

機關管理一得

黃炎培自題

實炎培著

機關管理一得

商務印書館印行

中華民國三十三年五月重慶初版
中華民國三十五年六月上海初版
中華民國三十五年十一月上海再版

◆(64784)滬報紙◆

機關管理一得

定價國幣壹元陸角

印刷地點外另加運費

2.00冊

版權所有
翻印必究

著者 黃炎培

發行人 朱經農

印刷所 商務印書館

發行所 商務印書館

上海河南中路

商務印書館

商務印書館

目錄

第一章 引言	一
一 發表的經過	一
二 命名的意義	一
三 我的修學服務過程	二
四 辦事經驗的開始	四
五 我寫這本書的區區苦心	五
六 這是方法不是方針	六
七 與抗戰和建國的關係	六
第二章 關於事(上)	八
一 目的	八
二 範圍	九
三 事項	九
四 次序	一〇

第三章 關於事(中)

五 效能標準

(子)完成

(丑)正確

(寅)迅速

(卯)經濟

第四章 關於事(下)

六 精神控制

(子)擔得起

(丑)站得穩

(寅)展得開

(卯)提得高

(辰)拉得夠

(巳)傳得下

(午)結束得乾淨

第五章 關於人(上之上)

一 家歷.....一八

(子)親知.....一八

(丑)薦舉.....一九

(寅)識拔.....〇

第六章 關於人(上之下).....一

(天)如何識人才.....一

(勺)第一種分析法.....一

(A)思想如何.....一

(B)說話能力如何.....二

(C)寫作能力如何.....二

(D)辦事能力如何.....二

(父)第二種分析法.....三

(A)能見大否.....三

(B)能扼要否.....三

(C)能親細故否.....三

(D)能耐勞否.....三

(E)能耐苦否	二二三
(F)能任怨否	二二三
(一)第三種分析法	二二四
(A)看他公生活如何	二二四
(B)看他私生活如何	二二四
(C)看他用錢態度如何	二二五
(二)另外兩種分析法	二二五
第七章 關於人(中之上)	二二六
(地)如何拔人才	二二六
(勻)人才在未遇時	二二六
(女)人才在下位時	二二六
(一)人才在未路時	二二七
第八章 關於人(中之下)	二二八
(卯)考試	二二八
二 使用	二二九
(子)訓練	二二九

(丑) 試用..... 三〇

(寅) 責任..... 三〇

第九章 關於人(下之上)..... 三一

三 待遇..... 三一

(子) 物質..... 三一

(天) 薪與俸的劃分..... 三一

(地) 酬金的分級..... 三一

(勺) 最低級須滿足其生活需要..... 三三

(文) 分級的差度宜小..... 三三

(一) 年功加酬..... 三三

(丑) 精神..... 三三

(天) 尊重同事間的人格..... 三三

(地) 虛懷訪察同事間的意見..... 三四

(亥) 善用各個人的力量..... 三四

(黃) 勿輕視低級..... 三五

(字) 勿厭恨反抗精神..... 三五

第十章 關於人(下之下)

四 考核

(子) 考核的標準

(丑) 考核的等第

(寅) 考核的期間

五 升降

第十一章 關於地

一 選環境

二 定中樞

三 重次席

四 加密聯系

(子) 縱的聯系

(丑) 橫的聯系

(寅) 中樞與局部間的聯系

五 時空配合

第十二章 關於物

三六

三六

三六

三七

三七

三八

四〇

四〇

四一

四一

四二

四二

四三

四三

四四

四四

四六

一	置備必要	四六
二	安設定位	四六
三	標誌分明	四七
四	移轉登記	四八
五	收拾整潔	四九
六	愛惜使用	五〇
第十三章 關於時(上)		
一	機關史	五一
二	工作日記	五二
三	週會制	五二
四	值日制	五三
五	日清制	五三
第十四章 關於時(下)		
六	勞息配當	五五
七	工時配當	五五
八	事前與事後	五六

九 時量與時點·····	五六
十 選時約會法·····	五七
十一 文件記時法·····	五八
第十五章 關於經費·····	五九
一 關於預決算·····	五九
二 公開會計·····	六〇
三 金籍分掌·····	六一
四 公私界劃·····	六一
第十六章 關於修養·····	六二
一 公共的修養·····	六三
(子)工作檢討會·····	六三
(丑)讀書會·····	六三
二 領導者個人修養·····	六四
(子)躬親·····	六四
(丑)率先·····	六五
(寅)後繼·····	六五

第十七章 餘義	六七
第十八章 綜解和縱論	六九
附錄一 我之人生觀	七三
附錄二 一封公開的信——介紹「我之人生觀」文	七九
姚維鈞書後	八五

再版卷頭語

機關管理一得出版後，時時被遺演譯述問題，限於時間，祇能爲撮要之講述。自覺我所爲撮要語，有一併貢獻給讀本書諸君之必要。因錄如下：

機關管理，必須——

- (一) 有定職、有定位、有定時、有定量、有定式、有定程。
- (二) 沒有一事、一物、一人、一地、沒人管理。
- (三) 也不許有同事、同物、同人、同地、由同地位二人以上管理。
- (四) 二人以上，對同一事、同一物、同一人、同一地，惟有就時間來劃分管理。
- (五) 若同一時間，惟有就空間來劃分管理。
- (六) 對人重於對事。
精神控制、重於時間、空間一切控制。
- (七) 看大環境重於小環境。

所謂大環境，特別注意於——
一般的生活，

中山先生民權主義第五講，曾加以分析和推論。如云：「人類的政治法律條理，也是一種無形的機器，所以我們把行政組織叫做機關。但是物體有形的機器，是本於物理而成的。政治無形的機器，是本於心理而成的。物理那門科學，近數百年來，已發明得很多。心理這門科學，近二三十年始起首進步。至今還沒有大發明。許多問題至今還沒有解決。」所以「中國便要重新想出一個方法」等語。我意有機關必有事，必有人，必有物，必有錢，還有和地的關係，和時間的關係，都需要人去管理。本書即將上開種種方面所包含的多少問題，分析起來，依作者的研究和經驗，對每一問題，提出解答的意見。命名「機關」，是廣義的行政機關，中間當然包括政治，但不限於政治，一切辦事機關都適用的。至於命名「一得」，卻包含兩個意義：（一）是說明發於愚者千慮的一得。（二）說明本書是作者對整個的社會認識之心得的一部。再本書當然是獻給機關管理者。但被管理者，很多地方也有閱讀的必要。且依作者看法，任何人管理和被管理，都是以一身兼這兩方面的。就當一個最下級的辦事員罷，但對於工役還是管理者，所以也有閱讀的必要。

三 我的修學服務過程

我寫這本書，大都根據我修學和服務所得，該將我的經過，先坦白說明：我生長於江蘇之川沙，十九歲以前，在家塾讀書，二十歲當家塾教師，仍努力自修，二十三歲考入上海交通大

學的前身南洋公學特班肄業，只一年餘，因鬧學潮解散，我的正式修學時期遂告終。那時早已入上海縣學，去應江南鄉試，中式了，不願再去考科舉，就在本鄉川沙創辦一公立小學。因演說受革命嫌疑，下獄。既而亡命走日本，歸爲小學、中學、師範教師。嘗手創一中學，負責主持，同時爲縣視學，勸學所所長，爲省諮議局議員，調查各縣地方教育。民國成立，爲省教育行政官，計劃建設全省教育，爲報館記者，遊歷國內各省及朝鮮南洋羣島，既而漫遊美利堅全國，在這個期間，偕同志創設中華職業教育社，職業學校，從事職業教育，職業補習教育，職業指導及農村改進，種種試驗，又創設一歷史圖書館，大規模整理史料，中間爲了決心在社會上服務，曾一度拒卻北京省政府教育行政官的使命，兩度拒卻中央教育行政首長的特任使命，曾謝絕外務，閉戶讀書兩年半。「九一八」事變起，離開原有生活環境，專心奔走抗戰救國工作，直到現在，這是我生經過的大概。

我生從困勉中來。我不是頂聰明的人，孔子說：「或生而知之，或學而知之，或困而知之。」或安而行之，或利而行之，或勉強而行之。」生而知，安而行，這種天才，我自信沒有，祇從「困勉」下手，去「學知」「利行」罷了。請說件故事：我十歲讀書經禹貢，那時候，讀書必背誦，背誦不出，須罰。而禹貢所載九州「厥田」就是土壤，「厥賦」就是賦稅，各分九等，顛倒錯亂，無法背誦，這如何得了呢？我就編成一箇歌訣：「賦、冀、豫、荆、青、徐、雍、揚、梁、兗、雍、徐、青、豫、冀、梁、荆、揚、田。」這首歌到現在還能

背誦。是賦麼？祇須想一下，冀州是上上，豫州是上中，荊州是上下。是田麼？祇須想一下，雍州是上上，徐州是上中，青州是上下。照此類推，雖然背誦到那裏，須想一下，不免打頓。但誦出來總會不錯，因此得免於當頭戒尺，這是我幼年所玩的一種把戲。當時很喜欢鈔文件，一本本小冊藏得很多，這都是表示我天資不很高明。但總須想出辦法來，決不胡塗過去，這也許是父母遺傳給我的特性吧！

四 辦事經驗的開始

十幾歲時，我家不幸遭遇幾次喪事，也有一兩次喜事，親戚人家也有幾次大規模的喪葬喜慶，川沙是一萬多人口的小城市，不能和上海大都會比，遇到這些事，祇有請親友來幫忙，叫做「請帳房」。被請的並不像上海以這事為職業，都是盡義務罷了。帳房就是總幹事，所有銀錢、文書、賓客、食宿、禮節、物品、工役、僕仗、一切一切，都聽帳房安排和指揮，帳房辦得好，東家花錢不一定多，大家還歡聲雷動。否則太寬了，東家說不出的抱怨，太緊了，外面有人要罵山門，弄得落花流水，所以帳房不是好當的。我在那時候常常被邀擔任，有個堂兄號濟北，常和我共同擔任的。其中卻得着不少經驗，後來辦學校，辦社團，辦地方公事，當行政官，參與國家政治，實在原理原則，祇有這些；對人對物，事前怎樣籌畫周到，臨時怎樣應付得宜，事後怎樣結束乾淨，也祇有這一些。帶了一批人員，當一個旅行團領袖，大規模開會，

當一個主席，幾十個公團或百千羣衆中，當一個指導者，在這裏卻也得到不少經驗。蔡子民暗示我治事方法，如讀書給我一本讀書法，學演說給我一本演說術，直到後來，才得讀王星拱先生科學研究法，穆藕初先生科學研究法，我早有一些經驗了，再讀這一類書，彷彿練習過工作的，再讀作工法，覺得津津有味。蔡師說我所有知識，都從辦事經驗得來，也許是「知弟莫若師」吧！

五 我寫本書的區區苦心

我爲什麼寫這本書呢？我的人生大道，雖走了六十多年，還沒有走完，究竟我做過多少值得紀錄的事？寫這本書，難道自己以爲我的方法，真有什麼了不得，值得紀錄出來告訴人家嗎？是滿足嗎？是驕傲嗎？不是，不是。有一種兒童遊戲，把兒童分做兩隊，每隊爲首的甲，各執一旗，跑一個圈子，傳給乙，乙傳給丙，丙傳給丁，看那一隊跑得快，傳得快，叫做「傳旗競走」。讀者諸君，現今的世界，就等於傳旗競走，一切科學、文學、乃至像這些辦事方法，都是兒童手中的旗，我所跑的路，雖祇這一段，總得把旗交給下邊一位，接續去跑，免得比起那一隊來，形成落伍，譬如走一百里路，我雖祇走五里十里，總得交與後輩接上去。讀者諸君！我寫這本書，我那裏敢說我的方法有多少價值呢？祇想交給後輩去接續研究和試驗是了。而且我所說的方法，自己並沒有能完全做到，祇承認辦事應該這樣是了。寫出來以後，自