

例增加了待遇，如工作加五分之一，待遇也是五分之一，雙方面無所用其爭執，只要三言兩語，便可決定；但是增加工作，一旦爲經常情形，增加待遇，當然也成爲職工固定收益，萬一環境變遷，增加工作，不能不取消，論理是沒有增加工作，應該取消增加待遇，誰都不能有異議，可是問題却發生在職工固定收益，突然減少五分之一，心理上往往誤認爲減薪，減薪自非職工所樂於接受，生活上從比較舒適的一變而爲比較緊縮的，更非職工所能忍受，爲了這兩種必然的反應，因此引起了取消增加工作以後的待遇問題，以前增加工作的數量較少，增加工作的時期較短，問題還不難解決，如果以前增加工作的數量既多，增加工作的時期又長，這個問題便感嚴重。最好的方式，增加工作的數量，隨時有變動，增加工作隨時有斷續，成爲不定期不定量的增加，使職工不致認增加工作所得的收益，爲固定收益，但在事實上往往不能隨時變更增加工作的數量，不能隨時斷續增加工作的時期，於是固定收益的觀念，自無法阻止其形成，職工的生活方式，自無法阻止其演變，而取消增加工作後的待遇問題，遂無法消弭。

理論終於拗不過事實，加工待遇雖然取消，而取消以後，不能不想個補救辦法，這個補救辦法，名目儘可自由選擇，實際津貼的數目，不能太少，數目太少，問題不會解決的，從原則上說來，實際津貼決不會等於加工待遇，無論如何，總是要減少數目，減少到什麼程度呢？那要看雙方商談的結果，在事前是無法預測的。連帶發生的，還有兩個問題，第一，如果爲了環境關係，連標準工作都要減少，到了那個時候，這種補救辦法，是否存在？第二，如果環境好轉，再有增加工作，這種補救辦法，是否存在？第一個問題的答案，如

果認為應該存在的，那末公家的財力是否勝任？第二個問題的答案，如果認為應該存在的，那末再有增加工作時，勢必另加待遇，這種補救辦法，無異普遍加薪，不問公家財力如何，辦法已不合理。所以這種補救辦法，必須明白規定其性質是臨時的，如果發生第一個問題的事實時，這種補救辦法，應該比例減少，如果發生第二個問題的事實時，這種補救辦法，應該完全取消，在商討補救辦法時，必須同時提出，獲得雙方的同意，否則目前的問題雖獲解決，新的問題，已伏其根了。對於第二個問題，因為職工的收益，只有加多，不會減少，易於獲得同意，對於第一個問題，因為職工的收益，只有減少，不會加多，難於成立確實的諒解。在公家呢，當然要從積極方面想，但也不能不從消極方面想，而在職工呢，只顧目前，不計日後，取消加工後所給的臨時津貼，總是堅持與原給數目相去不遠，應付一不得當，目前便會發生軒然大波，將來再有減工問題，對於這種臨時津貼，祇能預先成立減少數目的原則，要說具體辦法，事實上未必可能，固定收益的觀念，雖可沖淡，而生活問題，始終存在，除非從別方面切實改善職工生活，否則便無法取消臨時津貼，那末臨時兩字事實上難免變為經常的意義。

八 裁員減政問題

業務的盛衰，一半是人謀之臧否，一半是環境的變遷，環境變遷了，工商業的機關，多數感到逆流既到，支撐不易，環境的力量，原無法否認，但是在此逆流中，也有勉強能夠支撐的工商機關，足見人謀之臧

否，也有很大的關係，如果我的理論是對的，那末爲了業務的衰落，預備裁員減政的，應該先作鄭重的研究，領袖對於事業，即使無法開展，必須力謀維持現狀，如有若干希望，應該繼續努力，繼續努力的方式有兩種，由領袖與高級幹部決定作戰計畫，告誡全體同事，協力作戰，並規定若干時間爲試辦期，期滿如毫無成就，業務還是下坡之勢，到那時只好裁員減政，事前聲明，提高同事的警覺性，振作同事的奮鬥精神，同時使得大家預作萬一的個人準備，這是一個方式，由領袖召集高級幹部，說明現狀的不易維持，教他們分別向同事共商渡過難關的辦法，最好仍是不裁員不減政，看看大家有沒有好的辦法，藉此發揚同舟共濟的精神，這是一個方式。

這兩個方式都是表示領袖對於事業與下屬生活，雙方並重，同時也是仁至義盡，開源既不可能，節流總須做到，如何節流？這是下屬共同的責任，大家都肯注意各方面的節約，每月可以減少不必要的開支，表面上是減輕公家的負擔，實際上是維持了同事的生活，萬一節流所得，還是力不勝任，再來研究減薪問題，務求收支可以相抵，同事的生活雖較困難，要比失業高明得多，總之，先做減政，後做裁員，裁員是萬不得已的辦法，非到萬不得已的時候，決不採用這個辦法，如此存心，如此辦法，即使萬不得已而實行裁員，也不致引起風潮。

一旦非裁員不可了，領袖也該取公平態度，就工作論，把次要的先裁，就能力論，把較差的先裁，裁員只問工作的重要性，只問工作能力，不問私人的關係，此其一。裁去的人數，應該以公家經濟能力爲準，應

該·以·工·作·需·要·人·數·為·準·，好·像·航·行·大·海·，突·遇·險·浪·，忍·痛·拋·棄·貨·物·，減·輕·載·重·，以·能·免·於·危·殆·為·止·，此·其·二·。既·經·裁·員·，在·事·業·沒·有·好·轉·以·前·，決·不·添·人·，事·業·即·使·好·轉·，需·要·添·人·的·時·候·，也·該·先·就·被·裁·人·中·，擇·優·復·工·，非·有·必·要·，不·該·棄·舊·人·而·用·新·人·，此·其·三·。領·袖·對·於·被·裁·的·人·，一·面·在·可·能·範·圍·內·，盡·力·代·為·介·紹·新·職·位·，一·面·優·給·遣·散·費·，務·使·不·致·因·被·裁·而·生·活·上·立·受·威·脅·，此·其·四·。領·袖·而·能·如·此·辦·法·，裁·員·也·不·致·引·起·風·潮·。

事·業·一·遭·挫·折·，不·從·上·下·通·力·合·作·，維·持·現·狀·上·著·想·，貿·然·以·裁·員·為·保·護·事·業·的·惟·一·方·法·，當·然·要·鬧·風·潮·；裁·員·只·講·關·係·，不·問·能·力·，不·問·工·作·，「非·我·者·去·，為·客·者·逐·」，當·然·要·鬧·風·潮·；裁·員·時·候·，既·不·代·謀·出·路·，遣·散·費·又·很·菲·薄·，當·然·要·鬧·風·潮·；領·袖·不·顧·下·屬·的·生·活·，下·屬·自·不·顧·事·業·的·成·敗·，「挺·而·走·險·，急·何·能·擇·」，風·潮·的·發·生·，蓋·有·逼·之·使·然·者·。

九 外來因素問題

一·個·機·關·的·分·子·不·健·全·，最·易·引·起·外·來·的·破·壞·力·，在·時·局·平·靜·時·候·，勾·結·的·機·會·較·少·，時·代·動·盪·的·當·兒·，危·險·的·來·，防·不·勝·防·，外·力·侵·入·的·目·的·，原·不·是·利·的·關·係·，而·是·工·具·問·題·，外·力·在·利·用·這·個·機·關·的·分·子·，作·為·自·己·的·工·具·，藉·此·工·具·，伸·張·其·勢·力·，造·成·某·種·方·面·競·爭·的·優·勢·，他·們·的·鈎·餌·是·利·，也·就·是·金·錢·，用·金·錢·來·收·買·不·良·分·子·，不·良·分·子·為·了·金·錢·，自·樂·於·受·命·，以·後·一·切·的·舉·動·，由·外·力·做·幕·後·人·，操·縱·指·使·，而

不良分子成爲牽線の木偶，而且他們從此有恃無恐，要幹使幹，無所顧忌，薄物細故，可成風潮的主題，這種薄物細故，在人事不健全的工商業各機關，原是俯拾卽是，「人爲刀俎，我爲魚肉」，機關的風潮，從此如「白雲蒼狗，變幻無已」！最苦痛的，領袖明知被利用的分子是甲是乙，而對於甲乙無力約束，明知利用的外力是丙是丁，而對於丙丁，無法求其諒解，內憂不能去，外患不能避，內外夾攻，惟有挨打，但是「物必自腐也，而後蟲生之」，要避免外患，先平內憂，要平內憂，先要喚醒大部分的下屬，能喚醒下屬，先要控制有力量的中正分子，領袖用間接的方法，使中正分子明白隱伏的危險，將對於全體同事發生利害的影響，使他們盡力向一般同事作很自然的開導，這種工作如能成功，已足減少不良分子的煽動力量，不致任意盲從；同時更要隨時探詢一般同事的苦與所欲，盡力作實際的調整，因以減少不良分子的藉口資料，兩害相權取其輕，領袖爲了事業的安全，而多犧牲些物質，這種代價，還是值得的。

「重爲輕根，靜爲躁君。」上述辦法，以重爲貴，以靜爲貴，態度要鎮定，行動要神祕，動機要光明，措辭要正大，雖然施用手段，完全爲了大衆，偶一失當，反而引起不必要的誤會，「打草驚蛇」，蛇驚而失敗，無可避免，這種棋子，雖非險著，却有十足的危險性，實際執行的人，既要機警，又要誠懇，線索必須認清，試探必須穩當，第一步能夠成功，以後才有辦法，輕率者不足以語此，遲鈍者不足以語此，猶豫者也不足以語此！

有些領袖主張用監視方法，每個部分，安放親信的人，對於不良分子，作嚴密監視，監視者彼此之間，

不通聲氣，你不知道我，我不知道你，大家受主持人的指揮，如有報告，不用言語，而用文字，不用面呈，而用投匱，報告者不用姓名，而用號數，投畢即去，不與主持人交談，方法很是機密，不易露出破綻，可是重要問題，仍然存在，情報是得到了，試問領袖用什麼方法來阻止他們的活動，預防掀起風潮？如果沒有力量，依然是挨打局面，所以應付方法，不能單有一步，應該想到第二步第三步，以至於完成，要維持一個支離破碎的局面，真是談何容易！

十 習慣性問題

無論那個工商業機關，第一次鬧風潮，總是蘊釀的時期很久，風潮的形成很緩，風潮一旦發生，形勢不致十分緊張，稍經折衝，便易解決，這是由於下屬對於領袖的深度，未能測出，下屬的力量，是否足與周旋，大家都抱著懷疑，誰也不敢輕於發難，所以領袖應該「微妙玄通，深不可識」，識其所事，未識其思想，識其思想，未識其德性，識其德性，未識其品格，識其品格，未識其行爲，識其行爲，未識其胸襟，領袖對事，在沒有著手以前，考慮周密，動的意志，早已決定，而動的方式，動的時機，尚須審慎，冷眼觀察時機來臨的先非，下屬看他，似乎是一「豫兮若冬涉川」，要渡不渡，其實渡不渡，早已不成問題，所成爲問題的，是如何渡法？以及何時渡川而已。領袖對於下屬，應該重視自然發展，不是不敢爲天下先，而是不願爲天下先，不是怕別人的來侵，而是不願侵犯別人，下屬看他，似乎是一「猶兮若畏四鄰」，領袖是不以有爲有，而是以有

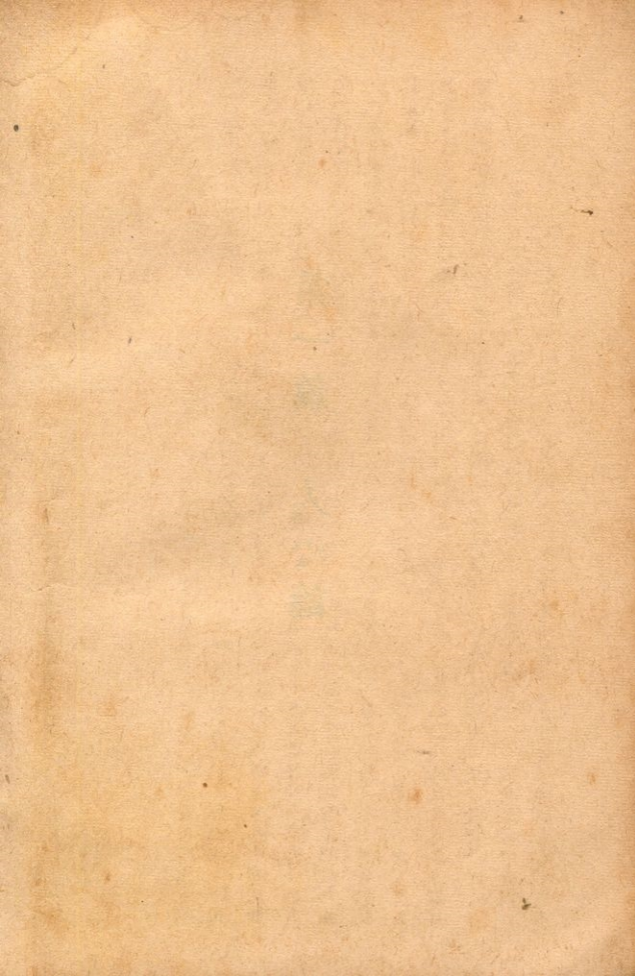
爲無，不以實爲實，而是以實爲虛，這是精神的偉大，却不是手段的變幻，這是人格的崇高，却不是居心的叵測，以領袖的精神與人格，使下屬不敢輕犯，這才是深不可識。

領袖既無上述的優勢，而又不肯藏拙，黔驢之技，悉被下屬測出，自然輕於侵犯，同時每次要求，非大爭大鬧，不會解決，於是下屬一有要求，便預備大鬧一場，大鬧已成爲家常便飯，這叫做風潮的慣性。比方父母對他的子女，平平常常的要求，不會答應，一定要大哭大吵，才肯答應，於是養成子女哭吵的習慣，父母怪他們的子女，爲什麼不好好的說，無緣無故，便是大哭大吵，其實還是父母的錯處，領袖對於下屬的屢屢發生風潮，往往以爲囂張太甚，成何體統！殊不知養成這種習慣性的，咎在領袖。

「不點不亮，不敲不響，」這是下屬對領袖的普通批評，領袖如能在第一次提出要求時，先把握住一個原則，就是應該答應的，立即答應，不應該答應的，雖強求也是拒絕，有此作風，雖無偉大的精神，崇高的人格，也足以杜絕習慣性的風潮，習慣性風潮的所以養成，起初是太硬，硬得不合情理，最後是太軟，軟得大家敢欺，這種「色厲而內荏」的領袖，最足以長下屬囂張之氣，予取予求，習爲常事，稍拂其意，風潮立起，「驕將悍卒」無可約束，風紀敗壞，至此，主管人事的，也只有逐風逐浪，用委曲求全的方法，但求相安於一時，除了利用時代大轉變的機會，作澈底澄清之舉，別無其他善全之策，有時連澈底澄清的機會都失掉了，習慣性的風潮，遂與這個機關相始終，「誰生階厲，至今爲梗」，環顧中國工商業，號稱人事最感棘手的各機關，那個不是如此？我論風潮，前後十篇，對於習慣性的風潮，獨多感慨。

第六篇

舞弊論



第六篇 舞弊論

一 物質誘惑問題

中國有一件故事，說是穆天子應西王母蟠桃盛會，由造父駕駿馬前往，聞得國內發生變亂，急急回國，西王母派偃師送行，偃師送穆天子一件禮物，打開箱子，原是一件見所未見的兩個機械人，把機件裝齊，扭動機紐，居然會端茶守門，舞刀搏鬥，與生人一般，穆天子同他的妻子看得十分高興，誰知兩個機械人頓時雙目灼灼似賊，對穆天子的妻子看個不住，正在奇怪時，兩個機械人竟直向穆天子的妻子走來，穆王后不覺失聲而呼，偃師也大起恐慌，連忙把機紐關閉，才得把機械人停止，穆天子嚴聲申斥偃師，偃師謝罪之餘，立把兩個機械人拆開，檢查弊病所在，找了許久，才在機械人的腦子上，找到了證據，原來兩個機械人的腦子上，已印著很深刻的穆王后的肖像，所以會發生越軌行動，穆天子經此一嚇，這件不祥的禮物，不敢收受，仍交偃師帶回，徒然討了一場沒趣。這件故事，並不是神怪性的，而是一篇很好的寓言，充分表示物質誘惑力量的巨大，連沒有生命的機械人都不能無動於中。

領袖的下屬，既不是無生命的機械人，而四周誘惑他們的物質，其魔力的巨大，十倍於穆王后，而下屬之易受物質的誘惑，又十倍於機械人，肥甘求其足於口，聲音求其足於耳，彩色求其足於目，輕暖求其

足於體，原來「飲食男女，人之大欲存焉，」——將以求我所大欲，——也是人情之常，倘非有超人的修養，那能見可欲而其心不亂？那有「雖有榮觀，燕處超然！」老子雖力主「五色令人目盲，五音令人耳聾，五味令人口爽，馳騁田獵，令人心發狂，難得之貨，令人行妨，」但是一般人還是好五色，悅五音，嗜五味，醉心於田獵馳騁，夢想那難得之貨，誰能夠「虛其心，實其腹，弱其志，強其骨？」——為腹不為目？——通都大邑，聲色犬馬，紙醉金迷，直是一隻很大的染缸，誰能夠「涅而不淄？」誰能夠「出汗泥而不染？」

物質的誘惑，直使下屬「寤寐求之，求之不得，寤寐思服，悠哉悠哉，轉輾反側，」自己的薪津收入，遠不足以壓其所欲，於是不擇手段，而出之於舞弊，舞弊所得，悉以償其大欲，於是跳舞啊，狎娼啊，賭博啊，跑冰啊，生活糜爛，樂而忘反，以前是量入為出，現在是量出為入，出愈多，入愈急，舞弊遂連一接二而來，這種舞弊所得，美其名曰外快，悖入悖出，視為常事，什麼良心，什麼道德，在他們是不值一顧，物質誘惑，使他們生活墮落，生活墮落，使他們出於舞弊，一個機關的主管人，對於下屬，只管工作，不管他們的私生活，以血氣方剛，意志未定的職業青年，那得不屈服於物質？既屈服於物質，私生活那得不糜爛？私生活既糜爛，那得不入不敷出？入不敷出的結果，自然出於舞弊。領袖要澈底防止，為了物質誘惑所發生的舞弊，只有從嚴格管理下屬的私生活入手。

二 生活威脅問題

工商業對於下屬的待遇，高低相差很遠，待遇好的，一家衣食可以無憂，但是此種機關，究係少數，大多數的工商業機關，他們的待遇，都很菲薄，尤其是下級職工，除了本人的膳宿，由機關負擔，可以不成問題外，所得薪津，往往不得以養家活口，他們的家庭負擔，却不因薪給的菲薄，而可以減輕，有父母的，不能盡奉養之責，有妻子的，不能不盡下畜之任，但是「無米之炊，巧婦難爲」，論義務不能推諉，論事實無所取給，這種困難情形，凡熟悉工商業下層生活的，都爲之表示同情，尤其是在經濟動盪的時候，薪津尙未到手，物價已經飛騰，開門不止七件事，領到的薪津，實在不敷分配，事實上却又一件不能或缺，却又一件不能再省，下級職工，經濟能力既如此薄弱，當然沒有經濟信用，別人或有告貸之門，他們却一籌莫展，在這種無可奈何之中，爲了苟延殘喘計，有物可以變賣的，當然變賣物資，到了無物可賣的時候，逼得他們走那不合法的途徑，就是舞弊。

某公司同人膳堂上的白飯，時有走漏，屢經偵查，迄無結果，有一次，經人密告，私取白飯的，是某練習生，因此對於某練習生特別注意，卒被某稽查查獲他私取的白飯一盂，把他帶到人事主管人之前，詢問他的偷飯原因，他只是哭泣，好言安慰之餘，才說出私取白飯的動機，是爲了家有老母，苦無餘糧，乞食有關體面，做工苦於年邁，某練習生每月所得，只夠自己鞋襪費用，私取白飯，自知犯法，論其行爲，當然是舞弊，論其動機，又近乎孝親，人事主管人廉得其情，只好與以告誡，囑其悔改，便算了事。

有一次，售貨員某甲，把一張幾天前的發票，送於部分主管人，說是顧客退貨，應該還他貨價，主管人

平日對於某甲，已有疑心，問他貨在那裏？他說已安放，問他顧客在那裏？他說剛走開，教他請來面洽，找尋一回，答稱已不見，因此疑雲陣陣，問他識此顧客麼？他說素識，舉其姓，與其住址！但是顧客竟一去而不復來，因把某甲送人事主管人，人事主管人詢問一過，答如前，雖可疑而舞弊沒有實據，因問顧客年幾何？他說二十多歲的小姐，問他退貨的顏色，他說某種顏色，他自願請顧客來作證，並聲言何以無端疑我舞弊！名譽爲第二生命，應該賠償損失！人事主管人潛使人往尋顧客，按址往詢，果有此人，惟非小姐，而爲一中年婦人，問渠是否退貨？答稱確有此事，因邀到公司，再由人事主管人隔別詢問，問購貨日期，問購貨價格，問購貨顏色，遂露破綻，詰責之餘，自承爲某甲素識，一切都出捏造，這時候，再傳某甲，某甲知事已大白，直認舞弊，並高聲說，家中有幾人，每月需生活費若干，而每月薪津所得，只有此數，如不舞弊，惟有坐視家人的餓死，自願送官法辦！某甲的舞弊情形，與某練習生不同，而其動機如出一轍，法無可恕，情有可原，所以領袖不用其人，則已，如用其人，應該安定他一家的生活，不然，因物質生活威脅所造成的舞弊事實，領袖不能辭良心上的責任！

三 物品管理問題

物品管理，不是件容易的事，方法要嚴密，手續要便利，手續雖便利，而方法不嚴密，漏洞太多，這是教人舞弊方法嚴密，而手續太麻煩，事實上又多窒礙難行之處；中國的工商業，對於物品管理，誰都知道重

要，却沒有管理的專家，所以從進貨起，一直到銷貨爲止，在在都可以舞弊，因爲舞弊的機會太多，所以舞弊的事實，不絕的發生，破案的至多不過十之一二，未破案的眞不知有多少，一個規模宏大的工廠或公司，此種損失，數目之大，實可驚人！

舉個比方來說罷，經手定貨，經手人可與客家串通，虛報貨價，於中取利，此其一。與客家言明佣金，另記紅帳，此其二。抬高定貨價格，私人另定廉價貨品，此其三。定貨送到，中雜次貨，收貨人與之有默契，驗收不別，此其四。送貨數目與發票不符，以少報多，此其五。收貨送倉，管倉人原與收貨人聲氣相通，決不舉發，不論次貨缺貨，一概照收入賬，此其六。貨存貨倉，領袖平時不會查點，隨時加造虛賬，以少報多，此其七。經售部分向貨倉出貨，雖有憑單，從不對帳，出倉單一經塗改，便成無縫天衣，此其八。貨物時存出入要道，整箱物件，經過若干時日，內中已經空無所有，雖經報告，無從查明，此其九。出倉單往往用鉛筆書寫，取貨人對於小件物品，儘可加數私收，毫無責任，此其十。零星貨品，都不編號，銷貨多少，無從軋對，此其十一。利用客人拋棄發票，包裝同類貨品，託人公然携出，此其十二。明明是完好貨品，而以次貨削價出售，此其十三。限價貨品，有利可圖，僱用多人，輪流搶購，此其十四。何物何時漲價，惟個中人最是明白，先期分批購去，稍等幾日，可圖大利，此其十五。把這種貨品，囤積家裏，有客購貨，數目較巨，私自接洽，減價兜售，親自送去，此其十六。其他舞弊機會尙多，直可寫成一本舞弊大全，而原始要終，都是由於物品管理的不當。

在同一機關內辦事的人，名義上的待遇相同，而實際上所得彼此各異，賺硬薪津的人，苦不堪言，有

活路的人，寬裕如故，做領袖的也許很明白，守法的忠實的分子，實在太吃虧，取巧的舞弊的分子，實在太便宜，長此以往，無異獎勵下屬的取巧舞弊，但救弊既無良法，扶助善良，也不能顯分差別，因循復因循，舞弊者日多，善良者日少，舞弊之風，瀰漫於整個機關之內，「天下烏鴉一般黑」，還有誰肯挺身而起，負抉發舞弊的重任？

我以為待遇固須改善，而舞弊不能不禁，物品管理，雖非易事，但是物還是死的，比管人容易得多，只要辦事手續，取彼此牽制的原則，使任何人無法上下其手，雖不能弊絕風清，而舞弊的人，亦能有所戒懼，舞弊的事實，自會減少。

四 環境腐敗問題

一個機關到了舞弊成爲公開的祕密，大家以舞弊爲當然，以不舞弊爲特異，肯舞弊始可立足，不肯舞弊，反被擠軋，逼得好人非做壞人，非同流合污不可，這是舞弊中最無辦法的現象，問他們的待遇，低微得可以，察他們的舉止，闊綽得驚人，一個月的薪金，不夠他們幾天的消耗，這種怪現象，似乎是言之過甚，却完全是事實，團體空氣腐敗到如此，還有什麼希望！某甲接任某機關收貨物的責任，他是個新人，當然鄭重將事，認真檢驗，被他發見有若干件貨物，體積較薄，抽出來一稱，其重量只及發票上所載數目的一半，交貨的人知道他外行，很泰然的請他在單上註明，由上司扣算，誰知單子送上，並沒有下文，而某甲

的驗收工作，却調了別人担任，同事有來勸告他，以後做事，必先顧及環境，環境不許可的事，應該盡力避免，他才恍然大悟，這個機關的空氣，已經腐敗到正人君子不能立足的地步，從此以後，他只好裝聾作啞，一概不管。「多吃飯，少開口。」原是老奸巨猾的行爲，但是環境如此，他如再有所云云，連吃飯的餘地都不要不保，「邦有道則智，邦無道則愚。」古人且然，自不忍苛責某甲！

機關空氣的腐敗，由於主管人的貪墨，主管人既是假公濟私，惟利是圖，自會先收他一部分的下屬做爪牙，通同作弊，這種作弊，既經通天，自然無所顧忌，凡屬其下者，誰敢非議，非議當然要排擠；誰敢不從，不從當然要排擠；利害當前，取捨分明，不難在很短時間內，造成清一色的舞弊集團，這不是下屬無好人，而是不能做好人，所以貪墨的主管人不去腐敗的空氣，不會掃除，放一個新的分子進去，不久便會變質，「一薰一蕕，十年尚猶有臭！」但是反轉來說，如把貪墨的主管人拔去，其中仍有可用的下屬，貪墨的下屬，也自斂跡，主管人何以會貪墨？這是幹部訓練的大失敗。

機關空氣的腐敗，也由於領袖的貪墨，領袖既不忠於公家，下屬自尤而效之，「己身不正，焉能正人。」領袖對於下屬的舞弊，也只好「一隻眼開，一隻睛閉。」領袖的舞弊，方法自較高明，比方先把各部分的存貨帳冊，託故收回，各部分的主管人成爲盲目，再也說不出存貨的實況，於是擇貨價上漲較高，存數較多的貨物，委託他的心腹，偽造發票，作爲新的進貨，由領袖逕行核准，不必經過各部分的主管人，倉中貨物，可以不動，而公家的金錢，却有大批流出，另立戶名，存入關係密切的金融機關，他是聲稱逃避資金，減

少稅款，用此堂皇名義，掩蓋他的舞弊，歷時稍久，遂入私囊，領袖如此，他的心腹，誰都作會心的笑，自然食指大動，亦步亦趨呢！凡此所述，似爲我個人的想入非非，但是以天下之大，安能保證必無此事實？

機關空氣的腐敗，有時由於上級機關的唆使，比方某物報銷，前任報價若干，後任如不加細察，照實造報，結果是報價比前任爲小，上級機關接到報銷，明知前任的不是，但是舊案重提，牽涉必多，即在上級機關，也有失察之責，於是批駁不准，限令重報，下級機關得此教訓，豁然開朗，知道舞弊才有生路，忠實反而有危險，積習相因，誰能外此！事雖荒誕，未必子虛，腐敗空氣中不能有好人，於此益信！

五 主管失職問題

有些機關，主管人尙屬清正，公私分明，一絲一毫之微，從不苟且，他的下屬，却認清了主管人的弱點，用種種巧妙的方法，蒙蔽他的主管人，盡情舞弊，「君子可欺以其方」，主管人方正有餘，精細不足，操守有餘，材能不足，實際之權，自上移下，主管人雖日坐辦公室中，而實權都操下屬，他不過是劃諾而已，他有耳而已，聾，有目而已，盲，下屬對他說的話，是欺騙，下屬對他做的行爲，是欺騙，他却始終蒙在鼓裏，一切信以爲真實，這是偏聽偏視的關係，偏聽則聾，偏視則盲，要除此弊，惟有兼聽，惟有兼視，什麼叫兼聽兼視？主管人「其容若醉」，以暗招明，以愚求智，故示惛惛，明其言的當否，明分辨類，識其事性，卽有可信，不示苟同，各人的說話如有出入，必須能夠別其是非，這是聽訣。昔親今疏，易待觀守，究其往績，明其經歷，舉往

知來，巧詢其親，以知其情，因親以知其內，博訪輿論，知其口碑，因疏知其外，挾知而問，乃知其真，故佈疑陣，使其莫測，反言相試，以嘗所疑，推究反面，隱情自見，暗訪密查，得其真實，這是視訣。「兼聽則聰，兼視則明」，做一個主管人，必須有這種本領，做領袖的，對於幹部選擇，必須注意，及此，對於幹部的訓練，必須著力於此，無此天才，雖訓練而無成，有此天才，不經訓練，也不會用兼視兼聽之法，不能兼視，不能兼聽，主管人形同木偶，安能禁其下屬的舞弊，失職之咎，咎屬於誰？

主管人要執行兼視兼聽之責，必須騰空時間，多多用力，對於每個下屬的一言一語，一舉一動，都能顧到，要做到智者的無疑，不要成爲愚者的無疑，用明察使下屬知所警惕，用暗察使下屬無從掩飾；必須終日不離辦公室，準時到公，準時散值，管理精神，始終貫注，即使有事他出，也要出不知其出，卽下屬知其出，也要不知其何時歸，下屬以爲主管人已出去，而一轉身又復進入辦公室，下屬以爲主管人歸時必遲，而轉瞬已返，行止倏忽，誰都不能捉摸，一切猜測，都是沒用，雖有不肖的下屬，也決不敢舞弊，主管人第一步要做到有形的管理，第二步要做到無形的管理，「臨之在上，質之在旁」，做到如此境地，才算克盡厥職！

某君做某局首長時，他覺得某部分主管人的管理，稍嫌懈怠，有一次他自立在下屬某甲的背後，某甲不會覺察，對於經手事項的尾找，實行措油，某君當場揭穿，傳去詢問，某甲以首長親自查見，俯首認罪，措油數目雖很微細，而此風斷不可長，立即將某甲撤職，免與查辦，經此處理，不特該部主管人深自慚悔，

各部分的主管人都特別警覺，不敢稍有疏忽，而在全體下屬呢，也鑒於機關對於舞弊的執法如此，誰也不敢輕於嘗試，「上治禁未形，下治禁已犯。」如果各部分主管人都能盡職，下屬那敢舞弊，而某君的親自密查，也可以不用。

六 類似舞弊問題

有若干行爲，粗看起來，似乎很是平常，細細分析起來，却有舞弊嫌疑，這種行爲，由領袖及主管人犯的較多，他們雖身犯之，却恬不以爲恥，誰知「己身正，不令而行，己身不正，雖令不從。」領袖及主管人持己謹飭，下屬且有舞弊的，如果稍有大意，影響一定不良。比方說，領袖及主管人爲了職務關係，出入由公家供給代步的車輛，最初的用意，原是因公乘用，節省時間，但是子女上學，用公家車輛來接送，妻子買物訪友，用公家車輛來接送，公家車輛，事實上成爲一家的私有物，即使說不上招搖而浪費公家汽油，誰說不是類似舞弊？領袖及主管人如由公家供給住宅，供給傢具，供給伙食，供給日常生活的一切，當然是事屬一個機關的定章，受之無所慚愧，如無此規定，而領袖及主管人的公館，所用傢具，都由公家支付款項，這種傢具，又不入公家的財產目錄，是公物，還是私產？界限含混不清，如此情形，誰說不是類似舞弊？公家修理房屋器具，剩下竹頭木屑，雖是微物，要爲公家所有，而經辦庶務的人，往往以此爲討好上司的工具，堂而皇之，專人送去，領袖及主管人也直受之而不辭，好像此種廢物，取不傷廉，實則取重要東西是舞弊，

取不重要的東西，如何偏算非舞弊，一百步是走，五十步亦是走，五十步與百步，不過程度上的差別，誰說不是類似舞弊？利用地位關係，公館的菜蔬，委託公家廚子代辦，公家廚子自然極力討好，刻意奉承，雖虧本亦所不惜，但是他原在將本求利，「失之東隅，」自然想「收之桑榆，」歸根結底，仍是公家吃虧，誰說不是類似舞弊？有人說笑話，在公家辦事半年，家裏的信箋信封，零星物件，用一年而不盡，公家物件，任意拿回家去，雖然所值能有幾何，而公私不分，誰說不是類似舞弊？

因為領袖如此，主管人如此，於是上行下效，一個商業的下屬，可以濫取大小不同的包貨紙，一次達幾十張之多，用來包衣服，包鞋襪，包書籍，甚或作為練字之用。某公司糖菓部分，一年中生意不差，成本與售價，本有相當距離，利潤當然不少，誰知平時各部季下屬，偶然經過，隨便取食，大家相習成風，主管人也不加禁止，年終結帳，營業額不算小，而盈餘却很有限，「涓涓不塞，可成江河，」分開來看，每人每次不過取糖幾塊，合一年計算，便成爲很可觀的數目，誰說不是類似舞弊？

要防止類似舞弊，領袖及主管人先要以身作則，絲毫不肯隨便，學某君的非公事不用公家車輛，以一省首領之尊，時與夫人徒步往市場親自買菜蔬，平時訪友，非關公事，近則安步當車，遠則自雇車輛，整躬方可率屬，律己方可律人，潔然後能廉，慎勿謂小德，可以出入，我也知道當此以舞弊爲致富手段，大家昌行無忌的叔李時代，這種類似舞弊，真是毛髮細故，自不免有「明察秋毫之末，而不見輿薪」之譏，但是眞要做到科學管理，却不能以「其惡小而忽之，」眞要移風易俗，也不能以「其善小而弗爲，」

七 集團舞弊問題

一羣血氣未定的小夥子，工作之後，沒有妥善的管理人，由他們隨便亂闖，找尋刺激，有的去旅館，撲克成局，有的去樓舞女，上了火山，有的是出入歌酒館，起初人數還少，後來越聚越多，平時所入微薄，那裏經得起小小荒唐，「床頭金盡，壯士無顏」，彼此既是臭味相投，現在同陷僵局，於是有集團舞弊的舉動，大家串通一氣，計劃比較周密，方法比較巧妙，雖然舞弊，不易露出破綻，生財既有妙道，生活越發糜爛，而部分主管人，還是蒙在鼓裏，毫不覺察，等到風聲走漏，方才引起注意，費盡心機，才把集團舞弊案破獲，公家損失，已不在少，湖本窮源，負此責任的，究竟是誰？年輕人最易受社會誘惑，最易被惡環境引壞，由煩悶而找刺激，由刺激而入迷途，苟能慎之於始，業餘生活，導入正路，使身心都有歸宿，何致自找刺激？苟能及早覺察，叮嚀開導，親若父兄之於子弟，不難使他們覺今是而昨非，又何致入迷途而忘返？本來是一個天真無邪的年輕人，到了你的機關裏，便會變質，先後判若兩人，「賊夫人之子」的，究竟是誰？一旦破獲這種集團舞弊，領袖以開革賠償爲了事，一切「率由舊章」，無論爲事業，爲青年，都不能算是好辦法罷！

某公司偶然發覺有幾個年輕的店員，舉動突然闊綽，而且深晚始返宿舍，知道其中必有緣故，於是委託比較不重要的人，設法與他們接近，經過若干時日，接近的目的達到了，却探不出他們闊綽的緣故來，於是再進一步，設法與他們一同去娛樂，開房間，招娼妓，喝酒跳舞，賭錢看戲，無所不爲，經過若干時日，

彼此親如兄弟了，却還是探不出舞弊的線索來，於是再進一步，設法與他們互商舞弊的辦法，因此知道了以前舞弊的經過，却只探得了最近一次的舞弊案，以前情形，迄不肯吐露事實，當局認爲舞弊已經鑿有據，頓時發作，共同舞弊的有五六人之多，傳詢一過，大家只好承認，於是扣留他們，邀到保證人，出示舞弊實據，賠償了事。其實管理宿舍的人，何以放任他們深晚回來，不加注意？該部分的主管人，又何以不會發覺貨物的缺少？管門警士，又何以不曾注意他們携出的包裹？破案雖在今日，舞弊已非一朝，又何以如此顛預？領袖既不去追究責任問題，人事主管人，更無權顧問大家，以破案爲最大功勞，破案之後，各方面的漫不經心，依然故我，這不是怪事麼？

更有可怪的集團舞弊，上自部分主管人，下至普通員生，串通一氣，作大規模的舞弊，後來不知何故，走漏風聲，遂告破案，因爲事關機關名譽，暗中了結，不曾見之報章，而同業間彼此相傳，說來頭頭是道，我以爲不問事實究竟如何，而領袖對於幹部的任用，非人灼然可見，領袖對於幹部，平時沒有充分的訓練，也是無可諱言，而環境的惡劣，葬送了許多缺乏修養的人，同時更可明白「不曰堅乎磨而不磷，不曰白乎涅而不淄」，堅能不磷，白能不淄，非平時努力於精神訓練，非努力於改善待遇，決無成功的希望。

八 內外勾結問題

內外勾結的舞弊，決不是最起碼的職員，而是較有地位較有權力的幹部，他們的舞弊，方式很多，每

次所得，必非小數，比方機關需興土木，招商投標，經手人自有大利，投標商人的估價單，誰都知道，有大帳小帳的分別，大帳是包括經手人的利益，小帳是實際的造價，比方機關需購大宗物資，投標商人早有默契，開標不過是一種形式，何人得標，暗中早已確定，沒有默契的商人，他們的投標，徒然成了有力的掩護，最巧妙的一點，領袖即使再請專家估計，就規定標準與貨價相比，投標商人似乎絕無厚利可圖，其實他們儘可運用偷工減料的方法，獲得巨大的利益，好在監工人驗收人彼此勾結，明知與標準不符，決不會有所挑剔，要挑剔的人，決不放手他當監工驗收的責任，在領袖呢，事實上又無法親自監工，親自驗收，所以內外勾結的舞弊，最難破獲。

某甲是個新自學校出來的年輕人，有一次，監視某種工程，發覺實際工程與標準相差很遠，大不以為然，據實報告他的直屬上司，詞義嚴正，盡情揭發，結果卻把某甲調動職務，再也不教他去監工。某乙奉領袖的命令，代有關機關向某商行購買某物，外商不知其中曲折，而且知道某領袖是弊絕風清，不許下屬收受任何商人的利益，萬一陽奉陰違，一經查出，不但斷絕交易，並有預約，把商人店號公布，以示懲罰，所以此次購物，照實價成交，誰知把某物送交委託機關，查悉貨價比以前所購，打了個八折，遂用舊貨為理由，仍交某領袖向某商行調換新貨，某乙受了某領袖的申斥，去同某商行交涉，把委託機關向他們說明，並詰問何以用舊貨充數，某商行遂不得不說明原委，某乙才明白此中道理，實際並不是舊貨新貨問題，而是某機關購貨，向有八折實付成例，兩成貨價，是經手人的利益，以上兩件故事，得自傳聞，我希望他

言之過甚，或者竟是謠言，但是在科學管理未曾切實施行，用人標準未曾合理，同時下屬訓練未曾收效以前，做工商領袖的，與其信其無，不如信其有。

我以為任何工商機關，凡是有大宗款項的出入，應該組織委員會，如購料委員會，建築委員會，重大事項，都由委員會擬定後，經領袖親自裁定，驗收工作，必須臨時指派內行的，操守素著的親信幹部去担任，辦事手續，取互相牽制的原則，任何人不能單獨決定，內外勾結舞弊的機會，自然減少。但是「徒法不能以自行」，委員人選，必須鄭重考慮，凡是平素行為不甚可信的人，以不入選為宜，行為可信，而不是內行的人，也以不入選為宜，委員會分子健全，最後又須經領袖來裁定，一切可以放心，不然，這些委員會或不免成為內外勾結舞弊的集團，良法反收惡果呢！或有以委員會牽制太多，辦事太慢，不能應付事實為病者，殊不知重要事項，與其失之操切，不如偏於遲緩，一人的智力思慮有限，委員會的計劃磋商，易周，設立委員會的方法，要不失為「大醇而小疵」。

九 偵查方法問題

偵查舞弊的方法，普通所採用的，約有幾種，第一種叫「下鈎餌法」，故意安排使他舞弊的機會，表示毫不經意的樣子，暗中派人監視，如果真的上鈎，案子便可破獲。這個方法的缺點，真是老於舞弊者，嗅覺特別敏銳，對於鈎餌，易於發見其偽裝，誰在秘密監視，未必一無所知，不但不肯上鈎，反而促其舞弊的格外

機警，有時從不舞弊的人，反而誤認爲有機可乘，貪圖一時的小利，雖然咎由自取，要不免捉錯了慣於舞弊的人。第二種叫設圈套法，如集團舞弊一節所述的破案故事，就是一個例子，有時也會迷惑了從不舞弊的人，而誤認爲有某甲主動舞弊，事情不易敗露，有利可享，自然樂於參加，某甲看見他們已入圈套，出面告發，這無異故意陷人於罪，極口呼冤，稱上當，而已悔之不及，真正老於舞弊的人，依然逍遙法外，同時却提醒他有人故意做圈套來引誘，以後要破案，反而更形困難了。第三種叫威脅法，認爲有形跡可疑的人，傳到密室，故意揚言舞弊證據，都已到手，如肯自承，設法從寬發落，如執意不認，一定送官法辦，恫嚇成功，錄成口供，教他簽字，便成鐵證，倘再不招，竟私自責罰，如不許用膳，如不許回去，如用私刑，口供到手，無可抵賴，其實這種方法對於老於舞弊的人，必無效果，倒是一般胆小如鼠的人，有時會懾於威脅，訥於辯白，而出於違反事實的供認，豈不冤枉了好人！第四種叫刑逼法，人事主管人問不出滿意的口供，領袖認爲他是刁賴，一張名片，送官懲辦，規模較大的工商業，對於警察機關，都有相當聯絡，萬一這個警察機關，聽信一面之辭，以刑逼供，那末五木之下，那得不是屈打成招，從前租界時代的巡捕房，有類此的事實，即使刑逼結果，還是不招，事無實據，交保釋放，滿腹冤抑，向誰聲訴，以一個小小店員與大公司當局抗衡，直是以卵投石，必無幸理，所以刑逼方法，最爲殘忍，苟無確據，不該隨便送究。

我以爲偵查舞弊，最重證據，搜集證據，應從多方面着手，傳來質詢，也該多方開導，動以真誠，如肯直供，必須從寬發落，古人所謂「苟得其情，則哀矜而弗喜」，即使案情重大，無法從寬，也該勸其改過，勉其

將來務須「以生道殺人」並給他一條光明之路；即使他矢口不承，也該用疲勞詢問的時間，既長，問的方面既多，在有意無意之間，使他露出矛盾來，露出破綻來，以此矛盾，以此破綻，作為反詰資料，不難使他無辭以對；即使沒法取得矛盾與破綻，也該廣事搜集有力的人證與物證，使他無從抵賴。這種偵查方法，自多曲折，一件案子的真相，必須經過許多手續，許多時間，才能結束，一般領袖往往認為太不爽脆，却可以做到事無不明，人無冤抑，領袖對於舞弊問題，能夠防微杜漸，才是上策，能夠亡羊補牢，才是中策，研究偵查方法，已是下策，好用不正當的方法來取供，實是下下之策！

十 懲處方式問題

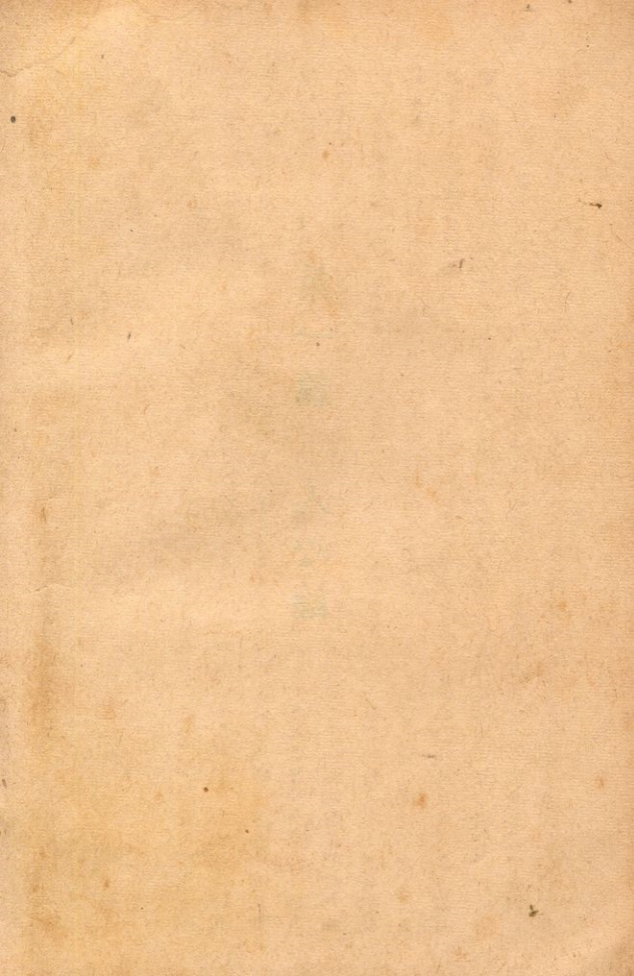
下屬舞弊，一經破獲，自該與以相當懲處，懲處的用意，不在對舞弊的人，而在懲一儆百，使大家「有則改之，無則加勉」，完全是「刑期無刑」之意。有些工商業機關，往往自訂舞弊懲處辦法，情節較輕，記大過了事，情節較重，除了開革罰款以外，還要送官法辦，他們的罰款，也有規定，大致為舞弊數目的二倍到十倍，決定之權，在乎領袖，好在下屬都有無限保證，只要通知保證人，不難如數追到，我却以為工商業機關對於舞弊下屬，有權要求保證人如數賠償，無權私自罰款，罰款便觸犯法律，二倍至十倍的罰法，更無法律根據，任意罰款，機關自身已屬違法，而況舞弊案子，既須送官法辦，一切應該聽候法律處理，除了開革職務以外，連賠償都該由法院裁定，在法院未裁定以前，保證人可以拒絕賠償，如果要保證人立即

賠償，一經賠償，舞弊案子，便算結束，不該再送法院，從前在租界時代，可以任意執行，以後恐不能如此胡爲？我以為爲下屬舞弊，固屬不法，苟非情節特別重大，或者保證人無力如數賠償，才可送官法辦，不然還是以自行料理爲宜，網開一面，使舞弊的下屬，能夠保全名譽，勿使張揚，留他一條自新之路，好在他已離開公司，彼此斷絕關係，害羣之馬已去，何必定要使他創巨痛深，聲名狼藉，無面目復見江東父老！得饒人處且饒人，「領袖應該有此大度。」

工商業的領袖，多數不明法律，總以為對於舞弊的處罰，越嚴越好，處罰極嚴，才可使下屬「戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰，」誰也不敢輕於嘗試，殊不知下屬舞弊，自有其基本原因，防止下屬舞弊，自有其基本辦法，不去其基本原因，不用其基本方法，徒以嚴訂罰法爲無上手段，不論其自身已屬違法，而且也無補於事實，舞弊者十，破案者一，即使十倍罰款，也是所得不償所失，無論如何，總不能把未破案的舞弊，無法計算的損失，都教他一個人或若干人來負擔，領袖即使意氣用事，信口開河，做保證人的，決不會毫不反對，願付巨款罷！

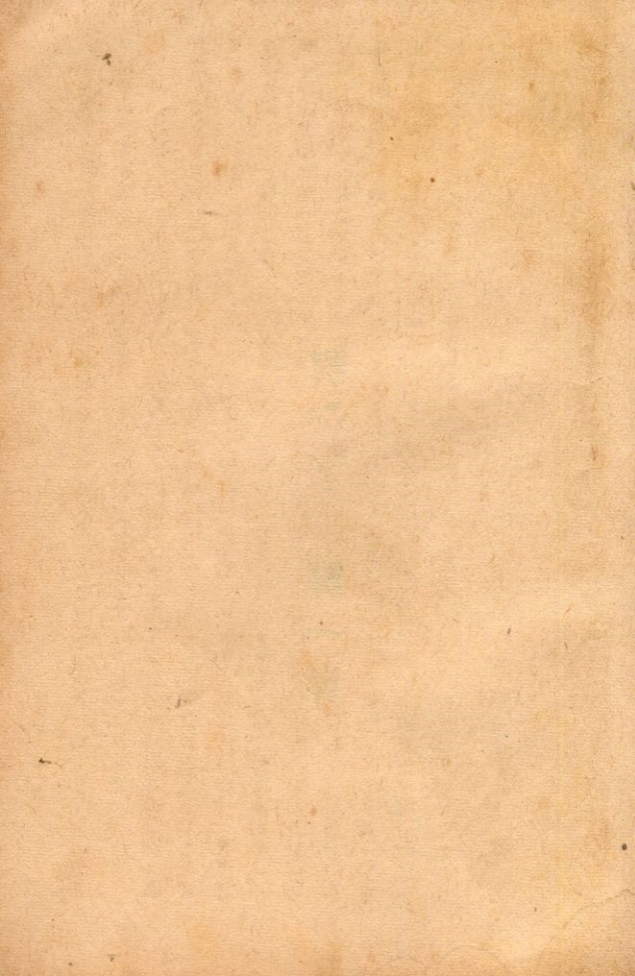
某君也遇到過一位懂得法律的保證人，他說，責了不罰，罰了不責，既要保證人立即賠償，不該送官法辦，如要送官法辦，便不負立即賠償之責，保證人雖負無限担保責任，但是這裏所謂無限担保，是指舞弊的數目，舞弊多少，賠償多少，保證人應當負責，至於罰款，不但不是公司的權限，而且也不是保證人應負的責任，辭嚴義正，說得我無言可答，但是公司定章，至少加倍，結果是保證人賠一半，家屬再賠一半，一

個不合法的罰款問題，總算解決，如果家屬也是依法力爭，不肯再賠一半，某君也只好聽聽領袖的申斥，以不了了之呢！我以爲公司固有權懲處舞弊的下屬，自己的立足點，必須與法律沒有違背，如與法律違背，一遭攻擊，那能站得穩呢！



第七篇

待遇論



第七篇 待遇論

一 待遇標準問題

待遇合理化，不但爲資方所主張，而亦爲勞方所希望，可是如何才是合理？却各有各的看法，在資方呢，以爲待遇應該參考各業歷來的習慣，根據各個機關的營業，於是提出營業指數之說，待遇高，營業指數低，這是不合理的，不顧營業指數，但求待遇提高，使得機關的財力不能負擔，無異殺雞取卵，結果是事業有退無進，機關發生動搖，那末「皮之不存，毛將焉傅！」勞方呢，以爲待遇應該根據社會生活實況，不能無視職工的必要生活條件，於是提出生活指數之說，待遇低，使職工的生活，受到很大的威脅，整日愁眉苦臉，爲衣食不繼擔憂，那有心思爲機關服務，事業的推動力，原在職工，職工既朝不保夕，事業自無前途，即退一步言職工的勞力，是無形資本，無形資本，應該與有形資本，處同等地位，才是合理！立場不同，理由各執，所謂待遇合理化，遂成極難解決的問題，勞資間一切糾紛，十九種因於此。

我以爲人是血肉之體，不能不過物質生活，職工的物質生活，當然仰給於機關，領袖對於下屬的物質待遇，當然要根據職位的高下，成績的優劣，但是也該顧到當前的環境，使得每個下屬，都能夠安定，才肯替機關努力工作，如果機關能力薄弱，實在無力提高待遇，那末在用人之初，應該堅持精兵主義，下屬

的工作能力，必須在一般水準之上，同時把每個人的工作分量加重，得一人至少可抵別人家二人之用，用的人數既少，待遇問題，不是容易解決麼？總之，領袖不用其人則已，如用其人，無論如何，必須負全責，安定他的物質生活，不須兼職，謀外快，而生活已可安定。

「日省月試，餼廩稱事。」中庸稱爲九經之一，日省月試，是考績方法，餼廩稱事，是待遇標準，所謂事，包括幾種意義，第一是工作性質，第二是工作能力，第三是工作效率，第四是生活環境，工作性質有重要與次要，工作能力有強有弱，同樣的工作能力，他的效率也有高下之分，至於生活環境有難有易，生活環境是共通的，工作能力效率性質是有各別的，合共通的各別的面訂定一個待遇，方可謂之稱事。歐美各國盛倡待遇合理化，論其主要原則，當不外乎此，稱事與合理化，原是同實而異名。

工商業的領袖，果能服膺餼廩稱事一原則，雙方的主張，便易接近，因爲主張之所以不同，由於主觀的成分太多，餼廩稱事却爲客觀的原則，既不偏於資方，也不偏於勞方，所感爲困難的，在乎如何把上述的四條件，成爲具體化，成爲科學化，這當然不是三言兩語，所能解決的問題，既要工作性質的分析，又要工作能力的測驗，又要工作效率的省試，以此三點爲根據，再定某種工作人應給與幾個人的生活負擔之待遇。

待遇等級應該根據待遇標準，就是把待遇標準分成幾等，每等分成幾級，待遇的等，是講職位，待遇的級，是講能力效率，同等的工作，而各人的待遇，爲了能力效率的高下，而有不同的級。就普通情形論，等不必分得太多，級必須分得詳細，低等的級，又該比高等的級，分得更詳細。因爲高等待遇的人較少，更動也不多，分級不妨少些；低等待遇的人較多，更動機會也多，分級不妨多些。升等難，升級易，年功加俸，既爲工商業各機關的常事，升級機會必多，級分得太少，其勢必至於升等，升等便混亂了職位的重要性，與合理化的精神，便不相合。

待遇的等，應該絕對劃分，不容有所出入，待遇的級，應該有一部分相通，比方說，待遇等級表中第五等的最高三級或四級劃入四等，第四等的最高三級或四級，劃入第三等，也就是說第五等的最高三級或四級薪給，同時作爲第四等的最低薪級，第四等的最高三級或四級薪給，同時作爲第三等的最低薪級，這個辦法的用意，在乎表示器重舊人，上一等的新人，其級的待遇，有時低於服務年期較久的下一等同事，等是劃清的，級是累積的，茲舉例如左：

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23

五等

四等

三等

這個方式，比了等級絕對劃清，每等各從一級起，在鼓舞精神一點，大有出入，何去何從，值得加以研究的。等級絕對劃分的待遇等級表，還有一個無法避免的困難，每等的分級，其薪額距離，總是五等的分

級距度小於四等，四等的分級距度，小於三等，三等小於二等，二等小於一等，反轉來說，一等的薪級距度最大，二等次之，三等又次之，四等又次之，五等最小，那末五等的最高級，與四等的最低級，其間的薪額距度，決不會等於五等各級的距度，上一等與下一等之間，界限分得十分明顯，等越高，待遇越厚，如果照我的辦法，每等的最高三級或四級，其薪級距度，與上一等相同，不但使上一等與下一等的待遇，有一部分可以相同，同時也十足表示獎勵同事久於其任，這種用意，原算不得精微，但也值得加以研究的。

還有一個問題，待遇等級表薪額的起點與終點是什麼？要解決這個問題，有兩條途徑，第一條途徑，只要決定終點薪額為起點薪額的幾倍？終點薪額或起點薪額是多少？便可決定一切；第二條途徑，只要問起點薪額，應該養活幾人？終點薪額，應該養活幾何？也可決定一切；起點薪額定得太低，低級下屬的生活太苦，終點薪額定得太低，起點與終點過於接近，高級職員也太吃虧，最簡單的方法，先決定起點薪額，再決定終點薪額的倍數。

三 年功加俸問題

年功加俸原是一般工商業機關的通行辦法，每逢年初，實行加俸一次，可是大家都以年功二字作為一個名詞，有年必有功，也就是只論年而不論功，於是年功加俸，成為普遍加俸；我以為年是一事，功是不事，年彼此相同，功則彼此各異，既須分有功與無功，又須分功之大小。有年而無功，他只備一個條件，應

否加俸，原是成爲問題的。所謂功，又是什麼？用什麼方法來評定？由誰來評定？功應該分成幾等？上述各個問題，未能解決，只是每年大家加俸一次，如何好算真正的年功加俸？影響所及，努力的與懶惰的，毫無分別，有獎而無懲，獎也不成其爲獎，這樣的年功加俸，不但虛靡公款，徒增支出，而且暗示大家，對於工作，但求無過，不必求有功，暮氣之來襲，不合理的年功加俸，是個主要原因！

更有可怪的現象，所謂年功加俸，職位不論高低，數目完全一樣，有的竟把高級職員的加俸，與工役一樣，這叫做一律普加幾元，何以造成此種可怪現象？無疑的由於下屬的囂張，但求自己多享權利，不管事實的合理與否，但也由於領袖的過分息事甯人，養成了這種囂張的習氣，習氣一經養成，糾正當然不易，而在其開端，未嘗不能加以矯正，習非成是，還有什麼話可說，明知辦法的太不合理，也只好故犯之而已！推原禍始，還是由於待遇等級的未曾明白規定，或規定不合理所致，如果有了合理的待遇等級表，無論如何同數加俸的事，是決不會發生的。

我以爲功應該從日省月試中得來，領袖省試高級幹部，高級幹部省試中級幹部，中級幹部省試下級幹部，省試一般下屬，合三十省而成試，合十二試而成功，臨時寫幾句抽象的評語，不但太籠統，而且太主觀，不足定其功之有無與大小，有年而無功，不應該加俸，但在今後三個月或半年內能夠努力，也可以臨時加俸，功平常的加一級，功大的加二級，功卓越的更可酌加，這種參差的加俸，所以促大家的努力，不次之遷，尤足以拔人才，而勵大衆，分級是固定的，加俸應該活用的，好在多數人是平常，功大者少數，功卓

越者絕無而僅有，如果大家都是大功，功卓越者，每一部分平均總有一二人，這不是活用，而是濫用，濫用比一律普加幾元的年功加俸，流弊更多，勢必下屬向上級運用乞憐說情，結果事失公平，於是有失望者，有怨懟者，有徼幸者，同事之間，也不免發生嫉妬與傾軋，這樣的年功加俸，成爲同事失和的導火線！

因此考績記功，須有標準，什麼事實，是什麼功，標準既是客觀的，量尺，省試的人雖不一，而測量的結果，仍是一樣，最穩當的辦法，測量各自執行，計算彙交一人，這個人是明白測驗的學理，熟悉計算的方法，結算所得，既不會甲重乙輕，或寬或嚴，也不會參雜主觀，失去真相，以此爲年功加俸的根據，可以保持公平。

四 臨時晉級問題

生氣蓬勃的機關，爲了鼓舞下屬，振奮士氣起見，間有採用臨時進級的辦法，這個辦法是否能收預期的效果？第一要看部分主管人是否公正？第二要看其他部分主管人是否瞭解？部分主管人爲了討好某人，藉臨時進級爲結納的工具，或者爲了施惠於親倖，表示自己的權力，則臨時進級有百弊而無一利；這位主管人的確出於公心，而其他部分主管人，却認爲非跟進不可，如不跟進，既足以顯出他部下無長材，又足以生部下的怨望，於是短中取長，也推荐某甲臨時進級，外表雖是精神全非，我以爲臨時進級，究非大經大法，採用必須十分審慎，甯可幾年沒有此舉，不可一年中有了幾人，否則徒然破壞了每年加俸

一次的定例。

領袖對於推荐臨時進級的下屬，必須經過嚴格的審查，認為確有臨時進級的資格，再交高級幹部共同決定，並特傳臨時進級的下屬，作懇切的訓話，決不該徇一人之請，率然核准，決不作單獨的決定，以示大公，決不以便條通知人事科會計科登記，便算了事，領袖能如此鄭重，各部分主管人既不敢濫事推荐，得之者亦引以為殊榮，務使因一個人的臨時進級，引起了全體下屬的注意，發揚了「君子自求多福」的信心，才算盡了臨時進級的最大作用！

就臨時進級本身論，也有三種，第一種是提前進級，合於提前進級的資格，必須是勤勞特著，所謂勤勞特著，必須有具體事實，可以列舉，而且這種勤勞，必須為永久性的，同時他的勤勞時間，必須已逾六個月以上，此次進級以後，到年功加俸時，不再進級，以後是否提前，要看勤勞情形而定，提前進級是使他多受幾個月的進級優待。第二種是額外進級，合於額外進級的資格，必須是材能特優，所謂材能特優，必須有具體成績，可以指證，而且這種成績，的確為一般人所不及，但是年功加俸，如果不是以升一級為限的，這種額外進級，還是沒有必要，到了年功加俸時，多升一級，已足了事。第三種是調職進級，為了事實上的必要，不能不有一個人調職，合於調職的資格，必須是材堪大用，他的學識好，幹材好，經驗又好，學力應該講學歷，講著述，講研究，幹材應該講魄力，講機警，講設計，經驗應該講心得，有此數長，才可謂之材堪大用，才可享受調職進級的權利。至於加重責任，應否進級，不妨在年功加俸時，作適當的調整，正不必臨時進

級，即使距離進級時期較長，也不妨加給特別津貼。

總之，臨時進級，限制須嚴，手續須周，決定須鄭重，各部分主管人推薦，要用正式書面，不能單憑口頭請求，領袖接到這種請求，應該先交人事主管人詳加調查與審核，簽註意見，再交高級幹部研究，必須「詢謀僉同」，然後正式許可，「甯缺毋濫」，這是必須遵守的鐵則。

五 同人與非同人問題

工商業機關對於下屬待遇，間有同人與非同人的分別，同人待遇比非同人待遇為高，非同人的生活，比同人為苦，他們所謂非同人，高級的如顧問之類，普通的如練習生，如試用人員，如臨時雇員之類，非同人的待遇，其基薪額比同人為低，同人的待遇，有獎金，有花紅，有木箱金等等，非同人都無權享受，彼此之間，待遇的相差，也許有三分之一，或竟超過三分之一，這種辦法，頗可商榷之點，第一，顧問如沒有規定辦公時間，性資當然特殊，他的所得，不是正式的薪津，而是非正式的伏馬費，他的生活，原不單靠這一份伏馬費，一切都是不成問題的；如果顧問是專職，也有規定的辦公時間，那末他是位不管部的大臣，也應該作同人待遇。第二，練習生地位雖低，能力雖弱，工作雖簡，要為一個機關的新生分子，爲了在練習期內，不作同人待遇，實欠公允，練習生雖年紀較輕，不須負擔養家人的義務，但是練習期間，至少一年，多則達三年之久，在如此悠久的歲月中，與以非同人的待遇，實近於苛刻，而況將來升任正式職工，其服務年期，

論理論法論情，都不能從升任正式職工時起算，那末將來退職時，明明將練習時期一併計算，試問現在的待遇何以不作同人？第三、試用人員性質當然不同，任用與否，還在試驗之中，在試驗時期內，隨時可以告一段落，不受任何約束，作為非同人待遇，自有充分理由；但是如果試用期滿，認為合格，正式任用，那末以一年計算的同人待遇，應該把試用時期一併計算，不應該剔除，有些工商業機關，往往有在一年內服務不滿八個月的不給花紅及獎金的規定，試用時期的併算與剔除，此中大有出入，剔除試用時期，有時竟剝削他為數不小的花紅與獎金。第四、臨時雇員，着重在臨時兩字，那末臨時的最大限度是什麼？半年呢？三個月呢？無論如何，總不該把半年以上的職工，仍作臨時計算罷！所謂臨時，有兩種意義，一是工作的臨時，過了這個時期，不會有這種工作；二是人員的臨時，利用他們餘閒時間，如學生的假期實習，就是一個例子，除此以外，不該有臨時的。

我以為一個機關內，最好沒有非同人的職工，待遇既非同人，他們的心思必不安定，五日京兆，人情之常，即使事實上不能沒有非同人待遇的職工，他們的基薪額，也不該定得太低，用一個人，要得一個人的力，要得一個人的力，先要得一個人的心，要得一個人的心，決不是單純的什麼主義，什麼服務道德所能有效，而在乎最實惠的待遇，原與機關毫無關係的人，要想用非同人的待遇來得其心，得其力，這簡直是不可思議的？機關開支，當然要節省，但是也要節其可節，省其可省者，非同人待遇，決不是最好的節省辦法。節省開支的辦得到辦不到是一件事，應該辦不應該辦，又是一件事呢？

六 津貼問題

津貼所以補正式待遇的不足，言其種類，真是形形色色，不一而足，有所謂房貼，有所謂膳貼，有所謂車貼，有所謂交際費，有所謂辦公費，有所謂生活津貼，更有所謂特別津貼。有些機關複雜，有些機關簡單，有些機關只有公開的津貼，有些機關，在公開津貼以外，更有祕密津貼。有些津貼是全體職工都享受的，有些津貼，只有幾位特殊階級享受的。祕密津貼，總是限於幾位特殊階級，而公開津貼中，如辦公費與交際費，也是限於幾位特殊階級的，論其主旨，在乎示惠，在乎以惠收人心，而其辦法頗有研究餘地。

如果爲了正式待遇，不足以維持下屬的生活，何以不從提高正式待遇上着想？各等各級的基薪額，既與實際生活不符，應該加以適當的調整，何必在正式待遇以外，另立津貼名目？如果認爲等級基薪額，不便更動，另加津貼爲一時權宜之計，將來經濟狀況回復正軌，此種津貼，便可停止，倘使變動基薪額，將來反而發生減薪的誤會，或將因此發生不必要的誤會，而引起糾紛，那末，只須就生活實際情形，另立生活津貼一項，已可解決，又何必分成許多名目？下屬對於津貼，只問數目之是否足用，不問津貼名目之多少，津貼名目雖多，而數目太低，不足以解決生活，還是認爲不滿；津貼名目雖只一種，而其數目已足解決生活問題，也會認爲滿意，所以必不得已，有另立津貼名目的必要，用生活津貼一項而已足，巧立名目，直是朝四暮三，朝三暮四的把戲，下屬非羣狙，決不受領袖之欺！

津貼應該該舉，不應該列舉，還有一個理由，該舉則以一包萬，列舉則遺漏必多，如果風氣不良的機關，爲了列舉，反而引起他們新的要求，提出某種津貼，不問他們的理由如何，一經提出，總感麻煩，答應則愈來愈多，不答應又大費唇舌，不如用該舉的名稱，無論什麼要求，都可以藉此拒絕，數目儘可酌加，新名目不會再有了。

至於不公開的各項津貼，如享受的人數極少，當然不會張揚，萬一人數較多，遲早總要泄漏，一朝泄漏，其餘的人，難免有煩言，或且作爲提出新要求時的一種藉口，此種津貼的人數問題，值得研究。不公開的津貼，其目的，也不過補助的意思，與其列舉，不如該舉，統名之曰特別津貼，如果真有必要的因公交際，如果真有必要的辦公費用，儘可實支實銷，不必取包辦形式，此種實支實銷的方式，反足以表示上級人員的操守廉潔；如果爲了特別津貼的爲數太少，那末儘可設法提高，受此津貼者身分不同，本可分別高下，彼此數目多少，各不相知，受者不須簽收，支出只有一項，自不致爭多論少，不公開津貼，原是不不得已的補救方法，最好能夠取消，用合理的辦法，調整少數人的待遇，只要辦法合理，誰也不能非議，「事無不可，人言」，領袖應該有此光明磊落的態度，何必祕密津貼？

七 獎金問題

獎金一事，就通常言，發獎次數，每年只有一次，發獎時期，在每年年底，發獎標準，一爲一年來考勤結

果，二爲一年來考績結果。請假超過規定日數，至多少天以上，可以不發獎金；考績及格，而考勤較差的獎金少，考勤及格，而考績較優的，獎金多，考績特優的，獎金獨多，誰該有？誰該無？誰該多？誰該少？這是領袖的特權，誰都不該有異議。而且獎金應該在營業盈利中提出，其成數應有規定，營業好，獎金多，營業差，獎金少，而成數始終不變，現在以獎金作爲正常開支之一，不論營業如何，獎金是不能沒有的，這種辦法，是否合理，姑不具論，而其爲優待下屬，誰都應該承認，獎金可分普獎與特獎兩種，特獎占獎金總數的幾成，有的工商業機關，也有明文規定，這種特獎，挑選各部分中成績優良的下屬，其人數至多不該超過全人數三分之一，特獎的數目，由領袖決定，特獎的發給，由領袖親授，蓋特獎不僅僅是物質，並含有榮譽的意思，得之者引以爲榮，不得者深爲羨慕，而且特獎數目的分配，始終不能公開，是含有祕密性的。

可是時移勢遷，獎金的性質，逐漸發生變化，到現在爲止，獎金已成爲職工應得的一種權利，每年年底以前，因此發生劇烈的爭執，甚或掀起軒然大波，成爲勞資雙方的極大磨擦，獎金不講營業獲利的成數，只講職工應得的數目，不論職位的高下，大家一律幾個月，而且至少應發幾個月，往往由地方政府規定，什麼考勤？什麼考績？都與獎金絕緣，獎金數目，由勞資雙方決定，領袖不復有支配考核之權，這樣的變質，純爲生活的威脅，獎金也不過是補助生活費用的一法，在這種情況之下，領袖如果要維持獎有功的權力，只有從特獎上着想，而特獎更要從半公開，轉變爲絕對祕密，連特獎的有無，成爲不可把握的事實，特獎總數，沒有一定，特獎人數，沒有一定，只許極少數高級職員參與其一部分，獎金全部的決定，都由領

袖一人作主，獎金授受，也取祕密方式呢？同時也因爲普獎數目太多，機關的財力有限，特獎的數目，事實上已不允許稍多，特獎的意義，變爲純粹精神慰藉的禮品，我以爲用此爲過渡辦法則可以，此爲常法，則不可，蓋以常理論，特獎的總數，不應少於獎金總數十分之三，數目太小，刺激力薄弱，大家視特獎爲「告朔之羊」，聊資點綴而已。

我以爲獎金列入正常開支，不過減少了營業利潤，關係還小，而獎金的分配，與考勤考績絕緣，關係太大，同級薪額，同等獎金，勤也如此，懶也如此，好也如此，壞也如此，有能力也如此，無能力也如此，這種辦法，獎的作用在何處？是非不分，賞罰不明，誰還肯勤？誰還肯忠？一萬步來論，獎金的最低額可以規定，對於勤的好的有能力的職工，領袖必須有加獎金的權力，獎有幸得，已爲偷獎，獎不能加，尤爲抑善，事之不合理，莫此爲甚！但是理論是理論，事實是事實，事實雖不合理，而已習非成是，如何矯正？決不是空言所能爲力罷！

八 花紅問題

花紅這個名詞，顧名思義，有紅利則發，沒有紅利，當然不發，花紅應發多少？應該看盈利的總數，職工應得花紅，成數本有規定，原無所用其爭執，而按之事實，有大不其然者！民國十六年以前，領袖權高一切，下屬不敢說一個不字，營業帳目，從不向下屬公開，盈利多少，只向股東會報告，而向股東會的報告，是否

絕對正確，還是一個疑問，儘有獲利很厚，而職工所得的花紅很小，領袖已成巨富，而職工的清苦如故，但是下屬不盡是呆子，營業盈利的多少，那能一手掩盡職工耳目，不過懾於領袖的威力，知之而不敢出之口而已！「骨鯁在喉，不吐不快」，民國十六年以後，遂成絕端相反的事實，賺錢要花紅，不賺錢也要花紅，連虧本都要花紅，而花紅的月數竟有固定的，而且花紅的分發，竟有分期的分月的，其名雖稱花紅，其實已變爲職工經常收入之一，民國十六年以前的花紅辦法，是領袖的不合理，民國十六年以後的花紅辦法，是職工的不合理，職工的不合理，是領袖不合理的反動，種此惡因，食此惡果，每一事情，應統觀其前後演變，不能只觀一段，只就一段事實而論，往往失去了事實的真相。

八一三以後，有若干工商業機關，爲了安定職工生活起見，每年六月以後，分月預支花紅，就是分六個月預支半年的花紅，其餘一半花紅，在農曆年底一次發給，這種方法，有幾點理由，營業已過半年，半年的盈利，約略可計，分月預支上半年花紅，事實上不會發生什麼問題，而職工下半年的生活，可以多一筆收入，農曆年底，各人的經濟情形，作一總結，支出必較平時爲多，現在有六個月的花紅，一次發給，大家不無小補，但是預支的花紅，只能作爲花紅的約計，全年的花紅總數，仍須一次結出，不該把花紅的半數，不問多少，彼此抵消，領袖以此爲取巧手段，無異剝削下屬應得的權利。同時結算方法，必須絕對正確，不該利用會計，隱藏若干數目，利多則多分，利少則少分，庶足以示大公，而服衆心！

也有若干工商業機關，爲了物價變動太大，職工花紅，月數本有規定，與營業實況，並無什麼關係，如

果在年底一次發給，當然要照當月薪津數目爲準，其數目之龐大，實非機關財力所能勝任，即使力能勝任，一時無從籌措如許現款，而且物價既繼長增高，平時職工生活，必感困難，因此發生新的要求，越發加重機關的經濟負擔，於是將花紅規定的月數，分作十二份，勻攤於全年十二個月中，與月薪同時發給，既以補助職工日常生活的不足，且免去了年底一次發給的損失與困難，如此辦法，在平時的確可以減少新的要求，但是一到年底，大家沒有臨時收入，經濟結束時期，自不免感到拮据，於是年底以前，成爲機關多事之秋，非另立名目，給與補助，不會相安無事，有百利而無一弊的辦法，也許是理想，而不是事實，所以分期預支花紅，方法雖有兩種，本身各有短長，孰甲孰乙，殊難肯定，而其惟一的病根，則爲生活之不能安定！

九 借薪問題

職工借薪種類很多，而大別之，則爲普徧借薪與個人借薪兩種，普徧借薪是出於共同的原因，個人借薪，是個人的特殊原因，應付個人借薪易，應付普徧借薪難，個人借薪，數目有限，准與不准，無關大局，普徧借薪，人數既多，數目自大，准與不准，大有出入，其一爲經濟上的出入，其二爲人事上的出入，現在物價變更，利息很高的時期，職工所借的薪，雖可分月扣還，實際上只扣還了利息，本金早爲物價漲率所消滅，名雖借薪，實則機關增加了一筆支出，這是經濟上的出入。普徧借薪，一朝應允，遂成常例，每年到此，非借

不可，如不應允，彼此必發生劇烈的爭執，措置一不得當，或且釀成意外；而且領袖所允借之數，時與下屬所要借之數，中間有相當距離，如何使其接近，亦非易易，原則雖無問題，借數仍有爭執，「大風起於萍末」也是常有的事呢，這是人事上的出入。

就普通情形言，普徧借薪，大概爲季節性的，平時固講陽曆，每逢季節，却講農曆，如端午節有端節借薪，中秋節有秋節借薪，年終有年終借薪，端節借薪能夠在秋節前扣清，不算壞事，然而秋節借薪又繼之而起，秋節借薪能夠在年底前扣清，也不算壞事，然而年終借薪又隨之而至，舊借方清，新借又來，整數借來，零數扣還，這一筆借款，不過變換名目，實際等於不還，這種暗損，且與物價的高漲而俱增，物價既漲，端節所借的數目，到了中秋，已買不到什麼東西，於是秋節借薪數目，不能不加，借薪數目加多少呢？又成爲彼此爭執焦點，結果至少照生活指數計算，到了年底，生活指數又大不相同了，結果年底借薪數目，也是不能不加，借薪數目，總是後來者居上，爲了借薪數目，每次總有一度爭執，生活不安定，是人事糾紛的總因，領袖總覺得負擔太重，下屬總覺得借數太小，其實誰也怪不得誰！

還有一種普徧借薪，性質更爲特別，到了某一個時期，職工的生活實在覺得困難，却想不出加薪的名目，即使想出血薪名目，領袖必不肯接受，於是臨時要求借薪，要求一次借薪，這種借薪，既爲解除生活上的困難，數目必較巨大，要籌措這等經費，當然相當困難，而且所謂借薪，不過是一種名義，實際上是只借而不還，因爲借薪的用途，是彌補平時虧耗，要他們拔還，事實上是是不可能的。爲了這種特別借薪，彼此

主張各執，下屬爲迫於生活，非借不可，領袖爲難於調度，總想拒絕，立場不同，理由各執，有時會爭得面紅耳赤，幾乎各走極端，最後結果，當然還是要借，還是要借相當大的數目，才能做到息事甯人，所以借薪一個名詞，表面看來，似乎平淡無奇，而按之實際，却有很多的曲折，「吾馬瘠矣，吾僕痛矣，云何吁矣！」凡是躬親其事者，都有此種感想罷！

十 膳食問題

論理，機關對於職工，應該供給膳食，至少也該供給一頓午餐，一個機關的人數少，供給膳食，原是很簡易的問題，自己備飯菜也好，包於廚房也好，飯菜好，當然皆大歡喜，飯菜不好，也不會發生什麼問題，一個機關的人數衆多，供給膳食，便成爲很大的問題，採辦糧食燃料是一個問題，管理倉庫廚房是一個問題，管理食堂，又是一個問題。先說採辦糧食問題罷，誰是熟悉商情？誰是精明強幹？強幹精明強幹的，未必熟悉商情，即使二者兼備，他的操守是否可信呢？如果操守未可信，安保其不利用職權，從中漁利呢？工商業機關的庶務科，往往認爲肥缺，未必全是誣讒！次說管理倉庫罷，物料管理，分安放、保藏、記賬、驗收、出貨等等，無一不要經驗與方法，安放不妥，容易凌亂，保藏不妥，容易腐敗，記賬不妥，容易遺誤，驗收不妥，容易短少，出貨不妥，容易走漏，此中損失，決非小數，誰負此責？人選極難！次說管理廚房罷，配菜容易減料，烹調容易惡劣，衛生更成問題，偶有疏忽，弊端百出，同事詰責，無所不至，管理人員，成爲

衆矢之的，因此掀起吃飯風潮，應付又豈易，「箠食豆羹現於色，」誰說不是人情之常！試問那個工商業機關的膳食，大家認爲滿意的呢？最後談管理食堂問題，搶位置，搶小菜，吃跨桌，敲碗擊桌，爭先恐後，換小菜，喊缺飯，叫囂無已，風紀如何維持？爭執如何調解？責難如何應付？平時文雅的人，爲了膳食問題，也會聲色俱厲，所以供給職工膳食，是個極複雜，極困難的問題，我是始終主張職工膳食，由職工自理，公家決不要顧問，明知無法討好，而又非必須負的責任，何必自尋煩惱呢？

職工的膳食費用，應該包括在薪津之內，作爲薪津的一部分，不必另行分開，膳食費用另立，勢必因物價的變動，而發生數目上的爭執，這是不聰明的辦法，本來薪津的用意，是維持職工本身的生活，與其家屬的生活，膳食原是個人生活的一部分，另行分開，實非合理。推原若干工商業機關，所以另立膳食費一個名目，有的是由於以前供給膳食，後來感到困難，停止供膳，遂有膳食費這個名目；有的是由於同業都有供膳，自己不願負此必不討好的責任，遂有膳食費這個名目，但是無論其動機何在，要爲不聰明的辦法，只要把薪津酌量提高，消滅了這個膳食的觀念，誰說不是一勞永逸之舉？即使爲了事實關係，不能取絕對放任態度，也須始終認清，這是職工自身的事，不是機關的事，只能與以友誼的協助，主動仍爲職工，只能與以物質上的便利，管理仍爲職工，至於職工自行處理的方式若何，由他們自行決定，這倒不是推諉責任，而是分清責任，這倒不是不肯代負責任，而是使每個職工都認識處理膳食，不是件容易的事。

十一 加工加酬問題

什麼才是加工？如果是包工制，那末包工以外的工作是加工，如果是件工制，超過指定件數，是加工，包工制應該有加工，件工制應該有加工，沒有這二種情形之一，便不成其為加工。加工應該加酬，是合理的，但是加工既非普遍的，情形加酬也該各別計算，加工不是經常的事，加酬也該認為臨時的。如果加工成為普遍性，這是不正確的說法，加酬的數目，如果是同等的，更是不合理的說法，普通所謂加工，都為工作時間問題，做日工的加做夜工，這是一種加工，做夜工的加做日工，這是一種加工，應該休息的日子，也叫他做工，這是一種加工，至於在規定工作時間以內的工作，而其薪津以月計的，工作的數量，雖有出入，不能認為加工，即使定有工作標準，他的工作，超過了標準，也只能另給獎金，不必作為加工，可是理論是理論，事實是事實，工商業各機關儘有不合上述原則的加工，而另給固定的加酬者。

比方建築二層樓房子兩幢，規定何種造品，何種裝修，包造竣工，工資多少，如改為三幢，這是加工，如改為三層樓，這是加工，如改良裝修，這也是加工。比方縫工，做一條長褲是幾工，做一件長衣是幾工，工作熟練，加多件數，這是加工。包工只論工作範圍，不問實際工數，件工只論件數，不問實際工數，他們的加工，是顯而易見的，應該加酬與否，都有事實證明，無所用其爭執。至於根據工作標準，而論加工，便有許多困難，除了技工以外，無論是用腦的用力的，都不容易定出合理的工作標準來，比方一個苦力，在工作時間

內有事做事，無事等候，那裏有什麼工作標準？比方一位售貨員，在營業時間，有客應客，交易成不成是一件事，交易數目的大小，又是一件事，只有同事間的比較，沒有客觀的工作標準；比方一位會計員，記多少帳目，算是工作標準呢？比方一位出納員收付多少鈔票，算是工作標準呢？比方一位文書員，起多少信稿，算是工作標準呢？比方一位著述員，寫多少文章，算是工作標準呢？有的是工作多少，權不我操，有的是工作多少，不能以數量計算，寫一本著述的綱要，不過幾百個字，却要化上許多日子，參考需要的資料，也要化上許多日子，等到動筆寫稿，不難日成數千言，試問用什麼方法，規定工作標準呢？我以為無法定工作標準的各項工作，只論工作時間，不該有什麼在工作時間內的加工，當然說不到加酬。至於工作時間以外，再做工作，第一要問這種工作，是否迫不及待，第二要問這種工作，為什麼不能在工作時間內完成？即有非加工不可的工作，也是偶然的，不是經常的，加酬當然也是偶然的，不是經常的。

總之，加多工作是直接的，不是間接的，對於這種工作，只有若干間接關係的人，不能享受加工的特別，一個機關的職工，不問工作性質，全體作為加工，是不合理的，加工的特酬，成為正式薪金的一部分，也是不合理的。如認為有提高待遇的必要，還是用比較妥當的方式，濫用加工名目，是要不得的。

十一 同工同薪問題

做同等工作，負同等責任，似乎應該同薪，試一分析，便多不妥，第一同一工作，有上手下手之分，上手

技術好，下手技術差，技術既有高低，如何應該同薪？有若干工作，上手需要技術，下手只須體力，技術要經過相當訓練，體力並不須什麼訓練，有技術與無技術的人，如何應該同薪？普通人所謂同工，更含有同等地位的意思，那末同是技工，技術的種類既有不同，難易程度也是各異，如何應該同薪？就職員而論，同是主任或課長地位，而責任既有大小，所需要的學識能力技術也有不同，如何應該同薪呢？即使上述各點，無一不相同，而其任事年月，有長有短，年資如何可以放棄？經驗也有深淺，心得如何可以不論？所以無論從那一點講，同工同薪是不合理的辦法。

同工同薪的起因，是由於生活程度的高漲，職工起點薪額，定得太低，所得不能維持生活，於是用同工同薪的辦法，以爲補救，其實是變相的提高起點薪額。我以為，應否提高起點薪額，要根據現實，作合理的調整，起點薪額雖可調整而同工的待遇，仍須有合理的差別，起點薪額的調整標準，在待遇標準一節中，已經詳細講過，舍此以外，無論是根據現待遇的平均數，或某年的待遇平均數，都不能認爲合理，其不合理之最顯著者，莫如一部分舊職工，因同工同薪，而突然降低其待遇，比方民國二十六年前，他們的基薪額是多少？歷年加俸，現在的基薪額應該是多少？爲了同薪的牽制，結果是基薪額大大的倒退，服務年期較長的，也許會差了三分之一，乃至二分之一，辦法的合理與否，是辦法本身的價值，決不是講人數的多少，真正合理的辦法，多數人有益，少數人至少也是無損的。同工同薪的辦法，一定要犧牲少數人的合法利益，而且受犧牲的，竟是服務最長久的忠實下屬，那得算是合理！

或者說，同工同薪以後，還是有年功加俸，以後的新人，不會與現在的舊人同薪，信如此說，分明是在同工同薪辦法實行以前的服務年期，完全作廢，這個辦法實行以後的服務年期，方爲有效，變相提高起點薪額的話，益可證明犧牲了少數舊人的服務年期，爲取得提高起點薪額的代價，也不待多言了。同工同薪的辦法，實際上是「方成方毀」一經年功加俸，而同工同薪的精神，隨之消滅，不合理的辦法，勢不能久存，我之所以縱論及此，一以示中國人事管理史上，曾有此一段奇事，一以挾其缺點，使後來不再有一樣事實發生，要緊的意思，則爲尊重技術，尊重能力，尊重經驗，尊重學識，尊重勞績，不要爲了待遇，使優秀的下屬心灰意懶，大家做一天和尚撞一天鐘，得過且過，致工商業陷於暮氣沉沉的老境，因此不禁說一聲，「余豈好辯哉！余不得已也！」

十二 技術人員待遇問題

今後的工商業應該是專家工商業，由專家來辦理工商業，工商業的管理經營，才會科學化，所謂專家，當然指廣義的，上自工程師技師下至技士技佐技工都包括在內，就工作性質言，會計應該用專家，廣告應該用專家，人事管理應該用專家，物品管理應該用專家，機器管理應該用專家，生產設計應該用專家，生產工作應該用專家，凡屬真的專家，都懂得科學方法，工商業機關能夠實行科學化，才會獲得優勝，所以無論是資本主義的國家，社會主義的國家，對於技術人員，都是特別看重，他們的待遇，與普通員工

大不相同。中國的專家人數不多，論理應該是物稀爲貴，待遇一定特厚，而按之事實，却是不然，略知簿記方法的，可以充任會計主管人，能畫幾筆廣告畫的，可以充任廣告主管人，社會上做過幾年工作，懂得點世故人情的，可以充任人事主管人，一個小心謹慎的，可以充任物品主管人，生產設計，根本是無所謂的，自古成功在嘗試呢；只有管理機器，生產工作，不能不用技術人員，舍此以外，都可以用南郭先生，而且這些位置，正是安插皇親國戚，親友心腹的好機會，「使夫往而學焉，夫亦愈知治矣。」所以工商業機關所需要的技術人員，範圍很狹，爲數不多，中國僅有的各種技術人員，還是找不到寬廣的出路，獲得「一枝之棲」已是幸事，提高待遇，當然無從談起。

別國不論，蘇聯是社會主義的國家，一切都講平等，但是對於技術人員的待遇，工程師與技師不同，技師與技士不同，技士與技佐不同，技佐與技工不同，技工與普通勞工不同，彼此之間，待遇的差度頗大，幾乎是一與十之比，他們對於深造的專門學者，更是加以青睞，他們是事業專門化，我們是事業普通化，事業專門化，事業當然前進，事業普通化，事業當然墨守故常，工商業的競爭，原沒有國界，完全是世界性的，彼此相競，中國的工商業，那得不遭敗北！再看美國的工商業，他們所引用的技術人員，分多少部門？他們對於技術人員是什麼待遇？以上情形，不難從他們的工商業刊物上，得其梗概。

我以爲中國工商業今後用人的方針，普通人員，應該逐漸減少，專門人材，應該逐漸加多，第一步總要做到各個部分主管人，都是有學識有能力的專家，第二步總要做到領袖身邊有專家顧問，負研究計

劃的重任，才能達到科學管理的目的，如果我所主張的用人方針是合於世界潮流的，那末對於技術人員的待遇，必先作澈底的調整，「尊賢重祿」！古人已先我言之呢！如果有一位工商業領袖，真能用「卑禮厚幣，以招賢者」，中國的專家雖不多，辦好少數的工商業機關，決不是不可能的事，「食之不能盡其才，策之不能以其道，鳴之不能通其意」！執策而歎曰：「中國無專門人材！」這是自欺欺人之說，「勿謂秦無人，我謀適不用也」！領袖的手下，未必沒有始終埋沒的專門人材罷！

十四 薪津發放問題

發放薪津的方式，在太平時代，原不成爲什麼問題，在經濟不安定之秋，薪津發放方式，有時成爲雙方爭執之點，到了月底，發放本月薪津，在一個月中，物價有多少變動。這種變動，是職工的損失，月底發薪，每個職工，需要籌墊一個月的生活費，是否大家都有此經濟力量，似乎是一個問題。自從有了每月職員工人生活指數後，問題更是嚴重，當月生活指數，要到月底發表，而每月的生活指數，又是各不相同，職工爲利益關係，當然不肯照上月生活指數計算薪津，於是工商業薪津發放方式，分成幾種，有在下月上旬一次發清的；有在本月中旬照上月生活指數，先發整數的；有在本月下旬照上月生活指數，先發三分之二的，第一種方式，職工最吃虧，第三種方式，職工也是吃虧，只有第二種方式，較爲公平，工商業機關所以採用第一方式，在乎省略會計科手續，免得一個月薪津，辦兩次手續，第二方式，在乎就本月收入，充作職

工薪津，我則以爲手續問題，不是大事，應該替職工利害着想，教職工籌墊一個月生活費，不如由公家籌墊一個月薪津，開始一個月比較困難，以後並無問題，而且就常理論，半個月薪津是先做後付，半個月薪津是先付後做，誰也不會吃虧，誰也不會便宜，第二方式的公平處，蓋在乎此，領袖對於開支，要從大處上着想，不要從小處上討便宜，就是要討小便宜，也要向外界去討，不要向自己人轉念頭。

其次是發放現款與支票問題，規模較大的工商業機關，發放現款，因爲數目大，人數多，點鈔是件難事，預先提款，要損失很可觀的利息，提款較晚，點鈔必須開夜工，開夜工也要有一種支出，提款不點，隨到隨發，發生缺數，又要負補足的責任，這種損失，未必是小數，因此有人主張改發支票，隔日開好，當日發放，既不須損失利息，又不須再開夜工，也不會有補足缺鈔的麻煩，但是發放現款的缺點雖經改正，而支票本身的弊病，却又發生，在出納科誠然「閉門推出窗前月」，但是職工收到支票，羣向銀行取現，發薪的當日，大家走得一空，工作不免發生影響，甚或有人借此取巧，半天不到辦公室，此其一。大家在銀行裏取現，照章當面點清，銀行裏擠得水泄不通，其他的生意，必受影響，此其二。突然之間，取款極擠，最易引起外界的誤會，此其三。某公司爲了這種弊病，討論再四，才想出補救的辦法，說來也很平常，就是接洽好一家銀行，自發放薪津日起，規定三數日，由該銀行在公司內設立臨時辦事處，收兌支票，此種頭寸，只須隔日存入約定銀行，而在約定銀行呢，也可以增加許多客戶，存款既不會全數提完，又可逐漸取得許多新客戶的信用，吸收存款，他的服務，決不會徒勞無功的，在職工呢，可以用支票之處，改用支票，不再提取現款。

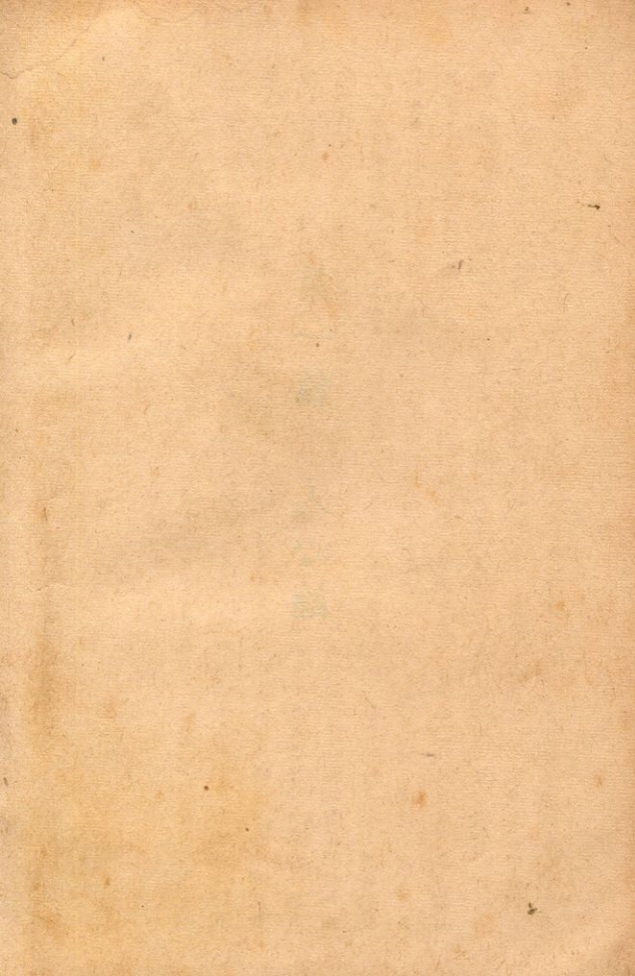
支付比較簡便，要提現款的，提款仍在公司之中，對於工作，不致發生影響，真是一舉而公司銀行職工三方面都有利益，值得提供工商業領袖做發放薪津方式的參考。

十五 僕役賞金問題

工商業各機關，對於僕役，例有賞金，論其種類，有節賞，有年賞，所謂節賞分端節秋節兩種，所謂年賞，大抵指農曆年底而言，僕役賞有各別賞，全體賞兩式，凡屬職員，各自犒賞，數目各自決定，賞給誰，也各自決定，手面闊綽，賞得多，手面緊的賞得少，賞得多的僕役對他趨奉備至，賞得少的，僕役對他陽奉陰違，每受僕役的奚落，結果只好忍痛加碼，而手面闊綽的，爲了爭取僕役起見，當然再來個加三寬放，於是僕役賞金，越來越大。全體賞是開單各自認賞，有的賞數自由決定，有的規定幾等，自由認定，後者是以職務爲標準，名雖自由認定，其實等於指派，前者比較自由，但是同等職位的第一人一經決定數目，大家只好照認，所謂自由，也很有限。有的工商業機關，只有年賞，有的工商業機關年賞節賞，兩者都有，僕役賞對於職員，是一種不很樂意是支出，可是大家爲了面子關係，心中雖不以爲然，却不敢出之於口，開明的領袖知道職員的心理，因此想出一個新的方法，先由職員自由決定數目，不願意的，絕不強迫，下級職員且以不出賞金爲原則，最後由領袖約略估計賞金總數，然後決定他自己的數目，指定一位同事彙集賞金，另開名單，不註數目，統交庶務科公平支配，這個方法，有幾點好處，第一賞金出於自願，毫不強迫，第二下級

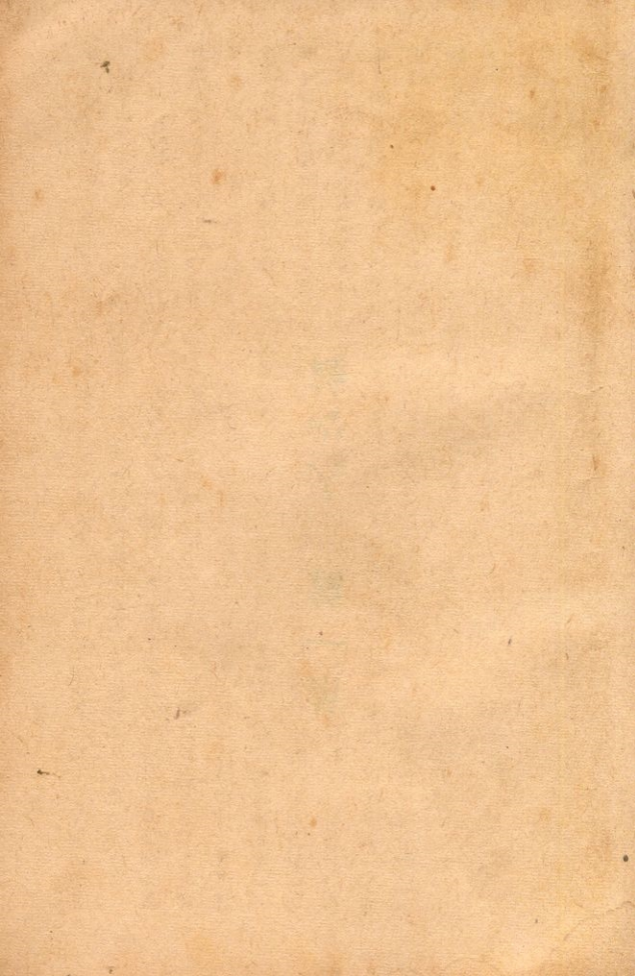
職員可以不出賞金，第三個人賞金數目，絕不宣露，僕役不致因賞金的多少，而有所歧視，第四領袖的賞金，以補充職員的不足，第五僕役所得賞金，由庶務科以工作勤惰爲標準，第六賞金普徧，消滅個人受惠之弊，第七杜絕競加賞金的惡習。

僕役服侍職員，原是他們的職務，他們做這種工作，已由公家支給薪津，賞金可謂額外利益，而且若干歷史悠久的工商業機關，僕役的薪津，未必比下級職員爲少，教下級職員出僕役賞金，不能稱爲公道，以前曾經聽得一個笑話，某甲雖是職員身份，而其薪津反比服侍他的老僕役爲少，他嘗歎道，我不希望大薪津，只希望比服侍我的老僕役多一元錢！這種職員，也要教他出僕役賞金，在人情上總有些不安罷！然而在各自犒賞僕役的環境中，能夠不拔一毛麼？我始終主張僕役不該有節賞年賞，一以表示大家一律平等，一以減輕職員的負擔，如果要賞僕役，至少要採取少數開明領袖的辦法，最好當然由庶務科或人事科根據僕役的工作成績，由公家撥出一筆款子，作爲賞金，不須由職員破費分文，如果無論職工僕役年終都有獎金的，僕役賞金，簡直是疊床架屋，中國工商業獨多陋規，僕役賞金，也是陋規之一！但是話得說回來，高級幹部及領袖，對於僕役，或不免有私人差遣，由私人酌給賞金，也是人情之常，誰也不能加以非議。



第八篇

福利論



第八篇 福利論

一 消費合作問題

職工消費合作，無論在承平時代，在非常時期，都很重要，就上海而論，地方政府早已規定組織辦法，消費合作社的重要性，大家都已認識，但是照地方政府所規定的組織辦法，成立個消費合作社，無異於辦一個公司，手續十分麻煩，事實上不易實現，如果不需向政府機關配購物品，儘可從權辦理。所謂從權辦理，凡是一個機關的職工，都認為社員，不需要認股投資，因為認股投資，數目太少，無濟於事，數目太多，力有不逮。合作社預備購進某種日用物品時，先行徵求需要人的登記，登記竣事，先收認購貨價的半數，其餘半數，由機關墊付，物品分發時，各人續繳應付的一半貨價，在機關雖要墊付半數頭寸，不過損失幾天利息，問題還不過分嚴重，爲了職工福利，值得舉辦，這是第一種方式。預備購進某種日用物品時，先行徵求需要人的數量，由機關墊付全部貨款，分發物品後，分期在各人薪津項下扣除，機關的負擔較重，職工的利益較優，這是第二種方式。機關如有財力，在物價疲落時，購進大批日用物品，過了若干時間，物價大漲，仍照來價，配給於全體職工，機關的負擔尤重，職工的利益尤厚，這是第三種方式。萬一機關財力，不能負擔貨價的全部利息，不妨把一部分利息，由職工支付，好在物價仍比市價便宜很多，在職工也是不

無小補，這是第四種方式。

但是經辦消費合作社，最易發生誤會，機關雖有賠累，職工認爲賺錢，此其一。經辦的職員，雖至公無私，職工認爲從中取利，此其二。進貨偶有吃虧，職工認爲不能盡職，此其三。所以消費合作社，應該由職工共推負責人出來經辦，採取委員制度，在機關不過從旁協助，即使派人參加，也要出於委員會的請求，而協助的工作，以不涉及購貨爲主，主動被動，必須分明，好在消費合作，與全體職工的利害有關，監督既嚴，推出的委員，必能盡責，正不必由機關越俎代謀。對於墊款、運貨、儲藏、分發等等，機關必須盡其最大力量，委員會議決的辦法，倘非事實上殊不可能，都要盡力辦到，融洽勞資雙方的感情，消費合作社原是最好的工具。

至於物品種類，既以日用爲範圍，當然不出食糧、食油、燃料、衣料、毛巾、襪子種種，爲了財力關係，自以採取分購爲宜，買了食糧，其他日用品，暫時緩辦，每次購進物品，全數發完，頭寸不致攔煞，物品不致損耗，這種合作社，論形式，雖屬簡單，論實惠，却不在依照地方政府規定辦法所組織的合作社之下，對於職工福利事業，以實惠爲第一形式的完備與否，並不重要，爲了政府規定的手續太繁，便不復鼓勵職工辦理消費合作社，是無異「因噎廢食」了！最理想的辦法，當然希望每一同業，合辦一個消費合作社，人力財力都較雄厚，成績一定更好，但在一盤散沙的工商界，便要做到此境地，恐怕是「企者不立，夸者不行」，還是先成立一個合作社的雛形罷。

二 疾病治療問題

佛家以生老病死謂之人生四苦，一個機關，規模較大的，職工患病，成爲無日蔑有的事，有些工商業機關，對於職工疾病，根本不聞不問態度，誰有疾病，自己想法，領袖對他，「漠然如秦人視越人之肥瘠」，從不一動其心，推其原因，在乎節省這一筆開支。有些工商業機關，對於職工疾病，取敷衍態度，隨便請一位特約醫生，替職工診治，因爲診金少，名醫是請不到的，因爲診金少，診察不會很精細的，小病當然沒有問題，大病却相當危險，推其原因，在乎減輕這一筆開支。有些工商業機關，對於職工疾病，聘有駐廠或駐店的醫生，公司內設有病房，形式上似頗周到。其實名醫豈肯專任，肯專任的，其醫道是否高明，也可想而知，而且一個機關，財力有限，病房設備，必極簡陋，用心雖好，而實效極微。有些機關，如八一三以前的京滬滬杭兩路局，對於職工疾病，另設路局醫院規模大，設備好，醫生人選，也很優秀，但是費用極大，決非普通工商業機關所能勝任，心有餘而力不足，亦無可奈何的事！

最理想的辦法，當然是每一同業合辦一個醫院，或聯合幾個同業，合辦一個醫院，真能成爲事實，醫院的規模必大，設備必好，醫生人選也必優秀，無如同業，是否能夠爲職工福利而合作，是不可想像的，不可想像的事實，並理論而不能成立呢！比較妥當的辦法，還是特約一二所著名醫院，可以門診，可以住院，應需醫藥費用，照章由機關負責支付，只要規定任何病房爲限，超過規定，勞資雙方各半負擔，好在既

是著名醫院，一定愛惜羽毛，決不會不需要住院的，教他住院，職工即使要住院，也未必肯於允許，比較私人隨便證明休養幾天的，要公平得多，這種辦法，雖不是自辦醫院，而實際的效果，或在自辦醫院之上，所費卻不會太大，普通的工商業機關，都能勝任。

特約醫生，或由常駐醫生為職工治療疾病，最易發生的弊病有幾：一、要求多開病假日期，醫生不肯拒絕，所求無不遂，而在人事主管人明知其有弊，却礙於醫生的證明，無法糾正；二、有些職工並無服藥必要，也有要求醫生開一瓶枇杷膏等作為飲料；三、有些職工拿了外來的藥方，要求醫生抄錄一張，交庶務科配藥；四、憑外來藥方，要求醫生事後補給假期，此中曲折，非局外人所能知道，至於醫生因醫道不高明，遺誤病人，關係更非損失物質可比。然而工商業機關對於特約醫生或常駐醫生的辦法，依然不知改革，事之不可思議，孰有甚於此者！

我以為領袖對於職工疾病，應該視為自己的責任，處理的方法，應該力求周密，力求完善，既不該漠不關心，又不該虛應故事，也不該任其積弊叢生，凡事不厭求詳，事有未善，應該不憚改革，務求的當！

三 疾病津貼問題

工商業機關的職工患病，應該給與疾病津貼麼？主張不給津貼的理由，是病假如如有規定日數，在病假規定期內，不扣薪津，已經優待了，在規定假期以外，再有給半數薪津的特別病假期，更是優待，另給病

假津貼，顯屬事非必要；主張給與津貼的理由，是病假期內，工作由同事兼代，或有臨時替工，一部分薪津，已由患病者付與代替人，應該另給津貼，但每年病假日期，當有規定，逾期另定辦法；以上云云，是屬於理論方面的分析，其事實情形要複雜得多了。一、病假不扣薪並另給津貼，爲其薪津的半數；二、病假不扣薪另給津貼，數目視服務年期而有差別；三、病假給津貼，但須扣本人薪津；四、病假不扣薪另給津貼，但代替工的工資，由本人負擔；五、病假不給津貼，但在規定假期內，不扣薪津，替工工資由機關支付；六、病假不給津貼，但須按事假減半扣除其正薪以外之各項升工，工作由同事代理，不付代價；約略說來，可得上述六種。

第一個辦法，本薪不扣，再給病假津貼，不能不算優待，惟此種機關，醫藥費往往由本人支付，有時醫藥費超過了津貼數目，職工還是不勝負担；第二個辦法，津貼數目，以服務年期較長爲優，是表示優待舊人的意思；第三個辦法，病假扣除本薪，雖有津貼之名，實際仍是減薪；第四個辦法，替工工資扣除，而病人所得，因爲有半數津貼，不致有多大損失；第五個辦法，雖有假期規定，病人毫不吃虧；第六個辦法，雖無津貼之名，而扣薪數目，對於職工最爲優惠，惟須同事間克盡互助的義務，以理論言，第六個辦法最爲妥當，病人薪津照領，機關也不負代替工資，在職員方面，可以施行，在工人方面，或不肯義務代替，以採用第四個辦法爲最優惠，同時病人所得，總較工作時爲少，可以預防託病請假的流弊，惟應以技術工人爲限，如並不訂定工作標準的僕役，而亦引用第四個辦法，勢將發生僕役以現有工作爲其固定範圍，主管人再

沒有伸縮的權力，決不能因工人同等待遇之藉口，貿然允許，遂鑄成大錯！

病假津貼辦法，誠為值得研究的問題，而病假的核准，從寬從嚴，也是很關重要，小病應該醫治，未必便須請假，治病而不請假，當然沒有什麼津貼，沒有什麼替工，給假一寬，便生流弊，職工因事請假，臨時託病，改請病假，不但公家損失不必要的物力，且足以養成作僞之風，如能防止這種流弊，辦法也很簡單，只要規定請病假的人，准許住醫院或宿舍休養，不准回轉家鄉，家族住在外埠的職工，便無法取巧；家族住在本埠的職工，調查比較容易。至住在外埠的職工，事假回鄉，取得其他醫生的藥方，請求補給病假的，為須防流弊起見，只好一概不准，否則事假勢必都成病假，任意請求病假津貼，取巧作僞，成為風氣，再想糾正，便費氣力了！

四 經濟食堂問題

我在待遇論內，反對工商業機關，供給膳食，並主張協助職工自行解決膳食的辦法，經濟食堂是值得研究的問題，由職工自行組織膳食委員會，第一步籌備膳堂，購置用具，為減輕下屬經濟負擔計，所需費用，都由公家支付，此種設備，作為公家生財；第二步物色廚房，招商承辦，由膳食委員會出面訂立契約，進退廚房的權，完全操於委員會之手；第三步由委員會訂定膳費，由委員會監督廚房，在公家呢，除了無條件供給生財房屋外，再供給食堂所用的水電，把經濟食堂的開支，極力減省，職工的膳費，已較市上為

低，如果公家再爲經濟食堂躉批購進幾個月的食米與燃料，隨時照原價賣與廚房，廚房所負擔的資本，不過是些菜蔬及調味料，不需巨額現款，而且每日都有膳費收入，資金始終流動，膳費自更減低，委員會計算廚房成本，以項目減少，手續很便，規定利潤成數，隨時調整膳費，這是一個方式。如果公家除了房屋生財水電以外，無力代墊食米燃料的資金，不妨接洽一家菜館，在公司內設立分館，膳費自不免比第一方式爲貴，但比較市上菜館，還是低廉，這兩個方式的經濟食堂，上海工商業機關，都有試驗過，成績都屬滿意。前者的例子是申報館，後者的例子，是八一三前的兩路管理局。

每個方式，有正面，必有反面，有長處，必有短處，膳食原是件最難討好的事情，也是大家最不容易滿意的事情，不負責任時，誰都會放言高論，任意批評，一負責任便覺知易而行難，而且委員原係義務職，誰肯化充分的時間與精力，管理膳食，十九也不過略爲應付而已，成績的不能完美，自在意料之中，此其短處。廚房原是惟利是圖的人，食米燃料兩大項，既無法漁利，只有在菜蔬和味料上著想，質料次，分量少而定價高，也是常有的事，既不衛生，又不實惠，而要求加價，却不肯放鬆一步，如不允，可以不幹爲要挾，如調新人，彼此又是相同，甚或新不如舊，此其短處。二。廚房是最勢利的人，對於高級職員，菜蔬豐厚，對於普通職工，肆意剝削，挹彼注此，以求見好於高級職員，普通職工，遭此剝削，安肯無言，不平之聲，洋洋盈耳，勢不能長，此裝聾作啞，此其短處。三。廚房多帶工人，開支必大，如少帶工人，勢必借用公家僕役，任端菜整理之責，此種僕役以主人自居，廚房反居客位，能否不仗勢欺侮，發生難於逆料的暗耗，更不能担保，此其短

處四。

但是有辦法，總勝於無辦法，有經濟食堂，總比沒有經濟食堂好，而況只要有監察委員，從旁策勵，第一個短處可免；只要委員會肯每日派員同往購買菜蔬，廚房無法報虛帳，第二個短處可免；烹調後的菜蔬分配，有人監視，隨時糾正，其不均，第三個短處可免；公家借用僕役，由委員會挑選，歸委員會節制，第四個短處，也可以免；事在人爲，經濟食堂的重心，全在健全的膳食委員會！

五 同人保壽問題

一個工商業機關，如果職工有了幾百人，每年總難免有「羽化而登仙」的不幸事件發生，以同事之誼，應有弔唁之舉，但是情誼有親疏，關係有親疏，送禮與否，誰也不能相強，而食力的人，平時所入，差能應付生活，一旦發生變故，身後蕭條，自在意中，無以爲殮，也不是奇事罷！「兔死狐悲，物傷其類」，此種悲慘結局，試問有幾個人能夠倖免？雖然是公家對於死亡職工，或有撫卹治喪費的支給，總嫌杯水車薪，「死者已矣，生者何堪！」於是有若干工商業機關，職工自己實行互助，而有同人保壽的辦法，在同事薪津項下，扣存百分之二三，薪津總額不同，所付保壽金也有差異，與入多者出多，入少者出少的原則相符，凡屬職工，均須參加，不許例外，這種保壽金，由職工推出的委員會保管生息，如果大家無恙，一次扣存，以後不再續扣，在職工的經濟負擔，原不算太重，萬一發生不幸，立即付與死亡者的家族，這一筆相當大的數目，

「豈曰小補之哉！」保壽金既經付出，續收第二次保壽金，生活費指數如有變動，保壽金的數目，也隨之而異，「死亡相卹」爲他人也是爲自己，比較向人壽保險公司保團體壽險，手續既簡便，負擔又較輕，「法良意美」無逾於此！

不過既有同人保壽，職工死亡，便不該再對同事分發訃告，希望個人再送弔禮，因爲身後蕭條，既是普通的結局，自不宜以此爲藉口，至於私交素厚，關係素深的同人，別送弔禮，以示交情的特別，原不能相提並論，在保壽委員會自無干涉必要，而任意濫發訃告，有類「無厭之求」，應該婉言勸阻，一經發訃，雖不得不勉爲應酬，而內心要不以爲然，多數人不以爲然的發訃，自以勸阻爲宜。

以上保壽辦法，純出職工自動，公家不該掠美，認爲福利事宜，有些工商業機關，別立同人賻慰金名目，職工死亡，由會計科按照薪津，代扣規定成數，用公家名義致送，這種辦法，有違情理，必非職工所樂於同意，如果公家承認保壽辦法，爲職工福利事業之一，應該在職工亡故時，提出相當數目，以爲補助，有些工商業機關，向人壽保險公司爲全體職工辦團體保壽，應付保壽金的半數，由公家支付，如以此爲例，職工自辦同人保壽時，公家義不該置身事外，不名一文！最優惠的辦法，職工付出保壽金多少，公家應該照付半數或三分之一，這是公家對於職工遺屬的一份弔禮，與職工應得的治喪費撫卹費，完全是兩件事，決不該併爲一談，以爲既付治喪費撫卹費，便不須再出保壽金，職工與職工間，既能實行道義上的互助，職工替公家服務多年，不幸身故，誰說不應該作道義上的互助，或者說，公家對於職工亡故，本有致送弔

禮的規定，惟數目不能如此之大，我則以為公家致送的職工弔禮，如果十分菲薄，這完全是一種普通應酬，要不足表示公家對於職工的道義互助，職工福利資金，在工商機關應該列入公司章程之內，不該當作臨時的額外支出！

六 家屬保壽問題

從同人保壽擴大而為同人家屬保壽，這是職工道義互助的更進一步，同人與同人是直接關係，同人與某同人的家屬，是間接關係，「愛無差等，施由親始」，所以家屬保壽，應該為自由加入，不願加入的，不該相強，以示與同人保壽的不同；家屬保壽，其被保人應該以父母及妻室為限，不要過於廣泛，一以必須直接扶養者為的；除了新進職工，可在報到後規定時期內請求加入家屬保壽外，其餘職工均須於家屬保壽開始時加入，過期不得請求，以防流弊；同人保壽，本人死亡後，不再負付保壽金的義務，而家屬保壽，不但不得中途退出，而且所保家屬亡故，領得保壽金以後，仍須負繳納保壽金的義務，至若干年之久，這若干年，如何規定，應徵求多數人的主張；在規定續繳保壽金時期內，如本人離職，當然許其停止繳納，這是一個例外；同人死亡，不待調查，就可以知道，家屬保壽，如有出險，是否屬實，應有必要的證明文件，以防謊報；家屬保壽金提扣成數，是否與同人保壽金同額，也該作鄭重的決定，所以斷言者，參加保壽的家屬人數，必較同人總數為多，家屬保壽金成數，應該比同人保壽金減少，不宜加多，以輕同人負擔；家屬

年齡過高的，其所納保壽金額，應該酌量提高，提高之數，如何使其合理，值得加以商討；某同人請求加入家屬保壽時，其被保人已如風中之燭，或病入彌留狀態，有一於此，是否許其加入，也是一個問題；某同人加入家屬保壽時，其被保人是否健在，是否要經過正確的調查，以防詭報，不能說完全不成問題；總之，同人家屬保壽，比同人保壽要複雜得多，偶有疏忽，易滋流弊，防微杜漸，不能不慎之於開辦時期。

服務機關對於同人家屬保壽，應採何種態度？對於同人的家屬，在公家當然不過為間接關係，如果不認為福利事業，一切可以不問，家屬保壽成為職工自身的互助事業，每有職工家屬亡故，儘可視其職位的高下，決定致送賻金與否；即使一律致送賻金，其數目的大小，儘可視職位的高下，而有所差別；即使職位相同，也可視其服務年期的久暫，以及服務成績，而有所差別，這完全是對個人，不是對全體職工，是私誼，不是公事。如果認家屬保壽為職工福利事業之一，情形便不相同，第一公家對於家屬亡故賻金的支給，是一種義務，不是人情，第二公家應付的家屬亡故賻金，雖可以視職位服務年期及勞績而有高低，但是至少數額，應該不少於職工所出家屬保壽金額十分之一，第三職工家屬人數較多，年齡較老，出險的機會較多，公家對於家屬亡故賻金的支出，決不是一筆小數，我以為家屬保壽是一件好事，工商業機關，能夠試辦，能夠作為職工福利事業，要不失為勞資協調的一種方法，但經濟能力是否勝任，是個事實問題，應該加以考慮。

七 年老退職問題

工商業各機關對於職工退職辦法頗不一致，有些機關，不問職工服務年期的長短，不問職工服務勞績的大小，不問職工退職的原因何在，也不問職工退職時的年齡大小，要退職，便退職，一退職，便一無所有，領袖認為公家是出錢買職工的工作，做一天工作，給一天代價，職工願意繼續為機關服務，有足夠的精神體力做工作，彼此當然繼續買賣的關係；如果職工不願再為機關服務，或願意服務，而沒有足夠的精神與體力，那末彼此可以分手，從此斷絕一切關係；每個職工當他退職時，看看公家，是業務興隆，生涯鼎盛，看看領袖是大腹便便，擁金無算，看看自己是時光不能倒流，青春早已消逝，除把所有的精神與體力，換得了苟延性命的麵包外，孑然一身，清風兩袖，「人老珠黃不值錢」，只好退居失敗羣中，回首前塵，究竟為誰辛苦為誰忙？這樣的待遇，告退職工，論理，衡情，都覺刻薄，然而以上海論，以上海的大規模的工商業論，到現在還有如此刻薄的事實，甯非怪事！我以為人的精神體力，究與商品不同，商品可以去而復來，精神體力却隨年歲以俱逝，勞資雙方，固講權利與義務，而職工過去的服務勞績，要該完全否認，事業之得以延續，得以穩定，得以發揚光大，總不能不認為職工的勞績，領袖要該「貪天之功，以為己力」，要不該使職工發生「一將功成萬骨枯」的悲憤！職工退職，另給退職金，在領袖看來，是一種恩典，在職工看來，未嘗不是應得的權利呢！

有些工商業機關，對於職工退職，別有規定，第一、服務滿若干年以上，開始給與退職金，退職金以服務年期爲標準；第二、退職年齡，也有規定，年齡不合，不給退職金，除非因體力衰弱，經指定醫生證明，不能工作者，可以許其例外。他們所謂退職金，是一次付給的，一次付給以後，再沒有什麼養老費了。

有些工商業機關，對於退職職工支給退職金的規定，與上述例子相同，惟服務在幾年以上的告退職工，在他生存期內，再給半薪若干年，以示養老之意，可是如此優惠的工商機關，實爲絕無僅有。有些工商業機關，雖沒有養老金的辦法，但是支給退職金的規定，非常寬大，凡是服務滿一年以上不問其退職原因，不問其退職年齡，一概給與退職金，其中勞績金當然以服務年期計算，而加給的路費等，却是彼此相同，這個數目，在服務年期較短的職工，往往大於勞績金，論其實際，比較第二個方式，更是優惠，從不給退職金的工商業機關，到給與退職金的第三方式，其相去的距離，真不可以道里計！在一個都市中，同是服務工商業機關，單就退職金一端而言，已有「天上人間之別！」工商業領袖今後對於職工退職，究應採取何種方式，方爲合理，值得加以研究罷。

八 喪亡善後問題

職工患病的苦，職工衰老的苦，解決的辦法，都已談及，本節要討論的，是職工死亡的苦，「養生送死無憾，王道之始也。」古人對於送死，原與養生等量齊觀，「適來夫子順也，適去夫子時也。」「生寄也，死

歸也。」人生總有一死，人到一息不來，什麼都完了，天大的事，不能不放手，空手而來，空手而去，在死亡的職工，並沒有什麼留戀，並沒有什麼希冀，喪亡的問題，原不待解決，所成爲問題的倒在乎後死者！第一點，是人類的道德觀念，人死雖無知覺，使土親膚，一任螻蟻吮吸，人心總覺不安，至少也要放在桐棺三寸之中，那末棺殮有費，第二點，生之者寡，食之者衆，中國家庭，十九如此，職工死亡，在他一家，無異喪失了生活之所依，「呼庚呼癸」誰能應援，「無衣無褐，何以卒歲」那末撫此孤寡，不能無費，爲了這個關係，職工喪亡，不能不談如何善後。

有些工商業機關，應付職工喪亡，異常簡單，如有工作上的需要，死一老職工，再雇一個新職工，新職工的待遇，總比老職工爲少，死一職工，反而減輕了機關的經濟負擔，如何成殮？如何養活孤寡？絕不顧問，遺族如有請求，可用「無此成例」四個字，推卸得乾乾淨淨，「人在人情在，人亡情亦亡」，而況人在之時，領袖與下屬，也只有公事的關係，本談不到情不情呢！一般同事目擊身後毫無保障的慘刻事實，一思及自己的未來，那得不「爲之毛戴」！領袖雖然說以妙論，還有誰肯降心相從，爲公家戮力？「以家觀家，以身觀身」，這是不待教而能之呢！

有些工商業的機關，對於職工喪亡，定有善後辦法，支給的費用，分治喪費與撫卹費兩種，治喪費是對死者，撫卹費是對遺族，治喪費依本薪數乘規定的月數，薪額高，所得多，薪額低，所得少，此中含有以職位爲差別待遇之意，辦法可稱完善；撫卹費以服務年期爲差別，含有優待久任之意，服務一年，其撫卹金

大約爲其最後薪津數的一個月，或半個月，服務年期越長，所得撫卹費越多，與治喪費不問服務年期，一律都是若干月數者有別。

有些工商業機關，他們規定治喪費爲本人基薪額一個月實際所得，比前例爲少，同時却把撫卹費分成遺族撫卹與年資撫卹兩種，遺族彼此一律，定爲大約六個月的基薪額實際所得，年資撫卹以服務年期爲準，一年未滿，便有十二個月的薪津，一年以上，加一個月，二年以上，加兩個月，以後每服務一年，加給一個月，如果服務十二年以上死亡的，其年資撫卹，可得二十四個月，這種年資撫卹，其起點就是十二個月，已很優惠，每年加給一個月，也是優惠的，比較第一個方式，死亡職工的所得善後費總額，要超過一倍以上，在中國目前工商界，可稱破天荒之舉，苟與沒有善後費的工商機關比，判若天壤！我以爲工商業領袖，對於職工善後，必須列入福利事業之內，雖不能一時即採用第二方式，但是第一方式，總應該實行的罷！人死不可復生，公家支給善後費用，只有一次，職工既有「鞠躬盡瘁，死而後已」的精神，領袖獨不能犧牲若干金錢的心意麼？

九 子女教育問題

工商業各機關的待遇，雖有厚薄之不同，但其所謂厚薄，也不過爲彼此比較的結果，論其實際生活，職工都是清寒之輩，卽有例外，也不過爲高級職員中極少數者，而砥礪之情，人所同然，無論何人，生活無

論如何拮据，總是希望他的子女能受完善的教育，「我身不成，期之我子。」自己希望，誰不寄於子女，領袖如能見及此情，便該補助職工子女教育的費用。職業原非世襲，而職工的子女，至少含有機關未來的新分子在內，「內舉不避親。」古人早已行過，那末領袖爲了下一代新職工起見，也該補助職工子女教育的費用。一個工商機關，除了賺錢以外，應該分其精神財力，爲社會服務，美國有名的工商業，且以此爲健強事業基礎的工具，那末職工的子女，不是本有關係的未來顧客麼？補助他們的的教育費，不是最切實有意義的事情麼？無論從那一點說，補助職工子女的教育費，是必須舉辦的福利事業，決不該有所吝惜，有所推諉；試問工商界領袖，能夠明白此中一切的有幾人？能夠實行補助職工子女教育費的，又有幾人？認爲不急之務，認爲可省之費者，正大有人在呢！

教育補助費的實際辦法，可分幾種：第一種、只補助中小學教育，專門大學教育，不與補助，這是以教育程度分的；第二種、只補助學費，其他費用不與補助，這是以費用性質分的；第三種、每一職工只補助子女一人或二人的教育費，其餘子女，不與補助，這是以人數分的；第四種、職工服務若干年，補助子女教育費幾人，比方說，服務一年以上補助一人，二年以上，補助二人，這是以服務年期分的；第五種、每學期就職工子女教育程度，分成幾組，舉行會考，成績滿若干分以上的，給與補助，這是以學業成績分的；第六種、凡屬職工子女，在學校讀書的，一概給與補助，而且補助學雜費的全數，這是最優惠的辦法；約略說來，可得方式六種，領袖應該斟酌公家的經濟力量，決定採用何種方式，並該向下屬表示，只要公家能夠負擔，一

定逐步改進將來也許可以試辦遴選職工子女，資送國外，學習公家所需要的學術，藉此以鼓舞下屬的向心力，未必沒有成效！

有錢的子女，不肯用心讀書，沒錢的子女，要讀書而無力讀書，領袖如希望自己的子女，受中等教育，受高等教育，還要出洋留學，那末職工的子女，無異是自己的子女，「幼吾幼，以及人之幼」，有此胸襟，方足居人上，而況職工的子女，既身受無力讀書之苦，一旦助之就學，其奮勉爲何如其感激爲何如其成績的優良，或且超過領袖子女之上呢！一個工商機關的領袖，對社會還要襄善舉，奈何對於職工的子女教育，不肯一援手，任其中途廢學！一個領袖，必待公家財力充裕，再辦福利事業，決不會有實行的時期，蓋財力充裕一句話，並無明確的標準，「長袖善舞，多錢善賈」，事業越發展，賺錢越多，賺錢越多，事業的慾望越大，財力充裕是永遠不會有的事實，只要認識補助職工子女教育費的重要性，這種福利事業，任何工商機關可辦，而亦任何時候能辦！

十 休息假問題

在某個時期，上海大規模的百貨公司，連星期日都照常營業，全體職工，均須服務，一年三百六十五日，簡直很少休息假，領袖的理由，是上海五方雜處，所在都是誘人墮落的陷阱，星期日如定爲休息假，分明是使得職工多一個墮落的機會，休息假反而戕賊了他們。因此以爲星期日日本可輪流休息，或實行休

業半天，原是毫無問題，如何利用這個休息假？却成爲極難解決的問題。而一般高級幹部呢，認爲機器雖是無生命的東西，尙且不能動個不停，而況人是血肉之軀，那可沒有休息，而況各人都有私人的事情，正可乘休息假去料理，平時無法敘說的親友，正可乘休息假去探訪，雙方爭執之餘，決計實行星期日休息假，但是上半年必須用之於修養，大家照常到公司，齊集一堂，聘請名人，作臨時演講，演講的題目，或爲智能的修養，或爲常識的修養，或爲技術的修養，或爲精神的修養，職位不論大小，一律都要參加，下午分成幾組，作室外活動，或爲園遊，或爲遠足，事前各自認定，屆時在公司出發，一切費用，都由公司支付，辦法似很完美，誰知試行不久，上半天的演講，大家認爲苦事，請假的人，一次多似一次，下半天的室外活動，人數也逐漸減少，原因是大家喜歡自由活動，不願受團體所拘束，各人有私事，不能不利用此休息假，更有爲了副業，不能不四出接洽的，可見休息假不能不給，而休息假的利用，各有需要不同，不能強其一致，久於團體生活的，總想自由活動，百貨公司的領袖，沒有看透這幾點，所以他們的良法美意，結果是無法貫徹。

其實工商業領袖，不肯給休息假，還有個內在的原因，星期日的營業，比平時好，星期日休息，不免影響營業，我以爲同業一律休息，與營業決無影響，而且採用輪流休息制，星期日日本可照常營業，如日報業星期日不能休業的，自以採用輪流休息制爲宜，輪到休息的職工，必須照章休息，非經主管人爲了特別工作，臨時通知休息日仍須辦公以外，如自動到公，不論出於何種原因，以及是否辦公，概不作爲升工，這種限制，並不是節省不必要的升工支出，而在乎強迫職工實行休息，人的精神，不能張而不弛，「一張一

弛，天之道也。」中國人的辦事精神，不及外國人的緊張，雖爲體力的差異，要亦辦公時間太長，休息假太少的緣故。人孰不愛惜其身體，但是爲了希望多收入幾文錢，補助家庭生活之故，倘不強制執行輪流休息假，勢必多數人在休息日照常到公，而休息假成爲名存而實亡。萬一已成風氣，矯正不易，我以爲一面強制執行休息假，一面增加考勤獎勵，換一個正當名義，補助他生活費。惟有二事，不能不取締，就是除了本人的休息假，一個月內共計四天，改爲一次休息外，還要設法向同事借休息幾天，這種匪夷所思的取巧辦法，與休息假的原意，完全違反；更有把下個月的休息，調在本月份一次休息的，雖與同事無關，要與休息假的厚意有悖，所以借休息是應該取締的，調休息也是應該取締的。臨時有要事，則可以請事假。

十一 婚喪借薪問題

婚姻是人生大事，領袖對於下屬的婚姻，應該爲之高興；父母或妻室的喪亡，是人生的不幸，領袖對下屬所遭的喪事，應該爲之惋惜；但是高興不是說幾句空話，惋惜不是說幾句虛言，領袖與下屬，原是自己人，用不著什麼敷衍，高興與惋惜，都有事實表現，下屬收入有限，蓄積不多，要辦喜事或喪事，必須有大宗支出，拮据情形，不言而喻，如何切實幫忙？這是領袖的責任。說來真是奇怪，有些工商業機關，根本不把下屬的婚喪當作一回事，你結婚，你當然有錢，如何要向公家商借？你有喪事，當然稱家之有無，有錢化得多些，無錢用得少些，都是你自己的事，公家顧不了這許多！有時出於萬不得已，向領袖預支薪津，雖然是

不久可以一次歸還，也是多方留難，由情商而爲懇求，受盡了烏氣，才達到預借的目的，這種不近人情的事實，或者還不是絕無而僅有罷！本來所謂福利事業，應該純爲職工利益著想，積極方面在增加其幸福，消極方面在解除其痛苦，婚喪借薪，正是解除下屬經濟壓迫的一法，燃眉之急，最難應付，乞援於公家，也是常情，爲其服役的公家，力能幫忙，而不能「一舉手一投足，而轉之清波」，還向誰去呼將伯呢？

結婚借薪以職工自身爲限，喪事借薪以父母及妻室爲限，他如弟兄婚姻，子女婚嫁，祖父母喪亡等等，爲了方面太多，不易應付起見，儘可暫時劃開。每次借薪，數目大小，應視其本人所得的薪津爲準，少則一個月所得，多則兩個月所得，如果同時舉辦家屬保壽金的，關於父母喪費，大部分可以仰給於保壽金，借薪不過益其所不足，並以表示惋惜之意，而且多借多還，少借少還，人逢大事，精神比較緊張，借得多，一定用得多，將來按期扣還，便覺肉痛，不但肉痛，抑且影響日常生活呢！扣還辦法，定期宜長，分期宜多，至短半年，至長一年，至少分六次，至多分十二次，如此辦法，才不致發生日常生活上的影響。惟公家會計，每逢年底，必須結清，職工婚喪借薪，也不能不一年一結，在下半年所借的婚喪款，也要年底扣清，事實上似有困難，其實每屆年底，別有一筆大宗收入，如年終雙薪，年終獎金，如年終分紅，以及農曆借薪等，名目繁多，不難挹彼注此。所不可不注意的倒是不結婚，而謊稱結婚，父母妻室健在，或早已物故，而謊稱新喪，稱喪借薪，奔喪回籍，幾天假期，例不扣薪，期滿銷假，居然重孝在身，不謂逾時不久，而其已死之母，忽然親來探問，要求瞻養費用，這種滑稽事，未必不會發生呢！對於婚喪借薪，如何調查明白，不使浮濫，是應該考慮的。

事。有信件查信件，有文件查文件，有證明人，具證明書，同時也須檢查人事調查表上的所載，與信件文件證明書是否符合，如有職工團體，並須由職工團體負責，防得很嚴，且恐疏忽，辦法一鬆，積弊叢生，領袖不能希望下屬都做誠實君子，却要使得下屬不敢貿然做欺罔的小人！

十一 共營副業問題

太史公貨殖列傳，描寫世人好利，淋漓盡致，自來讀書人往往認爲他滿腹牢騷，有爲而發，人之所爲，究竟不是孳孳爲利的，其實太史公還是個書生，對於人情未必完全透澈，人情的好利，還未盡其全貌。工商業是什麼目的，說得冠冕些，是通有無，是增加生產，工商業共通的使命，是繁榮國民經濟；說句露骨的話，不是爲利，是爲什麼？肩挑小販是爲利，摩雲巨廈的公司，何嘗不是爲利？手工業是爲利，機聲軋軋，黑烟如雲的各種大工廠，誰說是真正不爲利？「農而出之，工而成之，商而通之，一農之所以肯出，工之所以肯成，商之所以肯通，完全受利的趨使，社會幸福的基礎，正是建立於大家有利可圖，大家好利成性，所以好利不是壞事，而是好事，只要他們不騙不偷不搶就得了。

工商機關的職工，整日做求利的工作，自己却賺些區區薪津，說他們都已心滿意足，無復他求，恐怕連聖人都不易臻此化境；他們在工作以外，時時刻刻思索如何經營副業，增加收入，可謂人同此心呢？領袖不許下屬兼職，是習見的規定，而下屬的兼營副業，也是公開的祕密。領袖某甲嘗慨然說他的高級職

員簽名開市，轉瞬他去，他做甲副業，你做乙副業，視正業爲不屑措意的工作，一般職工呢，也是「心不在焉」，乘機覓取蠅頭微利，整個機關中，眞實爲公家盡心竭力的，能有幾人！「生於其心，發於其政，發於其政，害於其事」，下屬爲了好利而兼營副業，蔚爲一種風氣，又豈言教所能奏功！

要補救上述缺點，只有因勢利導，大家既熱中於副業，不如提倡集中經營，由全體職工合資組織一個副業集團，成立經營委員會，互推有能力有眼力的同事若干人，經紀其事，個人投資數目，隨時可以伸縮，利潤分派，以每批貨物爲單位，某批貨物脫手，立即分派餘利，隨時開始，隨時結束，方式十分機動，經紀的人，不取俸給，帳目絕對公開，此種組織，領袖應予贊助，却不要主持一切，免生誤會，自從這個機構成立以後，無論何人，不許自營副業，如果辦理得當，定能約束下屬的身心，大多數人可以不再分心外務，服務精神，從此煥發。

但是說來容易，實行很難，第一經紀的人，必須公正無私，爲同事所信仰；第二經紀的人，必須老謀深算，億則屢中；第三，必須周諮博訪，善用衆長；第四，副業性質，未免與正業相同，非如此，難操勝算；第五，有時副業進貨，與機關利害發生若干衝突；第六，最得力的人才，反而爲副業盡力；第七，集團經營副業的辦法，往往不爲股東所樂聞；有此七難，便難成爲事實，除非領袖有決心，有毅力，一面允許成立這種機構，一面督促下屬提高工作效率，公私必須兼顧，信誓必須兌現，那末「萬方有罪，罪在一人」，「股東責難，由領袖負完全責任，而且生意是做不完的下屬所經營的集團副業，未必侵犯了公家的利益，生利之道，儘可並

行而不害，「桀黠奴人之所惡也，而刁簡因以致富」，領袖的下屬，要非桀黠奴可比，因勢利導，豈無善策，苟得其策，「甯爵毋刁」的感想，安知不復見於今日！

十二 業餘娛樂問題

做了一天工作，身心都感疲勞，誰都想找些消遣，消遣的方法，當然是娛樂，社會越黑暗，精神越苦悶，苦悶之餘，誰都想找些刺激，刺激的方法，當然是娛樂，可是大都市的外表，都很光明，骨子裏却很骯髒，人們爲消遣，爲了刺激，十九都向骯髒方面去找尋，人們是有七情的，有幾個能夠守身如玉，絕不逢場作戲，在大庭廣衆之中，說得光明正大，做得冰清玉潔，一到了找消遣，找刺激的時候，他的私生活，有不足爲外人道者，所不同的，上焉者還能夠適可而止，下焉者却流連忘返了。娛樂既是不可沒有的舉動，領袖對於下屬的娛樂，與其採取放任主義，由他們去瞎撞，不如加以注意，加以研究，定出許多弊少利多的方法來。當然有很多的娛樂方法，是有利無弊的，而有利無弊的方法，是否夠消遣，夠刺激，是個問題，不夠消遣，不夠刺激的方法，是否爲下屬所樂從，也是個問題，所以我對於娛樂方法，主張放寬限度，到利多而弊少。

古人說，「不有博奕乎，爲之猶賢乎已」，可是古人之所謂博，決不是賭博，決不是巨金下注的賭博，近年來，社會上盛行賭博，方法日新月异，下注駭人聽聞，豪商巨賈，達官要人的賭博，我姑存而不論，工商界的職工，他們也很多醉心於此，一局賭博，輸者可以罄一個月的所得，小職員如此，勞工也是如此，連高

級職員都是如此，以此爲消遣，爲刺激，實在太危險，太墮落了。如何改變他們的業餘活動，不但是一個機關的利害問題，也是社會的治安問題呢！

某領袖爲了這個問題，曾經辦過高級職員俱樂部，內設書報、棋局、音樂、桌上高爾夫球、賓哥等等，隨時舉行聚餐，頗想先從矯正高級職員的娛樂習慣入手，養成良好的風氣，同時利用高級職員業餘聚會的機會，交換對於事業的意見，可是結果之壞，出乎意料之外，起初還有人去，曾幾何時，而闕無其人，原因在那裏？完全是不夠消遣，不夠刺激，高級職員尚且如此，普通職工，不問可知！

就娛樂的方法，有球類運動，有田徑運動，有三械運動，有國術，有奕棋，有音樂，有平劇，有話劇，有旅行，有園遊，有遠足，有金石書畫，有田獵，有釣魚，不一而足，但是各人的個性不同，有好靜的，有好動的，有好競勝的，合其個性，都夠消遣，都夠刺激，不合個性，都不夠消遣，不夠刺激。每種娛樂，應該由同事發動，不要預先規定，每種娛樂，都要有專人負責指導，指導得人，才有興趣。同時爲了迎合下屬興趣起見，隨時舉行猜謎，打詩謎等遊戲，中者給以實用獎品，必不得已，也可允許他們作小數目的賭博性遊戲，一切娛樂，力求自然，最忌嚴肅，矯正壞習慣，只能逐漸改革，不能一蹴而幾，禁止不如誘導，首先誘之，使來次則導之，使樂終則成爲習慣，習慣既成，業餘生活，始入正軌，所以娛樂似乎是個小問題，實施有效，難乎其難，「登高自邇，行遠自卑」，這個原則，必須重視。

十四 定期修養問題

工商業各機關的重心，在乎中高級幹部，中高級幹部經驗隨工作而進步，他們學識却逐漸與時代潮流脫節，學識與時代潮流脫節，自不會有新的理想，事業的前途，自不能有新的發展，中高級幹部的學識老了，機關也隨之而老；而且中高級幹部的整個時間，被工作所束縛，眼光只看到近處，不能看到遠處，他們所服務的工商機關，成爲獨一無二的天地，精神上早已與世界絕緣，「坐井觀天」，所見必小，用井蛙之見，作工商業辦理方針，人雖下愚，也知其鮮當，要救此弊，惟有實行定期修養。所謂定期修養，其中有兩個問題，一個是定期問題，一個是修養問題，就理論言，每服務滿五年，作爲一個階段，在此階段，應該給與修養機會；修養的意義，決不是休息，較好的辦法，或者派往國外考察，廣其眼界，迎接世界新潮流；或者派赴國內各大都市去考察，洞悉本國工商業的現狀，而研究應付適應控制利用的方針；或者從專家遊，深入研究某一重要問題，以圖改進；無論採取何種方式，要與公司有直接關係，吸收新空氣以後，眼光既遠，所到既多，回視服務機關，必多新的問題，有了新的力量，才有新的動機，有了新的動機，才有新的發展，公家對於高級職員的定期修養，所費雖多，得益亦巨，所以中高級職員的定期修養，名爲福利事業，要亦爲工商業機關永新的基本。

或者以爲定期修養，當以高級幹部爲限，推及中級幹部，所費太多，我則以爲高級幹部是計畫之指

導者，中級幹部是計畫之執行者，中級幹部不能日新又新，將來推進新計畫時，必多窒礙，而且中級幹部不乏材堪大用之人，更不該不給以深造機會，造就新幹部，誠屬要圖，改造老幹部，尤爲當務之急，一般工商業領袖，只知道普通職工的教育，却忽略了中高級幹部的補習教育，即使普通職工的補習教育，辦得確有成績，普通職工的教育水準，的確提高，而居領導地位的中高級幹部，依然的是老舊，陳腐，試問普通職工對他們的感想如何？比方一枝軍隊，兵精而將弱，又安能指導得當，所向披靡！

當然中高級幹部的修養，不限於定期的一種，在平時也該多研究，多看書，但是要希望他們改變眼光，認識大時代，博採他人之長，以爲己用，却須有定期的修養，才能消滅其自負心，消滅其自足心，用事實來作比較，孰短孰長，顯然可見，相形見絀，自知感奮，「聞之不若知之，知之不若見之，」不登泰山，不知邱垤之小，不涉大海，不知溪澗之淺，所以幹部的修養，必須在新環境，大環境，中之修養，期內隨時作書面撮要報告，修養期滿，一面作書面詳細報告，一面撮要作公開演講，以新同事耳目，書面報告，如有公開發行價值，不妨送書局出版，同時應就機關現實，擬具改進計畫，交顧問團審查，並經領袖覆核，認爲可行，立與採納，定期修養之所費，獲得高貴的代價，誰說中高級幹部的定期修養，是浪費的！

十五 體格檢查問題

工商業各機關，對於職工的體格，應該特別關心，每年實行檢查一次，這是最切要的職工福利，職工

算是一架機器，也該有檢查修理之時，檢查結果，如發見疾病，應該負責替他醫治，如工作與體格不宜，應該酌量調職，如病情沈重，應該令其休息，專心調理，檢查體格，決不是件例行公事，目的在保護職工健康，檢查而不能代為醫治，徒然挑動職工對於身體的憂慮，病勢不但不能減輕，而且因之加重，平時不知不覺，精神反覺泰然，一旦自知有病，誰不憂形於色，「若使憂能傷人，此子不得復永年矣！」故檢查體格，誠然重要，而負責醫治，尤為重要，檢查而不醫治，還是不檢查，由他漠然罔覺的好。

檢查體格的方法，有精有粗，有詳有略，粗略檢查，不過得其大概，如無疑問，可以了事，如有疑問，必須再作詳細檢查，照X光，驗血，驗大小便，凡有必要，都該實行，在公家所費雖多，對職工獲益實大，如檢查結果，認為必須改進營養方法的，公家也該分別職位的高下，工作的勤惰，年期的久暫，而為差別的優待，從前某君長某局時，醫生認為營養不良的同事，准給營養藥物，得之者引以為榮，至今稱道不替，可見領袖對於下屬的身體，真能關心，真能體貼，不難使下屬刻骨銘心，疾病原是人生大患，患難之中，最是需要安慰，領袖大家認為崇高的人物，如能給與營養藥物，其影響於下屬者，自與其他親友不同。

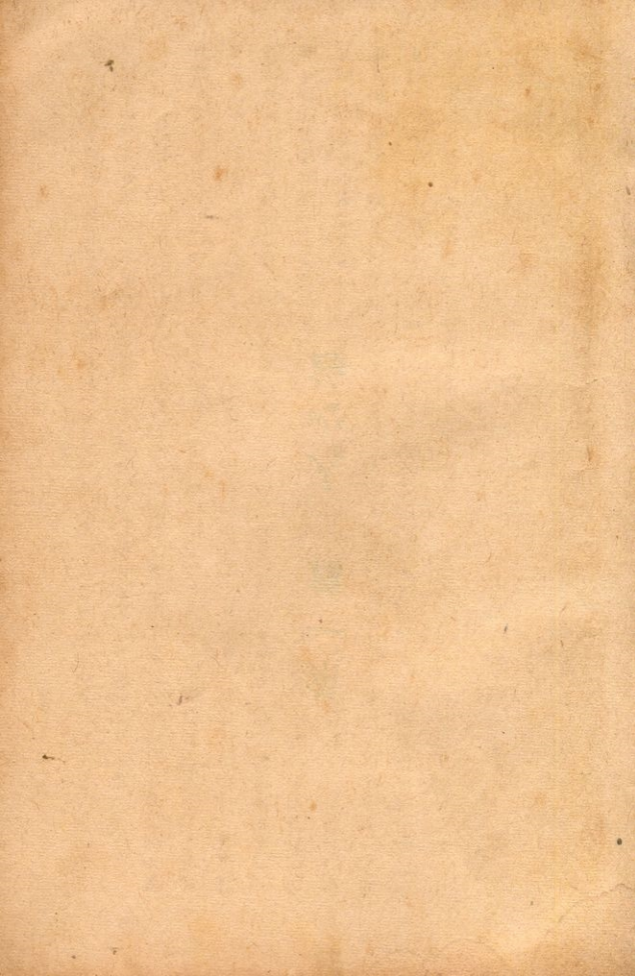
認真檢查職工體格，也許會發生困難，中國人體格修養，向不注意，社會環境又如此惡劣，物質生活，又如此低下，有肺病嫌疑的，不在少數，萬一發見職工患初期肺病者若干人，患二期肺病者若干人，試問對於此等職工，如何處置？少數人的健康，還是小問題，機關的公共衛生，才是大問題，教他們停止工作，盡心醫治罷，薪津是否照給，照給薪津，在公家當然加重了負擔，不照給薪津，職工的物質生活，反而為了患

病而大受打擊，表面上是教他們盡心醫治，實際上是速其死亡，「我雖不殺伯仁，伯仁由我而死，」如何可以輕下命令！

我以為凡事應該雙方兼顧，處理患病職工，要顧到三方面，第一職工的自身，第二是同事的衛生，第三是機關的財力，因此對於初期肺病職工，仍許照常工作，酌量減輕其工作分量，而其起居飲食，必須與同事隔離，不許同桌進食，不許同住宿舍；對於肺病沈重的職工，准其停止工作，薪津照給，過了規定時期，病能痊愈，令其工作，如無痊愈希望，許其告退，優給退職金，不願退職，再給以若干時間的半薪，逾期仍未痊愈，只好留職停薪，萬一發生不幸，喪亡善後，仍與在職同事一樣，好在此種病人，不會很多，經濟負擔，公家當能勝任，總而言之，領袖對於職工患病，必須盡力扶助，「視民如傷，」領袖應有此慈惠精神！

第九篇

餘論——領袖之道



第九篇 餘論 領袖之道

一 無爲

領袖是一個機關的首腦，必須無所不知，無所不爲；無所不知，所知無遺漏；無所不爲，百廢無不舉；然而領袖只有雙目可司視，雙耳可司聽，雙手可司做，那能達到無不知，無不爲？其惟一的要訣只是無爲兩字。領袖對於萬事萬物，應該上下左右前後，每一方面，都能夠澈底明白，沒有遺漏，沒有誤會，沒有含混，也沒有自我的主觀參雜，事態物態，事性物性，事蘊物蘊，無不畢呈，老子所謂「明白四達」，能夠明白四達，才能無爲。領袖的無爲，不是不能爲，不敢爲，而不必爲，在積極方面，領袖能認識一切事物都在動的事物的動，都有一定趨向的，深知同一事物，昨日的，不是今日的，今日的，更不是明日的，事物的面目未必有異，而其內容已有不同，這叫做漸變，明白事物的漸變，也叫做知幾。領袖既能知幾，不難迎幾善導，得其趨向，順勢而行，易如反掌！在消極方面，是萬事萬物的完成，不逆理，不違勢，凡逆於自然生理的，不去硬做，違反趨勢的，不去強做，一切行動，自然路路可通，事事如意，始終取得優勢，故能保其無爲。一般昏昏沈沈，糊塗萬狀的，他們是麻木不仁，是冥然罔覺，決不是無爲；領袖的無爲，必須基於深切的認識，中庸也說，「聰明睿智，足以有臨也」，這是無爲的第一義。

莊子說，「上必無爲而用天下，」又說，「無爲也則用天下而有餘，」什麼叫用天下？就是使其下屬必有爲，下屬有爲，那末下屬的五官四肢，成爲領袖的五官四肢，這才是「明四目，達四聰，」而事無不舉，功無不成。既稱用下屬，當然不是放任，不是無所用其心，如何用下屬？這是領袖的責任，簡括說來，就是持大體，韓非所說的「守成理，因自然，」他的意思，就是「不逆天理，不傷情性，不吹毛而求小疵，不洗垢而察難知，」都是對人的說法；爲其大，不爲其小，爲其要，不爲其末，莊子稱之爲「秉要執本，」這是對事的說法，對事能扼其要，對人能盡其材，無事不知，無人不悉，領袖雖無爲而實無不爲，沒有一件事是領袖親自做的，同是也沒有一件事不是領袖所指示，無爲而有爲，無爲而無不爲，這是無爲的第二義。

領袖不但要從現實的裏面，澈底認識現實的真相，使事物無遁形，能主宰萬事萬物，而不爲萬事萬物所迷惑，更要超脫現實，站在事物外面，看他千變萬化，變來變去，總是找得出事物的原形來，從事物的裏面看，是識其精微，從事物的外面看，是識其廣大，於是「滌除玄覽，」順應其自然發展，只要指導很少數的高級幹部，順領袖所提出的原則去做，正不必盱眙宵衣，而萬幾自理，好像一個星系的恆星，其動很緩，幾近乎靜，而行星依恆星而有爲，衛星依行星而大有爲，在領袖始終是安閒自在，在下屬始終是精神緊張，這是無爲的第三義。

無爲的真義，既如上述，推其極致，正與現代的科學管理方法相符合，以領袖的地位，而「百工之所爲備，」結果一定失敗，某甲任領袖，特攝活動影片，表示他耳聽下屬的陳述，手寫重要的文件，五官並用，

迅捷異常，苟衡以無爲眞義，誰都知道他不會做領袖！「下士盡己能，中士盡人力，上士盡人智。」工商業的領袖，其將何居？

一一 尙理

「理之在天下，猶原氣之在萬物也。」其實原氣就是理，理與原氣，一物而異名，物無不在，理無不在，理先萬物而存在，未有此物，先有此理，天下有無物之理，沒有無理之物，理概萬物而有餘，萬物不足以盡理。理不是別的，是萬物的屬性，是萬物的定形，舍理便失去萬物的性，與萬物的形，萬物既無性，又無形，萬物已根本不存在了，所以領袖要認識萬物，不必枝枝節節的去辨萬物的性，與萬物的形，惟有認識萬物的理，能夠認識萬物的理，便能控制萬物而萬物無遁形，豈止無遁形，且能盡其性，領袖而能盡物之性，「可與贊天地之化育，與天地參矣！」這不是達到了管理的最高境界麼？

萬物的理，有共通的，有特殊的，水我知其爲水，以其具有水的共通性，然而有河水，有海水，有山澗的水，同是稱水，而水有不同，以其各有水的特殊性。羊我知其爲羊，以其具有羊的共通性，然而有綿羊，有山羊，同是稱羊，而羊有不同，以其各有羊的特殊性。同是綿羊，同是山羊，然而有甲羊，有乙羊，有無量數不同的綿羊，與山羊，以其特殊性之中，更有特殊性存在的緣故，異中有同，所以成其爲水，或成其爲羊，同中有異，所以成其爲形。形式的水，或形形式的羊，領袖對於萬物的理，先認識其共通性，再認識其特殊性。

也就是先認識其異中之同，再認識其同中之異，「致知在格物，」格物自有應走的途徑，領袖如能認識萬物異中之同，與同中之異，於是胸中雪亮，應付裕如，人也是萬物之一，盡人之性，也該包括在格物之中，老子主張閱衆甫以知衆甫，更提示「格人」的鐵則。

與萬物並存而同樣複雜的，孳生不已的，表面看來，似乎有同轍而重演，其實是各不相同的，這就是事。事也有他的屬性，也有他的定形，事的屬性與定形，也不外乎理，事無大小，自有其發展的根據，天下沒有無根據的事，也沒有既有了根據，而始終不發展的事，一件事的根據，不止一個，事中的根據，不止一個，發展方面，往往有彼此矛盾的動向，存在於一事之中，這種存在於事內的根據，我姑名之曰理，領袖能夠認識事的根據，也就是認識了事的發展之理，沒有根據的理想，不去促成他的發展，否則雖然化了很大的力量，只造成一種假相的發展，拉到自然發展的相反方向，結果適成爲根據發展的條件，所以孟子說，「天下之言性者則故而已矣，故者以利爲本，」故就是事的內在根據，利就是適應，時人所謂反潮流的行爲，其實就是反根據的行爲，反根據的行爲，未有不失敗的。

領袖既知理是客觀的存在於萬事萬物之中，既知理是解決萬事萬物的惟一鑰匙，應該明白天下無不可解決的事，也無不可解決的物，應該明白天下無不可成的事，也無不可成的物，應該明白要成事，成物，必須利用事物本身的鑰匙，不能師心自用，不能意氣用事，秉要執本，不是句空話，而在乎尚理，尚理不是句空話，而在乎格物，格物不是句空話，而在乎認識事物的同異，而得其根據。

三 慎微

慎微有兩個意思，「防微杜漸」，「爲難於其易，爲大於其細」，這是消極方面的說法；「履端於始，舉正於中」，這是積極的說法，自來學者對於慎微，十九著重於消極方面，說什麼「履霜堅冰至」，說什麼「相彼雨雪，先集爲霰」，說什麼「大風起於萍末」，說什麼「其未兆易謀，其脆易泮，其微易散」，究竟事物的微，是什麼情形？微的發展，是什麼情形？都沒有說明，至多只說「莫現乎隱，莫顯乎微」，「隱如何成現？微如何成顯？也沒有說明。老子却深信微的存在，他說「惚兮恍兮，其中有象，恍兮惚兮，其中有物，窈兮冥兮，其中有精，其精甚真，其中有信」，老子所謂有象、有物、有精、有信，也可以說是微的四種境界，象最難捉摸，依稀可見，物是具體而微，已非依稀之象，精是微的生動氣，信是微的真實性，老子却統名之謂道，我以爲道就是理，理就是根據，微就是根據的異名，試舉一個例子，說明這四種境界。

比方領袖以高壓施之下屬，下屬的心理上，發生幾種不同的反應，有的以爲可異，有的以爲可怕，有的以爲可惡，無論其反應爲可異，爲可怕，爲可惡，都是他日反抗的根據，無論其反應爲存之於心，爲現之於色，爲達之於言，都是微的第一境界，叫做象。根據的象，忽隱忽現，忽起忽伏，若有若無，若無若有，普通人都不當他有什麼力量，過了若干時，根據不絕的發展，下屬對於領袖的反抗，已成普遍的心理，言語之間，態度之間，時有表現，但是不過是時有而已，還不是常有，這是微的第二境界，叫做物，到了這種境界，旁人

都能看得很清楚，知道不是佳兆，而在領袖，依然不知不覺，因為表面上還是恭順備至，背後的反抗，領袖不會聽得，不會看見，完全被假象所蒙蔽。根據再發展下去，下屬對於領袖，成爲側目而視，隨時隨地，可以看見不敢言而敢怒的神情，這是微的第三境界，叫做精。到了這種境界，領袖也能知下屬的反抗心理，却以爲不敢有反抗的行爲，好像下屬雖有惟恐天下不亂之心，只要不給他們作亂的機會，仍可相安無事的。根據再發展下去，於是有不稱名的唾罵，於是有不具名的標語，但是誰都不敢挺身而出，誰都不敢自認反抗，這是微的第四境界，叫做信。

微的發展，經過象物精信四境界而完成，內在的根據。到了成熟地步，現在所差的，是突變的時機，時機未到，一時復歸於平靜，這種平靜，是密雲不雨，形式雖能統一，而內容已經全非，形式與內容，其勢不能兩立，而形式的被破壞，已是旦夕間事，領袖即使覺悟，力圖挽救，而挽救的時機，早已過去，所以慎微最好。慎之於第一境界，其次是第二境界，又其次是第三境界，最後的機會，是慎之於第四境界，失去了最後機會，失敗無可避免了。反面的微是如此，正面的微也是如此，如何慎正面的微，以成大功，不難舉一反三，可以存而不論。

四 適時

時不是機械的歲月，而是空間與時間所交織而成的現實，現實不會突然而至，察其既往，可見其來

龍，推其未來，可得其去脈，來龍與去脈有不可分離的因果關係，有什麼來龍，才有什麼去脈，要明去脈，先識來龍，不識來龍，何從得去脈，「察諸往而知來者」這是一定不易的道理。現實不是別的，而是介於來龍與去脈間的一點，這一點是來龍的結晶，也是去脈的因素，沒有現實，來龍與去脈成爲兩橛，來龍的生氣斷了，去脈也成爲永不兌現的幻想，所以領袖爲了事業，爲了人羣，應該重視現實，應該認識現實，無視現實，任意蠻幹，妄想做個造時勢的英雄，結果被現實所排斥，而落在失敗隊伍裏去！

試觀現實的來龍，其中自有演變的路線，這種演變的路線，一定符合自然發展的原則，自然發展的原則，不是任何人所能創造，而是天地間自然的動向，天地是無生命的東西，當然不能創造這個法則，這個法則的創造者，原是絕大多數人的意向，這種意向具有強大的力量，推動世界，向他們的目标發展，此之謂「大勢所趨」！絕大多數人的意向是什麼？說來原很平凡，只有求生兩個大字，因爲要求生，才要求平均分配，因爲要求平均分配，才要求參加分配，於是有民主的潮流，世人之所謂民主，原不單指運用分配權來達到平均分配的目的，而其內在的焦點要爲有飯大家吃，工商業領袖應該明白這個「大勢所趨」，一切對人對事，力求民主化，實行有飯大家吃，這叫做適時，韓非所謂「爲生於時」，時爲主，而爲應，又說，「時者無常事」，時既演變，爲也隨之，而更可見今日之時，不是昨日之時，也不是明日之時，今日之適，異於昨日之適，明日之適，也不是今日之適，適的方式，雖有不同，而其所損益，自有現實的演變可循，由過去而知現在，由現在而知未來，適的方式，正不難解決。

有飯大家吃，是分配問題，進一步當然說到提高生活水準改善生活情形，那末從有飯大家吃，進而爲大家有飯吃，於是適時的方式，在乎增加生產，要增加生產，當然說到科學管理方法，用最經濟，最有效的方法，以實現大家的理想，從少數人的事業，演成大衆的事業，從少數人的主動，演成大衆的主動，這是現實的趨勢，在今日以前，這個趨勢，不甚顯著，時至今日，已成爲大衆所明白的事實，今日以後，必成爲大衆的要求，工商業領袖爲了適應這種趨勢，首先要降低私人的佔有慾，與私人的支配慾，不然，必不能實現社會化的佔有，與社會化的支配，有飯大家吃的目標，既不能完成，大家有飯吃的理想，那會實現，而領袖與時的距離，越離越遠，結果如何，也可以前知了。「生而不有，爲而不恃，長而不宰，是謂玄德。」老子的話，正是領袖適時的南針。

五 處優

領袖御下，在占優勢，什麼叫優勢？既不是位尊，也不是權重，位尊則多羨，權重則多怨，謂之有勢則可，謂之優勢則不可。我之所謂優勢，既不關乎位尊，也不係乎權重，却有一種不可奪的力量，第一是保我所，以往領袖對人對事，在方針未定以前，可增可損，可變可通，方針一經決定，再無通融餘地，至於方法，不過爲達到方針的工具，儘可隨時變通，以求進行的順利，進行發生窒礙，是方法問題，不是方針問題，不能爲了方法問題，牽動了既定的方針。領袖的方針，原係根據既往，根據現實，推測發展有利的途徑，富有準確

性，富有實現性，堅持方針，自有客觀的價值，這是保的第一義。領袖不但要堅持方針，而且要把握下屬動作的重心，工作的分配，是否合理是一件事，工作的執行者，是否得人是一件事，工作的進展，是否合度是一件事，工作的進展，有何浪費是一件事，工作的呼應，是否洽調，又是一件事，凡此種種，領袖必須能夠把握，而時與以適當的匡直，這是保的第二義。往而不保，往失其的，保而不往，保失其用，領袖對事，必能保其所往，才可謂之真的處優。

第二是不窮於智，領袖非超人，智也有限，智既有限，安得不窮？智要不窮，惟有不用，智雖有限，如能不用，永遠有餘，永遠有餘，非不窮而何？如何不用其智？有見如無見，有聞如無聞，有知如無知，這倒並不是假裝不見不聞不知，以欺其下屬，而是不肯自是其所見，不肯自是其所聞，不肯自是其所知，老子叫他「知其白，守其黑，爲天下式」，「守其黑，就是不自見，不自是，不自伐，不自矜，不自見，不自是，不自是故彰，不自伐，故有功，不自矜，故長」，做領袖應該做到「俗人昭昭，我獨昏昏，俗人察察，我獨悶悶」，「衆人皆有以，而我獨頑似鄙」，「知道像不知道，才算是上智，爲什麼算上智？因爲能不用其智，而其智不窮的緣故。」

文王的「望道而未之見」，大舜的「好問而察邇言」，都是不用其智，而用人的智的模範人物。不用智，正所以使智者盡其慮，愚者獻其得，「以多問於寡，有若無，實若虛」，孔子也是稱許的。領袖明明是，不知，惟恐下屬知道，或將挾其知以自尊，於是以不知爲知，以文其短，誰知強不知以爲知，雖多方掩飾，而其短仍見，因爲在知者聽來，領袖的外行，昭然若揭，雖清辯娓娓，而已窮於智，下屬因此「卷而懷之」，不

肯再有陳說，而領袖之智愈窮，所以老子說，「大盈若沖，其用不窮。」又說，「不知知病！」

第三是不窮於能，領袖有能而不用，而用人之力，要用人之力，惟有「爲之下」，「爲之下」，所以結其心，下屬的心，既向領袖，下屬的能，都成爲領袖的能，合小能而成大能，併衆能而爲一能，領袖本不須用自己的能，而事無不舉，功無不成，能如此，才做到「蕩蕩乎民無能名焉」，民無能名，不是領袖的無能，而是領袖的能其大無極，領袖的能而無極，這叫做「不爭之德」，這叫做「配天古之極」。保所往謂之有執，不窮智，謂之有明，不窮能，謂之有強，有執是仁，有明是智，有強是勇，領袖具此三長，而處優之勢，建立了。

六 占先

領袖的責任，是領導下屬，領導的人，當然站在前面，領袖要站在下屬的前面，當然要能夠先知先覺，能夠先知，能夠先覺，此之謂占先，領袖是先知先覺，幹部是後知後覺，普通下屬是不知不覺，先知知後知，先覺覺後覺，後知不知，後覺覺不覺，領袖的占先，不以自己的占先爲能事，而以領之導之爲責任。領袖要先知先覺，第一要有嶄新的頭腦，對於現實，能作準確的評價，什麼是應該揚棄的！什麼是應該重視的？對於演變，能夠把握什麼是最重要的？一環什麼是次要的一環？什麼是必要的條件？如何完成其條件？對於潮流，能夠順應大環境與小環境如何配合？小環境與大環境還有多少距離？如何利用潮流，而爲有利的發展？要做到如此地步，其先決條件，在乎能夠類化思潮，在思想上做到真實的前進，取得領導的資格。

第二要有豐富的常識，對於社會生活能夠十分熟悉，什麼是世故？世故如何運用？什麼是人情？如何運用？對於本業現實能夠熟悉，什麼是生活情形？什麼是運銷情形？什麼是需求趨勢？什麼是本業重心？凡此種種，都有深切的認識，能夠看遠大，能夠察精微，領袖一身，具有兩種法寶，一是最高度的望遠鏡，一是最高度的顯微鏡，能知過去未來，能知天下事，可爲賢者師，可爲智者正，如何師？如何正？孟子說得好，「匡之直之，輔之翼之，使自得之」，其方法是匡直輔翼四字訣，其目的在乎使其自得，所以領袖的占先，永不會窮於智，窮於能，如果領袖以火車龍頭自居，不使人知，不使人覺，下屬成爲由之而不知之的機械，那裏會自得？以此爲占先，其結果是「上有爲而下無爲」，雖有所成，其成必小，雖有所成，其成必暫，總之，占先是用人之智，用人之能的手段，用人之智，用人之能，才是領袖的目的。

如果把下屬比之器械，下屬應該是一具自鳴鐘，而領袖的先知先覺，應該是開自鳴鐘的鑰匙，知後知，覺後覺，是開自鳴鐘法條的功夫，法條開足，自鳴鐘便能自動，鑰匙的責任，已告完成，法條很易走完，而下屬自有智慧，得此啓發，便有內在的新力，由被動而成爲自動，「物交物，則引之而已矣」，領袖的知後知，覺後覺，是在乎引，是在乎引，下屬內在的活力，由靜止而爲活潑，由潛在而爲外發，引出以後，「必因其材而篤焉」，所謂篤，就是充分發揮其所長，於此可見占先既不是爭，也不是自用，而在乎「用天下」。

領袖爲了實現占先，應該多多學習，從書本，從雜誌，從遊歷，從參觀，交益友，禮名賢，隨時隨地，致力於學問，「村中無虎犬爲王」，單在小天地中，自稱雄長，領袖早已成爲時代的落伍者，這樣的領袖，而侈談

占先，豈但是緣木求魚！緣木求魚，雖不得魚，無後災，以若所爲求若所欲，盡心力而爲之，後必有災！中庸說：「愚而好自用，」占先而成爲自用，成爲愚者的自用那末「災必及其身矣！」

七 知人

不知人，何以爲領袖？知人原是領袖必要的條件，古人有言：「知人則哲，」然而知人非易，人之所以爲人，是多方面的，領袖所欲知者，也是多方面的，血肉之軀，人所同然，固不求知而自知，人之所難知而又不可不知者，則在血肉之軀之外，舉例以明之，則有學問，有修養，有能力，有品性，有見地，有操守，必盡人之六者而盡知之，始可謂之知其人。「博者不知，知者不博，」真是有學問的人，必不是萬能博士，「多才多藝，」吾聞其語矣，未見其人也，「有長於甲，有邃於乙，範圍有限，而造詣很深，這叫做有學問；他的學問能夠類化，能夠活用，能夠見之於事功，不是依樣葫蘆，不是食古不化，這叫做真學問，有學問的人，思想應該比人周密，舉措應該比人審慎，領袖要知其學問，必有長於此道者，與之深談，如有著述，更可審查其內容，」權然後知輕重，度然後知長短，「無權無度，無由測其淺深，知學之道，大略如此。」

修養功夫有關閱歷，而未必相同，閱歷並不是修養，很有人閱歷很多，而所入不深，這是學力淺薄，認識不夠之故，如果是有學問的人，同時注意於思想的研究，環境的分析，處處把現實與思想融化爲一物，「源泉混混，不舍晝夜，盈科而後進，放乎四海，」有本的人，才有此修養上的成功。修養功夫最淺顯的表

現是老成持重，是穩健深沈，是應付裕如，是臨變不亂，是精進不已，是宏毅無息，是棉中裏鐵，這種境地，統稱之爲爐火純青。沒有學問的人，閱歷越多，思想越腐化，他們的所長，是取巧，是逢迎，是推諉，是敷衍，是狡猾，是面面俱到，是隨風轉舵，是首鼠兩端，是言不由衷，領袖只要「視其所以，觀其所由，察其所安，一修養情形，不難立辨。

「信言不美，美言不信，」有能力的人，更事較多，深知其中甘苦，決不肯「大言炎炎，」逞快一時；有能力的人，好以事實自見，不肯以美言悅人，輕斷者無能，有能者不輕斷，有能力的人，知道事的外表雖單純，內容也許很曲折，此從經驗得來，自然鄭重考慮，輕諾者無能，有能者不輕諾，有能力的人，往往是度德量力，非有把握，不肯輕諾，基此三點，以觀人之能力，已得其半。其次是明試以功，用事實來證驗他的能力，又其次，是因言責功，所說的是否與所成的相符，灼然可見，考驗能力，主要方法，盡在於此。

至於品性，只要注意他的聲容笑貌，舉止談吐，便可知道其爲沈著，爲輕浮，爲亢直，爲畏葸，爲縝密，爲豪邁，爲懦弱，爲純厚，爲狡猾，爲伶俐，爲遲鈍，至於見地，只要設一難題，設一內容複雜的難題，如能分析，能綜合，能得其竅要，能尋得線路，其爲有見地無疑；至於操守，只要試之以利，如能公私分明，如能一介不取，如能樸素自守，其爲有操守無疑；知人全仗方法，苟得其法，人無遁形，若者爲賢，若者爲不肖，若者爲智，若者爲愚，若者爲才士，若者爲庸人，若者爲正人，若者爲邪佞，「洞洞燭燭，如見其肺肝然，」劉邦見周勃重厚少文，信其可以安劉氏，誰可以託六尺之孤，誰可以寄百里之命，領袖應該有此知人之明！

八 任使

領袖知人的結果，擇其善者而任之，使爲我用，小白置射鉤而使管仲相，「卒賴其力，九合諸侯，一匡天下，爲五霸首。」此可謂知人，又可謂善任。倘在普通領袖，雖知其善，或以非我親故而置之閒散；或以小有宿嫌而放諸四夷，或且以忌其多能而密爲監視，或且以不爲親倖所喜而沈淪末秩，這叫做「見賢而不能舉。」即使舉其人，加之上位，不過羈縻之而已，雖未必慮其爲我敵，却不願意他後來居上，却不願意他以疏踰戚，只是「豕交之也，獸畜之也。」這叫做「舉而不能用。」更有奇怪的事實，其人不但爲善者，而且爲領袖所敬畏，在社會上的聲譽，遠出領袖之上，領袖也會故事抑制，處處防備，防他取得實權，產生實力，致成爲尾大不掉之勢，佯敬之而陰疏之，佯親之而陰忌之，依然是不用，所以見賢不能舉，與不見賢同，舉而不能用，與不能舉同。知不是舉，舉不是用，知是爲了舉，舉是爲了用，不能用，何必舉？不能舉，何必知？「尊賢使能，俊傑在位。」任的意義，原非單純的。

領袖對於下屬，不但要善任，而且要善使，以德服人，如七十子之服孔子，「詩云自西自東，自南自北，無思不服。」這是使人的極致，非所望於普通領袖，但是最起碼的條件，必須做到，賞足以勸善，罰足以禁偷，功多者位高，能多者賜厚，盡忠者有名，不以譽進級，不以譽給賞，不以黨舉人，不以毀爲罰，有賢不肖，而無愛憎，有權衡，而無意度，黜陟賞罰，領袖制其柄，而人無怨望，口無煩言，君子皆樂，僉佞咸止，信賞以盡能，

必罰以明威。這是最起碼的「使」。因事使人，因人任事，使甲甲不能違，使乙乙必聽命，或留其本位而加其工作，或易其本位，而輕其工作，或由外至內，或由內至外，人事調遣，如將帥的指揮軍隊，不必說理由，不能問理由，有成文法的，法無兩適，絕對遵從，沒有成文法的，以令爲貴，惟令是從。「君命召，不俟駕而行」，領袖的使，下屬直如使自己的手臂，這是最起碼的「使」。概括言之，領袖之使，下屬全在乎發揚法治精神，法治是神聖不可侵犯的，領袖的使，下是尊重法治，下屬的受命，也是尊重法治，誰也不能輕法，誰也不能違法，沒有法治精神，便無從說「使」。領袖對於下屬，既不能使，一個機關成爲麻木不仁，成爲半身不遂，任而不使，下屬勢將變成驕將悍卒，在一個機關內，分成若干區域，無異各據一方，這種情形之下，還有什麼人事管理可說呢？所以養成這種病態，咎不在基層階級，而在幹部，尤在高級幹部，高級幹部如無問題，中級幹部下級幹部也不會成問題，全體幹部既無問題，基層階級決不會有問題，有驕將然後有悍卒，這是一定不易的道理。

九 定職

什麼職做什麼事，什麼職用什麼人，前者是職掌問題，後者是人選問題，職必有所掌，所掌可大可小，可多可少，職掌的大小多少，一在這個職的地位關係，職的地位高，所掌大而多，反之，小而少，同是主管人事，如列入各科之上，而稱爲室，稱爲處，他所掌一定大於稱科稱課稱股，所掌宜大而多呢，還是小而少，這

要看工作的關聯性與重要性，主管人事，如不以普通職工爲限，中級幹部也在管理之內，那末他的職掌以大而多爲宜，就科學管理而論，主管人事，應該提高職掌，領袖只管高級幹部，主管人事，應該是經理的地位，不是處長科長課長股長的地位，以上云云，不過舉個例子，用來說明工作的關聯性與重要性罷了。大概說來，定職的第一要點，上的單位少，而中下的單位多，這不但是人才難得的關係，也是事權集中，易於指揮的關係，比方一個工廠，上層組織，在總經理之下，可分爲總務業務生產三大部，而以人事包括於總務之中；比方一個商店，在總經理之下，可分爲總務業務二大部，人事亦包括於總務之中；比方一個文化機關，在總經理之下，可分爲營業編譯印刷總務四大部，高級幹部越多，力量越分散，意見亦易分歧，無論對人對事對物，必須一線到底，不該或有兩歧，同事每個職位，都有大而多的職掌，應該各有專家負其全責，不該一人兼兩職，更不該由總經理兼代，兼職等於不分職，不分職，等於不定職，這不是形式問題，而是工作效率問題。

什麼職用什麼人？普通領袖，有幾種意思，某甲是親戚，其心可信，「使夫往而學焉，夫亦愈知治矣；」某乙是門生，「我愛之，不我叛也；」某丙是我一手提拔，才雖平庸，人却可靠，某丁是害羣之馬，既不能去他，惟有羈以高位，於是高級幹部是飯桶，中級幹部是飯桶，連下級幹部中，也有不少飯桶，南郭先生充塞於一個機關之內，領袖的前後左右，都是巧言令色，刻意趨奉的人，把關係二字作爲定職的惟一標準，他們的工作，是簽字，是空說，是侍候，是頤指氣使，是亂打官腔，把一個機關的空氣，弄得十分腐敗，如此定

職，簡直是分贓！他的出入之點，是把什麼職用什麼人？改成什麼人任什麼職？本以職爲重者，一變而爲以人爲主了。

領袖應該爲事擇人，應該量才任職，一個職位，同時有幾人可用，更該比較他們才的大小，擇其最優秀者用之，割雞不妨用牛刀，牛刀割雞，不能盡刀之用，誠有此弊，連雞都不能割，決無此理；割牛用雞刀，問題才是嚴重，牛既割不了，刀也弄傷了，如果其人的才，不是雞刀，而竟是鉛刀，連一割的長處都沒有呢！所以定職第二要點，是不用非才，不使材輕任重，一定要做到恢恢乎遊刃而有餘。

一〇 責成

無論什麼事情，領袖責成高級幹部，高級幹部責成中級幹部，中級幹部責成下級幹部，下級幹部責成一般下屬，一般下屬向下級幹部負責，下級幹部向中級幹部負責，中級幹部向高級幹部負責，高級幹部向領袖負責，一般下屬失職，是下級幹部的責任，下級幹部失職，是中級幹部的責任，中級幹部失職，是高級幹部的責任，這叫做責成。要實現責成，至少必須做到三點，第一點，是絕不兼職，把一個機關的工作，分成合理合實的區劃，每個區劃，各成一個單位，再把關聯的幾個單位，隸屬一個下級幹部，再把幾個關聯的下級幹部，隸屬一個中級幹部，再把幾個關聯的中級幹部，隸屬一個高級幹部，先作橫的工作分析，再作直的上下聯繫，一個高級幹部專管有關的幾個中級幹部，一個中級幹部專管有關的幾個下級幹

部，一個下級幹部專管有關的幾個一般下屬，一個下屬專管幾種有關的工作，大家不要兼職。第二點是絕不同功，指派工作，委託執行，當然要看各人的能力，能力強，工作多，執行廣，能力弱，工作少，執行狹。能力不配當高級幹部的，只好當中級幹部，能力不配當中級幹部的，只好當下級幹部，能力不配當下級幹部的，只好當一般下屬，下屬能力較差的，只好做較機械、較簡單的工作。一件工作決不要派二個人來做，來執行，至少是工作的某一個階段，必須是一個人來做，目前最時行的副處長、副部長、副科長等等的名稱，最不合科學管理方法，正的執行人能力如果勝任，副的執行人是贅餘，正的執行人如果不能勝任，原不該教他充數，不同功，並不是怕奪他的功，而是怕他們因同功而不能負責，而是怕他們因同功而互相爭權，因為甲應該做，乙也應該做，那末甲如果不做，不能算他失職，乙如果不做，也不能算他失職，如果甲乙都不做，也不能怪誰失職；因為甲應該做，乙也應該做，甲可以有所主張，乙也可以有所主張，主張不同，做法各異，這不是自亂其列麼？第三點是絕不干涉，領袖不干涉高級幹部，高級幹部既有此責，即有此權，高級幹部不干涉中級幹部，中級幹部既有此責，即有此權，中級幹部對下級幹部也是如此。換句話說，領袖所指揮的，是高級幹部，高級幹部所指揮的，是中級幹部，中級幹部所指揮的，是下級幹部，下級幹部所指揮的，是一般下屬，彼此不該越俎代庖，彼此不該越級請示，領袖去指揮中級幹部，是干涉了高級幹部的執行權，高級幹部去指揮下級幹部，是干涉了中級幹部的執行權，中級幹部去指揮一般下屬，是干涉了中級幹部的執行權，下屬不做自己分內的工作，偏要「舍己之田，而共人之田」，這也是一種干涉。不兼

職，不同功，不干涉，責任分明，權限分明，才可以做到「明試以功」，才可以做到「智者盡其慮，賢者盡其材，勇者盡其武」，才可以做到「羣臣守職，百官有常」，這是科學管理的基本原則，以分權的形式，發揚了集權的精神。

一一 御言

御言之道，不言者使其有言，以防其「面從而後言」，有言者使其慎言，以防其放言高論，取快一時，言有責，不言也有責，務使下屬不能不言，不敢輕言。狡滑者往往不肯言，標異者往往唱高調，不能不言，狡滑者知戒，不敢輕言，標異者斂跡，論其方法，種類很多，說話的主動，如不在領袖，而在下屬，下屬所說的話，領袖雖「籌之熟矣」，也要「反出爲入」，只聽不說，認爲對的，不必點頭，認爲不對的，也不必搖頭，只是虛心傾聽，沒有是非的表示，而故示以惛惛，一以使下屬盡言，一以測下屬的見地，有所知與無所知相同，下屬無由測領袖的有所知與無所知，此其一。聽完下屬的陳述，認爲關係重大的問題，當場不必表示可否，既不說可用，也不說不可用，至多說句「好的，謝謝你，我明白了，待我詳加考慮」，既不使他失望，也不使他得意，留慎思明辨的餘地，留或取或去的餘地，這叫做「我不爲先」，也就是沒有成見，此其二。下屬說話時，領袖既要能夠提出綱領，尤要注意其矛盾，前言是否與後語相合？今言是否與前事相符？前者是言語上的矛盾，後者是言行上的矛盾，有一於此，應該爲善意的指出，這叫做「執後應前」，也就是教

他「敏於事而慎於言」也就是教他勉爲「言顧行，行顧言」的慥慥君子。此其三。同一問題，聽了甲的話，應該聽聽乙的話，丙的話，丁的話，甲如何說法，不必使乙知，乙如何說法，不必使丙知，丙如何說法，也不必使丁知，這叫做「聽言以參」。此其四。再把他們的話，作個比較研究，同的在那裏，異的在那裏，同的有多少？異的有多少？同的重要呢，還是異的重要？同的以那一點爲重要？異的以那一點爲重要？這叫做「言省異同」。此其五。但是同者未必是異者，未必非，而且既有所異，異中必有是非，有時或竟都非，却決不會都是，那末究竟是是呢，還是非？是非的標準，又是什麼？同乎領袖的未必是，異乎領袖的未必非，領袖根本不能爲是非的量尺，是非的量尺，是事實的徵驗，徵之事實而驗，謂之是，徵之事實而不驗，謂之非，這叫做「參言以驗」。此其六。領袖聽言，只在聽言，說者何如人，完全不問，心愛的人，也是如此聽法，聽言時候，把愛惡觀念，完全拋棄，決不「以人廢聽」，也不「以人偏聽」。同樣的聽言，同樣是不輕信，只憑理智，不動感情，參驗結果，認爲對的，雖憎的人，也是採用，參驗結果，認爲不對的，雖愛的人，也是不用，這叫做「聽廢愛憎」。此其七。領袖聽言，是聽內容，不是聽外表，辯言也要聽，訥言也要聽，聽辯言不惑其善辯，聽訥言不厭其木訥，辯言有夸，訥言無華，期期艾艾，有時辭不達意，而句句真實，辯言繁稱博引，而未必是真，與其聽辯言，不如聽訥言，領袖雖不必宣之於口，却須特別重視訥言，這叫做「言廢辯訥」。此其八。領袖有時爲測下屬之所知，而運用明知故問的方法，問的結果，下屬所知淺於我，則已得其所知的程度，而勉其再去求知，問的結果，下屬所知深於我，則足以益我之知，而且這種方法的妙用，在乎

促起下屬的求知，這叫做「挾知而問」，此其九。最後的一個方法，宜少用，宜慎用，非萬不得已，還是不用，這個方法叫做「倒言反事」，明明是對的，偏說是非的，明明是非的，偏說是對的，下屬順我的話，若非無見識，便是阿曲，是不忠，下屬反我的話，便是有見識，是正直，是忠誠，與其有佞人，不如如有諍友！

一一一 御事

領袖御事之道有七，一曰、因其事而任之，下屬有所建議，先之以參，皆以爲可行，繼之以驗，又認爲合實，建議既決計採納了；或有以爲建議爲一人，執行未必爲建議者，我則以爲下屬既有所見而出之以建議，苟非勢有所不可，要以建議人爲執行人爲宜，建議是立契，領袖因其建議而任之，自可以執其契，而課其功，以得其人之見地與材力是否相應，苟其相應，不妨爲不次之遷，以爲衆人勸，苟其不然，亦足以使其深懷乎「知之非艱，行之維艱。」二曰、具其事而與之，領袖爲事之發動者，準之現實，有此需要，按之財力，有此可能，於是量度下屬孰爲最適當的人，而舉以與之，事有必要，調其隸屬，務使專心致力於此，苟爲簡易，姑試擴充其職掌，或減輕他別的工作，以爲損益；如何調節，須依事實及其人的才力，固非懸一的可以爲準者。三曰、正以處之，「惟器與名，不可以假人。」選擇下屬，原不可以不審。既得其人，却須正名定分，因爲「名不正，則言不順，言不順則執行上必多無謂的困難，爲了預防無謂的困難，爲了執行的順利，一開始，便該正式委任，因實定名，因名定分，與其責，必與其名，與其名，必與其權，某甲使其下屬負責主管人

事，而主任的名，迄不肯與，有過屬己，有功歸人，心理上的反應，影響且及於事功，這是一個反證；某乙以主任的名與其下屬，而行施之權，迄不肯與，事無大小，不許作主，事事必須請命而行，時時必須受領袖的支配，既縛其手，又縛其足，直成爲提線的木偶，心理上的反應，又將何如，這又是一個反證。四曰，使自爲之一件工作，內容不問繁簡，執行之前，總要有個具體的計畫，這個計畫，應該由執行人自行擬訂，計畫不是意見，而是辦法，而是工作的步驟，沒有設計能力，必不足以獨當一面，領袖可以從計畫上，判斷下屬的真材實學，計畫而當，即與執行，計畫而不當，只能作輔佐，所以使自爲之，應該作爲正以處之的，有力根據，或處焉，或否焉，以此爲最公允的權衡。五曰，察其行動，設計能力，還不是執行能力，說得頭頭是道，執行起來，却大打折扣，不是衝得太厲害，遭致了許多挫折，便是顧忌太多，不能再接再厲，領袖應該叮嚀他的頂頭上司，特別注意他的行動，隨時與以適當的指揮與助力，一以減少進行的曲度，一以考查他執行的能力，以有餘補不足，以所長補所短，從歷練中養成全材。六曰，鞠其出入，最理想的計畫，當然與實際完全相符，而事實上却往往不能一致，無論如何，總有若干出入，爲什麼有出入？這是值得研究的，這研究責任，應該由執行人來担負，實行自我檢討，說明所以與計畫有出入的緣由，是環境的變遷呢？是條件的不夠呢？是執行的錯誤呢？是入爲的障礙呢？還是計畫的失實呢？七曰，通其端末，工作有進程，進程有演變，進程有快慢，快慢有主因，演變有正負，正何由生，負何由起？正如何利用，負如何排除？自開端以至末了，就工作論，非此不能評得失，就歷練論，非此不足獲教訓，凡此種種，都應該有書面報告，陳送領袖，以爲考績的重要資料。

在領袖不該單批一個闕字，便交還執行人，而淡焉忘之。

一二二 賢賢

領袖用人有大蔽二，一蔽於所親，一蔽於所愛。領袖之所親，有父黨，有母黨，有妻黨，三黨之中，論其名稱，形形式式，論其關係，要不外乎生殖，除此以外，又有與黨，如故交，如同學，如同鄉，如師生，其人數之多，尤甚於三黨。領袖之所愛，則有便嬖，有近侍，人數雖不及所親之多，論其流品，要皆小人。領袖蔽於所親，遂以所親者爲賢，乳臭未乾的子女有與以高位的了，讀書未完的表弟女塔，有與以高位的了，凡有高位，都與所親，苟有次要的位置，則與所愛，一人得道，雞犬飛升，只有關於專門技術的位置，因爲事實上無法安置私人，才引用非所親非所愛的外人，這些外人，分明是客卿的資格，一切重要機密事件，必不使他參與，「毋滋他族實逼處此」，領袖未嘗不以此爲戒呢！但是領袖之中，也有賢者，也有目光遠大者，所親所愛的引用，固未能免俗，而爲事業的前途計，也樂於引用社會的賢者，小規模的工商機關，十九是家族化，而大規模的工商機關，不少已是事業化，至少是中下級人員，引用外人，居其十分之九，而高級幹部中也有非所親，非所愛的賢者，但其待賢者的方式如何，值得加以研究。

我之所謂賢者，自有其必備的條件，要有學識，要有經驗，要有能力，要有思想，要有道德，有材無德，不得謂之賢者，有德無材，也不得謂之賢者，備此五項條件的，原非俯拾即是，領袖之所親中，未嘗絕無，而要

爲僅有規模較大的工商機關，自不能不擴大其求賢的範圍。社會的賢者，與領袖本沒有什麼關係，如何待遇，才能如魚得水，歡洽無間，使他「竭其股肱之力，加之以忠貞」，不能不認爲很大的問題。

其人賢於領袖，負一時重望，領袖對他應該以師禮事之，向他請益，向他學習，不拘以尋常規則，時時以先進相待，以後進自居，舉古人爲例，如湯之與伊尹，文王之與呂尙，桓公之與管仲，論名位是君臣，論精神是師弟，工商機關也需要有伊尹，有呂尙，有管仲，社會上也確有如伊尹，如呂尙，如管仲的人，只要師而親之，計則行，言則聽，不難使他「鞠躬盡瘁，死而後已」，最怕知其賢而師禮之，却始終是貌合神離，計不行，言不聽，敬之而又遠之，有賢者與無賢者等，遲早必不免使他「浩然有歸志」呢！

其人齊於領袖，可稱「一時瑜亮」，領袖對他應該以好友事之，與他切磋，與他問難，不拘以小節，時以私人資格，相與交往，尊其位，重其祿，同其好惡，厚往而薄來，從多方面結其歡心，這叫做友而愛之，愛之如左右手，如親昆弟，信之深，任之專，只要運用得當，固不必慮「權並勢埒」，固不必慮「兩雄對峙」，貴與居以固其心，貴與謀以盡其才，最忌知其賢而友之，又從而忌之，最忌知其賢而友之，又從而奴之，忌之，不使盡其才，奴之不使保其節，有才不展，遂生「豐草長林」之感，欲保其節，遂生「匹夫不可奪志」之想，「恢廓有大度」，這是賢賢的必要條件，老子也說「廣德若不足」，又說「江海所以能爲百谷王者，以善下之」，這叫做「正言若反」。

一四 非備

「任賢弗貳」是用人鐵則，「女也不爽，士貳其行，士也罔極，二三其德」，什麼叫貳其行，什麼叫二三其德？就是用其人，而疑其心，因為疑其心，於是時有所備，備的具體表現，就是實行監視。我以為領袖既不信其心，便不用其人，要用其人，必先信其心，既信其人，便不該備其人，用者不備，備者不用，既用之，而又備之，試問被用者能始終不覺麼？一旦覺察，其心理的反應為何如？前以我而產生向心力，今以備我而變為離心力，其上焉者必存五日京兆之心，其下焉者必結近倖以自固，最不幸的，或且多方以備領袖，促成精神上的對立，所以備人是有百害而無一利的。

而且領袖所以備人者，是何等樣人？他是可信的麼？如果可信，何以不用他？不用他，當然是不信他，現在以不信不用他，去備用而不信的人，試問他的報告是否絕對可信？既非絕對可信，備的效用，究有多少？以不信備不信，備與不備，相去幾何？而且領袖所使為備人者，當然不與被備者相合，彼此既不相合，他的報告有非議而無稱許，他的非議是私意而非公正，為報私怨，而不為公家，那末領袖又何必以公事逞其個人的私呢？即使備人者與被備者無好無惡，不會公報私仇，試問能否避免以主張的不同，而有以是為非，以非為是的弊病？即使主張並無不同，是非不致顛倒，試問所使備人者的所是，即為被備者的是，所使備人者的非，即為被備者的非，結果又為有是而無非，韓非子最反對監視，他說：「已任臣矣，又必與

其所不任者備之。」又說，「必與其所任者爲讎，而反制於其所不任者。」又說，「以臣備臣，則相愛者比周而相譽，相憎者朋黨而相非。」不謂今之工商業領袖，也有用監視的手段，試讀韓非子的話，當知其非計了。其甚焉者，以甲備乙，以乙備丙，以丙備丁，聯環監視，爾詐我虞，達於極點，由虞生詐，由詐生虞，此中糾紛，不可究詰！推原備之所由生，一由於猜忌，猜忌是無用人之量；一由於防弊，弊生於法之不善，如果領袖能結以恩惠，動以赤忱，有材者不忍相背了；如果領袖任用得人，重要幹部都是才德並懋者，自不忍相背了；如果領袖的各級幹部，都能克盡厥職，耳目既周，方法又密，普通下屬，自不能爲弊了；如果領袖賞不可偷，罰不可避，普通下屬，自不敢爲弊了；猜忌爲領袖的缺德，防弊自有其正途，又何必採用備的手段呢？科學管理重法，又重人，法非所以備賢者，而在備常人，法不僅備常人，而亦備奸佞，以所重禁所輕，以所難止所易，太上禁心，其下禁事，這叫做「審於法禁。」然而「徒法不能以自行，」有治法，尤須有治人，求治人一在慎選，二在慎教，慎選以健全其幹部，慎教以造就其普通下屬，上下一體，共上軌道，又何必採用備的手段呢。

一五 敗徵

領袖有柄，柄不可失，決大計，辯是非，這是柄；有材者登庸，奸佞者斥退，這是柄；以量尺測功過，用制如天，這是柄；不親庶事，而知其要，不干涉下屬，而秉其本，這是柄；策縱指揮，下屬效命，這是柄；要而言之，用人

有權，黜陟有權，調遣有權，定計有權，失此數權，是謂失柄，失柄必敗。比方駛船，船長司舵，東西南北，全船聽命。「一國三公，我誰適從？」這叫做「老大多打翻船」，不可不戒！但是「一人那有兩人智」，一個機關勝如一所大廈，大廈又豈一木所能支，領袖在某一問題未決定以前，必須周諮博訪，必須謀及幹部，必須虛懷若谷，必須兼聽兼視，雖有所見，必須用參，雖有所知，必須用參，「予智自雄」，自是其是，自恃其能，幹部成爲「不能替一辭」的游夏，是謂自智，自智必敗。自智必自用，自用必輕率，輕率則寡謀，寡謀安足以成事業！老子說，「塞其兌，閉其門，終身不勤，開其兌，濟其事，終身不救」，惟有不自智的領袖，始可謂之善建，始可謂之善抱，「善建者不拔，善抱者不脫」。

領袖不可不信人言，也不可太信人言，不信人言，固陷於自智，太信人言，也陷於無主，甲以爲如此，該詢之乙，乙以爲如此，再詢之丙，如果有異，該研究其所以異，如果皆同，也須作最後的裁決，左右以爲可，領袖不該信，幹部皆以爲可，然後察之，察的結果，確有所驗，然後採用，參之所以避偏聽，驗之所以避主觀，偏聽足以壞事，主觀也足以蔽真理，領袖之所謂有主決，不是主觀所成的成見，而是存在事物本身的真理，人言雖近乎真理，未必便是真理。舉例言之，人之所言，根據調查，而調查所得是否真實？調查所得，即使真實，而事物的主要點，是否無遺漏人之所言，根據統計，而統計的資料，是否準確，即使準確，而資料的數量，是否足夠？有一個否字，便不能算是真理，所以偏聽固然要失敗，主觀也要失敗的。

決策定計，固然無誤，而執行須利用時機，時機未至，應該設法促其成熟，時機既至，又須急起直追，

「守株待兔」固然曠時，不能把握時機，任其過去，也是無功，急不及待，不問時機，一意蠻幹，吃苦雖多，也是無益，不能把握時機，病在怯懦，操切從事，病在魯莽，怯懦固然要失敗，魯莽也要失敗的。魯莽有時也會有成，究屬是「行險以徼幸」，徼倖成功，只能算是例外，此不可不辨。

一分精神，一分事業，領袖爲了事業，不許下屬兼職，而領袖自身也必須專業，這倒不是「整躬率屬」，這倒不是「以身作則」，而是用全副精神來經營事業，一絲一毫不肯放鬆，有些領袖以材智過人，精力逾恆自詡，一人之身，兼了十幾個或幾十個事業的領袖，從外表看來，是大展鴻猷，前途無量，實則精神分散，顧此失彼，一有風波，所有事業，全部動搖，前例很多，覆車可鑑，分心一定失敗，不過遲早罷了。

本局出版

趙宗預先生著述目錄

奮鬥的人生

行爲與思想

處世與人情(下)

力行的哲學

修養國文(上)

人的管理

青年與領袖

修養國文(下)

人與事的體驗

時代的青年

處世與人情(上)



中華民國三十八年三月出版

人與事的體驗

定價壹元

外埠另加運費匯費

版權所有
不准翻印

編著者	趙宗預
發行人	張靜江
出版者	世界書局
印刷者	世界書局
發行所	上海及各省世界書局

