



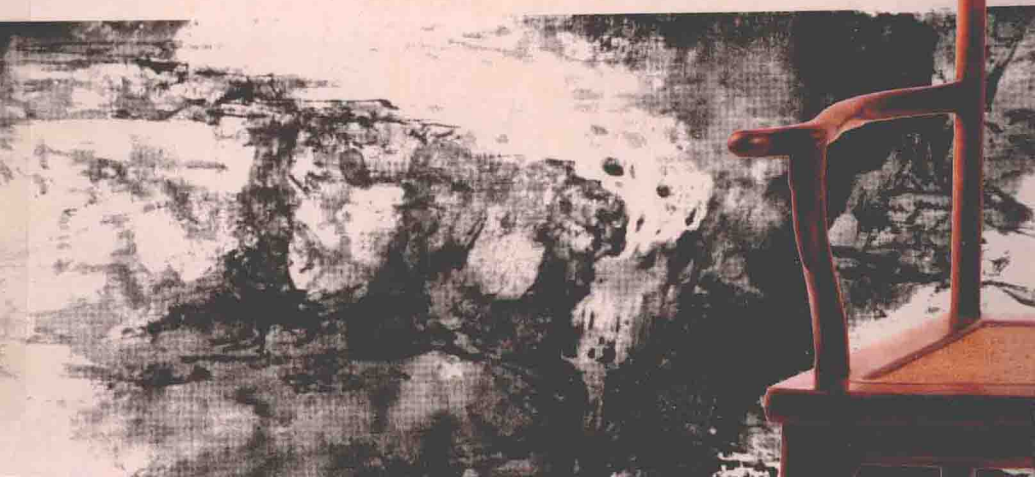
衙门上班族

职场指要

完颜绍元 著

# 说官衙门道

上海辞书出版社



衙门上班族  
职场指要

# 说官衙门道

完颜绍元 著

上海辞书出版社

图书在版编目(CIP)数据

说官衙门道 / 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 978-7-5326-4233-5

I. ①说… 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 154799 号



筹划  
责任编辑  
装帧设计  
绘 画

蒋惠雍  
徐思思  
姜 明  
徐亦君

说官衙门道

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 12.5 插页 1 字数 330 000

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5326-4233-5/D·125

定价: 40.00 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,一边写书。完颜兄以书养书,出了书,赚了钱,再买书。藏书越多,知识越丰,写书越顺。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，犴金暮夜，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“贽敬”；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，上司未有不恶其狡诈而披摘瑕疵。

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、不许馈送财礼。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 衙署的厅壁文化        | 1  |
| 规章制度写墙上 .....      | 2  |
| 不拘一格写壁记 .....      | 4  |
| 自古就有光荣榜 .....      | 6  |
| 下民易虐,上天难欺 .....    | 8  |
| 壁上多风雅 .....        | 10 |
| 第二章 为何当官不修衙        | 15 |
| 制度从“手松”到“手紧” ..... | 16 |
| “擦边球”法门多 .....     | 18 |
| 明代修衙有看点 .....      | 20 |
| “官不修衙”为哪般 .....    | 23 |
| 规避对策年年有 .....      | 24 |
| 第三章 “机关内参”誉报天下     | 28 |
| 经久不易的抄报制 .....     | 28 |
| 邸报多花絮 .....        | 31 |

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 报纸出版周期多变 .....         | 32     |
| 日见丰富的抄报 .....          | 33     |
| 坚持手抄背后的乾坤 .....        | 34     |
| 环环相扣的利益链 .....         | 37     |
| “内参”难免外泄 .....         | 39     |
| <br>第四章 地平天成的押字 .....  | <br>41 |
| 封泥式微,花字日兴 .....        | 42     |
| 押字“三化”终成制度 .....       | 44     |
| 花押好祛邪 .....            | 46     |
| 押字相人心 .....            | 47     |
| 公章不敌手令 .....           | 49     |
| 禁而不绝的伪押字 .....         | 51     |
| <br>第五章 漫话古代机关食堂 ..... | <br>53 |
| 工作餐自理有隐患 .....         | 53     |
| 建食堂不只为吃饭 .....         | 55     |
| 公厨档次多 .....            | 57     |

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 按级分配还是吃大锅饭？ .....        | 58     |
| 食堂里的利益输送 .....           | 60     |
| 油水猫腻代代有 .....            | 61     |
| <br>第六章 公务接待最难办 .....    | <br>64 |
| 公务接待有定规 .....            | 64     |
| 具体细则亦纷繁 .....            | 67     |
| 制度好订执行难 .....            | 70     |
| 县长成了接待员 .....            | 74     |
| “勒索供应”逼死人 .....          | 76     |
| “取之于民，用之于官” .....        | 78     |
| <br>第七章 正官与副职之间多微妙 ..... | <br>80 |
| 班子搭配变化多 .....            | 80     |
| 一把手拧不过二把手 .....          | 83     |
| 正副相处玄妙 .....             | 85     |
| “首长制”多有牵绊 .....          | 87     |
| 副职编派成痼疾 .....            | 90     |

## 第八章 一波三折的秘书制度 93

|                  |     |
|------------------|-----|
| 专业文秘身价见涨 .....   | 93  |
| 称职秘书要求高 .....    | 95  |
| 寒族参政的方便法门 .....  | 98  |
| 自主招聘改由中央任命 ..... | 99  |
| 聘任制度时紧时松 .....   | 101 |
| 自己掏钱聘“师爷” .....  | 102 |

## 第九章 群僚之上的办公室主任 105

|                  |     |
|------------------|-----|
| 主官主簿的双赢关系 .....  | 105 |
| “中层干部”好安排 .....  | 107 |
| 小官也须皇帝管 .....    | 109 |
| 央办主任权倾一时 .....   | 110 |
| 小主书竟能赶走宰相 .....  | 112 |
| 中央借调地方干部 .....   | 114 |
| 国有制改私有制 .....    | 116 |
| “小圈子”的涟漪效应 ..... | 117 |

## 第十章 做官不忘读书 120

|                |     |
|----------------|-----|
| 官员读书为哪般 .....  | 121 |
| 宋代长官好读书 .....  | 123 |
| 所读之书从何来 .....  | 124 |
| 仕而学实难 .....    | 126 |
| 官场必备书目 .....   | 127 |
| 日记里的县长读书 ..... | 131 |

## 第十一章 一本正经办公祭 133

|                |     |
|----------------|-----|
| 公祭与否要看对象 ..... | 133 |
| 官祀讲求目的正确 ..... | 134 |
| 规格、主体有讲究 ..... | 136 |
| 一个萝卜一个坑 .....  | 137 |
| 祝祷各有定期节奏 ..... | 139 |
| 祭礼严苛须小心 .....  | 141 |
| 礼重未必开销多 .....  | 143 |

## 第十二章 衙门出版有利图 145

|                  |     |
|------------------|-----|
| 公家出版实惠多 .....    | 145 |
| 编校、印刷质量难抓 .....  | 148 |
| 制度松好摸鱼 .....     | 150 |
| 明代多兴“内部赠阅” ..... | 151 |
| 公费出版有窍门 .....    | 153 |
| 清时刊印不可妄为 .....   | 155 |

## 第十三章 政府采购的历史曝光 157

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 国家支出名目多 .....     | 158 |
| 政府采购不用现金 .....    | 160 |
| 专场、招标，一个不能少 ..... | 161 |
| 强买豪夺是平常 .....     | 164 |
| 黑吃白拿，小鬼多怪 .....   | 165 |
| 指名要物不给钱 .....     | 166 |
| 任意瓜分大蛋糕 .....     | 168 |

## 第十四章 “跑部钱进”求关通 171

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 各部“钱”途大不同 .....   | 172 |
| 跑进部中各有神通 .....    | 174 |
| 拴在一根赃绳上 .....     | 176 |
| 火到猪头烂,钱到公事办 ..... | 177 |
| 人尽皆知的潜规则 .....    | 179 |
| “吏弊”根子在“官弊” ..... | 181 |

## 第十五章 舌尖上的公费宴请 184

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 公宴吃喝有理有章 .....  | 185 |
| 吃喝名目数不尽 .....   | 186 |
| 日常化的官场吃公宴 ..... | 187 |
| 推动餐饮市场化 .....   | 189 |
| 化公为私行乐图 .....   | 191 |
| 律令常设,吃喝照旧 ..... | 193 |

## 第十六章 漫说衙署“小金库” 196

|                |     |
|----------------|-----|
| 封套、粪肥皆外快 ..... | 197 |
|----------------|-----|