

新 中 學 文 庫  
做 人 做 事 及 其 他

王 雲 五 著

商 務 印 書 館 發 行

王雲五講

做人做事及其他

商務印書館印行

中華民國三十一年一月重慶初版  
 中華民國三十二年一月重慶增訂五版  
 中華民國三十四年二月上海增訂一版  
 中華民國三十五年二月上海增訂四版

\*\*\*\*\*

分類號

九 七 四  
 \*\*\*\*\*

做人做事及其他一册

定價國幣貳元

印刷地點外另加運費

（滬報紙）

著者 王雲五

發行人 朱經農

上海河南中路

印刷所 商務印書館

發行所 各地商務印書館

## 自序

此小冊包括十二篇講演詞，是我從三十年十一月來滬迄今將及一年間應各方邀約所講。

我印行此小冊之動機有二。一因最近十餘年來我所著作已完未完的大部書稿，及無數零篇散著，連同六年來繼續不斷的日記，皆於香港淪陷後仍留該地，其命運殊不可知；設竟毀損散佚，敝帚自珍，難免痛惜。因思處茲抗戰時期，個人文稿倘得藉刊印而保存，寧非大幸。二因此十二次講演，聽者將及萬人，除有數次講稿或記錄已刊印外，其未刊印或無記錄者尚多。迭承聽講者函勸整理或補述，彙爲專冊印行，俾已聽講者加深印象，未聽講者，亦藉此得聞我的意見。自維學識庸陋，講辭雖多出一己之獨見，以闕乏高深理論，原無保存價值；惟其間一得之愚，藉此小冊之流行，可就正於當世宏遠，則不勝大願。

考慮許久，卒如函勸；除以一部分聽講記錄充數外，其尙無記錄者，則按日記本所載綱領自行補述。

書中分爲做人做事與其他三類。做人指修養及治學而言，做事包括服務與管理，其他則不屬於上兩類者也。又書中各篇既係彼此獨立之講演辭，內容自不免有重見之處，姑仍其舊，讀者諒之。

民國三十一年雙十節 王雲五



## 第四版序

本書發行甫三月，三版所印之書將罄，足見社會對於做人做事之重視。四版待印有日，而兩月來著者又有講稿兩篇，一關於中小學教科書及補充讀物問題，一關於事務管理，似均為時人所注意；因分別加入，藉以就正於當世賢達。

民國三十二年二月五日 王雲五

# 目錄

## 自序

### (甲)關於做人者

一 青年成功之路.....一

三十年七月二十四日爲三民主義青年團中央團部廣播

二 我的修養.....六

三十年五月二十四日爲郵政儲金匯業局總局職員訓練班講

三 舊學新探.....一三

三十年六月六日爲中央大學秀野社講

四 業餘時間的利用.....二七

三十年四月十三日爲中國農民銀行總行理處職員講

五 基督教給我們的一個教條.....三二

三十年十二月二十五日爲中國文化服務社三週紀念會講

### (乙)關於做事者

六 行政效率.....三六

七 當前的工商管理問題……………四十五  
三十二年九月二十日爲中央訓練團第二十一期黨政訓練班講  
三十一年六月十七日爲中央銀行經濟研究處公開講

八 工廠管理的基本問題……………五十三  
三十一年十月二日爲社會部社會工作人員訓練班講

九 事務管理……………六十七  
三十一年十二月二十九日爲中央訓練團第二十三期黨政訓練班講

一〇 戰時出版界之環境適應……………七十七  
三十一年六月一日爲中央圖書雜誌審查會紀念週講

一一 理想的警察……………八十三  
三十一年八月十一日爲中央警官學校講

丙)其他

一二 戰時我國文化的動向……………八十九  
三十年十一月爲中央文化運動委員會公開講

一三 出版物的國際關係……………九十五  
三十一年九月十一日爲外交部使領人員研究班講

一四 中小學教科書及補充讀物問題……………一〇七  
三十一年十一月二十一日爲中央訓練團第二十二期黨政訓練班講

# 做人做事及其他

東北圖書館

## 一 青年成功之路

青年是國家未來的主人，青年人都能走向成功之路，國家是沒有不強盛的。反之，青年如果多陷於失敗，國家也就難免衰落。本來青年都具有朝氣，當然富於前進的精神，因此許多革新的事業，都由青年推動。可是古語所謂「其進銳者其退速」，往往又可為青年寫照。我們常見許多青年，突然陷於煩悶之境，或由積極而變為消極，或由發憤有為而變為自暴自棄。煩悶的起因固然很多，但大多數都由於遭遇挫折。天下事本沒有絕對順遂的，青年因缺乏經驗，以為天下無難事，因此對任何事常存「馬到成功」之樂觀心理，結果一遇挫折，便徬徨無措，漸把一番熱情冷卻，不思設法克服困難，遂至煩悶而不能自振。此種現象，頗為常見，不僅是青年的不幸，實亦國家之重大損失。其實挫折只是一種不可避免的試驗，在善於應付挫折之人，挫折愈多，最後之成功亦愈大。成功失敗，僅差一間，岐路徬徨的青年須知失敗和成功二路，均在眼前，只要善為抉擇。現在我想和青年們討論成功之路。我以為青年要經成功之路而入成功之門，至少應具備左列各條件：

一、是野蠻的身體，就是堅強而像野蠻人一般的身體。一個成功的人必先能習勞耐苦。習勞耐苦一方面是堅強體格的結果，他方面也是堅強體格的原因。習勞便是常常運用體力，而運用體力的結果，無形中已成爲最有效的一種體育。耐苦可以增進身體的抵抗力；對於身體的增強，收效甚大；因此習勞耐苦可養成堅強的體格，及至相當堅強的體格已經養成，於是更能習勞耐苦，彼此互爲因果。我以爲青年的體格堅強和他一生的事業成功失敗，實有重大關係。先從學業說起。一個體弱多病的人，在學業上是不會有重大成就的；縱然他有濃厚的研究興趣，卻因精力有限，往往未能深造；即使熱心毅力過人，多病之身仍能研究有得，但是未老先衰，或是中年作古，在個人和國家都不免有重大損失；因爲一個人的學問成功，至早要在三十歲以上，如果四十左右便作古人，則他的學問可以供獻於社會的時間，不過十年上下，殊爲短促。反之，如果這個人能夠活到八十歲，而且到了高年，身體仍然堅強，則他的學問不僅愈老愈有進步，而且可以供獻於社會的時間，多至四五十年，一個學者彷彿成爲四五個學者。其次說到德性，身體強健的人，大都愉快而樂觀，愉快則對人多能同情，樂觀則對事定能積極；同情爲社會調協之因，積極爲社會進步之源，其結果均有利於社會，故亦爲最上之道德。反之，身體衰弱而多病的人，精神大都憂鬱，遇事大都悲觀；憂鬱則對人每感不滿，悲觀則遇事多感消極；不滿爲社會衝突之因，悲觀爲社會衰落之源，其結果均有害或無益於社會，自亦有違道德的原則。

二、是文明的頭腦，就是接受和創造文明的頭腦。我人生當斯世，憑藉祖宗許多文化的遺產，予取予求，祇要我人自願接受，絲毫不受限制，可是見着許多寶貴的遺產，彷彿熟視無睹的，卻不乏其人，殊屬可怪；即或努力接受此項遺產，而不想將其改善增進，以適應現代的需要，實在也對不住祖宗。因為我們的祖宗所能憑藉者，遠較我人爲少，尚能有所創造，我人處境較佳，機會較好，倘祇知接受，不知創造，豈不是愧對祖宗嗎？所謂文明的頭腦，一方面要能懷疑，他方面須肯研究。孟子說：「盡信書則不如無書」，這便是古聖賢對於接受古文化之一種懷疑表示，也就是創造新文化之起點。但是僅能懷疑，仍無補於事，必須從事研究，並作有效的努力研究，始能望有新的創造。我以為國人最缺乏而亟需養成的一種習慣，就是所謂算學的習性，因為算學是最正確而最接近真理的科學，一加一總是二，三減二總是一，研究學問而能養成算學的習性，定可因探求真相而有寶貴的收穫；反之，我國人治學，往往傾向於虛玄，或模模糊糊，不肯切實探求是一是二的結果，實係一大缺憾。青年治學伊始，能注重算學的習性之養成，遇事務求真確，不肯模糊過去，則一生收穫，將受益不淺。

三、是積極的精神，就是有進無退百折不回的精神。一個人做事要成功，必須抱有這種精神，無論處何境地，不致消極，反而因困難愈多，克服困難的興趣愈濃厚。要養成這種精神，除有賴於強健身體，以其多能樂觀而積極外，仍須於事前有充分的準備。所謂事前準備，一是預防失敗之可能，先作補救之計劃，計劃較周密，失敗的機會也就較少，縱不幸而遭遇挫折，

因預有準備，便可從事補救，不至臨時無所措手。語云「心要小，膽要大」，就是說平時若能小心，臨事自能大膽；這可以表明事前準備之效用。二是堅持有志者事竟成的信念，把失敗視同應有的試驗，不論遭遇若干次之失敗，仍繼續努力，以求達到最後勝利。英國有一個流行的故事，說從前有一個國王，抵抗敵人的侵略，意志堅強，屢敗而屢戰，後來因打了第五次敗仗，意志稍動搖，仰臥在一間鄉村的破屋裏，正在放慮前途，偶見屋頂一隻蜘蛛，正在一個角落結網，想把所吐的絲，從一角落拋到另一角落，五次都沒有成功，那國王自念，假使牠第六次成功了，那麼我也再奮鬥一次，結果蜘蛛終於第六次成功，國王也就再接再厲，終底於成。這故事實在是青年處世一個最好的教訓。

四、是平正的思想，就是中正和平而不偏激的思想。此點乍看似很平常，實則關係最爲重大。假使上述的三條件，就是野蠻的身體，文明的頭腦，和積極的精神，一一具備，卻短缺了這一條件，則其結果，於已身於人羣，不僅無益，且有大害。試舉德國一般青年爲例，他們注重體育，體格堅強，任何人不能否認；他們對於學術的接受研究和發明，也爲舉世所公認；他們在第一次歐戰失敗以後，受了和約的嚴格束縛，絕不消極，卻很積極地從事於民族復興和自強的努力，在二十年前，識者早已預料其有復興與自強之一日。十二年前，我曾遊歷德國，眼見該國青年的氣象，斷定其遲早必能解除束縛；惟以其偏激之性，既釀成一九一四年第一次之世界戰爭，深望其懲前毖後，於漸臻強盛之時，勿爲已甚。果然十年以來，局勢大變，德國竟



以受人壓迫者轉而壓迫他人，甘爲戎首，以發動第二次之世界大戰；說者每謂由於希特勒一人之野心，實則德國一般青年倘無偏激之思想，以擁護其野心的領袖，大戰又何從而起？可見青年缺乏平正的思想，不僅爲禍於人羣，且必災及本身也。

## 二 我的修養

修養這個名詞，範圍頗廣，定義不一。我認爲似可作修身養性的複合語，姑且就此根據談談。

什麼是修身？大學經文『古之欲明明德於天下者，先治其國；欲治其國者，先齊其家；欲齊其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先誠其意；欲誠其意者，先致其知；致知在格物』；就這段話觀察一下，修身介於大學八條目之間；從致用方面說，牠是齊家治國明明德於天下的起點；從工作過程說，牠是格物致知誠意正心的終點。無怪乎大學經文又說『自天子以至於庶人，壹是皆以修身爲本』了。

什麼是養性？孟子盡心章『存其心，養其性；所以事天也』；據程子的解釋，所謂心性、天三者原是一物。從理而言謂之天，從稟受而言謂之性，從存在於人者而言謂之心；正如孟子所說『盡其心者知其性也，知其性則知天矣；因此，我們對養性一詞所下的定義，似可說是：『順着天賦的自然性，使作正當的發展，而不使有悖於天理』。

假使以上所下的定義尚不大謬，則無論何人都要以修身爲本，都要無悖於天理；故修養當是人人應有之舉。

但是修養之目的怎樣才能達到，換句話說，應該採取那種修養的方法，才能達到修養之目的呢？

古今中外學者名人，對於修養的方法都有很好的主張；一因時間所限，一因主席指定以我的修養經驗為範圍，所以我就專從一己的經驗談談。

我的修養方法很是簡單；綜合說來，祇有四個字；分別提出，祇有兩名詞；這就是『讀書；習勞。』

讀書有益於修養，那是沒有人否認的。一卷在手，彷彿面對數千年前的古人，或是面對萬千里外的學者，向他請教，和他商榷。前人辛辛苦苦獲得的精神財產，和遠方的同時代人辛辛苦苦開闢的文化資源，都可藉書本的媒介，供我利用，絲毫沒有吝惜。對於修身方面，許多成功的的大路，和失敗的曲徑，都由書本上很明白地啓示於我們。對於養性方面，許多做人的正則，應變的良法，以及悅性怡情安心立命的因素，都由書本上很慷慨地賜給我們。有了這許多的好處，本來人人都應該喜歡讀書。就是退一步，專從興趣方面講，因為讀書可以滿足人類的好奇性，而且引人到許多的奇境，有了這些新闢的奇境，更增加人類的好奇性。所以愈讀書也就愈有興趣。可是從實際觀察，人們並不像上面所說都喜歡讀書，對於讀書都有興趣。反之，許多人還以讀書為苦，大多數人至少沒有感到讀書之樂。因此，讀書人和喜歡讀書的人便不多。舉一個具體的例子，前幾年我曾統計過，全國出版家一年的營業總數量，和英美烟公司在我國

一年中的營業數量相比，結果還夠不上他們三分之一；這究竟是什麼緣故呢？就我數十年對於教育的直接和間接關係，敢大膽地斷言，是由於教育方法的失當所致。我國舊式的書塾教育，憑着打手心的強迫方法，固使本來很喜歡讀書的兒童，對於讀書發生厭惡；即現今的新式學校，表面上一洗舊日書塾的弊，然而功課的呆板，平時不能循循善誘，鼓勵學生的自動讀書，到了考試時期，頓然嚴格起來，偶不及格，便予留級或開除，其處置之嚴，有如法官之對犯人，無形之中，已於一般學生心中至少種下了讀書祇不過是履行義務之一種觀念；因此，縱然是所謂好學生，祇不過肯盡其讀書的責任，而不知享讀書的樂處；其他更不必說了。等到一出校門，讀書的責任已盡，那裏還有許多人自願繼續讀書，尤其是在鎮日職業上的工作疲勞之後，還肯抽空自動讀書呢？我常說一句似乎荒謬的話，就是說曾經受過正式學校教育的人，其能自動讀書的，在比例上遠不及沒有機會完成正式的學校教育，或是簡直沒有機會進學校的人們。為什麼這些不幸的人們較為喜歡讀書呢？照我的推測，第一是因爲人類有一種反抗不平等的本能，凡未能完成正式學校的教育者，或是沒有機會進學校者，大都由於處境之不良，對於有機會進學校者或能完成正式學校教育者，不免因豔羨而感覺自己處境之不如人，往往起不平之感；這種反抗不平等的本能，便成爲努力自學的一種動機。第二是在學校時期愈短的人，其求知慾的本性所受不良的影響也愈少；因此，求知慾的發展也愈能順着自然的軌道。就我個人的經驗而論，我今年雖已五十多歲，自從離開那很短時期的學校教育以迄現在，不下四十年，這四十年

間，我無論處着什麼的環境，儘管一二日不吃飯，卻不能一日不讀書。我現在學問雖然很淺，未能成爲一個專家；可是我所涉獵過的專門學問至少有三四科，我所略讀過的書至少有二三萬本；雖然因爲四十歲以前，濫讀各科的書籍，沒有一定的目標，以致成就無多，可是讀書興趣之濃厚，自信超過百分之百。最近十幾年，自從發明四角號碼檢字法以來，覺得一個人的精力有限，無目的地濫讀書，縱然在修養方面還算有益，而於致用效率方面，實在是大大的吃虧；所以一反前此讀書的方法，往往以幾年的長時期，研究一個很小的題目。在許多人或以爲由博而約是治學自然的結果，但在我則總覺今是而昨非，深悔我若能在過去四十年間勤學不厭而全賴自力的讀書，集中於一專科，到了今日至少也可成爲一個有相當地位的專家，何至像目前這樣不名一家呢？在我個人之喜歡讀書既完全由於上述的兩種原因，就是反抗不平等的本能和沒有受到不良影響的求知慾。我深信許許多多和我一樣的人，在少年時期所受正式的學校教育極少，或是完全沒有機會受學校教育，祇要他們不爲其他的惡環境所影響，他們斷沒有不喜歡讀書的。照這樣看來，彷彿學校教育所給與於人的，還不足抵償其所剝奪於人的；這話固然說得有些過火，但是學校教育未能引導學生自動讀書，總是不可否認的事實，實有從速糾正之必要。糾正之道固然多端；但原則上不外鼓舞並鞏固學生讀書的興趣。要達到這目的，消極上當盡量掃除學生以讀書爲苦或認讀書係由強迫的觀念；積極上當因勢利導，使學生漸漸養成自動讀書的習慣。試舉一個積極的例子。我以爲各級學校中現行制度最足以養成自動讀書之習慣

者，莫如大學校高年生所做的畢業論文，可惜許多學校還不能切實注重，僅僅敷衍門面，所以效力還不很大。十年前我曾發表過一種似乎奇特的意見，主張初級中學和高級中學的學生在他們畢業以前，都應各選一個專題，寫一本有系統的書稿或是長篇論文。因為寫這書稿或長篇論文，在教員指導之下訂定大綱，便須靠自己向各種書刊中選取材料，間或更作實地的調查和研究；照此辦法，一來可以多讀書，二來可以組織思想，三來可以練習文字。從前讀書人主張做劄記，固然也是很好的方法，但劄記的性質是雜亂的，雖可幫助記憶和練習作文，卻因沒有中心的問題，又缺乏系統的組織，未能養成自動搜羅資料和組織其資料的習慣。反之，如能擇定一個中心題目寫一篇有系統的論文，則讀書選材既有目標，自然而然的會翻檢有關係的圖書雜誌，如果得到相當材料，正如淘沙得金，其快樂可想而知；如果得不到相當材料，正如飢思食渴思飲，其慾望之濃厚又可想而知。經過這樣一次或幾次的認真訓練，則讀書的興趣必油然而生。

現在談談習勞的問題。近來通行的名詞，把『勞』與『動』兩字聯合起來；實則勞是動的結果，動即勞的原因，要談勞，當先談動。試看一個初生的嬰兒，兩手兩腳無不亂動；加以時時啼哭，也就是聲帶的動。年紀稍大一點的兒童，多喜歡東奔西跑，手舞足蹈；這也是動。當他圍得到一個玩具的時候，總喜歡把他拆毀，不肯好好地放着；這也是動。因此，動原是人類的本能，其不願動的，不是由於患病不能動，便是受了特別的壓制，不使其動，以致習慣漸成自

然。年紀長大的成人，不大喜歡動的，原不是他們的本性如此，不過因人爲的習慣甚久，以致變易本性罷了。但是許多有車階級的人們，平素很少機會動他們的兩腳；然仍往往在安坐的時候，自然而然的會把一條或兩條腳脛輕輕地動盪起來；這是動的本能之復現。一個人既有天賦的頭腦手脚，都應該充分地利用，使各有適當的活動。可是習慣上有許多人平常利用其手脚，又有許多人平常利用其頭腦；甚至還有些人對於頭腦手脚全不利用。社會上向稱常常動用頭腦者爲勞心，常常動用手脚者爲勞力；古人有勞心者治人，勞力者治於人之語，彷彿勞心勞力應劃分爲二，這是不對的。勞心勞力兩者原分不開，應使之平均進行。一味勞力，絕不用腦，腦固因運用少而失其效用。一味勞心，絕不運用手脚，手脚也要因運用少而呆笨；將來汽車多了，大家以之代步，恐怕天然的腿脚也要變樣的。所以我認爲所謂勞心階級仍須儘量多用手脚。

關於我的習勞經驗，幾十年來，每日除了睡覺和吃飯的時間以外，工作和讀書便占了其餘的全部時間。近來在工作和讀書之外，還喜歡步行，在重慶往往一日之間，上山下坡走上五六十里的路，一點不覺辛苦。

現在因時間所限，不能多說，總結一句話，我近來作了一個標語，就是『人要有文明的頭腦，卻不可無野蠻的身體』（千萬不要聽錯了，變成野蠻的頭腦，文明的身體）；前一句代表讀書的結果，後一句代表習勞的結果。生當現今的中華民國，人人都應該多讀書，能習勞；



一個理想的公民是要腦部和臂腿同等發達的；中華民國的前途，也就寄託在這個基礎上。

我以為多讀書的人，精神一定愉快，心境也就鎮靜；當興趣濃厚，精神有所寄託時，雖臨大難關頭，都可忘懷，所謂泰山崩於前而色不變者是也。身體強健的人，意志堅定，就不怕困難，且可克服困難。去年十二月八日，我剛要動身回香港，臨時因戰事中止；然而三分之二的家屬和十分之七八的事業，都陷於港滬，人孰無情，當然有些難過；但我卻於片刻以後鎮靜起來，對於無可為力者聽之於天，而於力所能及者，即在後方復興商務印書館之責，盡我最大的努力。我主張『聽天而不靠天』；這就是說，在人力無可為之時，應聽之於天；但對於人力有可為之事，卻不可稍微放棄職責，耶穌對撒旦說『不可試探上帝』，就是這意義；換句話說，縱應極端信賴上帝，卻不可放棄人力，以試探上帝之能否救助。

修養的結果，也就是『事前有備，臨時無懼』。

### 三 舊學新探

我國舊學向稱浩如淵海；因此正想研究者往往望洋興歎，已有相當研究者益神祕其說，使徘徊岸畔者不敢問津。其實海洋雖大，汽船豈不是航行自如；甚至天空中，上下前後，一片茫茫，飛機亦得航行無阻；無他，賴有指南針之發見而已。所以舊學儘管浩瀚無涯，倘也能發見與利用一種特殊的指南針，何嘗不能如汽船飛機之暢游而不致迷途呢？

今日要和各位討論的，就是關於這種的特殊指南針；有了這指南針，便不難用新的方法來探訪舊學的神祕領域。『舊學新探』這個講題，就是因此而定的。

我對於舊學研究很淺，而且是獨個兒在黑暗中摸索，走了不少冤枉的路途，畢竟因為失敗過多，也就得了一點經驗；同時因為沒有按照國人向來所走的大路，沒有拘於成見，所以自然而然的會採外國的方法而變通之，結果雖不敢自認為識途的老馬，至少也因為迷途過多，而偶爾發見一些捷徑。

我對於研究舊學的新方法，歸納其較重要者，計得六項，就是：(一)高處俯瞰，(二)細處着眼，(三)淘沙見金，(四)貫珠成串，(五)研求真相，(六)開闢新路。現在分項敘述一下。

(一)高處俯瞰 任何人到了一個新地方，最好先乘飛機，在這新地方的空中環游俯視，如

此則整個城市或區域，好像一幅極大的地圖展現於眼前。在這烏瞰的觀察中，東南西北各方的特點，以及城內域外的要區，岡陵湖川的名稱，都不難識其概略。着陸以後，大處既已認識，細處自不難按圖索驥。這方法比諸終日在大街小巷散步，走了不少路，仍不脫一個小區域，縱使對此區域十分熟習，而於其他區域與整個地方的形勢，仍茫然無知者，孰優孰劣，盡人而知。我以為研究舊學也當照此方法，對於舊學的全貌先從高處俯瞰，具體言之，就是從目錄學入手，因為目錄學可以助人認識學術的全貌。我國舊日治學問者，也知注重目錄學；張之洞的書目答問幾乎支配了讀書界幾十年。但是我國的目錄學分類粗疏，且多模糊，沒有明確的界限，尙未能有充分的效用。現在世界各國對於目錄學研究日精，其收效最宏者，莫如美國。民國十九年我曾赴歐美研究科學管理，在美國華盛頓國會圖書館逗留了十一日，參考過科學管理及其相關的書籍期刊九百餘冊；這件事乍聽起來，似乎絕對不可能；可是並無半點虛飾。因為美國對於目錄學研究最精，其編目方法至為周密便利；國會圖書館尤為全國之冠，所以藏書雖然多至幾百萬冊，但是按類檢查，觸類旁通，不消片刻，全館所藏雖富，居然予取予求。再顯明一點說，一個已知圖書分類梗概之人，就該館所備之完備精詳的各種目片，無論從類別方面，從著者方面，從書名方面，從叢書方面，或從相關的類別方面，都可檢得所欲檢的書名片，而書名片上對於書的內容，著者的履歷等，都有握要的敘述，閱此一片，可知該書的梗概和著者的身分，對於名不副實之書與同類著作中資格較遜或思想過舊之著者，便可於檢閱書名片時，不待

借到原書，已先淘汰，經此初步淘汰的，假定占十分之三四。其他各書於檢片時，即依定式填寫一書號，因陳列秩序井然，運輸復藉機械，一剎那間便可借得。到手以後，因書未多附詳細索引，先將所欲參考之問題，就索引中檢查，不得則舍去，因而淘汰者假定又有十分之一二；得之則就指定頁數閱讀，<sup>三</sup>來因爲一書關於一特定的問題可供參考者僅一小部分，二來因爲科學的文字每段起句恆爲全段之主，往往僅讀第一句，便知全段應否畢讀，如此而經淘汰者，其分量在選定之書中，平均占百分之九十五以上，必須畢讀者不過百分之五。換句話說，必須畢讀者，除去三次之淘汰，僅占全部百分之二三；故全部目錄中，科學管理與其有關之書籍期刊雖多至九百餘冊，實即必須畢讀之總量不過其中百分之二三，僅等於二十冊上下；以十一日之全部時間閱讀之，平均每日所讀不過等於二冊上下之分量而已。

我因此聯想到我國所謂浩瀚淵海的書籍，倘能仿此原則處理，斷不致因數量之多，而苦於不易參考與研究。當此中外新舊學術有須溝通，以資比較研究之時，我覺得我國舊日目錄學之分類法，不僅有粗疏含混之嫌，且苦不能與新學術或世界共同之學術溝通，因於民國十四年間有中外圖書統一分類法之創作，<sup>三</sup>以美國杜威氏之十進分類法爲底本，而將我國舊學書籍按照性質，分別歸入其中；其爲我國所獨有者，則創作幾個特殊符號，分別插於相當的地位。如此，則中外圖書同性質者可同列一處，性質相近者，亦列於相近之處，中外學術即可藉此溝通。我的第一次大規模實驗，係於十幾年前將那時候全國藏書最多之東方圖書館所藏中外新舊圖書，

一律按該法分類編目與陳列。結果，尙能相當滿意。我的第二次大規模實驗，係於六七年前獨自將舊學叢書一百部所收古籍四千餘種，一一按照該法分類編目，結果共分五百四十一類，較舊有分類既詳細得多，且舊日四部分類法中之子部雜家及小說家和史部的雜史等，性質模糊，包羅頗廣，我均按其實際內容，一一依新分類法分類，例如鏡鏡論癡一書，原入子部雜家類，乍視書名實無法斷其內容，及讀其內容，始知爲清初醉心西學者所著關於物理學之書，我把他歸入新分類法的物理學類，性質便顯然；又如見物保明代李蘇所著關於動物學之書，鈕匪石遺文係清代鈕樹玉所著關於版本學之書等，或從名稱上不易知其內容，或因舊分類法歸入於模糊影響之類目；類此之其他書籍，不勝枚舉。我爲這百部叢書所收四千餘種書籍一一分類，費了一年的業餘工夫，在我開始工作之時，曾和商務印書館的前輩張菊生先生談及，他認爲這是一種勇敢的舉動，而不敢必其有成；及至全部工作完成，持以就正於張先生，他認爲這方法確能支配舊學的一切書籍。後來我把這百部叢書彙刊爲叢書集成初編，計分四千冊，另附目錄一冊，將其中所收之書籍四千餘種一一列入其所屬的新類目。現在讀叢書集成之人，有了這本目錄，可以一覽而知這四千多種書籍的眞性質，絲毫不費工夫。所以個人雖費了一些心思，創作中外圖書統一分類法於前，更費了許多工夫，把這四千多種書籍一一分類於後；然因此而能節省無量數讀書人的時間，那是十分值得的。

以上是關於目錄學中分類的效用，但是目錄學的效用，除了適當的分類以外，還要靠著書

籍的提要。我國舊日關於提要之書，自宋代郡齋讀書志等以迄清代之四庫全書總目提要，其間大約一千年間的公私著作有關書籍提要者，不下數百種。我會把這些提要分別剪貼或鈔錄於卡片上，按書名依四角號碼排比，使同一書之各種提要歸於一處，可藉互相比較而訂正補充，於目錄學之研究極有裨益。本想把這幾十萬張的書籍提要卡片，加以整理排印，成爲我國舊學書籍的一部大辭書，後來因丁福保先生也有同樣的工作，也是彙集各種提要，編成一部四部總錄，已經自行排版三千餘頁，尚有二三千頁未排，結果丁先生把未完的工作交給商務印書館繼續排完出版。他那部書的正文排比仍按四部分類；惟書末則擬按書名編成四角號碼詳細索引，後來知道我對於叢書集成按新法分類成功，還想在書末增一新分類法索引，如此則正文雖按舊分類法，但從索引上無論按書名或按新分類都可以檢得各該書的各家提要總錄；這的確是對於研究國學極有用之工具書，可惜目前還沒有全部排成，而上海租界已淪入敵手，商務印書館設在上海租界的工作場所備受敵人蹂躪，究竟所排書版及原稿能否幸存，尙不可知；至何時可以出版，更不能預定了。

各位試想，一方面有了溝通中外學術的新分類法，他方面又有彙集千年來各書各家提要的大辭書；事前對於新分類法略加研究，知道學術的領域如何廣大，與其境界如何；臨時應用，能從大圖書館中得讀各原書，固然最好，否則先就圖書提要大辭典中略得各該書的梗概，也就不致茫無所知；目前此項彙集各家的提要雖尙未能出版，然公私各家關於圖書提要之作，皆可

暫供參考，尤其是四庫全書總目提要，因較後出，所收舊籍也較富，雖其中任意取舍者頗多，然足供參考的價值仍不少。商務書館所印該書的版本，未附四角號碼書名索引，檢查上也較便利；而且該書較易得，各圖書館想皆藏有，在這後方書荒的時候，似可備一般研究國學者之用。獨惜四庫未收之書與纂修四庫全書以後刊行各書，均無法就此檢查，則不能不令人渴望丁先生的四部總錄早日出世了。

(二)細處着眼 研究國學，一方面固須從大處入手，他方面還須在細處着眼；否則所得者僅爲國學的輪廓，而不能獲得精微的學識。細處着眼的方法，莫如編製和利用書籍的索引。外國出版有關科學或其他學術之書，書末無不附有詳盡之索引；按着這些索引去參考，可不致有所遺漏；按着許多相關的書籍的索引去研究一個專題，也可收綜合之效。至於節省時間，像上文所說我在美國國會圖書館讀書的故事，猶其餘事。我國圖書，除新近出版的書籍間有索引外，所有舊日刊行的書籍皆無索引。近十幾年來，對於舊日刊行的工具書和國學書籍增刊索引的，商務印書館倡之於前，燕京大學引得社及其他出版家繼之於後，商務印書館所編的索引均按四角號碼檢字法，其已編印此等索引的大部書有辭源，中國人地名大辭典，四庫總目提要，及十通佩文韻府等；其他出版家所編之索引亦多按四角檢字法，其已編印出版規模較大之作有開明書店之二十五史人名索引等。燕京大學引得社則採用洪業氏之檢字法，編印索引之種類頗多；但皆與原書脫離，不若商務印書館之附於原書之後可以立時檢閱所擬參考之資料。然無論如何，



既有索引，則全書內容一覽無遺，便利研究，實非淺鮮。我希望今後一方面由出版家努力提倡，把新版重版各書凡有編製索引之必要者，盡量編製，附於書末；同時讀書研究之人，於原書未備索引，而認為有摘記其內容之必要者，與其摘錄原文，多費工夫，不如利用一種小卡片，將足備將來參考之資料各定一標題，書於片上，附注書名及頁數，作為活葉的索引。其有為一標題所未能包括者，不妨分定二三標題，各別製一索引片，隨讀隨編，既省鈔錄全段文字之勞，而遇有需要時，便可按索引片分檢各原書。日積月累，所讀之書愈多，所得之資料愈富，而各項資料之索引，按照字體或筆畫排列，一旦有所應用，則過去若干年讀書所得之資料均薈萃於一處，比諸專靠記憶，易致模糊，或臨時檢書，茫無頭緒者，其功效不是大有增進嗎？

(三) 淘沙見金 我國古籍多非有系統的著作。除經史兩部之大部分及子部之一部分性質尚分明外，他如子部中之雜家小說家類，與集部中之別集類，內容複雜細碎，殆無所不包，如欲就其中選取需要之參考資料，殆如淘沙見金。且不僅一書之內容如此，即一部叢書所收之名書除專科叢書外，性質亦相去甚遠。欲就其中選讀所當讀之書，亦須經過同樣的淘金手續。關於後者，我編印叢書集成就以此為主要目的，而謀有助於讀書界。按我國叢書之名，始於唐代陸天隨的笠澤叢書；但這不過是個人的筆記，其自序稱為叢脞細碎之書，雖有叢書之名，實在並不是叢書。自從宋嘉泰間俞鼎孫的儒學警悟和宋咸淳間左禹錫的百川學海先後刊行，才開始有現代意義的叢書，但還不用叢書的名稱；明代著名的叢書，如古今說海，今厥彙言，百陵學山，

古今逸史，子彙，兩京遺編，夷門廣牘，祕冊彙函，記錄彙編，稗海，稗乘，寶顏堂祕笈等，也。都沒有用叢書的名稱。直至明程榮輯刊的漢魏叢書出世，才開始有了名實兼備的叢書。降及清代，叢書之刻愈多。精者如黃氏的士禮居，孫氏的香南閣，皆仿刻宋元舊槧；博者如鮑氏之知不足齋，伍氏之粵雅堂，子目逾百，卷數及千；其汎濫羣流者，如張氏之學津討原，吳氏之藝海珠塵等；其讎校最精者，如盧氏之抱經堂，胡氏之琳瑯祕室等；其書求罕見今古俱備者，如蔣氏之別下齋，錢氏之指海等；皆蔚爲大觀。至於官刻叢書，則武英殿聚珍版實爲巨擘；郡邑叢書，則明代之鹽邑志林開其先路，清代之涇川嶺南金華畿輔等繼之而起。又專科叢書之最古者，當推南宋何去非校刊之武經七書；蓋爲一部純粹的軍學叢書；他如醫學叢書則有元杜思敬輯刊之濟生拔萃，明王肯堂輯之古今醫統正脈全書等；經學叢書，則有清錢氏之經苑，阮氏之皇清經解，鍾氏之古經解彙函等；文字學叢書則有明郎奎金之五雅全書，清鍾氏之小學彙函，張氏之許學彙函等；史學叢書則有清廣雅書局之史學叢書，清胡氏之問影樓輿地叢書等；藝術叢書則有明沈津輯刊之欣賞編等；目錄學叢書則有清張氏之八史經籍志等。迄於今日，就顧朱傅羅諸氏的叢書目錄與楊李二氏的叢書舉要所著錄者，總計部數多至三千餘；然大多數名實不符，刪改瑣雜尤甚；其有相當價值者至多不過三四百部。六七年前，我從這幾千部叢書中，選取其內容豐富，而合於實用或罕見兩種標準之一者，凡一百部，編爲叢書集成初編。此百部之叢書，以各類具備爲原則，別爲普通叢書專科叢書地方叢書三類。普通叢書中，宋代占二部，

明代二十一部，清代五十七部；專科叢書中，經學文學史地目錄學醫學藝術軍事學合十三部；地方叢書中，省區郡邑各二部；表面上在三千餘部之叢書中，僅占微小之部分，實際上對於三千餘部叢書所收之書籍，殆占其三四分之一，則以各叢書內容，除蕪雜不足取或毫無價值者外，彼此重見實居多數。卽如叢書集成初編之百部叢書，本來括有六千餘種之書籍，然去其重見者，僅存四千一百餘種，可知重見之數至少占三分之一；其他叢書自亦相同，且或更甚。而且汰除重複後之四千一百餘種中，至少還有一部分沒有多大的參考價值。由此推算，三四千部之叢書淘汰爲三四百部；此三四百部叢書因容有許多規模較小之叢書在內，其分量約等於叢書集成所選百部之倍數，換言之，卽括有書籍約一萬二千種，按叢書集成之重見程度推算，此一萬二千種書籍，汰其重複，至多尙有八千種；而此八千種中無多大價值者，假定占四分之一，再加淘汰，所餘僅六千種；又此六千種書範圍至廣，以一專家就一專題研究參考，至多能利用其十分之一，卽六百種。這便是淘沙見金之一例。又上文已經說過，子部中之雜家及小說家類，與集部中之別集類，因內容複雜細碎，如以專家就一專題研究參考，實無自頭至尾畢讀之必要；如能一一編爲詳細之索引，便可節省許多時間，對於非必需之部分可略而不讀；假定略去之部分占原書三分之二，則上文所說能利用之書六百種，經此淘汰，實際當讀之分量僅等於二百種，這又是淘沙見金之一例。

(四)貫珠成串 我國古籍的內容，既如上述，大多數複雜細碎；欲就其中搜羅一系的資

料，自非採取貫珠成串的方法不可。換句話說，彷彿按上述淘沙見金的方法，將淘得的金沙，變爲有眼的珠子，而把一條線將他們貫串起來。我的朋友許地山先生，在他去世以前，費了兩三年工夫，從一百多種的筆記中，搜羅關於扶箕的資料，著有一部扶箕迷信的研究，把這些豐富的資料歸納起來，加以論斷；這正是貫珠成串的最好例子。本來前人尙無關於扶箕的專著，要搜羅有關扶箕的資料，祇有就許多的來源，就是一百多種的筆記中去探檢；由此種探檢而得的資料固如珠子之可貴；但是沒有一條線，還不是像一堆散沙無法貫串起來？這一條線就是歸納和論斷的工作；其價值實不下於這許多的珠子。我近年也曾做過一種類似的工作。就是從四百多種的清人文集，搜羅關於考據之文，計得一千三百多篇；再把他們分類歸納，就各家之說互爲比較，假以時日，再加論斷，本可成爲一部考據的考據，卽不然，至少也可成爲一部考據彙編。現在這些資料都留在香港，淪於敵手，實在可惜。總之，我國無量數的文集筆記之中，所含的寶貴資料實甚豐富，祇以散漫無條理，不下一番工夫，將無從發見；但如肯下工夫，又能利用適當的方法，則任何小題目都不難成有根據的巨著；而如扶箕這樣一個小題目，許先生竟寫成將及十萬言的一部書，而且處處都有根據，非言之無物者可比。由此推想，則對於任何其他題目，都可獲得同樣的結果。至應行利用的方法，第一步當如我所說的高處俯瞰，從目錄學中認定可供取材的門類和書籍；第二步當如我所說的細處着眼，利用已有的索引或自己隨時編製的索引，不要放過了細微的資料。第三步則實施貫珠成串的手段。

(五)研究真相 孟子說：「盡信書則不如無書」；這的確是關於研究上一句最古的名言。因為著書的人，一來為見聞所限，不免有遺漏或錯誤；二來因不免帶些主觀，論斷上未必充分公允。所以專靠一部書所說，無論關於何種史實，都未可遽信為十分正確；欲免此弊，最好是從各方面的記述來作比較。以歷史的記載而論，讀了正史還須旁參稗史野史和各種私家著述，以資證明。我以為一部歷史大半是許多重要人物所造成；這些重要人物自己的記述，當然最可靠；就是和這些重要人物接近的人所記述，畢竟見聞較切，也較公家的一般記述，或私人藉轉帳傳聞而記述，自然可靠得多；即或未必更可靠，至少也可利用以為旁證。我國對於這些重要人物事蹟的記述，大都包括在各種年譜之中，由本人自己記述的，稱為自撰年譜，即等於現代所謂自傳；由他人記述的，就是一般的年譜。這些年譜，不僅按年記述譜主的事蹟，而且把和諧主有關係的人，或其同時的主要人物的事蹟，甚且同時發生的重大事件，都附帶記述，比諸西洋式的傳記，對於參考史實的價值尤多。我近年為復興中的東方圖書館搜羅了年譜一千二百餘種，在全國公私所藏中，算得最完備。我常常把這些年譜所記的史實，和正史稗史等所記比較一下，覺得有很多的出入；因此，擬了一個計畫，想把這些年譜彙集刊行，而另編一部詳盡的索引，把這許多年譜所記的重要史事，和重要人物的事蹟，一一分別標題，自索引檢得標題，即可就各譜分別參考。然後把各譜間所記述的異同，與正史稗史等所記者互相比較，或從多數為斷，或從記述時之情形為斷，一方面固可糾正正史等記述之錯誤，他方面亦可證明正

史等記述之正確。我深信這於研究歷史者，實有重大的補助。可惜滬淪陷以後，所藏年譜是否安全尚不可知，而個人轉徙頻繁，不遑寧處，一時實亦無從促成此舉。但我很勸研究歷史者，能多讀有關人物的年譜，以資比較，實甚有益；即以最近之史實而論，本來去今未遠，故老相傳，耳聞目擊，都可為證；然個中人或與其接近者之記述，畢竟更為透澈。我覺得近人梁燕蓀的年譜，於民國初年之政治內幕及洪憲帝制之經過，其記述大可供研究者之參考；又近人徐雨之之愚齋自敘年譜，於清末國營實業及一般工商實況，參考資料亦甚可貴。近人之年譜尚有如許可供參考之價值，則去今甚遠之年譜，足為公私史籍之旁證，更為顯明。

(六) 開闢新路 研究學問的人，應如探險者一般，不當死守着一條老路，必須時時開闢新路，才有發見或是獲得捷徑的希望。試舉檢查字書一事為例。按說文部首檢查，久已不適於用；按康熙字典部首檢查，既不正確，又甚遲緩；按聲韻檢查，非人人所能，即能之亦甚遲緩；按筆畫檢查，固甚易學，卻因筆畫字數過多，檢查之遲緩為一切方法之最；因此對於檢查字書辭書常苦困難；而編製大規模之索引，更有所不能，以致治學工具不能充分利用，更不能積極擴充。此為治學之障礙，許多人知之；然知之卻仍拘於習慣，不得不仍用舊法。我在十幾年前費了幾年工夫，開闢一條關於檢查字書辭書和編製索引的新路，就是發明了四角號碼檢字法，在初時頗有些人反對，但十幾年來，至少已有五百萬人利用此法檢查字書辭書和索引，而感覺其易學速檢。最近五六年來，我又作了一件類此之事，就是在助人速檢楷體文字的四角號

碼檢字法之外，又發見和開闢了另一條新路，使對於甲骨金石大小篆等字體向視爲神祕而不敢問津者，現在可於經過一星期的訓練後，對這些古體字沒有一個不認識了。我本來對於古體字不很認識，但近年來卻發了一個宏願，或者就是起了一個奢望，就是想以一個不很認識古體字之人使人人都能認識古體字，經過了五六年的業餘工作，在我去年十一月離開香港之日，已經把剛剛完成的一部千頁以上的古體字典影印清樣，無意中帶到這裏，而且無意中從敵人魔掌中救了出來。我的方法大致是將甲骨文大篆古文奇字和小篆繆篆的所有字體一一附註釋文，按照我最近發明的另一種檢查方法，使費了幾日工夫學會這方法的人，都能夠一檢而得其字，同時藉釋文而認識其爲何字。這方法雖也應用號碼，卻和四角號碼完全不同；因爲四角號碼適用於方形而常具四角的楷書；古體字的形體特殊複雜，與楷書大不相同，自須另採一種方法；但因字體複雜之故，這方法之要想滿意的適用，我的確費了不少工夫，易稿至十幾次，並將六七萬個古體字，一一實驗滿意，然後按照此法編排爲字典。去年十一月全部一千餘頁均經影成清樣，假使不因香港戰事發生，該書早已出版，使一般見了古體字而不認識者藉此認識其爲何字。可惜原稿和已製之版全部燬損，雖手邊尚有清樣一分，可作原稿之副本；但按照內地的印刷條件，一時實無法重新印行。上述的兩個例子，其目的在說明研究舊學不可墨守舊法，必須隨時按需要開闢新路。

以上六種方法，僅是新方法之一部分；我相信還有許多的方法是我沒有想到的，而且我所



想到的實也不限於此六種，不過舉此六種，以示梗概；觸類旁通，實有望於一般富有前途思想而研究舊學的青年。

## 四 業餘時間的利用

我覺得社會上，包括教育家，對於未來和現在從業員的業餘消遣，未免太輕忽了。學校裏的課程百分之九十，甚至百分之九十九，都是教人治學。治學之目的，雖也有所謂為學問而學問的，但畢竟以致用為主；所以實際上學校課程幾乎全部教人以從業的知識和技能。同時企業家招致其從業員也多以知識技能為選擇的標準；因為他們認為知識技能是服務的必要條件，就不免側重知識技能方面，而很少注意到其他方面。間有兼顧其他方面的，不外關於性行和健康；但性行不是一時所能發覺和證明，健康亦可隨時因其他關係而有大大的變更；專就一時的觀察是靠不住的。

誰都知道三八制度是現代職業之共同目標，換句話說，就是八小時工作，八小時休息和八小時睡眠。這三個八小時的利用，祇有睡眠的八小時，用不着什麼教育和注意，除了特殊情形之外，生理上自然而然的會使大多數人都走入正軌。工作八小時所需要的準備，因世人特別注重，幾乎佔了學校的全部課程和一般教育家的全部精神，同時也佔據了一般學生全部修學時期。但是休息的八小時，應有什麼的準備，應預為一般學生加以什麼訓練：我敢斷言，一般教育家還沒有深切的注意，而一般企業家更沒有意想到這問題。此或因他們以為既是休息的時

間，還是聽各人自由處置，既無需特別訓練，也用不着干涉其自由；這卻是大大的錯誤。

我以為爲休息的八小時利用不當，不僅要影響八小時的工作，而且會防礙八小時的睡眠；這事實未經揭出雖很少人注意，而一經道破，卻無人會否認的。我們試想，一個從事職業的人如果在他的八小時工作以前或以後作了許多不正當的消遣，使他的身體精神經過不正當的興奮後感覺到異常的疲勞和頹喪，雖然到了應該工作的時間，不能不勉強工作，可是疲勞頹喪之餘，其工作效率是否夠得上正常，這是人人可以意識到的。況且睡眠的時間，各人可以自由處置，不像工作時間具有強制性；因此不正當的消遣時間加長，睡眠的時間便不免隨而縮短，而睡眠時間不足，自必影響健康，健康受了防害，工作能力自亦隨而低落。凡此種種，互爲因果；休息的八小時處置不當，勢必使其他十六小時都受了不良的影響。這還是單純關係精神身體方面；此外還有物質方面，性行方面，往往也因休息的八小時處置不當，而連帶惡化；因爲不良的消遣往往耗廢金錢，耗廢之結果，間接上不免影響到性行，這也是人人知道的。

至從另一方面觀察，如果休息的八小時利用得當，工作和睡眠中間的時間作了有益於身體精神的消遣，則身體強健，精神愉快，工作時效率增加，睡眠時夢寐安適，也就是當然的結果。而且消遣得當，學識將隨而增進，金錢也可免耗廢，這還是間接上的收穫罷。

現在談談什麼是正當的消遣，換句話說，怎樣才可以美滿的利用業餘的時間。這事說來本很簡單，因爲任何人都知道讀書欣賞藝術和體育三項，是業餘的好消遣。不過實行起來卻沒有

像說來這般容易。讀書首先要養成興趣，興趣的養成是要一開首便沒有走錯路。本來讀書可以滿足人類的好奇性，任何人之喜歡讀書正如喜歡看電影和魔術一般；可惜在開始讀書的時候，許多教員所採行的方法不免錯誤，以致許多學生把看電影和魔術一般的樂事，視同強迫履行的一種義務，並且還有視為苦事的。經過了許多年的習慣，漸漸成為歪曲的天性；因此，一出校門，恢復了自由，便多放棄他們所認為強迫的義務；或是不願再作苦事。這的確是教育上一個嚴重的問題；但是說來話長，祇得攔下。我對此現祇能說一句話，就是對於一般從業員能鼓勵其利用餘暇讀書當然是最好不過之事。至於欣賞藝術，當然是很好的消遣。藝術中如優美的音樂繪畫等，可以陶冶性情，超脫現實，的確是一種精神上的生活。不過藝術的涵義太廣，許多不正當的娛樂，或是不適於戰時生活的娛樂，都可以在藝術的掩護下而流行。因此，我以為欣賞藝術一項，實有慎重取舍之必要。最後談到體育一項，我認為這不僅是最易實行，最無流弊，而且對於讀書和欣賞藝術都有補助。

向來教育家將德育智育體育三事並重；但照我看來，德育智育未必有補於體育，而體育卻可以補助德育智育。一個研究學問的人，如果沒有強健的身體，不是精神疲乏，便是疾病頻仍，雖有研究的宏願，卻無研究的精力。即或熱心毅力過人，多病之身仍能研究有得；但是未老先衰，或是中年去世，在個人和國家都不免有重大的損失。因為一個人的學問成功，至早要到三十歲以上；如果四十左右便作古人，則他的學問可以供獻於社會的時期，不過十年上下，

殊爲短促。反之，如果這個人能夠活到八十歲，而到了高年，身體仍然強健，那就他的學問不僅愈老愈有進步，而且可以供獻於社會的時期多至四五十年，一個學者彷彿成爲四五個學者。然而要使身體強健克享高年的方法，實有賴於體育；因此，體育的效用無疑地有補於智育了。但說到體育足以輔助德育，一般人或者不甚注意。其實身體強健的人，精神大都愉快而樂觀，愉快則對人多能同情，樂觀則對事多能積極；同情爲社會調協之因，積極爲社會進步之源；凡有利於社會者實爲最上之道德。反之，身體衰弱而多病的人，精神大都憂鬱而悲觀；憂鬱則對人多感不滿，悲觀則遇事多感消極；不滿爲社會衝突之因，悲觀爲社會衰落之源；凡有害或無益於社會者，自有違道德之原則。以上所舉之例，固然例外不少，但大致總很正確。

體育既是如此重要，於是不得不討論體育的實際和內容了。或者以爲我國各級學校都有體育一科，似乎已盡其能事；但就實際觀之，中等以下學校之體育既多重形式，專科以上學校更等於虛設；而校中的自由體育運動往往側重錦標式，而其內容與設施，亦多未能普遍化；於是體育的興趣與習慣不易養成，一經脫離學校，對體育放棄之速輒較書本尤甚。且書本的效力還及於在校的全時期；體育的效力往往在留校的一部份時期業已喪失，更不必說離校以後了。我以爲要使體育發生大效，第一當以習勞耐苦養成像野蠻人一般的身體爲目的，第二當以設備簡單隨時隨地人人都能習行爲方法。我常常提倡一個人的頭腦要文明，他的身體卻千萬不要文明，而要野蠻。人類有一件矛盾的事，就是原始社會的人多利用手足和體力，身體異常強健，

更能習勞耐苦；可惜腦力不能多所利用，故成就甚少。但是文化愈進步，則腦力之利用雖較充分，而身體因享用較優，未能習勞耐苦，抵抗疾病之力也較薄弱；因此，縱能有很好的成就，卻爲體力疾病和壽命所限制，而不能有充分的成就。我國人現處奮鬥的大時代，物質的條件艱苦異常，一方面爲適應特殊的環境，他方面爲加速與擴大其成就，人人都應該在一個文明人的頭腦之下，配合一個野蠻人的身體才好。如果我們提倡和設施體育是以此爲目的，則體育的效果定可以遍及於人人的一生了。至以方法而論，則與其注重團體的訓練，毋甯注重各個人的訓練；與其注重器械的訓練，毋甯注重徒手的訓練；這樣一來，人人沒有向隅，時時都能舉行，久而久之，便養成牢不可破的習慣了。

我們試想，一個時時切實習行體育運動的人，能習勞，能耐苦，身體強健，精神飽滿，思想積極，當他每日職業上的工作完畢以後或開始以前，或在休假的時日，作了他照例的體育運動以外，如有餘力，是否能自動的讀些有用的書，以滿足天賦的好奇性；又有較多的餘暇是否能利用兩足，步行百數十里，嚙賞自然界富有藝術性的奇觀。照這樣想起來，體育不僅足以輔助德育和智育，而且對於業餘消遣的其他兩種方法，就是讀書和欣賞藝術，也有極重大的關係了。

最後我敢大膽地肯定，一個最能利用業餘時間的人，也就是最可能的成功者。

## 五 基督教給我們的一個教條

講演時選擇題目，不是針對聽講人或講演人，便是針對時節或地方。今日聽講人和講演人都從事於文化事業，在理似當以有關文化的題目為講題；可是這講題太大了，不知從何說起，所以我決定針對今日的時節說幾句話。今日同時是三個紀念日，就是民族復興節，雲南起義紀念日和耶穌聖誕日。我現在想講的並不是針對前兩個紀念日，而是針對耶穌聖誕。

我不是基督徒，雖然我也曾讀過一些耶教的經典，和關於教義的書籍。我對於基督教義所知甚淺，正爲着這緣故，我特地就這方面講講，以期不要把講話的時間拖得太長。

我在小時候讀四子書，讀到『有一言而可以終身行之者，其恕乎？己所不欲勿施諸人。』我那時候的幼稚心靈，很受感動；覺得這的確是一句永久適用的名言。譬如在同學當中，我不願別人欺負我，我就不該欺負別人；我不願別人隨便拿了我的東西，我也不該隨便拿別人的東西。我認爲假使人人都能存此心而行事，絕對不會有爭吵打架的事，換一句現代的話說，絕對可以避免人與人間的衝突。後來年紀稍大，開始處世服務，我也無時不以此一語爲規律。有一次我偶然讀英文的耶教聖經，見其中有 *Do unto others what you like to be done to yourself* 一語，意譯起來，就是『己所欲則施諸人』。這和『己所不欲勿施諸人』的原則相

同，然實際和程度卻有區別。已所不欲勿施諸人，僅是消極的，勸人不要做有害於他人之事；而『已所欲則施諸人』是積極的，勸人不僅不要做有害於他人之事，而且要做有利於他人之事。因為我在必要時希望他人幫助我，所以我就幫助他人；我希望他人爲我謀而能盡忠；所以我也就爲他人謀而盡忠。我把這兩句格言細細比較，深覺已所欲則施諸人一語，更爲進步。因此，自那時起，我把前此奉『已所不欲勿施諸人』爲金科玉律的，轉而奉『已所欲則施諸人』爲最高原則。生平急人之急，視他人事如己事，雖然有時負責過重，往往出力不討好；但自己卻安慰自己，以爲我之待人者正如我希望他人之如是待我，他人或第三者縱不我諒，但我卻問心無愧，處之泰然。我近來提倡所謂老板主義，時時勸人對於負責主持之事，要以老板自居，換句話說，就是視他人之付託一如自己之身家生命。今日趁這個機會，把我多年含蓄的思想，對諸位吐露一下。請卽以我們從事的出版專業爲例。從對內對外兩方面，按『已所欲則施諸人』之原則，略爲發揮。

對內方面，就是出版事業中之資方與勞方的相互關係。近來勞資問題漸成爲一切企業的嚴重阻力；許多計劃之不能順遂進行，就因這問題作梗。如果資方能時時存着『已所欲則施諸人』的觀念，則自己設想處於勞工的地位，第一希望資方能給以適當的報酬；第二希望資方改善工作環境和時間，不使自己感覺過度的疲勞；第三希望資方注意自己的福利，俾於疾病衰老不能工作之時，不致感覺過分之痛苦。以上都是已所欲受諸他人者，現在自己既處於可以施諸



人之地位，自當毫無吝惜地施之於人。如此，則勞工不待要求資方業已自動應付，那裏還有因要求不遂而起糾紛之專呢？但天下專靠單方面努力是不易收效的：因此，還有待於勞方的覺悟。如果勞方也能時時存着『已所欲則施諸人』的觀念，則自己設想處於資方的地位，第一希望勞方能誠懇地努力工作；第二希望勞方愛惜資方的資產，不使有非必要的損耗；第三希望勞方能同情資方的困難，隨時加以諒解。以上都是已受欲受諸他人者，現在既處於可以施諸他人之地位，自應毫無保留地施之於人。如此，則資方不待強制或苦勸，勞方業已自動履行，那裏還會有因疑忌而加監視或壓迫之專呢？

對外方面，就是出版家與讀書界之相互關係。本來出版家是供給者，讀書界是消費者；彼此互相倚賴，而完成文化供求之一環。如果出版家能時時存着『已所欲則施諸人』的觀念，則自己設想處於讀書界的地位，第一希望有優良的圖書供給；第二希望有充分的圖書供給；第三希望有廉價的圖書供給；以上都是已所欲受諸人者，現在自己既處於施諸人之地位，自當盡力求達此目的；如此則讀書界當無不感滿意。另一方面如果讀書界能時時存着『已所欲則施諸人』的觀念，則自己設想處於出版家的地位；第一希望讀書界能鑑別良否，對於優良之出版品加以鼓勵；第二希望讀書界能顧念事實，對於出版家負擔之重予以諒解與同情；以上是已所欲受諸人者，現在自己既處於施諸人之地位，自亦掬誠以表示其態度，如此則出版界當益加奮勉。

總之，已所不欲勿施諸人一語，可使社會減免許多的衝突；已所欲則施諸人一語，卻使社會增進重大的妥協。

## 六 行政效率

近來效率這個名詞由外國傳到我國，又由工商界傳到行政界，可謂一時之盛。這名詞的英文是 (Efficiency)。雖流行已久，其定義還未十分確立，但可為代表的約有四說。

第一是安姆生氏 (Emerson) 之說：『效率是減去無用的力和事，增加有用的功效』。

第二是羅斯福氏 (Roosevelt) 之說：『效率是使人不因做事而影響身體，致減少其力量』。

第三是杜里爾氏 (Durell) 之說：『效率是功和力的比較，就是要所得的功，大於所做的事。』

第四是開森氏 (Casson) 之說：『效率是用科學的方法，增加做事的功效。』

我綜合以上各說，酌參已見，另下一個定義，就是：『效率是用科學的方法，不使身體過分疲勞，財物過分消費，而使所得的功效，大於所用的力量與消費的財物。』

歐美工商界因能注重效率而獲得優良的效率，已為顯著之事。我國工商界近年亦頗知注重效率，結果也漸有收效的。至於政府在行政方面，英國於不動聲色之中，已經行之一二百年，結果造成一種優良的文官制度。美國在最近幾十年間，急起直追，以政府工商業化為口號，盡量採取工商業行之有效的管理法，施諸行政方面；結果收效尤速。我國近年以來，政府

也認爲行政效率有改進的必要。十年前行政院便有行政效率研究會之設立；現在各方面似乎益加注意。今日貴團邀我講演，其目的想或因我在所主持的商務印書館於一二八遭日敵重大打擊之後，整飭效率，收效頗速，所以要我把在工商業行之有效的方法，向諸位報告，給諸位對行政方面的參攷。

整飭效率的方法，近人概括稱爲科學管理。這些方法雖然不勝枚舉；然其對象不外是對人對事對財對物四項的管理，而所利用的方法也正如上所述定義中『利用科學的方法』一語。工商管理管理的對象既爲對人對事對財對物；行政管理的對象也正相同。因此，科學管理既施諸工商方面而有效；則行政方面若能同樣奉行，自亦可收同樣之效，不過具體上有些異同而已。

現在請就這四種對象，據我在工商業方面的管理經驗，推想行政方面應作如何的措施。我對於行政方面經驗極少，恐怕祇成爲推想，未必都有合於事實罷！

(一)對人方面 我國論用人行政，向分人治法治兩派。儒家主張人治，以人爲行政之中心，謂『徒法不足以爲政，徒政不足以自行』；法家則主張法治，以行政應注重制度法律，謂『人存政舉，人亡政息』。但無論如何，儒家雖側重『人』，法家亦未輕視『人』；假使良法之外，更輔以適當之人，尤其是新陳代謝的原則，繼續不已產生適當的人，以推行良法，則儒法兩家，人法兩派，當無不共同贊許。至已得適當之人，如何使人人均能盡其職責，也是很重要之事。因此我對於人事方面，有三項意見：(甲)嚴進退；(乙)慎賞罰；(丙)明責任；分

別略述如下。

(甲)關於官吏進退方面，有易進易退，易進難退，難進易退及難進難退四種。所謂易進易退，如美國前此的分贓制 (spoils system)，一黨當政，事務官盡易，他黨上台亦如之。又如前清晚年的捐納制，有錢便可做官，隨時也得下台；又如民國初年軍閥治下，事務官率隨長官之喜怒而進退。在這種情形之下，那裏能希望有良好的吏治呢？所謂易進難退，係指進用不必經過嚴格考選，惟任職後尚有相當保障；此與所謂難進易退，進用時雖經嚴格考選，任職後卻無相當保障；辦法雖兩相反，結果均未必良好。至所謂難進難退，則進用須經嚴格考選，任職亦有相當保障，既得適當人材，又能安心任事，實為良好吏治之基礎。但關於進用方面，我有一點補充意見，就是前代勵行的官吏迴避制度，到了民國已漸弛放。我以為對於服務本省本地之迴避制度，固當廢除；惟父子兄弟等在同機關服官的迴避制度，實有維持之必要。蓋親屬同在一機關任職，子弟藉父兄之庇，賢者則損其志，不肖者則益其過；往往父兄雖欲一秉至公，而左右同僚，因情面相徇，曲予庇護，或過分拔擢，使父兄之名為所累關係尙小，而惹起其他同僚之不滿，因而影響效率，所關尤大。又關於退職方面，我也有一點補充意見！我以為不僅按照保障官吏的原則，無故不應免職，即有應免職之故，亦當預為之防，依小懲大戒之旨，平時嚴於懲戒，稍有過失不肯經縱，則姑息姦好之弊可免；官吏奉公謹慎，將不易陷於不得不免職之地步。我因此又連帶想起一事，就是官吏之遷調固有因地制宜因事制宜之效；但非必要的

遷調，與過於頻繁的遷調，調出調入，同爲生手，影響效率亦非淺鮮；且異地遷調，被調者與公家均不免有相當損失，尤有慎重之必要。我國兩漢吏治，夙稱完善，對於地方官吏皆重久任。後漢書左雄傳有「送迎煩費，損政傷民。」之語；故爲鼓勵官吏久任起見，對於政績良好者，多就原官增秩加俸，不輕移動。漢末，政亂治衰，久任制破壞。崔實政論說得好：「永久則相習，上下無所竄情；加以心堅意轉，安官樂職，圖累久長，而無苟且之政；吏民供奉，亦竭忠盡節，而無壹切之計，故能君臣和睦，百姓康樂。」

(乙)關於官吏獎懲方面，則慎賞必罰，實爲古今中外一定不易之原則。但是怎樣應賞，怎樣該罰，須有公正嚴明的標準。在工商界依科學管理的原則，對於各種工作，應先訂定其生產或致力的標準；在直接生產者，固可有生產量可資計算；在間接生產或輔助生產者，亦可就其對直接生產所供給之助力而爲估計。於是超過標準者，應得獎賞，不及標準者，應予懲罰；受賞者固知鼓勵，即受罰者亦能甘心。至於行政方面，既非直接生產，且未必明顯的有受其輔助的生產，可資以估計；一般人因此遂謂行政人員的工作不能規定標準。實則工作標準係工作分析與時間研究的綜合結果；任何工作無不可加以分析，而按其需要的時間合併考慮，則不難規定一種類乎生產量的標準。且在規定工作標準以前，尚可按現有及過去的人數，本機關與他機關的人數，與其所任工作之是否加重，有無積壓，而作初步的粗略的比較；此種比較的結果，亦可爲過渡時期賞罰功過的根據。一方面經逐期逐步的比較，他方面從工作分析與時間研究逐

漸入手，自不難得一相當公允的標準。關於獎賞方面，我國與他國除根據實際成績外，兼及考勤，即按照缺席之多寡而視為成績之一部分；在工作標準尚未規定以前，尤以在勤為考績之重要根據。我以為我國公務員之每日工作時間未免過長，因此安分者久坐每感疲勞，機智者劃到輒私自退席。後者關係公務員人格與道德，且示人以不公；前者不僅未能增進成績，且足以減少效率。查工作時間過長，身體輒感不快，其原因有二：（甲）身體的各部有一種燃料在內，運用身體，恃此燃料；繼續工作過久，所消耗的燃料過多，故覺疲倦。（乙）當工作時，身體內因燃料的作用，生出一種炭酸的廢料，此廢料由毛孔排洩而出；若繼續工作過久，無有休息，則不能盡由毛孔排洩出外，此酸化物，將堆積體內，故覺疲倦。由此觀之，工作時間過長，將不能有應得的成績，轉不如將時間縮短，俾工作期內，精神充滿，成績優良，劃到早退之作偽風氣可減，而根據在勤時間計算之成績亦較為可靠也。

（丙）關於官吏責任方面，則惟責任能分明，始能望人各盡責。我國官廳名義上對外均由長官負責，而實際上處置公務之是否適當，均以官廳中之各部分主管人員或助理人員是賴。為長官者既無總攬一切之時間，祇能履行書行之形式；而實際主持之人員，因已有負責書行之人，責任心亦往往隨而薄弱；公務往往不免廢弛，或是不能認真處置，都以此為重大原因。我以為要使人人負責，當先使其兼負名實兩者之責。近來許多工商業，除重大事件，以最高主持者名義行之外，其他事件均由各部門主持人以其名義對外。如此，則最高主持者直接負責之事件大

減，對所負責之事件，自不致僅履行畫行之形式，當有餘暇可作實際之考慮。至次要事件，原甚繁瑣，本非最高主持者所能顧及，改由各門部主管人負名與實之全責，則責任攸歸，當更肯鄭重將事，不致因有畫行者而諉卸責任。此種辦法，我認爲各官廳有盡量採行之必要。

(一)對事方面 此項範圍太廣，因各機關職掌不同，所作之事，隨而大異。逐一討論，非時間所許，現舉各機關共同工作之一爲例，略述我的意見。我以爲文書一項實爲任何機關共有的工作；而各機關之內勤公務員精神時間消費於此者，也占重要部分。查文書工作分撰擬及保檢兩方面。撰擬方面，自起稿迄最後定稿，在一個高級機關裏，表面上往往要經過六七人之手，實際上多照原起稿者的辦法而行，結果徒耗五六人的畫行工夫，還耽擱了許多的時日，這實在是很不經濟的一件事。如果我在明責任一節所主張，把次要的事件都改由各部門主持者名義行之，使其兼負名與實的全責，則前此虛耗五六人的畫行工夫和耽擱了的許多時日，都可節省。不過這辦法頗有人反對，以爲公家行政關係重大，倘公文發送以後未經各級長官層層核稿畫行，不免失諸輕忽，而不能收監督之效。我以爲事前畫行，長官既未必有認真考核之時間，同時主辦人又可推諉責任，結果等於無人負責；則何如改爲事後監督，使主辦人於處理文書時，因負有名與實的全責，而益加審慎；同時長官又可隨意抽閱各部門所辦之文書，隨時指示嗣後應行改善之方針。我前在商務印書館採行的事後監督文書辦法，係使各部門主管人於指定範圍之對外文書，各以複寫之副本一分，彙送總經理室，而指定高級職員一人，一一檢閱，對



於處置辦法認為不甚妥洽者，提交總經理核閱，於必要時，分別指示原主辦人及其有關部分以嗣後改善之方針。自施行此辦法以來，各部門之主管人，一方面既兼負名與實之全責，他方面又有事後之監督，自不得不格外認真。結果處置文書較前迅速許多，並節省非必需之畫行工夫，而有待事後矯正者祇占極小之成分；故認為各官廳亦有采行之可能。

此外保檢方面，因檔案之保管不得其法，以致檢查不易，或竟無法檢查者比比皆是。舊機關因檔案過多，書吏謂其獨擅檢查之經驗，致常有隱匿朦蔽等弊。且保檢不得其法，既使檔案操諸少數人或一二人之掌握，偶遇疾病或易入，他人既無法檢查，將致工作停頓，其弊亦甚重大。我在十多年前曾有一種新式編檔法的提倡，利用四角號碼的檢查便捷，加上種種互見的索引片，使一切公文的内容，絲毫無所隱蔽；迄今雖已有不少機關採用，卻因狃於習慣，還未見普遍。現在附帶提及，請各位並加注意。至於具體的編檔方法，因時間所限，今日無法詳述。

(三)對財方面 工商事業與政府機關對於工作之進行，均不能不靠資財，因此行政上的財務，亦占很重要的地位。不過政府機關與工商機關在財政上有兩種不同之點：一、工商機關之用財，常量入為出，而政府機關之用財，則可以量出為入；二、工商機關因私經濟的關係，用財時往往不能不求近功，政府機關，則以執行國家政策之故，用財時不必求近功，儘可謀遠效。但雖有這兩種區別，無論公私機關之用財，總應以最經濟的支出，獲取最大的效果，不

但分文不應浪費，而且分文之支出均須發揮其最大之效力，這是毫無疑義的。然而事實上往往不如是。不僅政府機關要較工商機關爲浪費，卽同是工商機關，大規模者亦較小規模者爲浪費。按實際的例子，我國小規模的工商機關，因多係獨資經營，或由少數人出資經營，出資者亦卽主理該工商機關者，因利害切已，故用財特別慎重，浪費既減，獲利亦往往較厚。大規模的工商機關，因出資者未必卽爲主理該機關之人，而主理者未必有多大的資本關係，除少數責任心特重者不因有無資財關係仍能忠誠盡職慎重用財外，一般輒因利害與己身不甚切，不免有浪費之弊，故此種大規模之工商機關，獲利往往不能如小規模者之優厚。至於政府機關之主管人，因資財出自全國人民之負擔，與己身關係更微，除少數對於國民與公僕之責任特別敏感者外，一般用財的浪費程度，較大規模的工商機關又有過之。欲矯此弊，除特別鼓舞各公務人員的責任心外，更應以嚴密的立法，而濟人治之窮。

(四)對物方面 行政機關需要的物材包括建築物器具設備消費品各項，每年在預算上所占之成分，相當可觀，爲節省公帑，防止流弊起見，亦有注重之必要。我以爲當特別注意者三項；一是物料標準化；二是物料選購；三是物料監護。標準化是將所需的物料，歸納於適當的標準，如此則所備之物料，數量可減，而利用之機會轉增，耗廢亦可相當的節省。在工商業上出品與原料之標準化，於供應上增加不少的便利，於資財上避免不少的呆滯。我在某一時期，將商務印書館常用的紙張等項物料，作相當的標準化，結果收效頗大；故認爲政府機關所需的

物料倘能標準化，亦定可收同樣的效果。至於選購方法，在外國政府機關，多有集中選購者，其利益約有數種；（一）所購物料之品質易於標準化；（二）較分別購買價格為低，手續亦較簡；（三）主管購買之人員較分別購買可減少，故亦可節省經費；（四）可羅致專門的採辦技術人材；（五）物料之保管運輸及分配均可簡單化。但天下事有利也不能無弊。如果集中購買的程度超過一定的界限，則購物者和用物者的距離必相去日遠，用物者必感緩不濟急之苦；又如果集中購買未能得適當的人主持，其弊且較分別購買為大。所以集中購買之能否采行，還須看實際情形而定。不過無論是集中購買或分別購買，一方面固須厲行投標制度，他方面還須嚴密施行檢查制度，務使擔任購買者和擔任驗收者分為兩人或兩部分，俾互相監督，流弊可減。又關於物料監護一項，在工商事業中，各種物料皆視為資產項下的要目，不但盡力愛護，不使遭遇損失，且須以此資產歸入資本之一部，使之產生利潤。政府機關則往往認支出為未來之消耗，既不視同資產，則愛護之誠當亦不及工商業。倘無特別嚴密之規定，以資監護，必致縮短其可能供給經用之時期，此亦不可不知者也。

## 七 當前的工商管理問題

在討論當前的工商管理問題以前，有須先注意之一問題，即工商業規模有大小之別，在歐美工商業發達之國家，規模愈大者成績愈優，進步亦愈速。在我國則規模大者每致失敗，小者較易成功；其故何在？又我國工商業除最近創立及具有特殊情形者外，多起自小規模，而逐漸擴展。此種自小而大之工商業，於其創立之初，往往成績優良，進步甚速；及進至大規模，則成績往往不如初期之佳；或困難漸增，不易繼續發展，或一蹶不振，竟至無法維持；其能一帆風順，發展不已者，實屬罕見。間嘗研究其故，不外兩端。一則國人組織力較差，小規模管理較易，收效亦較易；大規模則對事方面，未能如小規模時期可由創辦者親自主持，耳目既有未周，應付自難裕如，又對人方面，在小規模時期所用職工無多，主持者復時有接觸之機會，可藉感情維繫，及進至大規模，則感情之效用甚微，不能不賴規律與賞罰，我國人平素重情輕法，故效率不免低落，甚或糾紛時起。二則在小規模時期，多由獨資或少數人出資經營，出資者多直接主管業務，身家資產所關，不能不勤慎將事；及規模漸大，由獨資或少數人出資變為多數人出資，且出資者未必親自主持其事業，主持事業者亦未必為出資人：於是除責任心特別堅強之少數人外，每不能如身家資產與有重大關係者之認真負責。

假使以上的論斷不謬，則對症下藥，正是解決本問題之辦法。本問題果能解決，則當前工商管理問題，基本上亦可隨而解決。蓋工商管理問題，不外對財對人與對物三方面，而抗戰期內，當前的另一問題，則為對付環境方面。假使大規模的工商業能與小規模的工商業同樣處理，則對財等於愛惜一己之資產，對人等於應付互有感情之親友，對物能如利用僅有的器材，對環境能於艱苦條件之下力求適應，又何致發生困難或遭遇失敗？茲請就此四項分別討論之。

(一)對財 工商事業之經濟組織，當然以資財為出發點。在小規模之工商業，掌資產者多為出資財之人，故能慎重處置，不致濫用浮冒；而因資財之處置得當，事業亦隨之穩固。反之，在大規模之工商事業，掌資財者，既非出資財之人，且收付運用均較小規模時期遠為複雜；苟不作妥慎之管理，每因資財處置之不慎或失當，致事業之根本為之動搖。因此，大規模之工商事業中，務須有周密之會計制度，藉以防止浮冒濫用之弊。而在一切成功與穩固之事業中，財務行政大都具有獨立性質。至於工商業資財之最善的利用，莫如盡量增進其周轉率，例如一百萬之資金在一年內可周轉五次者，其效用即等於五百萬元；反之，兩年內始周轉一次者，其效用僅當五十萬元。為使周轉率增進，第一當使資金之用於固定方面者，儘可能減至最低，其用於流動方面者，儘可能增至最高。就余所知者，十餘年前上海有某製糖公司，其前身規模甚小，而獲利甚厚；及組織為大規模之公司，購地建築堂皇之工廠，已耗其資本之重要部份，向

外洋定購大規模之機器，又幾耗其資本之全部；及機器尚未到齊，資本業已用罄，購料及流動之資金，已無從取出，遂因是擱淺而停頓。此特顯著之一例耳；其他因耗資於固定方面過多，致流動資本短缺，進行重感困難者，比比皆是也。第二步對於存料及製品，數量固當充分，種類卻不宜過分複雜，則亦以種類複雜所費資金必多，而其效用未必能與所費資金相稱也。

(二)對人 此爲大規模工商業最困難之問題，此問題不解決，一切均無從解決。余於所主持之事業，對人事方面夙注重進退獎懲教育生死八字。後四字專指職工福利而言，戰時一般工商業多感困難，或力有未逮，或舉辦不易，且因時間所限，未能一一詳述，僅就前四字言之。

進指進用職工而言。在雇主方面，每喜易進易退，在僱傭者方面，則欲易進難退。然爲勞資雙方利益計，似宜相當的難進難退。除關於退職方面另行討論外，所謂難進，係指進用職工宜特別慎重。蓋進用時，慎之於始，既可得適當之人才，則效率優良，糾紛亦可減免。所謂適當，係指能力與工作相稱，固不可過低，亦不宜過高。一般雇主喜用能力高於所任工作之人；表面似屬有利，實卽利少害多。蓋報酬厚薄恆與工作性質關聯；以下級之工作而雇用中級能力之職工，結果非至任職者不肯久於其職，或將因待遇不滿而漸起糾紛。一般工潮之發生，大多數由於有能力而屈任下級職務，因報酬不相稱，由不滿而起反抗，而其能力又足以資號召者。

故進用新職工，除其職務具有伸縮性，即遠優於現任職務之人才亦不患無升遷機會外，其他似當考慮職務之前途，務使人才與職務相稱，或僅略高，勿謂以下級之報酬雇用中級以上之人，才為便宜也。至於慎重進用之道，積極上固當採取公平的考試，消極上尤當避免情面的引荐；而所謂情面的引荐，尤莫甚於在職人員之子弟。余向主張工商業進用職工除萬不得已外，宜採迴避制度。蓋在職人員之子弟，尤以高級人員之子弟為特著，如果可進用於同一機關，甚或同一部分，則進用時不免徇情，考績時更不免濫縱，因不平而致他人之不滿，影響於事業者殊不淺也。或謂高級人員之子弟，在同一機關或同一部份任用，則信任指揮均較便利，然無論子弟是否更可信任或更易指揮尙待證明，即使能之，恐因此所得亦不償所失也。

退指辭退職工而言。余對於工商業之辭退職工主張特別慎重，雇主不當絕對自由，職工須有相當保障。除依契約規定或因不可抗力外，雇主對於解雇職工以前須先有相當的警告，或照章的懲戒，俾能改善者終能維持其職務，其未能改善而致解雇者，在本人固屬應得，在他人亦不致起不平之共鳴。故工商業平時懲戒嚴明，實際上轉可減少解雇職工之機會，而因解雇所起之糾紛亦可減免。此外如失業保險職工儲蓄等，亦可為緩和解雇糾紛之助，一般雇主，似宜注意及之。

獎指獎勵職工之成績而言。其辦法不外三項；一為按個別成績增加薪水，二為按個別成績特給獎金，三為按一般成績普遍分紅。余前此對普通分紅主張甚力，認為可使職工對各該工商

事業感覺利害相關。惟按多年經驗，則普通分紅制在初行之際，雖可收一時之效，然行之稍久，將使職工視同薪水之一部分，得之固無特殊之好感，而遇無紅利可分之一年，轉覺固定收入驟減，因而不滿；故余最近主張，普通分紅制轉不如按個別成績特給獎金之有效也。至按個別成績增加薪水，在某程度固可行，然超過某程度，即超過所任工作之應得數額，將不得有不止境，不若按個別成績特給獎金之永久適用，且富有伸縮性也。

懲指對有過失或不守秩序之職工加以懲戒而言。工商業爲維持工作之效率與秩序，不能不有懲戒職工之權；惟懲戒條件須先有明白規定，不宜因主管人之喜怒任意爲之。懲戒之效用，除能維持工作效率與秩序外，尙可減少解雇之機會與其惹起之糾紛，具如上述。余以爲任何機關，有獎無懲，獎勵將視同必得，而失其效用；換言之，任何事業之成功，亦有賴於賞罰嚴明也。

抑抗戰期內後方工商業人事方面，尙有當前之嚴重問題爲平時所無者，卽技術職工之流動過多，致工商業發生重大之障礙是也。推原其故，一由於後方技術人材之缺乏，故各方爭相羅致；二由於公私事業之資力不同，待遇相差甚遠，於是資力較厚而需要人材較切者，得隨時以特優之條件，向同等事業中羅致其所需要之職工。然乙以施諸丙者，甲亦可以施諸乙，於是競以較優之條件互相爭取技術職工。資力較薄之工商業固先蒙其害；資力較優者，遲早亦失其利，寔且兼蒙其害；卽資力最優者，因職工見異思遷之習漸成，動起不患無他就之念，望其對



於工作之認真與效率之增進，殆不可能，結果仍未見其利也。余以為政府一方面保障職工，他方面當維護雇主，對於此種見異思遷之職工，苟能規定限制任用之辦法，由原雇主呈報主管官署分令同事業之機關不得任用，則職工之流動率可大減，人人安心工作，生產效率不致低落，於國家於工商業均裨益不淺也。

(三) 對物 此項分為對機器對材料與對製品三方面；請分別述余之意見。

甲 機器之在我國，除有特殊情形或需要外，與其採用最新式或最高速度者，毋寧採用較舊式或速度略低者。蓋我國人力至為豐富，一方面為盡量利用勞工，不使失業，他方面為比較成本，完全藉機器工作者，往往不如局部藉人力協助之為節省。國內新工業每震於新式及高速機器之名，不惜使用其資本之大部分以購置之，一方面致流動資本短缺，事業進行困難；他方面亦因一切配置不相稱，未能盡量生產，其成本視舊式而速度稍遜藉人力協助之者轉有增加。

乙 材料為生產所需要，存備愈充分，生產愈便利，自無待論。惟材料之種類如能簡單化，則全部存量可減，實際當無不足；否則全部存量縱增，而種類過於複雜，往往不能充分適應需要。余於所主持之印刷事業在某一時期，曾將前此存備紙張種類約二百種者，減為六十餘種，而需要最緊者特別多備，結果購紙所需之款減百分之三十餘，而存紙之供給需要轉較前此充分。此特其中之一例。其他各業購存材料倘能於此注意，定可收同一之效也。

(丙)製品之宜簡單化，殆與材料無異。蓋製品之種類盡量減少，則不僅因精神集中，可收改良之效，且因種類既減，應存材料之種類亦隨而減。又同等資金分配於百種之製品，每種平均祇能利用其百分之一；設僅分配於二十種之製品，則每種平均可能利用之資金五倍於前；如此則每種製品之數量平均可增五倍，銷售既較便利，營業數量自必有增。

(四)對環境 工商業一般的管理方法，對於特殊環境未必同樣適宜，故必有以適應之。戰時環境改變最大，適應之道，尤當特別研究。請就左列各點略加討論。

(甲)關於設備與物料者。平時為工作銜接及順適起見，設備自以合乎理想為宜。戰時則設備難周，如必待設備合乎平時標準，則一切束手，將無可為。適應之道，不妨因陋就簡，祇求原則與效用均合，形式固當犧牲，規模亦不必計較。在許多大規模之工商事業中，其主持人及一般工作人員，學識上與經驗上均習於平時之生產條件，對於簡陋之設備，或嫌不適用於用，或認為效力微薄，因而不能積極進行者比比皆是。其實所謂不適用者，倘能特加研究，未嘗不可使適用；所謂效力微薄者，究勝於束手停頓。大抵此種事業之主持人，如係獨資經營，或資產上與有重大關係者，無不悉心研究，於無辦法中求辦法，以期適應環境，結果亦多能達目的；反之，主持人如係僱傭性質而責任心不強者，在平時已未必肯負過分之責任，於此設備簡陋之時，更不免有所藉口矣。戰時物料之供應亦遠較平時為困難，適應之道，厥惟搜求代用品。我國後方物產豐富，可為舶來物料之代用者正多，如須稍加改製，或變其配合，祇要結果相

同，卽或結果稍遜，終較束手無策爲善。總之，事在人爲，適應環境非絕不可能也。

(乙) 關於管理與人事者。平時之管理以嚴密爲第一；戰時爲便捷與節省計，如因必要，事犧牲較嚴密之手續。又平時管理固當集中；戰時則因交通不便，且隨時有應付意外之必要，除重大事件仍應集中管理外，生產固應化整爲零，營業亦須隨地設法；其他各事均應將管理權預爲分配，俾萬一發生意外事故，各地仍得單獨活動也。惟是管理既須分區，人事將益成問題。一因分區則需要人手較多，而戰時後方各業之爭取人才既如上述，在貧力較薄之工商業，一方面需要更多之人才，他方面失去一部份固有之人才，其困難可以想見。處此局勢，責以道義固未必有效，亦惟有對責任特重成績特優者，予以特殊之獎勵，或有多少之效用耳。二則交通梗阻，監督困難；而生計迫人，操守難靠，益以管理不易集中，流弊更屬不免。挽救之方除隨時調查考核外，尤以將各地主持人員頻加更調，前後任間之交代，將大有助於考核，且經一度更調，不無新的氣象，則於積弊亦有改善之望也。

## 八 工廠管理的基本問題

工廠管理的問題很多，如組織，如人事，如財政，如物料，如工作程序等，都是很重要的問題，本不是短時間所能一一討論。今日聽講的各位都是對於工廠檢查或勞工問題的行政人員，於各種問題中，最應注意的當然是關於人事的問題。其實，人事問題在工廠管理各種問題中，亦居最重要的地位。許多工廠種種問題都已相當解決，祇此一問題未能解決，便會發生不良的結果。又有不少工廠種種問題還未能作適當的解決，祇因人事上並無問題，卻仍能順利進行。前者，如國內多數大規模的工廠，組織較為完備，財政物料設備等亦無何問題；卻因人事作梗，進行上轉不如小規模工廠之順利。後者，如國內許多小規模的工廠，因為用人不多，人事上不發生問題；所以組織上財政上物料上設備上縱皆因陋就簡，而其進行往往較大規模的工廠為順利。我國處於生產貧乏而需要孔亟之今日，要使現有的少數工廠都能充分的盡其以生產救國之職責，對於工廠管理各種問題中的基本問題，即人事問題，實有特別注意之必要。諸位擔負的主要工作或關於工廠檢查，或關於勞工問題，無不與工廠管理中的人事問題有關，倘能以我的意見，藉諸位的努力，把關係工廠生產的基本問題解決，使勞方與資方，國家與人民，交受其利，則今日短時期的討論，將發生很遠大的影響了。

從事於檢查工廠和解決勞工問題者，其所根據的法規，實以工廠法及工廠檢查法爲主。各國工廠法制定的動機，殆無不以保護勞工爲主，而工廠檢查法制定之目的即在監視工廠法之是否切實施行。故檢查之事項亦以關於勞工之安全衛生福利爲主。我國工廠法及工廠檢查法之制定，自亦以各工業先進國之法規爲藍本而斟酌損益之。因此，我國工廠法的要點，不外關於勞工之傷病治療，退職保障，工作時間，安全衛生，童工女工之保護以及工廠災變救濟等事。而工廠檢查法第四條規定應行檢查之具體事項計爲：（一）關於男女工人年齡及工作種類者；（二）關於工人工作時間者；（三）關於工人休息及休假者；（四）關於女工分娩假期者；（五）關於工廠安全及衛生設備者；（六）關於工廠災變工人死亡傷害者；（七）關於學徒年齡工作人數及一切待遇者；（八）關於規定簿冊及登記者。這也可說無一項不是關於勞工安全衛生和福利的。上面已經說過，我國的工廠法和工廠檢查法係以工業先進國的同類法規爲藍本；這些工業先進國的同類法規所規定者當然也就以這些項目爲主。他們爲甚麼這樣的規定，原因是所謂工業先進國都是資本主義早已發達的國家，隨着資本主義的發展，勞工階級自難免不受剝削。政府一方面爲着勞工的要求，他方面根據社會的公論，認爲有保護勞工的必要。因此關於工廠的立法，無不側重於勞工方面。同時這些工業先進國家，既已達到工業先進的地位，其資本家自然具有雄厚的勢力與強固的組織，用不着政府的特別保護。故工廠法等側重於勞工方面固屬當然，也不致有何流弊。返觀我國，則工業僅在萌芽之時；小規模之工業仍未脫家庭和師徒之制度，即較大

規模之工業，除極少數外，也都由許多人集小資而成相當的數量，初非有大資本家操縱一切；即其主持之人也都無異高等的勞工，實際上本無勞資兩階級的存在或截然劃分。同時由數千年的農業國家開始向工業方面發展，以式微的資本，肩起工業救國的重任；其有待於政府的保護，也正如歐美工業先進各國中無量數受着強有力資本家剝削的勞工，有待於政府的保護，同屬必要。所以以不同的國勢，不同的背景，而採取相同的立法，其所收效果，自必不能相同。我常常以為處於我國目前情勢之下，工廠法和工廠檢查法的制定，似須勞資兩方兼顧，一方面固須預防或矯正有些工廠對於勞工不使陷於歐美工業先進國前此的覆轍；他方面亦當正對現實，使甫經萌芽的工業得在政府立法保育之下而順利發展。假使這原則不被否認的話，則工廠法和工廠檢查法，似於保護勞工的原有規定以外，尚應有注重工作效率及保護工廠管理員行使適當管理權以達到適當工作效率之明白規定。我不否認我國小規模的工廠，尤其是手工業和師徒制的工廠，有壓迫勞工與漠視其安全衛生福利的事實；可是按照工廠法第一條的規定，適用該法者為使用發動機器而平時僱用工人三十以上之工廠；而工廠檢查法第一條亦謂本法所稱工廠依工廠法第一條之規定。是則政府所加於勞工的保護還沒有達到需要保護最深刻的勞工；反之，凡能利用發動機器者，雖僅限於平時僱用工人三十以上，其規模在我國已不能視為甚小。此項勞工之技能智識與組織力，亦較一般手工業及師徒制之小工業為優。據我的見聞，此種工廠之待遇勞工以及對於工廠之安全衛生設備，亦大都較一般手工業及師徒制之小工業為

優。但是一方面則一般手工業與師徒制之工業很少聞有人事問題發生，而適用工廠法規定之工廠，卻往往因人事問題以致工作效率低落，生產數量遠在應有數量之下。結果不僅名不副實之所謂資方不易維持其事業，已開辦者不敢謀擴充，恐因此益增人事之困難；未開辦者不敢以其資本辦理此種真正之實業，寧以之經營投機式的虛業。此種損失如祇限於投資者之一方，關係尚小；然實際蒙損失者，一方面則為已入勞工界而因工廠虧耗停閉以致失業之勞工？或擬入勞工界而因許多本可成立而不敢成立之新工廠以致不能得業之勞工；他方面則為整個生產落後的國家。

說到這裏，各位或以為我所與說話的對象不免錯誤了；因為這些話應該對立法委員說，而不應對執行他們所立之法之各位來說。但是我不認有此錯誤。我以為固應對立法者說，也應同樣的對行法者說。在我國進入新階段的開始時期，本國方面一切都沒有根據，於是不得不取法他國，以資模倣。如果因此發生不適國情之事實，那是可以原諒的。但是經過執行之後，或不問其是否適當，或雖明知其不適當，而認為世界各國莫不如是，我不應獨異，或雖知國與國間情勢不同，我不必強同，然以案經決定，不敢謀所以改進。這樣一來，則行法者，習非成是；立法者更無從資以改進。我所以對各位鄭重提出此事，第一要各位知道勞動立法與工業生產的重大關係；第二要各位認識工業先進國勞動立法的背景，而不囿於其條文；第三要各位注意我所舉述的勞動立法缺點，而於行使職權時利用機會作客觀的證明；第四要各位在行使職權

時於無礙法令職守之中能隨處注意工作效率，加以客觀的統計，而推定其原因所在，俾供立法者或高級主管機關之考慮。以上四點請各位先留一深刻的印像，然後進一步和各位談談我對於工廠管理的基本問題，即人事問題的意見。

我認爲人事問題的發生不外關於四種的權利。第一是進退的權利，第二是賞罰的權利，第三是生活的權利，第四是安樂的權利。前二種是一般所謂資方所主張，而爲勞方所常常反抗；後二種是勞方所主張，而爲資方所常常吝惜。現在分別討論一下。

### 一 進退的權利

關於進用工人之權，我國各工廠大致尙操於資方之掌握；故因此發生之問題尙不多。查法律上許勞方有限制資方進用工人之權者祇團體協約法有此規定。查該法第八條，團體協約得規定僱主僱用工人限於一定工人團體之團員，但有左列情形之一時，僱主不受限制：（甲）該工人團體解散時；（乙）該工人團體無僱主所需要之專門技術工人時；（丙）該工人團體之團員不願供給或不願應僱時；（丁）僱主僱用學徒或使役時；（戊）僱主僱用爲其管理財務印信或機要文件者之二時。又查同法第七條，團體協約得規定僱主僱用工人，應由工人團體介紹；但限制僱主之自由去取者其規定爲無效。以上均恐工人團體過分束縛僱主之用人權，而加以限制；立法原則



尙屬公允。惟工人團體如組織尙未健全，或尙未能有充分之技術工人加入其中，則承認工人團體介紹工人之權，一方面有使真正技術工人不易得業之弊，他方面轉可增加勞資兩方之糾紛。且如該法所定，職員之進用，除爲僱主管理財務印信或機要文件者外，亦得受團體協約之束縛。此於僱主之行使管理權尤易發生困難。平心而論，僱主如對所僱用之職工不能充分自由選擇，則效率方面，難望完滿，殆可斷言，似不可因目前流弊未著而漠視前途之進展也。至於僱主完全自由進用工人之時，苟能慎之於始，則將來糾紛至少可減其大半。大抵自由進用之工人其方法不外兩種；一由高級職員或工頭等之引薦，一爲公開招人應考。主張引薦者謂既有淵源，可知底細，且被引薦者與引薦者間一經進用即發生從屬的關係，彼此相知有素，管理亦較便利，於是有更進一步主張舉賢不避親者，謂高級職員與工頭等之子弟如被進用，將益收指臂之效。主張考試者謂，經過公平之試驗，真才易得，且取才範圍較廣，不致囿於一隅。我以爲考試，尤其是真正公平而合理的考試，自然是進用工人最好的方法。至由高級職員或工頭引薦工人，則利的方面，誠如主張者所言；而弊的方面則不僅如主張考試者所指摘，蓋因進用之初既可徇情，進用以後亦難免曲子庇護；徇情於一時，爲害已不淺，庇護於永久，將更使其他工人感覺不平，因而影響效率，甚至還惹起糾紛。欲收其利，而免其弊；則對於被引薦者仍應使經過公平而嚴格的考試，則進用時的徇情可減，進用以後，對於被引薦者如不使直接隸屬於原引薦者，亦可略減曲庇之弊。惟高級職員及工頭等引用子弟，實有百弊而無一利；蓋對於通常

引薦之人，徇情庇護或尙不致過分；而以子弟之親，欲絕對的避免用情，在本人已自不易，況他人對此，善意者不免過分討好，惡意者亦不免過分挑剔。討好者，於其子弟之有微勞，輒過分張大，於其子弟之有大過，亦必曲予掩飾。因此，在引用子弟之人初意或僅爲其子弟得一位置，而未必懷有進用後仍予徧袒之意；惟同僚左右之過分討好，將使爲父兄者縱無偏私之初意，而仍不免偏私。反之，挑剔者於其子弟之有勞績，輒謂爲由於父兄之庇護，而非本身之努力；於其子弟之有過誤，則又未免牽涉其父兄，而有種種之附會。故無論討好或挑剔，皆足以惹起非必要之不滿，而其結果皆將影響工廠之一般效率。

次論辭退工人。關於辭退權在資方固認爲天經地義，當由資方自由行使，而在勞方則認爲生計所關，一經辭退，往往陷於失業之苦境。於是勞資之糾紛，百分之五十以上便由這一種權力之行使而起。平心而論，勞方爲避免失業之痛苦，對於無故被辭退之事，據理力爭，豈得謂爲無理？而資方或因工人違犯廠規與成績不良，爲維持工作效率，不得已將其辭退，另易適當之人，固有其正當之理由。卽或不因上述理由，祇以營業不振，不得不斟酌去留，藉此減輕開支，俾其事業得維持不墜；在此情形之下，如強令維持原有人數，設不幸因負擔過重而致事業崩潰，不僅資方損失不堪，且使全部工人失業；故因此不得不辭退一部分工人，藉以維持其他之工人，從大處着想，卽於整個勞方似亦不能認爲無利。倘使雙方互相諒解，則一方面資方不當無故辭退工人；他方面勞方對於資方因維持廠規或工作效率或其他不得已事故而辭退工人，

亦不當任意反對。如此，則勞資糾紛之大半豈非可以避免？無如許多工廠初無明定之廠規，更無明定之工作標準；於是辭退工人並無客觀的條件，僅憑資方主觀的喜惡，勞方反抗遂以此為出發點。及至養成反抗之習慣，即遇有必須辭退之理由，亦往往起而反抗。又其他不得已之理由，如資方經濟上之不能維持，或出品在市場上有供過於求之勢，除有極明顯之徵象外，往往不易為勞方所了解；因此而被辭退之工人，更易起而反抗。政府為免除因辭退工人而起之糾紛起見，在工廠法特設一章，對工作契約之終止，作明白確切之規定。查該法第二十六條，凡有定期之工作契約期滿時，必須雙方同意，方得續約。又第二十七條，凡無定期之工作契約，如工廠欲終止契約者，應於事前預告工人，其預告之期間依下列之規定，但契約訂有較長之預告期間者從其契約；（一）在廠繼續工作三個月以上未滿一年者，於十日前預告之；（二）在廠工作一年以上未滿三年者，於二十日前預告之；（三）在廠繼續工作三年以上者，於三十日前預告之。此外如第二十八條規定，工人於接到預告後，為另謀工作，得於工作時間請假外出，但每星期不得過二日之工作時間，其請假期內之工資照給。第二十九條規定，預告終止契約者，除給工人以應得工資外，並須給以所定預告期工資之半數；其不依規定而即時終止契約者，須照給工人以所定預告期間之工資。又對於所謂不得已事故而辭退工人，於該法第三十條有相當之規定；對於因違犯廠規而辭退工人，於該法第三十一條亦有規定。該法對於此種種之規定，頗為明確而合理。該章在全法中亦可認為較適國情而合理之規定，使勞資雙方均能恪守法定手續與

條件，在理關於辭退工人所引起的糾紛，原可避免。但在事實上資方往往不照此規定，勞方對於資方照此規定時仍往往不滿意；而且調解因此所起糾紛之主管機關，亦往往不照該法規定，任意伸縮，無論偏於勞方或資方，均漸漸養成勞資兩方漠視法律之習慣，而工廠法中最合理之一部分規定轉成具文；此實最爲可惜而亟須矯正者也。

## 二 賞罰之權利

賞就是獎賞工作努力的工人，原則上可以促進工作效率，當然值得提倡。其實施本來出自資方的自動和好意，在得獎賞者應知感激，而繼續努力；未得獎賞者應知自勉，不當怨恨資方。然而事實上卻不然。工廠的糾紛由於獎賞問題而起者在所常見，不僅未得獎賞者亦求均沾獎金，即已得獎賞者亦往往因多寡不同，而覺不平；以致一種很好的原則行使起來轉覺害多利少，而許多資方轉覺多一事不如少一事；在已實行發給獎金者，不敢更張改善，以免增加糾紛，在尙未發給獎金者，更不願輕率發動，以免自惹是非，這實在是很可惜的一件事。推原我國一般工廠獎賞辦法之所以失敗，其理由約有數端。一即給獎無明確之標準。本來獎賞首須有標準，如果標準不很明確，在執行者自難免失出入，應賞而不賞固足以惹起不滿，不應賞而賞，更可以激動不平。救濟之道，當從規定工作標準入手；這是美國泰羅氏科學管理的出發點，也就是現代一般進步的工廠所集中注意之要件。今日因時間所限，未能發揮此點，祇能簡

單的提出一句話，就是工廠中如能首先研究一架機器的正常速度，一個熟練工人的正常速度，以及一件工作的應具品質，而明白規定以此為水平的生產標準，超過標準者得獎，不及標準者不得獎；如是則執行時資方有所依據，不致失出入，勞方有所認識，不致誤會妄想，那就不僅糾紛可免，而且獎賞激勸之目的也易達到。二是執行不免徇情。工作標準既經規定，執行時本有依據，然而執行者若有徇情的傾向，則僅僅標準一項還是不能收效而免弊。避免徇情之道，當然不止一端；但是我在上面關於進用工人一項所說的，高級職員或工頭引用自己子弟實與徇情有重大關係，假使有權執行獎賞的人對於全廠工人毫無恩怨，則一視同仁，用不着偏袒，徇情之弊自可避免；否則縱有明確之工作標準，執行仍須靠人，一有瞻徇，便歸無效了。

三是獎賞傾向於固定性。本來獎賞所以勵有功，理想上固盼望人人有功，事實上豈能如是？因此，個人能否得獎賞，是不能固定的。但是許多工廠為求獎金普遍化，或所定辦法傾向於普遍性，或初時執行從寬，實際上使近於普遍性，及至漸成習慣，一旦想將辦法修正或從嚴執行，則工人方面向來得有獎金，倚為固定之收入，現在驟然喪失，自不免起而要求。於是常常有要求普發獎金等事。獎金如果變為普發，則獎勵成績增進效率的原意殆已不復存在。要想維持獎金之原意，與免除因獎金而起之糾紛，我認為祇有對症發藥之一道：就是規定明確之工作標準，執行上避免徇情，而給獎辦法也極力避免固定性。

罰是懲罰違犯廠規及工廠秩序者。本來工廠如有明白規定之服務規則，並依法呈經主管官

應核准，則按照規則對於違犯規定者加以懲罰，自不應有何問題。然而事實上因犯規辭退而仍不免為勞方抗議者，卻時有所聞。我以為這大都由於資方平時對於應執行廠規之處分，沒有嚴格執行，致使廠規漸成具文；及至不得不執行廠規的嚴重時候；勞方認為平時資方自己視廠規如具文，此時卻忽然嚴厲執行，因而不免反響。為免除此弊，資方平時對於細故務須不要放鬆；應予輕微之處分者勿稍忽視，如此不僅使廠規發生堅強的效力，於不得已而據以辭退工人時，勞方認為事屬當然，不致反響，而且由於平時不肯放過輕微之處分，則犯規者知所儆惕，亦不致漸漸養成不良之習，而終陷於不得不辭退之地步。所以平時之嚴格執行廠規，實際上轉於工人有利，而平時寬縱，轉有「姑息養奸」之嫌也。

### 三 生活的權利

平心而論，一個工人每日辛辛苦苦工作，如所得工資尚不足以供一人或一個小家庭的溫飽，不僅工人有要求的權利，即資方和社會都應寄以同情。我平素主張國家應制定最低工資法，按照各地生活程度和各業經濟情形，分別訂定具有伸縮性的最低工資；可是迄今已頒布的法令，祇有國營企業最低工資暫行辦法一種。該辦法第一條規定，本辦法在最低工資未公布以前，各部會得就其主管範圍內國營企業一部分之工人其工資特別低廉者試行之。第四條規定，工資以每日工作時間內所應得者為標準，除供給膳宿得併入工資計算外，下列各項不得併入計

算：(一)普通工作時間外延長工作時間之工資；(二)資金。至於例外方面，則有第三條規定，殘廢老弱尚堪擔任一部分工作之工人或臨時僱用之短工，其工資得經主管部會之核准，少於最低工資；又第八條規定，遇有天災戰事或其他意外事變發生，各主管部會得斟酌情形分別暫行停止本辦法之施行。這辦法雖寥寥九條，然已預奠最低工資之基礎，尤能於例外方面，訂有合乎情理與事實之規定。目前雖因戰事關係，正如該辦法第八條所說，已施行者尚可暫行停止，未施行者自宜審慎有待；但我仍極盼望一俟抗戰勝利，我國為積極發展生產事業，並顧念勞工生活起見，最低工資法實有提早考慮妥為制定頒行之必要。

#### 四 安樂的權利

安是指安全和安適，樂是指正當的娛樂；換句話說，都是關於工人的福利。安全方面為工廠法及工廠檢查法所特別注意，已有詳明的規定，用不着我說什麼。安適的範圍較廣汎，其關係最大的莫如工作的時間和工作期間中的休息。關於這一項，工廠法也有規定和限制。我除贊同工廠法的規定每日總工作時間不得超過十二小時，工人繼續工作五小時至少應有半小時的休息，和工人每七日中應有一日之休息作為例假外；我認為如有可能，還應將按此規定的工作時間和繼續工作時間最高限度再行降低，因為這不僅是關於工人的福利，而且對於僱主也是有益的。查工作時間過長，生產的效率定必低落，蓋由於不能避免之身體疲乏所致；因為人體的各

部有一種燃料在內，運用身體恃此燃料，繼續工作過久，所消耗的燃料過多，自不免疲乏；又當工作時身體由於燃料的作用，生出一種炭酸的廢料，此廢料由毛孔排洩而出，若繼續工作過久，沒有休息，則不能盡由毛孔排洩出外，此酸化物堆積體內又不免使人疲乏。由此而觀，工作時間過長斷不能有按照時間應得的成績，轉不如將時間縮短，俾工作期內精神飽滿，效率才能增進。又以正當娛樂而論，乍看似無大關係，實則關於勞資兩方都很重大。工人於長時間工作之後，安睡以前，需要正當的娛樂，使身心舒暢，精神容易恢復，自係當然之事。而另一方面為資方設想，使工人於工作之後，迅速恢復其精神，則工作時間之內效率益增，也是有益的事。何況業餘時間的消遣是否得當，不僅與工人的精神健康攸關，而且與其德性亦有大關係。因為工人在工作之餘，自必尋求娛樂之路，倘無正當的娛樂，自易走到不正當方面。工人如果習於不正當的娛樂，使金錢與精神同樣浪費；浪費精神的結果，固有礙於工作的效率，浪費金錢的結果，尤使工人感覺非必要的不滿與要求。往往有些工人，其所服務的工廠待遇尚佳，所得的工資不薄；然仍常因入不敷出，初而感覺自身之供不應求，繼而不自覺的對資方感覺不滿，而提出過分的要求。『不足生於無節』：此種非正常的不足，資方既無法使之滿足，而勞資間遂不免多事。故為正本清源計，資方協助勞方，使其於工作之餘，有正當娛樂，不僅為勞方之利，實亦資方之利，而最後收穫其利者，且為整個國家也。

以上人事上的四大問題，一一分析起來，實在都不難解決。解決之道，賴政府立法的改進



和補充，一也；賴勞工行政者之因勢利導，二也；賴勞資雙方之互相諒解，三也。如果各方面都能如是，工廠管理的基本問題自可解決；而其他對組織對財政對物材等問題，亦不難迎刃而解。

## 九 事務管理

事務管理這名詞不僅在我國很新穎，在外國也很少聽到。歐美常常聽到的祇有工業管理，商業管理，人事管理這些名詞。所謂管理，當然含有科學管理的意義。科學管理的發源地在美國，其首倡者爲 Fredrick Taylor 氏。他最初是工廠中的一個工頭，因經驗與事實之要求，由熟能生巧的原則，創作一種費力小而收效大的方法，後來推而廣之，便成爲工業上的科學管理法，簡稱爲科學管理，或工業管理。於是商業上認爲施諸工業而收大效的，在商業上也定可收相當之效；遂在同一原則之下變通其辦法，成爲商業上的科學管理法。其後因工商業管理的對象不外對人對物對事對財四項，而其對人問題實較其他三種對象更爲複雜而困難，所以人事的科學管理也就應運而生。這三個名詞在我國已逐漸流行，可見實際上對於工業商業和人事行政科學管理者已漸多。至於事務管理一名詞，直至最近才採用，可見我國政府人民對於官廳和工商業管理的四項對象中，已把對事一項視同對人一般的重要。如果我們能夠名實並重，於對事的科學管理有長足的進步，則前者工業管理商業管理和人事管理三名詞由西方傳到東方的，將來事務管理一名詞卻可由東方傳到西方了。

我對於這個新的題目，或新的科學，於此短小的時間中，擬與諸位討論的可分三項。第一

是目標；第二是問題；第三是實例。

目標一項，既如上述，就是對於應辦的事務作科學的管理；所以科學管理的目標適用於工業管理商業管理和人事管理的，也就可適用於事務管理。歐美人對於科學管理的目標，概括言之，不外是「消耗小，效率大」兩句話。我常常用一句中國通俗話作爲這兩句話的代表，就是「會打算盤」。的確，這一句通俗話，對於科學管理這樣一個複雜的新穎的而且爲許多人視同神祕的科目，可以充分的表示其精神。所以事務管理的目標，不外是對於管理事務時之會打算盤而已，不過目標雖然簡單，實施起來，卻很複雜。

現在談談事務管理的問題。我以爲對於所處理的事務，必須解決七個問題；就是（一）做什麼；（二）怎樣做；（三）用什麼做；（四）用何人做；（五）需要多少錢；（六）怎樣做得快；（七）怎樣做得好。讓我們對這些問題逐一討論。

第一、無論做何事，一開首必須明白做什麼。工業上辦一間機器廠，主持人應先明白所製造的是機器；印一本書籍，主持人應先明白所印製的是書籍。商業上開一間百貨商店，主持人應先明白所經營的是百貨；開一間米店，主持人應先知道所買賣的是米糧。同一原理，行政上辦兵役的機關，主管者應先明白所主管的是兵役；辦銓敍的機關，主管者應先明白所主管的是銓敍。要澈底明白所做的事，才能望做得不錯，因此無論擔任何事，應對其事充分研究。研究的範圍，不僅限於現實方面，還要推及其原因與影響，換句話說，不僅要知所辦的是什麼事，

只知其然而不問其所以然，或是只顧目前過得去而不顧前途的關係；相反的，除充分了解其現實情形外，還須追溯其原因與預期其結果。舉一個實例，主管兵役者，不僅要充分了解其職掌與兵役法令種種的規定，還須明白國家徵兵的原因與各種兵役法令的原理，以及兵役行政對於整個社會與國家前途關係的重大。有了這種窮源竟委的充分認識，則於所主辦的事，不會敷衍從事，不會輕易放過。這是科學管理的根本原則；如果對這一問題不作充分的注意，則其他問題固然不易解決，即使解決了，亦只能應付一時，斷難望其恆久的圓滿。

第二、已知所做的是什麼事，然後可以研究怎樣做。甲事需要甲的做法；乙事需要乙的做法；斷不能強不同而為同。所以不知道做什麼，斷不能談怎樣做。譬如我是個不懂兵役行政防空行政或銓敘行政的人，而勉強要和諸位談兵役防空或銓敘的公務怎樣辦，這便是不合科學管理的原則。不過各種事務固應有各種不同的做法，卻也不無彼此共通的原則。這就是無論做何事都應先有計劃。這裏所謂計劃，就是關於工作的支配。凡善能支配工作的人，本身不出門，而可以管理相距很遠許多附屬機關的工作，而不致隔閡或錯誤；反之，不善支配工作的人，即在同一房屋之內，亦不易作有效的管理。舉一個例子，一個管理印刷工務的人，如果不善支配工作，把一種書稿，胡亂交與手上已經很忙的一組排字工人，同時又將實際上不能如期排成的書版，胡亂指定一部印刷機器，在那空想的日期停了其他工作，專候還沒排成的書版來印刷；同時又將毫無印成把握的書版，胡亂指定一組裝訂工人；也在空想的日期停了其他工

作，專候還沒印成的書片來裝訂。到了他所預定的限期，不僅排字還未完成，甚至印刷裝訂兩部分的一部機器和許多工人都空着等候，那時候，他雖然手忙腳亂，東奔西跑，極力催促排字工人，以謀補救，卻因事前沒有計劃，或是計劃不精確，已非臨時所能補救了。至於有計劃而能計劃精確的人，則開始時預知全體排字工人，某人手工作何日確可完成，而新擬發排的書稿於開始後確需幾日方能排成，然後按照預擬排成的期限，把這書稿交給某一組排字工人擔任，而規定實際上可以完成之期限；於是再查排字完成之日或其最近之時日，某一部印刷機器空閒，便決定劃歸承印，又估計印刷完成之日或其最近之時日某一組裝訂工人空閒，便決定歸其裝訂；如此支配，切實可行，令行無不遵奉；發命令之人便可不出戶庭，期待其成了。以上所舉出版界的一個例子，其原則對於任何工作均可適用，簡單言之，支配工作的方法，祇須平時將工作部分的能力預先查明，並將已在進行之工作一一登記，及有新的工作發生，則估定其所需的力量，與工作部分各單位應有的力量，減去在進行之工作數量；則支配便不難適當了。

第三、用什麼做，係指工具及材料而言。工欲善其事，必先利其器，此為今古中外不易的原則。至材料之應與需要適合，其重要也與工具正同，這一項工商業中關係最為重大。機器工具之設備得宜，可使生產量多而質美，材料之購備適當，除能發生與機器工具的相等效力外，對於資金之流通亦有裨補。官廳事務中，對於此項的關係雖不如各工商業之重要，然工具

之選用得宜，可以節省工作的勞苦與時間，材料之置備適當，也可以節省許多金錢的耗費。試舉一個例子。關於兵役行政中，壯丁名籍如用裝訂的簿冊記載，則排列順序一經寫定，既無法移前移後，更不能隨時補充於適當的地位，因此便不易檢查。倘改用卡片或活頁的簿冊，則新增的壯丁姓名，可依系統插入相當的地位，檢查時祇按規定的順序，便可一檢而得，較諸裝訂固定的簿冊便利許多。

第四、用何人做。這一項原屬於人事管理的範圍，但無論何事，莫不與人事有關。這裏所討論的不在人員之進退待遇，而專在何種人任何種事一點。用人做事，需要人與事相宜，自然是不易的原則；但是僅僅所學與所事適合，還屬不夠，仍須顧到程度問題；過低的程度，固不能擔任過高的事務；即過高的程度，也不當擔任過低的事務。前者殆無人不承認，後者則一般或以為無礙，而不知程度過高者擔任程度過低的事務，當然不感興趣，而不感興趣的結果，亦當然沒有滿意的成績，甚至不如程度過低者。譬如官廳的收發一職，工作單調，祇要文字通順而勤慎任職者，便能勝任愉快；設以具有專門學識者任之，則為生活所壓迫者固不妨暫時委屈擔任，然事非所願，興趣索然；或自詡能力，輕忽業務，結果轉難免積壓與錯誤。外國有一個烏龜和兔子賽跑的寓言，本來兔子跑路速度，百十倍於烏龜，祇因兔子輕視其事，中途睡覺，烏龜卻進行不已，等到兔子一覺醒來，烏龜已達到目的地。可見某種程度的事務祇能應用某種程度的人才。

第五、需要多少錢。這是任何事件中不能避免的問題。工商業之解決這問題，第一是儘可能的經濟，第二是最精確的預算。不應開支而開支，與不準確的預算，是工商業科學管理的大忌；前者是工商業失敗的主要原因，後者是工商業周轉不靈或中途擱淺所由起。官廳的事務固然沒有資本虧盈的關係，然欲使其事之不致半途而廢，固不可不有準確的預算，要對得住國民，遇事也須作最撙節的開支。美國所謂官廳商業化，其一部分的意義也是指此而言。

第六、怎樣做得快。這是科學管理的出發點，同時也是我國官廳處理事務的通病。所以科學管理正是我國官廳處理事務的對症良藥。科學管理的目標照上面所講，包括於消耗小，效率大兩語；消耗係包括時與力而言；做一件事所需的時間與所用的力互為消長，如果所用的力量相同，則所謂消耗的大小，便是指時間的長短；需要的時間愈長，消耗愈大，需要的時間愈短，消耗也就愈小。我國官廳向來處理事務費時很長，便是消耗很大的表現，也就是不合科學管理之目標。科學管理的目標在消耗小，則其對處理事務自然以最短時間為主。要達到以最短時間完成同一工作的目標，第一要避免重複的手續，第二要避免迂回的路線，第三要避免不必要的步驟，第四要改進工作的精神，第五要改善工作的方法，第六要改善工作的環境。所謂重複的手續，在同一機關內或者不常有；但不同機關處理同一的事務，尤其是像檢查事項，卻在所常見。所謂迂回的路線，例如一種公事，不直接送達主管的部分，往往經過另一部分再行轉交主管部分，這種事例，在同一機關內，恐怕不是沒有。所謂不必要的步驟，例如一件公事

的處理往往要經過層層的核定，而這些核定者實際上未必有認真考核的時間和精神，耽擱了二日，僅僅加簽一個名字；這種事例爲各機關所遍見，尤其是在高級的行政機關，實際負責處理的人，祇不過是一個不居要職的人員，而身居較高職位的層層上峯，卻僅負名義的責任。表面雖有許多負責，實際負責者不外最初主辦之一二人，而因有這許多不必要的手續，於是時間便消耗了不少。以上三種消極的事件消耗了許多不必要消耗的時間，自非極力避免不可。至於積極方面可以減少消耗之時間的，就是上面所講關於工作精神工作方法和工作環境的改善。工作精神爲一切出發點，精神不振，縱有很好的方法和環境，結果還不免要打大大的折扣。這是人事管理的一個要素，現因時間所限，不克詳說。工作方法的改善，一須賴熟練而生巧，一則藉研究而有得。前者則對於處理某事已經熟練的人，非必要最好少更動；後者則隨時隨地均須研究改善，勿自封於故步，庶幾捷徑可關。又工作環境的改善，實亦與工作效率有大關係。工廠中的光線空氣聲浪等對於工作都有影響；官廳中處理事務亦不能例外。

第七、怎樣做得好。此問題與怎樣做得快一題不無衝突；因爲「快」的結果，不免要犧牲「好」，原是自然的事理。所以在工廠中主持工務的人，以快爲目標，而往往另設一部分，主持考工，卽以「好」爲目標。如此分工辦理，庶可矯正因數量而犧牲質素之弊。在官廳處理事務之中，似亦可仿此原則，於直接處理事務之人員以外另設專員從旁考核，俾處理者不致潦草。不過這種考核工作，正與工廠所通行者一般，祇宜在事後抽查，不宜於工作進行中一一考核。



或於甫經完成後須俟考核然後通過，俾不致因此多延時間。假如限於人手，不能專設考核之部分或人員，則同一人不妨自己將時間分配；例如星期一至星期六為一般工作時期，一切務求速，星期日則為考核時期，自己檢討過去六日的工作有無粗疏潦草，俾為將來改進之張本。一星期中有了一日研究怎樣做得好，則其他六日之單純注重怎樣做得快，便不致有重大的疏忽了。

最後，當就官廳處理事務的一二實例，略加討論。我以為各官廳的職掌雖彼此不同，而書之處理與檔案之保檢，則為彼此共同者。關於文書的處理，我有幾點意見。一是盡量將主管事件就若干種可能的處理辦法，預擬定式的文稿，付諸印刷，俾需用時，僅就空白地位填補數字，即可發出。此法較諸每次用白紙書寫全文，實際上往往千篇一律，而虛耗重複書寫的時力不可勝計者，其為便利至明。二是除少數重要公事，應以機關的長官名義並由其直接核定發出外，其他應改以各部分主管人名義行之，使負名與實的全責；但長官得隨時抽看各部分主管人辦發的公事，俾有警惕而知審慎。關於檔案的保檢，我也有一點意見。查檔案往往為官廳資以處理事務的根據，關係至為重大。如果檢查困難，不是延誤時間，便是疎漏錯誤。舊日各機關因檔案過多，書吏謂其獨擅檢查的經驗，致有隱匿隱蔽等弊。而且保檢不得其法，將使檔案操諸少數人或一二人之手，偶遇疾病或易人，他人既無法檢查，工作不免因此停頓，其為不便亦甚。從前我曾主張一種新式的編檔法，原則上和新式圖書館之保檢圖書相同，並利用簡捷的排

列方法。就我自己經驗，圖書館的圖書分類最爲完善者，莫如美國的國會圖書館，他的藏書多至幾百萬冊，然檢閱一書，片刻可致。除分類得當外，每書還有許多附帶的卡片，故無論從書名，從著者，從叢書，從類別，或從相關的類別，或從書名中的一二字，無不可檢到所欲檢的書；圖書館中各書係按類別排列，俾有機會入書庫檢閱者，同類之書盡聚一處，一覽無遺，而未能入書庫檢閱者，則就上述各種卡片，自任何一方面檢查，均可檢得書號。檔案因占地無多，其排列或按類別，或按機關人名均無不可，惟詳盡的並與圖書館類似的卡片則不可不備。我國公文書向來摘由的辦法，保檢時往往根據所摘的事由，惟摘由仍重文句，往往將枝節的事刪去。因爲一時行文的便利，却將文中某一事項漏摘，將來檢查時遂亦隨而遺漏；因此我主張將摘由辦法，改爲標題辦法，文中每一事件，僅以兩字爲標題，同一公文，可按其包括之事件，分列若干標題，每一標題製一卡片，又來文之機關與其涉及的機關亦一一作爲卡片，此頁則與圖書館每書分按類別書名著叢書及相關的類別或書名之一二字各列一卡片，無論從何方面檢查均可檢得者相同。各機關的文卷倘能仿此辦理，則欲檢查一事，無論從其事之標題，或與其事相關之標題，或來文的機關個人，或與有關涉的機關個人方面檢閱卡片，均可檢得，然後從片上指示之文卷號碼，向檔案中一檢便得。至於檔案之排列，我認爲如果案卷較多，莫如按來文之機關個人排列，而以四角號碼爲順序，因分類總不如機關個人名稱之確定，而檢取便捷，則四角號碼實較部首筆畫等方法遠勝。

以上所談，雖僅關事務管理之一二例；然任何事例均可按上面所舉的七問題，於舉辦之前，逐題加以考慮，當無不可得一較妥善的辦法也。

## 一〇 戰時出版界的環境適應

適應環境需要相當的努力；戰時適應環境尤需較大的努力。

平時我國出版業百分之八十六在上海，出版業所需用的紙張百分之九十以上賴外國輸入。自上海國軍撤退，出版業大部分已不能在該處繼續進行；自粵漢路斷，沿海各地出版物輸入內地益感困難；自歐戰起，外國紙張之輸入亦隨而缺乏。要適應此重心移轉運輸困難及紙張缺乏之特殊環境實在不是一件容易的事。

現在把我在過去四年間對商務印書館的出版事業所為適應環境的努力，向諸位請教。

(一)關於重心轉移方面 自從二十六年八月十三日上海戰事發生商務印書館在閘北及租界東區的工廠皆陷入戰線，無法工作。我的辦法第一步即在炮火聲中，於一個月內在上海租界中區成立一所臨時工場，暫行維持工作，並安插一部分之失業職工；第二步在國軍還未撤退以前，將原設香港的工廠擴充，盡量安插上海因戰事失業的職工，並繼續為相當規模之新出版；第三步即於滬戰發生後三個月內在長沙創設一所工廠，並移調滬港過剩之職工，在長沙工廠工作，以期漸將移至香港之出版重心轉入內地。前兩步的辦法相當順利；第三步的辦法卻遭遇許多阻礙：其一，是內地紙張缺乏；其二，是土產紙張不能適用於原有之大機器；其三，是滬港

工人不願受調入內地；最後一項所生的阻力最大。不久又因不幸而遭長沙大火，全廠被燬，損失不貲；於是又在重慶成立一所工廠，以從長沙搶救出來的一部分機器為基礎，而增購小機器補充之，同時並計劃在昆明桂林贛縣西安各設一工廠，合重慶工廠共為五所，以便分區供給圖書；但是最無法解決之困難仍為滬港技術工人不肯應調入內地；至工人何以不願入內地，除了苟安和安士重遷是一般人的常情外，在八一三戰事發生之初，商務印書館在關北和租界東區工作之職工約一千一百人當然因失去工作場所和工具而無法工作，但我為顧念多半僱傭之情誼，更念國難期內失業後不易得業之苦，且恐因此而為敵偽所利用，故立即宣布維持全體停工職工之生計，在未得工作以前，一律發給半薪，又恐習於閒散，縱得津貼，勞資兩方均有不利，乃亟亟先在上海租界中區設立新廠，並將原有之香港工廠擴充，俾於短時期內一舉先行安插；然後在內地分別成立新廠數所，盡量由港滬移調職工工作。不料各職工因已在港滬獲得工作，對於移調咸加反對，遂致重慶工廠因技術工人短缺而無法擴充，其他各廠亦因是而不能成立；僅贛縣一廠費了很大的力量並經過不少的糾紛，才得成立。因思我在八一三後，倘忍心將不得不停工的職工約一千一百人全部解雇，俟內地各廠籌備完成，再行酌量重新任用，則應雇者自必較已有工作者之應調為踴躍；所以就功利方面而論斷，我不能不承認失敗；但從道義方面着想，使多年相處之職工，因戰事一旦全部失業，雖經過若干時日內地各廠成立可以陸續復進用，然中間停頓時期何以為生，我之所以毅然宣布維持全體職工之生計，並於短時期內在滬港

一一安插者，至今仍認為當然，初不料因職工所處地位不同，與人情之安土重遷，致有此不良結果也。由於上述的特殊情勢；我雖極力想把出版重心移入內地，結果於暫移香港之後極難前進；這種失敗，我不敢諱言也。

(二)關於運輸困難方面 自從粵漢路南段及滇越路先後為敵軍控制，以香港為重心所印的書籍，運入內地自然遭遇許多困難。商務印書館除將中小學教科書分別在重慶贛縣兩廠印刷，供應其附近各省區外，對於一般用書及大學專科用書，因限於內地之生產力量，祇得仍在香港印刷，印成後，間道輸入內地；惟是運費甚昂，且交通工具亦不能充分供應，於是將所有印供內地需要之出版物盡量採用重量較輕之紙張。按普通報紙每令五百張，重量恆在四十五至五十磅之間，我為着減輕運輸重量而仍得同樣之供給，並使內地讀書界不致負擔過重之運輸費起見，設法搜購輕磅之紙張。然通常較輕之報紙每令僅減數磅，無重大之差別。我於多方搜求比較之後，得一種所謂礬紙，每令五百張僅重二十至二十三磅，較普通報紙減重過半，而其耐用性與適合印刷性，不下於普通報紙。此種礬紙向無供印刷之用者，其通常用途係作紙盒之裏層，裱糊於硬紙版之上。我發見此種紙張後，雖明知其未嘗供印刷之用，且同人亦多狃於習慣，認為不值得嘗試。我則抱定嘗試精神，經多次之實驗，卒證明其適合印刷條件，而可節省運費與運費過半；於是大量就市面收購，將工具書如辭源合訂本及各種字典詞典等，大部叢書如萬有文庫簡編等，皆利用此種紙張印刷，迄今除萬有文庫簡編雖因裝訂稍遲，尙未大量運入

內地外，各種詞典字典則運入內地者極多；香港戰事發生後，內地讀書界仍得供給不斷，商務印書館亦得賴此項營業收入，以作第三次之復興，此即始料所不及也。又自滇越路受敵人控制後，商務印書館經該路運入內地之一般用書紙型數百種陷於海防，未能到達；民國三十年間運輸之困難益甚，除書籍之在轉運途中時有散失攔滯外，書籍之紙型關係重大，且利速運，計惟有交付航空寄運之一途；然空郵向不收寄貨物，祇能作為填空物品預交航空公司，得當轉運；依此辦法，往往攔置多月，尙難運出，於是不得不另籌他策。因思空郵既可寄書稿，設書籍之紙型能與書稿用紙厚薄相等，自亦可援書稿之例付郵。惟按向來習慣，紙型係以薄型紙多張連同硬紙版組合而成，寄運時斷不能與普通書稿相比。我以為薄型紙張數不妨減少，所墊之硬紙版亦可盡量改薄減輕，使其厚薄與一種繪圖紙相若，如此則郵局不至拒收；惟同人狃於故習，對此辦法，多不以為然，其理由無非恐不適於用，或不能耐久。經我詳加實驗後，適用已無問題，耐久固不若普通紙型之佳；然普通紙型可澆鉛版至十餘次，實際上除教科書外，未必有重版十餘次之機會，即或有此機會，儘可按新陳代謝之原則，於此項輕質紙型到達內地後，翻製一副正常之紙型，便可保持原有之耐久性，惟大多數紙型卻無此必要也。我既力排衆議，即將此項紙型大量製備，以航空紙型之名陸續寄至渝贛二廠，至今高中教科書紙型得以完全無缺，與一部分工具書及一般用書得在後方重版，皆賴此項航空紙型之力。設香港戰事遲半年發生，商務印書館所有重要圖書之紙型皆可藉此運入內地；至因重量減輕過半，所省航空之費甚鉅，

猶其餘事耳。

(三)關於紙張短缺方面 自我國對日抗戰以來，國內外紙張價值均逐步飛漲，歐戰開始後，不僅外國紙張價格更漲，甚且來源大減，至有斷絕之虞。爲着適應戰時經濟起見，我自二十七年以後，即將新排重排各書變更版式，減少空白，增加行數字數；於是一面大小相同之書前此僅能排五百字者，現可排一千字上下，如此便可減省紙張半數；又每面之天地頭平時空白甚多，戰時重版各書，未經重排者，均將天地頭儘可能減縮；如此約可減紙張十分之一二。經此變更後，同一字數之書，如係新排或經重排，所用紙張僅當平時之五成；如未經重排，所用紙張亦僅當平時之八九成。此爲藉戰時版本而減省紙張之數量。至於各書之印刷數量亦極力減縮，寧使重版之機會較多，不使因多印而滯存過久；依此辦法，又可減用紙約三分之一。統計商務印書館在民國二十五年一年間所消費之印刷用紙在三十萬令以上，而三十年度一年間所消費者不過十三萬令，僅當原數之四成有餘，而供給除因運輸困難留滯中途者外，實際無不充分。去年十月間，香港政府因歐戰緊張，航運大減，擬仿英倫辦法，統制一切必需品的消費，以期供求相稱，經委任香港大學副校長施樂詩氏兼任戰時經濟委員會主席，研求各種方案。施氏曾以統制香港印刷用紙之消費，來訪我徵求意見；我把過去二三年間爲商務印書館節減用紙之原則相告，施氏極贊許，經即託我代爲計劃統制香港用紙辦法，我旋即建議辦法數項：(一)對於無必要存在之刊物如無何價值之小報等應予限制或令停刊；(二)對於應存在之刊物應節



減其篇幅，節減之法，除照我上述的辦法將字與字間加密外，對於大字之廣告與非必要之報餘，應勸令盡量減縮；(三)今後輸入外國紙張盡量采取磅分較輕者，俾於發生同等效用之外，可減連載之量。施氏對以上意見，均甚同意；想因不久港戰發生致未實施。我認爲目前國內如患紙張供給不足，此意見似亦有採行之必要；且以川省土紙品質有須積極改良之故，倘用量可以節省，無相製濫造之必要，則於品質之改良亦較易爲力也。

以上所述，雖僅個人對於一個出版家所實行的方法；然一家行之而失敗，全國固可資以借鏡；一家行之而收效，全國亦可採行而收同等之效也。

## 一一 理想的警察

剛才和李教育長談及警察行政的真義，李教育長的意見很好。據他說，向來多以法律上的觀點，認警察為限制人民自由的行政行為，而以限制人民自由為警察之唯一手段；這種觀念有糾正之必要。因此他在新著警察行政研究一書，擬有簡明定義，謂：「警察者，以直接防止公共危害，維持社會安寧秩序，指導民衆生活，促進一般福利為目的。」我對這定義很贊同。我認爲不僅一般人對於警察的觀念應該改變，即警察對於本身職責的觀念也應改變。四十多年前，當我從家鄉經香港而到上海的租界時，一位親戚帶我在香港的馬路上散步，那時候我的年紀才十歲左右，一點不知道市政規則，偶然跑到馬路中心，那親戚語戒我不要跑到那裏，否則差人（香港對警察的通稱）就要拿棍子打得我半死的。我睜眼向前一看，果然一個惡狠狠的綠衣人手提棍子對着我，的確把我嚇了一跳。後來到了上海租界，跟着家人或親戚逛馬路，偶然不慎，又見着站在身邊的巡捕（上海對警察的通稱）同樣的惡狠狠地舉起棍子作打人之狀。自從那時起，我的幼稚心靈便深深印警察的威風可畏。過了四十多年，許多事都大大改變了；可是警察以可畏的威風限制人民自由的觀念，恐怕仍然普遍地深印於老百姓性心中。李教育長力圖糾正此種觀念，實係當務之急。我覺得這種觀念對於外國殖民地或租界中的警察不能算是錯誤；

但對於我國各大都市的警察，實不免有些冤枉。的確，我國初辦警察時，不免有取法於附近的外國殖民地或租界之處；但是三十多年以來，由於警察人選的慎重與訓練之改進，其程度既較外國殖民地或租界有進步，故其執行職務也較外國殖民地或租界為滿意。因此，不僅上海租界會向我國大都市選用警官警士，甚至香港也有一種特殊的『魯警』，就是向青島市招雇受過我國訓練的山東籍警士。可見我國警察雖然在初辦之時取法於外國殖民地或租界，現在已可謂青出於藍而勝於藍了。但是我們能否因此自滿呢？不僅我們所與比較的，祇是外國殖民地或租界的警察，縱然有了局部的優點，而距離歐美市政先進國家的警察尚遠，即歐美市政先進的國家，其警察又何嘗能合乎理想的條件呢？

現在趁此機緣，想和諸位談談理想的警察。但在未曾說到怎樣才算理想的警察以前，請先把我所目擊的各國警察情形報告一下。

十一二年前，我曾有一個機會到歐美日本遊歷和考察。我最初到的外國就是日本，當我在神戶登陸之初，安頓在一家旅店裏還不滿一小時，便有一個日本警士敲門找我，他問我是否由某某郵船甲等艙某號房間來，我答以不錯；他再問我有沒有遺落東西在艙房內，我答以不甚記憶，卻似乎沒有。他最後才告訴我，房間內遺下一條頸帶，問我所用的頸帶是什麼顏色，經我答覆之後，便告訴我一點都不錯，囑向附近警局具領。我本來沒有多工夫辦此小事；但爲着一窮究竟，並表示對他們好意的尊重，便馬上隨他前往，當我領回這條頸帶之時，那主管的警

官詳述他們對旅客之如何保護，彷彿向我宣傳一般。我雖然對這番宣傳的話，聽了有些肉麻，卻不免佩服他們辦事之認真，尤其是敏捷。可是從神戶到大坂，從西京而東京，沿路總有些警察藉故來訪我，表面雖然很客氣，實際總使我感覺麻煩。在東京時，因為預先有了介紹，和彼邦幾個學者和實業界名人往還，來訪的警察才不再向我麻煩。後來同住在一間旅店的幾位英美商人和新聞記者，因為彼此可用英語交談，漸漸稔熟，便告訴我日本警察之如何可厭，和我最近幾日之沒有遭遇麻煩，想來是因為有幾位彼邦名人的關照。又有一次，一位日本的教授，因對漢字檢查發生濃厚的興趣，讀過我的四角號碼檢字法，深致推許，彷彿和我一見如故，很坦白地對我說日本警察實在可厭，在彼國人眼中，祇覺其可畏，而不覺其可敬云。我覺得他這幾句話，當係出於至誠，證以我沿途遭遇和那幾位英美人所說的，益信其然。後來我由日本到美國，頓覺情形大變。雖然對於我國人之入境頗多留難，但一經入境，則極端自由，其警察絕不像日本警察之多事，時時光顧華僑，尤其是留學生的寓所，而加以可厭的盤問。反之，他們對於外國人有積極求助的，無不竭誠相助。好幾次我到鄉下訪友，因找不着地址，而向警察請教。他們除了誠懇詳細地指示外，還常常替我打電話，通知我所訪問的人到三叉路口相接，其服務精神實甚可敬。只有一事，使我感覺不無可惜的；就是那時候美國在禁酒，然功令雖如此，私人違法酣酒的卻比比皆是；我曾經詢問好幾位美國朋友，政府既然嚴禁，酣酒者究何從得酒。他們幾乎異口同聲笑對我說：(Only ask the cops)『祇要問警察』；其意蓋謂警察不

僅不拘捕賣酒者，且可指點問津者何處可得酒。其語固近乎滑稽，然爲此語者皆係社會上有地位之人，對一個外國籍的我如此說，則其對於警察之輕視，顯然可見。我在事後研究其理由，覺得美國警察之所以不甚爲本國人尊重；其一，因新興之富國金錢萬能，多財者自認財能通神，不免玩法；其二，因人種複雜；純粹之盎格魯撒克遜苗裔，固以守法著稱，他如南歐移民及許多有色人種，處自由之邦，而實際所握政權不均，這些在野者亦每多玩法；其三，即最要的原因，係以警察多由地方主辦，然地方政府常隨選舉而變更，以致警察的職務每不能獲得久任之保障，故執行職務亦不免有所顧忌。夫以玩法者多，而執法者又不能得保障，責以嚴格守法，人情固有所難。況禁酒之舉本非全國人所贊同，立法而不順人情，執行目難免扞格。我那時候曾對許多美國朋友說，美國酒禁若不速解，恐於國民道德害多利少；就是這個緣故。總之；就我幾個月間在美國的觀察，美國的警察固多可敬可親，然有些地方卻不免爲人所輕。

復次，我由美渡歐，先到英國，所見警察人數無多，而人民多能守法，警察亦甚能自重；這完全是盎格魯撒克遜人美德的表現，即在美國新英倫各州亦大致相似。試舉一顯明之例，紐約的地下鐵道站台，雖大書特書，凡在站台吐痰者得處以五百元以下之罰金，或六個月以下之徒刑；然仍不免有違法吐痰者。倫敦之地下鐵道站台，雖未見有此大書特書之告示，然吐痰者殆無所見。我曾以此詢諸英國議員某氏，他對我說，英國人的法律是寫在腦子裏，不在告

示牌上。無怪乎其警察雖不多，而違警者極少；此則人民與警察均能互相尊重之故。最後，我又到德國，在柏林住了一個多月，初到一家公寓寄宿時，有一位朋友告我一個入境問禁的專例。據他說，按照柏林的違警法，任何人在向馬路兩旁的房內赤身換衣服，須先將簾幕放下來或將木條窗關起來，否則馬路對面的人家看見了，可向警察控其有傷風化，而予以懲罰。當我在國內見慣了大街上赤身露體，恬不爲異之後，乍聞此說，不覺愕然。初時以爲不過說罷了，想不到隔了幾日隣居的一個外來客竟因此被警察發覺而受干涉。可見德國警察之遇事不肯放鬆。我因此向居停主人和一二朋友詢問他們對於警察的觀感。他們都異口同聲說，柏林警察可爲世界模範，備受社會尊重；一來因爲各公私機關雇用職員，於索閱各種學業及服務的證明書外，更須向其人居住地域的警察局查詢其是否良善安分；二因柏林警察執行職務時嚴正無私，故各機關於其對主管區域居民是否良善安分所爲之報告，咸深信賴。祇此一事，已足證該地警察之受人尊重。

總之，警察之可厭，可畏，可輕，可重或可敬，除由社會對其所生感想外，實由警察自身有以取之。從我在四十多年前身受者說起，警察不許我站在馬路中心，係因車馬甚多，目的在防止公共危害，本來是很對的；但是爲什麼惡得很舉起棍子要打人；祇因手段一有錯誤，良善之目的也被人誤會了。又從英美車站上之不許吐痰和柏林室內非下窗簾不得裸體，其目的是在指導民衆生活，祇要執行上係依法律，而出以誠懇和藹的態度，自不致惹起人民的反感。但如

執行時有過當的手段，則目的縱然正當，結果恐怕和警察要打劫在馬路中心的人相同。可見警察行政之目的固關重要，執行的手段尤為成功失敗的關鍵。常常在路上看見小孩啼哭，其父母輒以如再啼哭，警察便要打他相恐嚇，這彷彿和山野的人家，做父母的把老虎就來吃他以恐嚇小孩子早些安睡，同一心情。把保護和救助人民的警察和吃人的老虎相比，固然擬不於倫，但與其歸咎老百姓的無知誤會，無寧責備警察執行手段的錯誤。所以理想的警察，不僅賴有理想的行政目的，而要有理想的執行手段。至於怎樣才算理想的執行手段，我認爲不外『嚴正守法』和『執法』兩語；前一語係律已，後一語係對人。望各位特別注意。

## 一一 戰時我國文化之動向

要研究文化的動向，首先要確定文化是什麼，周易中所謂「觀於人文以化成天下」，當是我國歷史上最早對於文化所下的定義。孔孟時代則將文化解釋爲詩書禮樂；清代的經學家，更引申文化的定義，謂文化大而言之，是國家的禮樂制度，小而言之，就是個人的衣食起居。在西文中，對於文化的解釋，也說是人類進步的總和；可見文化的涵義，實在是很廣的。

至於文化的表現，我以爲可分爲教育，研究與出版三方面。講到戰時我國文化的動向，當然也要從這三方面加以敘說。本來，戰爭是摧殘文化的，但反過來說，戰爭也可以助長文化和產生新的文化。我們知道歐洲的十字軍，就是溝通東西文化最有力的例證。我國歷史上各民族的入侵，也是使我國文化發展原因之一。不過古代歐洲十字軍與我國各民族間的戰爭，是因異族互相接觸而產生新文化。現在我國的敵人日本，則不但他們的文化與我國的文化早已接觸，而且他們的文化很多是竊取自我國。所以這次抗戰能助長我國文化之發達，不是因與日本民族接觸，而是由於我國民族內部自行滋長所致。

### 一 教育



戰前我國東南沿海各省因得風氣之先，教育最發達。抗戰既起，東南各省首當其衝，許多最高學府被摧燬，因而內移至西南西北各省，使內地學生有更多機會得受高等教育，這對於我國文化，有很重大的關係，而其影響最大者，則為許多學校由都市搬到偏僻內地之農村，使文化得以普及各地。十年前我曾在教育雜誌上發表過一篇文字，認為我國高等學府地域分配不當。在科舉時代，讀書人得志則作官，不得志則回鄉作紳士，成為本地的文化重心。而現在的新教育，一個農村子弟跑到縣城讀書，便變成縣城的人，跑到省城讀書，便變成省城的人，再跑到大都市去讀書，又變成大都市的人，都不願再回到農村去，這樣就使農村失去許多優秀青年，形成農村人材缺乏，都市人材過剩的情形。至所以有這種現象發生，原因就在高等學府集中於都市之故。故我在那時就主張把大學分設到農村，同時要在各地普遍分設較小的大學，以容納就近的中學畢業生；這樣，他們的生活便不致與農村脫節，畢業後仍能回到農村服務。現在因為抗戰，許多高等學府自然而搬遷到內地，又因空襲等緣故，自然而搬入農村。學校的設備也遠不及從前，所以學生的生活，都不致與內地社會脫節，則他們將來自可留在農村服務，使文化獲得普遍發展的機會。

我向來還有種意見，不主張學校放寒假暑假，因為社會上並沒有寒假暑假。即以星期假而論，雖然一般公務機關有這種例假，一般社會上卻依然沒有，所以我從前也有過減少星期假的主張。現在許多學校因遷移之故，功課耽誤許多，他們就不放寒假暑假，甚至星期假也利用

來補授功課。這與我十年前的意見不謀而合。故這次抗戰使各學校內移，與社會環境融合打成一片，對於我國文化，實爲因禍而得福。

## 二 研究

隨着文化機關的內移，研究工作亦深入內地，分散在許多地方，成爲多少個文化中心。而且從前研究的對象，或太空汎，或爲世界性；現在則由環境的變遷與戰爭的影響，使其研究工作更切合實際的需求，和針對國家本位的問題，如關於西南各省經濟情況及民族問題的研究等，都有相當成績；而注重自然科學與應用科學方面之研究，更爲一致的傾向。除了團體的研究以外，個人的研究近年亦有良好的表現。許多人因爲環境的變遷等原因，在後方引起了他們研究的動機與興趣，從這些方面看，我感覺研究的前途，至可樂觀。但樂觀之中，仍不免有些阻力；其一就是許多研究機關的參考圖書因戰事乍起，未能盡數內移，而補充添備，一因內地書荒，不易收購，再因歐戰發生，交通困難；其二，就是近年生活程度突高，研究機關限於經濟能力，未能使研究人員安心工作。此則不能不望政府當局之設法救濟者也。

## 三 出版

戰前上海爲全國出版之中心，據我的統計，上海在戰前之一一年，其新出版物數量佔全國百

分之八十六，其次為北平南京，合佔百分之九左右，其他各地合佔百分之五。抗戰以後，上海北平南京幾個出版中心的出版事業完全停頓。如商務印書館的總機關原設在上海，抗戰後就第一步移到香港，第二步移入內地，先移到長沙，後移到重慶。一方面還計劃在江西及其他地方建立出版基礎。這兩個步驟差不多是同時發動，不過因為香港原有工廠，內地則需臨時創設，所以香港方面完成得較早。商務印書館如此，其他出版機關也都有同樣的動作。因此，抗戰使我國出版事業自上海逐漸散布於全國各地，成為多少個出版據點，刺激了內地文化長足的進展；因為出版機關散布各地，各地的著作家可有較多機會接近出版機關，取得出版其著作的便利，遂使著作者益加努力寫作。研究方面也是如此；各地的研究工作因就近獲得出版其研究心得之機會，也鼓勵了他們對研究工作更多的興趣。試就近三十年來出版物的作者籍貫加以統計，則江浙人為最多；這雖然一方面是由於江浙的教育較發達，他方面也是由於接近出版機關，有出版其著作之便利的緣故。其次為廣東人，而大部分係在江浙之廣東人，當然也是得到接近出版機關之便利。出版事業之能助長當地的文化，由此可得一個良好的例證。

就近年我國出版界情形言：自民國二十二年至民國二十五年，這幾年之間，所有出版機關，都逐漸增加了新出版的數量。民國二十二年全國出版新書共四千餘冊，到民國二十五年便增加到九千多冊。出版書籍當然要以社會之需要為根據，所以從二十二年到二十五年的五年間，顯示了出版界很大的進步和社會文化水準之提高。至二十六年八一三戰事起，全國出版事

業幾乎一時完全停頓，以後逐漸移至內地。就去年來說，全國出版新書約三千冊，其數量雖較民國二十一年爲少，其種類則較適合時代的需要。商務印書館自民國二十一年秋季起，決定了每日至少出版一種新書的計劃，這計劃除八一三後稍停頓外，無時不在繼續進行。而自抗戰以後，我們出版的新書中，適應戰時需要者約佔三分之一，其他各出版機關大致亦如是。

關於出版事業，有一點大家必須注意的，就是我們要看一個國家文化的進步，可以從這個國家的出版數字來判斷。要看這個國家人民讀書的風氣，則可自其出版書籍售價之高低來觀察。在差不多頁數的幾種書，有的賣一元，有的要賣五元，還有只賣五角。事實上賣五角一本的書，一定是可以售出數萬冊的書；反過來說，賣五元一本的書，銷數必然極少。兩相比較，賣五角一本的書反可賺錢，賣五元一本的反要蝕本，原因就在銷數不同所致。同時這也就指示出人民讀書的傾向。例如各國出版的圖書，當然以文學書價最廉，此外學科在日本則以應用科學方面之書爲較廉，英國則以政治經濟歷史等爲較廉，美國則以政治商業及一部分應用科學爲較廉，德國則以應用科學及自然科學爲較廉，法國則以自然科學及藝術爲較廉；凡此都可以代表其讀書界的傾向。那末，我國在戰時一般人喜歡讀那類書籍呢？據我所知，一般人最愛讀的書籍，除與抗戰有關者外，已有傾向於應用科學之勢。這是因爲抗戰使得一般人民理解應用科學之重要，而樂於從事研究之故。所以現在市面上購買應用科學一類書籍，也比較便宜。

綜上所論，可知抗戰以來我國文化的動向，各方面都在發展，而且這種發展，正在方興未艾，前途實充滿了無限光明，這是值得我們樂觀的。

### 一三 出版物的國際關係

我常常覺得被邀講演，最感困難的就是關於講題的選擇。爲講演者便利，自然是選取與講演者有關的題目；爲聽講者需要，卻又當選取與聽講者有關的題目。今日我選定一個折中或是雙方有關的題目，就是前段與我特別有關係，而後段則與聽講各位有關係。具體言之，我所選定的講題，就是「出版物的國際關係」。

我對於這題目擬分四段來講，計開：（一）國際著作權保護；（二）國際出版物合作；（三）國際古籍流播；（四）出版與國勢。

（一）關於國際版權保護，我先把一個切身關係的故事講給諸位聽。在民國十九年間，我因赴歐美研究科學管理，道經美國的波士頓城，承哈佛大學的中國留學生聯合招宴。臨時留學生某君告訴我，該校美國教授也有五六人參加，但其中之商科某教授，因其所著某書經人譯成漢文，歸商務書館出版；事前未按國際通例，徵得其同意，故擬於席間向余質問；請余預備如何應付。當時有我國法學大家某君，適在給佛爲研究員，恐余窮於應付，自告奮勇，願爲辨護。席間某教授果提出此問題。某君插言，該書譯成漢文，經商務出版，使某教授名譽傳揚於我國，亦未始於彼無利。某教授謂，名譽固一事；然依例應將之著作權報酬，竟無所得，不免有

所損失。某君答以金錢究有何用，名譽豈不更重？某教授聞言甚不懌。余急插言，謂某教授理由極充分。余爲出版家，同時亦爲著作家；於已所不欲勿施諸人之義至爲贊同。既不願自己之著作權受人侵犯，當亦不願侵犯他人之著作權。惟是著作權之保護，除在國內可依據著作權等法律外；至對於國外，或因參加國際著作權同盟，加盟國之國民間，著作權始得互相保護；或因國與國間之條約規定，彼此始須互相尊重其他國民之著作權。今我國尚未加入國際著作權同盟，則同盟之約束不適用於我國；而中美兩國間之條約，僅規定美人著作專供我國人之需用者，其著作權始爲我國所當保護；是除此範圍以外之著作物彼此均無保護其著作權之責任。雖就事實而論，目前我國人利用美國著作權者較多於美國人之利用我國著作權，此或不免爲實際上之不甚公允；然國際間之條約是否一律互相公平待遇，頗成問題。試舉一個顯明之例，我國僑美人民有犯法者，當然歸美國法庭審判，而美國僑居我國之人民有犯法者，卻受美國領事法庭之審判；此則實際上與原則均欠公允。總之，國與國間條約上之一切不平等，無論失出入，均須有一日使之盡歸於平；苟有此一日，余實萬分歡迎，並願首先放棄其在國際條約關於著作權向來所占之利益。某教授聆余一番話，恍然大悟，頓表愉快之狀；謂既有此一段關係，彼亦與余完全同意，祇望今後中美間一切條約之規定，實際上與原則上，均能彼此公平待遇云云。

以上一段故事，可以大概說明國際間著作權之規定。茲正式引證我國與他國間之條約對於

保護著作權之明文。查我國與各國所定之條約，祇中美中日間有此規定。中美間係根據一九〇三年之中美續議通商行船條約第十七款，其條文爲「無論何國若以所給本國人民版權之利益，一律施諸美國人民者，美國政府亦允將美國版權律之利益給與該國之人民。中國政府今欲中國人民在美國境內得獲版權之利益，是以允許凡專備爲中國人民所用之書籍地圖印件鑄件或譯成華文之書籍係經美國人民所著作或爲美國人民之物業者，由中國政府按照所允保護商標之辦法及章程極力保護十年，以註冊之日爲始，俾其在中國境內有印售此等書籍地圖鑄件或譯本之專利。除以上所指明各書籍地圖等件不准照樣翻印外，其餘均不得享此版權之利益。又彼此言明，不論美國人所著何項書籍地圖可聽華人任便自行編譯華文，刊印售賣」。至中日間所根據者，則爲一九〇三年中日通商行船續約第五條第二三四項，其條文爲「日本臣民特爲中國人備用起見，以中國語文著作書籍以及地圖海圖執有印書之權，亦允由中國國家定一章程一律保護以免利益受虧。中國國家允設立註冊局，所以凡外國商牌並印書之權請由中國國家保護者，須遵照將來中國所定之保護商牌及印書之權各章程在該局所註冊。日本國家亦允保護中國人民按照日本律例註冊之商牌及印書之權，以免在日本冒用之弊」。以上的規定顯明地表示互惠的意旨，換句話說，如果不因互惠之故，彼此儘可置他國人民的著作權不顧。

現在再從國內法，證明對於外國人的著作權所加之保護實以條約爲根據，故其被保護的程度，與本國人之著作權有別。查我國著作權法第四條規定，著作權屬於個人者，爲著作人終身



所有，並得於著作人亡故後承繼人繼續享有三十年；第五條規定，著作物係由數人合作者，其著作權歸各著作人共同終身有之，著作人中有亡故者，由其承繼人繼續享其應有之權利，前項承繼人得繼續享有之權利，迄於著作人中最後亡故者之亡故後三十年；第七條規定，著作物係用官署學校公司會所或其他法人或團體名義者，其著作權之年限為三十年。又著作權法施行細則第十四條規定，外國人有專供我國人應用之著作時，得依本法呈請註冊，前項外國人以其本國承認中國人民得在該國享有著作權者為限；依本條第一項註冊之著作物，自註冊之日起，享有著作權十年。以上條文，歸納起來，可得如下之幾個結論：（一）本國人之著作物可以無限制設立著作權；外國人之著作物得在我國設立著作權者，以專供我國人應用者為限；（二）本國人著作權期限至少為三十年，至多為許多共同著作人最後一人終身後繼續三十年；外國人之著作權期限為十年；（三）本國人可以獲得著作權並無限制；外國人能在我國獲得著作權者，以其本國承認中國人民得在該國享有著作權者為限。總之，本國人之著作權係以一般法律為依據；而外國人之著作權則以條約所規定者為依據；此其大概也。

我國著作權之條約的與法律的規定，既如上述。茲再舉一中外爭議之著作權實際問題，藉以示例。約莫在民國十二三年間，美國某出版家因商務印書館翻譯其所出版（Webster's Collegiate Dictionary）為漢文，連同原文出版，稱為韋氏大學字典，在上海會審公堂對商務印書館提起訴訟。我那時候擔任商務書館編譯所所長，因譯印書籍由我主持，故由我代替當時的總

經理鮑君負責，出爲應訴代表。對方和我方所委託的辨護人都是留滬的最著名美國律師，我方的辨訴狀長至二萬餘言，由我親自譯爲漢文，其中所舉美國國內法及其判例，及我國國內法與國際法，至爲詳盡。此案經過了四五次的開庭，和雙方極熱烈的辨論，事後我國正會審官關某語人，謂上海設立會審公堂以來，此案與蘇報案同爲最熱烈辨論之案。而彼時任美國陪審員之某氏，其後卸職在滬執行律師業務，於法理研究頗精，和我後來頗相稔，也曾語我，彼當時處理此案，曾費極大的心思，而求公允的解決。該案訴訟之結果，卒宣告商務書館無罪，卽以該書並非專備中國人之應用爲重大理由；惟以譯本封面所采的圓形圖案與原書的商標類似，認爲有侵犯該書已在中國註冊之商標權，而處商務書館以二百元之罰金，並令將該封面圖案更改然後發行。自經本案判決後，中外間之譯書翻印之著作權問題，得一確定之判例，而不致再發生問題。國人之譯印外國出版物，得以放心進行，二十年來譯書之風甚盛，翻印西書亦隨而流行，皆以此案之判決爲轉移，間接上影響我國的新文化頗大。其後香港曾有翻印商務書館教科書之案件多起，我亦深知我國既未加入國際著作權同盟，而教科書又非專備香港人之用，如就著作權起訴，必難得直，因亦仿當時韋氏大學字典之判例，對於翻印教科書者，以其封面多有模仿商務書館之商標，而提起關於商標之訴，結果遂亦賴此得直，翻印者頗知儆惕。

說者每謂譯印外籍爲漢文，既爲條約及法律所不禁，固不負法律上之責；且翻譯工作繁重，對於原書確曾加功，於道義亦無虧損。惟直接按照外國書籍之原文翻印，既未加功，違奪

原著作者之權利，於道義上似有問題。因此在翻印西書之初，一般教會學校，均禁止其學生購用翻印本，而責令以數倍之價改購外國原版。然畢竟因書價相差甚鉅，教會學校雖以禁制而收效一時，其他學校則紛紛採用翻印本。英美許多大出版家，鑑於經濟條件相差甚遠，不易維持其權益；乃紛紛請商務書館與之合作，將我國盛行之許多種西文書籍酌為增訂，並加中文附註，冀藉專備中國人需用之條文，而取得保護。余以事關我國讀書界所負擔之書價甚大；商務印書館雖為維持其對各該英美出版界之情誼，未嘗直接翻印其出版物，然豈可為一己之利與外國出版界之利，而使國內讀書界增加負擔，故一一婉卻。我國翻印外國出版物之專業，遂得日進不已。及至抗戰軍興，交通梗阻，歐戰繼起，來源斷絕；於是翻印外國出版物，成為必要之事，向來教會學校禁止不用翻印本者，現亦一律開禁，並以能得翻印本為幸。可見所謂道義問題，隨必要而轉移；而國際間之道義，更因種種關係而隨時變動，與自然社會或國內的道義問題不能並論也。

(二)關於國際出版物合作，可分為出版物交換與淫刊共同禁制兩項。關於出版物之交換，係根據國際交換公牘科學文藝出版品公約及國際快捷交換官報與議院紀錄及文牘公約。前一種公約係於一八八六年三月十五日訂於比國首都，最初參加者為美國，比利時，巴西，西班牙，意大利，葡萄牙，塞爾維亞，及瑞士七國；並由美比二國發起，故以美國駐比公使領銜簽署。其主要條件，計為第一條規定，締約國各在國內設立一交換局，以便行使職務；第二條規定，

## 東北圖書館

締約國所贊同交換之出版品爲（一）公牘爲立法或行政而由各國印行者，（二）著作內容由政府命令發行或由政府出資者；第三條規定，各國所設立之交換局應將各出版品編印目錄，以便締約國選擇備用；第四條規定，未參與本約之各國，得請願加入。後一種公約，亦係一八八六年三月十五日訂於比國首都，最初參加者亦爲上述七國。本公約僅寥寥三條，其第一條規定除同日所訂關於國際交換公牘科學文藝出版品之協約第二條所發生之義務應單獨履行外，現各締約國政府擔任將其本國所公佈之官報暨議院紀錄並文牘等，一出版時迅即各檢一分寄交各締約國國會。其性質實爲前一公約之補充公約。至一九二一年國聯行政院依國際文化合作委員會之請，通告凡未簽字於上述兩公約之各國，商令加入。於是先後加入者多國；我國於一九二五年十二月加入，隨即成立出版品國際交換局。

我國加入該兩公約後，對文化上隨而發生一重大事件，即彼時之北京政府，考慮應以何種出版品與各國交換，因思清代纂修之四庫全書有縮小影印俾供國際交換之必要。又以官辦影印籌款維艱，且事非熟習，成效難期；故決議委託商務書館印行。經兩次商定，全書已裝箱待運至上海商務書館工廠，以便工作；乃因一部分軍閥官僚之作梗，臨時阻不放行。未幾原備影印之一部全書，竟運至關外，現已陷於敵僞之手，而南方原有之文瀾閣一部，因多抄配，不無殘缺掛漏；直至二十年始將故宮博物院所藏之一部運至上海法租界倉庫，以謀安全。二十一年商務書館遭日敵重大打擊而復興，益努力於文化貢獻；以關外一部已陷敵僞之手，此書近

在咫尺，即急謀影印，藉以保存文物。然彼時商務書館新膺巨創，物力遠不如前，乃商主管該書之中央圖書館，選其中罕見之本二百餘種先行影印，定名為四庫珍本第一集。自二十二年開始影印，未及二年即已全部出版。除在國內各地流通發行外，並由政府取供國際交換之用，各國大圖書館咸備一部。今故宮與文瀾閣所藏原書各一部，於抗戰後，轉輾運至後方，有無散失尚不可知，然其中精要罕見之作，已賴此次大規模之影印而得以永久保存；實亦不幸中之大幸。

關於淫刊之共同禁制，係根據一九二二年禁止淫刊公約。參加者連我國共三十五國，係國聯大會依第三屆大會通過之杜絕誨淫出版物貿易議決案，由法國政府於一九二三年第四屆國聯大會開會中，同時召集此項禁止淫刊國際會議，當經議定公約十六條；其主要者計開：（一）締約國之法規現尚不足使本約發生實效者，尤即採用相當辦法，或即提出於本國立法機關（第四條）；（二）締約國之法規，對於搜查窩藏淫刊之屋宇無相當規定者，應定搜查辦法，並定查出之沒收銷毀辦法（第五條）；（三）凡犯製造販運淫刊罪之人，若其所犯之罪或構成犯罪原素之一在締約國成立，得由所在地之締約國法庭審理之；又該項犯罪之人縱構成犯罪之原素係在外國成立，但本人如在本國境內於法令允許時亦同由本國法庭審理（第二條）；（四）如在締約國中某國境內有犯此項罪情之事實而有理由確信如該違禁物品係在其他締約國境內或由其他締約國輸入者，得將事實通知該他國，並給予各種完全消息，俾採適當辦法（第六條）。此公約

在原則上極應擁護；然從其藏事文件中所紀錄者觀之，則全會之多數代表團認為法國政府關於禁止墮胎法及避孕法之宣傳之議案，不便載入公約，雖自有其理由，但仍表明該問題在社會及道德方面，關係甚大，深盼將來能有機會籌訂國際協商以期積極杜絕此種惡習；以召集此會議之法國竟不能積極從事禁制，無怪該公約僅成一種粉飾風化之文章而已。

(三)關於國際的古籍流播，係指我國古籍流播各國而言。我國在最近百年以來，迭經變亂，加以外國勢力侵入，古物古籍流傳於海外者，不可勝計。古物不在討論範圍；古籍則為外國所收羅者，或以賤價購去，或以強力取去，其中最值注意者，莫如永樂大典殘本及敦煌莫高窟所藏刻經及寫本。永樂大典係我國最大規模之類書，明成祖永樂元年敕解縉等編纂，初名文獻大成，後改今名；全書二萬二千二百七十七卷，一萬一千九百九十五冊，向無刊本，於原本外，僅抄正副兩全部。其所輯為明以前經史子集百家之書，以至天文地理陰陽醫卜僧道技藝方言，合為一書。以洪武正韻為綱，每字之下詳列圖書，或以一字一句分韻。元以前之佚文祕典往往全部收入，分門排纂，湊合成部。然得此一書，許多散佚之古籍，均可從此採輯，漸復舊觀；其於保存文獻所關至鉅。原書明代存於南京，正本存北京文淵閣，副本存皇史宬。明代中葉，南京的原本燬於火，北京的正本亦缺少二千多卷，清初移置乾清宮，嘉慶中乾清宮火災，正本遂燬。副本存翰林院，於咸豐間，英法聯軍入京，燬損甚多；庚子一役，八國聯軍入京，續遭燬損，兩度均有一部分經外國軍人之手，流傳國外。現在國內各圖書館及私人所藏合

計不過一百五十冊左右；惟歐美各國圖書館所藏則較此爲多，大致皆由外國軍人之手轉輾而入此類圖書館。又我國甘肅敦煌縣之莫高窟所藏隋唐以來之刻經寫本，爲我國最古之文獻，經外國探險人士先後摺載而去，不可勝數。目前我國內所保存者，不及海外十分之一二。以上兩項雖有一部分係由外人以賤價購去，大部分或於兵燹時任意取去，或視同無主之物，而任意取去。實則一國之文獻，凡非私人所有者，皆屬國家所有。我國現既與盟國爲正義而比肩作戰，戰勝後，此項流播外國之古籍，如爲盟國所藏，似須無條件退還我國；如爲敵國所藏，更應一律收回。又此外精本孤本，於此次戰爭爲敵國日本所掠奪者，更不可勝計；戰勝以後，一律收回，尤爲必要之事。總之，孤本古籍，有如國寶；盟國間爲表示敬意，敵國間爲維持正義，皆當使物歸原主也。

(四)出版與國勢之關係，我認爲至密切。因爲計量國勢強弱之尺度，土地與人口均不可靠，即陸海空軍之多寡強弱，前此認爲一方面代表富，他方面代表強，似乎是相當可靠的；然而此次歐戰之初期，法國數百萬之陸軍，兩星期盡成俘虜，則陸軍不可靠；英國夙以海王著稱，然太平洋戰事初起，兩艘巨型戰艦，竟犧牲於日敵之百十架飛機之下，則海軍不可靠。又此次戰爭中，或謂飛機數量多，或謂飛機構造精，或謂空軍戰鬥力強，然成敗利鈍，尙有待於將來事實之證明，與其他種種條件之關係，是則空軍亦未必全可靠。余以爲最可靠之計量國力尺度，莫如出版物。因爲出版之數量多，可以表示曾受教育者之多；出版之程度高，可以表

示學術之程度高；某一類出版物之售價特低，可以表示喜讀某一類出版物者特多。關於數量多與程度高兩項，所表示之意義原甚明顯，用不着再加說明；惟售價特低可以表示喜讀者特多，似有略加說明之必要。原來出版物的成本，括有一時費及經常費兩部分。一時費指製版而言，其費用祇限於初製版之一時；經常費指紙張印刷裝訂而言，其費用係屬經常的需要。經常費與出版物篇幅之多寡為比例；一時費則與出版物銷路流通之廣狹為比例。假使兩種出版物的銷數相同，則其售價高低，殆可照頁數之多少；因頁數之多少，工料之需要隨而增減，其數量殆為經常而固定者。然而實際上，一本文學書與一本哲學書頁數及所用紙張印刷方式雖完全相同，哲學書之售價輒較文學書為高，則因哲學書的銷售數量遠不及文學書，而其所支出之一時費即製版費，卻完全相同；哲學書之製版費須由銷出之少數書本分擔，故成本較重，售價不得不較高；文學書之製版費由銷出之多數書本分擔，故成本較輕，售價亦可較低。我曾利用出版物的每年新刊數量及各類出版物之售價高低，尤其是關於售價一項，作為尺度來計量各國的國勢。文學書籍在任何一國之售價恆較他類書籍售價為低，即以嗜讀文學書籍者實占大多數之故；此外則德國售價較低之書籍為應用科學與自然科學等類，英國為政治經濟歷史等類，美國為政治商業及一部分應用科學等類，法國為自然科學藝術等類，日本為一般應用科學；凡此皆可大致代表其讀書界之注意所在。返觀我國，則我在抗戰以前所作之出版數量統計，總類佔第一位，社會科學第二位，文學佔第三位，史地佔第四位，哲學佔第九位，宗教佔第十位；他如語文自



然科學應用科學和藝術四類，則在兩個時期中，先後次序微有不同，然均居第五至第八位。除總類佔第一位，係由大部叢書近年出版特多之故；社會科學之佔第二位，固由教育圖書小學教科書和兒童讀物都括入其中，但國人能注重社會問題，卻是主要理由，而社會科學之研究，不像自然科學或應用科學須先有數理的根柢，因此入門較易，也是其中一理由。文學之佔第三位，則因文學書除供研究外，尚可備消遣，故無論在那一個國家，文學書總是佔重要地位。史地之佔第四位，其理由與文學書近似。至於哲學書在任何國家大都祇供少數人的閱讀，我國當然不在例外。宗教書籍的效用較久，一本流行，往往經千百年而不變，因此新出版特少。此外語文與自然科學應用科學藝術四類，我國因自然科學與應用科學均發達較遲，故出版物地位也較落後；不過照最近趨勢，應用科學出版物的地位漸臻重要，卻是可喜的現象。又以售價為尺度而計量，則語文類及文學類最低，然亦由此中含有許多無版權著作之故；惟社會科學類之售價較低，卻可為流行較廣之表示。

## 一四 中小學教科書及補充讀物問題

本題擬分四段講：（一）中小學教科書編印之經過；（二）中小學教科書之改進；（三）中小學補充讀物編印之經過；（四）中小學補充讀物之利用。

（一）我國編印中小學教科書最早者，一般人都以為是商務印書館；不錯，最早編印教科書而繼續其事業至今不墜者，的確是商務印書館；不過我國最早印行的教科書却還在商務印書館成立以前，這一件事實或為許多人所未知，值得我說明一下。在我國許多革新的事業，都由天主教或基督教士所倡導；教科書當然不是例外。一八七七年，即民國前三十五年，基督教徒舉行傳教士大會，並組織學校教科書委員會，一八九〇年，即民國前二十二年，基督教會創辦中國教育會於上海，編譯出版各種教科書或討論解決中國一般教育問題；這便是基督教傳教士對於我國教科書的前驅工作。雖然他們的工作因種種關係，沒有具體化，然一八九五年即民國前十七年華亭鍾天緯氏在上海開辦三等學堂，以語體文編教本，為國語教科書之先聲，不能不說是受了基督教士倡導之影響。但這種教科書恐怕因為沒有印刷發行，社會上尙無所見。及至一八九七年即民國前十五年，亦即商務印書館創立的一年，上海南洋公學師範院陳頌平等三人編輯蒙學課本三冊，印刷發行，這便是我國最早出版的一部教科書。越一年，即一八九八年，愈復

等創辦無錫三等公學堂，自編蒙學讀本，給學生鈔讀，聞內容國文修身算學三種；其高級之蒙學讀本，更加入歷史地理二種。又越一年，即一八九九年陸基等創辦崇辨蒙學於蘇州，編輯啓蒙圖說，啓蒙問答等爲教科書。這是當時江蘇省的新教育家對於教科書的努力。同時，南方的廣東省，本來得風氣之先，其先驅的新教育家也當然不肯讓人，我曾在香港見過新會陳子襄氏在澳門編印的許多種婦孺課本，其印行時期且在南洋公學的蒙學課本之前一二年；祇以僻在海隅，流行不廣，知道的人也較少，以致最早印行的教科書，一般人都認爲產生於我國的中部。但無論如何，這些教科書祇可認爲是先驅，不能認爲是正宗；一因僅占教科書之一部分，還沒有按照整個的系統；二因僅備一校之用，流行未能普遍。一九〇二年，即民國前十年，商務印書館，由印刷業進爲出版業，自設編譯所，編譯中小學、師範及女子學校各科用書，是年先出版最新初等小學國文教科書，其後分別編印初等小學、高等小學兩套共十六種，又編中學校用書十三種；於是正式的全部的中小學教科書才開其端；社會上每認商務印書館爲最初出版教科書者，而忘却前此尙有先驅的教科書，也就是因其規模之大，流行之廣所致。自此時起，迄民國元年，十年之間，該館幾乎獨家供應全國所需的中小學教科書。雖一九〇七年即民國前五年清學部有奉命編輯精要課本之舉，一九〇八年即民國前四年十二月學部奏報部編國民必讀課本簡易識字課本大概情形；然仍待次年即民國前三年底始編完，且僅供簡易識字學塾之用，並非適應中小學正式課程。一九一二年即民國元年教育部先後公布小學校令及中學校令後，商務印書

館即依新規定改編共和國教科書，計國民學校用十一種，高級小學用六種，中學用二十三種；同年中華書局創立，又出版中華教科書，與商務印書館共同供教育界之需要。其後二三十年間，隨着教科書的需要增加，編印教科書的出版家也就續有增加。又因自民國初元迄抗戰以前，學制課程變更和修正多次，每次各出版家均按着新學制課程重編一套的教科書。其間較爲重要的，如民國九年國語運動尖銳時期，商務書館用語體文編印的新法教科書，與民國十一年新學制系統表公布，採用六三三制，該館隨而編印的新學制教科書；十四年國民革命軍北伐成功，該館編印的新時代教科書；二十一年教育部公布中學新課程標準，該館適於一二八劫後復業，遂編印復興教科書；其他各大出版家亦有相類的出版，以適應課程之改訂與時代之要求。以上是書業供應教科書的經過。至於公家編印之教科書，則中央方面，除上述清學部所編的國民必讀課本、簡易識字課本僅供簡易識字學塾之用且流行不廣外，一九三三年即民國二十二年教育部有短期小學課本之編印，同年五月又設部編中小學教科書編審委員會，十二月編成初小國語、算術、社會、自然四種稿本，交國立編譯館審查。次年先以國語之數冊交各書局印行，因全書未竟，流行尙不甚廣，其後因課程又有修訂，教育部另編初小國語常識合訂本，前四冊最近已排印完成，先發各中心小學校試用，聞初小各冊不日亦將完成。至地方方面，則山西及廣西兩省，先後會由省教育廳編印小學教科書，供本省之用，因種種關係，甫經一二年即行取消，以上是公家編印教科書的經過。

(二)中小學教科書之編印，自開始至今，以商務印書館而論，恰滿四十年，其間出版的教科書許多套，然按其質素言，尚不能認為有長足的進步。從許多公正無私的批評歸納起來，小學方面較優者似乎是最初編印的最新教科書和最後編印的復興教科書兩套；中學方面較優者似乎足民國四五年編印的民國教科書及最後編印的復興教科書兩套。四十年前所編的最新小學國文教科書，雖然毫無憑藉，獨立創作，然編者如張菊生、高夢旦、蔣維喬諸氏或為舊學名宿，或於新教育有獨到之見，數人共集一室，每課之成，字斟句酌，不肯苟且，故於教科書方面放一異彩。迄今數十年學制課程迭有更改，內容形式亦有不同；然其選材配置與用字命意之適當，尚鮮有能超越之者。蓋其後編印各套之小學教科書皆因學制乍改，趕緊適應需求，沒有充分時間，能如編印最新教科書之從容討論。例如共和國教科書之編印，係在共和政體建立後一年以內，因清末所編之教科書，已隨政體改變而不適於用，不得不從速改編，結果雖能如期供應學校之需求，內容質素自難期完滿。其後小學改用語體文教學，明令驟頒，同業競相率先改編教科書，其倉卒成書與共和初建時無異。及國民革命告成，前編教科書亦因內容多不適用，而有亟須改編之必要，也就不能免於倉卒。至於復興教科書之能差強人意，則因新課程標準之草擬討論，早已公開，商務書館彼時力量豐富，得以及早籌備，並盡量利用舊有經驗與采取各套教科書之優點；二十一年初雖經鉅劫，準備之稿幸存，劫後復興，編輯同人益加奮勉，其結果較民國以來所編各套教科書有進步。至於中學方面民國四五年編印的民國教科書與民國二十一

年後編印的復興教科書內容較佳，則以前者係因該館鑒於民國元二年間，隨政體變更而倉卒編印的共和國教科書未盡洽意，故於事後分約各科專家另編一部較為滿意之教科書；編撰者均係國內各該科之專家，故其內容特佳，雖學制迭有變更，該書在理本已失效，而教育界仍多沿用不改，可為明證。又復興教科書之中學部分，內容較好，理由也與小學部分相同。總之，編輯教科書，關係重大，必須有充分時間，悉心商討，始能有良好成績。查各國教科書，因學制課程久無變更，得就流行之本，按各方意見與教學經驗，隨時修訂改進，無須重新編印，故能保持原有之長，而補其缺憾。英美優良之教科書，往往有流行至數十年而逐漸改訂至十數次者。我國則因學制課程不時變更，而變更之後，倉卒發布，倉卒實行；於是出版家為適應需求，又不得不倉卒重編新書。編書者祇求新穎，不願多采舊有之優良資料，遂至前一套教科書試驗結果所發見的缺點，未及改進，便須根本改作，而根本改作之結果，往往又生出另一種的缺點；長此下去，祇見書本形式革新，未見內容之改善。我屢曾對教育當局進言，要想教科書之完善，至少一二十年不改課程，三四年改進課本內容一次。如此始可逐漸有進步。至萬不得已而有改訂課程之必要，必須寬以時日，使出版家可從容重編新的教科書，勿蹈已往倉卒公布，立即實施之覆轍。現在我國已進於抗戰建國的大時代，課程不得不修訂，自屬當然。然抗戰期內，人材四散，參考資料缺乏，印製工作困難，須較平時予以更充分之時間，始能望有圓滿之結果，否則所改訂者僅為形式，內容或更視前此不逮，此即不可不特別注意者也。就我對於編輯教

科書十幾年的經驗，最難着手者莫如小學的國語教科書；因為這一部書要同時顧到三個要素，一是內容的資料，二是文字的形式，三是所收的字與詞。一個小學教育專家，可以知道那一種資料適合於兒童，而文字或非其所長；一個文學專家，可以作成優美可誦的文字，而對資料之選擇或亦非所長；因此小學國語教科書的編撰，有賴於許多人的合作。此外還有各階段幼童須認識之單字和詞語，許多教育家認為很重要，因此在取材和行文上又增加了一種束縛。我對於編撰小學國語教科書的意見，以為最好在平時由富有小學教育經驗者預把兒童應讀之教材收集和分析，那一種有流弊，應嚴行剔除；那一種不易了解，應分別其程度；然後按單元類別；由長於文字者撰成課文，長於教育心理者，判其形式與支配之是否適當。此外還需要總其成之人，通讀全部，嚴予評隲，視其有無缺憾。所以這件工作，非一二人或短時期所能有滿意之收穫。至於同級學生之其他科目，亦有互相聯繫與避免之必要；一書之成，還須與同級其他科目之教科書聯合審查。而且前一階段之準備情形與後一階段之設施教育亦有重大關係，故審查之範圍，不能以同級各科目為限，還須就以前以後之教材通盤觀察，方能作精審鑒衡。故高小國語教科書之編著者，在理應同為初小國語教科書之編著者；總言之，要使程度之銜接，初小高小雖劃分兩階段，然同一科目之教科書，在高小方面應以初小為基礎，不宜獨立編輯。以前各出版家均因時間所迫，不能不分段同時編輯，不僅文字深淺之銜接攸關，甚至材料之重複衝突亦有問題。我所以主張編輯教科書必須有富裕之時間，並由各種學識經驗之人合作，就是這個

緣故。至於中學教科書之編著，形式上自較小學教科書；尤其是初小國語等容易得多，但關於內容的正確和配置，一方面固需要各該科的專門人材，他方面也有賴教學上的經驗。各科的專家祇能編著各該科很好的參考書，而未必能成爲教科書；教育專家祇能編著合於形式的教科書，而未必卽爲各該科的適當教科書；這也是我們應當注意之點。就以上所說，教科書之不易完善，已爲不可掩之事實。要使其達到比較完善的境地，究應采何辦法？查各國對於教科書之編印，除中學均由出版家擔任外，小學教科書則有國定制，自由制及模範制三種。國定制由國家擔任；自由制由國民擔任；模範制由國家與國民並任。國定制可收統一之效，是其所長，然弊在杜絕競爭，難有進步。自由制有競爭改善之利，而弊在未必能貫徹國家的主張。模範制則由國家編定範本，以示標準，仍准民間依此編輯；此制利多弊少。我國過去數十年間，小學教科書均采自由制，聽民間編輯，但經政府審定，於自由之中仍寓限制與統一之意。此在平時尙無何流弊，供給亦能充分。惟自抗戰以來，交通梗阻，教科書運輸支配極爲困難，而各出版家亦皆因戰爭而遭遇重大損失，無力放帳以大量之書籍分配於各地方之販賣者，因而在距離出版重心較遠之處，供給難免短缺。聞教育當局有將小學教科書改爲國定制之決議，此在貫徹國家主張上，自有其效果；惟有兩點似須特別注意。一則出版家編印供給時，有自由競爭之便利，設能保持適當之利潤，將不致供給不繼；改爲國家編印後，如由政府自行印刷供給，是否可以不賴此出版家之助力，如須賴出版家之助力，何如能作適當的利用。二則出版家編印供



給時，一方面有政府之審定糾正，他方面有教育界之督責，優勝劣敗，可資改進；改由政府獨自編印後，既無比較，又無糾正督責之人，是否能使所編之書勝於許多出版家所編者？我以為在實行國定之前，為慎重起見，似宜先從模範制下手，即一方面由國家編輯印行，他方面暫准出版家在若干時期之內仍得編印，但須經過嚴格的審定，如此則行之有效，固可永久滯留於模範制，既達統一施教之目的，又得供應無缺之便利；行之無效，再改為純粹之國定制，則時間充裕，國家所編之教科書，一方面可與民間同時所編者比較，他方面可徐圖改進，不致因操切而難免缺憾也。

(二) 補充讀物，所以補教科書之不足；因為教科書祇能示人以綱領，對於細目的研究，不能不賴補充讀物，所以歐美各國的中小學校，於正課之外，多指定學生自己閱讀補充讀物，視為功課之一部分。我國中小學的補充讀物，編印最早者，當推商務印書館出版的少年叢書，每種三四千字，或為中外一名人之傳記，或為自然科學之一專題；雖敘述係用文言，在目前的小學生讀之，或不易了解，然在小學尚用文言教學之時期，以該叢書敘述之明白，與所用文言之淺易，彼時小學生讀之，當無大困難，故流行甚廣。該叢書之編印，遠在清末及民國初年。其後編印愈多，範圍也愈廣。在我主持商務書館編譯所之時期，即民國十年迄十九年間，初則對於小學中學均編有分科的補充讀物，例如小學方面有兒童理科叢書、兒童史地叢書、兒童文學叢書等，各多至百種以上；中學方面有學生國學叢書、少年史地叢書、少年自然科學叢書，及醫

農工商算學各科小叢書等，合計多至五六百種。繼則編印概括性的大規模叢書。中學以上者有萬有文庫初集，彙集一千種二千冊之中學以上青年當讀之書於一處，使中學以上學校及各地方新辦的圖書館，均得藉該叢書而樹立圖書館的基礎。雖萬有文庫所收書籍一部分程度較高，不盡合中學生之補充讀物，然其中可為中學生補充讀物者亦復不少。故民國二十一年十二月國立編譯館奉教育部令，就商務印書館出版之萬有文庫中選取四百二十種，作為中等學校第一輯補充用書，呈送教育部通令各省市採用。小學方面，則有先後編印之小學生文庫幼童文庫及小學生分年補充讀本，各數百冊；前者供小學高年級及中年級學生之補充讀物，後者供小學初年級學生之補充讀物。此外各出版家，於商務印書館率先創行之後，亦多當仁不讓，雖尚無大規模之概括性叢書如萬有文庫等，然於分科叢書及小學生讀物，則出版亦頗不少。以上所述，就是我國補充讀物編印之經過。

(四) 我以為教育之目的，在養成學生自動研究之能力與興趣者，較灌輸知識於學生遠為重要。依此點論斷，則補充讀物對於補充教科書之不足之效用，關係尚少，其賴以養成學生自動研究之興趣者，則所關尤大。本來人類具有好奇的天性，讀書可以滿足此項好奇心，在理人人都喜歡讀書，都應能自動讀書。祇因向來設施教育的方法不免錯誤，或者對學生修學加以強迫，或者盡力灌注知識，使學生感覺功課的繁重和壓迫；前者使學生對讀書而厭惡，後者至少也使學生對讀書不感興趣。厭惡固不能期望學問之有成，即不感興趣，亦足使學生不肯自動讀

書。大抵正式的教科書編制都難免呆板，教者如不得法，很易使學生感覺讀書不過是盡了一種職責，而不是尋求興趣。至於補充讀物，編制上因沒有定式的束縛，自較輕鬆而易了解，於是學生多喜自動閱讀，其最足引人入勝者莫如出自名手的文學書，如小說戲劇等類，往往使人廢寢忘餐，一口氣讀下去。有價值的小說本來也可視爲一種補充讀物；小說既能如此吸引人，假使其他的補充讀物也能同樣的吸引人，豈不是會發生很大的效果嗎？科學的或史地的補充讀物，如果編制得好，也不難與文學的補充讀物具有同等的吸引力。假使一般學生讀了科學或史地的補充讀物，能和讀小說一般所感到的興趣，則其對於科學之能自動研究便已毫無問題，但是僅僅引起一時的興趣還不夠，必須要能堅強其興趣。堅強之法，莫如造成一種需求之目的，使抱着一種目的而閱讀補充讀物，讀時既格外有興趣，而且能夠繼續不已的閱讀，隨着這種繼續的閱讀，便可以養成閱讀的習慣，而益堅強閱讀的興趣。我以爲大學校高年生做畢業論文的方法，很可以適用於中小學生，因爲大中小學程度雖有不同，而對於自動研究的興趣則與能力之養成同屬必要。做畢業論文的方法，就是在一個中心題目之下，受教員之指導，自行就書本或其他方面，搜集種種有關之資料，得之固如淘沙見金，其高興可知，不得則如飢思食渴思飲，其需求之殷又可知。大學生的中心題目固較專門；中小學生的中心題目，自可按照其程度而選擇淺易者。中小學校如能利用此方法，以鼓勵學生自動研究的興趣，並藉此漸漸養成其自動研究之能力，其收穫必大。中小學生依此方法而閱讀補充讀物，則對於編制特佳而富有興趣之讀

物，必益感興趣之濃厚；即對乾燥乏味之補充讀物，因其中容有可以解除飢渴之精神的食料和飲料，亦必感有興趣；這正如飢者得食，不必求精；渴者得飲，不必求潔一般。不過補充讀物之編著，能夠對於引起興趣方面特加注意，則其收效必更大。外國中小學補充讀物編制之佳，足資我國取法的，就我所知以房龍氏 Van Loon 的各種著作，如人類的故事等為最。

總之，教科書沒有補充讀物相輔並行，無論教科書編著如何之佳，不僅內容貧乏，不足以應學生之需求，而且全賴灌注，亦無以養成自動研究的習慣。我國補充讀物編印較遲，最近雖有多量之出版；然就出版業之營業數字觀，則中小學補充讀物種類雖多，其流通之冊數，不過等於教科書十分之一二，可見各方面還沒有對於補充讀物相當的注意，為使教育發生充分的效力，此點實有特別重視之必要，否則縱有良好的教科書亦無用也。

