

人事心理研究叢書

第六種

人事工程學

高氏原著

張振鐸譯述

學

人



303R



商務印書館印行

國立中央圖書館

NATIONAL CENTRAL LIBRARY

CHINA



人事心理研究社叢書要旨

人事心理研究社係於民國三十年成立。其所根據之精神早已表現於世界各國，蓋凡進步之國家莫不承認人之因素對於一切工作之重要性也。

人之因素自爲心理學之研究對象，故心理學在最近世紀中一躍而居極重要之地位。吾人試觀德國二十年前之復興計畫，則以心理建設爲首，且在此次全面戰爭中亦多採用心理技術以提高其軍事效率。美國於此次動員計畫中亦予心理學以特殊之位置。卽就華盛頓一處言，已有數百心理專家共同從事於作戰心理問題之研究，且美國大學中之修習心理學一科者皆在免徵之列。由此可知美國對於心理學如何重視！

本社卽應此種迫切需要而起者。其任務在盡量以人事心理之知識與技術供給軍、政、學、工、商、醫各界，藉以增高各方面之工作效率，而奠定心理建設之鞏固基礎。自成立以來，卽有兩類工作同時推進：一爲接受各機關委託之研究工作，代爲解決心理測驗之編製與實施問題；一爲於雜誌報章中傳播人事心理之常識。

往歲爲擴大是項知識之範圍起見，本社更進一步而編輯叢書。此等叢書皆由社員執筆，或爲專著，或爲譯述，有對於主管人員特別重要者，亦有對於一般讀者皆具關係者。其主要目的

則在於最短時期內供給最大量之知識，俾有功於解決個人或機關方面之人事問題。唯值此抗戰時期，交通阻滯，人力有限，故此種編輯工作至為艱鉅，尙望社會人士有以教之。

蕭孝嶸於人事心理研究社



# 目次

引言	一
第一講 初次印象的重要	五
第二講 小妖與巨怪	一四
第三講 服從是組織中的連繫	二四
第四講 空桶	三二
第五講 忽然的瘋狂	三八
第六講 建設者與破壞者	四九
第七講 普通常識	五八
第八講 雞蛋 卵石 薪給	六九
第九講 人工 錢財 物資	八〇
第十講 僱傭的關係	九一
第十一講 公平正直的第二里	一〇〇
第十二講 豪俠的風度	一一一
第十三講 內心的態度	一一九

第十四講	出類拔萃……………	一二八
第十五講	快樂乃副產物……………	一四二
第十六講	課餘閒話……………	一五四



# 人事工程學

## 引言

一個剛從大學畢業的青年，當其收起書卷離開校舍之時，最後掩門之聲即為其生命中新舊兩期交替之響報。已過的十六七年，生活在美滿的環境中，同窗共硯，都是同目的，同能力，同興趣之學子，而未來的則為新的經驗，與前者迥不相同。

他向前途瞻望，似覺成功即在轉角，但心情模糊，不知那個轉角究竟在那裏，他從父兄師長造成的溫暖愉悅的空氣中，突然走入冷酷的企業機構裏。在這個必須經過的調整時期，如果處事未能得當，錯誤叢生，則這個缺少同情心的社會，一定會給予他熱誠方面很大的打擊，也許會使他心灰意冷，正如草木遇到寒霜，日就枯零。

他在學校時，在學問上佔優勝，但未嘗想到，有研究人情的需要。或許他以前對於成功的推論是：能作質量兼全的工作，便是成功，但這個方程式是不真確的。如果他對人有一種「人不如我」的態度，就會招惹苦惱。倘使他是有思想的人，一遇到這樣情形發生時，便會感覺到

研究人的性情，實較高深數學中的對數表，更為需要。

這個世界，有牠自己的數學；有許多似乎錯誤的方法，反能成就合理的事功，有時成功反伏失敗之機。居下位的人，指正上司的錯，令其不得不為己辯護，往往會有苦惱的結果。『合作』二字，在工商界的重要，比『準確』二字，在教室裏的重要，還大得多呢。

按最近個案的分析，在四千被開除的員工中，有百分之六十二，是因不會適應環境，而致未能令人滿意，其中只有百分之三十八，是為技術之不良，而未能勝任的。有些觀點錯誤的青年，不知應在自己適應環境的方法上着眼，而只怨天尤人，覺得自己受了別人的排擠，如同被壓在石牆下，無法翻身。又有種意志不定的青年，總覺前程有障礙物，晴天霹靂，一觸即發，因此把日月都消磨在苦悶和憂懼中，并且虛耗精力，想改變環境。但有智慧的青年，在同一的環境下，使能覺悟：雖非有人用石牆來擠壓我們，但確有石牆，常會使人四面碰壁的；除非能將那種「無人合作，我也能成事」的心理驅除淨盡，方有出路。

大學校與工商業之間，似乎有一道鴻溝，青年人如何能順利的渡過這深溝，就是要學習如何處人。因為有學識，只知何事可為，有能力方知何事當如何去做。

奈克遜先生看到這一層，在一九二八年，指出一筆大款給麻州的理工學院，以作五年的實驗，他並希望這種實驗，能表示一個長期的需要，實驗的目的，包括下列數點：（一）使在校學生對於人生有靈敏的體會，（二）使他們明瞭個人自有的反應心理，（三）並使他們對於人



與人之關係，有適當的了解。大學生不必以智識份子為特殊階級，而必須深信一個人能有正確的思想，並能習成自然，才是高尚的品格。

這種實驗，被列為該大學課程之一，奈克遜先生命名為「人性學」。此項課程的內容是：聽講，會談，以及討論實際問題。講座由高上校主持。

假使我們認為只有學識尚不足為微積分教授，那麼祇有經驗亦不足為人性學教授。高上校不僅有豐富的經驗，且能將他的經驗，精采生動的解析出來，使這門課程有活潑的生氣。他認為學生在教室，不在乎能學甚麼，最重要的是應該學怎樣求學。但一般少年學子，因為缺乏實際經驗，以致在課室裏所能領會的也甚有限。他們祇迷糊的感覺：將來主要的問題不外薪金，升級，工作情況的是否適宜，以及職業是否穩固等等；至於用冷靜的頭腦去分析教室內的問題，與由自己感情用事，二者之間的不同，他們未能明了。即或有些感覺，也是迷糊不清的。

今日的教育，應用在將來，這種的培植教育是可作到的。例如教一般青年以他人的經驗，作自己將來經驗的借鑑，就是這種意義。我們時常聽到畢業生回來說：「上星期我有了一件不可原諒的過錯，我如今明白你從前所說的意義了。」如果沒有經過「人性學」的訓練，他對自已行為中的錯誤斷不能認得這樣清楚。

這個「人性學」實驗，開辦已四年了。由各方面對這試驗的興趣，足證將來定有良好的效果。許多學生，雖尚未參加該實驗班，但對於該班的教材——人事工程學基礎第一集，皆人手

一冊。且畢業生認爲該課的價值，較校中任何科目的課程，都有更大的益處。還有電氣公司，亦以此教材一百冊，分與各職員參閱。我們相信這第二集，對於已在工商界和未畢業的學子，定有與第一集相等或更大的供獻。

還有第三集，亦在刊印中。該集敘述一些工商方面實際繁雜的問題，都是取材於事實，專供學生研究之用。題後附有解答意見。這些意見的來源，是從學生作業中抽取的；有些意見甚幼稚，不實用，而且沒有社會觀念。但也有些見解是很得宜的，更有很合理智，而可稱爲高明的見解。

編者將這兩本書誠敬的獻給高上校，非只因他是編者的先進，乃因特別感激他那異常慷慨的精神，把這工作讓予編者擔任。

一件令人惋惜的事，就是本學科的倡辦人，奈克遜先生，不能在世親眼看着這個實驗的發展。並且不知道，這個「人性學」或稱爲「人事工程學」一書，已經奉獻在他的名下了。我們敢信：由他所提倡促進的這個課程，已經喚起了多數機關的興趣和注意。例如電力公司，海軍學校等，都起始注意「人性」或「人事工程」的科學。目下各方面所象徵的巨大效果，是倡辦人所夢想不到的。

## 第一講 初次印象的重要

在一八八〇年的時候，有一位斯普累格先生發明街市電車，他認為這個發明已經到了實用的程度；但他需要經濟的後盾，因此就盼望能得一位經濟界巨子谷爾德先生對其計劃發生興趣。一次他請這位財政家乘坐他所要試行的電車，在紐約製糖廠後面一條街道上試行。這位財政家正如一般銀行界，帶着滿腹狐疑登車，斯氏則很得意的操縱車機。他想將電車的 speed 顯給谷爾德先生看，以能得他對於電車較馬車優勝的良好印象。因此他就開足馬力，不料不幸的零件發生，保安的機關被焚，電車出險，撞擊驚人，如果不是因斯氏以身作障，谷爾德先生就會從電車上跳下去。經這樣一來，谷爾德先生還肯為電車投資嗎？當然是不可能的，他不肯的緣故沒有別的，就因初次印象太壞了。

事實上因初次印象的不良，而令成品不能得到牠應得的價值者，誠屬不少；反之，也有許多發明，牠本身並沒有甚麼超越的價值，但牠初次給人的印象良好，因此就得到很大的成就。真實的價值再加上美滿的印象，一定會得到熱烈的歡迎。

許多人，特別大學的青年進入工業界時，從未想到初次印象的重要，因此在方換去學士衣帽，披上工服的時候，錯誤就隨着開始了。這位抱着一副向上的雄心，開始正向理事長的地位

前進的新畢業青年，與其他的一羣由工作訓練速成班畢業的青年同工。先用一星期習鑄工，三天在材料房，再用幾天在運輸場等等。他在這些地方接觸的人們，從未學過微積分，或夢想過古代生物學，對於十九世紀的詩賦，是一無所知，因此這青年便感覺自己較那些同工，特別優越。他沒精打采的聽着那些不合文法的英文，向他索另一鑄件的坭心；對於廠方所用的資產登記法，他毫不感興趣；他對於一廠之中，上自理事長，下至裝箱工人，其間的密切關係，茫然不知。

在不留神的時候，對於一個運輸員，隨便發表自己的意見，批評工作，不多時這位職員便將這談話的經過，報告管理員；事並不止於此，這一根帶刺的鏢鎗，很迅速的從磅台傳到辦公室裏。結果如何？這位大學畢業生被衆人視爲「自負驢」。緣故就在他個人的不檢點。在他還沒有使他自己適合於新環境時，首先給予那位運輸員一個不良的印象。

名譽固然會沉靜下去的，也不一定與事實符合的。但與其在起初得一個壞名譽——例如不能合作，或目中無人等等——以後需要很費力的去改正別人已有的印象，不如在起初得一個過獎的名譽，被稱爲愛羣，合作。即使自己當之有愧，亦可努力去作，以求名得其實。

✓ 一個明白的青年，在初進工廠作工時，就會很虛心的。他雖然知道自己有理論上的知識，同時他也願學習些實用上的知識。對於這樣態度的青年，有經驗的實行家都會很樂意將自己的經驗與他共享。他們不但不反對他，並且對這樣一個有學識的後進——既虛心求教，又愉快同

工——自然起一種愛才之念。一旦有升遷機會，這個可愛的大學畢業青年，即使後來居上，他們也以此爲快。

沒有人能獲得令人欽羨的名譽，除非他能令同人對他有美好的印象。一個初入工商界的青年，第一的要務，就是爲自己的名譽作個好的基礎，以爲上進之用。

在一九三〇年的六月，麻州理工學院有一位二年級的學生，想在美國電報電話公司找暑期工作。他去會見了該公司的負責人。但那時因經濟方面的不景氣，無可設法。候至次年暑期時，該公司有了暑期工作，於是就請以前那位謀事的青年前去接洽。那時他已是大學三年級了。他帶笑回答說：『我如今却不能接受那個職務，因我已接受售賣電氣冰箱的事了。』找他的那位工程師回答說：『甚好，不拘你能否賣出冰箱，那種經驗是有益的。』青年人以輕鬆的口吻而肯定的說：『不必過慮，我一定會賣出很多冰箱的。』這個青年雖未畢業，而能令大公司的高級職員們對他有了很好的印象。無論經濟狀況景氣與否，將來他畢業後，是不會沒有事作的。

話又說回來了，如果你想祇要能給人一個初次的好印象就夠了，那便是大錯而特錯了。其實初次的印象，不過如同一部書的開端，要寫得能以引起而且捉住讀書者的注意。有些人，雖然初次能給人一個好印象，但不能令這個印象持久。這是因爲他們內部沒有真實的材料。一個鍍銀的器具，日久表面的銀被消蝕，內部的真像就露出來了。

我記得曾有一個人，起先給我的印象非常好，他儀容莊重，應對得宜，表情和悅，又似乎機敏而透澈了解他的工作。由各方面看起來，他都屬於前十名內的人物。但在我同他多有接觸後，我感覺有些莫名其妙的事情使我對他懷疑。經過長時期的觀察，我方斷定他僅僅是一個爲自己作廣告很好的活動招牌。由他處事接物的方法，我認出他是一個一味逢迎對方心理的人。因此我就又從其他方面，對此人加以調查，調查後又證實了他實在是一個偽君子。總算幸運，我沒有被他長久愚弄着，這或許是因他玩弄手腕太過分了。有些人對於這位偽君子，也頗有好感。有一次我徵求他們對於那人的意見，他們說：『很好，你爲甚麼要問呢？』我回答說：『不過是一種好奇心而已』。我當時不願將我對某人的意見說出，因我知道，他與這些人往來將更密切。數星期後，這些人又問我在數星期前曾經提出某人來問他們，究爲甚麼緣故？我隨即反問他們說：『你們爲甚麼現在問這個問題？』他們的回答是：『我們如今對於我們先有的印象有些懷疑，不知那印象到底有無價值？』我於是回答說：『那也正是我發問的緣由。我與諸君的感覺相同。』

有時一個能幹的人，他的工作已經很得雇主滿意，但於不知不覺中，給雇主一個不忠誠的印象，因此就失掉了雇主的歡心。這種人雖有實質，而忽略了外表，如同純銀器具，缺乏擦磨工夫，美中不足，終爲光輝之玷。

在某大公司的支店中，有一位很能幹的經理，智力超過普通一般人。這個支店坐落在一個距

離市區較遠的地方。這位經理的才能，在那一方是很著名的，較其儕輩的聲譽都高。他的工作頗蒙總經理垂青。一次在某地的較大支店，需要經理；總經理就想這是很好的時機，令這位能幹的經理可以有更大的發展。於是就調他到那個較大的支店去。不料這位支店經理反不願就。他的理由是：那個新地方離他的住處較遠，所增的年薪，雖較目下多一百元，但除去路費，膳費，也就無甚盈餘了。因此不覺這樣遷調與他本人有甚麼益處。此種意見，回報到總經理時，副經理徵求總經理的意見，可否不問其人之願與否，即以命令調遣。總經理說：『不必，他既已表示對於公司方面的問題沒有合作的精神，就讓他永留原處吧。他只顧自己的舒適；他發展的前途，在本公司裏就止於此矣。』

於是這位支店經理，照常工作，事事適宜；但因其本人偶爾不慎，表示過不應有之態度，遂致一概應得之升遷，盡成不可能之事實。可見一個人作事，即使平時應付得當，有時因一些小錯誤，能發生不良的影響，以致妨害前途。

在同一機關裏，還有一個職員，親自向理事長請求升為管理員。他的態度很好，也曉得怎樣令人對他發生好印象。他的像貌儀表都很可人，看起來是很聰明機智的，顯然有當工頭的本領，故其請求是值得考慮的。理事長就派其襄理到工人部偵察此人的工作。襄理報告其偵察的經過，甚覺可笑，他走進該工人部時，先向第一個遇見的人詢問鍾司在那裏？（鍾司即請求升級的人。）那人說：你找的是「火腿骨」鍾司嗎？這個不雅的綽號，即為初次的不好印象。及

至襄理在旁觀察「火腿骨」工作時，則覺其工作很仔細，很得法，襄理並未告知來意，使用閒談的口氣同一火腿骨」交談。同時問到他對於本公司，對於工作時間，及對於管理種種方面的意見。這些問題雖問者有心，而答者無意，他隨即表示了個人的一些意見。其中很有些批評和不滿意的言語。不問他的批評是怎樣的有理，但他既然想在這機關裏一方面請求升級，一方面任意發表批評和不滿意的言詞，這可謂背道而馳至於極點了。

與批評正相反，但同樣令一個明白人厭惡的，就是諂媚。社會中大多數人都會被諂媚的勢力征服。故此售賣貨物的客多用這個方法，但你若用諂媚的方法想在一個有主見的商人面前討好，是令他最討厭不過的。他即刻就能認出這是一種欺騙的玩弄，未免太輕視他的人格了。談話之間，如果一開口先把對方奉承一番，任何有經驗的大商家，都能測度到這談話的上下文：如果非借款，即請你買保險，非賣某書的預約券，即請你在某宴會中發言等等。誠所謂禮下於人，必有所求者也。

在你找職業的時候，勿忘在你方面爲人擇事。與在公司方面之爲事擇人，正同樣鄭重。切忌用諂媚的方法。如果某經理給你的位置，你認爲滿意且能勝任，就要令他對你發生好感，給他個好印象。態度要謙遜，因爲對方對於你已有的成就，知道的還很有限，並且商家最歡喜謙遜的青年。談話間要表示鎮靜和自信的心，容止都要得宜。須知人事管理員，大半都是很有同情心的。與之會談時，不要有驚惶無所措的態度；只須對於自己的能力，要表示相當的自信。



心，看自己與對方在同一的水平線上，這也正是對方所希望的。言語不妨坦白公正，但對於他給你的位置，要表示重視和感激。

如果對方要同你討論你的工作，你要表示樂與討論，但要小心不作任何的武斷。倘使他看出你遇事未經查考，就下斷語，便給他一個不好的印象。

要有愉快的神情，愉快較焦灼的神情強得多了，但愉快不可稍帶談諧小丑的樣子，商業本是一種嚴重的事情，要負得起責任。你必須預備自己去鄭重擔當的。有許多並非不能辦事的人，因為頑皮的態度，歡喜任意同人取笑，或戲謔同事以快己意；就爲了這個緣故，致被革除，豈不可惜！

假使你所謀的位置，需要特種的才能，你就得使你自己合乎這個條件，並且在人事管理員的面前，要把你的特長表示出來。例如某公司裏售貨員的職務，需要講話講得流利清楚，且有人信服的能力；若是一個不愛講話，且不會表示自己的人，公司不會給予他售貨員的位置的。

不久以前，一位退休的商人，想把一位青年介紹給另一位巨商。巨商說：『我這裏目下沒有甚麼需人的地方，但儘管讓那青年來會我，我願意同他談談。』數星期後介紹者又與巨商相遇，介紹者問到他與青年會談的結果，他回答說：『我已雇用了。』介紹人說：『你不是目下沒有空位嗎？』他說：『雖然如此，我也把他留下了。因爲他給我的印象很好；我歡喜他的講』

話，他的了解，他的態度，同他的思想。總之，他整個的人品都給予我的印象很好，我們正需要這一種的人，故此我讓公司方面，給他找一個地位。」

很少的青年，能在初次的接觸，就給人如此好的印象。但每一個青年，都該注意使自己做到這一步，以免事到臨頭，無以應付一般比自己年長而經驗多的人。優越的幹才，往往須待機緣，方能被人發覺。有許多很能幹的人，任職多年，而未能獲得出人頭地的聲望。在他上司的眼中，也不覺他有甚麼特長。一旦時機到來，一件偶然的小事發生，因此令人對他發生特別好的印象，那可就時來運轉了。

B L先生，由俄亥俄州大學畢業後，即在韋斯汀豪斯電力公司服務。他的工作是擦銅器，上機器油。每月薪俸三十元。有一次他抽出一點時間，將一個微積分方程式寫在一紙片上，不料正在這個時候，總管由他的背後經過，B L吃了一驚，恐爲此受申斥；但事出意外，他不但未受申斥，反而被調到製圖室，那裏的設計部，有需要高深數學的工作，每月薪俸七十元。後來B L作了該公司的最高職員。

印象的價值，並不只限於工業界。牠影響人生的各方面，連學校中成績的分數，也會受到印象的影響。至少有一位榮譽學會的會員，認爲他獲得榮譽學會的金鑰匙，是由於以下的事實：在任何教室上課，他都坐在前排椅上，注視着教授講課時，神情都是領會和有興趣的，並且時常小心謹慎，不敢發無味的愚駭的問題。

一個人的「一言一行」，都不期然而然的影響旁人對他的印象，或好或壞，却不一定。在你每逢說話之前，都要再思而後言。想過你所將要出口的言語，不但對於直接與你談話的人，連一概聽到的人，將有如何影響？有時一句俏皮話，能得人發笑，能惹人注意；但同時也會給出一個深刻的印象，而一定是好的。

爲了你個人進步起見，初次的好印象之外，還要隨時增進別人對你的好感，使人對你的好印象，與日俱增。正如 A D L 先生在他的名著『牆上的字』一冊中所說：『要時常記着，美名並非只以特殊的成功得來的，乃因每日與人接觸時，所有細小的反應積累而成的。』

## 第二講 小妖與巨怪

昔時美洲的印第安人，有過一次很著名的戰爭，名爲蚱蜢戰。戰爭的起緣，是因一個印第安的女人，帶善兒子拜訪隣族的一位朋友。這個小孩擒獲了一個蚱蜢，朋友家的小孩，也想要那個蚱蜢，兩個孩子爲爭那個小昆蟲，就動起武來。後來兩個母親也各自幫着自己孩子打架，孩子們的父親也動起氣來，如火上加油。最後成了兩族的戰爭，結果其中的一族，完全都被殲滅。這個劇烈的戰爭起緣，不過爲了兩個小孩的蚱蜢。足見細小的事情，往往會有不可收拾的結果。

在童話故事中，有一段巨怪與小妖的故事。有一次爲防禦一個巨怪，作了很嚴密的防禦工事，但這防禦失敗了。就因有一個小妖由門鎖洞裏，爬到屋內，將門打開，引巨怪入室，肆行蹂躪。這個故事雖屬神話，但在人生並非罕有的事。這個小妖也許是蚱蜢，也許是升降機及絞纜筒上的小梢子。

三十餘年前，在波士頓建築東段地道時，用一具升降機載工人在一條五丈多深的井中上下。開動升降機的蒸汽機，不用人工照料，只用一條鐵纜，在升降機內便可管理。當機匠檢察這部機器時，有兩三次他看到在井口之絞纜筒上，有一個梢子鬆了，他每次即將那梢子打緊，

這樣一件小事，作過即不再去惦着。

有一天早晨，夜工下班的時候，有十六個工人坐在升降機內，那穴口絞纜筒上的小梢子，不僅是鬆了，並且整個脫落，致絞筒沒有約束，升降機直墜井底。機內的十六個工人雖未死亡，均身受重傷。這場慘劇，完全由於極小的一個梢子所致。在慘案未發生之前，那位機匠認為是一件小事，從未想到有改良的必要。至慘事發生之後，以簡易平常之方法，即能使梢子不再脫出，預防慘事的重演。

大公司裏一個管房屋的工人與公司中其他的要人比較起來，真是小而又小的人物；但如果一個寒冬的天氣，這個工人不到班，將有怎樣的影響呢？氣管中沒有熱力，因此升降機也不能開動了，公司中的高級職員，都得耗其精力，徒步上下樓梯；一面惦念着屋中的溫度，無心去想到計劃的施行。打字員躲在走廊的一個角落，冷得發抖。祇因少了一個管房屋的工人，遂致發生許多困難，等到這些大人們想出合宜方法，去應付這種問題的時候，時間已經過去一大半了。

數十年前，一個承做工程的公司，對於梅州的一家製造廠，發生了一件不幸的事。錯誤查明後，責任歸在公司方面，其經理亦承認是公平的。但因這種錯誤，公司便受了波士頓總廠方面很大的打擊。這個總廠，不但只管梅州的那個分廠，在新英格蘭州，還有許多分廠。自此不幸的事發生後，有二十五年的工夫，這些廠家的工程，都拒絕給予該公司承攬。後來幸運帶來

一個機會，爲梅州製造廠做建築工程的幾個工程師，有一次把鑿地洞的工程，包給該公司承做。地洞須深入下層土十尺。於是經理即派一位能勝任愉快的工頭，去主持工程的進行。

這位工頭是相當有智力的人，在打過的五六個洞之後，他即知道在那一區域的下層土的情形無大差異。他所打的每個洞，都在同等深度遇到堅硬的地層。再往下打去，亦是一色的硬藍土，於是在將要收工時，他作了最後一洞，硬層的深淺與他洞相同。其實入土後，還有七八尺的深度應該打完，他認爲沒有再繼續打去的必要，因此就將他的推論——下面地質，皆爲硬藍土——寫在報告書中，即交工了。

不幸的事又發生了。製造廠的經理，因二十五年前的經驗，使他們對於這個公司難以信任，因此他派人在工場附近的窗子裏窺伺工作的情形。及其接得——最後的七八尺未曾打完——的報告，立將從前對於該公司的壞印象，更證實了。假使那工頭照正規矩，將剩餘的七八尺地洞都打完，未曾輕忽那一點的小事，則公司可以在那些廠家方面，藉此將整個的名譽和信用，都從新建設起來，有利的營業，便可發展不少。

康奈提克州的一個公司，與美國中央政府訂了合同，承攬一大批工作。合同裏照例有一條說明：『如到期不能交貨，則政府有權將合同取消』。這條文在實際上很少施行的。因爲如果承攬人即或不能準期交貨，依然能比任何新承攬人交貨快得多。故此這條文在一般情形下，都沒有被人看重。這次所承攬的貨物，的確可以按定期交出。起運貨物的工具，亦經備妥。但到

了正要起運的那天，時已向晚，貨車夫因為於前夜曾過度工作，以致疲勞，請求展延至第二日清晨運送。這個請求經主管人許可了。但自從雙方簽訂合同之後，貨物價格大跌，政府方面，如能將合同取消，便可省出一筆款項。如今該公司既不能如期交貨，政府果然將合同取消了。這樣一來，公司方面損失了五千元。只因為輕忽了契約中小小的一段，招致了這樣一個不幸。

前面的幾個例子，都證明了一個小小的工人，如果輕忽了他那似乎無關緊要的工作，就能令他的雇主在經濟方面受損失。一個管理房屋的工人，一個包工的工頭，同一個疲勞的貨車夫，有意或無意的，做工未能澈底，因為他們以為很小的一點事，不作完亦無大關係。由此可知，應當特別留心的，正是細小的事情。大的困難，和大的障礙，如同巨怪，能從遠處看見，不難預防。惟有那些小事，如同神話中的小妖，小到不易觀察；但偶一疏忽，便生禍端，待至發覺，時已太晚而不可收拾。

在美國的南部，有一次鐵路的貨車，裝運砒霜。按照鐵路的規章，此輛貨車，必須清洗過才可再用。但這次不知因何人的疏忽，在裝運砒霜後，未曾洗刷，就又裝運雀麥。雀麥沾染了車內的砒霜，致令十六匹駿馬，同一大羣的鷄，都中毒而死。這個損失，完全由鐵路公司賠償。在同一路局，還有相似的事發生，又有一次裝過木油的車，未經洗刷，便裝運秣草，幸而在秣草尚未交出之前，就被發覺。鐵路公司就將草焚毀，因此這次的賠償，祇是一些秣草而已。

往昔波士頓城一位印刷校對者，因小小的疏忽，在一段關於酒業法律的文句中，將半支點

插錯，致令全文的意義變更。有一位律師正在各處尋隙，看到城內有幾處大旅館違反了頒布的酒業法律，就將那幾家大旅館告發了。此事便引起社會一般人的注意，律師的聲譽亦因此大振。同時這條法律得了個綽號，名爲「半支點法律」。結果那幾家大旅館都受處分，原有的賣酒執照被取消，並且各罰千元，另請新執照。

有些人對於工作雖很細心，偶爾因一個誤會的詞句而發生錯誤，往往致結果失敗。茲舉承攬波士頓東部地道工程者的經驗，做一個例：

他的工作，是向着靠近水邊的工作井打一條橫洞。在井內的人們，是在二十磅的高壓空氣中工作着。他須要很小心的向着井方面推進他的打洞工程，不然，井內的空氣就有壓穿的危險。按照計算，在橫洞與井之間須保留八尺的土壤，方能使井內的氣壓不生危險。一天下午，這位包工向他的工程師問橫洞已到達的地位，以便吩咐管理夜班的工頭應當如何進行。工程師將他的記錄報告包工。按那記錄計算，夜工可再進行四尺就夠了。在次日清晨，包工接到電話，謂工作井的空氣壓穿了，數人受傷，且已成的工程也被毀壞。他急忙調查肇事的緣因，始知工程師所報告的記錄乃是正午時的記錄。從正午到包工向他問話的時候，工作已經又進行了四尺，但尚未載入記錄。這位工程師因爲未看到包工所問的重要性，而給予不正確的答案，與所發生的不幸事件固然有關；同時如果包工詳細的查問一次，使工程師注意他所要的答案乃是在他發問時的實際情形，則那不幸的事變亦不至於發生。



青年人的頭腦中，被灌輸了一些初步的基本原理，但灌輸太多，他們會忘記原理的真實價值。他們以爲那些原理無足爲奇，小學生都能反覆背誦。同時他們也輕忽了知與行的不同。知道原理，和將原理應用在事實上，其間有很大的區別。一件最簡單，最熟習，且最淺近的關於照像技術的事，就是每照完一張片必須將照片捲起，免得將不同的影重攝在同一的片上；但一片兩影的錯誤，是攝影的老手所最易犯的毛病。

人人皆知，煤氣管暴露在空氣裏，是容易漏氣的。人人皆知，煤氣燃着會發生危險的。在一八九七年的三月，這個淺近的知識，人人都有；但就在這個月裏，危險發生了，然而事前人人都沒有想到。那時在波士頓城，正建築地下隧道。隧道築成後，在T街的拐角處，因爲地下煤氣管須要更換，故未將街面填平，只用木搭蓋，以便利目前交通，而免將來再掘開的麻煩。

時間已過數星期，煤氣管有一處開始洩漏。不幸該處的電線也走電，就引起煤氣管的爆炸。這事發生正在日間工作最忙的時候，因此有許多性命喪亡。千萬元的財產損失，就因當時沒有人想到那個很顯然的需要：應在事先設法通風，以防煤氣管的漏氣。

此事發生四五年後，又有同樣的慘案重演。當紐約城築地下隧道時，在花園街M山旅舍旁，使用炸藥。但因不慎，防範未週，遂引起地下的炸藥儲藏庫爆炸，爲害甚烈。炸藥是藏在地下一塊大石鑿成的庫裏。某日一個工人進去取炸藥，因地下黑暗，他攜帶一支燭光入庫，這

原是很平常的事。因一燭之微，本來沒有引起爆炸的危險。但那工人將燃着的燭，放在一個面覆報紙的木箱上，取出一部分的炸藥，就把燭火留下，以便回來再取。但這時他被召去作另一工作，致將燃着的燭忘記了。那支燭火漸漸燃燒下去。最後燭油溶流在箱面的報紙上，隨將報紙引燃，於是不幸的事發生了。炸藥庫爆發，因此傷亡了許多性命，損壞了許多財產，這就是小妖引巨怪入室的故事重演一番。

世界上原本就沒有可稱爲「小」的事。小小蚊蟲的咬傷，就許能送人至墳墓裏。外交官的夫人之一點喜怒無常的小脾氣，就許會引起兩國間的戰爭。一個馬掌的釘，就許能送人入獄。這不都是輕忽小事的例子嗎？

數年前，伊力諾州南部的一處郵局被盜數千元。警務巡官，對於這個案情，未能找到線索；只有一個奇形的小釘子，似乎與此案有關。因他從未見過這樣的鐵釘，也不知道有何用處。他將釘子收入衣袋中，就到鄰近的村莊去調查。在離城十哩許的一個村裏，遇到一個鐵匠。談話間，這鐵匠告訴他：在銀行被盜的前一天，有個陌生人，來到他的店中，請求容他釘幾個馬掌，藉此得資，暫以餬口。那人衣袋中帶着馬掌釘。鐵匠這話，使那位巡官聯想到他自己衣袋中的小釘。於是將釘取出，以示鐵匠，且問他曾否見過這樣的釘子。鐵匠答謂：「此釘正與那人帶着的相同。」因這一點的線索，案情就容易辦了。巡官即將一切棍徒的像片一一給鐵匠看，鐵匠在像片中認出那到過他店中釘馬掌的人。於是按像尋人，易如按圖索驥，並連他

的兩個黨羽都捕到了。那一顆馬掌釘，足以令承審員認為是他們犯罪的證據，於以定案。

小事所產生的結果，亦不一定是幸的，或許是很有益的。例如美國最著名的畫家回斯勒氏，如果非起因於一點小事，也許他不會那樣的成名呢。他從前在美國海岸及大地測量局裏作繪圖員，每日所得一元五角。如此虛耗光陰，實不值得。有一次他繪安納扣帕島之圖，在東端的峭壁上，繪上一羣飛鴨掠過崖峯，因此就被開除了。

有時由小事而產出不期然的成功。我們稱之為「幸運」。例如某公司，曾計劃作一套明信片式的廣告。營業主任想：如果這些廣告片上，能有點「人」的接觸，或能更有效力。他想把理事長的像片印在明信片上，但不幸那位理事長的面容很不雅觀；倘使把他的像印上，恐反而令人見了生厭。再看公司的高級職員中也沒有一個可稱為美觀的。這位營業主任，為要戰勝事實上的困難，就挑選了公司中容止最美的一位會計，請他到照像館去攝影，並將他的像印在廣告片上，惟像下並未署銜。這套廣告片的效果頗佳，許多人到公司去問那個像片是誰的。他那副「心心相印」的面貌，很有吸人的能力，令顧客們發生好感。這位會計員遂升為高等職員。及至第二套廣告片刊出時，仍用他的像片。那時像片下面寫着「我們的經理」的字樣了。

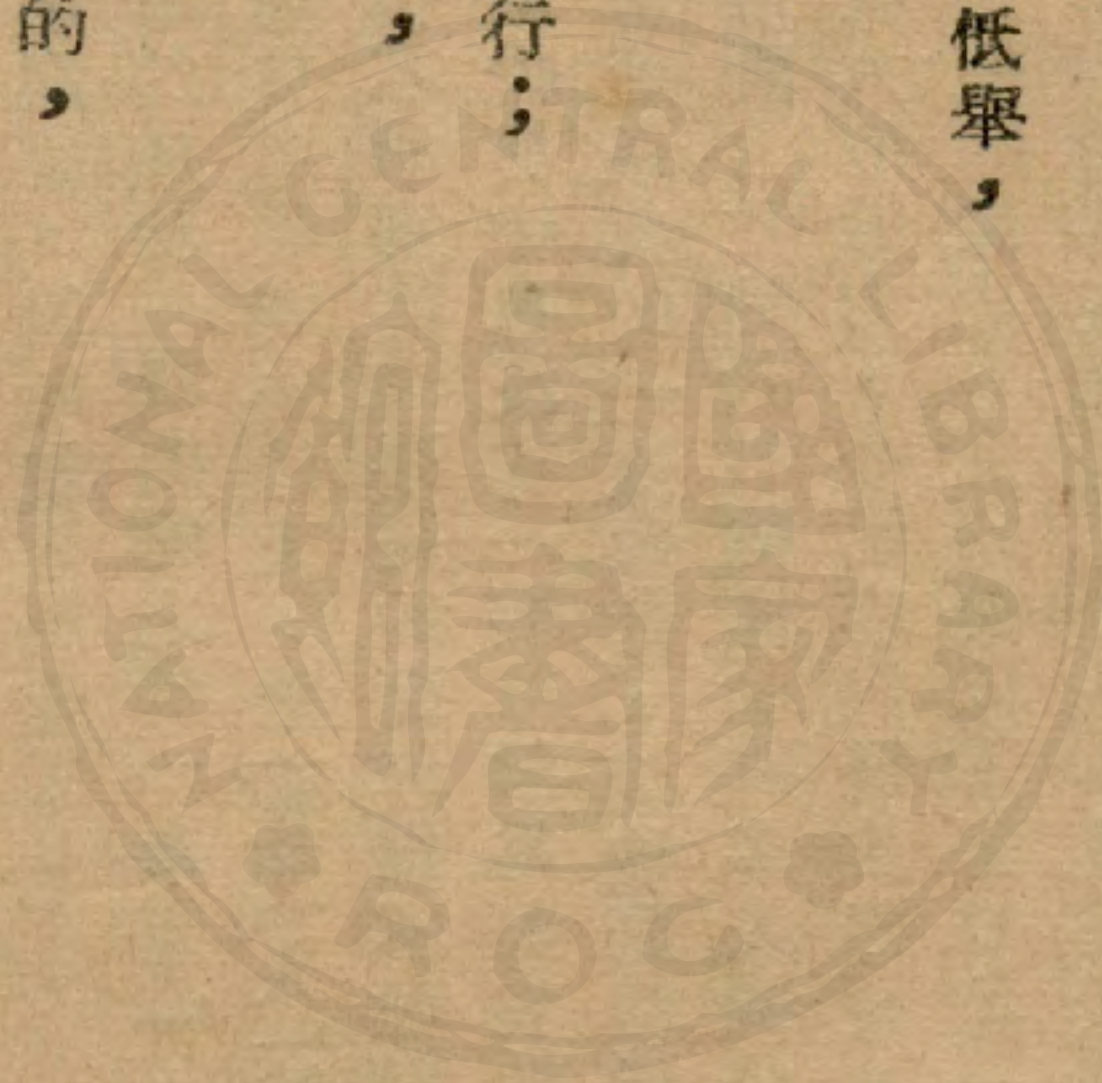
萬不要想，小事是無關緊要的。在那段——「小莫小於水滴，細莫細於沙粒」——的童謠中，實有千古不變的真理。

(一)

並非大樹攔阻了你的去路，  
亦非松與樺；  
假使你顛連滑步，  
是因討厭的葛藤蔓延而低舉，  
偶爾不慎，  
就會將你纏繞，  
將你絆倒。  
巨物當前，你可繞道而行；  
惟有如網羅般的小障礙，  
你要特別留神。

(二)

生活中最令人難以擔當的，  
不一定是重大的事物；  
令人顛覆的，  
不一定是些重負；  
有些未經注意的小過失，



能引起出乎意料之外的事；  
一些不良的小習慣，  
能以招致他人的輕視。



### 第三講 服從是組織中的連繫

在任何政治團體中，全民的福利在乎每個國民的合作能方。這個原則，在紀元前數世紀的時候，已為伊索氏看明了。在他著作的寓言中，那段腹與肢的故事，就為表明這個合作的原理。此故事論到身體的各部，認為肚腹整天除了貪吃外，毫無供獻，他們却時常忙碌着，供給肚腹的需要。這令他們疲於奔命，而不勝其煩；因此就有了一個不平則鳴的集合，公決全體罷工。於是腿不再走向飯堂，臂不再將食物舉到口裏，口不再咀嚼與吞嚥。最後在整個人將要餓死的時候，腦便責備他們，並指出全身將要死亡，都是因為各部的反抗所致。假使肚腹是靠着牠們各部生活，同樣的，全身的部位也是靠着肚腹得到氣力。

這個原則在任何企業中，都是真實的。任何一部分的工作失敗就會影響到全部分；相同的，任何部分的一個人，如果未能盡他當盡的職責，整個機關的工作，都失其步驟。

但是合作的努力，雖在最小範圍的部份，都要靠着一個計劃大綱，並且倚賴一個集中政權，能以發號施令，使全體服從，實行所定的計劃。這是一般雇主們十分重視，務使手下的員工們絕對服從命令的基本理由。假使在一個人數不多的團體裏，其中縱有一二人的反對或磨擦，工作仍可勉強進行，對於這少數的人，可以藉強迫或勸誘的方法，使他們接收多數人的

意見。但在一個包括數千人的團體裏，以上的方法，是行不通的。企業愈大，愈需要有整個的管理。

管理是以紀律爲基礎。服從政權始能減少人與人之間的磨擦。故以服從命令爲使工作順利進行的滑潤油。有理智的服從，是作事可靠的先具條件。整個團體的安全，也就繫於其中各部分的可與否。

紀律的第一要素是管轄自己，也許這是最難作到的工夫。伸指擊案，比較保持鎮靜，不動聲色，容易得多。所羅門很體會這個道理，他曾說過：『能控制自己心情的，比攻取城池的勇士尤爲偉大。』當青年人能作到管轄自己之工夫的時候，他是已經在成名之路上邁進了。有一個很古的格言：『如要發號施令，先學服從命令。』如你不能管轄自己，時常反對長官，一味任意而行，你便不能希望他人尊敬你的意見，服從你的命令。週初領道羣衆作叛徒，週終就想平定叛變，實際上是作不到的。

服從法律卽是自由的基礎，由下例可以證明：手臂可自由轉動，但這自由的範圍，和轉動的方向，是受關節限制的。但如你想將關節扭斷，爲要擴大這自由動作的範圍，結果又怎麼樣呢？世間根本就沒有無限制的個人自由。連無禮教的野人一切的動作，都受環境限制的。假使他工作，就要受飢餓；假使他隨便睡下，就要遇到野獸的爪牙；假使他漫遊到陌生的地方，就會受到敵人的攻擊。有組織的社會，能征服環境，故此個人方面的自由也增進了不少。但這

些自由，都是以服從法律為代價所得來的。正如哀爾蘭人所說：『我的鼻端所及即是你的自由止境，』意謂自由以不侵及他人為限。

服從的種類不同，都與服從者的個人及所服從的對象的性情有關。第一種，是盲目的服從。這表示着服從者有孩童簡單的頭腦，而統治者亦能以慈祥待人，這種服從，不會有磨擦發生的，但亦不能有較大的發展。其次就是因恐懼而生的服從。這般服從是非常生硬的，並非出於樂意的，服從者心懷忿恨，其統治者行同專制的暴君，故其結果必有反抗革命發生。第三種，是富於理智思想的服從。服從者感覺他個人勢力的範圍，可藉合作而擴展。社會觀念成熟的人，方能有這類的服從。這種服從，乃是勝利民主政體的團結要素。

有些人認為只有那些與他們個人適宜的法律，才須要遵守。這種人生觀，的確在一些社會裏很佔優勢，但是何等背理而可笑的事呢！人們對於自己有利益的法律，當然不會反對的。只有在感覺受約束，或與自己很不便利的時候，才會反對，抵抗。如果我們採取凡不與我個人合意的法律，則不須遵守的理論，那便是否認社會有立法權。社會如果沒有立法權，就不能存在的。

「個人只顧自己」，這種的思想，只能適於坐在火爐旁的靠椅上；但那爬阿爾卑斯山的人，對於約束腰間的繩索，更有一種安全愉快的感想。樂意的和自動的合作，表示着社會意識成熟的發育。一隻未經訓練的小狗，須要一條皮帶，才能令牠就範；但那已經受過訓練的大



狗，就能泰然的服從命令。同樣的，幼稚文化一部份的「成長痛」是由內部的反抗造成的。

軍隊裏，如果每個士兵，都按照自己意識的衝動，服從或不服從命令，將有怎樣的結果呢？無疑的，整個軍隊都會遇到慘痛的事變。因此由歷史的經驗，軍隊中無論何種紀律，都是最嚴格的，不得通融的。實際上，工業界之在起初發展時期，對於合作的組織，惟有軍界是充足取法的。後來由經驗證明了，軍隊的組織雖不宜於商業，但有些基本原則，仍不得不保留。例如必須有首領人主持一切，且自上而下，必須一貫的服從命令；不然，工作的結果就難以預計。在一切互相競爭的機關中，紀律最嚴的，定然也是最勝利的。

事業與足球戲相同。能用智力和樂意去服從指揮，且能將自己應盡的一部分工作，能盡力做得美滿的人，一定能保持隊員的地位，且能分享全隊的勝利及榮譽。至於那些本不樂意服從指揮，只爲了與其他隊員湊數而來的，是那些時常坐在板檯上的隊員。在事業方面，正如足球隊，也有祇會暖板檯的人。這些人，如若不是因能力不足，就是缺乏與人合作的精神，爲此就將時間閒坐過去。爲領袖的，爲了要得好結果，事先對於工作就須要周密計劃，務使人人合作，衆擎易舉。

社會是一個偉大而罕有的建築。結合這個建築物的鈎釘，並非別的，乃是社會中每一公民的服從行爲。服從養成後，便習慣而成自然。這樣才減少每次考慮的麻煩。

以上對於紀律的需要，及其存在的基本緣因，已經解釋。在一個社會裏，人民如無服從法

律的義務，那個社會便失了牠的功用。工商業機關，亦與此相同。如果沒有服從與紀律，那個機關定然要失敗的。但同時還在另一方面，發生了各種不同的意見。曾否有人的違令犯規被視為合理的行爲呢？

每一個規則或命令，都有牠的目的和宗旨。故此最要緊的，是先明瞭牠的目的是甚麼。如果你能明瞭一個規則的目的，其希望的結果，及其施行的方法，你就有資格決定該規則在某種情形下，有無應用的必要。青年人在最初工作時期，常遇到的困難，就是缺乏判別的能力。他們不知在何種情形之下應遵行法規，更於何種情形之下，法規的施行，是背理而可笑的。青年人往往於初次任事，即負管理的責任，對於一份合同說明書中所說明的某種材料，及某某種限制，他須負責監督別人照此實行。但當此青年初入社會，在他自己尙未有經驗，未能分別孰爲重要，孰爲次要的時候，就突然擔負管理別人的責任，這是很不幸的事。在一個人對於工作未充分了解時，他不會對於契約中之各項條款，應用得當；需要經過常時間的學習，才能令一個青年監工，對於合同的條款，能適宜應用，不至過分的認真，致成笑話。

有一段服從的故事，是小學校中時常用作例證，以讚美提倡一種能夠到死不變的服從。那一段故事，講述一隻火災的船，船中的人都紛紛逃生。其中有一個青年名喀沙賓克的，未曾逃走，竟被焚死，與船俱亡。他未逃的緣故，照一段詩中的示意，是因為他曾負有船板上的職務，除非由他父親來代替他，他不能擅離職守。但他父親身受重傷，未能來到，故此他就殉職

了。這種的服從，實在荒謬之至。遇到類似的情形時，就當用個人的判斷，解決當前的問題。與其說這個青年爲服從而死，倒不如說他爲了不忍離開船板上他那受傷的父親，還較有道理。

美國P軍港的司令，一次接到有一軍艦在距港數里外正在下沉求救的消息，就藉電話通知一家拖船公司，命放船前去救援。這個使命圓滿的完成了。其後拖船公司開來賬單，亦經該司令審核批准；但不久即爲中央政府退回。並註明規章的某章某段，要司令加以注意。所引的章段說：『在訂立此種債約之前，必須在本埠報紙登載招標三星期。』公函內並聲明，此次賬單，是不合法律的，不能得政府承認。寫這種公文的海軍部祕書，只會按字面解釋規章，失掉立法的真意，未免太荒謬絕倫，使規章成笑話了。

在第一次世界大戰期中，軍需隊裏有一位上校，未入隊前，原爲承辦工程的人。此次奉命管理一個巨大的工程，價值二千八百萬元，動員一萬人。上面派來的查賬員，是久在軍界服務的，對於平日軍界所用的規章記得十分清楚。在工作初開始時，這位查賬員，時常到上校的辦公室裏，問他『某項賬單是否由上校開的』。上校回答：『是』。查賬員便對他說：『那賬是不合法的。』並從脅下取出軍事章則，將某條某款讀給上校聽，並以叱責的口吻，指摘長官的不對。上校便問他：『如果諸事按照該規章進行，這個巨大的工程，怎能希望成功？』查賬員也不曉得怎麼辦，但他知道法律是不能違反的；賬單既由上校簽字，賬目將來自然由上校個人負責，政府是不能認可的。

如此數星期之久，每次不是違反了軍事規章，便是不合乎軍需細則。其後上校感覺：如果按照這兩種規章，在短時期內要完成如此大的工程，是絕對不可能的。故此他就對那查賬員說：『倘或不將那兩本章則焚毀，工程就無法進行。』那些章則是爲平時寫成的，非爲戰時寫的。平時有充分時間，從容不迫，可以採取各種儉省費用的方法，同時也可防備貪污。但在戰爭時期，須要在最短時期內，完成這個緊要而巨大的工程；如果仍採取太平政策，是不能成功的。他知道政府對此工程，有迫切的需要，故此不能不設法用最速的步驟，將牠完成。

上校如此辦法，所得的結果又怎樣呢？大工程已完，上校亦解甲復員。他從政府的會計處，接到一封信同一包賬單，信內說明：賬目中有三百萬元的款項，因手續不合法，政府不能支付，須由他本人擔負。這位已經退伍的上校，覆了軍政部一信。內容一方面感激政府重視的厚意，一方面說明個人沒有能方擔負如此的巨債。且各款的支出，却是爲了工作上的需要。當時的書記，會計等職務人員，早經解散，賬目清單亦已呈交政府存案，倘使軍政部對此無法辦理，上校個人更無能爲力了。

此信去後，許久沒有消息。兩三年後，又接到政府的通知。這次的賬單，已由三百萬減至九萬三千了。數目是由一千多的賬單積成的。其中不合手續的支款，是無法取得原諒的。已經退職的上校，此時感覺，款額既已如此就範，便將數千賬單，詳覆一遍，其中確有因疏忽而生的錯誤，爲數一千二百元。他便覆信與華盛頓中央政府，說明當初三百多的書記及助理員，並

非由他個人雇用的，乃由政府派遣來的。且因徵募的緣故，工作人員時有調換。且以二千八百萬元之工程，縱有一千二百元之錯誤，似乎情有可原，得邀涵容的。六個月後，接得覆函，全數核銷。

手續！手續！然而政府辦事的手續是不可少的。假使沒有嚴格的規則，假使犯規者不負重大的責任，則公款之被侵蝕，不知幾百萬元了。

你對於某項條例，切不可因為那條例不合你的意見，或你不贊成其中的原則，即置之不理。如果你確知在某種特殊情形之下，無遵照那條例的心要，才可不理。否則不論那條例對個人的意見如何，都應該切實遵守，無庸多言。

## 第四講 空桶

第一次世界大戰時，某軍需機關裏，有一位上校，擔負甲乙兩個師團中同樣的職務。因此他感覺在辦公室裏，爲這兩種職務，有設備兩個辦公棹的必要。當他執行甲師團的職務時，用某一個棹子辦公；爲乙師團工作時，使用其他一棹。遇有兩師團來往函件時，他就在甲棹上寫一封信，又轉身在乙棹上寫一封覆函。

這位上校的行爲，是一種神經病態的表現。這是一種在初入世的青年人中流行的病狀。就是爲自己估價太高，看自己過分的緊要。病至嚴重階段時，就是所謂「慢性癲狂」。在病的初期，就足令人對於病者，失去敬意。他事業的前途，因此不得發展。因爲這是一種缺乏病，患者缺乏比較的能力，缺乏幽默，缺乏適當的自尊心。假使你敲打一個木桶，由桶的聲響，便可知其中是空是實。因爲只有空桶，敲起來，才作蓬蓬之聲。

一個人把自己看得過於要緊時，表明他不認識自己，也不認識他的環境，他只爲幻想所佔有，而忘却了實際上自己不過是一個無關重要，且與社會隔絕的一個人。孤僻的性情，在現代認合作爲重要的文明社會中，是沒有價值的。真實的大人物，以自己的行爲，作無言的宣傳就夠了。只有那空桶一樣的人，才時常爲自己鼓吹，或時常憂慮着自己的聲譽，一雙只顧自己的

眼，不但看事不清，並且會失掉許多有益的機會。

軍界官員，最容易自己看得過分重要。很少人能有加爾高茲上將的幽默。加氏有一次在大宴會中，很慎重的將他繡金的軍衣袖，沾在湯盤中，對主人及其他客人說：『我令我的制服領饌了，因為被請的是我的制服，並非是我。』

遞信局中當窗的人，小城鎮中管交通的巡警，以及公家用人，常有一種精神病態。他們時常在他小小的地位和職務上，過分的顯示權威，以滿足個人的虛榮心。因為柔弱無能的人，最歡喜用高壓的手段，表示權威。

前總統威爾遜曾說過，『置身政界的人物，有些會長長，有些會長漲。』越是卑小的人物，越特別的覺得自己了不起，趾高氣揚，歡喜作無味的演講，視個人的聲譽，較寶石還貴重。選舉時，深恐個人落選，還說不是為保持自己的地位，是因國家大事亟需他的供獻；如果不是他，恐怕國事要弄糟了。如果在下議院時，他歡喜干涉中央政事。他的態度，似乎不僅是一個議院裏的代表，而是一個君王政體中內閣的一位閣員。對於他的一方，有獨裁的權威。又有許多政客，除了為顯示個人的重要外，從來不易發言。

把個人看得過分重要，能產生兩種不良的影響：第一、招致反對同譏笑，致令自己不能達到所希冀的目的。有一位被譏笑下台的議員某甲，曾有一次同一位身量短小的某乙競選。在他們的辯論會裏，這位矮小的某乙，同那位碩大而肥的某甲比較起來，更是相形見絀。在甲的

演講中，曾提到一個人的外觀是何等重要，選舉代表時，要注意被選人的儀表。儀表好的人，能令人望之起敬，因此對於他的說話，也容易接受。話說到此就該停下，其餘的當留與聽衆去推論。但他還以爲不足，接着又指着他的對手乙說：『試想讓那個小蝦米到華盛頓去作代表，傳達你們大家的意見，誰要聽那個矮子的話呢？』輪到乙說話時，他很從容的，以微笑答覆方才的譏誚。他說：『諸位，假使你們能將湯姆的自誇和自大剷除淨盡，餘剩的便可在我的褲袋中裝住了。』

有一個聲譽顯著的人，被請在一處公共場所作反對禁酒的演講。管理那公共場所的，恰是一個教會的團體。他們是反對開禁的，故此未肯將地方借用。新聞界出面作演講人的後援，爲他大事鼓吹，把一個原本無大緊要的事情，說得非常重要，因此需要一個兩倍大的會所。各日報，並把演講的全文，登在顯著的地位。這種過分的舖張，惹起多人的注意和反對，結果完全失敗。

一位律師在第一次世界大戰時，在美國陸軍軍醫處作中尉。一次他送些文件，請一位上校簽署，被那位上校拒絕了。拒絕的理由是：凡請簽署的文件，照例各帶一副張，如今中尉所送來的，多帶一副張。這位中尉，因在軍界服務的時間不久，對於開罪上官的嚴重性，還未十分注意，遂率直的向上校說：『只因爲文件多抄了一份，就拒絕簽署，這個理由，未免太可笑了。』上校的自我心理，因中尉的話受了委屈，他就控告了中尉一個對上司無禮貌的罪名。控



告呈文，由上層轉至那位中尉的直接長官——也是一位上校——，他對於呈文的簽注如下：『中尉對於上校不簽署文件，認為荒謬可笑，據我個人調查的實情，我同中尉有相同的意見』。

由估計自己過高，超出真實的價值，所發生的第二種不良影響，足以令人疑惑那過分的虛榮心，是由於個人品質低劣的緣故。一個人如不能將自己與環境作正確的比較，可見他缺乏理解力，則他對於其他事物的評判，也是靠不住的。如果你對於他人偶然無意識的觸犯，或帶友誼的玩笑，不能容受而致大怒，足證你的弱點被人一棒打中。假使升調的機會，或職位上的權力，令你忘形，足證你的能力不稱那個職位。當新的職權加在你身上的時候，不要只想這是重視你的表現，同時還要想到隨着新職權而生的新責任，你將如何應付。有一個青蛙，平時對於自己的身體很自傲，見到牛以後，他便盡量的鼓漲起來，但無論如何用力鼓漲，依然比不上牛的身量，結果他把自己鼓漲破了。一個歡喜誇大的人，時常貪圖虛名，實際上不但不能達到希望，反而令人把原先對他有的一些敬意也丟失了。

真正的大人物，不爲自己鼓吹，也不作虛偽的表示。但辦公室的工友，常比他的經理還容易有作威作福的態度。對於來賓，常擺出傲慢的架子來。比較越小的響音器，所發的音調越高。比較越小的人物，所取的态度越傲慢。

柯立芝作總統的時候，接過一封威脅的信。總統將信遞給一位特務人員說：『這封信顯然

是給你的，誤送到我這裏來了。」這是何等的寬宏鎮靜！

誇大，同以上所說其他毛病的治療劑，最好莫如雙重的幽默：一爲自己，一爲對方。人類的機構，須以歡笑爲免除磨擦的滑潤油，非此是不行的。故處事不要動怒，只以一笑處之，幽默的人，不敢過於自負。他能見到事情的滑稽可笑處。但這裏有一點須注意，開玩笑，並非幽默的高尚表現；時常用聰明圓滑的方法，躲避重要的判決，是不宜取法的。這類的人與喜好誇大的人，犯着同樣的毛病：就是存着卑劣感，和能力不足。真有能力的人，對自己有把握，用不着誇張急躁，也用不着扮演丑腳，只用恬靜的態度工作着，自然效力很高。

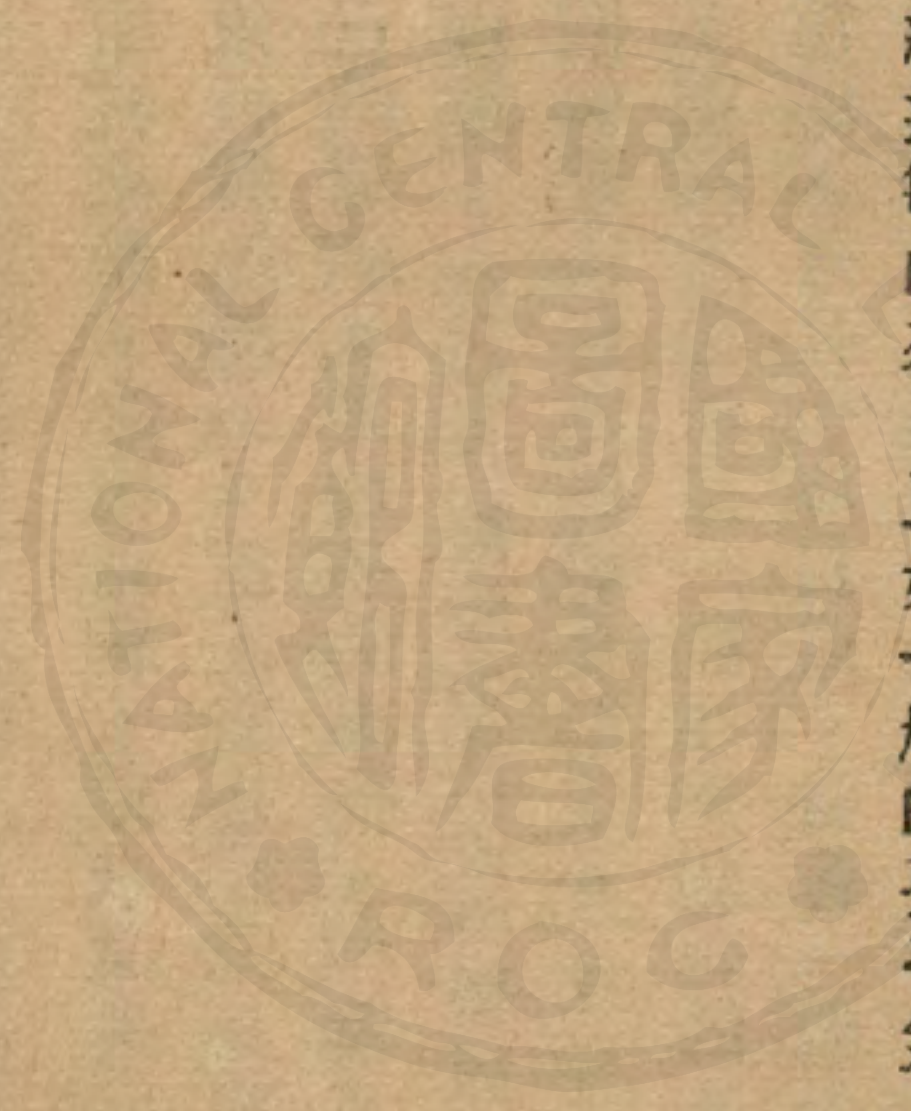
前參議員毛柔，在他未作墨希哥大使以前，是一位出名的財政家。第一次世界大戰時，他在協約國海上運輸事務局裏，有過一個深刻的印象。他見到一位青年職員，走到一位忙到幾爲公事文件蓋埋了的長官辦公室內，要求將某一隻船改派到另一港口。那位長官，未曾抬頭，只用平淡的音調回答說：「你違犯了規則第六條。」那位中尉退出後，毛柔先生便問那位長官，第六條規則是甚麼？他回答說：「不要視自己過分的緊要」。毛柔先生認爲這是一條優良的規律，因此就接問別條的內容。那位長官說：「若是你能遵守這一條，就不需要其他的了」。說完仍繼續他的工作。

對於醫治自我心理過勝的人之最好的方法，就是將自負的心理，改變爲實際的成就，讓空桶中裝上些實在的東西。一個人所有的成就，不能作到自己所估計的價值，是一件很足以自慚

自新的經驗。過分重視自己的人，是因為他不了解一個中等人的價值，是由人與人之間的關係而來的。

遇事要分析牠的需要，再看自己有無應付那需要的能力。要記着，我們個人看自己，是從內在的可能性上着眼，旁人看我們，却以我們實際能成就的事實為評判。

我們重視個人的工作，是可以的。因為人生是為工作而存在的。但對於我們自己，不可過分的重視，此種心理，常由神經過敏而來。正如一般的孩子氣，不久就會變成不受歡迎，不能容許的。



## 第五講 忽然的瘋狂

古人說：怒氣是短時期的瘋狂象徵。這種見解，雖未能與近代醫學理論符合，但當一個人於狂怒時，他的理智就沒有約束行爲的能力。這或許是因為身體的健康不良，致一時失了自治力。但也許是因為他覺悟到自己的錯處，丟面子的事情，打擊了他的自重心理，這個創傷把其他的一切都遮蔽了；他不再求理解，只想用甚麼方法去打擊或制勝他的對手。怒氣發生的時候，沒有邏輯可言。等到理智回復時，怒氣已經全消了。

大約在我們許多人的心裏，都以為怒氣是一種生氣勃勃的表現，不容忽視的。且對於腦海中所留盛怒之印象，不但無心消滅，并且引以自豪。好像一個含怒未洩之小孩，昂步街頭，來往行人莫不逢彼之怒，我們還以為有戰勝環境之本領，似乎怒氣能使人顯得偉大。其實祇因不能約束情感，以至頭腦不清，不自覺悟，豈真怒氣能令怒者昇高超乎其人的對手嗎？

英文中的怒字，是由丹麥文字而來，原有悔恨或遺憾的意思。豈不是的嗎？凡人入怒之前，懷有多少的盛氣，在怒氣過後，必有多少的悔恨。怒氣誠然像一個催眠者，令我們的頭腦昏迷，作些可笑而遺憾的事情。我們越屈服在怒氣之下，怒氣就越要統制我們。其實怒氣並不是真誠的催眠家，牠簡直是強盜，使我們失了朋友，失了忠心的屬員，甚至使我們失了自重的

人格。

一個平素頭腦清楚的人，在發脾氣時，會失掉了自治力，如同瘋狂人一樣。他與瘋狂者之不同，只有一點：就是法律要他對自己的行爲負責，這是應該的。因爲大半的爲非作惡，都是因怒氣演成的。如果發怒時的行爲，能歸咎於一時的神經錯亂，則那種行爲，即可不受法律的裁判。若把法律撇開，實際說起來，我們都曉得瘋狂與忿怒二者的分別不過在程度的深淺而已。英文俚語中，忿怒同瘋狂並無區別，法文亦如此。據精神病專家的研究，通常人的一生中，時常出入往返於瘋狂與常態之間。瘋狂與常態二者，並無很清楚的界限。惟有時常擾亂和驚嚇鄰居的行爲，始被稱爲有神經病者。

人與人之間的關係，如同一種液體，在常態之下，是流動自如的，但有時也會凝結，有時也會因蒸發作用而產生悲慘的結果，就如國際間的戰爭是也。

在馬金利作總統時期，庫巴島上西班牙人的動作，引起美國人的反感。新聞紙登載兩國間衝突的可能，也有提倡美國須用武力抵抗的。這些煽惑的宣傳，都沒有發生多大效用，因當時的總統，是喜好和平的。且大多數國民都遵守他的教訓，力求鎮靜，希望藉外交的途徑，得到滿意的結果。假使在哈瓦那港口的美國軍艦——緬因——沒有爆炸，也許戰事是能免掉的，緬因爆炸的原因，始終就沒有得到適宜的解答。當其時認爲有兩種可能性：一是船內的汽鍋爆炸，或是船內的火藥庫不幸爆炸所致。距今不久的數年前，艦身已被尋獲。經過仔細的檢驗，

證明該艦的爆炸，非因外來的襲擊所致。但在事情發生的時候，這些解釋，都不能令人接收。軍艦確是爆炸沉沒了，許多命喪失在西班牙統轄的海洋中。這種爆炸，自然提示一個外來的緣因。於是反對西班牙的輿論，被忿火引燃了。全國都是滿佈着『勿忘緬因』的標語，總統馬金利雖懇切的呼籲和平，但終于被迫着簽署了國會之議案，與西班牙宣戰。

美國參加第一次世界大戰，也是經過與上述同一的情形。那時美國東部，對於協約國深表熱烈的同情，但西部的輿情，只是微溫的，大半都同意於威爾遜總統，要避免參加戰爭；同時藉外交方法，以保證國家的權利。在一九一五年，威爾遜被復選為總統時，國民的口號，還是「他保衛我們不陷入戰禍」。但此後不過一年多的工夫，因為德國潛艇漫無限制的行動，僅僅一夜的工夫，就把全國的怒火燃着了。國會被迫採取緊急的措置，舉國如此的忿怒，遂授與戰時政府以從來任何民主國未曾有過的大權。令英法人士感覺驚奇的，是美國人民的樂意從軍。在美國軍隊尚未抵達英法兩國前線時，國內已施行徵兵了。且美國人民自動的施行食物的統制與分配。分配的量數，簡直與被圍的城內人民所得食糧相同。

戰爭由於心理促成。雙方當事者的問題，不拘何等嚴重，只要雙方都存着同一的信念，要用和平的方法，尋求公正的解決，則敵對的行動不會發生的。反之，如果雙方的人民，失去了彼此間的善意和公正的態度，則任何的一點小事，都可以釀成戰鬪，且雙方都樂意忍受因戰爭而生的更大損失。

本人認識的人中，有一位性情急躁，容易動怒的人。有一次因關窗，將窗簾的一角撕破。他的妻用譏笑的口吻說：『你怎麼沒將所有的窗簾都扯下來呢？』他回答說：『那倒是個好意見。』於是將所有的窗簾都扯下來，堆在一處，且對他妻子說：『這可能令你滿意吧。』

對於發怒的人表示反對，更會加增他的怒氣，對付一個發怒的人，最好是置之不理，他那種由怒氣而生的假精力，很快的就會起蒸發作用而消失了。還有一次，這個人清理他的地窟。在那裏有個舊火爐，從前用作燒水洗衣的。他想把地窟中一切的垃圾，都付之一炬，因此就要點燃那個舊火爐。他妻子自上面告訴他那火爐出烟甚大，不易燃着，叫他停止。他對於妻子的干涉，很不滿意，且怒罵他妻不會使用那火爐。不久濃烟從地窟冲上，瀰漫滿屋。他妻此時幸而保守緘默，只將窗門打開。忽然自地窟中傳來大的破裂聲，火爐隨着聲音變成了碎片，擲出地窟；蓋因在狂怒中的這位丈夫，用錘已將火爐擊碎，以解胸中的忿怒。可見在怒氣升到最高度時，他只有毀壞的本領。因為人在盛怒之下，理智力低，不能料到事後的結果。

試想當他於怒氣消滅後，清掃那一堆破爐片時，心中將有何等感想？且他那種悖謬可笑的行为，他妻子也看見了。他將因羞成怒，甚或對妻有些懷恨。但怒氣並非像爆竹焰火，引燃後升到天空始爆發而消散；他却會在四周近處爆炸，因此炸的餘屑，還須要清理。

人在盛怒之下，未免有一種得意的感覺。大多數的人，都會偶然因為狂怒，作出荒謬可笑的行爲。如上節所述的那個易怒的人，除了發脾氣的時候，是一個很得人歡喜的人。

數年前，本人是某高爾夫俱樂部中的會員。球場中一個很討厭的水洞，正在發球處的前面。一次有一位會員，不幸屢次將球擊入水中。這個晦氣令他發怒。他不動聲色的將整袋的球具拿到水池邊，把所有球棒都一個個的擲入水中，末後將袋子也扔下去；那時他感覺很痛快，步回俱樂部室內。歇了數分鐘，脾氣過去了，頭腦清涼了，於是找了一個球場中的侍者，給以一元的代價，請他將方才擲入水中的球棒同球袋再檢回來。

以上這個例子，證明一個人因為不能作到自己所希望的，而激動內心的自我以至動怒，且會轉入瘋狂。其實障礙原在內部，怒氣不過令這個障礙顯得更大。因為怒氣類似一切的麻醉劑，能減低正常動作的能力，且時常令人心眼閉塞，看事不明。這位作高爾夫球戲的人，能用很簡單，很便宜的方法，補救了他的損失，真算幸運極了。須防怒氣所闖的亂子，時常是不可收拾的。

以上的例子，並可令我們對於怒氣的本質，有更清楚的了解。以前其他的舉例，是說怒氣的激起，至少一部分是與他人的行為有關係。戰爭也是表現某一團體的人，對其他團體的人的行為不滿意。但這位打高爾夫的人，他的忿怒，除他自己之外，並無任何人的關係。我們有時，不因他人的行為不正當而發脾氣，只爲了我們自己不能隨心所欲，環境阻礙了我們的行動，因受刺戟而發生反應，如擊破火爐的人，由於環境未能適合個人的意思，遂以火爐爲洩怒的工具。



使人動怒的最簡單方法，可由幼童的行爲試驗。如若將幼童的臂縛起，使他不能隨意活動，他忿怒的行爲，即刻就表示出來。他的踢動啼哭，都是他忿怒的表現。任何阻礙自然的衝動，例如自由活動的慾望不遂，都會引起最簡單性的怒氣反應。一個方解剖的青蛙，如果在他的鼠蹊與腹部的接連處通電，也可得此相同的反應。幼童的反抗束縛動作，也是一種無須理智，最單純的本能反應。故成年人在發怒時的行爲，可說不是人的行爲，只是一種純粹的獸性表現。

任何人肯如此輕舉妄動的放棄作人的資格，就必須付相當的代價。在法庭裏，律師對於見證人的反問，如能令其發怒，則與律師有莫大的便利。那時律師能用理智，而發怒的人，是沒有理智的，故令人理智昏亂最好的方法，就是令他發氣。人在盛怒之下，任意說話，因為忿怒能抹煞一切用理智的考慮。

奈克遜先生，在麻州理工學院內設立這門「人性學」講座時，他特別注意的，是要令學生明瞭忿怒的行爲是何等的愚妄。他並舉出自己以往的經驗，來證明這事的緊要。有一次他感覺他所服務的某公司方面對他的表示，未能令他滿意，心中抑鬱不快。這種感覺，或許有原因，或許完全由於他個人的幻想。但他因對於公司的不滿，終於將他手中所有價值數千元的公司股票賣給他人。但於第二天的早晨，他想再把那股票買回來，可是不能了。十年之後，那數千元股票的價值，增至一千萬元。

怒氣發作之後，頭腦冷靜時，如能覺悟發怒時的行爲是何等愚昧，除了損失個人的自重之外，還丟失了他人對你的敬意。一個人對人大發脾氣之後，人對於他判斷力的信仰，就不如前了。一個人對於一件做錯的事而大怒，他的同人對於他作事的能力，就會發生懷疑的。因爲他們曉得，那是一種天然的反應，遇到阻礙而發作的。且發怒的人的行爲，沒有理智，在緊急時間，把持不住，安能掌管船舵，保障乘客的安全呢？所以一個行爲被情感統制的人，就不應在事業方面佔有地位。

緘默是治療怒氣最有效的方法。但這種緘默，必須是內部和平的表示——却不可像隱蔽火焰的覆蓋，內中滿儲忿怒的毒氣，這毒氣較諸火焰，更爲有害。所羅門王，屢次教誨人培養由修養而得的緘默。他的訓誨，並非如那些哲學家所發揮，與複雜的人生問題不相干的哲理，乃是由於一個勝利君王的個人心得而發出的警告。要人絕對避免叫囂的怒氣，保留着精力，去改造環境，總強於毀壞那環境。

本人幼年時，得了個善鬪的名譽，這令我成爲當地健將之一，專爲抵禦外來人，在大學時期，因足球的練習，體格越發健強，於是我感覺一定是所向無敵的了。當我二十一二歲的時，候，經管一些建築工作。一次我遣一個黑人到工具室裏取一樣工具。他所取的並非我所要的，於是我就向他發怒，說了一些不中聽的言語，侵及他祖先的來源。那些言語，是文明社會中不許可的。出乎我意料之外的，是他不服我的說話，表示怒意。我於是採取通常的手段，這才知

道這個黑人，精於拳術。我雖然素有善鬪之名，對於拳術却一無所知。每次向他進攻時，總會被他那多方面的拳所打擊。經過五六次的擊倒後，我覺悟到自己是一個失敗者。在一羣人的面前，失了體面。況且這羣人，都是在我手下工作的。從那時起，我便決志此後再不因發怒而犧牲自治力。起初數年內，很感困難，有數次幾乎不能自治，脾氣將又發作；但至習慣養成，自然而然的遇事就不再發怒了。

管制發怒，是完全可以作得到的，方法與治病的方法相同，那就是事先預防。如果你一定不讓你的忿怒由言語或由行爲上表示出來，不久牠就會消沉而可被管制。昔日家庭良方謂人當發怒時，要由一數到十而後答話，其中很有至理。一些算數專長的人，也許要數到十以上的數目，其用意，是需要一個充足的時間，給理智以機會，來宣佈停戰。

停戰宣佈後，很少從新再繼續作戰的。因藉停戰時機，作戰的兩方面，都可審視自己的損失；倘使繼續作戰，當然損失更大。一次一位哀耳蘭人，同一位英格蘭人鬪拳。經雙方同意，任何一方面說「夠」，即行停鬪。鬪至半小時後，英格蘭人喘息的說：「夠」，哀耳蘭人很疲倦的說：我在記憶中搜索這個字，已經十五分鐘了。

忿怒也有他的侍女。在怒火熄後，還爲他保持熱力的是甚麼呢？就是報復的心。這是一個何等奸詐的參謀呀！他應許各種的滿意，但當報復過後，一切的應許都不兌現。報復從不洗去當初的傷痕，也決不能增進報復者的幸運，乃是純粹的破壞性。是不合時宜的東西。是野蠻時

代的殘物。如果報復之事，能與施行報復者任何的影響，那便是令他所有的同工，從此都不敢親近他。

格林佛蘭克博士說過：

一切不可爲中之最不可爲者，是報復，

消耗時間中之最大消耗者，也就是報復。

他不只消耗時間，且消耗腦筋，神經，命脈，以及靈魂和生命；

報復，是奴役人類最危險的情慾。

如你要加害於害你的人，卽等於要加於己身一些刺戟；

及至得到刺戟時，就會令你失望，

且於事後令你感覺卑賤。

在你一生的過程中，不能免掉被人傷害的經驗：有人刺殺你，有人出賣你，有人欺騙

你，有人妒忌你；

此外還有許多怨恨的，狠毒的，軟柔的，含毒性的人類蚊蟲與蜂螫。

倘若你想把這些人類蝨賊驅逐而刑罰之，

你將沒有時間再作任何別的事。

倘或你放縱自己去思想他們，

他們將令你頭痛，令你失眠，且令你的閒暇舒適的時間，都變成痛苦不堪。忘記吧，不要再想念。

雖然如此，忿怒也不外亞理斯多得的定理。

一切情慾的本身，並無善惡可言，在某種情形之下，忿怒不但是情有可原，並且是必須要。不曉得正義忿怒的人，滑同水母一般。林肯對於賣人爲奴的事發怒，帕吹克亨利爲喬治三世的暴虐專制而忿怒，路特馬丁以墨水壺向魔鬼擲擊。這種忿怒的表顯及其結果，都與普通的發脾氣不同。試將以下兩種的男人比較，一種是對於拒絕他的情人，報以耳光；又一種是因忿怒而立志——必要顯給她看，使她知道這是何等錯誤。如此的忿怒，有推動的能力，能令人成就偉大的事業。第一種的忿怒，完全是毀壞性質的，結果使個人暫時或永久失去了自治力。第二種的忿怒，屬於性情比較不易激動的人。他不取鹵莽的步驟，乃用經過考慮的決斷，和永不疲倦的努力。這裏並非丟失了自治力，却是令自治力更加緊張。他的結果，是有最高的建設性。這裏面沒有狂怒，沒有暴烈的舉動，也沒有帶轟炸性的情感。一切的火焰，都在汽鍋下助汽的蒸發，成爲有用的動力。

當你受刺戟將有忿怒的言語或行爲時，須坐下休息，將全身的肌肉放鬆。須要培養情感方面的穩健。緊張的神情過去時，你的見解，就與前不同。須知得蜜糖的方法，並非和蜜蜂相打。最小的水壺，水最先溢出。儉省你的氣力吧，將他使用在汽缸裏，作有用的工作；不要將

牠盡用在汽笛中，只作嗚嗚的響聲。



## 第六講 建設者與破壞者

世界有兩種人，建設者和破壞者。建設者是有建設能力的。在不適宜的環境中，他們會將他條分縷析，並以精巧的才藝應付之；將不良的部份除去，以保存其可能存在之部份。但另一方面，那破壞者，對於一切不十足完善的，都要毀壞。譬如法律或政策，在社會裏，已有悠久的歷史，和很多的供獻。但倘使一次似乎失敗，那些破壞者，就要羣起而攻擊之，且要將他全部推翻，寧可引用一些沒有試驗過的方案，以爲替代，亦不肯將已經成立的秩序，設法改良。

在各種等級的社會裏，以及各種職業中，都有破壞者，在每一政府，每一男子或女子的俱樂部，每一種事業，每一個學校，每一個教會，每一個大學教職員團體，以及每一個工會裏，都有那遇事尋隙的人，搬弄是非，——挾制住社會的巨輪，使牠不能轉動推進。

因爲權輕重，辨利弊，是我們必須作的，顧全個人合法的利益，也是生活中所必需的。故此容易使我們養成一種對於細小的事故好作反對批評的習慣，而令個人合法之興趣，成爲道德上的毒瘤——卽自憐之心。自憐，是諸惡中最幼稚的，但其毀壞性，却並非輕微。假使他佔據了我們的心，那便遇事只要不合我們個人的怪僻時，就有吹毛求疵的表示。如果我們成了自憐

病的俘虜，我們也容易隨從吹毛求疵者的意見。就如狄思黎利所說：『批評比改正來得容易，挑剔他人的瑕疵，比較使自己無瑕可指，更加容易。』

不拘任何機關或團體中，一個時常愛挑錯的人，能使團體的風紀惡化。他有煽動的能力。他能將一種不平靜，不團結，不忠心的風氣，散佈在團體中，致在下的屬員，對於在上的負責人失去了信念，不敢遵循他們的領導。秩序，為努力合作中最不可少的美德，也因此喪失了。但此種人，不但傷害自己，並且貽害同儕。其惡果潛滋長，是不大顯明的。

三十五年前，本人曾為一位前程遠大的工程師工作。他是一個聰明，能應付事變，和富於創作的青年。他事事都能出人頭地，惟有對於他屬下的工作人員，所盡的職務，無論作得如何完善，他總不滿意，總覺得另一個人必能作得更好。他不分皂白的挑人的錯，向來沒有聽見他說過任何人的一句好話。至終他傾向於以評判為職業，並且對這種工作，他是最適宜的人物。自此經過三十五年的工夫，他未曾有任何的進步。批評人的人，即使幸而言中，亦缺少創造的能力。最近這位批評家的妻，有一次請我給予幫助，她嘆息着說：『這個可憐的人，無人肯同他來往，已成爲獨夫了。』

這真是何等的可憐呢！一個六十歲的人，又能幹，又精明，且有肆應的長才，充足的精力，只可惜沒有朋友。一生的光陰，都作了批評的事業，使他的同儕，都遠避他，甚至連半個知己都沒有。



本人還認識一位很有特殊知識和才幹的經理，他似乎總不能得到他手下工作人員的忠心和愛戴。且他們都很不歡喜他。然而旁人却歡喜他。這種情形，惹起了本人的好奇心。因此就向他的一位高級職員，徵求對於此人的意見。問題是：那位經理，很能幹，他很有君子的風度，且似乎對於他的工作，有充分的知識，爲甚麼對於他的屬下，就這樣的合不來呢？那位長官說：『你說的都不錯，但他只有一個短處——那就是從來沒有一個人作事能令他稱心；他那時常的批評，令他手下的人，都對他生疏。並非因他作了甚麼傷害屬員們的事情，例如施以不公允的懲罰等等。只因他對於屬員們的工作努力從不注意，或加以鼓勵。且對於他們的功績，置之不理，而對於他們的過失，不拘如何細小，他都不肯放鬆的。』

時常的吹毛求疵，不但能令朋友生疏，並且能使屬員們灰心。他能令人對於他的判斷及比較的能力，發生懷疑。就如牧童的故事，在兩次嬉戲的呼喊『狼來了』之後，第三次再呼喊時，却沒有人來援救他了。人對於習慣的反對批評，或不斷的申訴，也是如此。他們覺得這不過是慣例而已，無病呻吟，何須注意。

在波士頓郵局內，有一種案卷，專記載關於在職或以往職員的事件。當某一職員向局方有何申訴時，局方便調查關於那職員的案卷。這種申訴，多半是對於職務或秩序或等級方面的不滿意。事實告訴我們，這類的申訴，大半都是由於那些專愛找錯的人發生的。這種人，無論在何人的指導之下，他總是不滿意的。時常會倒亂，總會找出申訴的理由。這種紀實的案卷，令

人對於申訴人，容易有一種反感。在還未開讀他的申訴書時，已有對他問題的成見了。

慣於吹毛求疵的人容易被人輕視，容易被其僨輩視爲譏笑的矢的。必然的，工人對於繼續不斷的批評，不會歡迎。

在一羣的青年人中，某甲時常喜歡尋錯。他對於工資，工作時間，以及主管人對他的態度，都不滿意。他覺得別人比他所得的待遇都好。他找出種種令他不滿意的事情，其實，是他個人的心理。那種不滿意，好尋隙的習慣，成了一種嗜好。他的同工，不久就發覺了他這種脾氣，覺得他很可笑。同工中途有一位較他年小的青年某乙，想了一個計策，激惹他的嫉妒，藉此取笑他。甲的工資，是每星期四十元。乙的工資，是每星期三十五元，此外尙有三十五元的津貼。在支付工資的日期，乙將兩個三十五元的封袋，歸併在薪金封內，又將封面的錢數，改爲七十五元，於是回到他工作的地方，招集了參與他計謀的數人，在與某甲距離不遠的棹上，很冷靜的將薪金封袋，由衣袋中抽出，並將其中的錢當衆數過。他驚奇的說：『怎麼！這真稀奇了！這裏應有七十五元，但只有七十元。請你們中那一位，數數看。』其中的一人果然將錢拏起來數過，且說：『不錯，是七十元，其實封面上寫的是七十五元。』

某甲的嫉妒心，果然範圍不住了，他忿怒而瘋狂了。想這樣一個新手，居然得到比他加倍的薪金，他便跑到辦公室裏，大聲抗議，爲甚麼一個不如他的青年人，每星期得七十五元，而他只有四十元，工頭極力爲之辨明，那是不會有的事；但他說，他知道這是事實，因他曾親眼

看見那薪水的封袋。故此他堅持，那位工頭欺瞞他。劇烈的爭辨開始了。末後工頭告訴他，如果對於他目下的工作及待遇不滿意，可找他認為滿意的工作。

每一個人，都會遇到不合意的環境，這是人生過程中不能避免的事情，你也只有接受這個不可避免的事情。在你的一生中，會遇到許多不稱心的經歷，也許的確有原因令你抱怨和訴苦。但假使你不能將事情改善，至少要用達觀的態度，免除無謂的煩惱，且當盡力維持，勿令不滿意的部份擴大。

假使事情發生差錯，四圍的人都抱怨，那時你所能取的最好的步驟，就是作些有建設性的提議，藉以改善環境。這一步如果不能辦到，你便當寡言，不要表示個人任何不滿的意見，使空氣越發顯得不寧靜。世間沒有完全的人，正如畢靈氏所說的，『每人都有些不完美的地方』。

沒有人真夠偉大，能適宜的估計自己，因為距鏡頭太近了。有一個意見，你須切記勿忘，特別是青年人，對於這個意見，須要誠懇的考慮。大凡青年人，對於個人的本領，太過自信。但他們過度的自信，是毫無理由的。他們還未能由經驗得到豐富的想像力，使他們遇事能站在他人的立場上去觀察。他們只會由自己的立場上看去，他人或許是錯誤。但你自己如果沒有錯，便無須挑剔他人的錯；如果是錯的，更無名義去指摘他人的錯。最妥善的方法，是先將各方面都審查一下，找到實際的根據，然後再進行。如果你必須建議一些意見時，就用和平的態

度，作些建設性的提議。上司或長者，對於建議事項，不拘合乎實際與否，只要建議者是出乎合作的態度，而非故意搗亂者，普通都會歡迎的。因為有建設性的批評，是有價值的。

注意，一切的意見，要直接提供與負責人，不要祇在背地裏與同工任意評論。雖然如此，却也無須因要把你那些不值分文的意見，向高級長官建議，致招工頭之憤慨，如果他是一個好工頭，他對於你的任何有價值的意見，自是樂從的。工頭如果不好，他反而因你越級向上建議的事，會對你發生反感。

自然有時抗議的意見，是必需的，但在未發表此項意見之先，須有以下的考慮：

第一、關乎抗議的事，你個人的行爲，是否沒有可指摘的，否則你沒有名義去指摘他人。  
第二、對於你認爲不滿意的事體，你是否明了其各方面之詳細實際情形，否則你沒有名義去下批評。大半的批評，都是不負責的評論，並非親切認識實際的情形。如果對於某事的各方面，你沒有完全明了，則你的建議，因有某種你未曾見得到的阻礙，不能實施，徒然令人認爲你是出於惡意的批評。

第三、你應自問：在同一的情形之下，你自己，或其他有普通常識的人，是否能比受批評者辦得更好？往往那些似乎缺乏理智的行動，都是由於當時所得足供審查之資料，不詳不確，而又不能不決定辦法，以致演成錯誤；或因負責人，受環境牽掣不得已而爲之。假使你對於這方面誠懇的考慮一下，你也會驚訝的；並感覺到，即使你在那同樣的地位，你也是束手無策

的。

第四、你的批評能否令事情改善？假使不能，批評又有甚麼用處呢？這一條是最重要的。

第五、你的批評，對於你個人的幸福，將有如何的影響？這是值得考慮的，在你的批評尚未發表之先，要想想這個問題。倘若你認爲有犧牲個人幸福的價值，那便可進行。

第六、你的同工和朋友，因你的議論，將對你作何感想？你也許以爲你的意見，能代表大家的意見，爲己亦所以爲人。但不一定你所說的，果能完全代表他們的意見。況且如果你是慣於挑剔的人，那你在同事中，是不會得衆望的。除非他們贊同你的批評，否則不久你就成爲厭世者，爲衆人所吐棄。

第七、你的批評，是否可以在你的上級長官面前發表？如果不然，你對於你所服務的機關，就沒有名義立在批評者的地位。因爲你的批評，若要收到效果，必須得負責人的注意，方能改善一切，假使經過考慮後，你缺乏勇氣，不能在負責長官面前供獻你的意見，那便不如爲自己留着，無須多言。

第八、這是最末後的一條。你若時常歡喜挑剔他人的過錯，這將於你個人有何影響？不要忘記那個工作了三十五年的人，結果連一個朋友都沒有。任何不完善的事情，當然可加以批評；不過假使存着反對的意見而批評，成了習慣，能令批評者不聰明。且這種毛病，是有傳染性的，最好遠避那些以尋瑕摘誤爲能事的人們。

但是，如果有人對你有反對的批評，你將取如何態度以應付呢？果然你是有價值的人，就不會不惹批評的。沒有不遇攻擊而真正達到目的的事。被攻擊的，都是有活潑生命的。一個不被攻擊的人，如果不是已經死了，就是他與時勢距離大遠；時代對於他那特別高超的天才，無利用之可能。在華盛頓與林肯的執政期中，不知道受了多少深刻的非難，和沉痛的指責。

倘使你個人成了衆矢之的，你將怎樣辦呢？在此種情形之下，大半不採任何動作爲宜。讓水落石出的結果，代你分辯。如果事實不能分辯，言語更是無濟於事的。你可安慰自己，因爲至少你是被人注意到的；且有時批評，反爲很有價值的宣揚。

無論何人，遇到不公平的評判時，都會感到不愉快的；一個平凡無大作爲的人，遇到這樣的情形，就會馬上跳起來。自然有時須要爲自己辯正，但在大多數的情形下，對於一個無關緊要的人的批評，最好是不與爭辯。陷入爭辯之污泥中，減低自己的人格，且減低人格的事，莫過於此。在你推崇對方爲對手，答辯他的攻擊之先，應審查你的反攻，是否不失自己的尊嚴，須知答覆咆哮的惡狗，豈不是有損自己的人格嗎？如果對於誹謗之言，作過一次的答辯，以後再有毀謗來時，如不分辯，便似乎是默認了。對於同事間的小小意見，或反對的批評，最好置之不理，也不要容那些小事，煩擾你的心神。一切認識你而對你行爲有了解的人，總會看出批評的公正與否。恐怕他們比你自已還看得清楚，批評不得到否認以作培養時，是不會常存的。

赫伯特先生說：『如果你的名譽受到傷害時，讓時間代你辯護。緘默較辯白勝過千倍。』

有時辯白亦無能辯白，不如停止一切的分辯與道歉之紛擾，俾生命得遂其生。管理你自己的事情，即所以給別人機會，俾各自管理自己。這種偉大的行爲，會得偉大人物的贊許。我難信世界上人人都一定得到最公平的待遇，但我敢說尋求公平待遇的最好方法，是不要求之太急。偉大的賞賜，傾向着有耐性的人，正如愛情，自會落到那真心等待的人。」



## 第七講 普通常識

普通常識，當真是很普通的嗎？果然如此，常識對那種人是普通的？牠與理智方面的關係，多於情感方面。由此可見，普通常識，只屬於那些遇事有先見之明，而能追本窮源的人，並非人人都有的。牠能根據個人實際所得或吸收而來的經驗，對於環境作最有效力的反應。有同一環境的人羣裏，有智慧的份子當中，常識才是普通的。

當一個人，對於一種平常的刺戟，能以正常的態度應付，則同羣的人皆稱讚他有常識。若他偶然採取一種不正常的態度，如有離心力的表現時，人即稱他為離心子。至少須等到他那些偏僻性情，令人見慣，才不以爲奇。

一個由笨伯的地位，變爲有普通常識的人，須要經過多次的變故。每次得有進益，尤須每次不出大錯，方得成功。

在第一次世界大戰前，一個人如果從紐約城至波士頓，冒飛行的危險，就會被人視爲患歇斯的里亞病的愚狂，但如今航空却成了應付緊急事務的常識方法。

我們的祖，對於注射病菌在血液中，以預防病之傳染一事，認爲是駭人聽聞，如今注射一事，已經成爲世間最普通的了。從前不甚了解試驗得來的事實，遂以爲毒素入於人體，多致虛



弱，少能保護。但由試驗室中冷靜觀察的結果，得到一種常識，與此不同。

於此對於常識，可下一定義：普通常識，是一種本領能使言語行爲時常合乎邏輯，這種邏輯是根據正確的經驗，而非由於情感，衝動，或欲望而生的。這個定義，將行爲中兩種重要的區別，可以解釋明白。一種行爲，是根據理智，與適宜的判斷力。其他一種，是由於情感的衝動而發，其中毫無理智的作用。

試舉例以表證之。你的同情心，會促使你爲中國的饑饉難民，慷慨捐輸。但如果你分析中國所以有災荒的原因，便知道除非中國能除掉居處不離祖壤之信念，與節制生育，組織優良穩定的政府，建設鐵道及公路的交通，他的飢荒是不會免掉的。可見情感只能應付事情的結果，常識才能使你追究事情的原因。

一個富翁，曾被請賑濟美國南部的災荒。他考查災情，係由於該處的人民之懶性所致，而懶惰的性情，又由於一種未悉病原的病症所致。考查的結果，遂引起南方殺滅鉤蟲的大運動。此即寄生人體，使南幾省的大多數居民思想及工作能力一律降低之大患。我們在每日的環境中，有許多事情，會引起同情心的衝動，於是就盡力爲人幫忙。但如果能用冷靜的頭腦，將問題分析一下，便知道衝動的同情，不但無濟於事，且有時非徒無益，而又害之。

一個學生爲了要用功求學，放棄了社交方面一夕的娛樂，以求將來更有價值之報酬，得更大之愉快。我們認這個學生有普通常識，他能夠推想，犧牲眼前的小利，以換取來日較大的好

處，是有益的行爲。此種原理，可應用於節約儲蓄，貸款取利，視爲正當行爲，亦因這個原理之故。

普通常識，要我們用客觀的眼光去看事，捐除個人左傾或右傾之成見。許多人做了錯事而因驕傲的緣故，不肯承認錯誤——連對自己都不肯承認——只取將錯就錯的態度。寧可錯下去，也不肯改正。但感覺靈敏的人，當他查覺自己作錯時，他立刻看到：走錯路的人，如不回头追尋至出差之點，再從新作過，是不會達到目的的。承認錯誤，雖然在當時或許令你感覺到對於你個人的榮譽有損，但一切作有價值事業的人，都免不了會發生錯誤。這樣一想，就知道承認錯誤，算不了一回事。

青年人作事，大半的錯誤，都是由於一種要表示自己無所不知的願望所致。他們故意下敏速的斷定，就不能得到考慮的時間；有時甚至以爲一個錯誤的斷定，聊勝於無。但在大半的情形之下，你總會覺得，若能將問題研究一下，將事實檢討一下，或將報告翻閱一下，就會令你所下的斷定，更有價值，足以補償延誤的時間。你會時常體驗到，突然的靈感，令你發覺一個聰明的意見，使你辦事的方法，大有進益，反疑前人何以未想到這一步。但搜集事實爲根據，就會知道，你那些不切實際的意見，十分之九，都是曾經被許多前人想到的，且於實施的時候，發生了未能預防的缺點，以致全盤失敗。除非在萬不得已的緊急情形下，永遠不要輕舉妄動。應當先行詳細審查，檢討情勢以及問題的各方面，直至將各種事實搜集，研究而分析，使

重要的集合在一邊，不緊要的盡行除去，然後再作行動。惟有經過如此的考慮，方能成就有理智的行爲。不拘某事的解答，在剛一發出時，是何等的顯明容易，如果你的斷定，是重要的，就當有充分的時間，去做徹底的檢討。這是獲得衆人稱讚爲有普通常識的一種方法。

以上所說的過程中，有一步是特別重要的，就是剔除一切不關重要的部份，使問題中基本的因素顯露出來。因爲這種處事的特長，助成柯立芝升爲美國總統。還有許多商界鉅子，也都是因此而成名的。

柯立芝由副總統升入白宮，爲哈丁死後總統的繼承人。無疑的，是因爲他應付波士頓警察罷工事件的得當。他的理論是：『無論任何人，在任何時間，在任何地位，都沒有名義作與公共福利有抵觸的罷工。』這個理論，使全國大放光明，或許後來會時常被奉爲圭臬，以解除一問題之繁枝雜節，使主要的部份，以清晰，平淡，簡潔的姿態顯示出來。在他的理論未宣佈之前，有許多社會著名之士和知識份子，都以爲警察所認爲不滿意的情形，確是罷工的理由，但自他的言論發表後，受到全國輿論一致的擁護。在下次的競選，他得到從來未有過的多數人的贊助。連一向被稱爲穩健共和黨的波士頓城，也全都爲他投贊助票，選他連任爲州長，戰敗那位贊成警察罷工，以與他競選的對手。這件事情，令全國都讚揚他的花旗普通常識。他被選爲副總統，也是爲了這個緣故。

一個政府的委員會，同一個公益企業公司，發生了衝突，相持不下。委員會對於企業公司

將要建築之價值二百萬的工程，要加以某種條款之限制，而公司不肯接受，且施以放棄建築計劃的威脅。雙方爲此爭持兩三星期，每日會議，無非猛烈的舌戰，此方無法進展，彼方亦無意退讓，眼看全部計劃就要失敗。後由第三團體出而調停，並請一位律師作中間人，希望得到雙方認爲滿意的解決。

律師先聽取雙方方面的意見。委員會主席，說明彼方面的理由，並堅持必須令公司遵行所提出的條款。其他一方面，說明困難的情形，並堅持不能接受條款的理由。律師聽畢，沉思片刻，便向委員會的主席說：『你所注重的，是能完成你方才所說的宗旨嗎？』主席回答說：『誠然』。律師轉向公司的代表人說：『你所注重的，是免除你方才所說的種種困難嗎？』代表人亦回答說：『誠然。』

律師說：『果然如此，假使你們能如此如此的去辦，委員會可以達到目的，公司方面亦可避免所顧慮的困難。』

一點普通常識就將問題解決了。雙方都即刻同意，工作因此得以順利的進行。這位律師，不過將問題分析了一下，剔去其中一切無關緊要的事項，並明白看到雙方的目的，無須彼此互相拒絕，因此就能找出可令雙方都認爲滿意的解決方法。

普通常識，固然不能調解一切的糾紛，但可以陳明事實，推究原理，令大多數人對於糾紛，能以普通常識，去斷定何方曲直，知所抑揚。這就是柯立芝對於波士頓警察罷工的事所見

到的。在一九三一年，胡佛總統也用了與此相同的方法，解決軍人要求的問題。

不拘討論任何問題，沒有比用一點普通常識更能節省時間的。問題的真象，時常有大堆的糠糝掩埋着，除非有人能將糠糝掃去，始能看到基本的問題，而得以查考。

在某一個董事會裏，一次討論經濟問題，其中情形複雜，包含許多買賣，抵押，及資產事項。討論一二個鐘頭，都沒有結果。董事們對於利弊方面發表了許多言論，然都不得要領。末後有一位董事發言，將整個問題用普通常識把牠簡單化了。他說：『據我看來，我們的問題是如此——當我們開始營業時，我們有若許的資產，現時我們有若許的錢財，若許的抵押品，和其他的資產。在目前一串的複雜的交易辦妥後，那時我們所有的資產和抵押等，當然與現在不同。因此我們當前的整個問題，就是要知道在計劃中的交易後，我們經濟的狀況，究竟比現在是盈是虧？』

這個清晰的分解，令問題立刻就變成簡單了。在五分鐘之內，全體董事都同意，問題就得到適當的解決。

普通常識，不是直接教得來的，是由自己體驗得來的。牠是由經驗，觀察，以及由觀查事務以增進學識的習慣進展而來的。牠不能作為學校中教授科目之一。但是普通常識之有無，與個人的成功，有很大的關係。有從未受過大學教育的人，指揮大學畢業生的工作，并經營很大的企業公司，這并非罕有的事。這些人得有較學校教育更寶貴的普通常識，他們由與人接觸的

經驗中，觀查中，以及了解人生的天性中，領略了自我的普通常識教育。他們老於世故，專心致志向往如此之良好目標，因此以他們那正確的，成熟的判斷力，補足了那未受學校教育之缺憾，而且有餘。

常識所須的條件很多——例如觀察的能力，普通事物的知識，了解人類的本性，比例勻稱的感覺，自治力，透視力，和敏捷的腦力。——這些條件，不是每人皆有的。連那最高級的成功者，也未必具備上述各項條件。越低級人羣中，求能具備的，其百分數就愈小。

在這技術趨向專門的時代，或許我們的普通常識，日漸丟失了；因為研究專門技術的人，很少得有機會去領略生活中的日常經驗。一個善忘的教授，是最好的例證。他雖然專精於特殊的一門，而於治理他自己日常生活的各方面，反覺無能為力。連大發明家牛頓，也有這樣的事情。牛頓非常歡喜他的貓。但每次貓在門口叫喚時，他又捨不得離開書棹上的工作，去為貓開門。因此他就命園丁，在他夏日書齋之壁上，開一個洞口，俾貓可以隨時出入。時光過得很快，不久貓生了幾個小貓。於是這位大科學家，就命園丁在大洞旁，再為小貓們開個小洞。一個感覺靈敏的人，對於蘋果的墜地，能推想出其所以墜落的原因，非如常人，蘋果落下打着頭頸時，只會撫頭抱怨而已。但他對於其他沒有注意的方面，就毫無知識似的。

一個有普通常識的人，在他自己未下過分析的工夫之前，從不把別人的意見，當作自己的意見。若讓別人代替自己思想，自己則屈服於別人的意見，并引為自己的意見，這是比較容

易的事。我們尙原諒自己，說某人對於某事，較我們有更多考查的機會，我們對於某事，又非有特別興趣，故此莫如按照他人的意見進行，諒必不錯。但普通常識告訴我們，每個人須作自己的思想。卽或我們接受他人意見時，應該明了其中的理由，接受的原因，並非別的，乃因經過個人的考慮，而斷定那個意見是好的。

有普通常識的人，時常治理自己的事，從不干涉別人。有一位由一個著名商科學校畢業的青年，起初在其光明的前途，很有發展的希望，但不久變成一種遇事干涉的習慣。他歡喜評判同工，並教訓他們如何使工作完善，他這種自負的行爲，甚至干涉到與他無關的部門。不拘何時，祇要遇到他認爲不對的事情，他卽刻到工頭那裏，審查他何以對於工作的缺點未曾見到。結果，令全廠的同工，都對他不滿意。及至廠長要升調他作首領時，廠中沒有一人歡迎他，沒有一人肯在他手下工作。

無疑的，他這種行爲，是由於過分的慾望，要盡他最大的努力，爲廠方效勞。但他沒有充分的普通常識：只管個人分內的事，不應擾及他人。此外他還對於自己估量的太高，因此對於他自己尙不明了的事情都要參加意見。

某大城的市長，有一種計劃，正要宣佈之時，市內的商家便開會反對那計劃。會議中通過許多決議案，責備市長提議的事項，同時並提出相反的建議，新聞記者們，於是到市長的辦公處，問他有無要發表的意見。他凝視了一會兒便說：『我曾經認識一位致富的人，他只作自己

的事，從來不干涉他人。我相信這是目下可仿效的。』

美國某大鐵路中，有一位副局長，一次曾論到成功的兩個基本條件：一是普通常識，一是幽默感。本人亦相信這兩件事是並行不背的。一個有普通常識的人，一定會看到一般空虛誇大的言語，似是而非的主張，及一切無意識的行爲之供人可笑的地方。

林肯是一個有普通常識而兼幽默感的好例證。我們都認爲他有很豐富的普通常識。他的教育，都是由艱苦奮鬥的生活中體驗得來的。他用自己的理智解決生活中的一切難題，自早年時期，他就學識了何種的行爲，可致成功，何者可致失敗，遇到困難發生時，應當如何應付。這些都須要他自己去制勝，並無別人能幫助。他一生的事蹟中，有許多事情，足以證明他富於幽默感。

許多表現林肯的幽默事蹟，同時也表示了他的普通常識。他生成的或由自我教育而得的機警聰明，能保持他的眼光注視問題中的主要部份，摒除一切不相干的，或無關緊要的意見。例如一次有許多反對格蘭特將軍，在林肯面前控告他常飲大量的威士忌。林肯總統回答說：他本人願意知道，格蘭特將軍所飲的是那種威士忌，他便可照樣供給其他的將軍，俾他們也可打些勝仗。

還有一個故事，表示他的普通常識，輕視那些過份自負的人。馬克利蘭將軍，一次在戰爭時，總是按兵不動。最後林肯下一道嚴令，命馬將軍立刻前進，與敵方交鋒；且每天須要用電



報，將他軍隊的行動，報告總統。數日後，總統接到一個電報，報告馬將軍的軍隊中，人馬的數目，以及每日軍隊進行的路程。但對於他到達的地點，及其作何計劃，毫未提及。只有發電報的地址，是「馬鞍上的辦公處」。林肯總統將電報仔細讀畢，很不高興的說：「這電報並未報告應該報告的事情，但對於一個馬上的露布，你能希望些甚麼呢？」

我們每人，遇事常有情感的反應先於理智。惟有那些能控制情感，而以邏輯應付事情的人，方能避免無意識的錯誤。胡佛總統在戰後曾著過一本有趣味的小冊，論到美國人的個性。他說：「羣衆並不思想，只會感覺。」他們是有情感的，他們會感覺愉快，怨恨，或忿怒，每一種環境，都能引起他們的情感。他們就隨情感行動，從不加以理智的。這個事實，令受過教育的人，有加倍的責任。

我的總結是：第一、對於事物要撇開個人的興趣及情感。用冷靜的頭腦，客觀的態度，去觀察問題中的要點。第二、對於一切所見到的，要練習詳細審查的習慣，並利用他人的經驗，以擴大自己的經驗。第三、當難題來到時，要從各方面去分析，搜集一切有關的事實，尋出其中的中心要點，刪除一切細微繁雜的枝節。最後，總要樂意接受事實的真像。即使你所得的結論，不合你的意見；即使那些事實，令你不快，都不要閉目不見，充耳不聞，只想一些不符實際的願望，藉以躲避事實。

情感，只能於事情有了結果之後，看到他的原因；普通常識，却能於原因未成事實之前，

看到事情的結果。



第八講 雞蛋 卵石 薪給

人類中，經濟初步的關係，就是以物易物的交易。各人將自己田地，店中，或家庭所生產的物品，換取別人的物品。如果他有大量的物品帶至市場，便可換取相當數量的其他物品。如帶去的物品不多，自然所換得的也不多。

有時某人存有大量的雞蛋，但同時他無須換取任何他自己不能生產的物品，那將怎麼辦呢？雞蛋存放一二星期後，就不新鮮，且會壞的。如果要得到他們的價值，必須及早換出，那末惟一的出路，便是換些可以保留而不易損壞，並且將來容易換出的貨物。

有時某人想用蛋去換皮鞋。但市上有皮鞋的人，同時也有大量的蛋，如果某鞋匠，想換一張毛氈，同時織氈的人正需要些雞蛋，那樣，這三個人就可以互相交換，但這三角交易，不是常能辦到的，且容易發生多方面的糾紛。

因為交易問題的複雜，就引起選定一種貨物，用為交易的中準，其他貨物的價值，都以中準物而定。牧畜的人民，通常用牛作中準，因為牛是總可出賣的牲畜，且其價值，不易跌落。古昔的希伯來人，用牛作交易的中準。這在約百書中可以考證。在荷馬時期的希臘民族，在條頓民族未見到羅馬錢幣之先，都是以牛為貨幣。近代英文字中資本一字Capital或Chattel，都是

牛字之變象，出源於拉丁文中之 *Capitativo*——即一頭畜牲之意。還有英文的錢字 *Pecuniary*，來源於拉丁文的 *Pecunia*，即是羊。這些都反射以前交易的情形。還有 *Fee* 字，指由工作而得的資。在英文文字的演變中，丟失了牛字的意思，但德文中的 *Vieh* 字，與和蘭文的 *Ve* 字都保留着原意。直至諾爾曼人的征服後，*Fee-Horse* 一字還保存兩種意義——寶庫，或牛棚。

有些北美的印第安人，用馬為交易的中準，且用為價值的標準。還有些用貝殼珠為中準——其價值只在裝飾品，不在實用。同樣印度以銀為中準，美國以金為中準。不拘以何物為中準，該物本身的價值，與交易中所規定的價值無關。例如：馬有供乘騎的價值，但用為交易的中準時，牠的價值，不在乘騎，而在於牠有可儲蓄的購買力，保留為將來之用；雖然同時，也可利用牠供乘騎，這不過是一種偶合的事而已。錢幣本身並無價值，但牠却代表價值：牠的價值，就在乎牠能購入的物品。買賣與交易的基本原則，是相同的。即以一人自己所有的物或工作，換取他人的所有。錢幣的功用，亦無非將一切的價值，變換為一個普通的單位，且代表其他貨物的價值，以便利交換而已。

設想一個很大的貨棧，大到能容納全國所產的各種物品。在晚間每人將那一天他所出產的物品，送到這個大貨棧。由貨棧發給他一種證券，記明他物品的價值。持此證券，便可在貨棧中選揀他所需要的，並換取與他證券價值相等的貨物。假使每人都從貨棧中提取與他證券價值

相等的貨物，則貨棧中將無餘貨可存。但同時，每一個生產者，無須去招集其他的生產者，即能與他們交易。在實際的生活中，這個大貨棧，就是社會中的躉賣及零售的舖店，藉鐵路及公路的交通，而得聯繫。貨棧的證券就是錢幣。

以物易物的制度，如今雖只有一些偏僻的地方，仍然通行；但如我們撇開錢的功用，而將現代的商務，改成最簡單的直接交換方式，則其中重要的原理，更覺顯明。例如一個人帶大量的雞蛋到市場，不幸市場中許多人都有同樣的物品，因此他所得的價值，就不似平時，因為市場中的雞蛋，供大於求。且每人都要將手中的雞蛋賣出，故此蛋的價值就要跌落。

勞工也可視為貨物，一個賣蛋人所換取的皮鞋，不只是皮子的價值，還有鞋匠的工資也包括在內。如果一個人，用三個生蛋向廚司換兩個炒蛋，足見其他的一個蛋，是廚司工作的代價。這就是服務的基本原理。我們用自己所出產的物或勞動，換取他人的貨物或工作。

假使我們所供獻的某種工作，不適應其時的需求，正如農人將其所有的雞蛋，充斥市場，自然就得不到很高的價值。資本家不需要勞工時，工人愈多，愈是過剩。在資本家方面，可不需這些勞工，而在勞工方面，仍須得資而後得食，因此交換就不平衡，結果工資即為衣食所迫而減低了。

設若一個人，向我們理想的貨棧交來的貨物是沒有價值的，譬如他用了一天的工夫，在海邊搜集了一筐好看的石子，將這些石子送至貨棧，希望換取一張證券。貨棧管理人就會告訴

他，那些石子沒有價值，故此不能發給證券。檢石子的人抗議，因為石子代表他一天的工作，管理人回答他說，可惜沒有人需要石子，故此他不能換取其他的物件。假使這個檢石子的是個聰明人，他將不因此而灰心，從此他將用分辨的能力，專事搜集不易得的石子，同時製作一種需用石子的時髦風氣。

其實大多數的人，在最初得到職業時，都不能有多大價值的供獻。一個方畢業的青年，對於職務，亦未必能有很大的供獻，但他却能得到一些代價。因為雇用他的人，對於他的前途有希望。相信他於工作熟習之後，他的工作，會有價值的。

許多人終日都堅苦的工作着，但所得的代價微薄，因為他們那種工作沒有多大的價值。以長遠計，各人的工作，必得其所應得的代價，如同他向理想的貨棧所交入的物品一樣，因為他所能得到的，是受供與求的關係支配着。沒有人必須作酬報微薄的工作。如果某人的工作容易，而報酬微薄，就應盡其所能，作些難能可貴的事業。

有時一個本領很高的人，若能盡其所長，應有豐富的收入；然而不幸，職小薪微，也會有的。數年前，波士頓城的某公司，派一位經理至歐亥歐城。當他在歐城暫住時，一個相識的人對他說：『此地某公司裏，有一位工程師，值得與他一談。他是個天才，若在你們那個大公司，他的工作，一定很有價值的。』

這位經理果然與那工程師會談了，並且看了一些他所發明的方法。於是同他商議，如果他

肯去波士頓，爲他們的工廠研究幾個問題，旅費可由廠方供給。工程師首肯了。於是爲該工廠草擬了一個利用機器代替人工的方案，經理很覺滿意，即刻聘用他，並與以每年一萬元的薪俸。

這位工程師，在他得到的機會中，發展他的能力，護取技藝與名譽，而因此使他的天才，得有適宜的酬報。以前他在一小公司裏，他的計劃，能爲小公司節省數千，同樣的計劃，在一大公司中，即能節省數萬。故此在小公司，他所得的報酬也小；換句話說，在大公司裏，比在小公司裏，他的貢獻也大。這個例子，也可證明一個有天才的人，屈居下位，會很快的被人發覺。同時一個對於職務沒有多大供獻的人，也能更快的被人發覺。

以商務的眼光看來，一切價值，都是自動規定的。對於終日勞作而所得無幾的人表示同情之先，應該給以心理方面的研究。許多人覺得，用腦力的人專心於一種理想，終日不停的致力於理解之工作，這比任何的勞力工作，更覺疲勞。勞力的工作，得微薄的工資，是中等智力的人所受的懲罰。機器是不感疲倦的，且效率遠超過人力的工作。雖然勞力者在希望：將來他的工作能被認爲價值增長時，可得較高的代價；但他知道目下他所得的工資雖小，却是他所能得的最好的報酬。他的收入，代表他工作之公平交易的價值。

我們常聽到許多對於生活程度之標準的議論，牠是指一般人的工作所能換取的貨物或工作而言。美國生活程度的標準，較世界任何國家的都高；牠所以能如此高，常被人認爲是工價高

的原故。其實這個理論，是誤謬的，由於對錢幣的功用不明了所致。有許多人，都認為如果將一切工人的工資，不拘各人的工作價值如何，都一律提高，他就經濟充裕，因此購買力得以加增。這個似是而非的理論，很得一般人的贊同；如果這個理論是對的，為何牠的實施，只限於得工資的人，而不令一切人的收入都提高，連資本家也包括在內呢？那樣他們豈不更有豐裕的錢財，以供使用嗎？

如果你令每人的工資加倍，同時物價也就自然而然的倍增。結果，工資的真值，與前無異。如果每人送到貨棧的貨物，數量相等，則在貨棧的證券上，不拘寫有多少元數，他們所得的總數，不會變更的。因為貨棧中貨物的總量，只有那些以供分配。那時一個銀元的價值，就不是一·六七一八的九成純金，牠的價值，乃是貨棧中貨物的總值，被所有交易證券上銀元的總數除後，所得的商數，假如十個人每人都以等值的貨品送入貨棧，不拘你證券上的交易價值為千個或萬個單位，每人所能由貨棧提取的，是總貨的十分之一。

提高生活程度的惟一方法，是增加每人的生產力。那就是說，加速生產量大於生產費，故此每個單位的生產費，都可減少。如果每個工人每天的生產量能加倍，他工作的價值，即能換取雙倍值的物品，用金錢的數量，去估計工資，是不正確的。工資的真值，乃是工作所能換得的貨物。質而言之，即工作換得的購買力。

美國生產力的增加，由於使用自動機器，講求節省人工，改善工業管理法，以提高其效



率，利用科學化的方法，以減少廢材。由於以上種種的原因，在最近二十五年中，每個工人所出產的數量，較前已增加了一倍。如果把這種效果歸功於提高工資，這無殊御者使車在前，而馬在後的顛倒錯亂。其實提高工資，是由於每人生產力加增的結果。生產力加增的原因，又由於使用原動力之日漸加多。

一次有外國製鞋廠的人，到美國某製鞋廠參觀。廠長引導參觀者去看廠中各部門的工作。在一部製造一種特式皮鞋的地方，參觀者頗知道該部工人的工資若干；他所得的答覆是：每人每星期得四十八元至五十元。參觀者對此甚覺驚奇，其中一位說：『在我們國中，與此同樣工作的工人，所得工資，只得你們工資的四分之一。你們這種皮鞋的製造費，必是很高吧？』廠長回答說：『每雙鞋，實際的費用，是五角二分錢。』參觀者說：『我不能明白，我們的製造費是每雙五角。我不能懂爲甚麼原故，你們的製造費與我們的不差上下，同時你們給工人的工資，却能比我們的高四倍？』廠長於是問參觀者說：『你們廠中每日平均每人可製鞋幾雙呢？』回答是：兩雙半。美國廠長說：『那就怪不得了。我們廠中每日的平均產量是十雙。這其中的分別就是因爲美國的廠中用機械，而外國廠中是用人工。因此可知美國工人的高工資，是由用機器生產的原故。』

在古昔伊及，希臘，與羅馬的時代，國際間時常戰爭的原由，就是驅使戰敗國的人民，爲其奴役。當其時的人，認爲每一個公民，至少需要兩個奴僕代勞，稍爲富有的人們，就需要兩

個以上的僕役，出門時至少要有兩個與夫。管理家務方面，更需要多數的僕役。此外還需要一二個提燈的，預備主人夜出時爲他照路。一個富人的家中，有許多僕役。因爲家中人數衆多，於是還需要閹人，正如今日的客棧和俱樂部的場所一樣。

當今之世，我們不用人爲奴隸，但一個普通的美國工人，在他工作時，能使用如同一百多的工人爲他工作。這就是使用等於一百個人力的蒸氣力，電力，和水力。

斐州的倭那美克的大舖店裏面，裝置着八個汽鍋爐，這些鍋爐，差不多能以五千馬力供給發電機。藉此電力，燃着全廠電燈，開動升降機，以及推動其他一切的電氣工作。這個工程，如果代以人力，便需要五萬個終日彎着腰，站疲了腿的工人去作。如果每一個工人工作時，需要使用地面四方呎，則需要該舖店地面的五分之一的面積，來容納這五萬個工人。但八個汽爐所佔的地位，不過是地窖中最遠的一個角落而已。

但是，有許多人要說：利用自動機器之後，那些失業的工人，將如何處置呢？假使一個廠中原需五萬工人，但安製機器之後，只需三千工人，那其餘的工人，將怎麼辦呢？

在平時，這個抗議，是無足輕重的。世界的歷史已顯示了，某一種工作的工人減少，而其中一種的新工作，便可吸收那些過剩的人工。鐵匠可以改爲汽車廠的技師，原先製造腳踏車的，可以改爲製造飛機，原先製造留聲機的，改爲製造無線電機，人數的需要，是與時俱增的；時常有新的發明，且需要人工去製造。爲新工業吸收人工的惟一方法，就是從已有的工業

中節省人力，故在已有的工業中，用機器以節省人力，即所以預爲新興工業供給人力之準備。我們當然不指望有很多失業的工人，等待着新的工作。

久力司伯恩先生，在他作美國商會會長時，曾說明以下的事實：如果將一九二二年美國所產的小麥，用一八二二年的方法去收割，以一人一天的工作爲一工計，便需要一萬三千萬工。實際上祇用了七百萬工，等於前數的十八分之一而已。這其中的原故安在呢？乃因改良工作方法，使用新機器，和改善工業的組織，以致工人的生產力增高。

以上的工作，由於使用機器，減省了一萬二千三百萬工，這將如何處置呢？這些工人，自然都加入其他的新工業，例如鐵路，汽車，無線電，飛機等等的製造，或者農業機器的製造，因此更能節省時間。此外還可加入隨時發展的許多新工業。

但在大戰以來，我們的工作，是在不正常的情形之下進行着。這個問題就與平時不同了。在戰爭的時期，紡織業的發展很大。各種制服及飛機等，都需用大量的布疋。因此所有的紡織廠，都增添房舍，加裝機器，增加生產，以應付特別的需要。在戰爭完結後，這種的需求，回復正常狀態，甚至比較正常的數量尤少。因爲有許多爲應付戰時需要的大量生產，而尙未用盡的貨物，充斥市場。爲要傾銷這過剩的貨物，只可廉價出售。

工廠主人，眼看着大規模擴充的廠址，龐大而且超過從前需要的生產能力，但工業不景氣，出品的銷路有限，因此就用競爭的方法傾銷，各用最低價格，將貨物拋售，處處虧本，毫

無出路。這種情形，就如以物易物的人，都帶雞蛋到市上交易，致令充斥市場。

同樣的情形，影響了棉花與煤油的生產，及巴西國咖啡的生產。因為市面上，有大量的貨待售，故此價值大跌，甚致令許多生產者，不能維持生活。對於這種情形，有許多補救的建議，並且有些地方付諸實行；就是由政府設法維持貨物價值，但在交易時期，以物易物的人，從不想到藉法律的力量，保持雞蛋的價格，他看得很清楚，如果政府維持雞蛋的價值，同時對於製鞋者，紡織者，及其他各種物品的生產者，亦必須與以同樣的待遇，結果實際上，並不發生任何影響。而且拋售雞蛋的人，寧可減價售出，亦不願冒一種無法賣出的危險。如果市上雞蛋的供應，大於市上的需求時，賣蛋者假使不設法特別貶值，足以給需求者一種的刺戟，以增加銷路，則祇可將蛋仍帶回家而已。減低價格一事，是一種誘令社會的一般人，一時多食雞蛋，作鮮魚及肉類之代用品的方法。

大工廠內的每人生產量增加到跳進的速度，會令人思慮到社會是否有能力吸收那些過剩的人工，因此發生了一種「技術失業」的恐怖。這會使整個社會的組織，很受影響。因此本人亦感覺到，每星期作工五日，每天工作六小時的制度，或許在最近的將來，是會實現的。如此可以對於勞工過剩的供給，有實際的補救。

若是個人單位的生產量，增加到每人五天的工作，能與六天工作的結果相等，則每星期工作，無須多過五天的必要。假使仍然每星期有六天的工作，結果有百分之二十過剩的生產，致

使供過於求。對於工業，將有不良的影響。將來生產停頓，遲早是避免不了的。

每天六小時的工作，可吸收一部分過剩的勞工。不然他們將患失業。但工人們，不能指望已將糕餅吃在口，還要糕餅留在手。這就是說，假使他們享受了縮短工作時間的利益，就不能同時又想要增加工資了。



## 第九講 人工 錢財 物資

雇主與雇工之間的關係，隨着時代變演。以現代的情形，與古埃及建築金字塔，或古中國建築萬里長城時期的情形相比，就大不同了。就以最近的時期而論，如在本人幼年時，猶見大多數的工業，都由雇主雇用少數的工人，親自率領在同一台上，共同工作，其時雇主與雇工，有直接的指揮，和直接的關係。故此雇主與雇工之間，沒有甚麼社會階級之分。他們一面工作着，一面彼此閒談，藉此雇主能以明了雇工們的意見；同時雇工們，也可了解雇主方面的種種問題。所以雇主與雇工之間，很少會發生磨擦。

隨着工業的進步，工廠擴大，工人也加多了。雇主漸漸失了與雇工們直接接觸的機會，大工業有增設工頭或主任，以轉達命令的需要。隨着大公司的發展，有董事會，總攬政綱；有聘用的理事長，及總經理等，推行業務。因此股東與工人之間，有了更大的距離，失去了互相接觸的機會。彼此之間，因興趣不同，或利益衝突，情感相去日遠，裂痕變作鴻溝。雙方發生誤會，互相猜疑。自然，雙方都認為互相處在對敵的地位。却不知他們重要的關係，是合作，為生產而合作。

雖然一般工資的加增，已令多數的工人，變成了股東，或債權人。一方面將大量的錢財，

在公司裏投資，一方面個人仍在公司裏工作。但股東與工人間的裂痕，依然存在。以下兩句話，雖係資本與勞工的定義，或許其間含蓄了比這定義還深刻的意義：資本，是別人所有的錢財；勞工，是將他們的錢財拿過來。

各工業單位向大規模發展的變遷，不是使雇主與雇工之間發生困難問題的惟一原因。與這種變遷同樣能結惡果的，還有日日進步的專門工藝，將工人原本滿意，足以自傲的一得之長，無形之中，就相形見絀，或湮沒了。

新舊過渡，劇烈變遷的時期，即經濟學家所謂之工業革命。在這個時期之前，一個工人可親手作成一件物品。本人尙能很清楚的回憶，從前的鞋匠，皆是親手製鞋的：由量取腳之大小，裁剪鞋皮，以至整雙皮鞋的一切一切，都由一人親手做成。在這種情形之下，工人見自己的成品優良，感覺得意，並且能將個人的意見及個性，藉他的成品，表現出來。在他製品的進程中，有各種不同的工作：例如量尺寸，裁剪，縫紉等，都能使他的工作，有改換，有興趣。但現在的工作，不能將勞工個人的供獻，顯明的表示出來，並且勞工與顧客接觸的機會也沒有了。買鞋的人，不知鞋是誰作的。至於何人作成鞋的某一部份，更不得而知了。假使你買到一雙工作優良的鞋，你只可想念到一位不知名的能手。假使鞋的工作太劣，你也不能指責製鞋的人，無非指責賣鞋的公司而已——即該公司的股東們，——但這些股東，未必有一個曾經看過你那雙皮鞋，因為製造那鞋的，乃是許多專家，每人專管一部份簡單而不發生興趣的工作，

天天如是，年年如是。

據傳說，有一次一個工人，到一家機器廠裏找工做。他自稱爲一個有經驗的技工，人便問他從那裏得的經驗，他回答說：『曾經在福特汽車廠當過技工的。』再問他作過那種工作，他回答說：『我管過第十七號螺絲帽。』原來從前他的職務，就是在每輛汽車，經過他前面時，即將某個螺絲帽旋緊，乃是一種單調的工作，以高速度完成；終日自早到晚，重複又重複的，就是這種工作。其中沒有技術的需要，也不需智力或天才。除了他熟識的螺栓外，對於生產事業，他是個無用的份子。

雇主與雇工之間，既如此失去了接觸的機會，致雙方的衝突，不能避免，則工人們在這種情形之下，想要單獨的向一個有千百工人的雇主交涉，或要求公平的條件，很明顯的不能得到效果。如果希望交涉勝利，工人們必須團結起來，爲了應付這種的需要，工會就應運而生了。

工會的組織，却有牠的供獻。賢明的工商領袖，是不會取消工會的。但同時工會也有許多危害工業的行動。因此有許多雇主，希望能有方法增進工會領袖的智力和諒解。這些工會的領袖，有時的確給予事業方面及工人們自己方面，許多不必有的困難。

念及工廠中工人的工作情形，不能不歸功於工會。在未有工會之先，工廠中的清潔，衛生，空氣，光線，以及一切有益工人健康的設備，雇主們是未曾顧慮到的。後來有些工廠對於這幾種問題，覺有對工人應盡的義務。並經實施改良之後，都發覺所做的，不但於工人有益，



實際上於雇主方面也有利益。因為工廠衛生的情形改善，工人的身體加強，工作效率也隨之增高，且因疾病，死亡，及工人辭職或怠工等等所致時間上的損失，也因之減少。

在本人方由大學畢業初次工作時，每天都是十小時的工作。一般人認為很適宜的。但不久以前，每天十二或十四小時的工作，也很平常，故一天工作減為十小時，已較前大有進步了。那時大半的工作，都是手工業。一般雇主的傳統觀念，以為縮短工作時間，出品定必減少，因此生產費用就會增高。爲了這個緣故，雇主們對於工會方面要求縮短工作時間一事，曾經堅決的反對，互相爭持，各不相讓。本人也有一個時期，對於縮短工作時間，認為一定會影響到生產成本的。但經一二次的經驗後，我就改變了觀點。

本人最初的職業中，曾在波士頓充當過工頭，帶領混凝土工作隊。那時混凝土混合機器，尚未出現，工人們都拿鐵鏟來攪拌混凝土。我隊裏的工人是習慣於混凝土工作的，故此工作開始之後，我們就規定了成品標準數量。工作的速度，是每小時出四批混凝土。每天十小時的工作，便可出四十批。假使產量減低，我們就知道一定是有不妥的地方。

當秋季到來，天黑漸早，必須藉燈光，始能作滿十小時的工作。但那位包工，是個很聰明節儉的人，不願加增燈光的費用。因此決定每天提早一小時收工。自然也減少了一小時的工資，無庸付出。於是每天十小時的工作，就減至九小時。產量也隨着減少了。但不久之後，產量又漸漸的恢復。結果九小時的產量，與以前十小時的產量相等。以後天黑更早了，由九小時

的工作，又減至八小時。產量的變更，與前相同，亦是初時減低，逐漸復原。到末後，每天八小時工作的產量，又與從前十小時的產量相同。

以上這個經驗，令本人感覺，從前對於工作生產量的估計錯了。這個事實，顯然的證明了勞工蘊蓄着一種力量，足以支持一天的工作，假使他工作的時間延長，他的成就就遲慢。如果在短小的時間內，他加緊工作，則他一日能力的總量，分配在短時間的工作內，結果，他的產量，可與長時間的工作相等。此外又有由他方面作同樣的觀察，愈令我相信工會的理論：每日長時間的工作，是不須要的。

至於機械生產與人工生產，有些不同。機器的產量，是以機器的速度調整的。如要機器的產量不降低，也須提高機器的效率。

在紡織廠中，中午放工的汽笛剛吹放後，所有的工人都即刻走出工廠，祇有一個人留在廠內看守着那些仍然不停的自動織機。如有一處的紗斷了，他便將那部織機停止。如此廠方以八小時的工資，得九小時的成品。

工會以為工人必得有保障，以防意外，並堅持此議，終得政府頒行工人賠償保險法令。當時雇主們，是怎樣的盡力反對這條法令的通過呢！他們恐怕假使對於每個受傷的工人，不問誰的過失，都令廠方賠償，廠方的支出就太大了。國家的法令，將保障工人安全的責任，責令廠方擔負，致令許多大企業家們，感覺寒噤直透脊髓。但如今他們沒有一個人會希望回復以往的

情形。新法令的行使，已經促成工廠方面的保險安全設備，因此免除了許多賠償傷亡的費用，同時免去因工人傷亡而影響到工作時間的損失，並且免除工人恐懼的情緒。恐懼一去，工作的效率便隨着加增。恐懼與一切消極的心意，都會使人癱瘓，工人患了癱瘓症，還有甚麼工作效率呢？

無疑的由於工會的力量，在物質上，在經濟上，都增加了勞工界的福利。較之工人單獨進行，敏捷而遠到，又提高了勞工在社會的地位。多數工會的聯合努力，加之以罷工或辭雇爲威脅的武器，令工人們得以大量分享廠方因改良工作方法所省下的節餘。廠方因工會的壓力，不能用減價減薪，爲應付競爭的手段，都因受了刺戟，方尋求改良的新法。此外工會的能力令勞工們感覺到，藉着團結，他們已成爲社會中的一種有力份子，能使雇主與雇工之間，有一種適當的交易。這種交易，較之工業革命的初期，孤立無助的雇工，受了強有力的雇主的利用，既無思想，又無知覺的情形強多了。

以上這些成就，就是應歸功於工會的；但有許多老派的雇主們，對於工會的不滿意，也不是沒有根據的。有許多工會的活動，是該受指摘的。他們的首領，有的缺乏經濟的眼光。他們定出的規則，有些根本就阻礙着工業的前途，且與一般工人亦不利。甚至如自製武器，以打工會的自身。

例如工資劃一，是工會重要要求之一，並過度的推行這種運動，甚至於損害個人的創造精神。假使工會中的勞工，不論各人工作能力如何，每人所得的工資相等，那樣，對於能力大

的人，失掉了一種鼓勵，他將不求比他的同工們有較好或較多的工作；即勞工當中亦有人——特別是優良的工人——對於工資劃一的制度，認為是不合理的。

限制生產，又是許多工會所提倡的荒謬而帶破壞性的事情。限制生產的目的，是使一種工作須雇用多數工人，比實際上的需要還多。牠的動機是要藉此減少失業的人數。動機是出於恐懼，是消極的，決不會產生積極的效果。牠的結果是使人人變為低能。限制生產的意義，在減少每個工人的生產量，就是將工作的成本增高。於是有所謂兩種趨勢：一種就是提高物價，減低某種物品在社會上的銷路。另一種，就是激動那些機警的雇主們，設法使用節省人工的機器。以上這兩種趨勢，都會令其會員的出路，日漸縮小。

在一九〇〇年時，建築業的包工，常將磚瓦工程，按一尺或一碼的單價算賬。這磚工再雇用他自己的助手，共同工作，並共分利潤。工作的成就愈多，所得的工資亦愈多，所以他們努力去做，儘速施工。這是按件計值的工價。這種辦法，令許多磚業工會的會員惶恐。他們恐怕如果長此以往，他們當中就有許多人得不到任何工作。因為所有的生意，都被那少數手藝高強的磚工承攬去了，於是磚業工會就定了一個規章，如果會員中有人接受這樣的合同，將受嚴重的處罰。此後磚業工人的工資，必須按鐘點計算。從此工作的速度，有驚人的低落。在許多建築工程中，磚工如此的昂貴，令人不得不用其他的方法替代。那時混凝土初出現於工程界，採用的尚不多。但遇到那個機會，混凝土居然就作了磚的代用品。磚業工人的工作機會，

便大受影響。有許多磚工簡直無法得到工作，必須找其他的方法來維持生活。這都是因為磚業工會的領袖見識太差，未曾明了經濟方面的真理。沒有人的報酬能永久大過他的供獻。

某公司一次作水底建築工程，由洞口用吊桶將沙石取出。每次須用三千人站在洞口，等待着提吊桶。即使用儘可能的大桶，但這個辦法，還是很不經濟。那公司的機械工程師作了一個計劃，用氣壓起重機，代替人工。使用這個機器是很簡單的，任何十二歲的幼童，都能使用。對於他自己，和井底人的安全，都沒有問題。機器的價值亦極廉，每部不過五百元。故此該公司就增添了這種設備。

因使用這機器，所發生的第一個困難，便是在井底工作的人，以罷工為恐嚇，聲言他們對於這機器懼怕，不敢在其下工作，他們的懼怕大半是由於同情於井口提桶的人，恐怕因用這機器致令他們失去工作。末後這個問題和解了，井底工作的人，同意復工。

當機器安裝完畢，正要開始工作時，起重機工程師的公會，要求每部機器須聘用一位有執照的工程師管理。但一位工程師的薪金，大過二三個普通工人的工資，故此這些機器，只得存入庫房，永不再用。

這種的失望，只刺戟了機械工程部，令他們更加努力的設計，不久新的計劃完成了。這個計劃，是完全用機器工作。井口上下的工人，都可免去。這部機器可以打洞，可自行隨垂直線打下，可以將挖出的沙石提起，並可以將沙石傾出井外。原先四五十人的工作，如今只須一個

工程師管理機器，再用一個工人助理就夠了。

使用機器，節省人工，雖然不是工會願意的，其實促進機器的使用，工會本身，負很大的責任。假使今日在中國，有大工程的建築，無疑的是用人工作各種挖掘挑擔等事。因為人工比機器來得便宜。但如果勞工們有工會的團結，羣起罷工，要求大量的加薪，那時恐怕就會用機器代替人工，以減輕費用了。二十五年前，即在美國的一切的建築，其地基工作，還是用整隊的工人，手持鐵鏟，裝土入箱，再用起重機吊起，傾入車輛。這種方法，行了許多，直至不久以前，這些勞工們，組織了工會，要求大量的加薪。結果如何？如今那種方法再不容易看到，而早被機器代替了。因為用機器比較用人工還省錢。

任何人作違反經濟原理的試探，都是促進新方法發展的第一步，以應付當前的局勢。

機車司機工會，有很大的收入同餘款，因此設立自己的銀行。這是工會中首先設立的銀行之一，藉以經營工會本身及其會員的財產。因此一方面為工會，一方面也是資本家。數年前，他們買到一個煤礦，起先一切的鑛工，都是工會的人，但自煤價跌落，鑛工又要求加薪，那時這個司機工會，在鑛工的眼中，已成了工會宗旨的叛徒，用反工會的立場去辦鑛。由當時鑛工工會的主席魯易士與機車司機工會的主席斯同往來的文件中，有一封很有趣的信，是斯同寫給魯易士的。他信內說明司機工會的鑛，不能依照工會的規章辦理，因在鑛工工會堅持的條件之下，是不能得到利潤的。這個理論，就是普通一般的雇主所常用的。但在工會的立場，亦樂

意承認，真是向所未聞。

數年前，在佛羅里達州地價飛漲時，機車司機工會的銀行，用餘款置了些地產，以作生利計劃。爲了這地產，要建築道路，裝置水管及地下水道。於是將這些工程招標承包。按照招標章程，包工人須完全雇用工會的會員，擔任一切工作，這固然是完全一貫的精神，及正大光明的態度，但有一位投標者，提出兩種標價，一種是用工會的會員工作，另一種是比較便宜的辦法，用不在工會的工人工作。招標的既屬於工會的發展事業，按情度理，必定是寧可支付高價，也願意遵守拒外政策，把工作給與工會的工人。但事實上，却不如此。他們與一般普通人，同一意見，令包工者採用第二種辦法，雇用非工會的工人，以節省工價。

如此看來，人情大半是相同的。街上挑擔作小生意的人，咒罵駕駛汽車的人，但等他自己駕駛汽車時，他也是同樣按喇叭以驚嚇街上的行人。以一個工會去營業，則所採用的辦法，與普通一般生意人所用的沒有分別。

一般不熟悉工會活動情形的雇主最容易犯的毛病，就是藉警察的力量，將一般煽動工人的搗亂份子，驅逐出境。這還是舊日一種藉武力的組織，抵抗外界干涉的殘餘行爲。其實這是有危險性的。因爲武力帶着壓迫的意味，容易引起社會對於受壓迫者的同情。惟遇事根據雙方的興趣，作開誠佈公的討論，可以給人一種公平的印象，且不致受人批評。

前議員克潤先生，是麻州西部的紙廠主人。一次有些工會的人想到他的紙廠去宣傳，爲要

介紹紙廠的工人入會。於是請求允許進廠一走。克潤的兒子，不贊成這事，拒絕了他們，但克潤先生告訴他拒絕是不對的。可以准許他們進廠，同時可留心觀察他們在廠中的言動。這些宣傳者，招集了少數的工人談話。但不久宣傳者與聽衆的意見不投，結果被這小團體的工人逐出廠外。克潤先生廠內的工人，對於所得的待遇很滿意。他們不願有任何外人來干涉，或批評他們的雇主。假使雇主能明了他的雇工們，對他們有忠心，有同情，並且給予他們公平的待遇，就能信賴雇工們的忠心。如果雇主一味的貪得，祇知由他的雇工們生財，就一定會因他的私心而失敗。

隨着時光的進展，工會的首領們，也漸漸覺悟了與雇主方面相同的真理，那就是由於階級鬭爭的收獲，遠不如合作的收獲。自從古瑞先生，作了美國勞工協會的主席，工人方面，對於雇主方面的態度，已有很多的改變。有許多事實可證明工人與管理方面的合作，不但可以令工人得到合法的利益，同時雇主也能得相當的利潤，藉以保持工作的進行。希望雇主與雇工之間，互相仇視的舊觀念，不久可以消除。假使可能，則在此合作的新紀元，雇主與雇工雙方，由協力生產，同享莫大的利益，可操左券。



## 第十講 僱傭的關係

低廉的工資，往往是不經濟的。自然有些工業，因為競爭，或市場的情形，已無力給予工人適宜的工資，但仍保持着在工業界的地位。其實在這種情形之下，就莫如歇業為妙，因為假使社會對於他們出品的需要不大，不足以使他們維持工人的生活，足見他們沒有存在的價值。

有些公司採用一種較高工資的政策。他們給予工人，每小時的工資，至少要高出于市價五分。這種辦法的動機，並非屬於慈善性的，確有商業的理由。較高的工資，可得較好的工作，雇用高工價的工人，其實比較用普通工人還要便宜。數年前，福特先生，給予他車廠的工人，每天至少五元的工資。舉世都覺驚奇。因那時一天五元，算是特別高的工資了。他如此作法，並非出於慈善或救濟的心理，乃因他要得最好的技工，且知道他所出的價格，却是便宜的。一個人所得的，不能大過他所給的。假使你出十元一天的工資，就能得到值十元價值的工人；假使你只肯出每天三元五角工資，大半你能得到只值兩元五角的工人；假使對於一個值十元工資的人，你只肯出五元，那樣你從他所換得的價值，十之八九未必夠五元。對待勞工，須用一種鼓勵的方法，藉以得到他們忠誠的服務。

鼓勵的方法有幾種，最普通的一種，便是計件給資。在這個制度下，每個工人所得的工

資，是按照他出品的多少而定。工人對於這種制度比按鐘點給資的制度，較為滿意。假使要採用這個制度時，最要緊的，是令工人明了你的主意是在公平待遇，並且是你不更易的政策。工人對於雇主懷疑，是一種自然心理。特別是那些外國工人更是如此。他們總懷疑着雇主，用詐術駕駛他們，倘若他們有了一種成見，認為雇主對他們不公平，那就很不容易得到他們的合作。數年前，波士頓東部，修一條隧道。那一方的地層非常堅硬。工人的工價，按鐘點計算。於是工作的進行，非常遲慢，在每條隧道，每天每班工人的工作，很難打通四呎。每條隧道只能同時容得兩人工作，其餘的工人作搬運，起重，傾倒的事情。無論隧中工作的進度怎樣，隧外的工作都是很容易調度的。推進的速度越大，越不減低每呎的單價。

包工者向隧中的工人提議，他們每天的工資，將按四呎工作計算。如果一天工作的進度，長過四呎，則每呎加工資一元。這個規定實行後，工作速度驟增，每天可有六呎或七呎的進度。隧中二人，顯然特別的出力，應該賺得那額外的兩三元。公司方面，每天所加增的費用，就是那兩三元，其餘的開銷與前一樣。

有一個隧工，一次碰到輾土，故此他那天的進度，是一丈八尺。隧中的工人，為此有些擔心。他們恐怕公司方面，不願為這樣容易的工作履行前言。每天如果能得十四元的額外進款，似乎是最好的運氣。但包工者進入隧中，向那兩個工人慶賀他們的好運氣，並且說，這也是他自己同享的好運氣，請他們儘管放心，即或每天能前進一百呎，他們仍能照原來的規定，領取

額外工資，前約是不會因此改變的，工人聽了，心中的憂慮，全部打消，工作較前更爲振奮。計件給資的方法，最大的紛擾，就是有些雇主，一見工人們出品順利加增時，便想重訂每件的單價。有些時重訂的單價，確是公平。但以雇工的眼光來看，總覺不是的。

還有一種常用而很收效的鼓勵方法，便是有限度的工作。例如每天出品的數量，有一定的限度，早些完成的，可早些下班。工人們稱這種方法爲「完工回家」。

在波士頓東部的地道築拱時，就採用這個方法，並且效果甚佳。工作開始時，進度很遲慢，需要三四次的換班，才能完成一段。及至工作稍有組織後，每一次的換班，就可完成與以前同等的工作。偶爾有工作稍慢，不能完工的，下手即樂得安閒，祇須修飾邊緣而已。如此整個工作的計劃，便發生障礙。後來包工就向一切築拱門的工人提議——其中包括木工，灰工，及挖掘的工人——各管各事，總以共同完成一拱爲各人一天的工作。早些作完，可早些下班。這樣經過不久的時候，有許多工人於下午二時就交工回家了。他們爲此非常高興，認爲這多餘的時間，比額外的工資，或任何計件制度還好。

有時也可用競賽的方法，鼓勵工作，令數個工作隊，互相競賽，再看各隊努力的方式是很有趣的。

一次建築一個二千呎來的護牆，兩隊工人並肩而作。以五十呎長爲一段，平分給兩隊工人。並且告訴他們，那一隊先作完他們的部份，便可先下班回家。

有一天工頭視察工作，看見有一隊工人，用紙袋裝洋灰，連袋擲入混合機內，以省時間。這一隊的領班，是一位有機智的人，他盡量利用各種方法，以與別隊競賽。紙袋見水自然軟化，被混合機的輪葉打得粉碎，故此混凝土中，並無紙的痕跡。但紙在混凝土內，究竟會令混凝土的力量減少。這樣省工的方法，必須立即停止。然而這足以證明在一種競賽的情形之下，十足顯示着努力前進的精神。同時也指出：如果要用獎勵或競賽的方法，促進工作速度，必須有精密視察的人，以預防工人因過分的急切，要將成品的量增加，同時將成品的質犧牲了。

如有比勸誘工人努力工作更爲重要的問題，那或許是取得工人對於管理方面的了解，信任，與合作。有許多企業家，爲了這個緣故，在「工業的門羅主義」口號下，提倡廠內的工人，自相團結，組織廠內的工會，而不與外界的工會聯合。工人們有任何問題，可直接向廠方商洽。現代對於這個辦法，有擴大的傾向。更有准許工人團體，對於管理方面，參加意見。許多工人團體，都可選舉代表，列席於董事或理事會議，藉此使工人們得以明了管理方面所有的各種難題，且最先知道採取各種政策的理由。

還有一種新方法，用以改善雇工與雇主雙方情感的，就是新設的人事管理部。如果各工頭有權招用或開除他手下的工人，他們時常會濫用職權，致有不公道的情事發生。有時工人的解雇，並非有正當的理由，不過因感情作用，或因各工頭自行規定的工作速度太高，或因其他同樣不合理的事，工人難以照做，往往令工人成爲犧牲品。結果工人換來換去，不能安心工作，

風氣日壞。有些工人與工作不能配合適宜，工作的效力，亦因此喪失。故此今日，多半的大工廠，都設立人事管理部，掌管雇用或解雇的事情。每個工人個人的歷史及工作的成績，在人事部都有詳細的記載。如果某工人，有何問題發生，或被他人控訴，人事管理處，即根據他的記錄，調查評判，如此不公道的事情，就不容易發生。風氣亦因此得到相當的改進。

工人心目中，最大的恐懼，就是失業的問題。要想明了工人的心理，必須注意到這個中心問題。由於這種恐懼，促成種種有礙工業的事。例如：限制生產，限制學徒的人數，以及罷工等等。但是這些不聰明的事情，不能完全責備工人。因為事實上，能得到職業的機會太少了，難怪他們心理上有失業的恐懼。身居要職者，地位穩定，且前途毫無掛礙，自然很難明了工人們是何等的焦慮着失業的問題。勞工們，也有家庭的擔負，時常憂慮着，不知明日有何事變發生，致使失業；又不知再過幾個星期，才能找到工作。因此他們不能不盡力為自己設法求保障。

前客瑞推事，是美國鋼鐵廠的首領。有一段話，在一九二一年一月九日，曾經紐約時報登載過的。他說：『恐懼失業的心理，能使工人就範。有些人以為這話太不近人情，其實不然，實際上這是解決當前工業問題的惟一方法。』企業界領袖的心理，已經隨着時代改變了。這種改變，在浦若客它上校，對於一九三〇年之失業問題，所發表的論文，明白顯示着。他說：『對於職業的保障能有信心，就是加速生產的祕訣。』近來待遇工人的方法，都是與這種新的

精神符合，是要從失業的恐怖中，將工人一步一步的解放出來。時期一到，這種恐怖，是會消除的。因為有許多人，漸漸覺悟到，假使資本主義，要在社會中存在，假使國內人民，能安居樂業，這種恐懼失業的心理，是不可不破除的。

目前社會特殊的情形，更能加速心理的改變。失業問題，在工人方面，固屬悲慘，但時常更換工人，也是雇主方面的損失。因此及其他原因，二十世紀的企業家覺悟到，若能採取適合的態度對待人，是與事業有利益的。重要的工業，都認為每年更換工人的百分比，越小越好。實際上由更換工人的百分比，可以看出管理方面的優劣。管理得法，這種的百分比，便會減少。

在大戰前，許多企業的管理人，及商界的鉅子，都未想到更換勞工，能給事業方面經濟的損失。自從注意到科學管理法之後，這個事實，才顯然了。

在勞工對於他的工作環境及其職務未能熟習之前，必須受相當時期的訓練。假如這個職務，是他向來沒有作過的，那就須要更長久的訓練，才能與其他熟手，同在一起工作。在他受訓時期，要為他支出一筆費用。所以他是廠方或雇主的負擔，而非生財之力。如果在這個時期將他解雇，另外再找別的工人補充，則這個新來的人，又要費相當的時間去訓練，這筆訓練的負擔，便是雇主的損失。

即使新補充的工人，有工作經驗，但對於他的新環境及新同工，都須相當的時間，才能認

識。他必須明了同工們的工作之後，方能加入工作，並收合作的效果。假使有十一位足球健將，素來未曾相見，初次集合成隊，即上球場與人比賽，縱使對方隊員個人的球藝稍遜，但久經在隊訓練，能此呼彼應，協力合作，則後者必勝，前者必敗。各種事業都與此相同。因此工業界更換工人的百分比，常以少數為榮。由於工人少有更動所節省的經費，足夠聘請一位管理員而有餘。由於人事管理員的努力，更能於請求錄用的名單中，選擇優良工人，較一般工頭所能作的，更為適當。並能指導工人，用遠大的眼光，揀定工作。因此更能提高效率，節省經費。有時工頭要開除工人，他不能獨自決定，必須先將這工人暫時停職，通知人事管理處，調查事實。除非有萬不得已的情形，便將工人調派到其他部門工作。譬如一部機器，稍有破壞，尚須修理，而不應將全部完全拋棄於廢鐵堆中；何況對於一個與工作不適宜的人，豈不更應設法改善而利用之！有時海邊拾得的船，滿艙貨品，價值巨萬。人類也有被棄之才，一經提拔，便成大用。

建築波士頓地道的工人中，有一人似特別令人討厭。他時常歡喜偷閒，不知勤作，且無責任心。每次包工看到這人，便向經理報告，要將他開除。每次經理巡視工作時，都看到這個討厭的工人，作着與前次不同的工作。但工作雖屢次更換，仍是人與事不適宜，並不覺有何改善。不知為甚麼緣故，經理總不肯開除這個工人。

但是，為一個四方木塞，必有一個四方洞口。那時為建築地道，使用一輛鋼車，在一個由

隧道頂上掛着的空中路軌上，由混合機連送混凝土下洞。這條路，由上斜下，大約有五百碼長。車下行時，是利用地心吸力，聽其自然降落。然後由汽機引鐵索，將空車拖回。其中最大的困難，就是調整這部車輛的速度。假使管理汽機的人，任鐵索自由走動，則車輛的速度太高，易生出軌的危險，若約束過甚，又會致車輛停住不動。那時必須用人力推車，方能繼續前進。爲要克服這些困難，須要一個人在車內，隨車上下，使用腳踏機關，約束車行速度。

後來那個討厭的工人，被派充當隨車的職務。這個工作與他正正適合。他駛車前進，興趣十足，並且喜歡用高速度。車在斜軌上，如飛的滑下，見者莫不毛髮直豎，以爲時刻都有莫大的危險。但是他縱車前行，又善能駕駛，速度雖高，而車不出軌。他對於停車，也很有把握。他能將車直駛至指定地點，不差數吋，每次行程，從未虛耗一秒的時間。

這件事情，他認爲非常樂事。於包工有很大的利益。因爲傾入混凝土的速度，全憑運送所需的時間而定。這個如飛的怪物，能令混凝土工作隊的全部工作，加速百分之十至十二。於是他就成了全部工作中最緊要人物之一。

工人的工作，時常不能得到相當的機會，發展至最大的價值，卽如上述的那個隨車工人，是因爲他的職務與他個人的才幹不甚適合。

人事管理部用以減輕雇用工人的費用同時也給予他們相當的援助之另一方法，就是對待新工人的新政策。當工人初次加入公司或工廠工作時，他對於工作的環境，感覺新異，且對於他



應盡的職務，不甚了解。近日有許多人事管理部，指定工人中之一人，指導新來的工人，介紹他去見工頭及一切同工，帶領他去看廠中各種爲工人福利的設備，並且不必等他自己費力而預爲他製造好一種氣氛。這個指導者，同時也可作新工人的教師，指教他工作上之特點。因爲這個緣故，必須選擇性格友愛，有同情心，有諒解力的人充當指導新工人的職務。這樣的人方能了解及鼓勵新來的工友們，並幫助他們，使能有一「在廠如在家」一樣的感覺。

在十五年以前，普通的企業家，對於工人問題：例如不習於環境，或思鄉的痛苦等等，無暇過問，且認爲此乃不值一顧的小事。但他們如今已漸漸覺悟到，大公司的首領，並非高貴到不屑注意於任何能以縮短工人訓練時期以及減少更換工人數字的方法。因這兩件事，確能減輕出品的成本，故此這正是值得注意的。

## 第十一講 公平正直的第二里

新約馬太福音書第五章四十一節說：『有人強逼你走一里，你就同他走二里。』故第二里即進一步之意。

譯者註

古昔之時，上等人的惟一職務，惟一足以自尊自重的職務，只屬於軍界及宗教兩種：那便是中世紀的武士與教會。在社會中，商賈的地位，雖比較農民的階級稍高，但比僕役之輩不如。貴族的人，得與比自己地位更高貴的人來往，以爲榮耀。那些被社會遺棄，或不能在社會中謀得地位的人，便以經商或種田爲生。故此這般人的行爲卑陋。小商販，擁擠於市場，不惜用各種伎倆與同業競爭，欺詐顧客，以求錙銖之利。這種手段，習以爲常，成爲交易上大家公認的慣例。但羣衆漸漸發覺，貿易必須以信用和穩定爲基礎。如果顧主主要防備着背後有人刺他一刀，則斷不會傾囊出資，以成交易；且彼上過當之後，斷不會再來上當的。

中世紀的商業觀念，並非一時能消滅的。直至近代，用回扣與特價等方法，以奪取大宗生意，仍爲不違法律，不足希奇的習慣。有時某公司用削本賤賣的方法，使與競爭者倒閉，此種行爲，社會對之，漠不關心，只要有廉價利益的享受，就不會想等到某公司奪得壟斷地位時，便會過度抬高物價。這時候，受害的人們當然抗議，經過幾番的經驗，大家便向商人去要求提

高道德的標準。羣衆最初的響應，便是反對一切的大企業，以衆怒來表現，藉法律來取締。在商人方面，起初對於這種的法律，莫不忿怒，認爲商人自古以來，所享有的自由權被人侵犯。因此不惜用各種方法，逃避法律。但他們如今確已知道，商業必須藉道德維持。

關於商場見慣的下流品格，今仍佔商律之最大部份。售物的法律，至今仍是根據「買主各自留心」的原則。按照這個原則，買物的人，須各自注意，貨物出門，概不退換。假使買主上當，是他自己應當提防的責任。倘非證實的騙局，法律不許取消定單，或要求賠償。

但今日的商業，在文明國中，已引起了有心人的注意，商業能左右國家的政策，能供給新進特殊階級的富源。欺詐的方法，有傷商人的尊嚴。「買主各自留心」的原則，在法律上，已成爲不合時宜的事。現代任何企業團體的領袖，都很重視個人的尊嚴，決不肯自暴自棄，作那些不甚光明正大的事。他所受的訓練，所有的智力，和他的尊嚴，令我們認識他所作所爲的，並非海盜行爲，亦非投機的事業，乃是一種真正的職業。

每種職業，都有他的守則，或明白宣佈，或共同默認。其中包含執行職業的人之對於職業應有的正當行爲，及高尚道德。如有違反守則，作有虧道德的行爲，便受職業公會的除名處分，且爲同儕及社會所不齒。商業方面，正在進行着製造這種的規則。

論理學的內容，非談法律問題，乃講一種道德上的責任。這種責任的產生，非由國家的立法，乃由於民衆的良心。除非羣衆認爲政府對於人民的這種責任，必須提倡監督，那時才有法

律的地位；而在未成法律之先，凡有違反道德的行爲者必爲民衆所反對，必受社會的制裁。道德的原則，又並非重在某種行爲，乃是重在某種行爲的精神。如果說，道德的原則，反對一切不公平競爭的行爲，莫如說，牠反對公平競爭的那種精神。對於清償債務一事，與其說是因個人的信任要緊，莫如說個人的榮譽重要。公平角勝的理想，代替了崇尚乖巧的風氣。凡在一團體之中，日久相處之下，何者爲公共最有益的，也就是個人最有益的。這是必然的事實。遇有疑難事，避免罪惡爲先。這是道德的規律。

工程師或建築師，遇到介紹某種特殊材料與顧主以備採用時，絕對不可有受賄賂的情事。職業的道德，不允許收受任何小費，或回扣的辦法。這種守則，或許對於錢財收入，有相當的損失，既或如此，也只好視爲當然的要接受這種損失。縱使接受一點小惠，在實際上不至發生嚴重問題，也是有傷廉節，絕對不可收受。阿瑟·地·雷特爾先生是一個著名的化學師，曾用他的經驗，爲這事作證。他說：『當我初入商界時，有各種的中人酬金，送與化學師，是件通行的慣例。我覺得，要對付平常簡單的餽贈，是很容易的。但有一次的經驗，確是包含一種真正的誘惑性。那時有若干家紙廠，要採購明礬，擬與礬商訂立三年的合同，作常期供給。他們請我將當時市場上所有待售的明礬，代爲試驗，並供獻意見，與那一家礬商簽訂合同最爲適宜。我根據試驗的結果，介紹了一家成立不久的明礬公司，結果，就照我的推薦，紙廠與該公司，訂立了價值巨萬的合同。此後不久，我接到那明礬公司董事長的一封信，內附支票一

張，並說，在事未定局之先，他不願影響我的意見，但如今事已定妥，他將這筆生意價值的百分之五贈我作酬。這張支票所開數目，比當時我全年薪俸都多。數分鐘後，我決定這筆款是絕對不可收的，假使接收此款，便違反了我的職業守則，故此將原票即刻退回。』

像這樣的誘惑，是商業與職業界常有的事情，但除非你接受一種道德上嚴緊的守則，且立定脚步，切實奉行，你便會碰到許多困難，或將遭遇到重大的惡運，得不償失。

在大戰時，本人也有同樣的經驗。在波士頓東部，陸軍根據地的設計工程師，因為建築地基，要選擇一種好的式樣。他們將各種建築式選定了一種最經濟的，而恰是本人得有專利的。這自然是一件榮幸的事，但當時本人正管理軍部的建築工程，對於一切工作及開銷，均由我個人負責。爲了職務的關係，我不能批准選用這式。因爲我自己的公司，會因此得到一筆可觀的利潤，恐怕令人懷疑到那設計工程師的選揀，是有我的背景，以利私圖，雖然手續上毫無違法的行爲，但難免不招致嚴厲的批評。我遂將此事呈報軍政部，並遵照部議，放棄了專利權，讓與其他包工人，承包建築。那包工人，經我親自指導工作，並協助他組織進行，於是他得到了十五萬元的利潤。這筆大生意，若非因職業的道德關係，本該是我應得的。但我這樣作法並非特別俠義，或魯莽虛浮，乃因在那種情形之下，橫豎我不能享受專利權。假使我不放棄那個專利，就須另選他種樣式以建築地基。

醫學界的道德守則，是根據公元前四世紀時，賀坡克瑞特氏的誓言。律師們，在加入律師

公會時，必須宣誓：熱心服從道德的守則。宗教的牧師，及學校的教員們，雖然沒有見諸條文的守則，他們的職業亦以同樣高尚道德的標準作範。

工程，是比較後進的職業，但國內大多數的工程會社，都有他們的道德守則。美國機械工程學會，以及電機工程學會，都在一九一四年宣佈了工程守則。外又加添了職業行使規章。波士頓土木工程學社，是美國土木工程社中歷史最悠久的。在一九一二年，編輯了一部職業守則，以為社員工作的指南。

茲將工程守則列後：

「此守則的目的，是為社員們設立一種作事的規程，並為奉行的圭臬。

(1) 工程師，無論在理工學院，或工作場所，均應鼓勵良好之工程學術及實習訓練。

(2) 工程師事業之成就，全賴其道德，學術，勤苦，忠誠，及作業之才幹。在一般商界交易時，所常用不遺餘力之競爭，不能在工程職業界存在。否則必減少其職業之供獻，損傷其尊嚴，及降低其人格。

(3) 工程師之主顧或雇主，均有名義希望所付記於工程師之事務，得有縝密之考慮，及合乎理智之辦法。此亦工程師對彼等第一當盡之義務。凡在雇用期間，工程師由職務中研究得到之時殊資料，悉應代守秘密。

(4) 工程師對於同儕在職業上之關係，應互重尊嚴，注意禮節。彼此之間，以取得互相

信任及培植好感爲目的：

(a) 無論如何，不得存心將同儕中之主顧或工作奪爲己有。

(b) 若工程業主，原將工程委託甲工程師，中途又改委乙工程師，此乃業主應有之權利，惟在改變委託之先，應向甲工程師說明理由；乙工程師在未接受委託之前，亦應與工程師有所接洽，以免因誤會而生惡感。

(c) 所有接洽事宜，祇應與負責之首領或其代表人接洽。

(d) 如要某人助理事務，未經與該人的主管人商洽，查明有無妨礙其工作之前，不可遽行雇用。

(e) 助理人未與其主管人商妥之前，不應遽行接受另一工程師之雇用。

(f) 居上位者，不應妨阻其僚屬之另有升遷。

(g) 批評他人之工作時，應取寬宏態度，須知有一人之成就，卽爲職業之光榮，有一人之失敗，亦爲職業之恥辱。

(h) 上司對下屬，應存幫助鼓勵之心，下屬對上司，應取忠誠之態度，不作求疵之批評。彼此待遇，均以開誠佈公，坦白爲上。

(i) 工程師對於公共事業，應樂意負起其應負之一部份責任，對於社會公益之供獻，尤宜盡力爲之。

(5) 如遇工程上之疑難問題，或關非常重大之責任，應請求專家，共同商議。其目的，為使主顧方面，得收集衆長之益。所有商議內容，宜守祕密。如負責工程師，非已顯示其汲深綆短，無可補救情形，則當顧問工程師者，不應作一種言論或行爲，使業主對之失其信任。

(6) 經業主之明瞭及同意，工程師可將其工作應得之代價，先行訂定，酬金可以分期，按月或按年計算，或定為總數若干，或按工程總價取百分值亦可，並可保留延期之加費。

關於酬金數目，及所作工程數量，最好事先經雙方同意，明白規定，以免後來發生誤會。關於酬金數目之有效時期，亦宜訂定。逾此時期，則工作代價，可以按照情形增加，或另行規定。

(7) 工程師應將商業方面隨時發生之關係，利潤，或情況，及時通知業主，免使業主方面發生不公允之意見，或無謂之不滿。

工程師除由主顧方面，直接收取之工作代價外，不應收受任何佣金，或回扣等費。工程師之廣告，應極力免除商業採用之方法。

(8) 工程師，以合格之專家名義，或在其他場合，有所報告，或有所證明，必須不離事實，尤須以健全之工程理想為根據。如其報告或證明，不依工程定理，而致結果錯誤。則不夠職業專家資格，且貽其職業之羞，為工程師人格之玷。

(9) 工程師對於包工人，應有協助合作之精神，機敏圓通之手段，輔以公平堅定之批



評。對於工程業主與承辦工程人雙方發生之問題，應以公平態度調解之。』

在各種職業團體中，道德標準最高的，或許要推律師公會了。律師們不願審查或判斷與他個人有任何私交關係的案件。在詢問一宗案件時，假使負責的審判官，發覺該案與某公司有關，而他自己恰在該公司有少數股分，或有其他雖非密切的關係，他爲免除嫌疑起見，立刻退避，並將未完事項，委託其他律師繼續審判，這是常有的事。凡人遇到有關情感的事情，他的判斷力很容易受感情的支配，不是失之過寬，即失之過嚴，很不容易取得公允的辦法。

一位最高法院的推事，與一位名高望重的律師，同爲波士頓某俱樂部的會員，時常在俱樂部共餐。一次有一案件發生，由這位推事負責辦理，但案情恰與那位律師的公司有關。在此案情審查的進行中，這位律師便不赴俱樂部的餐會，因恐即或有人在聚餐時，閒談到這個問題，將令推事感覺不便發言。其實律師與推事是莫逆之交。因要避免嫌疑，故在案件未了之先，彼此避免一切見面的機會，不然案件的判決會被人視爲受了私交的影響。

數年前，有人因開車速度過高被捕，他並不介意，因爲知道審案的推事，是他舊日的同工，又是私交。但到法庭時，出乎他意料之外的，那推事似乎不認識他，並且科以罰金五十元，較平時同樣案件加重數倍。事後二人私下談話時，推事向他開玩笑說：『在法庭遇到好朋友當法官時，就須準備加重受罰。』

在政界常有缺乏道德觀念的事。先前有一人因無道德觀念，當被選入參議院時，曾經被人

極力反對。在一九三〇年三月間，就因他個人作毛絨生意，他對於毛絨稅則一案，不肯投同意票。許多同院的議員，對於這個一向少見的先例，莫不詫異，且使一般素以為政界絕無營私利己而祇痛斥商界之不道德行為者，於此大開眼界，看透事實。

在這事以前，還有位康州議員，被議會檢舉他的不道德行為。因為他在稅則討論委員會，居然用政府的經費，聘用一位康州製造業公會的職員，為他的秘書。許多人都會相信：這議員的爭辯謂聘任該秘書並無違反道德行為，是真誠的。但他准許該秘書列席討論稅務的會議，並且秘書當時的原有地位，是與一般對於各種製造品的稅則深切關懷的羣衆，有密切關係。自然他所貢獻關於稅則的意見，難說是大公無私。須知稅則的規定，應當為全國人民謀公益，不應為任何一部分或階級的人，便利私圖。為了這個緣故，本人認為，議院檢舉這議員的不道德行為，是應該的。雖然當時的輿論都認為：實際上若不是這議員素日為同寅所鄙棄，則這個檢舉案是不會通過的。

當孚勒先生作麻州州長時，他規定道德的標準數則。他個人作汽車生意，代銷兩種最著名的汽車。同時還與其他一家汽車公司，有直接的關係。他任主席時，頭一件公文，便是命令所屬各科各署，在他任主席期內，不得購買他私人經理的汽車。本人有一位朋友在該州政府當職員，有一次奉召到主席辦公室解說為何賬目單內有一筆數百元的開支，是為買入曾經被主席禁購的巴刻卡車之上的零件。這位職員便說明這批零件，並非州政府所買，乃由中央政府轉來州

政府的。雖然事實如此，孚勒先生即刻令自己的公司照價值開支票一張，送還麻州政府會計處。他不願令人猜疑他是假公濟私藉他的公務地位，謀他私人營業的利益。

接收屬員們的禮物，似乎沒有多大的關係；特別是那些禮物祇是一種忠誠愛戴的表示，更令人難以拒絕。隨着禮物而來的困難，是假使長官一次接受了屬員的貴重禮品，此後對待這人，就不能用純粹公正的態度。因為受人之惠，則彼此之間，為情感牽掣，處事不能純粹自由。不但如此，假使餽贈的風氣一開，則易引起種種卑污苟賤的行爲。例如因餽贈的派份金，數目增長，成爲僚屬薪俸上之負擔，因此送禮一事，失却表示愛戴之初衷，而變爲求情疏通的供獻，或鑽營買寵之賄賂。甚至有時屬員受到無形的威脅，如果拒絕出資，便難免遭遇不幸的

事故。

類此的情形，曾在波士頓城的郵局中，盛行一時，有一個新派的郵務長，於就任之日，即知郵局中有一慣例，每逢新長官到任時，職員們便集款餽贈一些珍重禮品，於是便招集一切高級屬員訓話，嚴禁餽贈的事。有些職員聽訓時，表示非常注意，但數日後，有朋友報告局長說：局中的高級職員，已經收集款項，買得金質紀念章一枚，並且上面作了雕刻，預備開會時送呈新局長。郵務長對此將怎樣辦呢？錢是已經收集了，金章已經買定而且雕刻了；但假使他收下這個禮物，他便不能禁止他的職員們照樣的收禮。於是他解決這個問題的辦法，便是先找到這事的發起人，並且明對他說：假使他能將那禮物的價值說出，郵務長便可開張支票，交由

發起人，將款照數分還出資的人們。

你若接受過任何人的禮物，那便不能以大公無私的態度對付那人。無論何人，假使任令自己陷入這種泥沼之下，再想於必要時，嚴守紀律，一定會感覺到狼狽不堪。

道德的行爲，正如其他百凡事體，有他的銀錢代價，在舊思想的商人看來，這是驚人的新發現，世事既多進步，處世道德的標準，亦已提高。對於經濟方面，或有令人暫時受些損失，但將來的收穫，必然很有價值，能補償預料的一切犧牲。在下代，或不必等至下代，商業道德的提高，會比以往的進步，更爲邁進。信用著，然後商務穩定；重道德，然後信用生，這是不易之理。

## 第十二講 豪俠的風度

道德二字包含公平正直，而道德的範圍却不止公平正直而已；同樣有能包含道德，而實踐的範圍，却不囿於道德的範圍者，便是豪俠的風度。一個有豪俠風度的體育家，與人比賽，遇到被判失敗時，縱使實際上非其過失，仍能甘心接受評判。他不但在體育方面是如此，並能以這種態度，應付各種環境。

豪俠的體育家，不但作公平的比賽，並且處處給與比賽的對手，充分的機會，可以使用真實的能力。

俄亥俄州得頓城裏的一家新聞報館，一次有一位訪員，儀容不整，醉態朦朧的等着編輯員分派工作。編輯員給他五角錢，和些許小費。去後，翌晨他將報告附一短箋，寄至報館。在短箋上寫着：「報告所訪的事，我現在驗屍處」。

他的報告，就是他女兒自殺的慘事。他用二百來字敘述他女兒自殺的經過。字句中流露着他爲父的傷感。這段新聞，始終未在報紙上發表。此事在訪員與報館雙方，都表現豪俠的風度：在訪員則以職務爲先，不幸的自殺案，雖然出在他自己家中，他仍盡訪員的本分，將事報告，毫不隱藏，在報館編輯員，則因重視那醉漢痛女的傷感尤甚於新聞價值，始終不將他女兒

自殺的故事登出。雙方所表現的態度，是何等的慷慨光明！

一個初入職業界的人，就會遇到同工們的嘲笑玩弄。因為同工們要藉此試探新來的人，性格如何。他最初數日的行爲，就定了他將來與同工們相處的關係。假使他性情豪爽，懂得應付一切的嘲笑玩弄而不介意；且能慷慨的犧牲，高興的湊趣，博得大家一笑。這樣的人，將來在團體中，必得同工的喜悅，受衆友的歡迎。假使他不曉得怎樣接受別人對他的玩笑，輕易的動氣，或露出不能忍耐的神情，則一定會受同人的攻擊。人性是歡喜打滅那些如火焰的自負，使成冷灰。

大學學生的玩弄新生，也是同樣的用意，藉以判斷新生的氣概，其爲泱泱大風，抑是狺狺小犬。

豪俠的風度，時常在各大學裏面，藉體育競賽，表現最爲明顯，似乎兩者不可分離。其實這種風度，尤爲重要的，是融會在每日生活之中。即使不是體育競賽，人人都應當效法體育家的精神，事事都不失競賽時的風度。

本人現爲某公司的理事長。回憶第一次與公司的接觸，是爲一件大工程的築路問題。當我視察工程時，見有一大段似乎不平，若經往來車輛壓過後，或許無妨，但我不歡喜這樣的外觀。那時候的理事長，恰來訪我，我即將不滿意的地方，指給他看。他問我要怎樣辦。我說：『你曉得應當怎樣辦，比我還清楚，但照我看來，沒有辦法，只可翻起來再鋪過。』他回答

說：『我與你同意。這裏有枝粉筆，請畫出不滿意的地方。』我便將不滿意的一段路面圈出。他同意，並且說：『明早便有工人來這裏，將這段從新鋪過。』結果作得很好，無所爭論。工作如不完善，即應改良，這才是豪俠的精神。那次的經驗，公司給我一個好的印象，每遇機會提及公司的名，我便爲他誇耀。

某建築公司，爲一房屋建築地基，但在房屋完成之後，地基開始下沉。該公司請本人檢察工程，看房屋下沉的緣因，究竟是否地基不妥。經查驗後，我認爲地基確有問題。於是該建築公司便毅然決然的負起全責，支用了一十五萬元將地基修好。

不久以後，房屋的業主，在另一城中興築價值百餘萬的大工程，毫不遲疑的，將工程包與以前因履行建築地基合同而致虧本的公司。因爲該公司，不但肯爲工程負責，並且因責任所在，即虧本亦所不惜，不爭不辯，這也是豪俠風度的表現。

當一九二九年秋季，債券市場大波動，而轉入不景氣時，許多平時過於樂觀的人，當晚睡眠時，尙爲富翁，但翌晨驚醒時，已變爲窮漢。有些人因爲平日之贏餘，一旦盡行失去，遂指謫政府的通貨緊縮政策，并痛詆銀行街的銀行員及經紀人。聽他們那種口氣，令人以爲，當初他們投資在不穩固的市場證券，是被迫而爲的，又似乎他們應有保障，預防他們的沒有先見之明。但同時也有些人，對於自己所遭遇的重大損失很能達觀。有一人原是富翁，他將一切所有，都作了市場投資，經過大不景氣之後，便一貧如洗。他的一位知交，正在太平洋的海岸旅

行，聽到他破產的消息，便發電給他，問有無可以助力之處。他的覆電說：『我去年的舊衣服，經將污點洗刷整理後，還很適用。』這是一個豪俠的人，他曉得他沒有名義，怨天尤人。他自己的處境，雖然非常嚴重，但他却不應因此擾及別人。像這類的人，總有復興的機會。不斷的努力，與豪俠的風度連合在一起，即是一種很大的能力。

在新英格蘭州，一家著名的工廠，承攬某公司的工程，時常發生困難。每次生意談至將要訂立合同時，就被另一工廠頂去。這當然令人感覺難堪。但這工廠的經理，人格偉大，每次交涉失敗，都處之泰然；且以很和藹的態度，向公司道謝，因給他此次投標的機會，並請求下次投標的機會。他並不因不如意而不樂，亦不怨尤別人將他利用，反而特別的和氣。他屢向該公司投標，且他所標的價格，總是最低廉的；然而每次的生意，都不成交。

一次該公司遇到一些難題，那位經理恰來拜訪，聽到了他們的困難，便即刻提供一些解決的方法，且願借與人力及工具，幫助進行。公司中人很費思索的回答說：『我們一向都未與你有過交易，像你有這樣助人的精神，真是個豪俠之士，應該有鼓勵的，此後你可放心承包我們的工程。』

一位久已返璞歸真的老友，曾經多年作磚瓦沙灰的生意，雖然與我為摯友，但我開始經營包工生意時，爲了別家商店，曾經幫助過我，故一切關於泥瓦工程材料，都向該商店購買。那位摯友並不加反對，每次相見時，他從不談及生意，他從不表示要我照顧他一些生意。但每逢



聽到我有任何困難，祇要是他能幫助解決的，他都自願與我助力。日久受他的幫助太多，令我覺得，欠他的好意，應當報答，在環境許可時，我便照顧他的生意。

不久以後，爲了人事的關係，我又從另一家廠商，買了幾車洋灰。第一批貨物由火車運來，共有六車完全失其效用。我請貨商補換，但他提出異議，說貨物未必不適用，必須先由他們自己試驗後再談。在此期內，我的工程需用洋灰，不能得到及時的供給，眼看失去寶貴的光陰。我在極端困難的時候，我便訪那位老友，告以這種情形。若在別人，則十之八九都會說，『有能供給你好洋灰的商店，你當初何不一意照顧他呢？』他們會說這樣的話，或與此類似的話。但這位老友只說：『那真太糟了，自然你急於須用洋灰，我不知有無方法，可以幫助你呢？』他遂思索片刻，便說：『我有一些洋灰，正從非拉得非亞州由火車運往梅州的工廠，或許我可以由紐約州的某地截住一些，轉運給你，同時你可讓我先由陸路送數卡車洋灰給你。』如此他救了我的眉急。但後來他毫不以此自得，或表示他曾給我莫大的便利。

假使某人的原有下屬，一旦被升至比他更高的地位，這時最需要豪俠的風度，來應付這種難堪的環境。一切的同人都注意他的態度，看他將怎樣忍受。假使他顯示不滿，必爲同人所竊笑，失去他的尊嚴。如果他有豪俠的襟懷，接受這個不愜意的遭遇，他却首先向他的競爭獲勝者道賀，且許以竭誠的合作。這種精神，才能增進同儕的友誼，及個人的服務的興趣，並且是忠於職務的表現。

具有豪俠風度的人，必定實踐諾言，不拘中途發生任何出乎意料之外的困難，決不背約。有三公司承包建築某城的水道，各與縣政府訂立了合同。但工作遭遇到極大的困難。其中的一兩公司便見難思退，放棄了工作，並找尋可以藉口的理由，向縣政府提出訴訟，使縣政府不得不為他們另訂合同，提高價格。但第二家公司，為合同所訂的工作，掙扎抵抗了兩年的惡運，到底將他承包的部份完成了。結束賬目之後，他的經濟狀況，與他早年初作包工時相同，所有的，不過餘剩的一些工具而已。

一天縣政府建設科長視察工程時，問包工人是否為這個工程損失很大，且表示不安之意，說：『你們是惟一的公司，用正大的氣概，對付不幸的命運。你的工作甚好，且從未給縣政府任何煩難。我要設法，使這件工程，得到公平的結局。』包工人回答說：『深感好意，但自己知道沒有名義向縣府作合法的要求。』不久以後，他接到通知，請他帶同賬本及單據前往縣政府建設科一談。到時縣政府的律師亦在場。科長向律師說：『我們要償補這位包工人，因他建築城市水道，受盡經濟的損失，卒將工程作完，是個豪俠之士。他對縣府有這大的貢獻，我們不能讓他有如此的損失。』律師果然找到一種合法的手續，補償包工人的損失。當天晚上他回家時，衣袋中是縣政府的一張支票，為數二萬五千元。許多包工人一遇困難，便逃避責任。因為技術方面的問題，類皆繁雜，聰明的律師，何難找出罅隙以為訴訟的根據。他們的惟一目的是補償損失。本人以為這種手段，是不是亡羊補牢的正當辦法，尚屬問題。

有時豪俠的風度，令人爲主義，或爲朋友犧牲自己。例如足球隊中的內衛，見球已到其本隊球門線，如果斯時他的自我意識過盛，他會向其隊員示以暗號，使球以他爲中心，倘若他有豪俠的風度，他即將球遞與最有把握的隊員。一次甲乙兩隊比球，比賽的時間將已完畢，甲隊久欲得勝，而乙隊不敗。當球第四次着地時，甲隊已攻至乙隊的球門線。甲的內衛發出暗號，先由最有力的前鋒接球，後由內衛自己將球取過，盼望這樣取勝。但不料爲人推倒，球被乙隊奪去着地，於是比賽的時間已過，兩隊各無勝點，勝負不分。甲隊原是健強的球隊，祇因那內衛缺乏豪俠的風度，似乎屈於爲己求榮的思想，要作比賽中首先取得勝點之人，致將到手的勝利失去了。

在同一的大學裏，另有一位很優越的足球健將，他富內衛的作風，正與前段所述的內衛相反。他每次賽球，總是把球遞給他本隊中最近對方球門的一員。球在中場時，他常盡力奮鬥，有許多次抱球前進的走步，很足令人注意。直至球季將完，他因競賽受傷之前，他是全國球員最優勝的一位。但他從不肯因爭取個人的記錄，忘了對於隊中的職責。因爲他這種豪俠的風度，受傷之後，慰問他的函電，由全國各地，如雪片飛來。以上這兩種不同的球員，可以代表各機關團體中兩種不同的人物：一種人過於重看個人的榮譽，另一種則毫無私心的關切着整個團體的利益。

現世紀中，美國政界中能表示豪俠風度的，恐怕要推前總統達夫特爲第一。西阿多羅斯福

是達氏前任的總統，爲達氏的選舉也出過力的。但在達氏任職期間，二人曾有過爭論。當達夫特第二屆競選總統時，羅氏便想阻止達氏爲連任候選人；然而計劃失敗，羅氏便於一九一二年以獨立候選人名義，自己參加競選。由於羅氏出爲候選人，達氏的競選完全失敗——只得弗蒙特及攸塔兩州的票，他是美國競選史上最失敗的一人。

但達氏離白宮時，無愠色，無怨言，並且以很幽默的語氣作嘲笑，表示他自己沒有競選的資格。他的態度，令全美國的人民越發敬愛他。在全美國人民的心目中，覺得他實在偉大，比之在總統任內時，更爲偉大。後來因各方面的推崇，達氏被任命爲全國最高法院院長。因此他有惟一的尊榮，任過全國兩種最高的職位。在最高法院院長任期內，他以尊嚴莊重的態度，處理案牘。死之日，萬民愛戴，備極哀榮。

## 第十三講 內心的態度

成功與升級，不是全靠工作的質與量。欲求高超的效率，必須在完善的事工之外，還須有健全的心理。

某店中有四個理髮匠：甲匠是一個粗心工作者，理過的髮，仍不整齊；乙匠對於前額非常細心，而對於腦後不甚注意；丙匠理髮的技藝高明，但時常歡喜訴說他職業方面的困難，令顧客生厭；丁匠不但工作好，且對工作感覺樂趣，就他的人多，且得到不少的額外收入。

快樂的興趣，不但能引起好感，且與各方面都有利益。幽默及樂觀，令人容易合作。在事業方面，欲求成就，非得人合作不可。一個企業機關，內部的精神，是很重要的。因為團體潛伏的能力，每天能用到工作上的百分數，全靠作事的精神而定。自信心及樂觀的態度，能增進工作的功能，同時也能誘掖別人提高工作的效率。快樂的興趣，假使不過度，很有消除磨擦的功用。

本人記得一件事，可以作例：數年前，我派一位助手，管理屋外的工作。他即刻為他自己定了一個工作目標，所規定的工作進度，令人視為不可能，只有他自己信以為可。但至終這個驚人的進度，果然實踐了。

拆卸W A大旅館，並在原有地段建築起一座世界最高的大廈，誰能相信，不過兩年的時期，全部完工，可以居住，但這是事實，是一隊工程師作成的。他們有自信心，並且用樂觀的信念，印入別人心中，共同相信，事可必成。他們爲這件工作規定了進度表，假使一天的工作沒有照預定完成，次日即須加倍努力，使工作趕上原定的進度。

法蘭克林上校，任某紙廠的副主任時，在工廠的刊物上登載了下面的一段話：

「你有一種卑劣的情緒嗎？」

或許你不知道何爲卑劣情緒。

聽起來，是否像部機器？

不錯，牠真的會發出抵觸聲，

牠是心理方面的斷傷，

是缺乏對自己本領的自信力，

牠是你心靈中一種小聲音，告訴你工作太難。

牠問你：「有甚麼用處呢？」牠勸告你：「只要可以將就過去的就算了。」牠提醒你：

「明天有的是時候。」牠令你躊躇，令你疑惑，且令你遲慢，令你逐步退後，令你刻刻在盼望着下班的鐘點。

相反的，自信心，能推你前進，牠帶給你成功的事業，牠令你工作，令你樂意工作。

但有兩種不同的自信心：

一種是我們當中大半都有的，就是自己的工作做不好，却自信能做別人的工作，並能做得同樣的好。

這種信念，是由於見異思遷而產生，且想不憑勞績，但憑幸運以升遷。以這種的信念追求好結果，直同臨川羨魚而不肯結網。

這種信念，不拘多強，也不能引起他人的信念。

還有一種是真正的信念，建築在我們各人的工作上，因此我們用最短的時間，最好的方法，盡各人的職務；這必須對於工作先有一番研究，有詳細的計劃，澈底的思想，並且目中時常看到當前的問題，並有應付的方法，再加上有效的努力，和合作的精神。拿破崙有這種的信念，湯姆斯愛迪生以及其他的偉人，都是如此。但辦公廳的工役中，往往也有有這種信念的人。

你的立足點，是否在此二者之間？你也可能有這種信念，請試試看。』

沒有信念，便不會在經濟或社會方面得到進展。譬如投資的人，或商業的經理，倘若對前途不能樂觀，便不會向新意見，新機器，和新方法的發展，作冒險性的嘗試。悲觀的人，時常預料着失敗，斷不肯用金錢鼓勵各種的新發明。

本人很記得電話初被介紹到社會的時期，在最初發展的數年，電話的股票，簡直等於白送

給人。在我的故鄉，有一次一個落水的小孩，被鄰人拯救，其父因經濟能力有限，便以一千份電話股票，贈與鄰人作酬，同時還請鄰人原諒，因他沒有較好的物品，可用以表示謝意。然在一九二九年三月時，那股票可值二十五萬元。我家中很早就裝置電話，那時電話實在不能令人滿意，大半的時候，聽不到聲音，叫號的聲音及談話的聲音，時常交雜混亂。談話者彼此相離一哩多路，便無法交談。且電線大半的時間，都在整理毛病。很少的人能看到在這方面投資，能得到甚麼益處，肯投資的，都是樂觀的人。

本人第一次乘汽車的經驗是在一九〇三年，在六哩路的旅程中，我們的汽車出毛病三次。簡直旅行的時間，就是修理汽車的時間。當時社會對於汽車的認識，以為不過是富人的一種玩具而已。但數年後，城市中的汽車，較馬車更覺平常。

在一九一〇年，我常同家人乘車至司宮他姆機場，用相當高價買票，為要參觀由世界各地來的數位飛行員表演。那時他們所用的飛機，照現在的眼光看來，無乃太簡陋，太薄弱。在那一星期的表演，其中一位演員，名規罕懷特，因在距離三十餘哩的斯官特與波士頓勒之間，作往返不着地的飛行，震驚了全世界。然而時至今日，世人對於航空運輸的營業，仍祇有樂觀的人方肯投資。

當美孚油行在波利文油田取出第一桶煤油之前，必須投下八百萬元的資本。試想以八百萬元的鉅款，用於地下這種尚無十分把握的煤油事業！



在我們一生之中，幸運與不幸運，大半是均等的。詳審各種經驗的剖面，沒有一種不是幸運與不幸運參雜其間。由於這兩種相反的作用，更令生命來得活動而有興趣。這個世界上，有足夠的樂事，俾樂觀者享受；同時也有足夠的煩惱，令悲觀者時常憂慮。一位有智慧的老人，回憶前事說：『我的生命，原是滿了煩惱困難，但其中許多的煩難，都並未實現。』一個悲觀者，眼前並無煩惱，但他也不會快樂，只知顧慮着那未來的惡運。有人為悲觀者下一定義：『悲觀者何？當遇到兩種惡運，任他選擇時，他將兩種都接收了。』

有人說：『並無深谷，不過靠近一座高山。』世間還有一種可引為安慰的，就是精神的彈力，受壓迫還能復起。許多昨日的惡劇，就是今日的滑稽笑劇。就如於十七歲的青年，第一次的失戀，是莫大的打擊，一個買債券而虧本的人，經過數年恢復經濟狀況之後，會回憶數年前那無謂的顧影自憐的情形，未免好笑。

對於沒有辦法的事，憂慮也是無益。當人遇到恐怕受不起的痛苦時，假使無法改善環境，便莫如打定主義，忍受那痛苦。因為不拘憂慮與不憂慮，都是必須忍受的。憂慮的功用，不過消蝕人的神經，使他不能再享受將來能以改善的環境。在一個回車的路上出險，還想着那條不可通行的大路，會更使人難堪。

最好是能在需要中產生特長。在西班牙與美國戰爭時，有一位最樂觀的人，與本人同幕。在任何環境中，他都會看到光明美麗的一方面。一次他從紐約定做了一雙很好的馬靴，非常得

意，他發現了那雙靴子的許多優點，都是我未曾想到的。雖然他在別方面的修飾，并不是斤斤注意，但每晚臨睡之前，他都很小心的把靴子放好，不偏不倚，並立在帳簷下，恐怕夜雨時，會將靴子漏濕。有一晚，大雨傾盆。翌晨我先醒覺，看見帳篷又添了一處新漏，恰在靴子上。靴子仍然直立着，而靴中滿了雨水。

傾刻間靴子的主人也醒了，擦擦眼睛，便注視他那雙「愛的靴子」。他很驚奇的從床上跳下。這時候我很感興趣，要看他對於這種情形，能有甚麼樂觀的態度。當他見我睡醒，便向我說：「你曾經見過任何靴子，能像這雙一樣的能盛水嗎？我敢保你在這全營裏面，再找不到一雙像這樣不漏水的靴子。」像這樣樂觀的人，誰能比得過呢？

許多年以前，在某處的下水道工程，本人充當領班。安置水管的，是一位衰老的哀爾蘭人。這位老者，曾因遇險傷腿，不能直立。此次又因隧道陷塌受壓在下，當他被救起時，我問他受傷情形是否嚴重？他回答說：「無重傷，并且我想我的彎腿已伸直了。」他第一個反應，便是想禍中得福，這樣的人不知有打擊，惡運將如之何！

一個離開學校，初就職業的青年，在前二三年內，遇到許多的黑暗，失敗，灰心。他時時感覺自己不能快快出人頭地，且有時懷疑自己所選的職業不適當，不如別的職業較為適宜。有時同事中人升級比他快，就會令他感受刺戟。他看出他學校的訓練和他智力所指示的，與實際的情形不同，但他沒有充分的經驗幫助他了解何以如此。

某大工廠的經理，每年都收用許多大學畢業生。他說，這些青年在工作一星期後，便向經理陳說工廠用的方法太陳舊了，且提議將一概摒棄，以便改組，使成爲近代化。等到工作第二週完畢時，他們感覺自己所選擇的職業不適宜，開始另謀他就。但假使他們能繼續的工作五年後，那時大半都是很好的工作者。

以上對於大學生的人生觀的素描，指出了一些真正的弱點。青年人往往不認識自己的無知。在大學內所發展的一種好奇心，和各人獨立研究推論的習慣，固然對於將來的工作，是有價值的，但在初就職業時，因有這些習慣，就是想作一個稱職的書記或勞工，也不容易。他不明瞭實際情形和發命令的原意，便隨意解釋命令，結果，他就不遵命令。他供獻給雇主的，是他最好的智力——不是沒有理智的服從，——因此不服雇主的譴責。他認爲不能迅速升級的原因，是由於雇主不知他工作的價值。每人都願得雇主器重，願位列前排。曾聞廠中人偶語：『是的，那是新來的總經理，是理事長的長子。他從下層工作起來的。他初從大學畢業時，不過當個小工，是去年六月畢業的。』

人人都有作經理的慾望，不錯，自己定一個遠大的目標是應該的。但除非你個人的工作能表現你作事的本領，不要盼望人家將經理的職位自然送來。如果你能在初期，堅守你的崗位，繼續前進，則許多困難，不久即成過去。但不要忘记，你內心的態度，與你前程發軔之遲早，有莫大的關係。

某機關雇用的人數在五干上下，每當一個員工升級之前，必經過內心態度的考驗，一次某員經人保舉卓異，當即派一位中尉前去調查。中尉與該員閒談時，提起工作方面難如人意的事實，試看該員有無不愜意的言論。兩人曾作下面一番的交談。中尉說：『我不懂一個人怎能在這樣窄小而擁擠的地方工作，你不感覺太擁擠嗎？』該員說：『不錯，這地方確是狹小，但也有它的好處，假使你不及時工作，工作便會堆起來，將你埋了。』

中尉又說：『你說你從晚十一點開始工作，至翌晨四時停工，這時間豈不是很不方便嗎？』

職員說：『不然。許多人歡喜在這時間工作，但其間也有相當的便利。我每晨五時可以回到家中，便將暖爐的火通開，等我妻起來的時候，全屋便已溫暖，我妻倒很歡喜我上夜班。』

中尉說：『我想你們的工作太單調無味，特別像你這樣聰明的人，很可以在外邊找些較好的地位。』

職員說：『我知道有許多人曾經這樣嘗試，但他們都急於想回來工作。故此我以為外面的工作也不見得像外表看去的那樣好。』

經過這次的閒談後，不久該員就被升用。這位新工頭嶄然出露頭角。或許他命已前定有更好的事業，但多半是爲了他的樂觀，他能注意到生活中之好處，對一概不如意的事，不作怨

尤。

關於樂觀二字，此時不得不稍加解釋。適宜而應提倡的樂觀，與成全善意的批評，及人生日用的常識，和不過甚的小心戒懼，都是並行不背的。一個投資的人，如果將錢財完全作冒險性的投機事業，還很樂觀的認為他的投資妥當，將來必食其粗心的果。如果一個包工人，以虧本的低價投標，而指望將來在工料費用上，作向來未有之緊縮，以求補償，則終歸慘敗。如果將錢用在違反天然定律的事情上，便是缺乏常識，除非我們誤解了天然定律，否則這樣的費用，必無效果。但偶爾作些帶冒險性的投資，是有益處的，汽車，鐵路，以及近世紀有裨人生的新發明，都是由此得來，所以一個富有資財的人，用一部份錢財作投機事業，未可厚非。若當環境不能改善，非議的批評不能避免時，則常識能令人用鎮靜的態度，接受現實，且希望將來好轉。總之，在正常的環境中，如果一個人能相信自己堪以勝任，相信日久別人總會對他有適宜的待遇，且相信世界究竟是公正的，則他具有這種信念，比沒有如此信念的人，必更能勤苦耐勞，工作更能發生效力。

有兩種不同的樂觀：一種是普通的，一種是較優的。普通的樂觀，完全是希望，結果如同七年不雨分紅一次，所得幾何。較優的樂觀是一種希望而加以經驗，思想，及推進的能力，不同給與銀行或保險公司的押品，保障利潤，但如剖瓜，未必個個如意，亦未必個個令人失望。

## 第十四講 出類拔萃

世上的確有許多人，無成器之大志。這些游魚似的人們，有時並非無潛在的能力，不過毫無遠大目標。他們實在是受惰性制服了。沒有任何酬報或收獲，足以使他們認為有值得努力的價值。

還有一種人，採取沒有希望的心理，他們說：『有甚麼用處呢？我是不能出人頭地的。』『在我前頭的人太多了，我的努力，也是無用。』這些是心志薄弱的人，是那些未聞砲響即先舉手投降的人。或因他們曾經遇到惡劣的環境而心灰，或因缺乏思想力而愚昧，故此不能看見自己可能為力之處，似乎有個龐然怪物，盤據了他們的前途。只有神奇異蹟，方能給他們注射勇氣，剷除懼怕。

以上兩種人之外，有一種人，能認識自己處境的範圍，充當記賬員的職務，亦能愉快從事，不因自己不如會計員而生悲嘆。美國民衆的信條是每個人都有作總統的機會，且歐洲的農夫認識自己，較美國人更為明瞭。人類的產生，並沒帶來相同的機會，尤其是體力和智力，人各不同。能盡量利用自己所有，以成事業，且不貪不妒者，才是應受讚美的。那些一點不肯努力，却說「我不能」，真是沒出息的人。

大多數的人，都希望有特別的成功。若說一個人並無成功的希望，而其事業即會自然成功，實不易令人相信。成功的慾望，或許只是一種不自覺的慾望，或許是一種爲名的虛榮心，無論如何，總是一種內在的推動力，故能使事業成就。

這種內在的推動力，或說是下意識，藉種種不同的方法表現出來，最平常的就是求榮的慾望。

羅森司坦在他所著的書中，對於英國大文豪蕭伯納有一段評語：

『蕭伯納沒有等到成名之後，才有大人物的態度。在早年他即在同人中表現了特殊的品格，但爲取得他的大文豪地位，他曾經下過苦工夫的。』

成功的雛形，便是先有個人的理想，然後加以能力和決心，使其實現。

每個有志願而且誠懇工作的人，都以爲自己有過人的能力；不過這種估量的能力，在未能引人注意之前，尙不足以自信，必須經過衆人公認，才能滿意的知道自己估計的準確，真有長才，超越儕輩。

一個人具備各種需要的才能，但不能成名，也是能有的事，照世界公認的解釋嚴格看來，這樣的人不能稱爲成功。藝術家的確是這樣。有些在畫室裏，下過多年的苦功，一心追求真美，使入毫端，垂之久遠。但藝術雖美，無人欣賞。偶然遇到鑑賞家，在叢莽中拔出芝草，便引起羣衆的注意，他便成爲愛美視線的聚點。於是這個有天才的又苦幹的，多年被社會遺忘的

藝術家，便成功一旦，名震一時。當一個藝術家成名之後，能否還將全部能力，作藝術的貢獻，可以試出他的人格是否偉大。那些將近偉大的人物，稍一成名，便畫界自限，不再向真美追求，不再有創作能力，將精神分到交際方面，藉以稱雄。當然，一旦成名之後，享盛名者，可以隨意利用其已成事業，作為發展的資本。但必須注意，自己必須先有作為，而後能得別人承認，必先完成事業，方能得到報酬。

著作家也是如此。某人或許有文學的天才，但必須遇到文學評判家的賞識，引起當世的注意，始能使其天才取得特價。

試想大學校的運動員，努力取勝，為校增光，他所尋求的是甚麼？當然不是物質的報酬，却是為勇武的名譽。

當胡佛在斯坦福德大學讀書時，暑假期中，曾經地質學林教授雇用，領導測量隊的工作。及測量完竣，林教授對他的工作非常滿意，在工作報告上把胡佛的名與己名並列。後來厄爾文為他作傳時，胡佛對他說：『我生平得意的事，從未有如此次名譽的榮耀。』當然其中並沒有物質的報酬，沒有致富的幸運，沒有經濟獨立的助成，甚麼都沒有，祇有一種事業得人讚美，就是成功。

現從最低層的工人看起，一個掘水溝的小工，也歡喜得工頭拍拍他的肩頭，說他是個好人。這是甚麼緣故呢？因為人人都有相同的慾望，他也歡喜工頭認識他工作的真相。同時作工



頭的，希望得到經理的賞識，作經理的，希望得到顧客的讚揚；人人努力向前，爲要得到他人的知遇。

假使以「成名」爲解說「成功」的定義，這裡的成功往往是在身後千百年方能得到的。其中一部份的緣故，是由於人之常情，在事情未定局之前，不願遽下斷語。企望這樣成功的人不多，然而有許多永垂青史的大名，是於人死之後，始爲世界發覺的：例如伽利略、門德爾、卡文提什等（Galileo, Mendel, Carvendish）。

靠己的成功，是努力實行的收獲；因人的成功，是飽經折磨的結果。明瞭自己的短處而能充實自己的人，大半是不求聞達的。他從不出風頭，然而社會的穩定，就是依賴這些靠己成功的人。他們與環境及同工，有充分的和諧，毫無特別顯耀之點。

因人成功者，是那些不能有所成就的人。他們終日營營逐逐的彌補空虛。他們對虛名懷無窮的慾望，而榮名實爲他們尋樂絕望的華表。這種人，意志失去均衡，大半易走極端，致成怪癖。

還有第三種人，雖敝屣榮名，但衆望攸歸，不期而至。這種人充足了自己的內儲能力，並有過剩的蓬勃生氣，向外官洩，爲人類服務。這都是傑出的人才，領袖皆從此出。他們自己就是燈塔，普照航程，無須乎碑碣以資認辨。他們豐富的天才，並非獨一無二，乃是用之不竭。軍界中，有種普通的觀念，認爲有勢力，便易成名。果然如此，本人却沒有見到這類的事。

實。我見過許多人，想藉情面而收利益；但這種行爲，是真正偉大的人物所視爲侮辱的。有時某人之子或親戚，因情面關係，得到特別的機會，被提拔起來；但起來之後，他必須一能力保守前程，不然也不免顛覆於道旁。凡有經驗的人，都能敘述這種的事實。即使你相信：得人提拔，方能出頭；但同時也須知道：祇是有頭腦的人，方能值得別人的提拔。最好的面子，還是個人以自己能力所表顯出來的權威。

吾人遇事努力以求成功的另一緣因，便是在下意識中人人都有重視榮譽的觀念。這種觀念，雖然不一定是內心的強求，但有時確能使那些誠懇工作，爲社會謀福利的人，心中得到安慰。

這種榮譽的觀念，與權力的慾望，勝利的炫耀，是很相接近的。政客和軍官，都是很好的證例，這類的成功，不一定含有錢財的報酬，也不一定得到特殊的地位。這些或許都已爲其所不重視，故吸引力，還是榮譽的輝光。

我有時問那些切盼高官的人們，政界究竟有何意味？爲何要把前途遠大的職業放棄，而進入很不快意的政治競爭呢？即使得到地位，而瞻望前途，亦不過一些不敷支用的微俸。他們的答言是：所爲的是榮譽，所爲的是高位，必須爲官方能得之。

許多公務員，尤其是廉潔自愛的君子，其入政界的第一志願，就是地位升高，取得尊榮。錢財自然是成功的一種推動力，特別是在美國。在英國則有皇室，貴族，勳臣，爵士的階

級。美國最初開國的元勳，鐵面無私的將這些高貴的階級，一掃淨盡；但他們不甚了解人性好高好尊，其中有不能抑制的推動力。美國已無貴賤之分階，但不久就由錢財而作成富貧之異等。起初之時，以事業成功爲第一，隨帶的經濟發展，不過是一種不重要的副產物。但於今就以資財的炫耀，作爲成功的標記。無疑的，錢財確是一種普通的推動力，同時也是一種適當而不損榮譽的，因爲凡是一種報酬大的工作，多半也是有價值的工作。如果除去情感方面和靈性方面的本能，大半的人，還是由於經濟獨立的欲望而努力事業的成功。

還有爲確定將來的命運而努力。這與經濟獨立的欲望，有密切的關係。雖然一人的事業成功，不一定立即聲價十倍，但確能保證將來有無數的機會，可以發展其天才。業務既已揚名，以應社會的需要，則社會需求必至應接不暇，故經濟的收穫，自會源源而來，無須顧慮。以下有兩個黑人的故事：兩個黑人同時到了天國的門，守門的聖彼得看過他們的履歷之後，便對他們發生了很大的憐意，想他們應該有較爲愉快的生活。於是就對第一個黑人說：『散布歐，你願要的，都能如你的意。』散布歐回答說：『先生，我一生的慾望，就是要錢，錢夠，我就不愁了。我願要一百萬元。』聖彼得回說：『好，這裏是你的一百萬元。』又回顧第二個黑人。黑人說：『先生，我有一副骰子，我要求介紹我給方才進門的那個黑人。』如果這個故事有好教訓，就是說，有些人時常希望着別人供給他們的生活；還有些人所要求的，只是機會。有了機會，他便以自己的能力換取所需。假使錢財爲事業成功之量器，你便應

爲錢財而努力作業，却不要每逢小小機會，開口便是加薪。

赫波德說過：『如果我是一個雇工，我決不談工價，我要在工作上集中精力。能持久的，才是能得勝利的人。我決不以無謂的條陳，費雇主的考慮。我要助他免除困難，減輕重負。我自己決不作任何辨證，遇必要時，有工作爲我作證。高興作工的人，遇事上前，使他自已成爲工作上不能少的分子——從不使長官增加負擔。這樣的人，遲早會得到他應當的酬報，及額外的收入。他不但得到工作的代價，並且因他耐勞工作，應分紅利；因他高興工作，應受獎金，這是世界不變之律。一個以罷工要求加薪的工人，也許他每星期的工資，由十五元增至十八元，可稱達到加薪目的，但他的工資，以後再無增加的希望。假使他安心作工，且立志使自己成爲五千元的人，就會有一天能提升到五千元的地位。我決不要爲請求眼前的小提升，而誤將來的大遷調。可以說，從來沒有人的升遷，是爭得來的。能得高位的人，都因爲那個職務需要他方能勝任。假使你向一個年薪萬元的人詢問，他的地位是怎樣得來的，他會說是因盡力工作得來的。這人絕不會有罷工的行爲。最大成就的罷工，就是失敗。假使一個人，天性生來就歡喜罷工，輕易與人動怒，率爾與人紛爭，嫉妒居上位的工人，則事事都會於他不利，使他不得發展。不必問他是何等的聰明，受過何等教育，他每週十八元的薪金，到終了再不會增加，並且對他的地位，僅能保持，尙恐力弱。』

還有一種要超過他人的慾望，就是競勝的心理，值得鄭重的考慮。競賽而得勝利，最能使

得勝者感覺滿意。

其他一種求取成功的推動力，是成功帶給人的愉快。工作方面，有無數的問題，看來是極端困難，太形複雜。人在其中掙扎，日復一日，漸見曙光。得到解決辦法之時，心中何等快樂。這種快意的感覺，給予一切有價值的人們一點補償。試以工程師為例：一個成功的工程師——本人並非言之過甚——如果嚴格執行他的職務，就不須求取大量的物質報酬。工程師每年得二四萬的薪金，似乎是驚人的數目，但現在的工程師，確是我們為改進人生福利所有資本中之最大本錢，他分析難題的能力，令他的工作在工商業中有很大的價值。他以科學為根據，解剖難題，分析，查驗，然後再行集合，使成為重新改造的一個完整題目。

查理斯泰恩美茲，曾在中央電廠作過多年的顧問工程師。他很有機會可用自己巨大的成功，為發展的資本，但他不屑為此。他是研究電氣最偉大的工程師。他對雇主及社會，都有重要的供獻。但他不受薪金，雖然有特殊權利，可隨時到會計處支取他所需用的款項，但他一生儉樸，除保持着合宜舒適的生活外，他對於錢財不感興趣。他寧可無錢，免受管理錢財的煩惱。像這樣宗旨單純的人，是不多見的。抽象的成功，對他毫無意義，那不過只是他繼續努力研究電氣所生的副產物而已。

名聲，權力，金錢，事業，這些都是人意想中成功的憧憬，及成功的表現。在韋氏國際新字典中，成功二字有以下的定義：『（1）任何嘗試的事，得到如意或勝利的結果。（2）得到

計劃中所希望的，例如金錢，地位等等。(3)順利發達的結局。』按照這些解說，一個未破案**的強盜**，和購彩票的中彩者，都可目爲成功。有人以爲這種僥倖的人，應當剔除，不能附在成功之列，則對韋氏解釋，不能滿意。舍而頓說：『漸漸達到有價值的目的地，即是成功。』這個解說，較勝得多，但也不甚恰當。在大學當教授，是有價值的目的地，但對威爾遜總統，却不能謂爲成功。故此成功的意義，是能達到有價值的目的地，並且足以表現成功者能力的最高峯。按此解說，成功是每人都可有的。至於成功的大小，自然以各人能力的大小而定。大的成功，必須有特殊的才能。要出人頭地，必須有特殊的設備；就是要知道何爲有價值的目標，爲何企望着它，並須知道那一條路是最容易而最有力的。

有一位青年在某公司充當小職員，到職尙未一週，便對於待遇感覺不滿，他明告主管人，說工作不合己意，請求他調。人事管理部准如所請，將他調職。經過五次的改換工作，以求適意；末後他被派在門市部，以爲他對於該部工作，必能發生興趣。但過了不久，他故態復萌，雇主不勝其煩，因此明向他說，最好的遷調，須調出本公司之外。他即棄職而去，且用了兩年的工夫，才找到一件他能完全滿意的工作。他這是將小題大作，並將無足輕重的障礙，看得太重，不但沒有固定的宗旨，也沒有值得進取的目標。

茲摘錄報紙的一段文字如下：

『成功的祕訣並非祕密，也非新異而難明。效率愈高，成功愈大。小事亦當求進步。工作

以不需他人監視爲目的。錯誤最少的人，最不需人監視。

爲你的服務機關，作你分所應爲，力所能爲的事，務求作得不錯，收入自無問題。常以改進工作爲目的。但須記着，欲求工作的改進，須先求自己的進步。你的思想，言語，和行爲，能令你前進，亦能令你後退。你須認識你自己就是你命運的主人，是你靈魂的司令。你能令你的欲望實現。在服務時，不要一心爲己，要求與雇主更大的貢獻。視自己如製造者，想像你正在爲着自己經營企業。認你自己是個業務的製造家兼發行家。應該時時刻刻，殫精竭力的求出品改良。

聰明的製造者，決不隨意損毀他的工具。你的身體，智力，同靈魂，都可當作工廠使用。飲食只要營養身體，運思只要發展心靈。如果你用最富有養料的食品養身，以最高尙的思想養神，你自己便成爲一個最良好的服務工廠，其中出品，常久暢銷。

世界如飢如渴的需要真才，必有代價，且不惜代價。人才何嘗過多！現刻就有你的機緣。在你的崗位上，就有英雄用武之地。邁進上前，正是時候。報酬不須顧慮，就在前途。『現在讓我們談談命運。若謂命運在人生中是無關重要的，本人不願附和其言。命運的確是很重要的，有時是幸運，有時是不幸運。大致說起來，幸運與不幸運，是平分各半的。在人生中，兩種都會遇到。』

命運究竟是甚麼？有人問過一位現代哲人信命運否？下面是哲人的答言，值得記念：

『我信命運嗎？我信。命運是一種不可思議的力量。我曾留心看許多幸運人成功的歷程，因此不容否認命運的存在，和它的效能。同一機會，有人環立而無睹，有人伸手就把機會握住，略入掌握，便堅持不捨。』

認識機會的人，能看到環境中的一切可能性，並有雄心將看到的機會，做成自己的欲望，且有勇氣上前爲之奮鬥。發展他的長才，撑起他的弱點，培養個人優良的品質，使他人可以信任，可以合作。他播下的種籽，是光明，高興，樂觀，和純潔的喜意。他慷慨輸將自己所有的物質，貢獻自己的精神。他的思想，力求正直；工作不辭勞瘁，且力求持久；作事具有熱誠；爲人服務總是盡其所能，不留餘力。他有冷靜的頭腦，熱烈的心腸，勞心而焦思。但瑣事不足令他憂愁，他於事先已有計劃，無論晴雨，都依計劃而行，這樣的人，直如一個勝利者，他也知道早晚勝利必屬於他，其餘則任命運爲之。』

茲引兩個青年人的經歷，以證明之：某大公司的會計師，一次問我有無認識的青年，將來能作一位優良的助理會計。他因年事已老，不久即將退休，但尙未物色得人，可以繼承他的工作。我即刻想到一位在銀行服務的青年，並爲他們約定會談時間。這青年給予會計師很好的印象，並即受任爲助理會計員。但於一年後，我很失望的聽到說，這青年已被開除。詢問其開除緣故，始知這青年雖然很聰明可愛，但他對工作，却不發生興趣。下班的汽笛未鳴，他的辦公桌早已關閉。每至星期六上午，他便於十一時早退，開始過他星期尾的休假，且有時於匆忙



中，將緊要公文留在公事桌上，不及收起。爲此雖經數次的警告，他漠不關心，依然如故。像他這個人，的確走好運而不自覺。他已走上坦途，一個長久而重要的職位已在望，但他視享樂重於職務，遂把好運都拋擲了。

還有一位青年某甲，得人介紹給一位製造廠的理事長。那時廠中並無空缺，理事長便將甲交與他的助理。助理帶領他參觀工廠，同時也乘機將他留心察看，隨即報告理事長說：『這是一位有用之才。』並提議無論如何，爲他闢一個位置。於是甲就留廠供職。他從未談及待遇何如，也不問工資多少，他所求的，祇是作事的機會。廠方原擬令他在營業部工作，但按照廠章，必須先在成品部見習，藉此對於出品能以熟識，將來推銷便利。甲到出品部時，部的經理，正在忙着別事，便將他交與一位工頭，命他時常將甲的工作情形報告。數日後，甲對經理說：『我想如果不是整天無謂忙，我能學得快些。一石能擊兩鳥，或許我也能同時作兩件事，不知還有甚麼可以令我作的？』於是即刻又爲他加了些工作。一次他看到經理正在計算數目，他便說：『我可否爲你代勞呢？』這類的情形經過三個月，甲奉派在營業部補了一個空缺，但成品部的經理極力反對，謂此人與他有很大的幫助，實在不能任其他調。於是甲便留在成品部經理辦公室，代替經理分擔幾種重要職責。不久廠方有了意外的更動，成品部的經理升爲總經理。誰能補其遺缺呢？沒有別人，只有這位青年，他雖然到廠不久，在經理室已負責辦理許多事務。入廠六個月後，他便成爲成品部經理的當然繼任人選。

命運嗎？誠然不錯。假使這位青年以五年或十年的工夫，達到如今的地位，是很平常的事，他也無可怨尤。但似亞伯拉罕林肯，他有準備，準備機會到來，幸運總是照應那些有準備，能接受的人。

事業成功的最重要元素，或許是合作的精神。生活日趨複雜，因複雜而需要組織，組織的功能，完全要靠合作。故此合作是現代生活中的必須品。合作的意義，是能與人相處，實際上，各種事業，都有需人合作的問題。有些有才能，有智力，有價值的員工，祇因不能處人，便會製就嚴重的環境。祇有那些能得人合作的人，方能使事業成功。青年的大學畢業生，往往在這方面失敗。

大學生在學校四年的苦心攻讀，在這個時期內，積蓄了許多資料，理論，和公式。有這些知識，確是值得受人敬佩的；但離校二三年後，另有其他更重要的事情，盤旋腦中，擁擠着，就把在學校所得的知識，生疏了，忘掉了。假使遇到複雜的算學問題，就須讓那些方由學校畢業的人們去解答，因為這類解答的方式，在他們記憶中，為時未久，印象俱新。此時如果方畢業的人們，把自己的知識看得過重，而輕視有實際經驗的人，便開始遇到困難。須知那些實際經驗，非由書本所能得到的，假使稍有爭辯，損失隨來，青年被視為一個自驕自恃的執袴子，那有實際經驗者被誚為無知無識的老朽翁。雙方都失去工作的興趣，而集中精力於舌戰。

能成功的人，會感覺到必須得到別人的合作，方能有成。為要達到目的，他一有機緣能

得原不與他合作的人，肯與他合作，則必盡力而為，不令機緣失去。以安祥，忍耐，和善的態度，消除各種無意識的偏見。令那些人明瞭事業方面的福利是在有真實的價值，不在乎逞一己的意見。

如果你願得你的同寅，你的工人，與你合作，最好的方法，是不拘你有多大的知識，總以謙虛的態度，表示你是知識的尋求者，讓他們明瞭你尊重他們的經驗，敬求他們的指教。惟有如此，方能達到你能力可及的最高峯。

## 第十五講 快樂乃副產物

甚麼是成功的要素？怎樣才能得到成功？這是方離學校的青年，時常思念的問題。他已精通所習的課程，如今要尋求範圍較大的成就。當他找到機會，可以舒展才能時，又被許多新問題佔據了他的心思，其佔據的時期，比初期的問題較為長久。新問題是：何為人生樂事？那條生命的路可以達到快樂之園？

有一個君王尋樂的故事，聞之令人醒悟。這位君王常覺食無味，寢不安，精神苦悶。召御醫診治，而醫藥無靈；召博士會商，仍束手無策。於是欲求神助，遣專使，帶重幣朝拜阿波羅靈壇，求神指示開胃方法，恢復愉快精神。神仙的回答是：假使君王能穿一個十全快樂者的襯衣，他就能快樂。於是君王下令，四處尋覓那個十全快樂的人。數月的尋覓，都無結果。人人的生活，都有幾分苦惱，故不能稱為極度或完全的快樂。末後君王的一個臣子，找到一個十全快樂的人。他是一個窮牧羊人。他承認個人是十分快樂。經過反覆盤問，他仍認為凡他所願的他都具備；因此被召到君王面前，君王向他解釋，願以相當代價換得他的襯衣；如果他不從，便須受重懲。牧羊人回答說：『陛下，我很願意遵旨，但我沒有襯衣。』

成功與快樂，二者並無多大關係。許多人在錢財，名譽，和權才方面，都很有成就，但同

時却不能快樂。還有許多人，能有成即能享受，雖然在他們心中，仍有必須進行的事業，常常使他們肩擔重負，不斷的憂慮。上文所談的牧人，沒有財富，沒有地位，沒有貴爵，沒有權力，——一無所有，却十全快樂；同時有許多像他一樣的牧人，却是十分苦悶。

走上成功之路的人，也未必是世間最快樂者，以下的幾封書信，可以作證：

亞伯拉罕林肯的信說：

『我如今是世間最苦惱的人，假使將我內心感覺的痛苦，平分與全人類，則世界上便看不到一點笑容。將來我的處境，能否好轉，尙不能預料，我深怕是不能的。照現在的情形繼續下去，是決對不能的，我看惟有死，才能改善。我不能再寫下去了。』

拿破崙波那帕脫的信說：

『我爲甚麼活在人世？早晚是會死的，爲甚麼不把死權操在我自己手中？如果我已是年逾六十的人，我便等待那自然的結局，但我有生以來，就備嘗辛苦，且無一事令我愉快，我又爲甚麼忍受這個痛苦的時日呢，反正幸福與我無緣。』

赫約翰的信說：

『今冬我如同行走在死蔭的幽谷裏。全宇宙，上帝，天，和地，對於我都似乎是虛空和慘淡的陰影，我感覺侵入我心靈的寒冷過於北風；我覺得在我面前，只搖曳着憂怨和虛幻。假使我的健康恢復，我相信我能制勝這虛幻的陰影。假使不能，則永久休息在紫藤

下。來世的永生總會矯正今生的錯誤，並補足時間的缺憾。』  
以上幾人，都養成順受天命的習慣。當生氣被剝奪的時候，臨於絕望的環境，猶能有戰勝的精神，不爲痛苦所屈服。

宗教明示我們：今生行善，來生必得快樂；但這樣說法，並不足令我們滿意，因爲我們所需要的，是目前的享受。但從另一方面看來，我們意想中在天堂享受的福樂，也能提示一些我們以爲人世間最大的樂事。

八九世紀時，歐洲之海盜，希望能到英靈殿與已死的英雄們終日競飲。那純正真實的回教徒，希望能到安閒的天國，內有美豔而且富於愛情的少女。那純正真實的基督教，希望能入天堂，那裏有永久的安息，和美麗的音樂。以上這三種的希望，除却美酒，婦人，歌聲，各有所好外，其共同希望之天堂幸福，就是無須工作，共享安閒。

我們的祖宗，從早至晚勤苦以謀生，當然他們會想到如果不須勤勞，或可覺得快樂。甚至現代的人，每日有許多空閒時間，仍然不免有這種錯誤的思想。在一九二二年，我曾有機會可以退休，那時我也有同樣的錯誤思想；我以爲勤苦半生，從此休息，當是人生樂事。但經過短期經驗之後，才知道飽食終日，無所用心，是最煩悶不過的。直到我再度出山，才得回生活的興趣。

安閒便是福，未免言之過甚，一般機警的人，度安閒歲月，與其謂爲快樂，無寧謂爲苦

悶。因爲心思無所寄，就不知不覺胡思亂想，自尋煩惱，要在愁城追逐，何患愁苦不多。

普通的意見，以爲有錢財就可以有快樂。這種錯誤的觀念，自從以牛羊爲交易中準的時期，便已存在，並將繼續存在，且奉作信條，屢世不變。但每一個聚財致富的人，都曾對你說：由錢財得來的快樂，是最微小的。不但如此，並且錢財是不快樂的根源，因爲由鉅富而來的責任，引出其他種種難題，並不亞於窮苦所賜的焦心勞神，並且積成大富的人，往往有自私之心，作利己之事，故患得患失，還不及一個性情友愛，喜歡助人的人，能得快樂。

比利時國有一位大財政家，名叫羅溫司田，數年前，爲了他那驚人的財產與勢力，名聞當世。有一天晚上，他乘飛機過英國海峽的上空時，跳下自殺。如果錢財能使人快樂，則世界上絕無理由，爲何這位財政家獨不能感覺快樂。由下面一段記事，可知他是極不快樂的人。

羅溫司田，曾爲一時之財政大王。他得天獨厚，有集中的注意力，至高的想像力，和無限的精力，從平凡的地位，一躍而名聞世界。他很可以成爲偉大的財政建設家，如摩根，如羅司柴爾德。然而他非但不能如此，反而自飛機躍入海中以自殺。這個能在世界上有作爲的人，却出乎常軌，去爲自己招了許多仇敵。他的性情急躁，使他以粗暴態度對待他所不能說服的人；在須要勸解的地方，他用武力；在應該合作，應該犧牲，應作有意義的讓步的時候，他却一定要照自己的意見進行。他所得罪的人都反對他，故此他一切一切應當成功的計劃，反而都失敗了。羅氏因爲未能與人和諧共事，未能體貼別人的心意，一心自私自利，過於自負，以自我爲

中心，和惟我獨尊的性情，就把可以作朋友的人，都變爲仇敵。這些人反對他，阻止他，使他願望的夢想，不得實現。

如果一個人願意付出代價，他可以作一個奮鬥者，可用充分的力量以行其意志，可以不顧一切，勇往直前，驅除障礙。奮鬥的人，時常誘人爭鬪，友愛和有合作精神的人，則另用一種與人和諧共事的方法，達到他的目的。這種人能令羅氏的仇敵，成爲同心協力的人。羅氏有百萬的錢財，成隊的飛機，富麗堂皇的宅第，有許多車，馬，汽車，祕書，僕役；他似乎在世界已登峯造極，只因他不能交友，將他一切的成功，都付之東流。可見聚財之輩不如得友之人。

無疑的，錢財能供獻快樂，它能使疲勞的工作者得到休息，能使精神疲憊的辦事人，得到愉樂，能使疾病的人，得到治療，不然或許要受多年的痛苦。但錢財不能買到一種肥皂，用以洗去良心上的污點；不能買回虛耗的青年光陰，也不能將悲觀愁懷變成興高彩烈的情緒。快樂不是錢財可以買到的，不同貴重的金屬品，可以按磅買來。

財富不能換取快樂的另一緣因，乃是致富爲熱烈慾望的結果。慾望總不會滿足的。一個人如果時常想得到自己未有的物質，或許這種想望能令他作一個進取的人，但斷不能使他作一個快樂的人。不知足到了極端時是無法醫治的。一個人如果因鄰居有汽車，而自己沒有，便不愉快，縱使有一天出其意料之外的遺產繼承權將汽車送入他的車房，他又將因爲未有遊艇，未有飛機，轉移他的慾望，還是終日怨尤。



對於幸運主人之快馬輕車，和妙齡女友，稍有欽羨之意，當然是人情之常，不足爲怪。但如果集中個人的注意力於自己希望而未成的大慾上，便是下愚。如果一個經濟有限的婦女，因爲友人有鞋十雙，已不如人，便感不快，就應當想到世上女人穿鞋，每次只能穿得一雙，貪多何益。

有理智的人，限制他的慾望，不出自己能力的範圍。斷不因爲摘不下天邊明月，而自尋煩惱。假使他發覺自己已入陷阱，他或則樂天知命，順應環境，或則有勇知方的跳出火坑。

世間絕無不帶痛苦的生命，然而我們仍有不少的快樂。童話中的故事，總有美滿的結局，但於實際的生活中，很少的福樂是懸延永續的，雖然偶爾有人也能繼續保持那種初度榮耀時期的精神。類如普斯韋爾所說，撒母耳約翰生半生的家庭生活，都受結婚日的炫耀迷惑着，鼓勵着而工作。但快樂是一種情緒，不能在一千長久的時期永存不變；卽或可能，而因過飽生厭，雖有盛饌，亦不爲食者的福樂了。

苦樂相得益彰。由此可知爲何一個正在極度窮困中掙扎的人，在得到稍覺豐裕的幸運時，會感覺非常的快樂。一個由遺產而同樣豐裕的人，一生習於暖閣內的生活，不但不感覺快樂，反而覺得其中的不如意事，難以應付。

孩童一片天真，最易感受外來激盪，且誠於中，形於外，其憂樂亦最顯著。例如一個小學生，有一時期，每日放學回家，愁眉不展，覺飲食淡然無味，對家人談笑，也興趣索然。晚飯

方完，即歸臥室，銷聲匿跡，如是一週，若重有憂者。一夕其父回家，忽見地氈踢在一邊，小帽掛在燈飾之上，其子在樓上引吭高歌，空氣爲之一變，原來壁爐架上，置有學校的成績報告單，其子各門功課均已及格。年輕的弟弟，則安常處順，昨日無憂，今日無樂，因他並未曾遇到類似的驚心動魄的不如意事，故泰然如常。

或許你猶能記憶，在你個人幼年時期所經歷的快樂與憂懼，二者互爲升降，互相衝突的情緒。當你計劃舉行野餐的清晨，各事均已備辦，看到天氣無定，時而日光，時而陰雨，你心中便會緊張起來，忽然天開雲散，你就感覺意外的愉快，較之清晨假使未嘗陰雨，你未嘗受到失望的威脅，所感愉快必更高數倍。這種孩子氣的快意，是由環境而來的反應，自己不易控制的。還有一種，即如前文所說那個沒有襯衣的窮牧人所有的快樂。他不會有樂極之時，然而終身不改其樂，命運雖有窮通，其心不動，其樂無窮。

生活簡單的人，大半都有這種快樂。例如船上的一般卸貨黑人，雖然明日的的生活問題，尙未知如何解決，也還能很痛快的在一團繩索上面，大作鼾聲，享受他的酣睡。他們一面工作，一面唱歌，在同工當中，不傷情感的互相笑謔以取樂；不管經濟狀況如何變動，他總是個十足快樂的人。他們不會有大怒和奢望。他們對別人的意見，毫無感覺。有十足的自信心。對於宇宙的觀念，他始終是一個未成年的稚子。按照我們的估計，他的成就很少。但他的慾望如是的簡單，故不難如願以償。他的生活，可稱統一的，不是自相矛盾的。

統一的生活，是指心理生理方面的秉賦，行爲的範型，以及環境與宗旨，都能諧和合一。行爲的範型愈複雜，愈難得到快樂。相反的，範型愈單純，愈容易得到快樂。僻居山中的人，慾望不大，他們認爲人生快事，莫過於互相糾纏爲角鬪之戲。

至於不統一的生活，以女子學院一般畢業生的生活爲最好的例證。大學四年的教育，都是教她保持個人所學基斯特和塞理的文學水準，以防退步墮於水窪。但他結婚後的生活，却是終日爲嬰兒拭涕，和其他無多大興趣的事情。於是她行爲的範型與環境發生衝突，並且她的宗旨亦因此分歧，自相矛盾。故能接受現實的環境，以爲個人發展的基礎，才是快樂的一部份，世界最偉大的事業，亦多由此成功。

德國的哲學家康德，並非一個快樂的人。他的偉大事業，他的意志，及其無窮的努力，時常被他的弱體所妨礙。他的身體，只有皮與骨，毫無氣力幹他所要作的事情。於是他的意志，天才，及其行爲範型，都被埋沒了。

武德羅威爾遜最大的慾望有二：一是朋友，一是權力。但實際上，他既不能交友，又不能保持友誼。他不如拜倫能以冷靜的態度接受別人的批評，並且對於任何批評，他都有過度靈敏的感覺。他不如羅斯福，能以沸騰的熱誠交朋友。又不如阿盧司密斯，能給煤礦工人的嬰孩一吻而感覺愉快。他的臉皮很薄，很拘緊，且遇事苛求。他既不能激動他人熱烈的友誼，就不易取得權力而保持之。他的智力，環境，和熱心，使他先成爲律師，又爲普林斯脫大學的校長，

後爲 國的總統，最後在全歐洲人心目中，他是國際間的領袖。但因他缺少激發他人摯情的能力，並且有招人反感的才能，再加上他那衰弱的身體，所以他屢次失敗。在他離開白宮時，他的健康已丟失，又失去了美國人民之愛戴，數年前他的同志及知交，此時也與他離心離德。因爲他的行爲範型與他一生的宗旨，極端不相調協，他對於快樂可說是絕望了。

沒有人能完全控制外來的環境與心理及生理方面的秉賦，但在一種範圍之內，任何人對於環境及所秉賦，都有順利應付之可能，他可以修正他的行爲範型，劃定他的宗旨界限，使在不如意境況之中，能自拔自立，超越其上，並將他所有的智力和魄力，盡量利用，以求好結果。如此看來，每人都能用自己的心思作成快樂的環境。那船上起貨的黑人，睡在日光之下，接受他生命的崗位，並且他的宗旨及其行爲範型，都與他的命運諧和。他搬運貨物，有堅強的背和充分的腦力，故能勝任愉快。那位大學畢業的女生，爲嬰孩的洗滌工作，無樂可言，非因洗滌困難，乃因他的行爲範型，向非洗滌工作；並因她估價的方法，及她的人生觀，均以爲從事洗滌，不如讀詩職責之可貴。他應當改造他的行爲範型，使與賢妻良母的職務調協，則在洗衣盆內，亦能聽到責任的呼聲。

一個學生正想用功的時候，其餘的同學在樓上寢室中作興高采烈的遊戲，除非他順應環境加入遊戲，或者專其心意，埋藏自己於功課之下，能令喧嘩笑語，恍若無聞，則他一定因受煩擾而覺不快。若能拒絕外擾，不令分心，則他已將那環境戰勝而控制之。

心理和生理方面的秉賦，也可加以相當的控制。人固不能藉心以增加體重，但有時身體孱弱的人，也可效法狄奧多羅斯福一樣將弱體作成強健而活潑的運動家。注意健康，轉弱為強，豈真不能？

沒有健全的身體，就無充分的快樂。故事書中，雖然把衰弱的帕力安娜說的很好，但大多數羸弱的人是自私，瑣碎，幽暗，思想不清楚，生活不愉快。健康的青年很少能想到：假使允許自己損壞了健康，則疾病痛苦之身，對事業前途有何等影響。數年美國煤油大王洛克斐勒老先生，是美國最富的一人，一次公開的聲言：願以一百萬金錢，換取一個新胃。他因有消化不良的病，生活痛苦。我想如果真有人能給他一個新胃，就是需要比一百萬元更大的數目，他也不會吝嗇的。

為健康而愁悵，於事無補，不如把同樣的工夫和精力用在衛生方面，倒可以保持長期的健康。東方有句關於衛生的格言：『敬畏神明，並使腸胃通暢。』勿亂食，勿多吃，要每日有定時作適宜運動，要按期請醫檢查身體，庶幾這樣的生活，能將所有的精力供給給你，助你成功。世間最大的樂事，是由友誼而來，雙方享受良朋的至誠，並互使對方高興；人是合羣的動物，獨樂不若與人。快樂是有傳染性的，若能令他人快樂，便與自己有益。一個人如果能超越自己的環境，抑制自己的憂思，能立刻忘記自己的痛苦，至少為別人的緣故，不顯出失意的愁容，則在無意中會領略到自己所得的真樂。

人生快意的事，常在無意中得着，若有意尋求，反難遇到。快樂的來源，並不在乎擇所樂爲而爲之，若能對工作發生興趣，則樂在其中矣。得到錢財，名譽，權利，閒暇，自立，都不是得到快樂。在賣皂的廣告上，畫着一個小孩，伸着手要得那塊皂，並在旁邊寫着：『皂不到手，他不快樂。』不幸的，即使他得到那塊皂，不久仍是不樂。因爲目的既已達到，即不再爲目的了。在我們努力前進，求達某一目的的時候，又發生了新的慾望，似乎較以前的目的更覺重要。我們每人都有過經驗：求達目的，即尋求比現實更進一步，若既爲所有，便覺平庸，無足快樂。

尋求快樂，不能就得快樂，力行足以令人快樂的事，自然得到快樂。例如許多青年人，時常有失業的恐怖。與其爲失業而坐嘆愁城，莫如用那些精力使工作的價值增高。與其憂將來的慘劇而虛耗能力，莫如決志改善工作，使藝成名立，自無失業之慮。

快樂有關個人的發展，就如維他命有關身體的健康，正如我們說到維他命甲，乙，丙，就會聯想到各種有關的食物，我們可以將些外界的戟激，看爲快樂的基本因素。勝利生活的祕訣，是能在現實的環境中，提取有生氣的快樂，猶如橙中有維他命甲，但求橙不得之時，後院中有西紅柿，即可取以代之。

時間令我們知道，快樂最可靠之來源，是那些令我們最感興趣的工作，因爲快樂本身，並不是終止點，不過是一種發展天性的工具。憂愁也並非正與快樂相反，因爲憂愁能擴大我們的

同情心，且展開我們的了解力。不快樂是一種消極的缺憾，只會產生空虛而有毒性的幻像。

英文字中HAPPY一字之字源，是Hap，意思是幸運。但惟一需要的幸運，是能適應環境，有應付事變之才力，冷靜的頭腦，使能擺脫一切無謂的糾紛。快樂最大的仇敵，是斤斤計較的行爲。

如果能選擇一種適合環境及個人能力的行爲範型，並切實奉行，則快樂隨之而至。快樂是一種習慣，是由於有恆不懈，日積月累而養成的。既知快樂是副產物，就當將那些產生快樂的事項，加入日常生活的程序中。牠們是人格的食糧，正如西紅柿菠菜爲身體的補品一樣。

如果你真想得快樂，切不可念念不忘，應當淡漠視之，應盡量幫助別人，應當樂觀，應有慷慨磊落的精神，不可過事吹毛求疵，最要緊的是不可虛耗光陰去追求快樂。若聽其自然，則快樂自然會緊隨在後，搖尾而來。

## 第十六講 課餘閒話

讀過前人傳記之後，令人不能不感覺，決定生命的趨向，大部分在乎「機緣」。惟有音樂家，藝術家，彫塑家，似乎能守住自己的崗位，不致見異思遷。如果一個鑛冶工程師，成爲美國的總統，一個足球健將，成爲著名佈教者，一個馬上牧人，成爲第一流的幽默名士，都是機緣輪盤之隨轉者。每個孩童都會夢想到他將來如何偉大，除非他具有特殊的藝術天才，不然，則幼年時期的夢想，與後來的事實，往往不能符合，空懷大志的人太多了。

哈佛大學教授斐特烈斯密司曾從偉人名錄中，任意提出一千人，研究他們的生活，所得研究的結果，其中只有百分之三是在十五歲以前規定了終身職業；不足三分之一的人在二十五歲以前，規定了終身職業。又一九三一年，哈佛大學畢業生中百分之五十二，在畢業時還不知道將來作何事業以餬口。

大半的大學畢業生，用很多的心思計劃他們的將來，這並沒有甚麼大妨礙，並可作爲走向已定目標的不變方針。然而多數實例當中，終身職業大半是由偶然遇到的機緣而定，少有依照尙無經驗的青年時期之志向與慾望所成的最初計劃而定。因爲夢想與實際二者之間的不同，致令目前生活實際的經驗，與四十年前理想的範型迥然不同。



一八九三年，本人在達弗特大學畢業，得到技術的教育，有土木工程師的資格。那時我對世界，就如去年哈佛大學那百分之五十二的畢業生一樣。我不知道個人所求何事。那時全國的事業不景氣，我的雙親又已故去；有六個星期的工夫，除了奔走於工程事務所，竟枝節外，別無所事，但一無所成。在那時期的風氣，工程師只作工程師的事業，在工商企業中專門技術人員，直無插足之地。出於萬不得已，去找我哥哥，那時他繼續我父的職業，為美德福德的水道工程公司經理。他憐我潦倒窮途，給我一個職務。差不多一年之久，我有時駕駛貨車，有時作計時員，有時作繪圖員，並作些零星工作。所得薪給微薄，每週十元；但從沒有其他事業比這一年的工作，使我更感覺安慰和滿意的。

工作將滿一年，正值城中紳耆擬請一位市政工程師。及這位工程師就職後，所計劃的工作，需要一位有工程知識的人作助理，故此他從水道工程公司將我借用數月，不久他便請我從水道工程公司轉到市政局。轉調的緣因，一方面因為他從未聽到我對於長時間的工作與不舒適的環境，有過任何的申訴；一方面因為市內正擬佈置下水道，我對於掘渠工程，曾在水道工程公司得有經驗。這是一種新工作，薪給較前也略有加增，並且有渠工視察員的名義。在職時常有機會向承包工程人提供意見，這事令我有時很感愉快。承包人察覺：我的提議為他節省了不多的經費，足以令人欽佩，故此屢向其他的承包人敘述，因為他這種的揄揚，附近的城市聘我為領班，建築更大的下水道工程。這的確是我很願得到的機會，因為視察員的職務，除了監視

他人的工作之外，別無他事。我願意手下有一隊工人聽我指揮，可以將我的意見作實際試驗。

不久這位承包人的生意倒閉，不知是否因我曾經爲他工作的緣故。但不久他被聘爲波士頓城花園街第一段隧道工程的經理，那工作雖然無甚把握，却是很有興趣，因爲這是美國從前未有的工作。當他接受經理職務時，他帶我去作他屬下的領班，這也許是他一種巧妙方法，表示他不因以前的失敗貶難我。但是總管對我有些懷疑和厭惡，因我是從大學畢業的，是課室的產品，他想我腦中一定有許多的傻主意。他對於受過技術訓練的人員，只有輕視而已。也許他所認識的土木工程師們，都是他的監察人。他常說：『C，E』二字，是代表“*CONTRACTOR ENEMY*”，意思是：土木工程師是承包土木工程人的仇敵。

或許要使我認識自己的地位，在我服務不久之後，他帶了一張他不能了解的通風室平面圖給我，這個通風室要免去一切楞角，是必須如此計劃的；每一部份都是彎成圓孔，再彎向上面的出口。這個計劃看來，的確是複雜，並且圖中的橫斷面，給與一個不很熟悉正投影畫法的人很少的說明。這位承包人，不能了解這個設計的圖樣，並且想探探這個大學畢業生的活潑思想能否爲他解釋。他問我：『你能照這圖製造嗎？』我將藍圖研究之後，便回答說：『我想可以。』他說：『假使你能，那便算我看錯了你了，但無論如何，我要給你機會試試。』此後每天他經過工廠，即用懷疑的眼光，看着那工程的進度。其時混凝土只作地下基礎之用，還未用在地面上的建築，當他看了這個彎彎扭扭奇怪形狀，他就搖頭走開。他尙看不出已成的部份像個甚

麼建築，他以為必難免於悲慘的結果；直等到把混凝土倒入範型之後，並經工程視察員承認藍圖上各複雜線條，均已在建築上表現真形，他那疑團才全部溶解，而變成熱誠的嘉納，並且為我加薪。再過不久，經理離職，回到他從前的承包工程事業，總管即以我補其遺缺。

已故的卡松先生，原是交通委員會的總工程師，對隧道工程甚感興趣，每天下午都從我們工廠經過，有一次他佇足看起重機的工作，並且要同我談話，他說：「他知道我受過工程科的訓練，現在交通委員會計劃將隧道引長到市中心商業區，隧道工程與大廈毗連，挖工不易，且這類工程向來尙未有過，因此交通委員會以為將工程交與承包人，未免帶幾分冒險，不如自行組織工程隊，直接指揮工人去作，不知你願意加入工作否？」

這的確是很值得注意的機會。以前曾說過的：得人器重，是成功的先聲。尤為重要的，是得到大人物的知遇。只要得一人，便足夠了，但亦不能再少。

對於卡松先生的提議，我躊躇片刻始能回答說：「我恐怕不應該離開目下的承包人，因為他不能立刻物色接替的人完成隧道的工作。」這似乎是將好機會拋棄了，其實欲進先退是正當方法。卡松先生親與承包人商洽，並且得他同意，等隧道工程完竣，便讓我轉到交通委員會工作。於是我在二三年中，有很好的機會，管理着七百左右的工人，建築草市一區的隧道。工作上遇到的試驗問題，不但對我個人是新穎的，即在工程技術方面，也是從前未曾講過的。在工程專家卡松先生指導之下，我的工程學識有了很迅速的長進。

很聰明的卡松先生，深知道如有別人應該作的事，而你爲其越俎代庖，便是妨礙其人的進步；並且他很和善，無論如何，也不肯循最少阻力的途徑而代爲之。我常將我的計劃帶給他看，當他審查後，他會分析其中的要點，我總是先徵求他的意見，他總是回說：『你自己再想一想，從新再作一個解答給我。』

當然我願意我的設計適合經濟原理及建築的條件，我的設計如果適宜，草圖一入他手，不須費工夫察看，他便知是對的；他早就知道應當如何設計，但不願將知識一匙一匙的喂到我口裏，妨礙我的發展。青年人能有似卡松先生這樣的人爲導師，可稱幸運。

在隧道工程快要完畢的時候，有一位包工人請我和他合夥作生意，但西班牙與美國的戰爭開始了，正如國內的一般人，我也得了從軍熱，故此我就把合夥作生意的約辭却，去入伍充當營副。

一年的光陰，似乎虛度過去，其實也不盡然。在這一年的從軍歲月，遇到了許多有興趣的問題，特別是屬於人事的問題，加增了我不少的知識。這些經驗，我覺得比在一八九九年春帶回家的中尉頭銜，更有價值。那時我或因有了一點積蓄，我的大志奢願均不如前。由一年從軍的生活，養成了一種對生活暫取優遊的態度，並且我的環境也允許我如此。但我賦閒不久，卡松先生就來訪我。人的命運有多少不是機緣造成的呢？假使我那天沒有站在那個角落，或者卡松先生那天早晨思想別的事情，那麼又怎麼樣呢？

那時卡松先生正爲東波士頓的口岸計劃一條隧道，但爲工程的準備，他想在某街下，先行築一試驗段，以試驗計劃中要用的混凝土拱柱的力量。他最初的念頭是想再聘用我專管此事，但因一些不願有的複雜問題，如果我同意的話，他寧願讓我承包這個工程。他請我到他的辦公室仔細研究這工程的計劃，然後投標，我便將這件事同一位有建築經驗的朋友商議，我們決定這件工程，可於二週完成。或許這工程的收入能令我們享受較長的休假。因此我們就估了一個價格，卡松先生也認爲滿意，於是合同就訂定了。

這是我經驗中第一次訂立合同。這工作所需的款項不過五百元。因我無意久作包工事業，故此一切必需的工具，均從別處借來。

當工作完成後，我到羅城去付運輸費，因這次工程的運輸，是由一位車主承包的。我正與車主談話時，有一位客人來請他在藍山街挖一個地窖，但他因工作太忙，立刻回却了。客人去後，我問車主：『客人爲誰？他的經濟能力何如？』車主告我：『他很富有。』我又問：『既然如此，你爲何推却他的請求？』車主說：『只爲了太忙的緣故。』我便隨口說：『你爲何不爲我介紹呢？』車主說：『恕未想到。』他於是即刻出門，追那位客人回來。我們三人同乘一車，去到要挖窖的地方。車主因爲對那一區的地層土質素稱熟悉，他引我到一邊，低聲對我說：『那一區的土質，除了面上一層，底下都是硬土，每一立方碼掘費約須若干。』我接受了車主的提議，估定價格，其中包括將掘出的廢物，運至二哩外的地方傾倒。一切的條件都寫在

合同上，這是我包工的第二合同。

工程開始後，知地層中並非硬工，乃是我從未見過的很好細沙及小石子，是作混凝土的最好材料。每天早晨，都有四五十輛的卡車，魚貫而來，列在工場附近，等着裝載掘出的沙土，不但不取運費，並且每車倒付五角錢。兩三星期之後，就盈餘了二三元。此後不消說，我和我的朋友，便以包辦工程爲長久職業。這個職業，可說是我們的花園，很易栽培，很多收穫，雖然荆棘刺手的時候，也是有的。

在一九零一年，紐約城開始敷設地道，承包工程者，派人到波士頓城，物色一位對地道有經驗的人作經理，這是應有的步驟，因那時全國只有波士頓城建築了地道。於是他們將這件事請我擔任，在我看來，這是值得考慮的。我與我的夥伴共同議決：波士頓方面的事務，由他單獨經營，我到紐約城接受這個新職，藉所得的厚薪，再充實我們合夥生意的資本。紐約城的工作，給予我個人的利益，却不祇在經濟方面。在熱鬧城市中挖掘堅硬的石層，其中許多難題，是在波士頓所得經驗中未嘗遇到的。

但工作尙未滿一年，我的夥伴自波士頓來信，謂那方面的工作繁多，不是他一個人所能勝任的；並且我在紐約作經理，所得薪金，不足賠補波士頓方面的犧牲，因此我就回到波士頓。

那時交通委員會爲東波士頓隧道的高壓風洞一段工程招標，一切的標價，因爲超過工程師的估計數目，故無一家得標。卡松先生此時又有意照顧我們，他提議雇用我們的公司承作這件

工程，報酬是以費用之外，加相當利潤爲原則，這樣我們的利潤，完全有了保證，及至工程完畢，總支出並未超過工程師的預算，這是令我最足以自耀的。

在一九零四或一九零五年的一天，我可謂遇到幸運之神的笑顏。那天我因閒居無事，加以好奇之心，偶立在交通委員會的郊外辦事處附近，在這裏卡松先生又是我們機緣與幸運的匯流，他也正由中午的巡視歸來。我們晤談片刻，卡松先生便問我：『若沿着華盛頓街，將房屋由地下用樁穩住，免受建築地道的影響，甚麼是最經濟的方法？』當時我未能答覆，卡松先生叫我想想。就從這次的談話，產生了高克樁。這是我建築事業中最得利的發展。此後得有大宗生意，不枉我以全力赴之。

在順利的生活中，藉着發表論文，或在工程學會的演講，助成聲譽。後來麻州理工學院聘請我爲四年級生，講授基礎工程，我才知道智慧同經驗，不但是人生有價值的設備，並且能供應需求。因爲我那日日增高的聲望，便時常有人請我作基礎工程的顧問。不久顧問事業的機會也日漸增多。

第一次世界大戰爆發時，我受任在軍需隊的建築部工作。這次我從戎的情緒，不似以前西班牙戰事時那樣熱烈，我的子女同事業，都是牽掣的因素。雖然如此，我感覺如果推辭這個職務，便是缺乏愛國心，但事出意外，我奉派回到波士頓城建築陸軍根據地。這樣我每天早上去從軍，晚上便可回家。在十三個月之內，築成二千五百萬元的工程，實在是很好的工程教育，

其中包括各式各樣的建築工作，由此更擴展了我的工程知識。戰事結束不久，我又恢復了工程顧問的事業，幾乎應接不暇，並且有時報酬很好。及至機會到來，我便將建築公司出讓，以便專心於顧問的職業。自然，有時遇到機會，得為社會公益服務，亦足增加生活的興趣。

後來起了一種愚想，以為經過這樣活動的半生，退休更是樂事，不料退休即是我生命中最苦悶的經驗。退休既不可能，不如再作出山之計，奈克遜先生定要我接受麻州理工學院人性學講座一席，這是一種完全新的實驗，並且很前進的潮流。這事稍有頭緒，我又有機會接受波士頓郵局長的職務。此局統轄二十五個市鎮，管理六千餘員工。在一九三〇年春季，我被選為窩潤兄弟築路公司的理事長，於是其他各種的事業，都因此辭却了。

下水道工程，隧道工程，地基工程，陸軍職務，工程師顧問，大學教授，郵政局長，以及現在的築路工作，真是各式不同的範型。但從這許多工作中，我感覺沒有比純粹的友誼更為寶貴的，沒有比苦幹的生產力更大的，沒有比忠誠更能感動人的。

我曾屢次講到友誼的可貴，這是由於個人經驗之談。我深知友誼的價值。若非同一位朋友的合作，波士頓大隧道的工程，不是我個人能勝任的。他對於壓氣的工作有經驗，而我則無。當我訂立這個隧道工程合同之先，我去拜訪他，他就與我詳談對於氣壓應有的工作，和應有的預防方法。當你向着前途猶豫時，當你正在努力解決個人的難題時，或當你在建築方面受着極大困難的壓迫，並且恐怕自己會出錯誤時，如果你知道你有朋友具充分的經驗，有豐富的知



識，並樂意指導你一條正確的路途，這是何等難得的際遇！

你們很可以了解我，爲何敬愛卡松先生如此之深，他對我的信任，時常激勵我竭力作到最好的地步，以不負他的知遇。我所得的工程知識，都是他傳授的。比這些更大的，是他以身作則，爲我示範，也就是我希望能傳與你們的：要作成有用的，無畏的，和戰勝一切的生命。



