

陳虞孫：

卑官散記及其他

卑官散記

序

初涉官場，恍如隔世；總覺事事新鮮，件件有趣，不特匪夷所思，簡直莫名其妙。而况官卑職小，命令如雪片飛來，弄得手忙腳亂，魂靈似雲頭架走。喘息方定，心血來潮；靜焉思過，豁然若通。爰作散記。非云補拙，聊以解嘲云爾。是爲序。

陳虞孫：

卑官散記及其他

卑官散記

序

初涉官場，恍如隔世；總覺事事新鮮，件件有趣，不特匪夷所思，簡直莫名其妙。而况官卑職小，命令如雪片飛來，弄得手忙腳亂，魂靈似雲頭架走。喘息方定，心血來潮；靜焉思過，豁然若通。爰作散記。非云補拙，聊以解嘲云爾。是爲序。

簽到篇第一

做官和辦公是分不開的；天下不會有不辦公的官的。而辦公第一件事自然是簽到；天下當然也不會不簽到而算得辦公的。

所以百官清早起來，第一件事就是慌慌張張地趕到辦公地方去簽到。簽過了，腳步便慢下來，神氣也就安閒下來了；天下太平！

何以慌慌張張？據說有關考績。簽到正所以證明準時辦公；準時辦公，正所以證明工作努力；天經地義！

而慌慌張張，正所以證明其工作努力。

至於簽到以後何如，自屬另一個問題。

至於慌慌張張者又祇限於官卑職小之流，自然更屬另一個問題；所謂「刑不上士大夫」者，大概指此。

假使全民在法律上應該平等的話，那麼紀律也者難道倒該分等級的麼？假使說官卑職小者是非管不可，官高職大了才會有自治的能力，那麼自治能力豈非跟

着官職的升沉而增減的麼？

假使這個道理想不通，而要把培養民主精神，完成地方自治等等大事交在這種官的手裏；如何？

蓋章篇第二

做官第一件必備的東西是圖章：金的，銀的，銅的，象牙的，水晶的，石頭的，牛角的，甚至木頭的，都可以，但至少要有一個。大抵官愈大，圖章也愈講究，愈多。天下決沒有無圖章的官。

蓋章自然是表示負責；經手一件事便須蓋一次章。一件公文從最下級蓋上去，一直蓋到最高級，層層負責！或者一件公文必須有關係的各方面一齊蓋章；大家負責！曾經看到公文上蓋的章有幾十個，紅雲的一片，紙邊上，夾縫裏，無處不是章；真是洋洋大觀，猶如印譜一樣。

究竟那一個負責呢？在這一片紅雲之上，高高蓋着最高級的章；恐怕還是他負責的罷？我這樣想。

本來，既要負責，是需要當心點的。但是我看見許多蓋章的都是漫不經意毫無思索地蓋下去，猶如郵務員蓋郵戳一般，而提心吊胆不輕易蓋上章去的恐怕只有那個最後蓋章的最高級。於是所謂層層負責，大家負責者豈不變成「概不負責」了麼？

於是真正負責者也只有那個最高級。於是無論怎樣天大事，只由他一人去着急；所謂「天塌下來自有長腿去頂」者是。

我想，假使把蓋章的事不要當作女人塗口紅一樣裝璜門面，應當要鄭重一點，對政治是不無裨益的吧。

手續篇第三

責任分明，手續清楚，這是官箴的第一條，這是廉潔的起碼條件；反之，責任不分明，手續不清楚，就是百口也難辯解貪污的嫌疑。這是一點不錯的。

然而，天下也儘有所謂「循吏」刻刻在責任上担心事，天天在手續裏翻筋斗。他弄到後來，竟根本忘掉了責任是什麼？辦手續又爲了什麼？

從前有位學究先生在街上踱着方步，道貌岸然，威儀三千。不料大雨傾盆而下。路人都向四處奔跑，他却依然「安步當車」。人家告訴他趕快避雨，他却嚴氣鎮心地說，「甯可溼衣，不可亂步」。真是有他的！

我想，目前也儘有這樣的一好「官」，確有這位學究的精神，甯可效率不管，但責任不可不明，手續不可不清。假使說火已燒到腳邊，還必須把手續辦清楚了來救火；天下恐怕決不會有這樣的傻瓜，但確有類此的傻事，但是你說傻事，他說你是傻瓜。還是爲了應變，爲了求行政效率，就不講究手續，弄得懷了官運失掉印把子呢？還是專講手續，「好

官我自爲之」呢？這個算盤也是一點不錯的。

而且天下也儘有才高百尺的「能員」，就在手續裏翻筋斗翻出許多元寶來的；這也叫做戲法人人會變，其中巧妙不同。所謂「名份」裏應該去拿的不拿，那才真是傻子呢！

我常常這樣想：要靠死的法來管活的人，結果只嚇壞了庸人，便宜了惡人。我們總該使活的人從基本上改一改才對。

報銷篇第四

做官頂怕的是上面「批」下來，或是下面頂上來，尤其使官人食不甘味寢不安枕的是「批」，小則平添心事，大則有損官運，是非同小可的。所以官人馨香以求的是，公事下去後，下面回上來的是「遵辦」：公事上去後，上面批下來的是「照准」或者「准予備案」，至少也要「呈悉，此令！」於是心安理得，天下太平！

這關鍵就在報銷「造」得好不好。

凡事要做，先要錢；「錢到公事辦，火到豬頭爛」，這是千古不磨的真理。所以一件事做得好不好倒是次要的：主要的在於用掉的錢，要報銷得天衣無縫。那怕你事情辦得確實很好，可是報銷得不對，將功抵罪都不行的。這就必須「造」報銷了。

推而廣之，凡做大小事，不管做了沒有，必須「造」漂亮的報告，大概據我所看到的報告，綜合起來可以得出幾個特點：

第一，分量要多，總要厚厚地一本，少了不像樣，嚇不退看報告的人的。

第二，話要說得大，說小了，是打不動大人物的心的。

第三，數目字要裝得像煞有介事。

第四，多說成功，少說困難；成功多說顯得是能員，困難多就顯得是庸才。但假使在說成功時，先說得如何困難，難到可怕的地步，而結果居然成功了，那才是頂括括！

我想，能這樣做，也並不算壞；能有機會把自己所做過的想一想，也不爲無益的。但問題倒在於原來沒有做，所做的就是報告。那麼，這種報銷工作除了討上官的歡喜，叫上官不致懷疑他吃飯不做事以外，還有什麼呢？

假使飯碗是繫於上官的喜悅裏的，而做官是單爲了吃俸祿的，那麼「造」報銷是應該的，那麼要做官就必須先學會說謊，而且要說得漂亮到連自己都相信：否則官運定不會亨通的！

談天篇第五

工作的閒隙里四肢無安放處，最好的辦法是談天。

爲什麼只談天，不說地呢？因爲地面上盡是芸芸衆生的不快意事，說不出勁來。兩眼望青天，虛空得使人忘了一切憂患，廣闊得使人不着邊際，自然可以無話不談，無話着實，「又得浮生半日閒」了。記得從前有人說過，北人是「飽食終日，無所用心」，南人是

「羣居終日，言不及義」。現在南北並未分家，這兩個特點自然要統一起來。大抵談天者總不出這兩個特點的範圍。

談，自然總要兩個人以上才談得成，一個人只能自言自語。譬如，一個人是無事可做了，怎曉得別人也無事呢？找誰談呢？方法就從自言自語入手。只要有一個人開口，一定會有人來答話的；於是談天便開始了。一開始後，加入的人自然漸漸多起來，馴至整個辦公室都捲入了談天的漩渦。談天好像野燒一樣，星星之火可以燎原，弄得一發不可收場，有時竟弄到隔壁辦公室的熱心分子亦聞聲而至，踴躍參加，恍如茶館一樣，非到退公信號發出時不會盡歡而散的。

是不是大家都閒着無事做呢？那個自言自語開始的人是的確閒着的，不過以後逐漸被捲進去的就未必是閒着的。此類後來者大概可以分作兩種。一種是自動參加的；他本來被「等因」，「奉此」攪得頭昏腦脹，能得舒適身心換轉空氣的機會，自然是投筆而起的。另一種是被迫參加的；他並沒有泰山崩於前而不動心的素養，在四周鴉鳴鵲噪，雞犬之聲相聞的環境里要他安心做事，無異要他「挾泰山而超北海」，是不近人情的。反之，假使不動聲色，在人聲鼎沸中依然鎮靜工作的，那才真是不近人情哩！

假使要講效率的話，還是減少一個人的談天時間呢，還是減少有時間的談天的人？這倒值得想一想的。

機關裏大小百事都是「奉令」而行。大事不談，只說小到叫大家要節用草紙的小事，也要「奉令」。我想，做一個機關的頭腦竟繁瑣到這樣地步：可見「當了十年叫化子，連皇帝都不要做」的話，亦許是真的。

爲什麼總要把「令」字擋頭呢？因爲只有把「令」字作泰山壓頂，事情才行得通；所謂「令出法隨」，不奉令，後面便有法，是非同小可的。所以官場中對於無論那一件事，不管大家意見紛紛，爭論得一天星斗，只要一聲令下，自然風平浪靜，鴉鵲無聲。一般老於官場的，對任何事總不輕易發表意見，只是看上官的面色說話。這正是「油浸枇杷核」的好手法，既省神思，又不出亂子。於是整個官場上充滿了「天皇聖明，臣罪當誅」的嚴肅氣象。

然而上官的精神究竟有限，假使件件都要他一個想到了才發令去叫人奉行，人非銅筋鐵骨，更非萬能博士，於是就要「幹部」，就是古之所謂謀臣策士，但最後決定還在上官一人；同時還要有人去做，就是所謂「當差」的人，但究竟差何人去做也要上官一個人來決定。於是在這一個人的周圍就奔走着許多出主意的，許多謀差使的人；於是官場便熱鬧繁榮起來。假使這上官換了人，就另有一羣人麤集在他周圍；假使這人不當上官了，原來麤集在那周圍的人羣就一哄而散。原因就是無「令」可「奉」，呆就在那裏做什麼？

究竟替上官出主意，替上官當差呢？還是爲老百姓着想。而所出主意或上官一人的決定是不正中老百姓的下懷呢？我想，單靠少數謀臣策士的主意總還不夠，而做官者也不僅僅「奉令」而已，這其間的道理總得重新想想通才對。

辦稿篇第七

一個機關假使弄到無稿可辦，還不如趁早關門。因為設立機關，用了數十數百人員而不辦稿，那真是天大笑話；在一個機關裏辦公而不懂得辦稿，不會辦稿，更要使年輕的官場老手笑掉了牙，使年老的鬍子根根倒豎起來，認為曠古奇聞。所以要做官必須會辦稿，而且只要會辦稿就可以做官。

當然，這是不足以語於高官的；官高職大了，自然無須自己辦稿，壓根兒連筆都不必捻。於是乎科員尙矣。科員者真正捻筆辦稿之人也，蓋卽古之所謂師爺云。

話說科員之名，提起來也真使人傷心。時人之批評政治者，動輒痛罵「科員政治」或「公文政治」（一名文書政治），以爲禍國殃民者正是這個東西。但是罵者自罵，而各機關中終日伏案孜孜者也還是科員，各機關忙得像煞有介事者，也還是爲了公文（卽文書）。科員與公文構成了辦稿的大事。政治究竟有沒有上軌道，自有高人在那裏闊論，而在政治上終日奔馳得透不過氣來的也還是案頭堆着一座小坡般公文的科員。假使問問這些被人唾罵的科員，對於所謂「科員政治」意見如何？恐怕他也未必是科員政治的忠實擁護者。

科員的苦處就是幾乎是無稿不辦，只要一旦坐上了科員的椅子。今天在財政機關，就得辦財政稿；一旦跑進了教育機關，就要辦教育稿。說來也真神奇，科員做老了，的確確確行行飯都吃得來，辦起稿來也決不會露出一句外行話來，確有古師爺之遺風焉。

假使政治以辦稿爲第一，那麼科員還着實可以交幾年鴻運；否則的話，科員政治也無須痛罵，自然會自滅的。

開會篇第八

開會始於何時，蓋已不可考矣。約略推算，大概起於泰西各國發明德謨克拉西以後。於是會風東漸，連從前滿洲皇帝也曾開過御前會議。現在更是風起雲湧，一個機關而從無一會者亦是不可想像的。

但是無論那個機關的人員，提到開會，大都不十分喜形於色感到趣味盎然的。無論大小百會，能逃則逃，不能逃就像吃警察局官司一樣，硬着頭皮去坐兩個鐘頭。等到司儀高喊「禮成」或主席宣告散會的時候，大家一哄而散，如鳥出樊籠一般，其實一隻脚早提起着等的。大抵開會前大家行動顯得十分遲緩，開會時空氣顯得十分沉寂，一到散會，行動就即刻迅速，空氣就立刻生動起來。這幾乎成了一切機關「例會」的規律。

這就難怪有人要罵機關人員的醉生夢死了。

可是不愛上進自甘墮落，要說是人類的本性，那天底下的人就該個個是醉生夢死，地球上該有另一種生物來做「萬物之靈」了。假使問問那些去開會的，倒是十個有九個搖頭。演講會吧，坐了一個鐘頭還不如看一個鐘頭的報；討論會吧，有意見趁早別發表，因爲主席自有主張，說得合拍也是對勁時，照樣腦袋上會碰個大疙瘩；至於還有些什

麼例會，目的本在「禮成」的禮字。者在紀錄上出席人數堂臺一點，那出席者根本成了「告朔之餼羊」。『子曰：「爾愛其羊，我愛其禮」。』各愛其愛，於是出席者苦矣。

現在行政總要講效率，我想，是必要的，也就是說，大小百事，做了以後，最好檢點檢點實際的結果；結果如若不佳，就得研究研究原因。開會雖然小事，但究竟不像和尚做齋事一樣渺茫，其效果是可以查得出的。那麼，我們就何妨試一試。

避諱篇第九

諱不知起於何時，連「文起八代之衰」的韓退之也沒有弄清楚。然而竟使他脹紅了頸子大罵一通，已可見當時頗為盛行，而且無理得可以。然而還能讓他這樣罵，也可見犯諱之罪還未成為定讞。然而愈到後代，諱的威勢就愈來愈凶，冒犯了它，竟至要殺頭了。然而這已是皇帝時代的暴政，光復以後，犯諱之律跟着皇帝退位了。然而皇帝帶走的只是避諱的皮囊，避諱的精靈却依然十分健在。

目下假使有人還要小心翼翼地講究名諱，此人而不被目為頑固（或曰封建餘孽）者，只能算是漏網。可是避忌諱却依然是很重要的官箴。凡是上官的短處，尤其他心里明白而不願提，不願改，也無力改得掉的短處，千萬不要向他提。因為一提起就使他痛澈心肺，所謂「揭痛瘡」就是，其禍是非同小可的。由此擴大開去，在官言官，凡是官場的短處，當然這里包括一切腐肉，膿血，瘡痂，在官場者就不應去揭穿。所謂「官官相護」就是；

而所謂「護」者，不就是「一床錦被遮蓋這個」麼？於是乎「永慶昇平」！

耶穌看見一羣人要動手打死一個犯淫的婦人，他便跑上去向他們說，「誰沒有犯過奸淫的可以第一個動手」。這些人聽了，一個個縮着手溜走了。而痛瘡之所以少人揭者，正是照着這個規律；所謂「與人方便，自己方便」者本是處世的良箴，豈僅爲官作宰而已。臘月二十三日送灶王爺上天，照例要請他吃糖葫蘆。這是凡人要封住灶王爺的嘴巴的陰謀。現在人間也確有用元寶當糖葫蘆來封人的嘴巴的，而且確也收到相當的效果，於是整個官場只見隱惡揚善的君子，看不見一個發人陰私的小人；滿天盡是喜鵲，聽不到一聲鴉噪。於是乎「今天天氣好」了。

我想，真心要好的人決不怕人說壞話；假使一味「諱疾忌醫」，那性命就可慮，我們必須把對上避諱與「欺君罔上」同科，對下避諱，就是「姑息養奸」，同官互避，就是「朋比爲奸」。這樣看法行不行呢？

簽呈篇第十

官場中，上下之間空口說白話是不作數的，總須立字據；於是乎簽呈尙矣！下對上有所要求，上簽呈；有所陳述，上簽呈；回答上面的詢問，也要上簽呈；甚至有許多事只要當面一言而決的，也還是要長篇累牘地上簽呈。關鍵就在於要上官在白紙上落黑字，批一下「照准」，「照辦」之類，於是鐵案如山，無可翻悔了。常常有許多屬員去見上司，當

面有所請求，起承轉合，翻騰跌撲，費了一番唇舌，說動了上官的心，答應了，隨手口袋

里掏出寫好的簽呈，請批一下；口說無憑，立此存照！

簽呈制度存在的理由當然是有的。譬如，一件事經上官的允許而辦了，假使有別的人問起根據來，總不能拉着問的人到上官面前去「三曹對案」的，於是拿出原批的簽呈來，便有案可稽了。又譬如，上官有所徵詢，當面回答，話少還可說；話多了上官亦許沒有工夫來聽，或者聽了未必耐煩去用筆記簿自己記下來，於是最好把意見寫出來，讓有工夫時細細看，慢慢想。這原是要的。可是久而久之，蟲大的事也要上簽呈，連屬員權力範圍內可以決定做得的也要上簽呈，把一切責任都推到上官一個人肩上去。也還有利用上官的那個「批一來」挾天子以令諸侯，說來是奉令而行，其實是簽呈在里面作怪。

我想，做一個上官是苦的。一個人耳不順風，眼無千里，不能立觀四面，坐聽八方；下面左一個簽呈，右一個簽呈，雪片般飛來，躺在案頭，以千奇百樣的面目在那里映鬼眼，都要等那支魁星筆點下去定終身，那支筆的分量之重可想；而頂台算的恐怕是那個從口袋裏掏出簽呈來的人。

是否有辦法不要讓千斤重担多堆到上官的筆頭上去呢？自然老於官場的是喜歡這個辦法的。因為上簽呈只要對付上官一個人；假使要從會議上說服許多人成立議決案，那就沒有掏出口袋那麼容易了。

布告是起源很古的，大概人類開始有政治生活時就有布告。中國最古的布告恐怕要算收在書經的「誥」了，里面有許多當時的土話俗語，後人讀起來是很吃力的，連韓文公也承認是「佶屈聱牙」，但當時人讀來亦許是很容易懂的。

到後來，布告愈來愈文雅，懂的人也愈變愈少。再到後來索性成了搖筆桿人的顛頭幌腦的材料。尤其替皇帝之類的大人物寫布告，必定搜索枯腸，逼斷命根地在字句上用工夫，甚至到光復以後，此風還是很盛。記得大文豪饒漢祥曾替黎大總統起稿的一通電文，報紙要登出來，連有許多字在鉛字架都找不到，讀起來，連中學國文教員也不免要去請教康熙字典。這可算是登峯造極的了。

當然，布告之類的文字，原要叫人知道，使人明白；這個道理是不會有人反駁的。即如還有一種布告是用四字句或六字句的韻文的，俗名「矮腳告示」原本要利用韻文的長處使人民容易讀，容易記。但結果還是不容易讀。於是布告便成為無人看的東西；凡翹起了下巴讀告示的，人們譏之為「鄉愚」，其意若曰，凡是讀布告的都是「阿木林」。

其實布告無人看，官場已認為當然之事；誰在那里着急於布告無人看，真會使老於官場的笑得直不起腰來的。你說，布告原要教百姓知道，他說，本來用不到讓他知道：「民可使由之，不可使知之」，一定要他們明白了幹什麼？

其實呢，老百姓亦積幾千年的經驗，知道布告里說的，大抵能使他發生興趣者實在太少。不然，為什麼有些地方二五減租的布告貼出後，老百姓會去用水脫下去，再用舊紙裱着藏起來呢？