

樂羣青年修養服務叢書之二

青年 事業 修養 講話

實 夫 著 傅 彬 序



桂林樂羣書店發行

二之書事務服務修年青羣樂

話講養修業事年青

序然彬傳 · 著夫 實



行發店書羣樂林桂

號二九一

傳序

「青年職業教育」一書，不單是青年職業教育界的一件大事，也是社會教育界的一件大事。這書是根據中國社會教育協會，聘請上海各專門學校，及社會教育界之專家，共同編纂而成。其內容之豐富，及材料之詳實，實非他書所能及。這書之出版，實為我國職業教育界之一大貢獻。我個人對於這書之出版，深表同情與贊賞。這書之出版，實為我國職業教育界之一大貢獻。我個人對於這書之出版，深表同情與贊賞。

「青年職業教育」一書，不單是青年職業教育界的一件大事，也是社會教育界的一件大事。這書是根據中國社會教育協會，聘請上海各專門學校，及社會教育界之專家，共同編纂而成。其內容之豐富，及材料之詳實，實非他書所能及。這書之出版，實為我國職業教育界之一大貢獻。我個人對於這書之出版，深表同情與贊賞。

首先，還是想把本書的優點，向讀者作一個簡單的介紹：我國自從所謂職業教育的思潮產生以來，談事業修養及科學管理之類的書籍，出版已經不能算少了，不過這一些書，大部分是從金和玉國之美國翻譯過來的，單從從技術的立場去看，也未始沒有可以供參考的地方。然而這些書籍多半在談青年走上工成

功之路」，所謂成功的目標則在於做「百萬富翁」。本書立論，可絕不從這種極俗的功利主義的觀點出發，本書原以「求生產合理化達成生產的增加為目的」，一開始就指出了「生產事業的社會意義」，說：「任何人要生存，就必須是一個能生產的人」，「人類要存在，生產乃是使他們生存的手段」，「求生產增加這個問題，是和社會改造有着關聯的，青年不應誤認求事業成功的終極目的只是為個人幸福」。其次講到如何達到目的的方法，本書指出了「學習科學方法」，「篤信集體力量」與「養成民主風氣」這兩點。這更不像一般流行的什麼處世教育之類的東西，教人揣摩心理，教人阿諛逢迎。本書於告訴讀者事業修養的理論與技術的若干要點之外，最後還給未來新中國的建設，描繪出一個圖景，認為今後我們的工業、農業、商業乃至於自由職業者，必然都要走向大規模的集體化的道路，在此種大規模集體化的趨勢之下，經營管理的技術與幹部將被提到最高的位置。同時也更指出中國青年，受從前士大夫階級傳統思想的影響，以「不治生產」為高尚，不屑去從事實際的經營管理工作之不當，認為這是為「謀中國社會進

步所不能不予糾正的現象。

實夫先生的書，優點很多，讀下去自會明白，無須我在這裏多費筆墨來介紹。我自己要想說的有三點：其一是關於事業機構的組織原則的，其二是關於工作人員業績進修的，其三是關於效率觀念的。其書中前兩點實夫先生的書裏都已經提到，我在這裏只是作一個補充而已。

我所說的關於事業機構組織的原則，就是本書第六章第五節所說的「細密集中」與「民主精神」二者。這二者聯貫起來，就是一般所說的「民主集中」。所謂「民主集中制」，如大家所了解，就是集體中重要事務的進行，每一個分子都有充分自由發表意見之權與機會，等到經過多數人的意思成為決議以後，對於決議案就須嚴格執行。「民主集中制」的功效是容易了解的，我國向來有三生恩廣益之語，俗諺亦說「三個臭皮匠，比個諸葛亮」；事業機構中每一種工作人員都有發表意見機會，領導者又能夠虛懷接受，自然可使事業順利進行。其實這尚是有形的效用，要知道民主的神髓，在於集體中的每一個分子相互尊重與彼此

間在大格之爭等，這才能使大家精神專為自己的事業，因而對於自己的工作，能產生自覺自動的精神與責任感來，這才能使大家的積極性發揮到最高度。也許有人以為民主精神固然是以珍視，但實際起來流弊百出，困難重重。最常見的毛病便有組織散漫，意見紛歧，指揮行動均不靈活等等，因此工作效能遠遠不逮一般並不講什麼民主的機關。其實這絕不是民主的不好而是由於領導人沒有灌輸了解民主的意義，或者雖然有相當的了解，但並不知道如何應用到組織當中的緣故。只有把「民主」與「集中」兩者統一地運用起來，才能使組織健全，事業發達。更有人看到某些機構裏，並不講民主集中，而靠着領導者個人的才能，也能夠把事業辦理得好。這果然亦是事實，尤其在一般小規模的機構裏，這情形更容易看到。但此種成功，係由家長制或其端主義所形成，其基礎是完全建築在領導人之上的。所謂「人在政舉，人在政息」，一等到了上層人事一發生變動，整個機構就可以隨之而垮台。其實家長制和英雄主義的作風，只有在產業落後的社會裏行得

通，在工業社會的大規模機構裏，就很少可能存在。在施行民主集中制的機構裏，它的基礎建築在全體人員之上，每一個分子，好比是有機體中的細胞，在整個組織中發生有機的作用，並不是個別孤立地存在的。又好比是軍隊，用民主集中制訓練成功的軍隊，即使吃了敗仗，與指揮官失了聯絡，士兵還能重新組織起來，或竟能個別作戰。用權威主義的命令的方式訓練成功的軍隊一到敗下架，就只會一敗塗地不可收拾的份兒。更還可以拿現在法西斯國家與民主國家的戰爭相比，這次戰爭，初期的勝利是屬於法西斯國家的，民主國家好像很散漫；可是過了相當的時間，法西斯蒂者的力量一天天削弱了，民主國家，却愈戰愈強起來，這原因就在於民主國家每一個人民對自己國家是最直接負責的，法西斯者的人民，是被統治者利用驅使的緣故。一個事業機構如何去實施民主集中制呢？實夫先生的書裏，已經說得相當清楚。除了實夫先生所說的以外，竊以為在領導人這一方面消極上還應該絕對避免家長、英雄或官僚式的作風。一個機構中，在組織上職權上固然不能不有尊屬的關係，更不能不有工作的紀律，然在個人相互間，人格

上的地位是絕對平等的，至於工作紀律則為全體人員所應共同遵守，並不是某一部分人應當遵守，某一部分則可以例外的。

第二，講到業餘修養的問題。業餘修養的重要，從事業機關的着眼點來看，它是培養事業幹部的必要條件。可是在我國一般事業機關裏，對於這一方面往往很漠視，這是很大的失策。一個事業機關，靠着健全的幹部，才能促進事業的發展，而事業愈發展，則所需要的幹部的數量也愈多。幹部從何而來呢？大家的想法，也許以為可以從一般教育機關畢業的。這固然不錯，可是由於教育與生產的脫節，現在我國一般教育機關所造就出來的人才，實在說起來，是多半不能適合於事業機關之用的。至少還得在機關裏經過一個相當的時期，才能完全適合機關之需要。其實一個事業機關，要求事業之不斷發展，首先就得注意幹部的不斷進步。而所謂幹部的進步，其意義不僅指工作知識的進步，同時更包含着對於一般知識技能以及世界觀、人生觀的進步，用教育上的術語來說，人才的培養於「職業陶冶」之外，更還需要着「文化陶冶」。這裏讓我來把我林某出版機關所擬

丙 公民訓練：如參加會議的興趣及做主席的能力等。

(3) 關於專科學習及專題研究者：

例如文學、歷史、哲學、外國語等的學習，各項專門領域的研究。

(4) 日常生活習慣：如飲食、睡眠、衛生、體育等。

二 進修辦法 本校訓育：

(1) 工作知能之部：由本校訓育部指定其重要之進修科目。

由社方人事管理部分對個人生活學習會共同擬具體項目，從工作士或業餘指導同人學習，並由該會指定其重要之進修科目，由該會指定其重要之進修科目。

(2) 基本知能之部：由該會指定其重要之進修科目，由該會指定其重要之進修科目。

由各部門主管人員與同人生活學習會學習組共同擬具體指導辦法，由該會指定其重要之進修科目，分別負責指導責任。

(3) 專科學習及專題研究之部：

由生活學習會學習組負責設計指導責任，採取互教共學辦法，依同人生活學習會指定其重要之進修科目，在個別學習時，同人間互負輔導之

率」(efficiency)一詞，原來是從物理學上引伸出來的。以最小的時間、勞力與物質，而獲得最大的效果，便是效率高；反之效率低。就這一意義來看，就可以明白在事業進行上效率是非講不可的。我國一覺社會缺乏效率觀念，正是我國工業落後，亦即是文化落後的一種反映。然而所謂「正其誼不謀其利，明其道不計其功」的說法，卻亦並無反對講效率之意。因為效率是利害上的問題，後者則是是非上的問題，效率要講，是非更要明，兩者是非不相衝突的。至於所謂超效率之說，實際上並不輕視效率，而可以解釋為從更高一層去看事理，「欲窮千里目，更上一層樓」，立腳點高，看得遠，理解得愈清楚，其所能獲致的效果，自然更為宏偉。例如在科學上，有「純理論科學」與「應用科學」之分，從科學的起源上看，應用科學固然在先；可是到了純理論科學形成以後，它却成了應用科學之母，純理論科學沒有基礎，在應用科學上的成就即甚有限，這亦是很容易明白的事。我國向來尚奇「無用之用，是為大用」之說，其意義大概亦就在此。

自序

寫這本小册子的動機，在心上雖然已醞釀很久，但是終於寫成了牠，却出於

一個偶然的鄰居的機會。

離開城市幾里地，四望都是重山，處女地。沒有可談的朋友，也沒有愛讀的書。時時有連綿的霧雨，一下雨住所周圍就積水成河，形成了威尼斯市的景象。

但是絕無划到門前來的小船。如果沒有去涉及腰深水的勇氣，就只好不越雷池一步。在這樣的環境裏，我拿煙筆來，每天寫一些，積二個月的時間，居然寫完了。

很久以來我就想供給青年朋友們的一點點人生經驗。這本小册子的內容是平。只說一點點人生經驗，意思就是這裏再並沒有什麼高深的理論。只以早生了

幾年，在社會中翻過了一些筋斗，碰了不少釘子，在這條崎嶇不平的路上，已可算一匹識途老馬。現在寫出來由朋好手陳釘子換來的迴響這些路上探險的方法。

對未來也要在這條路上馳騁的朋友們，大約總有些參考價值吧！我終於寫了這冊子，除却爲了消磨無聊的日子而外，這也是一個理由。

不過，我希望青年讀者對這本小冊子千萬不要懷太高的希望，天下絕沒有萬應藥，更不會由幾萬字把一個青年教導成了經驗豐富的經營事業的新輪老手。何況世界不斷的在發展進步，前一代人的經驗，即使青年能夠全部接受下來，如果沒有發展進步，用以處付他自己的時代，仍然會落在時代之後。中國有一句俗話：「師傅領進門，修行在個人」。青出於藍而勝於藍，並非容易事。依照世界上的人類一代應比一代強的看法，無庸說是理應如此。是以這本小冊子所想說的也只是發凡的責任。在實際生活中，如何應用而能收到實效，那是要看青年自己的苦修程度如何以爲斷了。

在寫的時候，不能找到一本參考書，完全憑自己想到的寫出，也就因此覺得反能時時顧到我最初的目的，把牠寫的通俗。這小冊子給中學青年看，總會不難了然了吧？還有，其中沒有一句教給青年看肩詭笑，逢迎阿諛，而與其名曰「處

世哲學」的話；正相反，還有些鼓勵崇尚法治，尊重民主的意見，這也是這本小冊子與一般「青年必讀書」不同的地方。

*

*

*

雖然住在似乎與世隔絕的鄉下，然而物價飛漲的巨浪，仍然會毫無例外的捲到我的身邊，這叫我一個人獨處時，冥想得很遠。我想到如果在中國科學管理已成為一種普通常識，而使計劃經濟能夠徹底在中國執行的時候；在戰時，在控制物價上，其成績總應可以追得上英美吧。所以使物價飛漲的種種原因中，中國沒有適於實行計劃經濟的科學管理機構，也不能不算是一個原因。瞻望到未來，我不禁對企盼青年投身事業經營，寄託着無窮的希望。

理論正確，沒有技術與幹部，依然不能使那正確理論在社會中運行，是推動我寫這本小冊子的最初動機，這小冊子能收到多少我預期的效果，這就要看看青年朋友們能否學會到我的方法，並肯否寄予以同情了。

第三章 使事業成功的捷徑……………二二一

一 有計劃的學習……………二二一

二 要學習理論……………二二六

三 技術學習的重要……………二二九

第四章 學習理論的目的……………三二二

一 認識所經營事業的社會關係……………三二二

二 隨時研究社會的發展趨勢……………三二九

第五章 技術學習舉要（一）……………四一七

一 科學管理的重要……………四一七

二 創製典章之法……………四一九

三 內部組織系統……………四三三

四 各部辦事細則……………四五七

五 人事管理規程.....	六一
第六章 技術學習舉要(二).....	六七
一 總務部的工作.....	六七
(甲)文書的管理 (乙)事務的管理.....	
二 會計部的工作.....	八一
(甲)關於現金 (乙)關於稽核 (丙)關於月結表資產負債表.....	
三 營業部的工作.....	九三
(甲)展開營業 (乙)多向外人販賣.....	
四 生產部的工作.....	一〇三
(甲)增加生產 (乙)減少消耗.....	
五 細密集中與民主.....	一〇九
第七章 準備使事業發展的條件.....	一一三
一 聘法律顧問.....	一一三

二 聘會計監察人.....	一一五
三 設稽核部.....	一一七
四 成立研究室.....	一一八
五 補助幹部進修.....	一二〇
第八章 結論.....	一二三
一 建國目標在於生產上媲美列強.....	一二三
二 新興事業亟需經營管理的技術與幹部.....	一二〇

第一章 導言

一 生產事業的社會意義

在家庭中，父母子女有機會坐在一起談話時，話題往往會是父母勉勵子女用心讀書，將來好作一番事業；即使是沒有錢供給子女讀書的父母，他們也有一番勉勵的話，如教導他們不可懶惰，要找機會學些技能等等。而作子女的，在父母的勉勵下，往往會很自然的提出來：「我將來作什麼好呢？」之類的問題。這種議論顯示出來，一個人，從幼小時，就被訓練着在成長後，要作一個生產份子；而這幼小者也從很小就意識到了，他長成之後，非是一個生產者不可。雖然這種教導與自覺，在現社會上大多是基於自私的意念，如在中國的教導者中，也許有人還會夢想到有一天他要享受子女的供養；而有「自己必須是生產者」自覺的育

年，也許大多數是有求自己長成之後會有很好的享受，或至少不是一個無以爲生的人。但在他們的不自覺中，他們的努力，除了可能達成他們自己的目的而外，還增加了他們所隸屬的那個社會的財富，這對人類社會的繁昌、延續，都有很大的關係。

由此我們知道：「任何人要生存，就必須是一個能生產的人」，「人類要存在，生產乃是使他們存在的手段。」已是普遍爲人類所公認的真理了！

不過現社會顯然是很不幸福的社會，是誰叫這社會這樣不幸福的呢？當然還是形成這社會的人類。怎樣可以叫現社會由不幸福轉變成幸福的社會？這也仍要靠我們人類。

現社會不幸福的主因是什麼呢？就是爲了「生產」，和決定如何消費生產的「分配」兩問題，未能處理的得當。

這本冊子的目的，討論的不是政治經濟問題，對「生產」「分配」如何處理才算得當，而使不幸福的社會可能變成幸福的社會，自不是牠的任務。這本冊子

的任務。讀者要想解答這些問題，可另去研究政治經濟學的書。這本冊子的任務，是只想說明生產對於人類社會的重要、更中心的目的。在繁忙青年努力求生產的合理化，而達成生產的增加。

不過却不能不提這一句，就是：「求生產增加，這問題，是和社會改造有着關聯的。青年不應誤認求事業成功的極終目的，只是爲個人的幸福」。同時還應當記得：「生產增加只是使社會人類臻於幸福的一種因素，而只作到生產增加一點，社會人類並不一定能夠達到完美的幸福」。必須先在這最高點上有了基礎的認識，以下的探討，才能不算浪費。

一一 兩個前提

這本冊子既以求生產合理化達成生產的增加爲目的，在討論一切以前，有兩個前提，我也得必須首先提到

(一) 科學哲學方法 中國到現在，在世界上還是一個科學落後的國

生產工具改變，人事環境一定隨着改變，管理經營方式，自然要追隨着而進步而精密，這種進步和精密是一種損失換來的代價，除了為顧及地方環境和歷史傳統而必須有的修改外，即應全部做效，即或這種做效會產生爲了環境關係而有的損失，這損失也一定比重走他人走過的冤枉路爲少。

(二)要篤信羣體力量 中國人到現在還是一個不相信羣體力量的民族，抗戰雖說已把一切的人團結到一起，但是各自爲戰的浪漫，仍籠罩着每一個人的內心，世界生產機構在日趨集體化的趨勢中，中國的生產事業上個人英雄主義仍極流行。於是本來實力就極單薄的生產事業，爲了個人英雄主義的作祟，陣容更呈散沙現象，力量愈趨脆弱無力，一方經不得任何打擊，一方無謂的浪費却無法避免。

中國是一個生產落後的國家，同業在生產上的競爭，應當在數量的增加上，而不應當放在價格和質量上。所以同業之間應當很自然的有一種協商精神，即或廠是分散的，但在購入原料上、生產標準上、批發技術上，應可完全合作，這對

大家都有利無害。這種合作如能密切成功，大之如與外貨競爭市場，小如應付商人的壟斷投機，再小如防止工人的以跳板為怠惰的諷符等，都可以應付裕如。

依照中國社會發展的趨勢來看，依照中國今後的世界環境來看，生產事業的趨向集體化是必然的；誰要是一定抱殘守缺，想作個人英雄，他一定有在這集體化趨勢上，成為被犧牲者，他所有的生產工具和勞力，終仍滾入集體化的洪流中，成為那洪流的組成力量之一部分。

上述兩點是中國一般經營事業的人最易忽略的，所以特別把他提在前面來與生產事業的社會意識並列，希望以此引起經營事業的青年注意。不過我並不是說如果現有一樁事業，沒有這科學的設備與組織，就不值得去經營；或因為想與生產事業的集體化趨向，小規模的事業，就覺得今日已不值得再去嘗試。經營事業決不能脫離現實環境，在一個小村鎮上，擁有一具磨麵粉的水磨，在今日的中國中，也要算是一件事業，很值得經營了。不過主持的人應當知道，這水力可以形成更大的動力，石磨有更大的磨礱可以代替，那生產力比他現有的生產力更大的

多。現在他只能磨一縣中幾個村出產的麥子，供給本縣或鄰縣食用，更大的機器與動力，則可能磨本省和鄰省的麥子，供應全省食用。他有這種遠見，如能再懂得羣體力量在學業上可能有的成就，聯給他本省和鄰省今日經營水磨的同學，共同努力，集資籌劃，未見得不能在短期內，即辦成一個有極現代化設備的大粉廠。

所以這種遠見，每一個經營事業的人必須具有，他的學業才能配合着社會的發展而發展。至於只是好高鶩遠，長日在夢想中生活，結果什麼也不沒作；或抱殘守缺，覺得目前擁有的二切已夠滿足，無所追求進步，那是「過」與「不及」兩種典型，結果必然是非一事無成，即終歸淘汰。

此外，我還要對從事生產事業的人介紹一些他們應具有的更遠的遠見。那就是他們一定要認識自己的事業與社會的息息相關。他應當不只以自己的利益為中心；而以求自己的利益能夠配合社會的利益，如果這兩者衝突時，則應設法使自己的利益，服從社會的利益。這乍看起來雖然似乎自己有了較大的犧牲，事實上

並不一定，以今日的世界趨勢來看，任何形式的政府，進步的固不必說，即使是落後的，放任不必需的生產事業，從事盲目生產的時代，也已過去了。

同時一方自己使自己的生產利益，服從社會的利益；另一方他也有權向社會要求實施一種合理的分配制度。這樣的生產事業的經營者，才是新時代社會所需要的。

在今日表示這種意見，也許就是有些遠見的事業經營者，也會以為離想太遠吧？可是我相信大約不用很久的時間，就可證實，這種更遠的遠見，將會成爲事業經營者一種必需的常識。

第二章 青年與擇業

一 擇業應憑自己的決定

一個青年一生的職業靠什麼決定呢？我想由兩個故事可以說明：

一個故事是「孟母擇鄰」。孟軻的母親看見自己的孩子，因為鄰居是屠戶，就一天學着宰豬、連忙搬家，數遷之後，遷到學宮旁邊，孟軻跟着學讀書演禮了，他母親這才放心安居下去，孟軻由此也就成了中國的大儒。

另一個故事是：魯迅的由學醫改為從事文藝。魯迅自己說，他的忽然放下學醫，拾起文藝，是因為無意中看了一部電影片，所表演的故事是殺頭，他因而悟及文藝的影響，在救人救世上比當醫生更大，於是魯迅成了中國近世的最偉大作家。

前一個故事說明一個青年可能爲了親長有意的創造，把他納入一種職業之中，而有所成就。後一個故事說明一個青年自己憑着自己的環境擇定了一種職業，因爲那多少有點遷就了環境，最後還曾爲了一種偶然的機會與決心，使他轉向自己更傾心的職業，而有更大的成就。

一個人一生的職業決定，我想大致越不出上述兩個故事的範圍。一般的說來，青年的職業，還是由他們所生長的环境影響而決定的較多。商人家庭的子女，繼續着從商的身份比，一定比從事其他職業者爲多。那些從事其他職業的商人子女，所以從事其他職業，或者是因爲他父母有意識的不願他承繼舊業，或者因爲他的學校教育引起了他對其他事業的野心，或者是他個人的性格根本不近商業，或者是上述幾個緣因中的二個以至三個拚合起來而形成的。——總之青年的職業選擇，一定不會脫開兩種影響，一種家庭的影響，一種社會的影響。——至於個人的志願，那也是在家庭社會的發育下形成，決不是先天賦與的。

我們客觀的懂得了青年的選擇職業，多受他們的環境影響，就是所謂個人志

願，也是環境影響下的產物，所以當一個青年選擇職業時，若主張服從從自己的主觀決定。因為所謂主觀，還是由客觀環境而形成的。青年一定是有了某種環境才會產生一種志願，依順一個青年的志願，專業上終於是依順他的環境，那是很合理的。有些父母，常常對子女的職業預存一種主觀的要求，而又不肯像孟母那樣，預為子女安排可能實現其主觀要求的環境，直到子女已另由其個人環境形成了一種志願時，想用權力移轉子女的志願，服從自己的決定，那實在是一種愚蠢的行動。即或子女勉強服從了，結果不是使子女的成功程度，就是子女終將中途改變，造成時間的浪費。

是以青年的職業選擇，完全憑青年自己決定，才是最合理的，也是最聰明的辦法。

二 擇業須先「知己知彼」

把職業選擇權交有青年自己，青年應當很高興了，事實上我知道也不盡然。

青年在要決定自己的終身職業時，他們往往很惶惑，只有親長的願望與他自己的願望相違時，他才顯得有主見而堅定。如果親長說，給他完全自由，任他自己決定，許多青年，却如墮不決，甚至要不吝時時向人請教了。

我知道有許多青年在入高中時，要他決定學文科理科，都很費斟酌，高中畢業時，考大學的那一系，又是第二個難題。現在這類問題的決定，多半是委諸機會。考大學時我有與自己志願迥然迥異的大學，都考考看，考上那一系，就算那一系。還有的青年完全以經濟為原則，來決定他要入的學校。他本無意於作教員，但是師範學院不納學費且供伙食，他只在這種條件下，才能升學，於是他也讀師範學院了。

這種情形當然都是不合理的，但這種社會問題，當然不能責怪青年。教育的目的本應當是「得天下之英才而教育之」，現在的教育，對學生有種種的刁難，使青年不能依照自己的志願學習自己願學的學識，這種態度自非迅速變革不可。尤其是爲了經濟影響青年的學習志願，更不合理，更應澈底改變。

不過談到變革，這是另一問題，而且也非一蹴可就的事，我們現在，只好就着目前環境，來和青年朋友討論擇業問題。

先假定一個青年已經離開了學校，也許是高中或大學已經畢業，甚至沒有畢業，爲了經濟或其他原因，勢非懷學就業不可，在這時候，我要供獻第一個意見，那就是就業之前，先要確立自己的志願。就業時一定要不太違反自己的志願。

確立志願，我已說過，這往往是叫青年惶惑的問題。去請教他人，每一個人因爲各有其不同的社會經驗，也就各有其自己的成見，徵詢參考當然可以，而最後決定，則非由自己來確定不可。

關於作這類決定，我想每一個青年應當先作到「知己」「知彼」，那麼決定就易於確立了。

「知己」是要知道自己的長短，你比較擅長的什麼？「文外」「理科」？你的個性是「浮躍」還是「綽綽」？有沒有異於他人的特長……？

「知彼」是要知道一些職業所需要的條件。工、農、商、學、軍、政、自由職業等，所需要的基本知識條件是什麼？個性怎樣才更適合？需要具有甚麼特長。例如：軍人應有更好的體格，律師需要伶俐的辯才之類。

知己知彼之後，以己之所長去配合需要己之所長，並適於己之所長發展的職業，當然容易有所決定了。只有經過這樣細密思考，而產生的決定，才能終身不變。

一個青年要作到徹底的知己知彼，當然很不容易。要請教他人的，也就在這兩方面。認比自己有更多社會經驗和懂各種職業的成人，告訴我們，他們所知的各類職業的真象，對「知彼」上必然大有裨益。再聽自己的親長教師或親戚密友，批評自己知能、性格的長短，對「知己」上也就更易臻於正確。

在求知知己知彼上，一定要不厭集思廣益，精益求精，這是爲了自己社會經驗太少，而所要決定的，又是自己所擬畢生致力的事業，即使謹慎將事，還說不定會有舛誤啊！

三 志願確立不再改變

志願一經確立，決定將獻身與什麼事業，除非確有充足理由，足否定過去所作決定的正確性而外，這個志願，任經何種阻撓，都不應再改變。

例如學機械工程是你的志願，在你想就業時，有兩個機會放在你的面前，一個是銀行的辦事員職位，一個是工廠的練習生職位，前者名義好聽而報酬豐富，後者位卑而待遇菲薄，你也應毫不遲疑的去就那個練習生。因為你應相信你還年青，前途無限，決不應為了一時的名利，改變初衷。

即或放在你面前只有一個銀行職位的機會，如果你不是在經濟上已陷於不論什麼職位，一律須就的境地，我也主張你不就。因為你決不會找不到適合於你志願的第二個職位。

法國的自然主義大作家愛米爾·左拉，在二十二歲的時候，爲了幫助寡母免於凍寒，曾到一個叫阿歇特的書局事務處去當一名下級職員，作的是打扎包裹的

工作。但後來，很快被升為廣告部主任。左拉仍留在任中學教員，工餘之暇，常要寫作到深夜。三年後他寫成了「克萊特的戀情」一書，使他拍得了一點版稅。左拉自己感得要使自己成為文學家，就寫寫稿向自由，於是辭去他生活安定的阿歇特書局廣告主任職，當頭過款不固定的稿費收入生活。左拉也就靠了這種爲了完成自己志願，不惜貧賤艱困生活的精神，才寫出來，他不朽的傑作。如「左拉貧困生活的安適」，爲了對於困苦生活的壓迫，不肯辭廣告部主任職，集中精力去寫作，即使他每以仍寫作到深夜，也能有些成就；但決不會有左拉今日所有的成就這樣偉大，毫無疑問。

所以一個青年不願輕易確立一個志願，但是一經確立，也就不應再輕易改變。否則首鼠兩端，你的成就怕就有限了。

四 最初職業勿嫌位卑

許多青年離開學校決心就業了，可是曠日持久，依然賦閒在家，爲什麼找不

到一件工作做？能力太差麼？絕對不是。

想想中國有多少文盲，一個中學生，大約在人口總額比例中，總是至少幾千人中才會有一個罷？怎樣能說他能力太差！那爲什麼會賦閒在家？我想十分之八是爲了他「自視太高，不肯屈就低位」。

「我是中學畢業生，叫我到工廠裏去作練習生，在工人的指導下工作，我不能去作，去作了豈不給中學生丟臉。」

「我在大學新聞系畢了業，叫我到報館裏去作校對，這是認識字的人就會幹的工作，現在叫我去作，簡直是一種侮辱！」

這類話現社會上常常可以聽到。這種看法對不對呢？站在青年的立場上爲他們着想，實在並不大對。

人應當有自尊心，但是不應當擺臭架子。我聽見過青年爲了自尊不肯屈就小事的怨言，但是我也看見過同樣的青年，在作壞事上，就忘了他自己受過較高的教育；在節操上，表現的連文盲工人還不如。使人不能不認爲他們的怨言只是

擺臭架子，實際上他並沒有自尊心。

老實講，一個青年初入社會，實沒有爭什麼名位的必要，也沒有爭的可能。不錯，你曾受過一些學校教育，但在實際工作中你也許不見得比一個工人或一個校對有用，你位置低於工人或校對難道不應當？

不錯，你有一些書本知識，在工作中，你比一個工人或一個只識字而未學過新聞學的校對，容易有長足的進步，只要你真有了較大的進步，你還用憂愁久居人下麼？如果一個工廠或報館，對於有驚人成績的工作同人，不能提升他的地位，那這個機關一定是要失敗的一個。他不能提升你，事實上也是他的損失。在你，已在這機關中因有實際工作而獲得經驗，將來可以無往不利了，所以你仍然沒有吃虧。

這是站在一時的利害得失上講，如果站在更遠大的立場上著，青年爲了實現他的志願，比如希冀將來作一個全中國最大工業機構的領袖，或作一個擁有全國若干大報紙的新聞公司的領導人，他實在應當不怕體驗一個最起碼的工人和校對

的生活和工作，他有了這種經驗，對他將來的偉大志願之實現，會有極大的幫助。作任何一種事業的領導人，如果你不能洞悉這種事業的徵隱，你一定不能把他領導的得法，也就會有說不盡的損失。

亨利·福特，美國的汽車大王，他的第一次職業機會，是在一家電氣廠裏作機匠，每月工資只有四十五元。後來在一個電力公司裏工作，地位很不錯，公司決定請他作總監工。只附帶一個條件，就是他必須放棄製造「汽車」的努力；因為那公司認為這種努力徒勞無功。福特對這公司的答覆是辭職；不但不作總監工，連原來的工作也不肯再作，再用全部時間來研究他的「汽車」，他的第一部汽車完全是他親手拼成的。

福特作過四十五元一個月的機匠，在技術上對他的發明汽車，一定有很大的幫助，他不肯爲了一個總監工犧牲他自己的發明汽車志願，更奠定了他終會成功的基礎。

面對着這種例子，青年們應該知道初入社會時，應當如何選擇自己的職位了

第三章 使事業成功的捷徑

一 有計劃的學習

前面說了：青年應當確立偉大的志願，然而在初入社會時，應不惜屈就微卑的職位。現在我要說：在就了微卑的職位之後，不應遺忘了他偉大的志願，這點也很重要。

在微卑的職位上，怎樣可以達成偉大的志願？這自不是靠空想所能達成的，一定要靠了不斷的努力，並且要是「有計劃」的不斷努力。

天下決不會有「一步登天」的事，乘飛機飛入空中，也是漸漸飛升上去的。「生也有涯，事業無涯」，當然應當求快，可是太性急時，就不免要鬧來人爲助禾苗生長，把禾苗拔高，結果完全枯槁的笑話。所以在微卑的職位上，應努力守

取自己偉大志願的實現，更應記得「循序以進」四個字。

任何機構，都有他的優點與弱點，任何一個人，都有他的長處與短處，青年應當「虛懷若谷」學習個人的長處，認識一個機構的優點，這和是將來做大事業的準備。

「學習，學習，」就是由低卑的職位爬向偉大成就的階梯。學習的過程，應由「部分」到「全體」；由「了解」到「實行」，再到「熟練」以至於獲得新的「發展」。

假定你進了一個銀行做練習生，被派在辦理一種儲蓄的部門，記一種補助帳，你的志願在作一個銀行家，你在學校裏曾學過簿記學，也學過一些銀行通論之類的課程，那你應當學習的不是很多很多嗎？

你應當先了解你所在的一部分，在全體銀行組織中，佔怎樣一種地位。你應當知道你是銀行營業部中的一個很小的部門，這部門所辦的只是若干種儲蓄存款中之一部，此外，儲蓄部門中尚有若干其他種的儲蓄。儲蓄之外，銀行營業部尚

有若干種其他的業務，他的性質如何，在當時當地來講，那一種業務，才是這個銀行的命脈？營業部之外，銀行尚有其他各部，都作些什麼事。

然後你更應了解這個銀行的性質：國家銀行，省銀行，普通商業銀行，主要的股東與負責人如何，他們經營銀行的目的何在，這個銀行的社會關係與地位；此外，你還應在技術上了解你所作的一些工作，例如核對印鑑，寫傳票，登帳，作報告表，都有什麼用處，循序以進，你應逐漸了解了這個銀行的整個會計制度。

這些問題，粗枝大葉的了解是不夠的，你一定要能作到在銀行業務上有你們銀行的營業主任那樣熟習，在會計制度上有你們銀行的會計主任那樣了解。然後懂得這個銀行的社會任務與關係，懂得如何管理牠。有你們銀行中經理那樣清楚，那你作銀行家的日子就近了。

再進一步說，你就是懂得了銀行各部門像你們銀行中的經理，會計主任，營業主任，那樣清楚時，在時代的要求中，你還是不龍自滿自足，以為我已可勝任

愉快了，你比他們生的時代在後，也就註定了你必須比他們在認識上，技術上更有進步，才負得起那種責任。

銀行業務應向有益社會方面發展，社會制度應向更科學，更精密，然而手續卻要向更簡便方面發展。

你如果精心學習，在實踐中，你才會知道，你過去學到的是那一點簿記學和銀行通論，只在原則上，對你認識銀行事業上有些幫助，真正的銀行事業比起那些書上所說的，真是滄海和一粟之比，你應當學習的太多了。

這麼多需要學習的事，豈是一朝一夕所能學得到的？有的人在銀行中工作了十年，還只能作一個記帳員，因為他只懂得了他所需用的那一點點技術，此外他就再未追求。這種人當然不足為法，就是你肯用心追求，不也要用些時日麼？所以在這情形下，你就必須是有耐心，肯虛心，不浪費時間，但也不性急的，去按部就班學習，才談得到成就。

說到學習，就一定要實踐與理論並重，銀行中有實踐，但不一定能有理論，

理論一定要在工餘要求諸書籍之中。在前面談學習時，我曾說：要經過「了解」「實行」「熟練」到獲得「新發展」四階段。「了解」與「新發展」是非有理論作不到的，只靠實踐只能頂多到熟練而已。在銀行作了十年還只能作一個記帳員，就是因為他設想到過應在理論上用功的關係。

在銀行事業中如此，在其他事業中，也莫不如此。所以一個青年只要抱定不斷的努力，「有計劃」的努力的決心，決無不成功的道理。而且其成就也會隨着他的努力，像水漲船高一般的逐漸表現出來。

任何機關的主持人，沒有不希望他的事業進步的，事業進步，人力佔很重要的成分。沒有經營商業經驗的人，才為資本擔憂，真正的事業家，却一致的擔心幹部人才缺乏，所以在一個機關中，如果你有能力認識上有極優越的表現，你決不會得不到適合你能力進度的升遷，並不一定是主持人特別愛才，乃是因為他特別愛護他自己的事業。是以除了官僚機關以外，真有能力的人決不會被埋沒，甚至到官僚機關中，主管人為了公事能夠敷衍得過去，他們也不得不對屬員中的「

人才」，稍予青睞。真有能力肯努力的人，不論如何沒有奧援，他們終能在社會上擲露頭角，就是爲了這種道理，爲此每一個青年如肯不問收穫只事耕耘，他終會得到很驚人的收穫。

一一 要學習理論

在談有計劃的學習爲青年成功的階梯時，我曾約略的說到了學習應當分作理論與技術兩部分。

經營事業還需要什麼理論知識，這是中國過去的事業家，甚至成功的事業家所沒有想到過的；可是這並不是說過去經營事業可以不需理論，而現在忽然重需理論了。其實過去中國的事業家也是需要理論的，不過那時不管理論叫理論而已。中國過去的事業家常講經營事業須有「閱歷」與「眼光」，而所有成功的事業家，都是因爲「閱歷」「眼光」過人。閱歷就是史的知識，眼光就是憑了過去的史的知識研究當前的環境而下的推斷，這不是理論是什麼？

過去的中國事業家從不把他們的「閱歷」「眼光」箝之於書，因為他們自己也沒了這種「認識」的重要，也許他們會口授給自己的子弟，或者任追隨他工作的夥友學徒，從旁暗中學習領會，但多半只能十傳七八，社會事業不能迅速發展，這末嘗不是一個原因。

現在中國一切都在進步，許多事業，自己還沒有理論形成的，已有許多外國的理論可以我們參考。生在今日的青年的疑是比我們前一輩的青年便宜多了，如果說不能認識理論的重要，固步自封，不以其限制了自己的成就，間接也會影響中國事業的發展，未免太可惜了。

「理論」這個名詞，有許多青年總把和「高深」二字混在一起來看，這觀念不只不正確，並且是很不幸的不正確。理論是爲了實踐而產生，如果理論是高深難懂的東西，那如何談的到實踐？給理論穿上高深的外衣，是一些脫離了現實的腐爛的把戲，也許他們志在此高估自己的成就。其實這種脫離現實腐爛的理論，很易蹈與現實脫節，成爲全無用處的「玄論」的危險。所以好理論決不應讓做。

「理論」的用處在於幫助我們把眼界放寬，把思考運用的更周密。幫助我們接受前人碰了許多釘子遺留下來的經驗，並進一步教給我們配合當前的時間空閒，發揚光大那遺產。

中國有一個故事：說一個農夫帶得了一匹大象，想要知道牠有多少重，但沒有那樣大的秤可以稱牠，在蔡臣東手的時候，一個小孩子建議了把象載入木船，刻記牠吃水的深度，然後以石頭易象，直到石頭沉到吃水與象相同的程度，再分秤石頭，由所得重量之合，便知道了象的重量。

還有一個外國故事：說一家工廠的機器壞了，找一個機匠來修理，機匠看了之後，只用鐵錘在機器的某部分敲了兩下，機器已可以照常工作。問工匠要多少錢，他說：「要一百元」，工廠經理說：「你只用錘敲了兩下，就要這麼多的錢，未免太貴了！」工匠說：「那麼你付九十五元吧，九十五元是我知識的代價，五元是勞力的代價。你認為我用力不多，勞力代價我不要了，知識代價你總不能不付吧？」工匠終於得到了九十五元。

這兩個故事，說明了在任何一件小事上，理論知識往往可以使那事「事半功倍」，經營一樁事業，安能沒有理論的要求！

三 技術學習的重要

經營事業固需要理論，但也同樣需要技術。理論是「知」，技術是「行」，兩者沒有一樣可以偏廢。

有許多人以為勞力的人，才需要技術。這心的人，已不需要什麼技術，只要懂得理論就夠了。這也是不正確的。知與行是不可以一刀劈成兩塊，而各自單獨存在的。

一個工廠的工人固應有製造的技術，作工廠經理的難道不需要具有管理的技術？只是技術不同而已。

有人或以為技術的學習比理論容易，這觀念是錯誤的，技術並不比理論易學，而且把理論與技術在學習時分開，也是錯誤的，這兩者猶如骨與肉，絕對不

趨分裂。

技術是由經驗與熟練而產生，技術再熟練，加上人的悟性（即理論），必然會形成一種新的發展。

在總圖你看過農民磨穀麼？只用一個滾箕，一個篩箕和一個大簸籠，他們便能把沒有去殼皮的穀子篩出，把谷粒的殼和糠粒自米中撿掉。他們用「撒揚」去撞穀皮和糠屑，你是中學生，一定懂得那是利用穀皮和糠比米為輕的原理。用篩「旋轉」，使帶殼穀之殼逐漸集中在米的表層，是利用穀子較米為重的原理。可是給你那件工具時，你卻不見得能夠完成去掉穀子殼皮糠屑的任務，所以技術必須學習。

你也許聽說過蘇聯的斯泰哈諾夫的運動吧？斯泰哈諾夫運動就是要把技術發展到最高峰。斯泰哈諾夫是一個採礦工人，他為響應蘇聯最高當局的號召，努力增加生產，竟把他每日採煤的數量差不多增加了十倍，這種工作精神在蘇聯形成了一種偉大的運動，蘇聯才能有今日粉碎了納粹德國進攻的力量，發展技術說

不重要？

中國向來是一個重視實際技術的國家。中國是武器發明最先進國。現在中國製造的精密遠來能為歐美各國製造所趕過。有一種超精細的機器，其機軸仍為他們所不能仿效。

中國的土木工匠是極難得的工匠，他們的作品是外國土木工程師專家所驚嘆的工作。

他們的技術是父子，子傳之孫，代代之傳，這種傳法範圍太狹隘，當然應當改進。但是目前的社會風氣是普遍的不重視技術，身懷特殊技術的人，在外國會享極上尊榮的，在中國職業家竟無社會地位，機械術都類於滅絕，寧不可嘆！

所以目前提倡技術學習，不只可以吸取他人之長，展開新的創造，還可維繫中國固有特殊技術於不壞。這是每個青年不可不知道的事。

第四章 學習理論的目的

一 認識所營事業的社會關係

生活在地球上，作為人類之一份子，地球上人類的活動就可能對你有影響，你的行動也可能對他人有影響。世界交通愈進步，這種相互的影響就愈大。這次世界大戰之後，飛機交通在地球上將更加普遍，那就將像無線電的普遍在地球上應用一樣，把世界人類關係會更密切的聯繫在一起。

人類的關係既然一天比一天密切，自己是人類之一，如果不注意人與人間的相互影響，即將不適於在這世界上生存，這是任何人都可以想像得到的道理。

不過有許多人只能在與自己最相近的事情上着想，較遠的，一樣可以影響到他的事情，因為他看不到，遂不注意，直到吃了虧才恍然大悟，甚至有的吃了

虧依然不悟，豈不可憐。

怎樣才能避免作這種可憐的人？這就要靠肯在理論上用功學習了。

你會懂得我們生存在世界上必須生產。生產所得，往往超過自己的需要，可是自己又缺乏非自己所生產的東西，那麼怎樣辦呢？於是一種交換的要求自然產生了；交換以什麼為標準呢？貨幣的需要就產生了。

沒有什麼知識的農民、工人，不懂這些道理，可是他們却能把農產品賣掉，換了錢去買鐵製農具；或把鐵製農具賣了錢，去買米麥，甚至爲了現實社會的私事，在米價，爲了通貨膨脹而不斷的上漲時，農民要出售存穀，一定要先去打聽打聽市價。工人要出售他的製成品時，也會考慮到米價已漲了多少、自己的東西也要漲價多少。甚至爲了幾年來的經驗，農民已懂得吃不了的糧食，如非一定用錢，他所生產的東西，最好留在家里，留東西比留紙幣強。

他們知道這樣作，都是憑了吃苦之後，取得的經驗。你要問他們爲什麼留東西比留錢好。今年物價如此，明年物價會變到怎麼的地步？他們就無從答覆了。

他們是知其然而不知其所以然。

至於對經濟學有研究的人，關於這兩個問題，却很容易作一個「所以然」的答覆。他不仅可以說詳細的說出來爲什麼「紙幣一天比一天不值錢」，「如果一切不變，明年的物價就會高漲到怎樣一種程度」；他還可以說的出來要怎樣就可使物價不再上漲，幣價不再下跌。而站在個人的立場上，假定知道一切環境不會有什麼改變時，應當如何使自己的經濟不受物價上漲幣價下跌影響，他也有的是趨避方法。

比如你現在有一樁專業操在你的手裏時，你想你應當是「知其然而不知其所以然」和農工一樣嗎？還是應當詳知一切「所以然」而知有所趨避呢？誰也可以答覆，應當知其所以然。

以上所說的是一般的知識，一個經營商業的人，只有一般知識是不夠，他必須更有他的專門知識。

比如你在重慶辦一個用土法製十紙的小工廠，你應當知道向實在太多了。你

要知道市場需要，你的紙如果是可以印新聞紙的，那麼你應當知道重慶有多少家報館，每個月大致用紙多少，現在都用的甚麼紙，是那裏出產的紙，是銅梁紙，是梁山紙，還是夾江紙，紙質如何，每令中破爛百分比約為多少，每令價格產地若干，加至重慶運費若干，市價若干。如果不作新聞紙用，還有沒有其他的銷場。設有銷場，如印書等等，需要如何，其他紙廠的競爭情形如何。知道了這一切，你才易於設計你的競爭市場辦法。此外你還要時時注意到自己所備原料的來源多少與價格上下，所謂勞力代價的高下，原出品質地的好壞，由產地到市場的運輸便利與否。

一個很小的土紙工廠，約略的說一下已有這麼多的問題，其他的大事業更可想見。這些問題之應當注意，一點也沒有誇張。要想求這小小的土紙工廠不失敗，非如此留心不可。例如有許多四川的土紙生產，完全是編織玉絲綢業，一般生產品，凡是靠勞力生產的，米價上漲，工價必漲，生產成本必然增加，售價自然要提高了，可是在重慶市場上，如果紙市不暢的時候，可能在米價上漲已久之

移，銅梁、梁山來的新貨，價格一點也沒有增加，你自己的出品如照這價格出售已不夠成本，爲什麼他們還肯出售？這就是爲了造紙是家庭副業，他們根本未將勞力列入成本計算。在這種生產的環境下，你必須決定你的應付辦法，是也寧可減低成本，不惜賠錢與他們競爭呢，還是寧肯無人理，也不寧減價出售？這一切都要靠你的知識，並根據你的環境來判斷了。假設你和一個報館訂有長期的合同，照市價供應該報館的用紙，那報館是因爲你的紙，質地一向好過其他土紙，才肯和你訂這個合同，而這時你知道這批賤價紙並不多。在市場上很快就會銷完時，那爲了保全一個長期主顧，只可賠錢競爭。假設你知道那賤價紙不多，你並沒有什麼合同約束，那麼自然把紙暫時停售，是最好的辦法。再假設你知道那賤紙很多，你不能長期囤集不售，就必須迅速設法減低成本與之競爭了。

任何一種事業都有他獨特的環境，需要精深的認識，這裏所舉的只是一個最小的例子而已。

所以不論誰，要經營一樁事業，只要是生產事業，他必須對一般的理論知識

和他所營業的專門知識，有水準以上的認識。

一般理論知識中，最主要的當然是科學的經濟學的研究，這對每一個從事生產事業的人，猶如聖經對於教徒一般的重要。

此外，其他的社會科學，中外歷史地理知識之類，也非有一般的概念不可，這在幫助你認識問題上都有裨益，你如果沒有這種知識作基礎，臨事很容易看不清楚，吃虧就在所不免了。

至於專門知識，要看你自己的事業是什麼而決定。如果你經營農場，一般農業上的知識你就非有不可，經營工廠，要看那工廠的性質，而定你應專研一些什麼知識。化學工廠，你就要懂得化學，機械工廠，你就要懂得機械工程。

這種專門知識比一般知識更需要精深，例如農場，關於氣象、病蟲害、肥料、畜牧，都須知道一個大概。這種要求，並不算苛刻。因為你一定在農場事業上努力了若干年，耳濡目染已叫你相當懂得了一切，你才會有機會經營農場。而且你要辦農場一定需要比你更有專門知識的農學專門人才。作你的助手，他也可

以叫你的知識一天比一天更深遠。辦其他的事業也是一樣。

個人有了這些必需的知識，經營事業，自易有高瞻遠矚的眼光，要成功，方法就不太難。

我這裏說的，近乎是對於主持一樁事業的人的要求，青年也許不見得能立即有這種機會，可是這些要求實在對他們有很大的關係。因為這種要求不是一「職位的」，一定需要長期的努力。在你決定了一個職業志願的小職位時，你就以那項事業的領導人爲目的，而把應具的知識準備起來，配合着時間的發展，你自然會有一天達到作領導者的地位上。

白士所述，青年還可了然，我主張他們學習理論，完全是爲了叫他有經營事業的知識。而這些知識，是和現實社會不能分離的。這一點，青年朋友一定要切實記得，學習理論是爲了應用，爲了認識所經營的事業與社會的關聯；大之如你的事業，可能對社會有什麼貢獻；小之如你的事業，怎樣才能在社會上存在。如果學了一些理論知識，不能應用起來認識現實，那種知識便是死知識。經營事業

的青年只有死知識，那對他的事業，和沒有知識，也就沒有什麼分別。是以有事業野心的青年只知道應學習理論還不夠，必須進一步知道學習理論是爲了實踐，爲了認識所營事業的社會關係。

一一 隨時研究社會的發展變動

世界上的一切永實在發展變動中，人生活在世界上，爲求適於生存，自然需要注視那發展變動，配合那發展變動，否則便成爲時代的落伍者，不適於在社會上生存。

事業在社會中也是一樣，凡不能配合社會的發展變動的，一定會在同業的競爭中歸於淘汰。

這一點過去中國經營事業的人最不了解，中國過去商店的宣傳方法，多集中於一本店創始迄今已歷百年，並無子孫在外，開設分號。這個店創業的時候，那位創始者，大約是很能把握時、空，趕到一切同業前面去的人，不料他的成

功，却只是給後人奠下了保守的基礎，不想更求進步。看那宣傳的句語，不是「保守意味」十足的表現出來了嗎？尤其是和胡競爭的同業，也不想和他在事業上競爭，而只想坐食他人的結果，盜襲他人的字號。像北平的王麻子對刀鋪、上海的陸稿馬、稻香村雜貨店之類，都是實例。結果這種技術再沒有一點動人的力量，徒然成爲一種笑柄。這種經營事業的方法，在中國也顯然成了社會的發展而漸被淘汰。新興的事業，都屬於能配合社會時代要求的事業了。

事業能否配合社會時代要求，當然關鍵都在主持領導這事業的「人」的身上。主持領導事業的人要想使事業不落伍，就先須自己不落伍，一個人要不落伍，勢須隨時研究社會的發展變動。

隨時研究社會的發展變動，就是理論研究的繼續，並不是另起爐灶的一種研究。理論研究幫助我們了解了社會的史的發展過程，幫助我們了解了現社會的諸多現象，幫助我們對未來社會的發展樹立一種假定。而這種假定與事實的發展是否符合？更遠的發展怎麼樣？就不是齊本上的理論所能告訴我們，而要憑我們對

現社會每天的發展，不斷的追求研討，才能知道了。

我們仍以前章舉過的例子辦小土紙工廠來說吧，就是辦那樣一個小土紙工廠，於社會的一般發展跡象，也一點不能放鬆。

假定報載：四川省政府，鑒於夾江土紙事業應予改進，擬向農民銀行貸款三百萬元購置打漿及磨光機器，再貸三百萬元為發展紙業合作事業之用。這個消息傳來，你的小土紙工廠設在重慶附近，你能不認為這消息如成事實，對你很有影響嗎？

你聽到這消息自然應當考慮許多問題。爲了地域的關係你沒有機會可以利用那打漿機和磨光機，另外的三百萬元是發展紙業合作事業的，你是否可以聯組爲合作社，而要求分貸一些資金來發展你的事業？如果這也不可能，你就應打聽一下，計算一下，他們的計劃將對你有怎樣的影響？

如果六百萬元貸款成功，打漿機和磨光機設置好了，夾江紙的產地會不會有進步？生產成本因爲利用機器，可能減低多少？夾江普通紙價價何用？今後產

紙會不會與你這的「黃白紙」用紙發生競爭。如果可能，夾江距離甚遠，其運費的增加，可能不可能因為他的成本減少，而仍比你的生產便宜？如果不可能，你自可不必擔心；如果可能，你自己已將探怎樣競爭的策略？

再如你雖斷定兩種機器的購置，會對你的事業有不小的影響。可是現在才商發貸款，貸款之後，現成的機總在川省沒貨可買，如若做造，需時至少一年，連運、裝、試用等合算在一起，至少一年半之後才有出產。又要經多少時間，重慶市上之別有他們的貨出售。於是你還可利用這一年多的時間，布置你的應付辦法。

川省府的一種決定，你就要用這麼多的心思，假使你不懶得應用心無時你的七班工廠，豈不成了「盲人騎瞎馬，夜半臨深池」那樣的危險？

何況事實上你應考慮的，比這機還要多。川省府這個問題，到底有個直接而距離你近的問題，另外尚有更遠，更間接，可是可能對你影響更大的問題。

據定帝特聯可在一九四三、一九四四、一九四五年間被毀軍機減，一九四四年開始進

攻日本。一九四五年法西斯潰敗，各國完全復員。那麼一九四六、四七之間，過去曾為澳洲、加拿大、瑞典各大紙業競爭對象的中國市場，一定會有大量的白報紙像洪水一樣的輸入。戰前白報紙的市價在重慶曾售過三圓四角幣一令。這次戰後，雖然不可能再那麼便宜，可是如果那價錢跟你生產的土紙價格差不多，你想你還有出路嗎？這類的問題你決不能因為忙於遠而不想，不然在事業上，你將遭遇一次滅頂的危險。

一個小土紙工廠尚且如此，更大的事業，所應考慮的問題就更多。何況我們又生在這樣大的時代中。今後的中國與世界，都將在迅速而鉅大的變動中。

誰也不信預言世界將會變成什麼樣子，誰也不知道中國將會在未來的幾年中會一定發生成怎樣一種情形。在這樣的社會中經營事業，就如在驚濤駭浪中當一艘飄蕩的船主，一艘船和所載的人命財產，都在你一個舵手的手上。儘管達到遠大的地，或是中途擱船，全憑你一個人的知識能力與經驗了。在這樣環境中危險固然很危險，但是假定你有宏博的見識，銳利的眼力，能為正確的判斷，成功也

會非常容易。所以說在大變動的社會上，有為的青年才更有一試身手的機會，是一點也不錯的。

要隨時注意社會的發展變化，有什麼方法呢？在中國今日一定要做到以下幾件事。

(一) 每天一定要看報紙，還不能只看一地的一種報紙。陪都的報紙，祇少要看那銷路最好的三種，比三種多更好。地方報有一點特長的也要訂閱，尤其是和你的學業有關係的地方的報紙。假定你的事業在桂林，而你的生產銷路在衡、韶、柳、瓊都有，這些地方的報，就都要看。

(二) 你一定要看中國的一切第一流雜誌，和你的事業有的關專門雜誌更須一律訂閱。

(三) 最好你能懂得英文，可以直接閱讀美英的雜誌，因為今日美英對中國有不可諱言的大影響，所以英美的言論，很可注意。能直接讀俄文法文雜誌也好，因為蘇法同樣也是科學發達的國家，將來在新發明上必會時有貢獻。如果你不能

直接讀英、美、法、蘇雜誌，那一切中文報章雜誌上所刊載的外國雜誌的論文譯文，必須閱讀。

這種閱讀還是爲了吸取一般的認識，如果有關係你的專業的新消息只靠讀報章雜誌來作判斷，也是來不及的，所以你必须另有利用更迅速的現代工具報道消息的辦法。

像銀行每天一定有許多的電報收發，那些電報並不只是爲了營業，純報告新聞的電報也很多。國家銀行現在都有利用電台的設備，梧州支行要在梧州米價上落太大時天天把市價報告桂林分行，而桂林分行也要報告重慶總行，因爲牠有很高的參考價值。

不要以爲你經營的事業小，例如在桂林辦一個香煙製造廠，就不需要情報。南雄煙草在要漲未漲之際，辦煙廠定有跡象可以看出，你在南雄有大批一欄電報給你，你立刻調動一筆款子搶購一批煙葉到手，比桂林毫無情報的其他煙廠，自可穩賺一筆大錢了。

所以隨時注意社會的發展變化，以求自己的事業能夠配合得上社會的發展變化，乃是經營事業者必須把握的鐵則。至於那一種事業，應該怎樣把握，怎樣配合，專業性質不同，方法也就各異，我只好說：這原則應當如何「神而明之」，只好「存乎其人」了！

第五章 技術學習舉要（一）

一 科學管理的重要

前章談了經營事業的青年應學習理論，和學習理論的目的，在這一章中要討論的是青年事業經營者除了理論學習之外還應該學習一些什麼技術，和學習那些技術的目的何在。因為我們的希望是青年能夠在未來的中國中，有許多成爲事業家，所以我談技術的學習時，我是先假定了青年已有機會作一種事業的主持領導人時，他應當學習的是那些技術。

辦事業的主持領導人，在中國，我感覺他應當研究的第一件事，是怎樣管理那事業。因爲中國人一般的說來，最末受過管理訓練。大如政府機構，小至私人營業，今日幾乎都感到管理的不上軌道。

也就成了管理的不上軌道，所以無論是行政效率或事業效率，我們以外國的標準來衡量，都差得很遠很遠。我這種說法，絕對與稱謂「美國的月亮都比中國亮」的盲目崇拜不同。在管理上我們今日確實遠遜一般的資本主義國家，這當然也是爲了社會性質不同的關係。

「科學管理」這名詞，在中國已喊了許多年，然而事實上不只談不上科學管理，甚至連有管理都說不上。一件公事送進一個機關，如果沒有另外的人事關係去催促，半個月沒有一點動靜，是很普通的現象；一家商店拿出他的帳簿，如果你有一些會計常識，你一定會爲了那種不科學的、簡單的記帳方法，驚訝的「舌捲不下」。可是中國的一般社會對這種現象，已習若故常，並已安之若素。

中國社會間一般的工作效率低和貪污舞弊現象的普遍，與其說是人的問題，無寧說是管理的問題。管理嚴密入軌，自然工作效率提高，舞弊機會減少。以中國海關郵務局在外人掌攝的時代爲例，不是很顯然證明了中國人的工作效率很高，而且也能潔淨不苟麼。

可惜中國人雖深感到一般機構工作效率低和雜弊現象普遍的不便與可怕，卻總想不到督促加強管理，以求改進，反而推波助瀾，助長那種惡風。一件公文為求迅速批下，一種貨物希望速從倉庫中提出，就去向經營人行賄，使經營人感覺，辦事遲緩，反有「外快」可得，於是中國人的辦事效率遂日壞一日。

在這種壞風氣中，如果要辦一樁事業，而不能先樹立一種新的管理制度，那事業即使在計劃上都很妥貼，也會在這種缺點上，完全失敗。科學管理，所以成為經營事業青年必具的技術知識，也就為此。

二 創業與立「法」

談到管理，第一件事就是要立「法」，沒有「法」，就無從管理。

一個古老的故事：商鞅相秦，把一根木杆立在北門，下令說：有移之南門者，賞十金。人民以為這簡直是開玩笑，這麼輕而易舉的事，作了會賞十金？一個人以取笑的態度移之南門，居然獲得了賞。再下令說：有人移之東門者，人

民以為這也是不會有的事，有人以取笑法度移之專門，果彼斬首。人民深望政府
的令出必行，遂再也不敢輕視政令，奉聞因而大治。

「移之南門者資十金」，先訂出來，這就是「法」，沒有「法」，是非難
分，賞罰自然也說不到。所以大如政府，小如商店，要談管理，非先立「法」不
可，同時社會人事日繁，法也不能再像「移之南門者資十金」那麼簡單。因為法
既為管理的根據，訂立的自是愈精密愈好，於是法也就成了種種不同性質的法，
像憲法是政府所由組織的根據，民刑法又是政府管理民衆的依據……。

依照這原則，經營一樁事業，為了管理方便，在初入手時，便應先將各種「
法」樹立起來，這個習慣中國人最缺乏，尤其是辦一間商店，中國人多是店都開
了，連一條「法」也沒有樹立，但是掌櫃的每一句話也就都是法律，這實在是太
原始了。新同事業，萬不能採取這類辦法。

決定了辦一樁事業了，第一件事是決定資本，怎樣籌得。籌得的方法不外以
下三種：(一)自己掙錢出來「獨資經營」；(二)聯合二三個知己朋友「合夥經營

「；(三)根據公司法，組織公司，徵求多數人入股，共同經營。如果是獨資經營，問題自較簡單，不過現在較大的事業，已很少人能靠自己的資金經營，辦以事業還是合夥經營，和組織公司經營的較多，於是首先你還要樹立起來，合夥經營事業的合約，或者是公司組織章程。

中國人經營事業，今日還是採取「合夥經營」的方式者較多，可是糾紛也最多。因為合夥者多半是好朋友，照中國的習慣，好朋友應當「不分彼此」，合夥創業，便應該能夠「推心置腹」，可是事實上，能夠輕財重義的人，並不多，起初一切都未商妥，亦未形之筆墨，一旦發生糾紛，各人憑着各人的解說，認為那就是原來議定的辦法，因證據之缺乏，司法官都不易判斷，而這種習慣，又實在是集體的習慣。所以若採取合夥經營，合夥只應當事前訂定合約，並且最好將各人組織章程，將雙方權利、義務、風險、利益、虧折的分担責任，乃至中途解夥的辦法，規定全明白規定，自可減少許多糾紛的因索，其第一仍有糾紛，公解決也會容易得多。

其實經營事業，最好的組織還是有限公司這一形式，辦法科學也比較民主，法律上有保障，破產也有限度，可是中國人現在多不喜歡這形式，儘管在許多方法上，他們採取了公司的辦法，例如投資人人數很多，股本也可換到正式股票，可是向官廳註冊時，却仍註稱「合夥」，他們說，依照公司法註冊手續太繁雜。另外也可說是爲了中國人民主精神尚未普遍樹立，大致即使是辦一個公司，也是董事長經理副經理已先確定，就是他們才力不勝，也不大有根據全體股東的投票而撤換另行遴選的機會。所以如果自己的錢或是和最好的朋友的錢，合起來，在一個公司中不佔百分之五十一以上的股權時，他們決不願向那公司投資。換句話說，在中國人的心目中，向公司投資，乃是獨資經營而又兼可吸取他人資本供我營運的一種新方式。試問有幾個人是甘心以其資本放在自己發言權極小的公司內供人營運的呢？

在上述三種方式之外，還有一種更進步的勞資合作的生產合作社方式，這種方式，除了政府經營的事業採用之外，目前只有很小的事業組織，或者會採取

牠，私人經營的較大的事業，還很少採用的先例。這也和社會環境有關，我們的目的不是討論這類問題，只叫青年知道尚有這麼一種方式就夠了。

三 內部組織系統

有了上述的確定你所營事業資本組織性質的「法」之後，進一步就要確立你的小業內部組織的「法」了。這便是內部組織系統的訂立。

內部組織系統的繁簡，自然看你所營事業的大小而不同，一間門面的一個商店，和一個擁有幾百店員的大百貨公司，幾百工人的工廠，幾百農民的農場，組織系統自然各異其趣，但是門面的繁簡儘有不同，然而決不能沒有組織系統。

「組織系統」是分工，也是劃分責任，確定統屬的一種方案，牠猶如中國造屋時先樹立起來的骨架，那是由許多大小的柱樑椽組織而成的，分開每一根有每一根的用途，合起來，遂構成一間屋的骨架。牠們分別着各不相同的責任，而又共隸於同一的組織之內，成爲不可分的整體。組織系統的重要，也就和這個骨架

一樣。

中國一般的事業有很大的組織的比較少。用人也比較少。事務也不繁。所以習慣上每用一個人，最好是一「全龍」。其實這種方法並不合理，弊端一定比好處為多。所以我主張除非是你只用了二個人主持一切，就不必談了。如果你用有兩個以上的人。那麼爲了給他們分工，劃分責任，也有擬定組織系統的必要。

組織系統如果是一個大公司，大致都是由股東會推出董事若干人組織董事會，再由董事會推出常務董事或董事長。由董事會聘任經理副理，可以是股東，也可以是外聘。這個公司的大政方針由董事會決定交經理副理全權執行，由董事長或常董監督。

經理以下的組織要看公司的性質和組織大小而決定，但大致多分設總務、會計、營業、生產數部。部下再分科，如總務部下可分文書、事務等科，會計部下可分記帳、出納等科，營業部下可分批發、零售等科，生產部下可分原料管理、製造、成品管理等科。科以下還可以分股，如會計科下可分股發、提稿、繕寫、

歸檔等股。這些部科股的分法，完全要看那公司的規模和專業而決定。不同的公司可能各部科股的事務就有繁簡之別，所以只能就事決定，而不能向局外人代籌。不過任何生產事業的組織系統，大要總不外上述諸類。

比如你辦農場，那麼生產部的組織就要有極大的改變，爲了適應農場的生產管理；再如你辦學校，那麼總務、會計的設置是必需的；可是營業、生產部就要代以「教務」和「訓導」了。

再如你經營的是一個批售他人貨物的商店，自己並不生產任何貨物，店中只用了兩個人，那麼兩個人的職務，就可分爲一個負責營業責任，一個負責總務會計責任，事務上雖可相互幫助，但是責任却要極爲分明。

假使你經營的公司非常龐大，不只是有生產的工廠分設各地，且有若干分銷商店設在各都市，那麼你的組織就須更擴充。像這樣龐大的公司，多半是在一個適宜的城市中，例如在重慶設一個總管理處，獨立於各工廠與分銷店之上，重慶雖有工廠和分銷店，也仍任其安分立立的組織。總管理處所需要的是各工廠的生

產與開支的詳細報告，各分銷店的營業與開支的詳細報告，牠超然於生產與營業的實際工作之上，而成爲這個公司的大腦。這個公司的整個生產、營業、與開支的虧盈，只有總管理處才瞭如指掌，而公司的一切大政方針也全要由牠來決定。目前中國的大銀行大公司多半是採取這種制度。

這種組織制度，用人多，事務繁，地域分散，總管理處距離分立工廠與分銷店很遠，如何能夠管理的牠不出毛病？就全靠組織嚴密，表報周詳了。關於這種種，我們在以下將再詳細探討。

一個大公司有總管理處，有若干工廠，若干分銷店，但是其內部組織系統仍不會超出上述的分部科股的範圍。工廠，分銷店，各個獨立，就各設有總務會計等部；若有改變，也只是工廠不設營業部而代以製成品管理部或科，分銷店沒有了生產部而在營業部下加一個進貨科之類而已。

總管理處也一樣的要設總務、會計、營業、生產部（或者爲了周密再添一個稽核部，考核各種工作；一個設計部，作爲計劃一切的智囊，「詳見第七章」）。

所有各分工廠與分銷店的各部的報告，到了總管理處，也就照分工廠分銷店所屬部門性質而分交總處同一性質的部門去統計稽核。例如工廠生產部報告就交給總處的生產部，分銷處營業部的報告就交給總處的營業部。這樣總管理處就能提綱挈領很容易的瞭然了全部事業的情況。

一樁事業的內部組織系統，大體說來，不過如此。假如你新創一樁事業，你應當儘可能設法多找一些與你所營性質相類的較大事業的內部組織系統來作參考，以建樹你的組織系統。如果你是由低的職位而升任一樁事業的領導人，那你會飽嘗這事業的甘苦，對於組織系統是否合理，在事實上必已早有所見，再參考一下他人的組織辦法，合理論與實際的研究，創立一個合乎環境要求的組織系統自更不難了。

四 各部辦事細則

組織系統建立了起來，縱的系統與橫的連絡骨架，算是有了，分工也清楚

了。下一步便該更嚴密訂定那組織系統中每一部的職責的「法」了。這就像蓋一所屋，骨架立起來之後，頂上蓋瓦，四面要安窗砌牆一樣，必須如此，牠才達到能遮風蔽雨的任務。沒有骨架，房子固經由建立，只有骨架沒有瓦窗牆壁，依然是沒有用處的建築，確立組織系統中各部門職責的「法」之重要，由這譬喻，應已可看出來了。

這種「法」，一般的都叫作辦事細則或規程，例如總務部辦事細則、會計部規程之類。這其中最重要的是會計規程，因為會計在一樁事業中，猶如羅盤之於輪船，實用地圖之於作戰軍隊，駕駛舵盤之於汽車，有一點點不正確，都會使事業受牠的影響。分行成立的銀行，牠們的會計規程，往往是一本精印的厚的小冊子，一般的事業雖不必有那麼嚴密的會計制度，但必須相當的嚴密，才能使事業不至失敗。

這種規程或辦事細則所應包括的內容爲（一）一部的組織：例如一部份幾科幾股，職員若干。（二）職掌：各科股人員所司何事。（三）辦事程序：即所司

各事應如何作法，及一事作完，應呈送何方之類。

這種細則也是機關愈大，規定愈細密，各大事業爲了管理一致，辦事手續劃一，一切辦事細則，例如總管理處，擬定分發各分工廠分店施行。在施行中如有什麼阻障，認爲必須改變，也須報告總管理處，由總管理處決定改變後，通告各分廠分店，方能變更。這種細則規程就和一個政府下某一院、部或會的組織法一樣，不經立法程序不得改動，如有改動一定要經政府正式公佈。如此重視這種細則規程，並不能算太迂括，中國人素無守法觀念，俗語說「告示爛，宣事散」最足以代表我們的藐視「法」的習慣，這種習慣，也就是使中國走上真正「法治」的障礙。不論是政府或是私人事業，如果不以法治而以人治時，一定是人存「政」舉或「事」舉；人亡「政」息或「事」息。一個政府常常勤官吏作好官，而不注意爲官吏造成一種叫他們作好官不可的「法治」環境，實在犯了本末倒置的毛病。辦事業也是一樣，希望一個幹部都是了不得的人才，這是不會有的事，如果你能樹立一種良好的態度，良好的風氣，平肅的幹部，只要勤懇，即可勝任愉快了。

中國也有經歷百年以上的事業。去調查這種事業，一定是乃祖乃翁，曾經樹立過一種家訓，告訴子孫應當如何管理事業，如何對待夥友。後來事業衰敗了，遵守成規守不住的時候，除了子孫沒有追隨時代潮流的短處而外，那種老的「不成文憲法」必然是也破壞了。老的經營事業的「不成文憲法」，不過是勤、儉、忠、信之類，還能有守成的效果，現代的細密辦事規程，如能認真實行，其效果之大，自然不言可喻。

中國因為是一個才從半封建半殖民地社會向外衝出步向一個新興的資本主義社會之途，在這趨勢中，養成「法治」觀念。在他的新興事業中，乃是一種必需的條件，因為在一切事業都趨向「集中」而日趨龐大的趨勢中，只靠「人治」已經「治」不下來。而且人的壽命有限，如不希望事業隨人之死亡而斬，也只有趨向法治之途，所以經營事業的青年，如不願被遺落在時代的後面，注意法治，乃是他們經營事業中的第一件事。

五 人事管理規程

建樹了各部的辦事細則或章程之後，還應當樹立的便是保障人事安定的一種「法」了。如果我們仍以建屋來作比喻，這種法的建立，便等於在磚牆上加石灰，和在門窗上加油漆一樣。牆上加灰和門窗加漆，目的是爲了保護牆及門窗避免剝蝕，以期延年。保障一件事業中人事的安定，也是爲了叫事業不受人事的影響而受到不應受的損失。

在中國辦過事業的人有一句口頭禪說：「三分力量辦事，七分力量應付人事，對內對外都是如此」。對外，這句話的真實性也許還會相當長，因爲社會不能靠個人的努力而迅速轉變。對內，這句話如仍近乎事實，那就是管理失敗的證明。辦一樁事業，應該儘先樹立起來健全的人事制度，這就是爲了不使人專影響了事業的成功。

中國辦事業的人爲什麼常感覺人事問題棘手，其實完全是他們自己造成的，

只爲自省不夠，遂以爲那不是爲了自己處理不得當，而是中國人專特別麻煩。

中國人專問題所以麻煩，就是爲了作領導的人，不想以「法」來統轄他的幹部，而想以「人的關係」來統轄他的幹部。更進一步說，就是領導人不能完全以「大公」的態度來領導，在領導中攪雜有「私的成分」！「私的成分」攪入，大家都在私的關係上用功夫，問題自然複雜了。

中國舊例，辦事業最好是用自己相信的人，爲什麼？因爲他們沒有好制度，只好希望人可靠。在這風氣之下，於是寧美之完全家族化，辦一個事業先用自己家族裏的人，自己家族裏的人不夠用，就用妻黨，大小舅子，連襟……各種關係的親戚，都吸收來用。他們的心理是有親疏關係在，總比較靠得住。但是事實告訴我們，是更靠不住。你憑有親疏關係在，他們不聽你見不得人的事。他們却想到親族關係在，作點壞事，你大約也不能奈他們何？而且都用有親族關係的人，到底範圍太狹窄了，決無個個都有才能之理，於是逼着你不能不採取用人不以才能而以關係爲準的原則，即或他們不是有心把事業作壞，爲了能力低把事業弄

壞，殆所難免，豈不是目的本在求事業成功，只以辦法不妥，反把犧牲失敗了。這種失敗的前例，在中國比比皆是，歷史上多少朝代都亡在外戚專權上，至於專業之壞於信用親族者，更不知有多少。是以要辦一件事業，用人這一關一定要跳出中國傳統的窠臼。跳出的唯一方法，就是前面說過的樹立健全人事制度了。

一個健全的人事制度，自然要有法作根據。這種「法」一般的多叫「人事管理規程」。名字並無關係，牠的內容，一定要包含下列諸點：

- (一) 確定所有上下級各種職員應具能力的最低標準，雇用任何新職員，必須經過考試，合乎標準方能錄用。
- (二) 確定職員職位級別，與各級薪給數目。
- (三) 確定考核職員勤惰，以及記功記過辦法。
- (四) 確定職員之一般與特殊升遷及降調標準。
- (五) 長短病事假之核准辦法。

(六) 年終以及特別獎勵金之給予標準。

(七) 職員一體福利問題之決定，如有病時付予醫藥費，工餘學習進修付予補助費，婚喪生育之特別津貼，贈養家屬及子女教育之特別津貼，人壽保險與養老金之預儲津貼，如係管理機器工友，更應有代保殘廢保險之類。

(八) 辭職與解雇辦法之確立；在職身亡之撫恤等等。

有了這樣一個人事管理規程，在管理者有法可以遵循，辦事時可免受批評；在職員，生活有保障，前途有希望，自不會見異思遷，專業因而臻於安定。

有了這樣的條例，任何股東或是某些有特殊權勢的人，想向你推荐他的親友，甚至你的太太向你推荐她的弟弟，你都可以叫他們來參加考試；體力強自然錄用，能力不強，可說一聲對他們不起，問題便簡單多了。我並不嚴格反對在自己的事業內，雇用自己的親族，如果他們品行端正，學識優長，當然用不著假惺惺的迴避，如只以有親族關係為標準而錄用，為了事業前途，則我認為非反對

不可。

最後關於人事問題，還有一個原則要告訴有心經營事業的青年。經營事業，組織要嚴密，開支要節省，不必要的錢，一文錢也不當浪費，但在職員的待遇上，却應力求優厚。在科學的管理中，領導人要求他的幹部，把他們的最大工作效率，獻給他們事業，他也就有義務保障他們的生活安定。我以為防止舞弊貪污的辦法，如舞弊五百元以上者槍決，實在是消極的辦法；積極的辦法應為給他的工作報酬，可使他一家不憂飢寒，前途還有希望，叫他不願失掉這個工作機會。那時你叫他舞弊，他想到那樣將毀滅了他一生的信用與前途，他也不肯了。

現在有許多人，懂得了幹部對事業的重要。多喜歡自己訓練幹部為自己的事業用，這從一方面想自是好現象，因為他們認識了幹部的重要。可是他們因為不懂得怎樣用幹部，縱使幹部依然遠離了他。其實幹部並不一定需要開訓練班訓練，在營業進行中每個職員都可以說在受作人這幹部的訓練。只要主持人會營運，事業前途有希望，並叫職員的前途希望，和事業前途打成一片，那

一個職員不願作你的事業的永久幹部？

還有訓練幹部決不應叫他們忠於個人，而應當叫他們忠於事業。叫他們忠於你個人也許你會有一時的成功，但一朝你的事業大敗時，就全部解體了。如果叫他們忠於你所希望成功的事業，你個人即或事業失敗，但你希望成功的事業，還可能經由這些幹部中的傑出者而完成。不過這必須是只有事業野心而無個人野心的人，才足以語此，在今天這種人怕是太少了！（另有論幹部訓練文字見第七章）

第六章 技術學習舉要(二)

一 總務部的工作

在以前討論了經營一樁事業應立的各種「法」，以下我們進一步來討論，經營事業分部辦事時，各部主要應當注意的工作都是些什麼。

前面我們說，一般事業分部辦事時，大致會分成：總務、會計、營業、生產四部，現在我們大致的逐部說說他們的主要工作。

總務部再仔細分工，前面曾說過總務部可分成文書、學務等科，一個文書科下又可分成收發、擬稿、繕寫、歸檔等股。學務科下自然也可以分幾若干股，這是要看事業組織大小來決定的。總之總務部所處理，大致為一般事務，包括文書往來，人事管理，雜物購置與保管，以及其他不屬他部的工作。

(甲) 文書的管理

這中間文書這一部分，最應當用科學的方法管理，管理不善，對工作效率一定有極大的影響，而照中國一般公司行號習慣，却偏偏對文書處理最不注意，所以我想作一點詳細的解說。

一個公司或行號，如果部分很多，各分店又多，對內對外的文書來往，一定也會很多。這些文書怎樣處理？現在中國已有了不少大的公司行號，落後的不必說牠，管理進步的對文書怎麼管理呢？我們知道這許多大公司行號的文書，不少是採分部對外制的。營業部可以用某公司營業部對外行文，生產部可以用某公司生產部對外行文。這種辦法，實在仍是不合理的。文書管理無論收、發、歸檔，都應當以集中為原則，因為集中才易於管理。在上面的管理人，才易於由此窺悉全公司工作進行的全豹。

文書管理的簡單程序應當是：

(一) 收文登記 立收文登記簿，在簿中應登記的細目爲(1)來文日期；(2)來文編號(這是爲了日後考查方便而自己編的號碼，此號碼應該何時寫在收到的文件之上)；(3)來文地址及機關或個人姓名；(4)案由；(5)有無附件(如有支票，匯票，或其他文件附來，皆須詳爲登記。如有支票，應寫明某銀行支票，第若干號)；(6)分送何部；(7)歸檔日期。以上七項中，一至六項皆須於收到來文之後在登記簿中記明，然後將該文送出。至第七項則須至該文送回歸檔時，再行登記。

關於來文的開拆，有的事業負責人爲了仔細，皆自己開拆，不過指定副理，主要秘書，或文書科開拆的也都有。然而爲了保持事業上的秘密及處理迅速，自以負責人自己開拆爲最妥當，因爲須迅速者可以立即交辦，須保守秘密者可緩交文書科，不過如此負責人的辦公，必須遵守時間，否則便要誤事了。如以事務繁，絕無法作到自己拆信，補救辦法是每天裏看一次收文登記簿。

(二) 分送主管部門、登記之後，即另用一種簿子，其細目更須分爲(1)送

文日期；(2)來文編號號碼；(3)這樣收文部門主管之人簽收；就夠了。這個辦子的目的，為證明來文已由文書科送交何部。

(二)主管部門擬復 主管部收到來信之後，由主管人再交部中職員研究，凡須擬復者，即由主辦職員在該部之擬稿簿上擬具覆信（文書科下即設有擬稿股，係為辦一般覆信者，屬各部之事，仍以各部擬復為妥），交部主管人閱後，簽名承認即可交繕，即送文書科照繕。繕就再送交部主管人閱過，在信上署名簽押，證明業可發出，再送交專業之總負責人簽名。

(四)主要負責人簽名 這是假定採用所有送出文件例須交由主要負責人簽名的制度。中國有許多機關的負責人，不喜歡這樣作，因為這樣作，既須天天在機關內辦公，並且須認真辦公，否則必至信件停頓在他的辦公桌上發不出去，甚至偶不小心，沒有仔細看明就簽署了一件文件，出了毛病，自己還須負責。所以一般的辦法，是劃一個私章，交給副理，秘書代辦，這樣儘可以到辦公廳，也可以不到，出了毛病，也不須自己負責，罵一頓秘書就夠了。但應肯負責辦事的

人。我覺得還是不應該採取那種太聰明的辦法，仍應一切由自己簽名後，再簽爲宜。因爲這才能算認真在辦事，而可防止錯誤於未發生之前；同時也只有這樣，你才真全盤了解這事業在進行中的真象。所以不只這事業對外的信件應全由負責人開後簽署，即是總管理處對分店、分廠的信件，也應由負責人開後簽署，才算最合理的管理。

（五）來文歸檔。一件來信在一部中擬覆繕寫之後，經總負責人將覆信簽署，來信一時自己無何用處，主管部即可將該來信用一種如文書科送信前來時之簿子，送回文書科，請該主管人簽收，表示業已送回歸檔。

此外這種歸檔工作，有許多機關採取分別保管制。如凡送交營業部者，即由營業部歸檔；會計部者，即由會計部歸檔。理由是：如此各部如須參考時，提閱比較方便，不過這樣就破壞了檔案的統一。有時營業部要看會計部的來信作參考時，就要費些手脚。而且有些信其內容並不只涉及一部，應歸何部歸檔，也難決定；將來尋找時，就比較更難。所以最好是採取統一歸檔制度，除非是各部辦公地點

距離太遠（在便於管理原則上講，不應當叫牠有此現象）。非分別歸檔，對辦事影響太大，不應採取這類分散的辦法。

關於檔案的分類，應有很科學的辦法，寧可在開始時就樹立一個很健全的體系，以免將來事業發達時，一切又要從新整理過的麻煩。不過應當如何分類，這却要看事業性質來決定的。這裏一般的說，實在無從說起。此外，我覺得現在在中國要想找研究檔案分類的參考書也很困難，我只好介紹給青年朋友們，那些學圖書館學的人應有的圖書分類辦法書籍，作為參考材料。雖不實用，但能神而明之，套用其科學精密的方法，自會創造出來一個合乎自己事業的體系。這類書，到任何大圖書館裏，在「總類」圖書館學下，都可以找到，就不在此一一列舉了。

（六）發文留底和登記 覆他人的信，或是由自己主動寫給他人的信，由郵寄出或送出時，爲了他日考查，自己也需要有留供考查的辦法。辦法一共有兩種：

（1）是將發出的信原文留底；（2）登記發文登記簿。留底的辦法，過去是很

多的，如寫信時用「拷貝」(Copy)墨水寫，寫後用一種拷貝薄紙將信夾入，將紙噴壓，用一小壓紙機一壓，該信即可照原樣印留在拷貝薄中。否則用複寫紙用鉛筆繕寫，亦可留下與原信完全無二的底稿。現在物質困難，應用何種方法，自可由各事業中的庶務去決定，但留底原則以與原信完全一樣為最上策，因為這種信底有時很有法律上的價值呢。

登記發文的登記簿，也和收文登記簿差不多，應登記的細目是：(1)發文日期；(2)發文編號；(此號編就應同時寫入發出信件之上，以供他人覆信時引用，俾自己調閱原文時，易於檢出)(3)收信機關與個人姓名地址；(4)摘由；(5)有無附件；(附件應完全寫明，與收發登記簿同。)(6)何部發出；(7)遞送方式。第七項遞送方式，是指由專差送出，還是由郵局寄出，但不論是專差送出還是由郵局寄出，都應再寫入一小簿子。專送的，寫入專送簿，此簿細目只須分為：(1)日期；(2)收信機關與個人名稱；(3)專送的是什麼東西；信、電報、有無附件；(4)收件機關或個人簽名。遞送的，寫

入郵遞簿。此簿細目應分：(1)日期；(2)收信機關或私人名稱；(3)所寄何物：信、印刷品、照片或其他；(4)如何郵遞：掛號、快信、航空或其他；(5)購用郵票若干。專送簿自然須送信人送信之後，將原簿帶回，檢視其簽收情形，以斷信件是否送達。郵遞簿亦須每次收信時携去郵局，由郵局在簿上加蓋日戳，以證當日確實發出信件若干，同時此簿亦即為考核郵票貼用數量依據。

一個機關的文書管理，如能照此辦法進行，自不會有一天覺得紊亂、要查什麼查不出來了。

(乙) 事務的管理

總務部下，文書之外，比較重要的自是事務工作了。事務工作大致可分成下列二項：(1)人事管理；(2)雜物購置與保管。這也是看事業的大小然後來決定的，大的組織購置與保管也許要分成兩股處理，小的組織則可能將人事、購置、保管三者歸一人兼辦。現在我只就事來談某機關應如何管理。

(一)先談人事管理，人事管理規程雖已訂立，但有些事是要天天執行管理的，例如考核勤怠，便是一例。中國人到今天仍沒有守時的習慣，就是每天工作八小時，事實上連四小時的工作也未作。衙門固如此，銀行等較大機關，也有這種情形。上午八時辦公，八時未到大家視為當然，到後一杯茶由聽差送來，吸煙喝茶，昨夜的電影，戲，賭博等情形，是同事間第一需要交換的新聞，談興過去，早報已到，人手一紙，大致看完，才想到今天有點什麼事要辦，沒有二小時已是吃中飯的時間了，午飯歸來，又要喝茶吸煙談天之後，才會辦公。下午如係五時停止辦公，上級大約四時半有些已走，下級四時半也已將一切辦公用品收起，用看晚報談天，等時鐘走向五點，還差五分，聽差已根據經驗來掃地抹桌，因為機關辦公室中已不會有一個人了。這樣辦公，效率自然不會宏大，新興的事業自不容有這類情形，寧可每日工作六小時，但必須每分鐘都會工作。要達到這種目的，必須自最高管理人那裏起認真職員的勤怠考核。

資本主義國家的大工廠或公司，每一個工人職員到工作辦事處所時，要將自

己的工作卡片，送到時鐘下面的簽時機下去按一下，時鐘上指的是什麼時間，卡片上就印出了什麼時間，遲到一分鐘都不會差，卡片印了時間就交給管理人，下班時，再領回去，早退你一定也要向管理工作卡片的人，要回自己的卡片，在上面印明早退時間，不然明天來你將不能進辦事處了。月終你這張工作卡片就是你領薪金的憑證了，請假或早退遲到過多，根據人事管理規程，應如何懲罰，全無遲到早退，也未請假，應受何等獎勵，也都以此作為依據。

這種辦法在較小規模的公司中還不能辦到如此科學，不過要使工作人員不遲到早退，只要認真管理，還是辦的到。例如早八時開始辦公，八時五分鐘應由辦人事的負責人將各部同人簽到簿送到經理室，遲到同人須到經理室簽到，遲到自然將成為絕無僅有的現象。同天下班一定要簽退，不如下班時間簽名簿不由經理室拿出，要早退只好到經理室去簽名，自然非必要誰也不早退了。其餘如請假，短假各部主任可以照准，病假而外的較長時間事假，須由經理決定。辦人事的人，每天管理這樣一本簿子，月終作出工人同人的考勤統計，依照人事管理規程，

計劃應由呈送經理決定，同人自會依時辦公了。

不過管理之外，領導者的創造風氣也很重要。只是上下班時間管的嚴，辦公時間內，他坐在辦公桌旁退想不動，不是仍然談不到工作效率？所以經理及各部主任，這些領導人，一定要依時辦公，在辦公時間內，耳不旁聽，目不旁瞬，一心一意，全力治事。流風所被，自然工作人與都會會然景從；而一個人也可當作兩個人用了。

人事管理在工廠，當然是最繁雜，廠長的責任大部可說都在人事管理上，那樣的人事，不會再屬總務部，而要專人專事管理都了，這裏可以不談。現在是談一般公司行號，那屢減員之外，還有一個差役的人事管理問題，需要提一提。對於差役的管理，任是最新式的事業，往往採取極舊式的方式對待他們，例如永無假期，睡眠而外，都是辦公時間，在這種情形下只有強忍才能忍受，好的差役自然用不到，沒有好的差役，和一部好機器上配用一個螺絲釘一樣，不要看一個釘，一樣會影響全部機器的工作，所以差役也一定應有工作時間，一樣的處

有工作前途上的希望，和生活上的保障。辦事業這種方面雖小也要顧及。

總務部如管人事，有的公司行號遂把發薪金工作也交總務部辦。當然不過是辦分給手續而已，一切是要由會計部出納股爲準備好的。所以直接由會計部出納股發薪的還是比較多。

(二)雜項購置及保管，一般的公司行號，生財保管，例來是屬於總務部的工作，大至一個鐵櫃（廣東人叫夾萬）、一張檯、一個暖氣床，一個尿盆，都是公家的財產，不能不予保管，除了用藥之外，不應遺失。所以凡是一個事業的總務部，一定存有該事業的財產詳細目錄，這目錄也是編有號碼的。應寫明：（1）某號；（2）什麼東西；（3）以那一年購入；（4）價值若干；（5）現置何處。同時還應另寫標籤，也寫明上述要點，把牠貼在所置物之上，以備查考。這種目錄不只作爲總務部的保管依據，同時且是會計部結帳時所將依以決定生產價值，和生財折舊數額的標準，所以總務部對這個工作決不能不重視。

此外，我還想介紹一點管理文具印刷表冊單據的簡章常識。任何一個機關，

辦事一定要用文具和許多紙張、表冊、單據，表冊單據，各機關各有其獨特的形式，爲了整齊劃一，一定是自己用鉛印，照一固定形範印就，只留下臨時填寫的字，在應用時填寫，以期節省工作時間。一個有點規模的公司行號，至少也應有幾十種不同的表冊單據，爲了領取時不必寫很長的表冊名目，也爲了管理人尋找方便，這些自印的表冊單據，應當也編一種號碼，在印刷時，就印在上面，事前用一點心思，以後都可以省許多事。

文具表冊單據在總務部一定也要有一個登記收支的登記簿，每月月底也要製造一個月報表，如購入文具若干，每種除支下餘若干，價值幾何，又新印表冊單據若干，每種支出若干，下餘若干，價值幾何，報給會計部，這也是會計部作月結時，必需的材料。

關於文具的管理，依中國習慣有兩種辦法，一種是用舉請領，一種是估計使用時間，按時配給。中國許多機關多採用後一辦法，因爲中國向來公私不分，用機關信封信紙寫私人信件，不但不自慚僭用公物，甚且認爲表示身份職業的一種

辦法，至於用公家筆墨，更為常事，所以估計使用時間，按時配給，在中國常常是節省文具費的辦法，至於到底用那種方法好，還是要看環境決定的。

任何一個公司行號，當然都有些零星購置的事務。每月結帳時，爲了怕電燈突滅影響工作，需要買兩包洋燭以爲準備，這當然是總務部職員去辦，爲了應付這種種零星開支，也要到會計部出納處去領錢，是太煩瑣了，所以總務部照一般公司行號的習慣，例有一筆備用金存在手中，於是一本備用金帳目就必須設立。備用金的數目多少，也是看事業大小來決定，同時也是看結算日期的遠近而決定。例如三天結算一次，自比一週結算一次，錢可以少一點。假定決算備用金爲三千元，三日結算一次，那就是說總務部每三天可向會計部出納股結算一次，結算的方法是總務部可以憑他們買東西時取得正式單據，向會計部換回來現金。假定三日中共買物品八百五十二元五角，他就可以憑單據領回八百五十二元五角，於是他手中所有的還是三千元準備金。

總務部買物時應注意的是單據的取得，不過總務部用錢的時候，往往不能取

得單據，如派差役去買東西，爲了要快，坐人力車來回，這筆車錢，向那裏去找單據？就只好由差役出領款收據，而由總務部主任予以證明，作爲憑證了。當然這類收據在能取得正式收據時，即不應採用。

總務部工作應注意的大致已列舉在上面了，對於事業經營全無經驗的，如肯仔細體會，大約總會對他們有些幫助。

二 會計部的工作

會計部的工作對於一樁事業，我在以上曾說過猶如羅網之於輪船，軍用地圖之於作戰軍隊，駕駛舵盤之於汽車，那樣重要。所以作爲一個事業的管理人，對會計常識，是不能不有的，不過有會計常識與精通會計學，並不是一回事，一個公司的經理精通會計學，自然再好也沒有，但說個個作公司經理的必須是會計專家，却是不對。只是他對新式會計原理一定要明白，否則就等於輪船有羅盤，可是船主不懂得用，那輪船豈有到達目的地的希望。

在中國經營事業的人中，不只能懂得新式會計原理的人很少，甚至連懂得會計對於事業的重要的都不十分多。經營一樁事業應當有帳，大家雖然知道，可是中國舊式的四柱帳，「舊管，新收，開除，淨餘」的簡單方式，實在不能使經營任何事業的人，了然他自己的真象，能懂得這個道理的就很有限了。不曾試調查一下，中國各大都市的商店，今日用新式簿記記帳的，連百分之二十大約還不到，所以中國商店即使賺錢也是賺的糊塗錢，有的恐怕連自己是否賺了錢也弄不明白。舉個例子來說明：用十萬元作資本，開一個雜貨商店，去了三萬元作裝修門面，安設貨架之用，下餘的七萬元都買了雜貨。開張之後用了三個夥友，吃用一切都靠了售貨所得，那一種貨缺了，也以售貨所得去添購，這樣營業了一季，到了年底，結帳了，人欠儘量去收回來，欠人的儘量還給人家，然後將賒的盤一盤存貨，估個數目，再算一算人欠欠人的結果，和手下所存現金，比七萬元的數目如果是多少，就算賺了，比七萬少就算賠了。好在無論賠賺，這些生意還是要做下去，因為即使賠，七元萬不會一下子就賠完，再作一下，就又是一季不會天

亮，一季之後才再能夠知道是賠是賺，這樣糊裏糊塗能過幾十年。殊不知從眼前的通貨價值在三個月內的七萬元，在三個月後仍然是七萬元，已等於虧折了至少三分之一。還有他的存貨有的因為賣不出去，已然有了很大的消耗，結算時，已不能再照原價計算。還有的貨物，因為市場上缺貨，已然大漲其價，如仍照原價估計，似乎不對。照新價估計，也不能算對，如果商店是交給他人經營，那爲了帳面好看，一定是照市價估計，結果這商店是否真賺了錢，恐怕誰也不會知道。這種商店與其說是有人在經營，無寧說是在靠機運見混。在社會經濟改革劇烈的洪流中，最先會和沖激滅頂的，就是這類商店，我想必然已經不少，可是能自知是出了自己沒有良好的會計制度，所以不能了然自己營業弱點何在而迅速改善，以致失敗的，恐怕連十分之一都沒有。此來，真叫人感到他們愚蠢的可憐。

經營一個雜貨店，爲了沒有合理的會計制度，都會叫社會經濟變動的巨浪捲去，如舉辦一個較大的事業，如大的生產工廠之類，沒有合理的會計制度，自更在社會上不能存在。所以一個健全的會計部，在任何事業中都極重要。建立健全之

會計部，會計部的人選自極重要，這個人不只要有夠用的會計知識，還須有這用會計知識於事業上的實際經驗，這樣一個人在經營事業中，乃是你最需要的助手。

有了一個合乎要求的會計主任，就如軍事領袖，獲了一個理想的參謀長，計劃作戰時就容易多了。因為這樣一個人是不能缺少的，我在談會計部工作時，就假定，你已有了一個好的會計主任，一切會計部工作，他已給你設計妥貼，我來談的，只是一個會計部的組成原則上的合理與否，對你在和你的會計主任商討會計部組織時作參考。另外我還想說的是每月會計部向你提出的月結表與資產負債表時，你應當怎樣研究運用這種表報。作為一個事業負責人，你能夠有這種常識，再有一個好的會計主任輔佐你，決定作戰計劃已很容易了。

(甲) 關於現金

會計部的組織大小，當然也是看事業大小來決定的。帳簿的建立，那一種帳應繁，那一種帳應簡，則要看事業性質來決定，這是會計部主任的事，這裏無庸

多談，因為這裏不是研究會計學。

會計部的最簡單組織也應有兩個人，就是一個會計主任兼作一切記帳結算工作，但是現金出納一定要另外用一人，這是不應改變的原則，因為作會計的人再兼任出納，比較容易有舞弊的機會。

出納的責任是管錢，人自然要靠得住，例如是確知底細的人，但照例他並應覺得有保證，舖保或人保，担保的金錢數額多少，要看他的責任大小而定。這類的保證之外，最好還是建立好的制度從事防範，所以關於現金支出，最好採用下述的辦法：

(一) 現金支付採取先核先後付制度：任何應付的款，確定一個數目，例如在一千元以上，即須先核後付，千元以下的支付可用出納支付，以後就以下和總務部支付，見前。同時可以規定出納庫存現金，不能超過五千萬元，超過數額應於收到之日，匯入銀行，這樣即使出納不可靠，損失也可較小。

先核後付的調度有許多好處，先核後付，主管人在調度現金上，可以有一顆

參考材料；先核後付可以付與支票，用支票付款，如有錯誤，易於查考。先核後付辦法：例如房東要收三千元的月租，可告訴他二三日內送來通知單，出納即以通知單為依據，開一張傳票請准支付，同時開好一張三千元支票寫明「抬頭」（即受款人之姓名），附在後面，如經理准付，除簽了傳票之外還同時簽了支票。房東二日後來時，以正式收據換去這張支票，事情便算了結了。

(二)支票最好留三人印鑑：剛剛我说过付支票時要由經理簽名，這也是一種求現金支付，能夠穩妥的辦法之一。一樁事業的公款，存入銀行，存留印鑑時，最好存三個人的印鑑：(1)出納的印鑑；(2)會計主任的印鑑；(3)經理的印鑑。這樣支票簿就可以存在出納手中，遇有支付，出納即可先行開票，加蓋自己的印章或簽名，送交會計主任，會計主任負責核應否付與，數目符否，銀行存款是否充足。如認為全無問題，即可蓋章或簽名，最後再經經理蓋章或簽名，支票方能兌現。這樣不只可防出納舞弊，就是經理也不能私自動用這事業的公款而不叫會計主任和出納曉得了。

(三) 現金應逐日報告：不只是爲了防範舞弊，也是爲了營業方便，會計部出納一定要每日將這事業所有現金製表報告，這表上應記明：昨日餘存數額，今日收支情形及本日淨餘。本日淨餘並應另列細表，記明：如銀行存款若干（某行若干某行若干皆須寫明），期票若干，現金若干，鑲幣角票若干，匯票若干，郵票若干，皆須記明，如此出納固無雜弊餘地，而經理調度現金時，也就有了確實的把握，這張表上最忌的是「暫記」字樣，健全的現金日報表最好沒有這兩個字出現，同人如有需要，預支薪金，皆可正式入帳，至月終收回時再行轉帳。

(四) 分店現金之管理：如果是一個較大的公司行號，總管理處外，各大城市皆有分店，每日售貨皆將收入，轉匯與分店距離極遠，如何管理分店現金，使其不至爲當地分店經理移作他用，這除了慎選分店經理及會計主任外，在制度上也可有防範的辦法。(甲) 確定分店流動金，如果所售只限於本公司的出品，無須另在當地購入貨物，那麼分店所需不過是每月該分店的開銷，可以從寬照過去每月開銷比例，代爲定一預算，一次撥於該分店，存入當地銀行。此款由分店經理、

會計主任、出納三人蓋章，可以自由動用。(乙)售貨收入逐日存入銀行，並報告總處，不論每天售貨收入有多少，翌早即須解交銀行(同時製表報告總處)。解交銀行時且須入總管理處抬頭的帳戶，此戶存留印鑑時，須存留總管理處經理會計主任出納的印鑑，分店缺款向總處理請款時，總管理處即可開付當地銀行支票，寄交分店，令其自行支用，如總管理處款不敷用，即可調用各地分店存款。此種辦法，對大公司行號在現金運用上極為有利。

(乙) 關於稽核

會計部的組織中，注意出納部分是因為與現金有關，注意即可免除現金上出毛病。事業規模如大，為了防止與監督記帳工作，最好專設一個稽核要帳製表的部門，記帳以中國的職員水準來看，不錯才是例外，所以有人逐事覆核一下，決不能算是浪費，為此雖將略增開支，如果捨不得，你就更會因小失大。還有表報是有時間性的，日報週報差遲一两天已成無用之物，月結在下個月半覆作不出

來，參考價值也就減低，可是中國人一般的沒有時間觀念，職員如無人負責進行考核，他們就會平日有工作不做，必須到緊急需要時才臨陣磨槍的趕辦，錯誤豈能少的了。所以如無專人稽核，會計部主任必須兼辦這種工作。

一個有經驗的會計主任曾告訴我，一個職員寫錯了十張傳票，把個位誤寫到了十位上面去，沒有發見。結果到月底結帳時，他忙了三天三夜，纔多九元，不知錯在何處。不是容易，才發現這張錯寫了的傳票，改正過來。這個教訓使他以後每一張傳票都要自己覆核過，他說，甯可平時多作點事，也比結帳時受罪好過的多，這話是很值得青年注意。（尚有關於談稽核問題的文字見第七章）

(四) 關於月結表資產負債表

現在我要談會計部工作的效果，一個事業負責人應當怎樣應用牠了。

在談現金管理時，我們曾提到現金日報表，那就是會計部工作成果之一，其用處前面已經說明，管理一個事業，如你不能知道你每天有多多現金，如何

能夠辦事？這簡單的要求，在舊式商店中他們也懂得並且也要作到的，商店每夜要數一次今日共賣了多少錢就是同樣的意思，不過他們的方法比較不科學而已。所以由此還不能看的出來新式會計制度的優長，到你看到依據新式會計制度製出來的月結表和每月的資產負債表，你就知道新式會計決非中國舊帳所能望其項背，而是在事實上大有裨益於事業經營了。

新式會計是科學而精密的。依據這種方法製出的月結，一定是極正確的，屬於這一個月的收支結算情況。決不會把上個月或下個月的收與支，混進本月裏邊來。這一點，中國舊式帳根本作不到。例如上月工場發出三批貨物賣了出去，到本月中才收到款，在舊帳上這筆款就成了本月收入；在新式帳中則是收轉了一筆上月的應收未收帳。又如在本月下旬收到一筆向你所營工廠定貨的款項一萬元，這一萬元到本月底你只能交出去八千元的貨物，其餘二千元的貨物，要到下月才能交出了，那麼八千元可作為本月的收入，下餘的二千元，只能算為代下月預收的款項了。不只每一筆收入要經過這種詳密的劃分，每一筆支出也要經過同樣

的劃分。例如在七月中付了一筆火險保險費一萬二千元，係自本年五月到期年四月一年的保費。在七月份的支出中，只能算支出本月保費一千元。其餘是付轉應付未付五月六月保費為各一千元，又預付本年八月至明年四月，九個月保費九千元。

還有新式簿記對支出的計算比舊帳也科學精確的多，舊帳，只算計金錢的支出為支出，新式簿記則連非本月實際的金錢支出，如開業時一次購入的生產工具，逐月使用，漸趨損壞，逐月自應攤負生產工具損失之一部。這種損失額，也作為支出列入。譬如一部機器，預計只可用廿個月，購入時為一萬元，那每月支出項下即應列入「生產折舊」五百元。再如「裝修」也應「折舊」，還有「開辦費攤提」，「股息攤提」，雖皆非本月必須支付之款，但沒有一筆款不應計為應當支付的款，所以在作月結時必須列入，才能正確。

有了這種正確的科學的月結表，你才能看的出來，本月你的收入和支出真實情況，而可以知道，賠錢階在那裏，賺錢是爲了什麼原因？由此你才能估計，下

個月的賠賺大致情形，和下一個月的營運方針。比如你出這月結表發見本月生產數字比你預計的低了很多，爲什麼差了許多，你自然要去追求原因。又如發見了本月支出陡然增高，那麼你也要由這表去找原因，牠的高是社會的原因（例如米價上漲），還是工廠內人事管理不善的原因（例如熟加役工）。有了原因，自然易於改進。所以月結表的確是很重要的——種報告。

再談每月的資產負債表。月結表可以使你了解你所營業，在一個月之內實際生產與實際支出的盈虧；每月的資產負債表，則可以使你了然，自開辦起截至某月止，你所營業的整個資產與負債的情形。例如你辦的是工廠，你擁有固定資產價值若干，到某月底止你有流動資產若干，如銀行裏存款幾何，應收未收款的項項之類。都可以在此表的資產項下看出，你自事業開辦以來有多少「長期負債」，像資本的數目；多少「短期負債」，像應付人家而未付給人家的款項，或銀行借款，在兩者對比之下，你自可以了然，自有這舉業以來，總起來看虧賠還是賺錢。你的資金調動，應如何運用，這表也對你有不少的幫助。

這種表報的每一科目，含義是什麼，你必須明白，你可以將上幾月的表報合起來一同看。藉以研究幾個月來你事業的演變。你如發見某一科目下這個月有了特殊的變化，便應進一步去研究，所以有那種突變的緣因，你的會計主任，這時他是你的顧問，應由他和你詳述爲什麼有了那種現象。

經過這樣的研究，這種表報可以叫你徹底了解你自己事業的現象，這也是一種「知己」的工作；然後再配合上，你所有的對世界，中國，政治經濟大勢的認識，同業市場的情況，種種「知彼」工作，你自會懂得怎樣把握自己事業的舵盤，而叫他順利前進了。

三 營業部的工作

一樁事業的營業部應當怎樣組織，當然因事業性質之不同而不同，我們很難具體的舉一例以概其餘。不過他的工作是營業，也還有些原則可以提示。

營業部的工作，可以分爲對內與對外兩部分。對內是向會計部報告營業實

況，對外是設法展開業務。因為有向會計部報告營業狀況的關係，所以部中一定也要一些懂得記帳製表報的人，這種帳簿表報格式，自然須由會計部設計妥貼，以求一致而實用。表報的原則是使營業實況能夠迅速的正確的確自使會計部知道，同樣的表報，自然也要送給經理，因為營業的狀況小之有關目前現金的運用，營業好，可運用的現金自然多起來；大之則有關這一事業的前途，經理如覺營業不好，他自須用些心思來打開那不好的局面。所以營業部的表示營業成績的表報，也是很重要的工作。

(甲) 展開營業

營業部最重要的工作當然還是如何展開營業。營業是一定要用人力協助，才能展開的，這個原則，中國舊式商人都不大肯相信，他們相信的是主顧自有眼力甄別好壞，只要你的貨物真好，就不怕沒有人來買。這話當然不錯，貨真價實是真正招來主顧的基礎，不過如有一「貨真價實」的基礎，再加以好的推廣營業之

法，收效豈不更要快的多？

推廣營業有許多方法，美國講這方法的書已不知有多少種。不過無論用什麼方法，都要用錢，沒有錢什麼方法也不能實現，也就爲此，中國舊商店主人遂不肯輕於嘗試，他認爲這種錢用了出去不見實效。抗戰以來，許多上海人逃到內地來營商，往往能佔上風，將本地商店擠倒。也就是爲了一方受過上海資本主義社會經商技術的洗禮，一方仍在保守着舊日中國社會間商人的守株待兔遺風。所以怎樣推廣營業，一個新興的事業，非切實講求不可。

推廣營業是應當在：(一)調查市場中同業情況；(二)改進生產使適市場競爭；(三)擴大自我生產宣傳；(四)將這生產品深入社會。這四種步驟連續不斷在展開中前進的。所以營業部的對外工作，至少應分成調查、研究、宣傳、推銷四個部分。調查、研究，一方是爲了營業部的工作，同時也是爲了生產部的工作，營業必須與生產連繫在一起，才能征服市場，這是毫無疑問的。

在以下，我試舉一些香煙製造廠的推廣營業方法來作爲營業部工作的參考。

香煙這種營業，如王對稱的選擇，是生理和心理各佔百分之五十的力量。一種類似的香煙，要判斷那一種好，只憑吸食來判斷，多麼老資格的吸食者，我想他的判斷也不能像辨別涇渭那樣容易。所以煙廠的推銷香煙，遠不訴諸吸食者的生理而改訴諸心理。於是製煙廠的競爭，並不在煙的製造上，而在以下幾點上競爭：（一）名稱；（二）包裝裝璜；（三）宣傳方法；（四）價格。——香煙外，許多其他貨物，也漸漸有此情形。所以這種現象很值得經營業者注意。

起一種香煙的名子，並不是很容易的事，一種煙能否暢銷，名子很有關係。那一類名子適用，起名子的人，一定須先深深的明瞭當時的社會心理，香煙名，在中國也曾一時頗與抗戰有關，但是不久這風氣過去了，又換了另一套作風，這是心理學家究研心理的好材料，也是為貨物定名稱的事業經營者的很好參考資料。在香港有一種薄荷香煙名子叫“Coolie”，在婦女中非常流行。這煙味淡而有薄荷涼氣的優點，總之“Coolie”字完全表現出來了，而且很容易叫人記得，這名子就要算起的好，是為貨品命名時可以學習的例子。

圖式包裝與裝璜，這也要用些工夫在顧客的心理上，然後才能決定。試以桂林最近的香煙包裝來說吧，廿支包最爲普通，十支裝包非常之少，爲什麼？因爲廿支裝包的紙，比十支裝的包裝紙多用不了多少，所以十支裝包的煙，爲了包紙關係，兩包的價格（也是廿支）一定高於廿支裝包。同時凡吸煙的人一下買廿支煙並不算多，很少有人一定要買十支裝包，吸完了再買。如果要少買的人，就一定購買十支，而大半爲買一兩支，自有煙攤拆散整包煙來賣給他們了。所以如果你在桂林製煙仍製十支裝包，就是你太糊塗。因爲假如你定價兩包與人家的廿支裝包價格一樣，豈不是你自已徒然損失了一份包紙的成本？如貴於廿支裝包，銷路一定會受影響。

再如製造香煙本是應用煙葉與香煙紙兩種東西，香煙紙，中國目前內地尙不能製造，於是製一種香煙，香煙紙價幾佔每支煙價之一半，在這種情形下，有人不用煙紙而只以煙葉捲成雪茄減價銷售，當然也是一種競爭銷路的方法。

至於裝璜，目前桂林香煙因裝璜而銷路好的有一二種，都是效仿外國香煙的

裝璜。如一種香煙，完全模仿「吉士」牌的形式，這是順應利用今日中國人的「望梅止渴」心理的，因為在時間空間上，都把握的對，遂獲得了相當的成功。是以任何貨物的包裝方法，裝璜樣式，都需要有極精細的研究，然後才能決定。

再說宣傳方法，報紙對宣傳方法多是很懂得利用的；在報紙上刊載的地位大，而且要多；此外還要用種種方法叫社會上的人都看到牠，製大廣告牌立在道衢，即小街招，貼到每一家茶樓酒館，每一條小巷乃至鄉村。這是以多為勝的戰術。廣告只是多仍不夠，必得還能深入人心，於是那廣告的設計也就很重要了。他們也許把握到了色情是人類永不會改變的趣味吧。所以十張香煙廣告，至少有八張是以女性為中心的，而這種廣告，也確會博得許多人的注意。因此這種宣傳方法，是在出售各種貨物時，都應仿用的。

最後說到價格，如果你的香煙能比他人批發上叫小販每包煙多賺一角錢，你的煙就容易推銷了許多。但如一個市場上煙販聯合休戰，主張價格劃一，你自然不能單獨減價；不過向外埠推銷自然你還有減價的自由。又如你單出一種煙

茄，用廣告說明吸沒有紙的煙，比有紙的煙合算，這也是一種以價格打動人心的戰術。出售他種貨物，又是一樣，價格在競爭市場中有很大的作用。

香煙業的市場競爭，生產品的好壞只佔了一半，另一半就添了上述四點。其他的營業雖不能全像香煙，但有些地方仍是很類似的，所以一個新興事業的營業部中，一定要包含有熟習市場情形，並能繼續作深入調查的人材，有對社會心理有研究，懂得廣告技術的人材。有不畏煩瑣不避辛勞，能夠與販賣者生活打成一片，作積極推銷工作的人材。這樣才能順利的完成營業部所負「調查、研究、宣傳、推銷」四項任務。

不過關於宣傳，有一點我必須喚起青年注意，宣傳只能是把事實上確實存在的優點，說給不知道的人，叫他們知道，而不能是完全脫離事實的謊言。如果是謊言，那宣傳不只能收到預期的效力，且反會得到完全相反的結果。

賣一類可有可無的藥品，欲給牠宣傳說是包治百病的仙丹，希望由此發財，這種時代已經過去了，而且即使可以發財，我們青年也不應營昧起良心來作這種

沒有出息的事。這種把戲決不會不被揭穿，一朝揭穿，青年的信譽與前途什麼都毀了，豈不可惜！

(乙) 專向外人學習

最後我想對有幹勁事業野心的青年再介紹一些研究推展業務的方法。我在前面曾說過，美國講推廣業務的專家，不知有多少，我們談營業部的工作，只談這麼一點點，當然類乎一毛之於九牛，所以我希望真心從事事業的青年，多方從活的中國市場中，了然你的事業是站在怎樣一種環境之內，再估計社會一般人的經濟能力，與你的專業對於人類生活的需要，而定下來一個基礎的、作戰計劃。至於根據這個計劃作戰時，需要用的戰術，我主張青年不妨多找幾種外國書看看。的確有些戰術他們是很高明的，那些書，常常能給我啟示，叫我們有心得。借用他們的經驗，找那適合中國國情的辦法，試驗實行，往往可以叫我們收出奇制勝之效。因為中國社會比較他們落後，他們比我們早多走了幾段路，自然有些收

穩可供我參考們。尤其是他們的商業競爭比我們來的厲害，爲了生存的競爭，逼也會把他們逼出些巧妙的辦法來，可供我們學習，我們自不應放棄那種可以學到新的機會。

不過在推展業務時，雖然要想出來許多方法，但一定還要注意到不陷入滑頭的窠臼，不要以爲社會上的人沒有我們聰明，玩些滑頭手法，儘可以騙了他們。例如有些商店的大減價，把日常大家常買的東西，每種減低一元乃至數角，一般人不大常買的東西，就價格一點也不減，或是減一點價而用有殘缺的貨物應市，這種技術大家漸漸熟知，不只那手法失了效用，並且連商店也被人加上了滑頭商店的混名，實在是非常愚蠢的行徑。國外商店的推廣業務，多半是探認真爲社會服務的途徑。例如出售自來水筆，聲明長期義務代爲修理，只須將舊筆寄回原廠，一定修好代你送回，有這一項保證的自來水筆廠，比沒有保證的，自然生意會好了起來。再如賣剃刀的廠，他們懂得人們主要的消費是刀片而不是那裝刀片的剃刀架，於是出賣剃刀架時特別廉價，但退剃刀架，除了該廠的刀片之外，

其餘刀片都裝不上去。以後你自非長期買他的刀片不可。這類工廠知道他們這計劃非常成功，於是遂更進一步聲明，買過他們的剃刀架的人，如果用壞，可以憑已壞的器物，換一柄新的給他。於是這個人豈不必然的變成了該廠刀片的長期供用者。例如書店的成立讀者顧問部，聘請名作家兼義務的代為指導讀者如何讀書；藥房的設立醫藥顧問部，義務的作顧主的醫藥顧問；認真的辨別雖然起初或者要蝕本，等到你服務忠誠的聲名形成，自然的，生意會興隆起來，而利也在其中了。所以在學習外國的營業推廣方法時，一定要記得，以忠誠服務為目的的可以學，滑頭的辦法，萬不可學！

四 生產部的工作

任何事業的生產部，中心問題只有兩個，那就是如何使「生產增加，消費減少」。不論是大規模的機器生產，還是小型的手工生產，都是一樣。而且一般的說來，凡是生產的工廠，大多是一個獨立的單位，很少與一個公司的其他部分合

設在一起，除非是極小的手工業生產作坊。因為大工廠在都市中心不一定找得到房屋，而且這種機構也沒有設在市中心的必要，所以一樁事業的生產部，爲了事實，我們必須把牠當作一個獨立單位。現在談生產部也基於這一原則。

生產部既然是一個獨立的機構，於是牠的管理，途必類須乎一個大機構的縮小。生產是他的主要部門，但總務、會計兩部非也設立不可，不過其工作只是一方在輔助總管理處了然這分部，一方使這獨立的機構工作能夠適當順利的進行。像會計只須記製足以輔助總管理處會計部所需的帳冊表報，而用不着去作什麼成本結算。這就是他與管理處會計部不同的地方了。

生產既是這機構的主要部門，在生產方面的組織管理，自然需要細密，大致可以分爲技術、人事管理、原料管理、成品管理幾方面。

(甲) 增加生產

手工生產也好，機器生產也好，每一個工廠一定有牠特有的技術要求，一個

工程師或技術專家是不可少的。假如以電力為機器動力的機器廠中，沒有人懂得修理電機，這廠一定會時時停頓起來。而且工程師的用處遠不在事後的修理，更重要的是事前預防。中國一般經營事業的人，往往不能了解事前預防的重要性。有許多人辦工廠，開辦時請一個工程師，等到工廠工作進行順利無阻之後，覺得一個工頭已可照顧一切，工程師還有什麼用，解雇了豈不可以每月省許多錢！結果工頭是「知其然」而「不知其所以然」，他只能茫然的守着機器運轉而已，事前既不能預見到機器將會損毀的危機，一旦有小損壞也不知如何修理。修理時要用許多錢，而且耽誤了不知多少生產的時間，並且這種損壞，有工程師在，也許是可避免的，試想解雇工程師不成了因小失大。

中國的印刷廠犯這毛病的最多，許多印刷機因為管理人只是「不知所所以然」的工匠，往往一部好機器會被牠毀掉。我着見過一部印機主要的輪齒完全磨偏，何以會有這種現象？仔細研究，才知道這部機器的主要機架是生鐵鑄的，有一根鐵斷了，送去鐵廠修理，爲了省錢，只用了一塊厚鐵板和螺釘把那斷斷的機架連

在了一轉，便算修好，用是可以用了，可是每一轉動，主架隨處也隨而搖動，結果失了重心把輪齒完全磨偏，重修時，比造一架新機，已相去無幾了。這也是對機器無知，而造成損失的實例。簡單機器尚且如此，更複雜的機器，自更不可喻。所以一個工廠沒有健全的技术部門，幾乎就無法進行。就是小的手工工廠，那技術也極重要，他可以使你的生產有進步，可以不至使技術好的工人向你要求，所以技術管理人的聘用，無論大小工廠，都不能夠省掉。

談到人事管理，工廠中也和公司行號一樣須有細密的人事管理規程（請參看商文），而且最好是更細密一點。一切事前皆有規定，獎懲認真依法執行，這樣工廠中的工人工作，才可以有紀律，但只有紀律却還不夠，必須要工人工作的緊張，工廠生產力能增加，消費才能減少。

使工人工作緊張，照二幾國外工廠的例子，共有兩種：一、是採取出按工計值」辦法，叫工人自動爲了工錢的慾望而緊張工作。例如製捲香煙，捲百支多少錢，每天計算一下每個工人捲煙的計量，月終依數發薪，一個工人家庭負擔如

重，就不能不緊張工作，以求收入加多。

另一種則是更大的工廠，分工細密，以動力支配人力工作，叫工人成爲被助的工作者。動力支配工作是有規律的，例如製造汽車，一個工人只作一部分工作，甲負責裝上車輪，乙負責箱緊幾備螺釘，每五分鐘有一輛車送到甲面前，五分鐘後又要送至乙面前，甲如不緊張，油車車輪未上完，第二車已又送到面前，乙則因甲不緊張而會空閒無事可作，工頭可以立即發見，過來干涉。這種方法，笑匠賈波林在「摩登時代」電影片中曾諷刺過，說工人在大工廠中進餐，由動力來喂送，一匙湯之後，來一塊麵包，又來一塊肉，但是工人偶一心神不屬，便弄的應付匙叉不及，喂送的工具，變成了打他臉的工具。這種諷刺雖然意味深長，不過如果對待工人不是把他們當作奴隸私取，在固定的短少時間內，要求工作人員緊張，緊張的不起出人類可能的限度，在中國這樣素來人人不緊張的環境內，並不能說是不應當的事。

不過在中國今日要辦以動力支配工人工作的工廠，一時還不容易，所以今後

的趨勢，大約是「按工計值」制度，會更普遍的被各工廠採用，尤其因為糧價升高的關係，加夜工制度，更將暢行。加夜工即使工人多吃一頓消夜，也比較另用一人供給三餐為省，以加夜工可以多有收入為餌，必然使工人樂於拼命，其實對於廠方，這也不一定是智舉。因為一個熟練工人養成不易，在日夜工的折騰下，工人為了錢，犧牲了健康，你也會丟掉一個熟練工人，不也一樣有了損失？所以今後青年管理工廠，不妨採用按工計值辦法，使工人工作緊張，但工作時間總以八小時以下為限，八小時以上的工作會使工人翌日極度疲勞，對廠方也有不利影響。

按工計值 每個工人應有一張計工表，逐日記入工作情形，以為結算根據，實行按工計值，一定要訂出來，病假事假如何計算辦法，例如病假有醫生證明可照其過去工作成績，發予平均工資，事假在幾日以內發平均工資，否則在稱為剝削，工人都會因此感覺生活無保障而離心了。

減少消耗

最後說到原料與成品管理，這種工作的主要目的，在減少消費。由原料變成製成品的過程中，消耗不會沒有，但消耗數量的大小，都不能一律，這完全與工人的是否當心，和工人技術的優或劣有關。中國是人力優越的國家，工廠中，人力的運用比國外工廠多的多，在未來恐怕還會有很長的時間，才能逐漸代以機器，所以減少消費，更是中國工廠必須注意的問題，因為人力為製造過程中之一部時，物質的消耗，不能像機器，會有一定的百分比，不用管理來限制，消耗可能無限的增高。

現在一般的管理消耗辦法，是限制消耗的百分比。例如印刷日報，規定每一千張報紙，印成日報，不能少於九百八十張，包括所有試車種種損失在內，這就是說，廠方可以承認百分之二的消耗，這是用中紙，如果用白報紙消耗百分比還可以減低。百分比規定，消耗在百分之二以內，所有剩餘的好紙便成為工人的利

益，也就是對他們工作小心的獎勵。精耗在百分之二以上，廠方便將扣工人薪金，補償其過量定消耗比率的損失，對工人示威。這只是舉一種管理消耗的例，生產品不同，管理方法自也不曾一樣，不同的事業應如何管理，只有由管理者自己去體會了。

●

原料與成品管理不只應注意製造過程中的消耗，還應設法避免製造以前原料在保管中的消耗，和在製成後成品在保管中的消耗，庫房的通風以免潮濕，撲滅蟲鼠以避霉蝕，平時保火險，戰時兼保兵險等工作，都應注意到。

管理原料成品的人，自也應有很詳細的簿冊，登記收入付出數量，並依照製造表報，給總管理處經理和會計部，使他們知道原料和成品儲存的情況，原料不能中斷，使生產停頓，成品的數量，可使事業經常決定他在市場中作戰的方式，都是極有用的參考資料，為事業最高管理人所必須隨時了然的。

五 細密集中與民主

在以上，我們已講了許多用科學的方法管理事業的例子，因為沒有固定的指明管理那一類事業，所以一切只是泛論，爲了是泛論，也遂不能再深入，好在這本冊子的目的不過是作一種介紹青年「升事業之堂」的引導，徵求入室，他們是躍百尺竿頭更進一步。那麼這些例子也儘夠幫助他們升堂了。在以下，我想對管理方法再說幾句話，作爲本章的結束。

科學管理的原則，是「細密集中」，看以上所說的辦法，無一不是以「細密集中」爲目的，便是明證。科學管理的管理組織，譬如把各部的工作與幹部結合起來，使成一具動作靈活的機器。一部可以製成人手不能製成工業品的機器，只是一些各種形式的鋼鐵被一些大小的螺釘連結在一起而成。如果有一個螺釘脫了筭，整個機器就不作工作，所以一個最高的「輪」管理人，一定要像一個工程師熟悉一個機器的每一部分一樣，熟悉那以織的每一部。管理一個機構，真達到了「細密集中」的地步，那機構自然可起很大的作用。所以青年在作管理工作時，只須切記發揚「細密集中」這四個字，一定可以有相當的收穫。

不過一個事業機構，到底不是一架機器，組成一個事業機構的是活人，而不是不同形式的鋼鐵和螺釘，所以管理一樁事業遠比管理一架機器要麻煩一些，然而同時也有不同於機器的好處。

麻煩的地方，是人有意志，不能像鋼鐵螺釘那樣任你擺布。可是好處也就在人有意志這一點上。一架機器壞了，工程師只能自己摸索尋找這損壞的根由，而一樁事業如果你管理的好，可能在要出毛病而未出之前，你的幹部已預先看見了那種毛病，而叫你預切。也就為此，管理事業遠不能只像工程師管理一架機器那樣，只靠了冷酷的理智，必須同時注意到情感的運用，在方法上除了「細密集中」之外，還要加上「民主」。這意思就是你不能在管理上不嚴密，也不能大權不由你總負責人獨攬，可是決不是一切由你獨裁，叫工作同仁沒有對這事業置喙的餘地；鼓勵他們自由發言，成了習慣。他們站在自己的崗位上，根據其工作經驗，往往會有很好的意見提供。所以一個事業管理人能有「民主」精神，鼓勵並傾聽其幹部的意見，實在是百利而無一害的。

怎樣養成這民主風習呢？這是可以見每週的工作會議來形成的。工作會議是事業主持人教育並接近幹部的機會，也是聽到幹部意見的機會，這種會議的聯繫，可以叫幹部與事業主持人不形成勞資間的壁壘，叫幹部明白他們對這事業也有發言權，遂不由他們不愛談這事業。是以一樁事業的各部，每週一定要有一次工作會議，公店分店也一樣要有一次工作會議，會後要有忠實的紀錄，送給總管經理參考。而經理、各部主任，也要參加。還有一個工作會議，經理能每月與全體職員在一起開一次工作會議，最好。公店與分店的主任，至少一年應到一起開一次工作會議。有這種民主的風習加上細密集中的管理，事業自然不成功之理了！

第七章 準備使事業發展的條件

在前面兩章我們談了許多管理內部的技術知識，雖然只是些大綱。如能以此實行，相信在中國，這樣的一個機構，在今日一些公司行號中，大約還不至落伍的。但是如果這個機構永久停滯不動，牠即必定要落伍的。爲了叫他不落伍，第四章介紹的「認識事業的社會關係」，「隨時研究社會變化」的意見，主持事業的人非特別注意不可。不過第四章所談到的，只是抽象的喚起青年留心，事業與社會的關係，追隨社會的發展，沒有提出來具體的辦法，爲了便利青年實現使事業不落伍這一目的，在本章內再提示些具體的意見。——這些意見的執行，可使事業不落伍，換句話，也就是爲求事業有更大的發展，必須準備的一些條件。

一 使事業樹立起來了，就和軍隊成了一道防線一樣，第一件事是要守的住已

有的地方，次則爲進攻的準備。一轉事起如要守的住所線，主要的在有嚴密的防衛，監察稽核制度。要進攻，則須對事業發展的項目有先從事深入研究的攻機機，並對實際進攻時，所需要的兵員——幹部，先有培養的方法，爲了實施這三點，造成一樁事業，還必須辦到下列幾件事：（1）聘一個律師作常年法律顧問；（2）聘一個會計師作常年會計監察人；（3）成立一個獨立的稽核部；（4）成立一個健全的公究室；（5）成立一個有計劃的幹部訓練班。

一 聘法律顧問

常年法律顧問，是防衛事業損失的一種良好辦法。資本主義社會中，不只任何事業都聘有常年法律顧問，幾乎每一個在社會上活動的個人，都聘有常年法律顧問。因社會愈發展，社會關係愈複雜，法律也愈複雜，普通的人，誰也不能專心研究法律，一個專門研究法律以及聘的律師作顧問，凡有關於法律的問題，就請他去代爲考慮解決，省力而且不會有處置不當之弊，雖有些消費，但整體的

來看，仍然是合算的事。

中國現在一般人還沒有這種習慣。第一是因為法治風氣還未養成，人民還未知重視法的尊嚴，律師也因法治風氣未健全，品類不免良莠不齊，使人害怕向他們請教。不過經營一樁大企業，現在確已有了請教律師的必要。中國的法律雖不能夠算太複雜，可是變易太多，不是認真留心的人很容易摸不清楚。還有專業一大，與社會各方的交涉一定增多，債權債務交涉交律師辦，自會比自己辦迅速有效，所以現在大企業聘律師作常年法律顧問，已成無庸考慮的常識。不過為了律師中人的良莠不齊，在人選上卻不能不仔細考慮。最好是自己有品學兼優的律師朋友，出名與否却無關係，因為律師最重要的條件是可信託，能代守業務上應守的秘密。

二 聘會計監察人

常年會計監察人，是防衛事業損失所必需，同時也最取信於股東所必需，可

是在中國請會計師作會計監察人比請律師作法律顧問就更少了。大約只有銀行和大公司才肯聘請，還是偶爾聘請一次的多，例如把一審疑難案件，交給會計師清理之類，當年聘請的很少。甚至還有人不明白要會計師作監察人是什麼意思。

請會計師作監察人，就是一個機關，例如到了年終結算，作成業務報告，爲了取信於人，請一個會計師來，請他覆核一次，在這業務報告上簽署姓名。證明此報告經他看過，完全無訛。會計師這種自由職業，第一重要的是信用，從他覆核過的帳目，不只是數目計算不能有誤，記帳方法是否合理他也要負責任，如有違反會計原理的事實發現，在經會計師看過之後，那這個會計師，以後就不會再有人請教他了。所以如果是不合理的業務報告，會計師爲了他自己的將來，也決不肯簽名於上。也就爲此，有了會計師簽名的業務報告，遂可得到人的信仰。

在中國過去，只有上海會計師比較多，也有些人有很好的聲譽。在內地各城市會計師很少，以業務請教他們的也少。不過我們既辦一樁大事業，自願希望一切上軌道，所以應當去請教會計師，尤其應當去請教有名的會計師，因爲他愈有

名，愈會自己愛惜羽毛，而事業才會得到實益。如果一個青年對會計很外行，經營事業，自己不能斷定所用會計主任的辦法是否合理時，會計師，但是他最好的顧問。

二 設稽核部

設立稽核部，在一個大的事業機構中，可以比作一個人請了一個醫生作常年的醫藥顧問，是爲了保健並不是希冀生病。大的事業分支部一定多，各處工作是否入軌，如能有人隨時抽查，一定可以防範許多弊端，現在分支行多的銀行設稽核部，是很普通。據作者一個在中國某大銀行作稽核工作的朋友說，他每次出去到各支行巡察，很少毫無收穫的時候，有心的舞弊，無心的錯誤，總會發現幾個。這個實例，可以說明稽核工作的切實需要。他的出去視察，事前決不通知，到一個分支行立即由現金部分查起。這不只是監察，而且是督促。有稽核人員的大公司行號，牠的分支部人員，決不敢放下應作的工作不作，今天應作好的工

作，決不放到明天，是我們可以想像而知的。

在一個事業中作稽核工作的人員，最好是忠誠穩幹的老幹部，對各部門工作都能負責。有許多大公司行號，常常以這種稽核人員作為分支店經理人的補充者，例如發見一店經理舞弊，也許是撤職，也許是交了法院。那麼誰來接辦並清理那分店的業務，自以這種稽核人員為最宜，調派什麼人也不知印由他暫時負責為最適宜，為最迅速不受誤事。等他一切整理好就序，新派的繼任經理也可已到了。這都是沒有稽核部的好處。

四 成立研究室

研究室的設立，對於一樁事業的經理，猶如一個智囊團的組織對於一個國家的執政者一樣的重要。羅斯福要決定一件大政方針，絕不會不聽取他的智囊團的意見。因為一個人的知識經驗到底有限，非集許多有專門知識而且在作繼續不斷的研究，由他們提供意見作為決定問題的參考，一定免不了出錯。所以辦一樁

大的事業，研究室遂不可少。

我在前面曾說過，作一個事業的領導人一定要隨時注意研究社會的變化，我又在前面說過辦農場一定要聘有農業專家，辦工場一定要聘有工程師，這種事實上的要求，隨着事業的發展，自然會產生設立研究室的需要。設研究室，就是把應當研究的問題，交給專人去負責，事業的主持人，只等着聽取那研究的成果，擴充利用，於是也遂可以省出心力來應付更需要他用心力的事情上去。

不論作什麼研究，爲了保存材料，必須有剪仔報紙，編寫雜誌材料索引之類的工作，有了研究室，這一切都可以有人負責作到，這只是一個主持人隨時注意留心要周到的多。發見一個問題，只要把問題托給研究室，請他們提出來意見或辦法，事業主持人當然可以節省許多心力。沒有什麼專門必須研究的問題時，研究室的經常研究報告對你也一定很有好處。

中國的大銀行現在幾乎都已成立了研究室，並且都有經常的研究報告出版，於是這種研究室不只對自己銀行引起了作用，對於中國的經濟研究者也有了不

的便利，因為其中有許多統計材料可以供給他們參考，所以如果辦一樁專門事業，成立一個研究室不只對自己有意義，可以幫助自己的事業發展，還可以有學術的、社會的意義。

研究室的組織是隨着環境而不同的，當然不易由他人借箸代籌，以中國各銀行的經濟研究室為例來看，很有些變成了掛名支薪的機關，或者成為濫實際太遠效果堪言的機關。把好制度弄壞，是太可惜了。所以一樁事業如擬成立研究室，對人選一定要揀取不惜卑詞厚幣聘請最有研究精神的人，否則「寧缺毋濫」！

五 輔助幹部進修

前百十年一度說過，在中國真正辦事業的人，所遭遇到的困難，決不是錢的缺乏而是人材的缺乏。這現象，在未來的中國中，一定會有一天比一天明顯。在戰前中國已有了一種經驗叫我們體驗到了。西南某省一個大公司，經營航業，不幾年工夫蓬勃發展到無可比擬，發展大了之後，幹部不夠，不是把事實上材能不

夠的小幹部提昇在粉飾一面，但是向社會上聘用毫不知道底細的人，來辦很重要的事，為此不是事功不能照理想獲得，便是爲了人的不可靠影響了事業進步。一個主持事業的人，陷入這種環境，他自己是多麼痛心！一切計劃想的都很好，一執行就走了樣，什麼宏圖偉業全爲了「沒有好幹部」五個字化成瀟風幻夢，這種前車，是有事業雄心的青年所必須記取的。

所以辦一樁事業，爲了事業進步，一定要很重視幹部的進修訓練。過去有些大公司行號爲了表示對青年職員前進關心，遂出些錢酌助職員從事學業進修，出錢的時候，在主持人的心理，也許和同一個慈善機關捐了一筆款一樣，只有博一個好聽的美名，至於那假怎樣形，似乎已對他毫無關係，所以「銀行的學習進修經費，竟作了組織票房的經費，職員的進修目標，只爲作一個出名的票友。這爲事業和職員的前進着想，都是損失。主持人也許會囁語說，職員不願進修，只想學戲。其實這是錯誤的，如果在上的人好好領導，寄以希望，青年安能不願學習？安能不願自己由學習獲得遠大的前途？

因此爲求事業發展時不愁幹部缺乏，經營事業的人，一定要對幹部選擇認真而有計劃。

一方確立事業所需各種人材的標準，一方叫青年職員就任之所起應定一個目標去學習，學習有成，應予獎勵，養成風氣，好青年爲了工餘可以進修，前途希望遠大，自然回風嚮往，以能加入這個機關爲榮，如你的事業自不愁不發展，發展之後也不會有幹部人材缺乏的憂慮了。

以上所述五點，雖然是以大事業爲準則而提出的建議，但對小事業也不無參考價值。五點雖都是要用錢的事，可凡對有餘錢可用的事業，用在這五點上絕非浪費，在這五點上，可以說多用一個錢，就會多收到一個錢的功效，所以小事業也未嘗不可量估自己的財力，和實際環境，對此五點感覺需要的緩急先後，酌量採行。

第八章 結 論

一 建國目標在於生產上媲美列強

以上幾章，簡單的介紹了一些經營事業的常識給青年們，在介紹常識時，我也曾舉了一些現實的例子供讀者參考；在本書第一章中我還曾強調過兩個前途，說出今後中國事業前途的傾向。但是我覺得也許那一些說明還不夠，所以在最後我想更具體的說一下中國事業將如何發展，而在這發展中，事業是在如何熱切的需要青年作他們的推動者。我認爲必需叫青年懂得事業經營對於建設一個國家的需要，一個事業經營家，在現實社會中其重要性並不下於一個政治家、學者……也許才能使青年投身到經營事業這條路上來，所以我想大約這一章雖似乎是多說的，可是這本冊子之能否對青年有些影響，也許還要靠這一章贅詞是否能說動他

們呢？

我的確有過這樣的經驗，當我在一家報社工作的時候，一個朋友知道我需要一個青年朋友作助手，他便推荐了一個青年朋友來看我，我們見面之後，我問他曾在什麼學校讀過書，他的答覆是一個會計專修科。他這答覆，和那朋友對於他品行的保證，已使我決心請他幫忙了，便表示了歡迎他來工作的意思，這時他却反問我叫他做什麼工作。我說你學的是會計，當然做會計工作了。不料他却說他不願作這類工作，他要學習寫作，寧願到編輯部作些小事情。這不是第一次我遇見像他這樣的青年，我懂得中國青年身上還染着那舊日的傳統，「萬般皆下品，惟有讀書高」的夢，在報館經理部作事，是卑的，一定要筆桿作記者，那才高尚有地位。於是我根據我的經驗，向他說教了，大約將近一小時，我才說動了他，其實與實說是說動了他，無實說是我的堅持己見，使他覺得不好意思不勉強順從一下我的主張，他答應我第二天到報館來試作我給他的工作，可是我知道他離開之後，一定還會考慮過這不是一個合乎理想的機會，到底應當不應當就！可

是這個青年朋友，和我在一起工作了二年之後，他現在也是一個可以作報社經理的適當人選了，他到編輯部，大約也許今天也不過一個編輯甚至助理編輯，而另一方面，一定把他所學的會計完全放棄了，實不可惜！

學了會計却不願作管理工作，並不是這一個朋友如此，青年們儼然有這麼一種風氣。而這風氣，當然與中國的社會現狀有關。本來，青年的學習一般都是紙上談兵，他們的想象自然比實際的，他們決不會懂得天下事一切都須是一點一滴作起。所以近於夢的「幻想」他們容易接受。冷冰冰的鐵的現實，他們硬能把他忽略過去。他們不滿意現狀，總相信那他家辦他不滿意的事，一定會辦的好，其實他心裏至多不過有一個比現狀可能進步的預期，事無難辦，難者實難，怎麼實現那些原則，他一點也沒有想過。果真交給他辦，一定是不知碰多少釘子，也許還不一定辦的好。

青年本已是這樣一種典型的人，又加上中國社會中，士大夫這個階級的傳統，以「不事生產」為高尚，所以你向青年要求他們作實際經營工作，他們總以

不解的眼光來答覆你，這實在只爲了中國社會的進步，不能不予以糾正的現象。

中國的青年會目的跟着一些亂吹法螺的人瞎跑，真是太叫人焦急的。其實問題。有一個時期我們會着青年個個想做哥德、雪萊、拜倫、托爾斯泰、普式摩、尼爾扎克、左拉……近來又看見青年想做工程師、農業專家……其實社會上什麼人都需要，但是只有一種要求即不成功。社會要求適當的分工，要求平均的發展，一窩蜂的傾向某一方，乃是極壞的風習。中國有句俗語，說「行行出狀元」，這話一點也不錯。青年應當認出人的地位作狀元，但不必同時爭去爭作某一時期，某一種，人人認爲名其妙在追求的狀況。現在我雖在說事業管理工作，在今後中國的建國工作中很重要，但我決不忽視其他的重要工作，叫大家都湧到在這一方面來，我只認爲個性適於作這類工作的青年，不要盲目趕時髦，以爲這類工作沒有價值，不肯在這工作上盡力而已。

在中國的建國工作中，有人說我們需要小學教員，有人說我們需要工程師，航空員……這些都需要，但是這都是純技術性的人員，而未提到組織者。小學教

且沒有學校，工程師沒有工廠，航空員沒有航空公司，當然不能發生作用。所以事業組織者，在建設中至少是和技術員一樣的需要。而中國今天最缺乏的却是這種人材。大家常常嘆「中國人民是一盤散沙」，可是偏不注意於作組織工夫，這才是怪現象。

名特納在政治舞台上能夠掙扎這麼多年，約翰·根室在「歐洲內幕」中說，是因為他接受了德國過去政府組織中的管理事務官的事務傳統遺產，他並未把過去政府中的事務官吏都趕走，代以納粹黨徒。這可以看出來魯兜的納粹，也要把握着有系統的管理組織，他們自己才能附隨其上而存在。中國社會中一般事業過去既然缺乏這種管理組織精神，今後自非努力注入不可。

中國過去所以缺乏這種有組織的管理體系，當然有他的客觀原因，也就為此，中國才一切遠落在列強之後，現在我們既打算迎頭趕上，那麼這一點上也就不非趕上去不可。

以政府機關說，我想牠今後一定會急需事務管理人才，過去走為體式的「一

朝天子一慣長「風習，一定要改變。爲部長更動，決不會牽連到司長。更不要說科長科員了。如果不能出到這一步，那麼一節的工作就永不會上軌道，同時如這一部要上軌道，他們用人豈不能只要有關係就用，而必須調遣一批具有管理專務能力的人員。

軍隊也是一樣，政府不是在逐步希望實現軍需獨立了麼？其實軍隊中有無好的經理人才，對於一個軍隊單位，在名譽，生活，工作成績上，都會有極大的影響。今日軍隊中辦軍需工作的，仍未能脫任用軍隊首長自己私人的習慣，當然不會有好的成績。所以在建軍的口號下，有軍需組織管理訓練的青年，也是十分需要的。

中國素來沒有科學管理，社會上一切事業照常進行，自有史以來到今天也已幾千年了。爲甚麼現在就突然需要起來科學管理。並且像我說的這樣緊要起來，是不是我危言聳聽？絕對不是！如果生產只逗留在小手工業的階段，商品只逗留在「日中爲市，交易而退，各得其所」的階段，那是不着什麼科學的。但是中

國在現在的世界環境中已不能再什麼都那麼簡陋了，否則這個國家民族，將會在巨大的前進洪流中滅了頂。這次世界大戰，盟國勝利之後，中國絕不會立刻變成洞天福地，一定要好好的全國上下有計劃，有決心的埋頭苦幹二三十年，才談的到，或者追得上今日的先進國家。可是人家那時又進步了，我們仍然是不能喘氣，而要繼續追下去，再過一二十年，那時今日廿歲上下的青年，已成了古稀的老者，也許才真的看得見中國成爲世界幾強之一。像作者這一輩人是蘇木早拱，看不見那種盛世了。這話說的一點不誇張，而且老實講，還有點說的太樂觀呢！

因爲中國實在是太落後了！在二十世紀中，一個落後的國家，急起直追，趕上世界第一等強國，大家公認了的只有一個蘇聯，所用時間也垂卅年，才有那種成就。中國能比蘇聯的成就更快麼？

上面說了我們要有計劃有決心的埋頭苦幹，「科學管理」就是所謂「有計劃」中的計劃的一部。我們爲了不甘心作人家的奴隸，作人家的殖民地，不願意做人的「工業日本，農業中國」口號成爲事實，才發動了這六年多尚未打出結果來

的大戰。這次大戰如果勝利，我們還能甘心使那口號變為「工業××（任何國家）農業中國」麼？如果打一次十年戰爭只爲了換個主人，我想沒有一個中國人肯幹，所以中國戰後一定在各方面都要追上去！目的在作一個真能與他國可以並肩相比的國家。

這「追」無庸諱言，是以世界第一流的國家作爲我們追的對象。那麼我們來左右我們的對象，現在他們的生產現象是怎麼樣的？可以說沒有一種生產，不是在龐大的資本，單一的統治，最現代化的機器下進行的。中國要「追」，能夠還是分散的，小手工業式的作法嗎？如果生產事業要現代化，安能不用現代化的經營方法。

二 新興事業亟需經營管理的技術與幹部

有以下，我無不遊擊班，爲青年說一說中樞在組織的原則下，中國各種事業將有的必然趨向，請青年自己說，在這趨向下要不要現代化的經營管理。

(一)工業方面，我們一定會有資本極大的工廠出現，以大量的生產，向世界同樣的工廠競爭；第一當然是收復中國的市場。再進則與世界大工廠分庭抗禮，爭取市場。例如我們以皮鞋業來說吧，戰爭前中國大都市市民的皮鞋，都是靠外國工廠——如捷克的拔佳——來供給的，戰事起來，這種皮鞋已運不來，我們的小手工業皮鞋莊遂在各地風湧雲起，好的鞋用外國製的牛皮，次的就用中國自己熟製的牛皮。如果一個大的皮鞋工廠在中國出現，那麼外國運來的皮鞋爲了增加上運費的關係，自再不能與牠競爭，而小的手工業皮鞋莊，一定逐漸爲了工廠的大量生產壓倒，技工則被吸入那工廠組織之中，因爲小皮鞋莊的原料，零星買入，一定貴過工廠，機器生產，一定價值可以賤過手製，同時機器製造，必然比手製形式美麗。

不只中國的小皮鞋莊要受影響，就是豫安南、緬甸這些地方的小皮鞋莊，如思桂越、滇緬鐵路暢通，都會受到中國這個大皮鞋工廠的影響，除非越南增高關稅時，寧來拒抗，否則他們是沒有方法拒抗的，就是英法的大皮鞋廠爲了路途的遠

遠，也將無法競爭。

同時這個資本在他的發展中，一定同時會立即感到製皮工廠對他非常重要，必須兼營，才更有利。於是製皮廠在同一資本下辦了起來，也許他又感到製鞋機最好能夠自製，自己能修，於是一個機器工廠在這資本下又興辦起來了。機器工廠只作製鞋機太浪費了，也許爲了製鞋機和縫紉機有相近之處，於是那資本又擴張到經營製造縫紉機上面。

製鞋工廠是一種輕工業工廠，都可能有這樣大的發展，一種資本都可能爲那事業觸及的範圍而無限的擴張，一切的工廠在中國有了可以發展的環境時，一定全爲這樣無限的發展擴張開來。在這種趨向中，沒有科學管理的人才來作這類事業支柱，工廠決不能合理順利的發展，雖也可以想像的到。亨利福特這位美國汽車大王，在最初，在創造汽車上，他是一個工程師，等到他的汽車在社會上成了重要交通工具之後，他的廠發達了，他的心力卻大半要改用在事業管理上了。這時分析他個人，工程師的成份竟已大減，而事業管理家的成份卻大大增強了。

這是爲了環境要求他如此。不如此，他的雄圖仍然會失敗。我想這例子總夠說明管理人才在中國未來工業中是如何爲了工業的發展，而一天比一天需要了吧？

(二)再說農業，在抗戰中，中國土地集中的現象非常顯著，已成爲公認的事實。爲了追求土地的利潤，爲了土地擁有者不愁沒有資金再投入土地增加生產；爲了今後土地擁有者比過去的農民知識進步，中國的農業，必然會邁進一個新的階段，科學的種植方法逐漸應用到土地上，生產一定會大大改觀。農業的意義將不再是自給自足而變成了一種企業。這是一種發展。

還有一種發展，受了上述農業發展的刺激，小的地主和自耕農，爲了保持他們的被吞沒，也許是在他們的家庭中產生了一種青年群衆者，知道要保持自己的生存，在資本人力物力都不能和他人抗衡時，必然的會產生一種農業生產合作的要求，大家把私的界限放寬，一個小的村落，若干家開始組織在一起，二十畝，五十畝，一百畝的土地聯合成一個可耕的數量，然後在總的計劃下種植，有半的出牛，有人力的出人力，有肥料，的出肥料，有工具，的出工具，有農具，的出農具，如果一切

力量仍感覺不夠，可以用這一個集團的名義，向農民銀行之類的銀行借款，作爲共同的負債，投資到所有的土地上。到收穫了之後，還了借款，再依所出土地、人力、物力的比例，極科學的來分配所應得的生產，給參加這集團的各家。這種合作方式，可以彌補分散耕種的許多困難，到了他們的合作有了成果之後，一定還可以發展到運輸和販賣的合作，因爲把農產由產地運向市場，備出農產換來日用品，也是農民切感需要的。

沿着這兩條路發展下去，中國的農村必然會逐漸機械化以至電機化。同時畜牧事業以及其他農村副業都會慢慢的蔚成大觀。

農業如果步向這種發展的途徑，還能過過去農民那種「日出而作，日入而息，鑿井而飲，耕田而食」的簡單生活，沒有什麼科學管理的需要嗎？誰也知道已不可能。如果沒有科學管理的人才來作支柱，農業的發展也不能便利展開呢？

(三)至於商業，在抗戰中已看出來那種托辣斯化的趨勢，戰後當然更會加甚，小的資本經商，必然的愈來愈困難，大資本的百貨公司，丹絨羅蘭內的專售

某些種商品的大商店，一定風湧雲起。運輸和商業有着血肉相連的關係，商人資本會最先注意運用於運輸事業，公路網會更緊密，商辦運輸業將會有大的發展，伴隨着交通的發展，農村的繁榮，大商業組織的力量，更會深入農村。

在現在中國大的進步的商家，已都知道科學管理，是使營業能夠盈利的中心要點了，在將來，更有大發展的時候，當然他們會更要在管理上注意，他們的歡迎管理人才，感覺管理人才缺乏，從比其他各業更早，更熱烈，是毫無疑問的。

(四)就是自由職業，像報館，律師事務所，會計師事務所之類今後的發展，也會是趨於集體化的。其中報紙將尤為顯著。在英美新聞事業的托辣斯化，已為世人所共知。在一個資本之下，在各大城市中經營幾十家報館，幾十家通訊社，像英國的卑維布魯克系，美國的霍華德系，赫爾斯特系，事業規模之龐大，簡直不下於一個政府機構，而其勢利與影響之大，也不下於政府。因為規模有那麼大，在管理上當然是非常科學化的，中國的新聞事業，如果有一天環境許可，自然也會這樣蓬勃起來，也會急需要管理人才。

至於律師事務所會計師事務所，爲了需要集體的力量向社會號召，在首都或最大城市若干第一流的律師合組一個事務所，若干第一流的會計師，合組一個事務所，甚且在其他小城市設事務所，在國外，乃至在國內（過去像上海）都有過這種先例。這種龐大的集體組合，業務自然異常發達，需要健全科學的管理，也是勢所必然。

在新中國的建設中，一切事業都會趨向集中龐大，也都都需要精密的管理。上述種種，應可完全看出，大家又知道在建設中，技術與幹部將是決定一切的主力，經營管理的技術與幹部將不必把艱難事業一位上去，但至少對他們的要求，總不會比任何的技術與幹部少一分一毫。所以我們願向有雄心的青年建議，經營管理事業，在中國確實是一個將開燦爛花朵，但尚未被人發現的花園，如果自覺自己有些經營的興趣與才能時，不妨就決心到這園地上來努力。也許比在一切其他方面，你個人能更便捷的成功，而新中國的建設，也因為有了青年來作經營管理工作幹部，或可少經歷一些挫折……這也就是作者所以寫成這個冊子的目的了。