

事业管理 与职业修养

韬 奋



生活·讀書·新知 三联书店

事业管理
与职业修养

韜 奋

生活·读书·新知三联书店

封面设计：宁成春

事业管理与职业修养

韬 奋

生活·读书·新知三联书店出版

北京朝阳门内大街166号

香港分店：域多利皇后街9号

新华书店发行

北京新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6印张 94,000字

1982年8月第1版 1982年8月北京第1次印刷

印数 00,001—21,000

书号 7002·28 定价 0.56 元



韜 奋

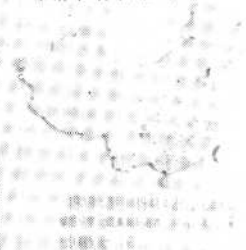
(1895—1944)

生活书店的发展示意图



生活书店自创办后，总部迁往汉口，在抗战期间，常与党的组织发生联系，在党的领导下，生活书店从最初的一个分店发展到五十六个分店。

生活书店被推毁



韬奋主持的生活书店，在中国共产党的支持下，在广大读者的爱护和全体职工的团结努力下，获得了迅速的发展。一九三七年“八·一三”前，生活书店除上海总店外，分店仅广州、汉口两处。不到一年，就发展到分支店五十六处，遍及十四省。海外的香港、新加坡也设了分店，出版杂志十余种，书籍千余种，抗战读物五百余万册，成为抗战中一个坚强的文化堡垒。



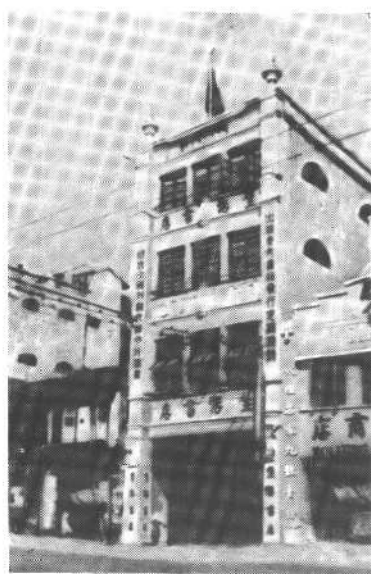
生活书店汉口分店



生活书店重庆分店



生活书店桂林分店



生活书店新加坡分店

重 版 前 言

徐 伯 昕

《事业管理与职业修养》一书是一九四〇年四月在庆重初版问世，它是韬奋同志为生活书店的内部刊物《店务通讯》每周写的一篇讲话式的文章选编而成。当时写这些文章的目的在于教育全体同人热爱进步文化事业，共同把生活书店办好；勉励每一个工作人员在实践中认真学习，提高修养，把自己锻炼成一个优秀的出版工作者。

韬奋从一九二六年接编《生活》周刊起，就重视为读者服务，代读者选购书刊。一九三〇年生活周刊社正式成立书报代办部，一九三二年七月又在生活书报代办部的基础上创办生活书店，到一九四〇年，我们为创建一个新型的书店已经整整摸索了十五年。这十五年中，在经营管理制度、干部培养方法等方面，都有所尝试和建树，韬奋的《事业管理与职业修养》这本书，可以说就是创办和管理生活书店这一新型书店的经验

总结。

为什么称为新型书店？因为生活书店没有资本家投资，不是资本主义经营的文化商业机构，而是一个出版合作社组织，是一个进步的文化事业单位。它是靠作家的劳动，靠书店全体同人的劳动，靠广大读者的同情支持而兴办起来的。由于生活书店的这一性质，当然不能采用资本主义的原则来进行管理，只能采取社会主义的原则来推动事业的发展。用社会主义原则来管理的主要特点，就是在内部实行民主集中制。

在内部实行民主集中制，首先确定工作人员在事业中的主人翁地位。韬奋在本书《弁言》中指出：“全体同事都是管理者，同时全体同事都是被管理者。”这两句话正体现了全体工作人员平等的主人翁地位。工作人员内部虽然有领导和被领导地位的不同，但领导机构都是民主选举产生的，一般工作人员对店务有讨论、批评和建议的权利，对被选进领导机构的人员有监督和罢免的权利。领导者没有特殊权利，他们和工作人员之间只是分工的不同。

实行民主集中制，重视民主的纪律。全体工作人员都要遵守共同制定的规约或者原则，而不是由少数人制定的章则来约束多数人。韬奋在《弁言》中指出：“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。”

在职业修养方面，韬奋在《弁言》中提出两点很重要的意见：一是，一般工作人员要用心学习，注意提高修养，各级负责人也要用心学习，注意提高修养。二是，造就人材，不仅要求工作人员在被指定的范围内完成任务，而要鼓励工作人员自觉地发挥劳动的积极性和创造性。这样，每个工作人员不会感到消极被动，而能够充分发挥自己的聪明才智，以愉快的心情积极主动地从事工作。

在三十年代，一方面要发展进步出版事业，同时又要和国民党反动派进行艰苦顽强的斗争，如果不建立这样一个新型的、进步的文化堡垒，培养这样一支有革命意志、勇敢战斗的文化生力军，是很难承担这一历史任务的。

韬奋同志把毕生的心血浇灌在出版事业中，他的贡献不仅是创办了一个生活书店，而是对进步的出版事业进行了极为重要的探索，为我们留下了珍贵的精神财富。称他是新文化出版事业的开拓者，这并非过誉。

一九四四年十月在延安为纪念韬奋逝世的一次筹备会议记录上，周恩来同志曾亲笔加了“提议以韬奋为‘出版事业模范’”一语。我们重版韬奋的《事业管理与

职业修养》这本书，来纪念韬奋创办生活书店这一革命活动的五十周年，是有重要意义的。

当前，全国人民在党中央的领导下，正在为社会主义现代化建设努力奋斗。在积极建设物质文明的同时，还要大力建设精神文明。相信我国的文化出版事业将有新的迅猛的发展，我国出版界将人材辈出，为祖国社会主义的壮丽事业做出更大的贡献。

最后，趁纪念生活书店革命活动五十周年之际，对这一进步出版事业光荣牺牲的烈士周名寰、方铤、何中五同志，为这一事业积劳病故的孙梦旦、毕子桂、王永德、陈元同志表示真诚的怀念。

一九八二，四，二〇

重 版 序 言

张 仲 实

韬奋的《事业管理与职业修养》一书，最早出版于一九四〇年十一月。这是他十五年兢兢业业经营生活书店的管理经验的总结。而今重新以单行本出版，也许有人会以为四十多年以前的老框框是否有用？还可能认为文化人谈书店的“生意经”似乎是同其他企业、商店风马牛不搭界的事情。其实不然，我于一九三五年二月间进生活书店，一直到一九三八年十月武汉沦陷，撤退到重庆后这一年年底为止，同韬奋共事一共三年半，认为他对生活书店的管理工作有独到的见解。回顾生活书店前身“书报代办部”从一九三〇年创办起，直到该书店正式成立以后，该店的业务和出版物始终处于旺季和热门的状态，当然第一条是政治方向对头：宣传马列主义革命理论，宣传中国共产党的主张，宣传抗日救亡，反映广大人民群众的愿望；同时，生活书店在管理方法和服务态度方面也是

使该店规模由小变大，名声由默默无闻到遐迩闻名的重要因素。要搞好任何企业或服务行业，无非要解决好以下三个问题：一、单位的管理工作如何？二、工作人员的服务态度如何？三、是否坚持民主集中制和“用人唯贤”？这本书就是谈这几方面的问题，表面上是文化人谈书店的“生意经”，而实际上这些经验对各行各业，特别是服务性行业，都有很好的参考价值。

各行各业的管理工作，大家都知道要采取民主集中制的原则，但如何使一个人或少数人的管理变成全体工作人员都是管理者和都是被管理者，这里面有很大的学问。生活书店当时就做到了“集思广益”和“群策群力”。可是我们有些企业、商店还是少数人在“辛辛苦苦”地管理，而大多数人却以被管理者自居，对工作单位的集体事业态度冷淡，这是为什么呢？

工作人员的服务态度是否表现出诚恳、热诚、周到、敏捷、有礼貌，这在服务性行业中更是值得注意的职业修养。对顾客冷淡，爱搭理不搭理，多挑多问就表示不耐烦，回答顾客问题粗声粗气，拿商品时心不在焉，动作迟缓，这不是我们在处理开门七件事中也碰到过的一些不良现象吗？韬奋明确地说：要做到服务态度好，“最主要是存心耐烦，而存心耐烦，又

是从对于服务的意义有正确而深刻的认识产生出来。”这是一针见血的答案。

生活书店坚持民主集中制和“用人唯贤”的原则，从韬奋起到一般同仁，从来没有安插过一个私人，进书店的人是全凭严格考试手续招进来的。而且，该书店的确把群众心目中的积极分子、劳动模范提拔到重要的岗位上来，而不是让他们在群众中“孤立起来”；更不会支持落后工作人员打击他们，结果使积极分子和劳动模范再也积极和模范不起来。这不是个别单位还存在的情况吗？

韬奋把生活书店总的工作精神归纳为“最宝贵的八种传统精神”，即一、坚定；二、虚心；三、公正；四、负责；五、刻苦；六、耐劳；七、服务精神；八、同志爱。要做好以上八点，有些是思想教育问题（包括职业教育），有些是组织工作问题，如果你读一读本书，大概是会豁然开朗的。因此我谨向读者，特别是青年服务工作者推荐这本好书。

目 次

重版前言	徐伯昕 1
重版序言	张仲实 5
弁 言	1

关于民主与集中

一 对民主集中的正确了解	10
二 关于领导机构的几个要点	13
三 管理上的改革	18
四 民主的纪律	21
五 民主的主要程序	24
六 民主的构成分子	28
七 热烈欢迎同人自治会小组干事会	31
八 我们的言论机关	34
九 意见的沟通	37
一〇 当面和背后	40

一一	对于同人意见的处理·····	43
一二	店务会议的效用与权限·····	46
一三	会议中的听话和说话·····	49

关于干部与待遇

一	主持事业最主要的基本态度·····	53
二	爱护干部与维持纪律·····	56
三	慰问散处各地的本店同人·····	59
四	干部间的互相爱护·····	63
五	中坚干部的重要·····	66
六	中坚干部应有的几个共同点·····	69
七	各部门中的中坚干部·····	73
八	对于奖励劳动英雄的正确认识·····	76
九	关于工作报酬的几个要点·····	80
一〇	在过渡社会中的薪水与津贴·····	84
一一	同人福利普遍性的研究·····	88
一二	关于调整薪水与津贴的办法·····	93
一三	奖励与处分的意义·····	97
一四	痛悼子桂同事·····	100

关于服务的态度

一	加强认识我们服务的广大对象·····	104
---	--------------------	-----

二	本店同人的做人问题·····	106
三	我们对外应有的态度·····	109
四	旁观的态度与参加的态度·····	113
五	事业性与商业性的问题·····	115
六	作风问题与本店的个性·····	118

关于工作与学习

一	我们的工作原则·····	122
二	工作中的学习·····	125
三	工作与学习的问题·····	128
四	尊重技术·····	130
五	友谊与职权·····	134
六	工作的检讨·····	137
七	检讨一年来的工作·····	139
八	发现困难与克服困难·····	141
九	节约和我们的事业·····	144

附 录

生活史话·····	148
-----------	-----