

民主化的機關
管理

黃炎培自題



黃炎培著

民主化的機關管理

商務印書館發行

中華民國三十二年五月初版
中華民國三十八年第二次增訂第一版

◆(67024.1)

民主化的機關管理一冊

(原名機關管理一得)

定價 陸元

印刷地點外另加運費

著者 黃炎培

發行人 陳懋解
上海河南中路

印刷所 商務印書館

發行所 商務印書館
各地

版 權 所 有
翻 印 必 究

自序

我確信真理都在眼前，都在人生日常行為中間，而且都是人們普遍地能了解能接受的。就是沒有深一層去揭穿，也許這機括沒有人去撥動。

「民主」一名詞的意義，它的來源是很遠的。至於民主政治，歐洲經過了十八世紀工業革命以後，到了十九世紀，這個名詞才紅起來的。美利堅民主政治制度，也就在這時候建立發展起來。每一個名詞，它所以會成立，會紅，都是基於時代的要求。民主的前身，還隱藏着一個名詞，是自由。民主就是自由具體化。全民自由規則化，制度化。法蘭西民衆隨着博愛，平等，喊出自由來，實是揭發那時路易十六的反覆，政治的黑暗，社會階級的不公不平。接着就有民主主義的產生。可見一切壓迫自由和反民主的行為，實際上倒激起了大衆對自由和民主的要求，促成了自由和民主的實現。

因愛好自由，而愛好民主，是人類的天性，當兒童某種能力成長時，便想發揮某種能力。而厭恨師保的壓抑。以公意集團自由遊戲，必較師保指定演習遊戲爲尤快樂。師保強迫他服從，這服從是勉強的。一羣兒童自由玩耍，自定節目，自覓玩具，便演出狂歡的態度。這些都是人類天性愛好自由，愛好民主，反抗不自由，不民主的自然表示。至

於年長以後，前面有利祿在引誘，後面有刑罰在驅迫。俯首帖耳，奉令維謹，這那裏是他們的本性！到受壓過甚，忍無可忍時，蹶然而起，不顧一切，這才是他們本性的表現。所以自由與民主，在教育上爲天性。在政治上爲真理。

但一說民主，便以爲是指政治上的民主制度，竟認民主爲政治學專用的名詞。甚且認爲祇有歐美式民主政治制度，才配稱民主。則是大謬大謬。民主的形式，必須滋溉以民主的精神。民有，民治，民享，隨處適用。「耕者有其田」，「有飯大家喫」，現時口頭流行的這一類語句，都沒有跳出這原則範圍。民主，何嘗限於政治制度。就爲誤認了民主是政治學專用名詞，致少練習試驗的機會。就爲誤認了祇有歐美政治制度才是民主，致缺乏廣泛推行的餘地。

民主是人類的天性，但這種精神，卻須從修養得來。把這種精神應用之於實際，還須經過一番練習。讀田納西谷窪管理局（Tennessee Valley Authority）工作報告，所謂「草根民主」，把民衆和農場合爲一體。它所包含的意義，分析起來，是開發資源，同時開發個性。是鼓勵並解放各個人的能力和他的創造性。是確實替人民解決他們生活上最感困難的問題。是讓他們從實踐中學習。允許他們自己成立組織，使私人的利益和公共的利益打成一片，使全部人民向着共同的目標而努力。我讀完以後，覺得一方爲事業計，一方爲人民幸福計，惟有借民主一條大道，才得把兩者共同解決，這真是再理想沒有的辦法。

這辦法豈但適用於TV A，任何機關，祇須有人，有事，有地，有物，都可以應用這原則，來試驗，來練習，來推行。把這些來完成每一機關所負發展事業，造福人羣的使命也好，使每一機關分負着培養民主精神的任務，來助成羣

固政治民主的基礎更好。著者就舊稿加以修正和補充，命名「民主化的機關管理」，自信這中間的確有一物存在，就是真理。

我寫這本書，不單是供給人家讀，還希望人家照著辦，照著試辦。我也知道民主會惹起麻煩，也許七嘴八舌，築室道謀，久而不成，頑固者說，讓我獨裁罷！多麼迅捷！多麼痛快！也許民主會惹起風波，人人想貫徹他主張，不成則鼓動反抗，機關從此多事，因倡導民主，遭遇失敗，徒惹一般人嘲笑。這種種都在意中。實告讀者，我在四十年前，上海浦東中學初創辦，集全校工友於一堂，每晚親自授課，許他們發表意見，經過若干時期，工友聯名要求加薪，要這樣，那樣，大家譁然，但到底沒有成什麼問題。十五年前，中華職業教育社選地江蘇崑山縣徐公橋試辦鄉村改進，在貸金，施醫藥，取得民衆信仰之後，將一切公衆事業，取決於會議，要築路了，一經公議，三尺的路基，放寬至一丈二尺，地主無怨言；鋪路面了，要取石施工，一經公議，某村某村分擔某段某段，村衆無怨言。其間不是沒有困難和障礙，例如低利貸金，則高利貸者反抗，購買合作，則商人反抗，禁毒禁賭，則營業賭業者反抗，但一切設施，皆經公議，雖蓄意破壞，也無能爲力。最要在主辦者絕對公正，一切公開，純粹爲大衆謀福利，取得民衆堅厚的信仰，這是最基本的要點。總之，我不擔保民主一定順利，不出岔子，但吾們已從源頭上認識清楚，下手把握住基本要點，怕什麼？學泗水的不能怕入水，單從陸地上練習，行麼？吾們下一個決心，寧使學習民主而失敗，決不希圖獨裁而成功，獨裁者的失敗，三百年來從查理第一到希特拉的結局，總算明明白白了。民主而一時遭遇挫折，吾人認爲是民主練習上應有的

過程。眞理在指導吾們，鼓勵吾們，民主最後的成功，祇待我們不斷地努力。

本書脫稿後，先就正於郭沫若先生、張東蓀先生，並和張啓醫師（現留美）、姪長風（研天算現留法）討論，並時共內子維鈞討論，均誌感謝：

黃炎培

中華民國三十六年九月上海。

郭序

『真理都在眼前，一誠通諸萬有。』

這是任之先生這本『民主化的機關管理』的最後兩句話。我感覺着這兩句話也恰好道盡了我對於本書的讀後感。

任之先生融匯七十年的寶貴經驗寫成這部書。全書的一字一句，讀來都覺得親切地在說亮話，使人劈頭便與真理見面。這真是一部言之有物的書。誠實的讀者從這裏一定可以領會到：無論對人對己，對事對物，對時對地，都可以得到一個適當的處理的。

任之先生說，他在做『傳旗競走』，他『寫這本書，祇是交給後輩繼續研究和試驗。』這也正是最誠懇謙抑的話。但我們卻不要把這話菲薄了。任之先生所傳的『旗』是民主化的大旗，我們承受着這面大旗，實在是應該慎重地把握着，追蹤我們這位卓越的大選手，永遠傳遞下去。

實在的，每一個人都應詳讀這一本書，但也不是每一個人都有讀這一本書的資格。任之先生聲明得很清楚：『若是人生觀不正確，乃至只曉得自私自利，決不會了解這些，接受這些的。即使勉強接受，深信決不會獲得許多

人贊助，取得圓滿效果的。」這是說，在民主化的機關管理之前，須得有民主化的自我管理。要把自我管理成爲民主的戰士，然後才有資格來管理機關。這層沒做到，那就是『人生觀不正確』的『自私自利』之徒，即使標榜『民主化』，騙人的僞民主而已。

因此，我對於本書的讀者，倒有一個僭越的推荐：希望能夠先讀本書第十七章的『關於修養』。尤其『舍己爲羣』和『向大衆學習』的那兩句話，是應該作爲自己的座右銘，乃至銘諸心坎的。這兩句話，認真說，就是民主的真精神，也就是科學的真精神。體會得這些真精神，使它成爲自己的生命，那是無適而不可的。

值得慨歎，我們中國人近來被人叱斥爲不懂科學，不懂民主，甚至是全面的腐化無能，我們中國人真真是這樣嗎？不！決不！不懂科學和民主，全面地腐化無能的，不是中國人民，而只是少數的『自私自利』之徒。但不幸的是這『自私自利』的閥統却掌握了中國政權數百年乃至數千年，使中國人民的能力，沒有得到適當的機會，作充分的施展，因而我們是顯得落後了。然而，人民是全智全能者，『三個臭皮匠，賽得過一個諸葛亮』，假使嫌這話不雅馴，那也不妨從書本子上引些話來雅馴一下吧：

『以衆勇，無畏乎孟賁矣；以衆力，無畏乎烏獲矣；

以衆視，無畏乎離婁矣；以衆知，無畏乎堯舜矣。』

（呂氏春秋、孟夏紀、用衆篇。）

中國人知道得民主原理已經在兩千多年以前，不幸的是我們沒有得到實踐的機會。但我們今天也深深地明白了，我們的少數人之所以腐化無能，就是因為『自私自利』，不能夠用衆。衆是最有勇力，最有明智的，不能夠用衆豈不成爲最庸弱而無能嗎？因而我們倒可以得出這樣一個的結論：最大的獨裁者便是最低的無能者。

這些道理都可從任之先生這本書中引伸得出。我讀了這一本書敢於相信：中國人民是有資格謝却『腐化無能』的叱斥的。如其不信，請看中國人民能夠作主之後的中國吧。那將表現爲：不僅是一個點綴的『田納西』（T. V. A.）而是全面化的『田納西』。

最後我應該感謝任之先生，他把本書寫成之後，不僅慷慨地快我先睹，並且還要我寫些意見出來以爲讀者先導。這種謙抑的態度也就是『舍己爲羣』、『向大衆學習』的具體表現，實在是值得我們學習的。我謹以一個誠實讀者的態度，寫出了我的讀後感，還以質之我們的黃老師。似乎不妨再重複一遍：

『真理都在眼前，一誠通諸萬有。』

郭沫若 一九四七年九月十六日。

張序

任之先生出其多年心中所蓄與本身經驗所得，撰爲一書，名民主化的機關管理。稿成囑余爲序。余何敢辭。計余與任之先生相識，幾及四十年。前年在渝。任之先生贈詩，有句云：

吾識東蓀三十春。

宜南會飲付流塵。

且不僅交情，吾二人在思想上亦有甚多相同之處。最相同者爲平素主張民主。中經多次磨折與困苦。而未嘗改其所信。國民黨北伐至長江，任之先生與余皆被目爲學閥，加以通緝者，不止一次。彼時所謂學閥，卽指反對一黨專政之民主思想者而言。迨至日本入寇，以國難之故，始對反對一黨專政者稍稍弛其壓迫。當此十年中，思想界已視民主爲落伍。自由平等皆認爲古董。謂宜東之高閣。所有者以三民主義爲可蘭經，另一手持劍護之。同時俯拾馬克斯主義中攻擊民主部分，益以納粹主義（德）與法西斯主義（意）羣向民主思想進攻。至謂民主主義爲不進步之思想。今世界進步，民主主義已爲過時貨，無復留戀餘地矣。周佛海之三民主義哲學，與葉青之新唯物論，皆爲主要思潮，亦是流行讀物。余嘗於拙書思想與社會中慨嘆之，以爲歐人至十九世紀末，其思想界自身卽發現劇

烈之內部衝突。國人不察，但擇其有利於己，有便於私圖者採用之。猶咕咕自引爲時髦。國人昧昧不足責。歐人且亦自食其果。兩次世界大戰，死傷之數，言之驚人。痛定而猶不思痛，第三次世界大戰，依然有人引爲討論之題，然則思想與文化之關繫於人生禍福，不綦重耶。余自得讀泰西書籍以來，卽以爲所謂民主，非僅一種政治制度，實係一種人生方式。此生活方式，包括政治、法律、社會、倫理、宗教、經濟各方面。學者分爲狹義之民主與廣義之民主，卽由於此。狹義者謂一種政治制度，廣義則指一種文化之全體而言。但民主之政治制度，必建立於民主之社會文化上。斷無尙未養成民主之人生方式，而謂能遽有民主之政治制度樹立其上也。此所以自辛亥以來，國人所有歐化之努力，最後皆落空。以致今日所形成之狀態，依然爲數百年前之中國。又吾嘗讀中國史，以爲僅戰國末至秦統一初之一段，爲有劃期性之各方面變化。過此以往，專制之體系，難以封建之殘餘，數百年如一日，於政治然，社會亦然，經濟與思想莫不然。中間祇有循環而無進化。此卽俗語所謂「換朝代」是已。雖爲政治循環，而實係社會循環。每一專制王朝，當其暴政虐民，愈演愈烈之際，戰亂飢饉，天災人禍，相因而至。則必有另一窺覷寶座者起而代之。此所以有一治一亂之說，與合久必分，分久必合之論也。而其原因乃基於社會組織。蓋自生產方面言之，人可分兩類：一爲本人直接從事於生產者；一爲依剝削他人勞力生產以爲生活者。在歐美自產業革命以後，剝削他人生產以爲生活者爲資本家。而中國則從無此類人。有之，祇爲統治階級。不論官之大小，一旦握有統治之機會，卽立變爲剝削階級。故中國之剝削階級，皆由政治而成。從未有純粹經濟性者。帝王之取天下也，馬上得之，恃其武力，以土地爲私產，以人

民爲征服之奴隸。帝王實爲一總剝削，總壓榨之人，至於官吏，則分此總壓榨之權，以解決其個人生活問題。向例，帝王無不使貪使詐，使貪則小人競進，使詐則特務出焉。帝王日夜縈繞於心中，而無一刻忘者，只有政權如何穩固之一問題。其用人亦只問忠於吾與否，至於虐民、債事、誤國，本所不計，蓋帝王之所憂慮者，僅在政權或將被奪，民生疾苦非所問也。歷史所示我人之事實大率如此。至今未或外之。可謂自古已然，於今爲烈矣。今之有識者倡民主運動，余以爲民主運動，實無異於使中國歷史完全翻身之運動也。顧任之先生告我：民主乃人之天性。則民主運動，殆又將爲復性運動。使數百年來埋沒於社會政治之歪曲組織下之人，皆恢復其本來天性。其事恐非訴諸教育不爲功。固非專恃教育，而教育要爲不可缺之因素。西方文化上之有民主，實由於其先有個人主義。個人主義一語，國人往往誤解爲縱慾自恣，實則涵義正相反。乃謂個人自尊，個人自覺，個人自負責任。以此爲起點，然後集個人以成社會。於是個人的主體，國家爲工具。除爲個人謀增加幸福外，政府無存在之必要。首先發見此義者，爲十八世紀之學者。謂歐美近代式國家之造成，政府代表人民，不復立於人民之上，以虐役人民，皆出於此輩學者之力，非過譽也。顧中國之讀書人則不然。奴顏婢膝，只知謀取一官半職，但求個人逃避現實，解決生活，無復他求。於混亂鼎革之際，攀附新朝，圖爲開國元勳者有之，而從未聞有努力於根本改造國家性質與政府機能者。此所以數百年如一日，政治社會無真正變化也。閉關時代，可以長此無變，而今則不能。今日中國又屆一轉捩時期。故吾嘗謂今日中國之時代要求，爲政治、經濟、社會、思想各方面之綜合性澈底大變化。亦猶由戰國未至於秦初，由封建解體而變爲專制王朝者。

然。時代要求如此，而個人之生活方式如彼，兩不相應，以致變化雖不得不起，然既起又復遲滯，且竟致歪曲。何以順應之，糾正之，指導之？則從事於民主運動者之責也。夫使政治制度變爲民主式，使經濟結構變爲民主式，使社會組織變爲民主式，則必同時使人之生活方式變爲民主式方可。個人之自處與自視，人與人之相處與相視，運思與辦事，在在皆須潛移默化於民主方式之中，如魚之相忘於水者然。必如此，民主社會乃能成立，有民主社會方有民主政治。足見今日中國所需要者，乃人性革命，非僅政治制度而已也。任之先生此書，大有助於今日正所需要之人性改造。其所言民主化，自個人之人生觀以迄處事，用人，管理機關，無不以本人體驗之所得者出之。親切有味，得未嘗有。余授讀既竟，感觸萬端，遂不避冗長，而以拉雜之言爲此序。甚願人人欲適應於當前時代要求者，皆手此一編也。

民國三十六年，九月十五日，張東蓀序。

目次

郭序

張序

開卷語

第一章 引言上

我之人生觀

第二章 引言下

一 我的修學服務過程

二 辦事經驗的開始

三 本書發表的經過

四 命名的意義

五 我寫這本書的區區苦心

六 這是方法不是方針

第三章 關於事(上)

一 目的	一二
二 範圍	一四
三 事項	一四
四 次序	一五
五 中心	一六
第四章 關於事(中)	一八
六 效能標準	一八
(子)完成	一八
(丑)正確	一八
(寅)迅速	一八
(卯)經濟	一九
第五章 關於事(下)	二一
七 精神控制	二一
(子)擔得起	二一

(丑)立得穩……………二一

(寅)展得開……………二一

(卯)照顧得周密……………二二

(辰)處理得從容……………二三

(巳)傳得下……………二三

(午)結束得乾淨……………二四

第六章 關於人(上之上)……………二四

一 來歷……………二四

(子)親知……………二四

(丑)薦舉……………二五

(寅)識拔……………二六

第七章 關於人(上之下)……………二七

甲 如何識人才……………二七

(天)第一種分析法……………二七