

事 務 管 理 概 要

中華職業教育社編

商務印書館印行

中華民國三十三年七月初版
中華民國三十三年二月再版

(•65183渝熟)

事務管理概要

渝版熟料紙

定價國幣壹元陸角

自印刷外另加運費

* 版 權 所 有 *
* 翻 印 必 究 *

編輯者

中華職業教育社

發行人

王雲五

印刷所

商務印書館

發行所

商務印書館

各地

序

我國社會人士對於一個機關的事務，或是「庶務」，大約有兩個不同的看法：一種是認為事務容易辦理；一種是認為事務很難做到「恰好」的程度。因此對於管理事務的人員也有兩種不同的態度：一、管理事務無須有高深的學問，祇要常識豐富就夠用了；二、適當的管理事務人員，頗難選擇；學識，才幹，性格，道德，經驗等，皆為選擇的標準。但是很有素養的人往往不願意担任這種職務，可是程度稍差的人，又未必能夠勝任。由於這些原因，事務管理便成了一個機關的主要問題。

這種問題由來很久，但總沒有相當的解決方法。這固然是有許多內在的因素，為解決此種問題最大的障礙，而外在的因素也是最重要的牽掣。自抗戰軍興，種種建國事業逐漸開展，各方需要人才的情形，很是急迫，社會上乃有短期訓練班，講習會，或其他類似的組織，中華職業教育社附設的事務管理訓練班即係專為適應這種需要才辦理的。這事務管理訓練班的目的，自然一方面是要造就管理事務的人才，其他一方面還是在研究如何解決這很久的事務管理問題。

但是這事務管理訓練班期限很短，管理人員需要關於事務上的智識和技能，又很廣博，並

且一個機關的事務又不是只有任用一二合格的管理人員便算將所有發生的問題，都可以得到相當的解決。這實在不是理想上容易達到的事。所以非賴社會上各界人士對於管理事務有豐富的經驗和有特殊的興趣者貢獻意見，提示方法，或解說實際的情況不可。

這本書事務管理概要不過是企圖解決事務管理問題的一個引端罷了。書名頗為概要，就事實上說來，距離概要應有的內容還是很遠呢！現在這書所包括的內容，是彙集各種散篇論文及講稿而成的。因為缺乏適宜的資料和深廣的研究時間，不能作有系統的探討及概括的敘述，是不能認為滿意的事。

倘使此書能引起各界人士的注意，無論對於訓練人才方面，或是對於事務管理提出更具體或更精詳的辦法，那末，印行這本書的部分目的也就算是達到了。

陳紀備 三十二年三月二十八日於陪都張園

緒言

一、事務管理的名詞，有二種解說：一種是廣義的，舉凡關於各事內管理，不論範圍大小，更不問其性質何若，皆可稱為事務管理。另一種便是狹義的，即普通「庶務管理」之別名。本書所集合的各項資料，其取義是近於後者的。

二、本書選輯的論文，可分為三類：第一、綜合的敘述；第二、類別的敘述；第三、方法的敘述。這三類的次序是由概論而至專題，或由輪廓的認識而達到細密的研究。

三、本書共選輯講演稿六篇，是由王雲五先生，水祥雲先生，鍾道贊先生，劉百閱先生，蘇從周先生，翁惠成先生在本社舉辦第一屆事務管理訓練班時講說。這些講演稿除蘇從周先生公路運輸管理的底稿由郭海風先生整理外，其餘皆為孫運仁先生和張若嘉先生分別負責整理的。且講演稿均係寄呈各主講者親自改正的。

四、此外尚有論文五篇，都是為此書特意寫成的。第一篇是李憲筠先生的工廠事務管理。第二篇是陳重寅先生的普通行政機關的事務管理。第三篇管理工役問題和第四篇一個機關的公共衛生問題，是孫運仁先生寫的。第五篇事務管理的類別是陳紀喆先生寫的。另外還有一篇如何管理物品問題是由訓練班學員楊慎君整理聽講筆記後寫成的。

五、以上共爲十二篇，構成本書的中心。雖屬理論與實際並重，然而事務管理的範圍廣大，自非這十二篇的內容所能包括的。需要更精細的研究和更廣泛的收集資料，是沒有疑問的。因爲自本社辦理第一屆事務管理訓練班以來，各方函索各種材料的很多，已印成的材料都已分發，實無餘剩，特此付印，以便供應各方的需要。

六、這本彙輯的文字，姑且稱爲事務管理概要，應須補充的地方，容再繼續努力。本書之成承蒙諸先生慨然襄助，或親臨講演，或專寫論文，或整理稿件，或設法印行，都是本社應當深深感謝的。諸位先生的大名已在前列數條中舉出，現在想不一一提出敬致謝意了。又本書稿件多勞邱承英小姐繕寫和裝訂，亦當表示謝意。

目次

序

緒言

教育部託辦事務管理訓練班之目的	鍾道贊（一）
事務管理的原則	王雲五（五）
事務管理之基本精神	劉百閱（一六）
事務管理與工作競賽	翁惠成（二一）
事務管理的類別	陳紀藩（二五）
普通行政機關的事務管理	陳重寶（四〇）

事務管理概要

工廠事務管理

郵政事務管理

公路運輸的管理

一個機關的公共衛生

如何管理工役

如何管理物品問題

附錄

一、辦理第一屆事務管理訓練班之經過

二、課程綱要

李震鈞（五四）

水祥雲（六六）

蘇從周（七三）

孫 繼（七九）

孫 繼（八二）

楊 慎（一二五）

（一二三）

（一二五）

事務管理概要

教育部託辦事務管理訓練班之目的

鍾道贊

綱要

- 一、教育部籌設各種短期訓練班的情形
- 二、辦理短期職業訓練班的困難
- 三、事務管理訓練班的創辦
- 四、事務管理人員受訓的必要

諸位同學，我在說到事務管理訓練班之前，可先將教育部籌設各種短期訓練班的情形大略報告一下，教部對於短期職業訓練的設施，發動得很早。抗戰以前各項人才還不覺得怎樣缺少，抗戰開始後，各項事業很快的發展，各方面均感到人才不夠應用，政府就注意到如何迅速培養人才的問題，爲了人才的迅速培養，所以產生了設置短期訓練班的辦法，同時，從淪陷區

流亡到後方的青年也實在太多，他們不一定都能繼續升學，多數都希望能得到服務的機會，解決生活問題。可是他們大都缺乏職業上的技能，必須與以短期的技能訓練。這也是促成短期職業訓練班普遍設置的另一個原因。

短期職業訓練最初設辦是在民國二十七年，當時班數不多，只有土木機械等等數種，各班開辦後，要求入班受訓之青年，異常踴躍，均超過原定名額，訓練期滿後，出路極好，沒有一個失業的。於是在二十九年擴大計劃，增設種類及班次，受訓人數在千人以上。

我們在辦理此種訓練班的時候，所感到的困難也很多，我也希望你們知道一下：

一、受訓後出路雖然很好，但究竟訓練的時期太短，所獲得的技能還不夠，在實際工作上的效用不大。

二、短期內不容易將所有的東西一齊訓練一下，學生所得的職業技術不但不夠，而且往往是片斷的不完整的，的確有些粗製濫造。

三、感覺最困難的是教材問題，短期職業訓練的教科書當然沒有，其他現成的教材也不容易得到。

四、職業學校的教師，很不易請，短期職業訓練班的教師更不容易請到。所以辦理此種訓練班，困難問題的中心倒不在於經費，而在於教材與師資。

事務管理訓練班是教育部所辦短期職業訓練班之一種。我們知道中華職業教育社在上海時也

注意事務管理問題，其中幾位領導的先生對於事務管理有相研究，所以教育部特別委託中華職業教育社主辦，同時事務管理在中國到最近纔有人注意，此次事務管理訓練班的辦理，在國內可以說是一種創舉，沒有成規或先例可循，當然免不了有許多困難與不週到的地方。

至於教育部爲什麼要託辦事務管理訓練班，動機是與前面所說的其他各種訓練班一樣。同時我們感得事務管理對於任何事業，任何機關都很重要，事務管理人員，確有受專門訓練的必要。一般人以爲事務工作是容易做的，誰都可以勝任。因此，事務人員儘可以用親信的私人，學問能力，用不着重視，我們在委託中華職業教育社辦理時，很怕招考學員的時候，沒有多少人來報名，但事實並不如是，報名的竟有一百多位，錄取的有七十多名，我們教育部方面，的確喜出望外，這也證明一般輕視事務工作的心理已相當改變，諸位也認識了事務人員確有訓練的必要。

我還可舉一個實例來說明今天事務管理問題的嚴重，與事務管理人員專門訓練的必要，我們教育部是相當大的機關，共有工役百餘人，關於工役的每月開支原需要二萬餘元，後不經過一番整頓，加以科學的管理，每月工費由一萬餘元減至九千元，相差一萬餘元，這見管理的重要。又如目前全國各學校的伙食問題，也是一個事務管理的問題，教育部每年所撥伙食津貼，全國總計達一萬萬四千萬元，但各校米菜還是不夠吃，根據調查結果，各校伙食的好壞頗不一定，同樣的伙食經費，有的學校辦得相當好可有四個菜蔬，飯也夠學生吃飽，但有的學校，

事務管理的原則

王雲五

綱要

一、引言

二、事務管理人員本身修養的問題：

(1) 規律的習慣

(2) 算學的頭腦

(3) 研究的精神

(4) 責任的觀念

三、管理事務的程序：

(1) 工作的認識

(2) 工作計劃

(3) 工具

(4) 物料

(5) 經費

事務管理的原則

(6) 工作者

(7) 考核

(8) 成本

(9) 改良

各位同學，這裏是事務管理訓練班，我就講講切合諸位目前研究的問題，但因時間短促，只能講點比較普通而概括的「事務管理的原則」。

管理事務，首須管理自身，即自身修養。倘使自己本身都不能管理，絕對不能管理事務。所以我一開始就先講管理人員本身的問題。

事務管理人員本身修養必須注意的幾點：

一、規律的習慣——起居飲食等一切習慣都有規律。事務管理是必須有規律的，但如本人不能養成規律的習慣，管理事務就一定沒有規律。例如，現在各機關每晨八時須開始辦公，而普通人每日八小時睡眠又不可少，倘使有人儘其興之所至，晚上二小時才睡，那麼次日晨起辦公時，其精神又將如何？恐怕雖有認真做事的決心，而精神配合不上。如疾病也是影響工作的，但患胃病的就多半因為飲食無定時無定量所致。如起居飲食有定時，做事便不會亂且。所以說規律的習慣實在是事務管理最基本的一件事。我個人就謹守着這條規律——食有定

時有定量，所以覺得精神好。這雖與「老生常談」，但身體實在是事業的資本。

起居飲食有規律，還必須業餘的時間利用得當。在三八制下，每日除八小時工作八小時睡眠之外，剩下的時間，如何利用？應當研究研究。我常批評現在學校裏的功課，百分之九十五以上是教人如何工作，却不教人如何休息如何消遣。所以學校教育只教人八小時（工作），剩下八小時的生活卻沒有管。其實如果八小時乃至四小時消遣得不當，可以影響你八小時睡眠和八小時工作都不好。我深信一個人業餘時間利用得好的，他們睡覺和工作都好，這雖不是本題，却希望各位注意。

第二、須養成算學的頭腦——事務管理人員最要緊的是算學頭腦，并不需要怎樣高深的算學知識，却需要有運用算學的習慣。因為最規律最正確的莫過於算學：「一加一等於二，三減二等於一，決不能一加一等於三或三減二等於四。」事務管理人員應當這樣——不論何時不論何地必定算一算，估計一下，求得正確的數字答案。一就是一，二就是二，不能差不多，馬馬虎虎。——

第三、才楊衡玉先生說我對於科學管理有研究，其實我研究是沒有的，不過曾經幹過。科學管理到底是什麼呢？它的定義說得深一點，一個鐘頭說不完，說得淺一點，就是「會打算盤」而已。例如工廠中工頭管理工作的人，打的算盤是怎樣用少的時間做多的事。商店中管理營業的人，打的算盤是怎樣使成本少而獲利多。科學管理並不神祕，祇是中國俗話說的會打算盤——有算學的頭腦，對任何問題都能正確地解決，倒不必定有高深的算學程度。就是算學專家，如

不會正確地解決一切問題，也且能說是有算學的頭腦。而不能說是有算學的頭腦。各位是爲了求進步而到訓練班來的，但是必須具有研究精神，方能求得真正的進步。研究的第一步是懷疑——對於「從來如此」的事物不要過於相信，稟信不疑則一輩子沒有進步。例如，以楊先生剛才提及的「四角號碼檢字法」來說吧，我們知道中國幾百年來所編的字典都是用部首檢字法，世世相襲，沒有人懷疑，也就沒有人設法去改進。可是部首檢字實在是很麻煩又困難的，我却懷疑到這一點。但懷疑後還須試驗新方法，否則仍停滯在這地點，沒有進步。康熙字典與過去也不是沒有人懷疑它的難查和正確，可是懷疑的人多，試驗的人少。即偶有試驗新方法的，以其意見寫篇文章，發表發表了事，沒有持久地試驗改進，還是得不出結論，我却因懷疑部首檢字而探索新方法，歷經試驗，費了許多工夫，創爲號碼檢字法，中途因發現一點小地方不妥當，又重新研究和改作，結果費了四年工夫，才成功現在的「四角號碼檢字法」。由此我們知道：一件事的進步與成功，必須先懷疑，再試驗，試驗不好再改，改了再試，不自滿不自足，不灰心，持久不倦，才有真進步。

四、責任的觀念——假定一個管理事務者具備了前面所說的三個條件，但是還有一件不可缺，缺了仍不能成功，這就是責任心。諸位一定注意到：國內許多工商事業都是從小規模辦起而且停止在小規模階段，很少大規模的。而且小規模的工商事業多成功，未有一點就不如以

前好，再大下去就失敗。這是什麼道理？有人說中國人精力薄弱，只能做小事，不能做大事。這句話只有這一部分理由，即中國人稍微缺少組織能力，但這並不是大規模工商業失敗的主因。原來經營小規模工商業者多半以家產命赴之，自己做老闆，所以不苟且不放鬆。及至局面大了，主持事業的人不過是這事業的一份子，即令失敗，也不是他一個人的資本，事業與他個人的關係，遠不如小規模事業全部係一個人的資本時來得大。所以一般說來事業大，負責人的責任心就弱，雖亦有例外，却不多。事情怎能辦得好？小商店的主持人就是主人，叫老闆，大公司的主持人叫總經理，即股東代辦人。所以我提倡老闆主義。做事的人自以為是老闆，事情也做得好，自以為是總經理，成績常差。這是責任心關係，也是自信力的關係。例如與做商務印書館的總經理，我個人在這事業中的資本少得可憐，我與事業的關係，不是錢的關係。至於名譽，更不必重視，只要王莽的新政和王安石的變法，千秋後世批評極不一致，二人功罪如何，生前固難有定評，「蓋棺」亦何嘗「論定」？可見名譽也不是重視。我不為錢不為名，我的事業資本是什麼？自信力。我以為自己不相稱自己，生命已無意義。活着做什麼？還不如自殺。我將自信力投入所主持的事業中，深恐事業失敗，則自信力也失去，所以相信自已，堅勇服務。我勸諸位做任何一件事應當自信，哪怕職位小，總有我主管範圍與專任的職務，你就是那範圍內或是那職務上的老闆。

我貢獻諸位這幾點意見——必須有規律的習慣，幹事的頭腦，研究的精神和責任的觀念。