

派遣實業人才出國問題之商榷

曾大鈞

近幾個月以來，陪都報章常載有中央各部會派遣實業人才出國留學，實習，考察或研究的消息；足見主席手著「中國之命運」一書，以建國工作重在經濟建設有各級幹部人才一節，已由各有關的機關在那裏周詳計劃，逐步施行了。我們每次看到這類消息時候，不禁感覺異常的興奮和快慰。

國父說過：人、地、財三項，是經濟的要素，而三項之中，又以「人」為首要。總裁也說過：「我們要……辦好一件事，絕對不能否認『人』是第一件要緊的事。」同樣的話，古人也說得很多。所謂「事在人為」，「為政在人」，「得人者昌」等語，的確不勝枚舉。可見「人」為事業成敗的關鍵，古今都一致公認，用不着我們多說，已經十分明確的。

派遣實業人才出國的問題，既對於建國大業的影響非常重大，所以願本一得之愚，先就原則方面，略抒管見，希望拋磚引玉，引起時賢的諫言高論，儘量顯示這派遣工作進行中應有的方針，以備各有關機關之參考。

(一)從國父的遺教中，我們可以找到許多關於解決實業人才問題的訓示。但以「中國實業當如何發展」的講詞，指示最簡要明確。

國父說：「……至於人才問題之解決，則有二法焉：一為……多派留學生到各國之科學專門學校肄業。畢業而後，再入各工廠練習數年，必使所學能升堂入室，回國後能獨當一面以經營實業，斯為上着。然此非十年後不能成功。而當此青黃不接之初，急須治標……」這樣看來，派遣留學生的根本辦法，或「上着」，非得十年後不能成功；但實行實業計劃最初十年內，卻需大批幹部人才以資應用的，所

以當前派遣實業人才出國問題，顯有治標治本兩方面，必須同時並進，始能有濟。在治本方面，當然應遵照國父所指示解決人才問題方法的「上着」，切實並繼續不斷的去辦；在治標方面，似可儘量選國內一般已經有了相當學識、經驗、能力、志趣或其他可望真能遂成的實業人才，早日出國學習，早日回國服務，以應青黃不接時的迫切需要，俾可奠立經濟建設的始基，加速實業計劃的施行。

(二)經濟建設，經緯萬端，但所需用的幹部人才，依據「中國之命運」所列舉的，實在不外乎技術和管理兩種。關於技術人員的培植問題，早在各有關的機關嚴密注視之中，這是很引為欣慰的。但是關於一般從事工廠管理，機關管理，行政管理，以及人事管理，業務管理，財務管理，材料管理，事務管理等項人才的培植問題，則尙未聽說作有相當的措置，殊屬遺憾。其實，這是應兼顧並重，不宜偏廢的。蓋經濟建設，固需要精良的技術，但同時也需要完善的管理，尤其需要技術和管理能相互的配合。我們現特作進一步的說明。管理方面的人才的重要，甚或遠過於技術方面的人才。理由是技術人才，有時可由國際技術合作，或儘量利用客卿以應急需；但管理人才，卻非要有本國人不可。我國在前清末年，曾興辦過各種各類的工廠，其中有規模宏大，甚至可與日寇當時所有者相媲美（如江南製造局，北洋鐵工廠）。不幸後來都未能有順利的發展。雖則此中原因甚多，但管理員之用非其人，以及管理之不完善，究竟不失為其重要原因之一。近年來，後方各省市新成立的工廠，固然好像雨後春筍，為數甚多，但是由於同樣原因，難期順利進行。有不少純粹商營事業，因為虧耗過甚，遂不得不出頂，或甚至逕自關門大吉。我們預料抗戰勝

利以後，實行實業計劃最初十年之間，必須先後興辦的工廠，其數目之多，必十倍百倍於過去和現在。所以管理問題和管理人才的重要，確不能輕輕的大意過去。故各有關的機關應兼顧並重，預謀應付，早日派遣相當數目的原習經濟、工、商各科，且對於工廠管理有志趣，和正在各工廠擔任管理責任的人員，分別前往國外去研習實業管理，並加入各種廠、礦、公用事業、及企業機關、實地研究，藉窺他們的究竟，得到他們的奧蘊，以便回國後，可擔任各工廠管理的職務。這樣，我們這一面替實業界多多造就管理人才，一面又能斟酌國情，制定一種普遍適用的管理方案，以備逐漸推行。如是，管理人才和技術人才，遂可兼顧並重，不致偏廢；而國家經濟建設，也因技術和管理能相互配合，便有了一種很好的成就。

(三)自抗戰以來，所有原在淪陷區內的公私立大學，幾全部內遷；同時，大學、獨立學院、及專科學校等的添設，也是進行不遺餘力。近來當局為預謀應付戰後經濟建設人才的需要，更進一步規定各省市職業學校與普通中學、師範學校的比例，籌劃擴充職業校、院、系、科、班級、學額，並擬訂施行具體辦法，利用全國所有生產機關原有的設備和人才，限期創設訓練班次，以發展職業教育，以培植充份的經濟建設人才。如果一切所規劃的，都能逐漸循序推行，那末，將來實行實業計劃所需用各種各級的幹部人材，大部份已可望在國內自行設法造就或取給了。

經濟建設進行中最感缺乏的人才，我以為可分為下列三種：

(一)高居領導地位的第一流技術人員，及各種特殊和新興實業的技術人才；

(二)專科以上學校理、工、化及文、法、商、經濟一般學科，擔任教課或實習的教授；

(三)各項大工廠管理方面的主要人員，及工業專門院校的主管人員。

這三種，除國內研究機關及大學研究院所可能造就的一部份外，其餘

均似不能不依賴國外。所以大量和繼續不斷的派遣實業人才，出國去學習、研究、或考察，確是今日刻不容緩的要圖。同時我們認為依照前面所講的指標方面，應當派遣出國的人員，就必須依這三種人為主。將來他們歸國之後，應將他們儘先分發各工廠及大學校院服務，務使「學為所用」和「用盡其才」。循此而行，則不但各項實業設施的主要幹部人才，大有辦法，就是各大學院的師資問題，也可得到相當的解決。如是，則直接對於實業計劃的實行，間接對於建國大業的促進，均可發生極大的、極好的影響。

(四)凡奉派出國的人員，所學習、研究或考察的範圍，應遵照當局按實行實業計劃最初十年內「所須完成之各項工作表」，和「所須各級幹部人才之數目」的標準，統籌籌劃，明確規定，務求實在，務求專精，除那些純粹屬於理論的探討外，理論與應用應該兼顧並重。今試舉例說明：凡奉派出國學習、研究或考察「工作表」內所列「衣服」項下「棉紡錠」人員，如果屬於技術方面的，在學成歸國之後，對於與棉紡錠製造有關的一切問題，不但能把原理說得天花亂墜，寫出長篇文字來，並且真有「製」出那價廉物美的棉紡錠的能力。同樣，那些屬於管理方面的，對於棉紡錠工廠的設施和行政等問題，也不但只館口中說說，筆下寫寫，並且真有能「辦」棉紡錠工廠的能力。必要這樣的理論與應用兼顧並重，方可望得到一批有用的棉紡錠專門人才，擔負起「工作表」內這項工作的專責重任。對於棉紡錠一項能夠這樣，對於其他各項工作，也都能夠這樣。我想我國在戰後十五年内，必能完成「工作表」內所列舉的一切項目，使經濟建設的初基得以奠立，實業計劃的完成，得以加速。我國從前派遣留學生和考察員到外國去的，固然不少，但是所收的成效卻很微末，有時直等於零。因此，國內雖有若干棉紡錠專家，我們還是得不到相當的國產棉紡錠以增益我們衣服來源，縱令得到了一些，也是滄海一粟，無裨實際，棉紡錠一項是這樣，一切也是這樣，所以我們日常需用最簡單的國產製品，往往也難以自給，就是這個緣故。我們知道，一國的幼

種工業，應有保護作用的關稅來培養，然就以往有許多失敗的工業來看，恐怕還是由於上面所講的情形為主要，而由於關稅失去保護作用的次之呢！

(五)語言文字是人類傳達意思的第一重要工具。外人到中國來，自以通曉華語為最便利；我們到外國去，自以能通曉所在國的語文為切要，尤以對於擬在所在國作研究，實習，或調查等工作時為然。所以派遣的人選，除學問經驗外，於外國語文的程度，也要加以注意。這一點在爭取時間上，是有莫大之關係的，所以在最初十年內的實業計劃的施行上最為重要。不問派遣人選的學問經驗如何，倘於外國語文是程度很淺，那末，在外國何能躬自研究或調查；倘重行補習外國語，豈非虛耗光陰與金錢。精通外國語的人，固不必即有學問與經驗，但是在外國要想能夠加速得到學問與經驗，卻非對於所在國語文有相當程度不為功。總之，凡學問經驗均優，而外國語文程度亦優的，應列為首選；學問經驗適中而外國語文優的，或學問經驗優而外國語文適中的，列為次選；學問經驗適中而外國語文亦適中的，列為

縱線工作和橫線工作的協調

陸思紅

從前有人譏刺我們，據說：「拿一個中國人的力量來對付一個外國人，常歸中國人佔優勝；但逢兩個以上的中國人對付兩個以上的外國人，便失敗無疑。」他的理由是外國人能合作，多一個人，即多加一分力量，力量和人數的增加成正比比例；中國人不僅不能合作，還要自己互相摩擦，多一個人，即多加一分摩擦，力量既被摩擦抵消，便和人數的增加成了反比例。我始終不承認人類的行為，受性格拘束，定型不變。何況這些話太陳腐了，「士別三日，刮目相看，」中國人在賢明領袖指導之下，經過了幾年血的教訓，「人非木石」，豈有借

下選。首選自應儘先派遣出國。次選與下選，則酌量情形方可派遣。惟次選中學問經驗優而外國語文適中的，國家為獎勵人才計，亦不妨先決定其有派遣資格，令其在國內加緊補習，俟其於外國語文已達到可以應用的程度，方命其放洋。如是，就不至有「因噎廢食」，或「捨本求末」一類的流弊。

以上所陳，都是舉舉大者。此外如遴選的方法如何方稱公允妥善？應否由各有關機關合組委員專司其事？各有關機關就本身職員所作的遴選有何標準？應否經過考試，以示大公無私？對於被遴選的人員，在放洋以前，應否將其思想、常識、習慣、體格等施行檢查與訓練？學成歸國後的服務應否預為規定？凡此皆為與派遣實業人才出國留學有關的問題，竊意殊有預為考慮與解決的必要。

至於國內原有前輩留學生，以前因種種原因，致沒有為國家服務的機會，應如何招考錄用，以應國家今後的急切需要？現今自費出洋留學者，應如何訂有一種管理辦法，俾學成歸國後亦可應國家將來的需要？關於此二者，因限於篇幅，當另為文討論，茲從略。

大熔爐，還化不了我們的老脾氣！

抗戰以來，全國上下，團結一致，總理有靈，也必承認如今中國人民，已不再是一盤散沙了，我們希望這搏沙而成的團體，歷久愈堅，必須注意社會上各階層的「不協調」情形，勿使日益滋長，再生分化作用。

我常是這樣想：「合作」，是表示進步的動態，所以在合作二字上面加了一個不字，至多變成不進不動罷了。「各人自掃門前雪，莫管他家瓦上霜。」如果真能做到每家人家各自把門前的雪掃得乾乾淨