

贈

秦翰才著

做人做事經驗談

國
新
書
居
發
行

做人做事經驗談

秦翰才 著

國華書店發行



序

黃炎培

梁翰才先生共事中華職業教育社十年，服務於上海市政府，於京滬鐵路局，又歷十年，所至皆受任文牘及事務之類，在職名上所謂總務是也。其爲人秉性恬靜，而踐履篤實，遠於齷齪，而博於新知，誠好學深思之士也。乃者，本其二十年獨坐沈思，與實際體驗之所得，隨筆記錄，積成如千條，繕寫一帙，國訊同人商得其同意，將續續發表，以餉讀者，而又以職教社方分期舉辦事務管理人員訓練，一時社會研究機關管理，事務管理，人生修養之興趣激增，更商得其同意，專軼印行，俾讀者罕窺全豹。余嘗究心此專矣，並世作家之所刊布，亦嘗稍稍奉讀，此書雖不事組織，不立系統，但其眼光之銳厲，思想之深刻，持論之精切，吾見蓋罕，讀此書者，必將與余有同感也。黃炎培民紀卅二年八月滬都中華職業教育社。

自序

這一本小冊子是偶然寫成的。

一天，楊晉奎先生從重慶寫信來說，中華職業教育社開始訓練事務管理人員，要我新編的《管理學管理法》（原名是檔案新議，依出廠家意修改）做教授上的參考，並問還有沒有旁的教材。我就隨信告訴他，我那本書還沒有印好，同時提供了一些我對於事務管理的意見，和可能搜集到研究資料的彙粹。

這時，我本要到蘭州去，因為知道我的大兒子會志已從上海動身，快來桂林，五年不見，未免誠情情深，就暫停出發等候他。不料老是蹤迹杳然，也沒有絲毫信息，沉悶不過，使我的心情忽然投射到事務管理「作事」上去，把我平日所經歷，所感觸，所設想而變說的，隨手寫了一些出來，作爲初稿。這稿沒有系統的，拉拉扯扯的，想起一段，寫出一段，過了幾天不知不覺積聚了九十多段。橫豎沒事，又略按性質，整理一下，自己看看，似乎還可提供研究或担任事務管理的人們的參考，於是又刪去了幾段，補充了幾段，就成這本小冊子。準備貢獻於在十五年前我會連續服務過十年的中華職業

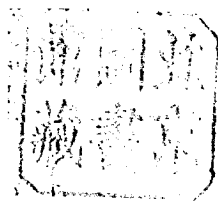
因爲初涉沒有著書立說的計劃，只是隨想隨寫，所以各段文字，先後很不一律，有些像隨感，有些像閒話，有時感情奔放，不免寫得激越些，有時興緒濃郁，不免寫得俏皮些，現在都不加修飾。中間有些問題，在我也沒相當答案，只覺這是問題罷了。

事務管理原是瑣瑣屑屑的，我所想所寫，更是瑣瑣屑屑的，好比隨意談話。又因爲不是一本正經的寫作，所以也不分章節，不加標題。

我的大兒子仍沒有來，從一位在貴陽的魏成傳來的話，說是已因路阻，折回上海，也不知從那裏得的消息。總之，他的來而不來，竟作成了這本小冊子。

三十一年八月二十四日夜寒翰才自記

做人做事經驗談



(渝)

「事務管理」究竟有一個怎樣的範圍？還沒有定論。不過我們在這裏所說「事務」，就是通常所說「庶務」。「庶務」有「雜務」的意思，這可見「事務管理」有一個較廣泛的範圍。我們通常把「行政管理」或「總務行政」，包括「文書處理」，「人事管理」，「會計處理」，「事務管理」四大部分，我們也就不妨設凡是不在「文書處理」，「人事管理」，「會計管理」三部門範圍內的，都在「事務管理」範圍之內。但是也有些機關的事務組織劃入文書和人事兩部份工作的。會計工作在行政機關，都是獨立組織，而通常一般機關，亦有仍歸在事務管理範圍之內。

二

世界一切學問，越分越細，一切職業也越分越細。如今的專務員，就是從前的「屠房先生」。

做人做事經驗談

1

做人做事經驗談

二

樓房先生本是無所不管，如今事務員所管，卻有下列兩種趨勢：需要技術的，慢慢兒由各個專家來擔任，這像管理汽車，管理電燈等；工作繁重的，慢慢兒由特設機構來辦理，這像各鐵路各有材料處或材料科，郵政局有供應處，較大的工廠有福利委員會等。由是我們可成立一個假定：機關的範圍愈大，事務管理的範圍愈小；機關的範圍愈小，事務管理的範圍愈大。

三

理想中的事務管理人才，要具有那幾個條件呢？凡有工作都要有興趣，有興趣才有精神，才肯自動的研究，自動的力求進步。這些不一定為要滿足甚麼希望，只是為要滿足興趣。事務管理人才，所需的第一個條件，也就是對於這件工作——事務管理，要有「興趣」。曾文正公取人實在「少大言，有條理」。有條理——一個條件，也是凡有工作所必需，而在管理事務的人尤為重要。你想要把一切頭緒紛繁，瑣瑣屑屑的事，佈置得整齊，安排得有秩序，豈不全要靠有條理嗎？此外的條件是「精明」、「機警」、「耐煩」。精明和機警意義很明瞭，不煩解說，對物須得精明，對人須得機警，對事須得精明和機警。耐煩就是上面所說事務管理範圍的工作，都是瑣瑣屑屑的，做起來有時如治亂絲，有時如磨鐵針，非有耐性是不行的。但是只要有興趣，其實就可不必為煩而耐不得。至於「廉潔」和「

謙和」是做甚麼事都必要的。最後還有一個條件是「常識豐富」。市場情形啦！法律手續啦！交通消息啦！應用科學啦！當地風俗習慣啦！一切人情世故啦！在管理事務的人們都要懂得一些，但精明過甚，往往流於刻薄，這是管理事務人才要自知死腦的弱點。

四

王雲五先生說過：科學管理就是「會打算盤」。原來科學管理的主要目標，只有三點，就是使用最小的代價，獲得最大的成果。怎樣使用最小的代價呢？時間上，金錢上，物資上，勞力上，都得打算盤。王先生的話實在不錯，我只是想補充一句：「懂得門檻」。我們研究一種學問，到了一個深入的境界，叫做升堂入室。我們研究一種事務，也有這個境界，換清了門檻，就會升堂入室。譬如修一所房屋，工多少，料多少；工之中，木工多少，土工多少，泥水多少；料之中，又是木材多少，磚瓦多少；必須打打算盤。但是工之中有技術等等問題，料之中有品質等等問題，深切明白了這些問題，才算是懂得門檻。不攢門檻，算盤何從打起？惟有門檻愈精，算盤也愈精，所以要事務的科學管理化，千言萬語，無妨記住「懂得門檻」，「會打算盤」，兩句歌訣。

五

「入邑問俗」，管理事務的人們在某一地方工作也應把事務範圍內幾件事在那地方的情形，弄個明白。舉例來說，買賣田房的手續怎樣？租賃田房的手續怎樣？雇用夫役的手續怎樣？工資大概多少？雇木匠、泥水匠等手續怎樣？工資怎樣計算？買東西有怎樣特殊的習慣？諸如此類，心中一切瞭然，自能遇事不生困難，不致吃虧。此外像警察局，救火機關，重要醫院，藥房，或著名醫師，郵政局電報局等等，也應該把他們的地址，電話調查清楚。最好設法更和他們的幹部人員有直接認識。

六

管理事務的人們對於當地交通事業，應有詳細的認識，火車呀，輪船呀，飛機呀，公路汽車呀，和當地交通的路線，行駛的時刻，以及各等票價，須得手頭常有最新資料，可備參考。此外當地的木船，車轎等價格，也應詳細明瞭。和上列那幾種交通機關以及旅行社等組織，也須有密切的聯絡。這些都和照料出差人員往來等，可有種種方便。

七

管理事務的人，不一定自辦會計，但須懂得會計，特別是辦理報銷的條件。一張收條，一張發票，怎樣填寫，才算合法，必須自己明白，再明白指示對方。單據中如有不能使別人明瞭的地方，必須詳細註明。因為審核人在事實上只能比照預算，考核手續，對於審核用途，已很困難，至於其他情形，更自無法理解。於此，我記起一件趣事。某官廳一位管理事務人員，到一個附屬機關接洽公事，不及回來吃飯，照例他可以支五角錢的飯費（這是戰前的數目）就在外邊吃。附屬機關人員請他吃飯，他坦白吃不安心，教廚子添了一碗肉，付銀三角，取得收條，回來報銷，他以爲還給公家省了兩角錢。可是報銷冊上去，上級官廳核銷人覺得豈有此理。但是他們深知那官廳的開支，向來一絲不苟的，沒有就勸公事駁，好在相處很近，先用電話約去詢問，事實說明，大家大笑，便在收據上添註了案。

八

有人問李榕：付國濤治軍究竟怎樣成功的？李榕說：老師一次教做米袋，修了十三次的樣子，這

做人做事經驗談

五

就是他老人家成功的原因。這一番話見李榕十三峯書屋全集答覆某一友人的書札裡邊。大意如此，手頭沒有這書，沒法引用原文。做米袋是件很微細的事，值得做大師的親自過問嗎？仔細想來便可曉得：一袋容多少分量的米才便於長夾的搬運，使不過重，也不過輕，可以調節勞力呢？要用怎樣一個形式才可使已裝入的米不易傾出，而裝米時仍很方便呢？要怎樣縫製，才可使耐用而不易損壞呢？諸如此類，的確問題太多，須得有一番推敲功夫，方有滿意的解決。再就他的關係說：一人一家的生活和米袋的關係，當然很小；但在數十萬大軍關係却很大了。舉一隻米袋，關係也很小，但在要整運可以供給數十萬大軍食糧的米袋，關係却也很大了。這些話且不多說，李榕的意思，只是要指出國藩治軍，雖對於一件像做米袋的小事，也用全副精神去處置。這就是周公教成王所說的「克勤小物」。國藩曾把湘軍的成功歸結於「拙且誠」，像做米袋的一件故事，也就是「拙且誠」的表顯。管理事務的人們倘得採取這種「克勤小物」和「拙且誠」的精神，雖遇小事小物，也要學得耐煩，用全副精神幹去，況且他們所管理的常多是小事小物呢？可又是事物雖小，關係常很大呢。

九

史記記叱咤風雲之英雄項籍，在沒有得意時，常在當地幫人家管辦喪事，太史公寫過特別讚美

小小的事情呢，因為專管辦喪事有一特色，就是能用「兵法部勒」。這種幫人家管辦喪事的人，在上海一帶，叫做「帳房先生」。不光是喪事，做喜事，做壽也有。黃炎培先生在他所著治事一得中說，這帳房先生，彷彿就是如今的總幹事，他也當過帳房先生。實在也就是事務管理人員。但是管辦喪事，因甚又牽到兵法呢？要知道治軍最重組織，系統，紀律。你想人家做喪事或做喜事，當然要僱不少的人夫，要不把誰做這件事，誰做那件事，誰管誰，誰受誰的約束，一一指定，豈不是要紛紛擾擾，弄得雜亂無章嗎？所以用兵法部勒，只是把這些人們，像治軍一般，組織起來，使他們有一個系統，有一個紀律，也就是把治軍的學識，應用事務管理上來。明朝王陽明先生的父親死了，在錢口口所作先生的年譜上載着：「……門人子弟紀喪，因才任使，以仙居金克厚謹恪，使監廚。克厚出納物品備謹，有不償者退還之，內外井井。是年，克厚與洪同貢於鄉，連舉進士，謂洪曰：『我輩司廚而大益，且私之以取科第，先生常謂學必操事而後實，誠至教也。』……」可見陽明先生辦理父親的喪事，也有一番組織，而他的子弟還更從這種歷練得到許多學問。說到監廚，又可紀一故事。大槪在這種喪事或喜事中，對於賓客們供應酒席，最難討好。廚子對於肴饌的質和量，種種取巧，常惹起賓客們的譏評。於是有些官給老太太做壽，在大開筵宴時，特指定親信一人，坐在端菜必經之路的高凳上，要把端過的肴饌，一一驗看，認為滿意，才許傳遞到席上。據說這一次壽酒，大家吃飽了。

做人做事經驗談

好。這也可算得辦事有組織的一個實例。更進而言之，如今的所謂科學管理合理化，也只是把人優物一用組織，系統，紀律管理起來，使發生最大的作用。名目雖殊，意義則一。

一

合理化學說有一個原則，是標準化。我們要一視同仁，對於他所用的器物，也該先使他們標準化。就極淺近的說，譬如寫字條，應該規定一兩種格式，每種有一定之尺寸，有一定之標邊，有一定之顏色，再每種給他定一個號數。這樣某號的寫字條排排起來，可以同樣高矮，不致七零八落，轉響如信封信箋，也該規定極少的幾種格式，每種有一定之商標，排一定之文字，印一定之顏色。當然，如果那器物是接收人家的，或是在市上現貨的，決不能求其一律，但求能預定標準，以後在可能範圍內，慢慢求其一律。至於新創設的機關，一開始就應定下標準，照標準圖辦。如果錯過這個機會，以後再要求其一律，就非常困難了。

一機關有幾個附屬機關的，他們在門口所挂的名牌，往往面積或大或小，字體則或左或右，顏色則或黑或白，可以各不相同。同一機關中各部份所用的圖章，也可以七大小，七長八短，有的用篆文，有的用隸書，有的還夾入外國文，有的用綠皮，有的用木質，形形色色無所不有。這也都是應該

標準化的。

三二

金錢出納，須有會計，大家承認的，物品出納也須有會計，大家就不很了解了。其實物品是比金錢換來的，同樣有價值，自應同樣有會計。物品會計辦好，辦理交代也省便得多，辦理物品會計難辦多，單位多，自是比較麻煩。但如把物品容量標準化，種類減少，麻煩也減少了。

三三

物品的分類，應該有一個規定，每一類物品，給他一個較準確的套詞，再舉例加以詳述之說明。通常二級圖中的物品，大概可以分做下列十二類：(一)傢具；(二)炊具；(三)臥具；(四)家具；(五)炊具；(六)臥具；(七)飲食用具；(八)清潔用具；(九)擦衛生物品；(十)交通器材；(十一)公用設備品；(十二)燃料。這裏有意不設其他一類，因為一有此類，分折登記的人，就不肯用心思想把這件物品細細考較，應歸入某一類，都把它推入「其他」一類，於是這一類的統計數字特別膨脹，很不準確。至於所管事業中的專門應用物品，不包括在這個分類之內。

做人做事經驗談

一三

一機關各種消耗物品的消費量，應有一個相當估計，或按二年，或按半年，或按一個月均無不可。根據這個估計可以決定儲備多少數量，供給多少時期，仍按類檢查，在快要用完的相當時期以前，就再儲備多少數量，以免青黃不接。

一四

把存儲物品編號，用名條黏上，或名牌釘上，應注意一點，要在不易損壞的地位，同時又要儘量美查看的地位，更應注意一點，同類物品要有同一的方式，不論何種方式，要以居中間原則。

一五

消耗物品要統計和比較。像汽油，要注意消費量和汽車行駛里數，更要開閱各部份人員出錢賬，又像水電，要注意節省的數換，冬令避短，用電較多，夏令天熱，用水較多，從統計比較中，可提供與消除弊的方案。

現代物質文明的生活，一天比一天進步，管理事務的人們也更有科學知識了。像汽車汽船，像電氣煤氣，像自來水，像電話，像電梯，像打字機，都逐漸成爲一機關中必要的設備，同時怎樣管理也成爲很大的問題，在規模較大之機關，自可任用技術人員，專任管理；不然不能不落在管理事務的人們的肩膀上。所以他們對於這些設備的構造和效用等，都要有粗淺的認識，至少也要明瞭幾種取位的計算。譬如一加倫汽油，可以行駛幾多公里路？一隻多少光度的電燈泡可以有幾多鐘點的壽命？自巴那油儲備，那末，不致老受人家欺騙，可給機關減免許多損失。

一七

一機關中的文書用紙，表單簿籍，報告書等刊物，在在需要印刷，於是印刷管理在事務管理上也佔着重要地位。而管理的好壞，就對於經費的省費直接發生關係。印刷本是一種專業，該師專家管理。如果不請專家，則管理事務的人們必須對於下面幾點有相當的認識：（一）各種紙張的來源和市場狀況；（二）各種紙張的面積和一般開法；（三）各種印刷的常識；（四）印刷上各種工作和價格

個人做事務經驗談

的計算方式，好在這也沒有多大玄妙，只須經過相當時間的細心考究，騎嫁算內行。在較大的都市裏，都有一種紙張店或文具店，專做官廳生意，可以供給官廳所需的公費紙及簽封簿等種書契冊。但他們多有一種相傳下來的卑鄙的習慣，不可不注意。

一機關中如有大批印刷文件，無妨自己辦一個小規模的石印，要是遇到一種文件，只需印六七百份，排印不合算，油印不夠數，就可利用石印。此排印還可省時間，因為不須商洽價格和往復校對等等，又比油印更清麗美觀。

三八

機關採購物品，採購投標詢價，只是意在防止經手人員營私舞弊，還是沒奈何的對法。辦之學校考試，並不是測驗學生成績惟一的辦法，因為沒有比考試更好的辦法，只得這樣辦。況且投標詢價，儘有可以舞弊的餘地。就是沒有舞弊，也常會使投標因此吃虧，但在聰明的經手人員，甯可坐視機關吃虧，只要滅除自己責任。要使沒有必須投標詢價的約束，我要奉勸經手人員鼓起十分勇氣，盡用自己最高明的辦法，給機關購得最好而又最便宜的物品。

一般商店和官廳的一般交易，照例是準備給付回佣的。經手人員如不想要回佣，就先聲明：我不

爲回佣，你自己得把價格減低。那麼，他們便可在原開價格之內，至少減除預備給付的回佣的數目。也有商店知道是一件和官廳的交易，便老實不客氣的問，發票怎樣開法？這時你的試金石來了。

一九

採購物品嚴格的和公道的驗收工作，是必不可少。品質和型式，當然根據雙方認定的樣子或標準或圖樣，所以樣子標準圖樣，起先須大家弄個清楚，免得後來發生爭執。數量當然要十足，但像紙張，在我國市場舊習慣，名爲一刀或一百張，總是不足，要缺少幾張的，這種情形，也要預先聲明，免得後來發生爭執。不過驗收時，切不可存心挑剔，仍須維持公平交易之道。

就行政機關來說，增進事務管理的效能，將來中央必有一個大規模的供應機關，成立起來，負起給所屬各行政機關採辦和分配種種應用物品的責任。也必有一個大規模的印刷機關成立起來，負起給所屬各行政機關採辦印刷事務的責任，或將印刷事務就併在供應機關之內。那時，各行政機關中這幾部份的工作，人員和經費都可大大減少了。

二〇

我曾問過中國藥舖，他們安放數千百味藥材，有沒有一定的規律，各個舖子是不是一般通行。答語是並沒有有一定地位，各隨其便；按方檢藥，全憑各人記憶，只是把最繁用的幾味，放在最近便的地方。我又調查典當怎樣安放他們所收下幾千百件的受典物。原來他們有統一的編號，和安放的辦法；架子的構造也有統一的典型；便是衣服等的摺疊和捆縛，也有一定的公式，差不多可以一樣長短和闊狹。比較之下典當是有組織的，有規律的。須知應付贖戶，還當票檢取，既要迅速，又要準確，這在管理的技術上，的確是須要一番研究功夫的。一機關中儲藏物品，也得有相當設備，統一的編號，和安放的辦法。其要點一在便於檢取，二在便於點查。亂堆亂放就是損失的根苗，況且常因而虛耗空間。至於保持安全，更是當然的。

信箋、信封，表單簿冊的統一編號，要注意先分種類，其次是排列的型式和地位。表單簿冊，按用途或性質，每種規定用一種顏色紙或一種顏色印，使易區別辨認，也是值得採用的辦法。像銀行中的傳票，收入用紅色印，支出用藍色印，轉帳用黑色印，已成一種不成文的定例。但是可以便利種種區別和辨認，自有顏色，便具這種功能，不是現代的新發明，只是人們不會利用。又表單簿冊各有行格，可規定每面十行爲標準，使易統計。因爲十進的計算方法，總是最爲便利。由此再插一句話，事務管理上應用的尺度和重量，都要遵照度量衡法，採用公制，不光爲守法，也是爲計算便利，更是實

行標準化的起碼條件。

一一一

有甲機關向乙機關讓購一件物品，不知如何算法，在甲機關應給乙機關的貨款之中，少了一分，於是乙機關公文，向甲機關要還這一分；甲機關也就備公文給乙機關，補送這一分。只是一分之差，便要賠上兩個往來公文，照例掛號的郵資，還要化上兩個公文紙，和封套的代價，還要兩面辦稿，判行，繕校，蓋印，費了許多時間和勞力。這是一個我所確知的事實，就便寫出，每一想到，還在好笑，但是怎樣解決這一分的問題呢？值得大家研討。

一一二

停止辦公鐘點到了，大小職員一閱而散，寫字桌上一任文具縱橫，零亂得不知所云。於是毛筆尖給墨膏住了，明天來亂捺亂蘸，一下子毀了，即不然，壽命也要縮短了。鉛筆尖斷了，明天來，再削；墨水筆尖若是永不揩拭，腐蝕得更快；墨匣呀，印色缸呀，墨水瓶呀，漿糊瓶呀，都沒有蓋好，一聽他們暴露在空中之中，自然容易乾涸；也一聽他們接受塵埃之滲入，自然容易降低應有之效用。

做人做事經驗談

一五

一切完了，一紙領物單，再得補充。這就是一機關中常見的無謂耗費。防免之道，要由各位職員一番存心愛物，大家收拾完好，再行離座。但這些小節，必要執法以繩，未免太苛細了，現且也有偶然遺忘收拾的。只有僑勞管理事務的人們，訓練每一辦公室中的夫役，在各位職員散後，代爲逐一收拾，筆帽套好，鉛筆收好，墨水筆尖揩淨，一切瓶蓋蓋上，此外像紙張等等，也代爲整理一起，以免飛散，白白糟蹋，自己再有時去抽查一下，那就可節省物資不少。

一三三

一機關中的自來水和電氣，常有不經意的浪費。自來水用罷，不把龍頭旋緊，一任他水流汨汨，房間中人走完了，電燈依然亮着，這樣，不但是水量和電流的虛耗，並且像電燈泡還要無謂的縮短壽命，當然這要緊使用的人們大家注意節省，但也不得不僑勞管理的人們自己或指定夫役不時到處巡察。看見沒有旋緊的水龍頭，給他旋上；看見空房間中的電燈，給他關上，只需一舉手之勞，並不困難。更有一點，可以提醒管理事務的人們，如今在內地的電燈，常是忽明忽暗的，於是在夜間忽地見電燈熄了，沒法做事，大家鑽上床去睡覺，却沒有把電燈開關關上，殊不知後來燈光復亮了，奈何人們已在夢寐之中，不知道熄滅，這樣便可一直亮到天明。又有把自來水規定開放時間的，於是人們有

的管在停止開放時體內去用水，龍頭一開，見沒有水，便跪開了，却沒有再把龍頭旋緊，後來水開放了，就暢流不止，或許弄得一片汪洋不可收拾，還壞了許多東西。這也要全靠管理的人們自己或吩咐夫役隨時檢點。倘在自來水龍頭上邊貼張「幾點以後沒有自來水」的紙條，或許也可以喚起使用的人們的注意。此外像電扇電爐等，也當有用罷不關等情形，須得同樣辦理。至於煤氣，如不把開關關好，格外危險，當然應該格外留心。

一四

內地水電事務，目前設備欠缺，沒有辦理完善，時有中斷可能，而在戰時，因為空襲關係，這種可能，格外嚴重。那麼萬一中斷，怎樣可以立刻救濟？這是管理事務人員腦筋中應有的籌畫。這種救濟工具或代用物品，更須放置得當，使在不須要時，可不致耗蝕，而在需要時，便可取得應用。

一五

一機關中文具的管理是最瑣屑的。東西雖小而消費却不少。有時甲職員要用這一種，乙職員又嫌那一種不好，也很使管理人感覺麻煩。因此我會有一個獨特的理想，不妨寫出來，和大家討論一下。

做人做事經驗談

我們不看見裁縫、木匠、泥水匠、給人家工作，都是自己帶了工具去嗎？那麼，筆墨是得事文事工作人們的工具，爲甚不可以教他們自己置備呢？我的意思：以後一機關中應指定毛筆、鋼筆或筆架或墨水、硯台或墨匣，鉛筆及捨鉛筆器，墨水筆、筆尖，和墨水都不供給，歸各職員自己去購備。他歡喜用那一種，就買那一種。他要講究些，就講究些。他自己化錢，是他自己的東西，他該自己知道要節省。他要浪費，也是自己的錢嘍氣。他去職時，歸他自己拿去，不用交代。這樣一來，在機關本身，一定可以省却許多麻煩，許多浪費。在目前戰時，文具又很貴，憑空要職員自己負擔，也許不情，那就可抽薪給微薄而消耗較多的像錄事或書記之類，每月或每年加給一箇筆墨津貼，以後就想法加入薪給之內，對於新來職員，就把薪給提高一些，說明這就包括筆墨自備費用在內。不過我也知道這辦法一行，大家打竊盜官司是免不了的。

假使我這一個理想認爲不能實現，那麼有幾點不良習慣，也得改一改：譬如每一職員領一座銅筆架，那筆架可插筆數，少則三枝，多則七枝，通常五枝。事實上，同時不需使用這許多筆，大概兩枝已够，其餘都是裝飾品，就是浪費。我的意思，應該取消銅筆架，每人只分配兩個銅筆套。又譬如墨匣，在一般機關中看見的通常情形，首領用的最大，錄事一流用的最小，這是拿職位的高下，做根據的。職位愈高，墨匣愈大；職位愈低，墨匣愈小。就實在需要而言，首領用得最少，應該最小，錄事

用得最多，應該最大。我的意思，這種不合理的情形，應該掃除，不論職位高下，可用同樣大小的墨匣。又譬如在有些機關中，規定每一單位，在每一時期，可領某一數量的毛筆或其他文具。每一單位又把來分配所屬職員。實在內中儘有職員在辦理公務上，用不到毛筆的，或許用得很少的。這種分配，分明很不合理。我的意思也應該糾正。再有各種文具，應由機關規定儲備幾種牌子，職員不得指明某種牌子。這箇問題就得歸入機關物品標準化範圍內解決。

二六

依我的經驗，凡在一個機關鄰近的店攤，他們包盛東西的舊紙張，往往是那機關流傳出來的。他們從何取得這些紙張，不用說得也會出了相當代價，這就是那機關中夫役一流的「外快」。我曾在漢口租界的一端，在栗子攤上買過一包栗子，那包栗子的紙袋却是印有表格的上好道林紙，我想這種紙是某鐵路管理局的，細細一看果然不錯。因此可以想到，一機關中像這樣的東西，自己不能利用給人家利用的一定很多。

但我們就在戰前，知道已有江南某鐵路，把失效的表格等紙張，做成封套在內部使用；還另做成一種叫做「清潔袋」的，在火車上分給吃零食的旅客，教他們安放果殼紙，抗戰以來，這種利用格外

發達，但是沒有利用的必還很多。那原因一是管理的人們不肯用心，二是他們還別有用心，因為多利用了廢物，就是少添購了新物，有礙他們外快的收入。

二二七

禮記上說：「敝帷不棄，窮理馬也」。無論埋一隻死馬，是否值得用敝帷，還可研究，總可說吾國廢物利用的最古的思想吧！陶侃以大都督的身分，細心收拾竹頭木屑，不免太婆婆媽媽了。後來興造水師，便把竹頭作釘，天雲路滑，便把木屑鋪地，原來大都督自有神機妙算。這又可做爲各國古來廢物利用的美談。一機關中的廢物，當然很多，儘可好好利用。譬如破毛巾可當抹布用，寫壞之毛筆可當漿糊帶用，諸如此類，只要管理事務的人能用一些心，就可給機關省下許多經費，在如今抗戰建國重要關頭，更可給國家省下許多物資。不過有一點須得注意，這些廢物，要收拾乾淨整齊，分門別類的保護起來，才能供必要時之盡量利用。不然，簡直是製造垃圾堆，給老鼠推展殖民地，不但不得其利，或許還受其害。還有一點須得注意，就是有時爲要利用而加的工料，那所化代價是否值得？

二二八

廢物果然還可利用，還應利用，可惜不知利用的很多。豈但對於廢物不知利用，連沒有廢的物，也不知善爲使用。某海關辦公室中的地上，落滿了關單上的別針，辦公時閉終了，有一個夫役在地上拾起這些別針，把他們分門別類整理一下，按相當價格售給報關行，報關把關單送來，別針又落在地上，他再拾了賣去，這樣周而復始，他就發財了。由此觸發，我擬向管理事務的人們建議：要吩咐打掃的夫役，在打掃時，注意把還完好的別針和橡皮圈一類的東西，一一拾起來，再供使用，不許隨意的一古腦兒都掃入垃圾裏。有人聽了，補充一個建議：凡能在地上留心檢收沒有廢壞的東西的夫役，由關關另給金錢獎勵。我笑說，那麼寫字桌上的別針橡皮圈，須常得認真看守了。

二九

公物當然不容供給私用。但如果能盡其用，在公家誠然是受了損失，在私人還算受了實惠，譬如把公家信箋私人寫情書，誠然很是不當，但總是已把那信箋實在的使用了。不該的，把好好的信箋措墨盒，甚者當手紙用，但這還總算派了他一個用處，不過不經濟罷了。最要不得的，一張信箋，只寫了一兩個字便和晴雯撕扇一般，嘩的一聲全部撕碎丟入字紙簍去了。由這例子推之，用不得當，稍違可原，沒有用而只是虛耗，罪過不小。

最締以印有機關名稱的信封，供員工私人通訊，不只爲防免濫用，還含有防免借毀關名義，招搖撞騙之意。但是一般人認爲使用機關信箋信封是應享之權利，往往到差後的第一步工作就是領信箋信封寫信。

三〇

一機關中職員不知或不能愛惜公物，誠然是缺乏服務道德，不知道物價，或許也是一個原因。因此我想：管理事務的人們，不妨把每次買進的東西的價格，公布出來，或在舉行紀念週等場合，提出報告，或許能夠喚起他們的注意。不然，在他們領物時，給他一張小條子，註明那所領物的單位價格。譬如說一張八行箋，或許有人覺得區區者值甚錢，老是漫不在乎，隨便塗抹，任意丟掉，如今告訴他，每張要法幣二角，就可能觸動到他的良心，使他覺悟到：「啊！這樣貴，不可白糟蹋了！」

領用新物，可能時要把原物繳換，不失爲防免濫用或私用的一個辦法。並且還可把繳回的原物，設法利用。如電燈泡可以把壞的來換的。茶碗也可以把碎的來換的。可以規定幾種公布出來，必須繳回原物，方可領用新物。又像毛筆也可以破敗的來換的。據我所知，上海的筆店，可以把賣出的筆，在用過幾時以後給你修理不要代價。

把機關名稱，刻在或印在公物上，也是防私用的一个辦法。如毛巾上，電燈泡上，是可以印上機關名稱的。墨匣上，毛筆上，是可以刻上機關名稱的。不用名稱，或用旁的符號，也未嘗不可。這些物品，不比信箋信封之類，一有機關名稱符號，如要攜歸家裏使用，總有些不好意思，倘要竊竄，也就沒有人敢承買。

認真研究防私用或濫用公物，不免竟視全體同人如盜賊，太煞風景。並且自古說的：既有防弊之法，就有作弊之門。事實上，只能做到相對的防免，決不能做到絕對的防免，事務管理的人們，也只能盡其思想能力所及，最好還得研究怎樣增進全體同人的服務道德。

三二一

一機關中的物品，如果不加愛惜，那浪費實可驚人，我們要糾正這種惡習，必先培養一惜物觀念，更要先使管理事務的人們認識清楚。黃伯樵先生在「鐵路文書處理之設計」序文中，有下面一段議論：

做人做事經驗談

……浪費之反面，即爲惜物。人類惜物觀念，由古及今，約歷三個階段：第一階段姑稱之爲「神權觀念」，以爲物係上天所賦，人類享用者，如不知珍惜，即爲辜負上天好意，犯有莫大罪惡，須受上天懲罰。故往昔之社會，皆以「暴殄天物」爲大戒。如兒童以飯粒撒地，父母輒以將被「天打」嚇之。第二階段姑稱爲「人道觀念」，以爲凡物皆經人煞費心力造成者，所謂「誰知盤中餐，粒粒皆辛苦」，惟其非個體勞力，故須愛惜物力；而我人習知之朱柏盧先生治家格言「一粥一飯當思來處不易；半絲半縷，恆念物力維艱」，即爲此類觀念之代表。第三階段則可稱爲「經濟觀念」，以爲凡物皆有其效用與價值，如米可以充饑，莧而食之，是爲能盡其用；焚而棄之，是爲未盡其用，即爲浪費。再進而言之，假定食一碗飯已可果腹者，則如食第二碗時，其餘一碗可謂付之無用之地，同爲浪費。且物品之價值，表現於金錢；故毀棄物品，猶之毀棄金錢。奈何對於金錢猶知寶貴，而獨於物品不知愛惜也？吾人生今之世，「神權的惜物觀念」固已不足引起其迷信，「人道的惜物觀念」亦未必能喚起其同情，惟此「經濟的惜物觀念」尤爲真理所在，宜可得共同之覺悟……」

這番話，說得很是深切沉痛，恰可代表我們的主張。所以要求管理事務的人們先認識清楚者，因爲自己知道惜物，就會進一步如何防止人們的浪費。

管理機關共用汽車，是一件麻煩事，大家都想揩油，舒服的享用，或許還想帶了太太或愛人等，出出風頭，可是可以支配的汽車少，而想享用的人多，於是大家搶先報領。有些汽車新，有些汽車舊，有些汽車是要拋鏽的，於是又要指定領那一輛。更有寫所到地點有不可公開之處，定要相信的某一司機駕駛。總之，使管理人窮於應付。要是汽車數量多的話，於是每一單位派一輛，由他們自己去怎樣使用，這是管理人偷懶取巧的辦法。可是未必就能過得去，因為那汽車給那單位主管把持了，旁的職員不得已而要出差，仍要向管理人來領用其餘的汽車，或請管理人給他想辦法。我的意思，機關的公用汽車和司機，當歸管理人全權通盤支配，內部瓜分是不合理的。公用私用管理人在屋內，實在難以判定，事前更難懸揣。但嚴格限制使用的時期並強制報明往返的地點，可能減少私用的程度。把汽車老是接送高級人員，且公回家，最是不平之事，無論怎樣解說，不能獲得諒解。張振軍先生在上海市長任內，曾經下令所屬各單位停止把公用汽車接送職員上公回家，市長，秘書長，各局局長，由公家供給汽車各一輛，司機的工資，和汽油歸市長，秘書長，各局局長自己担負，這是一個賢明而勇敢的行動。（現在汽油來源受限制，大多數機關固然已把汽車攔起，但在少數機關中，這些

問題還是成爲問題。

三四

事務費用雖常是零零碎碎，但有時加起來，就可表顯一個出乎意外的大數，所以最易超過預算，如果每月初旬，便可把上月份計算審做出，由可看出每一節目，過去已用多少錢，還有多少錢可以支配。但這個結數，須在一個月後方能知道，感覺太慢。現在我們要求，另備一種紀錄，使得天天可知結數，那麼，每次經費，在動支之前，可以先經過一個妥慎的審核，看有沒有預算，再有多少數目，加以決定。

依我看，一、機關中管理事務人員，和一般同人，對於自己和機關錢物的態度，大概不出下面四種：

- 一、對於自己錢物不愛惜，對於機關錢物很愛惜。
 - 二、對於自己錢物很愛惜，對於機關錢物不愛惜。
 - 三、對於自己錢物和機關錢物，同樣很愛惜。
 - 四、對於自己錢物和機關錢物，同樣不愛惜。
- 大家試一反省，自己屬於那一種？

三五

明窗淨几，文具井井，書籍秩然，這樣一個書室，定可使主人多寫一些文章。一個機關要求工作人員增進效率，必須對於他們的辦公室的設備布置多多講究。在這方面多化一些錢，一定是有益處的。光線空氣不必說，一桌一椅的大小高下，一櫥一櫃的距離遠近，也在和工作有關，就是隱隱要使得和工作便利。桌位的排列，更可和工作的順序配合起來。把文書工作的一部份，做一個例子：繕寫、校對、蓋印、封發，這幾種工作是一貫而下的。在一個規模較小的機關，辦理這幾種工作的，人數有限，把他們的桌位，就這樣排在一起，使得把辦畢的文件，順手交下去，而管理收發人的地位，當然更得貼近門口，便於和信差接洽。自從物質文明發達，更有技術上的種種問題，就把電燈做一個例：那燈線的高下，光度的大小，怎麼既不虛糜，又是適合工作，都是值得注意。

三六

管轄單位較多的機關，最好布置一個備用的辦公室，使各單位到來商洽公務的人員，必要時就在那裏做一些桌面上的工作。如果沒有多餘的房間，就在幾個辦公室內，多設一兩隻空餘的寫字桌也

好。當然在戰時大家有屋荒的現象，不易做到。但是我想這個意見是適合需要的。要使原來有宿舍的話，更可特闢一二個臥室或特設兩三個榻位，供外埠來的各單位的人員的住宿，省得他們另下客店。像戰時在市場上找旅館幾多困難。當然也有不願意來住的，或許爲不利某種行動，或許爲不利差費的報銷，或許還有別的原因。

三七

維持一縷縷的整潔，必要顯示一種真精神。道真精神三字很難表出我的意思。或者可以說爲整潔而整潔，不是只給人家好看。所以不必要要洋房，摩登傢具才可維持整潔，便是茅屋繩床也可維持整潔。從前在蘇省參觀過蘇常鎮守使朱熙初部的營房，安排得井井有條，收拾得乾乾淨淨，了無痕埃，一入其門，好比換了一個世界。可是仔細看來，屋只是草屋，地只是泥地。這就見得其中含有整潔的真精神。新生活運動初發動後，有一些闊綽的機關紛紛把房屋從新油漆粉刷。但這種維持整潔的觀念，根本不正確。那無怪整潔清潔的標語上，便給蛛網封住了。（這是我在某機關一個堂屋的禮堂上目覩的。）

輪船上的整潔，大概可推獨步。（在中國的高輪當然指大餐間以上）。他們水手，每天早上灑灰打掃揩抹，侍者們隨見不乾淨，不整齊，隨即掃除端整。管理人員在每天一定的時間，巡邏二遍，到處用手指摸，看還有沒有灰塵。我在小學時期，臥室歸學生輪流灑掃。吃罷早飯，警衛二響，大家各自站在臥室，聽候檢查。担任檢查的是學生自己舉出的代表。他們仔細觀察房間的每一角落，門背後，門框上，還有牆頭屋頂，認為不滿意，就指示輪差的人當場揩抹掃除，他們又看各人床上的被褥，床下的箱籠，桌上的圖書文具，是否整齊，認為不滿意，也就指示所有人自己改正。我想各機關管理業務的人們，也可在上面所舉兩個事例之間，規定一個辦法。每天必要有一個時間，檢查全機關的整潔。那時管理各部分的夫役都站在那裏，如有不滿意之處，也就立刻指令改正，如遇當時不能就緒的，隨後改正，仍記出以便覆查。這種檢查，可預印一種表格，把所能想到的項目，一一印入。檢查時滿意的，加一〇；不滿意的，加一×，考核夫役勤惰，這就可作為一種根據，但各機關範圍大，職員和出入的人多，每天檢查一次，還嫌不夠，仍須隨時到處注意。

三九

傳說有某督學視察學校，必先到廚房和廁所。他認為這兩處的管理，最使人們忽視。如果在這兩處見到整潔，其他管理的認真，也就可想而知了。這位督學的見解，是相當對的。然就考查學校成績而論，總當以教授和訓育為首要。如果教授和訓育弄得不好的，單是廚房和廁所乾淨，究竟於學生有甚好處呢？若單從維持一機關的整潔說，則在管理事務的人們自應對於廚房和廁所兩部分特別留意。公共廁所中常有下列四種現象：一是滿地的手紙，痰，烟灰和烟尾；二是滿壁的字畫，所謂廁所文學；三是滿險盆的髒水；四是滿手巾的污頭。若色的污跡。這四種現象的消長，可以測事務人員管理成績的高下。其同時也可測同人公德心的高下。

機關中職員和夫役的臥室，也是大多數不能維持整潔的。應該同樣喚起管理事務的人們的特別留意。職員臥具的整理不甚勤不能過加干澀。因夫役的臥具的整理，却必須每天檢查。牀榻底下，放東西，常是永無掃帚的努力所弗及。久而久之，這一隅之地，就成爲垃圾堆。最好規定牀榻底下，不放東西。如果沒有放處，只好放在牀榻底下，必須規定每隔幾天，把東西移出，澈底掃除一下。

一個會客室，一個閱書報室，一個會議室，或其他任何一箇有兩人以上聚集的地方，老是椅椅桌

儀，紙籬狼藉，煙灰茶渣散佈在桌面和地上。這總是因爲主客大家一走了事，臨行不使物歸原位，和吸煙喝茶不知檢點的原故。也都是夫役不知或許不肯在人們去後，即便入內收拾整理的原故。要糾正前者，還得希望大家各自留神，但怕一時不易收效。惟有要求管理事務的人們訓練夫役，隨時留心，室中有人一走，立刻進去關視，凳椅沒有歸位的，歸起位來，紙籬沒有歸位的，歸起位來，煙灰茶渣揩掃乾淨，歪扯的桌布也平正一下。最使主人受窘的，步入會客室中接見來賓，而在桌邊，還有供應舊香留下的半寸殘烟，半杯餘茗。

四

在機關中，差不多有一很普通的現象，便是每一個辦公室的一隅，有一個大茶壺，下面或許有一個茶盤，放着幾隻茶杯，旁邊或許還堆積一塊不很乾淨的抹布。每一位職員的寫字桌上，也有一隻茶杯，那茶杯不一定一式的，或許形形色色，各不相同。這已似乎很不雅觀。而殷勤的夫役們，不管你不要不亟喝茶，照例人一到，便是一杯，完了再倒，冷了再換，浪費也很不少。但這是適應我國一般人的習慣和嗜好，一時或許不易革除，也不必定要革除。不過有幾點可以喚起注意的：茶壺和安放的地方須得保持整潔；最好使他隱蔽起來，不要暴露在衆目昭彰的前面。或者布置一個公共喝茶的地方，

要喝茶的自己去喝，教夫役斟一杯來，也無不可，可是須得用一次，洗一回。

職員們在辦公室內吃點心或吃飯，是一個沒有規律的機關中常見的事，最易破壞整潔，且很不穩。廳，應在嚴格取締之列。不但在辦公室，便是在臥室，會客室等等旁的地方也得禁止，吃東西必須在膳室。不過如沒有膳室，就得指定一個地方，可供利用。夫役們同樣辦理。

四一

夏天挂簾子，搭涼篷，裝電扇，冬天裝爐子，都宜未雨而綢繆，毋臨渴而掘井。反之，秋風起而電扇猶存，春寒暖而火爐未卸，也是管理事務人員的失職。夫役的制服，同樣要隨季換穿。撤下的東西，還要看怎樣保藏？

風大了，玻璃窗開着，有沒有鈎住？門窗，有沒有銷好？天雨了，房屋有沒有漏水？夜深人靜了，爐子有沒有熄火？必須鄭重叮嚀夫役們多多照管，自己也要不時巡視。電燈線路，更得每年檢驗一次，以免走電的危險。

蟻和蛀虫常殘害物；蠅和蚊足飛害人；鼠既常殘害物，又是飛害人。這是事務管理上的「五毒」，應注意盡力設法根絕。而像重慶和桂林等處的房子，竟敢橫行白晝，目中無人，尤屬罪大惡

極。猶鼠世仇，用貓制鼠絕對有效，典當照例養貓，保全受典物，這可取法。只是這輩貓食，不能不做正開支，還得辦理手續。其次貓的大小便，須加訓練，使在一定地位，要不然，「無的放矢」起來，反要給他收拾，豈不添一件事務。

「關鎖門戶，要內外檢點」，這是朱怕廬先生治家格言中的話，那意義當然是防偷竊，或是貓犬等進去作踐。但常有很可笑的現象：門戶關鎖得很嚴密，而氣窗却暢開着，或是一扇窗沒有關上。那地位又是很易攀登，如果真有樑上君子光臨，他豈不會可以從窗出入，而却須實行其「行不由徑」的古訓麼？

四二

我在某機關服務時，一天，一位同事，因為在簽到簿上記了他遲到五分鐘，向我提出抗議說，在他的表上，沒有遲誤一分鐘。我告訴他：在本機關工作只能把本機關中的鐘做標準。如果大家要把自己的表做標準，這簽到簿怎樣管呢？他沒話講。後來，他說，他的表是準確的。機關的鐘，今天快，明天慢。我的表跟他的快慢對準了，和外面一般的鐘表又不對了，這於赴約會，趕火車等，很不方便。我認為他的話也有理由，又想到本機關的鐘不止一隻，雖常校對，彼此仍不免參差（如用電

鐘，便無此弊。於是我指定其中一隻做標準，並且規定在每天一定的時間，和當地最標準的鐘校準一次；同時向全體同事聲明，教他們在中午十二點鐘時，各和自己的表也對準一次。這是一個機關中關於鐘的糾紛。後來，我在又一機關服務，每天早上到時，總發覺我的表，比機關中的鐘快下來分鐘，許多同事都沒有來。仔細一探索，才知那鐘是有人撥過的。大致在每天辦公時間終了後，撥慢十分鐘；而在辦公鐘點開始後，又撥快十分鐘。這又是有一個機關中關於鐘的祕密。這兩個故事都可供給管理事務的人們參考吧！

四三

過去有一個傳說：日本間諜專向中個某種機關，收買字紙，希望從那裏可以得到有用的祕密文件。又有一個故事：某國某要人忽然發覺他的某種案件的内容，已入了某一國人之手，後來查出，原是他們的間諜，化裝了清潔公司的工人，在某要人辦公室中的窗上揩玻璃，暗中便用攝影機向他寫字桌上的那份密件，照了一份。現在是開闢世界，他們隨時可在肘腋之間作祟。所以各機關中，特別是軍事，外交各機關中管理事務的人們，須得處處縝密，稍涉大意，便要鬧出亂子。至於說到字紙，怎樣處置，確是問題。不光是軍國大事不願由此洩漏，就是尋常公務，也不必由此傳佈。在內地城鎮神

糊裏邊做外面，常有一隻寫「敬惜字紙」而設置的焚燬字紙之爐，樣子並不討厭，我想以後各機關也可建造一所，否則也須有一個地位，專供焚燬字紙，不但供平民焚燬字紙，就是陸警憲時也要把秘密文卷焚燬，也有了辦法，不致手足無所措。至於在幾個軍事、外交或金融大機關，希望更有利用電氣焚燬之設備；那末，執行焚燬時，更可迅速而徹底。不過不論用那一種方法焚燬，仍須有人嚴密監視。不然，怕焚燬之前，東西已經「出櫃」。

四四

一機關中怎樣防禦火災，非常重要，可是注意的很少。在當地火政辦得不差的，還不要緊，不然，不能不靠自己有相當的準備。起碼條件，有些地方像檔案室和圖書室等，應該禁止在內吸烟；儲藏油料等地方，應該放置些黃砂，太平門不要把物塞住，並且要不時開關。機關也有放着消防設備的，但單是擺樣子，決不會發生效力。我相信他們的滅火筒，不但夫役不會使用，連管理事務的人們也不懂得怎樣使用。平日有相當的試演，才可望臨時有辦法，不致無所措手足。我知道有一機關，對於消防設備和練習都很注意，可是火災到底是千載難逢的，眼見沒有用武之地，不免感覺厭倦。前兩天鄰近發生火警，於是指定担任消防工作的立刻動手，看見那火頭便在隔壁，立刻把皮帶自窗

外灑水，等到當地救火車馳到，早已救熄了。這才大家認識要設備，要演習的重要。

光是練習消防，實在不够，還要練習怎樣搶救器物。這裏有應該注意的幾點：那件東西最緊要，或最有價值，應該先搶，那件東西不妨隨後搶，得先認定，在那東西的相當地位，作下顯明的記號，這是一。那裏的東西應取那一條出路，如果這路不通，再應取那一條路，也得預先假定，這是二。笨重的東西，用怎樣方法搬運，或先怎樣拆散，也得預先認識，這是三。那幾個人搶救那一部份東西，也得預先假定，臨時再由別人幫忙，這是四。像這樣，先有一個計畫，再加上幾次不時的練習，庶幾不致臨時手忙脚亂。

這消防和搶救兩種工作，在戰時特別重要。因為炮火是無情的，空襲隨時可能的。要是沒有充分準備，必致加重損失。因此我又想到八一三以來公私機關一再撤退疏散，救收物品的糊裡糊塗，以後應怎樣使他們既便搬運，又不易損壞，到達目的地後，更可立刻應用，在格式，構造，和材料上，該有多少問題，更應由管理事務的人們來研究解決。

因消防和搶救兩種工作，又想到一機關中許多門戶的鑰匙，怎樣安放，也不是個小小的問題。安放的地點，既要隱密，不易被竊，又要在緊急時取用便利。安放的方法，先用牌子記好房號或人名，再要排列有次序。

四五

一機關中要是沒有自設的醫院或診所，那末，各種急救藥物應有充分的準備，裝做一隻或幾隻藥箱，安放在相當地位，以供必要時的使用。只是每種藥的名稱，用法，和不可入口的禁令等，必須逐一標明，並須隨時檢視，以免發生意外。

在可能範圍內，房屋物品的火險，竊盜險，兵險，汽車險等，都可投保。可是保險時效，規定條款，很是嚴格，不可馬虎。每次期滿，必須先時辦好續保手續。要不然，恰在舊保已滿時效，新保沒有成立的當兒，發生事變，將使你啼笑皆非，悔恨無及。這並非不可能之事。

四六

一機關中的膳食，最不易辦得使人滿意，也就是最易發生糾紛。因此發生一個趨勢，由喫飯的人自己來組織管理。如果仍歸事務部份管理的話，第一須注意的，對於每天廚子買進的菜，加以仔細的檢查，看有沒有腐壞的東西。第二須注意的，對於菜場的價格，不時調查明瞭，才可以明白指出廚子所供給是否和吃飯人所出代價相當。第三須注意的，一地方人有一地方的口味，要時時適合人的口

味，當然不可能，但可調查，進膳的同志，有那幾個地域的分配，約略認識每一地區人通常的嗜好，指導廚子對於烹調，隨時局部變換作風，使每隔幾天，大家總有一二隻合意的肴饌可以享受。第四須注意的，對於臨時添菜，加以限制，或絕對不許。因為狡猾的廚子貪圖添菜好多賺錢，往往有心減低常菜的量和質，迫得大家添菜，於是添菜愈多，常菜愈壞。第五須注意的，狡猾的廚子還有一套戲法，他串通了下灶和夫役，把比較豐盛精美的肴饌特地安放在有高級職員或管理事務人員的一席上。他這個舉動有兩種企圖，一是使你們感覺榮華在不壞，於是有人說壞，就不會相信；二是使你們看出這是廚子有意討好，以後特意寬容，不加挑剔，大家心照不宣，就是遷住你的劣。由這原因，每天可巡視各席上的肴饌量是否大致均勻，有時可把各席座位，對調一下，使廚子無從施其詭計。至於注意廚子的整潔，是不用說的。雖然管理廚子須得嚴密，但也要給他相當的協助，保持他合理的利潤。譬如說在米價便宜時，給他一半米子，使他能預先多進一些貨。又譬如夫役向廚子有所需索，或和廚子做親，從中破壞，（這是常有的事）也給他公道的制裁。

四七

一個新職員到來，理管事務的人們，要殷勤親切的招待他。第一步，先把他的行李安頓下來。如

還在別處地方，就留他接運過來。隨後他們應該告訴他：每月在那一天發薪，要扣除那幾項捐稅，怎樣算法。他們應該告訴他：膳食是怎樣包的，每月多少錢，怎樣算付。他們應該告訴他：宿舍的規則怎樣，夜間幾點鐘關門。同時，給他介紹幾位該是同桌進膳，同室住宿的同事，先認識一下。他們應該告訴他：洗衣是怎樣的。他們應該告訴他：如有疾病，可向那裏找診所，或特約醫師。他們應該指認幾個夫役，使他有事可以吩咐。最後大小便的地方，他們也應當指點他。總之，凡是一個新職員，想要知道或應得知道的，都要一切一切的告訴他知道。機關中要是沒有購豬的，他們還得幫他找幾處子，找包飯的地方。這些他們都可預先詳細開好一個查對表，對於每一個新職員，都照表來一個詳盡的指導。（這都是管理人事範圍內工作。如果機關中沒有管理人事的職員，就應由管理事務的職員來負責。）

四八

信差工作，宜撥歸收發部份支配。如果歸事務部份管理，對於當地道路和當地交通，先須有相當明瞭。在一機關信件較繁而信差較多的，更可以把全區域劃為幾個送信線路，以資便利。每天送信，除特別要件隨時發遞外，要有一定班次。在每次出發以前，由信差到各部份通知，有無信件帶出；如正

將辦好，可以略寫等候。每次出發信差，如不止一人，要把路線分定，每人走一路，同時，注意不可把收信人在西方的信，派給向東走的情差。至於送信時間，何時最爲相宜，也值得研究。通常在管理人要表示沒有耽擱公事，未一班的信件總在辦公時間結束前後發出。事實上，却是耽擱在對方的機關，因爲信件到時，那邊也已停止辦公了。

四九

郵件須注意：（一）黏貼郵票的地位。T 直式封套應在上端左角，橫式封套應在上端右角L，這是郵政規程第一百三十六條規定的。（行政院制定現行公文封套，把黏貼郵票的地位放在封套下面，顯然違反這條規定，交通部尙未糾正。）並將每個郵票貼端整。（二）每件信應納多少郵資，就貼多少郵資的一個郵票。譬如一封平信，貼一張一角六分的郵票，一封航空平信，貼了五張八分郵票，一張一分郵票，是不該的。這爲減少郵工蓋戳的工作，也是給國家節省物資。但這件事仍受郵局所能發售的郵票的種類的限制。寫預防信差們竊取已貼在信件上的郵票，可在郵票角端蓋上私章。這是郵政規程第一百四十條所允許的。

在日人控制下的廣州郵政局，發出的信上，見到圓形的郵戳而外，更有兩個長方形的小戳：其中

一個的文字是「每信請按應納郵費，用郵票一枚；」還有一個是「直橫式封套，貼上端左右角。」劃勻分兩行。這該給我們怎樣一個反省。

郵局各地截信時間，須隨時注意，或請查明白，通知各部份。從前寄外洋的信，錯過一班郵船，就要耽誤了許多天。現在民航機班次甚少，且無一定，應隨時設法探詢，一知何日有機，即通知各部份，把應付航空郵遞的信件，依時趕出。如錯過一班，也就要耽誤了五六天乃至十來天，都不可知。

五〇

會國藩寡練湘軍，有一個特色，就是勇丁敢直接管帶的照規定的辦法，自己去挑選，所以能指揮自如。這原不是給軍的最好的原則。但在「機關中雇用夫役，却可以採用這一個意思。機關規定了辦法，隨管理夫役的職員自己去找。做首領的，切不可命令管理人雇用某人充夫役。因為這般人知識淺薄，這樣自以為來頭很大，可以不聽管理人的囑咐。管理人怕開接得罪首領，還要防他在首領面前說自己壞話，觸壁障，也就不敢嚴格約束，有時不免寬縱些。但是一人寬縱，別人也不能約束了。

不知怎麼緣故，坐汽車的主人總是偏護他的司機。或者解釋這個疑問，以為開車不小心肇禍啦，車通奸人綁票啦，自己的性命全在司機手掌之中，所以不能不處處討他的歡心。我的意思，既是機關

的汽車，司機就應該聽管理人的支配，首領的汽車可以命令任何一個司機駕駛，不許指定一個司機專開首領的汽車。或者又說：這樣，有些地方首領不慣的，在常開的司機，可以一說便明，在不常開的，須得隨時吩咐，對於首領有不少麻煩。我說不錯，怕還有幾處地方，首領還只願只有一箇司機知道呢。

五二

自己一機關中派在各職位工作之夫役，均應由管理人員隨時彼此調換。各單位之主管，往往以熟手爲詞，要求維持每一個夫役，不要調到別一個單位去。這一個要求是不能被允許的，他也不應該提出的。一機關中夫役應聽管理人員全權支配，就是一機關首領也不宜干涉。他們只許說某一夫役怎樣不好要求查明撤換，却不許指明要某一夫役。最大的原因，因爲做夫役的通常是知識淺薄，在某一個單位做久了，便會覺得那個單位的主人是他的主人，對於管理人員要有隨指隨喚起來，難以調度。工作要熟手爲便利，是可以承認的；非得熟手不可，是不能承認的，難道，那人死了，就不做事了嗎？並且時時調換，使得人人都熟手，豈不更好嗎？

五三

一個幹練的首領看見每一房間中挂的鏡架不合他的意思，就當了在旁的夫役，大聲呵斥，這樣不對，那樣不對，教他重新掛起來。其實這是管理事務的人吩咐這樣掛的，或許這不是這個挂的，但是他不敢說。於是這三位首領這一件舉動，不免發生兩個不幸的影響：其一是那夫役無緣無故受了一番責備，聽了一番教訓，真是冤哉枉也，心中老大不高興，覺得這位首領太不講理。其二，是這位管理事務的人在這位夫役心中，便起了藐視的念頭，以爲他所吩咐的，不必是都對，或許還要發生下列一個舉動：管理事務的人，不知道這一回事，見那鏡架變換了一個地位，他也責問起那夫役來，那夫役只得說實話了，「這是領袖吩咐的」，那管理人有些尷尬了。於是我的結論：首領對於事務上的意思，並不十分道急的，儘可照管理事務的人們，不必直接指揮夫役。即如那挂鏡架一件事，由首領知照管理人，再由管理人知照夫役，就全無問題了。

五三

每個機關有一個傳達室，這真是一個官氣十足的榜樣。執行傳達的夫役，有的蠢如牛，有的懶如豬，有的狡猾如狐狸，室中又常常亂不堪，真令人望而生厭。這是第一個可以給來賓對於本機關生怎樣的印象的關口，應該特別注意。我的意思，在規模較大的機關，可以取消這一種飽和官氣的傳達

寧，而代之以一個比較平民化的問事處。他的組織，可以包括一個主持的職員，一個副手，加上一個突役。這些人數，當然還可隨機關大小而增減。他的職掌，主要是接應來賓，答覆粗淺的關於業務上的問詢。這問事處中，要有一些桌椅，可供來賓小坐；有一個電話，可和各部份通訊；有本機關各種章程等文件，可供問詢者的閱覽；再有一些文具，可供來賓的書寫。本機關發售或公佈的刊物，也可徵問事處經理。本機關幹部職員的來去出入，隨時關照問事處，以便迅速的答覆來賓的訪問，本機關有新訂或改訂的辦法，也隨即使問事處明瞭，以便準確的答覆來賓的問詢。傳遞室向來經收外來文件，這件事可以由問事處役夫指引信差直接交到收發部份，以省周折。這位主持的人和他副手，須有口才，擅長應付，最好能操多種語言，儀表不俗，態度謙和，使人覺得可以親近。他還須熟識本機關一切情形。對於某種來賓，他有權可以直接設法謝絕。

五四

一機關中的夫役，除車夫、廚子、信差、和傳達等有專職者以外，他們的工作，大致可以分做兩大類：一類是打掃和搬物件等粗笨工作，一類是侍應職員來賓，傳遞內部文件，和油印文件等輕鬆工作。鑒於一級夫役年紀較大，知識較淺，訓練不易收效，我們曾在某機關主張把輕鬆工作另招一級勞

子兼担任。原來的夫役專做粗笨工作，並把他們的名額減至恰够打掃房屋程度。（在有清潔公司的地方，如果上算，可令清潔公司擔任全機關的打掃，那麼，人還可減少。）這班孩子我們叫做事務生，地位在職員和夫役之間，年紀在十二歲上下教育程度在高中和初中之間，我們通知當地教養孤貧兒的機關，按我們的希望條件，挑選介紹。我們先招十人試辦。他們在宿舍中，請一位同宿舍的職員管理。規定每天每人寫多少大楷小楷行書，還做一篇日記，也請他評改（因為他却好勝任這工作）。在辦事處的行動，雖管理事務的人們管理。每隔幾天，剪一次髮，洗一次澡，供給他們幾套制服，替換穿給他們零用，教他們自己記零用帳。在最初一個月，每週有幾點鐘講話。一種是服務常識和道德上的講話。還有一種把本機關的組織和職掌，本機關的直接主管機關和本機關處同等地位的各機關的組織和職掌，都給他們解釋明白。這都是由總務部份職員担任。再由其他部份職員把各自的職掌和所管事業的狀況，也給他們說明一下。飯用特製的圖表和特寫的說明，做為教材。每一部門講話終了，加以測驗和考問。在講話之外，把他們分配在各部份，担任上面的所說輕鬆工作。有空閒時候，再幫同抄寫文件之類。頭先一個時期，是輪流在各部工作。輪流完畢，才派定在某一部份，却受那一部份職員的訓練。他們和職員一起吃飯。他們加入職員們打球等遊戲運動。他們將來也升做職員，大多數職員

待他們如自己子弟一般，感情很好。他們對本機關的認識，實在比一級職員還完全。這下個小孩子，是我在筆試之後，親自口試，按預定的標準，測驗合格。每人談話約五六分鐘。我隨便懇切的問，他們天真爛漫的答。後來發現十人中，有一人是我失錯的。那原因是寫談話到最後的幾人，經過時間太多，不能全神灌注，就給他僥倖入選。十人以外，還有幾個好的，介紹給旁的機關，他們也很滿意。經過幾年以後，我略見那機關中的老同事，知道他們多已升做職員。

五五

開會發通告，晏會接請柬，日時地點，必要開寫準確明白。陌生地點，最好註明路徑，或繪附略圖。日時錯誤，聽過幾個笑話，足以提醒辦事的人。某大老請客，到了鐘點，沒有人來，等候許久，仍沒有人來。揀裝電話的幾家接過去問問，恰巧都不在家。奇怪，怎麼一回事？回去一查，那請帖日期寫錯了，還沒有到。寫帖的人才想起；那天案頭且曆吹亂了，聽大老吩咐大後天請客，他就沒有思索，從吹亂的日曆數到後天，便填上了五個日期。中國習慣，請柬上常有寫「月之某日」的。二位某君，一天見桌上有一張請柬，是某人請他於某日到某處吃飯的，他到時去了，始終沒有見主人到來。只稱自己會鈔胡亂吃了一些。回去中間，才知那請柬是小孩子從書堆裡翻出來，偶然放在桌上，還是

前幾個月。周到的辦事先生發一個開會通告，在陽曆日期之下，再註上陰曆某日，星期某日，一位被邀的人很心細，把陽曆，陰曆，星期一算，沒有一個對得準的，究竟是那一天呢？他的質問，要出一個更正的通告。

五六

開會請客，各希望被邀的人必到，或許是有法定人數，少到了要流會的，最好在約定鐘點以前的相當時期，利用電話，催請一次。這一舉動，好似易於養成人們不守約的習慣，但是既要人家來，實在沒法。不過真也有事情太多，太忙，易於忘却的，提醒一聲，總是有益無損。更有大人先生所到的地方很多，你得預先查明，知他那時在那裏，便把電話接到那裏。不然，也許東問在西，西問在南，差不多有「十叩柴門九不開」之苦。

五七

會議議案等預先發送的，應在通告中和議案前面顯著地位，註明「務請於開會時攜帶出席」字樣。但事實上，必定仍沒有攜帶的。所以不得不另外多備幾份臨時分發。否則他沒有帶，你沒得補，

做人做事經驗略

四七

將使你怕恐了。

會議席上本機關的規則，以前開會的紀錄，和議案範圍內必要的參考資料，諸如此類，都應預先檢齊，安放會場，以便隨時取閱，省得臨時尋找多費時間。

這條似非事務人員所的事。

會議中如果有不止一件的印刷品等物分佈，宜把他們歸集在一起，摺疊整齊，加以約束，並附一目錄單，便依歸集各文件的前後爲次序，使得各自檢討。臨時逐件分發，最易紊亂秩序，且易遺漏。

五八

盛大的集會，秩序最應注意。停放車馬地位和他經過門前路徑，會場出入口，和飯堂廁所所在等等，必須規畫分明，書面揭示而外，更由招待人員指導。

會場上的前幾排座位，總是沒有人坐的，就是先到的人，通常喜歡坐在較後幾排。（如果有戲可看則在例外）。每排當中幾個座位，起先也總是沒有人坐的，通常喜歡坐在每排的兩端。爲維持秩序計，宜由招待人員略帶強迫性而仍很客氣的，指導先到儘量前幾排坐，依次坐後去；並先儘前排當中坐，依次坐出去。這樣最後來的人，免得向前擠，向裏擠，大家感受不便和不安。

在人數較多的集會中，主持人不及逐個介紹，於是參加的人常有面面相覷，如不相識的情景。爲得彼此請問尊姓大名，可把各人姓名，或連職務，用布製或紙製條子或牌子，逐個標明，揚在桌前。必要時，更可把同人，或來賓，或其他的人，分出幾種顏色。不過在一時間大衆齊集的當兒，怎樣仍能條不紊的分別接與，該先設計一下。

五九

管理事務的先生們懂得各種掛旗的方式麼？半旗是怎樣掛的？黨旗和國旗並掛執左執右？本國旗和別一國旗並掛，孰左孰右？左右的方向怎樣確定？你們都得先弄明白，不然要鬧笑話。還有總理，總裁，和國民政府主席的照片，怎樣掛法，你們也得先弄明白。不然就是大不敬。

宴會安排座位，那裏是首席？那裏是主位？一席怎樣？兩席以上怎樣？管理事務的先生們也要注意研究一下。這件事在各國各地方還稍有不同的習慣。中外習慣不同，更是不須說得。

怎麼開總央役應付宴會呢？斟酒上菜，獻茶等等都有一定的手法。外行，就會鬧笑話，給來賓管理衣帽或雨具是必要的。但怎樣設備呢？怎樣照料呢？在盛大的集會中，怎樣應付呢？也要管理事務的先生們研究一下。

六〇

「機關的事務怎樣才能辦好呢？決不光是靠幾條管理章程，也決不光是靠幾個管理人員。最實在做首領的本身先能認識這件事的重要，決心要把這件事辦好。事務人員有了這個後盾，才可放手認真去做事。不然，他們很積極，而首領給他們一個冷淡的反應；他們辦理物品很謹慎，而首領却保持一種滿不在乎的態度；感到困難，首領也不能幫他們解決，有時還嫌他們多事，討厭煩。在這種情形之下，事務管理的只有趨向廢弛的一途，是很顯明的。還有，管理事務，在許多角度看來，常是很吃苦的，很受氣的，在認真做事的事務人員，必須抱著任勞任怨的決心，所以在賢明的首領，還得常時給與他們精神上的鼓勵和慰安。其次，全體同人的了解和協力，也是必要。只就維持整潔一點說，數千百位的職員登管隨時，隨處，隨意把廢物在地上亂丟，或許選擇涕唾痰，那就便是每一位背後跟着一位清潔夫還來不及呢。反是，他們能各自檢點，就好辦得多了。還有事務上的許多管制，在同人看，總是妨礙他們的便利，剝削他們的利益。只此一念之私，就可掩蔽了理智，和事務人員搗蛋。要糾正同人這種行動，就得喚起他們對於事務管理上的了解，並進一步要求他們的協力。但這件事，也是做首領的人的責任。

六一

我們不論相當那一種職務，既有上台之時，必有下台之時。我們上台時，果然清清楚楚，下台時也得清清楚楚，所謂來去分明。所以當下台之時，必須把交代辦得清清楚楚，明明白白。並且必須辦得快。最好什麼時下台，什麼時就可辦交代。管理事務的人們所管的事物，都很瑣屑，不論他們自己下台時，或是他們的首領下台時，也要交代分明。要做到這地步，必須在上台時，便計劃準備下台。實在這事並不難。只須使一切的一切，都有紀律，用最顯明的表報顯示出來，並且天天有一個結數，那麼下台時，只接結數交代就得了，豈不很是容易。照我的意思，不論什麼，天天來一個結帳，那就要什麼時候交代，便可在什麼時候交代，至多照官樣文章，編抄幾本清冊，要另外多費一些時間。

六二

一環關換了一個首領，往往一切的一切要換一個局面。就是很小的事情，也得變一個花樣。事務管理方面，也不能免，因為管理事務的人員常是跟着首領換過的。依我想：雖然自有故意變一個花樣，要求達到某一個目的的，到底不一定人人有心變花樣，多半是只爲不知道原來的辦法，就趁自己

的意思做去了，因此我的意思，就事務管理方面說，原有人員在去職時，要把在他任內經過的事情，極重要的，詳細告訴繼任的人；一切管理的章程則給他一份；一切物品的標準圖樣等也給他一份；必要時，再給他解釋爲甚麼這樣規定。那麼，這位繼任的人對於新接手的的事情可以多半明白了，不再瞎摸瞎動，而原來的一個規模，或許就能這樣保持下去。不能說這一個規模一定好，也不能強制他必得照這個規模做下去，無論如何，總可減少些原是無心的變換，同時，就是減少些因這變換或許有的給予後國的損失。這就是「舊令尹之政告新令尹」的精神，可能就再生「蕭規曹隨」之美談。我再補充一點，原有職員沒有調動的，對於新來的在同一部份的同事，也要把原來的辦法，隨時提醒他，不可心存新舊，總不應由他，說不說由我，只是盡我的心。冷眼旁觀，坐看笑話，是要不得的。反過來說：在新接手的管理的專務人員，要不是別有野心，也得向原來同事多多虛心請教。

六三

在吾國，關於事務管理的專著實很少見。姑把我所看到的，列舉在下面：

實用公團業務概要常允善著，商務印書館出版。

作者根據他在社會各團體服務十餘年的經驗，假設組織一個「社會事業聯合會」給他定下辦理文

續，歸卷，稽核，和庶務等工作的辦法和應用的表單格式。出版於民十八年，可算是中國這類出版物中的第一部。

事務管理的實施 何清儒著，商務印書館出版。中華職業教育社在民國二十四年時，曾有一個事務管理研究的組織。民國二十六年，就把向指定各機關調查所得的實施辦法，編成這本書，可說中國最近一部專論事務管理的書。

機關管理 中央訓練委員會訓政部出版。

這書是「各級幹部人員訓練教材」的一種。全書分緒論，人事管理，工作管理，事務管理和結論等五篇。事務管理篇包括物品，房舍，公役，保安，交通，膳食，雜務等七節。

一個五年間之京滬滬杭甬鐵路總務行政

黃伯樵先生差不多是中國第一個把科學管理應用到行政機關去的。這兩本書，便是專記那兩個機關在他主持時期內所用於總務行政的辦法，事務管理也是其中的一部分。

在這裏，我沒有把關係文書和檔案的著述列入，因為在我的觀念中，文書工作不應歸入事務管理範圍之內。除這以外，要找事務管理的資料，我可再提供下面幾個來源：

(一) 講科學管理或合理化的書 其中多有講到事務管理的原則和方法的。就是一般的原理也得明

做人做事經驗談

瞭。

(二)各機關的法規和業務報告，其中多有關於事務管理的章則，和應用的表簿等。

(三)講軍隊經理的書，軍隊經理，差不多就是一般機關中事務管理，現在已成一種專門學問，這些書的資料也有可供研究或引用的。

(四)講家事的書，因為一機關中的事務，有像一家庭中的事務，這些書的資料，也有可供研究或引用的。

(五)講應用技術的書，像關於汽車、電氣、電話等書，都可供管理事務的人們閱讀，增加管理上的便利。

(六)日用百科全書一類的書，這種書，包涵方向很多，多可供給管理事務的常識。實在，一位見多識廣的管理事務人員本身就是一本有脚的日用百科全書。

六四

湖上笠翁李漁一家集中有閒情偶寄一種，林語堂先生曾採引多少資料納入他名著藝術的生活，這位置翁，最會體諒物情。在閒著偶寄中有居室一部門，所講實在可說多是事務上的問題。並感於書式。

友歷，就是一番大道理。當然他在當日的生活和如今不同，家庭所需要也和機關不同，不過可以見得他隨時隨地思想深入而周到，這就是指點管理事務的人們一個管理事務的祕訣。

六五

在馮玉祥先生大著我的生活一書裏邊，見到下面一段在河南鄆城地方招運新兵的故事：

「……這一千多個新兄弟，招收並不是難事，可是要把他們大夥兒運往北京去，就覺得非常不容易了。因為他們都是老百姓，過價的是農民生活，團體生活的訓練絲毫沒有，因此處處都得爲他們照料。爲他們設法。尤其乘火車，困難問題更多。我因爲有了上年招兵的經驗，這次在事前都一一妥爲預備，以免臨時沒有辦法。現在且舉三件極小的事來說：

「第一，就是飲食的問題。現在軍隊，士兵們每人都有一只小壺；行軍時，食水是不成問題的。可是這些新來的弟兄，那裏來的水壺。但決不能因此就不給他們水喝。他們都是新來的，忍饑忍渴，都無訓練。倘若一天沒有水喝，眼睛紅腫了，鼻孔也流血了。他們受不了這種苦，勢必即對軍隊生活得一惡印象。我乃想出了水站的辦法，事先，派人在沿途各站，安置大桶，預備開水。另外，每輛車上，預置兩把洋鐵壺，兩隻粗飯碗，以便替換著用。等到我們車子到站，開水早滾

好了，大家都可充量的大喝。新兵沒受過苦，喫的也不能壞，於是在開車之前，辦製了大量的襪、褲帶着，在車上喫着方便。

「第二，就是大小便問題。鐵篷車上沒有廁所，大小便都很困難。往往看見軍隊乘火車，每到一站，弟兄們爭先恐後的跳下車來，就在站台附近，拉屎拉尿。兵車一過，隨地污穢。而且站台上男女旅客來往往應着丘八們到處哈着腰，露着屁股，實在不成體統。更有一種的，任弟兄們在車頭銜接的那連關上面大便小便，一個不小心，就可以摔死摔傷。這在沒乘過火車的新兵，更須注意。我的辦法是；把火車在離站十里的地方停住，讓弟兄們下來，到野地裏去，把大小便打發乾淨，然後再進站去，自然什麼問題也沒有了，

「第三，是睡覺的問題。事先即辦置了大量的草，把車上鋪墊起來，每輛車內都鋪個三四寸厚，可坐可臥，十分舒暢。只是嚴禁吸煙。

「這些雖是小事，却是疏忽不得。比如墊草，若不事先預備，那時到了車上，鐵板冷氣砭骨，弟兄們無有不病的，這些事，一一張羅好了，還得對弟兄們詳細說明，馬馬虎虎說一下，是不行的，又非不憚繁瑣，反覆演說不可。」

我在這裏想冒昧給馮先生加上八個字考語，叫做：「思慮周密，準備充分」。但是這八個字也可

以作爲管理事務的人們籌辦大規模或團體行動事務時的準繩，而馮先生這一段故事則可做爲舉一反三的實例。

在我的生濟一番里邊，馮先生又講到河南新鄉劉白狼的歷史，有一段他說：

「……上車下車，怕兵們出錯，將兵們身上的零星東西，都編成一三三四五六七八等號碼，每次站隊的時候，都把號碼喊一次，使他自己注意，以免失落。比如喊一，他們就知道換一換水壺；喊二，他們就知道一摸一摸飯包；喊三，就知道換一摸剃刀；喊四，就知道換一換子彈。他如鐵鍋、鐵鏟等等，也無不如此。上車下車，這樣喊一遍。休息完畢，再走的時候，也喊一遍。『我這樣的辦事，或者有人會笑我囉囉。但笑我的人可不知道，這樣出來的隊伍，却最有秩序，最有紀律，最爲整齊，絕對沒有零亂紛雜，不守秩序，丟東失西的毛病。』

這一段故事，很是有趣；而這一種辦法，在管理事務的人們觸類旁通，正也有許多地方可以引用。

六六

「世專洞明哲學問，人情練達即文章」；這一副使黃寶玉在他姪媳婦秦可卿臥房中見了生氣的對

做入做事總該談

五七

子，在紅樓夢和書中，就見到實例。王熙鳳協理寧國府是一回，描寫鳳姐怎樣看到寧國府中事務有五種不良風俗，他就怎樣針對這五種不良風俗來一個整頓的方案，怎樣把一個有體面而開首遠背了他的命令的老媽子先打了一頓來做個榜樣，便好推行他的方案，結果把秦可卿的喪事辦得出色當行。約摸過了十多年吧，鳳姐再辦老太太的喪事，却是大大的失敗了。王熙鳳力絀失人心的一回，恰好和「協理寧國府」一回成一個對照。但在這裏，我們又可看到不給人家充分的權，不給人家充分的錢，就使潑辣貨王鳳姐也辦不成事。這裏邊都有學問，都是文章。紅樓夢中還有兩回，也可給與管理事務的人們不少啓發。像「敏探春興利除弊」一回描寫他和鳳姐的寵婢平兒怎樣取銷哥兒們在公費外又在塾裏支的紙筆點心費，又怎樣取銷姑娘們在外邊照例辦進而又不能使用，只好另外用錢買的頭油脂粉。我想只須用心觀察，在大機關中也有不少這類蠶床架屋的開支或有名無實的供應吧。再像「賢寶釵小惠全大體」一回描寫探春和寶釵們怎樣把大觀園中花木蔬果賣成幾個老媽子去分看管理，又怎樣教他們把所得的利益分與部份給其餘的媽媽們？規定每年把奉敬解繳在那裏？這也可說是事務管理上的一種大學問，一篇好文章。往昔中國人寫小說，寫與表顯自己的大才，當爲瑣事有一番絕妙的安排，或許可使管理事務的人們在心領神會之下，得到很好的參考資料。

六七

記得有一部小說，叫做庶務日記，却忘了作者是誰，給一撥關中的庶務員自己描寫他在一個官廳中做庶務的生活，奔走於權與之門，研究者諛媚之學。可供管理事務的人們一讀。酸罷以後，或哭，或笑，或怒，或罵，各隨所感吧！

談 驗 經 事 做 人 做

實價每冊國幣九元

著 者 秦 翰 才

發 行 者 國 家 書 局

重慶張家花園
五十六號之乙

經 售 者 各 大 書 局

版權所有·不准翻印

(渝)版初月九年二十三國民

重慶市圖書雜誌審查處審定安圖字第一〇三〇號

10
507044

59.00