

何清儒編著

事務管理的實施

商務印書館發行

573.48
902
3

何清儒編著

事
務
管
理
的
實
施

商務印書館發行

210786



導言

民國二十四年六月，向中華職業教育社提議，約集同志，組織一事務管理委員會，專事研究事務管理問題，希望幫助各機關增進辦事效能，兼為訓練事務人員投下一方礎石，何清儒博士平時於這事很有研究，全仗他不斷的努力，和各位委員肯把理想和經驗儘量貢獻，和各機關的充分供給材料，居然這本小冊子，到今天發現在我們眼前，這是多麼高興的事。

我先說明這項提議的動機，十幾歲時，遇到親族家有婚喪喜慶事，有幾次被人推我當帳房，帳房，親自設計指揮監督一切事務的總機關。人以為勞苦，我卻感覺興趣。等到後來服務社會，有幾個小學，有一個中學，為我所親手創辦。辛亥革命，江蘇省教育行政機關，尤完全是我所規劃創始。對我所擔任一部分政務的處理，興趣更濃。民國四年，我和蔣君夢麟同住在舊金山隔海拓克雷地方一個月。他對於我一切事物的整理，認為有條理，嘗贊許我。歸來不久，就和同志發起這個中華職業教

育社，夢麟亦慨然參加。匆匆到今二十年了。到最近幾年，纔有所謂事務科學化，有所謂科學管理法。可是事務管理的專書，還不多見。

我常在想：各機關文書人員有訓練的，會計人員有訓練的。獨沒有訓練過事務人員，難道看事務無足重輕，無訓練的必要麼？事務所包括，比較文書和會計，着實重要而繁複，差不多整個機關的生命，全部職員的福利，都寄託在事務部人員的手掌裏。有關於人羣心理的，有關於科學常識的，有關於政治法律常識的，有關於醫學衛生常識的，有關於地方一般風俗習慣的。設有數部分乃至一部分不熟悉，就不配當事務員。人們還看輕他，一若別的職務當不了，事務員總沒有當不了的。也難怪各機關事務部分的良好成績不容易發現哩！

一種專門學科的成立，凡屬於社會科學部分，他的經過，總逃不了下開幾個步驟。最初事實上發生若干要求，第二步有人把所有要求，列作若干問題，用科學方法來分析來綜合地研究，第三步根據他們研究來實地試驗，經過若干度的成功和失敗，最後乃成立若干條原則。若干種方法，後來經過相當時間的整理，就成爲一種專門學，而諳熟這原則方法和事例的，就被稱爲專門學者。我想

這事務管理，說不定今後會成爲若干種專科中間的一種。

我所認識的事務管理，他的要義，不外乎「人」「地」「時」「物」四項的適應和支配。而其目的，也就不外乎地的經濟、時的經濟、物的經濟、和人的興奮而和洽。所謂效能的標準，就不外乎此。所感覺困難者，乃在「地」與「物」是固定的。但我之所有，有定量的。「時」是不斷的。但允許我使用，亦有定限的。「人」是有意義的。是活動的。是各別的。有意思而活動，故難於捉摸，有意思而各別，故難於畫一。在這種繁雜狀態之下，能處理得妥貼、舒適，一半固然存乎其人，品格的感化，情意的聯切，信義的孚洽，又一半到底屬於技術。技術的運用，不外乎語言、文字、器具，以及由形態、色素、聲音所構成的符號，來支配「人」「地」「時」「物」，而其結果還可以用圖和表來計算效能的消長。今所研究的管理方法，自然偏重於技術。但前一層人的關係，也是絕對不可忽略的。

在這全世界不景氣潮流中，我國更加上非常嚴重的國難，從整個社會和國家的眼光看來，第一當然要求有對外見容於國際，對內適合於國情的政策，而其第二要求，即屬於各方面各機關都激進他的效能，因而結成全部機構之效能的激進，此其需要何等迫切！其關係又何等重大！這小冊

子，僅是吾人初步的貢獻，擴大起來，深入下去，所獲的結果，也許不是吾們今日所能料到的。

吾進一步的希望，在根據這報告，集合若干富有事務經驗者，加以縝密的研究，予以糾正與補充，然後就相當學校設事務管理科，訓練成若干事務管理的專科人才，以期逐漸達到增進各地機關辦事效能的目的。

吾還在想，吾人眼光要遠大的。心量要寬廣的。但是辦事卻要精細密緻。請看天體的運行，人身的組織，何等精細密緻？吾人志慮要堅定的。但辦事手腕卻要活潑變化。請看人身新陳代謝，又何等活潑變化。遠取諸天，近取諸身，這就是吾人研究科學的事務管理法上最好的榜樣。

民國二十五年十一月十四日黃炎培

序

無論何種事業的發達，都基於合理的管理，這是一種公認的道理。管理的方法，按照事業的性質，有許多種類，如工商管理，教育管理等，但在任何機關，都有數種管理，是不可缺少的。其中最重要的，即是人事管理與事務管理。這兩種管理，可算是管理中的基本要素。

人事管理國內已有相當的注意及研究。但事務管理，因為一種對這種工作傳統的輕視，很少注意。教育機關不供給關於這事的訓練，各種事業任意選用沒有研究的人才，所以這種工作能上軌道的很少。在這提倡科學管理的時代，這種管理很有可研究的價值。

研究事務管理，必須根據我國實際的情形，因為國外的參考既少，而我國又有些特殊情形。明瞭實際的狀況，然後方可提出有組織、有系統的材料，以為做做、改進、創造的根據。本着這個宗旨，中華職業教育社，在民國二十四年六月舉行事務管理調查，向國內各種著名機關搜集實施報告，以

備由這些材料中可以提出實用的原則來。

這次調查所得到的報告，數目並不多。但原來的目的，並不在由統計數目得到結論，乃是爲舉出實例，以爲原則的代表。所以數目雖不多，而因爲是國內著名機關的實況，仍有編述的價值。本書的材料，可供數種的用途。研究管理的，可採作參考，以明瞭實際狀況，作爲推論的根據。實施管理的，可以得到彼此的借鏡，以爲改進的基礎。對於事務管理人才計劃施行訓練的，可用爲切實的教材。此外一般擔任與事務有關工作的，亦可取爲增進個人效能的讀物。

作者應致謝的方面很多。第一是黃任之先生，因爲他是這次調查的發動者。沒有他的識見，調查不會舉行。調查的表格是事務管理委員會多次集會的結果，所以對這些位委員應表示謝意。實際調查的工作，是中華職業教育社多位職員擔任的。費了不少的時力，方告一結束。這是應致謝的另一方面。至於使這調查能得到材料的，乃是各機關主管事務的人員。我們對他們，更是表示深深的謝忱。

作者本不是專門研究事務管理的，不過根據調查所得的材料，參照個人在教育機關主持事

務管理的一點經驗，將事務管理實施的方法，簡略敘述。自知遺漏很多，錯誤難免。惟用以達拋磚引玉的目的，希望專家有更充實的著述，以補不足。在這管理技術不發達的時期，如能達到這目的，或亦不算枉費時力。

何清儒二十五、二十六

目錄

第一章 緒論.....一

科學管理與我國——科學管理與事務管理——事務管理的意義——事務管理的內容——事務管理的研究——調查結果的利用

第二章 事務管理的組織.....一三

事務管理的地位——事務管理的分部——事務管理的職位——事務管理組織的大小

目錄

一

404
002

第三章 房舍……………二〇

第一節 建築……………二〇

建築的責任——建築的設計——工程的包辦——投標的選取——工程
合同的內容——管理建築專員的資格

第二節 修繕……………二三

房舍的檢查——修繕的緩急決定——修繕的節季性——修繕的招工

第三節 設備……………二五

設備的需要——用具的購置——用具的保管

第四節 布置……………二六

房舍內部的布置——園藝的布置——道路的管理

第五節 整潔……………二七

清潔工作的負責人——清潔的時間——垃圾的處置——穢水溝的疏通

第六節 其他……………二九

地產的管理——水電等的管理

第四章 物品……………三一

第一節 採購……………三一

採購的手續——採購的方式——選購的標準——物品的選擇——煤的

購買——購煤的標準——煤斤的驗收——印刷品的辦理——印刷品的

驗收——管理採購者的資格

第二節 保管……………三七

印刷品的分類編號——文具及印刷品的登記——物品的儲藏——物品

的領用——保管物品者的資格

第三節 處分……………四三

廢舊物品的處分

第五章 工役……………四四

第一節 招僱……………四四

工役的分類——工役的來源——選用工役的標準——選取工役的方法

——試用與正式雇用——添雇工役的手續——工役的薪資——雇用的

集中

第二節 訓練……………五〇

訓練的事項——訓練的方法——訓練的期間與時間——負責訓練的人

員

第三節 考績……………五二

考績的期間——考績的負責人——考績的標準——考績結果的獎懲

——工役的管理

第四節 其他……………五七

工役的福利設施——工役的假期

第六章 膳食……………五九

第一節 採購……………五九

米麵柴煤的採購——魚肉菜蔬等的採購

第二節 管理……………六〇

膳食的管理——膳食的自管

第三節 檢查……………六一

目錄

食物的檢查——廚夫體格的檢查——廚房器皿的清潔

第四節 布置……………六二一

廚房及膳堂的位置

第七章 保安……………六三二

第一節 警衛……………六三三

警衛的分類——警衛的費用——警衛的時間分配——警衛與公安機關的關係——警衛的設備——應變的訓練

第二節 消防……………六三五

消防的設備——消防器具的管理——消防的訓練

第三節 救急……………六六六

急救的設備——急救的訓練

第四節 治療……………六七

疾病的醫治——診室的管理

第八章 交通……………六九

第一節 門禁……………六九

職工的出入——來賓的訪問

第二節 郵電……………七〇

收信的手續——郵票的購用——發信的手續——辦公時間外的收受

第三節 電話……………七二

電話的裝置——交換機的接線生

第四節 舟車……………七三

舟車的購置——汽車的修理——駕駛人的選取——汽油的採購與使用

——停放汽車的管理

第九章 雜務管理……………七五

第一節 開會……………七五

開會的通知——會場的佈置

第二節 展覽……………七六

展覽會的種類——展覽會的日期與地點——展覽會的管理員——展覽

會場的佈置——展覽會的目錄——參觀人數的統計

第三節 旅行……………七八

旅行的組織——旅行的費用

第四節 招待……………七九

招待員的分配——招待員的訓練

第五節 宣傳……………八〇

宣傳的方式——宣傳的材料

附錄 事務管理調查表……………八三

目 錄

九

事務管理的實施

第一章 緒論

科學管理與我國 我國凡百事業與別國比較，都不發達，這是公認的事實。所以不發達的原因，極爲複雜。外強的侵略，內政的不修，教育的落伍，經濟的停滯等等，都足以妨礙事業的進展。但這些原因，都實在是使事業發展困難的原因，而不是使之不可能的原因。假若有充足的努力，有適當的方法，亦未常不可得到相當的進展。基本的失敗原因，還在經營的不得當。換言之，即對於管理方法不講求。近數年來有些工商界領袖，對於這點已有相當的覺悟，積極提倡科學管理。不但工商界如是，即其他事業的領袖，亦竭力謀求管理的合理化，以增加工作效率，達到發展的目的。

科學管理與事務管理 科學管理是一個概括的名辭，意思是用科學的原則與方法，解決一

切管理的問題。但無論何種事業，管理都可分爲許多方面。卽就工業說有生產管理，有推銷管理，有會計管理，有人事管理，還有事務管理。這並不是一個完全的分類，但可表明科學管理可分許多種類或部分。事務管理是總名辭裏的一部，與其他各種管理，有同樣重要的地位。

事務管理的意義 在工業機關中，生產管理自然占主要地位，因爲工業的目的，卽在製造出品。在商業機關中，推銷管理自然占主要地位，因爲商業的目的，卽在銷售貨物。但生產或推銷，都是整個工商機關的一部分工作，如果整個機關不能活動，仍是不能成功。事務管理是處置一切行政上事務的工作，供給各種管理的需要，使整個機關得以活動。這種管理的工作，雖與別種管理獨立，但與牠們的連繫，非常密切。如在非工商機關，如行政機關，教育機關等，沒有生產，沒有推銷，事務管理更占重要地位，因爲各機關結構的活動，卽在事務。有了事務管理的供給，各機關正式性質的工作，方能進行生效。

事務管理的內容 本書所研究的事務管理，並非與「辦公處管理」(office management)相同，因爲辦公處管理常限於文書檔案及室內設置等問題，範圍過狹。但與我國各機關普通所謂

事務的，亦不盡同，因為現今通行的分類，是將文書、會計、庶務，都歸入其中。本書所謂事務，與現今常用的庶務名辭最相似，並不包括文書與會計。那兩種工作都另有專門研究的必要。就我國實際情形論，事務管理可分下列數部：

一、房舍管理 無論工商或其他事業機關，必有工作的場所，房舍是不可缺少的。房舍的管理，不在生產、推銷等之內，但若沒有，亦能使這些工作受阻礙，或甚至成爲不可能。房舍管理的工作亦可分爲數部，這些部分固未必在各機關內都存在，但都是常有的。茲將這幾部舉列如下：

甲、建築 建築房舍雖是專門工程的問題，但管理建築的事，是事務的一部分。如何使工程人才供給適合本機關需要的建築？如何經辦關於建築的事務？即是本部的問題。

乙、修繕 房舍不是永遠沒有損傷的，因為天氣及應用的關係，時常發生缺殘的地方。爲保持房舍的功用及其價值，不能不隨時修理。修繕的事務，亦是應有專人負責，並且在管理上，亦有可研究的方面。

丙、設備 空的房舍不能應用，必須有相當的設備，方可充實效力。各種房舍中的設備，性質不

同，自然與所經營的事業或工作有關。但關於辦理設備及保管設備，可有通用的原則與方法。如何管理設備，使之最經濟、最有效的，應付事業的需要，是極可研究的。

丁、佈置 關於房舍的佈置，可分室內與室外兩種。室內的佈置，如桌椅、用具、窗壁等；室外的佈置，如園藝、道路等；都關係房舍的效用。對於整個機關的事業效率，都有影響。這部的管理，亦是事務管理的一部。

戊、整潔 如何保持房舍及設備的整齊清潔，是很重要，亦是很困難的問題。這種工作不但要有專人負責，並且要有規定的辦法。雖與全機關各部都有關係，但因爲性質不屬於其他各種管理，所以亦應列入事務之內。

己、其他 關於房舍，還有其他事務，應有專人負責的，如地產的管理，保險的管理，以及水、電、電話、煤氣等的管理，都是對於經濟及工作效能有關的問題。這些問題都可採用合理的原則去解決。

二、物品管理 生產中的原料，推銷中的商品，雖都是物品，但並非事務管理中所指的物品。原料與商品的管理，可與生產管理或推銷管理連貫討論，或另在專門採購學中研究，事務管理中的

物品，是專就全機關共同應用的物品，如文具紙張等而言。這些物品若沒有合理的管理，亦很能損失經濟減低效率。物品管理所包含的重要問題，有下列數種：

甲、採購 無論在何種機關，對於採購的事，必有相當的統制，所以手續是一重要問題。按照手續，由專人負責辦理，並且對於各種物品，都有相當購買的方法。這樣的採購，方算合理化，成爲事務管理的正式部分。

乙、保管 有許多物品，不是在採購後即行消耗，必須有相當的保管。物品的種類不同，用途不同，量數不同，所以保管的方法，亦有差異。總應以取用方便，檢點容易，損傷低微，爲原則。這種問題，都是事務管理中應研究的問題。

丙、處分 無論何種機關，都免不了舊費的物品。這類物品應如何處分，很有可研究的地方。各種物品性質不同，處置方法不同，所以要分別研究。舊物的處置關係整潔，且亦有時與效率、經濟、有關。

三、工役 工廠中的生產工人，商店中的售賣人員，不在工役之例。工役專就擔任各種粗簡服

務與勞役的人而言。各種機關多寡雖不同，但都有相當數目，成爲一組需要特別管理的人。在工商機關有人事管理組織的，固可歸入人事管理辦理。但在別種機關中，常列入事務管理內，成爲一部分。關於工役的管理，有下列各種重要工作：

甲、招僱 如何尋求工役的來源？如何選取應用的工役？如何訂定僱用的手續？如何決定工役的待遇？——這些問題，都是招僱工役必經的問題，是負責工役管理必須設法解決的。這種管理的原則與方法，有許多可由人事管理中採用的。

乙、訓練 招僱了工役以後，常常需要訓練，然後方能應用。訓練可按所任工作分許多種類，採用多種方法。要有規定時間，要有適當教材。這些問題，都必需有專人負責，方能解決。這種工作對於事業的效率，亦極有關係。

丙、考績 管理工役一部重要的工作，即是考核工役的成績。考績的標準與期間，以及調查的方法，都有研究的必要。有了合理的考核、待遇、升進、以及增加效能等問題，方有解決的根據。所以考績的工作，是管理工役極重要的一部分。

丁、其他 管理工役還有別項零星問題，如考勤及請假的管理，福利的設施等，需要解決。這都是極普通的工作，與工役的效能有關，亦需由負責事務的去處理。

四、膳食管理 管理膳食的事，以教育機關最為普通，但行政機關與工商機關，按我國的習慣，亦多有膳食的設備。有膳食的設備，即需相當的管理。這種管理本與人事管理有關，因為除教育機關為學生設備膳食外，在別的機關設備膳食，都可算一種福利工作，是人事管理的一部分。但因為膳食的實際工作，往往是事務性質的占大部分，所以亦可列入事務管理中。管理膳食所包括的事項有下列數種：

甲、採購 膳食所用的物品，如米、麵、菜、肉、煤炭等，如何採購是膳食管理中重要問題。各種方法不同，應就各機關情形，採用最經濟最便利的，這是最終的目的，這種採購，因為物品的性質，與其他消耗物品的採購不同，所以應分別討論。

乙、管理 這裏所用管理二字，是專就膳食由何人負責經理而言。是由機關自辦，還是由廚役包辦。因為沒有更好名辭，所以暫用管理二字代表。這二種方式差別很多，應分別研究的。

丙、檢查 無論自辦或包辦，膳食的檢查很為重要。購買的食物自應檢查，膳食的傢具與用具，亦有檢查的必要。因為一般廚役對於衛生的知識有限，非有嚴格的檢查，不足以保持清潔，合乎衛生。

丁、布置 廚房的地位與布置，關係膳食的衛生與便利很多，亦是管理膳食應當研究的一個問題。此處所謂布置，即專指廚房而言。

五、保安管理 在無論什麼機關中，保護安全都是一極重要問題。不但在工業機關發生災害的危險很多，即在商業及其他事業機關，對於盜竊、火災、意外等，亦有防護的必要。工業中的安全，常與所用的機械有關，所以往往需要專門知識。本書所討論的安全，是普通性質，並且各種機關都有需要的。所包括的工作，有下列幾項：

甲、警衛 我國各種機關，多數少不了守衛的需要。守衛雖有時有特別的組織，但監督與管理，必有專人負責。負責事務管理的，雖不必參加守衛的工作，但關於守衛的僱用、待遇、以及警衛的設備等，都必有相當的處理。

乙、消防 預防火災，是各種機關一種重要的保安工作。如何設備消防器具？如何訓練應變方法？都是應研究的問題。這些工作都是關係全機關的安全，所以成爲事務管理的一部分。

丙、救急 意外的災害，在各種機關，雖然按照性質，多寡不同，但無論在何種機關，都免不了這種災害。必需有相當的設備及訓練去應付，方不致有過大的損傷，妨礙效率太多。負責事務的對於救急的工作，亦應認爲一部分責任。

丁、治療 疾病的治療，是任何機關不可少的。在有人事管理的工商或行政機關中，醫藥的事常是一種福利的設施。在教育機關，則與體育的設施有密切的關係。雖然不完全是事務管理的工作，但實際上是不能脫離的。

六、交通管理 各種機關的性質不同，所以關於交通的工作範圍，亦有寬狹。但無論何種，都不能與外界隔絕，所以都有關於交通的事項，不過多寡不同而已。既有交通的事項，即需相當的管理，然後方不致發生紊亂，妨礙工作。關於交通的事項，概括而論，可分下列數種：

甲、門禁 管理門禁應有規定的辦法，適合機關的情形。這雖不是普通所謂交通，但含有交通

的性質，可以歸入這類討論。

乙、郵電 郵電可算各機關最普通的交通工具。收發的手續，必須清楚規定，方不致發生錯誤遺失。並且管理郵電，必須有專人負責。郵電的管理本與文書管理有連貫關係，但收發的部分，是事務性質的。

丙、電話 現今各種機關，除遠在邊疆內地的以外，差不多都應用電話。一二架電話固然問題簡單，無可特別研究。但假若機關規模較大，電話分機數多，即發生分配或接線生訓練管理的問題。如有這類問題，即成爲事務管理的責任。

丁、舟車 有的機關，因爲所處的地點，或因爲謀求職員的便利，有舟車的設備。如何分配？如何應用？如何設置？都是關於這種交通工作的問題。負責事務管理的，必須加以研究，方可得到適當的效力。

七、雜務管理 除以上所舉幾項管理以外，還有些關於事務管理的工作，很難分類，所以合起來列爲雜務一類。這類裏所包括的事項，未必各種機關都有，但研究事務管理的，不能不對之都有

相當的注意。茲將這類中事項分別舉列如下：

甲、開會 無論何種機關，都少不了開會的事，不過性質不同，規模不同。開會通知的準備，會場的布置等事，都要有相當的計劃，方能應付需要。這些事都是屬於事務管理的。

乙、展覽 有些機關往往有展覽的舉動，需要種種的籌備、佈置、管理等等。這種工作亦是事務性質，有許多地方可以研究。但這項工作，不是各種機關都有的。

丙、旅行 旅行的組織，雖未必各機關都有，但是一種很普通事務。如有這種工作，自然需有計劃、研究，方不致紊亂無序，妨礙經濟與便利。

丁、招待 特別集會及平日的對來賓的招待，都應有相當的組織與訓練。這種工作雖極微細，但有時關係效率極大。所以亦是事務管理中應注意的問題。

戊、宣傳 有些機關，因為業務性質的關係，不能不有宣傳的工作。這種工作有時自成一部分，或與別種工作有關，但在實際處置上，常與事務管理有密切的關係。所以可以附入事務管理中研究。

事務管理的研究 事務管理是一種實用的學科。研究這種學科，最好根據實際狀況。先明瞭實施事務管理的狀況，然後方可研究、改良、或創造的方法。理想的推論，固甚重要，但必有實現根據方可正確。所以本書所報告的，即是一種事務管理實況調查的結果。這種調查的處所雖然不多，但都是國內大規模的機關，所以很可代表最進步的情形。

調查結果的利用 本書所報告的結果，可有數種的用途。研究管理的可採作參考，以明瞭實際狀況，作為推論的根據。實施管理的，可以得到彼此的借鏡，以為改進的基礎。對於事務管理人才計劃施行訓練的，可用為切實的教材。此外一般在機關內擔任與事務有關工作的，亦可取為增進個人效能的讀物。

第二章 事務管理的組織

事務管理的地位 在一個機關中事務管理佔什麼地位，或屬什麼部分，這是最先應研究的問題。我們明白了事務管理在組織系統上的地位，對於與各部分的關係方可清楚。但是這問題的回答頗不能一致，因為各種機關性質不同，組織亦各有差異，所以應分別而論。現就幾種主要的機關，敘述如下：

甲、行政機關 在行政機關中，如部、廳、局、等，大約都有專管總務的部分，在部中稱為總務司，在廳、局中或稱為第幾科（將總務列為第一科，為極通常的辦法。）這種總務部分的責任，雖不限於事務（或庶務），而事務管理即常包括在這部分裏面，或單設一股，或不再細分，例如上海市工務局與工用局，事務工作都屬第一科。在科內特設一股負責辦理。但亦有行政機關內部組織沒有總務部分的，事務管理亦有時歸秘書處，上海市政府即是一例。至於性質特殊的行政機關，如江海關，

大部的事務，如關於房產、土地、建築、船隻、武備等，都由關產處辦理。

乙、教育機關 在大學中，事務管理常是屬於秘書處、與文書、會計等相並而立。例如清華大學的秘書處、管轄文書科、會計科、醫院、出版事務所、校衛隊等部分，庶務科亦在其中，同濟大學亦有相同的情形，庶務屬於秘書處，與文書、會計、註冊等課並立。至於中學，往往稍有不同，事務的執行多由事務處負責，這事務處是與教務處、訓育處並立的。上海中華職業學校與江蘇省立揚州中學，都是採取這種組織的。

丙、工商機關 事務管理在工商機關中的地位，頗不一致。在工廠中有的列為廠長下直轄的一部分，屬於生產或營業性質的，有的劃歸總務部分，成為管理上的工作。採取前者組織的，不如採取後者的普通。在商店中，大多認為管理方面的責任，列在總務部分。至於工商兼併的機關，如商務印書館，在總管理處下設秘書處，直轄庶務股，與大學中的情形相彷彿。概括而論，事務的工作既與工商的各部都有關係，似應認為工商管理的部分，列在總務之內。

事務管理的分部 在各機關中管理事務的部分，有時還再細分部分，掌管各事，有的雖負責

多種工作；而在組織上並不再劃分。就一般情形論，劃分不清的恐居多數，這並不一定妨礙工作的進行。不分部的事務部分，所負責的事項，總起來說，當然出不了我們在第一章中所舉的範圍，但分別而論，各機關項目、種類，及多寡不同。例如上海市政府的庶務科管理物品購置與保管，衛生清潔與消防，以及車輛工役等。工用局、工務局都負責物品、工役、印刷等事。

至於庶務部分再細分組織的，最好的例恐係清華大學。該校的庶務科內部共分五股：（一）技術股，專司一切建築修理，及其他技術工作，如水、電、等事；（二）農事股，專司校中花木的種植與佈置；（三）物料股，管理物品的保管與分發；（四）採辦股，專司物品的購置；（五）雜務股，重要的責任是管理工役，其他雜務，如開會佈置等事，亦包括在內。這五股的工作，由庶務主任總其成，所以庶務主任室成爲中樞的部分。

中等學校的庶務部分，大多數不再細分組織。有再分部分的，分法亦不一致。有的以工作性質分，有的按照行政組織分。例如中華職業學校的事務處，分爲（一）庶務課，負責購置、保管等工作；（二）佈置課，管理分發、陳設等事。這是按工作性質分部的。江蘇省立揚州中學的事務處雖亦分

部，但以高中、初中，而分爲二部。所以是按行政組織或學制而分的。

事務管理的職位 總起來說，事務管理的職務，各機關大致相同，因爲都出不了我們在第一章中所舉的範圍以外。但分析起來，各機關在事務部分中所設的職位不同，職位的不同亦可表示管理的性質及範圍。職位分級多的，自然工作性質繁範圍大。職位分級少，必係由於性質簡，範圍小。所以職位的分別，亦能表示工作的情形，成爲組織中的一部分。

在各種機關中，負責事務的人員，在職位上的分類頗不一致。無論在何種機關中，大約都有主任一人，負綜理的責任，這是無需多討論的。主任以下，職位的名稱很多。在行政機關，如上海市政府，有科員分掌庶務各部分的事，以下還有辦事員，專司各項簿冊的登記；再下有書記擔任繕寫文件的事。在別的行政機關，如上海市工用局、工務局，除主任外，分科員、辦事員、助理員、練習生（亦名事務生）諸等級。這兩處職位的名稱雖相差不多，但各級職員所負的責任，不完全相同。公用局的辦事員、助理員，以及事務生，都是分擔庶務股各種事務，繁簡不同。公務局的科員，管理出納、外勤、文書、製表等事；辦事員則管理印刷、圖書、及公役等事；助理員司登記造表等；練習生擔任文具收發與登

記的工作。

在大學中，庶務科有分股組織的，如清華大學，在主任之下，設股主任，管理各股事務。另有助理，襄辦各股事務。此外，有書記專司抄寫及各項瑣事。練習生擔任農場牧場的管理。沒有分股組織的，如同濟大學，除主任以外，有課員協助主任，並有書記擔任繕寫的事。

在中等學校中，職位的分類亦有不同。有以事務繁簡而定的，如中華職業學校，在主任以下，設事務員、助理員，辦理及襄助各種工作，亦有以工作性質而規定名稱的，揚州中學即是一例。該校除主任掌管全校庶務外，在初中另設一位庶務員，掌管初中庶務。此外還有保管分發員，掌管用品的分發及保管，炊事管理員，輔助學生辦理高中的伙食。

工商機關中庶務部分，往往因為工作範圍較別的分部小，所以組織比較簡單。普通除由一人綜管外，再加事務員襄理，即可足用。商務印書館的情形，大約如是。亦有職位分等較為詳密的，但亦不出別種機關中的幾種等級，如事務員、助理、書記、練習生等。

概括而論，在一個機關中的事務部分裏，永遠有一位主任或股長，負綜管的責任。在這總其成

的人以下，有實際擔任各項或各種工作的，或稱事務員，或稱科員，都可按機關性質而定。在這些人以下，有襄助辦理各項事務的，即所謂「助理」一類的人。文字抄寫的事，普通由書記負責。至於練習生的工作，大部是學習的性質，或是瑣細簡單的事務。

事務管理組織的大小，在一個機關中，管理事務的應有如何大小的組織，這是很難確定回答的。因為各種機關規模不同，性質差異，還有許多方針習慣上的關係，所以負責人數不能一致。但我們從幾個機關實際的情形，或可得一約略的標準，作我們的參考。

從理論上講，人數多的機關事務繁多，自然應多有人負責，但實際上並不這樣有規律。這亦是由於我們上節中所舉的各種原因。由我們所調查的幾個機關看來，大約在一個機關中，每有二百個人（職工或職教員學生）有一位庶務人員，最多的每三十六個人有一位，如上海市政府，最少的每五百一十一人有一位，如中華職業學校。若按實際數目說，由三人至二十五人不止。

各種機關因為性質不同，或許組織的大小亦應有差異。不過這種差異的比例，很難確定而已。就我們所調查的幾個機關而論，行政機關好像組織最大，人數最多，大學其次，而中等學校又其次，

工商機關與中等相差不多。這種情形，因為機關數目過小，不能視為定例，但或可指明差別的存在。至於行政機關人數之多，是否除性質需要以外，另有別種原因，那是很難斷定了。

總結起來說，一個機關的事務管理，應在總務部分裏占重要部分。事務管理的內部，如果在規模稍大的機關中，可以按照工作性質或行政組織，再細分組織。至於職位，除應有主任一人綜理全責外，應另有負各部分責任的事務員，及襄助事務的助理。抄錄工作都應由書記擔任。至於事務管理組織的範圍，按機關性質可以不同。但在二三百人的機關如有四五人或不為過多。機關愈大，用人可愈省。

第二章 房舍

第一節 建築

建築的責任 在一個機關中，建築的事務雖係在事務管理性質範圍之內，但因為關係重大，往往不一定由事務部分負責。所以建築的責任由何部擔負，是應首先研究的。普通而論，建築的事，在較大的機關中，都由工程部分負責。這種工程部分或屬於祕書處，或直轄於機關領袖以下，雖由工程部分負主管責任，個有許多地方，需要事務部分襄助的。亦有的機關，按照費用劃一區別，在某數以上由工程部分負責，在某數以下由事務部分負責。例如在清華大學凡遇一二萬元的大工程，由工程部分負責，數千元的小工程，由事務部分主辦。所以無論主管與否，事務部分對於建築的事，不能脫離責任。

建築的設計 建築的責任雖都是由機關內工程部分或事務部分負責，但設計的工作，不一定由機關自行擔任，常有時請機關以外的人負責。普通而論，較大的機關，有專門技術人才的，如海關，都是自行設計。較小的機關，沒有專門人才的，自然要請外人設計。亦有時這二種方法並用，即先自行設計草案，然後再請人照案正式設計；或先自行規定造價，然後設計者就價內全權設計。商務印書館即是採取這方法的一例。至於設計的報酬，沒有一致的辦法。如果是自行設計的，自然所付的報酬即是技術人員的月薪。如果是請人設計的，報酬大約照建築費百分之三至五計算。清華大學是百分之四，同濟大學在百分之三至五之間。如遇工程中止，即酌量規定，沒有固定的標準。

工程的包辦 現今辦理工程的，除極小工程有自行購料招人包工外，大約都是將工程全部包出，以求簡便。招人承包有幾種辦法。最普通的，是公開招標，清華大學、同濟大學、海關等處，都是實行這方法。其次的方法，是擇定數家令其開價，以資比較。這種方法可以減除許多不可靠，不熟悉的廠家投標。招標的時候，必須擬定章程，將工程的名稱、性質、投標人資格，及投標手續、日期等，詳細說明，以免誤會。

投標的選取 有了投標以後，對於所投的標，必需加以調查，注意投標人的資本是否充足，信用是否可靠，成績是否優良。投標人認為不合格的，可於事後不令得標。至於選取投標的根據，可有四項：（一）價格低廉，（二）工程經驗，（三）經濟信用，（四）標函詳略，（五）完工日期。這幾項根據，可說有同等重要，不過注重價格低廉與完工日期的，比較更為普通。工程經驗與經濟信用是調查中所注意的，自然在選取時亦用為根據。標函詳略的關係較少，常為多數機關所不注意。至於決定選取的權，按機關組織與性質不同。清華大學是由委員會公決，海關是由領袖自定，商務印書館是由主管秘書批注意見，由總經理決定。

工程合同的內容 在選標之後，機關必與包工人訂立合同。這種合同的內容，自然按照各別情形不同，但亦有應共同注意的。清華大學所舉的幾點，可謂切要，足供參考。

（一）承包商承做工程須依圖樣及說明書。

（二）承做工程必須於規定時間內開工。

（三）承包商於未交工以前遇險，須自己負責。

(四) 押標費至工程驗收後無利發還。

(五) 如工程逾期一日，須賠償損失二十元。

(六) 包做總價分期付款（洋數另訂）

(七) 本合同於簽字後發生效力。

管理建築專員的資格 負責管理建築的人，雖不必自行設計監造，但對於工程事務必具相當的知識與經驗，然後對於所管理的事，方可有充足正確的了解，並可發生興趣努力的工作。但除知識經驗外，仍須有優良的道德與精神。各種服務的道德與精神固都為重要，但最重要的是公正廉節，不致與包工人發生舞弊的舉動。還有刻苦耐勞的精神，亦是同樣的重要，因為工程的事務，常是有許多勞苦的地方。所以有志於這種事務的，對於這些方面，應當盡力培養。

第二節 修繕

房舍的檢查 房舍的修繕，必根據房舍的檢查，因為有檢查，方能決定修繕的需要。檢查的方

法可分定期與不定期。定期的，按規定日期，如每三個月或每半年，舉行檢查。不定期的，可以隨時檢查，或在大風雨後檢查。除實際檢查外，亦可以居住者的報告代替檢查。這幾種方法，各有便利，可以按照各機關情形而定，並且不限於一種。至於辦理檢查，多數機關由事務部職員負責，亦有少數，如同濟大學，由建築師與事務部職員共同負責，又如商務印書館由工程專員與事務部職員共同負責。無論如何，事務部職員對於檢查房舍的責任，是不可脫免的。

修繕的緩急決定 在同一時期中，可以修繕的地方，或許不祇一處。或因經濟與時期不許可同時進行，所以如何決定緩急，是極可研究的問題。就所調查各機關概括的意見而論，大約已經不能使用的地方，應最先修理。其次，凡有危險性應該預防的地方，亦比較緊急。除這兩種以外，有妨礙整齊美觀的地方，亦是應注意的，不過不甚緊急而已。這種多數的意見，可作為普通的原則。但事實上亦許有必需變通的地方。

修繕的節季性 修繕是小規模的工程。在氣候有關係的地方，有節季的變化。在北方，如清華大學，修繕的工程，祇能在暮春與晚秋之間。在江浙一帶，不受什麼氣候的限制。不過在學校與別的

機關不同，因為學校的房舍終年應用，除暑假外不便有修繕的機會。所以學校中的修繕，大部在暑假中舉行，這亦可認為節季的變化。負責管理修繕的，對於這種節季性，必須認識清楚。

修繕的招工 規模較大的修繕，招工時與建築相同。但較小的，手續即比較簡單。普通而論，公開招標的極少，大多數都是有限的招標，或向數家詢價。這種辦法比較簡便。至於零星修繕，多是招工當場勘估決定，或比價後決定。亦有少數機關，備有常工，擔任修繕的事，無需臨時招工。

第三節 設備

設備的需要 這裏所謂設備，是專就房舍中的設備，如桌、机等物而言。這種設備的需要，固可由事務部分全權支配，但在多數機關中，均先由各部主管人開明，然後經過機關領袖或學校校長的核定，再送交事務部分辦理。這樣辦法，可免去不切實際的弊病，並可減少意見上的衝突。至於設備選擇的標準，多注意實用，無論何種物品總以適合實際應用為要。亦有少數機關顧到預算，以經濟能力為選擇標準。

用具的購置 大宗的用具，多數機關採用公開投標的辦法。這種的招標，與工程的招標相仿。零星的添購，或亦招商比價，或逕由事務部份酌量購置。普通而論，大宗的購置必經機關領袖或學校校長核定，然後進行，零星購置，即可由事務部分自行核定。

用具的保管 用具保管的責任，應由事務部分，或由使用者擔任，各機關沒有一致的規定。清華大學、上海市工務局、商務印書館等處，都由事務部分負責，而同濟大學、揚州中學等處，則由雙方負責。還有上海市工用局在用具分發以前，由事務部分負責，分發以後，由使用者負責。至於使用者損壞用具後的賠償，多數機關沒有規定，而商務印書館則規定價值在五元以上者，由使用者負責賠償。

第四節 布置

房舍內部的布置 房舍裏面除用具外，還有些別的關於布置的事。商務印書館所辦理的布置事項，包括水、電的設備，冷熱氣的設備，及衛生的設備，其他如室內的裝修，如粉飾、窗簾、燈罩的事，

亦都可列入布置之內。這些都是事務部分應當負責辦理的。

園藝的布置 房舍之外，有許多機關有園藝的設置。在這種機關中，事務部分對於園藝的管理，不能不負責。園藝管理的事項，自然按園藝的大小、性質不同。清華大學所舉的幾項可作為一個最完備的代表。清華的園藝布置，包括下列事項：（一）培植花卉果樹，（二）各處門口及室內依時更換花卉，（三）播種蔬菜粟麥，（四）修理園內花樹，（五）養畜雞、牛、豬、羊。同濟大學除種植花木外，並對於草地及水池，亦加以管理。

道路的管理 面積廣大的機關，房舍不祇一座，所以常有道路連貫。這種道路的管理，亦是事務部分重要的責任。道路管理所包括的事項，各機關大致相同，不外洒水、掃除、修理、排水等事。清華與同濟大學的情形，都是這樣。但設在城市中的機關，如商務印書館，自然沒有道路管理的需要。

第五節 整潔

清潔工作的負責人 各機關辦理清潔的人，按機關的性質與地點不同。在城外的教育機關，

如清華大學、同濟大學，清潔的事，都是由機關內工役負責。在城市中的行政機關，如上海市政府、上海市工用局、江海關，清潔的工作，是招商承辦。在城市中有專營清潔服務的公司，可以擔任這事。商務印書館在總館中，由工役負責；在支店中，因為要節省用人，所以招商辦理。每日清潔一次，按日付資。還有中等學校為訓練學生勞作精神，將清潔工作交由學生負責。揚州中學即是一例。

清潔的時間 清潔的時間，多是在每日辦公以前，及辦公以後。除每日清潔外，有些機關每星期日舉行大掃除一次。上海市政府、公用局、江海關、商務印書館、同濟大學等，均有規定。清華大學除每星期外，還有每季大掃除。亦有的機關舉行大掃除，而沒有定期。所有這種種清潔，都是由事務部分負責管理。

垃圾的處置 垃圾的處置，是清潔中一種重要的工作。無論在何種機關中，大約都有特製的垃圾桶，或用木製，或用水泥，或用鉛鐵，沒有一定。這些垃圾桶，都是安放在指定地點，每日至少清除一次，亦有二次者，如同濟大學，及上海市公用局。清除的事，多由專工一二人負責。在清華大學則由清道夫擔任，因為該校僱用清道夫多人，可有餘時兼管。

穢水溝的疏通 穢水溝是差不多各種機關都有的。如何使之疏通，對於清潔關係極大。普通對於水溝的管理，多是隨時疏通。今有規定日期辦理的，揚州中學即是定於每星期一由通溝者視察一次。至於避免壅塞，多數機關沒有特別方法。上海市公用局則在通水溝道口上，放銅絲罩防護，這是可作參考的。

第六節 其他

地產的管理 與房舍最有關係的一件事，即是地產。購置地產的方法，不外二種；一是委託地產公司介紹，一是自行物色。前者惟有在大城市中可以實行，因為較小地方沒有地產公司。應用何種方法，自然以地方情形為定。購置地產的時候，應注意的事很多。就清華大學的經驗說，最重要的是：（一）該地一般的地價，（二）地基的高低，（三）土地的肥瘠。地產購置之後，多是自行管理。管理時必注意生產的計劃，因為不然即等於荒費。所以如何種植穀類，除去草穢，都是應研究的。

水電等的管理 在大規模的機關，如清華大學、同濟大學，水電都自行設廠供給，報接報裝的

事，不成問題。如需要由城市中公用機關供給的，必需先由用戶申請，然後接電、裝水。這種申請可由機關自辦，亦可委托承裝水電工程的人代辦。電話則都需先向電話局或電話公司申請，然後由局或公司派人裝置。至於水電的節省，固可有多種方法，如隨時檢查，按日記錄等，而以用專人管理總機關為最普通。清華大學、同濟大學、江海關等處均採用這法。

第四章 物品

第一節 採購

採購的手續 普通而論，物品的需要，先由機關各部主管的人決定，然後再向事務部分請求購置。在實行採購之前，必經事務部分的審查，及高級主管人的核準。鹽務稽核總所對於採購的手續，極為周密，大致可分為審查、採購、付款、歸墊、領照、發運等項。茲將前二項詳為舉列以作參考。

「（甲）審查 呈請購發物品之案分發到科（業務科），即由科長批交該管股組，審查會否發過，是否與定章相符，實在需要所請數量是否平允，計價若干，需款鉅細，有無超出預算，再由科長核擬准駁意見。其有關係其他各科者，尤其是會計科，並須移商，而後具呈簽請總會辦核示。凡擬呈請准發者，率先與商人磋商一最低之價格，然後填具購置請求單（表一），併案彙呈。

(乙) 凡擬請准予照發之件，必先由主辦人員開列物品名稱、牌號、清單，分向經售之各商行號逐一探估價目，再由各商中擇一開價最廉之家，與之商定減無可減之價，然後填具購置請求單，將請求各物之數量、單價及總價，詳細填明，由科長審核簽字，移送會計科預核，指定價款應由何項經費下開支，再呈送總會辦核准發還下科後，始得實行訂購。以上為採購一切物品之普通辦法。至購置大批服裝等物，則必用登報招商投標之法，遵照招標章程辦理。」

採購的方式 物品的採購，不外兩種方式：一是招標，一是詢價或比價。普通而論，凡遇大宗物品，數量極多，常是採取招標的辦法。零星的購置，數量不多的，大約都是向各商號詢問價目，加以比較。在規模較大的機關，自然兩種方法都有時採用。但在較小的機關，招標的機會，恐怕極少。

選購的標準 無論招標或詢價，對於選擇決定，必需有確定的標準。選購應注意的有數項：
(一) 價格低廉，(二) 信用優良，(三) 交貨定期，(四) 貨物可靠等。普通而論，注重價格與信用的，比注重期限的為多。清華大學、同濟大學、商務印書館等處，都是這樣。提出貨物可靠者，就所調查的機關而論，祇有一處。還有一行政機關，以與商號已往的關係為選購的一種標準。如果這種關

(表一) (反面)

出1-2	辦公費
E 1-2	Office Expenses
出1-3	購置費
E 1-3	Purchases
出1-4	營造費
E 1-4	Construction
出1-5	特別費
E 1-5	Special Expenses
出1-5-1	特別辦公費
E 1-5-1	Special and Entertainment Expenses
出1-5-2	匯兌
E 1-5-2	Banking Charges and Losses on Exchange
出1-5-2-1	匯水
E 1-5-2-1	Banking Charges
出1-5-2-2	虧耗
E 1-5-2-2	Losses on Exchange
出1-5-3	醫藥費
E 1-5-3	Medical Expenses
出1-5-4	其他
E 1-5-4	Other Expenses
出1-5-4-1	離職酬勞金
E 1-5-4-1	Post Service Pay
出1-5-4-2	撫卹金
E 1-5-4-2	Post Mortem Pay
出1-5-4-3	因公損失賠償
E 1-5-4-3	Compensation for Losses and Damages Sustained on Duty
出1-5-4-4	律費
E 1-5-4-4	Legal Expenses
出1-5-4-5	雜項
E 1-5-4-5	Sundries

係是由於價格信用等所造成，自然亦是可用的一項標準，不然即有問題。

物品的選擇 同一物品，可有許多的種類。負責採購的人，必須對於物品加以選擇。選擇的原則，則可有很多，並且按照機關性質及物品種類，可有不同。但普通而論，可舉下列幾項為重要的：（一）國貨，（二）價廉，（三）耐用，（四）美觀，（五）生產量多。不致缺貨。除有特殊情形的機關，如海關不以選用國貨為原則外，大約無論什麼機關，都竭力應用國貨。價廉、耐用、美觀，三個條件，亦是多數機關所注意的。至於注意生產量以免缺貨的很少，或許因為普通貨品沒有注意這點的必要。

煤的購買 在各種機關中，購煤的事是採購中最重要的一項，因為數量既大，方法又困難，所以很有可研究的地方。在一機關中所購的煤，按不同的用途，可分為不同的種類。例如為火爐應用，清華大學以中英煤塊為最經濟，同濟大學及商務印書館則採用山西煤。為水汀應用，有用大同大炭的，有用開平塊煤的。至於廚房，則煤球與煤屑，都為經濟。

購煤的標準 煤的種類很多，成色又不一致，所以購買的時候，必有相當的標準。清華大學對於購煤所定的標準最為確實。該校所定的是灰分不得過百分之十二，水分不得過百分之三。別的

機關有相似標準的，尚不多見。

煤斤的驗收 購煤大多是向煤商訂購。交貨的時候，必須小心驗收，因為售煤的人有許多機會可以舞弊，不可不加防範。驗收時應注意的事很多，可提出幾項特別重要的。如果購煤時有確定標準，如清華大學，在驗收的時候，必須化驗成分。即無標準，亦應與原樣相比，以定是否相同成色。檢驗後，即應注意分量。最可靠的方法，即是過磅，實際去稱秤重量，以定多寡。還有一種查對分量的方法，如果是鐵路直接運到機關所在地點的，可查驗車票，是否所載重量，與應激重量相符。清華大學即用這法為補充。此外對於煤中參雜石塊的事，亦是應注意的。

印刷品的辦理 無論何種機關，都少不了印刷品的需要。這種需要因為與普通物品不同，所以在採購上，亦有不同的情形。普通辦理印刷，除能自辦者，如商務印書館以外，多是指定樣子，交由各商開單比價，然後決定由何家承印。印刷品如係臨時性質的，自然按其紙張、字號、頁數、冊數等開價，不能一定。但如係常用的印刷品，採購者可規定價目，以為標準。清華大學對於校刊（日刊）講義的印刷，都有標準價目。茲附表（表二）如下，以為參考：

(表二)

品名	材料種類	版頁數	紙質	印刷數目	每頁價洋
校刊	各號字	一	中國毛邊紙六開	一〇〇〇	四元五角
同上	同上	一	西洋報紙單面八開	同上	三元三角
同上	同上	二	中國毛邊紙三開	同上	八元五角
同上	同上	二	西洋報紙雙面八開	同上	四元五角
中文講義	二四號字雙行並排	一	中國毛邊紙八開	五十頁	五毛正
同上	五號字	一	中國毛邊紙八開	同上	五毛正
同上	四號字	一	中國毛邊紙八開	同上	五毛正
同上	四號字加頂批	一	中國毛邊紙八開	同上	五毛正
同上	四號字橫排	一	中國毛邊紙八開	同上	五毛正
同上	同上	一	西洋報紙十六開單面	同上	四毛正
同上	同上	一	西洋報紙十六開雙面	同上	七毛正
同上	五號字橫排	一	中國毛邊紙十二開	同上	四毛正

中文講義	五號字橫排	一	西洋報紙十六開單面	五十頁	四毛正
同上	同上	一	西洋報紙十六開雙面	同上	七毛正
英文講義	五號字	一	中國毛邊紙十二開	同上	四毛正
同上	同上	一	西洋報紙十六開單面	同上	四毛正
同上	同上	一	西洋報紙十六開雙面	同上	七毛正
同上	五號字	一	西洋六十磅洋宣十六開單面	同上	四毛五分
同上	同上	一	西洋六十磅洋宣十六開雙面	同上	七毛五分
同上	十二磅字	一	中國毛邊紙十二開	同上	四毛正
同上	同上	一	西洋報紙十六開單面	同上	四毛正
同上	同上	一	西洋報紙十六開雙面	同上	七毛正

附註

(一) 講義以五十頁起碼不足五十頁者亦以五十頁計算在五十頁以上每過十頁加洋四分不論紙張如何開數如何一律按四分遞加

(二) 講義不滿一頁者亦以一頁計算

印刷品的驗收 印刷品交貨時，驗收有需特別注意的幾件事。第一應注意所交的貨是否與

所訂的相符。紙張的品質，字跡的大小，尺寸的長短，是否合乎條件。同樣應注意的，是文字中錯謬的有無及多寡，所以必須加以校閱。其次所交的數量，是否與所訂的相同。其他如墨色的濃淡，裝訂的優劣等，亦均應有相當的注意。

管理採購者的資格 管理採購需要特殊的能力、品格等，與管理建築或其他事務不同。最重要的資格，是熟悉商情，有購買的經驗。除購買能力外，必有廉節的品格，能公正無私，節省費用。這一點關係機關的效率很大。還有擔任採購的人，必須作事敏捷，不稽延，不遲緩，因為商業上的交易，不敏捷往往發生窒礙。此外關於商業的知識愈充足，愈能勝任。

第二節 保管

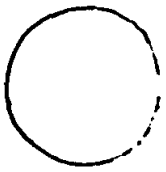
印刷品的分類編號 印刷品與別種物品性質不同，所以保管的方法亦不同。信箋、信封、以及各種表格等物，最好分類編號，印在原件上，以便保管檢取。分類的普通方法，即利用本機關各部分的名稱，例如在大學中的各學系，行政機關的各科，工商機關的各部分。各部的名稱可用簡稱，或用

英文字，或號數代替。分類之後，再將各類中印刷品編列先後，成爲號數。這種的分類編號，再加上印刷數量及年月，可一同印在印刷品上面。印號碼的地位，普通是在左邊，或是上角，或是下角。無論何處，最好一律。

文具及印刷品的登記 在一個機關中，應用次數最繁的物品，恐即是文具及印刷品。這些物品的出納，必須清楚登記，方可容易稽核。登記的方法約可分爲三種：（一）訂本帳簿，（二）活葉式帳簿，（三）卡片。因爲這類物品應用的多，數量變更很快，所以採用活頁帳簿及卡片的居多數。同濟大學的物品登記簿（表三）可代表第二種。上海市工務局的個人領物統計表（表四）可代表第三種。在一個機關中，不限於用一種，總求物品出入均有會計，與金錢會計，占同重要的地位。

物品的儲藏 無論何種物品，都應放在相當的儲藏器具，如櫥架之中，使物品不致損壞，並容易取用。最常用的櫥架，是置放文具及印刷品的，因爲這類物品數量多，而應用繁。這種櫥架普通用木製，內部分若干格欄或抽屜。如用格欄，必有櫥門，門可用木製或用玻璃。茲將上海市工務局所用

(表 四) [正·面]



上海市工務局職員個人領物統計表

民國 年

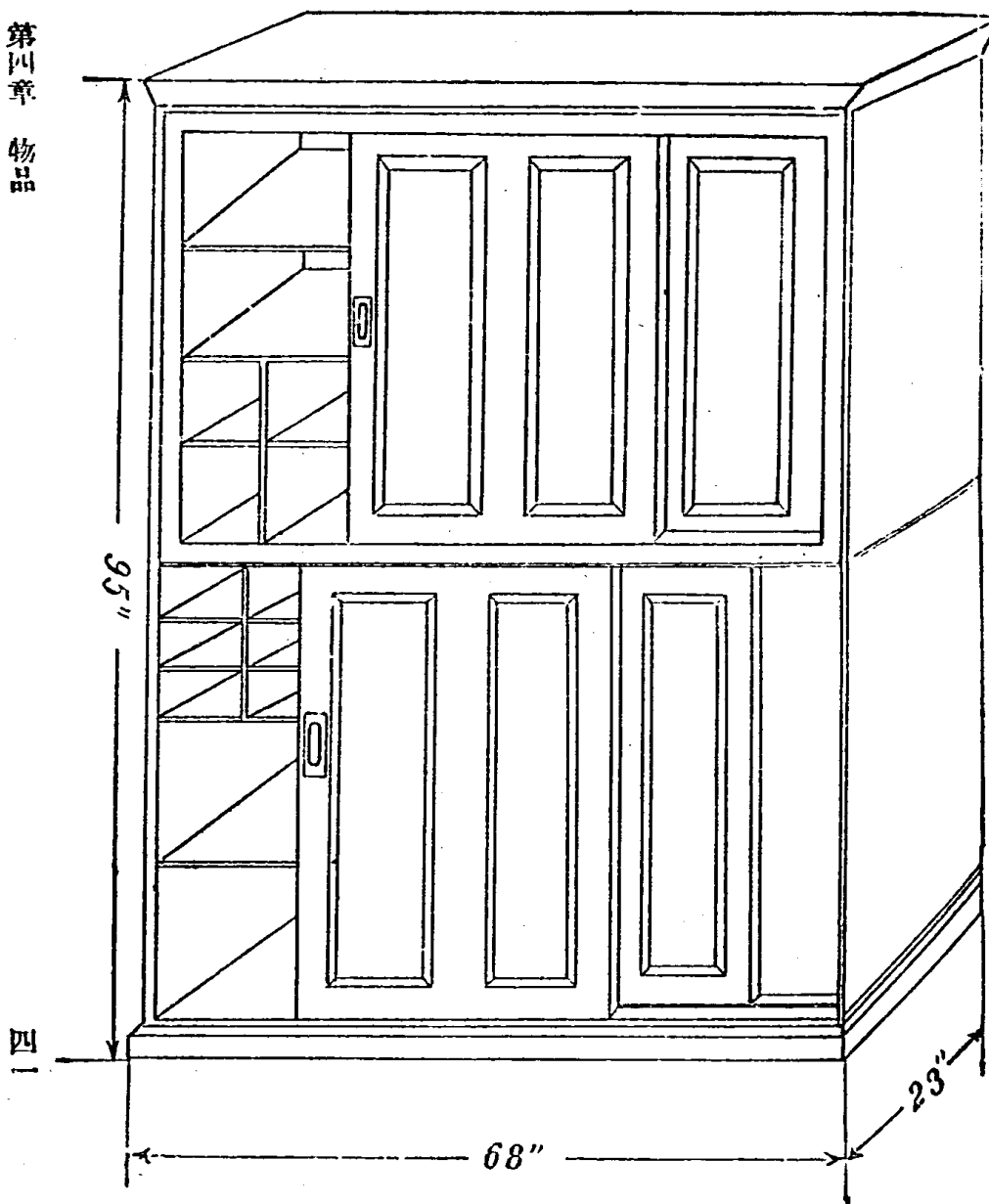
姓名	科別	職別
----	----	----

格式 1198-12-20

事務管理的實施

[反面]

第四章
物品



的文具櫥繪圖如上，以作參考。至於隨時的查點，可採用目錄卡片，或在櫥架標明號碼及數量，以資對照。

物品的領用 無論在何種機關，領用物品都有規定的手續。先由領用人填寫領物單，然後由所在部分的主任簽核，再交事務部分分發。每次領用之後，事務部分都應有統計，以求準確。對於浪費或濫用的情形，各機關多有限制的辦法。清華大學各部分的辦公費，有一定預算。如所領物品超過數目，即不付予。同濟大學對於個人領用物品，亦有定額，超過即不付予。亦有對於個人沒有固定限度，而責成各部主任隨時監督的。商務印書館即是一例。全機關的消耗，應有總統計。同濟大學每月舉行一次，每半年結一次，每年再總結一次。

保管物品者的資格 保管物品與採購物品所需要的性格，極不相同。負保管責任的，必須頭腦清楚，對於分類編號等事，能精細從事。此外，為人必須謹慎，不慌張，不放肆，肯負責任，有愛護物品的情意。至於誠實，更是不可缺少，因為保管的物品，有經濟的重要，如果不誠實，有欺騙舞弊的事，是極危險的。其他如商業的常識，服務的經驗，穩定的精神，都是極可取的。

第三節 處分

廢舊物品的處分 無論何種機關，凡成立有相當時期的，都免不了積存的廢舊物品。這些廢舊物品，每隔相當時間，必須加以清理。舊的器具、文件等等，都應這樣辦理。清理之後，自然有些有相當價值的，可以酌量保留。有些用途較小或完全無用的，可以作價變賣。大宗的或價值較大的物品，可招商投標。零星的即可招人買去。所賣的物價，出售的時候，應先經事務部分主管人員審查，再經機關領袖核准。同濟大學即是採用這種手續。變賣所得的物價，都交會計部分收納，或作雜項收入，或作特種收入。前者如同濟大學，後者如揚州中學，及中華職業學校。亦有按變賣物品的性質列入相當帳戶的。商務印書館即是一例。

第五章 工役

第一節 招僱

工役的分類 工役的分類，按照各機關的性質極不一致。清華大學分校工、長工、短工三種。同濟大學有茶房與小工的分別。上海市工用局共有工役、車夫、工匠、廚司四種。上海市政府除聽事以外，還有雜役與車夫。上海市工務局亦有工役、工人、車夫，但另外還有信差一種。商務印書館的分類更特殊。雜務以外，有消防及交通二種。江海關因為特殊的性質，除聽差、僮役外，還有稅警。其他別的機關，還有不同的情形。這些分類雖然不同，但總起來可分為二大類：一是雜務的，如茶房、聽差、工役、聽事等名辭，均可歸納其中。一是特殊工作的，如信差、車夫、消防、工匠等，都可包括在內。雜務的工役，大約是無論什麼機關，都有多少的需要。特殊工作的，則按機關的工作性質，需要的種類、多寡不同。

工役的來源 工人的來源普通不外二種：一是公開招用，一是私人介紹。公開招用自然可減少不公平，或其他私弊。但私人介紹，亦可對被介紹者多得可靠的消息，所以二者互有長短。多數較大的機關，二種方法常並行採用。清華大學即是這樣。但亦有些機關不取公開招用的方法，而專靠私人介紹。同濟大學、上海市政府、工務局等處，都採取這種政策。還有的機關，如江海關則完全採用公開招用的方法，而沒有私人的介紹。至於這兩種以外的來源，祇有商務印書館可作一例。他們在一二八復業以後，收用許多一二八以前的舊工人，無需公開招用或私人介紹，這是一種極特殊的情形。

選用工役的標準 選用工役，特別是作特殊工作的工役，自然應按工作性質，稍有不同標準。但有幾項標準適用於一般工役的，可略加討論。各機關所定的標準，或所注意的事項，亦不一致，但多數機關所共同認為重要的，可有三項：（一）知識方面必須識字，或略通文字，或有高小畢業程度；（二）體格必須強健，沒有疾病殘缺；（三）品格必須忠實，勤苦耐勞。除此三項最普通的，還有些是各機關不同的。例如清華大學以二十歲以上為年齡的標準。上海市政府注意工役的玲瓏。上

上海市工用局需要沒有不良嗜好，及面貌端正的。這些都可按照機關情形及個人意見酌為增減。

選取工役的方法 選取工役最普通應用的方法，即是口試。由口試可以看出顯著的品格，及知識的程度。這種方法由主管人實行，無需特別準備所以比較便利。（實在講來，亦應有準備，方可有效。）筆試的方法，可以證明文字的程度，但採用的較少。清華大學、上海市政府、上海市工務局，及中華職業學校，是幾個例。至於體格檢查，實行者，就我們所調查的機關說，祇有江海關。我們在上節關於選用標準的討論中，已經看出三項基本的標準，即是知識、體格、與品格。口試祇可對於品格略加判斷，對於知識不能確定，對於體格更無從評量。所以筆試與體格檢查，應與口試并重。這一點是負事務責任者應該注意的。

試用與正式雇用 工役被錄取後，未必即正式雇用，因為雖然經過選取，有時尚不能確定能否勝任。所以各機關多採取試用的方法，試用合格再行正式雇用。試用的期限長短不同，清華大學無定期，上海市公務局一個月，商務印書館二三個月，上海市公用局三個月，江海關由三個月至六個月。凡試用合格者正式雇用。雇用後，必須具相當保證。這步手續極為普通。茲將上海市公用局所

用保證書格式，照印如下，以爲一例：

(表五)

〔面 正〕
保 證 書

立保證書	今保	充
貴局	倘或違犯規則命令聽憑	
貴局隨時處分其有遺失或損壞銀錢物品及舞弊		
等情事由保人負責如數賠償即在停職後叁個月		
內發見舞弊或不法情事亦歸保證人負責處理清		
楚特立此書爲證此上		
上海市公用局		
中華民國	年	月
		日
		保證人
	職	業
	地	址
	電	話

(面 反)

本保證書經上海市公用局派員復查本人承認保證再具原簽章如次	
第一次復查	二十 年 月 日 調查者
第二次復查	二十 年 月 日 調查者
第三次復查	二十 年 月 日 調查者
第四次復查	二十 年 月 日 調查者
第五次復查	二十 年 月 日 調查者

添雇工役的手續 普通而論，在各機關中凡有需用工役的，必先由主管部分核准，然後再通知事務部分添雇。但在各部分核定後，尚有須經較高部分核定的，如清華大學的祕書處，江海關的

典職科。亦有的機關由需用者直接通知事務部分，由事務部分核定的。同濟大學卽是一例。還有的機關，工役的雇用是由人事部分負責，所以添雇工役的時候，卽由事務部分通知人事部分。商務印書館是有這種例外情形的一處。

工役的薪資 工役薪資的標準，沒有一致。其中一個原因，卽因工作性質的不同。地方的不同，或亦能成爲一種原因。開始工資最低的，有六元的，如中華職業學校，而在商務印書館最低的亦可得二十二元。按年加薪的辦法，大約各機關都有實行。清華大學將工役按每年考核成績，分爲甲、乙、丙三等。甲等加一元五角，乙等加一元，丙等加五角。同濟大學則以五角爲一級。最高的數目，由十四元五角至五十元不等。上海市公務局將工役的薪資，按工作性質分爲等級。茲列表如下，以爲參考。

雇用的集中 工役的雇用，最好集中由事務部分負責，因爲這樣可以公開選用，標準一致，手續清楚，並可減少許多的流弊與紊亂。現今多數實行合理管理的機關，都是將工役雇用權，集中於事務部分。固然關於需要及人選，還需常常徵求各部分的意見。至於不由事務部分負責的，如商務印書館及江海關，雖然由人事部分或專員負責，但亦都不違反集中的原則。

第二節 訓練

訓練的事項 工役在雇用以後，必須加以訓練，方能使之勝任愉快。可以訓練的事，固然很多，但分析起來，重要的可有下列數項：（一）言語，如何應對；（二）態度，對人對事的；（三）服裝，如何着用整潔；（四）文字，如識字、算術；（五）衛生，清潔及預防方法；（六）常識，普通應用知識。這幾項可說有同樣的重要，沒有什麼輕重的分別。但實際上，注意文字訓練的比較少，因為這種訓練需要組織，人才及時間等，不易施行。但這種是極應提倡的，因為效力較為切實，言語的訓練亦不容易，因為沒有具體的方法。普通最注意的是態度、常識、及服裝等事。衛生的事，亦有多數機關加以訓練。

訓練的方法 所謂訓練的方法，亦可說是訓練的組織。普通的方法不外個別訓練，分班集合訓練，及相機訓練三種。工作性質特殊而人數極少的，自然以個別訓練為宜。工作性質普通而又

有同工作人數較多的，集合的方法當較為便利。但事實上有正式訓練組織的很少，多數都是採用

上海市公務局
公 役 薪 級 表

每月工餉	公 役 職 別			
\$ 14.-				
15.-	公 役			
16.-				
17.-				
18.-				
19.-				
20.-				
21.-				
22.-				
23.-			信 差	
24.-				
25.-				
26.-				
27.-			傳 遞	
28.-				
30.-				
32.-			汽 車 夫	
34.-				
36.-				
38.-				
41.-				
44.-				
47.-				
50.-				

1. 公役經考績結果，認為工作勤奮者，得照上表加一級至二級。
2. 每年，以年度終了，為考績時間。
3. 凡公役到局工作，距考績時間，不滿六個月者，不加。
4. 公役工資，概以月計。又每年事假在二星期以上，（因婚喪大事經主管人員呈請科長特許者除外）病假在四星期以上者，不加。（惟因受傷或得病請假者不在此例）
5. 凡公役每年加餉至最高數額後，停止加餉，如有特別勤勞者，得酌給資助金半月或一月。

相機訓練的辦法。在我們所調查的機關中，施行個別訓練的，祇有清華大學、上海市公用局、商務印書館等處。採用集合組織的，有同濟大學、上海市政府、江海關等處。但這些機關差不多都用相機訓練的方法為補充。

訓練的期間與時間 訓練的期間，從理論上講，似應在雇用之後，規定正式日期。但事實上，工役在就職之後，即須擔負工作，餘下時間很少，並且有些訓練的事，如言語、態度、文字、常識等，又不是短時期所能了事，所以採取與工作同時並進，或隨時訓練的，較為普遍。每日訓練的時間，都在辦公時間以外，辦公前後的分別，沒有很大關係，但辦公以後或較為方便。至於訓練時間的多寡，各機關多沒有一定。同濟大學每週二次，上海市政府每日一時，中華職業學校每日半小時至一小時。至於訓練期限的長短，因為訓練既是隨時舉行，所以難以規定。

負責訓練的人員 擔任訓練工役的，最好是事務部分的職員，因為他們明瞭他們的需要，並且熟悉訓練的內容。他們在起初雇用了工役，對他們的進步亦關心，所以對訓練的工作，亦易發生興趣。自然遇有特殊問題，與本機關內他部職員有關的，亦可請他們參加訓練。教育機關中，有學生

的，亦可利用學生對工役施行文字常識等訓練。同濟大學卽是一例。但普通而論，現今擔任訓練工役的工作的，都是事務人員。

第三節 考績

考績的期間 工役的工作成績，必按時加以考核，方能評定優劣，施以獎懲，以增進效率。普通的期間，是每年一次。亦有學校中，每學期舉行一次的，如揚州中學，卽是一例。工役的考核，不必與職員的考核同時舉行，固然同時舉行，如事實上沒有困難，亦無何特別害處。

考績的負責人 考核工役的成績，可由兩種人負責：一是主管事務人員，一是各部主管人員。按理想說，最好由各部主管人員與主管事務人員會同辦理，因為他們對於工役的成績，有不同方面的觀察。但事實上，這種辦法極不方便，所以可先由各部主管人辦理，然後再由事務部分覆核。現今採用雙方意見的很少。清華大學是由各部分核辦，同濟大學以及上海各市政機關，都是完全由事務部分負責。惟有商務印書館是由庶務科對人事科供獻意見。

考績的標準 工役考績的標準很難規定，因為工役的工作，差不多完全是服務性質的，不適用於數目的計量。所以大多數機關，祇有根據平日工作的勤惰及其他情形，以為評判。這種評判自然不能完全準確，因為觀察不能沒有錯誤，主觀的意見，不能完全免除。清華大學除根據平日工作情形外，並計算請假日數。同濟大學對於所教的文字科目，加以考試，評定分數。這都可算是客觀計量的補充。總起來說，對於考績的標準，是管理工役極應研究的一個問題。

考績結果的獎懲 考核成績之後，必繼以獎懲，然後考績方有意義。成績優美的，自然應當獎勵。獎勵的辦法最有效的，即是加薪。這種鼓勵是多數機關採用的。清華大學、同濟大學、商務印書館等，都是這樣。至於懲罰的辦法，種類不同。最輕的是記過，記過若干次，即行解職。其次是罰薪，將其薪資的一部分扣除，以為警戒。再重的是降級，自然薪資亦隨之減低。最重的是解職。這幾種方法可以按照機關情形，酌量採用。

工役的管理 工役的管理，是很複雜的事，因為所應注意的事項非常之多，如責任、時間、禮貌、服裝、清潔等事。無論任何機關，都應訂有服務或管理規則，以資遵守。茲將商務印書館及上海市工

務局兩處的規則，照錄於下，以供參考：

商務印書館雜役服務規則二十一年八月一日公布

第一條 凡本館店司、信差、運貨車夫、電話接線人及擔任消防、查更、稽查雜差等工作人員（以下均稱雜役）均應遵守本規則。

第二條 雜役對於工作部份之其他同人服務規則，除本規則另有規定者外，亦應一律遵守。

第三條 本館雜役，隨時僱用，統轄於庶務部份，應絕對服從指揮、調遣，其派在各部份工作者，並應受各該部份主管人員之管理。

第四條 雜役應在工作時間前到館，將本人名份內應做之收拾、整理及清潔等事，辦理清楚，並於每晚職工離館後，做洒掃、拂拭及照料關閉電燈、電扇、火爐、門窗等事，俟工作完畢，方得離館，擔任消防、查更、稽查等工作人員，其工作時間另行規定之。

第五條 雜役在辦公時間內，絕對不准私自走開。

第六條 雜役對於各職員應有相當禮貌，不得有言語粗暴，形態傲慢情事。

第七條 傳遞文件不得偷看，辦公地方以及其他各處所放文件，不得擅自翻動。

第八條 職員知照辦理事件，須限定時間做完者，必須盡力做完，如有實在不能做完之理由，應報明職員，不得隨意擱置。

第九條 雜役平日所穿衣服，應整潔清楚，無論何時，不准赤身露體，致礙觀瞻。

第十條 在辦公時間，不得高聲談笑，或與同伴戲謔。

第十一條 同伴遇有爭執，應報告主管庶務人員，或工作部份之主管人員秉公判斷，不得有口角或動武情事。

第十二條 雜役按月薪工，由庶務部份規定時期發給之。

第十三條 星期日上午給假半天，工資照給，其他假期，由庶務部份隨時通告。

第十四條 雜役每年給予特別休假七日。

第十五條 雜役違犯本規則者，輕則警戒或記過，重則立即開除。

上海市公務局公役須知

- 一、每日上午六時半起身，收拾臥室，七時鎖臥室，門鑰匙交管理員收藏，同時進早餐，七時半起收拾各辦公室及公共處所，如揩玻璃窗檯檯及文具等工作，務須整齊清潔。
- 二、九時起至下午五時止，爲承值辦公時間，一切須聽職員指揮，不得偷惰，五時後收拾各辦公室，如洗痰盂、倒字紙簍、揩電燈、抖牆壁及拖地板等工作，九時鎖閉大門，九時一刻熄燈安睡。
- 三、每星期六下午大掃除一次，星期日照常收拾清潔，九時後以半數公役留局服務，其餘可自由出外，每一星期輪值一次，惟晚間仍須於九時前回局，如有特別事故不及回局時，務於翌日七時半前到局供差，倘故意遲到，第一次記過，第二次扣餉一元，第三次開除。
- 四、在工作未完畢前，不得任意離開，如有私行外出等情，一經查出，嚴責不貸。
- 五、遞送公事絕對不許偷看或擱置，職員辦公地方以及其他各處所放文件，絕對不許翻動。
- 六、在本局範圍之內，不論何時何地，不許高聲談笑或戲謔賭博飲酒等事，同伴間如有爭執，應報告管理員，聽憑公斷，不得口角或動武。
- 七、在本局範圍之內，如有拾得或發見遺失物件，應即送交管理員設法招領，不得私自藏匿。

八、凡是公家物件，必須特別加意愛惜，各處電燈自來水等，不用時應即關好，不得浪費。
九、無論何時何地，見有涕吐或廢物時，應即設法除去。

第四節 其他

工役的福利設施 工役福利的事項，種類很多，可按照機關的能力與興趣，分別舉辦。食、宿、服裝的供給；教育、醫藥、娛樂的設備；獎金、儲蓄、保險的待遇等等，都可包括在內。現今多數機關，對於工役福利的事，尚未十分注意，所以舉辦的種類很少。清華大學，與同濟大學，因為是教育機關，設有民衆學校或夜校，對於工役的教育，加以相當的供給。清華並設有工役宿舍，以為居住處所。中華職業學校供給制服，上海市公用局有供給醫藥的規定，這都是幾個顯著的實例。福利設施比較最完備的，大約是商務印書館。該館工役與職員，享受同樣福利的設施。津貼、獎金、醫藥補助、儲蓄、保險等，都有規定的辦法。參閱（商務印書館規則彙編）。

工役的假期 在各機關服務的工役，因為事實上的不便，有例假的很少。中華職業學校在暑

假內給假一星期，商務印書館有例假，可算少見。但無論何種機關，都應有准假的日數，因為人沒有不發生事故；需要請假的時候。准假的日數或一星期，或十日，或兩星期，沒有一定；但准假期內都不扣薪資為原則。在准假日數以外的請假，當然要扣工資。請假的時候，必須自覓替工，多數機關是這樣辦法。惟有少數機關，如清華大學，是由學校覓人替代。

第六章 膳食

第一節 採購

米麵柴煤的採購 膳食的事由機關負責辦理的，採購材料是一大問題。採購的方法，不外大宗採購與零星購買二種。米、麵、柴、煤等物，用量較大，且易保存的，大都是採用大宗購買的方法。應付的款，或隨送隨付，或每月一結，或每季一結。但因為既是大宗購買，可以應用時間很長，所以多沒有按月按季結算的必要，以隨送隨付為最便。購買的時候，最好採取樣品，以免交貨時發生爭議。為保障規定標準，使之不生問題，最好用罰款的辦法。

魚肉菜蔬等的採購 魚、肉、菜蔬、油鹽等物，因為性質的關係，必需按日零購。雖然零購，亦有立摺按期付款的辦法。但這種辦法，不合經濟原則，因為出摺的店號，往往將貨價抬高，並且立摺付款，

往往發生種種流弊及錯誤，所以現款交易爲最清楚便利。

第二節 管理

膳食的管理 膳食的事，有兩種管理的方法：一是由機關自行管理，一是包與商人承辦。自行管理自然責任重大，事務複雜。歸人包辦責任簡單，事務輕少。現今多數機關採用第二方法。清華大學、同濟大學、上海市公務局、上海市公用局等處，都是這樣。自行辦理的很少，並多限於規模較小的機關，如中華職業教育社。在學校中膳食的事，亦常由學生組織委員會管理。揚州中學卽是一例。

膳食的自管 膳食如係歸人承包，管理的事極少，最重要的不過是檢查。關於檢查，我們在下節再行討論。若自行管理，則有數點可略加說明。自行管理主要的負責人，自然是事務部分，但亦由職員中推定數人，輪流負責，對事務部分加以協助的。中華職業教育社卽採這種辦法。自行管理所用的廚夫，自然完全自雇，直接對機關負責。對於柴米等的偷漏，當隨時檢查。對於柴米的浪費，應依照消耗數量，規定標準，以資限制。至於膳食的侍應，卽可以普通工役充任。

第三節 檢查

食物的檢查 凡膳食歸人承包的機關，對於檢查的事，乃最應注意的，因為如不檢查，對於清潔衛生，必多流弊。檢查中最重要，即是購入的食物。由市場購入的食物，在烹飪以前，應施以檢查。同濟大學派有專員，每日清晨負責辦理。中華職業學校，則由學生膳食委員會二人，會同教師一人，擔任檢查。除對於購入食物檢查外，對於餘剩飯菜，亦應防止廚役攪混。中華職業學校有一種辦法，即午餐與晚餐不得有同樣的菜目，頗為有效。其他機關，祇用嚴格的監視。食物有檢查，方可保障相當的清潔與衛生。

廚夫體格的檢查 廚夫與食物接觸最多，如果體格缺弱，對於衛生極有關係，特別是有傳染病或皮膚病的廚夫，更應留意。清華大學、同濟大學，都施行檢查。這種檢查，不但應在開始就職時實行，並應隨時舉行，以防疾病的發生。

廚房器皿的清潔 對於廚房器皿的檢查，亦是衛生上極重要的事。同濟大學每日晚間由專

人檢查清潔一次，可算極爲徹底。隨時檢查的機關，自然很多。欲求器皿清潔，不但應注意檢查，並且對於清潔的方法，亦應研究。普通的方法，即用開水洗滌。用消毒藥品或其他方法的很少。負責管理的對於這事，頗有可研究的地方。

第四節 布置

廚房及膳堂的位置 廚房的位置，最好在全舍的後部，以免油煙氣味傳至全舍。在同濟大學及清華大學，廚房都是設在宿舍後面，有相當的距離。至於膳堂的位置，最好與廚房相連，以便侍應。如隔離過遠，食物尚須經過庭院，灰塵即容易降落在食物上。但膳堂雖應與廚房相連，中間亦應用牆分開，有門窗出入，以減少油煙的侵入。

第七章 保安

第一節 警衛

警衛的分類 各機關的警衛，按雇用的性質，可分爲二類：一是自雇警，一是請願警。自雇警是由機關自行雇用，不經過公安機關。請願警乃是由機關向公安機關請求，分派警士若干名，雇用的權在公安機關中。無論自雇與請願，一切的費用，都須由機關負責。普通而論，利用請願警的機關比較爲多，因爲有種種的便利。規模較大的機關，如清華大學，可自行僱用。雖然守衛警士可分爲二種，但實際工作沒大差別。

警衛的費用 上節已經提出無論請願警與自雇警，所需的費用，都應由機關擔負。警衛的費用，主要的不外兩種：一是月薪，一是服裝。月薪由十元至二十元不等。揚州中學每月十元，上海市公

務局月薪十六元，外津貼二元，同濟大學二十元，商務印書館則爲二十九元。至於服裝費同濟大學每年用七十二元，上海市公務局二十七元，揚州中學則爲二十元。至於自雇警與請願警，沒大分別，因爲都是全部的負擔。清華大學的自雇守衛，每月薪資自十元起至二十元止，按服務年限不同。

警衛的時間分配 警衛值巡的時間，各機關規定不同。有每日共九小時的，如清華大學。有每日八小時的，如同濟大學。九小時須分三班，每班三小時。八小時須分二班，每班四小時。無論三四小時一班，都採用輪流制度，更換不息，日夜均在內。惟有商業機關，夜間守衛另有辦法的，如商務印書館，警衛的職務祇有日班。在所分配時間內，或是在崗位上值班，或是擔任巡邏，沒有一定。

警衛與公安機關的關係 如係請願警，保證的責任，由公安機關擔負。一切武裝，亦由公安機關供給，與當地警士有相當的聯絡。如係自雇警，則需向公安機關登記，所用槍械亦須向公安機關請領執照。但無論請願警或自雇警，都應受服務機關的指揮。請願警在服從的訓練上恐需要較多。自雇警在分配上或比較便利。

警衛的設備 雇用守衛，固然是警備工作中最重要的。但除此之外，有時還需要相當的設備。

最普通應有的，是報警設備，因為發生事變的地點，未必是守衛所在的地方。如沒有迅速傳達警報的方法，必致誤事，所以設警鈴的極多。各銀行、大商店、以及學校，或其他機關，都有這種設備。還有的機關，有特別的警衛設備。例如清華大學的圍牆上設有炮台，商務印書館設便衣守衛二人，都是這種的實例。各種機關可以按照個別的情形，計劃特別的設備。

應變的訓練 在一個機關發生事變的時候，不能專靠警衛的人。所有機關內的人員，都應能作相當的應付。這種應付必須迅速，非平日有相當的訓練，不足以養成習慣。可訓練的事很多，如記憶事項、報警、通電話等事，都應指定專人負責。對於火災的危險，應有消防的訓練。對於治療傷亡，應有救護的訓練。各大機關對於這後二種訓練，有相當設備的很多。

第二節 消防

消防的設備 消防的設備，按照機關大小不同。規模極大的，如清華大學有救火機，價值約四千餘元。較小的機關，普通應用的是滅火機，每架一二十元。或在房舍各部裝置水龍頭，附水龍帶。同

濟大學卽有這類設備，共值約五百元。此外附屬的設備可有沙桶。在清華大學還有溝河。這種種設備價值不等。必須按照經濟能力，及事實需要，決定計劃。

消防器具的管理 在沒有專負消防責任者的機關，消防器具的管理，多由事務部分負責。同濟大學，卽是一例。但在有消防隊組織的機關，如商務印書館，則由隊長負責，隊員管理。清華大學的消防工作，是由校衛隊兼任，所以器具的管理，卽由校衛隊負責。

消防的訓練 消防的器具雖可由專人管理，但消防的責任，無論在何種機關，都不是一部分人所可完全擔負的。全體的職工，對於消防的知識、動作，都必須在平日有相當的訓練，然後在事變的時候，方可有應付的能力。清華大學每月有一次消防訓練，同濟大學每年舉行一二次。無論多少，訓練的時候，必須事先不通知，臨時發警號，集合練習，方能迅速緊張，有實作精神。

第三節 救急

急救的設備 各種機關都少不了肇禍或災害的事件，而工業機關爲更甚。遇有這類事件發

生，必需有急救的方法，以免因爲遲誤而發生危險。普通的設備，即購置救急藥品，放在急救箱中，或放在指定地點，以備臨時應用。商務印書館、上海市公用局，都有這種設備。清華大學，因爲有自設的醫院，所以除藥品外，還有急救病人的器具。這種急救的設備所費不多，而事實上極爲需要，並常能減少危險及很重大的費用，所以是負責事務管理極應注意的。

急救的訓練 訓練的對象可分二種：一是專門擔負救急責任的，如看護、消防隊等。這種祇能在較大機關中實行。一是一般職工，因爲在一個機關中，人人都應有救急的普通知識。無論訓練何種人，都需有專門人才擔任教授。如果本機關內沒有這種人才，必須向外界延聘。但在大城市中，亦可有簡便的辦法。例如商務印書館使職工參加青年會，或工部局所舉行的救急訓練班，可節省許多時力。訓練的內容，除常識外，尙應注意實作的方法。

第四節 治療

疾病的醫治 無論在何種機關，對於職工的疾病，都應有治療的辦法，以求便利省費。這不但

對於個人是福利的事，對於機關的效率及精神，亦有間接的增進。在較大的機關中，往往自設診所，自聘醫師。如清華大學，有設備完美的醫院，職教員、學生及工役，均可免費治療。即沒有醫院的，亦多聘有校醫或廠醫，擔任醫藥的事。事實上不便自聘醫士的，亦可特約醫師，使職工就診時，得有優待的辦法。商務印書館即採用這種制度。自設診所或特約醫師的，自然祇限於普通病症，重大的尙須送醫院治療。與醫院訂特約辦法，亦是有益的事。上海市公用局請衛生局代約醫院，凡職員就診者，得享優待辦法。

診室的管理 如機關內自設診室或醫院，技術方面的管理，當然要由醫士主持。器具的設備，藥品的購置，人員的選用，醫士當有重要的建議。但關於事務的工作，如採購、佈置、清潔等事，仍以由事務部分擔任爲便。清華大學的醫院，雖與庶務科並行，但均屬於管理事務的祕書處，亦可見其性質的一斑。至於工商機關的診室，多由人事部直接負責，但與事務部分的關係亦極密切。

第八章 交通

第一節 門禁

職工的出入 爲防範安全，門禁的事不可不注意，因爲機關人數衆多，若沒是辨識的方法，難免有亂人混入。所以各機關對於職工的出入，都有辨識的方法，或用徽章、或用腰牌、或用制服，都是可以分別實行。這種種方法，必須嚴格檢查，因爲如果不嚴格，效果即等於無。亦有的機關，如中華職業學校，職工出門時，必向事務處領取憑證，入校時再行繳回，這樣亦可加以統制。至於職工出門攜帶包裹，最好先向事務部分領取執照，不然即須經過門警檢查，方可放行。

來賓的訪問 現今在一般機關中，有來賓訪問，必先行填單或登記，然後工役方可傳達。辦理這步手續的地方，多在傳達處或問訊處，或機關內相當的地點。各機關對於職員會客規定，亦不一

致。在政府機關，如上海市公用局，非因公事，不得會客。其他機關有限制的很少。還有機關對於會客時間加以限制。同濟大學規定爲一刻鐘。

第二節 郵電

收信的手續 在多數機關中，郵差送來的信件，都先由門房或傳達處接收，然後由門房或傳達處登記簿冊，再送交收發負責人簽收。清華大學，因爲郵局即在校內，所以信件由郵差直接送交收發人，這可算一例外。收發員收到之後，再按性質分發各部或各人。主要的文件，收受的手續與普通信件，沒大分別，普通亦都是由門房或傳達處蓋章收授，再交收發人員。商務印書館稍有不同，是由秘書處收發股派定專員負責。

郵票的購用 無論在何種機關，郵票的消耗，都有相當的數目。如果對於購買及使用的手續不清楚，往往發生流弊及損失。一種普通購買郵票的方法，即由主管的人開列單據，註明各種郵票多寡，向郵局購買，再由郵局蓋章證明。同濟大學、上海市公用局等機關，都採用這法。商務印書館有

一種特殊情形，因為顧客購貨常用郵票代價，所以自有郵票極多，不足時再向郵局購買。至於郵票的使用，應每日記帳以資核對。清華大學，在帳簿上並分別平信、掛號、包裹等項。商務印書館的郵費冊非常重要，因為收發股根據這種簿冊，彙開付款咨單，請會計科分別入帳。

發信的手續 發信的手續，比收信略為簡單。普通的辦法，是登記簿冊上，然後送郵局發出，由郵局蓋章。同濟大學、揚州中學、上海市公務局等處，都是這樣辦法。在商業機關中，往往有廣告函件。內容相同，而件數極多的，可交郵局按分量寄送，自然不便登記蓋章。商務印書館有時利用這種方法。

辦公時間外的收受 在辦公時間外收受函電，往往成爲問題。但在有門房與傳達處的機關中，並無若何困難，因為在這種地方永遠有人負責。如不由傳達處收受，在例假或星期可由職員輪流值班，負責辦理。清華大學即採用這方法。在城市中的機關，如商務印書館，沒有專人負責。所有辦公時間以外的函件，均投入大門信箱內，到辦公時再由職員取出。這種辦法免不了遲誤或遺漏的地方，不過對工作人員，較爲便利。

第三節 電話

電話的裝置 普通而論，電話的裝置可分二種：一種是裝有交換機，各部設有分機；一是不設分機，而祇裝一架或數架直通城市的電話。有第一種設備的，自然限於規模較大的機關。清華大學設有交換機，能接分機二百架。商務印書館有六十架分機。範圍較小的機關，有一架或二三架直接話機，即可足用。除此二種以外，還有一種特殊情形的，即上海市公用局及公務局，因房舍與市政府毗連，所有電話，均係分機，由市政府交換機轉接，這類情形當不多見。

交換機的接線生 如沒有交換機，電話可沒有管理的必要。如有交換機，問題即較為複雜。最重要的，即選取接線生。這種人不但應有充足常識，必須口齒清楚，記憶強健，手指敏捷。選用的時候，最好用招考的辦法，施以筆試、口試、測驗。考取之後，還要加以訓練。訓練的方法，最有效的即是觀察與實習。至於接線生的待遇，各地不同。清華大學的薪資，是每月由十二元至三十元。商務印書館每月三十六至五十元。

第四節 舟車

舟車的購置 普通機關應用車的種類很多，如汽車、人力車、腳踏車等，但用船的並不多見，祇有江海關有稽私的汽船，可列入這類，所以關於船的購置，可不必討論。至於車輛，除汽車外，價目均不甚高，不成若何問題。所以祇有汽車的管理，有研究的價值。購買的方法不外詢價與招標，而以詢價為最普通，因為同時購多輛汽車的時候很少。不過汽車詢價不是對同樣物品比價，乃是比較不同牌號的價格，因為在一個地方，一樣牌號的車，往往是由一家經理，價目劃一。既是比較不同牌號的車，所以對於汽車內部的構造，亦應加以考慮。

汽車的修理 汽車經過使用以後，總免不了損壞的地方，所以常需修理。修理的辦法，不外自行修理與送交汽車修理工修理。自己修理惟有在汽車多的機關，如上海市公務局，自設修機處，可以辦理。普通的機關，大都是送交修理工修理。由商人修理，可以按次付款，亦可以按月保修。商務印書館即採用第二法。

駕駛人的選取 駕駛汽車的人，必須加以選擇，方能適當。選取時最應注意的，即是駕駛的經驗。以前所駕的車是否同牌號？共駕駛若干時間？能否作小修理？這都是應考慮的。如果在大城市中，還應注意有無市政機關所發的駕駛執照。除經驗以外，對於體格的強健，亦應注意，因為駕駛是勞力工作，必須有健壯體格，方能勝任。誠實與耐勞的品格，亦是極可取的。

汽油的採購與使用 凡有汽車的機關，沒有零星購買汽油的，多是整批定購，或是招標購買。這種的採購，亦常成爲事務部分一種重要工作。應用汽油必有記錄，按期統計，以資稽核。上海市公用局及公務局，都是每月統計一次。

停放汽車的管理 有自用汽車的機關，必有指定的汽車間。或別種地點停放。這種場所應由汽車夫負責管理。對於火險亦有防備，上海市公用局對於每輛汽車，都有劃定的地位，同時有沙桶等物，爲防火之用。至於有公共汽車設備的，更應指定停放地點。

第九章 雜務管理

第一節 開會

開會的通知 在教育機關中，開會有多少種類。有各種學生的聚集，有教職員的種種會議，還有招待外賓的集會等。各種集會的通知，自應由各會的主持人或召集人預備。或是用共同的通知單，開列姓名，由各人簽字；或分別的通知每人一份；或公佈的通告，共同閱覽。比較起來，第一法最爲有效，因爲經過簽名的手續，簽名的人爲保守信用，容易負責。不過這方法容易使人將日期地點等忘記，所以不如第二法可供查考。第三法最適用於人數衆多的集會。無論何種通知，都需要事務部分辦理，或是印刷，或是分送，或是黏貼，都是事務部分的責任。

會場的佈置 各種集會的性質不同，會場的佈置，當然亦不同。但有幾點是無論何種集會都

應共同注意的。例如座位的多寡，必適合預計的到會人數。如在夜間，燈光的預備，必適合會場的需。要。空氣的流通與溫度，必適合溫度的標準。至於各種集會的特殊需要，如會議所用的茶水或紙烟，交誼集會的茶點，慶祝會的花卉點綴等，都應事先預擬計劃。辦理佈置的事，有的地方需要專門技術人才的執行，但事務人員應負籌劃、監督、指導的責任。

第二節 展覽

展覽會的種類 展覽會的事務，大約以教育機關為最普通。工商機關偶而舉行。行政機關極為少見。展覽會的種類可按展覽品的性質，分為多種。在學校中，學生學業成績的展覽，是常舉行的。在大學中，往往有各種學術展覽，專展覽某一種學術物品，如史、地、建築、美術等。在工業機關中，將出品舉行展覽，以為廣告的，亦是一種展覽。還有商店中，為推銷某種貨品，特別陳列該種物品，亦有時稱為展覽。除商店的展覽不必由事務部分負責外，其他各種展覽，都需要事務人員的籌劃、佈置、與管理。

展覽會的日期與地點 展覽會的日期，除商店中貨品有節季關係不論外，其他如學業或學術展覽等，最好選擇各種紀念日，如遇與展覽性質有關的更好。因為在紀念日可以增高參觀者的興趣，並且是紀念的好方法。還有一個決定日期的概括原則，即適合多數參觀人的便利。至於地點，或在本機關內，或另覓地點，按照各機關情形不同。但總以能適合展覽品的性質、量度，及約計的每日參觀人數，為重要。

展覽會的管理員 展覽會的會場中，必須設置管理員，或招待員，一為照顧展覽物品，不致遺失；一為對來賓解釋指導。這種管理員，不必須由事務人員充任。在學校中學業的展覽，由教職員或學生，都可擔任。大學中的學術展覽，可由各系的教員或助教負責。至於工業機關，亦可由各部職員分擔。管理員的時間分配，應由事務部計劃。

展覽會場的佈置 展覽會會場的佈置最不容易，因為展覽的物品，性質都是特殊，必須按照性質，設置用具。或壁上設幕，或排列桌架，或鑲鏡裝櫥，沒有一定。但所陳設的物品，總宜顯明美觀。會場中除陳設物品外，最重要的問題，即是走路、出入口、與休息的地方。這幾件事，關係會場秩序及參

觀人安適，都需特別籌劃。普通會場中，都是採單程交通，出入口分別。至於休息的地方，應每隔相當距離，設一座位。

展覽的目錄 為便利參觀人的參觀研究，各種展覽會，特別是學術展覽會，都最好將展覽品按號編成目錄，使參觀的人可以對照，並可保留作為紀念。這種目錄可用油印或鉛印，成為單張或小冊，分送參觀人。除用費過鉅時，最好不收費贈送。這樣可以普遍應用，增加展覽的效力。

參觀人數的統計 舉辦展覽的，對於參觀的人數，都欲得到準確的統計，以定展覽的效力。統計人數有多種方法：一是預發參觀券，憑券入場，收回的券數，即是人數。一是在會場入口簽到，然後計算簽名簿的名數。還有一種方法即在入口處設竹籤掛在繩上，每入一人，由守門者播過一籤。在國外有計算人數手動機，中國不易購買。這三種以第三法為最可靠，不過需事先準備。第二法在人數擁擠時，必多遺漏。第一法或需相當的費用。

第三節 旅行

旅行的組織 在各機關中，旅行的事，由事務部分發動的很少。在學校中多由學生教職員各種團體發起。在工商機關往往由人事科主持。商務印書館卽是一例。參加旅行的人，多是用公開召集的方法徵求，很少專憑私人介紹的。經過發起、徵求以後，必須稍加組織，推舉領袖及辦事人員，然後卽可進行籌備，以至實行。旅行的組織，雖常是與事務部分無關，但有關於旅行籌備的事，多需事務人員的協助，所以亦可說旅行的實際準備，是事務部分的工作。

旅行的費用 普通而論，旅行的費用，都是由參加旅行的人擔任。有的學校中，有參觀或考察津貼的規定，但係比較少數，並且亦常仍須由個人貼補一部分。凡用費由旅行人擔負的，最好在出發前由個人按照預算的數目繳納，事後結算，如有餘剩卽行找還，如有不足再行補繳。這樣，負責辦事的人，可有應用的錢，並且預先繳費，還可確定人數，便於籌備。不繳費往往有臨時退出的，以致人數無定。

第四節 招待

招待員的分配 普通所謂招待員，是就會場中的招待而言。但商業機關在門市中，亦有負指導顧客的招待員，還有各種機關中專負招待參觀的，亦用這名辭。我們的討論，專限於會場招待。會場中招待的人數，按地方大小不同，須酌量規定。但無論人數多寡，應將會場分為區域，分別負責。如會場中係對號入座者，招待員須都集中入口，以便引導。無論何種集會的招待員，都須設法使人易於辨識。或着特別服裝，或佩徽章，或帶綬條等，均無不可。

招待員的訓練 招待員對於集會的秩序及精神極為重要，並非任何人都能勝任。選擇招待員時，外表、機警、幹練等，均極重要，但在開會之前，最好招集招待員，將會場中應注意的事，加以說明。席位的分配，會序的先後，燈光空氣的管理，印刷品的分送等等，都應事先解釋清楚，以免臨時紊亂。招待員之中最好推舉或指定招待長一人，對於指揮訓練，當較便利。

第五節 宣傳

宣傳的方式 宣傳的事，在各種機關需要不同。工商機關需要最大，教育機關其次，行政機關

恐更少。宣傳的方法很多。演講極爲普通，不過演講材料不能全部是宣傳，祇能局部的，或間接的，有宣傳作用。除口頭宣傳外，還可利用印刷品，如廣告、小冊、傳單等。商業機關，往往舉行各種競爭、贈獎予優勝的人，亦是一種極好宣傳方法。商務印書館的各種學生競賽，即含有宣傳的意思。現今無線電播音發達，利用播音作宣傳的工具，亦是有極大可能，不過方法材料，都應特別研究。

宣傳的材料 宣傳的材料，決非事務人員所可擔任，因爲無論何種機關的材料，都必須根據機關內的實際狀況。所以最方便是由有關各部分供給，然後或由事務部分集合，或由總管理部分彙集。這樣，方不致有失真的地方。無論何種宣傳，必須根據事實，並且必須有暗示性，方不致引起反響。所選的材料，必須適合宣傳對象的程度與興趣。

附錄 事務管理調查表 二十四年六月
中華職業教育社編

說明——本表中「事務」二字，專指庶務而言，文書會計等均不在內。表中除概況外，分房舍，物品，工役，膳食，交通，保安六項。填表者儘可按照實際情形增減。每項問題與實際不符者，可不填答；但能填答者，務請詳盡。所有答案務請注重事實，少以理想為根據。填畢請寄上海華龍路中華職業教育社！

(一) 概 況

1. 機關名稱 _____ 地址 _____ 電話 _____
2. 主要業務：(1) _____ (2) _____ (3) _____ (4) _____
3. 全部人數：(1) 職員 _____ (2) 工人 _____ (3) 雜役 _____ (4) 學生 _____ (5) _____

密 鑰

4. 事務管理在組織系統上之地位，(如能列表說明更佳) _____

5. 事務管理分若干部分?(1) _____ (2) _____ (3) _____ (4) _____

6. 事務管理職員：

職	稱	人	數	職	權	資	格	報酬(以月計)

(二) 房 舍

甲 建 築

1. 建築是否由事務部分主辦，抑由工程部分負責？_____
2. 是否規定建築費若干以上歸工程部辦，若干以下歸事務部辦？_____
3. 如何設計？自行設計，抑託人設計？_____
4. 託人設計，選用之方法如何？_____
5. 設計時，係假定造價由設計者全權辦理，抑作成草案令設計者照案設計？_____
6. 設計者之報酬，係規定數額，抑照建築費幾成？_____
7. 如照建築費幾成計算者，工程中止進行時如何報酬？_____
8. 監工是否歸設計者雇用，監工費即包括於設計費內？_____
9. 工程是否全部包出，抑自行購料招人包工？_____
10. 如全部包出，採用何種方式？（請就下列各項用⊙符號指出）(1)公開招標 (2)有限

的公開詢價 (3)擇定數家公開價

11. 公開招標各要點:(1) _____ (2) _____
(3) _____ (4) _____ (5) _____
12. 投標章程各要點:(1) _____ (2) _____
(3) _____ (4) _____ (5) _____
13. 投標人不合格者,係事前審查不合投標,抑事後審查不合得標? _____
14. 調查投標人採用何法?(1) _____ (2) _____
(3) _____ (4) _____
15. 調查投標人,應注意各點:(1) _____ (2) _____
(3) _____ (4) _____ (5) _____
16. 投標人之保證金數如何規定? _____
17. 選標時採取何種標準?(請就下列各項用◎符號指出,如不足或不合請再另寫)(1)價格

低廉 (2) 工程經驗 (3) 經濟信用 (4) 標函詳略 (5) 完工日期

(6) _____ (7) _____

18. 選標時，由領袖單獨決定，抑另組委員會公決？ _____

19. 合同內容之重要項目為何？(1) _____ (2) _____

(3) _____ (4) _____ (5) _____

(6) _____ (7) _____

20. 如監工人與承造人通同舞弊時，有何特殊防止方法？ _____

21. 如何驗收工程？(請就下列各項用◎符號指出如有他項亦可另寫) (1) 本機關派員辦理

(2) 上級機關派員會同辦理 (3) _____

22. 管理建築專員應具之知識技能德性為何？(1) _____ (2) _____ (3) _____

(4) _____ (5) _____ (6) _____ (7) _____

乙、修繕

檢 閱

1. 調查應行修繕工程，採用何種方法？（請就下列各項用◎符號指出）(1) 定期檢查

(2) 隨時檢查

(3) 大風雨後檢查

(4) 根據居住者之報告

2. 檢查由何人辦理？（請就下列各項用◎符號指出）(1) 建築師 (2) 營造廠 (3) 事務部職員

事務部職員

3. 修繕費，在何數目以上須經機關領袖核准；在何數目以下可由事務部徑行修繕？

4. 修繕時決定緩急之原則：（請填數字表明先後） () 防止危險 () 不能使用

() 整齊美觀

5. 修繕是否有季節性？

6. 招工承修時，其手續是否與招工建築時相同？

7. 零星修繕，是否招工當場勘估決定？

丙、設備

1. 設備需要，由事務部分全權支配，抑由使用者開明，經事務部加以審核？_____

2. 設備標準如何決定？(1) _____ (2) _____

(3) _____ (4) _____

3. 大宗訂購用具，用何手續？_____

4. 零星添購用具，用何手續？_____

5. 用具之保管，由事務部分負責，抑由使用部分負責？_____

6. 用具損壞，由於使用者，有無賠償規定？_____

7. 請求添置用具手續如何？_____

8. 用具及其他設備之分類編號方法，請各照實際情形，抄附綱目一份。

丁、布 置

1. 內部布置包括何種事項？(1) _____ (2) _____

(3) _____ (4) _____ (5) _____

2. 園藝布置包括何種事項?(1) _____ (2) _____

(3) _____ (4) _____ (5) _____

3. 道路管理包括何種事項?(1) _____ (2) _____

(3) _____ (4) _____ (5) _____

戊、整潔

1. 清潔工作,由何人負責?(請就下列各項用◎符號指出)(1)本機關工役 (2)本校

學生與工役 (3)招人承辦

2. 如招人承辦,請將承辦人之名稱住址列下: _____

3. 招人承辦清潔合同要點為何?(1) _____ (2) _____

(3) _____ (4) _____ (5) _____

4. 清潔掃除在何時舉行?(請就下列各項用◎符號指出如有他項可另寫出)

- (1)辦公時間以前 (2)辦公時間以後 (3) _____
5. 星期日及每季每年，有無特別掃除及大掃除之規定？ _____
 6. 各部整潔，由各部自行管理，抑由事務部管理？ _____
 7. 廁所清潔，是否派定專人管理？ _____
 8. 廁所每日清潔，是否規定時間？ _____
 9. 廚房清潔，是否責成廚夫管理？有規定時間否？ _____
 10. 垃圾之置放，有無特別設備？ _____
 11. 垃圾清除，由何人負責？用費若干？ _____
 12. 垃圾清除之時間： _____
 13. 穢水溝之疏通，是否定期辦理？ _____
 14. 有無特別設備及方法，可以避免穢水溝之壅塞？ _____

已、其他

1. 購置地產，係託地產公司介紹，抑自行物色？ _____
2. 購置地產，應特別注意之點為何？(1) _____ (2) _____
(3) _____ (4) _____ (5) _____
3. 地產自行管理，抑託人管理？ _____
4. 如自行管理，應特別注意之點為何？(1) _____ (2) _____
(3) _____ (4) _____ (5) _____
5. 火險保額，如何規定？ _____
6. 保險行家之信用，如何調查？ _____
7. 報接水電之手續如何？ _____
8. 報接水電，委託承裝人辦理，抑自行辦理？ _____
9. 報裝電話，手續如何？ _____
10. 報裝煤氣，手續如何？ _____

11. 如何省節水電？（請就下列各項用◎符號指出不足或不合請再另寫）（1）按日記錄用度

（2）專人管理總機關

（3）_____

12. 用何種標準，測驗水電之耗費？_____

13. 水電耗費過度時，如何考查其原因？_____

（三）物 品

甲 採 購

1. 如何調查物品消耗量度？_____

2. 採購物品之品類，由何人決定？_____

3. 採購手續如何？（如有表格請附一份）_____

4. 採購方式如何？（請就下列各項用◎符號指出如有他項可另寫）（1）招標 （2）詢價

（3）_____

5. 選購標準如何決定？（請就下列各項用◎符號指出如有他項可另寫）（1）價格低廉
（2）信用優良 （3）交貨按期 （4）_____
6. 同一物品，是否每次招標詢價，抑在若干時期以內，仍照原價續購？ _____
-
7. 驗收物品，由何人辦理？（請就下列各項用◎符號指出）（1）事務部分 （2）機關領袖
派員 （3）派員會同事務部分
8. 選擇物品，採取何種原則？（1）國貨 （2）價廉 （3）耐用 （4）美觀
（5）生產最多不致缺貨
9. 購用各種煤斤，以何種為最經濟？（請分別填註用煤名稱）
（1）火爐煤 _____（2）水汀煤 _____（3）廚用煤 _____（4）_____
10. 對於所購煤之成分，有無標準？ _____
11. 購煤向礦商訂購，抑向煤商選購？ _____

12. 驗收煤斤應注意何事? (1) _____ (2) _____ (3) _____
 (4) _____ (5) _____
13. 如不用煤，採用何種燃料? _____
14. 印刷品交商承印前，如何比較價格? _____
15. 印刷品估價計算方法如何? _____
16. 驗收印刷品應注意各點: (1) _____ (2) _____
 (3) _____ (4) _____ (5) _____
17. 管理採辦者，必具之知識技能及德性? (1) _____ (2) _____ (3) _____
 (4) _____ (5) _____ (6) _____ (7) _____
- 乙、保管
1. 印刷品如何分類編號? _____
2. 印刷品編號，印在何角地位? _____

3. 文具及印刷品登記採用何法？（請就下列各項用◎符號指出）(1)訂本帳簿 (2)活頁式帳簿 (3)卡片 (如有式樣請各附一份)
4. 物品會計是否與金錢會計並重？_____
5. 辦理物品會計，用何表簿？（請將樣張各附一份）_____
6. 儲藏物品之櫥架，如何構造？（能列簡圖更佳）_____
7. 如何防蛀及蟑螂鼠齧？_____
8. 儲藏物品，採用何種方法便於查點？_____
9. 領用物品經過何種手續？_____
10. 每種物品是否有收支統計？_____
11. 個人領用物品有無統計？對於浪費或濫用者有無限制辦法？_____
12. 每月每年有無消耗物品總統計？_____

13. 保管物品人員必具之知識技能及德性？ (1) _____ (2) _____ (3) _____
(4) _____ (5) _____

丙、處分

1. 對於廢舊物品，係定期保存，抑作價變賣。或有其他利用方法？ _____

2. 變賣時須經何種手續，用何種方法？ _____

3. 變賣所得物價如何處置？如何列帳？ _____

(四) 工 役

甲、招 僱

1. 工役共分幾類？ (1) _____ (2) _____ (3) _____

2. 工役之來源有幾種？（請就下列各項用◎符號指出如有他項可另寫）(1) 公開招用

(2)私人介紹 (3)_____

3. 選用工役標準：(1)_____ (2)_____ (3)_____

4. 如何選取工役？（請就下列各項用⊙符號指出） (1)筆試 (2)口試
(3)體格檢驗

5. 錄用後有無試用辦法？其限期如何？_____

6. 正式雇用後，是否須具保證？（如有保證書式樣請附寄一份）_____

7. 請求添雇工役之手續如何？_____

8. 工役薪資，自若干元起至若干元止，每級幾元？（如有薪級表請寄一份）_____

9. 選取僱用工役，由事務部分集中辦理，抑各部依據標準自行辦理？_____

乙、訓練

1. 訓練之標準爲何？（請就下列各項用◎符號指出如有他項可另寫）(1)言語 (2)態度
(3)服裝 (4)文字 (5)衛生 (6)常識 (7)_____
2. 訓練取何種方法？（請就下列各項用◎符號指出）(1)個別訓練 (2)集合訓練
(3)相機訓練
3. 訓練期間如何規定？（請就下列各項用◎符號指出）(1)錄用後定期訓練 (2)工
作訓練同時並進 (3)隨時訓練
4. 訓練時間，在辦公前，抑在辦公後？ _____
5. 訓練時期若干，每日訓練若干時？ _____
6. 擔任訓練人員係：（請就下列各項用◎符號指出）(1)事務部職員 (2)本機關其
他職員 (3)機關以外之人
7. 訓練完畢，是否舉行測驗？ _____

丙、考 績

1. 工役考績，是否與職員同時舉行？有無規定期間？_____
2. 工役考績由主管事務人員辦理，抑由各部辦理交事務部復核？_____

3. 考績標準如何規定？請舉列項目：（如有印刷品請寄一份）_____

4. 考績等級由事務員決定，抑由機關領袖裁定？_____
5. 考績結果如何獎懲？_____
6. 管理工役規則重要之點：（如有印刷品請寄一份） (1) _____ (2) _____
(3) _____ (4) _____ (5) _____
(6) _____ (7) _____
7. 工役之勤惰，如何考查？_____

丁、其他

1. 工役由事務部集中管理，抑各部分別管理？_____
2. 有無關於工役福利事項之辦法及設施？_____
3. 工役請假是否須自覓替工，抑每年內得請病事假各若干日，不扣工資？_____

(五) 膳 食

甲、探 購

1. 米麵柴煤如何採購？（大宗訂購或零購）_____
2. 如係大宗訂購，其價如何規定？_____
3. 付款辦法如何？（請就下列各項用◎符號指出）(1) 隨送隨付 (2) 每月一結
(3) 每季一結
4. 如何規定貨物標準，以免交貨時發生爭議？_____

-
5. 如何保障規定辦法，不生問題？_____
 6. 魚肉菜蔬油鹽等如何採購？（現款或立摺）_____
 7. 如係立摺，有何條件？_____

乙、管理

1. 膳食係歸人包辦，抑自行管理？_____
2. 如自行管理，由何人負責？（事務部分或職員輪流）_____
3. 自行管理，廚夫如何雇用？（請就下列各項用◎符號指出）（1）覓一領袖，餘由領袖按規定工資雇用 (2) 完全自雇
4. 如何防範柴米等之偷漏？_____
5. 如何限制柴米等之浪費？_____
6. 假期（如星期日）用膳人數如何預定？_____

7. 侍應膳食（如開飯，添飯，收拾膳堂等）由何人擔任？_____

丙、檢 查

1. 購入之食物，如何檢查？_____
2. 如何防止用餘剩飯菜撥混？_____
3. 廚夫體格是否檢查？_____
4. 廚房器皿檢查期間及檢查方法？_____
5. 用過之器皿如何清潔？_____
6. 膳堂廚房之害蟲（如蒼蠅、螞蟻、蟑螂等）如何消滅？_____
7. 廚房附近溝渠、垃圾等如何清潔？_____

丁、布 置

1. 廚房之位置在全舍何部？_____
2. 膳堂與廚房位置關係（相連、隔離）？_____

3. 如相連，有何防油煙侵入之設備？_____

(六) 保 安

甲、警 衛

1. 守衛之雇用如何？（請就下列各項用◎符號指出）(1)向公安機關請雇 (2)自行雇用
2. 請願警每名每年需費若干？有無其他費用？_____
3. 請願警直班時間如何分配？_____
4. 請願警對機關之關係（肯服從指揮否？）_____
5. 雇用請願警有何便利？（如與當地警士有聯絡等）_____
6. 雇用請願警，請求方法及手續如何？_____
7. 請願警保證方法（由公安機關負責，抑由警士自覓鋪保）？_____
8. 自雇警保證方法如何？_____

9. 自雇警所用武裝如何請領? _____
 10. 槍械執照如何請領? _____
 11. 自雇警之工資及工作時間如何規定? _____
 12. 工資以外有何待遇? _____
 13. 如何向公安機關登記? _____
 14. 自雇警有何便利? _____
 15. 有何報警設備? _____
 16. 有何特別警衛設備，緊急時可以隨意使用? _____
 17. 如何訓練職工應變? (如記憶報警電話號等) _____
 18. 處置事變之訓練如何? (如報告及治療傷亡等) _____
- 乙、消 防
1. 消防設備裝置 (指太平龍頭) 之手續與費用如何? _____

2. 其他消防器具之種類及價格? _____
3. 消防器具由何人管理? _____
4. 全體職工有何消防訓練? _____
5. 有何直達消防機關之報警設備? _____
6. 有何消防附屬設備? (如龍頭等)? _____
7. 報警於員工有何設備? _____
8. 職工關於應變(如搶出重要簿籍,關閉電流,避火等)有何訓練? _____

丙、救 急

1. 有何急救設備? _____
2. 如何訓練急救人員? _____
3. 急救後醫藥之處置(如何延醫等)? _____

4. 如何訓練全體員工關於急救之事? _____

丁、治療

1. 與醫院或醫士有何特約治療辦法? _____

(如 (1)包醫制,不論病人多寡,年致酬金若干, (2)特約制,每次就診,得就診例減低若干)

2. 急性病如何辦法? _____

3. 如自設診療室,如何管理? _____

(七) 交通

甲、門禁

1. 職工出入有何憑證及手續? _____

2. 來賓訪問須經何種手續? _____

3. 每日大門關閉之時期如何規定? _____
4. 職員在辦公時間會客, 有何規則? _____

乙、郵 電

1. 收信手續如何? _____
2. 重要文件 (如快信掛號) 由何人負責收受? _____
3. 如何購買郵票 (是否自填單據由郵局蓋章)? _____
4. 使用郵票如何記帳? _____
5. 寄發平信辦法? _____
6. 辦公時間外如何收受通電? _____

丙、電 話

1. 電話機共有幾架? (1) 牆機 _____ (2) 桌機 _____ (3) 分機 _____
2. 有無交換機? 如有計若干門? _____

3. 有無通本機關各室之專用電話? _____
4. 接線生薪資若干? _____
5. 如何選取接線生? _____
6. 男女生之比較如何? _____
7. 如何訓練接線生? _____
8. 辦公時間外電話如何接聽? _____

丁、舟車

1. 有何種舟車? _____
2. 舟車如何購置? _____
3. 如何修理? _____
4. 選取駕駛人標準? _____
5. 汽油機油及零件如何採購? _____

6. 汽油機油等之消耗, 如何統計稽考? _____
7. 汽車如何保險? _____
8. 停放地方如何管理(防火險等)? _____
9. 車輛使用如何支配? _____

(八) 其 他

甲、開 會

1. 開會通知如何辦理? _____
2. 會場如何布置? _____

乙、展 覽

1. 展覽會之性質種類: (1) _____ (2) _____ (3) _____
2. 展覽會之日期地點等如何規定? _____

3. 展覽材料如何徵集? _____
4. 展覽管理人員如何分配? _____
5. 會場如何布置 (如展覽品及出入口等)? _____
6. 展覽目錄如何編印分送? _____
7. 展覽目錄之收費如何規定? _____
8. 參觀人數如何統計? _____
9. 參觀證如何分送? _____
10. 參觀券之收費如何規定? _____
11. 招待員及問訊處如何組織? _____

丙、旅行

1. 旅行團體如何組織，私人介紹抑公開招致? _____
2. 旅行日期及時期如何規定? _____

3. 旅行程序如何規定? _____
4. 費用如何計算 (承包抑多找少補) ? _____
5. 費用如何收取? _____
6. 舟車如何準備? _____
7. 途中飲食如何準備? _____
8. 途中照料人員如何分配? _____

丁、招待

1. 招待員職務如何分配? _____
2. 招待員用何標識? _____
3. 如何事先向招待員說明職務及應知之事? _____

戊、宣傳

1. 宣傳方式: (請就下列各項用◎符號指出) (1)演講 (2)廣告 (3)小冊

(4)傳單

2. 宣傳材料如何處理？

3. 如何測驗宣傳效力？

中華民國二十六年五月六日

中華民國二十六年二月初版

(65182)

事務管理的實施一冊

每冊實價國幣叁角

外埠酌加運費匯費

編著者 何清儒

發行人 王雲五
上海河南路

印刷所 商務印書館
上海河南路

發行所 商務印書館
上海及各埠

版 翻
權 印
所 必
有 究

(本書校對者林仁之)

