

新中國文學
機關管理一得

黃炎培著

商務印書館發行

黃炎培著

機 關 管 理 一 得

商務印書館印行

中華民國三十三年五月重慶初版
中華民國三十三年六月上海初版

(41181滬報紙)

機關管理一得一冊

定價 國幣 貳元

印刷地點外另加運費

著者 黃炎培

發行人 朱經農

上海河南中路

印刷所 商務印書館

發行所 各地商務印書館

版 翻
權 印
所 必
有 究

再版卷頭語

機關管理一得出版後，時時被邀演講這問題，限於時間，祇能爲撮要之講述。自覺我所爲撮要語，有一併貢獻給讀本書諸君之必要。因錄如下：

機關管理，必須——

- (一) 有定職、有定位、有定時、有定量、有定式、有定程。
 - (二) 沒有一事、一物、一人、一地、沒人管理。
 - (三) 也不許有同事、同物、同人、同地、由同地位二人以上管理。
 - (四) 二人以上，對同一事、同一物、同一人、同一地，惟有就時間來劃分管理。
 - (五) 若同一時間，惟有就空間來劃分管理。
 - (六) 對人重於對事。
- 精神控制、重於時間、空間一切控制。

(七) 看大環境重於小環境。

所謂大環境，特別注意於——
一般的生活，

共同的義務。

(八)修己重於治人。

本身作則，

屈己爲羣。

以此爲本書再版卷頭語，並就正於讀者。

民紀三十三年十二月黃炎培

目 錄

| | |
|--------------|----|
| 第一章 引言 | 一 |
| 一 發表的經過 | 一 |
| 二 命名的意義 | 一 |
| 三 我的修學服務過程 | 二 |
| 四 辦事經驗的開始 | 四 |
| 五 我寫這本書的區區苦心 | 五 |
| 六 這是方法不是方針 | 六 |
| 七 與抗戰和建國的關係 | 六 |
| 第二章 關於事(上) | 八 |
| 一 目的 | 八 |
| 二 範圍 | 九 |
| 三 事項 | 九 |
| 四 次序 | 一〇 |

第三章 關於事(中).....一二

五 效能標準.....一二

(子)完成.....一二

(丑)正確.....一二

(寅)迅速.....一二

(卯)經濟.....一三

第四章 關於事(下).....一五

六 精神控制.....一五

(子)擔得起.....一五

(丑)站得穩.....一五

(寅)展得開.....一五

(卯)提得高.....一六

(辰)拉得夠.....一六

(巳)傳得下.....一六

(午)結束得乾淨.....一七

第五章 關於人(上之上).....一八

| | | |
|--------------|-------|----|
| (子) 親知 | | 一八 |
| (丑) 薦舉 | | 一九 |
| (寅) 識拔 | | 二〇 |
| 第六章 關於人(上之下) | | 二一 |
| (天) 如何識人才 | | 二一 |
| (勺) 第一種分析法 | | 二一 |
| (A) 思想如何 | | 二一 |
| (B) 說話能力如何 | | 二二 |
| (C) 寫作能力如何 | | 二二 |
| (D) 辦事能力如何 | | 二二 |
| (父) 第二種分析法 | | 二三 |
| (A) 能見大否 | | 二三 |
| (B) 能扼要否 | | 二三 |
| (C) 能親細故否 | | 二三 |
| (D) 能耐勞否 | | 二三 |

(E)能耐苦否.....一三

(F)能任怨否.....一三

(一)第三種分析法.....一四

(A)看他公生活如何.....一四

(B)看他私生活如何.....一四

(C)看他用錢態度如何.....一五

(二)另外兩種分析法.....一五

第七章 關於人(中之上).....一六

(地)如何拔人才.....一六

(一)人才在未遇時.....一六

(二)人才在下位時.....一六

(三)人才在未路時.....一七

第八章 關於人(中之下).....一八

(卯)考試.....一八

二 使用.....一九

(子)訓練.....一九

| | |
|----------------|----|
| (丑)試用 | 三〇 |
| (寅)實任 | 三〇 |
| 第九章 關於人(下之上) | 三二 |
| 三 待遇 | 三二 |
| (子)物質 | 三二 |
| (天)薪與俸的劃分 | 三二 |
| (地)酬金的分級 | 三二 |
| (勾)最低級須滿足其生活需要 | 三三 |
| (女)分級的差度宜小 | 三三 |
| (冂)年功加酬 | 三三 |
| (丑)精神 | 三三 |
| (天)尊重同事間的人格 | 三三 |
| (地)虛懷訪察同事間的意見 | 三四 |
| (玄)善用各個人的力量 | 三四 |
| (黃)勿輕視低級 | 三五 |
| (宇)勿厭恨反抗精神 | 三五 |

第十章 關於人(下之下).....三六

四 考核.....三六

(子) 考核的標準.....三六

(丑) 考核的等第.....三七

(寅) 考核的期間.....三七

五 升降.....三八

第十一章 關於地.....四〇

一 選環境.....四〇

二 定中樞.....四一

三 重次席.....四一

四 加密聯系.....四二

(子) 縱的聯系.....四二

(丑) 橫的聯系.....四三

(寅) 中樞與局部間的聯系.....四三

五 時空配合.....四四

第十二章 關於物.....四六

| | | |
|-------------|-------|----|
| 一 | 置備必要 | 四六 |
| 二 | 安設定位 | 四六 |
| 三 | 標志分明 | 四七 |
| 四 | 移轉登記 | 四八 |
| 五 | 收拾整潔 | 四九 |
| 六 | 愛惜使用 | 五〇 |
| 第十三章 關於時(上) | | |
| 一 | 機關史 | 五一 |
| 二 | 工作日記 | 五二 |
| 三 | 週會制 | 五二 |
| 四 | 值日制 | 五三 |
| 五 | 日清制 | 五三 |
| 第十四章 關於時(下) | | |
| 六 | 勞息配當 | 五五 |
| 七 | 工時配當 | 五五 |
| 八 | 事前與事後 | 五六 |

| | |
|-----------|----|
| 九 時量與時點 | 五六 |
| 十 選時約會法 | 五七 |
| 十一 文件記時法 | 五八 |
| 第十五章 關於經費 | 五九 |
| 一 關於預決算 | 五九 |
| 二 公開會計 | 六〇 |
| 三 金籍分掌 | 六一 |
| 四 公私界劃 | 六一 |
| 第十六章 關於修養 | 六三 |
| 一 公共的修養 | 六三 |
| (子)工作檢討會 | 六三 |
| (丑)讀書會 | 六三 |
| 一 領導者個人修養 | 六四 |
| (子)躬親 | 六四 |
| (丑)率先 | 六五 |
| (寅)後繼 | 六五 |

| | |
|------------------------|----|
| 第十七章 餘義 | 六七 |
| 第十八章 綜解和縱論 | 六九 |
| 附錄一 我之人生觀 | 七三 |
| 附錄二 一封公開的信——介紹「我之人生觀」文 | 七九 |
| 姚維鈞序後 | 八五 |

機關管理一得

第一章 引言

一 發表的經過

本書先名「治事一得」，第一次民紀二十八年五月二十四日在西昌軍事委員會委員長行轅講述大意三小時，第二次同年八月二十日在重慶巴蜀學校禮堂公開演講前後七小時，第三次二十九年五月六日六月三十日在最高國防委員會講述大意，每次一小時。其文字付國訊旬刊從二十九年八月五日第二四三期起，陸續發表。第四次三十一年九月十四日至十月七日在中華職業教育社事務管理訓練班全部講述，改用今名，共講十六次。同時在國訊繼續發表，至三十二年二月二十五日第三二七期完了。現在加以修正和補充，正式刊布，以求讀者的教正。

二 命名的意義

什麼叫做「機關」，是若干構件聯系起來，構成主動的或被動的各部分的總稱。國父孫

中山先生民權主義第五講，曾加以分析和推論。如云：「人類的政治法律條理，也是一種無形的機器，所以我們把行政組織叫做機關。但是物體有形的機器，是本於物理而成的。政治無形的機器，是本於心理而成的。物理那門科學，近數百年來，已發明得很多。心理這門科學，近二三十年始起首進步。至今還沒有大發明。許多問題至今還沒有解決。」所以「中國便要重新想出一個方法」等語。我意有機關必有事，必有人，必有物，必有錢，還有和地的關係，和時間的關係，都需要人去管理。本書即將上開種種方面所包含的多少問題，分析起來，依作者的研究和經驗，對每一問題，提出解答的意見。命名「機關」，是廣義的行政機關，中間當然包括政治，但不限於政治，一切辦事機關都適用的。至於命名「一得」：卻包含兩個意義：（一）是說明發於愚者千慮的一得。（二）說明本書是作者對整個的社會認識之心得的一部。再本書當然是獻給機關管理者。但被管理者，很多地方也有閱讀的必要。且依作者看法，任何人管理和被管理，都是以一身兼這兩方面的。就當一個最下級的辦事員罷，但對於工役還是管理者，所以也有閱讀的必要。

三 我的修學服務過程

我寫這本書，大都根據我修學和服務所得，該將我的經過，先坦白說明：我生長於江蘇之川沙，十九歲以前，在家塾讀書，二十歲當家塾教師，仍努力自修，二十三歲考入上。

學的前身南洋公學特班肄業，只一年餘，因鬧學潮解散，我的正式修學時期遂告終。那時早已入上海縣學，去應江南鄉試，中式了，不願再去考科舉，就在本鄉川沙創辦一公立小學。因演說受革命嫌疑，下獄。既而亡命走日本，歸爲小學、中學、師範教師。嘗手創一中學，負責主持，同時爲縣視學，勸學所所長，爲省諮議局議員，調查各縣地方教育。民國成立，爲省教育行政官，計劃建設全省教育，爲報館記者，遊歷國內各省及朝鮮南洋羣島，既而漫遊美利堅全國，在這個期間，偕同志創設中華職業教育社，職業學校，從事職業教育，職業補習教育，職業指導及農村改進，種種試驗，又創設一歷史圖書館，大規模整理史料，中間爲了決心在社會上服務，曾一度拒卻北京省政府教育行政官的使命，兩度拒卻中央教育行政首長的特任使命，曾謝絕外務，閉戶讀書兩年半。「九一八」事變起，離開原有生活環境，專心奔走抗戰救國工作，直到現在，這是我生經過的大概。

我生從困勉中來。我不是頂聰明的人，孔子說：「或生而知之，或學而知之，或困而知之。」或安而行之，或利而行之，或勉強而行之。」生而知，安而行，這種天才，我自信沒有，祇從「困勉」下手，去「學知」「利行」罷了。請說件故事：我十歲讀書經，禹貢，那時候，讀書必背誦，背誦不出，須罰。而禹貢所載九州「厥田」就是土壤，「厥賦」就是賦稅，各分九等，顛倒錯亂，無法背誦，這如何得了呢？我就編成一箇歌訣：「賦、冀、豫、荆、青、徐、雍、揚、梁、兗。雍、徐、青、豫、冀。兗、梁、荆、揚、田。」這首歌到現在還能

背誦。是賦麼？祇須想一下，冀州是上上，豫州是上中，荊州是上下。是田麼？祇須想一下，雍州是上上，徐州是上中，青州是上下。照此類推，雖然背誦到那裏，須想一下，不免打頓。但誦出來總會不錯，因此得免於當頭戒尺，這是我幼年所玩的一種把戲。當時很喜歡鈔文件，一本本小冊藏得很多，這都是表示我天資不很高明。但總須想出辦法來，決不胡塗過去，這也許是父母遺傳給我的特性吧！

四 辦事經驗的開始

十幾歲時，我家不幸遭遇幾次喪事，也有一兩次喜事，親戚人家也有幾次大規模的喪葬喜慶，川沙是一萬多人口的小城市，不能和上海大都會比，遇到這些事，祇有請親友來幫忙，叫做「請帳房」。被請的並不像上海以這事爲職業，都是盡義務罷了。帳房就是總幹事，所有銀錢、文書、賓客、食宿、禮節、物品、工役、儀仗、一切一切，都聽帳房安排和指揮，帳房辦得好，東家花錢不一定多，大家還歡聲雷動。否則太寬了，東家說不出的抱怨，太緊了，外面有人要罵山門，弄得落花流水，所以帳房不是好當的。我在那時候常常被邀擔任，有個堂兄號濟北，常和我共同擔任的。其中卻得着不少經驗，後來辦學校，辦社團，辦地方公事，當行政官，參與國家政治，實在原理原則，祇有這些；對人對物，事前怎樣籌畫周到，臨時怎樣應付得宜，事後怎樣結束乾淨，也祇有這一些。帶了一批人員，當一個旅行團領袖，大規模開會，

當一個主席，幾十個公團或百十羣衆中，當一個指導者，在這裏卻也得到不少經驗。蔡子民師暗示我治事方法，如讀書給我一本讀書法，學演說給我一本演說術，自到後來，才得讀王星拱先生科學研究法，穆藕初先生科學研究法，我早有一些經驗了，再讀這一類書，彷彿練習過作工的，再讀作工法，覺得津津有味。蔡師說我所有知識，都從辦事經驗得來，也許是「知弟莫若師」吧！

五 我寫本書的區區苦心

我爲什麼寫這本書呢？我的人生大道，雖走了六十多年，還沒有走完，究竟我做過多少值得紀錄的事？寫這本書，難道自己以爲我的方法，真有什麼了不得，值得紀錄出來告訴人家嗎？是滿足嗎？是驕傲嗎？不是，不是。有一種兒童遊戲，把兒童分做兩隊，每隊爲首的甲，各執一旗，跑一個圈子，傳給乙，乙傳給丙，丙傳給丁，看那一隊跑得快，傳得快，叫做「傳旗競走」。讀者諸君，現今的世界，就等於傳旗競走，一切科學、文學、乃至像這些辦事方法，都是兒童手中的旗，我所跑的路，雖祇這一段，總得把旗交給下邊一位，接續去跑，免得比起那一隊來，形成落伍，譬如走一百里路，我雖祇走五里十里，總得交與後輩接上去。讀者諸君！我寫這本書，我那裏敢說我的方法有多少價值呢？祇想交給後輩去接續研究和試驗是了。而且我所說的方法，自己並沒有能完全做到，祇承認辦事應該這樣是了。寫出來以後，自

已看了，隨時繼續研究和試驗，倒也得些方便。

六 這是方法不是方針

還有一層，却須說明，指導着人生的，是方針，而我這本書所說，祇是方法，祇是說該怎樣怎樣做，而並沒有說爲了什麼，我平時所寫，偏向於後一種，而這本書却是前一種。但是我更說明的，若是人生觀不正確，乃至只曉得自私自利，決不會了解這些，接受這些的。卽更勉強接受，我深信決不會獲得許多人贊助，取得圓滿的效果的。所以怎樣做人？到底還有一個先決問題，大大地值得注意，就是做怎樣人？

七 與抗戰和建國的關係

爲什麼要在抗戰緊張中間講這個問題呢？抗戰的勝利與否，兵員，武器，人力，物力，種種條件，當然重要。更重要還是屬於怎樣去運用人力和物力？那就歸納到本書範圍來了。我們從抗戰中建國，一說到建國，關於政事，一大半問題，都包在本書範圍之內，越是抗戰，越是抗得緊張，越要講這些，我所認識是這樣的。而況行政設計，爲現時政府所特別重視，我雖沒有準備在整個行政設計制度上貢獻意見，但自信本書所講，有許多方面，直接間接於行政設計，有不少關係。

在沒有講述本文之前，我來獻一個最近所寫的歌，作為全書楔子：

辦事·得歌

辦事有規矩，且讓我首先考慮。爲的是什麼？要的是什麼？考慮得清清楚楚，然後分條析縷，越是紛繁，越要理清頭緒。誰輕，誰重，找個中心握住。誰先，誰後，定箇運行順序。或相關，或不相關，須彼此互相照顧。其事，其人，最好是分功互助。我有過，快須改過。人有過，勸之覺悟。要徹始徹終，全神貫注，五分鐘最後關頭，絕不許放鬆一步。一生憑我至成，任眼前何等危難，儘着吾身奔赴，這也許是成功要素。算區區，三十八年間，得來甘苦。我如此語，新紀元，二十八年，十二月，建瀘處。

（注）建瀘處，是國民參政會川康建設期成會在瀘縣所設川南辦事處的簡稱。

第二章 關於事(上)

一 目的

做人須認清目的，辦事也須認清目的，這似乎很平常的道理。但試問官吏：「你做官爲的是什麼？」現時官吏答來也許不會大錯了。在三十年以前，我敢信絕大多數決不會答覆到爲國家和民衆服務上面去。又如問商人：「你經商爲的是什麼？」我想現時的商人究竟有多少會答覆到替社會服務上邊呢！如果認清這目的，而他的行爲，確能和這個目的配合，這就了不得哩。但說到目的，有時間性和區域性，這時候，這地方，是這個目的，換過了，另是一個目的，或移轉，或擴大。例如辦學校，從前祇是叫學生上學，現在還須使教育影響到學校所在地一般民衆，使教師學生都與民衆接觸，使學校與社會打成一片。過去的目的，不是不對，是不夠了。又如辦工廠，從前的目的，出品精，銷路廣，利潤多，那就是了。現在不單爲股東賺錢，還要替國家增加生產，使國民增進物質的供給，這意深得多哩。又如當縣長的目的，從前是莫明其妙的。現在規定，一方辦理地方自治，一方執行中央法令，一方爲國，一方爲民，便明確了。任何事都該首先把目的認清楚。

二 範圍

辦事須確定界限。譬如辦一公司，須在章程內規定營業種類，在此規定之外，是不許做的。和目的相違反的，爲法律所不許；並沒有違反目的的，而不必要或不可能，是爲政策所不許。當局須把該做的和不該做的界劃清楚。孟子說：「人有不爲而後可以有爲」，就是這個意思。

在這裏，我要很坦白地附帶說一些我的做人態度，我從二十七歲起，別號任之，「這兩個字包含些什麼意義呢？」若有人這樣問我，我答：有兩種意義，在我責任範圍以内的事，我須擔任起來，所以叫「任之」。但責任範圍以外的事，我便放任着，所以也叫「任之」，這也是區區界劃清楚的意思。

三 事項

科學研究法，重在先把問題分析。科學管理法，重在先把事務分析。例如省縣行政，分析做民、財、教、建。鄉村建設，分析做管、教、養、衛。就是前朝中央行政，分析做吏、戶、禮、兵、刑、工六部，都是這個意思。分析事項的作用，某種事務，既列舉在中間，就不至於忽視，如認爲不必重視，就不予列入。總之不致因當局一時的衝動，而忽輕忽重，忽起忽滅。

了。分析事項的方法，有根據理論的，有根據事實的。凡開辦之初，大都根據理論，分列若干事項，設定若干部分，本沒有什麼問題。後來演變的結果，覺這種分析法，或是不合，或是不夠，問題就繼續而來。我認爲最好方法，內依政策的規定，外應事實之需要，靈活地運用。開辦之初，事務簡單，甲乙得併爲一部，或以乙部附於甲部，這是一種方式。若是政策特重某部，事務雖簡，定須把這一部門做得特別周到，例如偏僻縣分，一切規模簡陋，但如對於該縣，定欲大興教育，大倡建設，便把該兩部分特別設立起來，這也是一種方式。事務演變到非常急切，就臨時特設一部分，拿來適應需要，例如寫此稿時，報載「英國爲適應大戰急需，在軍需部下，設一坦克車司」，這又是一種方式。總之，應無盡無，應有盡有，急其所急，緩其所緩，在根據事實要求，與不背經濟原則兩條件之下，靈活運用，是最合理的方法。至於各該部分設置人員的多寡，與一切規模的大小，尤應根據上述兩條件，無取劃一。

四 次序

這就說到辦事進行計劃了。根據了認定的範圍和事項，橫裏看它相互間有無關係事項？是否須同時並進？縱裏看它是否一本一末？應否先此後彼？依着這些組織，規定了程序，次第進行，辦事成功與否，大部分看他所定計劃怎樣？這確是值得用心的。但計劃是一件事，執行又是一件事。現時有許多機關，當提出計劃時，便沒有準備執行的誠意，只圖事項繁多，文字好

看，並沒有從緩急先後上審慎考慮，名爲計劃，實不成爲計劃，等到上級批准了，立即「束之高閣」，一看都不看，而上級看慣了這些花花綠綠的文字，倒誇獎他是能員；遇到實關關地送上去的計劃，內容精切簡要，祇是形式上不很漂亮，便以爲不夠能幹。這種不合理的習慣，一天不改正，是一天不會有進步的。

以上四項，還比較普通些。如求事情辦得好，後列兩項，更願鄭重貢獻：

第三章 關於事(中)

五 效能標準

辦事求效能，這是一句籠統的話。效能有沒有標準？標準怎樣？卻須具體規定出來。

例如讀者手頭有這種印刷品，籠統地說牠好不好，是不正確的。須先選定一種標準印刷品，然後拿這種做比較，假定總數是一百分，字畫清楚優美，占若干分，排列占若干分，封面設計占若干分，紙質占若干分，墨色占若干分，裝訂占若干分，總數得若干分，然後斷定這種比那種好多少？或壞多少？

普通辦事的效能，可分做四項：

(子)完成 凡事第一求成功。但如只做到一部分，還不算成功，須完全做到。

(丑)正確 譬如叫人傳話，話是傳到了，但或加、或減、或錯誤，這樣，很有誤事的可能。所以正確是要緊的。

(寅)迅速 許多事都爭取時間，依事的難易，經過實際的反覆試驗，確定一完成標準時間，超過了這時間，雖完成，總是缺乏了這個重要條件。

(卯)經濟 辦一件事，化錢多，或用力多，或費時間多，而收效不能相抵，這就是不經濟。時下有號稱改善事業的，事業也未必改善，或稍改善些，而化錢之多，使一般無法辦到。這就是違反了經濟條件的大缺點。

這幾點都值得我們注意的。我以為中間特別重要的是正確，我們常接到奇怪的文件，就是前幾天，有幾個公團，舉行一個茶話會，送來通知，邀我參加，通知單上偏沒有寫地點，使我沒法應召出席，如果只漏寫這一張，少了一個人，還沒有多大問題，但也不應該。若是全部漏寫，那就大笑話了。還有一樁事實，我和江問漁先生常在一機關辦事，最近接到某機關來信，上款寫江任之先生，大家看到哄然一笑。我人辦任何事情，大至銀錢出入，小至信件收發，都須有人負責精細審核，周密稽查。通例，公文紙角，必蓋戳「某校對」，就是每一動作，都須有人負責的意思。還須手續定得周密。再講一件事實，十幾年前，老友胡適之先生從北平到上海，寓某公館，我們請他會餐，臨時不到，明天當面問起，他說：「我完全不知，你們講辦事效能的，是什麼一會事呢？」我立刻跑回本機關檢取通訊簿，簿上明明蓋着「某公館收」回戳，急與胡先生閱看，才保全了我們的信譽。這就靠手續還沒有疏忽，我們是永遠不敢驕傲地說，以後不會錯誤的。祇有告戒同事，件件事須用全副精神，做到正確而又周密。

上列四點，有特殊情形的，儘可添列。如果權他輕重，分別定為若干分，作為標準分數，

來量你所辦的事，便可用數目字來判定成績了。而卻根據這數目字，把這件事和那件比較，定出成績分數來，也就清楚而確實了。

第四章 關於事(下)

六 精神控制

當一個機關首領，須把這機關全體部屬，從精神上完全控制住，即一部分首領，亦須這樣。局面越大，越是需要這種精神。所謂精神控制，分析起來，有七點。

(子)擔得起 要有熱忱，能感動人。問題是在當局先認清了責任所在，下大決心，定須克服種種困難，有這些素養，自然能舉重若輕，任何艱難，都擔當得起。

(丑)站得穩 如輪船行海，飛機航空，都需要機關發出很大的馬力，羅盤針給予很正確的指示，還需要駕駛者用極端鎮定的精神，穩穩地掌握住，勿使東搖西擺，越是高且重，越易搖擺。惟有嚴正地站定，遇任何危難，心不慌張，手足便不會錯亂。如習拳術，第一要點，須腳跟站穩。

(寅)展得開 看事用遠大的眼光，待人用開朗的心襟，平時養成大無畏精神，認為應做的事，為環境所許可的，須盡可能力量放手做去，決不好大喜功。但拘拘束束，只求無過，這種心理，是萬不宜有的。

(卯)提得高 整個機關的精神，等於全市的飲料，必須把源頭提回最高處，那麼萬喉齊放，沒有一方感覺不足了。一機關的精神，負領導責任的，亦須從高處提得足。讀歷史，唐朝開元年間，玄宗勵精求治，何等精神！到天寶年間，精神鬆懈，一切政治廢弛，天下便大亂了。我們須認識事業，不論大小，欲求人才開展和悠久，都與領導者的精神做比例。有時一場集合，一番演說，或一篇文章，能使全部人心都激奮起來，這都是提起精神的作用。

(辰)拉得恰好 古時用馬行車，駕馬車的，或騎馬的，都須要專門技術。馬的韁繩拉得緊，馬便跑得快。但有時還須順其自然，勿使馬用力過度，須做到「六轡在手，一塵不驚。」頭緒雖繁，沒有一絲放鬆，左右遲速，沒有一動作不受我控制，而用力決不使之過度，有等人天性近於疲緩，須拉得緊些；有等人精神較弱，較脆、較薄，一張一弛，使精神因激奮而緊張，因放鬆而休息，使能繼續下去，總使全部職員在努力而不吃力之下，協調前進，這就是我所說「拉得恰好」的道理。

以上五點，是積極的。再從消極方面提出更重要的兩點：

(巳)傳得下 我在職時，轟轟烈烈，極一時之盛。一朝去職，使後來沒得人繼續，「人存政舉，人亡政息，」何以故呢？還是這個人自己該負起責任來。如果傳不下去，無論事業辦得那麼好，祇可說是爲個人立名，而不是爲國家爲社會服務，並且不能認爲忠於他的事業，故傳得下，是一個重要條件。如何做到，留待本末節說明。

(午)結束得乾淨。有等事業，因為它的必要性，或可能性有消失的時候，所以事業有時祇得結束。擔負這事業責任的，就要能發能收。當其發的時候，假使照上邊所說，一切都能做到，收的時候，自然毫無牽扯，隨地隨事，可以結束了。例如記帳，如果依照會計規則天天結算清楚，到結果時，立刻可以交帳，絕對不會有問題。

上開七點，如果都做到，所謂精神控制，可以說圓滿到極度了。但是最要緊在「誠」字。有這個字，即使方法拙些，少些，人家都能原諒，事業還不至受到不了的影響。若是缺乏了這個字，任何高的才能，大的魄力，都不會有好結果。

第五章 關於人(上之上)

一 來歷

辦事效能的有無多寡，關係全在於人。辦事非難，得人爲難。從什麼方面，用什麼方法，得到相當人才呢？人才的來歷，是非常值得注意的。

今國家注重考試，從事實上說來，考試以外，還有若干種來歷。我且根據事實，來分別研究一下：

(子)親知 引用親知，與被親知引用，這個問題，我曾經過很鄭重的考慮。得結果如下：
譬如甲乙兩人，甲是我的親知，而乙不是，除非資格、學識、經驗，一切都是甲勝於乙，而且甲以外再難覓得適當人選，那祇有用甲，不能因他是我的親知，而故意迴避的了。若乙勝於甲，當然用乙，不用說，決不可以私害公。問題是在甲乙兩人學識經驗相等，用甲呢？用乙呢？甲既是我的親知，用他有種種便利，人們往往這樣想，我的意思卻不這樣。寧用非親知的乙。要知用親戚有三個方面的心理該注意：第一，用人者方面，甲既是我的親戚，事情辦得好，我稱贊了他，很會引起人家閒話，祇得不說，要說，也少說些。如果辦得不好，那更難

了。假定他是我的妻族，是不能不顧到我的妻，以及外舅外姑等等。假定是母族，不能不顧到我的母，以及母家諸人。他是我的長輩，當然不便開罪。就是我的平輩，或卑親屬，因家庭種種關係，可賞而不可罰。「破除情面，一秉大公，」這類話，都會說的，可是實行不是容易的事。尤其是「骨肉之親，椒房之愛，」歷史上實例太多。當局不一定不想做好，不一定都是昏愾糊塗，一切不懂。到底「大義滅親」，不是常人能幹的事。第二方面，是被用者。假使被用者是弟弟，存着心，我在兄處辦事怕什麼？這樣就糟了。就是存着心，我在兄處辦事，須格外賣力，格外小心，一舉一動，勿惹人家說話，於是本來主屬間可親親切切的，倒不便了。有話避嫌不敢說，至少不敢先說，不敢多說，隨時隨地，把情感抑止住，而公道和天真的表示，都受着不自然的束縛，公私都蒙影響。尤其是第三方面，旁人的心理，祇須我和弟弟多說幾句，人家便誤會到發於私心。有功而賞，無私也認爲有私。有過而罰，秉公還認爲從寬。種種難處，那我何必用親戚呢？我何必爲親戚用呢？我於用親知與被親知用的見解，是這樣。雖然，也有不該迴避的地方，上文說過了。

(丑)薦舉 薦舉倒是容易見效的一種用人手續。我深信每一個人，都有幾個認識很清楚，交情很密切的人。如果薦舉者對於用人者所需要是什麼人？用人的方式，是怎麼樣？知道得都很真實，就他相知中提出相當的人來薦舉，結果比較易於圓滿。前朝常責成高級官吏保薦人才，因此得到一時俊傑，比考試所得還多。我在需人時，亦常指定若干親切的朋友，要求他們

就所認識的人才，向我推薦，結果往往圓滿。但是必須將我的需要和待遇等等，說得清楚；同時必須要求他們把被推薦者品性、才能、學識、經驗、願望等等，說得清楚，使彼此考慮正確，了解清澈。

(寅)識拔 不求他人薦舉，而憑自己識拔，或從許多被薦舉人中識拔，這是一件很重要的事，但不是一件很容易的事。若是籠統地判定某甲好，某乙不行，決不會正確。有等人恃他的天才，或長期的經驗，憑一時的感覺，決定這人的去取，結果也許沒有錯，到底不是切實可靠的方法。即使當領袖的有這種能力，也須靠他手下主管人事的，用一番細密工夫，就是用科學方法，來把每一個人很精細地分析研究，才行。我對人才的分析，曾經用過一些工夫，有幾種分析方法，列舉如下文：

第六章 關於人（上之下）

上文說到如何識拔人才？識人才須有方法，拔人才亦須有方法。今就我的認識，分析如

（天）如何識人才？

（夕）第一種分析法：

（A）思想如何？一切行動，都是給思想支配着。思想是行爲的主宰。用什麼方法，考察人們的思想呢？對能寫文章的人們，看他作品。但對一般的，只有和他談話，例如對應試者，問他要多少酬報，從這個答案中，就可以看出他的思想的程度。如果答稱：「我自己那裏取說。看我多少本領，給多少，是了。」這便是世故較深的人。若是他倉卒地答稱我要多少錢才夠生活，這定是老實人。如叫他起草一分什麼機關的章程或計劃，老練的人定須提出若干先決問題來反問，要求解答後才肯動筆。心粗氣浮的，一接到這問題，便提筆直寫。兩種人的程度就不同了。這都是用談話來考察對方思想的幾個例子。目的無非在用種種方法，看出對方思想的（1）成熟或幼稚，（2）進取或保守，（3）左傾或右傾的程度，（4）深刻的程度，（5）正確的程度等等，只是談話有一原則，如應試者有二人以上，所發的問題，必須相同，拿來比較時，

才會正確。

(B)說話能力如何？說話能力，亦是辦事需求上主要部分。說話有幾個方式：(1)客座談心。主賓相對，或答問，或敘述，娓娓動人，從頭到底，一絲不亂，有時進謁當局，還需要「說大人則藐之」的氣概。能就很短的時間，陳述若干很繁複的問題，句句簡明扼要，使聽者清清楚楚地接受，尤為頭等本領。(2)當衆演說。對着幾百人或幾千人講話，能使聽衆長時間不生倦容，能使人笑，能使人哭，能使人激昂奮發，這都是現今辦事極需要的本領。還有一種對屬下，發命令，須簡單短鍊，正確明瞭，輔以莊嚴的態度，這種種本領具備，那了不得哩！而最低度的要求，是語言的當。

(C)寫作能力如何？職務屬於文字方面的，不用說了。就是一般職務，若是一動筆別字連篇，或詞不達意，什麼事都辦不來的。設或叫他把所辦的事，寫一個報告書，便「不知所云」，如何是好？至職務屬於文字方面，亦可分析做幾種：(1)是寫論文，(2)是寫報告書，(3)是起草章程規則，(4)是簡單明瞭之廣告文字，(5)是各種體裁之公牘文字，(6)是外國文字的譯作。以上種種，均值得注意對方向種較長？何種較短？

(D)辦事能力如何？能想、能說、能寫的，不一定能辦。所謂辦事能力，可以分析做兩種：(1)是把事做對象，眼前的物，整理得井井有條。(2)是把人做對象，專對某種人應付裕如，這是偏才。如對五花八門任何流品的人，都能應付裕如，這是通才。有時外勤活動工作，

放在面前，乘船呀！騎馬呀！坐腳踏車呀！乃至徒步長征呀！種種活動方式，都是辦事上必要的幫助。以上各種能力，都值得分析注意。

(文) 第二種分析法

(A) 能見大否？ 我常自勉勉人：「近處着手，遠處着眼。」如這人識見遠大，他的服務精神，定會有過人處，而貪污、卑鄙、猜疑、忌刻種種心理，定會減少，或竟沒有。

(B) 能扼要否？ 有的人胸襟海闊天空，而思想不能集中，行爲不能踏實，說話動作搔不著癢處，那就不行了。上文講話簡要，能使聽者清清楚楚地接受，就靠這點本領。

(C) 能親細故否？ 有的人看細故不值得注意，所以不肯親細故。有的人欲親細故而不會，但也有人遠處着眼，卻不惜從近處着手，要留心對方屬於那一類。

(D) 能耐勞否？

(E) 能耐苦否？ 這兩項，有的人因體力關係而不耐，有的人因心理關係而不耐，但也有人體力雖弱，對於他的職務，有極度的熱誠，在相當限度以內，卻還能耐。也有人體力既強，又富於熱誠，絕對能耐，勞和苦不一定都能耐，大抵體力強的，能耐勞，體力和心力都強，才能兼耐勞苦。這裏所謂勞苦，包括辦事上一切艱難困苦而言。

(F) 能任怨否？能處怨否？ 我的爲人，沒有得到人家信任時，或辦事沒有得到人家諒解時，或一部分人諒解我，且贊同我，而另一部分人怨恨我，且反對我，也許一部人越諒解，越

贊同，另一部分人越怨恨，越反對，這都是辦事過程中間所不能免的。第一，要看我能否不因人家怨恨和反對而灰心或氣餒，這就是所謂任怨。進一步，在一部分乃至全部分反對之下，能用適當方法去處理，所謂適當方法或設法請求人家諒解，來減少乃至消滅人家的怨恨和反對，或因不適用請求諒解方法，專從事實上經過虛心的反省，修改我的作風，或竟無修改可能，惟有增加努力，從事實上得到最後的良好表現，轉變一般評論，免除人家一切誤會，這所謂處怨，都要分析看出他能或不能。

(一) 第三種分析法

(A) 看他公生活如何？有的人容易得人家同情，有的人因性情和習慣關係，不易與人相處，有的人在羣衆中間，處處專爲自己打算，而置羣衆於不顧，有的人恰恰相反，一心爲羣衆打算，而自己利益絕不計較，甚至情願犧牲，有的人因缺乏公衆訓練，以致事物不能整潔，起居不合規律，例如隨地涕吐，物品散亂，非有妨公共衛生，卽不適於羣居生活。有的人則不然。都值得分別注意。

(B) 看他私生活如何？古人說「相士以居」，這句話很有意義。我很喜歡到他人的家庭，或辦公室，或讀書室，乃至他的辦公桌，冷眼的細細觀察，都可以看出他的思想、才能、和生活習慣。例如從他家庭的整潔與否？衣裳冠履的種類式樣適合與否？修飾與否？物品種類的合式、陳設的用心與否？合理與否？讀書室讀什麼書？可以看出他的思想新和舊，雅和俗，踏實

與虛浮，以及路綫的傾向，並可看出他的生活奢或儉，有無規律，都值得一一注意。在這極地方若人，雖不敢說百不失一，總是比較靠得住。

(C)看他用錢態度如何？人的天性，有豪放的，有謹飭的，豪放的用錢闊綽，謹飭的用錢節約，在這兩種以外，第三種人對於公家的錢，隨手使用，而自己倒十分節儉。第四種人自己的錢，隨手使用，對公款卻十分謹慎。以上分析，看他屬於那一種，而擔任那一種職務最爲相宜，也容易看得正確了。須知上邊種種態度，於將來辦事成功或失敗上，有十分密切的關係。

(C)另外兩種分析方法 有兩類人很是寶貴：(1)青年而思想純熟的。(2)中年以上而思想前進的。還有兩類人尤其寶貴：(1)思想老練而不違反時代潮流的。(2)思想前進而能認識事實的。

以上種種分析方法，當然不能責望一個人備具各項。但用人者必須認清我所欲用之人須備具那幾項？而這人對這幾項是否相合？進一步且可用「百分法」，認定我所欲用之人，對某項最要，定爲若干分，某項次之，某項又次之，各定爲若干分，因而根據這人對這幾項的或合或否，來判定這人對我所懸的格，得百分之幾。

這種分析方法，不但適於用人者，即被用者亦宜把上開各項，就自己長處短處，用一番自我檢討工夫，來增進自知之明，因而獲得進修的依據。

以上都是識人才的方法。再講如何拔人才：

第七章 關於人(中之上)

(地)如何拔人才？論拔取人才，從第三級拔升第二級，從第二級拔升第一級，不是康莊大道麼？原來分級設職，中間就含有推升的意義。但遇下級不一定有這種人，或人不一定有這種能力時，不得不別尋來路。我向來注意的人才來路有三：

(一)人才在未遇時 人到成名以後，往往各方面爭先羅致，至於無法應付。當其未成名時，「十叩柴門九不開」，不知灑落多少英雄血淚！如果求人才，只知向熱鬧場中着眼，定將使無數人才，永遠失卻出頭機會。到花市去買花，從千紅萬紫向陽怒放者中間採取呢？還是該從含苞待放者中間採取呢？可是買含苞的花，須識得正確，還須充分加以培養功夫。識拔人才，最好的方法，亦復一樣。

(二)人才在下位時 上文不是說過，分級設職，含有推升意義嗎？可是從數量言，高級一個位置，在他下面的，何止幾十幾百，乃至幾千！要是憑位置的高下，評定他們才能的大小，大錯大錯。我們須識得站在高位上的，一部分憑他的本領，一部分還不是憑他的機會嗎？要是對於他本領部分，認識清楚，何不效我一舉手之勞，給他一個機會，不就「脫穎而出」了嗎？

(一)人才在末路時，人生大道上，憑你才能那麼高，免不了會遭遇到自然的或人爲的挫折，而且越是有爲，越是容易挫折，挫折不會減損人才的光采，反能堅鍊他的志氣，增強他的力量，鼓勵他的節操，所以真識人才的，決不願從穩風靜浪中間求庸才，而要從狂風惡浪中間求奇才。有才者不一定沒有缺憾，但遭遇一次挫折，定會本能地彌補他的一分弱點，因爲人都秉受着天賦的適應環境的能力，「歲寒見松柏，多難造英雄，」就是這個道理。原來所謂才，祇是這種能力強烈地或反或正表現罷了。

我向來注意上開三項人才來路，還有幾種深意：

(A)祇有從這種環境裏識拔出的人才，才是真人才。

(B)祇有從這種環境裏識拔出的人才，才能死心塌地來爲我用。

(C)祇有用這種方法識拔人才，才使真人才都得出路，人既得事，事亦得人，而更大的貢獻，祇有用這種方法，識拔人才，才使懷才者無不遇之嘆，因而把社會上多少怨恨不平之氣，漸漸地化爲熱烈，盪爲祥和，能說關係不大麼？

我常說笑話，人們戀愛異性，總須戀愛沒有配偶的，才好。要是向有配偶的施行戀愛，配偶間從此多事了。祇有戀愛沒配偶的，由戀愛而成配偶，從此內無怨女，外無曠夫，豈不大妙。用人何嘗不這樣呢？我主張用上開三種人才，就是根據這種認識。

第八章 關於人(中之下)

(卯)考試 「明試以功」，見於虞書。我國考試制度的發明，遠在四千年以前，從西漢以來，把考試作爲登進人才的一種方法。上文所說識拔，是一種特殊手續。究竟用人憑薦舉，憑考試，那一種方法好呢？我說考試不失爲比較光明公正而含有科學意義的登用人才方法。因爲用人有兩種重要原則：(1)須使才能與職位相稱。(2)須使一般有志被用者，獲得表現才能的均等機會。考試即根據這原則而來。而還有一種妙用，若將考試方法與其時期，預行宣布，使有志被用者，得按其所求，而爲充分之準備，以期適應，寓教育於考試之中，不更是考試的重要貢獻嗎？

但是辦理考試者，必須明瞭這種種原則，才會有這些收穫。我常說考試分兩種：一是爲了結束學業而考試。一是爲了登用人才而考試。如屬於前者，須注重於試其所學，沒有學過的，不該考他。如屬於後者，須注重於試其所用。我所需要，屬於某種才能，即試驗某種，才是合理。

可是考試有種不容易補救的弱點：就是往往偏向於文字方面，偏重於智識方面。如果書局要覓編輯員，報館要覓記者，現今一般的考試方法，是合式的。若是學校覓教師，幼稚園、託

兒所覺耀母，已不見從考試取得合格人才了。因為智識雖然可以從考試看出，至於教育方法與其能力，乃至他的人格，那能從考試裏一一驗明不誤呢？若是從政人員，當然需用靜態的文字和智識，可是大部分需用動態的辦事才能和經驗，這不是從紙片上可以窺見的了。所以文官考試合格者，往往書生為多。至於具有天賦幹才，而不長於文字，簡直無法入選。因此考試的方法，很值得研究。但不會影響到考試本身的價值。古時「明試以功」的方法，就是不重紙片的智識試驗，而是公開地試驗他的辦事能力。

二 使用

既然承認一般的考試方法偏重於紙上的有很大的缺點，那不能不鄭重採用下開關於使用的種種方法了：

(子)訓練 無論人才是否取之於考試，都有經過訓練的必要。因為考試不過試他固有的學力，而訓練乃是給與當前適切需要的知識，經驗與精神。其意義尤為重要。若不是從考試來的，當然更需要訓練了。但關於訓練，有幾個要點須注意：

(天)訓練時，須多講工作方法，多實習，少講理論。我見各地訓練機關，往往以一兩個月的短期，而課程多至二三十門。各門功課，都是空泛的理論。受訓者如何能感發興趣？又如何能實地應用？實則短期訓練，既有確定的工作對象，他們所需求，知的方面，祇有簡要，行的

方面，祇有純熟，除掉精神訓話以外，簡直少訓，多練，才合實際。例如鄉鎮長訓練，指定幾個鄉或鎮實地研究，如何創建？如何改進？一面設計，一面實施，經過相當時間，雖中材自然也能合格了。

(地)短期的訓練，須以長期的見習補充之。例如縣長訓練，用上開方法，經過短期訓練後，便宜指定一縣或一區，派往爲較長時期的服務見習，所有工作，定能格外純熟。

(亥)訓練結果，仍須甄別去取。任何種類的訓練，都不宜規定爲期滿後全部派遣工作。這樣，容易使受訓者減少努力，所以有經過甄別，決定去取的必要。此法須事前布告明白，才能激起奮勉。

(丑)試用 經過短期訓練與較長期的見習，可以授職了麼？不。祇可給與試用資格，使知或留或去，尚在未定之天。須得加倍努力，才有實授希望。

用人有兩個方式：(1)是廣用，(2)是專用。屬於後者，指定某種工作來試用。如屬於前者，例舉若干種類，多方試用，使將來授職後，得「泛應曲當」的優越貢獻。

但試用時間不宜過久。因爲被試用時，和實授時心理不同。實授以後，意志安定，在試用時的心理，對於工作，祇願選取短期見效者爲之，而不敢爲永久的根本計劃，亦是常情。因此使得辦事效能，不易完全收獲。故試用期間，不宜過久。

(丙)責任 試用期滿，認爲稱職，然後予以實任。古人有言：「政怠於官成」，職位一經

確定，精神便易懈怠。但經過上開各種步驟，不但情形熟悉，方法純熟，而且一切良好的工作態度，亦已成爲習慣，責任後自不易會有問題了。

還有一個重要關鍵：當將就職時，就其人的長處，短處，或其事情的重要點，困難點，給他一番親切而扼要的臨別贈言，定會發生很大的效力。如果刺激性真強，竟可使之終身不忘。古人云：「教婦初來，教子胚胎。」就是這個道理。對朋友也值得在此等處懇切貢獻幾句，所謂「贈人以言」，萬不宜用敷衍浮泛的文章或言辭，作無聊的祝賀，尤其是師長對學生就職請訓，須認爲重要的教育機會，一席談必可發生奇效。凡人在經過得意而失意時，或經過失意而得意時，都容易聽受好話，任何人對此等機會不宜錯過。

第九章 關於人（下之上）

三 待遇

待遇請分物質與精神兩種來研究：

（子）物質

（天）薪與俸的劃分 薪水所以供給其人生生活的需要，俸給乃兼代表其人的身分，意義是不同的。所以有分別規定的必要。薪水既是供給生活需要，那麼有家室的和沒有家室的，不應該同等待遇，而高級與低級，所喫的同樣是一日三餐，所睡的同樣是六尺之床，所穿的同樣是四季的衣服，不應該差別待遇。俸給既是代表其人身分，那麼，很自然地隨職位而加減。兩下分開，卻是合理的制度。現在政府機關已經實行了。我以為這種制度，有普遍推行的價值。非政府機關，雖不稱俸給，但其代表身分是一樣的。

（地）酬金的分級 既推行了前條，這物質待遇的問題，便合理了一大半。至於薪水以外的酬金（在政府機關稱俸給）該不該分級呢？一般的採用梯形規定。所謂梯形規定，就是酬金之多少，隨着職位之高下而分。這中間實在還得深切研究。各種人才，需求和供給不能相同，

酬報也豈能一律，這是事實上無可如何的。雖在蘇聯，對技術家酬金，亦不能不特定，就是爲了事實的限制。我以爲梯形規定之下，值得注意後列兩點：

(4) 最低級須滿足其生活需要 一般梯形酬金，所有問題，不在高級而在低級，尤其是最低級。在非常時期，物價上漲，生活程度亢進，尤其是大問題。就在平時，各機關低級職員，亦易陷於悲慘的境遇，簡直沒有地方呼籲。應確定一原則：凡最低級職員的酬金，不得降到一般生活需要程度之下。

(5) 分級的差度宜小 雖在事實限制之下，不能不採用分級規定，但求其漸趨合理，除技術人員特殊需要，不得不給與相當的特殊待遇之外，一般的應儘可能減少其差度。

至於爲了獎勵辦事者久任和努力，而規定年和功的加酬，自屬增進辦事效率的良好制度。亦是在梯形規定之下，增加一種運用的機會，我是贊成採取的。

(丑) 精神 同一機關，同一酬金制度，同一酬金數量，而心理的反應不同，或則安心樂業，或則感覺苦悶，甚至數量較多，而趣味較少，或則反是，這都是精神的影響。怎樣才能得到一般職員良好的反應呢？據我的經驗，須實行下列幾件事：

(天) 尊重同事間的人格 人與人相處，彼此人格，應自尊，應互尊，是不待言的。可是同一機關，因彼此職位上待遇上種種差別，很易發生情感上的齟齬，尤其是上級對於下級，爲了執行他的職權，施行升降賞罰時，升和賞便博得對方好感，不幸而執行降與罰，惡感便相伴而

來。我以為一機關要求規律化，用絕對公共的態度，來執行升降和賞罰，是不可少的。但即使對他的職位和待遇，有消極的措置，至於對其人的身分，仍須還他一個相當的尊重，所謂「士可殺不可辱」，我國古代相傳的美俗，是值得維持的。至於「頤指氣使」，自恃身居高位，以奴隸視其同僚，這等行爲，當然不值得污我筆墨了。雖然，有這等行爲的領袖，不一定存心蔑視同僚，往往發於一時的意氣，此等處惟有希望居領袖地位者，注重本身的修養。

(地)虛懷訪察同事間的意見 近年來，各機關採用了會議制度，同事間較有發表主張的機會，但因地位關係，仍須仰賴上級，以光風霽月的氣度，感動他們使肯說，引誘他們使敢說。否則還是諾諾連聲，乃至發問而無人作答，在這種情勢之下，精神當然不會發揚的。實際上有懷欲吐的，着實不少，祇不肯並不敢對上級輕率進言罷了。此等處大宜注意。

(亥)善用各個人的力量 禮記禮運篇：「力惡其不出於身也，不必爲己，」這固然是理想社會的一種現象，實在倒發於人之常情。凡人有一分力，都想用一分力，尤其是青年人，所謂「廟中子弟以有事爲榮」，這是普通的心理。可是在某種環境下，會使人有力而不能，大概都由於組織的不合理，使彼此間能力相消，也許由於領導者不得法，估計同事能力，或失之太高，或失之太低，太低使人有懷才不遇的慨嘆，太高結果變成「惡貨幣驅逐良貨幣」，所謂「瓦釜雷鳴，黃鐘毀棄，」我常以爲一個組織，效能的增進，關係於一般分子的能力，至多不過百分之五十，而有賴於領袖之支配和運用能力，至少也須占百分之五十。

(黃)勿輕視低級 任何機關，低級職員，往往占大多數。「十步之內，必有芳草，」其中豈無出類拔萃者！惜不易爲領袖所知，更易爲領袖所不甚重視，以致浮沉下位，永遠沒有出頭頭的日子，實是人類間一件很不平的事。就是給一般人稱爲「僕役」的，說來也可憐！我在服務機關，對這等工友，一面使受補習教育，一面給他們練習上進的機會，前後經我的手提升職員的，不少不少，却沒有一個不是很能自愛，同時受人家重視的，到現今回想起來，更深信人類沒有一個不是想求上進的。

(宇)勿厭恨反抗精神 反抗精神的表現，分析起來，對於環境，不能滿足他的期望，而自己確有，或自信確有未經發展的能力，其人又具有堅強的志氣，缺乏深沈的素養，反抗行爲，便從此產生了。所謂環境不能滿足期望，是否環境不良，抑或他所期望，爲事實所不能或不易達到，姑且勿論，而其人的能力，和他的志氣，可斷定他不是尋常的。蓋如能力薄弱，或志氣消沉，早給環境壓倒，祇有輟化，那裏還會有反抗。如果有人利用他這種精神，威之以誠，導之以正，會立即變成偉大的貢獻，而且此人因經驗加多，思想起了變化，自然地自動地會減少不很合理的，同時消滅很不合理的反抗。凡是學校鼓動風潮的學生，將來往往能建大功業的，我友王雲五先生把內憂外患百孔千瘡的商務印書館安定下來，復興起來，不能不算是一樁偉大的貢獻，然而他早年就在某機關帶領他的同志，幹過有力的反抗工作，他自己並不諱言的。這不過是一個例子，機關當局，遇到這種人，總是值得虛心重視的。

第十章 關於人(下之下)

四 考核

行政考核，已爲政府所極度注意。我在這裏沒有預備論及整個的行政制度，僅願在普通的考核人員方法上提供意見：

在沒有任事的時候，先考試一下，來判定他合格和不合格；既經任事，對着他所任的事，或在過程的中間，或就他經過一段落時，施行考核，來確定他稱職或不稱職，這都是不可少的。但考核有一要點：無論事前臨時或事後，必須先確定標準，明明白白地公布出來，使任事的人得到一條用力的途徑，更使擔負考試或考核的人，得依據這個標準，憑着他客觀的批判，把這些人歸納到格式中間來。欲提拔一人，須受到多少限制，欲貶抑一人，也須受到多少限制，古人所謂「愛人若將加諸膝，惡人若將墜諸淵」，絕對不許這樣把一人的榮辱升沉，取決於當局一時的喜或怒。我就考核方面來細說一下：

(子)考核的標準 所謂標準，請參閱上文第四章關於事的部分第五節所說，都可以拿來應用。但這標準，施之於一般辦公人員的考核，尚有種種方面，須加密的規定。例如辦公時間，

告規則，都是考核的根據。但這種規定，有一要點，就是須行得通，怎樣才行得通呢？設定公務員的指定宿舍，或在三里以外，或在五里以外，或在十里以外，須依最遠的就是十里以外者能趕到的時間，做開始辦公時間的標準，不能采折中計算制，這才是行得通。該行得通的了，還沒有依照它行，才可以依法處治，而不致過嚴不合理了。凡拘束多數人的章則，都須顧到這一點。

(丑)考核的等第 所謂等第，例如上、下、優、劣、甲、乙、丙、丁，或一、二、三、四等這種規定，便於大量觀察的應用。若用計分法，則如以百分為足分，滿七十分列乙等，六十分便列丙等，以一分之差，而一乙一丙，那得認為合理呢！所以計分法遠不及大量觀察為易於合理。但總須根據上開的考核標準。

(寅)考核的期間 考核宜有定期，到規定期間，全部或分部舉行公開的統一的考核，方法既便比較，亦使被考核者知所努力。中國四千年前的規定，所謂「明試以功」，是指考試方法。所謂「明」，即是公開。所謂「三載考績」，是指定期考試。歷朝關於考試制度，定得非常嚴密，多採用定期考試制。我生涉世服務四十年來，還記得滿清末年，腐化的政治中間，過去一切制度大都破壞了。然對文武官吏，還施行考績遺制。那時候，鑒於科舉制度的流毒，人心起一個反動，痛恨考試，有才者以受考試為羞。民國成立之初年，把一切考試制度，都廢棄不用，或亦因忙於內戰之故。中山先生早認定考試制度的重要，在他的民族主義第六講裏，

大意是說：『五權憲法，考試權和監察權，是中國固有的東西。考試是中國幾千年特色。外國學者，考察中國，極贊美中國考試的獨立制度，也有傲傲中國的，如英國近來舉行的文官考試，就從中國傲傲過去的。但只考普通文官，還沒有達到獨立。』這便是國民政府成立考試院的理論根據。現關於考核人才和銓敍官吏，都有專官。但關於在職人員的定期考核，還有待於普遍地嚴密規定與施行。我以為歷代考試制度，果然相當周密，試檢讀九通，可以大致了了。但頂大的缺點，沒有定出前文所說的效能標準來。魏的九品中正，有這意思，到底過於粗略。因論考核，縱論到這裏來了。定期考試以外，還須隨時隨事考核。如遇事必察其成果，發令必其繳令，都有賴於制度的周密規定，使之易於執行，僅僅靠長官的精能和明察，是不很可靠的。

五 升降

考核的結果，便是執行升降了。在這地方，我有一些意見：禮記曲禮說：「君子難進而易退也，小人易進而難退也。」這是古人在出處上從他的經驗所獲得的這種認識。我以為機關用人，在這點上尚須研究，試加分析，關於進人，該難些呢？易些呢？退人，該難些呢？易些呢？我以為進一人不宜輕率，上文所說識拔，考試，種種方法，都是慎重的意思。至於退一人，尤宜慎重。切不可把人家服務前程，憑長官一時的喜怒，像踢球般，忽然踢他使來，忽

然賜他使去，必須置諸於制度。制度是固定的，是公平的，或以長官的意思，補救那插茱萸於枸杞的流弊，所謂「人格」，但人格亦須有限度。所以我對用人，認為比較合理，是難進難退主義。

第十一章 關於地

一 選擇環境

任何事業，它的目的，都有時間性。從前祇有商業，爲了生意興隆的目的，對於商店的位罝，注意到市況，此外不論行政機關，教育文化機關，大都在設置時，不一定注意到環境的。因爲那時候，各機關的目的很狹小，設施很呆板，意義很簡單，有許多機關，幾乎可以關着門辦事，現在可不同了。許多事業，都把廣大的羣衆做對象，至少都和廣大的羣衆有密切關係，因此機關所在地，便須大大注意起來了。

所謂注意，至少有兩點：第一，要認定本機關是何種性質？所負荷的是何種使命？該安放在什麼環境中，才是適當？例如以廣大民衆爲對象的，該安放在廣大民衆集中地方。以某種民衆爲對象的，該安放在某種民衆集中的地方。第二，要認清本機關所在的環境，是什麼一回事？該怎樣去配合，才行？積極的說，該找一個適宜於本機關的環境來安放。消極的說，不適於本機關的環境，還得設法去改造它。能改造環境，使周圍一切事物，因受本機關的影響而改進，那就好。

辦什麼事，都要有個中樞。例如學校有個校長室，較大的、較複雜的生產機關，有個總管理處，世界新式大都市，都有市中心區。普通說來，這個中樞，至少須備具下開幾個要點：
（一）交通要開展，使各局部，各方面，與中樞間往來便捷。（二）中樞地位，須居高臨下，形勢使到，位置得宜，使對各局部，各方面，易於照料與統制。如人之有頭部、眼、耳、鼻、口和腦的位置，直接關聯，絕對不起隔膜。

三 重次席

一事一人，這是機關組織的原則。但如這個位置，特別重要，祇有一個人擔當，設或倉卒之間，此人不能行使職權，豈不誤事！如果這個位置特別重要，卻連一個助手都沒有，即在不時，此人亦將感覺孤單，不是頂妥當的辦法。我人若看到人身組織了。人身各部分中間，凡是構造最精細，工作最重要，如眼、如耳、如腎，都有兩個，這不是排列整齊，兩兩對稱，取其好看的緣故，實是預防損壞。一個損壞了，還有一個。我們再看飛機上的機師，也有左右兩個，那一個儘管是伴坐着，好像沒有用處。但到必要時，有這第二人在，使得航行上增加不少安穩性。大輪船的組織，司機也有副手，而且排定位置，稱爲大副二副等，都是這個道理。學

校設一個校長，校長以下一個教導主任，一個訓導主任，一個事務主任，如果次序不編定，責任不分明，萬一校長到不能行使職權時，一國三公，雜亂無章，不糟了麼！各國行政機構，如果設有次官的，亦多排定席次。總之，事務特別繁重緊要的機關，首領之外，必須設置次席，一個不夠，就兩個，兩個不夠，就三個，而席次更必須排定，這樣組織，才是合理。

四 加密聯系

行政組織，從空間聯系說來，可分下列幾個方面研究：

(子)縱的聯系 縱的聯系，當然是愈密切愈好。但有這樣一個問題：譬如四川省一百三十個縣，責成民政廳管理，要民政廳長一個人普遍深切地了解這許多縣分的地方情形，和它的種種特殊事件，實在是辦不到的事。於是指定若干縣，劃成一個行政督察區，設行政督察專員，來管理這所屬各縣，這種現行制度，它的作用，就在加密聯系。實在是根據事實的要求而來的。究竟在理論上一個能管多少個單位呢？一般學者，認為最好一個管十個。這十進法，就事上體驗，也很恰當。現時一個專員，管轄十來個縣，差不多就是適應這個原則。惟實行新縣制，縣鄉鎮保甲間，因事實的限制，定為十進至十五進，即少則一管十，多則一管十五，這也可以。但是我以為凡該管上級，不一定需要設機關。假定一省有一百多縣，設十來個督察員，分區督察，而總轄於民政廳也行。並不須大模大樣地特設衙門。重要祇在有人管理。所謂管

理，包括指導、輔助、督察、推動。總之，這種縱的聯系，如何加密，確值得研究和體驗的。

(丑)橫的聯系 一機關間，各部分定期會議，或臨時聯席會議，共同商決有關事宜，都是爲了適應這個要求而來。各機關處理公事，往往失之遲慢，一件公文，左轉右轉，有關係部分越多，解決越慢，把時間消耗在移送承轉中間，有人戲稱爲「公文旅行」，因此增加民衆不少痛苦，用什麼方法，補救這缺憾呢？民國初年，就有人主張同署辦公，我是主張者之一。那時江蘇初成立省行政公署，分設民政、財政、教育、實業四司，除內容較雜之財政司因受房屋限制而獨立外，其餘都是同署辦公。各司分設若干科，都是同室辦公。那時我負責教育行政，公事隨到隨辦，痛快得很。不但科與科間，就是司與司間，解決也很迅速。但這方法，當時並沒有普遍推行。近年有幾省都施行同署辦公，好像是湖北創始，各省繼續照辦。考其成績，事實上當然不免受種種限制，但原則到底不錯。這是加密橫的聯系的一種方法。該依照這原則，向多方面研究和試驗的。

(寅)中樞與局部間的聯系 中樞與各局部間的聯系，可以把人身的構造做比例。民國二十四年，我患盲腸炎，在很長的治療期間，得有機會和醫生閒談：人的頭部，顯然是神經總匯處。頭部以外，還有若干交感神經，由頭部聯系到交感神經，交感神經再聯系到各部分神經，譬如某部分受到強烈刺激時，不一定就直接報告到頭部神經中樞，而先報告交感神經，交感神

經據報，除立即轉報中樞外，並給患處以一種反應，命令附近許多血球，前往馳援。承這位醫生在病榻邊很詳細地這樣講給我聽，恍然大悟政治組織，卻有仿行的必要。在這抗戰期間，最高統帥之下，分設若干戰區，每區設司令長官，一面傳達最高統帥命令，指導部屬執行，一面直接處理必要事務，這就等於交感神經的任務。凡區域較廣大，事務較繁複，必須依照這原則，規定種種和這相類的制度，務使中樞與局部，運用敏捷，效能增高。

五 時空配合

研究工作效率怎樣增進，便應注意到空間和時間的配合。所謂科學管理法要點，就在這上邊。我舉個實例：舊式建築工人，他們怎樣把磚瓦運到屋頂上去呢？方法倒很聰明的。他們不是靠一個人拿了磚瓦，爬上屋頂，而是派若干人一條線站着，把磚瓦由甲手傳乙、傳丙、一路傳上去，大家都不用走動，而磚瓦就運到屋頂，既省氣力，又省時間，這種時空配合的方法，在中國相傳已久，實是很科學化的。一九一五年參觀美國福特汽車製造廠，他們那時有五個分廠，此廠與彼廠間，機件物品往來，也不需人搬運，但見高高的鐵架，裝着一切東西在空中自動的運送。走到裝配部分，但見很多工人，很安適地成排的坐着，所有汽車零件排列着，幾條鐵索平鋪着，緩緩地移動，過甲前裝上一件，過乙前又裝上一件，全程完了，一部汽車便裝配完了，拿着時計站在終點驗看，每一分鐘恰出汽車一部，而全部工人並無一人走動，更不得有

一分鐘儉懶，時空配合，可謂「極盡能事」。我以為任何機關，求工作效能的增進，皆須從時間和空間配合上着想。小而言之，大會或大講堂分散文件，一人傳遞，不如利用衆人自行分任傳遞，既省力，又快當，這也是一個例子，值得依照這原則擴大運用。

第十二章 關於物

一 置備必要

一個機關，有了地址，有了房屋，接着便要置備各種傢具，文具及一切辦公和生活的必需品。關於置備物品，須認定一個原則：「應有盡有，應無盡無。」所謂置備必要，即必要者置備，非必要者不置備。應有者如果缺乏，將使工作受不良影響。應無者如果也置備起來，不但浪費金錢，有時反會妨害工作。家庭應這樣，社會機關、政府機關都應這樣，須在置備之前，詳加考量，什麼應有？什麼應無？

二 安置定位

一切物品，都安設在固定適當的地方，小者如辦公桌上的文具，大者如桌椅廚櫃，都要用心研究最適當方法，妥為安置。(1)要顧到使用方便，(2)要顧到秩序，(3)要顧到美觀。最好根據實地的試驗和體察，就其適當的位置，定為一種或幾種方式，繪具圖樣，斟酌照辦。有更好安置方法，隨時修正，使成標準化。例如室內電燈，教室黑板等等，更有目力衛生關係，

特別需要注意。大抵燈光以間接採取爲最合衛生。惟休息室及臥室的燈光，宜疏散，宜黯淡。辦公室燈光，須使很明亮地直射目的物——公文，而對於眼仍須保持避免接觸。種種物品安設得當與否，在工作效能上，可以獲得或正或反的結果。

三 標誌分明

有些機關，在辦公桌上標揭各人姓名，使人一望而知是某人的坐位，這就是標誌分明好處的一例。每件物品，都應編定號數，才得根據這些，向物品簿上查對，尤其是儲藏室內物品，越是複雜繁多，越要標誌明確，才得檢取方便。更舉一個例子，住戶號牌，以標誌住戶姓名爲宜。向街道上編訂，必須採用奇偶分行制，單數這邊，雙數那邊。兩數的大小，必須依次不可顛倒錯亂。如有空戶，不妨將該號抽掉，有新添戶，不妨於同號內設附號，如「三之甲」「三之乙」之類。數字有易於記憶的，如「三十」「四十」「五十五」「六十六」，有不易記憶，如「七十四」「八十三」「九十二」之類，編定時宜先儘易於記憶的，而略去不易記憶的。但其程序，仍不得混亂。這種種都想盡方法，使方便中更加方便。嘗見津浦車站路燈上寫「某某車站」，車站兩字極大。其 stations 兩字，偏是橫行極小，非近觀不辨。竟沒有想到過客所要知道的，乃在站名兩字，而不在車站兩字。有標誌而不分明，簡直等於無標誌。做事值得處處用心，若是者，細思之，令人失笑。

本書章節編製的標志，每章之下，首一二三四，次子丑寅卯，又次天地玄黃，又次勺父乙丙，又次 A B C D，各章一律。較普通較易識的在先，較特別較難識的在後。本國文在先，外國文在後。而甲乙丙丁及亞刺伯文數字 1 2 3 4，不予採取。因為文章兼須於誦讀時求聽取的正確。甲乙的「乙」，與一二的「一」同聲易混，而亞刺伯文數字，尤與國文數字，讀音無別，故標題中皆不用。惟留 1 2 3 4 於成行文字間參用之。這種規定，將統一應用於我的作品中，亦是重視標志的徵意。

說到標志，我聯想到標語。標語的作用，在喚起廣大羣衆的注意。原是行政的利器。但從心理上研究，凡單純的形象，經過多次的接觸，最易引起閱者深刻的注意力。所以標語內容，刺激性的強烈，誠是一個重要條件，而形象的單純與繁複，閱者接觸的次數多與少，和他們注意力的深刻與否，均成正比。現時各地同一機關，同一時間，同一事項，發出五花八門的標語，使閱者目迷五色，意志不集中，目的更容混亂，標語效率的減少，原因在此。民二十九年三十年間，戰時公債勸募委員會采用統一標語法，以公意決定語句「戰時公債，功在國家，利在自己。」，全國一律，余奔走各地勸募，遇鄉僻兒童，亦能口誦。我相信祇有統一，才能普及，才能深入。研究標語效率者，大可以此為參考。

四 移轉登記

辦公室內物品，必須清清楚楚列表揭示，才便隨時核對。表旁並標明管理員姓名，使得責任分明。遇甲室物品爲乙室移用時，必於底冊及揭示表上，將移轉室名及年月日，登記清楚，才不致茫茫無查考，而經手移動者姓名，一併登記清楚，責任更爲明確。

本節所講，僅是物，實則每一寸地每一個人都須有人管理，這才是科學化。我在這裏，願提出下開三個口號，必須切實做到，卽：

沒有一件物沒人管理。

沒有一寸地沒人管理。

沒有一個人沒人管理。

五 收拾整潔

「整潔」兩字，盡人知爲重要。但一般機關能實做到的太少了。例如時計，有幾個機關，幾個人家，按時校正不誤的呢？這樣那裏說得上「整」？到任何機關裏去看，公共的場所，乃至會客室的傢具物品，大都堆塵積垢，尤其是廁所，更少注意衛生，這樣那裏說得到「潔」？要實做到整潔，倒有方法：第一，須做到上文所說沒有一件物一寸地沒人管理。第二，每日須規定時間，檢查整潔。外洋商輪，每天上午，主管人員必周遍巡視檢查整潔，該地該物管理人，站在旁邊，聽候檢查，有不整潔處，必受主管人員當場詰責，天天如此，養成習慣，初時

不敢不整潔，久而久之，便不會不整潔了。過去，我服務社會，負管理責任時，也曾經採用這方法，以我經驗，確是絕對有效。

六 愛惜使用

無論用什麼東西，公家的也好，私人的也好，都應愛惜，這本是很普通的道理。現時人們，對私物還知愛惜，對公物便任意浪費了。試述大家庭，一座公用大廳，往往污穢毀壞，沒人管理，更沒人修葺，不免使人嘆公德心的薄弱。更有等公務員，對公家的物品，以為非我所存，盡力糟塌，筆墨紙簿，不甚愛惜。公家之物，供私人用，這種人的人格，大成問題。嚴格說來，不但不配做公務員，簡直不配做民國的國民。此等處，我人值得提撕警覺，改正風氣。在長期艱苦抗戰中，尤有嚴重注意的必要。

第十三章 關於時(上)

上文提到機關管理法最重要原則，(1)沒有一件物沒人管理，(2)沒有一寸地沒人管理，(3)沒有一個人沒人管理，現在添上一個，就是(4)沒有一個時間沒人管理。且把關於時的若干要點，分析如下：

一 機關史

人類自有文字，卽有記載。歷史越長，它的價值越高。機關也是這樣。一切經過，從開辦起，須得隨時記下來，供日後查考。例如一所屋子，經過若干年須要修理的時候，定須知道當時與工情形，至少須覆看當時建築圖樣，尤其是地基部分，爲修理時必須知悉。但非看圖樣，修理時無法知道的。這不過舉例，一切章程規則，以及每一種工作的經過時，如果記錄詳細，後人根據這些，因地因時，保存其優點，而加以改進，使之適應；或更加密加強，改一回，進一步，中間且可省卻種種試探工夫。否則後人所矜爲創獲的，不知若干年前早用此法，但未經筆之於書，留示後人，累得後人從頭做起，這就是有史與無史利害之所表現。人但知家須有家譜，國須有國史，而不知每一機關都應有歷史記載，從成立起就得注意。

二 工作日記

機關歷史，將根據什麼來記載呢？每一部門，每一職員，都應有工作日記。每天把重要工作記錄起來，這不僅對公家有益，於自己也很有益處。科學化的日常生活，必須寫日記記載清楚。到年深日久，須查考某件事情時，感覺非常方便。但須平時用很大氣力，養成這種習慣，這倒是我親身經驗得來的。機關某項工作，如關係重大的，應由主管部分特別記錄其方法與所得的結果，此項記錄，以及各職員日記，皆須送經主管者批閱，如某科科員日記，須經本科科長閱看過，審核其是否正確，年報根據月報，月報就根據這些，這樣方可使整個機關一切經過清清楚楚。

三 週會制

天生植物如竹、如木，因其生理關係，都構成一種「節」。應用之於人事，任何事情，必須就相當時間，劃成一個段落，亦如植物有「節」一般。否則盲目前進，沒有回顧檢討的機會，往往陷於錯誤而不自知。如行長路，必須計劃分做若干段落，何處進餐？何處休息？何處下馬？然後按程前進。我人作事，也該這樣。曾子每日三省，以一日為一段落。我國受西洋文化影響，以七日為一段落，恰與易經「七日來復」之說相符。自國民政府成立，為紀念 國父中

由先生每星期舉行紀念週會，不以一日一句一月為段落，而以一週為段落，可稱為「週會制」。在這週會中間，紀念國父是一種意義，而把上週重要工作提出報告或檢討，對本週工作計劃，有所說明，這種制度，實際上很有效用。凡機關都應澈底認真來實行。中華職業教育社成立以來，這週會未嘗間斷，我們非常重視這種制度的。

四 值日制

科學管理的機關，沒有一時沒人管理，前面不是說過嗎！有許多機關，不在辦公時間，外面來一件重要公事，或重要來客，竟無人顧問和招待，這是很不合理的。非辦公時間自然不能命令全部職員，留在辦公室裏，但必須有人輪值。有值日制，有值週制，後者時間太長，自以前者為宜。但也有二三要點：（1）每一辦公區域，須要有人輪值。（2）值日不宜僅委之下級。至少中級亦宜輪值。（3）值日員臨時處理事務，須登記。前後值日員須交代清楚。告假亦然。

五 日清制

標準的辦公，案無留牘。就是當天的公事，當天一定要辦了。其實不然，面前若干件公事，除當機立決者外，有須會商的，批明：「待與某部分會商」。有須調查的，批明：「待調查屬實後處理」。這樣一來，每件公事，都給他一個着落，不致堆壓，萬不可因當場不能處決，

暫且擱置一下，越積越多，便影響到工作效率。至如司法機關，警務機關等，處理一件公事，直接有關人民身家性命，更不宜遲延擱誤。日清制是斷不可少的。

第十四章 關於時(下)

六 勞息配當

各種工作，可分為動態與靜態兩類。例如常做動態工作的，須給他一個靜的時間，然後精神可以調劑，效能得以增高。充任視察的人，調他來內部工作，常坐辦公廳的人，調他去出外視察，就其可能，互相調節，於工作上有很大的補益。

七 工時配當

前面講述工作成績，可以用尺來量的。這工作效率的標準，就是量工作的尺。時間就是尺的一部分。例如一千字小楷，究竟該多少時間寫成呢？作者服務戰時公債勸募委員會時，曾根據多人寫字平均速度，規定一小時寫小楷五百字。又如一人一日為一工，面前這張桌子的製成，究以多少工為標準呢？又如派人入城購物，來去走路須若干時，購某物須若干時，購某種物須若干時，購幾種物，共須若干時，均須給他相當時間，究竟共需多少時間呢？必須根據自己的經驗，多數人能力的平均數，然後規定所需時間的長短。科學化的工廠管理法，第一步重

要準備功夫，就是正確。認定這分工作該多少時間，將這標準時間認定公布了，視其實際工作時間之超過或不及，或獎或否，自然人人知勉，工作進步。

八 事前與事後

任何機關，應將所有工作，事前分別認定輕重先後，及彼此相關與否，來規定進行程序。每一椿較重要事件，在舉辦之前，更應有相當準備。例如學校有全年的學校曆，每學期在開學之前，更將功課逐門排定，開學後，按照課程表去上課，至學期終了為止，這都是事前的工作。不但學校該這樣，一切機關，如果新創的，該在開辦前規定籌備程序，按照規定進行，達於完成。如係續辦的，預定一年度應辦的事，按照進行，這是屬於事前的。

至於事後，自我檢討，自我批評，使各人對於工作成績之有無多少，得到深切的了解，這是一種方式。還有一種，組織工作檢討會，集多數人的意見，相互地檢討批評，更容易發見錯誤，促成進步。不過大家須虛心接受人家的批評，同時要大膽地批評人家，互相約定，在檢討會中，不分階級，一律平等，只有公正坦白，絕不客氣，決無成見。在會場為某項問題，儘可不避嫌怨，為善意的報告事實，或建議辦法，使得盡量討論，擇善而從。會畢，握手言歡，交情如故，這才是「同寅」「和衷」氣象。

九 時量與時點

關於時間，如求意義的正確，與其定時量，不如定時點。譬如立約或發令，這種工作，務須於四天或三天以內完成，這是時量的限制。但其中有缺點存在，如說以三天為限，那麼第三天什麼時候截止呢？還是第四天早起完成也行的呢？如果求其明確，不如說這種工作，限定某日某時以前須完成，倒是直截了當，無爭議的餘地，這就是時點的限制。又如一個人在他履歷表上，填寫年齡：「年二十歲」，到明年，或隔了五年，十年，究竟這人現時年齡若干呢？便大費研究了。如寫定：「民國十年生」，經過任何時期，總不會發生疑問，這也是記時量不如記時點的證據。我們治歷史，寫傳記，或讀人家所寫的傳記，如對於某人年齡，僅記：「年七十五」，他的年齡長度，已表示了。但是他生在什麼時候，還沒有表示，沒法知道，不如記時點：「公元一八二〇—一八九五」，那麼時期與長度都表示出來了。這更證明記一個時量，不如記兩個時點。

十 選時約會法

假使我在這裏，欲約某地朋友相見，有三種約會法：（1）問對方「你什麼時候得暇？我來找你。」（2）問對方：「想在某日某時來會你，你得暇麼？」這兩個約會法，都不是頂好。因為第一法往返問答，時間不經濟。如他提出時間，而我又沒暇，還是不行。第二法雖然指定時間，如他沒暇，還是不行，仍須重行約定。較好的有第三法，這樣說：「我想在明日某時，或

後日某時來會你，請你在兩個時間當中選定一個覆我，」或更列舉三個時間請選，普通狀態。總不致在兩三個時間內，選不出一個時間的。一往一復，便可以約定。這樣約會，我稱爲「選時約會法」。辦事而欲求時間經濟，這也是值得研究的。

十一 文件記時法

任何文件、不論它的性質爲公爲私，文的體裁爲成篇文章，或小品，或信札，或便條，只要這種文件的價值有繼續性的，都須記明時間，且須記明全時間，就是年月日。我們檢閱過去文件，或整理史料，常常感覺因它缺乏全時間的標註，而於其價值上發生嚴重問題。如歷時較久，僅記月日而不記年分者，其缺憾直與併月日而不記者相等。實則每種文件，於繕寫與閱覽過後，隨即將年月日標注，不過一舉手之勞，只要養成習慣，沒有一點困難。而經過若干年後；於這文件的價值，大有貢獻。此事實在值得注意！卽來往公文亦須標明年月日。

第十五章 關於經費

一 關於預決算

不單是行政機關，就是社會機關，也應確立預決算制度。編製預算之前，上級主管機關，最好召集各機關首領，先提出整個的政策，把來年度所認定的中心工作，某項計畫，某項大之，某項應擴大，某項應縮小，其中輕重緩急，詳細說明，使各機關首領十分了解上級所擬定的標準，然後根據指示，分別編製預算，至審核時，亦即按照兩項標準，切實審核，這才是預算算較合理的手續。現政府對各級行政機關，正試行設計制度，將上圖決定政策部分，分特設的設計機關辦理，先設計，後預算，定為雙軌，亦甚合理。

辦預算，最容易患一弊病，即事務費日趨於加多，致業務費日趨於減少。如學校教師費，圖書費等，直接有關於教育，統名為業務費，而如購置費，雜費等，統名為事務費，因當局僅求事務上之便利與滿足，後者用費日見加多，致使前者直接與目的有關者，不知不覺中日漸減少，而效率因之降低。一般機關，往往患此同樣弊病。此宜將屬於後者規定一最大限度，勿使超過，致妨害屬於前者之業務的發展。又如用人，真正辦事的占一部分，而專員，顧問，最近

此類名目，忽然風行一時，其薪金及公費，又占一部分，有了後者，便侵占了前者，後者愈多，侵占前者愈多，此亦降低辦事效率之一大原因。編預算時，亦宜杜絕此風之擴展。

用錢的態度，我向來主張「寬籌緊用」。籌措時須從寬些，預算有設第一第二預備費者，即根據這意義。但使用時必須於定額內保留其一小部分，萬不宜支配淨盡，到必要時，竟因不留餘地，而無法支持，陷於停頓。任何場合，凡用錢皆宜注意此點。

行政機關的決算，與營業機關的結帳，其意義略同。結帳有兩種方式：一為按時結帳，一為按事結帳。每逢年度或月分終了，將帳款結清，這是按時結帳。辦一樁工程，例如建築房屋，落成以後，結算收支，這是按事結帳。前者大都屬普通預算，後者屬特別預算。凡結帳有定時的，對未經清了的收支款項，祇可列作「應收未支」與「應支未支」，其帳款必依照規定時間，斷然劃清，勿使越破界綫。

二 公開會計

現時政府機關的會計制度，日趨嚴密，至社會機關，尚有未行會計獨立制度者，認為有採用此種制度之必要。我對於行政預算決算案之公布，認為甚有意義。如按時編造報表，呈送上級機關審核，而未嘗於相當期間，向民衆前揭示，使負擔納稅義務者，都獲知悉，未免認為缺憾。學校有指定或選定一部分教職員，組織會計委員會者，用意良好。但僅對用錢者公開，而

尙非對出錢者、問，於公開會計，尙未做到。我遍歷各省鄉村間，多流于一明心榜一理。四川各鄉鎮，地方公款的收支，公物的徵發，如教育費，如積穀，皆榜示於村落間，爲我旅行時所常見。我以爲這是很好的民間慣行制度。老百姓把血汗所掙得的錢和物，款之於公家，公家把這錢和物用用途，明白告訴老百姓，這不是合理的動作嗎！唯有這樣，可以增加民間輸將的踴躍，我並以此爲是民主政治的基礎。

三 金銀分字

管錢管帳，必須分開，不單是理論，也是事實的要求。除非極小規模的事業，否則會計與出納，總以兩人分任爲宜。如管帳而又管錢，自己登記，自己使用，結果很可能混帳，發生種種流弊。分字有相維相制之效，積極說來，可以互相協助，消極說來，可以互相牽制。

四 公私界劃

當出納員的，必須將公款與私款劃清。公款放在銀櫃裏，或存在銀行裏，私人無論何種需要，不得拿動一文。欲做到這般清楚，下手方法，必須將公款與私款分別安放。例如外勤的，領到公家的出差費，切不可與私人的錢，放在一個口袋裏。大凡營私舞弊，初時未必存心作

惡，祇是偶然地將公款挪用一下，漸挪漸多，無法歸還，便開花帳，希圖彌補，等到虧空的程度非開花帳所能彌補時，一不做，二不休，那就不可究詰了。這種情形，至少一部分貪污，是這樣造成的。我鄉有句俗話：「磚錢不買瓦」，意思是買磚的錢，限於買磚，決不拿來買瓦。把這句話應用於公私之間，下了寧死不挪公家一文的決心，斷不會走上舞弊之途，這不但出納員值得注意，凡爲公務員的，都該養成公私絕對分明的習慣。

第十六章 關於修養

一 公共的修養

一機關的工作總效率，即本機關每一個人根據其人生觀所發生努力的總和。個人身心的進益，促成機關工作總效率的加強，此是必然之理。故從公餘暇，利用公共生活，為一般公務員相互地修養身心的設施，不惟解除了個人公餘的煩悶，代替了他們非正當的消遣，並且間接有益於公務，實是值得提倡的。略舉辦法如下：

(子)工作檢討會 每個人都應該把自己的工作，反覆研究，從品質上驗其完善與否，從數量上驗其充分與否，從時間上驗其比較改進與否。但個人自己研究，不如藉公衆力量相互檢討，尤易得益。檢討會所以可貴，在此。這中間有一要點，即第十四章關於時間第八節所稱：大家須虛心接受人家的批評，也須大膽地批評人家，在會不分階級，一律平等，只有公正坦白，決無成見，但絕不客氣，雖或爭辨，會畢和好如常，且更增進情感，因為會中都是善意的批評，並無惡意的攻訐，甚至嘲笑詬罵的緣故。此等處大半還靠檢討會領導者之領導得宜。

(丑)讀書會 公餘讀書，解除了煩悶，代替了非正當的消遣，然各自讀書，還不及讀書會

公共讀書的更好。其法指定若干種書，先各自閱讀，到開會時，推一個人說明書中要義，因為在座都已讀過，甲發問，乙便引中起來，丙或加以反駁，丁提出相同或相反的證據，就從興趣濃厚中獲得一正確了解的結果，這真是「讀書樂」，也只有讀書會可以做到，而所選的書，於本機關公務直接有關，自然很好，即使僅僅間接關係，但於每個人精神上或常識上總有益處。

二 領導者個人修養

上列兩種個人修養辦法，不過舉例罷了。此外有益於身心的很多，惟處於領導者地位，卻還有種種特殊修養的必要。

(子)躬親 人們常說：「事必躬親」，一個地位較高的人，若是每件事都要親身去辦，但不可能，此法並且不足取。為求小事不糊塗，弄成大事糊塗，也往往而有的。但在可能範圍以內，或適逢其會，或特指較重要工作，親身嘗試一下，既可以實地察知事情內容到細微處，更可以察知主辦其事者實際上工作方法適當與否，其影響如何，自己既親切了解，然後分配工作，或計劃改進，都有確實的根據，與模糊影響者不同。領導者的行動，對於所屬人員，影響很大。曾經躬親其事，積極的可以鼓勵屬員增進勤奮，消極的使屬員不敢有懶惰或馬虎的行為。

(丑)率先 任何事情，要做到成功，負領導責任的，有一必要條件，是什麼呢？就是實行「領導」兩個字。要人家做，自己先做。要人家不做，自己先不做。這本是一般有志氣，有抱負，願爲人羣，爲國家服務者處世的金針，成功的寶筏。當一機關領袖，根據「上行下效」的原理，這點更是少不得。歐美各國，都把政治與教育分開「作之君，作之師」，我國是政教合一的。要人家怎樣做，屬於政治。我該先怎樣做，屬於教育。不但大羣的領袖，需要這樣，全機關的首長，需要這樣，就是科長自己不努力吧，要科員努力，是不可能的。科員自己不努力吧，要工役努力，同樣不可能的。現時的人，慣用「領導」「指導」等名詞，顯名思義，談何容易！並且多少人真在領導或指導人家呢？有許多名詞，無須深究他的含義，祇須照字面切實做去，便得。「官」字的意義，祇是專管一事。做官祇須把他專管的事做得好，便得了。領導，指導，祇須真能領導和指導，真在領導和指導，便得了。

(寅)後繼 一個機關的職員，如果是很好的，往往一到離開，這事便糟了。好領袖更不用說。所謂「人存政舉，人亡政息」，竟成很普遍的現象，這是負有較重要責任，而忠心於他的使命者，都得想辦法的。我所想的辦法：第一，要把自己經手的事情，具體地記錄下來，使任何人，任何時，都可稽考，或更定爲規章，排成次序，造好一條軌道，任何人，任何時，都可以循着前進，誰來繼承我的職位？誰都可以接替我的工作？第二，選擇適當的人才，他的能力，如相當於我，或竟超過於我，好好領導他，使他對於各種工作，一切一切都明瞭；好好培

養他，讓他才能舒展開來，聲望養成起來，使一般同事都認識他，信仰他，我決不妒忌他這樣，我正希望他做到這樣，然後我在位時，多了一個很好的助手，去位時，得了一個很好的替人。在第四章關於事精神控制條（巳）項「如何傳得下」一問題，我的答案就是這樣。簡括說來，怎樣才傳得下呢？第一，要有可繼之法。第二，要有能繼之人。果真忠於他的職務，而不僅僅爲個人立功立名的，對於我的主張，定表同意。

第十七章 餘義

我的正文大致完了。也許有人以為——

(一)我所說都偏於平時的。用在戰時還不夠罷！這話錯了。戰時和平時，成功的條件，並沒有兩樣的。並且敢說，戰時更需要這種種。不過有三句話：戰時工作需要——

(子)更加確些 絕對不許絲毫錯誤。因為作戰勝負，關係個人國家民族的生死興亡，太嚴重了。

(丑)更加快些 要簡單明了，直捷快當。

(寅)更加強加密些 每一個人，每一片地，每一種物，每一文錢，每一分鐘時間，都不許有一些兒浪費，不許有一些兒私耗，須完完全全貢獻給他所負擔的工作。

「軍旅之事，吾末之學也。」但如後方任何工作都做到這些，豈但建國必成，也就是抗戰必勝，我敢斷言。

(二)我所說的，都偏於一機關的組織、設備、人事種種問題，沒有說到政治的全體。究竟對政治的全體，有沒有主張呢？有。可是我在這裏，沒有預備多說話。就簡括答覆罷：欲求政治整個效能的增進，我所認識，祇有八個大字：「任賢使能，信賞必罰。」

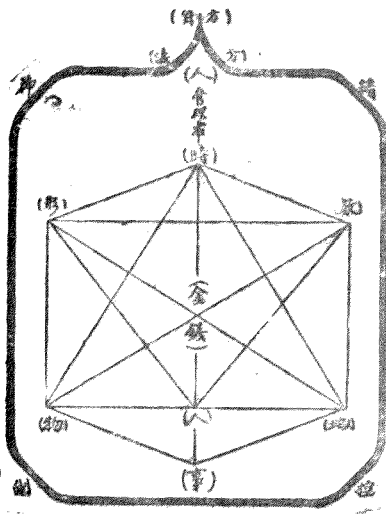
(三)本書第一章不早說過「這是方法不是方針」麼？究竟作者所認識的人生大方針是怎樣的呢？我敢簡直答覆：人生大方針，都是根據每一個人主觀的見解而決定。作者對於人生觀的見解，曾經寫有專篇。就把我之人生觀文與介紹我之人生觀文的一封公開的信，附錄在後方，一併請求讀者教正罷！

第十八章 綜解和縱論

全書寫完了。武掩着書本把前前後後所說的話，自己概括地想一下：

我在本書裏所說的：一機關的事，所由構成的，是人，是地，是物，所以運用這些的，是——這種種數量啊，形式啊，都要有規定，還要與時間配合。這一切一切，支配它們的都是人。須有精神來控制全部。這種種都是方法。另外還有方針啊！不可以寫一副簡明的圖來解釋呢？作圖如下：

下圖從下邊讀起，(人)(地)(物)成立相互關係，構成一切(事)，而它們的原動力，是(金錢)。金錢所以運用人，地，物以成事的。這人，地，物和金錢，各有(數)的運用，——有無多少消長。(形)的運用——大小方圓……動靜。(時)的運用——久暫。數與形與時，還互相配合。而



圖圖義之得—理者謂機

一切一切，最高支配的，惟（人）（管理者）。這全部機構，都包括在（精神控制）中間。這都是（方法）。依照着他所認定的（方針）而進行。全書大意，都表示在這幅簡圖裏。

再掩着書本，試從多方面觀察一下：

（一）這種科學的機關管理法，人們總以為是從西洋產生的，是舶來文化。不錯。這「科學管理法」名詞，是產生於國外的。但它的精神，它的方法，中華很早就有的。古代的「禮」，戴在書本上的，也許有人感覺它太繁文縟節，當然，時代不同了。心理會隨環境而變的。我們試翻十三經裏的儀禮，第一篇士冠禮，爲了男子滿二十歲，要戴上一頂成人的帽子，規定該穿怎樣的衣服？用怎樣的器物？辦怎樣的酒食？行怎樣的禮節？是衣服麼！顏色都有規定。器物麼！位置方向都有規定。祝詞麼！文句都有規定。鄉射禮一篇，一張弓，一枝箭，一座箭靶，式樣、尺度、顏色，都有規定。其餘大都類此。我童年讀過這類書，還略略研究過清朝經師考據專家所描寫的宮室、車馬、器物種種，精細極了。再說到「樂律」，古人用一種東西，就是「黍」，拿來測定樂器中空的徑度，同時拿來測定量器的容度。還把草灰放在樂器空管中，到冬至一陽來復了，草灰就會飛動起來。所以樂律和曆算相通。說它太渺茫了麼！靠不住麼！農時卻沒有錯誤的。推算日蝕卻從沒有錯誤的，或者以爲中華民族的聰明，僅僅見於器物的細微上邊，而於人事管理，還少注意嗎！那又不然。古人說：「禮失而求諸野」，我們看到方外大規模的僧徒聚居地方，名曰「叢林」。早夜梵誦之外，一切生活，都自己料理。他們有嚴密

的組織，全寺僧徒，各司其職，權責分明，律法森嚴，而首領的繼承法，在叢林尤有嚴格而合理的特殊規定。國內號稱大叢林，它的內容大都這樣。這也不是偶然的。至少證明中華民族早有人想到而且做到這科學管理法的。且證明中華民族很適用這科學管理法的。

(二)再推想一下，怕這種管理法，總是出於人爲的嗎？放眼一看天空大字，九大行星環繞太陽，太陽以外，無數恆星很妥帖地，很美麗地排列着，原來就是最偉大的科學管理。所謂數量的有無多少消長，形體的大小方圓動靜，布置得絕對正確，絕對合理。於爲這樣，所以包羅萬象的天空，相安到幾千萬萬年。而人類關於生活必需與生活改進種種發明，大都還是向大自然模倣行來，古人觀飛蓬而造車，觀游魚而造舟，就是這個道理。再看看我自身的構造，原來人身就是最好的科學管理法模範。前邊第十一章關於地第四節不是說到交感神經與神經中樞間，就是解決政治中樞與局部間聯繫問題的最好參考品麼？其實內在的臟腑，與外表的器官，構成健全發達，就是科學管理最大成功的證據。前邊不是還說過科學管理法，必須做到「應有盡有，應無盡無，」「急其所急，緩其所緩」麼！人身健康的象徵，無非實做到這十六個大字。眼裏不能讓他飛進一點灰塵，所謂「應無盡無」。口裏不能讓他脫掉一個牙齒，所謂「應有盡有」。脈搏的速度，呼吸的速度，都有一定，這就是「急其所急，緩其所緩。」

(三)再推想一下，也許科學管理，祇有像人類的聰明，才能領悟，而其他動物，這些道理，都講不到麼？卻又不然，蜂的分工組織，非有嚴密的管理，那能相安呢！蟻的羣居生活，

單就人類目見的說來，有時分隊戰鬪，有時遠程運輸，苟非有組織，受訓練，那裏做得呢！蛛有網，這樣疏密合度，蠶有繭，這樣精圓而堅實；而更可驚的，鳥構築於樹頭，它的高度，與空氣燥溼有關，它的方向，與風的季節寒暖有關，人類使盡聰明於建設，所謂「相其陰陽，觀其流泉，」自以為祇有我們人類，才懂得科學管理，而不料牠們很自然地，很寫意地，信手拈來，一寸的樹枝，一點的泥土，儘管風雨飄搖，到底安居無恙，使人類對牠們，只覺得「仰攀」。我在這裏說句古話：「可以人而不如鳥乎！」

這真奇怪，這還有什麼奇怪！仰觀天體運行的偉大，內察吾身構造的精微，一蟲一鳥，同等地天竄聰明，使我們人類從此不敢自暴，自棄，自驕傲。我寫本書至此，祇覺真理都在目前，一誠通諸萬有。

附錄一 我之人生觀

——吾人從事職業教育之基本理論——

一

人生幾個原則，吾人所時時以之自省者：

- (一) 須得清清白白地有計劃的做人。
- (二) 須從遠處看，從近處做。
- (三) 我恃羣以生，須減少個人一切打算，對羣謀盡量的貢獻。

二

人有知，乃求真。有爲，乃求善。有感，乃求美。而其本在求生。孤生不能，生亦寡趣，乃求羣。一切有求，皆從此數者而起。雖時有變態發現，語其常不外乎此。

仰觀日月諸星天體之無極，而悟我身之小。剖觀人體包孕之繁且富，而悟我身之大。追思地球有史之遠，而悟我身之暫。推究一切事物之原，而悟人類所知之淺。觀萬物生理構造，生

活狀態之相類，而悟物我之平等。觀萬物生命之同源，與空際電流之有感卽應，而悟物我之一體。知大宇間整個生命之有在，而悟我生僅占其一部。我死，質則還之大地。靈則歸入渾然元氣之中。觀有生，無生一切物之變動不居，與人類求真、求善、求美之不已，而悟世界之目在進化與其進化之由來。觀萬物在天演界因優勝而生存，因劣敗而滅亡之可幸與可悲，而覺吾而認我人應有之努力。

三

天賦我以知，更賦我以愛。有生而愛其身，愛其羣，因生生相倚，而愛其家，愛其族，愛其國。知物我之平等與一體，而愛一切物。大哉生也，善哉愛也。而後變之。中。萬物因生而有求，求之，得而有爭，有爭而有殺，則物質限之也。有所愛，乃有所憎。愛之極，激成憎之極，因之而有殺，愛限之，而實知限之也。重以人事之糾紛，而一切慘變以起。此誠世界大不幸事。雖從另一面觀之，此相爭相殺，未始不足以促使自覺，自立，自衛。世界進化，或亦資其助。然豈富有愛他心者之所忍見而忍聞耶！

欲減免世界一切慘變，使萬物相安以生，將用何道乎？從客體言，在增進所以供給生活需求者之分量與效用。從本體言，在廣其知以大其愛。二者之間，因果存焉，所求既給，則愛他心油然而生。

物我平等，物我一體，我知之矣。苟人人大其愛，使全球十九萬萬人間，有相愛，無相憎，無相殺；苟恃人類之知與能，大增其物質之供給，使各足所求，無所用爭，無所用殺；苟由人類以推物類，使有生與有生間，無所爭，無所殺，不亦善乎！生物學者以爲不可能也。我求其可能而亦未得也。我爲人類之一。退而求人與人間無所爭，無所殺，此在達到某一境地時，或不可能，而今未見其爲必不可能也。我人且試爲之。

四

將免除全人類之慘變，惟有凝和全人類爲一體。由小康而大同，先哲言之矣，然未具體言其攷此之道。我深思之，全世界人類間，既形成若干固有結合，苟欲盡散之而重使凝成一體，不可得也。則惟有就我固有結合，與他結合間，先從某局部，某事項，構成生活上之聯繫，日擴大之，日加密之，使漸漸構成生活的整個聯繫。苟擴大加密之不已，必有全體凝和之一日。此非全恃人爲也，在人羣不已演變中，此爲自然進達之一境界。蓋進化至某一階段，個人或弱小團體，已無單獨生存之可能。且欲與他結合間構成聯繫，而自身不先造成強固有力之個體，則亦不可得也。因此全球現時若干固有結合，即若干國家，各自負有對內對外兩重使命如上述。而對內使命之嚴重，尤爲一般國家所確認。

欲求對內造成強固有力之個體，惟有盡量發揮並凝合一國間地力物力人力，以構成整個國

力，舍此無他道也。所感爲不幸者，世界尙有不少憑藉此國力，以擴大其相爭相殺，憑藉國際之聯繫，以構成集團的相爭相殺，至今日而全世界尙留滯在不斷地相爭相殺之慘酷過程中。

自人類日求真知，促成科學之發達，因而生人殺人，皆激增其分量與速度。人類方惴惴焉日求所以自存，或洶洶焉欲藉此滅亡人國以自擴大。洶洶與惴惴之極，所有舊制度，舊習慣，苟認爲不適，不惜徹底推翻之，以覓取新途徑。至二十世紀之初，此心理遂赫然表現於社會經濟組織上，與國家政治組織上。

世界之有國家，基於生活環境上種種要求與其演變。然其先天條件，凡以爲民而已矣。故政治制度，有正軌焉。在民治民有民享三要義下，爲適當之設定。對名實不合者，祇有去僞以求真。其或廢棄一切，採用獨裁，此乃迫於某種特殊環境，求一時應付之便利而然，在政治上只有認爲某方面某時期的變態組織，而置之例外；且預料作用終了，自將步上正軌，而決不以此爲永久經邦大法也。至於社會經濟制度，亦惟有在社會與國家整個利益下，維護個人正當利益。其有憑藉特殊地位，謀獨占或多占，形成不公不平，皆所不取也。政治經種種演變，而提出民主制度，經濟經種種演變，而提出社會主義，皆惟吾人信念所在。就國家立場言，無論政治或經濟，其原則總在尊重維護民衆的權與利而集中並增厚一切力量，獻之國家，以完成正對內造成強固有力個體之使命。

如何盡量維護民衆的權與利？最有效方法，莫如用啓發方式，使人人明瞭其自身在應盡義務

務以外，應享權與利之質量與限度，而努力取求，而珍重行使。如何集中並增厚一切力量以獻之國家？最有效方法，莫如濬發人人智力，運用科學，以開拓地方與物力，其扼要在從人人日常工作，即以其勞心或勞力換取生活所需求之定型動作上，用啓發方式，使人人增益其智能，即知而即行之；並深明其意義，使知人生長日勞心勞力，不專爲個人生活計，而在恪盡其直接對羣、間接對國的神聖義務；於是地方物力，因從事開拓者知能之正確與純熟而增厚；因人人對於靖獻國家大義之普遍的明瞭而集中；而國家整個力量，因以強固。其間更將有二大貢獻：人人對於其日常勞作，既確認爲對羣神聖義務，因善意之相感，亦使人人對勞作者還而敬厚有加，相爭相殺之風，漸化爲相親相愛，當不失爲減少人類慘變之一種作用，一也。因其智能者益，重在即知即行，使思想與動作聯系，悉其聰明才力，運用於日常工作，因求效率之增加，日從事於工作之改進，促成事物之新發明，從此有裨於文化之發展，藉以補吾國二千年來發明闕少，文化落後之遺憾，二也。

基於如上之認識，乃各求所以致力之道。其道多端，而就吾人思之，所謂用啓發方式，使人人明瞭其自身應盡之義務，與應享權與利之質量與限度，而努力取求，而珍重行使，教育是也。所謂人人以其勞心或勞力換取生活需求之定型動作，職業是也。而用啓發方式，使人人增益其智能，即知而即行之，並深明其意義，則職業教育是也。

教育，職業教育，經緯萬端。而其對於國家主要貢獻，不外乎此。一國家之建立，經緯萬

端。而之所以培養實力之基本條件，不外乎此。

吾人有所見及，立試爲之。雖局一隅，必傾全力。小試而成，因以大行，則自我自人，初無所擇。蓋知而卽行，成而不居，以之勉人，亦所以自勉也。至求工作效能之增進，則俾合同志，組織必須健全，規律必須嚴明，生活必須整飭，勞苦皆所弗辭，蓋壹爲信念所驅使而然也。

五

同人根據上述人生原則，以及整個世界觀念，人生觀念，憑其澈上澈下的認識，輒敢謙慨負荷重大而艱鉅如上之使命，以爲對國家切要貢獻，亦卽對世界全人類初步之切要貢獻，從前以來，亦有年矣。敬布腹心，以乞知我者之明教。

二十七年十二月二十日重慶南溫泉。

附錄二 一封公開的信

——介紹「我之人生觀」文——

對暴日抗戰到一年半以上，我全國民衆，不惜任何犧牲，和頑敵決鬥，絕不肯屈服，究竟爲的是甚麼？我諸同志、諸同事、以及畢業諸同學，在此抗戰期間，無論在前方，在後方，在某種地位，任某種工作，沒有一個不是捨命努力，求盡他一個職員應盡的本職，和一個國民應盡的天職，究竟爲的是甚麼？在校諸同學，或在流亡顛沛之後，或在孤島苦悶之中，用最上之努力，發憤修學，年長者準備短期參加工作，年幼者準備他日盡他第二代國民天職，究竟爲的是甚麼？即我個人，從「九一八」以來，拋掉閉戶讀書生活，從「一二八」以至「八一三」，從未放棄抗敵後方任務。淞滬抗戰三月，奔走京滬間九次，自後徐州、濟南、武漢、長沙、沈陵、桂林、柳州、梧州、廣州、香港、貴陽、成都、重慶，或一二次，或三四五次，在此一年半中間，從不敢一日偷安，究竟爲的是甚麼？豈但這些，就是整個的人生，忙忙碌碌，爲的是甚麼？

爲欲答覆這問題，平時一點一滴地積在心頭，從沒有製成整個的答案。今日我中華民族道迫到存亡生死關頭，同人正在用最大的努力，盡最後的責任，此時再不提出，更待何時？因

此，一個人走向重慶南溫泉地方，在山重溪復中間，靜悄悄地關了一天的門，寫一篇文章——「我的人生觀與吾人從事職業教育之基本理論」，載入國訊第一九三期，公開地請求賜教！並且對我平時所愛重的同志同事同學諸君，還願親切切補充幾句話：

第一，吾人既深信世界萬事萬物，因天然的演變，與人類的要求，而日日在演進的歷程中，我不求生存則已，否則思想與行爲，不可不隨時隨地自己把自己痛加鞭策。方法怎樣呢？（一），求友。深切注意別人的言行，拿來和我的言行比較，立刻發現我問長處和短處出來。（二），讀書。苟爲我所不及見，不能見的人，他的思想行爲，既成文地寫在那裏，而恰恰以爲我的對照，或旁面的參考的良好資料的，我必盡量吸取。求學時須讀書，辦事時，尤須讀書。其三，我的行動，事前必須經嚴密的考慮和計劃，事後必須虛心檢討，而尤有效乃在「會志」爲相互的檢討，尤其希望我諸同事同學，利用集團生活，多方求益，如果不斷地用功，力生一日，前進一日，眼前既不致辜負這空前大時代，即未來世界，任何演變，因思想之不斷前進，亦且從容應付而有餘。

第二，人類進化到今日，最要一點，在發現了「羣」的偉大價值。就把抗戰來說，從前戰爭，是少數人的私圖，此番確是民族的戰爭。敵人所資以爲號召，雖並非彼方全民族自發的要求，而確已集合了他們全民族的力量，且其目的確在企圖滅亡我方全民族的生命。那麼，我方不集合全民族的力量來抵抗，如何能生存呢？即以平時論，自從社會組織擴大且加密，個人生

活力量，一天減少一天，「羣」的力量，就一天加大一天。吾國進化，落各國後，無可諱言。中山先生積四十年經驗，提出「喚起民衆」一語，載在遺囑，確是扼要之語。任何事物，總須看他貢獻於民衆方面的有和無，大和小，而定它的價值，就爲是世界在整個演變之下，個人的生命，繫於民族的生命，而求民族的生存，必須喚全民衆起來，自力奮鬥。民衆起來以後，便發生他們的新要求。耳聰了，什麼都要聽一下；目明了，什麼都要看一下；政治生活當然要參與的；經濟生活早構成整個組織了；乃至哲學、文學、美術，一切一切都須大衆化。即論個人品性和行爲，所有從前「孤高」，「狷介」，「逸民」，「獨行」，凡這一類名詞，到如今只有「束之高閣」。最合理的人生，就是將身投入羣衆中間，和他們共同生活，凡人能和羣衆凝和，有力量提挈羣衆，文章能使羣衆了解，事業能給羣衆福利，這才是有價值的貢獻。這是世界大放光明的初步，如果一天一天擴大起來，大衆相互地攜着手走上共同生活的途程，這才是全人類的福音。

第三，「平時作臨時用，臨時作平時用」這兩句話不錯的。抗戰是臨時的，建國是平時的。一面抗戰，一面建國，倒是真理。並非故作壯語來款動國人，惟有在抗戰中間，才容易完成建國的使命。吾人服務，遭遇空前的艱危和困苦，不但須看做個人獻身賣力報羣報國的時機，且須認清這就是一生事業鞭策成功的好機會。在這個時候，須插身進去，須擔當下來。如果存心以爲這時候我無從效力，暫且向旁邊退隱一下，到事平後，我算一個，是了。這是大錯

大錯。須知惡浪孤舟，到同歸於盡時，任何人無生存餘地。如果抗戰成功，又是一番新世界，必更有新的艱危，新的困苦，百練之身，或尚有需於繼續的折磨，那裏還容工於趨避之人來插足呢？認清臨時即是平時，平時亦是臨時，責任當前，如認爲沒有什麼辦不了，應即挺身而出。這不是個人建功立名，卻是服務，此等處要受人生觀與做人基本理論的支配了。

第四，上文不是說過吾國文化落後麼？中華民族的優秀，和古代文化開發的早，都經世界公認的，而何以有此現象呢？最大原因，就是一千二百年來科舉的毒刃，把士大夫言論和行爲兩下劈開，說話是一件事，做人又是一件事，造成了不以爲奇、不以爲恥的惡習慣。而其根本原因，尤在把學問和事功劈開，造成知是一件事，行又是一件事。我承認職業教育的貢獻較大一點，就是教人所學即是所做，憑他的聰明，從修學得來的知識，應用於日常工作，積成豐富的經驗，促進了工作的改進。改進的結晶，物的方面，獲得製造上的新發明，事的方面，獲得方法上的新發明，此時尚沒有覺察，積若干年後，必有顯著的收穫。此點在吾文中略已提及，我所更欲爲諸同事同學告者，吾人須下一大決心，除非想不到，想到必做到。除非不懂得，懂得必行得。知是頭腦的事，行是手足的事。如果頭腦發令，而手足不奉行，必是病夫。知是統帥的事，行是士兵的事，如果統帥發令，而士兵不服從，還成軍隊麼？三十年來，新思潮輸入國家，知識階級思想大進。自清末迄今，積無數變故，給我們無數經驗，國家的要求是什麼呢？民生的要求是什麼呢？大都懂得，而實現的究有多少？卽就抗戰而論，問你認抗戰必

要麼？答必要。問抗戰必要全民動員麼？答必要。問全民動員有錢出錢，有力出力，必要麼？答必要。問那麼你出多少錢呢？多少力呢？那就難答了。一般民衆知識不如人，發於天然的愛國熱誠，與抗敵除暴的義憤，慷慨赴死，前仆後繼，而發現於知識階級的，究有多少？這一點病根不拔去，知的程度越高，範圍越廣，行的成分越少，直是妨礙國家民族生存的最大敵人，我和諸君須各下一個大決心，來親身克服他才好。

第五，紀律必須嚴明，生活必須整飭，這兩句話得說明一下。從前一般社會，很少施行嚴格的訓練，非軍隊而用兵法部勒，往往引以爲奇。私人生活，亦以懶散爲風流。今後不然，社會集團一天多一天，如果組織不嚴密，不惟無益於社會，對內對外或且惹起糾紛，而人事日繁，環境日趨錯雜，非提倡規律生活，精力物力，皆無從應付。世界萬事萬物，日在要求規律化，試觀大宇，日月星辰的行動，何等莊嚴！試觀人身，骨肉肌理，有一定的分量和組織，其搏動有一定的速度，又何等精整！這都昭示我們的真理。人們對一切事物，都歡迎現代化。須知惟紀律嚴明，才是集團現代化。惟生活整飭，才是個人現代化。近代大人物，卽如列寧，試讀他的傳記，辦公室動作有定時，器物有定位，開會決不遲到一分鐘，會議時間不許吸煙，嚴整到這般地步，吾常對諸同學講，吾們認清了環境和時代的要求，雖小小修學集團，要須有金一般的人格，和鐵一般的紀律。

以上吾文皆略略道及，特爲鄭重申說。凡吾文所貢獻，陳義不尙高深，取材不尙繁博，但

求有當於事理物理之真實。私念讀書五十餘年，所得惟此。服務三十餘年，亦只爲此。得此如夜行得燈，有明確的方針，如車行得軌，有切當的途徑。根據澈上澈下的全盤理論，與夫打破生死的基本觀念，如此做人，才是心安理得，竊願以此自勉。途徑不必盡同，出發只此一點，他日得閒，更願分析吾文要義，盡量發揮所見。吾文對象，實未嘗以吾社同志同事同學爲限，凡讀吾文者，幸皆有以教之。

書後

機關管理一得全書的內容，在沒有脫稿以前，維鈞已深深地領略了。第一次去年九月間，黃師在中華職業教育社事務管理訓練班講述時，我去聽講，並寫筆記，印象很深。第二次最近整理講稿，預備付印時，黃師的意思，覺得有許多地方需要修改和補充，於是重行口述，由我記錄，因此對本書的了解更透徹了。在此維鈞不再介紹和批評，讀者自能「見仁見智」。所要說的，是從這本書觀察黃師的爲人而得到的印象。

黃師確是做到「言行一致」的。書中列舉各種主張的方法，在他平時的行爲上，表現得清清楚楚。像本書所舉的：文件記時法，當我和黃師通訊時，就注意到他的來信的末了，總寫着：年、月、日、時、分，完全時間。過去我的習慣，只寫月日，久而久之，也改記全時了。爲求當時的清楚，和將來查考的方便，覺得每一文件上確有記全時的必要。此外如選時約會法，我和黃師共同生活後，看到有人約黃師演講和晤談時，慣用此法。其他如人事的處理，物品的安置，書上講過的，都在行爲上表出，他確能做到「言行一致」，而且能影響到他人的行爲。他自己行了以後，還改進其所知，富有求知的欲望，研究的態度，和實驗的精神。我讀他書，聽他言，察他行，給予我的印象是這樣。

全書共十八章，最後一章，綜解和縱論，闡發人事與天體人身物理的一貫，讀後使我得從言物上穿透事理。附錄我之人生觀及一封公開的信，指示做人的態度和方針，讀後尤爲感動。細加玩味，所舉都是極平常的「真理」，所行都是極容易的「常道」。我認爲世間「真理」，極容易發見，同時也極容易淹沒。世間「常道」，極容易實行，同時也極容易忽略。所貴者，就在「卽知卽行」，「言行一致」。

姚維鈞 民紀三十二年三月十二日陪都。

黃炎培所著書目

(書名)

實用主義小學教育法 (黃炎培楊保恆合著)

黃炎培考察教育日記一二集

新大陸之教育

東南洋之新教育

讀第一次全國工商統計

中國商戰失敗史 (黃炎培龐淞合編)

一歲之廣州市

朝鮮

白桑

(以上版燬)

最近之五十年

中國教育史要

(發行所)

商務印書館

商務印書館

商務印書館

商務印書館

商務印書館

商務印書館

商務印書館

商務印書館

香港國訊書店

申報館

商務印書館

黃海環遊記

之凍

五六境

斷腸集

蜀道

空江集

包桑集

蜀南三種

抗戰以來

天長集

生活書店

生活書店

生活書店

生活書店

開明書店

生活書店

國訊書店

國訊書店

國訊書店

國訊書店

