

秦翰才著

做人做事經驗談

新華書店發行

做人做事經驗談

秦翰才 著

國聯書店發行

序

黃炎培

秦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，又踰十年。歷受信任文牘及事務之類，在職名上所謂總務是也。其爲人秉性恬靜，而踐履篤實，邃於舊學，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，積成數千條，輯爲一帙，國訛同人應得其同意，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，專帙印行，俾讀者早窺全豹，余嘗究心此事矣，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，楊衛玉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，要我新編的檔案科學管理法（原名是檔案新論，依出版家意修改。）做教授上的參考，並問還有沒有旁的教材。我就回信告訴他，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途徑。

這時，我本要到蘭州去。因為知道我的大兒子曾志已從上海動身，快來桂林，五年不見，未免誠摯情深，就暫停出發等候他。不料老是蹤跡杳然，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一件事上去，把我平日所經歷，所感觸，所設想而要說的，隨手寫了一些出來，作爲附遺。這樣沒有系統的，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。積聚沒事，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曾連續服務過十年的中華職業

RW 218 / 49

教育社。

因爲初步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，有時興趣濃郁，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，只覺還是問題罷了。

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。從一位在貴陽的親戚傳來的話，說是已因路阻，折回上海，也不知從那裏傳的消息。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

「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」四大部門，我們也就不妨說凡是不在「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。

一一

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

做人做事經驗談

做人做事經驗談

慢房先生是無所不管，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担任，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。

理想中的事務管理人才

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。這些不一定需要滿足甚麼希望，只是需要滿足興趣。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」。曾文正公取人貴在「少大言，有條理」。「有條理」一個條件，也是凡有工作所必需，而在管理事務的人才尤為重要。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，意思很明顯，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，做起來有時如治絲，有時如磨繡針，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「

識和「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。但精明還差，往往流於刻薄，這是管理事務人才要自知克己的弱點。

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，只有一點，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，摸清了門檻，就會升堂入室，譬如蓋一所房屋，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問題，料之中有品質等問題，深切明白了這些問題，才算是懂得門檻。不懂門檻，算盤何從打起？惟有門檻愈精，算盤也愈精，所以要事務的科學實際化，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一個認識。

六

管理事務的人們對於當地交通事業，應有詳確的認識，火車呀，輪船呀，飛機呀，公路汽車呀，和當地交通的路綫，行駛的時刻，以及各等票價，須得手頭常有最新資料，可借參考。此外當地的木船，車輛等價格，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。

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，他相白吃不安心，教廚子添了一碗肉，付銀三角，取得收條，回來報銷，他以寫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，沒有就動公事談，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。

有人問李榕：會國藩治軍究竟怎樣成功的？李榕說：老師一次教做米飯，修了十三次的樣子，盡

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，漫法引用原文。做米袋是件很微細的事，值得做大帥的親自過問嗎？仔細想來很可講究：一袋容多少分量的米才便於長夫的搬運，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，須得有一番推戴功夫，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。單是一隻米袋，關係也很小，但在要裝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。管理事務的人們值得採取這種「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物小事小物呢？可又是事物雖小，關係常很大呢。

九

史記記叱咤風雲之英雄瓊籍，在沒有得意時，常在當地幫人家管辦喪事。太史公寫基特別提及瓊

小小的事情呢，因為項領管喪事有一特色，就是能用「兵法部勒」。這種幫人家管喪事的人，在我們上海一帶，叫做「帳房先生」。不光是喪事，做喜事，做壽也有的。黃炎培先生在他所著治事一得中說，這種帳房先生，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，也就是把治軍的經驗，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。克厚出納物品惟謹，有不慎者退還之，內外井井。是年，克厚與洪同貢於鄉，連舉進士，謂洪曰「我學司廚而大益，目私之以取科第，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。大概在這稱喪事或喜事中，對於賓客們供應酒席，最難討好，廚子對於肴餚的質和量，種種取巧，常招致賓客們的譏評。於是有某官給老太太做壽，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，要把端過的肴餚，一一驗看，認為滿意，才許傳遞到席上，據說這一次壽酒，大家吃得興

做人做事經驗談

八

這也可算得辦事組織的一個實例。更進而言之，如今天的所謂科學管理合理化，也只是把人事、一月組織、系統、紀律管理起來，使發生最大的作用。名目雖殊，意義則一。

合理化學說有一個原則，是標準化。我們要機關合理化，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，有一定之構造，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，不致七參八差。再譬如信封信箋，也該規定極少的幾種格式，每種有一定之面積，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，或是在市上購買的，決不能求其一律。但不能不預定標準，以後在前範圍內，慢慢求其一律。至於新創設的機關，一開始就應定下標準，照標準辦。如果錯過這個機會，以後再要求其一律，就非常困難了。

機關有幾個附屬機關的，他們在門口所挂的各種牌，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，有的用橡皮，有的用木質，形形色色無所不有。這也都是應該

標準化的。

一一

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。其實物品是把金錢換來的，同樣有價值，自然同樣有會計。物品會計辦好，辦理交代也省便得多，辦理物品會計種類多，單位多，自然比較麻煩。但如把物品容量標準化，種類減少，麻煩也減少了。

一二

物品的分類，應該有一個規定。每一類物品，給他一個較渾括的名詞，再舉例加以詳確之說明。請第一機關中的物品，大概可以分做下列十二類。(一)文具；(二)儀器機械；(三)印刷物；(四)家具；(五)炊具；(六)臥具；(七)飲食用具；(八)清潔用具；(九)醫療衛生物品；(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，分析登記的人，就不肯用心思，把某一件物品細細考較，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。至於所管事務中的專門應用物品，不包括在這個分類之內。

一、二、三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百。

(十一) 機關各種消耗物品的消費量，應有一個相當估計，或按一年，或按半年，或按一個月均額不
可。根據這個估計可以決定儲備多少數量，供給多少時期，仍按期檢查，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。

四、一、二、三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百。

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，同時又要容易
於查看的地位，更應注意一點，同類物品要有同一的方式，不論何種方式，要以居中為原則。

五、一、二、三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百。

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程，更要調閱各部份人員出差記
錄。又像水電，要注意節候的變換，冬令燈短，用電較多，夏令天熱，用水較多，從統計比較中，才
能擬出利除弊的方案。

現代物質文明的生活，一天比一天進步，管理事務的人們也要有科學知識了，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，至少也要明瞭幾種單位的計算，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？自己都能懂得，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，該辦專家管理。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。

的計算方式。好在還沒有多大玄妙，只須經過相當時間的細心考覈，就計算內行了。在較大的都市裏，雖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文紙及簽到簿等種類較多，但他們多有二種相傳下來的卑鄙的習慣，不可不注意。

一種是如常帶大堆印刷文件，無妨自己辦上稍小規模的石印，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，比排印還可省時間，因為不須商洽價格和往復校對等等，又比油印更清晰美觀。

一八

機關採購物品，採用投標詢價，只是意在防止經手人員營私舞弊，這是沒奈何的辦法。辦之學校考試，並不是測驗學生成績唯一的辦法，因還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，也會使機關因此吃虧，但在聰明的經手人員，南河機關機關吃虧，只要減除舊費。要使沒有必須投標詢價的約束，我要發動經手人員鼓足十分勇氣，運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