

服

務

道

彙

潘文安編



174
3283



服
務
道
德

潘文安編

中華民國卅二年拾月拾四日收到

商務印書館發行

服務道德(或稱青年與服務)

目次

第一章 服務與人生.....	一
第二章 服務之價值.....	四
第一節 天賦之服務精神.....	五
第二節 服務爲人類之真幸福.....	六
第三章 服務與修養.....	九
第一節 身之修養.....	一〇
第二節 心之修養.....	一四
第四章 吾人服務之條件.....	一八

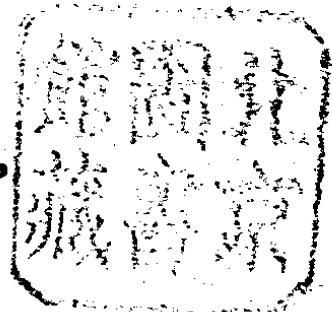
第一節	才幹	一九
第二節	德性	二〇
第三節	學問	二一
第四節	識見	二三
第五節	氣度	二五
第六節	體魄	二六
第五章	服務與性情	二八
第一節	耐勞苦	二八
第二節	有禮貌	三一
第三節	負責任	三七
第四節	服從	四〇
第五節	合作	四三

第六節	儉樸	五十四
第七節	無惡嗜好	五十九
第八節	無奢望	六十四
第六章	服務與獨立自尊	七十五
第七章	服務與儲蓄習慣	七八
第八章	服務與科學方法	八一
第九章	服務才幹之養成	八六
第十章	服務與解決難題	八九
第十一章	服務與成功	九一

服務道德

第一章 服務與人生

人生宇宙間，居何種地位乎？答之曰：渺乎其小者而已。曷言之？上下四方曰宇，往古來今曰宙；即以極古國家之中國言，四千餘年之歷史，亦不過占數十頁之篇幅，不啻一刹那之電影耳。天空之中，星球無數。人類所寄生之地球，不過太陽系中一行星，其他星球之大於地球者，更不知凡幾。顧地球雖小，據科學家言，其壽限亦有二萬萬年之長，生物之棲息於地球上者，芸芸總總，別其種類，何啻千萬；吾人處天地間，自命為萬物之靈，然跡造物者之意，亦不過與萬物等量齊觀。是人生天地間，直滄海一勺，九牛一毛耳，與各種生物何擇？所謂人為萬物之靈，其所靈者果何在歟？曰：天既賦吾人以五官四肢百體，吾人食息於天地間，當思如何不虛吾此生，以無負造物者賦吾昂



藏七尺之軀。思之重思之，惟有盡吾所長，竭吾所能，以吾之身，公諸於社會，爲人羣謀幸福，履行吾爲人之職責，是謂服務。換言之，服務云者，吾人在人類共同生活之下，人人應有之天職，年無分老幼，性無分男女，不容諉卸者也。請以職業爲喻：所謂職業，一方爲自己謀生，一方卽爲人羣服務，祇爲謀生而就職業，非真正之職業，人類舍服務而謀生活，非正當之生活。爲人羣服務，無分勞佚，無分貴賤，苟有利於人羣，有益於社會，而不失其爲人類間互相行爲者，皆爲正當之服務。人類服務之活動有三：一曰思想，二曰言語，三曰行爲。吾人服務以前，必思如何服務，方爲正當，如何服務，方有利益，如何服務，合於經濟，如何服務，可收成效，均應加以思索，深謀熟慮，而後可獲事半功倍之利。有思想矣，又須言語如何應付，如何措詞，如何使吾之所言，可得對方之諒解，如何使吾之所言，可得他人之信用，此亦當然研究之一事。但思想言語，究非直接服務，直接服務，當然屬於行爲。行爲有二：利己之行爲，祇稱自營；利人之行爲，方稱服務。如飲食遊戲，純屬利己之行爲，蓋其目的僅爲充飢解渴，怡悅性情而已；如救濟災患，祛除疫症，此則屬於利人之行爲，卽爲正當之服務。吾人經營之職業，實利人而兼以利己之事業也。如從事農業，種植棉花，足以衣被天下，人所共知，萬一

無人種植，吾人衣服所需，何從仰給，是種棉者，實利人之服務也。然純粹爲利人之服務，則又不然，蓋其田產所獲，藉茲得以生活，謂非利己而何？可見無論何種服務，均屬利人兼以利己。大而建築匠，細而小木工，一方供吾服用，一方賴以生活，是又互助行爲之顯而易見者也。人類之所以向前進化不已，特有此種行爲，吾人各爲此羣體中之一分子，特此互助行爲以爲生，亦持此互助行爲以報羣之惠我。

第二章 服務之價值

吾人生於宇宙間，既不能離萬物衆生而獨立，必賴萬物衆生以生存。凡一人一日中之生活，如衣、如食、如房屋、如用具，以及一切可以維持我生命，慰藉我精神者，無一非萬物衆生所予；萬物衆生分其所有，或費其心思精力以予我，我坐享之而無有報施，於心安乎？即曰安矣，此不勞而獲者，其能源源不竭供我享用而不絕乎？古人云：「一夫不耕，或受之饑；一女不織，或受之寒。」大學生財之道，在於生之者衆，食之者寡，爲之者疾，用之者舒。誠以宇宙之大，即集此萬物衆生之生命，以成此宇宙之生命，乃能生生不絕，以維持萬物衆生之生命；苟使我不盡其力於事物之在我者，即宇宙間失其一小部分運行孳生之天職，使人人悉如我之不能盡力於服務，則宇宙之運行孳生，以此停歇，宇宙之生命，即以此終止，我將何以爲人，宇宙亦不成其爲宇宙矣。故有宇宙，即有人類，有人類，即有共同生活下之互助行爲。此共同生活下之互助行爲，人羣之服務是也。須知服務之價值，非盡爲生活也，爲榮譽也，惟盡我爲人之天職而已。服務之真義，惟以盡忠事業，福利人羣

爲鴿的，任何困苦艱難，不足以灰其志，薄酬勞役，不足以擾其心，我視我之服務，自有其可以快樂安慰吾之身心者在，而並不計較及於金錢榮譽焉。惟能如此，人人可以忠於服務，而以此快樂，以此成功。青年於服務以前，澈底明白，人人有此專心服務超然於榮利以外之人生觀，則人人能有孟子所謂：「富貴不淫，貧賤不移，威武不屈」之節操，人人能有先總理大無畏之精神，善養其浩然之志氣，發展其充分之才能，苟能若是，決不致憚於服務，亦決不至因勢衰利盡，或感受困難，或已足生活，或計較利害，遂棄其天職上應有之服務而不顧。宇宙之間，苟有人焉，以爲家產富饒，足以自給，事事祇知仰給於人，絲毫不肯爲人服務，所謂不耕而食，不勞而獲者，吾無以名之，名之曰：「人羣之蠹賊，社會之蠹蟲。」

第一節 天賦之服務精神

日出而作，日入而息，耕田而食，鑿井而飲，先民時代之生活，雖一方爲自身衣食，然一方卽爲人羣服務也。孔席不暇暖，墨突不得黔，此又爲羣衆服務之大者也。吾嘗謂人類實有天賦服務之精神，有何證之，辦公室中，處理案牘，似極勞形，然精神上之愉快，亦足以忘其所苦。苟偶擲小疾，靜

養家中，身心方面，已感不適，萬一臥病經旬，其困苦厭倦煩悶，必更甚此，人人所同然。無他，人類爲活動的動物，其樂於服務，實自有身而俱來。孩提之童，其服勞役供呼喚，似覺欣然有味，並無退避諉卸之狀者，則人類天性之宜於服務，尤可證焉。故服務者，人類天賦之本能，自孩提之童，以迄頭童齒豁時代，除疾病睡眠以外，無時不活動，即無時不爲羣服務。惟服務之性質不同，有屬於自動者多，有屬於被動者多，有利於個人者多，有利於人羣者多。總之，凡非消極之活動，而公私交受其益者，皆爲吾人正當之服務，即造物賦予吾人之本能也。

第二節 服務爲人類之真幸福

憚於服務之人，無論世人如何愛之敬之，皆不可爲真幸福，且決不能得真幸福。蓋職業爲人之生命，人人所知也。凡愛好職業之心，雖由利己之一念發生，然當守護勿失，以期延展擴大，此猶世人欲免人生之困難，因注重自來之種種經驗，同一理也。其始之利己者，僅在生活，然種種幸福，即已寓乎其中。至其後生活有資，或中止職業，即不免去福而就禍。惟吾人之服務，因其習慣以操練身心，則無形之益，勝於有形之利不少。吾青年當知天生此耳目手足，必當有用之之處，故勞力

勞心之事，爲人生所不能免，此爲人生運命之所關，欲圖免之，適以來之。遇困難而畏卻，困難愈多，遇勞苦而辟易，勞苦更甚。偷惰之人，恆欲減輕一己之服務，然根此一念，而事業愈叢脞，煩惱愈增多。僅圖一己之快樂者，且晚必遭非常之憂慮，故欲卸免責任者，全由意志薄弱，自然得相當之懲罰。在勤勉服務者，一舉手一投足而集事，而存苟安畏葸之心者，則非出全力不可得。明明事業同也，效果等也，而精神上勞力上相去甚遠，何者？一則勤於作事，一則憚於服務耳。

會湘鄉之言曰：「吾人日間服務愈多，則晚間鼾睡愈適，苟一日少於服務，則臨睡不安，痛苦轉深。」可見吾人之服務，實足以安慰靈魂愉快精神者也。吾嘗謂人類僅謀肉體上之快樂，程度最低，不勞之人，而望得勞之酬報，斷然有所不能。哈定之言曰：「服務雖勞，然藉以得酣睡，鼾聲如雷，甜蜜之樂，無與倫比。是可知快樂必由勞動而後得，使積勤勉之餘，而能償其心之所志，則精神上之快樂，更當不可限量也。彼偷惰成性，憚於服務者，永永不得夢想精神上之快樂，則哀莫大於心死者，惟此之謂矣。」人無論男女壯幼，苟習慣於服務，守正確之規律，以馭煩劇之事業，卽爲幸福之源泉。法國畫家克爾多，夙信仰真理，其言曰：「服務爲謀幸福之一大秘訣。」有人勸以休養

幾日，曰服務正以防病，不服務斯有病，固執是見，竟不稍休，然亦無他，此世人所宜確信者也。昔英國大文學家楷列斯優游林下，初以爲極人世間逍遙自在之樂，未幾而一反其前此之觀念，凡困難之服務，轉爲所稱道，蓋知日以定時服務，於身心上自有無上幸福。楷氏又言閒逸無事，實較服過勞之職業爲有害，此心殆如自蝕，極饑餓之苦，而不得滋養之食物，以故無一事能注意，能勝任，乃知天之厚惠，決不眷及於偷惰之人也。

第三章 服務與修養

孟子曰：「吾善養吾浩然之氣，其爲氣也，至大至剛，以直養而無害，則塞於天地之間，其爲氣也，配義與道，無是餒也，是集義所生者，非義襲而取之也，行有不慊於心，則餒矣。」

又曰：「人之於身也，兼所愛，則兼所養也；無尺寸之膚不愛也，則無尺寸之膚不養也；所以考其善不善者，豈有他哉，於己取之而已矣。」我人立身處世，當知修養爲第一義。修養之方，分爲身心二種。孟子已先吾言之。蓋人生宇宙間，一方爲人羣服務，一方當不絕的勤於修養。知身體之蔥荏，精神之委靡，足以妨礙業務，阻止發展也，則知所以鍛鍊之。知心性之鄙陋，操守之卑污，足以墮落人格，喪失信用也，則知所以砥礪之。須知人類品性，爲世界最大原動力之一，其感化力至爲強大，凡其人善於修養者，則其感化力必強，而使人樂與爲交。先總理奔走革命四十年，其思想，其行爲，足以轉移一時代之人心，而羣趨之者，無他，感化力之偉大耳。蓋社會之制裁力極大，羣衆道德之勢力亦不弱，以故人人皆欲趨於至善之域。苟有人焉，具至大至剛之氣，有身心兼修之材，是不

管置一吸引之大磁石於此，孰不叢聚而趨附之哉？是以世有善於修養之人，無論服務何界，皆自然令人有肅然起敬之心，為人所信從，歸服慕效而不能自己。

第一節 身之修養

身之修養，一曰衛生，一曰鍛鍊，而衛生尤占重要之地位。飲食為維持生命之要素，人皆知之，食物經口腔食管而入胃，與胃酸化合即起酸化作用，變成養料，由小腸內毛細管吸收，即成血液，血液有循環作用，由心房內發出，輸入動脈管，而運行全身，再入靜脈管而迴歸於心房，經二十四秒鐘，即能循環全身一周，其所以能循環者，心臟跳動故也。當運動時，則血脈循環之速度亦增，動脈管血色鮮紅者，具有滋補身體之養氣，彼靜脈管血色紫暗者，由身體各部之老廢物，所謂炭酸氣者，納入血中，故變為紫暗色。動脈管之保護，較為重要，故隱於筋肉之下。靜脈則顯露於皮膚，即吾人常見之青筋也。醫生檢驗病證，即按手腕間脈搏之遲速，而為診斷之根據，是知血脈循環，實為我人生命所繫。心臟跳動，無時間斷，乃一種重要之工作。倘偶有停滯，循環不良，疾病即由此而生。靜脈管紫色血液，如何能變為鮮紅色，則藉肺臟之呼吸作用，吸取空中養氣，呼出血中炭酸，使

變爲鮮紅色，仍輸入於動脈管；故吾人所需空氣，較食物尤爲重要。於何證之，人飢餓不得食，其生活力強者，可延至七日不死，假使塞其口鼻，不得呼吸，則不一時而斃，故知空氣較飲食尤重也。故衛生須講求運動，多得日光空氣，無非使血液循環良好耳。舉其要項有四：一曰工作，此爲人類自然之運動，凡吾人一日間經營之業務，均工作也；有興味之工作，可謂吾身之大補劑，苟無興味，便失工作之效力矣。二曰運動，不論體操遊戲，每日習以爲常，不使間斷，務使身體各部，平均發展而後已。三曰沐浴，運動以後，皮膚上流出汗液與空氣塵埃混合而成垢，沐浴所以去垢，使皮膚毛孔排洩通利也。四曰睡眠，此爲人類回復疲勞之最良休息，其時間修短，視年齡而異，年幼時代稍長，老年血衰，當然減少，中年之人，率以八小時爲度，過長過短，非所宜也。以上所舉，每日分配平均適宜，方得養生之益，此外如長途旅行，練習泅泳，雪中運動，露宿擊劍等等，所以鍛鍊身體，大可試行，俾養成健全活潑之軀幹。

惟是戕賊身體，實爲吾人修養之敵，如煙酒，如賭博，如色慾，皆足以戕賊吾人之身體，人人應引爲深戒，而以性慾之衝動爲最難駕駛。在初出服務之青年，尤當慎之彌篤。孔子曰：「少之時血

氣未定，戒之在色。」吾國先哲，諱談性慾，轉多流弊。晚近教育學說，僉謂青年既犯此病，須澈底曉解，使之了然，庶能免害。當十四歲至二十歲時，性慾衝動最烈，而危險亦最甚，往往犯手淫之惡習，致使精液消耗，甚至喪失其生命，殊堪惋惜，是宜使一般青年知淫慾之爲害，而以理性制裁之。苟不能以理性制裁性慾，則是違反自然界之規則，應受自然之懲罰。此懲罰惟何，卽爲疾病。蔣竹莊氏有言：「醫院不啻文明監獄，所以拘禁違反自然規則之罪人。」旨哉斯言。人能順應自然，斯可保持身體之健康也。

附錄莊澤宣「起居」一文

「日出而作，日入而息。」這是我們自古傳下來的好教訓，現在有許多人起居一切，正與此訓相反，結果工作效率日低，身心日見衰弱，青年時代，這種辦法，尤不相宜。睡覺至少平均七小時，至多平均九小時，睡得太多，反使人疲倦，精神不聚；睡得太少，身體休息不足，也於活動有礙，過猶不及，不可不知。工作至少平均八小時，至多平均十小時，工作太多，反使效率改少，神智不清；工作太少，養成惰性，一世無所成。「少年不努力，老大徒傷悲。」慎之！每天須有出汗的運動一次，而在

戶外的時間至少有三小時；各人體格不同，運動劇烈的程度，不能一律，所以我們講以能出汗爲標準。不論那種運動，總要能出汗，不能出汗，僅是運動，雖很劇烈，益處很少。初運動的人，稍運動便出汗，稍出汗便可止，否則不慣。汗出太多，或致過於疲乏。運動漸成習慣，則可使汗透出，雖汗流浹背，不覺疲乏。不過出汗後，必須沐浴，或閉戶用毛巾遍擦，不然最易受寒，反而有害。除出汗運動外，每日宜出戶外數次，或到空氣新鮮的地方去散步，或行深呼吸，或看花，或種菜，或與鄉下人談話，或約友人到曠地討論問題，或在樹下讀書，或到鄉野賞鑒自然風景……原始時代，無所謂房屋，終天在自然界中，所以不易生病。現在的世界，把人終天關在屋裏，最不自然，所以設法非到戶外去調劑不可。深呼吸是一種很重的運動，我們在原始時代，肺是很發達的，文明進步以後，因關在室中時候多的緣故，空氣已不清潔，再加種種工作，壓迫肺部，使肺沒有發達的機會，所以生肺病的人，非常之多。補救的方法，首推深呼吸，深呼吸行時，吸氣須在腹部，用力則直到丹田，而氣達於肺尖各處，單在胸部用力，必甚勉強，氣僅達於肺葉，而不及於肺尖。

於肺有益，而且於皮膚血管有益的，是日光浴。日光浴最好於春末秋初行之，冬天太冷，非用

暖室不可；夏天太熱，浴慣的人，亦可辦到。浴時須在室內玻璃窗前，日光射入處，將窗門嚴閉，衣服脫去，使日光遍晒身體各部，初試時時間宜短，五分鐘或十分鐘即止。先試胸部或背部，須戴帽或遮眼器遮眼，如果怕面部變黑，也可遮住。浴後雖身體覺暖，仍須將原量衣服穿好，否則即易受涼。無論立坐必須保存良好姿勢，使肺部及其他器官，不致受壓迫，而生病患。

第二節 心之修養

身之修養在乎動，心之修養則主乎靜。孔氏學說：「知止而後有定，定而後能靜，靜而後能安，安而後能慮，慮而後能得。」宋儒主敬主靜，均為養心之妙訣。世人謂平時妄想不多，若一入靜境，則妄想轉多，所以不能習靜。不知平時妄想實多，至不可勝數，苦於不能自覺，惟入靜時始能覺之。此為吾人自覺之第一步，非靜時轉多也。吾人胡思亂想，最易斲傷心靈，是宜使之平靜，亦如身體動作之後，必有休息，是自然之規則也。且以身與心兩兩比較，心之修養較重於身，蓋精神影響於肉體，力量至為強大，吾人精神愉快，身體自感舒適，苟偶一不快，則身體亦覺不適，羞愧之時，顏為之赤，是由面部動脈管放大之故。受驚之候，面色轉青，是靜脈管放大之故。此心之影響於血脈循

環也。猝遭意外變故者，食慾頓減，一旦快意當前，則食量陡增，此心之影響於胃臟工作也。是可知精神之修養，較身體為重要。然養心功夫，東方人實遠過於西方，以西方人對於習靜功夫，實無此素養也。至佛家止觀功夫，尤為精妙，止則掃除一切妄念，以免初習靜時散亂之病；觀則內省自心，以免習靜後昏睡之病。此老子所以有知足不辱，知止不殆之說也。吾謂最為養心之患者，即是妄念，前念去，後念生，剎那剎那，不得停止，惟有反觀自省，看此妄念攀援如何而起，頭緒既清，妄念自消歸烏有，此非實地修證不能知之。吾能止觀功深，惡念自然脫落，如明鏡高懸，塵埃不染，精神上之快樂，有不可以言語形容者。

茲復就心理學知情意三方面言之，知識方面之修養，人盡注意。感情方面之修養，則多忽之。感情易於衝動，如羣衆運動，學潮發生，多由感情用事而來。凡一學潮之起也，無論學生與教師之孰是孰非，而個人感情，為羣衆所激動，一發而不易遏者，比比然也。吾人苟能於服務之前，充分修養，則一旦脫離良好環境之學校，投身職業界中，縱任何利誘威迫，必能中有主宰，獨立不移。夫而後足以轉移環境，而不為環境所轉移，夫而後始足以語服務，始足以使服務之效率日以滋長增

高。

附錄莊澤宣「煩悶與憂慮」一文

有的人在青年時代，是很高興快樂的；有的人在青年時代，卻非常煩悶憂慮，終日的愁眉不展，長吁短嘆。老實說起來，中國人之煩悶憂慮的原因，固然大半是由於境遇不好，但是單煩悶憂慮，又有什麼用呢？據專家的研究，煩悶憂慮不獨無益而且有害，不論什麼樣的情形，單是煩悶憂慮，不但不能使他變好，而且更使他自己沒有主意，情形愈變糟了。

有的因為生計太難，於是煩悶憂慮起來，其實不如努力的冷靜的去解決生計問題。有的因為書讀不好，於是煩悶憂慮起來，何不趕緊讀書呢？有的因為身體太壞，於是煩悶憂慮起來，何不講衛生常運動呢？……有的無緣無故的煩悶憂慮起來。大概總有一個原因，或達不到的欲望，自己考查察得出來，便設法去掉他，如去不掉，或達不到，換一條路走走，何必走「此路不通」的死路呢？如考察不出來，大概是由於精神或身體不舒暢，所以要免去這種煩悶憂慮，應當設法舒暢舒暢精神及身體。舒暢的方法也很多，簡而易行的是散步，深呼吸，賞鑒自然，使自己忘去一

切煩悶憂慮。最不好的方法，是去作不正當的事體，做了一次，便想第二次，惡習便成了。

悲觀是無濟於事，樂天是養身第一要術。悲觀的由來，大概是青年欲望太奢。一不如意，精神上便受打擊。所以免去悲觀，第一要道，是望勿太奢，『度德量力』做去，成固不足喜，敗又何足憂。第二身心兩方面，均勿過勞，來日方長，急於好勝，沒有不失敗的。第三人生在世，名利如浮雲，惟事業永傳於後世，努力爲之，我盡我責，則不致悲觀。第四積極方法，當事事樂觀，則漸成習慣，再加之居飲食，工作運動，均適乎中，則煩悶憂慮，有所畏懼，不敢來了。

現在有許多的青年，因煩悶憂慮，而益煩悶憂慮，終日悲觀，以致寢食俱廢，心神不安，或神經日見擾亂，或身體日見衰弱，於是越不能達他們的固有願望。從此一蹶不振的很多，這是何等可惜的事！願青年們有則改之，無則加勉。大笑及唱歌，均於衛身有益，遇有機會，即宜行之，必能解去煩悶，增進健康。

第四章 吾人服務之條件

服務社會，吾人之天職也，欲其克收成效，在於專心勉力而已。希臘人常言無論何種事業，欲其精熟而有效率，須有三物：一資質，二學問，三實事之練習。而擔當事務之人，則以實事上之練習爲第一要件。人或有不軌於正，而求弋獲者，偶一得售，亦如因賭博而得金而已。倍根嘗曰：作事如行路，最捷之徑，是最蕪穢者也。人欲行清淨之途，不得不取其迴遠者。蓋旅程中費時日經勞苦愈多，則其中所生之快樂愈得真實。故雖至卑至苦之服務，苟每日克完其定課，則有餘時間，俱感甜美。質言之，少年之人，事事當仗自身之努力，以造成一生之幸福，不可恃他人之眷顧扶持，或憑藉一種之勢力，以行險僥倖。良以事業之成功，厥在平日之服務，吾有特長，吾具特性，吾能刻苦，吾能耐勞，吾能以精神之愉悅，犧牲身體之快樂，其入成功之途也無疑。

自來名人，以及當世之成功人，莫不營生產，勤服務，具種種之條件，以完成其美德者，史不絕書。願以何條件而能若是？以吾所見，厥有六端：一曰才幹，二曰德性，三曰學問，四曰識見，五曰氣度，

六曰體魄。分節論述如次：

第一節 才幹

語有之：上材不器，中材成器，下材不成器。曷言之？論語之所謂君子不器，言君子體無不具，無論何事，均堪應付，不僅限於一端，此最難能，以非有天才及長時間之修養，不辦也。普通之人，勤於修養，善自磨鍊，凡一問題之來，可當機決斷，一事業之生，可敏捷解決，此雖由於天才之高人一等，然未嘗不是由閱歷經驗中陶養得來，此則就中人以上而言也。至如中材以下，生性愚惰，放佚自安，渾渾噩噩，不求成器，致無論何種事業，俱無才幹以應付之，以此服務，則真難矣哉。往往同一事也，也有才幹者，輕靈處理，如庖刀解牛，傾刻成事，有手揮目送之妙。無幹才者，勞神苦思，想盡心機，而未得一當，此無他，無才幹以濟之也。然其能自知才幹之不若人，而契而不舍，而遇事歷練，而隨時試探，而增加效能，則熟能生巧，久之中材者亦未嘗不可超上乘也。最壞者不假思索，師心自用，甚至好弄聰明，心勞日拙，轉以僨事而失敗者，此則更下材之不如矣。願服務於社會者，欲求人人為上材，當為事理所無。然中材之人，或尚不及中材者，能知所以自勉，而虛懷謙受，隨時研究，隨時請

益，經長時間之修養，得許多次之歷練，則成材匪難，處事亦易，是在吾人之自爲耳。

第二節 德性

曾湘鄉言：人之恃德性以奏功，一如其恃才幹以奏功，均出自自然者也。雖然才幹不可強學而至，德性實可磨練以成，涵養純正天真之德性，在萬事求其至善。苟爲善之所在，雖遭至危險至不幸，自有其不背良心者，足以自慰藉，初無甚大之失望也。雖遭至暴慢至黑暗，而其心自別有光明者在，初不見爲黑暗也。蓋此寸衷之虛靈，本自光明無餘憾，雖世間無日光，而洞然者自在吾軀體也。具此至光明至俊偉之德性，自有其精神上之快樂，自有其人生觀之光明，其心晶瑩澄澈，觸處洞然，儼如日光之四射，所照及者無一不明顯。故其德性以爲當然而不可不如是者，必如荷重負，無所抗拒，無所慨憤，無所悲苦，猛然爭進，悠然前往，從容任之，而趨以爲至樂焉。余嘗有句云：「處世宜平淡，機心應早忘。」蓋以世人每以爲德性湛然，任天而動者之無思慮，易流於柔弱，易卽於苟且，然此不必疑也。人之德性富贍者最爲快樂，惟快樂故無機心，惟無機心故最爲真實可信，而服務亦不易忽略。譬如同在黑暗中，其視覺異常明敏者，必能認明德義之光線，不誤入他途。

故德性及純全之人，自能於目前之罪惡中，認識未來之善，於目前之苦痛中，回復原有之健康，因所經歷以自訓練，因所悲苦以增毅力，舉凡苟且柔弱恐致影響於服務者，胥不必爲之過慮也。由此以觀，吾人德性純全，具有真樂者，必不爲困窮所迫，即使偶有挫折失敗，備受艱苦，亦覺天君泰然，精神足以自慰。蓋吾人既中心無所自餒，則在吾自有其主權，而世間之真理與夫博愛慈祥之德性，任何事物不得而奪之也。世苟有服務困難之士，一念及此，亦當中心坦然，安心前進，且以永樂，殆無入而不自得焉。夫然後失望苦痛，不累於吾心，樂吾之樂，以底成功，雖坐荆棘之中，無所怨餒矣。此無他，境由心造，見爲可樂，縱窮愁而神怡，見爲可悲，卽暢適而不快，此非必強以自遣，同於潦倒窮途者，勉自解嘲之說也。在德性純全者，固自有其天真之樂，不因境以移之也。

第三節 學問

服務而外學問，不足以言服務，青年未入社會服務以前，其學問多得之於學校，受之於師長，然大半則恃自己爲之。愛迪生言：「我於電學皆自學者。」不獨電學爲然，自來大哲學家，大文學家，大科學家，其學問無一不從自學得來。小學時代，尙賴名師之啓迪，使之學習精進，此後之功用，

得自他人者恆少，得於自己者恆多。在吾勞苦所得之學問，不啻吾之產業，全爲自己所有，如鑄刻方寸中，深入腦蒂，應用而用，自得左右逢源不盡不竭之樂。且隨時服務，隨時增添智識，解悟甲之問題，卽得了澈乙之問題，如此因學問而長才能，以才能而瞻學問，才學俱可進矣。蓋自己勤敏勉勵，至爲緊要，彼得自學校師友者，雖較容易，而或有隨得隨失之患，惟其得之自己，則甘苦親嘗，終身不忘。雖然學問無止境，卽讀書無窮時，人之美惡，觀其所與友者，而可揣知，亦可據其所語之書而知之。讀書如友然，人友書籍，書籍亦友人，吾人最良之友，莫書籍若矣。人苟讀書，雖貧賤亦得與古先哲人晤對，受其薰陶，得其涵養，不厭不倦，學問自能臻於淵博之境。中山先生以讀書爲日常之功課，無論任何困難，必挾書以自遣。曾湘鄉在軍書旁，午金戈鐵馬間，仍不忘研究學問之一事。二公足爲模楷。況學問之道，在求實用，一則學所以爲人，一則學所以應世，而與才幹德性識見氣度，尤爲息息相關，故吾人讀書，當以書爲客體，吾爲主體，斟酌乎情狀，盱衡乎時勢，凡先哲名賢之思想行爲，接於吾目者，或與表同情，或足資模範，其所閱歷，皆吾應所閱歷也，其所經驗，皆吾應所經驗也，如是之謂精神與之俱化，而所得之學問，無一不爲吾人立身處世所需要。若夫斤斤於章

句訓話之末，斷斷於文采辭藻之間，拘執於前人思想，桎梏於先賢學說，真所謂鋪糟啜粕，而遺其神髓，此種學問，即使淵博精深，亦無當於應用者也。

第四節 識見

識見之根本，在於常識，常識豐富，見解自高，吾人服務社會，常識決不可少，凡自然界之形形色色，爲人類日常所習見，而應加認識，以便駕馭利用者，是有賴於科學常識。凡宇宙間一切人生問題，以及動靜消長生息於共同生活之下，反復推求欲明人生觀之究竟者，是有賴於哲學常識。凡在一國家一社會中人羣相處，爲有組織有秩序之生活，人人自明其爲公民之實任，與應取之態度，應守之規律者，是有賴於公民常識。外此爲業務之關係計，工有工業常識，商有商業常識，農有農業常識，治家有家政常識，無論服務何界，苟其人無水平線以上常識者，必爲愚人，必無識見，故增進識見，首在常識。常識豐矣，始可以言識見，識見之範圍至廣，約而分之，厥有四端：

(一) 鑑別力 孰者爲優，孰者爲劣，孰者爲真，孰者爲假，經歷既多，一望而辨，此如明鏡高懸，妍媸自別也。

(二) 判斷力 某事因何原因，成何結果，某事具何關係，生何問題，洞燭幾先，早有成竹，糾紛也，若何解決之，困難也，若何對付之，如治琴絲，如斬亂麻，當機而斷，臨事而決，不遲回卻顧，不猶豫不定，斯非平日學養有素者不辦。

(三) 料事才 某事尚在進行，已知何種影響，某事正在醞釀，已料何時爆發，害至而爲之備，患生而爲之防，未雨綢繆，早知擺布，事機未露，先事籌維，此雖由於天資靈敏，眼光精銳所致，然料事之才，何非由於平素之見多識廣耳。

(四) 機變才 天下事往往出於預計之外，而有待於臨時之對付者，此則機變之才尙已。譬如出席某會演說，準備講稿，或預想資料，乃一臨會場，灼見所聽講者，非吾意想中所擬之人，或此項資料，早經他人說過，而未可重複。當此之時，應環矚聽者，對準現況，臨時變換其材料，自可取得聽者之歡迎，此猶其小焉者耳。大之如國際交涉時，珠槃玉敦，拆衝楨俎間，非有此隨機應變之才，交涉往往以失敗聞也。

苟能具此四端，而隨時留意焉，隨時斟酌焉，則遇事不特不致逡巡畏卻，且顛預盲從之病，需

緩敷衍之習，亦無由而起，以之服務，必可成功。

第五節 氣度

待人接物，占服務上重要之位置，顧如何待人，如何接物，而後可以於人無忤，於己無憾，其惟氣度乎？夫所謂氣度者，實含二義：

一曰氣宇 此發於外者也，應軒昂沈着，溫重大方，接之也溫良，望之也肅然，則涉足社會也，人人自樂與之交，而樂爲之用，不致有訑訑之聲音顏色，距人於千里之外，此種工夫，青年時代，最應陶習。苟一落卑鄙，一涉輕浮，甚至驕蹇自用，禮貌蕩然，則人孰與交，將遠避之不遑矣。傳有之，君子不重則不威，如何令吾自重，如何令人敬畏，可於此語中玩味之。

一曰氣量 此存於內者也，應寬宏敦厚，渾然灑落，待人則熱忱而慈愛，接物則忠恕而謙遜。韓退之所謂「責己也重以周，責人也輕以約。」庶幾近之。須知寬宏之量，全由平日涵養得來，涵養漸深，德性日厚，則度量自能以寬大。遇事存恕道，其成功也不以爲喜，其失敗也不以爲悲，不斤斤與人爭短長。卽有犯之者，亦不動天君，付之一笑。彼其意，以爲外界偶以非禮相加，

或有侵犯，在人或事出無心，或情非得已，吾儘可諒其無他，不與計較。日久之後，人或自覺其非，而自承過失，謝罪不遑，是則前日之忍受涵容者，亦未嘗非得也。昔人有願學吃虧者，蓋惟其肯吃虧，而後深藏不露，可以不遭人忌，不啻開一便宜之門，此其度量之寬宏，見識之卓絕，爲何如耶？吾幼年時，猶記有一趣事，某日曾聽師長言：「宰相腹中可行船。」余初不解，因問宰相之腹何能行船？師亦啞然失笑曰：「惟其量大耳。」舊時中國人目光以有學問有道德之人，始可位躋宰相，是則欲求氣量寬大，非有學問道德之人，吾誰與歸？

第六節 體魄

人類自有歷史，以迄於今日，追溯進化之途轍，寸寸以進，步步爲營，無在非臥薪嘗膽，經營辛苦，以戰勝艱難困苦之境。如思想界學術界之先哲，政治界實業界之偉人，以及發明大家黨國巨子，要皆非勇往強幹，有守有爲之人，不能確乎其有成也。其所以能勇往強幹，有守有爲者，厥在強健之體魄。苟無強健之體魄，則精神衰弱，志氣萎靡，遇事懷敷衍之意，臨難存退怯之心，一事業之來，則未假思索，而敬謝不敏矣；一工作之微，則望之愁眉，而巧爲遁飾矣。人進吾退，人作吾休，此等

人當然不能勝任繁劇，遺大投艱，然而亦有可憐者在，可憐維何？無強健之體魄耳。惟其無強健之體魄，而精神不繼，而意志薄弱，雖欲自奮而不能逮，結果則取巧偷惰，作弊等惡習，無所不用其極，而一身之令名以墜。人無健全之體魄，以致影響及於終身事業者，可不懼乎？俾斯麥有言：『有統率世界而管理之能力者，必為體魄堅強有勇知方之人。』彼志行薄弱，精神不振者，於斯世不能留痕跡，殆與草木鳥獸同歸於烏有耳。由是觀之，世人幾一致公認體魄為吾人經營事業之源泉，古今服務界之成功人，無一不仗此強健之體魄，以戰勝此艱難困阨，否則不但不能戰勝環境，恐早為環境屈伏，而中道顛躓，一蹶不振矣。

今日服務界之青年，每以體魄不强，不能勝任繁重之業務，徵論其先天衰弱，或後天斷喪總之，實為中國民族前途之隱憂。是宜於平日注意身體之鍛鍊，與衛生之研求，毋戕賊，毋斷喪，毋不自量以輕於嘗試，須知天賦之強弱，雖至不齊，而保衛之方，修養之道，實惟青年自身是賴。非然者，體魄不健，不僅任何事業，不能經營，并眠起飲食，亦不克安適，是徒然食息於天地之間，與廢人何擇？

第五章 服務與性情

今日學校學生，畢業於學校，而失業於社會者比比，究何故歟？言學識之不足乎？曰否，言所學之不能應用乎？曰否，其病在性情之不適宜，習慣之不相合。以吾所見，以性情之不適宜，習慣之不相合，而為社會所詬病者最多。據中華職業教育社調查職業機關對於僱用人員之性情，與上海職業指導所徵求各實業家對於學生服務之意見，則一致主張性情方面，應注意者，不外下述八端：一曰耐勞，二曰禮貌，三曰負責任，四曰服從，五曰合作，六曰儉樸，七曰無嗜好，八曰無奢望，茲分節述之：

第一節 耐勞苦

學生畢業以後，即須服務於職業界者也。苟平日生活於居移氣，養移體之下，起居舒服，日用便利，惟適性滿意之是求，豪華逸侈之是務，絕無耐勞耐苦之心，試問誰人肯予樂用，誰人肯加信任。孟子有言：「天將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所

爲，所以動心忍性，增益其所不能。」我青年當知今日職業界之成功人，何一不自動心忍性中來。吾人考其一生事蹟，研究其成功之由，或以天資過人，或以學識過人，或以際遇過人，苟作進一步之推究，則所謂天資過人，學識過人，際遇過人者，均屬皮相之見，而其成功之主因，一言以蔽之曰：能耐勞苦耳。須知服務之初，必感困難，既受困難，因而厭棄之者，十居八九，此所以青年之不易成功也。吾嘗謂人之天性，本非能耐勞苦，惟克勝艱難，養成習慣，則始以爲勞，始以爲苦，終而苦盡甘來，勞中得樂矣。我國往昔訓蒙之學，多以早起、修容、整衣冠、灑掃、應對爲主要功課，卽學徒學習職業，亦以司灑掃、應對、送迎、雜遣、諸務爲入門功夫，此卽養成勞苦之本意也。今之青年，乃以此爲僕隸之役，下賤之務，視爲不屑而恥行之，頤指氣使，養尊處優，食既講求，住尤舒暢，在學校中早已養成其驕侈怠惰之風，宜乎一旦離校，不慣職業界生活，而終覺其格格不相入，青年就事之艱，此殆其主要原因。我前介紹職業學校學生入合衆機器廠服務，是廠經理仲君學準，雅知今日青年之通病，先令參觀住所，并命在廠午餐，學生見其臥室湫隘，榻分上下，而機聲軋軋，徹夜不絕，飯菜又粗惡不適口，均有難色，其初介紹二人，迄今僅留一人，蓋其一尙能耐勞苦也。吾校有楊方二生，現

均服務於錢莊，頗為主者器重，詢其故，則以每日司灑掃、任應對、供遣役、認爲常課，而無稍怨懟故，此則非耐勞苦者不能也。我故曰耐勞苦爲青年服務之第一義。

附解釋褚民誼之三壺主義一文

中國工商業，是向行學徒制的。學徒惟一的職務，是所謂三壺——茶壺、酒壺、便壺——所以褚民誼先生，稱他爲三壺主義的學徒制。凡在舊式商店工廠中出身的大抵要從三壺中畢業而來，此中滋味，諒來都已飽嘗過了。吾有許多朋友，現在居領袖的地位了，有時和他們談天，談到學徒的生活，他們往往回想到二十年三十年前的境遇，說到三壺問題，因爲都是過來人，還能津津樂道。有一位姓張的老友，他還說：「學徒制是不適宜於今日的，三壺主義是應該改正的。可是吾的成功史，三壺是至少占到重要的一頁。在吾輟學進店的時候，看一切事都很容易，無論什麼事，向來假手於傭僕的，何況進了一家錢莊，當然自視很高了。那知第一天進門，大師兄叫我泡茶，人來又要端茶敬客，吃起酒來，叫我煖酒，又要一一斟入，業師的便壺，要我天天洗滌，這時候吾嚇極、氣極、苦極，以爲學徒的生活，原來如此，真是啞子吃了黃連，無處訴說。可是從此以後，吾知道吾

的地位了，不敢叫人代做了。後來店中雖用了新學徒，但是抹桌掃地整理工作，吾依然做來很高興。迄今二十年，居然稍能成就，未始非從三壺的教訓得來。吾的表弟，是留學美國的一位大學生，他最近來信說：今年暑假，替人家做工，做的是端茶上菜洗碗的侍役工作，把做得的錢，充下年度的學費。吾看了以後，不覺大大的感歎，以大學的身分，也來做三壺的工作，可見三壺工作，無非是習勞耐苦，為青年服務上應有之過程，並不是學徒的不幸。學徒最不幸的，是除了三壺以外，學不到什麼本領，一切學識經驗，既沒有機會得到，即最低限度的普通常識，也一些沒有。這樣訓練學徒，未免罪過。還有一味放任學徒的，有時三壺工作沒有做，而三爺的脾氣早養成，最是痛心。『張君一席的三壺話，不無研究的價值。而於青年以耐勞苦為成功之路，更得一種證明了。』

第二節 有禮貌

青年服務上最不可缺者，厥惟禮貌，和藹可親，怡顏悅色，人人樂與之交，自能信用日著，業務日廣，其成功也必矣。普通店肆店員對待主顧，往往未能表示一種恭敬歡迎之意，甚至加以白眼，出以侮辱者。如遇顧客衣服樸素，言語木訥，輒存鄙視之心，揀選物件，廢時較多，非出言嘲笑，即怒

目相向，殊不知其人雖樸野，然一經受虧之後，下次必不再來，或竟逢人告訴，相戒裹足，此中減少許多營業，實意中事也。余曩遊日本，見店友應酬顧客，無不柔聲和色，善爲招待，揀物多至數小時之久，臨行不購一物以去者，亦必稱謝致敬，其意以爲此次未成，或冀其下次光顧也。余大感歎。以爲中日商人之禮貌，相去何竟如是。

余一日訪三友社副經理陳萬運先生，談及服務上禮貌一事，陳君極爲注意，卽語余曰：顧客來肆，熟視一物，其時尙未有所決，如一杯也，爲店員者，卽可笑而迎之曰：此杯之色光潔也，其質耐用也，其價又至廉也，如是則顧客笑而願購之者，十之八九，苟訑訑然拒人於千里之外，又孰願下顧哉？

陳君又曰：凡主顧來時，不能使之購物而去大慙者也。必使之購物而去，且能致其滿面笑容，歡然以別，下次認爲信實之友，必尋訪之以與交易者，能手也。此無他，以忍耐之心，露和悅之色，謙恭有禮，到底不懈故耳。

大凡一店營業之盛衰，多半操於店員之手。某店營業不盛，要當先問店員營業是否慢客？吾

國商店中一般店員，對待主顧，往往不能表示一種恭敬歡迎之態度，甚至加以白眼，報以惡聲，使顧客發生不快之感；此點深願在學校出身之店員，加以改革。昔某肆來一口操北音之顧客，走向店櫃，店員熟視無睹，某經理與之爲禮，并作閒談，客欣然購買物品數種。某經理又告以新出品若干，取出與觀，并爲說明，買客顧而樂之，又購十餘種而去。次日，某董事來肆，言昨日某要人來店遇一帶眼鏡能說官話之店員，招待殷勤，勿令長埋沒，殊不知卽某經理也。

附陳萬運新商人的五般成功妙訣

(一) 走相 行步雖屬小事，卻能表現出其人的品性行爲，扼要說來，無事時宜穩步，有事時要緊步。無知之人，不知自檢，無事時每搖擺，有事時常亂奔，自家短處，不易明曉，借人作鑑，可以覺知。

(二) 手法 手是天賦吾人，使各人得以藉此有爲於世上，但各人的手法各各不同，所不同處，由於各人聰敏與否，用心與否上判別出來。譬如學生們於放課以後，有人出來尋樂，有人在家自修，講讀之外，或習字，或布算，各人的動作各別。凡手法高超的，往往人品也高超些。譬如某生

手執一點名冊，送到師長前，左右手大拇指與第二食指及中指，輕輕捏在冊子的下面兩角，冊子的上端仰起，冊跟與冊端，一俯一仰間，高低相距七寸許，如此以表恭敬鄭重意思，頗為合法。有等鹵莽學生，心很粗，手的動作，亦不如法，或者把冊子平執，失卻敬意，或者把冊端下俯，顯露慢狀，或者因手勢粗重而捏皺，活描莽狀，或者因指端油垢而染污，表現不堪。凡此種種，皆一舉手之間，各描出自己的弱點，一生的成敗榮辱，在此忽不經意的一小動作間，留下片影於有心人眼底，豈非可怕。由此看來，一切行動，千萬不可疏忽了。

諸生在門市部送包，布疋是常常看見的，布面平正不皺，方有看相。所以織布廠於織造完畢後，須用踏光機踏平。從此可知紙布等貨物，不應使他有皺痕，皺痕都由十指的動作不如法中來。知了此種關係，自然處處留意，手的動作，自然合法。手中執物的方法，已符合了，但放下時亦有道，輕輕落手，方見敬意，方見其人心思細密，工夫圓到，前途廣大。大凡手法靈敏的人，或執物，或放下，都能合法，無論何物經過己手，反而好些。物如破損，必為補綴，有作為人與尋常人迥乎不同，即在此一動手間，可以表見。

(三) 用眼法 如門帘部營業員眼看四周兩道銳利眼光照到檯毯部及其他眼力所及處。凡眼鋒不緊之人，不但稍遠的去處顧不到，即自己一部分內也顧不周全，所以每每有失物的事情發生。營業員手法好了，還須用口中招呼，顧客得到我們口中的招呼，已十分滿意；在口中招呼合法時，我們的眼睛，儘得照顧到其他部分，公司自有益而無損。

(四) 用耳法 假使有人來買小毛巾，正在應付時，忽又有人要買花毛巾，營業員雖一時分身不開，但一聞其聲，即當好好的招呼，囑其看貨。此即用口維繫後到的顧客熱情法，以免冷待了顧客，以後生意上受着不良的影響。

(五) 用口法 在今日交接日繁的新時代中，能操各種方言的新商人，用場最大。此種人才，將來定然成爲營業部要人，本公司出品繁多，社會需要熱切，每日一、二千買客上門，南北各省人都有。如買客爲嘉定人，當操嘉定的方言應酬他；買客爲蘇州無錫人，當操蘇州無錫的方言應酬他；買客爲廣東福建人，當操廣東福建的方言應酬他。倘以自己本鄉的土語，應付各地方生長

的買客，彼此意思不能委曲傳達，交易上必生困難，不能得到好的結果。諸生如有志練習方言，可

先向同學中求之，許多同學從許多地方來，就近研究，很覺方便。一人學會三四種方言做個基礎，然後再加工學習他種，自然覺得很有趣，並且非難事。大凡買客聽得本鄉土音，必定非常歡慰，各處的買客心理，大都如此。學習方言，可從簡單處學起，學會一二種發音方法，便覺有路可入。生意人活計，全在買賣上，買客來得越多越好，不論何處來，不論何階級，不論何派人，不論何種裝束，何樣品性，不論大批交易，或以買賣，不論初次上門，或累次光顧，我們眼中看來，都是買客，都與自家活計上有密切關係之人物。所以不問來者何人，都要好好的招呼他，分毫不可怠慢，一舉動一發言，一轉眼，都疏忽不得。萬一他同事不能招呼時，我們應代為招呼，粗看好像義務，其實就是自己權利。因為商業旺盛，公司得利，公司得利，報酬乃來。譬如有一買客走上來，客未開口，營業員先殷勤發言說道：多時未來，難得到此，今日天氣好和暖呀，從何處來？欲添辦何物？口裏如此應酬，面上更露出十分和樂的顏色，買客自然與吾親近，向吾手裏成就交易。有大本領的營業員，一面嘴裏殷勤，一面垂頭表敬，一面從發音上用工夫。發音的高低軟硬，有得當失當的分別，何種方法最相宜，在乎各人自己的研究，失當即失敗，不可以不知。

第三節 負責任

人類服務社會，最壞之現象，莫若不負責任。普通人之觀念，往往對於一己事業能負責任，對於他人事業公衆事業，則認非己事，不負責任矣。世之挂虛名，說空話，敷衍門面，得過且過者，滔滔皆是。此則爲國民性之最大弱點，而急應有以矯正之也。夫此不負責任四字，幾爲今日國人之通病，而以學校學生爲尤甚。此點常爲實業界所詬病，爲學生出路之大障礙。昔余參觀厚生紗廠，經理穆藕初先生言：「學生管理工夫，頗少責任心，視工人之怠惰或妄費材料，每熟視若無睹，致工人輕視而無忌憚之心，下次監視工作時，卽失其效力焉。」又每見一合股公司，其上級職員，如經理協理各部主任等，尙能以全副精神，處理業務。至其中級下級職員，往往存怠惰之心，作取巧之計，避重就輕，偷安惡勞，而諉卸其責任。一遇主任經理不在，卽離職外出，怠廢公務，其意以爲彼之服務，實爲經理主任而作，非爲全廠服務也。故經理主任而在，作業益勤，經理主任而出，作業卽弛。此種不明服務真義之人，可爲太息。夫夫子之道，忠恕而已矣。又曰：「居之無倦，行之以忠。」所謂患者，卽盡其在吾之意，無論爲人服務，爲公家服務，莫不盡心力而爲之。有一分力量，出一分力量。

有一分精神，用一分精神，吾本自動之精神，以行乎吾心之所安。經理而在，照常辦事，經理外出，服務自若，吾知盡吾之責，辦吾之事而已，不勞人之監視督促，而始加奮勉焉。夫而後可與言服務，始不愧為盡職。須知吾既矢志為人服務，則無論如何，當忠心負責，而不稍諉卸。吾嘗謂一公司，一工廠，上自經理，下迄學生，分之則如一機件，各有效用，合之則為一大機器，用時各顯其能。苟一人而偶一不負責任，有所弛懈，猶之機器驟損一機件，各部俱受影響，而有停駛之患矣。關係之巨，詎不大哉？本校近以徵求各公同對於職員學生服務上之缺點，答復結果，則言缺乏永久責任心者，占十之七八，此足為吾青年警惕之資，而應痛自奮勵者也。

附黃竹銘「負責人太少了」一文

「負責人太少，」「負責人太少，」每達到機關學校以及工商界的領袖，差不多異口同聲，都是這樣說着，因此大家從辦事的經驗，得着一條公例，可說「人衆集合的工作場所，人數多，不如人才多，人才多，不如負責人多，」倘謀一種事業的發展，單靠着人多才多，或比少了，反多危險而靠不住；負責人少，是事業的危機，既如上面所說，然仔細想來，任何地方，不是缺少能負責的人

才，實在想卸責任，算爲便宜的人們太多了，並且都看責任與個人地位利益，似係互惠的條件，地位稍低，利益稍小，卽不應負有一些責任，不知人力車夫，水木工匠，在交通上，在工程上，也有應負的責任，不能認爲交通與工程是少數高級職員，應負的責任，不然，像鐵路上的賣票，開車，運煤，修路，工程上的土木工作，銅鐵製造，只可叫路局長和工程師獨來處置，萬無這個道理。中國各項事業不能興旺，所以決定不是人口荒，更不算人才荒，是處處荒了負責的人，請靜觀小小的螞蟻，牠扛了笨重體大的食物，個個看得出是努力的搬運，從沒見一個袖手旁觀者，這是自然界隱示我們，做事應共同負責的好教訓，再觀那能載重車的鐵路市街，他的基脚，是多數石塊共同負重的，倘靠了大條長石負重，斷了就沒有支持的辦法，中國任何大事業，向來相信靠一二個人負責，人在則業旺，人亡則業敗，雖不明言事業是個人的，沒有公衆的，然暗暗裏，卻有這種指導，要尋一件能繼續不斷做下去的事業，前前後後，大大小小的，實在找不出來，就是在短時間中，少數負責人走開了，疾病了，也要顯出暫時荒敗的現象，這都是負責人太少的毛病，所以要望一種事業發達，不間歇，不衰落，先要養成多少負責的種子來。

第四節 服從

吾人服從，對於正當之命令與管理，悉應絕對服從，不但不當反抗，更不容有絲毫勉強之意，存乎其間，所謂真服從者，服從公理也，服從正義也，不稍因循，不稍疑慮，令行即行，令止即止，本乎良心之所安，而有快樂存其中，由意志之審辨，精神之驅使，而養成爲習慣者也。

吾嘗謂人類服從之大阻力有二：一曰虛驕，傲然自大，不受指揮，自恃聰明，師心自用，世之不願人之指導，不聽人之驅遣，卒致債事失敗者，比比而是，此其一。二曰懶惰，苟安息惰之流，遇事取巧，好行小慧，忘其應盡之義務，養成懶散之習慣，初意以爲行吾所喜則樂，聽命服從則苦，久而久之，漸成一需緩自誤，依違兩可之惡習，而爲社會所摒棄矣，此其二。夫服務其一端耳，小之公共機關之規則，大之國民共趨之法律，苟便其私圖，不肯服從，則其害之大，更不僅影響其本身業務已也。故青年果欲服務於社會，果欲立足於職業界，而期其成功，第一當有紀律化，當養成遇事服從之習慣。須知今日社會上各業領袖之指揮人者，即昔日之能受人指揮者也。西諺有言曰：「欲人服從之若父，且先服從人若子。」卡南琦有言：「人能學爲服從，便得治人之要道。」其言俱堪玩

味。質言之，服從習慣，當自學生時代，先事養成。時時當念吾之服從，全爲良心所應爾，職責所應盡，人之指揮吾者，並非作其威福，用其權勢，完全動於正義，合於公理，其出於美意，當歡欣奔走之不遑，又何所用其遲回卻顧哉？吾敢掬四義爲殿，以告吾青年：

第一明白人生真義，個人應絕對服從公理，服從正義。

第二辨別公私界限，個人應絕對服從公衆之主張。

第三維持團體精神，當知少數應服從多數。

第四履行本人職務，下級職員應絕對服從上級職員之指揮。

附藕初五十自述之一節

開課後，最足使余永誌不忘者，卽「海尋」是也。海尋者，彼邦一種習語之譯音，含有制服新生意。第一年級生，每年入校者，達千餘人，而二年級生，有特權指揮第一年級生，使服諸般之勞役，如擦皮鞋、掃積雪、取郵件、及宿舍中種種雜務，或竟加之謔浪笑傲，或則飾以怪服異裝，作種種不可方物之形態，命之奔跑，不敢不奔跑，命之角力，不敢不角力，開課三月中，每日每班聚散時，在學

校之四周，無非第二年級生故意侮弄第一年級生，作諸陶情取樂之事情。而爲新生者，不論清晨傍晚，男生女生，各各耐性忍辱，以力行其海尋之職責，相與認爲分所應盡而甘之。余以中國學生，幸而獲免。余在英文班中，曾著論痛詆此舉之不是。後留學日久，方知此種海尋，推行於最高學府，實有美意存焉。此舉實於校風上及學生之品性陶冶上，有密切關係在，轉覺余向者所見之淺也。海尋之妙用，以余之拙見衡之，有可取處三：（一）藉以去傲氣，中學畢業生大半來自鄉間，一旦升入大學，其傲睨一切之氣概，不可言喻，故屈抑之，以啓入道之機。（二）藉以施約束，新生年齡既長，人事周知，欲情衝動，易開踰閑蕩檢之漸，苟一任自由，漫無監視，易受外界誘惑，而致墮德敗行，既誤學業，又損校譽。是以新生入校之初，卽由校醫用影片演講花柳之害，令此輩血氣未定之青年，早有戒心，但暫時切誠，收效能有幾何，惟一入海尋制度之下，若木從繩，無患不正矣。（三）藉以維法規，美國中學程度頗不齊，往往有中學畢業，而不能追隨大學之課程，一年內新生之學分成績，不及格而被淘汰者，常占三四分之一，開除學生如斯之多，並未聞有新生強項不服，與教員發生衝突之事，學校秩序之維持，得力於海尋制度者，殊爲不可掩之事實。

第五節 合作

吾人在社會間，形體雖一，而藉此形體以成之幻身，則至多也。吾之形體縱不變，而心思情感，恆隨所處之地位而變。如在家庭，對父母爲子女，對同輩爲兄弟姊妹；在學校對師長爲學生，對同伴爲學友；處社會對同居者爲鄉鄰，對日常交往者爲朋友；對國家爲國民；入職業界爲服務，則或爲經理，或爲職員，或爲學徒，爲同業之一員。由此以推，至於不可窮詰，而吾乃成立。試思此完成吾之種種稱謂，無非羣之結果，設除吾以外無第二者，則吾之稱謂，無由成立。世間一切有形無形之幸福，無由產生。故吾之成立由於羣，吾之幸福出於羣，吾所享受羣之幸福愈多，則其所負之責任亦愈大。吾既爲人羣中之一員，即應勉爲此人羣中之有力分子。須知此羣體中時時不能缺少吾，在在需吾，而吾亦不吝時時幫助此羣體之進步，以滿足此羣衆之要求。

吾能幫助此羣衆一分，即對於社會人羣得一分之成功。就是而論，吾人在人羣服務，最需要之道德，厥爲合作精神。顧國人通病，即在此缺乏羣性，以故團體機關中，時有傾軋排擠之風說，傳聞於外，以致極有希望之事業，規模極大之組織，往往因此而破裂，因此而失敗，是無羣性合作精

神故也。夫人類之生存，與社會之成形，全在合作互助，強者智者，有提攜弱者愚者之責，弱者愚者，有襄助強者智者之責。吾儕青年初出服務，處處當和衷共濟，虛懷謙遜，受人指揮，聽人調度，而以合作之精神出之，不應計較事之勞逸，時之久暫，須知同事之人，當吾初來之時，多以一事與我，即使我有一事，前輩提攜後進，往往若此，詎可認爲惡意？甚至當局者以原有之人，不能稱職，故令我往試，試之有效，卽以代之，彼之逸，彼之事少，彼將失業；吾之勞，吾之事多，吾將大用，烏可斷斷計較，與人不協。或以學生初出任事，一店之內容實際，尙未了然，店主未能遽付巨任，則吾正可從旁觀察，留心學習，植日後親手辦事之基礎，不可認爲店主不信任，有所舛望。或以終朝無事，冷坐不耐，不免怨恨，其實有事無事，全在自己，服務機會，在自動得之，吾去覓機會，非機會覓吾也。吾嘗謂合作之道，不外三語，在吾上者宜服從，與吾相等者宜體和，在吾下者宜體諒。不特此也，對於性質不同之職業，有聯絡之必要，對於性質相同之職業，有互助之必要，對於一切同事，有合作之必要。有合作精神者，能得人之同情；能得人之同情者，有成功之希望。不能得人助者，必爲不願助人，而人亦不願爲之助。

節錄梁任公「教育與政治」一文

人不是單獨做得成，總要和別的人連帶着做，無論何人，一面做地球上的一個人，一面又做某個家族裏頭的父母或兒女丈夫或妻子，一面又做某某縣某市某村的住民，此外因各人的境遇，或者兼做某個學校的教師或學生，某公司的東家或夥計……尤其不能免的，是無論何人，總要做某個國家的國民，教育家教人做人，不是教他學會做單獨一個人便了，還要教他學會做父母做兒女做丈夫做妻子做夥計……乃至做國民。因為不會做這種種腳色，想做單獨一個人，決然是做不成的。

各種腳色裏頭的一種腳色——國民——在從前是頂容易做的，「日出而作，日入而息，鑿井而飲，耕田而食。」只要學會做單獨一個人，便算會做國民，倒也一點不費事。爲什麼呢？因爲國家表現出來的活動，是政治，政治是聖君賢相包辦的，用不着國民管，倘使能永久是這麼着，我們到不必特別學會做國民，纔算會做人。如今可不行了，漫說沒有聖君賢相，便有也包辦不了政治。政治的千斤擔子，已經硬壓在國民肩膀上來了，任憑你怎麼厭惡政治，你總不能找一個沒有政

治的地方去生活；不生活於良政治之下，便生活於惡政治之下。惡政治的結果，怎麼樣呢？哈哈，不客氣，硬叫你們生活不成。怎樣能脫離惡政治的災難呢？天下沒有便宜事，該擔擔子的人，大家都把擔子擔上。還要學會擔擔子的方法，還要學會擔擔子的能力，換句話說，一個一個人，除了學會爲自己或家族經營單獨生活所必要的本領外，還要學會在一個國家內經營共同生活所必要的本領。倘若不如此，只算學會做半個人，最高也只算得古代的整個人，不算得現代的整個人，教育家既然要教人學做現代的整個人，最少也須劃出一部分工夫，教他們學會做政治生活。

政治不過團體生活所表現各種方式中的一種，所謂學政治生活，其實不外學團體生活。惟其如此，所以不必做實務的政治，纔能學會政治生活。惟其如此，所以和政治無關的學校裏頭，很有餘地施行政治生活的教育。

今請先說團體教育生活的性質：團體生活，是變遷的，進化的，在古代血族團體或階級團體裏頭，只好要倚賴服從，便也生活下去，他們的生活方法，是不必學的，自然無所用其教育。無奈這類團體，在現代是站不住了。現代的團體，不是靠一兩個人支持，是要靠全部團體員支持。質而言

之，非用德謨克拉西方式組成的團體，萬萬不能生存於現代，非充分了解德謨克拉西的人，萬萬不會做現代團體生活。因此怎麼樣纔能教會多數人做團體生活？便成了教育上最困難最切要的問題。

中國現在有一種最狼狽的現象，是事實上已經立於不能不做現代團體生活的地位，然而這種生活，從前實在沒有做過，換句話說，幾千年傳下來的社會組織，實在有許多地方和德謨克拉西精神根本不相容。在這種社會組織底下生活慣了的人，一旦叫他做德謨克拉西生活，好象在淡水裏生長的黃河鯉魚，逼着他要游泳到鹹水的黃海，簡直不知道怎麼過法。還有一個譬喻，可以說今日的中國人，正是毛蟲變蝴蝶時代，用一番脫胎換骨工夫，能殼變得成，便是極美麗自由的一隻蝴蝶；如其不然，便把性命送掉了。我們今日個個人都要發憤學做現代的團體生活，如其不肯學，或學不會，不惟團體嘩喇下去，便連個人也決定活不成，今日中國最大的危險在此。

現代團體生活，和非現代團體生活——即德謨克拉西生活和反德謨克拉西生活——分別在那裏呢？依我所見，想做現代團體生活，最少要具有下列五個條件：

第一 凡團體員個個都知道團體是自己的，——團體的事，即是自己的事，自己對於團體該做的那一部分事，誠心熱心做去，絕對不避嫌，不躲懶。

第二 凡團體的事絕對公開，令個個團體員，都得有與聞且監督的機會。

第三 每一件事有贊成反對兩派時，少數派經過充分的奮鬥之後，仍然失敗，則絕對服從多數，斷不搗亂破壞。

第四 多數派也絕對的尊重少數派地位，令他們有充分自由發表意見的餘地，絕不加以壓迫，而且絕對的甘受他們監督。

第五 個個團員對於各件事，都要經過充分的考慮之後，憑自己良心表示贊否，絕對的，不盲從別人，更不受別人脅迫。

這五條件無論做何種團體生活，都要應用，應用到最大的團體——即國家——時，便是政治生活。拿這五個條件和我前文所講三種需要比對，第一項屬於政治意識，第二三四項屬於政治習慣，第五項屬於判斷政治能力。

這五個條件，從今日在座諸君的眼光看來，真算得老生常談。但我們須要知道這點點子常談，中國人便絕對的不能辦到，不惟一般人爲然，即如我們在座的人，自命爲優秀分子智識階級的，怕也不能實踐一件！我們又要知道，現代中國人爲什麼在世界舞臺上變成「落伍者」，所欠就在這一點點。十年來政治，乃至其他各種公共事業爲什麼鬧得一塌糊塗，病根就在欠這一點點。

如今先說第一個條件，我們向來對於團體的事，是不問的。這原也難怪，因爲我們相傳的習慣，並沒有叫多數人問事，一家的的事，只有家長該問，一國的事，只有皇帝該問，我們若安心過這種生活，也就罷了，無奈環境不許我，已經逼着要做人人問事的協同生活。我們承認要往新生活這條路上走，卻抱着舊生活抵死不肯放，無論何時，總是擺出那「老不管事」的臉孔，政治上的事且慢說，即如一個公司的股東，公司和他自己本身的關係，不是最密切嗎？試問有那個公司開股東會時候，多數股東熱心來問公司的事，除非是公司鬧出亂子來，股東着急跳一陣，卻是已經賊去關門來不及了。對於財產切已關係的公司，尙且如是，對於國家政治，更何消說。人人都會罵軍

閱，罵官僚，罵政客，這種惡軍閥惡官僚惡政客，何以不發生於外國，而獨發生於中國？他們若使生在外國，便一天也不能在政治上生存。他們能夠在中國政治上生存唯一的保障，就是靠那些老不管事的中國百姓縱容恩典。罵即管罵，不管還是不管，做壞事的還是天天在那裏做；倘若這種脾氣不改過來，我敢說一切團體事業永遠沒有清明成立的一日。我並不是希望教育界的人常常放下書本，東管這件，西管這件；但我以為教育家對於團體員不管團體事這個毛病，要認得痛切，要研究這毛病的來源在那裏？要想出靈效的藥來對治他。今多數人在學校時代，漸漸的把這壞脾氣改過來，這是目前教育家第一大責任。

第二個條件，講的公開，凡一個人立在可以做壞事的地，十個有九個定要做壞事。做壞事的人，十個有十個定要秘密。和他說：『請你公開，請你公開。』那是不中用的。最要緊是令他沒有秘密的餘地，令人人知道團體生活中的秘密行動，便是罪惡，犯這種罪惡的，便不為社會所容。那麼這位秘密魔王，自然會絕跡了。怎麼樣纔能養成這種社會信條？又是教育家一個大責任。

第三第四項講的，是多數派少數派相互間的道德，這是現代團體生活裏頭最主要的骨節，

也是現在中國人最難試驗及格的一個課題。中國人無論何事不公開，他便永遠不問了。一旦公開起來，不是多數派專橫，便是少數派搗亂，這種實例，不消我舉例。列舉諸君，但閉着眼想，想歷年國會省議會以及他公私大小團體開會時，那一回不是這種狀況。若是這種狀況永遠存續下去，那麼老實不客氣，我們中國人只好永遠和會議制度和協同生活絕緣。試看歐美議會裏頭的普通現象何如？他們的少數派，常常以兩三個人對於敵派幾百人堂堂正正提出自己的主張，不屈不撓。（最顯著的例，如英國國會自十九世紀初年起，提出普通選舉案，連發案帶附議，不過兩回，一回失敗，次回提出，原案幾乎不易一字，每提一回，必有一回極沈痛的演說，如此繼續十幾年，後來贊成這主張者年年加多，卒至成了自由黨的黨綱，變成國會的多數派。）依我們中國人眼光看來，絕對無通過希望的議案，何苦提出。他們的看法，卻不如是，他們純以「知其不可為而為之」的精神，勤勤懇懇做下去，慢慢地喚起國民注意，引起國民同情，望收結果於幾十年以後。他們先安排定了失敗，纔去活動；失敗之後，立刻便服從多數。乃至僅差一票的失敗，一樣的安然服從，像我們中國人動不動相率退席，或出其他卑劣手段，破壞議案的舉動，從來沒有聽見過。（最顯著

的例，如德國革命後制定憲法，獨立社會黨有許多地方根本反對原案，及至多數通過之後，他們宣言良心上雖依然反對，爲促成憲法起見，事實上主張絕對服從。他們多數派的態度，又怎麼樣呢？他們雖然以幾百個的大黨，對於兩三個人的小黨，也絕對尊重對面的意見。小黨所提議案，從沒有設法壓閣，令他提不出來。小黨人演說議案理由的時候，大黨的領袖，誠心誠意的聽他，一面聽，一面把要點用鉛筆擇記，等他演完後，誠心誠意的起來反駁，從沒聽見過憑恃大黨威力，妨害小黨發言，從沒聽見過對於小黨發言，存絲毫輕藐。依我們中國人眼光看來，絕對不會通過的議案，何苦費那麼大的勁去反駁。他們的看法，卻不如是，他們以爲必須經過堂堂正正的大奮鬪之後，所得勝利，纔算真勝利，他們的少數派安心樂意把政權交給多數派，自己卻立於監督地位，多數派也安心樂意受少數派的監督。（最顯著的例，如英國審計院長，一定由政府反對黨首領做。）他們深信政策之是非得失，是相對的，不是絕對的。甲黨有這樣的主張，乙黨可以同時有恰相反的主張，彼此俱能代表一部分國民福。甲黨得政時，施行這一部分國民福，乙黨得政時，又施行那反面一部分國民福，彼此交迭得幾次，便越發和總體的國民福相接近。他們在

光天化日之下，彼此互相監省，萬不會有人能借國利民福名義，鬼鬼祟祟的營私舞弊。他們所有爭鬪，都是用筆和舌做武器，最後的勝利，是專靠社會為後援。總而言之，他們常常在兩造對壘的狀態之下，他們的對壘爭鬪，有確定的公認信條，這種信條並不是一條一條的印在紙上，乃係深入人人腦中，成為習慣。有反背的，自然內之受良心制裁，外之受社會制裁，他們做這種爭鬪活動，和別的娛樂遊戲一樣感覺無窮趣味。他們凡關於團體生活，無論大大小小，總是用這種精神做去，政治不過這種的放大。

以上不過就我所想得到的，隨便說說，自然不足以盡現代團體生活的全部精神；但即此數端，也可以大略窺見所謂德謨克拉西者，並不是靠一面招牌，幾行條文，可以辦到。其根本實在國民性質國民習慣的深奧處。我們若不從着實下一番打樁工夫，那麼，無論什麼立憲共和，什麼總統制內閣制，什麼中央集權聯省自治，什麼國家主義社會主義，任憑換上一百面招牌，結果只換得一個零號。因為這種種制度，不過是一個『德謨克拉西娘胎』所養出來幾個兒子，娘不是這一個娘，兒子從那裏產出。又不惟政治為然，什麼地方結合，職業結合，慈善結合，公司組織，合作組織

……等等，都是跟着一條線下來。德謨克拉西精神不能養成，這種種舉動都成了庸人自擾。倘若中國人永遠是這麼着，那麼從今以後，只好學魯濱遜在荒島裏過獨身生活；或是賣身投靠一位主人，倚賴他過奴才生活，再別要想組織或維持一個團體，用團體員資格過那種正當的自由生活。果然如此，我們中國人往後還有日子好過嗎？我們既已不能坐視這種狀況，那麼怎樣的救濟方法，自然成爲教育上大問題。

第六節 儉樸

古人有言：「儉以養廉。」蓋廉潔之操守，須由儉樸中來。今之青年，多揮霍無度，用財如糞土，好空撐場面。食求珍饈，居求舒暢，衣飾尤求華美，一襲之衣，動需數十金，一冠一履，尤極時尚之是趨，甚至以舶來品爲美觀。一歲之中，計其支出，若紙煙，若裝飾品，若雪花膏，香水之屬，數亦不貲。一小夥友之衣飾，竟有駕經理而上之者，豪奢之概，亦足以驚人矣。夫夥友之所入，至有限也，乃支出之多，漫無限制。於是虧空公款者有之，舞弊中飽者有之，私宕客賬者有之，私營投機事業者有之，追虧款日巨，無法彌縫，因而逃匿或自殺者，又比比而是。奢侈之害人，有如是之烈，吾青年之欲服

務職業界，先宜知所警惕歟？夫救此奢侈之病，厥惟儉樸。儉，非吝也；應用則用，應省則省，樸，非陋也。祇求實際，不驚虛空。吾青年在服務之時，先從克制自己私慾上作工夫。立定不穿好衣，不吃好菜，不講裝飾，凡刻苦卑下儉樸之生活，均當決心忍受，而不改其樂，此之謂克己。克己須自大膽大力中來，有克己之魄力，方能擔當大事。古人有言：『人能咬得菜根，便能擔當大事。』反言之，凡食用舒服之人，即不能擔當大事。須知世間亂事，何一不由人類祇顧自己，不顧他人而來。苟吾人事事肯為大衆設想，我所衣之衣，所食之飯，所住之屋，在吾固舒服矣，然於人有何益處？捐不足以奉有餘（老子語）於心果屬安否？自能恍然於費工費料費線之不當，且轉以害人，而不欲恣意享用矣。老子曰：『五色令人目盲，五音令人耳聾，五味令人口爽，馳騁田獵，令人心發狂，難得之貨，令人行妨。』昔賢以淡泊寧靜為修養之要訣，凡自奉儉樸者，必多後福。人人能明乎此，而知所克制，則不但個人經濟可以寬裕，易達於成功之途，即國家經濟，亦所裨匪細。即如紙煙一項，每年省去一萬數千萬，亦足以制外人之侵略，慎勿為儉樸為個人消極之道德，轉以有妨現代文明，而視為無足重輕也。

節聶雲台發起布衣會之一段

天下治亂各有本源，非偶然也。古之善爲治者，亦惟去亂源而務其治本而已。夫治道者亦多術矣，然禮樂政刑，歷代典章，莫不燦備，而治亂之效不同者，何也？孟子曰：人民救死不贍，奚暇治禮義哉？又曰：聖人治天下，使有菽粟如水火，菽粟如水火，而民焉有不仁者乎？管子曰：衣食足而民知禮義。換言之，菽粟艱貴，衣食不足，則勢不能講仁義禮讓也。爲生活所迫，以出於爭，爭則亂。凡天下之亂，皆爲政者之罪也。爲治之道，儒家言之最精，大學言治平，稱生財有大道，生之者衆，食之者寡，爲之者疾，用之者舒，則財恆足。解決世界經濟問題，舍此莫由矣！惜乎古今爲治者，鮮知此意也！其知之而能循是以行者，治效立睹。恃此義者，亂萌立長。歷史成事，彰彰可按也。三代以下，稱盛治者，推漢文景，文帝患民食不足，而憂百姓之從事於末，以害農者蕃，爲酒醪以糜穀者多，六畜之食焉者衆，景帝詔斥雕文刻鏤傷農事，錦繡纂組害女紅，而親耕爲天下先。却獻減膳，省徭賦，使民得盡力農事，誠知治本者也。秦始皇搜括民財，濫用民力，汰侈無度，天下騷亂，二世而亡。隋煬帝勤兵役，重徭賦，築長城，穿運河，興宮殿，窮奢極侈，民不堪命，宗社旋覆，此其最著者也。其餘歷代之變亂，推

其禍源，未有不由民不聊生，迫而爲亂者；然則天下治亂之故可知矣。至於致治圖安，非獨執政者之事也。顧亭林曰：「天下安危，匹夫之賤，與有責焉。」曾文正公曰：「風俗之厚薄，奚自乎？自乎一二入者之心之所嚮而已。」又曰：「轉移風俗，陶鑄一世之人，非特處高明之地者然也。凡一命以上，皆與有責焉者也。而況今日號稱民治，羣衆意嚮，更易左右朝政，轉移風氣，然則吾輩以士紳自命者，尤不能辭移風易俗之責也！普通社會，賴有人爲之提倡獎勵，無論矣，乃至官吏貪肆，軍閥驕淫，巨室秦侈，豪商奢僭，似吾人所莫可如何者，而不知此輩之驕奢縱恣，實吾輩有以獎成之！彼所好欲，亦猶吾之好欲，吾之見解思想，非有超出於彼，則對於彼之所享受，方竊欣羨之不遑耳，吾焉能如彼何哉？欲救正彼輩驕奢惡行，當先救正吾輩自己之卑鄙觀念。」孟子曰：「說大人則藐之，勿視其巍巍然，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，馳騁田獵，後車千乘，我得志弗爲也。在被者，皆我所不爲也；在我者，皆古之制也，吾何畏彼哉？夫豈獨吾無所畏於彼而已，苟能不爲彼之所爲，則吾且爲彼之所畏，使彼自知所爲者之非法，而爲社會正人所不韙，則亦漸不敢爲矣。今之軍閥、大官、巨室、豪商，所爲競秦而示侈者，正以畏之羨之之人多也！而

不畏彼不羨彼者，果何人也？是非吾輩之羞耶！夫所爲畏者，以有求故，所爲羨者，以多欲故，吾輩自反果寡欲而無求否也？是非吾輩之所當自勵者耶？今天下亂機迫矣，論者動謂軍閥爲害，束手無計，苟知勸懲之權之責，實在吾輩，當亦爽然自失矣。其杰不敏，竊嘗苦思深索，以求今日致亂之源，而知其爲生計窮困，財用不給之故，而其所以致此者，由於國人醉心歐化，羨慕物質文明，提倡發展欲望，故重工商而輕農事，使鄉野之人競趨城市，併力以爲消費之事，故全國生產日少，消耗遞增，購買洋貨之款，一歲近二十萬萬元，歲歲如是，國安得而不貧，民安得而不困，雖有善政，不能圖治，雖有強兵，不能彌亂矣！既知亂源在財乏，而財乏由於奢費，奢費由於縱欲快意，習驕競侈，惡勞好逸，厭粗喜精，則求治者不得不力矯其弊，而以節制慾望，改正觀念爲急務。洋貨便巧而美觀，強忍不用，寧用笨質而樸拙之土產，此節制慾望之道也。人奢我儉，人華我樸，人泰我卑，人逸我勞，使人漸知卑儉勞樸爲善意安樂之所存，驕奢縱逸爲罪惡禍患之所自也。此矯正觀念之道也。中國雖大，人民雖衆，苟有一二有力者爲之倡率，使人知昔之羣以爲榮美善利，而相欣羨之事，皆謬誤而非法也，則風氣不難轉移也已！其杰懷蓄此念已久，民國初元，嘗擬發起生計會，雖一二友人和

之，未有成也。九年自歐遊返國，目睹歐陸慘苦之象，兼值北方饑饉之災，又擁發起同情會，亦未有響應。私意惟欲合少數同志，提倡儉樸，節制欲望，實行改衣縮食，卑下勤苦，以漸矯正社會奢淫之惡行，奢侈之觀念，蓋師古人國奢示儉之意，期挽回風俗人心於萬一而已。（中略）吾輩處此劫運中，有自求之道焉，論因果則我亦造因者之一，當自懺悔而勿更造新業；論事實則我未能辭獎惡之責，當力矯過枉而勿隨俗浮沈。其影響及社會者，不可知也；其補救於世運者，尤不可必也。亦惟盡其在我者而已矣。盡其在我如何？曰：因病投藥，因時立教。今時病在奢，則儉以為藥，儉則寡欲，寡欲則望於人者少，而求於己者厚；儉則節用，節用則積蓄易，而物力舒，故曰儉德之恭也，此弭爭之道也。（下略）

第七節 無惡嗜好

青年涉足社會，如處毒窟幽壑，如立懸崖峻壁，偶一不慎，或飽蛇腹，或墜深谷，而不可救拔。良以惡嗜好日伺吾四周，苟中心缺乏主宰而不克制，則口腹之欲，聲色之好，凡足以戕賊吾心靈，斷傷吾精神，侵蝕吾經濟者，何所不入。此是失敗之神，從此翩然降臨，即吾身亦從此墮入地獄，而不

可振拔矣。試閱報紙，煌煌廣告，不曰某夥監手自盜，即曰某夥虧款遠颺，甚則累及親朋，至於自殺，結果雖巨，造因實微，因何由成，由於惡嗜好爲之祟；換言之，由於缺乏克制工夫。如紙煙，如鴉片，如賭博，如狎邪，其初犯也不過由朋友之牽引，伴侶之勸導，動於好奇之念，出於嘗試之心，以爲姑一試之，庸何傷。及至心熱矣，上場而不得下臺矣，積習成癮矣，明知敗德墮行，明知勞神費錢，乃事已至此，悔想無及，廉恥之念，蕩然無存，未來希望，亦所不顧，姑存且以逸樂，且以永日之見，心術既壞，行止莫檢，於是而舞弊，而虧款，而無所不爲矣。社會間墮落之青年，無一不從此路中來，即無一不從此路中失敗。聞吾言者，其亦不寒而慄乎？吾觀今日職業界服務之青年，其最大弊病爲惡嗜好，及修飾雜食諸病，往往傾其一月之所入，而浪擲於無謂消耗之中，因而虧空舉債，致失業於社會者比比。舊徒某薦至一小公司服務，月薪六元，衣服製自家，下至鞋襪等件，亦出自其慈母手中之針線，猶嘵嘵索零用款於其父，其父苦之。一日余遇諸塗，問其用路，則曰雜食費三元，修飾費五元，紙煙費四元，至少十二元，無怪其不足之半，猶乞之於其父，不一年以舞弊爲店主覺察，解其職，今尙賦閒在其家，此惡嗜好害之也。苟有重大於此者，其所遺留之苦痛，不更較某生爲甚哉？此無他，

平日無修養之機會，臨時無克制之工夫，嘉言懿行，既無由親炙，良好讀物，（如修養叢書，格言錄，生活週刊等）更無由披覽，以致失足於惡嗜好中，操守失其廉，心術失其正，自暴自棄，甘心墮落，此正為痛哭流涕長太息者矣。吾願青年於服務之前，三復思之，視此惡嗜好為毒蛇猛獸，而戒之慎之，則成功之途，當不在遠。

節錄聶雲台大業主義之一段

中國是農業國，平均每個人的收入，比較工業國的人是很少的，所以應該守農業國人儉樸的本分，不要做效工業國人一樣的繁費。我看國裏的情形，恰於此意相反，窮鄉僻野的地方，都有洋貨發現，農夫家裏穿的布，也有幾萬里貴價的工人織出來的。城市的工人，更要着花紗洋緞，有多錢的人家，更不必說了，通身固然都是洋貨，滿屋也難尋出幾件中國國產，越闊越新的人家，越看國貨不值錢，止恨自己頭髮不黃，眼睛不綠，鼻子不高，若有法子可想，化幾千洋錢也是肯的。再說消耗品，譬如紙煙，洋酒，糖果，海味，化妝品，一年就要化上幾萬萬的錢，前年去年兩年中間，單是進口某國的紙煙，每年八十萬萬餘枝，算他每枝賣價六厘，這一筆每年就有五千萬元。去年單是

進口美國的煙葉，共有七千二百萬磅，共值三千多萬元，這單指送給美國的煙價，一年有八千萬元，還有英國來的，還有英美煙公司在中國製的，每年也有幾千萬元未算在內，共總有一萬數千萬之多，都是像水樣的年年流到外國去。還有我們用的洋油，每年也是一萬萬元，洋油還算是正經用的，這紙煙的一萬幾千萬元，是大可以省的了。列位總應該聽見過印度現在的大英雄甘地，和他所提倡的不暴動不合作的愛國運動，他因為英國不讓印度自立，又因印度不能靠武力來反抗英國的專制，所以倡為這種消極的抵制，不但是英國貨不用，凡屬外國貨都不許用，並且連凡是機器製品都不用。他第一樣就是教人努力自己供給自己，不要靠外國的供給，所以他教人每天都要自己紡紗，每家都要自己織布，凡是穿着土布的，就是愛國的標記，凡是着細料洋布，就是不愛國的標識，就是和英國合作的標識。那用別樣奢侈洋貨，更不用講了。他這種運動的成效，很為可觀。前年英政府的報告，英國出口到印度的棉貨，一年間百分減了五十五分，英國有許多紡織廠，受這種運動的影響，以致停工。去年印度國會竟通過一條議案，凡屬國會議員，須要每月手紡二千碼紗，方合議員資格。用這種方法來提倡，自然議會懂得勤勞儉樸的高深的意思，是為

國民代表必要的資格，是致富強圖自立抗專制的唯一途徑。議員肯如此下身段，做手工，爲國民的表率，自然吃紙煙用洋貨和種種奢費的惡習，必然沒有了。那麼，賄選賣票的事，自然不會有了。近幾年來，印度的民族思想，日益發達，奢惰惡風，逐漸革除，這甘地主義的成功，是顯而可見的。從前印度也有好幾次革命運動，流血雖多，英人未損毫末，現在甘地運動，却是英人的制命傷；因爲印人既肯勤勞刻苦，洋貨雖精美巧便，他們卻能忍着不用。英國係工商業國，靠印度中國非洲做尾間的，若是製成的貨無銷路，他便無須到中國印度等處爭奪礦權路權了。甘地開了個手紡棉紗的藥方，來救印度，已經見了效了。我現在開一個大糞的方子來救中國，因爲中國奢侈的毒比印度還深，所以藥也要特別重些，有了擔大糞洗廁所做學生議員長官元首的資格條件，自然洋服，化妝品，紙煙，洋貨，可以減省了。每年孝敬歐美日本幾萬萬，替他製飛機兵船鎗砲的錢，拿來留在中國，積上十年，中國可以做世界第一富強國。要達這個目的，須要把現在世俗眼光錯謬的觀念，從根本上改造。須要叫一般人看得糞是尊貴，袁世凱的頭污賤，擔糞澆糞手粗汗臭的人，是清高可敬，塗香水著美服喜洋貨吸紙煙的，是頑蠢可憐，那時中國就有救了。

第八節 無奢望

學生初出服務，以練習辦事爲目標；但求能力之增進，經驗之豐富，以植他日發展事業之基礎，不當以待遇爲前提，而計較薪水之厚薄。不然，任何本領，任何才能，人將望而蹙額，不敢領教矣。蓋各業之中，待遇店員，位置逐年增高，經驗逐年加深，則待遇隨以優厚，薪水隨以增加。初出任事，遽存奢望，而欲得厚俸，勢有所不可。中華職業學校第四屆商科就業之學生十七人，余令一一填載希望薪水之最低限度數；結果十元者六人，填五六元者五人，填四元者三人，填不須薪水者二人，填二十元者一人。余卽喚填二十元者至，問其何以獨存奢望，則以父死弟幼，家中開支甚巨，對余乃爲之作一小時之訓練。反覆曉諭，該生涕泣始去，然此人終以心存奢望，不甘小就，今又以舞弊失業聞。此非余之苛刻，以初出任事之學生，旨在習練，藉茲可以得到學校所未及教之學識經驗，卽出費爲之，亦屬值得，詎可心存奢望，以貽終身之憂？此則深願青年之痛自反省也！猶記去夏，我校商科初級學生將畢業，予發就業自審表，令就業之學生自己填載，結果願就初級職員者七人，願就練習生者六人，願就普通小夥友者四人，頗爲欣慰。以此種學生尙能各自量力，無甚奢之

希望無欲求高位之心理，將來服務上成功之一點，或即在是。須知由卑而高，則百事明瞭，他日受用無窮。驟躋高位，百事隔膜，一感困苦，同事之嫉忌，經理之責望，無形中精神之苦痛實深。乃今之學生，以爲現在服務職業機關者，未必爲學校出身，未必有專門學識，若輩位置反居吾上，事事聽其指揮，心中不免快快，甚至眼高於頂，自命不凡，非有較高之位置，不屑屈就，此種心理，大誤特誤。吾校畢業生龔君辦事穩練勤慎，月薪二十餘元。龔君來言同事中，以吾薪水爲最多，恐爲人忌，而竊患之。果也不三月，卽爲同事所傾軋，妨礙其業務。龔君因與余商，自請經理減其薪，甘居下位，對待同事益謙遜有禮，遂相安無事矣。某銀行儲蓄部用二職員，一爲大學生，一爲高小畢業生，一正一副，合作辦事，此小學畢業生獨勤懇稱職，聞於經理。甫一月，適五卅慘案，銀根大緊，經理通告全體職員以不發薪水之故，惟可各自量力，向行中借用。此大學生以爲吾之材，六十元不爲多，卽開一單以請於經理，經理簽二十元予之，大學生大懷喪，而意懶心灰矣；小學生亦自忖曰，以吾之材十元不爲少，卽爲低度之請求，經理以此人辦事稱職，簽十五元予之，得者大喜過望，辦事奮勉有加。不一月大學生去職，卽以此人繼其任，行中人均爲稱道云。昔年某校學生與吾校學生同時至

三友實業社服務，經理概定薪水十元，某校學生不願而去，吾校學生以為有事已喜出望外，薪水之多寡，何足計較，欣然任事，今聞某生已為會計副主任矣，某生已為分廠經理矣。可見入門之初，人盡同也，入門之後，乃各獻其學力精神，優者上升，鈍者徘徊，事固全在人為，其初實無與於位置之高低也。沈九成先生嘗語余曰：現在青年腦筋欠清晰，凡來服務者，余問其目的何在，多曰：為賺錢而來。噫！青年初出服務之目的，詎僅賺錢而已者？沈君之言，大可玩味。

錄李默非學生與職業一文

學生畢業於學校，而不能得職業於社會，以至於墮落，以至於窮死，此教育者之罪惡，而國家前途之危機也。近盛倡職業教育，而學生不能得職業者如故。長此以往，社會苦乏才，青年苦無業，教育前途之問題，更無有重大於此者。

吾嘗有言，人各有其祖業，農之子當為農，工之子當為工，父兄或以無學不能振其業，吾乃求學以彌其缺，用所學以改進其業，無論何業，苟非不正當者，莫不有發展成功之望。學校畢業之學生，咸有舊業可憑，何必別求職業。且其父兄之經驗，創業之根底，在在足為我助，事半功倍，計無善

於此。今且弗論，論學生之別謀職業於社會。

有人謂社會不能容才，斯言吾未敢信，無論何界何業，試一問其主持之人，莫不矍矍有才難之嘆，其才苟可用者，各業方競奪羅致之不暇。吾人平心靜氣，細爲審慮，就其所知而計之，才而不得職業者，究有幾人乎？且事多才少，所謂才者，今日所處之位置，大半超過其學力。其主持各事業者，咸知將來之大危險，在人才問題，故見才即用。而各高級之位置，初未得相當之才，於超升飛擢，勢不能循常軌。故謂吾國事業，以在識者綆短汲深，不能盡量發展則可；謂人才多不得其用，而沈淪下位則不可。社會求才之急如此，吾國青年機會之良好，殆無倫匹，而學生出校以後，每無職業可就，又何故耶？余嘗任事於學校，近又置身社會，處求才扶助之地位，遇事互證，較有實際，學校教育之不良，無可諱言。當別爲文述之，茲先就學生言。

學生甫離校，社會之真相未明，謀事於人，人以一位置予之，學生輒不願就。或就而不能久，推考其因：

(一) 以爲學非所用 學生之意，以爲吾所學者如是如是，今就之業如彼如彼，如彼之業，

不必用如是之學，亦不足用如是之學，不如舍此別圖，別圖之久而無所得，欲返而就前事，前事又不可得矣。吾國學校，百事以歐美爲法，學校之學程，歐美之學程也，姑不論其似是而非，卽是矣，而吾國之社會，非歐美之社會也，以歐美之學程，求適合無間於吾國之社會，本非易事，卽有適合無間之事，而人甫離校，聲譽未著，信用未孚，又孰肯違付以重任，不如擇事業之較有希望者，不論其如是如彼，先行習練，久之佳境當自至。吾友某，留美習造紙，頗有所發明，初回國，叩其志願，某曰：創建新廠，用吾國之原料，製爲廉價適用之紙，上也；就舊紙廠爲工程師，用其所學而改進之，中也；就學校爲化學教師，下也。余笑而應之曰：請從下做起，當時吾友頗不以爲然，卒之自下而中，今且由中而上矣。吾戚某，留學里昂，習絲織，十年而歸，謀相當之事不可得，始就教師，繼辦針織廠，今爲紗廠之總工師矣。當二君初爲教師時，抑鬱不得志可知，惟其能忍，一則償其宿願，一則位置漸高，蓋學力經驗，漸爲人知，而始臻於佳境也。若最初必欲得最相當之事，則賦閒至今，未可知也。

(二) 初就事時，卽欲得較高之位置，位置由卑而高，百事明瞭，將來受用無窮。驟躋高位，百事隔膜，無形中損失不少，而學生以爲現在任事於社會之人，未必畢業於學校，未必有科學知

識，若輩位置逐漸遞升，全憑經驗，我則異於是，不當如若輩之循資按格也。故非較高之位置不屑就。不知各業各有其歷史，各有其特點，入門之初，人盡同焉；入門之後，乃各顯其學力精神，優者飛躍，鈍者徘徊，望門而却步，永無飛躍之望矣。舊生某，欲得事，謀於友，友曰：茲只有一學徒位置，可介紹。某曰：有事究勝於無事。慨然就之。逾兩月，而西文書記部需一佐理員。當事者曰：某可任，任而事理，即派往新加坡辦事，今則留學柏林，五年之學費，皆由肆中供給，某之始願，豈及此哉？

(三) 妄謂意見不合。學生之不能久其事者，問之，輒曰：意見不合。斯言真可怪異！就事未久，於所業之內容實際，初未明瞭，其意見當然不能確當。以不確當之意見，求人之必采用，其悞已甚。即其意見果當於理，而一機關之財政人才地位歷史上有種種關係，或須顧慮，或恐牽掣，當事者亦各有苦衷。吾任事未久，肝膽未見，彼又烏能將顧慮牽掣之處，盡情披露，而吾遽以爲意見不合，可乎？或與同部辦事之人意見不合，問其狀，則曰：彼逸而吾勞也，彼多以事與我，而已事甚少也。世界之上，苟其事非一人所可了者，自必有同事之人，人之性情習慣，各有所短長，安能強同於我。我係初次就此業之人，凡事皆非熟諳，同一分量之事，彼以熟練故易了，我以初學者費時，我費時

多，遂以爲彼逸不可也。同事之人，當我初來之候，多以一事與我，卽吾多習一事。前輩提挈後進之道當如是，誤認爲惡意，謬已。

(四)嫌俸薄 各業待遇夥友，位置逐年增高，俸給隨之而加益，初就事而欲得厚俸，勢有所不可。近有一人，余爲介紹一事，其人蓋久無業矣。就事後未及兩月來告我，謂已辭職矣。詢其故曰：錢不敷用。余詢其月用若干？彼曰：個人衣食住若干，家用若干，一切用若干。余曰：若此則難矣，社會用人之給值，論其能力，不能顧其用途也；使我用若干，社會卽能如數供給，世界可無負債人矣。又問其現就何事？曰：無事。曰：有事之時，無論得錢多寡，總有一部分之收入，無事只有支出，毫無收入矣。子何以出此。彼猶曰：總之一不敷用而已。揚長而去。

上述四項，其總因在於不能耐。論學生之對方，亦豈無一二盲瞽強橫者，待遇學生，不能合理。但學生欲改良社會，必在得業以後，決不能待社會改良之後，而我始就事也。此理既明，知非耐不可，而往昔之誤解，皆可掃除矣。

附陳萬運原則上的加薪希望

「加薪」「加薪」諸位要明白加薪的權柄，不全在人，多在自己。你希望加薪，也不是難事，只要你肯盡力，肯積極的進行，使得本店的營業，十分發達，本店的盈餘，漸漸增加，做到本店年年獲利，那麼，店中一般認真的夥友，自然個個有加薪的希望了。

但是你在店內服務，爲什麼沒有精神？是不是逛遊戲場，上跳舞場，又麻雀等消耗去的？這是一個疑問，需自己反省自問的一件要事。甚而至於對待顧客，一些沒有禮貌，很好的主顧，到你店裏來，你爲什麼不當他顧客看待？有時還來笑他罵他，這是你明明表示不希望店內營業的發達，明明表示不希望店內的盈餘。店既沒有盈餘，那麼，商店不但沒有發展的希望，恐怕連維持也不容易，那裏還談得到加薪問題呢？這簡直是你自己不要加薪了，因爲你不肯忠實服務，到結果是等於你不要加薪水。

更進一步講，你在店中辦事，你如果脚脚着地，步步留心，不因小的地方有所忽略，不因細的事情有所苟且，處處爲公家想法，可進則進，可省則省，有時不能開源，那麼節流也未嘗不可。總之一事一物，隨時隨地，爲本店謀發展，那麼，經理眼裏看好，心裏明白，你地位的加高，薪水的增添，是

千穩萬妥的。這加高地位增添薪水的權柄，說起來好像在經理手中，其實是在你自己。并且人家知道你的服務能力辦事精神，還要來挖你出去，你店中的經理，還要來千方百計的慰留你，使你安於其位。即使商店獲利不多，但是無論如何，總要想法加你的薪水，人家加了很少的薪水，但是你總是加來最多，有時人家一些不加，但是你總是不可不加的。因為你的辦事精神和服務能力，處處有益於本店，并且有益於店內很大，那麼，區區的報酬，當去要充分的供給你，不如此似乎不足以獎進已往激勵未來。

不過有時你儘管辦事認真，事實上或者竟得不到加薪的結果，也許中有困難情形，或是經理要試試你的修養功夫，你千萬不要動氣，灰心。

你該知道，購辦東西，是先看物後付值呢？還是先付值後看物呢？俗語說：「一分貨物一分錢，」即是看那種貨物，便給那種價錢的意思。我們服務商店，也是看你那種本領，那種態度，便給你相當的薪水，這可以說是天經地義的。

附陳萬運英雄無用武之地

謀不到職業的，真是困苦萬分，東求西託，碰來碰去，總是不能如願。在他們看那般有職位的人多麼有趣，多麼羨慕，大有天上人間之比。可是那般在職的人，倒也未必是有趣，快樂，不但不覺得沒有令人羨慕的地方，並且是不滿足，不如意，不快樂，看自己所做的職務，簡直是爲着生活問題，勉強敷衍過去，否則早已顧而之他了。假使你覺得不滿足，不如意，不快樂，你直捷了當的脫離，也是一政，使得有才而無職的人，得到發展才能之機會。如果是不脫離，那麼你無論如何，要打起精神做去，千萬不要敷衍。把你不滿足的，怎樣使他滿足；不如意的，設法使他如意；不快樂的，商量使他快樂。一切問題，都要你自己來改造。

你該知道，事業方面，爲什麼要你來辦？要你來，便是希望你不但把事業辦好，且要把事業改進。『時勢造英雄』是現成生活，不算希奇。我們目前要做到英雄造時勢，要打出局面，想出事業，創造出一個新天地來才行。因爲改善了職業，於己、於人、於社會、於國家，都有利益。如果新局面發展，事業便擴張，人手便加增，到那時，還說什麼謀不到職業呢。

你既有了用武之地，你儘可以大大的作爲，你儘可以放膽的前進。倘使你既不脫離，又不改

進，反白白的佔住了一個位置，使在你下面的人，不能發展，你外面儘有許多好本領的人才，苦沒有用武之地，坐令他們埋沒，還對得住你的良心麼？[？]唉！處有爲之地，而不肯用武，抱有爲之才，而無地用武，都是社會上的大損失，有職位的諸君以爲何如？

第六章 服務與獨立自尊

服務之地位，縱有僱人受僱之別，但無論何地，無論何時，應具獨立自尊之習慣。所謂獨立云者，並非獨自營業之謂，乃保障意志自由之謂。孟子曰：「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈。」此之謂也。是故其為貧賤所移，富貴所淫，威武所屈，委曲求全，泯滅天良，不知天地間有所謂羞恥事者，實未足以語獨立之真精神也。所謂自尊云者，並非自負之謂，乃自重自敬之謂。傳曰：「敬人者人恆敬之。」是故信口雌黃，夜郎自大，驕矜之氣，溢於眉宇，放僻邪侈，無所不為，喜吹牛，工拍馬，言不顧行，行不顧言，是真狗彘之不若，人格云乎哉？

欲求獨立自尊，則不可不慮以己心，行以己意，養以己力。理義所在，雖刀鋸鼎鑊，亦所不避，赴湯蹈火，亦所不辭。悖理背義，則寧為玉碎，毋為瓦全，所謂身可殺，頭可斷，而志氣不可奪是也。是以能獨立者，則不論何事，不待監督，不待命令，不待勸誡，必孜孜而為之；素貧賤，行乎貧賤，素富貴，行於富貴，若為權勢所脅，名利所驅，見利忘義，見異思遷，其有不憤事者幾希。能自尊之人，必能陶冶

一己之品性，養成高尚之人格，視一己之身心，若泰山之重，認一己之意志，若金玉之貴，不為流俗所惑，不為邪惡所誘，同化社會，不為社會所同化，轉移習俗，不為習俗所轉移，能如是，庶乎其可矣。

能獨立矣，能自尊矣，則處世行事，必具堅決之意志，有堅決之意志，必能奮鬪到底，百折不撓，舉世皆濁，而我獨清，衆人皆醉，而我獨醒，不隨波而逐流，不擇炎而附勢，不受他人之制裁，有自制自治之精神，能自給，能進取，能推己以及人，不損人而利己，能見義而勇為，不委曲以求全，能待人以至誠，不文過而飾非，以之作業，則業無不精，以之治事，則事無不理，以之修身，則身無不修，以之齊家，則家無不齊，以之治國，則國無不治，由此觀之，則獨立也，自尊也，乃國民應有之德性，服務上必須之條件也。綜觀古之聖賢，其能出人頭地，建不世之業，立驚人之功，流芳百世，不與草木同朽者，是皆得獨立自尊之道有以致之也。

我國人士素昧於獨立自尊之精神，是以百年以來，受英日德法帝國主義之侵略，締關稅，領事裁判權，航行租界，種種不平等之條約，土地日削，主權日喪，經濟日艱，民生日困，人進我退，人取我與，人爲刀俎，我爲魚肉，大好河山，盡成列強勢力之圈，商埠商鋪，皆係洋貨推銷之所，河海航權，

盡在他人之手，人工原料，專供外人製造之用，瓜分之聲，時震耳鼓，覆亡之禍，豈待旋踵。興念及此，能不痛心嗚呼！誰爲爲之，孰令致之，吾敢曰，是皆國民缺乏獨立自尊之國民性，不知進取，自甘屈伏，有以致之也。所幸吾黨孫總理，有見及之，慨然以革命救國爲己任，雖屢遭失敗，然旋仆旋起，終有今日之成。惟現今國內，雖告統一，而建設工作，尙待進行，國際地位，尙待提高，不平等條約，尙待廢除，工商事業，尙待發展，願我國民，速振獨立自尊之精神，以之辦理外交，以之發展農工商業，以之澄清吏治，以之實行直接民權，以之廢除不平等條約，以之還我國家獨立之地位，以之收回租界及航權，則民國前途庶有豸乎。

第七章 服務與儲蓄習慣

服務之時，不論位置高下，工作巨細，必獲相當之報酬。惟少不更事之青年，往往沾染惡習，必豐衣美食，博奕飲酒以爲快，惟其如是，故揮金若土，殊不吝惜，甚至債台高築，身染惡疾，以致求生不得，求死無門者，往往有之。此無他，是皆服務之時，不知儲蓄，濫用金錢之故也。由是觀之，濫用金錢，不特浪費物力，抑亦有傷身體，不特有累本身，抑亦有累家人，有百弊而無一利，奈之何？青年耽溺聲色酒食，至死不悟耶？

上焉者雖不舉債以供浪用，然亦必盡其所入作種種消耗之資，不知量入爲出，樽節費用，殊不知此中禍患，亦有不堪設想者。何則？良以吾人身體健康之時，固可疲神勞力，以得衣食住種種費用，然吾人能保終身不疾病乎？能保吾人之不失業乎？能保吾人之進款不減少乎？能保吾人之衣食住種種費用不患無著乎？吾敢斷言曰：不能。既不能保將來之不生疾病，不失業，不減少進款，則工作之時，能尋金錢之時，又安可不事儲蓄，以備不時之需乎？況未婚之青年，尙有舉辦婚姻之

費用，已婚之人士，尙有教育子女之費用，若不未雨綢繆，必致臨渴掘井。語曰：「人無遠慮，必有近憂。」其斯之謂歟？由此觀之，儲蓄之重要，服務宜不忘儲蓄，可不言而喻矣。

儲蓄之道，首在節省用費，節省用費，端賴預算，所謂預算者何？即於每年或一月之初，預計收入若干，分配種種用途，如教育費佔若干，食用佔若干，房金佔若干，衣服費佔若干，交際費佔若干，書籍費佔若干，醫藥費佔若干，儲款佔若干是。務使每月支出，不過每月收入，所謂量入爲出是也。并須將收入之數，及種種支出，一一記之帳簿，月結一次，或週結一次，以知用費之多少，盈虧之由來，何種費用，應行節省，何種費用，可以增加，既可以鑑既往之經濟，又可以策未來之方針，計無善於此者。至於儲存款項，可預定用途，預定期限，預定金額，擇一般實之儲蓄銀行而以零存整取法存入之，每月儲存若干元，可視個人之經濟，用費之多少而定。此種儲蓄存款，須繼續存入，不得間斷，非至預定之年限，無論如何，不得支取，誠能如是，則十年之後，本利必有可觀。

至於儲存之機關，亦須審擇。良以若干儲蓄會，以獎金引入入彀，實則虛有其表，內容不堪聞問；若貿然加入，勢必受損，例如向之東方儲蓄銀公司是也。夫以揮節血汗之金錢，一旦遭其倒去，

數年之儲蓄，毀於一朝，預定之費用，勢將無著，言念及此，能不痛心。是以儲蓄之機關，不可不擇，殷實可靠者也。

總之，服務之時，應竭力儉約，凡可省之錢，如煙酒之費，務須節省，然後將節省所得，妥為存放，以備不時之需。夏日之蟻，尙知備冬日之糧，可以人而不如蟻乎？

第八章 服務與科學方法

吾人服務，須合乎經濟主義，科學方法。所謂經濟主義，科學方法者何？即以最小之勞資獲得最大之效果是也。不論做何項工作，務須敏捷精巧，時間少，費用省，而所得之效果反大，使合乎經濟主義而後已。試觀今之科學家，工業家，教育家，心理學家，經濟學家，以及哲學家，法學家，政治家，竭畢生精力，研究發明種種學理與方法，其目的無非在增進效率，增進職業效率，至其增進方法不外三種：一曰規定作業時間；二曰計劃應辦事項；三曰利用科學方法。茲分述如次：

節王志莘「職業效能增進法」一段

規定作事時間 作事無定時者，每不善利用時光，而為屑碎事務所驅使，一事始為之未畢，他事至，則急捨此而圖他，苟二三事件同至，則心慌手亂，自朝至暮，碌碌未得少息，而計其成效極微，如斯人者，作事非不勤苦，然終不免為形役，處小事不能，處大事更不能，彼能辦事者，每日作事有定程，事務雖極繁複，分析支配，按時處理，有條不紊，既省轉手反思之勞，又收妥洽敏捷之效，所

謂以逸待勞者此也。宋明學者常注意於訂立爲學日程，歐美名人尤以規定作事時間爲重。聞美國某大保險公司經理，以事務繁層，特雇一書記爲其編訂每日辦事時間。夫流光如水，一去不返，估其價值，有非金錢可以計量者。如某經理之雇專員編訂其日程，實不爲過也。此種習慣，應及早養成。青年或謂事務忙極，無暇爲此，又謂無力雇專員代爲編訂，則誤矣。使諸君每日朝起費一刻工夫，編制一日程，則一日程所節省之時光，不但足以償此一刻工夫，且能使諸君贏得適當之休息與娛樂時間也。

數年前，作者以美國弗蘭克林自傳中載有預定日程一節，因仿行之，每日於晨起後將應辦事記入一紙，就相當時間支配之，入晚檢閱一過，設因意外事項發生，致將規定時間內應辦事項擱置，如可了者，卽於晚間了之，否則列入次日日程中。又立一考績表，分日常應辦事項爲辦事，自修，游息，睡眠，雜務等若干類，每晚臨睡前，將當日所費時間計核一過，分別填入，如不足二十四小時之數，另列爲虛耗一項；遇虛耗時間過多之日，每爲之惕然！如此不但能使愛惜光陰，且能使日常生活，入於常軌。作者試行半載，自謂受用不少，惜乎服務地點，因而中止，至今回味往日有系統

有條理之生活，如食橄欖，尚有餘味也。

近見賴芬衛爾氏 (Lefingwell) 及蓋樂惠氏 (J. Galloway) 公司管理法兩書中有預定每日辦事時間表，似可採用。師其意擬一表式，或足為增進吾人效率之助也。

期星	日	月
程日事辦		
事之辦應	時分	事之約預
	6 30	
	7 30	
	8 30	
	9 15	
	9 30	
	9 45	
	10 15	
	10 30	
	10 45	
	11 15	
	11 30	
	11 45	
	12 15	
	12 30	
	12 45	
	1 15	
	1 30	
	1 45	
	2 15	
	2 30	
	2 45	
	3 15	
	3 30	
	3 45	
	4 15	
	4 30	
	4 45	
	5 15	
	5 30	
	5 45	
	6 30	
	7 30	
	8 30	

計劃應辦事項 規定作事時間，固增進效能法之重要者，而與之相輔而行者，為計劃應辦事項。其中包括分析、整理、組織、三步。分析，謂將事務區分其性質或手續也；整理，謂將性質或手續

相同之事務歸納爲若干類也；組織，乃將各類事務，支配於適宜時間內處理之也。對於吾人應辦之事，無論大小，或屬於一日者，或一月者，或一年一生者，苟能先事計劃，而後處理，自必有條理，有系統，可以節省時光，可以節省勞力。淺喻之，主婦治餐，必先計就食者之人數，定應備之菜蔬與其分量，并須置備烹調時應用之醬料，然後着手調製焉。又如鄉人市貨，苟能預計其欲得各物，而後入城，就街道之遠近次第購置，則時間與勞力均能減省；否則不免往返費時也。極微細之事，猶須計劃，其他可知矣。

利用科學方法 增進效能方法之要訣，得一言以蔽之曰：「節省時間與精力。」易言之，即增加作事之速度與實力。然人力有限，譬如步行，日行百里，兼程而進，不過二百里，而精力憊矣。今汽船火車之速度幾十倍之，強力幾千百倍之，在昔須費數日而達者，今於數小時內可達，以之運貨，力勝千百勞工。又如農事，中國一夫力田，髮膚焦灼，手足胼胝，年獲不過溫飽，歐美農夫，利用機器，無中國農夫之辛勤，而所獲常十百倍之；是即利用物質科學，可以助進人類效率之明證也。不特此也，自戴樂爾氏創科學管理法，藉教育學、心理學、生理學、工作法之力，用科學方法，使勞工之

技能增高；工作之興趣加濃；肌肉之疲勞減少；勞動之虛耗降低；個人及團體之能力得以充實；國家社會之富力，得以豐裕。歐美工業之發達，與國民效能之超越，謂得力於科學之發明，不爲過也。今利用科學方法，使人類效能之範圍日形擴大，關於增進效能之方法，美不勝收。就其小者而言，設備構造精巧之辦公桌，分類清晰之文件箱，可以使作事有條理，有興味；使用複用器及打字機，可以使抄寫簡捷；置備懷中便寫簿或日記簿，可以節省腦力。苟有科學製品或方法，可以使吾人效能增加，而又爲經濟能力所及者，當儘量使用之。蓋一時之消費雖較多，而增進效能之價值實足以抵償之也。

第九章 服務才幹之養成

今之青年，畢業於大學或專門學校者，往往自命不凡，對於所就職業，不曰待遇不善，即曰處事棘手，不汲汲於富貴，即戚戚於貧賤，一若非厚其俸給，高其位置，殊不足以滿其欲望，而快其心意者然；須知待遇之善否，地位之高低，俸給之厚薄，一視其實力之如何而定；換言之，即依服務才幹之如何而定。學生在校之日，雖習種種學問，然辦事才具，以無習練之機，可謂全然無有。養成才幹，見識經驗，全在服務之時；迨己之才幹養成，則俸給自然漸厚，待遇自然漸善，責任地位，亦自然隨之而尊且大矣。

吾人工作，不可因循苟且，敷衍了事，必須黽勉從事，隨時隨地，研究觀察，然後對於本身職務，以及與全體關係，能瞭如指掌，措置的當，并能謀改進之道，使事業蒸蒸日上。吾人地位，不可躡等而進，必須由下而上，自卑而高，若驟倨高位，則處理業務，必毫無經驗，必不能井井有條，發號施令，必茫無頭緒，必不能合拍中節，對於下屬所管之帳簿等項，必不瞭然胸中，其一切監督，亦不能周

密，當其下屬有所質問之際，決不悉心判斷，至不得已時，惟有以敷衍之語，含糊了之而已。至僚屬之事務當如何着手，如何計劃，亦惟有躊躇逡巡，聽其所爲而已。夫如是，其有不弊端百出，誤事敗業者，未之有也。反之，如吾之地位，由下而上，自卑而高，則於事業之內容，必能洞悉無遺，職務之支配，必能妥貼適當，帳簿之檢閱，必能一目瞭然，監督下屬，必能嚴密周到，而無疏忽之弊。處理要務，必能決然判斷，無容遲疑不決。如遇僚屬有所質問，或有所疑難，請求判決之際，必發明瞭之明令，施嚴正之判決，使僚屬信服，樂爲我用。能如是，其事業有不精進，其成績有不斐然者，吾不信也。

如我爲店夥，則對於貨物之產地、產額、價格、銷路、品質、種類，等等，均應洞悉靡遺。如顧客有所詢問，必須詳爲解答，不容有遲疑之處。對於自己過去業務之關係結果，應反覆考察，有無錯誤之處，粗漏之點，良以不如是，則己之錯誤粗漏，無由知悉，無從改進也。辦理事務，須循一定之順序，次第舉辦，庶有條不紊，能收事半功倍之效。否則必茫無頭緒，顧此失彼，欲求迅速，反而遲緩，其有不能事者幾希。凡計劃進行事宜，應多方考慮，詳計利害，弊之所在，應謀所以補救之道。某種計劃，既經決定施行，則須行之以毅力，細考其成效；若漫不加察，早令暮改，則用意雖周，無實行之決心，向

之思考，豈不虛擲於無用之地乎？至於意外變故，須以鎮靜之態度處理之，不可操之過急；以急則生變，成事不足，僨事有餘也。亦不可置若罔聞，不謀解決之方，以緩則遺患，事將不堪收拾也。

總之，服務之才幹，一由服務中實地練習得來；一由挫折磨難中得來。吾人多做一分事，即多得一分經驗；多得一分經驗，即多獲一分才幹。居於下者，須能屈己從人；御乎上者，須能寬猛相濟；處理業務，須有條而不紊；發號施令，須合拍而中節；監督一切，須嚴密而周到；支配工作，須適宜而妥貼；有弗思，思之不周；弗措也；有弗答，答之不明；弗措也；有弗行，行之不篤；弗措也；有弗察，察之不明；弗措也。處變宜鎮靜，決斷宜迅速，蒐集材料，應不厭其詳；計劃事項，應考慮多方；研究事物，當窮其源；判斷是非，當求其確；對於職務，當努力以進行，勿敷衍而塞責；對於困苦，當忍耐以從事，勿心灰而意懶；待人須出乎至誠；動作務求其敏捷；做事當勇往直前；須知盡一分心力，必有一分裨益。是故見識也，氣量也，果斷也，毅力也，勇敢也，思慮也，忍耐也，鎮靜也，自審也，觀察也，研究也，機警也，達理也，皆辦事上不可少之要件，亦即養成服務才幹之要素也。願服務之青年，加以注意，加以修養，則一生受用不盡，可以斷言，服務之青年，萬勿等閑視之可也。

第十章 服務與解決難題

吾人立身社會，從事工作，必須以勇往直前義無返顧之熱忱，向前進行，然後業務之圓滿完成，可得而期。惟服務之際，在在有難決問題，吾人對之，須深思熟慮，以謀解決，如不能自決，當請示於上，聽命而行。如已有定例，則獨斷而處理之，本無不可；然時地既異，情形又殊，自覺對於某事，另有意見，或另有辦法，亦當詳述於上，求其判斷施行；如我之意見與在上者之意見不合，宜再事細察，詳行研究，不可固執己見，惹起衝突，亦不可稍存灰心，趑趄不前。

欲決難題，應先定其大體，然後分析而研究其得失利弊，是非黑白，明日再行細考，以與昨日考慮之結果，互相比較，或徵求同人意見，然後為最後之決定，能如是，則任何難題，不難迎刃而解矣。如最初之時，不先定其大體，但在瑣碎之處，盤旋狐疑，則難題終無解決之望，而大局遂受影響矣。至若師心自用，忘為臆斷，不徵求同人之意見，不深思熟慮而後行，則不失之掛一而漏萬，即失之謬誤而難行，其有不生後悔者，未之有也。季文子「三思而後行」此之謂也。若干青年往往一

遇難題，卽手足無措，畏縮不前，不知謀所以解決之道，甚至一籌莫展，坐以待斃者，亦所在多是。殊不知問題無論如何複雜艱難，必有解之之道，欲求解決，端在自思自行，諺曰：『天下無難事，只怕用心人。』服務之青年，苟具此念，則一切難題，不難一掃而空也。

第十一章 服務與成功

古今中外之政治家，法律家，文學家，教育家，科學家，以至農工商企業家，靡不具出類拔萃之才幹，衆人目爲成功人者也。試考其生平事蹟，推其成功之因，或由於幸運過人，或由於知識過人，或由於天資過人，然細加考察，則知所謂幸運過人，知識過人，天資過人也者，皆皮相之論耳。良以成功之主因，端賴勤業，勤業者，卽守業力行之謂。彼天資過人，不能守業力行者，決不能成功；彼知識過人，不能守業力行者，決不能成功；卽彼幸運過人，不能守業力行者，亦決不能成功。惟守業力行之人，乃能成功。此所以古今中外之成功人，往往出身卑賤，刻苦黽勉，以底於成也。

成功之目標，因人而異，有以坐擁巨資，供自身享樂爲成功者，有以顯親揚名爲成功者，有以發明事物，利己利人爲成功者，其成功之目標雖殊，其所謂成功則一。今之青年，今之服務青年，亦以成功二字爲從事職業之目標否乎？設以成功爲目標矣，亦嘗一究成功之標準否乎？成功之標準不定，則個人之所謂成功，是否爲真成功，殊不敢必。

成功之標準，隨人而異，原無共同之準則，惟得約言之曰：須廣義的而非狹義的；須真切的而非浮泛的。成功之標準，應從個人、職業、與社會三方面觀察，三者兼備，然後始得謂之成功。

以言個人方面之成功，又可分而為二：一曰進步；二曰克制。吾人自幼而長，筋骨肌肉與時俱長，此身體上之進步也。自無知而有知，自無情而有情感，知覺意志亦與俱進，此精神上之進步也。不能者能，不知者知，經驗、思想、技能亦與時俱增，此知能上之進步也。身體、精神、知能、繼續發育，最後完成有用之人，是曰成功；不然者曰失敗。吾人品性，不免無偏私，言語舉止，不免無失錯，思想欲望，不免有失當。品性之偏私，應思如何糾正，言動之錯失，應思如何改善，欲望之失當，應思如何抑制，此即所謂克制是也。苟能克制，是為成功，苟或不能，是為不成功。

以言職業方面之成功，即用吾人強健之身體，健全之精神，充足之知能，致力於職業，務使吾人從事之職業，因吾人而改良，因吾人而發明，因吾人而發達是也。例如為教師者，謀如何而學生得益，為醫生者，謀如何而疾病減少，業農者，謀所以增加產額之道，業商者，謀所以擴張商業之方，業工者，謀所以增加產品，改良品質之法，推而至於做極簡單之工作者，任至複雜之事務者，均能

注意本業之向上，苟有所得，必公之於世，俾我同業因我之貢獻，職業上效率得以增進，或後之學者因我之研究結果，得爲進一步之討論或發明，是爲我職業上之貢獻，亦卽我職業上之成功。

以言社會方面之成功，卽在能謀與我有關係各團體幸福之增進，以盡我對於應盡之責任與義務。故在學校，當思爲教師或爲學生之道；在家庭，當思所以爲家人之道；對國家，當思所以爲國民一分子之道；對社會，當思所以謀社會進化之方；對職業，當思所以謀職業向上之道。我不能離社會、國家、職業、家庭而獨立而生存；家庭、職業、國家、社會，亦不能無我而進步而向上。我既受國家社會之保護，我卽不能不時助團體之進步，謀滿足羣衆要求之道，苟能盡一分力量，幫助羣衆一分，卽在社會方面獲得一分之成功，是卽所謂對於社會方面之成功也。

至於如何構成此成功，則有種種成功要素，要素之多寡，本因人、因時、因地而異，原無一定，茲就本書所述，歸納如下：修養、才幹、德性、學識、識見（鑑別力、判斷力、料事才、機變才）、氣度、體魄、耐勞苦、禮貌、負責任、服從、合作、儉樸、無惡嗜好、無奢望、獨立自尊、儲蓄。吾人服務苟能備具此等要素，力行此等要素，則事有無理，業有不進，成功之目標有不達到者，吾不信也。今之服務者幸勿視爲

老生常談，置諸腦後，當視同金科玉律，奉行惟謹，則尤作者所馨香祝頌者也。

中華民國二十九年

初版

版 權 所 有
翻 印 必 究

德 一 册

每册貳角伍分

潘 文 安

上海河南路
商務印書館

上海及各埠
商務印書館

(本書校對者朱廣福)

六八二三上

00
12/20/03
(2)

