

事業管理

與職業 素養修養



著 奮 韜

事業管理

事業管理

與

職業修養

1943

民國三十二年一月三日(創)

事 業 管 理

與

職 業 修 養



經
售
處

發
行
者

著
作
者

各
大
書
店

韜

韜

奮

奮

版 權 所 有 不 准 翻 印

民 國 三 十 二 年 一 月 三 日 (渝) 版

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添澹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，所以略加編輯，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；（二）關於幹部與待遇；（三）關於服務的對象與態度；（四）關於工作與學習。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，因爲在合理的事業管理中固含有職業修養的成分，在合理的職

業修業中也含。事業管理的股份，這種聯繫，讀者看到本書的內容，自然理會得到的。本書附錄中的「生活更話」也在「店務通訊」上登載過，因它有關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。所以把它轉入附錄。附錄中還有一篇「爲生活書店開辦敬告海內外讀者及朋友們書」，也有着同樣的效用。

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、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，請將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參加人事委員會，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參加監察委員會，其主要任務在查閱賬目，讓全體同事組織

自治會，共圖處置關於同人的衛生、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，詳實規定「服務規約」，盡量具體地規定如何如何的事項應辦，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；完全以客觀的事實爲標準的事項，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

實爲根據，按照公定而明確的原則處理，不因入而異。這纔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。

以上只是以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，也是注重策勵力。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「神秘」，因爲它的不外是運用「集思廣益」的原則來達到「集策羣力」的功効。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，仍可以時常注意到向同人方面集思廣益，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効，所以這書中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，因爲由負責人把軍隊下一個命令就幹，是簡便而迅速得多，遇事要「集思廣益」，經過「民主」的秩序才「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，還是很顯明的。可是舊習氣這方面或有的流弊，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量，「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。民主的程序實在集體的商討決議，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，經理科科主任等）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重修養。一般職員固然要誠懇、謙虛、和藹；負責人也更要誠懇、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；負責人也更要時時在用心學習，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，培植私的勢力，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積極修養；我們應該注意到「全面」的職業修養。我原想替這本書取名「負責人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，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。

胡喬記於重慶 廿九，四，廿，晚。

目錄

弁言

關於民主與集中

對民主集中的正確了解

關於領導機構的幾個要點

管理上的改革

民主的紀律

民主的主要程序

民主的構成份子

熱烈歡迎同人自治會小組幹事會

我們的言論機關

意見的溝通

十 當面和背後 (二六)

十一 對於同人意見的處理 (二九)

十二 店務會議的效用與權限 (三一)

十三 會議中的聽話和說話 (三四)

關於幹部與待遇

一 主持事業最主要的基本態度 (三九)

二 本店同人的做人問題 (四一)

三 愛護幹部與維持紀律 (四四)

四 慰問散處各地的本店同人 (四七)

五 關於工作報酬的幾個要點 (五〇)

六 在過渡社會中的薪水與津貼 (五二)

七 同人福利普遍性的研究 (五六)

八 關於調整薪水與津貼的辦法 (六〇)

- 九 獎勵與處分的意義 (六三)
- 十 補悼子桂同事 (六六)

關於服務的態度

- 一 加強認識我們服務的廣大對象 (六九)
- 二 我們對外應有的態度 (七〇)
- 三 旁觀的態度與參加的態度 (七三)
- 四 事業性與商業性的問題 (七六)
- 五 本店參加義賣的影響 (七八)
- 六 熱烈響應政府五十萬封慰勞信的號召 (八〇)
- 七 對十萬封慰勞信的再接再勵 (八二)
- 八 作風問題與本店的個性 (八四)
- 九 艱苦困難中奮鬥 (八六)
- 十 沉痛中的檢討 (八八)

關於工作與學習

- 一 我們的工作原則 (九一)
- 二 工作實踐中的學習 (九三)
- 三 工作與學習的問題 (九五)
- 四 友誼與職權 (九八)
- 五 工作的檢討 (一〇〇)
- 六 檢討一年來的工作 (一〇二)
- 七 發現困難與克服困難 (一〇四)
- 八 節約和我們的事業 (一〇七)

附錄

- 一 生活更話 (二十二篇) (一一一)
- 二 爲生活書店閱讀敬告海內外讀者及朋友們書 (一三九)
- 三 殉職四文化戰士簡歷 (一四五)

對民主集中的正確了解

生活書店在管理上一向是採用民主集中的原則，這一個特點，對於本店全體同人的精誠團結，對於本店事業的興衰興廢，都有着很大的關係。但是本店規模巨大，同事日多，我們雖同在這個特點之下共同努力，行所無事，也許對於這一特點的明確意義，未及深加思考，容易模糊起來，所以我認為對於這一點有再加以說明的必要，尤其希望比較新加入的同事，加以特別注意。

民主集中的內容，扼要地說來，有下列四點：

一、領導的機構，一律是由選舉制產生。

二、領導的機構須定期對整個組織作工作報告。

三、嚴格的紀律和少數服從多數。

四、下級機構和全體人員，應絕對執行上級機構的決議和上級負責人的指示。

試根據這四個要點來分析本店的管理。就第一點說，本店的領導機構如理事會，人事委員會及監察委員會，都是由選舉制產生的。就第二點說，本店的領導機構每年須對全體同人大會作工作報告。就第三點說，全體同人都須服從章程服從服務規約，服從由領導機構所決定的一切章則。就第四點

說，本店的全體同事，都須執行上級機構的決議和上級負責人的指示。這樣看來，可見本店的管理，是和上述的四點符合，也就是和民主集中的原則符合。

民主絕對不是無政府狀態，集中也絕對不是獨裁的意義。不民主的集中才是獨裁，不集中的民主才是無政府狀態；兩者都是要不得的。我們所需要的是不折不扣的民主集中，不能把它任意分裂開來。如青島鹽務局說來，大家共同規定的原則，是民主，把這原則交給負責人去負責執行，是集集中。所謂嚴格的紀律，不是任何個人的作威作福，是要負責人嚴密執行大家共同規定的原則。例如我們有次家通過的章程，服從這章程的規定是紀律，人事委員會根據章程規定的職權，執行由該會所通過的服務規約，難犯了這規約，就須根據這規約處理，這是紀律。例如各級負責人的職權有它的範圍，在這範圍內要認真執行他的職權，受他的職權內指示的人要服從這職權，在行者和受者兩方面都是紀律。嚴格的紀律，是認真執行大家所共同規定的原則和各級負責人應有的職權。這固然是集中，但在集中的執行中，也還含有民主的成份，例如負責人的指示如有錯誤，受者仍可申訴於更上級的負責人或相當的領導機構，求得公平的解決。

所謂少數服從多數，是指任何人都須服從大家所共同規定的原則；是這領導性機構的會議中，少數人須服從多數通過的決議。（諮詢性機構的會議不同，請參看「店務會議的效用與權限」一文）由多數人通過的章程授權理事會或人事委員會所訂立的章程，全體同事都有服從的義務，這並不

違反少數服多數的原則。由多數人選舉出來的領導的機構授與各級負責人的職權，在職權內應有指揮，有關的同事也有服從的義務。這也不違反少數服從多數的原則。例如某一分店的負責人——經理，在他的職權內，當然有指示該分店全體同事工作的責任，這並不違反少數服從多數的原則。爲什麼呢？因爲大家共同規定的原則則是民主；由大家共同規定的原則所產生的領導機構的機能與負責人的職權是集中；這兩方面是相輔相成而不是相違反的。不過這裏有兩點還是值得注意的；就是：第一，領導機構的機能與負責人的職權不能違反大家所共同規定的原則；第二，倘若大家發現這種機能或職權有違反原則的地方，可以而且應該提出詢問或抗議，要求解釋。但同時還有一點很重要，那就是詢問或抗議，都有一定的「軌道」，而不能以個人的「自由行動」來作答覆，因爲倘若這樣，便形成無政府狀態，既不是民主，也更不是集中。例如各分店對總處的指示，如認爲有不對的，儘可提出意見，交總處負責人加以改慮修正；如認爲總處的處理不適當，關於業務問題，儘可提出意見，交理事會公議解決；關於人事問題，儘可提出意見，交人事委員會公議解決；關於監察問題，儘可提出意見，交監察委員會公議解決。民主是有軌道的，不是一個人的「自由行動」——無論在執行者和受行者兩方面都是這樣。

我們如要得到民主集中的實益，必須先對民主集中的原則有着正確的了解。