

國民文庫
古貫郊著

庶務管理

中國文化服務社印行



No. 1738

上海市人民圖書館藏書
登記號:
書號:

上海圖書館藏書



庶

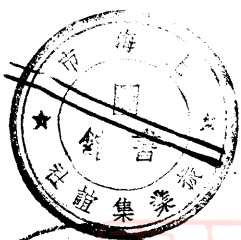
國民文庫
古貫郊著

務

管

理

中國文化服務社印行



目次

一、庶務管理概述	一
二、物品的處理	七
三、財產的保管	二六
四、工役的管理	三九
五、清潔與衛生	五〇
六、修繕及建築	五七
七、防火與防盜	六二
八、交通工具的管理	六八



九、膳食的管理·····

七二

十、結論·····

七六



庶務管理

一 庶務管理概述

庶務管理，就是物與事的管理，也就是處置一切行政上的事務工作，從房屋的修繕建築，一直到辦公所需用的桌椅筆墨的購買佈置，以及清潔衛生等，都屬於這一類。一個機關，對於物的管理，如果有計劃，有條理，有系統，有預備，則浪費必定可以減少，公家一定可以節省許多無謂的消耗。管理的原則，就是要用合理的方法，與精密的記載，做到物無廢棄克盡其用的目的，所以辦理庶務的人，必須使一切物件，都能發生最大的效用，這才算完成了庶務管理的目的，惟欲達此目的，必須要致力於整理管理與修理，



並且要能進一步做到廢物利用。所謂整理，就是無論一件什麼東西，一購進來，便要分門別類，依其性質作用分量等，整理配備得有條有理，沒有一點凌亂，不管怎樣瑣屑，總要安排得整齊，不含不混，所謂管理，就是一切東西，既經整理以後，即安置於一定的地方，交一定的人負責保管，依一定的方法使用，所謂修理，就是每一件東西，稍有損壞，就要把他立刻修好，使他不因失修而破壞得更快，以致完全失掉他的效用。所有整理管理修理，完全確實做到以後，再進而做到廢物利用，這樣才算盡到了利用物品的能事，才算得是科學的管理，當此物力維艱的時候，對於物的管理，必須加倍注意，切不可有一絲一毫浪費的地方，從很多方面看來！庶務管理，是機關管理中極重要的一部份。因為事務管理，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，但與他們的關係却非常的密切，必先有事務管理的供給，然後其他各種工作，方能進行，即以局部問題而論，如文具紙張等而言，若沒有合理的管理，便能減低工作的效率。所以很多人說，庶務管理辦得好，機關管理就算成功了一大部。這固然是過分重視庶務管理，但同時却也顯示庶務管理的不易，正因為如此，所以辦理庶務人員，應認清職務的繁重而益加黽勉。關於庶務管理的組織，其大小應按各機關規模的大小及性質而異。但各種職務，心須妥為劃分，如採辦、驗收、保管、分發、技術、管理、佈置、交際、統計、園藝，交通，衛生等，或人負一責，或人兼二三職，則須看機關的規模及其性質而定。倘機關規模稍大，則購買驗收保管分發等工作，最好是由幾人分別担任，以明責任，以收彼此牽制監督之效，工商會計的貨物進鎖，每一交易的發生，必須經二人以上的處理，就是明責任免錯誤的道理，過去

一般機關，所有負庶務管理責任的人，大都以爲機關的財物，其主權並非屬于本人，係屬于機關本身，故于管理方面，常漫不經心，其老于世故者，甚至不惜以公家的財物，來接納友好，或做人情上的應酬，而機關長官，亦大都不肯過問。故於機關財物的增減，及現存數目，全無詳盡的記載與報告，此種混亂的結果，每使經管財物的人員，發生不法或不忠於職務的行爲，種種弊端，由此滋長，機關無形的損失，乃至不可以勝計，而人亦恬不以爲怪，此實一極可恥可痛的事情！爲防止弊端及減少公家損失與增進行政效率起見，對於庶務管理，實需要建立一合理的制度，照此制度嚴格執行。不過庶務管理，是一件極其繁瑣的事情，縱有良好的制度，亦不足以自行，故必須有稱職的公務員，執行各項規定手續，而後制度始得實效。

因此，就人事方面而論，第一是庶務員的學識，技能各方面，皆應有嚴

格的及專門的訓練，期於其所任的職務，能勝任愉快，使庶務管理的制度，能推行盡利。訓練辦法，可由中央或省政府招收程度相當的學生，或甄別現有各機關的庶務人員，施以一定期間的訓練。第二是各機關任用庶務人員，必須遴選訓練合格的人員充任，並予以相當的保障，期其安心工作，庶使機關對於庶務管理，以人事的安定，工作的繼續，得上有軌的希望，而過去庶務人員的特殊地位，及其一般弊端，亦可泯滅於無形。

此外，庶務管理的工具，例如請求購置單，領物憑單，物品收發簿，伙食領發簿，購置登記簿，修繕登記簿，備用金簿，財產登記簿，物品登記簿，庶務清單，現存物品表，工餉表，以及各種卡片等等，必須十分的完備，庶使管理工作，更加順利的進行。

於此，有須補述的，即庶務管理，十九是被動的工作，表現個人能力的

機會，實在不多，而一般主管及同事，又往往求全責備，故懷才之士，大都不屑爲此，即令有決心一試的人，亦終以不勝精神上的壓力，函思遠引，所以如何尊重庶務人員的地位，如何提高庶務人員精神上的待遇，實爲庶務管理的先決問題。

二 物品的處理

1. 物品的購置

事務管理中的物品，是指全機關共同應用的物品而言，而其管理的要點，則在盡量避免浪費與消耗，一個機關，日常需用的物品，如文具紙張筆墨及其他比較大宗的普通用品，對於採購，必須加以適當的規定，並須按照規定的手續，由專人負責辦理，以求合理化。過去各機關，對於物品的採購，幾毫無規定，庶務員的不法，大多種因於此。補救之道，端在建立合理化的制度。概括來說，每月月終應由庶務科按照實際需要，將預備購置的物品，舉其品名與價格，依據按月支出預算，造具清冊，呈請核准後彙批購貯之。

此時有兩點必須注意：第一、購買物品的金額，須受支出預算的限制；



第二、所購的物品，必須價廉而適合於應用。第三、是要儘量採用國貨。至若某種辦公需要的物品，非庶務科經常貯有或須臨時定購者，則應由需用各處科人員，填具請購單，（參看附圖）經過庶務科審查簽注意見後，層轉核准後購買之。審查要點，爲：請購的物品以前曾否發過？是否需要？所請數量是否需要，是否合理？價目若干？預算中此項科目有無餘數？然後決定購置與否？請求人則應將需要物品的名稱、數量、單價、用途等項，逐一按表填入，並須簽名蓋章，遞轉業務單位負責人蓋章，以明責任。此單應填三張，分爲存根、通知、報查。通知聯由庶務科備查，報告聯由會計科備核。所有採買的物品，其需價較昂，在一定數目以上者，必須開具三家以上的估價單，擇其開價最廉者與之商至減無可減時，再行購買，以符合經濟的原則。

庶務科將物品購買回來，點交請購人查收後，將實付價值填入請求購置

單實價下各相當欄內，將買物發票連同送會計科備核之一張，送交會計科編轉賬傳票及支出傳票。凡非日用必須物品，購入時，應於發貨單上註明其用途，購買物品，應依分層負責制辦理。例如物價在若干元以下的，及零星的添購，得由平日担任採購的庶務人員，自行購買，依法報銷，在若干元以上至若干元以下的，須報請庶務科長核准後購買之；在若干元以上若干元以下及大宗購買，則須呈准總務處長或主官批准後購買之。除特殊情形外，總以指定若干批發商號或合作社，採用集中購買分發貯用為原則，或預計其種類數量，特約商店商定物品商標價格訂立合同，由其供應亦可，惟此項合同應公開簽訂，並應於每三個月或半年訂立一次，而將原合同送會計科備核，集中採購的利益，第一、是大量購買。價格當較為公允，因商店貪戀此大宗生意，必極力削減價格，以保留此大宗主顧；第二、可滌除經手人員與商家串

通舞弊，而變換名目之報銷亦可以避免；第三、可以節省時間、精力、運費、及交通費；第四、是便於審計；第五、所購物件的品質及種類，易於標準化，（如紙張裁數的規定及表格帳簿樣式之劃一等）；第六、物品的種類以公用者爲限，其非因公應用之物品拒絕購備，公物私用之弊可以避免；第七、物品的出納及保管易趨精密，並便於稽核；策八、無用之物可以利用或變價；第九、事權統一，責任集中，便於計劃與統制；第十、可以減少機關長官事務方面之負擔，而澄清吏治，又爲其附帶之優點。至於躉購的數量，可按各機關對於物品消費量，作一個相當的估計，或按一年，或按半年或按三個月都無不可，在快要用完的時候，就得再行躉購以免青黃不接，但在毛病方面亦有幾點，第一、購買與保管制度，如稍不謹嚴，易啓弊竇；第二、特殊物品的購買，如水利儀器_等，須具有專門智識，非普通採買人員所能勝任

。至于分散制，其優點僅爲適合于各單位特殊的需要，與視需要而決定，購買數量較爲確實而已；惟零星物品，得准在普通小店購買，以求便利。至採購物品的標準，應着重國貨，價廉耐用，美觀及生產量多不致缺貨者爲宜；所有購買的物品，應由商號於發票上註明物品名稱，數量單價，及實收現金數目與日期，及書某某機關查照字樣，以實收數目上，須蓋用商號圖章（或註明銀貨兩訖字樣，但亦須加蓋商號圖章）以杜流弊，其另具收據的，仍應附具發票，以便驗收，購買公物的經手人員，必須於每張發票擇其適宜位置上加蓋私章，以明責任，爲使庶務公開起見，庶務科應將每月購買物品的價格及數量，分別列表呈報及公佈，如有認爲價格昂貴，可告知庶務科分別退貨或改向別家訂購；庶務人員，亦應隨時調查市價，列表比較，以便擇其價廉而物美者購買之，勿使公家稍有損失。此外如有大批購買物料的需要時，

其購買手續及管理方法，應另有嚴格的規定，若上級無明文規定者，本機關得自行製訂單行法規，俾承辦人員有所循率。就一般而論，必須招商投標，惟投標或與商人訂約時，須絕對公開，並須得多數人的參加審查與共同計劃，以免流弊。於此有當補述者，即負責採買的人，第一、必須熟悉商情，有購買的經驗，例如購買物品，市價的漲落，有隨季節為轉移者，有因供求而變動者，採買人員，應視其必要程度，分別緩急，適時購買，以省用費，若欲十分熟悉商情，除跑街外，必須時刻留意報紙上的經濟新聞，及各類的賣買廣告，以便明瞭，有無廉價的物品拋售，如有廉價物品出售，則須把握時機，隨時購進，這就是說不但要懂得門檻，也要會打算盤。第二、要有廉潔的品格，能公正無私，絕對不在採買上營謀非法的利益，如挪用現金貪圖折扣以劣易好等等！這一點關係機關的效率很大；第三，担任採買的人，必須

機警靈活，作事敏捷。因爲商場上的交易不敏捷，往往發生窒礙，其商業知識愈充足者，必愈能勝任，而身體強健，不辭勞瘁也是必要的條件，此外尙有待附述的，卽做生意的人，因爲要維持營業，不得不想方法來兜攬生意，因爲要兜攬生意，必須聯絡他們交易的人，尤其是對於操有購買物品權的人員，而負責購買的人員，也不免與商人互相勾結，因此回扣酬贈虛帳等毛病常常發生，這些毛病，主管的人不能不時刻注意，以免損及本人信譽，及使機關招受損失。但同時也有一點必須注意，就是對於採買的人員，必須加以體貼，若看見其所購的物品，比較昂貴些，便以爲不盡實，那也未免過於冤屈他人，而其所需要的車飯費，也必須規定適當的辦法，固定的與臨時的都可以看機關的大小及業務的繁簡而定。庶務人員於採買物品，得按事實上的需要，呈准領取一定的備用金，以備隨時支用，此項備用金負責人應慎重保

管，不得挪借，凡用備用金支出之款須逐日記入備用金簿，每隔若干日或卽日依單據科目，分類編製備用金支出清單，與備用金簿合計數核對相符後，連同原始單據送交會計科按照清單列報之數，領款補足所領備用金原額。其他雜費等項，須由備用金項下支出者，亦依此辦理，所有單據，則交由會計科分類保存，以備報銷，但前項由備用金支出之原始單據，非有經手人及驗收人共同蓋章，不得發款，至於購買數量較大，需款較大的，可用抬頭支票支付之，以免發生弊端，及減輕採辦人員與庶務科長的責任，於此有待補敘的，卽上述的集中採購辦法，在各大機關，如中央及政院各部會各省市府，尤須澈底實行，因爲如讓各廳處局自行採購，種類與品質常不一律，紙張表格單簿的尺寸與顏色，尤易參差，在外觀上既不整齊，於將來報銷審計時，亦易發生週折，因爲各商店所定價格，事實上難求一致，卽在同一商號，

購買人精明與否及熟悉商情與否，所訂物價，亦有若干不同，即令採買人同樣精明，同樣熟悉商情，然與商店主人交情如有深淺，價格亦不能全物差異，倘主管人如以本機關購物價格較昂，即懷疑採買人有不盡不實之處，豈不厚誣他人？又審計機關於審核單據時，亦必感同樣困難，因為同樣的貨物，在同號的商店購買，甚至在同一日期，而發生不同的價格，在法理上亦不可通，只要各機關庶務人員，彼此都不想在採買方面打主意，我想集中採買是最合理的制度，也是應該澈底實行的事情。

請購單存根

品名	數量

某某機關物品請購單

品名	說明 (式樣及尺寸)	數量	用途	第二科 附註意見	批示

年 月 日

請購人蓋章

秘書科長

總務組長

年 月 日

二 物 品 的 處 理

一 五

2. 物品的驗收

凡購進的物品，驗收人員應卽照單點收，登入物品登記簿，並於點收完畢後，就發票上加蓋驗收人員私章，以示負責，並送請主管官庶務科長或總務科長蓋章，然後將單據交還採買者本人；移送會計科審核，填寫支付傳票，俟主官批准後，依照規定手續撥款或核銷，一面則新購的物品，移交保管人員，就一定位置，分別陳列保管，以便各處科職員具領使用，如機關規模較小，其保管人員卽係驗收人員兼辦者，亦應依此手續辦理，驗收人員，應注意左列各項手續，第一、查對所購物品與請求購置單所開的數目是否相符，例如紙張一門，在我國市場舊習慣，總是九五或九六交貨，這種情形，必須預先聲明要十足交貨，以免臨時發生爭執，第二、質料與樣本是否按照請求購置單上所開示者及有無偷減，爲避免後來發生爭執起見，對於樣子標準

和圖樣，大家必須先行弄個明白，第三，所開單價與原請求購置單上所開列者有無出入或出入多少？至於驗收印刷品，第一須注意所交的貨，其數目是否與合同上所訂的相符？其次，紙張的品質，字粒的大小，尺寸的長短，是否合乎條件？其他如裝訂的優劣，墨色的濃淡等，亦應相當注意，驗收印刷品的人員，必須明白紙張的來源，和市場狀況，各式紙張的面積和開法，各種印刷的常識，印刷上，各種工作和價格的計算方式，不過驗收人員，於驗收物品時，對於物品的好壞，必須注意，其有不堪使用或不適用者，應拒絕接收，以免公家遭受損失；又物品價格與市價懸殊者，得要求經手購買人呈報主管官批准後，再行接收，若有疑義，得直接拒絕驗收。驗收人員必須處處爲公家着想，不必稍存客氣心理，但也須購求公道，維持公平交易的原則，若吹毛求疵，故意挑剔，都可不必；只求合乎分寸，那就得了，不過驗收

的人員，對於當地的物價，也必須調查清楚，以便審核，及判斷其有無不盡不實的地方。

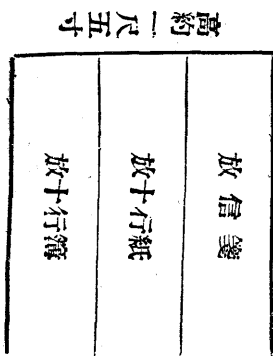
3. 物品的保管

有許多物品，不是在採購後即行領用成消耗的，所以必須有相當辦法加以保管，這在技術方面，是需要下一番的研究工夫，但物品的種類不同，用途不同，所以保管的方法，亦有差異；總以取用方便，檢點容易，損傷低微爲原則。從大體說來：物品的保管方法，第一、須先將物品加以管理，並分別確定名稱，如以信封而言，有牛皮紙信封，宣紙信封，有雙裱信封等區別，不得以信封二字籠統稱之。在驗收完畢後，應依確定名稱編號，按類記入物品登記簿，及分別包紮，或陳列於物品的木櫃內，或置於特設的儲藏室內，若亂堆亂放，必易於損失，第二、儲藏的地方，必須選擇乾燥的房屋，以



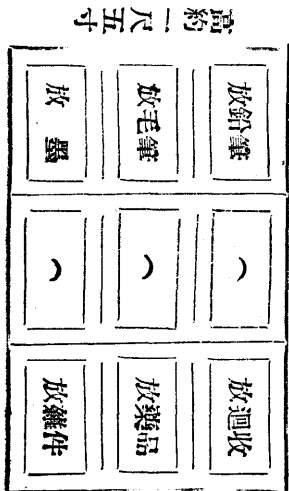
免霉爛耗蝕，又所選的房屋，必須求其安全與便利，而窗子與門戶，尤須特別加以裝置，以備不虞。其次陳列物品的工具，如機關不很大的，最好是用高約二十英寸，長約三十英寸有鎖的木櫃架，內分若干橫格或直格，以便分類陳列，便於取用，如係保管鉛筆毛筆藥品，及面積較小價格較昂的物品，最好復於櫥內具備若干抽屜，必更便於保管。（圖附後）這種櫃架的好處，一則有條不紊，二則便於移動。並於移動時間，隨時隨地可以辦公。若機關規模較小，物品無多，而其機關又少流動性且為經濟起見者，則採用一般機關所用的橫排木架，亦無大礙。關於保管物品，必須經常留心，尤要在不能時清理，以免散失，其有怕潮溼的物品，則須時常檢查，不時晾晒，以免霉壞，而重公物，負責保管物品的人，第一須頭腦清楚，然後對於分類編號等，始能精細從事，其次作事必須謹慎，不慌張，不放肆，肯負責任，尤要有

愛惜公物的熱誠，公物保管才能確實，至於品格純正，更是不可缺少的條件，因品格純正，才不至於發生監守自盜的事情，而能完全負起保管的責任，至於庶務科長，則須不時點查實物及物品帳，遇有錯誤，應隨時糾正之，此外對於庶務的利用一點，也要注意，如破毛巾可當抹布用，寫壞的毛筆當作漿糊帶用，只要管理物品的人，多這一點意，就可替公家省下很多的錢。



寬約一尺五寸

寬約二尺五寸



寬約一尺五寸

寬約二尺五寸

4. 物品的領用

各處科室職員領用物品，須照規定手續，先由領用人填具領物憑單，在領物單正副聯上，分別填註品名單位，用途，請領數量，領用年月日等，並須親自簽名蓋章，經各該主管人員簽名或蓋章認可後，飭役赴庶務科領取，庶務科則憑此單發給物品，並將實發數量填入此單之實發數量欄，然後察明物品，連同副聯交給領物人，正聯則留庶務科備查。庶務科於物品發出後，應逐一將憑單號數，領用品名，實發數量，物品單價，領用日期等記入物品登記簿該物品戶之領用項下各相當欄內，如領用者為購置項下之財產品，則將領物證號填入財產登記簿該財產戶之領物單號數欄內，以便稽核。前項憑單於物品發給後，應由主管人加蓋戳記，逐日彙訂成冊，妥為保存，如憑單內領物人所書名稱與確定名稱，稍有不符時，應代為加註，不得塗改，惟請

領之物品，如數目過多，或所存數目不敷發給時，得酌量減發，但須於領物憑單實發欄內，註明數目，加蓋圖章，以備查考，至於登記的方法，可用訂本帳簿，活頁式帳簿，或卡片等，隨機關的性質而異，于每月終時，查照購買物品類別，單位，價目，數量，各單位或個人，領用數，尚存數等，編造物品收發日報表，按級遞核，（表附後）並予公佈或傳觀，俟公佈或傳觀後，則分別送會計科及有關單位，庶務科亦應自存一份，以備不時之需；此種月報表，編製完竣期間，不得逾次月之五日，倘使有人對於各種物品的去路不明，有所詢問時，負責人員，應隨時將登記簿提示，並予說明。此種公佈的好處，第一可使庶務公開，使機關職員人人能明瞭庶務管理的真相，並可使機關的消耗有一總統計；第二可使各單位或各人每月領用物品的數量，得以比較，其領用過多者，良心不免內疚，以後使用公物自然會加以愛惜。

最好規定一限制的辦法，如每人每月只能領用一定的數量，例如毛筆每月每人只發一枝，書記加倍，信封信紙除特殊事件外，每人每月以十套爲限，鉛筆鋼筆尖複寫紙，一律以舊易新等等，若所領用物品，超過一定數量，苟非呈准發給時，卽不再付與，這樣於節省公物，一定有很大的好處，同時復可減少人事上無謂的摩擦。

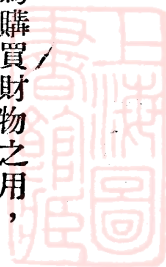
物品會計，大家多不注意，其實物品會計辦得好，不但物品的進出不易走漏，就是管理交代時，也省事很多，此外保管品與消耗品必須爲嚴格的劃分，所有保管品應視各職員工作上的需要分別發給使用，而領用人對於具領的保管品，在使用時間，應負保管責任，如遇損壞時；應照章以書面向主管人員說明理由，將損壞的物品歸還核銷後，另行具領。如遇遺失，亦應以書面說明理由，以便核銷。倘所述理由，主管人員認爲不充分時，得呈報主管

按照辦法，由領用人照原價或折價賠償，賠償的款，則繳由會計室入賬保管，又領用人於離職時，必須將所領用的保管品，如數繳還庶務科，倘有短少，亦應依照前述辦法辦理，這樣，則公物才不致隨便糟蹋。關於消耗品及保管領用辦法，以及保管品遺失和損壞賠償辦法，各機關得按照情形，自行訂定。

此外尚有一點也得附帶敘述，即公物私用，幾成爲機關上的普遍現象，爲防止公物私用，必須注意下列三點，（一）制度力求嚴密（二）職員道德上之砥勵（三）庶務人員經常注意研究改進。

三 財產的保管

機關的費用，除一部份支付職員俸給外，其餘大部都為購買財物之用，所以各種財產，不論舊有或新置，不論動產或不動產，大如至於機關的房屋土地！小如至於一針一縷，均應用極有系統極有條理的方法，去整理保管，保管之道，首先要制定保管的法規，及確定管理的制度，並先有完善的工具與科學的記錄方法，尤要能以會計及審計方法監督此項管理制度的推行。因此各種工具，如財產收發登記簿，財產目錄，財產增加表，財產減損表及財產編號單等必須具備，務使件件都有着落，隨時可以考查，否則必致紊亂不堪，各職員既得以任意浪費，隨便糟蹋，或竊挪私用，侵為己有，而經管財物的人，倘品格稍差的，亦可藉此混水摸魚，監守自盜，藉得非法的利益



。爲求管理週密起見，凡新購之財產，會計及審計人員會同驗收後，應由負責人即按類記入財產登記簿，如種類數量價值等，然後將各項物品分別編號，並將號碼粘貼或裝訂在該項物品之上，而其價值與數量，並須詳細登記，不得差錯；在發給各處科室及個人使用時，亦須分別登記，總期手續週密，簿籍分明，這樣則考查自然方便，而管理亦易爲功，茲將保管的要領分述於後：

✓ 保管財產，第一要分類，如椅檯桌櫃時鐘機器等等，然後按類編號，自第一號至若干號止，加以標識，惟椅檯桌櫃，通常用紙條標貼，常易剝落及損壞，最好用一種小木牌，長約二英寸半，寬約三分之一英寸，上下端各鑽一小圓孔，釘於該物較不顯露，而又便於查核的地方，（如附圖）用銅牌亦可，該木牌應書明該類物名及號數，例如檯字第幾號，但不能釘木牌的物品

，亦可用有韌性的紙條或白布條標貼，甚至或用毛筆填寫再加桐油亦可，總不外因物制宜，惟各種財產釘牌的地方，務求一律，以便查核，如在各該物件上，用各種顏色漆上，類別號碼等，也是很好的辦法，至於有些物品，不妨把機關的名稱，刻在或印在該公物上面，如電燈泡如墨盒都是可以辦的，有了機關的名稱或符號，携回家裏使用，總有些不好意思，至於拿去出賣，當然很少人敢於承買，第二步手續便是登記，惟在登記之先，應先將機關內辦公室或寢室，依次編號，俾便於登記及查考，每號房間門上，應以白漆或某種顏色木牌，寫明號數，或以磁牌釘於門楣上，日後如有一室改爲二間，可以將該房的附號加甲乙以資識別，如一〇一號甲，與一〇一號乙，房間編號，於財產登記及計算，有極大的便利，切不可辦事人的職位，爲其辦公室或寢室的名稱，如稱某某處長室科長室等，因爲職員的辦公處及寢室，常

有變更，幾經改變以後，物品便難于稽考了。

保管財產，爲期嚴密起見，除於分類編號時，登入財產登記簿外，並須應用各種卡片，分別登記。

第一種：財產登記卡片甲種，（如附圖）一物一張，依物品分類號數編列，卡片用硬紙製成，長約六英寸，片右上角類字號字，右端空白，以便填入某類某號，其左角購置年月日，價目商店，均應照填，所以預備多格，係爲便利物品移動時登記之用，如某年某月某日，置於某號房間，即應在年月日上分別填註，以後如有移動，可照格填寫，這種公物登記片，依所記物類次序，存放抽屜，以便檢查。公物各類類目及存置處所，有此卡片，則機關內有幾張椅子，幾張檯子，其他各種用具，及存置何處，隨時可以點查。

第二種：財產登記片乙種，（如附圖）每一房間一張，依房間號數編列

，片長八英寸，寬五英寸，右上角之第號二字間空白，俾填入房間號數，日期欄下各種，備填入移入之年月日，物品名稱欄各格，備填各類物名。如椅有靠背椅籐椅皮椅等，號數欄各格，備填各物類號數，備考欄各格，備填各該物遷移日期處所，這種登記片，亦依所記房間號數次序，存放於抽屜內的另一角，以便檢查各房間的物品，這樣對於各室的物品，均可隨時抽出點對。

第三種：財產登記表丙種，（如附圖）每室用表一張，存置各室，歸工役保管，其格式與第二種登記表相同，惟上一橫格，改書為第幾室物品一覽表，其下面一格，於空白處，加印規則三條（一）室中物品有遷移增減時，該管工役須將此表呈交庶務科更改，不得私自塗改，（二）工役改僱或改調他室服務時，須按表將該室物品點交接收工役。（三）物品如有短少，惟該

工役是問，有此表格，則各室的物品，可以隨時點對。

第四種：財產登記片丁種，（如附圖）爲預備貯藏之用，因一機關所有公物，不限定全部使用，常有一部份貯存，俟需要時取用，這種貯藏的物品，如不細心照料，也很容易損失，所以必須歸入貯藏類編號貯存，以便稽查，其登記片大小格式如第一種公物登記片，惟標記之字略有不同，右上角類與號之間的空白，填物品貯入號數，如三十二年四月四日有寫字檯一張，移入貯藏，編第二號，五月二日爲八號辦公室領用，第二號即空，六月一日有書架一隻，移入貯藏，仍補第二號，其餘類推，其登記方式如附圖，第四，各種物品，如遇損壞時，庶務人員應即填具物品損害報告單，報告主官鑒核，該單印備名稱、號數、存置處所，損壞原因，損壞年月日等，由負責工役及庶務員分別簽名蓋章，如應修理的，即飭工匠修理，倘破壞不堪，即予分

別註銷，但此單應妥爲保存，以備查考。

保管財產的唯一要領，除需要精密的登記外，便是經管人必須不時點對，切戒徒事虛文；苟令遇事因循，各種表格簿據，雖極完備，而不去實行，或實行而不求切實，也很難有成績可言，假如經管的人不能按室按房點對，亦須令各工役自己點對，而自己則宜不時加以抽查，若發現錯誤，即予處分，各工役爲恐受處分，自然也就小心管理，同時并應囑咐工役，對於公用器具，必須注意保護愛惜，不得任意遷移，如遇損壞須修理時，應即填寫物品損壞報告單，報告庶務科核辦，如不能修理時，應於呈准核銷後，在簿表內分別註明其毀損事由及年月日。又各該管辦公室或寢室中物品，如有遷移或增減時，應報告庶務科主任人，將該室物品一覽表予以更正，工役不得私自塗改，工役解僱或改調他種職務時，須按表將該室物品逐件點交接管工役保

管，各室物品一覽，務須妥爲保存，物品如有缺少，應惟該管工役是問，負責保管財產的人，應按其品質，隨時整理，預防耗蝕，並注意儲藏的地點，是否安全妥善，至財產如有毀損或遺失時，保管人或使用人應依照規定。呈報核銷或照價賠償，個人專用者，由該使用人負責，宿舍設備的財產，則由居住的職員共同負責，公共所在地者，則由各該負責保管人負責，於此有當補述的，即機關成立的歷史稍久，必有若干的廢舊物品積存，這些廢舊物品，必須每隔相當時間，加以清理，如尚有相當價值可以酌量保留的，應分別修理保管，如用途甚小或完全無用的，可以分別呈准註銷或招投變賣，如機關駐有審計人員者則投賣時，應請其參加，而變賣所得的物價，概須交會計科入帳保管，非經呈准，不得動用，至於月終應根據財產登記簿，將本月份財產的撥入新建購置各項編製財產增加表，如遇毀損，或撥交售出時，應編

財產減損表，呈報長官核閱，每年度終，應該全部不動產與流通過用具總清查一次，與財產登記簿核對相符後，編製財產目錄，經呈送機關長官核閱後，連同年度決算，一併送請法定機關審核，此種報告，必須於法定日期填好，於法定日期送閱，不得無故拖延；機關內如駐有審計人員者，並應責成其經常作實際上的稽察，以明覈實。

在講求防止公物私用或濫用，總不免對同事步步提防，這件事說來，自然有些煞風景，況且有防弊之法，同時也就有作弊之門，故事實上防止也只是相對的，所以管理財產也只能盡力之所及爲之而已。

要想財產管得十分週密，還得促進同人的服務道德，及使一般同仁的生活上勿感受到過度的威脅。

附

財產登記卡片甲種		購置 年 月 日	
類	第 號	價目	商店
日期	存置處所	日 期	存置處所
年月日	第 號	年月日	第 號
年月日	第 號	年月日	第 號

財產登記簿

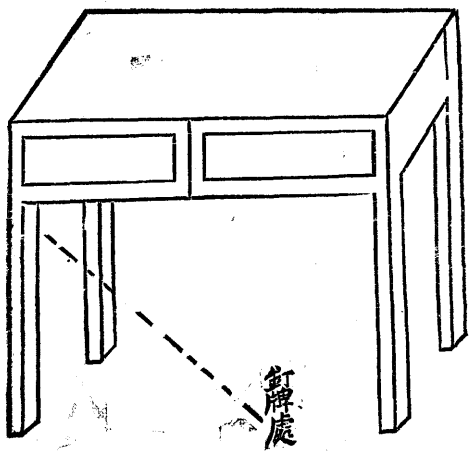
圖

財產登記卡片丁種		購置 年 月 日	
貯 類	第 號	價目	商店
日 期	物品名稱	日 期	移用處所

圖



三 財產的保管



第 室 物 品 一 覽 表				年 月 日			
日 期	名 稱	號 數	備 考	日 期	名 稱	號 數	備 考

工役是問
 有短少惟該
 三、物品如
 工役
 品點交接收
 表將該室物
 服務時須按
 雇或調他室
 二、工役改
 自塗改
 更正不得私
 呈交庶務科
 役須將此表
 減時該管工
 品有遷移增
 一、室中物
 注 意



四 工役的管理

一個機關的工役，如果管理不得要領，少則紀律鬆懈，精神散漫，儀容不整，工作怠荒；大則在外招搖需索，玷辱機關信譽。所以必須由庶務科指定專員，依據一定標準，嚴格選取，妥為分配工作，與常加訓練。並要訂定工役服務須知，令飭遵守，尤須嚴為管理，隨時督促考核，以憑懲獎進退。茲將管理要點分述如下：

(一) 選擇標準：工役的工作，雖然簡單，但並非任何人可以勝任，所以招僱工役時，自應訂定選擇的標準。僱用的手續，及規定其待遇，大體說來，選擇工役除擔任特殊工作的其標準稍有不同外，應以身體強健為第一。因為工役是勞力的，沒有健康的身體，便缺乏工作的基本條件。如身有夙疾

，有性病，或四肢殘缺的人，都絕對不能僱用。品行端正，勤苦耐勞爲第二，若生性懶惰及善於欺騙的人，必易出岔子；尤怕在外間勾結匪人，招搖撞騙，利害關係尤鉅。粗通文字及能書寫爲第三，除專任洒掃工役外，識字與書寫是必要的，因爲信件書籍公文的名稱，以及客人的名片，都須知道才可以增進工作效率，年齡爲第四，以在二十歲以上，四十歲以下者爲宜。因年齡過少，於事物多不熟悉，年老則體力衰退，思想遲鈍，動作亦不靈活，此外必須言語清晰，面貌端正，沒有不良嗜好等，選用之時，必須切實遵照上列的幾個標準，及分別用口試方法，俾對於品格方面，可以略加判斷，并可酌用筆試方法，如填寫履歷表，以判斷其文字的程度，錄取以後。須令覓具殷實鋪保，或妥當保人，就本機關規定的保單，方予試用，如先行試用一二月，經過考察認爲合格，再行正式僱用，尤爲穩當。至於工資，應斟酌當

地的生活程度，妥爲決定：一面須顧到其當前生活的維持，一面則須有提高待遇的機會。至於增加工資的辦法，各機關得按經費情況自行酌定。

(二) 工作分配：工役的工作，必須因業務的性質，及其本人的年齡能力與性格等，妥爲分配。如在庶務室服務的，必須慎擇年齡稍長，勤勞忠實，作事負責的，以免物品的散失；在會計室服務的，必須慎擇年齡略長，忠謹穩健，心思細密及有店保的，以免盜竊款項，遺失單據；任傳達的必須年齡在三十五以上，忠實可靠，儀表整齊，待人接物，彬彬有禮，以免遺失公文信件及引起客人的不良印象；送公文的必須稍爲聰明，而又不辭勞苦，並能駕駛自行車的，方易完成任務。又如少壯力堅的，可任勞力的工作，年老力衰的，可任比較清閑的工作。凡此皆可由庶務人員，斟酌情形辦理，一個機關的工役，有多至數十人或一百人以上的，因此常有調換或代理等情事。庶務

科對於某工役任某處工作，須隨時記載，最好具備調派工作簿一本，凡工役工作有所調派，均登簿通知，以爲日後稽考之用。關於工役的工作分配，必須注意到勞逸平均的原則，若忙的大忙，逸的大逸，不特容易引起工役間的暗潮，同時還可發生違反規律的意外事件。

(三)訓練方法：工役的工作，要求有效率，必須常加訓練。訓練的要點，除曉以人生以服務爲目的的基本意義外，須按各工役工作種類，加以技術上的指導，並經常考察其工作上的缺點，及違背紀律的地方，採用各種方法，施以技術上及精神上的訓練：總須使其身心不斷的勞動，各人所負的任務，一時一刻不敢有怠忽的地方，如公文如何送達，辦公廳桌椅如何陳設，職員茶水如何招呼，電燈及窗戶如何揩擦等，必須使每一個工役，都能十分熟練，尤其是對於辦公廳，更宜特別注意，就一般的機關來說，下班的鐘點

一到，大小職員，總是一闕而散，辦公桌上的文具等，零亂得幾乎不成樣子。必須教工役適時整理，井然不紊，回複整潔，其次體格訓練，亦極重要。如能每早或每晚規定健身運動時間，使其身體經常運動，則於其工作效率，必有若干的增進。復次關於秩序及禮貌，亦應十分注意，對於應對進退，一定要有一個標準，既不能讓他們傲慢，也不可叫他們奴顏婢膝。在談話作事時，必須保持肅穆，在接待來賓，必須禮節週到，又其次則為衛生與清潔，對於痰盂廁所的打掃清潔，茶杯手巾揩擦乾淨等，公共衛生，以及工役個人的頭面光潔，衣服飲食沐浴清潔等私人衛生，都應加以嚴格的訓練，最後必須令其在職務範圍內，絕對服從，尤其要能誠實的澈底的服從，堅決的執行所賦予的任務；務使每一個工役，確能站在崗位上努力，不准其有陽奉陰違情事，任務完畢後，仍須向原指定人報告，至於擔任傳達的工役，對於接待

來賓點收公文信件，管理簿冊，填具收據等，更應加以特別的訓練。担任管理電話的工役，必須令其熟記各機關名稱及其電話號碼，以期通話的迅速，並須語氣和平，詢問周詳，不得魯莽粗率。凡此種種，均要有適當的教材，規定的時期：系統的計劃，並須有專人負責。而後才能收訓練的效果。至訓練方式，或用團體訓話式，或用個人告誡式，有時責備，有時嘉獎，有時處分，有時勸導，有時指示，應因人因事而異，而以個別訓練收效較鉅。至於設班訓練，效率自然較大，但事實上亦有困難。因為工役的剩餘時間很少，每日規定上課時間，往往為事實上所不許。至於訓練工役的需要，當較為明白，對於訓練的內容，亦常較為具體，對於訓練工役，興趣亦較為濃厚。

(四) 懲獎：工役選用以後。必須予以保障。庶訓練工作，不致白費，並應定期，(一年或半年)分別考核，以定獎懲，而增效率，關於考核的辦

法，以及調查的方式，都有研究的必要。合理的考核，如懲獎問題方有解決的根據。就大體說來，工役的工作完全是服務性質的，不適於數目的計量，所以多數機關，均根據服務情形而定：其工作勤奮，勞績卓著，或因改調比較重要工作者，應予以記功升級，或增加工資，其服務至相當年限，又無過失的，亦應照例升級，使其精神上感受愉快，工作更加努力，若在機關服務的時間過久，而每次考績成績均甚優良者，可提升為職員或介紹到別的機關以職員任用，然後才能使一般工役久於其事，力求進步，至於品格不良，服務怠惰，或貽要公，或有不良嗜好，或違犯紀律，屢戒不悛的，則宜就當時分別予以申斥記過降級或斥革等，使其精神上感受痛苦，用資儆惕。若事過境遷，始予執行，收效自然較小。這種評判，有時自然不能十分準確，如能再加上請假日數及進步程度，自然較為公允。惟獎懲方法，必須有嚴密的規

定，一定的標準：有功必賞，有過必罰，賞罰嚴明，則工役自然心悅誠服。而擬定獎懲與決定獎懲的人，必須分開，則工役才不至受不正當的處分與獎賞。最好是徵求多數庶務科人員的意見，必更爲公平。惟機關工役人數衆多，而其工作鎖碎，且他們的性情，道德觀念又極複雜，所以庶務人員對於工役的監督考核，必須經常的留意，不時巡查，才能得比較正確的判斷。而工役因無從摸捉，亦自然時刻留神，有人主張工役的考核，最好由各部主管人員與主管庶務的人員會同辦理。因爲他們對於工役的成績，往往視察不同，會辦則可以調和。但實際上此法極不方便，所以最好由各部主管人員，提供意見，給庶務科參考，較爲合理。庶務科應備傳觀簿及功過表，凡工役功過均須傳觀登記。傳觀簿於功過決定後，交各工役傳觀，功過表則每工役一張，內記入功過種類與事由，存庶務科查考。對於工役的管理，必須尊重其人

格，凡肆口漫罵，任性毆打，及其他一切有關人道的無意識舉動，均應絕對避免。

(五)工役的福利：我國的勞工，素來爲人所不注意，他們的利益缺乏保障，他們多數是沒有反抗的能力。其實工役也是人，具有人的一切情感與心理。所以一定要拿對付人的道理去對待他們，才算合理，但以各地的生活程度這麼高，而他們的每月收入，又那麼微薄，不用說兒女的起碼教育費，無法張羅；就是每日家裏的油鹽柴米，也是煞費籌措。因爲日常生活，過的太苦，所以一遇疾病，祇有呻吟床第，臥以待斃。如果不愛惜他們則已，否則負庶務管理責任的人，必須力之所及，來促進他們的福利：如住宅方面，應酌量建設比較適合衛生的房子；服裝方面，應分寒暑兩季，分別呈准製發；患病時候，要代他們向醫院接洽減費或免費，或則在機關內，設法請求津

貼一部或全部藥費。以減輕其負擔，在生活程度高的較地方，應酌量津貼其伙食或米貼；在教育方面應設法予以補習的機會，尤要在授給他們各種衛生智識，以及關於疾病的預防與簡易治療的方法，使其直接減少疾厄，間接減少額外的負擔。其道德高尚，工作勤緊，學業猛進的工役，有機會時，應設法予以提拔，或介紹往別處服務，給他們出路，至若機關經費充裕的，不妨於各工役原有工資外，每人每月的加儲金二三元，並代其妥為存入指定的銀行，嚴格規定支用的手續與辦法，如平時不能動用，但遇婚喪疾病，或其他重大事故，經該管人員查明屬實後，方准支出一部份，並禁止其抵押質當，一經抵押質當即作無效，並予開除等處分。存摺上並註明本存摺不許質當抵押，違者作廢字樣，以免發生糾紛，使他們服務至相當年齡，身體衰老，解除職務時，能得到一筆金，可以維持晚年的生活，這不但可以砥礪廉隅，而

且可使其安心工作，同時欺詐作弊等毛病，自然也可以減少許多，於工役管理無形間減少很多的困難，及獲得預期的成功。

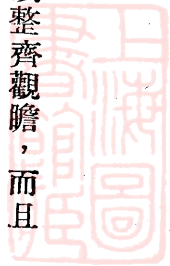
此外尚有一點，須待補述。即機關規模過大，工役人數過多的，爲便於工役的管理及指導起見，應酌設工役長一人或二人，承庶務科管理員的命令，督導日常一切勤務。茲暫假定其任務如下：（一）考核工役勤惰，（二）稽核領用物品，（三）檢查工役內務，（四）管理工役衛生，（五）分配臨時工作，（六）整飭工役紀律（七）勸導工役私人生活。

五 清潔與衛生

一個機關，必須經常維持機關的絕對整潔，這不但所以整齊觀瞻，而且也可以表示機關的精神所在，萬不能隨隨便便，談到機關的清潔衛生，看起來似很簡單，做起來到不容易，因為第一要訓練工役們養成清潔的觀念與認識，及改造其污穢的習慣；其次必須訓練他們經常保持清潔的方法，及勤於打掃；第二則各職員人人能檢查自己，使合乎清潔的要求；第三則庶務人員須經常不斷的巡視，及監督指導，必須三者俱備，然後機關的清潔，方可經常的維持，茲擇要分述於後：

甲、清潔方面

(一) 辦公室員工宿舍天井走廊及機關的外部，庶務科應先區分範圍，



責成各該管工役逐日負責洒掃。如係水門汀的地板，則宜常用粗肥皂洗刷清潔，設污穢凝結過厚，非粗肥皂可以洗擦乾淨，可用少量的鹼銹水，洒於污穢之處，俟其溶化後，再用拖把拖洗，自能潔淨。惟鹼銹水不宜常用，多用則易損害地板；至於木地板，可先用掃帚掃淨後，再用拖把拖乾，然後擦上地板油，自然光亮如新。

(二) 廁所應指定工役每早打掃乾淨。如係抽水馬桶，可用廁刷摩擦潔白，如係糞坑，則須經常用水沖洗，並用暗溝導引至若干公尺的地方，建築一化糞池，以免清糞時臭氣四溢。又小便池須用暗溝導流出外，並須經常沖水，或酌放臭丸，以免發臭，其有自來水設備者更好，切忌滿地的草紙烟頭和烟灰，滿壁的字畫，滿臉盆的髒水，遍地的痰唾。

(三) 各辦公室寢室的玻璃窗，應指定各該管工役逐日擦淨，每週須用

去污粉或布蘸煤油搓擦一次，自能潔淨如新。

(四) 各辦公室的痰盂，應指定該管工役於每日上午下午退公後，各洗一次，各職員寢室的痰盂，則每日應洗一次，天熱時尤應注意，如辦公廳人數過多者，應按實際需要，隨時傾倒。

(五) 各辦公室及各寢室內的字紙簍，應於每日下午退公後，由值日員負責督率工友，在指定地點焚燬，以免遺留底稿，致洩漏機關秘密。

(六) 電燈及牆壁，應責成各該管工役，於每晨用雞毛帚掃去塵土，及蜘蛛網；至於電燈並應於每二日間，用溼布揩拭一次，以求整潔。

(七) 垃圾應訓告各工役倒入特製的垃圾桶，並宜隨時蓋緊桶蓋，苟無是項設備時，應傾倒於指定地點，並應逐日清除，以免堆積。

(八) 樓梯鐵閘，應責成各該管工役，於每日用溼布洗擦乾淨。

(九)會客室、閱書報室、會議室、凳椅必須清潔端正、切忌烟灰茶漬散佈在掉面和地上。

(十)溝渠必須絕對的經常保持清潔。

不過機關的清潔問題，職員亦同負相當的責任，若各職員隨便涕唾，任意拋擲字紙，則工役盡管忙於打掃，也難能保持十分清潔，講甚一點，就是每一位職員背後，跟着一個工役，專門打掃，也是無濟於事，所以要講求清潔，一定要上下一致，才能完成目的，關於清潔工作，有由機關工役完全負責者，亦有招請清潔公司，每天派人打掃者，後者因行有專長，對於清潔自有良好的成績表現。惟每日清潔時間，必須在辦公以前或辦公以後，以免妨礙職員的工作。除每日經常清潔外，並應於每星期日舉行大掃除一次，每月終舉行總檢查一次，以清積垢，談到清潔，我覺得輪船上的辦法是很可以效



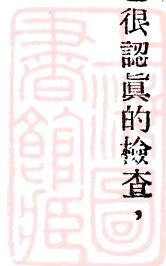
法，他們的水手，每天早上必澈底打掃揩抹，管理人員，也很認真的檢查，所以處處都很清潔。

乙、衛生方面

關於衛生方面：以一般的機關來說，設備自難期其十分完善，但有幾項基本工作，應盡力之所及，切實做到：

(一)改善環境衛生：如飲水的檢驗，排洩物的處置，辦公室及居室的清潔，樹木的栽植，花卉的陳設，蚊蟲蒼蠅的撲滅，機關週圍的逐日打掃，與陰溝按期疏通等，以維護員工的健康。

(二)預防工作：即關於傳染病的預防及遏止，如在夏季，應定期舉行注射虎列拉或傷寒霍亂混合液；在冬季應定期施種牛痘等等。若發現有傳染病時，應即予以適當的處置，並予隔離，或送往醫院醫治，及舉行消毒等，



以杜蔓延。

(三)購置普通必需藥品：一個機關，對於普通必需的藥品，應酌予購置，以備員工不時之需，如金雞納霜丸、阿斯匹靈丸、藥特靈、萬金油、八卦丹、碘酒、紅藥水、紗布、棉花、膠布、止血藥、止痛劑等等。機關所費無多，而員工受益無窮，但爲防止浪費起見，所有員工領用藥品，每次祇以一天爲限。至碘酒紅藥水等，則除特殊情形者外，不准具領，祇能在庶務科塗擦。各職員亦須矜持操守，切勿領取公家的藥品，分送友朋，以免浪費。如機關規模較大，可按經濟情形，設立診所；自聘醫師；若事實上有所不便時，亦可特約固定醫師，使職工就醫時，得有優待的辦法，以減輕其負擔。因此類事與庶務科有密切關係，故併述之。

此外廚房方面，庶務科亦須經常注意管理，並宜不時檢查，不時督促，

俾免以不潔食物，妨害職員的健康，減少機關的工作效率。



六 修繕及建築

一個機關，要有一個機關的外觀。外觀的莊嚴與頹廢，可以表示機關精神的緊張與鬆懈。雖然外觀屬末務，工作效率屬根本，但如果房屋則東倒西歪，道路則崎嶇不平，牆壁則東塗西抹，這個機關的暮氣，也就可想而知了。由於外觀的污穢與頹唐，每易引起外人輕視之心。所以辦理庶務的人，一定要隨時巡視各處，或定期檢查，使機關外觀的莊嚴整潔，得經常保持。如欲達此目的，第一應注意修繕問題。凡牆壁殘缺及污穢，與玻璃破碎或門窗損壞等，均應分別修繕粉刷及配換，並應按其性質，以定緩急先後，例如不能使用的地方，應最先修理；凡有危險性及應該預防的地方，亦應隨時修繕。至於妨礙整齊美觀的地方，則在其次。惟修繕問題，必須注意到季節及天

候，以免因季節天候而影響工程。又普通工程，一時不及修理的，可在星期日辦理。如門漆陳舊的，應予以漆新，門鎖鏽壞的，應即予更換。關於修繕辦法，其規模較小需費無多的，可招工估價，開具清單，報請批准後舉行，或自行購料包工承辦。其工程極小的，則可隨時傭工購料修葺。惟工程稍大的，須擇三家以上的估價辦法，擇其價廉者承辦。照目前一般機關的習慣，大都將工程全部招工包出，以求簡便，並當歸一、二家承包，價格稍宜。至於建築房舍，則因工程較鉅，費用較大，務宜採用招商投票辦法，於事前請工程師或建築公司，本着自己的意見，實際的需要，負責代為設計，畫成建築圖樣，及說明所需用的材料，牆壁的厚薄，樑木鐵條的粗細，地下陰溝糞道的安排，及其他各種詳細說明書，候當局或呈請上級機關批准後，即可擬定各種詳細辦法及完成各種準備，登報或佈告招投。惟文內須載明建築工程的

名稱與性質，投票人的資格，及投票手續，投票時間及地點，報名及截止日期，保證金數目等項。凡願意承包工程的建築公司，可以繳納保證金，領取圖樣說明及慎具投票書，參加投票。所繳保證金多少則視工程的大小而定。屆期以投票最廉爲承包人，並應即與簽訂合同，合同內應將建築的計劃，工程的價款，開工日期，付款的時期及數目，担保的期限，承包商於未交工以前遇險，須自己負責擬一延誤工程的賠償損失辦法，（如延誤一日或賠償百分之幾及千分之幾）及押標費至工程驗收後，無利發還等完全列入。雙方應各覓担保人及見證人，各關係人簽名蓋章完畢後，合同便算成立。投票的好處，第一可得比較公平的價格，第二可以表示大公無私，而維持機關及個人的信用。信用是行政人員的生命，任何一個人要想在事業上有所表現，必須絕對維持其信用。惟在投票時，應呈請上級機關或主官職員監視，如機關駐

有審計人員者，並應請其參加。並宜注意下列幾點，以爲選取投標的根據：

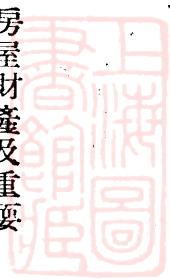
- 第一爲價格低廉與完工日期，
- 第二注意其工程經驗與公司信用並須對投標的公司加以調查，倘該公司資本不甚充足，或信用不甚可靠，成績不甚優良的，可於事後不令得標，以免中途發生波折。惟各建築公司，亦有互相勾結，彼此抬高價額，而暗中則彼此輪流承包等情事，如不察覺，則公開投票的優點，將完全喪失，故負修繕責任的人，對於工程一定要具有相當的智識與經驗。並須於興工建築後，依照合同監工，不准其有偷工減料情事。於經費浩大的工程，尤須特派得力人員，竟日監視，庶免機關蒙受損失。直到合同完成，雙方各履行合同上所載的義務爲止。惟一般偷工減料，多在極難發覺或注意不到的地方，其法或是工作隨便些，或是少用材料些，或者以次等材料抵充，甚至則全然不做，而看得到的地方，則仍照合同的規定做去。所以監

工的人，一定要內行，並且要具有耐勞刻苦的精神，及公正廉潔的節操。又建築公司畢竟是商人，惟利是圖是免不了的，所以爲防止與機關經手人勾結中飽發生弊端起見，上級官長，亦應隨時監督以期防患未然。工程既經完畢，須呈請上級機關或主官派員會同驗收，如機關駐有審計人員者，亦應請其參加驗收工作，並請驗收人員出具證明單。於編造支出計算書時，粘在簿內，作爲報銷的附件。庶務科對於建築修繕事宜，須隨時將工程或修理情形紀錄。請領工程費，應由建築公司或工人先開具清單，經監工人員及經管人或庶務科長核對無訛後，加蓋圖章，呈請主管官或機關長官核准後，方得付款。

七 防火與防盜

預防火災，亦為庶務管理的要端，因為一旦發生火警，房屋財產及重要文件的損失，常不可以數計。有時隣近發生火警，亦有被延燒的可能，在當地消防隊辦得很好的地方，還不要緊，否則就要靠自己的準備，所以怎樣預防火災的發生，怎樣訓練救火的方法，都要事前有週密的辦法與準備。茲分述如次：

(一) 救火設備。每個建築或每層樓，應擇適當地點，裝置輕便滅火機，或滅火彈與滅火筒，在容易着火之處，更應特為設備。房屋週圍，必須設置若干蓄水池或大水缸，並應經常盛滿清水，以備不時之需，如係水門汀的建築物，最好在每一層適當地點，都建築一口蓄水池。如機關規模較大，應



設備救火機或救火龍頭，同時對於柴草或煤炭等，均勿過於靠近爐火，以防燃燒。至於廚房建築，最好全用水門汀的質料，若用木料建築，則須以鐵及包釘牆壁屋椽以防大火，而保安全，而滅火彈或滅火筒等的用法，不但庶務人員要懂得，連工役也須十分明白，臨時才不致手足無措，等於虛設。

(二)救火實習：機關所有工役，應全體加入消防隊的組織，由庶務員一人總其成，或請救火會派人指導，平日對救火的常識與動作，要有經常的演習，如輕便救火機的使用，及龍頭的開放方法等等，一旦有事，方能應付裕如。倘能於一二個月演習一次尤妙。如係在有電話及救火會設備的地方，應令每個工役牢記救火會的電話號碼，俾發生火警時，可立用電話，請救火會出動灌救，以免燎原，同時對於搶救器物，也須有個準備及演習，譬如那件東西是最要緊的，應該先搶救，那件東西是不甚要緊，可以後一點搶救，

一定要有個標識，使大家都得注意，又如笨重的東西，須要用什麼方法才能搬運，應該怎樣才能拆除，也得預先演習，又如有事情時，那些人搶救甲物，那些人搶救乙物，都可事前加以演習，才不致臨時手忙腳亂。

(三) 按時巡視：火災的原因，通常不外下列幾種：一、由隣居延燒過來，二、廚房失火，三、燈燭不慎，四、未熄煙頭延燒他物，五、電線走火，六、易燒物因熱度過高發生爆炸，七、冬天火爐失慎等等。除因隣居燒延過來的火災另當別論外，其餘均可於事先預防。故庶務人員應按時巡視，並責成各該管工役隨時注意下列各事：(一) 燈火須按時熄滅，在晚間十時以後，須一律熄燈。熄燈以前，如職員離開辦公廳或寢室時，須將燈吹熄或關好，油燈尤應注意。(二) 晚間十時半以後，苟無特別需要，爐灶必須封滅。(三) 無論任何人不得在廚房以外煮烹食物。(四) 每晚睡覺前，應巡視

各辦公室，有無未熄的煙頭。(五)電線有損壞者，應即備匠補換。(六)易燃物及有爆炸性的東西，須妥爲收藏，並以少存爲妙。(七)冬天火爐應用大爐盤承托，以防煤塊滾出着火。(八)有些地方如檔案室圖書室，必須絕對禁止吸煙，(九)儲藏材料的地方，應該放置些碎沙等等。(十)太平門不要把物塞住，以免火警時發生阻礙。

防盜亦係要端之一，庶務人員應時加注意。倘以防備不週，至遭盜劫，必使機關的財產及名譽兩受損失，亡羊而後補牢，決非賢明的辦法。有些機關經費的充裕，特設警衛，但監督與管理，必須對專人負責指導，對於警士的備用待遇與訓練，以及警衛的設備，警衛時間的編配等，都須有適當的辦法與安排。所以庶務科對於防盜一節，事前應有精密的計劃，及相當的設備，茲略述於次：(一)門窗堅固，是防盜的基本。在每個建築物的下層，

所有辦公室或寢室，其窗牖必須裝設鐵條，必要時並應加裝鉛絲網，以防小偷行竊，至於門樞鐵鎖，均須力求牢固。退公以後必須下鎖，庶務會計兩處，尤要注意，以減少失盜的可能性。(二)保險室的設置，機關的貴重物品，如銀錢支票印信文件等，若數量過大，應設置保險室，妥慎保管；倘物品無多，可用保險櫃，至保險室的裝設，可請建築公司或保險公司辦理。有了保險室及保險櫃的設備，縱令有時不免出事，然辦事人已盡其慎重能事，至少亦可減輕一部份的責任。(三)設更巡邏，在規模較大的機關，白天要設立守衛崗位，晚間應設置巡邏隊，攜帶武器按時巡邏，其不能設置巡邏隊的，亦須於衝要處所，添設崗位，以增厚防衛力量。(四)防盜鈴的設備，機關如在都市以內，及通電話的地方，必須設置若干防盜鈴，俾遇有盜警時，可以報警拘捕。防盜鈴多裝置於辦公檯下面，或寢室的床沿；縱盜入室，仍

可立即按鈴報警，若徒靠電話，有時電線爲匪徒所切斷，或電話機爲匪徒所控制時，即全失其作用了，此外尙有一點：即機關中無論任何人攜帶物品出門，應備物品攜出放行證，以便守衛查驗放行。倘有未攜放行證，而強帶物品外出者，守衛應予阻止，或逕予扣留，以防意外。放行證可由庶務科印妥備用，其格式附後。

存	根
攜出	月日
號	字第

單通知放行

茲有本會職員攜出 查照放行此致 警衛	件希即 啓 月 日
--------------------------	--------------------

八 交通工具的管理

機關所用的交通工具，種類很多。如汽車人力車腳踏車等。但用船的很少，所以關於船的管理，可勿討論。至爲車輛，除汽車外，價目均不甚高，故於管理方法，比較不成問題，現在祇將汽車管理的要點，分述於次：

(一) 汽車的購置：汽車的購買方法，不外詢價與招標，而以詢價最爲普遍。因爲一個機關，同時購買幾輛汽車的時候，並不甚多，所以用不着招標。至汽車的詢價，應着重於不同牌號的比較，及汽車內部的購置。因爲在一個地方，一樣牌號的汽車，往往由一家經理，價目劃一，購價亦有一個限度。

(二) 司機的選取：汽車的司機，必須加以選擇。選取的標準，應注重

駕駛的經驗與技術，如以前駕駛過什麼牌號的車。駕駛過若干時間，能否修理，及有無領過司機執照等，這都是應加考慮的。此外對於體格的強健，亦應注意。因為司機是勞力的工作，且往往跋涉長途，非有強健的身體，必不能勝任。而品格誠實及服務精神，也是重要的條件。

(三) 汽車的停放：機關有了自備汽車，必須覓定地點，建築汽車房，俾資停放。其地以乾燥平坦及有迴旋餘地者為宜。對於火險，亦要防備。

(四) 汽車的修理：汽車經過行駛以後，有時不免損壞。所以需要修理的辦法，不外自行修理與送交汽車行修理。若祇需小修，可責成司機負責，否則惟有駛往汽車行修理。惟修理的部份，應有保用的時間。

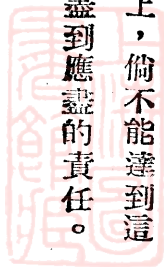
(五) 汽油的購買與使用：凡有自備汽車的機關，對於汽油必須整批購買，因其價格低廉而應用方便。使用汽油及機油必須隨時記錄，並應按月統

計及呈報。以示公開。

此外對於司機的監督亦應注意。例如對司機怠工問題，必須規定其外出辦法。此於司機的盜油問題，必須管制其鎖匙，並隨時查閱路碼表，登記行駛的路程。及用油的數量。如果精密一點的話，應將市內外里程調查清楚，及每輛汽車每加崙油量的里程數一一試驗，然後即可以此為預算的標準，同時嚴格限制用車時間，並強制報告往達的地點，總可減少私用的程度，對於汽車的機件保管問題，必須經常注意，其零件有無損失，及螺絲釘有無脫落或鬆動。此外汽車必須經常用雞皮布揩淨，期能常保其新潔。

一輛汽車的價值，以前普通在數千元以至萬元，近則有昂至二萬元或三萬元以下者。車胎及零件的配換亦動輒數百元。每次大修，往往需費一二千元。故庶務人員，於保管方面，必須特別認真。就一般經驗而論，一輛

特牌小轎車，如經常在市區內行駛的，約可走十萬英里以上，倘不能達到這個路程，車已壞至不能修理，那便是管理不得要領，沒有盡到應盡的責任。



九 膳食的管理

一個機關的膳食，最容易發生糾紛，也就是庶務管理中最爲吃力的問題，因爲搭膳的人，各方的人都有，菜蔬好不好，口味對不對，隨時都可以引起問題。

一般機關管理膳食的方法，不外乎兩種，一種是招人承包，一種是僱廚自辦，前者手續是簡單得多，但每易引起用膳人的誤會，後者手續較爲複雜，但如能由用膳同人當中，選出若干人，組織膳食委員會，負責監督採辦，管帳，監米，監廚等等，結果一定比較好得多。

作者以爲對於膳食管理，對於下列問題，必須都得到相當的解決，然後才能減少糾紛，

第一是管理問題：要想管理週密，一定要請用膳的人公推出若干熱心服務的人們，組織膳食管理委員會，不但米的保管菜的核辦要歸其管理，就是金錢的出納，廚役的清潔與招僱等等，都票歸其管理，這種辦法，一則可以公開，減少用膳同人的誤會，二來也可以收到集思廣益的效果，如果組織了膳食管理委員會，不但米麵柴油的購買，要由其決定辦法，而且也要由其嚴密保管，至於調查菜價，菜蔬的過秤等等，自然也由其負責。

第二是廚伙的選擇：廚伙的選擇極為重要，不但身體健康與否，要經過嚴格的檢查，而其技能及品性，尤應注意，因為同一材料，同一菜蔬，技能的好壞，結果相差得很大，而品性良與不良，對於菜飯的數量，也有很大的出入。

第三是菜蔬的選擇配合與烹調：一個人不能經常吃肉，也不能經常吃菜

蔬，同時更宜注意到營養與衛生及消化等問題，我以為雞蛋豆腐每日應當選吃一種，豬肉牛肉羊肉魚鴨雞等，每日至少應選食一種或兩種，有色的菜蔬，每日宜選吃兩種以上，蕃茄波菜紅蘿蔔等，更宜多吃，豬油花生油豆油等不妨每日混雜而吃，菜蔬的配合，亦應注意，配合得好，不但味道可口，而且富於營養，此外對於烹調，也應注意，須知一地方有一地方人的口味，要時時適合人的口味，當然辦不到，但也須調查進膳的人，有那些地域的配合，不妨告示廚役，每隔若干日，則做些合意某地方人口味的菜蔬，這樣輪流辦理，大家都可嘗嘗家鄉味，自然另有一番滋味。

每日購入的菜蔬，應請膳務委員會負責檢查，經檢查後始可下鍋煮熟，如有腐壞的東西，應即犧牲捨棄，以免引起用膳人的各種疾病。

第四是廚房的選擇與器皿的管理，選擇廚房的條件，應與廁所遠隔，處

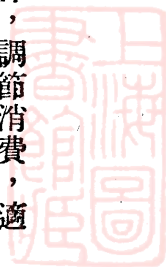
與飯廳接近，否則不但蒼蠅蝟集，而且臭氣也實在難聞，至於碗筷及器皿，應於用膳前用沸水洗滌，最好是經常加以消毒，以避免各種疾病的傳染。

膳食問題，的確是一個比較繁重的問題，據作者所知，把伙食辦好的機關，實在不多，癥結所在就是能不能自辦，大抵自辦的比招僱的是好一些，用膳同人共同參加管理比單由庶務科派人管理的，是好一些，管理週密的比較管理不週密的要好一些，管理人員能親身採辦菜蔬的，（尤其到河邊去採辦的）比交由廚夫採辦的是要好一些，也許可以這樣說，膳食管理是「勞而後獲」的。

十 結 論

庶務管理，是最繁瑣的事情，舉凡整飭環境，管理物件，調節消費，適應職員的生活與工作的便利等等，均包括其中。詳細說來，可精千頭萬緒，所以担任庶務工作的人員，頭腦必須細密，且須科學化，不但要能任勞，並且要能任怨；不但要肯用腦用目，而且也要肯用足用手。尤其要能謹慎小心愛惜公物，持躬廉潔，一介不苟，一介不取，並須對工作發生興趣，富於自動的精神，如自動的研究，自動的改進，這就是說，辦理庶務的人員，一定要具備庶務人員的人格，頭腦，及服從精神。

庶務人員，如果具有高尚的人格，細密的頭腦，守法公開及任勞任怨的精神，又能致力於整理管理修理的工作，而處事又有計劃，有條理，有系統



有預備，那對於物的管理，一定可以獲得相當的成功，不過一般機關的職員，通常都不大認識庶務人員及了解庶務人員，以爲庶務人員，購買物品，必有若干的好處；管理物品，必有若干的便宜。所以不管你如何廉潔，如何守法公開，但在他們看來，總不免帶多少懷疑或輕蔑的觀念。這種觀念如不打破，將使廉潔者灰心或引起反感，貪污者更不顧廉恥，索性弄錢，又有些人，以爲庶務人員不但應替公家服務，而且也要替私人服務，所以他們私人的事件，也往往請託庶務人員辦理，假如你若表示謝絕或推諉，不是老羞成怒，悻悻於色，便是候機報復，多方與你爲難，總使你感覺故障重疊，不能安心服務，又有些職員，領用物品，要這件又要那件，要好又要多，不但要得快，而且接二連三的要，要得你頭昏眼花，應付不暇，有的固然是辦公所必需，有的簡直是公物私用，假公以濟私，假如不能滿足他的要求，也不免消

極的對你不合作，積極的暗中對你詆毀，使庶務人員又氣又憤，還有一些不識相的朋友，開口就向你伸手借錢，好像辦理庶務的人，一定可以挪用現金似的，至於事務上許多管制，在同人看來，總是妨礙他們的便利，剝削他們的利益，只此一念之私，可以掩蔽全部的理智，和庶務人員搗蛋，在此種情況之下，庶務人員固然要態度謙和，以免傷害彼此的感情，但也應該把不能照辦的原因，一五一十對他們說個明白，使他們得到了解；但也不必表示過於客氣，過於懦弱，否則便證明你做事沒有分寸，以後當更加囉嗦，假使他們真是不識相，始終不講道理，最好是置之不理，因為此等人已不可以理喻，敷衍他也是枉然，不過也不好有令人不快的態度，及傷人的言詞，以免引起許多無謂的糾紛，所以庶務管理辦得成功與不成功，固然要靠庶務人員的種種條件及其辦法，同時也須靠一般職員，都有易地而處的同情心理，守

法的習慣，及尊重各人職權地位與愛惜公物的觀念，與分工合作的原理，這樣才可使庶務人員減少人事上的應付與摩擦，俾全力從事於本職，在目前的一般機關，做事固難，應付人事更艱，庶務人員尤感應付人事的痛苦，古人說：「書到用時方覺少，事非經過不知難」，非辦理過庶務的人；決不知道其中的滋味，有人說，辦理庶務的人們，是集酸辣苦澀的大成，這話實在一點也不假，又庶務管理，實在是繁雜異常，其工作範圍，幾乎是沒有止境，且吃力不易討好，幹得再好，也絕對表現不出什麼嚇嚇之功，至多不過博得一些同事們的「負責」「能幹」的批評，然而稍為辦得小好，就很容易招尤買怨，一個庶務科長做上了二年以上，不受人家指摘的，恐怕是絕無僅有。何況他既沒有專門而遠大的業務，只是辦理日常瑣事的拉瑣箱，事業精神都談不到有什麼出路，所以即令偶有錯誤或遺忘，得原原諒處必加以原諒，尤

其是機關的首長，必須認識庶務管理的重要，決心要把這件事情辦好，對於庶務人員，必須寄予信心，一般同事也要對庶務人員予以尊重，了解協助，這才能使庶務人員得到同情的安慰，俾能戮力奉公，至庶務人員，如有舞弊情事，或有不忠於職務的行爲，一經查實，應予分別懲處，勿稍寬假，庶使過去不良風氣得以廓清。

上海圖書館藏書



A541 212 0007 0917B

中華民國三十三年七月滬初版

國民文庫

庶務管理

每冊定價國幣一元二角

(外埠酌加運費匯費)

版權所有 不准翻印

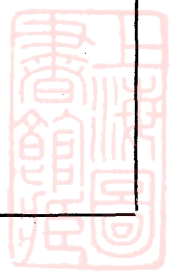
著 作 人 古 貫 郊

發 行 人 劉 百 閱

發 行 所 中 國 文 化 服 務 社

上海福州路六七九號
電話：九一七〇五
電報掛號：五一二二三

印 刷 所 中 國 文 化 服 務 社 印 刷 廠





21700