



# 官場病

作者：徐志摩  
繪者：徐志摩

# 官场病

帕金森定律

生活·讀書·新知三聯書店

责任编辑：朱志焱  
封面漫画：方 成  
封扉设计：叶 雨

C. Northcote Parkinson  
PARKINSON'S LAW  
or The Pursuit of Progress  
John Murray. London. 1961.

505-10/05

官 场 病

(帕金森定律)

诺斯古德·帕金森小品集

陈休征译

生活·读书·新知三联书店出版

北京朝阳门内大街166号

香港分店：域多利皇后街9号

新 华 书 店 发 行

大 〇 三 厂 印 刷

787×1092毫米 32开本 3.25印张 44,000字

1982年8月第1版 1982年8月北京第1次印刷

印数00,001—34,000

书号 17002·60 定价 0.28元

## 译者前言

英国著名历史学家和作家诺斯古德·帕金森在他这本小品杂文集子里揭露和嘲弄了英国政治社会制度的弊病，在读者中引起颇大反响，“帕金森定律”一词因而在世界上广为流传，许多人把它当作了官僚主义的代名词。原书的出版者说：“这本书让全世界的人捧腹——并且深思。”这句话恐怕正说明了为什么《帕金森定律》自1958年问世以来，几经再版和翻译，直到八十年代发行始终不衰的一个原因。

帕金森教授生于1909年，就学于剑桥和伦敦大学，先后在皇家海军学院，利物浦大学和马来亚大学等处执教，为英国皇家历史学会会员。六十年代举家移居美国，又在哈佛等大学授课，著有政治，军事，历史，经济等作品二十余部，其中包括1968年出版的《帕金森夫人定律》和1979年出版的《定律——在继续寻求之中》。

我曾在一九八〇年第八期《读书》发表过关于本书的介绍。有位同志在看了这篇介绍文字后很有感慨地说：正值党中央下大决心，对我党政军民的体制及其机构，从中央到基层进行全面改革整顿，以选拔德才兼备年富力强的中青年干部，加强各级领导力量之际，作为现任各方面领导者来说，读读这类材料，对我们是颇为有益处的。尽管我们的政治制度与英国的政治制度全然不同，但文中所讽刺的官僚主义机构及某些作风，足以引起我们的深思。

这位同志的话，语重心长寓意深远。正是在这种鼓励下，我把这本书赶译出来。译文是根据英国约翰·摩雷公司1961年版本。原书共十章，这里只译了九章。原书名《帕金森定律》，为免读者误会是某种自然科学的著作，改为《官场病》。书中个别有关英国历史考据的段落和纯属英文文字上的俏皮话省略未译，错误与处理不妥之处在所难免。这只有求质于贤以俟来日改正了。

1982年2月

## 目 录

- 1 译者前言
- 1 帕金森定律  
(或曰: 金字塔在上升)
- 13 报考人名单  
(或曰: 录取的原则)
- 28 委员和委员会  
(或曰: 低效能的系数)
- 39 人民的意志  
(或曰: 年会)
- 49 筛选关键人物  
(或曰: 鸡尾酒会的公式)
- 57 大笔开支好通过  
(或曰: 兴趣到此为止)
- 66 计划与设备  
(或曰: 盖办公大楼)
- 72 “因嫉怠等死”顽症  
(或曰: 全身瘫痪)
- 86 养老金  
(或曰: 退休的年龄)

# 帕 金 森 定 律

(或曰:金字塔在上升)

要打发时间就得多找事情干，这是大家公认的事实。俗话说“真正忙的人是匀得出时间的”就是这个意思。一位闲来无事的老太太为了给远方的外甥女寄张明信片，可以足足花上一整天的功夫。找明信片要一个钟头，寻眼镜又一个钟头，查地址半个钟头，做文章一个钟头零一刻钟，然后，送往邻街的邮筒去投邮究竟要不要带把雨伞出门，这一考虑又去掉了二十分钟。照这样，一个忙人总共在三分钟里可以办完的事，在另一个人却要犹豫焦虑和操劳整整一天，最后还不免累得七死八活。

假如完成工作(特别是文字工作)的时间伸缩性如此之大，那就说明工作量和做这份工作的人数二者之间关系微小，甚至是毫无关系。不认真办事不一定显得悠闲。无所事事也不一定能从懒散上看得出来。大

家都承认，事情的重要性和复杂性跟办这事情花费的时间应该成正比，但是对这话的广泛含意，特别在行政工作方面，却很少引起重视。政治家和纳税人相信（偶尔也怀疑），公职人员加多了一定反映了工作量增长了。玩世不恭的人不信这一套，他们认为职工人数成倍上升，结果必定是某些人闲下来无事可干，再不就是大家的工作时间一律缩短。对这问题，相信和怀疑全不对头。真实情况怎么样呢？职工人数和工作量互不相关，职工人数的增长是服从“帕金森定律”的。不论工作多少，甚至完全没有了，职工人数的变化总逃脱不了这条定律。可以说，“帕金森定律”是一条生长发展的定律，是经过分析研究各种与生长发展有关的因素而得出的结论，因而十分重要。

这条定律发现还不久，其真实可靠性可从下列的统计材料得到证实。一般读者可能更愿意知道，定律所解释的发展趋势到底包含了一些什么内在因素。我们可以省去技术细节（为数甚多），先从两种动力说起。就我们目前要探讨的问题来看，有两个无须解释就十分明白的事实可以代表这两种动力：其一，当官儿的人需要补充的是下属而不是对手。其二，当官儿的人彼此之间是会制造出工作来做的。

为了弄明白上面说的第一个因素，我们假设有个

当官儿的 A 君，他觉得自己劳累过度了。究竟他的工作真是太多，还是只不过他自我感觉如此，这倒无关紧要。需要顺便提一提，A 君的感觉(或许是幻觉)很可能是由于他的体力渐衰而引起的。这本是中年人常见的正常现象嘛！不论工作繁重是真是假，反正他只能在三个补救办法中取其一。一个办法，他提出辞职。第二个，要求让同事 B 君来分担自己的工作。第三个，要求增加 C 先生和 D 先生来当助手。按照历史上一贯做法，A 君恐怕毫无例外地要选择第三个办法。因为如果辞职，他就失去了领取养老金的权利。请来级别和自己相当的 B 君，等到日后上一级的 W 君(终于)退了休，岂不是在自己晋升的道路上树立了对手？因此，A 君宁可要级别比自己低的 C 先生和 D 先生来归他领导，何况 CD 二位的到来等于提高了他的地位。他可以把工作分作两份，分别交给 C 先生和 D 先生掌管，自己成了唯一掌握全面的人。说到这儿，有必要强调一下，C 先生和 D 先生二位是缺一不可的。单单补充一个 C 先生那可不行。为什么呢？因为只让一个 C 先生分担 A 的工作，C 先生几乎充当了原本就不想要的 B 君的角色；C 先生成了唯一可以顶替 A 君的人。所以，要找助手，非找两个或者两个以上不可，这样他们才可以相互制约，牵制对方的提升。有朝一日 C 先生

也抱怨工作疲劳过度时（毫无疑问他是会走到这一步的），A 君会跟他商量，再给他也配上两名助手。鉴于 D 先生的地位和 C 先生相当，为了避免矛盾，A 君只得建议给 D 先生同样增配两名助手。于是，在补充了 E，F，G，H 四位先生之后，A 君自己的晋升就十拿九稳了。

如今，七个人在做 A 君过去一个人做的工作。造成这一现象的原因是上面说过的第二个因素。换句话说，七个人会给彼此制造许多工作，使每个人都忙得不可开交，连 A 君实际上也比过去辛苦。每收一个文件都要大家传看。E 兄认为某个文件是 F 兄管辖范围内的事，于是 F 兄就起草一个复文。复文送到 C 先生那儿，C 先生大加修改后送 D 先生会签。D 先生本要把文送给 G 兄去办，不巧 G 兄请假不在，文件转到 H 兄手里。H 兄写上自己的意见，经 D 先生同意送还给 C 先生。C 先生采纳了意见，修改了草稿，把修改稿送呈 A 君审阅。

A 君怎么办呢？本来他可以不加审查，签发了事。这样做倒也无可非议，谁让他脑袋里装了好多其他问题呢？他盘算到明年自己该接 W 君的班了，所以必须在 C 先生和 D 先生之间物色一位来接替自己。严格说来，G 兄够不上休假条件，可是又不得不批准放他走了。H 兄的健康状况不佳，脸色苍白，部分原因是阖家

庭纠纷，也许本来应该让 H 兄休假才对。此外，A 君要考虑 F 兄参加会议期间增发工资的事，还有 E 兄申请调往养老金部去工作的问题。A 君还听说 D 先生爱上了一个女打字员，那是个有夫之妇；G 兄和 F 兄闹翻了，已经到了互不理睬的地步——谁也不知道是为了什么。

因此，C 先生的复文送来了，A 君本想签个字发了完事。同事们相互制造了矛盾，也给他制造了矛盾，重重矛盾扰得他心烦意乱，而起因无非就是因为有这么多大大小小的官儿们存在。可是 A 君呢，又是一个办事认真的人，他决不敷衍塞责，于是他仔细阅读复文稿，删去 C 先生和 H 兄加上的罗嗦话，把稿子恢复到精明能干的（可惜是爱吵架的）F 兄最初起草的样子，改了改文字——这些年轻人简直全不注意语法——最后搞出了定稿。这份定稿，假定说从 C 先生到 H 兄这一系列的官儿们根本没有出生到这个世界上来的话，A 君同样是可以弄出来的。人多了，办同样的事花费的时间反而比过去多了。谁也没闲着，人人都尽了最大努力。等到 A 君离开办公室动身回家，天时已晚。暮色沉沉中办公楼最后一盏灯熄灭了。这标志着一天辛勤劳动告一段落。最后有几个人离开办公室，A 君是其中之一。他两肩下垂，脸上泛起一丝苦笑，思忖着：

长时间的工作和白头发一样，是为争取功名而受到的一份惩罚。

看了以上这段关于各种因素如何起作用的介绍以后，研究政治学的人自会得出结论：行政人员或多或少是注定要增长的。这里我们还没来得及谈到自从A君接受任命到H兄退休，这期间可能相隔多长时间。

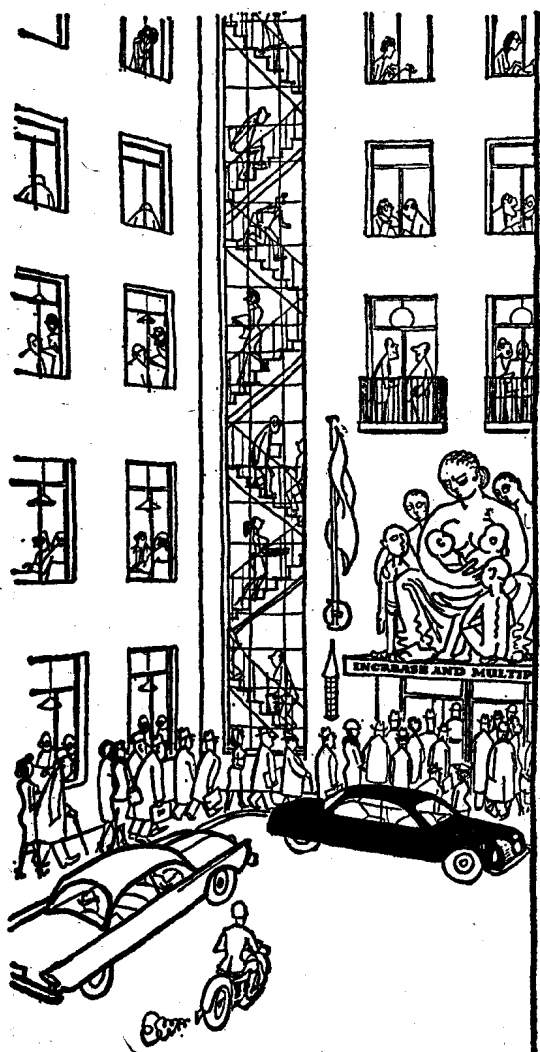
“帕金森定律”是经过搜集了大量的统计材料，加以研究才制定出来的。受到篇幅的限制，我们在这里不能进行过细的分析，但读者可能会乐意知道，这项研究工作是从海军方面开始的，原来海军部的任务比起其他部门来，比如贸易部，容易计算一点，牵涉到的只是人数和吨位。请看几个有代表性的数字：1914年海军共有官兵十四万六千人，基地（军舰修造处）的行政官员和办事人员三千二百四十九人，工人五万七千人。到1928年，官兵只剩十万人，基地工人六万二千四百三十九人，但基地的行政官员和办事人员为四千五百五十八人。至于军舰，1928年拥有数只占1914年的一小部分——原来服役的有六十二艘主要军舰，1928年还不到二十艘。而在同一时期里，海军部的行政官员从两千人上升到三千五百六十九人，正象有人议论的，他们形成了一支“宏伟的陆地海军”。下面的表更清楚地反映了这一变化：

海 军 部 统 计 表

| 类 别       | 年 份     |         | 增 减 百 分 比 |
|-----------|---------|---------|-----------|
|           | 1914    | 1928    |           |
| 服役的主要军舰   | 62      | 20      | -67.74    |
| 皇家海军官兵    | 146,000 | 100,000 | -31.5     |
| 基地工人      | 57,000  | 62,439  | +9.54     |
| 基地官员和办事人员 | 3,249   | 4,558   | +40.28    |
| 海军部官员     | 2,000   | 3,569   | +78.45    |

当时，针对着能够实际打仗的人数和只管机关行政的人数的比例，有人提出过批评。可是这个差距还不是我们目前要研究的问题。我们需要注意的倒是1914年的两千名官员到1928年变成了三千五百六十九名，而这个增长又丝毫不意味着海军事业的发展。在那一段时间里，整个海军是收缩了，它的编制压缩了三分之一，军舰减少了三分之二，而且从1922年起，海军根本没有发展的打算，因为同年签订的华盛顿海军协议给舰只（而不是官员）规定了限制。所以，在十四年里，官员人数增长了百分之七十八，相当于在原有基础上每年递增百分之五点六。

对公职人员总数上升如此之快怎么解释呢？唯一的托词是，这种增长是受某种规律的影响的。这里我



们还要提一句，刚才所说的1914年到1928年这段时期，恰恰是海军技术迅速发展的时期。飞行器扩大了使用范围。电气设备发展了。潜水艇虽然还得不到支持，但也还准许使用了。工程技术人员也差不多被当作人来看待了。在这样一个革命化时期，如果商店老板大批进货，那是意料中的事。在海军里，我们发现工资单上多了一些制图员，设计员，技术员和科学家，这并不足为奇。可是这些属于基地的官员，总共才增长了百分之四十，而白厅机关的官员却增长了百分之八十。凡是朴次茅斯港每用一位新工长或电气工程师，查林十字机关就得多配上两名职员。由此我们权且作出结论：当实力（指海员）降低了百分之三十一·五时，行政人员的增长率可能比业务技术人员的增长率要高一倍。当然，从统计角度来看，最后说到的百分之三十一·五这个数字是无关紧要的。就算是连一个海员也没有的话，官员人数还是照样成倍增加。

我们接着再往下看，事情的发展是很有意思的。海军部的编制在1935年为八千一百一十八人，到1954年变成了三万三千七百八十八人。在大英帝国衰落时期，殖民部的编制更值得研究。整个海军部的统计由多种因素构成，相当复杂，要进行逐年比较是困难的。然而殖民部完全是行政单位，这个单位的发展却很能

说明一些问题。下面是有关的数字。

殖民部统计表

| 年 份 | 1935 | 1939 | 1943 | 1947  | 1954  |
|-----|------|------|------|-------|-------|
| 编 制 | 372  | 450  | 817  | 1,139 | 1,661 |

我们在计算增长率之前最好要了解在这二十年里，殖民部的任务是非常不稳定的。从1935年到1939年，殖民地区的面积和人口都没有什么大的变动。在1943年，有的地区已沦陷到敌人手里，因此殖民面积与人口大幅度下降。到了1947年，数字回升了。可是从那以后，殖民地陆续取得了自治，数字又年复一年地缩减了下来。按理，大英帝国势力范围的变化应该反映在中央有关主管部门的规模上，可是我们只要看一看统计表就会明白，编制总数表现的仅仅是几个无法避免的增长阶段。这个增长虽然和其他部门的增长有关，却和大英帝国本身规模的变化——甚至大英帝国的存在与否——毫不相干。增长的百分比到底有多少？在第二次世界大战期间，殖民事务减轻了而编制扩大了。我们姑且不谈这一点，我们关心的是和平时期的增长率：1939年比1935年长了百分之五点二四，1947年比1939年又长了百分之六点五五，等于每年平均增长百分之五。八九。这个增长率和刚才算过的

海军部编制从 1914 年到 1928 年的增长率非常接近。

目前我们不需要对各部门的编制作进一步更加详细地统计。我们只希望得出一个初步结论，知道一位官员从任命之日起，到他后来又指定两位或两位以上助手的这段时间大概有多长。

关于单纯的编制问题，我们的研究结果已经证明了平均年增长率为百分之五点七五。这一情况明确了，我们才有可能用数学方式来阐明“帕金森定律”——在任何一个政府行政部门，只要不是处在战争时期，编制总是按下列公式增长：

$$x = \frac{2km+1}{n}$$

$k$  代表一个要求派助手从而达到个人提升目的的人。从这个人被任命一直到他退休，这期间的年龄差别用  $l$  来表示。 $m$  是部门内部行文通气而耗费的劳动时数。 $n$  是被管理的单位。用这个公式求出的  $x$  就是每年需要补充的新职工人数。数学家们当然懂得，要找出百分比只要用  $x$  乘 100，再除以去年的总数  $y$  就可以了。公式如下：

$$\frac{100(2km+1)}{yn} \%$$

不论工作量有无变化，用这个公式求出来的得数总是处在百分之五点一七和六点五六之间。