

趙宗頌著

# 人的管理

世界書局印行



3637

趙宗預著

人的管理

世界書局印行





編輯凡例

## 編輯凡例

- 一、本書有理論，有方法，有故事，為前著領袖哲學的應用。
- 二、本書供有志當領袖，或已當領袖，或負責人事管理者閱讀。
- 三、本書與一般人事管理的著作，內容體例，完全不同，是一種嘗試的創作。
- 四、本書所舉故事，不論正反，都是就習見習聞者而言，並不指定某一位領袖。
- 五、著者一生經驗，是多方面的，本書所舉故事，性質當然不同。
- 六、本書脫稿後，曾與幾位受過高等教育的同志，作詳細的研討。
- 七、本書行文，力求淺顯，富有興趣。
- 八、本書雖不以合理化為標榜，而與合理化的精神完全相合。

## 自敘

社會一切的動態，有的上軌道，有的不上軌道，這全在乎管理，管理得法，一切都可以上軌道，管理不得法，什麼都不會上軌道。所謂管理，不外三種，第一是人的管理，第二是事的管理，第三是物的管理，人事物三者都管理得法，團體不論性質，範圍不論大小，內容不論繁簡，自然上了軌道，我們當知任何人，任何事，任何物，都有上軌道的可能性，而人事物偏有不上軌道的，這完全是管理不得法的緣故。但是事是人幹的，物是人管的，欲求事物的管理上軌道，先求人的管理上軌道，人的管理不上軌道，而著力於事物管理的上軌道，至多做到形式的上軌道，骨子裏依然不上軌道，爲了這個原因，外國對事對物的科學管理，搬到我們中國來，簡直無一是處，中國也有研究科學管理的團體，論其方法，未嘗不井井有條，而考其實際，很多未能相符合之處，他們的病根，就是不先把人的管理弄好，專門致力於事物管理的緣故。如果人的管理得法，我相信外國的事物管理法，搬到中國來，同樣的有效果。孟子說：「徒善不足以為政，」這是表示治法的重要，接著卻說：「徒法不能以自行，」分明治人尤爲推行治法的根本，中庸也說：「其人存則其政舉，其人亡則其政息，」普通的一個人，如何使成爲治人？古人沒有說明，我以爲惟有致力於人的管理，人的個性不同，能力不同，學問不同，經驗不同，主張不同，人的管理，當然比事的管理，物的管理要複雜得多，人不是單純的物質，大部份

是屬於精神方面，當然人的管理，要困難得多，領袖能夠把屬下管理得法，每個人都成爲治人，即使沒有治法，治人也能創造治法，而況世界上正不乏治法，只要有治人，別人的治法，都變我的治法，一解決，百解決，所以我不談事物的管理，而專談人的管理。

外國的教育，比中國辦得好，社會的習慣更好，小學畢業的人，已備具治人的基礎，中學畢業的，大學畢業的，當然更好了。爲了這個原因，外國的人事管理學者，不大注意人的管理，專門講究事物的管理，至於中國人，情形特別複雜，有治人資格的一個團體中，能有幾人做領袖的不明白這一點，單想靠一二位人事管理專家，希望他能夠把一個團體，在很短時期內，扶上軌道，以爲事不過爾爾，物不過爾爾，扶上軌道，是易如反掌，誰知一切良法美意，因爲人的關係，無法實行，便以爲這位專家有名無實，那不是笑話嗎？一般領袖，根本不知人的管理，是什麼一回事，頗以爲使他的屬下，屈伏於某種方法之下，要長不敢不長，要短不敢不短，比牛馬還要馴良，還要易於指揮，人事管理專家，是一位魔法師，他有一種法術，驅使一般人，殊不知人的管理，十之五六，是精神訓練，此種精神訓練，重要部份，必須由領袖親自執行，而領袖偏全數推在人事管理專家身上，宜乎費力百而成功十呢！而且人的管理，有許多部份，需要領袖以身作則，而領袖偏以爲我是站在管理範圍之外，是統治者，不是被統治者，所以人的管理，更是難上加難啊！

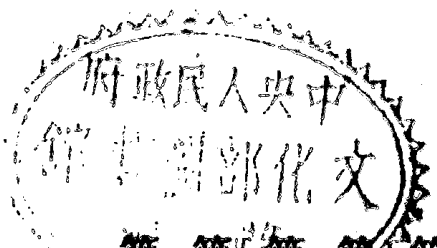
我問世數十年，辦過人事管理，根據我的實際經驗，深信管人之本，在乎攻心，攻心之果，在乎養成向心

力，孔子說：「爲政以德，譬如北辰，居其所而衆星拱之。」以德服人，服人之心；其心既服，領袖可以無爲而治。不然，人心渙散，精神枯亡，外表繁榮，傾覆立待，自經此次大戰，因爲物值飛騰，許多團體，經濟方面，轉危爲安，做領袖的便以爲財能通神，有了財，一切都有辦法，財解決，一切都解決，更把人的管理，看得分文不值，我卻以爲有形之財易得，無形之財難求，人心是無形之財，人心不得，巨大事業，猶之浮沙築塔，一旦時勢變遷，所謂事業直如曇花一現，我並不希望這般暴發戶，長保富厚，所以寫這部書的動機，是在告訴有志辦事業的人，應該循成功的正道。

這部書自問並沒有高深的理論，神祕的方法，也可以說，十九是老生常談，但是這些老生常談，自有其至當不易之理，管人要明白人情，管人要明白人性，明自水之歸壑，而一切治法，都生效果，所以書中不論章則，不附圖表，與普通人事管理的著作，截然不同，說句最露骨的話，這部書是前著領袖哲學之應用，應該先讀我的領袖哲學，建立了領袖的人生觀，再讀本書，纔覺得我的話，自有立場，決不是標新立異，也不是無病呻吟，鄭君大同，錢女士彝格，趙君培忠等，不以我爲老朽，相從研討人生哲學有年，感佩之餘，於是憑我經驗，寫成本書，爲談話資料，當他哲理讀，似乎太淺，當他方法論，似乎太抽象，這是我一生著作的怪脾氣，是非得失，我不敢知，知己之前，應吐肺腑，他日如有機會，我亦當一試我言呢！

# 目次

第一章	管人原則(一)	一
第二章	管人原則(二)	七
第三章	人的鑑別(一)	一三
第四章	人的鑑別(二)	一八
第五章	任用方式	二四
第六章	擔保問題	三〇
第七章	私人請託	三六
第八章	親戚故舊	四一
第九章	精神待遇	四六
第十章	物質待遇	五二
第十一章	向心力的培養	五八
第十二章	幹部人才	六四



第十三章	派別問題	七〇
第十四章	徵集主張	七六
第十五章	打破障礙	八二
第十六章	兼職問題	八八
第十七章	會議方式	九四
第十八章	工作指導	九九
第十九章	活動領域	一〇五
第二十章	利用弱點	一一〇
第二十一章	考勤與考績	一二七
第二十二章	舞弊研究	一二三
第二十三章	牽制與監視	一二八
第二十四章	私生活問題	一三三
第二十五章	獎懲要點	一三九
第二十六章	利益分配	一四五



第二十七章	升遷研究	一五〇
第二十八章	職工的流動性	一五六
第二十九章	思想問題	一六一
第三十章	知能訓練	一六六
第三十一章	新舊交替	一七一
第三十二章	休閒教育	一七六
第三十三章	福利事業	一八一
第三十四章	風潮處理	一八七
第三十五章	職工團體	一九三
第三十六章	服裝問題	一九九
第三十七章	婚姻問題	二〇三
第三十八章	酬應問題	二〇七
第三十九章	管人方式	二一一
第四十章	管人十誠(一)	二一八

人的管理



第四十一章	管人十誠(二)	二二二
第四十二章	管人十誠(三)	二二八
第四十三章	管人十誠(四)	二三三
第四十四章	管人十誠(五)	二三八

## 第一章 管人原則（二）

一、以誠動人 管人不在管其身，而在管其心，心管得牢，身不待管而已經管牢，心管不牢，雖管牢其身，工作效率，還是不會提高，管人的心，不尚法而尚誠，領袖能誠，屬下必為感動，至誠可以格天，而況人類！不過誠不是說話所能成，而在行為的絕不虛偽，絕不欺騙。領袖往往怪屬下不忠，以為道德不足，我則以為忠絕不是片面的義務，而是對等的行為，領袖對屬下能忠，有真實的具體事實，表現出來，不待說話，而忠的精神，已感動了屬下，屬下自然以忠相報，領袖待屬下的忠，普通不名為忠而稱之為誠，其實，誠是論其存心，忠是論其行為，以誠存心，其行必忠，嘗見世之所謂領袖者，以誠待人，時掛諸口頰，時形之文字，聽其言語，未嘗不表示其誠，讀其文字，未嘗不表示其誠，然而聽者讀者，漠然不動，甚或嗤之以鼻，這是什麼道理？因為存心欺騙，屬下如見其肺肝，雖巧事掩飾，而狐狸之尾，時露於外，可見誠是不能假借的。或者說：「君子可欺以其方，」假借的誠，何以屬下都能分別？這是領袖慣用欺騙手段，受欺多次，開出支票，到期都是空頭，未能兌現，爾詐我虞，由來已久，故雖巧言令色，極似真誠，而屬下終不見信，「司馬昭之心，路人皆知，」古人說：「誠信未孚，民弗從也。」誠的相孚，非一朝一夕，欲其在短時間內見效，惟有立信，立信必須利用機會，一有機會，表示自己的誠信，由信立誠，是簡捷的辦法，一再有事實證明，以後說話，不致引起屬下的懷疑，否則使用日積月累

的方法，生公說法，頑石點頭，不是誠的明效大驗嗎？精誠所至，金石為開，不是誠的明效大驗嗎？

二、遂其生存 求生原是物慾，為自己求生故，而力求大眾的生，物慾便成天理，老子主張領袖站在有欲觀點，以觀大眾的要求，這就是體察天地生生之德，天地之大德曰生，遂大眾的生，就是大德，天地的大德，就是最高的天理，明白了這一點，領袖不應該怪大眾的孜孜求生，應該幫助大眾，以遂其生，每個屬下，都有家庭，家庭的男女老幼，在團體講，本無必須贍養的義務，在屬下個人講，都是無可推諉的責任，為了這個原因，領袖對屬下，不宜以養活工作的個人為遂其生的目的，應該設法安定其家庭生活為遂其生的目的，屬下因為家庭生活不能維持，而愁眉不展，心神不安，怨恨領袖，欲得而甘心，這是人的常情；不顧家庭生活，惟知個人好過，這是不近人情的怪物，枵腹從公，可暫而不可久，暫時的枵腹，也是為了將來足以解決他的家庭生活，否則誰都不肯做傻子，暫時的枵腹，也是為了團體經濟能力的薄弱，不得已而權且忍受，否則誰肯替團體發財，任自己的家庭毀滅，團體擁資千萬，屬下饑殍不繼，在這種情形之下，父尚且不能有其子，而況領袖之與屬下，除了極少數的團體，領袖與屬下，純以主義相結，絕大多數的團體，屬下所以肯隸屬於領袖，完全為著求生，而領袖偏使他不能遂其生，還會忠於領袖嗎？

三、盡其所長 屬下不必不如領袖，領袖不必優於屬下，湯之於伊尹，桓公之於管仲，劉備之於孔明，屬下都比領袖高明，這種人才，當然難得，一個團體中能有幾人；但是就一般屬下論，也是各有各的長處，他們

的長處，未必都在領袖之下，從多方面論，領袖優於屬下，是常有的事，從單方面看，領袖不及屬下，也是必然的事，領袖的、最大、能耐，在乎使屬下盡其所長，領袖的、最大、責任，也是在乎使屬下盡其所長，屬下有所長，最怕不為領袖所知，不為領袖所重，不為領袖所用，領袖而能用屬下所長，誰都樂為盡力，得一知己，終身可以無憾，得一知己的領袖，更是感激涕零，我始終認為不患屬下無所長，只患領袖不能知其長，不能重其長，不能用其長，某君出身寒微，而天分過人，他用自學的方法，對於幾種學問，造詣極深，他因門生援引，在某巨公處，當一名科員，默默無聞，他在工餘，譯成關於煤油的名著，幾十萬言，呈諸某巨公，某巨公擱在案頭，沒有注意，某君依然默默無所聞，後來有一件重要公事，必須深通法學，兼長於法文的，纔能勝任，機關中所有高級職員，都不能嘗試，有人介紹某君來擔任，工作成績，十分滿意，某巨公纔知某君的所長，這種碰機會的方法，決不是妥當的方法，領袖應該在平時，先作專門學術技能的調查，一有需要，可以按表而索，一索即得，即在屬下，知道自己的所長，已為領袖所悉，時機一到，不難展我所長，精神上自然覺得安慰的。不過這是說的特長，目前的工作，也要任屬下盡其所長，不稍受屈，否則一面調查屬下的特長，一面不使施展目前工作之所长，彼此矛盾，屬下勢必懷疑領袖之所為，完全是一種形式，初無盡我所長的真心，還是不免有英雄無用武之地的歎息。

四、久其任用 「人惟求舊，器惟求新，」舊人彼此熟悉，不虞有他，而且有許多工作，因為環境複雜的

關係，非短時間內所能完全實現，倘不能久任，那能有顯著的成就！而且領袖與屬下，固須彼此共鳴，融合無間，而屬下的彼此間，也要把關係弄得很好，否則就事論事，本很平常，因為人的關係不妥當，發生了無謂的波折，所以要盡屬下之所長，必須要久於其任，普通領袖犯著求功過急的病，新人初來，希望極高，好像團體所有缺點，不難由新人來糾正，用了若干時間，卻看不見多大的成就，以為他是一聲聞，通情，「禮貌漸衰，久則表示輕蔑，背後多發不滿意的話，當面也要用冷言冷語來諷刺他，從不肯研究他所以無大成就的各種原因，譬方一個生病沉重的人，請了一位名醫，診斷處方，憑方服藥，初以為藥到病除，著手成春，誰知服藥多帖，病勢依然，便疑心這位名醫毫不中用，於是去而之他，朝請張醫生，夕請王醫生，湯藥雜投，覺得所有的醫生，都是庸醫，明代的崇禎帝，看見強敵壓境，國事日非，力求賢宰，做了幾月，不見成功，再換一個，換到後來，只有一個庸碌無能的周體仁，才久於其任，煤山自縊之前，眼見賊人入京，大勢已去，他歎著說：「朕非亡國之君，諸臣皆亡國之臣也！」其實崇禎才是亡國之君，所以滿朝都是亡國之臣，他所以成爲亡國之君，正中孟子「所謂故國者非有喬木之謂也，有世臣之謂也，王無親臣矣！昔者所進，今日不知其亡也！」我之爲此言，絕非主張領袖應姑息養奸，壞人應該絕不進用，既進用，應該毅然斥逐，「毋使滋蔓，蔓難圖也！」而對於好的人，應該始終信任，徐觀大效，決不該狐狸狐搯，初則禮貌頗隆，繼則淡焉若忘，終則棄之如遺，中庸九經，對於大臣，主張「官盛任使」對於士，主張「忠信重祿」對於賢人，主張「去讒遠色，賤貨而貴德」久於

其任之意，不言而喻了。

五、與以發展 中庸主張盡人之性，盡人之性，不是一句空話，必須與以發展機會，使他克展其長，有發展機會，纔發生希望，有希望，纔肯努力，肯努力，纔能提高工作效率，屬下之所長，可分兩種，第一種是已有的，長，逐漸增加工作分量，逐漸試其長處，工作分量所以逐漸增加，並不是對他有所懷疑，而是由於情形未熟，人的關係未臻完善，這叫做時未到。即使情形已熟，人的關係已經弄好，目前卻沒有位置，可以升遷，這叫時機未到。時機未到，領袖應該與以解釋，時未到，教他特別努力於上述兩點，機未到，教他耐心等待，務使他的希望，只會上升，不會下降，務使他明白，希望只會接近，事實不會去遠，同時一旦時已到，機已到，立即升遷，不要使他失望。人的心理，對於現有位置，不會滿足，隨時想法，百尺竿頭，再進一步，領袖對於屬下，不問親疏，惟問賢否，升遷機會，彼此相等，如爲賢者，雖沒有密切關係，決不使他沉淪末秩，如爲不賢，雖親如兄弟，決不放棄他妄居高位，「大道之行也，天下爲公，」一個團體的領袖，能公其升遷機會，要不失爲奉行大道，論其結果，人人自奮，朝氣蓬勃，誰都不肯存「五日京兆之心，」郵政海關的人員，更動極少，自動去職的，絕無僅有，當然有多方面的原因，而人人有發展希望，大家願意爭取升遷機會，實爲重要原因之一呢。不然，同是中國人，何以有許多團體，屬下視公家如傳舍，去的去，來的來，每月有去的人，每月有進的人，進入成爲人事上經常工作之一，或者說，屬下隨時作新陳代謝，團體精神，不會衰老，而且這般人不能吃苦，希望他們早日離去，久

留決非團體之福，而且大家得失不關心，待遇雖差，不會生強烈的怨恨，但是考之事實，團體精神，異常渙散，易去的人，頗多是有能力的，剩著的，秦半是渣滓，既去的人，對於團體，十九表示不滿意，背後決無好評，團體的名譽，漸漸的變壞，目前即能因緣良會，表面上仍是蓬蓬勃勃，而危機四伏，恐不免有搖撼的一日，所以，與以發展一原則，從表面看來，是爲屬下，從骨子裏看來，實在爲團體，也是爲領袖，或者說，屬下人數多，發展機會少，即使實行這個原則，也有粥少僧多之感，我則以爲只要領袖公平，大家競爭發展機會，工作效率，格外提高，上進精神，格外強烈，新進人員，除了特別有學問，有能力，有經驗者外，都從中下級做起，所有發展機會，在可能範圍內，悉與舊人，如此做法，纔算實現了「人惟求舊」的精神。



## 第二章 管人原則（二）

六、正其思想 屬下最難捉摸的，是他們的思想，屬下最偉大的力量，直接足以影響團體的，也是他們的思想。政治團體，純以思想為結合標準，收受一名黨員，必先很嚴密，很慎重的考察他的思想，頗費時間與工夫，普通團體，當然不必如此嚴重，但也應該加以注意。所謂思想，應該從幾方面看，第一是政治主張，他的政治主張，如果與這個團體的性質，處於對立地位，雖不致發為破壞團體的行動，他至少絕不會忠心於團體，除非他自動改變思想，放棄以前的主張，領袖恐沒有力量去改變他。如果人已進用，發覺太遲，又沒有重大的過失，不能去他，且其人學識能力等等，都很有用，團體正需要這種人才，那末只有用真誠來動其感情，一方面表示尊重他的思想，一方面相約不發之於行動，在彼此諒解下，過同事的生活，共同遵守思想，可以、自由、行爲、須守紀律的、鐵則，也能夠相安無事的。領袖如果有思想有學問的，或者可以多與談話，逐漸改變屬下對於主張的態度，使他由激烈變為和緩，處處顧到現實，不再專唱高調，能夠如此，已可謂盡正其思想的能事了。第二是人生觀，屬下的人生觀，必不相同，有許多人，也許根本不明白什麼是人生觀，這倒不一定年紀的大小，完全教育程度的高下，教育程度高，多數有他的人生觀，教育程度低，多數沒有人生觀，人生觀是個人生活的指南針，沒有人生觀的，應該設法培養，已有人生觀的，應該加以分析，誰的人生觀對誰的人

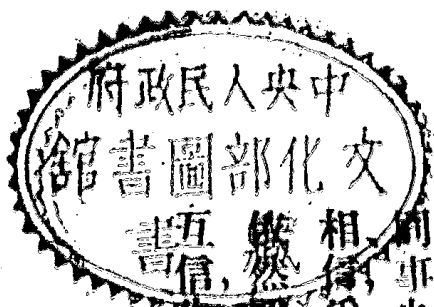
生觀不對的應該獎勵，不對的應該改正，雖不希望一個團體，成爲一種人生觀，但也希望一個團體中，沒有不準確的人生觀，要做這種工作，領袖也許不一定專長，即使專長，也許沒有很多的時間與精神，那末應該由幹部來負責，若言成效，斷非短時間內所能顯著。

七、堅其意志 做一件工作，應該使他明白工作的價值，這工作價值，當然不僅是自己的出路，而是對於社會國家的貢獻，同時使他明白人生的意義，在乎服務人羣，自己的工作，是最有價值，最有意義的工作，值得鍥而不舍，終生以之，有此信念，意志纔會堅定，意志堅定，樂業精神，不期而至，他對於工作，不僅僅視爲職業，而當作自己的事業，視工作爲事業，纔有超職業的精神，有超職業的精神，纔是服務精神，合樂業精神，超職業精神，而爲一，纔是人生最高的意志。曾子說：「士不可以不宏毅，任重而道遠，仁以爲己任，不亦重乎？死而後已，不亦遠乎？」就是這個意思。有許多人，對於工作，做得時期越長，越覺得機械，越覺得枯燥無味，其最大的病根，實在是不明白工作價值，沒有信仰的意思，於是律動的成分加多，搜索問題的興味減少，工作清，覺得無聊，工作繁，覺得辛勞，因認識不真，故信仰不生，因信仰不生，故意志不定，因意志不定，故感到無聊，感到辛勞，如何堅定屬下工作意志，原是訓練的要事，世之所謂領袖者，絕未注意及此，徒怪屬下心思不定，分心外騖，一有機會，便要跳槽，即無機會，也是騎馬尋馬，心不在焉，非罵環境的引誘，便罵屬下的無良，不惜舍本求末，想盡種種方法，來束縛屬下，事實上卻得不到絲毫利益，於是搖頭歎息道：人事不上軌道！

八、聯其感情 機器的機件，配備完全，可以開動，但是機匠在開動機器以前，決不忘記抹以潤滑油，他很知道，機器不抹潤滑油，機件雖完全，走動起來，一定要發出沙沙的磨擦聲，這些磨擦聲，不但減少工作效能，且足以損壞機器，機匠如果忘記抹油，大家都說他疏忽，他自己也不能不承認的。一個團體，勝似一架機器，人就是機件，人與人間，也該抹些潤滑油，這種潤滑油，不是別的就是感情。喜怒哀樂愛惡欲，古人稱之爲七情，這七種情是有形可見，而感情卻爲一種電氣，物質的電氣，是異性相引，同性相斥，人的感情，是精神的電氣，是異性相斥，同性相引的。什麼叫異性相斥？人家得意，高興非常，你偏罵他，人家會接受你嗎？人家倒楣，你偏拍掌稱快，認爲活該，人家會接受你嗎？人家徬徨無措，你偏得意忘形，額手稱慶，人家會接受你嗎？即在第三者也要說你幸災樂禍，不近人情呢？什麼叫同性相引？人家得意，你也代爲高興，人家會懷恨你嗎？人家怨苦，你也代他惋惜，人家會不感謝你嗎？人家憤怒，你也代爲不平，人家會不感謝你嗎？所以，精神的、電氣，完全，是同、情、心、聯、其、感、情、惟、一、的、辦、法、就、是、發、展、同、情、心。一般領袖，對於屬下，最缺少同情心，因事因病借薪，前賬未清，免開尊口，實情如何，一概不問，至多說一句，礙於定章，未便通融，一個人的關係小，大家效法，如何應付？請假逾期，不許銷假，是否事出無奈，情有可原，一概不問，諸如此類，不一而足，好像在團體立場，只有法沒有情，只講法，不講情的，如此冷酷的領袖，屬下對他還會有好感嗎？一而在領袖手下工作，一面希望領袖快些倒楣，沒有關係以前，彼此無好無惡，有的也許相當敬佩他的爲人，一旦發生關係，便變成勢不兩立的，深

仇，目前你做主，我奈何你不得，將來如有機可乘，定出以報復，「千夫所指，無病而死，」屬下對領袖如此，團體的前途可知，領袖的前途可知！

九、爲其後盾 屬下的學問能力經驗，不論如何充分，實際工作，不免發生困難，這些困難，十九關於人事，人事上的困難，屬下因爲權力地位的關係，往往不易應付，遇到這種情形，領袖應該做他的後盾。在事實上，某種工作，會與一部分人的利害，發生衝突，他們認爲與自己有害的，當然要反對，有時沒有堅強的理由，可以反對，他們卻取各種不合作的方式，來破壞你的工作，抵制你的工作，使得你孤掌難鳴，只好掩旂息鼓而去，萬一你偏強項，依然不退，他們決不罷休，找牢你的弱點，併力在領袖面前進攻，攻擊得體無完膚，當此千鈞一髮之秋，有些領袖，竟會說你不會應付，惹出是非來，竟會說你能力不夠，材不勝任，竟會說你辦事操切，經驗不夠，信心變動，不由你不倒。只有賢明的領袖，抱定主張，絕不爲他人動搖，他人包圍，並明白表示，屬下的工作，完全是我的主張，不是他的主張，我非貫徹我的主張不可；一面卻來安慰你，鼓勵你，一切都知道，一切有辦法，勸你放心去做，放手去做，反對的人，知道有領袖主持，鳴金收軍，做的人，知道有領袖支持，無所畏懼，如此辦法，工作推行，無不順利，利無不興，弊無不革。我們要明白，領袖本不需要事事親自衝鋒，衝鋒的責任，應該委之屬下，但是居中策應，隨時指揮，必屬之領袖，決不要以爲負責有人，一切不管，由他匹馬單槍，身陷重困，衝得開，殺得退，是屬下的本領，衝不開，殺不退，是屬下的無能，領袖任用某甲，不是專門考驗某甲



究有多少本領，而在完成某種工作，萬一因為領袖的袖手旁觀，而不為之助，致遭失敗，在某甲固創巨痛深，只好垂頭喪氣，在團體也因此張反對者的氣焰，以後更難著手。

一〇、培其信心 屬下的信心，可分兩種，第一是公信，第二是互信，公信就是一個團體進展的方針，一般領袖，相信孔子「民可使由之，不可使知之」的話，團體如何進展，絕不使屬下知道，以為他們只要能夠服從命令，切實去做自己分內的事，不必對他們談什麼進展方針，他們的行，本不必知，知了未必有益於行，領袖是明杖，屬下是盲子，盲子依明杖而行，反而可以免去他們的非議，這種理論，似是而實非，領袖不是希望其屬下都有自動能力嗎？方針不明，如何自動，不能自動，如何會努力，所以我極力主張，團體的進展方針，必使屬下澈底明白，不特知其然，必使其所以然，能知其所以然，然後產生公信，有公信，意志乃能集中，意志集中，乃能發生集體的力量，而收偉大的效果。互信是團體間彼此的相信，領袖信屬下，屬下信領袖，這是互信，屬下之間，甲信乙，乙信甲，這也是互信，第一種互信，是上下相孚，第二種互信，是同事相孚，上下是同志，同事也是同志，志何以同，由於公信，公信為互信之本，公信不立，互信不生，互信是信人的志，與我相同，彼此相信，為公而不為私，合作精神，實生於互信，一般團體，年來莫不提倡合作，而合作卒成為口頭禪，按之事實，雖然同床異夢，我行我素，推其根源，由於沒有互信，領袖對於屬下，第一步應該培養其公信，第二步培養其互信，先後倒置，必無成功，二者不立，侈談合作，那能實現！合作精神不實現，憑你管人的方法，如何周密，不會

有美滿的結果。有些領袖在平時，不知培養互信心的重要，遭逢危難，他出於無奈，當著屬下多方開導，巧譬善喻，至於聲淚俱下，滿以為人非木石，孰能無情，一場風波，不難化為祥雲，誰知屬下聽了，無動於中，反而認為是苦肉計，領袖說完，吼聲四起，貼標語，喊打倒，羣龍無首，騷動逾恆，事成僵局，非出於流血，便是領袖為事業前途計，忍痛接受他們的要求，或者以為這般人如一般瘋狗，無理可喻，雖有蓮花之舌，也不會引起互信之心，實則互信之心，非立談之頃，所能有成，更非徒憑口舌所能奏效，臨時訓話，原是末著，至多稍稍和緩緊張空氣於一時，對於互信心，絲毫沒有關係。

### 第三章 人的鑑別（一）

一、識人的重要性 知人知而不知心，「人心難測，甚於知天，腹之所藏，何從而顯！」可是領袖不識人，必待進用，經過若干時間，看了事實表現，纔識得其人的賢奸，與材不材，人已進用，去之自不免，多一番手續，有時已經根深蒂固，發覺太遲，去之且感不易。對於好的人，領袖如無巨眼，不識英雄，不久必將遁去，龐統不得志於東吳，卒投蜀漢，韓信不見知劉邦，月夜潛走，倘非蕭何，韓信決不爲劉邦用，而漢之爲漢，便成疑問，項羽以拔山蓋世之雄，而且世世爲楚將，憑藉總算不錯，韓信張良，一時人傑，都投過他的帳下，先後默默而去，范增以七十歲的老人，專心幫助項羽，也不免半途分手，「天下事大定矣，君王自爲之，願賜骸骨歸卒伍！」一肚子牢騷抑鬱，「歸未至彭城，疽發背死。」劉備識得諸葛亮，三顧茅廬，雖無寸土，終成鼎足三分之局，可見領袖人與否，事業成敗之所繫，「一世有伯樂，然後有千里馬，千里馬常有，而伯樂不常有。」只愁領袖不識人，不愁當世沒有人，士會自秦將歸，朝繞贈之以策，說道：「勿謂秦無人，我謀適不用也。」有人不用，與無人同用而不識，與不用同，伯樂研究相馬，領袖應該研究相人，相人之術，當然不能單重形貌，然明不矚，龐統醜陋，留侯狀貌如婦人女子，所以古人說：「以貌取人，失之子羽。」俗語也說：人不可以貌相，海水不可以斗量，那末如何相人呢？願把一得，公之於世。

二、說從話上相人 古人說：「言爲心聲。」我向來不大明白這句話的意思，現在我卻已知道了，有的人，說話如流珠，昌言無忌，高興時候，吐沫四濺，其言快，其聲高，有時你問得太多了，有意無意間表示不耐煩的神情，這是性情燥急的人。性情燥急的人，他的好處，是做、事、迅、速、絕、少、虛、偽、他的短處，是耐性、欠缺，不能做靜、細、工、作、更、不、配、與、人、交、際、與、交、涉、最、易、開、罪、他、人、有、的、人、存、什、麼、心、說、什、麼、話、心、口、如、一、絲、毫、不、會、隱、藏、他、說、的、話、完、全、是、真、話、說、話、不、大、講、究、藝、術、與、技、巧、知、無、不、言、言、無、不、盡、熱、情、流、露、坦、直、充、爽、其、聲、宏、其、語、氣、斬、釘、截、鐵、一、信、不、信、由、你、一、用、不、用、由、你、一、良、心、教、我、如、此、說、我、不、能、不、如、此、說、一、這、些、話、往、往、作、爲、結、語、這、是、性、情、爽、直、的、人、性、情、爽、直、的、人、他、的、好、處、是、待、人、忠、實、判、斷、迅、捷、他、的、短、處、是、一、經、挫、折、易、發、牢、騷、對、於、不、滿、意、的、人、不、滿、意、的、事、肆、意、譏、評、不、肯、稍、留、餘、地、而、且、立、談、之、頃、意、氣、相、投、便、引、爲、知、己、容、易、上、奸、人、的、圈、套、甚、或、泄、漏、重、大、的、祕、密、這、種、人、有、獨、當、一、面、的、才、能、卻、不、宜、使、參、與、密、勿、有、的、人、說、話、粗、俗、罵、人、的、話、成、爲、口、頭、禪、自、己、毫、不、覺、得、氣、息、粗、說、話、直、其、聲、肆、而、天、真、不、掩、高、興、起、來、放、聲、大、笑、不、高、興、起、來、拍、案、擊、桌、頓、足、睜、目、這、是、性、情、粗、野、的、人、性、情、粗、野、的、人、他、的、好、處、是、頭、腦、簡、單、既、服、其、心、効、死、弗、去、他、的、短、處、是、完、全、一、個、粗、坯、心、思、不、會、細、密、只、可、以、當、最、單、純、的、動、的、用、手、足、的、工、作、在、人、指、揮、之、下、做、機、械、的、人、有、的、人、說、起、話、來、喜、歡、繪、影、繪、聲、懂、得、一、分、他、偏、以、爲、懂、得、很、多、會、得、一、點、偏、以、爲、無、所、不、能、他、是、善、辯、善、言、口、齒、伶、俐、一、時、不、能、難、倒、實、則、更、事、不、多、半、出、自、誇、這、是、性、情、誇、張、的、人、性、情、誇、張、的、人、他、的、長、處、是、天、資、聰、明、穎、悟、過、人、人、十、



已、一、人、千、已、百、學、習、能、力、比、別、人、高、明、他、的、短、處、是、料、事、輕、率、看、事、太、易、自、負、太、高、經、驗、不、足、非、經、過、事、實、上、的、訓、練、不、足、以、當、重、任、當、重、任、勢、必、僨、事。有、的、人、一、有、機、會、處、處、表、示、自、己、的、本、領、某、事、是、我、做、的、某、問、題、是、我、解、決、的、某、甲、不、過、如、此、某、乙、不、過、如、此、貶、斥、別、人、擡、高、自、己、自、己、的、長、處、惟、恐、別、人、不、知、別、人、的、短、處、惟、恐、說、之、不、暢、這、是、性、情、自、矜、的、人。性、情、自、矜、的、人、能、力、超、過、學、問、學、問、超、過、經、驗、或、者、只、有、過、人、的、能、力、和、少、數、的、順、利、經、歷、絲、毫、沒、有、學、問、因、為、以、前、的、成、就、便、輕、量、天、下、事、輕、量、天、下、人、以、為、自、己、纔、是、真、正、的、成、功、人、他、的、長、處、是、善、於、處、事、當、機、立、斷、他、的、短、處、是、好、為、人、上、願、與、不、如、己、者、共、事、不、願、與、勝、己、者、合、作、事、實、上、不、配、當、大、領、袖。有、的、人、說、話、很、快、語、音、不、清、多、用、舌、音、少、用、齒、音、聽、他、的、人、覺、得、含、糊、非、細、心、靜、聽、有、時、會、莫、明、其、妙、這、是、性、情、輕、率、的、人。性、情、輕、率、的、人、也、許、比、較、聰、明、一、切、卻、很、隨、便、他、的、長、處、是、做、事、毛、快、善、於、活、動、他、的、短、處、是、不、夠、沈、著、不、夠、靜、細、不、夠、工、正、易、犯、錯、誤、年、紀、輕、的、還、可、矯、正、中、年、以、上、習、慣、已、深、改、革、不、易。有、的、人、說、話、必、經、思、索、語、氣、十、分、妥、慎、說、話、雖、然、不、多、卻、是、句、句、有、用、句、句、有、分、寸、這、是、性、情、穩、健、的、人。性、情、穩、健、的、人、思、慮、周、密、言、當、於、實、不、會、無、的、放、矢、不、會、隨、便、發、言、可、惜、他、的、魄、力、不、夠、奮、鬥、精、神、較、差、足、以、守、成、不、足、以、發、展。有、的、人、說、話、沈、著、而、有、力、他、的、每、次、說、話、中、總、有、幾、句、精、警、扼、要、的、話、對、每、一、事、件、每、一、問、題、在、短、時、間、內、把、頭、緒、分、得、很、清、楚、而、且、能、夠、說、出、應、付、的、步、驟、或、原、則、來、絕、不、會、毫、無、辦、法、他、若、用、齒、音、語、調、抑、揚、富、有、音、樂、意、味、聽、的、人、覺、得、神、往、這、是、性、情、剛、毅、的、人。他、的、長、處、是、有、能、力、有、思、想、肯、負、責、能、奮、鬥、是、最、好、的、輔、佐、

也是獨當一面的、人才，他的短處是性情倔強，不肯屈服，不遇知己，總不賣氣力，駕馭也比較不易。有的人說話和緩，話雖不很流利，頭緒非常清楚，無論何時，無論何事，說話總是保其常態，這是性情敦厚的人。這種人與剛毅的人，恰巧相反，剛毅的人，是「以才勝敦厚」的人，是「以德勝以才勝」是英傑，以德勝是君子，君子能守正，不阿，能清操自勵，有容人之量，而缺少邁進奮發的勇氣，小用則碌碌無以自見，大用則足以參與機密，持重不佻，遇難不避。有的人說話安頓而沈著，近乎訥者，提綱揭領，要言不煩，認為是說聲是，認為非，說聲非，這是性情方正的人。性情方正的人，尚理智，不重感情，守正不阿，不可干以私，令人肅然起敬，可惜拙於交際，能令人敬而不易令人愛，辦事材能也往往差些。有的人善於說話，輕清流利，真如珠走玉盤，八面玲瓏，無不周到，尤長於刺探人意，隨聲和附，口頭的是非，不一定就是心裏的是非，這是性情圓滑的人。性情圓滑的人，不但熟悉人情，而且老於世故，長於交際，善於應酬，他是處世之順利者，可惜他的責任心往往不夠，守正的精神欠缺，雖能適應環境，而轉為環境的俘虜。有的人自己的意見，絕對不肯發表，專門猜摩聽的人之心理，說話柔順，而富有媚力，聽的人覺得非常舒服，這是性情諂媚的人。他能夠小心翼翼，善用時機，獻其小忠，小信，察言觀色，隨風轉舵，他能夠包圍其領袖，玩弄其領袖，使倔強的領袖馴如綿羊。有的人說話藏頭露尾，吞吐其辭，欲言又止，欲止又言，說了許多話，卻能全不著跡，這是性情狡猾的人。他是老於世故，一切專為自己的利害打算，不肯為別人盡力，逢到緊要關頭，他會對敵人暗送秋波，求歡新主，根本談不到風骨與氣節。有的人

說話先慢後快，先高後低，語音不清，絕似口吃，這是性情含糊的人。這種人沒有理解，沒有思想，沒有能力，再也庸俗不過，至少只配做個起碼角色。有的人說話不多，多用喉音，心裏有十句話，口頭只說二三句，有時或付之冷笑，一句話都不說，可是他說的話，十分惡毒，這是性情陰險的人。這種人好放冷箭，好用手段，長於傾陷，善於報復，用心最狠，手段最辣，城府最深，他未嘗沒有能力，卻沒有團體觀念，處處爲個人權利著想。有的人說話輕浮，油腔滑調，以爲自己是聰明的，實則是性情輕佻的人。這種人以都市青年爲多，他們也許藉此表示他們的風流瀟灑，卻不知陷入不堪承教的地步，做事不著實，沒有責任心，簡直是一無足取。

人的說話，究竟可分幾種？以前的人，沒有研究過。我的說法，也是憑著幾十年涉世的經驗，當然不會完全，更說不上什麼科學方法，我卻深信一個人的性情，從說話上可以得其三四，當然相人不能單憑說話，還要參考其他方面，一參而驗之，以稽爲決，一乃能有得。孔子也曾說過：「昔吾於人也，聽其言而信其行，今吾於人也，聽其言而觀其行。」孔子的聽言，似乎只注意他的理論對不對，未必注意到語氣語調措辭等等，我這篇所述，似乎比較可靠些。

## 第四章 人的鑑別（二）

一、從面貌舉動上相人 聽了他說話，假定他是某種性情的人，再看看他的面貌，看看他的舉動，要是他的面貌十分緊張，事務稍煩，便覺得手忙腳亂，氣息很粗，神情頗不安定，這是性情燥急的人。要是他的面貌流露英爽之氣，精神洋溢，目光鋒銳，而形多數是長的，偶或成爲圓形，但其面肉堅實如栗起，舉動大方，神情安定，無論在何種場所，無論在何人面前，態度自大，絕不作羞澀或諂媚狀，這是性情爽直的人。要是他的面貌粗笨，濃眉大眼，舉動粗魯，野氣十足，不知守規矩，也不耐守規矩，到處隨便，別人都見他發笑，同時也愛他天真，不會諂媚，不會取巧，有時卻會偷懶，這是性情粗野的人。面上浮著聰明氣象，雙目流盼，動的時候多，靜的時候少，說起話來，搖頭擺手，得意忘形，粗看都認爲才調橫逸，實則華而不實，這是性情誇張的人。說話時雙目邪視，或仰視天花板，神態十分自大，好像自己是了不得的人才，位置較高的，看不起屬下，位置較低的，看不起上司，人家的話，認爲平凡，人家的事，認爲庸俗，只喜歡聽恭維的話，不喜歡聽針砭的話，只喜歡別人奉承他，他卻對人夜郎自大，這是性情自矜的人。面目比較清秀，但無幹練氣象，下唇厚，而上下唇不緊閉，雙目呆定，他的聰明是外表的，舉動也欠穩健，這是性情輕率的人。氣度從容，舉止安詳，精神始終舒展，絕少緊張時候，目光和順，而沒有銳氣，這是性情穩健的人。面色帶蒼白少血色，富有幹練英爽之氣，雙目奕奕有

神、面皮寬薄，這是性情剛毅的人。面多圓形，多肉，不大見骨，氣度淵深，喜怒不過其分，舉止安閒而大方，大方而帶拙鈍，雙目溫順，不甚流動，這是性情敦厚的人。面色呆板，舉動遲緩，而一舉一動沈著且有分寸，不易發怒，一怒則不易減退，其怒蘊於內者多，發於外者少，處處表示他不肯隨便的神情，這是性情方正的人。雙唇極薄，雙目流利，舉止活潑，富於表情，禮貌周到，手腕靈巧，這是性情圓滑的人。雙目不正，善伺人意，唇極薄，而不肯多言，恭順備至，對上司時露笑容，尤富於忍受的本領，這是性情諂媚的人。雙目如鼠，開合迅速，笑容中流露出虛偽神情，這是性情狡滑的人。面目極鈍，毫無秀氣，庸俗之象，完全畢露，聽言合貌，便知其為性情含糊的人。面上皮緊，面作白色，或灰色，雙目陰沈，甚或縮頭短腮，喜怒不形於色，這是性情陰險的人。喜歡修飾而修飾的結果，反顯出其下流，面相聰明，而雙目流蕩，這是性情輕佻的人。孟子曰：存乎人者，莫良於眸子，眸子不能掩其惡，胸中正，則眸子瞭焉，胸中不正，則眸子眊焉，聽其言也而觀其眸子，人焉廋哉！「左邱明也說：「蜂目而豺聲，忍人也。」雙目原表示性格的要點，再參之以舉動而相，其人的性格大致可以斷定的了。

## 二、從文字上相人

隨便寫字，不要臨帖，最易流露真性格的一般，字體先小後大，先正後草，至少可以

見得這個人是不耐靜細工作的，字體先大後小，始終工正，至少可以見得這個人是小心謹慎的，字行歪邪，寬緊不一，先低後高，至少可以見得這個人對於小事，不大經心，沒有計劃，而才氣或者較大的，筆畫秀麗的人，必較清秀而聰明，筆畫瘦削的人，必較寒苦，多挫折，筆畫腴潤的人，必較溫厚而有福澤，字畫倔強的人，必

較不易就範，筆畫沈著的人，必較自信與自恃，一書如其人，一例外很少。如再看他的文章，更易斷定其性格。有的人思想枯窘，粗枝大葉，寥寥幾句，文雖明順，一無精彩，那末其人的才調平庸，見理不遠，觀察不精，已可明白。有的人，每篇文字，條分縷析，思路清楚，一個平常的問題，他能夠抉發無遺，面面俱到，那末其人，有思想，能分析，能綜合，理解透澈，足以當計畫的責任。有的人，文氣旺盛，氣盛言宜，大開大合，卓然不羣，那末其人必有幹才，絕非平庸之輩。有的人，文章渾厚，而不甚流利，說來卻頭頭是道，那末其人必忠厚長者一路。有的人，文筆執拗，奇特不平，那末其人必為性情固執，剛愎自用之流。有的人，文筆輕清流利，而氣魄不足，那末其人必為思想有餘而才力不足之輩。有的人，文氣開展，氣宇堂皇，那末其人必為富厚一路。舉幾位古人來說，梁啟超是思想家，不是實幹人，韓愈是才具開展的人，曾國藩是忠厚長者，王安石是固執的人，歐陽修是太平宰相，范仲淹劉基是富厚者，讀其文，如見其人，絲毫不能假借的。

三、從問題上相人 你對於這個新人，就其工作性質，提出實際問題，請他答復，如果是工作有心得的，一定能夠說得曲折詳盡，步驟分明，計畫有序，何時發生何種困難，困難發生的根源何在，應付的方法如何，困難解決後，得到何種結果，有理由，有方法，有過程，有結果，非真有心得的人，無從說起，即使這個問題，他未曾遇到過，根據他的工作經驗，在短時間中，也能提出解決的重要原則來。如果這個新人，只有學問，沒有經驗，那末你可以就工作性質，問他研究過何種書本，著作人是誰？書中何章為最精彩？精彩的一章，有什麼要

點讀書得間，纔是真讀書，纔有真學問。有真經驗，是能人，有真學問，也是能人。有許多人問他工作時間，已有多多年，提出重要問題，卻不能有親切有味的答復，這是死板的經歷，絕對不是經驗。有許多人問他讀過什麼書？他可以舉出幾部，問他書的著作人，他竟會說不出，問他書中精彩處，絕對瞠目不知所對，這是走馬讀書，毫無所得，讀與不讀，正復相等，徒有經歷的人，壞習慣，必多，工作效率，與工作年期，恰成反比例；讀書無所得的人，至多是大而不學，決不足以當大任，而且大學畢業的虛名，反足以長其自大之心，不肯屈居小位。

**四從經歷上相人** 有的人，在一個團體中工作十多年，幾十年的服務時間，只換了一二個團體；有的人，三年一調，五年一換，這一點應該加以研究，大體說來，服務年期長，表示有恆心，服務年期短，表示少恆心，但是服務年期長，而職位未見升遷，心得不過爾爾，正足以證明他是個平凡的人，服務年期短，但是他的職位，卻越後越高，每個團體的告退，都出於個人自動，而告退以前，曾著相當成績，曾立相當信用，告退時又曾被領袖誠挽留，正足以證明他是富於向上心，原有團體，不足以盡其發展，一良禽擇木而棲，一不能不寄以同情，不過應該注意的，他的服務團體變更，他的工作性質，是否相聯，工作性質前後不同，當然他的經驗不多，經歷雖多，可取者少，如果工作性質前後相聯，經驗累積，未嘗以服務團體的變更而中斷，而且團體不同，認識更多，多換團體，正足以增長其閱歷，只是一再被團體辭歇的人，缺點必多，不是倔強不從，命便是工作不努力，不是缺少團體生活的習慣，便是操守不可信，這種人當然以不用為是，除此以外，你還該探訪他

以前工作的實況，口碑的好壞，是最準確的判斷。所以一張履歷，如果用心研究，很可以發見這個人的工作效率，工作能力，工作經驗，以及性格大概。可是有用人權的，有幾個懂得有幾個加以注意？新人所填的履歷表至多藉此知道他以前的情形，有的連看都不看，履歷表無異具文。

五、從設計上相人 比方有人介紹了一位會計專家，想請他來改革會計制度，來了一個星期以後，你可以問他，如何著手？要是他能夠從帳冊的機構上，調製一張圖表，從會計手續上，調製一張圖表，從這兩張圖表上，研究出矛盾來，研究出缺點來，為什麼是矛盾？為什麼是缺點？也能夠說出理由，而且更能夠說出改革的途徑來的，足見他會得診斷，著手方法是對的。如果單就商場一部份的會計制度論，他能夠發見商場會計的要點，一是進貨的統制，二是存貨的統制，三是售貨的統制，四是貨款的統制，每點加以分析研究，發見現行制度的長處是什麼？短處是什麼？第一步應著手改革的是什麼？改革的原則，又是什麼？都能夠提綱揭領，足見他對於會計，是有經驗的，對事，是有本領的。但是，一事的成敗，一半在對事，一半在對人，能對事的，未必能對人，不能對人，他不配獨當改革之責。那末從什麼地方知道他能否對人說來也很平常，他雖新來，能夠知道必須聯絡的人嗎？聯絡的方法，能夠活潑而自然嗎？原有人員對他的反應好嗎？一言以蔽之，他的交際手腕，是否靈活，對於原有人員，是否融洽，無間，傾心相結，納要是他來了十多天，依然是孤單單的一個人，不會與人交際，人也不與他往還，他嫌別人冷落，別人嫌他孤高，雖然一個團體中有同事



數百人，他簡直如上了無人之島，精神上早已與一般人割著鴻溝，我可以斷定，教他獨當一面，結果是四面楚歌，失敗已是註定的了。總之，對事是一種能力，一種經驗，對人又是一種能力，一種經驗，兩者俱備，纔是全材，能對事的人不易得，能對人的人尤難求，兩者並備，更是難上加難，惟其難上加難，纔配稱為專家，懂得這個道理，纔是真正的領袖。

## 第五章 任用方式

一、慎重任用 任用新人，必先事實上有此需要，而為事擇人，總不該目前尙無一定工作，而為人擇事，如不遵守此原則，一則開支龐大，團體經濟，發生困難，不得已而減低待遇，以求相抵，結果是大家的的生活，不能安定，直接影響於工作精神，二則新人進來，並無一定工作，臨時差遣，勉強安插，結果是成為伴食中書，完員日加，團體中成為做事與不做事二派，做事的也漸漸的懈怠下來，三則屢化作先鋒，才不稱職，結果不免後悔。進人容易退人難，進用他，未必感恩，辭退他，一定遭怨，與其遭怨，不如遭怪，非合於標準的人，絕對不用，即使一時找不到相當的人，主張留缺無濫，古人說：「惟器與名，不可以假人。」愛惜名器，必先慎重使用，不能慎重任人，徒言愛惜名器，仍是空話。萬一用人孔急，不能空懸，也應該就原有人員中，作適當的調度，先行兼代，以為過渡，決不該隨便找一個人來，權為過渡的，而且人惟求舊，最好先從原有人員中，遴選合格的人，與以拔擢，騰出比較不重要的位置，再去物色新人，如此則舊人知奮，新人易得，慎重任用的原則，不難實現。有的領袖，以為人才難，素昧平生的，不知其性行如何，殊覺大不放心，不如由自己的子姪來充任，與以相當時間的學習，也可以勝任愉快了。這種情形，實例很多，宜乎大家罵他任用私人。子皮欲使尹狐為邑，子產以其年紀太輕，學識經驗不足，表示反對，子皮說：「願吾愛之，不吾叛也，夫使往而學習焉，夫亦愈知治矣。」

子產仍是反對，他說：「子有美錦，不使人學製焉，大官大邑，身之所庇也，而使學者製焉，其爲美錦，不亦多乎！吾聞學而後入政，未聞以政學者也。」子皮畢竟是賢者，知道自己已違背慎重用人的原則，立即認錯，取銷了自己的主張，一般領袖口口聲聲公而忘私，逢此關頭，還是私而忘公呢！

二、公開考試 有些團體進用新人有一定時期，在規定時期內，舉行公開考試，凡是與規定資格相符的，都可報名，就報名文件及自薦書，詳細加以甄別，認爲不合格或有疑問的，一律剔除，再行約期面試，評定成績，分別選錄，同時經過體格檢驗，學科成績及格，而體格不合者，仍在落選之例，此種方式，比較公平，但是自薦書往往有請人提刀之弊，雖有面試，足以證明，而真由自己寫自薦書的，往往因比不上搶替的高明，得不到面試的機會，錄取的人，未必一定優於自薦落選者，這個缺點，與選拔真才實學的主旨，尙有未符。而公開考試，必須團體素有信譽，待遇比較優良，有學問，有能力的人，纔來應試，否則應試的人，都是些不中用，不合格的人，管教你無從選拔。還有一個缺點，只著重學問技能，沒有顧到品性，品性往往足以影響工作，也是用人主要條件之一，所以我的意思，應該就相片、文字中，研究他的品性，再於面試後，經過口試，利用口試機會，對於品性作再度的考查，同時，更可以獲知其人思想的大概，不過相品性考思想，不是一件容易的事，主辦人事的，未必都具此本領，我雖在第二章中寫了一點方法，應用時候，還要靠經驗，否則刻舟求劍，膠柱鼓瑟，失敗多而成功少。

三、介紹考試 有些團體，進用新人，先經熟人介紹，再行約期考試，目的在乎明白應考人的來歷，且與團體多少已有關係，可是事實上也有許多缺點，第一沒有關係的人，雖有本領，無法應考，第二有關係的人，很多是不中用的，或者程度不夠，或者能力不夠，介紹人有力的，爲了面子關係，不能不勉強錄用，於是考試，成爲形式，錄用全靠情面，你也硬塞新人，他也硬塞新人，或者爲窮親戚，或者爲苦朋友，或者爲下人的子女，形形色色，都是靠情面進來，這些新人，不但學問能力不夠，而且依仗靠山，一切隨便，管理方面，不免感到若干困難，團體的分子，不但複雜，而且低劣，人手雖多，工作效率，十分平常，開支因以龐大，精神因以散漫，欲求團體的上軌道，難若登天，其最壞的動機，介紹的人，並不是爲團體著想，而是賣個人情，直當團體爲私人的應酬工具，所以介紹考試，用意未嘗不是，而流弊所及，至於如此，補救方法，惟有授權主持人，用嚴密的考試方法，成績不及格，不問是誰介紹，概不錄取，介紹人如有責問，不妨出試卷相示，表示愛莫能助，決不要主持人認爲不及格，而領袖爲了介紹人關係，依然錄取，使得主持人成爲毫無權力的傀儡。

四、私人推薦 一尹公之他端人也，其取友必端矣，一上級人員原該用私人推薦的方式，考試是用不通的，可是推薦者是否本身爲尹公之他，隨便寫八行箋的人，以推薦書爲應酬，其人原不能負責，這種私人推薦的人，本不該一筆抹煞，說他必無好人，但是總成爲絕大的疑問。如果推薦的人，平生不肯輕許可人，不託他推薦，不大會自動推薦的，這個私人所推薦的，比較可信了。但是上級人員關係重大，斷不該隨便錄用，

應該調查這個人以前的經歷如何？以前的成績如何？以前的信譽如何？再看看他的作品如何？再問問他的思想如何？再試試他的能力如何？再研究他的品性如何？如果樣樣都滿意，當然錄用，有一不滿意，仍應鄭重考慮。決不要輕於信人，輕於錄用，萬一不及格，教他退職，平地又多了一個冤家，這分明是自尋煩惱了。至於毫無經歷，未著成績的年輕人，無論他的出身如何，學問如何，決不該與以重任，用人原為事業，以事業團體為學習機關，以事業工作為學習工作，不但不經濟，而且太危險。如果有這種新人，只好教他當輔佐之職，使他多事歷練，經過相當時間，有了相當經驗，纔可試以較重的責任。

**五、自行培養** 這是最妥當的方式，在事前考取一批新人，考試方法，十分嚴格，寧缺毋濫，考取以後，不教他做事，先教他受訓練，這種訓練，不是普通學科，而是關於職業的特殊訓練，定什麼科目？要看團體的需要，定什麼學程？要看考取人的程度，美國福特汽車公司，對於每種職工，都經過特殊訓練，把工作手續，工作技能，工作常識等等，都訓練得明澈純熟，一旦開始工作，與老職工的工作效率，不相上下，有時或且有過之而無不及。上海國際飯店的西崽，也經過半年的特殊訓練，所以國際飯店的西崽，比別家高明些。無錫中新紗廠，也辦過紡織業職員養成所，成績還算不差，不過教的人，成為極大問題，最理想的辦法，應該由團體的高級職員來擔任講師，會計科長擔任會計，營業科長擔任營業，製造科長擔任製造，把實際工作的經驗，一一教導他們，所有理論，必基於實際，所有實際，必明其理論，理論與實際，打成一片，效用最大，功課最切實，可

惜就事實論，當科長的，因為教育水準太差，未必有理論的基礎，所有的經驗，未必有系統，由他們當講師，實多困難，有了十年的工作經驗，不夠上一二小時的講堂，而講書沒有經驗，平時與人交際，未嘗不娓娓動聽，一上講堂，便無從發揮其議論，這種情形，當然不能一概而論，而犯此病者，恐居多數，所以養成講師，是培養人員的先決問題，這個問題不解決，一切無從談起。有的領袖，以為養成講師，事太麻煩，不如聘請外邊的人才，其實這種人才，物色不易，即有此人，未必有暇，即有餘暇，未必肯就，隨便請人，結果也不過一知半解，至多是選譯外國書，照書說法，毫無經驗，毫無心得，且與團體實況，多不相合，如此訓練，收效極微，有此良法美意，而結果如斯，人的關係，實在太大了。某君嘗為某商會草擬售貨員訓練辦法，課程綱要已經擬定，會中領袖，都是商界前輩，售貨經驗的豐富，不言而喻，請他們擔任講師，個個敬謝不敏，幾次請他們就題發表經驗，又苦於毫無系統，他們簡直是能做而不能言，每個問題，都說不出所以然來，雖有計劃，無法實現，某君勉強就各人意見，參考各書寫成一部售貨學講義，終以自己沒有實地經驗，不敢代庖，因為非親身經歷的事，所知有限，自問不配當此重任，可見從有經驗的高級職員中，養成講師，終是不能免的步驟。

一個團體，事的不上軌道，由於人的不上軌道，人的不上軌道，由於任用方式的不上軌道，所以任用方式，關係一個團體者很大，可是中國的一般團體，殊少注意，於是各個團體的人事管理，始終不會上軌道，有些團體，從表面看來，未嘗不井井有條，一分析其內容，依然百孔千瘡，凌亂異常，有治人然後有治法，不然

「徒法不足以爲政，」良法美意，因爲人的關係，成爲具文，「橘逾淮而爲枳，」遷地竟會不良，西洋各國，教育辦得好，用法的精神，大於用情的習慣，他們對於人的任用，比中國爲合理，人的選擇，比中國爲容易，中國各個團體，雖求人事的上軌道，非特別致力於人的任用方式，決不會有多大的成功。

## 第六章 擔保問題

一、擔保的意義 普通職業團體，對於進用人員，除了介紹人外，都有擔保，擔保的意義，並不是表示人員的經濟信用不夠，操守不可信，而是使人員對於經手的事務，格外小心，事務上的損失，須由自己擔負，有了切身的利害關係，誰都不敢稍為大意，這是一種最有效力的約束人員的方法。在被雇用者方面說，也是一種有力的證明，證明自己決不會營私舞弊，用擔保方法來提高自己的信用，使得雇主放心用他。同時雇用的人，既有人肯做他的擔保，更可證明這個人平時的信用，還不壞，至少不會做過壞事。從這三點看來，擔保的意義，是積極的，不是消極的。可是一般職業領袖的觀點，未必如此，他們以為人心難測，用擔保方式，勝如買了保險，即使鬧亂子，團體不會遭到損失，俗語說，害人之心不可有，防人之心不可無，擔保方法，就是防人之心的一種具體表示，所以不管是否經手貨物，經手銀錢，不問秘書人事，一律取保，這未免把擔保方法，當作消極的手段了。以擔保為消極手段，雖未嘗以小人之心度人，而其行為卻待人以小人了。有若干職業團體，對於秘書、文書、人事等，不經手貨物，不經手銀錢的人員，不需擔保，我以為比較合於情理。

二、信用擔保法 與團體熟悉，而有地位，或經濟信用的人，用私人名義擔保，擔保額分有限無限兩種，多數屬於無限，這個方法的好處，擔保人資格，不以經濟能力為限，也可以利用地位，範圍較廣，被雇人覓保



比較便利。這個方法的短處，是以團體熟人爲限，即以地位論，必須著有聲譽的人，事實上覓保還是困難，第一熟人未必有經濟能力，有經濟能力的，未必是熟人，第二有地位的人，對於被雇人非知之有素，往往不肯擔保，我以爲信用擔保，只可爲擔保方法之一，萬一被雇人覓不到妥人，應該允許用其他擔保方法，而且，人事無常，信用擔保，最不穩定，尤其是從政的人，宦海風波，瞬息萬變，誰是合格？誰不合格？既不能明定標準，事實上必有認爲不合格的，認爲不合格的擔保人，最易發生不快之感，如果一律認爲合格，那末擔保人太濫，雖有擔保，效力很薄弱，所以信用擔保，事實上不能作爲擔保的主體，只好當作擔保的補充辦法。作爲擔保的補充辦法，不妨審查嚴格，最好在未填寫保單以前，被雇人先行提出擔保人履歷，認爲合格後，纔去正式覓保，如此辦法，可以減少許多麻煩。

**三、現款擔保法** 經手銀錢的雇員，往往有現款擔保，現款數目，視經手銀錢多少而定，所收保銀，應該給他最優厚的利息，不應低於銀行的定期存款，如果非事實上必要，每年利息，應該按期支付，否則亦應按期結算，利上生利，銀行複利計算法，應該採取。最壞的辦法，是利息從不結算，不論服務年期的長短，總是單利，一個團體的領袖，至於在保銀上打算利潤，太流於市儈。這個方法缺點頗多，求職的人，往往缺乏現款，保額少，無濟於事，保額多，無力籌措，忠實有用的人，往往以無法籌措，而放棄職業。萬一團體本身發生問題，雇員保銀，同遭浩劫，這不是天大的罪過，就理論上說，雇員保銀，另行存放，與其他款項分開，不作團體收入，但

是事實上能够如此辦法的，恐怕絕無僅有罷。而且現在的確有些人心不古，通都大邑，更有不乏視雇員保銀為資本之一，賺錢是自己的，蝕本是雇員的，這還算不曾壞極，更有虛設字號，專門騙取雇員保銀，保銀到手，彼此分肥，不上幾月，字號收歇，人亦杳如黃鶴呢！

**四、店舖擔保法** 普通習慣，店舖擔保，第一要講資本，資本小的店舖，不合擔保資格，第二要看性質，股份有限公司，不合擔保資格，第三要看地點，地點不在本地的，不合擔保資格，有此三條消極資格的限制，店舖擔保，很不容易的。某甲考取某保險公司，第一次覓得的舖保，因為是公司，不能合格。第二次覓得的舖保，因為與該公司沒有往來，不能合格，而限期已近，累得他焦急非常，眼見很好的職業機會，行將喪失，幸而該公司還有信用擔保的補充辦法，某甲的親戚，現任某銀行副經理，資格符合，擔保問題，纔得解決。某乙考取某工業社，舖保覓不到，信用保人不獲當局的同意，奔走了半個月，結果只好放棄職業機會，所以，每個團體，除了店舖擔保以外，應該有補充的擔保辦法。店舖擔保，分有限無限兩種，有限擔保，視職位之高下而定，覓保比較容易，無限擔保，保人的責任重大，覓保非常困難，而就團體立場言，當然以無限擔保為妥。雇員對於店舖擔保問題，有許多難言之隱，自己沒有當地熟識的店舖，只好轉託親友，代為設法，一次擔保，兩個人，情每節每年，勢須送禮，少則幾千元，多則幾萬元，經濟負擔，不為不重，有時得業恰逢令節，未獲薪水，先有支出，痛苦情形，決非一般所謂領袖者所能明白。這當然不僅店舖擔保如此，要以店舖擔保為尤甚。

五、聯環擔保法 以上幾種擔保方法，各有困難，爲了解除雇員覓保困難起見，有人想出新的擔保辦法，就是聯環保。有了聯環保，一方面可以減輕鋪保的嚴重性，如須現款保，數目也可降低，新人進來，所有這部份的人員，負聯環保之責，這一個部份，無論何人發生損害團體的行爲，全體人員都該聯帶負責，如須賠償，大家分擔，這是團體的定章，私人無權反對，這個方法，最大好處，是同部份人員，因爲利害關係，自能互相監督，互相牽制，雖有不良分子，因爲十日所視，十手所指，不致妄萌歹念，同時對於每個人的私生活，也無形中加以約束，偶有踰檢，同部份自會羣起警告，羣起非難，誰都不敢不斂跡。這種辦法，也有大失敗的可能，就是全部人通同舞弊，彼此狼狽爲奸。其實，這不能認爲方法的失敗，完全是用人的失敗，否則何以全部人員，都成爲不良分子呢？而況無論何種方法，決不能絕對沒有缺點，彼此比較，較爲滿意，便該參用，而人的訓練以及管理，仍須從多方面著想，決不該單靠一種方法的。總之，每一部份，須有一個領袖，這個領袖，論理應該絕對可信，他的學問可信，能力可信，經驗可信，私生活可信，人格更須可信，他不但管事，而且管人，有這樣的領袖，始終與一部份人員共同工作，耳目當能周到，那裏還會有通同舞弊，狼狽爲奸的不幸事件發生呢！這種不幸事件的發生，我敢肯定的說，是領袖的不得其人，當然這種新方法試行之初，不會如理想的順利，還有若干曲折，若干困難，而這些曲折與困難，不難逐漸克服，逐漸解決。

六、附帶的問題 保單必須覆查，覆查保單，須派員親自去看過，如爲鋪保，店鋪的規模如何，是否資本

薄弱？是否單有一塊招牌覆查的圖章，是否與原蓋圖章相符？每年仍須覆查一次，店址遷移否？經手易人否？東家調動否？以上各點，有一不妥，應該換保。通都大邑，無奇不有，一間亭子間，也會掛上什麼廠的招牌，甚至掛上幾家字號的招牌，內面卻一無所有，如不親往調查，決不會知其真相。而且規模太小的店鋪，信用往往不足，所保的人，不生問題則已，如生問題，憑你保單上載明拋棄先訴抗辯權，保人還是多方狡賴，多方推諉，如與交涉，始終不得要領，如與起訴，不特手續麻煩，而且得不償失，法庭判決後，他分期拔還了一次，又是不理，那末只好再行追訴，賠款是否還清，誰也不能誰保，而團體方面，卻先受著精神與物質的損失，所以普通遇到這種保人，惟有自動放棄。至於賠償數目，應該照舞弊數呢？還是照保額？還是照舞弊數加上幾倍？這是保人最易爭執的問題。有的團體，不問舞弊數多少，總是教保人照保額賠償，在團體以為以前必有幾次舞弊，決不會一次舞弊，即能發覺，保人卻堅持沒有證據，交涉成爲僵局。加幾倍處罰，也許有團體的定章，可是這種定章，根本沒有法律根據，團體本身，先是非法，遇到明白法律的保人，也要發生爭執，所以我是主張賠償以舞弊數目爲準，不能說加幾倍，不能說照保額，惟有舞弊數恰與保額相等，或超過保額時，纔說照保額。團體立場，務須不背法律，事情比較易辦。總之，團體不是法院，只能教人家，賠不能罰人家，一言及罰，團體已先犯法，保人所保的，是賠償責任，不是罰款責任，團體要罰款，應向法院起訴，而負罰款責任的，是當事人，不是保人，這一點法律常識，辦人事的人，應該備具的。有些領袖，自己沒有法律學識，硬教辦人事的人，責令保

人負罰款之責，好像非如此，不足以表示團體處置的嚴厲，不足以做戒大衆，結果多數是徒費唇舌，即有少數怕事，而不知法律的保人，付了不必付的錢，心裏也是不甘的啊！

## 第七章 私人請託

一人情高於一切 中國人最講情，爲了情，可以不講理，可以不講法，他人對於你有所請託，無論如何，你一定要想法成全他的情，纔算是你夠交情，否則你簡直不買他的面子，他的面子天樣大，你不買他的面子簡直是不近人情。領袖個個通人情，或者因爲請託者以前對你出過力，不能不徇情，或者因爲請託者是數十年的老友，不能不徇情，或者因爲請託者是目前有地位的人，不能不徇情，或者因爲請託者是妻黨母親黨的關係，更不能不徇情，領袖地位越高，發生關係的方面越多，徇情竟成爲應酬之一，最難堪的，一個機會，而荐書盈尺，應酬了一個，得罪了幾十人乃至幾百人，真教你左右做人難，既不能都不用，可不能都用，於是選其中關係最大的，先行錄用，其他方面，分別道歉，或者情不可卻，惟有許其另行設法，爲人擇事的怪現象，自然產生。中國人的心理，能請人請託，有路可通，不認爲可羞，反認爲有神通，受人請託的，不認爲利用自己來遂其企圖，反認爲這是市恩的機會，於是苦了用人的領袖，大有安得廣廈千萬間，大庇天下寒士皆歡顏之慨，所以領袖一談到私人請託，個個搖頭，認爲最難應付的問題。無論如何，總是粥少僧多，不敷分配，在情之極的社會裏，既不敢不講情，講情隨時感到棘手，結果是罵的人多，謝的人少，謝的人，轉眼即忘，認爲這是小事，罵的人，歷久不磨，認爲這是恥辱，這種怪事，在外國是奇聞，在中國是常事，值得列入專章，加以討論。

二、一個有趣例子 某君是軍人出身，講究法治的，偏生情之極的中國，他做了某機關的領袖，當然也是荐書盈尺，他不拒絕，也不接受，每個教他登記，有了機會，查察各登記人的履歷，認為相近的，通知他前來試辦，有一次，來了一位什麼大學的畢業生，自謂長於文學，某君把他派在總務科，總務科長就教他擬一份同人儲蓄計畫，這位大學生化了一天功夫，計畫書居然脫稿了，總務科一看，文字幼稚，思想粗疏，成績實在太差，科長把成績保留，再教擬一張呈文，誰知程式都不甚明白，成績當然也不合格，又教他擬公函，誰知連公函都不合格，最後又教他寫臘紙，油印，鐵筆技能，又是很差，前後試了半個月，實在是大而不學，無法安插，於是寫封信連同試用各項成績送給請託人，婉轉說明無法安插的苦衷，請託人看見了試用成績，自然不便再事情商，很諒解的，回絕了某大學生。我相信這位大學生，只好怪自己在學時代，太馬虎了一點，決不會怪某君的不肯成全，這種情法兼顧的辦法，值得加以研究的。當然手續曲折，費時較多，精神方面，不免有若干損失，但是應付強有力的請託者，除此以外，似乎再沒有較好的辦法，因為在用情的氛圍裏，不容許你絕不顧到人情，顧到人情，而無害於公，這叫做公私兼顧。某甲生性鯁直，在某所長任內無論對於誰的荐書，一概不覆，私人請託，絕對失效，論公某甲是對的，可是怨言四起，大家罵他不近人情，凡是相識的人，一說起某甲，異口同聲，表示太無情誼，因為用不用由你，既有荐書來，彼此必有交情，連覆書都沒有，似乎未免絕人太甚，於是罵他出身的有之，罵他家庭的有之，罵他三代的如何如何的，也有呢！做領袖，要圓、外、而、方、內，某甲是

內、外、都、方、所以、不、協、與、情、兩、件、故、事、目、的、相、同、手、段、各、異、何、去、何、從、當、知、所、擇、吧！

三、請託的種類 這個人從前對於團體盡過力，幫過忙，現在請託錄用幾個窮親戚，窮朋友，分明表示他的請託是索債式的，你負了債，應該加利償還，你不答應他，他也許會罵你忘恩負義，忘恩負義是天大的罪名，你如何擔當得起呢！他是你的嫡親上司，他開了一批人來，教你量才錄用，量才錄用四個字多麼漂亮，其實是必須錄用，量才是門面話，分明表示他的請託是命令式的，你能違反上司的意思麼？你敢得罪上司麼？無論如何，總得替他想办法，好在工作有無，可以不問，只要名義好聽，薪水優厚，就得了。他是社會閒人，他是有地位有交際手腕的人，一般找不到出路的，當他是荐頭店的老板，你也走他門路，我也走他門路，在他卻是求有必應，他的八行箋一揮而就，不是說所介紹的人，是多年交好，便是說老友之子，不是說推愛錄用，便是說務乞成全，他是以請託書為應酬品，我無以名之，名之曰應酬式的請託。

這三種請託，第一種是情，不可卻，第二種是勢，不可卻，第三種是無甚重要，卻不卻，都不成問題的。第一種請託，還可以真的量才錄用，第二種是交條子，最難應付，普通辦法，總是討價還價，交來十人，用了二三人，敷衍上司的面子，大致名列前茅的，必須設法安插，後面的幾人，不過是陪客性質，彼此心照不宣，老於世故的，都懂得這個道理，不過你還要注意，他也許把他的姪子或小舅子故意放在末名，在八行箋上說明請你栽培，那末你必須拔到前茅，先為安插，你能夠體味到這一點，他一定掀髯微笑，表示實獲我心，這些千奇百



怪的社會心理，無論那一部心理學上是讀不到的這叫做上司心理學

**四、消極的限制** 私人隨便請託，由於不負任何責任，「所識窮乏者得我，一人同此心，窮乏有得於我，而於我無損，那末一張八行箋，送一個人情，又何憚而不為？對於請託者應該使他有一點責任，團體訂定一種介紹書，介紹書中說明所介紹的人，如有不端行為，至團體受著精神上物質上任何損失時，介紹人負聯帶賠償之責，介紹書上必須由介紹人簽名蓋章，普通八行箋來，認為不能不答應的，便寫覆書，附入介紹書，請他照填，請託人看介紹書後，知道介紹書含有擔保性質，他對於所介紹的人，非相知有素，可以信任的，決不會隨便填寫介紹書，無形中可以減少若干請託，上海某保險公司，已經試用這種方法，據說尙有相當效果。因為私人請託，事實上很多，彼此素不相識，有的是朋友的朋友，有的是朋友的親戚，有的竟是朋友的朋友之朋友，一加消極限制，請託人自不肯隨便代人負責，替人受過了。不過這種辦法試行之初，因為以前太隨便的關係，也許覺得麻煩，以前是當面說幾句話，可以了事，通一次電話，可以了事，在名片上寫兩句，可以了事，現在必須請他填寫介紹書，當然有點不高興，你可以向請託人，說明鄭重的理由，彼有所請託，你又未加拒絕，決不致引起誤會，而傷私人的感情，這個辦法，可以應付第一第三種的請託。

**五、嚴格的考試** 第一步取銷隨時進用的成例，比方規定每年五月為新人進用時期，平時請託，先行登記，屆時舉行考試，組織考試委員會，辦理考試事宜，試題絕對秘密，試卷一律彌封，外黏浮標，只記號數，

座位編排，注意距離，務使沒法偷看，試場規則，明白揭布，如有違犯，試卷作廢，規定時間既滿，一律收卷，所有試卷，由考試委員會詳細評定，再由領袖，或指定負責人，揭封抄錄當選人姓名，如此辦法請託效用，完全失去，徒然使請託人多負一種聯帶賠償之責，請託之風，雖不能絕跡，自會逐漸減少。萬一應考的人雖多，而成績及格的很少，應該少取，以後再考。萬一應考的人很多，而成績及格的很多，應該取足需要人數外，再留幾個候補人，以便隨時傳補，務使應考的人，無法濫竽，也不致滄海遺珠，當然一日之短長，未必與真實學力相符，但是比較隨便安插的方法，高明得多了。

## 第八章 親戚故舊

一、濫用私人 一個領袖上任，往往登報啓事，說什麼所有人員，業已物色定當，辱承遠近友好不棄，資臨枉駕，熱忱贊助，徒以借重有心，援引乏術，等等門面話，無非聲明自己的用人，一秉至公，親戚故舊，一概擋駕，其實真正的親戚故舊，不管智愚賢不肖，早已安排完竣，這種官樣文章，無非是拒絕不相干的親戚故舊，且以掩局外人的耳目罷了。誰知若要人不知，除非己莫爲，事實俱在，豈容掩飾，黃口乳子，儼然居高位，老朽昏庸，居然參密勿，胸無點墨的人，也會當起總務領袖來，簡直是「一人得道，雞犬飛升」，這個團體，如果是私人所有，成敗利鈍，與人無關，濫用私人，尙或可諒，如果是公家所有，那簡直是以團體爲兒戲，以位置爲人情，或者說，領袖安插私人，不過幾個，不得謂之濫，我則以爲，用人不問材，不材，惟問關係的，親疏，用一個私人，也可以謂之濫，而況物以類聚，私人之下，還有私人，「如茅斯拔」，各人引用幾個私人，總數已極可觀，有人罵這個團體，是某姓會館，話雖惡毒，要亦事實。誰無親戚，誰無故舊，親戚而有才能，故舊而有學力，量才錄用，本不得謂之私人，更不得謂之濫用私人，非私人，原不以是否親戚，是否故舊爲別，而是以材不材爲分，名伶自己組班，組班必有班底，光桿領袖，夾袋中空無一人，卽有通天本領，匹馬單槍，安能穩操勝算！所以一個領袖，班底不可無，私人不可用。

二、力主迴避 有些領袖，自鳴清高，對於一般濫用私人的領袖，絕端反對，於是所有親戚故舊，雖有才能，一概不用，好像引用親戚故舊，有污令名，其心雖公，其情實矯，沒有當領袖時，親戚故舊，彼此間感情頗好，一當領袖，所有親戚故舊，人人怨恨，精神上的不安，實有難以言語形容者，當領袖對事對人，不但要公，也需要中，矯情便是失，中過猶不及，其失惟均，而且親戚故舊，相知有素，長處何在？短處何在？洞屬無遺，指派工作，不須考慮；親戚故舊，素有感情，誠信相孚，不待用術，而駕馭極易；親戚故舊，關係較深，無論如何，不會中道變叛，如此說來，親戚故舊的賢且材者，正是領袖絕好的幫手，不嫌其多，只嫌其少，何以矯情拒而不用，不過話得說回來，經手銀錢的職務，最好不用親戚故舊，這是瓜田之中，李樹之下，納履正冠，易起嫌疑，這種職務，採取迴避制度，我以為是應該的。一以天下與人易，為天下得人難，一才德稱位的人，本來難得，如以其為親戚故舊而棄之，舍近圖遠，即有相當人才，彼此相處，必難於親戚故舊，對於團體發展，豈無影響！所以迴避制度，是相對的，可用，不是絕對的，可用，絕對用迴避制度，只有壞處，沒有好處。團體中需要某種人才，我的兒子或姪子，或老友或親戚，是一位專家，不但有學識，而且有經驗，我以為不妨先用他們，只要其人真肯努力，行為優良，誰得說我濫用私人！

三、嚴加約束 領袖對於親戚故舊，本是無話不談的，應該隨時督促他們，無論公事方面，私生活方面，處處檢點，做一個好榜樣，給大家觀摩，公事方面，私生活方面，領袖認為不對，應認用私人名義，切實開導，切

實告誡，一誤不容再誤，一錯不許再錯，待遇方面，與其他屬下，一律平等，既不該特別優厚，引起大衆不平的心理，而成爲黃馬褂一派，也不必故意菲薄，使他們覺得吃虧。有些領袖，對於親戚故舊，總是另眼相看，工作輕，薪水厚，由他遲到，由他早退，甚至到公不做事，不到公也由他們的便，領袖不管他們，還有誰敢管他們，他們是特殊階級，這不是看重親戚故舊，簡直是害了他們，養成不做事，拿乾薪的習慣，養成驕縱恣肆，氣餒萬丈的習慣，一朝樹倒猢猻散，這一輩猢猻，再也不能自謀生活了！有些領袖，對於親戚故舊，以爲你們是我的人，應該多吃點苦，工作比別人多，薪水比別人小，用「苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身」的方法，希望他們從吃苦中，鍛鍊成材，用心雖是方法未妥，已經成材的，你也教他再吃苦嗎？此其一；吃苦只要加重工作或責任，何必減少薪水？此其二；你自己養尊處優，偏教親戚故舊吃苦，他們心中甘嗎？此其三；我以爲，嚴加約束，做個大衆的榜樣，是對的，無端教他們吃苦，是不對的，而且約束的程度，也要有合理、合情、標準，第一你自己能做到，做不到的，不必硬教他們去做；第二約束的事項，是必要的，非必要的，不必故意麻煩他們；第三約束要約束他們的心，不僅僅約束他們的身，使他們澈底瞭解，使他們心悅誠服；第四約束在乎平時，不在一朝，平時放縱，一朝嚴緊，有什麼好處！第五約束要動之以感情，出之以誠懇，任意打官話，心理上起什麼反應！

#### 四、資助還回

誰都有窮親戚，苦朋友，他們中間，有的是無好無能的庸人，有的是不識時務的迂人，有

的是更事不多的少年人，有的是自甘墮落的棄人，他們卻不自量力，自以爲誼屬親戚，情爲故交，書信懇求之不足，不惜摒擋一切，籌措旅費，遠道而來，不速之客，居然登堂入室，自己說情而不成，他們會走內線，胡纏不休，你又不便生氣，事實上又是無法位置，在他們呢，以爲你是大權在握，無處不可安插，即無現成位置，也可以創立新的名目，而且多用幾個人，根本不成問題，有的竟以爲你以前得過他家的好處，現在窮而來歸，應該知恩圖報，惟力是視，你不能安插他，不是他的能力不夠，也不是目前的沒有機會，而是你的不肯顧念舊情，這種情形，真使你又好笑，又好氣，趕又趕不出，推又推不開，天天同你胡纏，幾個月等著不走，你如果放鬆一個，勉強安插，那末未獲位置的，更是振振有辭，認爲你是厚於彼而薄於此，孔子說：「惟女子與小人難養也，近之則不遜，遠之則怨。」我也說：「惟窮親戚與苦朋友難養也，近之則胡纏，遠之則痛罵！」我以爲對付這種人，誰有替他買車票或船票，再送他一點現款，派人送上船，送上車，切囑他以後不要再來，再來不給面子的，並且老實說明不能位置的原因，使他自慚形穢，不敢妄冀，非分，萬一他仍是不悟，不肯回去，有時把船票車票都出賣，這分明是不知廉恥的人，只有揮之門外，不去理他，笑罵由他笑罵，領袖我自爲之。如果他真的貧乏不能自存者，我以爲應該許以經濟上的援助，每年補助他若干，金錢原是身外之物，應該看得輕些，千萬不要以遣回了事，以後再也不問他的困苦，曾國藩做官時，對於不中用的窮親戚，苦朋友，就是用這個方法，在他家書裏，時時可以看到。就是對於比較有用的人，也總是教家裏的人，勸他們不要隨便出來，等

到有相當機會時，自會通知的，免得徒勞往返。總之，對窮親戚、苦朋友，不要忘故、舊之情，不搭領、袖、架子，好幫忙，應該幫忙，公家不能幫忙，應該由私人幫忙，雖不能人人而悅之，總該仁至義盡的。或者說：「博施濟衆，堯舜其猶病諸！」以有限的財力，供給窮親戚、苦朋友的費用，事實上是辦不到的，我以為「愛無差等，施由親始」，有了這個標準，未嘗不能做到，而且他們中自甘墮落的，當然不在供給之例，有能力的，他們不會絕對不能生存，完全要仰給於你，視其緩急，與以援助，盡心盡力，誰都感激。如果他的確是有用之才，你的地方無法位置，也應該替他留意，以曹邱自任，在未有辦法以前，盡力為物質上之援助，使他渡過當前的困難，同時使他不至久於閒散，這也是很應該的。更有一種窮親戚、苦朋友，在你手下，位置不高，收入菲薄，而家中食指浩繁，實在入不敷出，你也不該以為已經安插，什麼都不管，我以為應該視其實際情形，酌量援助，使他能夠安心工作，如有機會，調一個比較好的位置，但以能力、勝任為限。以上種種，總括大意，是不以私廢公，不因公而忘私，公私分明，而亦公私兼顧。

## 第九章 精神待遇

一、人的兩種生活 我家來了一隻貓，女傭待他很好，二年來從不打他呵斥他，這隻貓似乎也知道感恩知己，時時伴著女傭，女傭在樓下，他也在樓下，女傭上樓，他也跟著上樓，女傭睡眠，他也睡在女傭牀上，再親熱也沒有，後來女傭請假回去，這隻貓來了一天，因為沒有人睬他，便生疏起來，到外邊時多，來家裏時少，過了兩個月，女傭回來，貓才留在家裏不去了，於此可見貓雖家畜，也懂得精神生活，誰待他好，便親近誰，凡是動物，彼此的精神，都能夠交流，而況人類？「呼爾而與之，行道之人弗受，蹴爾而與之，乞人不屑也。」這不是精神的反應嗎？顏子的一簞食，一瓢飲，居陋巷，曲肱而枕之，樂在其中矣，「這不是精神的、生活嗎？除了精神生活以外，當然還有物質生活，「蕃息畜藏，使老弱孤寡，皆有以養，」這不是物質生活嗎？孟子講王道，著重民生問題，管仲並且說：「倉廩實而後知禮義，衣食足而後知榮辱，」三民主義，也以民生主義為骨幹，足見物質生活，決不是卑不足道的事。如果說重要，物質生活與精神生活同等重要，一般領袖，只知道物質生活，不明白精神生活，好像我有的是物質，給屬下以物質，使他們能夠生活，領袖便是屬下的衣食父母，一定肯降心相從，而按之事實，頗有出入，物質生活未嘗不能勉強過去，因為精神生活的難受，心裏非常不安，定不安，由於不平，不平是情的第一種境界，不安是情的第二種境界，由此而表現於容貌，成為愁眉不展，暮



氣洗洗，這叫做不秦。精神生活的失常，必定有平不安不秦的結果，同時對於領袖，視如路人，甚或視如寇仇呢！

二、精神上的虐待 領袖有事，傳屬下進來，領袖卻只顧自己做事，或故意看報，由他站在案旁，不去睬他，務使他偏促不安，領袖以為非如此不足以表示自己的尊嚴，殊不知這是精神上的虐待；吩咐屬下時，而容冷酷，且不注視，語氣卑夷，有時舉目邪睨，藉以懾人，領袖以為非如此，不足以使屬下懼服，殊不知這是精神上的虐待；屬下有所陳述，從不凝神聽取，任意與其他客人談話，打斷屬下的說話，陳述結果，不是冷言駁斥，便是視為常談，務使屬下有興而來，敗興而去，領袖以為非如此，不足以使屬下慎於發言，殊不知這是精神上的虐待；屬下做的事，領袖認為不合己意的，立即與以伸斥，說他不盡不實，說他首鼠兩端，說他不負責任，說他敷衍從事，說他見理不明，務使屬下面面紅耳赤，啞口無言，領袖以為非如此，不足以表示自己的明察秋毫，殊不知這是精神上的虐待；領袖明知某事是如此情形，卻不肯明告屬下，故意做成疑問，使他暗中摸索，易事成為難題，領袖以為非如此，不足考察屬下對於某事；平時是否留心，並促使以後特別留心於工作中工作，且以父兄餘蔭，開始便做部份的領袖，因此對於人情，領會不多，他簡直是天生成的統治階級；或者領袖自己，地位雖高，學問很淺，而天資比較聰明，輒以迪克推多自居，同時卻又因緣時會，物質方面，獲得不

少，便以爲自己是一時無兩的能人，根本把屬下看得很低；或者屬下本少有氣節之士，嬉笑怒罵，忍受成習，因此養成領袖凌辱屬下的壞習慣，不過一個領袖，欲求事業的穩固與進展，事實上要不能不用有能力有學問的人，而有能力有學問的人，十九爲有氣節之士，精神虐待的結果，不會留得住這些人，食其報者不是別人，仍是領袖自己。要改正這個弊病，端在深自覺悟，覺悟「爲政在人」，「其人存，則其政舉，其人亡，則其政息」，領袖雖是超人，一木支不了大廈，如此一想，自能折節爲禮，謙躬下士了。

**三精神待遇要點** 其實所謂精神待遇，不但不曾化了領袖一文錢，而且就是領袖人格的表現，精神待遇，絕不是虛偽，虛偽總有一天敗露，惟有出之以真誠，出之以體貼，修養有素，才能一切自然，毫不矯揉造作，才能收到偉大的效果，詩經說，「自西自東，自南自北，無思不服」，七十子的服孔子，就是精神待遇的明效大驗。

(一)說話與態度 無論何時，無論何事，無論對何人，領袖的說話，總是和平中正，心裏即使很不以爲然，說話還是不改常態，第一由於事實的真相未明，本不宜輕於責人，第二由於環境的特別，未必盡屬經辦人的不對，第三由於經辦人能力的不濟，咎在自己的付託失人，第四事已如此，責備無補於事，不如平心靜氣，想法補救，即使事態嚴重，非付懲戒不可，也該出之以憐惜敦勸，使他自已懺悔，即使不能不講法，而法理仍須出之於人情。至於平時有所命令，更宜用洽商的口氣，或委託的口氣，決不要發硬性的命

令；即使非有限期不可，也該簡單說明，所以限期的理由，使他切實際解。而領袖的態度，更宜始終保持和平中正，安閒自然，務必做到「望之儼然，即之也溫，聽其言也厲」，疾言厲色，決不是領袖所應該的，好爲譏諷，冷若秋霜，決不是領袖應該的，暴戾恣睢，大聲斥責，決不是領袖應該的，領袖應該表示剛健中正之德，應該表示慈祥愷悌之心，古人說：「寬則得衆」，又說：「居上不寬，吾何以觀之哉！」說話寬，態度寬，屬下反覺領袖的偉大呢！

(二) 誘導與獎勵 屬下做工作不努力，與其斥責，使他置身無地，不如愷切開導，說之以利害，使其警惕，動之以感情，使其感奮，領袖不以法官自處，而以父兄師長自居，看見工作成績欠佳，或行爲不合軌道的屬下，先說以前的好處，證明他是有爲的人，再指出目前的不對，以及將來的影響，這種工作，原不須由最高領袖去執行，只要切囑主管的人，諄諄勸戒，已足濟事。最壞的習慣，主管的人在平時，對於屬下，取絕端放任主義，明知屬下不對，卻不去勸戒他，等到考成時候，批他不及格，教他走路，這種消極手段，完全是不教而誅。從大體說來，年輕的屬下，認識未真切，意志未堅定，性情行爲，最易變更，團體的空氣好，那末蓬生麻中，不扶自直，團體的空氣不好，絕似一只染缸，放入白布，自會染色，「墨子見染絲而歎曰：染於蒼則蒼，染於黃則黃。」這個責任，團體應該負十之六，個人至多負十之四。除了誘導以外，做領袖的更應多獎勵方法，獎勵應該使大衆知道，當大衆的面，說他的好處，「一字之褒，榮於華袞」，最妙的方法，在他人

而前，說他的好處，使他人傳述他聽，效力更是偉大，他頓時心理上感到十分愉快，知己之感，油然而生。或者以為多用獎勵，足以促成自大思想，應該少用，我則以為獎勵方法很多，要在鼓舞其精神，用之得當，必無流弊，「人之欲善，誰不如我」，好名之心，彼此同具，此而不利用，還利用什麼！

(三)禮貌與慰藉。某巨公日理萬幾，位極全國，他傳見屬下，必定起立鞠躬，絕不自大，開口總是說「辛苦了」，談話終了，屬下告退，某巨公必定起立鞠躬，所以屬下對他，一而是肅然起敬，一而是中心愛戴，仰之若天神，敬之若父母，「敬人者人恆敬之，愛人者人恆愛之」，古人的話，於此可證。某女士任某局第一科長，每逢工作緊張，必須延長工作時間時，他一定對屬下說，某事非常急要，必須今日辦好，可是辦公時間快過，諸位已很辛苦，真是對不起諸位，屬下被他感動，大家願意延長工作時間，深晚回去，毫無怨恨，也無非得力於禮貌與慰藉。所以禮貌，不是虛偽，慰藉，不是客套，祇須出之以誠，自有很大作用。領袖平時對屬下，無論如何忙碌，點首為禮是不可少的，很好的，謝謝你，費神你，等等客氣話，也是不可少的，屬下偶有不如意事或喜慶事，如疾病，如喪事，如婚姻等等，領袖應該親自或派代表去弔唁或道賀，此雖末節，而屬下得之，好像蓬萊生輝，精神異常感奮，領袖如視為尋常酬應，實為大誤。經濟方面，不妨作為團體正常開支，所費小而所得大，領袖何憚而不為呢！或者以為領袖事務煩雜，時間精神都有限，那能作如許酬應？我則以為領袖所宜親自酬應者，不過高中級屬下，為數不多，而且事屬偶然，決不是經常所有，至

於下級屬員，本可由各部主管人代表前往，每部人數不多，決不致妨礙主管人的工作，總之，這是收、拾、人、心、的、好、機、會，絕不應該輕輕放過的。此外平時與屬下相遇，屬下對領袖行禮，領袖也該和顏悅色對他還禮，決不要岸然自大，一若視而不見。

四、一件不近人情的故事 我在小說書上看見一件故事，某地某機關領袖某甲，生性殘酷，他常對屬下說，通都大邑，覓一百只狗是難的，要一百個人是很容易的，他深信人不如狗的主張，所以對於屬下因病因喪因婚借薪，往往罵道，沒有錢，生什麼病，沒有錢，死什麼人，沒有錢，娶什麼妻，對於久病的屬下，他又說，病能好，快點好，病不能好，快點死，病要病到外邊去，死也要死到外邊去，決不要連累機關，這一聯串的話，無一句是領袖的話，無一句是人的話，我相信世界上決無此人，決無此種領袖，也許是小說家挖苦領袖，故意描寫領袖的精神虐待，引起一般人反抗領袖的思想。或者說，世界之大，無奇不有，安見沒有這種人頭畜鳴，心比猛獸更兇惡的怪東西？我卻以為即有類此性質的說話與行爲，也決不會如此殘酷，說的人，要不免煊染過甚，因爲人、總、有、人、情、無、論、如、何、決、不、會、如、此、不、近、人、情、的。

## 第十章 物質待遇

一、待遇的意義 領袖對於屬下，應該與以相當的物質待遇，這倒並不是購買屬下的勞力，屬下的勞力，決不是商品，以勞力為商品，彼此間成立商業行為，購買勞力的，希望價值越低越好，出賣勞力的，希望價值越高越好，購買勞力的，時時覺得勞力太少，出賣勞力的，時時覺得勞力太多，彼此間自不免發生爭執，發生惡感；而且以勞力為商品，是直以人為貨物，這種賤視屬下的心理，足以引起屬下的怨恨與仇視，階級鬭爭的遠因就在於此。領袖是人，屬下也是人，地位與職務雖有不同，而人的資格初無稍異，領袖對於屬下的物質待遇，是對人的待遇。以商品對屬下，可以隨意糟塌，因為商品是他的所有物；以牛馬待屬下，可以隨意殺戮，因為牛馬是他的所有物，生殺予奪，為所欲為；以奴隸待屬下，可以隨意虐待，因為奴隸也是他的所有物，屬下的時間精力在若干時期內賣於領袖，但是屬下的人格身體，絕不屬於領袖所有，在人的立場，言領袖與屬下，是平等的。以平等的精神談物質待遇，物質待遇是一種報酬，報酬含有感謝的意思，至少也是領袖對屬下應負的義務，是屬下對領袖應享的權利，一般領袖以待遇當作對屬下的恩典，這是不合理的觀念，不人道的思想！這種專制魔王的觀念與思想，應該根本剷除！

二、待遇的標準 物質待遇，應該實行合理化，合理化，不一定講平等，平等待遇，不一定合理，什麼叫合

理化？普通說來，可有三個標準，第一是職位，職位越高，責任越重，所需要的學問能力經驗越多，學問能力經驗，有一不夠，必不足以肩此重任，當然職位越高，待遇越厚，職位高的人，是團體中之策縱指揮者，團體前途的成敗利鈍，十九繫於高級人員。第二是成績，工作成績越好，待遇越厚，工作成績的好壞，直接影響於團體的進展，一個團體的工作人員，人人努力，成績卓著，團體前途，一定有無限光明，所以工作成績，是待遇標準中最緊要的一條。第三是生活，物質待遇，目的在安定屬下的生活，使他安心工作，發揮內在的潛力，生活程度高，應該加多物質數量，至少要維持屬下最低限度的生活。但是如何使物質待遇，合於上述三個標準呢？那就不易解決了，整個團體，待遇極薄，上下雖有差別，實際都不合理。做屬下的往往以同性質的團體相比，甲團體比乙團體的物質待遇好，便以為甲團體合理，乙團體不合理，我則以為甲團體的物質待遇好，是一件事，合理不合理，又是一件事，好的未必合理，不好的未必不合理，有時甲乙團體會都不合理。同時我更聲明，絕對的合理化之物質待遇，事實上是不會有的，相對的合理，未嘗不能辦到。第一，各級人員的薪水，應該分清階段，每一階段，分成幾級，每級相差數，也有比例，某階段人員，定薪從第一級起，以後每一時期升上一級半級，成績與服務年期並重，到了最高級，除非有充分的能力經驗，可以升職者外，不再加薪，這是相對的合理化。至於生活程度劇變，事實上原為一時現象，補救的方法，應該根據公家所公布的生活指數，工人照工人生活指數，職員照職員生活指數，另給生活津貼，如此辦法，仍可以保持相當的合理待遇。上自領袖，下

至工人練習生，給同一數目的生活津貼，抹煞了各等人員的生活狀況不同，這是寬得不合理；物價漲上百倍，生活津貼只有二三倍，連工人都不能維持其生活，這是緊得不合理。前者是苦了中上級人員，後者是大家倒楣，前者尚不失為寬以待大眾，後者簡直是置屬下生活於不顧，前者不失為仁厚，後者已流於刻薄。雖同是不合理，用心究有不同，而領袖的人格於此為分水嶺。

三、名目要簡單 除了花紅的性質，視營業的盈虧為準，不能不別立名目外，我以為經常待遇，只要分正薪與津貼兩項，決不要在生活中津貼項下，再來分出許多名稱，這就近乎巧立名目了。當知屬下的心理，不在名目的多少，而在實際的收益，朝三暮四，朝四暮三，狙公的狡狴手段，只配騙猿猴，絕不能欺人類，領袖對於屬下的津貼名目雖多，屬下卻併在一處計算，總數仍不能維持生活，名目好聽，適足以引起反感，以為領袖太狡猾，鄙夷的心理，不期而生。津貼成數，論理應有高下，薪水小，成數高，薪水大，成數低，誰都認為合理的。但是事實上有時會變成極不合理，比方說，薪水百元以內津貼十成，二百元以內八成，三百元以內六成，四百元以內四成，每級減二成，似乎說得過去，用第一種計算法，把薪水分成四級，薪水總數在百元以內，津貼領十成，薪水在二百元以內，第一個一百元津貼十成，第二個一百元，津貼八成，薪水在三百元以內，第三個一百元，津貼六成，薪水在四百元以內，第四個一百元津貼四成，薪水高，津貼多，而津貼的增加，並不與薪水成絕對的正比例，這是合理的。第二種計算法，津貼計算，不分階段，薪水一百元，津貼十成，薪水二百元，津貼



八成，薪水三百元，津貼六成，薪水四百元，津貼四成，薪水高，津貼少，這是不合理的。如果成數相差爲三，不合理的情形，更是明白，比方薪水一百元以內，津貼十成，二百元以內，津貼七成，三百元以內，津貼四成，四百元以內，津貼一成，那末一百元薪水的，可得津貼一百元，二百元薪水的，可得津貼一百四十元，三百元薪水的，可得津貼一百二十元，四百元薪水的，只得津貼四十元，其中不滿二百元的，不滿三百元的，吃虧更大，不合理，當然不公，不公，當然多誹議，如領袖有意爲之，不是想減少支出，便是輕視中上級人員，有一於此，都不應該，如領袖無意爲之，一發覺其不合理，應該立即改正，不該將錯就錯，一直錯到底，以爲令出必行，有關威信，朝令暮改，不足以服人，殊不知合理、生、公、平、生、信、用、生、威、嚴，既不合理，何以爲公、平。既不公、平，何以有信、用？既無信、用，何以有威、嚴？改正不合理的辦法，正所以保持威信，做一個領袖，連這個膚淺的道理，都不明白，夫亦大可憐矣！或者說，你以爲領袖不明白這個道理，正上了他的當，領袖的算盤多麼精，世俗有句笑話，窮人的算盤，天一般大，中等人家的算盤，手心一般小，領袖的算盤，小之又小，簡直可以放在牙籤盒內的，他一面討好大眾，一面刻待大眾，這不是領袖的聰明過人處嗎？信如此說，爲了打小算盤，買到新的怨心愈離，德愈離，人心已去，領袖之爲領袖，也可想而知，若果聰明澈底的領袖，必不肯做此大違人心的事。「衆口、燄、金、積毀、銷、骨」、「千、夫、所、指」、「結、果、是、一、無、病、而、死」、「和、大、怨、當、有、餘、怨、而、況、日、造、大、怨、麼！」

四、發放要定期 花紅特酬等待遇，原是每年發放一次的，那末今年的特酬，今年的花紅，應該在今年

年底發放，花紅特酬的數目，原須根據營業來計算，每年不同，不妨約略估計營業情形，以上年做比例，在陽曆年底，先行發放若干，其餘待結算完竣後再發，人情法理，雙方兼顧，在公家無所損失，在屬下則受惠頗多，最不妥當的習慣，今年的花紅特酬，直拖宕到明年五六月，甚至七八月，方纔發放，有的因為公家經濟一時不易周轉，暫時移作他用，居心未可謂非辦法，究有不妥，這宗現款，已為屬下所有，未得屬下同意，論理不該由領袖擅自移用，即得屬下同意，可以移用，也該照常例另付利息。有的故意拖宕，將此現款，另行運用，以求利潤，所有利潤，仍歸公家，論情未可厚非，論理也有未妥，有的竟把這宗現款，移作私人運用，作投機事宜，因為機會太好，穩獲巨利，拖宕幾個月時間，可以得到一宗收益，這種舉動，無異舞弊，領袖為團體表率，不該如此胡為，事後被屬下覺察，表面上雖奈何領袖不得，而心理上的反應可知，而且領袖自視，成為何等樣人？還可以說，公私分明，公而忘私的話麼？即使靦然不自以為可恥，依然對屬下說出這等官話，屬下自然心口相語：「夫子教吾以正，夫子未出於正也！」項羽叱咤風雲，氣蓋一世，他卻有個弊病，每逢封官，官印刻成，把玩不舍，大有舍不得與人之意，歷史上說他，必把印角磨光，纔肯發放，這原是過甚其辭，但是項羽的氣量狹窄，喜歡拖宕的脾氣，卒至人心渙散，雖百戰百勝，終不免為江自刎，而況領袖以屬下應得的汗血錢，移作私人、生利之用，屬下怨恨之心，必十倍於項羽的玩官印，啊！我相信領袖畢竟是領袖，決不會如此胡為，至多只能說：「事出有因，查無實據，」最好應該說：「事出誤會，」完全是「空穴來風」，千句併一句話，一切的不

良、反、應、都、由、於、拖、宕、發、放、時、期、倘、能、定、期、發、放、雖、有、好、事、之、徒、善、於、造、謠、以、冀、中、傷、領、袖、離、間、領、袖、與、屬、下、的、感、情、也、無、所、施、其、技、了。

## 第十一章 向心力的培養

一、一般團體的真相 「紂有臣億萬，惟億萬心。」一般團體，從表面看來，彼此相安無事，大家都替機關做職分的工作，看見了領袖，也有相當禮貌，領袖有所命令，無一不連聲說，是是，是在領袖也覺得全體員工，無一不俯首帖耳，樂於就範，有時還得幾句當面的恭維話，更覺得心花怒放，以為領袖是北辰，「居其所而衆星拱之。」一心一德的理想境界，完全實現；可是分析全體員工的心，究竟作何狀況，我相信不免大吃一驚，外表是如此，內心是如彼，外表的如此，是假象，內心的如彼，是真相，做工作是假的，禮貌是假的，說是也是假的，恭維話更是假的，全體員工，是一人、一心，而領袖在實際，上早成爲獨夫，紂上焉者，明知其不可爲，而姑且敷衍從事，爲自己著想，是騎馬尋馬，尋不到馬，權且度日，「久於齊，非吾志也。」對於領袖，精神上早已分離；次焉者，明知其不可爲，而良心覺得不安，人前背後，有意無意中，時露牢騷，卻不願再有所建白，以自討沒趣；其下焉者，機關是領袖的，不是我的，好處由領袖享受，壞處也由領袖頂戴，與我絲毫無關，做一天和尚撞一天鐘，掙幾個錢來養家活命，什麼都不必關心，而且天下烏鴉一般黑，社會上的領袖，不是半斤，便是八兩，不必發牢騷，更不必求去；而最危險的分子，卻是憤懣不平，日甚一日，壓力越重，反抗的精神越強，起初是各個獨立，逼得太緊了，竟會團結起來，反抗精神，一朝團結，他的力量，已夠推倒領袖而有餘，在時機未熟時，

還能夠保持正常狀態，時機既熟，一呼百應，勢如暴風雨，誰也當不了，但是推究領袖與屬下對立的病根，當然由於矛盾，而矛盾的主要者，厥惟利害衝突，利害所以衝突，當然由於領袖的自私心太重，同時領袖太高身份，視屬下如牛馬如奴隸，任意役使，任意凌辱，由不平而生怨，由怨而恨，由恨而生推倒的心思，所以機關的瓦解土崩，應該由領袖負責。

二、一個團體的基礎 一個團體應該有兩種基礎，纔算成功，第一是事業的基礎，第二是經濟的基礎，經濟基礎是財力，事業基礎是人力，財力是物質之寶，人力是精神之寶，就常理論，有人斯有財，經濟基礎，生於事業基礎，有了經濟基礎，便是證明事業基礎的鞏固，而按之事實，未必盡然，比方勸辦工廠或商店，因緣時會，物價飛騰，以前是債臺高築，獲千金如登天，經濟信用，脆弱異常，現在卻十萬百萬，易如反掌，無論什麼東西，都漲上幾十倍，甚至幾百倍；以前是涸轍鮒魚，活動不得，呼籲無門，現在卻水漲船高，如心所欲，經濟基礎，誰都認為鞏固了；可是做領袖的，往往誤認經濟基礎，就是事業基礎，經濟基礎的成功，就是事業的成功，而經濟基礎的成功，不歸之時局演變的結果，卻又認為自己的功烈，艱苦奮鬥，危而後安，勞苦功高，一時無兩，於是乎自恃，於是乎自矜，於是乎自伐，於是乎自見，於是乎自是，「貪天之功，以為己力」，於是乎氣概不可一世，自視越高，看人越小，居功越大，私心越盛，惟其看人小，覺得所有屬下，都是碌碌無長，不過因人成事，於是以色陵人，以氣陵人，以言陵人，自己是高貴的，屬下是卑賤的，把屬下的向心力任意摧殘，同時便產生

新的離心力；惟其私心盛，於是任意剝削，「餓其體膚，空乏其身，」以為我用吃苦換得今日的收穫，你們從今日起應該開始吃苦，換將來的收穫，必須「動心忍性」才能「曾益其所不能」，在屬下呢，眼見以前功勞，全數被領袖擱去，不禁生「一將功成萬骨枯」的感想，對於領袖，浮著失望兩個大字，而生活的煎迫，又是日甚一日，於是向心力盡失，而離心力益強，試問團體的人心如此，經濟基礎雖然鞏固，而未來的危機日深，「莫現乎隱，莫顯乎微」，領袖如能知幾，應該致力於收拾人心，以建立事業的基礎，決不要以為屬下無能為，無能為三字，是領袖自趨毀滅的鴆毒。每株樹木，一定有兩種樹根，一種是主根，一種是枝根，主根粗而枝根細，主根直而枝根橫，主根一而枝根百，有枝根，沒有主根，樹木不會茂盛，有主根，沒有枝根，樹木不會穩固，財力是團體的枝根，人力是團體的主根，有了主根，遲早自會生枝根，這就是說有了人力，財力自能逐漸充實，也就是說，有了事業基礎，自能建立經濟基礎，沒有事業基礎，那末目前的經濟基礎，或許如曇花之一現。

三、向心力的三因素 培養向心力，不是一件容易的工作，向心力培養完成，對於人的管理，已有了堅強的基礎，根據我的經驗，認為培養向心力應該注意三種因素。

(一) 主義的感召 團體有主義的，這種主義是為著社會，為著國家或者為著民族，同時這種主義的確是針對著現實，足以改進現實，完成社會或國家或民族的福利，那末主義正是培養向心力的重要

因素，只要把你的主義，成爲系統化，理論的體系，十分嚴整，而實現主義的大綱，已有明確的規定，主義的感召力，一定很大，第一步使屬下澈底瞭解主義的內容，及其偉大的價值，第二使屬下深信這種主義必有實現的一日，第三使屬下有一種信仰主義的堅強心理，第四使屬下有爲主義而犧牲一切的決心，那末對於領袖的擁戴，完全爲了主義，並不是爲領袖的個人，這種向心力，生於理智，產生原屬不易，但是一經成立，絕鮮中途變更，屬下是主義的信徒，不是領袖的信徒，不過這種領袖自身的條件很多，要有過人的學識，要有過人的思想，要有過人的道德，要有過人的人格，自己是主義的創造者，也是主義的實行者，不惜爲主義而犧牲一切，這種犧牲，已有若干事實足資模範。如果條件不完備，以一個普通機關的領袖，居然東施效顰，發表什麼主義，其實連領袖自身都未能明白，未能實踐，貿然想藉此維繫人心，結果徒給人一個話柄，與向心力的培養，絲毫不生作用。總之，主義的感召，是純潔的，是大公的，決不能借什麼主義，以便其私圖的。而領袖應該明白，自己所領導的是什麼機關？這個機關是什麼性質？配不配談什麼主義？這些淺近問題，都沒有弄清楚，侈談主義，那得不令人齒冷，想借此取得屬下的信仰，也「多見其不自量」。

(二)精神的洽調 領袖有領袖的精神，這是領袖所知道的，屬下有屬下的精神，領袖卻不一定明白，領袖的精神，未必與屬下的精神相同，領袖更不明白，領袖只想把自己的精神，灌輸於屬下，使屬下成

爲領袖的化身，卻不明白接受屬下的精神，使上下的精神，成爲對流，由對流而洽調爲一種團體生活的精神，這是領袖的幼稚病，這是領袖的自大病，結果是領袖精神不能下達，屬下精神不能上達，上下之間，精神上有一重隔閡，上情因此不能下達，下情因此不能上達，而整個團體遂陷於麻木不仁，領袖罵屬下不忠，屬下罵領袖不恕，領袖不滿意屬下，屬下也不滿意領袖，這究竟是誰不對呢？我以為與其說屬下不對，不如說領袖不對。領袖如能視自己爲團體的公僕，真心爲團體盡力，一片誠心，「公而不黨，易而無私，不口，是心非不假，公濟私，不奴，虜屬下，不作威，作福，不私心自用，處處爲屬下著想，時時爲屬下著想，心坎裏真能當屬下如手足，這種精神，定能感動屬下，這樣的領袖，是屬下的父母，處其上而不重，居其前而不害，什麼是領袖精神？什麼是屬下精神，早已融和成爲一種團體的精神，再也分不出彼此來，領袖好像是磁石，屬下好像是鐵屑，所有鐵屑，完全吸引於磁石上，向心力由於吸引力，吸引力由於無我無私，而其結果，所有屬下都成爲領袖的一體，並不是領袖成爲屬下的一體，無私正所以大其私，無我正所以大其我，這一點道理，領袖應該明白。

(三) 物質的改善 人的思想，不論前進，中和，人的人格，不論高尚，中庸，求生目的是相同的，爲了求生，不能不問物質的數量，孟子以爲無恆產而有恆心者惟士爲能，一般人是無恆產，便無恆心，我則以爲恆心都係於恆產，人所同然，領袖所給與的物質，本不能滿足屬下的慾望，但也必須維持他們的生活，維



持他們最低限度的生活，連生活都不能維持，時屬下惟有別謀出路，非到無法可想，必不肯坐以待斃，領袖聽得屬下歎著不能維持生活，卻天天活著，便抹煞事實，不肯改善他們的生活，其實做領袖的應該留心他的屬下，用什麼方法來維持生活，這種維持生活的方法，是否與團體的發展絲毫沒有妨礙，即使認為沒有妨礙，他們對領袖的心理，成爲何種狀態，既要馬兒走得好，又要馬兒不吃草，是世界上最不會有的事，當然領袖也有領袖的立場，也有領袖的困難，有時爲了團體經濟能力，過分薄弱，社會的物價，變遷得太快，沒法追得上，這種心餘力絀的情形，未嘗不能用開誠布公的方法，獲得屬下的諒解，如果團體的經濟力量，十分雄厚，足以解決屬下生活而有餘，而屬下的生活，又是萬分艱苦，比較同性質的團體，物質待遇相差很遠，而領袖自己又復金玉滿堂，獨對於屬下十分苛刻，在這種情形之下，屬下自然只有離心力，不會有向心力，領袖責屬下不忠，不忠確是事實，殊不知領袖是逼屬下走向不忠的路，咎由自取，於屬下何尤！

## 第十一章 幹部人才

一、領袖網的效用。一個團體的大小員工，少則數十，多則數百數千，這好多人，由領袖一個人來管理，決計管理不了，管都管不了，還能夠督率他們，教他們替團體工作麼？好像一位師長，統率一師兵，除了師長以外，只有士兵，沒有團長營長等等軍官，這一師兵簡直是一羣烏合之衆，那裏還有戰鬪力量？組織就是力量，無組織便無力量，有幹部纔有組織，無幹部便無組織，組織誠然有法，尤須有人，只有一個空洞的組織，沒有一個幹部，這個組織等於無組織，至多是多了一張具文的系統表，有什麼力量？那裏能夠管理許多人？做領袖的，必須要明白，要深切的明白，自己與每個屬下發生直接的關係，直接去管理與指揮，不但應付太煩，而且不會周密，真的集權，決不如此，真的迪克推多，決不如此，如此做法，領袖成爲獨夫，從前專制帝王，總算是個獨裁者吧，但是也要有三公九卿，以爲自己的幹部，不然那裏能夠稱孤道寡呢？

領袖只要將將，幹部才去將兵，將就是幹部，兵就是部屬，領袖將幹部，幹部將部屬，幾千人的團體，只要有十幾人的最高幹部，領袖將十幾個幹部，不是輕而易舉麼？一個團體，好像一個幾丈的網，網眼雖多，卻靠著少數的綱來統轄著，提少數的綱，則整個的網都舉起來了。莊子主張秉要執本，什麼是要？什麼是本？我以爲，能夠組織領袖網，纔是秉要，纔是執本，幹部纔是團體的，要團體的，本。其本亂而未治者否矣！不得要

領而能管理團體者「未之有也」

二、幹部選擇標準 幹部是一個團體的中堅分子，應在原有舊人中挑選，彼此相知有素，易收指臂之效，萬一原有舊人中挑選不足，那末向外物色，先就領袖所深相知的朋友中，挑選合格的人才，萬一再不夠用，或無相當人選，那末託好友推荐，徐庶走馬荐諸葛，孔明不是劉備的朋友，只要鄙辭厚幣，傾心相結納，未嘗不能收爲己用，以上的話，是說明幹部選擇的途徑，我相信一個有相當歷史的團體，總有若干可用人才，或者平日用違其長，隱沒而不顯，或者平日未寄以心腹，有才不肯表見，或者平日未託以重任，有才無從發展，從這三方面來加以選擇，馮諼毛遂，豈遂無人領袖的故交中，必不乏特出之士，這些人各有相當的工作，絕少閒散，只要隆其待遇，示以真忱，更不難使他興盡歸乎來之想，至於每個故交，各有至好，至好中必不乏能者，只要一心誠求之，不難如願。第一流幹部，是年長於我，學勝於我，能高於我，德隆於我，經驗又富於我的，這種人在社會服務多年，已有相當地位與信譽，因爲沒有好機會，未能飛黃騰達，他們認事真確，思想周密，處置審慎，這是領袖的師長，應該特別尊敬，待之以師禮，平時不必任以繁劇，任他手中清閒，處旁觀立場，冷眼觀察，從大處著眼，決定或獻議大計，如周室的師尚父，齊國的管仲父，都是一學焉而後臣之，「領袖得此幹部，一切都有準則，團體前途，一定光明。第二流幹部，是年等於我，學等於我，能等於我，德或亞於我，經驗或次於我的，這種人在社會奮鬥有年，火氣已殺，勇氣正盛，能任艱巨，能耐勞怨，可以當前線的指揮人，與第

一流幹部的運籌帷幄，決勝千里外的，各有重大用處。第三流幹部，是青年人才，天資好，能力好，品性好，思想好，學問好，可惜經驗不足，火氣太旺，可以當衝鋒陷陣的職務，只要指揮得當，駕馭得法，赴湯蹈火，義無反顧。就一般團體論，第一流幹部最是難得，第二流幹部比較易求，第三流幹部不患無人。

三、幹部組織順序 軍隊組織，自下而上，先招士兵，再派隊長、營長、團長等等，幹部組織，應該自上而下，先成立上級幹部，由第一流幹部充任，再成立中級幹部，由第二流幹部充任，最後成立下級幹部，由第三流幹部充任。上級幹部必須由領袖親自物色，親自組織，中級幹部，應該由上級幹部去物色，去組織，下級幹部，應該由中級幹部去物色，去組織，做領袖的切勿懷疑上級幹部的權力太大，易於任用私人，上級幹部卻也不應該懷疑中級幹部的尾大不掉，樹黨阿私，古人說：「任賢弗貳，」一面當他是幹部，一面防止他有異心，肝膽胡越，爾詐我虞，這樣的幹部，絲毫沒有用處。不過組織幹部，不尚形式，而重精神，形式的組織，旦夕可成，精神的組織，頗費時日，只有幹部的形式，沒有幹部的精神，是無異買櫝還珠，上級幹部的精神組織完成，領袖已盡了一大部份的責任，第二步實行中級幹部的組織，在領袖只須提出組織的幾個重要原則，事屬輕而易舉，如果上級幹部組織得不健全，中級幹部不會健全，中級幹部不健全，下級幹部更不會健全，所以上級幹部是幹部的首腦，上級幹部的組織，是幹部組織的基礎，說句最明白的話，組織幹部的成敗，全在領袖自己。還有一點，不能不注意，幹部雖經組織，卻不可有幹部的名稱，做幹部的也惟有心照不宣，否則在一個

團體中，頓時分出親疏來，做不得幹部的人，對幹部引起了嫉妬的心思，彼此分立，易生磨擦，工作進行，反多障礙，所以，幹部組織，絕對不該有任何名義，即使有名義，必須力避幹部的意思，至多是成立什麼委員會。

四、幹部精神訓練 幹部組織，既是精神集團，當然要著重精神訓練，精神訓練的目標，第一是思想的統一，第二是意旨的集中，第三是感情的融洽，要達到這三個目標，應參用下述幾個方法。提出當前重要問題，集會討論，討論時務取研究方式，彼此圍坐，貴自然，不貴嚴肅，領袖自己要少發表主張，任幹部自由發揮，每個人的說話，都摘記要點，討論研究認為已夠，領袖纔開口，抉出要點，加以歸納，對的要與以稱許，不對的，提出疑問，再行商討，因為這種會議，一方面在求得問題的解決辦法，一方面在考察幹部的思想，即使幹部所說，自己都已知道，也不該說，你們所說的，我早已想到，免得由批評而引起他們的失望；即使幹部所說，還不及自己知道的多，也不該說，你們所說的，很多欠缺，隨即與以指正及補充，免得引起他們的慚愧；如果幹部所說的話，確有幾個獨到之處，那更應該與以贊許，鼓舞他們知無不言，言無不盡的精神。最要不得的，領袖在會議席上，口若懸河，滔滔不絕，把大部份的時間，佔為己有，在語言神態上，十足表示訓話的意思，把幹部當作小學生，他們心理上的反響如何，不問可知。在幹部發表意見時，領袖必須全神灌注，雙目對著發言人，面容和悅而高興，點頭會意，或示以微笑，千萬不要看報看書，或者低頭閉目，或者邪視別處，這種神情，都是表示對於幹部的說話，絕不經意，易使說者掃興，商討重要問題，是訓練的第一個方法。利用業餘時間，隨

時相聚，成爲無定期，無定處的俱樂部，在這個時候，彼此忘記職位，如朋友，如兄弟，做領袖的必須快樂和悅，舉止自然，說話自然，弄絲竹也好，下棋子也好，唱平劇也好，喝酒也好，凡是可以聯絡情誼，無傷道德的，都可以做，利用這個自然狀態之下，乘機交換意見，培養向心力，收效最是容易。好在人數不多，領袖不難與各個人，分別接觸，講到地點，有時在領袖家裏，有時在幹部家裏，有時借公共場所，相機而定，絕不呆板，最好利用各人的生日，舉行慶賀，舉行集團慶賀，務使彼此間的事情，水乳交融，親如手足，無話不談，無情不盡，你以真來，我以真報，以真相見，胡越也成一家。

舉個例子來證明，某文化機關，高級職員與首腦部向少聯繫，雖不至於號令不出公門，而彼此間易生懷疑，推行工作，轉多無謂困難，某君力主從聯絡感情入手，試行每周聚餐方法，首腦部每次出席，誰知隔閡已久，疏通極難，彼此聚餐，不過說幾句虛言客套，餐畢即散，毫無興趣，不久連聚餐會都無法繼續，後來因爲時局關係，彼此住在一處，每逢星期日，自己出錢，輪流作東，喝酒猜拳，放浪於形骸之外，酒後團聚，大家無話不談，做領袖的，提高了興趣，喝酒比別人奮勇，猜拳比別人起勁，有時還備些贈品，出些詩謎條子，做酒後餘興，幾個月以後，大家歡洽，以前的一切懷疑隔閡，一掃而空，慢慢的大家發表對於公家的意見，大家謀公家的改進，大家願意共濟艱難，一朝逢到危險，大家不顧私人利害，不待邀請，自動挺身而出，披髮纓冠，救護惟力，這時候大家覺得這個機關是我們的，不是領袖一個人的，當初試行時，旁觀的人，誤以爲忘記了時局的

艱險，專門喝酒取樂，麻醉心靈，殊不知正有一種苦心孤詣，非如此不能團結，非團結不能渡過難關，而況這種基礎，一經打好，不會消逝，將來機關的發展，也惟此是賴呢！或者以為領袖應該保持尊嚴，不應該與高級職員共同取樂，從表面觀之，理論未嘗不正大，按之實際，尊嚴基於指揮，如意指揮，如意基於向心力，向心力基於意志，統一思想，集中而意志，統一思想，集中，實基於感情的融洽，聯繫的密切，初非可以用利益，用威力來達到的，幹部如一盤散沙，大家陽奉陰違，這個機關早已四分五裂，不遇困難，當然能夠維持團體的形式，一逢憂患，同舟敵國，那得不崩潰！

## 第十三章 派別問題

一、理想的團體 一個團體人數不問多少，完全一致，意志集中，思想集中，行動集中，做工作時當然以團體爲念，走路時也以團體爲念，連吃飯拉屎睡覺，都以團體爲念，有不爲，爲團體，有不言，言團體，有不思，思團體，幾十人幾百人幾千人的意志是一個意志，幾十人幾百人幾千人的思想是一個思想，幾十人幾百人幾千人的行動是一個行動，幾十人幾百人都視團體爲自己的生命，「衣於斯，食於斯，寢於斯，老於斯」，如果有這樣的團體，團體的前途，一定光芒萬丈，團體的壽命，一定是億萬斯年，可惜，真可惜，這是烏託邦，這是理想國，這種分子，是無是公，是烏有先生，做領袖的如此希望於屬下，是癡人，是說夢，別的不必說，試看八口之家，有父母，有妻子，有弟兄，彼此都是同根生的，論理應該可以實現上述的理想了，別的人家不必看，單就領袖的家來看，八個人是一個意志嗎？是一個思想嗎？是一個行動嗎？我敢說句露骨的話，大不其然，詩云刑於寡妻，至於兄弟，以御於家邦，自己的家庭還辦不到，偏想把你的團體辦到，誰說不是癡人！不是說夢！唐朝張公藝幾代同堂，名傳全國，皇帝問他有什麼祕訣，張公藝毫不隱瞞，寫了一百個忍字，所以姓張的，到如今很多稱百忍堂，張公藝忍些什麼？忍一家，派別的，不同的，應付方法，一百個忍字，夠用了嗎？我以爲，一千個，一萬個，忍字都不夠，忍是消極的，消極的方法，必有不能通的時候，除了忍字以外，應該別有、



積極的、方法、纔能夠、應付、過去。如此說來，好夢不必做，忍字不夠用，做領袖的應付派別問題，應該讀我下面的文字！

二、派別的成因 屬下所以分派別，多數是人的關係，領袖的上級幹部，彼此貌合神離，各人要想伸張自己的勢力，以鞏固自己的地盤，不是利用機會，引進自己的心腹，做自己的爪牙，便是千方百計，吸收原有的人員，使隸屬於自己，而屬下呢，當然以附驥尾爲榮，樂於投其門下，於是有所謂祕書長派，總務處長派，以及某某科長派，而在職業團體，更有所謂總經理派，經理派，副經理派，真是五花八門，極分派的能事！有的以地域關係，各以出身地點，分成幾派，有所謂廣東派、江蘇派、浙江派，彼此各自結合，以相抗衡，地域觀念，完全是封建思想，可是根深柢固，不易打破，彼此拚命吸收小的派別，以爲己有，人數少的遂成爲附庸，什麼省分的人，最重地域觀念，事實俱在，不待指明。有的以學習的所在地來分派，大之有東洋留學生，英美留學生派，小之更有甲大學派，乙大學派。以人分派，以地分派，以學校分派，他們惟一的目的，無非是排除異己，保全地位，有什麼光明的正大的主張，十九是夠不上資格，所以黨是有政見的，派是重私利的，論理我們應該反對，派論事卻又不能不承認，派彼此明爭暗鬪，表面上也許打著主張的旗幟，骨子裏無非爲著私利，此消彼消，此消彼長，暗潮起伏，領袖真爲之頭痛，欲裂派的病根，既經明白，如何治法？尚須加以討論，決不是命令壓制所能效奏的。

三、幹部的合作 總經理不要疑心經理，不要疑心副經理，經理副經理也不要疑心總經理，三位必先一體，大家赤心爲著團體，可以無話不談，把假面具拋之九霄雲外，你當我弟弟，我當你哥哥，你當我好友，我當你良朋，什麼權力，什麼利益，一切公開，猜疑自無從而起，派別的一部分，早已不能存在，屬下如有在總經理面前，說經理副經理的壞話，絕對不要理睬，經理副經理，也是如此，煽動的小人，自然知難而退了。這步基本工作，如能完成，以下幹部的合作，更容易做到。領袖對於幹部，一視同仁，不分親疏，不要有的紅得發紫，有的黑得發糞，一紅一黑，紅的驕，縱，黑的妒，忌，彼此便成派別，論其禍根，仍在領袖本身。

幹部間如有爭執，領袖要持平判斷，毫無偏袒，一面講理，一面用情，講理所以明是非，講情所以弭嫌隙，領袖對於幹部應該以法官自處，以和事老自居，以公正態度平其怨怒，以親愛精神密其聯繫，一味講理，往往不能息爭，即使息爭而裂痕日著，一味講情，往往是非不明，何以服人最要緊的一點，使所有幹部，大家以團體爲前提，有利於團體，私人主張應該犧牲，私人利益應該放後，明以大義，誰敢不從，惟幹部合作的實現，不在一時而在平日，不在公事而在私交，領袖應該在無事之時，利用公餘，多多舉行幹部聯歡會，取極自然的形式，大家以私人資格相交往，務使各盡其歡，私交既洽，一朝遇公事之爭，不難一笑散去，幹部既能合作，所有屬下，雖欲分派別，而羣龍無首，不會成功，即使成功，並無實力，一經幹部開導，不難煙消雲散，化爲烏有。總之，派別生於上層階級，決不會生於下層階級，上層階級分派別，下層階級繼有派別，上層階級

沒有派別，下層階級，不會有派別的。上層階級，能夠合作，下層階級，自會合作，除非上層階級，不能體卹下情，一味用高壓手段，纔會形成上下對立的壞現象，這種派別，成爲階級鬭爭，與普通派別，絕不相同，消弭的方法，惟有解放，解放的原則，在乎安定其生活，解其倒懸之苦，如不覺悟，一意孤行，外力侵入，從中操縱，便難應付，「星星之火，可以燎原」，做領袖的，應該明白，做幹部的，也應該明白的。

四、快刀斬亂麻 我主張對於派別的消弭，最好要用人格感化的方法，只要領袖自身正大光明，無偏無私，同時能夠隨時注意幹部的精神生活，經相當時間，不難水乳交融，當然最好更能夠防患於未然，絕對不使幹部有派別的發展，神醫治未病，不治已病，已病治病，便多麻煩了。萬一派別的病根太深，彼此幾成水火，費盡許多方法，用去許多精神，還是沒有效果，事勢如此，如果任他們相持下去，那末正是中了俗語「鬼相打難爲了生病人」的話，決計不是團體之福，調解既經絕望，爲了團體前途計，不能不用快刀斬亂麻的手段，這種手段，原是出於萬不得已，非到萬不得已的境地，不應該濫用。所謂快刀斬亂麻，有兩種辦法，甲方面能夠就範，乙方面仍是胡鬧，應該把乙方面的首領，與以停職處分，再召集他的爪牙，愷切開導，教他們盡釋前嫌，復歸於好，同時也警告就範的甲方面，務必一視同仁，不准稍有歧異，「毒蛇螫手，壯士斷腕」，這些勇氣，領袖應該有的。以後對待已去首領的一般人，要時時與以安慰與鼓勵，一以平其怨忿，一以解其憂慮，不過解決一方面的辦法，流弊較多，保留的一面，容易驕矜，解決的一面，容易騷動，事情要辦得快，方法要做

妥，對於解決的首領，用私人名義，與以物質上的援助，如知悔悟，更應代為留意其他團體的位置，我們當知能當一派首領，必有高人一等的本領，就社會立場言，不應任他久久閒散，就私人交情言，也應該作道義的援助，情法兼顧，纔是正當辦法。如果雙方相持不下，都不覺悟，那惟有出於兩方面都解決的一途，一射人射馬，擒賊擒王，一首領一去，一般爪牙，一定大驚失色，爲了顧全自己位置起見，多數人不敢再事倔強，惟此種辦法，在團體方面，不免受到相當影響，事出無奈，兩害相權取其輕，領袖應該表示萬不得已的苦衷，藉以和緩一時緊張的空氣。最要不得的，領袖假借名義，排除異己，那末大勢所趨，羣情激昂，也許會掀起軒然大波，事情反而弄糟，短兵相接，風潮擴大，收拾非易，即使領袖得到勝利，而團體的元氣大傷，事後平心靜思，如何對得起團體？所以快刀斬亂麻的手段，不可輕用，不可私用，一若藥不瞑眩，厥疾不瘳，一立場是公的，居心是公的，而事勢所逼，不得已而出此，一時即有誤會，事後必獲諒解。某甲任某團體副領袖有年，對於某乙，是世交，介紹某乙入團體服務，屢次幫忙，由普通職員，升爲主任，由主任升爲正領袖，論情是某甲不自升正，讓於某乙，某乙應該感激，誰知某甲賦性剛直，不善籠絡，對於團體情形，特別熟悉，事實上大權都在某甲手中，某乙不過成爲虛名，某乙心不甘服，對屬下自稱傀儡，唆使他的爪牙，盡力宣傳某乙居心如何良善，某甲如何兇惡，用此方法，煽動了一部分青年屬下，頓時成立新的派別，有一天，風潮爆發，把某甲驅逐出去，而某乙始終躲在幕後，後來某乙想開除幾個爲首的屬下，他的屬下，竟具書向某甲揭破黑幕，事遂大白，這是派別之

爭、中的、別、開、生、而、者、某甲雖不善對人，始終不曾有派別，某乙居心叵測，必以拔去某甲爲快，不論手段如何，居心已不堪問，論理某乙應受處分，某甲當與昭雪，而最高當局爲顧全事業起見，對某甲加以安慰，對某乙加以伸斥，某甲自動告退，某乙居然蟬聯，一場風波，遂告平息，社會的黑暗如此，人心的難知如此，我談派別之事，不禁三歎！

## 第十四章 徵集主張

一、主張的價值 一個團體的分子，尤其是上級幹部，惟知唯唯否否，一味奉承領袖，博領袖的歡心，在無見識的驕矜的領袖看來，這般人多少恭順，領袖無異帝王，屬下猶之奴僕，領袖說是不是也應之以是，領袖說非，不非也應之以非，領袖見此情狀，也許十分得意的心口相語曰：「今而後知領袖之尊也。」殊不知這般依草附木，不問是非，但計利害的應聲蟲，至多不過是團體的裝飾品，於團體毫無好處，豈但毫無好處，領袖從此有目而實盲，有耳而實聾，領袖的盲，是心盲，領袖的聾，是心聾，領袖的心，既盲且聾，偏擔負著整個團體的重任，「盲人瞎馬，半夜臨池」，危險之狀，無待多說，古人不是說：「衆人之諾諾，不如一士之謬謬。」不是說：「入則無法家悖士，出則無敵外患者國恆亡。」不是說：「天子有諍臣七人，不失其天下。」麼？本來呢，屬下視領袖如首腦，領袖視屬下如腹心，屬下的耳目，是領袖的耳目，屬下的心思，是領袖的心思，屬下應該貢獻其耳目心思，領袖應該接受屬下的耳目心思，領袖能以屬下的耳目為耳目，纔是真正的聽，真正的明，領袖能以屬下的心思為心思，纔是真正的容，真正的智，聰明睿智，是領袖最最基本的四德。可是如何達到聰明睿智呢？那只有鼓勵屬下充分發揮他們的主張，從中國古人中說，堯舜不是模範領袖麼？他們也要「立誹謗之木，置敢諫之鼓。」其主要點，無非要「明四目，達四聰。」啊！所以做領袖的，希望屬下有主張，屬

下有主張，領袖才能「集思以廣益」，因為領袖即使是全才，「智者千慮，不免一失」，屬下雖盡庸俗，「愚者千慮，亦有一得」，或者說：「謀夫孔多，事周不集，發言盈廷，誰敢執其咎」，「老大多，打翻船，還是不許屬下多開口，落得耳根清淨，領袖要如此便如此，要如彼便如彼，我則以爲一個團體，責任重，關係大，三個臭皮匠，合成一個諸葛亮，屬下如能有所主張，總是團體之福，「先民有言，詢於芻蕘」，而況領袖的屬下，而況屬下中的上級幹部！

二、主張的審核 屬下有所主張，第一應該表示相當的感佩，謝謝他的忠心爲團體，這種精神上的鼓勵，是少不得的。第二詳細審核他的主張，審核主張，先要放棄考試官閱卷的立場，而站在第三者的地位，千萬不要先存著主觀，合於主觀的認爲是，不合於主觀的認爲非。審核結果，確定其不對，也該利用機會，指示出所以不對的理由來，使屬下完全明白，如果發見他學力的不夠，更應該獎勵他再事研究，決不要挫折他的勇氣。如果認爲是對的，應該與以相當的獎勵，特別提出幾個優點，加以簡單的說明，表示誠意的接受，千萬不要說，我早已想到，早已計畫過，隨即吹毛求疵，加以消極的批評，這無非表示領袖的無所不能無所不曉，同時暗示屬下，以後還是小心供職，免開尊口，當頭一桶冷水，最是令人難受。某甲是一個有名的領袖，他有一種特別脾氣，心裏喜歡接受屬下的主張，表面上卻適其反，審核結果，即使認爲對的，還是多方駁斥，指出某點不妥，某點不合，故意強辭奪理，屬下如果振振有辭，逐點伸辯，他纔說，容我考慮，但是事情決不如此。

簡單的，於是好久時候，不見動靜，獻議的人，希望少了，心也冷了，某甲偏正式發表採取他的主張，使他喜出望外，這種手段，無非使屬下覺得高深莫測，不敢隨便獻替可否。某乙也是著名的領袖，他有一種怪脾氣，起初教屬下發表主張，應與應革，都可昌言無忌，大家高興得很，有的洋洋灑灑，寫上幾千言的意見書，而交某乙，某乙連說很好，很好，接來放在案頭，從此石沉大海，一番心血，絕無機會，使某乙讀過一遍，徵集而不審核，也許他的工作太忙，一時忘記了，可是做的人，空費心思，只落得造成幾張有字紙，簿而塵封，終則付之字籠，於是屬下不禁有「早知今日，何必當初」之慨。某丙也是個領袖，他的脾氣，更是特別，他喜歡弄老古董的修養，食而不化的教屬下讀古書，屬下如有主張，他是嚴加伸斥，對於獻替的人，多方監視他的行動，加重他的工作，認為這是不安分的分子，逼到後來，使他精神身體，兩感苦痛，自動告退，纔放了這條不安的心。以上甲乙丙的故事，社會上不必有此人，或許有此事，如有此事，我認為一萬個不對！

三、主張的採用 教屬下發表主張，並不是表示領袖的虛懷若谷，不恥下問，而是求團體事業的順利、進展，不是沾名釣譽，而是促進事功，我主張領袖不必問發言者是何等樣人，只要是對的，可行的，應該採用，「君子不以人廢言」這是應該遵守的，鐵律，主張一經採用，便屬於團體所有，誰都不能居為己功，誰不能任意反對，因為主張既屬之團體，那末這個主張，已變為我們的，既不是我的，也不是他的。這種心理上的建設，似乎無關宏旨，實則基此心理，確定一致奉行，大家有責的原則，至於執行主張，應該付託何人？那是權在



領袖，領袖認爲某甲最相宜，便付託某甲，領袖認爲一個人的力量不夠，應該組織委員會，便付託委員會，獻議的人，不一定是執行的人，這種心理不確定，獻議的人，以爲我的主張，應該歸我來執行，領袖不給他執行，往往會發生誤會。交委員會執行的辦法，完全是臨時性質，等到安排妥當，應該物色人員，專司其事，委員會不過處輔導地位，等到工作上軌道，沒有特別困難，委員會便該取銷，否則疊床架屋，權限不清，責任不專，工作的進展，反多阻礙。萬一獻議只有原則，沒有具體辦法，領袖可以教獻議人再擬具體辦法，有時這種具體辦法，關係很大，那末可以指定幾個委員，組織起草委員會，從長研究，當然原獻議人也是委員之一。總之，採用主張，不是一種形式，不是口頭敷衍，應該鄭重將事務求採用的主張，見之事實，而且獲得良好的結果，對於獻議人，應該有一種表示，或者升級，或者加薪，或者給獎金，或者記大功，千萬不可用付託執行，爲鼓勵的方法，蓋所以防藉獻議以擴張其權力，滋生意外的流弊。

**四、主張的衝突** 萬一獻議的是上級幹部，而所獻議的事項，又是他的本職，領袖審核結果，認爲與自己的主張，大有出入，此種出入之處，有關團體前途者很大，經領袖再四考慮，認爲自己的主張是對的，上級幹部的主張是不對的，領袖對於這個問題，原是學有專長，決不是固執成見，當然先向某上級幹部，詳細聲述理由，使他明白，倘使某上級幹部固執不讓，認爲這是他的責任，必須實現他的主張，絲毫不肯就範，領袖於此，應該認識某上級幹部的個性是剛強的，用心是公正的，可惜他的識力不夠，致有錯誤，還該再事開導，

使他覺悟，開導結果，還是不肯就範，那末爲了團體前途計，只好諷他辭職，或者調動位置，如果無他職可調，而某上級幹部又不肯辭職，彼此僵持，不妨暫時擱起，過了幾時，再與以開導，領袖能夠以精誠懇摯動人，我相信十九可以無事。萬一依然打不開僵局，那末其人執拗成性，只好明令解職，同時多送幾個月薪水，表示不得已而出於分手。無巧不成話，社會上也許有類此的怪人呢！某實業機關，聘請一位總工程師，擔任建築新廠之責，他的計畫中，主張購用甲國機器，恰巧總經理也是位專家，主張購用乙國機器，彼此誰都從經濟耐用上立論，結果卻彼此相反，開導又開導，總是各執主張，總經理認爲這是我的責任，總工程師應該聽我的命令，總工程師認爲這是我的責任，總經理不應奪我的權限，經理出面而勸總工程師，不能解決，用私人名義請客，再事勸導，依然不能解決，總工程師是專家，無相當位置可調，他又沒有辭職之意，其人道德學問能力都很不差，團體方面確需要此種專家，臨時物色，談何容易，長此相持，又不是辦法，就常情論，在總工程師，本有幾條路可通，一再聲述自己主張的理由，而總經理堅不採納，那末以後的責任，是總經理的，如有損失，與總工程師無干，儘可放棄自己的主張，曲從總經理的命令，盡心盡力，爲團體服務，這是一條可通的路。否則合則留，不合則去，良心認爲不安，惟有放棄不幹，彼此都是爲公，絕非私人仇恨，辭職便辭職，無所用其怨懟，來也光明，去更磊落，這是第二條可通的路。可惜這位總工程師，對於這一點的認識不夠，遂成相持不下的僵局。弄得大家生氣，大家爭面子，最後結局，是總經理行施職權，把總工程師解職，送他聘約期內的全

部薪水，一場糾紛，纔算告一段落。這種委曲求全，不得已而割愛的苦衷，全團體的人，都能明白，誰也不能說他一意孤行，不能容物，絕不會影響到別人，從此金人三緘其口，雖有所見，不如結舌。不過話須補充，有些領袖，一遇屬下犯顏直諫，不覺老羞成怒，雷厲風行，下令撤職，殺隻雞來給猴子看，戒他的屬下，不敢再捋虎鬚，這是剛愎自用，絕不足取。更有當場不發作，從此懷恨在心，利用機會，砌詞開除，這是陰毒險詐，尤當反對。做領袖的，應該明白，屬下肯期期艾艾，不避忌諱的，正是團體的寶具，其心公，其行直，不但愛團體，而且愛領袖，惟其愛之深，所以言之切，對於鯁直的屬下，必須大度包容，一國君舍垢，天之道也，「古人的話，安可不書之於座右呢！」

## 第十五章 打破障礙

一、障礙生於習慣 一個團體，成立的年代越多，習慣的根基越深，習慣的成功，非一朝一夕，習慣既經成功，便有固定性質，具有偉大力量，新的方法，如與習慣相左，那末便與新方法相抵抗，而習慣成爲新方法的障礙。習慣因爲固定性質，形式往往凝固，內容往往靜止，雖也有動作，而這種動作，多數成爲機械式的，遲鈍的律動，新方法既與習慣的形式不相入，新方法的動作，又與習慣內容不相合，習慣之抵抗新方法，正所以保持其地位，在新方法的立場說，習慣是他的障礙，在習慣的立場說，新方法也是他的仇敵，呢？沒有新方法加入時，習慣似乎是老朽的，散漫的，無力量的，一有新方法加入，習慣反而醒覺起來，彼此團結，一致向新方法進攻，估計習慣的錯誤，其原因在此。如果新方法能與習慣妥洽，障礙當然沒有了，但是，新方法的、新精神，已經喪失，事實上，是投降，美其名曰妥洽，毫無是處，所以在老團體中，施行新方法，一定發生障礙，不打破習慣，新方法不會成功。你要施行新方法，先要研究舊習慣，舊習慣當然是不成文的，無系統的，在平時，誰都不能將舊習慣，悉數列舉，你惟有向各方面打聽，隨時獲得，隨時紀錄，每個舊習慣，都知其真實情形，這當然是很麻煩的工作，非辦事有經驗，思想細密，頭腦冷靜的人，往往苦於無從著手。或者說，何必研究舊習慣，只要一張布告，把以前的舊習慣，一律作爲無效，這是最爽捷的辦法。誰知事實上沒有如此簡單，舊習慣寄於

舊習慣的分子，舊習慣的分子存在，舊習慣便不是一張布告所能取銷，一張布告，反而惹起了很大的風波，這是事實問題，不是理論問題，除非你有絕大的決心，絕大的魄力，準備得十分充足，纔可以用革命手段來掃蕩一切，否則還是小心的好！

二、障礙生於放任 比方有個某機關在若干年以前，管理頗稱得法，無論職員工人，都有專責管理的人，若干年後，因環境關係，不得不取放任主義，當局越放任，屬下越恣張，到後來，屬下與當局，竟成對立，一切由屬下做主，他們要如此，當局不能不如此，不如此，便會鬧得翻江倒海，當局不能不投鼠忌器一再隱忍，即使認為忍無可忍，寧願玉碎，也苦於無物可投，形格勢禁，一籌莫展，後來更是變本加厲，屬下居然成立交涉科，派員與當局交涉，當局只有求減討饒，訴苦哀求，無濟於事，弄到結果，還是完全答應，在未答應以前，有時累得他們動氣，貼標語，喊打倒，把守電話，監視行動，當局竟變成臨時囚犯，千句、併一句，這決不是屬下天生成的，蠻不講理，而是放任多年的結果。障礙之大，幾與天齊，雖有能力，事勢至此，也只好歎著：「吾末如之何也已矣！」這當然不能說已成絕症，無可救藥，而救藥的合成，必須備齊幾種因素，第一是時局的明朗化，第二是人才的準備充分，第三是外科手術的決心與勇氣，三者缺一，休想推動障礙分毫，輕率舉動，無異打草驚蛇，成事不足，敗事有餘，呢某甲曾講一件笑話，工人隨便闖進經理室，向沙發上一坐，蹣起了腳，驕氣十足，經理和他說話，說得中聽，接口說說，說得不中聽，連睬都不睬，經理始終陪著笑臉，小心謹慎，惟恐他動氣呢！

這是什麼結果？不是放任的結果麼？馬要加羈勒，人要有軌範，逾越軌範，已成習慣，再要約束，雖若登天好像一架機器，停工太久，機件生銹，你想開動，到處發生毛病，這不是機件的不好，而是停工的不好，同樣的，意思不是屬下的不好，而是放任的不好。

三、新分子的增加 你要打破障礙，先得估計力量，兵法說，「知彼知己，百戰百勝」，知道了障礙力量以後，再要估計自己的力量，自己的力量，必須超過障礙的力量一倍以上，纔可以操必勝之權，這裏所謂力量，不是武力，不是權力，而是才力，什麼叫才力？就是屬於領袖方面的，有多少人才，我敢相信原有的人才，一定薄弱，否則何以弄到如此糟糕！原有人才既嫌不足，那惟有添用新分子，所添的新分子，多數是大將之材，結之以赤心，安插到各部份去，名義切忌崇高，免遭疑忌，最大的責任，暗中診察各部份的真相，其強點何在？其弱點何在？工作情形，又能十分熟悉，足以勝任愉快，表面看來，新分子都是無足重輕的人，這完全是伏兵，埋伏十而呼應靈通，時機未到，絕對不露聲色，形式未變，而團體的量已更，潛滋暗長，水到渠成，原是上策，老的漸去，新的漸增，空氣漸變，大權暗移。不過最要留心的一點，新分子，雖隨俗浮沈，精神依然獨立，隨俗浮沈，所以求相容，精神獨立，所以免腐化，領袖對於新分子，不該以安插為完事，必須隨時作精神上的訓練，務使永遠保持新的陣容，多做少開口，多留心，少發表，好像是一種秘密結社，好像是德國的第五縱隊，指揮運用，毫不著跡，非到必要時候，決不要表現新分子團結的實力，這種新分子，可以分做兩類，一類是比較親信

的，可與談肺腑的話，使他注意又一類新分子的行動，又一類的新分子，是比較疏遠的，除了教他做本位工作外，不要說明其他重要的意義，事機越秘密越好，爲了避免洩漏秘密起見，不能不用孔子「民可使由之，不可使知之」的辦法。

**四、舊分子的分化** 舊分子中未嘗沒有比較有能力有希望的人，誰是有能力的容易明白，誰是有希望的？這就難知，你應該囑託新分子中的親信派，利用機會，在極自然的狀態中，謀與接近，逐漸融洽私人的感情，酒後茶餘，刺探他的意思，認爲有辦法的，慢慢的談到公事上去，手段靈活而穩慎，絲毫不露破綻，只要找到二三人，以後便可託他們去活動，誰有辦法可想？誰沒有辦法可想？誰是重要？誰是不重要？不難瞭如指掌，第一步的成敗，有關全盤得失，必須萬分小心，與其求近功，不如從緩進，第一步如告失敗，秘密盡露，足以引起舊分子的恐慌與忿怒，促進他們反抗的團結，從此新舊對立，勢如水火，障礙的打破，必多無量數的困難，分化成功的分子，表面上還是要保持常態，一若絕無此事，精神上與領袖完全一致，形式上不妨仍取對立原狀，同時卻暗中活躍，進行他的分化工作，這種掩護技術，必求十分妥當，有時爲事勢所必需，還要放些煙幕彈呢！總之，分化，完全是量變，是漸變，是內在的變，非到時機成熟，千萬不要驚動舊形式，舊形式的改變，是量變到了飽和量時，突然出動的，到了這個時候，瓜熟蒂落，或不必化，多大氣力，量變是爲了質變，質變必先量變，障礙的形成，非一朝一夕，打破障礙，決非可以求其速成，或者說，利用什麼東西來分化舊分子？這是

很明白的問題，人類所需要的是什麼東西？不是名，便是利，或者他要名利雙收呢！或者以為用名利來分化舊分子，不是有很多流弊嗎？我以為這是救急的方法，以後自當動以感情，正其思想，曉以大義，務使中心悅而誠服，而且新分子加多，新空氣濃厚，一蓬生麻中，不扶自直，一只要應付得當，不患去而之他，而且障礙一朝打破，他們失其憑依，雖欲負隅，而無隅可負，分化舊分子，完全是救人的工作，決不是利用他們，做工具，不宜有烹狗、藏弓的思想，這裏雖是講權術，存心還是大公，還是寬厚，如運之以譎詐，這是陰險手段，非領袖所宜出此！

**五、搭好砲架子** 萬一舊分子有相當團結，新分子打不進去，她們居然壁壘森嚴，不許近雷池一步，那末一面設法分化舊分子，一面搭好砲架子，使他們知難而就範，比方說，某部份貨棧的人，自己不肯振作，內容日趨腐敗，教他改進，絕不理睬，派新人進去，又被軟的手段來拒絕，他完全是用一副陽奉陰違的方法，直教你啼哭皆非，如用強硬態度，又恐引起糾紛，那惟有用搭砲架子的方法，在別一地點，建築新式貨棧，儘量採用科學管理，新棧竣工，把他的貨物盡數搬出，存放新棧，貨物空了，他們還有什麼根據，不從命也得從命，好在新棧方面，已有一部分新分子，他們無法可想，事實上必有若干人自願就範，內部分裂，自顧不開，頑強分子，見大勢已去，不是自動辭職，便是隨著服從，不折一兵，不費一矢，而障礙自破，事情又獲澈底改革，不能不算是較好的方法吧！比方說，某印刷所工人，強梁不服，無法管理，於是別在新地方，招股創辦新



印刷所，一切籌備就緒，可以開始工作，而分化舊分子的工作，也到了相當程度，便毅然決然，發表改革辦法。一方面援意已分化的分子，就利害加以宣傳，他們覺得職業發生危險，自會知難而退，所有新印刷所，可以接受其他印刷生意，這種辦法，以報館爲宜，因爲報館印刷所，專印自己報張，一天不能停頓，工人看透這一點，比其他工人爲難於駕馭，如能別開印刷所，以爲萬一之備，可以無所顧慮，報館工人即使罷工，報紙仍可照常出版，而且工人也決不敢貿然嘗試，所以，搭好的炮，架子，事實上，不一定要開炮，「不戰而屈人之兵」原是上策。

## 第十六章 兼職問題

一、兼職的原因 兼職的人，當然不是小職員，小職員能力不夠兼職，工作不能兼職，只有上級職員，纔有兼職的事情發生，有的他本有職務，你認爲是人才，是有急切的需要，必需要用他而他對於原有職務，不能擺脫，或不願意擺脫，在雙方面諒解之下，實行兼職。有的因爲生活關係，原有薪水，不敷支出，於是爲增加收益起見，自行設法找一個兼職，每日於工作餘閒，再去做事。有的，也是爲了生活關係，別謀兼職，而這個兼職，卻不能在工作餘閒去做事，於是每日抽暇私自離開辦公地點，去做他的兼職。更有長於文字，或長於交際的人，謀一個筆墨生涯，或兜攬廣告及保險的兼職，人不必離開辦公室，抽暇寫文章，或用電話接洽生意。也有比較手腕靈活的人，一而在這裏做事，一而卻兼別個團體的顧問襄理等等職務。所以單稱兼職，而兼職的情形，大不相同，可是論他兼職的原因，只有一個，就是增加他的收益，而增加收益的，最大用途，十九是爲了解決生活問題。如果不爲生活，我相信十個人，九個人不願意兼職，就是初來時候，他認爲目前新位置，還有點不甚放心，而出於兼職，但是事實上給他一個明確安慰後，十九會自動辭去兼職的。因爲人誰都愛惜其身體，寶貴其精神，兼職固有收益，他的精神身體也覺得太勞苦，無形中傷害他的健康，誰都認爲極嚴重的問題，非迫不得已，誰都不肯傷害他的健康，這一點真實情形，領袖必須澈底明白。

二兼職的影響 無論何種兼職，對於團體，都有影響，工作餘暇，本該休息，休息時間充分，工作疲勞，易於恢復，如在休息時再做工作，勢必疲勞的程度加高，明日的工作精神，一定大打折扣，至於工作時間內，兼做其他工作，雖係忙裏偷閒，似與團體無關，實則上級職員應該利用清暇時候，對本位工作，加以研究，發生了新問題，再去研究新方法，現在把餘暇的時間，做他兼職，忙得異乎尋常，那裏還有研究的時間與精神，他的本位工作，雖可以過去，必無新的發展，誰說不是團體的損失？而且有了兼職的人，心思不專一，精神不集中，即在工作時間內，他的效率，也不免降低；而且他既有了兼職，對於本職，足以減殺其重視之心，萬一兼職發展，也許會當做正業，而本職反成了副業，影響之大，非言可喻。所以任何團體，最好不要有兼職的人，有兼職，總是不利於團體的。況且能夠兼職的人，不是能力特好，便是學識特優，做領袖的，應該設法，把這些人的能力學識的全部，使獻給團體，纔算是愛才，纔算是愛團體，我相信：一士為知己者用，女為悅己者容，一不肯出賣其全部能力與學識，而偏願意分賣於別的團體，是不會有的事，一個團體，不需要買他全部的能力與學識，用其一部分已夠，也是不會有的事，從兩方面看來，都可以辦到不兼職，然而事實上偏多兼職的人，這完全由於領袖未能深切明白兼職的影響，頗有以為下級職員，是前線的將士，團體的骨幹，上級職員，都不是直接做工作的人，可有可無，可多可少，工作時間的長短，初與團體沒有關係，許他兼職，反而可以減省開支。這句話而合於理，那末一師兵，只要有士卒排長，不必有營長團長，這師兵還有戰鬪力麼？劉邦雖出身亭

長，不學無術，還認識肅何是功人，其他的人是功狗，這種領袖併此而不知，其智識的幼稚，也太可憐了！

三、本團體的兼職 以上所講的，都是團體外的兼職，更有在本團體內的兼職，這種情形，數見不鮮，一個上級職員兼任三四個名義的，也是常有的事，推其原因，一由於人才缺乏，一時找不到妥人，只好選擇老人兼任，二由於節省開支，可以兼職不兼薪，三由於兼職的人能力較高，雖經兼職，仍屬游刃有餘，從表面看來，的確有許多理由可說，按之實際，未必盡然，明明是一個毫無思想，毫無能力，毫無經驗的人，他的惟一長處，是善於逢迎，對上則恭順備至，對下則氣燄萬丈，領袖認為這種人，非常合式，於是今朝兼一職，明朝兼一職，他對於所兼的職，始終不能切實負責，始終是頂個名義，有事只會胡說，兼職越多，越是清閒，他不是能者多勞，而是庸者愈逸，同事的人，只說他紅運亨通，不知這是領袖的糊塗，這種兼職，實在是有百弊而無一利，因為他既兼了這個名義，有事不能不請示他，他又是一竅不通，隨便下斷語，事情弄僵，便向他的屬下，推個乾淨，這不是成事不足，敗事有餘麼？領袖如不糊塗，為什麼以事業當作兒戲呢？如因人才缺乏，也應該急找妥人，以天下之大，豈無相當人才，為什麼使庸碌者久兼高位，而且團體既大，原有人員中，未必沒有埋沒的人才，為什麼不去用心選擇？不知選擇，是領袖的糊塗，不肯選擇，是領袖的剛愎，不能選擇，是領袖的無能，一知人則哲，一不知人，何以爲領袖？如爲節省開支，更不合理，辦一件事，應該有開支，開支不是浪費，自有事業上的收益，因爲節省開支，來一個有名無實的兼職，事業進展，必受影響，損失數目，一定超過所省的開支，

這不是善於打算的領袖，而是好打夾底算盤的領袖。如果爲了兼職的人，特別有能力，那末應該就其本職，擴大其範圍與職權，放他充分發展，爲什麼教他分心於他事，變成「舍己之田而芸人之田」呢！即使其人的確才高學廣，能力超人，也該教他兼任性質上比較有連帶性的工作，或者教他負責計畫，或指導，無論如何，以不妨礙本位工作爲原則。有時因爲他對於某項工作，經驗獨富，移調職務，事實上又有困難，那末不妨由他在某時期兼任調整的責任，調整就緒，仍交原人負責，總之一身數職，無論其人能力才幹如何，就團體論，只可作權宜的過渡的辦法，決不該永遠如此的。

**四、兼職的解決** 在另一團體兼職，最好設法解決，解決的方法，有消極積極兩種，如果其人的確可用，團體方面的確需要，論情論理，都應該提高他的待遇，計算他兼職的收益，全數由團體負擔，萬一在團體方面，薪水有一定標準，不能破格，那末另給津貼，這種津貼，絕不公開，本來薪水數目，不宜某甲獨高，消息透露，羣情不平，有的自以爲勞苦功高，何以厚彼薄此，有的以爲自己是開國元勳，何以反不優待，有的以爲加薪，應該普遍，何以獨厚一人，領袖既不易應付，而人心因以渙散，卽在某甲個人，也是不利，引起全體的妒忌，大家不與他合作，雖有長才，苦於孤掌，而且大家乘間抵隙，盡量攻擊，勢必不能安於其位，某甲初任某團體職務，利用以前在社會上的地位與信譽，在本職以外，做了一件生產的工作，在團體方面，得益不少，論功行賞，特加薪水數十元，打破了以前的成例，於是責難騰起，竟至形之筆墨，詰問領袖，某甲的功勞如何，絕不提及，

單就特加薪一點，多所非議，同時要求普遍加薪，以均待遇，這位領袖，當然置之不理，但是內心卻有說不出的苦處，而某甲也成爲衆矢之的，累得他緘默無言，後來幸虧某甲尙能交際，經過相當時間，纔得大衆的諒解，所以特別加薪，絕對不是辦法。如果團體方面認爲不需要這種大才，那末應該考慮，兼顧後的工作成績，是否不致妨礙團體，不妨礙團體，由他兼職，如果有妨團體，那末升其職位，提高薪水，併此而不能，不如分手，好在彼此未曾言定，分手不致傷及私人感情，惟一經任用，事前已彼此同意兼職，做領袖的當然不能用無條件的方法，硬教他放棄兼職，也不該因兼職而表示不滿意，事前不曾聲明的兼職，這是私的，單方面的，領袖一經發覺，可以用婉言相勸，相勸不聽，而團體的經濟力量，又無法採用津貼辦法，那惟有於契約期滿後，彼此分手，可是彼此同意的兼職，做領袖的如認爲兼職不妥的，期滿以前，先與洽商，給與津貼，放棄兼職，這是對的，藉口兼職的關係，不再續約，這是在人情上講不通的。

五、最後的意思 領袖要上級職員不兼職，自己先要不兼職，「有諸己而后求諸人，無諸己而后非諸人」，領袖自身兼了許多的職，自己東奔西走，以紅人自詡，而偏強上級職員不兼職，無論理由如何充分，他已失去了說這些話的資格，「己身不正，焉能正人」！我以為在自己沒有放棄兼職以前，還是不提及的好，貿然提及，徒然引起上級職員的反感，以爲「只許州官放火，不准百姓點燈」！即不反唇相譏，心中一定不服。再從嚴格的說，上級職員的兼職，是爲了生活，還有可說，領袖的兼職，難道也爲了生活麼？如爲生活，爲什

麼不調整待遇，如不爲生活，那末爲的什麼？不是爲發財麼？領袖爲發財而兼職，偏強上級職員不許爲生活而兼職，這是什麼道理？這是什麼人情？所以做領袖的絕對不應該兼職，絕對沒有兼職的正當理由。即使事實關係，不能不兼職，也該兼職不兼薪，不但不兼薪，連車馬費酬勞都不取，纔是合理。否則居不兼薪的名，而暗收數倍於薪的實，想以此掩天下人的耳目，結果是事實俱在，欲蓋彌彰，這種領袖兼職的情形，職業界也有，政界也有，簡直是成爲時髦的風氣，身爲領袖，尙且不忠於團體，其何以服衆！

## 第十七章 會議方式

一、訓話式的會議 這種領袖大多數是天分較高，能力較好，卻是讀書不多，負的經驗不夠，因為聰明，所以反應較快，觀察較精，因為能力較高，所以判斷迅速，計畫較詳，可是因為讀書不多，所以自負其聰明，自負其能力，因為負的經驗不夠，所以未能熟知天下事的困難與變易，心易動，性欠忍，以為一個團體的整個擔子，應該自己肩起，屬下是無能為力的，屬下是材不勝任的，所謂屬下，只配聽我命令，聽我支配，教他東，他能東，教他西，他能西，教他進，他能進，教他守，他能守，已是盡其能，盡其職了，一個團體，只有領袖是統治者，所有屬下，地位雖有高下，都是被統治者，說句不中聽的話，他們是大奴才，中奴才，小奴才，都是奴才！基於這種奇怪心理，無形中以迪克推多自居，於是每逢會議，是會而不議，屬下簽名到會，端坐恭聽，領袖便像上課的講師，發表他的長篇大論，清辯滔滔，萬言不盡，原理如何如何，辦法如何如何，自始至終，只有他一個人開口，等到講演完畢，已經過了一二小時，聽的人坐得倦了，聽得厭了，而且領袖的說話，完全是命令式的，主張已經決定，至多有幾個善於湊趣的屬下，說幾句無關痛癢的話，來頌揚領袖的高瞻遠矚，識力過人，領袖聽了，滿身舒服，以為這些頑石，居然說得點頭，會議的程序完了，會議的目的，也達到了，同時還暗自稱許，我這樣的領袖，纔教屬下一仰之彌高，鑽之彌堅，瞻之在前，忽焉在後，「不愁他們不奉之如神明，五體投地的拜服！」



其實所有屬下，有的視而不見，聽而不聞，有的暗中好笑，只此一知半解，居然自鳴得意，你說你的，得失不關寸心，有的簡直沈沈快要睡去，聽得一聲散會，大家如徒刑滿期，心裏十分舒泰，這樣的會而不議，不要說領袖的主張，是否合理，是否可行，只要問問屬下的心理，已夠驚奇，他們竟漠不關心呢！

二、木偶式的會議 領袖能力薄弱，學識有限，對於會議的問題，毫無研究，毫無心得，也不知在會議以前，向素所信服的人請教，貿然提出於會議，第一種現象，是彼一主張，此一主張，幾乎各人一個主張，領袖起初還有些明白，到後來，彼此經過劇烈的辯論，頭緒越覺紛繁，領袖既不能把屬下的意思，加以分析，當然不會得綜合，那裏還會比較，頭腦給屬下鬧糊塗了，正像從大海中撈針，不知針在何處，論會議的精神，未嘗不好，徒以衆說紛陳，莫衷一是，這時的領袖，不是成爲木偶麼？第二種現象，是多數人不肯開口，至多是點頭微笑，表示他們的會心，會議場中，全被少數人所操縱，少數人的發言，足以左右會議，少數人如果忠心爲團體，原無妨礙，如其不然，便多危險，但是無論如何，領袖已成爲木偶。第一種現象，弊在不能得到結論，第二種現象，弊在決定得太快，欲救其弊，也很容易，祇須有一個有能力，有學識，有經驗的秘書，坐在領袖身旁，代行主席的職權，領袖隨機表示與秘書的意見相同，便不會、議、而、不、決，也不會、不、議、而、決，本來如此庸碌的領袖，不能沒有精明強幹的秘書，以爲強有力的輔佐，否則勢必太阿倒持，徒擁領袖的虛名，團體前途，那堪設想！我以爲領袖本難萬能，無所不通，無所不曉，只要知人善任，庸碌如阿斗，有個諸葛亮，也能偏安西蜀，所以木偶

式的領袖，還不算太壞，自以為萬能的領袖，當屬下如奴才，如小學生，纔是大壞。

三、走馬式的會議 這種領袖，比較有能力，每逢會議，提出許多議案，每一議案，由領袖很簡括的說明辦法，隨問屬下有何意見？隨即作為通過，一案又一案，絕似跑馬，不費多少時間，所有議案，忽忽通過，這叫做決而不議，這種會議，無非表示領袖的開明，骨子裏還是十分專制，有時候，幾個不識時務的屬下，偏好開口，說他如何如何的不對，領袖可用輕描淡寫的口氣，說是暫時的辦法，不必多所討論，這樣一擋誰都不便再說，如果還是不識趣，嘵嘵不休，他竟立起身來一走了事，那不是自討沒趣麼？這種會議的動機，並不在徵求同意，更不是博採主張，而是因為這些問題，有關屬下利益，一味獨裁，易生惡感，利用會議方式，把私人的主張，硬作大家的主張，至少可以達到分謗的目的，其實預議的屬下，未必都是傻子，領袖用意何在，定能明白，會畢，以心中不平，言語之間，不免流露會議真相，於是屬下對領袖的惡感，不但不會減少，且以用手段而益深呢！此外走馬式的會議，也有以議案太多，以前的議案費時太久，會議的時間快要完了，於是為趕完議案起見，便取走馬方式，有的決定保留，有的作為參考，這完全是以不了了之，這種領袖，是老於當主席的，他方只以能趕完議案為樂事，誰知這種了而不了的辦法，於事實上有什麼好處？會議不是形式，而在事實，草草決議，與不議相去無幾，所以走馬式的會議，無論是前者，是後者，都是不對的。

#### 四、標準式的會議

在會議以前，徵集預會人的議案，同時領袖也提出議案，所有議案，都用文字提出，

有理由，有辦法，先把議案，加以初審，認為不必付議的各件，先行剔出，作為保留，再把付議的議案，分別油印，先期分發各預議人，以便加以研究，簽註意見，惟未經議決的議案，多少總含有祕密性，應該鄭重叮囑預議人，絕對保守祕密，不許隨便洩漏。在會議之初，先報告上次議決案件，以及執行情形，然後依照議程，逐案討論，除了文字以外，如提案人另有意見，再行作扼要說明，纔開始討論，領袖非必要時，不輕於發表主張，悉心靜聽每個人的意見，隨手摘記於手冊內，等到發言人的意思，大致已盡，沒有新的發見，認為討論已夠，領袖起立聲明，現在已經充分討論，隨用提綱揭領的方法，綜合成幾種意見，最後提出的，先付表決，最先提出的，後付表決，以贊成數的多寡，作為決定，有時領袖自己想發表意見，應先聲明退出主席地位，然後說明自己的主張，對於發言人的主張，非必要時，決不輕下斷語，免得屬下望風奉旨，而在預議人發言時，更要注意少開口，或未開口的人，儘先給他開口的機會，或鼓勵他開口，務使大家樂於發表意見，每一發言人發言以後，領袖應該極扼要的說明要點，以清醒聽者的頭腦。萬一付表決時，可否相等，那末再用複表決法，非遇必要時，領袖不加入表決之數，這是民主式的會議，民主式的會議，纔是標準會議，其主要點，一求預議的人，知無不言，言無不盡，二求預議的人，大家都澈底明白，議決案的真相，三求每一議案，都得到合理的解決，四求熟知預議人的思想能力，以為調整工作的參考，五求預議人都能夠視公事為己事，合力謀團體的發展，所以民主式的會議，並不是減少領袖的威望，並不是表示領袖的無能，並不是領袖的大權旁落，更不是領袖的

畏懼屬下，而是「善與人同，舍己從人，樂取諸人以善」目的，既在爲善，爲善原爲團體，爲團體就是爲領袖，孟子說：「大舜有大焉，」舜之所以大，大在能用民主式的會議，會議而不用民主方式，如何善與人同？如何舍己從人？如何樂取諸人？一般領袖，誰都想把團體辦好，誰都希望屬下忠於團體，而偏不肯取民主式的會議，推其原因，無非領袖的識力不足，而誤認了民主式會議的主旨，古人說：「舜其大知也與，舜好問，而好察邇言，隱惡而揚善，執其兩端，用其中於民，」舜是大知，故能好問，能察邇言，而況你的上級人員，他們所言的，未必盡邇，事實上也許有，上級人員的所言，出於領袖所知之外的，所以民主式會議，是會議的惟一方式，民主會議，既爲會議惟一方式，我稱他標準式的會議，決不是言過其實吧！

## 第十八章 工作指導

一、指導意義 俗語說，教兒嬰孩，教婦初來，新人初來，這是指導的最好時機，在青年的新人，勝似一張白紙，畫中國畫，西洋畫，由你來決定，如任其自然，只會沾污，不會成品；在中年的新人，雖已有其工作習慣，因為新來的緣故，也肯虛心受教，悔改不良習慣，以求適應於現實；即在中年以上的新人，也未嘗不能鼓舞其上進的思想，與中年人一較短長，指導工作，正所以使新人明白何種常識，何種習慣，為現實所需要，已有的，應該盡量應用，未有的，應該及早培養，利用其精神比較活潑，注意力比較集中，學習興趣比較濃厚的時機，與以指導，不難收事半功倍的效果。而且各個團體，自有其特殊情形，這種特殊情形，或關於事，或關於人，要與工作進行，有著密切的關係，這種情形，不能瞭解，不能應付，憑你能力過人，也不免到處碰壁，工作碰壁，不但浪費時間與精神，且足以降低工作的興趣，所以工作指導實有多方面的意義，講究人的管理者，應該特別注意。

二、一般現象 到目前為止，中國各種團體，對於新人的工作指導，未見十分重視，推其原因，蓋有五種：團體的成文法太少，不成文法太多，雖想指導，苦於頭緒太繁，一時無從談起，此其一；直屬上司自身多數是行伍出身，只能夠隨事應付，不能夠作有系統的講解，此其二；直屬上司的工作常識與習慣，也是從暗中摸

索得來，只知道摸索的苦方法，不知道講解的重要，此其三；進用新人，時期沒有一定，如作系統講解，實覺不勝麻煩，此其四；直屬上司自己的工作太忙，無暇顧到新人的工作指導，此其五。基此五種原因，一般團體對於新人，多數是隨便安插在一個部份裏，便算了事，由他慢慢的觀察，熟習工作情形，而其結果，好的，不會學，會壞的，先學會種種不良習慣，舞弊，常識，無一不通，無一不會，而且還把新人原有的壞處，傳染於同事人的進出，越多，壞處越多，好處越少，這不能不歸咎於新人工作的不指導，偏於放任的緣故。某君曾到某機關當文書主任，他的直屬上司，對他談了幾句門面話，便把公事交他擬稿，某君原是公事能手，出筆迅速，論理一定勝任愉快，可是情形不熟，頗苦於無從下筆，勉強成稿，自己也覺得不甚滿意，他於是專致力於現實的研究，幸而這個機關，成立未久，內容還算單純，一星期後，某君便能很順利的辦理公事，但是一星期的光陰精神，因為工作不指導的緣故，平白地浪費了，這是個最簡單的例子，工作比較複雜的機關，新人比較不老練的，我相信工作不指導的流弊，還要加上十倍呢！

三、普通指導 某君長公用局時，每逢中等職位的新人進用時，他一定親自接見，把全局辦事方針及今後計畫，撮要談談，再把一般的工作原則，以及該局現實工作情形，約略說明，他的目的，在使新人對於該局得到一個輪廓，這種指導，很易使新人發生深刻的印象，最難得的，態度說話，絕無長官派頭，好像與朋友談天，既親切，又自然，新人的心版上，立刻印上一個賢明領袖的小照。其次，請第一科長派人帶領參觀各處，

就統計圖表，作扼要說明，並介紹各處主管人使彼此有初步的聯繫。最後纔回到工作部份，再與主管人詳談工作手續，有各種圖表程序等交他閱讀，所以新人初來，工作情形，已得其大概，只要是中等人才，不難坐下來，做他的分內工作。而且該局的空氣，科學管理，處處濃厚，一個平凡的人，也會勃然興起，即使已有壞習慣，也能很小心的斂跡，向著新的路上走。當然一次指導，還是不夠，主管人隨事隨時，加以指導，指導新人，主管人認爲自己重大的責任，經過了相當時間，局長再請他進去，作進一步的談話，這次談話，著重於工作感想，工作計畫等等，基此所得，加以指導，絕不作消極的批評。

**四、建設指導** 如果有一件新的工作，急待進行，進行計畫，早經決定，物色了一位有經驗的專家，由他負責執行，那末應該把工作計畫，全部交給他，並加以詳細說明，務使澈底瞭解，他有意見陳述，認爲對的，應該盡量採納，認爲不對的，也要切實解釋，以求毫無誤會，即有變更，也以不違反原則爲限度，在不違反原則之下，許他自由活動，免得拘束他的自動能力。他所需要的助手，應該代爲物色，代爲安排，派合用的助手，供他指揮，萬一指揮不如意，更應該盡力替他排除人事上的困難，但是決不代爲指揮，決不越俎代庖，一方面，使得助手知道，不能不聽他的指揮，一方面，使他自己也知道，背後還有強有力的領袖，做他的後盾，儘可放手，做去，不憂爲了人事上的關係，致遭失敗。同時領袖把預料到的困難，和盤托出，並代爲假定排除的方法，領袖對於別人的批評，認爲對的，也不作明白的表示，卻去暗中指導他，教他自己改正，認爲不對的，簡直不

放在心上，始終表示對他絕對信任，這個方法，雖著重在工作的進展，而新人的才能，也可明白最大的成就，倒不是建設了一件事功，而是在短時間內，使他感恩知己，不難成爲効死不去的忠實分子，這種新人在未進用以前，深知其可用，不須加以考慮，急於要收服他的心，急於成功重要的事，纔配用這個方法，不合此條件，還是以不用爲妙，就是運用這個方法，也要特別小心，千萬不要引起舊人的嫉妒，造成新舊對立的壞現象。

**五、改革指導** 如果事情很重要，希望及早解決，原有的人，一時沒有適當的專家，不得不引用新人，而引用的新人，是否堪當斯大任，根據以往的經歷，研究結果，還有些懷疑，這當然不是懷疑他的人格，懷疑他的操守，更不是懷疑他經歷的虛偽，而是懷疑他的經驗、學識，以及能力，是否夠用，是否勝任、愉快，因爲新人以往的經歷，還不曾當過這麼大的責任。論理領袖既有此懷疑，應該另覓合於理想的新人，徒以事實上確有才難之歎，事情又不容再事延擱，急切覓不到妥人，迫不得已纔引用這種新人，那末，指導應先著重於人的考察，第一步提出工作對象，使他知所致力；第二步提出工作標的，使他知所奮勉；第三步指示現實真相，提供許多有關係的材料，使他研究；第四步介紹若干有關係的同事，供他諮詢；第五步教他草訂改革方案，如何改革要點何在，都由他假定，正不必表示意見，藉此看他的觀察力如何，分析力如何，判斷力如何，設計能力又是如何，倘使他真有本領，真有經驗，他的計畫，一定切實而詳盡，即在研究開始時候，根據他的發問，



及需要參考材料，已可窺見他的才能。凡是有本領，有經驗的，對於問題，一定非常審慎，考慮非常周到，發問必中肯綮，只有本領不夠，經驗不夠的人，纔會輕量天下事，纔會自命不凡，計畫決定了，便教他去執行，執行計畫，不但是對事，而且要對人，對人的重要，有時竟超過於對事，事是死的，人是活的，人是單純的，人是複雜的，單會對事，不會對人，結果不能成事，對人靠手、腕、仗、經驗，一時教不會的。因為對人是要相機而行，因人而施，說話有藝術，方法費靈巧，一味圓滑，即能不得罪他人，工作也不會有進展，老於世故的人，不配當改革的重任，一味衝鋒，不顧一切，勇氣有餘，智力不足，結果弄得怨言繁興，楚歌四起，團體中都是他的敵人，那得不遭失敗！他個人的吃苦，事情還小，團體被他攪得烏煙瘴氣，事情纔是嚴重呢！所以擔當改革責任的新人，決不是初出茅廬的後生，他雖滿腹經綸，學貫中外，而社會的認識不夠，辦事的經驗不夠，事情看得太輕，火氣太重，人忙才熟，往往苦於無從下手，人的關係，弄不清楚，應付方法，不會得當，方法雖對，而運用方法的方法不對，方法還是要失敗的。做領袖的與其由他去撞，由他去摸，不如在計畫決定後，對於人的關係之應付，先指示每個重要分子的個性，並提出應付的方法，教他逐步去試驗，萬一試驗不通，決不要教他硬挺下去，也不要把他撤回，硬挺容易鬧亂子，於公於私，兩有不利，即使微幸成功，也是損傷團體的和氣，把他撤回，原不失為釜底抽薪，但是威信既喪，不特易長反對的氣燄，以後重做，更多困難，而且表面上是反對個人，骨子裏是反對領袖，絕對不能認為個人問題。有些領袖不怪自己指導工作的失當，反怪身當其任者不會應付，殊

不知改革舊習慣，往往發生利害的衝突，反對是必然的結果，即使沒有利害衝突，要與習慣性不能相容，難免感到許多不便，反對仍不能免，而且新人與舊人較，彼衆我寡，以一敵八，已難獲勝，而況反對者其數且不止八人麼？而且新人與舊人感情未洽，隱然有著鴻溝，新人極力求與舊人接近，已感不易有成，而況與舊人對壘麼？所以非萬不得已，決不要教新人當改革的先鋒，否則亦當從洽調人的關係入手。倘使一定要取快刀斬亂麻的方式，領袖應該抱定堅決的意志，到不得已時，自己來當頭陣，這種方式，也許要用開刀來掃蕩頑強分子，總之，鬪爭是萬不得已的辦法。毒蛇螫手，壯士斷腕，如非毒蛇所螫，何必輕斷其腕！

## 第十九章 活動領域

一、活動與空隙 老子說：「三十幅，共一轂，當其無，有車之用。」轂所以轉輪，而輪之所以能轉，因為與轂有、空、隙、的、緣、故；種在盆裏的松柏，始終高不盈尺，生存年齡越多，只會拳曲臃腫，松柏原是千尋喬木，而盆栽的松柏，反不如灌木，因為盆、的、空、隙、太、小、的、緣、故，團體組織，當求其嚴密，分子的活動，應有一定的軌道，纔能提高工作效率，這種科學方法，誰都認為合理，可是人不是機器，科學管理的目的，在求、人、盡、其、材、材、盡、其、用、決、不、是、加、以、重、重、束、縛、使、他、動、彈、不、得、動、作、使、他、秩、序、化、經、濟、化、是、對、的、使、他、機、器、化、是、不、對、的。美國某汽車公司世界著名，該公司把每個工人的工作，分得萬分簡單，把機器動得很快，務使工人非始終全神灌注，無法應付機器的速率，生產數量固可以理想的增加，可憐這些工人，卻變為機器，單從團體的利益著想，摧殘人類的活動能力，再殘酷沒有，這些工人，經過若干年的機器似的工作，活動能力，完全退化，只會做這種工作，不會做別的工作，只能在該公司求生活，不能往別個團體求生活，工人的壽命，也因工作關係，大受打擊，誰說不是慘無人道！

二、兩種現實 一般陳腐的團體成立的歷史已有數十年團體的分子大半是服務頗久的老人只有習慣性，很少成文法，人數不論多少，規模不論大小，純粹是家庭狀態，工作沒有一定軌道，大家隨便應付到

來的事實，說句好話，「海闊從魚躍，天空任鳥飛」，極少數有能力有志向上的人，可以無限發展，而絕大多數的人，卻是麻木不仁，毫無生氣，這種團體，完全是惰、性、生、活、完、全、靠、著、幾、十、年、的、歷、史、根、基，得以維持他的生存。一般所謂新式團體，正與之相反，單靠一個子智自雄的領袖，大權獨攬，事無大小，都要聽他的指揮，都要向他請示，團體中的分子，位置雖有高低，而毫無自主之權，彼此一律，只有領袖的主張是對的，屬下的主張都是不對的，即明知自己的不對，也會說出對的，所以然來，好在歪理十八條，強辭奪理，以領袖的地位，不難做到，屬下如不識時務，還說他不對，領袖把不畏難三字掃蕩一切，屬下如果還是說自己是對的，領袖可以用似睬非睬的態度來拒絕你，於是有活動能力的，也只好知難而退，韓愈對於這一點，有幾句很沈痛的話：「千里馬常有，而伯樂不常有，故雖有名馬，祇辱於奴隸人之手，駢死於槽枥之間，不以千里稱也。」他又說：「策之不以其道，食之不能盡其材，鳴之不能通其意，執策而臨之曰：『天下無馬！』」所謂不以其道，不盡其材，不通其意，都是束縛的意思，有活動能力的人，一經束縛，結果是：「求其與常馬等，且不可得，安求其能千里也！」至於常人，深知領袖的怪性，一味唯唯否否，恭順備至，但求無過，不求有功，慎言慎行，用混的方法，混了過去，便算了事，心裏還暗笑有活動能力的人，何必硬要有所云云，徒然自討沒趣，至於小人，本以逢君之惡，長君之惡為能事，這種領袖，正是他最好的對手，他可以利用時機，以便其私圖，所以這種團體的空氣，有三種成分，一種是怨氣，一種是暮氣，又一種是邪氣，怨氣會散，暮氣卻日深，邪氣又日盛，而領袖的自大，於是繼

漲增高，團體的前途，又何待多言！但是這種領袖，未嘗不明白萬幾待理，百廢待舉，未嘗不知理萬幾，舉百廢，需要能人，可是他始終做個超等的迪克推多，不肯以活動地位給予屬下，某甲能，招某甲來，某甲成爲飯桶，某乙能，招某乙來，某乙又成爲飯桶，來無生色，去未減色，簡直是沒彈的砲，空有其表，不說他名不符實，便說他世故太深，不說他世故太深，便說他更事太少，殊不知病在自已的，不能用人，不然楚材晉用，遷地那會不良，昔之能著，今何以成爲飯桶，卽此著想，當可恍然。

三、活動力的測定 活動力有兩種因素，一是活動性，二是活動量，測定活動力，應該雙方兼顧，而活動性的測定，應在測定活動量之前。活動性的表現，只要考察他以往的工作，是何種性質？長於動的，還是長於靜的？已可十得五六，再問問他的志趣，在動的方面，還是在靜的方面？已可十得七八，再觀察他神情態度舉止言語，是屬於動的，還是屬於靜的？那末活動性的真面目，灼然明白了。活動性明白，然後進而測量活動量，活動量的測量，決不是立談之頃，便能分曉，不是從言語外表上所能斷定，只有根據事實，如果他以前做的工作，完全與今日相同，以前工作的數量，比現在還要重大，那末只要詳細考察他以往的工作成績，便可斷定他活動量的大小。當然新的環境，認識未清，實際工作，不免打折扣，經過相當時間，進行自能順利，同時還要比較新舊的環境，現在的環境複雜呢？還是以前的環境複雜？如果現在的環境，比以前複雜得多，那末實際工作，還是要打折扣，同時還要注意以前的領袖，比自己如何？如果以前的領袖，十分賢明，善於用人，自己

比不上他，那末實際工作，還是要打折扣；同時更比較工作的同伴，現在比以前誰好，誰壞？如果現在不及以前，那末實際工作，還是要打折扣；最後再比較物質的環境，誰完備，誰簡陋？如果現在的物質環境，比以前簡陋得多，那末實際工作，更要打折扣。以上的話，所以說明活動量，不就是工作成績，一切條件的不同，都是測定活動量時應該顧到的。倘使現在的工作，與以前不大相同，那末以前的成績，只能當作參考，活動量的測定，應該別用新的方法，所謂新的方法，仍不離乎事實，這個事實，不是以前的事實，而是今後的事實，今後的事實，當然目前還不成爲事實，而有待於試驗，試驗的方法，先給他較小的活動範圍，看他是否能夠運用，覺得輕而易舉的，再擴大他的活動範圍，仍舊遊刃有餘的，再擴大他的活動範圍，到恰好能夠運用爲止，決不要使他感到吃力，用這個方法來測定活動量，逐漸擴展，不會過分，而他的精神上也感到興奮，足以鼓舞他工作精神，好像挑擔似的，先挑三十斤，再挑四十斤，再挑五十斤，決不要先做重大的事，再做較小的事，再做更小的事，逐步使他失望，失去自信的心思，某機關對於有力介紹來的人，一定先給難的工作，不批評其成績，認爲不對，再給較易的工作，仍是不批評其成績，再給更易的工作，最後把前後工作成績，彙送介紹人，使他不好再開大口，表示本擬大用，而其人才不能勝，以此應付有力介紹人，雖不失爲一個權宜辦法，但就測定活動量而論，總是覺得不甚妥當。更有一點，應該注意，有經驗的新人，對於自己的活動量，不敢高估，沒有經驗的新人，適得其反，往往自視甚高，以爲目前的活動範圍，還不足供他盤旋，或不免有英雄無用武之地。

的感想，做領袖的應該設法使他覺悟，工作越過活動量，一遇困難，無法應付，於公於私兩有不利，更進一步，勉勵他多事歷練，經驗豐富，真足以擴展活動範圍時，定有更多更好機會，完遂他的願望，獎掖後進，本宜如此，任意放縱，等於「美錦學製」，等於「未能操刀而使割」，決不是愛人的方法。有時新人的活動量很大，目前工作，還不能使他充分發展，的確是大才小用，割雞用牛刀，這種人才，最是可愛，就他個人論，不免屈就，就團體論，是前途發展的利器，領袖如果知而不言，以為一經說明，或足以長其驕矜之氣，增其自負之心，我則以為默而不言，也易引起他的誤會，第一誤會領袖不識他的活動量，第二誤會前途沒有發展的希望，由此兩種誤會產生了去而之他的心思，目前即使留在這裏，暗中卻四面找尋新的出路，心存五日京兆，那裏還肯賣力！所以達到這種人才，領袖必須用懇切的態度和婉的語氣，一方面贊揚他，使他明白領袖的識人，「士為知己者用」，這種思想，人所同具；一方面推誠相與，引為知己，使彼此精神發生共鳴，作用；另一方面表示領袖的懷抱，鼓勵他共同努力，創造團體未來光明，那末目前的工作，雖未能滿足他的活動量，因為有新希望的緣故，多數人不會有去而之他的心思。比方諸葛亮是三代下第一人，他的活動量，決非西蜀一隅之地所能滿足，然而一經委身事劉備，便產生了鞠躬盡瘁，死而後已的決心，用一生的精力，幫助劉備，再也不為自己打算，就是一個極好的例子。

## 第二十章 利用弱點

一、弱點的成因 上下數千年，縱橫幾萬里，人數之多，巧曆難稽，有上智，有中人，有下愚，更有出類拔萃的超人，他們都有弱點，你想找一個完人，我敢說，自有人類以來，未之有也，即使幾千年以後，我敢斷定，也是不會有的。弱點的成因，一由於天賦，「天命之謂性，」人的性各有弱點，人性得之父母遺傳，而父母的性，有得之祖父母的，有得之外祖父母的，更有曾祖父母的個性成分，潛伏在體內，所以父母遺傳其子女的性，非常複雜，支配之權，不在父母，往往在不知不覺中，把父母兩方面的弱點，遺傳給子女，所以每個人的弱點，雖有多少，與其種類的不同，要之誰都免不了的。父母有多少弱點？有的顯露，有的潛伏，真實數量，現在科學雖很發達，還是無法知道，醫學家有血型的發見，方法也不很完備，至於如何控制自己的弱點，使不遺傳子女，到現在為止，還是絕對不可能的事。而且我這裏所謂弱點，是廣義的，凡個性有所偏的，都是弱點。除了個性上的弱點外，還有環境上的弱點，環境上的弱點，不關於個性，而屬於生活境遇的不同，生活境遇，前後不同，使他應付發生的困難，這便是環境上的弱點，人不能脫離環境，環境有劇變時，個人往往失去了控制的力量，這是多數人所不能免的，因為環境非常複雜，有個人的小環境，有大眾的大環境，彼此交織，促成了環境的劇變，依然能夠控制的，居其極少數，一時失去控制力的，總是絕大多數，所以在人的管理上，環境的弱點，



論其重要性，不在個性弱點之下，做領袖的應該留心屬下的弱點，更應該設法利用屬下的弱點，藉以收拾人心，養成効死弗去的忠實分子。

二、弱點的舉例 人類的弱點究有多少？這種學問，誰都不曾研究過，我當然沒有這麼大的本領，把人類所有的弱點，悉數羅列，祇能夠舉幾個例子來說說。先說個性上的弱點，有的人，好名之心，異常旺盛，只要有名可得，什麼東西，都願犧牲，精神可以犧牲，金錢可以犧牲，時間更可以犧牲，這是一種弱點；有的人，喜歡便宜，無論何時，無論何事，總想沾些便宜，只要實際上沾到小便宜，什麼東西，都肯馬虎，這是一種弱點；有的人，喜歡做大哥哥，無論什麼地方，什麼時候，推他做大哥哥，他便非常高興，做不到大哥哥，他便垂頭喪氣，有時也許要故意搗蛋呢，這是一種弱點；有的人，喜歡當面頌揚，你當面說他好話，他便如佛而裝金；有的人，怕硬不怕軟，向他硬做，他便服帖了；有的人，自命好漢，硬也不成，軟也不成，可是一激便從命了；有的人，好講情面，對他說情訴苦，他一切都隨便了；有的人，好意氣用事，順他的意，都可商量，逆他的意，什麼都不管了。再就環境上的弱點來說，有學識，有能力，而沈淪末秩，翻身不得，此其一；一時經濟困難，無法解決當前的束縛，此其二；病魔來侵，呻吟無已，此其三；家逢大故，創痛異常，此其四；滿腔牢騷，訴苦無門，此其五；此外如個人的嗜好，如愛醇酒，如好蒔花，如善騎射等等，都是他的弱點。我相信一個人的弱點，決不止一種，只要認清每個人軟弱點，想妥了利用弱點的方法，要收拾人心，原是易如反掌，最怕做領袖的，絕不留心屬下的弱點，對待任

何人，總是用這套老方法，無怪收服的人少，不從命的人多，著名的馬夫，最識得馬的脾氣，一經他的手，無論什麼馬，都是俯首帖耳，惟命是從，你不看過世界最出名的馬戲班海京伯嗎？獅虎熊豹以及大象駿馬，都會服從他的指揮，做他作的把戲，論力人不及猛獸的十一，而猛獸卒爲之用，這不是有什麼的神通，一言以蔽之，能利用其弱點罷了。屬下雖桀驁不馴，決計不會甚於猛獸，然而屬下時有倔強不從命的，這完全是不會利用弱點的緣故。

三、錯誤的利用 有些領袖，未嘗不明白屬下的弱點，可是他專門把對方的弱點，作爲攻擊的工具，他喜歡把弱點，當面揭破，務使對方的精神，覺得難受，他以爲必如此，纔是他的勝利，比方對方好名，他便說，徒好空名，不務實際，虛名有什麼用處，遲早總歸失敗；對方好便宜，他便說，貪小便宜，是人格卑污的表示，這樣的人，誰敢信任，人不信任，還會有前途麼？對方好做大哥哥，他便說，大將出身行伍，宰相起自州部，不付吃苦的重大代價，休想做大哥哥，你現在憑什麼資格來做大哥哥呢？對方喜歡頌揚，但偏不給他面子，故意找個機會，痛罵他或冷嘲熱諷他一頓，使他飽嘗辣味；對方怕硬，他倒一味示弱，以爲仁至義盡，誰知對方得隴望蜀，驕縱恣肆，越來越倔強了；對方是自命好漢，他偏盛氣凌人，橫加羞辱，有時竟當衆伸斥，務使對方異常難堪，對方還會降心相從麼？對方重情，他偏與之講理，越講越僵，那得不各走極端呢？對方意氣很盛，他偏放大嗓子，與之比賽，以爲必如此纔能挫其銳氣，誰知越鬧越凶，大家蠻橫到底，試問還有好結果麼？對方滿腹牢

騷，他偏說咎有應得，舉出若干例子，證明他的批評是不錯的，或者出之以勢利態度，當對方是毫不中用，毫不足惜的人，試問對方不會仇恨他嗎？對方經濟困難，他不但不肯援手，反出以無情漫罵，絲毫不寄以同情，好像對方是天生的吃苦坯子，試問對方不要恨如切齒麼？對方病魔相侵，貧病交加，他偏罵對方，無錢生病，不如速死，活著徒然受苦，試問落井下石的舉動，是應該的不是？對方遭逢大故，他偏漠不關心，好像與對方素不相識，一句好話都不說，更談不到其他的表示，這種冷血動物似的領袖，屬下還會愛戴嗎？以上各種錯誤的利用，結果是怨尤叢集，精神上的債，記得最牢，報復之心，無時或息，「天道好還，報施不爽，」遲早總有一天，向他清算的！

四、利用的例子 「三代以下，惟恐不好名，」「好名之人，能讓千乘之國，」好名的屬下，領袖應該成全他所好的名，從好名上鼓勵他努力工作，效力最大，雖然孔子說：「惟器與名，不可以假人，」這是教人不要濫假，假得其當，實足以鼓舞人心，比方爲了改進某項工作，臨時派選好名而有能力的屬下，組織委員會，委員是臨時的銜頭，工作完成，名義取銷，在團體是有利無弊的，而且有能力的，人，十九、好名，利用、好名的、弱點，十九、可以、成功，某文化機關，爲了推廣報紙銷路，決定徵求直接定戶，閱報有直接定戶，還是自中國有報紙以來，第一次新辦法，選定幾個屬下，成立委員會，商定辦法，推動全體人員，在一個月內，居然得到了偉大的成就，這是利用、好名、心、的、一個、實、例。全體人員用什麼方法來推動他們，使他們努力找尋直接定戶他的

方法，卻很簡單，就是每找到一個定戶，給他十分之一的回佣，大家爲了回佣，遂各鉤心鬪角，運用自己的所長，雖一個工人，成績也很可觀呢，這是利用貪小便宜的，一個實例。同時更規定成績優良的前幾名，另給名譽獎，每週揭布一次，於是角逐競勝，異常興奮，於此可見好名好便宜兩個弱點，可以並用的。大戰時期，軍人以血肉相搏，換得一個獎章，視爲無價之寶，得到若干獎金，當作萬金看待，所以利用得巧妙，這兩種弱點，可有驚人的成就。甯爲雞口，毋爲牛後，領袖慾以有能力的爲尤盛，你給他一個機會，做個臨時的，或者一部分的領袖，他一定興高彩烈，得意非常，你只要駕馭得當，不患他飛揚跋扈，龐統時號鳳雛，名滿天下，劉備看他面貌不羸，與以小位，不加重視，龐統意興蕭條，整日醉酒，不問公事，後來聽人勸告，覆爲參謀，他便竭智盡忠，卒以身殉國，這不是利用屬下領袖慾的一個實例。麼？你比方教他做一件重要的工作，先對他說，某先生，你近來公事很忙，最近有一件工作，性質比較重要，考慮結果，認爲你最是相當，因爲你是思想精密，識力過人，而且富有經驗，說了幾句頌揚的話，引得他心花怒放，然後提出委派的工作，我相信他一定樂於從命，工作一定賣足氣力，這不是利用好當面嘉許的例子，麼？猶豫不決，拖泥帶水，極不爽氣，你只要斬釘截鐵，表示自己的決心，絲毫動搖不得，絕對沒有商量餘地，他再也不敢試探了，這是利用怕硬的，一個例子。曹操把劉備打得落花流水，倉皇東走，往依東吳，本想向孫權求救，諸葛亮看見孫權以後，斷定他只能激，不能求，便對孫權說，曹操兵勢浩大，不可輕當，以將軍地位，還是投降的好，孫權問孔明，劉皇叔爲甚不降？孔明卻以

爲劉皇叔是中山靖王之後，大漢貴胄，豈肯屈服，至於將軍，以降爲上，孫權一聽，怒氣勃發，決計迎敵，孔明慨然以當先拒操，自任，遂達到了借兵的目的，赤壁一戰，大敗曹兵，奠定了鼎足三分的局面，人家都說，一把火燒成三國，我則以爲，一激便激成三國，這不是利用好漢性的一個實例麼？好講情而的，即使你有充分的理由，只好當作說情的陪襯，某甲爲了房租的事，同二房東交涉，二房東是講情面而又好杯中物的人，某甲先與握手道故，備致敬佩之意，用幾分鐘的光陰，曲折表明彼此是自家人，二房東非常高興，某甲卻把交涉的重要點，放在後面，先談容易解決的小問題，最後纔提出聚飲聯歡的話，二房東格外高興，結果此項重要問題，用輕描淡寫的方法解決了，這就是利用情而的弱點。遇到意氣用事的人，你只要一味和顏悅色，把他的意氣弄平，處處表示推崇的意思，一定會得就範，千萬力避爭執。至於環境方面的弱點，更易利用，他在發牢騷，你多方將順他，安慰他，有時或代抱不平，他自認你是知己；他在經濟困難，你設法與以幫助，並說明朋友本有通財之誼，自會感激涕零；他生病的時候，你專誠去探問，多多安慰，帶些他所心愛的東西去，他簡直銘感五中呢；他遭逢大故，你親去慰問，或者派幾個同事去襄理一切，在物質方面，更要隆重一點，所費不多，而收效極大；比方說，某甲有一宗支出，是正當的支出，苦於無力擔負，你替他設法借貸，使他安渡難關，即使他平時老氣橫秋，是個肆意貶斥你的頑固分子，從今以後，也會變一副面孔對你，再也不會對你發出以前的老脾氣，總之，利用人的弱點，手段要靈活，不要弄巧成拙，更要出之於誠，意至誠，必能動人，收拾人心，是事業。

的、基礎、而利、用、弱、點、是收、拾、人、心、的、途、徑、但是領袖自己的弱點，最好不要給人家抓住，人家抓住你的弱點，容易被人家操縱，被好人操縱，本無弊病，被小人操縱，前途便多危險，齊桓公爲五伯之首，固一世之雄，只因爲有好味的弱點，給易牙抓住，不惜殺其子以爲餐，易牙以此權傾全國，齊國至於大亂，而桓公自身，身死不殮，屍蟲出於戶外，秦始皇統一中國，赫奕一世，只因爲有好神仙的弱點，被趙高抓住，至於身死山東，以鮑魚混屍臭，燔詔殺扶蘇，而秦社遂屋，所以領袖的弱點，被屬下抓住，危險性實在太大啊！

## 第二十一章 考勤與考績

一、一般的考勤法 考勤是普遍的辦法，一般團體都有的，分析他們的辦法，不出下列幾種，用簽到簿，每日早上到公時，親自簽到，規定時間，時間一過，簽名簿收起，交主管人檢閱簽字，遲到的人，簽到於主管人簽字之後，每月結算後公布一次，有的計次扣薪，有的合計扣薪，有的不去扣薪，藉此促其覺悟，大致以每日簽到一次為準，也有分上下午各簽到一次的，更有分部列入職工姓名，每部一份，按時簽到，再由該部份主管人員核簽，逕交主管人的，這是第一種辦法，這種辦法，從理論上說，親筆簽到，無從作偽，定時簽到，過時收簿，遲到的人，一目瞭然，至於按時簽到，手續更是嚴密，而按之實際，毫無效力，簽到以後，照常離開職守，主管的人，如何會知道簽到辦法，反而獎勵他們作偽，至於每時簽到，手續麻煩，倘使不是每時收發，他們可以把幾次簽到，一次簽好，徒造許多廢紙，有什麼好處？如果每時收發，簽到時候，往往藉口工作在手，故意拖延，務使你不能依時收發，有時還要罵你不識時務呢！他們萬一毫不客氣，問你簽到重要，還是辦公重要？嚴聲厲色，教訓你一頓，管教你討一場沒趣。講到扣薪，依次算吧，每次算他多少？遲到時間，應否有所分別？如須分別，究有什麼公平標準？如不論遲到時間的長短，那末每次總是扣多少，索性到得遲些，那不是獎勵更遲到嗎？如分遲到時間吧，什麼時候到的，誰來管理？上千人的團體，一天有五六十人遲到，是常有的事，每人記清遲

到時間，手續不是很麻煩麼？一有失誤，責難紛至，你受得住麼？不扣薪吧，公布由你公布，遲到還是遲到，尤其是幾個老牌高級人員，你簡直奈何他不得，如果說，滿了幾次，分別函告，有時他竟拒不受，還要在大衆面前肆意罵你一頓呢！所以，簽到的、考勤法，無論如何變化，結果是等於零的。每天到公用打鐘卡的辦法，每人自己去打鐘卡，隨到隨打，時間早已打在卡上，依時結算，這是第二種辦法。中國的新式團體，多用此法，此法早已盛行於外國，論理是不失爲科學管理，一到中國，卻又變成不科學的，誰來站在鐘卡旁邊監視呢？高級人員嗎？誰有這麼空暇的長時間？而且誰都不大肯遭怨。普通人員來管理麼？他有什麼權力？他敢管理高級人員麼？於是，有代打鐘卡的流弊發生，領袖不會知道，始終蒙在鼓裏呢！即使沒有代打鐘卡的流弊，打好鐘卡以後，一到辦公室，隨便出去，又有誰來干涉呢？這種情形，只要切實調查已經施行的團體，也許會得到實況，總之，機器管不了人，是千真萬確的事實。每個職工，在散工前，將徽章掛在編號的牌上，當晚查明不掛徽章的號數，與以相當的處分，明日到公，親自取回徽章，旁邊站著高級人員監視，規定時間既過，作爲遲到，遲到時間既過，作爲請假，遲到請假，都要扣薪，這是第三種辦法。這個辦法，似乎很嚴密了，可是按之事實，仍是流弊百出，有人代取或代掛徽章，主管人能夠認識全體同事麼？人數少，容易辦到，人數上千，便要困難了，而且來時如潮水，大家取徽章，你能夠看得很清楚嗎？一不留心，又有人代取代掛了，作弊者十，監視者一，欲求真的嚴密，還是沒法辦到。而且遲到的人，必須親到主管人面前，簽名領章，辦法似乎還好，可是同一部份，



有幾個人都是遲到，因為工作關係，一時不能大家離開，或者遲到中最先到的人，因為部份中缺少人手，不能離開，於是代領，你許他嗎？如何知道他真的已到，你不許他嗎？部份的主管人，又要罵你死守章程，不顧事實，各人立場不同，意見每多出入，你究竟何去何從呢？

二、我的考勤主張 我以為考勤方法，都有好處，以前某團體是以科學管理著名的，他們用簽到簿辦法，上下午各簽一次，規定時間既過，便收集呈送最高當局核閱，由最高當局簽個閱字，仍置原處，好在最高當局，始終準時到公，從不遲到，簽到簿送到後，立即核簽，隨手交回，從不延擱，一有遲到的人，立即用電話通知各部份主管人，囑其切實告誡，絲毫不肯放鬆，誰也不敢玩忽，有時各部份主管人自己遲到，最高當局也是公事公辦，用電話通知他，請他以身作則，所以辦法雖簡，沒有什麼流弊，這當然由於人數不及百人，易於照顧，如人數很多，這種辦法，實行起來，或有比較困難之處，不如改用打鐘卡的制度，惟所打鐘卡，應該放在主管的高級人員之前，這位高級人員，必須親自監視，絕對不能假手於人，有時最高領袖，也要親自到場監視，纔不致有代打鐘卡的流弊，因為用鐘卡制，遲到時間，不會發生爭執，按期結算，很是便利，每天遲到人數，應該錄出，呈由最高領袖，按日與以適當的處置，就是毫不懈怠的直接通知各部份主管人，務使各部份主管人，無法推諉其管理責任，這是考勤的、要著、各部份、主管人、放棄、管理、責任、任何、方法、都成、具文、各部份、主管人、非經、最高、當局、親自、出馬、不易、促其、注意的。至於到公人員，因事離開辦公地點，除不出一刻鐘以外，都

須向各部份主管人填寫因事請假單，或公出單，由各部份主管人核准後，方得離開，隨時由主管人親往各部份巡視，如有不經此項手續，而擅自離開的，各該部份主管人負失察責任，總之，必須辦到各部份主管人負管理責任，而各部份主管人並能以身作則，非有公事，決不離開辦公地點，考勤問題，完全解決，最忌，各部份主管人不知管理責任，或者故意與最高當局不肯合作，偏以為人事管理，自有人事主管人負責，那末這個人事主管人，能力無論怎麼大，考勤一定辦不好的。說句不中聽的話，中國人本缺少奉公守法的習慣，這是教育的失敗，也是社會的不良風氣，必須切實糾正，纔能扶上軌道。

三、一般的考績法 售貨員的考績，多數注重所開發票數或售出貨品價值數，有的二者並重，有的注重一種，每月一結，每年總結一次，誰的成績好，不難很明白的答復，這個方法，似乎很合理，但是事實上尚有問題，有的部份是零星交易，次數必多，而貨款頗少，此其一；有的部份，貨價高貴，或者每一顧客，所購貨款，因貨品數量關係，往往幾百元乃至幾千元，次數雖少，而貨款很大，交易多少是事實問題，貨款多少，也是事實問題，彼此如何比較，實成問題，此其二；即使以一部份做單位，或比貨款，或比次數，可是弊病又來了，彼此搶做生意，往往弄得失和，如講次數，他們更會取巧，把一個顧客的幾件東西，分開幾張發票，反而浪費了公家的紙張，此其三。有技術的工人，普通是論件數多少，分別他工作成績的高下，但是數量與質量是兩件事情，數量多，而工作草率，在公家反而受到損失，此外，還有用料問題，即使某甲做得又快又好，可是他為求快起

見，用料不再算得充分經濟，公家不是又受到損失麼！即使工料替他定好，他爲了求快的緣故，損壞的數量加多，這又是公家的損失呢！如果多方面兼顧，手續又夠麻煩，從理論上說，未嘗沒有辦法，從事實上說，還沒有妥善的成績。至於寫字間的工作人員，普通考績法，是憑主管人平時的考察，屆時來一個總評語，這是最簡單的，也有分了多少項目，印發各部份主管人，由主管人逐項加以符號，再由主管人事的彙集核算分數，辦法似乎頗科學，實則還有好多問題，這些項目，是否有科學根據，此其一；每一項目的分數，是否有科學根據，此其二；加符號的人，是否加得正確，此其三；有一、不、當，還是徒、襲、科、學、的、外、貌、離、開、科、學、精、神、還、是、很、遠、呢！

四、我的考績主張 我以爲科學方法的考績，非專家不能研究有成，研究有成，也須經過許多手續，美國學校考試，定有若干標準，中國人叫他測驗法，職業界的工作情形，特別複雜，制定合理的標準，談何容易，比較切實易行的，還是先行訓練各部份主管人，使他們明白考績的重要，假定幾個重要項目，根據項目，隨時留心屬下的工作情形，加以扼要的評語，最後下一個等第，手續簡單，而合於實際，切忌把項目，分得太繁，每項的分數，也須公開，使各部份主管人，都能明白，切忌把記分方法，祕而不宣，評成績的，不知得分多少，算分數的，不知真實成績，結果必須就結算分數，一改再改，勉強湊成心中所要記的分數與等第，手續太繁，效果很小。比較近乎事實的，還是每月記分一次，一年之終，將十二個月的分數，再行平均，加以總評語，這就是，就十二次、主觀的、記分，求出一個、平均、數，這個、平均、數，便含有較、公、平、的、意義。所謂要項，依我的意見是一、經驗，

二、學識，三、能力，四、努力，五、勞績，每月只要評其四五兩項，其餘一、二、三項，可於年終一次評斷。以其無大變化，每月評定，反成陳套的緣故。

## 第二十二章 舞弊研究

一、爲什麼舞弊 或者說，爲什麼舞弊？絕對不值得研究，舞弊是犯法行爲，是人格破產，不問其原因何在，總是罪在不赦！我以爲罪的可赦不可赦，是一個問題，爲什麼甘於犯法？敢於犯法？這又是一個問題，我所欲研究的是爲什麼敢？爲什麼甘的問題。這兩個問題研究明白，是否人格破產？是否罪在不赦？都不待煩言而解。年紀很輕，著得漂亮，吃得考究，賭賭錢，逛逛戲院，叫叫嚮導女，吃著嫖賭，無一不能，無一不精，他的所入有限，而支出無限，勢不能量入爲出，計惟有量出爲入，於是乎盡心力以謀舞弊，不如此，無以維持他的浪漫生活，這是所以敢舞弊，所以甘舞弊的一種原因。如果舞弊的原因在此，這是私生活的、不嚴肅的、萬惡的、社會、害了、他、而、從、法、理、的、立、場、論、當、然、不、能、原、諒、的。他的私生活，非常正當，徒以家中食指太多，雖刻苦生活，還是無法維持，事實上又不忍眼看家裏的父母妻子，活生生的餓死，事勢逼得他上天無路，入地無門，於是挺而走險，出於舞弊的一途，其行難恕，其情可憐，從道德的立場論，領袖既要雇用他，何以對於他的艱難困苦，漠不相關呢？問他的本心，未嘗甘於舞弊，不舞弊，有什麼辦法？問他的膽量，未嘗敢於舞弊，不舞弊，有什麼辦法？更有若干團體，經濟能力，很是雄厚，而對於屬下的待遇，一秉刻薄初衷，當此非常時期，以上海一地而論，家中如有父母妻子四人，同住一間陋室，房租已需萬元以上，四個人的伙食，以每人每月五萬元計，已需二

十萬元，還有衣著費，鞋帽費，醫藥費，教育費，以及他本人的車費，每月開支，至少在四十萬元以上，而團體的物質待遇，即使高級人員，連各項名目的收入，平均不過每月二三十萬元，中下級人員，更不必論，如充練習生，每月收入，還不夠個人鞋襪費肥皂費，這種刻薄的待遇，大家喊著難於過活，而領袖卻看見他的屬下，照常生活著，半個都沒有餓死，誰知中間早已隱藏著舞弊的黑幕，說句良心話，這是領袖的爲富不仁，硬逼他們去走舞弊的絕路！總之，由於私生活糜爛，而出於舞弊，是無可原諒的，由於待遇刻薄，不夠維持家庭生活，而出於舞弊，是可以原諒的，不過所謂原諒，並不是懲處不懲處的問題，而是應該從調整待遇上，杜絕舞弊的根株，節儉所以養廉，刻薄所以長弊，我少年時代，有一位同學，寫一篇文章，開頭就是：「作弊作奸，人類生存之道也。」兩句警惕文章，教師用硃筆一豎，批著荒唐二字，大家以爲笑柄，我現在纔明白，所謂荒唐，既不是作者，也不是作弊作奸者，而是高高在上的所謂領袖，所謂領袖的刻薄待遇！我不禁詛咒萬惡的金錢，詛咒鐵石心腸的所謂領袖！

二、正本清源辦法 孟子七篇，一再講王道，王道的根本，著重於民生，民生不解決，一切無從談起，「若民則無恆產，因無恆心，苟無恆心，放僻邪侈，無不爲已。」管子也說：「禮義廉恥，國之四維，」同時卻主張：「倉廩實而後知禮義，衣食足而後知榮辱，」肅清舞弊，決不能訴功於嚴刑峻法，法律越嚴，舞弊的方法越是神妙，正本清源，端在安定生活，安定生活，端在改善待遇，改善待遇，應該對準當前生活程度，論其具體方法，第

一是增加薪水，你的團體待遇標準，至少要做到與同性質的機關，不相上下，同時還可以辦理生活合作社，減輕屬下日用品的負擔，提倡家庭工藝，使屬下的家人，能從事於生產工作，能夠服務社會的，盡力介紹職業，務使大家有工作，不致仰給於一人，再有困難，如家中老者弱者，事實上不能工作的，處境特殊，上述方法，還是解決不了生活，那末再辦生活援助金，我相信這種情形，定居少數，不難用羣衆的力量來解決；不過先把大多數人的生活，有適當的安排，然後再來救濟老弱，如果大多數人的生活，不去解決，巧立名目，先做生活援助辦法，良法便成爲惡意，義舉便成爲沽名，問心或者無他，屬下必以爲舍本，人無論智愚賢不肖，遂生之目的則一，生活既能安定，誰都不會想入非非，還要營私舞弊，走行險徼倖的絕路，致自趨失敗，良善者格外良善，不良善者，也不敢不斂跡。或者說：這是理想，不能成爲事實，因爲團體開支，頓時龐大，從經濟立場論，太不上算，我則以爲生活不安定，屬下還是要生活，舞弊之損失，雖無從爲精確的估計，而損失之數，必大於增加開支之數，舞弊破案的事實，上不及十分之一，十分之九，始終不會破案，而且舞弊方法，層出不窮，雖有智者，無法防範，大家感覺到生活不安定，雖絕不會大家舞弊，但是不舞弊的良善者，也同情於舞弊者，而不願嚴事偵緝，有能力者別謀生財之道，良善者以家產爲挹注，都不肯多管別人，於是舞弊之風，一時大盛，所以做領袖的，應該放遠眼光，只要杜絕舞弊的根株，不惜增加開支，再來懇切告誡，驚醒奸邪，嚴密監視，使無舞弊機會，一十目所視，十手所指，一誰敢以身試法，自投羅網呢！

三、釜底抽薪辦法 如果團體經濟能力薄弱，無法爲普遍的提高待遇，對於舞弊問題，只好用釜底抽薪辦法，第一步澈底裁減冗員及比較不重要的人員，縮小用人數目，把工作分配於各人，比例增加其待遇，在團體方面，並未增加開支，而在屬下方面，生活可以安定，雖工作較重，也不至於怨懟，惟裁人辦法，必須公平，不問關係的親疏，惟問其工作是否閒散？能力是否薄弱？工作是否懶惰？即使決計裁人，對於被裁的人，也該給以相當的遣散費，因爲他們的過失，不至於撤職，撤職咎有應得，裁汰則團體應該負相當責任，不該一味用高壓手段，令他們懷恨，第二步對於上級人員，澈底調整待遇，使他們忠於團體，並把嚴密監視之責，放在他們肩上，以後如再發生舞弊情形，主管人員應得失察的懲處，先從待遇上改善，再從職守上加重，情與法兼施，誰都不能非議，無論何人，如再犯法，應取斷然手段，如此存心，如此辦法，不難紀綱肅然，弊絕風清了。

四、舞弊案的處置 對於舉發人，應該嚴守祕密，不宣示姓名，一面予以嘉獎，一面賞以重金，賞金之數，至少提出賠款的一半，重賞之下，必有勇夫，不然，誰肯遭怨，毅然以舉發人自任呢？而且賞要快，不要拖，案情一破，立予重賞，不要等賠款收到後再行提賞，對於舞弊人呢，本有兩條路，同時可通，一是民事追償賠款，二是刑事，法辦當事人，我以爲罪人既得，應該哀矜而弗喜，更不要意氣用事，務須平心靜氣，先把案情弄個明白，再加以開導，促其覺悟，勉其重行做人，刑事法辦，最好放棄，寓恩於法，正所以表示領袖的寬大，至於賠款數目，也以團體實付數爲準，照市價或賣價計算，已覺太刻，照賣價加倍，或加幾倍，不但手段太辣，而且也是



違法的行爲，舞弊人最好交保人領去，免生枝節，可是事實上還有若干困難，保人多所藉口，不肯賠款，討價還價，更費唇舌，甚或以爲人賊既獲，儘可法辦，物未損失，保人無賠款的理由，強辭奪理，胡纏不已，這是保人的人格信用問題，也是覆查保單時，不夠嚴密的結果，大致人無藉藉名，資本薄弱的小商人，往往如此，倘爲體面保人，交涉就容易辦理，達理通情，經濟又不成問題，他本身的事務又很忙，決不肯多費唇舌，三言兩語賠款立辦，決不會以理屈辭窮，暫且承認，繼又拖三約四，甚或函催不理，往索不見的。

## 第二十三章 牽制與監視

一、用術的原則 領袖管理屬下，事實上不能不用術，不用術如何能駕馭羣倫，使人人樂爲己用，宋江文不及吳用，武不及魯智深，而梁山泊一百多個好漢，都翕然戴爲領袖，始終効命弗去，宋大哥畢竟不凡，自有他駕馭操縱之術，不然前乎宋江，尙有其他領袖，何以卒歸之於他呢？再證之正史，劉邦一泗上亭長，智謀不及陳平張良，武力不及韓信彭越，然而天下英雄，都願出其下，韓信早已道破，說：「陛下不善兵，而善將將，一將將就，是駕馭之術，不然楚霸王氣蓋一世，百戰百勝，何以卒敗於劉邦之手？」所以領袖不但要用術，而且要善用其術，要用得剔透玲瓏，使大家不知其爲術，纔是上乘。楚霸王不會用術，不配做領袖，原不必論，劉邦與宋江，同是會用術，而用術的程度不同，劉邦的用術，是詐術，其喜是詐喜，其怒是詐怒，故意做得喜怒無常，使人莫測，昨日罵你，今日封你，過了幾時，又要拘你，務使屬下小心翼翼，不敢不從命，張良智識高人一等，他深知道姓劉的居心叵測，呂后更是惡毒的婦人，他便託故辟穀，終於假名從赤松子遊，便一去不返，所以詐術終有被人識破之日，一朝誠破，掉頭不顧而去。宋江便不然，他是以誠用術，術雖因人而施，而誠心則一，惟其誠而附之以術，所以人人歡心，惟其術而出之以誠，所以人人感動，試觀梁山泊好漢，誰都始終服事宋江，不肯半途他去。

二、什麼是監視 這種領袖，疑心太重，他覺得除了他是個好人以外，所有的人，庸碌者忠厚，能幹者狡猾，庸碌者可以不防，能幹者不能不備，是否事實，明眼人自能明白，研究他為什麼有此心理，第一，是自己才能不夠，深恐有才能的屬下，起而代之，事實上不能不用，而又絕不放心，於是時時戒備，惟恐不周；第二，是自己以前原有不可告人之隱，偷天換日，素稱能手，一步快賊出身，「自然疑心別人也是賊呢；第三是新進的人，不知底細，能幹易悉，道德難明，慎始所以求善終，於是特別留意；原因有三，而基於疑心則一，因為有疑心，所以每用一個人，教別一個人去監視，愈有能力的人，監視得愈嚴，一舉一動，一言一語都得報告，當然奉命監視的人，專門著重於不利之點，存心已很懷疑，可疑之點，越來越多，古書上不是有一件故事麼？他的藏金忽然不見了，疑心是他的老友某甲所竊的，因為某甲時來閒談，其人又貧，貧極無君子，一定是某甲偷的，後來某甲又來閒談，他留心一切，覺得語氣是偷金子的，舉動又是偷金子的，於是斷定某甲是偷金子的；可是事無左證，不便發作，誰知過了幾天，金子尋到了，他深自慶幸，慶幸他不曾與某甲道破，不然太對不起朋友，某甲又來了，他留心一切，無論語氣態度舉動，都不像偷金子的人，其實在某甲，語氣態度舉動，前後相同，而他的觀察所得，完全兩樣，這完全是疑心在那裏作怪，所以派人監視，監視的人，既有疑心，對人的觀察，一定不會準確，結果只有把那個新人閑走，領袖如知此必然結果，進用新人，原是多此一舉，最奇怪的辦法，是甲監視乙，乙監視丙，丙監視丁，彼此都被人監視，在領袖以為必如此辦法，誰都不敢輕舉妄

動，誰的言行，領袖都能明白，這個辦法，似乎夠嚴密，夠聰明，人人引為心腹，人人有人監視，爾不知我，我不知爾，彼此墮領袖的術中，而不自覺，在領袖可謂煞費苦心，誰知你的詭計，總有一天被屬下拆穿，詭計一經拆穿，誰都不願意忠心於你，你不是成為孤立麼？一屬下協以謀你，你更是危險呢！所以彼此監視，是頂笨的辦法，遲早不免失敗，而你偏以聰明有手段自詡，也太可笑了！

總之，用人莫疑，疑人莫用，對於新進人員，在若干時期內，為明瞭其工作情形，計而由主管人特別留心，是應該的，如為上級人員，由領袖親自注意其工作，也是應該的，派人監視其言動，好像是一非吾屬類，其心必異，「是不應該的」。某君任機關工作時，領袖雖久知其能，卻未能知其工作實際情形，初任事時，其領袖特別留心，時時巡視，站立背後，察其動作，有時某君回顧，則笑語相慰，語畢即去，如是者約歷月餘，纔肯放心，蓋憑自己觀察所得，再證之主管人的考語，確認其為滿意，而可寄之以重任了。

三、是什麼牽制 監視是對人牽制，是對事監視，是不信任的表示，牽制是方法的嚴密，一以分清工作手續，一以分明工作責任，分清工作手續，以求錯誤的減少，以求速率的增加，分明責任，所以提高工作人的警覺性，所以明功過的誰屬，要實現牽制，第一把工作加以分析，分成若干階段或步驟，甲階段或甲步驟，由甲負責，甲做完這步工作，便移交於乙，乙做完他的工作，移交於丙，甲的工作，當然由甲負責，同時乙為了進行自己工作起見，不能不先把甲的工作，加以檢查，否則自己的工作，不會準確，彼此工作，完全相關，完

全呼應，無法取巧，無法偷懶，更無法作弊，同時以工作的動作簡單的緣故，工作效率一定高，工作成績一定好，如此說來，牽制的意義，是科學的，是積極的，是應該研究的。比方辦一件公文，甲擬稿，乙核稿，丙劃行，丁繕正，戊校對，己錄由封發，庚歸檔，要經過七個人的手，纔算辦好；比方進貨，甲選貨，乙裁決，丙驗貨，丁收貨，戊登記，己入賬，庚付款，至少也要經過七人的手，纔算了事。老式機關，往往信任一人，把一切職權，都交給他，其人如特別忠實，特別謹慎，或不致僨事，否則流弊孔多，再就上述兩個例子來說，一件公文，七種手續，一人經辦，表面上看來，不能不認為簡捷，按之事實，起稿容或有誤，自己核稿，容易滑過，繕寫容或有誤，自己校對，更易馬虎，錄由對發，更覺得這是最後手續，隨便應付，錯誤校正的機會益發少了。一有錯誤，不知從何處錯的。倘是購貨，更多意外，以壞作好，以廉作貴，以少報多，弊竇叢生，非澈查不會明白，即使明白，補牢已後於亡羊，損失不小。當然，世上不乏廉介自守之士，公私分明，絲毫不苟，可是普通人卻因為制度的不健全，觸發他因利乘便，假公濟私的心思，某君有老屬下某甲，相隨十多年，做事倒還過得去，某君覺得其人可靠，把款項的收入記賬支出及總務上一切事，都交他經手，希望他的事權統一，可以提高工作效能，誰知久而久之，收入以多報少，支出以少報多，甚至造花賬，藏收條，寫假發票，舞弊百出，等到發覺，已是侵蝕巨萬，這當然是委任非人，但是未始非不注意牽制方法，養成他大膽舞弊的習慣。所以我很相信牽制方法，如能完密，不但工作效率，不待督促，自會提高，而且弊絕風清，也是意計中事。工作、管理、萬緒千端，而牽制已成爲最高原則。或者說

辦事貴乎簡捷，手續麻煩，便不合經濟原則，我則以為牽制是求、手續完密，完密決不是麻煩，隨便應付一件、事，這是簡陋，決不是簡捷，我們應該從完密中求簡捷，不應該從簡陋中得草率，西洋各國所講的科學管理，處處充滿著牽制的意義，中國人不懂得牽制，偏想到監視，南轅北轍，安有是處，也有分不出牽制與監視的差別，誤認監視為牽制，人事管理，始終辦不好，未始不是這個原因！

## 第二十四章 私生活問題

一、一般人的私生活 有幾個練習生，年齡不過十七八歲，真可算是乳臭未乾，業餘之暇，居然呼朋引類，開旅館房間，鬪麻雀，叫娼妓，跑溜冰場，上館子，無所不能，無所不通，他們的收入，每月不過十幾元，論理還不夠鞋襪費用，家裏又是一貧如洗，私生活卻如此闊綽，錢從那裏來的？當然出於借貸，借貸終有窮時，而糜爛生活，已成習慣，流連忘返，靡所底止，以後趨勢，豈待多說，有幾個職員，業餘不是打撲克，輸贏達千元，通夜不停，便是上跳舞場，挾豔姬起舞，午夜始去，手頭本來寬裕，金錢不成問題，如果是依薪水為活的，當然要感覺到入不敷出了。而且一般金錢不成問題的人，精神究竟有限，私生活浪漫的結果，精神必受影響。一般人的心理，以為在家靠父母，出門靠朋友，交朋友不能不交際，不應酬，跳舞打撲克等等，是一種交際方法，我以為真的交際存心，跳舞打撲克，未嘗不可偶一為之，逢場作戲，也是人情之常，一定要避之如洪水猛獸，似乎可以不必，但是以此為業餘消遣，當作常課，我總不能不認為私生活的糜爛，而且既以此為聯絡情誼的工具，用錢也該有個限度，成百成千，輕於一擲，取之盡錙銖，用之如泥土，床頭金盡，壯士無顏，古人說：「有錢當思無錢日，莫待無錢思有錢。」私生活糜爛的結果如何，實例很多，詩云：「殷鑒不遠，在夏后之世。」在練習生是黃口乳子，或者不明白，在職員應該懂得的，然而私生活糜爛的人，十居五六，這種現象，不能不認為社

## 會的隱憂，團體的大患

二、私生活的影響 因爲私生活糜爛之故，所入不敷所出，因爲入不敷出，而生活不能安定，因爲生活不能安定，而工作不能專一，因爲工作不能專一，而團體的精神散漫，一切事業的進展，受到絕大的打擊；更有因爲私生活糜爛，星期日費去的精力特多，星期一的辦事精神，格外衰落，工作效率，格外降低，普通現象，一星期中，工作精神，自下而上，自上而下，以星期三、四爲最高峯，成功一條弧形，一到星期六，大家又打算如何消遣星期日的念頭，早已心猿意馬，所以私生活的糜爛，直接影響於團體，是無可否認的事，而且爲了入不敷出，引起他們額外收益的思想，有本領的是兼營副業，這種副業，十九與他本身工作有關，利用職務的便利，經營他的副業，有利可圖，先估爲己有，後顧及公家，嚴格說來，也是變相的舞弊，比方明知某貨要漲價，自己先進貨，分若干與團體，一轉眼，某貨果然漲價，團體存貨不多，必須照新價再進貨，而他私人的貨，仍用廠商名義，乘機脫手，團體方面，不是無形中受到損失嗎？明知某貨要漲價，先囑人零星買去，自己囤積，團體存貨減少，一轉眼，某貨果然漲價，他可以用廠商名義，賣於別家店鋪，不一定重回自己服務的團體，而這個團體，卻不能不照新價進貨，不是又在無形中受到損失嗎？一面爲團體進貨，一面爲自己進貨，自己進的貨，可以與廠商辦個交涉，特別折扣，把折扣轉嫁於團體所進的貨份中，這又不是團體在無形中受到損失嗎？這些手段，無論如何，不會發覺，因爲廠商與他相依爲命，自能始終嚴守祕密，天知地知，子知我知，天地雖



知，不會說話，爾我雖知，不肯說話，於是可以祕密到底了。總之，私生活的糜爛，團體的精神與物質，都有損失，做領袖的不應該視而不見，聽而不聞，由他們去放浪形骸之外，只要公事不錯，其他方面，管不了許多，但是放任既不對，必如何管法纔算是對呢？

三、一種奇怪現象 某團體的工人，待遇方面，比較其他團體，優厚得多，月中月底，分兩次發薪，發薪之日，外面等著許多陌生人，有的老，有的少，有的男，有的女，更有相貌凶惡，服飾下流的白相人，我覺得奇怪，詢之當局，他惟有搖頭歎息，原來老的男女是工人的父母妻子，他們鑒於工人的不顧家庭生活，特來坐索，那些白相人，都是放印子錢的老板，特來收債的。十個工人有七八個是生活糜爛的，薪水到手，除了還印子錢以外，多餘的錢，不是開房間，喝酒聚賭，抽雅片，便是到大規模的賭臺上去個精光，回頭還是借印子錢，寅年常吃卯年糧，有積蓄的工人不過十之一二，因為生活糜爛的緣故，十個工人七八個窮而極，窮、則、凶、極、則、惡，窮凶極惡，因果相聯，端午節要借薪，中秋節要借薪，冬至節要借薪，這是成爲定例，非借不可，借的數目，一次大似一次，彼此討價還價，大費唇舌，平時呢，妻兒子女生病要借薪，有婚喪喜慶要借薪，只要有一個題目，總是要借薪，開口借薪，數目或可商量，拒絕萬不可能，借薪時的神色，比討債人還要凶惡，一不如意，便是胡鬧，胡鬧得你啼笑皆非，他們的胡鬧本領很大，軟做硬做，無一不能，有時可以爲了小小問題，形成決裂狀態，辦人事的人，大有「秀才遇著兵，有理講不清」的苦痛，其實絕對不是天生成的桀驁不馴，而是窮極的緣故，

遠至於凶且惡，窮極的原因，並不是別的，而是私生活的糜爛，只要看他們有錢在手時，誰都馴如綿羊，非常好說話，非常有理性，一朝兩手空空，便什麼話都說得出，什麼事都做得出，私生活糜爛，害他本人，咎由自取，累及團體，真是罪過！

四、不是辦法的辦法 有些領袖，他也明白屬下私生活糜爛，足以影響團體，於是另一方面把工作時間延長，星期日也照常工作，以為如此辦法，可以減少墮落的機會，誰知晚上你還是無法拖牢，糜爛生活，大都不在白天，效果當然等於零，於是他更進一步，出皇皇布告，說明私生活糜爛的害處，教大家切實檢點，以後如再有賭博跳舞等等舉動，第一次發覺警告，第二次發覺罰薪，第三次發覺開除，並獎勵告發，提出罰金之半數充獎，這個霹靂，似乎夠厲害，誰知見如不見，聞如不聞，真應了句老話，叫做「雷聲雖大，雨點全無」，誰去調查誰來告發？一篇皇皇布告，等於具文，其實如此結果，早已料到，別人的事，於我無干，我雖窮困，斷不肯視此為生財大道，錢是用得完的，朋友的情誼是用不完的，人同此心，心同此理，除非你領袖自充偵探，親自去調查，親自去破案，事實既不可能，布告那得有絲毫效果。真是硬做，我倒有個辦法，租定一所很大的宿舍，職位不論大小，家眷不問有無，必須要住在宿舍內，有家眷的，與無家眷的分開，成功一個小天地，內有公衆的娛樂場所，有會食堂，有合作社，有教育機關，完全是個模範新村，如此辦法，雖不能與外界「至老死不相往來，美其服，甘其食」，但是自成風氣，彼此為積極的扶導，定有很好的效果，個人的私生活，不求嚴肅，而自

會嚴肅可是所費很大，有幾個團體能夠負擔！即使經濟能力，可以負擔，有幾個領袖肯作此巨大犧牲，所以這個辦法的確是個辦法，而事實上不會實現，結果還是不是辦法，某君曾作此想，擬把廠基遷往郊外，購地千畝，闢為新村，我會替他寫過長萬餘言的遷廠計劃，可惜因戰事關係，不能實現，某君的動機，純乎爲了屬下私生活著想，他深知道都市是一個染缸，人不能被染色的，百不得一，一切消極辦法，決無效果，於是決計作孟母的遷家，平心而論，某君的屬下，並沒有私生活糜爛的人，他卻能洞燭幾先，大勢所逼，必難幸免，這種未雨綢繆之計最值得稱道，而且某君氣魄雄厚，見得到，做得到，也許將來有實現他理想計劃的一天，但是普通的領袖，都是頭痛救頭，腳痛救腳的人，我相信他們都要笑某君爲傻瓜呢！

五、不澈底的辦法 我爲普通領袖著想，費錢少，事易做，最配他們胃口，明知其不澈底，還值得試辦的，第一，辦一所規模宏大的俱樂部，內分許多組，有關於智育的，有關於德育的，有關於體育的，有關於娛樂的，組織力求完備，第二，利用假日，組織遠足隊，經費由私人與團體各半負擔，如事實可能，完全由團體負擔，上海職業界青年，自動組織的類似團體，也有幾個，足見正合他們的需要，不過一切辦法，由他們自動，領袖處於指導地位，處於輔助地位，千萬不要多加干涉，於此養成他們自動自治的能力與練習，在領袖呢，最好也要時常參加，領袖的參加，完全用私人資格，一些沒有領袖架子。最壞的現象，領袖的架子十足，至多來視察一下，視察時，又是凜若秋霜，使得大家頓時收斂笑容，我以爲領袖而不肯放棄他的架子，還是不去的好，反

而少一些不好的印象。社會上很有些領袖，在家則馴服於妻子之前，什麼事都肯做，什麼話都肯說，而對待鵝下，總是一副聖人面孔，其實這種人還不會做領袖，會領袖的，決不願意如此虛偽的。

## 第二十五章 獎懲要點

一、領袖惟一的利器 老子說：「國之利器，不可以示人。」老子的所謂利器，有人以爲就是領袖的賞罰二柄，賞所以勸善，罰所以懲惡，一個人的善，善果有限，因一個人的善，引起大家的注意與做效，爭先恐後的爲善，善果纔大，人人爲善，團體的進展必速，所以賞不是爲個人，而是爲大眾，不是爲團體。一個人的惡，惡果有限，因一個人的惡，而流風所扇，羣起效尤，這個問題，就嚴重了，人人爲惡，結果把團體破壞，所以罰不是爲個人，而是爲大眾，不是爲團體。領袖要推進團體，決不能單憑一手一足之烈，而在乎利用衆力，賞就是利用衆力的工具，領袖要保護團體，首在阻止大眾的破壞，阻止大眾的破壞，惟有訴功於懲，罰賞爲團體，罰也爲團體，當然領袖不應該參以私意，應賞不賞，不應賞而賞，應罰不罰，不應罰而罰，賞必當於功，罰必當於罪，功罪是賞罰的標準，纔是大公至正，纔是善用其柄。領袖不能無親戚故舊，親戚故舊，在私誼上當然與一般人不同，在公事上仍須與一般人同等，他們犯了過失，應該照章處罰，萬不該口說公正，骨子裏極端阿私，應重罰的，設法就輕，在一般人早已撤職，在親戚故舊，依然保留位置，至多是調動一下，還要故意暗示別人，替他說情，表明自己並沒有阿私，而是採納別人的請求，這種把戲，誰都知其來蹤去跡呢！親戚故舊，有了一點小小的功績，故意張大其辭，說如何如何的重要，與以非分之賞，不特長他的驕氣，

而且引起大眾的不平，因為比較的心思，是人人有的。

二、普獎等於不獎 普徧獎勵，只有特種條件之下，可以行得，就是對於某件工作，大家有功，如臨時發生意外，或水災，或火患，大家盡力搶救，弄得焦頭爛額，力竭聲嘶，這種披髮纓冠的義舉，應該與以普徧獎勵，不問挽救損失的程度如何，都須重賞，原來這回的重賞，不但爲了現在，而在策勵將來，根本不應該計較物質；但是也應該論功行賞，誰最出力，誰賞得重，誰最受苦，誰賞得重，誰先發覺，誰賞得重，誰最能臨時應變，誰賞得重，這是培養公忠精神的絕好機會，千萬不要輕輕放過。除此以外，在平常時候，絕不該用普徧獎勵，因爲普獎的刺激力平均，不會有特殊的感覺，引不起向善的興趣，如果年年如此，簡直可以養成一種謬見，以爲這種獎勵，是大家應得的權利，在每個人的收益預算中，早已列入，只盼望提早發給，領取之日，視爲常事，精神上絲毫不起愉快或興奮的反應，有時因爲生活程度增高，還要提出從優的請求，遂其請求吧，那末這次的增加，一轉瞬又成爲常例，萬一團體經濟調度不及，略爲移後，便生怨望，直認爲損害他們的權利，甚或發生爭執呢！某團體在營業發達時，年終有特別獎勵金一項，向來按照各人月薪，多發幾個月，已成慣例，後來營業衰落，至於虧本，特別獎勵金，卻無法取銷，弄得領袖叫苦不替，在屬下呢，以爲以前不論團體盈餘多少，特別獎勵金，始終不變，吃虧不少，現在團體雖虧本，應該照常發給，時時以此發生激烈的爭執，我以爲答不在屬下，而在領袖，爲什麼把特別獎勵金，成爲普徧性，而且成爲經常性呢！

三好罰足以致怨。有的領袖賞是非常吝惜的，罰卻是雷厲風行，動輒罰人，有罰極重，以爲非如此，不足警惕屬下，使不敢爲非，在一時未嘗沒有相當效果，直使屬下：「重足而立，側目而視。」但是屬下的心理，起了很大的變化，就是壓迫越重，抵抗越強，表面上不敢不服從，不敢不聽命，精神上卻始終抵抗，全團體充滿著沈鬱的空氣，好像天時，「熱極則風，鬱極則通。」好罰正所以增加鬱的程度，鬱到了極度，隨時有爆發可能，等著，等著，等到時機成熟，便一發而不可收拾，好像地球裏面的岩漿氣體，膨漲到頂點，自會突破較薄的地壳，而成爲很厲害的地震，古人說：「怨毒之於人甚矣哉！」因爲「千夫所指，無病而死。」屬下一致抱著：「時日曷喪，予及汝偕亡」的思想，領袖遲早要摧毀的。老子說：「和大怨，必有餘怨。」領袖盡力和怨，尙且不能根本消滅，而況日益其怨，惟恐不足的呢！試讀中外歷史，自來主用嚴刑峻罰的領袖，能夠善終者，究有幾人？不用說，父母之於子女，彼此有天性之親，如果父母對於子女，不肯稍假辭色，一有失當，嚴罰立至，子女視父母如閻王，不敢有所言，有所爲，戰戰兢兢，呼吸且爲之窒息，然而子女的內心，早已豎起抵抗的旗幟，愛戴當然談不到，一有機會，他們還要出之以報復手段。所以棒頭上出孝子的話，實在是不確的。子女尙不能用罰來使其孝，領袖獨能用罰來使屬下忠嗎？

四、賞須及時而施。有的領袖對於應賞的屬下，總是再三延宕，一時不肯發表，說他慎賞吧，表面很像，骨子裏卻舍不得賞，甚或認爲這是小事，用不著賞，也許爲了其他公事的忙碌，一時忘記了賞，但是無論出

於何種原因，都足以失去賞的效用，因為事情初生，人情緊張，及時行賞，不但受的人，異常興奮，而且足以鼓舞全體人員，使由豔羨而模仿，轉移漠不相關的心理，只有利用這種機會。中國人的普通心理，在團體中服務，往往抱著「不求有功，但求無過」的消極態度，利用這種機會，與以重大刺激，奮進的生機，於是復活，俗語說：「重賞之下，必有勇夫。」而況在團體並不指定事項，使大家自動去找尋立功機會，精神最易活潑，「人之欲善，誰不如我。」大家努力於求功，不待督促，而團體的生氣勃發，領袖無為而無不為，屬下有為而有以為，賞及其時，實在是利用屬下能力的惟一利器。或者說，難於賞，正所以表示賞的名貴，得之越難，受之者越重，我則以為某功行某賞，這是賞的標準問題，功既合於標準，絕不宜再有猶豫，賞及其時，原是表示領袖重視其事，領袖以地位關係，心理的感召力，特別雄厚，孟子說：「上有好者，下必有甚焉者矣。」「草上之風必偃。」一切全在領袖呢，比方有一位領袖，平時對屬下，刻薄寡恩，有功的人，應該行賞，總是一擱再擱，甚至擱上幾個月方始發表，在一般屬下，竊竊私議，以為某甲白費心力，笑他妄冀非分，在某甲也覺得一團高興，頓時冰冷，他日得到賞時，也以為事過境遷，毫不感動，這個團體，當然暮氣沉沉，大家都是做一天和尚撞一天鐘，只要把自己分內事，做得可以過去，什麼事，都是不問不聞，新來的人，也許想立些功勞，以求自見，與同事交談，明白了團體的現況，不自覺其志氣消沈，與老同事取同一態度，這種事實，讀者必能領會吧！

五、懲與獎的種類 懲有警告，罰金，記小過，記大過，暫留察看，諷勸告退，以及明令撤職七種，什麼過失



應該警告什麼過失，應該罰金什麼過失，應該記小過，記大過，暫留察看，諷勸告退，甚至要明令撤職在團體，須有明文規定，「王子犯法，庶民同罪」，犯法屬實，不問其人的關係如何，應該一律辦理，這一點守法精神，領袖應該有的，即使有強有力者代為緩頰，也該說明非辦不可的理由，堅不退讓，必如此，纔足以使大家恭敬將事，不敢以身試法。而且普通情形，懲不及上，高級人員，可以隨便犯法，犯了法，領袖不與懲處，至多以伸斥了事，商君說：「法之不行，自上犯之。」真是一針見血！我主張罰則從寬，施罰從嚴，罰則從寬，所以存恕道，示忠厚，處罰從嚴，所以示公正，無私，而且既觸定章，決不赦其初犯，案情如果嚴重，決不以功抵過，法內施情，是可以的，法外施情，是不可以的，法內施情，情不背守，法外施情，因情而廢法，所謂法內施情，就是罪疑惟輕，所謂法外施情，就是曲意徇私，罰則過嚴，近乎刻酷，任意徇私，無異視法令如具文，都是不應該的。至於獎，有當面稱許，傳令嘉獎，獎金，獎章，獎狀，記小功，記大功，擢升七種，何種功，應給何種獎，也該有明文規定，只要其功合於規定，不問其人如何，照章給獎，千萬不要因為他以前犯過，而減其獎，不要因為其人無足重輕而減其獎，我以為犯過的人有功，應該特別鼓勵其遷善，無足重輕的人有功，應該特別獎勵其忠忱，萬一某甲的功，還有些可疑，但是無充分證據，證明他不實，證明他不夠資格，我是主張「功疑惟重」的。比方某團體每年有工作獎金，由領袖一人支配，當面發給，數目多少，絕不公開，同樣做滿一年，職位相等，成績相同，而領袖視親疏為上下，相差很巨，同時對於服務不滿一年的，特別減少獎金數目，所以每次發給獎金後，大家

非議不一，得獎原該高興，因為失平，反多怨恨，甚或結合若干人，共同退回，不願領受，結果還是增加獎金數目了事，我們必須明白，獎額任意參差，便是表示歧視，被歧視的，認為精神上的虐待，區區物質，得失有限，精神虐待，終生難忘，這點普通心理，領袖何以還不明白！

## 第二十六章 利益分配

一、人的普遍要求 古人說：「一兔在野，百人逐之，一金在地，百人競之。」你只要看「天下熙熙」爲的什麼？「天下攘攘」爲的什麼？專制時代，某個帝王，到了江南，駐蹕廟中，這所廟在山上，山在太湖之濱，晚上太湖中成千的船，燈火照天，某帝王與廟中方丈立著閒眺，問方丈道：「湖中有多少船，你可知道？」方丈回道：「有兩隻船，某帝王覺得奇怪，明明有成千的船隻，爲什麼說是兩隻？」方丈說：「一隻爲名，一隻爲利，不爲名，不爲利，會到這裏來嗎？」方丈畢竟是高僧，淡淡的一句話，都有哲理，我卻以爲那時太湖中的船，只有一隻，就是爲利，爲名幹嗎？不是爲利的工具嗎？不爲利，要名何用？因爲名是無形的東西，餓不可食，寒不可衣，名的本身，沒有多大用處，用名以求利，也是求利的一種途徑，孟子說：「雞鳴而起，孳孳爲利者，跖之徒也。」好像爲利的，一定不是好人，孔子卻和平得多了，他不過是罕言利，並不是不言利，或者說，罕究竟與孳孳不同呢！那末我再引孔子的話來作答，孔子說：「富貴而可求也，雖執鞭之士，吾亦爲之。」可惜事實上沒有如此便當，所以孔子又說：「如不可求，從吾所好。」可是你得明白我的意思，我絕不是極力提倡拜金主義，我也懂得人格道德，我尤反對愛財若命，我尤反對一般「以身發財」的不仁領袖，但是人是血肉之體，誰都靠物質來維持生命，而維持生命的物質，都是要用金錢來的，你沒有金錢，憑你行如由夷，才逾管樂，還不免作溝中之瘠，

誰也不會以你的人格道德特別高尚，生活的物質，肯無條件供給給你吧！爲求生活而講利，講利決不是罪惡，更不能認爲拜金！有的領袖，自己視金錢像天樣大，恨不得把全世界的金錢，都歸之於一己，百萬不夠，要千萬，千萬不夠，要萬萬，萬萬也是不夠，要幾十萬萬；卻硬教他的屬下，不必斤斤較量，多也好，少也好，有也好，沒有也好，人生應該以服務爲目的，我以爲人生以服務爲目的是對的，但是決不是爲領袖私人服務，而是爲社會大眾服務，同時也要吃飽了肚子，著暖了身體，纔有精神去服務！或者說：這位領袖是好意，是體天之意，孟子不是說過：「天將降大任於斯人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚……」一套話嗎？他正是服膺至理名言，而能替天行道的人啊！我以爲他如果真能替天行道，那末應躬行實踐古人所說：「天地之大德曰生」的一句話，不該坐視其屬下的受物質壓迫，毫不動其惻隱之心，「吾雖不殺伯仁，伯仁由我而死」，務使他的屬下，求生不得，求死不能，他卻仍是「吾心匪石，不可轉也」！對於屬下應得的利益，七折八扣，折扣到很小的數目，其心尙堪聞問麼？或者說，他的存心，可質天日，屬下多數是沒有自治能力的人，手頭一寬，濫吃濫用，養成浪費惡習，纔是害了他們一輩子呢！少分利益，正所以促其努力，勤勞耐苦，不是人生最好的求生工具嗎？這更不成話，屬下應得的利益是屬下的，藉口折扣，無異侵吞，領袖自己已犯了刑章！

二、有趣味的例子 某新式飯店請我去講演，時間是早上八時半，我爲了要看看他們屬下的真實情形，八時已到了那裏，走到廚房裏去，看見幾個什務，在沒有人監督之下，很自然，很高興的正在做準備工作，

走到會場上，看見許多員工，陸續簽到，走路輕盈，神態愉快，彼此相見，歡然一笑，所有員工，都是如此，好像他們不是來做工作，而是來享樂的，這種情形，我覺得奇怪，因為普通團體，員工上工，十九愁眉苦臉，放工時，比較高興些，這個新式飯店的員工，竟與人家不同，難道是天生成的快樂天使麼？而且我去講演時候，正是物價飛漲，大眾都在叫苦連天，他們卻得意洋洋，更使得我莫名其妙。我以為他們的領袖，別有祕訣，使得他們高高興興，講演完畢，問了領袖，纔知道原因很簡單，就是利益分配，非常公平的緣故。因為利益分配公平，工作雖忙，興趣甚好，招待顧客，始終殷勤，領袖有所指導，誠意接受，我在講演時，他們都全神灌注，無一懈怠，他們惟恐知有所不足，行有所不逮。當然，別的團體，爲了結賬關係，勢不能如飯店的每周分配一次利益，而公平的原則，要爲不可移易的鐵律。

三、利益分配要點 利益分配標準，大多數的團體，在章程中有明文規定，就規定的標準論，不能不算公平，可是做領袖的特別聰明，利用這個公平的標準，做成極不公平的事實，每年年終，初次試算，比方說，可賺一百萬，於是把開支任意擴大，把存貨任意縮小，賬面是賬面，事實是事實，賬面是騙人的東西，事實是領袖的私利，本領高明的，他可以把手一百萬的利益，縮成一二十萬，這種公開的祕密，已成爲中國團體的普通現象，別的不用說，論事實吧，一個職業團體的領袖，擁資數百萬，數千萬，乃至幾萬萬元，而他的屬下，依然一貧如洗，利益分配的不公平，不待多言，誰都明白，所以紙片上的分配標準，是一件事，實際上的分配標準，

又是一件事。或者說，團體的眼目，多數由會計師審查，會計師是專家，那裏可以用假賬來欺瞞他！誰知會計師單查賬面，實際情形並不熟悉，就賬論賬，決無錯誤，這不是會計師的不盡職，而是無法盡職。不過做領袖的應該覺悟，因為利益分配不公平，造成貧富懸殊的階級，明爭暗鬪，日甚一日，老子說：「金玉滿堂，莫之能守。」有幾個擁資千百萬的領袖，能夠百年不敗的？領袖如能明白這個道理，應該把團體實際所得的利益，依公平標準，分配於屬下。再就職位高下，規定應得利益的成數，每逢分配利益時，依成數分別計算，非成績不及的，不該任意降低。至於成績特別優良的人，應該另提特別酬勞，這種特別酬勞，佔全部利益之幾，也該及早規定，不可任意多提或少提。如果利益分配，每年一次，屬下爲了生活上的需要，請求暫借，只要本年份已過六個月，應該特別通融，通融的數目，當然要看本年份已過六個月的營業狀況，至多不得大於應得利益的約計數，如果到了年底，利益仍未結算清楚，只要看本年份營業狀況，與前年作一比較，假定一個數目，不問請求與否，一律先發，名義上仍作暫借。總之，屬下應得的利益，絕對尊重，不要巧立名目，加以折扣，也不要故意捺著不放，他們辛苦，所爲何來！普通團體的人員，時時發生「爲誰辛苦爲誰忙」的疑問，這種心理，實生於利益分配的失當。「范中行氏以衆人待我，我故以衆人報之，智伯以國士待我，我故以國士報之。」豫讓尚且計較待遇，以爲報答之道，而況衆人春秋時候，宋華元殺羊食士，其車夫羊斟，沒有分到，當時原是一時大意，等到與敵國打仗了，羊斟以爲報復機會已到，他說：「昔日之事子爲政，今日之事我爲政。」把華

元送入敵陣，做了俘虜，現在屬下應得的利益，大於羊羹十倍，而屬下的計較，未必亞於羊羹，利益分配不公，平的結果如何，豈待多說！漢陳平未發跡時，爲社衆分社肉，非常公平，大家稱許，陳平不勝感奮，他說：「使我得宰天下，亦如是肉矣！」「凡物不得其平則鳴，利益分配不公，又豈止鳴而已呢！」

**四、領袖利益觀念** 人孰不愛利，領袖也是人，愛利原是常情，不過領袖應該明白，「財聚則民散，財散則民聚」，人心與金錢價值孰高？如此一想，不敢不把利看得輕些；而況這個利，本不是領袖的利，而是屬下的利，領袖如利用地位權力，據爲己有，這是什麼行爲？這種行爲，還配做大衆的表率嗎？如此一想，更不敢不把利看得輕些；永遠保持自己的事業，是利之大者，目前的物質，雖數至幾十萬，要爲利之小者，領袖愛利，應該愛大利，不應該貪小利，應該愛遠利，不應該貪近利，如此一想，更不願佔有當前的利益了。本來領袖應該利用利益來多結善緣，不應該爲利益而反構衆怨，怨之不已，必出於怒，由怨成怒，事勢宜然，「衆怒難犯」，古訓如斯，那末犯衆怒的專慾，應該想法剷除。老子看得透，所以說：「既以與人已愈有，」與人與己有，表面上看來，成爲相反的兩端，而與人的結果，反爲己愈有，這就是孔門所謂「仁者以財發身」的露骨話，「惟其無私也，故能成其私」，愈有不是成其私嗎？成其私不是發其身嗎？領袖真爲自己打算的，應該有此觀念，應該奉行此觀念。即在西洋最新的經濟學識，也主張利益分配，務求公平，非如此，不足以減少彼此間的矛盾，和緩彼此的摩擦，社會化的趨勢，已很明顯，逆勢而行，其何能久！

## 第二十七章 升遷研究

一、均等發展機會 新式機關，往往重視資格，以為某種位置，必具某種資格，資格不合，休想問鼎，本來資格是表示一個人的學力，什麼位置，須具什麼學力，不能說他不對，但是學力不一定用資格來表示，從自修成功的人，他的學力，也許比學校出身的來得切實透達，用資格來限制他的發展，這是極不公道的事。我主張爲了力求發展機會均等起見，資格只能作爲一種條件，沒有這種條件，確有相當學力的，同樣與以發展機會，發展機會均等，不特不致埋沒有用之才，且足以鼓舞屬下上進的思想，與勇氣，領袖對於屬下，應該給與希望，有希望，纔有前途，有前途，纔肯上進，肯上進，纔有勇氣，於是一個團體中人才輩出。不滿足當前的生活，希望在不遠的將來，有進一步的發展，這是人之常情，所以每個人在服務之前，一方面固然要估計當前的位置，同時更注意將來的發展，將來有發展，目前即使吃虧些，誰都樂於接受，目前雖還不差，發展沒有希望，得隴還是望蜀，騎馬尋馬，不是常有的事嗎？如此說來，均等發展機會，也是使屬下樂業的要素呢！最不公道的習慣，皇親國戚，雖庸夫得以高踞要津，一步上青天，沒有依附的，雖有經驗，有學問，有能力，始終沈淪末秩，發展機會，是皇親國戚的私有物，別人無權參預，眼看那皇親國戚，一驥首上騰，而功名而富貴，而老健不死，「始而豔羨，繼而怨恨，終而消極，沒有機會，聊借一枝以棲，再不想有以自見，有機會，則高飛遠引，不屑



一顧，所以均等發展機會，表面上是爲屬下，骨子裏是爲團體，領袖明白我的話，開放禁樹，使人人自奮，利人利己，何憚而不爲！

二、調查專門學術 一個團體範圍大，人數多，誰有專門學術？領袖不會清楚，現在擔任的工作，不一定就是他的專長，這是因爲求職的人，要解決他的生活起見，往往權且屈就，好在這種工作，也能應付過去的；更有多才多藝的人，他的專長不止一種，現在在工作，原是他的專長，還有其他的專長，始終不會用到；因此，領袖對於屬下的專長，應該設法調查，論調查的項目，以商業團體爲例，可分幾點：

### (一) 專門學術類

1. 經濟學
2. 會計學
3. 統計學
4. 商品檢驗
5. 倉庫學
6. 國際貿易
7. 保險學
8. 銀行學
9. 新聞學
10. 人事管理
11. 法律
12. 機械工程
13. 土木工程
14. 電機工程
15. 公共衛生
16. 青年修養
17. 文書
18. 醫藥
19. 職工教育
20. 工商管理
21. 其他

### (二) 專門技能類

1. 窗飾術
2. 廣告術
3. 售貨術
4. 調查統計
5. 職業心理測驗
6. 中文打字
7. 西文打字
8. 中文速記
9. 西文速記
10. 外國語
11. 攝影術
12. 急救
13. 圖書管理
14. 檔案管理
15. 譯電
16. 消防
17. 簿記
18. 書法
19. 偵探
20. 駕駛
21. 其他

所謂專門學術，以在專門學校畢業或有三年以上實際經驗，確有心得者為準，所謂專門技能，以能實際應用，確有把握者為準，調查結果，分門別類，加以統計，妥慎保留，一旦有何需要，檢查這份表格，便可知誰是可以勝任的，在團體是人惟求舊，在屬下是發展有期，某行政機關曾做過這步工作，結果非常滿意，屬下明白領袖的用意，也非常高興，時機一到，不難居其所長，在當時某行政機關，聲譽鼎盛，朝氣蓬勃，有商業團體也曾做過這步工作，結果十分失望，上千人的團體，竟找不到若干專門人才，其實做領袖的，對此結果，應該警覺，低能的屬下，那有偉大的力量，以後必須物色專家，補此缺憾，改進團體分子的本質，正所以加強團體的力量，不此之圖，便認為毫無希望，把調查所得，拋棄一邊，從此絕不談起，這是知病而不服藥，病是永遠沒有起色的。

三、先期訓練人才 一個團體，自有其進行計劃，根據進行計劃，知道將來需要某種人才，調查學術技能表中無此人才，那末可以推選屬下中優秀分子，加以訓練，訓練的人數，當然多於需要的人數，以便拔尤，訓練的教程教材，教師都須注意，教程與程度有關，與進程有關，不是可以隨便定的，教材要切於實用，也許沒有現成教材可用，必須按照團體實際情形，自行編纂，編纂教材，談何容易！至於教師不但要有某種學術技能的學理與經驗，尤須長於口才，三者有一不當，訓練成績，不會高明的。但是短期訓練，當然訓練不出專家，只能養成中級幹部，專家還是要另行物色，「蜀中無大將，廖化作先鋒」這是最危險不過的。而且做事

究須仗經驗，沒有經驗，安足以當大任？或者說：訓練人數，多於需要人數，訓練成功，仍有一部份落選，不是要  
使他們失望嗎？我卻以為惟其訓練人數多於需要人數，在訓練期內，大家競爭，成績易好，落選的人，原是成  
績較差的人，他只能怨自己的學力不夠，不會怪當局的不與升遷，而且升遷機會，不止一次，只要勤事補習，  
將來再有機會時，仍有升遷希望，希望不絕，努力不止，現在成績較差的，過了若干時日，不難成爲合用之才，  
「不患人不知，惟患學不至」，由真實的事實表現，而建立這種信心，由此信心，而鼓勵他們：「舜何人也！予  
何人也有爲者亦若是」的勇氣，行見經一次的短期訓練，而人人覺得前途有無限光明，再也不肯自暴自  
棄呢！

四、先用代理名義 升遷的職務，是新職務，責任較大，工作較難，情形未必十分熟悉，原有的經驗，有一  
部份不復適用，而必須有的某種經驗，卻未能完備，爲了穩健起見，先教他代理，在代理時期，是變相的試用，  
一方面在長成他的經驗，一方面在試驗他的能力，經過相當時期，認爲確能勝任愉快，然後作爲正式職位，  
因爲代理名義，使他格外小心，格外努力，同時萬一力不能任的話，還可以從容物色妥人來接替，不致發生  
麻煩，更不致使人難堪，不過代理時期，不應過長，少則二三月，多則半年，如果勝任愉快，便正式任用，不能正  
式任用，便該派人接替，長此代理，在代理的人，因爲名義的不正式，也許要降低他工作的興趣，代理時期過  
久，他要懷疑領補對他，不過當爲過渡，自己自認爲庸統，這個職位，終要歸之別人，我不啻是暫時看印的人，

何必多費氣力呢！如果升遷的職務，在他原有很多的經驗，以前在別個團體裏，曾經獨當一面，著有成績，那可以直捷了當，一經升遷，便是正式任用，無須再繞代理的圈子，總之，代理是由於升遷、人經驗的不足、能力的未明、是對事的審慎、不是對人的猶豫、更不是對名義的吝惜，有的領袖對於某甲，從不派固定職務，代理甲職，過了若干時，有了新人，教他代理乙職，當他是各種職務的臨時替工，在他當然不是萬能博士，只好代而不理，而且心理上，也覺得萬分懊喪，以為自己永遠做個臨時角色，一點感不到興趣，在領袖也許使他多些經歷，長進些見識，增加些閱歷，可是方法卻弄錯了。

五、參用不次升遷 團體大，人數多，領袖雖賢，也許有埋沒英才之處，馮謨處孟嘗門下，毛遂處平原君門下，都有幾年，而孟嘗平原君是一時賢者，卻是歌長鋏而不通其意，欲脫穎而無由，而況賢不及孟嘗平原的領袖？所以我是主張對於屬下，應該隨時考察，做沙裏淘金的工夫，某生是一個商店的送貨員，當然是最起碼的角色，經理也當他普通的苦力看待，有一天，總經理自北平到上海，視察上海分店的情形，這位總經理，是大學畢業生，與一般領袖只有小學程度的，迥不相同，他的視察分店，真是無孔不入，無微不至，查賬簿，看貨品，還是不夠，他竟查到職工的臥室，查到攔樓上送貨員的臥室，查到某生的鋪上，在被底下，發見了英文書，英文作文簿，他覺得有些奇怪，拿到攔樓下一看，英文書頗深，英文作文也頗通順，詢知是苦力某生的東西，他問某生，英文書是你讀的嗎？英文作文是你做的嗎？某生不明白總經理的用意，深恐受責，因為有許

多領袖是反對屬下讀書的，隨口說是他哥哥的，總經理某君便不說什麼，以為沒有什麼收穫，經理知道某生並沒有哥哥，覺得他的說話不對，又於事後問他，某生纔直陳不敢直說的苦衷，英文書是他讀的，英文作文是他做的，經理將實情告訴總經理，總經理非常高興，傳某生來詳談，覺得人也不差，英文程度也不差，調查平日工作成績，也是十分滿意，便決計派他到南洋，當那邊分店的重要職務，直使他感激涕霖，認為一生殊遇，可見沙裏淘金，不是一句理論，而是一種事實，「拔之污泥之中，置之青雲之上，」我為某生賀，我更對總經理某君致最隆重的敬禮！

## 第二十八章 職工的流動性

一、一種特殊現象 比方說吧，某團體有大小職工一千多人，規模相當大，信譽相當好，可是他們的職工，永遠像走馬燈式，來的來，去的去，來時非常高興，以為前途定有光明，去時十分懊喪，以為早知今日，悔不當初，一年三百六十五日，簡直是天天在進用新職工，而各部份還是鬧著人手不足，辦人事的人，以考試新職工為日常工作之一，有的進用時候，程度低，能力弱，略有門徑，又飛去了；有的新從學校畢業，程度較好，沒有習氣，抱著滿腔熱望，做了半年三個月，又悄悄的去了；來的時候，要有介紹人，要有保證人，有的職務，更要保證金，還要經過考試，有筆試，有口試，有訓話，踏進這個門檻，至少化上半個月的工夫，進來如此困難，論理應該小心翼翼，安心供職，而實際上卻棄之如糞土，這種不近人情的事實，局外人真有些莫名其妙，可是歷來如此，並不是偶然的現象，說他們都是立志不定的人吧，前後來來去去的，不下萬人，何其濇巧，這近萬人都是立志不定的嗎？而在領袖呢，也習為常事，毫不為怪，好像隨時流動，習慣不會固定，時時有新的空氣，「流水不腐，戶樞不蠹，」未始不是團體之福，由這種、怪、現、實、產、生、那、種、怪、理、論，而這個團體，居然一直維持下去，很平順的維持下去，這是某君對我講的一件故事，我不敢斷定其有無，姑且當他確有其事吧，此中情

形，大堪研究，同時我敢肯定的說，這是病象，不是健全象，既為病象，當有病根，病根何在？待我慢慢說來。

二、薪給的刻薄 我在二十年前，辦過一個職業學校，那時生活程度較低，校工每月工資，該校依向例，仍是三元，而一般學校的校工工資，都在五元以上，該校校工，工作個個懶散，略略訓斥幾句，他們都掉頭不顧而去，所以校工，十九是新人，工作成績，因為情形生疏關係，越發不滿意，新來的校工，都視該校為跳板，一有機會，立即自動離去，我覺得病在待遇太差，力主提高待遇，與一般學校相等，說也奇怪，提高待遇，真不可思議的效力，消息傳出，全體校工，莫不眉飛色舞，日常工作，不待督促，比以前勤奮，以前是倔強不從命，現在是惟命是聽，頓時換了一個人似的，誰都不願意輕於告退，從此流動現象減到很少。我相信某團體的待遇，一定與某職業學校犯了同樣的弊病，而在同一地方，必不少同性質的團體，彼此比較，誰都會做，比較結果，相形見拙，不安之心，油然而生，天天在工作，天天想走路，無路可走，只好暫留，留得越久，去心越急，在神態上，在言語間，隨時深露出來，而做領袖的偏說冠冕堂皇的話，你們的苦，還吃得不夠，苦盡自會甘來的，好像騙小孩子似的，想一天一天騙下去，那知團體中有若干飛不起，走不掉的少數同事，自會告訴他，做牛做馬，做了五六年，甚之十多年，苦到如今，毫無希望，事實擺在面前，誰都不受欺騙呢！以領袖的聰明，當然也知道這個道理，他深切明白社會上人浮於事，空著的人正多，只要利用這個弱點，已可以做到永遠的流動，而始終不患無人，我姑不講什麼人道不人道，一個團體的分子，十之七八，都是臨時客串性質，絕不重視他的工

作，精神還會振奮嗎？對團體還會忠心嗎？一旦轉入逆境，除了領袖一個人以外，誰肯爲團體盡力，或者說，爲了待遇薄的關係，不妨多用未婚男女，家庭負擔很輕，不是可以解決了麼？不加待遇，而能解決流動問題，原是個絕頂聰明辦法，可是已用的職工，是否可以禁止結婚？禁止職工結婚，是否說得出口？不然他們還是要結婚，還是要增加家庭負擔呢！而況一個團體的分子，都是用年輕的人，事實上未必可能罷！

三、精神的苦悶 領袖對於屬下，始終是閻王面孔，冷酷無情，呼喝隨意，指斥任心，大家視領袖如魔王，謹願的人，看見領袖，戰慄悚懼，乖巧的人，看見領袖，曲意承歡，有骨氣的人，看見領袖，避之惟恐不及，誰都覺得此間非久居地，可是事實上一時無法離去，日在魔掌中討生活，精神那得不苦悶！精神的苦悶，最是難受，越是有爲的人，越是不肯忍受，不肯忍受，只有出於消極的抵抗，就是走路，好在他自有相當的能力，以社會之大，到處都有立足之地。同時第二路領袖，也是與最高領袖同樣作風，任意壓迫，任意凌辱，有時也許比最高領袖，還要變本加厲，俗語說，閻王好見，小鬼難當，在此重重壓迫之下，直使你喘不過氣來，除了無法走路的人，誰都想走路！每個人的心理，都希求得到精神的快感，最好是暢快，其次是痛快，快而暢，精神舒適，陶陶遂遂，如飲公瑾醇醴，快而痛，倒是同甘共苦，苦是願意吃的，因爲有甘在後，領袖提出「直搗黃龍府，與諸君痛飲」的成約，大家深信不疑，目前吃苦，大有一「誰謂荼苦？其甘如薺」呢！苦而成悶，前途一團黑漆，大家歎著「吾生不辰，逢此鞠凶」，我既不能「剪彼凶殘」，「投畀有北」，那惟有「接淅而行」，「遷於喬木」，要



知人人都有自尊心，希望人家尊重我，更希望領袖能尊重我，「一字之褒，榮於華袞，」領袖尊重我，精神最是愉快，現在呢，「爲誰辛苦，爲誰忙，」我是勞而所獲不足以生存，精神上又是橫遭壓迫，還有什麼希望，而戀棧不去呢！俗語說，雞肋之味，食之無味，棄之可惜，戀棧總有一點值得之處啊！

四、發展的無望 我的學生某，在某公司服務，他人品很好，業餘補習，非常用心，年紀已有二十六七歲，有一天，他特地來看我，說明即日起辭退公司職務，我覺得奇怪，問他所以辭職的原因，他說，早知今日，悔不當初，我以爲偌大公司，發展機會，一定很多，雖然眼見著外幫佬，永沒有出頭日子，還認爲努力的不夠，誰知我苦幹了十多年，依然是個起碼職員，封建思想，牢不可破，即使做一輩子，也是沒用，如果我早點明白此中道理，及時他去，決不至如此潦倒，從此我深佩一般外幫佬有先見之明，做了五日京兆，脫身而去，我卻因過分相信機會均等主義，苦幹了十多年，纔恍然大悟，決計另闢新出路，十多年光陰，無端浪擲，後悔已是不可及了。某生的話，多麼失望與沈痛，我纔知道社會的陰暗，至於如此，從前強勸青年埋頭苦幹，自有光明的話，實際上自有許多例外的。我相信每個團體，如果封建思想濃厚，地盤主義發達，使得絕大多數的屬下，永遠做牛做馬，雖有長才，沒由發展，那末絕大多數的屬下，只有用跳槽的方法來求自己的發展，在這種大團體裏工作，無非想混得一個好聽的履歷，憑此履歷，可以向上跳一步，也像中國有部份的學生，跑到外國去，鍍一回金，可以回來謀順利的發展，不然，在大團體工作，是一件榮耀的事，爲什麼不肯久於其位，時時見異思

遷呢！「士爲知己者用，女爲悅己者容。」如果領袖真能識人，真能盡人之性，誰都希望終生以之呢！我讀孟子去齊章，不禁歎一般人的流動不定，原非得已，其行越頻，其心越苦。

## 第二十九章 思想問題

一、思想與年齡 一個團體的分子，有青年人，有中年人，也有老年人，青年人有青年人的思想，中年人有中年人的思想，老年人也有老年人的思想，年齡是思想的分水嶺。從大體說來，青年人的思想，尙未固定，最易吸收外界的新潮流，因此，青年人的思想，多數偏於前進的；中年人的思想，大致已經固定，不易改變，因此，中年人的思想，多數偏於保守的；老年人生理退化，心理也退化，因此，老年人的思想，多數偏於消極的。因為青年人的思想偏於前進，所以理想超過現實，中年人的思想，偏於保守，所以安於現實，缺少進取，老年人的思想，偏於消極，所以一切都是得過且過的。當然，天下事不能沒有例外，有若干青年人，他們的思想，十分腐化，有若干中年人，他們的思想，仍是前進，甚之老年人的思想，也有很前進的。不過同是前進的思想，因為年齡關係，彼此各有不同，青年人因為思想前進，對於現實表示仇視，力主破壞，是富於革命性的；中年人因為思想前進，對於現實表示不滿，力主改造，是富於革新性的；老年人的革新性，雖與中年人相似，而穩健尤過於中年人，這是由於生活經驗的不同，生活經驗越富裕，利害的打算越周到，舉動自趨穩健，只有生活經驗淺薄的青年人，纔會不顧一切，希望邁步前進，一舉成功，所以打衝鋒是青年人最好，居中指揮，是中年人最好，策畫一切，是老年人最好，說得明白些，青年人應該聽命於中年人，中年人應該聽命於

老年人，論責任以老年人爲最重，論位置以老年人爲最高，而中堅分子是中年人，斬將搴旗是青年人，三位一體，各盡其職，團體的前途一定光明，如果易地以處，彼此失去最好的效用，決不是團體之福。

二、思想與生活 生活情形爲思想的基礎，有何種生活，產生何種思想，資本家庭，產生不出勞動階級的思想，勞動家庭，產生不出資本階級的思想，薪水階級，十九受物質生活的威脅，天天過著似人非人的艱苦生活，同時眼看資本家的利用資本與權力，盡巧取豪奪的能事，他們的生活，是席豐履厚，是養尊處優，或是驕奢淫佚，同是人類，而生活的不同如此，不平之心自生，不平之氣自發，於是進而謀所以掙扎的大道，這個大道，決不是乞憐，鑽營所能成功，於是研究社會革命的理論與方法，於是形成左傾的思想，所以人家說青年左傾思想，是中左傾思想書本的毒，我則以爲這完全是外行話，大家生活安定，左傾書本能夠引起他們內心的共鳴麼？幾曾看見資本家的子女，成爲社會主義的信徒，有的連這種書本都不屑一讀呢，即使讀此書本，與生活不發生關係，至多也不過當作新鮮話兒看呢！如此說來，屬下的思想，不是屬下自主的產物，而是領袖一手所造成的，領袖給他們何種生活，屬下產生何種思想，要屬下不產生左傾的思想，應該不給他們足以產生左傾思想的生活，也許我的話太物質化些，但是事實的確是如此，試看職業界的優秀青年，他們的思想，十九是左傾的，他們思想的左傾，比任何青年爲厲害，工人的左傾思想，比任何勞動界爲厲害，生活、產生思想，思想、形成理論，理論、成爲信仰，信仰、發生行爲，力量，這是一定的道理。領袖明白這個道

理，纔可談管理屬下的思想，不然，憑你用什麼力量，還是管理不了屬下的思想，「揚湯止沸，不如釜底抽薪」，這是管理思想的要訣！

三、思想與行動 孟子說：「生於其心，害於其政，發於其事，」有此思想，必有此行動，基於思想的行動，最不易消弭，而且是無法消弭，一個團體中，有了二三位青年，由現實生活上，悟得了左傾思想，他們對於左右同事，一種徬徨狀態，發生了可憐心，不自禁的自動去宣傳他們的思想，認為只有這種思想，是打破黑暗的利器，「同聲相應，同氣相求，」同事的雲從，是必然的結果，說他們有政治背景，近乎誣陷，他們爲了同病相憐，而結爲強固的團體，以謀與專事壓迫的領袖相抵抗，確是事實，他們所抵抗的，是領袖的壓迫手段，不是領袖的個人，他們所要求的，是生活的改善，不是取而代之，試問這樣的行動，還能夠用力量來消弭嗎？總之，生於生、活的思想，一定知行合一，知是行的根源，行是知的實現，你去壓迫他，防範他，明顯的行動，變爲潛伏的行動，行動雖潛伏，而抵抗力卻從此增強，行動的技巧，卻從此進步，將來有機會轉成明顯行動時，其力量必十倍於今日。當然，人的思想，未必都是解決生活，不是解決生活的思想，很難成爲信仰，未成信仰的思想，自無行動的力量，這種思想，有時可以用反復練習的方式，養成習慣，但也不是短時間內所能成功的。所以，生於生、活的思想之行動，是意志的行動，不是生於生、活的思想之行動，是機械行動，人的管理方面，應該注意於意志的行動。鯀之治水失敗於堵塞，禹之治水，成功於疏導，「防民之口，甚於防川，大決所

犯，傷人必多，不如小決使導，」對於思想的管理，亦復如是。

四、思想與誘導 我主張一方面用事實來解除他們生活上的壓迫，目光放得遠些，慷慨費些目前的近利，安定生活，不是口說，而在乎事實，說話合理化，事實不合理化，越說越惹人怨恨，榨取大眾的汗血，充滿自己的私囊，原算不得領袖，充滿自己的私囊，結果種了大失敗的禍根，更算不得聰明；一方面容許他們閱讀各種書本，思想儘可自由，同時領袖自己也該多讀思想前進的書本，運用原有的學識經驗，對於前進的思想，作合理的批評，如果領袖的思想，有領導屬下的資格，不妨親自講演，顯出自己的本領，不難取得屬下的信心，自後對於前進思想，引起研究態度，而研究的根據，當然離不了當前的現實，使得屬下變換厭惡現實的心理，成爲重視現實，現實的性質，是可以演進的，演進的動力是人爲的，而且更要使得屬下明白將來也是現實的，現實是將來的母，沒有現實，不會有將來，將來的爲好爲壞，完全種因於現實，改進現實，就是爲著將來，現實與將來彼此發生了聯繫，過激的思想，自然溫和化了；而且屬下與領袖已站在一條線上，再也不會彼此摩擦，而至於衝突了。最要緊的一點，必使屬下深切明白，改造不一定經過破壞手續，先經破壞，再事改造，社會的原氣，必多損傷，而且在破壞時期中，彼此嘗盡許多苦痛，而且改造的完成，因爲破壞而延長其時間，遠不及按照現實，作逐步的積極改造，把現實逐步改善，「企者不立，跨者不行，」逐步改善，最是經濟，最是順利，最是迅捷，如果屬下都能夠澈底瞭解，不流血的革命，可以實現了。總之，領袖應該爲思想

的領導者，不應該爲思想的阻止者，領袖的思想，先要站在時代的尖端，不要深閉固拒，違反世界的潮流，世界潮流是最偉大的最雄健的，任何人不能違反他的，違反世界潮流，結果只有沒落。可是世界上所謂領袖者，只知道保其權位，保其富利，視新思想如毒蛇猛獸，一味漫罵，一味排斥，對於有新思想的屬下，一經覺察，惟有出於擠逐的消極方法，以求苟安於一時，到後來，還是不免被世界新潮流，打破了大門，於是乎洪水橫流，慘遭滅頂。領袖既無法阻止屬下不接受新思想，只有設法把怒濤洶湧的新思想，成爲波平如鏡的，富有推進性的新思想，山中瀑布，勢如急雨，聲如雷鳴，飛珠碎玉，不可逼視，這正象徵世界的新思想原狀，轉了一個灣，便亭毒平靜，或爲淵然的深潭，前者是勇，如孟賁，後者是靜，如處女，新思想的轉爲平靜，惟在領袖的應付，有方，誘導得訣，一定是可能的。關於這一點，你能夠因應如意，不要說治理一個團體，且足以管理天下而有餘，老子說：「天下神器，不可爲也，爲者敗之，執者失之，」讀此言，應該猛省！

### 第三十章 知能訓練

一、頑固的辦法 一般頑固的領袖，認爲一條魚只能游一路水，工作便不能讀書，讀書便不能工作，精神宜聚不宜散，業餘補習，外表上似乎不相衝突，可以二者並行，實際上業餘本該好好的休息，現在爲了補習，消耗剩餘的精神，直接影響到工作的效率，所以補習知能是絕對禁止的，如果定要補習知能，惟有出於解僱的一法，用解僱的手段來阻止屬下的補習知能，屬下爲了生活起見，那得不俯首就範！更有惡毒的辦法，說來也許認爲不近人情呢，某生在上海某米店工作，米店老闆，最反對補習，卻從不直捷了當的表示過意見，他明知某生正在我校補習，也裝著沒有知道似的，他好吞雲吐霧，每晚教某生裝煙，某生也明白他的用意，在監視行動，往往偷空暇時間，仍來補習，事情被他發覺了，從此加緊監視，一步不肯放鬆，有一天晚上，某生親來說明輟學苦衷，我勸某生暫時忍耐，許其代覓改業機會，可惜他的教育程度太低，改業不易，誰知時過幾月，某生以不勝壓迫，苦悶到了極點，不惜出於服毒自殺的下策，一個有志上進的青年，如此下場，多麼可憐呢！某公司的領袖，反對屬下補習的方法，格外奇特，他發起業餘叩頭運動，每晚收市，全體屬下，跪在蒲團上，連叩若干下頭，一時傳爲笑話；後來又發起拾豆運動，每晚收市後，地上散了許多黃豆，大家拾滿若干數量，纔可回去。後來又發起背誦大學，收市後，大家背誦大學一遍，喃喃如和尚念經，某生偏不肯服從命



令，靜靜坐著，不背大學，某領袖悻然大怒，責問他不背大學的原因，某生答以背得很熟，不必再背，而且大學的意義，也完全明白了，無非教大家絕對服從老闆命令，替老闆發財，當然在某領袖看來，冒瀆尊嚴，罪該萬死，打碎飯碗，自在意中。但是這些領袖，何以如此頑固？補習知能，不是可以提高工作效能嗎？此中理由，非常理所推測，有一天，我遇到一位賢明的領袖，以此相詢，他問你可知道某大馬路上所有商店公司的領袖，平均計算，是何種教育程度？我因為某大馬路是全埠之冠，商店公司的領袖，一定比衆不同，便回答說，高中程度吧？他搖頭微笑，我再說，初中程度吧？他還是搖頭微笑，那弄得我糊塗了，我問他究竟何種程度，他說，高小畢業程度都不到呢！領袖的程度如此，他們的屬下，如果不斷的補習知能，不是要高過領袖嗎？屬下知能高過領袖，不是要瞧不起領袖嗎？不是要不服從領袖嗎？這是反對補習知能的絕大原因。我又問，領袖的經驗多於屬下，知能雖差，仍有足以臨人之本吧！他說，不對，所謂經驗，不過一些門檻，這些門檻，只要留心研究，短時間內可以成功，而況知能既高，門檻更容易精呢！我聽了他的話，只好笑著說，原來如此！

二、放任的辦法 有些領袖，以為屬下補習知能，是他們自己的事，補習也由他們，不補習也由他們，不必干涉，不必顧問，只要工作不差，工作時間內不看書本，補習不妨礙工作時間，一切無所謂的，這些領袖，未必不明白補習知能的好處，可是好處是他們自己的，不是商店公司的，他們有金錢，有精神，有時間，有志向，願意補習知能，由他們去補習。如果爲了補習知能妨礙工作，那不問情形是否嚴重，一律取締，普遍領袖，十

九取這種態度，說他開明，似乎還懂得補習知能的好處，說他不開明，似乎不會懂得知能的增加，直接提高了工作率能，決不是與團體無關的。其實以此評論普通領袖，還是不對，他們的著眼點是在乎金錢，實在是捨不得金錢，並不是不知補習知能對於團體的關係；也許以為屬下的工作，原不須多大的知能，現有的知能，已經足用，信如此說，他們根本不會懂得割雞用牛刀，雖然是大才小用，而工作一定順利，而且每個人的工作，有表面的，有潛在的，有經常的，有應變的，知能越高，工作成績越好，事業易於開展，每個人的工作，並不限於現實的，知能越高，發展越易，將來團體需要人才時，俯拾即是，不待外求，儲材不是領袖的大責任嗎？所以領袖對於屬下補習知能，採取放任辦法，無論如何，總是犯了短視病，短視病的原因，還是由於自身教育程度的不夠。

三、補助的辦法 有的領袖，以為屬下能向上，是好現象，但是「不憤不啓，不悱不發」，他們有了自動的向上心，看他們補習成績，決定補助與否，成績好，補助他，成績差，不與補助，這是一種辦法；也有由他們自動去報名，所有費用，由團體擔負，但是缺課到了某種限度，或成績不及某種標準的，補助費用，仍須扣還，這是一種辦法；這兩種辦法，都有人家試驗，結果不甚優良，因為青年人意志不堅定，都市的誘惑性太大，起初補習的興趣很好，過了一二個月，興趣低落，有許多青年，還是上影戲院，逛遊戲場，任意缺課，越是缺課，越是跟不上功課，越是跟不上功課，越怕讀書，於是補習知能，遂成有始無終，這當然不能全怪青年的不好，也是

做領袖的沒有加以督促與指導的緣故，向上難，向下易，青年認識未能真切，向下尤易於常人，好像田中的嘉禾，不用人力耕耘，結果被稗草包圍，而至於萎黃，而至於消滅，古人說：「蓬生麻中，不扶自直，」環境好，容易成功，環境壞，容易失敗，雜棧的自由發展主義，理論當然很對，而改良環境，確為先決條件，既沒有方法改革現實的環境，那末知能訓練，不能以補助學費，或扣還學費為已足，這裏而有許多困難之處，青年任意選擇學校，分散得太厲害，辦人事的，白天已經夠忙，業餘再要去調查補習情形，實在只能偶一為之，偶一為之，有什麼用處！總之，這兩種辦法，太信任青年有自治能力，滿意的少，不滿意的多，如果真要實行知能訓練，還不夠積極。

**四、委託的辦法** 選定辦理成績優良的學校，把青年委託該校代為訓練，人數少，程度參差，可用編級試驗法，編入相當年級，補習什麼功課，由領袖決定，每人補習科目，以每晚兩小時為度，晚上如有不便，也可移在早上；如果人數多，程度相近，可以獨開幾班，另定課程教材，訓練效果，可以好些，每週報告出席人數一次，每月報告月考成績一次，如有無故缺課，當他是曠工，只要團體與學校切實合作，雙方加緊管理，任意缺課的事情，不大會發生的，所難的，學校方面管理寬懈，討好學生，考勤考績的報告，都是不符事實，團體方面，也以為知能訓練，既委託學校，一切可以不管，送來報告，任意擱置，不去檢閱，不去執行獎懲之權，於是往來文件，成為具文，青年窺破這一點，於是託人代到，偽造成績，上下相蒙，知能訓練，遂告失敗。總之，知能訓練，是

人的管理上一重大事件，應該特別注意，絲毫放鬆不得，而在受託學校呢，更宜小心翼翼，切實執行，絕不該討好學生，以神聖高尚的教育家，而出於欺騙。彼此都能覺悟，我相信這個辦法，是可以試行，而且成績不會不好的。

**五、自辦訓練班** 自辦知能訓練班，原是上策，第一，不必到學校去減少往返時間，第二管理易於周到，誰勤誰惰，隨時明白，第三課程教材可以依照團體現況，自行編訂，比較合於實際，可是困難之點很多，人數不論多少，程度參差不齊，分班合理，班數太多，分班馬虎，一班中程度高低不一，此其一；一個團體，有多少教室呢？教室設備也成問題，此其二；辦人事的，不一定是辦教育有經驗，外行辦學，成績難於滿意，此其三；自辦補習班，所費必巨，經濟與成績是否相等，此其四；教師難聘，濫竽充數，更不是辦法，此其五；某團體雖自辦補習班，一部分教師由自己高級職員兼任，有學問，不會教書，有學問，不願教書，會教書，不願教書，不會教書，物色教師，已感非易；教書不得法，引不起學習興趣，任意缺課的人，越來越多，大有罰不勝罰之慨，而且以教室關係，不能多分班次，一班往往多至百數十人，人數多，程度參差，教法又不高明，三個原因，合成缺課多，成績壞的結果，於是惟有嚴厲執行罰則，每曠課一次，作曠工一天，竟有半個月內，曠工至十五天之多，雖然法不容情，照常處罰，但是捫心自問，究有未安呢！如此嚴罰，缺課可以減少，然而一心不在焉，視而不見，聽而不聞，一仍是無可奈何的事，約束其身，不能約束其心，從教育立場言，不能認為是妥當的辦法。

### 第三十一章 新舊交替

一、老的定義 老當然與年齡有關，一個屬下年齡到了六十開外，多數以爲是老了，不中用了，可是外國做大事業的人，往往到了六七十歲，纔當大任，五十歲任閣員，還認爲年青呢！可見人的老不老，不能單以年齡做標準，身體好，精神好，六七十歲是經驗豐富，火氣洗淨，人生最有用，最寶貴的時候，應該利用這個時期，幹一番福國利民的工作，謀既老練，算又深遠，孔子說：「三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳順，七十而從心所欲，不踰矩。」人生到三十歲，不過是學成時代，到四十歲，纔有些獨立不依的見解，到五十歲，纔明白自然發展的道理，有了這些基礎，纔能耳順，纔能從心所欲，所謂耳順，所謂從心所欲，都是表示辦事游刃有餘的意思，也是表示工作效率最高的意思，如何說他已經老了，不中用了呢！只有身體衰弱，精神頹敗，或者思想落伍的人，纔是真的老了，不中用了！所以老的意義，一是生理的老，二是思想的老，生理老的思想多數也是老的，反之，思想老，生理未必都老，生理的老，不過不能勝繁劇思想的，老纔是無所可取，當然，下級人員，多數做機械工作，生理的老，直接影響於工作，高級人員，多數做思想工作，只要思想不老，生理的年齡比較大些，也不妨事，而且有思想的人，十九善於保養身體，年齡雖高，生理也不會過分老的，所以除了單靠體力來工作的人以外，做領袖的應該注意他們的思想，是否已老，思想已老，身體雖好，也是無用，我

們所欲研究的，就是這般思想已老的人，如何處置？

二、用保留法：有的領袖以爲一個屬下，能夠十多年，或者幾十年爲團體工作，他的精力光陰，都爲團體犧牲，團體當然得到他不少的利益，即使他的工作成績，不過爾爾，但是數十年如一日，對團體作爲第二家庭，其忠於團體的精神，也值得重視，而況他的品性行爲，一定有過人之處，否則那能相處數十年呢？現在年老力衰，思想落伍，再沒有多大用處，可是團體爲崇德報功計，應該保留他的位置，直到他壽終爲止，要之，人到老年，誰都想休息，以盡其餘年，他老而不休，決不是故意戀棧，一定是物質生活方面，還不允許他休息，不是子孫不得力，不能靠子孫，便是有其他萬不得已的原因，於是出於勉強從事，不然誰都希望享幾年清福呢！而況其人已老，仍是不敢不做工作，足見他辦事清正，不求非分之財，纔弄得清風兩袖，這種人不是可憐，而是可敬啊！領袖如此存心，誰得而非之，可是論情是一事，論理又是一事，他沒有工作能力了，你還是保留位置，有名無實，不是誤了公事嗎？這種人不但不能工作，徒然尸位素餐，而且以思想太老，無形中做了阻梗團體進展的暗礁，他有些老氣橫秋，獨標異議，習慣太深，成見太重，守成有餘，進取不足，而團體爲了適應時代計，又不能墨守故常，於是這位思想已老的老人，在有意無意之間，阻礙了團體的進展，而且一部分實權，既操之他手中，又不能不徵求他的同意，事實上當然麻煩了。所以保留位置，存心很好，辦法未妥，做領袖的，一面要愛護老人，一面要愛護團體，雙方兼顧，纔是正辦。

三、用淘汰法 有的領袖對於不中用的老人，不問過去成績如何，爲了團體，不顧一切，舉出很銳利的刀來，毅然決然，叫他走路，這種公而不黨的精神，值得欽佩，但是當老人像一隻老牛，年富力強時，替你耕田，年歲一老，毫不顧惜，把他送上屠宰場去，從經濟上打算，原是對的，從人情上觀察，未免刻薄寡恩，「人老珠黃不值錢」，不但當之者要慨歎，旁觀者也爲之寒心，兔死狐悲，物傷其類，物猶如此，人何以堪，這種令人傷感的舉動，結果是大衆解體，不是趁有爲時候，撈些外快，爲養老之用，便是「出於函谷，遷於喬木」，總之法要顧及情、違情、的法，便是刻薄、公、要顧及私、害私的、公、便是不公、刻薄、不公、領袖自居、何等！可是資本家，只重物質，不重人生，爲了物質，雖犧牲數十萬人，亦所不顧，而況極少數的老人，他們無能爲力，「趙孟之所貴，趙孟能賤之」，而況辭嚴義正，足以掩其重利之心，聲勢赫奕，足以箝制衆人之口，反應如何，絕不一顧，好在大衆的反應，不過存之於心，必不敢宣之於口，即宣之於口，也只好背後飛短流長，見怪不怪，其怪自絕，我卻以爲種什麼因，食什麼果，遲早必有事實的教訓，自來尚法而流於刻薄，同時孜孜爲利的領袖，試問有幾個是有好結果的！所以對於老人，用淘汰方法，在領袖是快，在屬下是痛，以衆人的痛，易一人的快，這個快的代價，不是太大了麼？更有一種領袖，因爲老人的薪水，比新人爲大，雖他的思想未老，人猶可用，也不惜淘汰一個老人，再用幾個新人，算盤打得很精，存心更不堪問，論理論情，都說不過去，然而社會上竟會有這等領袖，這等不人道的領袖，我們應該聲罪致討，被淘汰的人，雖然有自立的本領，不致變成溝中之瘠，但是領袖

操刀殺人的存心，始終不容寬恕！

**四、用掛名法** 名義保留，工作不教他擔任，按期領薪，所有待遇，照工作時一樣，不來領薪的，派人送去，原來是實缺，現在改為掛名差使，到不到隨便，終年不到，也不成問題，如此辦法，真夠寬大，也有別給顧問新銜，視之為元老的，研究此種辦法的用意，有的因為養老退職金的規定，為維持老人生活計，不得已而出此，有的因為捨不得支出大宗養老退職金，還是給他掛名差使，按月支給生活費，為數較小，負擔較輕，好在掛名差使，要有一定資格，不是一般人所能效尤，人數不多，經濟上不成什麼問題，我以為此種辦法，對於高級的職員，大可採用，因為他們熟悉團體掌故，經驗豐富，老馬識途，有時也有用處，而且在團體中有相當地位，相當資望，有時可使任排難解紛之責，說話的效力，比普通人為大，這種事實，無論政界實業界都有的。老成碩望，原是團體之寶，正不該以老朽昏庸目之。至於普通老人，用處很少，他的地位不夠，資望不夠，更沒有足以幫助團體解決疑難的經驗，他是個「一行之而不著，習焉而不察，終身由之而不知其道」的人，這種人，試問用什麼掛名差使？所以掛名辦法，只能適用於一部分老人，不能普遍應用的。

**五、用退休法** 認為應該退休的老人，由領袖令他退休，退休時給他一宗退職金，大致服務一年，給他最後薪水一月，服務十年的，就有最後薪水十個月，再加平時的長期儲蓄金本息，團體給他的儲蓄獎金，或者再給他二個月薪水的旅費，總計起來，數目已頗可觀，從退職日起，按照服務年期，按月支給養老金，養老



金的數目，應該早有規定，這種養老金，應該支給到其人壽終為止，其人壽終時候，更應支給一項撫卹金，養老送死，雙方兼顧，纔算是合理合情，只要每一個團體，明定辦法，同時將各項費用，隨時積儲，我相信是很易辦理的。有些團體，也有退職安慰金的規定，一次支給，爲數有限，既不能養老，以盡其餘年，更談不到送死，所以一接到退職金，直同宣告死刑，神色沮喪，不勝日暮途窮之感，有自己向領袖乞憐的，有情人從中說項的，也有滿腔孤憤，吐罵不已的，這不是不願退職，而是不能退職，退職等於速死，誰速其死？當然是領袖，當然是領袖所頒不合情理的法，更有把退職安慰金的半數，向同事徵收，那更是荒謬，同事以友誼關係，集體送別，各出若干物質，表示情感，是應該的，領袖把應該支給的安慰金派在同事身上，是不應該的。因爲退職的命令，發自領袖，並不是發於同事，同事當然無負擔經費的義務，強同事負擔不應負擔的義務，同時卻把安慰的名義，歸之團體，那真是荒謬之尤荒謬者矣！這種道理，十分淺顯，與其說領袖不明白，不如說領袖太重視金錢，來得合於事實。總之，因退職而支給的一宗金錢，是團體正當的支出，無所用其吝嗇，他做了一世，到老纔掙到這筆款項，原是天公地道的事，名之曰安慰，好像是額外施恩，名稱也不能認爲妥當。

### 第三十二章 休閒教育

一、人格與環境 從表面看，都市是光明的，一切物質建設，莫不時代化，所有來來往往的人們，都是循規蹈矩，可是看看都市的內容，實在是再黑暗沒有，再腐敗沒有，什麼傷風敗俗，邪行壞事，無一不有，擊東方第一大商埠上海來說罷，各式各樣的賭博，各式各樣的淫蕩，各式各樣的欺騙，無不令人驚異，鴉片禁止了多年，燕子窠還是很多，吸白麵，吃紅丸的，還是大有其人，論到賭博，有彩票，有跑馬，有跑狗，有回力球，有俱樂部，有花會窟，盡五花八門的能事，打撲克，鬪麻雀，猶其小焉者也，論到冶遊，有長三，有么二，有私門頭，有人肉莊，有按摩院，有嚮導社，也是五光十色，遊戲場，跳舞場，更是普通得很，剝去上海的外貌，內而是善惡皆備，其他都市，無論什麼地方，都是二五與一十，這樣大的一個染缸，人是一疋白布，丟下染缸裏，掣出來，仍是白色的，是難能可貴的，人當然與白布不同，自己有自治自制的力量，而且也懂得利害關係，不至於輕易失足，可是不為利誘，不為色迷，始終保持他的清白的，只有極少數人吧，所以環境是決定人格的重要因素，人既不能與環境隔絕，環境的惡勢力，又不絕的向個人進攻，往往一個好好的青年，一入社會，曾幾何時，舉動變了，言語變了，態度變了，生活變了，連思想都變了，變成另外一個人了，最厲害的，在他自己，不自知其變，反而覺得人必如此做，纔是合於時代潮流，纔是個適於生存的青年，一般日趨墮落的人，誰都是作如此想呢！

二、休閒與作惡 就犯罪學論，人們犯罪作惡最多的時間，是星期六星期日，尤其是這兩日的晚上，這兩個晚上，簡直是最不祥的時間，一到星期六上午，大家自會打算，甚之是商議如何消遣此星期六下午及晚上，以及整個的星期日夜，星期六上午，可以說，是犯罪作惡的準備時間，這個原因，完全是爲了休閒的緣故，本來休閒是教人們休養生息，是教人們舒暢身心，因爲環境惡劣的關係，休閒成爲犯罪作惡的惟一時間，這不是抽象的學理，而是確切的事實，只要看星期六下午及晚上，以及星期日晚，所有戲院賭場妓院等處，不是滿坑滿谷，生意鼎盛麼？但是這些地方，誰都知道是製造罪惡的場所，何以大家趨之若鶩？他們無非是找消遣，地方管理當局，也都知道這是製造罪惡的場所，何以始終聽其存在？他們無非是想增加稅收，爲了稅收，保護製造罪惡的場所，爲了消遣，不惜墮入製造罪惡之深淵，這都是晚近社會上的怪現象，更有以製造罪惡場所，作爲交際地點，以犯罪作惡的行爲，作爲交際的手段的事，雖奇怪，卻是各界都有呢！間有身居領袖地位的人，到了休閒時間也是無惡不作，無作不惡，大家好像休閒時間不作惡，身心便覺不爽快，夜以繼日，作惡多端，身體精神，兩感疲乏，纔覺得盡興，這種心理，不是道學先生所能領會，消遣不能算壞，消遣何必作惡？難道除了作惡，便沒有消遣方法麼？這是值得研究的問題。

三、消遣的防範 某領袖私生活非常謹飭，不吸煙，不飲酒，不賭錢，不跳舞，不治遊，擁資數千萬，依然如故，他最恨屬下不正當的休閒，一再冷嘲熱諷，罵他們不知自愛，他們充耳不聞，我行我素，惹得他動氣了，發

出皇皇布告，痛斥不正當休閒的罪惡，並訂定期則，經人告發，第一次罰金多少，第二次比第一次加倍，第三次撤職，同時爲獎勵告發計，提成充賞，對於告發人絕不宣布姓名，雷聲不算不大，結果呢，布告是布告，事實是事實，一切不正當的休閒，依然如故，誰也不肯告發，他覺得這般人不可救藥，只有極力減少休閒時間，延長工作時間，使他們精疲力盡，手段不算不辣，結果呢，他終不能把一天二十四小時都認爲工作時間，不正當的休閒，依然如故！我相信這位領袖不免心灰意懶，搖頭歎息，「吾末如之何也已矣！」也許他要說，政治上不上軌道，社會如此腐敗，一切沒有辦法，「一齊人傳之，衆楚人咻之，雖日撻而求其齊，不可得矣。」我卻以爲人性好動，要硬教屬下，在休閒時候，飽食安坐，無所用心，除非派人監督，或者在休閒時候，全數送入集中營，不然一定徒勞而無功呢！一個人的身心，應該有寄託，這個寄託，必須感受興味，有興味的寄託，都是娛樂，不待強迫而自然樂於接受，沒有正當的娛樂，但知禁止他們不正當的休閒，是領袖與衆人搏鬥，結果只有失敗。某地方行政當局，嚴禁賭博，派幹警四出捉賭，有一天，闖進某旅館，聽得某號客房內，牌聲洋溢，幹警推門入內，不禁舉手立正，原來聚賭的，都是些地方要人，並且還有他們的上司在內，可見消極的防範，有時連發令的人，都未能遵守呢！所以但事消極防範的人，他們對於休閒問題，看得太簡單，娛樂是人所同欲，應該導之於正，不應該禁他們不動，能夠導之於正，不正當的娛樂，自會減少，由減少而至於消滅，原不待禁的。

四、正當的輔導 什麼是正當的輔導？富有興味而有益於身心的娛樂，是正當的，在團體方面，應該撥出一宗款項，做正當娛樂費用，同時認清休閒教育是人的管理之重要工作，這宗費用，為數雖大，收效非淺，所謂收效，不是物質的，而是精神的，精神上的效果，自會在各方面發生物質上的效果，從精神上，產生的物質效果，纔是最穩固，最有價值的，如無此種認識，做領袖的十九認為這宗費用是消費的，不是生產的，是可省的，不是必要的，於是積極的輔導，不會成為事實，即成為事實，也不過偶一為之，偶一為之，那裏有什麼顯著的效果！一個近千人的團體，應該撥出百萬元作為同人俱樂部費用，平均每人每年一千元，不能算是太大，這個同人俱樂部應該由專員主持，視同人的需要，可分為靜的娛樂，動的娛樂，舉例說來，如籃球，如網球，如足球，如檯球，如音樂，如平劇，如話劇，如圍棋，如象棋，如拳術，如書畫，如演講，如圖書，如遠足，如野宴，用團體生活的方式，養成團體娛樂的習慣，從團體娛樂的習慣中，發揚羣愛的美德，羣愛就是兼愛，也就是博愛，孔子稱之為仁德，仁德的出發點，照古人主張，有兩種看法，墨子的兼愛，著重在兼利，耶穌的博愛，著重在慈和，孔子的泛愛也著重在道德，前者是利益觀念，後者是道德觀念，我以為從道德觀念著手，收效很難，從利益觀念入手，收效很易，兼相利，則兼相愛，兼相愛，則兼相利，由兼利而生兼愛，由兼愛而益多兼利，俱樂部是羣利，所以俱樂部是發揚羣愛的，惟一工具，俱樂部的利，不是純粹物質的利，而是身心的利，也可以說是精神的利，而且這個利，是公利，不是私利，永遠是公利，絕不會成為私利，永遠的公利，纔可稱兼利，惟有真實的兼

利、纔能、養成、羣、愛、羣、愛、養成、公忠爲團體的精神，自然發揚，一個團體的分子，大家公忠爲團體，人的管理，已有堅強不拔的基礎，無論何種新的方法，都可以推行，都可以推行盡利，老子說：「爲大於其細，爲難於其易，」就是這個意思，每個領袖如果明白同人俱樂部之效用如此其偉大，我相信憑你孜孜爲利的人，也肯放手做去，可是沒有人對領袖作此進言，同時領袖也不肯虛心聽受善言，我惟有希望開明的領袖，能夠切實去試驗，有了鐵一般的事實以爲證明，不待繁言，而大家奉行了。某君曾經對我說，如果物色得好的人才，我深信俱樂部是有百利而無一弊的，如果沒有好人才，還是由他們散開，不致大家作惡，聚在一處，言不及義，行不及禮，連好人都一齊帶壞呢！這是的確的，辦事沒有好人，良法美意，都成爲劣法惡意，固不僅辦俱樂部是如此！

## 第三十三章 福利事業

一、先決問題 要談福利事業，先講待遇的調整，平時的待遇，過分刻薄，大家生活不能安定，想利用福利事業的美名，來平大家的怨氣，這是不會成功的。所謂福利事業，不貴名目繁多，而貴事事切實，有名無實，或名大實小的福利事業，所得的幸福有幾？所得的利益有幾？越談福利事業，越覺領袖的無誠意，無誠意的舉動，表現得越多，大家越是怨恨，即使大眾的一部分，得到些小福小利，結果反而惹起不可遏抑的詛咒，每個比較新式的團體，都有所謂福利事業，試問屬下對於所謂福利事，是否重視？是否滿意？爲什麼不重視？爲什麼不滿意？不是平時的待遇麼？不是名存而實亡麼？不是名大而實小麼？做領袖的應該明白，福利事業一定要符合大眾的需要，一定要十分實惠，古人說：「民之所欲，與之聚之。」辦福利事業，也該如此。總之，福利事業，在團體是一種物質上的犧牲，犧牲的數量，是比較巨大的，不肯犧牲物質的，不必侈談福利事業，與其爲僞君子，不如爲眞小人。舉辦福利事業，應該逐步推行，做成了一件，再做一件，使得屬下覺得前途的希望無窮，不必求備於一時，硬裝不必要的場面，孰先孰後，也應該根據大眾的需要程度，需要殷切的先辦，需要較次的後辦，直接有關目前生活的，當然是最需要的，最需要不辦，反而先辦比較次要的，緩急倒置，即使問心無他，也難免非難叢起呢！先行調整待遇，再辦福利事業，這是第一個先決問題，先辦急要的，福利事業，後

辦、次、要、的、福、利、事、業、這、是、第、二、個、先、決、問、題、切、切、實、實、辦、福、利、事、業、不、要、口、惠、多、於、實、利、這、是、第、三、個、先、決、問、題、能、夠、很、慷、慨、的、犧、牲、物、質、這、是、第、四、個、先、決、問、題。

一、生活方面 生活方面的福利事業，關係最大，這個團體的本身，如果是百貨公司，我以為應該選定若干種人生必需品，照進價賣給屬下，關於衣的，如襯衫褲料每年每人幾付，袍料每年每人幾件，關於行的，如布鞋每年每人幾雙，襪子每年每人幾雙，關於食的，如醬油豆油白糖每年每人多少，在團體方面，不過多進些貨物，損失些利息，實在算不了什麼，而在屬下則所購貨物，都照批發價格，便宜不少，尤其是在物價激漲無已的時期，數日之間，相差一倍，團體肯照進價賣出，受惠更大，當然，為預防流弊起見，每種貨物，准購多少，應有規定，有時還要看各人的家庭狀況而有差異，未婚的，以及練習生等，本不須有家庭負擔，這種權利，應否享受，也得研究，並且為統一手續起見，一概付現，無論何人，不許掛賬，購買時間，預先規定，在定時內憑券購貨，不能任意參差。此外食品大宗的米，關係尤大，團體在價格低落時購進，價格高漲時，照進價賣出，每人每月各得購買五斗，雖不能完全解決米糧問題，幫忙也已不少。此外，對於屬下的家屬，也要想法使他們生產，舉辦手工業，在治家之餘，從事手工，製成貨品，由團體出面收集，設法推銷，如有專門技能，可以出外就業的，並為設法介紹職業，同時視實際需要，舉辦職業訓練班，在短時期內，授以生產知能，他們自身也會向外謀發展，如能達到大學「生之者衆，食之者寡，為之者疾，用之者舒」生活方面的福利事業，纔算完全實



現如果辦消費合作社，合作社經費，以全體負擔為原則，在必要時，團體可以暫時墊款，辦理的人，由全體推舉，非不得已，不要指派，不要干涉，合作社辦理得當，也是養成羣愛的一種方法。所不能不注意的，合作社要澈底民主化，科學化，千萬不要被少數人壟斷，免得因利的關係，引起不良的心思，生產不良的行為，第一次弄糟，便失去大眾的信心，以後難於推動了。古人說：「履端於始，舉正於中。」辦合作社應該以此為座右銘。辦理合作社原不是一件簡單的事，需要各種門徑與經驗，在初辦時候，如事實可能，應由專家指導，由專家設計，並為減輕經濟負擔計，最初時期的開支費用，由團體補助，總之，合作社不辦則已，辦則必求其成功，所以應該從各方面輔助他們。

三、疾病方面 做領袖的，應該明白，屬下十九沒有積蓄，一朝生病，頓增支出，精神肉體兩感苦痛，貧病交加四個字，對於人生的威脅，比白刃還要厲害，領袖明白了這種情形，對於屬下的疾病，自不會當作平常事看待，決不肯隨便特約一二位略知湯頭歌訣的中醫，與略識幾味西藥的西醫，把數百人乃至千人的生命健康，付諸這般人之手，人命大似天，豈是區區金錢所可比的？而一般領袖，往往貪便宜的緣故，特約庸醫來敷衍，特約的醫生治不好病，有時竟越醫越重，那簡直以人命為兒戲，所以特約醫生，一定要用重金，聘定名醫，絲毫不能大意，醫金不能比他的門診費相差太遠，醫生以醫病為職業，醫金太差，雖有本領，也會馬虎從事的，如以此怪醫生的不道德，我以為不如怪領袖的不人道，他無異借刀殺人呢！當然，病的種類很多，特

約的醫生，未必都能醫治，如有這種情形，應該臨時另聘醫生，不能硬教他以生命爲嘗試，更不應該由病人自費請醫生醫治，好像特約醫生，只此幾位，誰教你生的病太特別，使他不能醫治呢！以此對付病人，抵賴醫費，更是無恥之尤者！當然屬下自請醫生，事前應先得當局的同意，否則手續凌亂，負擔太大，也是不成體統的。除了特約醫生以外，更應該有特約醫院，特約醫院，第一要成績好，信譽好，第二要設備好，人才好，因爲住院醫治，必爲重病，生死關頭，間不容髮，醫院選定，絕對不是隨便的事，更不應該以節省經費爲前題，至於住院房間，也應該依職位之高下，而有些分別，高級職員也教他住數十人合住的統間，似乎在人情上不大說得過去，至於住院費用，應該全部歸團體負擔，更不應該教病人分擔，領袖也許要說，團體的人數太多，負擔太重，這也是絕不可通的歪曲理由，誰願意生重病？誰都不願意享受此待遇，別的事情，也許會效尤，生重病，是絕對不會效尤的，而且，也無法效尤的，至於病假的日數，在章程當有規定，重病的人，卻不能不通融，不然生病，已是萬分苦痛，病假期滿，病猶未愈，照章扣薪，這不是增加他精神上的不安，而延遲病的愈期，更難以工作年期的久暫，定病假日期的長短，那更是無理可通的辦法，生病日期，不由自主，工作一年的人，只許生幾天病，工作二年的人，只許生幾天病，這是什麼理由！事假視工作年期而有短長，是可以說的，病假彼此應該一律，有些領袖，偏有所分別，表面上是優待舊人，實際上是苛刻新人，這種苛刻的辦法，如何算是福利事業！

四、教育方面 一個團體有了幾百個人，每人有一個子或女，入學兒童也有幾百人，理論應該自辦同人子女教育，使同人的子女，與團體也有密切的關係，第一步先辦小學教育，聘請專家主持其事，辦成一所設備完全，訓練優良的小學，學費當然不收，收入微薄的下級人員的子女，應該發給書籍用具，「人、非、草、木、孰、能、無、情」，領袖而能「幼吾幼，以及人之幼」，屬下的感戴，比身其益的，更是深刻；第二步應該選擇優秀分子，資送各個著名中學，逐步養成有用人才，以後選用新人，大可從資送的子女中求之，如此辦法，屬下與團體的關係，格外密切，視領袖如家長，感恩圖報，惟力是視，「吾有田疇，子產植之，吾有子弟，子產誨之，子產而死，誰其嗣之」，時代雖異，人情相同，這種效果，可以預卜。如果一時找不到辦理教育人才，那末小學教育，也可委託著名小學代辦，團體支付費用，隨時派人視察，兼帶訪問，使代辦的小學，對於委託的團體，直接負完全責任，每學期結束，召集同人子女，舉行一次會考，擇優給獎，給獎不但是對個人，同時也要對學校，那個學校成績好，也該給他名譽獎勵，利用會考方法，引起委託學校的競爭心，我相信教育成績，不會在自辦學校之下的。

五、送死方法 領袖對於屬下，應該辦團體保險，保險費，團體與個人各出一半，如經濟力量充裕，所有保費，悉數由團體擔任，這種保險，當然不是資富壽險，而是終身壽險，萬一因病死亡，遺屬還有一宗賠償費，可以支取；此外，團體應該規定治喪費數目，高級職員多少，中級職員多少，下級員工多少，有此兩種的款，身

後雖兩袖清風，也可以勉強維持。如果因公致死，或積勞喪生，更應有巨大的撫卹費，撫卹費可分兩種，第一種是一次付給的整數，第二種是分期付款，以其後嗣能夠生產，維持家庭生活為準，總之，生前死後，同樣看重，是人之常情，領袖能夠使屬下，生無所愛，老有以養，死無所慮，這種保證，大家深信而不疑，那末誰都肯樂於效命，不致有所顧忌。現在所謂領袖，能夠注意及此的有幾人？死掉一個屬下，視如死掉一條狗，死一頭貓，「人在人情在，人亡情亦亡」，保壽險，有幾個團體已經辦到治喪費更不夠治喪，遺族生活，更談不到呢！「生者無所矜，死者無所哀」，「君之視臣如土芥，則臣視君如寇仇」，離德離心，咎由自取。至於養老方面，已見前章了。

## 第三十四章 風潮處理

一、風潮的起因 發生風潮，是團體的不幸，這種不幸事件的發生，十九係乎領袖處理的失當，領袖固不願發生風潮，屬下何嘗願意呢！領袖的存心，是不願發生風潮，而其行為在鼓動風潮，有時竟逼屬下不能不發生風潮，這纔是奇怪事啊！因為發生風潮，大致不出兩種原因，第一是待遇問題，團體所給的待遇，與屬下所希望的數目，相差太遠，交涉又交涉，始終無法接近，或者平時專用壓力，使屬下對於待遇的不滿意，敢怒不敢言，繼則敢言而不敢動，終則風潮爆發，不可收拾，也有在風潮醞釀時期，不知疏解，還是一味硬壓，於是壓出絕大的反動力來，而成功風潮，也有風潮醞釀時期，一味敷衍，於是由缺乏誠意而激動怒氣，而成功風潮，如果待遇問題，獲得適當的解決，那裏有什麼風潮！第二是裁人問題，團體爲了某種關係，實行大批裁人，被裁的人爲了生活失所，憑依自行結合，與團體抵抗，同時未曾被裁的人，也感受很大的威脅與戒懼，深恐再度裁人，輪到他們的頭上，於是表示同情，願爲被裁人的聲援，於是掀起極大風潮，如果零星裁人，期間有先有後，雖有反感，聲勢孤單，不難各個擊破的。第一個原因，是爲了生活，第二個原因，是爲了生存，論事情、的性質，以後者爲嚴重，論發生的事實，以前者爲多數，因爲大批裁人，在團體也是萬不得已的舉動，能夠避免，總是想法避免的，只有待遇不滿意，是各團體常有的事，所以團體的發生風潮，十九爲了待遇問題。在團

體以爲開支已經很大，不能再增負擔，在屬下以待遇太與現實生活不同，實在不能再忍，在團體以爲加無可加，在屬下以爲忍無可忍，立場不同，理由各執，風潮以兩不相讓而發生了。

二、事前的預防。一相彼雨雪，先集維霰，一風潮發生，決不是突然而至，由隔閡而誤會，由誤會而怨恨，由怨恨而忿怒，時機既至，便如火之燎於原，不可向邇，甲團體的職工，要求改善待遇，領袖一再讓步，答應了要求的大部分，職工還是不滿意，領袖召集代表，多方開導，反復說明經濟困難情形，說得舌敝唇焦，至於聲淚俱下，而職工代表竟無動於中，代表退出，而羣衆騷動，叫罵怒罵，人聲如鼎沸，結果領袖爲了事實計，不得不勉強接受，反而得到「燈燭不點不亮，鑼鼓不敲不響」的批評，乙團體的職工，也是要求改善待遇，領袖召集代表，說明經濟困難情形，如果定要加薪，也可做到，但是團體破產，勢不能免，還是但願目前，不管團體呢？還是保全團體，目前熬過難關呢？希望代表鄭重考慮，作最後決定，結果代表撤回要求，平安無事。同樣的事，爲什麼得到不同樣的結果，論應付方法，彼此相似，甲團體的領袖，也不能說他不對，論職工本質，未必甲團體的職工，不可理喻，結果的不同，究竟真實原因是什麼？這無非是由於甲團體平時的隔閡太深，誤會太甚，領袖今日肺腑的話，屬下仍認爲假的，聲淚俱下，也不過一種苦肉計，下情不能上達，於前，自然上情不能下達，於後，今日是挾衆報復的好機會，逼得領袖越窘，他們越得意，領袖以爲毫不可理喻，誰知隔閡誤會的必然結果，所以疏通隔閡，時使下情上達，明白屬下的實情，更使上情下達，明白領袖的苦衷，真誠相見，風

潮、自、不、會、發、生、的。總之，做團體的領袖，一面要講法，一面要注意情，隨時隨地爲屬下著想，應該做的事情，不待屬下開口，自動的先爲安排，時時有事實來證明領袖的關心屬下的苦痛，彼此情同手足，諳若家人，卽有不良分子，也無所憑藉，那裏還能夠煽動羣衆呢！

三、主動的地位 誰是主動，誰佔優勢，一般領袖爲了重視金錢的緣故，總是得過且過，屬下不發動，決不肯先動，屬下既發動，纔起而應付，所以主動地位，在屬下而不在領袖，不必要的麻煩，遂應時而起，比方領袖知道生活程度增高，便應該根據現實，自動的加以調整，本來屬下增加十成的，領袖自動加了八成，大家以爲滿意，如果出於被動，再三爭執，由二成而三成，而四成，而五成，而六成，至此使彼此僵持，僵持好久，再加一成，表示再無增加希望，於是短兵相接，形勢嚴重，等到瀕於破裂的緣邊，纔答應十成，他們還是餘怒未息，某年冬天，某團體職工要求臨時津貼每人一百元，起初只允九十元，當然相差太遠，一加再加，彼此討價還價，直加到五十元，代表還是堅持百元之數，遂成僵局，從開始到僵局，大概經過一星期之久，既成僵局，雙方原經手人宣告退出，推出來新代表，比老代表蠻橫得多，主張卽日解決，全體職工，不做工作，也不散去，等候回音，從早上談判到晚上，還是無法接近，全體職工，一再開會，準備決裂，到了深晚，由最高當局答應每人八十元，說了一大堆訴苦的話，誰知代表退出，全體大嘩，喊打倒，貼標語，頓時成爲混亂狀態，大門被把持，電話被看守，高級職員，全體被監視，地方當局派人來開導，也是毫無結果，只聽得聲勢洶洶，大呼小喊，到了午夜，所

有高級職員，設法保護出去推出和事老從中勸說到底仍以百元解決，一場風潮，幸告平息，這當然內情複雜，一言難盡，而造成此機會的，還是領袖的不肯取主動地位，一味敷衍，激成衆怒，遂被少數人利用，操縱一切，所以我是極力主張領袖目光要遠大，絕不放棄主動地位，所費不加多，而彼此不致損傷情感。而且鬧風潮往往成爲慣性，鬧過一次，第二次便易發動，一朝得勝，便認爲致勝的惟一途徑，團體從此多事，而領袖的威信，也無法維持了。

四、分化的工作 處理風潮，與其用外科手術，不如用政治手腕，憑藉威力，橫加壓迫，拚命與大衆搏鬥，勝負之數，殊未能前知，即使獲勝，怨恨益深，元氣亦傷，無論如何，算不得上策，比方某團體職工因爲要求改善待遇，不得要領，某晚收工，聚衆不散，要求作滿意的答復，領袖老羞成怒，召警驅逐，於是職工與警發生衝突，警棍打傷了幾十人，用武力驅逐出去，一時掀起軒然大波，向各界呼籲，結果是開除了幾百人，停工了幾天，這樣的手段，無論如何，不能認爲得當的，因爲他們爲團體工作多年，要求改善待遇，也是人情之常，用武力來打碎幾百個飯碗，要是在政治上軌道的國家，一定爲公理法律所不許。如果運用政治手腕的話，決不會發生流血的慘劇，所謂政治手腕，就是分化工作，我們當知鼓動風潮的主動分子，只有極少數人，極少數人抓住了羣衆的情感，使他們一時衝動，理智失去了控制力，纔會鬧成大亂子，只要把頭腦清醒的分子，組織起來，多方面發揮他們的力量，已足以沖淡激昂的空氣，這些分子，見理雖明，比較怕事，非設法組織領導，



往往退處無權，連主持公道的話都不敢說。同時把浮動分子，曉以利害，結以近利，他們自會分化，這兩種分子合流，風潮已消失了一半，當然做領袖的要重視這些人的意見，再去安定多數無可無不可的分子，那末所剩下的，只有少數搗亂分子，眼見得失所憑依，大勢已去，再也不敢掀風作浪了。爲了實行分化，所化的精神，一定很多，所費物質，也相當可觀，但是團體得以化險爲夷，安渡難關，不能不算是上策。漢高祖對項羽說：「我寧鬪智，不願鬪力。」分化工作，就是鬪智，鬪智既成，不須鬪力，只要運用巧妙，天大風潮，都可救平，不過分化得不妥當，也許會激成大變，這是不能不防的。

五、事後的處理 做領袖的要明白，一切風潮，十九是對事，不是對人，因爲領袖對於某事的處置，職工認爲不滿意，纔與領袖發生爭執，爭執的目的，還是對事，不是對人，千萬不要以爲這般人與自己成爲敵對，再不能相與共事，好像欲得天下寧，拔去眼中釘，千方百計，逐個擺布他，這種報復行爲，足以促成他們的團結，再度發生風潮，那一定萬分險惡了，因爲從此成爲對人問題，拚一個你死我活，這是團體的大不幸事。第一先要安反側之心，表示務從罔治，把大部分人安排好了，對於戎首，如果認爲非去不可，我以爲在物質方面，也要力從寬厚，多給他解職費，同時不用明令發表，諷他自行辭職，辭職便算了事，千萬不要使他難堪，因爲冤仇宜解不宜結，得饒人處且饒人，萬一戎首表示懺悔，更應該愷切開導，保留位置，隨時注意他的言語行動，如認爲陽奉陰違，怙惡不悛，纔教他走路，「以生道殺人，雖死不怨殺者。」就是這個意思。總之，領袖對

於風潮始終平心靜氣對於諷他自行辭職的戎首也表示哀矜而弗喜能夠幫忙的事情還是要盡力幫忙這種偉大的人格最足以感動屬下同時更要下罪己的布告自認誠信未孚致鬧此風潮表示十分心痛再對於一般人說幾句懇切的告誡纔算處理得體

### 第三十五章 職工團體

一、散漫的利用 有的領袖對於職工的團體，最恨而亦最怕，恨職工有了組織，利用組織，專門與領袖爲難，怕職工有了組織，強大他們的力量，無法管理，因此不許職工有團體的組織，載明規則上及保單上，這種辦法，不能說他不對，但是研究他的動機，自有不可告人之隱，他自知一切待遇，非常苛刻，進來的職工，一定很不滿意，少數人不滿意，沒有什麼問題，大家不滿意，形勢便很嚴重，惟有使他們各個獨立，始終成爲一盤散沙，雖有不滿意的心理與說話，始終不敢有表示不滿意的行爲，纔能夠利用他苛刻的待遇，達到他利己的私慾，而且職工的待遇，可以任意高下，誰都不敢說個不字，即使藉故把他開除，本人也無法反抗，他人更不敢顧問，總之，領袖要爲所欲爲，無不如志，惟有利用職工的無組織，領袖在表面上，教職工過團體生活，骨子裏絕不許有團體的精神，組織就是力量，那是誰都知道的。我則以爲職工的團體，未必一定與領袖對立，職工所以與領袖對立，無非爲了利害關係，職工的利害，如與領袖一致，職工的團體，正所以加強領袖的力量，而促事業的進展，領袖的利害，如與職工的利害相背，雖能利用一盤散沙的職工，而苟安旦夕，一旦發生意外，偌大一個團體，只有領袖一個人去抵當，誰都袖手旁觀，而且時會既至，或出於落井下石呢？職工的散漫無組織，是一羣烏合之衆，戰鬥力的薄弱，自不待言，即使領袖憑藉無上的威權，由一個人來指揮，至多

也不過變了一羣無生氣無自動能力的木偶，無論如何，不能算是好現象吧！

二、祕密的結合 有的團體，表面上並無什麼組織，而暗中卻早有結合，這種結合，也許不是以對付領袖為目的，而與領袖不是站在一條戰線上，卻可以斷言，而與外界某種政治團體，有相聯的關係，也是不言而喻，所以職工的祕密結合，無論如何，總不是團體之福，而是團體前途的隱憂，這種職工，智識程度較高，活動能力較強，對於團體組織的重要，他們認識得很清楚，領袖防範得越嚴，他們的祕密結合越強，同時有了政治的背景，策縱指使，有預定的計畫，不發動則已，一旦發動，勢如排山倒海，領袖決計敵不過他們，而且祕密結合，一經公開，已臻成熟地步，再也動搖不得，領袖非有更堅強的政治勢力，決沒有控制的希望，所以在祕密結合未曾成為事實以前，應該注意活動分子，注意活動分子，不在消極的監視，而在積極的開導，如果他的才能可用，更應該提高職位，表示借重的意思，他們無非求出路，給他們一點光明，自會就範，我相信一般活動分子，個人的利益，事實上總是放在第一位，自己得到利益，十九不會再事倔強，這是就沒有政治背景的活動分子說，如果他們本有政治背景，這個方法，也許不易收效，那惟有開誠布公，說明領袖的立場，只要領袖的立場，不與他們站在極端的話，未嘗不能獲得相當的諒解，同時把他們待遇提高，也許會實現合作，萬一祕密結合，已經成功，形勢已很嚴重，只有用政治手腕，來分散他們的勢力，培養一種近於現實的團體，作彼此的平衡，這當然是不得已的辦法，但是能夠運用包圍方法，使祕密結合的範圍，逐漸縮小，還不失

爲治標之道，如果取斷然態度，把他們的領袖，立即開除，更易激起反抗，非萬不得已，還是不用的好。

三、頑強的現象 有的團體，職工組織，完全公開，他們的組織，相當健全，全體職工，服從自己組織的命令，不肯服從團體領袖的命令，有時連調動工作，進退人員，都須先得職工團體的同意，進用新人，竟須他們指派，非職工團體的會員，領袖無權進用，太阿倒持，由來已久，在辦公時間內，可以自由搖鈴開會，領袖不能阻止，也無權派人旁聽，一個團體，領袖所能指揮的，只有少數高級職員，而職工團體與領袖，完全立於對等地位，他們可以派交涉員，堂而皇之的與領袖談判某種問題，他們利用羣衆做後盾，開口羣衆，閉口羣衆，有理由講理由，有成例講成例，有章程講章程，理由成例章程三者都沒有，他們可以講情，有理由當然堅持，有成例當然援引，有章程當然力爭，就是講情，也非強迫領袖接受不可，無論何種交涉，不提出則已，一提出非做到不可，他們的交涉問題，照例先經大會通過，通過的案子，自有羣衆做後盾，萬一交涉失敗，羣衆可以撤回代表，產生急先鋒的新代表，與領袖肉搏，如再做不到，接下去，便是鬧風潮，這種職工團體，十分頑強，不發生交涉問題則已，一有交涉，無不勝利，領袖總是屈服，他們在交涉時，如果惹動了怒氣，可以教訓領袖，可以吐罵領袖，可以提出哀的美敦書，限時答復，領袖是團體中最矮的矮人，這種職工團體，必須與以糾正，第一澈底收回用人權，第二澈底收回指揮權，第三澈底收回獎懲權，這三大權是團體最大的行政權，絲毫不能放棄，但是習非成是，收回不易，第一請求當地主管機關協力幫助，用政治力量來制裁，第二表示領袖的決

心，寧爲玉碎，毋爲瓦全，不怕罷工，不怕威脅，第三事前著重分化作用，摧毀其團結力，第四重行甄別，重辦任用一切手續，第五各部分都派得力人員居領導責任，第六施行感化教育，第七淘汰不良分子，第八改善物質待遇，第九調整工作，第十詳訂工作手續及職掌須知，有軟的，有硬的，有消極的，有積極的，多方面進行，我相信未必掀起極大的風潮。

四、今後的趨勢 做領袖的應該明白，今後的世界潮流，一定傾向於民主化，竟可以說一定傾向於社會民主化，資本主義的路，快要完了，專制獨裁，已成爲歷史上的陳跡了，職工團體的成立，是自然發展應有結果，反潮流的辦法，只有被潮流所毀滅，絕對不會成功，反潮流越厲害，毀滅的時期越近，你如不信，不妨試試，這倒不是你的屬下特地厲害，而是世界潮流促成他們的，你更不要以爲以前用專制方法，屢有成功，到如今還是十分服貼，我卻要警告你，服貼麼？恐怕是外表，內心呢，早已在反抗，根據早已完備，目前未爆發，是條件的未曾成熟，條件一經成熟，他們的勢力，決不是你一個人所能抵擋，一滴水內含有一霹靂的力量，你的職工，不止是一滴水，他們的內在力，當然有幾個乃至幾十個霹靂的厲害，目前無能力的職工，就是將來，不久的將來最厲害的職工，目前最有能力的領袖，就是將來，不久的將來最不中用，與職工抵抗，直如以卵投石的領袖，所以凡是做領袖的，無論是誰，應該及早覺悟，再也不要壓迫職工，禁止他們組織團體，壓迫禁止，不特不能消滅職工組織團體的趨勢，事實上竟成他們的組織團體，第一步先來應付領袖的壓迫與禁

止，因為今後的職工，決計不會與政治絕緣，每個政黨，都想搶職工做他的新分子，以雄厚其勢力，而職工呢，也深知惟有與政黨合作，纔能求得前途的光明，在歐美各國，這種情形，已成爲常事，中國的職工，那裏獨能例外，本來做領袖的，應該目光四矚，閉著雙目，塞著雙耳，關著大門，癡想做言出法隨的土皇帝，這是一世紀以前的領袖，今後一定不容許如此的頑固！頑固只有沒落！

**五、指導的方法** 今後的趨勢，怕也沒用，憂也沒用，恨也沒用，逃是逃不了的，鬪是鬪不過的，任其自然發展，而不爲之所，這不能算是適應，更談不到控制與利用，這種領袖，還是要淘汰，要免淘汰，第一、取得主動地位，允許職工組織團體，藉此獲得他們的信心，祛除了以前的懷疑，這種辦法，就是適應。第二、取得領導地位，就職工的需要，由領袖來發動組織各種團體，每一種團體，有一種活動，有一種經常的活動，千萬不要空無實際，組織成立，徒有其名，這種辦法，就是控制。第三、取得支配地位，每種組織培養中堅分子，這些中堅分子，一定要有<sup>多</sup>能力，有思想，肯活動，事實上真能統率這個團體的人，對於這些中堅分子，要結之以感情，動之以誠實，使得他們對於領袖，毫無誤會，於是進一步指示每個團體活動的方策，借此發展他們的力量於正當的事務上，這種辦法，就是利用。一方面、順應民主化的潮流，一方面、力求分配的平均，一方面、掃除以前做領袖的臭架子，一方面、增進朋友、家人的情誼，使職工團體，在上一致、的空氣中，謀積極的改善，同時提出共同的目標，協力邁進，達到莊子「上無爲而用天下，下有爲而爲天下用」的目的，那末，職工團體，成爲領袖。

袖、的、勁、旅、即使不能根本剷除彼此間的矛盾，而這種矛盾，決不致於尖銳化而發生衝突，以上的話，實在沒有什麼神妙，只是發揚羣愛的精神。



## 第三十六章 服裝問題

一、便裝的趨勢 一般團體的職工，都是各人自己的便裝，推其原因，一由於職工不喜歡著一律的制服，以爲衣服の様顏色，關於各人的審美觀念，人生觀念，以及年齡的大小，地位的高下，財力的厚薄，而有所不同，強求一律，於公無補，於私也覺不滿意；二由於做領袖的，愛惜一宗制服的費用，以爲這一宗不小的支出，應該節省，何必講形式，辦團體本該著重精神的。但是便裝的趨勢，年青的職工，在衣服上彼此爭勝，一個團體的服裝，日趨奢華，好像服裝比不上別人，是自己表示寒酸，寒酸是無上的恥辱，於是一襲衣服，所費可以盡一年的薪水，試問這種職工，難道都是家道富厚的麼？家非富有，除了衣外，還有食住行的費用，還有家庭的負擔，從那裏來呢？當然，不是借貸便是做副業，便是行險徼倖，到了不得已時，只有出於營私舞弊的下策呢！某局長的汽車夫，衣履華貴，比坐汽車的局長，還要闊氣，每月薪水數百元的職員，洋裝一套，已值數千元，相習成風，決不是團體之福。某君曾在紀念週時，大聲的非難服裝華貴的中下級職員，說他們所入無幾，服裝如此華貴，錢從那裏來的！雖不敢必其操守不良，要不能使我無疑，即使取自家中，一個青年，既有職業，不能幫助父兄，已是非是，而乃仰給於父兄，更是荒唐！某君的話，真是快人快語，當時確使一部分人面紅耳赤，可是流風所扇，絲毫不能收實際上的效果，其他領袖，未必都是有心人，他們職工的服裝，更不問可知

了。這當然完全歸咎於職工，而社會只重衣衫不重人的惡習慣，應該負一大半的責任，可是這種惡習還不是從一般人造成的？每個團體都能力矯此弊，未嘗不能移風易俗，成例很多，不待枚舉呢！

**二、制服的主旨** 形式與精神，雖然是兩件事，但也不能截然分開的，沒有形式，也許可以表示精神的一部分，而大部分的精神，卻附麗於形式，有完美的形式，纔能顯出其十足的精神，一個團體收拾整潔，不是形式嗎？然而於此卻見得團體的精神充足，一個團體，陳設破舊，不是形式嗎？然而於此卻見得團體的精神頹敗，制服原是形式，而團體的精神，卻於焉煥發，所以東西洋各國，無論那個團體凡是具有規模的，莫不有一定的制服，入其門，誰都覺得精神煥發，朝氣蓬勃，敬佩之心，油然而生，因為制服也是表示紀律化精神的，紀律化原是團體最重要的因素，比方一隊新入伍的兵士，衣服有長有短，形式不一，我們誰都覺得還沒有團體的精神。因此團體制服除女子外，應該一律短裝，長衣當作制服，實在不是好的辦法，普通團體對於工役，往往用一件長衫，套在外面，繡上一個號碼，便算制服，我以為工役必須力作，長衫不便力作，至於練習生，以長衫為制服，也有同樣的弊病，推其所以以長衫為制服的原因，在乎節省費用，如為短裝，在冬季必須改用呢料，所費大於長衫者幾倍，但是所費雖少，而制服的主旨全非，要不能算是好的辦法，布料做短裝，事實上為什麼不可能呢？制服只要式樣好，始終保持整潔，料的貴賤，不是重要問題。

### 三、制服的費用

制服費用，以團體負擔為原則，至少中下級職工的制服，應該由團體發給，高級職員

的制服，所費由團體與個人各半負擔，有的團體，第一次制服費，由個人自備，以後更換制服，由團體發給，這無非是用取巧的方法，推諉一次制服費，究竟沒有正當的理由，而且一個新人，初來任事，未有收入，先須支出，有經濟力量的，當然不成問題，經濟力量薄弱的，必須籌措一筆制服費，此中為難情形，恐非做領袖的所能明白，在團體多費幾百元，原無問題，在清寒的個人，卻是一件大事，為了符合團體規章起見，不能不多方設法，希望早日解決，早日接事，也就是早日得到生活上的相當解決，其中很多為了制服費，一時無法接事，這種苦楚，又不能向團體伸訴，因為過分說窮，反而引起領袖不信任的心思，在資本主義社會，惟有經濟力量充裕的人，是上等人，是高貴而有道德的，沒有經濟力量，也許會使人懷疑你操守的不可信呢！這種社會心理，以都市為尤甚。我以為制服既由團體規定，第一次制服費原無由個人負擔的理由，論法理，論人情，都是如此。如果團體為了經濟關係，不妨逐部改換制服，先將對外的人員，改著制服，次則推及寫字間的人員，或者先從下級人員入手，次為中級人員，再次為上級人員，由經濟預算，規定每級開始實行制服時期，制服費由團體負擔，事實上比較容易實行，誰也不得藉口，而故事延宕。

四、制服的使用 制服使用，大致不出兩種方式，辦公時使用制服，散公時不得使用制服，說得明白些，就是每個人必須著便裝到團體臨時換著制服，散公時仍須改著便裝出去，制服只限於團體內使用，第一是防制著了制服，在外面做有失體面的事，影響團體的名譽，第二是節省制服，可以延長使用的時期，這種

辦法，視制服如法衣，法官開庭，須著法衣，下庭便須卸脫。還有一種辦法，制服一經發付，便歸個人使用與保管，團體不再顧問，每件制服，應用多少時間，事前早有規定，時期既滿，再發一件新制服，舊制服有的歸個人私有，有的於發給新制服時收回，論手續以這種辦法為簡便，論保護也以這種辦法為周密，因為物歸己有，不待勸誡，而都知愛惜，而且散公時候，仍著制服，正所以在無形中約束其行為，不敢隨便胡為，只要制服上有團體字樣，他的行為無法與團體脫離關係，苟非不知自愛的人，誰都要留心檢點他的行為，惟最緊要的一點，私人如有越軌行為，如經旁人告發，領袖應該從嚴澈查，認為屬實，立予相當處分，那末一襲制服，無異一種有力的監視，不然，不肖者竟視制服為虎皮，反而增長他的氣餒，試看軍警團體，以及行政機關的人員，很多乘舟車不出費用，驕縱恣肆，路人為之側目，所以公餘著制服，必須有嚴密的方法，以為管理，否則有百弊而無一利，某團體原為商業機關，司閘巡捕，竟會利用制服，結隊闖入遊戲場，不肯出錢買門票，而某甲更異想天開，利用制服，站在賣藝團外面，代收門票，這種舉動，真是匪夷所思，團體的名譽，受著不少的損害，商業團體的司閘，尚且如此，何怪遊兵散勇，落差巡警，更有包庇代運違禁物品，甚或藉端敲詐，魚肉良民呢！所以公餘著制服，關係很大，無論何種團體，倘使沒有管理方法，屬員制服，還是不許在公餘穿著為是，尤其是在請假時候，制服必須交還。

## 第三十七章 婚姻問題

一、婚姻與職務 婚姻原是個人的自由權，團體方面，無權干涉，不過在練習生期內，是學習時代，應該不許結婚，這種辦法，最好載入契約之內，免得日後發生爭執，萬一在錄用以後，私自結婚，更應該照章予以處分，否則不許結婚的話，成爲具文，我以爲不許練習生結婚，不僅是使他安心習業，而且有關民族的強弱，早婚習慣，由來已久，現在智識分子，大家深切明白早婚之害，不再有早婚的事實，惟練習生智識未充，認識不足，依然有憑著父母之命，媒妁之言，而從早結婚的，他的父母，智識水準很低，只想早完向平之願，卻不顧其子弟身體的尙未充實，在團體方面惟有嚴行禁止，如有陽奉陰違，我以爲不妨與以停職處分，懲一所以警百，絕不該以其平日工作尙好，而姑從寬大的。好在練習時期，至多不過三四年，練習期滿，舉行結婚，論其年齡也不出二十五歲，甚或在二十歲以內呢。古人反對：「不教而誅，」禁止練習生結婚，除了明文規定以外，平時更須曉以先立業而後成家的重要，同時再把先成家而後立業的危險，反復解釋，務使大家澈底瞭解，我相信十分之九是能夠遵守的，萬一家長頑固，強迫結婚，在團體方面，更應該代練習生提出抗議，家長爲了目前利害關係，我相信十分之九，是能夠服從的。

二、婚姻與待遇 未婚的人沒有家庭負擔，待遇當然與已婚不同，可是爲了已婚的待遇較優，於是不

宵者竟有假報婚姻，以圖蒙蔽，論理當然以物證為憑，誰知結婚證書可以假造的，結婚帖子可以假造的，人證更是不可靠的，只有結婚照片是無法假造，而內地結婚又往往不攝照片，派人到內地去調查，手續又太麻煩，這個問題，要得最妥善的解決辦法，似很困難，不得已惟有請介紹人從旁調查，介紹人的信用，或者比較可靠些，更有進用時候，早已結婚，恐怕團體方面嫌他負擔太重，故意填寫未婚，做了若干時候，纔報告結婚，欺騙行為，當然不對，而其情究有可以原諒之處，更有團體方面，本無已婚未婚的待遇差別，大家隨便填寫，後來有了差別，已婚而填未婚者，覺得吃虧，遂紛紛報告結婚，這當然他們太不重視履歷表，可是主管的人，沒有注意及此，未曾詳細詢問，當場改正，手續上也有不對，總之，在事前，早有準備，訂明條文，一切糾紛，都不會發生，事後補救，惟有由直轄上司，權宜決定，因為直轄上司，情形熟悉，流弊較少，有疑難，決我是主張從寬的。此外更有同居之愛，沒有結婚儀式的，也有作為已婚論，而給與已婚待遇，我則為保障女權，防止流弊計，主張不能認為已婚，不然，無異獎勵同居，雖不必講有關世道人心的頭巾語，要不能不為間接的禁止。

### 三、婚姻與同事

有的領袖，同事間一經結婚，無論那一方面，應該提出辭職，至少必須有一方面應該辭職，夫婦在一個團體共事，除了對於領袖有特殊關係，可以不受此限制以外，大家都該遵守，為了這種成例，結婚與職業不能兩全，推其用意，第一夫婦共事，易於分心，第二夫婦共事，易於串通作弊。有的領袖，他的見解，卻與之相反，不反對同事結為夫婦，更贊成夫婦共事，論他的理由第一，夫婦共事，終日聚首，可以專心

工作，不致心猿意馬，第二夫婦共事，對於團體的關係，格外密切，不敢輕於作弊，同樣的事實，卻有異樣見解，彼此都以爲很對，各行其是，這倒是很有興趣的問題，前者是，後者非，後者是，前者非，斷不會彼此都是，彼此都非，前者的用意，也許別有所在，就是極力反對同事結婚，徒以說不出反對的理由來，特從職業方面，給他們一個嚴重的威脅，使他們爲了保全職業，以求生存起見，不敢再談同事間的婚姻問題，除非你預先謀到了新職業，纔敢出此，當然，一個普通人才，謀職之難，難於上青天，誰肯以婚姻故而犧牲現在的職業，這個猜測，如果不錯，我認爲前者的領袖，居心太有點那個，但是他還是口口聲聲說是維持團體風化，愛護道德，一篇光明正大的道理，誰都不便直揭其隱呢！夫婦同事，我以為沒有迴避的必要，如果要迴避，凡有親戚關係的都該迴避，兄弟要迴避，父子要迴避，叔姪要迴避，甥舅要迴避，大家都不迴避，而迴避夫婦，已不合理，普通人的夫婦要迴避，特殊人的夫婦不迴避，更不合理，至於迴避制度的本身，其得失如何，可以不論。至於同事戀愛，是個人的事，我以為不必干涉。

**四、結婚與團體** 如果團體有禮堂的，而這個團體的本身，又不是政治機關，我以為應該無條件的借用禮堂，爲結婚場所，節省物力，猶在其次，藉此人生大事，發生領袖與屬下間親密的感情，關係實大，所有禮堂一切布置，以及婚禮舉行時的執事人員，都由同事義務擔任，領袖並爲之證婚，和協親密的空氣，自然濃厚，總之，做領袖的必須要把個人的喜事，當做團體的喜事，領袖自居爲家長地位，多多替他關心，替他幫助，

這是收拾人心的一個好機會，可惜一般領袖，往往自高身份，不屑參與屬下的婚事，好像他是只講公事，不談私誼，個人結婚，與公家何干，儘可置之不聞不問之列，至多給他幾天婚假，少則三四日，多則七八天，已算盡了領袖的責任，因為給假，也是公事，除了公事，再去顧問，好像有礙他領袖的身分，這種十八世紀的腐敗思想，最是要不得的。或者說，同事人數多的團體，團體的工作，以為領袖的時間精神，不是爲了結婚而化去太多，直接足以影響團體的進展嗎？我以為這是理論，不是事實，人數雖多，結婚的有幾人？並且還可以利用假日，舉行集體婚禮呢！



## 第三十八章 酬應問題

一、酬應的現況 在社會上做事的人，談到酬應，十九縐眉頭，誰都說，收入有限，酬應太多，每月所得，用於酬應的佔去一大部份，有時把整個收入，完全用之於酬應，還嫌不夠呢！同事之間，不能沒有交際，一個月請一次客，雖是家常便飯，爲數已是不小，再加上同事間的婚喪吉慶，送一份近乎人情的禮，更是不了，可是爲了人情關係，不能不送，同事人數多的，每月不大會脫空，有時一個月裏，有幾張紅白帖子呢！人情急於償還，債還可延期，人情無法拖欠，逢到自己的上司，有什麼婚喪喜慶事情，形勢更是嚴重，你吃他的飯，在他手下做事，如何可以不送？別人都送，你更不能不送，別人送得多，你更不能獨行其是，他們五十，你也五十；他們一百，你也一百，上司雖口口聲聲說明不要多送，你卻不敢不多送，上司的家裏，事情特別多，生孩子要送禮，孩子周歲要送禮，老太爺老太太壽陰壽要送禮，太太生日要送禮，上司自己的生日，更要送禮，上司的皇親國戚，你也要送一份較厚的禮，送禮是做人情，你不送禮，簡直是不懂人情，不懂人情，如何能立足於社會！某甲的太太，每年做生日，屬下照例送禮，最奇妙的，某甲總是在他太太生日將到未到時，先向屬下聲明，去年大家送了許多禮，今年千萬不要再有此舉動，分明在暗示屬下，太太生日在即，你們應該早些準備，特地提醒一聲，屬下也明白這個意思，大家湊分送禮，領袖如此貪得無厭，無孔不入，屬下如果真的奉公守法，包

管人不敷出，好在這樣的領袖，彼此心照不宣，但求大家實惠，由此說來，酬、應、不、改、革，就是貪、污、之、根、不、去，可是酬應尙厚禮，已成風氣，要改革他，談何容易，不改革，則變本加厲，如何得了！雖然也有人主張賴債不如賴人情，賴債要負法律上的責任，賴人情是無所謂的，可是環境的勢力，實在可怕，一個團體內的酬應，保證你絲毫不能自主，轉移環境的習慣，惟有依賴領袖來主持，做領袖的應該明白屬下這種內心的苦痛，想個解除的辦法纔是呵！

二、改進的要點 我主張領袖對於屬下，所送的禮，應該隆重些，一面送現金，使得實惠，一面送聯幃，使增光輝，領袖應明白，這是收拾屬下人心的好機會，最好團體名義，與領袖私人名義，各爲一分，表示特別器重，受之者行將刻骨銘心，歷久不忘呢？所費者有限，所獲者無窮，所費者物質，所獲者精神，以彼衡此，價值大小，的相去爲何如？屬下對於領袖的送禮，應該規定數目，如有逾規定，與其當場退還，使人難受，不如寫明權領，事後如數璧還，某公六十壽辰，屬下送禮，規定二元，結果頗有逾額送禮的，他收到禮物，照發使力，壽辰既過，分別退還，說明不能多受的原因，以及盛意的感謝，屬下對他，都覺得十分敬佩，但是以上辦法，還不算澈底，比較澈底的辦法，同事間如有送禮必要，概由庶務課代辦，用全體名義，送一份禮，分子多少，視職務高下而有差別，職位越高，出的分子越多，職位越小，出的分子越少，這種辦法，比那分福祿壽三等，憑各人自由認定的，高明得多，因爲分子雖分三等，大家爲著面子起見，總是勉力多認，即使力不從心，有時也要勉強一下。

呢！只有依照職位分等，大家不必勉強，大家都有面子；但是最澈底的辦法，還是由團體出錢的好，同事有事必須送禮，概由團體辦理，名義歸之同事，這種辦法，在受之者同樣有光輝，而在同事，卻不須有預算以外的支出，領袖如果真肯替屬下著想，雖多一宗支出，意義卻頗重大，決不是浪費公家財力，當然應否送禮，須有限制，父母陰壽，子女彌月，妻子及屬下生日，不必送禮，父母大故，本人婚嫁，子女婚嫁，那是應該送禮的，有此限制，可以減少許多無謂酬應，久而久之，自能養成風氣，最要緊的，領袖能夠以身作則，不合上述規定，絕不隨便受禮，無論何人，團體已經送禮外，力戒私人再送禮物，因為此風一開，大家效尤，團體送禮，成爲多事，而私人不送禮，好像不足以表示彼此的交情，所以一面告誡送禮的人，一面告誡受禮的人，務使送者不敢送，受者不敢受，纔能防微杜漸，貫徹團體送禮的主張。其實團體送禮以外，私人再送禮物的，十九是下屬對上司，藉此獻其殷勤，以盼獲得上司的青睞，如果做上司的，人人能夠明白團體送禮的意義，絕不貪屬下的禮物，我相信杜絕私人送禮，一定不是難事。我極力主張做最高領袖的必須切誡高級幹部，不許躬自犯法，同時注意中級幹部的受禮情形，不難澈底做到。

**三、團體的利用** 新年拜年，未能免俗，此來彼往，費時費力，而且車輛往返，更是費錢，領袖之門，必多賀客，招待頗難周到，我以爲不如改爲團體拜年方式，擇定一天，全體人員齊集禮堂，互相拜年，領袖及高級職員，可以利用團拜機會，說些勉勵的話，比私人拜年有意義得多，惟儀式不要過於嚴肅，態度尤貴自然，最後

不妨有些餘興，以及茶點，務使大家親密融洽，忘記了名人的身分，有說有笑，脫略形骸，這樣的團拜，大可以收聯絡感情的效果。所謂團拜，有些團體，早已舉行，可惜方式太呆板，只有領袖說話，說的話又很嚴正，簡直是訓話，新年大家歡喜，領袖偏來一頓訓話，無論如何，在屬下的精神上，只有壞印象，不會有好感想，因為新年令節，偏以不入耳之言，來相勸勉，即在家人父子之間，也覺得老子的脾氣古怪，不是充耳不聞，便是悒悒寡歡，而況領袖之於屬下，總之，團拜是一種集體酬應，務使彼此精神愉快，一副正經面孔，無論如何，必須全部收藏起來，人生難得幾時歡，大家都有此感想，即在領袖，未必不是如此，那末何必故意矯情，敗屬下的清興呢！團拜時候，彼此是同事，只講友誼，不論地位，是私人，不是法人，談交誼話，不談公事話，不然，領袖既發起團拜，屬下自不能不來，心理上卻極不願意來，是身不來，者是心，身來而心不來，團拜有什麼意思，因為團拜著重在精神團結，精神渙散，團拜不過是形式，不過是拂逆人意的形式，這種團拜，還是不舉行的好，而一般好新的領袖，偏以團拜為得意之作，說什麼一日之計在於晨，一年之計在於春，應該利用團拜機會，指示屬下一年的新方針，站在台上，嘮嘮叨叨，說個不休，卻不曾想到屬下對他的反應如何，真是一其愚不可及也！團拜原是領袖對於屬下最好的交際機會，偏用得十分糟糕，或非始料所及吧！

## 第三十九章 管人方式

一、帝王式 領袖是一個團體的帝王，言出法隨，絲毫不能假借，平時板起了鐵臉，輕易不苟言笑，即有所發表，如對於個人，也是十分簡單而嚴肅，職位不論大小，必須站立聽命，領袖發言時，頭也不抬，也不睬，很輕很快的說幾句話，你明白也罷，你不明也罷，他永遠不會來問你，永遠不會再說一遍，也不會說聲請你煩你，你聽完了命令，使得鞠躬而退，明白命令的意思，當然奉命維謹，不明白命令的意思，也只好詳細揣摩，或向別人討教，再去請示是不應該的，如果你不識時務，再去請示，有時會報你一個白眼，始終不作一聲，這樣的待遇，纔夠受呢！領袖說出的話，總是對的，不會更改的，領袖指示的辦法，總是對的，不會更改的，說句笑話，把你關在一間屋裏，不許開門，教你出去，你也該想出去的方法，你說走不通，便罵你怕難，你能跳窗口，纔是你的本領，跌傷跌死，也是你的不中用，是活該的，總之，領袖教你做，你便該去做，做得通要做，做不通也要做，領袖教你去行，你便該去行，行得通要行，行不通也要行，命令既出，一字不改，有的命令，實在無法奉行，那天你只有肚子裏明白，陽奉陰違，是可以的，與之聲辯，是犯上的，好在領袖也會在發令後，知其難行，不會再來追究你的，要是領袖逼得緊，你也惟有將錯就錯，錯下去再說，或者到了萬不得已時候，私自權宜變通，不去報告，是可以的，如果去聲明，所以權宜變通的理由，也是不會首肯的，帝王式的領袖，是金口玉言，屬下

是奴隸，大有「民可使由之，不可使知之」的氣概，能夠做到「令出必行」，便以為人事上了軌道，人心是不值得注意的，即有一千個人，一萬個人的心，究有多少分量，他迷信權力高於一切，領袖高於一切，不過他不曾讀過中外歷史，古今來最專制的帝王，他們的結果如何？人心的力量，古今來不知表現了幾次，誰說不值得注意？而況現在是什麼時候，以後是什麼趨勢？居人上而重，處人前而害，大家覺得重，非除去不可，大家覺得害，非打倒不可，所以帝王式的管人，在目前也許無不如意，在不久的將來，一定如冰山之倒呢！

二、督戰式 軍隊作戰，必有督戰官，督戰官是利用他絕大的權力，極嚴厲的督促軍隊赴湯蹈火，前仆後繼，非有上司命令，不許退後，倘有退後，不是用機關槍掃射，便是用指揮刀斫頭，務使軍隊知道，向前衝，還可以在死裏求生，向後退，百分之一百是死路，督戰式的領袖，他是利用嚴刑峻罰，驅使屬下工作，工作一有不對，便是處罰，他是有罰無賞，或者罰重賞輕，以為必如此，纔能使屬下戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰，賣盡他們的心思材力，不敢稍自偷閒，團體的布告格上，連一接二的揭示着罰某甲，罰某乙的文告，賞的文告，是少得如鳳毛麟角，以為團體軍隊化，精神一定振作，成績一定滿意，如果精神不振作，成績不滿意，一定是督戰的不夠積極，決不是督戰方法的無效，於是最高領袖，是最長督戰官，中級領袖是中級督戰官，下級領袖是下級督戰官，斧頭吃鑿子，鑿子吃木頭，越吃越緊，結果如何呢？用一件故事來答復，從前軍閥時代，為了爭奪地盤，連年內戰，他們也有督戰官的，可是作戰的軍隊，深知犧牲自己的性命，替領袖爭奪地盤，實在太不

上算，所以伏在田間，朝天開槍，並把子彈，任意拋棄田間溝中，以爲報銷，督戰的結果，滿意麼？軍隊的精神振作麼？那惟有天曉得了！而況團體工作，究與作戰不同，始終用嚴刑峻罰，其上焉者「勉而無恥」，其下焉者取巧躲避。我以爲領袖如果有光明正大的奮鬥目標，的確不是爲個人打算，原不須用督戰式的管法，而人自知奮，否則只有最高領袖在那裏高興，中級下級領袖，大家虛應故事，有名無實，這不是他們不肯負責，而是不敢負責，叢怨集於一身，多少有點戒心，而且徒然做私人的爪牙，自問也太不值得呢！所以一個團體至於利用督戰式來管人，結果不會高明的。

三、暗探式 領袖對於屬下，一百個不放心，認爲屬下都是非吾族類，於是指派幾個暗探，專門刺探屬下的行爲與言論，這般暗探，當然拚命打聽各人不對的事情，一得風聲，加油加醬去作口頭報告，領袖牢記在心裏，利用機會，當面揭穿，表示他是無所不知，無所不明，無異是順風耳，千里眼，以爲必乃能懾屬下之心，而寒其膽，其實這些暗探，十九是空中樓閣，任意造謠，未必真能得屬下的真相，卻使屬下懷恨領袖，領袖疏遠屬下，屬下覺得領袖不值得愛戴，領袖覺得屬下不值得愛護，領袖真實的意思，不會下達，屬下真實的意思，不會上聞，領袖因爲多聽密報的關係，把屬下的缺點，無限擴大，不滿意屬下的思想，繼長增高，屬下因爲多受領袖的指摘，把領袖當做敵對的仇人，領袖排斥屬下，屬下也排斥領袖，兩相排斥，遂成兩個極端，這不是成爲「肝膽胡越」，「同舟敵國」麼？可是這種領袖，還以爲得計，還以爲神通廣大，誰知腦子裏裝滿了

屬下的瑣事，對於遠大的事情，反而忽略了。暗探如果有用，如果足以控制大眾，那末試看暗探最多的國家，他們的人心如何？他們反抗的行動如何？至多不過造成了少數暗探的誣陷良善，遂其樹黨邀功的私計而已。我以爲，領袖、管人，應該從大處著想，不必枝枝節節，應該從根本著想，不必舍本逐末，從積極方面來管人，是真的管人，從消極方面來管人，算不得管人。

四、騙子式 這種領袖，喜歡用軟手段，在團體困難時候，提出同甘共苦的口號，教大家安心過目前共苦的生活，替領袖作死力的奮鬥，他是認識大眾有偉大的潛力，這偉大的潛力，如果發揚出來，一定足以宏濟艱難，最怕他們不肯共苦，把艱巨的責任，放在領袖一個人的身上，纔是糟糕！於是開同甘的遠期支票，換得共苦的現實，好在支票是遠期的，日期未到，可以永遠騙下去，不患拆穿，等到拆穿同甘的支票是空頭的，領袖已把大眾用同苦造成的甘，佔爲己有，大眾雖大呼上當，已經來不及了。因爲甘成則領袖的立足點鞏固，不患大眾來反對，即使反對，在一時間，不足以撼動分毫，「一將功成萬骨枯」，騙子式的管人，爲領袖自身打算，可稱上上，可是事情沒有這麼簡單，大眾沒有這麼可欺，順境不能不變，一朝逆境到來，受過欺騙的，至多是袖手旁觀，不出一謀，不費勞力，由領袖去獨當，也許竟與逆境合流，把領袖推翻以後再說，所以騙子式的管人，一時雖有成效，日後終被拆穿，信用掃地，人格破產，那纔是得不償失呢！或者說，利益到手，虛名也得，信用祇有以利益而提高，人格祇有以虛名而益貴，如何會掃地，如何會破產？信用可以用金錢買回麼？



格可以靠虛名而貴麼？建築於欺騙上的金錢與虛名，可以長保麼？這不是理論，而是事實還是看看以往成千成萬的騙子，他們的金錢何在？他們的虛名何在？然而做騙子的，還是自詡得計！

五、總管式 只問大事，不問小事，只問他手下管人的人，不問下層階級的人，大事的方針，由他決定，由他主持，人手的分配，由他決定，由他主持，而推行大事的直接責任，由他手下管人的人去擔負，由管人的人，指揮下層階級去工作，他是三軍司令，不是親上戰場的人，他是著重在聽取管人的人之報告，從報告中指示作戰的方略，必要時，他是要巡視全線，看看實際情形，認為方式不對，指示管人的人，立即改正，他卻不去干涉，代為改正，認為人手支配不對，指示管人的人，立即重行調度，重行支配，他卻不自己去調度與支配，他是把職權交付管人的人，他是絕對信任管人的人，他是要充分發揮管人的人的職權與責任，表現他們的材能，絕不願意表現自己的權力與材能，他對於管人的人，不希望親操瑣事，而是希望他們真能負起指揮監督的責任來，使得下層階級各得其所，各盡其能，下層階級工作最忙，忙的都是機械式，或比較少用思考的工作，而成爲協調的律動，管人的人，是多用思想來設計，多用雙目來視察，多用言語來指導，卻不需要伏在寫字桌上，做形式的工作，從表面看來，管人的人，已經不是十二分的忙碌，他呢，更是安閒自在，手頭清閒，頭腦清靜，目光四射，真有點一蕩蕩乎民無能名焉，「他的最大責任，是識人，是用人，是容人，是救人，卻不是爲團體用，用得日不暇給，用得夙興夜寐，用得不遑寧處，他始終是手揮五弦，目送秋鴻，我以爲管人能如此，

纔是上乘總之管人，不但要交付責任，更要交付職權，不交付職權，但交付責任，有能力的管人者也變成庸夫，要交付職權，先要識得真材，更要用其長處，尤要得其心服，同時更要信任專一，絕不懷疑，所以做總管式的領袖，不是容易的事。

六、家長式 視屬下爲家人，一切動之以情，曉之以義，平時絕對公開，絲毫沒有自私自利的思想與行爲，屬下相信領袖，領袖也相信屬下，屬下不忍欺領袖，領袖不忍欺屬下，上下相孚，沒有隔閡，領袖對於屬下多用勸告，少用訓斥，多用鼓勵，少用懲罰，多用口頭指導，少用文字命令，領袖對於管人的人，因保持密切的關係，彼此情同手足，對於每一個下層階級，也時與接觸，撫慰備至，無論何人，地位不分高下，都可與領袖而談，領袖始終是藹然可親，不會有疾言厲色，屬下對於領袖，只覺得可敬可愛，不覺得可怕可惡，漢代名將李廣，他的將兵，就是用這個方法，團體紀律，未必十分嚴肅，而親愛精神，卻十分濃厚，家長式的管人，在領袖外表上，不十分尊嚴高貴，而實際上卻易得人的死力，這是以德服人，這是心中悅服，詩經說：「自西自東，自南自北，無思不服。」七十子的服孔子，也是一個實例。可是要用家長式來管人，領袖自身應備的條件很多，舉其重要者如下：第一真能與屬下共甘苦，沒有言行相違之處；第二真有博愛的精神，善者我善之，不善者我亦善之；第三真能誠實坦白，事無不可對人言；第四真能公而不黨，易而無私；第五真能解衣推食，先天下之憂而憂，後天下之樂而樂；第六真能赤心爲團體，視團體如家庭；第七真能關心民瘼，富於同情；第八真能分

配平均，無稍偏枯；第九，真能心氣和平，樸實無華；第十，真能無話不談，善與人同。所以領袖而不能備此十德，還是用總管式的管人方法，來得妥當，否則一畫虎不成反類狗」呢！

## 第四十章 管人十誠（一）

一、心使氣 老子說：「心使氣曰強。」又說：「強梁者不得其死。」在什麼時候領袖最易心使氣？領袖工作太忙，案頭文件山積，而臨時發生的事件，又不絕的湧來，真使他手不停揮，口不停言，時間苦於不夠，精神苦於疲乏，這個時候，領袖的神態失常，心裏非常焦急，很想打開當前的紛繁，得到短時間的清閒，可是瑣碎事件，又不放心不去顧問，也不願交付別人，於是頭目昏眩，四肢乏力，如果有人來見，當然萬分討厭，對方說話太多，爲了囉嗦而發脾氣，對方說話太簡，爲了主旨不明而發脾氣，對方把事情說得嚴重，爲了輕事重報而發脾氣，對方把事情說得輕淡，爲了無足重輕而發脾氣，對方主張與領袖不同，認爲存心抗命而發脾氣，對方不作主張，認爲毫不負責而發脾氣，心境既壞，對方就是發脾氣的工具，此其一。領袖身當艱困之衝，想不通，打不開，坐不穩，立不定，個性剛強的領袖，一而是不服氣，一而是不忍氣，氣得他胸中悶塞，食量減少了，睡眠失常了，在這個時候，如果有人與他相值，不論說話如何，態度如何，舉動如何，領袖看來，總是覺得不對，自然太發脾氣，把雷霆不測之威，濫施於人，甚或動手打人，受他凌辱的人，也許莫名其妙，心境既壞，到如此地步，非修養功夫極深的人，那得不發脾氣，此其二。以上兩種氣，是真氣，是心境壞的氣，都是叫遷怒。但是事實上更有心境轉好，一帆風順，而脾氣忽然變壞，前後判若二人，比方以前受飽別人的氣，因爲力量

不敵，含垢忍受，一旦得意，便取報復手段，昔日受之於甲，今日報之於乙，以前是受人的氣，今日是教人受他的氣，論理當然受過別人的氣，深知氣的難受，不該把氣授人，應該特別的溫和慈惠，論事一般不學無術的領袖，一定變本加厲，報復惟恐不力，越是行伍出身的領袖，越是會發脾氣，大有咄咄逼人，不可向邇之勢。發脾氣，則屬下離心，而且怨恨，離心怨恨，決不是團體之福，發脾氣，則領袖的弱點見，小人將利用領袖的發脾氣，而對同事作私人的報復，發脾氣，則屬下不敢直陳所見所知，而領袖成爲心盲心聾，發脾氣，則諂媚自足，足以養成領袖驕矜之心，發脾氣，則賢者自去，手下都是些唯唯否否的應聲蟲，發脾氣，則理智失，其明應付與判斷，十九錯誤，所以別人可以發脾氣，領袖不能發脾氣，發脾氣是管人的第一誠。但是領袖的地位，易於發脾氣，領袖的權力，足以發脾氣，必如何纔能不發脾氣？空洞的答復是注意修養，修養方法應該如何呢？

(一)爲事業著想——領袖管人要發脾氣時，應該想想，我是爲事業，事業不是發脾氣所能有成，越發脾氣越易弄假事情，事情弄假，受其影響的，不是別人，仍是自己，對人發脾氣結果變爲對己發脾氣，事情給別人弄壞猶可說，給自己弄壞，如何使得，天下事只有急事緩行，急行則僨事，能作如此想，一肚子的气，自然按捺住了。

(二)爲人心著想——我發脾氣，受者難堪，以前本來愛戴我的，因爲我的發脾氣，他要發生疏遠我，畏懼我的思想，收拾人心，非一朝一夕，用盡功夫，纔得人心歸向，一旦爲我脾氣犧牲，太不值得，以後再想

收拾，所費氣力，必十倍於從前，老子說：「和大怨必有餘怨，」彼此間的感情，最怕有裂痕，得人心，自然多助，失人心，一定寡助，「寡助之至，親戚叛之，多助之至，天下順之，」一個人的成敗利鈍，十九係於人心的向背，能作如此想，再也不敢發脾氣了。

(三) 肯體諒別人——如果爲了別人做錯了事，領袖應該研究其原因，是能力不夠麼？是經驗欠缺麼？是努力不足麼？是環境複雜嗎？能力不夠，經驗欠缺，這不能怪別人，應該怪自己，怪自己的識人不真；努力不足，這一定別有原因，領袖何以不早把這個原因消滅？如此一想，還該怪自己；至於環境複雜窒礙太多，這更不能怪別人的無能，總之，可以原諒的地方正多，只要細心一想，就不願發脾氣了。

(四) 致力於忍耐——對於任何不如意的事與人，總要萬分忍耐，第一，想天下不如意事，十常八九，這些不如意，算不得什麼；第二，想我的做人做事，也未能盡如人意，那末別人的做人做事，當然也不會盡如我意，事非偶然，動什麼氣；第三，想做錯的事，可以補救，即使不及補救，也是已成事實，動氣有什麼用？第四，想不如意的人，可以指導，可以感化，萬一真無法改善，可以分手，原不用動氣；第五，想小不忍則亂大謀，這些小事情，何必動氣呢？千句併一句話，只要想得透，看得淡，氣自然忍下去了。

二、嚴責人 領袖之所以成爲領袖，十九必有過人之處，或者他的思想很周密，反應特別敏捷，能夠見人所未見，慮人所未慮，洞屬幾先，無異是先知先覺；或者辦事能力很好，手腕靈敏，善於應付，對於任何難問

題，都能舉重若輕，綽有餘裕；或者經驗豐富，一切事情，都能知其曲折，來蹤去跡，胸中雪亮，人家茫無頭緒，他卻瞭如指掌，或者學有專長，對於某種事項，研究有素，能夠歷歷如數家珍，對於一般事情，也有充分常識，又博又精，高人一等；同時領袖天性卞急，求功心太切，任何事情，命令一出，總是希望叱咄立就，而所辦的成績，要同他所理想的一樣的美滿，於是不自覺的流於嚴責人，不是說努力不夠，不肯吃苦，便是說公忠之心太薄弱，做一個屬下，應該無時無地，不替團體著想，應該盡所有力量，為團體服務，不應該不用思想，不應該隨便應付，不應該偏重世故人情，他對於屬下，簡直無一滿意的，年輕的說他少不更事，年老的說他畏首畏尾，遇事專門打官話，說你一百個不應該，卻不肯顧到事實，所以每個屬下，都很明白，因事請示，定受教訓，受到教訓，只有連聲說是，不容你分辯，是的當然要說是，不是的也得說是，這種領袖，大抵是思想較好，能力較好，經驗也有一些，便自以為不可一世，學問一定不會好的，如果學問好，思想好，能力好，一定經驗不夠的，前者是草莽英雄，後者執紼子弟，他們的結果，都是失去了屬下的向心力，大家面從心違，惟一的方法，是逃避責任，領袖在，大家做形式上的忙碌，領袖去，大家如無其事，領袖覺得他們太不負責任，越是嚴加責備，而屬下卻因責備嚴的關係，越是避責任，其實屬下是人類，不是牛馬，專門執鞭驅策，心理上易起反抗，從前專制帝王，也懂得這個道理，所以天下騷動，往往下罪之詔，引咎自責，藉此引起大眾的同情心，如為良心所驅使，盡力為帝王效命，可見「為政以德」，足以格大眾之心，力由心發，非可強求，現在嚴於責人的領袖，自己是一

百個是，屬下是一百個錯，比專制帝王還要厲害，更有待遇苛刻，大家難以卒歲，領袖硬要教他們必須如何，如何，大有一「既要馬兒走得好，又要馬兒不吃草」的意思，屬下身雖未去，而心已他適，外表是領袖與屬下，骨子裏是視爲寇仇，在一個團體中生活，彼此早已恩斷義絕，時常歎著：「何以使我至於此極也！」孔子主張「躬自厚而薄責於人」，這實在是管人的要著。我以爲領袖對於屬下，有時不能不用責備，但是責備也要出之以真誠，先將事實弄得清楚，使無所冤曲，再提出這件事情的重要性，使他覺悟自己的不是，最後纔提出責備的說話，而說話之中，還是帶著指導、勉勵與希望將來的意思，同時指示他本有的長處，教他利用機會，充分發揮，總之，責備是要有積極性的，不要消極性的，責備原是提高他的警覺性，並不是借此摧折他，凌辱他，孔子也曾說過：「如得其情，則哀矜而弗喜。」我以爲哀矜還是消極的同情，領袖必須要有積極的指導、勉勵與希望，就是屬下犯了絕大的過失，團體無法矜全，也要說明不得已的苦衷，與今後做人的新途徑，古人說：「以生道殺人，雖死不怨殺者。」就是這個意思。



## 第四十一章 管人十誠(二)

三、私慾盛 領袖因爲支配慾太盛，主張集權，事無大小，一人獨裁，把職權與責任，無端分開，只把責任付屬下，不把職權給屬下，使屬下成爲有責任，無職權的人，一舉一動，必須聽領袖的指揮，屬下不能作一些主張，於是有能力的人，也與無能力的，同樣受嚴密的束縛，無從自由活動，結果所有屬下，都成爲木偶，雖欲盡其責任，而權不我操，工作進展，因以遲緩，下層階級對於直屬上司，不能信任，而直屬上司至多不過成爲傳聲器，精神由苦悶而麻木，由麻木而靜止，精神靜止，責任當然放棄。領袖必須明白要屬下負責任，非把職權同時交付不可，由他在指示範圍內，自由行施，或發令，或判斷，都可以作最後的決定，領袖只要支配人，人既支配妥當，由他去支配事，不該干涉，不該牽制，而自作聰明的領袖，喜歡支配團體的一切，原動力屬於一己，屬下都成被動，都成機器，於是由於支配慾的太盛，形式上雖有組織，精神上已毀滅組織。領袖因爲佔有慾太盛，實行利居人先，把所有公衆的利益，囊括一切，佔爲己有，只肯放出極少的數目，以與屬下，在領袖是積資千萬，金玉滿堂，在屬下則饑殍不繼，生活艱難，卽此極少數的物質，還要多方延遲，藉此以權子母，而發給時候，又復想盡方法，一再除扣，只求一家笑，不問大衆哭，他以爲金錢就是地位，金錢越多，地位越高，地位越高，名譽越好，一地方的金錢，都屬於他，還要想一國的金錢，一國的金錢都屬於他，還要想全世界的金錢，

佔有慾沒有滿足的時候，做他的屬下，只有作無條件的犧牲，比方家人父子，骨肉之親，父母富有，而子女無分文，食不果腹，衣不蔽體，子女能不作家庭革命的有幾？而況領袖與屬下，原非天性之親，屬下之所以願做屬下，十九爲了解決生活，結果還是不能解決生活，那得不失望，如果團體事業沒有發展，經濟力量薄弱，還有理由可說，因爲屬下生活的艱苦，事實出於無能爲力；倘使團體事業已很繁榮，領袖自己，也早已安富尊榮，這種事實，絕不可掩，再教屬下吃苦，原是毫無理由，無理由的吃苦，誰都以爲不甘，惟其不甘吃苦，所以形成對立，屬下與領袖的對立，可見曲不在屬下，而在領袖，而在領袖佔有慾太盛，人類一切的糾紛，十九由於分配的不平均，分配的不平均，完全由於佔有慾的太盛，大學說：「財聚則民散，一民散那末領袖已成爲光桿，團體早已解體，還談什麼人事管理的上軌道，領袖應該有權支配他的屬下，但是支配不能超過最大的限度，領袖未嘗不可以佔有物質，但是佔有慾不能妨礙大眾的生存，一面是有難同當，有福獨享，已非人情的、所能堪，同時又仗著財力，關門做皇帝，當別人如牛馬，如奴隸，是可忍，孰不可忍呢！」

四、尙有爲 中國小說書上，描寫戰爭，總之，大將出馬，不是飛舞大刀，便是挺著長槍，先與敵將通名，再來戰上幾十乃至幾百個回合，結果把敵將打得大敗，然後指揮大軍，鏖湧上前，幫助大將，殺死數千數萬個敵兵，一軍勝敗，完全靠大將一人的神威，軍隊不過助助聲勢罷了，尙有爲的領袖，正像小說書上所描寫的大將，什麼事都由他做主，屬下不過是小兵，聽候吩咐，教你動一回手，你動一回手，教你動一回腳，你動一回

腳，非有命令，不得自動，結果是變成領袖有爲，而屬下無爲，領袖有爲，所以忙得且不暇給，時間精神，都覺不夠，當然不免叫苦，屬下無爲，大家覺得無事可做，無能力的變成機械人，不牽不動，有能力的，變成煩悶的心理，大有英雄無用武之地的感想，當然時存五日京兆之心，所以一個團體，除了領袖以外，都是被動的人物，簡直可以說這個團體，只有領袖，沒有屬下。我以爲領袖不忠不聰明，只忠聰明得不夠，聰明得不夠的領袖，纔會自命不凡，纔會出於有爲，做領袖的必須明白，自己的聰明才智，無論如何，畢竟有限，屬下的聰明才智，纔是無限，屬下無限的聰明才智，應該充分利用，充分發揮，而且要使得屬下，願意爲領袖利用，爲領袖發揮，這叫做盡人之性，如何使屬下，願意，這個責任，全在領袖，能夠做到，這叫做盡己之性，一切自己上前，自己動手，根本算不得領袖盡己之性，而是屬下的盡己之性，領袖而成爲屬下的盡己之性，已不成其爲領袖，做領袖而不成其爲領袖，怎算得是聰明，只好稱爲愚笨，有爲，成爲自用，一愚而好自用，一的批評，無法避免，比方一個年富力強的領袖，因爲尙有爲的緣故，整天的忙，忙得喘不過氣來，顏色蒼老，精神不繼，打針服藥，勉強支持，於是易於發脾氣，易於得罪他人，結果還是舉一廢百，顧此失彼，辦理瑣碎工作，還來不及，那裏還能顧到大者遠者？一爲者敗之，一其何能免！每一個領袖，爲自身打算，應該把自己的精神年歲，拉得很長，拉得越長，經驗越豐富，事功越顯著，預支精神，就是摧殘壽命，未老先衰，不得盡其天年，這不是毀滅自己麼？爲團體打算，應該用大衆的力，推動偉大的事業，不應該單憑領袖的力量，負千斤的重擔，上有爲，則下無爲，下無爲，

則外表緊張，而精神已索，一個自負非常人的領袖，管一個數百人數千人的團體，已經感到不遑寧處，還有什麼了不起呢？你也許是了不起的人才，爲了有爲，反成爲不勝蚊負的庸夫，這當然非始料所及吧！但是好逸惡勞，人之常情，你所以辭逸居勞，必非得已，不得已在那裏？第一當屬下都是無能力的人，他們只配做牛馬，不配做人，這種心理，基於不能識人，你的屬下如果真無可用之人，何以明知其不可用而不去？如果你的屬下有可用之人，何以明知其可用而不用？不知其不可用而不去，還可以說；明知其不可用而不去，有什麼理由？不知其可用而不用，還可以說；明知其可用而不用，又有什麼理由？我始終相信，人各有能有不能，屬下必有所能，是事實，這種能難道一無用處嗎？所以認屬下不配做人的心理，絕無理由可說，然而領袖倘有爲的十九有這種心理，其原因究在那裏？無非是自負太高，以爲屬下的做事，不能像自己一樣的爽快，一樣的迅速，一樣的有斷別，不是他們能力不夠，便是他們的責任心淺薄；無非是不信任屬下，以爲大權在握，纔能指揮如意，由屬下自作主張，極易「太阿倒持，尾大不掉」，不是養成專橫的習慣，便是給他們便利私圖的機會，爲了這兩點，不如自己多吃些苦，屬下只要做被動者，受我驅策，事無大小，必經領袖發命令，不發命令，不得自動，事無大小，必經領袖裁判，否則一概不生效力，於是領袖成爲萬能博士，成爲總務課長，一天到晚，發落庶務，手裏寫，口裏說，同時間辦理幾件事情，辦公室裏，立滿了屬下，不是請示，便是報告，來來往往，門庭若市，領袖精神無法集中，事無大小，三言兩語，便算發落，有時屬下弄得莫名其妙，又不便再問詳細，只好含

糊退出，找幾個熟悉的同事，共同猜測，有時屬下只好將錯就錯，敷衍了事，但求不闖大亂子，便算盡職，領袖苦於辦不完事，屬下苦於無從做事，所以尙有爲的領袖，往往成爲做獨腳戲的伶人，屬下反而成爲看客，事情當然辦不好，於是領袖怪屬下的不盡職，太無能，卻不知道病根在乎領袖的尙有爲尙有爲的領袖，是不會做領袖，因爲會做領袖的，一定會管人，管人一定會用人，之力而不自用其力。

## 第四十二章 管人十誡（三）

五、親便佞 領袖所以親近小人，是貪他的便，愛他的佞，第一、憑你任意呵斥，濫發脾氣，小人的忍耐功夫，高人萬倍，他始終笑臉迎人，鞠躬如也，還肯隨口認罪，隨口道歉，就是領袖拍案大罵，他也誠惶誠恐，不肯伸冤，這是多麼便利！第二、小人最善於體貼，接車送車，提皮包，管行李，照料得無微不至，代為開門，代為取衣，領袖未到，為之先驅，領袖既去，為之殿後，一切瑣事，用不著領袖關心，早已辦得頭頭是道，這是多麼便利！第三、小人是領袖的微蟲，領袖的心，猜摩透澈，某事某物，為領袖所私喜，卻不使出之於口，小人能夠代為搜羅，代為辦妥，有的待辦到後，使領袖知道，有的待辦就後，使領袖的妻子知道，卻不向領袖提及，領袖裝腔，以為沒有知道，而彼此相喻於無言，這是多麼便利！總之，惟有小人，纔是領袖的真知己，那得不親近呢？至於佞，更獲得精神上的愉快，說話婉轉盡如己意，這是一可愛；小心翼翼，敬若父母，這是二可愛；面目清秀，惹人歡喜，這是三可愛；侍奉領袖的妻妾子女，無微不至，這是四可愛；領袖認小人為可愛之點，還多著呢！分析其病根，領袖在大眾面前，不能不用一副正經面孔，好像並世無兩的聖人，而內心的私慾，卻比大眾為熾盛，這種矛盾心理，給小人猜透了，於是想盡種種方法，以結領袖歡心，領袖也可以在假面具之下，發展他的私慾，那真是「一人之相知，貴相知心」呢！為了這個緣故，大小領袖的身邊，多數有一二個小安子式的小人，比較明白。

的領袖，始終不放他們得勢，小安子便無所試其技，比較糊塗的領袖，遲早被小安子包圍，小安子簡直把持了領袖的靈魂，小安子有極大的勢力，足以左右團體，領袖對於他們，一任「手取子求」，不去約束，不加責備，於是一般沒骨氣的幹部，設法與之勾結，表面上是推崇他，骨子裏是利用他，經過這個蛻變，小安子便成立很多的羽黨，團體完了，領袖也完了，所有屬下，不肯降心相從的，只有兩條出路，第一條是潔身引退，第二條是與之對立，大家潔身引退，團體中只有小人，還成什麼局面？與之對立，結果是發生鬭爭，累得領袖左右做難人，好人不能不敷衍，小人又不敢不讓步，管人、一變而為調人，此中自有許多說不出的苦，別人還要罵他一惡惡而不能去，善善而不能用，呢！所以領袖自己，要宅心正大，隨時隨地，為團體著想，把私人的利便，放在後面，那末，小人最大的本領，無法施展，雖是小人，也只好俯首就範，盡他應盡的本分，許劭相曹操，說他是一治世之能臣，亂世之奸雄，一可見奸雄也可成為能臣，全在領袖用他得其當罷了。最難應付的小人，是領袖自己的親戚，他們善走內線，太太胡纏不休，明知其不可用，結果逼得領袖不能不用，一經進用，不論地位高下，立刻勢燄滔天，遇到這種情形，做領袖的，只有給他們物質上的幫助，萬不該聽從太太的話，勉力安插，即使萬不得已，也不要放在自己身邊，荐他們到別人手下做事，最怕領袖自身，也是阿其所好，以為無論如何，我用他們，因為關係特殊，不敢過分胡為，而按之事實，天不其然，他們是有恃無恐，更是無惡不作，到了這個時候，有幾個領袖，能夠如石鵠的大義滅親，蒞殺石厚於陳呢？其勢必至曲為迴護，弄得領袖身敗名裂！

諸葛亮出師表有幾句話：「親小人，遠賢人，此後漢之所以傾頹也。」做領袖的應該爲之猛省！

### 六、忌賢人

領袖未嘗不知賢人是團體的寶貝，然而事實上很多忌賢人的領袖，一由於賢人往往主

張正義公道，有時賢人所主張正義公道，恰與領袖的主張相反，領袖往往偏於利害的打算，明知與正義公道不合，卻不肯棄利害，而採用正義公道，主張衝突，領袖偏以爲賢人一意討好屬下，屬下對賢人有好感，對領袖生惡感，這是忌賢人的一個理由。二由於賢人不肯阿私曲從，時與領袖的意見相左，領袖如無容人之量，當然覺得難受，甚或認爲有損領袖的尊嚴，甚或認爲賢人瞧不起領袖，這是忌賢人的一個理由。三由於賢人多所主張，如何興，如何革，雄心勃勃，原其用心，思有以自見，而領袖卻以爲野心太大，恐非領袖之福，一旦羽翼既成，力不能制，權傾當局，反客爲主呢！這是忌賢人的一個理由。四由於賢人對於事情，見解高人一等，領袖有疑難不能解決，不得不向他請教，他卻頭頭是道，說出幾個應付辦法，領袖自愧不如，因此格外疑忌，無論如何，不使他明白團體的真相，用他的辦法去解決問題，卻不肯把解決的經過，告訴他知道，好像沒有採用他的辦法似的，使他莫名其妙，無法伸張權力，這是忌賢人的一個理由。五由於賢人的所知所能，原比領袖爲多，領袖卻忌他的多，他說的辦法，總要加一點補充，或者糾正，表示自己比他強些，即使無法補充，或糾正，也一定表示辦法平常，自己早已知道，務使賢人不敢自負，這是忌賢人的一個理由。六由於一般領袖，最恨別人說他不對，而賢人偏好批評領袖，說他如何如何不對，領袖認爲賢人故意抑人以揚己，認爲賢



人恃其賢以驕人，賢人簡直是犯上的倡導者，這是忌賢人的一個理由。於是領袖對於賢人，疏遠他，藐視他，多方抑制他，賢人當然有氣節，誰肯甘受奴虜的待遇，於是乎有怨心，於是乎心灰意懶，不肯盡忠以事其領袖，「良禽擇木而棲，忠臣擇主而事」，領袖既忌賢人，賢人惟有求去，一時求生無路，有時爲衣食故，而暫作仗馬寒蟬，不出一謀，不獻一策，以爲苟安一時之計。本來一個領袖，他的手下，應該有三等人，第一等人，是師而敬之，第二等人，是友而愛之，第三等人，是庸衆而驅策之，賢人雖不夠師而敬之，至少要友而愛之，忌賢人就是忌師友，領袖的地位高，責任重，手下沒有一個可師可友的人，盡是些徒供驅策的庸衆，以及善於逢迎的小人，這個領袖是何等領袖，領袖如果單想利用地位，利用時機，役使小人庸衆，爲搶財偷財騙財的勾當，以金玉滿堂做他惟一的目的，原不須用什麼賢人；如果還想把事業弄好，偏偏忌其賢人，結果如何，可想而知，或者說，我不覺其賢，只覺他脾氣大，架子大，志大言大，不合實際，果真是賢人，我豈不能賢賢易色呢！其實賢人的脾氣未嘗大，不過不肯受頤指氣使；賢人的架子未嘗大，不過不肯諂媚逢迎；賢人的志大，希望領袖成爲一代偉人，賢人的言出，無一非百年大計，士猶謬謬，而況賢人！項羽有一范增，年已七十，論理不應該有脾氣，但是眼見項羽的日趨沒落，諫不行，言不聽，反而處處疑心范增，於是忍無可忍，說道：「天下事大定矣，君王自爲之，願賜骸骨歸卒伍。」項羽呢，正以范增爲可厭，由他辭職，以爲我是善戰得天下，范老頭兒有什麼用處？誰知范增一去，項羽便鐵一般的註定失敗，垓下之困，烏江之死，豈能幸免！所以領袖忌賢人，簡直

是自速其死，即使以搶財偷財騙財爲目的，以武一切之所得，也不能永遠保守，如果想洗手不幹，做個好人，以謀晚蓋，還是需要賢人呢！

## 第四十三章 管人十誠（四）

七、言無信 領袖管人最要緊的一點，就是說話有信用，人言爲信，凡是人都應該出言有信，而在領袖更以出言有信用，以取得屬下的相信自己，有信是人信的本，自己不信，那能責人之信？已有的領袖，對屬下一味用欺騙手段，賺錢說蝕本，有錢說無錢，允許屬下的話，結果大打折扣，有時竟開空頭支票，比方領袖對屬下說，大家努力，渡過當前難關，團體好轉，有福共享，用這個方法來騙得屬下的努力，居然安渡難關，屬下滿以爲可以享福了，誰知領袖以爲團體之得有今日，完全他自己個人的功勞，與屬下無干，領袖當然享福，屬下仍該吃苦，應該學領袖以往的吃苦，苦盡自會甘來，什麼時候，纔是苦盡呢？當然沒有明確的界限，領袖認爲苦盡了，纔給你嘗甘，領袖認爲苦得不夠，你應該繼續吃下去，直吃到領袖滿意爲止，那末領袖有滿意時候麼？這當然又是一個騙人的方法，苦不會盡的，甘是不會來的，領袖的巧妙處，先用同甘共苦的口號，教屬下甘心共苦，甘得到了，一切居爲己功，把團體的甘與屬下的甘，分成兩事，再用先苦後甘的口號，教耐心獨苦，可是屬下對於領袖的無信，已獲得了不兌換的空頭支票，再也不肯相信他的話，目前雖無法不苦，卻不能不叫苦，卻不能不怨恨領袖的二三其德，表面上還是一個團體，精神上早已形成對立了。推究領袖所以言無信的原因，以爲屬下知識較低，可以欺罔，以爲屬下依領袖而生，即不兌現，也不敢非議，更不敢

反對，以爲彼一時，此一時，時代不同，願不必定兌現，以爲「言不必信，行不必果」，只要惟義所在，實則領袖欺騙，雖在童稚，也會知道，而況屬下？屬下雖依領袖而生，究非領袖的奴隸，誰說不敢非議，到了相當時機，誰說不敢反對？時間雖有今昔，但是一言既出，駟馬難追，安得任意抵賴？領袖失信，無非惟利是圖，安得謂之惟義所在？領袖一朝失信，便喪盡了屬下的信仰，爾詐我虞，肝膽胡越，以後卽有實話，也當作假話，同時屬下也會「以其人之道，還治其人之身」，屬下大家欺騙領袖，大家好弄手段，領袖雖聰明，結果未有不失敗的。到這個時候，歎息、痛恨、於屬下的不忠，誰知屬下的不忠，是領袖自己造成的？比方在物價活動的時候，商業團體的員工，人人想做私人生意，以求額外收穫，論公事當然分心，當然要防止，論人情，誰都想多一些收益，也不能怪他們，於是做領袖的爲了公私兼顧起見，勸屬下集私人資本，共同組織一個集體，由團體代爲經營，可是某甲向來出言無信，屬下都有戒心，誰也不肯拿出資本來，情願私人經營，某乙向來有信用，屬下人人悅服，自然樂於合作，同樣動機，兩樣結果，某甲的屬下，以爲我的資本，萬萬不能使領袖知道，知道以後，待遇格外刻薄，而且交出的資本，被領袖統制，不但無所獲利，而且本金也難如數收回，在某甲也許並沒有這種心思，他的屬下，卻一定有此疑懼；某乙的屬下，以爲私人運用資本，危險較多，領袖肯代爲經營，比較穩健，感激領袖的多方體貼，自然益忠心於團體，愛戴其領袖。領袖的失信與否，影響於屬下的心理者如此其大，信用一失，恢復極難，非經長久的時間，表示了許多的事實，纔能漸漸重行建立起來，所以孔子說，「一人而無信，

不知其可也，大車無輓，小車無軌，其何以行之哉！說句不中聽的話，領袖失信，已不成其爲領袖，那裏還談得到管人！一般領袖如果讀詩經「女也不爽，士貳其行，士也罔極，二三其德」的話，能無猛省！

八、好奇察 做領袖的只要大事不糊塗，對於小事，不妨糊塗些，領袖應該利用小事的糊塗，使得屬下安心供職，小事糊塗，原是假糊塗，並不是真糊塗，如果真糊塗，那裏會對大事不糊塗呢？有的領袖，大事糊塗，小事糊塗，一切都是糊塗，這種糊塗領袖，當然成爲木偶；有的領袖，自詡聰明強幹，特別注意於小事，無論對於何人，總是吹毛求疵，一些不肯放鬆，務使屬下時時覺得「十目所視，十手所指」，領袖雖不在面前，而領袖的威嚴，「洋洋乎如其上，如其左右」，庸俗的人，或者可以使他們「重足而立，側目而視」，絲毫不敢動彈，而在有才能的人，覺得束縛過甚，無法活動，而在小人，卻更利用領袖注意小事專門在領袖注意不到的地方來營私舞弊，此中得失，不言而喻。而且注意小事的結果，往往會著重在屬下的陰私，以明白屬下的陰私爲能事，小人利用這個弱點專門攻訐同事的陰私，不惜故事誇張，甚或無中生有，以遂其排擠的奸計，於是領袖覺得屬下，無一完人，由不信任而藐視，由藐視而凌辱，結果是好人盡去，所剩的，不是唯唯否否的應聲蟲，便是卑躬屈節的叩頭蟲，所以古人說：「水清無大魚。」而且好奇察的結果，一定流於刻薄，刻薄一定流於寡恩，領袖對屬下刻薄寡恩，屬下對領袖，一定離心離德，而領袖雖擁衆千百，精神上已成爲獨夫，承平時，固可以維繫團體的形式，一朝轉入逆境，同舟敵國，不敗何待！孔子說：「寬則得衆，」又說：「居上不

寬，吾何以觀之哉！」孔子的所謂寬，就是我所說的小事糊塗，寬不是別的，就是氣量恢廣，能容人的小過，而不以為意，但求「大德不踰閑」，小德不妨由他出入，當然最理想的辦法，所有屬下，連小德都沒有出入，可是這種聖人型的團體，再過一千年都不會成為事實，平心而論，領袖自身，小德未必沒有出入，或者出入的程度，更甚於屬下，自己辦不到，偏要苛求於屬下，豈非不怨，或者說，科學方法，力求正確，不能講：「雖不中，不遠矣」，察察之明，正是科學精神的表現，安得稱為苛察？我則以為，對人、對事，兩不相同，對事當然不苟，對人應該寬容，一般領袖的苛察，完全是對人，何嘗是對事？就是表面是對事，骨子裏還不是借題發揮，故意使人難堪麼？總之，領袖所以好苛察，無非表示自己的精明，精明得無微不至，無隱不顯，但求使人懼，不求使人服，實則懼領袖的苛察者，不過庸俗人，有才能者因以懷恨，僉佞者且以遂其私圖，如此結果，自非領袖始料所及。因為只有一付耳目，不能不假手於人，做這種刺探工作，只有僉佞願意做，內行做，好人是決不會擔任的，那末領袖苛察之所得，十九是捕風捉影，某甲嘗自詡明察秋毫，一得情報，便召主管人前來，告以有某種弊病，偏不肯說明是誰，教你自己去摸索，並使主管人自慚失察，領袖又是先入為主，主管人調查結果，認為尚有出入，領袖一定說他調查得未能周密，當然又是一頓教訓，所以使得大家怨聲載道，本來做一個領袖，要使每個屬下說好，是不容易的，使每個屬下，人人說壞，也是不可多得的！廁所裏，膳堂中的牆壁上，不是寫著槍斃某領袖，便打殺某領袖，這種舉動，原極可惡，但是何以使屬下做出這種可惡的舉動，似乎不能認為

是苛察的結果！最初是不敢言而敢怒，現在是不敢動而敢言，再進一步，怕是振臂一呼，衆人盡起，一衆怒難犯，「此豈空言！屬下似乎最無力量，招之即來，麾之即去，時機一至，他們是最有力量，不待動手，一睜目，一奮呼，而領袖已倒，苛察的禍，至於如此，更非領袖始料所及！」

## 第四十四章 管人十誡(五)

九、忌冷熱 領袖對於屬下，應爲君子之交，其味雖淡，歷久不變，感情振幅，以小爲貴，最怕一時如火如茶，親如手足，以爲某屬下是無雙國士，貿然出肺腑相示，隔了一會，爲了一些小事，彼此意見相左，便覺得其人滿身都是毛病，感情一落千丈，使得屬下深感不安，熱時如炎夏，冷時像嚴冬，幸而誤會冰釋，又復握手言歡，熱烈如故，這種領袖，多數屬於陽分的人，可是我見太深，疑心太重，認識力又較差，經人挑撥，不暇細辨，便起疑心，一起疑心，便視如水火，不復相容，對於沒骨氣的屬下，當然不成問題，性情比較倔強的人，更容易鬧亂子，總之，感情冷熱相差太大，結果是招怨，是人心渙散。某甲對於新進的高級人員，都視爲不可多得的專家，什麼事情，都託他研究，成爲一時的紅人，可是因爲內情隔膜，往往無從研究，某甲漸漸的覺得專家不專，禮貌衰了，感情淡了，紅的新人，從此發黑，與老職員同樣的遭某甲的冷嘲熱諷，有時甚或嚴聲厲色，比專制帝王還要厲害，從此以後，只會冷下去，不會再熱的了，這種領袖，多數是求功心切，自負很高，責望於人者太奢，同時又是大權獨攬，束縛屬下極嚴，而且他是冷酷無情，生於天性，一時的熱情，原是假的，永久的冷淡，纔是眞面目，他是永遠需要屬下給他無限的熱情，自己卻不肯以熱情給人，他也許認爲領袖的冷淡，換熱情，纔能保持尊嚴，屬下以熱情換冷淡，才表示服從，領袖爲尊嚴計，不能不冷淡，屬下爲服從計，必須要熱情，殊



不知地位雖有高下，人的感情則一，領袖的熱情待屬下，屬下也報之以熱情，領袖以冷淡待屬下，屬下也報之以冷淡，除非僉佞小人，別有用心，纔會以熱情換冷淡，而安之若素，我以為領袖對屬下，應該始終保持常態，一視同仁，無所謂親，無所謂疏，無所謂熱，無所謂冷，務使屬下不可得而親，不可得而疏，不可得而狎，不可得而怨，有親必有疏，親者易狎，疏者必怨，親者往往為僉佞小人，疏者往往為正人君子，一冷一熱，成為兩個極端，團體前途，那堪設想！領袖如果不能保持中和的情，也應該善用熱情，對於屬下，歡若家人，一有不對，直言糾正，不稍寬假，說過便忘，毫不介意，依然歡笑如常，如此待人，很易得人的心，某君之父，生前做某團體領袖，充爽坦白，胸無城府，心口如一，欲言無隱，人無分新舊，職無分高下，在公言公，彼此一律，但是對於屬下的物質生活多方關心，有時在公無法獨異，願盡私人力量，為之援助，所有屬下，大家敬而畏之，後來因公殉難，屬下如喪考妣，痛哭失聲，遺愛在人，久而不替，可見熱情用得其當，收效極大，「無偏無黨，王道蕩蕩，」熱情的領袖，必須如此，纔少流弊。而其主要的一點，實在是個公字，惟公乃能無偏，惟公乃能無黨，無偏無黨，也達到了人不可得而親，不可得而疏，無親無疏，結果是有親無疏，在這種領袖手下做事，一定有大家不忍言去的事實，決不會意馬心猿，視職務如傳舍，即有良機而他去也，一定在背後歌功誦德，彼此感情，仍能維繫的，領袖也是人，當然不能無情，而情的運用得當與否，所關極大，那得不加以節制呢！

**十、戒多言** 孔子言：「余欲無言，天何言哉！四時行焉，百物生焉，天何言哉！」我以為無言，不免矯枉過

正，雖然老子也主張不言之教，實則言自有其用處，言教可以輔身教的不及，身教近，言教遠，身教偏，言教普，身教慢，言教快，但有言教，沒有身教，言教當然生訟，身教而輔以言教，正是相得益彰呢！

可是有些領袖，以多言爲能事，一時心血來潮，任意頒章則，出布告，不要說屬下記不清楚，連領袖都弄不明白，起初還有人注意，但是也不過引起一時注意而已，未幾而淡焉若忘，未幾而明日黃花，不但對於屬下的行爲，不生什麼效力，而且養成玩忽公令的壞習慣，即在領袖自身，也喪失了威信，所以領袖對於頒行章則布告，一定要考慮周到，第一是否必要？第二是否能行？不必要的不必頒行，不能行的不必頒行，一經頒行，必須力求澈底做到，決不該以頒行爲了事，同時決不頒行幾種，必待一種文告，行之有效，可以放心，再行頒行第二種，免得顧此失彼，中國稱爲章程國，看看各團體的章程，無不應有盡有，考察他們的實際，卻成爲應有盡無，這不是章程的不好，更不是中國人不配有章程，而是所有章程頒行得太快，屬下不能實行，領袖也不去督促屬下實行的緣故。

論理章則是行動的標準，大家應該非常熟悉，隨便摘問，無不歷歷如數家珍，可是中國的團體，有幾個屬下是熟悉他的團體章程的呢？做一個團體的分子，不熟悉團體的章程，原是笑話，卻是事實，誰造成這個可笑的事實？誰說不是領袖？其次，領袖對於屬下，有的喜歡囉嗦，小小的一件事情，橫說豎說，總是說屬下的不對，不經心，不應該如此，仲斥是經常的功課，屬下都覺得領袖的難與，有的心灰意懶，主張靜，不主動，不求



有功，但求無過。有的伸斥成爲習慣，覺得如無其事，恥心既喪，一切都無是處，領袖以爲這些屬下，太不上進，越發囉嗦不已，而屬下頑鈍無恥的程度越高，躲避，貪懶，取巧，推諉種種壞習慣，不一而足。又其次，領袖對於團體開展辦法，好爲炎炎大言，以爲見解獨高，足以壓倒屬下，同時借此向外宣，以求名譽，結果議論多而成功少，或能欺人於一時，終則被人揭破，所謂如此如此，如彼如彼，原不過是掛羊頭，賣狗肉，於是對內對外，信用掃地，那裏還配管人呢！所以孔子主張「爲政不在多言」，孟子以爲「聲聞過情，君子恥之」，以上三種多言，如有其一，已足爲團體之累，如備其三，團體前途，還有什麼希望！或者說，宣傳求名，與屬下沒有關係，何以認爲管人的一誡。我則以爲團體內容，屬下最爲熟悉，領袖對外，好作誇張的宣傳，屬下自覺領袖之所以爲領袖，也不過欺世盜名，心理上早已產生對領袖不良的印象，同時「上有好者，下必有甚焉者矣」，領袖欺外人，屬下也用以欺領袖，大家只做外表，不尙實際，實幹的精神，大受打擊，這倒不是理論，而是事實，試看好虛名的領袖，屬下有幾個真能務實的呢？國王好細腰，宮女多餓死，領袖雖所好者在此，而責其屬下者在彼，屬下不趨彼而就此，如此說來，領袖好作虛僞宣傳，不是大有影響於管人嗎？

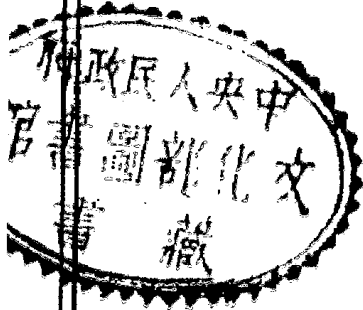
中華民國三十五年十一月出版

# 人的管理

實價國幣二千元

外加運費匯費

版權所有  
不准翻印



編著者 趙宗禎

發行人 李煜瀛  
世界書局有限公司代表人

出版者 世界書局

發行所 世界書局

