

怎樣做領袖

怎樣做領袖

——一名領袖學——

國立北平圖書館藏

自序

我爲什麼要作這本書？

1. 眼看生靈塗炭，屍橫遍野，如果要闖住慘死之門，打地求生之道，非有好領袖萬萬不成。所以作這本書，是促進領袖之產生。

2. 眼看許多有領袖慾的人一步步的奔向失敗之路，而不自知，真是可憐之極。所以作這本書，要想指示他們迷途於未遠。

3. 眼看許多有志青年，隨着熱烈的責任心，發生滿腔的領袖慾。但是如何才能成爲一個領袖？乃至領袖應當怎樣做法？統統毫無適當的見解和信心，終於徬徨歧道，甚至冥行盲騎。多一人的失敗，國家便多一分的損失。所以作這本書，要想爲國家保存元氣。

4. 有人問，如果照着本書所言，切實做去，你保得住，準能成功一個領袖嗎？我對於這個問題，實在慚愧，不敢出具甘結。所可斷言的，祇是本書所說的種種，乃是做領袖的起碼條件。

5. 有人說，我們眼前原有很多的領袖標本，這些成功的領袖們，似乎無一個曾經實行你所說的種種。這句話，如果不閉着眼和人鬻爭，當然我祇得承認。然而

我要反詰一句，你所說的成功領袖們，究竟他們所成的是什麼？救了國嗎？救了民嗎？恐怕是成功其成功，非吾所謂成功啊！

6. 有人說，本書的話，有些太腐。我祇得說好，你照着不腐的去做了，不腐的成功了，當然可以證明我的是腐。不腐的失敗了，當然可以反證我的不腐。一聽道理，要衆人相信，總得犧牲幾個人，讓他們從反對的方面做去。反面失敗了，正面的價值才顯明。你執意要從反面做去，便犧牲了你也是很值得的。不是我太恣心，祇是因爲你不肯相信。

領袖學目錄

緒言

領袖之意義.....	三
領袖之功用.....	一七
領袖之修養.....	一一
領袖之權術.....	二〇
領袖之統治.....	二七
領袖之範型.....	四〇

人生對話

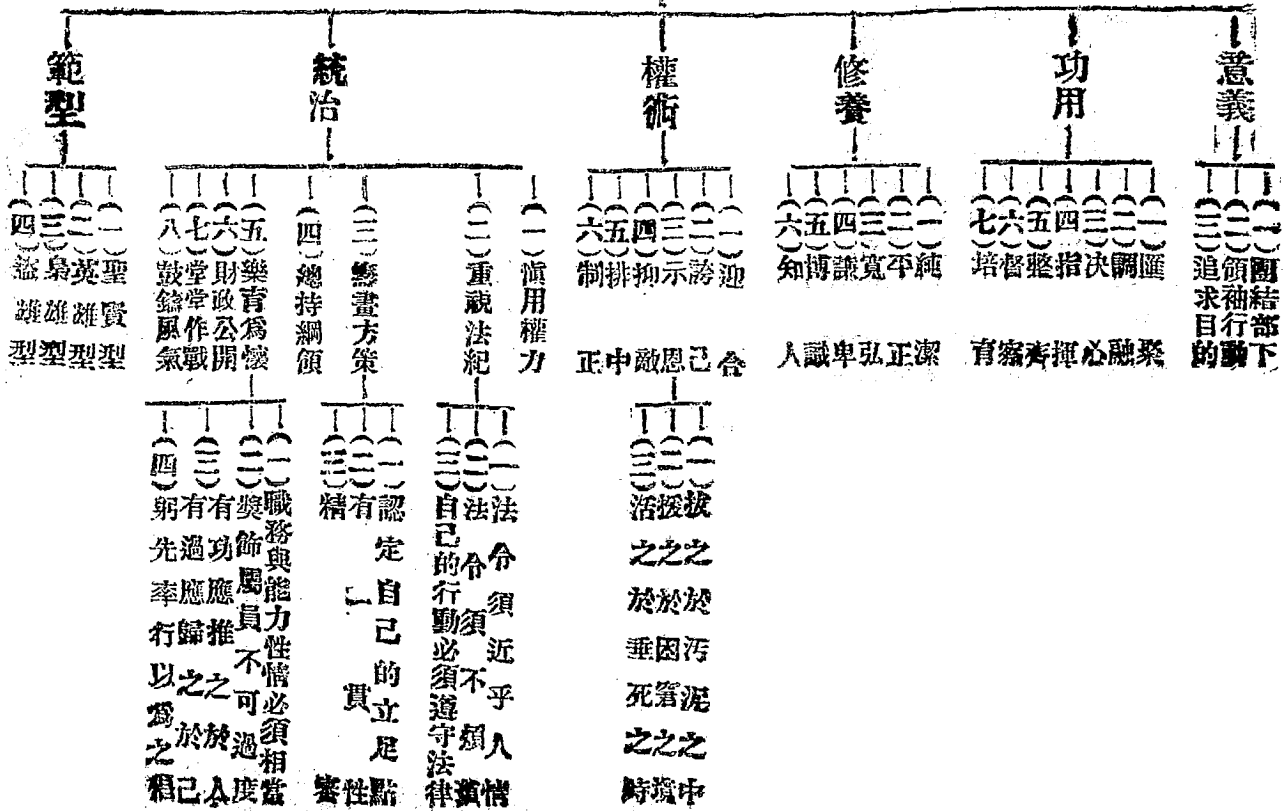
余東著
(再版)

四角

書爲余先生繼「怎樣做領袖」而後，談修養問題之又一名著，爲「怎樣做領袖」之姊妹篇。書中議論，條理縝密，思想深澈，視宋元語錄，別出一轍，所談內容，舉凡人生目的，人生意義，人生價值，精神修養，理智訓練，讀書方法，婚姻問題，政治活動等，對於有志青年所焦慮苦思者，余先生莫不本其行之所得，思之所及，詳爲論敘，誠人生津梁，青年圭臬，允宜人手一本之要籍也。

領袖學內容圖解

領袖之



領袖學

一 緒言

中國今日四分五裂，民不聊生。這一黨，那一派；你倒他，他倒你；追根到底，沒有三人以上的團體。西洋人說：「中國人如一盤散沙，」這句話，誰都不能否認；有心人看見此等現象，想有以救濟之，於是倡為中心人物之說。中心人物的意思，便是一個人做許多人的中心；這許多人的舉止動靜，都隨中心人物的意旨為轉移；有如北辰居其中而眾星拱之的氣象；明白的說，便是要有領袖。

領袖的必要，既已漸漸被一般人認識了，有志同的青年，便人人懷抱着領袖的慾望，都想佔在人們的上面，都想領導羣衆。這種現象，從好的方面說，便是人人以國家為己任，國家的擔子，已經毫無推諉的放在自己肩上；中國青年之當仁不讓，確是一件可喜可敬的事。從壞的方面看，便是大家的虛榮心，權利慾太發達了，人人都想出人頭地，坐在第一把交椅之上；第一把交椅可惜祇有一把，如何能滿人的慾望呢？所以結果，便成為傾軋排擠的局面。在上面的如果不倒，在下面的就



(渝)

無法上台。有權勢的用權勢來維持自己，無權勢的用陰謀來打倒人家。奇怪的現象層出不窮，卑劣的行爲源源而起。不用說，這便是俗話說的「一個龍內容不了兩個雞」。

山高必險，位高必跌。領袖這玩意，真不是個玩意。聰明的老聃告訴人們說：「不爲天下先」；又說：「知其雄，守其雌」。一個人爬到了最高峯，豈不受別人的攻擊，却也要提心吊胆，時時刻刻都得仔細防閑，稍一鬆懈，便會鬧出亂子來。所以青年們果真是有志國家社會，我奉勸大家祇管事業之成就，不問領袖之誰屬可也。你看古今中外的偉大人物，誰都不是三頭六臂；他的成功，都是許多有才有能的幹部幫助他成功的。假使人人都想做「領袖」而不願做「幹部」，那些偉大人物決沒有成功之可能。我們若是沒有捨己爲人之念，確以事業爲前提，則大家的成功和自己的成功，並沒有絲毫的區別，便讓人家做領袖；自己做「幹部」，也是絲毫無所損於自己，何必患得患失，以至於坐臥不寧，夢寐不安呢！平心想想，不是一件大可笑的事？然而這番說法，許多人總覺得不對勁，又是聽不進。所以著書的便得掉過頭來，告訴大家一些做領袖的法門，讓大家都成功一個領袖。橫豎領袖是耍人做的；你不做，我不做，總有人做。說出來，若是遇着會學別人，果真學得其中三昧，說不定天下事便有希望了。使非笨蛋的人居然做了一個領袖之一，不是

領 袖 之 意 義

二 領袖之意義

科學家的慣例，一個問題到手，首先必須將名辭弄定弄清楚。著書人來做這本領袖學，爲科學界另闢一條蹊徑，雖然不準備拿到什麼國家學會裏去請求什麼特典，可是科學家的規矩，總得牢牢的守着，免得貽笑大方。

什麼是領袖，什麼是領袖的定義呢？領袖者：因結部下，領導行動，追求目的。簡括的說來，領袖一辭的涵義盡於此矣。茲再分析說明之。

領袖的第一要義，團結部下。領袖是一羣人們的領袖，領袖之下，當然有許多的人們。假使祇有一人，那便是一唱獨腳戲了，說不上領袖。不過領袖所領導的人羣，儘可有大小之不同，領導的人羣大，便是大領袖，領導的人羣小，便是小領袖。領導一國的，是領袖，領導一村的是領袖，乃至於領導一羣乞食兒的，也是領袖。在這種意義之下，地廣人稠的中國，需要的領袖，確是多着。就現狀看來，的確是供不應求。所以領袖學之研究，領袖教育之普及，益見其重要了。

之再說，受領導的人們，他們所宗仰的領袖，也許祇是一個，也許在兩個以上。例如西洋信奉天主教的人們，在宗教上，是以羅馬教皇爲他們的領袖，可是在政治

上，就不必一定信仰教皇了；在文學上，就更不必一定崇奉教皇了。這是因為人生是多方面的，一個人對於人生之每一方面，各有各的見解；這一方面的見解，與姓張的領袖相合；那一方面的見解，也許與姓李的領袖相合，要想各方面的見解，統統與一個領袖相一致，那是不可能的。自然做領袖的人總得想方法使部下的人們，在各方各面，都來接受自己的見解。可惜這件事情到底是萬分困難的。在今日局面之下，一個領袖如果懷着這種見解，而絕對的貫徹下去，實在是不度德，不量力之至，是無法稱許的。

至於領袖對於部下的團結，寬鬆與緊嚴，當然隨團體而變更。寬鬆未必好，緊嚴也未必壞，要看團體的目的何如。不過總要適合於團結的程度。最低限度，各個份子總須與其領袖之間結成適當的關係，領袖對於其部下之全體，必須構成一個適當的一關係網，而位置自己於其中央。所謂「中心人物」，是由此取義的。適當的關係網之構成，又不必使自己與各個份子發生直接的關係，團體愈大，這種法則便愈不可犯。領袖領導羣倫，猶如軍官帶兵。大將的要務，不在將兵，而在將將。大將若是不知將將，偏喜直接將兵，甚至於把中間的軍官擱置不理；無論其動機是出於結兵以制官，或是出於知識的簡單，終久這種團結是不能維持的。大菩薩總得有小菩薩幫襯，那是必然的道理。往後有機會，我們還得回頭來討論一番，現在

不必說下去了。

領袖的第二要義，領導部下的行動。換句話說：便是領袖對於部下，有命令的權力；部下對於領袖，有服從的義務。領袖而不能命令，部下而不服從，那種領袖便是空的，那種領袖便當下野。不然，便當整飭紀綱。不然，便是「擺擺自嫖」，是領袖的慘淡景象了。這種景象，是不合正軌的；而在事實上，則常常有之。推原其故，由於部下的錯誤者有之，由於領袖之不健全者亦有之。

部下的錯誤，以為服從是不好的名辭，服從是奴隸。做領袖的是人，我也是人，我為什麼做你的奴隸呢？這種見解是錯誤的，而這種心理則當原諒；因為這是出於自尊心的衝動，自尊心沒有了，人便沒有骨頭了。所以當領袖的人們，切不可使部下發生奴隸之感。驅使人，管束人，以及指揮人，萬不可露出凌駕一切的氣概。予智自雄，唯我獨尊的習氣，都是引起反抗的動因。所以領袖必須善用其領導的權力；不然，便活葬了一個領袖。

領袖的第三要義，追求目的。一個團體，至少總得有一種目的；此種目的之追求，乃是團聚人們的核心。許多人之所以歸赴於一個領袖之下，為的便是此種目的之達到。一個團體的目的也許很高，也許很低。一政黨的目的是為國家的，乞丐團的目的是為個人的。一個團體的價值，是高是低，都隨目的性質為轉移；目的

領 袖 之 意 義

正大的，其價值高，目的狹小的，其價值小。所以考察一個團體，必須考察其目的，便可以明白其內容的大概了。

團體目的之確定，或發動於領袖，或發動於團員，頗不一律。有的團體，是先有領袖，後有目的，領袖將這個目的拿出來號召人們，使得人們來歸附他。有的團體，是先有一羣人，彼此的目的，大體一致，祇是爲目的實現起見，有互相團結，並設置領袖之必要，才擁戴某一個人出來做領袖。所以目的有時是領袖創造的，有時是先於領袖而存在的。但是無論如何，必須有一個目的，方能成爲團體。既經成爲團體，便必有個目的；而此目的，亦必定是各份子所真心欲求的目的；因爲是大多數真心欲求的，所以才有共同活動之可能。

一個團體追求一種目的，是在人羣之中去追求的。其目的或是有益於人羣，如慈善團體。或是有害於人羣，如拆白黨。俱是不一定的。然而總是對於人羣具有多少關係的。團體的活動，必得審察人羣的情況和環境，使得本團能够生存着。且或更進一步，使得本團的目的，能够經過最小的阻力，而獲得最大的完成。在這種關鍵上，就要試驗領袖的智慧與能力了。

總而言之：領袖第一須能團結部下，第二須能領導部下的行動，第三須能與部下追求共同的目的。依此定義，領袖學之奧術，深高莫測，吾人之研究，頗爲繁雜。

；尤以實用的法則，須隨國體性質而異其旨趣時，若筆更爲不易。故本書指示實用法則，僅偏重於政圖方面。

三 領袖之功用

一羣人共同追求一種目的，何以必須設置領袖？領袖的功用究竟安在？此項問題，可用歷史法研究之，亦可用思辨法研究之。由歷史上研究，我們可觀國家與家庭一考察之；因爲國家與家庭是起源最早的團體，而其領袖亦是最有勢力者。一個部落的人民相聚而居。內部難免不發生爭鬥盜竊種種情事，外面也難免不遇異族的襲擊侵略。爲維持內部的安寧計，便得有個聰明正直的人來裁判種種糾紛；爲抵抗外部的侵略計，便得有個智勇兼全的人來指揮攻守。一方面，人羣有設置領袖的必要；一方面，領袖又確能爲人羣促進利益。領袖的才智勇武逐漸爲人羣所承認，領袖的威權便逐漸成立。威權成立之後，做領袖的，就不免有作福作威的行動，甚至發生「以天下奉一人」的危險；但是在發源的時節，領袖確是「以一人奉天下」的。這種景象，在現今的家庭中，仍然可以看見。一家之中，老的父母，小的女兒，都無自營生存的能力，做家長的人任社會上奮鬥經營，既須保護老幼的安全，又須照料老幼的生活。家長爲家庭服務，其事顯然易見。所以最好的領袖是家庭式

的領袖，祇有犧牲，沒有報酬；祇有熱心，沒有野心。

領袖的功用，從歷史上考察來，可用「服務」二字概括之，已如上述。但就現今一般的團體言之，領袖的服務方式，又怎樣呢？我們可以一加分析：

1. 領袖的第一功用在於團結同志。一個團體是有共同目的許多人們聚集而成的。這許多懷抱共同思想的人們散在各處，各有各的職業，各有各的任務，要想聯絡起來，便須有相當的媒介於其間，使得彼此能有團結的機緣。領袖人物便是這種媒介。領袖團結多人，第一自然是靠自己的交游廣闊，自己的思想清楚，被許多人了解，這許多人無形中都以他為中心，而相與結合。但是領袖的聲望無論如何卓著！究竟在事實上有許多限制，使得領袖所結識的人終於有一定的分量。所欲求團體的發展到於極點，便不可不於領袖之外，再有許多人物，各去吸收各的影響範圍內的同志。這許多人物，便是一個團體內的中堅份子，或稱幹部。他們所團結的人們，在數量上不及領袖之多，在程度上則不如領袖深遠。做領袖的人，要知道自己的最大任務，便在團結這些中堅人物。若是存一點私意，想撤去他們，而與各個份子一律發生直接的團結作用，在勢必不能使自己團體的範圍擴大。即令勉強往廣的去面做去，而團結的深度亦必為之大減，團體的基礎便因此而脆薄了。

2. 領袖的第二功用是調和。集合許多人而構成一個團體，這許多人，在某種

點上，果然是同志，彼此思想相同，目的一致；但是人生是多方面的，要怨各方叫的見解无全一致，已經是困難的；又加以大家的性情不同，過去的歷史不同，現在的環境不同，於是而黨氣相投這件事，就須大費經營才能達到了。居於其間的領袖就有調劑融恰的責任了。領袖之調融他們，用不着敷衍，更用不着權術，祇是尊重各方的人格，對於各方人格的真價值，加以充分的認識，不使他們發生絲毫受屈的感想。同時，對於事理有明白的認識，向看大家為剖切的剖析。人類是服從真理的，祇須能平心靜氣的與大家商量，決沒有消弭不了的意見。

3. 領袖的第三種功用是決心。行動起於決心，沒有決心，無從行運。因而既由多數人結成，意見上總有歧異之時；在意見歧異之時，便得有個最後的決定機關；既經決定，便照着做下去。必須如此，一切活動才能進行。領袖便是決定意志的最後機關。也就是一切行動的發動機。這種機關，萬不可少。但是領袖之下立決心，絕不可存有予智自雄的觀念。如有服從多數的規約，領袖的決心，自然應該從多數的意見；如沒有設定此種規約，領袖亦得虛懷納善，誰的見解比較妥善，就得採用誰的。若是剛愎自用，人家說的，一概不睬，自己說的死認為對，那便引起大家的反感，小則領袖有顛覆之虞，大則人心啓離散之端。

4. 領袖的第四功用是指導。領袖居於首要的地位，自己的經驗學識見解，應

少在理論上應該比較其餘的人都高出一等，所以對於同志應當負有領導的責任。同時，自身既是活動的中樞，對於團體的意志，當然更爲明瞭，對於情況的觀察，當然更爲周到；所以對於同志，在事實上，也有加以指導的必要。指導時，第一不可流於煩瑣，總當使奉行的人有發揮其個人能力的餘地；第二不可專憑臆想，一面要貫徹自己的意志，一面仍須體察奉行者所遭遇的實際情況。如果一種命令而不合於情況，實在足以使奉行者進退維谷，而發生不良的影響。因爲如果不努力奉行，則有損領袖的威信，如果真一意奉行，又必引起自身的不幸，或則傾軋，或則辱身，擔負一種任務的人，決不願獲得此種結果。所以做領袖的人，發下命令，務須謹慎。未發命令時，須爲受命者設想一番，看他有無困難之處，而在平時，亦當留心考察各同志的能力和情況，並須時時徵詢各同志對於任務的經歷與意見。

5. 領袖的第五功用是整齊。團體的力量發生於步伐整齊一致。步伐不一致，或者不相呼應，團體便無從發揮其集團的力量，團體的作用便消失了。所以領袖對於同志的行動，當然具有整齊的權力。領袖想保持此種權力，單教同志職務，是無用的，必須領袖自身善於運用此種權力。且自己必須明白，同志的步伐萬不可不整齊的，但步伐應該確定，可對於同志，作爲嚴格的要求，絕不放鬆絲毫，以確立團

體活動的基礎。其餘不在這種範圍以內的事，便可各隨各意，至多亦不過表示自己希望，而不必多為強制的要求。人類所厭惡的，不是嚴厲的法令，而是繁瑣的法令。今天立一法，明天下一令，重重束縛，動彈不得，熱心的同志不能幹了，馴良的同志，也會起反抗了。

6. 領袖的第六功用是督察。督是督促，察是考察，考察之後，加以督促，是為督察功用。一種法規或命令，既經頒發，便須督促同志實力奉行。為求意志之貫徹，領袖不得不隨時加以考察。對於其謬誤的地方，應當加以糾正；對於其疏忽的地方，應當喚起其注意。有怠玩的時候，應當促進之；有流弊的時候，應當補救之。凡此，都是督察的作用。督察的施行，或由領袖親身行之，或委託人代行之，或從其有關係的人徵詢之，總宜從多方面探究其真相。對於報告的人，當先考查其有無成見？有無虛枉？其可信的程度，究有多少？如果誤信一面之辭，則最為危險。

7. 領袖的第七功用是培育。領袖要存樂育英才的意思。「世間的事，都是得人而舉。沒有人材，縱有領袖，終必孤掌難鳴，而陷於一籌莫展的窘境」。況且新陳代謝，是自然的定律。領袖的本人有時終須引退，即不引退，壽命的限制，亦是無可逃避的。所以成大事的人，以尋找替手為第一要務。有了替手，然後自身之死

生進退可以不至引起事業的廢弛。培育人材，第一當知其短長之所在。於其所短，極力匡正之，於其所長，設法發揚之，以期其成爲有用之全材。第二當長其志而歛其氣。人的志向，是不嫌高的，愈高愈好；人的氣象，是不可浮誇的，浮誇便誤事。所以應從精神上，鼓舞同志，從事實上，磨鍊同志。此外，對於同志在社會上的奢望，亦宜於可能的範圍內，逐漸提高之，使社會人士漸次認識，以爲將來獨立活動的根基。資望是擔任大事的必要條件，多一人具有資望，便是爲團體增多了一分活動力，爲國家社會增多了一枝生力軍。所以領袖的功用，再無有大過於此種的，若是不明此理，處處一己把持，以使同志們在對外上離我不得；那便是一種小器，無足有爲了。

上述七端，都是領袖的正常功用。做領袖的人能夠知道領袖是爲同志服務的，又知道這七種作法；如果再能切實做去，這個領袖之必能有成，就可斷言了。願天下有心人幸勿忽視！

四 領袖之修養

做領袖不是一件容易事，必定要具備種種條件，方能做得恰好處。雖然有的人，其天生的才能，宜於充當領袖，所以沒有修養，也能勝任。但是靠天終究是

靠不住的。要做領袖，仍舊應當注意修養。領袖所應有的修養，有下列數項：

1. 做領袖的人第一要純潔。純潔的意思，便是無一毫自私自利之心。領袖原是為了同志服務的，不是貪圖做領袖的利益，亦不是喜好做領袖的威勢；乃是覺得自身有貢獻於同志之義務，所以才挺身而出，以担任此項艱難的工作。這種高尚的精神，如果能够充分表現出來，團體的結合，縱不求其堅固，亦必堅固無比；團體的榮譽，縱不求其偉大，亦必偉大無比。所以純潔是極為寶貴的精神。

一個團體之所以破裂渙散，由於事情處理不當者十之二三，由於利害衝突者十之七八。利害之所以衝突，考其根本原因，莫不由於領袖之不純潔。領袖不但不可貪利貪名，便是起了一點貪功貪權之心，亦必在一般同志的心理上，起一種不好的印象，使大家都趨向於貪功貪權之一途。既是彼此都貪，便難免於相爭相鬥了。一相爭相鬥，無論處置如何公平，精神上決難免隔閡。一有隔閡，便會時時發生疑慮，發生忌妒，疑雲佈滿，是非倒置，一切事業便無從進行了。即今因為利害相同的關係，彼此尚能勉強遷就，敷衍下去，然而活力必已大減。要人犧牲，誰肯犧牲？一到利害或衝突的時候，必然各奔各的前程，紛紛作鳥獸散，就更不必說了。

領袖如不純潔，團員必定發生一種感想，以為領袖把自己當作她的工具，無非要牽人們去張大他一己的聲勢，指揮一羣人們去營求他一己的目的，同志們都受

了領袖的利用，供了領袖的犧牲，懷悔自己的愚昧，覺得上了別人的當，這也領袖的欺詐，覺得吃了人家的虧。一個團體如果佈滿此種空氣，有志的人勢必紛紛退出，以求自保；或則索性利用，鉤心鬪角，互相欺罔。這種團體，縱能苟延下去，亦必無成功的希望了。

2. 做領袖的人第二要正一感情用事，是處事最大的毛病。要使內心平如秋水。待人處事完全依照事理，一概準據正義。自身立於超然的地位，用客觀的眼光，冷靜的判斷一切。用慈愛的心腸，同情的體察一切。不使粗暴之氣和偏私之意，掩蔽於其間。一切事情之處理，自然可得其平正了。如若便用憤怒的心理去臨人，便覺一切的人莫不可殺，殺盡一切可惡的人，然後大快。由此一點憤怒之氣，變為社會的殺機。久而久之，便不可收拾了。如果用好惡之心以處事，則看事必不得其真；自己所喜歡的人，無論他所作的事，是好是歹，總覺得是好的；自己所嫌惡的人，無論他所作的事，是善是惡，總覺得不痛快。內心的感情渲染了外界的事實，好像戴著有色眼鏡的人，戴黃眼鏡便覺得萬物都是黃的，戴藍眼鏡便覺得萬物都是藍的。其實自己所喜歡的人，未必真能做善事，更未必事事都已做好；自己所嫌惡的人，未必真是壞蛋，更未必一無所能。祇以心為情蔽，一切判斷便都失其真了。大抵成功的人都有一種從善如流之量。對於一切的人們，都懷一種提攜輔導之心。好

的欠，希望他更進一步；不好的人，希望他能改過自新。有這等悲天憫人之意，自己的行為，才不至因為憤怒疾怨而流於殘暴。圈內的同志，亦可以蒙受誘掖扶持，就就許多人才於無形之中。至於言論行為，不可稍涉於說教偏袒，自然果無容論了。

2. 做領袖的人第三要寬弘。俗語說：「宰相肚內可撐船。」率領多人，共同支持一種局面，萬不可出之以褊狹。好同惡異，本是人情之常，即令從寬弘上做去，這種弱點，有時也不能避免。若是任其作祟而不加化除，勢必至於衆叛離離，而莫可救藥。因為人類的性情，各有各的特點，亦各有各的長處。能用得其長，對於事功自有較大的效率，對於各人，亦能發生各適其性的量度，彼此間自能冰乳交融，樂相為助了。反之，做領袖的人，必要一切同志都與自己一模一樣，對於所有志異的人，不加排斥，便是奚落；則上流的人勢必望望然而去之；下流的人反能矯揉造作，裝模作樣以取得領袖的歡心；去闢己的方便。結果，真誠的人，自愛的人，卻走開了，朝夕相自己相往還的，盡是一羣口是心非之徒，如何還能富得思想，做得成事業呢？

！領袖不但對於同志應寬弘，便是對於非同同志，亦不可出以狹隘的態度。像從前流行的口號，如所謂「不投降，便打倒」，又所謂「不亦化，便火化」，這種能

激起人們怨恨之情，爲社會播散大亂的種子而已。於己於人，究竟有什麼好處呢？自己妄想欺騙別人來做同心，當虛心以求之，求之不得，則反求諸己，看看自己已有無不誠，有無缺點，爲什麼人家不願和我結合呢？不可存一征服之念，以爲像我這樣的領袖，你們爲什麼不離附我呢？你既小歸附於我，足見你是無心肝，應去打倒。人家是否無心肝，且不必論；就是無心肝，亦當存一種憐惜之意，救正之心。若是一推到底，毫無迴旋之餘地，祇是爲自己製造仇讎而已。從今小人與君子鬥，小人固首罪，而自命君子的人，對於小人，莫之方也，使他不得不出於反噬之一途。有人以爲我不打倒他，他便打倒我，爲事業之成功計，採用一擊我負人一之鐵腕。殊不知倒不倒坐在自己，不在別人。自己脚步站穩，可戰可守，怕什麼陰謀，怕什麼攻擊。若是怕人家害我，怕人家對付我，便對一切不肯擁護我或歸附我的人，採取攻擊的手段，無奈天下有力的人太多，不容功過待盡時。即就正當防衛來說，此種手段，已經不在防衛之範圍內，而轉爲攻擊姿勢，爲領袖者，切宜戒之。

三、做領袖的人第四要諒卑。人類都有自尊心，做領袖的人，當然也不能成爲例外。不過領袖已處於較高的地位，別人對之，自然有相當的尊敬，而用不着自己尊重自己。處於領袖的地位而仍有自尊之心，便會養成做物凌人的習氣了。做物凌人的習氣，是會羣結衆的最大毒素。齊桓公葵邱之會，稍有矜色，而散去者九國。

在功成大振之後，名聲業就之時，且不能露出絲毫的驕態。現在開始學做領袖的人，更不可不謙以自牧了！

古人說得好：一謙受益，滿招損一自己能够謙，別人有話，才肯對你說；別人有力，才肯爲你用。你能够謙卑，他說了，你能聽受；他做了，你能賞鑑。不然，他說着，你一心以爲有鴻鵠將至；你一心以爲並不稀罕，那末，人家又何必如此自賤，將一場好意來換取鄙視呢！所以做領袖的人，不熱威嚴不立，當謙意未平。對於人之所言，不問大小是非，能够虛心接納，靜氣致虛，即不採用，其人亦必無所怨懟。對人之所行，不問成功失敗，能夠出以同情之心，示以慰藉之意，其人即令十分勞苦，亦必甘之如飴。反之，做領袖的人若予智自雄而小視一切，以爲他人之心思才力無出我之右者，則影響所至，人人必將就手旁觀。

5. 做領袖的人第五要博識 世間的一切，上至於天文，下至於地理，大至於國計民生，小至於柴米油鹽，皆至於身心性命之理，積至於一物一器之用，在做領袖的人，都是有時用得着，使得上同。所以領袖對於學問，實有修養之必要。學問豐富，要用之時，便可隨時發揮，毫無窘吝之苦，切不可拘於一知半解，而陷入於器小易盈之流。學識原不厭其博，況在有領袖慾的人們，將來所遇的事變，原是不可限定的，如何不多方準備，以應未來之需呢？事業與智識，相輔而成，事業愈發

高，所需的知識愈多。從來擔當大事業的人，每每於百忙之際，仍必抽閒讀書，並非因其於學問上有何等抱負，祇因作事愈多，愈使其感覺知識之貧乏。所謂「書到用時方恨少」也。事實上之必要，使得他知識的慾望，隨着事業的慾望而日益增高。知識進一步，則事業的把握多一分，乃是必然的趨勢。

領袖若無充分的知識，領袖的言論難免於輕浮，領袖的策劃難免於虛構。虛構之害，在計劃與事實不符，行不下去，輕浮之害，在長養粗疏之氣，對於事理，不真切的觀察，對於事勢，難有適當的判斷，總之，識不博，必流為武斷。武斷習成，便不能虛心，既不能虛心，如何有進益？沒有進益，如何能當大事？所以有領袖慾的人，當恍然於博識之必要，而悚然於所學之不足，勉勵孜孜，或於任事之先，修養充分的學識，或於任事之餘，補充學問之不足。古人所謂「學而優則仕，仕而優則學。」做學與求學，原是不可分離的。

6. 領袖第六種必要是知人 領袖非團聚多人，不成其為領袖。領袖非得多人輔助，亦不成其為領袖。在團聚多人時，對於所團聚的人，不可不有明瞭的認識。在拔取輔佐之時，對於所拔取的人，尤不可不有充分的了解。從來做領袖的人，無一人不願自己的成功，亦無一人不願自己得保令譽以終。然而每每至於身敗名裂，受盡唾罵者，大半皆知人不明之故也。有的是由於黨羽胡作亂為，以至於天怒人

。有的是由左右把持腰蔽，以至於是非顛倒。所以領袖當悚然於知人之不易，而時時留意練習。能够判別別人之好壞長短，做領袖的能事，便可以說是得其過半矣。

觀人當先察其氣質。看他是粗疏一流，還是精密一流；看他是高明一派，還是沈潛一派；看他是輕浮之輩，或是穩重之輩；看他是富於俠烈之情，或是富於坦惻之情。一種氣質有一種氣質的長處，一種氣質也有一種氣質的短處。指派任務的時候，當看此種任務宜於委任何種氣質的人，隨氣質之不同而異其支使，才不至於壞大事，戕人才。

觀人又當察其才具。有的才具是多方面的，有的才具祇是一方面的；有的才具長於總覽大體，有的才具祇能分任一職；有的才具善於處人，有的才具祇善於治事；有的會用腦，有的祇會跑腿；有的會用眼看，有的祇會用口說。天之生材，至不齊一。做領袖的人當判別其短長，而量才器使。用之得當，便是成全人才。反之，愛之適所以害之。

觀人時最當注意的，還是邪正之分。大抵最上與最下之人最易判斷，不上不下之人則難辨別，而可上可下之人尤難辨別。但是萬不可不小心的，尤其此等可上可下之人。爲提防此等人計，觀人時有幾點應當注意；第一看他有無忌憚？如果羞惡之心尚存，不敢犯天下之大不韙，則可斷言其不至入於下流。如果說話信口開河，

前無古人，後無來者，做事一意孤行，人言不足畏，衆議不足恤，其終極的歸宿，便很難預言了！第二，看他是否篤厚？如果存有不肯負人之意，情義兩字尚能重視，則斷言其不至入於下流。如果滿口的奚落話，滿臉的刻薄氣，甚至不擇手段以爲目的。此等人行官私自利無經。第三，看他有無主張？如果主張模糊，態度不定，則可斷言其不至入於下流。若是處事模稜，事事推遲，在未見其目的時，則必自己絕不表示主張，在既刺探明白之後，竭力迎合對方的宗旨以取媚求進，則必卑劣不足恃之流，萬不可不敬而遠之。據我看，忌憚，篤厚，主張，這三點，是觀察人的簡捷而穩妥的方法。依此方法，再出以縝密的考慮，真所謂「人焉廋哉，人焉廋哉」了。

五 領袖之權術

上述數項的修養，是成功者之所必備的條件。至於成功，有兩種意義：一種是事業的成功，一種是個人的成功。在事業的成功之中，本寓有個人的成功，水長則船高，事業好團體便好，領袖的地位自高，當今的權要，何不明乎此？至於個人的成功，若輩當然祇要地位博得，享受取得，利益獲得爲滿足；對於所採的種種手段，究將遺國家以福利，抑將爲社會種下惡因，則一概不問。此等人以個人成功爲目

的，上面所述的修養，是絕對不肯採用的。他們所採用的，乃是一些權術。權術是什麼呢？權術是基於人類弱點之種種利己的方法。歷來不明白事理之徒，每每善用之。試加分析，可得左之各種：

一 迎合 迎合人們的心理，是最容易博得人們稱讚的妙訣。人們喜歡激烈，自己便拚命的激烈，人們喜歡叫罵，自己便盡力的叫罵。處處總是跟着多數跑，時總是順着潮流走。不但不與人違忤，而且加倍的比衆人出色。領袖的資格便成功了。你們講新文學，我便講廢除文字；你們講新文化，我便講燒盡線裝書；你們講打倒偶像，我便講打倒祖先堂；你們講自由戀愛，我便宣告兄妹結婚；你們講家庭革命，我便來實行殺害父親。如此的行動，可以表示自己的覺悟，表示自己的澈底，表示自己是在戰線的前面。羣衆看着，當然鼓掌叫絕，欽佩你的勇敢。你的大名，便深深的印在人心之上，都希望你做他們的導師。至於有頭腦的人，當然私自指摘你，不過祇敢在密室內關着門罵你，所以是無足輕重的，不必擔心，但能迎合多數人之所好尚，那就得了。人類是好同惡異的，你能同于多數人之所好，多數人便自然好你了。

2. 誇己 誇己是用言辭擴大自己的之力，資望，或功業。有一分的才能，你便誇大到十分；有十分的努力，你便誇大到百分；有百分的功業，你便誇大到千分

總之，盡你的力量，吹你所能吹的一切。有材料可吹，便照着材料吹；無材料可吹，更不妨捏造些材料來吹。自己所做的事，可以拿來吹；自己所遭的難，可拿來吹；便是他人當面奉承你的一切高帽子，都無一不可以拿來大吹而特吹。因為人類脆弱得很，但須大風一吹，無不立時吹倒。即如一個擇婿甚苛的女郎，你祇須說你是某偉人的孫兒，某資本家的長子，某大學的博士，她心裏必然馬上便會想嫁你，她臉上馬上便會對你表情。人類多半是用耳不用眼的東西，如果從你口裏，說出不斷的大話，灌到她耳裏去；這些大話，便會從她耳裏溜到她心內，將活活的一個脆弱的心靈懾伏了，麻木了。對於你，再也不敢起反抗之念，存懷疑之心。以後想如何喚使他，便如何喚使他，他必然成爲你的信徒了。

3. 示恩 示恩是對人施以私情，結納其心而收其用。此項術點，尤以施於志氣卑小，地位低下的人，最爲有效。或拔之於污泥之中，或揆之於困窘之境，或活之於垂死之時，在受之者，自然不得不感銘肺腑，願意爲你的小腹，願意爲你效勞，便是粉身碎骨，亦所不辭。從來掌大權的人，每每從地位低下的人們中，突然提拔幾個，加以不次的升擢，結以異常的恩情，在被拔的人們中，果然懷抱着才，屈在下位的，未始無之，而其真因，多半還是由於做長官的人想結納幾個死黨，爲自己出力。地位低下的人，本來希望很小，一旦遇着非分的待遇，當然是喜出望外，

而對於提拔者自然發生感激之心。這便是所謂拔之於污泥之中。有的人，時運不濟，潦倒窮途，到處都遭白眼，同情的滋味，簡直無從嘗試。本來人情涼薄，趨炎附勢，祇見錦上添花，難尋雪中送炭。所以人在困窘之境，誰也不敢求人的大助。倘在此等境遇，居然有人解衣推食以相周濟，不用說，感恩之意油然而生，圖報之心，無時敢忘了。歷來有野心的人，看透了此點，對於困窘的人，每每留心觀察，常從其中挑出有為的人，而解其厄，濟其窮，待以殊禮，結以至情，以期為我所用。這便是所謂愛之於困窘之境。又有等人，其才可用，其氣太粗，南岸誠襲，闖下大禍，或則為仇人所欲得而甘心，或則為官府所不赦，自分必死，絕無他望。若是有大志的人，躬逢此舉，欲為示恩之計，以為結納之資，則必為之和解仇讎以消釋其惡，運動官府以寬貸其罪。受之者死中得生，先則驚訝，繼則尋思，終於知道此乃誰氏之力，則其對於此人，必盡力以圖報，自無疑問了。歷來的奸雄，對於用人，每每故意陷之於大辟之罪，又用法以繩，使其自分死無可逃，然後再施展手段以救活之。被救者出死以後，自然死心塌地以擁護之，而不至於三心兩意矣。這便是所謂活之于垂死之時。此三術者，用以結納大才大智之士，決不至於不奏效。其下焉者，更無論矣。能是道者，所在皆是，無容多贅了。

4. 抑敵 此處所說的敵，並不是有心和我為難的人，亦不是故意和我競爭的

人。凡是能力和我相等，資望和我相當的人，都可稱之爲敵。有等做領袖的人，對於此等人物，每每設盡方法以抑制之。這便是領袖的抑敵術。做領袖的人，其所以要採用此等手段，可以說是有三種原因：第一，是因爲他們的權力資望既和自己相等，自己的地位，隨時皆可爲他們所奪取，對於自己的前途，具有絕大的危險，所以不得不抑制他。有要時，出以毒辣的手段，一舉而剷除之，亦所不惜。其積爲和緩的方法，便是監禁和放逐。第二，是因爲這等敵人，懷才負望，對於自己的觀點，認識最清，自己的行爲，一有不當，便難免受盡他們的指摘，指摘一經頻繁，自己的威信，便難免減退。所以不能不設法威脅他，使他不致講他所要講的話。最好，是施展手腕，暗中損害他的信用，就是他敢講話，他所講的話，亦必不能發生大多的作用。第三是因爲這等人對於自己必無多大的信仰心，常常表示他和自己是平等的人物，甚至於表示一種蔑視自己的神氣。旁觀的人，看見他在自己面前，居然保持平行的體統，便覺得他亦有不小的勢力，於是自己部下不得志的人，便相率而奔走於他的門下，暗中分割了權勢的完整，破壞了領導的統一，所以不得不抑制他，使他有才而無法伸展，使他人而無法安置；庶幾他的羽翼不能擴張要津，他的聲望不能蒸蒸日上。這三種原因，都是領袖不得不制伏對方的苦心。

5. 排中 自己有上客，自己必定直接接洽；自己有屬下，自己必定直接撫循。

。決不容許有人處在中間充當兩方的媒介，這便是排中術。部屬對於上峰不能直接攀援，居於中間的人難免不蒙蔽上峰，擺佈自己，使得自己的命運連繫之於中間人的手裏，就是沒有危險，先已發生麻煩。所以這些中間人，不能任其發展。對於屬下，必須放在自己手掌中，決不使中間的人員能够縱橫指揮於其間，同時使部屬心目中，祇有我領袖一個人，然後領袖的勢力，才不至於被人分割了。如果屬下祇有直接領袖的人，而不信抑最高的領袖，則此等直接領導人，便可以挾其屬下以壓迫領袖，結果使領袖成爲孤家寡人，而要隨着他們的腳跟，仰着他們的鼻息。不然，他們便可以自由離叛，使領袖成爲光桿領袖了。所以做領袖的人，對於下級人員，多深用結納。而對於中級人員，則巧爲防制，絕不可使他因威信權力，過於伸張。總之，依排中術言之，對於勢力的發源之所在，做領袖的，必得親自把持着，絕不許別人離開着。

6. 制正 世間最不容易結納的人，莫過於所謂正人君子。他們既不可以利誘，又不能以勢脅；好作高遠之談，喜作實之論。如果使用他呢，他又時時抬槓，不肯服從。如果不使用他呢，他又態度公正，左右人心。以勢相逼嗎？他又堅持己見，不肯相讓。以情相感嗎？他又平淡如水，不易吻合。這等人所要求的，反復不過些公理正義一套的主張。領袖們爲事功起見，如何能顧慮得許多呢。要結納他們

的歡心，做領袖所特有的權勢，但不能隨意施與，使得自己才不由主，該是何等的束縛。從來的領袖，多不慣受此等束縛，對於領袖正人或清流們，可以入樊籠的，便請入樊籠；不入樊籠的，便破壞他，誣毀他，誣毀他，或者根據他之所長，加與一個徽號，如學着文人大約之類，更待他對事業所發表的主張，無人肯輕於置信；或者根據他的行為，造出一些以是非而非的謠言，使局外人，莫明其妙，便是文誣者的目的，亦辯白不得。或者買出一二小人，跟隨着幹事業；待社會都知這他們的關係深切之後，再教此等小人實行圍攻，出來誣毀他，誣毀的捏辭，可使人們視為千真萬確。或者是挑撥兩個正人，使他互相相爭，則自己可於中取利。總之，制伏正人，方術甚多。最毒的，不外破壞其公譽，最底層的，亦須限制其出路。如歷史上演過的放逐河流，刻鏤流碑一類，都是口例。

上述領袖的各種權術，都是從石季不外地的事例中而總結出來的。心術不靈的人，儘管去採用；聰明正大的人，儘管去反對，各行其是。然而事實終是事實。作者是立於科學的見地而論的，科學家對於一切事實，皆當冷靜的研究，不加以任何的好惡。所以此段文字，秉筆直書，不稍隱晦。至於或取以為法，抑或取以為戒，祇得聽諸讀者之自擇了！

六 領袖之統治

領袖指揮其所領導的人們，使爲種種活動，是即領袖的統治作用。領袖之所以成爲領袖，即因其具有此種作用之故。所以此種作用之研究，乃是領袖學研究中的心問題；此種作用運行軌範之樹立，乃是領袖學價值之表現。

領袖之統治作用，分析其內容，實包含三命令，賞罰，裁判等三種。「命令」是指揮其所領導的人們，依著已定的意旨去活動。「賞」是獎進奉行命令有必貴的人；或刻苦耐勞辦事認真的人。「罰」是懲戒玩忽命令，或反抗命令的人。「裁判」是審辨而下的是非，核定解決的方法，並使其服從。此三種作用，便是領袖權力之所在。領袖如具有很大的命令權，賞罰權，裁判權，我們便可稱之爲剛性的領袖。如果很小，我們便可稱之爲柔性的領袖。領袖執行其權力，一任己意，不受他人之牽制的，我們稱之爲獨裁制的領袖。執行其權力，必須經過某人或某機關之同意的，我們稱之爲合議制的領袖。領袖的種類很多，但是領袖的統治，有一定不可違反的法則，試一說明之。

一 慎用權力 權力之能夠生效，乃是因爲權力使用之得當；領袖威信之能保持，若是不得其當，即使嚴令以責，苛法以繩，部下雖口不敢言，其實心已懷怨，

積怨一多，領袖便將顛覆。如果因為恐懼顛覆而防閑益嚴，箝制益嚴，則下面的反動更大，領袖的顛覆也更速。根本消除此種危險的方法，祇是慎重使用。萬不可作威作福，暴厲恣睢，以圖快一時。

使用權力，當體下情，惜下力。體念部下的困苦，愛惜部下的力量，切不可大意的犧牲他們，亦不可冷酷的驅策他們。先存一個體惜之心，將發命令時，便設身置想：彼等接到這個命令，有無為難的地方？有無做不到的地方？環境的情況有無障礙？事勢的實際是否同他人的所報告一樣。統通加以精密的思考，依據思考的結果，發為適當的命令。命令適當，受命的人，自然樂於奉行了。萬不可存我是領袖，凡屬部下，都有絕對服從之義務，命令而是，應當服從，命令而非，也應當服從。須知人情決不願做無意義的犧牲，即如軍隊作戰，命令士兵去死，士兵便得死，可說是絕對服從；但是命令士兵去死的命令，必須下於有十分必要的時機才行；若是以人命為兒戲，即令當時受命的士兵不敢不死。而此種命令日後在軍心留着一種惡劣的印象，軍紀的墮落，便以此為起點了，古人說：「以生道殺民，雖死無怨；以逸道使民，雖勞無怨」。做領袖的人，明白此理，便知權力之應當慎重使用了。

為慎重行使權力計，可於制度上立種種限制，使命令之發出，有所箝制，才不

至於任意濫發，亦不至於一發而不可收拾。含有此種意義的制度，形式甚多：或用明文限制領袖自由行使權力，或設立一種機關，以審議領袖的命令於尚未發出之前；或另有重要人員副署於領袖的命令之上，或設立宣令機關，一切命令由領袖交到宣令機關，宣令機關認為有問題時得敘述意見，將命令封還領袖。此種辦法其形式雖種種不同，而其用意均在慎重權力的行使。

二 重視法紀 領袖權力之所以能够存在，便是因為法紀的維護。對於違犯法令的人，可以依法懲處，然後命令才能够發生效力，然後系統才能不紊，然後指揮才能如意，所以法紀便是領袖的法寶，務當重視。

第一，法令須近乎人情。立一法令，總要是在人情上可以行得下去的；如果行不下去，千萬不可設製；與其製定而人不能遵守，莫如在未製定前，詳細考慮，以免威信損失。有人相信法律的威權是無限的，立法者可以為所欲為，實在是極大的錯誤。法律的要求，總須是人民之所能擔負的。若是一人民果然擔負不起，便將疑而走險，觸破樊籬，樊籬一破，即大亂不已了。

第二，法令須不煩瑣。法令有權威才受人尊重。權威是從神祕性中來的，犯法的機會愈少，則人人愈覺法律之不可犯，且亦愈覺以犯法為恥；若是法令煩瑣如毛，便得大家弄個不清，甚至於一舉足，一投手，便與法令有了關礙，既是令人注

意難周，久之，大家也便不注意了；既是令人要避免犯法也來不及，久之，大家便就不想避免。所以法令須簡單扼要。凡可不立之法，不下之令，總以不立不下為是。

第三，自己的行動必須遵守法律，然後執法繩人之時，人家才心悅而誠服。大抵有權勢的人，最喜歡用法律去驅使人，因為法律是抽象的東西，教人服從自己，容易引起反感；教人服從法律，名義極為正大，別人無法反對。所以法律是最好的挾制工具，法律是最好的作威法寶。但是這種祇是巧妙的威力征服而已。威力的征服，必然不能持久。真的法治，必須將治者與被治者一齊納於法軌之中，不能使治者超於法律之上。治者一無法律的束縛，治者的行動處處得以自便；結果必定一方面任意胡為，毫無顧忌，不足以代表被治的人；一方面又擴大自己的權力，蹂躪被治者的利益，甚至於將被治者當作奴隸，視同機械，於情於理，實在都說不過去。所以近代的法治國家，必用憲法去限制政府的權力，並保障人民的利益。人都有一種個性，富有領袖的人個性更強。所以無論何種結合，總得有一種章程，去限制領袖的權力，並監視他是否遵守。領袖既有法規限制，而又能守法，則被治者的法網問題自然容易解決了。被領導的人，當然樂於服從，而無怨叛之心了。

三 籌畫方策 領袖領導一羣人們，作種種活動，必須製定適當的方策，作為

活動的依據。不然，竟能自說，自說自話，既無從以核其真，亦無從以計其改良，甚至於隨着外緣而變遷，播置日久，原日的精神便一掃而空乾淨，所以方彥便是路線。有了一定路線，便不至中途途而廢，妄行妄動了。

製定方策，第一當認定自己的立足點。一個團體在世界上生存着，當然有一定
的立足點。究竟何所為而與人奮鬥？何所待而與人周旋？謀利的人，是為的利，好名的人，是為的名，愛國的人，是為的國。這三種不同的機之所在，便是團體的立足點，或稱為主義，或稱為宗旨皆可，製定方策時，萬不可忘却此點，亦不可違反此點。

製定方策，第二要有一貫性。那便是說，全部の方策，要互相照應，彼此之間都有適當的關係，萬不可發生矛盾，以致一個活動則效勞，竟為另一種活動所抵銷。所以製定方策，必須先定自己的目標，再有周圍的情勢，再看自己的人才和經濟，再審察有幾條道路可走，最後決定這幾條道路之中，依照自己的目標，人材，經濟，和周圍的情勢，祇有某一條路可以行得通。在路線既經決定之後，則一切計劃便須完全適用於本條路線。假使公熱帶加多舊及衣，走水道而雇用汽車，那便是枉費氣力了，那便是準備與路線不相適應了。不然，在活動前應該先盤算和計劃，使之成為一個互相照應的體系。

製定方案，第三要精審。顧慮不嫌其周密，討論不嫌其詳細。方案未決定以前，可由多數人共同討論，用不着用緊急處分的方式，由領袖獨斷獨行。最好是設立一種最高會議，人數不必多，但須有三五個經驗豐富，頭腦清晰的人就可以。由此三五人決定方案，交付領袖執行。方案之決定，便是領袖活動範圍之所在。領袖的心思才力應該用在如何實行其方案。而不用在方案之決定。如此，一方可以集思廣益以防止自作聰明的危險，一方可以明定軌道，以防止專擅跋扈的弊病。

四 總持綱領 領袖起一切事務的總匯，在事務少的團體，領袖專事躬親，當然對的，但在事務多的團體，則決不可不設置人員，相助為理。有的人總以為大權不可旁落，助理的人，祇能雇用書記錄事式的人材。有主見和有才能的人，每每不喜服從，若是給與此等人以一部總決事務的權力，結果必定大阿倒持，而對於領袖勢必發生危害。殊不知設立領袖，原是為合作事。若是把持一切權力，絲毫不肯放鬆，無論精力如何過人，照料總有不同，於是便難免有廢事誤事之弊。且事事取決一人，別人一概不能作主，結果，別人也不願負責。勢必至於唱獨腳戲，未有不塌台的。即令弄幾個不相干的脚色來幫襯，亦必不能使得台下叫好。

當大事的人，第一當知分職置事。譬如富一省的事，則於財政，吏治，實業，河工，教育諸大端，妥為分割，各置專人，各司其事。但所任得人，能力足以勝任

愉快，自己便可總攬大綱。凡興革大計，重要事項，概須由自己核定，然後施行。至於例行事件，瑣細節目，則儘可按例推行，分別負責，自己但須監察其辦事之勤惰，考核其利弊之所在，留意人品之邪正；訪詢輿論之褒貶，便可以綱舉目張，而百廢俱舉了。至於權力本非一人所得而私，自應分權治事，何得儘量把持於一人之手而坐令諸事之廢弛呢？權限與責任，必須相當，然後有爲的人，才能充分發揮其能力，而樂於效命。

五 樂育爲懷 多數人聚合一團，才力當然不齊，智力當然不一。做領袖的人，便負有感化培育的責任。

第一，職務與能力性情必須相當。若是能力不能擔負責任，而勉強付託之，結果必定壞事。一面減少了旁觀者的信仰心，一面損傷了當事者的自信心，實在是一種大不幸。所指派的事務，若與擔任者的性情不相宜，其弊病亦復如是。

第二，獎飾部屬不可過度。對於有能力或有功績的人們，出以相當的獎飾，本可以鼓勵其精神，奮發其勇氣，慰藉其勞苦，做領袖的人原不可不知此種方法之運用。但獎飾過度，則容易引起被獎飾者的驕傲心，而自命非凡，以爲治國平天下而有了餘了。世間最殘酷的毀人方法，莫過於二尺五的高帽子；人生最不幸的事，莫過於少年成名。做領袖的人，對於部下，無論爲緩爲譽，要當出之以愛護之心。

第三，有功應推之於人，有過應歸之於己。社會上的功過，考其淵藪，不易確定此功為某人所有，此過為某人所犯。譬如盜竊，謂為盜賊自身之責任可，謂為國家社會失教養之過亦可，然而，法律或懲戒盜賊而不及其他，原非至當的辦法。負擔事業的人，自然須得功過分明，然後才能施行勸懲作用，不過功過到底是難得十分分明的，所以在功過與自身有關的時候，與其和人爭功。不如以功讓人；與其互相卸責，倒不如以過歸己。在部屬時精神上還可以發生若干良好的印象。至於奪人之功以為己功，卸己之過以加諸人，或誇己之功而揚人之短；或置人之功而護己之過，皆為有失領袖的尊嚴，更不必論矣。

第四，當勇先率行以為之倡。老話說得好：「以身教者從，以言教者訟。」教人做，自己總得先做出一個榜樣；自己便得先犧牲；教人衝鋒，自己便得上前線。必須如此，才算得一個大丈夫，才配做領袖。若是自處於安全之地面教人冒險，好像自己住在外國，而叫人在國內革河一樣。此種革命，祇是說說而已。誰肯以唯一的生命而供人的犧牲呢？所以領袖要有指揮人的資格，必須自己站在被指揮者的前面，領導他們向前走，切不可站在火線以外的後面，而高喊拚命的衝鋒。簡言之，做領袖的人，總當以身作則，還有做領袖的人，自己所不能的，固不可責之於人；同時，自己所能的，亦不必概求諸人。因為人我的遭遇不同，人家的遭遇不及我，

我要人家和我作同一的行動，未免不近情理了。例如自己有錢，吃飯不成問題，便責令別人不得留心吃飯問題，實有背於恕道。所以耶蘇說的「施人如己所欲」這句話，容易發生流弊，遠不如孔子所說「己所不欲，勿施於人」這句話比較有意義了。

六 財政公開 中國人多貪財，而中國人亦最惡人貪財。取與之間，一有污點，便成終身之玷。倘能不取不義之財，即使別無他長，單是有此一點，亦就可以立足社會。民間傳說所稱頌的，多半是些清官，便是一個例證。做領袖的人，察知此中關鍵，便當小心戒懼，對於公衆的錢，不可妄動絲毫，自己嚴加檢點，莫使此心發生不正之念。同時，又當設立一種制度，使自己不能任意取用，不敢任意取用。此等制度，當以財政公開和審計獨立。財政公開，則一切用途都須公佈，自己即不敢隨意用錢；同時，一經公開，收支實況，大衆明白，亦不至於錢財上不潔白的事相隱匿。不然，一生疑問，自己儘管申明未曾妄用分文，別人信不信且不管，起等事一到須加申辯，已經大煞風景。與其曉辯於事後，何如正源於事先呢。

審計獨立，是財政公開的必要條件。所謂財政公開，是將言之，如預算之編製等皆應在內。嚴格做去，有時或做不通。故退一步言之，亦將收支帳目交付獨立的人員，加以審查、審查之後，再由審查人員，負責聲明一切收支之實況。此種羈

議下之財政公開，實則祇可謂為帳目之公開。且帳目公開之程度，亦可大可小。至大則使社會周知，其次使同志周知，最小則使審查的人深知內情，亦可以謂為公開，但須審查的人聲望素孚而又與領袖無職移的關係。如此，審查人所出的報告書或申明書，至少可以為領袖減輕許多責任。

七 堂堂作戰 一個團體在人羣中追求一種目的，在追求的進程中，當然難免遇着敵人。要克服敵人而順利的前進，於是就不得不發生作戰的行動了。有時領袖為團結精神消弭內訌計，每每故意引起與外界鬥爭，以轉移同志的注意。所以對外作戰，實在是團體中一種很實大的問題。

作戰當然是對敵人作戰，但是敵人之選定，却是應當慎重。凡是與自己目的相反的人，本來都可認作敵人，都可鳴鼓而攻之。不過在事實上，不能够抱着絕對的態度。一來因為力量有限，不能樹敵太多；二因人類是和平的，假使所攻擊的敵人，未得到社會羣衆的同情或諒解，遽然作戰，最足以損失信用。所攻擊的敵人，最好是國人所共棄的人，因為如此，則自己的攻擊行動，可以博得國人的同情，而增加團體的聲價。

選定的敵人，最低限度須為多數同志所痛惡的。且做領袖的人，應該公私分明，不能因為某人或某團體對於自己個人，結有私怨，便認某人或某團體，為自己團

體同人之公敵。若用此以爲濟私的手段，團體之破裂，即潛伏於此。身居領袖地位者，不可不注意也。

作戰時採用的手段，也是值得注意的問題。有人說：既入戰鬥狀態，則一切手段，祇問有無效果，至於正當不正當，當然顧慮不到。兵不厭詐，確是兵家的格言。但是所採的手段，若是過於卑劣或毒辣，爲國民道德意識所不許，則敵人打倒之後，自己在社會上所蒙的損失，亦就不可算計了。所以對於敵人，總宜出於堂堂正正的攻擊行動，詭詐的手段，總以少用爲是。便是偶一用之之時，其性質與程度，亦決不可至於冒犯國人之大不韙。總之，無論何時，總得向社會人羣陳述得出。一個團體，長義於正義的空氣之中，才能博得社會的同情，才有存在的可能，而將來的前途，也就不可限量。不然，鬼鬼祟祟得幾許小勝小利，結果爲人羣所疑，爲人羣所惡，終是得不償失的。

作戰時，作戰力量之擴大，每每有結納友黨之必要，第一當看清友黨的行動，看他是善心口如一？看他是否會賣友？如覺不可靠，寧可敬而遠之，不可使得將來不歡而散。如覺可靠，則當將人我的利害，公平打算，人固不可負我，我亦不可負人。自己的信用該維持，別人的利益得尊重。能够如此，在社會活動的地位，自然日益富裕，而人皆願相與結納了。如果一而利用人，一而又摧毀人，勢必人懷

疑懼之念，而自己成爲「棄矢之的」了。

八 鼓鑄風氣 團體內公共生活的風氣，對於團體的前途，有極大的影響。風氣之良者，足以激智慧及道德的活動，而令人愉快。其不良者，則降低智慧及不道德的活動，而令人氣沮。良好的風氣，是開誠布公的；以愛護真理爲依歸，服從正義爲目標；不受成見之束縛，無有偏窄的氣量；而又富於想像，人人覺得團體使命之偉大，欣然以服務團體爲己任，其愛護團體的心理不但渴望不圖之發展與成功，並以求得正義爲目的。而本團的活動足以促進正義之伸展，足以拘束野心家之不道德的行爲，使其不入於自私自利之途。做領袖的人，能建立一種高尚的風氣，最緊要的須自己態度良好，品行端正，待人正直，嚴於責己，薄於責人，使自己同一切行爲深合於領袖的身分。對於批評自己的人加以尊敬。就是對於反對黨，也當使自己的行動合於正義。如此，不但可以增加團體對外的信用，足使外界對於本團無疑懼排斥之心。不然，領袖居心叵測，行爲不義，部下無形中沾染不義的習氣。始而用以對外，繼而用以對內，一個團體由渙散而衰落，便是指顧間事了。所以風氣真不可不正。

風氣之成，一方面是環境所造成的。環境是由歷史上長久的醞釀而成的。任何團體的風氣，多少總是受着環境的影響，環境良好，團體的風氣自然良好，環境惡

劣，團體的風氣自然惡劣，所謂習俗移人，賢者難免，卽是此意。然而在另一方面，團體的風氣，實是少數特殊的人所能轉移創造的。假使一個團體之內，有幾個公平正直的人，在私人的生活方面，既超乎一切虛偽奸詐之上，在公共的生活方面，又能表現純潔坦白的態度。寧可不見悅於人，決不願採用詭詐的方策；寧可拋棄各種權益，決不肯蹂躪正義；在短時間內，當然免不了爲人所誤會，甚至於受盡唾罵，但是久而久之，是非大明，自己所代表的精神，便爲團員所接受，而形成爲團體的風氣了。所以當領袖的人，一面當有大無畏的精神，正義所在，自認爲是者，縱令全國的人皆認爲非，也須堅持。一面又當拿得起，放得下，於領袖地位，隨時可以放棄，令則幹，不合便請別人來，無所留戀。如此，做領袖的人方可以將自己的人格表現出來，不至於使得前後的主張，矛盾衝突。同時，不做領袖的人，也可以得一機會去試試自己的主張，而一般團員也可以換換耳目，看看兩方的才能。且各領袖各有所長，亦各有所短，更迭爲政，也可以糾正彼此的弱點。各國政黨政治，便都是應用此項原則的。最緊要的，是領袖當因主張而犧牲地位，不可因地位之保持而犧牲主張。此種風氣，是值得開創的。

領袖統治之原則，已略具於此；最後關於宣傳一事，還有一言。宣傳必須自己，有充實的道理和救世的決心，然後用誠懇的態度，不說誇大的話，庶幾可以收效。

萬不可逞浮辭，洩憤氣，致為智者齒冷，愚者駭怪。駭怪時人，一旦切目，則其痛恨之心，將尤甚於智者。誰敢欺之。誰必氣其刺也。

七 領袖之範型

科學類別，有說明科學與軌範科學之分。說明科學以說明必然的理法為職志，軌範科學以樹立當然的標準為目的。必然的理法，是自然而然的；人們概願勢利用，而不能改變。當然的標準，基於人心的好尚而成立，各人的觀點不同，各人所取法的標準隨之而異。領袖學的本質，一方面，固然要根據領導現象而說明其中的必然法則，好讓人知所適從；另一方面，更要說明領袖活動的價值和範圍，以為領袖們樹立標準。所以領袖學自然屬於軌範學一列。

軌範學的三大部分，人們都知道是倫理學，論理學，和審美學。此三者的目的都極簡單，容易研究。倫理學追求善，論理學追求真，審美學追求美；其目的都已確定。至於領袖學，其所追求，究為何物，則極難斷定。因為從來的領袖太多，各人所追求的目的至不一律，而各人對於他所懷抱的目的，都視為至高無上，視為無價之寶。要從紛歧而多數的目的之中，找出一個共國的觀念，我們想來想去，祇發現了一成功一二字，比較可以涵蓋一切。至於成功的内容如何，詳言之，所成何功

與何為成功？其間的問題，實最為複雜，必須大費氣力，才可得到解決。

關於功之種類，有利，有名，有權，有義，共為四大類。有的領袖，以搶錢為財為其唯一的目的；有的領袖以沽名釣譽為其唯一的目的；有的領袖的最大目的，在權力之攫取；有的領袖的最大目的，在義理之伸張。四種目的，雖然不能為絕對的隔絕，斷定一個領袖祇有一種目的，而事實上絕不許他項的企求。但是在一個領袖的心目中，這四種目的的分量，總有輕重的不同。人類有四種基本慾望，這四種目的各受一種慾望的支配。四種慾望：即是財產慾，名譽慾，權力慾，救世慾，四者都是生而有的，祇以性情之不同。所以人人各有一個努力的主要目標。依其主要目標之所在，可將領袖分為左列的四種類型：

1 聖賢型

2 英雄型

3 梟雄型

4 盜雄型

聖賢型的領袖，心目中祇有義理。他是為正義公理而奮鬥。他的目標，一面在自己人格之完成，一面在眾生苦惱的解脫。他心目中祇有救世之意，絕無誇己之憤。成就功業不必用轟轟烈烈的方式，更不必由一己專任，更不必自享其功，獨居其名。他不是為自己而能立功業，亦不是為功業而創立功業，全是為救世，才有種種活動。

英雄式的領袖，是以成就自己的功名，爲其最大的企圖。出奇的舉動，驚天動地的舉動，是他最有興趣的事。一切措施，縱不能受萬世的崇拜，亦當壓倒一世的豪傑。其氣象堂堂爽快，要使見之者傾倒，聞之者悅服。他的一切努力，都是爲的成就自己的一個「名」字。一切救人濟世的動作，無非是購買名譽的代價。

英雄式的領袖，其貪好的是權威，用權威爲所欲爲，而不肯屈服於真理正義之下。他所最快意的。一際卽國家，壓倒一切。祇教權威鞏固，不惜亡國滅種。受盡當世唾罵，遺臭千秋萬歲，亦所不顧。所以英雄的特色是敢於爲惡，是勇於壓迫，是以力役人，以威服人，不似英雄之多所顧忌，亦不似英雄之以名譽驅策人，更不似聖賢之以理服人，以義感人。

盜雄式的領袖，祇是錢財而已。他的職務，是分贓。他的活動，是敲詐勒索。他役使人，亦不過用金錢收買。他團結人，亦祇是有利可圖，等到利盡，袖領亦就做不成了。王荊公論孟嘗君，說孟嘗君是雞鳴狗盜之雄。盜雄式的領袖，自己所搶的是幾根骨頭，別人聽他驅使，也是爲的幾根骨頭。我們原可以根據荊公的話，呼此種領袖爲狗雄。祇以狗雄一名，雖頗逼似，總嫌刻薄一點，所以名之曰盜雄。

聖賢和其餘三種領袖之不同，最好用英人羅素的話來說明。羅素謂人類有兩種不同的根本慾望：一種是創造慾，一種是佔有慾。佔有慾是要事物歸己，創造慾是

要事物完成。社會之爭亂，都是因爲人們佔有慾之衝突。要改造社會，必得發展人們的創造慾。借用維素的話，我們可以說聖賢是富於創造慾而無佔有慾的人，英雄雖佔有名譽，而無礙於人；梟雄則佔有權力，而使人不能自由；盜雄則佔有財貨，而使人不能生活。故每况愈下，一蟹不如一蟹。所以根據這話，我們亦可以爲領袖學樹立一個根本法則。以終吾書。這根本法則便是：領袖所追求的成功，應當是創造的成功，不應當是佔有的成功。兩相比較，可定領袖價值之高低。

中華民國十八年四月初版
中華民國二十九年四月十八版

怎樣做領袖

每冊實價國幣二角

余 家 菊 著

左 宏 禹 發行

（成都祠堂街九十六號）
國魂書店出版

各大書店代售

10
SC 903X
07

魏國

s. 302

004