

書叢功成年青

袖領與年青

著編預宗趙 編主誼高陸



行 印 局 書 界 世

青年成功叢書前言

陸高誼

當今之世，各種職業，粥少僧多，人浮於事，但求立足，已屬不易，更何有乎成功？功東奔西走，僕僕風塵，馬齒日增，依然故我，老年猶未成功，更何有乎青年？然則青年成功，豈易言哉？

論者每以青年爲社會中堅，國家棟樑；而青年亦未嘗不自負，以爲未來民族之主人翁，舍我其誰，趾高氣揚，目空一切。然而一旦遇事，有所措施，則往往心粗氣暴，不能容物；或目光淺近，不負責任；憤事失職者，比比皆是。職是之故，青年縱有滿腔熱血，通天妙才，而在經驗豐富之事業家視之，又往往以爲黃口小兒，乳臭未乾，初出茅廬，不懂世故，未可加以重任。青年因懷才不遇，於是垂頭喪氣；事業家因用人不易，於是才難之歎。此種供不應求，用違其長之現象，非僅爲目前教育上一嚴重問題，抑亦爲國家原氣上一重大損失，有心人士，乃重有感焉。

雖然，事在人爲，人定勝天，此種缺憾，未嘗不可以補救；考其由來，乃在青年缺少適當之修養與訓練。倘吾人能將成年立身處世之經驗，預爲提示，預爲訓練，則青年未嘗不可以早熟，蔚爲世用。且青年果具

有成年之經驗，則如識途之新駒，當更爲有用，更爲可畏。茲姑就其一生工作時間言之，因其出山較早，亦必較常人爲久長。縱其人力稍差，而有較長之時間，從事同一之工作，寧有不能成功之理哉？余嘗戲謂人曰，余之經驗學識不如人，然人猶睡眠未起，而余已開始工作；人已回家休息，而余仍孜孜兀兀，奮力不息。長此以往，人果能成功而余獨失敗者，是誠天無眼睛矣。此固爲戲語，然余自信亦非誑語。

余因久存此觀念，故除編譯世界名人傳記叢刊外，又有編譯本叢書之計劃，以爲青年修養與訓練之助。而友人趙宗預、詹文滸、胡山源諸君，皆對於青年問題特別有研究者，樂爲擔任編譯本叢書之計劃，遂得迅速實現。

惟於此，余尙有不能已於言者，卽本叢書並非太上感應篇，專以勸人爲善爲目的，亦非酬世大觀，專以激發應對之知識爲滿足。本叢書之內容，要皆爲「如何爲人」之實地經驗。凡所欲言，必能身體力行，見諸事實者；決不信筆所之，紙上談兵。對於現實的人生觀，尤多警發與鼓勵，以養成青年快樂、勇敢、偉大的人格。青年果能仔細閱讀，深信必能獲得成功之途徑。尙希學校、家庭，以及團體機關，凡或有青年修養與訓練之需要者，進而教之，則幸甚矣。

編主證高陸
書叢功成年青

趙宗瑛著

青
年
與
領
袖

世界書局印行

敘言

青年們都覺得領袖不易服事，領袖的脾氣太大，領袖的心理難明，領袖對待下屬，太不知體貼。其實這都是青年不會對付領袖的緣故。不會對付領袖，自然覺得種種困難。俗語說，難在不會，會則不難。一些不差的，不過這也不能錯怪青年，父兄沒有教他們如何對付領袖，教師也沒有教他們如何對付領袖，連領袖也沒有教他們如何對付才合式，由青年們自己摸索，好像在黑夜裏，走長街堂，到處不免碰壁。本書上編便是替青年解決如何對付領袖的問題，雖不敢自詡爲明燈，要足爲明杖。

青年中有領袖慾的，十居八九，這不是罪惡，而是好現象！可是如何做領袖？領袖有什麼條件？應該用什麼方法獲得領袖地位？用什麼方法保持領袖地位？卻一些沒有研究。父兄沒有教過他，教師也沒有教過他，一任青年們去嘗試，受盡挫折，領袖還沒做像。一定要從錯誤嘗試法中，嘗試出做領袖的正道來，精力時間，都嫌不經濟；而且無師自通，究有許多不很合式之處。本書下編便是替青年解決如何做領袖的問題。

大將出身行伍，宰相起自州部，要做領袖，先做下屬，今日的好領袖，以前一定是好下屬；從沒有不會做下屬，而會做領袖的。除了享受祖宗成業的人，做一個徒擁虛位的領袖，實際上另有人在幕後指揮以外，也從沒有不做下屬，一入世界，便做領袖的。現在的許多大小領袖，百分之九十九，都是做過幾十年的好下屬，吃過許多苦頭，積了許多經驗，在人羣中奮闢出領袖的資格與地位來。而且領袖雖不做下屬的工作，必須深知下屬的工作，領袖雖不能始終與下屬共同生活，必須深知下屬的生活。不能深知下屬的工作與生活，如何能領導下屬呢？不能領導下屬的領袖，怎算是真領袖？試看蠶要吃桑葉，要經幾眠，更要作繭自縛，經過了相當時間，才成爲蠶蛾，破繭而出。試看小鳥，要耐性住在窠裏，直等到羽毛豐盛，體力強壯，纔能飛翔上下，來去自如。所以我敢很誠懇地告訴青年們，你們要做領袖，是應當的，你們不要做領袖，再過幾十年，教誰來領導一切？不過你們在目前，先要用心學做下屬，做成一個好下屬；其次更要學做領袖，關於領袖的一切，都學會了，機會一到，便可粉墨登場，唱一齣拿手好戲！

編輯凡例

一、本書分如何對領袖，及如何做領袖二編。
二、上編指示對領袖的儀容，說話，命令，工作，酬勞，獻替，信仰，擁護，辯白，脫離，交替，並及選擇領袖，見知領袖等重要問題。

三、下編指示做領袖的條件，做領袖的各種技術，并及如何獲得領袖地位等重要問題。

四、本書講原理，談方法，舉故事，敘經驗，四者並重。

五、本書所舉實例，正反面俱備。

六、本書文字，力求生動淺顯，引起青年閱讀興味。

七、本書適合於中學校，補習學校學生，及職業界青年修養之用。

八、本書體裁，尙屬初創，擬訂章節，雖再四易稿，疵謬仍恐不免。

九、本書運用材料，在文中註明出處。

附註 本書屬稿完竣，由兒子良父，長女若男，代爲錄正，伏案作小楷，頗費時日，特誌於此。

目錄

上編 如何對領袖

第一章 認識領袖

為甚選擇——認識要點（個性、主張、才能、氣度）——認識方法（留心觀察、間接談話、直接談話）

一

第二章 見知於領袖

不急求見知——急求見知的事——見知的方法（準備充分的本領、靜待機會來臨）——見知後態度（保持常態、格外撝謙、努力工作、不輕發表、不絕進修）

七

第三章 對領袖的儀容

一件有趣味的故事——服裝要整潔——態度要大方（坐的態度、立的態度、走的態

一四

度、看的態度)——孔子的儀容——儀容訓練

第四章 對領袖的說話

說話的危險——說話的困難——困難的原因(不明領袖心理、不明說話時間、不明自己地位、不明領袖愛憎)——說話的要訣(飾其所矜、美其所能、多其所行、資其所知、滅其所恥、明其無傷)

第五章 對領袖的命令

兩種地位——批評命令——盲目接受——受命順序——意見衝突

第六章 對領袖的工作

工作的心理——工作的認識——工作的安排——工作的完成——工作的檢點

第七章 對領袖的酬勞

什麼是酬勞——酬勞的差異(隨工作而異、隨職務而異、隨技能而異、隨成績而異、隨年期而異、隨生活而異、隨經濟而異、隨時局而異)——生活的改善

二〇

二八

三四

四〇

第八章 對領袖的信仰……………四六

青年缺乏信仰——信仰不是迷信——信仰有甚效用——信仰領袖什麼——信仰

如何產生——信仰如何表現

第九章 對領袖的辯白……………五二

誤會的原因——靜待機會——婉轉陳辭——搜集證據——旁人代白——忌用謔

面——有錯認錯

第十章 對領袖的獻替……………五八

幾種特殊情形——獻替適當機會——多從本位著想——獻替願及大眾——言行

最忌矛盾——獻替後的態度

第十一章 對領袖的擁護……………六四

爲甚擁護領袖——擁護大政方針（努力宣揚、努力奉行）——擁護領袖地位（不

爲利誘、不爲威脅）

第十二章 對領袖的親信……………七〇

誰是親信（左右近習、專權重人）——親信的勢力——應付的方法（不合理的應付、合理的應付）

第十三章 對領袖的脫離……………七六

脫離原因——始終如一——趕完一切——手續清楚——決不破壞

第十四章 對領袖的交替……………八二

與之同退——不必同退——移交手續——如何送舊——如何迎新

第十五章 對領袖的交際……………八七

一般人所謂交際——交際的真義——交際的方式（平時的交際、臨時的交際、偶然的交際、固定的交際）

下編 如何做領袖

第一章 幾種領袖……………九三

學術領袖——思想領袖——職業領袖——團體領袖——臨時領袖

第二章 領袖的功用……………九九

集中信仰——端其趨向——發生聯繫——統一指揮——團結精神——調整步驟

第三章 領袖難做……………一〇五

責任重——責望殷——招怨易——排擠多——風險多

第四章 做領袖的動機……………一一一

羨慕高位——羨慕權力——羨慕厚位——發展才能——實現懷抱——服務人羣

第五章 領袖的學識……………一二七

學識與事業——學識與信仰——學識的種類（專門學識、普通常識）——學識的進修

——學識的應用

第六章 領袖的行爲……………一二四

和平——謹飭——敏捷——沈着——搗讒

第七章 領袖的德性……………一三〇

寬大——凝靜——超然——公平——體諒——無我

第八章 領袖的才能……………一三六

理解力——記憶力——觀察力——分析力——設計力——創造力——指揮力

——社交力

第九章 領袖的魄力……………一四三

有目光——有決斷——有膽略——有手腕——能進取——肯犧牲

第十章 領袖的經驗……………一四九

經驗的獲得——經驗與事業——對事的經驗——對人的經驗——特種經驗

第十一章 領袖的資望……………一五五

學歷——經歷——勞績——著作——名譽

第十二章 領袖的獲得……………一六〇

利用機會——積勞遞升——待人延聘——自行創造——不正當的手段

第十三章 領袖的生活……………一六五

生活的影響——有毒的生活——標準生活

第十四章 領袖的對事……………一七〇

決定方針——解決疑難——注意進展——執簡御繁——精神四顧——找尋問題

第十五章 領袖的對人……………一七五

用人（考取後自行訓練、從實習學生中挑選、由人才介紹人才、先行試用、就知好中選

探人才）——職權（要合於事理、要合於精力、要留言活動餘地）——待遇——訓

練

第十六章 領袖的法治……………一八五

法治與人治——立法的要點——執行的方法——法治與領袖

第十七章 領袖的應變……………一八九

防患未然——分析事態——以常處變——釜底抽薪——當機立斷——拔本塞源

上編 如何對領袖

第一章 認識領袖

一、爲甚選擇 領袖是我的指揮者，對我有密切的關係。在若干時間內，我精神上的愉快苦痛，十分之十，是領袖給我的。領袖得人，我的精神，一定愉快，領袖非其人，我的精神，一定苦痛。古人有言：「良禽擇木而棲，忠臣擇主而事。」君臣相得，直如魚水相歡。世上許多領袖，未必都與我相合，與其任意隸屬於一個領袖，弄得精神苦痛，至於不能相忍，而出於更易；不如事前鄭重，加以選擇。如何選擇？先要認識。最理想的辦法，既認定某甲是我的領袖，應該站在領袖旗幟之下，快樂自在的工作十年八年，除非發生特殊原因，決不輕於更易，一切駕輕就熟，工作效率較高。而且對於某機關的相關程度日高，對於某工作心得必多，個人前途的發展，自有較大的希望，不僅僅是生活安定而已。青年於此很少注意，加入某機關工作，連領袖姓名是誰，都沒弄清楚，他只認得機關，不認得領袖。好像從前的女子嫁人，只知



(寧)

道夫家的姓，不知道丈夫的聲容笑貌，那知直接指揮你的，不是機關，而是領袖。等到你發見領袖的爲人，與你的理想不合，生米已成熟飯，只好將錯就錯，過一會再說。你對於領袖，雖沒有從一而終的義務，可是若干時間內，精神上已受到很多的苦痛，這些苦痛，簡直是自己討來的。認識機關，不認識領袖，這是極大的錯誤。

二、認識要點

認識領袖，第一要注意個性，第二要注意主張，第三要注意才能，第四要注意氣度。

(一)個性

命令初頒，催促頻至，他也未嘗不知道這件事情，今天做也好，明天做也好；可是他

既叫你今天做，便須今天做好。他發的命令，必須立刻動手，不許稍形猶豫。一不稱他的心，便老大不高興，神色板板的，說話虎虎的，使人不寒而慄；有時也許對你嚴聲厲色，斥責一番，不管你難堪不難堪。有時他心中不高興，你恰好有事須與他接洽，那更糟糕，話未說完，已給你一下悶棍，弄得愕然不知所以。明明你是對的，也不容你分辯，你要分辯，簡直是火上澆油，越來越成僵局。這種領袖，心直口快，心中有什麼，口中說什麼，一說便了，決不放在心上。表面雖很嚴厲，問心卻是無他。譬如疾風，譬如迅雷，譬如暴雨，來勢雖猛，不久便過的。有些領袖相信你時，什麼都信任，什麼都和你講，直同家人父

子；可是過了些時，他的熱情降落了，降落了，越來越冷淡了，你當然覺得難過，不免流露在舉動上，態度上，說話上，因為你的難過，引起了他的誤會，疑心生暗鬼，彼此間不僅僅隔一重薄霧，簡直是梗着一塊鋼板，要回復已往的感情，談何容易！這種領袖，感情振幅很大，熱起來昇到沸點，冷起來降到冰點，說他難相與罷，他卻一見如故；說他好相與罷，到後來越覺棘手。但是你能應付得當，不使他的感情達到沸點，更不使他的感情，有降落的機會，那末這種領袖，最是相得的朋友。有些領袖，外表和緩，說話不多，不見他高興，也不見動氣，他是尙理智，不尙感情的人，他的態度，是冷的，不是熱的；他是城府很深的人，他是最工心計的人；你和他相處多時，還是高深莫測呢！有些領袖，大刀闊斧，小事不大留心，堅決果敢，手段很辣，要你去，也容易，要你滾，也容易。有些領袖，好躬親瑣事，處處要來干預，要來出主意，只要你做機械的被動的工作。有些領袖，感情勝於理智，皇親國戚，盤踞要津，你要發展才能，偏置之閒曹。有些領袖，外表似很粗魯，心思卻很彎曲，算盤很精，爪牙很多，你的一言一動，暗中有人監視。有些領袖，對於有本領的人，貌似尊敬，實則疏而遠之，防你不受駕馭；對於庸庸的人，有時雖不免侮辱，卻很親近而信任。領袖的個性，萬有不齊，詳細說來，萬言不盡，希望青年，能夠舉一反三。

(一)主張 領袖總有主張，他的主張是否與你相合？是否與你衝突？如果主張不相合，或相衝突，你能否捐棄自己的主張，而奉行領袖的主張，真心的奉行領袖的主張嗎？無論能否奉行，總之，先要知道領袖的主張，究竟是什麼？然後細細的考慮一下，如果認為實不能贊同，而領袖不肯容納你主張的一部分，那末還是不發生關係的好。或者說，青年初入世，根本談不到什麼主張，何必問領袖的主張何若？我則以為青年未嘗沒有主張，不過因為缺少經驗的關係，主張未必合於事實。而且青年即使沒有主張，也該認識領袖的主張。主張是工作的南針，不認識領袖的主張，一切工作，都成盲目，一切舉動，都成機械，興趣便要減少。減少興趣，還是小焉者也，最大的關係，是你的動向，往往不能與整個的團體活動相協調。團體活動的要素，是向心力的雄厚。所謂「異途同歸」，就是同歸於中心，中心不是別的，原來是領袖的主張。領袖的主張，沒有認識，向心力無從實現，異途那能同歸呢？

(二)才能 團體事業的開展，與領袖才能的大小，成正比例，領袖有多少才能，團體事業有多少開展，團體事業越有開展，你的前途，越有希望。當知一個人在團體活動中，所有的成就，一半靠自己的才能，一半靠領袖的才能。領袖才能小，你雖有才能，也將受領袖的束縛，而沒法大展驥足，明珠

投暗，埋沒人才，所在多有呢！或者說，團體規模大，成就的希望多，團體規模小，成就希望少。我們只問團體規模之如何，不必認識領袖才能的大小。我則以為領袖才能小，雖則有大規模的團體，結果將日漸縮小；領袖才能大，團體規模雖小，不難逐漸擴大。團體的生命，寄於領袖，團體的規模，最富於伸縮性，目前的規模，怎能斷定將來？

(四)氣度 有些領袖，能夠包容各派各種的人才，決不求全責備於一人；有些領袖，只能容納與自己相近的人才，不能兼收並蓄；前者是氣度宏，後者是氣度狹。有些領袖，對於屬下的過失，說完了，就一事論一事。有些領袖，對於屬下的過失，雖不嚴加責備，卻牢記着，永不忘記，為了一次的過失，掩蓋了一切；前者是氣度宏，後者是氣度狹。有些領袖，對於屬下，認為有能力有勞績的，行不次之賞，或加俸，或升職；有些領袖，明知屬下有能力，有勞績的，遲疑再四，不肯就賞你。項羽刻印行賞，反復玩弄，至於角敵；劉邦築臺拜韓信，拔於卒伍，劉邦的氣度宏，項羽的氣度狹。你的領袖氣度是宏的，還是狹的？這與你的前途，大有關係呢！

三、認識方法 認識領袖的個性、才能、主張、氣度，當然不能用教師考試學生的方法，由領袖自己

陳述。最切實的辦法，約有望問聞三種：

(一)留心觀察 看領袖的舉動，做事，說話，今天知道一些，明天知道一些，後天又知道一些，集起來，便知大概。不過你的觀察，要冷眼旁觀，不要露出正在觀察的神氣來；要使得領袖毫不覺得你在觀察他，決不要目灼灼視，耳側着聽，獵狗似的東看西看；不要鄭重其事的，在一時間內，希望得到結果。

(二)間接談話 向同事，向親友，在有意無意間，談到你的領袖，聽聽他們的批評如何。當然各人與領袖的關係不同，得到的觀感各異，你卻不妨逐一網羅，在許多不同的批評中，得到領袖的假定，再參以望之所得，「雖不中，不遠矣！」

(三)直接談話 你進一個團體，總有與領袖一度的談話。在領袖原要借此知道你的梗概，你也可借此知道領袖的梗概。一般青年，以為這是領袖考驗我們的機會，只知如何應付，不知如何認識領袖，豈不錯過了聞的機會？中醫診病，有望問聞切四法，認識領袖，而能運用望問聞三法，不難獲得領袖的真相。此外如領袖的私生活，領袖的交往，比較次要，我姑略而不談。

第二章 見知於領袖

一、不急求見知 青年在領袖下工作，誰都想見知於領袖；可是不必過急，急則反而生事，時機未熟，出於勉強，反使領袖覺得你這個人鋒芒太露，本來有心提拔你，現在卻要故意壓你一下，使你滅殺。火氣。因為鋒芒太露，則忌之者衆，提拔你的結果，是助長傾軋之風。火氣太盛，則處事輕忽，少年得志，便以爲自己是了不得的人才，便以爲天下事，不過爾爾，大挫折便隨之而起了。而且急求見知，往往不擇手段，於是乎出於請託，於是乎出於運動，請託運動，在廉明的領袖，反以爲你是個善於奔走，善於鑽營的人，再也不肯提拔你了。即使能夠如願以償，這種見知的方法，太不光明，所得者不過是較高的職位，較厚的俸給，而所失的是人格。決不該藉口於世人都是如此，以文冒進的過失。古人所以說：「人不知而不慍，不亦君子乎？」因爲慍的結果，是到處發牢騷，牢騷的結果，是開罪於領袖，開罪於朋友，起初發牢騷，他人還和你敷衍，到後來你發你的牢騷，大家不來睬你，做人而至於無人理睬，自己也覺得沒趣。可是當時感情勝於理智，不會怪自己的不對，只會怪別人的冷淡，於是乎趨於消極，大有世途多荊

棘，不如賦我歸與，那末一世不會見知於領袖了。所以我的主張不急求見知，有四層意思，第一是不勉強，第二是不冒進，第三是不牢騷，第四是不消極，或者以為我的話迂闊而不近於事情，試讀下述的故

事。

二、急求見知的故事 某甲在一個機關裏當職員，機關擴大，添設主任，某甲的一部分，當然也有主任的位置，別部分的主任，都是原有職員升任，某甲獨沒有升主任，主任的位置，還是虛懸着，某甲心中老大失望，逢人發牢騷，說他的領袖不公平，越想越氣惱，毅然決然，提出辭職。他的領袖，卻仍給他一個不理會，既不准辭，也不挽留，成功僥倖。幸虧同事都極力勸他適可而止，某甲便安心工作，格外賣力，靜待機會的成熟。某乙的嫡親上司高升了，一切的職務，由某乙兼任，某乙滿望一定可以升遷了，誰知過了許多時候，還是不見動靜，他自然想出別種方法，託人從旁說項，誰知連說項的人，都碰了釘子，某乙心中也是老大失望，逢人發牢騷，說他的領袖不公平，於是轉變方向，安心工作，格外賣力，靜待機會的成熟。

三、見知的方法

(一)準備充分的本領 你要希望領袖知道你，究竟準備了什麼東西？這些東西，有什麼了不得的地方？我想自己沒有特別的本領，還是深藏不露，免得被領袖看穿你的真相。古人說：「不患人不知，惟患學不至。」青年你該知道：「羽毛未豐者，不可以言高飛。」快些埋頭補充本領。有了充分的本領，不患沒有見知的機會。青年，我希望你一飛冲天，我希望你一鳴驚人！

(二)靜待機會來臨 馮諼寄食孟嘗君，機會未至，自認爲無好無能，韜晦待時，免惹別人注意。一朝有往薛收債機會，便毅然自任，「於是約車治裝，載券契而行，辭曰，債畢收，以何市而反？」孟嘗君曰：「視吾家所寡有者。」馮諼召集諸民，矯主人命，以債賜諸民，因燒其券，民稱萬歲。「過了一年，孟嘗君不容於齊王，還到薛地，百姓扶老攜幼，出迎百里，孟嘗君纔恍然大悟：「先生所爲文市義者，乃今日見之！」足見機會之來，自有時期，有時竟無可勉強的。回想馮諼收債回來，孟嘗君一聽燒券市義，心中大不以爲然，說道：「諾，先生休矣！」（國策馮諼寄孟嘗君）不快之意，溢於言表。沒有百里相迎的機會，馮諼雖有百口，不會見知於孟嘗君。毛遂寄食平原君，默默無聞，牛驥祇好同皂，雞鶩祇好同食。後來「秦圍邯鄲」，趙使平原君求救，合從於楚。「要挑選門下食客二十人，結果認爲

合格的，祇有十九人，餘無可取者。毛遂毅然自薦，平原君瞧他不起，說道：「夫賢士之處世也，譬若錐之處囊中，其末立見；今先生處勝之門下，三年於此矣，左右未有所稱誦，勝未有所聞，是先生無所有也，先生不能，先生留！」雖經毛遂表明一切，勉強許他同去，但是「十九人相與自笑之。」平原君與楚談合從，日出而言之，日中不決，十九人對毛遂道：「先生上！」藐視之意，溢於言表。可是毛遂已經準備了充分的本領，按劍歷階而上，用精警有力的幾句話，說服楚王，歃血定從而回，平原君歎道：「毛先生一至楚，而使趙重於九鼎大呂，毛先生以三寸之舌，強於百萬之師。」（史記平原君列傳）不但古人如此，今人也有的。某君曾在熊某手下當一名職員，一年內譯述關於煤油的著作，近百萬言，熊某仍淡然視之，不以某君為有本領。後來該機關與某洋行立約承銷煤油，契約須為法文，而該機關的上級職員，懂法律的，不諳法文，諳法文的，不懂法律，一時想不出辦法，某科長徵知某君懂法律，諳法文，舉薦於熊某，熊某姑招某君來，教他試試，某君毅然自任，夜以繼日的翻譯，竟於極少的時間內，譯成近萬言的法文契約，熊某見他先期脫稿，心中已驚某君的出筆神速，請專家審核，歎為盡善。熊某大喜，某日，親到某君寓所，說明以前失敬，大有平原君所謂「勝相士多者千人，寡者百數，自

以爲不失天下之士，今乃於毛先生而失之也！」（史記平原君列傳）下個月起，某君的俸給，從一百元突加至三百元了。某君爲當代知名之士，我避免替他宣傳的嫌疑，所以把他的姓名略去。青年，你讀了這段故事，總覺得興奮罷！

四、見知後態度

（一）保持常態 一個默默無聞的小卒，一朝見知於領袖，精神上的愉快，簡直是喜而不寐。於是意氣揚揚，得意忘形了。從前沈默寡言的，現在好發議論了；從前不喜活動的，現在到處活動了；這是表示你器小易盈，前途便多挫折了，所以見知以後，一定要保持常態，無論舉止說話，一切如常。青年當知今日之見知於領袖，是當然的結果，當然結果，事在意中，有甚特別可喜今日雖見知於領袖，如不經意，見知或不能常保，那末更覺得臨深履薄了。見知以後，領袖之責望，較前殷切，如何使領袖不致失望，自己恐無十分把握，怎好不小心翼翼呢？青年能作如此想，我知其將「一命而僂，再命而僂，三命而俯，循牆而走」了！

（二）格外謙讓 無名小卒，向不受人注意，一朝見知於領袖，頓時成爲同事注意的集中點。他

們的集中注意於你，有幾種不同的意思：某人居然一鳴驚人，究有多大本領，我們要研究一下，這是一種意思；某人居然一鳴驚人，難道毫無缺點，我們要尋求一下，這是一種意思；某人居然一鳴驚人，幸運太好，我們有點佩服，這又是一種意思。危險呀！同時把你做談話中心，你如果行爲偶然大意，大家當你是架子大，眼界高，燃起一把嫉妒之火，不難把你燒成灰燼。古人所謂：「衆口鑠金，積毀銷骨。」多少可怕！青年，我勸你對於同事，要格外謙遜，要格外親熱，處處以後輩自居，見人先招呼，說話要客氣，多多聯絡，彼此間水乳交融，纔不致招忌。

(三)努力工作 見知於領袖以後，最要緊的，工作效率格外提高，使得同事知道你的見知，事非偶然，使得領袖知道你是感恩知己，畢智盡忠，可以信託。不過努力工作，不在一時，而在持久，始終如斯，歷久不懈，纔算可貴。努力工作，不僅在求成績的優良，尤須求速率的增進，夙興夜寐，不辭勞苦，「士爲知己者用，女爲悅己者容。」自來英雄豪傑，爲知己雖犧牲性命而不惜，努力工作，真是起碼條件呢！

(四)不輕發表 見知於領袖以後，領袖卽有詢問，也該審慎再三，然後答復，「知之爲知之，不

知爲不知，「老老實實，決不要強不知以爲知。如對於同事，更不該輕下批評，說好，有黨同之嫌，說壞，有伐異之咎；在會議場中，更要謹守緘默，不要恃寵而驕，隨時隨地，放言高論，領袖卽不討厭你，同事已大家妒忌你了。」石碻說：「寵而不驕，驕而能降，降而不憾，憾而能諍者，鮮矣！」（左傳衛石碻諫寵州吁語）君子小人之分，蓋在於此！

（五）不絕進修 見知於領袖，便有重用的希望，現在的境遇，不過是初步。你要希望做到某種地位，便該及早預備某種地位的本領，「預備不虞，古之善教也；求而無之，實難；過求，無害。」易經上說：「君子藏器於身，待時而動，」不絕進修，是藏的最好方法。

第二章 對領袖的儀容

一、一件有趣味的故事 談到儀容，我倒想起一件故事來了。某甲在某學校當訓育主任，有一天，某要人到校裏去觀察，某甲出來招待，用三個指頭，撥着茶杯口，請某要人用茶，某要人看不入眼，生氣道：「怎麼，你連端杯茶都不合式！」那時候，正是隆冬，天氣非常寒冷，某甲覺得手冷，雙手藏在袴袋裏，某要人看了，更是生氣，說道：「怎麼！你連放兩隻手，都不合式！」某甲連碰二個釘子，知道事情不妙，只好自請辭職。啊，夠了，夠做青年對領袖儀容的借鏡了！

二、服裝要整潔 服裝整潔，原是做人起碼的儀容，對領袖更應特別注意，內衣不要有污穢，鞋襪也是如此。不要鈕扣不全，不要有鈕扣而不鈕，不要衣領摺轉，不要襪統倒落；總之，要整齊清潔，使領袖不覺討厭。但也不要特別講究，做個小職員，服裝比領袖都講究，司丹康塗得發光，香水灑得觸鼻，雪花粉塗得厚了一重，過分修飾，反而不登大雅之堂。此則摩登少年所優爲之者，與前者落拓的名士式少年，各走極端，都不是中道。

三、態度要大方 坐有坐的態度，立有立的態度，走有走的態度，看有看的態度，聽有聽的態度，總之都要大方。

(一)坐的態度 領袖不叫你坐，千萬不要擅坐，領袖叫你坐，略事謙讓，說聲謝謝，就可坐下，不必故意立着。坐時宜在一邊，不要一屁股坐滿一椅子，背不要靠着，向前稍俯，腳縮進，忌伸出兩腿並放，忌作箕形，尤忌交股，擺腳，雙手自然的放在膝蓋上，不得叉腰，不要抱膝，不要摸頭挖鼻，此雖小節，關係自己的品格很大，青年要特別注意。

(二)立的態度 進見領袖，走到門口，應先輕輕叩門，使領袖注意，領袖叫你進去，你先一鞠躬，然後走上前去；否則應該立在門邊，靜待後命。走到領袖面前，仍須深深一鞠躬，雙手垂直，身略前俯，雙腳立正，不要挺胸凸肚，不要倚靠椅背，不要負手於背，不要叉手於腰，不要過分做作，好像兵士對官長，不要過分大意，好像遇見老友。

(三)走的態度 進見領袖，走路要安詳，如著皮鞋，要腳尖着地，腳聲越輕越好。如著中國鞋子，要全部提起，勿使發生摩擦地板的聲音，身體不要搖擺，開步不要太大，舉足不要太快，更要留心桌

椅等物，不要碰動，門本來開的，仍開着，門本關着的，仍關着，關門要輕，不要碰擊作聲。

(四)看的態度 進見領袖，不要東張西望，桌上有文件，不要俯下去看，不要側目竊視。報告時，或聽命令時，雙目要很自然的注意領袖的面，不要雙目側視，側視表示精神不貫注，表示不正；不要雙目俯視，俯視表示卑怯，表示憂慮；雙目不要仰視，仰視表示傲慢；古人也說：「視不上於面，不下於帶，上於面則傲，下於帶則憂，側則奸。」

四、孔子的儀容 孔子最講究儀容，隨人而異，隨地而異，大可做青年的參考。就論語述而鄉黨二篇所載，可以分成幾種：

(一)在燕居 孔子燕居時，既不放肆，也不嚴厲，愉快舒適，安閒自然，這叫做「申申如也，天天如也。」(述而)

(二)在鄉黨 孔子在鄉黨時，老老實實，謙謙讓讓，雖鄉黨之人，賢不及己，知不及己，卻不敢以賢知先人，這叫做「恂恂如也，似不能言者。」(鄉黨)

(三)在宗廟朝廷 孔子在宗廟朝廷，這是公家地方。宗廟是禮法所在地，朝廷是政事所在地，

說話不能含糊，一定要辯個明白，所以要詳問，所以要暢言，但是也要小心謹慎，言必有當，這叫做「便便言，惟謹爾。」（鄉黨）

（四）入公門 孔子走進公門，雖高廳大廈，一定俯身而進，好像身高屋矮，實不能容，蓋所以表示恭敬，不敢倨野而肆，這叫做「鞠躬如也，如不容。」（鄉黨）

（五）過君位 君雖不在位，走過君位，也不敢大意，視虛位與君在一樣，這叫做「色勃如也，足躩如也，其言似不足者。」（鄉黨）

（六）升堂 升堂是走近領袖了，把衣服稍稍提起，以防踏着衣邊，傾跌失禮，不但身體微俯，而且呼吸頓肅，這叫做「攝齊升堂，鞠躬如也，屏氣似不息者。」（鄉黨）

（七）降等 降等是下堂，下堂是漸遠領袖，呼吸可以舒服些，顏色可以放鬆些，就是自然些，這叫做「出降一等，還顏色，怡怡如也。」（鄉黨）

（八）復位 復位就是回到自己的位置上，那就該保持本位的儀容，在公家地方，絲毫不能隨便的，這叫做「復其位，踧踖如也。」（鄉黨）

(九)與下大夫言 下大夫是官爵較小的人，領袖未出來，彼此招呼談話，是應有的交際，孔子與下大夫說話，是剛直豪爽的，這叫做「侃侃如也。」(鄉黨)

(十)與上大夫言 上大夫是官爵較高的人，孔子和他們交際，另有一種方式，顏色和悅，以示可親，說話持正，以示難犯，這叫做「誾誾如也。」(鄉黨)

(十一)在君前 孔子在領袖面前，又是一副儀容，態度恭敬，威儀適中，這叫做「蹞蹞如也，與與如也。」(鄉黨)

(十二)招待上賓 上賓蒞止，領袖叫他做招待員，孔子顏色鄭重，步履周詳，處處替自己所代表的人和團體着想，這叫做「色勃如也，足躩如也。」(鄉黨)

五、儀容訓練 中國古時，在小學校就要學習應對周旋進退，這六個字，就是儀容的內涵。從小養成習慣，自然言行無所失。十年前的小學校，還有儀容作法的練習，現在卻大家認為小節未行，沒人去注意了。青年儀容的不中節，不是青年本身的差處，而是教育的缺憾，到了社會上做事，隨便已成習慣，便覺野氣襲人，領袖認為不滿意。而青年呢，已覺處處受拘束，野馬加羈勒，自然不滿意。試看東西各國，

對於禮儀作法，多少講究！我中國向稱禮義之邦，怎好隨便呢？好在禮儀作法，方式雖多，卻很容易，隨處模仿前輩的行爲，隨處向人請教，隨處刻意試行，初雖感得勉強，久之便成習慣，一朝成爲習慣，從心所欲，不會踰越。做人云者，就是說人要做的。所謂做，當然不許隨便。古人說：「不學詩，無以言，」「不學禮，無以立，」學的材料，雖以時代變遷，而有不同，而不能不學，卻是顛撲不破的。

第四章 對領袖的說話

一、說話的危險 古人說：「一言興邦，一言喪邦。」說話得訣，原有好處；說話失常，受累無窮。對於普通人，尚且如此，而況領袖？有些領袖在表面上在做某事，骨子裏別有用意，你同領袖講到這事，表明你知道一切，自謂為聰明，誰知領袖從此忌你，覺得你太乖巧，留在這裏，總是禍根。遲早之間，借些由頭，把你剷除。領袖所做的事，有許多是不能公開的，你恰巧知道了，在有意無意之中，講到這事，你自己也許不會覺悟，領袖卻深為驚異，覺得你善於刺探秘密，是個詭計多端的人，將來秘密外泄，不是要的，還是及早除去的好，那末你的位置，不保了。你替領袖計畫過某種事情，領袖很以為然，預備見之實行，你也知道某種事情的秘密性，絕對不與別人說起；可是自有觀察特別敏銳的人，竟被他揣度着了，因此這事宣傳於外，領袖以為言出於你口，入於我耳，第三人不會知道，現在轉成公開，不是你自鳴得意，故意宣傳的麼？這種不知輕重，隨意亂說的人，還好留在這裏麼？領袖對你未曾深知，你偏對領袖說得竭智盡忠，這叫做交淺而言深，領袖覺得你鋒芒太露，把你的說話，常做耳邊風，還是你的造化，祇怕

把你試試，試得不成，從此對你不信任了，以爲馬謖言過其實，不可大用呢！你在無意中，說及領袖的缺失，你是就一般說，並無所指；領袖卻認爲你是出於故意，當着和尚罵賊禿，你的做人太陰險了。領袖對於某種計畫，胸中早已決定，不早宣揚，你卻一言道及，他以爲你神通廣大，不知何處打聽得來，不知用什麼方法打聽得來，你還要在我面前賣弄聰明，簡直是把我做玩物，要想來玩弄我，這種詭秘小人，遲早總是禍根，一定擠他出去。唉！三寸舌造出如許變故，豈不危險！

二、說話的困難 你對領袖的說話，謹慎又謹慎，免去了上述的危險；可是種種困難，還在那裏。你對領袖說話，恭順小心，頭頭是道，總算盡了你說話的本領；可是有些領袖，認爲話雖好聽，未必句句實在，如果被發見有一二句不符合實際的話，那末全盤都當做廢話呢。你對領袖的說話，誠懇切實，忠實周到，總算盡了你說話的本領，可是有些領袖，認爲你的說話，笨重而不爽利，你這個人沒有才能的。你對領袖的說話，旁證曲引，巧譬多端，總算盡了你說話的本領；可是有些領袖，認爲你簡直在演說，空話多而實際少。你對領袖的說話，簡括扼要，不用攙托，總算盡了你說話的本領；可是有些領袖，認爲你的說話，太不動聽呢。你對領袖的說話，從遠大處着想，比方談科學管理，談人事訓練，談百年大計，總算盡

了你說話的本領；可是有些領袖，認為你的說話，完全是放言高論呢。你對領袖的說話，從目前事實着想，比方談電燈的管理，自來水的管理，一切雜用物品的統計等等，總算盡了你說話的本領；可是有些領袖，認為你的說話，瑣碎異常，目光短淺，定是庸材。如果你對現狀，指陳弊害，盡情批評，有些領袖認為輕重大事，太少經驗，事非經過不知難，說不負責任的話，有什麼希罕？如果你對現狀，單就好的方面說，某事如何合理，某事如何精密，有些領袖，認為你善於歌功誦德，完全在迎合上司的意思，博得上司的歡心，沒有什麼道理。如果你對同事，說某甲如何好，某乙如何好，某丙如何有能幹，某丁如何有學問，有些領袖，認為你是善於勾結同事，故意替同事作義務宣傳。如果你對同事，說某甲有什麼不好，某乙有什麼不好，某丙有什麼短處，某丁有什麼短處，有些領袖認為你是故意中傷，故意離開，想排除了別人自己爬上去，說長不對，說短不對，說左不對，說右不對，說遠不對，說近不對，說話之難，至於如此！

三、困難的原因 說話的困難，既如上述，難道對於領袖根本不能說話的麼？困難的原因，不在領袖，而在說者。大略說來，可得四點：

(一)不明領袖心理 有些領袖，喜歡名譽的，如能光大名譽，雖費巨額的費用，亦所不惜。已做

的事，要盡力宣傳；將做的事，要盡力宣傳；未做的事，也要盡力宣傳；你對這種領袖說如何節省宣傳費，那自然要格格不相入了。有些領袖，喜歡實利，利之所在，較及錙銖，你對這種領袖，勸他注重名譽，他卻以為得空名而失實利，太不上算了。有些領袖，喜歡實幹，主張「先行其言而後從之」，你對這種領袖，勸他注意宣傳，他反當你是好外表，善作偽的人了。有些領袖，表面上要名譽，骨子裏要實利，你對這種領袖，勸他注意名譽，表面雖以為然，心中大以為不然呢！你如果把領袖的心理，研究得明明白白，對何種人，說何種話，「稱體以裁衣」，「燕瘦環肥」，因人而施，一切困難，化為烏有了。

(二)不明說話時間 說話有一定的時間，說得太早，當你是神經過敏，說話過遲，當你是專講風涼話。領袖正在鬧脾氣，雖是好話，也不免碰一鼻子灰。領袖正在對某甲不滿意，你偏說某甲的好話，不免當你是受人運動，特來做說客。秦二世荒淫不理朝政，李斯要進諫，趙高教他上當，故意擇二世與妻妾飲酒胡鬧之時間，通知李斯，李斯不知是計，貿然闖進，不待開口，二世已老大不高興，李斯的死，種根在說話不明白時間上。你如果把說話時間，辨別明白，不太早，不太遲，不逢怒，不觸忌，說話的困難，自然減少了。

(三)不明自己地位 同樣一句話，甲說是對的，乙說是非的，這是地位的不同。「宋有富人，天雨，鄰壤其子曰：『不築，必將有盜。』其鄰人之父亦云，暮而果大亡其財，其家甚智其子，而疑鄰人之父。」
 (韓非子說難) 你是什麼地位，你配說話嗎？你配說這等話麼？「爲掃除之隸，在闕茸之中，乃欲仰首伸眉，踰列是非，不亦輕朝廷，差當世之士耶！」(司馬遷報任少卿書)

(四)不明領袖愛憎 領袖信任你的時候，說一句平常話，也以爲有道理，就是說差了，也能曲爲原諒；領袖討厭你的時候，說有價值的話，也以爲很平常，要是說差了，那簡直火上加油，越發動氣了。「有愛於主，則智當而加親；有憎於主，則智不當，見罪而加疏。」(韓非子說難) 韓非子把領袖比龍，他以爲「龍之爲蟲也，柔可狎而騎也；然其喉下有逆鱗，徑尺，若有人嬰之者，則必殺人。人主亦有逆鱗，說者能無嬰人主之逆鱗，則幾矣！」(韓非子說難) 衛君信任彌子瑕時，私自駕了君的車子，回家探視他母親的病，衛君不但不罪他，反而說「孝哉！爲母之故，忘其刑罪。」彌子瑕食桃而甘，把一半啖衛君，衛君不但不罪他，反而說「愛我哉！忘其口味，以啖寡人。」後來衛君討厭他了，想起前事，怒道：「是固嘗矯駕我車，又嘗啖吾以餘桃！」韓非子道：「彌子之行，未變於初也，而以前之所

見賢而後獲罪者，愛憎之變也。」你要對領袖說話，應該自省一下，是領袖信任的，還是討厭的？如果領袖討厭你，憑你有如何好的意思，還是免開尊口；萬一此事關係重大，不能不說，那末還是用間接說話法，就是鼓勵領袖信任的人去說。

四、說話的要訣

(一)飾其所矜 你要知道領袖所自負的是什麼。對於他所自負的，要時時提起，在當面，在背後，就事論事，還不夠，必須要舉出許多類似的人物或事實來，證明他的不可及。使領袖知道你是真能知他的人。可是說話也該有分寸，飾辭過實，不但受者感到不安，你也近於諂媚呢。

(二)美其所能 你要知道領袖所擅長的是什麼。對於他所擅長的，要隨時稱道，提起他的興味，乘機陳述你的意見，這叫做善者因之。因其善者而推廣之，當然不能說是逢迎。「古之人所以大過人者，無他焉，善推其所為而已。」對領袖而善於用推，總算是已盡美其所能的能事。

(三)多其所行 領袖所做的而合於你的主張，千萬不要說我的意見也是如此，表示英雄所見略同，應該多多表示敬佩，表示非他人所能及，使他對於這種行為，益形自信，益發努力，這叫做其

次利導之。那末黃河之源，雖然只可濫觴，流之所及，浩浩湯湯，達於幾千里呢。

(四)資其所知 領袖對於某事，本無所知，你要利用環境，引起動機，引起動機以後，領袖雖有所知，而所知究屬有限，你該多舉類似的事實，使他思想開拓，實際是你在指導他，你卻處處表示請教的意思，把自動的地位，讓給他，決不要顯出你的智識，高出於領袖之上，使他有些侷促不安，這叫做資其所知。

(五)滅其所恥 領袖的缺失，你不要談起，就是談起別人，也要避諱與他相類的缺失。否則言者無心，聽者有意，引起誤會，以為你故意揭他的缺失，彼此既有裂痕，以後便不容易說話了。俗語說的好，「人人要面，樹樹要皮，」你怎好昌言無忌，取快一時呢！

(六)明其無傷 領袖當然也有做錯的時候，你不要張大其辭，說如何如何的不得了，使他心中難過，你該代為想法補救，想法改正，同時表示這種錯處，沒有什麼關係的，即使不及補救，或無法補救，也要抱「成事不說，遂事不諫」的態度。

(七)多其不行 領袖未能做到的事，你不要怪他不能實行，你要說這件事如何如何的有利

益，如何如何的需要，引起他實行的動機，堅定他實行的決心。遇必要時，還該貢獻實行的具體辦法。而這種具體辦法，處處作疑問的口氣，讓他作最後之決定，絲毫不覺得受成於你；決不要難倒他，惱怒他，抵抗他，拂逆他。

第五章 對領袖的命令

一、兩種地位 一個人在社會上服務，不外兩種地位，不是領袖，便是下屬。做領袖是發令者，做下屬是受令者，做領袖而不能發令，是失去了領袖的職守；做下屬而不能受令，是失去了下屬的職守。除了領袖與下屬，再沒有第三種地位。所以孟子說：「既不能令，又不受命，是絕物也。」下屬發令，領袖受令，在領袖方面，叫做太阿倒持；在下屬方面，叫做弄權竊柄，都是不祥之兆。青年，你們現在所處的地位，是下屬，那末受令是天經地義的事。你們要不受令，除非自己做領袖，自己來發令；除非你們告退家居，做一個散淡的人。你們要不受這個領袖的令，除非他不做你們的領袖，無權來指揮你們；除非你們不做他的下屬，你們不須受他的指揮；不然的話，你們既做下屬，既做這個領袖的下屬，那末只有接受這個領袖的命令。發令受令，是地位的關係，不是人與人的關係。你們是受某領袖的命令，不是受某人的命令，某人私人不配發命令。做了領袖，用領袖的地位來發命令。如果明天某人不居領袖地位了，他還好發號施令嗎？受領袖命令的，不是你們私人，是領袖的下屬。做了他的下屬，用下屬的地位來受令。如

果明天你們不做他的下屬了，他雖居領袖地位，你們決沒有受令的義務。就個人立場言，彼此都是平等，誰不配發令，誰不當受令！

二、批評命令 有些青年，當著領袖的面，唯唯諾諾，完全接受領袖的命令，轉背卻任意批評，說什麼發令時間太晚，教人措手不及，那裏做得好？怎能做得滿意？這幾句話，就是表示自己能力，高人一等的伏線。將來做得不好，這幾句話，是推卸過失的護符。說什麼發令時間太早，時間未到，何必先為著急，緩急先後的分別，還沒有弄清楚！這幾句話，就是表示自己已安排事情的本領。說什麼發令說話太囁嚅，教人找不出頭緒來，這幾句話，就是表示自己富有提綱挈領的能力，否則直如墮入五里霧中呢！或者說，我的工作，真是忙得萬分，他偏把這個工作，派在我的身上，大有「我從事獨賢」之概。這幾句話，一面表示自己的勞苦功高，一面表示領袖的支配失當。總之，他是表示他的能力，高於領袖，和領袖的太不中用。有些青年，在事前不說什麼，如果這件事做僵了，他的批評機會到了，說什麼這種僵局，我在事前早已料到，只因我人微言輕，說也沒用，所以不敢開口，於是洋洋灑灑的說為什麼僵，僵在那裏，必如何做，纔不僵，事後批評，洞若觀火，這無非表示「勿謂秦無人，我謀適不用也。」

三、盲目接受 有些青年，領袖有所命令，奉之惟謹，領袖教他如何做，他便如何做，做得對也罷，做得不對也罷，他對於領袖的命令，從不思索，他以為領袖教他做的事，一切責任，應該由領袖來擔負，他是奉令而行，對否無權顧問。這種青年，分析他的心理，可得三種：第一種心理，是怕領袖，以為領袖是神聖不可侵犯的，我對於領袖的命令，怎好有所云云？徒然取憎，自己前途，反多影響；不如絕對順從，以取悅於領袖。第二種心理，是看輕自己，以為領袖的智慧勝於我，領袖的學問勝於我，領袖的能力勝於我，領袖的經驗更勝於我，我有什麼了不得處，敢對領袖的命令，有所云云？第三種心理，是謹守範圍，以為「不在其位，不謀其政」，我是受指揮的人，指揮的對不對，不在我範圍以內。基於這三種心理，所以領袖有所命令，一概糊塗答應，一概機械式的做去，既不會伸縮，也不會設法，他雖是血肉之軀，卻無異一架機器。任意批評，是太過，盲目接受，是不足；任意批評，是自命聰明的青年，盲目接受，是自居凡庸的青年；領袖對於任意批評的青年，固嫌他好議論，人的長短，對於盲目接受的青年，也覺得太沒有能力。

四、受命順序 那末對於領袖的命令，應該如何接受，纔是合式呢？我以為在領袖發令時候，要悉心靜聽，領袖的話，澈底明白。如果領袖的話很多，更要提出綱要來，第一層是什麼，第二層是什麼，第三

層是什麼，具體的說，第一要知道這是什麼事，第二要知道事的內容怎樣，第三要知道做的步驟怎樣，第四要知道注意點是什麼，第五要知道預備些什麼，第六要知道期限的長短，萬一手頭沒空閒，更要知道這個命令的時間性，而權其先後。其次應該當場就提出的綱要，複述一篇，領袖以為對的，那末照此去執行。如果提綱複述之後，受令者認為有補充必要，不妨婉轉陳說，語氣間隨時表示請教的意思，決不可自以為獨得之見。如果受令者對於領袖的命令，認為尚有未妥之處，那末當場表示疑問，詳細陳說懷疑各點，卻沒有強領袖以必從之意。如果受令者別有具體辦法，不妨再作擬議，第一提出辦法要點，第二條陳辦法綱要，擬議要切實，忌空論，忌抽象。

五、意見衝突 萬一領袖的命令，實不能行，奉行結果的弊病，可以預測。這預測有科學方法的根據，及已往經驗的左證，一再獻議，領袖堅持原議，擬議方案，始終不蒙採用，意見衝突，無法接近，事到此境地，試問如何辦法？比方某甲是某工廠的總工程師，某工廠以營業發達，擴大範圍，添建新廠，購買機器時，總經理主張甲種辦法，某甲主張乙種辦法，一再獻議，總經理堅持自己主張，命某甲執行。某甲也堅持自己的主張，表示不能接受。彼此各有理由，各不退讓，勢成僵局。於是由重要職員，出而調解，力

勸某甲放棄他的主張，服從總經理的命令；而某甲生性固執，仍是不聽。論理某甲既不肯犧牲自己意見，而領袖又不願採用他的意見，那惟有提出辭職。「合則留，不合則去，豈不毅然大丈夫也哉！」某甲偏不走這條路，與總經理相持不下，總經理覺得命令不行，流弊很多；而且深信自己的主張，優於某甲的主張，萬無舍己從人之理，公事急須進行，某甲是執行的要員，他不受令，那有什麼辦法？逼到如此境地，自然只有把某甲解職。平心而論，某甲實在不對。你要堅持主張，只有辭職；你不辭職，只有放棄主張；第一條路不走，第二條路不走，總經理當然要取斷然的手段，不取斷然手段，彼此相持，那有窮期？我以為不問某甲的主張如何，某甲既再四與總經理爭辯，總經理堅持主張，某甲雖居總工程師的地位，在服務道德上，應該服從領袖的命令。執行結果，即有流弊，這種責任，完全由總經理擔負，與某甲完全無關，某甲該切實去執行，視同自己的主張，如有流弊，盡自己的能力，設法補救，補救的經過，不妨隨時向領袖陳述。或者說：領袖的命令，與自己平素的主張，實不相容，那末提出辭職呢？還是放棄自己的主張？我則以為「違不失道」，古人已先我言之，我們應該「以身殉道」，不該「以道殉身」。或者說，辭職以後，貧乏不能自存，那末如何辦法？孟子說得好：「爲貧者辭尊居卑，辭富居貧，辭尊居卑，辭富居貧，惡

乎宜乎抱關擊柝」（孟子萬章）孔子也嘗行之：「嘗爲委吏矣，曰：會計當而已矣；嘗爲乘田矣，曰：牛
羊茁壯長而已矣。」（孟子萬章）同時仍該留心新的機會，一有可以去的機會，立即提出辭職，即使
新機會不及舊機會的收入豐富，也該決然他去，纔足以表示我的態度光明，人格高尚！

第六章 對領袖的工作

一、工作的心理 有些青年，對於領袖給他的工作，始終認為是領袖的，做得好，好處歸領袖，做得壞，壞處也歸領袖，與青年毫無關係。於是乎偷工減料，於是乎敷衍了事，於是乎任意延期。某青年在保險公司工作，大家嫌他老大，工作沒精神，報告他的老師，他的老師很是奇怪，他在學校讀書時候，行爲驕飭，一進社會，何以忽改常態？函招某青年來，詳詢一切，纔知某青年以工作數量太少，如果努力從事，空暇時候太多，被領袖看見，反而不妙，所以慢慢的做去，把少量的工作，勻排在一天中，免得有空暇的時候，誰知領袖又嫌我敷衍了。他的老師聽了，恍然於工作心理的錯誤，必須矯正。「工作雖由領袖發付，一經接受，這件工作，便屬於我的。我的工作，我自然求其及早成功，做完以後，不妨找些新的工作做。舉個例子來說，如整理已做的工作，如整理經管的東西，如補做以前的事情，如預先做規律的工作，只要就自己的責任範圍以內，用心去找，可以做的事情，真多呢！否則，也應徵求同事的同意，臨時替他幫忙，同事既感激不止，你也藉此獲得責任以外的常識與經驗，不是人已兩利之道嗎？」我做的工作，是

我的，這是最正確的工作心理。青年有此心理，對於領袖給與的工作，自肯盡力之所及，萬一辦公時間內，不及完成，雖延長工作，而至於取消休息時間，至於開夜車，亦所樂爲。

二、工作的認識 認識工作，就時間論，有的富於時間性，有的沒有時間性。比方後天開會的通知書，今天必須辦好，明天必須發出，延到後天，就來不及了；比方明天放假的布告，今天必須揭出，明天揭出，已是太遲了；比方整理物件，今天做也好，明天做也好，後天做也好，好比我寫這本書，這個月內脫稿也好，下個月內脫稿也好，即使延到明年脫稿，也是好的。前二者是富於時間性的例子，後二者是沒有時間性的例子。就性質論，有的可以公開，有的須守秘密。比方一件普通公文，可以給同事閱看，可以講給同事聽聽；比方一件普通公事，可以給同事知道，可以隨便說說；比方一件未公佈的計畫，那就不能隨便亂說了；比方經辦的會計帳目，那就不能隨便公開了；前二者是可以公開的例子，後二者是須守秘密的例子。領袖給你的事，第一要認識時間性之有無，第二要認識應否保守秘密。比方經辦公文，普通對於緊要公事，在稿的右上方，打着「十十」的記號，對於秘密公事，蓋上一個密字或祕字，這是一望而知的。有許多事情，沒有什麼記號，那全在你自己去認識，或留心領袖的吩咐了。從大體說來，認

識工作，在乎常識，常識豐富，認識不是難事。萬一認識不清，還是向領袖請示一聲的好。

三、工作的安排 某青年由他的老師介紹在某實業機關工作，起初不過一名書記，抄錄文件，後來叫他起草普通的公文，同時兼做收發，工作日多，責任日重，有許多工作，要由他自己去安排了，他專感恩知己，努力工作，有時犧牲時間，有時兼開夜工，工作還是趕不完，積壓的公事，越來越多，把應該發出的，有時間性的，或特別緊要的公事，也積起來了。領袖對他，當然不滿意，認為他工作不努力，細細一研究，病在工作的安排，不會得法。他但知先交來的先做，手中未做完的，先行做完，結果是不緊要的，沒有時間性的，倒先做好，緊要的，有時間性的，反而不能依時完成。在領袖呢，當然注意緊要的，有時間性的公事，屢屢查詢，都沒有做好，遺誤要公，那得不生氣？而在某青年，正苦於應付不了，其實只要把有時間性的公事，先期完成，比較緊要的公事，提前先辦，其他的公事，移在後面，隨時補做，便不會鬧亂子了。為避免遺忘起見，預先寫成一張工作表，放在寫字檯玻璃板內，按部就班，逐一做去，工作雖多，不致緩急倒置。所以安排工作，雖是很簡單的事，萬一幾件緊要公事，併在一起，一個人實在應付不了，應該先向領袖請示臨時救濟辦法，請領袖抽出一部分緊要公事，叫別人去做，或別有變通辦法，決不可

堆山塞海，隨手亂做，弄得手忙腳亂，頭昏眼花，還是吃力不討好，這些小祕訣，青年要時刻留心。

四、工作的完成 領袖的普通心理，你能先期完成工作，準期完成工作，他是高興的；後期完成工

作，他就不高興了。你做工作，要盡其所能，做得快，做得好，他教你二天完成，你總要在一天半內交卷，事實上可能的話，午前的工作，午前完成，午後的工作，午後完成，午前的工作，午前不及完成，應在午後辦公前趕好，午後的工作，在辦公時間內，不及完成，應繼續工作，到完成後，纔退出辦公室。有些領袖，在將散工時，交給你一件工作，估計一二小時內，不能完成的，應該帶回去，連夜做好。如緊要公事，不能帶出辦公室的，應該當晚在辦公室內，先做成一部分，明天提早到辦公室，在辦公時間前，再來趕做。能在開始辦公前，即行交卷，最好。否則，也要在午前交卷。最難應付的領袖，他事情太多，平時不大想到這件事，事到急要，忽然想起，教你在極短時間內辦好，他也明知不容易做到，心中卻十分希望做好，那要在平時默察某事，很是緊要，將來定要你做的，在空閒時候，早已預備一切，命令一到，不難很快的趕好。如為文字工作，更應先將稿子起就，命令一到，只要拏出來，復閱一遍，小心修正，便可交卷。領袖見你工作神速，喜溢眉宇，不由得不加倍信任你，你的前途，大有希望了。有時領袖受了某種刺激，無端把不緊

要的公事，催逼備至，試問你將如何應付呢？某君在某公司任秘書，某公司正在招股，有一天，領袖忽對某君道，以後的文字稿子，已否預備？某君心知這是不必要的，看領袖的神情，非常堅決，於是答應他，儘明天星期日完成，現在已有許多公文稿子起好了。於是盡二夜一日之力，做好幾十張公文，星期一，到辦公室，卻不送給領袖，只說，已經辦好，領袖也只說好的，沒有拏出來核閱的話，蓋刺激已平，領袖自前日的命令，不很得當，某君看到這一點，所以只說已經辦好，先行試探，不肯率直的把一疊公文稿子，送請核閱，使得領袖心中不歡，這也是應付領袖的小祕訣，青年應該知道的。

五、工作的檢點 自己做的工作，自己負責，如何表示負責？做完工作，自己檢點，認為滿意，然後交卷，這就是表示負責。有些青年，做完工作，急忙交卷，不去檢點，好像做是我的責任，檢點是領袖的責任，做好就算，錯不錯由領袖去檢點吧。好在領袖對我的工作，總要檢點，我的檢點，不是多餘的嗎？比方我起稿後，由科長秘書核過，再由最高領袖核簽，然後發繕，他們的簽名蓋章，表示檢點是他們的責任。某君在某行政機關當一名科員，一有天，科長叫他起一張電稿，不知如何，沒有把收電人的銜名寫完，科長沒注意，秘書沒注意，最高領袖也沒注意，發電的職員，當然也依稿發出，隔了幾天，上級機關，來一角

公文，責問疏忽之罪，最高領袖吃不了，只好着秘書科長澈查，斧頭吃鑿子，鑿子吃木頭，倒霉的是起稿的某君，一紙令下，就此撤職，某君經此打擊，悵悵不樂，加之年事已高，不久遂歸道山。青年讀此故事，當知工作的檢點，是誰的責任。我在做好工作以後，第一遍細細檢查，認為正確了，再從大體方面，檢查一遍，深信沒有錯誤了，然後交卷，這叫做恭敬將事。

第七章 對領袖的酬勞

一、什麼是酬勞？領袖給你的信任是酬勞，領袖給你的獎勵是酬勞，領袖給你的安慰是酬勞，領袖給你的指導是酬勞，領袖給你的歷練是酬勞，領袖給你的發展機會是酬勞，領袖給你的月俸是酬勞，領袖給你的儲金是酬勞，領袖給你的花紅是酬勞，領袖給你的獎金是酬勞，領袖給你的食宿是酬勞，這些酬勞相加的總數，纔是酬勞的全部。我以工作之勞，得此酬勞，在我不是受恩，在領袖也不是布施；可是我的工作之勞，是否有如許價值？如果酬多於勞，那末多的部分，就是侵蝕公款，就是不當得利；如果酬與勞恰恰相等，不多不少，那末你幼年時代所消費的物質呢？社會教養你的勞費呢？不是還欠着這筆債嗎？在社會立場言，不是虧本了麼？大家都使社會虧本，社會雖不破產，還會增加實力嗎？所以最公道的酬勞，是勞多於酬，多的部分，就是還債，就是社會的公積，社會的公積，越積越厚，社會的實力，越後越充實。至於領袖，不過代表社會，分配酬勞，酬勞不屬於領袖，而屬於社會，領袖也不該任意把社會的酬勞，多給任何人，也不該故意尅扣些，使受酬者沒法得到安全適當的生活，你也不該強求領袖，

把社會的酬勞，特別多給些你，陷人於不義，至於今後百廢待舉，社會的實力，格外需要培養，個人的酬勞，當然要比戰前降低些，否則那裏會恢復元氣呢！

二、酬勞的差異 同樣做工作，所得的酬勞，何以大有不同？這不是欠公道嗎？賺錢的不吃力，吃力的不賺錢，也是社會上的常事呢！這個問題，相當複雜，也是青年心中最普通，最不满意的所在，我來分解一下。

(一) 隨工作而異 做甲種工作，得甲種酬勞，做乙種工作，得乙種酬勞，工作的性質不同，所費的精力有異，所負的責任有大小，應得的酬勞，也有高低，從大體說來，用體力的工作，酬勞小；用腦力的工作，酬勞大；做機械式的工作，酬勞小；做設計式的工作，酬勞大；責任輕的工作，酬勞小；責任大的工作，酬勞大；工作性質，無異一指之於泰山，怎好說同樣做工作呢？

(二) 隨職務而異 職務的範圍有大小，職務的範圍越小，酬勞也越小，職務的範圍越大，酬勞也越大，因為小範圍的職務，內容簡單，大範圍的職務，內容繁複，內容簡單，容易應付，內容繁複，須有相當才能，不是人盡能之了。能做的人多，酬勞小，能做的人少，酬勞大，做的條件少，酬勞小，做的條件

多，酬勞大，做的條件易，酬勞小，做的條件難，酬勞大，職務範圍，大有出入，怎好說同樣做工作呢？

(三) 隨技能而異 做工作總需要技能，可是有些技能簡單，一經指導，不難在短時間內學會的，有些技能，十分精密，非有高深的學問做基礎，再經過長時間的嚴格訓練，不會成功的，具有前者的技能，所做的工作，酬勞小，具有後者的技能，所做的工作，酬勞大，甲是工程師，乙是小工，他們倆的做工，怎好等量齊觀呢？

(四) 隨成績而異 即使甲乙做同樣的工作，可是甲的成績好，乙的成績差，當然甲的酬勞大於乙，如果甲的工作速率是八十，乙的工作速率是七十，甲的工作品精密程度是九十，乙的工作品精密程度是八十，那末甲的工作成績，是八十五，乙的工作成績是七十五，他們倆的酬勞，應該成爲二七比一五，纔合於公道。

(五) 隨年期而異 即使甲乙做同樣的工作，有同樣的成績，可是甲是舊職員，乙是新進，甲有十年的工作時期，乙還是新來，當然甲的酬勞大於乙，如果底薪五十元，每年加一次，每次加三元，十年的時間，豈不是要加三十元？那末甲與乙所得的酬勞，最初的比例，不是八比五嗎？

(六) 隨生活而異 生活程度，隨時代而不同，十年以前，與今日大不同了，生活程度低，酬勞當然小，生活程度高，酬勞當然大，生活程度，隨地方而不同，內地的生活程度，與通都大邑不同了，在內地的酬勞，當然小於通都大邑，在生活程度低的時代或地方，雖拿小的酬勞，卻可以應付裕如，在生活程度高的時代或地方，拿大的酬勞，未必真能舒適。西洋更有對於結婚的人，子女多的人，酬勞比較大些的規定，那更是合理的辦法。

(七) 隨經濟而異 一個機關，事業發達，當然經濟寬裕，事業衰落，當然經濟支絀，經濟寬裕，當然酬勞優厚，經濟支絀，當然酬勞菲薄，做領袖的，一方面要顧到機關的經濟基礎，一方面要顧到下屬的物質生活，決不會但謀機關經濟基礎的穩固，而苛待下屬，也不肯討好下屬，而忽略了機關的前途。所以青年對於酬勞，不能把甲機關與乙機關比，也不能把這個機關的前後比。

(八) 隨時局而異 時局平靜時的酬勞大，時局變動時的酬勞小，時局平靜，機關的收入穩定，時局變動，許多收入，都打了折扣，或竟成爲畫餅，酬勞如不減小，收支那會相抵？收支不能相抵，這個機關的壽命幾何，可以推測，那末變動時代的減酬，正所以維持機關的生命，維持機關的生命，即所

以保全同事的酬勞，蓋「皮之不存，毛將焉傅！」

這八層意思，如果弄得澈底明白，我想對於酬勞，決不會發生不滿足之感。

三、生活的改善 對現在覺得不滿，而希求進步，人之常情。然而改善生活，豈是一句空話！其實現，當有方法。第一要努力於現在的職務，一方面實現最高的工作成績；一方面表現自己的才能，綽有餘裕；這種好印象，預先在領袖腦海中存記着，那末一有機會，生活改善，乃得實現。第二對於實用智能，務求深造，因為大的職務，需要大的智能，「臨淵羨魚，不如退而結網。」求智能的深造，就是結網工夫。易經也說：「君子藏器於身，待時而動。」那末一有機會，不難大展驥足，生活之改善，還是小焉者呢！以上二端是常道，青年如不走這兩條大路，而出於聚眾要求，罷工怠工，鬧得滿城風雨，生活雖獲改善，究竟有劫奪之嫌。青年如不走這兩條大路，而出於辭職跳槽，從前一番苦工，忽然打斷，生活雖獲改善，前後經驗，頓成兩極，精神上的損失，未免太大。總之，我之所謂改善生活，以精神上的快慰為主，而物質酬勞的增加，還在其次。物質酬勞，雖有增加，而精神上反覺難過，生活決不能認為已經改善。反之，領袖增加信任，工作很得手，地位比前鞏固，物質雖未增加，不能不認為生活已經改善。精神生活，比物質生

活重要十倍，不當舍精神而單講物質，單講物質的增加，結果是提高物慾，物慾越提越高，沒有滿足之日，「雞鳴而起，孜孜爲利，」你自居爲何等人，而猶以改善生活自文飾，那得不爲識者齒冷！

第八章 對領袖的信仰

一、青年缺乏信仰 青年富於理想，缺乏實際經驗，他的對事對人，都是近於理想化。因此對於國家社會的一切事，表示不滿意，對於主持國家社會一切事的領袖，當然不會有信仰心。對於沒有地位的機關領袖，固然不放在眼裏，以爲他之得爲領袖，靠地位，靠背景，靠奔競，靠幸運，靠什麼，靠什麼，原不是他本人有什麼了不得之處。領袖，真辱沒了領袖兩字！對於有地位的機關領袖，也覺得開得好，見得平常，在他手下工作的時間越久，越覺得他的領袖去理想太遠，嘆息當今之世，簡直沒有值得信仰的領袖。他理想中的領袖，是「道德崇高，配神明，醇天地」；是「學問淵博，六通四辟，大小精粗，無所不具」；是「能力超越，無所不可，無所不能」；領袖是「備於天地之美，稱神明之容」；領袖是「弘大而辟，深閎而肆」；領袖是「應於化而解於物也，其理不竭，其來不訛，芒乎昧乎，未之盡者」；（莊子天下篇）他以天人神人至人聖人看領袖，那末世上不會有值得信仰的領袖，除非他理想中的領袖，飄然下臨，纔使他五體投地的信仰着，否則惟有他自己來做自己的領袖，纔覺得夠偉大，夠信仰。

二、信仰不是迷信 愚夫愚婦，看見泥塑木雕，納頭便拜，他是神明，他是菩薩，可以算是信仰嗎？忽地裏樑上墮下一條蛇，盤着不去，忙着焚香化箔，通神默禱，他是神明，他是菩薩，可以算是信仰嗎？這是迷信，不是信仰。迷信是懼怕心理的結果，迷信是求福心理的結果，迷信是無條件的無理性的崇拜，迷信的表現，是誠惶誠恐，迷信的表現，是盡情諂媚，消極目的在贖罪免罪，積極目的在取悅邀福。信仰則不然，信仰他，不是懼怕他，不是向他求福，而是「中心悅而誠服」，如七十子的服孔子，是信仰，決不是迷信。他們是深切明白孔子的道德學問，認為值得崇拜，子貢信仰孔子的理由是：「見其禮而知其政，聞其樂而知其德，由百世之後，等百世之王，莫之能遠也。自生民以來，未有夫子也。」「他人之賢者，丘陵也，猶可踰也，仲尼日月也，無得而踰焉！」（論語子張）宰我信仰孔子的理由是：「以予觀於夫子，賢於堯舜遠矣！」（孟子公孫丑）有若信仰孔子的理由是：「出乎其類，拔乎其萃，自生民以來，未有盛於孔子也！」（孟子公孫丑）顏淵信仰孔子的理由是：「仰之彌高，鑽之彌堅，瞻之在前，忽焉在後……雖欲從之，末由也已！」（論語子罕）青年不知迷信與信仰的分別，彼此混為一談，那當然諱言信仰了。

三、信仰有甚效用 每個青年，身心該有所寄託，身心寄託於什麼？寄託於信仰。身心寄託於信仰，做工作雖勞苦，而甘之如飴，覺得我的努力，是有價值的；身心寄託於信仰，工作精神，覺得愉快，身心寄託於信仰，工作意志，自能加強，雖有困難，而不知其為困難。精誠所至，何事不可為！而且以領袖為身心之所寄，更可以發生最偉大最雄健的向心力。一人之身，發揮他固有的力量，集中於一點，已足以產生驚人的事實，如果一個機關的人，所有的身心，完全寄託於領袖，直把數十人乃至數百人，融合成爲一個巨人，這個巨人的力量，還可以估計麼？古人所謂：「衆志成城」，實在是大衆信仰領袖，向心力所特有的表現。個人之於機關，勝如樹上的枝葉，幹大則枝榮，機關發展，個人決不獨抱向隅的。紂有臣億萬，惟億萬的心，對領袖沒有信仰，只有離心力，沒有向心力，當然要失敗。武王有臣三千，惟一心，三千人一致信仰領袖，向心力多少偉大！成功可以預知。所以對領袖的信仰，不是爲領袖，而是爲機關；同時也是爲著自己。你對領袖不信仰，不是搗領袖的蛋，而是搗機關的蛋，也是搗自己的蛋。一般人所謂上下一德一心，團結一致，實在就是大家信仰領袖的意思。不然，一於何德？一於何心？向那裏去團結？我們所應一德的，是領袖的德。「德者得也，行道而有得也。」可見德不是別的，就是經驗所得的主張。我們所應

一的心是領袖的心。也就是以領袖之心爲心，一切思想行爲，集中於領袖，乃能實行團結，團結乃能一致。

四、信仰領袖什麼 信仰領袖是一句混統的話，究竟信仰領袖的什麼？第一，當然在他人格方面，找出可以信仰之點。不爲威屈，是一種值得信仰的人格；不爲利誘，是一種值得信仰的人格；豁達大度，是一種值得信仰的人格；聰明睿知，是一種值得信仰的人格；寬裕溫柔，是一種值得信仰的人格；發強剛毅，是一種值得信仰的人格；齊莊中正，也是一種值得信仰的人格。或者說：我們的領袖，他的人格，沒有一點值得信仰，叫我們如何發生信仰心呢？那末舍人格而言學問。文理密察，是一種值得信仰的學問；溥博淵泉，是一種值得信仰的學問；倚馬萬言，是一種值得信仰的學問；通曉幾國文字，是一種值得信仰的學問。或者說：我們的領袖，他是一個草包，沒有什麼學問，叫我們如何發生信仰心呢？那末舍學問而言能力。引患未然，是一種值得信仰的能力；致廣大而盡精微，是一種值得信仰的能力；知遠之近，知風之自，知微之顯，是一種值得信仰的能力；執簡御繁，勝如六轡入手，是一種值得信仰的能力；舉畫周詳，算無遺策，是一種值得信仰的能力；知人善任，各得其所，也是一種值得信仰的能力。或者說：我們

的領袖，碌碌庸庸，無所短長，叫我們如何發生信仰心呢？那末，舍能力而言大政方針。大政方針，雖未必爲領袖所草擬，要爲領袖所裁定；而這種大政方針，在裁定之前，必經過若干人若干次的嚴密討論，即不能盡善，要已算得盡美。領袖不特裁定大政方針，而且主持大政方針的執行，即此一端，已該信仰領袖而無疑。

五、信仰如何產生

我不主張盲目的信仰領袖，我主張在發生信仰以前，先有明澈的研究，找出領袖值得信仰之點，是人格呢？學問呢？能力呢？大政方針呢？四者俱備，是上上，四有其三，是上中，四有其二，是中上，四有其一，也不失爲中中。發見了值得信仰之點，而加以研究，越研究，越覺得不可及，越覺得不可及，而油然而生信仰之心。信仰生於理智，而不是感情。不過信仰一經成熟，感情乘之而入，感情與理智相融合，於是增加信仰的力量，鞏固信仰的外圍，如有反信仰的事勢侵入，自然發生抵抗的力量。總之，信仰的動機，雖自外力，而信仰的基礎，植於內心，決不是作假得來，決不是立刻能成。青年對於領袖，沒有信仰，病在不肯找尋領袖可以信仰之點，決不是信仰與青年絕緣。

六、信仰如何表現

信仰領袖，仍是一句抽象的話，實際上如何表現呢？對於領袖的一切，吹毛求

疵，任意攻擊，開來與同事談天，便把領袖做資料，務使領袖的威信，打得粉碎。對於領袖的一切，好爲惡意的推測，發現許多懷疑之點，覺得領袖的爲人，表裏完全不一致的。這種攻擊和懷疑，就是不信仰的表現。你如果信仰領袖，至少要做到不攻擊，不懷疑兩點。某甲習醫於某君，某君爲上海名醫，醫道當然很高明，可惜烟癮很深，某甲從他習醫，先後多年，對朋友說到醫道，總是極力贊揚他的老師，老師的短處，絕不提。以我看來，他不是不願提起，簡直是沒看見這短處。某君從某前輩遊，先後幾十年，對於某前輩的長處短處，都知道得很清楚，他覺得某前輩的長處，值得信仰，短處原是小節，上述兩個例子，信仰的方式，雖有不同，而其共通之點，就是不攻擊，不懷疑。

第九章 對領袖的辯白

一、誤會的原因 領袖不是神明，當然不能明察秋毫；他管理的人數既多，觀察決難周到；他主持的事情既繁，精神容有疏忽；他又不是你肚子裏的蛔蟲，更不能知道你的一切；領袖的修養功夫，無論如何好法，突受外界強烈的刺激，怒氣仍要勃發。怒氣勃發，則理智退縮，而感情用事，感情用事，於是力求怒氣的發洩，感情幫助怒氣，而怒氣的勢益益張，而遷怒於人。你不幸而首當其衝，做了領袖洩氣的尾閥，不問情由，嚴聲厲色的，把你大罵一頓，罵得你莫明其妙，你明知完全是領袖的誤會，這一頓罵，是冤枉受的；可是他盛怒之下，猶如疾風迅雷猛雨，突然而至，受到意外的攻擊，憑你有修養功夫，也覺愕然呢！你要辯白嗎？不給你辯白的餘地，不去辯白嗎？這個誤會，何時或釋？青年當此，不是背地裏痛苦一場，便是肆意謾罵，一洩胸中不平之氣。我以為這都不是辦法，領袖的誤會，應該辯白，辯白自有方法。

二、靜待機會 領袖在盛怒之下，對你發生誤會，最忌立與爭辯，越爭辯，領袖的怒氣越盛。因為爭辯無異抵抗，抵抗無異批其逆鱗。下屬與領袖爭，不要說成何體統，而且以卵投石，勢無完理。誤會越辯

越深，事情越弄越僵，領袖用剛，你要用柔，以柔應剛，則剛無所施。什麼叫用柔？就是和顏悅色，直受之而不辭，疾風暴雨不終朝，不久便已過去。大量受氣，不改常態，這是應付領袖盛怒的第一秘訣。等到領袖的怒氣全息了，態度如常了，你又恰巧有事與領袖接洽，這就是你的辯白機會。機會未到，惟有靜待，千萬不要胸中按捺不住，硬造不自然的機會，斷斷然與領袖聲辯。你既鄭重其事，形勢便見得嚴重，又成爲彼此對立的局面。靜待機會，而機會不到，難道永遠含冤嗎？實則祇要耐性好，多隔幾天，原無妨礙，何必急求辯白？祇要留心觀察，善於運用，辯白機會到處都是。這裏最要注意的，是個靜字，心中不忘，面上淡焉若忘，絕不與同事談起，態度依然愉快，同事偶然談起，更要表示毫不介意，務使從前嚴重的空氣，漸漸平淡下來，在平淡的空氣中，纔會產生辯白的機會。

三、婉轉陳辭 有了辯白的機會，措辭必須注意。第一忌慷慨激昂表示理直氣壯使領袖覺得難受，激動他的怒氣。第二忌牢騷抑鬱，表示受盡冤枉，使領袖覺得內疚於心。第三忌單刀直入，表示特地爲辯白而來，使領袖覺得不快。你要借別的題目，漸漸引到辯白的路上。第一要表示心中毫無芥蒂，絕不錯怪領袖的冤枉你。第二要說明誤會的由來，在於你的應付失當，絕不是領袖的錯處。第三要說得

婉轉，沒有稜角，沒有火氣。第四要隨說隨看領袖神氣，說到適可地方，便不再往下說去。第五要聽取領袖的意見，無關大局的，不必多辯。第六辯白以後，要表示感謝的意思。第七辯白以後，要表示立即忘懷的意思。或者說，我性剛，我舌訥，婉轉陳辭，敬謝不敏，難道不要辯白嗎？那末用我第二法。

四、搜集證據 事實勝於雄辯，向領袖聲辯，最好利用證據。證據明確，冤枉立辨。所謂證據，有人證。有物證。人證最好是領袖所信服的，普通的人，領袖不認識的人，不足為證。自己一方面的人，除向為信服者外，更不足為證。物證以二件以上為貴，如有經歷的，應把歷程所有的情形，一一用物件來證明。比方某甲在一個大機關內工作，同事一多，黨派紛歧。某乙見某甲有能力，得領袖信任，設計中傷，在領袖面前，哭訴某甲的造謠生事，說他曾與某女子發生關係，事關名譽，務求昭雪。領袖於是招甲前來，大發雷霆，責他何以任意誣讒同事。某甲知道事屬造謠，誰造的謠，一時無從分辨，除非指出造謠的人來，試問到那裏去找呢？這時候惟有利用人證的方法，就領袖所信服的人中，請出證人來，證實謠言的情形。卸脫自己的關係。那最要緊的一點，自己從不提這個謠言，而提起謠言的，倒為某乙自己，或某女子。線索既明，領袖便恍然大悟了。

五、旁人代白 有時候你受的冤枉，與其自己聲辯，不如請第三者代為辯白，自己可以不必開口。所謂別人，第一是你的直屬上司，他知道你比較清楚，他是領袖信任的人，他肯替你出場，你的冤枉，完全沒事。那當然要靠你自己平日的行爲，使得你的直屬上司，十分信任你，同時你的直屬上司，對於冤枉的內情，知道得清清楚楚，你即不請他代白，他也許自告奮勇呢！這叫做公道自在人心。第二是你的同事，你與同事感情融洽，行爲向來光明，他們見你無端受屈，自肯仗義執言，代為聲辯。這個辦法，事態比較嚴重，效力卻很偉大。不過無論用第一法，或第二法，事後你應該很誠懇的向代白者道謝。道謝以語言爲限，決不要送禮物，或者請酒食，反使代白者有受運動的嫌疑。

六、忌用書面 用書面聲辯，似乎意思可以周到些，排列可以妥當些，措辭可以婉轉些，萬一領袖不以為然，也不會發生當面衝突；而且在形式上，也比較鄭重些。所以青年往往好用書面解釋。我則以為文字要做得流利明達，暢所欲言，比說話都還要透澈，這種境地，在能文之士，的確有的；而在青年，似乎不容易做到，不能做到這種境地，而勉強學步，說得格格不吐，反易生出誤會來呢！而況你的領袖，是否精通國文的，如果領袖對於國文，似通非通，你即能寫一篇情文並茂的聲辯書，他不能懂你，也屬徒

然而況你的領袖，事情很忙，對於你的萬言書，是否有閒細讀，看見來書過長，索性擱在一邊，也是常事。忽忽看過，連意思都沒弄清，已覺得頭痛，也是有的。而況文字的表情，不及語調態度的表情，容易使人感動，當面說話，可以聲貌辨色，隨時改變，書面聲辯，一成不變，書既送上，便成鐵案。爲了這種原因，我始終主張口頭陳說，不用書面聲辯，免得弄巧成拙。

七、有錯認錯 以上所說，你是不錯，領袖有所誤會，應該設法辯白。如果自問是錯的，還是直捷爽快的認錯。除非鑄成大錯，領袖無法原諒。小的錯處，你一經直認，表示懺悔，領袖見你能夠悔過自新，便覺釋然；決不要文過飾非，故作巧辯。老實說，領袖經驗深，觀察精，決不會被你巧辯蒙混。你越好辯，越露破綻，領袖越看你不起。雖然說，領袖不是人人像孟子的善知言；而「誠辭知其所蔽，淫辭知其所陷，邪辭知其所離，遁辭知其所窮。」（孟子公孫丑）卻人人有此本領。因爲說話出於心，你的心明乎正理，一無所蔽，說話纔能平正通達，而毫無弊病。不然，隨處都是破綻。「人之視己，如見其肺肝然，則何益矣！」某甲做了一件妨礙團體的行爲，他的領袖，急從遠地回來，當面詢問，勸他自動辭職，某甲一再聲辯，仍是無效。請他的老師，請他的直屬上司，代爲疏解，仍是無效；某甲力辯冤枉，領袖力主事實，到後來被領

袖提出人證物證，教某甲逐一陳說，形勢格外嚴重，知道不是空話所能掩飾，只好不別而行，累得他的老師，他的直屬上司，大爲不安，忙向他的領袖道歉。如果某甲見機些，自己認錯，領袖不能原諒，遵命辭職，倒來得光明磊落。「古之君子，過則改之；今之君子，過則順之……豈徒順之？又從而爲之辭！」（孟子公孫丑）有過不諱，那末「其過也，如日月之食，民皆見之，」有過能改，那末「及其更也，民皆仰之。」青年自己犯了過失，偏利用我上述的方法，刺刺不休的向領袖聲辯，那末我這一章書，簡直是教你遂過了！

第十章 對領袖的獻替

一、幾種特殊情形 有些機關，情形複雜，精神散漫，充滿着陳舊的空氣。在陳舊的空氣中，大家都過着率由舊章的生活。你獨以為不然，貿然上條陳，說如何不好，如何改革，你的獻替對不對，是另一問題，你違反了羣衆的心理，卻毫無疑義。領袖過慣舊空氣，向來如此，並無什麼不便，覺得你意在標新立異，與古人不變法而治的主張不同。「法古無過，循禮無邪，」多事變易，徒亂人意。在這種情形之下，你還是沈默的好。有些機關，雖充滿着新的空氣，可是領袖喜歡獨裁，你上條陳，他便傳你進去，逐條駁斥，你如能以口舌爭勝，使他駁無可駁，他便不說什麼；如果被 he 駁倒，包你受一頓嚴厲的教訓，使你垂頭喪氣。在這種情形之下，獻替是有過無功的，還是沈默的好。有些機關，在領袖自身，未嘗不知道缺點很多，卻愛聽恭維的話，有時也許故意徵求你的意見，你如婉轉陳說辦事的困難，有此局而之非易，譽揚重輕得當，那是正中下懷；你如直言不諱，說如何如何不對，那是大背徵求的初意，也許誤認你在瞧他不起，在這種情形之下，還是不盡言的好。有些領袖，在你臨去時候，故意殷勤徵求意見，希望你臨別贈

言，其實借此平息你的怒氣，完全是一種敷衍手續，你如老實不客氣，說上一大套的意見，至多博得一聲感謝，在這種情形之下，還是回他一聲沒有什麼可說，落得省事。

二、獻替適當機會 「蝦蟆日夜鳴，而人厭之，雄雞一鳴，天下震動。」說話自有機會，領袖在得意時，你來作積極的獻替，說明某事應該進行，某事如何進行，那是順水行舟，言聽計從，可以預卜。領袖在有意整頓時，你來作消極的獻替，說明某事的不當，應該如何改正，那是一拍即合，言聽計從，可以預卜。反之，在領袖得意時，你偏作消極的獻替，一開口已覺掃興；在領袖有意整頓時，你偏作積極的獻替，一開口已覺頭痛。總之，應該進補藥，獻補方；應該進瀉藥，獻瀉方；獻得其機會，大黃與人參，有同樣功效，失其機會，人參竟視同牛溲，所以機會未到，你要耐守，機會一到，當即發動。

三、多從本位着想 獻替要有範圍，你是小職員，應從近處着想，說得遠了，反嫌你言大而夸。你是大職員，應從遠處着想，說得近了，反嫌你目光短淺。你的職位不同，領袖對你的希望，也有差別。獻替的範圍，要根據領袖希望的大小而定。如果你是小職員，應該從本位上，找出許多問題來。最有力的問題，是如何使工作經濟。比方你管檔案的，計劃如何改良編檔的方式，計劃如何改良查卷調卷的順序，計

劃如何改良檔案的統計。如果你做庶務的，計劃如何改良工役的管理與訓練，計劃如何改良雜物的支付，計劃如何改良雜物的統計，計劃如何節省雜物的消費，這些都是動聽的獻替。倘使不此之圖，好說如何謀同事幸福的增進，領袖將疑心你有意鼓動同事向領袖搗蛋，不安分三字的頭銜，雖有百口而莫辯。

四、獻替顧及大眾 你對領袖有所獻替，領袖是一個機關的代表，當然要替機關着想。同時你是同事之一，同事的利害，也要顧到。獻替有利於機關，無害於大眾，這是最限度。獻替有利於機關，而亦有利於大眾，才算上上。獻替雖有利於機關，卻有害於大眾，那是萬萬做不得的。比方主張改用新式簿記，改良會計制度，這是有利於機關，無害於大眾的例子。比方主張改良保證制度，廢去人保舖保，改用儲金保，這是有利於機關，同時也有利於同事的。比方主張裁減人員，主張廢除宿舍，主張縮短假期，這是有利於機關，卻有害於大眾的。有利於機關，無害於大眾的獻替，同事對你無好無惡；有利於機關，也有利於大眾的獻替，同事對你表示好感，容易取得中心地位；有利於機關，卻有害於大眾的獻替，你雖赤心為公，同事定認你是賣眾求榮，「眾口鑠金，積毀銷骨」，「千夫所指，無病而死」。

領袖是否採納，未可必，你的結果，一定悲慘，一言出而成爲大衆的箭靶，成爲怨毒之府，書經所謂「惟口出好與戎」，怎好不出以審慎呢！你千萬不要以爲「言出於余口，而入於爾耳」，領袖豈不知此言所關重要，「耳可得而聞，口不可得言」呢！詩經上說：「潛雖伏矣，亦孔之昭」，俗語也說：「若要人不知，除非己莫爲」，你做了不可告人的事，遲早總會發覺，大衆將以誅錯清君側爲名，掀起大風波，你還想瓦全嗎？

五、言行最忌矛盾 某青年能言善辯，富於活動能力，在青年中時居領袖地位。他在某公司工作，這個公司，形式似新，精神實舊，領袖又是個思想特別的人。某青年因爲喜歡活動，實際工作，未免遜色，領袖對他，沒有好感。某青年卻不知底細，對於公司內部，朝上獻替，暮上獻替，表示自己的才能，領袖卻對他說，你的學問太好了，在職業界上，已超過實際需要了！從今以後，還是少出主張，多做工作，先做出可以爲同事模範的行爲來，於是多方限制他的行動，縛手縛腳，故意使他不動則已，動輒得咎。在領袖誠太刻毒，在某青年要亦以言行不符，自取其咎。所以你對你的獻替，核之平時行爲，至少不會矛盾。比方你主張節省雜用品，你向來是濫用筆墨紙張的。你主張節省水電，你向來是濫用電燈，濫費自來水

的。說話是對的，說的人不對。領袖那得「不以人廢言」！中庸說：「庸德之行，庸言之謹，有所不足，不敢不勉，有餘不敢盡，言顧行，行顧言，君子胡不慥慥爾！」

六、獻替後的態度 「屈原是博聞彊志，明於治亂，嫻於辭令，」算得有本領了；「入則與王圖議國事，以出號令，出則接遇賓客，應對諸侯，」算得信任了；一朝靳尚說他「王使屈原爲令，衆莫不知，每一令出，平伐其功，以爲非我莫能爲也！」（史記屈原列傳）楚懷王竟怒而疏屈原。青年，你的本領不及屈原，得領袖的信任，不及屈原，如果把你的獻替，逢人便說，自翊其能，而同事中「爭寵而心害其能」的，不祇一個靳尚。你雖「竭智盡忠，」以事領袖，終不免「信而見疑，忠而受謗。」所以獻替以後，諱莫如深，即使「一見之事實，也不要說是你的主張。實行有功，你該歸美領袖，領袖即使偶然對你提及，你仍該說這是領袖的功勞，我不過偶然想起，一切辦法，沒有想得妥當，你越歸功領袖，領袖越是高興，越是信任你。老子懂得此中巧妙，一則曰「生而不有，爲而不恃，功成而不居。夫惟不居，是以不去。」（老子道德經）再則曰，「是謂玄德，」三則曰「不自伐，故有功，不自矜，故長，」四則曰「自伐者無功，自矜者不長，」終則曰，「既以爲人，己愈有，既以與人，己愈多。」

至於你對於獻替事項，必須經過精密的觀察，絲毫沒有隔膜誤會的地方，必須經過深切的研究，所陳方案，絲毫沒有矛盾及缺失。所獻替的事項，切中機關需要，不會與現實距離太遠，不會與以前經過，有所重複，類於開倒車。至於獻替的方式，簡單事項用語言，重要事項用文字，無論用語言，用文字，頭緒第一要清楚。開頭是說明動機，繼着說明理由，最後說明具體辦法。最好要用事實來證明，要用數字來證明，最好要有新舊二法的比較，要有結果的預測，切切實實，不誇張，不虛浮，不自矜獨得之祕，不強之必行，不危辭恫嚇，不甘言相誘，就事論事，千萬不要表示這件工作，應該由我來擔當，這些都是不可不特別注意的。如此說來，獻替不是一件輕易的事，務必鄭重出之。

第十一章 對領袖的擁護

一、爲甚擁護領袖 擁護領袖的理由很簡單，你做他的下屬，他是你的領袖，你做他一天的下屬，便該擁護一天，他做你的領袖一天，你便擁護一天，你不做他的下屬，便沒有擁護他的義務，他不做你的領袖，你便不須擁護他。做下屬而不能擁護領袖，不成其爲下屬。你平日既自認信仰領袖，那末擁護，是信仰的表示，是最有力的表示。信仰而不能擁護，信仰成爲空談，即使退一步講，你對領袖，沒有什麼信仰，那你爲了團體的利害計，也該擁護領袖。你是團體的分子，領袖是團體的代表，要擁護團體，必先擁護領袖，我也知道「朕即國家」是專制帝王的口吻，領袖與團體，完全是二件東西。領袖雖去，而團體不隨之俱去；可是養成一個領袖，談何容易！一個團體自有其特性，一個陌生人，他的學問道德能力資望，都夠做領袖，徒以同一個團體，沒有密切關係，不特與下屬的誠信未孚，對於這個團體已往的歷史，也不如躬與其事的來得明白。所以領袖調動，團體便受到很大的影響。「人惟求舊」我於領袖也作如此主張。你更應明白的，擁護領袖，不是個人間的問題，而是公的事情。個人感情，應該除外，決不該

以你對領袖個人間的不滿，而認為沒有擁護的必要。你要公私分明，你要力持正義，你要以團體利益為前提！

二、擁護大政方針 在承平時代，擁護領袖，從什麼地方表示出來呢？或者說，承平時代，一帆風順，根本上說不到擁護不擁護，「疾風知勁草，亂世識忠臣」，擁護是一個不祥名詞，沒有意外，便沒有擁護。我則以為擁護領袖，無時或已，能擁護於承平時代，這承平時代，才能保持。那末承平時代，擁護領袖的什麼？當然是大政方針。內容如何，要點何在，應先加一番研究，這是當然的事。我這裏所要談的，是大政方針，不論由誰動議，一經公決，一經宣布，便是屬於團體的，而領袖是執行大政方針的人，擁護大政方針，使大政方針順利實現，就是擁護領袖。

(一) 努力宣揚 擁護大政方針的第一步，是努力宣揚。宣揚的對象，一是同事，二是外界。同事加入團體，時期有先後，後加入的，當然不及先加入的知道得清楚。你如果是先加入的，應該把大政方針，努力宣揚。你加入團體的時期，未必早於他人，但以工作性質關係，對於大政方針，知道得特別清楚，也該努力宣揚。最壞的脾氣，是故意抓到幾點小節，盡量作反宣傳，務使同事對於大政方針，發

生不良之感，或竟認爲什麼大政方針，完全是紙上空談，完全是門面說話，實際並不如此。你要知道大政方針，原不過是個大綱，小節儘可隨時修改，你有意見，不妨及時向領袖陳述，何必甘心破壞！大政方針的推行，原動力固在領袖，而行之者，仍在下屬。大政方針如真成爲紙上空談，咎在下屬，不在領袖。你既爲下屬之一，應該引咎自責，如何諉過領袖？至於對外宣揚大政方針，更足以增高團體名譽，你既屬於這個團體，也是「與有榮焉。」固然，不宜作誇大宣揚，跡近欺騙，就大政方針的精神，利用時機，作適當宣揚，使外界明白這個團體的精神所在，那是義不容辭的。你的領袖也許藉你的宣揚，而增高社會地位，可是強將手下無弱兵，你是強將手下的兵，當然也是了不得的。總之，你對於大政方針，不特自己應深信不疑，同時也應引起同事及外界的共信，漸漸造成一致的好評，才算是擁護領袖。

(二)努力奉行 你既知道大政方針，你把大政方針作宣揚資料，那你更該就自己責任範圍內切實奉行大政方針。不要觀望，不要取巧，有多少力量，用多少力量，使同事覺得你是言行相符的人。古人說：「以言教者訟，以身教者從。」你能率先倡導，同事自然感動。雖然說：「正躬率屬，」責在

領袖，我不是領袖，何必先去奉行呢？我則以爲不然，大政方針，一經宣布，推行之責，全在下屬，宣布就有率先的意思，你又何必出於推諉呢！或者說，同事不會奉行，我先去奉行，努力的奉行，引起同事的妒忌，誤會我故意討好於領袖，誤會易生而難消，大家對我過不去，那末誹謗之來，又焉能免？會參是孝子，人所共知，而況受其孝敬的母親？可是會參殺人之謠，一至再至三至，而其母投梭而起，不能無疑。我與領袖的關係，當然不及會參母子，那末一旦謠言突起，我怎能站得住呢？我則以爲你奉行大政方針，不出自己範圍，又不向同事表示特異，同事決不會發生誤會，而況大政方針的奉行，大家都負責任，不過時間略有先後，何致引起重大的誤會來？總之，你是個擁護領袖的人，對於大政方針，應該努力奉行，實行「責在人先」的格言，決不要徘徊觀望，首鼠兩端。

三、擁護領袖地位 團體的非常時期到臨，除了領袖失去領導的資格，你是領袖的下屬，你便該擁護領袖的地位。一般不肖的人，偏認爲這是飛黃騰達的特種機會，不惜散播謠言，勾結外敵，做一個獻地圖的張松。民國十六年，革命軍北伐，許多投機分子，樹戈豳起，一時不分黑白，全社會弄得擾攘不堪，不能不算人格的試金石。說到這裏，我想到起一件故事來了。某處有二個女子，甲挑其長者，長者

大罵，又挑其次者，次者笑從之，後來甲憑媒迎娶罵他的長者，不娶笑從的次者，人家問他，他說，我挑之而從，人也能挑他的，這又可見倒戈的壞東西，不一定有好結果。「狡兔死，走狗烹，」古有明訓，所以即不爲團體計，不爲領袖計，而爲自身計，也該擁護領袖的地位，始終不渝。

(一)不爲利誘 有人也許把利來引誘你，教你去投降，你在此利害關頭，當然引起天人交戰，天理要戰勝人慾，人慾要戰勝天理，正在不分上下的時候，你要毅然決然，服從天理，斥逐人慾，一念之差，人格以判。「不義而富且貴，於我如浮雲。」人格是無價之寶，金錢位置，有甚希罕？二者之間，決沒有對等的資格。爲金錢位置，而犧牲人格，真是輕重倒置，古人說：「餓死事小，失節事大，」你能作如此想，雖有人不絕的，用金錢位置來引誘你，定能視如無物。你要認清楚，領袖的敵人，就是團體的敵人，也就是你的敵人。天下決不會有認敵作友，爲敵打自己的笨東西！你更要認清楚，敵人所以敢「狡焉思逞，」純由於自己團體的不健全。俗語說，籬笆破，野狗鑽，不爲利誘，團結一致，這是應敵的最好方法。風潮既過，在領袖當然深感下屬的擁護，說一句粗淺的話，你的位置，經此風潮，而固若金湯了。雖謂不爲利誘，是棄小利近利，而取大利遠利，也不爲過呢！

(二)不爲威脅 敵人見你利誘不成，也許出於威脅，說什麼再不識時務，自願做某氏走狗，將來事成，定吃大虧。那你就認定，我不是某氏的走狗，我是團體的忠臣，我當然效死勿去。萬一抵抗失敗，當然退讓賢路，大家能夠如此，敵人行將知難而退。萬一同事多數軟化，眼見大勢已去，那末我勸你做個中流砥柱，更顯得你是風骨凜然，雖失敗，也很榮耀的。硬漢要硬到底，決不化爲繞指柔的東西！像你這樣人格高尚的人，會得終身潦倒的嗎？

第十二章 對領袖的親信

一、誰是親信

(一)左右近習 這種人位置雖很低微，卻爲領袖所親信。他們最大的本領，是不待領袖命令，察目辨色，已知主意。奉承意旨，順從不替。領袖的心理，弄得明明白白。他們的行止，他們的進退，一視主人而定，有什麼命令，一齊遵從，有什麼疑問，一齊答覆，有什麼差遺，急忙去做，所以領袖雖不敬重他們，卻很相信他們。韓非子八姦篇所謂：「人主未命而唯唯，未使而諾諾，先意承旨，觀觀察色，以先主心者也。此皆俱進俱退，皆應皆對，一辭同軌，以移主心者也。」

(二)專權重人 他和領袖相處已久，熟悉一切，他善於迎合領袖的意旨，領袖喜歡什麼，他也喜歡什麼，領袖討厭什麼，他也討厭什麼，領袖且以他略有能力，依之如左右手。領袖的意旨，他力能改變；他的意旨，領袖卻絕對採用；有些領袖，弄到後來，竟然自己喜歡某人，不能自己作主，必須重人贊美了，才去用他；討厭某人，不能自己作主，必須重人討厭了，才去罷斥他。韓非子三守篇所謂：「愛

人不獨利也，待譽而後利之；憎人不獨害也，待非而能害之。」

二、親信的勢力

韓非子孤憤篇說：「諸侯不困，則事不應，故敵國爲之訟，百官不困，則業不進，故羣臣爲之用，郎中不因，則不得近主，故左右爲之匿，學士不因，則養祿薄禮卑，故學士爲之談也。」領袖而非賢明英俊，很少不受親信包圍。你要和他們抗衡，結果一定失敗。你是個疏遠的人，怎能和信愛的人爭？你是新進的人，怎能和故舊的人爭？你是不能與領袖一味逢迎的人，怎能和逢迎的人爭？你想和他們抗爭，他們不難張了天羅地網，把你生擒活捉，凌遲處死！「遠開親，新開舊，」那有幸理！他們最厲害的手段，表面和你敷衍，決不和你衝突，有時竟恭順異常，使你不防備，四面八方，安排陷阱，東也散播流言，西也散播流言，把領袖疾惡的事，照到你的頭上來，造出許多似是而非的假證據，叫你有口難分辯。一計不成，又生一計，你即不被他們打倒，精神上也得創巨痛深。你如不願降心相從，只好拂袖而去。詩云：「憂心悄悄，慍於羣小。」古人也以此爲苦呀！你如果生性強項，還是不去不降，他們也許改變策略，借題發揮，鼓動羣衆，掀起大風波，實行將你驅逐。同時他們卻多方表示代抱不平，虛張聲勢，做你後盾，使你不疑心，是他們搗的蛋。你如入其彀中，包你風波越來越大，苦楚吃得越深。青年，你如不信，去

問問四十歲以上的親友，嘗過這種滋味的，定會有令人驚異的故事講給你聽！

三、應付的方法 理想的說法，青年不要投入這種旋渦，一定要選擇手下都是好人的領袖，而後事之。上上下下，大大小小，都是與你志同道合，彼此之間，如兄如弟，如足如手，各人把全副精力，用之於對事，「所守者道義，所行者忠心，所惜者名節，以之修身，則同道而相益，以之治國，則同心而共濟，始終如一，此君子之朋也。」（歐陽修朋黨論）可是這種領袖，非堯必舜，共工驩兜，不能立足，八元八愷，皋陶稷契，一齊登用，堯舜的領袖，既不可多得，一時天下的人，又不能皆賢，那末要選擇領袖手下都是好人的團體，不是一張永遠不能兌現的支票嗎？

（二）不合理的應付 有些人以為領袖親信，既如此的厲害，那末識時務者俊傑，還是採用「生斯世也，為斯世也」的宗旨，做一個「同乎流俗，合乎汙世」的人，只要能富貴，管什麼流俗，管什麼貪生，不妨「呢替懷斯，喔咻嚙呢」，不妨「突梯滑稽，如脂如韋」，不妨「汜汜若水中之鳧，與波上下」，又何必「不狎於不順」？賢如孔子，尚且「主癰疽，與侍人瘠環」，尚且「見南子」，以割烹要湯」的，無害其為伊尹；「自鬻於秦養牲者，五羊之皮食牛，以要秦穆公」的，無害其為百里奚；

「正言不諱」適足以危身，「廉潔正直」適足以自敗，「以順爲正者」誰說是妾婦之道呢？青年你忘記你的人格嗎？如果不曾忘記，由他們由此道而成不倒翁，由他們由此道而爲長樂老，還是堅持「不以三公易其介」的態度，「新沐者必彈冠，新浴者必振衣，人又誰能以身之察察，受物之汶汶者乎？」（史記屈原列傳）青年，當「無爲其所不爲，無欲其所不欲」，（孟子盡心）講什麼容悅呢？

（二）合理的應付 合理的應付，有積極的消極的。能做積極的應付，最好，否則便做消極的。

1. 消極的 平時交往，抱若卽若離的態度，彼此相見，有說有笑，渾然無稜角。他們卽不來招呼，你也要先去招呼他。立惡人羣，與惡人言，好像「袒裼裸裎於我側，爾焉能浼我哉！」（孟子公孫丑）一定要疾惡如仇，斷絕一切往返，好像涇清渭濁，不容相混；好像薰香藉臭，同器便染，是皆已甚。已甚就是挑戰的哀的美敦書。那分明他們本無和你過不去的意思，你偏和他們過不去了。你當然不能和他們合作，但在不能合作之中，未嘗沒有各守樊籬的餘地。有方法保持感情，要極力保持感情。可是遇到公事，還是公辦，決沒有通融的餘地。這樣做法，才合於「油油然與之偕而

不自失焉！(孟子公孫丑)孟子叫他不恭，是未曾明白不自失三字的真義。雖與交往，決不相阿，這是不自失；私交可即，公事必離，公私截然爲兩事，這是不自失；人不犯我，我不犯人，我來做事，不是來和誰鬪氣，這是不自失；至於「陽貨矜孔子之亡也，而饋孔子蒸豚，孔子亦矜其亡也，而往拜之。」(孟子滕文公)以詐報詐，才是不恭。照孟子的意思，「迫斯可以見矣，」矜亡，饋蒸豚，可謂已迫，見見無妨，只要不自失就得！

2. 積極的 你有力量，不妨糾集同志，成爲密切的聯繫，各方面都有安排。私交主妥洽，公事主抵抗。公事我們來做主，我們來辦，不許你們做主，不許你們來辦，這是壟斷，這是排斥，壟斷排斥的結果，使領袖的親信，感到勢不兩立，私交雖極妥洽，還是不中用。我之所謂抵抗，是抵抗他們假公濟私，是抵抗他們把持大權，只要做事的方針，大家來決定，重要的工作，大家來擔任，發號施令，不妨仍由重人主持其事。換句話說，重人以我們的意志爲意志，重人以我們的計畫爲計畫，重人以我們爲手足，他是個軀殼，魂靈是我們。我們要能用重人，不要排斥重人；我們要拉攏重人，不要拋棄重人；彼此顯分疆界，形成對立的局面，隨時實現火併，不要說勝券難操，此起彼仆，直是以眼

報眼，以牙報牙；即使能夠優勝，而一個團體，在某時期內，鬧得烏烟瘴氣，元氣的損傷很巨，也不是萬全之策呢！不過要實現我的策略，第一自己的團體組織嚴密，第二純粹以公爲出發點，一毫沒有私意，第三能夠運用自然，一些沒有破綻。

第十三章 對領袖的脫離

一、脫離原因 你職業方面的領袖，隸屬的時間，雖有久暫，終有脫離的一天。或者你有別種機會，可以發展你的才能，當然你該去此而就彼，誰都不能強你不去；或者你覺得這種工作，味同嚼蠟，做得厭倦已極，再無心繼續了，有新的工作可做也去，沒有新的工作也去，情願暫時賦閒，靜候機會，這是你自動的脫離。或者領袖對你不滿意，契約期滿，不再續訂，也是常有的事。或者你犯了職業的大過失，領袖爲了整飭風紀起見，中途把你解職，或者團體的事業衰落，不得不裁員減政，你的工作比較不重要，或者可以教人兼任，也許教你留職停薪，這是你被動的脫離。常人對於自動脫離，以爲是體面的，被動脫離，以爲是丟臉的，認爲體面的脫離，天君泰然，態度如常；認爲丟臉的脫離，心中懊喪，舉止失常；其實契約期滿，大家可以隨便，絕不受任何約束，本來不經雙方同意，不訂繼續契約，有什麼丟臉？你犯了重大過失，至於解職，咎在自己，不在領袖，丟臉在過失，不在解職！至於公家的裁員減政，決非願意做，而迫於不得不做，在公家固有些不安，在你則問心無愧，有什麼丟臉？俗語說，花無長好，月無長圓，天下更無

不散的筵席，脫離領袖，無論出於自動，出於被動，都是極平常的事，何必因為出於被動，而認為丟臉，而介介於懷呢！

二、始終如一 一般人初隸領袖，工作緊張，精神飽滿，前途充滿着無限希望；新近加薪或升級時，也有這種景象。一到臨行時候，無論出於自動被動，都覺得與領袖的關係，不久將告脫離，於是工作鬆懈，精神散漫，遲到不夠，還要早退，遲到早退不夠，還要任意延擱公事，公事是否重要，一概不問，有時竟隨意缺席，連請假手續都不辦。在這種地方，表示你以前的努力，完全爲了自己，根本談不到服務道德，你的人格，也可想而知了。你用這種方法對付領袖，領袖對你，那會有好感？平時有好感的，也因此而大打折扣。臨去留一個壞印象，在領袖固受相當影響，工作進行，不免遲緩，關係究屬有限；在你則狐狸現尾，原形盡顯，損失之大，非言可喻，一個人修好名譽，多少困難，造壞名氣，卻很容易。『十年之功，毀於一旦，』不是最可惜的事嗎？所以我主張臨去時候，工作如常，精神如常，一切都如常，最好臨別紀念，特別賣力，好在時間有限，多吃些苦，也不妨事；而領袖對你，卻留了一個好印象，覺得你這個人，人格高尚，服務道德，勝人十倍，形式雖告脫離，精神上仍有聯繫，你雖不想重爲馮婦，而領袖自動的替你到處作好

的宣傳，收穫不爲不巨。青年，你要劃一處，種一隻根，決不要到一處，斷一隻腳，舍人格，舍服務道德不談，就你私人利益計，怎好不始終如一？

三、趕完一切 你預備脫離領袖，新的工作，當然不必再去開始，已做而未完的，卻須趕緊辦完，萬一脫離的日期已到，經辦的事件未完，試問如何辦法呢？普通辦法，交諸繼任者，我則以爲應有分別，這件工作，不是短時間內所能完成的，或者久遠存在的，當然交諸繼任者，由繼任者辦理這件工作。再有幾天工夫，便可完成的，那末你該特別向領袖聲明，自願繼續擔任，約定完成日期，這幾天的工作，是純粹義務，不取什麼酬勞。繼續工作，應該早到晚退，做得越快越好，日期只可提前，不可移後，工作成績，至少要保持水準，最好能夠超過水準，決不要遲到早退，決不要任意延期，決不要潦草塞責，這種辦法，似乎很吃虧，貼車錢，賠精神，只落得幾句好話，倒不如一齊交代，在家裏休息幾天，養得「士飽馬騰」，擇善登臺，唱幾天打泡戲，誰知你對舊團體，肯始終負責，絲毫不苟，儘可對新領袖坦白說明，他也心以爲然，對你更多一層認識，費之於彼，而取償於此，已屬毫無吃虧；而況兩處都有收獲呢？不過有一層必須注意，趕辦未完工作，工作性質，雖不需祕密，在平時不妨陳明領袖，帶回家去趕辦，這個時候，瓜田李下，

卻須自避嫌疑，還是在機關內趕辦的好。不然，將來倘有某種秘密洩漏在外，領袖也許要疑心你故意做間諜，才使你有口難分辯呢！

四、手續清楚 臨行時候，你應該把經管物件，開具清單，逐一點交，另具副頁，請接受者蓋章後，收回保存；你應該把經辦事件，開具清冊或節略，交付接收者，並將辦理經過，擇要說明，接收者如有詢問，不惜指導，不賣什麼關子，這叫做「舊令尹之政，必以告新令尹」。尤緊要的是銀錢賬目，絲毫無誤，決不拖欠分文，決不使分文沒有着落。如有私人物件，攜出辦公室時，也要向接收者說明原委，提出私人所有的證據，要移交手續清楚，全在平時手續清楚，平時手續，馬馬虎虎，臨時想弄清他，事實必感困難。比方你是會計，平時賬目完備，隨時登記明白，一些沒有延擱，各種票據，隨時分類，按月黏成簿子，老票據，舊賬冊，分類裝箱，另錄清冊，那末移交時候，只須檢點一次，手續非常簡易。比方你是庶務員，平時造好器物簿，逐項填寫清楚，如有損壞，隨手註明，所有器物，編好號數，安放地點，向有一定，那末移交時候，不難按圖索驥，極繁瑣的事，成爲極簡單的手續。比方你是歸卷員，平時把各種案卷，分類編簿，分類保存，號數清楚，排列有序，所有同事調卷，調取歸還，各有手續，卽有幾千案卷，不難在短時間內，移交清楚。

總之，平時辦事，并非有條，一切有紀錄可考，會得利用統計方法的，移交手續，一定清楚的。

五、決不破壞 初隸領袖，事事滿意，到處表示欽佩，時間既久，新奇的變為平常，欽佩心逐漸平淡下去，於是乎找領袖的缺點，多方推測，多方刺探，當作談話資料，卻沒有什麼惡意，一到臨去時候，尤其是出於被動的，不惜羅列領袖的小失，繪聲繪色，盡情破壞，表示領袖的一切，都是罪惡，大有「朝衣朝冠，坐於塗炭……望望然去之，若將挽焉！」「悻悻然見於其面。」這種態度，適足以表示你氣度的狹窄。明白事理的人，不但不信你的話，反覺你這個人不易相處。我是主張「交絕不出惡聲」的，而況脫離，並不是絕交，脫離是公事，私交依然存在，公私本不該併為一談。以前是領袖，現在是仇讎，相依則領袖，脫離則仇讎，那末你這個人，完全是勢利小人，你盡情破壞領袖，而領袖的資望地位，未嘗撼動分毫，而你的人格，完全破產！如此說來，你不是破壞領袖，簡直是破壞自己。用自己的手，打自己的嘴，這又何苦呢！或者說，領袖對我，實太毒辣，他不認我為下屬，我為甚再認他做領袖？領袖以國士待我，我報以國士，領袖以衆人待我，我報以衆人，以牙還牙，以眼還眼，來我一拳，還他一脚，並不為過。孟子也曾說過：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心，君之視臣如犬馬，則臣視君如國人，君之視臣如土芥，則臣視君

如寇讎。惡聲相報，自古如斯。豈知孟子的意思，在警告齊宣王，教他以禮待下屬，並不是說做下屬的，應該如此。否則何以孟子對於「諫於其君而不受，則怒，悻悻然見於面，去則窮日之力而後宿」的人，斥之爲小丈夫呢？

以上都是指脫離職業領袖而言，至於服膺某種主義的領袖，委身政治的領袖，以終其身事一人，服膺一人爲上，卽以思想變遷，彼此格格不入，也不投入相反的領袖爲最低的限度。不然，你的氣節在那裏？你的人格在那裏？反復無常，醜顏事敵，直是叛逆，又安得冒脫離之名！

第十四章 對領袖的交替

一、與之同退 你如果是領袖的親信，除非領袖叫你暫留，祇有與之同退，即使不是十分親信，可你是會計，你是庶務，你是第一科長，你是首席秘書，除非領袖叫你暫留，祇有與之同退，因為這些職務，在領袖心目中，認為極重要的，不是他的親信，不是相知有素的熟人，決計不放心的。新領袖對於老職員，更感到不肯真心合作，處處要朦蔽他，所以你既自問是這種性質的人，遲早總須退讓賢路。俗語所謂，「一朝天子一朝臣，」再不必作什麼想。新領袖上臺，自有他的配角，你看名份上場，不要說大小配角，都是他帶來的人。連一切場面，都是他帶來的呢！就現在情形論，光棍領袖，誰都不願意做的。你祇要回想你的領袖接任時的情形，和你進來情形，便知道你今後的態度，應該如何了。你有後退處，要與之同退，你沒有後退處，也要與之同退；你力能賦閒，要與之同退，你力不能賦閒，也要與之同退；你的應該與領袖同退，是地位關係，不是你個人的能退不能退的問題。你應該準備退的手續，不必再事戀棧，即使領袖叫你暫留，也不過是你領袖退的第一種步驟，好像撤軍時的掩護隊，比別人遲退一些，決不

是可以不退。

二、不必同退 你的位置，是無關緊要的，如書記幹事文書之類，那末領袖雖退，你不必同退。新領袖雖有他的配角，你不過是打什的人，決不在新領袖心上，認你是無足重輕的人，你當然可以照常供職。你是特種學問的技術人員，位置雖高，地位雖重要，新領袖也不會教你滾蛋。因為你的工作，關係太重大，你在過去有許多實際經驗，決非新來人員，在短時間內，所能瞭解，調動人員，公事便受影響。做領袖的，誰都知道這一點，決不會貿然把你調動。不過你既居重要位置，與無關重輕的人，究屬不同。新領袖對於你，一定特別注意，有意教你照常工作時，在理應有懇切的表示，叫你去個別談話，也是常有的事。倘使沒有這種表示，你雖無與舊領袖同退的必要，也不能不準備告退。等到新領袖加委而不及你，你纔告退，已有老馬戀棧的嫌疑了！你要抱定「遺佚而不怨，阨窮而不憫」的態度，你要學孔子的「可以仕則仕，可以止則止，可以久則久，可以速則速」，你是打什的人，那末加委也好，不加委也好，留也好，去也好，靜待變化，無所謂戀棧不戀棧。「雞肋之味，食之無味，棄之可惜，」不言辭，以其可惜，不求留，以其無味。總之，出處之間，自己先要審度一番，始終保持光明磊落的人格。

三、移交手續 你無論是否與領袖同退，移交手續，都要辦好。你要知道這個移交，與你平日個人告退時的移交，性質不同。平時你如告退，是你對領袖的移交；這回的移交，是舊領袖對新領袖的移交；與你個人的去留，完全沒有關係。移交的手續，由舊領袖核定，你就根據核定的方式，把你經辦的事情，逐一準備清楚，呈送你的直屬上司審核。你的工作，是移交中的一小部分，你對直屬上司負責，直屬上司對舊領袖負責，舊領袖對新領袖負責。你的移交事項，總要對得起直屬上司，間接就是對得起領袖。你的位置雖小，你的關係，在移交領袖看來，卻同樣的重大。

四、如何送舊 鋼鐵做的機件，機件的聯繫，雖靠齒輪與皮帶，用蒸汽力和電力來轉動，但是要使彼此間的聯繫油滑，而沒有阻力，還須塗抹潤滑油。否則沙沙的摩擦，是不能免的。人是血肉之軀，誰都不是鋼鐵做的，那末一個團體組織，無論如何嚴密，法治精神，充滿了整個的團體，但是除了法以外，當然更少不了感情。感情這樣東西，若善於運用，大足以增進人與人間的親和力，而發生共鳴作用。舊領袖告退，你不與之同退的話，對於告退的舊領袖，應該有相當的表示。行動雖用團體名義，而行動的精神，已脫離了公的範圍，而為私人的交誼，這一點，就是人與機件的不同。機件沒有知覺，人是有知覺的。

機件的彼此間沒有感情的，人的彼此間是有感情的。舊領袖將退，這是你表示感情的適當機會，決不要以為舊領袖將退，對你的關係，行將斷絕，而淡漠置之。當知舊領袖與下屬的關係，雖將斷絕，而私人的友誼，永遠存在，你應該與同事共同行動，做些臨別紀念。如何做臨別紀念？方法很多，最簡單的，是一個話別會。在話別會席上，請舊領袖作臨別贈言，其次如餞別，如攝影，如贈送紀念品，所費金錢，很是有限，彼此間的感情，卻增進不少；即使你的地位很低，不便發起，也該鼓勵有相當地位的同事來發起，如果有人提議，你更該力促其成。

五、如何迎新 新領袖對於舊人員，當然有相當的隔膜，最好舉行一次歡迎會，表示合作的誠意，使新領袖覺得你們都能開誠布公，推心置腹，薄薄的一層隔膜，消滅淨盡。就整個團體論，是上下洽和的好現象；就私人論，也有相當的利益。新領袖未必有調動大批舊人員之意，深恐不能指揮如意，不能行使職權，至於徒擁虛位，於是疑慮日增，疑甲疑乙，一再調用新人，而舊人員人人自危。推其原因，於領袖上任時，缺少表示合作精神的緣故。領袖新來，對於團體情形，自難深悉，團體的歷史越長，內容越複雜，不成文的習慣法越多，做領袖的亟欲知其究竟，以便決定今後的或興或革，有時也許問你，你該據

實直陳，力求詳盡，不誇張，不隱蔽，把事做對象，不把人做對象，最好你做就自己工作範圍，造成統計圖表，獻給領袖，使領袖的胸中雪亮，你經手的重大事項，更該撮要陳述內容與經過，你能知無不言，言無不盡，領袖對你，自生好感。你既願爲之用，領袖也覺得用你，是駕輕就熟，決不會擅調新人。你要記着，最初的印象，影響最大，印象好，百凡順利，印象壞，諸事棘手。或者說，我對新領袖，表示親熱，同事將因而生妒，奈何？我卻以爲不然，你就自己工作範圍，陳述一切，不去牽及別人，別人的事，領袖偶或問及，你該介紹別人去陳述，決不會引起妒忌。領袖偶或問及同事的如何如何，這是對人問題，你該從好的方面說，壞的方面，千萬不要提起，這不是朦蔽領袖，不關自己職權，不該信口雌黃。而況古人，也有「爲親者諱，爲賢者諱」的主張呢？領袖往往利用同事，探聽同事的消息，你如口不擇言，指摘某甲有什麼短處，某乙有什麼短處，領袖覺有機可乘，向甲問乙，向乙問甲，彼此攻訐，傾軋之風以起，在領袖原屬失駕御下屬的正道，在下屬也等於同室操戈，結果決不會好的。有些人爲結歡新領袖起見，借題目私自到領袖家裏，表示殷勤，這種行徑，實欠光明，事後被同事知道，尤易引起誤會。舊人員如有調動，疑心你從中作祟，那纔是無法昭雪的冤獄呢！

第十五章 對領袖的交際

一、一般人所謂交際 論理，領袖也是同事之一，彼此當然有交際，徒以領袖的地位特殊，權力特殊，下屬對之，往往把交際轉成賄賂，於是一般矯情的人，力主下屬對領袖，不應有所往來，以為瓜田李下，不得不避嫌疑了。何以說交際轉成賄賂呢？領袖生日，要送賀禮，領袖妻子的生日，要送賀禮，領袖子女之生日，周歲，要送賀禮，賀領袖壽，賀領袖妻子的壽，甚至還要賀領袖父母的冥壽，凡可以獻媚的，無所不用其極，這種行爲，已越出交際範圍以外；而況每次送禮，分什麼福祿壽等等名稱，壽級最少或爲四元，祿級較高或爲八元，福級最高或爲十二元，做下屬的，誰都要面子，誰都想巴結領袖，勉強總要認個祿字禮吧！這還是公分，是公開的禮，除此以外，還要用私人名義送禮，送金銀，送珍寶，爭奇鬪勝，雖費去巨金，只要博得歡心，都願忍痛爲之。做領袖的也喜歡下屬的辦法，比較公然接受賄賂，面子上好看得多，自然直受之而不辭。誰知風行草上，祕書效法了，處長效法了，科長效法了，下級職員的所入，一半化在大小領袖的交際上，一面叫苦，一面當然要想敷衍過去，於是乎預支薪俸了，於是乎謀個掛名兼

差了，於是乎移借公款了，於是乎營私舞弊了，交際交際，天下多少罪惡，皆假汝之名以行！這種風氣，政界獨盛，職業界也未能完全絕跡。廉潔之誓言，猶在人耳，而貪墨的行爲，已不一而足，說來多少可嘆！

二、交際的真義 一個人有兩重人格，一是公的，一是私的，你做下屬，他做領袖，這是公的人格。離開了公的地位，彼此都是一樣，這是私的人格。對領袖交際，不是用下屬的資格，而是用私人的資格。在領袖呢，也是如此，辦公事的時候，領袖是領袖，下屬是下屬，各有一定的地位，各有一定的權限，在公的人格方面，只有講法講理，不大講情。即使講情，也以公事爲範圍。公事當然公辦。至於交際，完全講感情，彼此平等，領袖仍以領袖自居，下屬仍以下屬自處，這種交際，完全失掉了交際的真義。做領袖的一定要忘其爲領袖，做下屬的一定要忘其爲下屬，彼此融融洩洩，歡若故人。所以交際是雙方的，不是片面的，是真誠的，不是虛偽的，是私人的。往還，不是公事的接洽，是精神的聯結，不是形式上的工作。這是調劑生活的一法。這是疏通隔閡的一法，這是提高服務效率的一法！

三、交際的方式 對領袖的交際，方式很多，大致說來，可分爲平時的、臨時的、特殊的與固定的幾種。茲分述之如下：

(一) 平時的交際 平時交際，最好是聚餐會，大領袖先做主人，請同事一次，接著是二等領袖分組請客，最後是下級職員，全體做主人，請客一次。薪俸大的，聚餐費擔負得多些，薪俸小的，擔負得少些。就經濟能力論，比較每次每人拿出聚餐費，彼此平均分擔，公平得多。一面聚餐，一面做各種節目，開首是主人致辭，次為演講，再次是遊戲，遊戲如說笑話，講故事，變戲法，唱崑曲，唱平劇，打文虎，各就同事所長，盡情表演，絕不拘束，絕不客氣，一片天真，融如水乳。不過次數不宜太多，太多容易厭倦，也不宜太少，太少容易生疏，我的主張，最好每月舉行一次，每次不過三時，會期以星期六晚上為宜。

(二) 臨時的交際 除了政治機關外，我主張利用雙十節元旦以及該團體成立紀念日，舉行同事交誼會。不但同事一體參加，同事的家屬，也可以參加。交誼會的中心，以該紀念日為主，而殿以遊藝，不僅使下屬與領袖的情誼，格外密切，家屬與家屬之間，也發生相當情誼，比較舉行儀式後，放假一天，有意義的多。總之，對領袖的交際，以不化巨額金錢，真能溝通情懷，使私生活成為大家庭化，情與法並行，決不是誰是主動，誰是被動，決不是誰獻媚誰！

(三) 偶然的交際 偶然的交際，是特殊事項的交際。比方領袖家裏有重大的婚喪喜慶，如子

女婚嫁，父母喪亡等特殊事項，下屬當然要有相當的表示。從前某某等機關，對於送禮，有一種規定，喪事祇限本人的直係尊親屬及妻子，喜事只限本人自身及子女，此外一概不送禮。同事間是如此，對於上司，也是如此。這是把特殊事項，確定一個範圍，預防許多流弊。其次是送禮數目，什麼位置，至多送幾何，什麼位置，至少送幾何。換句話說，薪水高的，送得多些，薪水低的，送得少些。高到何種程度，各有限制，超過限制，便是違章。大家只許送公禮，公禮以外，誰都不許再送私禮，送私禮也是違章。如此辦法，領袖有特殊事項，下屬送的禮，物質上的價值小，反之，下屬有特殊事項，領袖也同樣送禮，領袖送的禮，物質上的價值大，再不會發生獻媚的不良事情；而足以當「其交也」以道，其餽也以禮」的話了。我卻還有補充的意思，下屬對於領袖的特殊事項，除了送禮以外，在不妨害公事的範圍以內，應該量自己的能力，視事實的需要，盡力作精神上的幫助，如做幹事，如做招待等等，使得領袖覺得他的下屬，始終是同心協力，憂樂與共，他的心中，自有無限安慰，以精神相感召，不以物質相競勝，這是最合理的對領袖交際。

(四) 固定的交際 規模較大，人數較多的團體，我以為最好設立同事俱樂部，規定會費，分甲

乙丙三等，高級職員，出甲等會費，中級職員，出乙等會費，下級職員，出丙等會費。俱樂部內有相當的設備，有書報，有娛樂，休假之日，大家在此聚會，領袖也來參加，大家隨便談話也好，大家看看書報也好，大家下一回棋也好，舉行書畫觀摩會也好，打打乒乓球也好，弄弄絲竹也好，有時請人演講也好。總之，要使俱樂部活潑有生氣，不嚴肅，不腐化，領袖與下屬，打成一片，這是領袖最樂意的辦法。

對領袖的交際，人人心坎認爲一個問題，卻沒有人用過研究功夫。我以爲此事不解決，領袖與下屬間總有一層極高極重極厚的阻隔，從下屬論，誠是不利，從領袖論，也是不利；彼此間之交際，有了正當的軌道可循，感情自能融合，同時也可改正人們向來用物質來獻媚領袖的壞風氣。用物質來獻媚領袖，論其目的，無非是溝通彼此感情，求溝通感情，而想不到正當辦法，遂不惜出於物質的獻媚。現在既有正當的軌道可循，那末人之欲善，誰不如我，苟非寡廉鮮恥之徒，誰肯舍正道而不由！

下編 如何做領袖

第一章 幾種領袖

一、學術領袖 學術的種類很多，領袖的數量無限，每種學術，都可以產生大師，摩登名詞叫做權威，大師、權威都是領袖的別名。學術的領袖，每種學術，不限一個，二個也可以，三個四個乃至五個六個，都可以，這五個六個的某種學術領袖，並駕齊驅也可以，略有高下也可以，主張相同也可以，各有一主張也可以，你一個人做一種學術的領袖也可以，做二種學術的領袖也可以，你做小地方的某種學術領袖也可以，你做一省的某種學術領袖也可以，你做一方的某種學術領袖也可以，你做全國的某種學術領袖也可以，你做全世界的某種學術領袖也可以，甚至你做前無古人，後無來者的某種學術領袖也可以，不須運動，不須說項，而且不一定講學校的出身，只要你對某種學術，確有深切的淵博的研究，而有所發明，有所著述，這種發明，這種著述，確有很大的價值，使得研究某種學術的人，自歎弗如，對

你五體投地，彼此雖未嘗謀面，卻很忠誠的擁護你，做你的信徒。你的發明越偉大，你的著述越偉大，擁護你的信徒越多，你的威名越大，你的領袖領域越遠，你的領袖時期越長，你雖控制了全世界的某學術界，你的領袖的領域，伸張到全地球，你的領袖時期，延長到今後的數千年，也不曾有人來嫉妒你，罵你是專橫，學術的領袖，是最自由，最高尚，最有價值的領袖！

二、思想領袖 每種學術，必有他高深的思想，這是誰都承認的，而每種思想，不一定成爲學術，這也是事實，所以思想領袖，不能與學術領袖，混爲一談。比方你創造某種主義，這主義的內容，如此如此，宣傳的結果，得到了許多信徒，成功什麼派，什麼團，什麼社，什麼黨，但是這種主義，未必成爲博大精深，的學術。就學術論，你是小卒，就主義論，你是領袖。再有你在某黨某派某團某社某會中，資望漸高，老領袖死了，許多信徒擁戴你做領袖，那更不在乎你的學問如何，完全看你的資望了。比方你的思想前進，目光遠大，能先知，能先覺，同時你也慨然以覺後知，覺後覺自任，你集成了若干人，做一個團體，站在民衆前面，率先倡導，而民衆也能信仰你的言論，信任你的行爲，一致推你做他們的思想代表，你的行爲，就是民衆的行爲，你的言論，就是民衆的言論，大有登高一呼，衆山皆應之概。你的信徒，雖不一定有形

式上的組織，而精神上的團結與力量，也許偉大得不可思議。比一黨一派一社一會的思想領袖，要有力得多呢！不過前者的思想領袖，他的信徒，散及全國，而後者的思想領袖，他的信徒，往往限於一隅。孟子說：「伯夷辟紂，居北海之濱，聞文王作，與曰：盡歸乎來，吾聞西伯善養老者；太公辟紂，居東海之濱，聞文王作，與曰：盡歸乎來，吾聞西伯善養老者；二老者天下之大老也，而歸之，是天下之父歸之也；天下之父歸之，其子焉往！」（孟子離婁）什麼叫天下之大老？什麼叫天下之父？就是全國民衆的思想領袖。「天下之父歸之，其子焉往」足見思想領袖的力量，實不可侮。

三、職業領袖 俗語說，三百六十行，行行出狀元，其實社會越進化，分工越精細，時至今日，所有的職業，雖沒有人切實統計過，但其總數，決不至三百六十行，今後更將隨社會的進化，孳生不已。所謂狀元，就是領袖，行行出狀元，就是各業出領袖。出版業有出版業的領袖，豆米業有豆米業的領袖，銀錢業有銀錢業的領袖，五金業有五金業的領袖，水電業有水電業的領袖，不問職業的性質如何，都可以產生領袖。不過我所謂職業領袖，並不是指某業公會的主席或執委而言，就事實論，有許多地方，許多職業，擔任同業公會的主席或執委的，往往不是某職業的領袖，而是有所謂馬路政客者，盤踞着。真的職

業領袖，一定事業大，成績著，年代多，經驗富，你雖不以領袖自居，同業中人卻視你如泰山北斗，十分敬重，十分信仰。你雖不發什麼命令，而同業中人，卻熱烈的注意你的言行，以資模楷。就是盤踞同業公會中的馬路政客，對你也不敢不執後輩之禮。職業領袖，雖限於一業，卻不限於一地。你可以做一省的某職業領袖，你可以做全國的某職業領袖，你也可以做全世界的某職業領袖。所謂鋼鐵大王，煤油大王，汽車大王，這些都是全世界的某職業領袖。我希望我可愛的青年們中，多產生幾個職業大王，無論那種職業都好。幾十年後，鋼鐵大王是我們的，煤油大王是我們的，汽車大王也是我們的，那是最好。否則產生棉花大王，絲繭大王，茶葉大王，麵粉大王，紡織大王，桐油大王，除掉以前報上載過的糞大王儉兒大王這些混賬大王外，都是好的！

四、團體領袖 公司的總經理，是團體的領袖，學校的校長，是團體的領袖，乃至縣長省長等等，都屬於這一類。一般人心目中的領袖，青年所期望的領袖，恐怕多數是這一類。其實這種領袖，有什麼希罕？不是與學校裏的級長舍長一樣嗎？不是與孩子們做遊戲時的頭兒一樣嗎？他的領袖範圍有限制，範圍以外，便沒有多大力量。他的領袖時期有限制，時期一過，退為平民，領袖威風，而今安在？而且領袖

的數量有限，一個公司，只有一個總經理，一個學校，只有一個校長，一個縣分，只有一個縣長，一個省分，只有一個省長，領袖的地位越高，領袖的數量越少，大家卻一致的向上爬，多數人搶少數的領袖位置，得到的少，落空的多，快樂的少，失望的多，落空的失望的多數人，對於得到快樂的少數人，好像仇人相見，分外眼紅，於是乎力謀推倒方法，大家目灼灼而欲逐逐，一有機會，不惜用盡誘詐陰險毒辣的手段，或傾軋，或排擠，或倒戈，或誹謗，或中傷，天下從此沒有安寧的日子，我也知道團體沒有領袖，好像羣龍無首，是不行的，可是青年們不要專注意於團體領袖，應該注意到學術領袖，思想領袖，職業領袖，有必

要時，再做一會團體領袖，大眾要你去做，你才去做，決不要羨慕，決不要妒忌，決不要爭奪，好在你已獲得上述三種領袖之一或二，做了團體領袖，你的身價，未必增加，不做團體領袖，你的聲望，未必減低。孟子說：「有天爵者，有人爵者，仁義忠信，樂善不倦，此天爵也；公卿大夫，此人爵也。」（孟子告子）我也學他們的句法，「學術領袖，思想領袖，職業領袖，此天爵也；團體領袖，此人爵也。」孟子又說：「古之人修其天爵，而人爵從之；今之人，修其天爵，以要人爵。」古人待其自至，今人出於強求，而以人爵為最終目的，彼此皆同。我則以為青年應該力修天爵，人爵之從不從，完全不去考慮，天爵是目的，決不是手段，大

家能夠如此，文明進步了，生活改善了，國家富強了，一切糾紛，都連根剷除了。

五、臨時領袖 臨時領袖，如會議場中的主席，如遠足時的隊長，最是無聊的東西。青年們借此練習辦事能力，未嘗不可，認為你們的榮譽，每次必由你們做主席，那未免幼稚得可笑，叫你做這種領袖，不過認你的能力比較豐富，可以駕御會衆，或者認你的資望，比較崇高，會議可以鄭重些；除此以外，還有什麼了不得的地方？比方戲臺上演戲，你扮紅面，我扮白面，你起老爺，我做小的，這完全是一時的情形，難道到了後臺，出了戲院，你還是紅面，我還是白面，你還是老爺，我還是小的，明白了這一點，臨時領袖，做也好，不做也好，做呢，沒有什麼大益，不做，也沒有什麼損失，運動做臨時領袖的人，我始終笑他幼稚！

第二章 領袖的功用

一、集中信仰 本來各個獨立的分子，何以會黏合在一起？當然有的靠感情，感情融合，彼此便生親和力；有的靠法紀，法紀森嚴，彼此便受外力的約束；有的靠利害，利害相同，吳越也成骨肉；如果除了感情，除了法紀，除了利害，而仍能使許多人黏合在一起，那末靠什麼力量呢？那當然要靠信仰了。預先有一位出類拔萃的人物，他的目光遠大，他的思想前進，他的學問廣博，他有一種信仰，把這種信仰，宣傳出去，得到許多同情的人，這許多同情於他的人，因此也發生同一的信仰，本來彼此不相干的，現在卻集中在同一信仰上來了；從前是分散的，是雜亂的，現在卻集合整齊了。不過信仰之所由集中，純出於這種信仰的價值特巨，決非利所能誘，威所能脅。誘於利的信徒，脅於威的信仰，都不是中心悅而誠服的信徒，一旦利盡了，威減了，或者有更大的利，更嚴的威，這些信徒，將去此而就彼。而且信仰人所同具，何以大多數人不能吸收他人？何以不能使他的私信，成爲公信？使他的個人，成爲領袖？那也是很明顯的道理，就是他的信仰，沒有偉大的價值，引不起他人的同情。引不起同情，當然沒有吸引力。沒有吸

引，當然不能使他人棄其私信，而信我之信。他人不能信我之信，我之信仰，始終站在私的地位上，我當然不配做領袖。「高山仰止，景行行止，」高山景行而成爲仰止行止，就是集中信仰，高山景行的地位，是領袖的地位。

二、端其趨向 你有你的趨向，他有他的趨向，我有我的趨向，一百人有一百個不同的信仰，一千人有一千個不同的趨向，人各一趨向，這許多趨向之中，儘多彼此衝突，而至於相劇相刃。相劇相刃的結果，當然只有相消而不會相益。彼此的趨向，不能相益，已非社會生活的正規，如至於相消，更不是好的現象。可是彼此之間，既不相關，又不相屬，誰也管不了誰，相消的趨向，無從調整。有了領袖，這個問題便解決了。趨向何在？在於目的。目的何在？在於需要。領袖既以其信仰，吸收信徒，領袖之所示，就是信徒需要之所在。需要既同，目的則一，目的既一，趨向當然一致了。一致的趨向，所有的力量，是相益的，決不是相消的。一人有力一分，十人便有十分，百人便有百分，千人便有千分，數量越大。古人說：「一矢易折，十矢難摧。」一與十的相差，已如此顯著，那末一與百，一與千，其相差之巨，豈待多言？孔子說：「爲政以德，譬如北辰，居其所而衆星拱之。」朱熹把德字當作恩德解，我則以爲「德者得也，行道而有得也，」

換句話說，就是做領袖的，要指示明確有效的趨向，教大家行動一致；而領袖譬如北斗星，信徒譬如衆星，領袖而不能指示正確的趨向，便失去領袖的重心，失去重心的領袖，是傀儡領袖。現在盧君本位的國家，他們的君主，就是類乎此的人物，事實上他們的領袖，決不屬於他。

三、發生聯繫 領袖決不是高供上位的木偶，也不是千手觀音，他不能垂拱無爲，也不能無所不爲。他的最大功用，在乎與信徒間發生聯繫。什麼叫聯繫？就是領袖網。試看捕魚的網，有千孔，有千繩，而千孔千繩的聯繫，全在極少數的網上。網舉則目張，無網則千孔千繩，完全分離了。領袖與信徒間，雖不能沒有相當的關係，卻不能個個發生直接的關係，只要發生間接的關係。什麼叫間接的關係？就是領袖與幹部直接聯結，幹部各有直屬部下，直屬部下之下，更各有分子，形成幾重聯結，而其總聯結，則在領袖。領袖有所命令，只要指示他少數的幹部，幹部只要指示直屬部下，直屬部下再去指示分子，從形式上看來，領袖只與幹部發生關係，實際上所有分子，無一不受成於領袖，這叫做領袖網。做領袖的，如果不能明白這個道理，不去組織領袖網，偏好與各個分子，發生直接關係，以爲我能指揮信徒，結果是掛一漏萬，結果是應付不暇，結果是不經一擊。十人百人的小領袖，尚可勉強成功，信徒之數，如以千數，

如以萬數，那始終是一盤散沙了。這是再淺顯不過的道理。做師長的，怎能與各個士兵發生直接關係？所能與發生直接關係的，不過是幾個旅長團長營長。由旅長營長團長去同下級軍官發生直接關係，由下級軍官再與士兵發生直接關係，以旅長團長營長的耳目，為師長的耳目，以下級軍官的耳目，為旅長團長營長的耳目，那末師長雖只有一副耳目，卻無異有若干副耳目，如身使臂，如臂使指，再靈活再健全，也沒有了！

四、統一指揮 指揮是發揚集體力量的原動力，分子雖多，幹部雖多，而指揮之者，只有領袖一人。領袖不能指揮，不成其為領袖。幹部不聽領袖的指揮，不成其為幹部。分子當然不配指揮，要聽幹部的指揮，幹部也不能自由指揮，要聽領袖的指揮，而負責傳達之責。指揮不統一，是集體分裂的先兆。在領袖叫太阿倒持，在下屬叫尾大不掉。如為軍隊，一旦強敵臨門，總司令徒擁虛名，各有各的指揮，你進我退，你攻我守，那得不被敵人各個擊破呢？論軍隊雖我多於敵，論兵力雖我強於敵，因為指揮不統一的緣故，多成爲少，強轉爲弱了。領袖之爲領袖，不在乎名義，名義可以千變萬化，而實力總不能缺少，沒有實力，名義雖崇高，有什麼用處？有了實力，名義雖平常，無害其爲領袖。所謂實力，就是能發號施令，號令一

出，大家絕對服從，不許批評，不敢反對，不問難易，不計利害，赴湯蹈火，也不敢說半個不字。可是領袖的指揮，雖出於乾綱獨斷，而斷的結果，卻根據集體的利害，不是個人的利害。指揮的方法，也有一定軌道，決不是任意胡爲，不顧一切。指揮的辭意雖嚴重，卻不是盛氣凌人，奴視下屬。彼朝令暮改，使人無所適從的，彼予智自雄，不問是非的，彼處處優柔寡斷，不敢自動發令的，彼雖發令，而下屬不從，故裝癡聾的，都不是領袖！

五、團結精神 領袖不在形式，而在精神，領袖不能使集體的精神團結堅固，雖形式整齊，指揮如意，可是他的領袖，不是一羣有理智的人類，而是無知無覺的木偶。即使是人類，也是貌合神離，肝膽與越呢！如何使集體的精神團結堅固？不在乎疏通分子間的隔閡，不在乎調和分子間的意見，不在乎泯滅分子間的派別，更不在乎時常杯酒聯歡；而在乎大家傾向領袖。大家傾向領袖，自能發生共鳴作用，而精神團結於一個軸心，雖有大力，不能分散，一切挑撥離間，都不能乘間而入了。傾向領袖，不是利所能誘，不是威所能懾，而是開誠布公，四大字。領袖能夠推心置腹，能夠一秉至公，視下屬如手足，視下屬如腹心，「公而不黨，易而無私」，一片真誠，率直坦白，爲著集體，忘記小我的利害，忘記下屬的親疏，於

是「見而民莫不敬，言而民莫不信，行而民莫不說。」（中庸三十一章）於是「行而世爲天下法，言而世爲天下則，遠之則有望，近之則不厭。」（中庸二十九章）領袖如好爲機變之巧，時時爲小我打算，那末下屬也以機變相向，爾詐我虞，疑雲四布，那末下屬也各爲自謀，你爭我奪，同舟敵國，集體精神，消亡殆盡，而領袖也成爲獨夫了！所以精神團結，不在喊口號，不必責下屬，而在乎領袖。領袖有開誠布公的事實，表見在大衆面前，口不言精神團結，而精神自然團結！

六、調整步驟 領袖第六種功用，是調整步驟。分子的進行，因爲才能的不同，個性的差異，步調往往不能一致。步調不一致，則彼此失卻聯絡。彼此失卻聯絡，集體行動的力量，便要減少。所以領袖要使得進行快的慢一些，進行慢的快一點，彼此銜接，彼此呼應，所費力量，都有收穫，所有收穫，都能保守；而且彼此的收穫，可以互相運用，而產生新的效力。李陵說：「先帝授陵步卒五千，出征絕域，五將失道，陵獨遇戰，而裹萬里之糧，帥徒步之師，出天漢之外，入強胡之域，以五千之衆，對十萬之軍，策疲乏之兵，當新羈之馬。」足見武帝沒有盡調整步驟之職；否則何至六帥出征，竟至五帥失道，五帥失道，自然失卻聯絡，失卻呼應。不要說：「客主之形，既不相如，步馬之勢，又甚懸絕。」就是兵力相當，也不會有好結果的！

第三章 領袖難做

一、責任重 普通人做一事，只要對一事負責任，其他方面可以不管，只要對自己負責任，別人的爲好爲歹，可以不管；範圍很狹，內容很簡單，這種責任，誰都能擔任。而且他做的事，自有相當軌道可循。他的行爲，自有相當規章可守，雖有變化，而變化有限。至於領袖則不然，集體的全部，都由他來策動，集體的方針，都由他來決定，集體的人員，都由他來支配，集體的工作，都由他來調整，集體的經濟，都由他來調度，集體的風險，都由他來應付，他做的事，是整個的，是多方面的，是設計的，是創造的，是變化無窮的，他的責任，是無限的。所有集體的現在和將來，無論在人的方面，事的方面，物的方面，發生了什麼不妥當，都是他的責任。普通人辦公事，時間一過，沒有什麼責任，領袖卻一天二十四小時，無時無刻，可以放下他的責任。要爲現在着想，要爲將來着想，要爲事業着想，要爲同事着想，要在消極方面防弊，要在積極方面開發。自己做好人還不夠，要使得全體做好人，自己努力還不夠，要使得全體努力，總之，一個集體的興廢存亡，一齊放在領袖肩上。平安過去，不算盡責，一定要發榮光大；一味猛晉，又要防進銳退。

速。不幸發生變故，普通人可以躲在後面，可以推在別人身上，領袖須挺身而出，義無反顧，這一副千斤重擔，整個兒壓在肩上，誰都不會來分擔分毫，叫苦無用，退縮不能，唉，領袖簡直是重大責任的別名！

二、責望殷 做一個普通人，大家不對你注意，無論說話行爲，偶然失察，別人不會來求全責備，說你如何如何不對。一做領袖，不但一個集體的分子，都很嚴密的監視着。連全社會的人士都監視着，豈止十目所視，十手所指？做得平安過去，說你才具太小，守成有餘，開展不足，略有差池，那更不得了，大家繪聲繪色，說得你簡直不像一個人；即使沒有差池，也許要引起別人的猜測與誤會，捕風捉影，說你如何如何的不對；即使做得成功，也許說你是徼天之幸，沒有什麼了不得。開發新事業，在你未成功以前，大家任意預測，不幸失敗，一致說你目光短淺，未能明燭幾先，你做領袖，似乎超凡入聖，做得好，是應該的，做得平常，是不應該的，做得失敗，簡直是荒唐！「盛名之下，其實難副」，真可爲領袖寫照。同樣一件事，普通人做了，以爲平淡無奇，領袖做了，大家資爲談助；同樣一個計劃，普通人說了，以爲某人確有見地，領袖說了，大家以爲不過爾爾；希望越殷，滿足越難，你是挑的石擔，大家當做燈籠，你是賣盡氣力，大家當你無精打采，試問古今中外許多著名的領袖，在生前那個不是受大衆非議的？有的罵他，有的笑他，

有的攻擊他，直叫他啼笑皆非，聲辯既無從聲辯，證明又無從證明，假使不是氣度寬大，態度鎮靜，不是暴跳如雷，便是消極萬狀，唉，領袖簡直是箭靶子的別名！

三、招怨易 做了領袖，有了用人權，疏交與你相親了，遠親與你親近了，甲要工作，乙要位置，已鬧得你頭昏腦脹，還有許多平生素不相識的人，也會利用權貴，乞得一封八行書，向你有所希求。你爲事着想，當然惟人才是用，沒有人才，那裏做得成事業？可是爲交誼着想，又不能置之不理，看看薦書盈尺，堆積案頭，把所有的位置，一起給他們，還是僧多粥少；而況事實上，決不能如此辦法呢！那末答應誰，拒絕誰？答應的人，也許嫌得位置太小，薪水太微，或者工作太繁，或者工作不配他的胃口，依然是怨望；拒絕的人，更不用說了。他們抱着滿懷熱望而來，你給他們一個拒絕，那得不大大的失望？失望之餘，自然對你不會有好感，事情還沒有做，而怨尤叢集，開罪親眷，招怨朋友，都是爲了領袖。有的領袖爲預防招怨起見，上任之先，登報啓事，說什麼原有人員，一概不動，至親好友，非有專函奉邀，請勿徒勞往返，可是啓事只管啓事，請託只管請託，他們還是銜尾而來，招怨仍不能免。有些領袖，爲預防招怨起見，對於無法安插的人，如來請託，一概殷勤招待，送他們盤費，可是他們所求，不在飲食，不在盤費，心中還是怨你。

有些領袖，明知無法安插的人，也是一味敷衍，教他靜待機會，請託的人，以為希望未絕，時來催詢，復吧，復不勝復，不復吧，罵你擺臭架子，而且敷衍手段，終有窮時，敷衍的時間越多，將來的招怨越深。總之一做領袖，招怨是必然的。唉，領袖，簡直是怨尤之府。

四、排擠多 人類的心理，對於地位，總是向上望，不肯向下望的。地位越高，數量越少，而想望的人越多。第一希望你再高升一步，讓出原有的領袖地位來。否則希望你左右移動，讓出原有的領袖地位來。否則希望你自動告退，讓出原有的領袖地位來。否則希望你壽終正寢，讓出原有的領袖地位來。左一個希望不實現，右一個希望不實現，於是乎出於排擠，故意無中生有，造作蜚語，使成濃厚的惡空氣，使你知難而退，否則使你窒息而死，這是一種排擠法。四面八方，布置陷阱，利用你的弱點，使你踏上機關來，一個倒栽葱，再也翻身不得，這是一種排擠法。施詭計，買羣小，利用機會，鼓動羣衆，直把你打出去，這是一種排擠法。多方勾結同事，聯成一氣，不與你合作，使你成爲無手無腳的廢物，自知沒趣而告退，這是一種排擠法。左一個攻勢，右一個襲擊，直使你來不及招架，直使你徧體鱗傷，其實他們並非與你有什麼深仇宿怨，誓不兩立，無非是爲了你處着領袖地位，「象有齒以焚其身，」你也爲了領袖而吃

苦呢！或者說，你要做得八面玲瓏，各方討好，長人做矮人，大人做小人，那裏會受人排擠呢？實則他們之所欲者，領袖也，並不在乎人之長矮與大小，要不然，你做個漢獻帝，由曹阿瞞挾天子以令諸侯，但是獻帝還是不能安於傀儡的位置呢！當然，你有真本領，好手腕，駕馭得服服帖帖，誰都不敢妄冀非分，未嘗不可能。可是領袖難做，總是顛撲不破的事實。

五、風險多 領袖的工作，表面看來，似乎很簡，而實繁複，似乎很易，而實艱難，一回兒對內，一回兒對外，一回兒對事，一回兒對人，不是很繁複嗎？比方調度經濟，急如燃眉，事成以後，不過一筆數目，而此中曲折，多得不可名狀，打破一關又一關，緊急的關頭，簡直是使得你寢食俱廢呢！我是辦補習教育的，就拿補習學校來說吧，借校舍，不是做校長的工作嗎？招生計劃，不是做校長的工作嗎？這兩件工作，不是表面很簡單的嗎？可是實際上卻大不其然。校址要合於標準，在標準校址中，找標準校舍，已是難事，即使被你找到，講房租，訂租契，也要化去十天半個月，這還算是順利的。有時屋主同你開玩笑，七擒七縱，他做諸葛亮，你做孟獲，初開談很是容易，隔了一天，生出枝節來了，你如讓退，似乎又歸順利，誰知明天又變卦了，不是租價成問題，便是租期成問題，不是租期成問題，便是起租期成問題，便是使用時間

成問題，便是出入成問題，便是掛牌成問題，便是電燈成問題，便是辦公室成問題，真是層出不窮，叫你進不得，退不得。但是在成功後看來，不過租幾間校舍，再簡單沒有了。講到招生，登什麼報？登在某報的什麼地方？登幾行？登幾天？你的招生簡章預備好沒有？此外，還需要與職業界聯絡，走訪各大公司的領袖，今天不見，明天雖見，而不得要領，後天還是要去，到了後天去一談，卻又一齊打消，有時還給你些冷嘲熱諷，好像一隻船，經着狂風巨浪，船老大費盡九牛二虎之力，船到港口，又打了出去，要靠攏了，又打了出去，這時候真焦急萬狀。所以做領袖的勞苦，惟有過來人，才會知道。逢到難關，只有咬緊牙關去衝，左衝不成，右衝不成，時間卻又一天一天的過去，身體不好的，包你弄得形神憔悴，好像生了大病一場，領袖越大，勞苦越深，諸葛亮不做領袖，何至食少事繁而不能久呢？他人只見他在太平時候，一種安閑狀態，以為神仙不替，誰知經過無數次求生不得，求死不能，比千刀萬箭刺來，還要難受的境遇呀！不過做領袖的，飽經風險，遇到小風險，視如家常便飯，措置裕如；遇到大風險，也能靜定不亂，履險如夷，故能逢凶化吉，打破一切難關，向前邁進。如以沒有經過風險的青年當之，鮮不大驚失色，倉惶失措，斷送在狂風巨浪之中，無法挽救！

第四章 做領袖的動機

一、羨慕高位 曾國藩說：「凡民有血氣之性，則常翹然而思有以上人，惡卑而就高，惡貧而覲富，惡寂寂而思赫赫之名，此世人之恆情。」（養晦堂記）可見人之所以翹然目的在上人，所以思上人在消極方面，是惡卑惡貧，積極方面，是就高覲富，所以思就高覲富，消極方面是惡寂寂，積極方面是思赫赫，赫赫不是別的，就是詩經所謂：「節彼南山，維石巖巖，赫赫師尹，民具爾瞻」的意思。青年做領袖的動機，我不敢說，百分之百，出於羨慕高位，而由於羨慕高位，因此想做領袖的，不在少數。因為地位崇高，名譽必好，名譽好，當然受人敬仰，受人恭維，誰都愛敬仰，誰都愛恭維，因為受人敬仰，受人恭維的收入，是精神愉快，自然吐氣揚眉了。其實身居高位，第一件收入，是受人監視，行爲一不得當，責備騰起。是否受人敬仰，是否受人恭維，還在不可知之數呢！俗語說得好，「爬得高，跌得重」，高位豈能永保，一朝跌倒，吃盡苦頭，那末早知今日，何必當初？試看古往今來，一般在高位的人，誰不像走馬燈式，往往來來，雲烟過眼，在今日是「門前僕從雄如虎，陌上旌旗去似龍」，一朝勢落，恰如春夢一場，徒然換得許多

苦吃青年，我勸你還是不做領袖的好，如果單爲羨慕高位，「吃得苦中苦，方爲人上人」，其實這兩句話，應該重排先後，叫做「要做人上人，吃得苦中苦。」大丈夫固當如是矣！此陰謀家想暗算你，「彼可取而代之也」此野心家想強搶你！

二、羨慕權力 「在人簷下過，誰敢不低頭，」「年年壓線，爲人作嫁衣裳，」這都是描寫沒有權力的內心苦痛。無權當然無勇，人微當然言輕，「王赫斯怒，爰整其旅，以退徂莒，以篤周祜，以對於天下，」孟子說，這是文王之勇，其實是文王的權力。「天降下民，作之君，作之師，……有罪無罪惟我在，天下曷敢有越厥志，……」孟子說，這是武王之勇，其實是武王的權力。有了權力，才可以支配人，指揮人，自己站在主動地位，教一般人供我驅策。如無權力，只好俯首帖耳，受人支配，受人指揮，支配人與受人支配，指揮人與受人指揮，精神上的苦樂，真不可以道里計呢！有許多青年，做領袖的動機，蓋在乎此。我則以爲領袖雖有權力，權力卻不是領袖的權利，而是領袖的工具。能夠運用這種工具，便顯出你的本領來，不能夠運用這種工具，便要闖禍。領袖的運用權力，好像舟師的當舵，當得穩，過得過重洋，乘長風，破萬里浪，決不是容易的事。當舵一有錯誤，不但舟師的性命不保，同舟的性命，都做舟師的犧牲品。一朝權

在手，便把令來行，有權力似乎很愉快，而實很危險呢！總之，有權力的人是站在最前線，捐其身以當萬難之衝，決不能躲在後面，務爲自全之計，「事至而循循然欲去之，使他人任其責」的。

三、羨慕厚位 俗語說，「賺錢不吃力，吃力不賺錢，」做下屬是吃力不賺錢的人，作領袖才是賺錢不吃力的人，衣食住行，大家不能或缺，做下屬的人，因爲俸給微薄，祇能過最低限度的生活，還是捉襟見肘，時露窮狀，因爲生活的不安定，影響到精神。做領袖的呢，俸給優厚，衣食住行，一切物質享受，都很安適美備，養尊處優，精神上多少愉快。「口之於味也，有同嗜焉；耳之於聲也，有同聽焉；目之於色也，有同美焉。」（孟子告子）同些什麼？司馬遷說得很好，「耳目欲極聲色之好，口欲窮芻豢之養。」（史記貨殖列傳）這不是彼此皆同的嗎？「若至家貧親老，妻子軟弱，歲時無以祭祀，進釀飲食，被服不足以自通，如此而不慚恥，則無所比矣！」司馬遷又說：「編戶之民，富相什則卑下之，伯則畏憚之，千則役，萬則僕，物之理也。」俸給優厚的相差也是如此。青年做領袖的動機，果爲厚俸，果爲提高生活程度，那末即使達到了目的，也不過亢進物欲，賺得多，用得更多，養成了奢侈的習慣，至多做到收支相抵，甚或寅年已吃卯年糧，一旦失去了領袖的地位，沒有巨大的收入，由奢返儉，難若登天，到那時試問如何生活？

眞的生活安定，不在養尊處優，而在有恃無恐。什麼叫有恃無恐？就是有積蓄。賺小俸給的人，只要刻苦儉薄，不難積散沙以成泰山。

四、發展才能。我以為做領袖的動機，在乎發展才能。才能應該使他成爲事功，有幾分才能，做幾分事業，我沒有做領袖的才能，偏想做領袖，這叫做妄冀非分。有做領袖的才能，而不肯爲世用，這叫做妄自菲薄。人生最大的痛苦，是精神的痛苦，精神最大的痛苦，是「懷才不遇，能不得展」。原來才能這樣東西，是動的，不是靜的，是應用的，不是欣賞的，有才能而不獲應用機會，欲動不得，於是轉成精神最大的痛苦。老驥伏櫪，輒思長鳴，長鳴就是精神痛苦的表现。三閭大夫的「行吟澤畔，顏色憔悴，形容枯槁」，這不是精神痛苦，達於極點嗎？有才能的人，決非常鱗凡介，「其得水，變化風雨，上下於天，不難也；其不及水，蓋尋常尺寸之間耳。」所以青年爲發展才能起見，而有做領袖的動機，在個人，在社會，都有益處，誰都不當非議，誰都不當阻擋！

五、實現懷抱。「天之生此民也，使先知，覺後知，使先覺，覺後覺也，予天民之先覺者也，予將以斯道覺斯民也，非予覺之而誰也？」伊尹以先知先覺自任，這是他的懷抱。有了這種懷抱，於是「思天下

之民，匹夫匹婦，有不被堯舜之澤者，若已推而內之溝中！」要實現懷抱，當然要利用領袖的地位，於是產生了做領袖的動機。這種人並不以領袖爲榮，而以領袖爲用。領袖的地位，不是他的目的，而是他的工具。實現懷抱，才是他的目的。懷抱未竟時，重視領袖的地位，懷抱已達時，視領袖地位如敝屣。老子所謂：「功成身退，天之道也。」功成就是懷抱實現，身退就是拋棄領袖的地位。所謂懷抱，決不是野心，決不是陰謀，決不是私人的利益，而是爲大衆謀福利的方法。而這個方法，一定研究有素，計劃周詳，比諸現狀，更進一步，彼一切反潮流，反需要的懷抱，雖然也是爲大衆，卻沒有多大價值，這種人還是安分守己，或者再去研究幾年，學習幾年，目前實不必存做領袖的思想！

六、服務人羣 服務人羣，何必做領袖？服務人羣，與做領袖不是風馬牛不相及嗎？誰知我既要服務人羣，當然希望發揮巨大的力量，這巨大的力量，其組成的因素，一是一己的思想才力，二是集體的機構。把一己的心思才力，寄之於相當的集體機構，用集體機構來發揮力量，這個力量，決非用個人名義發揮者可比擬萬一。夏禹不做領袖，那能「疏九河，淪濟漯，而注諸海，決汝漢，排淮泗，而注之江？」后稷不做領袖，那能「教民稼穡，樹藝五穀，五穀熟而人民育？」周公不做領袖，那能「兼夷狄，驅猛獸，而

百姓寧？」詩經說得更透，「誰能執熱，逝不以濯？」執熱不能不用冷水洗手，服務人羣，不能不利用領袖的地位。青年，你如果有服務人羣的決心，不妨做一回領袖。

做領袖的動機，不出上述六種。前三者是爲自己而想做領袖，後三者是爲大眾而想做領袖。爲自己而想做領袖，着眼點在私利，爲大眾而想做領袖，着眼點在公義。君子小人，以此爲分水嶺。動機不同，在一時固無分別。明明出於前三者，不難強辯，自以爲出於後三者，但是過了若干時間，爲公義的領袖，得到大眾的愛戴，爲私利的領袖，惹起大眾的疾惡，彼此背道而馳，結果正如涇渭，雖有巧辯，無法掩飾，發軔之始，怎好不慎呢？

第五章 領袖的學識

一、常識與專業 現在社會上很多沒有學識的領袖，這些都是舊式領袖。他們但仗經驗與常識，來應付一切，好在以前社會，人才缺乏，彼此間的競爭，還不很劇烈，村中無虎犬爲王，他們原不過矮子羣裏做大王，卻使得一般青年，發生一種誤會，以爲領袖不需什麼學識，某甲名聞一時，有什麼學識？某乙稱雄一業，有什麼學識？古人也曾說過：「何必讀書，然後爲學？」什麼博士，什麼碩士，什麼學士，反而一事無成，因此認學識至多不過是做領袖的輔佐品，學識的有無，與領袖沒有多大的關係。有的竟以爲做領袖，根本不需要學識。沒有學識的，做事有膽量，有作爲，一有了學識，反而多顧慮，太慎重，不敢放手做去，以上種種說法，都是似是而非。社會的進展，一日千里，彼此間關係，越來越複雜，新的變遷，越來越多，越來越大，做領袖而單仗經驗與常識，一定左支右絀，不夠應付。從前是村中無虎，今後是處處有強人，從前是多數矮子，今後是多數長人，你要在強人中，長人中，做領袖，當然要有豐富的學識，更要注意的，學識與學問不同，學問不以應用爲惟一主旨，儘有許多學問，雖沒有應用之處，仍無害其爲學問。

而學識則不然，學而繼之以識，自以應用為主旨，學是工具，識是應用。換句話說，就是用學以識別社會的種種。所謂識別，有兩種意思。認識社會的種種現狀，而知所以應付，這是第一種意思；分析社會的種種內容，而知所以駕馭，這是第二種意思。試問不能認識社會現狀，不能分析社會內容，怎好做領袖？現在已有許多領袖，覺悟自己學識的不夠，而努力進修，努力進修的結果，提高他的領袖地位。我敢很肯定的說，有一分學識，做一分事業，學識越豐富，事業越偉大。反之，領袖的地位越高，所需的學識愈多，同時學識越過於領袖的地位，勝任愉快，他的前途無限，學識低於領袖的地位，時有隕越之虞，前途那裏會發展！

二、學識與信仰 做領袖的人，誰都希望下屬信仰他，信仰的因素，當然有種種，而學識的豐富，最足以使下屬信仰。因為學識之得來，談何容易，學識之應用，卻又無窮，別人困心橫慮，無法解決，而領袖不假思索，很輕描淡寫的應付過去了。領袖的學識，用之不盡，取之不竭，大有手揮五弦，目送秋鴻之概。你的下屬，誰都要五體投地，自嘆不如，而信仰之心，油然而生，大家甘心賣盡氣力，聽領袖的指揮。古人所謂：「竭股肱之力，加之以忠貞。」俗語也說，「強將手下無弱兵。」所以領袖有學識，不特自己受用，

且足使下屬竭智盡忠，奮發有爲呢！這是事實，下屬往往談論領袖的學識；這也是事實，沒有學識的領袖，深恐他的下屬有豐富的學識；商界某君曾對我說，舊式領袖學識有限，下屬學識超過了他，難免有藐視的心理，雖說他有他的經驗，這種經驗，在有學識的人，很多可用他學識來代替的，所以他就不敢用有學識的下屬，同時也不喜他的下屬，增進學識。從此看來，領袖的學識，與下屬的信仰，有密切的關係，不待多述了。

三、學識的種類

(一) 專門學識 我在服務與修養一書中，說過下面一段話：「做什麼領袖，要有什麼學術，辦小學要深通小學教育，無論學制、教材、教法、訓育、行政、心理、測驗等等，都要研究有素，不能單懂一些皮毛；雖然外行人，很多在辦小學，兩兩相比，外行內行，一望而知，成績如何，天壤以別。辦中學要深通中學教育，無論學制、教材、教法、訓育、行政、心理、測驗等，都要研究有素。如果辦職業學校，更要深通職業教育原理，職業實況，職業智能，辦教育如此，做其他各業的領袖，何嘗不要如此。做銀行領袖，要銀行專家，做書業領袖，要書業專家，做食品業領袖，要食品業專家，做軍事領袖，要軍事專家，做政治

領袖，要政治專家。世界上簡直沒有一種職業，可以不需專門學術而做領袖的。俗語說，行行出狀元，各行的狀元，是什麼資格？既不是考試，又不是選舉，純靠他的專門學術，做出超越的成績來。南郭先生只能一時充數，歸根結蒂，總要顯出狐狸尾巴來！

(二) 普通常識 領袖的常識範圍很廣，一切的人情世故，要完全熟悉，自己雖應該光明正大，而社會的譎詐機變，以及一切黑幕，都該洞若觀火。上知天文，下知地理，醫卜星相，三教九流，看似無關宏旨，有時也有要處。柴米油鹽，事至瑣碎，卻在在發生聯帶關係。一器一物之用，原是庶務員的職守，領袖也要頭頭是道。推之如世界大勢，如國計民生，如身心性命之理，都該涉其樊籬，知其大概。竹頭木屑，分開來，分文不值，合攏來，都有用處。做領袖的常識，方面越多越好，數量越豐富越好，臨到需要時候，俯拾即是，才能應付各方面，各事物，而無所不通，無所不曉。凡是下屬經辦的事物，都要懂得，即使下屬不經辦的事物，也要懂得一點，領袖在常識一項，簡直是一個萬能博士才與！

四、學識的進修 在做領袖以前，當然要有充分的進修，無論專門學識，普通學識，大致俱備。做了領袖以後，更要不絕的進修，專門的著作，無論中文本，外國文本，都要搜羅，都要看過，都要做提要，把有

用部分，全數摘錄出來，分類歸納，以備應用。做事偶有心得，與人談話，聽人演講，以及閱讀雜誌，一有精警的議論，立刻記入手冊。工作無論如何忙碌，每天總要有讀書的時間。蓋不如此，則社會不絕的突飛猛進，領袖墨守所有的專門學識，不與之俱進，曾幾何時，前此認為嶄新的專門學識，已變而為陳腐，前此認為應付裕如的，已感到不足。而前進的領袖，頓成落伍者。「物競天擇，適者生存」，自然淘汰，其何能免？專門學識的進修，固然重要，普通常識，也不可忽略。報紙要看的，雜誌要看的，出門旅行也是要，凡可以吸收常識的所在，都要注意，有的從文字上得來，有的從談話上得來，有的從做事得來，上至學者名人，下至販夫走卒，都是領袖的常識教師。洋裝書，線裝書，筆記，故事，遊記，日記，以及星相雜家的書，都是領袖的常識教科書。至於出門考察，或獨行，或結隊，或數日，或數月，總可以得到些常識。領袖是要隨處學習，隨時學習，隨人學習，做到老，學到老，決沒有滿足的時期。務使自己成功一部最完備新穎的萬寶全書。所以做領袖的，不要深居簡出，不要專門坐在寫字檯邊，做磨檯角的人物。

五、學識的應用 做領袖的人，固無暇寫長篇巨著，廁身於著作家之林。但所有的學識，要善於應用，要充分應用。應用之後，覺得某方面不夠，再去學習；應用之後，覺得某種專門學識，某種普通學識，未

能與實際相合，更可以乘機研究而加以補充與改正。而且有些地方，尚能在應用上，發見新的方法與原理，利用這新方法與新原理，推行新的工作，而收穫新的效果。總之，領袖的學識，決不停止於學識的崗位，必使所有學識，立刻變成經驗。學識與經驗，雖不能做到數量相等，但要把經驗的領域，擴大到最大限度，把學識轉變經驗的時間與距離，縮小到最小限度。即知即行，知行合一，一方面由新知以生新行，一方面由新行而生新知，行生於知，知生於行，互相爲因，互相爲果，由因生果，果又生因，彼此聯合無間，無時無刻不在新陳代謝之中，能如此，才算真能應用所有的學識。

青年，你要做領袖，快些準備領袖應有的學識，要準備領袖的學識，應先把你現有的學識，加以檢討，那一部分是有用的？那一部分是沒用的？那一部分是夠用的？那一部分是不夠用的？有用的學識，要使他十分成熟；沒有用的學識，應該擱在一邊；夠用的學識，再事可能的擴充；不夠用的部分，如何設法彌補。古人說：「預備不虞，古之善教也。求而無之，實難，過求，無害。」還有一層意思，你要想做什麼領袖，當然須與你平時所學相合，而這個領袖的地位，究竟需多少學識？應該估量得多些，不要估量得太低。如果你要想做的領袖，所需的學識，不是你的素習，那就是所學非所用，就所學論，太可惜了；就所用論，太

外行了；棄所長，用所短，失敗立待。雖然說所用的學識，可以隨做隨學，不知古人早已說過：「我聞學而後入政，未聞以政學者也。」美錦學製，成績可知。

第六章 領袖的行爲

一、和平 張飛式的行爲，牛羣式的行爲，都是粗魯的行爲。行爲粗魯的人，叫他打頭陣，做個急先鋒，是行的。他仗着一股勇氣，什麼都不怕，什麼都不管。你叫他幹，他便爽爽快快的去幹一下，幹了再說。做領袖的卻不然。事情無論如何急迫，無論如何緊要，他還是一切訴諸理智，感情決不會用事的，內心也許十分緊張，表現於外的行爲，依然不改常態，和平得非常。因為領袖是集體觀瞻所在，尤其是當着危疑震撼之秋，大家以領袖的行爲，爲吉凶的預卜。領袖的行爲，倏變爲操切，倏變爲躁急，大家便以爲危亡在轉瞬，便要驚惶失措，便要瓦解土崩，固不僅領袖的理智力衰退，越走越進牛角尖裏去，直弄到縛手縛脚，做一個困難的俘虜而後已。〔趙襄子率徒十萬，狩於中山，藉苻燔林，扇赫百里。有一人，從石壁中出，隨烟燼上下，衆謂鬼物。火過徐行而出，若無所經涉者。襄子怪而留之，徐而察之，形色七竅，人，氣息音聲，人也。問奚道而處，石奚道而入，火其人曰，奚物而謂石？奚物而謂火？襄子曰，而嚮之所出者，石也，而嚮之所涉者，火也。其人曰，不知也。〕魏文侯認爲不可思議，請問子夏，子夏說：「以商所聞夫子之

言和者大同於物，物無得傷閱者，游金石，蹈水火，皆可也。」（列子黃帝篇）什麼是火？什麼是石？就是困難。出入困難，而困難不能傷閱，那是和平的效果。何以能和和平？要在不知困難之爲困難，視困難如無物，困難便無所試其技了。青年始終保持和平的行爲，這是做領袖必要的修養。修養的要訣，沒有別的，只有理智勝於感情，頭腦冷靜，心中鎮定，行爲自然和平了。

二、謹飭 領袖居最高地位，表面上似乎沒人來管束你，其實管束領袖的人最多，所有全集體的人，無時無刻，不監視着，所以領袖的行爲，除了和平外，尤須謹飭，一舉一動，絲毫不苟。在公事上如此，在私生活上也要如此。有些人以爲做領袖不妨有二種行爲，辦公事是一種行爲，私生活又是一種行爲。辦公事要謹飭，一切以身作則，要教下屬做的，自己決不除外。一定要整躬率屬，實做「有諸己而后求諸人，無諸己而后非諸人。」有諸己是積極方面的行爲，無諸己是消極方面的行爲。可是私生活可以隨便，打麻雀也好，打回力球也好，跑狗也好，跑馬也好，就是跳舞冶游也未嘗不可。誰知領袖的私生活之不謹飭，直接影響到下屬。以爲領袖在辦公事的行爲，是一種作僞，他的私生活，纔是真面目。於是上行下效，大家去打麻雀，大家去打回力球，大家去跑狗，大家去跑馬，大家去跳舞，大家去冶游，大勢所趨，

連辦公事時也放浪形骸之外。做領袖的，只好視而不見，聽而不聞，這個集體，還會辦得好嗎？所以謹慎的行爲，雖似迂談，關係很大。

三、敏捷 領袖的行爲，最忌顛頂。一件公事，本可以立刻辦竣的，偏糊裏糊塗，把他延擱起來，等到下屬來催，纔東找西尋，在一堆公事中找尋出來，這種行爲，直可以傳染全體，大家馬馬虎虎，你一攔，他一宕，一件公事，入了這個集體，直似石沉大海，暮氣籠罩了一切，腐化達於極點，要反轉來，談何容易。所以領袖的行爲，除和平謹慎以外，尤須敏捷，決不是胡亂做去，公事沒有弄清，隨便下個斷語，整日的手忙腳亂，潦草從事；而是要把所有公事，分別緩急，隨來隨辦。每辦一件公事，卻安詳審慎，心細如髮。爲了行爲敏捷起見，物件安放，要有定所，辦事進程，要有規定。某君長某局時，他的辦公桌上，放着二隻鐵絲筐子，把未辦的文件，放在甲筐裏，把已辦的公文，放在乙筐裏，當日的文件，當日辦好，他的寫字檯抽屜，外面都有簽條，某屜放什麼，某屜放什麼，一望而知。他曾對同事說，無論何人，可以隨時檢查我的抽屜，可以考問某屜內安放些什麼。他的辦公室內，裝着請人的電鈴，他要請第一科長，只要把電鈴一按，第一科長的辦公桌上，一隻小匣子裏，發出沙沙的聲音，同時現出局長請三字來。非經第一科長把小匣

子的機關撥動，沙沙之聲，不會停止，局長室裏的紅燈不會熄的。即此一端，已可見領袖行爲的敏捷，有賴乎科學管理，決不是隨隨便便所能做到的。

四、沈着 沈着比敏捷尤難，沈着的行爲，完全靠修養工夫，一些沒有可以假借的。太平無事時，行爲沈着，誰都辦得到，公事清簡時，行爲沈着，誰都做得到。一遇公事蟬集，便要顧此失彼，顧此失彼，就是不沈着。一遇發生意外，便要惶惑周章，惶惑周章，就是不沈着。沈着的行爲，先要有沈着的精神，沈着的精神，先要有沈着的思想，沈着的思想，先要有成竹在胸，要成竹在胸，先要對事洞若觀火，要對事洞若觀火，先要能分析綜合，要分析綜合，先要聽理智的判斷，要聽理智的判斷，先要有約束氣的修養。氣是易動而難靜的，約束氣，使聽命於理智，於是理智做主宰，於是能分析，能綜合，於是能洞若觀火，於是有成竹在胸，於是思想沈着，於是精神沈着，於是行爲沈着。沒有真實的修養功夫，一時勉強沈着，轉瞬而真相畢露。行爲沈着的領袖，纔能臨大難而不亂，臨大難而不亂，纔能指揮若定，能指揮若定，纔能以靜制動，能以靜制動，纔能撥亂反正，轉危爲安。做領袖的，地位無論高下，危難總是不免，所以領袖的成敗，純視他的行爲能否沈着。王雲五說，跌下去，爬不起來，不算好漢。我卻說，沒有沈着行爲的，跌下去，一定

爬不起來的。年紀越輕，血氣越盛，而行爲沈着，越是困難。曾子說：「士不可以不弘毅，任重而道遠；仁以爲己任，不亦重乎？死而後已，不亦遠乎？」（論語泰伯）蓋弘而不毅，沒有一定的軌道可循，毅而不弘，隘陋而無以居之。弘大剛毅，然後能勝重任而遠到，行爲沈着，就是行爲弘毅。「發強剛毅，足以有執也。」（中庸）曾子一生大學問，就在於此。

五、搗謙 領袖的地位，與一般人不同，一般人對領袖的心理，也因之而有異。同樣一種行爲，在一般人身上，大家不覺得做岸，在領袖身上，便以爲盛氣傲物了。做領袖的行爲，不患被人藐視，只患被人畏懼。爲人畏懼，誰敢和你親近？沒人和你親近，誰來和你說老實話？誰來和你辨是非？「禹聞善言則拜，我始以爲禹的行爲，未免過甚，今則知其爲搗謙。搗謙所以誘人對他說話，詩經說：「謙謙君子，錫我百朋。」易經也說：「滿招損，謙受益。」道德經更多搗謙的說話：「道冲而用之，或不盈，淵兮似萬物之宗。」用虛字解搗謙，真是一語破的。虛就是空，空的效用最大。「三十輻共一轂，當其無，有車之用，埏埴以爲器，當其無，有器之用，鑿戶牖以爲室，當其無，有室之用。」最痛快的話，要算老子「江海所以能爲百谷王者，以善下之，故能爲百谷王。是以欲上民，必以言下之。欲先民，必以身後之。是以聖人處上而不重，處

前而民不害。民不厭其重，當然不想推翻，不見其害，當然不會反對。我以為領袖的攜謙行爲，不是道德，而是技術。有唐太宗的故事，可以證明。唐太宗顏色嚴厲，臣下都怕他，他自己也知道這個毛病，所以每逢接見臣下，總是和顏悅色，故意裝出樂易的態度，使臣下盡情直言。青年，古人不是說過的嗎？「禮之用，和爲貴，先王之道，斯爲美，小大由之。」

第七章 領袖的德性

一、寬大 鮑叔牙嘗薦管仲相桓公，管仲病，桓公問：「寡人惡乎屬國而可？」同時提出鮑叔牙來徵求管仲的意見。管仲說：「其爲人潔廉，善士也，其於不己若者，不比之人，一聞人之過，終身不忘。」看不起不如己者，永記他人之過，都是不能寬大的緣故。做領袖而不能寬大，誰都見你害怕。大家見你害怕，誰肯替你盡力？俗語說：「不癡不聾，不作阿家翁。」做領袖必須會得假癡假聾，小事不妨糊塗些，大事卻絲毫不苟，對於下屬，只求其大德不隳閑；至於私人的小德，雖有出入，不必十分頂真。因爲求全責備，三代下無完人。「要駕之馬，往往能致千里。」漢武帝說得好：「馬或奔蹏而致千里，士或有負俗之累而立功名。」孔子也說：「居上不寬，……吾何以觀之哉？」（論語八佾）寬大則愛人，愛人則人樂爲之用，而得人必衆。具體的說來，下屬已往的過失，既經告誡，便認爲過去，快些忘記，決不要隨時提起，決不要因此歧視。同時要有不見不聞之處，水太清了，便沒有大魚呢！其次要包容各色人物，有勝於己者，有等於己者，有不如己者，各色各樣的人，都能容納，都能與以適當的支配。寬容大量，勝如大海，勝如

高山，不擇細壤，不讓涓流，有容乃大，真是名言。最要不得的，是嫉妒能人，多方防備，使他不能發揮懷抱，苛刻酷辣，密刺微過，加以峻罰，陰毒險狠，人人爲之毛戴。中庸有言：「辟如天地之無不持載，無不覆幬，辟如四時之錯行，如日月之代明，萬物並育而不害，道並行而不悖……」做領袖的，宜三復斯言。

二、凝靜 物各有慧，而況乎人？可是慧未必神，慧而不能神，與無慧等。慧何以不神？蓋有所蔽。比方明鏡，上積塵垢，那能鑑物？拭淨塵垢，纖悉畢現，這叫做神慧。神慧之力，其大無極。「其有介然之有，唯然之音，雖遠在八荒之外，近在眉睫之間，來于我者，我必知之。」慧而求其神，全在凝靜，凝則定，靜則清，能定能清，纔能「壹其性，養其氣。」能「壹其性，養其氣。」纔能「含其德。」能「含其德。」纔能「通乎物之所造。」而「游乎萬物之所終始。」這叫做「純氣之守。」列子說：「靜也，靈也，得其居矣。」可見領袖能凝靜，則得所安，得所安，而神慧現。大學也說：「定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得。」這種凝靜的德性，修養雖較困難，做領袖的卻不可不具此凝靜的德性，方能「鄉譽不以爲榮，國毀不以爲辱，得而不喜，失而弗憂，視生如死，視富如貧，視人如我，視我如人。」而「盛衰不能易，哀樂不能移。」

三、超然 領袖的德性，最忌着物。物是想念之障。想念之力，以物而減。想念着於物，那末想念變爲物之奴隸。「不識廬山真面目，只緣身在此山中。」試看孫行者神通何等廣大？一入如來佛手掌之中，連翻五個筋斗，平日每個筋斗，可以達到十萬八千里；今則翻來翻去，不出如來佛手掌。昔何遠而今何近？昔不着物，而今着物的緣故。所以領袖的德性，一着於物，雖有行者神通，仍是一無所用。因爲着物則泥，泥則昏了。那末如何使想念不着於物呢？黃帝之書曰：「至人居若死，動若機，亦不知所以居，亦不知所以不居，亦不知所以動，亦不知所以不動，亦不知衆人之觀，易其情貌，亦不謂衆人之不觀，不易其情貌。獨往獨來，獨出獨入，孰能礙之？」能如此，故能「不以物喜，不以物悲」，超然游於物之外，而不游於物之中。想念游於物中，古人叫做宥於物。古人力主別宥，就是反對著物。著物則「管中窺豹，只見一斑，坐井觀天，自然天小。」這種「膠柱鼓瑟」的德性，那有是處？這種超然物外的德性，在一般人可以不必具，在領袖卻不可不修。

四、公平 領袖的下屬，論私交，不能無親疏；論公事，則彼此一樣。私交是私交，公事是公事，不能以私交妨礙公事，不能以公事影響私交。俗語說，「王子犯法，庶民同罪。」就是這個意思。陳平分社肉，社

中人很佩服他的公平，贊道：「善哉，陳孺子之爲宰！」陳平說：「使我得宰天下，亦如是肉矣！」說得真體些吧，有什麼本領，給他什麼工作，有什麼本領，升他什麼地位，做什麼工作，給他什麼酬報，沒有親疏，沒有愛憎，在公言公，廓清私念，無論如何，決不討好張三，決不待虧李四，誰都不能倖進，誰都不會埋沒，領袖而有此公平德性，下屬人人知奮，不會分彼此，不會生傾軋，一個集體的分子，不會分化。或者說，這種領袖，太重理智，不重感情，親近的人，難免怨望。我則以爲親近的人，而爲庸鶩，希冀高位，原是不該。做領袖的，焉得人人而悅之呢？與其使庸鶩的親近者有得於我，而使有本領者有懷才不遇之感，不如使庸鶩的親近者怨我恨我，而使有本領者各得其所。「惟器與名，不可以假人。」舉直錯諸枉，則民服，舉枉錯諸直，則民不服。」做領袖的，當深體此言！

五、體諒 某女士曾做某局第一科科长，他逢到公事特別忙的時候，教下屬趕辦公事，甚至開夜車，他卻對開夜車的人，多方安慰，多方表示敬佩，不是說今天做得辛苦了，就是說今天還有幾件公事，非常緊要，必須當日辦好，只好多偏勞先生，真是對不起，不知道可以嗎？他的下屬，雖已做得腰背直，可是聽他一番說話，不覺餘勇可賈，雖開夜車而不辭，這叫做「以逸道使人」，懂得用逸道使人，雖工

作很勞苦也不會怨的。最忌專打官話，一派上司口氣，叫他如何做，如何幹，一些沒有體諒的意思。於是人人感到頂了石臼做戲，吃力不討好，不如敷衍了事，好延就延，好攔就攔，誰都不肯特別努力，做俏眉眼給瞎子看，真不值得呢！可是體諒是領袖的德性，不是領袖的手段。如果一味假仁假義，心中並無感動，那末現於辭色者，完全是誘詐，而不是一片誠意，西洋鏡終被拆穿，失敗可以立待呢！所以體諒要出於真誠，決不能有事有人，無事無人。體諒在平時，不在一朝。平時如秦人視越人之肥瘠，漠然不動於心，臨到緊要關頭，纔表示體諒的言語，誠信未孚，有甚用處！魯莊對曹劌論戰，一則曰：「衣食所安，弗敢專也，必以分人；」再則曰：「犧牲玉帛，弗敢加也，必以信；」三則曰：「小大之獄，雖不能察，必以情；」所謂分人，所謂以信，所謂以情，如應用於下屬，都是體諒。

六、無我 我從前讀論語至孔子說：「巍巍乎舜禹之有天下也，而不與焉；」「大哉，堯之爲君也！巍巍乎，唯天爲大，唯堯則之，蕩蕩乎民無能名焉；巍巍乎其有成功也，煥乎其有文章。」竟莫名其妙。舜禹有天下而不與，還有什麼巍巍乎呢？堯則天，則天的什麼？民既無能名焉，堯似不費什麼力，何以又說其有成功？我現在纔知道堯舜禹之不可及處，便在乎此。在乎那裏？在乎無我。領袖雖多才多藝，勝人千

百倍，但其結果，不過千百倍，惟有能善於人同，與人爲善，以人人的才藝，爲領袖的才藝，而領袖的才藝，乃無限量。領袖而能以人人的才藝爲自己的才藝，以犧牲小我的成見，爲先決問題。犧牲小我的成見，人人纔肯以其才藝，貢獻於領袖，而領袖纔做到巍巍乎啊？可是做領袖的，往往個性很強，我見很深，以爲下屬無能及他，下屬的所見所聞，都不值一顧。那知「智者之所不知，未必不爲愚人之所知，」積許多小知，不難成一大知，俗語說，「三個臭皮匠，合成一個諸葛亮。」領袖的下屬，他們的所知所能，豈是個個臭皮匠？他們合成的諸葛亮，不是雙料的諸葛亮嗎？其賢於領袖的才藝遠矣！如此說來，無我卽所以大我，有我反而小我，此中妙理，非高自位置的領袖所能體味得到，而成敗之機，實係乎此！

第八章 領袖的才能

一、理解力 領袖第一種應具的才能，是理解力。無論什麼事情，他能在短時間，能夠明白其內容。內容本來很複雜的，很紛亂的，很多變化的，他可以設法整理清楚，提出緊要的頭緒來，排得出明晰的次序來，有缺失或隱蔽的地方，更能補充或顯露出來。比方看一篇文章，文字很長，頭緒很繁，眉目卻沒有分清，領袖卻能完全理解，提出表解來；比方聽一個人說話，說話很多，層次又不明白，前後有重複有脫節，領袖卻能立刻整理，整理出條理來；這種才能，是由於頭腦冷靜，頭腦冷靜，思考自能精密，思考精密，自能在很短時間內，實現執簡御繁的工作。這種才能的高低，只要聽他說話，便可推知。理解力強的，口才雖有不同，說話一定頭頭是道，條理清楚得非常。至於聽人演講，能在幾千言數萬言中，找出若干要點，各係以緊要說明，使各點互相連貫，絕不失去演講者之原意，那更顯得出這個人的理解力了。理解力越敏捷越好，越透澈越好，這是關於一個人的天賦，人力雖可修養，卻勉強不來的。本來理解力高明的，加以訓練，越發高明則有之；本來頭腦不清楚，思想很簡單的人，加以訓練，使能清楚些，精密些，

則有之；要把下愚變爲上智，教育便不是萬能的了。

二、記憶力 領袖第二種應具的才能，是記憶力。記憶力在心理學上講，是神經感應結的反應，腦筋靜細的，其所收外界的印象必強，感應結必定堅強，將來的反應，自然容易。據說袁世凱有一種特殊的本領，他對於任何人，見過一面，便能認識，某前輩曾在袁世凱任總統時，因事晉謁，袁世凱在許多賓客之中，直趨某前輩前，握手呼名，某前輩不禁愕然，一時資爲談助。這種人的記憶法，當然也有種種，如注意這個人的特徵，或聲音，或身體，或面貌，同時設法使與姓名發生聯繫，也可以訓練成功的。但是一見如故，究屬出於天賦記憶力的高強，普通人殊難學步的。普通人往往對於一個不甚相晤的賓客，相貌或能約略認識，姓名卻一時想不起來，而熟陌生，不是一句習慣話嗎？至於對事的記憶，對文字的記憶，更不容易，除了親身經歷者以外，過了若干時，誰能歷歷在目呢？說起來，頭頭是道呢？理解力強的，往往記憶力差些，做領袖的人，最好二者兼全。

三、觀察力 天下事，都是多方面的，有進程的，有變化的，觀察力強的人，一經觀察，事的真相畢露，物無遁形，這種本領，比理解力記憶力更難，而尤可貴。觀察不精，所得不真，詎末一切計劃，都成廢話，一

切應付，都與事實相左，應付於甲方面，而事實的趨向，偏向乙方面，失敗自在意中。總之，物之觀察易，事的觀察難，小事觀察易，大事觀察難。物是靜止的，不論立體的平面的，他的內容，究有一定，只要悉心靜氣，詳加觀察，不難得其真相；而事則不然，事之發生有原因，原因有遠，有近，有間接，有直接，有主要，有次要，把原因弄清楚已非易易。但是有事實擺在那裏，只要取舍選擇得宜，還不是最難的工作。如把許多錯綜變化的事實，要分清進程，分清演變，分清段落，那是難上加難了；根據既往，預測將來，知其趨勢之或甲或乙，能夠料事如神，這不是難之尤難嗎？領袖不能無此觀察才能，而此觀察才能，也是一半靠天賦，一半靠修養。

四、分析力 領袖要能分析事物，歸於至當。事物變化無窮，幾無一定方式，那末分析歸於至當，標準何在？曰在於得其宜。什麼叫得其宜？在乎利於進行。分析基於觀察，觀察精密，然後有好的分析，觀察不精密，無從談分析，這是一定的道理。分析之法，在別其異同，明其體要，先在許多事實中，找出若干線索，作為假定。依此若干線索，試行分析，能很自然的分析下去，如抽絲剝繭，先要找得絲頭，那需要心思細密，不疾不徐。火氣盛的人不行，疏忽的人不行，馬虎的人不行，師心自用的人更不行。分析是整理的

工作，分析不當，觀察的功効不見，以後的進行，也失所憑依了。分析力也是半仗天賦，半仗訓練，單靠天賦，未經訓練，不會完美的。如何訓練分析才能，那需要學習科學方法。科學方法，內容很繁，成功一種專門學問，在本書只好略而不談，好在現成讀物，無論中文本外國文本都有，青年不妨細細閱讀，務求澈底明白，而能應用。

五、設計力 領袖的設計力比上四種才能，尤關重要，設計是開始工作前的重要步驟，設計的根據，我在服務與修養中分成三點：一是根據環境，既須為環境所許可，方不流為幻想；又須為環境所需要，方不成為孟浪。二是根據才力，估量現有人才，足以應付，方不致捉襟見肘，困難橫生。三是根據財力，無貝之才，固甚需要，有貝之才，也不可少。否則涸轍鮒魚，彈動不得，計劃雖好，仍成空文。設計的草定，我曾分過四點：一是認清立足點，你的工作目的是什麼，這是航海南針，無此未由定方向；二是前後呼應，根據現象，謀所以改進之方，抹煞事實，那有是處，計劃階段，脈絡分明，不可輕重失常，不可前後矛盾，彼此最要呼應，纔不致失於洽調而發生混亂；三是集思廣益，博訪周諮，集思廣益，議論不嫌求詳，時間不妨稍多，與其後悔，不如事前小心，急於求成，最是大病；四是先定大綱，大綱為計劃骨幹，骨幹不立，皮肉

焉附，內容切實，端在大綱。設計才能，談何容易，領袖無此本領，將何以領導羣倫！

六、創造力 天下本無事，全在領袖的創造，整個的世界，完全創造出來的。創造是無中生有，無中生有，似乎玄談，實則無中包含著無量數的有，而有待於人的發掘。現在已發掘的有，充其量，不過為無中包含著無量數的有之千萬分之一，或并一都不到。惟其如此，做領袖的，不該單就現在之有，而多所用力，希求再有所獲。因為有中求有，其途太狹，即有所獲，數量也屬有限。只有從無中求有，纔是光怪陸離，萬寶俱備，取之不盡，用之不竭。無中之理無量數，無中之事物，也是無量數。所以創造云者，就是在本有此理，本有此事，物而未為前人所發見者，而今為我創獲。一切因襲，不是好領袖，一切模仿，不是好領袖，冥冥獨造，纔是好領袖。

七、指揮力 領袖是居於指揮的地位，下屬的工作，都靠領袖來指揮，柳宗元的梓人傳，不是一篇很熟悉的文章嗎？這一篇實在是領袖學中一節，試看他：「委羣材，會衆工，或執斧斤，或執刀鋸，皆環立嚮之。」梓人呢：「左持引，右執杖，而中處焉。」他正在：「量棟宇之任，視木之能舉，揮其杖曰斧，彼執斧者奔而右；顧而指曰鋸，彼執鋸者趨而左。」不多時，「斤者斲，刀者削，皆視其色，俟其言，莫敢自斷者。」

「其不勝任者，怒而退之，亦莫敢愷焉。」會衆工是指揮；曰斧，曰鎬，是指揮；俟其言，視其色，被斥莫愷，更是梓人指揮力的貫徹。規矩繩墨，是指揮的工具；畫宮於塔，曲盡其制，是指揮的工具；善運衆工而不伐，藝是領袖的要訣。不過指揮不在使人畏懼，而在使人悅服。能指揮的人數越多，領袖的發展越大。楚子玉只能指揮三百乘，過了三百乘，便沒有辦法；漢高祖只能指揮十萬人，過了十萬人，便沒有辦法；子玉不肯自認只能指揮二萬二千五百人，借城濮之戰，想一顯身手，用事實來折服蔣賈，誰知竟一敗塗地。漢高祖呢！李陵答蘇武書內，有過下面的話：「昔高皇帝以三十萬衆，困於平城，」結果是「七日不食，僅乃得免。」指揮力的無可勉強，已可概見。

八、社交力 做個領袖，必須會得活動，活動要有手腕，要會說話，要各方面走得通，不但要認得人，更要使人認得自己。因為一個集體的繁榮，一半靠內部人員的努力合作，一半靠各方面的贊助。要得到各方面的贊助，全仗領袖的社交才能。社交的第一步，要交際廣闊，各方面都發生關係；第二步，要使各方面發生良好的感情；第三步，要使各方面有相當的信任，然後能吸收各方面的力量，直接間接促進集體的繁榮。怕交際的，不配做領袖，專走一方面的，不配做領袖，雖能活動，而缺乏吸收力，不能獲得

各方面的相當信任心，不配做領袖。當然，領袖的本身，要有很好的道德，要有很好的學識，要有事實的表現，不是單靠應酬，交際，拜訪，開會，談話，演講，所能濟事的。但是應酬交際拜訪談話演講，要爲做領袖的不可或缺的社交才能。

第九章 領袖的魄力

一、有目光 領袖的目光，一定要遠大，一定要明燭幾先，他人沒有看到，領袖已經看到，他人沒有覺察，領袖已先覺察，領袖是闢始的人，他人是樂成的人。要做到這種地步，第一要不蔽利，利當然要的，卻不能專講小利，專講近利，有時也許要犧牲現在的小利與近利，爲了遠大的利益起見，在常人看來，也許認爲有些傻氣，到將來纔知此中大有道理。第二要不蔽於害，害當然要避的，遇必要時，卻不能不忍受小害，忍受小苦，爲了斬除遠大的禍害起見，「毒蛇螫手，壯士斷腕」，斷腕卽所以保全生命，在常人看來，也許認爲有些孟浪，到將來纔知道所失者小，所全者大。第三要不蔽於故，已往的經驗，當然可貴，已成的局面，當然要顧及，可是經驗當善於利用，不當囿於經驗之中，已成局面，當設法擴展，不當故步自封，「習故蹈常」，無異自絕前途。第四要不蔽於難，難當然要打破，光明之來，先遇難關，披荆斬棘，始抵康莊。總之，領袖的目光，要高瞻遠矚，要站在事外看事，不要鑽在事內看事，不要看事的一面，而要

看事的全體，不要單看事的現在，而要看到事的將來，不要看事的定相，而要看事的變態，不要跟在事

的後面，而要站在事的面前，不要隨事的演變，而要做演變的主動者。凡是戴着有色眼鏡，看不出事的真相，或戴着近視眼鏡，只能看近，不能看遠的，都沒有做領袖的魄力。

二、有決斷 目光很是遠大，對於事的未來變化，看得很真切；可是他不敢下斷語，始終是抱著猶豫的態度，一會兒以為對的，一會兒又以為不對了。自己不能信任自己，推其原因，太重視成敗，以為今後進行，如能有成，誠屬大佳事，萬一失敗，雖不致前功盡棄，多少總受些影響，權衡成敗，莫能自決，越想越多問題，越想越覺危險，眼前頓覺一團黑漆，再也不敢有所決斷。於是因循又因循，一變而為靜觀轉變，始終站在十字街頭，一步移動不得。所以決斷是領袖的應有魄力。可是決斷不是武斷，一事之來，不假思索，便下斷語，碰得湊巧，一發即中，這中原是幸中，他卻以為天下事，不過如此，掉以輕心，豈知幸中是偶然的事，可一而不可再，魯莽成習，輕下決斷，敗事有餘，成事不足，這是武斷。武斷，怎好稱為領袖的魄力？蓋真的決斷，不能用主觀，常用客觀，用客觀來分析事的真相，抓到了事的真相，然後下一決斷，這種決斷，纔當於事實。古人所調「胸有成竹」，成竹的構成，厥為客觀，不然隨便決斷，不顧對否，人盡優為之，怎好稱為領袖的魄力？

三、有膽略 事情如何進行，能夠決斷了；可是決斷始終停止着，不會見於行動，今日待明日，明日又待明日，聽他說話，明察秋毫，考他動作，毫無進展，這是由於缺乏膽略。提起手來，便要發抖，何以如此沒有勇氣？自己也莫名其妙，外國有個專家，長於設計，長於研究，他在某公司內當研究主任。這個公司的營業方針，都是他研究出來，設計成功，營業蒸蒸日上，錢當然賺得很多。這位專家有些心動，依人作嫁，不如獨立自營，於是向總經理辭職。總經理問他理由，他老實的說明一切，總經理竭力勸他繼續供職，這位專家執意不肯，便獨立門戶，自己去營業，替自己研究，替自己設計，那有不竭智盡力；可是決定的計劃，總是不敢實行，待要實行，時機已過，做了好久，毫無成績；總經理請他過去，對他說，你確有目光，確有決斷，可惜沒有膽略，獨自經營，決無成就，還是我這裏來，當個研究主任罷，這位專家纔知道自己的缺點，不配作獨當一面的領袖，便死心塌地的替公司服務了。以上所述，未必是一件事實，而膽略為領袖魄力之一，已無可否認的了。古人說：「工於謀人，而拙於謀己，」這是冥冥中自然天意，以我看來，與天有什麼相干，完全是沒有膽略的緣故。

四、有手腕 做領袖的第四種魄力，是手腕。漢高祖文不及張良，陳平，武不及韓信，彭越，英布，而韓

信彭越、英布、張良、陳平，卒爲之用。劉備文不及諸葛亮、龐統，武不及關羽、張飛、趙雲、馬超、黃忠，而關、張、趙、馬、黃、龐、諸、葛，卒爲之用，明太祖文不及劉基、宋濂，武不及徐達、常遇春，而徐、常、劉、宋，卒爲之用。推之，如水滸一書中，一百零八將，宋江是領袖，他的文不及吳用，武不及關勝、董平、盧俊、義，這不是奇怪的事情嗎？不，一些沒有奇怪，漢高祖、劉備、明太祖、宋江，各有特殊的魄力，爲他們文武諸臣所萬萬不及的，就是手腕。沒有手腕，憑你有拔山舉鼎之力的楚霸王，總不免失敗。對人有手腕，則人樂爲之用，對人無手腕，則人將望望然去之；對事有手腕，則艱險化爲坦途，對事沒有手腕，則平坦頓生荆棘；有手腕則安排妥當，沒有手腕則弄巧成拙。

五、能進取 做領袖的第五種魄力，是進取。有魄力的人，總是富於冒險性的。有冒險性，所以能毅然決然的向前衝，在未衝以前，常人都替他擔心，衝了過去，佔了一個新的地盤，不由得不令人佩服。孔子說：「不得中道而與之，必也狂狷乎？狂者進取，狷者有所不爲也。」狷的人，是消極的，消極的人，根本談不到魄力。狂的人，是積極的，積極的人，最富於進取，都堪做領袖；而孔子以爲非中道，似乎沒有懂得進取是領袖應具的魄力。孔子曾經說：「其進銳者，其退速。」反對孟晉的意思，已在言外。其實進銳的，

何以一定退速？進銳而站得穩，誰說是不可能的？退速自有其退速的原因，與進銳沒有絕對的因果關係。真的領袖，其胸中一定有勃然不可磨滅之氣，當其進取時，直是「山崩海立，沙起雷行，雨鳴樹偃」，「可以驚天地，泣鬼神」，孔子是主張「可以仕則仕，可以止則止，可以久則久，可以速則速」的，隨風轉舵，不敢邁步前進的人，當然認狂者為不合於中道。我主張惟有進取，纔有生趣，惟有進取，纔有建樹，惟有進取，纔足以展我懷抱，惟有進取，纔足以顯我身手，這種人是大丈夫本色，是領袖魄力，如何稱之為狂？狂者不狂，稱人狂者，實是呆子！

六、肯犧牲 做領袖的第六種魄力，是犧牲。所謂犧牲，不是犧牲別人，而是犧牲領袖自己。做到領袖，已非容易，再講犧牲，似乎不合情理；其實真的領袖，始終肯犧牲的，什麼都肯犧牲的，德國鐵血宰相俾斯麥克，一天只吃一頓，蘇俄領袖，延長辦公時間，一個人做加倍的工作，這不是精神的犧牲嗎？爲了要打破難關，不惜廢寢忘食，苦思冥索，夜以繼日，這不是精神的犧牲嗎？犧牲精神，原是小事，犧牲金錢，更是小事，遇必要時，出生入死，雖犧牲性命，亦所不惜呢！爲了事業，雖犧牲一切，亦願爲之。領袖的犧牲，其勢力是促醒整個團體的分子，大家同向犧牲的大道前進。這種集體的犧牲，力量異常偉大，只要再

接再厲，始終不渝，那簡直是「以此摧敵，何敵不摧？以此攻城，何城不克？」老實說，在承平時，集體的分子，意見往往不能一致，對於領袖的信仰，未必個個堅強；一到領袖表示肯為集體犧牲一切時，分子間的意見泯滅，對於領袖，頓時增加信仰，「同心相應，同氣相求。」一個領袖要做到「使三軍之士，視死如歸；」要做到「扶乘創痛，決命爭首；」要做到「振臂一呼，創病皆起；」要做到「徒手奮呼，爭為先登；」那惟有自己肯犧牲。領袖肯犧牲，定能使「天地震怒，戰士飲血，」這種魄力，更足以表示領袖人格的偉大。田橫刻頸，五百義士，無一偷生，後人讀此，誰不拜倒！

第十章 領袖的經驗

一、經驗的獲得 經驗二字，人人知道，言其真義，恐多未曉。普通人以為經驗，就是多做事，就是做事的時期長的。確，經驗沒有書本，不能從書中得來，前人雖不乏把他的經驗，寫成書本的，但你讀了，仍是智識，經驗不能彼此傳授；過來人不少經驗談，但你聽了，仍是智識；必須由你親身經歷，一點一滴的積聚起來，纔成寶貴的經驗。可是盲目的做，機械式的做，做上十年二十年，時間不為不久，經歷不為不多，心得仍是沒有。試看一架老機器，做過不少工作，他有什麼心得？沒有心得，根本談不上經驗。經驗云者，經歷之有效驗者。經歷如何纔有效驗？第一當然要用心思，第二當然要會回溯，第三當然要會整理，第四當然要會分析，第五當然要會綜合；而最要緊的，厥惟吃苦，多遭逆境。「苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所為，」遭着如許逆境，乃能「困於心，橫於慮；」乃能「動心忍性，曾益其所不能。」如果一帆風順，謀無不成，求無不遂，經歷雖多，吃苦太少，即有心得，要極有限。試看做領袖的，那個不是滿面風塵？那個不是創巨痛深？那個不是久戰沙場？那個不是吃盡苦楚？經驗之所以可貴，完全

從苦痛中得來。青年，你吃過多少苦？吃得夠嗎？吃得怕嗎？如果吃得不多，吃得不夠，快些繼續去學吃苦！如果吃得怕了，那根本得不到豐富的經驗。要做領袖，而不求豐富的經驗，不是南轅而北轍嗎？

二、經驗與事業 經驗是事業的資本，有多少經驗，做多少事業，彼此成爲正比例。在紛亂時代，也許有沒經驗的少年，靠着喊口號，貼標語，發傳單，而高踞上位；到了一切上軌道，真的做工作了，這些唇白而紅的少年領袖，便無法應付，平日罵他老朽的，至是不能不向他請教，做個識途老馬。專制時代，帝王世襲，最高領袖，有時屬諸乳臭未乾的孩子；可是他只能做個徒擁虛位的偶像，事實上負領袖責任的，別有人在。這個人一定是經驗豐富，老成練達的人。周成王靠周公，漢宣帝靠霍光，劉阿斗靠諸葛亮。歷史事實，多得很呢！不要說做事業，要靠經驗，就是一羣孩子，想做一個遊戲，也要推舉對於這種遊戲有經驗的孩子做領袖，聽他的指揮，聽他的支配；不然這個遊戲，一定做不成。事業雖有前進性，而其前進的根據，厥惟前此的經驗。做領袖的，靠經驗來解決困難，靠經驗來推進黨業，這叫做駕輕車以就熟道，費力少而成功多。同樣一件事情，在沒有經驗的，覺得無所措手足，在富有經驗的，覺得辦法不止一種，「庖丁爲惠文君解牛，手之所觸，肩之所倚，足之所履，膝之所踣，砉然騞然，奏刀騞然，莫不中音，合於

桑林之舞，乃中經首之會。他是「以神遇，而不以目視，官知止，而神欲行，依乎天理，批大郤，導大窾，因其固然，其經肯綮之未嘗，而況大瓢乎……彼節者有間，而刀刃者無厚，以無厚入有間，恢恢乎其於游刃，必有餘地矣！」（莊子養生主）這不是經驗的妙用嗎？有經驗的人，未嘗不遇困難，遇到困難，「見其難爲，怵然爲戒」於是「視爲止，行爲遲，動刀甚微，騞然已解，如土委地」到這時，「提刀而立，爲之四顧，爲之躊躇滿志！」

三、對事的經驗 做領袖與當技術人員不同，技術人員祇要長於某種技術，此外可以不問。領袖卻要無所不能，無所不曉，古人說：「一物不知，儒者之恥。」「博學多能」領袖所必具，這叫做「君子不器」。孔子的特長，是「多能鄙事」，鄙事就是普通事情。多能普通事情，方足以做領袖。而要做到多能鄙事，一定要從困苦出身。孔子絕不爲自己諱，說道：「吾少也賤。」要做到多能鄙事，一定要從挫折得來。孔子說：「吾不試，故藝。」藝就是多能鄙事。這倒是最奇怪不過的，領袖多從貧寒出身，很少是公子哥兒。其實一些沒有奇怪，在貧寒中，獲得對事的經驗。孟子說：「人之有德慧術智者，恆存乎疢疾，獨孤臣孽子，其操心也危，其慮患也深，故達。」（孟子盡心）蓋以貧寒故，而達於事理。孟子之所謂德慧智

術，實卽對事的經驗，「舜發於畎畝之中，傳說舉於版築之間，膠鬲舉於魚鹽之中，管夷吾舉於士，孫叔敖舉於海，百里奚舉於市，」他們都是少也賤，故多能鄙事；他們都是少年不試，故藝。青年，你是多能鄙事嗎？你能藝嗎？對事沒有經驗，怎好做領袖？

四、對人的經驗 「人心之不同，如其面焉，」對人談何容易？曾國藩有家書，有日記等等，講過許多對人的經驗，別有挺經十七條，是他的祕訣。可惜這十七條挺經，只傳一條，其餘十六條，文字既沒有記載，李鴻章雖耳熟能詳，卻不肯盡情宣佈出來，真是憾事。現在所傳的一條，大意是：某處鄉下，有位老先生，因為有遠客來訪，教他兒子，上街買東西，預備款待這位遠客。去了許久，不見回來，老先生心中萬分著急，自己出門去看看。看見他兒子挑著一擔東西，與販賣南北貨的販夫，立在一條二面都是水田的田埂上，田埂面積很狹，不能平行，不能摩肩而過，他兒子不肯退，販夫也不肯退，相持不下，遂成僵局。老先生勸他兒子退讓，兒子執意不肯，老先生勸販夫退讓，販夫也執意不肯，一個恐怕擔誤了請客時間，一個恐怕擔誤了販賣時間，理由各執，老先生弄得沒法，教他兒子立在水田裏，讓販夫過去，他兒子又恐怕東西着水弄髒，教販夫立在水田裏，讓他兒子過去，販夫又恐怕東西着水弄髒，仍是解決不了。

老先生心生一計，對販夫說道：「得我來赤足，立在水田裏，把你的擔子，頂在頭上，讓我兒子過去，再把擔子還你，不是大家沒事了嗎？」販夫看見老先生要赤足立在水田裏，頭頂他的擔子，心中有些過意不去，便說：「我來赤足，立在水田裏吧！」於是一場爭執，完全解決，這是以柔克剛的對人方法。人不盡是剛的，應付的方法，當有變化，其餘十六條，必定是十六種對人方法。如果細細的分析對人的方法，豈止十七種呢！這些方法，從前人不肯說，以為不登大雅之堂，那祇有從自己的經驗中得來！

五、特種經驗 辦小學校，要有辦小學校的經驗，辦中學校，要有辦中學校的經驗，辦大學校，要有辦大學校的經驗，辦教育行政，要有辦教育行政的經驗，辦百貨公司，要有辦百貨公司的經驗，辦南北貨店，要有辦南北貨店的經驗，做軍官，要有領兵的經驗，這叫做特種的經驗。「邽人墨漫其鼻端，若蠅糞，使匠石斲之。匠石運斤成風，聽而斲之，盡臺而鼻不傷，邽人立不失常。」（莊子徐無鬼）這是特種的經驗。列禦寇為伯昏瞀人射，引之盈貫，措杯水其肘上，發之，鏑矢復沓，方矢復寓，常是時也，猶象人也。」

（列子黃帝）這是特種經驗。「周宣王之牧正有役人梁鶩者，能養野禽獸，委食於園庭之內，雖虎狼鷓鴣之類，無不柔順者。雄雌在前，羣尾成羣，異類雜居，不搏噬也。」（列子黃帝）這是特種經驗。「詹

何以獨繭絲爲綸，芒鉞爲鈞，荆條爲竿，剖粒爲餌，引盈車之魚，於百仞之淵，泊流之中，綸不絕，鈞不伸，竿不撓，」（列子黃帝）這是特種經驗。賣油的人能把一杓油，從小錢孔中滴入壺盧裏，而孔邊不沾油，這也是特種經驗。做某種事業，要有某種經驗，沒有某種經驗，而做某種事業的領袖，這叫做門外漢。門外漢連口都不配開，更談不到領導一切。從此可知，向來辦教育的，不配做商業上的領袖，向來辦商業的，不配做政治領袖，向來辦政治的，不配做軍事領袖。老實說罷，所謂領袖，一定是富有特種經驗的。前輩，什麼東西都好打倒，什麼東西都好否認，什麼東西都好不學而能，都好似意度之；惟有經驗，惟有特種經驗，不能打倒，不能否認，不能以意度之。憑你是大學畢業，研究院畢業，留學回來，什麼學士，什麼碩士，什麼博士，可是單有特種智能，沒有特種經驗，在一切上了軌道的國家，你還是不配做領袖。比方商船學校初畢業的人，教他駕駛巨輪，破萬里浪，鮮不鬧亂子的！

第十一章 領袖的資望

一、學歷 領袖當然要有資望，沒有領袖的資望，不要說自慚形穢，不敢貿然上臺，即使厚顏大膽，不顧一切的上臺了，有誰來瞧得起你？沒人瞧得起的領袖，還能夠站得牢嗎？還像個領袖嗎？所以在沒做領袖以前，大家對於你的資望，認為可以做領袖，那末你上臺是順的。講到資望，第一當然是學歷。大學出身，當然比中學出身好，碩士當然比學士好，博士當然比碩士更好，留學生當然比本國大學畢業生好，同一學士，留學所得的學士，在普通人看來，以為名貴些，同一碩士，留學所得的碩士，在普通人看來，以為名貴些，至於博士，當然在目前，只有外國的，我以為這種人是具备了做領袖的資格，講到望，還沒有夠得上。望是名望，名望云者，是衆望所歸。一個博士，一個碩士，那裏會衆望所歸！至於學士，更是車載斗量，距望字更遠，而且這些學位，大有出入，同一學士，在本國呢，國立大學，與幾個著名的教會大學，比較有學問些，資格也好些。一般私立大學的學士，大家知道不是大而不學，便是學而不大，這種資格，誰來看重！同一博士，在美國方面，大家知道哈佛大學的博士最難，在英國，大家知道劍橋大學的博士

最難，其他不入流的鍍金博士，大家已不很信用了。換句話說，學歷該與學問相符。裏藏茅草的繡花枕，仍是沒用！而且在一切上軌道的國家，不問你是什麼國，什麼學校的博士，初出問世，決不會做領袖的。

二、經歷 一個人在社會上，做了若干年的工作，他的工作，是從小到大的，他的工作，是彼此連貫的，這種人，纔有做領袖的資格。最好本是大學出身，本是著名大學的博士，那更是相得益彰。即非大學出身，更不是留學生，有了好的經歷，也足以做領袖，不過話要說回來的，在社會上做了若干年的工作，位置並不會提高，即使提高，還高得不配做領袖；有時所做的工作，先後不聯貫，在商界幾年，在教育界幾年，在政治界又幾年，合而計之，年數已不算少，分開來算，年數並不多，在各方面看來，你都是後進，先進後進，不一定論年齡，而是論在某一界做工作年數的長短。因此我要勸青年，工作的方針要確定，不要隨時更變，不要厭舊喜新，認定了一種工作，便當他是終身事業，埋頭苦幹，幹他十年二十年，總會幹得出地位來。除非你是個不圖上進的人，專門去混，混過去算數，那末越混越落伍，混到後來，混到淘汰隊那裏去了！

三、勞績 一個人在社會上，做了若干年的工作，做得成績卓著，有具體的事實，給社會所信任，給

一部分人所信任，這是最有效的領袖資望。大家知道你有真實本領，有確切把握，雖你學歷不什麼名貴，不是正途出身，除了政界方面，對於學歷，特別重視外，其他各界，便不再考查你的學歷了。不過勞績不同，有勞必須有績，勞與績兼而有之，纔配做領袖。勞而無績，便顯不出你的真實本領來。固然，在實際上，有本領的人，往往機遇不好，雖肯賣力，而績用不成。可是社會上，卻不來分析，不肯體諒，雖有本領，莫肯承認，大好英雄，沈淪滄海，終身做不到領袖，騏驥與鴛鴦並駕，鴻雁與雞鶩同食，原是很平常的事。而中等人材，反以機會良好，而叨天之功，居然扶搖直上，做到領袖。因為績之所由成，在於人力者半，在於機會者半，二者相加，功績卓著，二者相減，雖勞無功。老實說，有功績的，未必都是英雄，失敗羣中未必沒有真英雄在內，屈大夫的自沈汨羅，賈長沙的窮途痛哭，無非爲了懷才不遇，勞而無功。稗官野史，小說故事中，很多這種事實。所以有本領的，肯賣力的，不一定有功績。沒有功績的，一定做不到領袖。領袖是人爵，不是天爵，天爵我可自主，人爵權不我操。

四、著作 著作有幾等，翻譯的東西，不如自著的東西，普通的東西，不如專門的東西，別方面的東西，不如本位的東西。因為翻譯的著作，不是你的著作，你不過盡了介紹傳述的責任，還顯不出你的真

學問來；自己的著作，便不同了。著作與編輯不同，寫本教科書，或是小學的，或是中學的，無論國語國文、歷史地理等等，只好算編輯，不能稱著作，因為書中並無獨到之見，並無精深意義，所謂著作，決不是小學中學的教科書，書中一定有獨到之見，一定有湛深之慮，在這本書中，可以表現出你的本領來。可是著作之中，也有普通與專門之分，給普通人讀的，是普通著作，給專門學者讀的，是專門著作，同稱著作，程度大有高下，前者淺近，後者高深，前者是布帛菽粟，後者是海味山珍。在取得領袖資望方面說，別方面的著作，未嘗沒有價值，在領袖資望上，卻沒大關係。比方你寫成一部經濟名著，卻想做教育領袖，那是不容易成功的，大家認你雖是經濟學者，卻不是教育專家的緣故。你要做教育領袖，一定要寫教育名著，纔使教育界的人們心折。不過著作等身四字，大家當作恭維人家的話，而成名的著作，只有一二部，一二部著作，可以成名，足見著作不在數量，而在質量。質量不好，數量雖多，在自己徒然浪費精力，在社會徒然浪費物質，不如精心結撰，寫一二部優良著作。本來著作的目的有二：一為賺錢，一為成名，目的在賺錢，寫得越多越好，目的在成名，寫得越精越好。靠著作來養成領袖資望，顯然的為名，不為利，粗製濫造，那有好處，抑又有進者，靠著作來養成領袖資望，最是困難。著作之所表見者為學識，不是才能，

有學識的，不一定有才能，學問家是學問家，事業家是事業家，學問家能否兼做事業家，大家總有些疑問的。

五、名譽 你向來喜歡活動，喜歡替社會做工作，參加甲會，參加乙社，到處有你的分兒，經過相當時間，認識的人既多，大家都以為你有才幹的，便成爲一時的聞人。做成了社會聞人，已成了社會的領袖。一有機會，便易做到某方面某團體的領袖。這種人不需要多少學識，卻需要開展的才幹，肯賣力，肯犧牲，肯奔走，絕不計較酬報，有時還要拿出錢來貼補，他的最大收穫，就是名譽。第一要把名傳出去，使得大家知道，第二要把大家的譽收回來，於是在社會的地位日高，而赫赫之名自至。到了這種地位，要什麼領袖，除了專門的學術外，都可以俯拾即是。

做領袖的資望，大略如上所述。五者兼備，原是上上，而世無其人。第一等資望，是學歷，經歷，勞績。第二等資望，是經歷，勞績，著作。第三等資望，是經歷，勞績。第四等資望，是勞績，著作。第五等資望，是名譽。五者都沒有，便無從實現你的領袖慾。

第十二章 領袖的獲得

一、利用機會 什麼是獲得領袖的機會？大破壞之後，必有大建設，大建設開始，就是你獲得領袖的機會。這個時候，到處都是英雄用武之地，真是「起陸之貴，際會如期，虎嘯風生，龍吟雲萃」的惟一機會。國家社會的黃金時代，百事諸待擴張，欣欣向榮，前途無量，這也是你獲得領袖的機會。這個時候，到處都可以展驥足，真是點鐵成金，蒸沙成飯的惟一機會。以上兩者，都是獲得領袖的積極機會。國家社會，一時大亂，庸夫俗子，大驚失色，誰也不能保其常態，大好英雄，卻以此爲獲得領袖的最大機會，然而起，以與大難抗，什麼利害，什麼成敗，一切不顧，認爲值得幹的當仁不讓的幹前去，羣衆正苦於惶惑周章，無所安其身家性命，你敢站在前面，大聲疾呼，叫他們向這裏走，羣衆之中，至少有一部分人，擁戴你做一個領袖。「憤發其所爲天下雄，安在無土不王！」（司馬遷秦楚之際月表）這是消極機會。國家社會，腐敗不堪，你如怕他，可以說是「天地閉，賢人隱」的時候。大好英雄，卻大刀闊斧，打破他人，談虎色變的難關，於是羣衆稱頌不替，「撥亂反正，重見清明」這也是消極的機會。「禹門三級浪，平

地一聲雷，「這兩句話，可爲利用消極機會，獲得領袖地位的總說明。

二、積勞遷升 在同一方面，不住的努力，經驗越積越厚，勞績越積越多，名譽越積越大，一步升一步，便升到領袖地位，用力多，經時久，一朝達到最高峯，不經意外的打擊，不會失去領袖的地位，職業界的領袖，大都從此道獲得。這種領袖都是耐性過人，肯長期奮鬥，雖不必犯大難，冒大險，而埋頭苦幹，積一分，算一分，積一寸，算一寸，始終不厭倦，始終不易輟，持久守貞的精神，要非常人所能及。等到獲得領袖地位，已是四五十歲的人了。孔子說：「四五十而無聞焉，不足畏也已。」換句話說，五十歲以後，還獲不到領袖的地位，沒有多大希望的了。反轉來說，這種領袖地位，不能求之期月之間，少年得志，是不會有的事。你沒有到五十歲，不要灰心，獲得領袖的希望，還在你的前面呢！我則以爲到五十歲，即使不曾獲得領袖地位，還是要繼續埋頭苦幹，我深信一個人的精力，到五十歲，還不致衰替，而一個人的經驗，卻已有相當的數量，品性的修養，已有相當的成就，此後的奮鬥，比較更有把握，誰說是不足畏呢！多奮鬥一年，總是距離領袖近一步，到五十歲而不再奮鬥，那真成爲「不足畏也已」的人了！

三、待人延聘 你沒有大志，你沒有雄心，只要做一個機關的領袖，如什麼校長，什麼經理，什麼主

任，那比較容易。你準備好充分的學識，你準備好充分的經驗，機會一到，自有人來延聘你。不過也要仗你自己的努力，不絕的活動，要不斷的向有關係方面活動，使有關係方面的重要人員，與你有密切的聯繫，一有機會，立刻捉牢，不要遲疑，不要放鬆，或者能夠在短時間內，如願以償。機會不巧，也許要等上幾年，仍是毫無把握呢！所以待人延聘，得領袖地位，最安逸，也最無把握。而走這條路的人，又特別多，成功的希望，當然更少，這是獲得領袖地位的羊腸鳥道，認為副途徑則可，認為惟一的途徑則不可。喜歡走這條路的人，大都是學識有餘，魄力不足，穩健有餘，冒險不足，至少還含有一點隋性，怕艱難，怕吃苦，其實不要做領袖則已，要做領袖，當然要有做領袖的魄力，不辭冒險，不怕艱難，不怕吃苦。不辭冒險，險被你冒過，不怕艱難，艱難被你打破，不怕吃苦，苦阻擋不住你。冒過險，便是坦途，打破艱難，便是光明，吃過苦，便是蔗境，得到了坦途，得到了光明，得到了蔗境，便成功一個領袖，便顯出你的魄力。

四、自行創造 自己的領袖地位，自己來創造。比方自己辦學校，自己做校長，自己辦公司，自己做經理，自己辦工廠，自己做廠長，自己辦農場，自己做場長，當然自己須有相當的經濟力量，不然巧婦難為無米之炊，始終不會成事實。自己創造領袖地位，最大的優點，是要如何，便如何，不受人干涉。自己計

畫，自己執行，一切由自己負完全責任。有什麼主張，實現什麼主張，比方掣到一張白紙，畫人物由你，畫花卉由你，畫飛禽由你，畫走獸由你，畫山水也由你，用工筆畫由你，用潑墨畫由你，仿什麼派由你，自出心裁也由你，再自由也沒有了。有一分學識，有一分魄力，做一分事業，前途發展，由你決定，絕不會我謀不用，鬱鬱不得志的。可是多數人不願意走這條路，原因是困難太多，風險太大，弄得不巧，竟會一敗塗地，連起碼的地位都保不住，而且自行創造領袖地位，在創造未成時，物質收入，勢必跌落，到何時才復元，誰都不敢擔保，精神多所損失，姑且不計，即此物質方面的損失，已非普通人所能忍受。所以自行創造領袖地位，明知最爲自由，卻大家視爲畏途。

五、不正當的手段 比方某甲由某乙引入，地位漸漸升高，某乙對於某甲，表面上表示十分親善，口口聲聲說是合作，使某甲信任他。一有用人機會，某乙又力薦羽黨，爪牙布置就緒，勢力超過某甲，表面上仍是表示十分親善，口口聲聲仍是說合作，暗中已在安排鬧亂子的火藥線。同時在各方面散播不利於某甲的空氣。一有機會，把火藥線燃著，亂子爆發了，某乙卻仍站在雲端裏，某甲始終不知道是某乙的詭計，結果某甲去了，某乙的領袖做成了，這叫做「以武一切」。爲了攫取領袖的地位，道義不

願了，人格不願了，一朝領袖到手，雖有人對他不滿意，只要他表示棄邪歸正，極力趨承有力的關係方面，漸漸地挽回已失去的信任心，未嘗不可以久於其位，這叫做「以文守之」。自來大奸賊，很多用這種手段，取得領袖地位。王莽不是這類人嗎？曹操不是這類人嗎？其實隨時隨地，有小王莽小曹操，商界中也有，實業界中也有，政界中也有，教育界中也有，這種巧取豪奪的行爲，是人類領袖慾的病的狀態，國家社會，不到完全上軌道的時候，不會絕跡的。我勸青年，領袖我所欲也，人格亦我所欲也，我欲取得領袖的地位，不是利用機會，便是積勞遞升，不是待人延聘，便是自行創造，舍此四條路，決不採用不正當的手段，喪失自己的人格！

領袖是大衆的公器，做領袖是以身許大衆，應該爲大衆創光明，應該爲大衆謀福利；不應該視領袖爲私有物，不應該利用領袖地位來攫取利益，竭天下以奉一人。大衆中多產生幾個領袖，是大衆有利益的生產，不是多幾個強兇霸道，陰賊險狠的惡魔王。如果領袖就是惡魔王，大衆不應該擁戴他，卵翼他，應該一齊起來撲殺他，應該及早起來撲殺他，「毋使滋蔓，蔓難圖也。」青年，你要做魔王，還是要做領袖？還是做個名爲領袖，而實爲魔王的領袖？

第十三章 領袖的生活

一、生活的影響 韓非子說：「鄒君好服長纓，左右皆服長纓，甚貴。」鄒君覺得物價飛漲，不是辦法。「因先自斷其纓。」齊桓公好服紫，一國盡服紫，當是時也，五素不一紫。問管仲：「寡人好服紫，貴甚，一國百姓好服紫不已，寡人奈何？」管仲對他說：「君何不試不衣紫也？謂左右曰，吾甚惡紫之臭，於是左右適有衣紫而進者，公必曰少卻，吾惡紫臭。」公曰諾。事真靈驗，當天就沒有衣紫的郎中，到了明天，近方沒有衣紫衣的，一年後，全國竟沒有衣紫衣的了。（韓非子外儲說左上）

從前有位宰相朝見天子時，風吹袍開，天子看見他袴子當膝蓋處，打了一個布釘，問他原因，宰相老實回復，因為貧的緣故。天子擦開袍子，笑道，朕也如此。這個消息傳出去，大小官員，不論新袴舊袴，都打布釘，以為時髦了。不但衣服如此，楚王喜歡細腰的女子，國中的女子，為了收束腰身，而至於餓死呢！孔子所以說：「為人君者，猶孟也，民猶水也，孟方水方，孟圓水圓。」（韓非子外儲說左上）孟子也說：「上有好者，下必有甚焉者矣。君子之德，風也，小人之德，草也，草上之風必偃。」領袖的生活，為下屬所注意，領袖的生活，往往為下屬所模仿，為了這個關係，領袖不能單顧一己的所適，要時時為下屬着想，千萬不要留一個壞

影響給下屬。告子說：「性猶湍水也，決諸東方則東流，決諸西方則西流。」（孟子告子）誰決之？我以爲是領袖。如何決之？我以爲是領袖的生活。

二、有毒的生活 普通領袖的生活，往往含有毒性，足以傳染於下屬，使下屬中毒。墨子說：「夏桀染於干辛，殷紂染於崇侯惡來，厲王染於厲公長父榮夷終，幽王染於傅公夷蔡公穀……范吉射染於長柳朔王肱，中行寅染於稽秦高彊，吳夫差染於王孫雄，太宰嚭，知伯搖染於智國張武，山中尙染於魏義偃長，宋康染於唐鞅，佾不禮。」（墨子所染）我以爲下屬之毒，染於領袖較難；領袖之毒，染於下屬最易。如果領袖的居，專講「臺榭曲直之望，青黃刻鏤之飾」，下屬誰不羨慕？羨慕之而不足，出於仿效。於是奢侈成習了！如果領袖的衣，專講漂亮，一鞋數十金，一袜數十金，一衣數百金，他的妻子，更是窮極奢侈，古人所謂「錦繡文采靡曼之衣，鑄金以爲鈎，珠玉以爲珮」，還不足以喻其實況，下屬誰不羨慕？羨慕之而不足，出於仿效。於是奢侈成習了！如果領袖的食，專講「芻豢蒸炙魚鱉，美食方丈，目不能徧視，手不能徧操，口不能徧味」，富人一席菜，貧民一年糧，下屬誰不羨慕？羨慕之而不足，出於仿效。於是奢侈成習了！如果領袖的行，專講美觀，古人所謂「飾車以文采，飾舟以刻鏤」，還不足以喻其漂亮，一部

汽車，價值巨萬，下屬誰不羨慕？羨慕之而不足，出於仿效，於是奢侈成習了！下屬的奢侈，限於財力，於是出於營私，出於舞弊，口頭聲聲廉潔，貪墨無以復加！這是誰害之？領袖的奢侈生活害了他們！如果領袖於公餘，喜歡上舞場，喜歡逛妓院，下屬當然也要去跳舞，也要去宿娼；如果領袖喜歡玩女人，下屬當然也要談戀經。下屬的財力不足，於是出於營私，出於舞弊，領袖的浪漫生活，害了他們！「夫品庶非有心也，以人主爲心，苟上不爲，下惡用之。」墨子的話，真是的論。中國近年來，民風奢侈，浪漫達於極點，這不能不歸罪於許多領袖的極力提倡，奢侈浪漫，既成風氣，雖有大力，一時莫挽。試問禮義廉恥，簡單樸素的新生活運動，不是對症發藥麼？究竟收到多少功效？八三以後，很多江浙的資本家，智識階級，到廣西省去。廣西某老先生戚然道，你們資本家智識階級到廣西來，當然很歡迎，廣西的實業，可以有長足的進展了，廣西的文化，可以提高了，而我卻不能不作杞人憂，憂你們的摩登太太，摩登公子，摩登小姐，把廣西的男女摩登化了的確，領袖的生活之流行，速於置郵而傳命。好的風氣，三年五載，培養之而不足，一朝破壞之而有餘。青年，你如果做領袖，應當以此自警。在未做領袖時，也該記牢孟子的說話：「堂高數仞，榭題數尺，我得志弗爲也；食前方丈，侍妾數百人，我得志弗爲也；般樂飲酒，驅騁田獵，後車千乘，

我得志非爲也」(孟子盡心)

三、標準生活

墨子是主張節用的人，他的領袖標準生活，是夏禹盤庚的生活。夏禹的領袖生活是：「卑小宮室，損薄飲食，土階三等，衣裳細布，當此之時，黻無所用，而務在於完堅。」盤庚的領袖生活是：「茅茨不翦，采椽不斲，以變天下之視，當此之時，文采之帛，將安所施！」(墨子佚文)墨子有辭過篇，對於宮室的標準是：「高足以辟潤濕，過足以圍風寒，上足以待雪霜雨露，——聖王作爲宮室，便於生，不以爲觀樂也。」對於衣服的標準是：「冬則練帛之中，足以爲輕且煖，夏則絺綌，輕清……適身體，和肌膚而足矣，非榮耳目而亂愚民也。」對於飲食的標準是：「足以增氣充虛，彊體適腹而已矣。」對於行的標準是：「其爲舟車也，全固輕利，可以任重致遠。」一言以蔽之，領袖應過刻苦的生活，「爲可長，行可久，先質而後文。」現在蘇俄領袖的生活，正向著儉薄的路走。一掃從前白俄領袖奢侈之習。結果的偉大，有明顯的事實可證。經濟建設，漸次完成，國力漸次充實，腐化老大的國家，一躍而爲雄偉不可侮的強國。求之中國未嘗無人。如某省政府，三位一體，大家穿土布制服，掣很少的薪俸，非公事不許坐公家汽車，努力苦幹，省中一切，都有驚人的進步。勤儉樸實，原不在說而在做，原不在強人做，而在自

己先做。樹之模範，人自景從。「以言教者訟，以身教者從。」領袖的標準生活，是身教的最好辦法。不過我以為勤儉樸實，還不足以包括領袖的標準生活，於勤儉樸實之外，必須益之以上進。就是做領袖的，要不絕的學習，學習本身有用的智能，同時更要注意修養。銀行家前輩某先生，年已花甲，還是好學不倦，我初以為傳者故甚其辭；有一天，因事往訪某君，看見有位老先生，手中拏著幾張紙片，走到另一位戴眼鏡的老先生面前，很恭敬的問，老姐作什麼解？水德火德，作什麼解？那戴眼鏡的老先生，大聲講解給他聽，我在旁邊聽着，知他在讀史記。後來我問某君，才知那位老先生，就是銀行家前輩，不禁肅然起敬。梁啓超說：「一個人總要養成讀書趣味，打算做專門學者，固然要如此，打算做事業家，也要如此。……做完一天工作，出來之後，隨時隨刻，可以得着愉快的伴侶，莫過於書籍，莫便於書籍。但是將來這種愉快，得着得不着，大概是在學校時代，已經決定。因為必須成讀書習慣，纔能嘗着讀書趣味。人生一世的習慣，出了學校門限，已經鐵鑄成了鋼。」（治國學雜誌）青年，你有沒有讀書趣味？你有沒有讀書習慣？你是不是只求功課求格？你是不是單喜歡看看小說？你是不是有始無終？有一於此，還不夠做領袖，因為領袖的標準生活，沒有完備。

第十四章 領袖的對事

一、決定方針 一個團體，今後應如何進行？要有一定方針。方針誰來決定？當然是領袖。方針是團體的動向，成功的大小，都以此為分水嶺。第一，在矯正缺失，團體愈大，方面愈多，方面愈多，缺失愈衆，應該知道那幾種缺失，是最大的缺失。第二，在積極建設，現在已做到何種境地？今後應向那方面推進？比方辦學校，還是整飭校風呢？還是充實課程呢？還是嚴格考試呢？還是三者並進？還是側重一二端呢？還是添辦新科呢？還是擴充學額呢？還是增加設備呢？還是實驗某種新教育呢？還是數者並進？還是側重一二端呢？這些問題，都該由領袖決定方針。比方辦軍事，還是嚴肅軍紀呢？還是淘汰老弱呢？還是提高下級軍官程度呢？還是增加軍數呢？還是改進軍械呢？比方辦財政，還是開源呢？還是節流呢？如果要開源，開什麼源？如果要節流，節什麼流？這些問題，都該由領袖決定方針。大政方針不決定，一切俱無從入手。想到什麼，做什麼，高興什麼，做什麼，零零碎碎，枝枝節節，毫無系統，毫無目標，似船行大海，忽而東航，忽而西航，忽又南航，既又北航，舟師雖是名手，也不會有好的成績。

二、解決疑難 工作進行，雖有計畫，計畫雖極詳細，要多理想之談，按之事實，未必盡行符合，而事實之所經，未必都能想到，所以計畫的訂定，無論如何審慎，終有缺失之處。計畫的缺失，在工作進行之中，便成爲疑問與困難。疑問要解決，困難要打破，小的疑問，小的困難，經辦的人，自會解決，自會打破；大的困難，大的疑問，解決打破之責，全在領袖。解決疑問，打破困難，最忌掉以輕心，略加思索，卽下斷語，一不得當，疑問越多，困難越深，再圖補救，更費氣力了。第一要分析疑問與困難的內容，弄得明明白白，第二要分析已往的情形，不特明白經過，而且知道疑問、困難之所由生，第三要顧到原計畫的精神，使不成爲前後二概，第四要推測事勢之演變，假定今後的新途徑，第五要徵求經辦人的意見，作一個有力的參考，第六要召集重要人物，作慎重的討論，第七要彙集各人的意見，作最後的決定，第八要作小心的試探，明其是否適用，經此八步手續，任何疑問，任何困難，都能解決了。從表面看來，覺得手續麻煩，時間精神，所費很多；實則按部就班，絲絲入扣，才是最穩當，最科學的方法，時間精神，沒有一些多費的。

三、注意進展 做領袖的，雖不必「以恪勤爲公，以簿書爲尊，銜能於名，親小勞，侵衆官，竊取六職百役之事，斷斷於府庭，」柳宗元《梓人傳》應該「本於人」應該「舉而加焉，指而使焉，條其綱紀而盈縮

焉，齊其法制而整頓焉；「應該」其遠邇細大，可手據其圖而究焉；「應該」能用而智者謀，「應該」專其心智，而知其體要；「說得簡單些，就是注意進展。要注意進展，第一須與第二等領袖相接觸，聽取他們報告，第二須依期收取各部分報告，而加以考核，第三須隨時視察實狀，以驗其口頭報告，文字報告，與實際情形，是否相符合，第四須依照實況，加以適當的指示。不聽取口頭報告，不能知其曲折；不收取文字報告，不能得其大要；不親自視察，不能知報告之真偽，無從為適當的指示。以上三種注意方法，完全落空。四種方法，有密切關係，顛倒不得，遺漏不得，能夠兼此四者，團體雖大，工作雖繁，整個團體現狀，瞭如指掌。否則領袖只有二隻耳朵，二隻眼睛，二隻手，二隻腳，安能盡知團體的現狀，而為之調整一切呢？

四、執簡御繁 舉網提綱，振裘提領，綱領既得，雖繁能御，以簡御繁，繁無不舉，而領袖長暇；以繁御繁，繁多遺漏，而領袖長忙；忙則心力交瘁，暇則游刃有餘，心力交瘁，是無能力的領袖，游刃有餘，是有能力的領袖，實則一善用其能力，一不善用其能力罷了。如何執簡御繁？第一要明定組織系統，彼此聯繫，各有規定；第二要明定職權，某部做什麼，某科做什麼，某甲做什麼，某乙做什麼；第三要明定做事軌道，某事如何起訖，某事如何進行；有組織系統，而團體的骨幹立，有職權分掌，而團體的機構成，有工作軌

道，而人與人之關係明。一個團體，變成一架機器，大輪盤，小輪盤，大螺絲，小螺絲，位置明瞭，關係密切，動作相應，領袖居於原動力地位，動力一發，全體都動，而動很洽調，這是執簡御繁的惟一方法。世人侈言科學管理，科學管理，就是執簡御繁。談科學管理，而不知從上述三方面入手，所謂科學管理，無異浮沙築塔。有的雖有組織系統，職權分掌，工作軌道，而不知運用，視等具文，領袖整日忙碌，與普通職員等，領袖偶有事故，團體工作，突然停頓。

五、精神四顧 精神四顧，有幾層意思：凡百事情，是多方面的，領袖應該看到事的各方面。要看到事的各方面，先要不爲物蓋；要不爲物蓋，先要游於物之外，不要游於物之內；「物非有大小也，自其內而觀之，未有不高且大者也。彼挾其高大以臨我，則我常眩亂反覆，如隙中之觀鬪，又焉知勝負之所在？」（蘇軾超然臺記）如果超然物外，物便不大，物不大，便能看個完全，這是第一種意思。一個團體，必分幾部，領袖應該各部分都顧到，精神貫注於整個團體，不使有一部分偏枯，這是第二種意思。領袖不應該在團體中看團體，要從旁觀者方面，得到關於團體的批評，因爲人最易有辟，大學說：「人之其所親愛而辟焉，之其所賤惡而辟焉，之其所畏敬而辟焉，之其所哀矜而辟焉，之其所敖惰而辟焉。」

足見「好而知其惡」是不容易的事。「人莫知其子之惡，莫知其苗之碩」！領袖自己對團體的觀察，爲了親近的關係，不免是所辟，所謂「旁觀者清，當局者迷」，領袖而欲精神四顧，當求之第三者的意見，這是第三種意思。領袖要隨時看看四周的環境，隨時看看同樣的團體，「他山之石，可以攻玉」，取人之長，補己之短，比較苦思冥索之所得，尤合實際，這是第四種意思。

六、找尋問題 領袖要隨時找出新的問題來，或從事務方面，或從人事方面，或爲消極問題，或爲積極問題，只要留心考察，留心分析，留心綜合，留心比較，不患沒有新的問題發見。有些問題，看似很小，一爲研究，實至巨大；有些問題，看似很簡，一爲研究，實至繁複；有些問題，看似很難，一爲研究，便獲解決途徑。有新的問題，然後有新的發展，有新的發展，然後有新的途徑，由問題而生發展，有發展而生問題，發展無已時，問題無窮盡，問題無窮盡，發展無已時。王安石說：「夷以近則游者衆，險以遠則至者少，而世之奇偉瑰怪非常之觀，常在於險遠，而人之所罕至焉。」「入之愈深，其進愈難，而其見愈奇」，「問其深，則其好游者不能窮也」，所以做領袖的，以爲他所辦的事業，已無問題，完全是不肯尋問題，完全是不知尋問題，完全是不會尋問題，而問題之數，原來是無窮大呢！

第十五章 領袖的對人

人的性質不同，有的要褒獎，有的要激勵，有的要鞭策，有的要讓他在相當範圍內自動，有的要指示得非常詳盡。人的能力不同，有的善於動的工作，有的善於靜的工作，有的長於設計，有的單會做機械工作，有的工作速率很高，成績卻是平常，有的工作速率較慢，成績卻是不差。人的經歷不同，有的學問多於經驗，有的經驗多於學問，有的工作時間雖久，未必有多大心得，有的工作時期雖不長，卻能隨時隨地，抱研究態度，具懷疑精神，被他獲得許多寶貴的經驗。人的人生觀不同，有的志在解決自己的生活，除了自己生活以外，絕不關心，有的志在謀利，他只知道「放於利而行」，利以外，絕不措意，有的志在工作，想賣盡他的氣力，表顯自己的才能，希望做個頭角崢嶸的人物，雖不諱言利，卻不願「孜孜爲利」。大略分來，已有如許不同，在應付人的以前，當先熟知他是何等樣人。可是「人心叵測，甚於知天，腹之所藏，何從而顯？」所以知人是應付人的第一問題。不知人，安能用人？「知人善任」四箇字，雖成爲婦孺皆知的口頭禪，而能盡此四字的，卻不數數觀。自來經營事業的失敗與成功，實以人的問題

爲分水嶺，把人的問題解決，已完成科學管理全部工作的十七八！

一、用人 古人說：「天下有治人而無治法，」因爲法在人行，「徒法不能自行，」自來無論那個機關，總是「其人存則其政舉，其人亡則其政息，」詩人也嘆著說：「人之云亡，邦國殄瘁，」人既不能用，而人卻未必都可用，「狗尾續貂，」安有是處！韓退之說：「千里馬常有，而伯樂不常有，」自己是伯樂，纔能識千里馬，伯樂相馬，自有方法，簡單說來，「策之以其道，鳴之通其意，」傾袖用人，沒有如此簡單，進用新人，須先決定方式，現在普通所用的，一是由熟人介紹，二是公開考試，三是由熟人介紹後，再教寫自薦書，這三種方法，都有短處，由熟人介紹，單重情面，在情面上求人才，勝似沙裏淘金，所得無幾，而且有時粥少僧多，不敷分配，領了甲的情，在甲認爲滿意，在乙在丙在丁，則以所求不遂，心中不免介介。公開考試，可以免去說情的弊病，可是考試的效力，只能知其學問技能，最重要的品性，無從辨別。現在雖有品性測驗，結果還不可靠，用這種方式來選擇練習生，出入較小，還可用得；用這種方式來選擇中級職員，危險性實在太大了。由熟人介紹，再寫自薦書，手續雖較嚴密，結果未必更佳，自薦書寫得好的，品性未必也好，此其一；自薦書可以請人捉刀，你又一時無從知其真僞，此其二；嚴格說來，上述三

種方式，都不妥當。比較妥當的，有下面幾個方式：

(一)考取後自行訓練 先行登報，公開招考，第一考試學問技能，加倍錄取，再定期，就考試錄取的人，加以嚴密的口試，問題要先行規定，同時注意他的態度行為等等，一人發問，一人默察，各下斷語，再行決定，寧嚴毋寬，稍有疑心，以去為是，二試錄取，再驗體格體格也合格的，才算正式錄取。最後加以兩個月或三個月的特殊訓練，訓練着重服務道德與工作常識，以及機關現狀，俗語說：「教子嬰孩，教婦初來。」新進人員，不加訓練，以後便覺費事了。

(二)從實習學生中挑選 職業學校高年級學生，往往派至各機關實習，各機關的領袖，第一不要認為這是應酬事情，毫不關心；第二不要認為與己無益，悉取放任，一定要認為這是選擇人才的機會，指定高級職員，切實注意，發見可取的學生，要與他作幾度談話，記入規定表格，暫時存記，夾袋中大有人在，隨時取用，多少便利，比較臨渴掘井，高明得多少了。

(三)由人才介紹人才先行試用 古人說：「尹公之他端人也，其取友必端矣。」由人才介紹人才，這叫做「物以類聚。」易得真才實學的人，而且叫甲介紹人才，就是對甲表示特別信任，在甲

也「感恩知己」工作自格外努力，對機關格外關心。不過領袖對甲，先要認識真切，否則在甲本非人才，教他介紹，反給他植黨的機會，古人說：「毋使支蔓，蔓難圖也。」而且在甲以介紹爲止，用不用之權，仍操領袖之手。新人進來，試用若干時期，把他試辦，考驗他的學問能力品性等等，並須時與談話，在有意無意中，探悉他的真相，經過若干時間後，根據成績，確定職位與待遇。如一時不易決定，不妨延長試用時間。古人說：「惟器與名，不可以假人。」做領袖的人，要深切注意才是。

(四) 就知好中選擇人才 領袖交遊較廣，知好必多，需要人才時，最好從知好中挑選，他的品性，素所熟悉，我的人格，他也明白，他在社會上，已有相當成績與地位，中途不致變節。比方要用一位總務科長罷，人才標準，宜如下述：

1. 年在三十以上，五十以下，精神飽滿，經驗宏富的；
2. 在社會上做過領袖，成績卓著，已有相當地位的；
3. 能力充足，能夠設計，能夠應付一切的；
4. 閱歷雖深，而朝氣充足，肯負責任的；

5. 思想中庸，不過激，不落伍的；
6. 上臺能演說，下臺能做文章的；
7. 對於這種職務，有濃厚興味的；

比方要用一位技術主任罷，人才標準，宜如下述：

1. 要有工程的充分學識；
 2. 要有工程的實地經驗；
 3. 要有解決困難問題的能力，絕不剛愎自用；
 4. 要有負責任的習慣；
 5. 要有繼續研究的熱忱；
 6. 要有指揮工匠及支配工作的能力；
- 比方要用一位營業主任罷，人才標準，宜如下述：

1. 要有關於該項事業的應用智識；

2. 要有交際的手腕；

3. 要有推廣營業的能力；

4. 要熟悉市場的需要情形；

比方要用一位會計主任罷，人才標準，宜如下述：

1. 要有簿記的學識與技能；

2. 要有會計及統計的學識；

3. 要有簿記的經驗，在五年以上；

4. 要有精密的頭腦，與凝靜的思想；

5. 要有廉潔的操守；

二、職權 各人職權，要分得清楚，向來不成文法，最好逐一變為成文法，好像火車之有軌道，齊就軌道前進，不會彼此發生衝突，自收分工合作之效。如果職權劃分不清，喜歡做事的，時有侵權之嫌，不喜歡做事的，時有失職之過，失職果然要廢弛事務，侵權也流於「舍己之田，而芸人之田」，「過猶不

及，「其失正復相等。法治精神，必須有明確的職權，這是顛仆不破的道理。劃分職權，要注意三點：

(一)要合於事理 一箇部分，或一箇人，做的工作，彼此相關，工作效率，自會提高，所費精神，也較經濟，如果任意分割，任意拚湊，「支離破碎，」極不合理，雖有能員，也感棘手。如何使他合理？全在領袖的眼光，與各機關的工作實況。總之，分工不忘合作，不能合作，或不便合作的分工，不是真分工。

(二)要合於精力 一箇人的精力有限，一箇人的工作，不要支配得太多，工作太多，整日忙碌，精力既盡，效率漸降，雖欲求其達到真美善的科學標準，而不可復得。這不是「用人之不臧，」原是支配工作的失當。同時工作，也不要支配得太少，工作太少，精神賸餘，喜歡做事的，有「髀肉復生之歎，」在一般人則又以工作太少，而養成懈怠的習慣。就一般機關論，有的忙得喘不過氣來，有的終日工作無多，一箇機關中，勞逸如此不同，自非好氣象。有些比較有生氣的機關，整箇機關，工作緊張，表面看來，似乎經濟，考其效率，未必高明。

(三)要留有活動餘地 越是科學化的機關，各人的工作，越是機械。工作機械，各人的才能，越受限制。「束縛之，馳驟之，」有能力的人，便覺得苦痛了。爲了救濟工作機械計，不能不於畫分職權

時，留些活動餘地，在相當範圍內，許他運用所有能力，所有思想。各人的工作，雖有規定的道途，也不致變成機器。不過活動餘地的領域，要視職權而異，職權大的，活動領域也大，職權小的，活動領域也小，不問職權大小，活動領域，彼此相同，結果是小職員不能運用他的活動領域，大職員不夠運用他的活動領域，這是要失敗的。

三、待遇

豫讓說：「中行氏以衆人待我，我故以衆人報之，智伯以國士待我，我故以國士報之。」待遇之得當與否，下屬肯否賣力之惟一根據。不過所謂待遇，範圍很廣。大致說來，可分物質的與精神的二種。物質待遇，不只月薪，還有花紅，獎金，年功加俸，儲蓄，保壽險，子弟教育，病院，娛樂設備等等。精神待遇，也有而獎，文字獎，信任，慰問等等。對於下屬的待遇，果然不能不講物質，卻也不宜專講物質。專講物質待遇，一時可以與奮，同時也使他慾望充進，曾幾何時，而不滿意如故。一箇機關的經濟能力有限，斷不能隨各人的慾望，爲無限制的增加，於是由不滿意而變成怨望，由怨望而釀成意外，一切機關的風潮，大半爲了物質待遇，不滿各人的慾望而起。做領袖的，以後要覺悟，物質待遇以外，注重精神待遇，從精神待遇上，建設共信，從共信生出互信，「共信不立，互信不生，」互信不生，一箇機關，決不會團結。

一致。子與氏所以說：「天時不如地利，地利不如人和。」人和最可貴，除了從精神待遇入手，不會有成功的。我想中行氏以國士待豫讓，未必全是物質，而實在得力於精神方面。

四、訓練 關於人員的訓練分兩種：一是一般人員的訓練，二是領袖人員的訓練。一般人員的訓練，也可分兩種：一是業務的訓練，二是基本的訓練。業務的訓練，只能由各機關的專門人員去擔任，除了定期的以外，著重在平時。基本的訓練，大可由職業補習教育機關去擔任，詳細辦法，說來話長，這裏暫時不談。領袖人員的訓練，關係一箇機關者更大。第一要挑選能力豐富，品性優良的人。第二要加以特殊的精神訓練，使他不但有服務的八大精神，如研究精神，科學精神，創造精神，奮鬥精神，犧牲精神，合作精神，法治精神，信仰職業精神；而且使他具有超職業的精神，真能負起為國家社會服務的責任來。第三要進修重要的智能，使能應付繁劇，游刃有餘。第四要給予充分練習做領袖的機會，養成做領袖的習慣。第五要給予做臨時領袖的機會，養成做領袖的資望。一箇機關，能夠產生若干新領袖機關的生氣，纔會蓬勃，機關的生命，纔會永久持續。最壞的現象，除了現在的少數領袖，手下盡是奴才，只能受人指揮，不能指揮人，只能做人役，不能役人，一朝發生變故，機關的進展，便受很大的影響。我主張一

筒機關，第一等領袖，要準備做將來的第一等領袖，第三等領袖，要準備做將來的第二等領袖，第三等領袖下的屬員，也要挑選幾箇，準備做將來的第三等領袖，這筒機關，纔能永遠向光明之途邁進！

第十六章 領袖的法治

一、法治與人治 有才能的領袖，好以己爲法。言出法隨，想到那裏，說到那裏，說到那裏，做到那裏，有多少才能，做多少事業，「徒法不能以自行，」要法做甚？結果呢？「其人存，則其政舉，其人亡，則其政息，」蒲葦雖是易生之物，其成很快，然而不轉瞬而風流雲散，雖有存者，所存究屬有限，爲政在人的治主義，可暫而不可久。荀子偏說：「有治人，無治法，羿之法，非亡也，而羿不世中，禹之法猶存，而夏不世王。故法不能獨立，類不能自行，得其人則存，失其人則亡。法者治之端也，君子者法之原也，故有君子，則法雖省，足以徧矣；無君子，則法雖具，失先後之施，不能應事之變，足以亂矣。……」（《君道篇》）就荀子所言，君子已不能無法，而況不是君子？君子不能久存，而法可以長保，使人依君子，爲行的準繩，不如依法爲行的軌道。墨子說：「天下從事者，不可以無法儀，無法儀而其事能成者，無有。雖至士之爲將相者，皆無法。雖至百工從事者，亦皆有法。百工爲方以矩，爲圓以規，直以繩，正以縣，無巧工，不巧工，皆以此五者爲法。」（《法儀》）因爲有法，「則巧者能中之，不巧者雖不能中，」但是「放依以從事，猶逾已。故百

工從事，皆有法所度。倘使沒有法度，那末「離婁之明，公輸子之巧，不以規矩，不能成方圓；師曠之聰，不以六律，不能正五音；」君子已不能無法，而況不是君子？「聖人既竭目力焉，繼之以規矩準繩，以爲方圓平直，不可勝用也；既竭耳力焉，繼之以六律正五音，不可勝用也；」足見君子持法而益顯他的能力，誰說有治人無治法呢？韓非子說：「巧匠心目中繩，然必先以規矩爲度。上智捷舉中事，必以先王之法爲比。」因爲「繩直而枉木斲，準夷而高科削，權衡懸而重益輕，斗石設而多益少，故以法治國，舉措而已矣。」（有度）做領袖而要深察下屬，勢必力不足，日不給。不但如此，領袖用目察，下屬飾其外觀；領袖用耳察，下屬飾其聲音；領袖用思慮察，下屬設以繁辭；所以領袖應該舍己能而用法！

二、立法的要點 普通人以爲法是領袖所以束縛下屬的東西，利於領袖，而不利於下屬，這種觀念，完全錯誤。第一，法是對事而不是對人，爲事而生，不是爲人而生。第二，法是行爲的軌道，旨在利人，而不是束縛人。所以法是積極的，不是消極的，法是人羣生活的方法，也是人羣做事的方法；決不是誰的工具，誰的桎梏。基於這個原理，立法不嫌求詳，立法愈詳，運用愈易，而獲效愈大。譬如鐵路，鋪設軌道，以周密爲貴。軌道不是約束火車，而是便利火車。火車沒有軌道，簡直是寸步不能行呢！從前人立法宜寬

宜嚴之說，都是廢話。主寬的人，不是故意留有處破綻麼？主嚴的人，不是故意束縛之，馳驟之，使人成爲木偶嗎？蓋我所談的法，是法度，不是法律。法律中的刑法，純以限制人的行爲，予人以精神肉體的苦痛，嚴刑峻法，非酷吏誰肯提倡？團體的法度，性質絕對不同，講治事效率的，當然談科學管理，談科學管理的，當然講法度。法度既爲科學管理的一部，那末法度的編訂，當然以詳爲貴。不過立法的時候，應該就現在情形，做出發點，不要過於離開現實。最初起稿，可由各部分負責人擔任，彙集初稿，由專員詳加研究，形式內容，都整理過，然後發還各部，再行簽註意見。就簽註意見，作第二步整理。整理完竣，統發全部，作爲草案。經過若干時日，徵集意見，召集重要人員，正式討論，修正通過，正式發表施行。

三、執行的方法。編訂法度，當統籌全局，執行方法，當分先後次序。最忌把所有法度，一次公布施行，連編訂的人都記不清楚，遑論他人。公布了一部分，領袖應該把這部分的法度精神所在，詳加闡發，奉行方法，一一指示。更注意各方面奉行情形，覺得沒有什麼問題了，再公布第二部分，與以同樣的注意，並使與已行法度，彼此呼應。這樣的逐步推行，逐步改進工作的方式，逐步革除舊有的習慣，奉行的不覺吃力，而效果一定良好。普通領袖，對於執行方法，都不注意。一經公布，便算了事。於是視爲具文者

有之，陽奉陰違者有之，奉行不得當者亦有之，做領袖的覺得下屬的不可教訓，不知話言；在下屬呢，也覺得領袖任意行法，使人茫無頭緒。

四、法治與領袖 領袖勝似火車龍頭，火車拖了若干輛車子，與車子同樣要在軌道上行駛，火車龍頭在軌道以外，若干輛車子在軌道以上，這是不可能的。領袖也是如此要講法治，領袖當然不能例外。公布的法度，領袖須絕對遵守，絲毫不許疏忽，絲毫不許苟且。比方規定幾點鐘開始辦公，領袖必須準到，即有在外公幹，除了先期知照重要人員以外，只能到了辦公室以後，再行出外。比方規定幾點鐘散去，領袖必準時離開辦公室，最好要比下屬晚一些，除了因公出外，不及回來，預先知照重要人員以外，絕不該隨便早退。辦事手續，既有規定，任何原因，不稍侵越。比方某甲擬向會計科長，預支下月薪水，會向直屬上司，一再請求，不肯核准，某甲忽然想起，姑且徑向最高領袖，當面請求，這叫做爬上司，是下屬常有的事。領袖遇到這種事情，應該在他陳述後，不加可否，叫他向直屬上司請求。直屬上司以為可，即可，直屬上司以為不可，即不可，這是直屬上司的職權，誰都不該侵越。同時告以這種行動，與法度不合，以後務須注意，千萬不要因為一時感情關係，不管他的直屬上司，意見如何，徑行核准，在領袖原無

惡意，而法度已被破壞。在某甲呢，從此有一種極壞的心理，以爲閻王好見，小鬼難當，以後遇到困難，與
其商之直屬上司，不如徑向最高領袖請求。在領袖呢，事無大小，蜩集一身，應付時苦不繼。在第二等領
袖呢，威信已失，號令不行，精神苦痛，一言難盡。某君對我說，他的老友某甲，在某機關任協理，總經理才
具開展，卻好大權獨攬，無論什麼人，無論什麼事，向他說話，總是接受，更好直接指揮下屬，某也做何事，
某也取何物，某機關的下屬，都知有總經理，不知有協理。總經理在，協理原不過參預末議，傳達命令；總
經理出門，協理雖發命令，下屬不肯聽從，略加督促，竟起首語上的反抗，這不是某甲的能力問題，而是
最高領袖侵越的結果。總經理也深知此中弊病，力思矯正，無如積重難返，一時改不過來。他雖器重某
甲，恩禮優渥，而某甲卒以懷才不展，「卷其術，默其智，悠爾而去。」衛軼說：「法之不行，自上犯之。」我
則以爲法之不行，領袖犯之，領袖而恪遵法度，不稍侵越，則全體視法度爲聖經，莫敢或犯。

第十七章 領袖的應變

一、防患未然 與其已病而想法醫治，不如未病而先爲之防。醫治已病，病雖治愈，而身體已大受損傷。防病於未生，費力既少，而身體克保。領袖對於變故，也是如此。與其焦頭爛額，不如曲突徙薪。凡是變故，決不是突然而生的。變故之生，必有其因，必有其預兆。如能把變因消滅，原是上上。如能在發生預兆時，立即防備，消患於未形，不失爲上中。要之變故生於人，第一當然要在進用時，特別謹慎，考查其已往歷史，明白其脫離原因，考查其交往的朋友，知其平日之相與處者，訪問其已往機關的領袖，徵求他的批評，再益之以口試筆試，當能得其大概。初進用時更要隨時觀察，一有不合，立即研究其原因，如認爲不妥，還是不用的好。既經用了進來，應該與以相當訓練，訓練有直接間接二法。直接訓練，由領袖隨時舉行個別談話，目的在闡發團體的真相，和自己的主張，使他生出信仰心來。間接訓練，是由忠實同事，負責訓練，訓練大綱，由領袖定好，訓練步驟，由領袖定好，訓練經過，要隨時報告。領袖的下屬，都是好人，一個壞人，也會變好。領袖的下屬，都壞人，好人進來，也許會變好嗎？至於派人在各方面暗中監視，能

度已欠光明，手段已太惡辣，決不是開明的領袖所宜運用的。有些領袖，更好運用手段，使下屬互相監視，寄心腹於甲，使甲監視乙，同時寄心腹於乙，使乙監視甲，縱橫捭闔，使其下屬，盡落入自己的圈套中，這種辦法，未嘗不能取效於一時，但是一個團體之中，充滿着爾詐我虞的空氣，決不是好現象。領袖雖得保持其地位，而團體的生命，已宣告死刑呢！

二、分析事態 變故既生，最忌不知道變故的内情，便感到無法應付。因為變故有表面，有内情，鬧事的，不過做了工具，幕後自有牽線的人。一射人先射馬，擒賊先擒王，一找到了牽線人，設法把牽線人並出臺前，使他的真面目畢露，他便無所施其技倆，那末被利用的工具，便失去憑藉，猖狂之勢，已滅了一半。中國外科醫生，醫治疔瘡，必先拔去疔腳，疔腳既拔，毒勢便淡，疔腳不拔，往往會走黃，走黃就是毒中神經，毒中神經，諸醫束手。分析事態，第一要推求變故之所由生，原因既得，便有線索；第二要分析變故的蘊釀，演變既明，便得頭緒；這些工作，要集合手下重要分子，共同研究，領袖一個人，是不濟事的。手下重要分子，如為變故牽線人，這種變故，便覺要特別棘手了。水果最忌穿心爛，重要分子做變故牽線人，不是穿心爛嗎？穿心爛的變故，對於團體的損傷，一定巨大。領袖個人的危險，還在其次呢！領袖知道

是穿心爛，還有辦法，如不知道是穿心爛，而日與牽線人商量應付辦法，勢必一敗塗地。

三、以常處變 變故既生，領袖要把個人的利害置之度外，一心一意，爲團體打算。個人利害，最易擾亂心思，心思一亂，便感到滿途荆棘，氣要餒了，氣一餒，態度那能鎮靜，態度不鎮靜，所有理慧，不復發生力量，於是被變故圍之數重，左衝右突，無法突圍而出。項羽起兵八年，身七十餘戰，所當者破，所擊者服，未嘗敗北，等到軍壁垓下，夜聞漢軍四面楚歌，便大驚失色，「漢皆已得楚乎？何楚人之多也？」一種慌張神態，完全流露，悲歌慷慨，壯志已索。失道問田夫，陷於大澤中，方寸已亂。以後的斬一將，斬一都尉，完全是迴光反照了。馬謖失街亭，西城無守兵，真是危亡在轉瞬，諸葛亮卻鎮靜非常，於無辦法中，想出辦法來，安下一個空城計，這就是古人「虛者實之，實者虛之」的意思。司馬懿兵臨城下，究竟識不破西城是空城，還是實城，只得班師回去，這雖是三國演義的小說家言，把他來證明處變如常，足以轉危爲安，卻最恰當。苻堅率領雄兵，來侵東晉，真如泰山壓卵，淝水一役，陣後朱序大呼，秦兵大敗，百萬雄兵，頓時驚擾，至於自相踐踏，晉謝玄以八千兵，渡過淝水，乘勢攻擊，秦兵大敗，路過八公山，看見山上風吹草木搖動，也疑爲伏兵，抱頭鼠竄，再也不敢一交手，可見以變處變，勢力雖強，亦無完理。

四、釜底抽薪

領袖對於變亂分子，千萬不要下總攻擊，使他們覺得非彼此團結，死力抵抗，不易獲得勝利，不勝利，便無瞧類，兩者之間，絕無容足之地，於是結成死黨，難解難分。要乘間抵隙，利用他們的弱點，促成他們分化。能引爲己用的，應當極力吸收，即不能引爲己用，做到中立地步，也是好的。惟一要訣，務使變故的團體，盡量的縮小，變故的勢力，盡量的削弱，古人說：「揚湯止沸，不如釜底抽薪。」這就是釜底抽薪法。俗語說，大事化小事，小事化無事，也是分化的意思。不過分化的對象，要看得真切，不能分化的，千萬不要動他。驚動了不能分化的分子，無異教他先事準備，以後要分化可以分化的分子，因爲他們防備嚴密的緣故，也感到棘手了。對於分化的分子，與其向之講是非，向之談利害，同時平其意氣，消其恐怖，古人對於安反側者之心，方法雖多，千變萬化，要之逃不出我所舉的原則。戲法人人會變，各有巧妙不同，說一句文話，叫做「神而明之，存乎其人！」

五、當機立斷

領袖要懂得以靜制動，以逸待勞的方法，靜何以能制動？逸何以能待勞？因爲悉心靜氣，沈機觀變的緣故。能夠悉心靜氣，才是沈機。沈機故能觀變。變至謂之機，事機未至，應該特別珍惜精力，非必須費力的，決不費力，非必須費精神的，決不費精神，比平時還要珍惜些，言笑如常，飲食如昨，

舉止如常，先示人以深不可測。事機既至，絕不猶豫，絕不反顧，愈起直追，當機立斷。機之爲物，稍縱即逝，猶豫生顧忌，反顧生疑慮，疑慮反顧生，則勇氣大打折扣，前此的休養所得，無端浪費，豈不可惜！一般人所以猶豫，所以顧忌，無非是利害問題。其實領袖對此，眼光應該放得遠些，爲了大體，不惜犧牲小體，爲了肩背，不惜犧牲一指，尤其是小己的利害，到了緊要關頭，非犧牲小己，不能保全大局時，應該犧牲小己。犧牲權益，也可以的，犧牲地位，也可以的，甚至犧牲名譽，也可以的。決不爲了小己的利害，鑄成大錯。所以當機立斷，不單是智慧的事，而且是意志的事。意志不堅強，看得到，做不到，也是常有的事呢！

六、拔本塞源 變故既平，不要以爲可以高枕無憂，一不留心，很易復發。變故復發，團體的元氣既傷，惡勢力卻益見強橫，所以領袖在變故既平之後，人心未定，對於分化分子，要極力安慰他，安慰之不足，還要設法感化他，死灰方不致復燃，這是對人問題。變故發生，不能說與制度毫無關係，深深瞭解變故的來源，而拔其本，而塞其源，這是制度問題。雖然說，賊出關門，雨過修漏，於前事無補，而懲前毖後，也是善後的要圖。或者說，變故初平，有所更張，豈不給奸人以造謠機會？我則以爲變故既爲領袖弭平，奸人無論如何，一時總不敢猝發，借此喘息未定的機會，把人心安定好，再圖制度的改善，包你順利進行。

一無窒礙。

應變是領袖最艱難的工作，平日談笑風生，指揮如意，一朝變故猝發，頓時張皇失措，有的意氣用事，不惜以死力與之力爭，結果是彼衆我寡，越挺越僵；有的畏縮不前，一切規避，結果是惡餒益勢，如燎原，不可向濕。總之，應付變故，在智不在力，在應付多方，不在一往直前，這種修養，關於成敗者很大，密年，你們要好好的修養！

版權所有
翻印必究

中華民國三十五年一月五版

青年與領袖（全一冊）

實價國幣

外埠酌加運費匯費

編者 趙宗預

主編者 陸高誼

發行人 陸高誼

出版者 世界書局

發行所 上海及各省 世界書局

7213 99)

4 127)

14)

