

書叢報日濟經

藏寶的落失

心軸個兩的理管 部二第

著・民爲姚



經濟日報叢書

失落的寶藏

第二部 管理的兩個軸心

姚爲民·著

印翻禁・權版有

經濟日報叢書

失落的寶藏 第二部

管理的兩個軸心

著者 姚 爲

發行人 王 必

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五七號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七六〇一六六—三二七

定價：新臺幣一〇〇元

中華民國六十八年四月初版

中華民國七十一年六月第一次印行

C49044-2

前言

以現代的企業管理方法之進步，管理工具之科學化，來衡量我國以前的管理，自然以前的生意人是落伍多了。不過，我國以前生意人的聲譽，以及對自己企業所建立的傳統精神，却比現在強多了。

遠的不說，自清朝末年，我國各大海口被迫開埠與外國通商以來，很多商人來到我國之後，對我國商人之重然諾，守信用的精神，都驚嘆不已。談生意，只要桌面上一句話，比訂合約還管用；做生意，童叟無欺的公平原則，以及不欺生、不壓外的忠厚作風，在當時是世界聞名。

在那種保守的管理觀念下，何以會建立起如此好的商譽？一方面固然是社會風氣使然，但最重要的還是老板們的管理方式和經營觀念不同之故。

以前的生意人，有很多必守的原則，老板們就根據這些原則來管理夥計們，磨練夥計們，使他們的觀念、做法，也慢慢符合這些原則，這樣一代一代的傳下來，遂使中國商場建立起獨有的特色。

我國以前商場的管理規則很多，而且每個商號隨老板的作風不同，在管理上也各有差異，看起來似乎各行其是，雜亂無章，但有兩項管理的宗旨却是每個老板都奉行不渝的，那就是品德的陶冶與技能的培養。

這兩項宗旨，就像是兩個軸心，使以前商場的管理形成有規律的運轉，凡是真正的生意人，都必須有專業的技能，都必須要遵守商場的道德，否則，你在工商界就沒有立足之地。

不管是品德的陶冶，還是技能的培養，老板們用的管理方式很多。我在第一部「學生意的模子」中所說的是第一階段的管理，現在要談的是第二階段，也就是夥計們參加實際做生意行列後，老板所施予他們的管理。

也許有人說，現代的企業管理，也注重員工的品德考核與技能的培養，而且現在用的辦法比以前進步多了，我們何必去學古人？

現代企業管理之進步，這是誰也不能否認的，然而，進步的東西不一定都是好的，過去的東西也不一定完全都是壞的。更何況我談過去的目的，也不在於提倡復古，只是敘述一些事例，供那些有心人士比較一下，我們在企業管理上進步了些什麼？失落了些什麼？進步的東西有那些是需要再加改進的？失落了的那些東西中，有那些是可以找回的？應該找回的？

我在「如何經營自己」一書中，就曾一再強調，我們有我們自己的文化傳統，倫理體系，以及自己的教育制度，那麼，我們也應該有符合自己民族性的企業管理，這樣培養出來的工商從業員，才是真正代表中華民國的標準商人。一切進步的東西我們都可以接受、吸取，但我們不能改變一個嚴正的事實——我們是中國人，我們應該有自己的特色。

古人說：「溫故而知新」，讓我們的年輕人了解一些過去的管理方式，以及過去生意人的一些做法，應該是有益無害的，至少也讓他們多一個比較的機會。

失落的寶藏——第二部 管理的兩個軸心

姚爲民撰 民國68年 臺北市 經濟日報社印行

3,289面 19公分

(經濟日報叢書)

民國71年第二次印行

聯經出版事業公司總經銷

I. 姚爲民撰 II. 管理的兩個軸心

494

8525.2

71

NT\$ 100.00

生活管理公私合一

在過去，一個學徒出了師，成了夥計，便有了工錢（在當學徒的三年之中，一般是沒有待遇的，掌櫃的只供給住宿），但在生活上，依然要受掌櫃的管束，不能自由自主。

這跟現代的管理觀念是完全不同的，現代的老板，只要求夥計在工作上認真負責，至於下班以後的私生活，一般的老板是不過問的。所謂公私生活分開，只要當夥計的在上班時間內不遲到早退，把工作做好，下班後，當夥計的願意幹什麼就幹什麼，反正犯了法，由當夥計的自己負責，老板就懶得操這份閒心。事實上，在現代的夥計觀念裏，個人的私生活老板也無權干涉。過去的老板可不是這樣想法，只要你是他店裏的夥計，不但你工作的好壞他要管，你私生活是否正當他也要管。

過去的老板們認為，夥計在他們店裏工作，就等於是店裏的一份子，也就像是自己的子侄一樣，決不能讓夥計們學壞了，否則，不但與自己的職責有虧，而且也對不起這些夥計的家長。

此外，掌櫃的要管束夥計的私生活，還有另外一種意義，那就是爲維護商店字號的聲譽。以前的掌櫃的，幾乎一致認爲，公私生活是不可分的，私生活糜爛的人，決不會有好的工作表現。即使他們的工作不比別人差，也是個「危險性」人物，不但會感染到其他的夥計，說不定會給櫃上惹出什麼大紕漏來。因此，即使出了師的夥計，掌櫃的對其私生活仍管束甚嚴，絲毫不肯放鬆。

在過去，這類的例子太多了，在這裏我想仍以于敦仁對夥計們的管束作例子，其中當然以對王信田的管理作代表。

于敦仁對夥計們的管理，除了工作之外，在生活起居上，有幾項特別嚴格的規定：

第一、晚上十時就寢，早上六時起床，任何人不能例外。

第二、住在店裏的夥計，晚上打烊後，一律不准隨便外出，如果有事要外出，一定要向掌櫃的請假。

第三、結了婚住在外面的夥計，打烊後就要回家，如果要出去，也要告訴太太到什麼地方去了。

第四、除了週年送節，在櫃上不准賭錢，在外面不准涉足賭場、花街柳巷。

第五、未成年的夥計（不足二十歲），不准學抽菸，不准私自喝酒。

這樣的管理，簡直比軍隊還嚴格，以現代人的眼光來看，這是絕對無法忍受的，一點生活調劑也沒

有，豈不是太乏味了？

于敦仁也可能想到了這一點，他爲夥計們安排了一項日常生活中的「調劑」，他請了一位國術師父，早晚兩次領着夥計們打拳。他認爲道既可以發散夥計的精力，又可以鍛鍊身體，更可以防身。

那時候，正值清朝末年，時勢很不平靜，到各地運貨、送貨，常常遇到斷道截路，如果會兩手拳腳，遇到三、兩個土匪，夥計們就可以設法自衛，不會乾瞪眼吃虧。因此，早晚練武，也成了夥計們的必修之課。

這時候，王信田的父親王宗義已去世，他母親已搬到青島，同時他還沒有跟于敦仁的女兒召男結婚，就在洪瑞祥後面不遠的地方租了一處房子，跟他母親住在一起。

十八歲的王信田，經過三年的學徒生涯，已學得老練、沉穩，不僅外表看起來成熟了，也懂得如何自律，每天早出晚歸都有一定時刻，生活過的相當規律。

然而，他表現的愈好，有一個人心裏則愈不是滋味，這個人就是三掌櫃的宋振才。

原來自上次爲草料的事，他想冤枉王信田被于敦仁識破之後，宋振才已深具戒心，不敢再興風作浪，收斂了很長一段時間。

而且爲了表示自己並無私心，他對王信田也格外的照顧，但他內心深處，一時一刻也沒有忘記他兒

子跟召男的婚事，因王信出的存在所遭受到的威脅，而這一威脅愈來愈嚴重，再不想辦法，自己的希望就要落空了。

宋振才一心想跟于敦仁做親家，說起來也不算妄想，他兒子的條件比王信田優越多了。他兒子宋繼宗是學建築的，那時青島在德國人佔領下，正大興土木從事建設，學建築的最為吃香，宋繼宗出師後，就找到了很好的工作，在一家專門承包外國人工程的公司當職員，待遇相當優厚，再加上他人很聰明，也學會了幾句德國話，事業前途很有發展。

照宋振才的想法，只要他兒子能攀上于敦仁這門親事，以于敦仁雄厚的財力，以及做生意的靈活手段，協助他兒子在建築業搞一番事業，那是輕而易舉的事。

實際上，這也不完全是宋振才的如意算盤，于敦仁對建築也的確很有興趣，因為他也看出來了，當年屬於即墨縣的這個小漁村——青島，將來的發展是不可限量的。因此，于敦仁也跟宋繼宗談過幾次，每次他都鼓勵宋繼宗：「好好學點本領，將來我們自己幹。」

也許是宋振才聽到這番話的鼓勵，野心又躁動了，他想，于敦仁是很欣賞他兒子的，只要沒有王信田這個競爭對手，他兒子跟召男的婚事一點問題也沒有。

說起來，以宋振才此時的地位、財力，要打擊王信田應該是很容易的，因為此時王信田處境非常可

憐，等於是孤兒寡母寄人籬下，跟宋振才的家境無法相比。但他要打擊王信田，却有一層很大的顧慮，那就是于敦仁很重視他過去跟王宗義的交情，誰要是傷害了王信田，就等於傷害到他一樣。

然而，事情愈來愈迫急了，等王信田的孝服一滿，很可能就要談到親事，到那時候，他想再挽回這門親事就來不及了。所以，宋振才考慮再三，決定要設法拔除王信田這根眼中釘，以達成他與于敦仁聯婚的目的。

不過，有了上次的經驗，宋振才不敢再明目張膽的幹，一定要在暗地裏進行，最好事情做成功，讓于敦仁還不會懷疑到他幹的。換言之，他不能再在工作上來打擊王信田，因為他之工作勤奮、認真負責，是有目共睹的，想整他也整不到。

除了工作，只有在生活上動腦筋。宋振才知道，于敦仁對夥計的私生活是管理很嚴格的，而且有明文規定，誰也不能違反。

于敦仁最痛恨的是，年輕夥計們吃喝嫖賭，尤其是最後兩項，若是被他發覺了，是決不寬恕的。宋振才記得有一次，一個押運糧食的夥計賭錢被發覺了，于敦仁立即把他解雇了，很多人求情他都不准，最後把帳房先生季竹三搬出來求情，以為一定沒有問題了，結果也碰了釘子，季竹三當時也覺得很下不了臺，認為這點小事，大掌櫃的都不給他留個面子，實在有點不近人情。

事後，于敦仁向季竹三解釋：「按說，這點小事，由你出面說情，我不應該不答應，不過，我有我的想法，說出來也許你會諒解我的苦心。」

于敦仁的理由是，洪瑞祥成立以來，沒有人敢違反這一規定，這個夥計是第一次，正因為他是第一個違反規定的人，他不能不拿他作個例子立個威。

「你是知道的，竹三兄，」于敦仁很懇切地說，「糧食這一行的夥計是很混雜的，趕車的、餵驢馬的，都是很不好管的人物，如果這個人犯了這種錯，我打他一頓、罵他一頓算了，下一個再犯了怎麼辦呢？對這些人，有時候打罵是不起作用的，所以一定要讓他們知道，洪瑞祥決不要這樣的夥計，不管誰犯了這樣的錯，都要請他走路。」

宋振才想起這段往事，心裏便有了計算，如果要想把王信田趕走，讓于敦仁對他灰心失望，只有在這些不正當的事上，想辦法把他拖下水。

宋振才的主意是打定了，但如何設法能讓王信田學壞却煞費週章，要做的人不知鬼不覺，更是要費一番苦心去安排：

原因是，王信田自小家教嚴格，現在他母親又把他當成命根子似的，行為稍有異樣，即很容易被發覺；其次，學生意三年來所受的磨練，以及季竹三、于敦仁的多方教導、啓發，已使他具備判斷是非的

能力，不是容易被愚弄的，要想把他帶壞也是很困難的事。

宋振才想來想去，終於使他想到了一個人。

這個人叫賴子才，以前是青島的一個小地痞，自從德國人佔領以後，他仗着一點鬼聰明，學會了幾句德國話，竟成了德國人的「心腹」，替德國人跑跑腿，收入相當可觀。

人一有了錢，身份也跟着提高了，沒有人再敢叫他「賴子」，見了面都要稱呼他一聲賴爺。不過，背後人們又另外給他起了個名字，叫「賴狗」，以表示對他替外國人跑腿的不滿。

人們不滿歸不滿，但見了面都對他客客氣氣的。中國人的古訓就是「能得罪君子，不得罪小人」，何況，賴子才在德國人面前，也的確是有點份量，只要不是太重大的事，他都有辦法辦通。尤其想跟德國人做生意的小商人，更把他看成一個「神通廣大」的人物。

宋振才是在青島土生土長的，自小就認識賴子才，不過，那時候很瞧不起他，走在路上都躲着他，怕賴子才伸手向他借錢；現在則是巴結他，因為宋振才的兒子宋繼宗，在建築公司拉到德國人生意，有不少是賴子才幫忙促成的。賴子才自己，不用說吃喝嫖賭樣樣都來，而且他手下還有一批小弟兄，靠包賭包娼混日子，平時真可說是一呼百諾，相當威風。

宋振才爲了保持自己的身份，平時跟賴子才交往都是很秘密的，而且除了過年過節送他一筆厚禮之

外，沒有事也很少去找他。

這一天，宋振才打點幾樣水禮，晚上十點多鐘去登門拜訪賴子才，見面後，自不免一番寒暄、客套，等坐定後，僕人獻上茶，宋振才一看左右無人，便低聲談入正題。

宋振才不能算是個很壞的人，這種設計害人的事，他有點羞於啓口，所以支支吾吾說半天，還沒有把事情明白。

賴子才有點不耐煩了，「振才兄，」他說，「我是個直腸子，有什麼話你直說好了，別這樣轉彎抹角的，真能把人憋死。」

「是，是，」宋振才點頭哈腰的連聲說，「小兒繼宗的事，承賴爺多方關照、提拔，我們父子真是感激不盡。」

所謂「光棍的心，麻布筋」，賴子才一聽就知道，宋振才今天又是爲他兒子的事而來，再看看擺在桌子上的那四樣水禮，知道他今天所託的事不比尋常，不能輕易許諾，所以悶聲不響，靜聽他的下文。

宋振才乾咳兩聲，又接音說：「小兒繼宗已經十九歲了，我想年底就給他完婚。」

鬼心思很多，反應靈敏的賴子才，也被他這沒頭沒腦的一句話說的楞住了。不過，他總算是在外面跑跑的人，遇事還能沉着，雖然心裏大惑不解，表面卻不動聲色，接着他的話順口說：「這是好事，我

先恭喜你，對方是誰家的女兒。」

「我屬意的對象，是我們大掌櫃的于敦仁的女兒，而且談的也差不多了。」宋振才說了一句謊話，「不想半路殺出個程咬金來，把這件事攪亂了。」

宋振才在賴子才面前曾吹噓過，他跟于敦仁的交情是如何如何的好，以及他當年幫了于敦仁多大的忙，照說兩家結親是順理成章的事。即使有人攪局，賴子才想，他又怎能幫上什麼忙呢？「你說的那個程咬金是指誰？」

這件事說起來話長，宋振才必須從頭說起，不過，他把其中的事實改變了不少，把王信田說成一個會拍馬屁、會奉承的人，最後的結論是：「如果不把這個姓王的小子趕走，你侄子的這門親事就很難順利的成功。」

「你說了半天，我有點明白了，」賴子才詭譎的笑着說，「可是，這種事何必找我幫忙？你是洪瑞祥的三掌櫃的，你隨便抓個錯，不就把他趕走了嗎？」

「我們于掌櫃的這個人你是知道的，凡是他看上的人，誰也無法把他趕走，要趕他走，一定要另想辦法。」

「什麼辦法？」

「我們于掌櫃的，對夥計的私生活管理的很嚴，不但在店裏要規規矩矩，在外面也不准花天酒地的亂來，只要被他查到，就一定被開除，誰講情也不行。」

「噢，我明白了，你的意思是要我把這個孩子帶壞，讓于老板對他失望，把他趕走，對不對？」

「我正是這個意思，」宋振才不好意思的陪着笑臉說，「事成之後，我一定重重答謝。」

「這件事對我來說，倒不是件難事，要我教別人學好我不會，要教別人學壞，那是太容易了。不過，」賴子才頓了一下說：「我也有幾層難處。」

「什麼難處？請說出來我們好商量。」

「第一、把人家一個好好的孩子教壞了，就等於毀了人家一生的前程，這是大傷陰德的事；第二、你剛才說，于老板對夥計的私生活管理很嚴，我又不認識這個姓王的孩子，如何下手呢？」

宋振才心裏明白，賴子才所說的這些難處，都是在拿蹊，像他這種人，還管什麼陰德私德？至於說不好下手，那更是托辭，只要他肯去做，肚子裏有的是壞主意。說來說去，無非是想多弄點好處。

不過，這話不能明說，宋振才只有陪着小心，順着他的話題說：「我也知道這件事難處很多，但我想還難不倒您賴爺，何況這是爲了您兒子一生的幸福，您能忍心不管嗎？」宋振才把準備好的兩張銀票掏出來，送到賴子才的面前，「這點錢您先拿着作開銷，事成之後，我再重謝。」