

衙门上班族

职场指要

完颜绍元 著

# 做官样文章

上海辞书出版社



衙门上班族  
职场指要

# 做官样文章

完颜绍元 著

上海辞书出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

做官样文章 / 完颜绍元著. —上海: 上海辞书出版社, 2014. 8

(衙门上班族职场指要)

ISBN 978-7-5326-4219-9

I. ①做… II. ①完… III. ①官制—中国—古代—通俗读物 IV. ①D691.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 137926 号

|      |     |
|------|-----|
| 策划统筹 | 蒋惠雍 |
| 责任编辑 | 商晓燕 |
| 装帧设计 | 姜明  |
| 绘 画  | 徐亦君 |

## 做官样文章

完颜绍元 著

上海世纪出版股份有限公司 出版、发行

上海辞书出版社

(上海市陕西北路 457 号 邮政编码 200040)

电话: 021—62472088

www.ewen.cc www.cishu.com.cn

浙江新华数码印务有限公司印刷

开本 890 毫米×1240 毫米 1/32 印张 12.75 插页 1 字数 338 000

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5326-4219-9/D·124

定价: 38.00 元

如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换

联系电话: 0571-85155604

## 总

## 序

熊月之

这套“衙门上班族职场指要”，实为古代官场生态学。这是源远流长、内容丰富的大课题，涉及政治制度、经济结构、社会结构与社会心理、教育文化、民情风俗等诸多领域，极具中国特色。

对于这一领域，学界虽然已有不少研究成果，但多系从某一朝代或某一方面所作的研究，从整体上对其进行综合性、贯通性研究的成果则不多见。完颜绍元先生多年沉潜于这一领域，孜孜矻矻，日积月累，发表了数量可观的文章，出版了一批著作，诸如《封建衙门探秘》、《中国古代帝王百态》、《趣说古代官场生态》等。最近，他对以往成果进行修订汇总，或充实，或改写，或删削，哀为这套丛书。书分《走官界仕途》、《说官衙门道》、《做官样文章》与《看官场生态》四辑，举凡官员的出身、入仕、培训、升迁、权利与义务、官府结构、官衙布置、官场显规则与潜规则、禁忌与迷信、为官箴言、不同层次官员之间的关系、官场行文格式、文书传递、保密制度、官员经济待遇、正常收入与灰色收入、官员各种开支、日常生活及各色应酬，应有尽有，蔚为大观，堪称古代官场百科全书。

所谓官场，即官吏职场，官吏行使职务活动的社会空间。中国自秦至清，实行的都是中央集权的君主专制制度。两千多年间，尽管不同朝代的官场，或同一朝代不同时期的官场，往往差异很大，但综合而言，还是有诸多历代相承、事殊理一的内容与规则存在。粗分起来，大致涉及以下十类关系：

一是君臣关系。尽管不同朝代、不同时期君主专制程度并不完全一样,君臣关系不可同一而论,例如宋代与明清两代就差异很大,但是,君为臣纲则一,君权不可侵犯、不可分割、不可转让则一。这是官场最大规则。

二是上下关系。君臣关系也属一种上下关系,但那是一种特别的上下关系。除此之外,表现最为普遍的上下关系是上下级关系,即上级政府与下级政府的关系,上级官员与下级官员的关系。官民关系也是一种上下关系,官虽负管民之责,但民声、民意对官场亦有影响。

三是主官与辅官、正官与副官关系。主官、正官权大,辅官、副官权小,但辅官、副官并非聋子的耳朵,往往兼具朝廷耳目与监督主官、正官的功能。

四是官吏关系。官地位高,吏地位低;官流动性大,吏流动性小。但官对于底层实情之了解往往不及吏,官在行使权力时要驱使吏、监督吏,又不得不依赖吏。故主官与辅官、正官与副官、官与吏也可称一定意义上的上下关系。

五是内外关系。具体而言,就是京师与地方、京官与地方官关系。京官离权力核心近,升迁机会多,风险也大;地方官离权力核心远,升迁机会少,但风险也小,权力寻租机会多。京官欲办地方事,或分地方利,不能不重视与地方官的关系;地方官如欲升迁,亦需结纳京官。

六是行政官与监察官关系。历代御史、宋代通判、明代巡按,均实施对中央或地方官员的监察。行政与监察,监察者复被监察,成为皇权统治的重要环节。

七是平级政府或平级官员关系。中央六部之间、地方省与省、县与县,均存在这类关系,既自成一体,又相互联系。同一官位的前任与后任,也是一种平级关系。

八是官员的亲友关系。亲戚、同年、师生、同乡都是官员要面对与处理的关系,也是会对官员仕途产生一定影响的关系。

九是官位的重轻肥瘦关系。中央各部或管人或管事或管钱,或清闲或繁剧,地方幅员广阔,地区差异很大,于是,官位有显赫、清贵、繁难、闲散、肥缺与

瘦缺之分,地区有冲、繁、疲、难之别。同一级别官员,在不同位置、不同地区,其地位、待遇可能差别很大。

十是官场的显规则与潜规则关系。官场有些规则是有明文规定的,有些则没有,成文规则未必真实行,不成文规则未必不重要。潜规则在哪里,怎么实施?皇上没说过,上峰不会教,大多要靠官员自己去揣测、琢磨,属于默会知识一类。

这十大关系,是官员通常会遇到的各种关系中的荦荦大者。其中有物质性的、制度性的,也有精神性的;有刚性的,也有柔性的;有显性的,也有隐性的。物质性、制度性、刚性、显性的内容,在传统的史书、志书、类书中,多有记载,而精神性、柔性、隐性的内容,则多散见于笔记、札记、书信或文艺作品中。要研究官场生态,除了要了解前者,还必须了解其精神性、柔性、隐性的内容,必须了解各类官员在各种关系中的实际表现。这是一般制度史所短而这一书系所长的地方,也是完颜兄的功力所在。单看下面这些关键词,就可以看出这部书多么独特有味了:官场称谓、官场行话、微服询访、衙署营造与修建、衙署厅壁文化、通讯录、官吏画押、政府采购、官场红包、官场公宴、公务接待、机关食堂、公务人员读书、衙门出版物、正官和副职、机关秘书、行政效率、机构膨胀与精简、立碑颂官、官服、官邸、选拔与推荐、见习与试职、官场教材、升迁路线、俸禄折实、官员医疗、节日与休假、做官年龄、官德考核、官太太封诰、官二代荫叙等。

传统官场是一个相当特殊的场所,它不同于农场、工场,也不同于商场,但是,又与农、工、商有千丝万缕的联系,兼具其某些特点,有农之春播秋收,工之精雕细琢,商之尔虞我诈。传统中国高度集权,政府在国家资源配置中起决定性作用,官场统率农场、工场、商场。与此相应,士农工商,士为百业之首,万业瞩目。传统官场是以权力为核心的巨大引力场,是了解传统社会的最好窗口。

完颜兄是特殊年代通过特殊途径成长起来的特殊史学人才。他出生在上海,念完小学四年级,即遇上“文革”风暴,在社会不管、老师不教、家长不逼的氛围中,读到中学毕业,随后进工厂,当学徒,做工人。那是个大革文化命的时代,

是个知识大饥荒的时代,也是个文史书籍大流散的时代,对完颜来说,则是知识大补偿时代。他通过各种途径,如饥似渴地阅读漂流到社会上的各色书籍,经史子集、野史札记、域外小说,不分良莠,不论深浅。完颜兄天资聪颖,博闻强识,他由此养成了浓厚的文史兴趣,积累了丰厚的文史功底。1972年以后,毛泽东号召评法批儒,号召批《水浒》,他作为工人理论学习班成员,参加并写了一些文章,由此文名渐显,笔头益勤,自信益增。80年代以后,他白天在工厂上班,晚上在家里写作。90年代中期,他被调入出版社当编辑,便一边编书,一边书写。完颜兄以书养书,出了书,赚了钱,再买书。藏书越多,知识越丰,书写越顺。他现在可谓集编辑家、史学家、藏书家三者于一身,令人羡慕!

完颜兄的这种特殊的治学路径,使得他较少受学院式学科畛域的限制,视野开阔,横无际涯,易于在不同时代、不同类型、不同学科的议题之间进行穿梭连缀,汇通整合。一边当编辑,一边当作者,使得他密切关注出版动态与学术前沿。孔子说:“知之者不如好之者,好之者不如乐之者。”完颜对于文史研究,就是源于兴趣、乐在其中、乐此不疲的状态。他成功了。自80年代后期起,他先后出版《走下金銮殿的皇帝》、《大接收》、《大肃奸》、《大遣返》、《细说汉高祖》、《蒋介石和他的四位夫人》、《军统巨枭毛人凤》、《民国政海名流归宿》、《民国军界名流归宿》、《王正廷传》、《民国工商巨擘》、《流氓列传》、《千秋教化》、《百家姓的来历》、《中国风俗图像解说》等各种学术著作和通俗读物六十多本,上下古今,无所不涉。他有多部著作在港台出版了繁体字本,也有不止一部书被翻译成英文出版。他在民国史研究、古代官场文化研究方面,早已卓然成家。打开电视,时常会看到他谈古论今,神采飞扬。

完颜兄的治学精神与学术成就,都令我十分钦佩。我时常和他交流,也经常与他合作。他的许多书我都认真读过,受益良多。这套“衙门上班族职场指要”编定以后,他让我先读。我认真真,研读多遍,如读精彩小说,如饮佳酿醇醪,大有收获,大为畅快。现将几点体会奉献出来,与读者共享:

其一，溯源析流，上下古今。书中介绍官员荐举铨选、任用管理、监察考核、官员待遇、贪污腐败等各式制度与官场现象，皆溯其原始，述其流变。比如，书中介绍历代官办工程的腐败，除了叙述其腐败方式，包括估算浮冒、贪污贿赂、层层拔毛，还深入讨论其致腐缘由。以清代为例，书中指出，清代工部不下千人，每年部费进账总有数百万，为首官员数十人，包括尚书、侍郎、郎中等部司级长官，所得最多，因此，其车马、宫室、衣服等，均与王侯不相上下。地位次一等的主事、局使、库使、笔帖式、经承等，也都各自分沾利益。施工一方则滥估工价，侵削工款，偷盗工料，虚报工额。贪官吃奸商，奸商吃国库，内外交结，隐语邮书，犒金暮夜，踪迹诡秘。

其二，取精用宏，融会贯通。本书取材极其广博，除了二十四史、《资治通鉴》、《续资治通鉴》、《册府元龟》、通典、通考、通志等常见史书外，《红楼梦》、《水浒传》、《金瓶梅》、《儒林外史》、《醒世姻缘传》等小说，还有名目繁多的各种笔记、杂记，都时常出现在作者征引书目之中。书中所述官场各种特点，均大处着眼，小处落墨，有具体案例。比如，书中介绍古代官场各种礼尚往来，就对礼的种类进行区分：新官到任时收礼为“到任规”；到任后谒见上司所送礼为“贺敬”；离任时属员治下的钱行称“下程”；在任时因生子添孙、进学登科等所收礼称“贺仪”；丧葬礼叫赙仪或奠仪；岁时节令所收或所送礼为“节礼”；所辖地方或所管部门的特产赠送称“土宜”；季节性馈送夏有“冰敬”，冬有“炭敬”。令人拍案叫绝的是，作者还介绍了一本与送礼有关的古书《福惠全书》，指出其书所宣示的宗旨，便是一个好官要福惠地方，须十分注意各种礼尚往来，告诫那些阅历不深的新官，到任参谒上司，切勿“外饰贫俭，自炫孤高”，这种人，上司未有不恶其矫诈而披摘瑕疵。

其三，刨根究底，见解深邃。书中揭露诸多官场现象，并非仅仅罗列现象，而是层层剥笋，深挖根源。如书中论述古代一些地方黑恶势力之所以泛滥猖獗，其背后往往是黑白两道相互勾结，狼狈为奸，联系纽带则是或明或暗的经济

利益。作者以北宋真宗时曹州赵氏兄弟黑恶势力为例,指出赵氏兄弟与枢密直学士、两浙转运使等七十多个高中级官员有牵连,朝廷担心一下子惩罚官员太多有损官府形象,结果只是斩其浮在面上的首恶分子,其余都在顾全国家大体的名义下保全下来。

其四,读书得间,新见纷呈。作者阅读广博,慧眼识珠,不少寻常资料,经他解读,便成为极有价值的社会经济史料。书中讨论古代城市的房屋动迁问题,能从违章搭建中,看出商品经济发展对坊市制度的冲击。唐代坊市制度,住宅区和商业区分开,居民住宅建造在用墙垣围起来的“坊”内,出入须通过晨启昏闭的坊门,除三品以上高官,其他官民禁止临街启户开窗或接檐起楼。从事商品交易的“市”,也用墙垣围拢,早开晚闭。作者从《南史》记载梁朝一官员居住市西,“小屋临路,与列肆杂”,看出彼时已出现民居与商肆邻接甚至混杂的现象。他还从唐代中后期迭次下令拆除临街破墙开设的违章商店,且屡禁屡犯,说明其时商品经济来势汹涌。到了北宋,坊市隔离的布局终被冲破,《清明上河图》中的商店,几乎都是朝街而开。作者指出,违章建筑有不同类型,或侵街,或侵河,或违反礼制,违章者有的是位高权重的官员,有的是啼饥号寒的贫民。历代对于违章建筑多有禁令,或杖笞示惩,或枷号示众,并将其建筑或拆或卖或改作他用。处理违章建筑的官员,有的雷厉风行,铁面无私;有的体恤民情,变通处理。作者对于古代城市动拆迁过程中如何动员、如何估价、如何补偿、如何处理钉子户、如何照顾小民利益,均有具体论述。这些真知灼见,都是作者从众多笔记、奏章中,披沙淘金所得。

其五,当下意识,有现实感。任何史论,都有论者对其所处时代的关切,都有现实的影子。本书这一特点极为明显。作者论官员铨选与监督、送礼文化之繁盛,说的是历史,但读者都能从当下社会中找到类似的现象。书中介绍古代公务接待,包括接待地点、接待礼仪与供应规格、接待费用,说到各种具体规定,诸如不许出界迎接、不许滥给供应、不许铺张设宴、不许馈赠财礼。汉代就已确

立地方长官非奉敕不得出界迎接的规定,后来逐渐形成由主簿(相当于办公室主任)代表长官出界迎送的习惯。宋明两朝都规定,凡中央派往各地专使,不得骚动州县,不得举行迎送供饌筵会等,并规定凡饮食供帐,只宜从俭。唐律宋制明确规定,官员出使接受财礼赠送,一概计赃治罪。明清律令更严,不但不许送礼,连土特产也禁限,规定朝使所至之处,除公务外,不得问此地出产何物,以防索贿。读者目击至此,自然会联想到眼下的八项规定。

其六,文字鲜活,引人入胜。此一特点,全书俯拾即是,毋庸赘述,读者开卷即能体会。

总之,这是一部论旨鲜明、视角独特、取材丰富、新见纷呈、雅俗共赏、引人入胜的好书,可以箴官,可以淑世,亦可娱情。

好友出书,先睹为快,特草此心得,以为推介。

2014年7月

# 目 录

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第一章 从“上班”说开去      | 1  |
| 东方明矣,朝既昌矣 .....   | 1  |
| “有光”“无光”上班族 ..... | 3  |
| 进出宫门凭门籍 .....     | 4  |
| 朝班与退朝 .....       | 5  |
| 放朝三日为泥涂 .....     | 6  |
| 官府散衙已临昏 .....     | 7  |
| 直日议程一览表 .....     | 9  |
| 误卯缺勤打屁股 .....     | 10 |
| 上班签到,下班签退 .....   | 12 |
| 考勤前紧后松 .....      | 13 |
| 第二章 夜宿机关话值班       | 15 |
| 大小官员要夜值 .....     | 15 |
| 宰相年高无例外 .....     | 16 |
| 禁中夜半定天下 .....     | 17 |
| 轮值数旬一归家 .....     | 19 |
| 值夜幸遇真如梦 .....     | 21 |

|               |    |
|---------------|----|
| 西苑宿值写青词 ..... | 23 |
| 夜值惊魂二三事 ..... | 24 |
| 丰盛的值班饌肴 ..... | 25 |

### 第三章 门卫·门规·门包 27

|                   |    |
|-------------------|----|
| 衙置门卫由来已久 .....    | 27 |
| 号房——衙署门卫室 .....   | 29 |
| 门簿——人物出入登记册 ..... | 30 |
| 公门一入深似海 .....     | 31 |
| 出入点检,门禁森严 .....   | 36 |
| 门卫收入累千金 .....     | 38 |
| 门包之害,上达天听 .....   | 40 |
| 门政积弊割除难 .....     | 42 |
| 门包断送清王朝 .....     | 43 |

### 第四章 信访与投诉 45

|                |    |
|----------------|----|
| 朝门前的谤木肺石 ..... | 45 |
| 听诣公车上诉 .....   | 46 |

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| 击登闻鼓诉冤情 .....         | 48     |
| 大收人望的“意见箱” .....      | 49     |
| 设匭利弊,见仁见智 .....       | 50     |
| 登闻鼓院与登闻检院 .....       | 51     |
| 广耳目,通下情 .....         | 53     |
| 勤求民隐明镜悬 .....         | 56     |
| <br>第五章 奉公守法谈保密 ..... | <br>58 |
| 为政慎言,多言多败 .....       | 58     |
| 漏泄信息量刑不定 .....        | 59     |
| 历代自建保密纪律 .....        | 61     |
| 晏殊吞吃的历史之谜 .....       | 63     |
| 保密制度贯彻不力 .....        | 64     |
| 吏胥营私泄官事 .....         | 66     |
| 纪晓岚流放为哪般 .....        | 67     |
| <br>第六章 掌权行令话公章 ..... | <br>69 |
| “拿印把子”——掌权的代名词 .....  | 69     |

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 从官员之印到官府之印·····        | 70     |
| “公章”诞生在唐代·····         | 71     |
| 官印规格始乱终严·····          | 72     |
| 封之以泥,抑之以印·····         | 74     |
| 印文书体与钐印格式·····         | 75     |
| 官印保管与使用·····           | 76     |
| 基层用印频率高·····           | 79     |
| <br>第七章 奉使出差与公费旅游····· | <br>81 |
| 驿政——贯通全国的公务网络·····     | 82     |
| 食宿交通配套供应·····          | 83     |
| 因人而异的出差待遇·····         | 84     |
| 驿券——支取钱物的凭证·····       | 88     |
| 出差住宿的变通·····           | 89     |
| 客房里的身份 PK·····         | 90     |
| 假公济私猫腻多·····           | 92     |
| 长官随行皆发财·····           | 93     |
| 馆驿变成八大胡同·····          | 94     |

## 第八章 公务笔记面面观 96

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 好记性不如烂笔头 .....    | 96  |
| 搢笏——仕宦身份的标志 ..... | 97  |
| 笏囊——古代的公文包 .....  | 98  |
| 大小官员人手一本 .....    | 100 |
| 执笏非专用于朝见 .....    | 101 |
| 由“公事单子”说开去 .....  | 102 |
| 笔记本里记“奏对” .....   | 103 |
| 奏对笔记详于官修实录 .....  | 105 |
| 御前会议各自记录 .....    | 107 |
| 神秘的官员笔记本 .....    | 108 |

## 第九章 回避：徇私的预防 111

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 禁忌转密“三互法” .....   | 112 |
| 王安石避亲家 .....      | 113 |
| 南人官北，北人官南 .....   | 115 |
| 江浙苏松人不得为户部官 ..... | 117 |
| 五百里内均行回避 .....    | 119 |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| 回避之政,利弊两存 .....       | 120        |
| <b>第十章 任职周期由长变短</b>   | <b>122</b> |
| 世卿世禄官无任期 .....        | 122        |
| 三载考绩九年一任成定规 .....     | 124        |
| 大满小满盆满钵满 .....        | 125        |
| 两年一任成常态 .....         | 126        |
| 制度嬗替有原因 .....         | 128        |
| 任期短促弊端大 .....         | 130        |
| 久任吏员藐视限任上司 .....      | 132        |
| <b>第十一章 通贯历代的低职高配</b> | <b>134</b> |
| 官秩随职,能上能下 .....       | 135        |
| 增秩赐金,留任原职 .....       | 136        |
| 县官位次在下滑 .....         | 137        |
| 北朝兼职县长多 .....         | 138        |
| 蹉跎十年“将仕郎” .....       | 139        |
| 低官位“守”高职位 .....       | 140        |

|                        |         |
|------------------------|---------|
| 两宋京官的带职下放 .....        | 141     |
| 漫说七品芝麻官 .....          | 142     |
| 官制嬗变得失谈 .....          | 144     |
| <br>第十二章 官员考核弹性大 ..... | <br>146 |
| 官吏考核来历久远 .....         | 146     |
| 汉代考核三等九列 .....         | 147     |
| 唐代考核分类分级 .....         | 149     |
| “四善”与“二十七最” .....      | 150     |
| “最”实“善”虚,虚实结合 .....    | 151     |
| 引据“事实”书写评语 .....       | 152     |
| 折算分数古已有之 .....         | 154     |
| 考以四格,纠以八法 .....        | 155     |
| 难以摆脱的考核通病 .....        | 158     |
| <br>第十三章 人走茶凉话休官 ..... | <br>161 |
| 秦汉休官打碎饭碗 .....         | 162     |
| 唐宋休官搬出官邸 .....         | 164     |