

管 理 中 之 領 袖 人 才 問 題

管理中之領袖人才問題

管理中最難應付與最難解決者，即爲人事問題。此不獨在中國爲然，即在歐美各國亦莫不然。工潮之發生，其原因固多，然工廠每每管理不得其人，與管理者之無真正領袖才，實爲重要原因之一。查現代實業管理不僅爲一種科學，且爲一種藝術，此種藝術即爲對人的方法，爲領袖才，因此工廠中關於物的一方面的事務，管理者猶可循科學的原則，至於對人的問題，則斷不能墨守成規，而人事問題實有賴於管理者能了解勞工的心理，與指揮統率有方，故管理者須爲真正之領袖人才也。鄙人有見於此，特草此文，以貢獻於我工商界，一得之愚，或可資諸君參考也。

雲祥謹識



領袖人才之問題，甚爲廣大，若詳細言之，足可成一巨冊；蓋無論政界軍界學界之領袖皆爲重要之問題，固不僅工商管理界爲然也。凡居高級地位者，強人服從，是爲軍隊式之壓制主義，不能適用於平等社會。必有真領袖在上發展其才能，使其屬下之觀念漸趨一致；心願樂從合作；不僅爲形式上之盡職務，聽命令。然後團體有真精神。而進行亦無不順利矣。故領袖人才實爲團體精神之指揮；而團體之必須有領袖，猶電機之必須有電力。苟無電力，則電機完全失其效用。苟無領袖，則不成其爲團體矣。領袖人才之價值，早爲軍界實業界所公認；蓋一軍之勝負，一事一業之成敗，實在乎領袖之得人與否。故無非常之人才，必不能爲領袖。非常之人才必有一定之原素。原素惟何：曰人格，曰態度，曰言語，曰禮儀，曰機變，曰樂觀，曰公正，曰綱紀，曰義務，曰團體，曰愛國。曰知人等是也。茲試分析言之。

人格 人格爲領袖人才之要素。由事業之成敗，可以見辦事人之**人格**。常見一軍隊一事業或一團體，每因掌權人之更換，其精神立卽改變。

此卽因人格之感化力有不同也。歷史所載軍隊之轉敗爲勝，皆因有良將。事業之轉敗爲成，亦因經理之得人；由此可知人格之力，實至重且大也。

團體領袖之人格與團體關係至大。制度之良，不如領袖人格之高。譬如小學教員以關學懲罰學生。受罰者，決不恨學校，亦不恨校章而獨恨教員。此足以表明人格之關係大於制度；又如軍隊潰散，學徒潛逃，固因其所處環境不堪忍受，然試細察，則知並非環境之問題，而爲領袖之人格問題也。

人之容貌，聲音，舉止，態度，衣服，爲人格之外表。領袖之一舉一動爲衆所注目。如其外表能使同人起敬仰之心，則在下者必願服從；故爲領袖者，愈能稱職，則事業愈順手。若徒恃位高權重，強用懲罰，使人服從，則此非爲人之領袖，而爲強逼下屬者也。民智較高之社會中，此種極不平等之強迫手段決難持久。爲真領袖者，宜使人心悅意服，自願盡其職務，相與通力合作。此理稍有見識者，卽易明之。然欲用之

得當，以收效果，實爲最複雜，最艱難之問題。

管理之法有治標與治本二種，利用威力及懲罰等法使人畏懼不敢違背，是治標之法也。此法至單至易，蓋禁不作惡事易，而勸人作好事難也。用此方法或可撲滅人羣中最惡劣之性質，但因此牢獄之中必有人滿之患。凡有特性之人，亦將埋沒其中而無以自見。有不入此網羅者，不過無聲無臭之庸夫而已。慣用此種方法者，多係剛愎自用之徒也。

以治本之法治人較爲煩難。一，則爲領袖者須有耐煩之性質。二，則宜能了解別人之心理。三，則須有大度能取平等待人之態度。既不自矜，亦不媚人，以下虛譽。故善用治本之法者，能不用懲罰而收良好之效；使人自願各盡其所能。即有不能耐苦者，亦少潛逃之弊，爲領袖者，非能忍耐而又有才幹，必不能以此等方法治人。領袖之人格，至爲重要，故最有研究之價值。夫治人之道，有原理可據，有順序可循，有良好之步驟及運用之手續。若非悉心研究，不能收效。曠觀古今之領袖人才，其類別不一；大概可分四類。試分別言之，可使無領袖資格者，知

如何可以養成，使已有領袖人才者，亦可推廣見識，增進能率；蓋僅藉天才爲領袖，往往心有餘而力不足，易有失敗之虞也。

(甲)此類爲生而能之之領袖人才，精明強幹，隨機應變，善於治人；然天生之才，亦有不同，各有特長，亦各有所短。蓋個人之才識決不能與多數人相比較，是以當彙集領袖人才之原素而研究之，使精益求精也。

(乙)此類爲學而能之之領袖人才。此類人才，全憑研究閱歷而成。苟有所得，則舉一反三，觸類旁通；有知過必改之能，而無再蹈覆轍之病；樂人之有建議，取彼所長，補我所短，以增進其能率；此類領袖人才，居最多數。

(丙)此類人才常識不足，無決斷之能，先見之明，應變之才，不能體恤他人。此等人不能遽作領袖。須先受在上者之時常指導，使逐漸進步，而後可以養成領袖資格也。

(丁)此類，以才幹論，固有長處；而以品性論，則不堪爲領袖；因

其性情怪僻，反覆無常，態度傲慢，手段強霸，常訾罵而多疑忌。此類之人惟有設法辭退其職務，否則團體必蒙大害。

大凡領袖不良，則管理不善，而事業必致失敗。失敗之際，當局者往往尙不自知其所以然，是爲最奇妙之現象。攷其原因，良由當局辦事極誠心，而自以爲所用之法，萬妥萬當，而不知尙非盡善美者也。欲使此種領袖，自知其過失而容納改良方法，殊非易易。若非進以異常機警之忠告，斷難令其悔悟，或反惹起惡感，故領袖人才之類別，不可不知之也。

態度 態度，爲行爲之一部分，爲思想之外表。其力能感動人心。不論言語，行爲，皆有態度，以表現其心意。察言觀色，卽所以察人之態度而知其心意也。故無意之言行，雖予人以大損害，易爲人所體諒。有意之言行，雖不過予人以小激刺，反爲人所痛恨。領袖之態度，每爲衆人所注意，卽絲毫不露聲色，而其思想已爲他人所窺知。今之演電影者，卽利用此術；專以態度表明意義，使人一望而知。故爲領袖者，宜有

幽靜之態度，免除一切卑鄙之心潮，使面容口音等常現正當之態度，勿使人有所誤會而生枝節。態度過於嚴厲，則失人之信仰，語氣過於激烈，則易招失敗。往往爲領袖者，嚴詞厲色於外，而心懷虛怯於內，此種口是心非之態度，終必爲人所察覺，決不能收良效。又如應給之獎，應加之薪，若必待其再三請求而後核准，則必爲人所不樂；或於核准之際，以顯其予奪之權爲榮，亦爲有廉恥之人所深惡者也。

言語 言語爲與人接觸之要具；所以代表心意者也。無論爲上司，爲下屬，皆極宜注意之；故言語宜簡短切當，不可混沌複雜。發言當有節制，不可浮濫。語意當用正面，不可用反面，更不可過甚其詞。否則，易生誤會，而起猜疑。人之言語或函件，每不甚詳細。至有雙關之意，不宜貿然詰責，當先詢明有無誤會之處。往往爲領袖者，於不知不覺之中，言語粗暴，使人不能忍受而心懷不平；則辦事能率必因而減少，甚或故意違命，或發生衝突。此種弊病，在下級領袖中爲尤甚。總之非萬不得已之時，終以不用嚴厲之言語爲宜，當用諷示等和緩之方法代之，

然用之不得其當，亦有發生大誤會之虞。

機變

機變謂對付得當也。卽關於待人接物之手續，態度，時間，種

種問題，不獨有精明之才幹，且能隨機應變是也。善機變者，能減少阻當之力及抗拒之心，使不願作事者，樂於作事；不願合作者，樂於合作，而收最良效果。此等人才爲辦事所必需，又爲領袖所必具；蓋惟如是，然後能善用其智，以明知人之心理，洞悉事之機宜，而與以相當之應付也。但此爲天賦之才，未易學之。雖然，在與人交際之時，能特加注意，亦未始不可增進能力而養成人才也。無機變之才，往往不能體貼人心，而於無意之中，招人怨恨。爲領袖者，若不知體恤下情，則彼此必漸變其態度。初則尙能相諒，繼則互相抱怨，終則互相衝突。其逐漸改變之層次大率如是。其故先因在下之態度改變，爲在上者所覺察而存不滿之意。久而久之，遂起衝突，甚至原來題目完全拋却，變成個人意見之爭。如此則辦事能率，不得不受其應響。故無機變之才者，辦事難成而易敗。有機變之才者，卽有障礙亦能履險如夷；故能持久遠而得良好

之成績。

樂觀 樂觀之第一步爲歡樂之心；有歡樂之心，則能率必高。苟無此心而勉強塞責，則成效必鮮。凡事有光明黑暗二面。爲領袖者當從光明方面着想而抱樂觀，使人精神奮發，努力前進，則事易成功。若從黑暗方面着想而抱悲觀，則使人精神委頓。初則懷疑，繼則失望，終則事必失敗。

更進一層言之。樂觀可以變成毅力；蓋由樂觀而生歡樂，由歡樂而生熱誠，復由熱誠而生毅力也。無毅力則遇事敷衍，勉強服務，必不能有所成功。有毅力則具勇往猛進之心，抱百折不回之志，和衷共濟，欣然合作，則艱難可變爲容易，失敗可變爲成功，所謂『有志者事竟成』是也。雖然，熱心過分，亦甚危險；蓋過分則易有失算之虞，甚或一敗塗地。因此進行之際，當隨時檢點得失，免貽後悔。

禮儀 禮儀爲交際之媒介。凡言語舉止皆禮儀也。軍界中有軍禮。社會中亦有相當之禮儀；如鞠躬，握手，脫帽等。爲領袖者，對於禮儀尤

不可忽。充量言之，凡人無分上下，皆當有禮儀以自表其爲知禮之人。
公正 公正不獨指賞罰而言。無論治人，理事，皆須有公正心，使人各安其位，各盡其職。爲領袖之得失，全視御下之是否公正。人之權力愈大，則行使時愈宜注重公平。如是，則在下之人未有不願效力者也。設心存偏見，則人必不服；譬如委派職務，以及陞降賞罰等事，爲人所必爭之問題，往往因此發生衝突。苟有衝突。應從各方面悉心體察，從容判斷，秉公辦理。若僅聽一面之詞，貿然解決，必失人之信仰而啓猜疑。

綱紀 綱紀所以維持秩序，使人服從也。在平等社會之中，綱紀二字似不相宜。但就閱歷而言，不就綱紀者，既不利己又不利公，有礙合作。實不適宜於社會。

維持綱紀有二要點；一使人能盡其職務，一使人願盡其職務。能盡職難，願盡職更難。故非先有訓練鼓勵不可。若僅持強逼手段，必惹起反動，而欺騙，潛逃，鬥智，等事，自此發生矣。故有智之領袖，必勿

濫用強權，而利用輿論，以爲監督。斯之謂治本之法而非治標之法也。

或謂維持網紀在使人爲不願爲之事。此說極爲荒謬。譬如學校定章，息燈後學生須就寢，而學生往往有不就寢者。是非學生之不願睡，惟不按時睡耳。若竊取財物，侵害社會及他人應享利益，斯可謂爲人所不願爲之事，而亦爲網紀所不容者也。總之網紀之維持，不在強迫而在提倡。提倡之法；卽教人自愛，自重，盡義務，具公德，愛國，愛羣等心是也。在下之人，感受此種訓育，卽上無監督之人，皆自有責任心，而不願破壞網紀。若團體中各分子有此自願之心志，卽有互助之精神，甘苦與共之態度而減輕在上之責任。欲養成此自願之心志，非藉智識理想及高尚之志願，不能收效。團體及社會中須具有此種心理，方可賴輿論之力，以維持網紀。

夫網紀之使人服從，非服從在上之人，乃服從制度也。在上者，若以網紀使人服從個人，則社會風氣稍開通之處，在下之人必生反動。於是在上者，不能不使用懲罰之法，迫人服從。強迫愈甚，反動愈烈。終

必上下交惡，而團體潰散矣。

義務心

義務心，即担負責任心也。此心非天然生成，乃逐漸養成者也。養成之道；須善用機變之手段，建設之天性，循循善誘，則義務心自然產生。而以盡義務爲光榮。社會中盡義務之標準愈高，則團體愈堅，而進步愈速，

義務有易盡難盡之別，雖然難盡者，亦可設法減少其難。其法不外乎造成相當之空氣，及表示相當之態度，以鼓勵之，激勸之，則其所盡之義務，雖至卑微，至艱難，亦未有不願盡之者矣。在實業界中常用改良設備之方法，使盡義務者，減少其辛苦，增加其能率。此實爲絕妙良法。往往有人以爲應盡之義務，理當艱難，否則，將養成柔弱之性情。是不盡然。若人視其義務爲特別艱難，則將以爲領袖無減輕其艱難之智能，而啓輕視之心，或生怨惡之念。故有可減輕之義務，當盡力減輕之。若真無法減輕，亦須使人明知其爲不能減輕者。則人自無不願盡力。蓋盡義務，原非令人受罪也。若可以減輕而不減輕，則人將畏難，惡勞

，而不肯盡義務矣。

愛國心

有國家思想而后能有愛國心。愛國之道，有二；卽「王道」，

「王道」，是也。徒愛己國而不愛人國，以強凌弱，以衆暴寡；如秦始皇之併吞六國，德皇之欲征服天下，與現在日本之侵略狂，是皆以害他國利己國爲愛國。斯霸道也。若夫王道，其程度較高，先盡心竭力以利己國，而后以其餘力扶助弱小之國。救濟人羣，促進文化，以明明德於天下，使普天之下，莫不尊敬己國，是爲大同之愛國思想，而爲王天下之道也。

愛國心，卽國民之合羣與團結心也。推其發源，始於個人思想。由個人思想擴充而融化之，遂變爲家庭，社會，國家之思想。但個人家庭與社會之權利，當有一定之範圍，切不可高出愛國心之上；庶幾私人之爭利，黨派之奪權，以及資本家與工人之衝突，始有解決之希望。否則，人將自私自利，紛爭不已，無從團結而謀統一矣。

團體

團體心爲使人能團結之心力。欲養成此心，須有良美之遺風，

完備之組織，高尚之宗旨，又須有優秀之分子，盡力提倡而後團體心始能油然而發生。不論政界，軍界，學界，商界，其辦事能率之高下，成績之優劣，全以其團體心之強弱爲斷。故團體心之養成，極爲緊要。茲將養成團體心之要素，分別詳言之：

(甲) 責任心 不論何項團體，其中必有少數分子精神充旺，大異尋常；有勇敢之胆氣，敏活之手腕，及感化他人之能力。其餘大部份之人不過安分守己而已，並非皆可與有爲者也。養成此團體心之責任，卽在此少數分子之鼓吹提倡，使全體同心同意通力合作。惟能否全體普及，亦在此少數人之能否有此責任心。負此責任者，理當先自表明，有依賴同人合作之志念，激發其悅服之意，聯絡之心，而後乃能收效也。

(乙) 友誼 各人能担任保全團體之權利，則其團體心必堅。惟無友誼之感情，團體心終恐不能維持。故不可不提倡友誼。友誼之感情，用之得當，團體必極堅固。如相處甚久，相交甚深，彼

此必能發生相親相助之感情。故爲上者，對於此種友誼切不可忽焉視之。

(丙)體恤 體恤心，爲公德心之媒介。團體之中，如有人以爲公益與私利相等，斯人必赤心爲團體服務。苟有以爲不同者，則必存敷衍塞責之念；爲上者，當體恤忠心之人，而獎勵之，并體恤敷衍之人而勸導之。上能體恤，下必效忠。語云：『爲人卽爲己，爲己卽爲人，』能明此意，則得之矣。團體中人若上一心，互相協助，則在下者遇有艱難必願直告在上者；卽在上者有所責備，亦甘心忍受，希得援助。否則，上下欺瞞，勢必發生無形之抗拒心，而辦事之能率，必漸低落。是故上有體恤心，則雖偶有意見，事過卽忘，心中毫無芥蒂。上下互相體恤，則彼此相維相依之心，不可滅矣。

(丁)正規 普通規則，章程皆不用正面而用反面；例如：不得或不准爲某事，違則應予懲罰等之規章是也。欲養成團體心，除反

面外尚須用正面。示人以正規，循循善誘，使勉勵上進，是爲正規。若但用反面則人將斂手裹足，不敢放胆前進矣。此種正規，當用最簡明之字句，詳細申說，使人易於明白記憶，然後能發生效力。

(戊)遺風 遺風爲歷代之觀念，遺傳之成績，漸積而造成之風俗也。其感化力至爲其偉大。凡古事之傳說、圖畫、照相，及種種紀念品等，皆能鼓勵團體心者也。他如常勝軍敢死團等種種名稱，亦有莫大之感化力。故在上者，當就所有之遺風，因勢利導之。若逆水行舟，妄自更動，則已養成之團體心，必受損失。

(己)合作 團體之成功，與其事業之發達，惟賴合作。何謂合作？即團體中各分子和衷共濟，勿生懈怠，勿存私見，各能盡其心力，爲公衆服務是也。

不滿意

不滿意之心，亦爲領袖所宜注意。凡境遇，評論，或空氣有

使人不滿意者，按心理學論之，必有解決之法；且有一定之手續及步驟；猶演算術然，若顛倒紊亂，則非但不能化除而反使之繼長增高矣。

不滿意之發展可分三步；初則嫌怨，繼則結黨，終則叛變。大凡令人不滿意之理由愈足，爲時愈久，則不滿意之怨毒愈強；而其變動之進行愈速，愈烈，整頓補救之機會亦愈少。故爲領袖者，當隨時注意，設法消除，切勿使達不可收拾之境。

第一步爲嫌怨，僅屬個人之問題。其原因不一；如失望，痛苦，煩惱，違拗，不樂意等情，皆可爲其原因。當發生之初，人數尙少，理由不充，問題亦簡單，不難解決。如團體之組織完密，能使消息靈通，則易於察出嫌怨之起點；而用間接或直接之法，消除其原因。

第二步爲結黨；在此時期，已由個人推及數人矣。蓋受同等激刺者，卽生同病相憐之關係，易於結成小團體，而發現奉行不力，怨恨，仇惡，等不良之結果。若於此時挽回團體精神，實較第一步時爲難；非打破成見，另造新觀念，不足以挽回人心，在將達第三步之際，必有種種

批評，故批評可爲反抗之媒介，而表明人羣之心理者也。

第三步叛變。此非偶然故意之舉動；如搗亂，犯過，潛逃，反抗等，可比星星之火，已成燎原，不易撲滅。蓋團體精神已衰至極點矣。若又欲爲亡羊補牢之策，則非一一逐步整頓不可。首除其原因，次破其成見，而建設新觀念，或加以相當之懲罰，但最宜注意懲罰之當否。若不得當，卽如火上添油，益不可收拾矣。

人之體力不足，則作事必因之減少，其能率精神亦然。若不愉快則作事亦不能敏捷而得良效。作事無心力，必生懈怠懶惰之弊。因此身體宜休息，精神更宜休息也。

按心理言之；人之知足與否，便是希望與所達之目的，兩相比較之結果耳。不知足者，以所達目的不及希望之高，故怨惡之心由是發生，因此欲知人心是否滿足，須研究其希望之標準，希望愈高，知足愈難；愈低，則愈易。此定理也。然而人心千變萬化，最難一致。故欲解決人心不滿意之問題，須對症發藥，分別處理，未可過於混統對付。

不滿意之心，最易使辦事能率退步。是爲領袖所最宜注意者。但不滿意之心，亦可爲進步之先導；蓋人之預料，希望，與志願等，皆含有不滿意之心理。往往因此努力奮鬪，而有改良之進步。若完全滿意，則將事事停滯，而無進步之可言矣。

不滿意之心，最易發生，最易傳染；如言語曲折，態度暗昧，精神萎靡，心思悲觀，皆易爲人所察覺，使伴侶之間，議論紛紜。此種現象，不久將因極細微之點而釀成羣衆注意之問題。其實當發生之始，大半皆由誤會。若從速討論說明，則彼此易於諒解。故善能徵求意見或利用建議者，不滿意之心，可減去不少。

此外減少不滿意之方法，爲增加興趣之工作，令人樂於從公，而忘却個人之私利。工作之外，更當加以各種最有興味之遊戲及娛樂。此種遊戲與娛樂，須使人自爲而非徒觀人爲者；如參加運動，辯論，比賽，及演劇音樂等會，較諸君看電影，聽戲曲，尤爲優勝也。

怨謗與批評

人受激刺或痛苦，必心懷不平，而思所以發洩之。是爲

怨謗與批評之來源。批評甚於怨謗，大都由意見不合而起，且含有攻擊之意。惟無論怨言與批評，皆爲發生反抗舉動前不滿意之表示也。

批評之影響足以損傷精神。在個人方面，能使人萎靡不振；在團體方面，能使人疑惑爭論，損害團結力與合作心。不公平之批評，必使受批評者怨恨；蓋此種批評，往往不論事而論人，而其理由亦膚淺偏倚。

按心理學論人之心理，時呈可怪之現象；譬如戰爭之時，軍士最有胆量，勇往直前，置生命財產於不顧；然往往對於極小之事，怨言不止，批評不已，其意若曰：「爲將帥者，既欲人大犧牲，則在小事上，何不稍加體恤！」豈知軍事重大，組織之頭緒浩繁，瑣屑之事，萬難周顧，而生死大事，則僅一端而已。考軍士之所以忽此失彼之真心理，實因將臨大敵之際，人心惶惶，腦力不堪支持。致多有怨言，亦爲自然之事。又凡在大戰平息後，兵士中亦必多不滿意者。考其原因，大都爲：離鄉過久，思家心切，神魂不定，遂發生批評。甚至有行凶及自盡者。此種舉動，往往反較戰時爲多。其故實在戰爭之際，其維一目的爲戰勝

，精神爲之奮起。迨息戰後，目的已失，精神亦隨之墜落；雖所盡之義務，毫無更改，而其原動力已改變。因此息戰之後，不可不供軍士以相當之原動力，鼓勵其精神，勿使驟然墜落。但此事極爲艱難，決不能辦理萬妥萬當；蓋惟戰爭與其個人之死生，有莫大之關係。戰爭既息，將何從而求得相等之原動力以替代之。然則軍人之精神，焉能保其不墜落哉！因此治軍不善者，在非戰爭時代，常有兵變搶掠等之發生。此可謂自然之結果也。

團體之中智識較高者，必多批評。但往往無深遠之見而不澈底。故無甚價值；然與團體精神大有妨害。批評者之職位愈高，則爲害愈大。是以中級人員切不可在下級人員前批評高級人員；蓋不獨與全體之綱紀有害，其自身亦必受下級人員之批評與攻擊，而失威信。實有損無益也。故欲謀團體之合作，先宜排除無意識及不負責任之批評。當批評之初，原屬一種無關係之閒談；惟漸漸因此議論叢生，愈趨愈烈，終至釀成意見，勢必各執己見，各走極端，橫生枝節，而合作之精神，自此瓦解

矣。

團體精神全賴忠心。因此如領袖之方針已定，命令已出，即須遵守；切不可稍存疑惑。若中級職員，視命令之服從與否，爲無甚關係，則其影響至大；種種反抗之發生，皆因中級領袖心之懷疑惑，妄加批評，及藐視命令所釀成者也。

批評，如有建議之性質，則亦至有益，理當歡迎。惟建議應取謙讓態度，并應論事不論人；使受建議者感激而不怨恨，則自可發奮改良，以圖進步。不但此也，有此建議之機會，則人心自能坦然無疑。故建議箱之設，實可少評論。

如有建議發現，不論有無價值，均當承受，而一一審查之。有價值者，固可藉以改良事業。無價值者，亦當明告以是非，勿使建議者有所疑惑。蓋事實之是非，易於辯明，而人心之疑惑則難於猜度也。即如辦事人中，彼此發生衝突；亦多起於疑惑；由惑疑而生誤會，由誤會而生衝突也。

凡與政府有關係之機關，其辦事手續必較爲複雜，較爲遲緩。因此每有抱怨批評之者，但此種手續或有法律之關係，不易更動；或因組織之複雜，不易改良；或因爲慎重起見，不能立即解決。是皆事實所不能免者。然從速解決，終爲減少批評之不二法門也。

人之性情不同，良莠不齊。在大團體中，必有少數人常抱悲觀，時發怨言而好搗亂。此種人之思想乖僻，難與共處。彼之舉動，必非公然過犯，而陰謀暗算，漸漸破壞團體精神。若不從速糾正之，不獨其個人將變成不良份子，即全體亦將受其影響。此類人物，多有所長，不易駕馭，而其性情亦各不同，殊難一律對待。如察悉有此等人物，當審慎改良之。如能駕馭得法，亦能使之變爲得力人物。其入手之法，不外乎細察其性情，探悉其意旨，及其個人利益，而後用間接直接之法，獎勵之，或懲戒之，或畀以責任，或易其職守，乃能收效。苟無可挽回，則惟有令其退職。總之，道德之勇氣，公正之心理，實爲惟一對付之良法。

知人 泰西格言曰：「爲良好公民須知己。」又曰：「爲良好領袖，須

知人；」又曰：「爲良將者，須知己之精神，敵之特性。」吾國兵法亦有言曰：「知己知彼，百戰百勝。」能爲領袖與否，視其知己知人之程度如何。若夫用人之道，須先知後用人。知之愈深，則用之愈當。知人之好，惡，敬，畏，強，弱，而能利用其所好，所敬，所強，避免其所惡，所畏，所弱。如是，則其人必樂於合作也。知人之道，須用有經驗之目光，考察人之性情，言行，態度，以及往事之成績。能精細慎密考察之，不容或忽，斯可得之矣。

能知人，自能減少阻力，而進行順利。知人之道，須多與人接近談話，蓋非本人自述其心理，不能明其真相也。爲領袖者，不得人之信仰，不能得人之實言，則無從而知之矣。高級領袖如其不暇遍知各人之心理，則可利用下級領袖之報告，或常使人聽其演講或談論以探知之。然無論何界，上下級之親密過分，則易於破壞綱紀，故爲領袖者，非有充分之機變，不惟不易知人，甚且有因欲知人而反發生難解決之問題。猶如年幼無識之人，意在自尊，而現傲慢態度，適啓人之輕視之攻擊，終必歸失敗焉。



