思考。假如有思慮不週的地方就把你引到錯誤的路上。你能不顧自身利害來維持正義使雇員發生最高無上的好愛。用謙遜的

心地來探求真理才能得到公道。

(問一) 當國難緊急的時候你奉令擴充某項重要工業。所用高級的雇員都抱着同仇敵愾的心，減薪救國。大難已經過去之後你奉令清理。這班人都急於回返到自身的安適，使你萬分爲難。什麼是他們唯一的理由，可以忍受自身的損失而助你維持難局？

(問二) 你管理一班辦事員，他們都是按月支薪。如若有額外工作不能按時加薪。倘你發生一件意外工作要大家做一星期半夜工，你有什麼正當權力可以使他們來做？有什麼個人的資望可以使他們幫你的忙？

(問三) 因爲營業競爭的緣故廠主要改變製造方法。這種理由在幾星期裏須要保守祕密。你自己知道了內幕也認爲必須改變，但是不知道內幕的人一定認這種改變爲不智，所以工人一定要反對。你對他們說『這種辦法初看起來是不智的，但是我認爲是對的，我請你們相信我個人的判斷力。』你在什麼環境下方才可以說這份話，要說了以後他們能否信服你的話？

### 第十節 萃做心

我們都有摹倣他人的心習，尤其是要摹倣我們欽仰的人。管理員指使雇員的時間這項性情大有用處。他不必用命令或者其他手續，祇用以身作則的方法就可以使手下人跟着改變。對於私人交往上這種辦法特別見效。假使管理人能有禮儀，手下人可跟着有禮儀，假使管理員率直果決，雇員也會學得率直果斷。好的模範非但可以影響到我們的外表，並且可以影響到我們的理智。我們常用他人來比量自己，我們見到可欽佩的特性就想跟着去學。一個可欽佩的人格極容易影響到全體使大家的德性同化。譬如一個下級軍官去見長官，先把長官對上級軍官的情形揣摹一次，使自己有正當的儀式。

作法 雇員時常注目在你身上。他們在欽佩你的時候顯露出友愛的態度，在抨擊的時候顯露出仇恨的態度。他們的探求不僅在工作時間為止，他們會知道你的家庭生活你的娛樂方式，你外界的朋友。他們本性上都喜歡你是一個完潔無疵的人——要他們對你毫無缺憾——他們因為擇主得人而引為慶幸。他們對於你的細節和你重要的道德也同樣地考量，摹倣；使他們在你手下的生命過程裏都受到你的一舉一動的影響。你要注意到這項責任的重大。你在領袖的地位上，對於這項責任是無可推諉的。

下面是某主管員對雇員的演說；他把拳做性盡量發揮。他說：——

我決不使你們做我所不願做的事，假使你們犯我自己所犯的過誤決不責備你們。譬如你們尋出我是遊惰，你們也就遊惰好了。假使我會經辱罵雇員，你們也辱罵雇員好了。可是我沒有這種舉動，你們就不可以做。這種方法很值得鄭重注意。

(問一) 你管理服裝店的櫃友。你覺得他們不十分留心自身的整潔。你計劃了兩項方法喚起他們的注意。第一用通告；第二你自己特別注意自身的修飾(固然不必超出常度。)同時在房間裏裝一面著衣鏡。你選擇那一項方法為什麼選擇這項方法？

### 第十一節 習慣

現在許多青年多高呼着打破『舊習慣』的口號。可是舊習慣對於人類實在有偉大的價值。

詹姆士所著的心理學原理(Principles of Psychology by William 美國紐約 Henry

Holt Co. 出版)裏說：

『習慣第一項的效果，可以減少人類工作的行動。使人類的工作正確而減除疲勞。』

「人類自呱呱墮地以後，所做工作常超過其腦筋中所有的事物。其餘各種動物的工作都以自然動作爲限。惟有人類的功業不能用數字計算而大部分的成功要從辛勤研究中得來。假如不能從實習上養成習慣，或者習慣不能節省神經和筋肉的勞苦，人們勢必常處困苦的境地。」

我們對於工作的意識的注意在養成習慣以後可以減少，是第二項的效果。在我們初學走路，騎馬，游泳，滑冰，擊劍，寫字，唱歌等各種技術的時候，每有許多無謂的驚惶失措。反過來說，我們熟練以後，就很容易支配我們筋肉的動作，無須多大的勞力。打鳥的人看見鳥就瞄準開鎗。擊劍家祇要一看對手的眼光把劍輕輕一按就會克敵命中。

從此管理員可以知道養成雇員有效的工作習慣。自動的機械比較不自動的節省許多時間，自動的工作習慣也有同樣的效果。

作法 切記棄除舊習慣或養成新習慣不能隔夜成功的。改變習慣要經過相當的時期。在改變時期內失去了自動性，出貨量與常率相差甚多。所以一個新法子在理論上認爲較舊法簡易，初着手的時間也許廢時反多。必定要等新習慣確定以後才能判定真實的效能。要預算到養成習慣所消耗時期，要有引導雇員通過這項必經階級的熱心和毅力。新計劃要悉心靜氣的注意，所耗費

的精神較多。大家都知道這項「頭難」的意義。不要對工人熟習多年的方法發生無以復加的誤解。他的習慣養成以後所需的心神也可以達到微小不足計的地步。發布了命令以後必須不絕地督促大家實行，非到個個願從成習不止。要把命令使人人熟習自如，決非一紙空文可以了事。必定有各種精密的視察和報告。

(問一) 在夏季節時運動裏，平常把時計撥早一小時。如若不改變時計而命令大家早一小時，是否比此更加來得簡易？

(問二) 在工人初着手一件長期工作的時機，如能多費一些時間養成正確習慣事實的便利甚多。這是什麼原故？

(問三) 在軍人感情用事的時機，長官發出通用的口令容易使他回復常態。這是什麼理由？  
討論 對於下列各節，各就自己的意見加以討論。

(一) 用恐嚇來策勵並不是完全不對，祇要不用之過度。希望報酬之外再加一點威嚇可以增加刺激力。

(二) 勢力在管理事務上，並非絕對不能用的，雇員常常歡迎強有力的管理員。

(三) 管理員不必去研究天性和習慣。他把全力集中在成績上，工人也一樣會工作。

(四) 求出不可理解行爲的答案是富有興趣。但是堅決維持正當行爲不求理解的管理員反而可以減除雇員各種不可理解的行爲。

(五) 我不歡迎使雇員知道他們自己的工作。和旁人的連帶關係。他們少看見旁人的工作愈加安心於自己的工作。

(六) 我們用專家來改良工具和作法。我們用工人利用原有器具來生產。我們希望他們各自專心於自己所負的責任。

(七) 引用管領性是一種危險的措施。雇員容易認爲各種設備是他自己的所有物。

(八) 應用競爭心策勵雇員是不足取的。他們引起過度的努力，功效不能持久，並且對於評判容易發生失望。

(九) 對於勞心的雇員應當鼓勵他們求知。對於勞力的工人卻愈少求知愈妙。思想太繁就無心工作，並且時常想尋求升遷。

(十) 我決不把新進雇員派到有他的熟人部分裏去。生產和交際是不能並立的。



(十一)假使管理員表示關懷雇員的家務會找到許多麻煩。雇員就會向他借債，請他對於遲到告假等事特加寬容。

(十二)領袖的確是他們所要的。可是你不能由他們忘記你是他們的監管人。

(十三)要受得起抬舉的雇員纔可以公道相待，大部分的人，非但不感激你的公道，反而借此機會步步上僥。

(十四)我不喜歡雇員摹倣我。他們的本分是生產，我的本分是監督他們。他們應當照着昨天所做的工作去做，並且永遠這樣摹倣下去。

## 第五章 管理業務

以前四章討論管理的概要和戟刺的方法。本章敘述管理上各項連帶的職務。關於招雇，衛生，安全，給養，娛樂，教育等事項另有專門人員主持，關於薪給制度和其人員的關係劃歸主管人的任務。以上兩類都不是管理員的業務，所以這章都沒有提到。

### 第一節 招工條件的分析

管理員請招工主任招雇工人和請材料主任供給材料是同樣的手續他必須規定需要的條件。各項條件規定得愈加明確，所得到的供給愈加適合於自己的需求。

作法 招工主任有了工作就招人來擔任。假如是你自管的，你應當把各種情況，研究和應募人的市況，交給招工主任。這裏要注意通行的保證——工人可以隨意退職。用照相表示工作情況是最好的方法，因為人類都有耳聞不如目觀的心習。假如你覺得這項照片會使應募人『望而卻步』的呢？你應先設法改良。

關於招工普通的條件像誠實，勤懇，靈敏，忠直，經節以及其他各項德性都不必規定。因為這許多德性無論那一部分用的工人都要有的。你要列舉各項特別的條件交給招工主任。譬如體力要特別大，身軀要特別活潑，特別的技能，特別的經驗等項必需說明。需要的條件，你先自問爲什麼平常的人不能擔任這項工作。從這項間接法上你可以找出所需人材的特別條件。如若你要所定的條件容易應用你可以把條例演繹成許多問題，可使招工主任用來口試應招的人。例如你要一定身長的人你就自問『你要幾尺高的人』把自己的答案『在五尺六吋以上的人』註在後面。這樣寫明以後招工部審查應募人的時間一定可以包括這項條件。如若要用有經驗的人，把工作試

驗列成問答，交給招工主任，他就容易選到適合需要的人。

(問一) 有許多行家用雇員的時候先說明試用幾時(假定兩星期)，試用過後再和他定去留。你以為是否好辦法？

(問二) 招工主任告訴你照你所需要的雇員一時找不到。你要充足工作實力，應當怎樣變更方針？

(問三) 你收到一個雇員，他的材能和你所訂條件項項都合。可是你後來發覺他是一個搗亂分子，非把他辭退不可。這樣看來在你的條件裏應否添一句『不要搗亂分子』？

## 第二節 進門

無論那一種事情開場和收場時候所得的印象最高，第一項比第二項更大。所以初進辦公室或工房的時候是新雇員最重要的時機，有許多公司裏有專門人員像職員管理主任之類，利用這種時機使雇員依照着有組織的方法來熟識一切。有各種的方法像發給雇員『本廠簡明指南冊』，引導雇員週遊全院，有部署的工作支配，都可以使工人把自己的環境瞭如指掌，除去人地生疏的

感想。

作法 最簡便適用的引進新雇員的方面就是引進客人到家庭裏去的方法。這種方法並不引起虛偽的熱切而可以產生厚遇新進的空氣，使他減除生疏之苦。切勿存懷疑的心地來防範新進雇員。

你應當給新雇員的各項指導實在是意外的繁多。大概的說有團體策略，工資，工作時間，章程，規律，飲食，供應雇員團體等項。上面各項添一個雇員要複述一次非常繁屑，印成一本小書分給雇員手續簡便。而且若人口述以後遺忘了，又要來問；有了小書隨時可以覆查。編印小冊子雖然有點費事，可是雇員初進來的時機，一看他所做的工作都有條的安排着，祇要他動手去做，良善組織的印象立即深印到他的腦海裏。起初這點費事實在是值得的。你要雇員永遠遵守組織法規。除了在初進門的時候着手，沒有更好的機會來得到他們的注意。

(問一) 你覺得一班年輕女工初進來的幾天在餐室裏不容易和他人熟悉，有點舉止失措。你應當怎樣幫助她們？

(問二) 介紹新雇員，應當以幾多人為限度？是否可以拿他的左右隣座為限？

(問三) 有人說『在早上新雇員進門的時候給他一本指南，他怕旁人笑他幼稚，決計不會拿出來看的。』『假使這本書是工人團體編印發給就可以減少這種感想。』你覺得這種議論有多少價值？

(問四) 管理員應當在什麼地方向初進雇員作初次的談話，在工場裏呢還是在自己公事房裏？

### 第三節 訓練

管理員都希望雇員能從正當的方法達到得心應手的地步。管理這種訓練有專門的技術。管理員或者自己擔任訓練的事務，或者派專門人員來訓練。在大機關裏甚至於另設訓練部，用有經驗的人來主持這項事務。然而管理的人決不能不負責維持正當工作方法的責任。

作法 要訓練成功有幾項基本條件。第一項要把工作分析到最小的單位，再定出這個單位的標準方法來。第二項訓練的時候要先着重方法的正確，再顧到動作的快慢。雇員在正當方法未能熟練以前動作必定遲緩，唯有使他慢慢地依着正當方法去做，纔不至於生出不良習慣，心靈肢

官練習純熟以後自然不求快而能快。不論是用智力的工作或是用體力的工作都不能跳出這項原則。第三項不要催促增加成貨速率，以至於養成良好習慣的目的受到妨害。假如對於一個按日計工的雇員說『我要你加快做，要像按件計工的人一樣快』雇員覺得他練習時代的工資仍舊要用成績來計算就容易趨向燥急的路上去。照理練習時期的工資，應當歸在訓練費裏去開支。在雇員工作習慣不能使成績和工資相抵的時期，切勿用按貨計薪的原則來考核他。學好是難，學壞是容易。假使不能給他充分的練習時期他就去學快而不精的方法。永遠不能從精良工作方法上達到敏捷的地步。你總要給他合理的預備期間。他的進步雖然遲鈍，祇要能專心，應當把這個時期格外延長。你的目的只要他能從繼續不斷的進步上達到完全滿意為止。第四項你要有忍耐心。初學工作不能一試就會，你要十二分精密的注意纔能使他們的動作適合標準方法，你要用愉快的精神來指點工作方法，如若他屢試不成，仍舊要保持忍耐的態度。祇要你能有這種精神，就是要他們嚴格遵守作法也不至於發生反感。

(問一) 某雇員對於所擔任的工作已有經驗。他所學的方法並不好，然而他卻自認為能手。你怎樣使他樂於改習正當方法？

(問二) 練習時期的薪給實在祇能供給個人餬口的費用。已結婚的人在練習時期所受薪給應比無家庭負擔的人高麼？

(問三) 舉出幾件事業，在練習時期的薪給可以算是生產支出。

#### 第四節 遷調

管理員大都輕視遷調雇員的價值。大都以為祇有因支配上的必要方纔可以遷調；在雇員方面並沒有自求遷調的盼望。並且經過一次遷調，就要費了許多時間纔能養成習慣，要減低雇員的成績。殊不知遷調雇員的利益很多。第一項可以解除由於單調工作過度而發生的厭倦。第二項使雇員能有普遍的工作知識，遇到缺額的時機容易調補。第三項雇員能有普遍的工作知識就多一點升遷的希望，所以在不能進級的時機，遷調可以算是一種策勵法。

作法 如若雇員有應受升遷的能力，切勿不肯把他遷調。調動以後固然暫時使你感覺不便，但是日後你享受到『樂期後進』的名譽就是很大的報酬，在工作清淡的時機，把雇員互換工作，增加學習的機會，這是使他們上進最有效的方法。並且增加他們工作的價值。你要用人類求上進

的。目光來看遷調的事務。除了試用以外，你不能知道各人最適宜的工作，所以時常試調大概是使  
你手下人個個『位置得宜』的惟一方法。

(問一) 你把某雇員升到一個優美的位置上，但是他實在站不住。這件事證明他缺少能力。  
你就把他辭歇麼？假如不辭歇，你把他降到較低的位置上去呢，還是教他到老位置上去？你怎樣使  
他回復原位而沒有巨大的精神損失？假如你暫時留他在新位置上是不是一種更簡易的措置？

(問二) 你想把某雇員遷到較有希望的地位。但是他表示不願意。他說『原來的地位很好，  
我已經十分滿意了。』你再對他新位置上種種的希望，他說『好的好的，但是責任加多，所以不存  
升遷的希望。』你還有什麼辦法麼？

(問三) 遷調雇員是否必須同時加薪？如有不能稱職的情形，你想對已經加薪的人容易  
解決呢還是未經加薪的人容易解決？雇員對於新職沒有十分把握，你想就可以把他試調遷上去  
麼？

## 第五節 進級



人類希冀進級的心理有莫大的策勵力。這種功能非常明顯，無須乎再加申說。但是管理員容易濫用升級，把不能擔任的位置預許雇員，就是錯誤的策勵。拿破崙戰爭的時機每把上將的指揮刀發給士兵，叫他們藏在背包裏，然而能達到上將的位置的實在沒有幾人。人類固然希冀虛榮，管理員決不能用這種欺騙的方法來策勵雇員。

作法 你切勿濫用許升遷的暗示來策勵雇員。你要知道某人擔任新任務的能力纔可以把職位許給他。要在組織範圍之內支配進級的程序。勿宜爲着進級的原因而輕易變動組織系統。如若明知某項事務的前途無可發展，應當對擔任這項職務的人直說。在可能範圍以內要就各件事務上支配進級的階段；短而密的進級使雇員對於本務上奮發進步。如若進級階段在就各件事務上支配，要升任就要遷調容易使雇員心志外騖。所以短密階段得到的效果更加良好。

決定進級的時候先要有不可爭議的理由。正當的工作報告可以助你決定誰是應當進級的人。決定升任的事項切勿受感情的支配。要用客觀的成果和功績來做審核的標準。你要使雇員知道不必他們來請求你自會準備替他們核辦，或者規定每年舉行一次的考績。決定年功加俸和特別事務。最好的辦法是規定章程，祇要某人能符合某項標準限度就可以隨時進級。關於管理員請

主管人核准自己部下進級的問題，在第八章裏討論。

(問一) 進級加薪有兩種看法。第一種把他們的成績已是值得增加的薪額。第二種用進級來策勵雇員工作。你想當用那一種看法？

(問二) 新進雇員裏有一個具特別能力的人。你知道他可以升充某項職務同時就替他加薪。可是有許多老雇員，雖然沒有這種能力，對於你這樣升提一定要起反感。你想事先和老雇員解釋一切麼？你如何對他們解釋？

## 第六節 褒獎

人類的心理都希望管理員能明瞭各人的功績。所以管理員能有適當的獎讚使大家得到心靈上的安慰。有許多管理員不願獎讚雇員。他們以為雇員有特殊的成績，祇好認為當然的事。如若加以獎讚會引起大家的誤會，競求特別的成績，無形中自己提高工作標準。這種理論的錯誤點就在『自己提高工作標準』上。祇有極少數的雇員能不求居功的。如若管理員對於良好工作默不一言，大部分的人都要失望，都要把他認為『不知好壞的人』。

作法 你不要把雇員獎讚到最高無上的地步。稱讚的話，多許不及少許。要等到適當的時機再來稱獎，不必事情一完就加褒獎。稍稍隔點時間再受稱賞感覺上更加滿意。最好在適當的機會上當着衆人來稱獎有功的人。稱譽雖然出在你的嘴裏，但是應當站在公事上說話。稱譽應當出自至誠，所以應當用嚴肅莊重的口吻。在你稱譽的時候，切勿說無以復加的話。你一說『無以復加』的話打消雇員再求上進的心。

(問一) 你遇到一個因譽而驕的雇員，你一走近他，就請你去看他的工作，希望你再加獎讚。你覺得已『讚逾其量』了，然而又無法避免。你很後悔無意中鑄成了大錯。你怎樣應付他？

(問二) 你在工作報告上，看到某人的成績甚好，就加以獎讚，後來你知道這是出於書記的筆誤，實際上並沒有這樣好。你在衆人面前稱獎，他也就含糊接受着。你怎樣說明這項錯誤，將錯就錯給他一個刺激，使他自己求真實的進步？

### 第七節 中斥和批評

我們先辨別中斥和批評的不同。中斥的應用大都對於雇員明知故犯或屢戒不悛的過誤。批

評大都用於無意的失誤。申斥是要使雇員留心自己已有的過誤。批評是指正雇員無意的失誤。管理員日行事務裏惟有由於申斥和批評所釀成的錯誤最多。這兩項事務常滿布着使人錯誤的迷霧。人家常把申斥認為你故意給他難堪，請他走路。批評的時候每易帶着發脾氣的色彩。

作法 申斥和批評要緊跟着雇員錯誤立刻發出。但是不要過於緊迫，以至於帶着意氣用事的色彩。如若雇員覺得你帶着怒意，就大大的損失你的原意。切勿當着衆人的面前，施行申斥或批評。非自己直轄的雇員，切勿加以申斥或批評。切勿用私人的身份來訓誡雇員，要使大家明瞭你所要訓誡他的緣故是代表整個的團體執行職務。不可盛氣訓誡雇員，也不可用使人生氣的聲態來施行訓誡。要記着：告誡的時候更無須十分的嚴切。記着：訓誡的效力要從建造的方向上去計劃。他的結果要雇員自身覺悟力求悔改。所以凡是使工人憂憤，失望的行動都是無用的。

(問一) 某雇員對你的告誡發生誤會。認為你和他有私仇。你知道他以為你要他自覺無趣而告退。你用什麼有效的方法來解除他的誤會？

(問二) 你申斥雇員之後他絕對否認有這項過誤。你的確知道他是犯過的，但是你無法證實他。在這種情形之下你應當申斥他麼？你應當用疑似的語氣來申斥他麼？好像說「喂，董成。現在

我固然不能說定你是犯過的，假使你是犯的呢，你知道不可再犯麼？」

### 第八節 斥退或除名

大多數機關裏各部分的管理員祇有斥退雇員的權，沒有請廠裏把雇員除名的權。然而這兩項權力都不宜輕易使用。因為這種待遇給與雇員對於機關的最後的感想常深刻地印在他的腦筋裏。就是經過了許多時間對於這個機關的觀念大半還受着從斥退上所生的影響。

作法 對於雇員所犯的事情，你非經過熟思週慮，切勿輕易決定把他斥退。就是遇到緊急時機，非立刻令他出去不可，也要先反省自己絕對不是意氣用事，完全出於光明的心地，受處分的人確實是情真罪當，你自身決無受人指摘的理由，同時要衆人能公認你這種處置是公允無私的，方纔可以有這項最後的決定。

平日要使雇員都明悉受斥退處分的條規。萬一發生了觸犯條規的事件，你祇按律執行，可以免除一部分的爭執和誤會。

你要儘力免避當着衆人來施行斥退或除名的處分。你要他明白這種處分是由法不由己的。

你這項處分的結果也要能喚起受罰人的悔悟，引他到從此自新的路上去。

（問一）一個斥退的雇員在半月之後重新來請你用他。那幾項是決定他的去留應當考慮的原則？

### 第九節 退職

管理員每容易用不滿意的神情待退職的雇員。就是對於發生爭議而告退的雇員也不應當有這樣的表示。祇要他以前能共同合作美滿的成績，他就是愛護團體的人，決不可因他一時誤會，表示不滿，而冷待他。過了幾時他或者會心回意轉想着回來。分手的時機給與冷待，就斷絕他回來的意思。眼光遠的管理員，對於滿意的部下告退的時候都先留餘步。日久之後就能收到良好的效果。

作法 對退職的雇員用一點話別的時間。使他知道自已照舊可以保留和你私人的友誼，和機關裏對他的好感。假使他是得用的人，你對他說將來他願意再來，你總極力替他想法。你這種表示不必因他是不滿意的告退而改變。要分別一個人的價值和他一時的觀念。

(問一) 有一個雇員向你告退——他沒有什麼特別可取——預先請你答應替他向將來  
的主人說明成績。你應當如何回覆他？

(問二) 一個雇員在告退的時候對你說『我告訴你，你實在不配在這裏做管理員。』他的  
外表還算能自制，然而這種含譏帶諷傲慢無理的言語實在令人難受。你怎樣應付這種環境？  
管理員無論有無能力都會碰到這種環境的麼？

討論 對於下列各節，各就自己的意見加以討論：——

(一) 我主張不是我們要招請雇員來擔任工作，是雇員要到我們機關裏來尋職業。

(二) 我把雇員訓練成功，人家祇要加些薪水就可以把他吸引過去。所以我不願意費事去訓  
練雇員，我也加些薪水去吸引別人訓練成功的人。

(三) 教新雇員看同事工作方法去學習。成年人無須用幼稚園式的教導法。

(四) 遷調的機會愈多，雇員對於本職的興趣愈少。

(五) 我想對無發展希望的職位的雇員不必事前說明。決擇前途應當是他自己的責任。

(六) 雇員自請加薪已經使管理員常受煩惱。如若另外提起進級的談話，真是自尋困苦。

(七)褒獎或者可以幫助一人的進步。然而旁人會從此引起嫉忌仇視的不道德行爲。兩相比較實在是得不償失。

(八)我素常不輕易斥責雇員。要責斥的時候，就要非常嚴厲，非達到使他永不再犯的地步不止。

(九)我相信斥退雇員的時候若不惹動他的氣憤，他決不會覺到悔悟。他就把斥退當做不足爲恥的一件事，隨便另尋一個位置，日後仍會犯同樣的過誤。

(十)我故意要當着衆人斥退雇員。我想惟有這樣纔能收懲一儆百效果。

(十一)我不願和告退的人嚕嚕嚕談什麼友誼。一出我的門我就不要他再來。

## 第六章 治下的困難

管理員要集合部下的意志很有許多的困難。這種困難像工程師集合機件時候所遇到的一樣多，管理員也應當採用各樣預備方法。解決這項問題有兩個難點：第一，事情繁複；第二，時限短促。管理員對一兩個雇員發生的困難事件，立刻會傳佈到全體雇員，使大家感情緊張起來。處置稍有



不當，就要引起羣衆的惡感。甚至於釀成暴動，罷工等風潮。

在這種危險時機應當立刻有解決的措施。這種環境常捲在複雜的情感漩渦裏——一種有巨大傳佈性的強烈情感漩渦。管理員對於這種擾動如若毫無定力，就覺得一面缺乏思考的時間，一面受着感情的迫壓；完全不能運用自己的理解力。他祇有用假設法可以養成這項能力。他可以假設各種事故，擬出進行的方法。他這樣地練習有素，就能立刻用精密無偏的理解力來應付困難的事實。

### 第一節 解決部下擾動的原則

未討論到本題之先，要認定管理員是已經有以前五章所敘述的各項資格的人。在解決部下擾動的時候，他要認清；當時羣衆的行動，祇有情感的支配，他們的理解力已經被意氣所壓倒；他們的感覺特別銳敏，傳佈非常的快。第一步管理員先要除絕自己的感情反響。第二步再消除雇員的意氣，恢復他們的理解力。第三步引導雇員的正當意識，走到協和的路上去。

譬如管理員最多的困難是應付雇員從消極心理（像怨恨，恐懼疑忌，仇視等）上所發生的

行爲。能幹的管理員就依着下列的步驟去解決：

1. 不取意氣的對抗行動。
2. 排除雇員的意氣，恢復他們的理解力。
3. 啓發雇員的正常意識（像忠義心，責任心等），這種意識雖然也會減低理解力，但是可以使他們的行爲趨向正軌。

成功的管理員常依上述手續來解決一切擾動事件。他們常得到『人人歡迎』的名譽。更有一點可注意的，就是這種方法可用來解決部下的伸訴事件。

## 第二節 伸訴

人類心靈上有了不平之氣，尋求發洩，就有伸訴的行爲。雇員受了冤抑或者受着恐懼、怨恨、嫉忌、報復等心理的迫壓，就逼到伸訴的路上。

對付雇員的伸訴，祇好用因勢利導的方法。如若加以阻遏，一定變到橫決的路上，更加難以收拾。管理員於對付伸訴事件時，不僅應守上項原則；就是一切組織規程也都不能背離。祇要伸訴的

言論無礙。雇員自身的職位都要給以發表的機會。這就是所謂開放「言路」。

管理員要解決伸訴事件，可以分成六個步驟——

(一)使雇員得到「你願接受合理的伸訴」的觀念。

雇員對於這項態度，的確容易引起誤會，使無謂的伸訴源源而來。許多大機關都定出防制的法規「凡是一切伸訴須用文字傳達，並且要當着公證人宣誓負責。」這種規律若過於嚴重，對於輕微的伸訴事件難以適用。但是管理員能有始終如一的态度，不難使部下逐漸明瞭「合理伸訴」的限度，納入正當的軌範。

(二)在雇員伸訴的時候，要免除一切阻撓。

管理員辦公室裏有一項必備的條件，就是使雇員能盡情說話，沒有受阻撓或被竊聽的危險。在伸訴的時候，說話的人都抱有這項感想。我們要達到第三項步驟，更非保持這項境地不可。

(三)消除雇員的意氣恢復他的心理常態。

管理員要達到這項目的，必須有隨機應變的方法。固然多數的人，一經盡情發洩之後，意氣便能消除。但是有些人卻會愈說愈旺。對於後面這種人，要能由談話裏面曲屈譬導，把他的意氣領到

平靜的路上去。所以有個管理員說：『對於伸訴冤抑的人，要博到他的微笑，纔算獲到談論的結果。』因為如若不使他的心理情感已經回復常態，決不能表示笑顏的。美國總統林肯生平最善用這項方法。有人和他辯駁完竟，靜聽決定的時候，他常說從這件事上記起了一樁故事。等到他把故事講完，聽話的人更加覺得心地寬和，靜聆他對事件的判決。

心地清和可以增進雇員清明的理解力。達到了這項境地，然後可以進一步講第四項步驟。

(四)竭力探求伸訴事件的真相和伸訴人的來意。

管理員能顯示這項態度而不先加武斷，更可以引起他的信仰心。管理員能心平氣和的看察事實，雇員更信他是毫無偏見而有努力於事實的誠意。

大概祇聽見了一面之言，決不能就判出是非曲直來。如若你說還要問對方的話，伸訴的人就要對你生疑，在雙方對訴的時候這項疑忌心更大。在這個時機你可以用一句很有效力的話來打破他的疑團。你說『假定對方先來向我伸訴，你能讓我單聽他的話就下判斷麼？你能信服這項判決麼？』你這樣一說之後，伸訴人大都能明白你的理由，願意你將這件事先經過雙方的調查。

經過了調查的手續就可以進行第五步。

(五) 宣布確定的判斷。

確定判決要宣布得愈快愈好。遲延就是沒有決斷，如若繼續遲延不決，很有害於團體道德。萬一非經過相當時機不能判決，應當先宣布判決的時期。

最後的一步是：

(六) 管理員先聲明如若伸訴人不服判決，甘願他提起上訴。

使伸訴人明瞭如若他不服管理員的判決，可以再向高級管理員提出伸訴，本人對他這種舉動決無嫌恨。這項上訴的途徑，是很普通的，對於機關很有利益。有了這項辦法管理員就不致陷於專制的流弊，而得到尋求公理的人格。

讀書的人或者可以照着上面的步驟去試驗。他或者完全反對上面的說素，那末就自定方針，試驗利弊。最要記着的要點是這種技術要用理智推斷。上面的各項結論，要能辨別輕重，實地上去試驗。管理員能用這種態度來研究，就能得到管理上的進步。

(問一) 你承認上面的步驟是解決伸訴事件有效力的方法麼？如若不然你想應當怎樣改變或者應當補充？

(問二) 如若機匠向你伸訴夜班機匠不會把機件整理完善。夜班機匠是歸和你同等地位的夜班管理員管轄的。你怎樣去解決這項伸訴事件？

解決同事間各項困難的方法，將來另有討論。在這裏再要說明：以上的各項解決方法祇能當做一種建議。事態變化無窮，應當隨時訂定適合的方案。各項建議的價值，在促進管理上正當的思  
考習慣，再加以個人的閱歷就可以改進各人的管理術。

### 第三節 反抗

雇員對在位的管理員不大有反抗舉動。新管理員初接手的時候，如若雇員對他的任命有不滿意的情由，就用反抗行動來表示他們的意見。

作法 對於雇員的反抗行動最好要能先事預防。在反抗未發生之前要有覺察的能力。覺察之後非有充分把握切勿有所舉動。對這種事項經過時期愈長，管理員愈處有利的地位。如若有利爆發的危險性，你的主人可以給你相當時期，使環境漸次轉換，就容易維護你的地位，雇員一見到繼續反抗對自己有不利形勢，這種舉動就會自然消滅。

如若反抗行動有擴大的傾向，仍要用從容鎮定的態度來設法解決。萬目睽睽都注射在你身上，你的行爲多能影響到雇員的意志。第一你要認明他們是反抗你所代表的機關的職權，不是反抗你個人。雇員有公然蔑視機關職權的情形，你或者非將他立刻斥退不可。你這種舉動要溫和而堅決，不能帶憤激的態度。如若這種反抗，並無不服從的表示，並且含有要求改革的誠意，可以引用解決伸訴事件的方法處理。如若不能使他服從你的職權，到了非斥退不可的地步，你要保持溫和無私的精神，使他明瞭你的舉動決非出於個人的憎惡。

（問一） 你到某工廠裏擔任工具部主任，手下有一個老工人專做銼鋸齒，削刀口等工作。他是前任經理的老家人。工廠收縮的時候就撥他來做銼匠，但是他仍舊可以直接對經理報告一切。經理死了，就劃歸工具部管理。他背後說「無論是誰不能使喚我，我自己知道工作的方法。如若新主任一定要來命令我，我就辭職。」他是一個很好的工人，對廠裏非常忠心。這份話傳到了你耳朵裏。你怎樣去對付？

第四節 暗潮

作法 暗潮是一種潛伏的反抗行動。管理員不應向這種舉動暗鬪。未能證實確有這種暗潮之前切勿有所舉動。時常有人利用造謠使管理員改變態度。如若遇到真實而猛烈的暗潮，應先準備應付方法。布置妥善，然後開始解決行動。切勿燥急輕舉。解決暗潮不可用祕密手段。管理員用這種手續去解決暗潮就自降身分，和雇員到同等地位上，是辱沒職守的行動。先把暗潮的原委調查明確，再定出光明公正的解決方法，和參加人員直接談判。使大家明瞭同事間合作的重要，不然就成爲烏合之衆。祇有上下合作纔能達到成功。

(問一) 上面說『……應先準備應付方法，布置妥善，然後……』這句話是否含有在公開解決之前應先取祕密手續的意義？

(問二) 你到某處去做管理員，手下有一個雇員原來希冀升補你這個位置，並且也有許多對他表同情的人。這班人不能十分對你合作。你有什麼方法可以得到他們的力而又不損害團體道德？

## 第五節 怨艾



作法 第一步尋求發生怨艾的原因。第二步勿拿怨艾的態度去待人。我們決不因機械不靈而對他發恨。雇員心意不順，工作懈怠，也是同樣的事，我們也決不能因此激怒。所以應當尋出怨艾的來由。假使這種現狀完全由於他個人的心習，產生的阻礙決不嚴重。你應知道人類聚在一處決不能個個投機。如若雇員對你個人沒有好感是他自己的自由，你決不能因此而對他的位置有所不利。雇員能知道你有這種心地，他就是對你懷着怨艾也不致心抱不安。這樣就可以不影響到他的工作。

假使雇員因你有種心力所不及的事故上，發生了怨艾，他如若知道你已經明瞭他的原委和見地之後，就不難彼此諒解。有種人常帶着怨艾的癩癬。旁人都知道他們怨艾的外表完全出於怪癖，也就不加理睬，所以對團體並無多大損害。惟雇員突然發生怨艾的現狀，就不得不特別注意，並且要設法補救。

(問一) 你怎麼分別一個人的怨艾態度是出於怪癖的或者臨時發生的。

(問二) 你新派到一個管理的職分。你聽到有一個老資格的雇員出名叫「黃蜂刺」。許多雇員眼巴巴的等着看你和 he 第一次的應付。你想怎樣和他接談使他能跟你出力？

第六節 倔強

作法 對於倔強的態度，也要考查原委。對於本性倔強的人，你祇要順着他的性子去用他，就能依命工作。你用平常的口吻，去命他做一點特別任務，他每發生執拗。然而一用反激的法子就能合作。有意識的倔強就是反抗精神的發端，應當設法制裁。你要對雇員直捷說明倔強與團體工作絕對不能相容的理由。先使雇員明瞭你要他們服從是爲着紀律，不是爲着你個人的尊嚴，就容易解除他們倔強行爲。

(問一) 你做了當手人，想請『跑街先生』將所跑客戶和商情按日寫成報告書。你預料他們對於這項辦法，一定有劇烈的反抗，尤其是一班老跑街，他們已經各自走熟一部分老客戶，更要反對。這班人爲數雖少，然而對於營業上，極有關係。但是這項提議，又不能把他們豁出不管。假使用命令去逼他們實行，一定難於辦到。你有什麼方法，可以避免這項倔強的反抗？

第七節 無禮

作法 雇員對你，有無無禮的行爲，你要反躬自省，是否曾經對他有過無禮的行爲。雇員對於

上級管理員，平常不會有傲慢無禮的樣子，除非是你用不客氣的態度待他，他也就用這種態度來報你。除了這項原因以外，雇員對有資望的管理員，決不會有無禮的態度。萬一有例外的舉動，第一次你可以當作不知。再有第二次的舉動，可以招他來談話。對他說明，你個人對他這種行爲，毫不介意，但是管理室裏，不能在這種空氣裏行使職權，應當有補救的方法。

雇員對於客商或同事，有這種行爲，就要另用他法處置。知識低下的雇員，每把自尊自貴凌礮同事，當做快樂，所以最容易有無禮的態度。祇要用以身作則的方法來校正這項惡習。雇員用腦過度，易於激怒，也常生出這一類的無禮行爲。補救方法，祇要減輕他的工作，或者用能力較大的雇員去替代他。

(問一) 你手下有許多女櫃友，中間有一個人，在你面前非常恭順，然而有人報告你說她有慢客的行爲。你不願引起她的同事注目，不能偵察她的舉動。你覺得不必因此把他斥退，怎樣可以校正她的錯誤？

第八節 不忠

作法 對不忠的界說，要特別注意，雇員對於你的策略，表示異議，不能認為不忠的行為。他進一步向衆人宣傳異議，可以算是一種不忠行為，然而雇員，決不承認自己是不忠。要他有明確的破壞的行為以後，纔能判定。由誤會而有反對舉動，不能引為斥退的理由。凡是雇員由自動的敵意，而生叛亂行動，他就是一個危險分子，你應取自衛行動，立即把他斥除。

(問一) 你知道有一個雇員，不絕地批評你的策略。他的態度仍能和你合作，成績也還差強人意。然而他在辦公室裏，滔滔不絕和同事談論短長，表示己見，甚至於講到幾個鐘點。你有什麼方法去消除這樣的評論麼？

### 第九節 成見

作法 不能把成見當做一種反抗行為。這是由於各人缺乏知識閱歷的結果。青年人的成見，由於知識淺薄，老年人的成見，由於創造思想的衰落因固執己見而發生的成見，也是才智短淺的現象。所以對於有成見的人，要忍心耐性，把自己的理由詳細說明，對他不同意的條款，充分解答，使他完全受納為止。大觀祇有把自己的意見，明確宣揚，可以壓服他人的成見。他人深固的成見可以

砥礪自己的才智，切勿因他發生厭苦。

（問一）某工人對管理員提出的新計劃，認為難於實施，竭力主張依照舊法工作。他的工作甚好，並且在廠裏已經有多年的歷史。他雖然舉出許多反對理由，但是多不關緊要。他的態度十分誠懇，變更工作方法的計劃，因他受了重大的打擊。管理員怎樣想法把新計劃做一次妥善的試驗，同時要能維持這個工人的情感？

### 第十節 浮誇

浮誇是一種輕微的惡習。這種習性近於自尊性的動機，所以時常可以蓋過他的不良印象。機關裏有時也不能容留浮誇過甚的雇員。浮誇和驕狂略有不同。浮誇的人雖把自己的才能加以渲染，還是一種無心的行爲，驕狂是一種有意識的自誇行爲。管理員對這兩種習性，用同樣的應付方法。

作法 管理員處置誇狂的人，要自己先立到無可批駁的地位上。你讓他儘量自辯。等他自己感到辭窮理屈的地步上去。誇狂的人最善於文過飾非。智力淺薄的人，常有過人的體力，對於各種

事務，每說得不值一顧，如若他擔任了這種工作，一定是輕而易舉。你就認定他確有這種非常的能，特別加多他每日的任務，免得他比人先做完了覺得閒悶。你告訴他，多做工理應多拿工錢，但是因爲他才能出衆，所以對他的責望特別加重。這種辦法，很可以壓服他的誇狂氣概。

誇狂的人，每表示『機關裏缺他不得』的氣概，使管理人覺得非常膩煩。對這種情形，也不必用口舌爭辯。最好的治法是給他一個實地試驗。你特別給他幾天休假，照常付工錢，他回來看見別人做他所擔任的工作，有好無壞，這種氣概大致可以掃盡。如若覺得給假的辦法枉費金錢，暫時把他調任別項工作，也能得到相做的效驗。

(問二) 一個年輕無知的雇員對你說現時我正在夜校裏研究事務管理術，如若你遇到了難解決的問題，我很願意幫幫你的忙。你想一個方法使他覺悟到實地經驗的重要，思想，行爲必須經過相當的歷練；同時要不挫遏他上進的志氣。

### 第十一節 討論

對下列各節，各就自己的意見加以討論——

功的。

(一) 真有管理天才的人，決不會受到雇員的單獨反抗，因為他們都知道這種反抗是不能成

能。

(二) 解決暗潮最好的方法是使敵方內訌，乘機把他們壓服，並且可以從中顯出你領袖的權

(三) 一個人對好惹的人纔敢表示怨艾的態度。對有能力的管理員，決不敢有這種態度。

(四) 倔強的人是不能講理的。你直接給他處分，纔能得到他的領會。

(五) 無禮決不是無心的行爲。所以第一次發現的時候加以寬宥，是沒有好處的。

(六) 一個雇員在外面批評我的行爲，對我一定不十分忠心，所以不宜留在我的機關裏。

(七) 管理員對有成見的人解釋，實在自輕身份，空費時間。旁的雇員，一定暗地裏竊笑你這種

『對牛彈琴』的行爲。

(八) 你對誇狂的人，時常把他所犯的小錯誤當着衆人指謫，可以除去他的惡習。

## 第七章 治下的困難（續）

## 第一節 欺詐

人類辨別是非的能力，跟着各人的理解力有高低之差別。因此人類的欺詐行爲，也要分作故犯和誤犯兩類。如若他實在知道做某項事件是不道德的行爲，明知故犯以達自利的目的就是故犯。反轉來說，如若不知做某項舉動是使他入於犯罪的地位，或者因爲意志薄弱，受着感情衝動而做錯的就是誤犯。

作法 對於故犯欺詐的人你應有敏捷果斷的處置。這項處置不僅是你個人的關係，是你對於團體和社會應盡的責任。

對於意志薄弱或無知誤犯的人，處置辦法不能和故意犯同論。譬如你追問一件已經發覺的案子，愚弱的人大半因爲惶恐過甚而說謊。他這種說謊，你不能完全說他是欺詐行爲。如若你平日寬縱過度，使意志薄弱的人受了墮落的引誘，你也應當負相當的責任。工廠裏對工人的身體不加保障，如若出了危險，就要負責；在團體裏對於雇員的道德不加防範，如若有墮落行爲，也不能逃避責任。所以對於這項的處置，要用積極補救的方式。在可能範圍以內，你要替社會保全這種犯事的



人。對於初犯的人能有適當處置，大概可以杜絕再犯。

（問一）你做某工廠的總監工，手下有許多工頭。每個工頭兼負按週報告工賬的責任。會計員報告你手下一個最信任的老工頭，在工賬上有舞弊的行爲，他已查有實據。這個工頭遇到手下告假的工人，隱匿不報，捏造單據冒領工資。他的工作十分完美，對於廠裏一向極其忠實，大家也都很敬重他。你怎樣處置這案子？

（問二）你手下有一個專管廢料的雇員。凡是你廠裏的廢料，都是歸他收拾，分類出賣。每到一個星期，他向舊貨店裏收好貨款交賬。會計員對你說，這種辦法漫無稽考應當改良。他主張凡有廢料，先要經稽考員過秤，登賬報告，各項廢料要另立流水賬分類登記，按期報告，方纔便於核算。經手人不願照辦。他說：『我不是賬房，並且這種辦法完全表示不信任我，如若要這樣辦，寧可不幹。』他一向經手的事，都是很好，你對他沒有不信任的理由。究竟有什麼正當辦法，並且怎樣去實行這種辦法？

（問三）你手下有一百個流品雜亂的工人。星期三有一個工人向你報告，在星期二遺失了一只錶。這只錶是放在儲藏室裏的衣裳袋裏的。他說這個錶是他父親遺留的紀念物。所以特別寶

貴。他要求你，召集工人，宣布這只錶是從他放在掛衣室裏的大衣袋裏偷去的。在星期四各人逐一到掛衣室裏受檢查，如若查不出再喚警察來查。他以為這樣一嚇就能使竊賊把原物送還，實際上一定辦不到的。你依據着自己對工人，團體和社會的責任，考究上項方法在道德上的地位，再把用這種方法查出原贓的分數，和用別種方法的成功分數，加以比量。

## 第二節 犯姦

一班的管理員所遇到的犯姦問題有二種。第一是助理員和女工發生苟且行爲。第二是性行卑賤的女工帶壞女同伴。

管理員在工程上，常帶幾十個或幾百個壯年工人工作，所遇的曖昧問題，和上面兩種情形不同。各種情形無須研究，總之使管理的人負着敗壞社會風化的責任，或者對工程上引起種種的意外阻礙。

作法 應付這種事件要極謹慎。稍有差誤，就使人名譽上受到不可磨滅的污點。雇員對同事互相傾軋，或者要排除不滿意的主管員，每散佈這種污穢的謠言，使人受到凌辱。如若有人控訴你

手下的助理員有曖昧行爲，認爲有近似的理由以後，就直爽地和他本人當面談論。他承認以後祇有斥退一法。這種舉動要做得安靜。如若有人再談，應當示色制止。

第二種情形的差誤完全在用人不當。然而握管理權的人要事業成功一定要維持風化。解決方法祇有使這個女人另謀位置，對於損失的工資給與補償。這項枉費的金錢，因爲用人失察，不能不出的。

對於第三類的各種情形，處理方法更加要嚴密而迅速。如若是政府或公衆所辦理的工程，調查明白以後，要立刻將人犯送交法院辦理，決不可以用勢力包庇。若私人的事業上，也要儘力處理。辦這種事情總要特別安靜，謹慎，不要引起他的伙伴對你生操切的反感。但是嚴辦於事後，總不如預防於事先。預防的方法都是間接的。大概可以分積極消極兩類。消極方面（1）嚴禁工人狂飲，（2）禁止工人看穢褻的唱本歌詞，（3）禁止工人聽穢褻的戲曲或者看熱情的影片，（4）嚴守門禁。積極方面（1）提倡正當娛樂，（2）支配工人的閒餘時間做各種副業，（3）講演衛生常識，措辭要留意不可以使聽的人得到反面的印象。

（問一）你接到一封匿名信，牽涉到某助手的私德，指定某天晚上你留意他的行止。某助手

確然是一個有為青年，工作優良意志強固，平時對你忠直無欺，你用什麼步驟去應付？

### 第三節 游移 憂慮 恐懼

用恐懼做管理上的工具，在第四章裏已經討論過。憂慮和恐懼時時從游移上發生，所以執行管理的人要把游移事件縮到最小限度。一遇雇員要求遷調，要求加薪，要求預支存薪，無論准否，應當立時答覆。謠言最容易搖惑人心，破壞羣衆道德。打破謠言最有力的方法是先讓雇員明瞭事實真相，杜絕散佈謠言的機會。譬如遇到營業的衰落的時期，不得不用裁員減薪的方法，就應當立刻決定辦法，用文字佈告。這樣一來大家也就能安心，不然游移不決，人人懷疑揣測，無心工作，敗壞心習，損害極其顯明。

有許多雇員恫脅同事的舉動，要追究根由極為困難。

**作法** 雇員受了恫嚇，一時不容易破除他的恐懼心。忠實的人工作勤奮，常受同事的妬忌，對他恫嚇。如果他的工作超過平常限度，就要對他攻擊。你要盡力保護他，不要聽他站在受危險的地位上。應當用處置暗潮的方法解決施行恫嚇的人。

有時候雇員對於機械和工作的動作發生無謂的恐懼心。這種恐懼心的成因實在無理可說。對於這種人祇可以詳細說明工作的方法和機械上保險的設備。切不可一味催迫他去做工，使他愈弄愈慌。恐懼是一種感情作用，祇好用理智去克制，所以要依第六章起首幾段的方法去解決。

(問一) 假定工場裏發生了意外的事情，受傷人已經送到醫院裏，生命還沒有脫離險境。你知道傷勢危重。你想還是立刻宣佈醫生的診決書免除衆人的游移好呢還是第二天等衆人驚惶稍些鎮定一點以後再宣佈好呢？

#### 第四節 悲哀

作法 悲哀是一種情感，在孤寂的時候更容易滋長。有人說過『訴說以後，悲哀可以減少一半。』所以有人向你陳述悲哀的事，你要聽他儘量訴說，並且表示誠摯的同情心。雇員遇了悲傷的事，得到上級人員留念，事實上有莫大的安慰。你要替傷懷的雇員揀一件和旁人接近的工作。最有效力的方法，是改變他的心態，使他趨向積極的路上去。工作是悲哀的勁敵。

(問一) 你接到一個電話對你說：某女工的女兒受着傷。他的家裏離廠裏有六里路，這個女

工是容易起驚慌的人。你怎樣去幫助這個女工，同時使工房內不起紛擾？

### 第五節 無責任心

作法 責任心不是天生就的，是要養成的。你的態度要跟着各個人已經受着的機會多少而不同。青年的責任心是要用教育方式去養成。老年人的責任心要用紀律的力量去養成。

大家不負責任的原因，大多由於管理人不能定出各人應負責任的界限。所以這一點應當首先注意。有訓練雇員的責任心，要使他們知道所負責任的重量。他知道了以後的進步，完全看各人的個性。個性良善的人就挺起肩膀，負擔應負的責任，抱了安閒利己的人生觀的人，不免要再蹈不負責任的惡習。

(問一) 同一年齡的青年，未結婚的比較已經結婚的，對於工作的責任心輕淡。這個理論的前因，是否完全由於保持職位的心理？除此以外有沒有旁的理由？

(問二) 你手下有一個年輕雇員。你囑咐他每日回家的時候，關鎖辦公室的大門，他屢次忘記。對於這件事有兩個辦法（1）對他說如若他再遺忘就要停歇，（2）教他把鎖匙放在帽子上。

上，使他容易記得。上面的法子那一種合理？對這兩種方法有沒有可以改良的地方？

### 第六節 不稱職

作法 不稱職有種種原因，要分別處置。由於雇員一時的荒嬉，應當加以警告，使他知道注重職守。良好的管理員，都不常用解雇的方法。個人的改進不能驟然達到，失敗到成功之間，要經過適當的時期。雇員有不稱職的事，最恐怕失去平日敬慕的主管人對他的恩誼，祇有在這點上容易促進改良。如若用失業恐嚇他，所得效力極小。

不稱職的原因，如若不是雇員身體不良，應當就這點上給以扶助。如若實是難於救治的，應當把他調任輕易的工作，不宜乎把他開除。如若有可治的機會，你用個人的力量，查考他是否已經用過積極的治療方法；因為大多數的人存着苟安的心，不急自救治。

家庭困難，常常使人擔着憂慮，減低工作效能。對於要十分專心或特別注意的工作發生的損害更大。在損害沒有十分嚴重以前，就要使他注意自己工作上逐漸退步的情形，並且說明不是你喜歡用嚴切干涉的態度；工作退減，管理的人和他本人，對公家各分擔着一半的責任。

(問一) 你手下一個雇員當選了本廠足球隊隊長。他費在隊務上的時間和心力，大大的影響到他的工作成績。你支配他的工作時間要顧到那裏幾面？

### 第七節 呆蠢

作法 切勿對雇員下呆蠢的評斷。呆蠢是知識低下的結果。你先決定他的程度，是否足以做成他所擔任的工作。如若已經有相當的程度，要忍心耐性，跟着他吸收新知識的速度去教導他。切勿督教過於迫切，以致引起他的恐懼心。一有恐懼心，思想紊亂，更加不能學習。你斷定雇員能用心學習以後，不問他進步快慢，應當引為滿意。這種人不能多推想，所以要少用他們的想像力。要誘導不要威迫。

(問一) 你教某雇員工作。教過以後問他懂不懂，他總順着你說懂的。做的時候又每每完全不依他的話。他的心地大概是很純良，不過見心慢或者有點愚蠢。你用什麼方法可以測定他是真懂你的意義。

### 第八節 缺乏忍耐心



作法 這是雇員常有的缺點，在長期工作裏更加來得多。在工作過程裏隨時喚起雇員的忍耐力，維持美滿的工作成績是管理員的一種基本責任。管理員有了這種能力，纔能領導衆人打破困難完成堅鉅的工作。在許多事務上你能養成雇員獨立完成的精神，就能大大減輕他們的責任。養成這種習慣從小的事情入手。成功的管理員常使手下雇員有全始全終的精神。這是我們可以效法的。

(問一) 你率領一班按方給資的土工。在最初一個月裏，落雨的日子非常多。你怎樣鼓勵工人使他們忍受目前的損失，獲得最後的成功？

### 第九節 缺乏首創性

主管員都希望管理員有首創力，管理員也都希望雇員有首創力。大概能力富裕的人，都能有這種天賦的特性。完全本分工作以外，再有剩餘的精力，就做首創的工作。但是因為管理員不認識首創性對團體的價值，因而壓減雇員的首創本能的，也不在少數。

作法 你不應當徵求雇員關於他們本身事務上的首創。這種首創都要通盤支配是屬於主

管員或管理員的職權。對於改進事業的新思想，是應當歡迎的。如若能開發這種思想，團體裏就增加了極大的思想力，受到他的利益。管理員通告雇員，竭誠歡迎各人的首創，是開發他們思想的正當手續。工作意見書，和事業委員會，都是促進首創性的方法。

(問一) 如若管理員不絕地接受雇員有價值的建議，是否要使上級管理人認他是損害本身的威權？因此可以推斷他是沒有改進本部事務的能力？

(問二) 你徵求雇員建議以後，有一個雇員時常提出種種膚浮難行的建議。他把工作時間靡費在這種玄想上面，並且使你煩擾不堪。你怎樣可以把他納入正軌，又要不使他們對你發生待人不自誠的誤會？

### 第十節 派別

我國各團體裏派別的發達可算極盛，對於團體本身實在害處多好處少。私人的結合有從幾千年沿傳下來的拜把弟兄和幫派。又有舊同事派再有學校派別，是知識界裏所獨有的。

如若大家意氣相投，互相結合，互相扶助，並不是壞事。再有引用同事總先從熟識的人入手，也

是自然的道理。後來大家都以利害相結合，對於處理公事也存着偏心，同派的人處處寬容，異派的人處處苛刻；於是乎發生猜忌，排擠，報復等惡劣現狀。所有心力都枉費在這上面，對於團體的生存進步完全不管。這可算是我國近幾十年來公衆事業沒有進步的最大原因。

再有因爲各人宗教信仰的糾紛，也會引起團體內部的意見，影響到和協精神。

作法 凡是正當的結社，決不應含有干涉團體內務的意義。你對他們從仁愛上發生的結合，謀共同的福利，可以表示欽敬的態度，相信他們不至於利用這種結合的勢力來干涉事務或者對團體以外的人有不利的行動。萬一他們有結黨行私的形勢，你應當報告上級人員，請他核定適當的應付方法。

對於宗教爭論，要從他們的信條上消滅意見是絕對辦不到的。你使大家不許因爲信仰不同而引起內部的爭鬪，把雇員的心力完全集中到工作上面去。你總保持無黨無偏的態度。

(問一) 你手下的泥夫，青紅兩幫的人都有。兩幫的勢力，工作大致不分上下。他們互相攻擊，並且都要求你把對方的人斥退。你爲預防風潮起見，應當怎麼對付？撤退一派呢，或者有什麼好辦法？

(問二) 你手下大多數的雇員都是一黨的人，並且你自己也是這個黨裏的一份子。你想可以利用這點來增加管理上的便利麼？

### 第十一節 籍貫上的不同

我國幅員廣大，交通困難，籍貫的成見很深。各個機關常有同鄉會館的稱呼，這種現象，對於大公無私的精神絕對妨礙。在上海的小工常有江北幫和本地幫因着爭執釀成械鬪流血等擾亂行為，各地的人，生活習慣各不相同，管理員決不能希望他們同化。

作法 如若不能夠把各部的人數，地位支配平均，不如把他們就各部分劃分出來，使他們合集在一處，其餘參考前面兩節的作法。

(問一) 上面的辦法不至於養成部落思想麼？

(問二) 上面的辦法有什麼缺點？

### 第十二節 民族的不同

宗法社會在我國已經有了幾千年的過程現在大家正是竭力想打破用宗法支配公務的惡習。然而思想上，行爲上還不免受牠的影響。雇員中間有了戚族關係，一個人的舉動每連帶着有親族關係的人。還有親族間在外面的意見每牽連發生公務上的阻礙。所以有的管理員不許戚族在一處做事。但是有些管理員主張可以用的，他對這羣人說明，無論那一個人的行爲都要認爲代表全體的好壞。如若內部有爭訐的事或者犯有錯誤就把他們全體斥退。

作法 如若有親戚關係的雇員發生爭訐，可以毅然決然召集他們在一起討論。你不必問他內部的是非曲直，就是禁止他們因爭訐而妨害公務。他們不能悔改，祇有把他們同時斥退。

(問一) 廠主在避暑的時期，把管理事務交給你代理。有一個姓李的青年工人，新近升做工頭。他手下有許多老資格工人，中間一個姓張的帶着兒子在一處做工，有一天早晨，你到工廠裏看見李工頭的工房裏喧擾不寧。一問賬房之後，他說李工頭教姓張兒子做件事，他不聽命令，李工頭叫他自己去算賬出廠。這個孩子又強着不肯，就一把拖他出去，到賬房裏把工錢算給他，他就此去了。李工頭一回來，姓張的就去尋着他，說他行爲專制，不配做工頭；比他資格老，可以做工頭的人多得很。等一回，再和他講情理。工頭聽了他的話，一聲不響，姓張的也就回去做工。他們兩人平時的人

人緣都不差。事過以後，也有說李工頭是的，也有人說姓張的對的。當時同事工人都調解過，然而沒有折得開，要你看你回來解決。賬房勸你立即給他們解決，免得再生枝節，你先研究這件事情，再定出進行的步驟使全體工人回復到和平的境地。

### 第十三節 工資上發生的困難

督理員處理工人薪額的事務時常發生困難。用按件計薪的方法，這種困難比較的少一點。如若某工人的工作已經應當增加薪資，但是公司方面，因為營業衰落，一概不准加薪的時候，最使督理員為難。一班人都把這種責任卸到公司方面。對工人說：『我是已經替你請求過，但是不能夠批准。』這種推諉是不應當的。要把公司裏的困難向工人說明，得到他的諒解。

作法 如若你是站在要等上級職員核准以後纔能替手下人加薪的地位上，回答他們的請求，說話要謹慎，切勿引起他們非分的希冀。你審量他的成績應當加薪，告訴他，對於他的請求，要經過相當考慮，約定一個答覆的日期。於是乎向主管人請示定奪。到了約定的日期，根據着主管人的決斷，回覆他。假使你隨口說：『我對你的請求表示同意，就替你向上級主管員請示……』他一定

誤會這件事已經算定奪了，並且加的日期就從這一天算起。

你審量他的成績還够不上加薪，也不必簡單拒絕他。你可以借此機會指出他沒有進步的原因。這種積極的辦法，可以引起他的向上心。翻過來看，簡單地拒絕，容易破壞情感。

雇員對於薪給的計量，每不注意數量的多少，而求和同事的平等。如若他看見某人的本領比自己差，拿的比自己多，就要發生不平的感想。所以你要時常考查薪工表，察看各人的能力，工作對各人的薪給是否平允。

新雇員一進來就拿和做同樣工作的雇員同等的薪水，立刻引起老雇員的怨憤。這種待遇當然是不公允的，但是外面工資增漲太快，內部還沒有跟着變更的時候，常有這種事實發生。所以管理員除非先把內部薪水一律照着外面的標準提高，決不可以受着招工困難的壓迫，提高新雇員的初步薪級。

雇員工作的時期愈長久，自己總想薪給應當照着增高。提高的部分與其算是生產上的代價，不如算是對他忠心的報酬。但是對他一項工作有長時期的經歷，生產量理當增加。如若一個人做了許多時期，他的工作還祇值進來時期的工價，他實在是不必留用的人。

薪給制度不好，常使管理員感受困難。現在不能在薪給制度上討論，祇好列舉完善制度的基本要點，將來可以用來審核訂立的制度。下面是美國密勒公司所定的薪給制度原則：

(一) 給薪增獎制度，必須經勞資雙方認為照訂立時候的環境已經達到最公平的地步。

(二) 薪給增獎制度必須根據着公平同意的生產標準。

(三) 這種制度要明白簡易，勞資雙方都能不必用專家的助力，自行照章核算。

(四) 條例裏必定要使工作的人，對於生產上多費勞力，心力就有相當的進益。

(五) 祇要工人預備上工就應當有工資。工廠管理上對於閒置的機械仍歸要付利息，對於到工而沒有工作的人也應當付工資。

(六) 在條例上必須給與工人決不受到不公允的薪給或待遇的保障。

(七) 欠薪減低薪資的鼓勵性。工資要跟着工作發放。

(八) 薪水的給付，要拿各人的勞力做原則。全體的成功率，固然要依靠着個人間的合作效能而定，但是仍要儘在可能的極限度裏，依着各人的勞力來定薪給。

(九) 薪給增獎制度，不可引起雇員過度的勞力。勞力過度必定引起怠惰，反而減低生產量。所



以不必談到人道主義，薪給條例裏要絕對免除過度勞力的誘因。

(十)凡是實際上已經證明有效的條款應當儘數列入。

(問一) 你接手管理一班按日給資的工人。起初幾日裏接到許多加薪請求。你查訪出來，第一個請求加薪的，是一個老疲玩，其餘的人都是他鼓動出來的。你怎樣應付這件事？

#### 第十四節 煽惑者

管理員治理不當，失却了衆人的信仰，煽惑者纔有活動的機會。如若他做事得體，衆人敬服，就不必怕煽惑者的煽惑。

作法 你對於煽惑者的邪說，負有防遏的責任。隨時把過激主義和左傾社會主義理論上的錯誤，向雇員解說。他們先得到一點正當知識，就是聽見這班人鼓吹的狂論，也就能够辨別出他的錯誤，不會受他的誘惑。有許多關於經濟原則的小叢書，可以拿來做宣傳的資料。打倒過激主義的方法，要算預防法最有效力。

討論 對下列各節，各就自己的意見，加以討論：

- (一) 對於欺詐行爲是故意的或是誤犯的極不容易辨別。這種辨別最好聽法官去決定。
- (二) 假使一個雇員不能抵抗同事的恫嚇，我就認他是無用的人。
- (三) 懲罰是處治不負責任者的唯一有效的方法。經驗是最好的教師。
- (四) 想法去改進不稱職的雇員當然是好的。但是雇員沒有改進成功，管理員本身恐怕要受着他們不稱職的影響先失去自己的位置。

(五) 大多數愚蠢的人由於貪懶怕想。你愈對他忍耐，他愈加懶惰。

(六) 我把籍貫不同的人安排在一處做工。他們有了種種不同習慣自然少談話。

(七) 我對於雇員的薪給問題覺得毫無困難。有人對於成件工資率表示不滿，對他的工作研究之後總可以想出法子來反而減低他的工資率。他們知道了我這種脾氣，不敢再來請我更改了。

## 第八章 對待上級職員和同事的困難

我們已經看到管理員的責任，大部分是集合雇員的意志。主管員對於管理員也是要得到大家的合作。管理員在服務的時候必定要有自制能力和犧牲精神。這要管理員先有不自私的心地

和保持共同目標的習慣。一個機關並不要各人盲目服從。最好的團體是內部的人都有一個共同的目標。要達到這個目標有種種不同的方法，必定要先揀定一個方法，然後大家都照着去做。主管員就是選擇方法的人。他選擇了一個方法以後，管理員就要全體一致跟着他做。一切命令必謹守實行。有一個優良的管理學生曾經說過：

『假使主管員給你的命令和你自己的見解不同，你要用比平常加三倍的力量去做，你的見解是對的，在三分之一的時期裏，就可以證明這次錯誤。你的見解是錯的，你毫無損失校正了自己的錯誤。』

### 第一節 對命令的異見

作法 你對於上級職員給你的命令，有懷疑的地方，可以依據着求知的原則，請他解釋。但是你要明白懷疑求知是一件事，服從命令又是一件事。你決不可以受到這項影響，對於命令延遲執行。主管員授給命令，不必處處講出理由。你應當信服他個人的人格和判斷力，依着命令做事，不必追問理由。這就是對人的忠心問題。

(問一) 討論和爭辯怎樣判別？用那一種方法容易得到事實真相？

(問二) 你接到一個命令，覺得和你平日信守的某項品德有妨害。你的反對意見是否對？主管員陳述了爲止。你還是再進一步向手下雇員說明，如若你對主管人爭不到結果，就自行告退，由雇員再繼續反抗下去？

## 第二節 批評和品德

管理員有時要受主管員的批評。主管員間或問到他對批評的意見。

作法 你對於團體，如有忠信心，應當不表示感想，絕對服從主管員的批評。就是有應當有的反評，在你的地位上，不應當發表。你的本意或者是根據着真理，說出去就破壞自己的品德。有句古話說『合則留不合則去。』你覺得再跟着某領袖做事，要損傷你的人格，你就自己去職。不然你要保持絕對服從的態度。

(問一) 你接到一個命令，覺得對於他的方法不能同意。你和主管員討論以後，他說你的理由不充足，無須更改。你出來以後，就照着命令轉給雇員。你雖然絕對沒有對雇員提出自己不同意的

態度，他們發生了和你同樣的意見。有一個雇員要求你和他討論這個命令。你對他的請求應當用什麼態度？你拒絕和他討論麼？你可以向主管員說明，這次是轉達雇員的意見，請他再加考慮麼？你應當說明主管員的態度是代表公司的態度，大家應當絕對服從麼？

### 第三節 對重要決策的延擱

有時候因為經濟上理由，不得不變更管理政策。如若管理員最先發現要改革的理由，要請求自己的主管員決斷。譬如因為營業激增，不得不增加工作時間或者添開夜工。主管員如若不能從速核准這項請求，時常發生重大困難。

作法 你無論感受到怎樣的徬徨困苦，絕對不能向雇員洩露。你把這個問題向主管員說明以後，已經到了你的責任權力的界限。在沒有接到變更命令以前，你要照着原有狀況儘力維持。切勿一再催促。催促不能加快反而要增加延遲的時間。

(問一) 你鄰近某同業工廠，新近對工人增加了一成半的工資。雙方的主管員，因為這項增加感情上都非常緊張。你的廠裏並沒有照着加。你手下有幾個優良工人，都辭了職到那面廠裏去

做。你的生產計劃受到極大的打擊。你把這種情形向主管員——廠經理——報告。他祇叫你依着現狀儘力維持，等董事會訂立新政策以後再來解決，並不叫你替工人同樣加薪。你在廠方沒有最後決定以前，對他這項命令怎樣解釋？

#### 第四節 對於管理措施的遲延

有許多事務，祇有主管員可以處理，管理員要等他處理以後，纔可以合法運用。譬如對同事的職務，有必須更改的地方，當然祇有由主管員決定。若答應以後或者不立時執行。管理員對這種時機，或者感受到一種困苦。

作法 你要記得管理業務上對時期很關重要。對於一件事，雖然認為應當做，不一定認為應當立刻就做。要等到自然成熟的時機纔好進行。發現應當改革的時機和可以實行改革的時機總難合一。所以應當忍耐。躁急是無用的，因為有許多時機，主管人的難於對你說明延緩執行的理由。

#### 第五節 疏隔

管理員因爲不能和主管員接近，感覺不痛快。他們常嫌主管員過分忙碌，沒有充分的談話時間，因此耽誤了自己的工作。

作法 第一件把主管員給你的談話時間和他給旁的管理員的時間比較，是不是一樣多。若不一樣多，或者是由於你自己的錯誤。你時常拿冗雜輕微的問題空費主管員的時間，他就要特別限制你的談話機會。再有你在討論問題以前，常用『這樣叫我怎麼辦』的語調，主管員就容易不喜歡和你談話。如若能用簡潔的言語談話，主管員無有不歡迎的。管理員對於各種的困難，每不先深切研究，不能解決，就一日幾次去見主管員，請他解答。這種行爲，最招主管員的厭棄。在急待解決以前，你應當把手頭困難分析研究，提出解決的方案，再把各個問題聚列一起；一到了適當時機，進去見主管員，就可以把所有的材料有條不紊地討論。

備忘錄是一種極有價值的方法。管理員用備忘錄表示疑問更加來得精確簡捷。主管員就可以立刻在他後面批答，無須再當面談論。但是要記得，過度使用就要失了他的價值。

(問一) 你新擔任管理員。你送幾個備忘錄給主管員。他叫人招你進去，揀出了你的信，對你說：『你的信都收到，我實在太忙，沒有工夫看。』你信裏說些什麼事？你把信拿了出來，簡括向他逐

項報告。他很能注意並且表示有和你商議的誠意。以後你仍舊用備忘錄麼？如若你用簡短的備忘錄，他就批答麼？你有事情商決，他要你當面談論，有沒有什麼理由？

### 第六節 代雇員要求加薪的困難

在有幾種的薪給制度下面，管理員關於要求主管員核准雇員加薪的事務，常受着雙方的壓迫。要替雇員加薪，就是增加公司負擔，是主管員最觸目的事實。在對方面，雇員工作上增進的價值，又不容易用數字計量。因此使管理員發生困難。

作法 你非有充分的理由，切勿替雇員要求加薪。主管員時常以為雇員請求加薪是一種買賣行為，怕管理員不加思索，要他來擔負考核的責任。主管員知道你已經有過慎重的考量，纔去請求，就容易准可。最好的方法是把各人的工作狀況像生產，勤惰，敏捷，忠奮等項按日記錄在簿子上，祇要一查，就可以知道某人應否加薪，無須管理員再加考語。有許多管理員，把已經拒絕的加薪要求，向主管員報告，這樣可以證明自己能用心甄別，不是有求必轉。

有一種方法可以減少請求主管員批核加薪的手續。把手下應當用的人員額數，列成一本花



名冊對於各個位置上的最大最小的薪額也注明在冊子裏。這本冊子先經主管員核准以後對於各員薪額在限度以內的增加由管理員自主定奪，不必再請主管員批核。如若主管員認為可以將這種權限與管理員，很能得到良好的運用。

### 第七節 權限的決定

管理員在某種範圍以內，不必經主管員核准可以自由處理臨時發生的事務。這種範圍就叫做『權限』。普通對於這種權限，都沒有十分精確的規定，所以管理員時常覺得自己的權限不知究竟到那種境地為止。他又不便向主管員追問精確限量，因而時常拿不必請求審核的事務，向主管員請求審核。

作法 對於新擔任的工作的權限是不能確定的。主管員一時不能斷定可以由你自主的範圍。經過了相當時期，逐漸知道了你的判斷力和技能，主管的人就有了一定的意識。有時你可以幫助主管員決定你的權限。譬如對於某項權限不能決定的事件，你提出一種辦法，經過了主管員的核准，執行以後得到良好結果。你就可以問主管員『以後碰到這一類的事務，是否再要向你請示，

或者可以由我做主解決？」

(問一) 在你的部分裏發生了一件小問題，牽涉到公司營業政策的解釋。這項政策有三種解釋方法。你對於三種解釋，都擬定了辦法，請主管員抉擇。他選定一種由你執行，得到完美結果。以後碰到同類的事，你以為主管員可以聽你自由處理，不必再請他決定麼？公司營業政策，是否一定不變的麼？你想解釋公司營業政策，是不是管理員的責任，你的責任祇能到遵照確定的解釋執行爲止麼？

#### 第八節 職權範圍和責任範圍的決定

管理員對自己的職權和責任的範圍應當有明白的認識。遇到對於自己的地位不明瞭的情形，他就防有過度或者不及的差錯。在同事間的職權分別不明確的時候，常有這種情形發生。

作法 你對於自己的職權責任不明瞭，儘可以請主管員指示。但是言語要謹慎，不要使主管員疑心你有攬權的意思。在決定以前，你要請他對有關係的人同時說明，因爲你單獨的行動容易引起同事間的誤會。

(問一) 你新接任某工廠的材料部主任。你知道廠裏的運輸主任對於進廠的物料負完全責任。這個廠裏有很大的火車卸貨場，許多貨物都是用平車輸運進廠。在夜裏時常發生偷漏的事情。手下的雇員報告你，對於指定卸貨地點的事務，由運輸主任管理，材料部負保管和支配保管費用的責任。現在車輛任意散佈，一定要用兩班人看守。如若把他們集到一處，用一班人就夠了。你對於這項責任還不曾有過明確的指令。你怎樣將這件事向主管員報告，請他慎重考慮，同時不致於和運輸主任發生誤會？

### 第九節 對於同事的困難

管理員有許多任務，要和歸另一部管理的同事聯合作。譬如製造部的工頭，時常要和會計部管轄的會計員合作。常有不同的意見和困難發生。

作法 如若依着方路解決，各人向自己主管員伸訴，再由主管員轉達總管的人員，判斷以後，再由原路上發回來——一種耗費時間而難有結果的方法。能幹的主管員常和有關係的同事，用非正式談話解決困難。他和對方共同討論。（不是爭論）討論到了相當的結果，再各自把應有的

改革向主管員說明，請他核准。

(問一) 你擔任主管事務員的職務。機關裏有一種傳閱公事的手續。你發現公事傳到你，常有遲延的情形。後來知道在你前面的管理員看過以後，他的書記無故攔壓，所以時常遲延。你應用什麼步驟來校正這項延擱？

### 第十節 過錯的責任問題

雇員的過錯有時引起旁的部分的批評。

作法 在管理的原則上祇有直接管理員可以對他的雇員發表批評的言語。別人對你手下的雇員有批評的話，應當由你個人對他負錯誤的責任。他的批評如若有相當的理由，應當由你向雇員發表。這項理由是非常明顯的。雇員的錯誤是由於誤會，你應當負指示疏忽的責任。雇員的錯誤由於不稱職，你應當負用人不當的責任。所以凡是手下雇員的錯誤，應當由你個人負責。

(問一) 你管理一班書記員。在休假時期，你臨時感覺人手缺乏，向別的部分裏商借一個書記。他每天下午在你手下做事。這個書記仍舊從原來的部分支付薪水，但是半數的薪額轉出你所

管的部分的賬。你發現他的工作不正確。他知道是臨時的短局，所以對所做的事欠缺注意。你以為應當嚴密校正麼？如若要嚴密校正，應當直接對他說話或者向他的管理員說明。在管理法上看起來，這種借調是不是完善的辦法？

### 第十一節 同事的反對

管理員有時遇到同事的反對。有種是暗中反對，用各種掣肘的方法使他難於執行職務。有種是對他所管的部分裏發生的錯誤，故意在主管員面前張大陳說，抨擊他的人格和方法，破壞主管員對他的信用。

作法 解決同事間反對的步驟和對付暗潮的相彷彿。你證實以後，自己向主管人據實報告，切勿加欺騙的言語。報告以後聽他作主斷定是非曲直。要用公開的談話，真誠地尋求發生的原因和共同消除的方法。對於事務上沒有重大妨礙的反對，一時沒法解決，也就置之不理。如若非解決不可的，祇好再向主管員陳明事實，自己的態度始終要平心合理，切勿帶一點怨恨或惡意的色彩。對同事這種無謂的攻擊，應當有惋惜的心，切勿蓄念報復。

討論 對下列各節，各就自己的意見加以討論——

(一)對於不心服的主管員，無須亟亟實行他的命令。我想主管員對勇於自信的管理員，一定增加欽仰。

(二)剝奪我對於主管員發表評論的自由，就是妨礙我的自由權。正當的主管員決不因部下對他評論而發生惡感。

(三)主管員發了命令總希望我們立刻實行。反過來說，他對我們的請求也應當立刻回覆。

(四)我去請問主管員的時候，他總反問我的意見。我不問他而照自己的意見做了，他又說我越權。他真是一個難伏侍的人。

(五)主管員對我的意見總要反對。他並不是寡情，他的天性歡喜反對別人的意見。平常經過我激烈辯論以後，他就採納我的主張。我想他能除去這種難說話的習慣，可算是絕好的主管員。

(六)我不願意把手下雇員的加薪事務請主管員審核。如若他在這種事務上不能信託，我就不配在他手下當管理員。

(七)管理員祇要在成果上負責任，一切事務都可以照着他自己的見解處理。如若管理員在

事務上要與主管員商量以後纔可以做，就是處處受着桎梏。或者可以說他們都是缺乏擔負責任的力量。

(八)同事間的爭執，是不能避免的。你應當努力增加自己在上級人員心目中的價值。如若有事發生，你總站在有利的地位上。

(九)雇員錯誤的真實原因於招雇主人的審核不精。良好的雇員決不會有錯誤。

(十)你若見到同事對你有反對舉動，最好的防禦方法是給他最強烈的反攻。你能先發制人，他一定敬服你，反而變成朋友。

版權所有  
翻印必究

中華民國二十八年九月初版  
中華民國廿八年十一月新二版

工商管理術 (全一册)

定價 伍圓

(外埠酌加運費)

王伊

編者 陸高誼  
發行人 陸高誼  
出版者 世界書局  
印刷者 世界書局

發行所 上海及各省 世界書局



