

新中學文學
機關管理一得

黃炎培著

商務印書館發行

黃炎培 著

機關管理一得

商務印書館印行

中華民國三十二年五月重慶初版
中華民國三十六年二月上海三初版

（C1751滬報紙）

機關管理一得一冊

定價國幣貳元

印刷地點外另加運費

著者 黃炎培

發行人 朱經農

上海河南中路

印刷所 商務印書館

發行所 商務印書館

各地

版 翻
權 印
所 必
有 究

再版卷頭語

機關管理一得出版後，時時被邀演講這問題，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，

機關管理一備

共同的義務。

(八)修己重於治人。

本身作則，

屈己爲羣。

以此爲本書再版卷頭語，並就正於讀者。

民紀三十三年十二月黃炎培

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).....

來歷

(子) 親知

(丑) 薦舉

(寅) 識拔

第六章 關於人(上之下)

(天) 如何識人才

(勺) 第一種分析法

(A) 思想如何

(B) 說話能力如何

(C) 寫作能力如何

(D) 辦事能力如何

(父) 第二種分析法

(A) 能見大否

(B) 能扼要否

(C) 能親細故否

(D) 能耐勞否

(E)能耐苦否.....二三

(F)能任怨否.....二三

(一)第三種分析法.....二四

(A)看他公生活如何.....二四

(B)看他私生活如何.....二四

(C)看他用錢態度如何.....二五

(二)另外兩種分析法.....二五

第七章 關於人(中之上).....二六

(地)如何拔人才.....二六

(一)人才在未遇時.....二六

(二)人才在下位時.....二六

(三)人才在未路時.....二七

第八章 關於人(中之下).....二八

(卯)考試.....二八

二 使用.....二九

(子)訓練.....二九

(丑)試用……………三〇

(寅)實任……………三〇

第九章 關於人(下之上)……………三二

三 待遇……………三二

(子)物質……………三二

(天)薪與俸的劃分……………三二

(地)酬金的分級……………三一

(勾)最低級須滿足其生活需要……………三一

(父)分級的差度宜小……………三一

(乙)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

(玄)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.....

一	置備必要	四六
二	安設定位	四六
三	標志分明	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)	五一
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)	五五
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	六三
一	公共的修養	六三
(子)	工作檢討會	六三
(丑)	讀書會	六三
一	領導者個人修養	六四
(子)	紀親	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

機關管理一得

第一章 引言

一 發表的經過

本書先名「治事一得」，第一次民紀二十八年五月二十四日在西昌軍事委員會委員長行轅講述大意三小時，第二次同年八月二十日在重慶巴蜀學校禮堂公開演講前後七小時，第三次二十九年五月六日六月三十日在最高國防委員會講述大意，每次一小時。其文字付國訊旬刊從二十九年八月五日第二四三期起，陸續發表。第四次三十一年九月十四日至十月七日在中華職業教育社事務管理訓練班全部講述，改用今名，共講十六次。同時在國訊繼續發表，至三十二年二月二十五日第三二七期完了。現在加以修正和補充，正式刊布，以求讀者的教正。

二 命名的意義

什麼叫做「機關」，是若干機件聯系起來，構成主動的或被動的各部分的總稱。國父孫

中山先生民權主義第五講，曾加以分析和推論。如云：「人類的政治法律和條理，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。

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。兗、梁、荆、揚、田。」這首歌到現在還能