



事業管理典

職業修養

賴友著

行發店書聯三知新·青坡·活生



養修業職與理管業事

著 奮 韜

151 • F8 • 32K • P.244 • \$7.60

版權所有 不准翻印



一九五〇年二月第一版
解放印刷廠承印
北京造 00001—15000 冊

• 總 管 理 處 •

北京西總布胡同二十九號

• 各 地 分 店 •

北京王府井 上海南京路 瀋陽太原街 廣州漢民路

天津 濟南 西安 長沙 開封

香港 大連 哈爾濱 重慶 漢口

弁 言

自「八一三」全面抗戰爆發以後，生活書店爲着供應戰時需要，推進抗戰文化，工作的據點也突增起來，數百同事散處於三四十個據點，布滿於前後方各地，不可能聚首一堂從事討論或檢討，於是爲溝通意見和報告工作計，便由總管理處編印「店務通訊」，每週一次，專備本店同人閱覽。我在每期的「店務通訊」上發表一篇文章，當作與全體同人的面談，所談的內容，大部分是關於事業的管理與職業的修養。老友畢雲程先生對於這些文字很注意，認爲有公諸社會的價值，慫恿我把它輯成單行本。我想到由先後全體同人所滲瀹經營艱苦辛勤培植起來的生活書店，積十五年的經驗，在事業的管理和職業的修養上確有它的特點，這些特點是從實踐中發展出來的，也許可供社會上其他機關以及一般服務社會的青年參考，所以略加選輯，編成這本書。我原想替它取名『民主的紀律』，又想替它取名『負責人與工作者的職業修養』，但是終於決定採用徐伯昕先生所建議的『事業管理與職業修養』。各文略依性質分爲四類：（一）關於民主與集中；

0102/17

(二)關於幹部與待遇，(三)關於服務的對象與態度；(四)關於工與學習。前二類偏於事業管理，後二類偏於職業修養，雖則這兩方面在實際上是有着相互的關係，不能截然分離的，因為在合理的事業管理中固含有職業修養的成份，在合理的職業修養中也含有事業管理的成份，這種聯繫，讀者看到本書的內容，自能理會得到的。本書附錄中的『生活史話』也在『店務通訊』上登載過，因它有關於生活書店在十五年中艱苦奮鬥的經過，與本書中所討論到的原則，可供參證。所以把它輯入附錄。兩錄中還有一篇『為生活書店闢謠敬告海內外讀者及朋友們書』，也有着同樣的效用。

提出來說一說：

本書的內容，讀者看了自會知道，不必在這裏多說，不過在這裏還有兩點值得我們提出來說一說：

第一點是：尋常所謂管理，往往是指一個人或少數人的管理，多數人是被管理者。如運用民主集中的原則於事業的管理，那末全體同事都是管理者，同時全體同事都是被管理者，說得簡單些，可以說是集體的管理。要明白這一點，請略談生活書店在管理方面的組織。生活書店是一個商號註冊的商業機關，它在業務上的組織有總經理、經理、各部主任等等，都是依着他們所担任的職務而由總經理任用的，這方面和其他的事業

機關並沒有什麼兩樣。但是除此之外，爲着運用民主集中的原則於事業管理之中，爲着實行集體的管理，它讓全體同人（須在正式任職半年以後）公舉理事參加理事會，共同商量關於營業的事情；讓全體同人公舉人事委員會，共同商量關於人事方面的待遇及獎懲的事情；讓全體同人公舉監察委員會，其主要任務在查閱賬目；讓全體同事組織自治會，共同處理關於同人的衛生、娛樂、及教育等問題。在這四個機構中，以人事委員會的職務爲最麻煩，因爲它所處理的是關於人事的問題，而在任何機關中，人事問題都是最麻煩的事情。現在讓我們略舉人事委員會所管的事情做討論的例子，藉以說明集體管理的一斑。人事委員既是同人公舉出來的，他們便具有同人代表的性質，由他們根據事業的實際需要，謹慎規定『服務規約』，盡量具體地規定如何如何的事項應獎，如何如何的事項應懲，明文規定及公布以後，全體同事便有共同遵守的義務，好像民主的國家由國會所通過的法律一樣。總負責人（總經理）及各級負責人便須依照規約執行他們的職權，倘若他們執行有錯誤，即違反了規約的原則，便可由人事委員會加以糾正。看了這樣的大概情形，便知道這在實際上是集體的管理，在某種意義上也可以說是互相管理，因爲大家都須在共同規定的『規約』內行動，以維持整個事業的工作紀律，也就是所謂『民主的紀律』。我原來想替這本書取名『民主的紀律』

原因也在此。

這樣運用民主集中於事業管理之中，有什麼益處呢？有很多的益處！首先，民主的紀律——在共同決議的原則之下執行的紀律——是自發的紀律，而不是盲目服從或由任何單方面強行加上的紀律，同人中得了獎的，覺得格外光榮，不幸得到懲罰的，也沒有話說。其次，有公定的明確的原則可以依據，好像國民在法律前是一律平等的一樣，全體同事在公定的『規約』前也是一律平等的，誰做了那一條應該得獎的事項，誰就當然得獎；誰犯了那一條應該受罰的事項，誰就當然受罰；完全以客觀的事實為根據，按照公定而明確的原則處理，不因人而異。這樣，比較地可以給同人以公平的印象，而相當可以減少不平的反感。再其次，如果執行者有錯誤，尤其是關於懲罰的事情，不服者可向人事委員會提出說明或伸訴的機會，要求加以糾正；倘若所說明的或所伸訴的事實果屬正確，即可加以糾正，否則對不服者亦可加以再度的說服，使他不致把誤會悶在肚子裏，影響到他的工作情緒。這樣可以使人有提出伸訴的機會，減少誤會，減少冤抑，在積極方面也就是可以增高同事對於工作的努力精神。

以上只是在人事方面略舉一例以供討論，此外如給與同人以共同商量營業的機會，共同努力增進同人福利的事情，也是注重羣策羣力，運用民主集中於管理之中，達到集

體管理的目的。

就一般說來，這樣的管理法似乎有些『特別』，但是說穿了之後，却一點沒有什麼『神祕』，因為它的不外是運用『集思廣益』的原則來達到『羣策羣力』的功效。即令不是每一個事業機關都可能採用上面所說的那樣具體的組織如人事委員會之類，但是在管理者方面，仍可以時常注意到同人方面集思廣益，引起他們對於參加業務，參加管理的興趣，在實際上的酌量採用民主集中的精神，也可以在實際上收到集體管理的功效，所以這本書所討論到的關於民主集中的原則在事業管理上所可發生的影響，仍然可供參考或酌量採用的。

這樣根據民主集中原則的管理法，有時候，從時間的經濟方面看起來，似乎不無缺點，因為由負責人簡單地下一個命令就幹，是簡便而迅速得多，遇事要『集思廣益』，經過『民主』的程序才『集中』起來，往往不免多費一些時間，這在工作的效率上似乎是不無缺憾。但是我們要知道，一個事業辦得好，不是只靠一個人或少數人，要靠全體同事『羣策羣力』來共同努力的，要達到『同心協力』的目的，要使得全體同事都能自發地重視並遵守『民主的紀律』，雖略費一些時間，多忍一些麻煩的手續，在工作的效率上反而可以多收得較高的效率，比之彼此隔閡，甚至誤會叢生，無形中影響到奮發的

工作情緒。兩相比較，孰得孰失，還是很顯然的。可是爲着補救這方面或有的流弊，我們要特別注意『集體領導，個人負責』的原則：『集體領導』即在原則上由大家共同商定，『個人負責』即在職權上由負責者根據原則切實執行。關於這一點，本書裏有專篇論述，在這裏不多說了。

此外還有一件事也非常重要，值得特別提出，那就是要在管理上採用民主集中的原則，必須加強對於同人的教育。民主的程序重在集體的商討決議，如果構成集體的份子對於事業的意義沒有明白的認識，對於應付的問題沒有正確的見解，對於處事的態度不能大公無私，那是不免要發生種種流弊的。雖則在民主的程序中，也可以給與同人以實踐上的學習，增加他們的經驗與認識，但同時仍須加強對於同人的教育，使他們更能得到更充分的知識經驗，成爲更健全的份子。份子愈健全，民主集中的管理法愈能收到宏大的效果。

以上所談的第一點，是關於事業管理方面。接着要談到的第二點，是關於職業修養方面。這第二點的主要內容是：尋常所謂職業修養，往往只注意於一般職員的修養（這當然是需要的），而忽略了負責人（即各級負責人，經理部科主任等）的修養；其次，

尋常所謂職業修養，往往只注意於消極的，接受的方面，而忽略了積極的，創造的方面。在事業的管理方面，我們主張大家都要來參加管理（說明詳見上節）；同樣地，在職業修養方面，我們也主張大家都要注意修養。一般職員固然要誠懇，謙虛，和藹；負責人也誠懇，謙虛，和藹；一般職員固然要時時在用心學習，時時在進步中前進；負責人也時時在用心學習，時時在進步中前進。事業的發展是靠全體同事的共同努力，職業修養的增強是發展事業的發動力，這發動力不是只是要從某一局部發出，是要從全部分同事發出來的。如果負責人任用私人，包庇私黨，培植私人勢力，而對於一般同事却要求全責備，在事實上將適得其反！如果負責人態度傲慢，頤指氣使，不知道重視幹部，愛護幹部，而對於一般同事却要求全責備，在事實上也將適得其反！我們不應該注意到偏面的職業修養；我們應該注意到『全面』的職業修養。我原想替這本書取名『負責與工作者的職業修養』，意思也在要指出這個要點。

其次，事業的發展要靠人才，職業修養便是造就人才的源泉，但是尋常所謂職業修養往往只注意到消極的，接受的方面，而忽略了積極的，創造的方面。其實事業上最需要的的是有創造力的人才。你說什麼，他能照你所說的做去，做得很好，這固然已經是一種很大的幫助，但是有的同事能補充你的不足，能做出比你期望的更好，那是更大的幫

助。你提出原則，他能很細密地替你定出很切實而具體的方案；你提出困難的問題，他能很靈敏地替你想出切實而具體的解決的辦法；這都須具有創造力才能辦得到，都不是僅僅奉行故事，不動天君，所能辦到的。這樣的積極的，創造的能力，必須從工作的實踐中學習出來的，培養出來的；服務者必須注意這樣的職業修養，負責人必須提倡鼓勵這樣的職業修養。

我在上面曾經說過，事業管理與職業修養不能截然分離的，是被此間有着密切的聯繫。其實我們主張事業的管理應該由全體同人來參加，在參加中的工作與學習，也是職業修養中最重要的部分。『事非經過不知難』。愈有參加事業管理的機會，在實踐中愈能得到鍛鍊的機會，也就是愈能鍛鍊出領導的人才來，鍛鍊領導的人才，不也是職業修養中一個很重要的任務嗎？從另一方面看，在工作實踐中能注意培養積極的，創造的能力，造成有力量的健全的份子，對於民主化的管理，當然也能有更大的貢獻；這兩方面是有着互相影響的作用，都值得我們的注意。

我們無論參加任何事業，都離不開管理；我們要在事業上能有更大的貢獻，也都離不開職業修養。本書願以十五年來的小小經驗，貢獻給努力事業與努力進步的朋友們。

韜奮記於重慶廿九，四，廿，晚。

目次

弁言

關於民主與集中

一 對民主集中的正確了解.....	三
二 關於領導機構的幾個要點.....	七
三 管理上的改革.....	一二
四 民主的紀律.....	一五
五 民主的主要程序.....	一八
六 民主的構成份子.....	二三

七	熱烈歡迎同人自治會小組幹事會.....	二七
八	我們的言論機關.....	三〇
九	意見的溝通.....	三三
十	當面和背後.....	三六
十一	對於同人意見的處理.....	四〇
十二	店務會議的效用與權限.....	四三
十三	會議中的聽話和說話.....	四七

II

關於幹部與待遇

一	主持事業最主要的基本態度.....	五三
二	愛護幹部與維持紀律.....	五七
三	慰問散處各地的本店同人.....	六〇

四	幹部間的互相愛護·····	六四
五	中堅幹部的重要·····	六七
六	中堅幹部應有的幾個共同點·····	七〇
七	各部門中的中堅幹部·····	七四
八	對於獎勵勞動英雄的正確認識·····	七八
九	關於工作報酬的幾個要點·····	八二
十	在過渡社會中的薪水與津貼·····	八六
十一	同人福利普遍性的研究·····	九一
十二	關於調整薪水與津貼的辦法·····	九六
十三	獎勵與處分的意義·····	一〇〇
十四	痛悼子桂同事·····	一〇三

關於服務的態度

一	加強認識我們服務的廣大對象.....	一〇九
二	本店同人的做人問題.....	一一一
三	我們對外應有的態度.....	一一五
四	旁觀的態度與參加的態度.....	一二九
五	事業性與商業性的問題.....	一二二
六	本店參加義賣的影響.....	一二五
七	熱烈響應政府五十萬封慰勞信的號召.....	一二七
八	對十萬封慰勞信的再接再勵.....	一三〇
九	作風問題與本店的個性.....	一三三
十	艱苦困難中奮鬥.....	一三七
十一	沉痛中的檢討.....	一四〇

關於工作與學習

一	我們的工作原則·····	一四五
二	工作實踐中的學習·····	一四八
三	工作與學習的問題·····	一五一
四	尊重技術·····	一五四
五	友誼與職權·····	一五七
六	工作的檢討·····	一六〇
七	檢討一年來的工作·····	一六二
八	發現困難與克服困難·····	一六五
九	節約和我們的事業·····	一六八

附 錄

Ⅵ

一 生活史話（二十二篇）·····	一七三
二 爲生活書店闢謠敬告海內外讀者及朋友們書·····	二〇三
三 殉職四文化戰士簡歷·····	二〇九
增訂本後記·····	二一一