

自序

民主聲浪響徹雲霄，而社會大眾對民主的體認卻未與其聲勢成正比。假民主之名，行操縱之實者，比比皆是，幾以誤導民眾以爲民主就是抗爭敵對的代名詞，加上有心之士的推波助瀾，更使有識之士憂心不已，韓非子曾云「儒以文亂法，俠以武犯禁」，已爲此時此地作了最好的寫照與佐證。

面對這種亂象，與其苛責大眾的無知，何不檢討我們有沒有爲民主作紮根、奠基的工作。平情而論，我們的團體，仍有不少還停留在開會不外是講演、摸彩、聚餐的聯誼性階段，對集思廣益、眾志成城的功能，宛如霧裡看花，似真還假。行憲近半世紀，僅有「會議規範」而無「議事法」，民眾對議事法則能耳熟能詳的，更是鳳毛麟角，與先進國家比較，瞠乎其後，沈思反省之餘，頗有悵然若失之憾。

臨淵羨魚，不如退而結網，是以個人在服務團體時，總不忘要求以「遵奉章程、清白財務、民主選舉」來作爲引導團體、防杜糾紛、步向健全的有效取向，並對弘揚民主規範的奠基工作尤多致力，先後多次邀約友好，加強會議規範之宣介，或以文字、或採繪圖、或錄影帶，甚且中英文兼用，目的無他，不外想藉趣味化來宣介民主制度、實用化中顯示民主功能。

本書所蒐文稿，皆係爲促進健全社團而撰，以「服務人民團體的工作取向」開其端，而以「溝通

與協調的真義」殿後，其他各篇，除以實務來闡述健全團體之道外，尤在秉持民主素養一二三來宣介素養之重要，其一為一個不變的信念，就是要愛人如己，做法就是「直不至於犯，婉不至於隱」；二為二人同心，做法必須「相對以誠，相處以禮」；三為三大要項，堅持的就是「一時一事、對事不對人、服從多數」來強調素養比條文規範更重要。

茲值民眾籌組團體此起彼落，原有社區發展組織亦規定須改以人民團體型態出現之時，我社工同好自宜對民主組織與民主運作有更進一步之體會，乃敢不揣淺陋，將一得之愚呈請諸同仁參考指正，期能促成民主素養與組織生根於社區、弘揚於社團、落實於社會。

誠然，民主不可能一蹴而至，也絕非徒法能自行，他須胸懷磊落、包容異己的素養來維護；也須同心合力、唯法是從的堅持來捍衛，由是從而建立以集思廣益來替代紛擾鬥毆；群策群力來凝聚萬眾一心，容或在實際運作中不可能盡善盡美，但只要相忍相敬，明大義，識大體，就目前言，仍不失為維護個體尊嚴、保障少數權益的一項可以採行的制度。

願我們體察民主的真義，學習民主的規範，讓我們在擁有經濟大國盛譽之餘，也邁向社會大國，每個人在擁有尊嚴中品享民主，遊弋在法治中享有自由。

蔡漢賢 謹識

八十一 年五月

民主組織與民主運作

目 錄

自序

壹、服務人民團體的工作取向

一

貳、服務宗教團體應有的體認

六

參、開放社會中公益性國際社團的角色與功能

十二

肆、組織要更廣泛 意境要更深邃

十七

伍、農（漁）會法與農（漁）會選舉

二十一

陸、人民團體監事功能的發揮

二十八

柒、團體領導人應有的共識 ······

三十三

捌、議事規範 ······

三十九

玖、解決會議中的疑難雜症 ······

四十四

拾、即席演說與會議討論 ······

五十二

拾壹、溝通與協調的真義 ······

六十七

壹、服務人民團體的工作取向

一、讓流汗耕耘的人，有歡悅收穫之樂

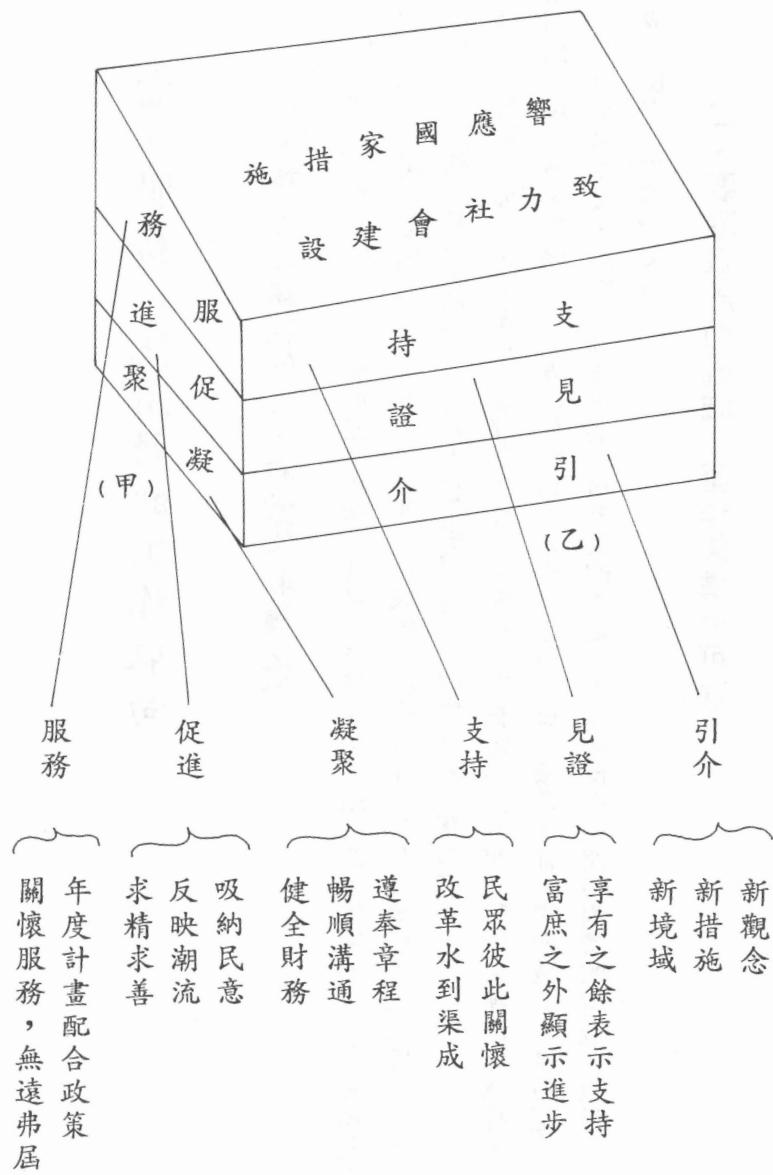
人們本著自己的喜好，可以參加經由血緣、地緣、職緣、趣緣組成的不同團體；這些團體基於既定的創設宗旨，發揮愛國的、生活的、服務的功能來達成社會責任。但其成效得失每有因人、因時、因地而異，其關鍵乃繫於會務工作人員平時怎麼樣的種，就會有怎麼樣的收。

種固然取決於種子，但尤在有無灌溉。種子是要件，灌溉要心力。前者所指是團體的章程宗旨、財務制度、場地會所等條件；後者則係指輔導人員、會務人員、領導才幹、溝通技巧、會員配合等；各項之間可交錯支援，體制的健全可補人員素質的不足，人員的優秀可開拓團體的境域，但最好是相輔相成，使得團體益臻健全。

二、要凝聚志而成城，運作架構不可缺

團體在社會組織中居於一種中介的地位，它介於「國」與「家」、「群」與「己」之間。成員透過團體，向上可以向國家提建議，為社會做服務；向下可以在健全自己中，提昇家庭生活的品質。不

問是職緣、地緣、血緣及趣緣等各種不同的團體，本質雖各有不同，但基本特質是內求凝聚、促進及服務，外負引介、見證、支持之責，縱橫交錯而揚放光芒，茲以附圖說明如次：



三、承擔使命，必須團體本身求健全

期求人民團體健全，應該是由二個層面來引導：一種是領導幹部內心的敬業；一種是貫徹促進團體的成長要素的具備。前者是要領導幹部有敬慎茲事的認識，也就是要對自己所從事的工作認為有意義，所作所為是理應如是，情該如此，也可說樹立出一股內求心安、外求奮發，突破現狀的動力與衝勁。要激發個體的動力已經很不容易，有了動力還要持續更是困難，於是必須要建立近似的價值觀和交往法則，唯有大家都能「載仁而行，抱義而處，見利不虧其義，見死不更其守的德操」，在反省中純化自己，在向上向善中健全自己，不同的團體要建立不同類別的職業倫理，但由於業別與對象的不同，應該有不變原則與不同的方式，以求不偏不倚，不過也不及，這種標準不是自我決定，而是會眾相互研商選定。由是發現倫理是建基於一種意念與標準，這意念在重視個人對團體的義務，而輕視個人的權利，重視善德而鄙視惡行。也就是要以心性修養自律，而以高度的公德心，來處理人己的關係，達到既自尊又互敬。

由於職業倫理具有深邃的哲理，也有誠摯的友誼，可以從「知其理之當然，而責其身以必然」，把意念和行為結為一體，以道制欲。這種訴之於理性，而制定的行為標準，是以高度的公德心來處理人己的關係，在為別人設想的前提下，為人群服務。它表現在任何行業中，都可以看到為職責而奉獻

的崇高節操。

另一方面又要充實組織的內涵，從具體的項目來促進團體目標的達成，免得服務人員辛勞付之東流，那就是要求團體要：

成立宗旨的實踐——計畫（目標、程序、對象、地區），因而萌生隸屬感；
權能劃分的結溝——分工（指揮、執行、監督），因而締造責任感；
民主溝通的推展——規範（會議規範、職業道德），因而凝塑向心力；
賞罰分明的保證——章則（公平、彈性、可行），因而孕育榮譽感。

四、應勢因時，政府要予恰切的支援

只是單方要本團體做什麼，而服務團體的工作人員卻置身事外，那就淪入「求之人而不責之己」的不分是非，是以個人覺得政府工作人員應該致力於：

- (一) 方向原則的訂定明確、公正——愛國、服務、聯誼的多元性。
- (二) 法規的簡明、周延、可行——以人團法、財務管理辦法、選舉罷免辦法等為例。
- (三) 業績評鑑的科學、公正——中央、省（市）、縣評鑑的標準的一致與評定人選的考量。
- (四) 補助、支持、獎勵、服務的切實——額數、器具、範疇、社團大廈等的提供。

五、結語

服務社團不若其他建設，收立竿見影之效，但卻有凝聚、激發、創造的功能。這種功能可以造成社會上相互關懷、整體努力和充滿希望的氣氛；也可祛除依賴觀念，滌除僥倖心理，融熱情於工作，化理想為事實。經由民主過程，體驗民主生活。循著捐資貢獻，達到自我開拓；藉著敦親睦鄰，融洽了人際關係，把政治的權、經濟的富、社會的平都一以貫之的予以完成。

從健全團體邁向國家建設，是由下而上的做法，看起來似嫌空泛，實際上卻是件平凡而又嚴肅的工作。平凡得人人都在參與；嚴肅得關係國家的前途。他的成敗，雖不能直接的克敵致勝，但鼓民力、開民知、新民德的結果，足以間接的影響其他建設的緩速。只要民間領袖號召得法、專職人員激勵有方、民眾反應熱烈，社會建設就會在無形中見功效，在實踐中得效果，使國家的諸項建設，作永無止境的進步。

貳、服務宗教團體應有的體認

一、重視沛莫能禦的無形力量 ——約而能張、幽而能明、弱而能強、柔而能剛

人們本著自我認知，尋獲了心有寄、性有屬、情有歸的體悟，就是信仰宗教的開始。在心安理得的情況下，心靈不空虛，情懷有喜悅，那怕是不幸受到挫折、打擊時，也能樂天安命，定以處變。

信仰了宗教，宗教就發揮了「有所宗以教民」、「有所本以化民」，形成「道無常名、聖無常體、隨方設教、普濟群生」的功能，雖然各有所本，但虔誠之餘，就孕育出風格，在艱危之時，無畏橫逆，凝成雖柔但韌，似弱實強的精神力量。

二、窮源究本析由來

——若問其中端的意，香花瑤草自叢叢

從不同哲學家的觀點來析宗教，雖有「遠看成嶺側成峰」之說，但大體來講，對生命的追求，對自然的讚嘆，仍是「萬法同源、百揆一道」有其相近處，如：

孔子有：「子不語怪力亂神」、「敬鬼神而遠之」。

Joseph F. Labitan 有：「宗教共同原始點是拜物教」（Fetishism）。

Friedrich Muller 有：「宗教因信賴、仰賴而有一神教」（Henotheism）；但 Edward Taylor 曾著書闡揚泛靈信仰（Animism）。

Xenophanes 有：「人神同形同性論」之說，那個地方的神，多被繪成像那個地方的人的模樣。

Euhemeris 有英傑即神論，如 Imhotep 建金字塔而被祭拜，中國禮記禮法篇有「以勞定國，以死殉事」者可為行神，如魯班、神農、扁鵲等是。

G. Vico 認為：「生育、結婚、死亡，構成了宗教」。

這些說明了不同的價值觀和交往法則形成了不同宗教；他蘊涵了認知、情感與信仰，也可說一個宗教必須具有教主、經典、儀式、殿堂、信徒，在神職人員的催動下才能運作和活動。

世界上不少國家有「國教」或「準國教」，我國憲法第十三條中明訂「人民有信仰宗教之自由」，亦即信與不信，信某一教均無不可，但刑法亦有不得對寺院、教堂公然侮辱，對祭禮、說教、禮拜予以褻瀆妨害之限制，用求保護。

二、崇敬同多異少的不同教義

—此中有真意，欲辯已忘言

教人爲善是宗教的共同點，只是入手的途徑，與運作的取向各有不同，大別之：

「儒」是依仁抱義，行於博施濟眾，而專注現在；

「佛」是明心見性，行於慈悲爲懷，多回顧過去；

「道」是養性存真，行於常善救物，每忘懷時空；

天主、基督是博愛利他，行於憐貧恤殘，常直望將來。

至其他宗教亦頗有類似處，且大體上都擁有寬容、自律、慈愛、節儉、服務等美德，茲再分就戒律、公益、節儉、婚姻等析之：

(一)就戒律言：「儒家」的好禮、崇仁、重義、惻隱、恕謙作傳世之言；「佛教」以守五戒「不殺生、不偷盜、不淫邪、不妄語、不飲酒」及十戒有身三：不殺、不盜、不淫；口四：惡口、二舌、妄言、绮言；心三：不貪、不嗔、邪見。聖經摩西十誡有敬神、敬親、不殺、不淫、不盜、不妄言、不貪等。

(二)就公益言：佛教七度施爲種樹、施藥、造船、作井、公廁、悲田、安濟、旅舍、漏澤；基督爲辦醫院、立學校、辦報紙、設公墓；其他宗教亦多類似。

(三)就節儉言：佛教要摒除物欲，一切從簡，穿衣是「糞掃衣」，不止吃素，甚且連吃飯都節省，過午不食，倘是勞動者，吃時稱「茹石」，意爲必須而吃。

(四)就生活禮儀言：天主教大齋進餐每日一次，小齋不食肉，搭伙勞工例外；猶太等周五吃魚；回教

不食豬肉；又如作息，耶教安息日不工作，聚會所不看電影，另喪祭誦經、唱詩等，亦各有特色。

(五)就神職人員婚姻生活言：佛、天主不娶不嫁，東方正教有受神職前已婚可繼續，受神職後不可結婚；基督可娶可嫁；回教多妻；道以精、氣、神為養生之本。

歸納來講，雖方式各有不同，但各本之天理、根於人心、用之為倫常、不時以佈薩、懺悔、告解、自省、檢討等自律，使人性收放自如或彌六合，或退藏於密。

四、本關懷而作入世之用

一約而易行，實而可信

宗教對信徒以父子、兄弟，合而為一；採愛與關懷，將信徒結合，冀各履教義，來從事世間慈愛事業，要求信徒輕財重義，「寧靜淡泊以養性，屈伸吐納以歸體」來做修己善群的福利工作。譬如：

(一)佛教以「無緣大慈」（及人之（幼）老）、同體大悲「人飢己飢」來恤貧濟困，並且大多以報恩來激發動力，以服務當前、上天國、修來世等做入世事業，其所採有：大藥藏（慈善藥局）、無遮大會（齋會免費餐會）、悲田養病坊（孤兒、孤老收容）、無盡藏（碾坊、車坊、店舖）、漏澤園（公墓）等來服務。

(二)道教則採信道、修道、行道來服務社會：經文上有地仙須行三百善；天仙行千二百善，倘有一惡，則盡失前之善，信徒信道以「道、經、師」、修道為「精、氣、神」、行道為「慈、儉、讓」，都

是積陰功成善身。

(三)至天主或基督教不問信義宗、長老教、浸信會等亦多以禮拜、宣道、服務、奉獻，來從事各項助人事業，是以在福利範疇中，其慈幼、安老工作每能受讚於世人。

儒、釋、道、耶、伊斯蘭教在我國併進交融，雖未以中華文化見之經文，但卻又不謀而合蘊含文化精髓於其中，行之於生活，見之於日常，諸如潔身、孝親、愛人、寬恕深植人心，是教徒者固誦習見之經文，非教徒亦多秉之為道德倫常，鮮有因之而引發之衝突。至偶有強橫者每挾迷信以欺人，狡黠者挾神佛以圖私，自屬宗教界絕無僅有之例外，非屬教義之不妥。

五、結語

——了解本質，我們該有的取向
——由信而得解，經行而獲證

對宗教應尊重而不在批評，在促教徒踐履教義而不在改其信仰，在弘揚而不在抑壓。甚且對宗教與宗教間，更應一視同仁，平等支持，道並行而不悖，見之事實，如天主教的泰麗沙修女，基督教的史懷哲，佛教的慈濟會，儒教的廢物興學王老先生，俱皆各本所信，為人間之善行作真切的詮釋，宗教也因這些傑出人士而達成「人能弘道」，只見其進，未見其退的發揮修己善群的功能。

重視宗教，就對個人言，是篤信善有善報、修己善群；對社會是吃素放生，慈愛節儉，不問宗教

所屬，因教徒散佈四處，教義果能深入人心，力行之餘，自有助澆薄風氣之導正，個人身心安康，社會安定，國家必然安全。

參、開放社會中公益性國際社團的角色與功能

一、「獨善其身」與「兼善天下」的抉擇

中國從老子、莊子、楊朱到墨子、孔子；西方從犬儒（Cynics）學派、伊壁鳩魯學派（Epicurus）到福利國家的學說；顯示了人類的意識取向，可以明哲保身，也可以助人利他，進退繫乎一念，苦樂猶如飲水，人可以隨波逐流，默默終其一身；也可以捨己爲人，揚放生命光芒。

二、情有獨鍾的投入

不問是友朋的介紹，自我的發現，選我所愛，愛我所選的加入了公益性的團體，品享民主憲政下民眾擁有的集會結社權益，各團體名稱容有不同，但肯定的是，在社會組織中居於一種中介的地位，它介於「國」與「家」、「群」與「己」之間。成員透過團體，向上可以向國家提建議，爲社會做服務；向下可以在健全自己中，提昇生活的品質。不問是職緣、地緣、血緣、趣緣等各種不同的團體，雖然性質不一樣，但都有近似的功能。基於這樣的體認，只要是現代人，或多或少都會與團體發生關連，甚或沒保留的投入，融合在社團之中。

國際性公益團體雖與一般人民團體未盡相同，但所有團體基本性質是內求凝聚、促進及服務，外負引介、見證、支持則頗相近。

由於團體具有內在、外在的功能，使團體的存在有實質的意義，不只是志同道合的匯聚處，而且也可說是政令措施的響應者、社會建設的執行者，眾多團體聯繫起來，就成為鞏固政府的中流砥柱，單獨的存在就各成據點式碉堡，而大家目標相同串連起來就成為社會建設的「萬里長城」。

三、健全自己來擔負服務別人的使命

凝聚志以成城，不是每一個團體都能。成員體認不夠深入，領導不得其人，都會抵消功能，扭曲形象，是以我們要求參與者篤守服務倫理，奉行章程，清白財務，民主選舉以及服務講技巧，關懷重態度的砥礪自己，在集思廣益中善盡左列各數角色：

(一)方略規劃——不問是器材贈與、經費支援、甚或方案推展，都要採具前瞻，富創意，助其自助的設計者的角色。

(二)助人服務——成員心慈意誠，濟貧扶病也罷，育幼敬老也好，只要肯投入，就可達成純化自己，關心別人的服務角色。

(三)改進推行——以志願而擔負社會改革任務，可以讓友朋見賢思齊，成為群眾品享成果的改革者角色

。

四科際組合——成員各本專長，全心投入，專長因相互激盪而更充實，績效因盡心而倍增，人們在成就中成為日新又新的研究者角色。

四、眾志成城發揮功能

由於公益社團具有設計、助人、改革、研究者等多種角色，而各團體章程又有奉獻、服務、利他訓練等要求，眾多的會員在志同道合、稱兄道弟的氣氛下，形成了一股沛莫能禦的力量，用之於配合政府措施，就是强大無比的推動力量；用之於會員自我修持，就是最徹底的溫和社會改革，是以 蔣主席在七十六年二月初旬就指示：「加強與民間各種團體與組織的聯繫與溝通，提供最大的支援與服務，使這些團體與組織，發揮更大的功能，為民眾謀福利。」而政府亦有「輔導國際性公益團體實施要點」（附件）的頒佈，我們期盼團體仰體斯意，激勵會眾彼此互勉，凝成風格，他的績效功能，為簡明計，特再分述如下：

(一) 在日常會務活動中展開國民外交：

近年中西接觸頻仍，許多國際性團體，傳介到我國，使得社會人士對西方社團的民主運作有更多的認識，又透過各團體年會在國內外召開，使得各國認識了我們的民眾與國家。

(二) 在響應政策中配合社會運動：

政府要發動民眾參與活動，難以直接的將意旨傳達到每個人，但透過團體不失為事半功倍的好辦

法。平時諸如勞軍、排隊、綠化、守時、不二價、表揚傑出人員等運動可為例證。又如國家有困難時，團體也可對某些問題表明立場，支持政府；對國家政策，民眾又可以透過團體表示，因各理監事皆由會員中選舉而成，有合法的代表性，其中亦有具民意代表身份者，更可藉代表在不同場合代表民眾表達意願，而成雙向溝通。

(三) 在慷慨捐輸中善盡社會責任：

透過不同方式，作行有餘力的捐輸、參與福利活動，有錢、有力願服務者，可以貢獻己力，以有濟無，少則使一、二人獲益，大則使整體受惠。

(四) 在聯誼活動中提昇生活品質：

各社團藉聯誼開展活動，可以增進生活情趣，也可與文化相結合，如元宵猜謎、清明祭祖、端午競渡、中秋賞月、重九敬老等都是，因為猜燈謎是文藝活動，踏青就是郊遊，大掃除是清潔運動，拔河、踩高蹺是國防體育，如此國防與康樂合一，民俗與文化結合，都可由團體的活動中得到貢獻。

(五) 在會務發展中推展三民主義：

三民主義是全民所共有，也須全民來推行，可以說它是一種潮流，一種哲學，一項真理，和法國所宣示的「自由、平等、博愛」，以及美國強調的「民有、民治、民享」，詞異而實似，人們如能仁人愛物，有人飢己飢的體認，就是民族感情；敬業奉獻、實踐職業道德，就是民族主義的實踐；透過彼此認識與人群的結合，尊重異己、相互容忍，按照會議規範達成意見溝通，就是實踐民權主義；再

者生活、生命、生存、生計都是民生，透過互助合作，扶殘助弱給需要幫助的同胞以援手，協助自力更生，就是民生主義的弘揚。

五、結語

—爲明天的更美好而耕耘

訓政與憲政不只是階段的不同，尤在本質的迥異。聯繫團體，服務會員，採杯酒言歡，敬煙敘餐的時代已過去，如果我們不以意境定策略，服務爭向心，宣傳邀群眾，我們就無從贏得成員的歸屬。

團體唯有「載仁而行，抱義而處」，會員才可以成爲「仁的使者」、「義的尖兵」，敬請引領社團的領導先進們，本著「非以役人，乃役於人」的精神，履行章程，配合政策，在盡己爲人之餘，添溫馨在里鄰，蘊國力於社團。

肆、組織要更廣泛 意境要更深邃

——強化婦女組織 可行途徑初探

一、保障婦女同胞結社權益

結社的權益是在民主憲政時代才享有，而婦女同胞享有這一權益，比男性同胞晚，也較男性同胞少。面對占有二分之一人口的婦女，如果沒有提供一個可以發揮長才、一展抱負的環境，倘是一泓止水的平靜，就是人力資源的浪費；倘若波濤澎湃，導之不得其道，亦非婦女或社會之福，況且婦女同胞具有勤勞、溫和、親切、寬容的美德。這項人力資源要有妥善的安排，除了各守崗位、善盡職責外，家庭婦女和職業婦女不妨參與公益性的社團活動，秉持「據於德、依於仁、游於藝」的信念，將知識上的「真」、德行上的「善」和感情上的「美」，作具體的奉獻，使得形體之間，口有惠人之言，心懷福人之念，足踐利人之事，為自己生命發揮價值，為國家社會做點有意義的事。

二、一體二面顯功能

參與了團體，要了解團體有介於「國」與「家」、「群」與「己」之間。成員透過團體，向上可以向國家提建議，為社會做服務；向下可以在健全自己中，提昇家庭生活的品質。

眾多婦女會，本著生活改善、教育改進、美德闡揚、福利互助、婦女研究的任務，匯成澎湃不息的力量，用之政治動員，就是正義與勝算之所繫；視之為人力資源，就成為富強國家之源泉；用之於社會改革，就形成沛莫能禦的衝勁；用之於配合政府其他措施，就是强大無比的推動力量；用之於修己善群，就是最徹底的社會改進，我們期盼團體工作者激勵會眾，彼此扶持，凝成風格，奉獻服務，強大國家。

三、廣泛與深邃相互為用

吸引人來參加已是不易，來了希望不要流失更是難能，於是我們要以方法來致廣大而精微，極高明而道中庸，也就是要採：

(一)循意念認同來號召參與——團體有章程，任務須明確，結構要民主，成員受尊重，領導採民主，凡是認同者都應爭取。

(二)以生動的活動來凝聚向心——例行開會固不可少，但融會議目的於精采活動，更能讓成員以參與為樂、為榮。

(三)萌歸屬在創新活動中——提供技能、技藝在會務推展中，不問是水耕、自己動手做、心肺甦醒術、

甚且烹調、工藝等，都可讓參加人習得一技之長後，長懷團體，並進而介引其他同好來參加。

(四) 奬懲評鑑保持朝氣——嘉勤懲惰，是團體就人的管理來健全組織；而評優汰劣，卻是以制度來擴大團體的生命。

四、願更多人「犧牲享受、享受犧牲」

投身社團，是排除名利的奉獻，看起來是本志趣而為同好服務，事實上卻是以聯誼來凝聚民心，個人深信，婦女社會服務不難推展，因為沒有不愛家庭的婦女，也沒有不愛國家的同胞，國家是整體的，沒有政府與民眾之分；責任是大家的，沒有男性與女性之別，要建立一個富強的國家，必須先培養社會大眾對公共事務的責任感，祛除工業社會老死不相往來的冷酷，從責任與溫情來凝聚，從服務與貢獻來開拓，更由於這種活動是源乎情，順乎勢，使不同生活方式的人，參加了團體有共同服務的信念，每個人自我發現，彼此尊重，鄉土情深，視而有見，視國事如己事，於是參加人員踴躍，社會服務普遍，捐輸的財物眾多，方案措施推廣容易，無形精神力量開拓了具體的措施；豐衣足食之餘更知榮辱，有形成就又在為推展與擴大無形的精神力量奠基。

生命的價值，不在他活過的歲月有多久，而在他貢獻了什麼。人要是富貴康強時存樂善好施之心，而病痛貧困時有刻苦奮鬥之志，那不問是參加了那一類社會服務都在闡揚人生真諦，鼓勵自強奮鬥，使得溫馨中不忘責任，責任中洋溢溫馨。更願每個人捫心自問？別問社會給了你什麼？先問你為社

會做了什麼？獻身服務，志我無私，請自君始！改造社會，富強國家，莫讓人先！

伍、農（漁）會法與農（漁）會選舉

「民以食爲天」是古今不變的至理。食隨著貧富，可以粗簡，也可以精緻，但飢者不能飽，寒者不得衣，就成為治亂的根源。

社會的安定，奠基在「衣食足然後知榮辱」，今天我們沒有三餐不繼的匱乏；抑且能享「食有魚」的豐足，一定要感謝多年來在「晨星叱犢山沈霧，夜月荷鋤村吠犬」披星戴月的農民，和面對「白浪搖天，怒海討生」的漁民，這些都是由於他們有「看似平常實奇崛，成如容易實艱辛」的積極貢獻。

由於保障農漁民權益，增加農漁民收益，是農漁會的任務，遂成為此時此地的當急之務。權益包含了生存權、工作權與受益權；收益應包含所得與賦稅的優待，而權益必須以收益爲基礎，惟有收入的安定，才有人格的尊嚴，但由於農漁同胞的收益卻受供需的影響，以米穀而言，古人有「穀貴傷民，穀賤傷農」之說，如何調劑盈虛，使民無傷而農益勤就必須要有執行「賤入貴出」的政策和單位，這個單位要有積極興利和消極除弊的功能，也要具有農漁有、農漁治、農漁享的性質，它肩負協助生活、配合運銷、注重加工、調節金融的任務，擔承著提供文化、福利、服務的工作。

由於農漁民有如此的需要，就必須要有真正屬於他們自己的團體，和能夠全心投入爲他們服務的

理監事。是以就「農漁會法修訂與選舉」這個命題來看，主要的探討重點是以拔擢成員為中心，而引申到：

一、法律與倫理二者的關係與重要。

二、立法能否與時俱進、日新又新。

三、立法的本身是否本質誠、立意平、文字明、執行便。

四、能否循之達成選舉公平與人才輩出。

五、定份止爭、嘉善懲惡的功能是否得以發揮；

六、而其終結，則在能否從凝聚、培育、選拔、糾導的歷程，經由成員素質的提昇來達成團體的健全。

茲特就與選舉有關部分，探析如次：

一、凝聚成員——就層次功能發揮方面言：

農漁會是一種中介組織，它介於國與家，成員與全民之間，是服務會員、富強國家之不可少。能否發揮功能，繫乎有沒有凝聚、促進服務的功能；是否順暢運作，則在有無達成引介、見證、參與的任務，如果在點上能健全，在面上能涵蓋，那就不只是職業相同者的聚集處，而且也是社會建設的參與者，政令措施的響應者。試看只要實際從事農漁業者，（農十二、漁十五）有一定額數申請人就可申請籌組。農漁會（農八、漁十一）組織層次是，鄉鎮區會以上為縣市、省市、而全國，向下有農民

小組，必要時尚可分班（漁會為區漁會），對農漁業有興趣的並可為贊助會員，形成了體系的完整。

農漁會選出代表，代表大會為最高權力機構，代表選理監事，理監事可選理事長與常務監事（農十九、漁十九）。又理事會就遴選合格之人員聘為總幹事（農廿五、漁廿六），總幹事就農漁會統一考試合格人員聘任職員（農廿六、漁廿七），總幹事向理事會負責，形成了權能劃分的體系。農民可參加農民小組，小組選出代表，代表在會員（代表）大會表達意見，形成了溝通管道。

由於有體系，體系權能分明，而意見表達也有管道，於是在制衡中發揮了保護自己，維護整體的功能。

二、培育成員——就廣收慎選吸納方面言：

農漁會成員廣義而言，應包括會員、贊助會員、會員選出的理監事、執行理事會議的總幹事、以及經由考試錄取承辦業務的職員。這些組成份子，是環環相扣，互相關連，如果有不應該加入而讓之混進，會影響團體的淨化；會員的素質，會影響到理監事的選舉，而理監事的才學，又會在會議中左右了團體發展的取向，如果遴選總幹事時，不能唯才是用，也會讓團體任務的貫徹被打折扣，是以我們要評估有沒有培訓的體系機構、甚或教材、教法的實用性如何，都是培育成員成敗契機的所在。以農會會員言，除了自耕、佃、僱農外，還包含了有農業專著或發明的學者、以及從事推廣的工作專家。再以漁會而言，甲級會員包括遠洋、近海、沿岸、河沼以及淺漁、魚塭養殖漁民；而乙類也包括事業主、專家、推廣者等（漁十五），假若不靠團體從事法令傳播、新知介紹、進口設備、國際交往、

公害防處等，就會安於現況不知改革，或受侵害而不自知，於是必須要有基層研習單位，如小組、研究班等之設。又理監事是屬於決策階層，除了須合資格、具經驗外，也應不時有講習與進修的舉辦。再就總幹事與工作人員言，由於總幹事應承擔了農業、企管、金融、服務等任務，除法中已明定學經歷要件和消極資格（農二十五—一、漁二十六—一），而不同職類的工作人員，自身因已有專長，且在統一考試（農二十六、漁二十七）中脫穎而出，倘再由上級農會或農訓協會予以訓練，必能更上層樓。是以我們在農漁會法中可以發現有農事小組及必要時得分班工作之條文，也可在各類會議中吸收新政策、新觀念，此外還訂有在行中求知的農業推廣（農三十八、漁四十）、年度盈餘用作互助訓練經費（農四十、漁四十二），為改進農業得當請有關機構派專業人員協助（農四十八），凡此俱皆為培育成員之有效資源。

三、發掘成員——就大公至正有關選舉方面：

人才輩出，一面是靠考試來進新銳；遴選來延攬；另一方面是限齡（五十五歲）晉用而得延攬新季（農二十五—一、漁二十六—一），最重要的還是可以經由選舉由大家慎選賢能，從小組長、會員代表、理監事一以貫之，靠選舉來選出。

由於選舉是人性中名利之爭，而結果又有成敗之別，是以一經投入，必然會奮不顧身，無所不用其極的想獲勝，假若要希望選舉是真正民意的反映，能夠選出好的，罷免壞的，為了這一目標，公開、公平、公正不必或缺的要項。平情而論，公開大致已融合了公平與公正；而公平公正的貫徹必然

的可以公開，是以我們應檢討農（漁）會選舉罷免辦法有無達到這一要求。

(一) 有關公開方面者要有：

1. 公開最基本是選務起止日期的宣告，讓有意參加者，可以及時準備。又規定選務工作應在選任人員任期屆滿前九十日前開始，任期屆滿三十日前完成（選五），以及指定投票日等（選六）。
2. 又如採集會投票方式者，應於投票日七日前將選舉罷種類、時、地、名額等書面通知出席人，並於投票日在投票處張貼（選十）。
3. 在選舉日六十日前編選舉人名冊，公開陳列七日，並接受更正。

(二) 有關公平方面者要有：

1. 候選人資格登記，由有關人士組成審查小組，以昭公允（選十五）。
2. 年資時效計算的認定，時效的採計有一定標準（選七）。
3. 如採分區、或集合投票方式，不問連記法，限制連記法均為單記名，意志得能充分自由發揮（選十八）。
4. 選舉過程設監票、發票、計票、唱票，由公正超然人士擔任（選十九）。
5. 手續慎密，舉凡選票印製、領票、蓋章、票函密封、干預防止，有效認定均有明確之規定，在公平保障中使當事人退無怨言（選十九—三十）。

(三) 有關公正方面要者有：

不因人而異，所採標準與認定均見之條文，對選務工作人員不因職稱有所不同，其有違法給予懲處及移檢察機關偵辦（選四十八）。對選舉出席人員行為不當，會議主席可予以警告、退席、取銷其權利等權力（選二十六）。

有選舉權者或聘任總幹事有收受財物或其他不正利益處徒刑、罰金、財物沒收（農四七一二、漁五十一），特別是對候選人及其他以強暴、脅迫或其他非法方法妨害他人競選、使他人放棄競選、或妨害他人自由行使選舉權者，予判刑或科罰金（農四七一三、漁五十一三）。

（四）導正成員——糾頑防偏懲戒方面言：

獎善糾過是淨化團體，防止僵化的有效辦法，農（漁）會法中，對怠忽任務之會，可予警告（農四十一、漁四十四）。決議違反法令可予撤銷（農四十二、漁四十五）；違反宗旨得予解散或撤銷，理監事、總幹事如有嚴重危害農會情事，主管機關或上級可以停止或解除職務（農四十六、漁四十九）。為防止訟累經年，而妨礙會務，對選舉訴訟程序，準用民事訴訟法之規定（農四十九一二、漁五十一一）。

整個農（漁）會法的功能，是在健全成員中找出出類拔萃的為選任職員，依奉章程、清白財務促進農會的成長，並輔以選舉罷免辦法，促使整個團體的民主化、現代化，也就是：

組成民主化

經營企業化

研究專精化

綜而言之，新修訂之農（漁）會法是民主與法治兼有，雖然難免對少數聘任職員會有限制，例如規定不得兼任工商業及民意代表，如競選公職，視同辭職（農廿七、漁廿九），但限制並非消極的束縛，乃是積極的促使工作人員心無旁騖的服務多數，這種限制確有必要，因為不止為農民，亦為全民，庶幾揚政策於實際，弘憲政於農村。

◎ 說明：

- 一、爲了口語化，農漁會法條文的敘述，並非錄採原文，如有援引，應查抄原文。
- 二、文中括弧（農十二）等，爲簡化計，係指農會法第十二條，餘類推。

陸、人民團體監事功能的發揮

—以監察、制衡來防止濫權

權力有一項特質，那就是沒有的人想擁有，擁有的人想擴大，擴大之後還想在鞏固保持之餘再擴大。

這種惡性循環，見之實際不只是君臣爭雄、政黨爭勝，甚且父子爭權、婆媳爭勢，是以古人對權力獲得乃有「義立而王、信立而霸、權謀立而亡」的警語，如果我們不懂得「以服務來爭取權威」，就無從在建設性中樹立聲望，發揮功能。

獲得權力的人，如忙生活享受會無暇進修；也會受到攀附者巧言令色的包圍，每易蔽於假相，而不見真理。前者如莊子在「秋水篇」所說：「井蛙之不可以語海者，拘於墟也；夏蟲之不可以語以冰者，篤於時也；曲士之不可語以道者，束於教也。」學養決定見解，狹隘的人易每有見其小而忘其大，蔽其「專」而忘其「通」的缺失，後者則每有物欲天理蔽之害，是以荀子解蔽篇也有說人受的蔽很多：「欲爲蔽、惡爲蔽；始爲蔽、終爲蔽；遠爲蔽、近爲蔽；博爲蔽、淺爲蔽；古爲蔽、今爲蔽」，四周都有障礙與簾幕在擋遮。

爲了防止權威的腐化與轉化，橫衝直撞的突破畢竟不是理性的做法，於是古往今來就採以制度與法治來防治。

人爲了防止這些蔽障和私、疑、欺、偏的惡習，在不同組織中，就須從建立分工、監、衡來處理，國家應如此，社團亦然。就國家言，古代皇帝代表統治權，丞相代表執行權，份際各守，平衡確保中國家乃能長治久安。以漢代爲例，設三公行丞相之職權，太尉（大將軍）、司徒（丞相）、司空（御史）鼎足而三；唐代政府採分治會議三省之制，尚書掌行政與考試，中書掌立法，門下掌司法與監察，具封駁之權；明代「中書總政事，都督掌軍旅，御史掌糾察」；迨至民國，憲法第九十條、第九十七條規定，監察權包括同意、彈劾、糾舉、糾正、審計等，都具有超然監督的地位，流風所及，監察工作已成聞風言事，糾劾百司，犯顏直諫，風骨凜然爲世人所敬仰，而在實際運作上，更可在分工合作中，減輕了工作負荷，增進了責任分擔和榮譽分享，如果我們將這一體制，移之社團，亦應建立制衡制度，理事會負決策，監事會負監督，他擔負了影響團體榮枯與成敗的職責，引申而言，監事是：

一項光榮的職責——不是人人能當；
好些必須承擔的義務——靠你去負責；
團體公正的維持——唯你是賴；

析而言之：

一、具有促進團體健全的光榮職責——一個團體健全的因素很多，但「遵行章程、健全財務、運作民主」是不可或缺的要項，這些工作都是理事名額三分之一規定內監事們持續性的經常工作，見之法令有：

- (一)函請理事會召開會員（代表）大會（工業團體法二十七、商團法二十七、教育會法二十九、技師法細則二十、會計師法三十三、律師章程辦法二十二^①）並監督有無違反章程；
 - (二)新年度歲入歲出預算書連同員工待遇表，經理事會通過送監事會審核，連同審核意見提報大會（工團法三十八、商團法三十七、教育會法三十七、工商團體財務處理辦法十二）。
 - (三)依照會員大會決議及章程規定分別執行職務（工商法二十一、商團法二十一、教育會法二十二）。此外亦規定年度決算報告應經理事會通過後送監事會審核，並將結果一併提報會員大會（工團法三十八，商團法三十七、教育會法三十七、財務處理辦法十三）。
 - (四)工商團體興辦事業時，應另立會計，送監事會審核後提報大會（工團法三十九、商團法三十八、財務處理辦法十四）。
 - (五)財務憑證保管期間之延長（財務處理辦法三十）。
 - (六)財務定期及臨時查核（財務處理辦法三十三、三十四、律師章程辦法十八）經費收支，每半年審核（加強督導各級人民團體實施辦法十二）。
- 至民主運作方面，有與理事會共同議決出席上級團體會員之選派、改派權，共同提出各該團體理

、監事選舉候選人參考名單（人民團體選罷法二十六、三十八）；又慣例會內選舉時，監票工作多委請監事擔任；會員（代表）大會時與理事共組主席團，輪任主席（工團法三十三、商團法二十六、教育會法細則二十五）。

二、致力保持團體活力承擔義務——在有限的任期內，監事有責任監督理事會激發團體活力，於是透過集思廣益而行監督之權，法令規定：

- (一) 理監事任期為三年（工團法二十三、商團法二十三、律師法十一、會計師法三十二、技師法三十
一、建築師法三十三、藥師法三十四、助產士法三十九、醫師法三十七、獸醫師法二十四、營養
師法二十七、教育會法二十六）。
- (二) 監事會每三個月至少舉行會議一次（工團法三十一、商團法三十一、律師章程辦法二十二、技師
法細則十八、教育會法三十三）（社團監事會為六個月）。
- (三) 監事應親自出席會議（工團法細則二十九、商團法細則二十九、律師章程辦法二十四、技師法細
則十八、教育會法細則二十七）。
- (四) 理監事均為無給職（工團法二十四、商團法二十四、律師章程辦法十六、教育會法二十五），常
務監事不受連任一次之限制。
- (五) 會務涉及理監事會職權，須共同協議時得召開理監事聯席會（工團法細則三十二、商團法細則三
十、人民團體選罷法五①、三十八、教育會法細則二十八、律師章程辦法二十二）。

一、擔負維護團體正義，保障團體聲譽——團體監事等於傳統御史大夫，既要從大處看「見輿薪」，也要從小處看「察秋毫」，誠如古人所云「眾惡之必察焉；眾好之必察焉」來辨善惡。監事另一職責就是誠明耿正不和稀泥，里仁篇有「唯仁者能好人能惡人」，要以嘉善懲惡來建立紀律，促成團體動力充沛、一往直前。

利用人性來發揮人力，採有效獎懲來求績效，都是在知人善任中成人之長、去人之短，將個體融入團體之中。人世間難得者時，易失者機，深願每一位監事先生，務切把握稍縱即逝時機，來為自己所參與的團體，盡心出力。

柒、團體領導人應有的共識

發掘人才要慧眼識得，虛懷接納；培養人才，要用人如器，取其所長；運用人才，要知人、教人、成人兼有，不在蕭規曹隨，持盈保泰，維持一時安定，要在青出於藍；於進步中求安定，這是作為一個現代團體領導人不可或缺的要務。

當然有了人，也未必一定能成功，俗世有所謂「謀事在人，成事在天」之說，這「天」固然可以解釋冥冥之中有一股不可控制的力量；但解釋之為技巧、方法、環境等的綜合體，當更能鼓勵我們重視行為科學的研究，領導統御方法的探討，是以本文以得人才、重方法、發揮團體功能為作團體領導人應致力的目標。

一、贏得人才 才能贏得勝利 ——扭轉乾坤 得失豈在偶然間

顏駟三世不遇的悵憾

王勃時來風送滕王閣的機緣

憑「喜好」與「幸運」不僅失去公平，抑且埋沒了人才，社會愈多「倖進之徒」、「抑鬱之士」，偏離了「公平」與「正義」，就已隱藏了爭議與衝突。於是作為領導者的第一任務是：促成團體內部成員願為實踐團體目標而全力以赴，「那怕是描繪夢想，也要說服別人，欽服在自己夢想之下」。語云「良將入軍，旌旗變色」是選得了好幹部，萬眾一心，眾志成城，是贏得了群眾的向心；但人是會流動的，安危與共，禍福共嚥是留住了人；良禽擇木、賢臣擇主，是留不了人；先之、勞之，事處其勞，養甘其薄，是犧牲自己，來感動別人，這些成效是果，我們探討因，就可以發現在中國有儒、法之爭，西方有人性、科學管理之辯，其實二者之間，同中有異，異中有同。同者乃在了解人性、利用人性而發揮人力。異者乃是入手方法之不同，而其成敗則視時空而異，但嘉善懲惡以求績效則無二致。申言之：

儒家是仁中有法，仁者強調仁恕，但儒家並不排除「亂臣賊子，人人得而誅之」的說法。

法家是法中有仁；是有明主制其臣者，刑、德二柄而已。乃有「興人成興，則欲人之富貴；匠人成棺，則欲人之夭死，非興人仁而匠人賊」，計利之所在，惟法家亦有「耆老得遂，幼孤得長」的期盼。

這種原則制度之講求，就是期在標準中求公平，不蹈「以貌取人，以言取人」的疏誤，那怕就連儒家也有「治寧國以禮，宰亂邦以法」，因為對象不同，而方法各異，更何況人是利己的動物，他會體察趨向暗示烘托來為自己，是以有「說之以理，動之以情，激之以義……的術，」惟權謀可行之一

時，誠正始能存之久遠，中國人有「君視臣如手足，臣視君如心腹」之說。越王勾踐時就有「葬死、問傷、吊憂、賀喜、送往迎來，去民之惡，補民之缺，以獲民心」的做法，當然這樣還必須佐以賞罰分明，乃有「賞不逾時，欲民速得爲善之利」；「罰不遷列，欲民速賄爲不善之害也」，藉求人受制於獎罰制度。約束了人是不夠的，得其身，不得其心，潛力未能全部發揮，績效仍是有限，還須從知人、教人、用人來致力：

知人有三，知人之短；知人之長；知人短中之長，知人長中之短。

教人有二，成人之長，去人之短。

用人有二，用人之長，避人之短。

人才的遴選，就是優劣得失的鑑別，呂望有口能言，身能行，國寶也；口不能言，身能行，國器也；口能言，身不能行，國用也；口言善，身行惡，國妖也；治國者，敬其寶，愛其器，任其用，除其妖。最後就是以任用來依人才發揮，倘若策之不以其道，食之不能盡其材，鳴而不能適其意，仍是浪費了人才，唯有因可擇人，重視青年有英銳之氣，中年有審慎之長，老年有資望之德，少、中、老均不偏廢，開誠心（意見溝通），佈公道（民主會議），求盡人之心；獎其長（教育訓練），護其短（體恤引導），以盡人之力，則勝卷在握。這種做法是人性的弘揚，也是人力的發揮，他讓領導者須擁有誠正、才具、寬容、智慧、風範、衝勁於一身；也要求領導者肩負責任、改進、參與、分工、協調、關懷於過程中，使得領導方式從支配型、管理型而邁向革新型。

二一、得道多助 方法技巧從累積中來 —謀定而動 勝敗契機已見

誠以待人，正以處事，是在公正、公平中贏得擁戴。謀定而後動，是以方法技巧來使人力往更高境界發揮，中國人「有物有本末，事有始終，知其先後，則近道矣」的方法論，現代行政三聯制則以設計、執行、考核作過程。西方泰勒（Fraderick W. Taylor）的科學管理，要人適應管理；梅耳（Elton Mayo）的人性管理，要管理適應人；接著馬格瑞夫（Douglas Magregor）又有X、Y理論的出現，X理論認為人好逸惡勞，自我中心，對組織不關心，Y理論從自我滿足，自我實現來為組織任務而努力，隨後威廉白里斯（William H. Bayliss）的七項方針（Management by Scromre）也就是（System, Communication, Resuits, Objectives, Motivation, Participation, Exception.）以及高立克（Gulick）和Posdcord管理專字的出現，也就是管理要 Planning, Organization, Staffing, Coordination, Reporting, Budgeting 虽然用字互有不同，但卻殊途同歸，都是透過了方法技巧的運用，意識動力的激發，環境條件的配合，讓人們願為自己所屬團體出力，領導人士尤須注意。

二二、功成不居 邀志士仁人共參與 —氣度恢宏 近悅遠來襄盛舉

一己私心，沽名釣譽，結黨營私社團負責人土不可有；求精求美，功成不居，榮譽分享民主領袖不可無。團體領導人不是爲己，而應爲群，團體的健全，繫於實踐章程、清白財務、公平選舉，但他的功能卻有賴結構的健全，前文所探究人員的遴訓、方法的運用都是爲發揮團體功能而致力。

四、結語 團結合作 為勝利而耕耘 —服務最樂 讓人性光輝長閃爍

「事無大小，以得人爲本」，但「三軍易得，一將難求」，要找恢宏磊落的人不易，何況「以言取人，失之宰予，以貌取人，失之子羽」甄別不易。是以選拔人才須是智慧與經驗的結晶，曾國藩的「廣收慎用，勤教嚴繩」就含容了延攬、甄別、教育、考核等多重意義，而古今用人亦都以品德應在才學之先，如有才無德，便是長其傲、行其惡、肆其辨、飾其僞，是以選人要精細與寬容兼採，精細如諸葛亮的七觀之法：「問之是非而觀其志、窮之以詞章而觀其變、諮之計謀而觀其識、告之禍亂而觀其勇、醉之以酒食而觀其性、臨之以巨利而觀其廉、期之以事物而觀其信」；寬容是「取人之直恕其慾、取人之樸恕其愚、取人之耿恕其隘、取人之敏恕其疏、取人之辨恕其肆、取人之信恕其拘」，以求人盡其才，選人要有方法，用人當然也要技巧，「尊之以爵，予之以財，士無不致；授之以禮，勵之以信，士無不死」，來達到「知人善任」。

社團是目標與理想的聚合體，也是人才與方法的交滙點。他可以僵化，也可以成長；會有操縱控

制的噩運；也可以揚放助人利他的光輝，關鍵在領導人有沒有以服務來代替領導，以新陳代謝來培養人才，以榮與分享來擴大參與，倘不如是，而欲求組織健全蓬勃，何異橡木求魚。要團體健全，必須要人們無私的投入，忘我的奉獻，流汗耕耘的，必然會有喜悅的收成，不讓後世譏笑我們是沒有作為的一代。

捌、議事規範

——經由集思廣益，邁向眾志成城的歷程

一、引言

「議事規範」這一命題，應該有二重意義：一是指議事不是任所欲爲，要受約束，是屬於意念上的倫理性；一是指會議要遵奉規定條文，屬於實質上的法理性，二者一隱一明，相輔相成，並不衝突，不論是前者或後者，均須在學習中成長，在運作中圓潤，規範須以倫理爲內涵，方是有紀律的自由；倫理須規範來實踐，始屬有組織的民主，引申而言，就是「民主素養」與「會議規範」。

二、民主素養比會議規範還重要

參加會議的人如果不立心以「誠」，「捨大規小，留餘地以自全，聊以避穢默之咎」，那麼會議的結果縱是「有隱無犯」，但必貌恭而未心服，退而有怨言；我們要補救這些缺點，就需要建立起「一時一事，對事不對人，服從多數，尊重少數」的原則，來發揮「直而不至於犯，婉而不至於隱」的功能，讓每個人都願、都能相對以誠，相處以和。

發言有自由，但應不忘尊重別人；見解要強調，但須服從多數，在培養理性中學得民主，在認識法治下享受自由，達到會議的結束，就是糾紛的終止，而不是糾紛的開始。

三、民主政治須藉會議作橋樑

民主政治就是民意政治，民眾表達意見，採取「集會」方式，不失為較好的一種。個人憑著自己的意願，參與自己喜好的團體；秉持自己的觀點，表示自己的見解；這種分中有合、合中有分是民主的一大特色。但聚會集思廣益、融匯眾見、處理問題，如果沒有事先建立一定的法則，必然的會發生紛爭，倘能從尊重集會的倫理、了解集會的原則、熟悉集會的規範、累積集會的經驗，循「少而習、壯而行、老而安」的一以貫之，必能糾合一盤散沙的民眾，藉會議為橋樑，邁向「以建民國，以進大同」的坦途。

四、成功會議的前提與要項

會議的成功，討論內容固是因素，會眾心理，更是成敗關鍵。同樣的主題，提付不同的時空、不同的會眾，會有不同的結果，因此，要求會議圓滿成功，必須尋出高興、值得、可以、願意討論的內外在因素，於是要有：

(一) 適當的時間與空間——高興討論。

(二) 內容能獲會眾關心——值得討論。

(三) 提案要能明確具體——可以討論。

(四) 決議可以有效執行——願意討論。

至要項言，須知凡事豫則立，事前詳加準備，臨事敬慎茲事，本著公正超然的立場，在保障自己與保護別人的二大原則下，活用左列各項有關規範條文：

(一) 經由會議規範，發揮「集思廣益」的功效。

要集思廣益，必須尊重個人，賦予個人發言權、表決權，使個人的意見、觀點能分享給與會人員，透過動議、提案，在討論中使一己的意見為大眾所分享，達到集思廣益的功效。

(二) 採行會議規範，產生「精益求精」的功效。

出席人提出的議案，他人可以加以補充，提出修正案或再修正案，甚或替代案，使得議案能有具體周詳的決定。

(三) 重視會議規範，可達到「公平表決」的功效。

公平表決的主要項目有三：

1. 積數認定：應先了解絕對多數、過半數、較多數的意義。較多數必須正反兩面俱呈。
2. 方式採用：包括鼓掌、起立、唱名、舉手、投票等。
3. 順序先後：不問人選、款項、時間，皆依提出之先後順序表決。

(四) 服膺會議規範，能夠顯示「尊重少數」的功效。

民主政治中，任何人有意見，不問正反，都可以表達。如果個人意見與通過決議有不同時，可以要求將意見列入紀錄；又個人權利受到侵犯，可提出權宜問題、秩序問題等；都是顯示尊重少數的例證。

(五) 活用會議規範，可以達成慎重思考的功能。

會議規範的附屬動議可以改變動議討論的先後或處理的方式，附屬動議有散會、擱置、停止討論、延期討論、付委、修正、無期延期等七種，每種都有它的特別功能，但如果使用不得當，就會淪為推、拖、拉現象。

(六) 勵行會議規範，可確保「參與權益」的功效。

保障權益包括保護自己及保障別人，透過權宜、秩序問題即可達成，也可表現在表決、復議上。

五、流汗耕耘，歡悅收成的效果

運用會議規範，來培養相互尊重的議事行為，引導參與會眾在秉學理、依法理、蘊情理，融合「理」與「禮」一貫歷程，則會議的結果，不是推、拖、拉，歷經流汗的播種，自有歡愉的豐收，坐擁

六大優點：

(一) 感情達到交流——面對面。

- (二) 智慧可以綜融——獲得結論。
- (三) 時間得以節減——晤聚一堂，無跋涉之苦。
- (四) 少數獲得教育——聆聽之下，幡然覺悟。
- (五) 問題能夠解決——有思考、有研商、有折衷。
- (六) 決議獲得實施——貢獻心力，對成敗願分擔責任。

六、結語

熟悉民生禮俗，通曉民主法則是生活在民主社會應具的常識。而從「知」到「行」，要少而習之，長而行之，才能老而安之，粗看也許只是集會發言的禮貌，但細想以建民國、以進大同，從社會建設到政治建設，都可循之以進。

玖、解決會議中的疑難雜症

——諱辭知其所蔽、淫辭知其所陷、邪辭知其所離、遁詞知其所窮。生於其心，害於其政；發於其政，害於其事——

一、人有己私 紛爭之源

人之不同，各如其面，基於彼此需要，而聚在一起開會，因為各有所本、各有所求，於是開會時有笑裡藏刀，伺機掠奪者；有貌合神離，各懷鬼胎者；有牆上綠草，搖擺不定者；亦有怒目相向，想擊倒對方而後快者；這些英雄好漢，八方匯集，必然的會使會場陰霾密佈，干戈將起的肅殺，瀰罩著「山雨欲來風滿樓」的低氣壓。

二、尋根探源 診治沈疴

中醫的看病是從望、問、聞、切來了解病情，處理會場狀況情形亦同，不是一成不變，解決會場中的疑難雜症，必先找出原因。對症下藥，而不問下什麼藥，調元固本總不可少。綜結病因是人的劣

根性加文化惡性傳染而形成民主癥候群，病象是：

(一)三代以下所好的一爭名；

(二)利慾薰心所求的一奪利；

(三)匹夫受辱拔劍而起一鬥氣；

(四)上命差遣概不由己一攬局；

(五)維護正義捨我其誰一取義。

聽報告，有裁示而沒討論的會，那只是虛應故事，沒有不對，但是不好；因為違背了會議的本質，也欠缺了會議的功能，可是唇槍舌、殺氣騰騰，來了就是爲雞蛋裡挑骨頭式的找碴，也必然的發揮不了集思廣益，找不到結論，是以診治之方，不是不准說話，而是引導著、照法理表達，依情理傾訴，不問主持人也好，會眾也罷，可以透過一己影響力；也可以透過會場中與會人士的良知，來作動靜之間，過與不及的調適，當然最不得已時也可以經由法令或警察權來逼迫會議走上正途，申言之：

(一)採感性人情的——以大哥、二哥、麻子哥，動之以情，激之以義，來勸使對方讓步、配合。

(二)循理性法規——援採條文，引經據典，說之以理，不得已時再繩之以法。

前者容或不是法治時代所應有，但卻是此時此地所常犯。民代質詢，有求不遂最常見的就是「議會見」；但疏通得法，也可化險爲夷；而民間社團如內部有糾紛，二派人馬對壘，一經開始，有採放冷槍式，雖殺傷力不大，但言之有物，就像子彈擦身而過，多少嚇出一身汗；也有隱藏著的密集式，

三五同黨，一人發難，彼此呼應，於是砲聲隆隆，這時作爲一個主席人，或者會場關鍵人員，就必須懂得感性與理性兼採，視時機、對象來採策略，可以引導雙方以修正作部分讓步，棄卒保帥，可以擋置僵持，暫且按兵不動；也可以將之提會表決，看結果是快刀亂麻解決了問題；還是揭開了你存我亡的漫天戰火。

感性處理要靠聲望與實力，表面上看好像一語定天下，事實上卻是多年耕耘灌溉的結晶；「大老」主持會議，門生故舊基於倫理感情總不好挑釁；碩德盛望來排解糾紛總不能不賣三分薄面，於是大事化小，小事化無，多少會議糾紛，就這樣消逝於無形；惋惜的是時移世轉，新一代受「要拚才會贏」的刺激，一腰繫一把號，各吹各的調」·「大老」們的權威，也就日漸式微。

感性的成敗繫於人際關係對不對得上，鎖匙對正了鎖，問題就迎刃而解；但人際關係能否配合，幾乎是可遇而不可求，於是如何在理性、法治下來維持是非、確保成果，就成爲主持人或會眾責無旁貸的要務。

三、治寧國以禮 宰亂邦以法

理性法治的前提是以既定的規章，本超然的立場，來處理問題，想攻的可以，但不可以人身攻擊；想守也可以，但不能關起大門，連談判都不許；想轉移也可以，但不得永遠的迂迴，會眾可以互相爭取支持，眾意的強弱、多寡、傾向，都因語意、例證的影響而變化，但萬變不離其宗是要求主其事

者須「臨事而懼，好謀而成」，沒有不敬慎茲事，而會議開得順利成功的事實，也沒有說不了解會眾心態而能完滿閉幕的案例，我們作爲一個會議主導者，個人的性格、學養、聲望都應有水準之上；特別是胸懷磊落，講求包容，但非和稀泥：接納眾見，可是要堅持法治，當然最好要有一些道義之交的會眾，在聲氣相同下，因理念接近而支持；爲維持正義而挺身舉手，德不孤必有鄰，就不致有「曲高和寡」之嘆，「出身未捷身先亡」之憾。

接著會議規範，和議事技巧更是不可少，規範是提供道，循民主正道來覓共識，術是技巧，講求在迅捷、效率中來達成道的目標。道是民主素養與民主倫理，引導人們啓發民智，尊重民力，不必爭鬥而獲結論，不幸的是在運作過程中會有正邪對抗、柔剛互用、明隱相背、治亂相尋，但總必須誠正爲先，謙和爲要，如果對方以拖延、干擾、車輪、霸占等相繼使用，敵況已現時，那兵法中「因間、內間、反間、死間、生間」就須運用，至是否成功，則繫之「非聖智不能用間，非仁義不能使間，非微妙不能得間之實」，倘凡夫俗子，德不配位者，亦東施效顰，易招畫虎不成反類犬之失。

會議的亂象，是人各有慾，慾而有求則爭，爭則亂，是以就事論事，一時一事服從多數就成正本清源的關鍵所在。感性的處理不是不要，而是無效時就要用法，法要簡而明，才能執行便。韓非彰法篇有：「賞莫如厚而信，使民利之；罰莫如信而必，使民畏之；法莫如一而固，使民知之」。是以我們要強調議事法規，宣揚並推廣，人們有體會就等於打了防疫針，萬一還是不幸罹患了會議的疑難雜症，也因已有藥方，可以對症下藥，藥到病除。爲了看病症容易，以細菌病痛的侵入爲主，以會議的

進行過程爲經，就讓會開不成、勉強開成有干擾、想散散不了、縱散了也留尾巴，使得惹上的人，後患無窮，來破壞你議事運作，癱瘓你的議事功能，以下作細部說明。

四、兵來將擋 痘現藥治

有病的要醫，沒有病的也會生病，開會情形亦同，不必去防預期不發生，而是發生後懂得依法理、條文來處理，容或有一部分可以短暫的姑息敷衍，但絕大多數會議問題都必須審慎準備在先，公正處理於發生時，善意回應於補救之際，甚且每有問題相同，只因對手彼此互動因素各異而影響了結果，我們將病症先簡列，至診治方法口述時另有說明，因有一時止痛的治法，也有因陋就簡的急救，培元固本的治根，甚或割除盲腸的棄捨，運用之妙，宜視臨場而定，庶免有守株待兔、食古不化的扞格不切實際。

(一) 讓會開不成的症狀：

1. 挑戰合法性——就依據、對象、時效、員額……。
2. 挑剔出席權——請假、代理、候補、簽名……。
3. 干擾你按時的進入議程——投石問路的會議詢問也好，幾近干擾的程序問題也罷，都是在延緩、瓦解你的會議。
- (二) 縱勉強開成也不讓你得到決議：

1. 笑裡藏刀，明褒暗貶——雖未直接說出你缺失所在，但含沙射影，讓你解釋無從，使簡單的提案複雜化，倘有心浮氣躁的受其誤導，更是形成了借刀殺人。

2. 變換你的優勢——以有組織的寡，擊散漫的眾，採聲東擊西，乘隙踏進來占領，爭取中立來變多數；條件交換，利害一致來策反……。

3. 不是敵人，就是朋友——吸納中立的、游離的，使你的戰友變敵人，等而下之，許以期約在先，使他的伙伴是「藏九天之下，動九天之上」，當你發現時已是「大意失荊州」。

4. 將附屬動議作為亂源之所在——附屬動議本有慎重思考之效，但對方如就他推、拖、拉的後遺症來入手，預先計畫以優先性較價的動議來攬局，再快捷的處理，也必然的會耗時多多。

5. 就修正案、代替案交互運用來奪權——在運作過程中，或移花接木迫你棄卒保帥；或是分開表決，來獲小勝，也比一無所獲好。

6. 在修正案，附屬動議進行時，相機運用「秩序問題」——糾正你的錯誤，打擊你的聲望，引導別人對你反感。

7. 在表決時以不同的需要額數來干擾你——如必需過半數，絕對多數來困擾；甚至在些微之差時，再次要求重行表決，倘若有些微錯失，就會有「馬失前蹄」之痛。

8. 借申訴動議向主席權威挑戰——運用外圍以不同方式來挑戰，縱有閃失，死的是道友不是貧道，何懼之有。

9. 用唱名表決來拖延時間，造成困擾——因為只須五分之一同意，縱是小數派亦用得上，成事雖不足，鬧事卻有餘。

10. 在要緊關頭，突然要求清點人數——造成不足額，讓你必須休會，或散會，表決無從，功敗垂成。

(三) 勉強通過一提案，又阻擾、停滯通過下一案：

1. 滔滔不絕的占發言台——所談與主題未必有關，但只要你一接敘，就會一波未平，一波又起，爲的是占據發言台。

2. 借題發揮爭取權益——利用「權宜問題」，適時發揮橫衝直撞的威力，阻斷別人發言，製造會場糾紛，來達到牽制目的。

3. 披著羊皮的狼——心存反對，但表面附和你的提案，以留作「復議」的要件，等到時機或人數許可時，作反撲之擊。

(四) 縱是散會了——也陰魂不散

1. 復議案的相機提出——情勢環境一許可，就可依規定提出，這一次不行，下一次還是有希望。

2. 選舉糾紛的舉發——或檢舉過程不公，或提出數字不符，甚或訴之法院，拖延會務的展開，造成團體的分裂。

病症可以千奇百怪，但處方不外「誠」、「正」；誠能凝結會眾，正能百毒不侵，雖或攬局的可

以用「權宜」「秩序」問題以及「附屬動議」等來搗亂，但「以子之矛，攻子之盾」正是以其人之道還之其人，成敗關鍵繫之誰能贏得群眾，才能在民主多數決中獲得勝利。

五、結論

願參研本文的朋友們，立身以誠，處世以和，不是在作民主政治中的「獨夫」，而是捍衛倫理法治的鬥士，所爭者無非不使狡黠者得逞，務祈體察勢，秉持法，運用術，篤信「以亂政治者亡」，以邪攻正者亡，以逆攻順者亡」，容或刁頑者僥倖一時，也是「時候未到」而已，是以苟必須發言時，一定要本公理正義，「余豈好辯哉，余不得已也」，讓更多的旁觀者，對你油然的萌生一股敬佩之意，使你擁有尊嚴與權威，也贏得友誼與敬佩。

拾、即席演說與會議討論

一、引言

即席演說與會議討論，有相關但不相同。相關指的是近似，二者都是意思表達，詞能達意兼又能吸引別人，自然比較容易獲得支持，贏得勝利；不同指的是前者重文詞修飾、語意每面俱到、結論目標也不一定會明確具體；後者則重詞顯而意明、語意不可含混、立場結論須要明確。

是以在探討這問題之前，必須要對即席演說有較深入的了解，才可有效運用到會場上。

二、即席演說釋意

以簡單生動的語句，作立即的反應，必要時摻入肢體語言，預期打開別人心扉，期盼由對峙轉為認同，從而贏取掌聲與勝利，是本文探討與講述的目的。

由是可見即席演講是一把開門的鎖匙，打開別人抗拒的門，而不是找一把利斧去破門，弄得雞犬不寧。

發言表達溝通之後，如果雙方都能喜悅滿懷，高高興興收場是最好，退而其次至少自己下得了台

，最糟的是自己灰頭土臉或者兩敗俱傷。

由於必須先有個體認，研讀本文後不在持術去害人，而是懂得適度表達，不受制於人，來開創自己事業的空間，過程是防衛多於進攻，仁德重於口才，因為兵凶戰危，總不可能勝利永遠只屬於你。

人有二耳但只有一嘴，造物就是要人多聽少說，是以西諺有「沈默是金」，再厲害唇槍劍舌可以逞雄一時，但最後一定敵不過隱藏在大眾心中的良知與真理，一如韓非所說：「安危在是非，不在強弱；存亡在虛實，不在眾寡」，但少說不是不說，「緩心而無成，柔茹而寡斷，好惡無決而無所定，可亡也」，是要我們「當機立斷」；「弗知而言，為不智；知而不言，為不忠」，是要我們「兵來將擋」、「言之有物」，苟能如是，就已為即席演說繪出了輪廓。

智慧和口才，確因天賦不同而可分上駟與下駟，但經過「伯樂」的調教，必然可以有所改變。雖名為即席，但如能預先就可能談到的事物先作準備，誠如孫子兵法上說「未戰而廟算勝者，得算多也」才算高手，但發言時仍要秉持「道」，道是有道德的正道，不過分傷人心，「怨不期深淺，其於傷心」，使別人老羞成怒、記恨在心，犯不著也不必要，是以在實質會議上，平常每見淪為協調而不表決，其緣由在此。至廟算計估能不能得勝，乃是主客觀條件的分析，主觀是當事人本人方面，如外形如何，含儀容、儀態和儀式；如聲音如何，含音色、音質、音量；如才識如何，含學養、詞彙、聲望等；至客觀條件即擴及原則、策略、技巧，見之實際則為應興、應戒之事，應興為積極性，應培植為自己應致力者：

純化：格調高、氣韻好，一語天然萬古新，豪華落盡見真淳（陶潛）。就事論事，不含沙射影，不節外生枝。

美化：場地、衣著、環境、配件襯托，有玉樹臨風之美。

強化：積愛成福、積怨成禍，將所惡化為烏有，所欲築成金城，甚至引經據典、借重數字，使人印象深刻。

應戒為消極性、處劣勢企圖扭轉者：

淡化：體察「古今多少事，俱付笑談中」，把不必要的爭執，以「山光悅鳥性，潭影空人心」視之。

轉化：順水推舟是第一步，見風轉舵是第二步，如能瞞天過海就成功在握。

分化：與惡化、醜化有關，例淝水之戰，秦兵後退，晉諜在陣中謠傳，秦軍前鋒大敗，是惡化，曾國藩有「爭名日夜奔，求名東西驚，但期一身榮，不惜他人污」。是醜化，只要惡化、醜化成功，分化就不呼自來。

但不問主客觀條件優劣，只要面對即席表達，都應敬慎茲事，讓雙方笑，而不要雙方跳，講得愈短愈須善加準備，因為講短比講長更難。學養不夠、閱歷不深、練習不足，就不可能「一鳴驚人」。

三、即席演講的活用

祝壽宴上說「三多九如」；結婚典禮上逗趣說「新三從四德」，等而下如清客幫閒，隨聲附和，充其量只是聊備一格、不登大雅。我們要的是知其然的探析人性，知其所以然的運用技巧，讓對方聽得入耳，那怕要對方挫敗，也要看起來像遜讓，於是學養、口才、詞彙、時機、聲望就併同在意念中表達出來，本段特舉出一些例證，說明即席講演應注意和避開的要項，並以如何藉誠信、烘托、轉移、俚語來作積極的介入，不鬥毆、不謾罵、不詆毀來作消極的提昇言談的內涵，茲就應注意與應避開的敘介如次：

應注意的事是「立」，前提不可少、原則不能無、立場不可失，但萬變不離其宗需靠實力來支持、強弩之末不能穿魯縞之綢，是以同一個人，時空轉移，表達結果就不一樣，「賢人詬於不肖者，則權輕位卑也；不肖而能服賢者，則權重位尊也」。那怕是至親，前倨後恭乃緣；「季子位崇而多金，富貴迫人、權勢作祟，世態炎涼能不浩嘆！」但條件相近，仍可靠技巧來挽危求勝，謹酌列數條供參考。

(一)目標不可無，但不妨先從認同入手——如說個不字，對方就會堅持，給之自尊，也給壓力，百鍊鋼化為繞指柔，意即先禮後兵，甚且使對方迫之形勢而退，此所以不戰而屈人乏兵。

(二)技巧必須有，創意尤其重要——即席貴在反應快、意念新、技巧妙，快是迅雷不及掩耳、發言時理直氣壯、不竭如江河；新是陳腔少用、勝義絡繹；技巧妙，是以三十六計加上邏輯的思維方法必須善用，不問是同一律、矛盾律、排中律、理由充足律皆可視情況而用，如此才能勝卷在握。

(三) 讚美別人，烘托自己，但方寸要拿捏得準——「雲映日成霞、泉掛岩成瀑」是寫照，我的朋友○○○，是一型，張三和我都是性情中人，不喜歡讓人戴高帽子，事實上高帽戴上者還不自知，這才算捧拍高手。

(四) 用俚語、採故事，寓意深而易記——雅俗互殊，擅勝各別，主要是對不同對象有不同說法，「狗掀簾子全靠二片嘴，固是有失忠厚」；「政治是最大謊語」，幾近誤導；引導別人念舊感恩，別見利忘義不妨說「金玉奴」故事，為別人示義，何妨說「馮諲燒券」的故事。

(五) 爭戰要勇猛，和平須善意——「治寧國以禮，宰亂邦以法」，有他的彈性與必要性，「以子之矛，攻子之盾」雖是稍嫌鋒銳對立，但求勝圖存，在不得已時亦是無可奈何之事。

(六) 上兵代謀，一時受挫折仍要敗中求勝——兵法「攻其所不守，守其所不攻」饒有哲理，但勝負機緣都是成事在天。縱是屢戰屢敗，也要屢敗屢戰，信心加毅力，乃是轉敗為勝之關鍵。

(七) 將錯就錯，借力使力——塞翁失（得）馬，焉知非福（禍），得失每在意料之外，但把握時機，蛇隨棍上，都是借力使力的最好說明。

應規避者旨在避免有「小不忍謀大亂」，君子只動口不動手，別讓自己淪為市井好漢、草莽英雄，必要時，好漢不吃眼前虧，必要時走為上計，是以左列幾則，尤應存戒慎之心。

(一) 以和為貴，要玉帛不要干戈——「細語魚兒出，微風燕子斜」、「採菊東籬下，悠然見南山」比起「銀瓶乍破水漿迸，鐵騎突出刀鎗鳴」自是平和得多。

(二)與人爲善，攻訐謾罵智者所不爲——口頭禪、國罵易惹糾紛、揭瘡疤、揭隱私不是君子所應爲。
(三)巧言令色，最是自貶身分——官場現行，最是無恥；文人無品，尤多笑談，縱是方外，仍傳曾國藩遭到坐、請坐、請上坐，只敬羅衣不敬人的趣談。

四、一些即席講說的實例

佳句可自天成，亦可鉤鍊而得，文字想千古流傳，必須感銘於心，言之成物，方能傳之久遠，茲自民間章回小說三國演義中選列數則，供作揣摩即席演說之素材，特錄介四則如後：

(一)禰衡責奸雄 聲勢古今聞

操遂使人召衡至。禮畢，操不命坐。禰衡仰天歎曰：『天地雖闊，何無一人也！』操曰：『吾手下有數十人，皆當世英雄，何謂無人？』衡曰：『願聞。』操曰：『荀或、荀攸、郭嘉、程昱機深智遠，雖蕭何、陳平不及也。張遼、許褚、李典、樂進勇不可當，雖岑彭、馬武不及也。呂虔，滿寵爲從事；于禁、徐晃爲先鋒。夏侯惇，天下奇才；曹子孝，世間福將。安得無人？』

衡笑曰：『公言差矣。此等人物，吾盡識之。苟或可使弔喪問疾，荀攸可使看墳守墓。程昱可使關門閉戶，郭喜可使白詞念賦。張遼可使擊鼓鳴金，許褚可使牧牛放馬。樂觀可使取狀讀詔，李典可使傳書送檄。呂虔可使磨刀鑄劍，滿寵可使飲酒食糟。于禁可使負版築牆，徐晃可使屠豬殺狗。夏侯惇稱爲「完體將軍」，曹子孝呼爲「要錢太守」。其餘皆是衣架！飯囊！酒桶！肉袋耳……』操怒曰

：『汝有何能？』衡曰：『天文地理，無一不通；三教九流，無所不曉；上可以致君爲堯舜，下可以配德於孔顏。豈與俗子共論乎！』時只有張遼在側，擊劍欲斬之。操曰：『吾正少一鼓吏；早晚朝賀燕享，可令禰衡充此職。』衡不推辭，應聲而去。遼曰：『此人出言不遜，何不殺之？』操曰：『此人素有虛名，遠近所聞。今日殺之，天下必謂我不能容物。彼自以爲能，故令爲鼓吏以辱之。』

來日，操於省廳上，大宴賓客，令鼓吏搗鼓。舊吏云：『搗鼓必換新衣。』衡穿舊衣而入，遂擊鼓爲『漁陽三颶』，音節殊妙，淵淵有金石聲。坐客聽之，莫不慷慨流涕。左右喝曰：『何不更衣！』衡當面脫下舊破衣服裸體而立，渾身盡露。坐客皆掩面。衡乃徐徐著褲，顏色不變。操叱曰：『廟堂之上，何太無禮！』衡曰：『欺君罔上，乃謂無禮！吾露父母之形，以顯清白之體耳！』操曰：『汝爲清白，誰爲汙濁？』衡曰：『汝不識賢愚，是眼濁也；不讀詩書，是口濁也；不納忠言，是耳濁也；不通古今，是身濁也；不容諸侯，是腹濁也；常懷篡逆，是心濁也！吾乃天下名士，用爲鼓吏，是猶陽貨輕仲尼，臧倉毀孟子耳！欲成王霸之業，而如此輕人耶？』

時孔融在坐，恐操殺衡，乃從容進曰：『禰衡罪同胥靡，不足發明王之夢。』操指衡，而言曰：『令汝往荊州爲使。如劉表來降便用汝作公卿。』衡不肯往。操教備馬三匹，令二人扶挾而行；卻教手下文武，整酒於東門外送之，荀或曰：『如禰衡來，不可起身。』衡至，下馬入見，眾皆端坐。衡放聲大哭。荀或問曰：『何爲而哭？』衡曰：『行於死柩之中，如何不哭？』眾皆曰：『吾等是死屍，汝乃無頭狂鬼耳！』衡曰：『吾乃漢朝之臣，不作曹瞞之黨，安得無頭？』眾欲殺之。荀或急止之

曰：『量鼠雀之輩，何足污刀！』馬衡曰：『吾乃鼠雀尙有人性；汝等只可謂之裸蟲！』眾恨而散。

(二)三顧草堂 鞠躬盡瘁報

大夢誰先覺？平生我自知。草堂春睡足，窗外日遲遲。

孔明吟罷，翻身問童子曰：『有俗客來否？』童子曰：『劉皇叔在此，立候多時？』孔明乃起身曰：『何不早報？尙容更衣。』遂轉入後堂。又半晌，方整衣冠出迎。玄德見孔明身長八尺，而如冠玉，頭戴綸巾，身披鶴氅，飄飄然有神仙之概。玄德下拜曰：『漢室末胄，涿郡愚夫，久聞先生大名，如雷貫耳。昨兩次晉謁，不得一見，已書賤名於文几，未審得入覽否？』孔明曰：『南陽野人，疏懶性成，屢蒙將軍枉臨，不勝愧赧。』二人敘禮畢，分賓主而坐。童子獻茶。茶罷，孔明曰：『昨觀書意，足見將軍憂國憂民愛國之心；但恨亮年幼才疏，有誤下問。』玄德曰：『司馬德操之言，徐元直之語，豈虛談哉？望先生不棄鄙，曲賜教誨。』孔明曰：『德操，元直，世之高士。亮乃一耕夫耳，安敢談天下事？二公謬舉矣。將軍何舍美玉而求頑石乎？』玄德曰：『大丈夫抱經世奇才，豈可空老於林泉之下！願先生以天下蒼生爲念，開備愚魯而賜教。』孔明笑曰：『願聞將軍之志。』玄德移坐促席而告曰：『漢室傾頽，奸臣竊命，備不量力，欲伸大義於天下，而智術淺短，迄無所就。唯先生開其愚而拯其厄，實爲萬幸。』孔明曰：『自董卓造逆以來，天下豪傑並起。曹操勢不及袁紹，而竟能克紹者，非唯天時，抑亦人謀也。今操已擁百萬之眾，挾天子以令諸侯，此誠不可與爭鋒。孫權據有江東，已歷三世，國險而民附，此可用爲援而不可圖也。荊州北據漢沔，利盡南海，東連吳會，

西通巴蜀，此用武之地，非其主不能守。是殆天所以資將軍，豈可棄乎？益州險塞，沃野千里，天府之國，高祖因之以成帝業。今劉璋闇弱，民殷國富，而不知存恤，智能之士，思得明君。將軍既帝室之胄，信義著於四海，總攬英雄，思賢如渴，若跨有荆、益、保其巖阻，西和諸戎，南撫彝越，外結孫權，內修政理；待天下有變，則命一上將將荊州之兵，以向宛洛，將軍身率益州之眾，以出秦川，百姓有不簞食壺漿以迎將軍者乎？誠如是，則大業可成，漢室可興矣。此亮所以爲將軍謀者也。唯將軍圖之。』言罷，命童子取出畫一軸，挂於中堂，指謂玄德曰：『此西川五十四州之圖也。將軍欲成霸業，北讓曹操占天時，南讓孫權占地利，將軍可占人和。先取荊州爲家，後即取西川建基業，以成鼎足之勢，然後可圖中原也。』玄德聞言，避席拱手謝曰：『先生之言，頓開茅塞，使備如撥雲霧而青天；但荊州劉表，益州劉璋，皆漢室宗親，備安忍奪之？』孔明曰：『亮夜觀天象，劉表不久人世。劉璋非立業之主，久後必歸將軍。』玄德聞言，頓首拜謝。只這一席話，乃孔明未出茅廬，已知三分天下。真萬古之人不及也！後人有詩讚曰：

豫州常日歎孤窮，何幸南陽有臥龍。欲識他年分鼎處，先生笑指畫圖中。

玄德拜請孔明曰：『備雖名微德薄，願先生不棄鄙淺，出山相助。備當拱聽明誨。』孔明曰：『亮久樂耕鋤，懶於應世，不能奉命。』玄德泣曰：『先生不出，如蒼生何？』言畢，淚沾袍袖，衣襟盡濕。孔明見其意甚誠，乃曰：『將軍既不相棄，願效犬馬之勞。』玄德大喜，遂命關、張入拜，獻金帛禮物。孔明固辭不受。玄德曰：『此非聘大賢之禮，但表劉備寸心耳。』孔明方受。於是玄德等

在莊中共宿一宵。次日，諸葛均回，孔明囑咐曰：『吾受劉皇叔三顧之恩，不容不出。汝可躬耕於此，勿得荒蕪田畝。待我功成之日，即當歸隱。』後人有詩歎曰：

身未升騰思退步，功成應憶去時言。只因先主丁寧後，星落秋風五丈原。

(三)江東戰群儒 聰吳勝魏軍

肅乃引孔明至幕下，早見張昭、顧雍等一班文武，二十餘人，峨冠博帶，整衣端坐。孔明逐一相見，各問姓名。施禮已畢，坐於客位。張昭等見孔明丰神飄洒，器宇軒昂，料道此人必來游說。張昭先以言挑之曰：『昭乃江東微末之士，久聞先生高臥隆中，自比管、樂。此語果有之乎？』孔明曰：『此亮平生小可之比也。』昭曰：『近聞劉豫州三顧先生於草廬之中，幸得先生，以爲如魚得水，思欲席捲荆、襄。今一旦已屬曹操，未審是何主見。』孔明自思張昭乃孫權手下第一個謀士，若不先難倒他，如何說得孫權；遂答曰：『吾觀取漢上之地，易如反掌。我主劉豫州躬行仁義，不忍奪同宗之基業，故力辭之。劉琮孺子，聽信佞言乃暗自投降，致使曹操得以猖獗。今我主屯兵江夏，別有良圖，非等閒可知也。』昭曰：『若此，是先生言行相違也。先生自比管、樂。管仲相桓公，霸諸侯，一匡天下；樂毅扶持微弱之燕，下齊七十餘城；此二人者，真濟世之才也。先生在草廬之中，但笑傲風月，抱膝危坐；今既從事劉豫州，當爲生靈興利除害，剿滅亂賊。且劉豫州未得先生之前，尚且縱橫寰宇，割據城池；今得先生，人皆仰望；雖三尺童蒙，亦謂彪虎生翼，將見漢室復興，曹氏即滅矣；朝廷舊臣，山林隱士，無不拭目而待，以爲拂高天之雲翳，仰日月之光輝，拯民於水火之中，措天下

於衽席之上，在此時也。何先生自歸豫州，曹兵一出，棄甲拋戈，望風而竄，上不能報劉表以安庶民，下不能輔孤子而據疆土；乃棄新野，走樊城，敗當陽，奔夏口，無容身之地？是豫州既得先生之後，反不如其初也。管仲、樂毅果如是乎？愚直之言，幸勿見怪。』

孔明聽罷，啞然而笑曰：『鵬飛萬里，其志豈群鳥能識哉？譬如人染沈疴，當先用糜粥以飲之，和藥以服之；待其腑臟調和，形體漸安，後用肉食以補之，猛藥以治之；則病根盡去，人得全生也。若不待氣脈和緩，便投以猛藥厚味，欲求保安，誠爲難矣。吾主劉豫州，向日軍敗於汝南，寄跡劉表，兵不滿千，將止關、張、趙雲而已；此正如病勢尪羸已極之時也。新野山僻小縣，人民稀少，糧食鮮薄，豫州不過暫借以容身，豈真將坐守於此耶？夫以甲兵不完，城郭不固，軍不經練，糧不繼日，然而博望燒屯，白河用水，使夏侯惇、曹仁輩心驚膽裂。竊謂管仲、樂毅之用兵，未必過此。至於劉琮降操，豫州實出不知。且又不忍乘亂奪同宗之基業，此真大仁大義也。當陽之敗，豫州見有數十萬赴義之民，扶老攜幼相隨，不忍棄之，日行十里，不思連取江陵，甘與同敗，此亦大仁大義也。寡不敵眾，勝負乃其常事。昔高皇數敗於項羽，而垓下一戰成功，此非韓信之良謀乎？夫信久事高皇，未嘗累勝。蓋國家大計，社稷安危，是有主謀，非比誇辯之徒，虛譽欺人，——坐議立談，無人可及；臨機應變，百無一能。——誠爲天下笑耳！』

這一篇言語，說得張昭並無一言回答。座間忽一人抗聲問曰：『今曹公兵屯百萬，將列千員，龍驤虎視，平吞江夏，公以爲何如？』孔明視之，乃虞翻也，孔明曰：『曹操收袁紹蠻聚之兵，劫劉表

烏合之眾，雖數百萬不足懼也。』虞翻冷笑曰：『軍敗於當陽，計窮於夏口，區區求救於人，而猶言不懼，此真大言欺人也！』孔明曰：『劉豫州以數千仁義之師，安能敵百萬殘暴之眾？退守夏口，所以待時也。今江東兵精糧足，且有長江之險，猶欲使其主屈膝降賊，不顧天下恥笑；由此論之，劉豫州真不懼操賊者矣！』

虞翻不能對。座間又一人問曰：『孔明欲效儀、秦之舌，游說東吳耶？』孔明之，乃步隙也。孔明曰：『步子山以蘇秦、張儀爲辯士，不知蘇秦、張儀亦豪傑也。蘇秦佩六國相印，張儀兩次相秦，皆有匡扶人國之謀，非比畏強俊弱，懼刀避劍之人也。君等聞曹操虛發詐偽之詞，便畏懼請降，敢笑蘇秦、張儀乎？』

步隙默然無語。忽一人問曰：『孔明以曹操何如人也？』孔明視其人，乃薛綜也。孔明答曰：『曹操乃漢賊也，又何必問？』綜曰：『公言差矣。漢歷傳到今，天數將終。今曹公已有天下三分之二，人皆歸心。劉豫州雖不識天時，強欲與爭，正如以卵擊石。安得不敗乎？』孔明厲聲曰：『薛敬文安得出此無父無君之言乎！夫人生天地間，以忠孝爲立身之本。公既爲漢臣，則見有不臣之人，當誓共戮之，臣之道也。今曹操祖宗叨食漢祿，不思報效，反懷篡逆之心，天下之所共憤。公乃以天數歸之，真無父無君之人！不足與語，請勿復言！』

薛綜滿面羞慚，不能對答。座上又一人應聲問曰：『曹操雖挾天子以令諸侯，猶是相國曹參之後。劉豫州雖云中山靖王苗裔，卻無可稽考，眼見只是織席販履之夫耳，何足與曹操抗衡哉！』孔明視

之，乃陸續也。孔明笑曰：『公非袁術座間懷橘之陸郎乎？請安坐聽吾一言。曹操既爲曹相國之後，則世爲漢臣矣；今乃專權肆橫，欺凌君父，是不惟無君，亦且蔑祖；不惟漢室之亂臣，亦曹氏之賊子也！劉豫州堂堂帝胄，當今皇帝，按譜賜爵，何云無可稽考？且高祖起身亭長，而終有天下；織蓆販屨，又何足爲辱乎？公小兒之見，不足與高士共語！』

陸續語塞。座上一人忽曰：『孔明所言，皆強詞奪理，均非正論，不必再言。且請問孔明治何經典。』孔明視之，乃嚴畯也。孔明曰：『尋章摘句，世之腐儒也，何能興邦立事？且古耕莘伊尹、釣渭子牙、張良、陳平之流、鄧禹、耿弇之輩，皆有匡扶宇宙之才，未審其生平治何經典。豈亦效書生區區於筆硯之間，數黑論黃，舞文弄墨而已乎？』

嚴畯低頭喪氣而不能對。忽又一大聲曰：『公好爲大言，未必真有實學，恐適爲儒者所笑耳。』孔明視其人，乃汝南程德樞也。孔明答曰：『儒有君子小人之別。君子之儒，忠君愛國，守正惡邪，務使澤及當時，名留後世，若夫小人之儒，惟務雕蟲；專工翰墨青春作賦，皓首窮經，筆下雖有千言，胸中實無一策。且如楊雄以文章名世，而屈身事莽，不免投閣而死，此所謂小人之儒也。雖日賦萬言，亦何取哉！』

程德樞不能對。眾人見孔明對答如流，盡皆失色。時座上張溫、駱統二人，又欲問難。忽一人自外而入，厲聲言曰：『孔明乃當世奇才，君等以唇舌相難，非敬客之禮也。曹操大軍臨境，不思退敵之策，乃徒門口耶？』

眾視其人，乃零陵人，姓黃，名蓋，字公覆，現爲東吳糧官。當時黃蓋謂孔明曰：『愚聞多言獲利，不如默而無言。何不將金石之論爲我主言之，乃與眾人辯論也？』孔明曰：『諸君不知世務，互相問難，不容不答耳。』

四兄弟屬君臣 才情化危機

曹植入見，惶恐伏拜請罪。丕曰：『吾與汝情雖兄弟，義屬君臣；汝安敢恃才蔑禮？昔先君在日，汝常以文章誇示於人，吾深疑汝必用他人代筆。吾今限汝行七步吟詩一首。若果能則免一死，若不能則從重治罪，決不寬恕。』植曰：『願乞題目』。時殿上懸一水墨畫，畫著兩隻牛，鬥於土牆之下，一牛墜井而亡。丕指畫曰：『則以此畫爲題，詩中不許犯著「二牛鬥牆下，一牛墜井死」字樣。』植行七步，其詩已成。詩曰：

兩肉齊道行，頭上帶凹骨，目遇凸山下，郊起相塘穴。二敵不俱剛，一肉臥土窟。非是力不如，盛氣不泄畢。

曹丕及群臣皆驚。丕又曰：『七步成章，吾猶以爲遲。汝能應聲而作詩一首否？』植曰：『願即命題。』丕曰：『吾與汝乃兄弟也。以此爲題。亦不許犯著「兄弟」字樣。』植略不思索，即口占一首曰：

煮豆燃豆箕，豆在釜中泣。本是同根生，相煎何太急！

曹丕聞之，潸然淚下。其母卞氏，從殿後出曰：『兄何逼弟之甚耶？』丕慌忙離坐告曰：『國法

不可廢耳。』於是貶曹植爲安鄉侯，植拜辭上馬而去。

以上數則，發言場地，雖與今日今場有別，但面對眾人，侃侃而談，雖處危境而神色自若，言談直指關鍵，終能化危爲安，雖或民間傳聞，情節未別屬真，但辭句鏘然有聲，條理組織，俱屬傳世之選，堪作習誦之用。

五、結語

「一言興邦、一言喪邦」影響之大，不難由上述各例而見，表達時「理不直而氣壯」固屬蠻橫！理直而氣弱，亦屬窩囊，如何理性而不激情，「耐貧賤不作酸語，耐炎涼不作激語，耐是非不作辯語，耐煩惱不作苦語」，雖是修養臻化境，且確是難能；但是有必要如此委曲自己，關鍵時刻以忠信爲甲冑、禮義爲干櫓，載仁而行，抱義而處，說該說的話，也不失爲「頂天立地」漢子該有的作爲。

拾壹、溝通與協調的真義

——誠摯中獲迴響
尊重中找真理

一、莫讓真理蒙塵

在當前民主接替獨裁、談判取代戰爭的時代，人必須要有理性的崇尚真理，而理性又必須植根在平等、坦誠而又容忍的狀況下，基於這樣的需要，「溝通」、「協調」就應運而生。

平情而論，真理應該只有一個，但不幸地在不同文化背景與價值觀下，每個人都認為真理是站在自己這一邊，自我意念堅決的人，愈願為自己的理想而奮鬥犧牲，就好的一方面來講，是動力、毅力的源泉所在；就壞的一方面而言，就已埋伏下糾紛、爭執的隱因。

坦誠的說，溝通和協調都是在探究如何在人際的交往接觸中尋覓近似的觀點；只是溝通的媒體較多，初期不一定要面對面會晤，意見亦不很堅決；協調卻須人的接觸，雙方本著既有基本看法，經由容忍、折衷，在疑似山窮水盡之時，商定出一個彼此可以接納的結論，走向柳暗花明之境。是以我們

探討這題旨，必須對他的意指、前提、內涵、形式、效果等有所認識，才不至有「不識廬山真面目，只緣身在此山中」的迷惘。

一、溝通的意指與前提

溝通一字英文為 Communication，源自拉丁字 Communis 有共同分享的意思，引申而言，他是輸出者（Sender）亦可以是接納者（Receiver），且在地位上可互換，在過程上須藉語言、文字、符號的傳送，甚且靠表情、動作來發生作用，於是眉目傳情、甚至心領神會都屬，而在運作是雙向（Two ways）又有回饋（Feedback）才算成功。

由於我們著重的是探究領導與功能發揮，而人是最難了解與約束，但又是事業成敗最重要的資源，是阻力抑或助力都在一念之轉，中國人有帶人要帶心，心的認同要靠溝通，目的就是在知人、成人、教人的範疇下同赴目標。古老的書經有「知人、安民」之說，就蘊有溝通之意，他積極的要件誠如論語所言：孔子的「子率以正，孰敢不正」；中庸有「知所以修身，則知所以治人；知所以治人，則知所以治天下國家矣」，例如以聲望來影響別人，他須消極的要件「毋意、毋必、毋固、毋我」的敞開胸懷、接受異見，惟有不故步自封，才能有「問渠那得清如許，謂有源頭活水來」的常保清新。

綜而言之，就學理上講，溝通是打破形體之間與心靈之間的障礙，與人分享一則消息（Information），一個觀念（Idea），一種態度（Attitude），以期建立雙方共同性（Commonness）為目標

的工作。

由於溝通不僅可藉物而傳達，而且也可因情而打破心靈之間的障礙，於是構成傳播體系的誰說什麼經什麼途徑對誰發生什麼效果（Who say what in which channel to whom with what efforts），使對共同問題有心心交會，所採媒介可能是聽覺、視覺，或視覺聽並用，就成為成敗的關鍵，而這些都與溝通六大因素相為表裡，效果的高低全看來源（Source）、傳播者（Communication）、傳播內容（Content）、媒介（Channel）、轉播（Decoder）和觀眾（Audience）來決定，每一項目、每一個細節都值得探討，且也相互影響，而形成錯綜的關係。

三、溝通的道與術

溝通應當保清新是理想，但因人有私、疑、欺、偏的惡性，是以每有智欺愚、眾暴寡、強凌弱、富壓貧的不公，於是見之溝通實際，不論中外都有「道」與「術」的不同層次。中國式的道是：「說之以理、激之以義、動之以情」和西方E. Mayo梅耶的人性管理趨向道的管理有異曲同工之妙；而術是「給之以名，繩之以利」，一如韓非所云「因任而受官，循名而責實」、「有功受賞，有罪受罰」，甚或淪而為「亂之以酒，陷之以利，誘之以色、脅之以力」，這和西方F. Taylor泰勒，從人性的惰貪來建立科學管理，亦殊途同歸。

不論是道或術，都是藉溝通化異為同，可以採直線、平行、交錯，也有稱之有放射型、環狀型、

聯結型，見之實際有：

(一) 上對下的溝通——成敗以聲望風範為主，具指揮性質，長官如能「先之、勞之」、「事處其勞，養甘其薄」，成功就已有一半，而處公正、用人公平，做到「舉直錯諸枉，則民服」，更是成功溝通的註釋。

(二) 相互間的溝通——自省、懇談、偏同儕間諒解，要的是：「心端則體正、心敬則容端、心平則氣舒、心專則視審」，以平和心態循容人、容物，從而彼此恕諒兼有。

(三) 下情上達的溝通——感性式訴求，有建議、申訴，「聖賢不悲其身死，而憂其國之衰」，一片孤忠，不為自己而為整體，一如古人云「正其誼而不謀其利，明其道而不計其功」的為整體更好而奉獻。

至於溝通的方式可以一對一，眾對一；或有形、無形，無非採申訴、建議、會談、會議、仲裁等方式，透過態度、詞彙、術語、規範來抹除心理障礙，化異為同，但其效果則視所選媒體與對象個別差異而定。

四、以協調來顯現溝通的績效

溝通的實施，拉近了距離；協調的開始，則在調整步伐，前者是過程、原則，後者是手段、目的，有了溝通的接觸，才可有協調的約定，協調結果的落實，顯現了溝通的績效，二者共同追求的是在潤滑劑下化干戈為玉帛，融分歧為一體，達成團隊精神與整體行動，在良性循環，一波又一波的以進

一步的行動，邁向更理想的境界。

協調以識見與才幹為先，利中取其大，弊中取其小，協調的人不可「德不當其位、功不當其祿、能不當其官」，以免他人對之敬仰之意不足，然後再守「經權之變、誠信之道、得失之悟」，在做法上與對方要一如中庸上九經的親親（同甘苦）、敬大臣（給榮譽）、體群臣（設身處地）、有自己也有別人，亦如譚彼德（Tom Reter）的MBWA（Managing by Wandering Around）「走向群眾、勤求民隱」的深入基層，體察社會脈動，容或協調結果每有不盡如意之處，使得看不出真理是在那一邊，甚且二邊都有，顯示出以包涵來換取和諧，一如老子所說「生而不有，為而不持，長而不宰」游刃在亂世求生存的最高藝術中。

五、在調和觀念、調整步伐中接近目標

溝通與協調是民主式的領導技巧，他求的是潤滑多、磨擦少；效率高、績效好，它具有提供訊息、增進瞭解、號召參與、鼓舞情緒、落實民主、促進工作、提昇滿意度等優點，其效果：

對團體而言：容易達成工作目標，節省人力、物力，且培養好的工作氣氛與環境。

對主管而言：同仁向心、服從之餘，自信心加強、領導統御成功，更有成就感。

對成員而言：在榮譽感下減輕工作壓力，在滿意度高狀況下，敬業、永業，且良好的在職訓練已蘊含在活動過程中。

溝通與協調可調和人性與科學之爭、爲己與爲人之偏，他的功能是將現代管理中計畫、組織、人事、統合、報告、預算等要項予以整合，俗云「不怕虎有三張嘴，就怕人有二樣心」的弊病可導正，人四肢五官分開了，是殘肢斷臂，合起來便是生氣盎然的人；汽車零件拆散了，不過破銅爛鐵一堆，但整合在一起，就可奔騰萬里，溝通協調之功，不難由是而見。