

趙宗預著

人與事的體驗

世界書局印行

趙宗預著

人與事的體驗

著者自署



編輯凡例

- 一、本書著重人與事的關係，有理論，有辦法，有故事。
- 二、本書著重人與事的實際問題，採取問題研究的方式。
- 三、本書分九大重點，舉出一百個實際問題，人與事的關係，大致都經論及。
- 四、本書可與前著「人的管理」一書參看，以便互相發明。
- 五、本書可供有志研究人事管理者及從事人事管理者閱讀之用。
- 六、本書內容以人情與科學方法為據點，不列形式上的各種表格與順序。
- 七、本書有所評述，以現實工商業為對象，決不濫引外洋成法。
- 八、本書所舉問題，雖都為嚴正事實，而行文仍力主興趣。
- 九、本書著者學識薄弱，經驗有限，疵謬自知不免。
- 一〇、本書由著者信手寫成，不留底稿，不加潤色，曾由小兒良父悉心校訂遺誤，用力頗多。

自叙

管物易而管事難，而管人尤難，管人既難，那末管人的難，必非任何人都能勝任，管機器的稱工程師，工程師必爲專家，管人的未嘗不如工程師，不是專家，那裏管得了，但是試觀工商業各機關的人事主管人，有幾個是專家人事主管人，何以不用專家？當然因爲這種專家太少，而領袖不明白管理人事，應該用專家，也是重要原因。有些機關未嘗不用專家，但是專家的管理成績，未必比非專家高明，又是什麼道理？當然有些專家只有書本智識，缺少實際經驗，外國成法，用到中國，往往格格不入，中外人的個性不同，社會環境不同，橘逾淮那得不變而爲枳，而領袖把人事主管人的地位，定得太低，人事主管人的職權，定得太小，又復多方牽掣，無法主動，雖有長才，直與駑駘相等，也是重要原因。有些機關人事主管人的地位未嘗不高，職權未嘗不大，信任未嘗不專，但是專家的成績，還是不符理想，又是什麼道理？比方一枝軍隊，上中下三級軍官，都是關其之徒，雖有名將統率，還是要打敗仗，一個機關的人事管理，那能單靠一位專家，便足蔽事？或者說，事有專司，彼此有別，各部分主管人原不負人事管理之責，只要不爲阻梗，專家儘可發揮其所長，何以並無顯著成績？實則事由人辦，管事必先管人，各部分主管人，既硬把管事與管人，分爲兩概，專家既非行者化身，那能統轄一切！或者說，各部分主管人都願與主管人事的專家合作，但是合作結果，有的是徒勞而無功，有的是治絲而益棼，又是什麼道理呢？譬之衣服，裝新衣易，改舊衣難，管理人事，也

是如此，一個機關，有了不少年的歷史，有的部份是僵化了，要設法使他活動，有的部份是麻木了，要設法使他和順，有的部份是凌亂了，要設法扶上軌道，治病是一種功夫，建設又是一種功夫，管理人事比管理機器要難上百倍呢！

故我以為管理人事，必須專家，地位要高，職權要大，信任要專，各部分主管人也要切實合作，不求近功，但須逐步推進，期年可以小成，但是外在的環境，往往又破壞了機關對於人事上的成就，物價動盪啊，時局劇變啊，政治紊亂啊，在在受其影響，機關可以成爲一個單位，而大時代始終是一個機關，始終呼吸大時代的空氣，沒法與之隔絕，潮流所趨，難爲砥柱，不幸而臨時問題，不絕發生，忽而鬧減少工作，忽而鬧裁員減政，忽而鬧改善待遇，忽而鬧其他問題，於是主管人事的人，首當其衝，那有餘力，再做人事上的基本工作，而況人事基本工作，可以智取，不能以力勝，有時可以誠感，不能以智取，是一點一滴的累積，不是大刀闊斧所能奏效，無如領袖求治心太切，總希望旗開得勝，馬到成功，因爲事實上的不可能，便疑專家的徒有虛名，遂生不信任之心，這真正是「可與知者道，難與他人言也！」

事離不了人，人離不了事，要爲事擇人，不要爲人擇事，要事事有人做，不要一件事有幾個人管，要人人有事做，不要忙的太忙，閒的太閒，要才與事相稱，不要大才辦小事，也不要小才辦大事，爲事擇人是先，有事而後有人，事事有人做，是科學的分工，人人有事做，是平均勞逸，才與事相稱，是人盡其用，以上云云，是人事管理的原則。要調整人事，先要管好人，而後再管好事，人管不好，如何能管好事？要管好人，先管好

幹部，而後再管好一般下屬，幹部管不好，如何能管好下屬？將將是第一，將兵是第二，將將是領袖的責任，將兵是幹部的責任，有好領袖，才有好將，有好將，才有好兵，人事管理必須自上而下，不該自下而上，「舍正路而弗由，哀哉！」

我幹人事管理，忽忽已十多年，工作雖沒有什麼成績，而對人對事的認識較多，本書所述實際問題一百個，雖不敢自詡爲心得，要從工作中體驗得來，這一百個實際問題，雖不敢謂包括人事管理的全體，而十之七八，已在此書中，一個人的工作，能有幾個十多年？這十多年的認識，應該作一次清算，若謂我是人事管理的「識途老馬」，那真是「受寵若驚」了！

目錄

第一篇 人心論

一 事業成敗問題	三
二 上下結合問題	四
三 彼此利害問題	六
四 威力運用問題	八
五 親疏分界問題	九
六 思想傾向問題	一
七 發展機會問題	三
八 身教言教問題	五
九 度量寬狹問題	六
十 溝通感情問題	八

第二篇 幹部論

- 一 建立領袖綱問題……………二二三
- 二 幹部扶擇問題……………二二五
- 三 幹部訓練問題……………二二六
- 四 幹部指揮問題……………二二八
- 五 建立共信問題……………三〇〇
- 六 建立互信問題……………三一
- 七 幹部意見問題……………三四
- 八 幹部待遇問題……………三五
- 九 幹部升遷問題……………三七
- 十 新舊代謝問題……………三九

第三篇 工作論

- 一 工作程序問題……………四三

二	工作安排問題	四四
三	工作態度問題	四六
四	工作歷程問題	四七
五	工作根據問題	四九
六	工作關聯問題	五一
七	工作經濟問題	五二
八	工作責任問題	五四
九	工作興趣問題	五五
十	工作活力問題	五七
十一	工作整理問題	五九
十二	工作指派問題	六一
十三	工作督率與指導問題	六二
十四	工作交辦問題	六四
十五	工作變換問題	六五
十六	工作審核問題	六七

十七 工作檢討問題……………六八

十八 工作考績問題……………七〇

十九 工作延長問題……………七一

二〇 例假值班問題……………七三

第四篇 訓練論

一 提高工作效率問題……………七七

二 訓練方式問題……………七九

三 訓練師資問題……………八〇

四 思想訓練問題……………八二

五 古怪的訓練方法……………八四

六 領袖的疑忌心理……………八六

七 生活指導問題……………八七

八 專題研究的嘗試……………八九

九 鞭策的效力問題……………九一

十 勞方集體問題……………九二

第五篇 風潮論

- 一 積不相能問題……………九七
- 二 爾詐我虞問題……………九九
- 三 主動被動問題……………一〇〇
- 四 當斷不斷問題……………一〇二
- 五 好用外力問題……………一〇四
- 六 積威反動問題……………一〇六
- 七 取消加工問題……………一〇七
- 八 裁員減政問題……………一〇九
- 九 外來因素問題……………一一一
- 十 習慣性問題……………一一三

第六篇 舞弊論

一 物質誘惑問題	一一七
二 生活威脅問題	一一八
三 物品管理問題	一二〇
四 環境腐敗問題	一二二
五 主管失職問題	一二四
六 類似舞弊問題	一二六
七 集團舞弊問題	一二八
八 內外勾結問題	一二九
九 偵查方法問題	一三一
十 懲處方法問題	一三三

第七篇 待遇論

一 待遇標準問題	一三九
二 待遇等級問題	一四〇
三 年功加俸問題	一四二

四	臨時晉級問題	一四四
五	同人與非同人問題	一四六
六	津貼問題	一四八
七	獎金問題	一四九
八	花紅問題	一五一
九	借薪問題	一五三
十	膳食問題	一五五
十一	加工加酬問題	一五七
十二	同工同薪問題	一五八
十三	技術人員待遇問題	一六〇
十四	薪津發放問題	一六二
十五	僕役賞金問題	一六四
第八篇 福利論		
一	消費合作問題	一六九

二	疾病治療問題	一七一
三	疾病津貼問題	一七二
四	經濟食堂問題	一七四
五	同人保壽問題	一七六
六	家屬保壽問題	一七八
七	年老退職問題	一八〇
八	喪亡善後問題	一八一
九	子女教育問題	一八三
十	休息假問題	一八五
十一	婚喪借薪問題	一八七
十二	共營副業問題	一八九
十三	業餘娛樂問題	一九一
十四	定期修養問題	一九三
十五	體格檢查問題	一九四

第九篇 餘論——領袖之道

一	無爲	一九九
二	尙理	二〇一
三	慎微	二〇三
四	適時	二〇四
五	處優	二〇六
六	占先	二〇八
七	知人	二一〇
八	任使	二一二
九	定職	二一三
十	責成	二一五
十一	御言	二一七
十二	御事	二一九
十三	賢賢	二二一
十四	非備	二二三
十五	敗徵	二二四

第一篇 人心論

第一篇 人心論

一 事業成敗問題

事業範圍小，容易成功，事業範圍大，便多周折，這是什麼道理？是領袖才能的不足麼？是經濟力量的薄弱麼？是社會環境的不許可麼？我以為最重要的關鍵，是人心，事業範圍小，用人不多，人心易於一致，五個人一條心，十個人一條心，他的集合力量，已足以成小事，事業範圍大，用人必多，人數一多，人心易於散漫，一百個人一百條心，一千個人一千條心，那末一百個人，等於一個人，一千個人也等於一個人，一個人的力量，安能成大事，而且這一百個人，一千個人，因為人各一心，他們的力量，不但不能助事業的成功，相反，加速事業的失敗，人數少的時候，只有正力，沒有負力，人數多的時候，正力之外，還有負力，正負相銷，正力愈小，而事業所需的正力，却是很大，人力與事業相衡，簡直像「懦夫而舉烏獲之鼎，孺子而入沒人之淵」，成敗之數，可以前知了。如果人心不能一致，離心力大於向心力，憑你做領袖的，是才力過人，還是要失敗，憑你有雄厚的經濟能力，還是要失敗，憑你遭逢千載難遇的良機，結果也不免失敗呢！

人心是視之不見，聽之不聞，搏之不得的東西，他的力量，足以決定事業成敗，「後我后，後來其蘇」，這是一種人心，「時日曷喪，予及女偕亡」，這又是一種人心，前者的人心，事必有成，後者的人心，事無不

敗，「得天下者得其民也，得其民者，得其心也。」天下之得失，猶且以人心向背爲斷，而況你的事業！第二次世界大戰之中，中國有不少幡然而起的暴發戶，好像事業之成功，全在於自己，「乃公以馬上得天下」，人心是什麼東西！會幾何時，很多暴發戶，已成爲「固一世之雄也，而今安在哉」的過去人物，人心的眞價值是顯出了，人心的眞力量也顯出了，「前事不忘，後事之師」，今後辦事業者，應該服膺「人心是成敗關鍵」的一個鐵則。

經濟基礎是一件事，事業基礎，又是一件事，奠定經濟基礎，可以靠機會，奠定事業基礎，必須靠人心，事業固不能沒有充分的經濟，但是沒有人心，經濟力量建立不起事業的基礎，一般暴發戶却以爲發橫財，就是事業的成功，於是發財以後，益發看不起人心，以爲人心是沒有什麼了不起的，「所謂諸君碌碌，因人成事者也」，他們的心，對於我的事業，起什麼決定作用，向我也罷，離我也罷，得失無關大局，而且只要我有經濟，有更雄厚的經濟，不患沒有更多的人跟我，即使現在跟我的人都離去，也不患沒有新的人來跟我，這種謬誤的心理，把他送入坟墓，春夢雖回，已經鑄成不可挽救的大錯，所以我敢堅決的說，做領袖的，不患沒有發財的機會，只患沒有助我成事業的人，不患沒有好的人，只患把握不住人的心，如何把握人心？我從多方面來討論這個問題。

二 上下結合問題

「天生民而立之君，」好像領袖是天派的，這是封建思想，硬把統治與被統治分成先天性的階級，其實領袖之所以爲領袖，只有兩個字，一個是權，一個是利，有權足以支配人，有利足以養人，而一般人願爲之下者，是要向他求位置，所以向他求位置，表面上的理由很多，這些理由，都很冠冕堂皇，其內在的理，只有一個，就是爲利，爲利不一定爲求富，十分之八九，倒是爲了求生，如果不爲求生，何必求利？不爲求利，何必做人家的下屬，而奉之爲領袖？領袖而無支配之權，無養人之利，還有誰來做他的下屬，如此說來，上下的結合，動機十分簡單，「無他，利而已矣，」澈底的說，露骨的說，人數的結合，完全是爲利，即有不爲利而奉之爲上，願爲之下者，不過是極少數，極少數的非利結合，祇能當作例外，什麼道義，什麼志同道合，以此做幌子的很多，而名符其實的，却絕無而僅有！

找工作，尋飯吃，已成爲人類的口頭語，只有自命上流人物，讀書種子，始終還是諱言利，其實人是血肉之軀，不能不靠物質來維持生命，而維持生命的物質，不能不用金錢來購買，「天地之大德曰生，」生存慾，決不能視爲「人慾橫流」的人慾，那末爲生存而求利，安得謂之罪惡？爲求利而奉人爲上，而願爲之下，安得謂之卑賤！所以上下結合的動機，完全爲利，正不必慨歎「人心澆薄，」正不必慨歎「世風不古，」古人所謂「撫我則后，虐我則仇，」結合爲利，自古已然呢！

上下結合，以利爲樞紐，既爲不可掩的事實，那末結合的力量，十分脆弱，也是不可掩的事實，有利則向心力生，無利則離心力起，原不待「如水益深，如火益熱，」然後運之，所以領袖對於利，要看得很輕，也

要看得很重，利對己要看得很輕，看得很輕，才能少私寡慾，利對人要看得很重，看得很重，才能足人之慾，也就是說，領袖對自己應當高一層看，冥想無物無名的時候，宇宙間什麼都沒有，那裏有慾的存在，無慾的宇宙，才是高尚的，純潔的，高尚純潔的宇宙，何等微妙，微妙的宇宙，才是最可寶貴的境界。領袖對於下屬，應當深一層看，認識慾的普遍性與重要性，慾不是固定的，而是發展的，慾的發展，依乎生活環境，依乎時代的演變，同時要想法順應其慾，使各得其所，更要盡最大努力，納慾於正軌，老子早已明白這個道理，他在道德經第一章，便說，「故常無欲以觀其妙，常有欲以觀其微，」用出世的精神，看入世的人心，以聖人責己，以衆人待人，既不望下屬學自己，也不願自己學下屬，惟有如此做法，才能保持上下的結合，才能維繫全體的人心，老子的常無慾，是內聖之道，老子的常有慾，是外王之道，內聖是修己，外王是立人，惟能修己，乃能立人，不然，「上下交征利，」而人心離散了。

三 彼此利害問題

某機關在某一個時期，業務清淡，負債累累，風雨飄搖，不可終日，領袖某甲，鑒於危機迫切，知道「大廈將傾，非一木所支，」於是召集全體下屬，痛述危機日深，惟有全體一心一德，大家出全力，大家嘗艱苦，才能轉危爲安，情辭懇切，莫不動容，某甲並聲明今日是有難同當，他日是有福共享，雖然同難是現實，共福是將來，大家的精神，却發生了共鳴作用，誰都願意吃苦，千人一心，應付難關，其間險浪迭至，而人心不

散，勇氣不衰，大有「過五關，斬六將」的氣概，經過若干時期的集體奮鬥，遂得出荆棘而步入康莊，人心一致的力量，在有難同當的過程中，表現得十分明白，某甲像個北辰，「居其所而衆星拱之」，有人以爲是領袖精神的感召，其實是「覆巢之下，焉有完卵」的教訓所發生的力量，同時也是「有福共享」的成約，使生無窮的希望，完全是唯物的，不是什麼唯心的。

唯心唯物，立場不同，仁智各異，只要看成功的演變，便可斷定，某機關由逆境轉爲順境，負債還清，獲利極厚，黃金時代，已在目前，以後是「長袖善舞，多錢善賈」了，論理衡情，有福共享的時期，已經到了，雖然「息壤在彼」，而乃「食言自肥」，說是成功必先吃苦，你們今後，真正是安心吃苦的開始，蓋某甲之意，機關的成功，出於他的因應得宜，下屬何力之有！大家才如大夢方回，知道手中的享福支票，原是空頭的，前此的吃苦，也是徒然的，希望既經幻滅，怨懟於以勃興，前此是人心咸服，現在是大衆盡叛，人心大變，有如兩極，某甲未嘗不知人心已去，莫肯相從，徒以大利在握，不忍「分我一杯羹」，他是「金玉滿堂」，而下屬是生活不給，但是表面上依然是上下一體，唯唯否否，極盡面從的能事，爆炸力醞釀又醞釀，一旦時機成熟，大局變遷，「一夫作難，應者風從」，人心惟危，至於此極。

某甲的故事，得自傳聞，究有若干真實性，不得而知，我於此却獲得一點認識，就是某甲善用其同患難，而不善用其共安樂，善用其同患難，故能得人心於一時，不善用其共安樂，故卒失去其已得的人心，假成功之後，繼以真失敗，若謂這般下屬，可與同患難，不可與共安樂，甚或慨歎於同患易，其利難，這是不知。

人心向背，一以利害爲歸，能同患，固足以一人心，能共利，未嘗不足以一人心。上之所利，下以爲害；下之所利，上以爲害。上下之間，利害相反，人心必去。事業必敗，辦事業，若烹小鮮，一不小心，便要糜爛。領袖應該小心的是什麼？人心向背而已！

四 威力運用問題

人是感情動物，人類的相互間，惟有情能維繫，可是做領袖的，十九迷信威力的足以服衆，秦始皇竟做到全國百姓箝口結舌，不敢腹非，大家都是重足而立，側目而視，運用威力，可謂登峯造極，而「一夫作難，七廟以毀，身死人手，爲天下笑」，威力的結果，也可想而知了。威力足以懾人，不足以服人，下屬對領袖越怕，其離心力越強，外表上是一呼而百諾，精神上是同舟成敵國，一個團體的空氣，應該溫和，不應該冷酷，溫和則人心相附，冷酷則人心離散，威力的成果，足以造成冷酷的空氣；望之儼然，卽之也冷，聽其言也厲，則人將望而却步，領袖對於下屬，無論何事，總是用不折不扣的命令式，不許陳說，不許不從，能夠辦，當然要辦，不能夠辦，也得要辦，可以做，當然要做，不可以做，也得要做，發令時候，懷若秋霜，端坐不動，目不正視，絕不稍假以顏色，下屬在領袖辦公桌旁，直立聽命，如置身森羅殿上，屏氣足恭，只有唯唯諾諾，卽使教你「挾泰山以超北海」，也只好連說是呢？威力之大，勝似專制帝王，除了奴顏婢膝的小人，誰都覺得毛骨悚然，其內心的反應如何，豈待多說？

下屬一有失當，不問情節重輕，呵斥立至，甚或頓足拍桌，甚或出口唾罵。某君是個高級職員，有一次拂逆領袖的原意，稍稍伸說幾句，他的領袖勃然大怒，罵聲「丟那媽！」某君受此重大刺激，容色灰白，退了出來，放聲大哭；同事見此情形，羣以溫言勸慰，口裏雖不說某領袖的濫施威力，奴虜同事，心中却引起了強烈的反抗，「趙衰如冬日之可愛，趙盾如夏日之可畏，」威力是夏日，用威力的領袖，是趙盾，但是趙盾還是恩威並施的人，某領袖呢？運用威力，超過了常情，刻薄寡恩，其何能久？

我以為威應該與望合，有了崇高的身望，自然會生出令人可敬的威來，合而言之，叫做威望，身望的形成，一由於道德，一由於人格，一由於事功，三者合一，遂成身望，有身望的領袖，不教而下屬，勸，不令而下屬，從，這種現象，才是令人可敬的威。如果用力來養威，威反足以損望，威反足以令人可怕的演變，自然逃不了恨，恨的演變，自然逃不了怒，怒之未發，是不敢言而敢怒，怒之既發，是揭竿而起，與領袖一決生死，事勢至此，領袖已成爲獨夫，再不失敗，萬無此理！所以領袖應該從養望以養威，從養威以生力，如何養望？「虛以應物，使人不見，虛心相待，使盡其長，要在中央，事在四方，執要觀效，善用其長，」法家的話，雖近乎權術，而可以求近功。

五 親疏分界問題

比方說，某機關規模雖不大，而黃馬褂獨多，某也是領袖的妹夫，某也是領袖的侄子，某也是領袖的

妻舅，某也是領袖的表兄，凡是比較重要的位置，都是些皇親國戚，沒有淵源的，只好做起碼職員，外邊人稱這個機關叫家庭工業社，親者上之，疏者下之，親者主之，疏者奴之，一切都講關係，不問其人之賢否，已成爲中國各機關的一時風尚，涇渭濁，分得十分明白，除非疏者善於奔競，善於趨奉，投入領袖的特別關係之中，決不會揚眉吐氣，至於裙帶風，還不過是講關係中之一環罷了。以前還有人主張迴避，今則已成爲落伍的思想，一人得道，雞犬飛升，「滔滔者天下皆是也，而誰與易之！」

領袖應該以事業爲重，領袖應該爲事業用人，親者未必都賢，疏者未必盡不肖，心中未嘗不明白，卒以關係二字橫梗胸中，私心戰勝理智，「天下爲公」空成幌子，親者既自居爲貴族，疏者自不敢不自認爲平民，平民與貴族，形成兩個階級，一切都取對立，「誰生階厲，至今爲梗！」

用人只問親疏，不論賢否，親者愈驕，疏者自怨，驕則輕，輕則寡謀，雖有材智，且以驕敗，而况秦半不是材智之士，怨則相抗，相抗則相消，於是袖手旁觀，敷衍度日者有之，暗中掣肘，使遭顛蹶者有之，人心如此，事業前途，安有希望！試觀各個機關，忠心耿耿者有幾人？竭智盡忠者有幾人？孜孜矻矻者有幾人？念念不忘公家者又有幾人？某領袖看到這一點，有一次，他鄭重提出，教他下屬辦公時固要爲公家著想，連吃飯睡覺，走路上廁，都要以公家爲念，能如此，才算忠於職守，某領袖的話，的確是幾句好話，然而在疏的下屬聽來，不免嗤之以鼻！某領袖也覺得反應的不佳，於是進一步督促下屬，擬定誓詞，擇定一天，舉行全體宣誓典禮，外表上大家伸手宣誓，成績頗好，誰知宣誓散會，便是紛紛議論：我們是貴族的奴隸，有什麼恩典，

值得我們盡忠！可見親疏既分，人心自去，訓話宣誓，都不足以收拾人心，要收拾人心，必須泯滅親疏分界，凡屬同事，不問關係，一視同仁，有才者居高位，無才者為卑職，大公無私，行符衆意，人心歸向，將如流水之就壑！

天下事有出人意料外者，某機關以業務不振，環境日非，決計暫行停頓，所有下屬，一律遣散，看來似很公平，誰知遣散既竟，凡屬黃馬褂之流，全數復職，借此機會，造成清一色的家庭工業社，飛鳥未盡，良弓先藏，狡兔未死，走狗先烹，領袖的心目中，簡直只有關係，沒有事業，這種怪現象，或許不是事實，苟其有之，我惟有歎數千年來家天下之遺毒，中人乃如此之深也！

六 思想傾向問題

思想生於意識，意識成於物質，有什麼物質，成什麼意識，有什麼意識，生什麼思想，人既不能與物質絕緣，自不會無意識，有意識，自不會無思想，生於同一大時代的人，思想所以有不同，完全由於小我物質生活的有差異，小我物質生活安定的人，思想偏於保守，小我物質生活不安定的人，思想偏於激進，思想自身無定型，以物質為範疇，物質變，思想亦變，物質不變，思想亦不變，物質支配思想者，十之九，思想支配物質者，十不得一，所以思想不一定就是信仰，只有思想支配物質者，才有信仰，成為信仰的思想，是主義不成為信仰的思想，不過為改善物質生活的工具，基此論點，下屬的思想，與領袖不同，原是常事，「入者

主之，出者奴之。」領袖反對下屬的思想，下屬反對領袖的思想，也是常事。你以我為激烈，我以你為落伍，思想既經對立，人心遂告離散，在事業的前途，總是一種障礙。

一般領袖深知思想的重要性，新進人員對於思想傾向，特別注意，思想認為不合，雖其學力如何好，能力如何強，必不敢輕於錄用，必認為思想毫無問題，才肯引進，初以為如此慎始，下屬的思想，可以一致，殊不知會幾何時，而下屬的思想，又生變化，可見思想無定型，以物質為範疇之說，是不錯的。「磨而不礪，涅而不淄，」本是難能可貴的事，決非一般人所能做到。但是同一物質環境，思想也有不同，這是什麼道理？因為反應有敏銳與遲鈍的分別，反應遲鈍的，初則覺得不滿意，終則安之若素，倒有些像孔門的「素貧，行乎貧賤」的意思，反應敏銳的，却要問為什麼如此？是應該如此嗎？有使他不如此的辦法麼？經這樣一想，思想便起了變化，所以思想激進的人，往往是比較聰明，比較有能耐的下屬，為了少數人的思想激進，往往演成少數人推動多數人的事實，一個機關的領袖，如果能夠把握這少數人的思想，人心便歸於一致。要把握他們的思想，第一當然是改善全體的物質生活，第二却要有領導思想的資格，第三是寄之以腹心，關於第一點，不是不能的問題，而是肯不肯的問題，如果肯的話，即使以力有不逮，無法做到，與理想一致的事實，但是不難獲得諒解；關於第二點，不是肯不肯的問題，而是能不能的問題，如果領袖對於時代思潮，研究有素，不難執兩用中，萬一用中還有不安，不妨用中而偏左，所謂用中偏左，就是團體家庭化，事業社會化，行政民主化，再說得詳細點，也就是管理情治化，勞資一體化，職工股東化，業務服務化，

利益社會化，關於第三點，不是不能的問題，而是肯不肯的問題，如果能後其身，外其身，以示無私，其實能後其身，結果反爲先其身，能外其身，反而爲存其身，能無私，反而爲成其私，使疏者爲親，使才者效力，最大的收穫，仍在領袖呢！

七 發展機會問題

人類所以不同於其他動物之點，對於當前的現實，無論如何，不會覺得滿足，這不是壞的現象，而是前進的動機，因爲對於現實覺得不滿足，因此在現實生活之外，產生一個希望，每個人的希望，總比現實爲進步，爲美滿，爲了一個比較進步，比較美滿的希望，才鼓動他前進的勇氣與毅力，這個希望，始終在他的前面逗引著，看上去是很近，做起來却很遠，說他是很遠，有時却很近，所以希望的逗引，有著無限的熱力，非到老去，不會看穿，「一息尚存，此志不容稍懈，」此志是什麼？就是在他前面的，比較進步的，比較美滿的希望，無論如何，必須設法達到。如果每個人的前途，沒有新的希望，今年的生活，與去年一樣，明年的生活，以及一生所有的明年，都是一樣，如此平淡，如此單調的生活，誰都感到乏味，那裏還會有勇氣，那裏還會有毅力？

領袖對每個下屬，給他發展的機會，就是把下屬的希望，都操在領袖的手裏，領袖隱隱然成爲下屬發展的支配者，下屬爲了自己的前途，自會傾向於領袖，本來人類希望的實現，十九以爲權操於命運之

神，古人所謂「君子居易以俟命」，所謂「我生不有命在天」，所謂「行或使之，止或尼之，行止非人所能也」，所謂「得之不得曰有命」，類此的話，不一而足，明知命運之神，十分渺茫，「洋洋乎如在其上，如在其左右」，却「視之而弗見，聽之而弗聞」，現在領袖以真切的資格，代替了命運之神，凡在下屬，誰不「奉之若神明」，「親之若師保」，誰不「貢其赤誠」，「竭其忠貞」，不待勸而「効死弗去」。

在「人惟求舊，器惟求新」的原則下，一個機關，如需添用中級人員，應在下級人員中挑選，如需添高級人員，應在中級人員中挑選，這種添用人員的需要，都要成爲下屬發展的機會，挑選的方式，與其用推薦，不如用嚴格的考試，下級可以應考中級，中級可以應考高級，由領袖擬試題，試卷一律彌封，閱卷聘用專家，凡屬應考的下屬，都由部分主管人員另填工作考績表，考試成績相同，依工作成績來決定，務做到無微不至，無屈抑機會一律均等，得失全憑自己的真實本領，把關係的成分澈底革除，如果行得切實，不但可以維繫人心，而且足以鼓舞下屬力圖上進的思想，養成工作與學習並重的空氣，下屬的教育水準與工作水準，逐漸提高，真是一舉而數得！

可是還有一個阻礙在前面，第一，偶有中級高級的位置，外面荐書迭至，親戚請託極多，於是不得不權其情面的輕重，關係的大小，引用新人，自下而上的機會，被人奪去；第二，領袖以爲下屬無長才，喜新而厭舊，事實如何？全被心理所抹煞，誰有勇氣，敢爲毛遂？中高級職員自橫裏來，不自下面起，已成普遍的風氣，如沒有革新的決心，我的辦法，都成廢話！

八 身教言教問題

「有諸己而後求諸人，無諸己而後非諸人。」古人以爲這是恕道，其實就是身教，領袖希望下屬如此做法，自己先要躬行實踐，以身作則。希望下屬不要如此做法，自己先要「有則改之，無則加勉。」相傳李鴻章曾爲曾國藩幕僚，才氣橫逸，而不謹細行，有晏起的習慣，曾國藩是持躬謹飭，每晨朝餐，總與僚屬同桌，而李鴻章因爲晏起成習，總須教下役去催請，方才勉強起身，曾國藩必坐待李鴻章到後才進餐，却從不現諸辭色，有一天，李鴻章雖經下役催請，仍是高臥不起，曾國藩遂親自去催促，說話神態，不改靜穆誠摯的常度，李鴻章却自慚悔，從此改去了晏起的習慣，這不但是有諸己而後求諸人，無諸己也不肯以言語非諸人，苟有人心，誰不感動！

某商業機關有職員值夜的規定，值夜分前後二班，值班時間，例不許睡覺，領袖某甲，常來查班，以察勸惰，有一次，查見某值班職員已經熟睡，某甲輕輕地把雙履取去，某職員睡醒下床，覓履不得，以爲同事相戲，到了明天辦公時間，某甲傳他進見，笑嘻嘻以雙履還他，某職員經此教訓，惶悚無地，這種手段，只有使人畏懼，不會令人心服，曾國藩的身教，是有誠，某甲的身教，是無誠，誠之有無，大有影響於人心。「誠則動人，不誠則無物。」身教雖難，有誠更難，無誠是以有責人，有誠是以有求人，責則恃力，求則恃德，以德服人，才能做到「君子之德風也，小人之德草也，草上之風必偃。」「君子所過者化，所存者神。」過何以能

化存何以能神？精神感召，效力無窮，「小德川流，大德敦化」，身教尚德而不尚力，是顛撲不破的道理。

一般工商業機關的所謂言教，要不出三種方式，他們認為最巧妙的，領袖不說話，各部分主管人員不說話，免得引起下屬「夫子教我以正，夫子未出於正也」的反感，他們是運用名人演講的方式，每周請一位名人來作臨時演講，沒有什麼系統，此其一。擬定了系統演講的題目，依題目的性質，每周請一位名人來演講，此其二。請定一位外客名人，作長時期的系統演講，此其三。其次，是利用紀念周，每次由高級職員輪流主講，題目由領袖決定；又其次，是利用一年一度的什麼紀念日，發表紀念文字，在機關黃金時代，以居安思危為主題，在機關危險時代，以風雨同舟為主題，在大環境行將演變時代，以來日大難為主題，由能文的人，撰寫一篇典麗文章，藉以提高下屬的警覺性。以上各種方式的言教，效果如何？誰都不敢相信。但是言教未必無用處，身教為主，言教為輔，言為心聲，以誠為本，對於收拾人心，誰謂毫無益處！

九 度量寬狹問題

一個領袖，固然要聰明睿智，固然要發強剛毅，固然要文理密察，乃能有臨有執，但是個人的力量，究屬有限，所以古人以用己為病，主張「有賢而不以行」，「有勇而不以怒」，「見而不見」，「聞而不聞」，「知而不知」，而要善用下屬，使「智者盡其慮」，「賢者竭其材」，「勇者盡其武」，無論如何，要「不窮於智」，而且「為智者正」；要「不窮於能」，而且「為賢者師」；那末要研究用人之道，用人之

道，法家主張用術，提出「循名實以定是非，用參驗以審言辭，任教以期不蔽，用勢以致不欺」四大鐵則，韓非子一書，可說是洋洋大觀，他是以老子的無爲，爲致治之的，以荀子的性惡，爲立法之基，而又合之慎到的勢，申不害的術，商君的法，尹文子的形名，我這裏不預備深究，我始終以爲用人之道，與其「誘而不正」，不如「正而不誘」，與其講術教，不如重德教，而領袖的度量，則爲德教之本，「泰山不讓土壤，故能成其高，江河不擇細流，故能成其深」，領袖的度量寬宏，故能容不同典型的人物，而收爲己用，林薄無鳥獸，水清無大魚，領袖的度量狹窄，順我者用，逆我者去，合我者留，不合我者去，那末領袖的前後左右，都是些什麼人？「豎駕之馬，往往足以致千里」，材智之士，原不以有病爲貴，而材智之士，往往有病，三代下固沒有完人，三代以上，也何嘗有完人？卽有完人，完人究不可多得，領袖的事業，又豈少數完人所能成功？而且一件事業，部分很多，有重要的，有次要的，都須有人來做事，而做事的方式，有擬議的，有指揮的，有聽命的，才具之大小，正不必相同，抑且無法相同，卽使完人很多，足敷支配，而割鷄用牛刀，也不是經濟的辦法呢？

所以領袖對於下屬，不問其才之高下，不問其性之剛柔，都要兼收並蓄，「天之生材，因其性而篤焉」，領袖對於下屬，也要如此，領袖應該明白下屬的缺點，更要知道下屬的長處，下屬的缺點，力求避開，同時用積極的方法來逐漸糾正，決不要任意揭破，使下屬不快；下屬的長處，力求發展，同時用積極的方法來鼓勵，決不要認爲環大於瑜，而存藐視心理，辦公事時，上下當然有階級，各守各的分寸，公事以外，必須和

易親切，視同手足，職位不論高下，彼此一視同仁。世人反對兩重人格，我以為領袖必須備兩重人格，辦公時是領袖，公事以外是朋友，李君做某機關領袖時，在辦公時間，傳見諮詢，一絲不苟，每逢假日，分批邀集同事，在他家裏聚餐，談笑風生，不拘形跡，娛樂消遣；親自參加，融融洩洩，快逾家人，下屬有言，無不傾聽，即有不對，只有溫言開導，決不申斥，下屬如有困難，李君聞知，自動援助，決不稍有吝嗇，事後也從不稍有德色，其度量的寬宏，直使其下屬如飲純醴，久而彌甘，受其薰陶者，至今猶樂道之，「寬則得衆，」觀於李君的軼事而益信。

一〇 溝通感情問題

上情固須下達，下情尤須上達，上情下達，比較容易，下情上達，實為困難，上不能接受下情，下不肯接受上情，達下情是達上情的先導，達上情是達下情的後果，達情固在乎談話，而不能完全訴功於談話，在上者把自己的期望，計畫，以及困難等等，利用集會的形式，向下屬解說，凡屬領袖，都優為之，然而真能獲得下屬的同情，却不多見，不同情，不會諒解，不諒解，上下依然有隔閡，這心理上的隔閡不去，談話是無益的，說得慷慨激昂罷，下屬當他是演講，是演戲，說得悲楚萬狀罷，下屬當他是苦肉計，言者諄諄，聽者藐藐，無論如何說法，下屬總認為言不由衷，旨在欺騙，這是什麼道理？道理很簡單，完全是「誠信未孚，民弗從也，」誠能生信，信由於誠，「無誠不信，不信，民弗從，」所以中庸說，「誠者天之道也，誠之者人之道也，」

領袖先要知道什麼是誠？再要知道如何行誠？誠就是實，行誠就是言必有實，實有正負，正的實有十分說十分，不要說七分，說七分就是隱匿，負的實有十分說十分，不要說十二分，說十二分是聳聽，隱匿是妄聳聽，也是妄，有信實，然後有信從，自己不信實，安能教人信從？

下情之所欲上達的，一爲所欲，一爲所苦，下之所欲，希望領袖肯與下之所苦，希望領袖肯去與所欲，所以裕其生，去所苦，所以遂其生，最好當然是裕其生，否則必須做到遂其生，領袖應該隨時密切注意下屬的所欲與所苦，有所見，不待其訴而自動去之與之，必待其訴而後去之與之，已是中策，必待其爭而後去之與之，這是下策，用上策最易得下屬的人心，用中策也有相當效果，出下策，則雖去之與之而下屬不知感激，求下情與接下情不同，接下情又與順下情不同，下情上達，與其用順，不如用接，與其用接，不如用求，即使力有不足，也該分期實現，同時說明必須分期實現的事實與苦衷，在下情上達的時候，也完成了上情下達的工作，至於空言搪塞，以表示同情爲應付方法，只有加深誤會的程度，不會增進彼此的諒解，孟子說，「得其心有道，所欲與之聚之，所惡勿施爾也，」達下情的要則，盡在於此。

領袖要上情下達，必先開誠布公，要開誠布公，必先推心置腹，要推心置腹，必先易地以處，要易地以處，領袖必先以身作則，兩情交流，休戚與共，領袖與下屬成爲一體，人和到此境地，無堅不摧，無攻不克，所以古人說，「天時不如地利，地利不如人和，」而其重要關鍵，則在上下情的交流，可惜自來做領袖的，不能知此，所以沒有信心，沒有信心，所以不能致力於上下情的交流，而人心始終渙散。

第二篇 幹部論

第二篇 幹部論

一 建立領袖網問題

項梁徵時，主辦人家婚喪事，「陰以兵法部勒賓客，以是知其能。」領袖最重要的責任，在乎有嚴密的方法，統率他全體下屬，而統率全體下屬，却不在領袖對於每個下屬，直接去指揮，在乎建立合理的聯繫，這個聯繫，不是形式的組織，而是精神的領袖網。網要有綱，綱舉則目自張，綱是什麼？就是幹部，幹部成，則領袖雖只有一人，而領袖的精神，貫串於整個機關。譬之軍隊，軍長之下有師長，師長之下有旅長，有團長，有營長，營長之下，還有排長，隊長，這些不同的大小領袖，都是軍長的幹部，必須把這些大小領袖健全起來，才有堅強的戰鬥力量，工商業的領袖，未嘗沒有經理副經理協理主任部長股長之分，可是這些大小領袖，都是各個獨立的，上下之間，無統率的精神力量，他們不足為領袖的幹部，豈待多論！五官四肢，原不過人體的形骸，耳何以能聽？目何以能視？鼻何以能嗅？口舌何以能辨味？手何以能做工？脚何以能行路？全在乎神經的靈敏，而五官四肢的神經，都須受腦神經的統率，如病麻痺，五官四肢都失其用，領袖網的幹部，必須有上下統率的精神力量，其重要性絕似五官四肢的神經靈敏，幹部的形骸，不就是幹部，所以領袖能發令，幹部能受命，是建立領袖網的第一要點。

幹部只會受命，對於他所轄的下屬，沒有執行能力，領袖的令，達到了幹部，便無法推進，這樣的幹部，德性有餘，材能不足，對於領袖，不會發生積極的作用，不會發生積極作用的幹部，還不是形同虛設，名存而實亡麼？本來，幹部的重要使命，是在執行領袖的命令，貫徹領袖的命令，幹部對所轄的下屬，是站在發令的地位，不是傳令的地位，傳令以傳達爲止，發令以執行爲的，所以幹部能受命，又能發令，這是建立領袖網的第二要點。

同一地位，必有幾個幹部，這幾個幹部，固須都能獨立作戰，尤須彼此存桴鼓之應，幹部與幹部之間，發生密切的聯繫，一舉一動，都能協調，一切舉動，都能互助，比之人身，走路是腳的責任，但是目要司視，耳要司聽，目視耳聽，所以助走路，以免顛蹶，否則盲人瞎馬，危殆立至，幹部與幹部之間，其相互關係的密切，高於走路時的目視耳聽者萬倍，如果聯繫不夠，其結果如何，也可想而知了。所以幹部都要有高強的執行能力，又要有彼此合作的精神，這是建立領袖網的第三要點。

幹部固須有合作精神，而各人的能力，尤須布置得十分平均，如果幹部與幹部之間，能力相差太巨，強弱不均，能力弱的幹部，苦於能力的不夠應付，能力強的幹部，苦於能力的過剩，而且受著能力弱者的牽掣，精神上自不免感到不快，比之人身，五官四肢之中，有發育不健全者，領袖網的效力，一定大打折扣，所以同級幹部的能力，務求平均，這是建立領袖網的第四要點。

一一 幹部抉擇問題

抉擇幹部，應該採取人才主義，不該專論親疏，領袖所親之中，人才有限，以所親爲抉擇範圍，必將降低標準，以遷就事實，決非事業前途之福，應該擴大抉擇的範圍，由所親到所識，所識之中，有幾種人，一是騰達者，二是抑鬱者，三是窮乏者，騰達者未必都是人才，而也有真正的人才，抑鬱者未必都是庸才，而也有真正的人才，窮乏者未必都是不材，而也有真正的人才，騰達的人才，羅致較難，抑鬱窮乏的人才，引用很易，苟能出水火，登衽席，誰都有知己之感，而且這些人飽經憂患，艱苦備嘗，涉世經驗，反比騰達者爲深刻，爲豐富，而且這些人之所以不遇，十九爲了講風骨，尚氣節，恥奔競，非鑽營，領袖能引爲腹心，往往得其死力。所識中人才不夠，應該再擴大抉擇的範圍，由所識到不識，領袖的朋友中，當有素所敬服，不輕許可的人，請他代爲物色，未必沒有真正的人才，「尹公之他，端人也，其取友必端矣，」他所肯推荐的人，必非等閒之輩，蕭何荐韓信，徐庶荐諸葛，「物以類聚，」自古已然，以上云云，是抉擇幹部的範圍。

領袖抉擇幹部，是爲了事業，不是爲了自己，抉擇幹部，應該是多方面的，不是單方面的，就事業論，應該分成幾個方面，每一方面，都該有幹部，不能偏廢，約略說來，有關於人事的，有關於祕書的，有關於總務的，有關於會計的，有關於業務的，有關於特種技術的，每一部門，都該有中心人物，因爲機關的發展，是全面的，全面的發展，才成爲健全的集體，健全的集體，才能發揚領袖的事業，而實現你的理想。

領袖所羅致的幹部，或取其經驗，或取其專長，或取其能力，有的是偏材，有的是全材，偏材易得，全材難求，偏材的幹部，應該以老友相待，全材的幹部，應該以師長相待，「湯之於伊尹，學焉而後臣之，故不勞而王，桓公之與管仲，學焉而後臣之，故不勞而霸。」領袖的高級幹部，應該爲勝己之材，中級幹部，應該爲如己之材，下級幹部，才是不若己之材，勝己之材，非師事之，不足以結其心，如己之材，非友交之，不足以盡其力，不若己之材，非以子弟視之，不足以堅其信。

西洋各國，無論政界工商界，領袖之下，十九有智囊，少則一二人，多則數十人，他們雖非直接負執行之責，而研究計畫，都出其手，「運籌帷幄之中，決勝千里之外。」其重要性實超出於執行者之上，他們是學養有素，他們是足智多謀，他們是高瞻遠矚，他們是穩健老成，領袖如要事業大成，除了執行幹部之外，還須有計畫幹部，萬里梯航，迷途難免，非有南針，難登彼岸，智囊原是領袖的南針！

三 幹部訓練問題

幹部既爲領袖的一體，當然要經過相當的訓練，對於計畫幹部，對於執行部分的高級幹部，他們的學識經驗等等，高出領袖之上，自不須再行訓練，而且不能訓練，這些幹部所要訓練的，不是別的，而是主張問題，而是意志問題，主張意旨如何統一，要在領袖利用極自然的方式，伸述自己的懷抱，領袖的懷抱，必使他們澈底瞭解，澈底瞭解還是不夠，必使他們澈底贊成，澈底贊成還是不夠，必使他們完全信仰，要

做到這一步，只有逐漸推進，決不能在一席談中，完全做到，他們的懷疑要解釋，他們的意見要容納，而容納意見，是充實內容，不是改變性質。主張一致，再說意志的集中，集中意志，比統一主張，尤覺艱難，今日做一點，明日做一點，日計不足，月計有餘，信仰的形成，原非旦夕間事，意志不集中，不會發生偉大的力量，一切主張之成爲空談，完全是意志不集中的關係。總之，统一思想是認識問題，目的在乎知至，集中意志是信仰問題，目的在乎知止，先知至，而後知止，本末先後，不能倒置。

黃君任某機關首長時，對於中級幹部的訓練，分成兩個步驟，第一步由他親自訓練，把這個機關的主要任務，指示得十分清楚，使他們明白機關的特性，再把各種業務的現狀，分析得十分具體，使他們明白機關的輪廓，所費的時間不多，而每個中級幹部已能認識了機關的真相；第二步，由各部分主管人員來訓練，先把這部分與各部分工作上相關之點，說個透澈，再把這部分的工作內蘊，逐一解釋，最後把他的本位工作及本部分工作上相關之點，詳細指示，無論在精神上，在事實上，高級幹部做了中級幹部的導師。

他對於下級幹部的訓練，是由各部分主管人員訓練的，先使他認識本部分的工作內蘊，再使他明白本位工作的一切，及介紹同工作的同事，因爲下級幹部是實際工作者，一面要他做得好，做得快，做成同事的榜樣，一面要他明白本位工作的多方面，做個同事的領導，漸漸養成實際工作的中心，所以訓練以工作技能爲惟一著重點。

至中級幹部的集中訓練，下級幹部的集中訓練，都是幹部訓練的第一階段。第二階段的訓練，或爲學術演講，或爲技術演講，或爲工作檢討，或使他們專用耳聽，或使他們各自陳說，儘可多方運用，有時也可以舉行公餘遠足，或公餘遊園會，或公餘茶話會，著重於情感上的融洽，只要鏗而不舍，積久自見明效。

四 幹部指揮問題

軍隊作戰，總司令指揮上級軍官，上級軍官指揮中級軍官，中級軍官指揮士兵，這是一定的規律，在工商業各機關，往往有不循此軌道者，下級幹部有事不稟中級幹部，而上陳於最高當局，中級幹部很不以爲然，但是臨到自己，也是不稟高級幹部而上陳於最高當局，在最高當局未嘗不知其不合規律，却以各級幹部肯傾向自己爲得意，同時最高當局也頗以「太阿倒持」、「尾大不掉」爲慮，自己有所指揮，往往違反了一定的規律，有時竟跳過了高級中級幹部，直接命令最基層的下屬，下面做錯，上面不糾正，已是失策，上面也明知故犯，於是上行下效，幹部指揮，凌亂無序，於是高級幹部與中級幹部都成爲無權的人，由指揮上的凌亂，養成心理上的錯覺，全體下屬，心目中只有最高當局，沒有高級中級幹部，於是領袖是萬幾待理，整日忙碌，而高級中級幹部反而無所事事，忙與閒相形，於是領袖自身也發生了錯覺，以爲高級中級幹部不肯負責，以爲材力不勝，於是與「朝中無人」的慨歎，殊不知一切病象，都由於指揮的失當，與下屬的越級，這種錯誤的責任，都應該歸之領袖。

某君對於指揮幹部的規律，異常認真，如有所令，只發給高級幹部，由高級幹部發到中級幹部，由中級幹部發到下級幹部，領袖以發令爲止，高級中級幹部須兼負支配督率之責。工作一經告成，經各級幹部的審核，工作達到領袖時，除了特殊情形的事件，須詳加核閱外，普通工作，只須瀏覽一過，知其梗概，再不必慮其或有錯誤，所以他的公事雖多，他的身體雖差，當天的公事，始終能夠當天辦好，各級幹部，工作無一不忙，他却應付裕如，大有「手揮五絃，目送秋鴻」之概，大家都以爲某君的能力高強，誰知十九得力於指揮幹部的得當。即使某種特殊工作，他要指定某下屬來担任，也是循著規律，逐層發下，直接令知某下屬的，還是直屬上司，從不越俎代庖；即使某君對於某種特殊工作，有必要的指示，而這種指示，必須親自口授，也由直屬上司轉傳命令，進見某君，規律井然，絲毫不苟，所以某君與他的高級中級下級幹部，都有指揮之權，各人的指揮權，可以「並行而不悖」，「並行而不害」。

我再講一件相反的故事，某君以工程專家的資格，任某工廠的協理，某總經理喜歡大權獨攬，每逢發令以前，雖與某君商討，徵求意見，而實際發令者，總是他自己，在平時並不覺得什麼，有一次，總經理因事有遠行，由某君代行總經理職權，問題便發生了，他發下去的命令，中級幹部，先表示不肯服從，爲了一封重要的信件，教總務處專差送出，總務處在電話中回復，時間已過，無人專送，某君以事關重要，教他設法送出，主管總務的某甲，勃然大怒，以爲既非皇帝聖旨，如何定要執行，某君碰此硬頂子，只好長歎而已！後來事傳於外，有人問某君有此奇聞否？某君只報以苦笑。我以爲此種情形，與其怪某甲的跋扈，不如怪

某總經理平時指揮幹部的失當，養成了只知有總經理，不知有協理的心理，何怪總經理遠行協理無權指揮幹部！

五 建立共信問題

訓練幹部必須做到只有向心力，沒有離心力，幹部如有離心力，這不僅是幹部訓練的未竟全功，而且隱伏著事業失敗的因，幹部的向心力，與其集中於領袖個人，不如集中於領袖所領導的事業，向心力的意思，但是領袖原是血肉之軀，壽命有限，事業的壽命才是無限，一旦領袖有變更，接任的新領袖，對於這些幹部，不易領導，好像名伶上臺，各有各的班底，「一朝天子一朝臣」，人事上的糾紛，無法避免，事業的進展，多少受著影響；向心力如集中於事業，領袖不過是事業的領導者，領袖即有變更，向心力固結如故，只要接任的新領袖，確有領導的資格，上下之間，決不會發生磨擦，事業的進展，決不會有什麼挫折，某種軍隊，戰鬥力很強，可是只能由甲統率，不能由乙統率，這不能算是理想的最好的軍隊，必須甲也能統率，乙也能統率，只知有國家，不知有私人，這才是理想的，最好的軍隊，各種事業的幹部，也該如此。

要做到這一點，全在於建立一個共信，共信的對象，不該是領袖，而是事業，事業大小不同，而其本身各有獨特的價值，各有光明的前途，這種價值，這種前途，除了領袖能夠深切瞭解以外，只有高級幹部能

知其梗概，至於中下級幹部，十九不會有此認識，如何使全體幹部能認識事業的價值與前途？這是建立共信的重要問題，這是建立共信的重要工作，在中國的工商界，知道共信重要性的，已不多見，切實研究建立共信問題的，更屬難得，真能建立幹部共信的，可說是絕無僅有。

人情都爲自己打算，誰也不免自私自利，可是爲自己打算，自有其根據，自私自利，也有其來源，小我寄生於大我，自私生於大公，自利生於公利，事業有價值，就是個人有價值，事業有前途，就是自己有前途，領袖利用幹部的心理，發掘事業獨特的價值，與事業光明的前途，務使個人的利害，與事業合爲一體，事業固不可無幹部，幹部尤不可無事業，事業是幹部安身立命之本，從利害關係上，打定共信的基礎，一面隨時耳提面命，一面用不斷的事實來證明，耳提面命，旨在浸潤，事實證明，旨在堅信，膚淺的職業觀念，轉變爲深入的事業觀念，大家知道，事業是我們的，不是領袖個人的，領袖也必須聲明，事業是大家的，不是他個人的，幹部的努力，不是爲領袖，而是爲自己，領袖的領導，不是爲自己，而是爲大家，事業既有價值，既有前途，而又爲大家所共有，領袖是「生而不有，爲而不恃，長而不宰」，在這樣的心理環境中，才能產生真實的共信，共信既生，誰都有一終身以之的精神，誰都有惟我的事業爲最大之信念，幹部的向心力，完全集中於事業，而成爲精神昇華，幹部的精神昇華，才是建立共信的偉大成果！

六 建立互信問題

共信是對事，互信是對人，共信是集中於一個重心，互信是圓滑人與人的關係，對事的共信，還是單純，對人的互信，則很複雜，雖然說「共信不立，互信不生」，我則以為先立共信，後立互信，是先後的順序，而不是絕對的因果，如果人事關係弄不好，共信雖立，互信還是不生，而且幹部的材具既比較開展，一有互爭雄長之心，便與互信背道而馳，領袖的幹部，分裂成爲幾派，明爭暗鬥，彼此起伏，在中國的工商業各機關，原是數見不鮮的現象，領袖雖持平以臨之，而裂痕依然如故。

人與人相互間的關係，最壞的現象是相攻，彼此伺隙，你攻我短，我攻你短，循環往復，無有已時，幹部的精力，泰半化於相刺相刃之中，領袖常常苦於調處的非易，其次是相忌，我疑你專權，你疑我專權，各懷鬼胎，互用手段，貌合神離，已非一日，雖不相攻，決不相助，力量既分，成功自少；又其次是相忍，我不高興你，你不高興我，惟礙於領袖顧及大局，勉強敷衍，暫相容忍，論其內心，仍如冰炭，此種局面，能否持久，殊成問題，一有問題，或將爆發；又其次是相諒，各有苦衷，各能相諒，心雖不滿，不忍相責，表面雖保平靜，而人我之界，迄未泯滅，最後的現象，才是相信，你相信我，我相信你，你就是我，我就是你，心心相印，肝胆相照，「陶陶遂遂」，水乳交融，幹部間的相互關係，才算是合乎理想。

如此說來，相互關係，實有五種境地，其間之相去，不可以道里計，如能「履端於始」，預防幹部間的相攻相忌，第一步勉他們以相忍，第二步勉他們以相諒，最後乃做到相信，要教幹部相忍，惟有提倡「事業第一」的口號，一切以事業的利害爲前提，個人的主張放在後面，相忍成習，以安一時，領袖再教他們

實行易地以處，你爲我著想，我爲你著想，處處尊重對方的處境，而領袖又與以適當的開導，爲了公事，不妨作熱烈的爭執，一經決定，歡然如故，我以爲不相信，由於不認識，認識人的學力易，認識人的能力易，認識人的思想易，而認識人的道德人格難，公餘多接觸，以私人交際，補公事往還的缺點，以自然補嚴肅的缺點；隨意談天，易見真情，真情見，而道德人格得其梗概，認識既真，信心自生，「人之相知，貴相知心，」隨意談天，不失爲知心的橋樑。

可是互信不單指幹部的相互間，而亦包括領袖與幹部間，幹部以共信故，而信仰領袖，領袖也須絕對信任幹部，感情不該有冷熱的振幅，感情不該有彼此的出入，應該始終如一，應該一視同仁，雖有中傷，決不輕信，雖有爭執，決不介意，知無不言，言無不盡，「君之視臣如手足，則臣視君如腹心，君之視臣如犬馬，則臣視君如國人，君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎，」領袖如何待幹部，其反應之速如此！「任賢弗貳，」領袖要建立互信，必須躬行實踐！

某商業機關，成立之初，人選陣容，頗見整齊，精神也能團結，徒以領袖多疑，對於若干幹部未能信任，感情遂生故障，於是先意承旨的幹部，乘機挑撥，「上下相蒙，」同事相傾，戾氣充塞於機關之內，區區數十人，不知分成多少單位，於是精神頹唐，暮氣日深，業務良機，一再錯過，遂成一蹶不振之象，於此更可證明領袖能否信任幹部，有關互信之建立者很大。

七 幹部意見問題

「衆人之諾諾，不如一士之謬謬，」幹部既爲領袖的股肱，自不望其唯唯諾諾，惟命是聽，「拾遺補缺，」義不容辭，「竭智盡忠，」責無旁貸，幹部惟知阿其所親，是幹部的失職，領袖惟責其奉命唯謹，是領袖的失策。某甲每逢召集幹部會議時，一段開場白，是十足的教訓性質，接著便提議案，詳加闡述，有理由，有辦法，領袖口若懸河，滔滔不絕，幹部凝神靜氣，絕似學生的上課，偶有幾位幹部，表示贊成，以爲點綴，一案又一案，順利通過，從表面看來，是「詢謀僉同，」而究幹部的內心，完全是聽而不聞，於是不議而決，決則百了，會議一散，議論風發，批評非笑，盡情發泄，幹部會議，形同兒戲，衡以「集思廣益」的原則，相去奚啻天壤！

也有在幹部會議之時，只有少數亨字人物，說長道短，各就所轄，暢論經過，分析其要點，無非是自伐其功，報告不像報告，討論不像討論，你也發表一篇演說，我也發表一篇演說，會議時間雖歷二三小時之久，亨字人物，還苦言之未暢，大多數的幹部，只有洗耳恭聽，沒有發言機會，枯坐許久，都感無聊，所謂幹部會議，成爲少數亨字人物出風頭的工具，衡以「周諮博訪」的原則，大相逕庭！

「大舜有大焉，善與人同，舍己從人，樂取諸人以爲善，」所謂與人同，是與全體幹部同，所謂從人，是從全體幹部的意見，所謂取諸人，是採取全體幹部的意見，在領袖應該少開口，多聽取，在領袖應該鼓勵

大家發言，不該放任亨字人物霸佔會場，類此例子，不必遠徵外國，只要一讀尚書舜典，君臣相會，領袖指名發言，各抒所見，各盡欲言，領袖對於幹部的意見，也各有所取，細按幹部的話，又無一非積極的建議，或就自己的本位工作，或就整個的大局，却沒有一個是表示功伐，沒有一個是表示萬能，這種標準幹部會議，不圖在數千年前已能做到，也不圖在數千年後之今日，迄沒有多少人能採用這方式，發揚這種精神。

某君生前以科學管理負一時盛譽，他的幹部會議，自有一種特色，對於幹部沒有長官的架子，不「欲」溫其如玉，而是一珞珞如石，他是一果而勿矜，果而勿伐，果而勿驕，他是一知其白，守其黑，「幹部會議席上，他是做到了「俗人昭昭，我獨昏昏，俗人察察，我獨悶悶」他是做到了「衆人皆有以，而我獨頑似鄙」平心靜氣的聽幹部說話，和顏悅色的教幹部說話，他只是把各個幹部說話要點，摘錄出來，經過充分的交換意見之後，他才綜合各人的意見，揭出重要的綱領，作爲某一個議案的決議，他不怕幹部多意見，只怕幹部沒有意見，他不怕幹部多爭執，只怕幹部隨聲附和，說到這裏，我不禁歎道，非斯人，我誰與歸！

八 幹部待遇問題

「中行氏以衆人待我，我故以衆人報之，智氏以國士待我，我故以國士報之，」幹部自不能不計較領袖的待遇，「食之不能盡其材，」而至於發出不平之鳴，「鳴之又復不能通其意，」那末領袖的幹部，

誰不求去，所以善養是待遇幹部的重要問題。「盡歸乎來，我聞西伯善養老者，以太公伯夷之賢，猶且以善養爲託身之的，而況幹部！理論不能違反人情，「既要馬兒走得好，又要馬兒不吃草，」這是不近人情的，不近人情的待遇，必非幹部所樂受。但是怎樣的養，才是善養呢？從前在中國的洋商，雇用華員，其薪給比華商爲高，物質生活，素稱優裕，可是洋商對待華員，頗指氣使，任意呼斥，不平等的事實，俯拾即是，有骨氣的華員，不願做洋奴，只好「望望然去之！」自來領袖人物，有一部分是不學無術，因緣時會，得以成功，對於幹部，直視同鷹犬，高興時候，呼之使來，厭惡時候，揮之使去，呼之使來，原不當幹部是人，揮之使去，更不當他是人，劉邦以亭長致身爲漢王，「拜大將如呼小兒，」蕭何爲了韓信，曾經面告劉邦，徒以學養太淺，壞脾氣迄未悔改，對於叔孫通不但罵他豎儒，「乃公以馬上得天下，何用詩書爲！」而且搶去他的儒冠，以爲溺器，如此待幹部，凡有骨氣的人，安得不去！項羽是讀書未成的粗人，對於范增，到後來，未免有禮貌衰之意，范增便拂袖辭去，對項羽說，「天下事大定矣，君王自爲之，願賜骸骨歸卒伍！」范增以七十高年，決不是血氣方剛之輩，且不願「辱己以正天下，」而況工商業的領袖，所持以上人的，不過一點小小的事業，居然奴虜他的幹部，而他的幹部，未必都是唾面自乾的婁師德，安得不去！

工商業的領袖，也許要說，幹部從我，我能衣之食之，而安富之，以孔子之聖，尚且說，「富貴如可求，雖執鞭之士，吾亦爲之」呢！幹部何人，一定要待之禮貌？願意留便留著，不願留，由他們去便了，仰首願入我門者，正大有人在！我則以爲孟子的話，不妨一讀，「所謂故國者，非有喬木之謂也，有世臣之謂也，王無親

臣矣，昔者所進，今日不知其亡也！」幹部是領袖的手足，不是衣服，應該求舊，不應該喜新，重祿厚遇，必須輔之以尊賢貴德，「尊其位，重其祿，同其好惡」，如此待遇，才可稱之爲善養，不然「呼爾而與之，行道之人弗受，蹴爾而與之，乞人弗屑也」，物質的與，固爲幹部所期望，精神的與，尤爲幹部所重視，幹部自尊之心，領袖必須特別重視，而況折節下士，原是領袖的美德呢！總之，物質的與，所以安其身，精神的與，所以安其心，身安而心不安，自不免有「久於齊，非吾志也」的感想，身心俱安，自會「効死弗去」，故我於幹部待遇，特揭善養之義。至於如何在正薪以外，另給津貼？如何在普通獎金以外，另給特別獎金？如何用領袖私人名義，給與補助費？如何對於幹部的疾病婚喪，與以額外優待？都是小節，不擬多述。

九 幹部升遷問題

幹部是機關的中堅人物，應該給與充分發展的機會，某君有一種古怪脾氣，越是認爲有大用的幹部，越是難於升遷，推測他的用意，在乎多事歷練，在乎挫其銳氣，在乎殺其自大，某甲跟他兩年多時間，始終以課副主任名義代理正主任工作，正主任始終空懸著，接任之初，某君曾許以數月之後，人事關係弄得圓滑了，當以正主任相委，誰知忽忽兩年多，迄無升遷消息，某甲感到苦悶，遂提出辭職，某甲接到辭職書，招與面談，表示今後借重的意思，勸他不要辭職，某甲鑒於前約，不敢相信，不待批准，決然舍去，原可以止而不止，原可以久而不久，這完全是領袖故意遮斷了幹部發展的機會，弄巧終且成拙。中國人有一種

特性，真是有才能，有經驗，有道德，有人格的，總是不肯託人說項，總是不肯自表其功，以要求升遷爲有損他的道德人格，但是他們並不是「辭尊居卑，辭富居貧」的人，遺逸了還是要怨，阨窮了還是要憫的。領袖應該明白這種心理，一有機會，與以升遷，好在升遷方式頗多，儘可多多利用。

下級幹部升爲中級幹部，中級幹部升爲高級幹部，這是經常方式，必須上級有空額，才好遞升，沒有空額，無法變動；其次是加薪，每年加薪一次，每次加薪一級，非到加薪時期不能加薪，這是經常方式，但是對於學力優異，成績卓著的幹部，可以不受此限制，一年中可以加薪一次以上，每次加薪可以不止一級，這是從權的方式，或者每年加薪只限一次，而加薪的等級，可以放寬尺度，從一級到四級；又其次是擴大職權，本來只管甲事的，教他兼管乙事，本來無權參加的工作，教他參加，從職權上表示升遷的意思，其動人之深，必不在升職加薪之下。某君對於他的幹部，加薪晉級，都沒有規定時間，經他親自考察，有事實證明，立予加薪或晉級，每次加薪晉級的人數並不多，十足表示「朝取一人焉，拔其尤，暮取一人焉，拔其尤」的意思，已經加薪晉級的幹部認爲才調優長，能力精神，都有剩餘，便指派特定工作，此項工作，當然合其所長，隨時加以精神上的慰勞，大有「相知恨晚」之感，有時把他自己的工作，分出一部分，教某甲做代表，如代表出席比較不重要的會議，如代表視察附屬機關，代表出席會議，會議席上應說的要點，事先交付某甲，事後囑其作書面報告，代表視察附屬機關，尤注意各機關的人事動態，及其技術上的缺點，對於視察報告，異常重視，如有認爲應興應革之點，立即採用，總之，某君對於幹部的升遷，從多方面著手，使

經過一次升遷，提高一次幹部的工作精神，與工作效率，其實不偷，故人不怠，其實不吝，故人不怨，正與韓非「以言授事，應則執契，言必當事，以事責功，增則操符，事必當功」的話相合，「功多者位高，能多者祿厚，盡忠者有名」，領袖對於幹部的升遷，應該服膺此原則。倘比幹部於普通下屬，何足以任使？倘在幹部中分親疏，何足以融和？

一〇 新舊代謝問題

事業是永恆的，人生是有限的，以有限的人生，辦永恆的事業，計惟有用接力賽跑的方式，這一代過去了，有第二代承繼，人儘管過去，事業依然發展，推動事業的原動力，始終不會中斷，始終不會不足，無論如何，不使事業上發生「其人存則其政舉，其人亡則其政息」的現象，這種接力賽跑的方式，是把有限的人生，成爲無限，可是工商業的機關，有百年以上的歷史者，能有幾何？十九都是被社會所淘汰，即幸而存在，能永遠保持其青年者，能有幾何？十九都是被暮氣所籠罩，永恆的事業，卒成爲有限的存在，這無非是領袖沒有注意到幹部的新舊代謝的重要性。我之所謂幹部新舊代謝，並不是指父死子繼，幹部的兒子，未必都賢，以子繼父，成爲世襲，領袖猶且不能世襲，而況幹部！

有若干工商業領袖，主張訓練子弟兵，做現在幹部的替人，各個工作部門，都派領袖的子弟，作深造的學習，或在國內，或在國外，學成以後，即在機關內服務，作實務上的歷練，舊幹部在職一日，子弟兵處於

備位，舊幹部一有出缺，子弟兵即可真除，等到舊幹部全部出缺之日，這個機關的幹部，便成爲清一色的局面，就「家天下」的觀念來說，這個辦法，未嘗不巧妙，而就事業的社會性來看，缺點實在很多，第一個缺點，選取幹部的範圍太小，子弟未必都是可造之材，第二個缺點，下屬的材者，始終淪於末秩，遂生「良禽擇木而棲」的心思，第三個缺點，子弟兵放在每個舊幹部的身邊，易使他們發生不能久於其位的誤會，第四個缺點，顯然表示領袖有「非吾族類，其心必異」的存心，因此降低幹部對領袖的信仰，我以爲子弟兵應該訓練，而子弟兵不該作爲舊幹部的惟一承替人。

上海某金融機關特別注意於新幹部的訓練，他們每年考選優秀的大學畢業生，與以練習員名義，分派各個部門去練習，各個部門的幹部，就是他們的業師，各個部門，輪流實習，最後才決定他的永久工作，工作之餘，仍不絕的獎勵他們作學術的研究，不問他們的關係，只問他們的學力能力及工作成績，認爲材可大用，隨時升職，雖無幹部之名，而有幹部之實，至於同事子弟，也是同樣辦理，既不能有什麼優先權，也不須迴避，他們已經養成了良好的工作環境，他們已經建立了良好的集體生活，他們已經有很強的感化力量，使新的分子，同化爲一體，新的分子，不會發生破壞集體生活的作用，所以他們並不怕新分子的思想與現實不相容，照他們的辦法，幹部的水準，只會提高，不會低落，一代勝於一代，事業自只會前進，不會衰老，舊幹部都是年數很久的人，新幹部逐年的增加，在外國的工商業機關，類此者數見不鮮，而在中國現在的工商業，確是像鳳毛麟角呢？

第三篇

工作論

第三篇 工作論

一 工作程序問題

民國十六七年時，黃伯樵氏長上海市公用局，以科學管理著稱於時，大家許爲模範局，該局對於任何工作，都有一定的程序，工作程序，都用表解方式，揭示於各部分辦公室，担任各種工作的人員，都是嚴格遵守規定程序，絕不許貪懶，絕不許取巧，一種工作的完成，其所經歷程，雖涉及幾個部分，彼此之間，始終銜接，始終協調，責任誰屬，分得很清，各部分經辦工作的人員，無異整個機器上的機件，充分表現了分工合作的精神，參觀的人都驚爲得未曾有，其實他的重要關鍵，是在精審的工作程序，他的工作程序，決不是出於杜撰，而是根據了工作實際情形，擬定的辦法，先之以起草，繼之以討論，經過試辦，不惜一再修正，認爲千穩萬妥，然後正式公布施行，各部分主管人員，不但自己嚴格遵守，而且督率下屬，一體遵行，如有不合工作程序的舉動，立與糾正，無論如何，不許苟且，逐漸養成了守秩序的習慣，所以黃氏之能夠貫徹科學管理，不但是屬員質素的優良，而亦爲各部分主管人員之真能以身作則。

許多人成爲一個集團，本來應該有個組織，有個精神上的組織，才配稱機構，精神上如果沒有組織，雖然分科分部，仍不過是一種形式，形式的組織，決不會有生機，人數不論多少，都是些烏合之衆，集團的

力量，不會有高度的發揮。工作程序，就是精神組織的工具，因為個人的活動，必須納之一定的軌範，才成爲集團的活動，從集團活動中，才發生集團的力量，發生集團力量的羣衆，才配稱機構。人事管理，原包括人與事兩方面，從事的單位，把各個人的活動組織起來，使成爲協調的律動，這叫做科學管理。第一步要做到人與事配合，第二步要做到人能控制事，第一步是人的活動之機械化，第二步是個人的長處，仍使充分發揮，只做到第一步，是摧殘了個人的活動力，放棄了第一步，只做第二步，不會發生集團的力量，所以工作程序，不就是科學管理，運用工作程序到的當的程度，才可稱科學管理。

有若干工商業團體，他們也有工作程序，但是這種工作程序，不過是紙面文章，只有形式，沒有精神，各部分的主管人員不當作一回事，未能以身作則，下屬的工作，仍是我行我素，大家都是無軌電車，工作程序，成爲廢物，這種買櫝還珠的行爲，安有是處！至多當作自欺欺人的工具，竊取科學管理的美名，論其工作實況，與普通團體，仍是二五與一十！

二 工作安排問題

每個下屬的工作數量，因爲環境的轉變，有時極忙，有時較閒，較閒的時候，工作進行，本可按部就班，逐件做去，工作極忙的時候，便發生了工作安排問題，什麼事先辦？什麼事後辦？自不能以發生時間的先後爲衡，應該以時間性的緩急爲斷，時間性急的，雖發生在後，應該排在前面，時間性緩的，雖發生在前，應

該排在後面，這種權衡工作時間性的本領，每個下屬都應該有的，按之事實，却又不然，有許多下屬，惟知埋頭工作，不知工作性質，換言之，他們只會肉體的動，不會理智的動，只知毫不偷懶的做去，不問工作的重輕先後，以至發生了時不我待的嚴重問題，所以部分主管人員，必須訓練，每個下屬，都能安排自己的工作，工作雖有剩餘，案頭雖有積件，始終不會因時間不及而誤事。

普通下屬，往往有一種謬誤的心理，以為主管人員先交來的工作，應該先辦，才足以得其歡心，如果擅自移後，主管人員難免見怪，主管人員或許有這種不合理的思想，有此思想的主管人員應該自行糾正，使每個下屬都知道分發工作是一事，安排工作又是一事，分發工作，責在主管人員，安排工作，責在下屬，同時主管人員在分發工作時，也該注意到每件工作的時間性，普通的工作不須有記號，必須趕辦的工作，應該在紙的右上方打三個十字，最急的工作，更須限定工作完竣時間，並為預防萬一起見，更須當面囑託，教他把手裏的工作，暫時停止。

萬一某甲手裏的工作，也是富於時間性的，主管人員應該把這件新的工作，教別人來擔任，決不要只顧工作的時間性，不顧他的工作能力，強人以難能，或不免貽誤要公，這種貽誤的責任，在於主管人員，不在經辦的下屬，即使經辦的下屬，能夠依時辦竣，一種工作緊張的神情，以及耗費的體力精力，也值得注意，因此而發生「我獨賢勞」的怨懟，更是感情上的一大損失呢！

萬一這件新的要公，非某甲不辦，委託別人，成績不會滿意，在此為難情形之下，有兩條途徑可循，如

果某甲手裏的工作，別人可以接辦，應該教某甲交出工作，臨時指派接手的人，某甲立即經辦新的要公，這是一條安排工作的途徑；如果某甲手裏的工作，沒有接手的妥人，新的要公，又不能不立即開辦，那末臨時指派別人來協助，由某甲來總其大成，而主管人員也須不離辦公室，漏夜趕完，這是另一條安排工作的途徑。

三 工作態度問題

每個下屬的個性不同，工作的進程，遂大有差異，性急的人，工作到手就辦，精神十分緊張，盡其力之所能及，希望做得越快越好，他是喜歡連續不斷的做，動作越後越快，精神越後越緊張，每種工作，不問時間性的如何，經他辦理，總是有工作高潮，辦完才歇手，精神才由張而弛，神情之表現，是怡然自得，他是主張今日事，今日畢，必使案無留牘，方以為快，在辦公時間內，無論如何，總有安閒將息的機會，主管人員如明白他的工作個性，知道他是長於速戰速決的能手，不明白他的工作個性，反而誤認他工作持續力的不足。性緩的人，工作到手，不肯急起應付，始終是安閒自在，慢慢的動，慢慢的做，他的工作，不會有什麼高潮，始終是平穩如常，整天的在那裏工作，而工作的成就，反而比不上性急的人，其工作雖比較準確，但不能勝煩劇，雖曰駑馬十駕，功在不舍，而煩劇當前，必將與馬瘖僕痛之歎呢！

也有一種人，表面看來，整天的手忙腳亂，精神似很緊張，只見他東拉拉，西扯扯，可是一天之中，究竟

成了些什麼工作，不但比不上性急的人，連性緩的人都比不上呢！他的長處是肯做，他的短處是不知如何做，然而在不明人事管理的主管人員，往往誤認這種人爲最可愛，以賢勞見許，甚或稱爲模範下屬，其實，是下屬之材，不足以當重任，只配做些機械工作！更有一種人，社會生活，歷時很久，對於工作，好推便推於他人，不好推，便利用拖字決，一二小時可以辦完的工作，也要拖上幾天，表示他的工作，十分忙碌，主管人員在面前時，他故意的東翻西看，東奔西走，十足表示他的工作緊張，其實完全是無事忙罷了，主管人員在面前時，故意想出若干問題，作爲口頭報告，作爲請示資料，不但顯出自己對於工作的負責，而且借此時與主管人員接近，巧言令色，兼擅其長，不明人事管理的主管人員，往往誤認這種人爲「竭其股肱之力，加之以忠貞」，其實是希旨承意的小人！

工作態度不同，管理的方式，因之而異，對於速戰速決的下屬，一面稱賞其能力，一面勉勵其沈靜；對於沒有工作高潮的下屬，一面稱賞其縝密，一面勉勵其奮進；對於慌亂無措的下屬，教他工作之前，先事考慮入手之方，進程應有合理的次序，甲事未完，不做乙事，對於希旨承意的下屬，實行「以言授事，言必當事」，實行「以事責功，事必當功」。

四 工作歷程問題

每個工作，自開始到完成，中間所經過的階段，叫做工作歷程，最簡單的例子，主管人員叫僕役去請

某下屬來，僕役回來，應該報告一聲，某先生就來，或某先生不在，不該以傳命爲了事，來與不來，不再回報；此雖末節，而工作歷程，必須清楚。比方接電話的人，接到外邊打來的電話，找尋聽電話人無著，如果聽電話人是位重要職員，應該記錄來電話人的姓名地址及電話號碼，送到這位重要職員的辦公桌上，不該以找不到三字回答，便算了事。推而廣之，主管人員派下屬出外公幹，回來以後，應該有一個簡明書面報告，送到主管人員那裏，情形比較曲折的，再用口頭報告做補充，不該單憑口頭報告，致將來發生誤會或遺忘的流弊。工作歷程，說來十分容易，要大家嚴格遵守，不稍大意，却須費許多精神，經若干時日，才能養成這種習慣，尤其是隨便已慣的下屬，矯正更是吃力。

有若干工作是間歇性的，做了第一階段，再停若干時間，方可接做第二階段，這種工作，如果不注意歷程，往往成爲前後脫節，比方致函某甲，徵求某種資料，信件發出，迄無回音，平日未曾記出，便會遺忘，等到需用某種資料時，才能憶及，如果把歷程未完的工作，列成簡表，隨時查閱，不致貽誤公事。

重要的工作，應該把工作歷程，按日記錄，有關文件，隨時黏附，等到工作完成，訂成專冊，作爲專案存檔，他日如需考查，不難覆按，經辦的人，也有幾種益處，第一獲得一件工作的系統觀念，第二獲得一件工作的正負兩種心得，第三可作將來同類工作的有力參考資料，因此，我又不能不講黃伯樵氏的軼事，有一次，公用局爲了廣告牌，與某承包商發生交涉，交涉結果，某承包商失敗了，便向外交界老前輩吳君哭訴，認爲公用局欺壓商人，吳君親函黃氏，代抱不平，黃氏準備好一切記錄文件，約期與吳君及某承包商

面談，黃氏先把證件請吳君閱看，事實經過，纖細畢呈，吳君看完證件，恍然大悟，知道曲在承包商，前此哭訴，全非事實，不禁勃然大怒，責令承包商當面向黃氏謝罪，承包商只得跪地求饒，一場交涉，遂告結束，黃氏的所以勝利，完全得力於平日對於下屬經辦的工作，凡屬重要的，都有詳細記錄，事實勝於雄辯，於此益信。普通主管人員，往往以爲工作的重要性，在乎完成，記錄不過是副屬品，有此，自不失爲一種檔案，無此也無損於事實，誰知工作過程，記錄，實有多方面的價值呢！

五 工作根據問題

每種工作，應該有個根據，所謂工作根據，第一是規章，規章不是形式，不是對外的形式，而是工作的準繩，照規章辦事，這就是「規矩方圓之至」，「離婁之明，公輸子之巧，不以規矩，不能成方圓」，所以無論主管人員，無論下屬，對於機關的規章，應該十分熟悉，同時立法要周慎，既定決不輕改，故法未息，新法不立，法既頒布，必須執行，工作與法，完全配合；第二是成例，成例雖爲不成文法，同類的工作，應該以成例爲準繩，同性質的成例，如有幾個，應該以最近的成例爲準，成例對於工作，與規章具有同等的效力，所以無論主管人員，無論下屬，對於機關的成例，也應該十分熟悉，同時更要妥慎保管，需要證明工作根據時，一查即得；第三是理論，理論須符合事實，所謂符合，含有幾種意思，如此辦法是對的麼？這是是非問題，不對的理論，不足爲工作的根據；如此辦法是行的麼？這是人情問題，不合人情的理論，無法實行，不足爲工

作的根據；是非標準是一般的，人同此心，心同此理，決不能立異，決不能反常，而人情是特殊的，一個機關有一個機關的人情，應該如此辦，却是辦不通，這種理論，還是不中用的。

有規章應該以規章爲工作根據，沒有規章，而有成例，應該以成例爲工作根據，既沒有規章，又沒有成例，才以行得通的理論爲工作根據，如果有規章而依成例，是忽略了成例有特殊性，如果有成例而依理論，不問理論的對否，已屬錯誤，這叫做「舍正道而弗由」，理論與成例相合，原屬偶然，理論與成例有差，失之寬，則成爲新例，失之嚴，則引起反對，人以成例相責，必將無言以對，即使運其如簧之舌，也不會獲得人的同意，所以棄成例而用理論，有百弊而無一利的，隨便舉個例子罷，比方某機關的工作，向有標準，超過標準，作爲加工，結果是因爲人手的配備較少，工作日有超過，加工已成慣事，後來爲了某種特殊原因，一個月中，有一二天的工作，沒有超過，論理當然依工作數量，沒有超過工作的一二天，應該不給加工，這種理論是對的，如果沒有超過工作的日數，也給加工，那末一旦超過工作，完全沒有了，難道照給加工麼？豈知若干時間以前，早經發生過這個問題，臨時有不超過工作的日子，照給加工，已經雙方同意，現在不以成例爲工作根據，而以理論爲工作根據，在人事上那得不引起爭執呢！以上云云，不過在人事管理方面來證明，其他方面的工作根據，亦無不如此。至於認爲成例太不合理，決計推翻，那末應該估計自己有多大力量，能不能推翻？在不曾推翻以前，這個成例，依然是不折不扣的工作根據。

六 工作關聯問題

就實際論，每件工作的完成，不會純爲一個下屬的力量，多少總有若干關聯，由甲遞乙，由乙遞丙，由丙遞丁，在一個部分裏，必有移轉，由下級遞中級，由中級遞上級，在整個機關裏，也必有移轉，有時由甲部分遞乙部分，由乙部分遞丙部分，部分與部分間，也有相當的關聯，因爲工作必有關聯性，故工作的責任，勢非一個下屬，一個部分所能獨負，必須把工作的整個責任，分成若干階段，第一階段的責任，由甲或甲部分擔負，第二階段的責任，由乙或乙部分擔負，工作責任應分多少階段，第一要看工作性質，第二要看機關組織，工作性質繁重，機關組織完密，工作責任的階段分得多，反之，便分得少，這是一定的道理，合於科學方法的，工作責任的階段分得多，反之，便分得少，這也是一定的道理。

工作的關聯性，既是客觀的存在，關聯性的程度，又是隨時代而益高，那末說人事管理者，自不能不與以新的注意，我以爲要完成工作的關聯性，必須高度發揮彼此間的密切與靈活，一件工作，甲何時接手，何時辦了，何時遞乙，乙如何接辦，如何遞丙，有順序上的呼應，有時間上的記錄，有交替上的手續，第一大家不能延擱，一有延擱，全部受其影響，第二大家不能粗忽，一有疏忽，工作必須重做。比方辦一件公事，甲起草以後，卽送本部分主管人員核簽，次送有關部分會簽，再送最高當局審核，發還主稿部分繕寫，再由校對員校對，再由收發員登記封發，最後送檔案室歸檔，彼此間的傳遞，都有規定的簿籍，品名時間經

收人，莫不詳備，這件公事現在何處？不難一查印得，萬一發生延誤，延誤之責屬誰？也可查得真相，一切工作，不問其性質如何，都該如此辦法。比方工廠製造某種物品，何時開始準備？何時配發材料？何時開始製造？每天出量多少？何日全部造好？有人負責計畫，隨時督察工作進行實況，如果執行得當，全廠生產情形，不難表現在一張圖表之上，簡直可以立指出各部分現在做些什麼動作，如果與計畫不符的事實，故障何在？是人力的不齊？是故意的玩忽？是材料的不夠？是機械的損壞？還是其他的原因？此種責任，應該由誰負擔？都可得到真憑實據，無可推諉，以前某廠曾有類此辦法，可惜主持的人，不很得力，起初試辦，成績不差，做到後來，便有日久玩生之弊，徒善原不足以爲政，徒法也不能以自行，有治法，還須有治人呢！

七 工作經濟問題

大約民國十七年，有一次某局紀念周上，全體職員，排隊靜立，局長某君，踏上講台，對立著的全體職員，看了一遍，好像老師上課似的，看看有沒有缺席，全體職員是分科排隊的，科長好像級長，站在各科職員的最前端，某君把右手舉起，手中拿著一張白紙，問大家看見麼？這是我從某甲辦公桌邊字紙籠中拾得的，上面只有很少的幾個字，大概因爲寫壞了，所以把全張丟在籠裏，諸位以爲這是尋常小事，我却大有感觸，一張紙只是一張紙，能值幾何？但是全國四萬萬五千萬人，大家浪費一張紙，合起來，便是四萬萬五千萬張，把他堆積起來，有多少高？把他秤起來，有多少重？全部紙的價值，是多少大？分開來看是小事，合

攏來看是大事，科學管理講工作經濟，這就是不經濟！說得大家面面相覷，不知是誰的大意，浪費了這一張白紙，以局長之尊，連下屬的字紙籠，都能注意到，那得不令人驚服，自此以後，彼此以工作經濟相勸，不敢稍有大意，全體人員的工作，澈底，注意，材料的經濟，原是科學管理上必要的條件。

主管人員對下屬指示工作，與其隨想隨說，浪費雙方面的時間，不如想好以後，寫成綱要，當面逐項作扼要的解釋，句句中肯，語無虛發，下屬向主管人員有所報告及陳述，與其單用語言，弄得你空我不空，我空你不空，貽誤了報告及陳述的機會，與其單用語言，弄得期期艾艾，說不明白，不如先作簡明的書面，如有必要，再用語言來補充，事後檢查，也很容易，誤會遺忘之弊更可避免，注意工作精神的經濟，其重要性，尤在材料經濟之上！

某甲對於下屬的工作，時有指示，他好用他的方言，異鄉人聽來，往往莫明其妙，他的說話，又很簡單，寥寥數句，有時直使下屬瞠目不知所措，在他的心理，以為「既充我的下屬，應該懂得我的方言，」殊不知異鄉人學習你的方言，不是容易的事，倘非有語言天才，非經一年以上，不會完全明白，而且說話過於簡單，倘非對於此事十分熟悉的人，不會洞悉無遺，你的用意，或在於工作精神的經濟，結果却仍是不經濟。如果改用國語，使對方都能懂得，如果有指示要點，用書面交於下屬，那末，一切隔閡，一切疑難，都可解除。

機關越大，人數越多，工作的精神經濟，尤為需要，否則十幾個人的請示或指示，足以化費主管人員

大部分的辦公時間與精神，換言之，十幾個人足以對主管人員作精神上的包圍，使得主管人員頭昏腦脹，舌敝唇焦，在下屬呢，也爲了等候請示或指示，白費了不少的光陰，但能有幾個領袖，明白這個道理，能夠實行工作精神經濟呢！

八 工作責任問題

做什麼工作，負什麼責任，責任原是工作的屬性，天下決沒有無責任的工作，也沒有無工作的責任，沒有工作，還有什麼責任！沒有責任，還有什麼工作！可是事實上儘多不做工作的掛名差使，這種不合理的現象，與科學管理，完全相反，必不容許存在；可是事實上儘多只做工作，不負責任的下屬，這種不健全的現象，必須澈底糾正，前者的現象，姑置不論，專論後者的現象，因爲前者是主管人員偏重關係的結果，有心安插私人，人數究屬有限，後者呢，已成爲一般機關的通病，有些下屬，但知依照主管人員的指示去做工作，應該如此做也罷，不應該如此做也罷，做得成功也罷，做得失敗也罷，只要工作的做法，完全與指示相符，一切責任，不歸於下屬，而歸於主管人員，即使明知其不應該如此做法，如此做法，很容易失敗，也不願直說，等到真的失敗了，背後評論，自詡有先見之明，這是一種人。

有些下屬，每做一段工作，當面報告一次，主管人員如沒有糾正的話，表示這段工作的責任，已由主管人員擔負，每遇困難，不問其性質如何，自己能否解決，總是當面請示一次，主管人員指示辦法以後，乘

機表示彼此所見略同，萬一主管人員猶豫不決，乘機表示自己的所見，而出以兩可之辭，如果採取，此後工作的失敗，責任仍歸主管人員，如果成功，借此結好於上司，這又是一種人。

更有一種人，根本不動天君，完全是一部兩腳機器，教他如此做，便如此做，教他如彼做，便如彼做，「行之而不著焉，習焉而不察矣，終身由之而不知其道。」他的工作，當然談不到什麼責任，比方一頭老牛的拖車屎水，這種行動，當然是老牛的工作，好偷懶便偷懶，好停止，便停止，非有人在旁監督，不會有好的結果，這就是只有做工作，沒有負責任的一個例子。

科學管理，必須做到人人做工作，人人負責任，能夠對工作負責，才不會取巧，才不會偷懶，才能夠把工作做得最準確，最經濟，最迅速，最完善，所以主管人員必須把工作與責任，同時交付下屬，不必要的報告，應該減少，不必要的請示，應該減少，當面報告，必須具有重要的價值，報告以後，工作責任，仍須由下屬負擔，這種界限，應該預先使大家明白，即使必須請示，也該自己擬定一種，或一種以上的解決辦法，由主管人員來決定或抉擇，即使想不出解決的辦法，也該把各種困難情形及重要關鍵，分別陳述，靜待上司的指示，總而言之，科學管理，必使每個下屬，能夠獨立作戰，充分發揮自動的能力，那末工作與責任，應該合成一件東西，不該割裂。

九 工作興趣問題

引重車，唱無腔之歌，前者呼，後者應，椎地脚，唱打樁之歌，一人歌，衆人和，胼手胝足，汗出如漿，工作不爲不重，他們却甘之如飴；握筆筆，運算盤，安坐辦公室內，以視苦力，無異天堂中人，而偏多愁眉深鎖，短歎長噓，這是爲了什麼？前者是工作興趣化，後者是工作苦工化，所謂興趣化，苦工化，不是工作本身的屬性，而是工作者心理上所起的反應，物質決定意識，心理反應，既是意識的產物，那末心理反應是果，物質刺激才是因呢，所謂物質，就是當前的環境，在什麼環境中工作，便產生什麼樣的心理反應，所以要工作興趣化，必須改善下屬工作的環境。

同一部分的工作者，十九都是勤於工作，少數人自不會獨自開逸，同一部分的工作者，十九都是閒散，少數人自不肯努力，即使工作獨多，不能不趕，也不免有我獨賢勞之感，所以下屬的工作，不患多而患不均，不均則不平，不平則鳴，平均工作分量，是工作興趣化的基本條件。

主管人員的工作態度，最忌過分嚴肅，過分嚴肅，一室的空氣，成爲凝靜，凝靜之極，成爲寂寞，寂寞的結果，成爲枯燥，枯燥則少生氣，少生氣，那裏會有興趣？所以主管人員的工作態度，必須保持愉快和易，時滿面春風，影響所及，下屬的精神，自感舒適，辦公室之中，其樂也融融，工作雖很緊張，而下屬的心理反應，仍是其樂也洩洩，精神感召，如響斯應，藉主管人員的精神，改善工作的環境，其收效之宏，必不在平均工作分量之下。

下屬的工作興趣，無疑的在乎希望，希望是動力的泉源，有希望的工作，誰都樂爲盡力，爲希望所驅

使，雖赴沸湯，滔白刃，而歡欣歌舞，樂此不倦，某少年任職鐵道，係一位技術人員，駐守戰區，搶修路軌，風雨之夕，督工不輟，廢寢忘食，習爲常課，有時鎗彈亂飛，生命危如累卵，依然搶修，惟力是視，工作之艱險如此，而所得的薪金，不及大都市工商機關的工役，却以冒險爲興趣，這不是傻子麼？無非有一個極可豔羨的希望，懸在目前，以爲搶修有功，升遷可必，於是工作精神，立即昇華，我以爲「衽金革，死而不厭」，只要有一個極可豔羨的希望來驅使他，雖非北方之強，也是優爲之！

至於爲了物質待遇的優厚，一家生活的安定，深幸機會的難逢，自以爲得天獨厚，成爲時代的寵兒，因此對於工作，發生濃厚的興趣，這是工作興趣的最下乘，且以人心無厭，欲望轉高，會幾何時，而又感待遇的不滿，試看待遇優異的機關，有多少人的工作，能夠興趣化呢？然而主管人員以此爲藉口，故意菲薄其待遇，直使下屬食不飽，衣不完，自己却錦衣玉食，安富尊榮，如是而求下屬工作的興趣化，是無疑緣木而求魚了！

十 工作活力問題

每個下屬的能力不同，管理的方法，便該有差別，能力低的下屬，只會做呆板的簡單的工作，能力強的下屬，喜歡做活動的複雜的工作，能力低的下屬，只會做一成不變的工作，能力強的下屬，却喜歡做自出心裁的工作，這就是說，能力強的下屬，不要約束得太緊，應該留些自由發展的餘地，這些自由發展的

餘地，就是他的活動領域，能力強的下屬，對於科學管理的機關，往往感到苦悶，由於表現不出他的長處，所以表現不出他的長處，由於機械工作支配得太多，騏驥與駑駘同駕，當然要埋沒長才。其實所謂活動領域，並不是在他工作範圍以外，另給新的工作區域，對於分工原則，本無衝突，只要減輕他機械工作的分量，教他在工作範圍以內，找尋更重要的新工作，好在工作範圍以內，應該舉辦而未舉辦的工作，不患沒有，只因爲能力低的下屬，心思才力都不能發掘新工作，便覺得現有的工作，已不能再有所增益。而且現有的工作，也有若干應該改革的缺點，只因爲能力低的下屬，心思才力，都不能作精密的分析與比較，便覺得現有的工作，已是盡善盡美。主管人員如果對於能力強的下屬，給他比較多餘的時間，鼓勵他研究現有工作，發掘新的工作，不患無所成就，能如此，才算做到盡人之性。

說到這裏，我又想起黃伯樵氏了，黃氏長上海市公用局時，某君曾任編審之職，編與審是他的工作範圍，黃氏以某君在社會服務，已有多年，活動能力，早有表現，教他就工作範圍以內，找尋重要的新工作，某君經考慮結果，認爲公用局科學管理的真相，應該就各個重要工作，作有系統的記述，編成專冊，公開發表，目的不在宣傳，而在供有志研究科學管理者之參考，黃氏深以爲然，便由某君設計，整理，編輯，稿本經核定後，仍由某君接洽承印書局，校對，直到出書爲止。當時上海市政府舉行市政公開演講，由各局長輪流擔任，輪流次序，早經排定，黃氏囑某君，每次演講，都去參加，翌日報告長處何在？缺點何在？參照各局演講經過，擬定公用局公開演講方式，第一是題材的選擇，第二是演講詞的起草，第三是統計圖表的整

理，第四是幻燈片的製造，一切準備工作，都由某君負責，黃氏演講時候，仍由某君管理幻燈片的放映，彼此協調，加以黃氏的辯才無礙，更覺得生動有趣，句句有來歷，事事有根據，以上兩個例子，充分顯出黃氏的善於用人之長，而其惟一的祕訣，就是能夠給能力較強者以自由活動的領域，同時也證實了我的主張，不是杜撰的理想，「蓋有所試矣！」

十一 工作整理問題

工作整理在科學管理上，不是件小事情，工作未完，而工作時間已過，應該把未做完的工作，整理清楚，以便明天繼續進行，不該隨便亂堆，甚或散置在辦公桌上；工作未完，而富於時間性的新工作忽至，應把未做完的工作，整理清楚，以便新工作趕好後，再行繼續，不該隨便亂堆，甚或散置在辦公桌上；黃君是某局的長官，有一天，在紀念周席上，他提出了工作整理問題，教屬下特別注意，這當然是有爲而言，最後他說，諸位隨時可以考問我，我的辦公桌抽屜內，那一只放什麼公事？這一只放什麼東西？都能夠很明白的答復諸位，諸位並可以當場檢查，證明我的答復，是否屬實，有條不紊，秩序井然，是工作整理的必要條件，惟工作整理能夠合於理想，才能收工作經濟之效。一般人的辦公桌上，堆得凌亂萬分，每只抽屜，都成爲字紙籠，以言整理，相去天壤。

有許多工作，分開來看，十分簡單，不過幾個數目字，經過一年半載，這些陳跡，很像一堆廢紙，有的按

月訂成一本，擱置櫥內，積塵盈寸，有的隨便亂塞，塞滿櫥中，處理方式，不是打成大包，送入物件室，便是認爲時效已過，全數拋入字紙簍。殊不知，爲整理，可以做成各項統計圖表，這些片紙隻字，恰是統計圖表的原始材料，從各項統計圖表上，可以看出各項支出的是否合理？可以看出各項工作的缺點何在？可以看出各項工作的趨勢如何？可以看出各項工作的今後動向如何？簡言之，一切工作的經驗，一切工作的改進，都從此得來，所以片紙隻字，不是廢物，此中有珍貴的材料，統計圖表，不是形式，此中有珍貴的教訓，最要緊的關鍵，在乎如何整理？

試以人事管理工作爲例，要明白一年中員工人數的變動，應該有個按月的統計，要明白一年中員工醫藥費用的增減，應該有個按月的統計，要明白一年中員工的保壽支出，應該有個支出收入的統計，要明白一年中員工退職死亡所付出的數目，應該有個退職金撫卹金的統計，要明白一年中員工薪津情形，應該有個按月的各等各級的薪津統計，要明白一年中員工到勤情形，應該有個按月的請假遲到早退的統計，以上各種統計圖表，論其材料，都是很零星的，很簡單的，合併起來，却可以做成有價值的統計，推而廣之，各機關的營業統計，費用統計，材料統計，關係更大，如何開源？如何節流？都該以統計圖表所表示者爲有力的根據，信如此，各人做的工作，應否加以合理的整理？不待繁引，可惜中國工商業各機關，向不知工作整理的重要性，侈言步武外人，採用科學管理，無異癡人說夢！

十二 工作指派問題

指派工作，當然要顧到能力，顧到速率，能力不能勝任的工作，自不該指派，能力雖能勝任，而指派的工作，超過了速率，也不合理，能力速率都無問題，但是在同部分中，他的工作獨多，其餘的人，都很清閒，形成一種不調和的色彩，而且工作獨多的人，往往是職位較低的新同事，原來老同事做的工作，看見新同事加入，紛紛以工作太忙爲藉口，任意把自己的工作，加到新同事身上，積少成多，新同事遂成爲工作獨多的人，論其弊病，由於主管人員，事先不曾注意到工作的重行分派，放任老同事的任意推卸，新同事既屬初來，自不敢說半個不字，於是這位新同事，整天的忙不過來，而老同事呢，個個安閒自在，久而久之，新同事自不免發生工作不平等，勞逸不均勻的反感。

更有一種特殊的現象，這個部分原有許多工作，無人注意，大有百廢待舉之感，新來的同事，却能逐漸發見，逐漸試辦，因此他的工作，越來越多，主管人員，明知工作數量太多，論理應該重行指派，以均勞逸，徒以老同事惰性已深，加多工作，必非願受，而且老同事的學識能力，都感陳舊，這種新的工作，本非他們所能勝任，於是勞逸不均勻的事實，無法改正，而且新同事資格既淺，也不能爲了工作多，成績好，在短時間內，提高地位，改善待遇，如以此爲調劑方式，勢必引起老同事對新同事的仇視，彼衆我寡，結果是害了新同事，比較妥當的辦法，是新工作的舉辦，應分先後，急者在先，緩者在後，俟有機會，再加新的分子，逐漸

轉變這個部分的空氣。

指派工作，當然要有辦法，主管人員應該有設計的能力，下屬有設計能力，能夠自動設計，由主管人員審核，只好算是例外，但是各部分的主管人員，十九是積年升遷的，能力如何？學識如何？始終成爲問題，主管人員的能力學識，不及新同事的，所在都有，他只能默守成規，只能蕭規曹隨，下屬的工作，陳陳相因，歷久不變，大家成爲十分呆板的律動，一切講習慣，既不會有新的工作，也不會有新的調整，指派工作，在他是不須注意的事，即有新同事加入，除了極少數能力強的人外，依然是暮氣沈沈，好像老機器上，換了新螺絲，不會發生絲毫作用。

十三 工作督率與指導問題

從現行辦法中，找出缺點，是一種功夫，從缺點上謀改進的辦法，是一種功夫，把握著改進的辦法，澈始澈終的做去，始終不肯放鬆，又是一種功夫，找缺點，需要判斷力，謀改進辦法，需要經驗與學識，貫徹執行，却需要毅力，有很多的領袖，能夠看得到，能夠想得出，却缺少了執行的毅力，診斷十分真確，處方十分精審，成效却未可樂觀，聰明的領袖，往往犯了這個毛病。新辦法實行之初，異常高興，指派下屬，分担新的工作，曾幾何時，領袖對於手頒的新辦法，已經淡焉若忘，下屬的執行情形，如有報告，也是擱在一邊，不去檢閱，如無報告，也不去催詢，於是執行精神，日見懈怠，報告由準期而延期，由詳明而簡略，繼則工作無可

報告，而報告遂告無病而終，前此所備的表格卡片，都成廢物。

主管人員必須明白，實際做工作的，雖爲下屬，而督率指導的，則在自己，自己不去督率，不去指導，工作的精神，一定低落，工作的持續，當然成爲問題，工作不在形式，而在計日程功，一日之功，固微乎其微，一月之功，也不起什麼重大作用，只有繼續不斷的做去，才有明效大驗，才會發見實際上的問題，逐步加以修正，而工作遂深入了事實的內層，這才是真正的實踐，從真正的實踐中，得到寶貴的經驗，從真正的實踐中，發生不可磨滅的事功，所以主管人員，不僅能夠設計，能夠指派工作，必須能夠督率與指導。

主管人員要實行督率與指導，並不是難事，只要每天抽出一部分的時間，與精神來，注意下屬的工作狀況，考核下屬的工作成績，在下屬對於工作告一段落時，應該作通盤的覆核，指出其優點與缺點，主管人員的精神，始終統制著每一個下屬，這才是「上無爲而下有爲」，所謂上無爲，是主管人員不做下屬的工作，却不是絕對放任，漠不關心，「匡之直之，輔之翼之，使自得之」，是無爲的具體辦法，不如此，何能使下屬都有爲呢？

有少數數主管人員，自恃聰明才智，喜歡躬親庶務，不肯假手於人，自己做得很忙，仍感顧此失彼，他的下屬，都變成無生命的機械，不能有自發的工作，主管人員無異火車龍頭，動力全在主管人員，下屬都是被他拖帶的車廂，結果是成爲「上有爲而下無爲」，當然也是「百廢待舉」，過猶不及，其失則同，主管人員於精疲力盡之餘，搖首歎息說，部下無能人，却不知咎在自己的不知督率與指導工作的真義！

十四 工作交辦問題

某甲是一個工商業的領袖，平日主張高深莫測，一切舉措，故意成爲神祕化，大家認爲有的，偏是沒有，大家認爲沒有的，偏是有，比方下一道命令，限二日內編造核發獎金名冊，大家都認爲獎金不日可以發下了，誰知名冊送去，直如石沈大海，毫無音訊，編造名冊，爲了限期太促，主辦的人，只好延長工作時間，漏夜開工，名冊中要有考績，薪津，服務年月，數百人的名冊，筆不停揮，也要化上一個通宵，結果仍是一場空歡喜呢！這樣的漏夜開工，簡直是故意爲難他的下屬，什麼工作時間性，什麼工作分量，什麼下屬的精力，都不注意，只要表示他命令的力量，只要表示他舉措的神祕，那裏還說得到合理與不合理！

比方調整待遇的名冊，早已奉令造送，明日是發薪的日期，今日上午，還不會發下核准的名冊，照原辦法編造吧，也許今日會發下核准名冊，呆等著吧，又怕他延期調整，真使你進退維谷！誰知到了下半年，核准名單發下，於是手忙腳亂，趕辦工作，做一個通宵，已成爲無可避免的事實，領袖的脾氣，是不許催詢，只許靜待，催詢必討沒趣，他的用意，無非是故意把大家認爲有希望的，成爲失望，大家認爲失望的時候，成爲事實，玩弄手段，使人莫測，如果認爲有意爲難主辦人，未免猜錯了他的用意。

我則以爲領袖應該有威信，而玩弄手段，決不是建立威信的方法，而且威與信是兩件事，有信然後有威，養威必先立信，玩弄手段，就是不信，「反諸身不誠」，那能服衆！不能服衆，那能立威！領袖對下屬應

否用手段，是另一問題，即使用手段，第一也該選擇手段，不該一切當作手段用，第二也該善用手段，務使毫無痕跡，不該如此顯見，第三，手段也該偶一用之，不該常用，無論如何，指派工作，絕不該當作手段用。如果領袖不承認弄手段，那末指派工作，忽視了工作的分量與時間性，而強主辦人之所難，要為不近人情，不近人情的指派工作，如何使下屬無怨懟！

領袖管理下屬，方式不一，要不離乎一個誠字，惟誠才能動人，惟誠才能收服人心，「誠者天之道，誠之者人之道，」不做誠之的功夫，却沾沾以神祕化自詡，結果是詐欺相尙，大眾離心，一旦機關發生變故，同舟都是敵國，「人心惟危，」奈何不知省！

十五 工作變換問題

每個人的工作，應該固定呢，還是變換？主張固定工作的，以為每種工作，有表面，有內容，習熟工作的表面易，認識工作的內容難，只習熟工作的表面，只能應付現成的工作，不能發掘新鮮的工作，能保守，而不能進展，在個人不易深造，在機關不易前進，只有鏗而不舍，終生以之，才有美滿的成績。主張變換工作的，以為每種工作，都有惰性，工作時間既久，惰性自生，大家只知做經常的律動，習焉而不察，這是常事，而且工作一經固定，目光便成近視，只明白一方面的的工作，不明白他方面的的工作，要做到工作多方面的協調，只有變換各人的工作，使每個下屬，都成爲一個機關的通品；而對舊工作發生厭倦，對新工作易感興

趣，也是人之常情，隨時變換工作，正所以永久保持每個人的工作興趣，以上兩種主張，究竟誰是誰非？孰得孰失呢？

我以為爲每部分的主管人員，以少變換工作爲宜，除非他限於能力，能守成，不能變革，那末不妨把他調到變革完成的部分，使他任守成之責，把長於變革的人，來當診斷，設計，變革的繁劇；除非他的所長，在彼而不在此，那末不妨把他調到合於所長的部分，充分發揮其所長。至於普通人員，應該調換工作的理由很多，第一是與這部分同事相處得不很歡洽，第二是這個部分的主管人員，駕御得不很相宜，第三是工作與志趣不很相合，第四是工作與所長不很相合，要五是他係優秀分子，應該造成通品，爲未來的幹部人才，第六是他的所長，未曾準確發見，應該多方面的考驗，以上六個理由，有一於此，便該調換工作，調換工作的惟一目的，是盡人之性，能盡性，乃能盡材，能盡材則人皆樂爲，我用而機關的前途，自然光明萬丈！

但是調換工作，事實上尙有困難，主管人員對於自己所管的部分，當作私人的地盤，升遷固所樂從，平調實所不願，此其一；調一個新的部分，人事方面，未能熟悉，往往視爲畏途，此其二。其於下屬，更視同私產，好的人決不願調出，調出如斷了他的手臂，此其一；別部分調來的人，必疑其不佳，疑其以鄰國爲壑，此其二；因此調換工作，能夠實行的機關很少，年代較久的機關，都是暮氣沈沈，而各部分，此疆彼界，一個機關，形成若干部落，封建氣味，十分濃厚，求其變革，難若登天了。

十六 工作審核問題

主管人員對於下屬的工作，應該加以審核，這是天經地義的事，審核是親示負責以前的必要手續，一經審核，下屬所做的工作，主管人員應該負責，萬一在事後發見錯誤，失察之責，無可推諉，所以審核決不是簽字，必須考查工作所根據的材料，是否可靠？必須考查工作所用的手續，是否適合？必須考查工作所採的要點，是否扼要？必須考查工作所成的結果，是否及格？以上各點，有一個否字，便該指出，囑其改正，至於簽字，不過審核認為滿意後的一個符號，不然，部分主管人員，只知道簽字，送到最高當局，也是簽字，一旦工作發生錯誤，最高當局向部分主管人員查問，部分主管人員，向經辦工作人查問，最高當局不負失察之責，部分主管人員，也不負失察之責，一切責任，都推在經辦人身上，這是極不合理的。

下屬工作完竣，送來審核，不問這種工作的時間性如何，都該立即審核，如此辦法，至少可以表示他對於下屬的工作，十分注意，如果認為事非急要，攔在一邊，這就是暗示下屬，對於時間性不很急要的工作，不妨任意拖宕，工作的空氣，逐漸懈怠下來了。有時甲部分的工作，與乙部分發生聯帶關係，甲部分的主管人員，對於下屬所做的工作，故意延不審核，乙部分的工作，自受到進程上的影響，部分與部分之間，因此發生磨擦，這種責任，應該由甲部分主管人員負責的。

黃伯樵氏的身體並不好，他的辦事精神，却高人一等，他的辦公桌有兩隻鐵絲籃，一隻放在右面，一

隻安在左面，下屬工作的未審核的，放在一隻鐵絲籃內，無論公事如何忙碌，總是把當天送來的下屬工作，悉心靜氣，完全審核，一字一句，絕不輕易放過，審核後，放在另一鐵絲籃內，絕不會亂堆，絕不會夾雜，絕不會過夜，有關專門性的工作，應該指派專人，負責評閱，簽註意見的，也是當天發出，他是一個機關的最高當局，對於下屬工作的審核，如此不苟，各部分的主管人員，自不待勸而加勉，因此他所領導的機關始終是朝氣蓬勃。

某君在晚年，充任某行政機關的文書，有一次，擬一條賀電，無意中把受賀人官銜，漏脫了末一字，科長審核時，不曾發見，最高行政長官審核時，也不曾發見，譯電員更隨便的譯好拍出，誰知受賀人發見了，認為辦事疏忽，下令查辦，某行政長官申斥科長，科長便把經辦的某君，與以撤職處分，某君從此鬱鬱以終！這件故事，試與黃伯樵氏軼事，合併參看，讀者將發生何種感想！

十七 工作檢討問題

某君每逢農曆新年，總是在家裏預備一二桌豐盛筵席，邀請若干有能力，有經驗，而忠心耿耿的幹部，聚餐一次，一面檢討各人本位工作的過去，與討論本年工作的展開，同時更希望大家以友誼立場，發表對於領袖一切措施的感受，無所用其忌諱與顧慮，這個方式，不能說不自然，這種精神，不能說不民主，誰知事實上所得的結果，每個幹部的本位計畫，始終爲了環境的牽制，爲了權力的微弱，無法實現，去年

如此，今年亦然，心餘力絀，彼此同感，檢討既無補於過去，策畫亦無濟於未來，暗礁何在，已很明顯，而領袖迄不與以解決，事權應該統一，權力應該提高，領袖未嘗不能見到，却不肯做到，所以每次會議，各個幹部，只是訴苦，只是感喟罷了。

本來用這個方式來檢討工作，應該先抉出各個本位的重要點，提出若干推進的工作，分述其歷程，曲折與所得的結果，領袖指示其得失，策畫將來，既須與過去銜接，又須把握重要的一環，在各個幹部，至少，要發見實踐的幾個原則，與未來一年中可能做到的程度，再由領袖與以補充，並指示各單位間應有的聯繫與互助，某君未能體味及此，無怪很好的動機，很好的方式，却沒有滿意的收穫。

工作的檢討與策畫，明明是對事，不是對人，旁觀者清，當局者迷，各個幹部應該各就客觀地位，實行相互檢討；但是某君的幹部，彼此間未能融洽，大家存著戒心，各說各的工作過去與未來，旁人不贊一辭，以為說好近乎黨同，說壞近乎伐異，其實做領袖的，應該養成幹部間的互信，養成聞善言則拜的美德，自我檢討以後，必須繼以相互檢討，某君既希望幹部的批評他的一切，不但要使大家昌言無忌，知無不言，言無不盡，尤宜表示聞過則喜的精神，誠意接受幹部的意見，非者痛改，是者力行，以此為躬行實踐之的，正不難養成幹部間相互檢討的風氣，可惜某君自信力過強，自尊心太重，聞幹部對己的批評，總是逞其善辯，文過飾非，總是運其巧思，表示他籌之已熟，領袖度量的狹窄，直接影響於幹部間的相互檢討，這是多麼可惜的事？

工作的檢討與策畫，原不限於幹部，凡是參加工作的人，都該養成這種習慣，才能做到各個工作單位的精神團結，但是訓練的步驟，應該自上而下，領袖訓練好幹部，再由好幹部訓練好下屬，工作由近及遠，由少及多，有了好的領導人，才不會流於形式。

十八 工作考績問題

下屬的工作，誰做得好？誰做得最好？誰的勉強及格？誰是不及格？各部分主管人員，論理應該胸中雪亮，所下判斷，應該十分準確，因為各部分主管人員與他的下屬，始終在一處工作，下屬的工作，始終受主管人員的督率與指派，比較間接管理的人事主任要親切得多，但是按之事實，恰與理論相反，各部分主管人員，對於他的下屬，十九是主而不管，有其名而無其實，平日毫不注意，亦無紀錄，對於他的下屬，只有攏統的印象，沒有明確的認識，更有些部分主管人員，本身原屬低能，對於本位工作，並沒有什麼研究，當然談不到心得，下屬所做的某種工作，他簡直莫名其妙，印象的模糊，乃為必然的事實，教他去考核，真有力不勝任之感呢！

普通的習慣，每到年終，人事主管部分，分發工作考績表，由各部分主管人員，就自己直轄的下屬，各個加以考核，於是平日不注意及幼稚的弊病，昭然若揭，不是逐項寫幾個攏統的評語，如好，甚好，尙好等，不著邊際，便是寫上幾句不負責任的公式評語，甚或存心偏護，對於下屬的工作成績，一律評為甲等，徒

然浪費紙張，結果一無所有。某機關爲了避免上述種種弊病起見，把考績表的每一事項，分得比較詳細，比較具體，每項所佔分數，絕不公開，由主管人事部分，根據各部分主管人員所鈎出的評語，結算分數，求得每個人的成績總平均，方法似乎進步了，那知事實所表示，卻又不然，各部分主管人員認爲某甲的工作成績應該列入甲等，某乙應該列入乙等，而主管人事部分所結算的平均分數，某甲是乙等，某乙是甲等，於是重行評判，變更評語，事實遷就理想，做到某甲列入甲等，某乙列入乙等，推其原因，一由於工作考績表，主觀成分太多，還說不到標準化，二由於工作考績表的運用，完全憑著攏統的主觀，與科學方法背道而馳，總而言之，工作標準未曾確定以前，工作成績的考核，無法科學化的。

在工作標準未確定以前，比較客觀的考績法，莫如根據各人的工作日記，工作日記不但記工作名稱，應該記工作經過，及所遇的困難，與解決的方法，每天檢閱一次，指示其得失，每月各人做一張工作月計表，每年再做一分「一年來工作概述」，著重工作心得，把各人的工作概述，排比先後，以百分之二十五爲甲，百分之五十爲乙，百分之二十五爲丙，這叫做常態分配法，再細一點，可分爲五等，同時如有特殊情形，分配的百分比，可以酌量增損，這個方法，在外國是用作學生考績的，工商業可以採用。

十九 工作延長問題

因爲臨時工作加多，在工作時間內，無法辦竣，而時間性特別重要，又不允許稍稍時日，勢不得不漏

夜趕辦，對於漏夜趕辦的人，給與升工，自不能不認為合理。但是臨時工作，事非常有，偶然延長工作時間，是否必須升工？還是值得研究的問題，無論何種工作，有忙時，必有閒時，彼此相抵，究屬閒時多，而忙時少，所以在科學管理上，本不該有漏夜趕辦的現象，臨時工作加多的時候，應該調派別部分的人手來協助，這才是分工合作。即使工作性質特殊，別部分的人手，無法利用，也只有把時間性較少的經常工作，暫時攔起，集中人力時間，專辦臨時工作，事實上未必需要漏夜趕辦。

有些臨時工作，是含有季節性或週期性的，每年辦一次機關的預決算，這是季節性的工作，每月統計工作一次，或發薪一次，這是週期性的工作，這種季節性週期性的工作，事前如早有準備，也不難在工作時間內如期辦好，事實上無需漏夜趕辦。只因為事前漫不經意，一拖再拖，直到事急燃眉，才著手辦理，自然要用漏夜趕辦的末着了，這分明是主管人員的失職，不受譴責，已屬寬恕如何好算升工！

但是也有爲了領袖急於見功，求功心切，工作時間以外，總是開會交換推進工作的意見，誰知說是一事，做是一事，只說不做，那有是處！在起初是大家欲言不盡，會幾何時，要說的話，完全說完，因爲不做，大家沒有困難，也沒有心得，於是開會成爲撩天，這不是太無聊麼？這種開會時間，要算升工，已近滑稽而開會成爲撩天，也是笑話！而且領袖要聽取下屬的意見，不妨舉行個別談話，何必採用開會形式！更何必要算升工！

在中國工商業各機關，人事管理，一由於地位較低，二由於權力太小，三由於所任非專家，對於工作，

沒有標準，延長工作時間，便算升工，無怪要發生故意延宕工作，造成升工的事實，物質的損失，猶在其次，此種不良的風氣，斷不可長。我曾入某機關任文書工作，接手之初，積案很多，工作時間內固無喘息餘地，每晚趕辦公事，非到八九點鐘，不能回去，如是者達十餘日，才把積案掃清，並沒有什麼升工，我也視為應盡義務。後來轉任某商業機關，担任人事管理，有一次，這個商業機關，不幸發生火災，於是有高級職員值夜的辦法，每晚巡查商場各部達四次之多，天明才得休息，工作不為不苦，也沒有什麼升工，大家視為應盡義務，總之，待遇固須改善，工作却不該過分商品化。

二〇 例假值班問題

普通機關有升工辦法，一由於例假不休息，二由於工作時間外趕辦工作，其實例假日的不休息，不過是值班，應否值班？要視各部分工作性質而定，有的部分，未必需要值班；即使值班，一個部分只須一人，應該由領袖指派，非指派的人，自不算值班，而且事實上儘可幾個部分只派一人，派到值班的人，不一定有升工，很多機關，當作職工應盡的義務。當作應盡義務看的值班，應該選派地位較高，能力較強的人，值班的責任，也與平日有些不同，不須立即解決的問題，應該保留，必須立即解決的問題，沒有重大出入的，應該負責解決，有重大出入的，應該請示領袖後解決，總之，例假期內，一個機關入於半停項狀態，值班的主要責務，是應付臨時發生的問題，同時也保持了一個機關的潛動性，所以值班的工作，比較清簡，值班

的責任，却很重要，決不是隨便派一個人，便算了事。

義務值班雖然不給升工，他的待遇，也有與平日不同之處，平日不供膳食的，值班應該供給膳食，平日不供給車輛的，值班應該有車輛接送，關於車輛接送一點，不但減輕個人的經濟負擔，同時也可以做到值班人按時到值，按時退班，以免偷懶取巧的弊病。從前黃伯樵氏任上海公用局長時，他在例假期內，每天必到局巡視一次，何時到局，却沒有一定，同時利用電話，隨時詢問有何重要事情，這無非是預防值班人的遲到早退，或擅自離開職位，在積極方面，領袖還可利用巡視的機會，與值班人作較自然的私人談話，一以聽取對方的心意，加以適當的指導與安慰，一以表示自己的懷抱與政策，潛收集中心旨之效，上下情意的交流，這是最好的機會。

值班升工，情形便大有不同，地位較高的各部分主管人員，爲了避嫌起見，值班的事，只好教下屬擔任，各部分爲了維護下屬利益起見，不願幾部分合派一個值班，有的主管人員且以此討好他下屬的工具，同時派了兩個下屬值班，甚或派不著值班的，也會毛遂自荐呢！例假期內，大都不會發生什麼事情，多數可以虛應故事，不過虛靡了公家的升工費用，同時也養成了職員惟利是圖的風氣，萬一不幸發生了事情，當然決不是這種值班人所能應用，結果如何，也就可想而知了！根據我的經驗，值班不應該作升工，值班應該由各部分主管人充任，升工的費用，還是小事，預防意外，才是大事。可是一種辦法，在發端時候，先要考慮其利弊，一旦成爲習慣，糾正便感困難，大家認值班升工，是應得權利，其中利弊，誰能顧到！

第四篇

訓練論

第四篇 訓練論

一 提高工作效率問題

在經濟動盪時代，工商業發財的蹊徑頗多，購進物資，「待善價而沽之」，不數月而獲利倍於本銀；購進原料，不待製成物品，不數月而利益加倍；利用政府的低利生產貸款，做一下投機，獲利可操左券；甚或在證券市場上操縱自己公司的股票，抬高放出，乘低吸收，也不難立致大利，所以在經濟動盪時代，下屬的工作效率，沒有多大的作用。但是時代在不住的演進，這種非常情景，不久便要過去，「燬爛之後，必歸平靜」，到了那時，工商業的成敗，完全以下屬的工作效率為主要法碼了，做領袖的應該認識這未來的新時代。

上海是中國經濟的重心，南京路是上海商業的中樞，從前我曾與商業領袖若干人，說起南京路商業領袖的平均教育水準，我意謂必在初中畢業程度以上，而某君笑我估量得太高，大概不會超過高小畢業的水準，某君的話，雖沒有調查統計做根據，但與事實不會離得太遠，上海的南京路如此，其他可知，領袖的教育水準如此，其下屬可知！教育水準如此，其工作效率可知！

某君曾主管某著名百貨公司的人事，據他說，全公司同事近千，多是教育水準很低的，受過中等教

育的不多，受過高等教育的，更是難得，他們的工作效率，如與洋商的惠羅公司福利公司等相比，大有上下床之別，領袖也看到這一點，頗想提高下屬的素質，因為種種關係，迄未成爲事實，他深知知道營業競爭，是世界性的，業務上的肉搏時代，遲早總要開始，此種未經訓練的下屬，何能與世界商業相周旋，「以不教民戰，是謂棄之。」他雖能看到公司前途的危險，但是提高工作效率，既須從訓練入手，而訓練的工作，又豈短時期內所能完成！

訓練工作方面很多，最要緊的，還是實施下屬的職業補習教育，可是一般工商業領袖，始終沒有打破一個謬誤的觀念，以爲提高工作效率是一件事，實施職業補習教育又是一件事，下屬的教育水準已經夠用，而工作效率却相差很遠，再從職業補習教育上入手，不但在目前是分去了一部分的工作精神，而教育水準提高之後，反而養成眼高手生，藐視上司的壞脾氣，下屬的慾望亢進了，對於現實更覺不滿了，有能力的想跳槽，不肯安心工作，有時且爲反抗運動的發動者，工作效率既未提高，公司從此多一心腹之患，殊不知這一切壞現象，正是表現訓練上的缺點，決不是職業補習教育必然的結果，只要看其他國家的職業補習教育，是否有上述缺點？是否提高了下屬的工作效率？便可證明一般領袖的訓練觀念是謬誤的。我以爲最基本的人事管理，在乎訓練，訓練的最好方法，是實施職業補習教育，有了良好的職業補習教育，才能提高工作效率，才能競勝於世界經濟戰爭！

二 訓練方式問題

說到訓練方式，在上海的工商業，已經試驗過幾種，商務書館爲了訓練他的練習員生，曾與某補習學校合作，把訓練全權委託學校，有的讀晨班，有的讀夜班，按照程度，分別編級，每週出缺席，報告一次，學生請假，由公司辦理，試辦多年，成績相當滿意。關於技術訓練，由公司自己辦理，由高級職員擔任講師。中國保險公司的訓練方式，又有不同，把普通訓練與技術訓練合併起來，委託某補習學校辦理，訓練課程，由雙方共同決定，另開一班，不與其他方面的學生混合，關於特殊的技術，由公司派員擔任，學生的教育程度，泰半在高中畢業以上，試辦一年多，也有相當的成功；某百貨公司的訓練方式，更與中國保險公司不同，普通程度的青年，按照程度，編入某補習學校的原有班次，程度較高的青年，委託某補習學校派定講師，在公司授課，課程是偏於技術性的，每晚由主管人事的人，親自到校督課，起初時候，集體到校，集體回去，精神頗好，但後來督課的人，無法每晚到校，學校與公司沒有密切的聯絡，結果是缺課的越來越多，精神渙散，遂告失敗。

某公司的訓練，是注重工作技術，開辦簿記及售貨術兩門，延聘講師擔任功課，售貨術一門，因爲講師不是售貨員出身，沒有實際經驗，專門講述外國成法，中外社會情形不同，有許多方法，當然不合實際情形，同時每種方法，只講其然，不能講其所以然，興趣自然減少，而聽講的人，都是實際工作者，他們的所

知，反比講師爲多，反而更爲真切，對於講師的信仰心，漸漸降低，結果也是失敗。

某工廠的訓練，更是別出心裁，訓練功課，只有修養與成本會計兩種，他們所以定此兩種功課，領袖認爲目前最需要的智能，講師是專家，上自總經理，下至練習生一體上課聽講，當然每次上課，全體出席，誰都不會託故請假，學習精神之好，堪稱上上，試行未久，總經理因事實上的關係，不能不缺席，於是高級職員也跟著缺席了，下級職員也託故不到了，曾幾何時，竟是風流雲散，從沸點直降到冰點，不得不借暑期休假之名，告一段落，「其興也勃焉，其亡也忽焉！」

從上述幾件故事看來，施行職業訓練，有的是成功，有的是失敗，研究成功失敗的原因，與其說是方式的得失，不如說是人的關係，所謂人的關係，不是能力的強弱，而是注意力的久暫，注意力能夠持久，自有相當的成功，注意力不能持久，自不免要失敗。我以爲訓練方式，要根據實際而定，有優良的職業補習學校，不妨與之合作，技術訓練與普通訓練，應分應合，也要看實際情形；自己有人才，有設備，公司自辦訓練班也好，而需要持久的注意力，却是任何訓練方式的必備條件。

三 訓練師資問題

職業青年的教育水準雖不高，而生活的經驗頗豐富，職業補習教育的講師，論學問，中等學校優爲之，然而一個中學教師往往不爲職業青年所歡迎，這是爲了中學教師的生活經驗，遠不及他們，書本智

識的傳習，不足以壓他們的願望，足壓他們願望的，是生活經驗。職業界的高級人員，其生活經驗，比職業青年要高明得多，似乎足以做他們的導師，然而高級人員往往不受職業青年所歡迎，這是爲了高級人員的學識太淺薄，沒有新的智識，增益他們所不能。即使學識經驗兩者都可及格，則又以沒有演講教書的習慣，所知者十，能宣者七，說話技術，不足以引人入勝，職業青年還是不歡迎。

職業補習教育的師資，不但要生活經驗豐富，也要學識優長，更要口才捷給，教法熟練，四者兼獲，始稱上選，然而欲求此種人才，在目前的中國，真是難乎其難！某君是留美學生，請他擔任講師，似乎大才小用，誰知上課一小時後，大家認爲不滿意，這不是學識的不足，而是生活經驗的不夠，生活經驗，在從社會的實際生活中得來，累積非一朝一夕，久離祖國，初返國門的留學生，當然說不到此。某君是技術專家，在社會服務多年，學識經驗，都無問題，請他擔任講師，似可勝任愉快，誰知上課結果，依然覺得不滿意，這不是學識經驗的問題，而是短於口才，雖不致期期艾艾，要不能辯才無礙，說話偏於沉悶，引不起學生的興趣，口才一事，固靠練習，一半却賴天才，天生細於辭令的人，實難彌補此缺憾。某君的珠算，在公司中是首屈一指，請他擔任珠算講師，却弄得手足無措，不知如何教法，東一簇人，西一簇人，各自練習，有講師等於無講師，結果只好告退，這不是技術問題，而是教法的不善，未嘗從事講台工作的人，那能應付裕如？

某領袖深悉此中困難情形，託我物色講師，一定要備具上述四個條件，普通教書匠決不延聘，他知道我度過三十年教書生涯，交游各種社會的人士，夾袋中當有些人，誰知備具這四個條件的，在上海人

文匯聚之區，也是屈指可數，他們在職業界都是地位較高，工作較忙，生活較安定，而年紀在四十開外的人，請他們担任職業補習教育的講師，準會十分之十的敬謝不敏，我利用數十年的交情，情辭很懇切的硬拉牢一位合格的沈君，他是某文化機關的高級職員，生活經驗可稱第一，他是擅長演講的人口才可稱第一，他是好學不倦的人，學識可稱豐富，他是辦過教育，研究教學法的人，教授方法也是高人一等，他一上講台，口若懸河，滔滔不絕，不是說經驗，便是講學理，生花妙舌，聽者心醉，可惜他是臨時幫忙，完全是客串性質，教完一學期，再也不肯繼續，我也無法強他繼續。當然，以上海之大，人才之多，備此四個條件的，不止他一人，可是其餘諸人，連臨時幫忙，客串性質，都辦不到呢！用什麼方法來鼓勵他們，盡啓迪職業青年的義務，在師資恐慌的今日，是個值得研究的問題。

四 思想訓練問題

職業青年思想的幼稚與龐雜，是無可諱言的事實，他們的·思想，完全是·生活的·反映，很少·有理論·上的·基礎，他們目擊投機取巧成爲一時風氣，同時投機取巧羣中，儘有「驥首而上騰，而功名，而富貴」的，意志未定的年青人，那得不「見獵心喜」！他們目擊貪污敲剝，聒不爲怪，同時貪污敲剝羣中，偏多「安富尊榮」，「高枕無憂」的，意志未定的年青人，那得不「心嚮往之」！目所見者是一團黑漆，風雨如晦，耳所聞者是淫笑，是慘呼，目所見者是魍魎罔兩，是人間地獄，身所受者是食不飽，衣不暖，生活威脅，有加

無已，這種生活環境，那裏還有好的反映懦弱者屈服，黠巧者效尤，剛強者疾惡，職業青年原不失爲一張白紙，却被生活環境塗成各式各樣的醜圖，所以職業青年思想的幼稚與龐雜，咎不在職業青年，而在社會。但是各機關的領袖，對於下屬的思想，能夠與以適當的訓練，建立健全的人生觀，也可以「出污泥而不染」，徒以領袖的目光，未能及此，認爲普通人不過做工作，謀溫飽，有什麼思想，而且思想訓練，更是空洞的工作，何必做此空洞的舉動，遂一任生活環境的沾染，造成了幼稚龐雜的事實，所以其咎還不在社會，而在領袖的放棄訓練責任。

說到思想訓練，決不是教條式的訓話，所能成功，教條在現在，已不爲職業青年所樂聞，名家格言以及座右銘等等，也已成爲化石，至多作爲案頭的裝飾，對於思想不會發生絲毫作用，也不是隨便請幾位能言善辯的高級職員，以及所謂時下名流，作臨時的演講所能奏效的。我以為思想訓練，第一先要確定要點，希望養成何等樣人？第二也要明白領袖所希望養成的思想，是否與時代潮流相適應？第三更要明白這樣的思想，與職業青年的現實，相差是否太大？進一步要研究用什麼教材，進行訓練？工作要研究這種教材，系統是否完善？要研究思想怎樣指示行爲？要研究思想怎樣領導行爲？這一聯串的實際問題，應該由誰來研究？誰的資格，才配研究？青年思想訓練方案，未嘗沒有，但是始終成爲紙上空談，其病在乎沒有適當的專家，研究過上述種種問題。

有了思想訓練的具體辦法，就要有執行的人，他要有哲學家的根柢，尤其是人生哲學，他要有多方

面的社會經驗，能把他的學說與生活熔於一爐，他要有健全的人生觀，不過激，不陳腐，與時代潮流相應，而且是站在時代的尖端，他要深切明白職業青年的心理，絲毫不會隔膜，他要有深入淺出的說話藝術，他要有誠懇動人的態度，他要有領導青年的熱忱，我的條件也許是太多了，太難了，但是不備這些條件的人，訓練青年思想，如何會成功！

五 古怪的訓練方法

思想訓練，好像醫生打補針，藥的本身，必須真有滋補力量，同時這種滋補力量，確為人身所需要，藥無補性，是廢物，身體不需要，也是枉然，我從友人處，聽得幾種古怪的訓練方法，事非目見，未敢斷其必有，而言之鑿鑿，未必盡屬謠言，據說某處地方的某公司領袖，以為下屬思想受環境的轉變，深可憂慮，以「正人心」為己任，因此想到聖經賢傳以前曾經維繫人心，決計推行公餘講學的訓練方法，他擇定的講學資料，是一部大學，依我想來，是為書中講誠意正心修身等等的關係，每晚收市後，齊集全體下屬，教他們聽講，他自己是講師，他的講法，有何穿鑿附會之處？有何新的見解，我非身歷其境，不得而知，可是他的下屬，都覺得無聊，覺得格格不入，不需要的心理，無可否認，後來大學講完了，他的訓練工作，又換一個方向，每晚收市，大家閉目朗背大學全文，他當然也能以身作則，有一次，他張目察看下屬，看見某甲目既不閉，口又不誦，朗背工作既竣，他問某甲何以不閉雙目？何以不背大學？問題頗感嚴重，却不料某甲的答

復，是「早已爛熟，不須多背！」他又問書中意義，是否都懂？某甲的答復，更是驚人！說是不過教大家忠心替領袖賺錢！某甲是「一言喪其職業，」而下屬對於朗背大學的反應，也可想而知了。

這還不算古怪，還有更古怪的訓練方法呢，某領袖也許覺得忍耐心的重要，於是想出一個訓練方法，每晚收市，把許多黃豆散在地上，他率領全體下屬，競爭拾豆，比賽誰拾得最多，必須把地上黃豆拾完，才可散去，從前神怪小說上有撒豆成兵，他是拾豆練耐性，或許他是師法陶侃運甓，而加以變化，可是下屬都認為苦工，認為虐政，迫於命令，不得已而為之，心理的反應如此，訓練還會有功麼？

這還不算古怪，還有更古怪的訓練方法呢，某領袖忽發奇想，認為磕頭是中國的國粹，於是決計推行磕頭運動，以訓練下屬的身心，也許他以為跪拜足以誠意，足以正心，同時也可作為柔軟體操，運動腰部，每晚收市，率領全體下屬，實行磕頭運動，下屬都覺奇怪，都認為跡近荒唐，心中十分反對，而又迫於命令，礙於領袖的率先倡導，只好跪拜如儀，究竟事太離奇，不久便行中止，類乎滑稽性的故事，衡之情理，是不會有的，萬一真有此事，原已出乎情理之外了。

這些領袖對於訓練下屬思想，煞費苦心，同時也完全認識了思想訓練的重要性，這是值得稱道的，徒以對於思想訓練的方法，平素沒有研究，沒有心得，忽略了方法本身的是否有價值？忽略了心理上的是否需要？師心自用，想出古怪的訓練方法，結果是空留話柄，無補事實，我所以主張思想訓練，是專家的的工作，不是一般人能做的。

六 領袖的疑忌心理

下屬訓練不成功則已，如果成功，那末直接負責訓練的人，必成爲下屬的中心人物，他在行動上處指揮地位，他在思想上居領導地位，在這個機關中，一言一動，都有極大的影響，大有舉足重輕之勢，領袖看到了這種關係，只有認爲自己的嫡系分子，才肯把這訓練責任，全權付託他，可是嫡系分子中，往往缺乏這種人才，「蜀中無大將，廖化作先鋒」罷，當然是才輕任重，雖不致如「懦夫而舉烏獲之鼎，孺子而入沒人之淵」，但是「美錦學製」，所損實多；非嫡系的分子中，也許有合格人才，足以任使，領袖却不免有所疑慮，有所顧忌，訓練下屬，雖不是賞罰二柄，也是很可寶貴的太阿，是機關的利器，萬一他的心不向領袖，那末下屬都歸附了他，是無異猛虎附翼，應付一不得當，足以動搖事業的根本，「果實茂者披其枝，披其枝者傷其心」，爲了防患未然，所以嫡系分子中如真無其人，訓練下屬的工作，只好暫時存而不論，由他們自然變化，自然變化的演進較緩，而且他們的動向，不會一致，力量不會集中，雖不能爲利於機關，也不致損害了機關，而我則以爲大有可議之處！

「物不產於秦，可用者多，士不生於秦，願忠者衆，」只要他不是個翻雲覆雨，政客式的人，正不必多所疑忌。本來真能負訓練下屬之責者，必爲有學識，有修養，有經驗，有人格，有道德的學者，他有他的出處，他有他的進止，他既不肯依附所榮，自貶其風節，也不屑因以爲利，以矛攻盾，「士爲知己者用，女爲悅已

者容。」只要領袖真能「結之以赤忱，寄之以心腹，委之以重任。」他自會降心相從，爲知己者效力。自來幾曾看見過有學識，有修養，有經驗，有人格，有道德的學者而爲倒戈領袖下屬的訓練，有關事業的發展。此種基層工作，不能因嫡系無人而不做，應該廣爲搜羅，苟有此人，不難收爲己用。當然，「國君進賢，如不得已，將使卑賤尊，疏踰戚，可不慎歟！」但是慎則可，因嗜廢食則不可！

用人問關係，是人情，却也不可專問關係，關係的範圍太狹，那能「用之不盡，取之不竭？」用人必須需要，有此需要，應該求備此人，求之不得，而暫緩舉辦，是之謂慎始，求之可得，惟以其非嫡系，而不肯信任，當任重要工作的廢棄，是之謂不善用人。如能用人，負訓練下屬之責者，不過是領袖的化身，領袖不能指揮他的一切力量，仍是領袖的力量，他是高級幹部重要的一員，「桓公置射鉤，而使管仲相。」而況他不是領袖的仇人，以前雖無深切的關係，要無纖芥的嫌隙，何以疑其必不爲我用，而忌之呢！

七 生活指導問題

史君任某書館人事主任時，曾與我說及下級職員的生活指導，他認爲如有適當的生活指導員，預備把全部下級職員住在一處，否則還是由他們散處，雖然危險性很多，墮落的機會，隨處皆是，但是彼此沒有聯繫，成爲無形的隔離，傳染的可能性，反而可以減少，好像許多橘子，彼此分開，讓他們各爛各的，不致連好橘子一齊糜爛，我很明白史君的意思，不是消極不管，而是主張要管，必須有適當的生活指導員，

他理想中的生活指導員是什麼資格？當時不會提起，依我看來，生活指導員，決不是他們的監督，專門監視他們的行動，比方不許晏起，不許早睡，不許私自出去，不許聚眾喧譁，不許有任何與規則違背的行動，務使下級職員對他畏之如閻君，而是要做到與他們共同生活，參加他們的活動，指導他們的活動，彼此之間，感情融洽，親如家人，不是畏，而是愛，不是避，而是近，使他們過著愉快自然的生活，在這種生活中，養成向上自愛協調互助的美德。生活指導員的使命，既如此其重大，當然自身有必不可少的條件。

第一個條件，是生活經驗，非常豐富，既不是個普通商人，也不是個徒有書本智識的書生，第二個條件，是富有活動的能力，會得作集體生活的設計，既不是個怯懦人，也不是個遲鈍人，第三個條件，是富有基本智能的根柢，總有若干部分，配做他們的自學指導員，雖不是學富五車，要不是胸無點墨，第四個條件，是懂得人生修養，他的人生觀正確而穩健，既不是過分激烈，也不是近於迂闊，第五個條件，是參透青年人的心理，而長於適應，既不是自信太深，也不是毫無主意，第六個條件，是具有熱烈的感情，喜歡與青年人說天說地，既不是孤高自賞，也不是道貌岸然；第七個條件，是有誠懇的態度，感人的真摯，視下級職員如自己的子弟，既不是虛與委蛇，也不是好弄手段；能備具此七個條件的，一時難得，所以史君雖有此心，迄未成為事實。當然不能說世無其人，是否能夠羅致，却成為問題，第一是別個機關不肯放手，第二是待遇不夠他的希望，第三是他也怕此繁劇。

生活指導員在中國的工商界似乎是很新鮮的名稱，史君雖有此存心，未成此事實，在別位領袖呢，

簡直還不會想到，就是在學校裏，也不過有此備員，真能夠負起生活指導責任的，「我聞其語矣，未見其人也！」有的把體育指導員權充生活指導員，有的把舍監改名爲生活指導員，「掛羊頭，賣狗肉。」那有是處有些工商機關別立教育部長的怪名義，實際還是個普通管理員，這種非驢非馬的人員，真是歪曲了生活指導員的意義，領袖真有訓練下屬的決心，生活指導員不能不設，人選不能不嚴格！

八 專題研究的嘗試

領袖要提高下屬對於本位工作的學習興趣，並不是難事，下屬對於工作不感到有學習的需要，由於沒有刺激，領袖如果代爲找出若干問題，鼓勵他們去研究，不失爲技術訓練的良法。從前上海三友實業社，曾經試行過這個方法，他們把工作分成幾個單位，每個單位提出若干實際問題，問題較少，作一次發出，問題較多，作幾次發出，每個下屬都須作答案，限期收集，另請外界人士評定甲乙，免得有私人感情的成分攪雜其間，以致有失公允，我也有機會讀過他們的答案，覺得其中頗多心得之說，成績優良的，公司給以獎勵，最難能可貴的，主持出題目的人，問題分得很精細，很具體，我所看到的關於售貨術一項，所有問題，無一不切合實際，都是從實際工作採來，不是抄錄任何書本，這種方式，著重各人的研究與心得，但是研究與心得是一事，身體力行，又是一事，能說的未必能行，行爲與思想如何發生聯繫，思想如何改進行爲，還是值得加以注意的。

還有一個問題研究的方式，是著重於集體的研究與心得，問題不必太多，性質必須重要，所謂重要，與其注重一般性，不如注重特殊性，把下屬分成若干組，由他們集體商討，交換意見，作最後的決定，才推員整理，成爲有系統的答案，文字以簡明分條爲貴，重實質，不尙形式，此種答案，由全組人員具名，用這種方式所得的結論，必較個人爲完備，而且含有互教的意味，程度較差的人，得到一個最好最有效的學習機會，比請名家講授，要實際得多。所要注意的，對於下屬的答案，應該組織審核委員會，加以審核，認爲最好的一組，應該給與相當的獎勵，此其一。他們的答案，應該鄭重保存，以爲紀念，作爲訓練工作的重要文獻，此其二。他們的答案，如果沒有祕密性，可以公開發表的，不妨印成小冊，或單張，分發全體，以爲鼓勵，此其三。他們的答案，目前可以試辦的，立即付諸實行，作進一步的補充研究，以求深入問題的內層，此其四。對於某一問題，認爲須請專家作學理上的指導者，應該物色專家，作臨時演講，演講之後，殿以討論，此其五。

領袖也許以爲下屬的學識能力經驗，都不及高級幹部，他們的問題研究，答案未必高明，我却以爲下屬之中，未必無長才，正待「脫穎而出」，地位的高下，未必便爲學識能力經驗的高下，卽或不然，愚者之所知，未必不爲智者之不知，「千慮一得」，也是常有的事呢！而況問題研究的主旨，在乎訓練下屬，以此爲訓練之方，藉以提高下屬的本位向上心，要爲有百利而無一弊，所成爲問題的，研究問題發出全體下屬，「熟視若無睹」，不反對，也不應命，麻木不仁，心如死灰，如何昭蘇他們的活力，却需要下一番功夫。

九 鞭策的效力問題

訓練對於下屬，原是被動，而不是主動，要他們成爲自我訓練，談何容易，理論儘可如此說，事實是不會如此的，訓練既是被動的工作，當然需要外力的策動，策動方式如何，才易收效，也是值得研究的問題，鞭策原是策動的一法，某公司對於下屬的補習教育，確曾用過不少的功夫，在自辦補習班的時候，針對著任意缺課的人數太多，於是訂定幾種鞭策的方法，第一個方法，上課點名，由人事課負責，每次到堂點名，並檢查人數是否相符，可是點名以後，負責人退出，他們也漸漸溜走了，起初溜走的人數還少，後來却越溜越多，人事課親自點名的鞭策方法是失敗了，於是試用第二個方法，上課時間，由人事課派員抽查，查見任意缺席的人，分別傳到人事課，詢問其原因，與以當面告誡，起初還有些效力，後來雖當面告誡，也無動於中，當面告誡的人數既多，「吃大菜」便成爲家常便飯，這個鞭策方法既失敗，於是試行第三個方法，每週作一出缺席統計表，公開揭布，誰勤奮，誰偷懶，大家一目了然，起初稍知斂跡，後來雖公開揭布，認爲勤奮，不以爲榮，認爲偷懶，不以爲恥，這個鞭策方法又告失敗了。於是試行第四個方法，每任意缺席一次，罰扣本人薪津一天，任意缺席一個月，這一個月的薪津全數扣去，用切身利害來刺激他們，銜之人情，到公司工作，原是為了薪津，任意缺席，以罰扣薪津來鞭策，無論如何，一定可以收效了，誰知事有未可，以常情論者，結果仍有二分之一以上的下屬，照常任意缺席，罰扣薪津，無動於中，真是出乎意料之外於

是從側面偵查其原因，才知道薪津數目，過分菲薄，無補於家庭生活，倒不如利用業餘時間，出去兜攬私人生意，一個月中所得佣金總數，比薪津要高明得多，他們未嘗不明白補習是好事，自己的智能，還嫌不夠，同時也明白今後的世界，要仗個人的真實本領，只因爲生活逼人，不能不濟燃眉之急，補習只能當作目前次要的事情，雖以補習缺席，受到當面告誡，受到公布偷懶，甚至受到罰扣薪津，也顧不得許多了！

領袖却不明白下屬內心的苦痛，也不信有此苦痛，始終不肯改善他們的待遇，蔑視了先求足衣食，再求教育的原則，只是慨歎於「朽木不可雕也，糞土之牆不可圻也」，以「雞鳴而起，孳孳爲利」的下屬行爲，認爲人心不古，對於訓練工作，原懷一腔熱情，事到如今，不得不自認失敗，再也想不出更好的策動方法，其實這些事實，都不是方法本身的缺憾，而是最急切的生活問題，澈底打消他的作用，孟子早已說過，「救死不贍，奚暇事禮義哉！」

十 勞方集體問題

一般領袖最怕下屬結合，成功了集體，便發生一種力量，有了這種力量，便敢與領袖爭權利，由上下的差異地位，一變而爲彼此對等的地位，而且彼衆我寡，領袖反而迫處劣勢，所以下屬集體，一經成立，「天下從此多事矣！」某甲是最富疑忌心的人，有一次，據耳報神密報，某日，他的下屬假座某酒樓聚餐，對於目前待遇，將正式提出討論，且由某下屬做主動，某甲得此警報，爲之坐立不安，到了那一天，他親自參

加，一面察看動靜，一面監視行動，其實那一天不過是私人間的臨時聚餐，並沒有什麼作用，但是在某甲却深信此事發覺較早，不致成爲事實，於是對於某下屬格外疑忌，大有「芒刺在背」之感，其實這個機關，早已人心渙散，事業前途，十分黯淡，除了親俸的人外，誰都有「高飛遠走」之想，再也不會有什麼集體的組織，某甲神經過敏，遂「相驚以伯有」！

我對於下屬組織集體，有幾種看法，這個機關，在平時上下融洽，素無間言，下屬組織集體，其動機決不是對上，領袖與高級職員應該一體加入，在形式上是他們做主，在精神上是領袖與高級職員做領導，要做集體的精神領導，並不是難事，只要盡力之所能及，從各方面與以實際的協助，如補助經費，如撥給辦公室，如物色各種活動的導師，此之謂「善貸且成」，這樣的應付，下屬的集體組織，未嘗不能成爲機關的新力量，這是第一種看法。這個機關，在平時上下隔閡，誤會很多，嘖有煩言，下屬組織集體，雖未必完全在對上，而想運用集體的力量，作萬一的自衛，要屬顯而易見，領袖與高級職員應該一體加入，利用業餘活動，疏通私人感情，解釋一切誤會，同時探求多數人的意向，與其所欲，去其所惡，表示「與民更始」之意，未嘗不是「爲大於其細，圖難於其易」，領袖既未能「爲之於未有」，也該「治之於未亂」，其未有自然易謀，現在是脆的時候，是微的時候，脆自易泮，微自易散，「禍兮福之所依，福兮禍之所依」，只要應付得當，也可以因禍得福，這是第二種看法。平時積不相能，領袖慣用高壓，一旦時移勢遷，大時代的洪濤，直搗機關的大門，洪濤的搖撼力，震動了下屬內在的積怒，突然組織集體，這是大風雨的前夕，勞資間

的劇鬥，無法能免，最有效的應付方法，莫如自動改變以前作風，大幅度改良待遇，雖然是「和大怨，必有餘怨」，無法掃清障礙，但是餘怨比大怨，程度之相差，有天壤之別，餘怨在目前決不會橫決的，總而言之，領袖對於下屬的集體，只有從積極方面，作為訓練工具，不該怕他，不該恨他，也不該任他，怕他只好屈服，恨他則與力抗，任他則形勢日非，事情的演變，自有其來龍，自有其去脈，明其來龍，自不會怕，也不會恨，得其去脈，則可把握其重要的一環，而使之成為有利的發展，天下事那有絕對的利，與絕對的害，全在乎應付的得當與否！

第五篇

風潮論

第五篇 風潮論

一 積不相能問題

領袖藉下屬之力，以成事業，下屬藉領袖之力，以遂其生存，論理是彼此合則兩利，分則兩傷，論事實確有上下積不相能的機關，比方說，某公司創立多年，領袖視下屬如土芥，下屬的休戚，不肯一爲留意，自己已是「席豐履厚」，與前大不相同；下屬呢，待遇菲薄，上不足事父母，下不能畜妻子，大家罵領袖的殘酷不仁，言而無信；爲了物質生活的懸殊，上下積不相能，領袖以營業發達，持爲己功，驕縱既異於前，而因財得勢，因勢陵人，對於下屬，呼叱任意，目中無人。下屬呢，牛馬役使，心有不甘，廁所之內，寢室之中，打倒某某，槍斃某某的標語，時有發見，爲了精神生活的壓迫，上下勢如水火，這種精神上的對立，日益尖銳，內在的變化，有加無已，當然變化的成熟，要靠外來的條件，外來的條件未備，根據的變化，不會形成突變的事實，可是內在的力量，却越來越強，虎視眈眈，伺機而動，徒以形式上的不變，表面上的平靜，領袖仍以爲下屬是無能爲的，倒行逆施，惟意所欲，背後的詛咒，耳既不可得而聞，背後的怒容，目又不可得而見，同舟已是敵，風潮又安能免！

風潮的主動者，當然是下屬，而造成此主動的力量，責在領袖，平心而論，下屬來服務的動機，很單純

的爲了生活，只要生活解決，都願降心相從，若謂下屬恃衆要挾，好鬧風潮，也是跡近誣蔑。「決諸東方則東流，決諸西方則西流。」這是水的本性，但是「激而躍之，可使在顛。」躍由於激，決不是水的本性，自右名將用「與士卒同甘苦」的方法，得其歡心，雖驅之死地而不怨，老子說，「我有三寶，持而寶之。」第一寶是慈，第二寶是儉，老子也曾說過，「江海所以能爲百谷王者，以善下之，是故欲上民，必以言下之，欲先民，必以身後之。」下與後的結果，是「處上而民不重，處前而民不害。」因爲不害不重，所以「天下樂推而不厭。」我以爲領袖能慈愛下屬，精神上自不感不舒，領袖能儉以自守，自不會「竭天下而奉一人。」慈故能下，儉故能後，能下能後，自然下屬不覺其重，不覺其害，不重不害，那裏會積不相能？下屬對於領袖，將樂於推戴之，那裏會發生什麼風潮？慈與儉實爲預防上下不相能的特效藥。

萬一上下積不相能，已成事實，要想挽救，還是應該用慈與儉兩藥，也許「當局者迷。」領袖不自知其患病之深，那末「旁觀者清。」只要虛心下問，不難沒有直言相告的人，最怕是諱疾忌醫，還是不肯放棄領袖的架子，還是不肯放棄言出法隨的獨裁，還是不肯犧牲物質，改善下屬的生活，還是想「乞師秦庭。」作「背城借一」的應付，結果是「大風起於萍末。」在平時認爲毫無地位，毫無勢力的下屬，振臂一呼，全體風從，領袖以爲堅強的基礎，竟不堪他們一擊，由於積不相能所引起的風潮，竟成爲一發而不可收拾的突變，「曲突徙薪。」本不能失去最後的機會，最後的機會失去，智者不能爲謀，勇者不能爲力。

二 爾詐我虞問題

「有一夫不獲其所，若己推而納之溝中，」不但是政治家應該有此懷抱，工商業的領袖，也該如此。對於下屬，要有「大家有飯吃」的決心，提出這個目標，領導著下屬，向目標努力去做，同時更要就現有的物質，作公平的分配，陳平分社肉甚均，大家很高興，他却回答道：「使我得幸天下，亦如是肉也。」即小可以見大，小大之間，有一共通之點，就是「有飯大家吃，」有飯大家吃，是注重現實；「大家有飯吃，」是注重將來，先兌現現實，才會發生力量去推進將來，現有的物質是多少？領袖當然明白，同時也該使每個下屬都明白，領袖對於現有的物質，有多少？說多少？決不以多報少，用真憑實據來，取得下屬的信任，這才是表現領袖有飯大家吃的真誠，當然，領袖對於下屬，無所用其詐，下屬對於領袖，也無所用其虞，無虞由於無詐，無詐是因無虞是果，領袖如不能無詐，下屬又安能無虞？領袖既以詐為對下的手段，下屬自以虞為對上的方法，上下之間，遂生隔閡，相激相盪，乃成風潮，追源溯本，責在領袖！

比方說，這個機關，今年營業，賺了很多的錢，下屬雖不能舉其確數，而估計之所得，要與事實不甚參差，領袖却故意隱瞞盈利，編造假帳，如存貨雖漲價十倍，而仍照原價計算，如生財器具的折舊率，打得比往昔為高，呆帳濫帳的成數，提得比往昔為高，再加上幾筆巨額的特別開支，偷天換日，極盡能事，結算結果，純利很少，下屬對此，那得不發生「為誰辛苦，為誰忙」的感想？這種感想，是爭的原動力，爭而獲勝，當

然化險爲夷，但是領袖的詐，却已證實，爭而不勝，當然拿出最後的一著，實行罷工，罷工的結果，十九仍是下屬獲勝，而怨懟之心，於日以熾，領袖既不肯做到有飯大家吃，誰再相信大家有飯吃呢！

從此以後，下屬以爲要改善待遇，只有出於爭的一途，領袖的話，絕不可信，鼓勵是空話，訴苦是假話，下屬只問自己的生活，不管機關的盈虧，即使是虧，也認爲是盈，機關的帳冊，安能代表實況，與他們論理，總是一百個不信任，領袖於是搖頭歎息，以爲下屬是無理可喻，要知道造成無理可喻的現實，原因在那裏？值得反躬自省的，甚或下屬明知機關的營業是虧本的，却又舉出一個似乎蠻橫的藉口，以爲從前獲利是老板的，今日的蝕本，如何歸我們負責？領袖於是搖頭歎息，以爲下屬是無情可動，要知道造成無情可動的現實，原因又在那裏？「信任」這樣東西，一年二年培養之而不足，一朝一夕破壞之而有餘，但是領袖如能切實改變作風，完全以真誠相見，實行有飯大家吃的事實，下屬的虞，雖不會一朝盡去，總可以逐漸降低，改變心理，原是心理建設的初步，先去其舊，然後立其新，舊的不去，新的不立，領袖雖立志爲君子，而下屬在若干時期內，仍是以小人度之，未始不是人情之常！

三 主動被動問題

下屬之所爭者，無非爲利，下屬之爲利，無非爲生活，有了刻苦生活，要爭安定生活，有了安定生活，要爭舒適生活，所以下屬爲了生活，與領袖爭利，是不可避免的，不過爭的程度，也有不同，爲了過不了刻苦

生活的爭，最是劇烈，爲了安定生活的爭，比較和緩，爲了舒適生活的爭，更是和緩，爲了刻苦生活的爭，是抱著「破釜沈舟」的決心，志在必得，爲了安定生活的爭，到了緊要關頭，不願玉碎，都想瓦全；爲了舒適生活的爭，除非領袖與下屬的生活距離，相差得極大，下屬總肯作相當的讓步，雖有風潮，不致任意擴大。但是風潮的是否順利解決，不問他們爲了什麼程度的生活，要與領袖的應付方法，大有關係，領袖能取主動地位，解決自較順利，領袖取被動地位，解決自較棘手，試考工商業歷次風潮的經過，可以證明。

「月暈而風，礎潤而雨」，風潮之來，必先見其預兆，所謂預兆，是已形而未著，已成而未動，當其未著未動時候，領袖先來迎幾應付，比方下屬生活日益艱苦，無論如何，總要謀個改善的辦法，辦法想定，立即發表，而發表的辦法，至少可以達到下屬十分之六七的希望，他們決不會堅持必須達到十分希望；所不可不知者，發表的辦法，只達到下屬十分之五的希望，或連十分之五都不滿，他們的要求，仍是要提出，爭執仍不能免。比方機關營業大有起色，獲利頗覺可觀，領袖應該自動發表改善下屬生活的辦法，名目要簡單，辦法要實惠，受惠要普遍，他們本想開口的，現在也不好開口了。領袖的普通心理，對於改善下屬待遇，不問機關的力量如何，不問下屬的心理如何，好拖，拖是想拖，拖一天好像便宜一天，滿以爲預兆與行動，還有若干距離，等他們提出要求後，再謀應付辦法，不能算遲，自動改善或許助長下屬的慾望，於是放棄了主動地位，而成爲被動的了。

等到下屬的要求，正式提出了，領袖還是用拖的方法，第一步原則不同意，第二步原則可以考慮，第

三·步·原·則·可·以·接·受·，第·四·步·說·辦·法·，一·個·討·價·，一·個·還·價·，討·得·很·大·，還·得·很·小·，以·上·種·種·方·法·，還·可·稱·之·為·招·架·，招·架·之·後·，彼·此·無·法·接·近·，於·是·發·生·神·經·戰·，代·表·正·在·磋·商·，外·面·叫·囂·聲·大·作·，責·難·聲·，萬·人·聲·，撒·回·代·表·聲·，形·勢·頓·見·緊·張·，這·是·一·種·方·式·，大·家·依·時·到·公·，坐·著·不·做·事·，付·出·的·款·子·照·付·，收·進·的·款·子·不·收·，這·是·一·種·方·式·；大·家·坐·在·辦·公·室·內·，既·不·辦·公·，也·不·吃·飯·，實·行·甘·地·的·絕·食·辦·法·，領·袖·如·固·執·到·底·，也·許·會·餓·出·人·性·命·來·，這·是·一·種·方·式·；大·家·勤·於·整·理·工·作·，弄·得·辦·公·室·內·，灰·塵·滿·空·中·，積·水·滿·地·上·，顧·客·不·敢·進·門·，門·前·可·以·羅·雀·，這·又·是·一·種·方·式·，概·括·說·來·，有·罵·工·，有·坐·工·，有·勤·工·，却·還·沒·有·用·到·罷·工·，領·袖·到·此·地·步·，只·好·屈·服·，只·好·喝·一·百·，打·一·百·，不·然·風·潮·越·鬧·越·大·，損·失·越·後·越·大·，如·此·說·來·拖·是·便·宜·麼·？被·動·是·得·計·麼·？然·而·事·過·境·遷·，完·全·忘·掉·，以·後·仍·是·老·脾·氣·，所·以·工·商·業·的·風·潮·，此·起·彼·伏·，沒·有·安·靜·的·時·候·！

四 當斷不斷問題

做·生·意·有·兩·種·方·式·，第·一·種·是·定·價·劃·一·，言·不·二·價·，第·二·種·討·價·可·以·還·價·，此·中·大·有·虛·頭·，領·袖·對·於·下·屬·的·要·求·，十·九·採·取·第·二·種·方·式·，千·錢·由·你·討·，一·錢·由·我·還·，明·知·不·會·成·功·，姑·且·還·了·出·來·，下·屬·呢·，也·深·知·領·袖·的·脾·氣·，故·意·討·得·大·些·，大·家·認·為·六·可·以·解·決·的·，偏·討·他·是·十·，其·中·的·四·是·虛·頭·，領·袖·呢·，也·知·道·下·屬·的·脾·氣·，知·道·六·可·以·解·決·的·，偏·還·他·是·一·，其·餘·的·五·，是·預·備·逐·步·加·價·的·，領·袖·說·下·屬·無·誠·意·，下·屬·也·說·領·袖·無·誠·意·，於·是·領·袖·教·下·屬·先·讓·下·屬·請·領·袖·先·加·，你·讓·一·點·，我·加·一·點·，還·是·彼·此·不·能·接·近·，說·到·後·來·，

領袖表示不能再加，下屬表示不能再讓，故意造成僵局，其實呢，讓的還可讓，加的還可加，偏偏不肯爽脆的接近，在領袖呢，深恐再加反使下屬不肯再讓，下屬呢，深恐再讓反使領袖不肯再加，你防我一著，我也防你一著，風潮遂越轉越緊了。

交涉之初，大家摸不著雙方可以同意的水準，不過在猜謎式中進行，說到後來，解決水準完全看見而，領袖總嫌得太高，一打算盤，負擔太重，於是否定了已經看見的水準，情願成爲僵局，再看他們的變化，意謂或者經此硬挺，他們軟化，可以好轉，誰知下屬遭此一挺，認爲只有向前衝去，才會打破僵局，於是形勢竟成惡化，空氣突見緊張，事態益發嚴重，以前用理論，現在用威脅，以前尚平靜，現在是激昂，到了用威脅，到了情緒激昂，已是彼此攤牌時候，這張牌果真攤出來，風潮是一發而不可收拾了，領袖於是爲事業的利害打算，覺得還是勉強曲從爲得，只好加價，在下屬呢，倒是意氣用事，代表控制不了衆人，原意六可以解決的，現在臨時漲價，非八甚至是非九不肯接受了！當斷不斷，結果不但得不到便宜，反而是吃虧！

我以爲爲主管人事的人，必須用冷靜的頭腦，敏銳的觀察，在要求提出以後，便發見彼此可以同意的解決水準，向領袖陳說，領袖也該重視他的陳述，經過客觀的研究，如果認爲是對的，應該指定在這個水準之內，授權於他，由他負責解決，用開門見山法，一言爲定也好，稍留餘地，以便請出第三者做人情也好，無論如何，領袖的誠意，應先表示出來，領袖的決心，應先表示出來，一次難，二次易，一次功成，以後便好辦了。即使最初還看不出解決水準，但是等到水準顯出以後，領袖也該就水準作最後的答復，切實表示。

絕不通融餘地，曉之以利害，動之以感情，下屬覺得所允已經不少，前面又逢鐵壁，誰也不願濫逞意氣，功敗垂成，當斷必須立斷，切忌猶豫不決，切忌妄事嘗試，切忌觸動意氣，小事不使成大事，大事不使成橫決，萬一不幸而成爲大事，也要設法化爲小事，化爲無事，「當斷不斷，反受其亂」，領袖處理風潮，宜以此爲戒！

五 好用外力問題

下屬與領袖的爭，無論如何，總是家內的事，家內的事，應該由家內人解決，彼此根本不是「不共戴天」的深仇宿怨，所爭者無非是利的問題，除了利以外，並無勢不兩立的根據，事業的成功，既不能單靠資本，還需要勞力，下屬用勞力來換取生活之資，勞力也是一種資本；在勞方呢，勞力必須運用資本做工具，才能生產，單靠勞力，是生產不出什麼東西的，所以勞方少不了資方，資方少不了勞方，彼此相依爲命，偶有所爭，原不是最嚴重的，自己無法解決的問題，領袖希望下屬不要濫用罷工等等手段，掀起不幸的風潮，先要自己平心靜氣，尋求解決的途徑，千萬不要好用外力，引用外力來硬壓，以武裝來對付赤手空拳的下屬，當然勝券可操，但是彼此間從此造成極深的仇恨，精神上反抗，有加無已，「以牙還牙」，人同此心，壓力越重，彈力越強，物理如此，人心亦然，一旦再有新的風潮，勢將「如火燎原，不可向邇」，領袖對於目前糾紛，固須從速解決，爲了所用解決手段的失當，反種下來日重要變故的惡因，實爲得不償失。

從前上海某著名公司，爲了待遇問題，相持不下，某晚收市，全體下屬齊集商場，要求於當晚作合理的答復，不肯歸宿舍，領袖認爲此時答復，無異「城下之盟」，彼此都近乎意氣用事，秩序却沒有破壞，那時還是租界時代，領袖招來巡捕房的武裝巡捕幾十人，強行驅逐，遂演成流血的慘劇，一時喧騰報章，因此被捕者若干人，淪落街頭，無所歸宿者幾百人，這是八一三以後，勝利以前的上海不幸事件，那時政府業已西遷，無力顧及，這般被難職工，呼籲無門，只得不了了之。我總覺得當晚如經比較，有地位，有信譽的同事，出來排解，約定答復日期，未嘗不能和緩緊張的情勢，領袖如洞悉下屬的實情，表示同情，與以可能範圍內的答復，未嘗不能轉危爲安，不此之圖，好引用外來武力，摧殘相隨多年的下屬，種下仇恨的惡因，不論道義，單以利害言，也是大大的失策！

工商業的職工風潮，是有社會性的，此呼則彼應，此伏則彼起，一個機關的風潮，往往影響整個社會的治安，因此當地官廳，對此異常注意，苟有所聞知，一定詢問情形，苟見形勢突變，一定先爲準備，所以外力的干涉，未必是出於領袖的請求，而是地方官廳的自動，職工風潮，至於動用外科手術，原非事之得已，我則以爲領袖對於外力，還須十分鄭重，有一線希望，有一點辦法時候，還是自己來解決，好在官廳的干涉，必先獲得你的同意，你認爲不必要時，決不會擅自干涉，同時却可利用躍躍欲試的外力，作有力的暗示，務使下屬明白事情已到危險的尖端，應該懸崖勒馬，再闖進一步，惟有墮入深谷，在這個千鈞一髮之際，如有人挺身而出，以魯仲連自任，力勸雙方各自讓步，要不難「化干戈爲玉帛」，我敢肯定的說，勞資

糾紛，決無自己不能解決的難關，而好用外力，壓平風潮，總是有百害而無一利！

六 積威反動

在民國十六年以前，有許多工廠，管理工人，好用高壓手段，工頭權力，至高無上，對於工人，視同奴僕，呼喝任意，賞罰隨心，招之不敢不來，揮之不敢不去，這種情形，非身歷其境者，不會明白，積威既久，仇恨日深，一到民國十六年，便發生銳不可當的反動大力，有「昔日之事子爲政，今日之事我爲政」之概，從此工人氣餒，炙手可熱，辦工廠的，莫不感到棘手，昔日的工頭制，卒被時代洪流所摧毀，「反者道之動」人的忍耐，自有一定的限度，超過了這個限度，一定會反動，一天的所積，影響尙小，窮年累月的所積，影響極大，這種自然發展的原則，無中外，無古今，無智愚賢不肖，莫或外此，不過就忍耐限度而論，用腦的人，比用力的人爲高，所以民國十六年以後，工商業的職員，多數還是沒有顯著的反動，因此有若干工商業領袖，對於職員，依然用他的高壓手段，以爲秀才造反，三年不成，誰知忍耐超過了最大限度，同樣要發生反動力，自從此次勝利以後，工商業的職員，風潮迭起，已是證明「反者道之動」一原則，並沒有例外！

維繫人心，只有用柔，不能用硬，老子所謂「弱者道之用」，就是這個道理，老子以爲要柔必先制氣，氣是剛性，與柔根本不能相容，能夠制氣，才能致柔，天下柔的東西很多，綿是柔的，水是柔的，老子却以爲初生的孩子，其體純一，其神完密，其天機精邃，孩子的柔，與綿不同，與水也不同，和之至，而亦精之至，所以

老子又說，「專氣制柔，能嬰兒乎？」柔不是外表，而是內心，內心能柔，形諸外者，無一不柔，這種柔是有根的，有根的柔，才是真柔，真柔才有感人之力，如內心不柔，粉飾其外表，裝成柔的樣子，這種柔，是無根的，無根的柔，不是真柔，仍是一種手段，以柔爲手段，無形中流露虛僞來，虛僞何能感人？不能感人，安有吸引力？至於硬，當然是用力，用力所以養威，不怒而懼，不寒而慄，聞領袖的聲音，而笑容頓斂，見領袖的遠影，而言談立止，但是內心却發生極強烈的反抗，腹誹之不已，而出之以詛咒，「千夫所指，無病而死」，下屬的腹誹與詛咒，遲早會發生不可抵抗的反動力，在反動力沒有表面化的時候，領袖以爲他是做到了「善建者不拔」，他的下屬，誰敢懷「不臣之心」，其實已如「朽索之御六馬」，只待時機的成熟，由於積威所發生的風潮，最不容易挽救！

在反動力未曾表面化的時候，領袖如能澈底改變對下的態度，一新下屬的觀感，如此辦法，雖不能阻遏反動力的發展，總可以和緩發展的速率，要不失爲釜底抽薪的辦法，可是「知之非艱，行之維艱」，習慣於用高壓力的領袖，非有勇於改過的能力，那裏能夠寬柔，以平下屬的積怨，十九都是硬著頭皮，逕向坟墓中走去，等到定時炸彈爆發，事業即幸獲保全，而領袖則非倒不可，此種成例很多，決不是危言聳聽！

七 取消加工問題

有了工作標準，似乎不應再有待遇上的爭執，而事實未必盡然，在某一個時期，因爲工作增加，照比

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，無異普徧加薪，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

該以工作需要人數爲準，好像航行大海，突遇險浪，忍痛拋棄貨物，減輕載重，以能免於危殆爲止，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，盡力代爲介紹新職位，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，貿然以裁員爲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，爲客者逐」，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，作爲自己的工具，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，不良分子爲了金錢，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，未識其行為，識其行為，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，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，由造父駕駛馬前往，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？」「爲腹不爲目？」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，遠不足以歷其所欲，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，以前是量入爲出，現在是量出爲入，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，視爲常事，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。領袖要澈底防止爲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，所得薪金，往往不得以養家活口，他們的家庭負擔，却不因薪給的非薄，而可以減輕，有父母的，不能不盡奉養之責，有妻子的，不能不盡下畜之任，但是「無米之炊，巧婦難為」，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，都為之表示同情，尤其是在經濟動盪的時候，薪津尚未到手，物價已經飛騰，開門不止七件事，領到的薪津，實在不敷分配，事實上却又是一件不能或缺，却又是一件不能再省，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，卒被某稽查獲他私取的白飯一盃，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！名譽為第二生命，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，而為一中年婦人，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，自承為某甲素識，一切都捏造，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，未破案的真不知有多少，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，驗收不剔，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。其他舞弊機會尚多，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，賺硬薪金的人，苦不堪言，有

活路的人，寬裕如故，做領袖的也許很明白，守法的忠實分子，實在太吃虧，取巧的舞弊分子，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，一個月的薪津，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！某甲接任某機關驗收貨物的責任，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，却調了別人擔任，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，他是有耳而已，有目而已，盲目下屬對他說的話，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，故示悞悞明其言的當否，明分辨類，識其事性，卽有可信，不可信，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，實行揩油，某君當場揭穿，傳去詢問，某甲以首長親自查見，俯首認罪，揩油數目雖很微細，而此風斷不可長，立卽將某甲撤職，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，却恥不以爲恥，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·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·為·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·為·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·與·薪·」之·譏·，但·是·真·要·做·到·科·學·管·理·，却·不·能·以·「其·惡·小·而·忽·之·，」真·要·移·風·易·俗·，也·不·能·以·「其·善·小·而·弗·為·，」

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，溯本窮源，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，當局認為舞弊已經鑿有據，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，何以不會發覺貨物的缺少？管門警士，又何以不會注意他們攜出的包裹？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，以破案為最大功勞，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，因為事關機關名譽，暗中了結，不曾見之報章，而同業間彼此相傳，說來頭頭是道，以為不問事實究竟如何，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，有時從不舞弊的入，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，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，作爲反詰資料，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。一般領袖往往認爲太不爽脆，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，大致爲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，我却以爲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，以後恐不能如此胡為？我以為下屬舞弊，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為宜，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，徒以嚴訂罰法為無上手段，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？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，卽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，合共通的各別的而訂定一個待遇，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。

二 待遇等級問題

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，不但虛糜公款，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，這叫做一律普及幾元，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办法，這個办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，各部分主管人推荐，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，不是正式的薪金，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，既非同人的職工，待遇既非同人的職工，他們的薪金，也不該定得太低，用一個人，要得一個人的力，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！

津貼應該賅舉，不應該列舉，還有一個理由，賅舉則以一包萬，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，不如用賅舉的名稱，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，不如賅舉，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，一事無不可人言，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餘中提出，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，每到年底以前，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？退一萬步來論，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，獎有心得，已爲僉獎，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，不過懼於領袖的威力，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，其實已變為職工經常收入之一，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，作一總結束，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，而且物價既繼續增高，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，亦非易事，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，即使想出加薪名目，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，誰是熟悉商情？誰是精明強幹？熟悉商情的，未必精明強幹，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，未必全是誣蔑！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，應付又豈易易，「簞食豆羹現於色」，誰說不是人情之常！試問那個工商業機關的膳食，大家認為滿意的呢？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，如熟練，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，不能享受加工的特酬，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，以為補救，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，都不能認為合理，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？為了同薪的牽制，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，方為有效，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，為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，曾有一段奇事，一以挾其缺點，使後來不再有同樣事實發生，要緊的意思，則為尊重技術，尊重能力，尊重經驗，尊重學識，尊重勞績，不要為了待遇，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！」

十三 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工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」，「執策而數口，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，是否大家都以此經濟力量，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，教職工籌整一個月生活費，不如由公家籌整一個月薪津，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，最易引起外間的誤會，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，也很有限制。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為標準，第六、賞金普遍，消滅個人示惠之弊，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，而且若若干歷史悠久的工商業機關，僕役的薪津，未必比下級職員為少，教下級職員出僕役賞金，不能稱為公道，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為少，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，作為賞金，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，無異創辦一個公司，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，職工認為賺錢，此其一。經辦的職員，雖至公無私，職工認為從中取利，此其二。進貨偶有吃虧，職工認為不能盡職，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，以不涉及購貨為主，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，既以日用為範圍，當然不出食糧、食油、燃料、衣料、毛巾、襪子種種，為了財力關係，自以採取分購為宜，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，以實惠為第一形式的完備與否，並不重要，為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，根本取不問態度，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，只要規定任何等病房爲限，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，所費却不會太大，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、有些職工拏了外來的藥方，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，是病假如有規定日數，在病假規定期內，不扣薪津，已經優待了，在規定期以外，再有給半數薪津的特別病假，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，時託病，改請病假，不但公家損失不必要的物力，且足以養成作偽之風，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，取巧作偽，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，此其短處一。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，挾彼注此，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，也可以免的；事在人為，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，無以為殮，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！」於是若有若干工商業機關，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，不計例外，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，以防詭報；家屬保壽金提成數，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，以防謊報，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，應探何種態度？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，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「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「不該完全否認己力」，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，退職金以服務年期為標準；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，實為絕無僅有。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，已有一天上人間之別！工商業領袖今後對於職工退職，究應採取何種方式，方為合理？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，而舐犢之情，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，其奮勉為何如其感激為何如其成績的優良，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，星期日如定為休息假，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。因此以為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，由情商而為懇求，受盡了鳥氣，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，應該純為職工利益著想，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，為其服役的公家，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為限，喪事借薪以父母及妻室為限，他如弟兄婚姻，子女婚嫁，祖父母喪亡等等，為方面太多，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為準，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！

十二 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，」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，真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，互推有能力有限力的同事若干人，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！

十三 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，方法日新月異，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，尤為當務之急，一般工商業領袖只知道普通職工的補習教育，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，以為己用，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行之。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，認為可行，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，如病情沉重，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，或因之加重，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，反而爲了患

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，處理患肺病職工，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，」領袖應有此慈悲精神！

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，而是不必爲，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，正不必盱衡宵衣，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，苟衡以無爲真義，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？

二 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，所以成其爲形式的水，或形式式的羊，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，我以為道就是理，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，有的以為可異，有的以為可怕，有的以為可惡，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，來龍與去脈成爲兩概，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，進而為大家有飯吃，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，演成大眾的事業，從少數人的主動，演成大眾的主動，這是現實的趨勢，在今日以前，這個趨勢，不甚顯著，時至今日，已成為大眾所明白的事實，今日以後，必成為大眾的要求，工商業領袖為了適應這種趨勢，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，為而不恃，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，不過為達到方針的工具，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，不能為方法問題，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，這是保的第二義。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，必能保其前往，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，惟有用，智雖有限，如能不用，永遠有餘，永遠有餘，非不窮而如何不用其智？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，「不自見故明，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，惟有一爲之下，一爲之下，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？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，有遂於乙，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，是棉中裹鐵，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」，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，深知此中甘苦，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，或以忌其多能而密爲監視，或以不爲親侪所喜而沈淪末秩，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，伴敬之而陰疏之，伴親之而陰忌之，依然是不用，所以見賢不能舉，與不見賢同，舉而不能，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，而芸人之田」，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」，這是科學管理的根本原則，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，心惡的人，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，不如沒有諍友！

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，判斷下屬的眞材實學，計畫而當，卽與執行，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？是人爲的障礙呢？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閩字，便交還執行人，而淡焉忘之。

一二一 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，有近倖，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，讀書未完的表弟女婿，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。

而且領袖所用以備人者，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，現在以不信不用的人，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得其人，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，罰不可逃，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，其上軌道，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「行險以徵幸」，徵倖成功，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) | |

10
49
8



北京
琉璃廠

立新書局敬贈

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

10
498031
87

10

498031

(8)