

趙宗預編著

服務與育養
下

商務印書館發行



趙宗預編著

(增訂本)

服
務
與
修

商務印書館發行



編輯例言

- 一、本書把中等學校的學生做對象，作為職業學校最後二年的公民教材，尤屬合用。
 - 二、本書說理力求透闢，也可作職業界青年自由閱讀用。
 - 三、本書分德性修養，智能及體格修養，職業問題及職業人生觀，領袖資格四編。
 - 四、本書取材力避陳腐與空泛，行文力求有興趣，減少嚴重性，所舉例子，都富有真實性。
 - 五、本書原稿擬定綱要後，由著作人在第二中華職業補習學校，南京路商業補習學校，於三年間先後教過五千多學生，收到很大的效果，並由著作人向許多中等學校職業團體，作臨時演講。
 - 六、本書出版後風行全國，遠及南洋，現又徵求社會名流意見，參以著作人最近經驗，悉心修改，力求完善。
 - 七、本書參考材料頗多，未能一一註明出處，特此誌歉。
- 本書修改時老友李伯涵兄提供許多寶貴意見，附此道謝。

寫在前面的幾句話

我寫這部書時，先有一個企圖，很想從服務與修養的各方面，作一個有系統的研究，所以第一冊專談道德修養，極力避免放言高論與迂遠之議，第二冊專談知識技能身體的修養，著重在方法與經驗，這本第三冊專談職業問題，職業人生觀領袖資格，就中職業問題，把現社會做對象，所述問題都是青年心坎中所要解決的問題，職業人生觀名詞比較新穎，所述各點，要為青年日常所體味到，而未能認識明確，未能完成系統的，讀了這一章，至少可以得到一個觀念，我為甚服務，與為誰服務，青年不患沒有思想，只患思想不正確，與思想不成系統，思想不正確，容易被感情衝動，容易被邪說誘惑，容易陷入歧途，不克振拔；思想不成系統，容易感不到人生趣味，容易轉成機械式的生活，得過且過，不思上進；在個人固毫無希望，在社會也大蒙不利，我深以此為懼，願就職業人生觀上幾個重大問題，逐一分解，尚望讀我書的青年，把自己所感覺到的彼此比較一下，尋出一個做人的真義來，如能徵求友生的意見，更多益處。至於領袖資格一章，不過是「欲窮千里目，更上一層樓」的意思，事實上既不能使個個青年，成為領袖，更不能在以前幾章未能做到，妄想學成領袖，前面幾章可以說是做領袖的資本，沒有資本，休想出人頭地行為，能力，思想，習慣，完全合格，你雖不想做領袖，職業社會也決不任你特別省力，讓你做個無名小卒，「水到則渠成」，水是因，渠是果，行為，能力，思想，習慣是因，領袖是果，由因求果是正道，舍因求果，事必無成，我這部

書分上中下三冊，好像一座塔，上冊是塔腳，中冊是塔身，下冊是塔頂，而領袖一章則爲塔頂之葫蘆，沒有葫蘆也算是一座塔，只有葫蘆便不成其爲塔了，這種認識，爲青年修養必要的認識，用特寫在前面，當做開場白，也算是全書的大結束，好像平劇裏的六國封相。就中職業人生觀一問題，內容比較複雜，在本書祇能講一個大概，欲知詳細，請讀拙著服務與人生一書。

目次

第三編 職業問題職業人生觀及領袖資格

第一章 職業問題

一、生活方式.....	一
討飯吃——賤飯吃——搶飯吃——尋飯吃——造飯吃.....	
二、擇業標準.....	六
擇業根據(自己方面六點、職業方面七點)——擇業困難(擇業機會太少四點、參考材料不足三點)——臨時辦法 (留心職業界消息、實地參觀或實習)	
三、得業途徑.....	一三
得業的困難(供求不平衡、用人不平等、位置分配不均、人才不合用、缺乏專門技能、造才與用才不相應、找不着保 人)——得業的方式(單純介紹式、單純自薦式、單純考試式、介紹自薦式、介紹考試式、自薦考試式)——接洽的要 點(準時到場、儀容整潔、舉止安詳、和顏悅色、動作愉快、說話謙和)	
四、試工方法.....	一八
試工的意義(量才任事、周知工作、留辭退餘地)——試工要點(先時到、請教同事、執後輩禮、精神集中、注重規律)	

、工作精密、沈默寡言、不計勞苦、不計工值、不論地位)

五、改業研究

改業與改職——改業與改服務機關——改業定義——正當改業(不合個性、不合能力、環境劇變、事業沒落)——不正當的改業(志不在此、見異思遷、專計酬報)——改業的損失(個人方面、社會方面)——改業的危險——改業準備(新業的調查、新業的研究、新業的聯絡、機會的提牢)——改業的例子

二二三

六、失業與復業

失業的過失(個人方面六點、社會方面六點)——復業的方法(努力活動、努力進修、多盡義務、暫做短工、請指導所登記)

三三三

七、升遷要訣

升遷的關係(個人方面、社會方面)——升遷的種類(位置的升遷、地位的升遷、職權的升遷、名義的升遷、薪給的升遷)——升遷的促成(盡心現職、研究新職、準備新職知能、促進升遷機會、努力進取機會)

三三八

八、成功研究

一般人的所謂成功(位置、酬報、名譽)——真的成功(就個人論四點、就事業論三點)——成功的原則(精神、道德、能力、學問、經驗、機會)——成功的毒藥

四四五

第二章 職業人生觀

一、做人治事的一貫方法

什麼——甚麼——怎麼

五一

- 二、幾種人……………五五
- 孟子說法(神人、聖人、大人、美人、信人、善人、凡民)——我的說法(聖人、賢人、常人、庸人、昏人)
- 三、命運說……………六〇
- 怨命派——(歎苦、破壞)——安命派(迎合、麻木)——造命派(適應、創造)
- 四、勞與酬……………六四
- 勞的種類——酬的種類——勞與酬的因果關係(勞少酬多、勞酬相等、勞多酬少)
- 五、勞績與資格……………六九
- 什麼是勞績(學力、能力、經驗、努力)——什麼是資格(學歷、經歷)——勞與資的比較
- 六、苦與樂……………七三
- 苦與樂的分野——一般人的所謂苦樂——假苦假樂的結果——樂的基本條件(做勝任的工作、做樂意的工作、用遊戲精神做工作、用競賽態度做工作、用尊業的思想做工作)
- 七、說與做……………七八
- 說而不做——多說少做——說而後做——做而後說——做而不說
- 八、冷與熱……………八二
- 頭腦要冷——血要熱——感情要熱——冷熱顛倒的危險
- 九、中和的人生……………八六
- 妥洽的人生——抗爭的人生——中和的人生

十、生活活線……………九一

平直線——直下線——直上線——曲折線(曲下線、曲平線、曲上線)

十一、悔……………九五

無悔——不悔——後悔——小悔(悔而不改、改而不守、不貳過)——大悔

十二、個人主義與非個人主義……………一〇〇

極樂世界派——神仙世界派——山林隱逸派——新村派——拜金派——享樂派——非個人主義(社會是人的集體、量的變換、質的改變、深刻研究、切實去做)

十三、職業人生觀的要點……………一〇五

人生觀是什麼——人生觀與社會——人生觀與勞動(直接生產的勞動、間接生產的勞動)

第三章 領袖資格

一、何必做領袖……………一〇九

做領袖的動機(地位高、權力大、待遇優、才學展)——做領袖的苦處(責任重大、責備極嚴、怨望者多、身心勞苦)

二、什麼是領袖……………一一三

能使幾許人精神團結——能使幾許人服從指揮——能使幾許人共仰某種目的——領袖的種類(學術上的領袖、事業上的領袖、職務上的領袖、資望上的領袖)

三、延攬人物……………一一七

好用不知己者——好用如己者——好用勝己者——延攬的途徑（親戚故舊、間接相識、各方秀士、汗泥困頓中）	一一二
四、支配工作.....	一一二
適性——適能——適量——指定工作範圍——指定工作大綱——指定工作方案	一一二
五、調和意見.....	一一六
意見的來源（性情關係、歷史關係、地位關係）——意見的好壞——調和的方法（不合理的、合理的）	一一六
六、設計及主持大綱.....	一三〇
計畫的重要性——計畫的策動（根據環境、根據才力、根據財力）——計畫的草定（認清立足點、要前後呼應、要集思廣益、要先定大綱）——大綱的主持（核定重要事項、考察辦事動情、稽察有無作弊、調閱工作報告、騰出思索時間）	一三〇
七、應付事變.....	一三五
不會改變的領袖——事變的種類——應變的方法（態度鎮靜、儲養精力、尋其瑕隙、多方應付、當機立斷、犧牲小己、注意平時）	一三五
八、培養人才.....	一四〇
引用現有人才的難點——培養人才的優點——人才的出路——培養方面	一四〇
九、領袖的天資.....	一四四
頭腦清楚——舉動敏捷——富有膽量——善於指揮——長於辭令——善於交際——能够自治	一四四
十、領袖的學問.....	一四七

要多少學術——要什麼學術（學有專長、博識多能）

十一、領袖的德性……

純潔——公平——寬大——踴躍——沈靜——儉樸——無私——無我

服務與修養

第三編 職業問題職業人生觀及領袖資格

第一章 職業問題

生活方式

做人的基本條件，厥惟生存，能生存，然後有生命；有生命，然後有事業，無論智愚賢不肖，莫能外此。人要求生存，不能不賴物質的供養，作者本不是唯物主義的信徒，但是講到人類的生存問題，不能不承認唯物主義的存在。可是人類同樣賴物質供養，而依賴的方式，大有不同，於此不同的方式中，分出人格的高下，在家族倫理上是如此，在社會倫理上，也是如此。

1. 討飯吃 這種人家裏沒有現成飯吃，而自己又沒有真實的吃飯本領，為饑寒所驅，不能不向社會上求生活，他自以為條件皆能，實則條件皆不能，社會上當然不需要他，於是到處碰壁，遂乃轉移目光，專向有關係方面，用盡種種方法，獻媚啊，哀求啊，務求對方一動其慈悲之念，給他一樁輕便簡易的差使，討一些飯吃，世人見他依賴強近之親，找着事做，便以為某人有了職業，能够自食其力，能够養活妻兒老

少；我則以爲他的能力，他的努力，並不與所得物質的價值相等，在強近之親，也不過存着使所識窮乏者有得於我之心，初不認其爲有一種才能，足爲臂助，而樂爲引用。所以嚴格論之，這種人的生活，不好算職業生活，祇好算討飯生活，不但「趙孟之所貴，趙孟能賤之」，「招之使來，不難揮之使去」，「升之九天，不難墮之九淵」，而且所依賴者，一旦失勢，那末，我亦與之俱倒，俗語說，一人得道，雞犬飛升，這種人充其量，不過雞犬而已。犬能守夜，雞能司晨，嚴格論之，這種人並雞犬而不如呢！不如雞犬的人，怎好算職業生活，活然而放眼看看社會，這種不如雞犬的人，真是「滔滔者天下皆是也」，他們不但「聒不知恥」，且引以爲榮呢！我愛青年，我敬青年，我不願我所愛敬的青年，過雞犬不如的討飯生活。「呼爾而與之，行道之人弗受；蹴爾而與之，乞人不屑也」，依賴強近之親，終不免呼，終不免蹴，如此說來，這種人的生活，連乞人所不屑的，而亦甘受之了，寧非無恥之尤！

2. 戲飯吃 這種人家裏有現成飯吃，或藉祖宗餘蔭，擁有遺產，或爲田地，或爲房產，或爲股票，或爲珍寶，或爲金銀，或藉父兄事業發展，俸薪所入，爲數頗巨，有一於此，便可以「飽食終日，無所用心」，做一個十足的穿衣架子，吃飯坯子，世人見他，不須勞心，不須勞力，衣錦繡，饜珍饈，養尊處優，所欲畢足，便以爲天之驕子，神仙不替。我以爲這種戲飯吃的，生活，麻木其心靈，廢弛其肢體，渾渾噩噩，直是豬的生活；天賦我以人的形體，人的心靈，偏自墮於畜牲道，且甘做畜牲中最低賤的一隻豬，我們對他將弔之，不暇有什麼可羨，而且坐吃山空，海要乾，不特祖宗遺產，爲數雖巨，終屬有限，倘逢世界國家社會發生劇變，遺產化爲烏有，鮑魚涸轍，惟有束手坐斃而已。至於父兄更不可靠，職業時有變遷，誰也不敢保證毫無危險，事業

有盛衰，不景氣狂潮來襲，往往「載胥及溺」，而況父兄非百鍊金鋼，終古不壞，或以病廢，或以殘廢，或竟中道夭折。這種戡飯吃的人，原是個「客何好，客何能，客何能」的人，冰山既倒，無復可戡，文武不能，一籌莫展。試看卑田院中，儘多少爺班子，戡飯生活無異一場春夢，有什麼可羨，我可愛可敬的青年，如有祖宗遺產，父兄可賴，也當利用此黃金時代，力求自給自足之道，要深體百丈禪師「一日不作工，一日不吃饭」的話纔對。戡飯吃的的生活，決不是青年正當的出路。

3. 搶飯吃 一個位置，逐鹿的人，竟以百數，你靠強親，他賴貴戚，你用賂遺，他用酒肉，運動手段，與日俱進，有力的用強搶，有錢的用軟搶，人世勝似跑狗場，電兔在前，百狗逐之，大家鉤心鬪角，而從事於搶飯吃。起初還是著眼於空著的位置，空著的位置既盡，於是轉其注意於已有人做的的位置，各就其力能接近的機關，擇其人之可欺者，取而代之，此風一開，搶飯吃的事情愈多，你搶我奪，此仆彼起，於是人人自危，而沒有安業的人了。我以為殺一命，養一命，固非人道，即與許多人奮智鬪力，不惜「狗苟蠅營」以求一逞，不特勝算難操，即事可必得，而人格道德上虧損已多，要屬得不償失呢！作者雅不願說「餓死事小，失節事大」的頭巾氣話，拏來麻醉我可愛可敬的青年，但也不敢故意迎合青年心理，鼓我如簧之舌，提倡大家起來搶飯吃。青年們要知道，「巧取豪奪」的背後，跟著殺神搶飯吃的趨勢，愈趨愈烈，手段愈後愈辣，最後以白刃相加，而人相食的奇禍，再也無法幸免。所以我的反對搶飯吃，不單是道德問題，而是人類治安問題。

4. 尋飯吃 自己有真實的本領，留心職業界近況，發見那方面有需要，這種需要，合於自己的才能，

合於自己的個性，那末用正當的手段循正當的途徑求得發展才能努力替職業界服務的機會，同時解決了自己生活問題，這叫做尋飯吃。他的飯是由勞動得來——不問勞心或勞力，不是依靠著誰，不是用不正當的方法搶來的，更不是搖尾乞憐求來的，自始至終態度光明，沒有不可對人言之處，這是青年普通的出路。世人以為用人用機變譎詐，我用經常大道，在此職業社會，結果一定失敗，我則以為職業社會雖有為人設事的事實，要以為事求人的仍居絕大多數。職業社會，誰不想設法發展他的事業？又誰不知道事業的發展，有賴乎人才？即使他好為安插私人，總有幾個位置，不是他的私人所能任，不得不廣求人才的。所慮的，自己沒有特長，平時又不會注意尋機會，機會一個個錯過，或握住了機會，而苦於力不能勝，只得放手，讓他逝去。尋飯吃，絕似貓捕鼠，第一要知道那裏有鼠，第二要靜候鼠之出穴，第三要握住一剎那的時機，躍然而起，第四要應付得宜，纔能如願以償。青年要有貓捕鼠的本領，第一要熟悉職業界情形，第二要隨時留心觀察，留心探訪，第三要迎機而起，不過先不落後，第四要完備該項位置的知能，與夫職業界共同的條件，如文字，如態度，如語言等等，那末尋飯吃，「易如反掌」，又何必出於搶，出於討呢！今之青年不怪自己沒有尋飯吃的本領，眼見世人紛紛然討飯吃，搶飯吃，遂以為沒有現成飯吃的，惟有出於討，出於搶，纔有飯吃，反把正當的普通出路，拋在一邊，不復一顧，直是可憐，亦復可笑！

5. 造飯吃 老子說：「無名萬物之始。」青年吃飯，與其從有中尋，不如從無處尋，有中尋飯，飯終有限，無中尋飯，飯乃無窮，有中之有，有窮時，無中之有，有乃無窮。有無，懂得此理，纔可與談造飯吃。有中求有是常人，有有無日是常理，無中求有是英雄，無無無日也是常理。討飯吃，搶飯吃，尋飯吃，程度雖有

不同，要皆爲有中求有，現有的飯，可以屈指計，討之不已，終有討完之日；搶之不已，終有搶完之日；尋之不已，終有尋完之日。造飯吃乃是無中求有，只要你智慧過人，眼光過人，大家可以造出飯來，造出來的飯，數量往往比討得搶得尋得的飯來得多。不但可以養活自己，而且可以養活他人，造飯吃的本領越大，造飯的功夫越多，結果也越好，養活的人越多。愛迪孫如果不會造飯，不去創造電氣事業，在他自己始終是一個「室如懸磬」的報販，那裏能够造出許多飯，給千萬人吃，富爾敦如果不會造飯，不去創造輪船，在他自己不過是位畫家，那裏能够造出許多飯，給千萬人吃，青年解決吃飯問題，與其等機會，不如尋機會，與其尋機會，又不如造機會，時勢造英雄的英雄，不過遭遇好，算不得真英雄；英雄造時勢的英雄，他有過人的智慧，他有過人的眼光，纔算是真英雄。青年要學英雄造時勢的英雄，不要學時勢造英雄的英雄，青年個個成爲英雄造時勢的英雄，個個不去討飯吃，搶飯吃，尋飯吃，而個個能够造飯吃。行見社會上的飯，供過於求，人浮於事的局面一轉移間，而成爲事浮於人的世界，討飯之風絕，搶飯之風息，尋飯吃的一句話，也成爲歷史上的名詞。如此說來，無無無日的話，看是離奇，實含至理。顏淵說：「舜何人也，子何人也，有爲者亦若是。」勉哉中國之愛迪孫，勉哉中國之富爾敦。

問題

一 什麼叫討飯吃？

二 討飯吃何以不好算職業生活？

- 三 什麼叫馊飯吃？
- 四 馊飯吃何以不可靠？
- 五 什麼叫搶飯吃？
- 六 搶飯吃有何流弊？
- 七 什麼叫尋飯吃？
- 八 尋飯吃的方法有幾？
- 九 什麼叫造飯吃？
- 十 造飯吃有何好處？

擇業標準

上節說明青年的生活方式，普通是尋飯吃；就是用自己的本領，向職業社會上找工作做，拚工作來換得物質的酬報；最好的是造飯吃，就是用我的智慧與眼光，創造新的職業或事業；但是找些什麼工作？創造什麼事業或職業？都要經過一番選擇。從前社會構造簡單，職業種類不多，選擇職業當然不成什麼大問題；而且「士子恆爲士，農子恆爲農」，子承父業，認爲常道，職業在他呱呱墮地時，早已確定，原用不到什麼選擇；至於改業，不是常道，不是他的子弟天資太低，缺憾太多，不配承繼他的職業，不得不選容易的工作；便是天資獨秀，志向不同，不希望這種子弟承繼他的職業；而在子弟本身，也不願承繼固有的職

業，非有這兩種情形，不會改業，所以說不是常道。而優秀子弟的改業，絕大多數是向升官發財上着想，希望做到「禹門三級浪，平地一聲雷」，纔算是光大門楣呢。後來社會構造，日趨複雜，新興職業日多，有的「附庸蔚為大國」，有的竟是昔無今有，子弟的職業，悉依其才能個性等等而定，承繼父業的習俗，完全打破，尋什麼飯吃，果然成爲大問題；造什麼飯吃，更成爲問題；於是選擇職業，遂爲人生極大事情了。

一、擇業根據 薪水大，待遇好，不是擇業的根據；位置高，名譽好，也不是擇業的根據；堪爲擇業根據的，依我看來當有兩方面：

1. 自己方面 關於自己可分六點：

(A) 個人歷史 受過什麼程度的教育？擅長什麼學科？國文外國文的程度怎樣？

(B) 身體健康 普通健康狀況如何？有什麼隱疾？精神如何？身長體重多少？

(C) 社交能力 喜歡靜的生活，還是動的生活？喜歡何等人，厭惡何等人？喜與何等人交往？

(D) 個人志願 希望貢獻於社會的是什麼事？什麼是我理想的職業？

(E) 個人特性 能注意小事嗎？辦事有定時嗎？不怕難嗎？肯吃苦嗎？遇事快樂嗎？做事能專心嗎？敏捷嗎？儀表整潔嗎？生活節儉嗎？善於辦事嗎？善於詞令嗎？善於指揮嗎？善於支配嗎？善於解決疑難嗎？

(F) 個人興趣 各種娛樂中喜歡什麼？各種職業中喜歡什麼？休暇時作何消遣？

2. 職業方面 關於職業可分七點：

(A) 社會需求 這種職業是否適應社會現在及將來的需求？這種職業的社會需求是否最大而最殷切？這種職業是否需要多量的人才？

(B) 職業價值 這種職業對於社會有什麼價值？這種職業在當地在全國在世界處什麼地位？

(C) 職業性質 這種職業是固定的，還是變動的？這種職業是永久的，還是暫時的？這種職業是新興的，還是固有的？

(D) 職業現狀 這種職業已成過去嗎？這種職業正在黃金時代嗎？這種職業方興未艾嗎？

(E) 職業待遇 這種職業服務時間有多少？力能勝任嗎？這種職業酬報有多少？足以生活嗎？這種職業練習有多少？可以縮短嗎？這種職業有發展希望嗎？這種職業合於衛生嗎？

(F) 職業習慣 這種職業對於練習生受職業公會的限制嗎？這種職業採用業師制嗎？這種職業用人向採什麼方式？

(G) 職業訓練 這種職業需要特種訓練嗎？這種職業需要那種人才？這種職業需要那種知識？能這種職業有何業餘補習業餘補習是否切實？

二、擇業困難 青年選擇職時，把自己方面的六項二十九問，職業方面的七項二十七問，逐問作一答案，結果便可知道。可是事實上還有幾個困難存在：

1. 擇業機會太少 根據了上述十三項的問答，決定了自己的職業，放眼職業界，這種職業機會

太少，求的人數太多，現在無論何種職業，一經披露，應徵者於一日間可得幾百，甚至幾千，供與求的比，例是一與幾百，一與幾千之比，職業機會如此其少，如願以償者，能有幾人？此中原因很多，大體說來，有如下述：

(A) 職業界用人方式 就常理論，職業界用人，當然採取人才主義，進用的方式，不外乎公開考試；可是目前的職業界，大都沿用成例，進用人員，全靠有力者的介紹，他們是近水樓臺先得月，你既沒有奧援，俗語說，朝裏無人莫做官，職業界何嘗不如此呢？你想踏進這門檻，真是千難萬難。規模較大的，組織新式的職業機關，雖有採用考試方法的，可是絕對公開招考，究居少數之少數，多數還是半公開的，不是指定幾個機關，請其介紹應考，便是由熟識的，或有關係的，具書介紹，纔取得考試的權利，不然的話，你還是無法踏進這門檻。

(B) 都市做謀業對象 青年謀業，大家著眼於都市，尤其是極少數的大都市，大都市中極少數之大機關。謀業的人數很多，對象的範圍很狹，在一般青年的本意，以為大都市中職業機會較多，大機關裏發展來得容易，那知競爭的結果，供求之數，相差太遠，只有少數青年，得到職業，多數青年，還是毫無辦法，所以把都市做謀業對象，簡直是一條死路。

(C) 不肯獨立謀生 在舊式商店做事也好，在號莊家做事也好，在海關郵局做事也好，在洋行做事也好，在銀行做事也好，在機關局所做事也好，性質雖有不同，規例雖然各異，職業一律平等，就是不進職業機關，獨立謀生也好，論其價值，獨立謀生的職業，還在一切職業之上呢！青年卻都作

依草附木想，不肯脫去長衫，不肯做十足道地的勞働者；於是謀業之路狹，得業與否權操人手畢業，即失業，便成爲流行語。如果脫去長衫，去參加勞働隊伍，做小販也好，做小工也好，謀業易如反掌，「失業」二字，決輪不到你頭上！

(D) 不肯到內地去 內地生活，當然比不上都市生活的舒適，可是謀業的機會，卻比都市多上百倍，只要你打破舒適生活的妄念，和戀鄉的心思，不怕遠，遠數千里之外，知道什麼地方正在開發實業，不問天涯海角，你都願意前去，也許會「蜀中無大將，廖化作先鋒」呢。內地需要人才，數量很大，方面很多，技術人才，誠然大感缺乏，就是能够勤勞耐苦，有一長可取的青年，也同樣的需要。青年卻迷戀著大都市，情願守株待兔，真是愚不可及！

2. 參考材料不足 職業問題是整個社會問題，也是政治問題，東西各國朝野人士很多注意及此，關於選擇職業的參考材料很多，在中國恰得其反。

(A) 缺乏職業測驗 甲配做某種職業；乙不配做某種職業，這不是主觀所能分判，必須要應用最科學的職業測驗，這種職業測驗，是否可以直鈔外洋成法，已是問題；間有自己創造的，手續是否周密，結果是否可信，更是問題。

(B) 缺乏職業調查 中國職業界有一種習慣，就是太富秘密性。無論何事，不大願意給外界人知道，職業機會要秘密，工作分析要秘密，中國目前本少做這種工作的人，現在所有調查報告，未必十分可靠，因爲職業界不肯據實告人，所答每不可信，從旁人得來的更多模糊影響之談。

(C) 缺乏切實指導 選擇職業，事極繁重，斷非青年所能解決，勢有待於專家指導。中國目前這種專家太少，而且所謂專家，往往但熟識職業界中人士，未能熟識職業界實狀，專而不專，已可概見。而且所謂職業指導，只有一般指導，沒有分業指導，其病在乎空泛。個別談話，又祇及經歷願望，未用職業測驗來分判其人是否合於某種職業，其病蓋在乎粗疏。

3. 臨時辦法 七個困難不解決，選擇職業雖有標準，實難得當，姑再想些臨時辦法：

(A) 留心職業界消息 青年將就業多數先決定地點，地點假定後平時閱報，特別注意當地職業界消息，如某公司的營業報告，如某公司的營業計畫，如某公司最近要開，都要詳細看看，最好把他剪下，分類黏貼。

(B) 實地參觀或實習 參觀要有目的，事前先把對象就文字記載，加一番研究，或者請熟悉情形的人，作一度演講，然後提出參觀要點，定期前往參觀，參觀在明白某幾個要點，與視察根本不同，絕對不要專揭發短處，加以批評。現在的職業學校，師範學校，未嘗沒有參觀之舉，而所得的結果如何，恐不足為外人道吧！推其病，由於師長不能切實負責。參觀之前，沒有經過上述的預備手續，宜其徒事走馬看花，毫無是處。至於實習，關係更巨，職業學校的學生在學校商店內實習，得益有限，最好要到商場上去實習，可是談何容易，公司為業務關係，往往不歡迎實習學生，如何設法疏通，已成一個問題。實習公司無復問題，進一步該談到分組問題，日期問題，交替問題，考勤問題，而派往實習之前，更要提示實習須知，再四叮嚀，免鬧亂子。作者曾辦理過這件事，奔走疏通，居然得到十來個實

習機關，中間有會計師辦公處，有電氣公司，有銀行，有保險公司，有行政機關，實習期內，隨時與實習機關負責人交換意見，偶有所得，無論消極方面，積極方面，立即提出，作為訓練題目，「如臨深淵，如履薄冰」，如此者，先後三個月，六十幾名學生，除了升入大學外，個個都得到職業，某行政機關，共有實習學生十二人，全數錄用，尤足令人興奮。所以實習如果得法，實在是先吃滋味慢會鈔的方法，彼此兩利的。

問題

- 一 從前何以不須擇業？
- 二 從前何以很少改業？
- 三 擇業有何根據？
- 四 擇業機會減少原因何在？
- 五 你對於擇業有無意見？
- 六 你願意在那種機關做事？
- 七 你如果有志獨立謀生，擬做何事？
- 八 你參觀過何種職業機關？
- 九 你的參觀方法怎樣？

十 你在何種機關實習過

得業途徑

一、得業的困難 古人說：「安得廣廈千萬間，大庇天下寒士皆歡顏。」足見天下無如吃飯難，古代尙且如此，而況現在的中國社會，析其困難，可得下列諸端：

1. 供求不平衡 中學畢業生職業學校畢業生大學畢業生，每年總有幾萬人，大家想就業，社會上卻沒有如許職業，粥少僧多，得業的人少，無業的人多，這不能不算是社會的隱憂。

2. 用人不平等 各機關的用人，公開考選的少，用情面推薦的多，雖有長才，無人引進，仍屬徒然，而一般有所依附的人，雖無真實本領，也得高据要津，坐是人事兩廢。

3. 位置分配不均 有權勢的人，不問精力如何，能力如何，往往身兼數職，其上焉者，簽到看報吃飯拿錢，其下焉者，徒掛空名，坐領乾薪，許多能够辦事的人，大家閒散，無事可辦。

4. 人才不合用 學校畢業生無論品行方面，學識方面，技能方面，多數不合職業需要，職業界需要服從負責精細勤敏肯吃苦的人才，而學校畢業生偏為倔強推諉粗疏懶惰貪安逸的人；職業界需要切於職業環境的學識，而學校畢業生偏為放言高論的人；職業界需要職業技能熟練的人，而學校畢業生技能偏多生疏，供求不相應，得業遂成難題。

5. 缺乏專門技能 職業界需要專門技能的人，到現在為止，得業雖人感困難，而有專門技能的

人，得業極易；一般普通人才，早已過剩，投諸閒散，自在意中。學校教育迄不改良，教育革命之論，甚囂塵上，而事實上之設施，依然如故。

6. 造才與用才不相應。有幾種職業，現有人才，已足應用，而學校方面仍不絕的造就，於是雖有某種專門技能，也無出路；有幾種職業，現有人才大感不足，而造就此種人才的學校，不可多得，因此造成人浮於事，事浮於人的矛盾現象。

7. 找不着保人。在職業界做事，先要有合格的保證，有的需要人保有的需要鋪保，個人保須有經濟實力，鋪保須有雄厚資本，名譽雖好，而沒有經濟實力的，還是不合格；公司性質的商店，資本雖多，也是不合格；合格的個人的商店，你與他沒有特別的關係，那裏肯替你擔保？張三考取了某工業社的會計，限他一星期內，覓具保人，張三求得某公作保，已費盡九牛二虎之力，以為可以合格了，審查結果，仍說不合格；寬限三天，重覓妥保，整天奔走，三天限期，忽又屆滿，合格保人，沒有找到，只好自動放棄這個位置。

二、得業的方式

1. 單純介紹式。青年的父兄，在職業界上有相當的地位，靠父兄出面請託，得到一個位置，這是最穩妥的方法。其次因為青年品性好，學問好，素得師長的信任，由師長出面請託，得到一個位置。又其次青年自己去活動，請託親戚朋友，留心機會，代為說項。那就費力多而成功少了。因為單純介紹式，全靠情面，非有極密切的關係，當面雖然滿口答應，未必真肯替你賣個情面。

2. 單純自薦式 這種職業機會，往往披露在新開紙的廣告中，青年要平時留心閱看，同時因為世風不古的關係，此種廣告，很多欺騙的，在自薦之前，先要探聽清楚，認為可靠，然後實行自薦。大概由信箱轉的，要什麼費的，總屬可疑；由職業指導所代辦，不需什麼費用的，總屬可靠。自薦信的寫法，第一要陳述自己的學歷與經歷，第二要陳述自己所能辦與願辦的事項，第三要陳述自己所希望的酬報，最後附述通訊處，證明文件，及重要著作等。文字要清順，措辭要得體，文字不通，別字連篇的，固無中選希望，措辭傲慢，或過分說得可憐，近於搖尾哀求的，也無中選希望。至於字體更要工整挺秀，切忌滿紙塗鴉，使人看了，引起不良之感，大概自薦信合式後，尚須過口試，口試事項，如與自薦信有關，要完全符合，此外如語言儀容等等，另見下節。

3. 單純考試式 用考試方法選拔人才，多數是新式商店。考試的科目，雖因商店性質，工作關係，略有不同，但是國文英文總是要考的，國文最好做文言文，謄寫務求工整，英文多數考作文翻譯，有時還要考會話，筆試以後，大多數還要經過口試及檢查體格兩種手續，口試大概問些履歷家庭狀況及志願，同時注意語言態度檢查體格，大概是體量身長肺量視聽覺幾項。

4. 介紹自薦式 就是除有人介紹外，還要你親筆寫一封自薦信，看你文字是否合用，那末自薦信是取決惟一標準，千萬不要認為這不過是形式，而掉以輕心，弄得功敗垂成。

5. 介紹考試式 金融機關，爲了特種關係，錄用人員，先經有關係人介紹，一一登記，再行定期舉行考試。介紹的效力，不過是取得與考權，中選與否，全靠考試成績。考試成績不及格，雖有介紹，仍不中

用，比第四式要難些，比第三式考試的人數要少些。

6. 自薦考試式 國立機關如郵務局等，用自薦考試式的。先寫自薦信，審查及格，纔算取得考試權，比第五式更要難些。考試分口試筆試兩種，先經口試，口試及格，纔算取得筆試權，筆試不及格，以前種種勝利，盡付流水。

三、接洽的要點 接洽是得業的最後一著，前往接洽時，有幾點必須加以注意：

1. 準時到場 在學校上課，偶然遲到，教師不會責備你，可是你去接洽職業，時間方面，一些不許大意，無論風雨下雪，必須準時到場，為防萬一路上發生故障起見，最好路上時間，要算得寬餘些，寧可先時到場，靜待口試，而且先時到場，態度容易安閑些。

2. 儀容整潔 手面清潔，頭髮剪短，指甲剪短，甲內不藏污垢，衣服鞋襪，顏色文雅，鈕帶要完全，要扣好結好，衣服上一些沒有油漬墨漬，襯衣尤須乾淨，務須做到整齊清潔，卻不要穿得富麗漂亮，裝成一個時髦少年。

3. 舉止安詳 在口試人面前，不要顯出粗魯浮滑落拓的神氣，但也不要過分拘謹過分慌張失去自然態度，務求舉止安詳而大方。

4. 和顏悅色 顏色關係尤大，在口試人面前，不要呆若木雞，不要凜若秋霜，不要嬉皮笑臉，不要戰戰兢兢，務求顏色和藹而喜悅，春風滿面。

5. 動作愉快 在口試人面前，不要動作輕浮，不要動作遲鈍，不要動作太多，坐立不定，不要動作

呆板，過分機械；務求動作敏捷而愉快，伶俐而聰明。

6. 說話謙和 舉止顏色動作是屬於表情方面的，說話是幫助表情的。在口試人面前，不要說話太多，太快，太慢，含糊不清，聲音太高，聲音太細。說話太多，人家要疑心你好議論；說話太快，人家要疑心你躁急；說話太慢，人家要疑心你多狐疑；說話含糊不清，人家要疑心你思想無頭緒；聲音太高，人家要疑心你性子粗魯；聲音太細，人家要疑心你做事沒有勇氣。務求說話不亢不卑，不疾不徐，而一以謙和為主。

上述2. 3. 4. 5. 6. 各項，本書中冊技能的修養一章中，講得很多，可以重行溫習一過，同時再去請教有經驗的人，博採衆長，勤事練習，第一對鏡練習，練習時，自行檢舉缺失；第二對人練習，請有經驗的尊長或朋友，充任口試人，認真練習，一有缺失，立即糾正，反復練習，到合格爲止，青年如能下這一番苦功夫，不但口試較有把握，而且一生受用不盡呢。

問題

- 一 供求何以會不平衡？
- 二 各機關用人不取公開考試有何理由？
- 三 如何消滅兼職之風？
- 四 人才何以會不合用？

- 五 何種技能是需要的專門技能？
- 六 得業有幾種方式？
- 七 你預備用那種方式？
- 八 接洽的要點有幾？
- 九 怎樣使各要點都能做到？
- 十 你對於得業有無其他意見？

試工方法

一、試工的意義 就業之初，一般商店的習慣法，無論職員或練習生，先行試工，試工期間，少則二三月，多則半年，試工的意義，就是猶豫時代，分析說來，有如下述：

1. 量才任事 張三擅長什麼？李四擅長什麼？文字上的表見，語言上的表見，可信而未可盡信，在此試工期內，「明試以功，」人之長短，昭然若揭，然後量才任事，人盡其長，在個人深感興味，在商店也獲得用人實益。作者一度在某行政機關，某公司服務，他們試工，先令其做難的工作，成績不良，則與以較易者，成績仍不良，則與以更易者，才與事合，便任以此事，沒有適合於事可做，則隨時辭退。

2. 周知工作 一個機關總是分成若干部分，一個職員或練習生雖在一部做事，但對於機關的工作大概也該知道一些，所以試工期內，往往數日一調工作，試工期滿，工作大概已可明白，然後依其

所長，任以固定工作。

3. 留辭退餘地 筆試口試方法無論如何周密，品性方面的考試，結果未必正確，往往學問技能能力一切都滿意，試工結果，發見品性上的缺點太多，這些缺點，很多直接妨礙工作效率的，那末試工期內，隨時可以辭退，不受任何契約的拘束。如此說來，試工方法，完全有利於雇主，其實不然，用得其長，誰都高興；周知公司內容，尤為青年求之不得者。至於第三項也是雙方面的，公司可以辭退青年，青年對於公司認為不滿意時，也可以隨時向公司告退，不過得一職業，談何容易，非雇主辭你，不要輕言他去，至少做過二三年，得到些職業經驗，否則東做不合，西做不合，毫無好處。

二、試工要點 試工既是猶豫的意思，職業還沒穩定，那末如何減少活動性，實為青年所該注意的：

1. 先時到 公司規定八點鐘開始辦公，你該七點半到工，到工時先行整理工作場所，如桌椅的排列，如物件的安放，如門窗的啓閉等等，倘有未完工作，速即補做；如現成工作，先行開工，決不要後時到，或雖到而閒散著。學那腐化老大的同事，有的公司腐化老大的同事多，見你遵守時刻，也許要引起妒忌心，而發生冷嘲熱諷，使你十分難堪，你只要問心無愧，儘可一笑置之。

2. 請教同事 試工期內，公司習慣，毫無所知，該隨時隨地，請教同事，最好揀幾個容易親近的，多與他們接近，偶有指導，不問自己已否知道，都要表示相當謝意；最不好冷靜孤獨，不與同事交談，但是請教同事，也要利用時機，擇同事空閒時，擇同事高興時，千萬要避免同事工作繁忙或興味索然時。

3. 執後輩禮 俗語說，先進廟門三日大，位置在我上的固是我的長輩，就是在處同等地位的，也

是我的長輩，我該處處執後輩禮，公事上要搗謙，私交上也要搗謙，一進公司，時時刻刻要「鞠躬如也」這種印象，使得同事對我都好。決不要心驕氣傲，目空一切。

4. 精神集中 工作時候，要全神貫注，四周任何變動，不被誘惑；同時也不因事情過多而手忙腳亂，不因工作難而唉聲歎息，不因工作太易，而存心藐視。精神始終緊張，決不要學那腐化份子，似做工似遊戲，在上司面前是一種做法，在上司背後，又是一種做法。我在工作時間內，不但時光已經出賣，全非我有，做私事，看書報，直是舞弊；就是三分做七分遊戲，不肯集中精神，也屬舞弊。因為工作時間內的精神，也是全數出賣，非我所有的了。

5. 注重規律 商店的規律，猶之國家的法律，規律有成文的，有不成文的，成文的必須看熟，如有單行本，該把特別有關係的，加以符號，放在案頭，隨時看看，不成文的要採用古人「入國問禁，入境問俗」的方式，多多請教於同事。凡是關於商店規律，問題不論大小，更不問同事是否遵守，你必須恪守毋違，決不故意見好同事，「同流合污，苟合取容」。

6. 工作精密 自己做的工作，完全由自己負責，記的帳，要覆核無誤，寫的信，要覆核無誤，包裝東西，要覆核無誤，不做則已，做必精細周密，盡你力之所能及，做到不能再好的地步，青年平時在作文及練習算術時，寫錯脫漏，點錯小數點，自有教師改正，不過分數少些，此外一無關係。你在商店做實際工作，一字的錯誤，經濟上便生損失，這是商家最犯忌的。你如果在藥房內工作，你的錯誤，更影響及於病人的生命，決不該把聖人尚有三分錯處一句老話做護身符。

7. 沈默寡言 青年初出茅廬，往往「眼高於頂，口大如箕」，大言炎炎，說這個不對，那個不合；這人無學，那人無能，好像滿腹經綸，連總經理都不在他眼裏，這是最壞不過的脾氣，結果同事個個和你不對，成爲衆矢之的，那裏還會站得住呢？青年該知道你的學問，未必勝人，所有學問，未必合用，職業的成敗，一半靠學問，一半靠經驗，你是個「初生犢兒」，直不識東西南北，卽有所見，也不過「井蛙之見」，怎免貽笑大方？還是多做事，少開口，青年要在職業界上露頭角，與學校內做領袖不同，要做學生領袖，祇須善說話，善交際，不怕與學校當局衝突，職業界則不然，你要有埋頭苦幹的精神，幹出驚人的成績來，給大家看，大家纔會敬重你，所以沈默寡言，是青年初入世的祕訣，孔子也曾說過：「多聞闕疑，慎言其餘，則寡尤。」又說：「先行其言，」俗語說：閉口深藏舌，安身處處牢，青年於此，務須三思！

8. 不計勞苦 試工期內，也許工作勞苦，千萬要忍耐，作者有一友人，其弟考入某文化機關，充當英文鉛字打字人，旁有爐子，爐火頗苦炙膚，友人不以爲然，其弟也深以此爲慮，不得已姑去一試，不上幾天，自行告退，失去了工作機會，以後一時找不着，偏又十分着急，大有「早知今日，悔不當初」之感。這是由於學校訓練，太不合用，平時一味放任，成了逸樂的習慣，誤以爲職業界上也是如此寫意，吃力不賺錢的工作，誰願去做？那知職業界上的工作，都是勞苦的工作，每日坐十幾小時是常事，每天立十幾小時是常事，每天奔東奔西，連做動的工作，十幾小時也是常事，打包擲物送貨，平時認爲低賤工作，一入職業界，便成你的日常功課，所以不計勞苦，是試工期內起碼條件，也可以說過職業生活的起碼條件，倘使自問不能勞苦，還是坐在家中吃老米飯，做你十足的少爺，不必去試工，試工必無好結果的。

9. 不計工值 一分行情一分貨青年的本領職業界上沒有知道比方新開店，先要減價幾天，以廣招徠；青年大多數不明白這個道理，往往自高身價，以為我是什麼學校畢業，非有若干酬報，不願出賣勞力，寧願做個匏瓜，「繫而不食」，那知試工期內，完全是嘗試性質，在公司方面損失多，得益少，損益相抵，一定是不足，不會有餘；所謂損失，有隨時指導的精神損失，有工作錯過的物質損失，公司給你工值，實在不是工的值，而是一種津貼，倘使真的論值你該反賠公司幾錢呢？所以試工期內的不計工值，不是你的特別克己，實是無值可計，公司之所以願給津貼，希望取償於他日。

10. 不論地位 工而曰試，其為未定可知，在青年誠思盡其才，在公司未嘗不思盡其用。試工期內的地位，你的才學好，可以提高，你的才學壞，仍須降低，低不必憂，高不足喜，地位如何，不必放在心上。青年要知道大將出身行伍，宰相起於州部，一個人真的地位，是由自己創造，是由自己決定，你有真實本領，他人不能故意抑下，你沒有真實本領，他人不能故意擡高。可是青年有幾個明白這個道理斤斤於地位之高低，某工作願做，某工作不願做，職業界見他「言大而誇」，深恐言過其實，不敢試用了。以上十點，雖不敢自信已盡試工的要件，青年試工而並此十點不完備，不明白，徒勞往返，一事無成，有待善繼而前知的了。

問題

一 試工與試用有分別麼？

- 二 試工的原因何在？
- 三 試工時何以不該輕於出言？
- 四 何以要先時到公？
- 五 如何去請教同事？
- 六 如何使精神集中？
- 七 如何使工作精密？
- 八 何以要沈默寡言？
- 九 何以要不計勞苦與工值？
- 十 何以要不計地位？

改業研究

一、改業與改職 從前當會計，現在任售貨，從前當軋銷，現在任發貨，職務雖有改變，服務機關，沒有變動，這叫改職，不叫改業，改職的原因，有時爲了公司人員支配上自然的趨勢，比方售貨員少了一位，有的爲辭歇，有的爲營業擴張，有時爲了勞績上能力上的升遷，比方會計員做得很有勞績，經過相當時期，某部主任恰好出缺，升調補充，改職不過在一個機關內的調動，就小的範圍說，會計與售貨不同，軋銷與發貨各異，就大的範圍說，職務雖有改變，職業始終不改。

二、改業與改服務機關 從前在甲公司服務，現在在乙公司服務，甲乙公司都是書店，都是藥房，都是國貨公司，那末無論其所任職務，前後有無變動，都是改變服務機關，不叫改業。因為職業不是職務，更不是服務機關。

三、改業定義 服務機關既經改變，做的工作既經改變，同時又改了機關的性質，比方從前在甲機關服務，現在在乙機關服務，在甲機關做教師，在乙機關做經理，甲機關是教育機關，乙機關是商業機關，這樣的改變，纔叫做改業。

四、正當改業

6. 不合個性 職業的性質不同，需要的品性各異，有的職業貴乎有靈活的手腕，有的職業貴乎有敏銳的目光，有的職業貴乎有縝密的思想，有的職業貴乎有苦幹的精神，有的職業貴乎有科學的頭腦，有的職業貴乎有巧妙的口才，職業不合個性，成績不會高明，吃苦比人加倍，在此種情形之下，當然以改業為是。

2. 不合能力 職業上所需要的能力，一為學問，二為才幹，三為經濟，有的職業需要高深的學問，學力淺薄的人，要幹也幹不了，只好改業；有的職業需要高明的才幹，才幹欠開展的人，要幹也幹不了，只好改業；有的職業需要經濟的調度，沒有調度經濟能力的人，要幹也幹不了，只好改業。

3. 環境劇變 國家不幸，發生劇變，你的職業關係方面太多，你又不願放棄歷來的主張，以前功罪，姑且不問，而且也無人敢問，或者天下滔滔，習非成是，雖欲問而無可再問，勉強去問，反而惹出不必

有的是非來，環境劇變的結果，你既不肯降心相從，做個識時務的俊傑，做個隨波逐流的「時中之聖」，那末惟有改業。

4. 事業沒落 事業往往含有時代性，適合現代潮流的，多數能欣欣向榮，不合時代潮流的，多數日趨沒落，即使圖掙扎，也不過時間問題，再起復興，必無此理，比方現在的典當業，錢業等等，都有這種現象，做這種職業的人，該凜「履霜堅冰至」的誠，做個「知幾其神乎」的人，立即設法改業，誰都認以爲正當的。

五、不正當的改業

1. 志不在此 做這種職業，原出於無可奈何，爲了物質的生活，姑且擔任，興趣談不到，責任談不到，成績談不到，一有機會，便要高飛遠引，不屑一顧，卽無機會，也是意馬心猿，終日心神不定，這種人的改業，早定於就業之前，作者以爲這種人根本不該擔任自己不願意的職業，擔任職業之始，存心敷衍，存心過渡，這種最不道德的行爲。

2. 見異思遷 青年意志不堅定，沒有做這種職業以前，以爲大有意味，初做這種職業時候，因爲事事生疏，以爲大有意味，歷時稍久，情形略熟，昔之以爲新奇的，今則視爲故常，舉目他闕，覺得別種職業有意味得多，於是厭惡之心生，於是改業之念起，這種改業動機，絲毫沒有價值，青年該切戒，做職業不是變戲法，不尙新奇，而主成績，見異思遷不轉瞬而昔之以爲異者，又成平淡無奇的工作了，一遷再遷，空白少年頭，到那時後悔已經不及了。

3. 專計酬報 物質慾望，原無底，昔日以為滿足的，今日又覺缺然，今日以為滿足的，他日又覺不足，做職業固不能不問酬報，卻也不該專計酬報，酬報較薄，而做事順手，酬報較優，而做事窒礙，聰明人於此，當知所取舍，酬報較薄，而對於社會的貢獻卻大，酬報較優，而對社會的貢獻無多，聰明人於此，也當知所取舍，專計酬報，任意改業，直接表暴自己人格的低下，作者「竊期期以為不可」。

六、改業的損失

1. 個人方面 做職業譬如上高山，只要能用心，肯努力，服務時間越多，經驗越富，地位越高，試看職業界成功人，誰不是經多年奮鬥的結果？改業便是改途易轍，以前走的路，完全沒用，光陰上的損失，精神上的損失，何可勝計，譬如掘井，掘了幾尺，棄此另掘，數十年光陰與精神，掘了許多，不及泉的廢井，何等可惜，所以改業實在是一件萬不得已的事，得已而不得已，「是亦妄人也已矣」。

2. 社會方面 事業的進步，社會的文明，全賴多數人久於其業，試看日本大中小學校長，問他任事時間，多在十年以上，中年任事，皓首未輟，所以日本辦教育，不一定比中國人高明，而辦教育的成績，實非中國人所能望其項背，日本的教育如此，日本的其他各業，無莫不然，所以日本整個的社會，大有進步，職業界中人，改業太多，各業進展無多，這種損失，影響及於整個民族的興替，作者希望青年鑒於改業損失的重大，非萬不得已，大家該抱「終生以之」、「鞠躬盡瘁，死而後已」的精神。

七、改業的危險 職業重經驗，經驗的多少，與服務時間的久暫成正比例，經驗越多，地位越高，基礎越厚，雖經風波，不易摧折。比方樹木，年齡越大，軀幹越巨，枝葉越茂，而樹根越深，雖經暴風，不為所拔。改業

以後因爲甲業的經驗多數不能適用於乙業，必須從頭做起。在甲業你是前輩，在乙業便是後進。一有風波，你便傾倒，雖要掙扎，而力有未逮，而且職業界用人，最忌問世的時間少，而職業界的改變多。三月一職，半年一職，前後不過四五年，而職業的改變，乃有五六次，這種人才，無論其學問能力如何，大家不免對他發生疑問，有時竟不敢任用。所以改業次數越多，失業越易，如此說來，改業的危險性實在很大啊！

八、改業準備

1. 新業的調查 改業先定目標，目標可分第一第二第三，第一爲主目標，第二爲副目標，第三爲備目標，把三種目標，分別先後，一一詳爲調查，調查要注意領袖機關，與該業烏瞰該業習慣與該業趨勢，調查方法分文字搜集，實地考察，領袖訪問三種，對於自己擬進的機關，更要有澈底的認識。

2. 新業的研究 調查所得，加以分析，再選購關於新業的著述，作學理上之探討，務使新業的現狀將來趨勢，以及理論，都能洞悉，那末實行改業時，有如「駕輕車就熟道」，沒有多大的困苦。

3. 新業的聯絡 改業成功與否，視乎聯絡新業人物的進程，你該設法與新業中各個領袖，有接近機會，你認識他們，還沒有用，一定要使他們能够認識你，要使他們認識你，全在利用機會，表見你的才能，無論思想方面，辦事方面，語言方面，決不在用酒肉相徵逐的。

4. 機會的捉牢 人找機會難，機會找人易，所謂人找機會，就是促成機會，當然要困難些；所謂機會找人，就是捉牢機會，當然要易些；但是也要目光四矚，手腕靈活，消息靈通，機會既到，立起捉牢，無論如何，不使他當面錯過。

關於改業，利害出入很大，青年指導刊物中，很少論及，茲再把王志莘先生改業經過，做一個例子：讀完中學四年，做個教師匠。起初我擔任教幼稚生，做過半年保姆的生活，這是不習教育的我，走入教育界起點。隨後仍然沒有機會，只有繼續教書。於是又在小學教了四年書，但我那時還是心心念念時時刻刻想做生意，所謂心勿死。每次因事經過商業中心地段，看見許多偉大的商業建築，老使我發生一種癡想，這麼許多商業機關，我竟沒有一個機會可以跑進去，這一個時期可說是徬徨歧途。一經投身於教育界，就不容易跨得出，普通的心理總以為坐冷板凳的先生，決不會做生意，我那時真是感覺得愈走愈錯了。當時有位朋友同我說南洋某膠園——就是橡皮園——缺少一個經理，問我有沒有意思擔任。當時我因急於改行，立刻答應下來說：「去！」連路程遠近，都沒有查問。其實所謂南洋的範圍是很大。訂明薪水是四十元。講到路程呢，坐船要坐十天。前後共去兩次，第一次去九月，病了七個月。第二次共去一年半。這幾年中，因為橡皮跌價無可發展，毫無成績。個人呢，連薪工都拿不到。結果借了錢回國，依然做我的教書生涯，與原來願望大不相同，又是痛苦之至。這樣前後共有三年，所謂「欲速則不達。」

受了此一番教訓以後，我仍然不肯心死，不達目的不止，但覺得如此下去，終不是辦法，於是決心準備從頭做起，如何說從頭做起呢？我那時想，還是讀書，並且要讀商科。我想等商科畢業，人家總不能不說是學商業的人了。決定後，就在上海商科大學補習，一種是工讀性質，一面在中華職業教育社做事，對於中華職業教育社的幫助成全，是非常感謝的。但既是補習教育，學習的時間很

少僅選了幾門功課。這樣半工半讀，共有二年，可是工讀正也不易，一面既須做工，所得工資除養家之外，尚須留出一部分供給自己的學費，非常吃力，所以學習的方面既沒有充分時間，可以準備，進步有限。工的方面呢，又不能全神貫注，總不免效率稍差。結果工也不好學，也不好。但自費讀書，又沒有能力，正在為難當口，忽得到一位朋友幫忙，我和這位朋友，直到現在還沒有會過面，卻常常通訊，可說是神交。起因，這位先生曾轉灣託我辦過幾件事，我沒有受他的酬報，這位先生卻常常把這件小事放在心上。他和我們之間，極相熟的一位朋友說：「不知某君有什麼需要幫忙的地方，倘然有的，願意幫忙。」那位朋友知道我工讀的苦處，就勸我到美國去專心讀書，同時將這種意思告訴了這位先生。不料那位遠道朋友，沒有徵得我的同意，忽然寄給我三千元的匯票一張，匯來的時候，其他一字不說。於是自己又從各方挪借併湊，成一筆款子去國外學銀行。——這一次的機遇對於成全我的志願有莫大的幫助，我回國之後，與潘序倫先生創設思源助學基金，就是起於感謝那位遠道朋友的好意。

還有一點要提的，我在國內已經做過幾年事情，見解稍有不同，所以決計準備做什麼事，就學習什麼，我所學的銀行是很狹很狹的，時間也極其短，祇有二年，就回來了。可是學是一個問題，做是一個問題，學銀行的志願固然算是完成了，而投身社會問題，又是當前問題。我那時怕的是仍然走到教育界上來教書，就和原來習商的目的遠離，以後要想再轉入正途，一定很難。可是在我沒有回國以前，報上已發表某校請我擔任教師的消息，在我個人這是一個重要關鍵，是站在三岔

路口，舉足之間，不能不審慎。但我是一個苦小孩，苦學生，到此境地，身上已經負了七千元的債款。要還債，又非急於找職業不可。我的志願是想找銀行職務，但銀行界沒有人熟識。教育界呢，是我的老路，正有人找我，進款每月二三百元，不算微薄。但我因為前後十年，所走曲曲灣灣的路，總是逃不出與志願不符的教書生涯，所以這一次先下了一個決心，在沒有找到銀行職務以前，不先教書，以免再入歧途。因這個決心，回國後竟失業有四個月之久。但事情儘可以不做，養家活口的用度，總是少不得的，算來每月約需百元光景，我那時卻有一個盤算，我以為隨便找個副業是可能的。那末每月可以有三四十元的收入，稍為貼補開支，短少的數目每月六十元，全年共為七百二十元，已經虧空的債有七千元，那末再加七百二十元倒也不在乎了。假如一年中仍不着事作，自然是我自己無能力，應得格外自勉。所以我那時準備失業一年，爲了免得閑散起見，就在中華職業教育社編生活週刊月薪四十元。

嗣因某種機會，由朋友介紹和一位銀行家談話，他問我要做什麼。我就回答：我要做儲蓄。這位銀行家就是前工商銀行行長薛仙舟先生，是一位學者，現在已經故世了。一談之後，薛先生就約我進去辦事，薪水多少大家沒有談起。銀行的高門檻，好不容易給我踏進去了。自然高興的不得了，那裏再會計較薪水的多少呢！那時並且如此想，即使給我極低薪水，也是合算的，因為我爲了學銀行學，會費去好幾千塊錢去學。現在的實地學習，既不收學費，還有薪水豈不是極合算嗎？從此我開始在銀行家務服，上面所說的一大段，可說是我的找職業的經過。其時我已經三十一歲了，

從開始做錢莊學徒，到此已有十五年，其間曲曲灣灣走了好許多繞圈子的路，所嘗的甘苦；或非親身經歷者所能想像得到。

現在我想再談一點個人感想，找職業是一樁困難，已經落了某種行業。要想再找別的行業，更其困難。我的經過就是最好的實例，所以職業固然需要，但於擇業之始，本人志願做什麼行業，性格與何業相近，不可不事前審慎考慮。我上面所講的經過，雖極吃力困苦，但立志要做銀行，卻非常堅決，終究達到目的，因為自己立定了志向，人家就容易着手幫忙。

我之進銀行界服務是畸形的，所謂半途出家，事務上的實踐，也是蹶等的。我自己常有一種感想，假如我從銀行裏的學徒出身，對於現在日常發生的一切判斷，必定更為正確。低級職員所做的日常工作，有的非書本上所參看得到的，有的非高級職員所能知道的。除非自己親手做過，是不會有真知灼見的。我於此等事發生疑難或問題的時候，有人請示辦法，往往不容立刻很確切判斷下來，有時答復之後，自己又會游移起來，這是因為自己沒有做過，自信心弱的緣故，所以在職業界能够從低級的職務做起，於將來的發展有許多幫助，比了中途出身的先生，要幸福得多。我人已經選定職業，除非對人對己有損無益的職業外，要有確切的信仰。要忠實，吃一行厭一行，是不會有什麼成就的。銀行是我的終身職業，但是吃一行厭一行，卻是極普通的現象，因為各業確有各業的痛苦。其實一個機關即有一個機關的困難，一日中間即有一日中的困難。同一機關內之職員，因所處地位不同，各有各的困難。譬如練習生一天到晚做得很辛苦，比之經理或高級職

員事繁而苦，感覺痛苦。可是經理有經理的苦痛，外表上似乎稍舒服，其實負責繁重的痛苦，祇是不顯見罷了。推此而論，各業有各業的痛苦，各級有各級的痛苦，所以吃一行厭一行的心理，唯一的辦法，是熬苦，熬得起苦，興趣就會發生，對本身職業有信仰，絕對忠實，專心一致，那末你所服務的事業，自然會發達起來，自己也會成功了。

因為在金融界做事，常有機會遇見各界各機關的領袖。所謂領袖也者，也非全是能力最高的人，有許多領袖的成功，是能够守對於本職忠實，因為有長心，漸漸地養成一種做領袖的資格。如錢莊裏的阿大，大都是由於學徒出身，漸次升做經理。前後經過的時間，有二三十年之久，其間進出的人不知有若干？有耐心的，能够守的人，成功了。像當舖的領袖，更非靠耐心不可，倒並不在乎能力怎樣的出眾。南貨舖也是靠資格的，有能力好活動的人，或者因為不肯守，到別家去了。有耐心的卻慢慢地養成經理的地位。這類例子實在不少呢。

問題

- 一 改業與改職有何分別？
- 二 改業與改服務機關有何分別？
- 三 備具何種條件纔可改業？
- 四 什麼叫不正當的改業？

- 五 改業有何損失？
- 六 改業有何危險？
- 七 改業之前應有何種準備？
- 八 改業何以要從頭做起？
- 九 熬苦有何收穫？
- 十 耐心有何收穫？

失業與復業

一、失業的過失

1. 個人方面

(A) 喪失工作能力 做工時候，偶不小心，給機器所損傷；或因患重病，一時身體不能復元，喪失了工作能力，前者是永久的，後者是一時的。

(B) 工作能力不足 年紀很幼，爲了生活，不能不做童工，做了童工，雇主不教他補習職業知識，自己又不知道補習知能的重要，蹉跎了業餘時光，到了年長，職業知能依然很是幼稚，職業經驗，也因為知能過分淺薄的緣故，不會綜合，不會研究，所得不多，他的職業往往被人奪去，而成爲失業人。

(C) 怠忽工作 初入職業界青年，尚能小心將事，歷時稍久，漸見懈怠，因懈怠減低工作效率，因懈怠而發生不應有的過失，因懈怠而心得毫無，這種老大暮氣的人，當然不為雇主所歡迎，神經麻木刺激不會反應，改善沒有希望，結果淪入失業羣中。

(D) 身體衰弱 有的爲了不知衛生，身體衰弱，力不能任工作，有的爲了放浪不羈，荒於酒色，身體斲喪過度，遂成極度衰弱，力不能工作；有的爲了工作過度，精力預支得太多，物質營養，又不知講究，遂成極度衰弱，力不能任工作。就中第一種失業人，我們該對他可憐；第二種人孽由自作，我們認爲毫不可惜；第三種人我們認爲他爲職業犧牲健康，不惟表示同情，並且主張雇主應該予以相當的優待，不該任他淪入失業羣中，而不一援手。

(E) 意見不合 有的青年，好議論他人長短，某也無能，某也無學，某也竊高位，某也貪厚俸，弄得一同舟之中，盡敵國也；有的青年，妄是非正法，某法不對，某法不當，某法不通，弄得上司見他頭痛，偶有藉口，立即開罪，人人以爲「欲得天下寧，拔去眼中丁」，你雖欲不淪入失業羣中，而終不可得了。

(F) 操守不信 我有幾個學生，都以此而失業，甲生本在某機關服務，頗得上司信任，叫他幫助辦庶務，金錢時經其手，於是洋裝革履，十分神氣，公餘更呼朋引類，出入歌臺舞榭，月薪所入，當然不敷所出，於是私用公款，成爲常事，風聲所播，事爲上司所知，借緊縮爲名，把他除名，從此淪入失業羣中，雖極力掙扎，而無以自拔。乙生本在某公司服務，人頗伶俐，徒以所交非人，經手款項，用去不少，

一旦敗露，所用公款，當然照數賠償，原有職業；也不可復保。這種事情，中年人也有犯的，而要以青年人爲獨多，報章所載，盡屬殷鑒。

2. 社會方面

(A) 經濟不安 有時金融呆滯，信用頓縮，金融界放債，討得嚴，放得少，職業界上有存貨而少現金，帳面上賺錢，而帳卻一時無法收回，這是一種經濟不安的現象，一種職業風起雲湧，新店如雨後春筍，本來是賺錢的，現在弄得供過於求，銷路以供給機關太多，分得太散，大家弄得動搖不定，這是經濟不安的又一種現象。有一於此，無論商店工廠惟有裁員減政，極力緊縮，纔能渡過難關，那末一部分人的失業無法幸免了。

(B) 原料缺乏 工廠製造，惟恃原料，原料倘因戰爭，或其他特種原因，交通阻滯，沒法運輸，遂告缺乏，工廠遭此事變，其勢不得不停止一部分工作，這是原料缺乏的一種現象，有時原料價格飛漲，製成物品成本太巨，合之賣價，不特無利可圖，而且還要虧本，工廠遭此事變，其勢不得不停止一部分工作，這是原料缺乏的又一種現象。

(C) 罷工風潮 罷工風潮，有時爲要求改良待遇不遂而起，如加多工資，如減輕工作，如建設一切職工福利事宜，有時爲要求雇主收回開除一部份職工成命所求不遂而起，風潮既起，大家捲入旋渦，誰也不能脫身事外，失業的苦痛，突然嘗到。

(D) 同業太多 職業界最怕學習這種職業的人太多，供過於求，競爭既烈，待遇又低，失業的

危險性也很大，有時一種簡單的工作，如用勞力的粗工，如一般練習生，前者只要有體力，後者只要初中或高小畢業，大家可以擔任；前者以農村破產，農民競赴都市，後者以教育發達，中小學畢業生日多，彼此競爭愈演愈烈，待遇雖降低，大家趨之若鶩，失業的危險當然也是很大。

(E) 短期工 有幾種工作，原是短期性質，事情完了，工作也沒有了，如什麼展覽會，如什麼籌備會，工作人員本是臨時雇來，工作完了，當然一律遣散，忽而得業，忽而失業，職業界越是不景氣，這種短工越多，也就是失業的機會越多。

(F) 季工 季工不是短工性質，短工既斷，不能再行繼續，季工是斷斷續續的，在某時季，有工作做，有薪水拿，過了這季節，便沒有工作可做，沒有薪水可拿，實際上無異失業，非再到某時季，不會復業，這種情形，職業界多著呢！

二、復業的方法

1. 努力活動 失業的人，最沒有希望的是消極，是悲觀，甚或墮落，甚或自己摧殘生命。失業的人，一定要不消極，不悲觀，以人力戰勝環境，很努力的打開當前難關，其方法端在四出活動，盡力去找機會，盡力去促成機會，能力豐富的，更要去造機會，那末，失業也許是你創業的原動力，因為一帆風順的人，不大肯苦心焦思，一朝失業，環境逼得你發揮思想，發揮能力，發揮創造天才，失業未始非玉汝於成呢！但是活動與亂碰不同，活動之前，先要用心研究方向，或者找出社會上新的趨向，向什麼方面活動？向誰去活動？如何去活動？幾個步驟，倘然想創業，更要擬訂方案，向有力的人去陳說，再接再厲，既仆復

起，只要你不退兵成功總屬於你。

2. 努力進修 失業以後，暇時必多，你該精神奮發，道德該有進步，學問該有進步，所謂道德，當然是職業道德，所謂學問，當然是職業學問，具體說來，做人格外謙和，做事格外負責，珠算打得格外純熟，小楷寫得格外挺秀，簿記學得格外透澈，國文做得格外明暢，外國語說得格外流利，此外對於某種專門學問研究得格外精深。學問道德都有進步，復業自然不成問題。決不要頹廢自放，看無謂的小說，作無謂的消遣，以浪擲此大好光陰。

3. 多盡義務 只要有機會可以工作，單吃些飯，你要去做，只要有機會可以工作，位置低些不妨，薪水少些也不妨，目的在使社會認識你學問道德堪為世用。「東山再起」左券可操，決不要身價自高，義務不願盡，低的位置，不願做，少的薪水不願做，高不來，低不就，結果把失業的時間延長，社會對你的注意漸淡，你的閒散習慣漸深，你的求業勇氣漸消，而復業的機會也越去越遠了。

4. 暫做短工 短工原不是好的職業，但是比沒有職業總是好些，倘有短工可做，你該做短工，薪水不論，位置不論，勞逸不論，總要做些成績給社會認識纔是。

5. 請指導所登記 職業指導所以介紹職業為經常工作之一，你可以去登記，由指導所替你設法找尋職業，雖不可必得，要不失為復業運動的良策。

以上五種復業方法，都是失業者本身負責，此外調和人才與事業的相需量，如鼓勵工商的發展，如舉辦公衆事業，如整理各種實業，設立職業技能傳習所等，都是社會上應負的責任，本書專為職業界青

年，及將出學校而入職業界的青年說法，社會方面的責任，不再伸述。

問題

- 一 失業的過失在個人方面有幾點？
- 二 何種過失最嚴重？
- 三 失業的過失在社會方面而有幾點？
- 四 如何努力活動於復業？
- 五 失業時進修些什麼？
- 六 失業時何以要多盡義務？
- 七 做短工有什麼好處？
- 八 指導所登記的手續如何？
- 九 還有其他復業方法麼？
- 十 如何使永遠不失業？

升遷要訣

一、升遷的關係

1. 個人方面 芸芸衆生，窮年矻矻，丁年任事，皓首纒止，所爲何來，爲的是名，爲的是利，古人說：「天下熙熙，皆爲利來；天下攘攘，皆爲利往。」又說：「三代以下，惟恐不好名。」某朝皇帝出巡江南，傳說到鄧尉某寺，晚上與寺中住持立寺中遙望，見那山下太湖裏燈船很多，皇帝笑問住持道：「請問那邊幾隻船？」住持道：「不過兩隻。」「那兩隻？」「一隻爲名，一隻爲利。」倘使一個人不爲名，不爲利，便要學許由，隱遁荒谷，倘使一個人名以爲已足，利以爲已足，便要故步自封，不求上進了。一個人所以奮進不已，純爲前面樹著一個希望，升遷就是個人的希望，希望升遷，當然不是爲名，便是爲利，爲名爲利，當然是自私，這種自私，是肯用心思，肯賣氣力，肯盡忠於職務，肯求事業的發展，雖私而實公。西洋人說，好的舉動，拋一石子，可以擲中兩隻鳥，希望升遷的自私，也是如此。

2. 社會方面 人爲升遷，努力工作，工作努力而能力越見發展，經驗越見增加，而工作的效率，越見提高，他爲一個機關工作，一個機關的有關係人，都直接蒙其利益，他的工作，關係所及，不止一機關，那末蒙其利益的人更多，爲了才能的優秀，而與以升遷，爲了升遷，而精神益奮，所謂「士爲知己者用，女爲悅己者容」，人情大抵如此。社會的進步，其原動力在乎升遷，人類的幸福，其原動力在乎升遷，升遷而得當，不但使個人展其才，得盡其學，更使一個機關益發光明，實在是爲了社會人羣的福利。

二、升遷的種類

1. 位置的升遷 從前做練習生，現在做初級職員；從前做初級職員，現在做中級職員；從前做中級職員，現在做部主任；從前做部主任，現在做科長，做襄理，做協理，做經理，做總經理，因爲工作努力，才

能特異，位置升高，這是最顯著的升遷，也是職業界工作人員所最希望的升遷。

2. 地位的升遷 做到總經理，至高無上，以後再有努力，好像再沒有升遷的可能了，其實不然，是做總經理，有的總經理，默然無聞，有的總經理為一業領袖，有的總經理聲名洋溢乎全國，有的總經理名聞全世界，總經理的位置相同，而總經理的資望地位，相去天壤，總經理地位的升遷，前途並無限量。而且這種升遷，異常寶貴呢！

3. 職權的升遷 有時候你努力的結果，為了某種關係，位置並沒有升遷，可是同一位置，職權已經擴大，比方從前的總務主任，單管事務會計，現在的總務主任兼管進貨人事了；從前管的人數少，現在管的人數多了，原來同一位置，職權大有伸縮，伸張職權，不能不認為事實上的升遷，或者比位置的升遷，對於個人更有駕輕就熟之感，對於個人更有士遇知己之感罷。

4. 名義的升遷 有時候你努力的結果，為了某種關係，職務並沒有變動，從前辦總務，現在仍是辦總務，從前稱總務科，現在改為總務處了，從前與科並行，現在與處並行，這叫做名義的升遷。因為人各有所長，亦各有所短，長於辦總務的未必件件都長，計惟有就原有職務，把職務加多，而改變其名義。

5. 薪給的升遷 上述一三四項的升遷，薪給必隨着升遷，但是有時你努力的結果，位置沒有升遷，職權沒有升遷，名義也沒有升遷，地位的升遷更談不到，薪給卻升遷了，這種薪給的單獨升遷，在職業界上最是普通，薪給的升遷，階度多，積了許多次升遷，薪給的階度，纔與位置等等的升遷階度相合，薪給的升遷，細為分析，也有酬勞金的增加，月薪的增加，月薪酬勞金同時增加三種，三種薪給升遷，其

中有三等程度。

三、升遷的促成 合理化的升遷，有一定標準，第一是特長，第二是年數，第三是經驗。青年希望升遷，更須有以促成之。何清儒著現代職業一書中，提出五項辦法，今用其標題，加以說明。

1. 盡心現職 有許多青年工作隨隨便便，可以偷懶處，拚命偷懶，上司不在，任意談笑，任意遲到，任意早退，上司不催，工作任意延擱，任意敷衍，但是到了相當時期，希望升遷，與人相同，以為我的怠惰情形，上司不會知道，誰知考成結果，人皆升遷，而我獨無與，於是乎怨望，於是乎疑慮，某也對上司特別親近，我的短處，定給他告知上司，由疑慮而情感淡，由情感淡而語言的衝突，到後來上司取快刀斬亂麻的手段，把我辭歇，倘使我能盡心現職，應做工作，無一延擱，無一過誤，而且井井秩秩，頭緒比從前清楚，速率比從前增加，成績比從前優美，那末「鼓鐘於宮，聲聞於外」，上司自會升遷我，決不會「介之推不言祿，祿亦弗及」的。年功加俸，為各機關通例，有功無年，該再事努力，有年無功，升遷必無望，有年無功的人，而亦升遷，流弊所至，不惟不足以勸善，且足以潛長怠惰之風，上司決不肯出此，因為濫賞結果，個人的關係小，全機關的關係大，還有一種青年，自命不凡，以為現在職務，範圍太小，不足以大展驥足，於是頹廢自甘，不肯盡其心力，那知現職不盡，末由自顯長才，升遷決無希望的。

2. 研究新職 自計努力結果，有升任某職的希望，事前把某職加以一番研究，研究步驟：第一要明悉其內容，做些什麼工作？工作的手續怎樣？工作的注意點是什麼？習慣上的遺傳是什麼？第二要熟知其人員，上司的脾氣怎樣？同事的脾氣怎樣？誰長於甲工作？誰長於乙工作？第三要研究其不足點，事

的缺點是什麼？手續的缺點是什麼？人的支配缺點是什麼？第四要研究改進方案，著手之始，如何整理？第二步如何進行改進方案？上述四個步驟，包含事項很多，逐一研究明白，同時卻不可現於辭色，引起同事的猜忌與恐慌。猜忌與恐慌是發生阻礙的動力，阻礙多，困難增，不特你的上司有戒心，本想升遷你的，或不免有所觀望，實現之期，因以遲緩；即你的上司，毅然決然，升你新職，你在辦事上也多生阻礙，用力多，成功少，有的或竟失敗，喪失上司對你的信任心。所以升遷之前，不可不研究新職。青年入世未多，閱歷不多，明知可升某職，事前毫不注意，一旦升遷，對於新職，茫無所知，自不免手忙腳亂，舉措失當，而貽人以口實；或者得意忘形，昌言無忌，新職未遷，而野心之譏四起，咎由自取，於人何尤！

3. 準備新職知能 希望升遷的職務是文書，該把文書的收發歸檔，以及現行公文程式，加以研究；希望升遷的職務是會計，該把帳務組織，會計制度，統計方法，加以研究，希望升遷的職務是分經理，該把經理應有的各點，加以研究；研究的途徑，分讀書，調查，與有經驗人談話等等，如為技能，更須勤加練習，以純熟為度。所有新職的知能，力求完備，寧可備而不用，不要用而不備。你看諸葛亮高臥隆中，抱膝長吟，略無意於當世；及劉備三顧草廬，隆中一對，當時大勢，瞭如指掌，今後大計，洞若觀火，他所以能造成鼎足三分的局面，原非偶然的事。諸葛亮論者謂為三代下第一人，尙且留心新職的知能，而況青年！

4. 促進升遷機會 升遷機會成熟，水到渠成，毫不費力，這種境遇，不可多得。倘使機會一時不至，千萬不要守株待兔，古人所謂「臨淵羨魚，不如退而結網」，結網的功夫，就是促進升遷的機會。所謂

促進升遷機會，不是叫你鑽營請託，不是叫你賄賂運動，不是叫你酒肉徵逐，不是叫你奔走權門，更不是叫你牢騷不平；而是叫你從光明正大的路上，促進升遷的機會。比方你眼光看到某事可以與辦，某事應該改進，你該憑著平日研究之所得，寫成意見書，文字明白暢達，辭氣和平中正，但知就事論事，不必搔出自己來，你的上司如果認為可用，決不屏棄你的意見書中最宜戒絕的，一是攻擊個人，二是誇張自己，攻擊個人，表暴你盛氣凌人，學養不足，誇張自己，表暴你恃才傲物，學養不足，賈誼當漢全盛時代，屢上痛哭流涕之書，言過其實，開罪於人，結果不曾大用，抑鬱以終。

5. 努力進取機會 升遷機會在學識經驗未能豐富，職業界沒有資望的青年，決不可抱「當今之世，舍我其誰哉」的態度，靜待不動，應該用敏銳的眼光，比別人早些看到，多方面預備，多方面與人競爭，只要不是暗謀詭計，只要不是阻礙他人，破壞他人，只要不是「得之不以其道」，努力進取機會，決不是一件可恥的事。作者有一個學生，寫得一手好字，在機關工作，頗得上司青睞，有一次高級機關內，叫他鈔一篇意見書，長至萬言，他努力鈔寫，用八小時功夫，寫成萬言工楷，上級機關本擬物色鈔寫人才，自經此一試，遂不再他求，決計調用某生。作者還有一個學生，他在某保險公司做事，位置不過練習生，卻做職員的工作，有時工作較多，夜以繼日，連星期日都去做工，不上二年，公司當局便派他往某大埠籌備分公司，一躍而為要員，這就是努力進取機會的例子，他們的舉動，多少光明正大呢！誰能說他們是鑽營得來的呢！

可是在現在的中國職業界，情形特殊，升遷特別困難，任用私人，到處都是，你無淵源，升遷決無你分，

分據要津的，都是些皇親國戚，你怎不望而卻退！此其一。職務升遷，照理應有一定軌道，某種低級職務，升一級是什麼事，再升一級是什麼事，最後一級是什麼事，系統都不分明；即有規定，也是具文，事實上並不實行，升遷機會，往往被強有力者所奪去，你無奧援，怎不「退避三舍」呢！此其二。整個的中國，職業動盪不定，保持現狀，已費九牛二虎之力，事業不能發展，大家排定，絲毫無活動餘地，憑你如何努力，升遷仍是無法實現，此其三。作者以為環境雖然如此不良，青年仍不該氣餒，環境不是一成不變的，過了相當時日，「否極泰來」，有準備的青年，升遷自易，先人實現，詩云「風雨如晦，雞鳴不已」，作者深願青年作昏晨的雄雞，不願青年作由徑的投機分子！

問題

- 一 奮進與希望有何關係？
- 二 合理化的升遷有何標準？
- 三 升遷與社會進步有何關係？
- 四 升遷有幾種？
- 五 試述盡心現職的具體方法。
- 六 如何研究新職？
- 七 如何準備新職智能？

- 八 如何促進升遷機會？
九 如何進取升遷機會？
十 現在職業界升遷有何困難？

成功研究

一、一般人的所謂成功

1. 位置 個人的位置，從一個低下的小店員，或者最無聊的職業寄生者，因為善於活動，因緣時會，居然扶搖直上，成爲某職業的紅人，開會必爲主席，開店必爲發起人，他的位置可算得高了，一般認爲成功，作者以爲然矣，而未必盡然，試考他的內容，除了高位以外，還有什麼？倘使不過居高位而已，此外一無足述，我終不敢認爲成功。

2. 酬報 個人的職位很多，什麼公司董事，什麼公司監察，什麼公司理事，什麼公司經理，一一羅列起來，一張名片上無論如何載不了，東送車馬費，西送津貼，甲送酬勞金，乙送乾薪俸，他的收入，爲數大有可觀，一般人認爲這是成功，作者以爲然矣，而未必盡然，試考他的內容，除了拏巨額酬報以外，還有什麼？倘使不過多金而已，此外一無足述，我終不敢認爲成功。

3. 名譽 個人的聲名藉甚，本業所仰慕，本地所仰慕，全國的本業中人，也知道他，仰慕他，那可算是聞人了，一般人認爲這是成功，作者以爲然矣，而未必盡然，試考他的內容，除了震人耳鼓的名譽以

外，還有什麼？倘使不過盛名而已，此外一無足述，我終不敢認為成功。

二、真的成功 成功的人，位置誠然有高的，而未必個個居高位；成功的人，酬報誠然有厚的，而未必個個享厚酬；成功的人，名譽誠然有廣的，而未必個個有廣譽，位置、酬報、名譽，祇可謂成功應有的結果，卻不是必有條件，作者認為真的成功，當合下列條件：

1. 就個人論

(A) 打破許多難關 真的成功人一定經過無量數難關，常人當之，往往氣喪神沮，知難而退，惟有成功人，纔能不退縮，纔能提起十分精神與毅力，與難關相肉搏，一層一層的設法打破，打破難關越多，成功越大，他在身經百戰，創巨痛深之餘，纔得到一枚鐵十字徽章。倘使因緣機會，為時勢所造成，在一時未嘗不受人崇拜，尊為成功人，但是會幾何時，轉為失敗，這種假成功人，職業界正多著呢。

(B) 從微小至於大成 有許多成功人他是從微小處，常人不經意處著手，經年累月，至於大成，他是積涓涓成江河，集散沙成泰山的實行家。職業界上很少開始就是大規模而成為成功人的。

(C) 合於個性 成功人所以成為成功人，一定他所做的工作，合於個性，終生樂此不倦，他簡直當工作為遊戲，當工作為消遣，這種說法，好像故甚其辭，而事實的例子，俯拾即是。

(D) 合於才力 成功人的所成為成功人，一定他所做的工作，合於才力，他決不是因人成事的人，他決不是事業超過才力的人，而且他所成功的，一定用得其長，決不是他的所短。

2. 就事業論

(A) 事業擴展 事業大見擴展，這種擴展，是實力充足後的自然趨勢，決不是勉強擴展，騙取世人的信用，以售其或種目的。比方人身，肌肉充實，腠理完密，決不是浮胖，決不是虛腫，決不是外強中乾。

(B) 基礎穩固 事業越擴展，有時基礎越鬆浮，比方樹木，枝葉雖多，而幹已蟲蛀，大風吹來，樹身折斷。真的成功，一定根深蒂固，經得起挫折，受得起風浪，百足之蟲，死而不僵的。

(C) 新的創獲 真的成功，他的事業，自有獨到之見，決不人云亦云，他的創獲，決不是高調，決不是取巧，可以有事實來證明的。

三、成功的原則 職業界的成功人，決非偶然而成，論其原則，略如下述：

1. 精神 一分精神，一分事業，精神不好的人，那裏會成功；精神浪費的人，那裏會成功；精神分散的人，那裏會成功；多疾病，怕煩苦，不能長時間用心思，這是精神不好的人，結果是百事俱廢。精神雖好，而為無謂的消遣，酗酒博奕，走狗冶遊，精神之用於事業者十之三四，用於消遣者十之六七，這是精神浪費的人，結果是百事俱廢。經營事業太多，忽想甲事，忽想乙事，精神雖好，精神雖不浪費，徒以分散於幾件事業上，一件事業上所用精神究太不足，這是精神分散的人，結果是百事俱廢。所以成功的第一原則是要精神好，不浪費，能集中。

2. 道德 道德云者，並不是規行矩步，迂氣逼人；是要勤勞耐苦，是要寧靜淡泊，是要清廉自守，是

要守身如玉，是要懼慚無華，不能勤苦，何以率羣下不能寧靜，何以能遠慮，不能清廉，何以完操守，不能守身，何以遠聲色，不能樸實，何以會節儉，辦公無一定時間，終日亂闕闕地，用錢不分公私，隨意拿用，妻妾數十人，舉止闊綽的職業界中的一時紅人，「固一世之雄也，而今安在哉！」所以成功的第二原則，是要道德高尚。

3. 能力 能力有幾種，辦事能力，設計能力，活動能力，支配人的能力，成功，人當然要擔任設計，設計要周到而可行，成功人當然親自辦事，辦事要敏捷而正確，成功人當然要活動，活動要因應咸宜，八面玲瓏，成功人當然要支配人，支配人既要使人心悅誠服，又要用得其長，上述種種能力越豐富，成功越容易，所以成功第三原則能力優異。

4. 學問 不學無術的人，憑你精神道德能力如何好法，在今後的職業界，決不會成功，就是利用從前社會安定，經濟充足，職業界人才缺乏之秋，幸得一時的成功，歸根結底，還是要失敗，試看職業界任何一種職業，有學問的人，做的事業，畢竟不同，成例很多，青年可以自反。這裏所謂學問，是指職業界實用的知識，如經濟學，會計學，科學管理，社會心理，以及某種職業的特別學問等等都是。

5. 經驗 青年時代能為成功人嗎？決不能，這是因為成功的人，一定閱歷很深，就是閱世多，閱事多，閱人多。閱世多，能夠由既往以測來者，閱事多，能夠得到應付事情的各種公式，閱人多，能夠辨賢不肖於立談之間，能夠支配人才，個個得當，這些經驗，惟有從親身經歷中得來，決不能得之文字，決不能得之談話，文字之所能述者，談話之所能形容者，不過是經驗的形體，不是經驗的精神，其中運用，批判，

觀察等等，更是無法宣露的，所以經驗比任何東西來得寶貴。

6.機會 成功最後的一個原則，當然是機會，沒有機會，用力多，成功少。機會將至，你能迎上前去，見微知著；你能緊緊捉住，義無反顧；等到大家認為值得一幹，你的事業早已立下很好的基礎，繼起者往往不終朝而消滅，而你的事業，卻欣欣向榮，日進無疆。試看職業界的成功人，誰不利用機會，商務印書館利用前清變科舉與學校而產生，家庭工業社利用國人抵制外貨而產生，中國國貨公司利用國人提倡國貨而產生。不過機會之來，遇之者千萬人，真能利用的，祇有極少數人，這原是成功人的不可及處。

四、成功的毒素 你要成功，一定要目光放得遠些，千萬不可有利己心；你要成功，一定要謙恭下士，千萬不可有傲慢心；你要成功，一定要虛懷若谷，千萬不可有自大心；你要成功，一定要態度鎮定，千萬不可有浮躁心；你要成功，一定要心氣和平，千萬不可有怨恨心；你要成功，一定要誠實不欺，千萬不可有虛僞心；你要成功，一定要努力奮鬥，千萬不可有懶惰心；你要成功，一定要慷慨犧牲，千萬不可有便宜心；你要成功，一定要當機立斷，千萬不可有蹉跎心；你要成功，一定要胸襟寬大，千萬不可有狹窄心；你要成功，一定要力事節省，千萬不可有浪費心；你要成功，一定要勇於負責，千萬不可有推諉心；你要成功，一定要剛毅果敢，千萬不可有游移心；你要成功，一定要持躬謹飭，千萬不可有浪漫心；你要成功，一定要獨立不依，千萬不可有依賴心；你要成功，一定要開善則拜，千萬不可有固執心；你要成功，一定要力務實際，千萬不可有弋譽心；這十七種心，是成功的毒素，有一於此，成功遂不可期。如此說來，成功之關係於修養者最

大青年欲做成功人，對於修養，應下一番苦工。

問題

- 一 一般人的所謂成功有幾種？
- 二 何以不好算真成功？
- 三 個人方面的真成功有幾？
- 四 事業方面的真成功有幾？
- 五 成功有幾個原則？
- 六 成功十七要素試舉例說明。
- 七 成功十七要素試舉例說明。
- 八 還有其他成功要素麼？
- 九 還有其他成功要素麼？
- 十 試述一個成功人的歷史。

第二章 職業人生觀

做人治事的一貫方法

本書所述做人治事的方法，已有十五萬言以上，青年讀後，或許覺得頭緒紛繁，不容易找尋簡而明的系統來，作者於詳說之餘，特提做人治事一貫的方法，師法古人「反說約」的意思。

一、什麼 第一步要做到一舉一動，一言一語，應付一個人，應付一件事，都能明白這是什麼舉動？這是什麼語言？這是什麼樣人？這是什麼樣事？懂得什麼，似乎很容易，實則也需要一切常識，常識不足，自己的舉動語言，一任乎性，不知其所以然，他人的舉動語言，也不會認識；來的是何等樣人？你要認識無誤，也要有觀人的常識，發生的是什麼事？將發生的是什麼事？更須洞達世故，明白大勢，悉其因果，什麼二字雖於做人治事，不過為表面的認識，而這些認識，已非木然無知的人所能辦到，而況今後人事日繁，人與人的關係更形複雜，你要對於任何人任何事，都能認識其表面，尤屬困難。但是做到第一步，也不過是「思則得之，不思則不得也」罷了。第二步要做到一舉一動，一言一語，應付一個人，應付一件事，不待思索，便能明白這是什麼舉動？這是什麼語言？這是什麼樣人？這是什麼樣事？這更要學問功深，經驗充足，纔能洞洞燭燭，秋毫無隱，孔子到了四十歲，纔做到不惑，不惑就是不思而得。青年的一舉一動，一言一語，應付一個人，應付一件事，往往莫名其妙，要做就做，要說就說，這是什麼舉動？這是什麼語言，鮮能加以思索，所以

動多失態，言多失檢，對於他的舉動語言，更不會思索，往往善意認為惡意，惡意認為善意。至於應付一個人，他先不知道對方是什麼人，那裏會應付得當，應付一件事，他先不知道這是什麼事，感情勝過理智，過後自多反悔。再具體的說來，比方聯絡許多人，預備向上司要求一件事，如加薪，如減輕工作，如改善待遇，你就要問一問這是什麼舉動？比方聯絡許多人預備罷工或怠工，你就要問一問這是什麼舉動？比方呼朋引類，出入歌臺舞榭，你就要問一問這是什麼舉動？比方與之所至，譏評師友，攻擊上司，你就要問一問這是什麼語言？比方一時胸中不平，執筆發為文章，對某一方濫發攻擊的論調，你就要問一問這是什麼語言？比方他人叫你毀滅某貨牌號，改印國貨商標，他人叫你做某種破壞工作，你就要問一問這是什麼人？這是什麼事？消極的事情如此，積極的事情也是如此，你祇問一問這是什麼理智，便勝過感情，便可以「言寡尤，行寡悔」了。

二、甚麼 明白了什麼以後，進一步便該知道為甚麼，什麼是認識表面，為甚麼是辨別內容。辨別內容，第一要懂得分析方法，把舉動語言，人或事，分析得清清楚楚，什麼原因？什麼動機？有沒有背景？倘使沒有冷靜的頭腦，沒有敏銳的目光，決不會分析恰當。第二要懂得綜合方法，原因、動機、背景，分別同異，歸納成功幾類，倘使沒有冷靜的頭腦，沒有敏銳的目光，決不會綜合得當。頭腦如何會冷靜？有的得天獨厚，生而能之，不然的話，惟有從事修養，無論如何得意，無論如何失意，不暴躁，不大意，態度安暇鎮靜，做到急事慢行，頭腦自會冷靜起來，因為刺激之來，感情的反應快，理智的反應慢，感情的反應先，要極力遏止，感情的反應衰，理智的反應起，而頭腦歸於冷靜了。目光如何會敏銳？有的得天獨厚，生而能之，不然的話，惟有

從事修養，審察要周到，要精細，要多事反復，最好能够處身事外，能够運用客觀，倘能多讀科學方法的書，收效更速。再具體的說來，比方他人說你壞話，你就該問一問，他爲甚麼說我壞話？我以往待他如何？我的舉止，有沒有於他有不利處？比方有人無端恭維你，你就該問一問，他爲甚麼恭維我？我的恭維話，我能當之無愧嗎？他除恭維我外，有沒有或種目的？比方你要入補習學校讀書，你就該問一問，我爲甚麼入校補習？不補習有什麼不足？補習後有什麼好處？青年感情甚於理智，什麼未必能够問明白，更不用說問甚麼了。什麼是知其然，甚麼是知其所以然，知其然者是後知後覺，知其所以然者纔是先知先覺，如併然而不知，直是不知不覺的人了。

三、怎麼 明白了爲甚麼以後，便該知道怎麼，什麼是認識表面，爲甚麼是辨別內容，怎麼是研究途徑。研究途徑是做人治事的，最要緊一關，第一要定出步驟來，第一步如何做？第二步如何做？第三步如何做？先要想定方針，再定逐步綱要，簡單的事，祇要打個腹稿，較繁的事，再要定個文字大綱，最繁複的，文字要寫得完備些，做人如此，做事也是如此。比方你布置一間屋子，你該打一張設計圖，注意地位的大小，形式的美觀，與使用的便利。比方你辦一所商店，你該做一分計劃書，注意市口，注意招股方法，注意資本運用，注意人員支配，注意經濟活動，注意其他一切。比方你辦一件交涉，你該注意理由，注意說法，注意步驟，注意文件，或憑證。比方你與人交際，你該注意交際方法，如何增加情感，如何增加接近機會。比方你做學問，你該注意進修計劃，分多少段落，每段落佔多少時間，自修還是入校補習。比方你修養德性，你該注意你的缺點如何補救？你的長處如何培養？平時如何注意言行？閱讀些什麼修養書籍？大之你的一

生，小之你的一舉一動，大之國家大事，小之一飲一啄，都該想一想怎樣，纔不致發生不必有的困難，纔不致毫無把握，纔不致得不到寶貴的經驗。這第三想怎麼，智愚賢不肖所由判，頭腦愈精細，設計愈周詳，上焉者，能自創計劃，次焉者，能依他人的主旨以爲計劃，又次焉者，自己祇能做簡單的計劃，其下焉者，簡直沒有計劃能力了。

季文子三思而後行，孔子不贊成，以爲再思可矣，多思則疑生，疑生則勇氣消，作者誠不知季文子的三思，是那三思？如爲毫無方法的三思，的確跡近猶豫，如爲什麼甚麼怎麼的三思，那是缺一不可的，而且層次井然，不容稍混的。知其表面，不知其內容，不得算是真知，知其內容，而不知實現或應付的方法，則又限於知而已，那裏會與行發生聯帶關係呢！不先知其表面，何能知其內容，不知其內容，何能擬定計劃，層次顛倒，三者俱失其效力了。

什麼 觀察 知其表面（第一思）

甚麼 分析綜合 知其內容（第二思）

怎麼 計劃 知其行法（第三思）

問題

- 一 如何做到什麼的第一步？
- 二 如何做到什麼的第二步？

- 三 辨別內容有幾個方法？
- 四 頭腦如何會冷靜？
- 五 目光如何會敏銳？
- 六 如何定出做人治事的步驟來？
- 七 三麼的應用方法試舉一例。
- 八 你對於三麼有何補充意見？
- 九 三麼順序何以不可紊亂？
- 十 季文子的三思是否三麼？

幾種人

一、孟子說法

1. 神人 聖而不可知之，叫做神人。不可知就是不可測，不可測是學問深不可測，道德高不可測，思想妙不可測，這種人得於天者獨厚，修養工夫又復特別的深，所謂「爲高必因丘陵，爲下必因川澤」，「丘陵川澤是天資，高之下之是修養工夫，所以這種人是「麒麟之於走獸，鳳凰之於飛鳥，泰山之於丘垤，河海之於行潦」，最是不可多得。

2. 聖人 大而化之，叫做聖人。所謂化就是泯然無復可見之跡，而不用思想，而行無不中道，不用

奮勉而行無不獲得，態度從容，行爲從容，一言一動，沒有不合於做人之道。他的修養工夫，雖不及神人，卻到了爐火純青的時候，決不是求之期月間，勉強所能成功的。期月的工夫，那裏會化勉強而成，形跡更是顯然了！

3. 大人 充實而有光輝，叫做大人。充實是指修養，光輝是指事功，學問淵博，道德高尚，思想遠到，一切都已成熟，大有水到渠成之概；同時卻能把所有修養，發揮於事功，所謂事功，原不必問其在朝在野，要能有所建樹，而這種建樹，完全有利於社會國家的。這種人就是各界的模範成功人。

4. 美人 充實之叫做美人。這個名詞，現在別有解釋，孟子卻指學有專長，這種專長，確可應用於社會國家，那種學問可以不問，總之不是空疏的不切實用的；而所謂充實，也不是虛偽的，或是因襲的；一定要研究得萬分透闢，而且有所發見，就是真實的心得。道德更要，不迂闊，不過激，就是適應時代潮流，思想尤須明通，目光遠大，不拘於成見，不蔽於物慾，無遠弗屆，無微弗燭。

5. 信人 有諸己，叫做信人。不沽名，不釣譽，決不是聲聞過情的人，決不是好事宣傳，不務實際的人，他對於修養，對於事業，能够切切實實的，鏗而不舍的，埋頭苦幹，不求名，也不避名，把苦幹做主，把名譽做副產物，他實做「鼓鐘於宮，聲聞於外」的話，實至靜待名歸，這是老實可靠的人。

6. 善人 可欲叫做善人。他天資不差，有志向上，決不肯「突梯滑稽，如脂如韋」，決不肯「同乎流俗，合乎污世」，決不肯「從俗富貴以媮生」，決不肯「隨鴛馬之迹」，決不肯「泛泛若水中之鳧與波上下」，他是「惘惘款款」，「朴而且忠」，他是「廉潔正直」，「以清自守」，總之，他是前途大

有希望的人。

7. 凡民 平常的人，有物慾之蔽，必待於他人的教誨，乃能奮發而有爲。孟子說：「待文王而後興者，凡民也。」這種人平時不知不覺，必有使他知之的人，他然後有所知；必有使他覺之的人，他然後有所覺。他是被動的人，不撥不會動的，不刺激不會反應的，他的理智薄弱，他的感情熱烈，他的發動不發動於理智，而發動於感情。

二、我的說法 孟子的說法，我認爲理想人物太多，表見於實在者太少，因有我的說法，我的說法，可以實見做標準。

1. 聖人 聖人的解釋很多，除了孟子的解釋外，子貢也曾說過：「學不厭，智也，教不倦，仁也；仁且智，夫子既聖矣。」把學不厭，教不倦，當做聖人標準，立說似乎太偏吧。作者以爲聖人之所以爲聖人，全在乎忘小己而專心一意爲大我盡力，社會是大我，國家是大我，大禹治水，十年於外，三過家門而不入，這是爲人不爲己的例子；墨子摩頂放踵，利天下而爲之，這是爲人不爲己的例子；孔子栖栖遑遑，席不暇暖，雖阨於陳蔡而不悔，這也是爲人不爲己的例子。推之如耶穌的博愛，釋迦之慈悲，都是爲人不爲己的解釋。所謂爲人不爲己，原不必犧牲自己的生命，只要誠心爲人服務，沒有絲毫爲己的私念，聖人無論在那一種職業界，都可以產生的。你能够忘了自己，終身盡忠於某職業，不問毀譽，不論榮辱，不計成敗，你便是某職業的聖人。所以國貨業有國貨業的聖人，土木業有土木業的聖人，文化業有文化業的聖人，教育界也有教育界的聖人，那些身無職業，只會坐而言，不會起而行，只會分利，不會生利的分

子，無論他的學問道德思想言論如何，離開了職業，決不會有利於人，也就無以為人，便無從成為聖人。所以聖人是人中人，不是人外人，有若說：「聖人之於民，亦類也。」不過在為人，不為己一點上，「出乎其類，拔乎其萃」罷了。

2. 賢人 下於聖人一等的，叫做賢人。賢人很易做，不必忘記自己，不過把自己的地位，看得小些，在社會上做事，七分為人，三分為己，也就是義務多盡些，權利少拿些，古人所謂「利居人後，責在人先」，苟有利於社會國家，便盡力以赴之，利不是不要，卻不去斤斤較量，孔子罕言利，也勉為賢人罷了。賢人深明人己的關係，有人才有己，人有利，己也有利，因為小己原是人的一分子，禍福利害，在在相關，為社會國家盡力，間接即為小己謀福利，至於物質上的享受，關係很是微細，奈何與社會國家當作相等看待呢？青年而欲勉為賢人，只要把鎔銖必較的拜金人生觀，改變一下就得了。孟子對於義利之辨，講到最是深切著名，青年倘能用現在的眼光，細細讀一遍，孟子對於身心的修養，得益定非淺鮮。

3. 常人 下於賢人一等的，叫做常人。常人更不忘自己，同時也不忘社會國家，他的服務於國家社會，為了自己，也是為了社會國家，他的工作，要計較待遇，權利義務，力求平衡，權利少於義務，非他所樂為，但是義務少於權利，他也覺得受之有愧，他不肯尸位素餐，他不肯孜孜為利，工作務求有成績，決不肯做一日和尚撞一日鐘，他有朝氣，他有責任心，青年如不能做賢人，至少要個常人，「得人錢財，替人消災」，話雖粗俗，尚有道理，可是舉目斯世，堪當常人而問心無愧的，究佔百分之幾？拜金之風，振動一世，習非成是，大力莫挽，人心陷溺，一至於此。

4. 庸人 下於常人一等的，叫做庸人。他的服務社會國家，純乎爲了自己，自己如無所企求，簡直不肯一動其心，爲社會國家謀福利，世上很多依仗祖宗遺產，「飽食終日，無所用心」的人，這種社會寄生蟲，不特不爲人吐棄，且多豔羨他，隱然負一方物望，就是爲生活所迫，不得已出而服務，他也只知道「擇肥」、「擇閒散」，事情越少越好，責任越輕越好，他在職業界上，依然是個寄生蟲，他有體力，卻不願「誅鋤草芥以力耕」，他雖無能力，偏好「遊大人以成名」，「送往勞來」，視爲常課，雖「呢營慳斯，喔咿嚅唳，以事婦人」，也所不惜。爲社會爲國家，有時帶這假面具，有時不諱言利，不諱鑽營，當此「舉世溷濁而不清」的當兒，有誰來斥爲非呢？

5. 昏人 下於庸人一等的，叫昏人。這種人無信用，無廉恥，沒有思想，沒有人生觀，他是無知無識，昏昏沈沈，「今朝有酒今朝醉」，打牌、跑狗、挾妓、娼人，在男子固公開無所忌諱，且自以爲實行享樂主義者；即在女子也不少把賭博娼人爲摩登，公然出諸口，而無所愧怍的，他的服務社會，或國家，他根本不知社會國家爲何物，至多不過把社會國家當做取得享樂的資料的所在地。有時竟爲了自己利益，損害了社會國家，他也不知自己，不肯替自己樹立堅固的生存基礎，這種成年人多得很，這種青年，更不在少數。

問題

一 孟子分人爲幾種？

- 二 怎樣分法？
- 三 這種分法有何缺點？
- 四 什麼叫聖人？
- 五 什麼叫賢人？
- 六 什麼叫常人？
- 七 什麼叫庸人？
- 八 什麼叫昏人？
- 九 你以為這種分法如何？
- 十 你自省是何種人？

命運說

一、怨命派 這種人以為所如輒阻，不是學問不及人，能力不及人，實在是「命不猶人」，李陵也說：「子歸受榮，我留受辱，命也何如！」詩人也說：「我生不辰，逢此鞠凶，一天既賦我以為人，何獨於命而靳之呢？於是由怨命而變為怨天；天究渺茫，呼他不應，叩他不答，於是由怨天而變為尤人；芸芸衆生，誰是命的主宰，當然無從答復，於是由尤人而變為恨社會，作者仍叫他怨命派。怨命派的見於外者，至少有下列幾點：

1. 歎苦 重的工作當然歎精力不繼的苦，輕的工作，他也要歎沈悶無聊的苦，在人前歎苦，不惜再三說及，在獨居也要歎苦，或不禁涕泣漣漣，好像我是何等的人，竟叫我擔任這種工作，竟給我這種待遇，「懷才不遇，能不得展」，殊不知歎苦不特不會減少苦的分量，反足以表暴我修養工夫的不足，而況社會之所以不給我更重要的工作，或因我的才力未為社會所認識，我當再接再厲，促起社會對我的注意，或因我的才力，尚未顯露，事功不著，我當奮發精神，藉事功來證我才力，或因我的才力，尚無發展機會，我當設法使機會來臨，努力表示我充分的才力，我何必歎苦以消沈自己的朝氣呢！

2. 破壞 自己不得志，看見人家得志，萬分難過，以為某甲學問不及我，能力不及我，甚或出身不及我，而今乃得躋高位，某乙學問與我相若，能力與我相若，出身與我亦相若，而乃地位之相差如此，「人比人，氣煞人」，因氣生妒，因妒生破壞，起初只破壞他相識的友生，繼則破壞社會上的一切人，一切事，尖銳刻薄，與日俱進，人家目他為怪物，羣起擯斥，因擯斥而精神更受刺激，而破壞也更甚。殊不知我既想在社會上大事活動，第一不該開罪自己的友生，友生是自己活動的助力，或直接或間接，或有意，或無意，要之有益於我的活動不少，今既無端開罪，助力一變而為阻力，如此說來，破壞友生，即所以破壞自己，自己掣自己的腿，寧非呆子，第二不該開罪社會，本來社會對我，無好無惡，不忌不克，我一開罪，好惡已分，忌克已成，古人所謂「是欲入而閉之門也」，這派人的工作，專門敷衍，好偷懶，便偷懶，好馬虎，便馬虎，他惟一的希望時光過得快些，自己老得快些，對於人生，絕對感不到興趣。

二安命派 這一派人中國最多，說什麼「樂天知命」，說什麼「得之不得，曰有命」，說什麼「居

易以俟命。」說什麼「莫之爲而爲者天也，莫之致而致者命也。」一個人的升沈得失成敗，甚之死生天壽，都歸之於命，命該如此，雖掙扎無益，所以古來聖賢，創造安命說，教大家死心塌地的服從命，於是看見社會上勝過我的人，以爲他們是命好，命由天定，所以古人有「畏天命」之說，由畏天命轉而畏社會，因爲畏社會，於是安命派的見於外的，至少有下列幾點：

1. 迎合 他以爲社會上的一切，悉由命定，於是不問是非，不問善惡，一味迎合，一味屈服，自己的意志，完全犧牲，自己的毅力，完全消滅，孟子也曾說過：「天下有道，小德役大德，小賢役大賢；天下無道，小役大，弱役強，斯二者天也，順天者存，逆天者亡。」迎合，屈服，就是孟子的所謂順天；不迎合，不屈服，便犯了孟子的所謂逆天，他怎敢逆天以自取滅亡，殊不知一味迎合，一味屈服，自己的精神，消亡殆盡，所謂我者，不過一具臭皮囊，究有多少價值，而力爲保全。

2. 麻木 起初迎合，總覺不自然，起初屈服，總覺不舒服，這是我精神還沒有完全消亡，骨子裏還在反抗的緣故。迎合又迎合，屈服再屈服，迎合既久，屈服既慣，不自然，不舒服的感覺完全沒有了，這時候自我精神完全麻木，麻木已近於腐化，再過了幾時，真的腐化了，腐化的現象見，自我精神纔完全消亡了。古人說：「哀莫大於心死。」自己精神消亡，就是心死，肉體雖存，也不過行屍走肉而已。

這派人的工作，簡直是機械的工作，牛馬還有性靈，一變而爲機械，連牛馬的性靈都沒有了。人家說他可憐，他自己不覺得可憐；人家說他可惜，他自己不覺得可惜；人家說他可恥，他自己不覺得可恥，還有什麼人的氣味！

3 造命派 這派人他們懂得境由心造，安什麼心，造什麼境，俗語說：「各人頭上一個天」，其實各人就是一個天，造命者天也就是自己，詩經所謂「自求多福」，易經所謂「禍福無門，惟人自召」，召不單是招致，而且含有造作的意思，他們懂得這個意思，表現於外的，至少有下列幾點：

(A) 適應 社會不住的變動，他便跟着不住的進步，社會變甲他有甲的本領去適應，社會變乙，他有乙的本領去適應，他常站在社會的前面，因為社會變動並不是突如其來，必有先兆的，詩經說：「相彼雨雪，先集維霰」，易經說：「知幾其神乎」，他於其下霰時候，立為準備，迎頭趕上，著著爭先，兵法說：「先發制人」，適應社會，一定要懂得先發制人的道理。

(B) 創造 適應之後，還要想法創造，工蜂蜂王的幼蟲原是一樣，要他成為工蜂，便成工蜂；要他成為蜂王，便成為蜂王，這就是昆蟲的創造力，這就是昆蟲的造命事實，造命派的人也是如此，他能用種種的方法，種種的力量，創造自己的命運，他見微於一般人未見之時，他用力於一般人未用力之時，這個微原是社會共有的微，他一舉手，變為他個人的微，由微成著，這著當然也屬於他個人的了。

這派人覺得社會是無窮的寶藏，只要你自己去發掘，於是乎愛社會，於是乎奮鬥，這樣的工作，最有意義，有意義的工作，纔算是人的工作，作者以為青年不必高談救國，人人着力於創造自己的命運，整個的國家民族，不待救而已救了。

問題

- 一 什麼叫怨命派？
- 二 怨命派有何特徵？
- 三 什麼叫安命派？
- 四 安命派有何特徵？
- 五 什麼叫造命派？
- 六 造命派有何特徵？
- 七 你對於命運的見解怎樣？
- 八 那幾種人是宿命論者？
- 九 造命派是宿命論者麼？
- 十 命與運有無分別？

勞與酬

一、勞的種類 工作性質不同，勞的種類亦異，有的工作用體力多，有的工作用腦力多，有的工作，兼用五官，有的工作，多用目，有的工作多用耳，有的工作多用口，有的工作五官四肢並用，有的工作，兼用五官

四肢之一二，有的工作直接動手的事務多而範圍極狹，責任也有限，總之責任重大，須有遠大目光，與精密思想的工作，是領袖的工作，責任小，只要做固定動作，不須多大設計的工作，是一般人的工作。青年往往以爲領袖整日無事，非閒談，便是到處走走，便是口銜雪茄，安坐沙發，便是動筆寫寫，便是打打算盤，他簡直不曾做過直接的實際的工作，這種人真可謂賺錢不吃力。我們整日奔走，整日應客，整日寫帳，整日送貨，整日謄錄，工作十小時，甚或超過十小時以上，既用體力，又用腦力，比領袖吃苦多多，真可謂吃力不賺錢。作者以爲談話是領袖的工作，與公司裏人談話，目的在明瞭某事，解決某問題，決不是閒談，與外間人談話，目的在磋商某問題或宣揚公司現狀，或彼此聯絡感情，決不是閒談，到處走走是領袖的工作，在公司裏走走，目的在觀察各部的人與物有何失當處；在外間走走，目的在考察同業，探聽社會國家世界的新變動，聯絡有關係的人，決不是逛逛而已。寫寫算算，是領袖的工作，他對於重大的問題，纔用得着寫，用得着算，他的寫算，不是簡單的寫算，是他計劃某問題，研究某問題的一種表示，決不是尋常的很機械的寫算工作，一般人所優爲的。好像銜雪茄坐沙發那一定不能算爲工作了，作者以爲這也是領袖的工作，而且領袖必須有的工作，你看他口銜雪茄，悠然自得，其實他正排除雜念，集中思想於某問題，或者排除雜念，集中精神於找問題，一個公司的新生命，即發動於口銜雪茄，靜坐沙發之時；如果他整日忙碌，絕無靜止的時候，這個領袖所領導下的團體，表面的精神雖好，新的創獲一定不多，而領袖也覺精力不繼，叫苦連天的，所以作者認爲口銜雪茄，靜坐沙發，是領袖必須有的工作，中國職業界的領袖，頗多不解此理的，下焉者日事奔走，以應酬開會爲日常工作；其上焉者，事必躬親，不會統御次一等的領袖，做成領

袖網，喜歡拋開次領袖，直接指揮最下層的人員，青年以為他是好領袖，他是事必躬親的好領袖，作者以為他根本不會做領袖。至於一般工作，動作雖多，時間雖久，範圍很小，責任很輕，思想亦很單純，比方一部機器，領袖是大輪盤，一般人員是小輪盤，大輪盤一轉，小輪盤要幾十轉，乃至幾百轉，我們不能用皮相說，是大輪盤賺錢不吃力，小輪盤吃力不賺錢。

二、酬的種類 月薪是酬，酬金是酬，獎金是酬，花紅是酬，養老儲金是酬，這都是物質上的酬，信任你是酬，優待你是酬，嘉獎你是酬，辦事順手是酬，以辦事得到經驗是酬，許你業餘補習也是酬，這都是精神上的酬。青年心目中的酬，往往是物質上的酬，忽略了精神上的酬，比方有甲乙二事，甲事物質上的酬雖然菲薄，可是上司很能推誠相與，一切優待，時時稱許你，當面如此，背後也是如此，辦事十分順手，即有小困難，上司代為解決；乙事物質上的酬，很是豐厚，可是上司多疑，上下隔閡，往往頤指氣使，同事分子複雜，派別極多，你要做事，動遭掣肘，甚或傾軋排擠。就甲事精神愉快，可以久於其位，就乙事精神苦痛，終須不歡而散，試問青年就甲事呢？還是乙事當然就乙事，那末我們論酬，不當單重物質的酬而忽略精神的酬，至少要把精神的酬與物質的酬，放在同等地位，老於社會的人，且把精神的酬放在物質酬之上呢？

三、勞與酬的因果關係 老友秦君有一次問我，增加薪水，使其努力工作，還是待其努力工作後，再加薪水？我說勞是因，酬是果，這是正常辦法；酬是因，勞是果，這是權宜辦法。正常辦法是合理的，權宜辦法是與奮的，科學管理注重信賞，賞而信，必有待乎徵，徵是什麼？當然是勞，勞而增酬，勞不及人的，無所藉口，有能力的，往往因之奮發，引起他「有為者亦若是」的動機。增酬而求其努力，一時原有興奮性，精神上

感覺愉快，目的既達，會幾何時，已經淡焉若忘，努力未必增加，慾望忽然熾盛，而且成爲時間性，到了某時期，又要希望增酬，酬而增，視爲應得的權利，酬而不增，便生怨望，努力分數，反而降低，這種辦法，頗有人試驗過，結果大失所望，雖有極少數人因增酬而格外努力，要之所得不償所失，而且這種人原不是絕端拜金主義者，他往往願意先努力，使努力結果超過於酬，而再求酬的增加，青年對於勞酬觀念，大約不出下列三點：

1. 勞少酬多 用力少，薪俸大，一般青年趨之若鶩，以爲這是優缺。作者以爲酬由於勞，酬多於勞，那末所多的酬實是不當利得，法律上雖不來制裁你，自問良心，總有些不安吧！青年作事，應該「仰不愧於天，俯不作於人」，這種良心不安的利益，一得再得，成了習慣，埋沒良心，損傷人格，久而久之，將成爲好貨財的人，所得者一些物質，所喪者高貴人格，相權之餘，有失無得，而且做慣賺錢不吃力的工作，一旦依靠失所，不願擔任普通工作，自不免淪入失業羣中，即勉強擔任普通工作，事與願違，百無聊賴，意興既盡，努力自減，工作效率不及人，那末連普通工作都不能長保了。

2. 勞酬相等 化多少勞力，賺多少酬金，一般青年認爲可得可失，作者以爲勞酬相抵，適盡無餘，雖算不得熱心，要亦受之無愧，就社會言，食功不食志，原是天經地義，我有功而食之，食不過於功，可算公平交易，孟子說：「非其道，則一簞食不可受於人。」彭更說：「無事而食，不可也。」所謂非其道，所謂無事，就是酬多於勞，古人稱之曰泰。作者以爲青年對於酬，至少要做到不泰。

3. 勞多酬少 工作多，酬金少，一般青年認爲不值得去做，作者以爲勞酬相抵，所餘的勞，就是我

的義務，在個人是義務，在社會是盈餘，社會好似一個公司，公積金數目越巨大，公司的實力越雄厚，公司的基礎越穩固，社會也是如此，盡義務的人越多，社會越進展，社會越進展，人類的幸福越大，我也是享福的一分子，誰說多盡義務，不是爲己呢？而且你的上司，決不是盲目，決不是聾子，對於你的努力，知道得很清楚，到了相當時期，有了相當機會，自會增酬，所以在青年只要努力不已，效率日高，酬的增加，也無窮時，真會求增酬的，必知此秘訣。

問題

- 一 勞的種類有幾？
- 二 何種工作是領袖工作？
- 三 何種工作是一般人的工作？
- 四 什麼叫領袖網？
- 五 酬的種類有幾？
- 六 試述勞與酬的因果關係。
- 七 青年的勞酬觀念有幾？
- 八 你對於勞酬有無新見解？
- 九 你特別努力工作上，司不知道應如何補救？

十 上司雖知你努力偏不肯增酬如何應付

勞績與資格

一、什麼是勞績

1. 學力 不能應用的知識，叫做無力之學，無力之學，是死學，死學是學的軀殼，不是學的精靈。真的學，一定是活的學，活的學，一定是有力的學，學之是否有力，全在應用上分別，工作要有勞績，必須有充分的學力。

2. 能力 辨別是非與利害，設計事業的進行，以及人員的指揮支配，這都是能力問題。學力充足的人，往往也只配做靜的工作，只配做簡單的工作，不能勝繁重的，多變化的工作，這就是缺少能力。工作要有勞績，必須有充分的能力。

3. 經驗 學力充分，能力充分，如果沒有經驗，或經驗不多，工作的勞績，仍不能巨大。因為工作的進行，有許多地方有習慣性，這些習慣性，惟有經驗，足以應付，經驗之應付習慣性，往往不待思索，隨時隨地隨事隨人，而異的。

4. 努力 學力充分，能力充分，經驗充分，而工作不能努力，工作的勞績，仍是不著。因為學力不用，能力不用，經驗不用，或雖用而不充分利用，他的反應不強。職業界上不少學力能力經驗三者都充分的人，工作勞績不過爾爾的，所在多有，推其病根，便在不肯努力。

所以勞績的績數爲400，而學力能力經驗努力各佔100。比方某甲的學力70，能力80，經驗60，努力50，那末他的工作勞績是65，不過是中等，決不該以學力能力自詡，而忽略了經驗努力。某乙的學力60，能力50，但是經驗90，努力90，則他的工作勞績是72.5，反列入乙等，決不該因爲乙的學力能力較差而看輕他。

我友秦君他受的學校教育，雖止於中學，受社會大學教育，先後且及十年呢。他在某機關服務，受某前輩先生的嚴格訓練，學力充分了，能力鍛鍊出來了，經驗豐富了，服務道德也養成了，在某機關時已成重要人物，大家叫他百科全書。他後來轉入某行政機關服務，一切重要公事及計劃，大半出他的手，他簡直成爲長官的左右手，他有一種特長，爲他人所不及的，就是每天總是先到，退出辦公室總要在晚上六七時，未了公事，放在皮包裏，帶回家去，當夜趕好，他的學力能力經驗我不敢「阿其所好」，各打一百分，但是他的努力分數，誰都公認他有100分呢！工作勞績既經大著，地位便躋於重要了。古人說：「不患人不知，惟患學不至」；我則說：「不患人不知，惟患勞不至」。

二、什麼是資格

1. 學歷 在社會上做事，學歷是一件很重要的東西，大學畢業的，當然比中學畢業的位置高些，將來發展希望，也比較大些，而且有許多機關，任用人員，考試人員，純以學歷如何爲標準，學歷不及格，也許不准你試用，或參加考試呢。所以有許多青年，一心要弄張大學文憑，文憑到手，目的已達，甚或出以不正當的途徑，一般掛名大學生，還算官面堂皇的呢！有錢的青年，還想出一次洋，吃幾年麵包，鍍一

次金，得到碩士博士的頭銜，以便達其升官發財之志。那知專門弄虛名的青年，數量日增，虛名便不發生多大效力，憑你是什麼士，還是淪入失業隊裏，無法振拔，即使徼倖得到一個位置，又往往以實學不足，不能勝任愉快，會幾何時，仍淪入失業隊裏去。這不是學歷的誤人，實誤於青年的歷而不學。『金玉其外，敗絮其中』，繡花枕式的青年，那得不遭失敗！

2. 經歷 在社會上做過的工作，和經過的時間，綜合起來，叫做經歷。經是經過，歷是歷練，見多識廣，艱苦備嘗，在修養方面，以經歷而減少火氣，磨平不必要的稜角，在常識方面，以經歷而認識社會真相，能夠隨機應變，在學識方面，以經歷而變成經驗，每一事件，都能知其原委曲折，或由困難而得到新途徑，或由工作而得到新知識，總之他的心性行為技能知識，都由經歷而轉成提高工作效率的工具。但是就實際講，容有許多不盡然者：他的工作，方面太多，每種工作，不相聯貫，綜其工作時間，不過五年，忽而綉緞業，忽而鐘表業，忽而應用化學業，雖同是商業，而商業的性質不同，更有忽而商忽而政，忽而工，變換的範圍更是廣泛，這些經歷，不但不爲人重視，人且疑他心猿意馬，暮楚朝秦，人且疑他缺失太多，莫肯信任，就是始終工作一貫，平日麻木不仁，敷衍過去，論其工作時間，不爲不久，問其心得，則空無所有，原有學問等等，都已陳舊，這些經歷，不但不爲人重視，人且卑爲思想落伍，年紀雖不老，而精神已極腐化了。所以經歷一定要彼此聯貫，否則總要有很大的關係，工作機關數量要少，每個機關的工作時期要長，更要對於工作有明顯的成績，擺在人家面前，有的重事實，有的重文字，有的須二者並重，第一種人病在德性上缺憾太多，如不肯切實負責，不肯本位向上，但求敷衍塞責，他以爲『不求有功，

但求無過，「平平過去，於願已足；殊不知人的工作，只有功過兩面，既不能有功，就是有過，功過以外，決不許站足的，而且決沒有站足餘地的。第二種人貴在肯賣力，能自治，而又自強不息的力爭上游，日新又新，工作效率自然提高了。第一種人祇有經過而不會歷練，第二種人不但有經過，而且有歷練，第一種人工作時間雖長，不能算是有經歷，必如第二種人，纔當得起經歷兩字。

三、勞與資的比較 勞資兼全，原是上上有資無勞，毫無好處；有勞無資，仍可勝利；這等人在外國本是很多，愛迪生什麼出身？無妨其為「前無古人」的電氣發明家；富爾敦什麼出身？無妨其為輪船發明家；他如政治舞臺的名人，很多資格很低的人，即在中國，未嘗不是如此。政治舞臺的名人不必論，職業界的成功人，有幾位是留學生，是大學畢業生，他們的事業發揚光大，他們的名譽彪炳一時，分析其要素，無非是學力能力經驗努力條件超越；有幾位是時勢造成的英雄，因緣時會，扶搖直上，多數是英雄造時勢，從艱難困苦中奮鬥出來，王雲五先生的學力能力經驗努力，那個不知，誰人不曉，但是你如果一讀王雲五先生的傳紀（見教育與職業）便可知王先生也是勞道中人，不是資道中人，我以為勞道中的傑出人才，未必得天獨厚，未必不可學步，只要你自愛自尊，自強自息，不難邁步前遇，超越前輩，所可歎者，不是自暴自棄，便是沾沾自足，便是一暴十寒，各人有各人的無限前程，社會不來阻止你，別人也不來阻止你，詩所謂「自求多福」，「在我而已」。

- 一 勞績有幾種
- 二 何種勞績尤其重要
- 三 試計算你的勞績
- 四 資格有幾種
- 五 何種資格尤其重要
- 六 經歷有何好處
- 七 何種經歷不爲人重視
- 八 何種經歷方有價值
- 九 勞績比資格何者更有價值
- 十 你預備如何去增加勞績

苦與樂

一、苦與樂的分野 我常聽人家說某也苦，某也樂，一若苦樂分野，有鴻溝者然，實則苦樂兩字，根本是心理作用。心理上以爲苦，任何事情，都覺得苦；心理上以爲樂，任何事情都覺得樂。心理上根本不存在苦樂的種子，任何事情，都是無所謂苦，無所謂樂。顏淵的簞食瓢飲，陋巷枕肱，人不堪其憂，顏子不改其樂，這是可以證明苦就是樂，陶淵明做彭澤令，不願爲五斗米折腰，浩然有歸志，這是可以證明樂就是苦，推

之如孔丘的栖栖遑遑，不暇暖席；墨翟的摩頂放踵，煙突不黔；苦樂的根於心理，豈待繁徵博引！試看農夫耕芸南畝，日曬雨淋，他們卻率性放歌，笑言不絕；富商巨賈，達官要人，養尊處優，頤指氣使，他們往往愁眉深鎖，慨歎不絕，越怕吃苦，越是覺苦，越是不怕苦，越不覺苦，如此說來，天地間沒有苦與樂麼？我以為良心不安的事，時受良心譴責是苦事，這是第一類。工作不安，思出其位，忽而思彼，忽而思此，精神不安是苦事，這是第二類。學力不够，性情不合，徒貪其待遇之優，勉強擔任，「綆短汲深」，「時虞隕越」，是苦事，這是第三類。能盡心，能盡性，就是真樂；違心反性，便是苦，苦樂在我，不在事，已經顯然了。

二、一般人的所謂苦樂 或者說理論是理論，事實是事實，地位優越，薪水豐厚，這不是樂事麼？地位低下，待遇菲薄，這不是苦事麼？工作清簡，生活安定，這不是樂事麼？工作繁重，生活不安，這不是苦事麼？社會繁榮，計畫得遂，這不是樂事麼？社會動搖，所如輒阻，這不是苦事麼？一般人的苦樂觀，大抵如上所述。我則以為偶逢風雲際會，雞犬飛升，徒然亢進了物質慾，「利令智昏」，感官麻木，其苦其樂，原不準確。一旦風雲變色，成爲矢的，上天無路，入地無門，目前地位的優越，薪水的豐厚，直是回光反照，一幕大悲劇已將開演了！而況高位厚薪的結果，不過是個安字，決不是個樂字，而安也不過暫安，直是曇花一現罷了。地位雖低，只要能盡職，只要能有利於人羣，價值仍是巨大，待遇雖薄，不過物質享用，不如他人，節衣縮食，生活決無問題，「惡衣惡食」，原非大丈夫之所恥。工作清簡，便無機會發展我的才能，餽肉復生，英雄歎爲不遇，牯牛駕石磨，安心工作，換以輕工，反嫌不盡所長，時時發出不平鳴呢！世界上只是一輩懶蟲，專擇清簡工作做，而自以爲得所！工作繁重，足以鍛鍊真才，一面做工作，一面受訓練，天下便宜事，莫大於此，至於社會

原由人造，只要你能夠紮硬寨，打死仗，步步爲營，節節爲壘，不求速成，亦不退縮，奮鬥又奮鬥，光明當已不遠，譬如食諫果，苦盡則甘來了！所以我希望青年認清苦樂的分野，有定心，有定力，千萬不要落庸俗的圈套，生出無謂的許多假苦假樂來！

三、假苦假樂的結果 怕假苦，於是不願意做地位低，薪水小的工作，即使勉強擔任，精力不集中，決不會做出好的成績來，隨時發牢騷，隨地發牢騷，他人不但不表示同情，反厭你胸襟狹窄，反笑你妄冀非分。貪假樂，於是不惜「降志辱身」，「暮夜乞憐」，「奔走權貴之門」，冀得一當，假樂未可必得，而人格喪失殆盡，現在社會上人浮於事，事浮於人，有事無人做，有人無事做的矛盾現象，便是怕假苦，貪假樂的結果。現在世風日下，苞苴公行，競事倖進，不安於位，也是怕假苦，貪假樂的結果。

四、樂的基本條件

1. 做勝任的工作 有五分才能做五分工作是一種人，有五分才能做七分工作是一種人，有十分才能做七八分工作，又是一種人。第一種人，時虞困難橫生，力有不勝；第二種人，勉強敷衍，效能很低；第三種人，恰到好處，時有餘勇可賈，我希望青年不要做第一種人，也不要做第二種人，該做第三種人，工作「游刃有餘」，容易顯出自己長處，而且「尺有所短，寸有所長」，人各有能有不能，何必強作解人，貿然擔任不內行的工作，而自尋煩惱呢！

2. 做樂意的工作 人性有好動的，有好靜的，好動的人做靜的工作，不勝其拘束與呆板；好靜的人，做動的工作，也不勝其奔波應付之煩。好動的人該做動的工作，好靜的人，該做靜的工作，工作合乎

個性，工作雖繁，反覺興趣盎然，決不會感到苦處。雖然工作機會，未必盡如人意，有時找不到合性的工作，不能不勉為擔任，但是只要留心機會，遲早終有如願以償之日，不過合性工作，所得待遇，或不及不合性工作之好，這是不能不具犧牲物質的決心了。否則一定要等各方面條件都能滿意的工作，事實上未必可能，所謂「天下不如意事，十常八九」就是這個道理。

3. 用遊戲精神做工作 西人常說工作時工作，遊戲時遊戲，大家便以工作遊戲應該絕對分開，我以為西人的話，就是態度言，用遊戲態度來做工作，便不是古人「臨事思敬」的意思，可是工作的精神，仍該用遊戲精神，你在做障礙競走的時候，雖弄得「氣喘如牛，汗出如瀉」還是高興非常，做工作而用遊戲精神，當工作如遊戲，天下還有苦工作嗎？你在弄絲竹下棋時候，雖苦心焦思，全神貫注，還是興高采烈，做工作而用遊戲精神，當工作如遊戲，天下還有苦工作嗎？我友秦君他不抽煙，不打牌，不看戲，他是實行用遊戲精神做工作的人，歷數十年如一日，朋友談及他，都異常欽佩，以為不可及，現在說穿了，也不過如此如此，豈非人盡能行嗎？

4. 用競賽態度做工作 精神最緊張的事情首推競賽你做工作，可以同自己賽，可以同他人賽，今日之我，同昨日之我賽，下半日之我，同上半日之我賽，昨日之我，上半日之我，做甲工作需時若干，成績如彼，今日之我，下半日之我，做甲工作需時要少些，成績要好些，工作要有記錄，卻不可保持記錄，而要打破記錄，今日之我，下半日之我，能勝過昨日之我，上半日之我，故我不及今我，今我勝於故我，精神上多少愉快，同樣工作，做的人有二人以上，你便下個決心，速率要勝過他，成績要超過他，不必發諸言，

現諸面，只要見於動作，用最大的速率，做到最高的成績，真是「樂且無藝」了！

5. 用尊業的思想做工作 青年對於自己的工作，要認識其社會價值，確信這種工作，值得一幹，置全部時間與精神於工作之中，絕不游目騁懷，好像世界之大惟有我的工作為最有社會價值，於是尊業之念，油然而生，由尊業而自尊，自尊則樂趣蓬勃了。比方我寫這本書，我以為這種工作，完成以後，至少有十多萬青年，讀我的書，十多萬青年中，至少有幾萬青年，受我的感動，這是青年訓練，這是最有效的民族復興運動價值之大，在一切工作之上，我抱了這種信念，於是繼續不已的用心研究，二年之中寫成了這本二十餘萬言的服務與修養。

問題

- 一 苦樂從何處來的？
- 二 苦事有幾種？
- 三 一般人的苦樂擊什麼做標準？
- 四 安與樂如何分別？
- 五 怕假苦結果如何？
- 六 貪假樂結果如何？
- 七 樂的基本條件有幾？

八 就各個條件寫一件實例。

九 試述你的苦樂見解。

十 試擬競賽工作的方法。

說與做

一、說而不做 民國十六年以還，間有極少數青年全仗多說話，會說話而出人頭地，於是流風所及，全國披靡，於是你好大言炎炎，他好高喚口號，你好多貼標語，他好多做文章，中國遂成爲說話國，好像天下任何大事，只有說話可以辦得了，可以救得好；那知空頭支票，任意濫開，存數不足，銀行退票信用於是不保。黔驢一鳴，獅子爲之卻步，曾幾何時，內容拆穿孩童且對之擲揄呢！我有一個學生，白天在上海某公司當低級職員，自負聰明，平時無論對何人，對何事，喜歡發表意見，在學校裏居然有幾分號召力，做個學生領袖，我早知他「華而不實」，前途未可樂觀，屢勸他不要說而不做，他卻不以為然，對公司朝一個批評，夜一個建議，經理細察他的行徑，完全「言不顧行」，「行不顧言」，於是一再與以警告，警告無效，進而監視其行動，監視無效，遂出於解職，說而不做，結果如此！「詩云：殷鑑不遠，在夏后之世。」專好說話的青年，當知所警惕！

二、多說少做 有些青年計劃很多，說來也能頭頭是道，他的思想能力原是高人一等，初與相交，往往認爲能人，夷考其行，見諸事實者，不過十之二三，騙人不過一時，紙老虎終歸拆穿，於是大家不相信他

的爲人，以爲他的說話，大打折扣，直是「議論多而成功少」，劉備評馬謖「言過其實不可大用」，馬謖便是這一流人。趙括談兵法，其父趙奢不能難，奢終不以爲然，趙括也是這一流人。青年決不願做馬謖，決不願做趙括。那末怎好多說少做呢？多說話的青年，往往「易言」，孟子說：「人之易其言也，無責焉耳矣。」知責任的重大，誰敢多說！知受人之責備，誰敢多說！俗語說：「看人挑擔不吃力，自上肩頭嘴要歪。」話雖粗俗，實有至理。

三、說而後做 譬如你要組織一個公司，當然先要擬具招股緣起招股章程公司章程草案以及營業計劃書，然後開始招股；譬如你當一個機關的領袖，對於經辦的業務，當然先要擬具計劃書，或一年或三年或五年，得到上司的同意，或股東的同意，然後着手進行；譬如你當機關某一部分的領袖，對於自己職務上有新的意見，當然先要擬具意見書，得到上司的允許，然後着手進行；這些都是說而後做的例子。如果事關一己，不必取得他人同意，便無須先說了；如果事關軍國機密，不能公開的，便無須先說了；應否先說，該視事情而定。

四、做而後說 人家批評我們中國人是議而不決，決而不行，「發言盈庭」，過後便煙消雲散，若無其事，紙片空談，那有是處！古人說：「先行其言而後從之。」就是做而後說的意思。做而後說，是重在「做」，重在說，一定要切切實實的做，做得有顯著的成績，做得確有經驗，然就你經驗之所得，很忠實的，很詳細的報告人家，目的在乎公開做的心得，供同志的參考，做「識途之老馬」，或引起人家的注意，啓發人家一同幹的動機。倘然繪聲繪色，渲染過當，做得一二分，說上七八分，雖曰宣傳，跡近欺騙。孟子曾說過：

「聲聞過情，君子恥之。」「言大而誇」的人，或能矇蔽少數人的耳目於一時，終有「真相畢露之日」，而況社會上不少過來人，空中樓閣，破綻必多，你正「自鳴得意」，識者「早爲齒冷」，求榮反辱，這又何苦呢！

五、做而不說 青年試擡起頭來看看，現在是什麼世界？現在是什麼社會？世界各國都在那裏拚命的幹，從幹上求民族的生存，求國家的出路，求個人的勝利，你急起直追，比人家加倍的幹，實行古人所謂「人一能之，己百之；人十能之，己千之」的蠻幹精神，未必便能追及人家，論個人未必能勝利，論國家未必有出路，論民族未必能生存。倘使你嚷而不幹，人家越幹越遠，憑你嚷破喉嚨，誰來睬你，倘使你一面嚷一面幹，嚷便分了你幹的精神，幹的成績爲之減色。人家希望青年多吃飯，少開口，說什麼閉口深藏，安身處處牢，我希望青年多做事，不開口，「人不知，而不愠」，自己尊重自己，自己相信自己，自己警惕自己，自己勉勵自己，認準了正義，憑著了良心，振起你十足精神，發揮你全身力量，不事標榜，不用宣傳，也絕不暴露鋒芒，時時反省，一定要「仰不愧於天，俯不忤於人」，一旦「水到渠成」，成績卓著，到那時你不說，人家要替你說，人家要替你揄揚呢！有人說，日本人說得到，做得到；德國人幹好了再說；英國人專幹而不說，我希望青年要學那英國人。或者說在大家說而不做的中國，我們做而不說，「異軍蒼頭特起」，很易惹人注意，於是橫加猜測，蜚短流長，古人所謂「道高一尺，魔高一丈」，「衆口鑠金，積毀銷骨」，悠悠之口，真是可怕，孟子所以說：「予豈好辯哉？予不得已也。」詩人也說：「憂心悄悄，愠於羣小」，我則以爲只要事實俱在，問心無愧，毀譽原可不計，而況世風雖薄，正義未泯，浮雲薄霧，那裏會終掩日月之光呢？加之

青年入世未久，閱歷未深，雖有所得，未必有當，說話本非其時；青年地位未高，聲名未著，即有所見，誰來重視職業界上？只要你做，不要你說，你何必曉曉不已，惹人討厭？孔子說：「天何言哉！四時行焉，百物生焉，天何言哉！」我再把黎錦暉先生的話，結束本文：

努力二十年，人生苦又甜。

何必發牢騷，大路在眼前。

生趣賴前進，不進路難通。

苦並不難受，樂亦在其中。

專替自己幹，須防事事空。

兼爲羣衆幹，力量自然充。

決不怕失敗，終可幹成功。

看準事之旨，抱緊不放鬆。

算定向西走，決不改向東。

問題

- 一 舉一個說而不做的實例。
- 二 舉一個言過其實的實例。

- 三 何種事該先說後做？
- 四 何種事該先做後說？
- 五 何種事該做而不說？
- 六 什麼叫蠻幹精神？
- 七 一面嚷一面做有何流弊？
- 八 何以青年不是說話時？
- 九 王陽明知行合一說與何項相近？
- 十 你是何種青年？

冷與熱

一、頭腦要冷 無論什麼時候，無論什麼事情，不管事情如何困難，如何得意，態度必須鎮定，理智勝過感情，事情之來，先要保持常態，「不以物喜，不以物悲」，外物任何的震撼，搖不動你心中的主宰，這不是「矯情鎮物」，實在是理智的權威，高過一切，理智這樣東西，人人俱備，理智的力量，如果充分發揮，實具有不可思議的神力，惟理智之家，實為冷靜的頭腦，頭腦能冷靜，理智纔不受刺激，理智不是刺激，纔能發揮其固有的神力，替你分析事容，替你想法應付，任何極複雜的事情，能够分析得頭頭是道，任何極艱難的問題，能够因應得宜，頭如何能冷靜？這完全是個人修養工夫，修養工夫深，頭腦自會冷靜，修養工夫

淺，雖平時說得十分透達，一遇事故來襲，頓時眼花撩亂，舉止乖張了。所謂修養工夫，第一要多事歷練，歷練不多，驚奇之念，伴事故以俱來，頭腦那裏冷靜，譬如航海，過慣海上生活，雖有「驚天浴日之浪，排山倒海之風」，當爲家常便飯，頭腦依然冷靜，態度依然鎮定，倘使向來一帆風順，或者更事不多，怎免「墮槳失柁，身膏魚龜之腹」！第二要多讀修養文字，思想純正，人生觀正確，什麼利害問題，什麼得失問題，什麼成敗問題，什麼毀譽問題，都有深切的認識，能够辨別得清清楚楚，外力來襲，那能搖撼我分毫，古人叫做「不動心」，不動心由於不惑，惑之大者莫過於上述諸問題，上述諸問題而未能深切認識，不惑之境必不能達。不能達不惑之境，何由做到不動心？古人言：「心今人說腦，不動心就是不動腦，腦不搖動，乃能冷靜，但是「冥然罔覺」，「木然無動」，這是麻木不仁者之形像，名之曰「心死」，「哀莫大於心死」，決不可與不動心混爲一談，而自詡爲頭腦冷靜。

二、血要熱 人身好像一隻鍋爐，鍋爐中的水，勝似人身的血，鍋爐中的水，不但要熱，而且要沸，水不熱，則力不生，熱而不沸，則力不顯，人身的血一定要熱，一定要熱而至於沸騰，熱血乃有效力，沸騰的血乃有大效力。「冷血動物」所以成爲罵人的惡名詞，原因在此。「熱血青年」所以成爲譽人的好名詞，原因也在此。鍋爐中的水所以會熱，由於煤的燃燒，血的所以熱靠着什麼呢？有人以爲靠着外力的刺激，世俗所謂路見不平，拔刀相助，不平是外力刺激，拔刀是熱血的表示，但不是平的事，見者很多，而拔刀相助何以終爲少數？受同一刺激，而不發生同一的反應，便可見血之所由熱，並不由於外力的刺激。我以爲理智是血熱的原，理智愈明，血熱愈高，理智是燃燒血使他生熱，使他沸騰的煤，外力的刺激，不過是一根火

柴，他的作用祇是引火，理智不足的人，猶之沒煤的鍋爐，雖割火柴，決不會發生效力的。而且血與氣不同，有時不根於理智，發出一種火氣或客氣來，在短期間未嘗不「發揚蹈厲」，一轉瞬間而烟消雲散，蕩焉無存，孟子所謂「七八月間雨集，則溝澮皆盈，其涸也可立而待也」，就是這個意思。血之熱由於理智，理智之火，終生不息，血也不會冷卻，孟子所謂「源泉混混，不啻晝夜，盈科而後進，放乎四海，有本者如是」，熱血的所以可貴，「是之取耳」，青年每當與高采烈的當兒，該自己詢問自己，是熱血還是客氣或火氣。

三、感情要熱 人根本是感情的動物，人與人間所賴以相維相依者，從表面看來是紀律，是法律，然而紀律與法律的最大效力，祇能約束人與人間的關係，使之不相衝突，若要人與人發生親和力，決非紀律與法律所能為力，人與人間沒有親和力，表面上或能做勉強的洽調運動，精神上決不會十分融洽。譬如一架機器，大小輪盤，雖然大家在轉動着，但是不絕發出沙沙的磨擦聲，這種磨擦聲不但聲音刺耳，而且發生一種阻力，直接降低工作的效率，所以機件上一定要抹些潤滑油，使得輪盤轉動自然，人與人間的潤滑油，不是別的是感情。有些青年「凜若秋霜」，不喜歡和人家往來，人家的近況，絕不關心，大有「爾為爾，我為我」之概，這種冷情的結果，是沒有親和力，沒有親和力的結果是寡助，古人說：「得道者多助，失道者寡助」，失什麼道，失了做人之道，失了什麼做人之道，失了熱情，熱情之表現於外的，是和易近人，是誠以接物，是關心同伴的近況，「憂人之憂，而樂人之樂」，古人關於熱情的道理，說得很多，而用一個字來總包括，就是誠字。但是熱情不是膩情，更不是諂媚，「脅肩諂笑」，古人直認為「病於夏畦」，膩就是狎，狎必不能久，這是不可不辨的。更有青年感情振幅距離很大，有時感情十分熱烈，有時十分冷

漠，感情熱烈時，大有知己恨晚之慨，過了一時，突然降落到冰點以下，推其病根，由於多疑，多疑則生隔閡，隔閡則意見橫生，而以凶終了。古人所以主張誠要明善，明善就是訴諸理智，熱情以理智為主，振幅決不會有很大的距離。

四、冷熱顛倒的危險 頭腦難冷易熱，頭腦一熱，理智失聰，因應無方，處置不當，憤事由於頭腦發熱，失敗由於頭腦發熱，因為頭腦一熱，便會發昏，頭腦昏於是五官皆昏了。頭腦何以發熱，依我看來，第一是利，大利當前，頭腦易熱，孟子說：「一簞食，一豆羹，得之則生，弗得則死，噍爾而與之，行道之人弗受；蹴爾而與之，乞人不屑也。」這是因為簞食豆羹是小利，頭腦不會發熱，理智十分明白，所以能够「弗受」，「不屑」，連生死都可以不管。「萬鍾於我」雖然不過「為宮室之美，妻妾之奉，所識窮乏者得我」，竟然「不辨禮義而受之」，無非因為萬鍾是巨利，天人交戰，人勝過天，不惜降志辱身，雖喪失人格，遺羞宗黨，亦不復顧，孟子斥之為「失其本心」。我則認為頭腦發熱，所以會利令智昏。第二是難，大難當前，頭腦易熱，便認為我之所惡莫甚於死，於是臨難只想苟免，不惜認賊作父，甘為爪牙，不復知人間有羞恥事，頭腦發熱的危險，至於如此，青年怎好不引為大戒。血冷的結果，是一切消極，寡廉鮮恥，你教他向上，他根本不想向上，你教他愛國愛社會，他根本不知國家社會的可愛，勸他不感動，罵他不羞恥，冥頑不靈，無異行屍走肉，這叫做「絕物」。我們對他還有什麼希望，血何以會冷，依我看來，第一是受着過量的挫折，精神上創巨痛深，修養工夫不足，遂突變其人生觀，而為冷血動物，甘受萬人唾罵。第二是惡環境的支配，四周環境，非常惡劣，不絕的引誘和浸潤，修養工夫不足，那能「磨而不磷，涅而不淄」。古人所以歎「一薰一蕕，

十年猶臭。」總之，熱昏的人，勇於作惡，冷血的人，難於爲善，都是壞東西！

問題

- 一 頭腦何以要冷？
- 二 頭腦如何會冷？
- 三 血何以要熱？
- 四 血如何會熱？
- 五 血與氣有何分別？
- 六 感情何以要熱？
- 七 感情如何會熱？
- 八 頭腦熱有何危險？
- 九 血冷有何危險？
- 十 試述熱昏冷血的實例。

中和的人生

一、妥洽的人生 妥洽的人生，就是軟性的人生，他沒有我見，實行古人所謂「大難有大焉，善與人

同，舍己從人，樂取諸人以爲善；」卽有所見，對人也保持商討的態度，人以爲善，從而行之，人以爲不善，立卽舍之，毫不固執，毫不吝惜，也毫不勉強，所以妥洽的人對事是常抱「中立而不倚」的態度。對人呢，實行「汎愛衆」，實行「禮之用和爲貴，先王之道，斯爲美，小大由之」，好人與之周旋，壞人也同樣與之周旋，把不得罪三字爲交遊祕訣，詩人稱爲「謙謙君子，錫我百朋」，我則以爲純妥洽的人生，流弊很多，「同流合污」，「和而且同」，雖有公理，雖有正義，不敢堅持，人家「指鹿爲馬」，心知其非馬，而亦從而馬之，隨聲和附，骨氣無存，與利固不能望之此輩，除弊也不能望之此輩，因爲未與的利，往往爲普通人所不能瞭解，於是創爲「利不百不變法」的怪異論調，積久的弊，關係方面太多，你要除掉，反對立起，你怕得罪，只好縮手。君子小人一視同仁，善善惡惡的界限打破，善何由勸，惡何由懲，結果是「君子道消，小人道長」，所以我反對青年模倣老於世故者流，一味妥洽，整日的唯唯否否，做個應聲蟲，整日的打恭作揖，做個磕頭蟲。

二、抗爭的人生 抗爭的人生，就是硬性的人生，他對事知無不言，言無不盡，他有他的見解，他有他的主張，不肯默然無聲息，不肯隨聲和附，不怕非難，不怕攻擊，大有「孤特獨立，獨往獨來」，「氣概，這種人的影響，也許可以做到孟子所謂「聞伯夷之風者，頑夫廉，懦夫有立志」，古人稱他叫清。可是純抗爭的人生，風稜太露，使人望而生畏，我見太深，往往成爲「剛愎自用」，只有人遷就你，沒有你遷就人，只有人包容你，沒有你包容人，意氣盛，理智混，青年以爲你有骨氣，可以當大任，我則以爲是驕氣，是盛氣，是客氣，是一股虛矯之氣，成事不足，敗事有餘，感人不足，開罪於人有餘，古人所謂「強項」，決不是如此強法的。

這種青年大半是自特有幾分才氣，自特有幾分聰明，便以為我是了不得的人才，便以為我是有奮鬥的勇氣，更以為惟有抗爭，纔能表示我的才幹，惟有抗爭，纔能脫穎而出，我在少年時代，便是這種人。自以為拳頭打得過人，舌頭罵得過人，筆頭寫得過人，我是三頭俱備，怕人家什麼抗爭，一味的抗爭，拳頭不讓人，舌頭不讓人，筆頭更不讓人，在學校讀書時，靠這三頭，居然做得學生領袖，初出任事，也是一副老脾氣，有一次，在某種會議場上，起立演說，肆意攻擊老年人做事馬虎，直當學校為養老院，說得慷慨激昂，暢所欲言，誰知得罪了到場一位老先生，氣得他七竅生烟，食不甘味，寢不安枕，我知道闖了禍，只好親自登門道歉，一場風波，纔告平息。江山易改，本性難移，以後一遇不如意的人，不如意的事，依舊要「訕訕之聲，音顏色，拒人於千里之外」，結果遭了許多空心冤家，一到民國十六年時局劇變，積怨齊發，大家向我算帳，衆槩並進，吃盡大苦，純抗爭的人生，始知路不通行，讀晉慶鄒「亂氣狡憤，陰血周作，張脈憤興，外強中乾」的話，不禁慨然甯羸，批評陽處父說「沈潛剛克，高明柔克，夫子壹之，其不沒乎？」天為剛德，猶不干時，況在人乎？「純抗爭的人生，不免犯人，「犯而聚怨，「自然「不可以定身」了。

三、中和的人生：中和的人生就是軟硬性兼備的人生，應該妥洽時，力求妥洽，應該抗爭時，力事抗爭。什麼時候，是應該妥洽？就是無關得失，無關大局的。和平時與人周旋，都該力求妥洽，說話要注意妥洽，舉動要注意妥洽，態度要注意妥洽，心中即不以為然，也要極力按捺下去，但不要形諸言語，形諸舉動，更不要現諸態度，最好胸襟擴然，連不以為然的意思都沒有，對事然，對人亦然。什麼時候是應該抗爭？就是有關得失，有關大局，有關職守的，都該力事抗爭，決不思前顧後，決不畏首畏尾，「柔亦不茹，剛亦不

吐」可是抗爭的方式，還須研究，抗爭是手段，目的在乎主持公理正義，目的不變，手段便可變換。抗爭方式與其用嚴聲厲色，說話鋒芒，使人生不快之感，不如用妥洽的態度，婉轉陳辭，使人「中心悅而誠服」，所謂妥洽的態度，是和顏悅色，絲毫沒有緊張的神情。所謂婉轉陳辭，說得「曲而有直體」，對事發言，不是對人發言，對事着想，不是對己着想，這叫做妥洽式抗爭，就是用妥洽的態度，達到抗爭的目的。而且抗爭的以前，先要經過詳細的考慮，慎重的研究，一定要有堅強根據，然後提出抗爭；萬一抗爭結果人家的根據，比你更要堅強，更該毅然決然收回自己的抗爭，極力表示妥洽，這種服從真理的態度，纔是光明磊落的態度，誰也不能笑你屈服。他如事不干己，儘可置之不論不議之列，抗爭原屬多事，妥洽更無從談起。一般青年喜歡妄議論人長短，簡直是口無擇言了。他如張三，是你的上司，爲了某事，徵求意見，或機關裏原備有意見箱，你可以善意的貢獻意見，採納與否，權在張三，你也絕對沒有抗爭的必要，一般青年往往對自己服務的機關，表示不滿意，任意譏評，簡直是信口雌黃了。他如張三，是你上司，上司叫你做某事，或某事如何做，法你認爲不對，可以善意的貢獻意見，說明如此做法，有多少不便，如彼做法，有多少好處，倘不採納，你祇有表示服從，服從是職任上的妥洽，將來即有過誤，你既有言在先，責任由上司負擔，根本上不該抗爭的。此外還有幾種要不得的人生觀：第一是不妥洽，也不抗爭，不表示反對，不表示贊成，自己又沒有主張，這叫做糊塗塗人。第二是表面妥洽，骨子裏抗爭，這叫做「面從而後言」，事後拚命的破壞，或用言語，或用手段，直使當局者受到意外的挫折或打擊，以爲快，我無以名之，名曰倔強人生。第三是應該抗爭到底，忽而妥洽，譬如你位置很高，此事有關大局，像對外的主戰主和，你是主戰的，你認

爲主戰，乃有出路的，主和足以亡國的，倘使你的主張不行，那末惟有決然告退，「合則留，不合則去」的，是大丈夫行爲，決不該貪位保祿，故意曲從的。這種人生叫做戀棧人生。

我人處世，妥洽呢？抗爭呢？公說公有理，婆說婆有理，青年站在十字街頭，不知走那條路的好，我姑憑我處世經驗，指出幾條路來，我雖不敢說「放諸四海而準」，「百世行之而無弊」，自信決不是閉門造車，純出杜撰，或故意迎合青年心理，說話十分激烈，故意麻醉青年心靈，勸你腐化，古人說：「不偏之謂中，不易之謂庸」，中庸之道，是做人的正道啊！

問題

- 一 什麼叫妥洽的人生？
- 二 妥洽的人生有何流弊？
- 三 什麼叫抗爭的人生？
- 四 抗爭的人生有何好處？
- 五 抗爭的人生有何流弊？
- 六 什麼叫中和的人生？
- 七 抗爭應取何種方式？
- 八 抗爭如何應用於對上司？

- 九 什麼叫糊塗人生？
十 什麼叫倔強人生？
十一 什麼叫戀棧人生？

生活線

一個人從呱呱墮地起，而少年，而壯年，而老年，一直到死亡爲止，可以畫成一根線，這根線便叫生活線。芸芸衆生，他的生活，各有不同，似乎無法統計，我卻以爲衆生的生活狀況，雖千變萬化，要逃不出下列各線：

一、平直線 有許多人，生活線特別平淡，呱呱墮地時候是如此，到了少年時候是如此，到了壯年時候也是如此，到了老年時候仍是如此，直到老去，還是如此，我想這種人生活最無意味，數十年之久，過的是始終不變的生活，單調達於極點，這種人一定毫無才能，毫無學問，靠祖宗遺產，日圖三餐，夜圖一飽，古人所謂「飽食終日，無所用心」，當然談不到替社會服務，當然不會有什麼事業，世人稱他叫福人，享盡一世清福，我卻稱他「人癡」，一生受社會豢養，消耗許多衣和食，臨了還佔去三尺牛眠地，幸虧這種人，在社會上占少數之少數，否則大家只有消費，沒有生產，雖欲做人癡而不可得呢！所以這種平直線的生活，我們該詛咒他，不該稱許他。

二、直下線 有許多人，生活線異常慘淡，呱呱墮地以後，生活情形，年不如年，到老而更不堪設想，我

想這種人生活更無意味，數十年的時光，勝如走入幽谷，越走越暗，絕無一線光明，論他的爲人，一定是「客何好，曰無好；客何能，曰無能」，天資既低，能力薄弱，又復幼年失學，身無一技之長，社會生活競爭，日烈一日，他祇有「退避三舍」，希望越離越遠，而模糊，而消滅，自己越覺得自己的脆弱，失敗好像命中註定，再也鼓不起奮鬥的勇氣來，但願挨過一天算一天，挨不過也只好聽天由命，至多歎歎命苦罷了。直下線的生活，是非人生活，再痛苦沒有，此中也許有初藉祖宗餘蔭，不知稼穡艱難，貪吃濫用，甘伍下流，甚或吸鴉片紅丸白麪，至於吃盡當家，家破人亡，世俗稱做敗子，也許有初入任事，所友非人，浪漫成習，以偷騙借債度日，再也不克振拔，只好過那流浪生活了。

三、直上線 有些人是天之驕子，有不思議，有不爲，爲必成；一帆風順，扶搖直上，這種人能力好，際遇好，兩好相併，便成直上線的生活，世人誰不豔羨他，我則以爲這種人，生活過得太順利，認識社會不會真切，經驗不會豐富，譬如吃東西，他純吃甜物，初覺可口，久則苦膩，波瀾壯闊，纔有奇觀，波平如鏡，了無興味，航海如此，人生也是如此，而且這種人爲數極少，或竟並世無此一人，加之今後生活競爭日烈，荆棘日多，人生道上更不易得到「以此攻城，無城不克；以此禦敵，無敵不摧」的機緣，絕無僅有的生活，青年不當縈迴際際。

四、曲折線 曲線生活是人們絕大多數的生活，說起百分比來，幾占百分之九十九而強，雖謂人的生活，純爲曲線生活，也不爲過呢！我姑置人生而不論，試看宇宙間一切，那件不是忽起忽伏，忽高忽低的！早晨從「晨光微曦」而「紅日上升」，而「定之方中」，而「斜陽夕照」，而「暮靄來襲」，而「萬籟

俱寂」而又轉爲「東方魚肚白」了，一日一夜二十四小時，便是一根曲折線呢！「日盈則昃，月盈則食」推而度之，「明媚春光」一變而爲「濃蔭炎夏」，再變而爲「霜露涼秋」，三變而爲「凜冽嚴冬」，一到冬天，「白雪皚皚」好像爲天地老死帶孝，曾幾何時，「一陽初動，天地又復昭蘇」，四時之變循環無端，這是天地的曲折線呢。倘使天只明而不暗，或只暗而不明，只有春夏而沒有秋冬，或只有秋冬而沒有春夏，日夜不分，四時無變，試閉目一想，還成什麼世界！天地以曲折而顯其功能，人們以曲折而顯其價值，曲折線生活是人們生存的要素，沒有曲折便沒有刺激，沒有曲折，便沒有希望，沒有刺激，精神不會緊張，沒有希望，奮鬥不會實現，精神不緊張，奮鬥不實現，世界不會有生氣，而人類不久便要滅絕。古人說：「天將降大任於斯人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所爲。」古人的話，千言萬語，無非說明人生曲折線的可貴。但是曲折線也有不同，依我看來可得三種：

1. 曲下線 這種人的生活，有時向上，有時落下，但是統計一生，落下的度數大，向上的度數小，如以上升的度數爲被減數，落下度數爲減數，兩數相較，所得總是負數，如果把他的一生，畫一條水平線做標準，他的生活線，漸漸下降，時或落在水平線之下。這種人所遭的挫折大，而奮鬥的力量小，所得不償所失，推其病原，一在於不能乘間抵隙，捉牢時機；一在於缺乏持久力，未能再接再厲；一在於所趨方向，荆棘較多；但是這種人可稱爲失敗的英雄，看他外表，年方壯盛，而顏色已衰，不是白髮盈巔，便是額起綉紋。

2. 曲平線 這種人的生活，有時向上，有時落下，與曲下線的人生，大致相同，但是統計一生，落下

的度數，與向上的度數，大小相同，彼此相較，得數爲零，即使向上度數稍大，而大的度數極有限，他的生活雖在水平線上，而距離不遠，這種人大致穩健的分子居其多數，他是步步爲營，節節爲壘，腳踏實地，細心前進，守的力量，大於攻的力量，再說得明白些，這種人才具不大開展，目光不大精銳，小心翼翼的，是中駟之材。

3. 曲上線 這種人的生活，有時向上，有時落下，與前述兩種人也是大致相同，但是他的魄力大，手腕高，能力富，奮鬥精神遠勝常人，他不主保守，不主倣倖，專好逐步邁進，他不主寄人籬下，專好獨當一面，開闢新世界，偶一失策，突然下落，下落度數很大，一轉瞬間，卻又奮勇直上，上的度數，也是驚人，他是促進社會的有力分子，社會的巨輪，靠他推動，越到後來，經驗越足，下落的度數愈少，而向上的度數越大，因爲他能够把失敗的經驗，彼此貫串起來，做他向上的工具，實力自然雄厚，我們稱他大器晚成，你如果找這種人同他談話，他一定能够把一生經驗，很有系統的，很有興趣的陳述出來，大家稱他成功人，真是名副其實，彼早年發達的，往往輕量天下事，一上之後，立足不穩，猛然下落，再也爬不上去了！

問題

- 一 什麼叫生活線？
- 二 何種人的生活是平直線？
- 三 平直線的生活何以要詛咒他？

- 四 何種人的生活是直下線？
- 五 生活何以成爲直下線？
- 六 何種人的生活是直上線？
- 七 直上線的生活何以不值得稱道？
- 八 什麼叫曲折線？
- 九 曲折線有幾種？
- 十 何種曲折線的生活最有價值？

悔

一、無悔 象棋盤的河界中往往寫着兩句話第二句就是落子無悔大丈夫意思是叫你在未下棋之先，要再四審慎，認識真切，考慮定當，然後動手，普通人卻誤認作毋悔，誤認作不悔，毋悔是不許悔，不悔是錯到底，青年人涉世，第一自然要做到無可悔，無可悔的境地，豈是容易做到！古人所以「臨事而懼，好謀而成」，懼不是畏縮，是「戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰」的意思，好謀不是狐疑不決，是思慮周密，無懈可擊，所以青年在舉動以前，先要準備妥當，來龍去脈，分得清清楚楚，將要動手，更須振刷精神，絲毫不懈，自己個性的缺憾，也須特別注意，免得影響於工作成績，工作時還要隨時留心，遇必要時更當再三檢點，未至成過，立即彌補，易經最提倡檢點，有所謂「不遠復，無祇悔」，他的意思就是說，過失未成，快快恢

復纔可以沒有大悔。青年要知道，悔雖是修德之門，究非佳事；能够一無可悔，方是十全十美呢！

二、不悔，同是不悔過的青年，情形卻有不同，第一種是不知過而不悔，第二種是雖知過而不悔。不知過而不悔，還不是絕症，一朝知過，仍有悔的希望，祇怕自己知過而不悔，那末惟有歎一聲「吾末如之何也已矣」了。這種已知過而不悔的青年，也可分做兩派：直認己過以爲沒有什麼了不得，「人非聖人，孰能無過」，俗語說，聖人還有三分錯處，我非聖人，有些過失，了無關係，這是一派，他看自己很小，過失當不能免，自暴自棄，難與言上進。第二派青年，更是不堪承教，他明知有過，偏想諉過於人，無中生有的說是某甲如何如何，某乙如何如何，累得我如此的，偏想文過飾非，靠他能言善辯，從無理中說出有理來，好在歪理十八條，只要善於假借，總能說出似是而非的道理呢！孟子說：「今之君子，過則順之……豈徒順之，又從而爲之辭。」這些話直是替第二派青年寫照！

三、後悔 他的過失，日積月累，總和很是巨大，冥然罔覺，等到發覺，彌補乏術，從前報上登載過的上海某銀行的某青年，平時熱中於異性追求，視金錢如糞土，薪水不足，繼以盜用行款，盜用行款，猶以爲未足，索性挾款，挾戀人，高飛遠走，那知天網恢恢，疏而不漏，一朝發覺，身嘗鐵窗風味，到那時纔如大夢初醒，悔之不已，可是「一失足成千古恨，再回頭已百年身」，這叫做後悔。所以青年必須注意，悔須及時，悔失其時，「噬臍無及」，譬如生病，小病易醫，一劑可已，「病入膏肓」和緩束手了。

四、小悔 小悔不是悔不澈底，似悔而非悔，而是過失未成，雖成未著，立即悔悟的意思。實行小悔的青年，當然比不上無悔的青年，可是比不悔的後悔的青年，高明得多了，細細分析，同是小悔，也大有高下：

1. 悔而不改 有了過失，未嘗不悔，可是只悔於口，不悔於心，對人類說某事我很悔悟，自知不是，以後頗想悔改，其目的在乎求諒於人，並沒有悔改的決心，行為方面，絲毫沒有改變，我有一個學生，逛遊戲場，打撲克，無所不為，一再被我查獲，每次告誡，他總是連連認過，聲明悔改，我當然不便過分責備，那知他是一副軟手段，把我敷衍過去，直是晉靈公應付士會的方法，開口便是「吾知所過矣！」結果如何，可想而知了。

2. 改而不守 有了過失，未嘗不「悔於厥心」，在一時確能悔改，你以為他是有希望的了，曾幾何時，「故態復萌」，刺激一次，反應一次，刺激一過，便失效力，他的意志薄弱，一些沒有守的力量，這些青年除非置之嚴格管理之下，不斷的督促，漸漸養成紀律生活的習慣，漸漸養成自治自制的德性，「所謂蓬生麻中，不扶自直。」他希望他自己約束自己，事實上萬難做到。

3. 不貳過 孔子說：「顏氏之子，其庶幾乎有不善，未嘗不知，知之未嘗復行也。」顏淵的為人，就是不貳過的模範。青年們要效法顏淵嗎？除了深知犯過的可恥，立志做個好人外，必須遵守幾個條件：
(A) 不自恕 知道了自己的過失，深自內疚，無論在何種情形下，犯的過失，人家儘管肯原諒我，我總從嚴責己，以為不該如此，終生引為大戒，甚或做篇座右銘，暇時念念，對於這一點精神始終緊張着。

(B) 不自非 青年常作如此想，我的前途很遠，在乎我不斷的努力，我定要做個有聲有色的
人物，我怎好看輕自己，我怎好埋沒我自己，我怎好「妄自菲薄，引喻失義」，自尊之心生，向上之念

熾，孔子說：「知恥近乎勇。」知恥就是自尊的背面說法。孟子也說：「不恥不若人，何若人之有！」顏淵更說得激昂：「舜何人也？予何人也？有爲者亦若是！」

(C) 多檢點 從前有位學問家，他平時十分注意人格修養，以爲「可以無大過矣！」他把許多圍棋，檢點自己的善惡，生一善念，做一善事，說一善言，都投一白子；生一惡念，做一壞事，說一壞話，都投一黑子，第一次檢視，黑子多於白子，他於是大爲驚異，格外注意自己的言行，結果白子漸多，黑子漸少，青年檢點自己，原不必用圍棋子，但是不可漫不經心，疏忽一切。

(D) 諍友 諍友就是不肯逢惡長惡的朋友，見你有過，他便要據理力爭，辭嚴義正，不管你難堪不難堪，一不聽則再爭，再爭不聽則三爭，直爭到你聽從而後罷休，青年如果交得這種朋友，不愁不上正道，不愁不向光明，孔子也曾說過：「天子有爭臣七人，雖無道不失其天下；諸侯有爭臣五人，雖無道不失其國；大夫有爭臣三人，雖無道不失其家；士有爭友，則身不離於令名。」我想諍友不可多得，只要有一二人已經足夠了。

(E) 讀人生哲學 人生哲學並不是虛無的東西，並不是沉悶的東西，青年倘能潛心研究，定會改變你的人生觀，孔子說：「假我數年，五十而學易，可以無大過矣！」孔子是把《易》一書當作惟一的人生哲學書，不惜寢饋於其中，我原不勸青年讀《易》，《易》在今日，是否有精讀必要，成爲絕大問題，但是青年能多讀人生哲學書，可以寡過，或者不是一句空話。

五大悔 一個青年，最怕一意孤行，好像閉着雙目似的，於是越走越錯，直走到山窮水盡，還是不會

覺悟；只要時時回頭看看已往的行爲，再看看自己的前途，同時看看社會國家，和他人的趨向，定會豁然如大夢之初覺，深悔已往的荒唐，驚覺前途的危險，明白對於社會國家的責任，和他人的趨向光明大道，不難懸崖勒馬，痛下決心，從今後重行做人，這叫做大悔，大悔是大徹大悟的結果。某甲人頗精明強幹，只因所友非人，溺於聲色，致不容於家庭，在外流浪三四年，一旦忽然大悔，向親友借了川資，到北平，投靠他的親戚，當一名店員，居然早起晚眠，勤勞耐苦，與從前判若兩人，隔了幾年，獨立營生，生涯鼎盛，敗子回頭金不換，真是不錯！

總之青年不容易做到無悔，更不可不悔，不可後悔，應該隨時小悔，更應該大悔，悔字從心從每，足見悔從良心上發出，而且要「念茲在茲」，時時刻刻放在心頭，卻不必放在口頭，最終目的是「從心所欲，不逾矩」。

問 題

- 一 如何做法方能無悔？
- 二 不悔的人有幾？
- 三 何種不悔是最無辦法？
- 四 什麼叫後悔？
- 五 小悔有幾種？

六 何種小悔最有價值？

七 如何做到不貳過？

八 悔的要件是什麼？

九 什麼叫大悔？

十 試述悔過的各種實例。

個人主義與非個人主義

個人主義就是小我主義，他們但望自己好，別人的好壞，不屑措意，「各人自掃門前雪，莫管他家瓦上霜。」自私自利，達到極點，細為分析，個人主義，也有幾派：

一 極樂世界派 他們對於現實社會，一切不滿意，由不滿意而生厭惡心，由厭惡心而發生一種幻覺，當做他們的出路，他們懸擬着無量壽，無量光的淨土，他們懸擬着純乎天趣，不識不知的伊丁園，他們懸擬着只有快樂，沒有痛苦的天國；可是所謂淨土，在他們的懸擬中，所謂伊丁園，在他們的懸擬中，所謂天國，也在他們的懸擬中，懸擬始終是懸擬，決不會成爲現實，所以叫做幻覺。他們癡想今日的幻覺，將來成爲現實，生前既不可能，不妨移到死後，於是他們感不到生之趣，只覺得生之苦，思想異常消極，但願早日擺脫塵世，到極樂世界去，這種人簡直是等死的人生！

二 神仙世界派 他們同樣的厭惡社會，無可如何的結果，專想超出現社會的生活，他們不但不願

意死而且想永遠不死不想永遠不死而且想永遠不老而且想永遠無疾病而且想永遠無痛苦要出門能够騰雲駕霧一切過去未來他們都能知道他們雖不願做鬼卻願做怪活神仙沒有做成倒成了個十足的活怪！一旦大時代來臨，連活怪都做不穩，結果做了個怪鬼！

三、山林隱逸派 他們雖然厭惡社會，卻知道沒法超出世界，於是隱埋姓名，逃出這個惡濁社會，在世界的別一方面，過他們的理想生活，實則無地可隱，無時可逸，一旦社會崩潰，好像冰山倒來，他們不能葬身碎冰中麼？一旦強敵壓境，炸彈礮彈槍彈，像驟雨般的打來，隱逸於山林的，恐怕要隱於無情的炸彈礮彈槍彈之中，即使生逢盛世，過得寫意生活，也是不能與現社會完全隔絕，做個蹣跚涼涼，獨善其身的社會寄生蟲！

四、新村派 他們雖然極不滿意於現社會，卻又不贊成用暴力來改革，於無可如何之中，想出新村的計畫來。這種生活是避世的，是避開現社會的，是讓步的，是不奮鬥的；他們信仰泛勞動主義，一個人生存上必要的衣食住，用自己的力去解決，也與分功進化的道理相背，結果是增加了狹義的生活奮鬥，減少了生的價值；要知道個人是社會的成果，一切都屬於社會，改造個人，必先改造社會，改造社會，就是改造個人，把改造個人與改造社會，分爲兩事，已是不對，把改造個人提出於社會之外來着手，尤屬荒唐！

五、拜金派 他們是自私自利，他們是惟利是圖，他們是吃奶主義，有奶的就是娘，這個娘是強盜，是騙子，是漢奸，是國賊，是奸商，他們都不管，只要有金錢到手，就是自己做強盜，做騙子，做漢奸，做國賊，做奸商，也是願意的，於是社會上充滿了文明大強盜，小強盜，文明大騙子，小騙子，大漢奸，小漢奸，大國賊，小國

賊，大奸商，小奸商，個人主義的末等，竟一變而為畜性主義！

六、享樂派 他們專門享受快樂，無論衣食住行非第一流的外國貨不用，國貨是厭惡的，舊式東西是厭惡的，大餅油條不吃，要吃蛋糕布丁，開水不喝，要喝汽水礦水，花生米不吃，要吃外國胡桃，紹興酒不飲，要飲白蘭地，青布衫不着，要着麂皮鞋，錢化得越多，表示越闊氣，有錢由我化，誰多不配來管，無錢要想法場面不可不擺，金錢外流，國民經濟拮据，不關我事，國家多難危亡無日，不關我事，人生行樂耳，其他非所計也！這種個人主義，簡直是瘋狂！

非個人主義就是改造社會的論其基本觀念，有如下述：

一、社會是人的集體 人是依社會而生的，吃的飯穿的衣，說的話，寫的字，呼吸的空氣，所有的思想信仰，知識，習慣等等，沒有一件不是社會給我的，沒有社會，我的一切都沒有，同時社會是人的集體，世上誠沒有無社會的人，也沒有無人的社會，分子離不了集體，集體少不了分子，我替社會服務，是天經地義的事，因為替社會服務，所以求社會的進步，求社會的進步，間接也是為了自己的幸福！

二、量的變換 社會既由許多個人組合而成，當然不是單純的東西，社會內容，既很複雜，內部當然不能完全一致，因為彼此不一致，社會的本身，就有相反的因素，這些相反的因素，決不會相安無事，不能相安無事，於是社會本身已具有改造的原動力，我們認清了這一點，利用這一點，替社會服務，使社會加速了量的改變，因為社會的種種是互相牽聯着的，一部分量的改變，雖在短時間內，看不出什麼效果，骨子裏一定能够影響到各方面的。填一塊小石子在大海中，大海究竟淺了一塊小石子，誰說一點一滴的

改造，是徒勞的呢！

三、質的改變。把小石子不住的填大海，全社會的大多數人，來一個總動員，經過相當時間，大海變爲大陸，海變爲陸，這是質的改變，而質的改變，由於量的變換，量的變換是改造社會的手段，而質的改變，是改造社會的目的，我們要創造理想社會，先要一點一滴的改變現社會的量，在量的改變中，已種了質的改變之因，這是服務社會的青年應該深切瞭解的，能够瞭解這一點，所謂努力本位的救國論，就有了着落。大家纔肯死心塌地的從本位上去努力！

四、深刻研究。我們從感覺器官上認識到的社會只能得到社會表面的形像，社會的內容有許多地方，不是表面上直接看得出來的，我們還需用理解力去研究，纔能認識更深一點的根本性質，所以我們第一步要做切實的調查，第二步要做精密的考慮，提出正確的假設，尋出改造的方法，不怕問題，而且歡迎問題，不怕事實，而且歡迎事實，感性認識爲研究初步的成功，理性認識爲研究進一步的成功，不能以研究的初步成功自足，也不能鄙棄了初步，而徑做第二步，致陷入主觀主義，青年，你的研究步驟，是否與此相符呢？

五、切實去做。研究原是為了實踐，不去實踐，研究所得，等於紙上談兵，有何用處；而且研究所得，憑你方法如何科學化，總有不合理處，不完密處，這些不合理處，不完密處，惟有經過實踐，纔會發見，纔能修正。或者說，真的改造社會，一定得到許多反感，與人有忤，與世有爭，這又何苦呢？我則以爲奮鬥是改造的途徑，反感是必有的副作用，我們只有向前奮鬥，使惡勢力敗退，決不許空口說話，不去實踐，一任惡勢力

盤踞社會，眼看社會一天一天的趨向沒落，兜了幾個圈子，仍舊回到個人主義的絕路上去，如何對得起自己，對得起社會！

問題

- 一 那種人是極樂世界派？
- 二 那種人是神仙世界派？
- 三 那種人是山林隱逸派？
- 四 新村派何以不對？
- 五 講拜金派的故事。
- 六 講享樂派的故事。
- 七 個人何以少不了社會？
- 八 什麼叫量的變換？
- 九 什麼叫質的改變？
- 十 研究何以著重認識？
- 十一 認識分幾種？
- 十二 實踐的意義是什麼？

職業人生觀的要點

一、人生觀是什麼 人生觀三字我們時時聽得，時時說到，而且時時看到，原是一個極流行極熟悉的名詞，但是他的意義究竟是什麼？恐怕言人人殊罷！有的如此說，有的如彼說，莫衷一是，實則人生觀三字原很明顯，就是參加社會活動，而有自己的生活目的與努力方法，這就是人生觀。再說得詳細些，所謂人生觀就是指着人類生活的觀念，生活的態度，生活的見解而言，也就是生活的意識。這個生活不是憑空杜撰出來的，是受物質的生活條件，以及社會關係所限制所決定的。如此說來，人生觀不是新興的東西，從有人類以來，早已產生的。現代的文明人有他的人生觀，原始社會的野蠻人也未嘗沒有人生觀，哲學家誠然有人生觀，工人也有人生觀，家庭主婦也有人生觀，就是賣淫的娼妓，也有人生觀，你有人生觀，我有我的人生觀，他有人生觀，各受社會關係，各具實際生活，社會關係，實際生活，是人人皆有的。背景離了社會，去了實際生活，不會有社會意識，沒有社會意識，不會理解社會，如何謀生活，或者說把人生觀三字問工人，工人瞠目不知所答；把人生觀三字問農人，農人瞠目不知所答；何況等而下之的人呢！這又是什麼道理？其實毫不足怪，天下事事物物，「行之而不著，習焉而不察，終身由之而不知其道，」不知有多少，人生觀也是其中之一罷了。

二、人生觀與社會 社會是人類生活的集合體，生產力不同，生產的方法因之不同，生產方法不同，人類與社會關係也不同了。磨臼時代，造成封建的社會，人類為適應封建社會關係起見，而有封建社會

的人生觀；蒸汽時代，造成資產階級的社會，人類為適應資產社會起見，而有資產社會的人生觀。柏拉圖是代表貴族的人生觀，他主張擁護奴隸社會；老子是代表小農的人生觀，他主張無為，主張自然；孔子是宗法社會的人生觀，他主張家族是封建經濟的單位，擁護家族倫理與家族制度，人生觀的成於社會關係，格外顯然了。由此我們可以明白人類不是與外界毫無關係的孤立東西，人類是生存於社會環境之中，人類的生存不單憑個人的力量，個人主義的人生觀，根本不會成立了。於是我們不該逃避社會，詛咒社會；而該認識社會，改革社會，而服務社會的勞動，人生觀，是顛撲不破的，無法否認的。

三、人生觀與勞動 人類的的生活是社會的生活，人類便該把服務社會的勞動，當做終身工作。

1. 直接生產的勞動 孟子說：「勞心者治人，勞力者治於人，」好像勞力者是天生成的被統治階級，勞心者是天生成的統治階級，可是「勞力者食人，勞心者食於人，」足見「無野人，莫養君子，」是老實話；「無君子莫治野人，」是欺人話。直接生產的勞動，對於社會最關重要。如果一個社會，一個國家的直接生產的勞動，停止幾禮拜，這個社會，這個國家，一定要崩潰。青年如能認清這一點，再不會看不起胼手胝足的農工，再不會不肯做胼手胝足的農工！

2. 間接生產的勞動 商人科學家教育家是間接生產的勞動者，他們雖不能如農工人直接生產人們所賴以生活的東西，但是商人如不「懋遷有無，」則「農有餘粟女有餘布，」科學家不發明機械，那末生產的方法，永遠停留在手工業時代，不會增加生產量了；教育家不從事教育，人類的智慧，不會啓發了，人類的組織力自治力等等，不會發展了，所以這些人是幫助直接生產者增加生產，雖屬

間接，仍不愧爲生產者。社會組織，雖有改變，間接生產的勞動，始終是少不了的。

於此可知「靜中養端倪」「歸寂以通天下之感」的靜坐靜養的不勞動不事生產的人生觀是不合理，不能腳踏實地，生在社會中，不從事勞動，專門說空話的人生觀是不合理的；談論風月，優遊自得，不肯從事勞動的有閒階級的人生觀，更不是合理的；他們根本不是人，是寄生蟲，他們是欺騙者，他們是剝削者，他們是社會的蠹賊。

於此可知我的職業人生觀，不是個人謀生的祕訣，是改革社會，服務社會的方策，不是爲了個人，而是爲了社會，人人爲社會，社會當然不會待虧你，社會一定要使你的生活不成問題，使得你一心一意，替社會服務，社會得到福利，你當然也得到福利，我敢大聲疾呼，告我可愛的青年道：

我爲人人！
人人爲我！

問題

- 一 什麼叫人生觀？
- 二 人生觀那裏來的？
- 三 普通人何以不知道「人生觀」三字？
- 四 人生觀有變易性麼？

- 五 孟子何以看輕勞力者？
- 六 什麼叫間接生產的勞動？
- 七 何種人生觀是不合理的？
- 八 什麼叫我爲人？
- 九 什麼叫人人爲我？
- 十 試述你的人生觀。

第三章 領袖資格

何必做領袖

一、做領袖的動機 如果問青年，你要做領袖麼？一定毫不猶豫的答道，願意，十萬分的願意！在青年中再也找不到不想佔在人們的上面，做個發號施令的領袖；如果進一步問青年，你爲甚要做領袖？一定毫不猶豫的答道：

1. 地位高 地位高，名譽好，大家敬仰我，大家恭維我，精神上多少愉快，在私人自然吐氣揚眉，在家庭也可光大門楣，試看古往今來一般地位高的人，誰不煊赫一時，到處受人恭敬，蘇季子遊說成功，掛了六國相印，衣錦榮歸，他的嫂嫂竟會前倨後恭，俯伏道左，相迎於數里之外，無非爲了季子位尊而多金，這雖然是人情的趨炎附勢，要足以證明地位高的可貴。

2. 權力大 寄人籬下，年年壓線爲人作嫁衣裳，呼之來，揮之去，一任人意，無非是爲了祇當一個小卒，沒有什麼權力的緣故；一旦做到領袖，自己有了大權力，從前受人支配者，一變而爲支配人；從前受人指揮者，一變而爲指揮人；從前老驥伏櫪，與鶩駘爲伍，一做領袖，便可縱橫一世，欲如何便可如何了。

3. 待遇優 做個小卒，吃力不賺錢，衣食住行一切物質上的幸福，當然與我無緣，一旦做到領袖，

待遇當然優厚，孟子雖然說：「堂高數仞，榱題數尺，我得志弗爲也；食前方丈，侍妾數百人，我得志弗爲也；般樂飲酒，驅騁田獵，後車千乘，我得志弗爲也。」而領袖生活的特別優厚，已可證明了。

4 才學展 懷才不遇，沈淪末秩，精神上的苦痛，至深且切，一旦做到領袖，滿腹經綸，都有用處，「得志釋加於民」是大丈夫惟一願望；「不得志修身見乎世」原是最不得已的辦法，古人雖有「人知之，亦囂囂人不知，亦囂囂」的話，也不過是矯情罷了。不然屈大夫爲什麼自沈江中，賈長沙爲什麼鬱悒短命？所以大展懷抱，千古認爲快意事，我輩未得志的青年，對於大展才學的領袖，安得不效劉亭長口吻，說一句「大丈夫固當如是矣」呢！

青年所以要做領袖的心理，大概不出我的所說範圍，於是虛榮心發達了，權利慾發達了，大家日夜所繫想的，無非要做領袖，坐第一把交椅，可惜一個機關，一個團體中，第一把交椅，祇有一把，當然不能人人如願以償，於是彼此用盡心機，想法把搶交椅的人傾軋，使他跌倒，想法把搶交椅的人，排擠，使他滾出陣線，光怪陸離，已極社會的奇觀。有時現在坐交椅的人，偏偏閻羅天子不來請他，他也無意坐新的交椅，在下的，人等得不耐煩了，於是勾結徒黨，用陰謀，使詭計，多方活動，以求打倒坐交椅者，倒戈風潮，層見迭出，以無量數卑劣行爲中，造出無量數的怪現象，歸根結蒂，造因於領袖慾，我不反對青年的領袖慾，卻反對橫衝直撞，不擇手段，更希望懷有領袖慾的青年，平心靜氣，一讀我這章文字。

二、做領袖的苦處 領袖的好處，青年已說得很澈底，領袖的苦處，青年或未會想及，領袖這樣東西，絕似紅樓夢中的風月寶鑑，單看一面，內中有絕色美人，呼之欲出，如果翻轉一看，原是一個嚇人的骷髏！

我的意思是要青年對於領袖這樣東西，兩面看看，或者不至於自私自利，不自量力，或者不至於不擇手段，而別尋表見於社會之道。

1. 責任重大 一個機關，一個團體，工作人員雖有幾十人乃至幾百幾千幾萬人，但是一個機關，一個團體的興廢存亡，都放在領袖的肩上，做得好，果然是你的功勞，做得不好，全是你的罪過，平安無事時，要費盡心思，多方計畫，處處要「未雨綢繆」，時時要「見微知著」，一旦風潮鼓盪，從外來襲，你要挺身應付，一步退縮不得，從內發生，更要處置得宜，平定風潮於不動聲色之中，所以領袖不能單講束身自守，一定目光銳，思想敏，手段捷，纔能當得起重大責任而無虞隕越。

2. 責備極嚴 一個普通人，社會不大注意，言語行為偶有失檢，不會受着社會嚴厲的責備；如果你是個領袖，那就大不相同，社會對你真是「十目所視，十手所指」，並沒有差池，有時也會捕風捉影，捏造一個謠言，彼此傳遞，以為談助，倘使稍有差池，更不免加二加三，抨擊不已。事情做得好，說你是時代的幸福兒，沒有什麼希罕；事情做得平常，便說你如何如何的不中用，如何如何的措置失當，如何如何的坐失時機，事情你或失算，更要橫加非難，極力攻擊，直使你體無完膚呢。

3. 怨望者多 你做領袖，人家便認為你是有權力的人，張三萬人，李四萬人，薦書盈尺，自然深苦粥少僧多，張三說情，李四說情，說情迭至，更苦於沒有如許春風人情，得請的人，未必感激你，也許嫌待遇菲薄，你屈辱了他，不得請的人，個個怨望你，說你如何如何忘恩，說你如何如何負義，孟子說：「所識窮乏者得我」，真是談何容易，而且所識窮乏者未必個個有才能，盡量安插，便是任用私人，社會當然

要責備，事情當然辦不好，這纔是左不是，右不是，好叫你左右做人難呢！

4. 身心勞苦 領袖的責任是無限的，論時間要顧到現在，同時要顧到將來；論空間要顧到近處，同時要顧到遠處，苦心焦思，有時竟弄得食不甘味，寢不安枕，身體之疲勞可知，精神之疲勞亦可知，世界很多領袖，論他年歲，猶在壯年，而形容蒼老，白髮盈顛了，這不是身心勞苦的有力證據麼？做到領袖總不能不遇困難，困難之來，無可躲避，無可推諉，有時打不破難關，致成神經衰弱症，領袖簡直是一只石臼，頂着石臼做戲，當然吃力不討好！

我友吳君做領袖吃盡上述四苦，他慨然說：與其做小機關的領袖，不如做大機關的職員！我則以為做大領袖吃大苦，做小領袖吃小苦，不做領袖纔不會吃苦，你祇要看人家恭雜領袖，總說是勞苦功高，功高從勞苦換來，勞苦無可免，功高未可必，有時做得不好，弄到身敗名裂呢！我在教育界服務二十餘年，做了多年起碼領袖，此中甘苦，嘗得已够，天天想不做公婆做媳婦，常覺得對於事業，用盡心思，賣盡氣力，得不到多少效果，我挑的是石擔，人家卻當爲燈籠；對於同事，自以爲公事是公事，私交是私交，同事卻時以公事牽涉到私交；於是談到領袖問題，以心坎中不期而然的發出「何必做領袖」的一句話來！

問題

- 一 做領袖的動機有幾？
- 二 那幾種動機是正當的爲什麼？

- 三 那幾種動機是不正當的？爲什麼？
- 四 做領袖有何苦處？
- 五 領袖有何責任？
- 六 他人何以好責備領袖？
- 七 他人何以怨領袖？
- 八 領袖何以身心勞苦？
- 九 領袖做得不好何以會身敗名裂？
- 十 領袖慾是壞的麼？

什麼是領袖

一、領袖的意義

1. 能使幾許人精誠團結 領袖在乎使幾許人揣其趨向，趨向既同，勝如水之分流，雖千條萬派，同歸於海了。但是領袖如何團結幾許人？端在使各個分子與領袖間構成一種適當的關係，這個適當關係，不必定成功直接關係，只要成功間接關係，如果領袖與各個分子發生直接關係，在小的團體，做十幾人的領袖，還可以勉強使用，倘使團體很大，做幾百人，幾千人乃至幾萬人的領袖，你也要與各個分子發生直接關係，一定應付不及，勢必以耳目不周，指導不周，而呈精神懈弛之象。譬如你做師長，一

師兵有步兵兩旅，馬兵一團，砲兵一團，工程兵一營，輜重兵一營，軍樂一連，做師長的怎能同各個小兵發生直接關係，惟有與上級軍官發生直接關係，上級軍官再與下級軍官發生直接關係，下級軍官再與小兵發生直接關係，而師長成爲一師的中心人物，這種團結纔是精誠團結，小兵與師長中間，形式上雖然分離，彼此精誠依然一致的。這種精誠團結根本沒有什麼嚴緊與寬鬆的分別，所謂嚴緊，所謂寬鬆，完全是形式的約束，不是精誠的團結了。

2. 能使幾許人服從指揮 領袖不在乎名稱，而在乎實力，他能發號施令，他能使幾許人絕對服從號令，不計利害，不問難易，纔是真領袖。現在世上有許多名義上的領袖，論其位置在一羣人們之上，論其名義，也在一羣人們之上，可是他不敢發號施令，他不敢自動的發號施令，偶或發一號施一令，一羣人們，「視而不見，聽而不聞」，完全沒有服從的表見，而領袖也只好假作癡聾，不敢責問，這是傀儡，這是被人利用的傀儡，但是領袖的指揮一羣人們，應該根據公的意見，應該圖謀公的福利，而號令的發施，也要有正常的軌道，決不該「予智自雄」，不顧一切，決不該盛氣凌人，頤指氣使，視部下如奴隸，這種領袖權力高於一切的領袖，使得懦弱的分子，變成唯唯否否的應聲蟲，使得剛強的分子，變成仇視敵對的寇讎，使得有能力有才幹有學問有骨氣的分，漸漸離散，結果變成新式的「獨夫」。

3. 能使幾許人共仰某種目的 團體之所以成爲團體，必有一個目的，商店在推銷貨品，工廠在製造物品，學校在作育人才，做領袖的人，必使一羣人們的前面，計畫如何達到目的，指導如何達到目的，並隨時督促與獎勵人們，格外努力去達到目的。如果做領袖的人，自己未能確定目的，或雖確定而

未能澈底明白，或雖明白，而未能信仰，或雖信仰而未能使其部下大家明白，大家信仰，那末他便不配做領袖，他至多做個被人利用的傀儡，短命的傀儡！如此說來，分子要擇領袖，領袖也要擇分子，分子不健全，團體不會發展，領袖不健全，團體也是不會發展。

二、領袖的種類

1. 學術上的領袖 張三在某種學術造詣特深，不但能洞達無遺，而且有所創獲，於是他的名望，日益隆重，遂成爲學術上的領袖，他雖不用形式去團結人們，而自有一大部分的同志，互相團結，共同擁戴，他不發號施令，指揮人們，而一席演說，一篇論文，便能使一大部分同志奉行維謹，至於研究目的，更是明顯，不用多談。這種領袖，最名貴，我希望青年大家以學術上的領袖自期，中華民國纔有復興之望。

2. 事業上的領袖 事業上的領袖，前途也很廣闊，任你自由選擇，自由決定，在外國有鋼鐵大王，煤油大王，汽車大王，這都是事業上的領袖，回顧中國職業界有沒有大王？在上海有過偷兒大王，鴛大王，瓜子大王，卻不會有過銀行大王，書業大王，米業大王，棉業大王，以及其他有利於國計民生的事業大王！

3. 職務上的領袖 最沒有什麼希罕的領袖是職務上的領袖，譬如學校的校長，公司的總經理，商店的老闆，政治舞臺的什麼長，都是職務上的領袖，我認爲不必做的領袖，便是這種沒希罕的領袖，而且這種領袖爲數無多，不若前二者的沒有限量，可以各行其是，爲什麼傾軋，爲什麼排擠，爲什麼倒

戈？爲什麼陰謀詭計都是想得，爲數有限的沒希望的職務上的領袖！

4. 資望上的領袖 一個人的道德學問都是很好，更加以很深的閱歷，論其年歲，總在五十開外，他隱然做人們的領袖，這叫做資望上的領袖，有一鄉的領袖，有一縣的領袖，有一省的領袖，有一國的領袖，這種領袖一定要言足爲人法，行足爲人則，公正廉明，守正不阿，自然負一時物望，而推爲領袖，從前中國青年思想反常的當兒，誤認資望上的領袖爲老朽昏庸，甚或罵爲什麼，閱到如今資望上的領袖依然存在，依然受人崇拜，這種人雖不及學術上的領袖，事業上的領袖，更有益於國計民生，但是比那職務上的領袖，可貴得多呢！

青年更要知道領袖不是絕對的，而是相對的，在某方面看來，他是領袖，在他方面看來，他仍是分子，在一師中看師長是領袖，在軍部看來，師長仍是分子，第二等領袖，第三等領袖，果然須做分子，就是頭等領袖如公司的總經理，須受股東的監督，仍是分子，一個國家的元首，須受國民監督，仍是分子，職務上的領袖是如此，學術上的領袖，也不是始終不變的，事業上的領袖，也不是始終不變的，資望上的領袖，更不是始終不變的。

問題

- 一 什麼叫領袖的直接關係？
- 二 什麼叫領袖的間接關係？

- 三 領袖的實力在何處表見？
- 四 什麼叫子智自雄？
- 五 什麼是團體的目的？
- 六 何以學術領袖最是名貴？
- 七 何種人才算是事業領袖？
- 八 職業領袖何以沒希罕？
- 九 資望領袖應備何種條件？
- 十 領袖何以不是絕對的？

延攬人物

俗語說，一個人撐不起一升天，當然的獨木不成林，單絲不成線，一個領袖的成功與失敗，及其成功的大小，雖然有時機能力等等的關係，而最大的關鍵，端在手下中堅人物的多少與強弱。手下中堅人物少，而且都是些庸庸碌碌之徒，憑你時機好，能力好，事業未必有成，即使有成，所成也有限。手下中堅人物多，而且都是傑出人才，那末時機雖不甚好，能力雖不甚好，也能有成，傳負羈之妻論重耳，他說：吾觀晉公子之從者，皆足以相國，叔詹論重耳，他說：「有三士足以上人而從之。」楚子論重耳，他說：「其從者肅而寬，忠而能力。」這可見晉文公之所以復國，所以成霸業，完全是手下中堅人物多而高明的關係。齊桓

公的稱霸，因為手下有管仲、高傒、鮑叔；秦穆公的霸，因為手下有孟明子、桑、漢高祖的成帝業，因為手下有韓信、張良、陳平、蕭何；史家稱他手下猛將如雲，謀臣如雨，項羽是拔山舉鼎之雄，因為手下無人，遂至烏江自刎，人物是事業的基本，做領袖的當視為第一要務，周公所以「一沐三握髮，一飯三吐餚」。

領袖之不能沒有中堅人物，好像魚的不能沒有水，劉備不惜三顧草廬，聘請諸葛孔明，他是深知道中堅人物的重要，所以孔明一出，異常得意的說：「孤之有孔明，猶魚之有水也。」可是領袖對於中堅人物有幾種主張：

1. 好用不如己者 這種領袖喜歡「予智自雄」，喜歡人家恭維他，喜歡任意指揮人家，對於手下中堅人物，常用奴而親之的手段，要如此便如此，要如彼便如彼，孟子所謂「好臣其所教」於是他的選才標準，只要引用不如己者，所謂不如己的意思，是要學問不如己，能力不如己，思想不如己，目光不如己，甚至氣節也要不如己，中堅人物的一切不如己，大家自然自慚形穢，不敢有所主張，對於領袖，惟有事之敬之，惟有奉命維謹，做領袖自然達到「予智自雄」，指揮任意的目的，項羽便是這種領袖，他到了日暮途窮，還要予智自雄呢？司馬遷關於項羽個性，描寫得淋漓盡致，「謂其騎曰吾起兵至今八歲矣，身七十餘戰，所當者破，所擊者服，未嘗敗北，遂霸有天下。」這不是予智自雄麼？「項王謂其騎曰吾為公取彼一將，令四面騎馳下，期山東為三處，於是項王大呼馳下，漢軍皆披靡，遂斬漢一將。」這不是予智自雄麼？「乃謂其騎曰何如騎皆伏曰如大王言。」這不是予智自雄麼？領袖誰不想光大其事業，為甚要予智自雄？表面上看來，是自負不凡，骨子裏是深恐如己的中堅人物，勝己的中堅人物，不易駕御，不聽指揮，而自

己領袖的尊嚴不能保，自己領袖的地位不能保，所以雖有如己者，雖有勝己者，必想盡種種方法，排而去之以爲快，卻不知「乃自壞汝萬里長城」。

2. 好用如己者 這種領袖，知道不如己的人，不配做他的中堅人物，隨時引用如己的人，以爲彼此可以切磋，可以琢磨。可是勝己的人，還是不大放心，以爲他的學問能力等等既在我上，那肯「中心悅而誠服」，在平時或不免牢騷抑鬱，未必肯安心工作；在平時或瞧不起領袖，而有所云云，一旦有事，或將引起其「彼可取而代之」的野心，一有機會，更會高飛遠引，不復一顧，反不如用如己的人，做中堅人物，我能駕御他，他也不會有多大的野心。我則以爲只要你駕御得法，決不會發生什麼問題，劉備的學問能力等等，那一件及諸葛孔明，諸葛孔明卻死心塌地的做劉備的中堅人物，「鞠躬盡瘁，死而後已」，這就是劉備能够一乘至誠，誠能動人，遂至「效死弗去」。梁山泊一百零八將，若論起學問能力等等，宋江決非第一名，而宋江能做他們的領袖，也不過駕御得法罷了，所謂駕御法，決不是權術，而是一個誠字。

3. 好用勝己者 這種領袖是領袖中的最上等者，他是實行孟子所謂「湯之於伊尹，學焉而後臣之，……桓公之於管仲，學焉而後臣之」，他知道多用勝己的人做中堅人物，自然「不勞而王」，「不勞而霸」，曾國藩一生事業，爲功爲罪，我姑不論，而曾國藩之所以不可及，全在得人之盛，辭福成有篇文章，敘曾文正幕府賓僚，說他「陶鑄羣英，豪彥從風，致力延攬，廣包兼蓄，知人之鑒，爲世所宗」，他說：「督師開府，前後二十年，凡從公治軍書，涉危難，遇事贊畫者，閔偉則李鴻章，郭嵩濤，劉蓉，李元度，明練則郭崑燾，何應祺，鄧輔綸，程桓生，甘晉，陳鼎，許振樟，錢應溥，蔣嘉棫，凌煥，淵雅則方翊元，李鴻裔，柯鏡，程鴻詔，方駿謨，

向師棟，黎庶昌，吳汝綸；雄略則左宗棠，彭玉麟，李雲麟，周開錫，羅營，吳坤修，李鶴章，碩德則李宗羲，李瀚章，梅啓照，唐訓方，陳蘭彬，陳士杰，王家璧，清才則孫衣言，周學濬，何棻，高心夔，雋辯則周騰虎，李榕，倪文蔚，王定安，古文則吳敏樹，吳嘉賓，張裕釗，閱覽則俞樾，羅汝懷，陳學受，夏燮，莫友芝，王開運，楊象濟，曹耀相，劉翰清，趙烈文，樸學則錢泰吉，方宗誠，李善蘭，汪士鐸，陳艾，張文虎，戴望，劉毓棻，劉泰曾，唐仁壽，成蓉鏡，華蘅芳，徐壽，幹濟則馮煥光，程國熙，陳方坦，任伊，孫文川，勤樸則洪汝奎，劉世攝，李興銳，王香倬，瞻敏則何源，李士棻，屠楷，蕭世本，「我前後一統計，竟得八十三人，其中如李鴻章，左宗棠，彭玉麟，都是了不得的人物，如吳樹敏，張裕釗，俞樾，莫友芝，王開運，都是才高學博，著作可觀的人物，宜乎薛氏深加歎服，說：「唐汾陽郭子儀精選幕僚，當然將相多出其門，」一人必有駕乎天下之才之識之量，然後能用天下才，任天下事，」至於他分人才為閥偉，為明練，為淵雅，為雄略，為碩德，為清才，為雋辯，為古文，為閱覽，為樸學，為瞻敏，為幹濟，為勤樸，是否足以包舉一切，原是個問題，這十三類人物中，那一類關係更是重大，也須細加研究。

4. 延攬的途徑

中堅人物究竟到那裏去物色，依我看來，除了考試外，不出下列幾條路：

(A) 親戚故舊 先從親戚故舊中，分別誰是閥偉，誰是明練，誰是淵雅，誰是雄略，誰是碩德，誰是清才，誰是雋辯，誰是古文，誰是閱覽，誰是樸學，誰是勤樸，誰是幹濟，誰是瞻敏。

(B) 間接相識 親戚故舊，範圍太狹，人才不多，當然還要從親戚故舊中相識的賢才，儘量延攬，「尹公之他端人也，其取友必端矣，」從人才的朋友中找人才，未始不是一個方法，如果我所用的，確是人才，那末他的所與，必多奇士，正不必慮其結黨援引雞犬。

(C)各方秀士 從各界中找尋辦事已見成績，操守無復可疑的人才，引爲中堅人物，那末「十步之內，必有芳草，十室之邑，必有忠信」，只要你隨時隨地留心物色，此中很多可用之才，比自己去培養，去造就更是省力。

(D)汙泥困頓中 地位低下的人們中，往往有時運不濟，潦倒窮愁的人才，你要巨眼識英雄，如蕭何之於韓信，加以不次的升擢，解其困，濟其厄，解衣推食，以相周濟，他自然感恩知己，賣盡氣力，做你最有力量最忠心的中堅人物。

問題

- 一 人物何以是事業的基本？
- 二 中堅人物與領袖有什麼關係？
- 三 何以好用不如己者？
- 四 何以好用如己者？
- 五 何以好用勝己者？
- 六 人才可分幾類？
- 七 引用親戚故舊不是任用私人麼？
- 八 託同事介紹何以不會結黨？

九 所謂辦事已有成績有何標準？

十 如何在下層中拔出真才？

支配工作

最奇怪的現象，張三做領袖，一個團體或一個機關，奄奄無生氣，好像下屬人員，個個都是酒囊飯袋，不堪承教，換了一個領袖，把原有人員重行考察其性行才能，重行支配工作，便覺生氣盎然，大有蓬勃氣象，於此可見支配工作，實在是一個領袖成敗之所由分。支配工作，依我看來，不出下列三點：

1. 適性 尺有所短，寸有所長，一個人才，當然不會無所不能，無所不曉，比方甲好活動，你教他做靜細的工作，在甲做得很苦，成績還是不佳；乙好靜細，你偏教他做活動的工作，在乙做得很苦，成績也不會高明，黃君任某局長，他最能支配工作，新進人才，先與作詳細談話，從談話中得到新進人才的經驗與個性，從談話中指示整個機關的過去與現在，使他在短期內得到工作概念，在若干時間內，並不確定工作，先教他試辦，由直轄上司注意他的工作情形，黃君也特別留心，隨時考察，倘使發現工作不合個性，立即變換，看似浪費，實最經濟。所以黃君手下的人，都能發揮個性，很少用非其長的，所以黃君所領袖的機關，通體靈活，工作效能，比一般機關為高，一時有模範機關之稱，名聞全國，參觀的人絡繹不絕。

2. 適能 個性不同，能力各異，同是木料，有的可做天台几，有的只可做燒火棧，把天台几的材料，做燒火棧，這叫做「大才小用」；把燒火棧的材料，做天台几，這叫做「汗牛充棟」；大才小用，弊在埋沒人

才，人才將以無由展其能力，而感覺煩悶，「人不知，而不愠」的人，究竟少數；由煩悶而牢騷，由牢騷而頹廢的，比比皆是。小才大用，勝似造屋請箍桶匠，在箍桶匠已竭其心思才力，而屋子終造不起來，在箍桶匠可算是不自量力，在領袖亦不免任用非人。再把黃君做個例子，他所用人，都經考試，考試的方法，隨時變更，我記得有一次新來一位先生，是長於文事的，黃君把他派在第一科內，叫科長秦君設法考試，第一件工作是擬同僚儲蓄計畫，這位先生唔唔咕嚕，盡了一日之長，做成一篇計畫書，秦君交我評閱，我覺得文字技能還嫌不夠，請秦君親自決定，秦君看了一過，以我意為是。於是再與以較輕工作，是一件普通呈文，考試結果，仍不見佳，與以更輕的工作，是一件公函，還是擬得不合用，最後叫他謄寫小楷，也不工美，如是一再考試，大約經過半個月的光陰，這位先生自知能力不足，知難而退，黃君也把各項考試成績通知介紹人，做一個結束，我以為這種考試方法，比任何測驗，來得正確可靠。

3. 適量 同樣個性，同樣能力，而工作量未必相同，有的舉動敏捷，有的思想敏捷，有的舉動遲緩，有的思想遲緩，就文字論，有的倚馬萬言，有的苦思冥索，工作量少的人，你如把多量的工作給他，徒然使他手忙腳亂，精神疲困，事情還是辦不了；工作量多的人，你如把少量工作給他，徒然浪費光陰，降低工作效率，誰任清簡，誰任繁劇，務使各得其所，關於工作量的測驗，物質方面的生產，如製造某種東西，一分鐘究有多少動作，很容易明白，精神方面的生產，如設計，如判斷，如構思，比較不容易得到具體的標準，祇得隨時注意，因人而施了。我有一位同事，他從練習生做起，經過二年的訓練，謄寫小楷，工正而迅速，有一次替某機關寫一封上政府某巨公的萬言書，他居然以八小時的光陰，寫完一萬個蠅頭小楷，比較一般人每

小時只能寫三百字者竟有一與四之比，這種工作量的是否適合，做領袖的值得注意罷。做領袖的，考驗人員的工作量，原不必躬親其役，卻不可不定出個比較妥善的辦法，即使自己不想辦法，至少也該委託能够擔任的中堅人物，主持這件工作。可是現在做領袖，有幾位想到這一點，注意到這一點！

以上是支配工作的原則，如何支配，還須從長討論，就我經驗所及，應該做到下列三點：

1. 指定工作範圍 第一等人物，富於設計能力，能够找尋問題，能够自定工作，做領袖的決不要「束縛之，馳驟之」，把他的工作，弄得十分呆板，雖然說科學管理之下，人是一種機械，工作必有定型，但對第一等人才，總要在相當範圍內，多與他發展能力的機會，就是只定一個工作範圍，範圍以內，由他去活動，不是由他擬定工作種類與計畫，由領袖加以審定，便是先由領袖提出一個方針，叫他去計畫，做領袖的要知道，不必要的指導，簡直是掣肘，簡直是干涉，結果是使賢者灰心，騏驥與駑馬同駕，那裏還會絕塵而馳呢！祕書科長主任都是比較有自動能力的人，要由他在指定工作範圍內，儘量活動，我友某君，曾在某局長處當一名編審主任，某局長有時單提一個問題，讓某君去計畫一切，計畫草定，加以審核，在某君能盡其所長，在局長也足以表示十分信任，知己之感，人所共具，「士爲知己者用，」工作格外努力了。

「知人善任」某局長可以當之無愧。

2. 指示工作的大綱 第二等人物，目光較短，思慮較疏，你叫他自尋工作，往往茫茫無頭緒，那末做領袖的，必須要指示工作大綱，叫他由大綱草定辦法，比方走路，要你指點方向，至於騎馬去，乘船去，搭車去，步行去，讓他相度機宜，自行決定，而最後審核，權在領袖，如此辦法，近乎輔導，輔導得法，不得謂爲「侵權」。

不得謂爲「干涉」輔導得法，在被輔導者，也能把工作經驗累積，而茁長其自動能力，假以歲月，不難養成獨當一面的人才。不過這種人的工作，往往會變動工作目標與原定的顯有出入，往往會趨入歧途，走了許多冤枉路，所以領袖輔導之責，不能以指示工作大綱爲已足，必須隨時隨地，留心其工作情形，認爲有輔導必要時，立即加以相當的輔導，萬勿一時疏忽，致鑄成大錯，到那時再去矯正，事實上既不經濟，且易使他氣餒於公於私都不上算。

3. 指定工作方案 第三等人物，只能被動，不能自動，那末做領袖的，必須要指定工作方案，爲什麼做某事如何做某事如何防止困難與錯誤，都要切實指示，有時連工作時間都要有相當規定，他纔能按步就班的工作，這種人如經過相當時間的訓練，未嘗不可成爲第二等人物，即使不能成爲第二等人物，至少也可以使他的工作習慣性改善而工作效率相當的提高。一個團體或一個機關內，勢必不能都是第一等第二等人物，在事實上，第三等人物，需要的數量，一定多於第一等第二等人物，所以第三等人物的工作支配問題異常嚴重，做大領袖的雖不必直接指導，卻不可不使二等領袖特別注意於這一點。

問題

- 一 如何支配工作纔算適性？
- 二 如何支配工作纔算適能？
- 三 如何支配工作纔算適量？

- 四 指定工作分幾種方式？
- 五 如何指定工作範圍？
- 六 如何指示工作大綱？
- 七 如何指定工作方案？
- 八 第一、二、三等人物在事實上何等需要數量大？
- 九 你自信是何等人物？
- 十 試舉指示工作的實例？

調和意見

一、意見的來源 許多人生活在一個團體中，總不免有意見的出入，天下惟有庸庸碌碌，畏葸無能的頭號飯桶，纔無意見；倘使是稍有材具的人，必有所見，有所見，便不能無動於中，動於中，便不能無表示於語言態度，甲的所見，不同於乙，乙的所見，不同於丙，各有所見，即各有所持，普通人叫做意見。同是圓顛方趾，同是心思耳目，所見何以不同？推其來源，有如下述：

1. 性情關係 有的人說話支吾，舉動遲鈍，怕風怕水，沒有決斷的，有的人說話迅速，舉動草率，得意則歡然，失意則頹然，感情易起，也易伏的，有的人說話不少，舉動安定，沈靜不露，喜怒不形的，有的人剛強果敢，自信很強，不怕挫折的，「人心不同，各如其面」，一個團體既不能找同性質的人，聚在一起，

意見當然大有出入。

2. 歷史關係 個性的形成，一半由於先天，一半由於後天，所謂後天，就是以往的歷史，一個團體的人，來自各個社會，他們的工作生活，彼此不同，他們的生活環境，彼此不同，他們的生活經驗，當然也是各異，生活經驗既有不同，趨向自不能無異，歷史不同的好處，是各有其獨到之見，領袖可以兼採衆長，而謀盡善盡美的辦法；歷史不同的壞處，是各是其是，各非其非，你非我之所是，我是你之所非，於是乎是是非非，是非非是，「發言盈庭，莫可究詰，能力薄弱的領袖便苦於「莫衷一是」，大有「好叫

我左右做人難」了！

3. 地位關係 各人的地位，注意點所由分，甲由甲的地位，注意於此，以爲此實最緊要；乙由乙的地位，注意於彼，以爲彼實最緊要，他的目光各囿於一隅，鮮能顧及一個團體的各方面，比方一個多面立方體，彼此各見一面，單就一面論，大家都對，就全體論，有時竟會大家都對，大家偏不曾想到這一點，於是彼此各就立場，非其所非，而是其所是。

二. 意見的好壞 「衆人之諾諾，不如一士之謬謬，」一個團體裏面，大家都是唯唯否否，表面上看來，多少和衷共濟，骨子裏大家莫不關心，或大家一無所見，這些人不是無用之徒，便是不忠心於工作之輩，強將手下，全是弱兵，或是貌合神離的分子，憑你領袖有通天本領，匹馬單槍，戰鬪力究屬有限的，所以好的領袖，不希望大家默爾而息，卻希望大家各抒所見，一議未決，儘可舌劍唇槍，辯論不已。可是意見，基於所見，倘使一無所見，而刺刺不休，不是故意搗亂，便是頭腦不清，所謂意見，是對於事業，不是對於任何

人對於事業的意見，是公的意見，對於任何人的意見，是私的意見，公的意見，可於此發見真理，私的意見，只有利害的衝突，或感情的破裂，公的意見，彼此目標，都在求一個團體的進步，至多是爭，決不會鬧，私的意見，彼此目標不同，爭的結果必出於鬧，鬧而不決，必出於分派別，派別一分，遂成水火，自然要彼此排擠，彼此傾軋，而一個團體遂罩在烏烟瘴氣之中，不要說工作效果，以彼此分化而降低團體的前途也就凶多吉少了。一般領袖聽得意見二字，便覺得頭痛，意見而至於爭，更以爲不得了的事，我則以爲此中大有分別，希望做領袖的青年，不可不先爲考察，得其真相，然後調和方法有所着手。

三、調和的方法 從上面的話看來，公的意見是好的，不必調和，私的意見纔是壞的，要切實調和，我則以爲不然，私的意見，足以影響大局，當然要調和，公的意見，相持不決，也足以阻礙事業的進行，比方旅行至某地，彼此目標相同，有的主張乘船，有的主張搭車，有的主張步行，爭而不決，不會達到某地，一個團體的出動，必須一致，如果由他們主張乘船的乘船，搭車的搭車，步行的步行，四分五裂，還成功一個團體麼？調和方法，大略如下：

1. 不合理的 有的領袖，以不得罪任何人爲原則，對主張乘船的，敷衍一下，說乘船也是好的，對主張搭車的，敷衍一下，說搭車也好的，對主張步行的，也敷衍一下，說步行也是對的，你以爲三面討好，敷衍周到，表面上似乎爭論平息，骨子裏已促其分化，這不是敷衍，簡直是自己搗自己的蛋，所以敷衍是不合理的調和方法。有些領袖，成見很深，如果他自己主張乘船的，便不願事實上是可能，是否合算，抹煞一切，毅然決然說乘船是對的，這種辦法根本上不會用調的工夫，更何來和呢？所以偏袒是不

合理的調和方法。有些領袖，看見大家相持不下，一時無法調和，索性取斷然手段，把各方面所持理由一概不採，擺出領袖架子，一切事情，本總經理自有權衡，高壓手段，未嘗不能收效一時，以後大家噤若寒蟬，不願多所主張，這又無異於閉聰塞明，豈非笨伯！所以專斷也是不合理的調和方法。

2. 合理的 合理的調和方法，祇有尊重各方面的人格，無論如何，不使各方面有絲毫的委屈，這是第一點；調解要根據頗撲不破的真理，絲毫雜不得愛憎好惡於其間，這是第二點；調解先要把一個問題分析得清清楚楚，無論過去現在未來都能洞達無遺，這是第三點；調解先得把各種主張詳細比較其利害，然後擬定具體方案，卻不要逕行提出，逐步與部下推敲，逐步指示，使得大家知其所以然，沒有絲毫誤會，這是第四點；調解的態度要誠摯，要心平氣和，要安閒鎮靜，千萬不可「虛與委蛇」，千萬不要激動無名之火，千萬不要儼然自居領袖，隱示強制的意思，這是第五點；能够做到這五點，可謂已盡領袖調和意見的能事。

問題

- 一 人的性情可分幾種？
- 二 歷史不同，何以意見各異？
- 三 立場不同，何以意見各異？
- 四 意見的好處何在？

- 五 意見的壞處何在？
- 六 意見何以要調和？
- 七 不合理的調和法有幾？
- 八 合理的調和法有幾？
- 九 調和不成如何辦法？
- 十 還有其他調和法麼？

設計及主持大綱

一、計畫的重要性 有人說，要做事，便做事。何必計畫？中國人最會做紙上空談，看見蘇俄有五年經濟計畫，於是中國人羣起模倣，無論何種團體，無論何種機關，沒有計畫則已，如有計畫，一定是五年，好像少於五年，或多於五年，都算不得計畫。蘇俄以兩個五年計畫復興了俄國，中國有了幾千個五年計畫，國家的一切，反如江河日下，計畫計畫，不過一個好聽名詞，實際毫無用處。做領袖的何必徒費心思才力於紙上空談，古人原有「先行其言而後從之」的話呢！這種說法謂之有感而發的牢騷則可，謂為當於事理則不可。計畫不是別的，是羣衆工作的依據，有了根據，領袖纔好領導羣衆，去做異途同歸的工作。以前中國人的差誤，一在於計畫定得不合實際，其動機原在對外宣傳，作一篇好看文章，不是藉此獵取名譽，提高一個團體的地位，便是加油加醬，蜜語甜言，誘惑社會，俾遂其別種企圖，並不當作工作的依據。工作

時候，什麼計畫，早已置諸腦後，雖然天下老鴉一般黑，我們卻不該「因噎廢食」，便以為做領袖不須有計畫，而且在今日之中國，更需要切實的計畫，用真計畫攻破假計畫，未始不是移風易俗的一法。倘使你矯枉過正，一切工作，沒有計畫，隨心所欲，任興所至，東拉西扯，毫無系統，工作成績，無從查考，過去情形，無從回溯，無從改良，工作方向，純視外界為轉移，原有精神，最易喪失，說得好的「人存政舉，人亡政息」，說得壞的，興至則舉，興盡則廢，輕於嘗試，已不是科學方法，盲行妄動，更容易迷離惆恍。

二、計畫的策勵 規模較小的團體或機關，計畫的策勵，要靠領袖，計畫的草定，也要靠領袖。策勵計策不是一件容易的事，前沒有遠大的目光，沒有精密的觀察，沒有冷靜的頭腦，沒有充分的學識，沒有豐富的經驗，管教你渺渺茫茫，無從着手，不會策勵設計的領袖，叫做徒擁虛名的傀儡。但策勵云者，並不是任意提出幾個問題，必須要具備下列條件：

1. 根據環境 我的動議，必定要對準環境，第一是環境所許可，不許可的動議，就是幻想；第二是環境所需要，不需要的動議，就是孟浪，幻想與孟浪的結果，無疑的只有失敗，精神經濟，都屬空費，「棋差一著，滿盤皆非」，計畫的策勵，怎好不根據環境呢！

2. 根據才力 我的動議，必要估量所有的人才，事情雖很需要，而人才不足，貿然計畫，難成事實，即使勉強實現，也是捉襟見肘，困難橫生，譬如作戰，兵力不敷分配，雖有間隙，我仍不得從而乘之抵之，倘使不顧人才的不足，突然策動，那能免古人「至於顛覆，理固宜然」的譏呢！

3. 根據財力 有貝之才，與無貝之才，同樣重要，有了無貝之才，沒有有貝之才，事雖可為，還是不

宜策動，否則「涸轍鮒魚」無所試其技，俗語說：「巧婦難爲無米之炊」實是至理名言。試看社會上很多計畫，很多人爲了無財而一籌莫展，坐失時機的。

三、計畫的草定 計畫分大政方針與部分計畫二種，部分計畫或可委之二等領袖去草定，大政方針，必須由頭等領袖自動手，我現在把草定計畫的條件述之如下：

1. 認清立足點 草定計畫要有立足點，立足點就是出發點，沒有立足點，就是沒有出發點，沒有出發點，所有計畫，完全落空。所謂立足點，說來很是簡便，就是你的工作目的是什麼？也就是宗旨是什麼？這是航海的指南針，非此無以確定方向。

2. 要前後呼應 計畫不是憑空產生的，並且不能憑空產生的，你的現象如何，計畫原是改進現象的方案，抹煞事實，不會成功。計畫要留將來第二次改進地步，天下決沒有一次計畫可以達盡善盡美之域的，這是前後呼應的第一種說法。一個計畫必分幾方面及幾階段，各方面要彼此一貫，不可有矛盾情形，至減少推行的效力，各階段要彼此均勻，不可畸輕畸重，畸輕則力有剩餘，畸重則力有不足，剩餘及不足，都足以減少推行的效力。如果有幾條路可走，那末是否完全採用，還是單用一條，還是採用若干條，採用一條，當然要權衡利益的大小，加以鄭重抉擇，採用幾條，更須要謀彼此的呼應，免得前後參差，弄成不洽調的活動而混亂了體系。

3. 要集思廣益 計畫關係一個團體的前途，十分巨大，當然要審慎出之，不妨「博訪周諮」，「集衆思以廣益」，議論不妨求詳，時間不妨稍多，有時並可把草案暫行擱起，等精神稍寬，感情稍降，

理智作用更強的時候，再來研索一下，與其事後多悔，不如事前小心，最要不得的是急於求成，一成即付實行；濫用緊急處分方法，由領袖「乾綱獨斷」，俗語說，三個臭皮匠，合成一個諸葛亮，領袖的手下，既不止三人，其智識更在臭皮匠之上，集思的功用，異常宏大。

4. 要先定大綱 計畫大綱是計畫的骨幹，骨幹不定，皮肉無所附麗，有許多計畫，往往失之空泛，原因就在不先定大綱，總之計畫不是做文章，文章要講聲色義理詞章考據，以引人入勝為目的，著眼點在技術，計畫要內容切實，條件可以實行順利，文字妍醜，還在其次。

四、大綱的主持 領袖有三種做法，整天的在外面奔走，東也應酬，西也應酬，忙個不了，寫字檯上大坐的，所謂應酬，有的是酒肉徵逐，有的是列席開會，這種領袖，把交際為惟一職務，無論如何，總不能不算是舍本逐末，一個團體的精神，不免渙散；有的整天的坐在寫字檯上，與其他的職員同樣的工作，精神異常緊張，表面上看來，不能不算是克盡厥職，可是你以為如此做法，「大權不致旁落」，「太阿不致倒持」，實則人的精力祇有此數，你雖事必躬親，結果是時間不允許，精神不允許，憑你有龍馬精神，仍不免照料難周，仍不免貽誤事機，而且你的手下人，見你事事取決於一人，大家便不肯負責，領袖一旦發生事故，不能事必躬親時，全體以惰性作用，幾乎無形停頓，這種現象，在在可見，所以我以為做領袖的，千萬不要事無大小，莫不參預，只要物色妥人，善為駕御，自己卻須留得空閒身體，做主持大綱的工作。所謂主持大綱，大略有幾項：

1. 核定重要事項 重要事項雖由中堅人物擔任，而最後核定，必須歸於領袖，庶免蒙蔽。

2. 考察辦事勤惰 職員考勤，雖有專職，做領袖的仍須隨時抽查，藉明實在，我曾一度入某局辦事，局長黃君最是精明強幹，我初任事的半個月內，他特別注意，往往我正在振筆疾書，背後默不作聲，立着看我工作的，便是黃君，等到認為可以放心，便放鬆一些，但也還隨時考察，如舉行個別談話，如抽查工作成績，如每日核簽劃到簿，全局人員的勤惰，瞭如指掌。該局人員每日日上午各簽名一次，一過上工時間，簽名簿由局長收去，親筆簽閱，後到的人，無從作弊，而且每人簽名，只許寫一格，依附取巧，無所施其技倆。

3. 稽察有無作弊 作弊方法層出不窮，領袖稽察事非容易，黃君卻能隨時暗查，使人不敢輕於嘗試，而且定法周密，使人無可作弊，有一次做紀念周，不知他在誰的字紙箋內檢得一張廢紙，紙上只寫一二行字，多半是空白的，他當大衆提出，認為浪費公物，就是作弊，辭嚴義正的對大衆告誡一番，直使得大家毛髮悚然。有一次某君找付洋價，故意抑勒，被黃君查獲，立即喚到局長室，從嚴查詢，某君也祇得從實招供，所以某局弊絕風清，聲聞全國。

4. 調閱工作報告 工作報告，看似瑣碎，實與計畫進行，大有關係，不特做領袖的，可以胸中雪亮，無異躬親，而且可以發現各方面步調是否一致，有沒有必須加以矯正之點。但在普通領袖，往往視為無足重輕，大家不過奉行故事，這是大誤！

5. 騰出思索時間 做領袖的要略，不要忙，暇則安，安則思，思則有得，暇則安，安則靜，靜則可以目光四射，無微不見，無遠不矚，大學說：「一定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得。」真是做領

袖的金科玉律！

問題

- 一 中國人的計畫何以沒有效果？
- 二 計畫是什麼用意？
- 三 中國人的計畫什麼用意？
- 四 策動計畫須具何種條件？
- 五 計畫如何針對環境？
- 六 計畫何以要根據才能？
- 七 試述草定計畫的條件。
- 八 如何主持計畫大綱？
- 九 領袖何以不宜事必躬親？
- 十 試舉主持計畫大綱的實例。

應付事變

一、不會處變的領袖 處常容易，處變實難，可是一個團體決不會始終一帆風順，太平無事的，我嘗

見一般領袖，平時安暇自在，一逢事變，立刻著慌，說話急了，舉動急了，思想亂了，一切反常了，有的惶惑周章，急急求救於素所信仰者，惟素所信仰者之馬首是瞻，素所信仰者而果屬有才智的人，當然度過難關，素所信仰者而為無能之輩，結果只會幫你著慌，於是方寸大亂，譬如舟師，遇了「驚濤怒浪，風逐澎湃，吞天浴日之浪，排山倒海之風」，墮槳失舵，那不「身膏魚鱗之腹」！有的領袖逢到事變反而激動他剛愎自用之氣，不顧將來結果，偏作孤注一擲，被他一擲而中，轉瞬風平浪靜，也是有的，不幸一擲不中，事變越弄越擴大，真有所謂「治絲益亂」，那惟有垂頭喪氣，連連慨嘆罷了。這兩種人只能處常，不能處變，算不得好領袖。

二、事變的種類 同一事變，性質不同，有為社會環境的劇變，如金融條緊，陳貨不銷，放帳一時收不回來，應付的款項，卻急如星火，無法延宕，應付一不得當，一個團體，被社會金融風潮所拖倒，數年心血，盡付流水，有為惡勢力的侵入，一時如狼如虎，不擇人而噬，橫衝直撞，用武力既有所不能，用智力一時想不出方法，一霎那間，好好的，一個團體，被惡勢力破壞無遺，傷心慘目，無過於此，有為團體內分子的惡化，利用機會，或假借事端，勾結爪牙，突然發難，你如果表示軟化，只有降伏，一個團體是完了；你如是表示強硬，那是一羣暴裂分子，正如火上加油，定可以無所不為，在領袖私人果凶多吉少，在團體也糾紛益甚，傷毀益多。

三、應變的方法

1. 態度鎮靜 事變突發，第一不要慌亂，你常要想，事已如此，慌也無益，心思要定，態度自靜，態度

一靜，使得對方莫測高深，氣焰自然減退三分；態度一靜，理智作用，自然旺盛，不難想出妥當的辦法來。可是鎮靜與麻木不同，麻木是心思凝滯，鎮靜是心思靈活，你看有經驗的舟師，洪濤巨浪，不絕的打來，現象十分危急，他卻不慌不忙，徐爲應付，終能轉危爲安，如果舟師一着慌，手忙腳亂，平生駕駛技能，不復能運用，勢必至於覆舟，這種經驗，非可以從書本上求得，平時儘管說得頭頭是道，一遇事變，仍不濟事，所以做領袖的一定要有豐富的經歷，從工作中鍛煉出一副「泰山崩於前而色不變，麋鹿興於左而目不瞬」的本領來，經歷多的人，事變之來，不以爲奇，仍視爲常事，或認爲當然，「胸有成竹」纔能「目無全牛」，能「目無全牛」纔能「迎刃而解」，所以態度鎮靜的境地，非可以勉強做到，更不能「矯情鎮物」，而純出乎自然，連他自己也不知其所以然。

2. 儲養精力 事變突發，領袖更須珍惜精力，不必費的絕不浪費，不必想的不去想，不必動的不去動，該休息時，仍須休息，提得起，放得下，惟其放得下，纔能提得起，比方到了睡眠時候，身體上牀，萬念俱息，不上數分鐘，早已鼾聲大起，酣然如平時，能如此，纔有新的精力，再接再厲的應付事變，而操得勝算。倘使一遇事變，食不甘味，寢不安枕，「食少事煩」，那能持久，夜不酣睡，傷身更多，事變則聲勢日張，領袖則精力日減，比方作戰，強敵在門，守兵日減，攻守相抵，日益不足，成敗之數，可以前知了。我友楊君主任某機關，在某年惡勢力突來，楊君以一人應付於其間，真是「一以當千」，可是他一到牀上，陶然入睡，其夫人爲之驚異不替，明晨起身，精神抖擻，再去應付，終得打退惡勢力，維持大局，如楊君纔可算善於儲養精力，非常人所能及了！

3. 尋其瑕隙 敵勢雖張，總有瑕隙，你要尋得瑕隙，攻其弱處，自易得手，一味反抗，徒挫銳氣，太不上算。依我看來，第一要使他分化，分化則勢殺，如何使他分化？那要相機行事，決沒有一成不變的方法，可以傳授。第二要使他舒緩，乾柴烈火，不可向邇，敵勢和緩，我可準備，可以布置，如何使他和緩？也須相機行事，不能一概論的。分化不得法，反而弄巧成拙，變成壞症和緩不得法，反而為對方造機會，再度進逼，危險更大了。

4. 多方應付 應付事變，最忌單純，一試失敗，無可再繼，所以要想出幾個步驟，第一步不成則實行第二步，第二步不成，則實行第三步，所以要從幾方面進攻，有的是烟幕彈，有的是主力戰，四方八面同時並舉，勢力自然雄壯，應守時候，極力的守，可攻時極力的攻，守勢轉為攻勢，攻勢轉為守勢，一視事變之演進而定，虛虛實實，運用靈活，纔是應付事變的能手。

5. 當機立斷 機會既至，迎頭趕上，立即決斷，絕不猶豫，絕不反顧，多猶豫，多反顧，易減勇氣，易生疑懼，勇氣減，疑懼生，舉棋不定，坐失事機，雖欲追悔，事已無濟了。古人有言「當斷不斷，反受其亂」，就是這個意思。當機立斷並不是武斷，先要看得真切，認得清楚，斷不當機，很是危險的。

6. 犧牲小己 遇到萬不得已時候，凡可以保全大局，不惜犧牲小己，犧牲程度如何，完全可以不問，古來幾多領袖，往往牽於小己利害，不惜委曲一切，等到一切委曲，小己仍受其害，「早知今日，悔不當初」，可是鑄成大錯，雖有大力者，莫能補救的了。總之領袖遇事變，應該完全以大局著想，小己利害，置之度外，「化險為夷」，也是常有的，小己雖因而受著損害，良心總覺得很安。

7. 注意平時 事變之來，雖是突發，但是種因不在一朝，滋長更非一旦，如果平時能「戒之警之」，學古人「民生之不易，禍至之無日」，刻刻小心，時時留意，不難「弭患於未形」，古人說：「履霜，堅冰至」，又說：「知幾其神乎」，不能知幾，平時泄泄沓沓，「人無遠慮，必有近憂」，所以注意平時，是最根本的應付事變方法，以上六法，可以存而不論。

問題

- 一 何種領袖不會處變？
- 二 事變有幾種？
- 三 什麼叫處變如常？
- 四 什麼叫提得起放得下？
- 五 如何尋變的瑕隙？
- 六 應付事變的步驟怎樣？
- 七 立斷與武斷有何分別？
- 八 試舉犧牲小己以應變的實例。
- 九 如何弭患未形？
- 十 還有其他應變方法麼？

培養人才

一、引用現有人才的難點 現成的人才，為數有限，而且往往都有相當位置，不易收為己用，銀行家王君想招一位文書主任兼做祕書工作，他的選才條件是要新舊文學都有根柢，當過多年領袖，在專業上已有相當成就，在社會上已有相當地位，認識社會很清楚，做事有計畫能力，而又能切實負責，富有朝氣，物色經年，迄無當意者。實業家項君想招一位祕書長兼任總務部長，他的選才條件是要學有根柢，出筆迅速，頭腦敏捷，能勝繁劇，能幫助設計，能訓練職工，辦事很有經驗，很有責任心，物色經年，也無當意者，人才難得，至於如此，因為年輕的人，學問往往嫌根柢淺薄，才氣雖旺，經驗不足，教他擔當大任，不大放心，一旦鬧出亂子，那不是要的；年老的人，學問好的有，經驗豐富的有，思想清楚的也有，可是又嫌他認識社會太澈透，往往是老於世故，對人對事，偏於圓滑，責任心太欠缺，勇氣也不足；要物色一位爐火純青，恰到好处，的中年人才，談何容易，而且一個生手，初當大任，他認不得團體，團體認不得他，雖有長才，一時無從入手，要他認得團體，要團體認得他，要他信仰團體，要團體信仰他，為時至少半年，這半年光陰，多數是浪費的。

二、培養人才的優點 幹練人才是基本辦事者，必須由領袖自己培養，彼此性情熟悉，駕御比較容易，領袖自己培養的人才，信仰深切，可為不侵不叛之臣，領袖自己培養的人才，無論性情習慣技能都可任意陶鑄，完全適合於一個團體，優點很多，一時不能盡述，所以培養人才，也是領袖重大責任之一。

三、人才的出路 書業家沈君嘗對我說，「我輩做領袖的，都已中年以上，工作時間，至多不過再有一二十年，一二十年以後，年紀太大，精神體力，都嫌不夠，而事業卻不能稍事寬懈，到那時惟有卸我仔肩，這副重擔，叫誰來挑呢？當然需要後起的人才。但是人易得，才難得，環觀我這個公司中實在選不出可以接替的人才，所以人才是一個團體的主要資本，沒有接替人才，目前雖然事業欣欣向榮，前途未可樂觀；一個團體如有特出的接替人才，目前事業，雖無大發展，前途卻有極宏大的希望。」做領袖的替身，是人才出路之一。沈君又說，「事業發展，還不算大難事，發展事業，而要足以擔當發展事業的人才，纔是大難事，事業要人才去發展，沒有人才，貿然發展事業，比如浮沙築塔，反易傾倒，這種影響，也許把原有事業，一齊帶倒，所以要發展事業，先要預備人才。」猛將如雲，謀臣如雨，纔能所向勝利，「推進事業是人才出路之二。我承沈君不棄，殷殷囑我及早考選秀士，加緊訓練，訓練完成，沈君願選用二十人，分派各分公司，川流實習，使他認識公司的各方面，待其學養兩充，量才委以大任，可惜我以種種關係，未能實現，至今深覺抱歉。」

四、培養方面

1. 明其個性 許多部屬，誰是可造之才？做領袖的先要叫各部主任，各就直轄部分，選出天資好，學問好，能力好，做事負責，品性純正的人，由領袖親自舉行各個談話，重加挑選，宜精不宜濫，選定了可造之才，再去考查其長處與短處，長處要儘量發揮，短處要極力補正，不但領袖要洞若觀火，而且要使他自己完全明白，一面教他自行奮發，一面加以嚴密督促，千萬不要專給高帽子，致使青年長其驕氣。

趨入歧途，愛之反以害之。

2. 益其學問 把他資送入可靠的補習學校，先補習基本學問如國文英文，基本學問有了相當根柢，再各就性之所近補習專門學問，時間不妨長些，考勤必須注意，青年往往沒有持久性，不是隨時督促，容易作輟，進步快要獎勵，進步慢要訓斥，絲毫放鬆不得，積之既久，自能蔚成大器。

3. 斂其才氣 有才氣的青年，方是可造之才，但是才氣之爲物，易露不易藏，在社會上卻宜藏不宜露，才氣橫溢，鋒芒易見，鋒芒見則挫折多，小則減其邁往之勇氣，大則遺害於團體，所以越是有才氣的青年，越要使他「謙以自牧」，越要使他「恪就規範」，越要使他「退藏於密」，古人所謂「大勇若怯」，「大智若愚」真有味。我少年時代，好做文章，嘗投登各日報，有一天某報主筆周君在我往領酬金時，特爲接見，臨行贈我「斂才就範」四字，我雖不才，深爲感動，可惜我非長才，平時又太少嚴師諍友，不絕的監督我，輔導我，老大無成，能無慚悚！

4. 增其閱歷 閱歷非可以言語傳，非可以文字傳，必使親身經歷，吃得苦楚越多，經驗越富足，所以增閱歷的第一祕訣，要使他多吃苦，有了困難，非到緊要關頭，由他去解決，不要起而代謀，閱歷不要單方面的，而要多方面的，單方面的閱歷，類化的效力小，多方面的閱歷，類化的效力大，所以他的工作性質更要相機更換，在目前或許受點損失，最大的收穫，卻在未來，古人說：「十年樹木，百年樹人」，培養人才，目光必須放得遠些。

5. 提高資望 在社會上做事，雖仗學問能力經驗等等，但資望也是成功的要素，如有機會，做領

袖的要設法提高他的資望，使社會漸漸認識，以爲將來獨立活動的根基，所謂提高資望，並不是使他少年得志，少年得志，適足以養成輕量天下事的惡習，「莫敖狃於蒲騷之役，將自用也，」「舉跡高，心不固矣。」所以領袖對於青年，要時時「告諸天之不假易也，」纔是正當辦法，否則你不是培養人才，簡直是坑殺人才了！

6. 正其人生觀 青年往往好談人生觀，其實他的人生觀是淺薄的，是浮動不定的，你如果放任他，他許會誤聽邪說，走入歧途，庸碌之徒，多所顧忌，還無大礙，自命有才氣的青年，最易闖禍，這種事實到處都有，不用我來列舉，而且也舉不勝舉呢！如何正其人生觀，說來話長，大致可以參閱我的職業人生觀一章。

問 題

- 一 現有人才何以難於引用？
- 二 幹練人才何以要自行培養？
- 三 人才出路有幾？
- 四 如何明其個性？
- 五 如何益其學問？
- 六 如何斂其才氣？

- 七 如何增其閱歷？
- 八 如何提高資望？
- 九 如何正其人生觀？
- 十 試擬培養人才的計畫。

領袖的天資

領袖慾人人同具。可是領袖不是人人配做的，不配做領袖，硬要去做領袖，不但社會上不會給你嘗試，即使僥倖得到一個嘗試機會，也是不會有所成就的。做領袖的人，他的天賦一定比人優厚，具體說來，略如下述：

1. 頭腦清楚 要做領袖，頭腦第一須清楚，無論如何冗長的事情，他能在短時間內提出綱領來；無論如何曲折的事情，他能弄得明明白白；頭腦簡單的人，不配做領袖，頭腦紛亂的人，不配做領袖，雖然說思想可以訓練，頭腦簡單的，也可以使他精細些，頭腦紛亂的，也可以使他清楚些，但是「上智與下愚不移」，下愚的人，要訓練成功上智，事實上是不可可能的。

2. 舉動敏捷 要做領袖舉動第一要敏捷，做事輕靈迅速，勝過常人，所謂輕靈不是輕佻，所謂迅速不是草率，輕佻草率是青年的大毛病，輕是舉動若輕，靈是靈瓏活潑，迅速更須與妥善相聯。至於舉動遲鈍，精神不會緊張的，根本是個庸才，那裏配做領袖呢！

3. 富有膽量 膽大與心粗絕然不同。逢到事情，不問個明白，貿然做去，成也罷，敗也罷，成呢？算是傲倖，敗呢？理所當然。這種人無論對事對人，都容易鬧亂子，這叫做心粗。心粗的人，只配做簡單的機械的工作，那裏配做領袖？至於膽大的人，一定心思細密，心思細密的人，卻不一定膽大，能心思細密，纔會明白事理，洞達一切，某事利如何弊如何？某事如何做法？某事機會何在？胸中雪亮，可是沒有膽量的人，見得到而不敢放手去做，毫無用處。我嘗看見一段記載，說是外國某大公司的推進計畫，都出於某甲之手，某甲分析事情，設計辦法，比較利害，十分周密詳盡，連某大公司的經理都不及他，但是某甲終生做人家的助手，其短處就是沒有膽量，他要獨當一面，便要退縮不前，往往弄到「工於謀人，而拙於謀己。」

4. 善於指揮 指揮能力的有無與大小完全是天資關係。在幼年時代已經看得出，孩子在玩弄物件，在做種種遊戲，有的孩子，總是善於指揮，居指揮地位，他沒有權力，沒有名義，居然使得大家服從他，絲毫沒有強迫的意思，和不快的感想，有的孩子只會被指揮，不會指揮別人，有的孩子，只會指揮少數人，人數一多，他便退處被指揮的地位。蔣賈批評楚子玉道：「過三百乘，其不能以入矣。」三百乘就是二萬二千五百人，子玉不服氣，城濮之役，偏要指揮較多的人，悻悻然說：「非敢必有功也，願以間執讒慝之口。」結果一敗塗地，至於遭殺身之禍。漢高祖嘗從容與韓信批評，諸將指揮能力，甲如何，乙如何，丙如何，漢高祖問：「如我能將幾何？」信道：「陛下不過能將十萬。」高祖問：「於君何如？」信道：「臣多多而益善耳。」如此說來，指揮能力的大小豈可強求。

5. 長於辭令，領袖一定會說話，訥訥的人，決不做領袖，說話分幾種，對話說扼要婉轉，沒有費辭閒語，要清楚爽朗，不可含糊拖沓，演說要條理清楚，抑揚頓挫，不可語音微細，或雜亂無章，做領袖而不會說話，最容易引起下屬的藐視，試看社會上各個大小領袖，誰不是一口若懸河！呢，關於說話技能，中冊中已有專節，這裏可以不談。

6. 善於交際，領袖一定會交際，「晏平仲善與人交，久而敬之。」這是模範交際家，所謂善與人交的具體，究竟如何？古書上未曾說過，我也無從猜測，就原則說來，不外乎態度和悅，一些沒有火氣，行為謙恭，一些沒有傲氣，說話流利，一些沒有呆氣，舉止活潑，一些沒有流氣，手段圓活，一些沒有冷氣，這種交際本領，大半靠天資，呆鈍的人，憑你如何研究，如何修養，總覺不大自然的。

7. 能够自治，領袖似乎只有約束人，沒有人來約束你，最是自由了，實際則大不然，領袖是最不自由的人，他要「整躬率屬」，他要「以身作則」，古人說：「以身教者從，以言教者訟」，教人守法，領袖先要守法，然後執法，以繩人，人都心悅而誠服，教人犧牲，領袖先要能犧牲，站在衆人的前面，先做個榜樣給大家看，教人衝鋒，領袖先要上前線，決不能站在安全地，單教人衝鋒的，總括一句話，領袖必須有自治的能力，纔能說得響，做得到，古人所謂「有諸己而後求諸人」，這是積極方面的說法，「無諸己而後非諸人」，這是消極方面的說法，否則「己身不正，焉能正人」，硬用權力來強迫，勢必引起反感，「夫子教我以正，夫子未出於正也」，結果如何，不言可知了。

問題

- 一 頭腦清楚有何標準？
- 二 舉動敏捷有何標準？
- 三 有膽量與粗心如何分別？
- 四 指揮力可以修養麼？
- 五 說話的要點有幾？
- 六 真的善於交際是怎樣的？
- 七 領袖自治的要點是什麼？
- 八 你完具幾種條件？
- 九 試舉富有領袖天資的實例。
- 十 還有其他條件麼？

領袖的學問

一、要多少學術 普通一句罵人話叫做「不學無術」好像不學無術的人沒有什麼價值，不配做領袖，就是勉為領袖，也不過濫竽充數罷了。那末我們要研究要完具怎樣的學術？領袖為甚要完具這種

學術領袖是一個團體的原動力，他要策動一切，他要支配一切，他要分發一切，他要決斷一切，他要開發一切，他更要解決一切，沒有學術，如何能勝任學術？不夠，如何能勝任領袖的學術？看所任的事業而定，所任事業越大，所需學術越多，即使所任的是小事業，領袖如果有大學術，雖然說：「割雞焉用牛刀！」未免「大才小用」，我則以為用牛刀割雞，一揮而成，多少省力，只怕用雞刀割牛，小才大用，纔是吃苦不小而況領袖學術越大，事功越著，進展越快，不難在短時間內，由小事業而為中事業，而為大事業，事業隨領袖的學術為轉移，並不是學術隨事業為轉移，如此說來，領袖的學術，竟如韓信將兵，多多益善呢！

二、要什麼學術

1. 學有專長 做什麼領袖，要什麼學術，辦小學，要深通小學教育，無論學制，教材，教法，訓育，行政，心理測驗等等，都要研究有素，不能單懂一些皮毛，雖然外行人很多，在辦小學，兩兩相比，外行內行，一望而知，成績如何，天壤以別，辦中學，要深通中學教育，無論學制，教材，教法，訓育，行政，心理測驗等等，都要研究有素，如果辦職業學校，更要深通職業教育原理，職業實況，職業智能，辦教育如此，做其他各業的領袖，何嘗不要如此，做銀行領袖，要銀行專家，做書業領袖，要書業專家，做食品業領袖，要食品業專家，做軍事領袖，要軍事專家，做政治領袖，要政治專家，世界上簡直沒有一種職業，可以不需專門學術，而做領袖的。俗語說，行行出狀元，各行的狀元，是什麼資格？既不是考試，又不是選舉，純靠他的專門學術，做出超越的成績來，南郭先生，只能一時充數，歸根結蒂，總要顯出狐狸尾巴來，以後世界，各業競爭，越發劇烈，彼此勾心鬪角，爭我上游，領袖的專門學術充實，自然左取右挈，生發無窮，否則左支右絀，

到處碰壁，別人不來倒你，你自己也要倒的，「物競天擇，適者生存」，雖是兩句老話，卻是頗撲不破的。在過去的時代，因為各界人才稀少，彼此競爭不甚劇烈，也許有未具專門學術，一朝風雲際遇，非虎而一嘯風生，非龍而一吟雲集，這叫時代的倖運兒，原是偶然的事，今後已入短兵相接時代，做領袖的全仗實力了。

2. 博識多能 余景陶在他的領袖學一書內說的好：「世間的一切人情物理，高至於天文度數，低至於醫藥星相，大至於國計民生，小至於柴米油鹽，精至於身心性命之理，粗至於一物一器之用，在做領袖的人，都是有時用得着，使得上的。所以，領袖對於知識，實有盡量儲蓄之必要。儲蓄豐富，要用之時，便可隨時取來，毫無窘吝之苦，切不可拘於一知半解，而陷入於「器小易盈」之一流。學識原不厭其博，況在有領袖慾的人們將來所遇的事變，原是不可限定的，如何不多方準備，以應未來之需呢？事業與知識，相待而成，事業慾愈高，所需的知識便愈多。從來擔當大事業的人，每每於百忙之際，仍必抽閒讀書，並非因其於學問上有何等抱負，祇因作事愈多，愈使其感覺知識之貧乏。所謂「書到用時方知少」也是事實上的必要，使得他知識的慾望，隨着事業的慾望而日益增高，知識進一步，則事業的把握多一分，乃是必然的理法。

領袖若無豐富的充分知識，領袖的言論便難免於逞浮談，領袖的策劃便難免於行左計了。行左計之害，在計劃與事實不符，行不下去。此其為弊，人所易知。逞浮談之害，在長養粗疏之氣，對於事理，不為真切的體察，對於事勢，難有適當的判斷，此其為弊，非識微知幾的人，不足以辨之。總之，識不博，必流為武斷。

武斷習成，便慣於強不知以為知，既不能虛心，如何能有進益？不能有進益，如何能當大事？所以有領袖慾的人，當恍然於博識之必要，而悚然於所學之不足，龜勉孜孜，或於任事之先，儲備充分的知識，或於任事之餘，補充學問之不足。古人所謂「學而優則仕，仕而優則學」，做事與求學，原是不可離異的。見領袖而寤寐求之，求之不得，寤寐思服，甚至於「悠悠哉，輾轉反側」，倒不如痛下工夫，切實修養，這叫做「臨淵羨魚，不如退而結網」。大網捕大魚，小網捕小魚，不結網的，始終不會得到魚，魚是什麼？魚是領袖地位，網是什麼？網是領袖學術。如果你有了領袖的學術，即使此地沒有你發展餘地，不難別闢新世界，虬髯客所謂「此後十年，當東南數千里外有異事，是吾得事之秋也」，大丈夫只怕沒有真實本領，不愁沒有大展鴻圖的地盤。

問題

- 一 領袖何以要有學問？
- 二 領袖要有多少學問？
- 三 領袖要有什麼學問？
- 四 什麼叫左計？
- 五 什麼叫浮談？
- 六 做事與求學何以不可分離？

七 世間一切人情物理從何處獲得？
八 何種人是時代倖運兒？

九 試擬某種領袖應有的學術要目？

領袖的德性

一、純潔 領袖的權力，在一般人之上，「非義之財，雖一毫而莫取，」金錢關係，公私最要分明，用公的名義，得到的利益，應該完全歸之公家，用領袖的地位，得到的利益，也該完全歸之公家，古人說：「可以取，可以無取，取傷廉，」領袖不但「不貪，而且要不傷廉，你如傷廉，屬下將進而為貪利，所謂「上有好者，下必有甚焉者矣，」領袖做事，要注重實際，有十分實際，作八分宣傳，決不要有八分實際，作十分宣傳，或竟沒有實際，而徒事宣傳，「欺世盜名，」人將效尤，這叫做「相率而為偽者也，」一「聲聞過情，」也非領袖所當為，所以領袖原不必逃名，卻不可貪名。領袖對於功最好不歸之己，而歸之人，不要與屬下爭功，略人之功以為己功，更要以己之功，讓之於人，春秋時候，晉敗齊於鞏，班師回國，郤克見晉君，晉景公慰勞他道：「子之力也夫，」郤克道：「君之訓也，二子子之力也，臣何力之有焉，」范文子見晉君，景公也是如此說法，范文子道：「庚所命也，克之制也，變何力之有焉，」欒書見晉君，景公同樣慰勞，欒書道：「變之詔也，士用命也，書何力之有焉，」晉之君臣，各不居功，堪稱模範領袖，貪權的害處，是濫用權力，苛法嚴令，多方箝制，人懷怨心，反動以起，領袖用權力來驅策屬下，犧牲屬下，屬下那裏沒有抵抗，貪名貪利貪功貪權，都是不

純潔。

二、公平 領袖第一要公平，公平的根本是事理，公平的根本是正義，無論何事，一以事理正義爲衡，自身自會處於超然地位，心氣自會和平，頭腦自會冷靜，心氣和平，頭腦冷靜，胸中自會平如秋水，明如明鏡，如再加以以同情心慈愛心，自然不會感情用事了。古人所謂「罪疑惟輕，功疑惟重，與其殺不辜，寧失不經」，這完全是同情心慈愛心的具體表示。最要不得的是動氣，動氣則感情盛，便覺得此人大可惡，便覺得此人一無可取，「嘉善而矜不能」的作用，不會產生，決不會予以自新之路了。最要不得的是阿私，阿私則是非混，一切可以曲解，「高下在心」多少危險！

三、寬大 寬大是兼收並蓄，寬大是能够容人，只要他才能好對公事忠心小毛病可以不問，古人所謂「大德不踰閑，小德出入可也」，這不是自恕的話，是領袖寬容屬下的話，凡是人往往不免有小缺點，白璧微瑕，無害其爲白璧，「瑾瑜匿瑕」原是常事，求全責備，世無完人，所以領袖對於屬下，關於品性，缺憾只要無關大局，可以不問，關於個人人生觀雖有不同，只要無關大局，也可以不問。我只要用其長處，避其短處，也就是了。

四、撝謙 領袖地位既高，不患威嚴不立，只患誠信未孚，最易「龐然自大」極難「撝謙下人」同樣的一句話，出之屬下之口，未覺如何刺耳；出之領袖之口，便覺盛氣凌人，同樣一個態度，出之屬下之身，未覺如何驕貴；出之領袖之身，便覺傲岸自尊，所以做領袖的，特別要斂抑自己的語言態度，力求和顏悅色。領袖能和顏悅色，十分撝謙，人家決不會當你有失身分，卻以爲譎然可親，親如家人父子兄弟，纔能無

所畏懼，而「知無不言，言無不盡」了。領袖對於屬下，要「虛懷若谷」，如有陳述，悉心傾聽，認以為是，予以獎借，加以採納，即有不合，也不要現出鄙夷之狀，直斥其非，應該曲為解釋，使他明白其所以然。但是撝謙與狎褻不同，撝謙是恭，狎褻是不恭，撝謙使人敬而愛之，狎褻使人玩而侮之，這又不可不辨的。

五沈靜 領袖態度要安閒，說話要安頓，舉止要安詳，總括一句話，叫做沈靜，有快樂事不要手舞足蹈，縱聲大笑；有困難事，不要垂頭喪氣，慨歎傍惶，這不是矯揉造作，不近人情，實在是修養功深，不斤斤於一時一事的得失，試看古來大領袖那個不如此？如果偶有得意事，拊髀大笑，舉止輕狂，偶有失意事，暴跳如雷，吼聲如獅，還成領袖的樣子麼？古人所謂「綏帶輕裘，雍容儒雅」，領袖風度，必如此，纔可以算是上乘呢！

六儉樸 領袖物質待遇優厚，一切享用，易趨奢侈，在個人關係尚少，在屬下影響實大，由羨慕而模倣，競尚奢侈，入不敷出，挪移舞弊，種因此，近來各界低級人員，服用寬綽，作弊捲逃，時有所聞，埋沒人才，不知凡幾，雖然說是社會環境不良，青年受其誘惑，而最大原因，由於領袖之不能儉樸。領袖如能躬自儉樸，不難養成風氣，「草上之風必偃」，誰說沒有力量呢？從前有位宰相，家裏很窮，褲的膝蓋，打著補丁，皇帝見了，異而詢問，那位宰相，從實說明，皇帝聽了，欣然笑道：「我也如此。」隨把長袍攪起，指示補丁，消息傳來，大小官員，個個以打補丁為榮了。王翊做江蘇省長，穿了藍布袍子，到蘇州弔他先生的喪，據說迎接他的官紳，大家做起藍袍子來穿，這兩件事，情近「齊東野人之語」，可見領袖能儉樸，大足以轉移風氣，當今之世，我不患領袖儉不中節，只患不能儉，不問是否出於誠心，只要能够躬行實踐。春秋時「衛文公

大布之衣，大帛之冠，享用儉樸，一時成爲風氣，全國上下，都事儉樸，不上幾年，衛國便能中興。不必徵諸前代，就是現在的蘇俄，領袖個個儉樸，粗衣礪食，形同工役，陶鑄成功風氣，大家熬吃儉用，陵亂衰弱的俄國，至如今已成勢不可侮的強國了。我勸領袖們與其搖首歎息，世風日奢，青年道德，每況愈下，不如立刻從自己做起，一變養尊處優，耽於逸樂的習慣，而爲自奉儉樸的生活。

七、無私 領袖原是公器，沒有公，便沒有領袖，所以領袖的一切，都要爲公着想，有利於公，無不努力，有害於公，無不反對，至於私人的一切，都不放在心上，決不廣植私人，決不排除異己，決不假公濟私，有難領袖先當，有福下屬先享，能如此，你的下屬，只有向心力，沒有離心力，大家竭智盡忠，爲領袖最忠貞的股肱，領袖的命令，奉行維謹，領袖的困難，舍命相助，這個團體，一定很堅強，一定很發展，天大風波，不難平安渡過。不然的話，領袖的事業，雖幸獲成功，物議必不能免，一有間隙，倒戈四起，非弄到一敗塗地不止。可是以此衡諸今之大小領袖，能够當得起「無私」二字的，究有幾人？政治的不良，社會的混濁，都壞在「私」字上呢！

八、無我 孟子說：「大舜有大焉，舍己從人，樂取諸人以爲善，」什麼叫舍己？什麼叫取諸人？就是無我。領袖因爲學問能力思想一切勝人，往往把我看得很大，把人看得很小，以爲他們有什麼了不得，我纔是了不得，沒有我，他們無處生活，沒有我，他們那會成事？於是乎自高身價，於是乎予智自雄，於是乎頤指氣使，於是乎輕量天下事，有氣節的人，望望然去了，有本領的人，望望然去了，所留的都是些奴才，領袖一變而爲獨夫，失敗可以立待。所以做領袖必須要無我，無我則不固執成見，無我則不恥下問，「泰山不讓

土壤，故能成其高，江河不擇細流，故能成其深，「無我即所以大其我，有我反足以傷其我，領袖不當以我爲我，當以人爲我，孔子說：『大哉堯之爲君，惟天爲大，惟堯則之，蕩蕩乎民無能名焉；君哉舜也，巍巍乎有天下，而不與焉。』什麼叫無能名？什麼叫不與？就是無我，堯舜能無我，所以能成爲蕩蕩乎，巍巍乎啊？」

問題

- 一 領袖純潔的要點有幾？
- 二 領袖公平的要點有幾？
- 三 寬大與放任有何分別？
- 四 領袖撝謙何以不致有損尊嚴？
- 五 領袖沈靜的要點有幾？
- 六 領袖何以要儉樸？
- 七 什麼叫無私？
- 八 什麼叫無我？
- 九 無我與無私有何關係？
- 十 還有其他應有的德性麼？

中華民國二十五年一月初版
中華民國二十九年

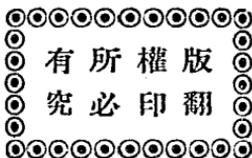
鎖

☆服務與修養三冊

下冊實價國幣伍角

外埠酌加運費匯費

◆(271710)



編著者 趙宗頂

發行人 王長沙 王 五

印刷所 商務印書館

發行所 商務印書館

10
2478031
61

