

人事問題

徐望之著

讀過徐望之先生的
的公博通論為甚
崇拜他的學識早
想買人事問題以為
做人的參考總是
不暇而未遑願值
報某卅生期既日遊
去各書中看列
以百元代價購得
嗣後亦可藉益不少
人生因尋求進步而要
服務社會服務之態度
該多讀書以增加服務
能力而得進步目的
有鑒於此買書者尚
多者也是人生最愉快
的事耳

科學與文學社刊

人事問題

徐望之著

科學與文學社發行

● 人事問題 ●

每册實價 元

著者 徐望之

出版人 朱

上海南京西路廿號

發行者 科學與文學社

經售處 百成公司

上海福州路復興里五號

中國釀造學社

上海南京西路廿號

民國卅五年三月十五日再版發行

人事和人事學底意義·····	一
人事底動向應是直線不應是圓周·····	三
現在人事動向何以是圓周不是直線·····	七
估定人事價值底標準·····	一〇
責任問題·····	一一
爲人精神是建設直線人事第一基石·····	一三
無我觀念是爲人精神底支柱·····	一七
人類需要是理的社會不是情的社會·····	二一
現在的理想是未來的常識·····	二五
流的生命·····	二八
據點和影響圈·····	三二
人事連繫的四因素·····	三五
浪費的人事·····	三八
殘餘底掙扎·····	四〇
益人損人與精神優待·····	四二
飾慾和飾慾病·····	四八

詔	五二
命運底解釋	五九
領袖與領袖慾	六一
原諒底心理	六三
組織	六五
(一) 組織是否健全底測量	六五
(二) 單本位組織與複本位組織如何成立	六八
(三) 組織內部事務活動底方向和活動方向底程序	七〇
(四) 事務類別和程序活用	七二
忍耐底作用	七七
環境底排他性和粘着性應如何應付	七九
人事烟幕	八二
女性對於人事的影響	八八
如何解放歷史事例勢力底束縛	九二
錯誤	九六
讀後記	一〇七

人事和人事學底意義

凡人類在社會裏所有的活動都是「人事」。我們所謂「人類社會」不是說有了人就有社會，乃是有了人，纔有「事」的活動。「事」是人類滿足慾望的一切方法，方法雖多，但是「祇有爲人而支配人」和「爲人而支配物」兩種現象。爲了事的活動，在人與人之間纔發生了關係；因關係繼續不斷地發生，纔需要有團體的生活；有了團體生活，纔形成了各種「人類社會」，纔呈現出千變萬化的現象。所以每一種「社會現象」都是每一種「人」與「事」凝合而成的事實。這種事實的善或惡，是或非，是直接影響到團體的幸福或苦痛。人事學的責任是爲全人類確定人事的是非善惡，解決如何爲全人類增進幸福，免除苦痛。一切基本問題底方法，所以「人事學」應爲社會科學底科學。但他的基本原理至今還沒有建立起來；所以政治，經濟，法律等科都是拿「情感」和「私理」爲出發點；所以他的立場常被搖動。並且對於「時間」和「空間」的色慾亦過於濃厚，所以他的方式亦常要變換。難怪有人用嚴格的眼光來評判社會科學，竟然

說他還沒有取得科學的資格。但這話在人事原理建立以後，我絕對不能承認，因為現在所謂社會科學，將來若是根據人事學認定的原理，全體重行改造，當然各部門都成爲純粹的科學。

人事底動向應是直線不應是圓周

凡是動物均有慾望。尤其是人類，慾望更是生生不已。爲要滿足這些慾望，便有活動。活動的目標有二：一個是怎樣去支配管理那些物，一個是怎樣去支配管理這些人。解決物的問題，是自然科學者負的責任；解決人的問題，是社會科學者負的責任。要解決無論那項問題，就免不了發生種種的活動，隨着亦就表現出種種的現象。

在人類社會中間所有的現象，都是人類的活動。經過許多參互錯綜的關係，表現出來的種種事實。這些事實，是隨着時間，永不間斷地演成各種成敗悲歡的歷史。這裏面每個成敗悲歡的事實，彼此都造因結果，又由因轉果，交相繼續的演進。後人就這些資料，來供給他們新活動的參考，有的認爲可以重演的，有的認爲需要改演的，有的認爲應該禁演的。人們對於這些資料，果真這樣正確的認識，或是能有這樣適當的運用，照理說，他們的幸福，應該一代比一代增加；他們的錯誤，應該一代比一代減少；但是事實上證明，並不合於這樣理想的。我敢大膽地說，人類支

配物質的過程，確是有了直線的進步；並且相信愈往後，愈有優良的表現，一直可達到盡美盡善的境地。但人類支配人類的成績，不獨沒有走向直線的趨勢，連走向曲線的希望，還沒有一點呈兆；簡直說還在那裏兜圈子，走的是圓周的道路。所以我們要明白人類活動的起原，果然是慾望。但是慾望發動的原因，多半是盲從的，是崇拜偶像的，是被幻想驅使的，是感受現象迷亂的，是忽略實質問題的。祇要方式改換了；時間移動了，對象不同了，因素程序錯雜了，關係情狀轉變了，便不知不覺仍然走到原路上去。雖然覺得走的路是新的，並已改變了方向，但是終久脫不了圓周線的範圍；因為這個圓周是會變的，有時而大，有時而小。但圓周仍是圓周，繞來繞去，還是循環式的進化，輪迴式的發展，所以無論什麼社會現象，總是一分一合，一治一亂。不像物質現象的進步，進一寸真得一寸，進一尺真得一尺。所以應該覺悟我們對於所有從前歷史上每個事實的觀察、估價、認識、評判，都是就事論事；並沒有經過正確的度量衡來決定的。因此就敢斷言，假若把從前成敗悲歡的事實，重演一番，不一定能得到同樣的結果，或竟得到正相反的結果；甚或那悲哀的更悲哀，失敗的更失敗，愈使人類幸福減少，錯誤增加。就是物質進步原為供給人類享受的，但照這樣的結果，不獨不能享受，反而加足速度去破壞。這是人類中最苦痛，最矛盾的現象。照這樣嚴

重急迫的問題，應該引起全人類的注意，應該運用全人類的力量，加緊的去解決他。但是實際大不然！竟認爲這個是當然的，不可避免，不能抵抗的一種事實，結果誰亦不去研究他。這真可謂：「明察秋毫之末，不見輿薪，」亦可以說是解決這個人事問題太繁重了，誰亦不願意擔起責任去研究他；人們抱有這樣消極的態度，真使我們對於人事前途太失望了！

我們要知道解決這個人事問題，不是沒有方法；不過比較煩難，比較複雜，這確是一樁不可避免的事實；因爲社會是有機體的，是有生命的。凡是經過歷史產生的現存東西，無論屬於個人的，或是團體的；例如道德、風俗、習慣、文化等等不容許你重造，祇許你去改造，改造的功夫比重造難得多。研究社會科學者，往往受了自然科學者的影響，把他所研究的社會對象，同物質一樣的看法。所以徒然引起不少無謂的糾紛，增加了可以避免的障礙；結果使人類受了莫須有的痛苦，延遲了人類進化若干年。但是誰都知道人事問題，本來屬於社會科學範圍，所有政治家、經濟家、法律家、教育家以及凡是從事於社會運動的人們，無時不在那裏努力設法解決這個問題。可惜這般人們，祇是頭痛治頭，腳痛治腳，完全是局部的治療，做的是彌縫補漏的工作；根本他們不明白這個病人身體機構是不健全的。倘若使這病人能有健康體格，那末什麼病都不會發生，豈非

這些彌補工作，完全是白費的。那末現在要解決這個人事問題，首先應該共同明白這個病原，他的主治的方案，却是很簡單明瞭的；就是我們應該改變人類社會進化的方向，從圓周線改到曲線，再由曲線逐漸走到直線上去。從此我們更應該知道人類活動有兩大要求：一是人事建設，一是物質建設。一方面人事建設未來的主要工作，是如何脫離圓周的範圍，走上直線的方向。另一方面物質建設又分兩條途徑：一是幸福的建設，一是罪惡的建設。罪惡建設惟有在圓周人事建設期內可以生存，一到直線人事建設抬頭的時候，當然與幸福的物質建設無條件的合作。換言之，圓周的人事，亦非利用罪惡的物質建設，無法活動。所以要制止一切罪惡的活動，必須剷除圓周的人事。這個剷除的方法，不是直接的，祇要能努力建設直線的人事，自然就消滅了。

現在人事動向何以是圓周不是直線

人類團體裏面所包含的小生命，都是永遠流動不息的分子；並且有強有弱，當然要時常發生摩擦。這種摩擦具有兩種作用：一是合作的，就是說強弱分子在某種條件之下，兩方保持相當均勢，可以彼此融和合作，可以暫時免除衝突；一是衝突的，就是說強弱分子兩方發展的力量，不能平衡，當然就要漸漸分化，分化就能引起衝突，或是少數強者竭力壓倒多數弱者，或是多數弱者聯合打倒少數強者。所以摩擦就是滿意現在舊的結合，要想成立未來新底關係。若是合作的摩擦，當然是幸福的人事，社會上表示着一種太平現象，所以歷史家叫做「治世」。若是衝突底摩擦，就成了苦痛的人事，社會上表示着一種悲哀現象，我們叫做「亂世」。

但是我們要知道所有歷史遺傳下來的環境，都是爭賊的局面。爭賊心理的出發點是爲少數人利益，不是爲全人類利益。扮演爭賊的主角祇有兩個：一個是壓迫者，一個是反抗者。壓迫者底目的是要保持或加強他的優越地位；反抗者底目的是不要受壓迫，而要壓迫人，至少亦要和

那壓迫者分潤點優越權利。所以歷史上指示我們在某種條件之下，可以有太平現象。這種條件成立的原因，有三個時期：（一）壓迫者估計自己力量不足，不能不讓步接受反抗者底要求，這種我們叫做「妥協時期」；（二）壓迫者確有充分的力量，制止反抗者底活動，這種我們叫做「粉飾時期」；（三）反抗者自行分化或受壓迫者底利用而分化，這種我們叫做「和緩時期」。這種太平現象裏面，誰都知道埋伏很多未曾爆發的炸彈。

由此我們應該覺悟，人類社會以往的歷史裏面，祇有「亂源」，沒有「治法」。凡是強弱相安無事的時候，正是兩方積極準備報復的工作，亂世是表現爭鬪運動本來的面目，治世是表現爭鬪休眠的時期。祇要主角的精力稍有恢復，立刻就起來活動。所以「亂久必治」，「治久必亂」，並且「久亂稍治」，「稍治又亂」。實在說就是「有亂無治」。以前歷史上所謂治世底實現，不過是壓迫者與反抗者同時或先後感覺疲乏，雙方都要暫時休息的現象；因為壓迫者總想再壓迫，反抗者總想再反抗，如果原來壓迫者敗了，就成了反抗者，反抗者勝了，就成了壓迫者。這兩個主角，倘若不把「爲我」觀念改變到「爲人」觀念，那就永遠在那裏換位比賽。在一個回合終場之後，第二個回合開始之前，中間這一段時間就算是人類過幸福的日子，那能叫做治世？所以

自有歷史以來，我們總覺着「常亂」還沒有見過「真治」。所謂真治就不是亂的休眠，乃是亂的消滅。假定人類在亂的休眠期內，果然覺悟一切，改變了爲我的觀念，廢止了報復的準備，那末由假治一變而爲真治亦屬可能。因爲祇要是「治」不問真假，是有向上性的，祇要是「亂」不問久暫，是有向下性的。

人事學者底責任是要滅絕「亂源」，擁護「治法」；是要改變圓周的常亂，建立直線的真治。最簡捷的途徑，就在假治時候，痛下糾正工夫；因爲雖是假治，但具有向上性，亦有走向直線治法的趨勢。若是乘此時機，剷除一切亂源，當然沒有向下力的吸引，就沒有循着圓周進行的可能。

估定人事價值底標準

人事學上所謂之價值，與經濟學上所謂之價值，意義不同。經濟的價值，根據個人與物的心理關係；因其效用主觀的認識，程度底升降，而發生價值大小的變動，甚而至於發生價值有無的問題。人事價值的估定，決不因個人與物的心理關係之轉移而轉移，亦不因其效用主觀的認識程度的變動而變動。他有一定的估價標準：（一）凡有效用的人事，無論大小，均認為有價值；（二）凡有價值的人事，論質不論量，均認為一律平等；（三）凡對人類幸福能發生保全，增進等影響的行爲，（包括積極行爲與消極行爲）即是有效用的人事，亦即是有價值的人事，均認為有不變性有不滅性；（四）根據上項所說情形，決不因與人類某一部分私利衝突而減損其價值，故估價全屬客觀的認定。以上四項，是我們判斷一切人事價值的標準，並且是領導我們人生活動的指針，更是建設直線人事的基礎。

責任問題

凡是一個人，在人類團體裏面生存，當然你對於維持這整個團體的生存應負責任。這個責任是無限的，是無償的，是無例外的，是絕對爲人的，是不特定的，是不可免除的，是發生於你有知識那一天起，到你退出人類團體那一天止。所以不是權利的對待，不是恩惠的施捨，不是名譽的兌換，祇是你對於人類團體永遠不能清償的債務。這個人類團體是包括過去、現在、未來的人類總團體。你只要做一件不負責任的人事，就在人類總團體歷史上，留了一個不能磨滅的污點，辜負了過去的人，妨礙了現在的人，貽害了未來的人，和那刑法上所謂三罪併發一樣。社會上有一般忠實份子——好人——，對於義務誤認爲是一種責任，往往被人利用，做了圓周人事的重要工具，我們要認清人類歷史裏面的幸福和苦痛，都是忠實份子造成的。換一句話說，好人本是做事的中堅幹部。既是中堅幹部，所以好的事，固然是要好人幹得成的；但是壞的事，亦需要他們來幹。壞事而沒有好人來參加工作，結果還是幹不成的。所以發起幹壞事的是壞人，成就壞事的

是好人。那末好人何以肯給壞人幹壞事呢？唯一的原因，好人將義務看成了責任。凡是一個好人享了權利，他一定要盡他的義務，常常忽略了這個義務完成的時候，正是給少數人享福，多數人受苦，他自己做了圓周人事的功臣，同時却成了直線人事的罪人，因為他只顧到他的特定義務，便放棄了他對人類團體應負的責任。所以我們無論參加什麼人事工作，應先問自己盡這個義務和我們的責任，是否抵觸。倘若抵觸，就該覺悟盡了這個義務所生的結果，一定是人類團體的苦痛；那末我們應先決心不享受這個權利，免得束縛我們去盡這個妨害責任的義務，縱然享了權利，亦當決定爲了尊重我們的責任不去盡這個義務。這是參加建設直線人事工作人們的一個重要信條。

「士爲知己者死」是好人解釋對他自己竭力盡義務的一種理由。但是人事學者的估價，却是相對的；因爲我們要問他鞠躬盡瘁而死，是爲「特定人」還是爲全人類？倘若這個「特定人」是站在爲全人類謀幸福的立場，那末你爲知己者死是有價值的，否則你是特定人的功臣，全人類的罪人。

爲人精神是建設直線人事第一基石

人類既自信爲最有理性的動物，就應該不分種族，共同團結，享受和平的生存。我們明知同室不當操戈，何以不承認同種不當鬪爭；又何以不理解凡是同一人類都不當侵害。要知道爲生存而互爭，不是人類對人類施用的方法，乃是人類對非人類施用的方法。若是爲生存而互助，認爲是一種人類對人類施用的方法，那就等於爲互爭而互助了！這種互助的精神，並沒有優於互爭的精神；因爲這種互助條件是對待的，是交換的。倘若失去這個對待的，交換的條件，這種精神立刻發生根本的動搖，仍免不了了一爭，互爭和互助兩種精神，都是建築在自私自利心理之上，都是拿部分組織底人類爲本位。凡是參加這種本位的分子，同時在同一個立場上，當然互助。所以互爭本位的內包是互助的，互助本位的外周是互爭的。不過互爭本位數量增加，是表示互助分子日趨分化；若是互助本位體積擴大，是表示互爭本位逐漸合併。但是互助的精神若是存在，至少有一部份人類，是他們的對手方；對手方若是存在，人類對人類還是一個互爭局面。由此可

知互爭是互助發生的原因，互助即是互爭力量的加強。所以互助與互爭在人事學者看來，是沒有價值的；不過互助的名詞，比較互爭的名詞，漂亮些，堂皇些。

人生一切苦痛，都發源於「爲我」觀念。有了「我」的觀念，纔產生享受私有名利的罪惡。精神的享受是「名」，物質的享受是「利」。對全人類有幸福供獻，因而所得的精神享受是「公名」，或物質享受是「公利」；否則即是「私名」，「私利」。要想取得私名私利的手段是爭奪，殘殺、謀害、毀謗、排擠、恐嚇、詐欺、侵占、襲取……等等，施行這些罪惡手段的結果，是犧牲他人的幸福。換一句話說，他人幸福的犧牲是「爲我」。所以人人都「爲我」，那就永遠是循着圓周演進，有常亂，無真治。

究竟「我」是什麼？要回答這個問題，頗費思索；因爲凡是一個物，必有一個物名，我亦是物，所以我亦有個物名。我的物名是「人」，「我」是人類中的一個，對相對人自稱的代名。凡是一個物名，必涵有該物自身功用底意義；譬如該物名車，必有代步的功用，該物名米，必有療飢的功用。倘若這米不能療飢，這車不能代步，立刻不成爲車，亦不成爲米，必須褫奪他車的名，或米的名。我既名爲「人」，當然亦有人的功用。倘若失去功用，我就不成爲人，人的名稱，亦必被褫奪。人的

功用是「爲人服務」，若是不爲人服務，便失去人的功用，不能享用人的名義。凡是功用，即有被人享受的意義。車是被人享受代步的幸福，米是被人享受療飢的幸福，人是被人享受服務的幸福。人對人類除去服務以外，別無功用；亦除去服務以外，別無有價值的工作。凡是服務，都是「爲人」。在爲人服務條件之下，雖然我亦坐車，我亦吃米，我亦享受別人的服務；但是要知道我所享受是因我對人類服務底需要而享受，並非爲享受而服務。進一步說，我的享受若是超過了必要的質量，應有的限度，便是侵占別人的享受，是「私享受」。人類裏而有了「私享受」就是心理上有了「我」；一有了「我」的觀念，便是互爭的開始，苦痛的根苗。所以人事學者，已經認清要建設直線人事，除了具有「爲人」底精神；無法消弭一切的苦痛。

那麼「服務」是什麼？服務是爲人類總團體增進幸福消除苦痛底工作，不是爲特定人做侵占人類總團體利益底工作。所以「爲人」的意義，是指「爲人類總團體」而言。服務的對象是「人類」，不是「個人」。服務是責任，不是義務。所以服務的質量不與享受的質量相等，不能兌換。（責任問題詳見另章）

服務底精神既是爲全人類，所以這個「爲人」底意義範圍，是至大無邊。凡屬人跡所到的

地方，就是「爲人精神」的領域。把前人所有的美德如：忠實、恕道、孝敬、信義、慷慨、仁愛、平等、自由、等等，一齊包涵在內；因爲這些美德不過是「爲人精神」底局部表演；並且這些美德必須在「爲人精神」底條件下實行，纔有價值，否則在不知不覺中就犯了違反「人事責任」底罪惡。所以爲人精神是建設直線人事底第一基石。

無我觀念是爲人精神底支柱

「無我」觀念是「爲人」精神底支柱。前章已經說過「我」是爲全人類服務的一個人。合格的人不僅是服務，而要爲全人類服務；但「我」的觀念對爲人精神是唯一的破壞者，所以必須說明「無我觀念」才能保持爲人精神。物本無名，有用纔有名。本物無善惡，本名無善惡，本用無善惡；不過爲人用則善，爲我用則惡；譬如一塊鋒利的鋼鐵，有宰割的用處，所以叫做「刀」。以後刀的名詞，就成爲凡能用來宰割東西底一個符號，這是一切名詞底來源。假如我是一個醫生，我可用刀割瘡，亦可用刀殺人，割瘡治病是爲人，是爲善，殺人奪貨是爲我，是爲惡。由此可知刀無善惡，我有善惡；我善刀善，我惡刀惡。其實我是人，卽是物，物既無善惡，我亦當無善惡，不過心中有我則惡，無我則善。

現在我們應該先明白名底意義：名是「名詞」底簡稱，名詞是一切本物功用底符號。這個符號的來源有三種：（一）行爲的名詞，例如：君子、小人、英雄、豪傑，是因他們行爲不同而給的符

號；（二）制度的名詞，例如：總統、總長、經理、店員，是因他們制度不同而給的符號；（三）職業的名詞，例如：農夫、工人、商販、技師，是因他們職業不同而給的符號。但是我們要知道的本身沒有功用可言；譬如：人人不坐車，車立刻失去代步的功用；人人不吃米，米立刻失去療飢的功用；人人不用刀，刀立刻失去宰割的功用。功用一失，名亦隨滅，所以功用不存在，等於沒有物的存在。由此可以想到古人有句話：「一將功成萬骨枯，」換句話說，沒有萬人的枯骨，造成不了一個名將的名詞。我若是個名將，我就是萬人枯骨的符號。倘若沒有萬人枯骨，就成不了名將的我；我們更可以推知世上沒有小人，成不了君子人的我，所以君子人是小人的反映。世上沒有災凶，成不了慈善家的我，所以慈善家是災凶的反映。我要使世上無小人，去實現無君子人的我，我要使世上無災凶，去實現無慈善家的我。每一個人爲要成君子人的我，而做君子人是惡念，爲提高人生鵠的，而做君子人是善念；爲要成慈善家的我，而做慈善家是惡念，爲消弭未來災凶，而做慈善家是善念，不去勸化別人不做惡事，表示我是君子人，這就是爲有君子人的我而做君子人，豈不是惡念嗎？不做災凶消弭工作，專做救濟事業，表示我是慈善家，這就是爲有慈善家的我而做慈善家，亦豈不是惡念嗎？真君子人是使人不做小人，並不是自己要享受君子人的名稱。真慈善家是使災凶

不能實現；並不是自己要享受慈善家的名稱。這就是保持「無我」底觀念，表現「爲人」底精神。

但是「克己」不是「無我」。克己是不澈底的「爲人」，在爲人精神裏面不容留克己的觀念；因爲克己還是有「我」。再者「犧牲」不是「無我」，亦不合於「爲人」；因爲我這個人本是全人類團體底一份子。假定全人類數目共有一百個人，我若存了「有我」的觀念，我就對那九十九個人有了若干相當的距離，縱然爲了這九十九個人的幸福而犧牲，但既是我的犧牲，便不能認爲「無我」，並且因爲存了「有我」的觀念，從一百個人裏面犧牲了所謂「我」這個人，亦不能認爲完全盡了「爲人」的責任。所以無我的觀念，是說我若是爲全人類服務的人，當爲一百個人服務；並非把我除外，專爲九十九個人服務而犧牲。我是爲全人類謀幸福，即是爲一百個人謀幸福，亦並非把我除外，專爲九十九個人謀幸福而犧牲。同時凡屬這一百個人底每個人，都是爲一百個人謀幸福而服務。倘若其中有一個人受了犧牲，那末這九十九個人的全體，一方面是未盡「爲人」服務的責任，同時另一方面却瓜分了這被犧牲者應有的幸福。簡單的比喻：人類團體生存是「聚餐」，都是被請的，亦都是請人的，其中不分主客，所以在「無我」和

「爲人」底條件下，人人都須一律服務，人人都有相當享受。由此可知，無我觀念和爲人精神，如同形與影不能分離，聲和響彼此呼應。

有人說「爲人」卽是博愛；但人事學者，認爲是兩件事情。因博愛是由情的發動，情是隨着我的情感而轉移，其中有我；「爲人」是受理的支配，理是根據人的理性而判斷，其中無我；亦可以說，愛人不過是情感的表示，有相對性，爲人乃是責任的負擔，有絕對性。所以情感可以變動，責任無法免除，如此兩相對照，當然不是一事。

人類需要是理的社會不是情的社會

人事一切的活動祇受兩個「動原」底支配：一是情，一是理。人的情如同物的聲，永遠包藏在內，倘感受不到外間的刺激，那末人不動情，物不發聲，聲浪底大小是隨着刺激底輕重成正比。倘若物體感受了千百次輕重不同的刺激，他必激發出千百個大小不同的聲浪。「情波」底遠近亦是隨着刺激底深淺成正比。倘若人類感受了千百次深淺不同的刺激，他亦必動盪出千百個遠近不同的情波。因此可知人情不觸不發，有動靜性；能遠能近，時增時減，有伸縮性；愛之欲其生，惡之欲其死，有矛盾性；統而言之，人情常變，簡稱「情變」。情既有以上三種常變的性質，倘若沒有合理的管制，由他自由發動，是非常危險，所以「情變」是人類兩個常亂因子之一。（常亂因子有二：一精神的因子是「情變」，一物質的因子是「地理」。）人事學者把「情」看成了「人事底火」，我們的生活雖不開火，但火亦能毀滅我們的生活，所以對他必須加以合理管制。倘若人類對人類用情毫無限度，十之八九必發生人事底損失，因為情的表演有兩極端：一端是

「舍己從人」叫做「愛的情」，一端是「排他爲我」，叫做「惡的情」。其他表演情的方式雖然很多，但是離不了這兩端，例如喜、樂、悲、憫、哀、傷、貪、戀、痴、妄、寬、恕、辭、讓、等等都屬於「愛」；憤、怒、慚、赧、妬、忌、含、忍、嘲笑、諷、刺、輕、侮、等等都屬於「惡」。

以前人類社會叫做「情的社會」，因爲無論結合或分離，都是根據情的發動，相愛則合，相惡則分，相愛則治，相惡則亂。情既常變，所以人類對人類忽愛忽惡，時分時合，一治一亂，活現出人事底圓周動向。由此可知圓周人事產生於「情的社會」，情的社會形成了私的集團，私的集團導源於我的觀念。

在情的社會裏面，雖然亦有理的統制；但是祇有「私理」，並無「公理」。因爲愛的範圍祇適用到特定的人類，並不適用到整個的人類；惡的範圍祇問是否妨害自我的幸福，並不問是否妨害人類的幸福。因此殺傷自我團體的生命，或妨害自我團體的幸福，是認爲犯法，予以合理的制裁。倘若殺傷非我團體的生命，或妨害非我團體的幸福，是不認爲犯法，有時反而加以鼓勵；所以殺人有罪，戰爭無罪，盜物有罪，盜國無罪。這是在情的社會裏面常有的事，並且亦認爲合理的事。這是運用不健全的歸納底結論，或是不正確的演繹底前提，做一切判斷是非的根據，全是錯

誤的邏輯——「私理」——反之，「公理」的根據是絕對正確的邏輯方法。

從前已經說過人事動向應是直線，不應是圓周。圓周人事既是情的社會底產物，如果要建立直線人事，當然要將情的社會改成「理的社會」；就是說把社會的基礎建立在「公理」的上面。公理是純粹站在客觀的立場，祇論是非，不問愛惡；如度祇論長短，不問所度是何物；如量祇論多寡，不問所量是何物；如衡祇論輕重，不問所衡是何物。所以情是主觀的，個人的，有相對性，常變性，故偏私難免；理是客觀的，全人的，有絕對性，不變性，故中立不移。

情是盲目的東西，誰都知道，因為他所感受的刺激有強有弱，可以從一個愛的極端，跑到惡的極端；又可以從惡的極端又回到愛的極端。所以這個人事底火，必要用一個「人事底爐」來範圍他，惟有理對於情有爐底效用；倘若火在爐裏，永遠不掉落火的功用。

凡是人事鬆懈的社會，大多專講情，不重理，你要說理的時候，不是拿情來誘惑，使你發生愛的情；就是拿情來恫嚇，使你發生惡的情。

人說情是熱的，我說理亦不冷；不過「理」在圓周人事裏面比較冷；因為處處和他抵觸不能得他的同情。若是在直線人事裏面，他已取得他的地位，他能發揮他的功用，當然不冷。所以服

從「公理」的人，都是滿腔充滿了永遠不變的熱來爲人服務。

情的社會，處理人事是用「情治」；理的社會，處理人事是用「理治」。情治歷史過程中包括「神治」、「人治」、「禮治」、「法治」四個階段。神治的處理人事是人假神的名義，用愛惡規定是非；卽是用喜怒製造禍福。人治是直接用自己的名義來處理人事。禮治雖然比人治較有客觀的標準；但趕不上法治的程序嚴重。法治不過較爲多人組織合議的規定，仍是隨着多人組織底愛惡做標準；並非根據全人的幸福或苦痛而定其是非。但是從人事處理法則過程上看來，確是由無組織到有組織，是由私是非到公是非，是由軟性或變動性到剛性或固定性，是由個人支配多人到全人支配全人；因爲人類急切的要求是全體生存的幸福。那末這個生存法則，就是要有合理的管制，固定適用於一般人類，毫無例外，毫無偏頗。我們應該了解理治不是禁止情感，乃是範圍情感；要使情的發動，聽受理的指揮。凡在合理情感下底一切活動，當然都是幸福的事，所以我們需要理的社會，來替代現在情的社會。

現在的理理想是未來的常識

凡研究科學的人，誰都知道對於所研究的東西，先做分門別類的工作，然後對於各部門再作個別的研究。但是屬於同一門類的東西，決不再用不同的方法去研究他；亦決不會用不同的方法去支配他。我們研究人事亦是同樣情形，所有人類社會裏面，凡屬同一性質底人事，都應該「一元化」；就是說，凡性質同一的人事，必須在同一組織下，受同一的管制，而成爲一個單位，沒有例外。我們知道現在人類社會裏面，凡同一的人事，都不止一個單位，各個組織不同，各個管制不同；因此，互有短長，互論是非，互爭勝敗，釀成永遠不能和平團結的一種「亂局」；所以悠久的歷史，指示出人類對人類是常常「分化」，和我們所主張人類大團結底要求，常常背馳。那末分化人類的東西是什麼？最顯著的是政治、經濟、種族、宗教、語言、文字、文化、習尚等等。這些東西都叫做「分化人類的壁壘」。我們既是同一人類，爲什麼在這裏面發生各種不同的政治、經濟、種族、宗教、語言、文字、文化、習尚？這個分化壁壘造成者並不是人類，乃是山川海陸所組成底「地

理，「所以「地理」是人類兩個常亂因子之一。（常亂因子有二：一精神的因子是「情變」，一物質的因子是「地理」。）這種因子在千萬年以前已經存在，他成爲分化人類壁壘底造成者，至少有五十萬年以上的歷史。現在這些壁壘，早已被近代各種交通事業，逐漸推倒；例如在過去一萬年中，從政治上說，由初期新石器文化的小家族，已發達到現在聯合的大邦國。依照邏輯的推理，當然由現在聯合的邦國，亦能發達到全人所需要的世界同一政府。從經濟上說，由自給自足的家庭獨立經濟，已發達到現在連鎖的國際經濟。依照邏輯的推理，當然由現在連鎖的國際經濟，亦能發達到全人所需要的世界同一經濟組織。從種族上說，由本無種族的兩個異性人類發生婚姻關係，受了空間的限制，加上時間的過程漸擴大，成立了某種血族團體，叫做種族。反過來講，各色人類若從此因交通便利，不受空間的限制，彼此移動接觸，日趨混雜結合，將來人類的膚色和形狀，可以沒有顯然的區別。依邏輯的推理，當然總有回到無種族的那一天，就是說凡是人類都屬於同一血族關係。從宗教上說，各種宗教從前對教外人類都最富有排他性，雖有偏狹性的教徒，仍然隔離異己，但亦因交通發達，知識提高，現在已做到形式上能有無種別無國別的宗教信仰自由。依邏輯的推理，將來凡具有特種形式的任何宗教，都不易保存；而必能產生一

原书缺页

原书缺页

所以人事學上叫他「流的生命」，流的義意，包括三種特性：（一）不返性，（二）普及性，（三）即變性。凡人事有違背這三個特性的情形，叫做「逆流」，反之叫做「順流」。凡順流的人事，一定是不浪費的，是幸福的；那逆流的人事，一定是浪費的，亦是苦痛的。

大生命是水流式的活動，永遠往前流去，一去不復返。流的時間愈長，地面愈多。每經過一點，便多吸收一點成分。成分愈多，積量愈大，各該成分磨擦力愈強。每經一次磨擦，便多一次新化合，所以流不斷，變亦不息，愈變愈新。在圓周人事裏面，新不一定是好的；若是壞了，普通人都說是退化的。其實不是退化，乃是質的變壞。現代人的野蠻，決不是原始人的野蠻。我們祇能說新的野蠻，決不是回復到從前的野蠻。我們祇能說遺傳下來的野蠻，沒有變好，仍然繼續的變壞，亦不能認為又回復到從前的野蠻。如同物質常變，今日的我，決不是昨日的我一樣。但是愈變愈新，在直線人事裏面，可以做到變新一定是好的；因為從事直線人事的人們，不做逆流的人事，可以使小生命不製造劣質，大生命不吸收劣質，從此劣質來源一天比一天減少。所以已經含有劣質成分的混合，每經一次磨擦，便多一次優化的機會，這是當然的事實。

社會裏面有許多人不明這個流的生命之意義，並且沒有將流性做過解剖的工作，於是不

斷的發生誤解。最顯明的：（一）是復古運動——大生命的活動既是永遠直線的前進，就是永無返回的可能。那末所有過去的歷史條件，畢竟已是過去了；譬如人已老邁，要他再回到童年的狀態，是絕對不可能的。若是總想抄成方，服成藥，畢竟藥不對症。所以凡屬復古運動，都是人們幻想的安慰，徒然增加糾紛，延遲直線人事的實現時期，這是不明白不返性的結果。（二）是守舊運動——守舊不是復古，是專意維持現狀，要在現狀下設法做彌補工作。明知目前社會制度發生了缺陷，但不肯坦白承認。一味搪塞敷衍，甚至不惜犧牲去壓迫制裁。這是用紙包火的法子，是掩耳盜鈴的法子，亦是專貼膏藥不忍排膿的法子。結果無非增加人類莫須有的苦痛。這是不明即變性的結果。（三）是創造運動——這是不明實際的思想家，假定了一個模型，專做削足適履的工作，或是拔苗助長的工作。於是那被削被拔的份子，當然起了相當反抗。那被反抗方面的份子，又拿出先知先覺的態度，對他們開了不少「我爲你好」的教訓，用強迫的手段，生吞活剝的裝入那假定模型裏面。後來事實證明這個模型實在缺少許多必要的條件，趕快設法補救。但是在強行創造時期的中間，已經破壞了不必破壞的建設，犧牲了不必犧牲的成績。經過這次運動，縱然大生命裏面，多少加入營養成分，但同時亦加入不少破敗成分。這是不明普吸性的結

果。總而言之：這些結果，俗語說得好，「何苦來。」「何苦來的意義，人人都了解；但是這些「何苦來」的事實，人類歷史裏面，可以佔百分之九十以上，亦可以說以往圓周人事的歷史，就是「何苦來」的歷史。那末我們以後要想減少「何苦來」歷史的頁數，惟有確認我們社會生命是「流的生命。」

那末我們如何擁護這個「流的生命」呢？最簡捷的答案，就是人類總動員，專做「順流運動。」什麼叫做「順流運動」呢？就是順應着時代的需要，儘量做適當的供給。時代需要什麼，便供給什麼。不多不少，不早不晚，所有供給的質和量，却合於需要的質和量。這叫做「自然的需要。」「順流的供給。」我們評判這個供給是否順流，應先審查人、時、地、事、四個條件是否配合適當。若有一條件不健全，便可斷定這個供給，決非順流。至於這四個條件如何才算適當，當有專章討論。

據點和影響圈

人事活動的結果，不外成功與失敗。但是他們對人類的供獻，無理由的成功不及有理由的失敗；因為無理由的成功最容易引起人類的僥倖心理。僥倖行為是製造浪費人事的根源，縱有成功，亦所不取。失敗果然是人事的損失；但是有理由便能檢討，能檢討，便有防除人事未來錯誤的價值，所以我們承認這種失敗，是有供獻的人事。我們所謂有理由亦並不是輕易承認的，必有一定標準去評判他究竟有無理由。這種標準，人事學者叫做「確定應付人事的四個據點」，簡稱爲「據點」。就是根據這四點標準來確定如何應付人事。第一據點是「時」，第二據點是「地」，第三據點是「人」，第四據點是「事」。以上四個據點，從性質上說，時、地、人、三個是屬於效能問題，事是屬於價值問題，我們對於任何活動，應先問事的據點是否有價值，即是問這件事的影響對於人類是幸福的，還是苦痛的。倘是幸福的事當然認爲有價值。但是有價值的事底活動，不一定發生圓滿的結果。（圓滿的結果是成功，不圓滿的結果是失敗。）所以又要注重效能問題，就

是要問這種活動，對於時、地、人、三點分別研究是能行的，還是不能行的。倘是有一點不行，便無效可言。

我們若要確定應付的方法，應該根究四個據點。若要確定每個據點的影響，還應該個別研究影響範圍的大小。這個影響範圍，我們叫做「據點影響底圈」，簡稱「影響圈」。組成這個影響圈底每個單位，我們叫做「方面」。就是說，每個據點的影響方面愈多，那末這個影響圈的範圍愈大。不過每個據點影響的方面，究竟應有多少，是隨時、隨地、隨人、隨事、發生種種的差別。換句話說，凡一個活動必有四個據點，不能增減，各個據點，亦必與各方面發生影響。但方面的數目各有多少，不能一律。各個據點的影響方面，既是隨着各種情形有多有少，我們就常用全力去搜索確定，各該據點影響應有的方面，究有若干；尤應注意他的數目應有若干，便確定若干。倘多於應有之數，叫做「費事」；少於應有之數，叫做「誤事」，不費事，不誤事，在進程中仍難免發現意外的方面無法救濟，不能成功；何況再費事誤事，十之八九，歸於失敗，這是很明顯的道理，那末怎樣可以免除費事誤事的弊病呢？我們應該具備下列五個條件：（一）豐富正當的經驗，（二）純粹邏輯的理解，（三）周慎詳密的思慮，（四）十分沖虛的態度，（五）準確明瞭的認識。具備

了以上五個條件的人們，若能嚴守「據點底確定方法」和那「影響圈底搜索方法」，那末所
有人事活動的成功成分，必大於失敗成分；並且無論成敗，當然都有理由，對於人事，亦當然都有
供獻。

人事連繫的四因素

驅使人類的活動是慾望，產生人類的慾望是思想，引起人類的思想是事實。事實是思想的園地，思想是慾望的恩物，慾望是活動的目的，活動是事實的表演。所以事實、思想、慾望、活動，叫做「人事連繫的四因素」，簡稱「連繫因素」。一般人的見解都以為思想先於事實，所以佔最重要的部位。其實最初思想起源於事實，根據於事實，影響於事實，並且誰亦不能離開任何事實，憑空發生思想。不過甲事實不一定引起甲思想。甲事實能引起乙思想，又能引起丙思想，或甲乙丙等同類或異類的事實能綜合引起了思想，乃是常有的事。前人遺留下來事實底優劣，能直接間接影響到後人思想底優劣，慾望底優劣，以及活動底優劣。優是人類的幸福，劣是人類的苦痛。凡是對人類負責任底人們，都不肯輕易留下一個劣性的事實貽害後人。

再進一步說，優的事實，不一定引起優的思想；劣的事實亦不一定引起劣的思想。因為同一事實可以引起三種不同的思想：一是理想，二是錯想，三是幻想。（一）凡是合理的思想，相信都

能有事實的表現。一般人把理想和事實看成兩個不能溝通的東西，認為能實行的是事實，不能實行的是理想。這種見解實屬錯誤；因為這不是「能不能」底問題，乃是「合理不合理」底問題。因為你的思想推理方法，既是歸納或是演繹，當然都用事實來做根據；既然有事實的根據，當然能以實行。一般所謂能不能，全以自己知識能力做標準，顯然是一種錯誤。有時在實際上亦確有不能實行的理想，就有人說，理想太高，所以不能實行。這個見解仍是一種錯誤；因為這不是絕對不能實行，不過是「應付人事的四個據點」未曾完備，即是未曾成熟，所以覺得不能實行，必定有所期待，一俟某種期待到來，當然即能實行。所以與其說理想太高，不如說據點太缺。假使必須提前實行，那末祇有對於據點設法補充，使他全體完備，這個我們叫做「據點成熟」。凡是普通認為不能實行的理想，都因為據點沒有成熟；並非這個理想，根本不能實行。所以理想都能成爲事實，所需要研究的，不過是據點成熟問題。（二）假使某種思想，對於據點都認為成熟，仍然不能實行，這個原因不是據點問題，乃是這個思想合理不合理的問題。不合理的思想是錯想，不是理想。這個錯想發生的原因，是由於邏輯方法運用錯誤，所得結論當然不能正確。要實行不正確的思想，當然不能成功。（三）凡是不用邏輯的方法，或違反已經公認的原理，所推演的結論，

全屬幻想。幻想是受變態神經反映底影響，亦是一種思想底浪費，毫無一點價值。以上錯想和幻想，都是產生浪費的人事，祇有理想可以不被事實底優劣影響所左右。換言之，凡有邏輯思想的人，對於優的事實，可以引起更優的理想；對於劣的事實，可以反省，仍然引起優的理想。

人類有了優的思想，當然產生優的慾望，既是有優的慾望，當然運用優的活動，表演優的事實，所以事實是表現四個連繫因素底總成績。這個總成績就是人類的歷史。我們的使命是接受以前所有優的劣的歷史事實，一面竭力防止引起我們劣的理想，一面努力利用他來引起我們優的理想。

浪費的人事

人事底活動，必須有目的。若無目的，便無價值。什麼叫做目的？目的是人類爲不滿意現在事實，而假定一種未來的事實，去滿足他們的新慾望。目的雖有大小遠近的不同，但這個原則是不變的，人的活動，若是無目的，叫做「盲動」。人的生活，若是無目的，亦叫做「盲生活」。社會中間最可悲哀的人們，是盲動的人，和那盲生活的人。但這些人却占了絕大多數，你若檢查你這一天，沒有盲動過，這一天你就算成了一個一天的「完人」。你若檢查你過去生活中，沒有盲生活，那你就我們直線人事中最合格的份子。合格的份子，是建設直線人事的基石，這是我們最急迫的要求。一個無目的的活動，和一個無目的的生活，我們都叫做「浪費的人事」。凡是浪費的人事，就是直線人事建設中的阻力，我們絕對相信是可以避免的東西。

研究法律的人，都知有一句格言「惡法勝於無法」。我們研究人事亦應該遵奉一句話「壞目的勝於無目的」。大概無目的的，都是知識貧乏的份子。此地所謂知識貧乏，是專指那般人

們的思想，沒有受過科學洗禮的，即是沒有受過邏輯訓練的。只管你是受過高等教育的人，若是你的思想不科學，不邏輯，照樣還是一個知識貧乏的份子。照直線人事所需要建設人才的標準看來，仍然是不合格；因為人若有盲動，可以證明他的思想是無主宰的，無系統的。若是有盲生活，就可以證明他的人生觀，還沒有建立起來。這些知識貧乏的份子，除了在直線人事建設中多多浪費人事以外，再無其他工作可以供獻我們的。譬如召集一個大會，參加到場的人，倘若沒有成見，毫無主張的占了百分之九十以上，那末無論通過什麼議案，都可以得到他們全體的舉手贊成。因此我們應該注意一件事，這些盲從份子亦可叫做舉手份子。在研究羣衆運動問題裏面，是饒有興趣的一個題目，而並且非常重要，不容許輕視的。但是在我們直線人事建設中，最怕遇着這些份子；因為我們工作需要的是服務份子，不是舉手份子，是認識份子，不是盲從份子。所以我們所認為合格的份子，他的思想必須具有團體生存目的；並且還要具有不違反團體生存目的底個人生存目的。這個個人生存目的，應該時時加以檢討。如果發現有違反團體生存目的的時候，必須立刻改正；否則必定是浪費的人事，是妨害直線人事建設的。因為你的活動，你的生活縱然是有了目的，不能算是盲動，或盲生活，但因你這目的是和團體生存目的發生抵觸，仍然在直線人事建設中不許存在的。

殘餘底掙扎

每一個新的人事活動，在開始前進的時候，常常遇着阻力。這種阻力的性質有兩種不同：一種是甲阻力要求新活動取消，讓舊活動照常進行；一種是乙阻力要求新活動停止，讓另一個新活動來替代。這兩種阻力，我們應該分別認識清楚，應付的方法迥不相同；因為乙種阻力，往往和新人事活動的目的同一個方向，所以發生衝突的原故，無非為理解的程度有強弱。活動的方法有優劣。我們的態度是應該很虛心地拿他來比較研究一下。如果發現乙是比較大部分的適當，或是小部分的適當，為遵守人事學底一切原則，應該很坦白地或是整個的接受，或是部份的合作；不然我們的活動，反變為他的阻力，成了浪費的人事。

反過來講，甲種阻力就不同了，他是舊活動所殘餘的力量，完全受了新活動的刺激，發生出來的一種反動，人事學上叫做「殘餘底掙扎」。這種反動力的大小，和新活動所運用方法的適當程度成反比例。倘若每一個方法能達到最適當的程度，便有絲毫不生反動底可能；但是祇要

你的方法有一點不適當，就給反動一點發生的機會，所以凡因新活動所發生的反動，在人事上都是損失，都是浪費；亦都是由新活動者負其全責。由此我們又有最要注意認清的一點，就是應付甲種阻力的態度，不是拋棄主張，乃是修正方法；就是祇承認方法不適當，不承認主張有錯誤。因為殘餘底掙扎，是一種假阻力，不能更生，終於滅亡，所以無所用其壓迫手段，同時亦絕對無須讓步。另一方面，乙種阻力既不是殘餘底掙扎，既有勝於我們活動的優點，當然應該無條件地讓一讓一不讓，都是表現人事學者「爲人」的勇氣。

益人損人與精神優待

人在社會裏面必要受人的精神優待，才能增加他的活動能力。這些精神優待是指尊敬、信仰、崇拜、擁護、譽揚、樂與、等等而言。但是人事學者祇承認這是做有益人事必要的工具，絕對不是做有損人事的工具；因為推進直線人事的時候，運用這些工具是能增加效率的。倘若你把他做損事的工具，那就成了製造圓周人事的罪惡；因為在圓周人事裏面所有施用精神優待的人們，都是那享受精神優待者底犧牲品。所以從前對於精神優待底錯誤認識，必須嚴加改正。

(一) 益人與損人的區別。——凡是人的「性格」互相沒有多大差異。所謂「性格」是指智慧、道德、能力、習好等等底行為表現而言。凡是相同的性格，叫做「通性」，不相同的性格，叫做「特性」。絕少特性的人是「常人」，富有特性的人是「非常人」。社會上對這些非常人分別他們的善惡，又給了他們很多名稱，例如：

聖人是爲人類造福較有久遠性的人。

賢人是次於聖人的人。

偉人是限於某時代有供獻於社會的人。

君子人是不妨害他人利益的人。

善人是對於特定事件樂於行惠的人。

哲人是有特殊智慧的人。

能人是有特殊技能的人。

超人是不易與人和合的人。

痴人是對於某種習性迷惑不捨的人。

武人是包括：（一）專愛自行武裝，專做霸佔事業的英雄豪傑；（二）專好合法武裝的人，和那統率國家許可武裝者的軍人；（三）情願犯罪去幫助弱者的人。

匪人是專做搶奪竊取勾當的人。

小人是常在暗地裏做損人利己或損人不利己工作的人。

混人是不明事理常做無所謂事情的人。

愚人是低能的人。

俗人是具有卑劣性的人。

庸人是參加任何好壞工作都無可無不可的人。

非常人種類本來很多，並且有併合性或常變性的人；例如庸而兼俗，或愚而又混等等，都是屬於併合性的；又如君子而小人，或小人而君子等等，都是屬於常變性的，不勝枚舉。其餘特性不多或不顯著的，當然都在常人之列。但在人事學上不過作兩大類的區別：一個是「益人」就是爲人類造幸福的人；一個是「損人」就是爲人類造苦痛的人。更進一步說，損人做了使人享福的事，立刻成了益人；益人做了使人受苦的事，立刻成了損人。我們所研究的，是益人怎樣取得精神優待，不是損人怎樣取得精神優待。要知道損人取得精神優待的方法，常常比益人來得巧妙。所以我們不易禁止損人底取得行爲；但是應使施用精神優待的人們，凡對損人所想要享受的精神優待，一律停止施用，比較是根本解決。

(二) 益人享受精神優待底方法——精神優待我們願意對益人施用，亦願意益人長久享受。益人對於精神優待怎樣取得，享受，保持，頗多研究。益人本來亦是一個常人，不過他有特殊的

性格，他能運用他的特性，對於人類作有幸福的供獻。除了特性以外，原與常人一樣；或者他的通性性格有些還不及常人的優美；所以通性在益人裏面可以占百分九十以上的成分。祇有他的特性表現與一般人不同，並非是神話中的傳說，愚蠢人的想像，祇要殼得上崇拜的名人，他的四肢百體總有點特別異相，或是含有神祕性意義。我們看到後人摹畫歷史有名人物的圖像，不是把他面貌畫得特別古怪，就是把他驅幹畫得特別雄偉。其實都是幻想的作品，到了攝影傳真技術昌明以後，再亦不會發生這些離奇的東西。反過來講，那些卑鄙俗陋的人，亦有不少怪偉的形狀；只因爲他是從沒有受過精神優待的人，所以人們對他亦不做那些誇大烘托的工作。

因此我們要認識一個益人，應該對他有特性的認識。社會上一個偉大的人物，常常被他親近人所忽視，對他並不願施用精神優待。這就是因爲這些人們，和他太接近，他的特性表現機會太少，通性表現機會太多。他們對他特性的認識，被對他通性的認識所籠罩，所以對他輕視。在這種輕視狀態之下，能發生甚大的不良影響：（一）對他的服務可以漸漸地不忠實，（二）對他的命令可以漸漸地不接受，（三）對他的精神可以漸漸地不融洽，（四）對他的主張可以漸漸地不了解；結果便發生破裂的現象，反叛的行爲，摧殘了人類的幸福，造成了人類的苦痛。所以

我們優待一個益人，應該認識他特性的優點放棄他通性的劣點，纔能幫助他完成幸福的人事。同時益人自己亦應隨時竭力檢點他通性的劣點，加強保持他特性的優點。不認識你特性底人們，不使和你太親近，總要保持相當的距離，免除發生輕視的弊病。但是對你特性真能了解的人們，應使他們分外親近，取得他們對你的精神優待；因為他們了解程度愈高，發生效力愈大，這種助力就是他們對你的精神優待加強。但是有一種人，應該防備的，就是他們亦真能了解你的特性，亦真能對你施用精神優待；但是為利用你來做他們自私自利的工作。如果你辨不清，必定摧毀了你的事業，所以這種人又萬不可同他們親近。這就在你能否辨別對你施用精神優待的，是益人還是損人。

(三)虛偽的特性底崩潰。——虛偽的特性，就是對特性認識錯誤的結果。損人往往利用他人對他特性錯誤認識底機會，就趁此盡量享受精神優待，以達到他自私自利的目的，在人類歷史裏面例子太多了。但是這些虛偽的壁壘是很脆弱的；因為掩護這個脆弱的壁壘底隱蔽物，是不與人接近，所以攻擊他的工具就是用接近方法。這些蒙着虛偽特性的損人，一經與人接近，便無法遁形了。同時發現了這特性是虛偽的，立刻就應該把對他所有的精神優待停止施用，以免

繼續幫助他做損人的工作。最可恨的是那對他施用精神優待底人們，亦是自私自利的人們；因為要想達到他們的目的，故意對他施用些精神優待，互相利用，這個簡直成了損人團，對於人類不知要增加多少苦痛。但是損人團的活動，在圓周人事裏面到處皆是，所以我們應有「正人先要正己」底精神，方能跳出圓周人事的圈子，走上直線人事底方向。

飾慾和飾慾病

人類具有愛美性，所以都有裝飾的慾望，簡稱「飾慾」。滿足這個飾慾底行爲，叫做「飾美行爲」。美有物質與精神的區別，人事學所討論的純屬精神的美。裝飾這個精神的美，不外有兩個方法：一是「自動的飾美」，一是「被動的飾美」。飾美就是俗語所說的「要好」；但是要好不一定利己利人，亦有損己損人的時候，所以飾慾對於人事底成敗關係非常重要。無論是政治領袖、道德先生、宗教家、學者、名流、山林逸士、草莽草雄。凡在歷史上較有地位底人物，他們的飾慾都比較有高度的發展；至於一般人無論他在那一個團體裏亦各有相當的飾慾。若是深刻的觀察，這種飾慾在發展進程中，多數含有損人利己的意義，這種叫做「不合理的飾美行爲」，所以非遵守人事學上「爲人精神」底原理，很不容易有「合理的飾美行爲」。

在社會交際場合裏面，常常聽到讚揚某人有才幹，有德行，他的作用是使人樂意，即是「被動的飾美行爲」；因爲把一種「美」裝飾在一個人身上，被裝飾的那個人精神上必感覺到非

常之「美」。但是如果「被飾美者」是個「益人」，他得了這種美感，很可以加強他的「爲人精神」。反過來講，如果他是「損人」，忽然接受了這種意想不到的美感，亦可以發生兩個結果，（一）是自覺名不符實，非常慚愧，趕快努力改過，希望做到名符其實，（二）是不知反省，卽自以爲德高才大，更加增強他作惡的氣焰。

在另一方面，假如我們立志做個「益人」，專誠爲人服務，遇事必盡責任，不受「私是非」底裁制，絕對避免浪費的人事，任何時都是心安理得，並且常常享受社會的「精神優待」，自然在心理上亦覺得非常之「美」，這就是「自動的飾美行爲」。

但是在情的社會裏面，在這些飾美的需要情形之下，沒有受過「人事訓練」底人們，所有活動並不受理性的指揮，當然有許多「不合理的飾美行爲」歸納起來，可以得到兩大類別：（一）是自動方面不合理的飾美行爲，例如爭勝、稱強、求逞、奪功、掩惡、護短、作威、享福、誇大等等；（二）是被動方面不合理的飾美行爲，例如諂、獻媚、迎合、奉承、進讒等等。以上這些不合理的飾美，亦可以叫做「病態飾慾」，所以發生這些病態，完全因爲各人對於自己思想和行爲沒有施行「檢查工作」，就是沒有下過「自省功夫」。「自省」是療治病態飾慾最有效的藥劑，但這是一種

普遍的「社會病」，凡人都不能免，即是大聖大賢的人關於檢查自己飾慾，雖然格外認真勤奮，亦不過有病即治，並不能希望有健全無病的飾慾。這因為自省的能力，只能使飾慾「不病」，不能使飾慾「無病」。飾慾的病原起於「有我觀念」，人人心中有「我」，所以人人飾慾有病。倘要有無病的飾慾，必使人生觀念為「無我」，服務精神是「為人」。

諂

無論那一種人都樂意別人對他「行諂」(俗名拍馬)並且誰都知道諂是一種不正的行爲；但仍然樂意接受，這是一因人類都有「飾慾病」二因無論那一種諂法都是麻醉劑，髯誰都知道煙酒的害處；但是誰都有煙酒的嗜好。那末什麼是諂？諂是爲謀自己利益，昧了良知，對人施用一種不合理的飾美行爲。弱者在情的社會裏，得不到合理的生存保障，所以不能不設法攀附權門，憑藉勢力，纔能取得他一切活動的根據地。這種被他所攀附的和所憑藉的，卽在某種環境裏比較的有權有勢的人物——強者——弱者若要獲得強者的援助或繼續不斷的援助，必先取得強者的歡心。若要使強者歡心，是先要知道他生的什麼「飾慾病」，然後再研究怎樣麻醉他的飾慾病。麻醉的方法是「行諂」，用言語的麻醉是「諂言」，用事實的麻醉是「諂行」。

根據上面所說諂的發生原因，我們還可以拿諂的行爲，再分析說明於下：(一)諂的目的

是爲謀自己利益，所以含有自私性，倘若沒有什麼自私的心理或不甚注意個人利益的人，他必不樂於行諂，亦必不工於行諂。（二）諂的行爲是出於故意，譬如某甲明知某乙作惡，但爲要利用某乙的權勢，故意對乙所作之惡竭力贊助，另有某丙對於某乙行爲，根本不明瞭是一件惡事，亦從旁贊助，在這種情形之下，某丙是過失，某甲是故意，因爲他是昧了良知去行諂的。（三）諂有貌似忠良的嫌疑，俗語有句話：「千穿萬穿，拍馬不穿，」所以不容易被人看穿的緣故：一是投其所好，二是貌似忠良，凡是替人打算，專做人所想做的事，都叫做「忠良，」同時行諂的表面，亦髣髴是替人打算亦髣髴是專做人所做的事，不過兩者的區別有四點：1 忠有愛人性，諂有利己性，2 忠既愛人，所有行爲多數是遵守理法，（因爲還有一部分違反責任的忠愛，理由詳見責任問題，）諂既利己，所有行爲完全是不擇善惡，孔子說：「事君盡禮，人以爲諂也，」事君盡禮是忠，既是盡禮卽不替君作惡，但是人以爲諂，足見忠與諂在表面上不易分明，所以能「誣忠爲諂，」3 諂能冒忠，慣行諂術的人專在人前表示他的服務成績，若是從背後觀察他，又是另一個態度，這就是假冒忠良，希圖利己，4 諂可小忠，行諂的人如果對人完全一點不效忠，他亦知道立不住脚的，所以他要堅固對方的信賴，必須對於小事或無關重要的事竭力效忠，來做他的幌子，若是

遇着重大的事件，他必設法躲避，決不爲人出力，這是因爲他的目的是要犧牲小，所得大，若是先要有重大的犧牲，而沒有利益可圖，或利益雖有而沒有確實的把握，他是必不去做的。（四）詔是不當忠而忠的行爲，孔子說得好：「非其鬼而祭之，詔也。」人家的祖先和自己的祖先那有不知之理，現在居然拿着人家的祖先當作自己的祖先祭起來了，豈不是行詔嗎，在圓周人事社會裏面，專祭人家祖先的人太多了，都是爲了自己利益，昧了自己良知，所以不算一件奇怪的事。（五）詔非熱情的表示，對人發生熱情的時候，往往向對方濫行飾美，純然是盲目的舉動，並且有時爲了過分情感的衝動，演成很多不合理的事實，犧牲了自己的利益，若是行詔根本便不願犧牲自己去爲他人飾美。

不過無論詔言或詔行行使底方式，是隨着對方的情形和收效的遲速以及效力的大小等等，時常任意變化，並且是無窮盡的變化，雖然如此，我們在這些方式裏仍可以找出幾個原則和種類：

第一類 渲染式渲染式的行詔，就是對於受詔人飾美的需要，作過度的供給。如同畫家渲染色彩一樣，這一類的詔術比較簡而易行，但是運用得不好，立時就能被本人或旁人覺察，不但

爲這一件事失掉體面，或者把已得的信賴亦因此大加折扣，所以諂術高強的人輕易不用這種方式，除非因受諂人是一個平凡淺薄之徒，非此不能麻醉，或是他左右一般人亦都是淺見短識的一流，可以隨便渲染，毫無顧忌。

第二類 安慰式：一個人做了不正當的行爲，往往對人總要說出一個不得已的理由來飾美。但是還不如有人替他來做這個飾美的工作，比較更有力量些，行諂的人看明白這是一種飾慾病，那就利用這個機會替他辯護或是替他原諒，使他得到較大的安慰，亦就最容易得到他的感激或歡心，真正的安慰是替人洗白冤屈或主張公道等等，當然不能認爲諂的行爲。

第三類 比擬式：從前說過，人性是愛美的，當然最樂意和人比美，於是行諂的人就利用這個比美的心理來做他行諂的工作，對人施用比美的方法並不一定是一「行諂」。不過拿來比擬的和那被比擬的人物相差程度太遠，或竟生拉硬扯，作不倫不類的比擬，那就顯然是諂的行爲，毫無疑義。

第四類 偽證式：一個損人自動的做了不合理的飾美行爲，目的是要大衆深信不疑，所以需要有人替他證實一下，行諂的人看透此中玄機，爲要見好於這個人，特意證明並非虛妄，這種

行爲顯係行諂。

第五類 呼應式行諂人最忌暴露痕跡，被諂者顧全體面，亦最愛隱諱，倘若某甲主張如此，某乙故意主張如彼，但是改頭換面，形異質同，似乎不謀而合，其實心照不宣，如此一呼一應，冠冕堂皇，但是真正志同道合，對事不對人，論理不論情，當然另是一事，不能混爲一談。

第六類 逆施式：有些人性好猜疑，並且非常自重，時常提防人對他行諂，如果有人贊同他的言論行爲，他反加以猜疑，像這樣的人，如果有人要想取得他的信任，非對他故意表示反對的意見不可，即是故意表示對他不肯隨聲附和，消滅他的猜疑，纔能達到諂的目的，這是行諂的又一方式，類似忠言諍諫，其實含有利己的作用，絕無「君子愛人以德」的意義。

第七類 附和式：有些人的言論行爲如有人附和，他便自鳴得意，這種人最容易被諂，附和不是贊同，贊同必須經過一度合理的判斷纔表示意見，附和是不問是非，不論善惡，一味作無異議的表示，祇要對方對這個表示發生美感，縱然對方因此自信妄爲而「上當」「吃虧」均所不計。

第八類 反映式：對人行諂許多不用正面的描寫，故意把被諂者所忌恨的人，或仇視的人，

竭力宣布他們的罪狀，一面表示和他有同樣的反對，一面反映他的立場是正當的，結果可以得
到他的歡心，以便增強自己的利益，要施展反映的詔，就不免濫用挑撥，播弄、誣捏等等卑惡手段，
這是很陰險的方法。

第九類 烘托式：這是襲用畫家烘雲托月的方法，就是把四周的雲煙描寫出來，中間自然
顯出月色的明亮，在人事上有兩種烘托的方法，一是正面的烘托，把次於被詔人地位的人物竭
力抬舉，就可以使人感覺他本人當然更加高超一等，二是反面的烘托，把被詔人四周的或和他
同等的人物竭力壓抑，亦可以使人感覺他本人當然美於一切。

第十類 攝影式：有人自己要顯露他的美處，但又不願親自表現，鬚髯雖然不肯表露本身
的色相，却願間接攝取了形影給人認識，行詔的人看透這個玄機，立刻替他宣揚出來，但是所宣
揚的是真的事實，所以不是偽證式的行詔，再者宣揚人的美處本是合理的飾美行爲，但是動機
是爲自己利益起見，並非站在「爲公」的立場，因爲如果這種宣揚於己毫無利益，他就根本不
做這種飾美行爲，所以又不是「揚善」。

第十一類 投效式：有些人想做一件損人利己的事情，但是爲了他的身分、地位、名譽等等

關係，最好希望有人甘冒不韙出面替他去做，要別人擔當惡名，他本人坐收漁利，許多急於要結權貴，希圖日後可以騰驥，情願自告奮勇，甘心挨罵，投身效力，這些行諂的多數是貪婪之徒，不過亦有人「爲公」「爲人」挺身而出，情願任勞任怨的去幹，或是「代人受過」的去幹，這當然不能認爲行諂行爲。

第十二類 傳聲式：有些人不肯對被諂人當面行諂，專從他左右親信的人方面，竭力飾美，造成他忠於被諂人的空氣，久而久之，他們自然能代他去飾美，加強了被諂人對他的信賴，然後再進行他利己的工作，所以轉聲式的行諂是有「使之聞之」的作用。

第十三類 躲閃式：有些人對人行諂，自知身分還殼不上，或因所飾的美若不借重別人的名義，引不起他的重視或恐竟遭拒絕，在這種情況之下，行諂人往往把自身躲閃在一邊，專事引證或僞託某某有名有力人物對他的言論批評來對他飾美。

第十四類 歸功式：有些人好掠人美，遇事總喜歸功於己，行諂人投其所好，專把別人的功績強行裝飾在被諂人的身上，求其歡心。

以上不過略略舉出幾種較爲普遍行諂的方式，實際上不知有多少隱微巧妙的手段，若是

行諂而被人覺察，這都是「笨伯」所爲，一個人意志無論如何堅強，沒有不受「諂的麻醉」；若有拒絕某人行諂的事情，不是他不受諂，乃是行諂未曾得當，縱然你真是一個品端行方的人，就把「品端行方」的美裝飾在你身上，相信你立刻就能接受，若是對你飾美的那個人動機是爲己的，他就能得到你的歡心被他利用。

我們要知道在理的社會裏諂是惡行，但在情的社會裏行諂乃是一種應付人事的方法，亦可以說沒有善惡可言，所以小人行諂，君子亦有行諂的時候，他們的區別如同在軍事上的真降與詐降一樣，因爲小人行諂是「利己」，君子行諂是「爲人」，往往要完成一件極重大的使命，當前却橫擋着一個極惡劣的障礙，你若是拘泥小節，那就永遠打不開這個難關，亦就永遠完成不了你的使命，所以有「似忠而諂」的行爲，亦有「因忠行諂」的事實，我們要提防「諂的麻醉」，就不能不明瞭「諂的運用」，我們要評定諂的善惡，就應該研究諂的動機是否善惡，凡是表面的現象，都不可憑，千萬辨清諂和忠細微的區別，不要誤認了諂人爲益友，益友爲諂人，總之人之「行諂」發生於人之「好諂」，行諂是浪費的人事，好諂是病態的飾慾，所以都是生存在情的社會裏面，都是屬於圓周人事，等到直線人事建立的那一天，就是理的社會實現的時候，這些行諂行爲和好諂心理自然消滅。

命運底解釋

命運是什麼？一般人的見解，以爲凡是說不出理由的成功或失敗，都屬於命運，亦可以說，命運是違反因果關係而不可理解的一種事實，話是對的，但沒有解釋出原因來，以爲真有命運。因此迷信命運的人們，消極的趨於萎靡不振，積極的就去投機搗亂，命運就成爲人事的「破敗因素」，所以我們應該將「命運不存在」的理由闡明一下。爲什麼在人事裏面，能發生違反因果關係而又不可理解底事實，由於人事管理不良，凡是在人事管理愈鬆懈的社會裏面，那些說不出理由的成功或失敗亦愈多。譬如漁人撒網，凡是網到的地方，所有魚類都不應有一個脫網，若有脫網的魚，在魚的方面說，可以算是他的命運好；但是漁人方面說，所以有脫網的魚，不是因網有破漏，卽是因撒網未曾周密，假使網無漏洞，而又撒得極爲周密，決無脫網的魚。由此可知人事管理亦同網一樣，這個「人事網」如果組織周密，管理完善，凡是在這人事網裏的人，每一個人都是平等地服務，都有相當的享受，誰亦不能投機，誰亦不願搗亂。我們要知道凡是魚脫網的所

在，就是網底「漏處」，人事網底漏處，就叫做「機會」。凡是未經訓練健全的人事份子，惰性都比較發達，僥倖情緒亦比較濃厚，他們見了機會，鬍鬚小兒見了人的乳一樣；但他們不知道機會對於個人不一定是幸福的，所以所產生的結果，有所謂好命運——幸福——亦有所謂壞命運——苦痛——。機會既是在不合理的人事組織裏面底產物，所以結果大多數屬於苦痛。譬如發行一萬號的獎券，說明一個頭彩，明明祇有萬分之一的希望，但一萬個的每個人，都自信頭彩是屬於我的。如果失敗了，他們並不覺悟這是不合理的行為應得的結果，祇是無條件的相信命運不好，並且祇承認這一次命運不好，所以永遠沒有覺悟。倘若中了獎，他們不但不覺悟這是人事裏不應該存在的東西，反更對他加強了信仰。在這個不合理的人事組織裏面，不少人享受類似中獎式的幸福，所以這個命運底偉大勢力，對人類至少已取得百分之九十以上底默認。但是我們知道人事組織管理如果一天比一天合理，所謂機會亦當然一天比一天減少，減少機會，就是去弱小這個命運勢力，一直使他不能存在為止。

領袖與領袖慾

人類中間無論那種組織，領袖是需要的；但是你無論有多大的才幹，領袖慾是不許有的。領袖在組織裏面，是一種職務，祇因他所擔任職務的權位，比較是最高的，所以叫做「領袖」，並非他的才具超於一切。世間無萬能的領袖，所以做領袖的，亦大可不必驕傲；不過我們又要認清一點，領袖不是人人都能做的，領袖有領袖的才具。某甲在乙組織裏不配當領袖，但是加入丙組織裏亦許成一個最合格的領袖。某甲亦許毫無領袖的才具，但却是一個絕好的佐治人員，無論乙或丙的組織裏面都需要他，亦未可知，倘若某甲果然具有丙組織所需要的領袖資格，站在公益的立場，不但丙組織裏的份子應當推舉他當領袖，他自己亦可以要求做這個領袖，無所用其推讓；因他的目的是要促進丙組織的發展，完成丙組織的使命。取得領袖的權位，完全是他的方法，祇可說他有「事業慾」，但不能說他有「領袖慾」，這是從事建設直線人事應有的精神。反過來講，倘若某甲根本沒有丙組織領袖的才具，而要謀得丙組織領袖的權位，那就是爲領袖而謀

領袖，此外更無其他目的，這個我們才叫做他有「領袖慾」。他的目的，是私的，不是公的；由此可推知在丙組織裏擁護他的份子，亦是爲自己利益而擁護這個不合格的領袖，此外亦無其他目的。結果這個丙組織變爲他們的犧牲品，而整個成了一個「營私團體」，而他們的結局亦就因營私而毀滅，這種「營私團體」愈多，那末離開直線人事實現時期愈遠。

原諒底心理

無論辦什麼事，結果有成敗，亦有是非。但是成功的不一定「是」，失敗的亦不一定「非」，所以判斷一件事的價值，最公平的態度是不論成敗，但問是非。成敗是有機緣的湊合，是不確定的，所以有榮譽的失敗，有不榮譽的成功。是非是絕對的，是有固定性，不受機緣的轉移。我們明白這一點，就不應該再有原諒的心理存在，凡是一個能辨別是非的人，常常不輕易原諒人。一個能負責任的人，亦往往不接受人的原諒。倘若別人對他原諒，他亦許認為是一種善意的侮辱；反之，一種不盡責任的人或是一種過於自好的人，不但希望別人給他原諒，還要自己先行設定種種原諒來文過飾非，這是常有的事。

我們要知道所做的事如果對的，當然用不着原諒。做得不對，根本就不該做，亦是用不着原諒。用着原諒的時候，一定是不該做而做；那就根本上已潛伏着你的缺點。這個缺點本可以避免，但是你爲了感情的驅使，私心的籠罩，威勢的壓迫，本身利害的顧慮，理解上的錯誤，事體認識的

不清楚等因素，不能不容留這個缺點。但這些因素，或在事前知道，或在事後發覺，要想彌補這個缺點的方法，就是原諒，原諒便成了過失的辯護者，亦算是過失的掩蔽物。所以要求原諒的人，就是不應有的人事，不應有而有，就是浪費的人事。但是人事浪費，是不可避免的事實；不過，既知是浪費的人事，我們便應該公開的承認，不使他「再浪費」，那就仍然有他的代價，還可以算是「不浪費」。若是因他再加做掩護工作——原諒——，那就成了直線人事的一大障礙。所以原諒的心理，到直線人事建設走上正軌的時候，應該自行消滅；因為參加直線人事建設的人員，他們的工作，都是不需要原諒的。

組織

【一】組織是否健全底測量

人類團體的活動要發生效率，全憑組織。組織就是「人事網」底實現，有完整的網，纔有幸福的人事；反之，若是破漏的網，必產生苦痛的人事，所以無論何項組織必須健全，怎樣使他健全，必須具備左列條件：

(一)周密的連絡 周密的意義並非畫蛇添足，亦非無中生有，乃是說各該組織所需要的部門或單位，應有盡有，不得稍有遺漏，他的應有部分或單位都具備了，倘若互相不取連絡，仍然是一盤散沙，發生不出什麼功能，或者他的部門或單位間雖然連絡，但不周密，那末彼此就能發生隔膜、誤會、怨謗、爭論、貽誤等等現象。

(二)系統的關聯 一個組織裏面的部門或單位，雖有了周密的連絡，仍然須有統屬的關係，否則彼此最易發生重複的連絡，不必要的連絡，不照先後次序的連絡，不但演成浪費的人事，

並且沒有功能的收穫。

(三)合理的分配 有系統的組織，並不一定合理，有時不過一種在形式上的安排，究竟安排得妥當與否，還須研究他實際的工作上功能如何。倘若沒有或甚少的功能，這個組織必發生一種呆滯的狀態，就應該對於各部門或單位作個別的性質研究，務必確定分配他們的統屬關係底必要性，竭力消除他們的矛盾抵觸或層次錯亂，或上下倒置，等等弊病。

(四)分工的合作 在一個組織裏而的部門或單位，對於無論某一個事件，內部活動，必須分工，外部表示，必須合作；前者叫做「整個的離心分工」，後者叫做「各個的向心合作」。一方面在分工的時候，各個的手段有時可以全然獨立，另一方面在合作的時候，整個的目的，任何時候不能歧異。所以分工不過是合作功能的加強，絕對不是反合作性的分工。所謂整個的目的，當然有大有小，但不問這些目的大到如何程度，或小到如何程度，都以不違反人事學者底「爲人精神」爲準。

(五)人位的協調 一個團體內部的組織，若已具備以上四個條件，但分享各部門或單位的人員，如果不能協和，仍然沒有充分的功能可以表現，所以不獨人員與他所掌的職務，必

須相當；並且這一部分的人員與那一部分人員，亦須彼此融洽，組織如同一部機器的圖樣，人員乃是製造機器的材料，用不適當的材料，要製造極適用的機器。這完全是一種夢想，所以人事學者一面隨時設計最適用的上等機樣，一面又隨時預備最適用的上等材料，所謂上等材料並非拿棟梁的大材來做桌椅的小器，乃是審查什麼材料應做什麼器具，倘若超過了必要標準，便是浪費材料，倘若殼不上必要標準，便是粗製濫造，又不適用，所以必須「材當其用」，「人稱其位」，纔合協調的本旨。

(六) 環境的適宜 此間所謂環境乃指每一個組織外圍的情形而言，每一組織健全不健全是內部本身的問題，這個組織在這個環境裏面，適宜不適宜另是一個問題，譬如一個有美德的人不是在任何的環境裏面可以適應生存，有時換一個低劣性的人，反能存在，這是在情的社會裏面常有的事，所以一個健全的組織亦是一樣，往往在某個情的社會裏面可以遭遇到莫須有的毀滅。

(七) 時代的需要 假定一個組織，內部已經健全，環境亦能適宜，還須審查這個組織是否有時代的需要，如果發現是時代的需要，還須審查這個組織是否殘餘，若是有殘餘性的組織，根

本是違反人事原理，自應立刻廢止，如果發現並非時代的需要，又須注意這個組織如能滿足未來的需要，自當仍然設法進行，不過若是一個未屆成熟期的組織，當然在人事上必有許多浪費，至少限度這個組織本身必須附帶擔任消除障礙的工作，如同距離鐵道線較遠的礦山，除去原有探採工程以外，還有附帶修築支線的工程，這就是在一個不健全的大組織裏面要想先成立一個健全的小組織應有的過程，大概由團周人事過渡到直線人事底時候，這些附帶工作有時比主要工作還來得重要，因為他有掩護前進的功用。

【二】單本位組織與複本位組織如何成立

個人活動的功能效率，不及團體活動的功能效率，團體活動的功能效率，又不及健全組織的功能效率，這個理由，盡人皆知，但從健全組織自身而論，他的功能效率亦有強弱的比較，若要加强組織的功能效率，又常有特殊方法，大凡組織區別大類有二：（一）單本位組織，（二）複本位組織，無論任何組織的本位，都各自成立一種體系，例如政治機關的長官，法人團體的首領或委員會，公司組織的董事會，工廠商店的經理等等，都是各該組織本位底「樞紐」，在這個樞紐之下，因有各種性質不同的事務，不能不分別工作，故又須分為若干「部門」，在每個部門之

下，又可有若干「小部門」，在每個小部門之下，亦或有若干「再小部門」，在每個再小部門之下，又可有若干「單位」，如此層層級級互相都有同層或隸屬關係，叫做「層級」，凡有相等關係的部門或單位，都叫做「同層級」，凡有隸屬關係的部門或單位，叫做「隸屬級」，凡所隸屬的部分，叫做「該管級」。

凡是擔任樞紐任務的人，倘要着手組織，當然先是單本位，編制這個單本位組織的時候，應先將所有本組織活動範圍內各種性質不同的事務，分別成立各同層級的單位，再審查各同層級具有共同或近似之點的單位，分別歸納起來成立各同層級的再小部門，而各單位對該管級的各再小部門為隸屬級，依此歸納各再小部門成立各該管級的小部門，再依此歸納各小部門成立各該管級的部門，然後各部門共同直接隸屬於該管級的樞紐之下，聽受指揮，所以每一個單本位組織至少有三級，第一級是「樞紐」，第二級是「部門」，第三級是「單位」，惟獨第二級部門因事務繁復的原因，可以在單位以上自由孳生層級，孳生的級數雖然不能勉強限制，但為功能效率着想，總是愈少愈佳。

單本位組織擴充到複本位組織，不外因地域上、管理上、服務上、三種便利，纔有這個需要，在

複本位組織裏面底每個小本位的組織，大體上差不多沒有什麼區別，不過在層級數上依照實際的需要或有增減，但是小本位數量增多是一個組織的生命，表示發展的現象，在各小本位之上必須再有一個總樞紐統制一切，這個總樞紐本身自成一個體系，亦是一個本位，所以從複本位外形看來至少有兩級，第一級是「總本位」，第二級是「分本位」，若是因事務發展，在分本位之下還可以增加第三級「支本位」，各同層級的本位並可以各再孳生無限數的各隸屬級。

【三】組織內部事務活動底方向和活動方向底程序

有時一個組織在單本位的時候，他的事務非常發達，但是擴充到複本位的時候，逐漸衰敗不振，甚至於原來有的單本位的根據亦發生動搖，如果他的衰敗不是由於外來的原因，那末可以推定是內部管理不良，如果檢查內部並沒有缺少什麼健全的條件，那末又可以推定不是內部管理不良，乃是內部活動程序的不妥適。

活動程序與本位層級完全是兩件事，雖然內部活動程序底發生本根據於本位的層級，但本位層級的多寡並不要求活動程序亦有同樣的多寡，一般的弊病，都是依照層級的數目規定程序的數目，結果層級愈完密，程序愈繁重，完密的層級正是增進組織發育的善徵，但繁重的程

序却是阻礙組織發育的敗象，所以無論何種組織一到本位層級完密的時候，最要注意程序必須力求簡捷，纔能加強功能效率，我們要知道無論什麼事務底活動，祇有三個方向，一個是「上行」，一個是「平行」，一個是「下行」，每一個活動方向，又各有兩個至多三個四個程序。

(一) 上行方向的程序是：(1) 請求 (2) 核轉 (3) 裁定 (4) 施行 凡是一個隸屬級所擬議請示的事件，必須向該管級請求指示或決定，這叫做「請求程序」，該管級經查核之後認為有理由，但無根據可以指示或無職權可以決定，勢必據情轉呈上級的該管級請求裁定，這叫做「核轉程序」，依此上遞至最高該管級即「樞紐」或「總樞紐」，接受請求或核轉的事件，即依照某種根據，或依照自己意見加以裁定，這叫做「裁定程序」，凡裁定事件並不一定施行，倘若見諸實行，就叫做「施行程序」，以上核轉程序在一個層級簡單的組織裏面往往沒有，裁定程序與施行程序亦有時合併為一個程序，叫做「判行程序」，所以上行方向的程序至少要有「請求」與「判行」兩個程序。

(二) 平行方向的程序是：(1) 商詢 (2) 協議 (3) 履行 凡在同層級間有關聯的事件，第一步必須會商或徵詢彼此意見，這叫做「商詢程序」，一經將意見彼此交換之後，第二步

就須協議一定辦法，以資共同遵守，這叫做「協議程序」，事件既經協議，便當依照所議辦法履行，這叫做「履行程序」。

(三) 下行方向的程序是：(1) 命令 (2) 分轉 (3) 奉行 凡在一個組織裏面有權頒發命令的部分祇屬於最高該管級，這個最高該管級在單本位組織裏面是「樞紐」，在複本位組織裏面是「總樞紐」，凡屬於總樞紐指揮下的樞紐，雖然在形式上亦能頒發命令，但在實際上他所頒發的命令，無一不受總樞紐所發命令的限制，換句話說，絕對不許與總樞紐的命令有所抵觸，此間所謂命令頒發者，乃指單本位的樞紐及複本位裏面的總本位及其分支本位而言，這種頒發命令的行爲，叫做「命令程序」，由最高該管級頒發命令依次分別推行到所隸屬的各層級，這叫做「分轉程序」，凡是接受命令的各隸屬級一律遵照所指示辦法進行，這叫做「奉行程序」。

【四】事務類別和程序活用

無論在何種組織裏面，層級一經規定，便不能輕易變更，事務活動底方向和活動方向底程序，亦不能隨意改動，但爲增進事務功能效率起見，必須在運用程序上設法使他靈活簡捷，這種

方法叫做「程序活用」，我們對於這些程序若要想靈活的運用，必須先研究一般事務底性質，大類有三：

(一)本位性的事務 這種事務是凡在一個組織本位裏面任何部分都應有知照、遵守、奉行的事務，遇着這些事務發生的時候，最高該管級應該不受層級的限制，就是把所有各層直接和間接隸屬級，一律視為直接隸屬級，同時逕行發給命令，不再蹈襲從前依次「遞分」或「遞轉」的迂緩慣例，因為這種事務既是具有「本位性」並且是下行方向底活動，普遍及於本位全體的分子，沒有例外，若再用遞相分轉的程序，除去浪費人事以外，別無任何代價。

(二)部門性的事務 這種事務是屬於一部門該管，或是屬於數部門共管，或屬於一部門主管別部門從管的事務，這些事務底活動，應先看他的發動機關是屬於何等層級，可以分析說明如左：

(一)單本位組織

(1)發動機關屬於樞紐級的 凡是部門性的事務在下行方向的時候，應先就「該管」「共管」「主管」「從管」四項性質分別審查，然後再為「命令程序」

如屬於一部門該管，應爲「單獨的命令程序」，如屬於數部門共管，或有主管亦有從管，應爲「分行的命令程序」。

(2)發動機關屬於部門級的 (甲)凡是部門性的事務，同時若爲「該管」的事務，上行用「單獨的請求程序」，平行用「商詢程序」，下行用「單獨的命令程序」或「分行的命令程序」，因在下行的時候，這個部門級的發動機關等於樞紐級的地位。(乙)凡是部門性的事務，同時若爲「共管」的事務，上行用「會同的請求程序」，平行用「商詢程序」，下行用「會同的命令程序」或「會同分行的命令程序」。(丙)凡是部門性的事務，同時若爲「主管」和「從管」的事務，無論上行平行下行，在由主管部門單獨辦理的時候，所有程序可準用上述甲項辦法，在由主管部門與從管部門會同辦理的時候，所有程序當準用上述乙項辦法，至於如何決定準用何項辦法，應將主管部門對於本事務責任的大小及時間的緩急爲標準。

(二)複本位組織

(1)發動機關屬於總樞紐級的 凡是部門性的事務，下行僅對分樞紐級用命令程序而止，如屬於一分樞紐的一部門該管，應對該管一分樞紐用「單獨的命令程序」，如屬於數分樞紐的各一部門該管，或有主管亦有從管，應對該管數分樞紐用「分行的命令程序」。

(2)發動機關屬於分樞紐級的 (甲)凡是部門性的事務同時又為所隸屬級的該管事務，上行用「單獨的請求程序」，平行用「商詢程序」，下行用「單獨的命令程序」，或「分行的命令程序」，此間分樞紐除對總樞紐為隸屬級外，其餘活動正與總樞紐地位相同，惟總樞紐無同層級，分樞紐則否，所以還有如下之乙項情形。(乙)凡是部門性的事務同時與他分樞紐「共管」的事務，上行用「會同的請求程序」，平行用「商詢程序」，下行用「會同的命令程序」，或「會同分行的命令程序」。(丙)凡是部門性的事務同時又為本分樞紐主管和他分樞紐從管的事務，其上下平行程序與在單本位組織裏面發動機關屬於部門級的丙項辦法相同。

(3) 發動機關屬於部門級的，所有程序與在單本位組織裏面發動機關屬於部門級的甲乙丙三項辦法相同，不過他的上行程序僅及分樞紐級為止，若為分樞紐無權處理的事務，當由分樞紐用上行「核轉程序」。

(二) 單位性的事務 這種事務是屬於一單位該管，或數單位共管，或一單位主管，別單位從管的事務，這些事務底活動亦應先看他的發動機關是屬於何等層級，分別適用各項程序與前節部門性事務所有的程序相同，不過單位性事務範圍比部門性事務較狹，比本位性事務更狹，大凡事務的範圍愈狹，事務的性質愈專，事務的程序亦愈多，所以我們考查一個組織底活動效率，應先注意他的單位性事務底程序如何活用，如果他能運用圓滑，可以斷定這個組織活動必有高度效率。

至於程序如能活用，應備以下條件：(一) 免除遲延的分轉程序，(二) 縮減往返的核擬時間，(三) 節省重複的移咨手續，(四) 精製伸縮的應用規程，(五) 劃定顯明的分權集權，(六) 實行分類的縱面管理。

忍耐底作用

無論何種人事計劃（包括個人人生計劃）在推動進程中，隨時隨地可以遭遇意外的困難，困難是一切成功的勁敵，若要排除這些困難掩護計劃前進，必須臨時設定應付方法，這些方法並且沒有一定成規，一定方式，如何可以取勝克敵，便如何設計應付，應付的方法往往根據人事、時、地四點（即四據點）分別研究什麼是最適當的，或最收效的，然後拿來運用，所以變化無常，神鬼莫測，然而方法無論如何變化，第一次的「遭遇戰」必是用「忍耐」的戰術，忍耐底作用至少有二：（一）凡是發現困難必在計劃時未曾意料到的事實，因為解決意料中的困難即是計劃本有的任務，若是沒有解決辦法，根本便沒有計劃的價值，所以此間所謂困難，是專指意外困難，既是意外發生的事實，在沒有明白認識以前，很多不容易立刻應付，為要求認識清楚，慎重考慮，必須有相當時間，所以用「忍耐」來應付，不然操切從事，最易鑄成大錯，困難上再加困難，欲速則不達，（二）當前困難雖已認識清楚，亦有了應付的方法，但是這個方法對於據點沒

有完全成熟，亦不能立刻拿來運用，否則結果必是失利，延緩了計劃的進程，所以還須準備一切待他成熟，在這個準備期間，亦是用「忍耐」來應付，亦算是按兵待援，不勝不戰。（三）凡是計劃愈大，困難愈多，所謂道高一丈，魔高十丈，若是沒有沈毅的態度，沒有堅定的意志，去克服困難，那末必定被困難克服，或者起初小勝，終久必敗，凡是負有遠大計劃使命底人們，決不因任何困難，氣消意沮，亦決不因任何困難，起忿衝激，還是用「忍耐」來應付，如同有戰略的軍事家，他的軍隊，受了敵人的包圍，或罵陣，決不隨便去突圍，或應戰，仍然按照原定的步驟前進，因為小不忍則亂大謀，亦可以說是寧犧牲手段不犧牲目的。

由此說來，「忍耐」不是一件容易辦到的事情，若是人們沒有遠大周密的計劃，清晰慎重的思慮，沈毅堅定的個性，都談不上談「忍耐」，因為忍耐的性質不是守勢，是變相的攻勢，忍耐的態度不是消極，是暗地的積極，不然「忍耐」便成爲「沒有出息」的別名了，所以從表面上觀察，對困難戰勝的是忍耐，對困難屈服的亦是忍耐，這都是不了解忍耐底作用，簡單的說，忍耐是應付困難的方法，屈服是投降困難的表示，凡是凡庸的人們遭遇到困難，往往毫無應付的辦法，祇可屈服，却亦襲用忍耐的名義，來遮掩他們的羞恥，實在不是我們所說的忍耐。

環境的排他性和粘着性應如何應付

每個人從生到死，不能停止活動，這些活動都含有「能力準備」底性質，這些能力準備祇有兩個目的，（一）儲蓄應付環境變動的知識，（二）加強培養人生標準的信念，前者研究如何適應在環境內生存底方法，後者研究如何堅持人生標準，不受任何環境底支配，有了人生標準，然後一切事業計劃纔有立場，但是事業計劃常變，人生標準不變，前人說得好：「人生須立志」，不是說立志做什麼事，乃是說立志做什麼人，「志」就是人生標準，不過在情的社會裏面，人生標準多屬主觀，所以每人多為自己的利益立場，各有各的打算，結果「人各一志」，產生了多數不同的人格，在這些不同的人格之間，當然發生不少的摩擦，在理的社會裏面，人生標準純屬客觀，凡是個人都有「無我」觀念，都有「為人」精神，不容許再有其他歧異的人生觀，所以「人同一志」，可以說人人的人格相同，既是人人都有相同的人格，所以祇要時刻遵守人生標準，保持信念，不斷地加強培養這種保持的能力，再無其他問題，另一方面，必須對於千變萬化的環境，

充分儲蓄應付的知識，應付方法愈精妙，保持能力愈加強，人生標準是活動底「靈魂」，應付方法是活動的「軀殼」，無「人生」的活動，便是無靈魂的軀殼，俗語叫做「行尸」或「走肉」，若是有了人生標準去應付環境，纔叫做「環境底適應」，若是沒有人生標準去應付環境，叫做「環境底同化」，能適應環境的人是有健全人格的人，被環境同化的人是有缺陷人格的人，有健全人格的是環境的主人，有缺陷人格的是環境的奴隸，若是把「同化」自稱爲「適應」，完全是一種「遮醜」的說法。

其次，應付方法往往隨着環境改變，人生標準決不隨着環境改變，應付方法不是沒有窮盡的時候，但人事標準決不因爲應付窮盡表示讓步，所以歷史上有「殺身成仁」和「舍身取義」底事實，「殺身」「舍身」都是應付方法窮盡底宣告，「成仁」「取義」都是澈底保持人生標準最後的精神，由此可知「適應」決不是敷衍的手段，乃是設法加入這個環境，取得活動底立場，環境本身原有「排他性」，對於無論何種活動環境祇是要求和他合作，不然，必是深閉固拒他，或是摧殘毀滅他，所以一種新活動要在環境裏面取得立場，雖不能和環境合作，但須先表示善意的加入，切不可使環境認爲是他的敵對者，所以適應的意義，卽是新活動向環境要求加

入取得立場，決非與環境合作，亦非與環境同化。

再者，環境不但有排他性，同時又有粘着性，我們的人生活動底方向是向前進的，不是在現在環境裏面逗留的，所以非對現在的環境感覺不滿，纔有前進的意向，社會一切的進化，全憑這一點的意向推動，但是沒有堅定人生觀的人，常常被環境粘着擺脫不開，無法向前，所以應付環境底排他性要用「適應環境」底方法，若是要應付環境粘着性，須用「改造環境」底方法，因爲人生若不能改造了環境，環境必消化了人生，「適應」不過「改造」底前導，「改造」卽是「適應」後底盾，若是適應後面沒有改造的接濟，結果仍是被環境同化。

人事煙幕

人類活動的現象有無量數的變化，又同是一個活動，因人、因事、因時、因地，又有無量數的變化，要從變化表面的現象推測變化真正的起始根源，除了本人知道，誰亦不能作輕易的判斷，因為世間的事「爲什麼就幹什麼」和「幹什麼就爲什麼」是占絕對的少數，看事如觀劇，社會人物的活動多數是化裝的表演，廬山的真面目，永遠是不許人窺探的，譬如掘井得泉，不過得着泉的流，不算得着泉的源，俗話說得好：「源遠流長，」源在遠處，得着的不過是他的流，有時僅僅得着他的支流，那末對於本流已是間接的認識，對於本源更無法測度了，人事亦是一樣，人類活動的「本源」就是人事的「真相」，要認識這個「真相」，必須先明瞭真相怎樣的隱藏，因社會上不正當的事情，總是用極正當的名義做他的隱蔽，同時要想做一件極正當的事情，爲了特殊原因，反而非用不正當的手段不能得到圓滿的結果，所以要判斷人事的是非和善惡，絕對是一件不容易、不簡單的事，現在略舉幾種隱藏的原因和方法來說明一下：

(一)爲要免除對方的注意或防備，常用的方法是「聲東擊西」、「外仁內詐」、「欲疏先親」、「明讓暗爭」、「欲取先與」、「零存整取」、「整存零取」、「內實外虛」、「小廉大貪」、「借刀殺人」、「外離內合」。

(二)爲要引起對方的覺悟或反省，常用的方法是「引甲援乙」、「用寬示嚴」、「寓懲於獎」、「殺雞儆猴」、「烘雲托月」、「似揚實抑」、「半推半就」。

(三)爲要減少對方的壓迫或阻擾，常用的方法是「陽奉陰違」、「貌合神離」、「以退爲進」、「以攻爲守」。

(四)爲要避免對方的指摘或反對，常用的方法是「假公濟私」、「裝聾作啞」。

(五)爲要減少對方的憑藉或勢力，常用的方法是「釜底抽薪」、「明升暗降」、「抽樑換柱」、「遠交近攻」。

(六)爲要處分對方先使脫離他的憑藉，常用的方法是「調虎離山」。

(七)爲要收買對方情感或交誼，常用的方法是「雪中送炭」、「借花獻佛」。

(八)爲要利用對方的勢力增強本人的地位，常用的方法是「移花接木」。

(九)爲要試探對方的意思真僞或有無見地，常用的方法是「指鹿爲馬」

(十)爲要堵塞對方無理要求或侮蔑對方缺乏認識，常用的方法是「李代桃僵」、「似是而非」

(十一)爲要震眩對方的精神意志，常用的方法是「外強中乾」

(十二)爲要防止對方更番的壓迫，常用的方法是「避重就輕」

(十三)爲要暗示對方自尋出路，常用的方法是「似慘實慈」

(十四)爲要撲滅對方以免星火燎原，常用的方法是「小忍大仁」(忍是忍心的意思)

(十五)爲要磨練對方使他有所成就，常用的方法是「欲揚先抑」

(十六)爲要摧毀對方專從他得意處增長他的氣焰，常用的方法是「欲抑先揚」

(十七)爲要移轉對方的目標免除自己的災害，常用的方法是「假禍」

(十八)爲要陷害對方故意造成不利的假事實，常用的方法是「栽賊」、「借題發揮」

(十九)爲要減輕正面衝突的損失，向對方故意迂緩進攻，常用的方法是「以緩代急」

(二十)爲要換取對方的供給，先行補充他的需要，常用的方法是「以有易無」

以上所舉的都是人事幕後的真相，他有無量數的方法和照象，並且這些方法時常交互合併變化的運用，所有這些表裏多不一致的活動，都是化裝的表演，髣髴軍事上所用的煙幕，所以假借這個名稱叫做「人事煙幕」，若是把煙幕籠罩下的一切現象，都認為是本身的「真相」，那非動輒得咎不可，所以要認識一個活動內部的真相是極不容易的一件事，雖然極不容易認識，但仍要改進人事，實在令人束手，所以要想揭開這個煙幕，應想法先減少認識的困難，就是要被認識的對象——人——須先從根本上做整理工作，負責整理工作使命的人是宗教家和教育家，他們向人類急切要求的是人格底建立，並且要求在人格成分裏面，必須要有「誠信」的成分，「誠信」就是「真實」，因為看透了人類活動大多數是化裝表演，化裝的本義就是不真不實，含有欺瞞的性質，但要知道化裝是一種應付人事的方法，他的本身原無善惡，全在施用目的上來評斷他的是非和善惡，同是施用一個化裝表演，如果他的目的「爲人」是善，「爲我」是惡，所以化裝表演底角色亦有「益人」「損人」的區別，如果角色是「益人」當然屬於善意的化裝，若是「損人」當然屬於惡意的化裝，不過我們要知道現在的宗教和教育都是情的社會底產物，他們宗教的教義和教育的方針都是「有我觀念」底胎兒，都是代表一部分人類的「私

是非」和「私善惡」，所以他們造就出來的人格是有種別的，有了種別的人格，當然就有種別的人生標準，有了各種不同人生標準的人類，彼此相與就有化裝的必要，只要需用化裝，當然鈞心鬪角，人人都在化裝技術上做研究發明底工作，所以化裝技術愈來愈高妙，煙幕籠罩的勢力愈來愈擴張，人事的應付愈來愈複雜，活動的真相亦愈來愈難認識，所以人事學者雖然亦是從根本上做整理「人」的工作，雖然亦是要求宗教家和教育家負起這個整理的使命，祇是對宗教家和教育家要求實行整理工作之先，還須承認一個先決的條件，就是必須根據人事學底一切基本原理去決定他們的宗教教義和教育方針，但是現在和那新的宗教教義和新的教育方針實現時期距離太遠，所以我們對於「人事煙幕」如何透視的方法，還須研究，不然還是無法應付這個化裝表演的人事，現在把確定應付方法幾項基本的根據條件列舉如下：（一）明瞭對方特有的個性，（二）調查對方現實的環境，（三）搜索對方重要的經歷，（四）探求對方急切的慾望，（五）估計對方現有的實力，（六）偵查對方愛惡的變動，（七）參考對方其他的事實，（八）考證對方人生的觀念，（九）對照對方平時的言行，（十）注意對方利害的趨避，以上十項至少限度算是透視人事煙幕底基本條件，當然免不了還有臨時補充的條件，不過

方法是變化無常的，若要有特效的收獲，必須有妙手的運用，總之在圓周人事社會裏面，煙幕重，就是能透視這個煙幕，能應付這個煙幕，一切的一切，都是浪費的人事，都是人類的苦痛，所以我們要求實行直線人事，建設理的社會，就是爲這個緣故。

女性對於人事的影響

人類生命的存續，全由男女兩性不斷的交合產生「新人」——子女——所以人類社會是屬於男女共有的，幸福底享有和苦痛底感受亦屬於男女共同的，社會事務是應由男女分工合作的，男女既是異性，無論生理上和心理上各有各的特殊功能底供獻，從純理論上說，不當有什麼優劣貴賤主客輕重等等的歧視，譬如手足：手有「持能」，足有「行能」，雖然他們分配在人身上的部位不同，但是他們為身體服務的功用相等，手不能因為生長在身體的上部覺得高貴點，足亦不能因為在下部比較下賤些，馬達有發動的功用，輪盤有推轉的功用，為推轉而發動的不當自以為權力大些，為發動而推轉的亦不當承認處於被動的地位，乃是平等的分工合作，誰亦不配對誰表示驕傲，男女兩性對人類社會的供獻亦是一樣，有時男支配女，有時女亦支配男，只問支配的事合理不合理，不問支配的人是男還是女，所以人事學者不談什麼男性中心或女性中心，男女兩性在理的社會裏面不像在情的社會裏面，專在爭資奪主的問題上去做功夫，因

爲一談到賓主問題，便有了人我界限，胸中存了人我的界限，所以男子要保持男性中心社會去壓迫女子，女子就要建立女性中心社會來報復男子，其實都失掉持平的態度。

不過要實現理的社會，就不能不先明瞭兩性問題對於人事有什麼重大影響，人類的活動起於生，終於死，換句話說，生是活動的啓幕，死是活動的收場，人自胎生到壽盡是自然的生死，衛生和自盡是人爲的生死，衛生就是怕死，自盡就是輕生，現在我們要問的是何以有的人怕死，有的人輕生，怕死的在世上必有所戀，輕生的在世上必無所愛，由此可知愛戀可以左右生死，生死尚且可以左右，其他小於生死的事情，當然更可以被愛戀所左右，那末可以有最高度愛戀的是什麼，簡單的說就是男對於女，和女對於男，因爲人類慾望的類別有精神肉體兩種，但精神寄寓在肉體裏面，所以人類必先要滿足肉體的慾望，其次纔輪到精神的慾望，肉體慾望裏面包括食慾、衣慾、住慾、性慾，食衣住三種乃是生存必要的慾望，只要這三種滿足以後，緊跟着就是性慾的需要，現在的人類對滿足食衣住三種慾望都是用整個的，共同的方法來解決，惟有性慾是必須隨着個人情形解決的，前人不能替後人解決，這個人不能替那個人解決，解決這個性慾的結果，可以使人怕死，亦可以使人輕生，足見性慾的對象是人類最高度愛戀的東西——人。

爲什麼最高度可愛戀的是人，我們要知道凡人都具有五覺，一聽覺、二視覺、三嗅覺、四嚐覺、（即味覺）五觸覺，他們的對象一是聲、二是色（包括形態）三是氣、四是味、五是感，這個五覺所愛戀的是美聲、美色、美氣、美味、美感，世上的東西或有色無聲，或有聲有色而無氣，或有聲色氣而無味，或有聲色氣味而無感，沒有能兼備五美的東西，更沒有既兼備五美而又能時常變化的東西，所以愛戀的情亦不能達到最高度，唯有人的一身可以兼備這個五美，可以變化這個五美，可以滿足這個五覺，就可以使愛戀的情達到最高度，亦就可以左右對方這個人，或是使他怕死，或是使他輕生，男對女或女對男都是有同樣的情形，不過每一個人不都能兼備這個五美，同時每一個人亦不都是等愛這個五美，所以前者發生愛戀程度有高低的問題，後者發生愛戀種類有同異的問題，更進一步說，性慾是屬個人的，是主觀的，所以愛戀是屬於情感的，是流動的，因此又發生愛戀時期有變動的問題，許多人事底活動，必須先明瞭這三個問題纔能有法應付，我們要知道人事變動的內幕多半是性的問題，人類歷史裏而記載盛衰成敗的事蹟，多少有性的關係。

一個人心理上的本相，倘是感情發達不到最高度的時候，永遠不能有真實的暴露，誰都知道「酒後露真言」原因就是興奮過度，凡是人在極樂極悲的時候，什麼衷心裏的話都能說出

來，情慾滿足的時候，一樣的亦說真話，偵探家所用的美人計就是根據這條原理，因為「色後露真言」，所以負擔機密工作的人員，「戒酒」和「戒色」都是極重要的信條，希望研究人事歷史的人們，千萬不能忽略這一點。

人類社會截至今日止還沒有走上幸福的路，這是由於女子對男子沒有機會充分表現他的特殊功能，女子天賦的功能是可以感化男子，男子對着他所愛戀的女子多數是像土遇着了水總是軟化的，又像花遇着了水纔有生命的，亦像魚遇着了水就會活潑的，男子一生本離不開女子，幼年有母的撫育，成年有妻的同居，撫育的時候受「母教」，同居的時候受「妻化」，母教時期不長所以他的效力實在趕不上妻化的偉大，不過要求女子所用的感化方法必須是合理的，就是合於「爲人精神」底感化，否則只有苦痛，很少幸福，可惜從前到現在的教育家根本不明白什麼是男女，拿教男子的東西教女子，自命爲教育平等，實在是戕害女子的天性，如同強迫男子去生育是一樣的開玩笑，所以現在女子所受的教育完成不了這個感化底使命，必須對於女子施用合於人事學原理底教育，纔有實現的可能。

如何解放歷史事例勢力底束縛

人事活動底過程，造成了所謂歷史的陳跡，這些陳跡往往形成了許多普通或特殊的「事例」。這些事例，有極強大的勢力明示或暗示着一切未來的人事活動。無論人事動向如何變轉，間接或直接，積極或消極，都受着他的束縛，失去自由。

每個事例的本質及其所發生因果關係或當時就能說明他的理由或經千百年還不能認識清楚。但是在未曾認清的時期中，因襲的還在那裏因襲，模仿的還在那裏模仿，究竟所因襲的或所模仿的有無錯誤，非至那事例本質及其所發生的因果關係，受到合理的審判之日，才能決定。

研究自然科學者不過負擔兩項使命：（一）是設法認識一切自然現象。（二）是設法支配一切自然對象。至於研究社會科學者的使命，却不止兩個，列舉出來，至少有五個使命：（一）是設法說明一切社會現象（即事例），遞嬗變遷的前因後果。（二）是設法評定一切社會現

象底本身價值。(三)是設法認識現有的的一切社會現象。(四)是設法調整現有的的一切社會現象。(五)是設法達到全人生活最合理的標準。兩相比較，研究社會科學者底使命，實在繁重得多，尤其是研究人事學底人們，爲未來社會科學的建造者，無疑的應負起這個責任來。

譬如人類本富有羣性，羣性活動最顯著的表現，是各種方式的鬪爭，尤其是流血式的鬪爭，歷史上所記載的各式鬪爭，盛衰起伏的經過，我們可以用主觀或客觀的方法來加以說明，並根據以上理由得以認識現有的社會現象如何產生。若是僅僅憑此認識，不依照人事學上所規定的，是非善惡的標準，重行評價，而無疑的加以因襲或模仿，縱使合理的亦祇能認爲盲從而偶然所得的結果。若是不合理的，便是我們所謂「浪費的人事。」因爲鬪爭是「羣性」的表現，但同時在某種情形下，却是一種「反羣性」的表現。我們認定人類與人類鬪爭，是一種病的現象，不能根據歷史上的事例，便認爲這是人類社會中應有的現象。歷史上的事例多得很，往往被時間所淘汰淨盡的亦多得很。更不能因爲截至現在止，同類的事例還在繼續演進着，又便認爲這是人類社會中應有的現象。在人事學者眼光裏看來，人類用鬪爭方法來發揮羣性，只限於對「自然」及「非人類」使用，若是對一部份人使用，其結果必有一部份人類增加苦痛。並且另一方

面的一部份人類亦未必即能獲到所願望的幸福。同時可證明其鬪爭目的是爲謀一部份人類的私益，而不是爲謀全人類的公益。鬪爭不僅是流血一種，其他如某個人或某集團爲私益排擠摧毀其他某個人或某集團，這些鬪爭雖屬另一方式，但一涉鬪爭，便是離羣，所以以私益爲目的鬪爭，便含有「反羣性」。由此可知，在病態的人類社會中，才有鬪爭事例的存在，同時，鬪爭的反面，鬚鬚合作是羣性正常的表現，其實亦不然，倘合作的目的是爲私益，還是免不了有鬪爭的可能，這是因爲要加強鬪爭力量而有合作，並非由合作而去消弭鬪爭，所以在人事學者對於一切社會現象本值，必須根據全人生活最合理的標準重行評價，然後再根據評價進行調整工作，以期迅速達到所定的人生鵠的。

以上不過舉其一例，其他人事活動受了歷史事例的羈絆底例子，多不勝舉。從前人類所用許多方法，都爲的是去征服自然或非人類，我們叫做「方法的正用」。後來用這些方法，去征服人類，我們叫做「方法的反用」。本來是一種偶然的事實，漸漸個人私慾膨脹，習用爲常，例如弓箭的正用，是割肉射鳥，後來借用弓箭拿來對付人類，所以演出「殺頭」「射人」的慘劇。但是許多歷史研究者，忽略了對待「自然和非人類」方法的正用，反而把所有方法的反用所演成

的事例，認爲是人類社會中應有的現象。由此以訛傳訛，給私慾膨脹者一個有力的保障，演出不少浪費的人事，一例如此，他事亦然。所以我們不能不把以往歷史的事例，重行做一個合理的宣判。不然，恐怕我們做了歷史的奴隸，永遠得不到解放，恢復自由。

錯誤

社會上所有「莫須有」的人事，和那浪費的人事，都是錯誤的行爲，錯誤行爲發生於（一）認識錯誤（二）慾望錯誤（三）方法錯誤，錯誤的反面是正當，正當是「是」，錯誤是「非」，不過人事學上所論的「是非」是受公理的裁判，即是公的是非，這個是非既是公的，所以他是屬於客觀的，具有絕對性和不變性。

我們要避免人事的錯誤，必先使行爲正當，要行爲正當，必先使（一）認識準確（二）慾望合理（三）方法妥善。

（一）認識錯誤是由於檢討對象（指人事）應具的知識不完全，我們利用過去經驗遺留下的知識去認識未曾經驗過的人事，都是用推理的方法，推理的方法是否錯誤，全憑推理所根據的是否正當，這種推理的根據是產生於經驗，同時這些經驗許多是產生錯誤的來源，歸納起來，約有六種：

第一習慣 習慣的勢力非常偉大，所有文化、宗教、政治、法律、經濟等等人事制度，都是習慣的產物，我們叫他「有型的習慣」，不過這些產物的內容當然有一部分對原有習慣加以矯正工作，但是這些矯正工作的始期常常不發生什麼效力，必定經過相當時間，人們因時時被矯正成了習慣，纔有圓滿結果的收穫，但是未曾形成文化、宗教、政治、法律、經濟等等制度底習慣還是很多，並且在那裏繼續增加毫無止境，這些我們叫做「無型的習慣」，簡單地說，習慣經過整理的是「有型」，否則就是「無型」，無型的習慣既是沒有經過整理，當然不免有不合於理性的成分，但是他的勢力比有型的並不見弱，尤其是知識貧乏者和那未經邏輯訓練的思想者，都是無型習慣的信徒，他們的活動可以說受無型習慣所支配占絕對的多數。

更進一步說，時代的本身是永遠前進的，無型的習慣亦就隨着增長不已，那些有型的習慣，雖然有矯正的功用，但是同時却又有劃時代的流弊，所以有型的習慣往往又為時代的落伍者，等到他所矯正的成分完全成為習慣的時候，在他本身裏面又發現另一部分不合於當前時代的適用。又須加以矯正，要求成立新的有型習慣，由此可知，無型習慣和那不合時代的有型習慣，若是拿來做我們推理的根據，當然要發生認識的錯誤。

第二偶像 凡不許懷疑，不加思索，不附條件所信仰的事物都是偶像，崇拜偶像即是表示人類知識能力薄弱，在情的社會裏面，人們不外崇拜兩個偶像，一個是「舊」一個是「新」，這個新和舊兩個名詞，分裂了人類精神的團結，造成了人類敵對的形勢，所有歷史上記載的文化鬭爭，宗教鬭爭，政治鬭爭，宗派鬭爭等等，名詞雖有種種不同，一言以蔽之，都是新舊鬭爭，每種鬭爭時期都可以延長至數千百年不能結束，這種重大浪費的人事，在全人類幸福上實在蒙受了不可計算的損失，所以人事學者要挽回這種損失，祇有負起「明是非，辨善惡」底使命來做矯正錯誤的工作，我們要知道人類若是因後一個活動關係到前一個活動的時候，他們的中間都含有「演化」的性質，他的演化方式雖然很多，簡約的分類亦不過三類六種，第一類演化有正面與反面兩種，第二類演化有單式與複式兩種，第三類演化有直接與間接兩種，譬如由多神教演化到一神教，就是正面的演化，由有鬼論演化到無鬼論就是反面的演化，由君主政體演化到民主政體就是單式的演化，由獨裁制演化到複決制就是複式的演化，由家族主義演化到個人主義是直接的演化，由機械生產演化到經濟統制是間接的演化，由此可知無論是那一類演化，後者底產生不是受了前者底影響，即是由於前者底蛻化，一般人在習慣上都把前者看成舊的

東西，後者看成新的東西，他們要認識新的本體，必定是拿着舊的知識來做根據，髣髴細菌學家離不開他的顯微鏡一樣，但是我們要知道新舊不過表示產生時期的先後，不能表示事物本體的善惡，「善惡」是一切事物對於時代需要是否適合的判斷，換句話說，適合時代需要的是「善」，不適合的是「惡」，所以新未必善，舊未必惡，這是第一義，既說是舊，即是不適合時代需要的符號，當然要設法產生一個適合的代替物，雖然習慣上叫這個代替物是「新的東西」，髣髴就有善的意義，其實這個所謂「新的」若是不適合時代需要，仍然是惡，和那舊的同在屏棄之列，所以在人事學上新的意義，並不感覺有何興趣，這是第二意義，那末新舊一不是善惡判斷的標準，二不是善惡比較的代名，但是人們的思想向來分為新舊兩派，舊派的思想對於舊的都是善的，新的都是惡的，可以說是舊底偶像擁護者，新派的思想對於舊的都是惡的，新的都是善的，可以說是新底偶像崇拜者，他們兩派判斷事物的善惡，不問是非，但問新舊，完全不受公理的指揮，不顧全人的禍福，盲目地擁護或崇拜，這就是製造認識錯誤的主要根源之一。

第三神祕 神祕是把歷史上遺傳下來一種不可思議的現象作為經驗，這種神祕的經驗在人類史上占有絕大的勢力，無論何人的思想直接或間接的受他的支配，就是到了二十世紀

富有科學知識的人，仍然免不了他勢力的籠罩，因為科學的任務，是負責說明和解決一切自然的和社會的現象和問題，這種任務前程遠大，在這個自然裏和社會裏的現象和問題，當然有大部份還不能說明，還沒有解決，但是那無法說明的現象和那無法解決的問題，不是那現象本身根本無法說明，亦不是那問題本身根本無法解決，實在因為我們現有的知識還殼不上說明這些現象，解決這些問題，決不應當根據「不可思議」的現象，就拿「不可思議」來說明，亦不當遇着「不可思議」的問題，就拿「不可思議」來解決，但是現在的人們對於現有科學知識不能說明和解決的對象——神祕的經驗——就承認了他是真實的經驗，他們這種錯誤如同無知識的人說：「雷是天公擊鼓」「電是娘娘照鏡」一樣，因為雷聲太大，電光太亮，無法說明，便為不可思議的經驗——神祕——這種經驗可以支配我們思想和行爲，繼續不斷地產生錯誤，一直到發明聲學電學的前一夕爲止，所以其他的神祕經驗所造成的錯誤，都逃不出這條公例。

第四援比 人們要了解未曾認識的事物，都是援用已經認識的事物來比照類推，但是援引的方法如不邏輯，結果必是錯誤，譬如人類從前沒有雷電的知識，却有「鼓擊」和「鏡光」

的經驗，因雷像鼓擊，電像鏡光，於是利用這個僅有的知識想認識這個雷電，所以認定雷從高處作響，必是天公擊鼓，電從天上發光，必是娘娘照鏡，說的既如是說，聽的便如是聽，彼此都是知識貧乏，所以彼此都是相信不疑，於是以錯傳錯，一誤再誤，如果沒有援引合理的那一天，儘可繼續錯誤到幾千萬年。

第五單例 社會裏繼續產生未曾經驗的物事，隨時隨地都可以發現，人類若是專依賴已有知識做認識的根據，無論如何必感覺不敷應用，所以非利用邏輯推理來補充不可，但是遵守邏輯的推理和應用邏輯的方法，不見得總是準確完全而沒有缺陷疏漏的地方，所以仍是免不了有錯誤的判斷，何況思想沒有受過邏輯訓練的人，當然他的錯誤機會非常之多，他選擇採用過去經驗的能力，亦非常薄弱，所以很多知識單簡的人，往往引用一兩個單行例子來推斷未曾經驗的事物，對於這些事物的認識，當然包藏不少的錯誤成份在裏面，所以凡拿單例做推理的根據，亦是極容易製造錯誤，因為既是一個單例，他必是一個特殊事件，在特殊條件下產生的事件，大多是具有偶然性的，這些偶然性的事件對於人事時地四個據點的關係，通常都是很嚴格而又很狹義，極易消滅而又極難再現，若是拿這些具有特殊條件的單例來做推斷的根據，十有

八九可以得到錯誤的結果。

第六臆斷 臆斷即是主觀的判斷，判斷所以主觀是（一）由於思想簡單，（二）由於感情衝動，思想簡單的病因增加經驗和補充知識，漸漸地可以消除，感情衝動的病不易治療，因為是由於各人生理組織或地位關係影響到心理作用，所以有些人們常常憑他倔強的個性，驕滿的態度，對於要認識一件未曾經驗的事物，主觀見解非常堅定，不肯虛心遵用完全邏輯的方法，去利用他的經驗和知識，但憑單獨的想像或片面的理由做他推斷的根據，並且還自以為持之有故，言之成理，拒絕考慮其他有力的反對，這些態度完全是接受感情的支配，越出理性的範圍，當然他的行為免不了發生許多的錯誤。

（二）慾望錯誤 無論何人都有享受滿足慾望的權利，全人的慾望是無限境的，但個人所分得這個無限境慾望的一部分却是有限境的，若是越出這個限境，即是侵犯他人慾望享受的限境，顯然違反人事學上底為人精神，即是不合理的慾望，亦就是錯誤的慾望，因要滿足這個錯誤慾望底一切行為都是錯誤行為，但錯誤慾望的來源是各種社會病，所以要矯正慾望底錯誤，必須先檢查所患的社會病是那一種，（詳見另章）施行根本的治療，纔能使慾望免於錯誤，趨

於合理。

(三)方法錯誤 我們有了準確的認識，合理的慾望，若是方法運用上發生了錯誤，仍然免不了失敗，方法是每個事務發生動態底工具——這裏所謂事務包括一切人事底活動——我們爲要減少方法的錯誤，在另一章裏面曾經討論過「據點底確定方法」和「影響圈底搜索方法」，不過這兩個方法是基礎的，是固定的，是屬於靜的方面亦可以叫做「靜的方法」，這裏我們需要指出動的方面所用的方法，動的方法即是根據「據點」和「影響圈」的意思表示，（簡稱表意）意思表示方法有三：（一）語言（二）文字（三）態度（指當面的態度而言）這三個方法運用情形又有左列四項方式。

（甲）語言、文字、態度三式並用。

（乙）用語言和態度表示意思、而竭力避免文字。

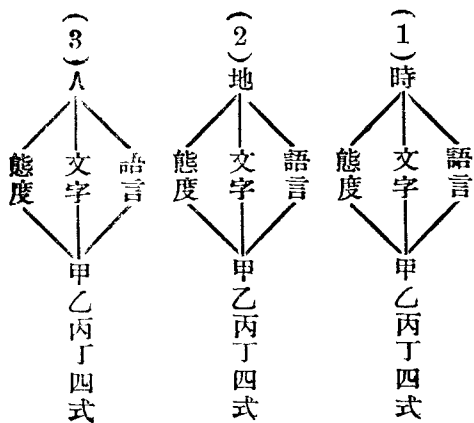
（丙）用文字表示意思、而竭力避免語言和態度。

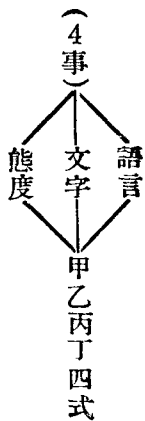
（丁）單用態度表示意思、而不用語言和文字表示。

我們在那一種情形下，運用那一項方式，應該先明白據點和表意底「經緯關係」，「據點」包

括時、地、人、事四個基件，「表意」包括語言、文字、態度三個方法，每一個基件都需用三個方法來應付，每個基件都須經過考慮再決定運用那一項方式，因此據點是「經」，表意是「緯」，於是兩者形成了四經三緯的關係，可以用左列表式說明：

第一表





第二表

(1)時——甲乙丙丁四式——甲式

(2)地——甲乙丙三式——甲乙二式

(3)人——甲乙二式——甲乙丙三式

(4)事——甲式——甲乙丙丁四式

第三表

(1)時——丁丙乙甲四式

(2)地——丙乙甲丁四式

(3)人——乙甲丁丙四式

(4)事——甲丁丙乙四式

右列三表不過舉一反三，第一表表示正常用法，第二表表示增減用法，第三表表示先後用法，並且每一個方式同時具有積極與消極的作用，譬如說話是一種表意，不說話亦是一種表意，寫出來是表意，不寫亦是表意，顯明的態度和沈默的態度都是一種表意，凡是這些方法和方式在運用上稍有不當，便是錯誤，就能妨害事務的成功。

讀後記

望之先生的人事問題一書，於民國廿八年在烟臺寫成。那時他在烟臺擔任中國銀行經理。因為市面的混亂，我們都躲住在一個離城極遠的海濱旅館中，那旅館雖然是一座很大的房子，但樓上就住我們兩人，和一個極忠實的廚子，還有一隻老而無用的布爾狗——這狗是望之先生極愛的——同我們來往的，除了懋熙及伯陽夫婦，其他的人差不多和我們沒有來往，所以我們的生活是相當安靜的。到了晚上，望之先生便開始寫他的人事問題。這樣的生活，差不多有半年光景。那時我們約定，人事問題一書，到我們抗戰勝利之日纔出版，這為的帶給勝利後的青年一點禮物。人事問題為每個做事的人所感覺到的苦惱，也是將來復國建業一般青年人必須注意的。記得我曾在失眠記上說過這樣的幾句話：美國加尼基的怎麼交朋友一書不過告訴人怎麼使自己獲得個人的滿足，那是自私自利的，但望之先生所講的人事問題是從新建立起幾個做人的基本要點：（一）做人應當是直線的，不應當是圓周的，如此可避免時間精力及物力等之

浪費；(二)人在世上應當是爲人的，所以提倡爲人主義。這個爲人主義與普通所謂捨己爲人的意思稍稍不同，他的意思是爲人亦爲我。這本書是劃時代的創作，可以作爲青年的寶筏，也是戰爭時期中我們文化界的一個寶貴的收穫。但還沒有解決的問題，希望望之先生繼續把它解決。

朱梅三十四年十二月卅日於青島