

王雲五講

做人做事及其他

商務印書館出版



王雲五講

做人做事及其他

商務印書館印行

中華民國三十一年十一月重慶初版
中華民國三十二年十月重慶增訂五版
中華民國三十四年十月上海增訂一版
中華民國三十五年十二月上海增訂四版

做人做事及其他一册

◆(02821 滬報紙)

定價國幣貳元

印刷地點外另加運費

著 者 王 雲 五

發行人 朱 經 農

上海河南中路

印
刷
所

印商
務
刷印
書
廠館

發行所、商務印書館

各地

 有所權版
 究必印翻

自序

此小冊包括十二篇講演詞，是我從三十年十一月來渝迄今將及一年間應各方邀約所講。

我印行此小冊之動機有二。一因最近十餘年來我所著作已完未完的大部書稿，及無數零篇散著，連同六年來繼續不斷的日記，皆於香港淪陷後仍留該地，其命運殊不可知；設竟毀損散佚，敝帚自珍，難免痛惜。因思處茲抗戰時期，個人文稿倘得藉刊印而保存，寧非大幸。二因此十二次講演，聽者將及萬人，除有數次講稿或記錄已刊印外，其未刊印或無記錄者尙多。迭承聽講者函勸整理或補述，彙爲專冊印行，俾已聽講者加深印象，未聽講者，亦藉此得聞我的意見。自維學識譾陋，講辭雖多出一己之獨見，以闕乏高深理論，原無保存價值；惟其間一得之愚，藉此小冊之流行，可就正於當世宏達，則不勝大願。

考慮許久，卒如函勸；除以一部分聽講記錄充數外，其尙無記錄者，則按日記本所載綱領自行補述。

書中分爲做人做事與其他三類。做人指修養及治學而言，做事包括服務與管理，其他則不屬於上兩類者也。又書中各篇既係彼此獨立之講演辭，內容自不免有重見之處，姑仍其舊，諒者諒之。

民國三十一年雙十節 王雲五

第四版序

本書發行甫三月，三版所印之書將罄，足見社會對於做人做事之重視。四版待印有日，而兩月來著者又有講稿兩篇，一關於中小學教科書及補充讀物問題，一關於事務管理，似均為時人所注意；因分別加入，藉以就正於當世賢達。

民國三十二年二月五日 王雲五

目錄

自序

(甲)關於做人者

一 青年成功之路

三十年七月二十四日爲三民主義青年團中央團部廣播

二 我的修養

三十年五月二十四日爲郵政儲金匯業局總局職員訓練班講

三 舊學新探

三十年六月六日爲中央大學秀野社講

四 業餘時間的利用

三十年四月十三日爲中國農民銀行總行理處職員講

五 基督教給我們的一個教條

三十年十二月二十五日爲中國文化服務社三週紀念會講

(乙)關於做事者

六 行政效率

三六

做人做事及其他

三十一年九月二十日爲中央訓練團第二十一期黨政訓練班講

七 當前的工商管理問題

三十一年六月十七日爲中央銀行經濟研究處公開講

八 工廠管理的基本問題

三十一年十月二日爲社會部社會工作人員訓練班講

九 事務管理

三十一年十二月二十九日爲中央訓練團第二十三期黨政訓練班講

一〇 戰時出版界之環境適應

三十一年六月一日爲中央圖書雜誌審查會紀念週講

一一 理想的警察

三十一年八月十一日爲中央警官學校講

(丙)其他

一二 戰時我國文化的動向

三十年十一月爲中央文化運動委員會公開講

一三 出版物的國際關係

三十一年九月十一日爲外交部使領人員研究班講

一四 中小學教科書及補充讀物問題

三十一年十一月二十一日爲中央訓練團第二十二期黨政訓練班講

做人做事及其他

一 青年成功之路

青年是國家未來的主人，青年人都能走向成功之路，國家是沒有不強盛的；反之，青年如果多陷於失敗，國家也就難免衰落。本來青年都具有朝氣，當然富於前進的精神，因此許多革新的事業，都由青年推動。可是古語所謂「其進銳者其退速」，往往又可為青年寫照。我們常見許多青年，突然陷於煩悶之境，或由積極而變為消極，或由發憤有為而變為自暴自棄。煩悶的起因固然很多，但大多數都由於遭遇挫折。天下事本沒有絕對順遂的，青年因缺乏經驗，以為天下無難事，因此對任何事常存「馬到成功」之樂觀心理，結果一遇挫折，便徬徨無措，漸把一番熱情冷卻，不思設法克服困難，遂至煩悶而不能自振。此種現象，頗為常見，不僅是青年的不幸，實亦國家之重大損失。其實挫折只是一種不可避免的試驗，在善於應付挫折之人，挫折愈多，最後之成功亦愈大。成功失敗，僅差一間，岐路徬徨的青年須知失敗和成功二路，均在眼前，只要善為抉擇。現在我想和青年們討論成功之路。我以為青年要經成功之路而入成功之門，至少應具備左列各條件：

一、是野蠻的身體，就是堅強而像野蠻人一般的身體。一個成功的人必先能習勞耐苦。習勞耐苦一方面是堅強體格的結果，他方面也是堅強體格的原因。習勞便是常常運用體力，而運用體力的結果，無形中已成爲最有效的一種體育。耐苦可以增進身體的抵抗力，對於身體的增強，收效甚大；因此習勞耐苦可養成堅強的體格，及至相當堅強的體格已經養成，於是更能習勞耐苦，彼此互爲因果。我以爲青年的體格堅強和他一生的事業成功失敗，實有重大關係。先從學業說起。一個體弱多病的人，在學業上是不會有重大成就的；縱然他有濃厚的研究興趣，卻因精力有限，往往未能深造；即使熱心毅力過人，多病之身仍能研究有得，但是未老先衰，或是中年作古，在個人和國家都不免有重大損失；因爲一個人的學問成功，至早要在三十歲以上，如果四十左右便作古人，則他的學問可以供獻於社會的時間，不過十年上下，殊爲短促。反之，如果這個人能夠活到八十歲，而且到了高年，身體仍然堅強，則他的學問不僅愈老愈有進步，而且可以供獻於社會的時間，多至四五十年，一個學者彷彿成爲四五個學者。其次說到德性，身體強健的人，大都愉快而樂觀，愉快則對人多能同情，樂觀則對事定能積極；同情爲社會調協之因，積極爲社會進步之源，其結果均有利於社會，故亦爲最上之道德。反之，身體衰弱而多病的人，精神大都憂鬱，遇事大都悲觀；憂鬱則對人每感不滿，悲觀則遇事多感消極；不滿爲社會衝突之因，悲觀爲社會衰落之源，其結果均有害或無益於社會，自亦有違道德的原則。

二、是文明的頭腦，就是接受和創造文明的頭腦。我人生當斯世，憑藉祖宗許多文化的遺產，予取予求，祇要我人自願接受，絲毫不受限制，可是見着許多寶貴的遺產，彷彿熟視無睹的，卻不乏其人，殊屬可怪；即或努力接受此項遺產，而不想將其改善增進，以適應現代的需要，實在也對不住祖宗。因為我們的祖宗所能憑藉者，遠較我人爲少，尙能有所創造，我人處境較佳，機會較好，倘祇知接受，不知創造，豈不是愧對祖宗嗎？所謂文明的頭腦，一方面要能懷疑，他方面須肯研究。孟子說：「盡信書則不如無書」，這便是古聖賢對於接受古文化之一種懷疑表示，也就是創造新文化之起點。但是僅能懷疑，仍無補於事，必須從事研究，並作有效的努力研究，始能望有新的創造。我以爲國人最缺乏而亟需養成的一種習慣，就是所謂算學的習性，因為算學是最正確而最接近真理的科學，一加一總是二，三減二總是一，研究學問而能養成算學的習性，定可因探求真相而有寶貴的收穫；反之，我國人治學，往往傾向於虛玄，或模模糊糊，不肯切實探求是一是二的結果，實係一大缺憾。青年治學伊始，能注重算學的習性之養成，遇事務求真確，不肯模糊過去，則一生收穫，將受益不淺。

三、是積極的精神，就是有進無退百折不回的精神。一個人做事要成功，必須抱有這種精神，無論處何境地，不致消極，反而因困難愈多，克服困難的興趣愈濃厚。要養成這種精神，除有賴於強健身體，以其多能樂觀而積極外，仍須於事前有充分的準備。所謂事前準備，一是預防失敗之可能，先作補救之計劃，計劃較周密，失敗的機會也就較少，縱不幸而遭遇挫折，

國預有準備，便可從事補救，不至臨時無所措手。語云「心要小，膽要大」，就是說平時若能小心，臨事自能大膽；這可以表明事前準備之效用。二是堅持有志者事竟成的信念，把失敗視同應有的試驗，不論遭遇若干次之失敗，仍繼續努力，以求達到最後勝利。英國有一個流行的故事，說從前有一個國王，抵抗敵人的侵略，意志堅強，屢敗而屢戰，後來國打了第五次敗仗，意志稍動搖，仰臥在一間鄉村的破屋裏，正在放慮前途，偶見屋頂一隻蜘蛛，正在一個角落結網，想把所吐的絲，從一角落拋到另一角落，五次都沒有成功，那國王自念，假使牠第六次成功了，那麼我也再奮鬥一次，結果蜘蛛終於第六次成功，國王也就再接再厲，終底於成。這故事實在是青年處世一個最好的教訓。

四、是平正的思想，就是中正和平而不偏激的思想。此點乍看似很平常，實則關係最爲重大。假使上述的三條件，就是野蠻的身體，文明的頭腦，和積極的精神，一一具備，卻短缺了這一條件，則其結果，於已身於人羣，不僅無益，且有大害。試舉德國一般青年爲例，他們注重體育，體格堅強，任何人不能否認；他們對於學術的接受研究和發明，也爲舉世所公認；他們在第一次歐戰失敗以後，受了和約的嚴格束縛，絕不消極，卻很積極地從事於民族復興和自強的努力，在二十年前，識者早已預料其有復興與自強之一日。十二年前，我曾遊歷德國，眼見該國青年的氣象，斷定其遲早必能解除束縛；惟以其偏激之性，既釀成一九一四年第一次之世界戰爭，深望其懲前毖後，於漸臻強盛之時，勿爲已甚。果然十年以來，局勢大變，德國竟

以受人壓迫者轉而壓迫他人，甘爲戎首，以發動第二次之世界大戰；說者每謂由於希特勒一人之野心，實則德國一般青年倘無偏激之思想，以擁護其野心的領袖，大戰又何從而起？可見青年缺乏平正的思想，不僅爲禍於人羣，且必災及本身也。

二 我的修養

修養這個名詞，範圍頗廣，定義不一。我認爲似可作修身養性的複合語，姑且就此根據談談。

什麼是修身？大學經文『古之欲明明德於天下者，先治其國；欲治其國者，先齊其家；欲齊其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先誠其意；欲誠其意者，先致其知；致知在格物』：就這段話觀察一下，修身介於大學八條目之間；從致用方面說，牠是齊家治國明明德於天下的起點；從工作過程說，牠是格物致知誠意正心的終點。無怪乎大學經文又說『自天子以至於庶人，壹是皆以修身爲本』了。

什麼是養性？孟子盡心章『存其心，養其性；所以事天也』，據程子的解釋，所謂心性、天三者原是一物。從理而言謂之天，從稟受而言謂之性，從存在於人者而言謂之心；正如孟子所說『盡其心者知其性也，知其性則知天矣；因此，我們對養性一詞所下的定義，似可說是：『順着天賦的自然性，使作正當的發展，而不使有悖於天理』。

假使以上所下的定義尙不大謬，則無論何人都要以修身爲本，都要無悖於天理；故修養當是人人應有之舉。

但是修養之目的怎樣才能達到，換句話說，應該採取那種修養的方法，才能達到修養之目的呢？

古今中外學者名人，對於修養的方法都有很好的主張；一因時間所限，一因主席指定以我的修養經驗為範圍，所以我就專從一己的經驗談談。

我的修養方法很是簡單；綜合說來，祇有四個字；分別提出，祇有兩名詞；這就是『讀書；習勞。』

讀書有益於修養，那是沒有人否認的。一卷在手，彷彿面對數千年前的古人，或是面對萬千里外的學者，向他請教，和他商榷。前人辛辛苦苦獲得的精神財產，和遠方的同時代人辛辛苦苦開關的文化資源，都可藉書本的媒介，供我利用，絲毫沒有吝惜。對於修身方面，許多成功的大路，和失敗的曲徑，都由書本上很明白地啓示於我們。對於養性方面，許多做人的正則，應變的良法，以及悅性怡情安心立命的因素，都由書本上很慷慨地賜給我們。有了這許多的好處，本來人人都應該喜歡讀書。就是退一步，專從興趣方面講，因為讀書可以滿足人類的好奇性，而且引人到許多的奇境，有了這些新關的奇境，更增加人類的好奇性。所以愈讀書也就愈有興趣。可是從實際觀察，人們並不像上面所說都喜歡讀書，對於讀書都有興趣。反之，許多人還以讀書為苦，大多數人至少沒有感到讀書之樂。因此，讀書人和喜歡讀書的人便不多。舉一個具體的例子，前幾年我曾統計過，全國出版家一年的營業總數量，和英美烟公司在我國

一年中的營業數量相比，結果還夠不上他們三分之一；這究竟是什麼緣故呢？就我數十年對於教育的直接和間接關係，敢大膽地斷言，是由於教育方法的失當所致。我國舊式的書塾教育，憑着打手心的強迫方法，固使本來很喜歡讀書的兒童，對於讀書發生厭惡；即現今的新式學校，表面上一洗舊日書塾的弊，然而功課的呆板，平時不能循循善誘，鼓勵學生的自動讀書，到了考試時期，頓然嚴格起來，偶不及格，便予留級或開除，其處置之嚴，有如法官之對犯人，無形之中，已於一般學生心中至少種下了讀書祇不過是履行義務之一種觀念；因此，縱然是所謂好學生，祇不過肯盡其讀書的責任，而不知享讀書的樂趣；其他更不必說了。等到一出校門，讀書的責任已盡，那裏還有許多人自願繼續讀書，尤其是在鎮日職業上的工作疲勞之後，還肯抽空自動讀書呢？我常說一句似乎荒謬的話，就是說曾經受過正式學校教育的人，其能自動讀書的，在比例上遠不及沒有機會完成正式的學校教育，或是簡直沒有機會進學校的人們。為什麼這些不幸的人們較為喜歡讀書呢？照我的推測，第一是因爲人類有一種反抗不平等的本能，凡未能完成正式學校的教育者，或是沒有機會進學校者，大都由於處境之不良，對於有機會進學校者或能完成正式學校教育者，不免因豔羨而感覺自己處境之不如人，往往起不平之感；這種反抗不平等的本能，便成爲努力自學的一種動機。第二是在學校時期愈短的人，其求知慾的本性所受不良的影響也愈少；因此，求知慾的發展也愈能順着自然的軌道。就我個人的經驗而論，我今年雖已五十多歲，自從離開那很短時期的學校教育以迄現在，不下四十年，這四十年

聞，我無論處着什麼的環境，儘管一二日不吃飯，卻不能一日不讀書。我現在學問雖然很淺，未能成爲一個專家；可是我所涉獵過的專門學問至少有三四科，我所略讀過的書至少有三二萬本；雖然因爲四十歲以前，濫讀各科的書籍，沒有一定的目標，以致成就無多，可是讀書興趣之濃厚，自信超過百分之百。最近十幾年，自從發明四角號碼檢字法以來，覺得一個人的精力有限，無目的地濫讀書，縱然在修養方面還算有益，而於致用效率方面，實在是大大的吃虧；所以一反前此讀書的方法，往往以幾年的長時期，研究一個很小的題目。在許多人或以爲由博而約是治學自然的結果，但在我的總覺今是而昨非，深悔我若能在過去四十年間勤學不厭而全賴自力的讀書，集中於一專科，到了今日至少也可成爲一個有相當地位的專家，何至像目前這樣不名一家呢？在我個人之喜歡讀書既完全由於上述的兩種原因，就是反抗不平等的本能和沒有受到不良影響的求知慾。我深信許許多多和我一樣的人，在少年時期所受正式的學校教育極少，或是完全沒有機會受學校教育，祇要他們不爲其他的惡環境所影響，他們斷沒有不喜歡讀書的。照這樣看來，彷彿學校教育所給與於人的，還不足抵償其所剝奪於人的；這話固然說得有些過火，但是學校教育未能引導學生自動讀書，總是不可否認的事實，實有從速糾正之必要。糾正之道固然多端，但原則上不外鼓舞並鞏固學生讀書的興趣。要達到這目的，消極上當盡量掃除學生以讀書爲苦或認讀書係由強迫的觀念；積極上當因勢利導，使學生漸漸養成自動讀書的習慣。試舉一個積極的例子。我以爲各級學校中現行制度最足以養成自動讀書之習慣

者，莫如大學校高年生所做的畢業論文，可惜許多學校還不能切實注重，僅僅敷衍門面，所以效力還不很大。十年前我會發表過一種似乎奇特的意見，主張初級中學和高級中學的學生在他們畢業以前，都應各選一個專題，寫一本有系統的書稿或是長篇論文。因為寫這書稿或長篇論文，在教員指導之下訂定大綱，便須靠自己向各種書刊中選取材料，間或更作實地的調查和研究；照此辦法，一來可以多讀書，二來可以組織思想，三來可以練習文字。從前讀書人主張做劄記，固然也是很好的方法，但劄記的性質是雜亂的，雖可幫助記憶和練習作文，卻因沒有中心的問題，又缺乏系統的組織，未能養成自動搜羅資料和組織其資料的習慣。反之，如能擇定一個中心題目寫一篇有系統的論文，則讀書選材既有目標，自然而然的會翻檢有關係的圖書雜誌，如果得到相當材料，正如淘沙得金，其快樂可想而知；如果得不到相當材料，正如飢思食渴思飲，其慾望之濃厚又可想而知。經過這樣一次或幾次的認真訓練，則讀書的興趣必油然而生。

現在談談習勞的問題。近來通行的名詞，把「勞」與「動」兩字聯合起來；實則勞是動的結果，動即勞的原因，要談勞，當先談動。試看一個初生的嬰兒，兩手兩腳無不亂動；加以時時啼哭，也就是聲帶的動。年紀稍大一點的兒童，多喜歡東奔西跑，手舞足蹈；這也是動。當他得到一個玩具的時候，總喜歡把牠拆毀，不肯好好地放着；這也是動。因此，動原是人類的本能，其不願動的，不是由於患病不能動，便是受了特別的壓制，不使其動，以致習慣漸成自