

趙宗預著

人與事的體驗

世界書局印行

趙宗預著

人與事的體驗

著者自署



## 編輯凡例

- 一、本書著重人與事的關係，有理論，有辦法，有故事。
- 二、本書著重人與事的實際問題，採取問題研究的方式。
- 三、本書分九大重點，舉出一百個實際問題，人與事的關係，大致都經論及。
- 四、本書可與前著「人的管理」一書參看，以便互相發明。
- 五、本書可供有志研究人事管理者及從事人事管理者閱讀之用。
- 六、本書內容以人情與科學方法為據點，不列形式上的各種表格與順序。
- 七、本書有所評述，以現實工商業為對象，決不濫引外洋成法。
- 八、本書所舉問題，雖都為嚴正事實，而行文仍力主興趣。
- 九、本書著者學識薄弱，經驗有限，疵謬自知不免。
- 一〇、本書由著者信手寫成，不留底稿，不加潤色，曾由小兒良父悉心校訂遺誤，用力頗多。

# 自叙

管物易而管事難，而管人尤難，管人既難，那末管人的難，必非任何人都能勝任，管機器的稱工程師，工程師必爲專家，管人的未嘗不如工程師，不是專家，那裏管得了，但是試觀工商業各機關的人事主管人，有幾個是專家？人事主管人，何以不用專家？當然因爲這種專家太少，而領袖不明，白管理人事，應該用專家，也是重要原因。有些機關未嘗不用專家，但是專家的管理成績，未必比非專家高明，又是什麼道理？當然有些專家只有書本智識，缺少實際經驗，外國成法，用到中國，往往杆格不入，中外人的個性不同，社會環境不同，橘逾淮那得不變，而爲枳，而領袖把人事主管人的地位，定得太低，人事主管人的職權，定得太小，又復多方牽掣，無法主動，雖有長才，直與駑駘相等，也是重要原因。有些機關人事主管人的地位未嘗不高，職權未嘗不大，信任未嘗不專，但是專家的成績，還是不符理想，又是什麼道理？比方一枝軍隊，上中下三級軍官，都是闖茸之徒，雖有名將統率，還是要打敗仗，一個機關的人事管理，那能單靠一位專家，便足蔽事？或者說，事有專司，彼此有別，各部分主管人，原不負人事管理之責，只要不爲阻梗，專家儘可發揮其所長，何以並無顯著成績？實則事由人辦，管事必先管人，各部分主管人，既硬把管事與管人，分爲兩橛，專家既非行者化身，那能統轄一切！或者說，各部分主管人，都願與主管人事的專家合作，但是合作結果，有的是徒勞而無功，有的是治絲而益棼，又是什麼道理呢？譬之衣服，裝新衣易，改舊衣難，管理人事也

是如此，一個機關，有了不少年的歷史，有的部份是僵化了，要設法使他活動，有的部份是麻木了，要設法使他和順，有的部份是凌亂了，要設法扶上軌道，治病是一種功夫，建設又是一種功夫，管理人事比管理機器要難上百倍呢！

故我以為管理人事，必須專家，地位要高，職權要大，信任要專，各部分主管人也要切實合作，不求近功，但須逐步推進，期年可以小成，但是外在的環境，往往又破壞了機關對於人事上的成就，物價動盪啊，時局劇變啊，政治紊亂啊，在在受其影響，機關可以成爲一個單位，而大時代始終是一個機關始終呼嘯大時代的空氣，沒法與之隔絕，潮流所趨，難爲砥柱，不幸而臨時問題，不絕發生，忽而鬧減少工作，忽而鬧裁員減政，忽而鬧改善待遇，忽而鬧其他問題，於是主管人事的人，首當其衝，那有餘力，再做人事上的基本工作？而況人事基本工作，可以智取，不能以力勝，有時可以誠感，不能以智取，是一點一滴的累積，不是大刀闊斧所能奏效，無如領袖求治心太切，總希望旗開得勝，馬到成功，因爲事實上的不可能，便疑專家的徒有虛名，遂生不信任之心，這真正是「可與知者道，難與他人言也！」

事離不了人，人離不了事，要爲事擇人，不要爲人擇事，要事事有人做，不要一件事有幾個人管，要人人有事做，不要忙的太忙，閒的太閒，要才與事相稱，不要大才辦小事，也不要小才辦大事，爲事擇人，是先有事而後有人，事事有人做，是科學的分工，人人有事做，是平均勞逸，才與事相稱，是人盡其用，以上云云，是人事管理的原則。要調整人事，先要管好人，而後再管好事，人管不好，如何能管好事？要管好人，先管好

幹部而後再管好一般下屬，幹部管不好，如何能管好下屬？將將是第一，將兵是第二，將將是領袖的責任，將兵是幹部的責任，有好領袖才有好將，有好將才有好兵，人事管理必須自上而下，不該自下而上，「舍正路而弗由，哀哉！」

我幹人事管理，忽忽已十多年，工作雖沒有什麼成績，而對人對事的認識較多，本書所述實際問題一百個，雖不敢自詡爲心得，要從工作中體驗得來，這一百個實際問題，雖不敢謂包括人事管理的全體，而十之七八已在此書中，一個人的工作，能有幾個十多年？這十多年的認識，應該作一次清算，若謂我是人事管理的「識途老馬」，那真是「受寵若驚」了！

# 目錄

## 第一篇 人心論

- |   |        |    |
|---|--------|----|
| 一 | 事業成敗問題 | 三  |
| 二 | 上下結合問題 | 四  |
| 三 | 彼此利害問題 | 六  |
| 四 | 威力運用問題 | 八  |
| 五 | 親疏分界問題 | 九  |
| 六 | 思想傾向問題 | 一  |
| 七 | 發展機會問題 | 一三 |
| 八 | 身教言教問題 | 一五 |
| 九 | 度量寬狹問題 | 一六 |
| 十 | 溝通感情問題 | 一八 |



## 第二篇 幹部論

- 一 建立領袖綱問題……………二二三
- 二 幹部抉擇問題……………二二五
- 三 幹部訓練問題……………二二六
- 四 幹部指揮問題……………二二八
- 五 建立共信問題……………三三〇
- 六 建立互信問題……………三三一
- 七 幹部意見問題……………三三四
- 八 幹部待遇問題……………三三五
- 九 幹部升遷問題……………三三七
- 十 新舊代謝問題……………三三九

## 第三篇 工作論

- 一 工作程序問題……………四三三



二	工作安排問題	四四
三	工作態度問題	四六
四	工作歷程問題	四七
五	工作根據問題	四九
六	工作關聯問題	五一
七	工作經濟問題	五二
八	工作責任問題	五四
九	工作興趣問題	五五
十	工作活力問題	五七
十一	工作整理問題	五九
十二	工作指派問題	六一
十三	工作督率與指導問題	六二
十四	工作交辦問題	六四
十五	工作變換問題	六五
十六	工作審核問題	六七

十七	工作檢討問題	六八
十八	工作考績問題	七〇
十九	工作延長問題	七一
二〇	例假值班問題	七三

## 第四篇 訓練論

一	提高工作效率率問題	七七
二	訓練方式問題	七九
三	訓練師資問題	八〇
四	思想訓練問題	八二
五	古怪的訓練方法	八四
六	領袖的疑忌心理	八六
七	生活指導問題	八七
八	專題研究的嘗試	八九
九	鞭策的效力問題	九一

十 勞方集體問題……………九二

## 第五篇 風潮論

一 積不相能問題……………九七

二 爾詐我虞問題……………九九

三 主動被動問題……………一〇〇

四 當斷不斷問題……………一〇二

五 好用外力問題……………一〇四

六 積威反動問題……………一〇六

七 取消加工問題……………一〇七

八 裁員減政問題……………一〇九

九 外來因素問題……………一一一

十 習慣性問題……………一一三

## 第六篇 舞弊論

一	物質誘惑問題	一一七
二	生活威脅問題	一一八
三	物品管理問題	一二〇
四	環境腐敗問題	一二二
五	主管失職問題	一二四
六	類似舞弊問題	一二六
七	集團舞弊問題	一二八
八	內外勾結問題	一二九
九	偵查方法問題	一三一
十	懲處方法問題	一三三

## 第七篇 待遇論

一	待遇標準問題	一三九
二	待遇等級問題	一四〇
三	年功加俸問題	一四二

四	臨時晉級問題	一四四
五	同人與非同人問題	一四六
六	津貼問題	一四八
七	獎金問題	一四九
八	花紅問題	一五一
九	借薪問題	一五三
十	膳食問題	一五五
十一	加工加酬問題	一五七
十二	同工同薪問題	一五八
十三	技術人員待遇問題	一六〇
十四	薪津發放問題	一六二
十五	僕役賞金問題	一六四

## 第八篇 福利論

一	消費合作問題	一六九
---	--------	-----

二	疾病治療問題	一七一
三	疾病津貼問題	一七二
四	經濟食堂問題	一七四
五	同人保壽問題	一七六
六	家屬保壽問題	一七八
七	年老退職問題	一八〇
八	喪亡善後問題	一八一
九	子女教育問題	一八三
十	休息假問題	一八五
十一	婚喪借薪問題	一八七
十二	共營副業問題	一八九
十三	業餘娛樂問題	一九一
十四	定期修養問題	一九三
十五	體格檢查問題	一九四

第九篇

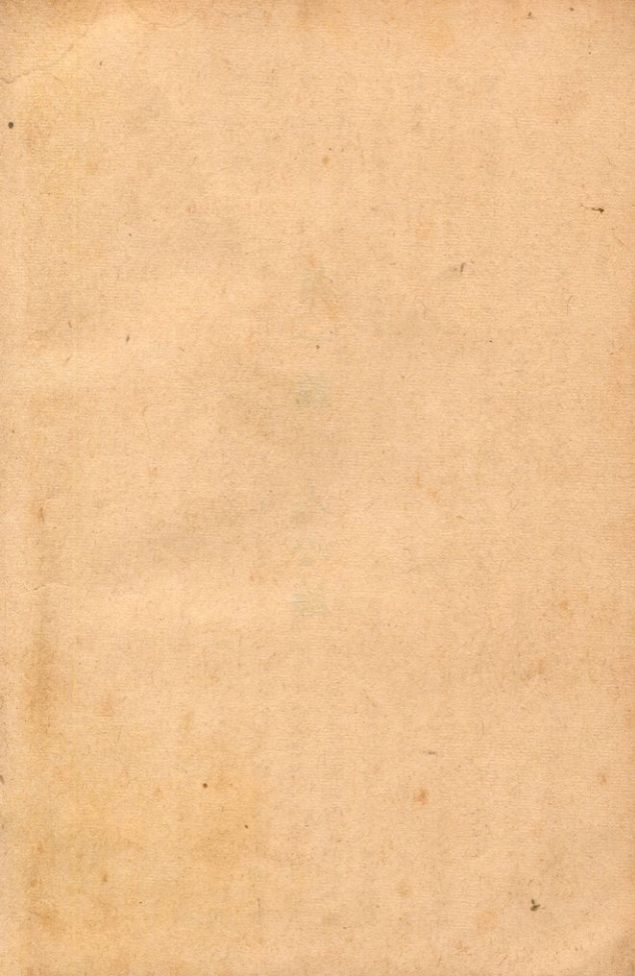
餘論

領袖之道

一	無爲	一九九
二	尙理	二〇一
三	慎微	二〇三
四	適時	二〇四
五	處優	二〇六
六	占先	二〇八
七	知人	二一〇
八	任使	二一二
九	定職	二一三
十	責成	二一五
十一	御言	二一七
十二	御事	二一九
十三	賢賢	二二一
十四	非備	二二三
十五	敗徵	二二四

第一篇 人心論





# 第一篇 人心論

## 一 事業成敗問題

事業範圍小，容易成功，事業範圍大，便多周折，這是什麼道理？是領袖才能的不足麼？是經濟力量的薄弱麼？是社會環境的不許可麼？我以為最重要的關鍵，是人心。事業範圍小，用人不多，人心易於一致，五個人一條心，十個人一條心，他的集合力量，已足以成小事，事業範圍大，用人必多，人數一多，人心易於散漫，一百個人一百條心，一千個人一千條心，那末一百個人等於一個人，一千個人也等於一個人，一個人的力量，安能成大事，而且這一百個人，一千個人，因為人各一心，他們的力量，不但不能助事業的成功，相反，加速事業的失敗，人數少的時候，只有正力，沒有負力，人數多的時候，正力之外，還有負力，正負相銷，正力愈小，而事業所需的正力，却是很大，人力與事業相衡，簡直像「懦夫而舉烏獲之鼎，孺子而入沒人之淵」，成敗之數，可以前知了。如果人心不能一致，離心力大於向心力，憑你做領袖的，是才力過人，還是要失敗，憑你有雄厚的經濟能力，還是要失敗，憑你遭逢千載難遇的良機，結果也不免失敗呢！

人心是視之不見，聽之不聞，搏之不得的東西，他的力量，足以決定事業成敗，「後我后，後來其蘇」，這是一種人心，「時日曷喪，予及女偕亡」，這又是一種人心，前者的人心，事必有成，後者的人心，事無不

敗，「得天下者得其民也，得其民者，得其心也。」天下之得失，猶且以人心向背爲斷，而況你的事業！第二次世界大戰之中，中國有不少崛起而起的暴發戶，好像事業之成功，全在於自己，「乃公以馬上得天下」！人心是什麼東西！曾幾何時，很多暴發戶，已成爲「固一世之雄也，而今安在哉」的過去人物，人心的眞價值是顯出了，人心的眞力量也顯出了，「前事不忘，後事之師」！今後辦事業者，應該服膺「人心是成敗關鍵」的一個鐵則。

經濟基礎是一件事，事業基礎，又是一件事，奠定經濟基礎，可以靠機會，奠定事業基礎，必須靠人心，事業固不能沒有充分的經濟，但是沒有人心，經濟力量建立不起事業的基礎，一般暴發戶却以爲發橫財，就是事業的成功，於是發財以後，益發看不起人心，以爲人心是沒有什麼了不起的，「所謂諸君碌碌，因人成事者也」！他們的心，對於我的事業，起什麼決定作用，向我也罷，離我也罷，得失無關大局，而且只要我有經濟，有更雄厚的經濟，不患沒有更多的人跟我，即使現在跟我的人都離去，也不患沒有新的人來跟我，這種謬誤的心理，把他送入坟墓，春夢雖回，已經鑄成不可挽救的大錯，所以我敢堅決的說，做領袖的，不患沒有發財的機會，只患沒有助我成事業的人，不患沒有好的人，只患把握不住人的心！如何把握人心？我從多方面來討論這個問題。

## 二 上下結合問題

「天生民而立之君，」好像領袖是天派的，這是封建思想，硬把統治與被統治分成先天性的階級，其實領袖之所以爲領袖，只有兩個字，一個是權，一個是利，有權足以支配人，有利足以食養人，而一般人願爲之下者，是要向他求位置，所以向他求位置，表面上的理由很多，這些理由，都很冠冕堂皇，其內在的理由，只有一個，就是爲利，爲利不一定爲求富，十分之八九，倒是爲了求生，如果不爲求生，何必求利？不爲求利，何必做人家的下屬，而奉之爲領袖？領袖而無支配之權，無養人之利，還有誰來做他的下屬，如此說來，上下的結合，動機十分簡單，「無他，利而已矣。」澈底的說，露骨的說，人數的結合，完全是爲利，卽有不爲利而奉之爲上，願爲之下者，不過是極少數，極少數的非利結合，祇能當作例外，什麼道義，什麼志同道合，以此做幌子的很多，而名符其實的，却絕無而僅有！

找工作，尋飯吃，已成爲人類的口頭語，只有自命上流人物，讀書種子，始終還是諱言利，其實人是血肉之軀，不能不靠物質來維持生命，而維持生命的物質，不能不用金錢來購買，「天地之大德曰生，」生存慾，決不能視爲「人慾橫流」的人慾，那末爲生存而求利，安得謂之罪惡？爲求利而奉人爲上，而願爲之下，安得謂之卑賤？所以上下結合的動機，完全爲利，正不必慨歎「人心澆薄，」正不必慨歎「世風不古，」古人所謂「撫我則后，虐我則仇，」結合爲利，自古已然呢！

上下結合，以利爲樞紐，既爲不可掩的事實，那末結合的力量，十分脆弱，也是不可掩的事實，有利則向心力生，無利則離心力起，原不待「如水益深，如火益熱，」然後運之，所以領袖對於利，要看得很輕，也

要看得很重，利對己要看得很輕，看得很輕，才能少私寡慾，利對人要看得很重，看得很重，才能足人之慾，也就是說，領袖對自己應當高一層看，冥想無物無名的時候，宇宙間什麼都沒有，那裏有慾的存在，無慾的宇宙，才是高尚的，純潔的，高尚純潔的宇宙，何等微妙，微妙的宇宙，才是最可寶貴的境界。領袖對於下屬，應當深一層看，認識慾的普遍性與重要性，慾不是固定的，而是發展的，慾的發展，依乎生活環境，依乎時代的演變，同時要想法順應其慾，使各得其所，更要盡最大努力，納慾於正軌，老子早已明白這個道理，他在道德經第一章便說：「故常無欲以觀其妙，常有欲以觀其微。」用出世的精神，看入世的人心，以聖人責己，以衆人待人，既不望下屬學自己，也不願自己學下屬，惟有如此做法，才能保持上下的結合，才能維繫全體的人心，老子的常無慾，是內聖之道，老子的常有慾，是外王之道，內聖是修己，外王是立人，惟能修己，乃能立人，不然，「上下交，征利」而人心離散了。

### 三 彼此利害問題

某機關在某一時期，業務清淡，負債累累，風雨飄搖，不可終日，領袖某甲，鑒於危機迫切，知道「大廈將傾，非一木所支」，於是召集全體下屬，痛述危機日深，惟有全體一心一德，大家出全力，大家嘗艱苦，才能轉危爲安，情辭懇切，莫不動容，某甲並聲明今日是有難同當，他日是有福共享，雖然同難是現實，共福是將來，大家的精神，却發生了共鳴作用，誰都願意吃苦，千人一心，應付難關，其間險浪迭至，而人心不

散，勇氣不衰，大有「過五關，斬六將」的氣概，經過若干時期的集體奮鬥，遂得出荆棘而步入康莊，人心一致的力量，在有難同當的過程中，表現得十分明白，某甲像個北辰，「居其所而衆星拱之」，有人以爲是領袖精神的感召，其實是「覆巢之下，焉有完卵」的教訓所發生的力量，同時也是「有福共享」的成約，使生無窮的希望，完全是唯物的，不是什麼唯心的。

唯心唯物，立場不同，仁智各異，只要看成功的演變，便可斷定，某機關由逆境轉爲順境，負債還清，獲利極厚，黃金時代，已在目前，以後是「長袖善舞，多錢善賈」了，論理衡情，有福共享的時期，已經到了，雖然「息壤在彼」，而乃「食言自肥」，說是成功必先吃苦，你們今後，真正是安心吃苦的開始，蓋某甲之意，機關的成功，出於他的因應得宜，下屬何力之有！大家才如大夢方回，知道手中的享福支票，原是空頭的，前此的吃苦，也是徒然的，希望既經幻滅，怨對於以勃興，前此是人心咸服，現在是大衆盡叛，人心大變，有如兩極，某甲未嘗不知人心已去，莫肯相從，徒以大利在握，不忍「分我一杯羹」，他是「金玉滿堂」，而下屬是生活不給，但是表面上依然是上下一體，唯唯否否，極盡面從的能事，爆炸力醞釀又醞釀，一旦時機成熟，大局變遷，「一夫作難，應者風從」，人心惟危，至於此極。

某甲的故事，得自傳聞，究有若干真實性，不得而知，我於此却獲得一點認識，就是某甲善用其同患難，而不善用其共安樂，善用其同患難，故能得人心於一時，不善用其共安樂，故卒失去其已得的人心，假成功之後，繼以真失敗，若謂這般下屬，可與同患難，不可與共安樂，甚或慨歎於同患易，共利難，這是不知

人心向背，一以利害爲歸，能同患，固足以一人心，能共利，未嘗不足以一人心上之所利，下以爲害，下之所利，上以爲害，上下之間，利害相反，人心必去，事業必敗，辦事業，若烹小鮮，一不小心，便要糜爛，領袖應該小心的，是什麼？人心向背而已！

#### 四 威力運用問題

人是感情動物，人類的相互間，惟有情能維繫，可是做領袖的，十九迷信威力的，足以服衆，秦始皇竟做到全國百姓箝口結舌，不敢腹非，大家都是重足而立，側目而視，運用威力，可謂登峯造極，而「一夫作難，七廟以毀，身死人手，爲天下笑」，威力的結果，也可想而知了。威力足以懾人，不足以服人，下屬對領袖越怕，其離心力越強，外表上是一呼而百諾，精神上是同舟成敵國，一個團體的空氣，應該溫和，不應該冷酷，溫和則人心相附，冷酷則人心離散，威力的成果，足以造成冷酷的空氣，望之儼然，卽之也冷，聽其言也厲，則人將望而却步，領袖對於下屬，無論何事，總是用不折不扣的命令式，不許陳說，不許不從，能夠辦，當然要辦，不能夠辦，也得要辦，可以做，當然要做，不可以做，也得要做，發令時候，懷若秋霜，端坐不動，目不正視，絕不稍假以顏色，下屬在領袖辦公桌旁，直立聽命，如置身森羅殿上，屏氣足恭，只有唯唯諾諾，卽使教你「挾泰山以超北海」，也只好連說是呢？威力之大，勝似專制帝王，除了奴顏婢膝的小人，誰都覺得毛骨悚然，其內心的反應如何，豈待多說？

下屬一有失當，不問情節重輕，呵斥立至，甚或頓足拍桌，甚或出口唾罵，某君是個高級職員，有一次拂逆領袖的原意，稍稍伸說幾句，他的領袖勃然大怒，罵聲「丟那媽！」某君受此重大刺激，容色灰白，退了出來，放聲大哭；同事見此情形，羣以溫言勸慰，口裏雖不說某領袖的濫施威力，奴虜同事，心中却引起了強烈的反抗，「趙衰如冬日之可愛，趙盾如夏日之可畏，」威力是夏日，用威力的領袖，是趙盾，但是趙盾還是恩威並施的人，某領袖呢，運用威力，超過了常情，刻薄寡恩，其能久？

我以爲，威應該與望合，有了崇高的身望，自然會生出令人可敬的威來，合而言之，叫做威望，身望的形成，一由於道德，一由於人格，一由於事功，三者合一，遂成身望，有身望的領袖，不教而下屬勸，不令而下屬從，這種現象，才是令人可敬的威。如果用力來養威，威反足以損望，威反足以令人可怕的演變，自然逃不了恨，恨的演變，自然逃不了怒，怒之未發，是不敢言而敢怒，怒之既發，是揭竿而起，與領袖一決生死，事勢至此，領袖已成爲獨夫，再不失敗，萬無此理！所以領袖應該從養望以養威，從養威以生力，如何養望？「虛以應物，使人不見，虛心相待，使盡其長，要在中央，事在四方，執要觀效，善用其長，」法家的話，雖近乎權術，而可以求近功。

## 五 親疏分界問題

比方說，某機關規模雖不大，而黃馬褂獨多，某也是領袖的妹夫，某也是領袖的侄子，某也是領袖的



妻舅，某也是領袖的表兄，凡是比較重要的位置，都是些皇親國戚，沒有淵源的，只好做起碼職員，外邊人稱這個機關叫家庭工業社，親者上之，疏者下之，親者主之，疏者奴之，一切都講關係，不問其人之賢否，已成爲中國各機關的一時風尚，涇清渭濁，分得十分明白，除非疏者善於奔競，善於趨奉，投入領袖的特別關係之中，決不會揚眉吐氣，至於裙帶風，還不過是講關係中之一環罷了。以前還有人主張迴避，今則已成爲落伍的思想，一人得道，鷄犬飛升，「滔滔者天下皆是也，而誰與易之！」

領袖應該以事業爲重，領袖應該爲事業用人，親者未必都賢，疏者未必盡不肖，心中未嘗不明白，卒以關係二字橫梗胸中，私心戰勝理智，「天下爲公」，空成幌子，親者既自居爲貴族，疏者自不敢不自認爲平民，平民與貴族，形成兩個階級，一切都取對立，「誰生階厲，至今爲梗！」

用人只問親疏，不論賢否，親者愈驕，疏者自怨，驕則輕，輕則寡謀，雖有材智，且以驕敗，而况秦半不是材智之士，怨則相抗，相抗則相消，於是袖手旁觀，敷衍度日者有之，暗中掣肘，使遭顛蹶者有之，人心如此，事業前途，安有希望！試觀各個機關，忠心耿耿者有幾人？竭智盡忠者有幾人？孜孜矻矻者有幾人？念念不忘公家者又有幾人？某領袖看到這一點，有一次，他鄭重提出，教他下屬辦公時固要爲公家著想，連吃飯睡覺，走路上廁，都要以公家爲念，能如此，才算忠於職守，某領袖的話，的確是幾句好話，然而在疏的下屬聽來，不免嗤之以鼻！某領袖也覺得反應的不佳，於是進一步督促下屬，擬定誓詞，擇定一天，舉行全體宣誓典禮，外表上大家伸手宣誓，成績頗好，誰知宣誓散會，便是紛紛議論：我們是貴族的奴隸，有什麼恩典，

值得我們盡忠！可見親疏既分，人心自去，訓話宣誓，都不足以收拾人心，要收拾人心，必須泯滅親疏分界，凡屬同事，不問關係，一視同仁，有才者居高位，無才者爲卑職，大公無私，行符衆意，人心歸向，將如流水之就壑！

天下事有出人意料外者，某機關以業務不振，環境日非，決計暫行停頓，所有下屬，一律遣散，看來似很公平，誰知遣散既竟，凡屬黃馬褂之流，全數復職，借此機會，造成清一色的家庭工業社，飛鳥未盡，良弓先藏，狡兔未死，走狗先烹，領袖的心目中，簡直只有關係，沒有事業，這種怪現象，或許不是事實，苟其有之，我惟有歎數千年來家天下的遺毒，中人乃如此之深也！

## 六 思想傾向問題

思想生於意識，意識成於物質，有什麼物質，成什麼意識，有什麼意識，生什麼思想，人既不能與物質絕緣，自不會無意識，有意識，自不會無思想，生於同一大時代的人，思想所以有不同，完全由於小我物質生活的有差異，小我物質生活安定的人，思想偏於保守，小我物質生活不安定的人，思想偏於激進，思想自身無定型，以物質爲範疇，物質變，思想亦變，物質不變，思想亦不變，物質支配思想者，十之九，思想支配物質者，十不得一，所以思想不一定就是信仰，只有思想支配物質者，才有信仰，成爲信仰的思想，是主義不成爲信仰的思想，不過爲改善物質生活的工具，基此論點，下屬的思想，與領袖不同，原是常事，「入者

主之，出者奴之，「領袖反對下屬的思想，下屬反對領袖的思想，也是常事。你以我爲激烈，我以你爲落伍，思想既經對立，人心遂告離散，在事業的前途，總是一種障礙。

一般領袖深知思想的重要性，新進人員對於思想傾向，特別注意，思想認爲不合，雖其學力如何好，能力如何強，必不敢輕於錄用，必認爲思想毫無問題，才肯引進，初以爲如此慎始，下屬的思想，可以一致，殊不知會幾何時，而下屬的思想，又生變化，可見思想無定型，以物質爲範疇之說，是不錯的。「磨而不磷，涅而不淄」本是難能可貴的事，決非一般人所能做到。但是同一物質環境，思想也有不同，這是什麼道理？因爲反應有敏銳與遲鈍的分別，反應遲鈍的，初則覺得不滿意，終則安之若素，倒有些像孔門的「素貧行乎貧賤」的意思，反應敏銳的，却要問爲什麼如此？是應該如此嗎？有使他不如如此的辦法麼？經這樣一想，思想便起了變化，所以思想激進的人，往往是比較聰明，比較有能耐的下屬，爲了少數人的思想激進，往往演成少數人推動多數人的事實，一個機關的領袖，如果能夠把握這少數人的思想，人心便歸於一致。要把握他們的思想，第一當然是改善全體的物質生活，第二却要有領導思想的資格，第三是寄之以腹心，關於第一點，不是不能的問題，而是肯不肯的問題，如果肯的話，即使以力有不逮，無法做到與理想一致的事實，但是不難獲得諒解；關於第二點，不是肯不肯的問題，而是能不能的問題，如果領袖對於時代思潮，研究有素，不難執兩用中，萬一用中還有不安，不妨用中而偏左，所謂用中偏左，就是團體家庭化，事業社會化，行政民主化，再說得詳細點，也就是管理情治化，勞資一體化，職工股東化，業務服務化。

利益社會化，關於第三點，不是能不能的問題，而是肯不肯的問題，如果能後其身，外其身，以示無私，其實能後其身，結果反爲先其身，能外其身，反而爲存其身，能無私，反而爲成其私，使疏者爲親，使才者效力，最大的收穫，仍在領袖呢！

## 七 發展機會問題

人類所以不同於其他動物之點，對於當前的現實，無論如何，不會覺得滿足，這不是壞的現象，而是前進的動機，因爲對於現實覺得不滿足，因此在現實生活之外，產生一個希望，每個人的希望，總比現實爲進步，爲美滿，爲了一個比較進步，比較美滿的希望，才鼓動他前進的勇氣與毅力，這個希望，始終在他的前面逗引著，看上去是很近，做起來却很遠，說他是遠，有時却很近，所以希望的逗引，有著無限的熱力，非到老去，不會看穿，「一息尚存，此志不容稍懈」，此志是什麼？就是在他前面的，比較進步的，比較美滿的希望，無論如何，必須設法達到。如果每個人的前途，沒有新的希望，今年的生活，與去年一樣，明年的生活，以及一生所有的明年，都是一樣，如此平淡，如此單調的生活，誰都感到乏味，那裏還會有勇氣？那裏還會有毅力？

領袖對每個下屬，給他發展的機會，就是把下屬的希望，都操在領袖的手裏，領袖隱隱然成爲下屬發展的支配者，下屬爲了自己的前途，自會傾向於領袖，本來人類希望的實現，十九以爲權操於命運之

神，古人所謂「君子居易以俟命」，所謂「我生不有命在天」，所謂「行或使之，止或尼之，行止非人所能也」，所謂「得之不得曰有命」，類此的話，不一而足，明知命運之神，十分渺茫，「洋洋乎如在其上，如在其左右」，却「視之而弗見，聽之而弗聞」，現在領袖以真切的資格，代替了命運之神，凡在下屬，誰不「奉之若神明」，「親之若師保」，誰不「貢其赤誠」，「竭其忠貞」，不待勸而「効死弗去」。

在「人惟求舊，器惟求新」的原則下，一個機關，如需添用中級人員，應在下級人員中挑選，如需添高級人員，應在中級人員中挑選，這種添用人員的需要，都要成爲下屬發展的機會，挑選的方式，與其用推薦，不如用嚴格的考試，下級可以應考中級，中級可以應考高級，由領袖擬試題，試卷一律彌封，閱卷聘用專家，凡屬應考的下屬，都由部分主管人員另填工作考績表，考試成績相同，依工作成績來決定，務做到無徼幸，無屈抑，機會一律均等，得失全憑自己的真實本領，把關係的成分，澈底革除，如果行得切實，不但可以維繫人心，而且足以鼓舞下屬力圖上進的思想，養成工作與學習並重的空氣，下屬的教育水準與工作水準，逐漸提高，真是一舉而數得！

可是還有一個阻礙在前面，第一，偶有中級高級的位置，外面荐書迭至，親戚請託極多，於是不得不權其情面的輕重，關係的大小，引用新人，自下而上的機會，被人奪去；第二，領袖以爲下屬無長才，喜新而厭舊，事實如何？全被心理所抹煞，誰有勇氣，敢爲毛遂？中高級職員自橫裏來，不自下面起，已成普遍的風氣，如沒有革新的決心，我的辦法，都成廢話！

## 八 身教言教問題

「有諸己而後求諸人，無諸己而後非諸人。」古人以爲這是恕道，其實就是身教，領袖希望下屬如此做法，自己先要躬行實踐，以身作則。希望下屬不要如此做法，自己先要「有則改之，無則加勉。」相傳李鴻章曾爲曾國藩幕僚，才氣橫逸，而不謹細行，有晏起的習慣，曾國藩是持躬謹飭，每晨朝餐，總與僚屬同桌，而李鴻章因爲晏起成習，總須教下役去催請，方才勉強起身，曾國藩必坐待李鴻章到後才進餐，却從不現諸辭色，有一天，李鴻章雖經下役催請，仍是高臥不起，曾國藩遂親自去催促，說話神態，不改靜穆誠摯的常度，李鴻章却自慚悔，從此改去了晏起的習慣，這不但是有諸己而後求諸人，無諸己也不肯以言語非諸人，苟有人心，誰不感動！

某商業機關有職員值夜的規定，值夜分前後二班，值班時間，例不許睡覺，領袖某甲，常來查班，以察勸惰，有一次，查見某值班職員已經熟睡，某甲輕輕地把雙履取去，某職員睡醒下床，覓履不得，以爲同事相戲，到了明天辦公時間，某甲傳他進見，笑嬉嬉以雙履還他，某職員經此教訓，惶悚無地，這種手段，只有使人畏懼，不會令人心服，曾國藩的身教是有誠，某甲的身教是無誠，誠之有無，大有影響於人心。「誠則動人，不誠則無物。」身教雖難，有誠更難，無誠是以有責人，有誠是以有求人，責則恃力，求則恃德，以德服人，才能做到「君子之德風也，小人之德草也，草上之風必偃。」「君子所過者化，所存者神。」過何以能

化存何以能神？精神感召，效力無窮，「小德川流，大德敦化」，身教尚德而不尚力，是顛撲不破的道理。

一般工商業機關的所謂言教，要不出三種方式，他們認為最巧妙的，領袖不說話，各部分主管人員不說話，免得引起下屬「夫子教我以正，夫子未出於正也」的反感，他們是運用名人演講的方式，每周請一位名人來作臨時演講，沒有什麼系統，此其一。擬定了系統演講的題目，依題目的性質，每周請一位名人來演講，此其二。請定一位外客名人，作長時期的系統演講，此其三。其次，是利用紀念周，每次由高級職員輪流主講，題目由領袖決定；又其次，是利用一年一度的什麼紀念日，發表紀念文字，在機關黃金時代，以居安思危為主題，在機關危險時代，以風雨同舟為主題，在大環境行將演變時代，以來日大難為主題，由能文的人，撰寫一篇典麗文章，藉以提高下屬的警覺性。以上各種方式的言教，效果如何，誰都不敢相信。但是言教未必無用處，身教為主，言教為輔，言為心聲，以誠為本，對於收拾人心，誰謂毫無益處！

## 九 度量寬狹問題

一個領袖，固然要聰明睿智，固然要發強剛毅，固然要文理密察，乃能有臨有執，但是一个人的力量，究屬有限，所以古人以用己為病，主張「有賢而不以行」，「有勇而不以怒」，「見而不見」，「聞而不聞」，「知而不知」，而要善用下屬，使「智者盡其慮」，「賢者竭其材」，「勇者盡其武」，無論如何，要「不窮於智」，而且「為智者正」，要「不窮於能」，而且「為賢者師」，那末要研究用人之道，用人之

道，法家主張用術，提出「循名實以定是非，用參驗以審言辭，任教以期不蔽，用勢以致不欺」四大鐵則，韓非子一書，可說是洋洋大觀，他是以老子的無爲爲致治之的，以荀子的性惡爲立法之基，而又合之慎到的勢，申不害的術，商君的法，尹文子的形名，我這裏不預備深究，我始終以爲用人之道，與其「譎而不正」不如「正而不譎」，與其講術教，不如重德教，而領袖的度量，則爲德教之本，「泰山不讓土壤，故能成其高，江河不擇細流，故能成其深」，領袖的度量寬宏，故能容不同典型的人物，而收爲己用，林薄無鳥獸，水清無大魚，領袖的度量狹窄，順我者用，逆我者去，合我者留，不合我者去，那末領袖的前後左右，都是些什麼人？「豎駕之馬，往往足以致千里」，材智之士，原不以有病爲貴，而材智之士，往往有病，三代下固沒有完人，三代以上，也何嘗有完人？即有完人，完人究不可多得，領袖的事業，又豈少數完人所能成功？而且一件事業，部分很多，有重要的，有次要的，都須有人來做事，而做事的方式，有擬議的，有指揮的，有聽命的，才具之大小，正不必相同，抑且無法相同，即使完人很多，足敷支配，而割雞用牛刀，也不是經濟的辦法呢？

所以領袖對於下屬，不問其才之高下，不問其性之剛柔，都要兼收並蓄，「天之生材，因其性而篤焉」，領袖對於下屬，也要如此，領袖應該明白下屬的缺點，更要知道下屬的長處，下屬的缺點，力求避開，同時用積極的方法來逐漸糾正，決不要任意揭破，使下屬不快；下屬的長處，力求發展，同時用積極的方法來鼓勵，決不要認爲瑕大於瑜，而存藐視心理，辦公事時，上下當然有階級，各守各的分寸，公事以外，必須和



易親切，視同手足，職位不論高下，彼此一視同仁。世人反對兩重人格，我以為領袖必須備兩重人格，辦公時是領袖，公事以外是朋友，李君做某機關領袖時，在辦公時間，傳見諮詢，一絲不苟，每逢假日，分批邀集同事，在他家裏聚餐，談笑風生，不拘形跡，娛樂消遣，親自參加，融融洩洩，快逾家人，下屬有言，無不傾聽，即有不對，只有溫言開導，決不申斥，下屬如有困難，李君聞知，自動援助，決不稍有吝嗇，事後也從不稍有德色，其度量的寬宏，直使其下屬如飲純醴，久而彌甘，受其薰陶者，至今猶樂道之，「寬則得衆」，觀於李君的軼事而益信。

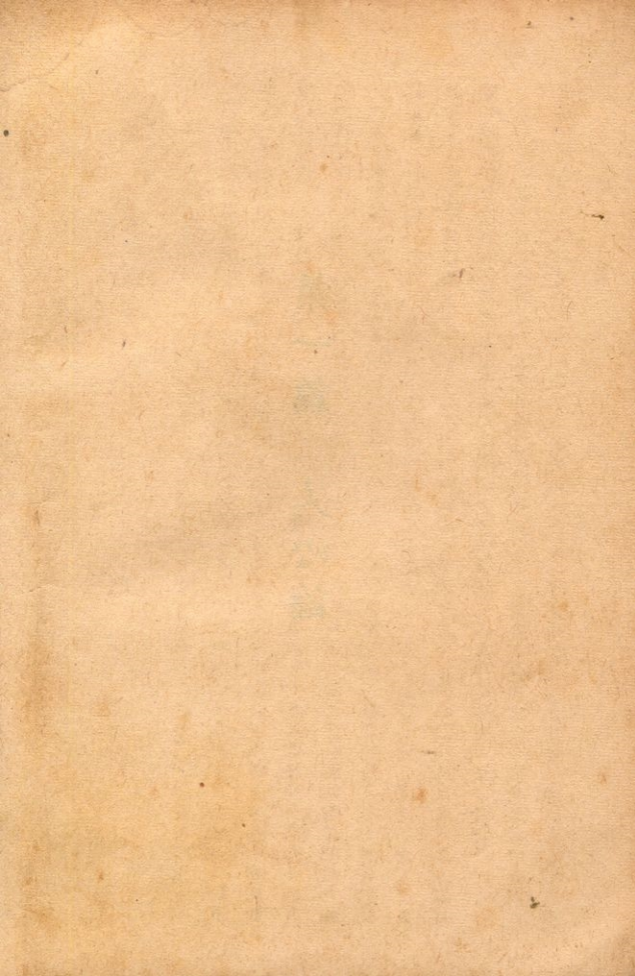
## 一〇 溝通感情問題

上情固須下達，下情尤須上達，上情下達，比較容易，下情上達，實為困難，上不能接受下情，下不肯接受上情，達下情是達上情的先導，達上情是達下情的後果，達情固在乎談話，而不能完全訴功於談話，在上者把自己的期望，計畫，以及困難等等，利用集會的形式，向下屬解說，凡屬領袖，都優為之，然而真能獲得下屬的同情，却不多見，不同情，不會諒解，不諒解，上下依然有隔閡，這心理上的隔閡不去，談話是無益的，說得慷慨激昂罷，下屬當他是演講，是演戲，說得悲楚萬狀罷，下屬當他是苦肉計，言者諄諄，聽者藐藐，無論如何說法，下屬總認為言不由衷，旨在欺騙，這是什麼道理？道理很簡單，完全是「誠信未孚，民弗從也」，「誠能生信，信由於誠」，「無誠不信，不信，民弗從」，所以中庸說，「誠者天之道也，誠之者人之道也」。

領袖先要知道什麼是誠？再要知道如何行誠？誠就是實，行誠就是言必有實，實有正負，正的實有十分說十分，不要說七分，說七分就是隱匿，負的實有十分說十分，不要說十二分，說十二分是聳聽，隱匿是妄，聳聽也是妄，有信實然後有信從，自己不信實，安能教人信從？

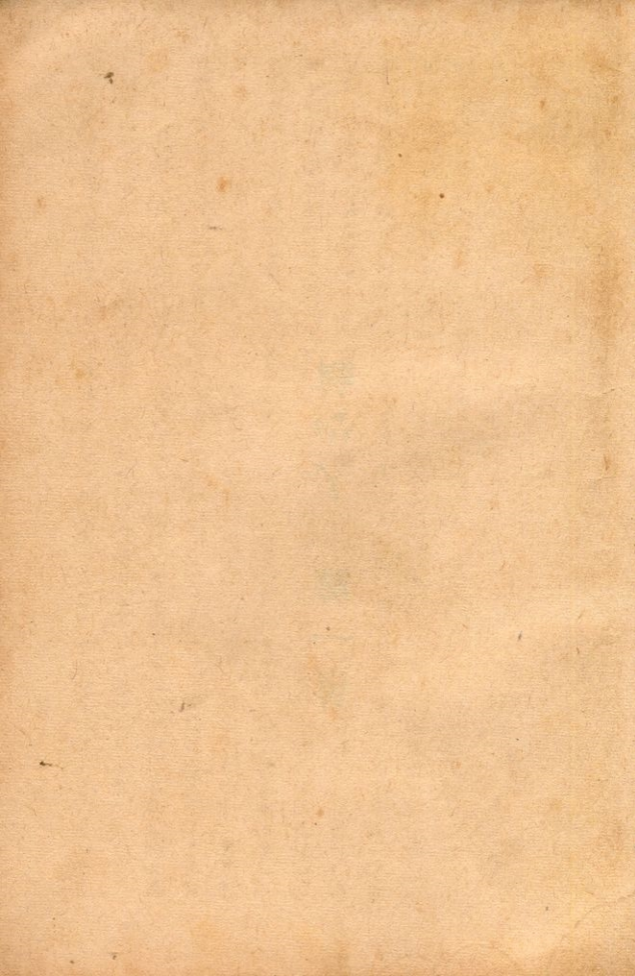
下情之所欲上達的，一爲所欲，一爲所苦，下之所欲，希望領袖肯與，下之所苦，希望領袖肯去，與所欲，所以裕其生，去所苦，所以遂其生，最好當然是裕其生，否則必須做到遂其生，領袖應該隨時密切注意下屬的所欲與所苦，有所見，不待其訴而自動去之與之，必待其訴而後去之與之，已是中策，必待其爭而後去之與之，這是下策，用上策最易得下屬的人心，用中策也有相當效果，出下策，則雖去之與之而下屬不知感激，求下情與接下情不同，接下情又與順下情不同，下情上達，與其用順，不如用接，與其用接，不如用求，即使力有不足，也該分期實現，同時說明必須分期實現的事實與苦衷，在下情上達的時候，也完成了上情下達的工作，至於空言搪塞，以表示同情爲應付方法，只有加深誤會的程度，不會增進彼此的諒解。孟子說：「得其心有道，所欲與之聚之，所惡勿施爾也。」達下情的要則，盡在於此。

領袖要上情下達，必先開誠布公，要開誠布公，必先推心置腹，要推心置腹，必先易地以處，要易地以處，領袖必先以身作則，兩情交流，休戚與共，領袖與下屬成爲一體，人和到此境地，無堅不摧，無攻不克，所以古人說：「天時不如地利，地利不如人和。」而其重要關鍵，則在上下情的交流，可惜自來做領袖的，不能知此，所以沒有信心，沒有信心，所以不能致力於上下情的交流，而人心始終渙散。



第二篇

幹部論



## 第一篇 幹部論

### 一 建立領袖網問題

項梁微時，主辦人家婚喪事，「陰以兵法部勒賓客，以是知其能。」領袖最重要的責任，在乎有嚴密的方法，統率他全體下屬，而統率全體下屬，却不在領袖對於每個下屬，直接去指揮，在乎建立合理的聯繫，這個聯繫，不是形式的組織，而是精神的領袖網，網要有綱，綱舉則目自張，綱是什麼？就是幹部，幹部成，則領袖雖只有一人，而領袖的精神，貫串於整個機關。譬之軍隊，軍長之下有師長，師長之下有旅長，有團長，有營長，營長之下，還有排長，隊長，這些不同的大小領袖，都是軍長的幹部，必須把這些大小領袖，健全起來，才有堅強的戰鬥力量，工商業的領袖，未嘗沒有經理、副經理、協理、主任、部長、股長之分，可是這些大小領袖，都是各個獨立的，上下之間，無統率的精神力量，他們不足為領袖的幹部，豈待多論！五官四肢，原不過人體的形骸，耳何以能聽？目何以能視？鼻何以能嗅？口舌何以能辨味？手何以能做工？腳何以能行路？全在乎神經的靈敏，而五官四肢的神經，都須受腦神經的統率，如病麻痺，五官四肢都失其用，領袖網的幹部，必須有上下統率的精神力量，其重要性絕似五官四肢的神經靈敏，幹部的形骸，不就是幹部，所以領袖能發令，幹部能受命，是建立領袖網的第一要點。

幹部只會受命，對於他所轄的下屬，沒有執行能力，領袖的令，達到了幹部，便無法推進，這樣的幹部，德性有餘，材能不足，對於領袖，不會發生積極的作用，不會發生積極作用的幹部，還不是形同虛設，名存而實亡麼？本來，幹部的重要使命，是在執行領袖的命令，貫徹領袖的命令，幹部對所轄的下屬，是站在發令的地位，不是傳令的地位，傳令以傳達爲止，發令以執行爲的，所以幹部能受命，又能發令，這是建立領袖網的第二要點。

同一地位，必有幾個幹部，這幾個幹部，固須都能獨立作戰，尤須彼此存桴鼓之應，幹部與幹部之間，發生密切的聯繫，一舉一動，都能協調，一切舉動，都能互助，比之人身，走路是腳的責任，但是目要司視，耳要司聽，目視耳聽，所以助走路，以免顛蹶，否則盲人瞎馬，危殆立至，幹部與幹部之間，其相互關係的密切，高於走路時的目視耳聽者萬倍，如果聯繫不夠，其結果如何，也可想而知了。所以幹部都要有高強的執行能力，又要有彼此合作的精神，這是建立領袖網的第三要點。

幹部固須有合作精神，而各人的能力，尤須布置得十分平均，如果幹部與幹部之間，能力相差太巨，強弱不均，能力弱的幹部，苦於能力的不夠應付，能力強的幹部，苦於能力的過剩，而且受著能力弱者的牽掣，精神上自不免感到不快，比之人身，五官四肢之中，有發育不健全者，領袖網的效力，一定大打折扣，所以同級幹部的能力，務求平均，這是建立領袖網的第四要點。

## 二 幹部抉擇問題

抉擇幹部，應該採取人才主義，不該專論親疏，領袖所親之中，人才有限，以所親爲抉擇範圍，必將降低標準，以遷就事實，決非事業前途之福，應該擴大抉擇的範圍，由所親到所識，所識之中，有幾種人，一是騰達者，二是抑鬱者，三是窮乏者，騰達者未必都是人才，而也有真正的人才，抑鬱者未必都是庸才，而也有真正的人才，窮乏者未必都是不材，而也有真正的人才，騰達的人才，羅致較難，抑鬱窮乏的人才，引用很易，苟能出水火，登衽席，誰都有知己之感，而且這些人飽經憂患，艱苦備嘗，涉世經驗，反比騰達者爲深刻，爲豐富，而且這些人之所以不遇，十九爲了講風骨，尙氣節，恥奔競，非鑽營，領袖能引爲腹心，往往得其死力，所識中人才不夠，應該再擴大抉擇的範圍，由所識到不識，領袖的朋友中，當有素所敬服，不輕許可的人，請他代爲物色，未必沒有真正的人才，「尹公之他，端人也，其取友必端矣，」他所肯推荐的人，必非等閒之輩，蕭何荐韓信，徐庶荐諸葛，「物以類聚，」自古已然，以上云云，是抉擇幹部的範圍。

領袖抉擇幹部，是爲了事業，不是爲了自己，抉擇幹部，應該是多方面的，不是單方面的，就事業論，應該分成幾個方面，每一方面，都該有幹部，不能偏廢，約略說來，有關於人事的，有關於祕書的，有關於總務的，有關於會計的，有關於業務的，有關於特種技術的，每一部門，都該有中心人物，因爲機關的發展，是全面的，全面的發展，才成爲健全的集體，健全的集體，才能發揚領袖的事業，而實現你的理想。



領袖所羅致的幹部，或取其經驗，或取其專長，或取其能力，有的是偏材，有的是全材，偏材易得，全材難求，偏材的幹部，應該以老友相待，全材的幹部，應該以師長相待，「湯之於伊尹，學焉而後臣之，故不勞而王，桓公之與管仲，學焉而後臣之，故不勞而霸。」領袖的高級幹部，應該爲勝己之材，中級幹部，應該爲如己之材，下級幹部，才是不若己之材，勝己之材，非師事之，不足以結其心，如己之材，非友交之，不足以盡其力，不若己之材，非以子弟視之，不足以堅其信。

西洋各國，無論政界工商界，領袖之下，十九有智囊，少則一二人，多則數十人，他們雖非直接負執行之責，而研究計畫，都出其手，「運籌帷幄之中，決勝千里之外」，其重要性實超出於執行者之上，他們是學養有素，他們是足智多謀，他們是高瞻遠矚，他們是穩健老成，領袖如要事業大成，除了執行幹部之外，還須有計畫幹部，萬里梯航，迷途難免，非有南針，難登彼岸，智囊原是領袖的南針！

### 三 幹部訓練問題

幹部既爲領袖的一體，當然要經過相當的訓練，對於計畫幹部，對於執行部分的高級幹部，他們的學識經驗等等，高出領袖之上，自不須再行訓練，而且不能訓練，這些幹部所要訓練的，不是別的，而是主張問題，而是意志問題，主張意旨如何統一，要在領袖利用極自然的方式，伸述自己的懷抱，領袖的懷抱，必使他們澈底瞭解，澈底瞭解還是不夠，必使他們澈底贊成，澈底贊成還是不夠，必使他們完全信仰，要

做到這一步，只有逐漸推進，決不能在一席談中，完全做到，他們的懷疑要解釋，他們的意見要容納，而容納意見是充實內容，不是改變性質。主張一致，再說意志的集中，集中意志，比統一主張，尤覺艱難，今日做一點，明日做一點，日計不足，月計有餘，信仰的形成，原非旦夕間事，意志不集中，不會發生偉大的力量，一切主張之成爲空談，完全是意志不集中的關係。總之，統一思想是認識問題，目的在乎知至，集中意志是信仰問題，目的在乎知止，先知至而後知止，本末先後，不能倒置。

黃君任某機關首長時，對於中級幹部的訓練，分成兩個步驟，第一步由他親自訓練，把這個機關的主要任務，指示得十分清楚，使他們明白機關的特性，再把各種業務的現狀，分析得十分具體，使他們明白機關的輪廓，所費的時間不多，而每個中級幹部已能認識了機關的真相；第二步，由各部分主管人員來訓練，先把這部分與各部分工作上相關之點，說個透澈，再把這部分的工作內蘊，逐一解釋，最後把他本位工作及本部分工作上相關之點，詳細指示，無論在精神上，在事實上，高級幹部做了中級幹部的導師。

他對於下級幹部的訓練，是由各部分主管人員訓練的，先使他認識本部分的工作內蘊，再使他明白本位工作的一切，及介紹同工作的同事，因爲下級幹部是實際工作者，一面要他做得好，做得快，做成同事的榜樣，一面要他明白本位工作的多方面，做個同事的領導，漸漸養成實際工作的中心，所以訓練以工作技能爲惟一著重點。

至中級幹部的集中訓練，下級幹部的集中訓練，都是幹部訓練的第一階段。第二階段的訓練，或爲學術演講，或爲技術演講，或爲工作檢討，或使他們專用耳聽，或使他們各自陳說，儘可多方運用，有時也可以舉行公餘遠足，或公餘遊園會，或公餘茶話會，著重於情感上的融浴，只要鏗而不舍，積久自見明效。

#### 四 幹部指揮問題

軍隊作戰，總司令指揮上級軍官，上級軍官指揮中級軍官，中級軍官指揮士兵，這是一定的規律，在工商業各機關，往往有不循此軌道者，下級幹部有事不稟中級幹部，而上陳於最高當局，中級幹部很不以爲然，但是臨到自己，也是不稟高級幹部而上陳於最高當局，在最高當局未嘗不知其不合規律，却以各級幹部肯傾向自己爲得意，同時最高當局也頗以「太阿倒持」，「尾大不掉」爲慮，自己有所指揮，往往違反了一定的規律，有時竟跳過了高級中級幹部，直接命令最基層的下屬，下面做錯，上面不糾正，已是失策，上面也明知故犯，於是上行下效，幹部指揮，凌亂無序，於是高級幹部與中級幹部都成爲無權的人，由指揮上的凌亂，養成心理上的錯覺，全體下屬，心目中只有最高當局，沒有高級中級幹部，於是領袖是萬幾待理，整日忙碌，而高級中級幹部反而無所事事，忙與閒相形，於是領袖自身也發生了錯覺，以爲高級中級幹部不肯負責，以爲材力不勝，於是與「朝中無人」的慨歎，殊不知一切病象，都由於指揮的失當，與下屬的越級，這種錯誤的責任，都應該歸之領袖。

某君對於指揮幹部的規律，異常認真，如有所令，只發給高級幹部，由高級幹部發到中級幹部，由中級幹部發到下級幹部，領袖以發令爲止，高級中級幹部須兼負支配督率之責。工作一經告成，經各級幹部的審核，工作達到領袖時，除了特殊情形的事件，須詳加核閱外，普通工作，只須瀏覽一過，知其梗概，再不必慮其或有錯誤，所以他的公事雖多，他的身體雖差，當天的公事，始終能夠當天辦好，各級幹部，工作無一不忙，他却應付裕如，大有「手揮五絃，目送秋鴻」之概，大家都以爲某君的能力高強，誰知十九得力於指揮幹部的得當。即使某種特殊工作，他要指定某下屬來担任，也是循著規律，逐層發下，直接令知某下屬的，還是直屬上司，從不越俎代庖；即使某君對於某種特殊工作，有必要的指示，而這種指示，必須親自口授，也由直屬上司轉傳命令，進見某君，規律井然，絲毫不苟，所以某君與他的高級中級下級幹部，都有指揮之權，各人的指揮權，可以「並行而不悖」，「並行而不害」。

我再講一件相反的故事，某君以工程專家的資格，任某工廠的協理，某總經理喜歡大權獨攬，每逢發令以前，雖與某君商討，徵求意見，而實際發令者，總是他自己，在平時並不覺得什麼，有一次，總經理因事有遠行，由某君代行總經理職權，問題便發生了，他發下去的命令，中級幹部，先表示不肯服從，爲了一封重要的信件，教總務處專差送出，總務處在電話中回復，時間已過，無人專送，某君以事關重要，教他設法送出，主管總務的某甲，勃然大怒，以爲既非皇帝聖旨，如何定要執行，某君碰此硬頂子，只好長歎而已。後來事傳於外，有人問某君有此奇聞否？某君只報以苦笑。我以爲此種情形，與其怪某甲的跋扈，不如怪

某總經理平時指揮幹部的失當，養成了只知有總經理，不知有協理的心理，何怪總經理遠行，協理無權指揮幹部！

## 五 建立共信問題

訓練幹部必須做到只有向心力，沒有離心力，幹部如有離心力，這不僅是幹部訓練的未竟全功，而且隱伏著事業失敗的因，幹部的向心力，與其集中於領袖個人，不如集中於領袖所領導的事業，向心力如集中於領袖個人，幹部在無形中成爲領袖的死黨，在封建時代，領袖視事業爲私產，大有「朕卽國家」的意思，但是領袖原是血肉之軀，壽命有限，事業的壽命才是無限，一旦領袖有變更，接任的新領袖，對於這些幹部，不易領導，好像名伶上臺，各有各的班底，「一朝天子一朝臣」，人事上的糾紛，無法避免，事業的進展，多少受著影響；向心力如集中於事業，領袖不過是事業的領導者，領袖卽有變更，向心力固結如故，只要接任的新領袖，確有領導的資格，上下之間，決不會發生磨擦，事業的進展，決不會有什麼挫折，某種軍隊，戰鬥力很強，可是只能由甲統率，不能由乙統率，這不能算是理想的最好的軍隊，必須甲也能統率，乙也能統率，只知有國家，不知有私人，這才是理想的，最好的軍隊，各種事業的幹部，也該如此。

要做到這一點，全在於建立一個共信，共信的對象，不該是領袖，而是事業，事業大小不同，而其本身各有獨特的價值，各有光明的前途，這種價值，這種前途，除了領袖能夠深切瞭解以外，只有高級幹部能

知其梗概，至於中下級幹部，十九不會有此認識，如何使全體幹部能認識事業的價值與前途？這是建立共信的重要問題，這是建立共信的重要工作，在中國的工商界，知道共信重要性的，已不多見，切實研究建立共信問題的，更屬難得，真能建立幹部共信的，可說是絕無僅有。

人情都爲自己打算，誰也不免自私自利，可是爲自己打算，自有其根據，自私自利，也有其來源，小我寄生於大我，自私生於大公，自利生於公利，事業有價值，就是個人有價值，事業有前途，就是自己有前途，領袖利用幹部的心理，發掘事業獨特的價值，與事業光明的前途，務使個人的利害，與事業合爲一體，事業固不可無幹部，幹部尤不可無事業，事業是幹部安身立命之本，從利害關係上，打定共信的基礎，一面隨時耳提面命，一面用不斷的事實來證明，耳提面命，旨在浸潤，事實證明，旨在堅信，膚淺的職業觀念，轉變爲深入的事業觀念，大家知道，事業是我們的，不是領袖個人的，領袖也必須聲明，事業是大家的，不是他個人的，幹部的努力，不是爲領袖，而是爲自己，領袖的領導，不是爲自己，而是爲大家，事業既有價值，既有前途，而又爲大家所共有，領袖是「生而不有，爲而不恃，長而不宰」，在這樣的心理環境中，才能產生真實的共信，共信既生，誰都有一終身以之的精神，誰都有惟我的事業爲最大之信念，幹部的向心力，完全集中於事業，而成爲精神昇華，幹部的精神昇華，才是建立共信的偉大成果！

## 六 建立互信問題

共信是對事，互信是對人，共信是集中於一個重心，互信是圓滑人與人的關係，對事的共信，還是單純，對人的互信，則很複雜，雖然說「共信不立，互信不生」，我則以為先立共信，後立互信，是先後的順序，而不是絕對的因果，如果人事關係弄不好，共信雖立，互信還是不生，而且幹部的材具既比較開展，一有互爭雄長之心，便與互信背道而馳，領袖的幹部，分裂成爲幾派，明爭暗鬥，彼此起伏，在中國的工商業各機關，原是數見不鮮的現象，領袖雖持平以臨之，而裂痕依然如故。

人與人相互間的關係，最壞的現象是相攻，彼此伺隙，你攻我短，我攻你短，循環往復，無有已時，幹部的精力，泰半化於相剿相刃之中，領袖常苦於調處的非易，其次是相忌，我疑你專權，你疑我專權，各懷鬼胎，互用手段，貌合神離，已非一日，雖不相攻，決不相助，力量既分，成功自少；又其次是相忍，我不高興你，你不高興我，惟礙於領袖，顧及大局，勉強敷衍，暫相容忍，論其內心，仍如冰炭，此種局面，能否持久，殊成問題，一有問題，或將爆發；又其次是相諒，各有苦衷，各能相諒，心雖不滿，不忍相責，表面雖保平靜，而人我之界，迄未泯滅，最後的現象，才是相信，你相信我，我相信你，你就是我，我就是我，心心相印，肝胆相照，「陶陶遂遂」，水乳交融，幹部間的相互關係，才算是合乎理想。

如此說來，相互關係，實有五種境地，其間之相去，不可以道里計，如能「履端於始」，預防幹部間的相攻相忌，第一步勉他們以相忍，第二步勉他們以相諒，最後乃做到相信，要教幹部相忍，惟有提倡「事業第一」的口號，一切以事業的利害爲前提，個人的主張放在後面，相忍成習，以安一時，領袖再教他們

實行易地以處，你爲我著想，我爲你著想，處處尊重對方的處境，而領袖又與以適當的開導，爲了公事，不妨作熱烈的爭執，一經決定，歡然如故，我以爲不相信，由於不認識，認識人的學力易，認識人的能力易，認識人的思想易，而認識人的道德人格難，公餘多接觸，以私人交際，補公事往還的缺點，以自然補嚴肅的缺點；隨意談天，易見真情，真情見而道德人格得其梗概，認識既真，信心自生，「人之相知，貴相知心，」隨意談天，不失爲知心的橋樑。

可是互信不單指幹部的相互間，而亦包括領袖與幹部間，幹部以共信故，而信仰領袖，領袖也須絕對信任幹部，感情不該有冷熱的振幅，感情不該有彼此的出入，應該始終如一，應該一視同仁，雖有中傷，決不輕信，雖有爭執，決不介意，知無不言，言無不盡，「君之視臣如手足，則臣視君如腹心，君之視臣如犬馬，則臣視君如國人，君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎，」領袖如何待幹部，其反應之速如此！「任賢弗貳，」領袖要建立互信，必須躬行實踐！

某商業機關，成立之初，人選陣容，頗見整齊，精神也能團結，徒以領袖多疑，對於若干幹部未能信任，感情遂生故障，於是先意承旨的幹部，乘機挑撥，「上下相蒙，」同事相傾，戾氣充塞於機關之內，區區數十人，不知分成多少單位，於是精神頹唐，暮氣日深，業務良機，一再錯過，遂成一蹶不振之象，於此更可證明領袖能否信任幹部，有關互信之建立者很大。



## 七 幹部意見問題

「衆人之諾諾，不如一士之諤諤，」幹部既爲領袖的股肱，自不望其唯唯諾諾，惟命是聽，「拾遺補缺，」義不容辭，「竭智盡忠，」責無旁貸，幹部惟知阿其所親，是幹部的失職，領袖惟責其奉命唯謹，是領袖的失策。某甲每逢召集幹部會議時，一段開場白，是十足的教訓性質，接著便提議案，詳加闡述，有理由辦法，領袖口若懸河，滔滔不絕，幹部凝神靜氣，絕似學生的上課，偶有幾位幹部，表示贊成，以爲點綴，一案又一案，順利通過，從表面看來，是「詢謀僉同，」而究幹部的內心，完全是聽而不聞，於是不議而決，決則百了，會議一散，議論風發，批評非笑，盡情發泄，幹部會議，形同兒戲，衡以「集思廣益」的原則，相去奚啻天壤！

也有在幹部會議之時，只有少數亨字人物，說長道短，各就所轄，暢論經過，分析其要點，無非是自伐其功，報告不像報告，討論不像討論，你也發表一篇演說，我也發表一篇演說，會議時間雖歷二三小時之久，亨字人物，還苦言之未暢，大多數的幹部，只有洗耳恭聽，沒有發言機會，枯坐許久，都感無聊，所謂幹部會議，成爲少數亨字人物出風頭的工具，衡以「周諮博訪」的原則，大相逕庭！

「大舜有大焉，善與人同，舍己從人，樂取諸人以爲善，」所謂與人同，是與全體幹部同，所謂從人，是從全體幹部的意見，所謂取諸人，是採取全體幹部的意見，在領袖應該少開口，多聽取，在領袖應該鼓勵

大家發言，不該放任亨字人物霸佔會場，類此例子，不必遠徵外國，只要一讀尙書舜典，君臣相會，領袖指名發言，各抒所見，各盡欲言，領袖對於幹部的意見，也各有所取，細按幹部的話，又無一非積極的建議，或就自己的本位工作，或就整個的大局，却沒有一個是表示功伐，沒有一個是表示萬能，這種標準幹部會議，不圖在數千年前已能做到，也不圖在數千年後之今日，迄沒有多少人能採用這方式，發揚這種精神。

某君生前以科學管理負一時盛譽，他的幹部會議，自有一種特色，對於幹部沒有長官的架子，不欲「溫其如玉」，而是「珞珞如石」，他是「果而勿矜，果而勿伐，果而勿驕」，他是「知其白，守其黑」，幹部會議席上，他是做到了「俗人昭昭，我獨昏昏，俗人察察，我獨悶悶」，他是做到了「衆人皆有以，而我獨頑似鄙」，平心靜氣的聽幹部說話，和顏悅色的教幹部說話，他只是把各個幹部說話要點，摘錄出來，經過充分的交換意見之後，他才綜合各人的意見，揭出重要的綱領，作爲某一個議案的決議，他不怕幹部多意見，只怕幹部沒有意見，他不怕幹部多爭執，只怕幹部隨聲附和，說到這裏，我不禁歎道，非斯人，我誰與歸！

## 八 幹部待遇問題

「中行氏以衆人待我，我故以衆人報之，智氏以國士待我，我故以國士報之，」幹部自不能不計較領袖的待遇，「食之不能盡其材，」而至於發出不平之鳴，「鳴之又復不能通其意，」那末領袖的幹部，

誰不求去，所以善養是待遇幹部的重要問題。「盍歸乎來，我聞西伯善養老者，」以太公伯夷之賢，猶且以善養爲託身之的，而況幹部！理論不能違反人情，「既要馬兒走得好，又要馬兒不吃草，」這是不近人情的，不近人情的待遇，必非幹部所樂受。但是怎樣的養，才是善養呢？從前在中國的洋商，雇用華員，其薪給比華商爲高，物質生活，素稱優裕，可是洋商對待華員，頤指氣使，任意呼斥，不平等的事實，俯拾卽是，有骨氣的華員，不願做洋奴，只好「望望然去之！」自來領袖人物，有一部分是不學無術，因緣時會，得以成功，對於幹部，直視同鷹犬，高興時候，呼之使來，厭惡時候，揮之使去，呼之使來，原不當幹部是人，揮之使去，更不當他是人，劉邦以亭長致身爲漢王，「拜大將如呼小兒，」蕭何爲了韓信，曾經面告劉邦，徒以學養太淺，壞脾氣迄未悔改，對於叔孫通不但罵他豎儒，「乃公以馬上得天下，何用詩書爲！」而且搶去他的儒冠，以爲溺器，如此待幹部，凡有骨氣的人，安得不去！項羽是讀書未成的粗人，對於范增，到後來，未免有禮貌衰之意，范增便拂袖辭去，對項羽說，「天下事大定矣，君王自爲之，願賜骸骨歸卒伍！」范增以七十高年，決不是血氣方剛之輩，且「不願一辱己以正天下，」而況工商業的領袖，所持以上人的，不過一點小小的事業，居然奴虜他的幹部，而他的幹部，未必都是唾面自乾的婁師德，安得不去！

工商業的領袖，也許要說，幹部從我，我能衣之食之，而安富之，以孔子之聖，尙且說，「富貴如可求，雖執鞭之士，吾亦爲之」呢！幹部何人，一定要待之禮貌，願意留便留著，不願留，由他們去便了，仰首願入我門者，正大有人在！我則以爲孟子的話，不妨一讀，「所謂故國者，非有喬木之謂也，有世臣之謂也，王無親

臣矣，昔者所進，今日不知其亡也！幹部是領袖的手足，不是衣服，應該求舊，不應該喜新，重祿厚遇，必須輔之以尊賢貴德，「尊其位，重其祿，同其好惡」，如此待遇，才可稱之爲善養；不然「呼爾而與之，行道之人弗受，蹴爾而與之，乞人弗屑也」，物質的與，固爲幹部所期望，精神的與，尤爲幹部所重視，幹部自尊之心，領袖必須特別重視，而況折節下士，原是領袖的美德呢！總之，物質的與，所以安其身，精神的與，所以安其心，身安而心不安，自不免有「久於齊，非吾志也」的感想，身心俱安，自會「効死弗去」，故我於幹部待遇，特揭善養之義。至於如何在正薪以外，另給津貼？如何在普通獎金以外，另給特別獎金？如何用領袖私人名義，給與補助費？如何對於幹部的疾病婚喪，與以額外優待？都是小節，不擬多述。

## 九 幹部升遷問題

幹部是機關的中堅人物，應該給與充分發展的機會，某君有一種古怪脾氣，越是認爲有大用的幹部，越是難於升遷，推測他的用意，在乎多事歷練，在乎挫其銳氣，在乎殺其自大，某甲跟他兩年多時間，始終以課副主任名義代理正主任工作，正主任始終空懸著，接任之初，某君曾許以數月之後，人事關係弄得圓滑了，當以正主任相委，誰知忽忽兩年多，迄無升遷消息，某甲感到苦悶，遂提出辭職，某甲接到辭職書，招與面談，表示今後借重的意思，勸他不要辭職，某甲鑒於前約，不敢相信，不待批准，決然舍去，原可以止而不止，原可以久而不久，這完全是領袖故意遮斷了幹部發展的機會，弄巧終且成拙。中國人有一種

特性，真是有才能，有經驗，有道德，有人格的，總是不肯託人說項，總是不肯自表其功，以要求升遷爲有損他的道德人格，但是他們並不是「辭尊居卑，辭富居貧」的人，遺逸了還是要怨，阨窮了還是要憫的。領袖應該明白這種心理，一有機會，與以升遷，好在升遷方式頗多，儘可多多利用。

下級幹部升爲中級幹部，中級幹部升爲高級幹部，這是經常方式，必須上級有空額，才好遞升，沒有空額，無法變動；其次是加薪，每年加薪一次，每次加薪一級，非到加薪時期不能加薪，這是經常方式，但是對於學力優異，成績卓著的幹部，可以不受此限制，一年中可以加薪一次以上，每次加薪可以不止一級，這是從權的方式，或者每年加薪只限一次，而加薪的等級，可以放寬尺度，從一級到四級；又其次是擴大職權，本來只管甲事的，教他兼管乙事，本來無權參加的工作，教他參加，從職權上表示升遷的意思，其動人之深，必不在升職加薪之下。某君對於他的幹部，加薪晉級，都沒有規定時間，經他親自考察，有事實證明，立予加薪或晉級，每次加薪晉級的人數並不多，十足表示「朝取一人焉，拔其尤，暮取一人焉，拔其尤」的意思，已經加薪晉級的幹部認爲才調優長，能力精神，都有剩餘，便指派特定工作，此項工作，當然合其所長，隨時加以精神上的慰勞，大有「相知恨晚」之感，有時把他自己的工作，分出一部分，教某甲做代表，如代表出席比較不重要的會議，如代表視察附屬機關，代表出席會議，會議席上應說的要點，事先交付某甲，事後囑其作書面報告，代表視察附屬機關，尤注意各機關的人事動態，及其技術上的缺點，對於視察報告，異常重視，如有認爲應興應革之點，立即採用，總之，某君對於幹部的升遷，從多方面著手，務使

經過一次升遷，提高一次幹部的工作精神，與工作效率，其賞不偷，故人不怠，其賞不吝，故人不怨，正與韓非「以言授事，應則執契，言必當事，以事責功，增則操符，事必當功」的話相合。「功多者位高，能多者祿厚，盡忠者有名。」領袖對於幹部的升遷，應該服膺此原則。倘比幹部於普通下屬，何足以任使？倘在幹部中分親疏，何足以融和？

## 一〇 新舊代謝問題

事業是永恆的，人生是有限的，以有限的人生，辦永恆的事業，計惟有利用接力賽跑的方式，這一代過去了，有第二代承繼，人儘管過去，事業依然發展，推動事業的原動力，始終不會中斷，始終不會不足，無論如何，不使事業上發生「其人存則其政舉，其人亡則其政息」的現象，這種接力賽跑的方式，是把有限的人生，成爲無限，可是工商業的機關，有百年以上的歷史者，能有幾何？十九都是被社會所淘汰，即幸而存在，能永遠保持其青年者，能有幾何？十九都是被暮氣所籠罩，永恆的事業，卒成爲有限的存在；這無非是領袖沒有注意到幹部的新舊代謝的重要性。我之所謂幹部新舊代謝，並不是指父死子繼，幹部的兒子未必都賢，以子繼父，成爲世襲，領袖猶且不能世襲，而況幹部！

有若干工商業領袖，主張訓練子弟兵，做現在幹部的替人，各個工作部門，都派領袖的子弟，作深造的學習，或在國內，或在國外，學成以後，即在機關內服務，作實務上的歷練，舊幹部在職一日，子弟兵處於

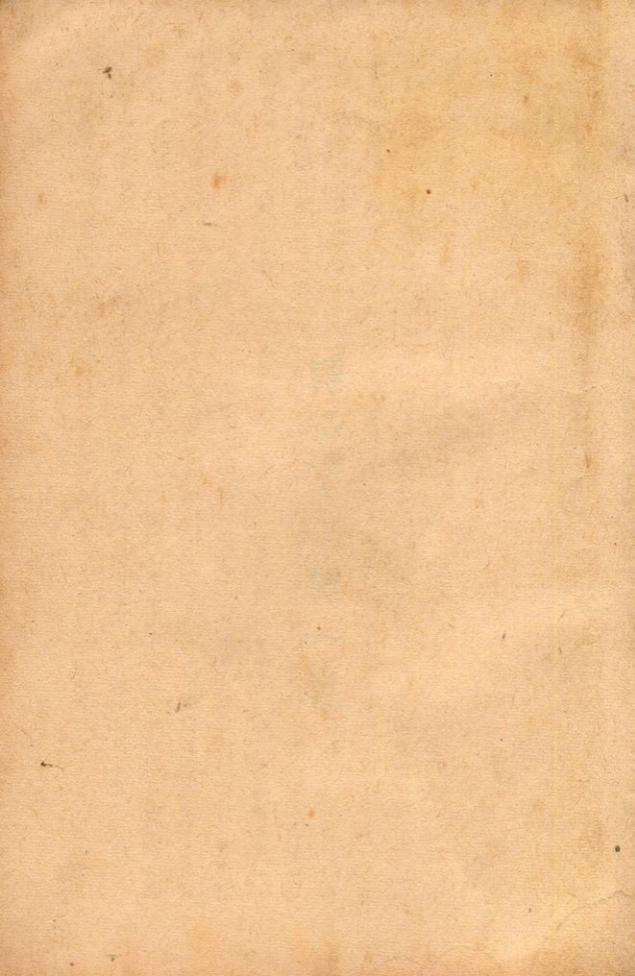
備位，舊幹部一有出缺，子弟兵即可真除，等到舊幹部全部出缺之日，這個機關的幹部，便成爲清一色的局面，就「家天下」的觀念來說，這個辦法未嘗不巧妙，而就事業的社會性來看，缺點實在很多，第一個缺點，選取幹部的範圍太小，子弟未必都是可造之材，第二個缺點，下屬的材者，始終淪於末秩，遂生「良禽擇木而棲」的心思，第三個缺點，子弟兵放在每個舊幹部的身邊，易使他們發生不能久於其位的誤會，第四個缺點，顯然表示領袖有「非吾族類，其心必異」的存心，因此降低幹部對領袖的信仰，我爲子弟兵應該訓練，而子弟兵不該作爲舊幹部的惟一承替人。

上海某金融機關特別注意於新幹部的訓練，他們每年考選優秀的大學畢業生，與以練習員名義，分派各個部門去練習，各個部門的幹部，就是他們的業師，各個部門，輪流實習，最後才決定他的永久工作，工作之餘，仍不絕的獎勵他們作學術的研究，不問他們的關係，只問他們的學力能力及工作成績，認爲材可大用，隨時升職，雖無幹部之名，而有幹部之實，至於同事子弟，也是同樣辦理，既不能有什麼優先權，也不須迴避，他們已經養成了良好的工作環境，他們已經建立了良好的集體生活，他們已經有很強的感化力量，使新的分子，同化爲一體，新的分子，不會發生破壞集體生活的作用，所以他們並不怕新分子的思想與現實不相容，照他們的辦法，幹部的水準，只會提高，不會低落，一代勝於一代，事業自只會前進，不會衰老，舊幹部都是年數很久的人，新幹部逐年的增加，在外國的工商業機關，類此者數見不鮮，而在中國現在的工商業，確是像鳳毛麟角呢？

第三篇

工作論





## 第三篇 工作論

### 一 工作程序問題

民國十六七年時，黃伯樵氏長上海市公用局，以科學管理著稱於時，大家許爲模範局，該局對於任何工作，都有一定的程序，工作程序，都用表解方式，揭示於各部分辦公室，担任各種工作的人員，都是嚴格遵守規定程序，絕不許貪懶，絕不許取巧，一種工作的完成，其所經歷程，雖涉及幾個部分，彼此之間，始終銜接，始終協調，責任誰屬，分得很清，各部分經辦工作的人員，無異整個機器上的機件，充分表現了分工合作的精神，參觀的人，都驚爲得未曾有，其實他的重要關鍵，是在精審的工作程序，他的工作程序，決不是出於杜撰，而是根據了工作實際情形，擬定的辦法，先之以起草，繼之以討論，經過試辦，不惜一再修正，認爲千穩萬妥，然後正式公布施行，各部分主管人員，不但自己嚴格遵守，而且督率下屬，一體遵行，如有不合工作程序的舉動，立與糾正，無論如何，不許苟且，逐漸養成了守秩序的習慣，所以黃氏之能夠貫徹科學管理，不但是屬員質素的優良，而亦爲各部分主管人員之真能以身作則。

許多人成爲一個集團，本來應該有個組織，有個精神上的組織，才配稱機構，精神上如果沒有組織，雖然分科分部，仍不過是一種形式，形式的組織，決不會有生機，人數不論多少，都是些烏合之衆，集團的

力量，不會有高度的發揮。工作程序，就是精神組織的工具，因為個人的活動，必須納之一定的軌範，才成爲集團的活動，從集團活動中，才發生集團的力量，發生集團力量的羣衆，才配稱機構。人事管理，原包括人與事兩方面，從事的單位，把各個人的活動組織起來，使成爲協調的律動，這叫做科學管理。第一步要做到人與事配合，第二步要做到人能控制事，第一步是人的活動之機械化，第二步是個人的長處，仍使充分發揮，只做到第一步，是摧殘了個人的活動力，放棄了第一步，只做第二步，不會發生集團的力量，所以工作程序，不就是科學管理，運用工作程序到的當的程度，才可稱科學管理。

有若干工商業團體，他們也有工作程序，但是這種工作程序，不過是紙面文章，只有形式，沒有精神，各部分的主管人員不當作一回事，未能以身作則，下屬的工作，仍是我行我素，大家都是無軌電車，工作程序，成爲廢物，這種買櫝還珠的行爲，安有是處！至多當作自欺欺人的工具，竊取科學管理的美名，論其工作實況，與普通團體，仍是二五與一十！

## 二 工作安排問題

每個下屬的工作數量，因爲環境的轉變，有時極忙，有時較閒，較閒的時候，工作進行，本可按部就班，逐件做去，工作極忙的時候，便發生了工作安排問題，什麼事先辦？什麼事後辦？自不能以發生時間的先後爲衡，應該以時間性的緩急爲斷，時間性急的，雖發生在後，應該排在前面，時間性緩的，雖發生在前，應

該排在後面，這種權衡工作時間性的本領，每個下屬都應該有的，按之事實，却又不然，有許多下屬，惟知埋頭工作，不知工作性質，換言之，他們只會肉體的動，不會理智的動，只知毫不偷懶的做去，不問工作的重輕先後，以至發生了時不我待的嚴重問題，所以部分主管人員，必須訓練每個下屬，都能安排自己的工作，工作雖有剩餘，案頭雖有積件，始終不會因時間不及而誤事。

普通下屬，往往有一種謬誤的心理，以為主管人員先交來的工作，應該先辦，才足以得其歡心，如果擅自移後，主管人員難免見怪，主管人員或許有這種不合理的思想，有此思想的主管人員應該自行糾正，使每個下屬都知道分發工作是一事，安排工作又是一事，分發工作，責在主管人員，安排工作，責在下屬，同時主管人員在分發工作時，也該注意到每件工作的時間性，普通的工作不須有記號，必須趕辦的工作，應該在紙的右上方打三個十字，最急的工作，更須限定工作完竣時間，並為預防萬一起見，更須當面囑託，教他把手裏的工作，暫時停止。

萬一某甲手裏的工作，也是富於時間性的，主管人員應該把這件新的工作，教別人來擔任，決不要只顧工作的時間性，不顧他的工作能力，強人以難能，或不免貽誤要公，這種貽誤的責任，在於主管人員，不在經辦的下屬。即使經辦的下屬，能夠依時辦竣，一種工作緊張的神情，以及耗費的體力精力，也值得注意，因此而發生「我獨賢勞」的怨懟，更是感情上的一大損失呢！

萬一這件新的要公，非某甲不辦，委託別人，成績不會滿意，在此為難情形之下，有兩條途徑可循，如

果某甲手裏的工作，別人可以接辦，應該教某甲交出工作，臨時指派接手的人，某甲立即經辦新的要公。這是一條安排工作的途徑；如果某甲手裏的工作，沒有接手的妥人，新的要公，又不能不立即開辦，那末，臨時指派別人來協助，由某甲來總其大成，而主管人員也須不離辦公室，漏夜趕完，這是另一條安排工作的途徑。

### 三 工作態度問題

每個下屬的個性不同，工作的進程，遂大有差異，性急的人，工作到手就辦，精神十分緊張，盡其力之所能及，希望做得越快越好，他是喜歡連續不斷的做，動作越後越快，精神越後越緊張，每種工作，不問時間性的如何，經他辦理，總是有工作高潮，辦完才歇手，精神才由張而弛，神情之表現，是怡然自得，他是主張今日事，今日畢，必使案無留牘，方以為快，在辦公時間內，無論如何，總有安閒將息的機會，主管人員如明白他的工作個性，知道他是長於速戰速決的能手，不明白他的工作個性，反而誤認他工作持續力的不足。性緩的人，工作到手，不肯急起應付，始終是安閒自在，慢慢的動，慢慢的做，他的工作，不會有什麼高潮，始終是平穩如常，整天的在那裏工作，而工作的成就，反而比不上性急的人，其工作雖比較準確，但不能勝煩劇，雖曰駑馬十駕，功在不舍，而煩劇當前，必將與馬瘖僕痛之歎呢！

也有一種人，表面看來，整天的手忙腳亂，精神似很緊張，只見他東拉拉，西扯扯，可是一天之中，究竟

成了些什麼工作，不但比不上性急的人，連性緩的人都比不上呢！他的長處是肯做，他的短處是不知如何做，然而在不明人事管理的主管人員，往往誤認這種人爲最可愛，以賢勞見許，甚或稱爲模範下屬，其實，是下驕之材，不足以當重任，只配做些機械工作！更有一種人，社會生活，歷時很久，對於工作，好推便推，於他人，不好推，便利用拖字決，一二小時可以辦完的工作，也要拖上幾天，表示他的工作，十分忙碌，主管人員在面前時，他故意的東翻西看，東奔西走，十足表示他的工作緊張，其實完全是無事忙罷了，主管人員在面前時，故意想出若干問題，作爲口頭報告，作爲請示資料，不但顯出自己對於工作的負責，而且借此時與主管人員接近，巧言令色，兼擅其長，不明人事管理的主管人員，往往誤認這種人爲「竭其股肱之力，加之以忠貞」，其實是希旨承意的小人！

工作態度不同，管理的方式，因之而異，對於速戰速決的下屬，一面稱賞其能力，一面勉勵其沈靜；對於沒有工作高潮的下屬，一面稱賞其縝密，一面勉勵其奮進；對於慌亂無措的下屬，教他工作之前，先事考慮入手之方，進程應有合理的次序，甲事未完，不做乙事；對於希旨承意的下屬，實行「以言授事，言必當事」，實行「以事責功，事必當功」。

#### 四 工作歷程問題

每個工作，自開始到完成，中間所經過的階段，叫做工作歷程，最簡單的例子，主管人員叫僕役去請

某下屬來，僕役回來，應該報告一聲，某先生就來，或某先生不在，不該以傳命爲了事，來與不來，不再回報；此雖末節，而工作歷程，必須清楚。比方接電話的人，接到外邊打來的電話，找尋聽電話人無著，如果聽電話人是位重要職員，應該記錄來電話人的姓名地址及電話號碼，送到這位重要職員的辦公桌上，不該以找不到三字回答，便算了事。推而廣之，主管人員派下屬出外公幹，回來以後，應該有一個簡明書面報告，送到主管人員那裏，情形比較曲折的，再用口頭報告做補充，不該單憑口頭報告，致將來發生誤會或遺忘的流弊。工作歷程，說來十分容易，要大家嚴格遵守，不稍大意，却須費許多精神，經若干時日，才能養成這種習慣，尤其是隨便已慣的下屬，矯正更是吃力。

有若干工作是間歇性的，做了第一階段，再停若干時間，方可接做第二階段，這種工作，如果不注意歷程，往往成爲前後脫節，比方致函某甲，徵求某種資料，信件發出，迄無回音，平日未曾記出，便會遺忘，等到需用某種資料時，才能憶及，如果把歷程未完的工作，列成簡表，隨時查閱，自不致貽誤公事。

重要的工作，應該把工作歷程，按日記錄，有關文件，隨時黏附，等到工作完成，訂成專冊，作爲專案存檔，他日如需考查，不難覆按，經辦的人，也有幾種益處，第一獲得一件工作的系統觀念，第二獲得一件工作的正負兩種心得，第三可作將來同類工作的有力參考資料，因此，我又不能不講黃伯樵氏的軼事，有一次，公用局爲了廣告牌，與某承包商發生交涉，交涉結果，某承包商失敗了，便向外交界老前輩吳君哭訴，認爲公用局欺壓商人，吳君親函黃氏，代抱不平，黃氏準備好一切記錄文件，約期與吳君及某承包商

面談，黃氏先把證件請吳君閱看，事實經過，纖細畢呈，吳君看完證件，恍然大悟，知道曲在承包商，前此哭訴，全非事實，不禁勃然大怒，責令承包商當面向黃氏謝罪，承包商只得跪地求饒，一場交涉，遂告結束，黃氏的所以勝利，完全得力於平日對於下屬經辦的工作，凡屬重要性的，都有詳細記錄，事實勝於雄辯，於此益信。普通主管人員，往往以爲工作的重要性，在乎完成，記錄不過是副屬品，有此，自不失爲一種檔案，無此也無損於事實，誰知工作過程，記錄，實有多方面的價值呢！

## 五 工作根據問題

每種工作，應該有個根據，所謂工作根據，第一是規章，規章不是形式，不是對外的形式，而是工作的準繩，照規章辦事，這就是「規矩方圓之至」，「離婁之明，公輸子之巧，不以規矩，不能成方圓」，所以無論主管人員，無論下屬，對於機關的規章，應該十分熟悉，同時立法要周慎，既定決不輕改，故法未息，新法不立，法既頒布，必須執行，工作與法，完全配合；第二是成例，成例雖爲不成文法，同類的工作，應該以成例爲準繩，同性質的成例，如有幾個，應該以最近的成例爲準，成例對於工作，與規章具有同等的效力，所以無論主管人員，無論下屬，對於機關的成例，也應該十分熟悉，同時更要妥慎保管，需要證明工作根據時，一查即得；第三是理論，理論須符合事實，所謂符合，含有幾種意思，如此辦法是對的麼？這是是非問題，不對的理論，不足爲工作的根據，如此辦法是行的麼？這是人情問題，不合人情的理論，無法實行，不足爲工



作的根據是非標準是一般的，人同此心，心同此理，決不能立異，決不能反常，而人情是特殊的，一個機關有一個機關的人情，應該如此辦，却是辦不通，這種理論，還是不中用的。

有規章應該以規章爲工作根據，沒有規章，而有成例，應該以成例爲工作根據，既沒有規章，又沒有成例，才以行得通的理論爲工作根據，如果有規章而依成例，是忽略了成例有特殊性，如果有成例而依理論，不問理論的對否，已屬錯誤，這叫做「舍正道而弗由」，理論與成例相合，原屬偶然，理論與成例有差，失之寬，則成爲新例，失之嚴，則引起反對，人以成例相責，必將無言以對，即使運其如簧之舌，也不會獲得人的同意，所以棄成例而用理論，有百弊而無一利的，隨便舉個例子罷，比方某機關的工作，向有標準，超過標準，作爲加工，結果是因爲人手的配備較少，工作日有超過，加工已成慣事，後來爲了某種特殊原因，一個月中，有一二天的工作，沒有超過，論理當然依工作數量，沒有超過工作的一二天，應該不給加工，這種理論是對的，如果沒有超過工作的日數，也給加工，那末一旦超過工作，完全沒有了，難道照給加工麼？豈知若干時間以前，早經發生過這個問題，臨時有不超過工作的日子，照給加工，已經雙方同意，現在不以成例爲工作根據，而以理論爲工作根據，在人事上那得不引起爭執呢！以上云云，不過在人事管理方面來證明，其他方面的工作根據，亦無不如此。至於認爲成例太不合理，決計推翻，那末應該估計自己有多大力量，能不能推翻？在不曾推翻以前，這個成例，依然是不折不扣的工作根據。

## 六 工作關聯問題

就實際論，每件工作的完成，不會純爲一個下屬的力量，多少總有若干關聯，由甲遞乙，由乙遞丙，由丙遞丁，在一個部分裏，必有移轉，由下級遞中級，由中級遞上級，在整個機關裏，也必有移轉，有時由甲部分遞乙部分，由乙部分遞丙部分，部分與部分間，也有相當的關聯，因爲工作必有關聯性，故工作的責任，勢非一個下屬，一個部分所能獨負，必須把工作的整個責任，分成若干階段，第一階段的責任，由甲或甲部分擔負，第二階段的責任，由乙或乙部分擔負，工作責任應分多少階段，第一要看工作性質，第二要看機關組織，工作性質繁重，機關組織完密，工作責任的階段分得多，反之，便分得少，這是一定的道理，合於科學方法的，工作責任的階段分得多，反之，便分得少，這也是一定的道理。

工作的關聯性，既是客觀的存在，關聯性的程度，又是隨時代而益高，那末說人事管理者，自不能不與以新的注意，我以爲要完成工作的關聯性，必須高度發揮彼此間的密切與靈活，一件工作，甲何時接手？何時辦了？何時遞乙？乙如何接辦？如何遞丙？有順序上的呼應，有時間上的記錄，有交替上的手續，第一大家不能延擱，一有延擱，全部受其影響，第二大家不能粗忽，一有疏忽，工作必須重做。比方辦一件公事，甲起草以後，卽送本部分主管人員核簽，次送有關部分會簽，再送最高當局審核，發還主稿部分繕寫，再由校對員校對，再由收發員登記封發，最後送檔案室歸檔，彼此間的傳遞，都有規定的簿籍，品名時間經

收人，莫不詳備，這件公事現在何處？不難一查印得，萬一發生延誤，延誤之責屬誰？也可查得真相，一切工作，不問其性質如何，都該如此辦法。比方工廠製造某種物品，何時開始準備？何時配發材料？何時開始製造？每天出量多少？何日全部造好？有人負責計畫，隨時督察工作進行實況，如果執行得當，全廠生產情形，不難表現在一張圖表之上，簡直可以立指出各部分現在做些什麼動作，如果與計畫不符的事實，故障何在？是人力不齊？是故意的玩忽？是材料的不夠？是機械的損壞？還是其他的原因？此種責任，應該由誰負擔？都可得到真憑實據，無可推諉，以前某廠曾有類此辦法，可惜主持的人，不很得力，起初試辦，成績不差，做到後來，便有日久玩生之弊，徒善原不足以爲政，徒法也不能以自行，有治法還須有治人呢！

## 七 工作經濟問題

大約民國十七年，有一次某局紀念周上，全體職員，排隊靜立，局長某君，踏上講台，對立著的全體職員，看了一遍，好像老師上課似的，看看有沒有缺席，全體職員是分科排隊的，科長好像級長，站在各科職員的最前端，某君把右手舉起，手中拿著一張白紙，問大家看見麼？這是我從某甲辦公桌邊字紙籠中拾得的，上面只有很少的幾個字，大概因爲寫壞了，所以把全張丟在籠裏，諸位以爲這是尋常小事，我却大有感觸，一張紙只是一張紙，能值幾何？但是全國四萬萬五千萬人，大家浪費一張紙，合起來，便是四萬萬五千萬張，把他堆積起來，有多少高？把他秤起來，有多少重？全部紙的價值，是多少大？分開來看是小事，合

攏來看是大事，科學管理講工作經濟，這就是不經濟！說得大家面面相覷，不知是誰的大意，浪費了這一張白紙，以局長之尊，連下屬的字紙籠，都能注意到，那得不令人驚服，自此以後，彼此以工作經濟相勗，不敢稍有大意，全體人員的工作，澈底注意材料的經濟，原是科學管理上必要的條件。

主管人員對下屬指示工作，與其隨想隨說，浪費雙方面的時間，不如想好以後，寫成綱要，當面逐項作扼要的解釋，句句中肯，語無虛發，下屬向主管人員有所報告及陳述，與其單用語言，弄得你空我不空，我空你不空，貽誤了報告及陳述的機會，與其單用語言，弄得期期艾艾，說不明白，不如先作簡明的書面，如有必要，再用語言來補充，事後檢查，也很容易，誤會遺忘之弊，更可避免，注意工作精神的經濟，其重要性，尤在材料經濟之上！

某甲對於下屬的工作，時有指示，他好用他的方言，異鄉人聽來，往往莫明其妙，他的說話，又很簡單，寥寥數句，有時直使下屬瞠目不知所措，在他的心理，以為「既充我的下屬，應該懂得我的方言，」殊不知異鄉人學習你的方言，不是容易的事，倘非有語言天才，非經一年以上，不會完全明白，而且說話過於簡單，倘非對於此事十分熟悉的人，不會洞悉無遺，你的用意，或在於工作精神的經濟，結果却仍是不經濟。如果改用國語，使對方都能懂得，如果有指示要點，用書面交於下屬，那末一切隔閡，一切疑難，都可解除。

機關越大，人數越多，工作的精神經濟，尤為需要，否則十幾個人的請示或指示，足以化費主管人員

大部分的辦公時間與精神，換言之，十幾個人足以對主管人員作精神上的包圍，使得主管人員，頭昏腦脹，舌敝唇焦，在下屬呢，也爲了等候請示或指示，白費了不少的光陰，但能有幾個領袖，明白這個道理，能夠實行工作精神經濟呢！

## 八 工作責任問題

做什麼工作，負什麼責任，責任原是工作的屬性，天下決沒有無責任的工作，也沒有無工作的責任，沒有工作，還有什麼責任！沒有責任，還有什麼工作！可是事實上儘多不做工作的掛名差使，這種不合理的現象，與科學管理，完全相反，必不容許存在；可是事實上儘多只做工作，不負責任的下屬，這種不健全的現象，必須澈底糾正，前者的現象，姑置不論，專論後者的現象，因爲前者是主管人員偏重關係的結果，有心安插私人，人數究屬有限，後者呢，已成爲一般機關的通病，有些下屬，但知依照主管人員的指示去做工作，應該如此做也罷，不應該如此做也罷，做得成功也罷，做得失敗也罷，只要工作的做法，完全與指示相符，一切責任，不歸於下屬，而歸於主管人員，即使明知其不應該如此做法，如此做法，很容易失敗，也不願直說，等到真的失敗了，背後評論，自詡有先見之明，這是一種人。

有些下屬，每做一段工作，當面報告一次，主管人員如沒有糾正的話，表示這段工作的責任，已由主管人員擔負，每遇困難，不問其性質如何，自己能否解決，總是當面請示一次，主管人員指示辦法以後，乘

機表示彼此所見略同，萬一主管人員猶豫不決，乘機表示自己的所見，而出以兩可之辭，如果採取，此後工作的失敗，責任仍歸主管人員，如果成功，借此結好於上司，這又是一種人。

更有一種人，根本不動天君，完全是一部兩腳機器，教他如此做，便如此做，教他如彼做，便如彼做，「行之而不著焉，習焉而不察矣，終身由之而不知其道。」他的工作，當然談不到什麼責任，比方一頭老牛的拖車屎水，這種行動，當然是老牛的工作，好偷懶便偷懶，好停止，便停止，非有人在旁監督，不會有好的結果，這就是只有做工作，沒有負責任的一個例子。

科學管理，必須做到人人做工作，人人負責任，能夠對工作負責，才不會取巧，才不會偷懶，才能夠把工作做得最準確，最經濟，最迅速，最完善，所以主管人員必須把工作與責任，同時交付下屬，不必要的報告，應該減少，不必要的請示，應該減少，當面報告，必須具有重要的價值，報告以後，工作責任，仍須由下屬負擔，這種界限，應該預先使大家明白，即使必須請示，也該自己擬定一種，或一種以上的解決辦法，由主管人員來決定或抉擇，即使想不出解決的辦法，也該把各種困難情形及重要關鍵，分別陳述，靜待上司的指示，總而言之，科學管理，必使每個下屬能夠獨立作戰，充分發揮自動的能力，那末工作與責任，應該合成一件東西，不該割裂。

## 九 工作興趣問題

引重車，唱無腔之歌，前者呼，後者應，椎地脚，唱打樁之歌，一人歌，衆人和，胼手胝足，汗出如漿，工作不爲不重，他們却甘之如飴，握筆管，運算盤，安坐辦公室內，以視苦力，無異天堂中人，而偏多愁眉深鎖，短歎長噓，這是爲了什麼？前者是工作興趣化，後者是工作苦工化，所謂興趣化，苦工化，不是工作本身的屬性，而是工作者心理上所起的反應，物質決定意識，心理反應，既是意識的產物，那末心理反應是果，物質刺激是因呢，所謂物質，就是當前的環境，在什麼環境中工作，便產生什麼樣的心理反應，所以要工作興趣化，必須改善下屬工作的環境。

同一部分的工作者，十九都是勤於工作，少數人自不會獨自閒逸，同一部分的工作者，十九都是閒散，少數人自不肯努力，即使工作獨多，不能不趕，也不免有我獨賢勞之感，所以下屬的工作，不患多而患不均，不均則不平，不平則鳴，平均工作分量，是工作興趣化的基本條件。

主管人員的工作態度，最忌過分嚴肅，過分嚴肅，一室的空氣，成爲凝靜，凝靜之極，成爲寂寞，寂寞的結果，成爲枯燥，枯燥則少生氣，少生氣，那裏會有興趣？所以主管人員的工作態度，必須保持愉快和易，時時滿面春風，影響所及，下屬的精神，自感舒適，辦公室之中，其樂也融融，工作雖很緊張，而下屬的心理反應，仍是其樂也洩洩，精神感召，如響斯應，藉主管人員的精神，改善工作的環境，其收效之宏，必不在平均工作分量之下。

下屬的工作興趣，無疑的在乎希望，希望是動力的泉源，有希望的工作，誰都樂爲盡力，爲希望所驅

使，雖赴沸湯，滔白刃，而歡欣歌舞，樂此不倦，某少年任職鐵道，係一位技術人員，駐守戰區，搶修路軌，風雨之夕，督工不輟，廢寢忘食，習爲常課，有時鎗彈亂飛，生命危如累卵，依然搶修，惟力是視，工作之艱險如此，而所得的薪給，不及大都市工商機關的工役，却以冒險爲興趣，這不是傻子麼？無非有一個極可豔羨的希望，懸在目前，以爲搶修有功，升遷可必，於是工作精神，立即昇華，我以為「衽金革，死而不厭」，只要有一個極可豔羨的希望來驅使他，雖非北方之強，也是優爲之！

至於爲了物質待遇的優厚，一家生活的安定，深幸機會的難逢，自以爲得天獨厚，成爲時代的寵兒，因此對於工作，發生濃厚的興趣，這是工作興趣的最下乘，且以人心無厭，欲望轉高，曾幾何時，而又感待遇的不滿，試看待遇優異的機關，有多少人的工作，能夠興趣化呢？然而主管人員以此爲藉口，故意菲薄其待遇，直使下屬食不飽，衣不完，自己却錦衣玉食，安富尊榮，如是而求下屬工作的興趣化，是無疑緣木而求魚了！

## 十 工作活力問題

每個下屬的能力不同，管理的方法，便該有差別，能力低的下屬，只會做呆板的簡單的工作，能力強的下屬，喜歡做活動的複雜的工作，能力低的下屬，只會做一成不變的工作，能力強的下屬，却喜歡做自出心裁的工作，這就是說，能力強的下屬，不要約束得太緊，應該留些自由發展的餘地，這些自由發展的



餘地，就是他的活動領域，能力強的下屬，對於科學管理的機關，往往感到苦悶，由於表現不出他的長處，所以表現不出他的長處。由於機械工作支配得太多，騏驥與駑駘同駕，當然要埋沒長才。其實所謂活動領域，並不是在他工作範圍以外，另給新的工作區域，對於分工原則，本無衝突，只要減輕他機械工作的分量，教他在工作範圍以內，找尋更重要的新工作，好在工作範圍以內，應該舉辦而未舉辦的工作，不患沒有，只因爲能力低的下屬，心思才力都不能發掘新工作，便覺得現有的工作，已不能再有所增益。而且現有的工作，也有若干應該改革的缺點，只因爲能力低的下屬，心思才力都不能作精密的分析與比較，便覺得現有的工作，已是盡善盡美。主管人員如果對於能力強的下屬，給他比較多餘的時間，鼓勵他研究現有工作，發掘新的工作，不患無所成就，能如此，才算做到盡人之性。

說到這裏，我又想起黃伯樵氏了，黃氏長上海市公用局時，某君曾任編審之職，編與審是他的工作範圍，黃氏以某君在社會服務，已有多年的活動能力，早有表現，教他就工作範圍以內，找尋重要的新工作，某君經考慮結果，認爲公用局科學管理的真相，應該就各個重要工作，作有系統的記述，編成專冊，公開發表，目的不在宣傳，而在供有志研究科學管理者之參考，黃氏深以爲然，便由某君設計，整理，編輯，稿本經核定後，仍由某君接洽承印書局，校對，直到出書爲止。當時上海市政府舉行市政公開演講，由各局長輪流擔任，輪流次序，早經排定，黃氏囑某君，每次演講，都去參加，翌日報告長處何在，缺點何在，參照各局演講經過，擬定公用局公開演講方式，第一是題材的選擇，第二是演講詞的起草，第三是統計圖表的整

理，第四是幻燈片的製造，一切準備工作，都由某君負責，黃氏演講時候，仍由某君管理幻燈片的放映，彼此協調，加以黃氏的辯才無礙，更覺得生動有趣，句句有來歷，事事有根據，以上兩個例子，充分顯出黃氏的善於用人之長，而其惟一的祕訣，就是能夠給能力較強者以自由活動的領域，同時也證實了我的主張，不是杜撰的理想，「蓋有所試矣！」

## 十一 工作整理問題

工作整理在科學管理上，不是件小事情，工作未完，而工作時間已過，應該把未做完的工作，整理清楚，以便明天繼續進行，不該隨便亂堆，甚或散置在辦公桌上；工作未完，而富於時間性的新工作忽至，應把未做完的工作，整理清楚，以便新工作趕好後，再行繼續，不該隨便亂堆，甚或散置在辦公桌上；黃君是某局的長官，有一天，在紀念周席上，他提出了工作整理問題，教屬下特別注意，這當然是有爲而言，最後他說，諸位隨時可以考問我，我的辦公桌抽屜內，那一只放什麼公事？這一只放什麼東西？都能夠很明白的答復諸位，諸位並可以當場檢查，證明我的答復，是否屬實，有條不紊，秩序井然，是工作整理的必要條件，惟工作整理能夠合於理想，才能收工作經濟之效。一般人的辦公桌上，堆得凌亂萬分，每只抽屜，都成爲字紙籠，以言整理，相去天壤。

有許多工作，分開來看，十分簡單，不過幾個數目字，經過一年半載，這些陳跡，很像一堆廢紙，有的按

月訂成一本，擱置櫥內，積塵盈寸，有的隨便亂塞，塞滿櫥中，處理方式，不是打成大包，送入物件室，便是認爲時效已過，全數拋入字紙簍。殊不知細爲整理，可以做成各項統計圖表，這些片紙隻字，恰是統計圖表的原始材料，從各項統計圖表上，可以看出各項支出的是否合理？可以看出各項工作的缺點何在？可以看出各項工作的趨勢如何？可以看出各項工作的今後動向如何？簡言之，一切工作的經驗，一切工作的改進，都從此得來，所以片紙隻字，不是廢物，其中有珍貴的材料，統計圖表，不是形式，其中有珍貴的教訓，最要緊的關鍵，在乎如何整理？

試以人事管理工作爲例，要明白一年中員工人數的變動，應該有個按月的統計，要明白一年中員工醫藥費用的增減，應該有個按月的統計，要明白一年中員工的保壽支出，應該有個支出收入的統計，要明白一年中員工退職死亡所付出的數目，應該有個退職金撫卹金的統計，要明白一年中員工薪津情形，應該有個按月的各等各級的薪津統計，要明白一年中員工到勤情形，應該有個按月的請假遲到早退的統計，以上各種統計圖表，論其材料，都是很零星的，很簡單的，合併起來，却可以做成有價值的統計，推而廣之，各機關的營業統計，費用統計，材料統計，關係更大，如何開源？如何節流？都該以統計圖表所表示者爲有力的根據，信如此，各人做的工作，應否加以合理的整理？不待繁引，可惜中國工商業各機關，向不知工作整理的重要性，侈言步武外人，採用科學管理，無異癡人說夢！

## 十一 工作指派問題

指派工作，當然要顧到能力，顧到速率，能力不能勝任的工作，自不該指派，能力雖能勝任，而指派的工作，超過了速率，也不合理，能力速率都無問題，但是在同部分中，他的工作獨多，其餘的人，都很清閒，形成一種不調和的色彩，而且工作獨多的人，往往是職位較低的新同事，原來老同事做的工作，看見新同事加入，紛紛以工作太忙爲藉口，任意把自己的工作，加到新同事身上，積少成多，新同事遂成爲工作獨多的人，論其弊病，由於主管人員，事先不曾注意到工作的重行分派，放任老同事的任意推卸，新同事既屬初來，自不敢說半個不字，於是這位新同事，整天的忙不過來，而老同事呢，個個安閒自在，久而久之，新同事自不免發生工作不平等，勞逸不均勻的反感。

更有一種特殊的現象，這個部分原有許多工作，無人注意，大有百廢待舉之感，新來的同事，却能逐漸發見，逐漸試辦，因此他的工作，越來越多，主管人員，明知工作數量太多，論理應該重行指派，以均勞逸，徒以老同事惰性已深，加多工作，必非願受，而且老同事的學識能力，都感陳舊，這種新的工作，本非他們所能勝任，於是勞逸不均勻的事實，無法改正，而且新同事資格既淺，也不能爲了工作多，成績好，在短時間內，提高地位，改善待遇，如以此爲調劑方式，勢必引起老同事對新同事的仇視，彼衆我寡，結果是害了新同事，比較妥當的辦法，是新工作的舉辦，應分先後，急者在先，緩者在後，俟有機會，再加新的分子，逐漸

轉變這個部分的空氣。

指派工作，當然要有辦法，主管人員應該有設計的能力，下屬有設計能力，能夠自動設計，由主管人員審核，只好算是例外，但是各部分的主管人員，十九是積年升遷的，能力如何？學識如何？始終成爲問題，主管人員的能力學識，不及新同事的，所在都有，他只能默守成規，只能蕭規曹隨，下屬的工作，陳陳相因，歷久不變，大家成爲十分呆板的律動，一切講習慣，既不會有新的工作，也不會有新的調整，指派工作，在他是不須注意的事，即有新同事加入，除了極少數能力強的人外，依然是暮氣沈沈，好像老機器上，換了新螺絲，不會發生絲毫作用。

### 十二 工作督率與指導問題

從現行辦法中，找出缺點，是一種功夫，從缺點上謀改進的辦法，是一種功夫，把握著改進的辦法，澈始澈終的做去，始終不肯放鬆，又是一種功夫，找缺點，需要判斷力，謀改進辦法，需要經驗與學識，貫徹執行，却需要毅力，有很多的領袖，能夠看得到，能夠想得出，却缺少了執行的毅力，診斷十分真確，處方十分精密，成效却未可樂觀，聰明的領袖，往往犯了這個毛病。新辦法實行之初，異常高興，指派下屬，分擔新的工作，曾幾何時，領袖對於手頭的新辦法，已經淡焉若忘，下屬的執行情形，如有報告，也是擱在一邊，不去檢閱，如無報告，也不去催詢，於是執行精神，日見懈怠，報告由準期而延期，由詳明而簡略，繼則工作無可

報告，而報告遂告無病而終，前此所備的表格卡片，都成廢物。

主管人員必須明白，實際做工作的，雖爲下屬，而督率指導的，則在自己，自己不去督率，不去指導，工作的精神，一定低落，工作的持續，當然成爲問題，工作不在形式，而在計日程功，一日之功，固微乎其微，一月之功，也不起什麼重大作用，只有繼續不斷的做去，才有明效大驗，才會發見實際上的問題，逐步加以修正，而工作遂深入了事實的內層，這才是真正的實踐，從真正的實踐中，得到寶貴的經驗，從真正的實踐中，發生不可磨滅的事功，所以主管人員，不僅能夠設計，能夠指派工作，必須能夠督率與指導。

主管人員要實行督率與指導，並不是難事，只要每天抽出一部分的時間與精神來，注意下屬的工作狀況，考核下屬的工作成績，在下屬對於工作告一段落時，應該作通盤的覆核，指出其優點與缺點，主管人員的精神，始終統制著每一個下屬，這才是「上無爲而下有爲」，所謂上無爲，是主管人員不做下屬的工作，却不是絕對放任，漠不關心，「匡之直之，輔之翼之，使自得之」，是無爲的具體辦法，不如此，何能使下屬都有爲呢？

有少數主管人員，自恃聰明才智，喜歡躬親庶務，不肯假手於人，自己做得很忙，仍感顧此失彼，他的下屬，都變成無生命的機械，不能有自發的工作，主管人員無異火車龍頭，動力全在主管人員，下屬都是被他拖帶的車廂，結果是成爲「上有爲而下無爲」，當然也是「百廢待舉」，過猶不及，其失則同，主管人員於精疲力盡之餘，搖首歎息說，部下無能人，却不知咎在自己的不知督率與指導工作的真義！

## 十四 工作交辦問題

某甲是一個工商業的領袖，平日主張高深莫測，一切舉措，故意成爲神祕化，大家認爲有的，偏是沒有，大家認爲沒有的，偏是有，比方下一道命令，限二日內編造核發獎金名冊，大家都認爲獎金不日可以發下了，誰知名冊送去，直如石沈大海，毫無音訊，編造名冊，爲了限期太促，主辦的人，只好延長工作時間，漏夜開工，名冊中要有考績，薪津，服務年月，數百人的名冊，筆不停揮，也要化上一個通宵，結果仍是一場空歡喜呢！這樣的漏夜開工，簡直是故意爲難他的下屬，什麼工作時間性，什麼工作分量，什麼下屬的精力，都不注意，只要表示他命令的力量，只要表示他舉措的神祕，那裏還說得到合理與不合理！

比方調整待遇的名冊，早已奉令造送，明日是發薪的日期，今日上午，還不曾發下核准的名冊，照原辦法編造吧，也許今日會發下核准名冊，呆等著吧，又怕他延期調整，真使你進退維谷！誰知到了下半年，核准名單發下，於是手忙腳亂，趕辦工作，做一個通宵，已成爲無可避免的事實，領袖的脾氣，是不許催詢，只許靜待，催詢必討沒趣，他的用意，無非是故意把大家認爲有希望的，成爲失望，大家認爲失望的時候，成爲事實，玩弄手段，使人莫測，如果認爲有意爲難主辦人，未免猜錯了他的用意。

我則以爲領袖應該有威信，而玩弄手段，決不是建立威信的方法，而且威與信是兩件事，有信然後有威，養威必先立信，玩弄手段，就是不信，「反諸身不誠」，那能服衆！不能服衆，那能立威！領袖對下屬應

否用手段，是另一問題，卽使用手段，第一也該選擇手段，不該一切當作手段用，第二也該善用手段，務使毫無痕跡，不該如此顯見，第三，手段也該偶一用之，不該常用，無論如何，指派工作，絕不該當作手段用。如果領袖不承認弄手段，那末指派工作，忽視了工作的分量與時間性，而強主辦人之所難，要爲不近人情，不近人情的指派工作，如何使下屬無怨懟！

領袖管理下屬，方式不一，要不離乎一個誠字，惟誠才能動人，惟誠才能收服人心，「誠者天之道，誠之者人之道，」不做誠之的功夫，却沾沾以神祕化自詡，結果是詐欺相尙，大衆離心，一旦機關發生變故，同舟都是敵國，「人心惟危，」奈何不知省！

## 十五 工作變換問題

每個人的工作，應該固定呢，還是變換？主張固定工作的，以爲每種工作，有表面，有內容，習熟工作的表面易，認識工作的內容難，只習熟工作的表面，只能應付現成的工作，不能發掘新鮮的工作，能保守，而不能進展，在個人不易深造，在機關不易前進；只有鏝而不舍，終生以之，才有美滿的成績。主張變換工作的，以爲每種工作，都有惰性，工作時間既久，惰性自生，大家只知做經常的律動，習焉而不察，這是常事，而且工作一經固定，目光便成近視，只明白一方面的工作，不明白他方面的工作，要做到工作多方面的協調，只有變換各人的工作，使每個下屬，都成爲一個機關的通品；而對舊工作發生厭倦，對新工作易感興



趣，也是人之常情，隨時變換工作，正所以永久保持每個人的工作興趣，以上兩種主張，究竟誰是誰非？得孰失呢？

我以為爲每部分的主管人員，以少變換工作爲宜，除非他限於能力，能守成，不能變革，那末不妨把他調到變革完成的部分，使他任守成之責，把長於變革的人，來當診斷、設計、變革的繁劇，除非他的所長，在彼而不在此，那末不妨把他調到合於所長的部分，充分發揮其所長。至於普通人員，應該調換工作的理由很多，第一是與這部分同事，相處得不很歡洽，第二是這個部分的主管人員，駕御得不很相宜，第三是工作與志趣不很相合，第四是工作與所長不很相合，要五是他係優秀分子，應該造成通品，爲未來的幹部人才，第六是他的所長，未曾準確發見，應該多方面的考驗，以上六個理由，有一於此，便該調換工作，調換工作的惟一目的是盡人之性，能盡性，乃能盡材，能盡材則人皆樂爲我用，而機關的前途，自然光明萬丈！

但是調換工作，事實上尚有困難，主管人員對於自己所管的部分，當作私人的地盤，升遷固所樂從，平調實所不願，此其一；調一個新的部分，人事方面，未能熟悉，往往視爲畏途，此其二；其於下屬，更視同私產，好的人決不願調出，調出如斷了他的手臂，此其一；別部分調來的人，必疑其不佳，疑其以鄰國爲壑，此其二；因此調換工作，能夠實行的機關很少，年代較久的機關，都是暮氣沈沈，而各部分，此疆彼界，一個機關，形成若干部落，封建氣味，十分濃厚，求其變革，難若登天了。

## 十六 工作審核問題

主管人員對於下屬的工作，應該加以審核，這是天經地義的事，審核是親示負責以前的必要手續，一經審核，下屬所做的工作，主管人員應該負責，萬一在事後發見錯誤，失察之責，無可推諉，所以審核決不是簽字，必須考查工作所根據的材料，是否可靠？必須考查工作所用的手續，是否適合？必須考查工作所採的要點，是否扼要？必須考查工作所成的結果，是否及格？以上各點，有一個否字，便該指出，囑其改正，至於簽字，不過審核認為滿意後的一個符號，不然，部分主管人員，只知道簽字，送到最高當局，也是簽字，一旦工作發生錯誤，最高當局向部分主管人員查問，部分主管人員，向經辦工作人查問，最高當局不負失察之責，部分主管人員，也不負失察之責，一切責任，都推在經辦人身上，這是極不合理的。

下屬工作完竣，送來審核，不問這種工作的時間性如何，都該立即審核，如此辦法，至少可以表示他對於下屬的工作，十分注意，如果認為事非急要，攔在一邊，這就是暗示下屬，對於時間性不很急要的工作，不妨任意拖延，工作的空氣，逐漸懈怠下來了。有時甲部分的工作，與乙部分發生聯帶關係，甲部分的主管人員，對於下屬所做的工作，故意延不審核，乙部分的工作，自受到進程上的影響，部分與部分之間，因此發生磨擦，這種責任，應該由甲部分主管人員擔負的。

黃伯樵氏的身體並不好，他的辦事精神，却高人一等，他的辦公桌有兩隻鐵絲籃，一隻放在右面，一

隻安在左面，下屬工作的未審核的，放在一隻鐵絲籃內，無論公事如何忙碌，總是把當天送來的下屬工作，悉心靜氣，完全審核，一字一句，絕不輕易放過，審核後，放在另一鐵絲籃內，絕不會亂堆，絕不會夾雜，絕不會過夜，有關專門性的工作，應該指派專人，負責評閱，簽註意見的，也是當天發出，他是一個機關的最高當局，對於下屬工作的審核，如此不苟，各部分的主管人員，自不待勸而加勉，因此他所領導的機關始終是朝氣蓬勃。

某君在晚年，充任某行政機關的文書，有一次，擬一條賀電，無意中把受賀人官銜，漏脫了末一字，科長審核時，不曾發見，最高行政長官審核時，也不曾發見，譯電員更隨便的譯好拍出，誰知受賀人發見了，認爲辦事疏忽，下令查辦，某行政長官斥科長，科長便把經辦的某君，與以撤職處分，某君從此鬱鬱以終！這件故事，試與黃伯樵氏軼事，合併參看，讀者將發生何種感想！

## 十七 工作檢討問題

某君每逢農曆新年，總是在家裏預備一二桌豐盛筵席，邀請若干有能力，有經驗，而忠心耿耿的幹部，聚餐一次，一面檢討各人本位工作的過去，與討論本年工作的展開，同時更希望大家以友誼立場，發表對於領袖一切措施的感受，無所用其忌諱與顧慮，這個方式，不能說不自然，這種精神，不能說不民主，誰知事實上所得的結果，每個幹部的本位計畫，始終爲了環境的牽制，爲了權力的微弱，無法實現，去年

如此，今年亦然，心餘力絀，彼此同感，檢討既無補於過去，策畫亦無濟於未來，暗礁何在，已很明顯，而領袖迄不與以解決，事權應該統一，權力應該提高，領袖未嘗不能見到，却不肯做到，所以每次會議，各個幹部，只是訴苦，只是感喟罷了。

本來用這個方式來檢討工作，應該先抉出各個本位的重要點，提出若干推進的工作，分述其歷程，曲折與所得的結果，領袖指示其得失，策畫將來，既須與過去銜接，又須把握重要的一環，在各個幹部，至少發見實踐的幾個原則，與未來一年中可能做到的程度，再由領袖與以補充，並指示各單位間應有的聯繫與互助，某君未能體味及此，無怪很好的動機，很好的方式，却沒有滿意的收穫。

工作的檢討與策畫，明明是對事，不是對人，旁觀者清，當局者迷，各個幹部應該各就客觀地位，實行相互檢討；但是某君的幹部，彼此間未能融洽，大家存著戒心，各說各的工作過去與未來，旁人不贊一辭，以為說好近乎黨同，說壞近乎伐異，其實做領袖的，應該養成幹部間的互信，養成聞善言則拜的美德，自我檢討以後，必須繼以相互檢討，某君既希望幹部的批評他的一切，不但要使大家昌言無忌，知無不言，言無不盡，尤宜表示聞過則喜的精神，誠意接受幹部的意見，非者痛改，是者力行，以此為躬行實踐之的正不難養成，幹部間相互檢討的風氣，可惜某君自自力過強，自尊心太重，聞幹部對己的批評，總是逞其善辯，文過飾非，總是運其巧思，表示他籌之已熟，領袖度量的狹窄，直接影響於幹部間的相互檢討，這是多麼可惜的事？

工作的檢討與策畫，原不限於幹部，凡是參加工作的人，都該養成這種習慣，才能做到各個工作單位的精神團結，但是訓練的步驟，應該自上而下，領袖訓練好，幹部再由好，幹部訓練好，下屬工作由近及遠，由少及多，有了好的領導人，才不會流於形式。

## 十八 工作考績問題

下屬的工作，誰做得好？誰做得最好？誰的勉強及格？誰是不及格？各部分主管人員，論理應該胸中雪亮，所下判斷，應該十分準確，因為各部分主管人員與他的下屬，始終在一處工作，下屬的工作，始終受主管人員的督率與指派，比較間接管理的人事主任要親切得多，但是按之事實，恰與理論相反，各部分主管人員，對於他的下屬，十九是主而不管，有其名而無其實，平日毫不注意，亦無紀錄，對於他的下屬，只有攏統的印象，沒有明確的認識，更有些部分主管人員，本身原屬低能，對於本位工作，並沒有什麼研究，當然談不到心得，下屬所做的某種工作，他簡直莫名其妙，印象的模糊，乃為必然的事實，教他去考核，真有力不勝任之感呢！

普通的習慣，每到年終，人事主管部分，分發工作考績表，由各部分主管人員，就自己直轄的下屬，各個加以考核，於是平日不注意及幼稚的弊病，昭然若揭，不是逐項寫幾個攏統的評語，如好，甚好，尙好等，不著邊際，便是寫上幾句不負責任的公式評語，甚或存心偏護，對於下屬的工作成績，一律評為甲等，徒

然浪費紙張，結果一無所有。某機關爲了避免上述種種弊病起見，把考績表的每一事項，分得比較詳細，比較具體，每項所佔分數，絕不公開，由主管人事部分，根據各部分主管人員所鈎出的評語，結算分數，求得每個人的成績總平均，方法似乎進步了，那知事實所表示，卻又不然，各部分主管人員認爲某甲的工作成績應該列入甲等，某乙應該列入乙等，而主管人事部分所結算的平均分數，某甲是乙等，某乙是甲等，於是重行評判，變更評語，事實遷就理想，做到某甲列入甲等，某乙列入乙等，推其原因，一由於工作考績表，主觀成分太多，還說不到標準化，二由於工作考績表的運用，完全憑著攏統的主觀，與科學方法背道而馳，總而言之，工作標準未曾確定以前，工作成績的考核，無法科學化的。

在工作標準未確定以前，比較客觀的考績法，莫如根據各人的工作日記，工作日記不但記工作名稱，應該記工作經過，及所遇的困難，與解決的方法，每天檢閱一次，指示其得失，每月各人做一張工作月計表，每年再做一分「一年來工作概述」，著重工作心得，把各人的工作概述，排比先後，以百分之二十五爲甲，百分之五十爲乙，百分之二十五爲丙，這叫做常態分配法，再細一點，可分爲五等，同時如有特殊情形，分配的百分比，可以酌量增損，這個方法，在外國是用作學生考績的，工商業可以採用。

## 十九 工作延長問題

因爲臨時工作加多，在工作時間內，無法辦竣，而時間性特別重要，又不允許稍稽時日，勢不得不漏

夜趕辦，對於漏夜趕辦的人，給與升工，自不能不認為合理。但是臨時工作，事非常有，偶然延長工作時間，是否必須升工？還是值得研究的問題。無論何種工作，有忙時，必有閒時，彼此相抵，究屬閒時多，而忙時少，所以在科學管理上，本不該有漏夜趕辦的現象。臨時工作加多的時候，應該調派別部分的人手來協助，這才是分工合作。即使工作性質特殊，別部分的人手，無法利用，也只有把時間性較少的經常工作，暫時攔起，集中人力時間，專辦臨時工作，事實上未必需要漏夜趕辦。

有些臨時工作，是含有季節性或週期性的，每年辦一次機關的預決算，這是季節性的工作，每月統計工作一次，或發薪一次，這是週期性的工作，這種季節性週期性的工作，事前如早有準備，也不難在工作時間內如期辦好，事實上無需漏夜趕辦。只因為事前漫不經意，一拖再拖，直到事急燃眉，才著手辦理，自然要用漏夜趕辦的末着了，這分明是主管人員的失職，不受譴責，已屬寬恕如何好算升工！

但是也有爲了領袖急於見功，求功心切，工作時間以外，總是開會交換推進行工作的意見，誰知說是一事，做是一事，只說不做，那有是處！在起初是大家欲言不盡，會幾何時，要說的話，完全說完，因爲不做，大家沒有困難，也沒有心得，於是開會成爲撩天，這不是太無聊麼？這種開會時間，要算升工已近滑稽而開會成爲撩天，也是笑話！而且領袖要聽取下屬的意見，不妨舉行個別談話，何必採用開會形式！更何必要算升工！

在中國工商業各機關，人事管理，一由於地位較低，二由於權力太小，三由於所任非專家，對於工作，

沒有標準，延長工作時間，便算升工，無怪要發生故意延宕工作，造成升工的事實，物質的損失，猶在其次，此種不良的風氣，斷不可長。我曾入某機關任文書工作，接手之初，積案很多，工作時間內固無喘息餘地，每晚趕辦公事，非到八九點鐘，不能回去，如是者達十餘日，才把積案掃清，並沒有什麼升工，我也視爲應盡義務。後來轉任某商業機關，担任人事管理，有一次，這個商業機關，不幸發生火災，於是有高級職員值夜的辦法，每晚巡查商場各部，達四次之多，天明才得休息，工作不爲不苦，也沒有什麼升工，大家視爲應盡義務，總之，待遇固須改善，工作却不該過分商品化。

## 二〇 例假值班問題

普通機關有升工辦法，一由於例假不休息，二由於工作時間外趕辦工作，其實例假日的不休息，不過是值班，應否值班？要視各部分工作性質而定，有的部分，未必需要值班；即使值班，一個部分只須一人，應該由領袖指派，非指派的人，自不算值班，而且事實上儘可幾個部分只派一人，派到值班的人，不一定有升工，很多機關，當作職工應盡的義務，當作應盡義務看的值班，應該選派地位較高，能力較強的人，值班的責任，也與平日有些不同，不須立即解決的問題，應該保留，必須立即解決的問題，沒有重大出入的，應該負責解決，有重大出入的，應該請示領袖後解決，總之，例假期內，一個機關入於半停頓狀態，值班的主要責務，是應付臨時發生的問題，同時也保持了一個機關的潛動性，所以值班的工作，比較清簡，值班



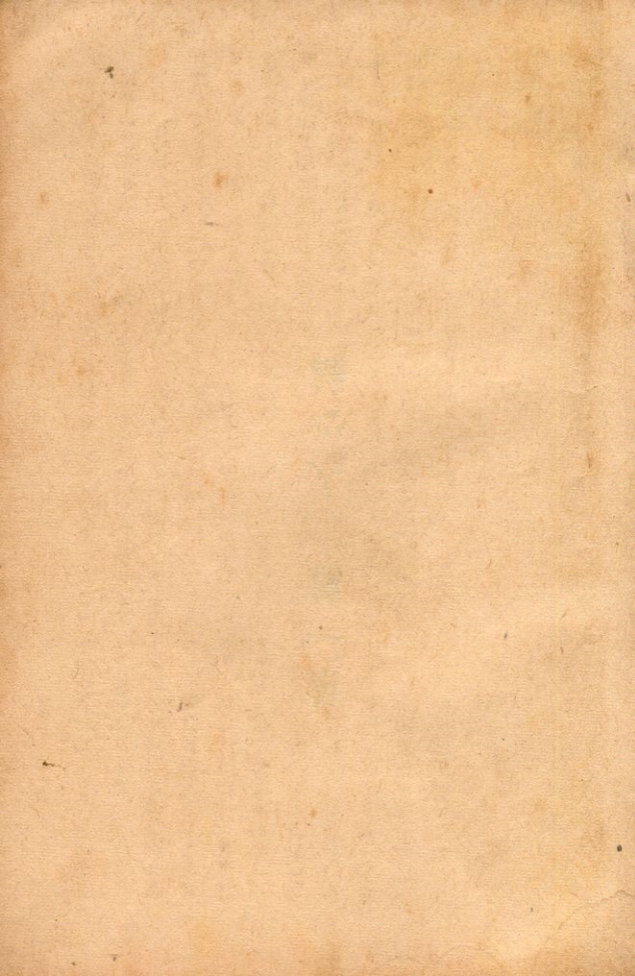
的責任，却很重，決不是隨便派一個人，便算了事。

義務值班雖然不給升工，他的待遇，也有與平日不同之處，平日不供膳食的，值班應該供給膳食，平日不供給車輛的，值班應該有車輛接送，關於車輛接送一點，不但減輕個人的經濟負擔，同時也可以做到值班人按時到值，按時退班，以免偷懶取巧的弊病。從前黃伯樵氏任上海公用局長時，他在例假期內，每天必到局巡視一次，何時到局，却沒有一定，同時利用電話，隨時詢問有何重要事情，這無非是預防值班人的遲到早退，或擅自離開職位，在積極方面，領袖還可利用巡視的機會，與值班人作較自然的私人談話，一以聽取對方的心意，加以適當的指導與安慰，一以表示自己的懷抱與政策，潛收集中意旨之效，上下情意的交流，這是最好的機會。

值班升工，情形便大有不同，地位較高的各部分主管人員，爲了避嫌起見，值班的事，只好教下屬担任，各部分爲了維護下屬利益起見，不願幾部分合派一個值班，有的主管人員且以此討好他下屬的工具，同時派了兩個下屬值班，甚或派不著值班的，也會毛遂自荐呢！例假期內，大都不會發生什麼事情，多數可以虛應故事，不過虛靡了公家的升工費用，同時也養成了職員惟利是圖的風氣，萬一不幸發生了事情，當然決不是這種值班人所能應用，結果如何，也就可想而知了！根據我的經驗，值班不應該作升工，值班應該由各部分主管人充任，升工的費用，還是小事，預防意外，才是大事。可是一種辦法，在發端時候，先要考慮其利弊，一旦成爲習慣，糾正便感困難，大家認值班升工，是應得權利，其中利弊，誰能顧到！

第四篇

訓練論



## 第四篇 訓練論

### 一 提高工作效率問題

在經濟動盪時代，工商業發財的蹊徑頗多，購進物資，「待善價而沽之」，不數月而獲利倍於本銀；購進原料，不待製成物品，不數月而利益加倍，利用政府的低利生產貸款，做一下投機，獲利可操左券；甚或在證券市場上操縱自己公司的股票，抬高放出，乘低吸收，也不難立致大利，所以在經濟動盪時代，下屬的工作效率，沒有多大的作用。但是時代在不住的演進，這種非常情景，不久便要過去，「煊爛之後，必歸平靜」，到了那時，工商業的成敗，完全以下屬的工作效率為主要法碼了，做領袖的應該認識這未來的新時代。

上海是中國經濟的重心，南京路是上海商業的中樞，從前我曾與商業領袖若干人，說起南京路商業領袖的平均教育水準，我意謂必在初中畢業程度以上，而某君笑我估量得太高，大概不會超過高小畢業的水準，某君的話，雖沒有調查統計做根據，但與事實不會離得太遠，上海的南京路如此，其他可知，領袖的教育水準如此，其下屬可知，教育水準如此，其工作效率可知。

某君曾主管某著名百貨公司的人事，據他說，全公司同事近千，多是教育水準很低的，受過中等教

育的不多，受過高等教育的，更是難得，他們的工作效率，如與洋商的惠羅公司福利公司等相比，大有上下床之別，領袖也看到這一點，頗想提高下屬的素質，因為種種關係，迄未成爲事實，他深知道營業競爭，是世界性的，業務上的肉搏時代，遲早總要開始，此種未經訓練的下屬，何能與世界商業相周旋，「以不教民戰，是謂棄之」，他雖能看到公司前途的危險，但是提高工作效率，既須從訓練入手，而訓練的工作，又豈短時期內所能完成！

訓練工作方面很多，最要緊的，還是實施下屬的職業補習教育，可是一般工商業領袖，始終沒有打破一個謬誤的觀念，以爲提高工作效率是一件事，實施職業補習教育又是一件事，下屬的教育水準已經夠用，而工作效率却相差很遠，再從職業補習教育上入手，不但在目前是分去了一部分的工作精神，而教育水準提高之後，反而養成眼高手生，藐視上司的壞脾氣，下屬的慾望亢進了，對於現實更覺不滿了，有能力的想跳槽，不肯安心工作，有時且爲反抗運動的發動者，工作效率既未提高，公司從此多一心腹之患，殊不知這一切壞現象，正是表現訓練上的缺點，決不是職業補習教育必然的結果，只要看其他國家的職業補習教育，是否有上述缺點？是否提高了下屬的工作效率？便可證明一般領袖的訓練觀念是謬誤的。我以爲最基本的人事管理，在乎訓練，訓練的最好方法，是實施職業補習教育，有了良好的職業補習教育，才能提高工作效率，才能競勝於世界經濟戰爭！

## 一一 訓練方式問題

說到訓練方式，在上海的工商業，已經試驗過幾種，商務書館爲了訓練他的練習員生，曾與某補習學校合作，把訓練全權委託學校，有的讀晨班，有的讀夜班，按照程度，分別編級，每週出缺席，報告一次，學生請假，由公司辦理，試辦多年，成績相當滿意。關於技術訓練，由公司自己辦理，由高級職員担任講師。中國保險公司的訓練方式，又有不同，把普通訓練與技術訓練合併起來，委託某補習學校辦理，訓練課程，由雙方共同決定，另開一班，不與其他方面的學生混合，關於特殊的技術，由公司派員担任，學生的教育程度，泰半在高中畢業以上，試辦一年多，也有相當的成功；某百貨公司的訓練方式，更與中國保險公司不同，普通程度的青年，按照程度，編入某補習學校的原有班次，程度較高的青年，委託某補習學校派定講師，在公司授課，課程是偏於技術性的，每晚由主管人事的人，親自到校督課，起初時候，集體到校，集體回去，精神頗好，但後來督課的人，無法每晚到校，學校與公司沒有密切的聯絡，結果是缺課的越來越多，精神渙散，遂告失敗。

某公司的訓練，是注重工作技術，開辦簿記及售貨術兩門，延聘講師担任功課，售貨術一門，因爲講師不是售貨員出身，沒有實際經驗，專門講述外國成法，中外社會情形不同，有許多方法，當然不合實際情形，同時每種方法，只講其然，不能講其所以然，興趣自然減少，而聽講的人，都是實際工作者，他們的所

知，反比講師爲多，反而更爲真切，對於講師的信仰心，漸漸降低，結果也是失敗。

某工廠的訓練，更是別出心裁，訓練功課，只有修養與成本會計兩種，他們所以定此兩種功課，領袖認爲目前最需要的智能，講師是專家，上自總經理，下至練習生一體上課聽講，當然每次上課，全體出席，誰都不會託故請假，學習精神之好，堪稱上上，試行未久，總經理因事實上的關係，不能不缺席，於是高級職員也跟着缺席了，下級職員也託故不到了，曾幾何時，竟是風流雲散，從沸點直降到冰點，不得不借暑期休假之名，告一段落，「其興也勃焉，其亡也忽焉！」

從上述幾件故事看來，施行職業訓練，有的是成功，有的是失敗，研究成功失敗的原因，與其說是方式的得失，不如說是人的關係，所謂人的關係，不是能力的強弱，而是注意力的久暫，注意力能夠持久，自有相當的成功，注意力不能持久，自不免要失敗。我以爲訓練方式，要根據實際而定，有優良的職業補習學校，不妨與之合作，技術訓練與普通訓練，應分應合，也要看實際情形，自己有人才有設備，公司自辦訓練班也好，而需要持久的注意力，却是任何訓練方式的必備條件。

### 三 訓練師資問題

職業青年的教育水準雖不高，而生活的經驗頗豐富，職業補習教育的講師，論學問，中等學校優爲之，然而一個中學教師往往不爲職業青年所歡迎，這是爲了中學教師的生活經驗，遠不及他們，書本智

識的傳習，不足以壓他們的願望，足壓他們願望的，是生活經驗。職業界的高級人員，其生活經驗，比職業青年要高明得多，似乎足以做他們的導師，然而高級人員往往不受職業青年所歡迎，這是爲了高級人員的學識太淺薄，沒有新的智識，增益他們所不能。即使學識經驗兩者都可及格，則又以沒有演講教書的習慣，所知者十，能宣者七，說話技術不足以引人入勝，職業青年還是不歡迎。

職業補習教育的師資，不但要生活經驗豐富，也要學識優長，更要口才捷給，教法熟練，四者兼獲，始稱上選，然而欲求此種人才，在目前的中國，真是難乎其難！某君是留美學生，請他擔任講師，似乎大才小用，誰知上課一小時後，大家認爲不滿意，這不是學識的不足，而是生活經驗的不夠，生活經驗，在從社會的實際生活中得來，累積非一朝一夕，久離祖國，初返國門的留學生，當然說不到此。某君是技術專家，在社會服務多年，學識經驗，都無問題，請他擔任講師，似可勝任愉快，誰知上課結果，依然覺得不滿意，這不是學識經驗的問題，而是短於口才，雖不致期期艾艾，要不能辯才無礙，說話偏於沉悶，引不起學生的興趣，口才一事，固靠練習，一半却賴天才，天生絀於辭令的人，實難彌補此缺憾。某君的珠算，在公司中是首屈一指，請他擔任珠算講師，却弄得手足無措，不知如何教法，東一簇人，西一簇人，各自練習，有講師等於無講師，結果只好告退，這不是技術問題，而是教法的不善，未嘗從事講台工作的人，那能應付裕如？

某領袖深悉此中困難情形，託我物色講師，一定要備具上述四個條件，普通教書匠決不延聘，他知道我度過三十年教書生涯，交游各種社會的人士，夾袋中當有些人，誰知備具這四個條件的，在上海人



文·匯·聚·之·區·也·是·屈·指·可·數·他·們·在·職·業·界·都·是·地·位·較·高·工·作·較·忙·生·活·較·安·定·而·年·紀·在·四·十·開·外·的·人·請·他·們·担·任·職·業·補·習·教·育·的·講·師·準·會·十·分·之·十·的·敬·謝·不·敏·我·利·用·數·十·年·的·交·情·情·辭·很·懇·切·的·硬·拉·牢·一·位·合·格·的·沈·君·他·是·某·文·化·機·關·的·高·級·職·員·生·活·經·驗·可·稱·第·一·他·是·擅·長·演·講·的·人·口·才·可·稱·第·一·他·是·好·學·不·倦·的·人·學·識·可·稱·豐·富·他·是·辦·過·教·育·研·究·教·學·法·的·人·教·授·方·法·也·是·高·人·一·等·他·一·上·講·台·口·若·懸·河·滔·滔·不·絕·不·是·說·經·驗·便·是·講·學·理·生·花·妙·舌·聽·者·心·醉·可·惜·他·是·臨·時·幫·忙·完·全·是·客·串·性·質·教·完·一·學·期·再·也·不·肯·繼·續·我·也·無·法·強·他·繼·續·當·然·以·上·海·之·大·人·才·之·多·備·此·四·個·條·件·的·不·止·他·一·人·可·是·其·餘·諸·人·連·臨·時·幫·忙·客·串·性·質·都·辦·不·到·呢·用·什·麼·方·法·來·鼓·勵·他·們·盡·啓·迪·職·業·青·年·的·義·務·在·師·資·恐·慌·的·今·日·是·個·值·得·研·究·的·問·題·

#### 四 思想訓練問題

職業青年思想的幼稚與龐雜，是無可諱言的事實，他們的·思想·完全·是·生·活·的·反·映·，很少·有·理·論·上·的·基·礎·，他·們·目·擊·投·機·取·巧·成·為·一·時·風·氣·，同·時·投·機·取·巧·羣·中·，儘·有·「驥·首·而·上·騰·，而·功·名·，而·富·貴·」的·意·志·未·定·的·年·青·人·，那·得·不·「見·獵·心·喜·」！他·們·目·擊·貪·污·敲·剝·，聒·不·為·怪·，同·時·貪·污·敲·剝·羣·中·，偏·多·「安·富·尊·榮·」，「高·枕·無·憂·」的·意·志·未·定·的·年·青·人·，那·得·不·「心·嚮·往·之·」！目·所·見·者·是·一·團·黑·漆·風·雨·如·晦·，耳·所·聞·者·是·淫·笑·，是·慘·呼·，目·所·見·者·是·魑·魅·罔·兩·，是·人·間·地·獄·，身·所·受·者·是·食·不·飽·，衣·不·暖·，生·活·威·脅·，有·加

無已，這種生活環境，那裏還有好的反映！懦弱者屈服，點巧者效尤，剛強者疾惡，職業青年原不失爲一張白紙，却被生活環境塗成各式各樣的醜圖，所以職業青年思想的幼稚與龐雜，咎不在職業青年，而在社會。但是各機關的領袖，對於下屬的思想，能夠與以適當的訓練，建立健全的人生觀，也可以「出污泥而不染」，徒以領袖的目光，未能及此，認爲普通人不過做工作，謀溫飽，有什麼思想，而且思想訓練，更是空洞的工作，何必做此空洞的舉動，遂一任生活環境的沾染，造成了幼稚龐雜的事實，所以其咎還不在社會，而在領袖的放棄訓練責任。

說到思想訓練，決不是教條式的訓話，所能成功，教條在現在，已不爲職業青年所樂聞，名家格言以及座右銘等等，也已成爲化石，至多作爲案頭的裝飾，對於思想不會發生絲毫作用，也不是隨便請幾位能言善辯的高級職員，以及所謂時下名流，作臨時的演講所能奏效的。我以爲思想訓練，第一要確定要點，希望養成何等樣人？第二也要明白領袖所希望養成的思想，是否與時代潮流相應？第三要明白這樣的思想，與職業青年的現實，相差是否太大？進一步要研究用什麼教材，進行訓練？工作要研究這種教材，系統是否完善？要研究思想怎樣指示行爲？要研究思想怎樣領導行爲？這一聯串的實際問題，應該由誰來研究？誰的資格，才配研究？青年思想訓練方案，未嘗沒有，但是始終成爲紙上空談，其病在乎沒有適當的專家，研究過上述種種問題。

有了思想訓練的具體辦法，就要有執行的人，他要有哲學家的根柢，尤其是人生哲學，他要有多方

面的社會經驗，能把他的學說與生活熔於一爐，他要有健全的人生觀，不過激，不陳腐，與時代潮流相應，而且是站在時代的尖端，他要深切明白職業青年的心理，絲毫不會隔膜，他要有深入淺出的說話藝術，他要有誠懇動人的態度，他要有領導青年的熱忱，我的條件，也許是太多了，太難了，但是不備這些條件的人，訓練青年思想，如何會成功！

## 五 古怪的訓練方法

思想訓練，好像醫生打補針，藥的本身，必須真有滋補力量，同時這種滋補力量，確為人身所需要，藥無補性，是廢物，身體不需要，也是枉然，我從友人處，聽得幾種古怪的訓練方法，事非目見，未敢斷其必有，而言之鑿鑿，未必盡屬謠言，據說某處地方的某公司領袖，以為下屬思想受環境的轉變，深可憂慮，以「正人心」為己任，因此想到聖經賢傳以前曾經維繫人心，決計推行公餘講學的訓練方法，他擇定的講學資料，是一部大學，依我想來，是為了書中講誠意正心修身等等的關係，每晚收市後，齊集全體下屬，教他們聽講，他自己講，他的講法，有何穿鑿附會之處？有何新的見解，我非身歷其境，不得而知，可是他的下屬，都覺得無聊，覺得格格不入，不需要的心理，無可否認；後來大學講完了，他的訓練工作，又換一個方向，每晚收市，大家閉目朗背大學全文，他當然也能以身作則，有一次，他張目察看下屬，看見某甲目既不閉，口又不誦，朗背工作既竣，他問某甲何以不閉雙目？何以不背大學？問題頗感嚴重，却不料某甲的答

復是「早已爛熟，不須多背」！他又問書中意義，是否都懂？某甲的答復，更是驚人！說是不過教大家忠心替領袖賺錢！某甲是「一言喪其職業」，而下屬對於朗背大學的反應，也可想而知了。

這還不算古怪，還有更古怪的訓練方法呢，某領袖也許覺得忍耐心的重要，於是想出一個訓練方法，每晚收市，把許多黃豆散在地上，他率領全體下屬，競爭拾豆，比賽誰拾得最多，必須把地上黃豆拾完，才可散去，從前神怪小說上有撒豆成兵，他是拾豆練耐力，或許他是師法陶侃運甓，而加以變化，可是下屬都認爲苦工，認爲虐政，迫於命令，不得已而爲之，心理的反應如此，訓練還會有成功麼？

這還不算古怪，還有更古怪的訓練方法呢，某領袖忽發奇想，認爲磕頭是中國的國粹，於是決計推行磕頭運動，以訓練下屬的身心，也許他以爲跪拜足以誠意，足以正心，同時也可作爲柔軟體操，運動腰部，每晚收市，率領全體下屬，實行磕頭運動，下屬都覺奇怪，都認爲跡近荒唐，心中十分反對，而又迫於命令，礙於領袖的率先倡導，只好跪拜如儀，究竟事太離奇，不久便行中止，類乎滑稽性的故事，衡之情理，是不會有的，萬一真有一事，原已出乎情理之外了。

這些領袖對於訓練下屬思想，煞費苦心，同時也完全認識了思想訓練的重要性，這是值得稱道的，徒以對於思想訓練的方法，平素沒有研究，沒有心得，忽略了方法本身的是否有價值？忽略下屬心理上的，是否需要？師心自用，想出古怪的訓練方法，結果是空留話柄，無補事實，我所以主張思想訓練，是專家的，工作，不是一般人能做的。

## 六 領袖的疑忌心理

下屬訓練不成功則已，如果成功，那末直接負責訓練的人，必成爲下屬的中心人物，他在行動上處指揮地位，他在思想上居領導地位，他在這個機關中，一言一動，都有極大的影響，大有舉足重輕之勢，領袖看到了這種關係，只有認爲自己的嫡系分子，才肯把這訓練責任，全權付託他，可是嫡系分子中，往往缺乏這種人才，「蜀中無大將，廖化作先鋒」罷，當然是才輕任重，雖不致如「懦夫而舉烏獲之鼎，孺子而入沒人之淵」，但是「美錦學製」所損實多；非嫡系的分子中，也許有合格人才，足以任使，領袖却未免有所疑慮，有所顧忌，訓練下屬，雖不是賞罰二柄，也是很可寶貴的太阿，是機關的利器，萬一他的心不向領袖，那末下屬都歸附了他，是無異猛虎附翼，應付一不得當，足以動搖事業的根本，「果實茂者披其枝，披其枝者傷其心」，爲了防患未然，所以嫡系分子中如真無其人，訓練下屬的工作，只好暫時存而不論，由他們自然變化，自然變化的演進較緩，而且他們的動向，不會一致，力量不會集中，雖不能爲利於機關，也不致損害了機關，而我則以爲大有可議之處！

「物不產於秦，可用者多，士不生於秦，願忠者衆」，只要他不是個翻雲覆雨，政客式的人，正不必多所疑忌。本來真能負訓練下屬之責者，必爲有學識，有修養，有經驗，有人格，有道德的學者，他有他的出處，他有他的進止，他既不肯依附所榮，自貶其風節，也不屑因以爲利，以矛攻盾，「士爲知己者用，女爲悅已

者容，「只要領袖真能「結之以赤忱，寄之以心腹，委之以重任，」他自會降心相從，爲知己者效力，自來幾曾看見過有學識，有修養，有經驗，有人格，有道德的學者而爲倒戈領袖下屬的訓練，有事業的發展，此種基層工作，不能因嫡系無人而不做，應該廣爲搜羅，苟有此人，不難收爲己用。當然，「國君進賢，如不得已，將使卑踰尊，疏踰戚，可不慎歟，」但是慎則可，因噎廢食則不可！

用人問關係，是人情，却也不可專問關係，關係的範圍太狹，那能「用之不盡，取之不竭？」用人必須論需要，有此需要，應該求備此人，求之不得，而暫緩舉辦，是之謂慎始，求之可得，惟以其非嫡系而不肯信任，甯任重要工作的廢棄，是之謂不善用人。如能用人，負訓練下屬之責者，不過是領袖的化身，領袖不能指揮他的一切力量，仍是領袖的力量，他是高級幹部重要的一員，「桓公置射鉤，而使管仲相，」而況他不是領袖的仇人，以前雖無深切的關係，要無纖芥的嫌隙，何以疑其必不爲我用，而忌之呢！

## 七 生活指導問題

史君任某書館人事主任時，曾與我說及下級職員的生活指導，他認爲如有適當的生活指導員，預備把全部下級職員住在一處，否則還是由他們散處，雖然危險性很多，墮落的機會，隨處皆是，但是彼此沒有聯繫，成爲無形的隔離，傳染的可能性，反而可以減少，好像許多橘子，彼此分開，讓他們各爛各的，不致連好橘子一齊糜爛，我很明白史君的意思，不是消極不管，而是主張要管，必須有適當的生活指導員，

他理想中的生活指導員是什麼資格？當時不曾提起，依我看來，生活指導員，決不是他們的監督，專門監視他們的行動，比方不許晏起，不許早睡，不許私自出去，不許聚眾喧嘩，不許有任何與規則違背的行動，務使下級職員對他畏之如閻君；而是要做到與他們共同生活，參加他們的活動，指導他們的活動，彼此之間，感情融洽，親如家人，不是畏而是愛，不是避而是近，使他們過著愉快自然的生活，在這種生活中，養成向上自愛協調互助的美德。生活指導員的使命，既如此其重大，當然自身有必不可少的條件。

第一個條件，是生活經驗，非常豐富，既不是個普通商人，也不是個徒有書本知識的書生，第二個條件，是富有活動的能力，會得作集體生活的設計，既不是個怯懦人，也不是個遲鈍人，第三個條件，是富有基本智能的根柢，總有若干部分，配做他們的自學指導員，雖不是學富五車，要不是胸無點墨，第四個條件，是懂得人生修養，他的人生觀正確而穩健，既不是過分激烈，也不是近於迂闊，第五個條件，是參透青年人的心理，而長於適應，既不是自信太深，也不是毫無主意，第六個條件，是具有熱烈的感情，喜歡與青年人說天說地，既不是孤高自賞，也不是道貌岸然，第七個條件，是有誠懇的態度，感人的真摯，視下級職員如自己的子弟，既不是虛與委蛇，也不是好弄手段，能備具此七個條件的，一時難得，所以史君雖有此心，迄未成爲事實。當然不能說世無其人，是否能夠羅致，却成爲問題，第一是別個機關不肯放手，第二是待遇不夠他的希望，第三是他也怕此繁劇。

生活指導員在中國的工商界似乎是很新鮮的名稱，史君雖有此存心，未成此事實，在別位領袖呢，

簡直還不曾想到，就是在學校裏，也不過有此備員，真能夠負起生活指導責任的。「我聞其語矣，未見其人也！」有的把體育指導員權充生活指導員，有的把舍監改名爲生活指導員，「掛羊頭，賣狗肉，」那是處有些工商機關別立教育部長的怪名義，實際還是個普通管理員，這種非驢非馬的人員，真是歪曲了生活指導員的意義，領袖真有訓練下屬的決心，生活指導員不能不設，人選不能不嚴格！

## 八 專題研究的嘗試

領袖要提高下屬對於本位工作的學習興趣，並不是難事，下屬對於工作不感到有學習的需要，由於沒有刺激，領袖如果代爲找出若干問題，鼓勵他們去研究，不失爲技術訓練的良法。從前上海三友實業社，曾經試行過這個方法，他們把工作分成幾個單位，每個單位，提出若干實際問題，問題較少，作一次發出，問題較多，作幾次發出，每個下屬都須作答案，限期收集，另請外界人士評定甲乙，免得有私人感情的成分攪雜其間，以致有失公允，我也有機會讀過他們的答案，覺得其中頗多心得之說，成績優良的，公司給以獎勵，最難能可貴的，主持出題目的人，問題分得很精細，很具體，我所看到的關於售貨術一項，所有問題，無一不切合實際，都是從實際工作採來，不是抄錄任何書本，這種方式，著重各人的研究與心得，但是研究與心得是一事，身體力行又是一事，能說的未必能行，行爲與思想如何發生聯繫，思想如何改進行爲，還是值得加以注意的。



還有一個問題研究的方式，是著重於集體的，研究與心得，問題不必太多，性質必須重要，所謂重要，與其注重一般性，不如注重特殊性，把下屬分成若干組，由他們集體商討，交換意見，作最後的決定，才推員整理，成爲有系統的答案，文字以簡明分條爲貴，重實質，不尙形式，此種答案，由全組人員具名，用這種方式所得的結論，必較個人爲完備，而且含有互教的意味，程度較差的人，得到一個最好最有效的學習機會，比請名家講授，要實際得多。所要注意的，對於下屬的答案，應該組織審核委員會，加以審核，認爲最好的一組，應該給與相當的獎勵，此其一。他們的答案，應該鄭重保存，以爲紀念，作爲訓練工作的重要文獻，此其二。他們的答案，如果沒有祕密性，可以公開發表的，不妨印成小冊，或單張，分發全體，以爲鼓勵，此其三。他們的答案，目前可以試辦的，立即付諸實行，作進一步的補充研究，以求深入問題的內層，此其四。對於某一問題，認爲須請專家作學理上的指導者，應該物色專家，作臨時演講，演講之後，殿以討論，此其五。

領袖也許以爲下屬的學識能力經驗，都不及高級幹部，他們的問題研究，答案未必高明，我却以爲下屬之中，未必無長才，正待「脫穎而出」，地位的高下，未必便爲學識能力經驗的高下，卽或不然，愚者之所知，未必不爲智者之不知，「千慮一得」，也是常有的事呢！而況問題研究的主旨，在乎訓練下屬，以此爲訓練之方，藉以提高下屬的本位向上心，要爲有百利而無一弊，所成爲問題的，研究問題發出全體下屬，「熟視若無睹」，不反對，也不應命，麻木不仁，心如死灰，如何昭蘇他們的活力，却需要下一番功夫。

## 九 鞭策的效力問題

訓練對於下屬，原是被動，而不是主動，要他們成爲自我訓練，談何容易，理論儘可如此說，事實是不會如此的，訓練既是被動的工作，當然需要外力的策動，策動方式如何，才易收效，也是值得研究的問題，鞭策原是策動的一法，某公司對於下屬的補習教育，確曾用過不少的功夫，在自辦補習班的時候，針對著任意缺課的人數太多，於是訂定幾種鞭策的方法，第一個方法，上課點名，由人事課負責，每次到堂點名，並檢查人數是否相符，可是點名以後，負責人退出，他們也漸漸溜走了，起初溜走的人數還少，後來却越溜越多，人事課親自點名的鞭策方法是失敗了，於是試用第二個方法，上課時間，由人事課派員抽查，查見任意缺席的人，分別傳到人事課，詢問其原因，與以當面告誡，起初還有些效力，後來雖當面告誡，也無動於中，當面告誡的人數既多，「吃大菜」便成爲家常便飯，這個鞭策方法既失敗，於是試行第三個方法，每週作一出缺席統計表，公開揭布，誰勤奮，誰偷懶，大家一目了然，起初稍知斂跡，後來雖公開揭布，認爲勤奮，不以爲榮，認爲偷懶，不以爲恥，這個鞭策方法又告失敗了。於是試行第四個方法，每任意缺席一次，罰扣本人薪津一天，任意缺席一個月，這一個月的薪津全數扣去，用切身利益來刺激他們，衝之人情，到公司工作，原是為了薪津，任意缺席，以罰扣薪津來鞭策，無論如何，一定可以收效了，誰知事有未可以常情論者，結果仍有二分之一以上的下屬，照常任意缺席，罰扣薪津，無動於中，真是出乎意料之外！於

是從側面偵查其原因，才知道薪津數目，過分菲薄，無補於家庭生活，倒不如利用業餘時間，出去兜攬私人生意，一個月中所得佣金總數，比薪津要高明得多，他們未嘗不明白補習是好事，自己的智能，還嫌不夠，同時也明白今後的世界，要仗個人的真實本領，只因為生活逼人，不能不濟燃眉之急，補習只能當作目前次要的事情，雖以補習缺席，受到當面告誡，受到公布偷懶，甚至受到罰扣薪津，也顧不得許多了！

領袖却不明白下屬內心的苦痛，也不信有此苦痛，始終不肯改善他們的待遇，蔑視了先求足衣食，再求教育的原則，只是慨歎於「朽木不可雕也，糞土之牆，不可圻也。」以「雞鳴而起，孳孳爲利」的下屬行爲，認爲人心不古，對於訓練工作，原懷一腔熱情，事到如今，不得不自認失敗，再也不想不出更好的策動方法，其實這些事實，都不是方法本身的缺憾，而是最急切的生活問題，澈底打消他的作用，孟子早已說過，「救死不贍，奚暇事禮義哉！」

## 十 勞方集體問題

一般領袖最怕下屬結合，成功了集體，便發生一種力量，有了這種力量，便敢與領袖爭權利，由上下的差異地位，一變而爲彼此對等的地位，而且彼衆我寡，領袖反而迫處劣勢，所以下屬集體，一經成立，「天下從此多事矣！」某甲是最富疑忌心的人，有一次，據耳報神密報，某日，他的下屬假座某酒樓聚餐，對於目前待遇，將正式提出討論，且由某下屬做主動，某甲得此警報，爲之坐立不安，到了那一天，他親自參

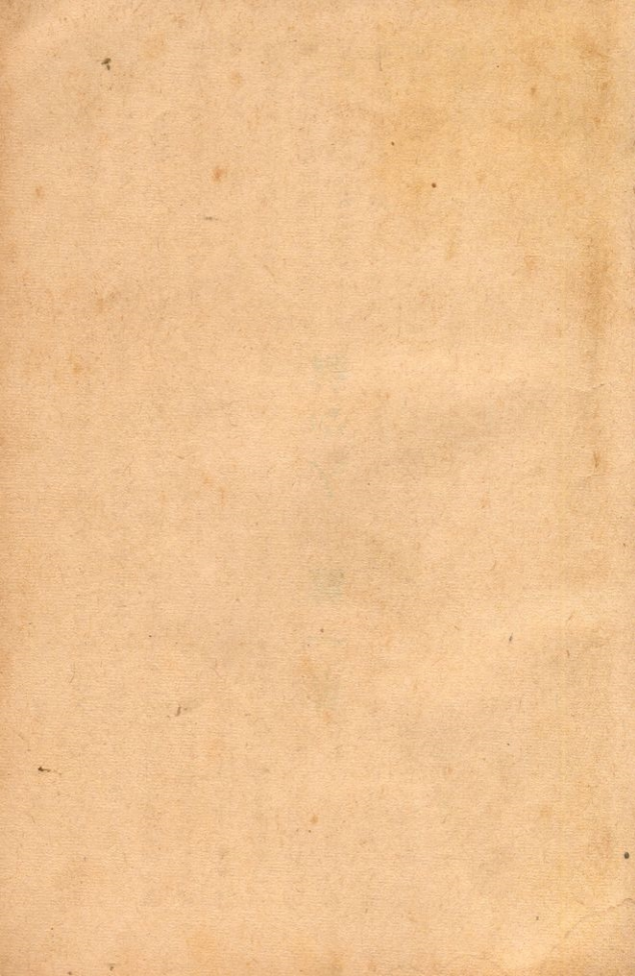
加，一面察看動靜，一面監視行動，其實那一天不過是私人間的臨時聚餐，並沒有什麼作用，但是在某甲却深信此事發覺較早，不致成爲事實，於是對於某下屬格外疑忌，大有「芒刺在背」之感，其實這個機關早已人心渙散，事業前途十分黯淡，除了親倖的人外，誰都有「高飛遠走」之想，再也不會有什麼集體的組織，某甲神經過敏，遂「相驚以伯有」！

我對於下屬組織集體，有幾種看法，這個機關，在平時上下融洽，素無間言，下屬組織集體，其動機決不是對上，領袖與高級職員應該一體加入，在形式上是他們做主，在精神上是領袖與高級職員做領導，要做集體的精神領導，並不是難事，只要盡力之所能及，從各方面與以實際的協助，如補助經費，如撥給辦公室，如物色各種活動的導師，此之謂「善貸且成」，這樣的應付，下屬的集體組織，未嘗不能成爲機關的新力量，這是第一種看法。這個機關，在平時上下隔閡，誤會很多，嘖有煩言，下屬組織集體，雖未必完全在對上，而想運用集體的力量，作萬一的自衛，要屬顯而易見，領袖與高級職員應該一體加入，利用業餘活動，疏通私人感情，解釋一切誤會，同時探求多數人的意向，與其所欲，去其所惡，表示「與民更始」之意，未嘗不是「爲大於其細，圖難於其易」，領袖既未能「爲之於未有」也，該「治之於未亂」，其未有自然易謀，現在是脆的時候，是微的時候，脆自易泮，微自易散，「禍兮福之所依，福兮禍之所依」，只要應付得當，也可以因禍得福，這是第二種看法。平時積不相能，領袖慣用高壓，一旦時移勢遷，大時代的洪濤，直搗機關的大門，洪濤的搖撼力，震動了下屬內在的積怒，突然組織集體，這是大風雨的前夕，勞資間

的劇鬥，無法能免，最有效的應付方法，莫如自動改變以前作風，大幅度改良待遇，雖然是「和大怨，必有餘怨」，無法掃清翳障，但是餘怨比大怨，程度之相差，有天壤之別，餘怨在目前決不會橫決的，總而言之，領袖對於下屬的集體，只有從積極方面，作為訓練工具，不該怕他，不該恨他，也不該任他，怕他只好屈服，恨他則與力抗，他則形勢日非，事情的演變，自有其來龍，自有其去脈，明其來龍，自不會怕，也不會恨，得其去脈，則可把握其重要的一環，而使之成為有利的發展，天下事那有絕對的利，與絕對的害，全在乎應付的得當與否！

第五篇

風潮論



## 第五篇 風潮論

### 一 積不相能問題

領袖藉下屬之力，以成事業，下屬藉領袖之力，以遂其生存，論理是彼此合則兩利，分則兩傷，論事實確有上下積不相能的機關，比方說，某公司創立多年，領袖視下屬如土芥，下屬的休戚，不肯一爲留意，自己是一席豐履厚，與前大不相同；下屬呢，待遇菲薄，上不足事父母，下不能畜妻子，大家罵領袖的殘酷不仁，言而無信，爲了物質生活的懸殊，上下積不相能，領袖以營業發達，持爲己功，驕縱既異於前，而因財得勢，因勢陵人，對於下屬，呼叱任意，目中無人，下屬呢，牛馬役使，心有不甘，廁所之內，寢室之中，打倒某某，槍斃某某的標語，時有發見，爲了精神生活的壓迫，上下勢如水火，這種精神上的對立，日益尖銳，內在的變化，有加無已，當然變化的成熟，要靠外來的條件，外來的條件未備，根據的變化，不會形成突變的事實，可是內在的力量，却越來越強，虎視眈眈，伺機而動，徒以形式上的不變，表面上的平靜，領袖仍以爲下屬是無能爲的，倒行逆施，惟意所欲，背後的詛咒，耳既不可得而聞，背後的怒容，目又不可得而見，同舟已是敵國，風潮又安能免！

風潮的主動者，當然是下屬，而造成此主動的力量，責在領袖，平心而論，下屬來服務的動機，很單純



的爲了生活，只要生活解決，都願降心相從，若謂下屬特衆要挾，好鬧風潮，也是跡近誣譏。「決諸東方則東流，決諸西方則西流。」這是水的本性，但是「激而躍之，可使在顛，」躍由於激，決不是水的本性，自古名將用「與士卒同甘苦」的方法，得其歡心，雖驅之死地而不怨，老子說：「我有三寶，持而寶之，」第一寶是慈，第二寶是儉，老子也曾說過：「江海所以能爲百谷王者，以善下之，是故欲上民，必以言下之，欲先民，必以身後之，」下與後的結果，是「處上而民不重，處前而民不害，」因爲不害不重，所以「天下樂推而不厭，」我以爲領袖能慈愛下屬，精神上自不感不舒，領袖能儉以自守，自不會「竭天下而奉一人，」慈故能下，儉故能後，能下能後，自然下屬不覺其重，不覺其害，不重不害，那裏會積不相能？下屬對於領袖，將樂於推戴之，那裏會發生什麼風潮？慈與儉實爲預防上下不相能的特效藥。

萬一上下積不相能，已成事實，要想挽救，還是應該用慈與儉兩藥也，許「當局者迷，」領袖不自知其患病之深，那末「旁觀者清，」只要虛心下問，不難沒有直言相告的人，最怕的是諱疾忌醫，還是不肯放棄領袖的架子，還是不肯放棄言出法隨的獨裁，還是不肯犧牲物質，改善下屬的生活，還是想「乞師秦庭，」作「背城借一」的應付，結果是「大風起於萍末，」在平時認爲毫無地位，毫無勢力的下屬，振臂一呼，全體風從，領袖以爲堅強的基礎，竟不堪他們一擊，由於積不相能所引起的風潮，竟成爲一發而不可收拾的突變，「曲突徙薪，」本不能失去最後的機會，最後的機會失去，智者不能爲謀，勇者不能爲力。

## 二 爾詐我虞問題

「有一夫不獲其所，若己推而納之溝中，」不但是政治家應該有此懷抱，工商業的領袖，也該如此，對於下屬，要有「大家有飯吃」的決心，提出這個目標，領導著下屬，向目標努力去做，同時更要就現有的物質，作公平的分配，陳平分社肉甚均，大家很高興，他却回答道：「使我得宰天下，亦如是肉也；」即小可以見大，大小之間，有一共通之點，就是「有飯大家吃，」有飯大家吃，是注重現實；「大家有飯吃，」是注重將來，先兌現現實，才會發生力量，去推進將來，現有的物質是多少？領袖當然明白，同時也該使每個下屬都明白，領袖對於現有的物質，有多少？說多少？決不以多報少，用真憑實據來，取得下屬的信任，這才是表現領袖有飯大家吃的真誠，當然，領袖對於下屬，無所用其詐，下屬對於領袖，也無所用其虞，無虞由於無詐，無詐是因無虞，是果，領袖如不能無詐，下屬又安能無虞？領袖既以詐為對下的手段，下屬自以虞為對上的方法，上下之間，遂生隔閡，相激相盪，乃成風潮，追源溯本，責在領袖！

比方說，這個機關，今年營業，賺了很多的錢，下屬雖不能舉其確數，而估計之所得，要與事實不甚參差，領袖却故意隱瞞盈利，編造假帳，如存貨雖漲價十倍，而仍照原價計算，如生財器具的折舊率，打得比往昔為高，呆帳濫帳的成數，提得比往昔為高，再加上幾筆巨額的特別開支，偷天換日，極盡能事，結算結果，純利很少，下屬對此，那得不發生「為誰辛苦，為誰忙」的感想？這種感想，是爭的原動力，爭而獲勝，當

然化險爲夷，但是領袖的詐，却已證實，爭而不勝，當然拿出最後的一著，實行罷工，罷工的結果，十九仍是下屬獲勝，而怨懟之心，於以日熾，領袖既不肯做到有飯大家吃，誰再相信大家有飯吃呢！

從此以後，下屬以爲要改善待遇，只有出於爭的一途，領袖的話，絕不可信，鼓勵是空話，訴苦是假話，下屬只問自己的生活，不管機關的盈虧，即使是虧，也認爲是盈，機關的帳冊，安能代表實況，與他們論理，總是一百個不信任，領袖於是搖頭歎息，以爲下屬是無理可喻，要知道造成無理可喻的現實，原因在那裏？值得反躬自省的，甚或下屬明知機關的營業是虧本的，却又舉出一個似乎蠻橫的藉口，以爲從前獲利是老板的，今日的蝕本，如何歸我們負責？領袖於是搖頭歎息，以爲下屬是無情可動，要知道造成無情可動的現實，原因又在那裏？「信任」這樣東西，一年二年培養之而不足，一朝一夕破壞之而有餘，但是領袖如能切實改變作風，完全以真誠相見，實行有飯大家吃的事實，下屬的虞，雖不會一朝盡去，總可以逐漸降低，改變心理，原是心理建設的初步，先去其舊，然後立其新，舊的不去，新的不立，領袖雖立志爲君子，而下屬在若干時期內，仍是以小人度之，未始不是人情之常！

### 三 主動被動問題

下屬之所爭者無非爲利，下屬之爲利，無非爲生活，有了刻苦生活，要爭安定生活，有了安定生活，要爭舒適生活，所以下屬爲了生活，與領袖爭利，是不可避免的，不過爭的程度，也有不同，爲了過不了刻苦

生活的爭，最是劇烈，爲了安定生活的爭，比較和緩，爲了舒適生活的爭，更是和緩，爲了刻苦生活的爭，是抱著「破釜沈舟」的決心，志在必得，爲了安定生活的爭，到了緊要關頭，不願玉碎，都想瓦全，爲了舒適生活的爭，除非領袖與下屬的生活距離，相差得極大，下屬總肯作相當的讓步，雖有風潮，不致任意擴大。但是風潮的是否順利解決，不問他們爲了什麼程度的生活，要與領袖的應付方法，大有關係，領袖能取主動地位，解決自較順利，領袖取被動地位，解決自較棘手，試考工商業歷次風潮的經過，可以證明。

「月暈而風，礎潤而雨」，風潮之來，必先見其預兆，所謂預兆，是已形而未著，已成而未動，當其未著未動時候，領袖先來迎幾應付，比方下屬生活日益艱苦，無論如何，總要謀個改善的辦法，辦法想定，立即發表，而發表的辦法，至少可以達到下屬十分之六七的希望，他們決不會堅持必須達到十分希望，所不可不知者，發表的辦法，只達到下屬十分之五的希望，或連十分之五都不滿，他們的要求，仍是要提出，爭執仍不能免。比方機關營業大有起色，獲利頗覺可觀，領袖應該自動發表改善下屬生活的辦法，名目要簡單，辦法要實惠，受惠要普遍，他們本想開口的，現在也不好開口了。領袖的普通心理，對於改善下屬待遇，不問機關的力量如何，不問下屬的心理如何，好拖總是想拖，拖一天好像便宜一天，滿以爲預兆與行動還有若干距離，等他們提出要求後，再謀應付辦法，不能算遲，自動改善或許助長下屬的慾望，於是放棄了主動地位，而成爲被動的了。

等到下屬的要求，正式提出了，領袖還是用拖的方法，第一步原則不同意，第二步原則可以考慮，第

三·步·原·則·可·以·接·受·，第·四·步·說·辦·法·，一·個·討·價·，一·個·還·價·，討·得·很·大·，還·得·很·小·，以·上·種·種·方·法·，還·可·稱·之·為·招·架·，招·架·之·後·，彼·此·無·法·接·近·，於·是·發·生·神·經·戰·，代·表·正·在·磋·商·，外·面·叫·囂·聲·大·作·，責·難·聲·，罵·人·聲·，撤·回·代·表·聲·，形·勢·頓·見·緊·張·，這·是·一·種·方·式·；大·家·依·時·到·公·，坐·著·不·做·事·，付·出·的·款·子·照·付·，收·進·的·款·子·不·收·，這·是·一·種·方·式·；大·家·坐·在·辦·公·室·內·，既·不·辦·公·，也·不·吃·飯·，實·行·甘·地·的·絕·食·辦·法·，領·袖·如·固·執·到·底·，也·許·會·餓·出·人·性·命·來·，這·是·一·種·方·式·；大·家·勤·於·整·理·工·作·，弄·得·辦·公·室·內·，灰·塵·滿·空·中·，積·水·滿·地·上·，顧·客·不·敢·進·門·，門·前·可·以·羅·雀·，這·又·是·一·種·方·式·，概·括·說·來·，有·罵·工·，有·坐·工·，有·勤·工·，却·還·沒·有·用·到·罷·工·，領·袖·到·此·地·步·，只·好·屈·服·，只·好·喝·一·百·，打·一·百·，不·然·風·潮·越·鬧·越·大·，損·失·越·後·越·大·，如·此·說·來·，拖·是·便·宜·麼·？被·動·是·得·計·麼·？然·而·事·過·境·遷·，完·全·忘·掉·，以·後·仍·是·老·脾·氣·，所·以·工·商·業·的·風·潮·，此·起·彼·伏·，沒·有·安·靜·的·時·候·！

#### 四 當斷不斷問題

做生意有兩種方式，第一種是定價劃一，言不二價，第二種討價可以還價，此中大有虛頭，領袖對於下屬的要求，十九採取第二種方式，千錢由你討，一錢由我還，明知不會成功，姑且還了出來，下屬呢，也深知領袖的脾氣，故意討得大些，大家認為六可以解決的，偏討他是十，其中的四是虛頭，領袖呢，也知道下屬的脾氣，知道六可以解決的，偏還他是一，其餘的五，是預備逐步加價的，領袖說下屬無誠意，下屬也說領袖無誠意，於是領袖教下屬先讓下屬請領袖先加，你讓一點，我加一點，還是彼此不能接近，說到後來，

領袖表示不能再加，下屬表示不能再讓，故意造成僵局，其實呢，讓的還可讓，加的還可加，偏偏不肯爽脆的接近，在領袖呢，深恐再加反使下屬不肯再讓，下屬呢，深恐再讓反使領袖不肯再加，你防我一著，我也防你一著，風潮遂越轉越緊了。

交涉之初，大家摸不著雙方可以同意的水準，不過在猜謎式中進行，說到後來，解決水準完全看見而，領袖總嫌得太高，一打算盤，負擔太重，於是肯定了已經看見的水準，情願成爲僵局後，再看他們的變化，意謂或者經此硬挺，他們軟化，可以好轉，誰知下屬遭此一挺，認爲只有向前衝去，才會打破僵局，於是形勢竟成惡化，空氣突見緊張，事態益發嚴重，以前用理論，現在用威脅，以前尙平靜，現在是激昂，到了用威脅到了情緒激昂，已是彼此攤牌時候，這張牌果真攤出來，風潮是一發而不可收拾了，領袖於是爲事業的利害打算，覺得還是勉強曲從爲得，只好加價，在下屬呢，倒是意氣用事，代表控制不了衆人，原意六可以解決的，現在臨時漲價，非八甚至是非九不肯接受了，當斷不斷，結果不但得不到便宜，反而是吃虧。

我以爲，主管人事的人，必須用冷靜的頭腦，敏銳的觀察，在要求提出以後，便發見彼此可以同意的解決水準，向領袖陳說，領袖也該重視他的陳述，經過客觀的研究，如果認爲是對的，應該指定在這個水準之內，授權於他，由他負責解決，用開門見山法，一言爲定也好，稍留餘地，以便請出第三者做人情也好，無論如何，領袖的誠意，應先表示出來，領袖的決心，應先表示出來，一次難，二次易，一次功成，以後便好辦了。即使在最初還看不出解決水準，但是等到水準顯出以後，領袖也該就水準作最後的答復，切實表示。

絕無通融餘地，曉之以利害，動之以感情，下屬覺得所允已經不少，前面又逢鐵壁，誰也不願濫逞意氣，功敗垂成，當斷必須立斷，切忌猶豫不決，切忌妄事嘗試，切忌觸動意氣，小事不使成大事，大事不使成橫決，萬一不幸而成爲大事，也要設法化爲小事，化爲無事，「當斷不斷，反受其亂」，領袖處理風潮，宜以此爲戒！

## 五 好用外力問題

下屬與領袖的爭，無論如何，總是家內的事，家內的事，應該由家內人解決，彼此根本不是「不共戴天」的深仇宿怨，所爭者無非是利的問題，除了利以外，並無勢不兩立的根據，事業的成功，既不能單靠資本，還需要勞力，下屬用勞力來換取生活之資，勞力也是一種資本，在勞方呢，勞力必須運用資本做工具，才能生產，單靠勞力，是生產不出什麼東西的，所以勞方少不了資方，資方少不了勞方，彼此相依爲命，偶有所爭，原不是最嚴重的，自己無法解決的問題，領袖希望下屬不要濫用罷工等等手段，掀起不幸的風潮，先要自己平心靜氣，尋求解決的途徑，千萬不要好用外力，引用外力來硬壓，以武裝來對付赤手空拳的下屬，當然勝券可操，但是彼此間從此造成極深的仇恨，精神上反抗，有加無已，「以牙還牙」，人同此心，壓力越重，彈力越強，物理如此，人心亦然，一旦再有新的風潮，勢將「如火燎原，不可向邇」，領袖對於目前糾紛，固須從速解決，爲了所用解決手段的失當，反種下來日重要變故的惡因，實爲得不償失。

從前上海某著名公司，爲了待遇問題，相持不下，某晚收市，全體下屬齊集商場，要求於當晚作合理的答復，不肯歸宿舍，領袖認爲此時答復，無異「城下之盟」，彼此都近乎意氣用事，秩序却沒有破壞，那時還是租界時代，領袖招來巡捕房的武裝巡捕幾十人，強行驅逐，遂演成流血的慘劇，一時喧騰報章，因此被捕者若干人，淪落街頭，無所歸宿者幾百人，這是八一三以後，勝利以前的上海不幸事件，那時政府業已西遷，無力顧及，這般被難職工，呼籲無門，只得不了了之。我總覺得當晚如經比較，有地位，有信譽的同事，出來排解，約定答復日期，未嘗不能和緩緊張的情勢，領袖如洞悉下屬的實情，表示同情，與以可能範圍內的答復，未嘗不能轉危爲安，不此之圖，好引用外來武力，摧殘相隨多年的下屬，種下仇恨的惡因，不論道義，單以利害言，也是大大的失策！

工商業的職工風潮，是有社會性的，此呼則彼應，此伏則彼起，一個機關的風潮，往往影響整個社會的治安，因此當地官廳，對此異常注意，苟有所聞知，一定詢問情形，苟見形勢突變，一定先爲準備，所以外力的干涉，未必是出於領袖的請求，而是地方官廳的自動，職工風潮，至於動用外科手術，原非事之得已；我則以爲領袖對於外力，還須十分鄭重，有一線希望，有一點辦法時候，還是自己來解決，好在官廳的干涉，必先獲得你的同意，你認爲不必要時，決不會擅自干涉，同時却可利用躍躍欲試的外力，作有力的暗示，務使下屬明白事情已到危險的尖端，應該懸崖勒馬，再闖進一步，惟有墮入深谷，在這個千鈞一髮之際，如有人挺身而出，以魯仲連自任，力勸雙方各自讓步，要不難「化干戈爲玉帛」，我敢肯定的說，勞資



糾紛，決無自己不能解決的難關，而好用外力，壓平風潮，總是有百害而無一利！

## 六 積威反動

在民國十六年以前，有許多工廠，管理工人，好用高壓手段，工頭權力，至高無上，對於工人，視同奴僕，呼喝任意，賞罰隨心，招之不敢不來，揮之不敢不去，這種情形，非身歷其境者，不會明白，積威既久，仇恨日深，一到民國十六年，便發生銳不可當的反動大力，有「昔日之事子爲政，今日之事我爲政」之概，從此工人氣燄，炙手可熱，辦工廠的，莫不感到棘手，昔日的工頭制，卒被時代洪流所摧毀，「反者道之動」，人的忍耐，自有一定的限度，超過了這個限度，一定會反動，一天的所積，影響尙小，窮年累月的所積，影響極大，這種自然發展的原則，無中外，無古今，無智愚賢不肖，莫或外此，不過就忍耐限度而論，用腦的人，比用力的人爲高，所以民國十六年以後，工商業的職員，多數還是沒有顯著的反動，因此有若干工商業領袖，對於職員，依然用他的高壓手段，以爲秀才造反，三年不成，誰知忍耐超過了最大限度，同樣要發生反動，力自從此大勝利以後，工商業的職員，風潮迭起，已是證明「反者道之動」一原則，並沒有例外！

維繫人心，只有用柔，不能用硬，老子所謂「弱者道之用」，就是這個道理，老子以爲要柔必先制氣，氣是剛性，與柔根本不能相容，能夠制氣，才能致柔，天下柔的東西很多，綿是柔的，水是柔的，老子却以爲初生的孩子，其體純一，其神完密，其天機精邃，孩子的柔，與綿不同，與水也不同，和之至，而亦精之至，所以

老子又說「專氣制柔，能嬰兒乎？」柔不是外表，而是內心，內心能柔，形諸外者，無一不柔，這種柔是有根的，有根的柔，才是真柔，真柔才有感人之力量，如內心不柔，粉飾其外表，裝成柔的樣子，這種柔，是無根的，無根的柔，不是真柔，仍是一種手段，以柔爲手段，無形中流露出虛僞來，虛僞何能感人？不能感人，安有吸引力？至於硬，當然是用力，用力所以養威，不怒而懼，不寒而慄，聞領袖的聲音，而笑容頓斂，見領袖的遠影，而言談立止，但是內心却發生極強烈的反抗，腹誹之不已，而出之以詛咒，「千夫所指，無病而死」，下屬的腹誹與詛咒，遲早會發生，不可抵抗的，反動力，在反動力沒有表面化的時候，領袖以爲他是做到了「善建者不拔」，他的下屬，誰敢懷「不臣之心」，其實已如「朽索之御六馬」，只待時機的成熟，由於積威所發生的風潮，最不容易挽救！

在反動力未曾表面化的時候，領袖如能澈底改變對下的態度，一新下屬的觀感，如此辦法，雖不能阻遏反動力的發展，總可以和緩發展的速率，要不失爲釜底抽薪的辦法，可是「知之非艱，行之維艱」，習慣於用高壓力的領袖，非有勇於改過的能力，那裏能夠寬柔，以平下屬的積怨，十九都是硬著頭皮，逕向坟墓中走去，等到定時炸彈爆發，事業即幸獲保全，而領袖則非倒不可，此種成例很多，決不是危言聳聽！

## 七 取消加工問題

有了工作標準，似乎不應再有待遇上的爭執，而事實未必盡然，在某一個時期，因爲工作增加，照比