鹽務叢書第三種

鹽務人事制度

財政部財務人員訓練所
鹽務人員訓練班編印

三十一年八月

鹽務人事制度

第一章　導論

第一節　人事管理之概念

第一目　人事管理之起源

第二目　人事管理之意義

第三目　人事管理之目的

第四目　人事管理之特質

第二節　人事管理與個人身心

第一目　個人之發展

(一)智育之發展

(二)體育之發展

(三)德育之發展

(四)羣育之發展

第二目　人類天性之利用

鹽務人事制度

王佩衡講述

第一章　導論

第一節　人事管理之概念

一・人事管理之起源——人事管理本起源於私人企業之大工廠及商店中，工商企業在人事管理上獲得成功後，政府機關對於公務員之管理亦漸次採用其方法與實施。私人企業與政府機關間之人事設施在目的上範圍上雖有不同，然其技術知識與運用方法在實質上初無二致。亦有將私人企業商店中之職工處置，名之爲人事管理，而將政府機關中之公務員管理名之爲人事行政者，實則均係指用人較多之公私機關或團體在推動工作與完成使命之過程中，如何調整人與人及人與事之關係，并對於工作人員之身心才力如何作最高效率之利用與發展。此項科學之發展在歐美尚不過二三十年之歷史，在我國尤爲萌芽時代，最近始爲朝野所重視提倡，我國鹽務人事制度係參照英國文官制度而成，向與關郵並稱於時，有不少之點與人事管理科學方法若合符節，故我鹽務人員尤有研究人事管理之必要，以爲發揚並改進本機關人事制度之準備焉。

二・人事管理之意義——將各專門家對於人事管理之定義，加以歸納并補充，可闡

發其意義三項如下：第一、人事管理之基礎意義爲求工作人員與其所任工作得到完全之適合，即所謂「各得其所，人盡其才」者是，第二、人事管理之意義，不僅在求人與事之適合，並在求人與人的關係之和諧融洽，使磨擦與衝突減至最低限度，人與事之適宜配合，係基於專門技術與科學方法之應用，尚較易成功，至於人與人的關係調整，不但涉及全盤之行政制度，更牽及人的心理動機與主觀因素，頗不易爲客觀及科學之控制。第三，人事管理之「其他」重要意義，尚在於研究如何爲政府選拔最有能力最有效率之工作人員推行公務，並決定用何種方法技術以維持此等工作人員樂於工作，安於工作，且肯以全部精力處理公務，俾能以最經濟之手段，最低廉之費用，獲得最大之工作效率與結果。

二、人事管理之目的——研究人事管理學之目的有三，第一爲經濟的目的，即所謂以最經濟之手段，換得最大之效果。第二爲社會的目的，即在使政府與公務員間，政府公務員與人民間，得到合理關係，和諧空氣，及完整組織，使各人皆能以樂業敬事，親愛精誠，和好無間之服務精神共赴事功。第三爲個人的目的，在不科學之人事管理下，政府公務員或因精神不快，或因待遇不良，或因環境不適，不但無最高效率可言，即個人之精神亦因而荒廢，才智即無由發展，構成個人及社會之浪費甚巨，人事管理之目的即在設法消除此種浪費，使各公務員個人的才智技能皆能完成其最大利用與發展。

四、人事管理之特質——所謂人事行政者，只爲政府行政事務中之一部，但在政府諸般行政事務中，獨以人事行政或人事管理爲特別困難，人事管理之內容與目的，不僅在管人，尤在管人以治事，吾人皆知管事易而管人難，至於管人以治事，則難之尤難，縱使主持者或管理者在自力之準備上主觀之判斷上均稱充實健全，然往往因處理對象之反應與轉變而不易達成其所期之成績，形成此種困難之根本因素，卽因涉及人的問題：蓋（一）人之思想複雜，變化莫測，決難作絕對準確之測驗結果，一如儀器之所量度者；（二）人爲感情動物其一切動作亦不能完全以理智之科學因果推斷，人事行政者之科學訓練，不論如何超越，其對人之觀察與認識亦難將個人有意無意之主觀好惡觀念消除淨盡；（三）人事關係異常錯綜，不易爲客觀之統制與分析，稍一不愼，卽涉糾紛。有此數項因素，故在人事管理實務處理上，殊不能不特別注意及矯正也。

第二節　人事管理與個人身心

一、個人之發展——使公務員個人之才智精能爲最大之利用，乃研究人事管理學目的之一，已如上述。此最大利用之完成，須對個人之智育，體育、德育、及羣育四方面作完全之發展。茲分述如次：

甲、智育之發展——語云：學如逆水行舟不進則退，公務員任職後，如因循苟安，

不求上進，必致知識不足，技術落伍，使行政效率低減。智育發展，本爲個人之事，然如以團體方法促進之，收效較易。所謂智育，不僅包括智識技術與能力，並涉及對人對事之態度與心理狀態，凡不良之態度及不健全之心理狀態均爲智育發達不完全之表現，主持人事行政者應注意及此，並按其實際需要，用讀書會，討論會，特別講演等方法以增進其普通知識與特別技能，則公務員之服務效能自可與時俱進。

乙・體育之發展——公務員身體不強健，固不能精神集中，工作努力，即使身體堅強，若所任工作與其體質不適，亦足妨害其健康，造成人事上之浪費。故工作環境如空氣、光線、溫度、濕度等，均須加以注意，俾消除不必要之疲乏。並須從積極方面努力，爲運動、沐浴、醫樂、消遣娛樂及衛生等現代設備，以增進員司身心之修養。

丙・德育之發展——在理論上道德與工作本爲二事，道德高尚者，未必服務成績均高，反之道德不良者之工作效率亦未必均低。然考之實際，兩者間確有可注意之相關率・道德不良者每易發生營私舞弊情事，即爲最有力之例證，至若因煙酒嫖賭，戕賊身心，影響公務進行，尤屬數見不鮮，故憑藉精神陶冶，宗教工具，思想鍛鍊，法律制裁，嚴密督查及成績考核等方法防止並剷除其不道德行爲及習慣，實甚切要。

丁・羣育之發展——羣育與德育，甚相類似，然究其實際，不盡相同，德育者個人各種善良品行之總和也。羣育者，各人特性及人格之表現也，忠實無欺爲品行之一例，

而衣冠整潔則爲羣育之一例，蓋衣冠不整并不涉及此人之道德問題。所謂羣育係指一人對人對事之習慣，態度與行爲而言，一機關之整個成績與精神表現，係以人員能否合作能否勤勉爲基礎，而合作與勤勉卽爲羣育表現之一端。欲使人員羣育有高度之發展與成就，可用人格考核，個別談話，同事訪問，及客觀調查，等方法，從消極制裁與積極鼓勵雙方着手。

二・人類天性之利用——人事管理方法不論科學化至何等程度，決不能將人與機械用同等方法處置之，人事管理者欲求最高之人事效率，對於人類天性心理生理等現象實不可不有充分之認識。人類之心理變化，行爲動機，雖萬象不同，然若干基本因素，則彼此相共。此等天性中之重要者可略述如次：

甲・健全體質——人事管理者第一應從造成人員健全身體着手，否則，無良好之工作身體，而欲求良好之工作精神與行動，殆爲不可能之事，所謂人事效率，服務精神，工作成績等，均源於堅強完健之身體。

乙・自我表現——在工作上發生最大影響者，當推自我精神表現之心理或天性。人類之生命乃發展的活動的隨時隨地欲求自我之擴大與自我之表現，適應此種心理，足以使公務員重視其地位，職務與工作，自覺所任工作爲有價值者，自肯安心樂意，努力服務。自我表現，雖爲天性，然尙須人事行政者用適當之方法與指導，於工作及社會等關

係上求得正當之發展。

丙・創造衝動——人類皆有所謂活動慾或工作慾，此卽創造衝動也，人類之生命表現卽在工作與活動，此工作活動若具有創造性，則更多社會價值，而其本人亦感覺有極大之滿足與快樂。人生之目的在於本「自強不息」之精神，創造新事業及新價值，然此種活動慾若發展不當，卽變爲反社會行動之各種罪惡：若使之橫遭阻止與壓迫，則不但形成個人才智之埋沒，及人事效率之低落，卽社會進步之質與量亦均受影響，成爲社會之浪費。

丁・佔有慾望——佔有慾若用之不當，自足爲爭權奪利形成社會紛擾之根源，然對此若能作適當之利用與指導，亦足爲促進社會安定及服務精神之有力要素。佔有慾須與其他人類天性取得適當比例之調劑，始能發揮其社會效能與價值。公務員對此慾望若不能得到相當滿足，必不能安心樂意，以全副精神努力服務，甚而於分外作吞蝕貪汚舞弊等情事。蓋財產及經濟之獲得在今日對個人生活之維持，精神之啓發，心理之安適，均爲必要條件，非空洞之道德觀念所能完全替代者。

戊・好奇心理——求好求懂，亦爲人類固有天性，此種求知好奇之心理，對於人事效率，亦有密切關係。大凡一公務員知如何或爲何推行其事務，必較不知者易得良好之成績。知識與行動有直接之影響，正確之行動，必以正確之知識與認識爲基礎。此正確

之知識，多源於好奇心，人事行政者欲提高員司工作成績，自當利用並培養其好奇心，使之獲得充足有用之知識，以爲其工作之指引。

己、合羣天性——任何有效之行動與成功，必有賴於三種不可缺之條件，即知識、意志、（由創造衝動，自我表現等天性培植之）組織，組織之產生即源於人類之合羣天性。人事管理者，不但可善於利用此天性，養成公務員之合作精神，團體觀念，提高服務道德及工作效率，且可使彼等組織成各種競爭互助自勵之團體，用作公務推進上之輔助或調劑，當著效尤宏。

庚、公平要求——要求正義與公平，亦爲決定人類行動之重要動力，凡物不平則鳴，故在人事行政之實施，不但對公務員個人之服務及報酬，須合乎公平之原理，即就全體員司相比較，亦須本「同工同酬」之理論，「不偏不私」之精神，爲一律平等之待遇。

辛、審美觀念——吾人在美潔精緻之境，則神情怡然，欣欣向榮，處醜惡污鄙之所，則心靈鬱抑，頓起不快，爲鼓舞工作精神，促進服務效率計，人事管理者對工作人員之工作環境，及居息處所，應力求整潔優美，滿足其審美慾望，以健其體質，快其心性，增加并儲備其治事精能，若能對此審美觀念，予以正當之指導及利用，更足使公務員之工作結果質量日見增高也。

三、疲勞與興趣——人員繼續工作至相當時間後，每致有疲勞現象之產生。所謂疲

勞者，係指生產量能之減低，不快感覺之增加而言也。前者爲生理疲勞，乃繼續工作過久後必然發生之生理現象；後者爲生理疲勞，係由於對工作缺乏興趣，及注意力不能集中之故。工作上不必要之疲勞，自應設法消除，或減至最低限度。此種目的之達到，在人事管理上可應用各種科學方法之實施，以作消極之補救與積極之改良。關於生理疲勞之消滅，應注意工作之姿勢，工作之標準，及工作環境之改善，工具設備之適用等。蓋光線、空氣、聲音、及工作之間歇，對於疲勞均有直接影響也。關於心理疲勞發生之主要原因，大都由於工作興趣之缺少。工作興趣者何？卽人員在推行職務時自動喜好之服務精神，及繼續不斷之注意態度是。若欲使員司產生并保持此種服務精神與態度，必須使之在推行所任職務之過程中，有自我表現及自我滿足之機會與可能，吾人所以能感覺工作興趣者；或由於工作本身相當艱鉅，工作人員認此工作之推進與完成，足以訓練其才智，或表現其能力；或由於工作人員認爲其所担任之工作，有極大之社會價值與重要；或由於是項工作之完成，能得到社會之推許與獎勵；或由於此項工作能給工作者以身心上之快愉。工作興趣原非由於工作本身所產生之問題，實爲工作人員與其所任職務間關係調整問題。蓋工作之內容性質必須與工作人員之個性相吻合也。缺乏興趣之原因；

一．爲用非所學，致不能竭盡其才；二．爲地位不穩固，致不易安其所職，樂其所事；

三．爲賞罰欠公平，使忠勤者灰心，狡怠者倖進；四．爲階級限制過嚴，公務員缺乏自

我表現之機會。若欲增進公務員之工作興趣，提高行政效率，除剷除以上各種原因外，尚須採行各種有效之積極設施。此種設施幾涉及整個人事行政制度；而人事管理之研究，要亦不外求公務員工作興趣及效率之增進。茲將促進興趣之方法擇要列述如下，用見梗概：

第一．促進各公務員工作興趣與效能之首要原則，為知人善任。惟知人確非易事，非賴有良好之選用方法不為功。考試為甄拔人材之較好方法，然一公務員所需具之條件，除知識外，其性情、體格、品行、智慧、興趣、意志、感情等，均與其所任工作有密切關係。長於作文，富於[illegible]推行公務。故根據現代心理學之應用，舉行較可靠之各項心理測驗等，以考察應試者之個性；此外并考查其在學校時代一切經過及活動，或向原服務機關考查其工作興趣與成績，俾與考試結果相對照，以補考試之不足，實為現行考試方法之一種改進也。

第二．人事行政之最高原則為人盡其才，須有完備之考試方法，發現應試者之才能；欲事當其理，當作職務分析之研究，藉明各種工作之內容。認識何種工作，需用何種人才。所謂職務分析者，即對於各種職務之內容、特點、性質、及其他有關事實與因素，為有組織有系統之記載，並加以一番科學的整理工夫也。

第三．一工作人員須有機會隨時估計比較其工作結果，方能對其所任工作感到濃厚

之興趣。蓋將公務員之工作紀錄或結果，使與個人過去成績，及同事現在成績相比較，自足引起其競進心。工作成績或結果之記載，應有三種：一．爲質量之紀錄，在說明工作之優劣，或有無錯誤，二．爲數量之紀錄，在說明工作所費時間單位及速度；三．爲經濟之紀錄，在說明或比較同樣工作所用公費或成本之多寡。此等紀錄應爲公開性質，使各員能隨時明瞭其所處之地位，以期奮發競進。近數年來提倡工作競賽之意義，蓋卽在此。

第四．我國現行公務制度中雖亦有所謂晉級與加薪之規定，然實際上若非憑主管長官之私人好惡或特別關係，[illegible]法。科學化之升遷制度，應以工作結果與紀錄，爲晉級加薪之標準，[illegible]人好惡或不公得遇存於其間。

第五．建立有效之公務員退休制度，在積極方面，使公務員因將來生活上經濟上有穩固保障，而視其所任事務爲終身職業。在消極方面亦可因退休制之建立，不致因人情關係，使服務已久，年力衰弱之人員，仍予優容充數。

第二章　鹽務人事制度之沿革與內容

第一節　鹽務人事制度之沿革

（甲）初創時期：鹽務之有人事制度，肇始於民二，當時善後大借款成立，以全國

鹽稅作抵押，設鹽務稽核總所，各區設鹽務稽核分所，管理收稅放鹽稽核造報等事宜，中央設鹽務署，各區設鹽運使或榷運局管理鹽務行政事宜。聘英爵士丁恩爲稽核總所會辦，其時承有清一代鹽法之弊，癥結在吏治之不能澄清，其所以致此之原因有二：

一．薪給太低：當時鹽務官吏俸給過低，不足養廉，故侵吞舞弊勒索浮收等事，多不勝舉。

二．缺乏保障：人員去留及在職之久暫，以主管人員之進退好惡爲轉移，缺乏工作獨立之精神，在職者咸存五日京兆之心，馴至賄賂營求，恬不爲怪，因之營私舞弊，相習成風，鹽政日趨腐敗，實非偶然。

丁恩以深知鹽政腐敗之癥結，遂建議我政府悉心整頓，並參酌英國文官制度，制定人事基本章則，注意人事管理，額定各層機構之職缺，以考試辦法登進人員，薪給從優核定，無故不予罷免，實施以後，稅收激增，人事制度之基礎亦遂奠定。

（乙）成長時期：人事制度之基礎既立，各級人員因工作之需要，隨時增加，有關人事之事項，日益繁劇，於是在稽核總所內設置人事科，掌理其事，並擬訂人事章程，諸凡人員之任免升調，退休養卹，均有詳細之規定，嚴格執行，而其尤要者，爲（1）實行公開考試以宏登進，（2）改優待遇以養廉隅，關於改優待遇辦法，如提高薪額，規定優待假長假，核發養老金卹金，長假薪及房租，調差邊省代理各項津貼，（3）賦予保障

俾安其位，（4）規定循資晉升辦法予以發展之機會，務使人員視鹽務爲終身事業，養成勤愼廉潔之風，是爲鹽務人事之成長時期。

（丙）改進時期：自國民革命軍北伐成功，當時財政當局以稽核總所爲善後大借款之附庸，根據取銷不平等條約之原則，應在撤銷之列，各省鹽務稽核機關，大部份因之停止行使職權，乃不數月而稅收大跌，影響庫需。迨宋前部長繼長財政，鑒於稽核所已往之成績，遂恢復稽核所，利用原有經驗宏富之鹽務人員，擴大職權，畀以整頓責任。至民國二十一年行政稽核緝私職權合併，配合原有之人事制度，成效大著，稅收激增。惟當民國十六年以前，稽核所職權，僅限於收稅放鹽稽核造報，事務簡單，人事管理，較易着手，及職權擴大，人事自繁複，管理日趨困難，均有另訂新章之必要。洎抗戰發生，本機關業務有重大之新發展，而使命亦更爲艱鉅，情勢既多變更，舊有規章，難盡適用，復經隨時斟酌損益，以期適應環境。但其措置類皆補偏救弊之舉，欲樹久遠之良規，尚有待於今後之努力，是爲改進時期。

第二節　鹽務人事章則之內容

（一）任用

本局暨附屬機關人員，均有定額，其人數視職務繁簡而定，在定額以外，非經事先

呈准，不得委派，戊己庚三等非經考試合格，不得任用，但如經過文官考試及格，或持有銓敍部甄別證書者，得免試委用准補實缺，考試分爲兩種：

（子）甄用考試分甲乙兩項

（甲）口試以品貌端正體格強健精神飽滿言辭清晰爲合格。

（乙）筆試按職務種類考其應具之學識。

（丑）升等考試　升等考試每年舉行一次，低級人員辦事成績優良者，得參加此項考試，按其試驗結果及平時品績，合併計分。

因公務需要須立即派充者，亦須經過單獨測檢，（注重所任職務應具之基本學識）及格後方能派用，其戊等及以下人員，將來仍須俟正式考試及格後，方可補實。

新派人員，均須試用三個月，並須先至指定醫生處檢查身體，合格後方得給委。

新派人員須遵令派至任何地點服務。

新派人員應於奉委後十四日內首途赴差，如遇患病，准展期十四天，但至多不得遲延二十八天，並應呈繳正式醫證。

新派人員，均應於奉委後，呈繳本人四寸半身正面相片三張，並應於相片背面親筆簽名或蓋章。

初派人員應按照本局規定格式取具保證書，其派充收稅或掌管公款票據管理現金或

稅票期票等類之職務者，均應先行繳具相當保證金，或殷實鋪保，方得派委。（在職人員調充上項職務者，得將本人已積存養老金移作保證金之用。）

應考本機關戊等及以下人員之資格如下：

（子）中華民國公民。

（丑）年齡在二十歲以上者。

（寅）無考試法第八條所列四款情事之一者（四款詳後）

（卯）資歷

（甲）有左列資格之一者得應科員（戊等）考試。

1. 教育部備案或承認之國內外專科或以上學校畢業得有證明書者。
2. 有前款同等學力經檢定合格者。
3. 有專門著作經審查合格者。
4. 現任鹽務人員較低於應考職缺而品績優良經主管長官證明者。

（乙）有左列資格之一者得應助理員（己等甲丙級）考試。

1. 高級中學或其他同等學校畢業得有證書者。
2. 有前款同等學力經檢定合格者。
3. 現任鹽務人員較低於應考職缺而品績優良經主管長官證明者。

（內）有左列資格之一者得應雇員（己等丁己級或庚等）考試。

1. 初級中學或其他同等學校畢業得有證明書者。

2. 現任鹽務人員較低於應考職缺而品績優良經主管長官證明者。

丁等及以上職缺以儲量遴選資歷均優辦事得力之在職人員升充爲原則，惟在必要時因環境或技術上之需要，得選派經驗豐富資歷均優，對於鹽務有深切之認識，或具有某項技術特長者充任之。

考試法第八條條文（國民政府二十四年七月三十一日修正公佈）

第八條　有左列各款情事之一者不得應任何考試。

一．褫奪公權者。

二．虧空公款者。

三．曾因贓私處罰有案者。

四．吸用鴉片或其他代用品者。

（二）保障

員司一經補實，即予以職位保障，無故不予更動或罷免，倘因公被控者得據理申訴，以免無辜受累，其挾嫌誣控者，則處以反坐，俾在職員司，可以認眞辦事，無所顧慮，以期不受威脅利誘。

（三）考績

（甲）考績規則

（一）各屬主管員應將所屬雇員以上人員（雇員以下由各區考核）辦事情形及品行才具每年繕發密報呈總局一次，以憑考核，惟須以在各該屬內辦事已滿一個月之人員為限。

（二）上項密報應就各員每平日辦事成績分為（1）特別保舉（2）成績優良（3）成績不佳三類，並將品績能力詳加考語具報。

（三）凡人員經主管長官前後三次密報成績不佳者，應飭由第三次呈報之主管長官將該員是否尚堪任用據實呈候核辦，如無重大過失者酌予降調。

（四）各屬主管員所保人員無論何時如查有不能稱職時，該主管員應負失察濫保之咎。

（乙）獎懲

（一）獎勵

（1）獎勵分左列各項：

（子）嘉獎　（丑）記大功　（寅）記小功　（卯）提前晉級或升等

(2)人員有左列情形之一者，得予獎勵。

(子)對於公務上有特殊貢獻者。

(丑)辦理增產、搶運、或督銷有功者。

(寅)不顧危險，保全公家利益者。

(卯)應付事變得宜者。

(辰)才能卓越，成績優異者。

(巳)考績結果優良者。

(午)拒受賄賂者。

(未)舉發弊案或剔除積弊者。

(申)在規定期內未請假者。

(3)獎勵以記功爲基點，凡功績不至記功者得予嘉獎，非記功所能酬其功績者，則依第六、七、八條規定予以提前晉級或升等。

(4)積三次嘉獎爲一小功，積二小功爲一大功。

(5)一年內不請假者記小功一次，二年內繼續不請假者記大功一次，惟應將上年內因未請假而記之小功合併計算，各項假期均包括在內。

(6)戊等或以上人員記有一大功者得提前晉級半年，己等甲丙級或以下人員記一大

功者得提前晉級三個月。

(7)戊等或以上人員記有兩大功者得提前晉級一年，己等甲丙級或以下人員記有兩大功者得提前晉級半年。

(8)戊等或以上人員記有三大功者，遇有相當缺出時，得提前升等或給以二年之提前晉級資格，如係己等甲丙級或以下人員則給以一年之提前晉級資格，但須各員尚未晉至本等最高級時始得提前晉級。

(9)戊等或以上人員之獎勵，應專案呈請總局核辦，各區主管員對於本區內己等甲丙級或以下員司之獎勵，得照本細則辦理，惟仍應列舉功績事實，於月終彙呈總局察核，如辦理增產搶運等有數字可資表明者，並應造具比較表呈核，其己等甲丙級人員最後所記之功能立即影響該員升等時，必須先行呈請總局核准。

(二)懲罰

(1)懲罰分左列各項：

(子)申斥

(丑)記小過

(寅)記大過

(卯)免職

（辰）撤職

（2）凡人員有下列情事之一者應予撤職取銷一切應得利益永不錄用。

（子）營私舞弊如挪用或侵吞公款收受賄賂陋規或鹽商餽贈與收取佣金等舉凡一切執行職務時從中取利情事。

（丑）兼辦鹽業或直接間接與鹽務有關之事業者。

（寅）吸食鴉片或其他毒品者。

（卯）摹倣長官簽字或盜用印章者。

（辰）異常疏忽或溺職致使公家蒙受重大損失者。

（巳）違抗命令情節重大者。

（午）擅離職守者。

（未）洩露公務機密致使公家利益或威信蒙受損害者。

（申）其他違背定章情節重大者。

（3）凡犯有前條（子）（丑）（卯）各項情事之一者應送法院或軍法機關訊辦，並追繳所虧公款或所得不法利益，其犯（寅）項者亦應送交法院或軍法機關懲辦。

（4）凡人員犯有下列情事之一者應予免職。

（子）操守難信不盡職責，或因監察不力以致所屬員司舞弊或犯有第三條（丑）（寅）（未）各項情事之一者。

（丑）牽涉舞弊案件操守可疑，雖無確證，但使機關名譽受損害者。

（寅）擅離職守情節較輕者。

（卯）本身經營他業致影響公務效率者，惟公餘時間投稿雜誌報章或其他著作而與政府及本局施政方針無關，並不洩露機密，亦不攻擊他人者，不在此例，惟仍應事先呈奉總會辦核准。

（辰）收受屬員餽贈或向屬員借貸款項者。

（巳）藉事要挾者。

（午）違抗命令情節較輕者。

（未）溺職或辦事不力或辦事疏忽或習於懶惰者。

（申）品行不端者。

（酉）凡犯有第（四）條（午）（未）（申）三項之一情節較輕者酌予記過或申斥。

（戌）積三次申斥為一小過，積三小過為一大過。

（亥）戊等或以上人員記有一大過者，應延緩晉級半年，記有二大過者應延緩晉級一年，

（子）己等甲丙級或以下人員，記有一大過者，應延緩晉級三個月，記有二大過者，

應延緩半年。

(8)人員中記有三大過者，應呈候總局裁奪免職。

(9)所記功過，皆得互相抵銷，惟各該功過業經分別賞罰者不在此例。

(丙)進級升等

(一)凡人員之辦事得力品行端正者得循資進級。

(二)各級人員之進級加薪雖經規定有一定年限，但仍須辦事認眞，及品行端正，方准進級加薪。

(三)各等人員進級均應由各該員照章得以進級日期之最近季首(即一四七十各月之第一日)實行。

(四)各級員司薪給，不得任意增加，並不得超過各等最高薪額。

(五)凡已晉敘本等最高級人員，遇有相當之較高一等職缺空出時，得按各該員辦事成績，現辦職務性質及年資，予以擢升。

(六)所有擢升人員，不論等級，均應試用三個月，在試用期間，仍支原薪，試用期滿後，如品績繼續滿意，得追溯自試用之日起補實，並應支領所升職缺之初級薪額。

(七)凡人員代理較高職缺在三個月以上者，如准升補該缺時，可毋須試用。

(八)各屬保升人員，應將學識經驗能力品行及年資各項，切實加具考語，並列舉辦事得

力之事實，其有增產加運及增加稅收等數字可資表明者，並應編具詳細比較表，呈請核辦，不得以空泛之辭呈保。

(九)各屬保升人員，必須確有空缺可補，方得呈請核辦，不得因人添缺或因欲擢升某人提高其職缺。

(十)各屬保升人員，是否充當，應由保荐之主管長官負責，如查有所保人員，才不稱職，該主管長官應受記過等相當處分。

(十一)預升

(a)凡辦事卓著勞績，能力優異人員，而年資尚淺不能升等時，得予預升。預升以高一等之初級薪爲限，其年資及養老金等待遇，仍照原資計算。

(b)預升人員，在預升滿六個月後，應由其主管長官將該員辦事能力是否確能勝任，以及原缺應否派補各節，具報核奪。

(c)預升人員，應俟晉至原等最高級後，再予考核補實，但能力特別優異者，得保請提前進級或補實。

(十二)降職

凡經該管長官先後三次呈報成績不佳，而無重大過失者，得予降職。

(十四)調差

（四）為使員司熟習各區鹽務情形，及避免在某一地點服務過久易滋流弊起見，得分別改調服務。

（二）為撙節旅費起見，月薪百元及以下之人員，祇可在本區內酌予互調，不得區間調動

（三）惟隣近之區經呈奉核准者得予調動，戊等以上人員，可不受此項限制，惟非必要之調差，須盡量減少，而低級人員之調動，應加嚴格限制。

（三）各屬重要職員，不得隨主管員他調，惟為免除主管員調往新區後辦事困難起見，得由原服務機關遴選年資悠久及卓著忠誠之人員，隨調新區襄助，惟仍應事先報請核准，並以一人為限。

（五）請假

本機關原訂有優待假長假辦法，人員於每一年內得有優待假三十天，但須服務優良並於公務無礙時，方可核給，並可分三次履行。月薪五十元及以上人員如服務滿足三年，得有長假三個月，三年半者三個半月，四年者四個月，以後服務每滿半年即加一個月，至服務滿足八年時，即有長假一年，在抗戰期內此項優待假及長假均暫停履行，惟應有待遇仍予保留。除長假優待假外，尚有下列各假之規定。

（一）事病假

（一）每一年內連同事假在三十天以內，可支全薪，自三十一天至一百天，除因公受傷

得支全薪外，其餘概須扣發半薪。內，自支全薪，自二十一天至一百天，銷假不受謝

（二）人員在一年內所請病假如超過一百天，或繼續兩年內所請病假如超過六十天者，應即呈報總會辦，予以解職，惟病狀患者有復原之希望，應呈報察核。

（三）所請病假，如五次超過三天者，須有合格醫生證書，如病情可疑，不論假期久暫，均得由該管長官飭其醫證，如查有假託患病，或假造醫證者，應酌予懲處。

（四）調差人員，奉令後因病請假，經查明屬實者，准給半薪，如藉詞患病，延不赴調，查有實據者，應予撤職。

（五）凡人員於奉調時，如在途患病以致阻滯行程，應向新調區內主管機關請假，並一面函報距離最近之鹽務機關備案。

特別假

（一）人員丁父母憂或喪配偶時，得請特別假三十天，不在任何假內扣算，並得發全薪

（二）人員丁祖父母憂，如生身父母已經故世者，得援前條例，得請特別假。

（三）人員因特別事故，如繼父母父母或配偶病重，必須請假，而事假又嫌不足時，得呈請總會辦給予特別假，至多不得過三十天，但必經查明請假緣由確屬必需，方得將假期內薪水減半支給，否則雖經准假，亦不得支薪。

（四）上項病假及特別假，如因交通不便，不能即行呈請總會辦或該管區最高主管員予

以核准時，可作緊急假，所有假期內薪俸，在未經正式呈奉核前，不得發給。

（五）緊急假由所屬機關之主管員臨時核准，惟須於核准後立即呈報該管區最高主管員核辦。

調差假

（一）人員奉命調差時，在啓程赴調以前，得照章酌給調差假，不在任何假期內扣除，但至多不得過十四天。

（二）奉命赴日赴調人員，應於十日內啓程，如與公務無礙，可就十天範圍內酌給調差假。

（三）凡奉命暫調人員，其調差假至多不得過五日。

（四）人員自奉命調差之日起，至有抵調任處所以前，除調差假病假暨特別假外，不得請其他任何假期。

人員逾期銷假，查無正當理由者，除按逾期日數扣俸外，應照章予以處分。

分娩假　女職員分娩得給分娩假兩個月支給全薪。

非常時期請假變通辦法

（一）一年內不請假者得記小功一次。

（二）二年內繼續不請假者得記大功一次。

（三）未經正式書面請假擅離職守者，以曠職論，從嚴處分。

（四）上條所稱請假係包括一切假期在內，並適用於各等人員。

（六）免職　如因人事不宜無

（一）遣散：凡人員因機關停辦，經費緊縮或患嚴重病症不能繼續服務，或因人地不宜無處可調，或已達退休年齡，或因才力不勝而無過失者，則予遣散。

（二）免職：員司按守難信，不盡職責，或不聽指揮，或辦事疏忽，或有重大舞弊嫌疑者，予以免職。

（三）撤職：凡營私舞弊，挪用公款，兼營鹽業，吸食鴉片，或其他毒品，盜用印章或摹倣長官簽字，辦事異常疏忽致公家蒙受重大損失，洩露公務機密，以及違抗命令情節重大者，均須撤職。

（四）辭職

（一）員司不得無故辭職，在非常時期，更不得任意托故辭職。

（二）確係因病辭職者，須呈繳可靠醫生證書，必要時得飭赴指定醫生處檢驗。

（三）在辭職尚未奉准或未將職務交代清楚前，不得離職。

（七）退休養卹

人員年屆六十歲時，應即退休，除照章發給恩薪回籍旅費等外，並發給養老金，凡業服務滿足一年至十四年者，按月俸百分之十五發給，滿十四年而不足二十一年者，按年俸百分之二十五發給，滿二十一年暨上者，按年俸百分之二十五發給，服務愈久者，所得愈多，此項養老金每服務滿足七年時，即可領得半數，其餘半數由公家代為存儲，至退休時全數發給，其在職身故者，除發給養老金外，並得按最後所支俸額發給普通卹金三個月至六個月，如因公殞命，或死亡慘烈，或心神喪失，肢體殘廢不能工作者，另予核發特別卹金，詳見附表。

財政部鹽務總局所屬員司給卹辦法

職別或薪別	甲乙等（四〇〇—八〇〇）	科員（二〇〇—三五〇）	科員及助理員（一〇〇—一九九）	助理員（七〇—九九）	雇員公役
因公積勞病故 普通卹金	三個月	三個月	四個月	六個月	六個月
因公積勞病故 特別卹金	六個月	八個月	八個月	八個月	十個月
因公遭遇意外以致死亡者 普通卹金	三個月	三個月	四個月	六個月	六個月
因公遭遇意外以致死亡者 特別卹金	八個月	十個月	十個月	十個月	十四個月
因保護稅款或其他公家利益被戕身故及因傷致死者或死亡情形慘烈及傷重致成殘廢或心神傷失不能工作者 普通卹金	三個月	三個月	四個月	六個月	六個月
因保護稅款或其他公家利益被戕身故及因傷致死者或死亡情形慘烈及傷重致成殘廢或心神傷失不能工作者 特別卹金	十八個月	十八個月	十八個月	十八個月	二十個月
附註	傷輕者准予報支醫藥費治療期內並得酌量情形報請照支全薪	同	同	同	（一）在辦公場所或因公出差遭遇意外事變致受傷殘廢或心神喪失不能服務者發十個月卹傷費受傷未達殘廢或心神喪失程度者得酌給一個月至三個月之醫藥費（三）本項給卹辦法遵照部頒戰時雇員公役因公傷亡給卹標準核定。

第三章　鹽務人事制度之檢討

第一節　鹽務人事制度之表現

鹽務人事制度之表現可分下列四階段：

（一）善後大借款以鹽稅作抵押，惟當時鹽稅收入不豐，能否償借款本息，尚無把握。合同簽定，另以直魯豫蘇四省稅收一併作爲担保。稽核總所成立後，因人事制度之確立，鹽稅收入激增，足敷撥償借款本息之用，直魯豫蘇四省保息，遂得取銷。爲鹽務人事制度之初步表現。

（二）軍閥時期各省皆思攫取鹽稅以自肥，對於稽核機關威脅利誘，無所不用其極，顧當時稽核機關人員，均能遵守定章，屹不稍動，省府雖自由行動，而稽核機關仍能維持系統，秉承稽核總所之命執行職務。當紛亂之秋而鹽稅機構得以完整，此亦不得不歸功於我人事制度。

（三）國民革命軍北伐成功，各省鹽務稽核機關大部份停止行使職權，顧不數月而稅收大減。迨宋部長就任財長，鑒於已往稽核機關之成績，毅然恢復稽核。所以至行政緝私稽核合併擴大職權以後，稅收遂與時俱增。鹽稅躋居國家財政收入之第二位。人事制度收效之宏，於此益著。

（四）抗戰以還，沿海鹽場相繼淪陷，後方交通極度困難，產運均受莫大影響，由於鹽務各級人員之努力合作，以毫無準備之鹽務，而勉能供應軍民食需，亦未始非我人事制度所發揮之力量。本年起鹽務改歸國營，責任愈重，事務愈繁，將來能完成此重大使命，尚有賴於繼續改進之鹽務人事制度。

第三節　優點及弱點

鹽務人事制度之內容，已如前章所述。惟是天下無不弊之法，鹽務人事制度固有其優美之點，但亦有其弱點。茲試略一檢討如左：

（甲）優點

（一）賦予職位保障——自鹽務人事制度確立以來，首重員司職位之保障，無故不予罷免，被控人員亦均予以申辯機會，挾嫌誣控處以反坐，在職員司用能認眞辦事無所顧慮。

（二）人員與機關之關係隨年資而愈形密切——凡辦事效率之提高以及政策之推行，端賴人員之久於其事，蓋任事久則知所改進，而政策之推行尤賴乎一貫之努力，鹽務機關人事章則，凡服務愈久者其待遇愈優，而人員與機關之關係亦隨之而愈形密切，例如長假，服務滿三年者僅得三個月，滿八年者可得十二個月，養老金滿七年者按

百分之十五發給，而滿十五年者得按百分之三十發給，滿十二年者得按百分之五十五發給，故鹽務人事制度實以獎勵人員終身服務爲目的，所裨於公務者至大，而其趨向則使人員服務愈久益與機關共休戚矣。

(三)在職人員前途有升階希望——鹽務人員有循資晉級加薪之規定，除非辦事不力或有重大過失，凡經過相當年限之服務時期，均可依次上升，試觀各區主要鹽務人員，大都服務三十年左右循資晉升，始獲今日之地位。在抗戰時期爲拔擢眞才起見，并有預升之規定，使著有特殊勞績人員得以提前晉升，藉補資歷之不足，因此人人均能

(二)按其才能及辦事成績獲得晉升之機會，使每一鹽務人員對其服務前途具有希望，無

(四)退休有養老之資——行政效率之提高，在乎服務人員之久於其事，至如何使人員之久於其事，除保障外，實有賴於退休制度之維繫，蓋必使人員退休以後得有養老之資以享其餘年，并教育其子女，則在職時方能安心服務，并能保證其勤愼奉公，不

(五)爲衣食紛心，而後乃能收預期之效果，鹽務人員退休以後有發給養老金恩薪長假薪及回籍旅費之規定，故員司辦公均知奮勉。

(六)奉公守法精神——鹽務人員因有職位之保障以及種種待遇之故能奉公守法，自十年來蔚成風氣。

(七)人員不隨長官爲進退——鹽務長官調任，往往隻身赴調，任用新人，繼不與

(六)長官進退頻更動，日常公務之推進，一仍舊貫，絕少更張，故鹽務政策能貫澈一致

(七)移交簡捷——鹽務機關長官更調，辦理移交極短時間可以畢事，不若普通行政機關之動輒經年累月，又鹽務主管人員辦理移交時幷須將經辦未了重要事項詳細向後任解釋，故公務進行得無阻滯且少紛更。

(八)鹽務同人間之情誼——鹽務人員特有之精神，即爲同人間，尤以區與區間之主管長官以多爲多年友好，關係較爲密切，用能同舟共濟，守望相助，整個鹽務之維繫實多利賴。

(四)缺乏乙之弱點

(一)缺乏前進精神——鹽務人員因恃有保障，往往趨於保守，不求進取，但消極求無過不積極圖有功，此種保守精神由於過去環境所造成者尚，而由於章則之缺乏彈性者亦尚焉。

(二)限制者具發展——鹽務章則偏重年資與人員囿於定章既無以見其才具之特長，人亦無以啓其才具之發展，過去對於人才之造就與拔擢不無忽視，而人員不問賢愚一律予以同等待遇，尤足使能者失望，近年以來規定預升辦法，即所以針對此點，以謀補救。

(三)人與事未盡協調——關於人與事之調適問題，前章已略有論列，夫人與事之不能協

調發一切不安現象之根源，鹽務章則後繼因多，而不免呆滯，例如過去因重視年資之故，遇有缺出，必查看年資表以備遴員充任，如有一丁等外班主管缺出，而以年資最高之戊等文牘員或同類人員升充，其才力定難勝任，致形成人與事之不能調適，自抗戰以還，能力重於年資，舊日不合理之現象業已矯正不少。

(四)人才儲備未盡意——人才儲備為人事管理之基本問題，儲備之道，或以考試，或以訓練，承平時代人才來源充足，需要人員隨時考用，并無困難，抗戰以還，新興事業與日俱增，幹練人員，各機關爭相羅致，而鹽務自改專賣，業務會計，在在需用專才，用人行政，困難愈多，今後對於人才儲備，自應切加注意，於考試之外，須藉訓練方式或工作實習，以彌補已往缺陷，適應事實需要。

(五)考績方法未盡完善——鹽務人員考核之紀錄未盡精密完備，過去所用考績密報格式，僅分特別保舉，成績優良及成績不佳三種，既不能精確指示人員辦事成績之優劣，而於人員之才具、能力、學識、操行、更不能分析紀錄，現正設法改善，以期週密。

第四章　鹽專賣實施後鹽務人事行政改進之動向

(一)加強機構組織

總裁在「何謂科學的管理時代」一文中，指示吾人應從速採行嚴密之組織方法，以集中力量，建設現代之中華民國。蓋科學時代之最高特徵，厥爲組織。以政府機關而論：其構成份子爲人，其藉以推動行政者亦人。惟人員有如政府機關之組織，業務活動之本體。但每一組織，所以能發揮活動之效能者，則特有組織；無組織則人力之力量無從發揮，工作之效能無從表現，故健全之組織關係至爲切要。所謂健全之組織，即有合理之組織方式，及適當之機構運用也。所謂適當者，一曰組織機構應完全適合實際需要，既不重複，亦不脫節，系統權責，均應分明；二曰避免人力之浪費，即工作合理分配。試一檢計我鹽務之機構組織，尚有不健全之象徵，茲舉其榮榮大者如下：

（一）鹽務機關係由稽核行政合併而成，戰後因適應環境需要，不免有多元化之組織；

（二）中下級機構職位與其所負責任不盡相稱，每有保管大批鹽斤或經手大宗稅款之職缺，所定等級較低。

（三）各區因辦理運輸，往往在同一地點各設機構，系統龐雜，相互抵消力量。

（四）工作分配不盡適宜，仍不免有勞逸不均之現象。

（五）人員之才能與其工作不盡適宜，以致減低工作興趣。

上述缺憾，本局現正設法改進。對於機構組織之加強，以一元化爲原則，期能集中權，指揮靈活。例如兩浙收鹽處之裁併，浙局江西接運處及贛南常平鹽採運處之裁併，贛

局湘岸戰時食鹽運輸處之併入湘局，以及川康貴州兩局在仁綦永三岸口之附屬機關，合併統一等等。關於調整中下級機關之等級，亦已進行，如川北區各場附屬機關等級之提高，貴州區各分支機關等級之調整，即其顯著者也。至工作之合理分配，本局正從愼重銓選，嚴密考核諸端着手，務使「各盡其能」「各稱其職」，與健全之機構組織相配合，增進行政效率。

（一）發揚固有精神

鹽務有傳統之「稽核精神」，所謂「稽核精神」者，即鹽務人員視鹽務工作爲其終身事業，而有奉公守法之精神。其所以致此之由，主要原因實爲鹽務人事制度中之「保障」與「待遇」二項，其目的在使各級人員在職時能贍顧其身家，前途有晉升之望，退休時復有養老之資，一般鹽務人員遂能安心服務，蔚成一種奉公守法之精神。現在專賣實施，責任益形艱鉅，我鹽務固有之奉公守法精神，自應發揚光大，而仍須配以創造精神，隨時代進展，俾專賣事業能推行盡利。將來專賣前途成功之程度，當視我鹽務人員之努力如何以作斷。凡有奉公守法而兼創造精神之人員，自屬上選，若不求創造，兼各奉公守法精神，難保不在淘汰之列。

（二）愼重新員甄用

人事之健全首在愼重甄用，其方式可分爲考試、訓練及保薦三種，茲書其要旨。

（一）考試　考試為我國固有之良好制度，歐美各國亦用以選拔文官，澄清吏治。鹽務人事制度之基本精神，以考試為最要。在一定等級以下人員之任用，須注重考試，以測驗其學識，體格，以選拔人才之準的。

（二）訓練　拔取人才，誠以考試為最善辦法，但考試亦有所短，即考試祇能考驗應考者之學識體格，而其思想、毅力、辦事興趣、服務精神等，則無法測驗，惟賴訓練方法補救之。於其任職以前，施以訓練，注重實用智識之灌輸，人格之培養，及辦事精神之激發，並辨別其適宜何項工作，以達「為事擇人」「人盡其才」之目的。

（三）保薦　考試訓練均需相當時間與金錢，故不能隨時舉行，而臨時需要少數人員時，往往時間經費均不許從容選拔。欲補救此缺憾，惟有採取保薦辦法，以延攬人才。最近財政部對於此點甚為注意，曾明令頒佈保薦人才辦法，通飭遵照，茲將原辦法要點列舉如下：

（1）部中參事、祕書、各署處司會主管人員，暨各附屬機關之簡任職級主管人員，得就部內暨附屬機關或部外人員，合於后列情形之一者，列舉事實，專案保薦：

a. 對於財政部主管之行政及事業確有特殊研究與見解者；

b. 具有專門技術而適合財政部行政及事業之特殊需要者；

c、部內及附屬機關之在職人員，對本辦工作有特殊表現與貢獻者。

(2)各主管長官保薦人員時應填具保薦書，連同有關文件呈部核辦。（保薦書格式附後）

(3)被保薦人經部審查核定後，予以存記，俟需要時派用。

(4)被保薦人須按其資歷酌量任用，其參擢用部內暨附屬機關人員時，以不超出法令規定為限。

(5)被保薦人經任用後，如有失職，除依法辦理外，保薦人應按情節輕重，連帶受下列處分：

a.保薦書所舉事蹟經查失實時，應受申誡；

b.被保薦人虧欠公款時，應連帶賠償。

以上考試訓練保薦三項如能相互審慎運用，則健全人事之初基，即可奠定。

（四）改善員司待遇

欲使員司勤慎廉潔，其辦法固有多端，而最要者莫如優予待遇。自抗戰軍興後，物價踊騰，鹽務人員薪給有限，生活日益艱苦。現在舉辦官專賣，員司經手公帑，保管鹽斤，動值數千百萬元，為使其生活穩定，安心服務，潔己奉公起見，對於人員待遇，自應隨時加以改善。總屬在戰時財政極度困難，并須兼顧中央法令之原則下，對於改善員

司待遇，仍不遺餘力，業已實行者計有六項：

（1）發給米貼膳貼；

（2）縮短晉級加薪年限；

（3）加給勞績金；

（4）恢復年功加俸；

（5）提高養老金成數；

（6）保留長假利益。

現在計劃中者計有五項，茲扼要說明如下：

（1）發給年終獎金；

（2）視各區辦理業務盈餘，及各員年終考績結果，而定其數目之多寡。並帶受增加生活補助費；

（3）增加旅行津貼；

（4）根據中央規定，按照物價指數，增發生活補助費。關於員役不敷出者，並同文科是項辦法辦理。（參照）國防最高委員會第七十八次常會核定國內出差旅費修正數目，將鹽務人員旅行津貼酌予增加。（參閱書科文科是項辦法辦理。並同文科是項辦法辦理。）

（4）修訂鹽金規則；

參照財政部貿易委員會所訂辦法修正。

舉辦員工福利事業：

a. 加強消費合作社組織，以廉價之日用必需物品，供給員司，減輕其負擔。

b. 由公家設備職員宿舍浴室等，必要時開辦經濟食堂；

c. 設立醫務所，免費診治員司疾病，並改善工作環境之衛生；

d. 組織圖書館學術研究會及補習班等，以滿足員司求知之慾望；

e. 設立俱樂部，藉正當娛樂以調劑其精神；

開辦子弟學校，或酌量補助子弟教育費，直接使員工子弟有求學機會，間接使其精神有所安慰；

f. 設備運動場，以鍛鍊身體。

以上改善員司待遇方案，總局在中央法令規定範圍之內，正竭力籌計，期能早日實行。惟戰時財政困難，已如上述，在提高員司待遇之時，並應設法裁汰冗員，嚴格實施重質不重量之原則，則於國家之支出不增，而辦事效率又可提高，實爲兩全之策。

（五）審慎人員考核

量才考核爲行政三聯制之一環，本局爲考核各方面工作成績起見，設有工作成績考核委員會專司其事。關於員司成績考核，並有考績委員會之設，酌採中央規定辦法，由各

部門主管，就人員之工作學識操行加具考語，填記分數，并由考績委員會擬定每月最優最劣人員，呈奉（總辦）核定後，報部察核。今後人員之考核，尤須格外審慎，藉收信賞必罰之效。至考核對象：工作方面當數量與質量并重；操行學識，當注重於平素之測驗與考核；諸凡人員之智能，才力之工作精神，有無特長，以及適宜於何項工作，均擬予以嚴密之考核，藉振廢起頹，實所利賴。

（六）提高人員素質

人員爲組織中之單位，欲期組織健全，萬不能忽視人員之素質。素質者，包括人員之精神，思想學識經驗能力，品行諸端。鹽務人員之素質，已往因中下級幹部均曾經公開競爭考試而來，大致尚能劃一，抗戰以後，增產搶運，均係立待舉辦，臨時甄用人員，水準不一，今年改行新制，任務倍重於疇昔，人員素質尚待提高，爰經設立高初級訓練班以爲改善之張本。

（七）注意儲備人才

鹽務人事制度在使人員安心服務，得以循資晉升，分層負責。欲期新陳代謝，繼起有人，首須注意於人才之儲備。本年實施專賣鹽務，改爲國營，需才孔殷，而預期收復失地，隨軍事進展，推行全國鹽務復員，用人尤夥，以往採用之公開考試辦法，至此已嫌不足，亟須另謀補充方法：

（二）本職人員施以普遍訓練，不特其有提高人員素質之作用，抑且具有儲備人才之作用。除本局設立高級班外，並於東南（包括浙閩蘇皖各省）川康（包括川康川東川北各區）江南（包括粵桂湘贛各省）西北（包括陝豫甘寧青五省區）及西南（包括滇黔兩省）各設初級班，調訓政理員及以下人員，造成基層幹部，預計三年內，可以普遍訓練完成。

（三）公開考試取之人員，分派本局及各區，先施以工作實習，俾得明瞭鹽務狀況，及認識所任職務之性質，並以考核其工作操行學識及辦事能力，作為分配工作之總據，庶能用得其人，人盡其才。

（三）商請各大學訂立講座，或職業專科辦法，專為本機關造就應需人才，於畢業後供本機關派用。

（四）鹽務學校畢業生服務於鹽務機關有良好之表現，故恢復鹽務學校，尤為儲備鹽務人才之根本辦法。

（八）人事登記之改善。

人事登記，為人事管理之基本工作，蓋必根據準確之登記，管理始能實施得當，收獲最高效果，故登記之本身必須力求完善，藉用[illegible]以往鹽務機關人事登記較為簡單，現專賣實行，事務日趨繁重，舊日之登記格式，

已感不適實用，刻正積極研究整理，並分門別類，作詳確之登記，在手續方面，則力求簡單，以便易於查考，茲將本局設計之登記辦法略述於下：

一、組織表：

機關組織為人事行政之本，性質極為重要，舉凡機構之調整，組織之審定，以及系統之變更均應隨時登記，以為施政之查考，以往對於此項登記未盡完善，現以區為單位，作精確之登記：

二、員額表：

（三）各區員額，以往雖有登記，惟抗戰以還，因環境變更，員額支配不盡適當，且時有增減，稽考為難，現已察核各區事務需要，重行審定，此後非因公務必需事先呈奉總局核准，不得擅自變更，至於員額表之新式登記方法，係將各區每一機關之核定員額按等級高下分別登記，附以員司姓名，薪級作為對照，以便審核用人是否超過定額。

三、履歷單：

（一）履歷單為人員動態靜態之總記載，對於任免升調之審核，關係極為重要，現已參酌其他機關人事記錄格式，詳加研究，設計一種新格式，對於各項登記，加以充實，如關於員司以前所習學科，黨籍，曾否受訓各欄，均係新增者，且此外並有其他

登記一欄，備作必要之登載。此種新登記，總局已着手舉辦，不日即將分令各區應用，茲將設計單圖附後，以備參考，又關於履歷單之管理，本局以往係採分區制，以人員英文姓氏為索引，現改用數字制（Numberial System）以中文姓氏筆畫多寡為次，設置精確之索引，以節省查閱時間，不受人員調動影響。

四、動態統計：

一、動態統計可以表現各項動態之概觀，作工作檢討之根據，對於將來施政方針，亦可作一參考，此項動態統計約分以下各種：

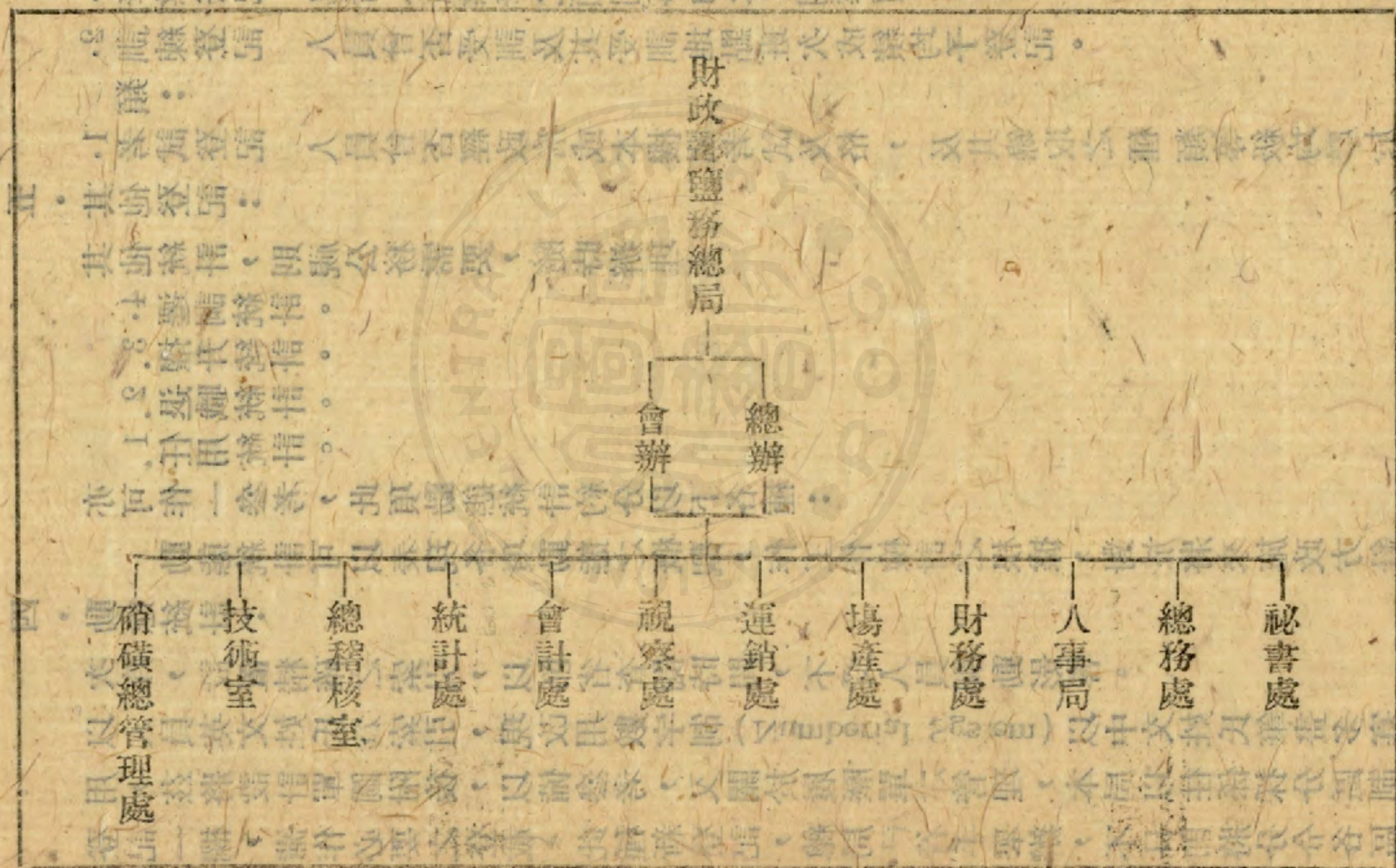
1. 任用統計。
2. 退職統計。
3. 擢升統計。
4. 遷調統計。

其他統計，則視公務需要，隨時辦理。

五、其他登記：

1. 考試登記　人員曾否經政府或本機關考試及格，及其錄取之種類等級均屬於此類：
2. 訓練登記　人員曾否受訓及其受訓地點班次成績均予登記。
3. 懲獎登記　包括人員懲獎之類別事由及日期等項。

財政部鹽務總局組織系統表



表二

黨務機關員司履歷單

第　　號

姓名		別號		性別		籍貫		相片
年齡（生年月日）		黨籍		黨證號數				
永久住址								
已否受訓			受訓年月					
受訓處所								

學歷	出　身
	主修學科
	著　述
經歷	

獎　懲　登　記

類別	事由	日期	文號	備註

其　他　登　記

姓名		別號	性別		籍貫
年齡（生年月日）		籍貫		別號暗數	
永久住址					
已否受訓		受訓年月			
受訓處所					
學歷	出身				
	主修學科				
	著述				
經歷					
別事	出生地	祖父	聚會	住所	
社會	地位	經濟	地位		

動態登記

日期	動態	區別	服務機關	職別	等級	薪額	附支各費	文號	備註

動態欄內以簡明之句填入如「初派」「復職」「擢升」「晉級」「遷調」等

（九）戰後鹽務復員人事部份之準備

抗戰以還，各淪陷區之鹽務機關，限於情勢，不能完全行使職權，暫行結束歸併。現國軍正準備全面反攻，將來失地一經收復，鹽務機關自須機動推進，恢復職務。對於此事，必須把握時機，吻合無間，方能不失鹽務本身應負之職責。而最關重要者厥為人員之先準備。現已呈奉財政部核准，在第一（河南）第三（上饒）第五（湖北）各戰區，由本局各派專員一人，駐各該戰區戰地黨政委員會分會內辦公，隨時視軍事進度情形，負調度供應收復地方軍民食鹽，及準備收復潞晉淮魯各場之責，並得呈局核准抽調鄰近視察人員，以資協助。至基層幹部，由局查明各區舊時服務人員，分別登記，以便隨時派原服務區工作，藉收駕輕就熟之效。

（十）修訂鹽務人事章則

鹽務人事章則，係隨時按事實需要訂定，漸積而成。三十年來，雖時加損益，以求適當，然自抗戰以還，鹽務日趨複雜，責任逐漸加重，產運受戰事之影響，生活受物價之波動，原訂人事章則，間感未盡適宜，且人事管理日新月異，自須順應事實需要，根據科學原理，加以修訂，俾臻完善，以期造成健全之人事制度，此項工作不久可望完成。

第五章　結論

關於人事管理一般之概念及鹽務人事制度之內容，與今後鹽務人事行政改進之動向，已略如上述，茲將我鹽務人員應行注意各點，再爲綜述如下：

第一節　本機關人事之困難問題

甲、關於戰事發生之困難

(一)人才缺乏：(1)新興事業，風起雲湧，得力幹員，各機關爭相羅致，致舊有人員辭職他就者頗多，招考新人亦屬不易，影響極大，有時員司調動或離職時，常感無人可補，尤以財務及計務人員爲最，(2)辦理增產搶運，急需人員，如照往日公開競爭考試，事實上自多困難，不得不假各區以事權，但臨時招致之人員，程度高下不一，且缺乏之經驗，調整應付，極爲困難。

(二)生活高漲：本機關人員薪額，尚係民十九年所定，當時雖較一般行政機關略高，但抗戰以後，物價高漲，生活程度與日俱增，對於改善人員待遇，幾竭全力以籌維，但經費有限，物價騰漲無已，且須遵照中央法令辦理，而員司生活，如不予合理救濟，又何以維其服務精神，此種困難最大。

(三)交通困難：現在交通困難，故人員之赴調，公文之往返，每多濡遲。

乙、關於應付「人」之困難

(一)派用新人：人員派用，有因應付環境之關係，不得不遷就事實，然既須應公務上之需要，復須兼顧人事章則，以此爲難。

(二)人員支配：現在員司才能水準不一，總局立場，在統籌全局，而外屬則各顧本區，馴至幹健之員爭欲收羅，能力稍遜，大都拒絕，而此類人員，過去或著有勞績，亦似不便卽予遣散，支配調度欲期人事相稱倍感困難。

丙、關於應付「事」之困難

(一)員額變更：員缺爲事而設，非因公務必需，不得隨時更改，惟各區往往因人關係，請求增添，至提高職缺，亦有未奉核准，卽行增設，或用人超過定額者，事後糾正，每多困難。

(二)取保不易：專賣實施後，本機關人員經管鹽斤及公款，爲數甚鉅，照章應具妥保惟現在取保，無論現金或商號均有困難，外班員司常因無法取保，請求改調他職，辦理亦感棘手。

(三)控告案件：控告案件，日益紛繁，究其實際頗多挾嫌虛構，至匿名控告，置之不理，或失整飭之意，迨經究詢，則又全屬子虛，物力人力兩多虛耗。

(四)人員調動：(1)人員調動有聯繫性者，有時以一人關係影響全盤計劃，辦理極

感困難（2）主管因欲調某員，但以無缺可補，遂將原任某缺之員請予他調，以便騰出此缺，遞補欲調之員（3）幹練之員各方紛請調用而不得力之人員每又紛請調出（4）指調人員各區每以公務需要爲理由請求免調（5）員司本人以種種關係自請他調。凡此種種應付亦多困難。

（五）分地辦公：本局本身，因事實之困難，不得不分地辦公，遇有與各單位機關案件，公文往復簽商頗費周折，但事實上，又不能完全避免。

第一節　辦理人事人員應具之條件

鹽務人事制度歷史既久，成效亦著，此後再予審擇利弊，參酌損益，當能益臻完善。惟徒法不能自行，仍賴於人爲之推動，且辦理人事不無困難，已如上述，故辦理人事人員，必須學驗豐富，頭腦清明，應付機敏，方足勝任。茲將辦理人事人員應行注意之點，略述於下：

（一）無私心　辦理人事，須一秉至公，無分親疏，有功必賞，有過必罰，能有此種精神，始能完成任務。

（二）無成見　士別三日，刮目相看，人事考核，尤應以每事爲根據，勿稍涉成見，致失眞相。

(三)不以意氣用事　辦理人事，難免爲人不諒，但當平心靜氣，反躬自省，勿稍存報復之心。

(四)嚴守章則　抗戰以後，各區對於章則不能如往日之嚴行遵守，無容諱言，但辦理人事者，應絕對遵守，蓋以執法者而自不遵守，何能再以責人？

(五)顧全事實　章則固須遵守，但有特殊情形，又須因時制宜，如果墨守成規，膠柱鼓瑟，又恐不合實際，易致貽誤。

(六)愼重考核　考核須科學化，對於人員工作、操行、學識、均須有詳密之記載，作爲根據，往昔人事考核，僅憑主管之主觀，難免有人主出奴之弊。

(七)措施準確　同一案件，須同一辦理，倘功過相同，而賞罰有異，卽難使人折服

(八)留意人材　辦理人事者應隨時物色人材，蓋多一人材，卽機關多添一分力量，此外更須羈縻得法，支配得當，使各能安心服務，適合需要，克展所長。

(九)機構配合　機構人事，應視事務之需要，爲適當之支配，以最少之力量，最低之開支，完成最大之效果。凡有事少人多，或事多人少之現象，均須予以調整。

以上各點不過撮其大要，總括言之，辦理人事人員，對人處事，一以公正爲其出發點，則人無不服，事無不舉矣。

第三節　所望於我鹽務人員者

鹽務人事制度創立迄今，其成效已有所表現。於民國十三年後，大部份鹽務稽核機關雖一度停止行使職權，然國民革命軍奠都南京之後，旋即恢復舊觀，並擴大職權範圍，先後兼辦緝私行政，使鹽務機關歸于一元化。抗戰發生，增產搶運，供給食鹽，鹽務人員之責任愈重，所幸五載以還，尚無隕越。吾鹽務人事制度，向爲社會一部份人士所歧視，近則逐漸明瞭，認爲此種制度，確有其特殊優點，凡吾同人，自應益加惕勵，致力于將來之改進，以期鹽務人事制度臻于完善，此其一。

抗戰時期，鹽務機關之主要任務有四：一曰供應民食，二曰增裕稅收，三曰不使後方因食鹽問題而釀事端，四曰奠定今後鹽政之基礎。凡此諸端，任務均極艱鉅，而肩負此重大使命，賴我同人之繼續努力，而偉大力量之產生，尚有賴於良好之人事制度，此其二。

總理謂管理衆人之事爲政治，或謂人事行政乃政治之政治，誠不爲過。蓋人事者，必須根據過去，適應現在，準備將來，在在均須謀人與事之配合，及人與人之協調，以獲得最高之工作效率。但人與事二者，俱變化莫測，人之思想意志既各有不同，而事亦往往隨時間環境而變異，故同一事也，因時間環境之不同，即難以同一方法爲適宜之處

理；同一人也，在甲地爲人地相宜，在乙地或人地不宜；甲與乙共事頗能合作，而甲與丙共事或不能合作。以言操守，某人操守本極度謹嚴，或因環境誘惑而變節；以言能力，於甲事表現甚強，於乙事或無所表現，故如何謀人與事之配合及人與人之協調，以求人盡其才，事無不舉，實爲今後切須注意之問題，此其三。

有治法必須有治人，所謂徒法不能以自行；又曰爲政在人；足徵政令之推行，仍在得人。用人能得其當，則所發揮之力量甚大，即理想中所絕難勝任之事，亦能勝任而有餘。欲求用得其人，固在每一份子素質之優良，而主管人員本身健全，尤關重要。蓋必有公正廉明，學驗俱豐，以誠待人，以身作則之主管，始能領導其僚屬推行政令。昔季康子問政於孔子，孔子對曰：「政者，正也，子帥以正，孰敢不正」？主管人員之重要可知。今後專賣政策之成敗，全繫乎各級主管幹部之是否得人，故治人似尤重於治法，此其四。

諸君或在本局，或在各局，均係幹部人才，於專賣政策之推行，實負極大責任。當此改制之初，數百年粃政，一旦革除，吾人負荷之艱鉅，較近代任何主持鹽政者爲重大，切望諸君經此次訓練之後，於作人作事二者，不斷修養，繼續努力，成爲今之管仲，今之劉晏，爲鹽務放一異彩，爲國家極大貢獻，所謂「有爲者，亦若是，」願與諸君共勉之。

財政部鹽務總局暫行組織規程

（參第二八三七二號三十一年四月十一日部令）

第一條　財政部爲辦理全國鹽專賣事宜并兼管硝礦事務特設鹽務總局

第二條　鹽務總局置左列各處

一．總務處
二．財務處
三．場產處
四．運銷處
五．人事處
六．視察處
七．硝磺處

第三條　總務處之職掌如左

（一）關於文件之收發分配繕校及保管事項
（二）關於印信之典守事項
（三）關於鹽務規章之擬定事項
（四）關於鹽務公報之編輯事項

第四條

（五）關於警隊之指揮調遣事項
（六）關於本局現金票據證券之出納及保管事項
（七）關於公物之購置及保管事項
（八）關於本處職掌事務之各種表冊及報告之編製事項
（九）關於庶務及不屬于其他各處事項

財務處之職掌如左

（一）關於專賣資金之籌撥事項
（二）關於專賣成本之審核事項
（三）關於專賣利益之核算及報解事項
（四）關於所屬各專賣機構財務表報之審核事項
（五）關於專賣資金利潤一切單照證據之擬定考核及繳銷事項
（六）關於本處職掌事務之各種表冊及報告之編製事項
（七）關於財務之其他事項

第五條

場產處之職掌如左

（一）關於製鹽之設計改進及處理事項
（二）關於製鹽許可及產鹽銷鹽之估計及調節事項

（三）關於製鹽技術鹽質檢定及農業工業漁業用鹽變性變色之指導事項
（四）關於倉坨之設置及管理事項
（五）關於鹽之收購屯儲及收購價格之核議事項
（六）關於製鹽章則之擬定事項
（七）關於鹽副產物之管理及取締事項
（八）關於鹽墾整理及劃歸地方升科事項
（九）關於製鹽所用一切票照單證之擬訂考核及繳銷事項
（十）關於本處職掌事務之各種表册報告之編製事項
（十一）關於鹽民生計之改善事項
（十二）關於場務之其他事項

第六條　運銷處之職掌如左
（一）關於鹽斤運銷之設計改進及處理事項
（二）關於各銷鹽區域倉坨之設置管理及鹽斤分配事項
（三）關於承銷商零售商之許可登記及管理考核事項
（四）關於本處自設或委託機構售鹽之管理事項
（五）關於運銷章則之擬定事項

（六）關於批發價格之擬議及零售價格之審核事項
（七）關於運售鹽斤所用一切票照單證之擬定考核及繳銷事項
（八）關於本處職掌事務之各種表册及報告之編製事項
（九）關於運銷之其他事項

第七條　人事處之職掌如左一

（一）關於本局及所屬機關人員之任免遷調及訓練事項
（二）關於人員之考績獎懲及退休撫養事項
（三）關於職缺員額之核定事項
（四）關於人事管理之設計改進事項
（五）關於人事規章之擬訂事項
（六）關於人事之調查及各種人事表册報告之編製事項
（七）關於鹽務員工生活之改善事項
（八）關於人事之其他事項

第八條　視察處之職掌

（一）關於本局所屬各機構工作進度之考查事項
（二）關於產運屯銷各項措施之考查事項

（三）關於專賣分支機構業務人事之考查事項
（四）關於本局特交案件之調查事項
（五）關於本處職掌之各種表册及報告之編製事項
（六）關於視察之其他事項

第九條　硝磺處之職掌如左
（一）關於硝磺之統制及改良事項
（二）關於硝磺產銷章則之擬訂事項
（三）關於硝磺產銷所用一切票照單證之擬訂考核及繳銷事項
（四）關於硝磺私製私運之取締查禁事項
（五）關於本處職掌事務之各種表册及報告之編製事項
（六）關於硝磺之其他事項

第十條　鹽務總局設總辦一人承財政部部長之命綜理全局事務並指揮監督所屬機關及職員設會辦一人輔助總辦處理全局事務

第十一條　鹽務總局設祕書二人承長官之命辦理機要文件及其他交辦事務

第十二條　鹽務總局設處長七人由總辦遴選合格人員呈請財政部部長核准任用承長官之命分掌各處事務各處視事務需要得設副處長一人輔助處長辦理各該處事

第十三條　鹽務總局設科長十八人至一十四人科員一百五十人至二百人承長官之命辦理各科事務

第十四條　鹽務總局設視察四人至六人承長官之命分赴各區執行視察職務

第十五條　鹽務總局設技正四人技士八人承長官之命辦理技術及工程事務

第十六條　鹽務總局因事務需要得任用專員四人至八人

第十七條　鹽務總局設會計處長一人統計處長一人辦理歲計會計統計事項受本局總辦及財政部會計長統計長之監督指揮並依國民政府主計處組織法之規定直接對主計處負責

會計處設科長四人專員四人科員七十二人助理員二十六人雇員十二人統計處設科長三人專員二人科員十五人助理員六人雇員十人

第十八條　鹽務總局爲辦理運鹽業務得呈請財政部核准設立聯運處其組織另定之

第十九條　鹽務總局得聘用外籍人員爲顧問

第二十條　鹽務總局得酌用辦事員僱員辦理繕校及其他事項

第二十一條　鹽務總局經財政部部長之核准於各產鹽及銷鹽區域設置鹽務管理局辦理各該區之製鹽及專賣事宜

第二十二條　各區鹽務管理局設局長副局長各一人秘書一人至二人總務科長場產科長運銷科長財務科長會計主任統計主任各一人視察四人至六人其組織規程另定之

第二十三條　前項局長副局長由鹽務總局總辦遴選合格人員呈請財政部部長核准任用之

第二十四條　各區鹽務管理局爲辦理區內運輸業務得設立運輸處其組織規程另定之

第二十五條　各區鹽務管理局所用各級辦事員額應由鹽務總局就各局事務之繁簡擬定呈請財政部部長核准并得按事務之需要設技術員及酌用雇員

第二十六條　各區鹽務管理局得就所轄區域事務之繁簡設置分局批售所及倉坨辦事處在產區者得設場公署

第二十七條　分局局長場公署場長批售所主任倉坨辦事處主任由鹽務總局任免調遣并受該管區域鹽務管理局之監督指揮

第二十八條　分局場公署批售所倉坨辦事處所用員額人選由鹽務總局核定任用之雇員以下得由區鹽務管理局遴選任用并呈報核准備案

本暫行規程自呈奉核准之日起施行

鹽務人事制度