

李鴻球主編

553.5
2525

世界集刊

朱保中編著

事務管理方法

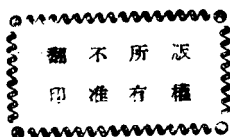
世界書局印行

中華民國三十七年十二月出版

事務管理方法

定價金圓五角

外加運費雜費



編著者	朱保中
發行人	張靜江
出版者	世界書局
發行所	世界書局

序

保中兄著一事務管理方法，一既竣，持稿垂商，囑參加意見並略紓感想，余既獲先讀之快，復於貧乏之出版界中，竟觀此書之出，豈能不贊數言，以誌欣忭！

年來友邦人士之蔑視吾國，不曰政治低能，即曰官吏貪污，目吾國之政治機能為低下，為腐化，吾人環顧四周，此種事實，當不容諱言舉凡，公文之承轉，竟成長期旅行，中央之法令已載報章，而下級須經年累月始奉頒者；物資之浪費，已屬司空見慣，節約運動僅成紙面文章，而若干庶務之內幕，更屬一言難盡，取回扣，造假賬，乃小焉哉也，甚至偷天換日，移花接木，苟有財物進出之機會，無不竭其心機，盡其移公濟私，從中圖飽之能事。欲言政治上軌道，工作求效能，誠如盲者之求光明，難矣哉！良以一機關一單位之目的事業固有不同，而其工作之運行，處事之順序，均有齊一之定則，如火車之鐵軌然，載運之內容或為人或為貨，容有差別，但必須賴機車之拖引，鐵軌之依負，則相同。今機車已失其拖引之威力，鐵軌亦無依負之基礎，對於貨物人客之載運，安能期其不出軌不悞時乎？

保中兄與余在抗戰時期，先後於中央訓練團及中國農民銀行共事甚久，每於工作之暇，輒相互歎及機關管理欲謀成功，必須健全事務管理，事務管理之重要，直相等於鐵路之機車與軌道。如事務管理井井有條，合於科學原理，則任何目的事業定能收事半功倍之效。中央訓練團為全國最高訓練機關，集

訓人員，恆在千人以上，而管理訓練工作之官兵，亦近千人，規模之大，管理之嚴，在國內歎爲觀止。至於中國農民銀行爲中國唯一新興農業金融機構，分支行處，甲於其他國家行局，人才之衆，業務之繁，亦屬罕觀。二者事務管理之周密，當多稱許之處，但所憾者，尙不能因之影響及其他一般機關，尤其深爲感歎者，吾國當局並非不知事務管理之重要，但竟未建立一完善之事務管理制度，並培養專門人才，坐令事務管理成爲政治腐化之病源，官吏貪污之捷徑，可不悲哉！

今保中兄依其工作之體驗，發表處理事務之心得，講求科學方法，切中當前時弊，所述均力求制度化，科學化，在國內尙屬創見之著。倘能因之挽回政治效能，掃除腐化風氣，則匡時濟世，保中兄之著作，當有其偉大之價值矣！

三十七年 國父誕辰於浦東

李宗孟

自序

事務管理工作，在現今中國社會，僅有其工作，而尚沒有管理，且未有專門人才，尤其未有正確而明顯的制度。

一般以為事務工作，比較是處於附庸的地位，既不需要有專門的學識，尤其是「打雜」的「茶房頭」，所以有才幹有抱負之士，都不願意去從事這項工作，以致事務人員的素質愈趨愈低下，「拿回扣」、「造假帳」視為公開的祕密，甚至有些機關長官任用私人去從事事務工作，藉以解決個人的慾求，以致事務工作的黑暗面，始終無法消除，影響工作效率，妨礙事務進行，簡直不可形容。

歐美各國，對於事務管理工作，非常重視，尤其英國特別注意物料的管理，專門設有一部，專司各機關的物料供應，對於物的運用，毫無浪費，且可很準確地發揮出物料應用的用度。我們知道科學愈進步，則愈講求效率，對於機械上一個螺旋釘之微也必有畫一的式樣，纔可作廣大的應用。事務管理比較複雜，但我們如能像人事制度會計制度般，樹立起明確的系統，釐訂精密的法則，則今後建國工作的推進，定有無窮的幫助！

這本小冊子，係作者將民國二十九年時在中國農民銀行行員訓練班所講「事務管理」講稿，參

以平日體驗所得，參照現有設施而成，惟作者學識淺陋，倉卒草成，內中難免謬誤，如蒙各界賢達，予以指政，無任企翹。

事務管理方法目次

自序

第一章 事務管理的概念……………一

第一節 事務管理的起源……………一

第二節 事務管理的意義……………三

第三節 事務管理的基本條件……………五

第四節 事務管理與「人、事、時、地、物」的關係……………六

第二章 事務管理的內容……………一二三

第一節 事務管理的種類……………一三

第二節 事務管理的機構……………一七

第三章 事務管理的方法……………二一〇

第一節	事務管理的一般法則	二〇
第二節	物料管理的方法	二三
第三節	房屋管理的方法	三一
第四節	衛生管理的方法	三五
第五節	交通管理的方法	四一
第六節	治安管理的方法	四八
第七節	文書管理的方法	五一
第八節	工役管理的方法	六四
第九節	財務管理的方法	六九
第四章	事務管理人員應有的條件	七三
第五章	結論	七七

事務管理方法

第一章 事務管理的概念

第一節 事務管理的起源

『事務管理』這個名詞，雖是非常新穎，但這一項工作，在我國很早就被人注意着，昔時六部中的『工部』就是專司事務管理的機構，祇是稍稍偏重於建築管理而已。那時對於各種宮庭、官邸、舟車乘騎的格式，均有一定的標準，統一建築，就是對於衙門內部的佈置陳設，以及方向位置亦都有畫一規定，統籌辦理，不稍紊亂。迨至民國成立，工部取消，對於這項工作，漸被忽略，影響工作效率，不可估計，循至晚近，以講求工作效率，提倡科學管理，於是事務工作，也列為科學管理的重要部門，許多科學管理的原理和精神，漸漸地引用到事務工作上面，因此我們要研究事務管理的起源，不能不明白科學管理這個名詞的由來。

科學管理的首創者是泰樂爾氏（F.W. Taylor），他於一八六五年出生於美國本薛文尼亞省的甲門鎮，幼年時代曾就學於法國，二十二歲入美國米狄威爾鐵廠（Midvale-Well steel Co.）工作，六年

間升爲總工程師，對工廠管理方法，有很深切研究。四十歲時改入白若爾漢鋼鐵廠（Bethlehem steel Co.）任職，在三年間改組機廠管理方法，並作改善工作時間的考察，都表現出驚人的成效。至一九〇三年著工廠管理論（Shop Management），開始擴大其所提倡的科學管理運動。一九一一年著科學管理之原理一書，風行一時，影響甚大。考其所提倡之主張，大體言之可分爲：（一）每個工作者每天各有其明確之工作。（二）爲完成這工作須給以標準化之環境、設備與工具。（三）凡有較高成績者須給以較高之薪資。（四）凡工作失敗者，必將失卻地位與待遇。以上四項是指工廠管理中的重要理論，至於他在科學管理方面提出的重要理論，亦可分爲四點：（一）每人的工作，須根據準確的智識與尺度來處理，不可憑臆斷或摸索的方法。（二）工作人員要以科學方法來選擇，並施以適宜的訓練。（三）各工作員間及各組織單位間，要有真誠的密切合作。（四）管理者或工作者之間，要有適當的分工。

泰樂爾死後，所提倡的科學管理，仍繼續不斷地發展，成爲工商業革新的運動。而研究和發揮這運動的人，亦風起雲湧，實繁有徒。但發展到今天，我們認爲所謂科學管理，可以歸納成下列五項因素：第一是要有系統。所謂系統，就是一種自然而然的準確的有條理的工作程度或方法，使工作有軌道可循，免除一切不必要的嘗試和摸索。第二是要有計畫。所謂計畫，是指有準備有打算而言，凡事預則立，不預則廢，有計畫纔能按部就班完成他的使命，事半功倍，有條不紊。第三是要有效率。所謂效率，就是要以最經濟的手段獲得最大的效果，無論時間、金錢、人力、物材不但不能有絲毫的浪費，並且都要使之得到最大

的發揮和效用。第四是要協調。使一個工作機關的構成部份和人員相互間都要有密切的分工，完滿的合作，和協調一致的關係，建立成為完整的有機單位。第五是準確。就是說處理一切事務，都要依據可靠的事實和一定的標準和法則，不可依個人主觀感情用事。歸納言之，科學管理的因素，是建立於系統化、準確化、計畫化、協調化、效率化五大體系上。

科學管理運動者所潛心研究努力提倡的理論和方法，不但為有識的行政學者、行政當局所贊同，和宣揚，並且大度的援用到事務管理上來，因為事務管理所處理的對象，是人、財、物、事，所企求的目的是以最經濟的手段換得最大的效果，可以說完全和工廠管理是相同的。不過我們可以這樣說，有科學管理，然後有工廠管理，也然後有機關管理，有事務管理了。

第二節 事務管理的意義

事務管理的工作，著重在管理上面，而它全部的意義，亦包括在管理中間。所謂管理，普通都把管理二字合成一辭來解釋，其實應該分開來解釋，纔比較妥當，管就是監督，理就是做事；一般以為管理就是做事，把監督忘掉了。須知我們要做任何一件事，一方面要做，而另一方面卻要管，做的成功或失敗，基於管的嚴密或疏忽，同時，管的是否合理和正確，須要看是否切合於做的目標和範圍。所以在解釋意義時，管和理必須分開來講，而在實行工作時，管和理必須相輔相成，絕對不可背道而馳，以致因管而破壞做。

因做而拒絕管，必須接受合理的管，去達到完滿的做。

但是管理的精神應普遍採用於任何工作，爲什麼別的工作不標明管理二字，單單事務工作要特別和管理連在一起，明顯地標出來呢？這中間的理由很深切。大體言之，因爲事務的範圍包括得很廣，一個機關一個團體以及一個公司或工廠，在整個工作中，除了屬於專門性的各種業務而外，幾全屬於事務方面的事。既複雜，又極瑣屑，小之如一草一木，一紙一筆，無不須求管理，大之如整個機關的開支，以及整個機關人員的活動，亦無不要求管理，舉例言之，譬如一花一木，苟能有合理的管理，可以增加環境的美化，使身處其中的得心曠神怡之樂。一紙一筆，苟能有合理的管理，可以增加應用的效能，發揮紙和筆最高的價值。推而廣之；整個機關的開支，苟能有合理的管理，可以增加費用的價值，做到一個錢當十個錢的效用。同時，整個機關人員的活動，苟能有合理的管理，可以增加工作的情緒，促進和諧愉快的空氣。反而言之，倘無管理，則花木荒廢，環境零亂，開支浪費，而同人間索然無生氣矣！所以事務工作特別要求管理，對於物材，不但要求節省，而且要求發揮最高價值，對於經費，不但要求開支合理，而且要求爲輔助目的事業成功而作適宜的有效的支用。

總而言之，事務管理的意義是在謀一個機關和一個事業的全般人力、物力、財力、的配合活動，達到最高的效率。所謂最高效率係以最少的人力，最少的財力，最低的物力，在最短的時間內，獲得最高的成績，最好的效果。這中間，需講求科學的道理，組織的經驗，和管理的技巧，以及有關使用各種工具和機械

的常識和日常生活的智識，爲每個事務管理工作所必須學習的。

第三節 事務管理的基本條件

(一) 謀「人」的和洽

事務管理的臧否，關係在於人。一個機關或團體的人事非常重要，尤其在事務方面服務的人員，更爲重要，因爲事務工作無論對內對外，都是人與人之間的接洽，如果人事關係不能和洽，則一切事務都無從推進。所以事務管理第一要謀人的和洽，使人人在和洽的環境中，一致爲增進工作效率而努力。

(二) 謀「物」的經濟

事務管理大部份對象是物，而其最高要求在謀節省費用，增加效率。故對物的使用，愈經濟愈好。所謂愈經濟一層，我們並不是效法守財奴，希望一個錢不化，而是應該這樣認清：應該用的，雖費很多錢，也在所不惜。不應該用的，雖費一個錢，也在所必計。同時，我們應該體念物力艱難，在應該用的時候，也要求「一個錢當作二個錢用」，「一件東西當作二件東西用」。所以，事務管理第二要謀物的經濟，使物件在經濟的原則下，發生最大的效用。

(三) 謀「時」的迅速

我們無論做那一件事，時間愈長，消耗愈大；時間愈短，消耗愈少；同時，消耗愈少，即收效愈大，這是做

成功一件事業的不易定理。我們知道事務管理的原則是消耗少而收效大，因之對於時間的爭取，是不可有一時忽略的，於處理任何一件事務工作時，要求時間的絕對經濟，絕對迅速，不稍拖延，不稍遲疑，不稍苟且，使時間在迅速的要求下，達到準確而節省的目的。

（四）謀「事」的成功

事務管理是在處理本身機關或團體的目的事業上所需的物品、房舍、安全、衛生、膳食、交通、以及其有關的事務，使目的事業得以順利進行，收獲完滿的效果。在工作地位上講，事務管理和目的事業相較，事務管理是居於輔助的地位，但如果事務管理辦得不好，則勢必影響其本身目的事業的進行，甚至使本身機關或團體陷於不可救藥的境地。所以事務管理者並不僅僅把本身工作處理得好，而且要配合整個事業的進程以達到本身機關或團體的目的事業的成功。

綜上四項所舉「人」「物」「時」「事」，是每個事務管理工作者所應具有的觀念，也可說是基本觀念，我們研究事務管理，改進事務管理，以及從事事務管理必須從這四項著手，纔可收事半功倍的效果。

第四節 事務管理與「人、事、時、地、物」的關係

（一）人的部份

一個機關或是一個公司，儘管性質上有多少差異，但總脫不了「人」的問題，古人說：「爲政在人」；又說「人存政舉」，「人亡政息」；又說「得人者昌，失人者亡」；可見「人」的重要了。因爲無論古今中外，要管理好一個機關，或是一個公司，要辦好一件事，總是少不了「人」的。管理事務，尤其著重人的問題。因爲不得其人，任何制度方法很難辦到，所以事務方面所需的「人」，決不能用像從前辦事的人，從前辦事的人，一種是沒有學問和做不來事的人，一種是會做事而專門想弄錢的人，所以過去事務之一團糟，就是用這二種人的緣故。今後用人，一定要選擇有學問，肯負責，能耐勞吃苦操守廉潔的人，然後事務可以辦得好。

選擇人才的方法，不外下面幾種，一、引用親知，二、接受薦舉，三、親自識拔，四、公開考試，五、設班訓練。茲將上列方法分述如下：

甲、引用親知——引用親知的好處，因爲對於被引用的學識、經驗、能力、性情、操守、服務精神等均有深切瞭解，對工作勝任與否，適宜與否，均可明瞭，因爲親知的關係，用他有種種便利，此其好處。但其壞處，因爲是親知，事情辦得好，稱讚了他，便會引起人家閒話，如果辦得不好，那更會惹人說話，且可影響其他人員工作，即使有功而賞，無私也會認爲有私。有過而罰，秉公還認爲從寬。諸如此類的難處很多，所以能避免還是以避爲是。

乙、接受薦舉——薦舉確是用人的最好方法，因爲一個人，總有幾個認識很清楚，交情很密切的人，

或是師生關係，或是朋友或是親戚。如果薦舉者知道了用人者所需要的人才條件，把他相知中提出適當的人來薦舉，結果容易圓滿。所以前朝常責成高級官吏保薦人才，我們的領袖在「主管機關與推行行政令之要領」上也曾訓示：「把有能力，有才幹，有品德而又最有希望的人員，不能認為私有，須薦拔，須保舉出去，替國家多負責。」所以需要人時，可請親友把所認識的人才盡量薦舉。親友需人時，亦可把自己熟識之人，盡量推舉。結果往往圓滿。但必須把雙方需要的條件，說得清清楚楚。如被推薦者之品性、才能、學識、經驗、願望等等，和需要用人方面的待遇報酬，俾便雙方考慮正確，瞭解清楚。

丙、親自識拔——不求他人薦舉，而憑自己目光去識拔，或從許多被薦舉人中識拔，這是一件很重要的事，並不是一件很容易的事。若是隨隨便便判定某甲好，或是某乙好，決不會正確的，一定要從其人的思想、行動、學識、能力、儀態、語言，以及公私生活之能否克苦耐勞等等加以詳細分析，當然不能責望一個人完全具備各項條件，但至少必須認清我所欲用之人須備具那幾項？而被識拔的人，對這幾項是否相合，然後再定取捨，比較可以正確。

丁、公開考試——考試雖為比較光明公正而含有科學意義的登用人才方法。因為用人有二種重要原則，一須使才能與職位相稱，二須使一般有志被用者，獲得表現才能的均等機會。可是考試，也有其不易補救的弱點；往往偏重於文字方面，偏重於智識方面。對於動態的辦事才能和經驗，以及操守服務精神等等，不能從紙上可以看出，所以文官考試合格者，往往書生為多，至於具有天賦幹才，而不長於文

字，簡直無從入選。因此考試的方法，並不是最公平、最合理的方法，頗值得研究的。

戊、設班訓練——訓練可分二方面講，一把現有的工作人員施以當前適切需要的智識和技術方面的訓練，使能配合於所任工作。二、招收中等以上學校之畢業生或具有同等學力者，加以考試，錄取後再施以訓練，因為考試不過試他固有的學識，而訓練乃是給與當前適切需要的智識，經驗與技術，並在訓練中可以考察各人的能力、品行、思想、行動等等，其意義更為重要。但訓練課程，應重工作方法，多實習，少講空泛的理論，知的方面，愈簡愈好，行的方面，多做多練，簡直少訓，多練，才合實際。訓練後仍須甄別去取。如是可使受訓者努力，若訓練畢業後全部派遣工作，容易使受訓者減少努力，但此法須事前告知，方能引起奮勉。

(二) 事的部份

我們處理事務，首先必須明白做什麼？並須要徹底明白所做的事，才能望做得不錯，既知道做事目的，然後可以研究怎樣去做，因為甲事有甲事的做法，乙事有乙事的做法，各事的做法斷不會相同。所以不知道做什麼，斷不能說怎樣做，既知道做法，還須研究怎樣做得快，怎樣做得好，這是事務管理的出發點。

其次處理事務，第一要簡單化，系統不可太複雜，手續不可太紛繁，要事權專一，責任分明。第二要實事求是，現在一般人做事最大毛病，就是不實在，上騙下，下瞞上，大家祇知道得過且過，甚至自己欺騙自