

八五二書叢科百緯經

# 導領做樣怎

著編楚小裴



行發局書緯經海上

內容概述

本書廣搜世界各國偉人事略，凡其學生奮鬥經過及其偉大事蹟，均以輕快明晰之筆調，詳盡記述。且其思想學識，亦皆提綱取領，薈萃精華，以便讀者有更進一步之認識，故青年得此一書，不特修養上有莫大輔益，而於現代思潮之淵源，亦可洞悉一般也。

是青年們修養訓練的唯一典範



全書四十萬言  
實價二元六角

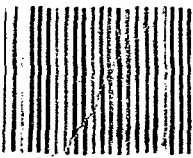
世界各國成功人傳

是前哲為後人所闢之成功大道

陳陟  
張翼人  
合編

取材要目

哲學家二〇人 軍人八人 文學家二一人  
政治家一七人 科學家二四人 教育家七人  
音樂家一〇人 探險家一人 畫家七人  
實業家二〇人 彫刻家一人 宗教家四人  
社會學家一五人 經濟學家八人



131



3 2169 4399 7

### 前 言

『領導』二字在我們許多人的心目中，終認為是飛黃騰達的軍政要人，或是蘊有特殊勢力的人物。這觀念是錯誤的，在二十世紀中，應該絕對地不能有這種錯誤的曲解的。

不論在什麼事業中，甚至極小的團體中，都能產生領導，而決不是軍政界中特有的。能指示一事業中的人羣，向着人生發展的旅途上進行的，那便是領導；能指示一團體向着正當的路程上駛驅的，那也是領導。總之，做領導並不是單純靠着有潛勢力，有權威，……就很普通的人，能在一種事業，或一個集團中，他的修養，智識，經驗都超人一等，就有成功領導的本領了。

修養，智識和經驗等的條件，都不是天生成就的，所以為領導者，也不是上帝賦予他的特權，而是他能隨着時代的急流前進；他有高尚的人格，他有豐富的智識，他有充分的經驗，他更有堅強的意志和立場，才成爲大眾愛戴的領導者。

領導既非先天而成的，自然每個人都有做領導的機會，祇要能像上面所說的刻苦自勵，終有一天，領導的寶座，會實現在眼前的。

寫這書的動機，祇是由於客觀的需要，鼓勵着我伏案寫作，本人對於領導的一切，所知的也是淺薄得很，還是像脫胎的嬰兒一般，對於世界未曾了解，未曾認清，自然談不上是領導的燭火，或是促使智者去開那領導的寶鎖，這一點，我應該告罪於讀者的。

一本書對於領導應具之常識，比較可說是五光十色，豐富無遺；第一章，對於領導的解釋，分析得還清楚，『怎樣應付別人』一章，對於待人接物的原則，很詳細的介紹給各位；『怎樣來處理事件』一章，對於處理事務的方法，也曉暢地說明了，讀者不妨揣摩一下。

在這裏沒有虛話，更沒有高入雲霄的語調，像那空箱中的聲浪一樣，而是崇尚於實際的，具體的話，使讀者能充份的明白，能充份的理解。在另一方面，也祇求能合乎實用，而避免封建的論理觀念，和毫無靈性的偏見。我希望本書的一切，願匍匐於讀者之前，受嚴峻的批評——這是我心靈中的真話。

我對於本書，談不上驚人的成功，更談不上偉大的結晶，當然不能滿足那些博士之流的人物；但此間每字，每句，每節，每章，都是我笨拙的心，流動的血……光陰，精力等合成的——這也是我心靈中的真話，願讀者相信我。

末了，不週到的地方，仍舊是難免，希望讀者給我忠實的批評。

# 錄目版出新最書叢科百緯經

神怪諷刺故事	神怪諷刺故事	神怪諷刺故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	現實故事	現實故事	現實故事	▲新編故事	神祕醫生	桃色慘案	偵探故事	偵探故事	偵探故事	▲偵探小說							
四	三	三	十九	八	七	六	五	四	三	二	一	四	三	二	一	四	三	二	一	四							
經驗種菜法 經驗種瓜法 經驗養蠶法 經驗養豬法 經驗養牛法 經驗養雞法 經驗養蜂法 ▲生產畜植												勇士除妖記 煩惱的國王 失蹤的國家 聰敏的孩子 奇怪的家 貴族之國家 復活之國家 羅亭 夜店 少奶的扇子 ▲漢譯世界名著										貂蟬故事新編 楊素臣故事新編 武松故事新編 賽金花故事新編 潘金蓮故事新編 西廂記故事新編					
近觀止 清文止 明文止 宋文止 唐文止 詳註周秦魏六朝文觀止 ▲國學詩文名著												瘋人日記 罪犯故事 心碎日 女子公寓 ▲文藝創作小說										花蘭木蘭 關羽 班超 項羽 曹羽 諸葛亮 鄭成功 史可法 文天祥 岳飛 ▲名人英雄故事				經驗種花法 經驗種草法	

◀ 號七十六里壽高路甯海海上 ▶

# 怎樣做領導目次

## 第一章 怎樣叫做領導

一	領導的釋義	一
	領導是一組織中的手腦——領導是原動機——領導是計劃工作的中心人物——領導是一個有組織集團的領袖人物——領導必代表大眾追求一定的目的——領導必須導大眾共同行動	
二	領導的需要	六
	蛇無頭不能行——烏合之衆——一盞明燈——能達到一定的目的——充分發揮工作的效能	
三	領導者不同的主張	一〇
	個人的令譽——服務人羣——伸正義——金錢觀念	
四	我們需要的領導	一二
	犧牲小我——謀大眾的福利——不爲私人的名利——不畏惡勢的壓迫	
五	爲什麼要服從領導	一四
	服從他，就是服從自己——不可盲目的服從	
六	做領導的條件	一六
	要有統率的全才——要有觀察的眼光——要有監督的能力——要有引導的工夫——要	

七

有試驗的實踐工夫——要有機變的智能  
做領導成功者的分析……  
值得可贊揚方面的——不值得配做領導的

二一

第二章 怎樣來訓練自己

一

要能「已立立人」「已達達人」……  
充實自己——不要讓人看你的弱點——自強不息

二四

二

選擇你性近的去幹……  
性近就是天才——發生工作的興趣——增加效率

二六

三

一息尚存此志不容稍懈……  
堅強的意志——專一就是力——不懈怠

二七

四

要有浩然無比的氣度人格……  
放大肚子受氣——憂喜不露於形式——不偏不倚——豪爽氣度

二九

五

悲莫悲於精散……  
精力要集中——沒有油的機器——精力渙散到處碰壁

三二

六

養成一種事業的恆心……  
信仰自己的事業

三四

七

有犧牲的精神去奮鬥……

三五



八	暴風雨中的明燈——爲了前途——威武不屈——奮鬥圖存	三七
九	歷百艱阻而不挫折	三九
十	要有感召大衆的行爲	四一
	齊全的人格——超越的智力——仰合大衆心理	四二
	你要留心的行動	四三
	不昧於利慾——不論私情——高傲要得嗎	四四
	第三章 怎樣來應付別人	四二
一	得人者興失人者亡	四二
二	人力是基本的條件——把握他人的觀點——成敗得失	四三
三	人心難測甚於知天	四四
四	捉摸不定——處處留心——斷審擇	四五
五	要有容饒寬恕的大度	四六
	想想明白——值得嗎——愛護別人	四七
	要勇於負責與任咎	四八
	推諉是顯得你力弱——要博得好評——下良種才有好收穫	四九
	能抱任謙恭和氣	四九

六 降低自己的尊嚴——謙恭受益——笑的效用  
要樹立自己的威信.....五〇

七 心服善役——一髮之間關係非淺  
不濫用你的職權.....五一

八 替別人想想——辨別是非曲直——執一不化的失敗  
一切須有紀律.....五三

九 法令須明暢達——近乎人情——檢討自己  
合於服務的精神.....五五

十 為個人名利——盡心竭力——願慮週到——為集團着想  
人事處理要有準繩.....五六

十一 賞罰分明——調度適當——性情上的吻合  
要事事須自己當先.....五八

十二 衝頭陣——別畏畏縮縮  
自己的秘密不必公開.....五九

自己的利器不可以示人——知己知彼

### 第四章 怎樣來處理事件

一 小處着手大處着眼.....六〇

二	別小觀細瑣的事——眼光放得遠	六一
三	事預則立	六一
四	抱佛腳——充分的預備——嚴密的實行	六一
五	能好好運用組織	六三
六	團體成功就是自己成功——八面玲瓏——擴張組織	六三
七	經濟要公開為前提	六四
八	節省私人生活——多多檢點——決算公佈	六四
九	時間的選擇	六五
十	要顧慮全體——良機莫失	六五
十一	能利用主要的罅隙	六七
十二	心理的弱點——直擊的姿態	六七
十三	用敵的原則	六八
十四	將欲歛之必故張之——漁翁得利——化敵為友	六八
十五	絕對的嚴肅	七〇
十六	便於進行——肅然起敬	七〇
十七	有一定的中心思想與立場	七一
十八	自己的立腳點——不移初志的幹去——光明就在眼前	七一
十九	欺騙不是手段	七二
二十	反作用——欺騙最失信仰——你自己想想	七二

# 怎樣做領導

## 第一章 怎樣叫做領導

### 一 領導的釋義

領導，並不是像傳統思想者心目中一個至尊無上的人物，也不是聲勢煥赫的王公貴族。我的看法，所謂領導，仍是一個集團中的一份子，他負的使命是領導某一個集團追求某種目的，惟其如此，領導的責任是不能藐視的。

「領導」兩字，簡單的釋義，就是指引一部份人怎樣去幹。當然，「幹」的範圍是無崖的，打家劫舍也是「幹」，行賈經商也是「幹」……它難能「一言盡之」。但在目前的境地中，新中國的誕生是需要我們每一羣人幹好的，幹正義的而領導呢？就好像新中國的羅盤，指示一般迷途失路的人，向康莊大道行去，無論在任何一羣人中，都是需要一個領導。

領導是一組織中的手腦。「手」和「腦」是人身最重要部份；沒有腦，

就沒有思想；沒有手，就不能實行。世事萬物的成就，差不多全靠思想和實行。但是領導的重要性，猶之人身中的「手」和「腦」。領導者根據集團中大衆的意志，用本身的地位和職權，憑着自己的信仰和指揮，想出一種思想，就指揮屬下們去幹，屬下不能幹的事，就做一個榜樣，好讓他們照此實行，當然，依樣畫葫蘆；誰不會做？所以，一切下屬們的所作所爲，完全是根據領導者的計劃指示，好像人的思想和動作，完全是依賴手和腦，這樣，那這一個集團才會健全起來。

領導是原動機 工廠中機聲軋軋，每部機器都迅速的工作着，瞭得人眼花目眩。但仔細觀察，所有機器的發動，都由於大小皮帶的推拉，大小皮帶又沒有魔術性，何能自由行動呢？再瞧過去，就可發現一座原動機，像猛虎般蹲着。原動機是重要的，牠停，各機器也祇能呆呆的停着，牠動，也由之而動。然而領導是怎樣的？他若停止發令，屬員們雖不是機器，也祇能聽他的號令；他若一吹銀笛，屬員們雖不是皮帶，也祇能上下的推動。雖然有少數的搗亂份子，儘領導喊破喉嚨，依然是一百個不理睬，但這是例外的。所以，領導是一組織中的原動機，自有相當的理由，不過末了你不該解於這是做領導者的權勢迫人，領導者的權

勞是大衆所給與的，這是我們要認清楚的。

領導是計劃工作的中心人物。工作成就與否的重要性，就憑領導的經驗、智識和才能。具備的條件愈豐富，工作的效果也愈優良；反之，條件不豐富，工作的效果也愈惡劣。譬如工程師計劃式樣，測量土地。假使式樣新穎美觀，製造的物品，自能高人一等；土地測量得真確，房屋自能建得摩天宏莊。萬一計劃的式樣不臻美術，無論怎樣的巧匠，也不能製造玲瓏的物品，測量的不準，造成的房屋，自是東歪西斃。由此計劃工作的人物，我們不容忽視的，而計劃工作的中心人物，我們更不能忽視。他是誰？就是領導。所以領導是在一個集團中的一羣人物中的「中心人物」。失掉了牠，就要收不到辦事敏捷的効力。

領導是一個有組織集團的領袖人物。一個人羣有了組織，就成功一個有組織的集團，如果一個集團要有站着相當的地位，必須要有一個高深學識的人才，高尚人格的人，有一種超越的氣度的人來統率，那麼這個集團才會漸漸地健全起來。

一個多數人的集團中，學識程度必然是相差很遠的很多，在一個集團中，

由於他學識高越於一般的集團份子，一切的一切，都較之一般的人有異，顯然是「鶴立雞羣」的人物，這就是領導。也就是一個有組織集團的領袖人物。領導，既在一個有組織集團的是領袖人物，所以我們要知道領導，是每一個集團所必需有的人才，如果一個集團，沒有一個領導，就不會成功了。有組織的集團了。

所以，我在這裏，要慎重地說一句話，領導是一個集團中必然的產物。他在一個集團中負有重大的責任。不過在他的責任重大，並不是他本人應負的責任，因為這完全是一個集團中的代表，他所負的是整個集團所委托他的責任。他並沒有自己有什麼重大的責任存在的。

領導必代表大眾追求一定的目的。一個集團的組成，牠必有一個目的存在，這個目的，又並不是領導者一人的追求，這一定是這個集團中的領導與每個集團的份子共同的需求，這樣，才會有一種興趣，大家才會共同向着這個目的邁進。

不過領導者，他不過是代表大眾追求一種目的之人，在政黨，他有不同的

政治見解，但是都爲了解決政治問題而任所的，商會的目的，工會的目的，農會的目的，他們都有本身所需的目的而進行組織的。

總之，每一個集團，必有牠追求的目的，一個領導，就是替一個集團中，竭力謀取有益於集團的事發生，領導能否稱職，就是他有無能力來，排除一切的阻礙，使這個集團能欣欣向榮的希望。一個領導最大的目的，當然時刻在謀求這一個集團的成就。在我們批判一個集團的領袖的能力強弱，也就是要靠了他在這一個集團上的努力程度如何而決定。

不過，最後，如果這個集團，已被環境所壓迫，不能自由行動，那又不能斥責領導毫無能力了，這是另一個問題。

領導必須領導大眾共同行動。我們對於一個有組織的集團，既然明白必須有一個領導者代表大眾追求一定的目的，當然的，要達到這個代表大眾追求的一定目的，必須有了領導先導引大眾共同行動才對，有了共同的行動，才有了能一天達到目的。

所以領導是在一個集團裏，他所負的責任，明白的加以解釋，就是他了。



本身高深的學問，高尚的人格，遠大的眼光，能全部統率這一個集團的份子，向着大眾所需求的一定目的邁進，統率大眾共同的行動向前既定的目的行動，這是一個集團的領導者所爲的事。

在上面的幾點，我可以總括的說，已把「領導」這兩個字的解釋，從此可以看出領導二字的真義了。

沒有領導，一個集團的事業，簡直不能進行，沒有領導，一個集團所希求的目的，永難進行。

領導與集團的關係，在這一節裏，關於領導的解釋上，就可以明白，從前對領導種種的曲解，也可釋然了。

總括的說來，領導決不是本身有什麼權威，他不過是接受大眾所賦予的職權，並沒有本身有什麼特殊性，這也從此可以釋然了。

## 二 領導的需要

由於前一節的所述，我們可以看見領導的真義了，經過逐一的對領導二

字的解釋，可看見領導的廬山真相。

——領導既然好像人體上的「手」和「腦」，也好像工廠中的原動機，領導是一個有組織集團的領袖人物，領導是領導大眾共同行動，領導代表大家追求一定的目的。

從此我們可以知道領導需要是很迫切的，尤其在現在，新中國正像一葉扁舟，在波浪中動盪不定，需要着優良的把舵手，能脫離危險的波浪，達到平安的岸上。無論在任何方面的來說，都是有一樣的需要。

☞ 蛇無頭不能行。俗語說：「蛇無頭不能行。」這雖是一句平淡的話，但蘊藏的意義却很有價值。就是說：沒有主腦人物的組織，始終不能成功。你想，沒有頭的蛇，無論牠怎樣亂鑽亂跳，弄得灰沙飛揚，結果，還不是殭着身子嗎？用牠來象徵沒有主腦人物的組織，不是很適合嗎？一個組織，萬不能沒有主腦人物，商店有經理，工廠有廠長，學校有校長，你看，那一種事業，沒有主腦人物，否則，不論人力盡得怎樣多，物力耗得怎樣衆，財力費得怎樣大，結果，這一種組織，也好像無頭之蛇，略一打滾，就殭臥在草原上。所以領導者在無論任何的組織中，如果

缺了他，好比羣龍無首，與蛇無頭不能行一樣的。

烏合之衆，烏鴉歸巢時，噪聲振天，層層密密的顯出牠們是威勢浩大，但這究竟是外表的，你祇要朝天一槍，烏鴉們就你蹂我踏，鬧得漫無秩序。這爲什麼呢？就因爲缺少領導，同樣，沒有領導的組織，也就是烏合之衆。祇要別人用「長竹竿一搗」或用勢威嚇，或用利引誘，就鬧得烏煙瘴氣，你爭我奪。這爲什麼呢？就因爲缺少一個領導者，去指導他們。他們更不知團結禦侮，一有第三者的破壞，就像烏鴉般胡逃亂飛。所以領導是確切需要的。

一盞明燈 羣衆在黑暗中摸索的時候，就形成混亂的狀態，而領導就好像黑暗中一盞明燈，牠指示羣衆的處境，是怎樣顛沛困難。更計劃種種策略，指使人羣向那一條路走去，才是康莊大道；那一條路，才是羊腸小路；那一條路，才是曲折崎嶇，他不但是一盞明燈，而且更是大海中的燈塔，在風浪洶湧的黑暗中，牠發着強烈的光芒，去指示出這是海峽，這是礁石，這是荒島。海輪才因此得免危險，人羣才因而得救。

領導的職任，是何等重大！而領導的需要是萬分迫切；而羣衆渴望領導的

心思，又是怎樣熱忱？

總之，領導是在每一個集團中，都需要的，絕沒有一個集團沒有領導者的。能達到一定的目的，對於領導的需要，在上面已經講過，實在，無論什麼事業，如果有了一定預定的目的，絕對不是沒有一個領導者來統籌，那一樁事業會成功的。

當然，在任何一個集團中，必須有一個領導，那集團的活動，才能有統一指揮之人，在事業上容易達到一定的目的。使這集團預定進行的工作，逐漸建立完成。所以領導在一個集團裏，他確是使這一個集團的事業上，需要他來統率的一人。

充分發揮工作的效能 一個集團裏的工作，當然不像個人一樣地簡單，任何的集團，都需要一個領導來支配，有了一個領導，才能充分地發揮工作的效能，有許多無謂的舉動，至少可以避免，因為既然做領導的人，他對於一切自然是較之別個成員有優越的才能。

一個集團有了賢明的領導，這集團的工作效能一定是強了！所以領導當

然是需要的。

### 三 領導者不同的主張

『人心不同，猶如其面。』從這句話看來，人心是各有不同。直接影響於思想，觀念和行動，而形成領導者不同的主張，各有不同的典型。

歸納起來，不外乎下列四種：

個人的令譽。因為領導是有相當的權力，每有活動，終是自己先露頭角。而「領導」二字，又是多麼響亮動聽。社會人士，對於一團體，一組織，終是先知領導者是誰。偶有功積於世，領導也是最得功的偉人。因此，領導者漠視團體，簡直他本身就可以代表團體，所以每奏凱旋之後，他私人就名燥一時。更有到處鼓吹的領導，以他私人為標準，以他私人為前提，屬下的人員，可以置之腦後。這一種領導，完全被利慾埋沒他一切的靈性，最是可惜。我們當然是不須要它的。

服務人羣。這完全是以服務人羣的準則，去領導一部份人，向真理做去。或反抗一切惡勢力，或改造社會，或增強國家的實力。無論他流離飄泊，始終是

一貫主張——服務人羣。古時孔孟的學說：是行王道，求世界大同，而孔子孟子也可當得起是服務人羣的領導。他們受盡種種艱難，歷盡種種痛苦，有不折不撓的精神，他們的口號是：「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂。」所以這才成爲萬世敬仰的聖賢了。我們對於抱這樣觀念的領導，才成爲我們希望中的領導。

伸正義 世間惟有正義，才能維持整個世界。有胆略，有深謀的領導，並不礙於權勢的爪牙下。他成日奔走鼓吹，呼籲援救。伸着浩然的正義。印度的甘地率領全民族，伸着正義，反抗大不列顛——英國。更提倡不合作主義，實行抵制經濟侵略。可是甘地處境危困，印度的民族又是最懶怠的民族，於是以絕食去刺激民族精神，去興奮羣衆的熱血，因此釀成了歷史上光榮的一頁。像這樣有正義感的人，當然也是我們所需要的。

金錢觀念 這是眼光短視，手段卑鄙的領導者所爲。他的心目中，只是攫取金錢，飽他的私慾。平時實行敲榨勒索，或是軟哄密騙，待到金錢到手時，就坐地分贓。當然他的屬下祇是些市井無賴，賭徒惡棍之類的東西。待到分贓不均，

或是金錢短少時，就互相傾軋，甚或發生無意識的流血事件。這種以利結合，因利分散的小人，能成什麼大事？

總之，以上所分各種領導者，祇是在思想、行動和觀念上，分成四種。而本書所述的，當然是服務人羣，伸正義的領導，而不是專以名利觀念的領導者呢！

#### 四 我們需要的領導

領導既是像上章所說，有種種不同的典型，所以對於領導，我們應該加以選擇，尤其是時代的巨輪，向前推進時，我們靠睜着眼睛，珠璣個分明。怎樣的領導，才是我們理想的領導，怎樣的領導，才能指示我們一條光明大道。為此，我們究竟在這時代，需要怎樣的領導呢，這裏有着這樣的分析：

犧牲小我 事事以團體為重，以自己為輕的領導，才是為了大我，而犧牲小我的領導者。他的精神，因團體而興奮；他的熱血，因團體而沸騰；為了團體，他可以犧牲自己的一切。他有着「團體興亡，我負其責」的觀念，根深蒂固的留在他腦中。因此他能鞠躬盡瘁，以謀團體的發展，這種犧牲小我的領導，才是我

們理想領導之一

謀大眾的福利。謀私人利益的領導，當然是可恥的。但謀大眾福利的領導，當然值得我們敬仰了。他所以埋頭苦幹，盡心指導的原因，就因為謀社會的福利，圖國家的富強，挽救民族的消沉，羣衆一有苦楚，他就好像自己的苦楚一樣，羣衆一有困難，他就好像自己的困難一樣。因此他想盡方法，絞盡腦汗，把苦楚的，渡到安寧的境地中；把困難的，引至平坦的路途上。這種人物，才稱得上「存心濟世」的人物，而是我們理想領導之一。

不爲私人的名利。大概不爲私人名利的領導，就能以團體爲前提。他的所作所爲，並不是因了自己的令譽和金錢，而是爲團體着想的。這也是我們理想領導之一。

不畏惡勢的壓迫。無論某種惡勢力，向着團體壓來的時候，始終能鎮靜而不畏的領導。才懷有凜然的大志，而有剛強堅毅的魄力，他可以「泰山崩於前而不驚」，惡勢愈是壓迫得厲害，他愈是抵抗得奮力，他決不屈服，決不妥協。這才是我們理想領導之一。



所以，我們在一個集團中所需要的領導，也有一定的標準，沒有一定的標準，就不能使人分辨那一個領導者才是配合羣衆的需要呢？在這裏提出的幾點正是我們所需要的理想的領導者。

## 五 爲什麼要服從領導

領導既是集團的中心人物，既是集團的總樞紐，自有服從必要。因爲中心人物是行施職權的主要份子；總樞紐是行施事務的總機關，羣衆若不服從領導，就等於祇有領導的形式，而沒有真正的中心人物能行施職權，更沒有總樞紐可行施事務。職權不能行，事務不能施，一個集團就好像「行屍走肉」一般，無所效用。況且不服從領導，就顯出一集團中的思想歧異，你有你的思想，我有我的思想；你有你的見解，我有我的見解，你要照着你的思想做，我要照着你的思想做；你要照着你的見解幹，我要照着我的見解幹，紛紛不一，鬧得烏煙瘴氣，像這種散沙一般的集團，始終不能有所成就。由此看來，羣衆服從領導是本份的事，是應有的義務，這絕對無用疑慮的，若是本份的事不做，應有的義務不盡，

那必是一集團中的叛徒；一集團中的搗亂份子。這種人通足以破壞集團，通足以累害羣衆，根本談不上有什麼貢獻，所以這類人，還是快刀斬斷麻的開除爲妙。

服從領導的理由，既如上述，但我們切不可「盲目式的服從，要放出眼光來觀察，這才是正當的方法。下面有更詳細的分述：

服從他，就是服從自己。你服從自己嗎？你想到出外走走，不是你的身子就隨着思想出發嗎？你想到要寫作，不是你的手就隨着思想發動嗎？這很明顯，你是絕對的服從自己，爲什麼？就因爲「你」和「你自己」是相連的關係，是化合的關係。所以世界上決沒有不服從「自己」的人，除非是患有「歇斯底利症」者。服從領導，也應該如此，他要指揮你如此工作，你絕對要像服從自己一樣，服服貼貼的工作；他要命令你這般工作，你絕對要像服從自己一樣，善意服的工作。爲什麼？就因爲「領導」和「你」是有相連的關係，有化合的關係，領導是你的結晶，你的變相，不是嗎？領導是羣衆選舉而成的，你也是羣衆的一份子，你願意選舉他爲領導，當然你是出自心願的。你服從他，就是服從自

己。倘使你不願服從，或是命令，那當初何必選舉他爲領導呢？又何必要入這個集團呢？要不服從領導，就應該當初不選舉他，或爽快的退出這個集團，這才是正當的辦法。否則，不服從領導，就好像不服從自己，不服從自己的人，豈不是患有「歇斯底利症」者嗎？

不可盲目的服從。領導是應該服從的，是應該聽他指揮的，但不可盲目的服從。盲從是偶像式的崇拜，是達於迷信的觀念，這不是糟嗎？試想：服從一個偶像式的領導，能產生什麼効力；造於迷信的觀念，又有什麼所獲。非但不能產生効力，不能得到收獲，而且對於服從者的本身是受害不淺的。譬如：我們不能識馬性，而自己所騎的又是一隻野馬，那麼就要受這東西的害了——不是跌得頭破血流，便是跌得不能透氣。這是吃不識馬性的虧，也是受盲從的害。對於領導的服從，也是如此，若是不識領導，而領導的本身，又是不中用的，他指揮的命令都是沒有意識，指揮的工作都是不能實行。其他修養，智識，技能，經驗，都是毫無可取，那豈不是受累無窮嗎？

## 六 做領導的條件

做領導的人，在一個集團裏，當然是站在很重要的地位，他所負的使命的重大，必須要他本身有具備的條件，才能應付裕如，如果是一個毫無實際本領的人，絕對不能做一個集團的領導。

一個領導者，要實際負責的，做一個賢明的領導，使下屬心悅誠服，必須具備下列的條件。

要有統率的全才 做領導者，對己對人對事三方面的能力，容在下面再詳細的分析，在這裏是對於集團方面來說的，一個領導者，對於一個集團中的成敗，是負完全責任的，所以一個集團中，有了一個搗亂份子，這集團的領導，就有事先審察的能力，使他不致連累整個集團，以致這個集團發生總覆潰的危險。

所以一個賢明的領導，對於一個集團的份子，在平日就必須有統率的力量，統率的全才，那才是做領導的條件之一。

要有觀察的眼光 做領導者，在上面已說過，對於一個集團，要有統率的全才，但是自己對於全部如果沒有敏銳的觀察的眼光，一個成員發生軌外的

行動，就不易覺察，則這個領導者，就沒有統率的本領。

如果要使這個集團，能夠健全，當然的，每個份子都要負一部分的責任，但是在集團的領導者，如果沒有觀察全部的眼光。這集團的份子，在工作上事業上不免要放鬆去，工作的效率，就要減少，事業就難接近了成功之路了。

所以做一個集團的領導，無論在如何情形之下，無論任何的集團，必須有觀察全體集團各份子的行動品性，免臨時發生事情，弄得手足無措了。

一個集團的領導者，有了觀察的眼光，那這個集團的份子，一定不會有妄為的行動，在集團的行動上，紀律上，當然是很健全起來。

故集團中的領導者，必須有觀察全部的眼光，那是做領導條件之二。

要有監督的能力 一個集團的事業，當然不是一二人私人之事，在集團工作的進行上，爲了工作效率的增進，本來是實行分部管理，如果沒有一個負責監督全部各部份人員的力量，結果自然會發生非常困難的事，使做領導者失去了領導的職權。

如果做領導的，他本身就有了監督全部的能力，在上面的故意爲難的困

難，就不會在這一個領導者的面前出現，個個成員必會懂得這賢明的領導是  
不可欺的，也可說不敢欺的，那事業就會按照自己所預定的目標達到。

集團中的領導，有了領導全部成員的能力，監督全部成員的能力，在積極  
方面，可以促進工作的効率。但在消極方面，那還可以使每個成員不會發生營  
私舞弊的事。

所以一個集團的領導，要使整個集團，達到健全，成員的工作效能猛進，不  
使狡猾者敢在集團中，發生舞弊，怠惰者不敢怠惰，當然做一個領導者，就要需  
要監督的能力。所以要有監督的能力，就是做領導條件之三。

要有引導的工夫，監督和引導都是做領導者所必須有的。領導有監督  
的能力，在上節已述過，但是引導也是領導者重要責任之一。

監督，在字面的解釋，也可以看出是偏重在消極方面的，但是引導就兩樣  
了，引導是要領導者，對於一個集團的成員之工作，要負有指引的責任。他是積  
極的，使每個成員爲了有領導者的引導，在工作上格外努力。

一個集團有了領導者的引導，在能力堅強的成員，就不會被領導者所忽

略了。反之，一個能力弱的人，也是如此，也不會被領導者所忽視。

有了賢明的領導者，負着督促引導每個成員的責任，那麼，在能力強的成員，就有盡量發揮能力的機會，不致人才永久埋沒無聞。如果是在能力低的成員，也不致永無增進效能的力量。所以一個集團的成員好壞，實在的說來，完全是靠了他的責任。

要做一個賢明的領導者，必須要有引導的工夫，原是做領導者條件之四。要有試驗的實踐工夫。做一個領導者的條件，當然的，不僅是做每個成員的引導監督之責。一個賢明的領導者，他對於一個集團的全部事業的計劃，也必定是胸有成竹的。

在一個集團裏，負有計劃全部事業的成功者，事實上，也僅是集團中的領導才負起這責任來，在現代的社會裏，無論那個集團，當然是沒有一個集團，不需要向前進步的，何人能自甘落伍。

如果一個集團必須有這種改革的精神，那麼這個集團，是有改進的，向前的，站在社會中生存。倘若一點不知道改進，那這個集團的前途，就很困難了。

至於說，集團的改進，必須要靠每個成員努力的話，當然的，也可以這樣說，但是要成員來負起這責任。最初還須有領導者有全盤的改進的計劃，試驗的實驗功夫才行。

否則，要使每個成員來參加改進全部的計劃，當然是不可能的。所以在這裏說，做領導者，要有試驗的實際工夫是做領導條件之五。

要有機變的智能 做一個集團的領導者，當然的，完全是靠他本人的智慧學識來應付，如果一個領導者，僅是靠了智慧學識來應付緊急的處理事件，一定是不夠的。

一個集團的領導，在實際上，無論怎樣，要應付緊要的關頭，至少必須具備一種機變的智能。就是說，到了這機會，須立時要設法想出應付的方法才對。

在任何的集團中，每個領導者都要有這樣的本領，才可以應付呢。所以要有機變的智能，是做領導者條件之六。

## 七 做領導成功者的分析



每一個集團的領導者，究竟怎樣做成功的呢？關於這個問題的答覆，我們的回答，一個領導者，並不是天生他就會做領導的。

我們要分析怎樣做成領導，必須有下列的分析：

值得可贊揚方面的 我們對於值得可贊揚方面的，就是以熱心服務，替社會國家做一件事業的領導，也就是為大眾所推選，所愛戴的領導。

在他自己以為負擔這領導的目的，就是願意替國家社會做一件事業的領導，所以他的動機是很純正的。

因為他的動機是純正的，所以他做成領導的情形和各種手段，也是很正當的。

他做成領導的地位，是靠了他本身的學識，經驗，才能，高尚的人格，堅強的意志，優良的品性行為，處處使人敬佩，被人所推選出來的。

像這樣的領導，當然是值得我們愛戴的，我們是需要這樣的領導，來做我們的領導，才值得我們所贊揚的。

不值得配做領導的 在上面的領導，是我們所希望的，這裏所講的領導，

他的動機，是自私自利，他是爲了爭奪高位和權勢，看做「領導」是統治者，一天做了領導後，一切的生活情形，就可享受榮華了。

像有了這樣動機而做了領導，實在，做了領導，也不能叫做領導，因爲在他們的目的，既是不爲大眾而自私的，而做了領導，因沒有真正的本領，也不配做領導了。

至於講到他們一批做成領導，當然很卑劣的手段而成功的。大概分析起來，約有下列幾種：

- 1 靠了親戚而獲得的
- 2 靠了朋友而獲得的
- 3 靠了會黨而獲得的
- 4 靠了派別而獲得的
- 5 靠了鑽營而獲得的
- 6 靠了奔走而獲得的
- 7 靠了賄賂而獲得的

8 靠了奉承而獲得的

9 靠了獻媚而獲得的

10 靠了出賣祖國而獲得的

## 第二章 怎樣來訓練自己

### 一 要能「己立立人」「己達達人」

古人所說「己立立人，己達達人。」我在這裏來引用是希望一般前進的領導者來做訓練自己的起點而言，當然，一個領導是負着重大的使命，豈可像庸人一般。換句話說，一個庸碌的領導，他手下服從的人，也多是庸碌不堪。你想，一個歪的模型，如何能製造正的物品，同樣正的模型，也決不會製成歪的物品，這是很明顯的事，無用疑慮的。所以我們要「立人」先得「立己」；「要達人」先要「達己」。這是很重要的一件事。

充實自己 要爲人羣服務的領導，首先要充實自己。在學問上，要精研博

識，同時要養成手不釋卷的習慣。在道德上，要處處顧慮自己的行動，和惡劣的脾氣，在體格上，要練成健全康強，能抵禦大自然的嚙蝕；在思想上，要慮清種種不潔的觀念，而更需要有靈敏的、合理的思想；在談吐上，要能在大眾前演講，顯得自然大方活潑，而能獲得他人的同情。這種種智、德、體、思想和演講，果然是很難的事，但只能忍耐地去做，自能修養成功，自然地會擔負起領導的能力了。

不要讓人看出你的弱點。人當然是不能稱為萬能，一個人自有一個人的弱點，但能夠處處小心，刻刻留意，而能避免自己的弱點，就是一個全材的領導。所謂『能隱藏你的缺點，就是沒有缺點』。這樣，屬員們才能服從你的指揮，而不起藐視之心。團務也容易進行。否則，別人看出你的缺點後，認為你只是個平庸的人物，對於你領導的種種方式，就起藐視之心，工作也難於進行。所以你得記住：『竭力隱藏你的弱點。』這是做一個領導者，必須在訓練你自己方面要特別注意的一點。

自強不息。處於領導的地位，責任性要非常重大，切不可滿足自己的經驗，智識和技能。更因時代的進展，不進的則向後退，要向前進，須得自強不息。總

要跑在別人的前面，才顯你領導的一羣，是蘊有相當的力量。否則，你滿足了自己的慾望，（我所說的滿足的慾望，是德、智、體，能，而不是無意識的慾望）那麼你所做的事業，也是細微有限，而不能造成一時代的傑出人材。所以，你要永遠記住：『身強不息。』才是對自己最大的功效。

## 二 選擇你性近的去幹

上面我說過：世上要幹的事，是無可統計。一項事業，有一項事業的發展，更沒有低、微、尊、貴之分，惟其事業多得如過江之鱗，所以必需加以選擇。但是最要緊的，是擇你性近的去幹，這樣，比較容易能達到你的願望。在下面我再詳細的分析：

性近就是天才。「天才」是什麼？就是你性近於某種事業的釋義。換言之，性近才能發揮你的天才，性近才能使你成就事業。莎士比亞因為性近文學，所以就向文學的途徑中發展，卒成爲一代的文學家；愛迪生因為性近科學——電學，所以就向電學的範圍中創造，終成爲一代的大發明家。不依性近的去

幹，就是埋沒你的天才；埋沒你的天才，就是泯滅你的發展，這樣，你何來你的成功呢！

發生工作的興趣 因為你對於某種事業性近，所以就發生工作的興趣。你並不覺得自己的工作，是怎樣的枯燥、乏味。這樣，無論你處在療洞蠻窟中，或是狂風暴雨中，你仍是鎮靜的工作，因為你已發生興趣。你心目中，只有興趣的工作，而沒有困難的環境；只有舒適的感覺，而沒有針刺的感覺。所以，發生工作的興趣，就是成就工作的象徵。這是誰也不能否認的事。

所以我說，要發生工作的興趣，要性近才對。

增加效率 對於性近的事業，就發生興趣；發生興趣，就能增加效率。這理由是很淺近的，就等於算術中「一加一」是相等一樣的道理。因為你對於事業發生興趣，就願意做，在無形中就增加了工作的時間，工作的時間增加，效率當然也增加。即使工作時間不增加，在效率上也比較愁面傷臉，勉強工作的好得多呢！工作的效率一旦增加，事業就易於飛黃騰達，這是一定的定律。

### 三 一息尚存此志不容稍懈

吉辛 (G. Gissing) 曾堅決的說：『我要工作啊，一直到我死之一日。』人生有一口呼吸，就要照着自己的目標，意志，不容稍懈的做去。曾文正公在槍林彈雨的戰場上，他仍是不慌不忙的讀古書，習書法。這是偉人的表顯，而領導者也得做此實行。在將來光榮的歷史上，以及人們的心目中，存留自己工作的偉蹟，這才是人生的真諦。

在下面，更明白的分析如下：

堅強的意志 有堅強的意志，才能有偉大的成就。不論對於那種事業，立定意志，領導羣衆，勇往直前的進取，糜有不勢如破竹的，反之，你意志不堅，今天行車，明天賣漿；此月做工程師，下月做教師匠，一日之內，一年之中，不知換了幾種花樣，如此要想成功，真是緣木求魚，緣木求魚，雖不可得，無後災；以若所爲，求若所欲，必定跌在痛苦的深淵裏。

專一就是力 俗語說：『水滴石穿，繩鋸木斷。』專一確有成功的力量。物如此，事也如此，只要你專心一志，向着性近的事業做去，沒有不成功的。反之，心分意散，就難達到的目，這爲什麼呢？荀子已先我而說：『目不兩視而明，耳不兩

聽而聽。」就因為人生百年，有限的壽命，世上的事業何至千百萬種，若要事去做，何來的精力呢？所以專一就是力，就是成就事業的力量。如果做領導者，沒有專一致志的精神，那永遠不會有成功事業的可能。

不懈怠 世人最不可教訓的是懶怠者，他凡事祇是糊塗了之，上帝賦於他的手，祇是用在吃飯，穿衣，以及平淡的事件上，上帝賦於他的腦，祇是消耗在喝香茗，坐沙發，以及無聊的消遣上，這一類人是第一等懶人，但是他們會成功嗎？平常的人，一犯懈怠的毛病，就不能成功，何況身為領導之職的人物呢？非但不懈怠，而且要使一日的工作中，沒有想無謂事件的時刻，說得明白些，就是他的心思中，沒有喝香茗，坐沙發，作種種享樂的觀念；他的心目中，只有一個「幹」字，這才是超越不怠惰的人物。領導既是超人，他的所作所為，當然是超人的事。這是很明白的事理。

#### 四 要有浩然無比的氣度人格

欲達到超越常人的成就，領導的胸懷間不可不有一種浩然無比的氣度



人格就是要做人不能做的事，忍人不能忍的事，容人不能容的事，才能達到目的。

孟子說：『吾善養吾浩然之氣。』子華子有『正氣之在人也，上下灌注，如環之無端，莫知其紀極也，不可以爲量也。是能使其神之所澤，鬱鬱勃勃而不可屈，是能使其神之所宅，定固靜專而不可撓……』之說，這都可證明，事業的大小成敗，須要領導者有浩然無比的氣度，人格是主要的因素。

放大肚子受氣，身爲領導的人，不論是好是歹，終會受到敵人的創傷；林肯是怎樣慈善心腸的人物，尙且要爲人暗殺，何況平淡的人物呢？尤其在一個人團體中，良莠不齊，難能一一週知，偶一不慎，就要遭人怨恨，但是你不要生氣灰心，你應該解腹一切氣腦。耶穌之所以爲全世界的耶穌——受人愛戴歌頌，就因爲他能忍氣，他更能愛護敵人，你以爲他是傻子嗎？其實他是絕頂聰明的人，無謂的意氣用事，有什麼意思呢？爲此，你一切多應該想得透澈，才是做領導者的氣度。

憂喜不露於形式 人生的七情六慾，目是難能避免，但是能不露於形式，

大致可算是忍耐涵養很深的人了。有大智的人，無論怎樣刺激的事，他終能不動聲色；臉上仍是很平淡的笑容。古時韓信的袴下受辱，張良的橋下拾履，鄭伯的肉袒牽羊，多是憂喜不露於形式的大人物，否則一逢憂事，就蹙進眉鬚，祇是胡思亂想；偶有喜事，就狂笑大慶的人物，他的心田中，始終沒有鴿的，而容易受屬下的輕視。

不徧不倚 衡量東西；摯非不徧不倚，才能平均準確，領導對待屬下，也要不徧不倚，才能保持平均；屬下們才能親誠精勤，而能攜手同在一條戰線。否則，一有徧倚，團體中就發生互相妬嫉，互相排擠，互相傾軋的狀態，即使暫時安定，也應了俗語所謂的『面和心不和』了。所以在我們需要的領導，他是始終蘊有大公無私的精神。絕對沒有像常人一般，往往是憑感情或親友的關係，而不顧事理的。

豪爽氣度 有豪爽的氣度，才能有寬大的胸襟，有寬大的胸襟，才能幹寬大的事業。

一個人不論在某一種事業上，想到幹，說到幹，就立刻去幹，這才是豪爽的

表現。否則，拘泥不一，如裹足婦人，畏畏縮縮，豈成大事？而且屬下們，一定覺得這一種人，是配不上為領導者，心疑，則亂自起矣！試想，一個集團的份子不信任領導，領導又不能豪爽玲俐，這樣團體的破裂，自在意料之中。做一個賢明的領導者，對於這點，要特別的注意才是。

## 五 悲莫悲於精散

造化並沒有偏見，他賦於每個人多有相當的精力。但環顧世人，為什麼有的雄糾糾，氣昂昂？有的畏縮縮，抖憐憐？有的精神振作？有的精神頹唐呢？難道是造化的不平嗎？不，這全是人的自作自受。人人有精力，但有的能保藏，有的祇是消散。保藏的，當然是精神振作，消散的，當然是頹唐。

無論幹什麼事業，精力為第一標本，換句話說，精力就是產生事業的原動力，而事業就是精力的結晶品。一個人精力散了，事業也就完了。這豈可加以漠視的。

現在在下面再分述。

精力要集中。『水滴石穿，繩鋸木斷。』這是集中一點的力量，你不要以為事業渺小，但只要集中精力，埋頭去幹，這樣，你能從渺小中造成無比的偉大。成功的秘訣，只是在集中精力於一事的中心，用全靈魂的膂力，猛烈地幹去；而且要忘記事外之一切。『在你的一生中，只要集中精力於一件事。』這是重要的秘訣呵，所以我不憚煩覆的再說一遍。同時你不要經營太多的事業，以分散精力，要知道，不在焦點下的陽光，是不會起燃燒作用的。這句話確是做領導者可應用在做事業上的益處很大。

沒有油的機器 機器是偉大的，牠能創造的事物，十倍百倍於人力。但是，牠能缺少油嗎？沒有油的機器，就等於一座廢物，牠時常生鏽，牠或許受不住摩擦力的熱量，而發生爆烈作用。人也是如此，沒有精力，就好像一座沒有油的機器，他不能工作，他的內心也要發鏽，而停止全部的工作。這不是悲悽的事實嗎？試想一個沒有工作能力的人，是比什麼都悲傷。這話，我並沒有說得誇張，我並沒有存着欺騙的念頭。我祇是忠告各位。

精力渙散到處碰壁 黃石公會說：『悲莫悲於精散。』精力渙散，非但事

業難成，而且到處碰壁。有誰願意瞧着沒精打彩的人？有誰願意看垂頭喪氣的人？人人們加於自己的，祇是白眼責怨，而不是獎勵讚賞。拿破崙說：「使我失敗者是我自己，而不是他人，我一生最大的敵人是我自己，我是製造我無數不幸的工程師，我要包攬之事件太多。」是的，精力不集中於事業，是到處碰壁的，真如俗語說：「你要將一堆麻雀一下捉盡，其結果是一隻也捉不到。」話雖如此說，信不信由你自己去體驗了。

## 六 養成一種事業的恆心

事業和學問，乃時間和精力的結晶品，有一份時間，即有一份成績，有一份精力，即有一份事業。一個如能將全力注在某種事業，而永不變初志，則一定有一種意外的收穫。哥白尼的成名，因為他研究天文學，有恆心，拿破崙的成名，因為他對軍事上，有一種恆心；哥倫布的成名，以其對發現新大陸的企求，有一種恆心，其他如愛迪生，馬可尼，瓦特，富爾敦，司蒂芬森等，莫不是他們對於所經營的事業，有一種非常人所及的恆心，才能成就偉大的事業。

信仰自己的事業 對於自己經營的事業，要用你的全靈魂去信仰，你可以信仰自己的事業是至高無上，你可以信仰自己的事業是解放全人類痛苦的準則，你可以信仰自己的事業是領導人羣向光明的路途進行……有了信仰後，才能發生了力量。但是我們還要養成一種事業的恆心之要素，必需養成一種不求速的心理，就因求速，則常難滿足慾望，慾望不滿則易灰心，心灰就不容易持之有恆了，雖然有了信仰，仍是不會發生了偉大的力量。

## 七 有犧牲的精神去奮鬥

能捨身犧牲的領導者，然後會成功偉大的事業，所謂成就大事的結晶就是靠着犧牲的精神。法國的革命，中國的反清假使沒有流血，何來的中華民國的成功？所以要成功偉大事業，就要有犧牲的代價，這是千古不滅的至理，做領導者，必須能有這樣的精神才對。

暴風雨中的明燈 無論在狂風暴雨的環境中，領導者須具着不折不扣的毅力，仍是像明燈一樣普照人羣，孟子曰：「天之將降大任於斯人也，必先苦

其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，窮拂亂其所爲……「概刮言之，環境愈苦，愈能有犧牲的精神，將來的成就也愈大。記着，切不可因環境的險惡，困難而灰心，你能化五分鐘的辰光，僅祇是五分鐘，把最緊要的關頭堅持過去，勝利就會跳到你的手心中，一個領導者，須事先要領略這個道理。

爲了前途 眼前的困難，算得什麼？無論那萬重的關山，千層的高嶺，祇要努力翻山越嶺，前面就是平坦的大道，潺潺的泉水，綠綠的小草，這是美麗的樂園。前途是光明的，像瞭人的火花；前途是莊麗的，像古羅馬的城頭；前途是無量的，像天際般廣闊。僅是一刻的痛苦，祇要牙關一咬，幻想着前途的光明，莊麗，無量，越過這萬重的關山，千層的高嶺，就得永久的安寧。所以困難到來時，必須忍受一時後，光明就在前途。

威武不屈 凜然懷大志的人物，是萬不屈服在威武的魔掌下，只是向威武的魔手衝去，更且急衝！越是有威、的惡勢，我們越不怕！越有威武的魔手壓着，我們越要衝去。在事業奮鬥的過程中，必須常常拿生命去和威武搏鬥，雖有死神降臨的危險，何足懼怕？偷生怕死，苟安貪樂，是懦夫弱者的表示。古語說：「

我不入地獄，誰入地獄。」是的，「我不死，誰願意死。」凜然懷大志的人物，是有威武不屈的精神，做一個領導者，當然也應如此做。

奮鬥圖存 人生是一幕慘酷而鬥爭之戲劇，所謂「弱肉強食」，你不能征服人，就必得被人征服；你不能奴役人，就必得被人奴役；你不能鞭抽人，就必得被人鞭抽。一個人若不能奮鬥圖存的話，他一生的結果，最多不過是能在「人的動物院」中去享受他人的玩弄，但是你要領導，你是人羣的燭火，你是人生舞台中的主角，你豈能畏縮不前，毫無奮鬥的努力？你要在將來逸樂和平，就要在現在奮鬥圖存，記着「奮鬥」是做集團中的領導者，不可不尊重的二個字。

## 八 歷百艱阻而不挫折

中國革命的成功，是歷百艱阻而不挫的代價，一次，二次的流血……不屈不撓，繼仆繼起，至第十次黃花崗七十二烈士之役的失敗，而誕生辛亥年武昌起義的偉舉，才獲得推翻滿清，法國革命經歷了十八年的奮鬥，犧牲了若干萬的生命財產，歷經千百次阻礙和困難，方告成功。試翻開歷史，那一個成功的偉



人，不是經歷許多的艱阻，受盡極惡環境的壓迫，與摧殘力所賜予的痛苦，所以一個領導者，也必須有歷百艱阻而不挫折的精神才對。

上蜀道並非難道。「蜀道之難，難於上青天。」這是頽廢詩人說的話，前進的青年，決沒有畏懼怕難的心理。拿破崙說：「難之一字，惟愚人之字典有之。」是的，愚人才是畏難，如呆人能歷百艱阻而不挫折，堅苦卓絕，銖積寸累，有恒心，有毅力，沒有不能達到目標的。祇要天天前進，日積月累，上蜀道並非難事。但是，你得認清楚：「失敗為成功之母。」假使能失敗而不灰心，悲觀，不消極，定能獲得最後之勝利了，所以做領導者，在處境困難時候，才能表現他的崇高和偉大的精神。

克服環境 惡劣的環境，是人生最宜於長進的境地。要利用惡劣的環境，不要為環境所誘惑，環境是黑暗的，你能使牠光明；環境是崎嶇的，你能使牠平坦。你是環境的主人翁，要克服環境，要驅使環境，而不要你的奴隸——環境克服你，驅使你。要在困難之中，猶不灰心，繼續奮鬥，才能造成你成功的紀念碑。記着，這是我重覆的話：「環境是我們的奴隸。」

爲的。做領導者，必須有征服不滿的環境，創造理想的新環境，才是做領導者應

爲的。精神上的希望，能有精神上的希望，外界一切的壓迫，終不會屈服你的意志。你的精神上，要有一種新的希望，燃着你強烈的意志，這才是精神的勝利，而不會被暫時的困苦，顛沛，流離，艱阻，以及種種的魔力所屈服。東方的精神領導甘地，他一生是常被捕入獄的。他的紡機在監獄中也是不願離身的，他常常絕食以達其目的，爲什麼他能這樣呢？就因爲他有一種精神上的希望，就是挽救民族更生的希望。做領導者又何曾不需要這種精神的希望呢！

## 九 要有感召大衆的行爲

領導者要有感召大衆的能力，他在散沙般的一個集團中會凝成混合土。但這種能力是偶然的嗎？不，這是行爲結晶的表現，是正義感的表現，絕不是由於機遇的巧合，而能使大衆服從，大家信仰那一位領導的。這全在領袖自己本身有着感召大衆的力量。

齊全的人格 有高尙的，齊全的人格，才能感召羣衆；否則，千百只眼睛都是瞎了不成嗎？千百個腦袋都是傻瓜不成嗎？要人格齊全，先得大公無私，無卑鄙的行爲，無私利人名的觀念。總之一舉一動，都得守着領導的崗位，一言一語，都得守着領導的本分，這樣，才得顯示着高尙的人格。有了高尙的人格，才會激動人羣，使集團的份子，都心悅誠服。

超越的智力 智力超越，思想也能超乎水準以上，辦事也能敏捷，玲俐，輕快，而獲得良好的結果。一事一理，都能分析明白，都能打開一條新的路徑，讓羣衆很自由的前進，羣衆受你恩惠，由心靈中發生的感激，自能信仰你，而獲得感召集衆的力量，所以一個領導者，有超越的智力，才能應付裕如。

仰合大衆心理 仰合大衆的心理，才能得到大衆的同情。我說的仰合大衆，並不是隨俗浮沉，也不是阿諛大衆，而是真誠的，內心的，去了解大衆的需要，去解決大衆的苦悶，假使你大衆的心理是怎樣的，需要是怎樣的苦悶，而你也只顧私的需要是什麼？私人的苦悶是什麼？這樣，你只能獲你自己的信仰，而不是大衆的信仰。如果這樣，就失去了領導的資格，夠不上做一個集團的領導。

## 十 你要留心的行動

因爲你是領導，站在指示大眾地位的人物。羣衆是以你的一切爲準則的，而你簡羣衆的靈魂，如此的重要，而你可以隨便行動嗎？你可以不留心自己的行動嗎？

我在這裏，隨便舉出幾點來談談：

不昧於利慾，打開天窗說亮話，烏金子誰不歡喜？但是，你應該知道，你是創造新事物的代表，而不是隨着污流進行的人物，萬一你昧於利慾，就是一身的事蹟上的污點，永不洗淨的。試想，你能夠像平庸的俗行一樣，烏眼珠，看白銀，眩得人心旗搖蕩不定嗎？你應該遏止，你應該抱着「衆人皆醉，我獨醒」的觀念，去打消利慾。

這樣，才是做領導的資格。

不論私情，維護一人的私情，就失却一個集團的感情。這何苦呢？爲了一二人的關係，失却大眾的信仰，這是多麼愚笨？爲什麼不化私爲公呢？那一人登

龍，雞犬升天的觀念，是封建的餘害，而且，你因了私情，就發生互相傾軋，互相排擠，互相妬嫉的行動，這不是團體分化的實情，但歸根結蒂，一個賢明的領導，必是大公無私，絕不會假公濟私的。

高傲要得嗎？有種領導，自詡地位高貴，於是就要擺其高貴的架子，發起命令，拉直喉嚨，睜大眼睛，指揮工作，雪茄烟一哈，雙手撐腰，似乎不是這樣，就不足以顯其高貴。其實這一種舉動，最使人不快感，直接的使別人發生怨恨，不平的心思，一旦暴發的時候，就要藥石罔效。

像這樣的領導，當然是不值得我們贊許的。

### 第三章 怎樣來應付別人

#### 一 得人者興，失人者亡

在現代的社會中，人和人是有相互的關係。換句話說，人就是需要相互依賴的動物。你缺少人的幫助，就處處要你一人創造，但事實上允許你每件事物，

都能親自動手嗎？我人並沒有千萬顆心，千萬雙手，當然也不能做盡世上的事。因此，你應該知道這一句話：「得人者興，失人者亡。」

爲明白起見，在這裏再詳細的分析如下：

人力是基本的條件。摩天大樓的成就，飛機大炮的製造，試觀世事萬物，那一件不是人力所創造出來的。所以，人力是最偉大，是創造萬物的基本條件。國務中工作，當然需要人力去做，否則，領導雖有優良的計劃，明暢的指揮，但缺少人力，也只能一個人唱獨腳戲，所謂自拉自唱，其結果終難能成功的。每一個集團，當然需要多數的人力。

把握他人的觀點。領導若能把握住他人的觀點，就不難牽着他的鼻子走路——得人。人希望能夠控制或得人，最上好的策略便是使自己鑽入他人的腸胃裏去，這樣，就很可能打動他的心，而能自由的控制他。每一個賢明的領導，在用人時候，必須特別的留意。

成敗得失。人力既是創造事業的基本條件，當然一個領導者是不能漠視。所謂「得人者興，失人者敗。」處於領導的地位，成敗得失是須視你怎樣利

用人力來定的。換言之，你能巧妙的利用人力，辦事自能勢如破竹，若是你不能，那必定事事發生阻礙，而容易跌入失敗的深淵裏。

這是很顯見的事，大家必須記住。

## 二 人心難測甚於知天

要利用人類的要點，首先要在測人，所以第一步我們應該考察他人的心田是怎樣，分析出黑白亮暗，才能着手進行。但是古語說：「人心難測，甚於知天，腹之所藏，何從而顯。」觀察人的困難如是，這是為領導的難處，但祇要細細分析，細細考察，凡事終能得其綱領，由此進行，自可化難為易。

在這裏有幾點值得提出的是：

捉摸不定 人的心如各人的臉，而顯在外表的形態，是常常矛盾的。太公曾說：「夫士外貌與中情不相應者十五，有賢而不肖者，有溫良而為盜者，有貌恭而心慢者，有外廉謹而內無恭敬者，有精精而無情者，有湛而無誠者，有好謀而無決者，有如果敢而不能者，有恍恍惚惚而反忠實者，有詭激而有功效者，有

外勇而內怯者，有肅肅而反易人者，有嗃嗃而反靜懨者，有勢虛形劣而出外無所不至，無使不遂者。由此可以知道人心是多麼捉摸，一個集團中的份子，當然也很複雜，我們就要設法來解決才是。

處處留心 去觀察人，我們應該處處留心，如臨大敵一樣。第一步功夫，須考查其歷史背景與經歷，其次是要觀察各人的脾氣，慾望，見解，風俗，習慣等；再次是要注意他的工作行動，然後細細體會他的個性，思想，志願。同時，在外表上，就是每人的生理上構造的情形，及當時的氣色，態度，表情……等對於觀察上也可以得到很大的幫助。做領導者，在識人方面，也得到不少的好處。

決斷審擇 從各方面的觀念上，察知他人的品性，人格，心地……你就應該取決斷審擇的毅力，切勿狐疑不決。優的就，使為優的地位；劣的，就使他為劣的地位；智的，就使他為智的地位；愚的，就使他為愚的地位；總之，使各得其當，而不存親疏之別。其他居心叵測的反動份子，及破壞集團的人物，應隨時斥退，這是每一個集團中的紀律問題，影響我們很大，做領導者必須當機立斷才行。

### 三 要有容饒寬恕的大度



有容饒寬恕的大度，才能自由的馭人。拿破崙曾說：「一個人應知道怎樣饒人，決不可堅持一種仇恨及悻悻的態度去計算斤兩，蓋如是，徒增他人的敵意，傷左右的心情，損自己的事業而已。」甘地也說：「儘有在有權力責罰而不責罰的時候，才是一種寬恕，在有能力報復而不報復的時候，才是一種容饒。如果是一種毫不不能為力的屈辱，而假冒寬大以自欺欺人，冀代自己裝面子，便絲毫沒價值和意義之可言了。」像這幾句話的，確是很有意義的，做領導的人，必須要記往去幹。

想想明白 遇有屬下辦事錯誤的時候，你應該想想明白，是否他的能力不及，還是他無意的錯誤。肚中先要存一下「為天下谿，為天下谷」的意思，去解決，因為有容饒寬恕的大度，才能使別人忠心的擁護你，記着，在沒有想清楚以前，決不要去判斷一個錯誤的人。常人要如此做，領導者更應當這樣做。

值得嗎 萬一屬下錯誤，你就用高壓的權勢，嚴厲的手段對待他，責罰他。但是人總有一種自尊的心理，他決不會像恆羊般服貼，他必定有一種反抗的力量，但祇是他不顯外表而已。所謂「敢恨而不敢言」這樣，屬下就對你發生

怨恨，一旦爆發的時候，就難以收拾了。你仔細想想，去嚴厲的責罰人，非但不能加強，效果，而且生有怨恨的火花。這樣你值得嗎？

在每一個領導者，你以為值得麼！

愛護別人 一個領導要有非凡的涵養，去愛護別人，甚至，去請謀害自己的魔鬼吃櫻桃的大度。這裏有明顯的例證，可以明白容人的偉大。譬如南京是一個大城，但不能容中國，而中國能容多數的南京；中國是龐大的，但不能容世界，而世界就能容多數的中國；天地為什麼大，就因為牠的容量大，這是牢不可破的例證。

所以領導者，就須有愛護別人的心。

#### 四 要勇於負責與任咎

一個領導成功的要訣，就存在於負責任咎的能力中。我們也可以說能吸引愛戴與感動人之靈魂最深處的力量，主要的就是能勇於負責與任咎。所以為領導要認請下列各點：

推諉是顯得你力弱。一個領導若是對於團體中發生不幸的事件，而推諉他的責任，他祇是畏縮不前，他也不挺胸任咎，這樣的表顯是懦夫弱者的表顯。而羣衆們會隨着一個畏縮的領導幹事嗎？羣衆們會隨着懦夫弱者去工作嗎？你不向前去，有誰向前進行？你不負責任咎，有誰負責任咎？

要能人所不能，方可奠定領導的基礎。

要博得好評，甘地是全世界博得好評的偉人，他非但對他領導下的工作同志能負責任咎，甚至對於印度全民衆的任何部份所做的工作，他都願代其負責任咎。他常以一些與己無干的事而引罪自劾，說得明白些，他將全國人民的罪過和錯誤，都一齊負擔起來，而引罪於自己。所以要博得好評，非但是對私人的團體，就是社會、國家，也要負相當的責任。這才領導正當的義務。

下良種才有好收穫。有優良的種子，才能有好的收穫。反之，無優良的種子，就沒有優良的收穫。你負責任咎，就是下良種；將來有光明的前途，這就是優良的收穫。假是你反手立着，而等着優良的收穫，這豈不是發歎嗎？試看古今偉人，都能下良種。武王說：「百姓有過，在予一人。」拿破崙說：「失敗的咎責，不應

該放在軍隊。」所以前者成爲賢王，後者成爲偉人。

切記：優良的種子，生優良的菓子。

## 五 能抱住謙恭和氣

領導須要抱住謙恭和氣的態度，才能得人信望。應事接物，處處以和藹的態度；議會談話，處處以謙恭的態度，這才是領導之風，而使屬下知道你是和藹可親，謙恭好讓的人物，而能心誠意服。

降低自己的尊嚴，領導的地位，已是非常尊嚴，更用不到擺出臭架子。老羅斯福總統，他有絕好的人緣，甚至他的僕役人等全部愛他，他有什麼祕訣呢？就是他能降低自己的尊嚴，他同每個人講話都非常親切。是的，降低自己的尊嚴，能使每人對你好感，這是多麼大的魔力，領導者何不懇切的做効呢？

謙恭受益 「滿招損，謙受益。」這一句蘊有至理的格言。一個能夠謙恭的領導，屬下們才願服服貼貼的聽他指揮，才願忠心耿耿的工作，這是以軟服人的表顯，也是自然力的表顯，反之，一味高傲尊貴，別人又不是你天生的奴隸，

怎能甘心忍受；即使是天生的奴隸，我想他也會起一種反抗的心理。『謙受益，』

『一世可以得益，爲領導者可以不體會嗎？』

笑的效用，『一笑值千金。』說這話的人，大概他自己很懂這個道理。一個領導的品格，動人，和能令別人都喜歡他的本領，是他偉大成功的要素；而在他的品格中最令人喜悅的一件，就是他那奪人心魄的笑。你不是歡喜看別人的笑容嗎？但是你們不自己先給笑容看。動作比文字有勁，但笑容却又告訴人說：『我喜歡你，你使我高興，我願意看見你。』

一副無誠意的笑，當然驅不了人的，那是勉強的，機械的。所以爲領導的笑，要非常誠意。

## 六 要樹立自己的威信

威信猶如領導的左右手，絕對不可缺少的。從前衛鞅治秦，大事革新的時候，恐怕他的命令，不能見信於民，所以在南門外樹立了三大高的木桿，下令說：『有誰能把這木桿搬到北門去的，就賞他十金。』民怪而不敢爲，於是再下令

說：「有能搬者，賞五十金。」有一人好奇而試之，果然得五十金的賞格。衛鞅所以能得民心，就因為他能樹立威信。

做領導能樹立威信，才能便利進行。

心服善役。使人內心的服從，才能指揮如意。所以「攻心爲上」的話，爲領導者不可不知。因爲心的服從，才是真的服從；心的愛護，才是真的愛護。有了使人心服的本領，就能指揮如意。要人向東，就能向東，向西就會向西，決不會逆道而行的。若祇重外表的服從，終有一旦發生逆亂的。

一髮之間，關係非淺。立威信祇在乎一髮之間，應該怎樣做，不論一切困難襲來，終要咬緊牙關，向前做去。孫武子若是不斬行操的二排長（吳王闔廬的愛姬），他怎能使行操整齊嚴肅？他又怎能成爲歷史上的名將？所以立信立威的一髮之間，蘊有你成敗得失的象徵。這是關係非淺的鐵證！做領導的人，對於這個道理也當然要知道的。

## 七 不濫用你的職權

濫用職權，祇是使屬下怨聲載道；壓力愈大，怨恨也愈大。你應該想到，你記在所有職權，完全是屬下擁護你而有的，萬一他們東分西散，祇存你一個，又何來的職權？孟子說：「民為貴，社稷次之，君為輕。」但是我們可以改成這樣：「團員為貴，領導為輕。」因為領導祇是像車中的駕駛員，團員好像是搭客，當然，沒有搭客，駕駛員也不會胡亂地開車；有搭客，不能開車向着目標進行。

替別人想想 領導決不能憑着勢力向團員壓迫，這樣，祇是更多一種反動力。好像用錘子擊在石上一樣，祇是火星四濺。你應該替別人想想，別人也是同樣的人力，只是能力不及你罷了，倘使你處在下屬的地位，別人用同樣的手段對付，你覺得怎樣？倘使你為上司壓迫時，你不是要這樣想嗎？——「傻瓜，我終有一天要報復你。」自己既是如此，又何必恨恨地苛待別人？

所以為領導者，應設身處地的想想。

辨別是非曲直 凡事要仔細考慮，才是領導的風格。不論發生什麼事情，及發生的動機。你終要辨別是非曲直後，才着手去解決。遇有十分困難時，你需要經過常時的考慮，才着手進行，這樣，「容易避免盲動。否則，凡事發生，不辨是

非曲直，只顧魯莽地從事，結果終是失敗的居多。這裏，我告訴你一個秘訣，我要用怎樣的方法，才能使你永久記住？那秘訣就是「急事慢行，慢事急行。」如此方能辨別是非曲直。

執一不化的失敗。頭腦冬烘的領導，他必定執一不化，堅持成見。無論在會議，在工作時，他終認爲自己是對的；只以爲他自己的總是高人一等。祇是這樣，會議時必定鬧得不歡而散；工作時，也必失敗無疑。「三人行，必有吾師。」俗語說「三個臭皮匠，抵一個諸葛。」人多，思想，只要再細細考慮，用心選擇，辦事總易於成功。

所以固執一定是失敗的。

## 八 一切須有紀律

有條理，有秩序的事，辦起來就覺得十分便利；反之，雜亂無章，毫無條理的，事辦起來當然很難，或許有時候會覺得束手無策。一個集團的工作也是如此，一切都有紀律，進行工作就很順利。所以，不論軍政、學、商、工等的團體，都有一種



紀律。在外表上看來，又是整齊劃一；在實際的工作，又能順利進行。紀律的効力是有相當的價值。由此看來，任何一個集團，豈可缺少紀律。

法令須明暢達一。領導是處指示人的地位，當然部下的一切本領，是處在領導之下。假使領導的法令是非常暗隱，或甚至不倫不類，叫次一等的部下如何能明白呢？既然不明白法令，又如何能照着你的法令去做呢？所以法令明暢達一，爲領導者不可不做到的。這樣，部下才能照着法令去幹，而得到滿意的効果。

近乎人情。凡事既是人力所創造出來的，既是靠托人和人的互幫的，豈可不重人情。立法命也是如此，若是不近人情，那千萬不能貿然的立出。因爲不近人情的法命，不能得到効果的，非但如此，更且引起種種反抗。不近人情的法命，也可說是逆人情的法命，猛虎式的法令，這豈非無異於殺人嗎？殺人的領導，又怎能使人服從？

檢討自己。法令既是立下，自己決不可犯法。知法犯法，以及故意犯法，都要受加倍的責罰。一個領導者決不能蹈犯法的覆轍，否則，你也犯法，我也犯法，都

就像洪水氾濫一樣，難於收拾了。即使是極明暢的法令，但首腦人犯法，就等於沒有立法，所以為領導者，不能不檢討自己。

### 九 合于服務的精神

為個人名利，填個人慾望，含有黑暗勢力，以及種種不正當的領導，當然是為大眾所指摘和叱罵。聖哲的領導，完全是服務人羣，完全是發揚正義，個人就是團體，團體就是個人，團體和個人簡直是合而為一的。這領導才為羣衆所敬仰。

但怎樣才合於服務的精神呢？在下面再詳細的加以分釋：

盡心竭力 處理事務，終要有盡心竭力的精神。領導者有多少才能智識，絲毫無漏的發揮出來，有多少力量，細微無藏的表顯出來，終之，盡領導所有的，獻給大眾，獻給團體。

若能如此，事業自能蒸蒸日上。

顧慮週到 心盡了，力竭了，但凡事再須顧慮週到，不論怎樣小事，終要分

析清楚，理解明白，並且要親自考查督察。否則，小事化大事，大事化禍事，待要注意，已如火燒眉毛了。所以愈是小事，愈應該注意；愈是便利的事，愈要當心，這樣處處顧慮週到，像築堤一樣，抵擋潮湧——不幸的事件，才不到發生意外。

爲集團着想。「你想到別人，別人也會想到你；你關心別人，別人也會關心你。」這是千古不滅的定理。同樣你替你整個集團着想，集團也會替你着想。你一個人關心集團，博得千百人對你關心，這不是一件很好交易嗎？若祇是利團體，爲利人的利益，那一種領導，只能算是滿足私慾領導，而集團中人會關心如此的領導嗎？

## 十 人事處理要有準繩

一個集團的發達，既是依靠人力，而人和人間的關係，豈可不注意嗎？爲領導者，對於人事處理，非要有相當的準繩，才能使部下心誠意服，而肯爲團體効勞；若是處得不得其竅，足以使部下發生怨恨，使整個團體發生不利，同時團體或許也會受到不幸。

但人事處理怎樣才能有準繩：

賞罰分明 能幹的部下，應該加以獎勵，使他更能向前猛進；低劣的部下，應該加以責罰，使他能改過自新，所以「賞罰分明」的話，歷古以來，都很重視的。能「賞罰分明」部下本願服從領導的指揮，若是賞罰得不分明，部下就不願効力團體，當時雖懾於權勢之下，但終有一旦會離團他去的——這還是不幸中的大幸，萬一真正不幸，部下對於領導，會起正面的衝突。

調度適當 支配人力，須要看他能力如何，有辦大事的能力，就使他幹大事，祇有辦小事的能力，就使他辦小事。否則，以大混小，以小混大，這樣，能力大的部下，就不能稱心滿意，力量小的部下，就要顯得力不勝任，這豈不是一種壞現象嗎？所以人事調度的適當，為領導者不可不注意。

性情上的吻合 辦一件事情，能合於性情，就發生興趣；對事情發生興趣，辦事効力，就能無形的增加。基於這一點，領導者指揮部下工作，也要細細考慮，看那一種人有那一種性情，使所指派他的事能吻合他的性情，就能收事半功倍之効。否則，你勉強一個對於所辦的工作毫無興趣的人去幹，事實上決不能

收到效果，同時他也因此對你不滿。

所以領導要注意每個部下的性情。

## 十一 要事事須自己當先

爲領導者須要有勇敢的精神，不論疑難困苦的事發生，須要自己當先，然後部下看到領導是勇敢非常，於是也拋了懼怕的心理，向前直衝。試看歷史上的偉人，那一個沒有「身先士卒」的精神。

所以領導要事業成功，當得把「身先士卒」四字作爲天經地義。

衝頭陣 一種計劃，一種方針，假使沒有人去實行，也是結成畫餅。但團體中既是領導爲主，做事也得領導爲先。你不衝頭陣，有誰衝頭陣呢？是的，衝頭陣是傻子，容易惹事，但你不做傻子，有誰做傻子呢？所以領導者先要做些使別人信仰的事業，那簡單的事就是衝頭陣。部下才能認爲你勇敢，因此能佩服你，能信仰你。

所以衝頭陣，也是爲領導的要訣之一。

別畏畏縮縮 衝頭陣的反面，就是畏畏縮縮，這非但是你精神渙散的表現，而使部下看到領導是這等模樣，於是也很快的染上了這種毛病。如此要求事業的成功，真應了俗語所謂「瞎子望天翻——妄想。」有畏畏縮縮的領導，就有畏畏縮縮的部下，同時，所做的事，也是畏畏縮縮，這樣要想成功，豈不是妄想嗎？

## 十一 自己的秘密不必公開

自己的秘密，須用全力保守，才能穩固地着手工作，否則，一旦顯露，別人就利用你的缺點，向你攻擊，被打個措手不及，不是悔之無及嗎？試看列寧的策劃俄國共產革命，去推翻沙皇帝，事先事後，都在極端秘密活動中，絕對不稍公開，或透露消息，其他許多偉人，也莫不是如此。否則，一有間諜或其他不幸的發生，要秘密已不及了。所以，隨時隨地都應該保守秘密。

自己的利器不可以示人。老子說：「……魚不可脫於淵，國之利器，不可以示人。」這樣敵人才不能測知我有多少力量，我有多少缺點，為之有力量

地方，敵方盡力避免，有缺點的地方，敵方盡力進攻，這不是使自己潰退的現象嗎？所以爲領導者應該避免自己的利器顯露出來，處處在神祕的境地中，處處在莫測的計劃中，於是敵方要避，也避不得法；要進攻，也進攻不得法，自此就可以操勝利的左券。

知己知彼 孫子在謀攻篇中說：「知彼知己，百戰不殆，不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必敗。」當然，能夠知道別人的一切，就可以乘弱而進，遇強而避。戰事如此，事業也是如此，何況現今的世界，更是像戰場一樣，無處不用戰術，無處不用策略。

#### 第四章 怎樣來處理事件

##### 一 小處着手大處着眼

凡事終須從小處着手，比較容易開始工作，容易得到圓滿的結果，否則，必敗無疑。這很容易明證的。譬如跑扶梯，第一步就須從第一級開始，再一步一步

的達到目的。若是要一步跨到頂點，豈不要翻身跌下嗎？但事情雖小，眼光不能因之而小，否則，永久在低微的事中徘徊，而不能有偉大的成就。

別小觀細瑣的事，愈是小事，愈應該注意，因為小事是大事的枝節。枝節隆盛，樹的本身，當然顯的魁梧偉大；枝節衰落，樹的本身，也因之瘦弱羸癯。再試看大河的成因，都是由許多支流匯集而成。沒有支流，大河也因之乾枯。由此看來，我們豈可忽視細瑣的事！

古來許多名人偉人，沒有不注意小事的，就是一些無關緊要的小事，也要細細考察，十分明白，才肯放手。

眼光放得遠，短視眼的人物，看四週的事物，即使是腐敗醜惡的事，也奉之如祖宗。這種人永不能成大事，永處在被指揮的地位上，當然為領導者，眼光需放得遠大，把自己的精神發揚出來，才能獲得優先的地位。

## 一一 事預則立

中庸上有，「凡事豫則立，不豫則廢。言前定則不困，行前定則不疚，道前定



則不窮。」的話，實在是千古不易的原則。尉繚子也說：「威在於不變，惠在於因時，機在於應事，戰在於治氣，攻在於意表，守在於外節，無過在度數，無困於豫備……」這實在是有所至理的。俾斯麥無論對於什麼事情，什麼計劃，都估計其價值和其變化程式，便小心翼翼地給以多重的預算和計劃上適當的路線。在決定之後，更選擇適當的時機，赴之以全力。所以俾斯麥終成一代的偉人。

抱佛脚 「臨時不燒香，急來抱佛脚。」這是蘊有至理的俗語。譬如一個肺病的患者，在初期和次期的時候，不求醫治，待要在第三期危急的時候去求醫，已是藥石罔効了。抱佛脚的人，不論在什麼際遇，處處露出心慌意亂，這種人不是臨陣逃脫，便是臨陣受窘；所以他遇事終是失敗的。

一個賢明的領袖，當然不能如此做。

充分的預備 抱佛脚既是失敗的泉源，為領導者就應該絕對避免這種惡習。不論經營什麼事業，計劃一種工作，甚至小至私人談話，日常行動，或祇是關於一二人之小事，都要有充分的預備，有多重的預備，或多方面的預備。才能獲得非凡的成功。不然，決不能成就你懷抱的事業，就是一絲一毫，也不會成功。

的。這在做領導者，必需要懂得的，否則就感到臨時侷促的。

嚴密的實行，祇是空談預備，祇是空談計劃，而自己不行不幹；這種唱高調的人會成功嗎？就好像一個惰性的人，空想明天早起，去望清晨的景色，但他始終不實行，老是很遲的起身，這類人會看得到清晨的景色嗎？這就好像算術中一加一等於二的公理一樣，用不到什麼辨證的。所以為領導者，無論做什麼，有了計劃，有了預備，就應該實行，並且要嚴密的實行才對。

### 三 能好好運用組織

一個偉大的領導，都應該具有運用組織的天才，世界文明愈進，文化愈達，組織對於領導的成功，更其甚要。無論怎樣偉大的領導，有強大的能力，高明的見解，但終不能離開組織而存在的。

團體成功就是自己成功。運用組織，內心要存着：「團體成功，就是自己成功的信仰。」這樣就很能便利的運用自己的團體，去達到某種目的。但這種運用，是把自己的歷史，跟着團體而走，團體盛，自己也盛，團體衰，自己也衰。

這就是團體成功，就是自己成功了。

八面玲瓏 運用組織，要有八面玲瓏的手段，要利用各組織的弱點，及其利害的衝突，使彼此攻擊，彼此傾軋，彼此毀滅。但自己又站在客觀的立場上，運用靈活的手段，使他們彼此和議，彼此讓步，彼此得到均衡。這是莫妙的奇術。

擴張組織 範圍小的組織，自然引不起人的注意，所以要使自己的組織，漸漸擴張。為領導者需要四面號召，得到外界的注意，再以最活動的手段，到各方去聯絡。自此，外界人士，因你的號召和聯絡，使他們漸漸注意，漸漸覺得興趣，然後加入你團體的人，也或會接踵而來。

#### 四 經濟要公開為前提

中國人最壞的惡習，就是長袖善舞。遇有可以揩油的，不管應得不應得，自己終先進腰包。這類小人，最是卑鄙，而為領導者應該絕對沒有這種惡習，否則，非但失人信仰，並且身敗名裂，這不是太不值得嗎？

「貪！貪！貪！」這是終身遺恨的魔鬼，豈可不加以遏上。

節省私人生活，領導者一切起居飲食，可以節省的，不妨竭力節省。因為自己能節省生活，事量入為出，決不會有寅吃卯量的弊病，如此，私人的經濟就能寬餘，而不用憂慮，更不有貪財的思想發生。反之，事事奢華，消耗的大，進益的少，這樣起種種邪念，所以節省私人的生活，也是間接的防止貪財的方法，這是應當知道的事。

多多檢點 自己既是廉潔，但對於部下，也應該教化他們廉潔。凡事終須親自檢點，不論相差分厘的小數，也應檢點親楚。並且也應該顧慮到團體的經濟問題，經濟的來源多少，消耗多少，當然消耗是超過收入的，最好使每期多有存餘。這樣，基金就能充足，而不受經濟恐慌的現象。

決算公佈 在期末中（或三月一期，半月一期不等。）應該決算公佈，收入多少，支出多少；收支相抵存餘多少，虧空多少，都應該一絲一毫不漏的公佈出來，以召大信。

這當然也是一件很重要的事。

## 五 時間的選擇

時間的選擇，關係於事業的成敗，也很重要。時間選擇適當，就可以收事半功倍之效，不適當，就功敗垂成。楊子宣下機的定義說：「勢之誰擊處爲機，事之轉變處爲機，物之緊湊處爲機，時之湊合處爲機。」又說：「有目前即是機，轉瞬即非機；有乘之即爲機，失之即機者，謀之宜深，藏之宜密，定於識，利於決。」

這是對時間方面的話，下面再分析開說：

要顧慮全體，不論開會或其他重要的事，在選擇時間時，經顧慮到全體。若只顧私人的適當，而不顧全體的適當，就要發現缺席或其他不良的情形，並且在席的人，也覺得悵然不樂。

雖然這是日常的小事，但關係是很大的。

良機莫失。良機像天上的浮雲，輕飄的春風，若不是即刻把握住，就會從你的手中飛去。待失了機會，再求機會的時候，就非常困難了，所以不論何事，一有機會，就即刻以最迅速的姿態把握住，不讓牠漏去，不讓牠逃脫。

這是領導做事的第一要義了。

## 六 能利用主要罅隙

事情常常發無形，禍患常常萌於不見；無論何人，或任何一件事，都有細微的罅隙存乎其間，祇要我們能細心觀察，終能看到一些，若是能擇其主要的罅隙，慢慢的使其擴大至無可收拾的局面，再猛力打中其要害。那麼，成功就在你的臨頭。試看歷史上，盧騷創造君主與人民間的罅隙，而使法國及後代的民權革命者利用，馬克思創造無產階級與無產階級間的罅隙，而使後代的社會革命者利用，這就是天大的鐵證。

做領導者，在做事方面，也須學得。

心理的弱點 利用人類心理上的弱點去攻擊，定能產生很好的效果。譬如人類有一種貪小便宜的心理，和歡喜目前的利益的種種弱點，就可以利用這一點，可以製造一些小小的利益，小小的幸福，以博各人的擁護與歌頌稱德，以鞏固自己統治的地位。所以拿破崙說：「利益就是庸俗人流之動作的唯一鑰匙。」這話是很對的。

做領導的應當知道這道理，是很有重要的。

直擊的姿態 一有罅隙發現，就應該乘了這罅隙用直擊的姿態，迎頭痛擊，這樣，使敵方容易潰敗，所謂「攻之無備」，而收事半功倍的效果，狐疑期待，是要失敗的，因為狐疑是不向前猛進的魔鬼，同時自己的心理，也起一種細微的恐懼；而期待呢？却像不加肥料的種子，永不能萌芽結果的，若能免去狐疑期待，而以直擊的姿態，成功之神已在揚手呼喊了。不過這方面並不是值得可取，這也不過是能在公理上講得過去，才可運用。

## 七 用敵的原則

楊子宣說：「……吾欲爲者誘敵役，則敵力借矣，吾欲斃者詭敵殲，則敵刃借矣，撫其所有，則爲借敵之財物，令彼自鬥，則爲借敵之將軍。翻彼着爲我着，因其計成吾計，則爲借敵之智謀。……」可見用敵一道，是非常詭譎離奇的。試看劉項爭雄的時候，項伯雖是漢敵，而高祖縱張良的謀劃而善用之，終成爲漢室成敗的樞紐。

這點，賢明的領導，也應當懂得的。

將欲歛之，必故張之。欲捕魚，必需把網張開，才能讓魚入網；否則，網兒閉着，儘是等待遊魚入網。這不是癡人盲動嗎？用敵的原則，也是如此，所以老子說：「將欲歛之，必固張之。將欲弱之，必固強之。將欲廢之，必固興之。將欲取之，必固予之。」這話是用敵的竅巧，爲領導者要靈活的用出手段，才能捕到很多的魚兒——優良的効果。做領導也會懂得這個道理才對。

漁翁得利 鷸蚌相爭，漁翁得利。但這種機會是很少的，空守是不能得到絲毫成就。古來許多名人，都巧妙的利用種種手段，使敵方互相傾軋，互相搗亂，更使之冰炭不相容，而自己儘是在暗中獲利，待別人垂頭喪氣，二敗俱傷時，自己再挺身調解。但這種手段似乎不是光明磊落，而涉於譎詭陰暗的手段，聖賢式的領導，是決不出此一策。

化敵爲友 在現今的世界裏，利用自己不如利用友好，利用友好不如利用敵人。爲什麼？就因爲利用自己祇是一人，利用友好就多得一，而利用敵人却多得二人（本來敵人攻擊你，而現今反爲利用，不是等于二人嗎？）說得明



白些，譬如，有敵百人，那麼我們必須以百人敵之，如能利用他們，就能不勞而能化敵爲友。在事功上說，就少了百個敵人，而多了百個友好，倘若能用敵五十，那麼敵減五十，而我增五十，以一百五十擊五十，自可奏凱而返。

## 八 絕對的嚴肅

無論開會或指揮工作，處處要顯出嚴肅的態度，而不可稍有疏忽或玩笑式的態度，否則，必引起不良的情形，或在開會時任意談笑，或在工作時胡亂戲謔，那麼，開會也不成開會的儀式，而工作也不像工作的模樣，如此要達到開會的目的，或工作的效果，那真是太難了。

所以做領導的，處處要保持嚴肅的態度。

使於進行 爲了要避免玩笑，戲謔，以及其他種種阻礙的情形，所以凡事要非常嚴肅，才能便於進行。不是嗎？開會時儀式的鄭重，嚴肅，能使每個會員的態度行爲也端莊起來，決不會發生不規的行動，這樣，開會就能便利的進行。同樣指揮工作時，若有嚴肅的態度，工作人員決不會有戲謔的事發生，這樣，工作

就能得到很好的效果。

肅然起敬 要使人對你敬重，自己先得非常嚴肅，所謂「肅然起敬」。能嚴肅，才能產生敬重，否則一味胡鬧笑謔，就露出輕浮之態，試想，人們怎會敬重一個輕浮的人呢？又怎會舉一個輕浮之人當領導呢？所以自己的嚴肅態度，非要有絕對的、大方的，才能得得打入下屬的心坎，而發生敬重的思想。

## 九 有一定的中心思想與立場

有了中心思想和自己的立場之後，才能照着目標做去，以發展生命的程途；說得明白些，人能立志以後，才能照此發展。左宗棠曾說：「丈夫事業，非剛莫濟，所謂剛者，非氣矜之謂，色厲之謂。任人所不能任，為人所不能為，忍人所不能忍，志向一定，併力赴之，無少夾雜，無少遊移，必有所就。」這真是經驗之談。

下面再分析的說吧：

自己的立腳點 沒有立腳點的人，永久是困在失敗的魔陣中；為什麼？因為他今天做這種事業，明天厭惡了，再換一種；在這種天天換，日日掉的形態

中，他對於某種事業的思想，始終得不到什麼，所以自己的立腳點要非常穩固，你想在工商界中發展，就一絲不變的幹去，終能得到成功之神的歡迎。其他無論在學術界，文化界，也都是如此。

不移初志的幹去，無論在什麼環境中，無論受什麼惡勢力的侵略，要不移自己的意志，咬緊牙關，埋頭向前，不怕人生旅程上種種障礙；更何懼荒烟漫草上的魔鬼，有障礙，越過那些障礙，有魔鬼，擊退那些魔鬼，才得獲得最後之勝利。若是意志不堅，處處受障礙的威脅，在在受魔鬼的侵略，那麼祇能在失敗的範圍裏摸索。

光明就在眼前，幹！幹！不移初志的幹，光明就在眼前，別怕障礙的荊棘，別怕魔鬼的利爪，待光明來臨時，那荊棘和利爪，就因此化爲烏有。看光明就在眼前。

這是千古不移的至理呢！

## 十 欺騙不是手段

欺騙是手段嗎？試看那一個偉人是由欺騙而成功的。有的，祇是那些跳梁小醜幹的苟當，一個有爲的人物，而將做領導的人物，能施行騙人的苟當嗎？欺騙不是手段，非但使自己失敗，而且永將跌入痛苦的魔穴，永將不能超生，這不是太不值得嗎？

反作用 你愛別人，別人也愛你；你騙別人，別人也騙還你。在你騙人的動機，原以爲別人是傻子，是傀儡，當然傻子傀儡是容易被騙的，但人人都是傻子傀儡的嗎？殊不知螳螂捕蟬，黃雀在後，或許你自己也處在被騙的地位，別人也以爲你是傻子，你是傀儡，那麼爲領導被人欺騙，不是笑話的事嗎？這一種反作用，希望能仔細想想。

欺騙最失信仰 信仰才發生力量，做領導當然要使下屬信仰，才有尊高的地位；若是失去信仰，就失去力量，不簡直是失去領導的全靈魂。但欺騙能獲得信仰嗎？哈！那一個領導是由欺騙獲得信仰的欺騙是最失信仰，僅有一次的欺騙，在你一身中，再沒有獲得信仰的時候了，翻開歷史一看，周幽王的失敗，不是欺騙的結果嗎？

你自己想想，欺騙既然有反作用，欺騙既然最失信，我們豈可當牠是一種正當的手段？我們應該視之若洪水猛獸。你自己想想，且閉眼作數分鐘的靜想，欺騙是值得嗎？醒覺，幹速的醒覺，有光明的路不走，豈可入無門的地獄？想透了，應該絕對沒有欺騙的手段，更絕對沒有欺騙的思想存在腦中。這才是做領導者的應知道的對事的辦法了。

## 錄目版出新最書叢科百緯經

神怪諷刺故事	神怪諷刺故事	神怪諷刺故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	民間故事	現實故事	現實故事	現實故事	桃色醫案	偵探故事	偵探故事	偵探故事	偵探故事	偵探故事								
(四)	(三)	(三)	(十九)	(八)	(七)	(六)	(五)	(四)	(三)	(二)	(一)	(一)	▲新編故事	(四)	(三)	(二)	(一)	▲偵探小說								
經驗種菜法	經驗種瓜法	經驗種樹法	經驗養豬法	經驗養牛法	經驗養雞法	經驗養蜂法	▲生產畜植	勇士除妖記	煩惱的國家	失蹤的孩子	聰敏的國家	奇怪的家	貴族生活	復活亭	夜店	少奶的扇子	▲漢譯世界名著	貂蟬故事新編	文素臣故事新編	楊乃武故事新編	武松故事新編	濟金花故事新編	潘金蓮故事新編	西廂記故事新編		
近觀止	清觀止	明文止	宋文止	厚文止	詳註魏六朝文觀止	詳註周秦文觀止	▲國學詩文名著	瘋人日記	罪犯日記	心碎公寓	女公子	▲文藝創作小說	花蘭木蘭	關羽	班超	項羽	曹亮	諸葛	鄭成功	史可法	文天祥	岳飛	▲名人英雄故事	經驗種花法	經驗種菜法	經驗種草法

◀ 號七十六里壽高路甯海海上 ▶

全 文 全 書  
六 六 六 頁 最 新 九 九 九 法

# 化 學 工 藝 品

製 造 集 成

——內容概要——

為  
學  
校  
師  
生  
之  
要  
覽

致  
富  
寶  
典

1. 酸類與鹼類
2. 塗料與染料
3. 假漆
4. 製糖
5. 製紙
6. 賽造工業
7. 蜜業製品
8. 火柴與燃料
9. 香粧品
10. 肥皂與油彩
11. 文具用品
12. 脂蜡類
13. 肥料
14. 釀造
15. 調味品
16. 冷熱飲料
17. 醫藥劑
18. 殺蟲劑
19. 磨擦油與鞋油
20. 洗滌與拔除污斑劑

致 富 寶 典      創 業 雜 型

為  
工  
廠  
創  
業  
技  
師  
之  
手  
冊

——盧烈編著——

定 價 國 幣 三 元 二 角

化 學 工 業 之

生 產 技 術 之

總 匯

集 成

精彩個個故事  
緊張段段情節

譯天隱  
出版局書經

勿怕任何艱險，馳騁虎口方顯能

用敏銳的目

光去

↓  
偵察現象  
檢驗原因

偵探故事

不畏怎樣難阻，截獲狼心才

以淵博的理解

關於

→ 桃色 香裝 鎗擊 格鬪 摸索 設計 描寫 透澈  
來 → 探 索 玄 理  
解 剖 癥 結

偵探人剛果  
事件樣樣神祕

四集合計  
價一元一角

版權所有  
翻印必究

ABC

933