

朱博能
陳國熹
編輯

現代行政叢書

行政經濟學

開來出版社刊行

朱博能
陳國熹
編輯

開來出版社刊行

現代行政叢書

行政經驗譚

行政經驗譚(目錄)

第一講 經驗的認識.....一

第二講 行政界的透視.....二

一 縣以上所表現的病態.....二

二 在縣所表現的病態.....四

三 縣以下所表現的病態.....五

第三講 講對人.....七

一 對人之難.....七

二 三種對人的方式.....八

三 如何對人.....九

四 首領對人.....一〇

第四講 談做事.....二

一 做事的第一個條件.....二

二 樂業精神——興趣.....三

三	做事和處人·····	三
四	多方歷練的意義·····	四
五	再介紹幾個要點·····	五
第五講	怎樣當主管·····	六
第六講	如何做秘書·····	二
第七講	科員的生活·····	三
第八講	處理公文的經驗·····	七
第九講	編製預算的經驗·····	九
一	編製預算的困難·····	九
二	編製運輸機關概預算的經過·····	九
三	編製其他預算的經過·····	三
四	兩年的感想·····	三
第十講	辦理職員進修的經驗·····	四
一	這樣着手·····	四

二	如此做法·····	三五
三	困難之處·····	三五
四	所得效果·····	三七

第十一講 做視察的經驗·····

一	做視察員·····	三九
二	怎樣做視察工作·····	三九
三	視察人員的條件·····	四一
四	視察人員的生活·····	四二

第十二講 做政工的經驗·····

一	幾點工作的方針·····	四四
二	縣政工室主任要特別注意的幾點·····	四四
三	我怎樣做縣政工室主任·····	四六
四	運用的方式問題·····	四六
五	怎樣編發地方通訊·····	四九

第十三講 鄉政工作經驗·····

一	大時代給我參加鄉政的機會·····	五二
---	-------------------	----

二 我做鄉長所遇的困難與解決辦法·····	五三
-----------------------	----

第十四講 區政心得錄·····	五七
-----------------	----

一 從事區政的幾步難關·····	五七
------------------	----

二 區政工作的幾個要點·····	五九
------------------	----

三 所得到的幾點經驗·····	六〇
-----------------	----

第十五講 縣政經驗談·····	六三
-----------------	----

一 縣政府的特質·····	六三
---------------	----

二 縣政府的人事·····	六四
---------------	----

三 縣政府做事的方法·····	六六
-----------------	----

四 縣政府做事的態度·····	六九
-----------------	----

五 小結·····	七一
-----------	----

行政經驗譚

第一講 經驗的認識

「經驗」是甚麼？簡單的說來，「經驗」即是身經體驗之意，亦就是由于身歷其事其境，而加以體會歷驗，進而得到一種認識。所謂「認識」，是明辨事物判斷是非善惡的意思。所謂經驗的認識，就是由經驗而所得的認識。

「經驗的認識」，是哲學上的語意，提倡經驗主義的認識論者洛克（John Locke），他以為一切認識皆由經驗得來的，經驗乃為知識的淵源，經驗以外，實無知識的根據。這句話我們雖不敢具有絕對的信念，認為宇宙間所有許許多多的真理，都是由經驗所獲得的，不過，他那句話，的確是很有道理的。

「行政經驗」，是從事政治或行政方面所得到的經驗與認識。「行政經驗譚」這本書，是集納各位從事行政工作的朋友，將其實地服務，親歷其事，所聞所見，艱苦得來的經驗，有的還其深刻的經驗，而得到新穎的認識，憑這些經驗與認識，尋找出解決的途徑與辦法。這些經驗，這些意見，各有其寶貴的價值的。我們把各位專家的經驗與意見，分別先後，彙集成帙，出版問世，倒不會是沒有意義的吧？（編者）

第二講 行政界的透視

一般老于官場的朋友，常有爲政難之嘆！爲政之難，在縣政方面，尤爲顯而易見，縣長之難爲，更屬內外周軌古今一轍，既要戰戰兢兢的奉迎上司，又要兢兢于屬僚的敷衍，偶出大案，則如坐針氈，汗出如豆，雖若千惡劣份子，不知所爲，猶多藉地位來搜括經商，但少數年青的幹員，意圖奮發，則常感牽制重重，施展不易。綜合一般朋友的經驗，可以得到下面幾點認識。

一、縣以上所表現的病態

一，破竹政治 自行政機構縱的組織之連鎖而言，應如一根完好的竹子，節節相連，層層相制，脈絡相通，首尾相應。今天的行政機構之縱的方面，却像破竹一根。上下既欠一貫，四面時常裂開。致使行政效率減低，庶政難於推行澈底。事實的表現，例如（一）上司不明下情——在上者不明下層的實情，設計自然扞隔不通。如調查甲級壯丁，飭填三代姓名，不但其本人多瞠目不知，即乃父若母，也多不知所對，下級稟於功令，即不得不捏造妄填。又如壯丁集中訓練，上級機關命令壯丁自帶被蓋，不知壯丁大多都是貧民，家中數人同床共被，十之八九都無法自備被單，壯丁集中後，無被可蓋，冷凍不堪，縣長若設法替他們租用，則此項開支，上級機關又不承認，謂與規定不符，礙難照准。（二）下情不得上達——普通人民，多無法上陳隱情，下級機關以特殊情形，呈請變通辦理某項事務的時候，上級機關往往拿「事關通案，碍難照准」，或「該縣不得妄事更張，致干未便」等官僚文章，一筆批駁，不知政令與實際情形不符，決難辦好。而上級每固執成見，對於下級的呼聲，視若罔聞。（三）壓氣久阻難通——公文往返周轉，動輒數月，事過境遷，無法辦理。如某事預算未見核定，而他方面某機關又催報每月報銷，試問何從辦理？（四）人事調動頻繁矛盾。

二、多頭政治

自行政組織橫的機構之聯繫言，在計劃上，推動上，實施上，都應聯絡周密，步調一致。

要能銜接而不重複，能協同而不衝突，能輕重，別緩急，分先後，方為得當。但今日縣以上的行政機構，却多同這個原則相反，而呈多頭的現象。指揮既不統一，聯繫又極鬆懈。而公文之多，直如雪片飛來，下級雖想面面俱到，自難言澈底，就縣府而論，除省府為其頂上上司外，尚有二十多個機關，都可向縣府直接發布命令。而這些機關，彼此之間又毫無聯繫，以致發布命令非衝突即重複，事實之表現如下：（一）分頭自主——各站各的立場，各發各的命令，各說各的重要。因此每個工作，皆為中心工作，而每件工作都是「事關要政限交到幾日內辦理具報」結果所有工作，皆全落空，都不能如限切實做到，甚至做到之後，而上峯反不理論。（二）政令衝突——橫的既乏聯繫，衝突自然難免。各縣何去何從，不無歧路之嘆！

三、萬花筒政治 花樣翻新，朝令夕改，人民失其信仰，下屬莫知所從。雖云百事並舉而結果一事難成，事實之表現為：（一）否認以示標高——大凡新上任的官長，必部份的或全部的否認前任的設施，以表示自己已有辦法。於是標新立異，辦法紛煩。往往施行未半而已去職，繼任的人，又復如是。因此上級的長官如變動愈繁，那施政之花樣就愈多。而推行之結果，也就愈近於零。吾人認為徒以花樣翻新為成績之表現，實不如認定一二中心工作，始終全力以赴，務求其實效的為佳。（二）多變以示威權——重要政令，不加考慮，時改時頒，遵奉為難，諸如此類，既不詳細審慮於事先，乃幾經變易於事後，下級人員及民衆的觀感，吾人不難想見其影響。

四、細腰政治 省政府組織龐大，經費多，人才衆，權力高，有如大頭，而專員公署的組織，却又過於簡單。人力，財力，權力都相去天壤。僅成上下級機關的公文承轉之「傳達室」，各縣有時間性急得解決的事，如果請示專署的時候，無非以「仰候轉呈省政府核奪飭遵」一類的官話，指令回縣而已。似這般的無能無力，事事都須由省府統制，專員設置之意義何在？吾人覺得他的機構之存在，祇不過像個人身的細腰罷了，他和大頭之不相稱，實在也是人人皆知的事。

五、蛇尾政治 一切庶政，起初莫不雷厲風行，中間則彼此因循敷衍，最後即雲散烟銷，不問結局，正像虎頭蛇尾一般。專實的表現如下：（一）一切計劃無不偉大，無不周密，無不詳盡。正惟其偉大，往往限於人力

財力而不能推行，正惟其周密詳盡，往往不適合地方性而行不通。吾人以爲：計劃不妨縮小，方法尤須簡而易行，若祇是大而無當，詳而不實，那無簡易的有功效。(二)一切政令，起初最嚴，結果最寬。又如不法官吏，經民衆舉發，及上級派員嚴查，而結果又多不如人民的期望，盡量加以懲處，這些都是蛇尾政治的表現。

六，科員政治

中央政令，省府政令，多集中在縣府兌現。省府政令之發動處理，實質上是集中科員而推動。勤慎科員，當能用心辦理公文。懶怠的就敷衍了事，而於每件公事之後，不問是否重要，一律加上「仍將奉文日期，先行具報備查」一句，而給予縣府公文上無限的麻煩，如須清理一案，動輒數月不得要領，揆其原因，都是科員政治之過。今天的科員政治的缺點，在科員之不知進修，不肯用腦力，不肯多盡責任，一旦主管催詢某事，始手忙腳亂，推責談過。

二 在縣所表現的病態

一，大車政治

北方大車，一切什物均堆積其上，今日的縣政，也像大車一般，舉凡一切政務，都集中到縣。不問縣府的權能怎樣，時間如何，無不限令兌現，縣政機構如果比做大車，縣長就好比拖車的牛馬，而縣政推進的過程就是大車道，拿比較破蔽的縣政機構，精力有限的縣長，奔走於重重阻力的過程，猶如蹣跚的馬，羸弱千鈞之大車，而要他在泥濘崎嶇的道路上奔跑，不踏覆已經不容易了，如何能够順利的前進，至於縣長拖曳這萬鈞之重載而不容易前進的原因，實由於事權不統一，指揮不統一，縣府各科科长科員，縣長不能完全自由擇委，甚或以一軍事科員的末位，上峯也不惜代爲物色的煩勞，連接委來的科員，如能勝任負責固佳，如既不能勝任而自以爲係上級派來，遂表現出驕傲不馴的時候，那縣長更覺莫可奈何，像這種人事任用權之不統一，爲縣長不易拖動大車之原因，又如縣長須負治安的責任，而却又不能指揮××，有治安的實責，而無治安的實權，這是指揮不統一而有阻礙縣長拖曳大車之進展的又一原因，新縣制對機構的調整，雖說好像泥濘的路上，加上一層洋灰，但是，可惜是整桶的傾倒，而未曾好好的加以人力壓平，結果崎嶇凹凸尤甚，試問如何能於縣政大車的前進，有

更大的助力呢！

二、牛角治政 依行政原理，上級機關，只應規定下級機關行政事務的原則，而不好呆板的制定細則使其缺乏活動迴環的餘地，不能應付特殊的環境，今日的政治，愈上層，權愈大，而統制愈嚴，愈下層，權愈小，所受束縛愈緊，實際上很少有機會能使縣長發揮他的特長，能實施他的理想，能自訂他的計劃。無論施政，用人，用物，一切都受絕大的限制。統制固屬必要，但統制須基於計劃合理化，否則無異於縣縣政人員鑽牛角尖，終有鑽不通而窒斃之一日。縣府機構猶如人的兩腿，一切施政，均賴他推行。可惜這兩腿太短，上配大頭之省府，細腰之專署，讀者試思，這像一個什麼人？

三、表報政治 據某廳統計，僅某一廳需要各縣填報的表冊，就有一百種以上之多，其他各廳處經常的或臨時的表報，其數當更有可觀，縣府人力有限，即使每天應付表報，尚不能完全辦好，其他政治何能按步推進？且各表報內容確實與否，無人過問，自然失去統計的價值。而各級機關派往各縣觀察的監司，也來一套表報工作若干項目，又絕不是幼稚的中國統計事業可能答復的問題。於是不能不出於向壁虛造之一途，故縣府人員每有「臨表涕泣不知所云」之感，再如各縣戶口之出入生死，所謂戶口異動查報，其意義與作用均極重大，祇惜全體是假，絕無精確統計，表報政治之亟需改革，似乎不可再緩了。

四、潔樽政治 縣政人員初到任所，對地方紳耆，機關首長，不能不週旋一番，而地方人士，亦以此接近官府，又如上級「觀察專員」到縣，縣長不能不盡地主之誼，更不能不有一次「潔樽候光」，於是統籌交錯，縣長的時間精神，耗於潔樽候光裏面，實不可勝計。如平均每三天有「觀察專員」一人到縣（最盛時一天裏就有兩三種觀察專員到縣），縣長又必深樽一次時，那一月下來，區區的新俸，勢必全數投資於潔樽之中。

三 縣以下所表現的病態

一、小脚政治 一切政治設施，自中央而省府，而專署，而縣府，都為策動設計及轉運公文機關，直到鄉

鎮保甲長，才直接和人民接觸，發生關係，所以凡百庶政，莫不集中保甲，而保甲長的知識和能力，與他所負荷的責任，却又大不相同，正像三寸金蓮，有舉步難行概。有才識的都向外發展，潔身自好者，又多不願出山。願任鄉鎮保甲長的，非狡黠貪污者流，即庸懦無能之輩。於是「四方有罪，罪在保甲」。平心而論，與其說保甲有罪，倒不如說保甲運用不當的有罪之為公允。鄉愚夫妻床第口角，講評曲直，鄉鎮保甲長之事，鄰人的雞犬豕馬牛羊踐踏了蔬菜，排難解紛，鄉鎮保甲長之事，諸如此類，不一而足。其他如征工，催糧，傳案，戶口，社教，多防，禁烟，千般萬種，那一件不是鄉鎮保甲長的事？以受過高等教育的人們，恐怕也難於勝任愉快。今要責之於無權無識無才無德之保甲人員，豈不是緣木求魚嗎？自難怪有金蓮搖曳之態，而「哥哥行不得也」。

二，盲目政治 自保甲長而至鄉鎮長，有全不識字者，有粗通文墨者，一切政令，或憑腦子的記憶，或恃書記的解釋，政事自無法按步推動，甚且有早間貼出上級機關的佈告，夜間保甲人員就派人把他撕毀，使人民不識不知，而便從中作弊，像這樣已身盲動，而又使民衆盲從，庶政何能推行盡利？人民不懼法內之苛，祇怕法外之擾，盲目政治就是給予法外之擾的根源。

三，錐子政治 行政機關愈屬下層愈細小，愈細小則愈鋒利。一與人民接觸，即發生痛苦的呼聲。保甲人員如錐的鋒尖，他作威作福，魚肉鄉民的毒辣，正如錐子的鋒利一般。抽丁不賄賂，就狹嫌征送，派款不徇私，就浮收妄報。民衆誰敢過問，過問之後，必遭其殃。民衆之所以痛恨保甲人員，莫非由此原故。庶政之不能貫徹到底，政令之不能深入民間，都是錐子政治的賜予。

綜合以上所說，吾人可知現時地方行政機構之主體，省府和他平行的機關，好像大頭，中間專員公署，好比細腰，縣府猶如兩條短腿，鄉鎮保甲則酷似小腳。如此大頭，細腰，短腿，小腳之機構，對於一切庶政之無法貫徹，自屬意料中事。（劉雪民）

第三講 講對人

一 對人之難

一般人都知道，對事容易對人難。因為人有兩個環境，即自然環境與社會環境，自然環境是物，社會環境是人。人類不但要應付自然環境，同時還要應付社會環境。也正因為其能通過社會以對付自然，故特別顯示其卓越的本領。在上古洪荒時代，人類只有自然環境，而無所謂複雜的社會環境。那時是用全副力量與大自然鬥爭，結果以種種方式解決了自然環境危害人類的問題。有人喻說大自然是一隻大猛獸，學者們的發明，人類的共同努力，是用鐵鏈子加在他的頸上，使他不能為害。但是社會愈進步，其所發生的問題愈嚴重，此問題不在威脅人的自然環境，而在作繭自縛的社會環境，這也是人類社會必經的階段。人類有創造社會的本領，同時也有破壞社會的本領。社會問題之不斷地發生，必須等到社會問題全部解決時，人類才能以其全力對付自然。

人，在自然與社會之兩大圈子裏，約有三個要對付的東西：（1）對物 這是個技術的問題，只要有了技術，一切的物都可以得心應手，運用自如。比方蓋房子，只要你有蓋房子的技術，就可以蓋一棟隨心所欲的房子。凡活動的對象是物，那只要用機械的方式去對付就行。（2）對事 事是人做的，因此其中會牽涉到若干人事問題，故比對物難。這已不是單純的技術問題，而是較不機械的學術問題。（3）對人 對人既非技術問題，又非學術問題，而是個藝術問題，其幻變程度，較對事更加一等。偶一不慎，每觸到對方心理上的忌諱，而激怒宿怨，發為諸事之梗。

對人難，對中國之人尤難，因為中國社會文明，已到了相當高度。中國人的對人本領，都有相當高明，表面上不動聲色，肚子裏盤算在打算，僅在作文章。不獨知識份子如此，即鄉下的老百姓，亦復如是。你說鄉下老百姓的頭腦簡單嗎？其實一點也不簡單，不過是各人所屬的生活環境不同而已，他們站在我們的環境裏當然顯得簡單，假使我們站在他們的環境裏，會同樣的顯得簡單。誰說鄉下人簡單，誰就是簡單。

人類間之固定關係，久而久之，便機械化了，那便是物的而不是人了，物的關係當然容易對付。在西洋進步的國家裏，因為他們的社會有組織，每個人都定型化，所以他們的人，容易對付，惟在我們無組織的社會，不見國民，不見份子，但見散漫無數的自然人。在他們有組織的國家，開會時，各人發表各人的意見，等到辯論終結，大多數通過，即無異議，所謂「少數服從多數」。可是在中國不然，當場開會不發言，過後則議論紛紛，種種問題都來了。所以中國社會是非常之複雜的。誰能將中國社會應付得好，誰就是了不起的人物。孔子所謂「三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳順，七十而從心所欲不踰矩」者，是描寫處世之難，中國社會上富有經驗的士紳，好比是如來佛的手掌，青年好比是孫行者，他們憑着一顆紅熱的心，跳來跳去，終究跳不出如來佛的手掌。西遊記是一部社會學書，登中國社會之極，有如上西天，同時也是一部心理學書，孫猴象徵人的心，必須受靈種種磨難，才能「悟得一切皆空」。其中大部分，是說「對人之難」。

二 三種對人的方式

(1) 鬥爭 對人之第一種方式是鬥爭，即力的對比。就是說，我的聰明智慧比你高，我的能力比你強，於是我用鬥爭的方式把你制服。所謂「打得過」！在這種情況之下，雙方是站在對立的地位，以目還目，以牙還牙，不算是高明的方式。

(2) 控制 對人之第二種方式是控制。不是鬥智鬥力，而是用方法去控制對方，整個的把你包圍起來，使你逃不出我的天羅地網。所謂「拿得住」！這不是「力」的問題，而是「法」的問題，比較是高明的方式。

(3) 感化 對人第三種方式是感化。因為我們在社會上時常會碰見敵人，如果老是用鬥爭與控制的方式去對人，那不是好的辦法。因為人畢竟是有感情的動物，雖然有人屢次破壞你，倘若你處之泰然，他終究會被你感化，覺得再也不好意思破壞你。這樣，可以使敵人變作你的朋友或幫衆，而崇拜你，信任你，願意受你的領導。所謂「化阻力為助力」，所謂「消得了」！這是對人最聰明的方式。

中國雖然在科學上沒有多大的成就，可是，在對人的哲學上，獨主張以「情」來感化，以心服人，這不能不說

是一個很大的貢獻。但話又說回來了，此種方式，祇能對一個人或少數人爲之，始能有效。假使是幾千百人以上，那就要參用控制和鬥爭的方式去對付了。總之，這三個對人的法寶，要因人而用。

三 如何對人

(1) 忠 中心爲忠。人與人的關係，是建築在忠誠之上，或可說是建築在「慊」上。天下頂能吃虧的人，其實他佔了便宜，天下愛討便宜的人，其實他吃了虧。忠是人格的本體，人格是社會所需求，有人格的人好對付，沒有人格的人就不好對付，有人格的人在社會上就有地位，就會博得社會的信仰，什麼叫做人格？簡單說，就是言行一致，表裏一致，前後一致，個人的意志與社會的需求一致，人格爲社會所普遍需要，忠是人格之基點。

(2) 恕 如心爲恕。恕是人格之用。凡事設身處地爲對方揆一揆，所謂「己所不欲，勿施於人」。根據科學方法論上之「理由充足律」來說，任何現象，只要它能在自然界或社會上獨立存在，必有其充足理由。因此，只要你明白他所以如是做的所有條件，天下無不可原諒之人，姑名之曰「大原諒主義」。醉漢打人，是不算犯法的，爲什麼？因爲他受酒精的刺激而失去了自己的意志，所以我們原諒他，就是盜匪，他們也值得原諒。設有一青年，年方少血氣方剛，家有老母妻兒，因爲家貧無錢，致使妻子老小啼飢號寒，設若他因爲受了這些刺激，而失去自己的意志，竟致搶劫財物，爲維持其全家生命，當然與醉漢打人，是具有同樣的可恕的理由。那老母的歎氣，愛妻的飲泣，幼兒的哭叫，都是刺激這青年人的酒精，社會賜以窮，社會又處以死，實爲合理？醉漢盜匪，尚可原諒，人與人之間，有什麼不能相諒？人家的過錯，我們要同情他，要設法予以悔過的機會。

(3) 和 忠恕的最高階段是和，有所謂「和平」，「溫和」，「調和」，「太和」，「融和」，「一團和氣」，「和藹可親」，「君子和而不流」，「禮之用和爲貴」，「和其光，同其塵」，等等，約略說明了「和」的涵義。「和」要以「平」爲基礎，彼此都站在平等地位。如在某一團體裏，祇見融合，不見對立，祇見發展，不見矛盾，則此團體必定蒸蒸日上，欣欣向榮。反之，就是人事磨擦，祇見對立，不見融合，祇見矛盾，不見發展，結果非解體不可。人是多方面的，他總有好的一面，你說某人壞吧？但他也有幾個好朋友，至少他對他的太太是不會壞的，這是由於他對別人和藹而取得同樣的反應的緣故。你如對某人好，即使他是壞人，他也會不好意思拿「壞」的一面來對你。

人與人之間，都是相互感應的，交朋友應交出他那好的一面，假使你覺得世界上一切的人都是好人，那你就是一個好人。

四 首領對人

(1)斷 有遠見，能把握住大的方向；能知人善用，發揮其特長，對事，當做做立，莫錯過了機會，這些都叫做「斷」。現在單就「對人」說，當用立用，勿使生異志；當去立去，勿使對方感覺委屈，此方感覺勉強。至於做事多年的老人，應當懷感之。因為他做事久，經驗多，可能作好，也可以做惡。因此第一是「用」，熟手效率高，所謂故舊無大故則不棄也。第二是「升」，其崗位工作熟悉了，則予以較高地位，以發展他的長處。第三是「改」，久不升遷的老人，應當研究其所以久不升遷的毛病，開誠布公地令其改正，於其改正後再加提升。第四是「去」，萬一他舊病不能去，依然如故，即當立刻去之。否則他冷眼旁觀，待機而動，會由「老」成「精」，由「精」變「怪」，以致興風作浪。一個首領要能創造歷史，同時也要能毀滅歷史。所謂「造歷史者毀歷史，毀歷史者造歷史」。自己要做判斷者，不要做被判斷的材料，所謂當刀而不當肉也。

(2)推 各部分的事情，均一一放手讓人去做，始能以整暇之力量，照顧全局，所謂「有能者賦之以權，將將而非將兵，推人而非做事。倘細故小節每一件事，都親自料理，則部屬將遇事不敢負責，乃至凡事不能負責。一人之勤，將形成萬人之懶，一人之太能，形成萬人之無能。況一個人那有如許精力？每個領導者，上焉者善用組織，中焉者善用，下焉者善用自己。

(3)照 做首領者的「心光」，要涵照着每一個人，每一事件，但不偏照某一個人或某一件事。有些做首領的，憑着感情衝動，在某一個時候，儘管專信某一個人，或偏重某一件事，但是一旦感情轉變，心血來潮，則又去信另一個人或偏重另一件事；這樣忽冷忽熱，朝三暮四，都不免於照到某一面，而冷淡了若干面，結果必致無一人可以相信，無一事可以貫徹。所以做首領的對人須認清權實，對事須分別先後。主官人但須決定大計，統籌全局，惟其能無所偏照，始能無所不照，自然部下都能各盡職責，諸事乃能順利進行。(張含清)

第四講 談做事

做事的志願，是誰都有的。小學生點點大，就常在作文本中寫出「將來爲國出力」的句子。中學生更是慷慨陳辭，說明自己將來要做一番轟轟烈烈的事業。大學生也沒有一個不希望畢業後，能得到一個用其所學的工作。至於已經在做事的人，十之八九是不滿意於現在的情況，而在希望有一個更好的，真正的事業的機會。失業的人想做事，更不用說。這不是說明每一個人都在想做事嗎？可是結果呢？有的人確實做成功了不可磨滅的事業，有益於社會，人羣；有的却像鹿魚，到老還是未遂其做事之願。再就成功的人來說：有的成功很大；有的成功較小的能力很高，其成功比不上能力低的；有的望之毫不足奇，其成功反在人上。爲什麼同是有志做事的人，而其結果會窮通各殊，成敗不一呢？其中定有一些道理，作者更事未多，體會自知膚淺；但從觀察他人成敗之迹，略微有些感想；姑妄言之，以就正於有道。

一 做事的第一個條件

做事的第一個重要條件，不是際遇，不是能力，不是學問，不是技術，……這些非不重要，但有比這些更重要的條件：那便是「做事的態度」，或名之爲「服務道德」。做事的成功或失敗，與此關係甚大。霍賓加納曾說：「無論那一行事業，那一行專門職業，成功的百分之十五，是由於個人對於所經營的事業或職業的專門知識，但是百分之八十五，還是在於這人的個性」。霍賓加納所指的個性，也許就是我這裏所說的做事的態度的意思。

做事的態度要怎樣呢？作者認爲：

第一，要認清我們是替國家人羣做事，不是替某個人或少數人做事，縱使我們的工作，不一定直接和國家人羣發生關係，但也必須求其效果能够落在國家人羣身上的。這是服務羣體的前提，也是出處大節的關鍵。具備了這種態度，便不會爲了一人或少數人的方便，而使國家人羣蒙受損害，做了國家人羣的蠹賊而不自知，一切的瞻