

贈閱

第七號

行政效率

汪兆銘題

民國二十三年十月一日出版(半月刊)

本號要目

中央行政機關之人事行政組織及其問題.....	薛伯康
如何改善現行考試制度.....	師連舫
推行中之考試制度.....	楊君勳
官職分類之意義.....	江康黎
公務員退休養老辦法.....	晏尼克
曾國藩的用人方法.....	李樸生
本會消息	
行政改革消息	
編後記	

行政院行政效率研究會籌備處編

地址 南京道署街內政內

中華民國二十三年十月一日出版

中央行政機關之人事行政組織及其問題

薛伯康

甲 組織

一、沿革

我國政府對於人事行政，向設專掌機關，明清爲吏部，其主官爲尙書，承皇帝命，綜理部務。廢清宣統三年，創新內閣制，裁併吏部，設敍官局於內閣之下，以承繼其職務。民國成立後，設銓敍局，其規模略仿清末內閣之敍官局；故仍於行政首領——國務總理——指導之下，處理考試與銓敍事宜。及至民國十七年，國民政府成立，遵總理遺訓，於立法，司法，行政，及監察四院外，設立考試院，掌全國公務員考銓事宜。考銓行政至此方脫離行政機關之關係。目下除荐任以上行政官吏之任免須經行政院會議議決外，其他行政人員之銓敍，考試院均得直接管理，而各部會亦無呈報行政院之必要。此我國行政機關方面，人事行政組織沿革上之大概情形也。

二、現況

(一) 行政院

行政院對於所屬各部會之人員管理一事，所職掌者，既如上述，祇限於荐任以上人員任免之議決與登記，而其遴選或開革早由主管機關事先商定。事務不繁，組織故簡。查該院現行組織，唯審核廳第二組與第八組分別兼掌考試之審核與人員任免之登記（見第一表）。該兩組之重要職員均由該院參事與秘書分別兼任。由此可見，行政院對其所屬各部會人事行政上之漠視矣。

(二) 各部會

各部會爲實際人事行政之機關，故其組織，略較週密；惟辦法極不一致。查現行組織，除鐵道部總務司及交通部電政司設立人事科外（司法行政部總務司第一科與外交部總務司典職科亦專掌人事行政），其他各部會，對於人事行政，均無相當機關專掌；有以文書，機要，人事，同科同人辦理者，如內政部，禁煙委員會，蒙藏委員會，實業部，教育部，海軍部；財政部與交通部；有以人事行政

多數機關職掌者，如司法行政部，鐵道部，交通部，內政部，教育部，蒙藏委員會；有以內部與其外部附屬機關人事行政分科處理者，如海軍部（見第二表）。組織紊亂，職責不清，莫逾於此。若不設法予以改善，實不足以言整頓吏治。

乙 問題

一、行政系統與集中管理問題

按國民政府組織法第十五條之規定，「行政院爲國民政府最高行政機關」。行政院院長一如內閣制之國務總理，對其所屬各部會所辦事情，均須負責；故行政院對於各部會任何事項，均應有監督或指揮之權力，庶不負責任內閣制之原意。無如實際上，各部會所辦之事，每多不經行政院監督或指揮者，即以人事行政而論，各部會，除荐任以上行政人員任免外，他如於辦理考試或銓敘時，均與考試院直接接洽，而考試院於分發考取人員或調查在職人員資格等情時，亦不經行政院而逕向各部會分頭進行。似此，以言法制，非但有亂行政系統，且與責任內閣，亦有不

符之處；即以行政原理而論，更有分散責任，減低效率之危險。個人之見，以爲行政院既爲國民政府最高行政樞紐，自應設立人事行政機關專掌各部會公務員統一管理事宜，惟茲事體大，不妨先從改組該院審核廳第八組着手，較易辦到。查該組，除處理公文分配外，本系掌人員任免登記等事項之機關；今可改爲人事組，將公文分配職務劃歸他組辦理，以便專掌人事，庶管理權力集中，設計有人，人才得以利用，辦法得以統一也。

迺者科學行政，風行一時，先進之國家，如英美等，對於行政部份之人事行政，亦早已集中。英國於一八五五年，將財政部之權力擴大，凡一切關於行政各機關人事行政之權力悉歸該部獨攬；同時設立文官考選委員會，承財政部命，專掌文官考試及候補人員分發事宜。美國於一八八三年亦設合衆國吏治委員會，其權力與英之財政部相等，承行政首領——大總統——命專掌行政部份之人事行政事宜。英美人事行政之能蒸蒸日上，與日俱進者，胥賴於管理之集中耳。我國目下雖有考試院負責掌理全國公務員攷銓事宜，然以其爲獨立機關而範圍過廣，職務嫌繁，負

責監督則可，兼顧全國各機關人事行政之執行事務，則恐有鞭長莫及之遺憾。故行政院為推行科學行政及統籌各部會積極政策計，於人員管理一事，不可不謀集中也。

行政院各部會之人事行政集中後，各部會本身之人事行政，亦宜設法改善，以求管理之集中。查目下各部會，以無計劃改善人事行政之相當機關，致職員不稱職者有之，工作過勞過逸者有之，獎罰不明，待過軒輊者有之，似此何能望其安心供職，努力從公，又何能望吏治之清明，辦事精神之振作，行政效率之提高乎？回憶十年前之美國中央政府行政各機關，一如我國今日，對於人事行政，亦無專掌機關，迄後以各機關深感職員辦事無興趣，不能增加行政效率之痛苦，而各專門職務執行之署，局，司，科等又不能負責兼顧改善，乃先後成立人事處專掌計劃改善人事行政事宜。自成立後，人事行政方面，因有專門機關職掌，故成績斐然；專門行政，如工程，教育，農業，統計，文書等方面，亦因不負人事行政等雜務事宜，得集中精力，從事計劃及推行各項專門職務，結果更佳。今日各國中央政府行政各機關，對於人事行政，由技術機關兼掌

者，已不多見矣。我國情形與各國不同，各國行政機關均有文官考選委員會或相類似機關之設立，故各部會即不設人事處，而人事行政亦得改善，蓋文官考選委員會或相類似之機關，即負計劃改善之責任也。我國行政院現無計劃改善人事行政之組織，而考試院祇負消極方面之監督責任，故各部會之設立專掌人事行政之機關較各國尤為迫切也。

二、人事行政機關之職掌問題

世界各國於十九世紀中葉，為剷除分贓惡習，實行賢能制度起見，先後成立文官考選委員會或相類似之人事行政機關。其職務初僅限於消極方面之人才拔取工作，蓋其目的即在斯耳。及後，科學創明，工商界又多採用合理化職工管理方法管理職工，甚著成效。同時行政機關深感職員辦事不力，興趣缺乏，而不能提高行政效率，致受民衆之攻擊，故凡未設人事行政機關者，乃設立專掌人事行政之機關，已設立者，擴大職務，引用科學管理原則，負責計劃及執行引起人員辦事興趣之方法。於是，人事行政機關之職務，即由消極而積極，由人才之採取，而至人才之

利用。茲將近代人事行政機關之職務，略述於左：

一、關於增加公務員辦事興趣方面者

(一)實施職位分類：職位分類為實行科學行政之先決條件，蓋每一職位之任務，性質，任職者之資格，俸級，升擢範圍等，經精確規定後，(一)任職者非特工作均平，無過勞過逸之弊，且責任分明，處事迅速；(二)新公務員之選錄得以職位任務為根據，則錄用後不致不能勝任；(三)待遇公平，辦事者冰炭無憾，而工作興趣亦可因之提高，(詳細請參看拙著『中美人事行政比較』第三章，商務印書館出版)。職位分類與公務員考銓制度之成功有切膚之關係，故各國實施者已佔多數矣。

(二)普及遷調方法：遷調亦為增進公務員辦事效能方法之一種，蓋遷調一能糾正分發之不當，因考選機關，對於候補人員之分發，無論如何謹慎，遺誤在所不免，稍不得當，則人員對於所派之職務，必感索然無味，或竟有疎職之處，若不設法他調，行政效率，不無影響；二能減少辦事乏味之痛苦，凡一種職位，其日常工作，若千篇一律而一無變化者，則當設法隨時遷調，否則非特不能振作公

務員辦事之精神，且足減其興趣，(專門技術工作自當別論)三能增進合作，蓋直接長官與所屬工作人員，或同僚間意見分歧，而致彼此不睦，為常有之事，既不能收合作之效自以遷調為宜，泯除糾紛猶其小焉者也。

遷調之重要既如斯，故各國人事行政機關，對其施行均極努力也。

(三)勵行獎懲制度：獎勉與懲戒，皆為增進公務員辦事效能之工具；惟其方法不同耳。獎勉係鼓勵公務員自動努力工作；懲戒乃強迫公務員維持工作效能之最低限度。獎勉則有加薪，升擢，與酌給特假之區別，懲戒則有(一)申斥，(二)除功，(三)扣假，(四)罰俸，(五)暫時停職，(六)降級，(七)免職之規定。獎懲制度既為增加公務員辦事效率之工具，故各國對此亦極重視。

(四)處理考績事宜：考績為決定獎懲之必需條件，蓋不知人員成績優劣，則獎懲有失依歸；惟欲知人員成績之優劣，則平時對其工作須由負責人員，加以考核。各國人事行政機關之施行考核工作者即此故也。

(五)承辦公務員訓練及補習：新公務員之訓練與舊公

務員之補習均能增加辦事人員之興趣及效率，故近代人事行政機關，於此二事均已積極推行矣。

(六)規定劃一請假規則與工作時間：請假規則與工作時間與行政效率，亦有相當關係，故各國均已經人事行政機關，精密訂定，一律奉行，成績頗著。

(七)實行退休制度：考試制度，各國都已切實奉行，公務員經法律之保障，如無過失，得永久服務政界；若不設法退休，則衰弱殘廢者，長此蟬聯，非徒糜國帑，且足以閉塞升擢之途徑而不能振作青年公務員之辦事精神。故衰弱殘廢人員之退休制度，各國亦已由人事行政機關切實施行矣。

(八)計劃及實行公務員福利事業：福利事業範圍頗廣，關於衛生方面者，有食堂，診療所，官舍，等之設置以及工作環境之研究；關於待遇方面者，則有合作運動之提倡，保險與儲蓄之鼓勵以及恩俸制度之推行；關於智識方面者，則有圖書館及子弟學校之設置，公務員出版物之編印，與公開演講之設立等；關於娛樂方面者，則有游藝及運動事業之提倡與遠足旅行等之舉行。種類雖多，然其目

的均在使公務員生活上之滿足，引起辦事興趣，提高工作效率。邇來各國人事行政機關先後增以此項新工作，不為無因也。

二、關於拔取人才方面者

(一)舉行考試：考試為人事行政機關基本工作，蓋各國人事行政機關之成立，原為推行考試制度耳。

(二)分發候補人員：分發候補人員乃考試後必行之手續，亦為人事行政機關，最舊之工作。

(三)研究考試結果：凡經考試錄用之人員，於任事後，能否勝任某項職務，各國人事行政機關，於一定時期內特別留意；如辦事有方，成績卓著，即可知考試能得完美之結果；反是則考試方法，尚有可議之處，須精密研究其失敗之原因，以便設法改善。

各國人事行政，因於積極工作，特別努力，故成績優美，效率極高。而我國行政各機關，對於人事行政，組織散漫，即間有專掌機關如鐵道部總務司人事科交通部電政司人事科，而其職務(見後表)亦多屬諸消極方面耳。今後果欲澄清吏治，引起人員辦事興趣，增加行政效率，則人

事行政機關於積極方面之職務不可不設法酌量增加也。

附錄

一、交通部電政司人事科掌左列事項

- (一)關於電政機關高級職員之任免調派考核及獎懲撫卹事項

- (二)關於電務技術員報務員話務員業務員及技工之任免調派考核獎懲及撫卹事項

- (三)關於電政機關報差公役之管理事項

- (四)關於電政機關臨時雇用員工薪給之擬定事項

- (五)關於電政機關人員出差旅費及請假規章之編訂事項

- (六)關於工務業務各項員工之訓育事項

二、鐵道部總務司人事科掌左列事項

- (一)關於本部及所屬各機關職員任免之登記事項

- (二)關於本部及所屬各機關職員之考成及獎懲撫卹事項

- (三)關於本部及所屬各機關職員之敘薪事項

- (四)關於所屬各機關職員之謁見事項

- (五)其他關於人事事項

經濟評論第六號目錄

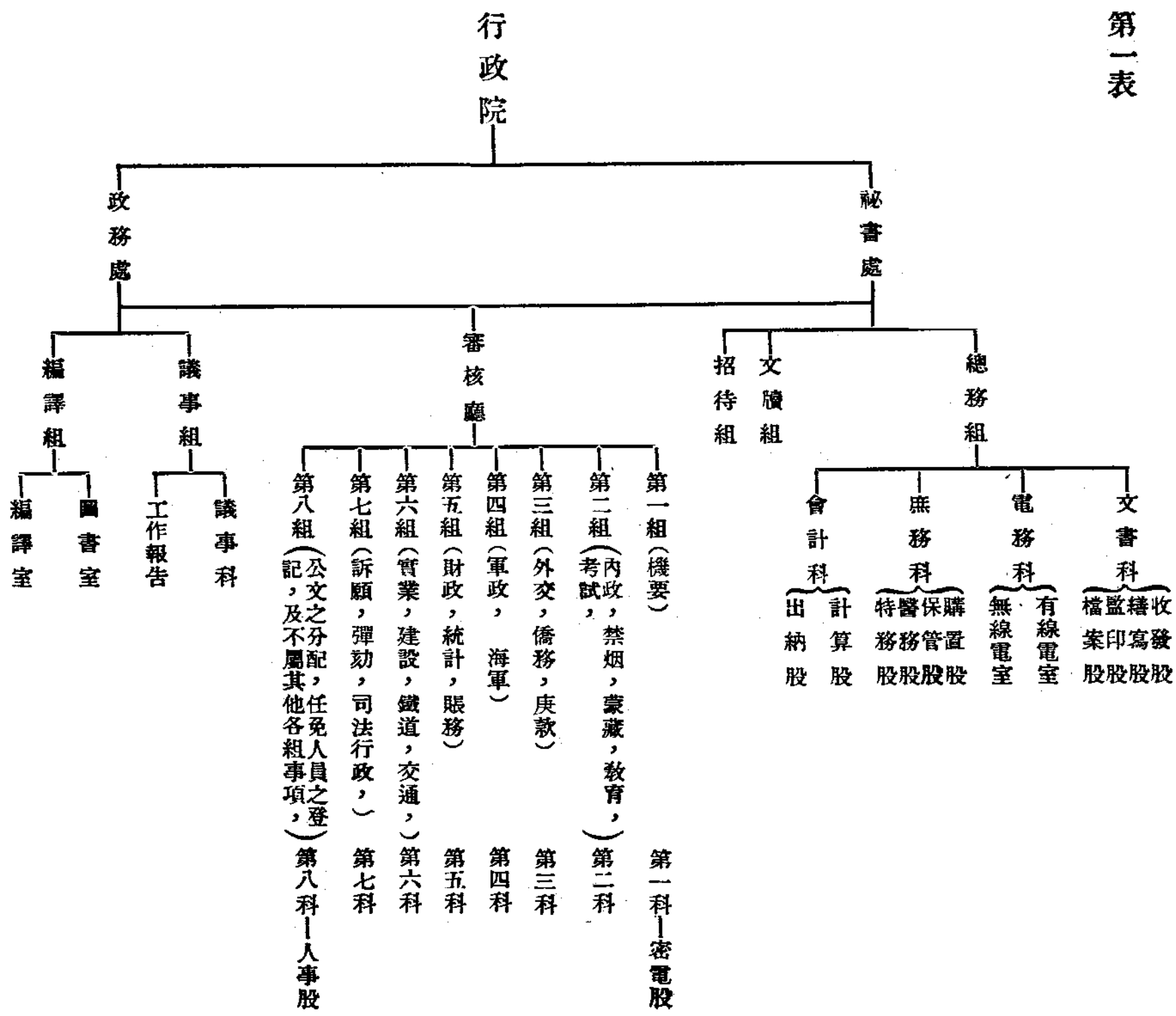
統制經濟呢？分化經濟呢？	志遠
政府對於白銀流出的救濟策如何？	湯怡
中國農村救濟策	吳世漢
法西斯經濟政策理論之研究	李猷遠
英帝國主義克服恐慌政策觀	陳毅
日本與滿州	余醒民
二十二年度國家總概算之檢討	前人
進口稅與我國新進口稅則	張菊生
經濟統制之理論的根據	化府
戰時統制經濟論	平凡
日本國民經濟之基礎及其發展	范奔公
價值論淺釋	周春崖
五年來湖北歲入的分析	漢口金城里五九號

總發行所：中國經濟評論社

電話二三三八三號

代售處：全國大書店
零售：兩角

第一表



行政院

政務處

秘書處

編譯組

議事組

審核廳

招待組

文牘組

總務組

編譯室

圖書室

工作報告

議事科

第八組 (公文之分配, 任免人員之登記, 及不屬其他各組事項) 第八科—人事股

第七組 (訴願, 彈劾, 司法行政) 第七科

第六組 (實業, 建設, 鐵道, 交通) 第六科

第五組 (財政, 統計, 賬務) 第五科

第四組 (軍政, 海軍) 第四科

第三組 (外交, 僑務, 庚款) 第三科

第二組 (內政, 禁烟, 蒙藏, 教育, 考試) 第二科

第一組 (機要) 第一科—密電股

會計科
出納股
計算股

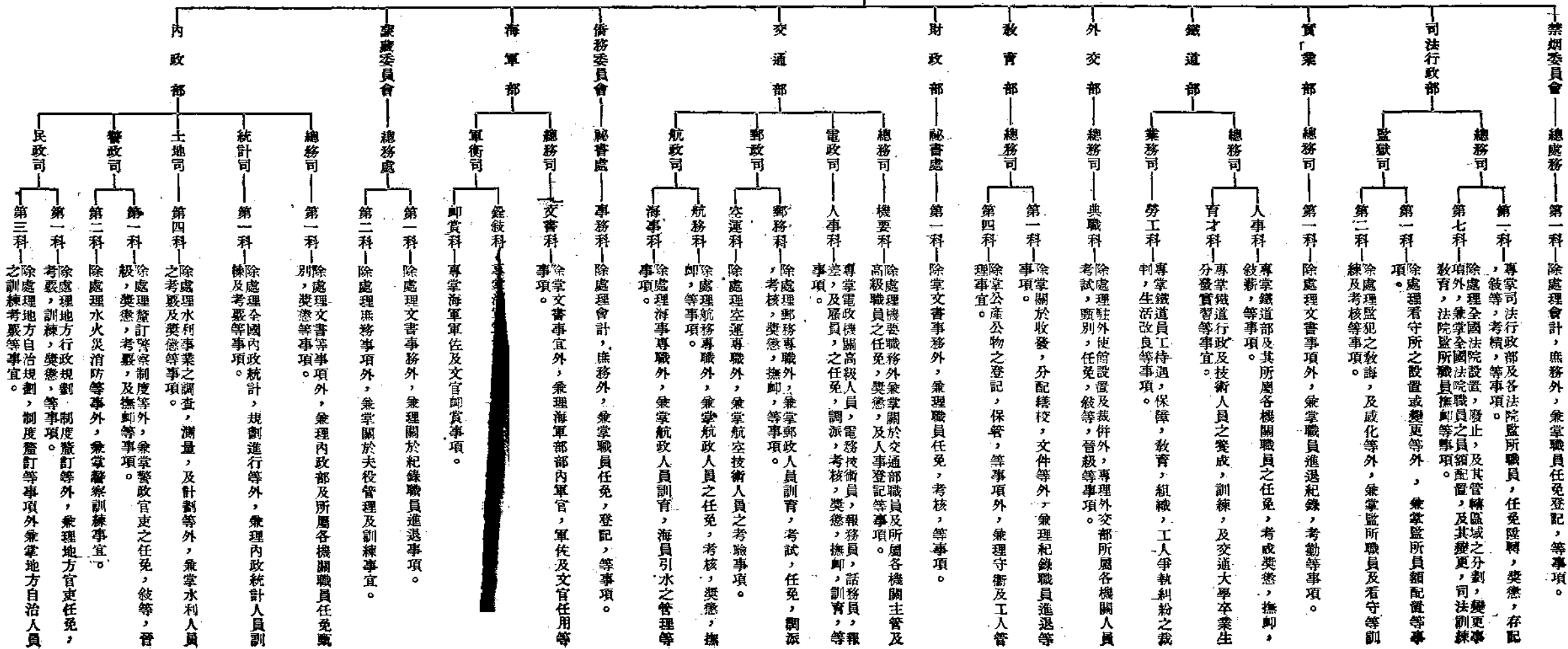
庶務科
特務股
醫務股
保管股
購置股

電務科
無線電室
有線電室

文書科
檔案股
監印股
繕寫股
收發股

第二表

行政院



如何改進現行考試制度

帥連舫

——吏治行政之根本問題——

一、考試爲吏治行政之基礎

行政機構之組成與運用，其基礎有二，即「人」的條件及「物」的條件是也。此外，尙有「組織」一點，亦屬重要，但亦可以「人」及「物」概括之。如以「人」的條件與「物」的條件相較，則前者又重於後者；蓋「物」的條件不論如何優越，如無良好之「人」的條件，亦將無所運用而發揮其效能也。是知現代新興科學之一——行政學，以「吏治行政」之研究爲其中心對象，要非無因。

行政事務，既於任何方面不能離開其「人」的關係，因之「吏治行政」所研究之範圍，乃異常廣泛，及異常複雜。但就其內容，可以左列各端概括之：

- (一) 人員之選擇
- (二) 人員之配置與管理
- (三) 人員之培養
- (四) 人員之保育

右舉第一個問題，即如何而可使任用之人員足以滿足行政上之要求乎？可稱之爲「人員之來源問題」。第二個問題，則如何可以使人員與其職務適合，及盡監督策勵之能事乎？可稱之爲「人員之統制問題」。第三個問題，在如何培植人員之能力，以繼續滿足其職務上之要求？可稱之爲「人員之教育問題」。第四個問題，乃如何報酬，獎勵，及保障人員，俾其安心且永久願獻身於行政事務？可稱之爲「人員之待遇問題」。此四問題，彼此關聯，未可偏廢。雖然，所謂「來源問題」，究屬根本之根本；因如人員之來不能切實選擇，則教育或將徒勞，統制未必有效，而待遇之改進，不徒無益行政，轉更有害國家矣！斯公務員之選擇，所以又爲「吏治行政」之基礎也。

公務員選擇之方法，不外公的與私的兩種；所謂公的，即須經過公開競爭，合乎一定標準，始可被錄用；所謂私的，則與此相反，完全以私人關係爲轉移；前者即「致

「試制度」，後者即「荐舉制度」也。荐舉制古昔殆一般的適用，而攷試制則發生較晚，在歐美可爲攷試制代表之英國「文官制度」，自一八五三年始行樹立，是較之我國之始自隋唐者爲尤晚矣。荐舉制度如果行之得當，未始不能選賢任能；但究屬不合理的，且按之史實，行之得當者蓋寡，而所謂「分職制」亦在荐舉制之下始能產生，各國甚少例外。故現代行政人員之選擇，應採用攷試制，實不容疑議之事。此不僅在中國因係五權憲法之一而然也。

近頃，胡適之先生曾在大公報發表一文，主張實施「公開荐舉制」，其內容不過就「推荐制」稍加限制而已。此種見解，顯然亦屬「違反時代」「否定科學」之一種，無足重視！雖其動機，係因激於現行攷試制度未能切實推行之故，尙有可原；然正與因「共和」結果不佳，而主張恢復「君主」者，同一可笑！其不能作爲否定攷試制度之有力主張可知矣！

二、維持「普通知識考試主義」加以補充

我國現行之攷試制度，係依中山先生之五權分立論而樹立。雖已實施數年，但因攷取之人數甚少，而迄今仍未

獲政府正式任用者，猶居大多數，故欲以其結果爲資料，而研究其得失，實屬尙不可能！現在所可言者，第就制度本身之觀察耳。

論現行攷試制之缺點者，率首致意於考試科目上所取之主義；以其泛而不當，不能與所任職務相適合，因而主張專試所服職務之專門科目。此種見解，亦自有其理由；然而據吾人之觀察，則有未然。

攷各國攷試，大略不外兩種主義；其一爲「普通知識攷試」主義，可以英國爲代表；其二，則爲以美國爲代表之「技能考試」主義。在英國各級文官攷試，率以各級學校程度爲標準，所試科目亦即各級學校所講授者；故英國攷試亦可稱之爲「常識攷試」，不過其常識，並非以一般人爲標準，而係以某一級完善之學校畢業生所應具之常識爲標準而已。在美國各級文官攷試，率以其職務上所需之專門知識爲試驗之科目，故亦可稱之爲「專門攷試」。如果將英美制度加以比較，美國以專門人材作專門事務，固屬合於理想；然而美國文官之成績，乃大不如英國！此其故，蓋因行政事務不能與學術企業等事務無別，而有若干「行政性」成分，存於其間；彼專門人材，頭腦常局限於專門

知識之內，致有時轉不能應付裕如！反之英國之文官，因有充分之普通知識，更加以長時期之職務訓練，因而造成其「職務上之專家」，較美國「前職務之專家」，成績優良，自屬當然之結果。

我國現行考試制度，高等考試以大學課程為試驗之標準，普通考試以高中課程為試驗之標準，係與英國採取同一之主義；雖兩級考試中，均因考試種類而有科目之不同，例如財務行政人員，及警察行政人員考試，偏重財政及警政方面科目，然仍係以大學或高級中學該方面課程為標準，與所謂「普通知識考試」無傷。觀於英美兩國制度之成績，吾人對於我國現行制度，應無異議。

此外更有兩點，可為我國採用「普通知識考試」制度之有力支柱，即：

(一)中國專門人材缺少 在科學水準過低之今日，欲為公務而求專家，實非易事——第一，國內訓練專家之高級學術機關極少，無從製造多數適用之專家；第二，外國教育所訓練出之專家，又未必能適合於本國之需要；第三，國內儘有之訓練專

家機關，與實際行政相去過遠，亦難求適用。因之，如不改革教育制度，提高科學水準，及擴大專家來源，而欲採用「技能考試」制度，實不可能

(二)中國無所謂「官職分類」「官職分類」制度，在報酬，考績，及能率計算上，固屬極端有用，而在採取「技能制度」之考試上，則尤關重要；因有明確之分類後，考試機關始能按其種類之要求，以為考取專門人材之標準也。現行公務員簡任荐任委任之分，僅足以表示官階，初與職務無關；以之為考試之標準，尙有未可，况欲以之為專門人材之準繩乎？美國之「技能考試」，不啻以「官職分類」為一大基石，我國於官職未精密分類以前，當然無法效顰也。

然而，吾人猶有未能以現制為滿足者，即專門考試各級學校所授之科目，固足以表示其普通程度如何，然實不免流於「書本子考試」之危險，揆諸「文章不與政事同」之義，容不無可議！補救之方，瑞士考試制度似有採取之必要。瑞士制度分為初試及複試二種，初試係試驗應試者一般

教育程度及發表能力；複試則係一種「心理測驗」，以試驗應試者之注意力，記憶力，視力，活潑及敏捷程度等。是其考試標準，不僅依據靜的知識，且要考驗「動」的能力，實最爲完善。中國似亦應加以採用，增加心理測驗爲重要科目之一；庶考取人員可以充滿動力，不致坐「書呆子」之病矣！

三、合併甄錄試正試，改革面試方法

現行考試制度，分爲三試，第一試謂之甄錄試，所試科目爲國文黨義等數門；第二試謂之正式，主要考試科目，均於此一試行之；第三試謂之面試，名爲面試學識及詢問經驗，實則不過隨便談談，無關宏旨（觀於第一屆高等考試口試未去一人，且前列名次亦少變動；二屆高致口試僅去一人者，可以知矣）。第一試不及格者，不得應第二試，第二試不及格者，不得應第三試。

此種分次考試辦法，吾人認爲殊有修正之必要。蓋在「普通知識考試」制度之下，用以衡量應考人者，原應以一般的知識爲準；如以極少數之甄錄試科目，爲試驗一般知識之代表，而將足以顯示普通知識之大多數科目，列入第

二試，使應試者反無表現之機會，其爲不合理之辦法，勿待深論。在擁護現制者，或以爲甄錄試所試者，皆爲最普通之科目，而第二試則多屬專門性者，故應分爲兩次試驗；如甄錄試不及格，普通常識之低下可知，當然不應再使其有考取之機會。然而，我國今日之制度，既係「普通知識考試」，第二試所試科目，更非以之測驗其專門程度，乃僅欲以極少數科目，而爲全部普通知識定讞，實難令人首肯！如再進而一考甄錄試所試科目內容，（以普通行政論）憲法雖爲根本大法，然其與人民實際生活關係之繁複，實遠不若民法；又從國家立場言，如其注重公務員之經濟學常識，勿甯注重其行政法方面之常識；何以憲法經濟學列入甄錄試，而民法行政法列入正試乎？至於國文，其重要誠屬超越一切，然而此乃就國民地位立論；現在行政既已脫離「等因奉此」獨佔時代，則公務員攷試而仍以國文置諸特別地位，果何益乎？此外史地黨義，既均不外普通知識之領域，而強欲置諸特別地位，亦少理由！

吾人以爲最合理之方法，莫如將甄錄試及正試合而爲一，作爲第一試，將應試科目一舉而攷之，以便整個的加

以估量。其第二試則專作心理測驗，除攷驗應考人之注重力，視力，活潑及敏捷之外，更應當面設題，以測驗其理解力，判斷力，以及想像力等，然後以其結果，與第一試結果合併計算，決定去取。如此，則不僅將應考人普通知識作一整個之比較，一掃不公平之弊；同時因採用「心理測驗」之結果，所錄取之人，必更能滿足實際行政上之要求，可以斷言。

惟於此稍成問題者，即第一，因甄錄試正試合併之故，不被錄取者，亦須第一試全部考竣，以視前之僅應甄錄試即行退出者，未免使其枉費無益之勞力！第二，典試襄試諸委員，因應考人均試完全部科目，其工作之增多，將不啻若干倍！第三，因考試所支出之費用，無論國庫，或社會方面，均將因以增高是也。然而各科目均須一次考完，可以免去取巧之心理，應考人或亦可因以稍形減少？為應考人一般之利益，當然不暇計及一部不第者之枉費勞力；典試委員會工作增多，不妨以增加員額救濟之；至於經費，有益之支出，國庫或私人似亦不應有所吝惜也。

但因採用「心理測驗」之結果，典試委員會之責任，將

特別加重，政府在銓衡人選上或不無困難？而受命典試諸公，其更將何以勵練其視察力及判斷力乎？

四、取銷資格限制

現制尚有一最不合理之點，即投攷資格，有一定限制；如投攷高等攷試者，須專門以上學校畢業，投攷普通攷試須高中以上學校畢業是也。此就整個社會言，為階級的歧視；就攷試本身言，因取材於狹小之域，自亦不免遺珠之譏！誠以今日中國之教育尙未普及，若非中產以上之家，孰有受專門以上教育之機會？而小康之家，其子弟亦少受高中教育之可能！如不許自學向上努力潛修之士，得參予攷試，是非以「知識」為攷試之標準，而係以特殊階級為攷試之對象矣！「完備之大學畢業程度」，「完備之高中畢業程度」二語，應與「大學畢業」「高中畢業」，嚴加區分。祇須合於「知識」條件，即應錄取，除此而猶問其某種學校畢業，實無理由！英國文官制度之被人譏為「貴族式」者，蓋即以學校畢業為限，因而政界幾為牛津劍橋之禁樹；英國制度不如美國者，祇此一點，奈何我必欲仿效之耶？

誠然，我國因挽救階級考試之弊，特創有「檢定考試」

之制，未始不足令人稱頌！但因舉行未能普遍，經濟時間，復多限制，致大多數人未克任意參加，預期效能，因亦不能大彰！何如根本取銷應考者資格限制，祇問學識能力，以定去取，既可免檢定之繁，又可收普及平等之效之爲愈乎？

吾人以爲考試猶選舉也，選舉已由「限制選舉」進而爲「普通選舉」；學者之論選舉者，亦羣以昔之限制爲非，斥之爲資產階級的，反民主的；奈何今之資產階級的，反民主的限制考試制度，獨無人指責之乎？

至於考試之應分區輪流舉行，時賢每多主張，當局早亦同情，於茲不再贅論。

五、「資格考試」？「任用考試」？

茲再進而一論考試後之任用問題。

任用爲攷試之目的，此無論自國家立場，抑應攷人立場觀察皆然。然而，考試僅足以銓定任用之資格乎？抑直接爲任用而考試乎？於是「資格考試」及「任用考試」之問題以生。

按各國制度，凡因實際需要某種人員，而舉行考試，

及格即錄用者，爲任用考試；因其考試係根據需要而來，吾人可稱之爲「需要考試」。凡先以考試銓定某種人員之資格，以爲任用之預備者，爲資格考試；因其考試以備爲將來之任用，吾人可稱之爲「備用考試」。至於中國現在之制度，與此二制均近似而皆未盡同——依考試法第二條之規定，「……經考試定其資格」云云，似資格考試矣；但考試後即行分發各機關任用，豈非任用考試乎？然而任用考試常以需要爲前提，此則非懸缺以待，兩者亦有未同——此蓋創制之始之特殊現象，未可以資格考試及任用考試爲衡，遽責現制爲不倫也。

「資格考試」與「任用考試」，施行得法，殆可收同一之效果，其優劣未可以一般論定。然而，吾人所敢言者，「資格攷試」之收效，必須有一前提，即銓敘制度應有無上之權威，非有攷試及格之資格者，無論如何不得被任用是也。否則，與其採取「資格攷試」，勿甯採用「任用攷試」爲優。固然，銓敘制度無力之時，可以任用私人，「任用攷試」舉行之機極少；但一有考試即可任用，終覺「資格攷試」之完全落空者，爲聊勝一籌也！

因現行考試制度性質上之特殊，解釋乃未能一致；依吾人之見，現制雖非完全「任用考試」，但既有分發，而依法又有儘先敘補之權，是除去非依需要而攷試外，殆與「任用考試」所差極微，即認為「任用考試」，亦非不當。至現時各機關長官因不願任用考試人員，每有妄指現制為「資格考試」，以自文過；考試機關人員因憚於現制之繁瑣，間倡應改行「資格考試」之制者；均係動機別在，無足置辯。

現行制度之存在，亦自有其理由——蓋，創制之始，引用親私之惡習入人方深，銓敘制度決難一蹴而立；苟然者，採用「資格考試」則合格者未必有人肯用，採用「任用考試」，則需要將無由算起！斯知現制既不計算需要，又強分發以必用，實係採取兩制之長，而執兩用中，事實理論兼顧，彌足稱道！

吾人認為在現狀之下，現制殊無改正之必要；惟每年至少應分期舉行高等考試一次，及分省舉行普通考試一次，依現在辦法分發於各機關責其任用；同時以銓敘機關及審計機關，加強其督促力；如是則經過攷試之人員，在公

務員中，必可逐漸加大其成分。一俟至相當程度，即行改採嚴格的「任用考試制」，將所餘未經過考試之人員分批停職，根據其額數舉行考試，考取立為任用。迨公務員全體變為考試人員後，再繼續採用「任用考試制」，殊嫌煩瑣；故除特別情形外，應改採「資格考試制」，庶可收經濟敏捷之效。

六、任職問題

以上均係關於人員選擇——考試方面問題。茲再就與考試有重大關係之任職問題，稍加論列：

吾人既贊成現行之分發制矣；然一觀分發後之職務配置，則殊難令人首肯！即以高等考試而論，原係為國家選擇任職公務員，故除補缺者應補荐任外，即以試署名義而服務，及學習者，亦應使其所處理之職務或所學習者，與荐任職之職務相當。庶其敘補之時，因熟練而可勝任愉快。然現實情形，除已補缺者外，其以試署服務或學習者，均棄置於科股之下，使與委任職為伍；上焉者，「等因奉此」有機學習科員，下焉者，「投閒置散」，並學習科員之機亦無之！是國家補充荐任級公務員之目的，所得達者

蓋寡！實有糾正之必要。又各機關長官，亦常有以各院部之荐任職，大都為科長秘書等職，事繁任重，考試及格人員不能勝任，以為違法不用之藉口，任用親私之隱蔽；其心雖不可恕，其言亦有難完全否認者！補救之方，有人主張增設荐任科員，以位置考試人員者，考試最高當局亦曾向中政會提出相同意見；然考試之目的，並非在增加考試及格之荐任人員，實係欲以其担负荐任職所應負擔之職務；如果恐其不勝任負担，又何必考之？其為錯誤之措置可知！但吾人亦非蔑視事實，而主張考試及格者，無論任何荐任職，均可勝任愉快也；特補救之方應求其合理耳。

吾人主張，荐任職之重要者如科長，秘書，在官制上應增設副秘書及副科長，以位置初任職之考試及格人員，所任之職務與科長秘書無殊，不過係佐理性質，並各受其所佐理者之指導，有時並代理之；副科長副秘書之任期，最多可至三年，三年內隨時可以補為正式科長秘書，當以其成績為衡；副科長副秘書應定為非必設職，如無分發人員，即不設置；又自有此制以後，凡各機關科長秘書出缺，如有副科長副秘書者，不得呈荐他人——如斯，則考試

及格人員，既係辦理與考取階級相當之事務，又有切實學習之機會，在促進任用，亦較現制為有力，豈非補救現制之良策乎？

七、結語

最後，吾人以為一種制度之成敗，繫於其本身之良窳者固多，而系於其外圍之環境及運用之如何者，亦復不少。現行考試制度亦然，制度縱有缺憾，不難以最善之運用補救之；所可慮者，制度之不行，坐因於運用之不當耳！率直言之，全國人士均知勵行考試為改革不良行政之根本辦法，促其實現，各機關長官均願忠實遵守考試法規之規定，勿事破壞；則考試制度縱不完備過於今日，亦可收非常之效；否則，一般人以為無足重輕，有權者復加以催毀，雖有至善至美之制度，亦徒然耳！

現行考試制度，試行數年，無顯著成效可言，事實昭示，致昔之謳歌考試制度者，為之氣短！最近主張改良考試制度者，甚至主張廢棄考試者，其原因蓋皆鑒於現制之無足觀耳！吾人以為，主張廢棄者，未免過於屈伏環境，缺少毅力！主張改良者，尤不可不特別注意於制度以外之事實也。

(完)

推行中之考試制度

楊君勸

一、考試之分類

考試之分類越詳細，拔取之人才越精當，因為分類詳細，範圍狹小，標準固定，考取的人易於適合職位的需要。在職位已有詳確分類的國家，考試之分類，可以按照職位的分類，自是簡而易行。我國公務員之職位，尚無詳確之分類，所以考試之分類，無所依據，成爲一個重要的問題。

自從十九年春，考試院正式成立以來，博採中外考試制度的優點，斟酌國內現在的實際情形，創制了各種法度，規模漸漸完備。據考試法之規定：「凡候選人員，任命人員，及依法應領證書之專門職業或技術人員，均應經考試定其資格。」由此可見考試的範圍非常廣闊，分類是很麻煩而不容易精當的工作。現在已有之分類，概括的可以分为一般考試與特種考試；細別之，約有三十種。這三十種內，關於任命人員者，約有二十五種。關於專門職業者，約有三種。關於技術人員者，約有兩種。候選人員尚不

在內。任命人員中，行政人員的考試，約有十種，這也算是已有相當的詳細了。

但是，現在的考試分類，仍不能算是一一精當，尚有增加或改善之必要。例如警察行政人員，與警察官之性質，並不相同。警察官之定義是：「專司一般之警察事務，直接人民的官吏，」警察行政人員雖是處理一般警察事務，而不直接人民，所以不是警察官。警察官是專門職務，警察行政人員乃次專門職務，其應具備之條件，不能相同。而現行高等及普通警察行政人員考試條例，似將二者混而爲一，並未加區別。於是分發之機關，任用之職務，均混淆不清，種種窒礙，隨以發生。在用人者或不免有「人才不才」之嘆，而及格人員，用非所長，橫遭拂逆，亦懷有冤無處訴之苦，公私兩方，均受損失。此種情形，實係考試分類不詳之所致。

所以，考試分類，應力求精詳，現行考試制度之分類，尚有增加或改善之必要。同時，吾人認爲一般考試的範

圍應當縮小，特種考試的範圍應當擴大。

二、考試之科目與題目

考試之科目與題目，不但是選拔人才的準繩，亦且為學校教育及一般年青自修之標的。近年來，我國語體文，風行一時，文言文漸被厭棄，自二十年第一屆高等考試，確定國文不得用白話後，風氣為之一變，無論學校當局，學生自身，及其父兄，又漸漸注意到文言文，可見其影響之大。

一般考試之科目，大概分為三類：（一）關於常識者；（二）關於法律者；（三）關於實務者（專門或次專門學科）；以現今之學校教育程度，及一般公務員之狀況觀之，常識科目尤應置重，因無論所司何事，公務員若無常識，必致荒謬百出，貽誤無窮。有關常識之科目，雖有各種，而歷史，地理實為常識之基本，近來各學校多視為不急之務，教者虛應故事，學生漫不置意，往往高等教育已經受畢，文憑到手，自命不凡，而對於本國及世界之縱的演進，與橫的現狀，曾無一清析之印象。當此時代，為一公民而有愧，使任公務，豈有不憤事者。關於此點，考試院去年修

正各種考試條例，於甄錄試中，增加中國史地，甚為適當。吾人更希望其影響所及，能將各學校忽視史地之風習，漸漸轉變過來。

法律，在公務中應用之範圍甚廣，各種考試條例中，列置頗多，在法律知識尚未普及之今日，自屬當然。關於實用方面之科目，除特種考試外，未免有較少之嫌。例如高等考試警察行政人員考試條例所列之必試科目：（一）國民政府組織法；（二）法學通論；（三）警察學；（四）現行警察法規；此四種科目中，只有現行警察法規一種，為實務上直接施用之科目，其餘則偏於空疎，故本條例之必試科目，最低亦應加警察實務一種。此不過一例而已，其他各種考試，類此情形者，亦復不少。

至於考試題目，亦大有研究之必要，吾人認為下列各點，應行注意：（一）試題內容，宜記憶與推理並重，記憶部份，須為綱要，而非瑣細原文，以覘其理解力，與表示方法；推理部份，須注意其內容，無可抄襲，務期其獨立發表，以察其個人思想。（二）試題內容，範圍宜廣不宜偏於狹隘，因過於狹隘，則學力優者，無所施展，學識淺薄者

，或可偶爾倣幸。(三)試題之選定，須不偏於特殊學派，以免評定成績時之流於偏見。(四)選擇可以應用學理之實際問題，以覘其應用能力。(五)試題之容量與時間之比例，須使應試者以敏捷方法，始能完卷，以覘其遲速。

面試之關係亦甚大，過去舉行各種考試，大概面試時，先令寫幾個字，對一對筆跡，然後略問學歷經歷，有時令立起，就主要科目作一簡單之演說，以觀其態度與言詞，分數比較筆試稍寬，然因口試而變更其筆試之名次者，亦不乏其人。唐代擇人之法有四：一曰身，體貌豐偉；二曰言，言辭辯正；三曰書，楷法遒美；四曰判，文理優長；現今一般文官，固不必求其體貌之如何豐偉，言語之如何辯正，而五官端正，言語明晰，實為必要之條件，此二者不能求之於筆試，應於面試之時，特加注重，不可因筆試已及格，而曲予寬容。

所以，考試之科目，應基於公務員職位上之需要而規定；題目應注意如何而能測驗出應試人之真正程度。同時，須顧到學校教育之程度與缺點，使考試常常居於匡導的地位。

三、考試及格人員之分發與任用

假如公務員之職位與考試，均有精詳之分類，則分發任用，均有定規，自不致發生問題；現在我國公務員之職位，尚未分類，考試之分類亦僅粗具規模，前已述及，故考試及格人員應分之機關，及應任之職務，均無明確之規定，種種問題，乃以發生。茲分述如次：

(一)關於分發者 據第一屆高等考試及格人員分發規程第四條之規定：「銓敘部斟酌應分發人員之志願，辦理分發時，依左列標準行之：

一、同一志願，請求分發人員過多時，應以考試及格名次居前者，儘先分發，其餘名額，依其第二志願分發之。

二、第二志願請求分發人員過多時，適用前款名次居前者，儘先分發之規定。

三、前兩款之分發，猶有餘額時，其分發由銓敘部定之。」

按上述之標準，幾完全依照及格人員之志願，銓敘部對於某一機關有何職缺，需要何種人才，並無詳細之調查

與分配，在當局之用意，或因考試制度方在推行，環境無阻力，分發不能完全以職務之性質為標準，而人與地之關係，反佔有極重要之成份，乃不得不予以及格人員以極大之選擇自由，以期分發不生窒礙，任用可遵法令；但因此而種下極大之惡因，即其所分發之機關，未必有其相當之職務，故報到以後，或用非所長，或投置閒散，公私交損，考試之意義，幾於完全失掉。

所以，考試及格人員之分發，應以職務之性質為標準，不應為人地關係所牽雜，銓敘部應於事前有詳細之調查，臨時有精當之分配，並應設法制裁被分發機關之藉詞拒絕或延仰；及分發人員之托故趨避，其請求之志願，僅供分發時之參考，不必作為主要之依據。

(二)關於任用者 官吏之任用，可分為五類：(一)自由任用，如特任官及其他特種官吏，無須具有何等資格者是。(二)經歷任用，如曾任某某職若干年以上者，得任某某職是。(三)學歷任用，如某種學校畢業者，得任某某職是。(四)考試任用，如某種考試及格者，得任某某職是。(五)銓衡任用，即經銓敘部之審查合格而任用者，如甄別

審查是。

國家如有常法，法令如能施行，除自由任用之少數官吏外，均須有一定之資格，各機關長官，不得隨便任用私人。無如，我國自洪楊亂後，用人制度，打破了常軌；沿至民國成立，軍閥官僚，相繼執政，用人惟私，法規蕩然；國民政府成立之初，因在革命時期，人的關係亦勝過法的關係，用人之道，各機關長官仍有極大之權衡，自十九年春，考試院正式成立，考選與銓敘方面之法令，逐漸訂頒，日趨完備，考試及格人員，陸續分發，各機關長官之賢明公正者，固樂於引用，依法辦理；而認用人為其個人之權利，視考試分發無異侵奪其權利者，亦不乏其人，或公然拒絕；或暗中抑壓；或故使難堪，希其自去。因此一部份之考試及格人員，乃陷於困頓掙扎之境。

至去年四月，公務員任用法及施行條例施行，規定敘補順次，出缺至三名以上，只須有考取人員一人敘補，較諸儘先任用之規定，已與各機關長官以極大之通融；乃仍有認為不便，必欲盡脫法令之拘束而後快者，故違法任用之事，仍屢見不鮮。此種現象，在法令推行之初，或亦在

所難免，這不只是一部份考試及格人員之利害問題，乃是法令尊嚴，及國家考試制度的整個問題。

所以，關於考試及格人員之任用，一方希望各機關遵守法令，共澄仕途；一方希望銓敘機關，嚴格依法銓敘，不予任何通融，或通融之便利；並對於違法機關，採取切實有效之制裁方法。

四、公務員爲何要經考試

公務員爲何要經考試？考取人員與非考取人員比較起來，究竟前者之優點何在？這是應當研究的一個問題。據筆者個人的觀察，考試及格人員，不一定個個都有超出他人的才能，但是個個有必須具備的左列各種基準條件：

- 一、有相當豐富的常識。
- 二、有相當的專門或次專門智識。
- 三、文理通順。
- 四、勤勉。
- 五、敏捷。
- 六、謹慎。
- 七、服從。

他們假如沒有相當的豐富常識，假如文理不通順，甄錄試便不能及格；假如沒有相當的專門或次專門智識，必試及選試科目，便不能及格；假如不勤勉，則上述各種學識，不能修得；假如不敏捷，在短短的考試的時間，便不能完卷；所以上述一三三四五各項，是各個考試及格人員所必備的條件。又因他們大都沒有靠山，或有靠山不願靠，而矢志自立，他們迫於環境，自然要謹慎，自然要服從，所以六七兩項，也是各個考試及格人員所當備的條件。

這並不是說非考取人員便不具備上述各種條件，非考取人員，當然有很優秀的份子，也或者他們的優秀程度，超過了考取人員。但是非考取人員，大部份是有靠山的，沒有大力介紹，怎能到各機關任職？這是很明顯的事實。正因為有大力者的介紹，優秀份子固然得到位置，非優秀份子，也能夠得到位置，所以他們不一定是都具備上述各種條件，非如考取人員，非如次不能及格，非如此不能存在。

但是，上述各種條件，可以說是一般公務員的基本條件，也可以說是公務員的水準線，在此綫以上的，才可作

公務員，在此綫以下的，便不可用作公務員，換言之，就是不及格，考試及格之「格」，不是考試本身的標準，而是職位所需要的標準，所以考試之最大目的，不在拔取少數特出之人才，而在使一般公務員之程度，均能夠及格，即均提至水準綫以上。行政效率的增高，雖有種種條件，而行政人員份子之健全，實為主要條件之一，假如前項目的能夠達到，行政效率，必有相當的增加，自不待言。然而除了考試，又有何方法能夠達到這項目的呢？這就是考試的價值所在，也就是公務員要經過考試的重要理由。

五、結論

考試院成立迄今，尚不滿五年，一切均在草創試行之中，考試本身，雖不無尚待改進之處，而考試制度之應當樹立，應當推行，是無可置疑的。但是行政人員之考試，不過把學校教育出來的人，重加甄拔一翻，送到行政機關任用，考試及格人員程度之高低，是與學校教育一體的；考試及格人員之任用如何，是在於行政機關的。所以考試院只是一個中介機關，必須將前乎考試的學校教育，與後乎考試的任用機關，聯成一氣，才能夠有圓滿效果，考試制度才能夠順利推行。

社會半月刊

第一卷 目錄

發刊詞

上海市的人力車問題

最近三年來上海市漁輪業之回顧及今後展望

上海租界內工廠檢查問題之研究

工業清查

公司是什麼

氫氣工業之現勢

大學生失業問題

上海市人力車生活狀況調查報告書(上)

工商化對於農村生活之影響

社會評壇(七篇)

統計資料(六篇)

定價 每冊售大洋一角二分預定全年二元五角

半年一元三角

編輯者 上海市社會半月刊出版委員會

發行者 上海社會局

代售處 上海 新生命書局

現代書局

南京 新生命書局

正中書局

吳醒亞

郭崇階

王德發

陸東野

蔡正雅

茅震初

包伯度

何景元

何學尼譯

官職分類之意義

江康黎

美國聯邦政府官吏之官職分類，初以薪金之高低爲標準，凡政府官吏年薪在九百元以上，一千八百元以下者，（包括政府內部服務官吏，郵政官及海關官吏），名爲「分級官吏」，（Classified Officers）受聯邦政府吏治委員會（Civil Service Commission）之管轄，除以上三種之官吏外，餘均不受該委員會之限制，劃出吏治法外，此等官吏謂之「不分級官吏」（Unclassified），此職務分類之第一義也。一九一九年聯邦政府成立官職標準分類調查委員會，將中央政府所有職位（此種職位指劃爲文官委員會之範圍以內者而言）調查分別分爲三大類，四十四等職務，一千七百六十二級（Class），每級之名稱，責任，俸給，資格，陞擢，調遷等制度均有明文規定，此職位分類（或可謂之分級）之又一義也。

美國起初之官職分類，其範圍甚狹，其方法亦不盡合科學管理之原則，蓋當時所謂「分職制度」尚在流行時代，政府之官職多視爲政黨位置私人之恩物，政黨人員對於民

治之觀念亦多誤解，認爲公家職務應互相輪流，「那黨得勝那黨把持，那黨失敗，那黨喝風」爲當時一般政客流行之口頭禪。即在當時美國學者對於政治學之研究，亦多不甚注意政治上之實際問題，研究政治者，祇集中于主權問題，政黨組織，政府組織，憲法議會等等問題之研究，對於行政問題之注意，僅爲數十年來之動向。美國吏治行政之進步，祇爲近事，一八八三年美國中央政府官吏總數爲十三萬一千二百零八人，屬于分級之官吏爲一萬三千七百八十人，佔全數百分之十五；至一九〇三年官吏全體人數爲三十萬一十人，必經考試之官吏約爲十五萬四千另九十人，佔總數百分之五十一；一九一三年官吏全體人數爲四十三萬五千人，必須經過考試之人數爲二十九萬九千四百六十人，佔全數百分之六十；至一九二四年全體官吏人數爲五十五萬四千九百八十六人，佔全數百分之七十五。

職務分類之價值，在吏治行政中爲根本問題，職務不據功能以分級，則考試制度銓敘制度均無由推進，美國吏

治行政歷年以來之續漸進步，即不分級官吏逐漸減少，分級官吏之逐漸增加。吾人所當注意者，即不分級之官吏固可不經考試，分級之官吏，亦未必均經考試，不分級之官吏，可分為「總統之官吏」(Presidential officers) 勞工，由議院議決「例外之官吏」(Exempt by Statutes)。美國中央政府現有之官吏總數約五十六萬，不分級之官吏，約一萬有餘，分級之官吏，約五十四萬有餘，在分級之官吏中，其必經考試者約四十三萬有餘。所有考試官吏又可為兩種，競爭考試級 (Won-competitive Class) 及非競爭考試級 (Non Competitive Class) 即專門考試，此外則有所謂「例外官吏」(Exempt Class) 及勞工級 (Labours) 是也。

凡官吏必經考試，非經考試出身之官吏不得任用，陞擢，亦即所謂「成績制度」(Merit System) 之根本原則。在美國競爭考試多用會試，專門考試多用個別方式，在遼遠地域不便于舉行會試者，為權宜計，亦得適用個別考辦法。專門考試由專家担任，或由臨場實驗，或用個別考試。所謂例外級 (Exempt Class) 者，最多數為粗細工人，此類

工人，多由各機關負責定去留，一方面可以減文官委員會之繁雜，一方面使各機關有伸縮之餘地。除勞工級以外，在例外級內者則為「機要」(Confidential) 人員，如各部司局長之私人秘書；其他之官吏劃為例外者，若暫設機關之辦事人員，政府與私人合辦機關之辦事人員，不便于招考之位置，曾劃為分級位置而結果不良者，又改為不分級位置者。所謂機要官吏之設置，常開高級長官濫用私人之厲階。何種應為機要官職？確定機要官吏之職權，應又誰屬？此實為極關重要之關鍵而不容忽視者。在美國有人主張此種特權，應屬之大總統，但大總統為行政之首領，苟此權操于大總統之手，則易使大總統有濫用私人之弊，政治作用亦可破壞文官制度，故多人主張此權應由中央文官委員會主持之，同時亦有一事亦應為吾人注意者，即在美國常有利用例外級之便利，逃避考試，作為倖進之途徑者。以後美國中吏治委員會對於此類官吏亦有立法以防備此種流弊，即規定凡未經考試手續者，即不得令其担任分級之職務也。

公務員退休養老辦法

晏尼克

團體保險

弁言

在予二月所提出之備忘錄中第四頁，予已論及公務員保障對於良好文官制度形成之如何必要。予曾謂中國縱因財政上之困難而不能採養老金制，但至少亦可于公務員達到高年時予以若干金，俾其在職中病故時可為妻兒贍養之費。

予又嘗謂「中國既財政支絀，而又無適當的組織，竊以為試與保險公司接洽，冀其為此問題解決之助，亦未嘗不可。」

為實現此種意見，予固有下列之實際的建議。

下文之第一部分包含關於公務員退休辦法之報告，且述及贊同公務員人壽及養老保險之一般意見，與如何實施。

第二部分，包含約有四百人的機關的公務員退休養老辦法之建議。

一、公務員退休養老辦法之一斑

在世界上許多地方，通常政府或其他機關有為公務員，僱員等勞作者謀福利的辦法，俾其妻孥于其死後得有養老之恩俸為贍養費。

在大多數場合，公務員任職到六十至六十五歲時，政府便令其退休，予以原俸之若干成，但如未達到此年齡而逝世時，通常以其薪俸之若干成予其遺孀。

一般而論，社會保險保障僱員及工人，防備疾病，意外，及失業，同時亦為防老而設。

社會保險在有些國家是強迫的，工資在某限度內的一切僱員及工人遍須分擔若干的保險費。社會保險制度之樹立，使千百萬人避免了經濟的困厄。但是，這種制度複雜而紛繁，須先有縝密之研究和長時間之準備，然後能置之實施。這種制度在組織及管理上復須有最精確之計畫。有些國家設立地方保險局，直接處理保險事項，這些局歸省

當局管轄，而後者復聽命於中央政府之保險司。一切執行事項通常由中央保險法庭處理。給予公務員以恩俸為國家之責任，而公務員本身亦出資供恩俸之基金。誠然，因國家有遺族卹金及養老恩俸辦法之故，薪俸自不免略低。在他方面，國家之為經濟起見而付公務員以低俸者，自覺其對於忠誠之公務員有獎卹之責任。

社會保險（疾病，意外，殘廢，失業保險等）所依據之原則，為保險費由僱主與僱工共同分担。有些國家自己也分担一部分。

在社會保險制未有實施，或國家恩俸制未有採用，或因種種理由此制現不能行之國家，稱為「團體保險」之保險制為一優良的替代辦法。團體保險為一行政機關之全部工作人員立保障，防備意外——尤其是死亡及老年。

茲將團體保險之大意及其運用略述如下：

團體保險予公務員或商店僱員以保障及贍養之費。保險與被保險者之位置和工作關係密切，為團體保險顯著之特徵。所償付之保險金的確可以代替原來的薪俸，牠不單是在死時可以支取的一筆款子，而是暮年的年金，或是可

供隨意利用的一筆資本，到一定日子可以支取。

被保險的若干人視同一個契約所結合的一個單位，這是團體保險的基礎。一個團體間聯繫，通常以同類的職業，或相類的經濟地位為依據。

對於團體保險直接有關係者為

- (1) 保險公司
- (2) 僱主為保單持有者（即國家）
- (3) 僱工為被保險者

有這樣特質的團體保險，備有一切良好保險制度的基本要素，這即是說，牠只取極低廉的保險費而給人很大的保障。

像一切其他保險那樣，團體保險亦備緩急之助。這種保險制度之樹立，使從不能自備緩急者在有不時之需時亦可得接濟。公務員購買團體保險之後，解職時，亦可加繳一些保險費，將其團體保險單改為個人保險單，如是，他的保障仍然存在。在他方面，如他欲出讓其名份內之保險單，也可領回退還之保險費。

對於國家與公務員共同負責的原則之應用與發展，團

體保險特別適宜。

辦理團體保險時，僱主或國家處于被保險者與保險公司的居間者的地位。團體保險對個人之保護與私人保險單無異，在團體保險的場合，保戶——保險單持有者（國家）與保險公司直接打交道，後者一注從國家拿到全部的保險費，自然經濟得多，有若干項費用可以大為節省，因而保險費亦可少收一些，殊有利于被保險者。

國家為被保險者與保險公司作居間的地位，甚便于人壽保險的計畫之發展。國家本身對此極為關切，因為有此保險制度，可以使那些自己明白人壽保險的原理的忠實勤勉的公務員久于職務，而又可依時及時予以將來的接濟。

凡必須備將來緩急之需的公務員應覺得以購買保險保障其妻子為本身之責任，保險額縱微小亦所不論。

至于損失本身——這即是說，在某時須付保險者以若干賠款的損失——既為一營業及聯絡遍于全世界的保險公司所担負，損失的分担自極疏勻。

照一般習慣，團體保險不收受年齡在十八歲以下及服務政府不足一年之公務員，似較為上算。如許其購買，則

團體保險之利益，非至相當長久的試驗時期之後不給予此等公務員、

經營團體保險者可分與或不分與被保險者以紅利，如被保險者分潤紅利，則因每年分有豐厚的紅利之故而陸續減少其保險年費。當國家為團體保險的居間者而公務員為被保險者時，保險費之一半似應由公務員繳納，其他一半由國家自己繳納。

團體保險與保險公司普通所訂保險單方式之差別，有兩方向：

1. 一般的書面的條件之異

2. 金錢的利益之異。

欲詳知團體保險的特殊的優點，須先得到下述的事實

1. 須被保險保障的人們之年齡及保險之年期。

2. 購買保險的危險之種類。

這裏所論的保險是養老保險——即是說，在逝世或到六十歲時賠付之保險。

3. 能由一個居間者獨自經手訂辦保險會同（如是可以

使辦事費用大為節省)

4. 如保險費之繳付有居間者(國家)為之担保。
5. 如將來的保單持有者之地位亦可強使一切公務員及僱員拿出保單來。

無論情形如何，團體保險可有下述的利益：

1. 免費身體檢驗
 2. 免去開辦費
 3. 免去收款之費用
 4. 免去分期付款保險費時之添加費。
 5. 低率之保險費
 6. 被保險者人多之團體時，保險單得回扣金。不過此種利益須被保險者之人數超過某最低限度時。
- 關於養老保險仍有一點要說的，即是養老保護較年金制為勝，因為牠給予一切公務員以一定額之款子，而不按補年給付。

年金保險常有損失保險費之虞，而養老保險則無此弊。在養老保險的場合，應賠的款子是在死亡時或最遲購買年金保險者達到開始領付年金的年齡時支付。如是，兩種

保險都償還保險費。但是，在年金保險的場合，許多時被保險者死亡過早，而又沒有遺族留下，或有兩三遺族亦不久死亡。如遇有這樣情形，則所納保險費的全部或大部分會喪失了。

在養老保險的場合則不然，如遇這種情事，保險賠償金沒有人領取，僱主或國家可利用這筆款子來積成基金，備不時之需及其他用途。

假如一包含很廣的保險單為一保戶所有，而所保的危險的範圍又很廣，則這種情形關係特別大。如保戶為國家本身則關係尤為重要。如為個人的年金保險，因為遺族無人之故，保險費的全部會白丟了——從經濟學上看來，這是無可遺憾的。但是，如一包含很廣的保險單一保戶所有，則又當別論團體及國家對於此事均極關切，不欲保險費白納而掙不到利益。在一團體之內，應當有若干人取得贍養之費。保險費繳納後而無所取償，須極力避免。由上所論，養老保險制較可採用，遠比年金保險制為上勝。

二、公務員退休養老辦法之建議

下述之例說明團體保險原理之如何應用，予商店僱員

或公務員以退休時養老之資，爲之謀福利。

假定一個機關的公務員有四百人，每個公務員達到六十歲時保證得有兩倍于其年俸的養老金。公務員的年齡在十八歲以上五十五歲以下。六十五歲以上的公務員不在本例之內，因其經過年間很短便可以得到養老金，故須另有特殊之規定。又假定此機關的公務員的月俸在五十元與六百五十元之間。保險費一年由公務員繳付，一半由國家繳付。公務員繳付之保險費每月由其薪俸內扣取，而由國家一注過付與保險公司。

國家本身爲居間人，同時即是保戶（保險單持有者），公務員爲保險者，而危險的擔負者則爲保險公司本身。

保險公司爲此目的與爲保戶之國家訂立團體保險合同，在該合同內載明保險的條件，保險費，被保險者之姓名，公司之賠償金額等一切鉅細。被保險者的人數至少爲一百。保險公司發出保險單，保證凡購買保險之公務員遇死亡時或達到十歲時領得倍于其年俸的款子。

公務員及國家共同繳納之保險費必須特別計算。其率較個人保險爲低。茲舉一例，俾知實施這種退休養老辦法

時國家及公務員所費之大概。

假定一個三十四歲的公務員月俸二百元，在死亡時或六十歲時可得之賠償金爲四千八百元。每月繳付之保險費總額爲十五元，公務員納七元五角，其餘一半由國家代繳。

繳納此數保險單不分潤紅利，分潤紅利的保險單較高之保險費。

據通常的計算，爲養老計，個人須將其薪俸百分之十貯蓄起來，一月七元五角之數既遠比此數爲小，對於公務員個人自非難辦的事。到六十歲時，如公務員甯願按年領取年金，他只須向公司請求變更。四千八百元的資金每年可得約四百元的收入，至于終身。

國家所費大約如下：

平均每個公務員的月薪爲二百元。則公務員全體四百人所買的保險金額爲一，九二〇，〇〇〇元每年繳付的保險費大約爲九五，〇〇〇元，其中國家代繳四七，五〇〇元。公務員因希望得有養老之資，爲其本身利益計，自會繼續要求爲國家服務。如公務員在未達到退休的年齡以前

便解職，亦可退還解約之保險費。

茲爲例以說明之：假定一公務員年三十四歲，月俸二百元，任職五年以後解職。退還的保險費爲四百四十元，一半交還與他，其他一半交還與國家。

如被保險者願意，可加繳國家代付的保險費之數，可將團體保險單改作個人保險單，繼續保險，其條件，保險費率與個人保險同。

國家那一方面可取回退還的保險費中牠應得的部分，

或用之爲前任職員之後繼者保險，或用之積成特別補助基金。

如因爲意外的情形，應由公務員繳納的保險費沒有清付，國家應將這些公務員的姓名通知保險公司，俾公司照章執行在這種情形下應履行的條件。

本文爲全國經濟委員會德顧問吏治專家燕尼克所著，特譯之以供參考——編者

曾國藩的用人方法

李樸生

(一)

曾國藩在清咸同大亂之際，一柱擎天，我們除因民族的立場，致憾其效忠異族外，就其奮鬥之經過，事業之艱鉅，不能不欽佩其人！

曾國藩在事業上，最受人讚許的本領，是「知人善任」。李鴻章稱他「尤以知人名天下」。(曾文正公墓志銘)左宗棠對他本來是很不滿的，(庸齋筆記左文襄公晚年意氣條)但終覺「知人之明，自愧不如元輔。」(左輓曾聯語)。

現在要舉述曾國藩用人的方法，得先知曾國藩對於人才來源的見解。他在原才上力說：——

「風俗之厚薄奚自乎？自乎一二人之心之所嚮而已。……此一二人者之向義，則衆人與之赴義；一二人者之心向利，則衆人與之赴利。衆人所趨，勢之所歸，雖有大力，莫敢逆！……今日君子之在勢者，輒曰天下無才；彼自尸于高明之地，不克以己之所嚮，轉

移習俗，而陶鑄一世之人，而翻謝曰無才，謂之不誣，可乎否也？」

在箴言書院記也說——

「竊嘗究觀夫天之生斯人也，上智者不常，下愚者亦不常，擾擾萬象，大率皆中材耳。中材者，導之東而東，導之西而西，習於善而善，習於惡而惡。……由一二人以達于通都，漸流漸廣而成風俗。風之爲物，控之若無有，緇之若易靡；及其既成，發大木，拔大屋，一動而萬里應」。

所以他毅然「撐起兩根窮骨頭」「荷道以躬」。(立志箴)

在京師做閒官的時候，他便留心「此一二人者」做朋友。他曾把他的朋友告訴家裏：——

「現在朋友愈多：講躬行心得者，則有鏡海先生，良峯前輩，吳竹如，寶蘭泉，馮樹棠；知道者則有吳子埴，邵蕙西，講詩文而藝通于道者則有何子貞；才氣奔放則有湯海秋，英氣逼人，志大神靜則有王子壽；

……京師爲人文淵藪，不求則無之，愈求則愈出。」

（家書）

他家裏因此生怕他演成『朋黨』，鬧出是非。但他很小心，不標榜。而『水流濕，火就燥，無感不隨』的道理，更增加了他『人才以陶冶而成』的信心。所以他上奏文宗，論用人，首就說『轉移之道』。這與胡林翼『人才因求才者之智識而生，亦由用才者之分量而出』一樣。後來洪楊亂平，他在湘鄉昭忠祠記上悽然說：——

『當其負羽遠征，乖離骨肉，或苦戰而授命，或邂逅而戕生，殘骸暴于荒原，凶問遲而不審；老母寡婦，望祭宵哭，可謂極人世之至悲！然而前者覆亡，後者繼往，蹈百死而不辭，困阨無所遇而不悔者，何哉？豈皆迫于生事，逐風塵而不返？毋亦由前此死義數君子者爲之倡，忠誠所感，氣機鼓動，而不能已也！』

這是他貫徹『以己之所嚮，轉移習俗，而陶鑄一世之人』的理論的成功。

但他怎麼樣去貫徹他的理論呢？他的答案只是一個『誠』字。他說：

『天地之所以不息，國之所以立，聖賢之德業，所以可大可久，皆誠爲之也。』

他更具體地說明：

『君子之道，莫大乎以忠誠爲天下倡！世之亂也，上下縱于亡等之欲，姦僞相吞，變作相角，自圖其安，而予人以至危；畏難避害，曾不肯捐絲粟之力以拯天下。得忠誠者起而矯之，克己而愛人，去僞而崇拙，躬履諸艱，而不責人以同患；浩然捐生，如遠游之還鄉而無顧悸；由是衆人效其所爲，亦皆以苟活爲羞，以避事爲恥』。

故立誠是他轉移風氣，陶鑄一世之人的入手方法。而怎樣能夠立誠？他又有很好的入手方法：

（一）他寫求闕齋日記，每日省察自己之所思所爲，從前曾子敘述自己的人格修養，是『吾日三省吾身』，但不如記日記的具體。他又以『求闕』名齋，是要『責己重以周』，要做到『不愧于屋漏』。

（二）他很虛心地『召誨』，以朋友的忠言，促進自己的努力。他嘗說：『自知有過，而因讓一時之短』

，展轉蓋藏，至蹈滔天之姦而不悔，斯則小人之不可近者已』。(召誨)所以他的朋友都可以不客氣的批評他。邵蕙西曾面責他偽，對人能作幾副面孔，他不惟不文飾，且大書于日記以自警。李鴻章是他的學生，當他握大權的時候，也敢論他的短處，他也接受。這都是他誠實做人的功夫

(二)

曾國藩既建立了陶鑄人才之大本，又很講究用人的方法。但在用人之前，是要知人。他要知人，自己備有一本簿子，隨時『留心當世人物』，並有搜訪的方法：

- (一)向朋友徵求；(屢見于其致胡林翼等書牘。)
- (二)料理官車，摘由備查；
- (三)圈點京報；
- (四)注解縉紳；(上均見庚申八月日記)

這是很得要領的人事資歷登記，可說天下英雄，盡在吾簿中矣。但資歷不過是知人的第一步。最重要的是觀察他的品格才氣。曾國藩最受人稱許的是精透的觀察力。他一見江忠源，便斷說『此人必立名于天下，然當以節烈死

』；所以世俗傳他是精于麻衣相法。麻衣相法本身靠得住，靠不得住，是另外一個問題；在家書中，我們知道他是相對地信風水的，但總沒有見提到麻衣相法。且如羅澤南『貌素不揚，目又短視』，駱秉章『如鄉里老儒，粥粥無能』，而他都傾心結好，可知他絕不是『以貌取人』的。

他觀察人，是在踐履上極其注意。如羅澤南少年之抑塞，潦倒，而他因為他『十年之中，連遭期功之戚十有一。嘗以試罷，徒步夜歸，家人以歲饑不能具食，妻子以連哭三子喪明，』而能『益自刻厲』，『窮年汲汲，與其徒講論濂洛關閩之緒』，所以他竟折節推重，倚如右手。又如江忠源他因為他能扶鄒柳溪鄧鐵松之柩，行數千里，稱為俠士。又見他署秀水縣事，署內一貧如洗，『辦服務，辦保甲，無一不合於古，』所以文宗登極的時候，極力荐他。又如塔齊布，因為見他起身早，穿草鞋，朝朝認真練兵，便保荐他，且說：『塔齊布將來如打仗不力，臣甘同罪』(奏議)這些都是不勝枚舉中極顯著的例子。

曾國藩嘗以為『末世救難之英雄，以心力勞苦為第一義』(日記)所以他不只任官選將要拿這個標準，他要從新

練鄉勇，要招募壯健而樸實的鄉民做勇，都由于這個信心。在練勇的時候，有許多肉食者非笑他，時時又有綠營向他們尋釁，但他都忍耐着。他極稱『好漢打落門牙和血吞』的精神（家書）所以他賞識的都是埋頭苦幹一路。他嘗函知胡林翼，曾國荃等介紹人，說：『……尤以習勞苦爲辦事之本。引用一班能耐勞苦之正人，日久必有大效。』他又說：『予告輔卿觀人之法，以有操守無官氣，多條理而少大言爲主』，所以他對於大言炎炎的人，是瞧不起的。他力戒李次青用人，『不用文人之好大言者』，如李兩蒼精力堅強，聰明過人，他很讚許；但因他『舉止輕佻，言語傷易』，便不肯荐給胡林翼。

(三)

曾國藩對於用人之道，最說得明白的是他在文宗登極所上的奏，但這是重在說明原理。他在日記上又有很扼要的說話：『得人不外四事，曰：廣收，慎用，勤教，嚴繩』。我們上面已敘述過他廣收的方法——人事資歷登記。說到慎用，他真是『人才本位』，親族也不肯敷衍的。他嘗語誠曾國荃：

『親族往弟營者，人數不少。廣廈萬間，本弟素志；善規國者，親賢哲之在位，則卜其將興；見冗員浮雜，則知其將替。善規軍者亦然。……其極無用者，或厚給途費遣之歸里，或酌貸民房，令住營外，不使軍中有情漫喧雜之象。』

『弟今當以求才爲急……其闕茸者，雖至親密友，不宜久留，恐賢者不願與共事一方也。』

他對於自己左右的人，更加謹慎：他說：

『吾輩所最宜畏懼謹慎者……其次則左右近習之人，如巡捕，戈什哈，幕府，文案及部下營哨官之屬』

這與胡林翼『天下惟左右習近不可不慎，左右習近無正人，卽良友直言不能進，』一樣警策！

曾國藩嘗說：

『人才以陶冶而成，不可眼孔過高，動謂無人可用』。

陶冶，有兩個意思：一是感化，一是教導。感化是重在人格。他本是厚重一路的人，又致力於理學，所以他本身就像一團春氣，令人歡喜親近。他待人更是一片真誠，不讓人有隔閡之情，不讓人恃機詐之巧。他在致曾國荃信有兩

段很具體的自白：

「門上陳升，一言不合而去，……余讀易旅卦，喪其僮僕，……謂視僮僕如旅人，刻薄寡恩，漠然無情，則僮僕亦將視主人如逆旅矣。余待下雖不刻薄，而頗有視如逆旅之意，故人不盡忠，以後余當視之如家人手足也。分雖嚴明，而情貴周通。」

「吾自信亦篤實人，只爲閱歷世途，飽更事變，略參些機權作用，把自家學壞了。實則作用萬不如人，徒惹人笑，教人懷憾，何益之有？……縱人以巧詐來，我仍以渾含應之，以誠愚應之，久之，則人之意也消；若鈞心鬥角，相迎相距，則報復無已時耳。」

他待兵士下屬如彼，待文武僚友如此，所以能夠得人之死力，能夠周旋于危疑震撼之際。

教導就要有方法，而最重在因材施教。我們先舉述他一般的教導法：

(一)多講話 他不厭反復，不厭求詳，一次講完，怕你不了解，再講，……總要你「耳熟能詳」，不好意思不聽依他的話。他練鄉勇，和教將佐對士兵，也是

要「勤口」多講多辨

(二)多見面 他對僚幕，每天一同食早飯，俾大家因見面多而情感周通。各地僚屬，也時時召見。見面便「多問外事」，他以爲這樣不只「屬官優劣粲呈，即長官淺深，亦可互見。」且含有極大的鼓勵作用，他奏文宗說：「彼屬官者，但令姓名達于九重，不必升官遷秩，而已感激無地！」就是這個意思。

(三)多寫信 不能見面的時候，便多寫信，他寫的信牘，力求詳明，周切，娓娓而談，如對晤一堂。因此，收信的人，也不能不多報告，而他要的報告，「不僅說軍務餉務之大政，即募友家丁及親友相從，將弁投考者」，也不妨多寫幾句。

(四)提示好榜樣 他說：「凡做好人，做好官，做名將，俱要好師，好友，好榜樣」，所以他教曾國荃做效羅澤南的「能以赤手空拳，幹大事而不甚著聲色。」又因劉峙衛「營務整肅，治全軍如一家」囑曾國荃去學習。又派曾國華隨李續賓，是因爲李續賓治兵，得「暇」字訣。我們在他的書牘中，常見他樂道

人之善，就是教對方去學好榜樣。

(五) 以身作則 這是曾國藩一生成功的基本。倘他若不能以身作則，而徒以言教，未必是有效的。他除了學問淵博和品性厚重外，有好幾點長處：

(1) 早起 早起是勤的最大表現。常言說：『一日之計在於晨』，他早起便是把一日之計安排得多些，用力得多些。他練兵，做事，都要食了飯才黎明。而早飯的時候，又要僚屬一齊同食，這無異把整個的辦事時間都拉長了。他身體雖然有些毛病，但他以為精神是愈用愈出，不必過于愛惜。

(2) 不要錢 他受命練鄉團，即立誓不要錢。他以為『若一面建立功業，外享大名；一面求田問舍，內圖厚實，』是斷不能久的。他不要錢，所以對剋扣軍餉，營私舞弊的部屬，都能鐵面無私，整飭風紀。他誡劉松山道：『如果該統領毫無私蓄，各營兵士，無不共知共諒，』何等爽快！

(3) 不怕死 他因為責任心重，名望又高，且時局艱難，初不敢抱成功之望，所以『生死之際，坦然怡然。』大沽塘之役，他竟投水自殺。而他的紮硬寨，打死仗，便成好風氣了。

(4) 不爭功 當日軍營氣習，『論功則多方鑽營，遇敗則巧為推諉』，所以江忠源沉痛地說：『軍興以來，得一勝仗先邀獎錄者，皆主帥左右隨侍之人，』而曾國藩在軍中，『岳州之捷，自己且以『墨經從戎，不敢仰邀議敘』并稱『湖南一軍，再立功績，無論何項褒榮，概不敢受』。曾國荃在江西立功，他因為是胞弟，也聲明『不敢仰邀議敘』。李元度是他老朋友，患難相從，他還不破格保舉。又如『安慶收復，輒推功于胡林翼之壽謀，多隆阿之苦戰，其後金陵克復，則又推功諸將，無一語及其弟國荃。』但若是部屬受命令而失敗了，他決不推諉責任。他教部屬放胆去做，不必躊躇，一切有他擔當。我們在批牘上，是常見到這樣吩示的，所

以部屬都奮于圖功，無所顧慮。

(5) 公正 他本是寬厚的人，且練團的時候，幫忙他的都不是爲利而來，所以他也不好意思執法相繩。後來規模大了，不用法，便不易指揮，所以他要行法，而行法便極公正。李次青是在患難中從他極久，學問才氣，也是他佩服的，但徽州一役，他便奏劾李次青，李鴻章以辭職力阻也不肯聽。這因『如普不重懲，卽無以服江楚軍民之心，重懲普而不薄懲青，卽無以服徽人，亦無以服普之心。』很有諸葛武侯揮淚斬馬謖的情態。後來他序李所著國朝先正事略，娓娓述當日經過情形，倒成了佳話。曾國荃是他的愛弟，但他待曾國荃，絕沒有比其他湘營好。因此，曾國荃曾經埋怨過他薄待，他只解釋沒有『獨薄』，卻終沒有『獨厚』。

(6) 量度大 他對於反對他的人甚至排擠他的人，都不計較短長。只要對方能改過，只要對方是一個人才，都讓他『殊途而同歸』，他再擢用

李鴻章，尤其是他多方成就了左宗棠之後，復極度忍受其挑剔。若非千頃汪汪，豈能容納得起。

所以他是『有諸己而後求諸人，無請己而後非諸人』人自無信服。

曾國藩對於特殊的人才，還有特殊的教導法。如李鴻章是一個志大才高的人，又是翰林班，雖然經過安徽的失敗，而恃着故舊之誼，意氣不小，所以他一開頭便給他一個軟釘子，稍折其氣。繼又借着他託辭頭痛不食早飯，正色教訓一頓。後因劾李次青事竟讓他辭職，讓他閉居一年，不理他。這都是故意給他磨折，俾其能夠『勁氣內斂』。到他勁氣內斂的時候，卽邀他出來，委以訓練淮軍之大責，且密荐他任江蘇巡撫，以展其才。（譯見庸庵筆記李傅相條）又如李次青，帶兵還讀書，書呆子的氣味太重了，所以打敗仗，曾國藩認爲『挾策亡羊』，劾他去職，但又愛惜他，便讓胡林翼曾國荃等再保舉他，自己也就密保他。他經過這一次的教練，便不能不集中精神以蓋前愆了。這都可見他何等苦心，何等曲折地造成一個人才！

(四)

曾國藩教導人，方法很多，而所教的，又是很具體，很切實。下列就是一些例子：

- (一)早起，食了飯才黎明；
- (二)每日應辦之事，當于清早單開本日應了之件，日內了之；
- (三)備一本簿子，于人之長短，事之關鍵，隨筆寫記；
- (四)備一本簿子，將軍中機械略精的，親自記注，擇人而授之；
- (五)使人之事，既有公文，又苦口叮囑；
- (六)點名看操等粗淺之事，必躬親之；
- (七)派哨長隊長看察地勢，各令來面前詳述，或令繪圖呈上；
- (八)臨陣之際，看明某弁係衝鋒陷陣，某弁係隨後助勢，某弁迴合力堵，某弁見危先避，一一看明；
- (九)公私出入款項，使闔營共見共聞，……而于小款小賞，又常常從寬，使在下者，得沾潤膏澤；
- (十)對紳士宜少予以名利，而仍不說破；

(七)待暴戾難馴之降賊悍將，要銀錢慷慨大方，絕不計較。當充裕時，則數十百萬，擲如糞土；當傷困時，則解囊分潤。

(十二)現在帶勇，即埋頭盡力，以求帶勇之法。早夜孳孳，日所思，夜所夢，全帶勇以外，一概不管；

這些看來是瑣屑，淺易，而實極關緊要。在廬山訓練集上，我們看到蔣委員長的訓詞，有下面的一段：

「所以我們每個軍人，一定要隨身有一個手本，一支鉛筆，隨時將所要做的事情，尤其是上官要我們做的任務，或自己所得的經驗和研究所心得的寫下來，這是說做一個現代的軍人，手本和鉛筆是不可以離身的。」——廿二年八月十五日

可知一枝鉛筆，一本簿子，和革命軍人的關係有多大。而「五到」之說，尤為蔣委員長所稱道。廬山訓練，黃埔練兵，和曾國藩練湘勇的意義，雖時代不同，而步驟用心都像「其揆一也」。

曾國藩還有一種極周到的遠大的手法。他說：「辦大事者，以多選替手為第一義。」

因爲「天有不測的風雲，人有旦夕的禍福」，如果單靠自己一個唱獨脚戲，萬一有不幸，豈不致「人亡政息」？他吩咐鮑超「于靈字十五營中，分五營與宋國永統帶，分五營與婁雲慶統帶，貴軍門親統五營及仁字，禮字，峯字，春字，暨馬隊各營，仿李多兩師分支派統之法，」因爲：「一則人心易服；二則照料易周；三則使麾下宿將各顯手段，造成獨當一面之才，以爲久遠不敗之地！」他設法把胡林翼的六百名練勇擴充，另成一路；他撥程學啓郭松林給李鴻章練淮軍，他止左宗棠赴蜀，讓他調遣劉長佑李續宜的精銳成一路，都是分支派統，造成獨當一面之才。他不是要多佔地盤，是要多有替手！他對於替手，自己首先客氣，不只沒有束縛馳騁，有時還降心下氣，使替手抬高身份，可以放手幹去。曾國藩之偉大，莫偉大于這公忠體國，爲國求賢的精神！從前管仲相齊，不知預選替手，只知豎刁易牙開方不可用，結果是「身死國衰」。現在慕沙里尼要選定替手了，但如選的方法，還憑着感情和狹小的範圍，是不容易符合初願的。自然，撥亂反治之後，馬上由「治人」嬗變成「治法」，由個人的聰明才力，型範成「組織」的

聰明才力，把存於心的運用之妙存於制度，那才真是永遠不敗之地。不過，這思想在儒家的曾國藩，是不會有的。他選替手的意思已是千鍾百鍊之後得來的了。

還有附帶得說一說的，曾國藩接受容閔的提議，攷選幼童，派出洋留學；這雖是「西學爲用」的見解，而他曉得「七年之病，求三年之艾」，要把洋船替代了長龍快蟹，要把洋槍替代了土銃，不像胡林翼徒然憂憤嘔血，頭腦便夠活動進步了。可惜這批留學生還未回來，他就逝世了，我們看他造長龍快蟹之周咨博訪，練團之精神貫注，這些本非他所素學，而他都能夠耐煩辦得好，他領導之下，我想比李鴻章，張之洞的規模遠大而總理空疎，（他嘗說辦事要規模遠大，總理密微）成績必然不同。由同治到光緒，「中興」和維新，若能一氣呵成，中國的國勢，當然是「步步高升」。他以中興元勳，理學大師，講西學爲用，阻力當然減少。正如戴紅頂子，講革命，自然入耳。他只在愛新覺羅皇朝導演了一齣壓軸大戲，卻沒有時間來爲中國民族開闢一個機關新舞台。到今日，留學生因爲上台沒遇着好導演，多學非所用，用非所學，在社會的貢獻，就遠不

比日本了！所以看曾國藩用人的關係重要，在他生時，人才輩出，還以為是人才不必費什麼心血裁成，自然有的；到他死後，人才寥落，雖然也有其他各種複雜的關係，而「二人者」的陶冶力量，他究竟是不凡的！

(五)

現在，已不是曾國藩時代了：曾國藩時代，少不得一個皇帝，（洪秀全也稱天王）我們已經打倒三個皇帝了；（宣統，洪憲，復辟的宣統）曾國藩時代可以捧出孔子號召羣倫，征討「髮逆」，我們要如法泡製，對付共匪，便給實驗主義的信徒譏為太不替孫中山先生爭氣了；（參看獨立評論第一一七期胡適寫在孔子誕辰紀念之後）曾國藩時代，長江的小洋輪已氣倒胡林翼，（庸庵筆記）而現在敵人三萬多噸的航空母艦，更常停——在黃埔江了。然而他用人方法，仍值得重視，因為：

（一）攷試制度還未健全，考試的力量，還未建立於各政

治機關上。

（二）曾國藩任用人員，是人才本位，是「公開荐舉」，

（參看胡適公開荐舉議）

（三）曾國藩用人，多方教導他向上進，雖是中庸之才，也盡負重致遠之任，而有仰首天衢之概。

方今內憂外患，比咸同年間還更嚴重，而當局宵衣旰食，撐支甚苦；私居歎息，輒感才難。歷史上明崇禎自信非亡國之君，而數數易相，卒莫挽危亡之運；唐太宗承隋之大敵，卻不必「借才異代」，蔚成貞觀之治。這裏頭的分別，不是什麼天命，而是胡林翼所謂「人才因求才者之智識而生，亦由用才者之分量而出。」所以負國家艱鉅之責的，要凜然於「此一二人心之所嚮」的影響，而用人的方法，尤應講求。這篇介紹曾國藩用人的方法，或可稍供參攷。

本會消息

本會第四次籌備會議紀錄

時間 二十三年九月十四日下午三時

地點 內政部會議廳

出席者： 光 晟 王先強 錢雋達 湯澄波 王志遠

甘乃光

列席者： 胡 波 楊肇沂 梁道羣 魏詩墀 蔡稱璋

丁 淇 劉燧元 謝貫一 蔣 岷 張匯文

江康黎 張定華 周 楨 蔣復璁

主席 甘乃光 紀 錄 蔣星德

開會 行禮如儀

報告事項：

- 一、行政效率研究會叢書第一種已出版
- 二、行政效率半月刊因索閱者多，銷路發達，將添印
- 三、檔案整理處組織章程已由行政院通過，惟須俟預算核准，經費有着時，始能成立。

議決事項：

- 一、統一行政院各部會職員請假辦法案
決議：交組織人事組審查，並請僑務委員會代表參加討論。
- 二、擬請釐定劃一代日之韻目案
決議：通過；呈行政院。
- 三、制訂官俸法，劃一公務員俸給案。
- 四、特種公務員應另訂任用法，以廣仕進案。
- 五、官職應分別銓敘案
- 六、確定事務官性質並訂保障法案
決議：以上四案交專委張匯文江康黎薛伯康審查，並委託以上各專委擬具關於考銓事項之提案，提出考銓會議。

散會

考銓工作之大問題 (素)

考試院為推進考試銓敘工作起見，於前日起舉行全國考銓預備會。綜覽各議案，對考銓制度，諸多關劃。苟能見諸實行，於考銓工作前途，裨益自多，我們回顧考試院成立以來考銓工作的失敗情形，願乘此機會，略抒所見如下。

我們以為過去考銓工作的失敗，少部份的原因在方法上的缺陷，此蓋因考試院歷史未久之故，此種缺陷，考試院本身隨時可謀補救，並非重大問題。目前考銓工作之所以失敗，其主因反在考試院以外，實際上考試院不能負其咎。大概的說：現在五院分設，考試院獨成系統，地位非不崇，但因與其餘各院合作未固，考試院的考銓工作，因受阻礙。就我們所知者指出：目前中央各部會與地方政府，對考試院尚少誠意合作。其結果，考試院的銓敘工作，歸於無效。銓敘自銓敘，仍無拘束用人機關的效力。銓敘不合格者，仍然可以繼續他的位置，這樣，銓敘工作對於吏治便絕少改良，遠離國家設立銓敘部的本意了。同時，過去雖舉行過兩次高考，為國家選了幾百人材，但現在這批人材，有無保障，尚是一大問題。按照考選的原意，是使公務人員標準化，以提高一般吏治。並不是為幾百個人關一條官途。然如現在，國家耗幾十萬經費，鄭重的提取幾百優秀份子，尚苦於無出路，則所謂吏治水準，將何從提高？此其一。銓敘工作概不為世人尊重，考試信用，又未能確立，結果考試院的全部希望，均被打破。因為銓敘與考試，有聯帶作用。不能嚴厲銓敘，考選工作即全無意義；無考選，則銓敘結果，也屬徒然。銓敘本意在剔除濫

污，樹立公務員的標準，惟有銓敘工作成功，不合格的公務員剔除以後，考選出來的合格人員，始有進身之地。所以銓敘是考選的前提，銓敘工作失敗，則人人都可做官，一個人上台，還愁沒有親戚朋友嗎？要考試何用？反之，如無考試，則銓敘也成白費力，沒有合乎水準的人員，即使銓敘結果，剔去了一批濫污人員，補充上的仍然是同樣的貨色，換來換去，曾無稍進，銓敘與不銓敘等。我們試一察考銓工作的現狀，不幸正與上述情形相合。考試既鮮成績，銓敘亦僅虛名，考試院的原來計劃，均以事實所限，未奏事功，這是黨國當局最應攷慮者，按據情理，不是攷試院單獨所能負責的。

綜上所述，我們認目前攷銓工作在表面的毛病，在銓敘與攷試的不能互相呼應，毛病的原則在用人機關未能與攷試院切實合作。這是目前攷銓工作的大問題，不矯正此點，攷銓工作實無推進之可能。我們以為當局目前應積極把銓敘部與攷選會的機能擴大，銓敘不合格的，銓敘部有力量使之免職，考會有權派人補充。再不然，先從中央整頓起，使中央各機關不合格的公務員，自明年起一律參加考試，這種考試不妨簡單一點。及格的，使其供職，不合格的，派合格的人補充。這也不失為補救之一道。

總之，目前考銓的大問題，即在用人機關少合作，因此，我們不但政府各機關尊重考試院的尊嚴，即國人對於考試院，亦應根據事實，了解考試院的苦衷，加以信賴。因目前考銓工作固使人失望，但這不是考試院的喪失信用，祇須各部會及地方政府能切實合作，將來總是成功的。

行政改革消息(九月十一日至二十五日)

甲、組織運用

新近各省市政府頗努力于行政組織之合理化，合署辦公固為最重要之興革，他如縣府裁局設科，及財政建設方面之駢支機關之裁併，亦為犖犖大端，茲述如下：

一、合署辦公消息

河南 豫省府于九月一日實行合署辦公，省府及民建，教四廳共裁員二百餘人，經費方面減發四分之一。

(九、一一、大晚報)

江西

贛省府合署辦公經已籌備妥當，于二十一日開始實行。自是日起對外公文概用省府名義；所有省屬機關呈報文件，逕呈省府，但各廳處監督指揮所轄機關事務之進行，在不抵觸省令範圍內，仍得自發廳令處令。并已頒發合署辦公辦法大綱，飭屬遵照，并聞預定裁員三分之一云。

(九、二〇、中央日報)

廣東

廣東省府為準備合署辦公起見，決于短期內

建築石牌合署，實行將泉署及光孝寺八旗會館變賣，充建築經費。

(九、一二、時事新報)

津市 津市府將遵照院令改組，裁局設科，合府辦公一切組織辦法，在擬訂中。(九、一六、申報)

二、縣政府裁局設科

河北 在九月十九日河北省政府會議中，關於民財，教，建，實五廳所提出之縣府廢局設科一案，決議提交第一次行政會議討論

(九、一九、大公報)

綏遠

綏省府決議，限各縣十月一日起裁局設科。裁局設科以後，為地方人士監察地方財政起見，制定各縣地方財政調查委員會組織大綱，由縣每區推監委一人監督收支，檢舉貪污，並巡行各村，收上下聯絡之效。

(九、十四、中央日報)

三、駢枝機關之裁併

浙江建設廳

該廳為減政起見，新近已將礦產事

務所併入該廳四科，蠶種取締所併入蠶桑改良場，化學肥料管理處歸併農業總場，度量衡檢定所大事緊縮，裁撤各縣收音員，省國貨陳列館併入商務管理局，昆蟲局四處研究所併歸總局，蠶桑改良場改隸農業總場；他如稻麥，農林，棉業，繅絲等場，除技術外，事務概歸總局；又如錢江義渡處，水利局，各區船舶事務所，水場職校及製造廠，合作實驗區，均令其大加緊縮。

(九、一〇、時事新報)

江西財政廳

該廳鑒于廢除苛捐雜稅，必須厲行緊縮，已決定先將駢枝機關裁撤，緊縮行政範圍，以節糜費。

(九、三、朝報)

乙、人事行政

一、考銓會議預備會之經過

考試院召集全國考銓會議豫備會，自大會秘書處于十五日成立以來，各項籌備事宜業已就緒。經於九月二十日開會，二十三日閉幕，前前開會三日。茲將各日情形分述如下：

第一日開會情形，第一日預定提會討論議題，共有四案。考試院提議三案；第一案，任命人員考試完成辦法案，內分三類，茲將其重要案由撮錄如下：(甲)補充類，(一)在首都或考試院指定區域舉行高等考試，或在首都舉行普通考試時，對於受教育人數較少省份之應考人另定從寬取錄辦法，(二)擬定邊區各類特種考試應考資格，及考試科目之標準，(三)為使合格縣長足敷任用起見，應即分省或分區舉行縣長考試，附特種考試縣長考試條例草案，(一)學校畢業考試，與國家用人考試，應如何取得聯絡等；(乙)修正類，(一)修正考試法關於邊遠省分之普通考試應考資格，及考試科目另訂變通辦法，(二)修正典式委員會組織法，規定試政試務劃分辦法等；(丙)推進類，(一)推廣臨時考試辦法，(二)高等考試，此後應即分區舉行，(三)各省普通考試，應尅期依法舉行等。第二案，專門職業或技術人員考試辦法案，主要案由如下：(一)各稱專門職業或技術人員，應一律經過考試，銓定資格。發給證書，并依法登記，(二)專門職業或技術人員考試之分類，(三)上項人員考試辦法，分為檢選與考試兩種。第三案，

候選人員考試辦法案：如候選人員之分類，候選人員之考試等各點，均屬提綱挈領，亟待討論者。第四案，各種考試，應特別注重專門實用科學請公決案，由主計處提議，關於國家選才要政，亦復異常重要。是日到中央各機關代表及考試院高級職員共六十餘人。由戴院長主席，行禮如儀後，主席致開會詞：大意謂，本院成立迄今，無多貢獻，惟選賢任能，為立國政治要道，茲事體大，需賴各機關協助，方能推行盡利云。繼由祕書長王用賓報告：此次全國考銓會議預備會議，截至本日止，共收到提案十八件，關於考選者四件，關於銓敘者十四件。繼由主席提議任命人員考試完成辦法案中，甲項補充類，第一案、第二案、乙項與修正類，第一案性質相同，應併案討論。教育部次長段錫朋、審計部長童冠賢、立法院委員焦易堂、蒙藏委員會委員長石青陽，均有意見發表。至十時休息十分鐘，繼續討論。甲項補充類，擬定邊區各類特種考試應考試格，及考試科目之標準案，為使合格縣長，足敷任用起見；

應即分省或分區舉行縣長考試案；內政部代表王先強發表意見甚多。嗣復討論郵電，鐵道，海關等特種公務人員、

應另定特種考試辦法案，各機關技正技士技佐，及其他技術人員，應另定考試辦法案，特種學校畢業考試辦法等案，至學校畢業考試，與國家用人考試，應如何取得聯絡一案。因茲事體大非短時間所能決定，需從長商討，至各代表意見，均將採納。

第二日開會情形 第二日之議事日程有以下各項：

甲、報告事項：一、宣讀上次會議議事錄，乙、討論事項：一、考試院提議，各省設立銓敘分機關案；二、考試院提議，各機關法定技術人員之任用及俸給，應另定辦法案；三、內政部提議，技術人員應另訂任用法，以廣仕進案；四、內政部提議，請釐定水利技術人員任用辦法案；五、考試院提議，各官署聘任人員及支俸，超過官等之特殊性質人員，應於組織法中明定官等案，各機關祕書，應分特務祕書及祕書案；七、考試院提議，外缺京選及外放內調案；八、考試院提議，公務員卹金，應按照預算數目，預先儲存郵政局，其年卹金，並由郵政局直接支付案；九、考試院提議，舉辦公務員生活保險案；十、考試院提議，舉辦公務員儲蓄案；十一、主計處提議，考試及格

，分發人員遇缺額，已滿經費無餘時，應如何辦理，請公決案；十二、財政部提議，修正公務員考績法草案第六條第二項之規定案；十三、財政部提議，將暫行文官官等俸表委任職級別及其薪俸差額，分別修改案；十四、鐵道部提議，修正公務員任用法第十條，及公務員任用法施行條例第十六條條文案。

是日出席代表六十四人，由戴院長主席，行禮如儀。

首如秘書長王用賓宣讀第一次會議議事錄後主席提議（一）討論各省設立銓敘公機關案，教次段錫朋內政部代表王先強，相繼發言，結果由內政部教育部銓敘部於本日午後，協商辦法，報告下次會議。（二）討論各機關選定技術人員之任用及薪俸，應另定辦法案，與內政部提議技術人員應另訂任用法，以廣仕進案，性質相同，由主席提議，合併討論，內政部代表王先強，銓敘部司長馬鶴天，考選委員會專門委員盧毓駿，先後發表或補充意見，結果改由考試院內政部合併提出。（三）各官署聘任人員及支俸超過官等之特殊性質人員，應於組織法中明定官等案，內政部代表王先強發表意見極多，結果照原案通過。（四）各機關秘書

應分特務秘書及秘書案，考選委員會專門委員楊宙康，實業部代表卓宜謀，監察院代表商文立，先後起立發表意見，結果修正原案通過。（五）外缺京選及外放內調案，教次段錫朋，內政部代表王先強，中央黨部秘書長葉楚傖，先後發言，結果原則決定由內政財政教育及銓敘四部，負責商訂辦法，（六）公務員卹金，應按照預算額數，預先儲存郵政局，其年卹金，并由郵政局直接支付案，財次鄒琳，交通部代表王輔宜，先後申述舉辦時，應顧及各方實際情形，結果由銓敘部財政部會商決定。（七）舉辦公務員生活保險案舉辦公務員儲蓄案，因兩案性質無大區別，由主席提議，併案討論，財次鄒琳內政部代表黃祖培，相繼發言，略有修改，（以上七案均攷試院提議）。（八）攷試及格分發人員遇員額已滿經費無餘時，應如何辦理請公決，由主計處提議，因無具體辦法，結果由主計處銓敘部財政部會訂具體辦法，提出正式會議。（九）為擬請將暫行文官官等官俸表委任職級別及其薪俸差額分別修改案，結果本案不送大會，交銓敘部參攷。（十）為擬請修正公務員考績法草案第六條第二項之規定案，結果決將第六條第二頁刪除

，並送立法院參攷（以上兩案由財政部提議）（十一）擬請修正公務員任用法第十條，及公務員任用法施行條例第十六條條文，請公決案，由鐵道部提議，鐵道部代表汪文璣發表意見，並申述鐵道部因補用秘書員缺，曾經發生困難，結果因已有提議設置特務秘書案，聲明將此案可不提出。十二時半散會。

第三日開會情形

二十二日為考銓會議最末一日，提日議事日程度，甲、報告事項，一、宣讀上次會議

議事紀錄，乙、討論事項，一、考試院提議任命人員考試完成辦法案，（乙項修正類第二子案及丙項推進類第一至第三子案），二、考試院提議專門職業或技術人員考試辦法案，三、考試院提議候選人員考試辦法案，四、主計處提議各種考試應特別注重專門實用科學請公決案，五、特種考試縣長考試辦法案協商結果報告案，六、各省設立銓分機關案協商結果報告案，出席者六十三人。由祕書長王用賓、上次會議議事錄後，即開始討論。（一）考試院提議，任命人員考試完成辦法案中乙項修正類第二子案修正典試委員會組織法規定試政試務劃分辦法案：考選委員會委

員黃序鵠說明該案要旨，擬將典試委員會組織法，修改為典試法，將試政試務兩部份劃分，原案文字略有修正通過。丙項推進類第一子案，由考選委員會委員長王用賓說明，主席發表意見後，衆無異議通過。丙這推進類第二第三兩子案，主席提議合併討論，考選委員會委員黃序鵠說明後，均照原案通過。（二）考試院提議，專門職業或技術人員考試辦法案，教部代表陳石珍提議，修正文字，原案通過。（三）考試院提議候選人員考試辦法案，由考選委員張默君說明，頗為扼要，立法院法制委員會委員長焦易堂發言甚多，教育部代表陳石珍、內政部代表王先強等，亦相繼發言。結果決定大體由考選委員會會同內政部，及立法院法制委員會負責人員，整理細目。（四）主計處提議，各種考試應特別注重專門實用科學，請公決案。由原提案機關代表傅光培說明，主席更反復申說，甄錄試設置各科目，均為公民應有之普通常識，與必需技能，如缺少此種常識和技能，則對於專門技術與事業，亦不能運用盡善。結果與前日通過之技術人員應另定考試辦法案，併為一案，由主計處考選委員會會商訂後，共同提出。（五）副報告特

種考試縣長考試略加修正。(六)報告各省設立銓敘分機關案，會商結果，決由內政教育兩部另提辦法，與原案一併送大會討論。至是所有議案討論完竣，由主席致閉會詞後散會。

(九，二〇—二三，中央日報)

二、畢業大學生之訓練與錄用

南昌行營調查大學畢業生 前奉蔣委員長手

諭，飭調查全國各專科以上學校畢業學員，以便將優良人材，選擇錄用。該部奉令後，業經飭各專科以上學校，分別填報畢業生名單。茲據該部消息，此項調查，為節省手續計，大多由各該校逕寄行營。畢業生統計，部方早有計劃辦理，良以此等學員，均為國家之人材，欲予以錄用，非先有詳確之調查與精密之選擇不可。該部與經委會合辦之全國學術工作諮詢處，對於已往畢業學員之工作介紹，亦將根據此項調查而辦理云。

(九，二一，中央日報)

晉省府舉行專門學術試驗

晉省府為救濟大

專畢業學生之失業。並拔取真才，俾得効力公家起見，決自本年秋起，舉行專門學術試驗。錄取後歸地方行政人員訓練所開班訓練，訓練卒業。即按所學分別歸班，聽候委用。是項辦法，頗類前本省育才館，黨政學院之招收學員辦法。聞辦法草稿，現已擬定，以初級師範畢業學生，資格不合，為草稿所擯棄，又以本省既無師大，在省外就學師範大學之人，人數亦無幾，為應教育行政人才之需要，應仍准初級師範畢業學生投效。以上草稿與意見，均呈閣主任審核，日內即可核竣，交由省府會議討論，一俟決定，即行着手籌備進行。

三、公務員之教育與整頓

鄂省各機關舉辦公務員補習教育

鄂省府

奉行政院訓令，舉辦公務員補習教育，其經費由原有辦公費特別費一項內撥節開支，已遵照轉飭所屬各機關辦理，以增進公務員之學識。(九，一八，武漢日報)

四、蘇省嚴禁公務員賭博

蘇省府奉令嚴禁公務人員賭博，一經查獲，處徒刑六

月。

(九，二一中央日報)

丙、財務行政

一、交代之整頓

閩省府整理各縣府交代辦法

陳主席在省府

談話會提議，澈底整頓各縣政府交代事項，免除款項糾葛，并附擬辦法四則，經該會議定交單行法規審計委員會審查。所擬辦法四項：(一)自本年二月省府成立起未交代各縣，由財廳派員清理，儘本月底結束清楚。清理原則：(甲)臨時支撥兵差等款，查明屬實，始准照銷；(乙)自撥付款項在核定預算範圍內，准照銷，在預算範圍外應將支撥原因，詳細呈報財廳移辦；(二)各縣財政科長應由財廳派員接充，或由廳加委，受縣長監督，不隨縣長進退，嗣後動支款項，必須按照定章辦理。(三)專員駐在及離省較遠之縣，得支流動金二千元，其餘各縣一千元，以備緊急時支撥之用，惟須隨時呈報財廳核辦；(四)財政科除按月造報計算書類外，每日須造日報表，每月終須造具收支月報冊各二份，送廳府查核。

(九、二一、中央日報)

蘇省府積極清理地方交代

蘇省歷任地方官

如縣長等，交代未算，或欠款未清者不暇勝數。財廳前曾數度分別性質，或令飭通緝，或登報限期來省清算，各情疊經報載。茲以以前尚未登報，現無確實住址者，為數尚多，特呈請省府發出通告，限兩個月內，未會算者自行赴縣，會同現任清算結報；欠款未清者，照數呈繳。倘逾限不理，即呈請通緝，并分別懸賞招告，封產抵償云。

(九、一七、中央日報)

二、會計之改進

交通部兩機關增設會計室

交通部為實行交通會計之獨立，曾規定所有部轄各附屬機關，均設會計室，由該部會計長室，直接委派與監督，以實其會計之超然制度，惟該部近設之九省長途電話工程處電機料修造所，其組織章程，向未有會計室之設立，故又加以修正，規定兩附屬機關內增設會計室，其職掌為：(一)關於賬目之處理，(二)單據之審核，(三)關於收支報告書及各種報告表之編製，(四)現金之出收保管及庫存檢查，(五)經費之請領及

解撥之查封等事項；並規定會計室職員及佐理員，均依交部會計人員任用章程辦理，不得與主管長官同進退，該部業於十日將修正之九省長途電話工程處，及電訊機料修造所之組織章程，以部令公佈云。

浙教廳訓練教育機關會計

浙教廳爲求省立

各教育機關會計事務之改善及統一起見，特於本年暑假舉辦省立教育機關會計人員訓練班，俾收進修之實效。計自七月十六日起至八月五日止，借省立杭州師範學校開班分科訓練。由教廳第四科科長李振夏兼任該班主任，並請滬杭各地會計專家潘序倫，徐永祚等來校講演，受訓練者除省立各教育機關會計事務人員外，並另招考志願學習者十名，以便直接派充。該訓練班業已訓練期滿，舉行測驗，主要各科，均能及格者計四十七人。教育廳長葉溯中於前日在教廳大禮堂親自分別給證，並由廳中高級職員另再舉行茶話，交互商討辦理會計實務之意見，俾資改進，現悉該廳擬於最短期內，頒省立教育機關會計人員任用規程，並即頒本年度各省立教育機關各項會計簿冊云。

(九，一二，晨報)

丁、參考材料

一、人口調查

粵省府舉行人口調查 廣東省政府爲便利施政，以期實現三年計劃起見，特決定於本年十月一日舉行全省人口總調查。當經公布及通令各縣市屆時一律同時實施調查，現經由廣東省人口調查事務處籌備一切，并進行編訂「統計概要」一書，決俟調查完竣即進行統計。茲將民廳定之人口調查實施細則，採錄如下：

省府明令 民政廳長林翼中呈一件，據廣東省人口調查事務處呈，據定於本年十月一日爲全省人口總調查日期，請轉呈核准公布等語，謹轉呈核辦等由，呈悉准如所擬，以本年十月一日爲全省人口總調查日期，除公布並電飭各縣市一律同時實施調查外，仰即知照並轉飭知照，此令，主席林雲陔。

調查細則 一、本細則根據廣東省人口調查實施方案第七條第六項之規定 定之，二、實施調查時全省各處同時舉行，其日期另行頒布。三、各處俟到實施日期後，務須依期舉行；如遇大風大雨及其他不可避免之事，得延期

舉行；但不得過三日。該管人口調查事務處並應將延期之理由，遞級呈報。四、調查期內禁止舉行迎神，賽會演劇，官講，及其他足以引起人口紛擾，妨礙調查等事。五、除生黎、生苗、生猛、及其能舉辦之地方外，全省水陸各處均應一律調查之。六、政府機關軍營警署及監獄等由縣市人口調查事務處直接調查之；學校及其他地方社團由區人口調查事務處調查之。七、調查時由鄉鎮坊人口調查事務或鄉鎮坊公所派出一人充巡視長，担任巡視各員工作，及指導調查事宜，並派各甲長為巡視員，幫助巡視長辦理一切調查事務。八、調查時應佩帶人口調查證，比項證章由縣市人口調查事務處先期製就，加蓋關防，分發備用。九、調查時採用調查代填法，由牌長在担任調查之區域內，將調查表所列事項，一一詢問各戶戶主代為填入，如戶主適不在家時，應問戶內之次長輩。十、牌長本人之戶口，自行填報，區鄉鎮長之戶口，亦由牌長代填。十一、調查時不得問及調查所列各欄以外之事。十二、填註完竣，應將調查表內已查填之各項，向戶主朗誦。如戶主有發覺錯誤時，應即聲請改正。十三、如甲牌長均不識字者，應

徵請當地學校員生及其他機關社團之協助辦理；實施調查時由甲牌長引導前往各戶調查；在已查竣之調查表內，甲牌長仍應簽名蓋章或劃押，至調查員亦應在表內記名，以憑考核。十四、其未編定保甲，或有其他特殊情形者，得由縣市人口調查事務處體察地方情形，另行酌量徵集調查人員，依時舉行調查，並應專案具報。十五、關於調查之徵集，及調查隊所編配等事宜，由各縣市人口調查事務處自行酌量辦法。十六、調查時如調查人員藉端滋擾查明有據者，應分別依法究辦。十七、調查時如遇故造謠言使人疑忌調查者，或以強暴行為脅迫調查人員不能執行職務者，或集眾反抗調查事務之進行者，均應依法究辦。十八、調查時應由縣市政府，通飭縣市所屬警察，縣兵及警衛隊等，加派部隊出勤，以維治安。

(九，一三，南華報)

二、人事統計材料之搜索

京市自建都以來，人口激增，社會現象，漸趨複雜，病害災侵，日益滋盛；欲攷察其真相，藉謀改善及預防策略，非有精密統計不可。特將着手辦理人事統計，如人口

移動，婚嫁，離婚，出生，死亡，自殺，犯罪，汽車肇禍，火災，房屋，宗教，娛樂場所等項，均隨時調查辦理。惟各項材料搜索，頗費周章，且範圍亦甚廣泛。有若干項材料該局並無整個案卷可攷，現擬向首都警察廳，江甯法院等機關先行調查：已派科員曹士祺分向各處接洽，但將來統計辦法，尚須經一度研究後，始可着手編製云。

(九，一八，中央日報)

三、年鑑之編纂

新近中央各機關均注意年鑑之編輯，除實業部之經年鑑，教育部之教育年鑑已出版外，內政年鑑及財政年鑑亦在進行中，茲特關於該兩年鑑消息餘後：

內政年鑑 內政部內政年鑑編纂委員會，自上月成立以來，編輯工作，極為緊張。在內部各司自動辦理文書繕寫繪圖之外，現正向各省調查關於民政警政地政禮俗等情況，此項工作，因得各省政府之努力呈報進行，甚為便利，預計於本月底前可繳第一次總稿云。

財政年鑑 財政部為使外間明瞭國家財政情形起見，特發起編輯財政年鑑，已由財次秦汾會同秘書參事及司署主管人員，組織財政年鑑編纂委員會，該會於二十二日上午召開第二次委員會，討論年鑑編纂綱要及支配工作人員與搜索材料等項，聞均已有所決定云。

(九，二三，中央日報)

編 後 記

本號編輯期間，適爲考銓會議預備會開會之際；所刊論文均與考銓問題有關，其中如何改進現行考試制度一文之作者師連舫先生，及推行中之攷試制度一文之作者楊君勸先生，均爲第一次高考及格者，復在內政部任職有年，今本其身歷之經驗，撰爲文章，其所論列，尤足備參考。

薛伯康先生素致力於人事行政之研究，在本號之論文更貢獻其對我國人事管理問題具體之建議。

職位分類之意義一文作者江康黎先生。爲行政學之專門研究者，曾著有行政學原理等書。茲篇可與本刊第二號薛先生所作一文互相參證。

此次攷銓會議預備會中曾有公務員保險之提案，本號中公務員退休養老辦法一文爲經濟委員會德國顧問文官制度專家晏尼克 Wolfgang Jaenicke 先生建議書之一部分對於公務員保險有所論述特由編者譯出以供參攷。

藩國藩氏爲我國近代一實際政治家，其用人方法雖難語於自成制度，然亦頗具卓見。今得李樸生先生對於其用人方法加以探討，廣爲攷證，撰成一文，亦本刊文章中之一別具一格者。

編者，九月二十九日。

本會叢書
第一種

中美人事行政比較

商務印書館出版

一冊八角

薛伯康著

本書計分八章，於中美考試制度之起源與變遷，人事行政機關之組織，考試及候補人員分發試用之手續等，論列甚詳；他如公務員之培養，職位分類，增進公務員辦事效能之方法，退休年金制度及公務組織等亦分別次第闡述，閱者於瀏覽之餘，即可知中美人事行政之異同與其得失也。

歡迎定閱

本刊自第七號起，因以前印數不敷甚距，大加添印，內容益求充實，並擬出各種特殊問題專號，歡迎各界直接定閱。價格半年大洋五角，全年一元，郵費在內。讀者裁下本頁所附定單，連定閱費寄至內政部本刊發行部，當即按期照寄。惟欲由創刊號定起者，因第七號以前各期均已售罄，待日內再版後始能補寄。

第	號
行政效率定單	
茲奉上國幣 元 角 分 擬定閱 「行政效率」自第 期起至第 期 止計 冊即希 按期照寄為荷此致 行政效率研究會	定閱人 (姓名) (地址)
全	半
四	二
十	十
二	年
元	角
壹	五
期	期
在	定
郵	國
內	內
票	閱

地址 南京 道署街 內政 部

本刊投稿簡章

本刊歡迎外界投稿，惟稿件須與本刊性質相合，茲將

投稿簡章列舉如下：

一，稿件不拘篇幅長短，文言或白話均可，但須繕寫清楚，加具新式標點

二，稿件署名任便，但投稿者須開具姓名及通訊處，以便通訊。

三，來稿本刊有刪改權，如不願刪改者，請預先聲明。

四，來稿無論登載與否：概不退還。

五，長篇稿件如不登載要求退還者，須於稿件上預先聲明，並附寄郵票，否則不負退還之責

六，來稿揭載後，當酌贈本刊若干期為酬；如欲改酬本期若干份者，請於稿末預先聲明。

本刊廣告價目表

面積	地位		普通
	後封面	前後內封面	
全頁	每期三十元	每期三十元	每期十四元
半頁	每期十六元	每期十六元	每期八元
四分之一	每期九元	每期九元	每期五元
八分之一	每期六元	每期六元	每期三元

(一) 廣告概用白紙黑字印刷，如用彩印，每加一色，照廣告費之全數加四分之一(此限于全頁)

(二) 廣告所用圖版由本報代製亦可，惟製版費則須另加。

(三) 廣告刊費須一次付足，如訂立長期合同，亦可分月交付。

(四) 本刊每逢一日十六日出版，廣告底稿，至遲須於五日前交到

(五) 廣告底稿，須用楷書謄寫，以免錯誤。

(六) 凡在登載廣告期內，贈閱本刊一份