

事业管理与职业修养 生活史话

邹韬奋 著



生活·讀書·新知 三联书店



事业管理与职业修养
生活史话

邹韬奋 著

生活·读书·新知三联书店

图书在版编目(CIP)数据

事业管理与职业修养·生活史话/邹韬奋著.
-北京:生活·读书·新知三联书店,1998.9
(1998.10重印)

ISBN 7-108-01211-1

I. 事… II. 邹… III. 出版工作-管理
IV. G231

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 15642 号

事业管理与职业修养·生活史话



责任编辑 郑 勇
封面设计 董学军
版式设计 赵学兰



出版发行 生活·读书·新知 三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010
经 销 新华书店
排 版 北京新知电脑印制事务所
印 刷 北京京海印刷厂

787×1092 毫米 32 开本 5.625 印张 90 千字
1998 年 9 月北京第 1 版 1998 年 10 月北京第 2 次印刷
印 数 05,101—10,200 册
ISBN 7-108-01211-1/G·237 定价 7.80 元

弁 言

自“八一三”全面抗战爆发以后，生活书店为着供应战时需要，推进抗战文化，工作的据点也突增起来，数百同事散处于三四十个据点，布满于前后方各地，不可能聚首一堂从事讨论或检讨，于是为沟通意见和报告工作计，便由总管理处编印《店务通讯》，每周一次，专备本店同人阅览。我在每期的《店务通讯》上发表一篇文字，当作与全体同人的面谈，所谈的内容，大部分是关于事业的管理与职业的修养。老友毕云程先生对于这些文字很注意，认为有公诸社会的价值，怂恿我把它辑成单行本。我想到由先后全体同人所惨淡经营艰苦辛勤培植起来的生活书店，积十五年的经验，在事业的管理和职业的修养上确有它的特点，这些特点是从实践中发展出来的，也许可供社会上其他机关以及一般服务社会的青年参考，所以略加选辑，编成这本书。我原想替它取名《民主的纪律》，又想替

它取名《负责人与工作者的职业修养》，但是终于决定采用徐伯昕先生所建议的《事业管理与职业修养》。各文略依性质分为四类：(一)关于民主与集中，(二)关于干部与待遇，(三)关于服务的对象与态度，(四)关于工作与学习。前二类偏于事业管理，后二类偏于职业修养，虽则这两方面在实际上是有着相互的关系，不能截然分离的，因为在合理的事业管理中固含有职业修养的成分，在合理的职业修养中也含有事业管理的成分，这种联系，读者看到本书的内容，自能理会得到的。本书附录中的《生活史话》也在《店务通讯》上登载过，因它有关生活书店在十五年中艰苦奋斗的经过，与本书中所讨论到的原则，可供参证。所以把它辑入附录。

本书的内容，读者看了自会知道，不必在这里多说，不过在这里还有两点值得我们提出来说一说：

第一点是：寻常所谓管理，往往是指一个人或少数人的管理，多数人是被管理者。如运用民主集中的原则于事业的管理，那末全体同事都是管理者，同时全体同事都是被管理者，说得简单些，可以说是集体的管理。要明白这一点，请略谈生活书店在管理方面的组织。生活书店是一个商号注册的商业机关，它在业务上的组织有总经理、经理、各部科主任等等，都是依着他们所担任的职务而由总经理任用的，这方面和其他

的事业机关并没有什么两样。但是除此之外，为着运用民主集中的原则于事业管理之中，为着实行集体的管理，它让全体同人（须在正式任职半年以后）公举理事参加理事会，共同商量关于营业的事情；让全体同人公举人事委员参加人事委员会，共同商量关于人事方面的待遇及奖惩的事情；让全体同人公举监察委员参加监察委员会，其主要任务在查阅账目；让全体同事组织自治会，共同处理关于同人的卫生、娱乐及教育等问题。在这四个机构中，以人事委员会的职务为最麻烦，因为它所处理的是关于人事的问题，而在任何机关中，人事问题都是最麻烦的事情。现在让我们略举人事委员会所管的事情做讨论的例子，藉以说明集体管理的一般。人事委员既是同人公举出来的，他们便具有同人代表的性质，由他们根据事业的实际需要，详慎规定“服务规约”，尽量具体地规定如何如何的事项应奖，如何如何的事项应惩，明文规定及公布以后，全体同事便有共同遵守的义务，好像民主的国家由国会所通过的法律一样。总负责人（总经理）及各级负责人便须依照规约执行他们的职权，倘若他们执行有错误，即违反了规约的原则，便可由人事委员会加以纠正。看了这样的大概情形，便知道这在实际上是集体的管理，在某种意义上也可以说是互相管理，因为大家都须在共同规定的“规约”内行动，以维持整个事业的工作纪

律，也就是所谓“民主的纪律”。我原来想替这本书取名《民主的纪律》原因也在此。

这样运用民主集中于事业管理之中，有什么益处呢？有很多的益处！首先，民主的纪律——在共同决议的原则之下执行的纪律——是自发的纪律，而不是盲目服从或由任何单方面强行加上的纪律，同人中得了奖的，觉得格外光荣，不幸得到惩罚的，也没有话说。其次，有公定的明确的原则可以依据，好像国民在法律面前是一律平等的一样，全体同事在公定的“规约”前也是一律平等的，谁做了哪一条应该得奖的事项，谁就当然得奖；谁犯了哪一条应该受罚的事项，谁就当然受罚；完全以客观的事实为根据，按照公定而明确的原则处理，不因人而异。这样，比较地可以给同人以公平的印象，而相当可以减少不平的反感。再其次，如果执行者有错误，尤其是关于惩罚的事情，不服者可向人事委员会提出说明或申诉的机会，要求加以纠正；倘若所说明的或所申诉的事实果属正确，即可加以纠正，否则对不服者亦可加以再度的说服，使他不致把误会闷在肚子里，影响到他的工作情绪。这样可以使人有提出申诉的机会，减少误会，减少冤抑，在积极方面也就是可以提高同事对于工作的努力精神。

以上只是在人事方面略举一例以供讨论，此外如给与同人以共同商量营业的机会，共同努力增进同人

福利的事情,也是注重群策群力,运用民主集中于管理之中,达到集体管理的目的。

就一般说来,这样的管理法似乎有些“特别”,但是说穿了之后,却一点没有什么“神秘”,因为它的目的不外是运用“集思广益”的原则来达到“群策群力”的功效。即令不是每一个事业机关都可能采用上面所说的那样具体的组织如人事委员会之类,但是在管理者方面,仍可以时常注意到向同人方面集思广益,引起他们对于参加业务,参加管理的兴趣,在实际上的酌量采用民主集中的精神,也可以在实际上收到集体管理的功效,所以这本书所讨论到的关于民主集中的原则在事业管理上所可发生的影响,仍然可供参考或酌量采用的。

这样根据民主集中原则的管理法,有时候,从时间的经济方面看起来,似乎不无缺点,因为由负责人简单地下一个命令就干,是简便而迅速得多,遇事要“集思广益”,经过“民主”的程序才“集中”起来,往往不免多费一些时间,这在工作的效率上似乎是不无缺憾。但是我们要知道,一个事业办得好,不是只靠一个人或少数人,要靠全体同事“群策群力”来共同努力的,要达到“同心协力”的目的,要使得全体同事都能自发地重视并遵守“民主的纪律”,虽略费一些时间,多忍一些麻烦的手续,在工作的效率上反而可以多收得较高的效率,比之彼此隔阂,甚至误会丛生,无形中影响到奋发的工

作情绪。两相比较,孰得孰失,还是很显然的。可是为着补求这方面或有的流弊,我们要特别注意“集体领导,个人负责”的原则;“集体领导”即在原则上由大家共同商定,“个人负责”即在职权上由负责者根据原则切实执行。关于这一点,本书里有专篇论述,在这里不多说了。

此外还有一件事也非常重要,值得特别提出,那就是要在管理上采用民主集中的原则,必须加强对于同人的教育。民主的程序重在集体的商讨决议,如果构成集体的分子对于事业的意义没有明白的认识,对于应付的问题没有正确的见解,对于处事的态度不能大公无私,那是不免要发生种种流弊的。虽则在民主的程序中,也可以给与同人以实践上的学习,增加他们的经验与认识,但同时仍须加强对于同人的教育,使他们更能得到更充分的知识经验,成为更健全分子。分子愈健全,民主集中的管理法愈能收到宏大的效果。

以上所谈的第一点,是关于事业管理方面。接着要谈到的第二点,是关于职业修养方面。这第二点的主要内容是:寻常所谓职业修养,往往只注意于一般职员的修养(这当然是需要的),而忽略了负责人(即各级负责人,经理部科主任等)的修养;其次,寻常所谓职业修养,往往只注意于消极的,接受的方面,而忽略了积

极的,创造的方面。在事业的管理方面,我们主张大家都要来参加管理(说明详见上节);同样地,在职业修养方面,我们也主张大家都要注意修养。一般职员固然要诚恳,谦虚,和蔼;负责人也要诚恳,谦虚,和蔼;一般职员固然要时时在用心学习,时时在进步中前进;负责人也要时时在用心学习,时时在进步中前进。事业的发展是靠全体同事的共同努力,职业修养的增强是发展事业的发动力,这发动力不是只是要从某一局部发出,是要从全部分同事发出来的。如果负责人任用私人,包庇私党,培植私人势力,而对于一般同事却要求全责备,在事实上将适得其反!如果负责人态度傲慢,颐指气使,不知道重视干部,爱护干部,而对于一般同事却要求全责备,在事实上也将适得其反!我们不应该注意到偏面的职业修养;我们应该注意到“全面”的职业修养。我原想替这本书取名“负责人与工作者的职业修养”,意思也在要指出这个要点。

其次,事业的发展要靠人才,职业修养便是造就人才的源泉,但是寻常所谓职业修养往往只注意到消极的,接受的方面,而忽略了积极的,创造的方面。其实事业上最需要的是有创造力的人才。你说什么,他能照你所说的做去,做得很好,这固然已经是一种很大的帮助,但是有的同事能补充你的不足,能做出比你期望的更好,那是更大的帮助。你提出原则,他能很细密地替你定

出很切实而具体的方案；你提出困难的问题，他能很灵敏地替你想出切实而具体的解决的办法；这都须具有创造力才能办得到，都不是仅仅奉行故事，不动天君，所能办到的。这样的积极的，创造的能力，必须从工作的实践中学习出来的，培养出来的；服务者必须注意这样的职业修养，负责人必须提倡鼓励这样的职业修养。

我在上面曾经说过，事业管理与职业修养不能截然分离的，是彼此间有着密切的联系。其实我们主张事业的管理应该由全体同人来参加，在参加中的工作与学习，也是职业修养中最重要的部分。“事非经过不知难”。愈有参加事业管理的机会，在实践中愈能得到锻炼的机会，也就是愈能锻炼出领导的人才来，锻炼领导的人才，不也是职业修养中一个很重要的任务吗？从另一方面看，在工作实践中能注意培养积极的，创造的能力，造成有力量的健全的分子，对于民主化的管理，当然也能有更大的贡献：这两方面是有着互相影响的作用，都值得我们的注意。

我们无论参加任何事业，都离不开管理；我们要在事业上能有更大的贡献，也都离不开职业修养。本书愿以十五年来小小经验，贡献给努力事业与努力进步的朋友们。

韬奋记于重庆。廿九，四，廿，晚。

（1940年4月20日）

目 录

弁言	1
关于民主与集中	1
一 对民主集中的正确了解	1
二 关于领导机构的几个要点	4
三 管理上的改革	8
四 民主的纪律	11
五 民主的主要程序	14
六 民主的构成分子	18
七 热烈欢迎同人自治会小组干事会	21
八 我们的言论机关	24
九 意见的沟通	27
十 当面和背后	30
十一 对于同人意见的处理	33
十二 店务会议的效用与权限	36
十三 会议中的听话和说话	39
关于干部与待遇	43
一 主持事业最主要的基本态度	43
二 爱护干部与维持纪律	46



三 慰问散处各地的本店同人	49
四 干部间的互相爱护	52
五 关于工作报酬的几个要点	55
六 在过渡社会中的薪水与津贴	58
七 同人福利普遍性的研究	63
八 关于调整薪水与津贴的办法	67
九 奖励与处分的意义	71
十 痛悼子桂同事	74
关于服务的态度	78
一 加强认识我们服务的广大对象	78
二 本店同人的做人问题	80
三 我们对外应有的态度	83
四 旁观的态度与参加的态度	86
五 事业性与商业性的问题	89
六 本店参加义卖的影响	92
七 热烈响应政府五十万封慰劳信的号召	94
八 对十万封慰劳信的再接再厉	96
九 作风问题与本店的个性	98
十 艰苦困难中奋斗	101

十一 沉痛中的检讨	104
关于工作与学习	107
一 我们的工作原则	107
二 工作实践中的学习	109
三 工作与学习的问题	113
四 尊重技术	115
五 友谊与职权	118
六 工作的检讨	121
七 检讨一年来的工作	123
八 发现困难与克服困难	126
九 节约和我们的事业	129
附录 生活史话	132
一 生活书店的前身	132
二 空手起家的《生活》周刊	133
三 光杆编辑	134
四 四毛钱一千字的特约撰述	136
五 光杆编辑兼光杆书记	137
六 生活与服务	138

七 《生活》周刊的发展	140
八 第一批同事的增加	141
九 怎样扩充起来	142
十 拉洋广告	144
十一 大拉广告与自力更生	145
十二 广告的广大联系	146
十三 赚钱干什么?	148
十四 第二批的老同事	149
十五 请不起三十元一月的总务主任	150
十六 人才主义的用人政策	152
十七 第一件轰动的事情	153
十八 第二件轰动的事情	155
十九 第三件轰动的事情	156
二十 少不了的会计师	157
二十一 长足的发展	159
二十二 惊风骇浪中迈进	160

关于民主与集中

一 对民主集中的正确了解

生活书店在管理上一向是采用民主集中的原则，这一个特点，对于分店全体同人的精诚团结，对于本店事业的光大兴荣，都有着很大的关系。但是本店规模日大，同事日多，我们虽同在这个特点之下共同努力，行所无事，也许对于这一特点的明确的意义，未及深加思考，容易模糊起来，所以我认为对于这一点有再加以说明的必要，尤其希望比较新加入的同事，加以特别注意。

民主集中的内容，扼要地说来，有下列四点：

- 一、领导的机构，一律是由选举制产生。
- 二、领导的机构须定期对整个组织作工作报告。
- 三、严格的纪律和少数服从多数。
- 四、下级机构和全体人员，务必执行上级机构的决

议和上级负责人的指示。

试根据这四个要点来分析本店的管理。就第一点说,本店的领导机构如理事会,人事委员会及监察委员会,都是由选举制产生的。就第二点说,本店的领导机构每年须对全体同人大做工作报告。就第三点说,全体同人都须服从章程服从服务规约,服从由领导机构所决定的一切章则。就第四点说,本店的全体同事,都须执行上级机构的决议和上级负责人的指示。这样看来,可见本店的管理,是和上述的四点符合,也就是和民主集中的原则符合。

民主绝对不是无政府状态,集中也绝对不是独裁的意义。不民主的集中才是独裁;不集中的民主才是无政府状态;两者都是要不得的。我们所需要的是不折不扣的民主集中,不能把它任意分裂开来。如再简单地说来,大家共同规定的原则,是民主;把这原则交给负责人去负责执行,是集中。所谓严格的纪律,不是任何个人的作威作福,是要负责人严格执行大家共同规定的原则。例如我们有大家通过的章程,服从这章程的规定是纪律;人事委员会根据章程规定的职权,执行由该会所通过的服务规约,谁犯了这个规约,就须根据这个规约处理,这是纪律。例如各级负责人的职权有它的范围,在这范围内要认真执行他的职权,受他的职权内指示的人要服从这职权,在行者和受者两方面