

孔祥熙題

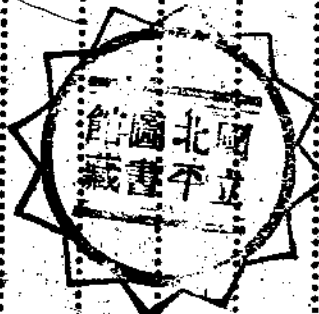
# 工商管理月刊

The Scientific Management Monthly

廿四年十二月

第二十二期 第二卷

實施科學管理的先備條件.....	唐澤霖
救濟工商業窮蹙.....	吳平章
工業之用電及其安全須知.....	周逸
公司商店與合作商店.....	屠哲隱
成本會計述要(一).....	李養性
成本記錄怎樣幫助減低成本.....	張心雄
上海市高等商業教育之檢討.....	慎微之
商業研究及商業改造.....	沈琳
人事管理之我見.....	黃宇楨
如何發展中國的國際貿易.....	美國商務參贊安諾 德演說詞周振清譯
管理瑣談.....	唐澤霖
工商業合作與人事管理(附會訊內).....	顧炳元



中國工商管理協會出版

上海同路四六號 電話三七〇六

財政部財政年鑑編纂處編纂

# 財政年鑑

財政年鑑之編印，在我國尚屬創舉。本書由財政部特設年鑑編纂處專司其事，並得海內外財政專家多人之協助。計自民國二十三年七月起，徵集材料，分別部居，詳搜博采，以次彙輯，至本年五月始克成書。內容共分十五篇，凡二百八十餘言。孔庸之先生於本書序文中稱：「自民國初元至今，財政之沿革，國計之盈虧，大略具焉。」其蘊蘊博大，可以概見。茲略舉特色四點如次：

一、內容完整 本館經以刊布關於全國財政事務為主，內容首述財政概況，次述財政行政，次述關稅、鹽稅、統稅、國債等，均就實際情形及組織系統分別編次，各為起訖，條理井然，極為完整。

二、材料精確 本年鑑所取材料，皆從財政部各檔案中整理而出，並經過嚴格之審核。其有關係之文書簿據及一切中外珍貴史料，既不能量刊載，即舊有之統計數字，亦皆加以新核算。

三、專家合編 本年鑑編纂協纂，皆由部內外各專家擔任，各就其歷年來研究之心得與經驗，分別編撰，並分請國內外各機關團體及各財政專家供給材料，協助編纂，通力合作而成。

四、應用廣博 本年鑑每篇首重數字圖表，次為事實敘述，維的方面，追溯民國以前，以至現在，橫的方面，廣及全國地方財政，以至世界財政，分之成為各種財政專書，合之則為中國財政實錄。

### 總目

- (一) 財政概況
- (二) 財政行政
- (三) 會計
- (四) 關稅
- (五) 鹽稅
- (六) 統稅
- (七) 印花稅
- (八) 菸酒稅及牌照稅
- (九) 其他稅費
- (十) 官業官產
- (十一) 國債
- (十二) 金融
- (十三) 地方財政
- (十四) 二十二年度財政大事記
- (十五) 世界財政概況

每部厚二冊 四開版式 定價十元 特價六元五角 郵費五角 廿四年底截止

商務印書館出版

主編者 陳稼軒

# 實用商業辭典

助編者 曾麟劍 項耀辰 黃美陶

商業科學與時俱進，其牽涉之學科日益繁夥，應用之名詞日益夥。商科學子、實業專家以及從事商業人員對於辭書之需要，以為析疑辨難之資者，亦日益迫切。本辭典為應此急需而編印，搜集中外商業名辭，多至一萬條，凡一百四十萬言。縱的方面，於上下古今之商業辭類，搜羅殆備；橫的方面，於東西各國之商業用語，亦無不收入。條目清晰，言簡意賅，尤能注重本國固有之事例，且力求切合實際之應用。全書編次，依名詞首字之筆畫，列首列尾，編末列四角號碼索引，英漢對照名詞索引及商用略語辭彙。附錄中更選輯商業有關之法令及計算方法，商埠名稱，各國貨幣度衡之比較，我國歷年輸出入之數額等二十六種，尤富有參考價值。誠為商科學子及工商界人士必備之工具。

布面精裝一冊 定價三元 特價二元 郵費二角三分 廿四年底截止

### 本辭之探所

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 商業及商人種類   | 市政        |
| 商業組織管理及經營 | 一般商業      |
| 商品        | 國際貿易      |
| 貨幣        | 銀行及金融學    |
| 票據        | 鐵道業       |
| 度量衡       | 海運業       |
| 簿記及會計     | 保險業       |
| 商業算術      | 倉庫業       |
| 商業文件      | 交易所       |
| 民法及工商法規   | 合作事業      |
| 國際公法      | 工業        |
| 廣告        | 農業        |
| 商業歷史      | 林業漁牧及其他實業 |
| 商業地理      | 商業補助機關    |
| 經濟及財政     | 商業交通機關    |
| 統計        | 實業機關及成功人  |
| 關稅        | 商業實務用具    |

商務印書館出版

## 實施科學管理的先備條件

唐澤焱

科學管理對於工商業的功用，是如同藥石之於病人一樣，我們一旦病了，固非吃藥不可，但是吃什麼藥，吃多少，什麼時候吃，均非由精明的醫生指示不可，否則藥不對症，不僅毛病醫不好，結果恐怕還要妄送掉一條性命。工商業採用科學管理也是一樣，各業的範圍與性質既不相同，實施的方法當然也就有點分別，所以非請專家指導不可，如果囫圇吞棗，或竊取片斷，以求速效，是沒有不失敗的。

我並不是說採用科學管理一定有何種的困難，這篇文章的用意，不過是在說明採用的正當途徑而已。我們無論做什麼事，只要走上了一條正當的途徑，當然不難達到目的而成功的。現在差不多大家的意見都一致地以為中國工商業不振的最大原因是管理不善，要振興工商業，就先從管理着手，所以「科學管理」這時對於中國的工商業是已成爲必需吃的藥了。但是這種藥究竟應該怎樣的吃法呢？我以為對於以下各點，是應該加以注意的。

### 一、教育與訓練 採用科學管理，第一步重要的工作

工商管理月刊 二卷十二期 實施科學管理的先備條件

就是教育與訓練，無論是監工、工頭與工人，或其他職工，都必須用教育的方式，使之明瞭科學管理的原則與目的究竟是什麼，然後實行起來，才不致發生誤會，才能得到大家的同情與合作。最大的毛病，就是每遇一工廠採用科學管理的時候，工人總以為這是資方榨取他們的一種新工具，殊不知科學管理的目的是在減少勞力的浪費，增加工作效率，而結果是貨品成本減低，工人工資加高，工作時間減少，勞資雙方均有利的。所以關於這幾點，事前必須使職工透澈明瞭，然後實行起來，才不致遇阻礙。復次科學管理與舊式管理是絕對不相同的，一個機關要由舊式管理的方法改爲新式的科學管理，則所有職工以前工作的心理，態度，習慣與方法均須一律加以改革，否則新的計劃與制度即無從實施，而這種改革是有賴於教育與訓練，方能成就的。

### 二、不求急效 凡一種企業的資本主與管理者要知道從舊式管理改成新式管理是如同房屋的翻造一樣，要新從建築基礎，所需的時間，或者是一年，或者數年，亦未可

知。實施科學管理不是變戲法，並非轉瞬間即可花樣翻新。因改革管理而所費的金錢，將來是可以收回來的，而且可以加倍的收回，所以資方要明白這種費用就是投資，等於投資於一種新的事業。費用的多寡，視改革工作的難易而定。如果一個機關的管理情形向來是一塌糊塗的，那就改革需時，費用亦大。

三、須請專家主持 採用科學管理必須聘請專家辦理，如何設計，如何實施，均交由專家負責主持。科學管理固然不是什麼十分深奧的東西，但如果偷學一點皮毛，就想貿然一試，以求僥倖成功，那當然是不行的。而且一個機關的管理人，無論其對於科學管理是否有深切的研究，有無實際的經驗，但因原來所担任的工作甚多，職責極大，也沒有餘暇從事於新的計劃與制度的創設，就是勉強要辦，其成績一定不及另請專家辦理的好。不過此處有一點要緊的，就是一個專家担任一機關的改造，必然需用許多佐理的人員，這些人員最好是由本機關內選拔，而加以訓練，因為一則他們既是本機關內的人，使他們參加這種改造的工作，可以引起他們對於新計劃與制度的責任心與同情心，二則一切改造就緒之後，執行新計劃與新制度的責任，即可由這班人担任。

四、循序漸進 一種新的計劃與制度之施行，必須按步就班，循序漸進。譬如在一個工廠內，在一切機件與設備尚未標準化之際，就行時間測驗，制定工作，而採差別件工作制，那當然是行不通的。再則一個工廠中的工作制定，工人紅利之支付辦法，以及機件，工作器具與原料等之標準化與妥為預備，固然都是增加生產效率的必要條件，但是關於生產之計劃，工作單之發給以及其他有關的在寫字檯上辦理的工作，亦同等的重要。如果只注意前者而忽略後者，等於造房子，只注意於材料的購辦與工匠的招雇，而不注意設計與打樣，結果房屋還是造不好的。所以採用科學管理，是沒有捷徑可走的，一定要整個的施行，通盤的改造，然後才能成功，才能持久。

五、貫徹到底 一個機關既經決定採用科學管理，而一切計劃與制度亦都已付諸實施，那末當局者一定要下決心，貫徹到底，而且這種決心要表白給下級人員知道，然後全體精神才能一致，不致中途懈怠使計劃與制度有不能實現之虞。無論任何機關，一旦實施科學管理，必然有許多阻礙，當局者要不怕麻煩，勇往直前，設法打破這些阻礙。如果沒有決心，自己首先對於科學管理的信仰發生動搖，則下級人員更要抱絕大的懷疑，如此欲求成功，豈非緣木

求魚？

六、以身作則 在前面已經講過，實施科學管理時，職工以前工作的心理與態度，習慣與方法必須一律加以改革，而這種改革又必先從上級職員做起。當局者必須以身作則，對於新計劃與制度中的各種章則，須嚴格遵守，絲毫不苟，否則自壞長城，在下者必起而效尤，而致全部計劃與制度漸形紊亂，終必瓦解失敗。身為經理者，不僅發號施令，一切須照定章，辦事處處之合乎科學精神，而所抱的態度與所持的心理，更須是光明磊落的。要知道辦實業不僅是為資方賺錢，同時是為工人謀福利，為社會謀幸福，而科學管理的目的就是在這三方面。關於這一點，不僅在上的人要堅決的信仰，而且要使在下的人全體了解，然後方能上下合作，走上成功的大道。

末了，我要講的，就是現在國際間工商業競爭極烈，我國工商本極幼稚，在在不能與人爭勝，若不急於組織上求健全，生產方法求科學化，則直不足以圖存。所以採用科學管理是中國工商業必走的路，已不成問題，本文的目的，不過是在指明採用時的幾個先備條件，而言之是否適當，則有待於讀者的指正！

(完)

### 蘇聯實施科學管理

蘇聯自實行五年計劃以來，全國各工廠莫不採用科學管理，成績顯著。譬如普的洛夫 (Pavlov) 廠的工人生產力，本年每人比去年（一九三四）增高了百分之二五，該廠本年產物的總值為二一八、〇〇〇、〇〇〇盧布，遠勝於去年的一八五、〇〇〇、〇〇〇盧布，但是工人的數目却反從二八、〇〇〇人減到二五、〇〇〇人了。莫斯科法賴席 (Frazar) 機械製造廠的工人，據該廠管理人言，全體對於機件，都能好好地保護，而物質的浪費也比從前少得多了。弗賴席工廠和卡科曳引廠的效率遠勝過以前，而後者的運輸機的運用尤其迅速，這是去年所未有的現象。

蘇聯工業機械化的結果，同時給予工人對於技術研究一種有力的激勵。在許多工廠中有百分之六十至八十的工人，是在讀技藝補習夜班的。機械專家和工程師都進學校研究，每個工廠有它的發明家俱樂部，有它的合理化研究小組，有它的生產會議等——

節錄大眾生活一卷三期七一頁「一九三五年的蘇聯」

# 施行科學管理之步驟

曹雲祥

施行科學管理之宗旨，為謀管理之精密及效率之加大，以達到生產增高之目的，換言之，即為使社會經濟進步，穩固而健全也。實業界之領袖須具有為社會服務之精神，始能導實業於正軌，而收勞資合作之效。此項使命偉大，斷非使用不正當之手段，以謀一時之小利，而不顧勞資雙方共同福利者，所能成就也。

在施行科學管理之計畫中，有若干制度及步驟，務須先行規定，以樹立事業之基礎與管理之根本。此種制度與步驟如下：

- (一) 規定組織系統 (Plan of Organization)，自總理起工人止，其各個之功能，權限與責任，以及彼此相互間之關係，務須一一明白規定，以免在辦事上有誤會與衝突之虞，並避免不負責任及推諉之弊。
  - (二) 規定一種事業之簡單表記及號碼 (Mnemonic Classification) 以定名稱，而省抄寫之工作。
  - (三) 規定定期之報告制度 (System of Reports)，以使經理明悉事業進行之狀況，為改良之確實根據。
  - (四) 規定會計制度 (Accounting System)，適合管理之各部份，為管理之利器。
  - (五) 規定有標準之活動預算制度 (Flexible Budgetary System)，其標準務須符合生產之標準，以及各部份間接消耗不同之標準。
  - (六) 規定採辦制度 (Purchasing System)，以便適合製造工程及經濟之需要。
  - (七) 規定市場及推銷之分析制度 (Market and Sales Analysis)，以便銜接推銷之計畫及管理制度。
  - (八) 規定對於生產改良之計畫及管理制度 (Planning & Control of Product)
  - (九) 規定工程方面之計畫及管理制 (Planning & Control of Engineering)
  - (十) 規定機械之標準 (Standardization of Equipment)
  - (十一) 規定各種材料收發及存儲之制度 (System for Receipt, Storage & Delivery of Materials)
  - (十二) 規定製造之計畫及管理制 (Planning and Control of Production)，自定貨起到出貨為止，不論存貨或特製者。
  - (十三) 規定機械之修理制度 (Maintenance of Plant)，以便檢查及修理，庶免有臨時停頓之損失，及危險之發生。
  - (十四) 規定分級薪工制度 (Graded Schedule of Salaries and Wages)，憑工作之性質，緊要及責任而定。
  - (十五) 規定鼓勵花紅制度 (Incentive Pay)，其標準須用動作及時間分析以定之。
  - (十六) 規定職工功過紀錄制度 (Employee Record)，以便培植人材與升級及加薪等事。
- 以上所言十六種制度，尤須彼此互相銜接，如同鐘表之機件，息息相連，否則只有其形式，而不得其精神，即等於虛設矣。因此無論任何工廠欲採納科學管理，須先視其本來之管理程度如何，而加以整理，以樹立根本。然此亦非易事也，即就以上各種制度之規定而言，至少亦需數載之時光，方能就緒。至一工廠，其本來之管理情形本係凌亂不堪，而一旦驟然支節施行科學管理，以收速效，則實為難事也。

廿二年三月十八日

# 救濟工商業芻議

吳平章

## 目錄

- 一、採用貨幣政策
- 二、實行保護貿易
- 三、提倡國貨
- 四、設立機器工廠
- 五、設立百貨工廠
- 六、建設水電公司

吾國向來是重農主義的國家，一般風俗習慣和法律都認為經營工，商業是逐末，經營農業是務本。（註一）所以四民的排列，就把工商擺在士農的後面。（註二）自鴉片戰爭以來，海禁大開，受帝國主義的經濟壓迫，已經有了九十三年，不但工商業不能發達，就是所謂立國根本的農業，亦大受其摧殘，農村破產的呼聲，高入雲霄！所以現在就有人懷疑「以農立國」這句話了。又加以水旱天災，共匪，國難，鬧的來烏煙瘴氣，民不聊生。「以農立國」這句話能否成立，現在姑且存而不論。不過因工商業受

了壓迫，而影響於農業的衰頹，反過來說，如其工商業受了救濟，恐怕又會波及到農業的復興了。所以這篇文章專為救濟工商業發抒一點管見，以供讀者指正。

### 一、採用貨幣政策

自一九二九年世界經濟恐慌以來，救濟工商業的衰頹，各國所採用的政策都有些不同：英，美，日三國採的是通貨膨脹法；法國採的是定額分配法；德國採的是封鎖款項制。（註三）至於中國的救濟工商業，應當採用那種政策呢？我以為要採用貨幣政策，效力才更大些，但是貨幣政策各人所主張的不同。（註四）說來也是很複雜：幾十萬字，恐怕也討論不清楚！因為限於篇幅，這裏僅把主要的一兩點提出來討論一吓，以供讀者參考罷了。

第一點是將就現有的銀本位制來實行貨幣膨脹政策，要想膨脹貨幣，首先要把貨幣數量統計一吓。據耿愛德以最低數字估計，截至民國二十二年為止，約有左數：

民國洋約計 一，四〇〇，〇〇〇，〇〇〇元  
鑄幣洋總數 一，六八六，三五一，四一三元

如將輔幣計入按其面值六五〇，〇〇〇，〇〇〇元八折計算，約計爲五二〇，〇〇〇，〇〇〇元，則其總數共爲三，六〇六，三五一，四一三元。（註五）其次要把中國現在的國際環境看一吓，究竟能否膨脹貨幣呢？自從一九三三年，倫敦經濟會議，美國所提出的白銀協定，就是重要協定的一種。經濟會議幣制財政委員會的第二組委員會之建議案甲，乙，丙，丁四項中的乙項規定「參與本會議之各國政府，如有重新鑄幣法律。不得將該國銀幣再減至千分之八百之純銀以下。」（註六）這樣看來，中國爲顧全國際信用起見，就是要實行貨幣膨脹政策，亦有相當的限制，不得把銀幣成色降低到八成以下。民三國幣條例所規定的銀本位幣成色是銀九銅一，後來因爲便於收換舊幣，改爲八九成色，最近因爲美國白銀政策的影響，所以銀本位幣鑄造條例，又把成色降低爲八八了。如其依照限度實行膨脹政策，再把成色降低爲八成，每元可以溢出百分之八的純銀來添鑄新幣，拿三，六〇六，三五一，四，三元來計算，總共可以溢出二八八，五〇八，一一三，〇四元的純銀。又把牠作爲八成來鑄新幣，可以添鑄三六〇，六三五，一四一，三元的硬幣。本著劣幣驅除良幣的定律進行起去，雖然大部分的硬幣散在民間，亦很容易集中

起來。再拿這些硬幣作準備金，發行同數目的紙幣共計可以增加到七二一，二七〇，二八二，六元，舉成數來說，就是實行貶低幣值的貨幣膨脹政策，有七萬二千餘萬元的貨幣膨脹量。貶低幣值，則貨幣膨脹，貨幣膨脹，則物價提高，物價提高，則企業家易獲厚利，生產可以發達，生產發達則輸出可以增加，輸入可以減少，因果關係，可以減少入超。白銀的外流亦受無形的限制了。再從銀幣膨脹一方面說，可使銀價下落，金價上漲，關稅徵金折合銀幣計算，就無形的增加了入口稅的稅收了。銀價下落，銀匯亦必隨着下落，入口貨價必因而提高，輸入自然減少，反過來說，出口貨價，以金子折算，必因而降低，輸出自然增多。種種利益，難以盡述。但是有些毛病：就是你一方面在降低幣值，他一方面又必要提高銀價來抵制，（如美國白銀政策尚在持續進行，再要提高，亦是容易的。）兩相抵消，結果不但等於零，且使金銀比價，一漲一落，社會金融呈不安的現象，工商業又必大受其影響；銀價賤時興辦的工廠，銀價貴時都完全倒閉了。此種實例甚多，不勝枚舉。又降低成色以後，舊幣的實價必高於面值，運現出口必獲厚利，現在不平等條約尚未取消，雖已徵收銀出口稅，兼徵平衡稅，但不能防止白銀的偷運出口。據最近



十一月四日財政部布告有云：「……近來國內通貨益加緊縮，人心惶恐，市面更形蕭條……」通貨緊縮，就是白銀外流的結果。貨幣膨脹政策，本來是極健全的政策，在英，美，日那些國家，膨脹通貨，確有效力，在中國這個半殖民地，縱然膨脹通貨，亦恐因種種障礙，不能必操勝算。故膨脹通貨在中國亦成爲不健全的政策了。所以孔祥熙部長最近的宣言有云：「政府對於通貨膨脹，決意避免。」那末怎樣才是健全的政策呢？請在第二點來討論。

第二點是民國十九年時候，我在北大社會科學季刊所發表的主張。（註七）這種主張已經消沈下去六個年頭。沒有想到今日政府果然採用貨幣政策了。不勝欣喜之至！並預祝政府的成功！國家前途的勝利！這不免和我的主張稍稍有點關係，又引起我作文章的興趣了。現在不妨舊話重提，討論一個概要，或者於社會國家稍稍有點裨益。我的主張是要實行金本位制度。進行的程序有三個階段：

(1) 以金銀比價四倍，銀銅比價八十倍爲標準，規定金本位幣制系統內金，銀，銅各幣的比價，成色，重量，型式，直徑，和厚度。

(2) 以金本位幣制爲基礎，發行金券，銀票，錢鈔各種新紙幣，吸收生金銀及舊錢幣。（因爲改用新制，

凡現有一切硬幣，都算是舊錢幣。）以爲改鑄新幣及準備鑄造金主幣的需要。一面由關稅徵金（今已實行）以備充金匯兌的用途，一面促成準備集中，於無國家銀行的繁盛區域設立國家兌換所，或由中央銀行約設代辦處。

(3) 金準備達相當程度時，實行鼓鑄金主幣。（金主幣一圓，（註八）總重十公分，所含的純金重九公分。）

這就是我的貨幣政策的概要，這種政策的目的，不惟以中央銀行操縱全國金融，消弭一切金融恐慌的風潮，還想以國家銀行操縱世界金融，促成金銀比價的穩定。充實中央財政，發展一切實業，打破一切難關。（如國難，水災等類。）常言道：「事在人爲。」只要努力去幹，那怕沒有效果。現在政府爲防止白銀外流，迫不得已採用了貨幣政策，時間未免稍遲一點，範圍未免稍小一點。假如民國十九年就採用了貨幣政策呀！那就是「未雨綢繆」，「先發制人」的手段，縱使美國的白銀國有政策，能夠實現，也都不生甚麼白銀外流的影響了。好在「亡羊補牢」猶未爲晚，「見兔顧犬」猶未爲遲。不過現在才來實行，恐怕要發生一點荆棘，也是難可逆料的。這回的貨幣政策以

中央，中國，交通三銀行的紙幣爲法幣，吸收現銀現幣，促成準備集中，這一點與我的貨幣政策相同，不過我的貨幣政策，不但吸收現銀，現幣，還要吸收生金，（就當作金銀國有政策，亦未嘗不可。）所以有範圍大小的不同。爲甚麼主張作大規模的吸收呢？這有一點理由，因爲中央，中國，交通三銀行的資本，從前總共有五千五百萬元。今年以金融公債擴充資本以後，總計亦不過才一億二千萬元。再發行相同數目的紙幣。軟硬幣合計，不過二億四千萬元。拿來同上面所舉的現有銀幣三，六〇六，三五一，四一三元相比較，相差還甚遠！所以拿三大銀行來操縱全國金融，都還嫌力量薄弱一點！何況操縱世界金融呢？所以要用大規模的貨幣政策，才能達到充分的效果。但是以中國來操縱世界金融，一定有人懷疑，要說是妄想。其實不然，中國有四萬七千餘萬的人口，三千三百餘萬方里的領域。（東北四省尙不在內。）本有操縱世界金融的資格。如其不向這面進行，只算是「自暴自棄」，放棄權利罷了。這樣的結果，是很不好的！從前人家採用黃金國有政策，提高金價，降低銀價，我們也是鬧金融恐慌！現在人家採用白銀國有政策，提高銀價，降低金價，我們也是鬧金融恐慌！這就是我們自己放棄責任，不能操縱金融的不

弱點！又有人要懷疑道，中國採用金本位，不但不容易實現，即或費九牛二虎之力把牠辦到了，亦和世界上的金集團要受同樣的不景氣！其實是過慮，中國要想實行金本位，必得向操縱世界金融那條路上走。要辦一個「一勞永逸」才成功的，還怕費一點氣力嗎？既然操縱了世界金融，不但實行金本位制不成問題，就是消弭一切不景氣，剷除一切不平等，昭雪一切國恥，也都不成問題了。最後希望政府把貨幣政策的範圍擴充起來，才可以把國家領導到富強的路徑。

## 二、實行保護貿易

商業政策，大別爲自由貿易和保護貿易二大原則。理論上在工商業已發達的國家，適宜於自由貿易，在工商業幼稚的國家，適宜於保護貿易。但事實上工商先進的英國，遇着了這次世界經濟恐慌，已經放棄牠傳統的自由貿易政策了。像我們這樣一個半殖民地的國家，實在可憐！在協定關稅的時候，連保護貿易都談不到，還說甚麼自由貿易呢？好在自民國十七年以來，關稅已經自主了，又退出關稅休戰的協約了，儘有伸縮的餘地，可以實行保護貿易了。雖然，弱國對於強國的關稅政策，不免有點顧慮，但是爲國家前途計，總應當本着自主的原則，努力邁進，做

得到那裏，做到那裏。今年財政部發行一萬萬元金融公債時，曾經減免出口稅，所以獎勵出口，裁撤轉口稅，所以流通國內的貨物。這到是對於國貨有點辦法了。對於洋貨呢？似乎亦應當有點辦法才更好。

但一面財政困難，又是我們的重大象徵。關稅如以財政為着眼點，那就無論出入口，生熟貨，都要加些關稅，才可以集少成多，裕財政的收入。如以工商業為着眼點，那就根本不同了。我主張實行保護貿易，目的在使全國的工商業發達，來抵制外貨輸入。所以應在出口的生貨和入口的熟貨兩方面均增加很高的關稅壁壘，生貨既不易出口，國內的工廠購買原料成本較低，比較易獲利，這樣，工業就可以逐漸發達起來。工業為商業的基礎，國貨商業也就可以逐漸繁榮了。熟貨不易入口，全國市場就不致為洋貨所獨佔了。其功效與抵制洋貨相等。原則上固然是這樣。但是貨物的用途，大約可分為必需品和奢侈品兩種：奢侈品既不是人民日常生活所必需，自應增加極高的關稅壁壘，才能限制輸入。必需品又可分為生產品和消費品兩種：生產品總不外是機器，理化藥品，儀器，工具等類，這些熟貨對於工商業的發展甚有關係，又多是仰給於舶來品的。在國內不能自造以前，雖不說獎勵輸入，總應該降低

稅率，才無妨於入口。至於消費品就要看輸入的數量和國內生產的數量怎樣，如其國內的生產，原夠供給國內的需要，因為輸入太多，摧殘了國內的生產，使生產數量減少，那就該提高稅率，才能夠保護國內的生產，如其國內的生產實係不敷分配，或因天災水旱臨時的不景氣，永久性的就該降低稅率獎勵輸入了。臨時性的又該設臨時減免稅率的辦法，才可以調劑時艱。國內不生產的就和永久性的相同。

再把出口的生貨和入口的生貨完全免稅，熟貨出口既免稅，就容易把國貨推銷於外國，上面所說的減免出口稅，都還不是澈底的免稅來救濟工商業，似乎都還可以把程度增加到頂點。生貨入口免稅底目的，是在獎勵原料進口，國內原料愈多，國內的工業必愈有工作，不致於有工廠，有資本，有機器，有工人，獨於買不出原料，仍然流於停工之一途的危險了。

這樣一來，財政上必要受點短收的影響，然而既在這面要想實行保護貿易，就不能不在那面另籌財政上的開源節流了。（註九）財政問題，越出本篇討論的範圍，故不贅述。

### 三、提倡國貨

從前因某種原因，人民間實行「抵制劣貨」的運動，已受了很深刻的教訓，結果「拒虎而進狼」，完全沒有效力。因為積極的抵制，終不如積極的提倡，較勝一籌。

#### 甲、便利運輸

本中山先生「貨令暢其流」的原則，把國貨的運輸果然能夠辦到完全免除運費的程度，那就最好了。如像鐵道部所辦各次的「鐵路沿線貨品展覽會」，是把各處鐵路沿線的產品都免除了運費，運到一個地方來銷售，那是提倡國貨的一種好法子。去年北平大廟的鐵展會，每天擁擠不通，貨物很便宜，很暢銷，賣完後，又運來，滿期後，又延期；但是北平的商家受不了這種壓迫，紛紛倒閉！所以北平市商會才請求鐵道部不要延期，結果縮短了延長的期限（十日），這足見使下人爲的手段，還是能使國貨暢銷的鐵證了。這種辦法，似乎「多多益善」。不過一方面還是要設法救濟發展會當地的商家，才能兩全其美。

#### 乙、免除苛捐雜稅

自釐金制度廢除以來，各地方政府又另設種種捐稅名目。（如四川的田賦附加稅，預征糧稅到民國七十八年，煙捐，百貨捐等類。）以爲缺錢之計，一方面剝奪民脂民膏，他方面提高物價，阻滯銷售，爲工商業發達之障礙。

近來亦漸漸覺悟了，免除苛雜的政事，亦有些地方在實行了。唯望政府及早趕辦，使人民工商業得慶更難。又宜於精緻的國貨，特別給予獎金和免稅，以資鼓勵，這層政府已經頒布了工業獎勵法，無待細述了。不過免稅這點，又因爲有外商與華商平等待遇的規定。實行起來，還是得不得着獎勵國貨的效果，又不能不另圖良善的辦法了。

#### 丙、設立國貨銷場

凡上海，南京，北平，天津，廣州，福州，杭州，漢口，宜昌，重慶，成都等繁盛都市，均可由各處國貨工廠聯合組織一國貨消費合作社。因爲消費合作社是製造家直接推銷或工人所組織廉價買貨的制度，可以免除中間人一層手續，如其貨品經過中間人的層數愈多，貨品的賣價必愈增高，製造家的利益必愈降低。所以直接推銷和精工製造兩件事，才是提倡國貨的根本辦法，能辦到價廉物美的地步，就不用傾銷的手段，亦容易使國貨暢銷，漸漸地擴張起來，如能擴張爲大規模的國貨商場，抵制洋貨就不成問題了。並且這種主張，可以使製造家和消費家中間的商人，減少一些，這種過賤商人的資本，就可以投在工業和農業裏面去，結果資本就有集中於農工業的趨勢，產業的發達也就可以稍稍受點刺激了。近來雖有銀行界在滬組織

「國貨產銷合作社」。以幫助工業，但是銀行總是以投資獲利爲目的，比較製造家直接組織的，究竟要隔膜一點。

#### 丁、服用國貨

公務員，教職員，學生，軍人，警察等所用的服裝，付物，宜完全由政府規定，採用某種國貨，不得購用洋貨，這一層政府已有命令，令政府機關人員，必須服用國貨，以資提倡。至於一般人民，似乎亦應由政府通令勸用國貨，一面人民亦可自動組織服用國貨團體。把國貨的商標名色，調查詳盡，彙印成冊，以便團員買貨時的檢查和選擇。

#### 三、設立機器工廠

物質愈文明，社會愈成工業化，需用機器的數量必愈多，但我國自古以農立國，有重農賤商的惡習，加以儒家者流，目精緻工業爲「奇技淫巧」。（註十）孔子嘗鄙薄公輸班有言：「班爾以人之母嘗巧，則豈不得以其母以嘗巧者乎？則病者乎？……」所以我國工商業的不發達，由來已久，而商業以工業爲基礎，工業以手工或機器爲原動力，自機器發明以後，一架機器的工作，要勝過百多人手工的工作，外國的工商業所以發達，都是由於機器工業代替了手工業的原故，中國要想和外國競爭，亦非迅速把手

工業改爲機器工業不爲功。想改爲機器工業，又非在全國各處多設工廠不可，工廠既益增多，那末，機器的需要，又必倍蓰於從前。惟我國現在所用的機器，多爲舶來品，實爲國家的一種漏卮。今爲挽回利權計，故擬在上海，漢口，天津，廣州，成都各設立一大規模的機器工廠，以供全國機器之用。每廠最低限度以兩千萬充資本，資本的分配，應按中央地方各半的原則來分配。資本的來源：屬於人民部分的，由人民集股爲之；屬於政府部分的，或舉辦公債，或由國庫，省庫撥充，均無不可。最近實業部創辦的機器製造廠一所，廠址在上海北新涇眞北路北。面積不過一百二十餘畝，資本僅有三百一十萬元，係由實部向中英庚款會借用，開幕後，先設四工廠：（一）管子製造廠；（二）剪鉄片製造廠；（三）鎔鉄廠；（四）鍊鋼廠；雖有發展機器工業的端倪，但規模甚形褊小，不足以供發展基本實業和抵制舶來機器產品的需要所以主張再設以上五廠。

#### 四、設立百貨工廠

中國受種種不平等條約的束縛，發展工商業的機會是很少的，並且外商可以在國內開設工廠，製造產品。就是上面第二款所說的實行保護貿易的關稅政策能完全實行，

外商能夠把資本拿到國內來購買生貨（原料）製造熟貨，就可以避免關稅壁壘的限制，不過完全從外國輸入那部分的貨物，才能受着限制罷了。所以中國的關稅政策和列強的關稅政策兩兩比較，就是施行一樣程度的政策，效果都要差池一些！何況還不能達到列強的關稅政策那個水平線呢？所以要想積極的抵制，還是應該從工業上面謀澈底的發展才成功，人人都知道中國的工業是很幼稚的，好像嬰兒一般，還要依賴着大人的提攜撫養，才能成長。今爲達此目的計，故擬在上海，漢口，天津，廣州，成都各處設立一大規模的百貨工廠。爲發展中國的工商業樹一強固的根基。每廠的資本均爲四千萬元。國家與人民各任一半股本，國家資本的來源，擬發行一萬萬元的實業公債充之。共計有百貨工廠五所，每廠有國家資本二千萬元，人民股本二千萬元。至於程尚林君在本刊的二卷十期上面說：「在中國目前環境下，談發展實業，是不可能的。」這話未免說的太過火了。例如越王勾踐以五千人保於會稽之上，他能「臥薪嘗胆」奮鬥自強，施行十年生聚，十年教訓的大計畫，終歸弄得來國富兵強，把吳國都滅掉了。試觀現在的中國，雖然被列強的經濟侵略，有九十多年的歷史，領土的範圍一天比一天縮小，自九一八以來，東北四省又

無形的淪亡了！國內的情形，是災害頻仍！百業不興！農村破產！民生凋敝！國際的情形，是一種次殖民地，總是讓人家來國內殖民，自己的華僑在外國總是受排擠，受欺負的。但是和越國那陣的情形比較，總還要勝牠幾百倍，只要奮發有爲，造成世界上第一等強國，亦是可能的。只怕自暴自棄，沒有計畫，不想發展，那就沒有辦法了。他又說許多內在的矛盾。誠然，凡是進行一種事件，說不定就要遇着障隘！但是不可「因噎廢食」，不能說有障隘就不去進行了。正是遇着障礙，就要剷除障隘，才是正當的辦法。常言道：「巧婦難爲無米之炊。」中國的情形，是有米的，就看爲炊的婦人，巧不巧了？左傳上又道：「畏首畏尾！身其餘幾？」是立言引事的大忌！中國的缺點是資本缺乏，生產不足，和生產的方法不良。外國的情形是資本有餘，難覓投資的地方，就以中國爲投資的地方。（譬如申新七廠的動搖，都是匯豐銀行那個資本家操縱金融的作祟！）生產過剩，難覓銷場，就以中國爲他們的銷場。吾國最大的企圖，就在怎樣擴充資本？怎樣改良生產？怎樣使生產發達？怎樣抵制外來的生產，如其要限制自己的生產來容納外來的生產，那就是自殺政策了。

中國現在亦漸漸有資本家了，不過他們的資本，總願

意投資於賣買繁盛都市（爲上海，天津，廣州等處。）的地產，不願意投資於工商業，這是因爲中國的工商業根基不穩固，有時興辦起來的，又有時倒閉下去。如像歐戰時期中，所以新興的紗廠，絲廠，及其他的工廠，到了歐戰終結後，都完全倒閉了。這是令人可怕的！從消極方面說，只要澈底實行「平均地權」的土地政策，就可以限制他們的投資於地產了。從積極方面講，只要建設得有強固不敗的基本實業，也就可以引誘他們樂於投資源源而來了。我上面所主張的五個機器工廠，五百百貨工廠，和下面所主張的三個水電公司。也就是爲國家建設強固不敗基本實業的一點小小計畫。因爲有國家的資本和管理，又可以說是建築一點統制工商業的雛形。

#### 五、建設水電公司

煤和水電都是發展實業的原動力。吾國煤礦，蘊藏甚富，近亦漸次開採，惟水電還沒有興辦，（近來江西將要創辦一個「贛水電廠」但是規模甚褊小。）查長江的巫峽，黃河的龍門，和四川灌縣的大瀑布三處，水勢湍急，都可以利用水力，沖動發電機，設立大規模的水電公司，公司資本擬撥國庫的五千萬元，（這個數目應包含英庚款餘存數九三八，四一九鎊的十分之二——一八七，六二九，

八鎊——用於電氣事業部份和「財政計畫」所增加的歲入在內。）和地方股本充之。其分配及辦法概要詳後：

#### 甲、巫峽水電公司

『西工程師波韋爾(Sidney Dow II)擬於巫山縣青石峽地方，建設極大之水力電氣廠，籌於利用水力以開濬大江之計畫，擬有具體辦法，據波氏計畫……又巫山重慶間，江水湍急，開濬時須築或高出平流五十尺之壩多處，壩上置可啓閉之活塞，以電機撥動之，每水閘長二百五十尺，寬五十尺，巫山重慶間，當有水閘二十一座，巫山，夔州，平安各地之閘，當長三千尺，各閘上皆用水力發電機，巫山地方置閘一座，已足應用。……依總理「實業計畫」之四要則：（一）爲最有利之圖；（二）三峽水道爲四川七千多萬人民惟一出路，爲國民的最需要；（三）該地人煙稀少，抵抗力至少；（四）建設水力電氣廠，地位適宜，以任何要則言，均有興辦之必要也。』（註十一）

以上波氏計畫在巫山重慶間開設水閘二十一座，過於繁費，拿白國財力來衡量一吓，不易舉辦，並且用電機啓閉閘門，那麼開閘時水勢洶湧，亦不便於航行；如其等水勢稍平，輪船才從閘門通過，航行時間，甚不經濟，經過二十一道閘門，把各門都要停留若干分鐘拿來相加，共計

所耗費的時間，亦不在少數。目的原在便利交通，如今才弄巧反拙了！且波氏的主張，是傾全力於疏濬險險，所有費用都用於消費的途徑，少有利動的動作。既和總理的第一要則不符。又非吾國現處貧困境遇的，所宜妄擲資金於虛耗。得不着現實的利益。所以我擬在巫峽建設水電公司的主張，和波氏計畫互有出入，現在把我計畫的梗概列左：

#### (1) 資本

擬由國庫籌撥二千萬元充該公司資本的一半。其他半數，就從川，鄂兩省各集一千萬元的股本，與中央合辦，資本總額共為四千萬元。

#### (2) 電氣廠址

仍在巫山縣青石峽地方購地設廠。

#### (3) 開渠築堰

擬在巫山地方開一短渠，渠水還是流歸長江，渠口築堰設閘，在閘的下面安置大發電機的發動輪。

#### (4) 進行步驟

(一) 由經濟委員會揚子江水道整理委員會派員會同川，鄂兩省建設廳或實業廳測量設計；(二) 由財政部及川，鄂兩省省政府財政廳共同進行籌集資本事宜；(三)

公司設總經理一人，由國民政府特任，設副經理四人，由川，鄂兩省省政府各推舉一人，川，鄂兩省人民股東中各選舉一人充當，其餘公務人員由公司自行委派雇用，惟總工程師或專門人才，必須經國民政府的認可或代聘。

#### 乙、龍門水電公司

龍門的上游壺口處為大瀑布，壺口的寬度，據陝西建設廳的測量為五十二公尺，那裏水深度，還沒有測量過，俗言九里三分深，未免過於夸妄，所擬的水力發電機，就設在這個地方。民國八年薛位氏曾有壺口創設水磨電說，但一直到如今還沒有計畫進行。

#### (1) 資本

擬由國庫籌撥二千萬元，充該公司資本的一半，其他的半數，就由秦，晉兩省各集一千萬元的股本，與中央合辦。資本總額共為四千萬元。

#### (2) 電氣廠址

擬在龍門以北陝西宜川縣及山西吉縣，壺口的兩岸，購地設廠，電機廠設於西岸，儲電廠設於東岸。

#### (3) 築堰設閘

擬在壺口地方跨河築堰，堰中設上下二閘，以電力司啓閉，下閘的下面瀑布處，安置大發電機的發動輪，冬令



用閘阻擋冰雪，免致損壞發動機，閘下仍留隙洩水。

#### (4) 建築隴海支路

擬由隴海鐵路建築一條支路，直通壺口電廠。

#### (5) 安設電爐

據陝西建設廳民國二十年的調查報告，壺口每年十一月到次年三月，為結冰時期。若純粹利用天然水力，每年只有七個月適用，所以擬在結冰時期，於上下兩閘中間，多多安設大電爐，則瀑布不致結冰，而河水的流量亦不致因冬令減少到若何程度，這樣一來，瀑布的水力，雖不能全年適用，總可以比天然水力延長幾個月。

#### (6) 進行步驟

(一) 擬由經濟委員會及黃河水利委員會同秦晉兩省建設廳或實業廳測量設計；(二) 由財政部及秦晉兩省財政廳共同進行籌集資本事宜；(三) 公司設總經理一人，由國民政府特任，設副經理四人，由秦晉兩省政府各推舉一人，秦晉兩省人民股東中各選舉一人充當，其餘的公務人員。就由公司自行委派雇用，惟總工程師或專門人才，必須經國民政府的認可或代聘。

#### 丙、灌縣水電公司

據德國工程師華德爾氏的調查，四川灌縣大瀑布的水

工商管理月刊 二卷十二期 救濟工商業紛議

力，平均有三十二萬馬力，若建設水力發電機，可以供給川、滇、黔三省的應用。

#### (1) 資本

擬由國庫籌撥一千萬元充該公司資本的一半，其他半數，就由四川募集一千萬元的股本與中央合辦，資本總額共為二千萬元。

#### (2) 電氣廠址

擬在灌縣大瀑布岷江東岸購地設廠。

#### (3) 築堰設廠

擬在灌縣大瀑布跨岷江築堰，堰中設閘，用電力司啓閉，節制流量，閘下面安設大發電機的發動輪。

#### (4) 進行步驟

(一) 由經濟委員會及揚子江水道整理委員會派員會同四川省建設廳或實業廳測量設計；(二) 由財政部及四川省省政府財政廳共同進行籌集資本事宜；(三) 公司設總經理一人，由國民政府特任，設副經理二人，由四川省政府推舉一人，由四川人民股東中選舉一人充當，其餘一切公務人員，由公司自行委派雇用。惟總工程師須中央政府的認可或代聘。

以上三個水電公司的建築，巫峽須整渠，免得阻礙航

行的緣故；龍門和灌縣兩處均不須鑿渠，直接把發電機的發動輪，安設在瀑布下面，因為都不是航路的緣故。惟各電機廠的旁邊，都要建設大規模的儲電廠，是準備冬令時水枯的需用，牠的主要的用途，在發達電氣工業；用電力厚水灌溉田畝；用電力耕種；用電力排水採礦；用電力鑿山洞修鐵路；用電力代替煤力運動火車；疏濬水道等。牠底次要的用途，在供給電燈，電車，電爐電灶等。這三個水電公司的電力，如其各處多設發電分機的時候，至少有三百萬啓羅瓦特以上的發電量，足供全國的需要而有餘！這種水力電廠建築成功以後，上面所擬建的十個大工廠，就可以節省鉅量的煤力，應用最低廉的電力來發動機器，那一定是要把這些大工廠的工業製造品底成本降低到不可思議的程度！這樣來同洋貨競爭，我相信在民窮財盡的時節，大多數人民為講經濟起見，一定願意買價值低廉的國貨，不願意買價值高昂的洋貨了。大多數的洋貨，就會受無形的抵制了。即或沒有完全實行保護貿易，恐怕救濟工商業底目的，亦能充分達到了！

假使這些計畫能完全實現，那就了但工商業受了救濟，即或自九十三年以來受帝國主義侵略的瘡痕，都可以洗刷的乾乾淨淨！宰割的領土，都可以恢復的完完全全的了！

！這是理所固然的意料中事，謂予不信，請拭目以待！

註一、晁錯論貴粟疏上面說：「今法律賤商人，商人已富貴矣，尊農夫，農夫已貧賤矣。」這是重農主義見於法律的證據。

註二、管子上說：「士，農，工，商四者，國之石民。」

註三、參考東方雜誌三十二卷十三號馬寅初先生的經濟恐慌與中國。

註四、從前和現在主張改革幣制的很多：有主張採用金本位制的；如前清光緒三十四年盛宣懷氏的計畫採用金本位制；宣統二年康有為氏的「金主幣救國論」；民七曹汝霖氏的「金本位提案」；民十七經濟會議的計畫，主張先統一銀元，再採行金本位；民國十九年彭學沛氏的「中外貨幣政策」主張以漸進政策採用金本位制。民二十陶德琨氏的「金本位救國方策，與金單位建國計畫」。民二十四銀行週報一八卷四一號楊蔭溥氏的「徵收銀稅與我國幣制」。有主張採用金匯兌本位制或虛金本位制的：如光緒二十九年海那，科南，精琦三氏的提案，主張用金匯兌本位；光緒三十三年汪大燮，胡維德兩氏

奏議，主張用虛金本位制；民六衛士林氏的「支那貨幣論」主張金匯兌本位制；民十九甘末爾設計委員會所擬的「中國逐漸採行金本位幣制法案」，亦是一種虛金本位或金匯兌本位制。有主張維持銀本位制的：如民十九劉振東氏的「中國幣制之改造問題與有限銀本位制」。有主張採用紙幣本位制的：如民二十三趙蘭坪氏的「徵銀出口與今後吾國之貨幣政策」。和民二十四李玉藻氏的「從農村復興談到紙幣本位制」。有主張採用能力本位制的：如中山先生的「錢幣革命」，民十六劉冕執氏的「能力主義與能力本位制」，和最近閻錫山氏所主張的「物產證券」，都算是能力本位制。這些各別的主張，都算是各別的貨幣政策。

註五、參考經濟評論二卷九期，余應民氏的「貶低幣值與統制貿易之商榷」。不過他的總數是二，二。六，三五二，四一三元。或是因手民排錯了。

註六、參考銀行週報十八卷九期，馬寅初先生的「對於白銀協定之意見」。

註七、參閱北京大學社會科學季刊第五卷第一號二號合刊，拙著「幣制改良芻議」。

工商管理月刊 二卷十二期 救濟工商業芻議

註八、參閱二十三年十月二日至十一月十三日中和報「經濟週刊」拙著「改造中國幣制計畫書」金本位制理由書四。

註九，參閱二十三年十一月十三日至十二月十一日中和報「經濟週刊」拙著「開節國家財政計畫書」。以後省稱「財政計畫」。

註十、禮記上說：「毋爲奇技淫巧，以蕩上心。」

註十一、參考揚子江水道整理委員會月刊第一卷第一期陳湛恩氏的「揚子江最近之情勢及整理意見」。二十四，十一，十八。於北平。

### 廣告的目的

茲

廣告的目的是商業的，亦是社會的。生產者與消費者藉廣告爲媒介，而產生交易，這是廣告的商業的目的。爲社會所需要的貨品或服務，藉廣告介紹給大眾，這是廣告的社會的目的。

## 蘇聯的「斯泰哈諾夫」運動

薛暮橋

斯泰哈諾夫是蘇聯的一個煤礦工人，他因發明一種新的技術，能使勞動的生產率增加十倍，因此變成一個蘇聯的「勞動英雄」。

過去一個礦工六小時的工作，可以採煤六噸半，可是斯泰哈諾夫在今年八月三十日用了這種新的技術，居然採煤一百零二噸。接着就有許多礦工仿效他的辦法，都已獲得巨大的成功。

這個消息立刻轟動全國，於是各地各業工人大家起來仿效斯泰哈諾夫的辦法，到處宣傳，到處實行，目下已經成爲蘇聯全國一種最有力的運動。據說由於斯泰哈諾夫的發明，蘇聯的第二次五年計劃又可以在四年中間完成。

斯泰哈諾夫運動有個特點，它是由工人自己發明，自動參加；事前既不會有技師工程師來擬具方案，事後也不會有工廠管理員來督促指導。因爲它是一個勞動者自發的運動，所以它決不能夠產生於資本主義國家。只有勞動者已成爲主人，能夠自覺地來參加社會生產工作，同時勞動

者的文化和技術水準已經普遍提高了的蘇聯，纔有產生斯泰哈諾夫運動的可能。

目下蘇聯正在開着斯泰哈諾夫運動大會，政府最高領袖相繼演說，要用全力來推進斯泰哈諾夫運動。他們指出斯泰哈諾夫運動的偉大意義：

第一，直到現在，蘇聯的技術水準還沒有超過最進步的資本主義國家；單靠勞動者的工作熱忱，還不足以征服資本主義。現在斯泰哈諾夫運動創造了一種新的技術，這種新的技術超越資本主義，足以保證社會主義國家的最後種利。

第二，蘇聯直到現在，還是「各盡所能，各取所值」；經濟上的差異還沒有完全消滅。斯泰哈諾夫運動發明以後，因爲勞動的生產率已大大提高，可以提供極豐富的生產資料；所以很快就能轉變而爲「各盡所能，各取所需」的理想社會。

看了這幾句話，斯泰哈諾夫運動意義的重大，也就可想而知了。

## 工業之用電及其安全須知

在電氣之應用未發明前，一切工業所需之動力，惟人力與畜力而已，間亦有利用水力風力者。因人與畜之能力有限，故當時之工業範圍極小，無從盡量發展。自蒸汽機，油機，電機等相繼發明後，以一區區機器，即可代替數十數百或數千人畜之工作，非但較為經濟，且便利多矣。

欲明電力之利益，可先將電力之費用，與人力畜互相比較。設以每日連續工作八小時為標準，平均一中年男子之力，約等於機械馬力十二分之一。又一匹尋常中國馬，約等於機械馬力三分之二。一匹驢力，約及機械馬力三分之一。一匹機械馬力，又等於七百四十六瓦，即每小時用電〇·七四六度。故一度電之力量，即等於一人工作約十六小時，一匹馬工作約二小時，一匹驢工作約四小時。假使人工每日約（八小時）工資四角，一匹馬每日需飼料四角，一匹驢日需三角，電力以每度洋六分計算，則人力較電力貴一三·三倍，馬力較電力貴一·六七倍，驢力較電力貴二·五倍。而人畜工作尚須時世休息，電機則無須休息，於此可知用電力，較用人力或畜力，均為經濟。此電力用

途之所以日廣也。茲將工業用電，分為家庭工業，小工業，及大工業三種，略述如後。

### （一） 家庭工業

所謂家庭工業，即指一切小規模工業之有獨營或附帶於家庭之性質者。我國之大工業，今尚屬幼稚，故各種用品，多半仍由家庭工藝之手工製造。家庭工業之大病，在於耗時費力，工作不經濟，出品質地不良。其改進方法，惟有應用新式機器，代以電力。邇來城市都設電廠，故家庭工業用電者亦日多，其最普通有下列數種。

（甲）織物 織布，織綳緞，織帶，織襪等，為南方各省最重要之家庭工業。惟素來習用舊法，不知改良，出品既慢，品質又參差不齊，成本亦貴，鮮有能與舶來品競爭者。試就絲織品物論，舊機每尺工資需一角七分至二角五分，每人每日出貨不過四尺。若用電力織機，則出貨可增加四倍，工資可減少一半，至品質之優良齊整，尤其餘事。其他如織布，織帶，織襪衫等，亦莫不可改用電力，而收同樣效果。如我國織物業之落後，尤非急謀改良不可。

(乙)碾米 吾國碾米一業，在產米區域，隨處有之。

惟非用人力，即用水力，或牛馬之力，方法至為遲笨。自改用機器後，頓覺便利經濟。初則咸賴煤油或柴油引擎為動力。嗣以電氣馬達之應用便利，裝置簡易，遂相率改用電力。至今凡電廠供電所及之處，幾莫不用電機碾米矣。

(丙)榨油 我國所產植物油頗多，非惟供結國內之用，且在對外貿易上，亦佔重要位置。最主要者有豆油，花生油，菜子油，棉子油，桐油數種。國內雖有規模較大全用機器之榨油廠，但內地所有之油坊，大都仍用人工榨油，注既笨拙，出品亦劣。如能改用電力，則非但便利異常，且成本亦可減輕不少也。

(丁)豆腐店 豆腐店之石磨，大都用驢或人力拖動。一匹驢之費用，每日至少二三角，平均可磨豆腐四分之三担。若改用半馬力或一馬力之小馬達，則每日用電二度已足，電費約一角六分，較用驢為合算，與人力比較，尤為經濟。且馬達清潔可靠，佔地小而管理易，優點尤夥。

(戊)糕餅鋪 糕餅鋪用人力磨粉者，平均每日每人可磨米三四斗。以每工四角計，磨米一担，約費一元有奇。若用電氣小馬達，則每担所費，不及二角，非但較廉，且便利多矣。

(二) 小工業

凡工業之已脫離家庭性質，而規模尙未甚大者，均稱為小工業。小工業之種類繁多，其應用動力之程度，各視其出品之性質，及多寡，而有差別。就普通情形而言，此種工業所需之動力，約自十匹馬力，乃至五十匹馬力不等。數十匹馬力，為數雖不大，然人力與牛驢馬之力，已完全不能適用。設一工廠需用三十匹馬力，若每日工作八小時，則須用馬力四十餘匹，或驢八九十匹，或工人三四百名，其管理之困難及不經濟，可以想見。若每日工作二十四小時，則其所需人數或驢馬之數，當三倍於此。由此可知凡一切小工業，其所需動力在十匹馬力以上者，必須應用機力無疑。機力之適用於小工業者，有蒸汽機，柴油機，及電動機三種。茲將三者之費用，及其利弊分別比較如下：

(甲) 蒸汽機 假定以三十匹馬力為比較標準。一架三十匹馬力之蒸汽引擎，連用鍋爐，一切附件，及底腳裝置費等，總共約需一萬元。每天利息及折舊約五元。如每日開機八小時，需用煤約十元。其他如人工，修理，潤滑油，及雜費等，每天約需六元。總計每天費用為二十一元。較之應用人力或畜力，經濟甚多，惟不及柴油機與電動機之較為經濟。且蒸汽機及鍋爐附屬等件，佔地既多，管理

亦難，故除少數舊式廠家外，大多已改用柴油機或電動機矣。

(乙) 柴油機 三十匹馬力之柴油機(即柴油引擎)，連用附屬機件，及裝費，約須七千元。每天利息及折舊約合四元半。如每日開用八小時，油費約五元。其他如人工，修理等費，每日約七元。共計十六元半。較之蒸汽機，當為經濟。但柴油機時易損壞，較不可靠，構造複雜，管理困難。故凡有電力之處，多已改用電動機矣。

(丙) 電動機 三十匹馬力之電動機，(即馬達)，連同一切開關，零件，及裝費，約需一千五百元。每天利息及折舊約一元。人工，修理，及潤滑油，所費約七角。如每日開用八小時，以每度電六分計算，每日電費十元八角。共計十二元五角。故祇就費用而言，電動機實較蒸汽機及柴油機為經濟。此外電動機之優點尚多，其較顯著者，有下列數端：(一) 應用可靠，(二) 轉動平穩，(三) 裝卸簡易，(四) 管理便利，(五) 修理甚少，(六) 在短時期內，能任過量工作，(七) 清潔合於衛生，(八) 無爆裂之危險。電動機之優點，既若是之多，故凡發電廠之電線所及之處，無不樂用電力。據最近調查，世界上電之用途，多至三萬餘種，非無因也。

### (三) 大工業

我國大工業，雖尙寥寥無幾，然如紡織廠，絲廠，麵粉廠，水泥廠，以及機器化學等工廠，亦年有增加，規模亦日漸擴充，此等工廠，大都需用動力甚大。在電氣事業未發達前廠內都用蒸汽機，或柴油機以發動，今則逐漸傾向於應用電力矣。

用電利益，已略述於前。但大工業之應用電力，尙有特殊優點甚多，申論如下：

(甲) 佔地較少 一座二百匹馬力之電動機，佔地不過一二十方尺。同樣馬力之蒸汽機，或柴油機，佔地至少二十倍於此，其他儲煤油及水池地位，更無論矣。在年來地價及建築費飛漲之際，辦實業者，對於此點，尤當考量。

(乙) 動力容易傳達 工廠之規模既大，需用動力之部分，必分散各處。若用集中蒸汽機，或柴油機，藉鋼軸及皮帶等傳達動力，極感不便，且不經濟。倘各處相距過遠，則此種辦法，絕對不能適用。若在每處裝一蒸汽機或柴油機以發動，則機小效低，設備昂貴，亦非經濟之道。若用電動機，則此問題立可解決。電動機所需之電力，藉電線為傳送，裝置既便，所費亦廉，且其工作效率，亦比任何發動為高。

(丙) 動力均勻 電動機之旋動力，極為均勻，極少震動。蒸汽引擎及柴油引擎，雖屢經改良，但終不及電動機之旋轉穩勻。此點對於紡織出品之優劣，關係尤鉅。且電動機如有適當設備，其轉動速度，可任意調節，故凡須時常改變快慢之處，用之尤為適宜。

(丁) 管理簡易 蒸汽機及柴油機，開動及停止之前，均須有相當預備，手續頗煩，耗時費力，妨礙工作，至為不便，不若電動機之開關一撥，立可開動或停止，便利多矣。

(戊) 應用可靠 大工廠所雇工人以千百計，如其原動機一旦發生阻礙，工作皆須停頓，損失不貲。故其所用原動機，第一須十分可靠，不易損壞。電動機構造簡單，應用靈便，極為可靠。用者倘使能加以相當注意（例如時常加潤滑油，勿使受潮積垢等），往往可繼續用至數年，無須修理。蒸汽機及柴油機，構造複雜，時易發生阻礙，修理費用既多，停工損失尤鉅，其不如電動機也遠甚。

(己) 經濟 電動機之效率，較蒸汽機及柴油機為高，已如上述。其設備所費，尤較其他二者為廉。一架電動機之價，較之馬力相等之蒸汽機或柴油機（包括一切附屬設備）之價，往往低廉三四倍。在經濟竭蹶，創業維艱之

我國，此點又覺重要。

工廠之用電者，可分為自發電，與購電二種。規模較小者，大都向公用電廠購電。規模較大者，因所用電力較多，故往往自行發電。且製造上常有需用蒸汽或熱水之處，如用蒸汽發電機，一舉兩得，亦屬可取。但工廠自行發電，往往不如公用電廠之經濟。因公用電廠發電規模較大，機器之效率較高，發電成本亦較低，故能以廉價電力，售與廠家，較之廠家自己發電之成本，反為便宜。邇來工業用電之趨勢，漸由自發電而變為向公用電廠購電，即以此也。我國工業用電情形，尚無詳確調查，故未能列表比較。茲以美國三十年來工業用電之增進情形，列表比較如左：

美國工業動力之增進及其電化比較表  
(表中動力以一千瓦馬力為單位)

年份	工廠電力	公用電力	其他動力	總動力	電力總量與動力總量百分比	電力總量與電力總量百分比
1899	31	183	9,605	10,098	5	1.8
1904	1,151	412	11,895	13,488	12	3.3
1909	3,068	1,749	13,858	18,675	26	9.4
1914	4,939	3,895	13,487	22,291	39	17.4



1919	6,969	9,281	13,074	29,328	65	31.7
1923	8,819	13,333	10,912	33,094	67	40.4
1925	10,255	16,869	9,649	38,773	73	44.4
1927	11,216	19,144	8,681	39,041	78	49.0

從右表觀之，在此二十八年內，美國工業動力總量，增加約四倍。但其所增加者，均易電力，其他動力，非惟不增，且反減少。動力全部之電氣化，自百分之五，增至百分之七十八。可知電力在工業上應用之日廣，幾有盡取他種動力而代之勢。次以工廠自發電力，與公用電廠供給電力相比較，前者不如後者增加之速。在一九二七年，公用電廠所供給之電力，幾及全部動力之半數。可知工業電氣化之趨勢，係由各廠自己發電，而漸變為向公用電廠購用電力。美國工業電氣化之情形如此，其他各國，亦莫不如此。辦實業者對於動力問題，往往不易解決，觀上述情形，或可知所適從矣。

#### (四) 電動機之用法及修理

電動機之構造與應用，雖較他種動力機為簡單可靠，但用之亦須得法，隨時加以相當之愛護，勿使受損。否則，一旦發生障礙，非惟修理徒耗工料，且往往因機停而工作

亦停頓，損失必鉅。

(甲) 裝置 電動機之裝置地點，須清潔而不潮濕；便於管理，而不易發生危險。底脚亦須牢固，以免震動。又於裝用之前，須先以電阻驗器（俗稱搖電箱），一量電動機內部絕電體之電阻。如其電阻不大，則內部必為潮濕，或有損傷。倘係受潮，可用低壓電流，接連電動機之線圈，通電約數小時或一二日（注意電流最多不得超過電動機所規定之安數），使內部逐漸烘熱，以去潮氣。有時或可以電動機置近火爐以烘之，惟其熱度不得過攝氏表七十度，過熱則易受損。

(乙) 應用 電動機開用時，最須注意軸承之潤滑油。萬一潤滑油缺少，或有他種雜物，混入油內，則立刻失其潤滑作用，軸承即發熱而受損。換油時應先將污油放去，再以火油將軸承洗淨，然後加入新油，至適當高度為止。又電動機開用若干時後，如其熱度太高，大概因其負荷過重，電流逾量所致。倘能在其進線上裝安培表一只，則其電流之是否超過其規定安數，一望即知。電動機之熱度，最高不得超過攝氏表八十度，過熱則內部線圈之絕電體，即易受損，而失其絕電作用。又電機無論大小，必須有保險設備，以免電流通量，而致受損。數十匹馬力以上之電

動機，大都裝有自動保險開關。其較小者亦必裝用保險絲，以資保護。但此種保險絲，必須大小適宜。用者往往因保險絲之時常燒斷，將保險絲加大或加多，而不知其失却保險作用也。其餘如所用電線號數，開關之安培量，及藏電線之鐵管，皆須相稱。茲將普通應用之三相三百八十伏感應電動機之各項配置列表如次：

感應電動機電線配置表  
(三相380伏1-200馬力)

馬力	滿載電流(安)	電線號數	開關安培量	保險絲		藏線鐵管
				安數	美規號數	
1	2	16	25	6	20	1/2"
2	3	14	"	10	18	"
3	4.5	"	"	15	"	"
5	7.5	12	"	20	16	3/4"
7.5	11	10	"	25	14	"
10	14.5	"	30	30	13	"
15	22	"	"	40	12	"
20	29	8	50	50	10	1"
25	36	"	60	60	9	"

30	42.5	6	"	75	8	1 1/2"
35	50	"	80	80	"	"
40	58	4	100	100	6	"
50	71	"	"	130	4	"
60	85	2	150	150	"	1 1/4"
70	106	0	200	200	專製	"
100	142	00	250	250	"	2"
150	213	0000	300	300	"	"
200	284	350000	400	400	"	2 1/2"

(丙) 修理 電動機之軸承，多係一種合金物(英名 Babbitt) 所製，較易損壞。修理之法，可將軸承拆下，將其合金物用火溶化除去，再以新合金物溶化燒上，待冷將軸承之內孔車圓，即可裝上應用。又電動機除一種鼠籠感應式外，均有炭刷及接電環。因轉動時炭刷與接電環之磨擦，兩者極易損耗。炭刷漸用漸短，過短即須換新者。接電環因磨擦而起伏不平，須時常以砂布或砂石磨光之。惟磨後須將銅屑挑刷盡淨，以免漏電。以上所述，係電動機最普通之毛病。如有時發生綫圈燒壞，或其他較大障礙，

則非交富有經驗者修理之不可。

普通一般心理，均以電為非常危險。然吾人所日用之水也，火也，亦何嘗不能發生危險。倘能制之得宜，用之得法，則用電之安全，一如日常之用水用火，實無危險之可言。故凡用電者，對於電之應用，危險之預防，以及救急之方法，必須具有相當常識。

### (一) 裝用之方法

(一) 電線之裝設 戶內電線之裝設，可分為明線暗線兩種。明線裝於牆壁或樓板上，暗線裝於牆壁之內。電線或用磁夾板以支持之，或用木槽或鐵管以保護之，間亦有用鉛皮包線者。電線裝置之處，務須十分乾燥，若有潮濕，電線之包皮，日久即易漏電，以致發生危險。又電線不宜裝於震動之處，或靠近尖銳之銅鐵器件，以免受擦損傷。電線之接頭處，務須用錫焊牢，或妥慎絞接，再用橡皮布包好，切勿使銅線露於外面。支架電線之磁夾板，其相互距離不宜過遠，最多不得過四英尺。以免電線鬆而下垂。又電線之大小，亦宜十分注意，用線過大，誠為不經濟，但倘用線過小，電流過大，則線即易發熱，或竟至發生火災，不可不慎。茲將普通皮線之安全電流負荷量，列表如左：

橡皮包線安全電量負荷表

B & S 美規標準線號	安培
1	100
2	90
3	80
4	70
5	55
6	50
8	35
10	25
12	20
14	15
16	6
18	3

(二) 保險絲之裝置 保險絲之功用，即所以限制過量電流之通過。一遇電流超過規定之安培數，保險立即溶化自斷，電流中止，使電線及電器不致受損。故無論大小各種電氣用具，莫不裝有保險絲以保安全。保險絲普通可分為磁盒式，螺旋式，及爆竹式三種。其中所裝保險絲之大小，必須視其用電之多少而定。過小則時易燒斷，過大則失却其保險作用，此層尤須注意。又保險絲不得裝置於易於着火或易受損傷之處，以免危險。

(三) 開關之裝置 普通屋內所用開關，可分為閘刀開關，與手捺開關兩種。開關之裝置，務宜於乾燥且易於達到之處，並不宜接近有引火性或爆發性之物質，以免危險，又閘刀開關之裝置，應使啓斷時閘刀與電源隔絕，且不至因閘刀重量而自行閉合。開關之啓斷或閉合時，慎勿以手

觸及載電部份。

(四)電器之裝置與應用 無論何種電氣用具，必有規定之電流。如係交流，尚有週波之規定。故購用時應十分注意，務須適合當地電氣情形。例如上海法租界電壓為一百一十伏，公共租界則為二百伏，故公共租界之電器，必不適用於法租界，而法租界之電器，亦不適用於公共租界。又購置電氣時，務須詳細查察該器各部，是否安全無恙。一切載電部份，不宜外露，以免觸電之虞。所以電線及插頭等，亦應大小適宜。電器之應用時，務先查明屋內所裝電線，是否夠大。耗電較多之電器，如二三千瓦之電爐，決不可插入普通燈線之分路，務須另設較大線路以供電。凡發熱之電器，與四周易燃物件，應有相當距離，以免火患。

### (二) 危險之預防

(甲)觸電 觸電或電擊，其原因多由於電線電器之裝置不良，或用者之玩弄疏忽。觸電之輕者，能使人受不良之感覺，重者足致人於死。觸電之輕重，與其電壓及接觸面積，成正比例，而與人身之電阻成反比例。壓電愈高，接觸之面積愈廣，則危險愈甚。身體之電阻愈大，則危險愈少。人身之電阻，每視其皮膚之濕度而異。手足汗濕

者，其電阻必低，尤易觸電。故凡立於潮濕之處，或在沐浴之時，切勿以手觸及電線或電器，以防不測。又觸電之輕重，與電流所經過之路徑，亦極有關係。譬如電流自第一指流至第二指，(在同一手上)，其受傷者不外二指而已。若電流自左手通至右手，或自手部通至足部，則其所經之路，為全身最要部份。心臟肺部，均將受其影響，其結果往往使心房或肺部，停止工作，而有性命之虞。

(乙)火患 用電而發生火災，往往因電線之走電所致。電線之包皮，或接頭處之包皮，有因年久潮濕而腐朽，或受傷而破裂，失却其絕電作用，於是漏電而發生火花，熾及旁物，而火災生矣。有時因所裝之電線太小，保險絲太大，一旦有逾量電流通過，電線即發熱，亦足以召火患。又一切電氣用具，用畢後務須隨手將開關啓斷，否則有時因電具發熱過甚，亦易引起火災也。

(丙)預防法 茲為讀者便利起見，特將用電危險之預防方法，列舉如下：

- 一、裝置電綫時，務宜購用新綫。破舊皮綫，切不可用。
- 二、電綫不可繞於銅鐵器具上，或掛在鐵釘上。
- 三、木槽板及皮綫上，不可用釘，以免損傷導綫。
- 四、如無完全把握，勿宜任意拆動綫路。

五、一切電氣用具及開關保險絲等，不宜靠近易燃物件，或潮濕之處。用後切勿忘將電流啓斷。

六、各種可以移動之電具，用後當擱置高燥處。

七、立在潮溼地面，或手濕時，切勿以手觸及電線，或電具之有電部份。

八、入浴時切勿接觸電器電線或開關。

九、用電完畢，切勿忘將其開關啓斷。

十、開燈及打電話時，不宜身倚水管或其他種銅鐵物件，雷雨時尤須慎之。

十一、用電器時，務須手執其木柄，或其他絕電部份。

十二、凡電線或各種電器之有無電流，切勿以手指探試之。

十三、若遇電線下墜切勿以手觸之，須先將開關啓斷，方可修理。

十四、無論電線開關或電器上發生何種危險，須火速將總開關啓斷。

十五、不可爬上電桿，電靠近電線之樹木。倘屋頂或窗戶前有電線經過，亦勿以手觸之。

十六、街上行走時，不可高舉鐵管等物，致與空中電線相觸。

十七、遇大雷雨時，不可以手撫觸電桿。

十八、戶外電線鄰近處，切勿放風箏。

十九、電桿上磁頭電線及變壓器等，切勿擲石擊之。

二十、竊電行爲，觸犯刑章，且至危險，用戶切不可嘗試。

觸電較輕者，除局部稍受灼傷及刺激外，當無重大影響。但觸電較重者，非惟皮膚灼傷，往往因神經受過大刺激，竟至失却管理心臟及呼吸機關之能力。遇此情形，除立刻設法將觸電者與電線分離外，一方面須速延醫爲之注射，一方面立即施行人工呼吸法。觸電者每每呼吸全停，與死去無異，然經人工呼吸法救治，復活者甚多，故若見有人觸電暈倒，切不可徒事驚惶，宜即依照下列方法施行急救。

(一)速使傷者與電分離 觸電者因失知覺，往往倒臥於電線或電器之上，(按普通解說，多以爲觸電者爲電所吸住，實係不確)。救急之法，切忌以手拉之，或以鐵器或潮濕易於傳電之物，與傷者接觸。應速在就近覓一乾燥之竹竿木棒，或其他種不傳電之物，使傷者與電線或電器分離，同時須設法將電流來源絕斷，並禁止旁人，勿再誤觸之。

(二)延醫 一方面須立即着人延請最近之醫生，並說明受傷情形，以便醫生攜帶救急藥品，到場診視注射。

將傷者送往醫院或醫生處，恐因停止呼吸過久，不及救治。

(三)施行人工呼吸 在醫生未來之前，須立即施行人工呼吸，稍遲即為無救。其法先將傷者胸部之衣服解開。口中如有烟捲等物，亦須取出。使之伏臥地上，背向上，以其面側向一邊，口鼻外露，俾得通氣。令一助手將傷者之舌引出，以免後縮而礙及氣管。然後跪跨於傷者大腿兩邊，面向前以兩手按於傷者腰部，大指向內，餘指向外。伸直兩手將上身之重量，漸漸前壓於傷者身上，使其肺部空氣，因受壓而吐出。約隔二三秒鐘，再將上身退後，將壓力減去，使傷者因肺部之伸張，吸氣入內。過二秒鐘，再向前壓。如是每隔四五秒鐘，使傷者呼吸一次，繼續施行至傷者能自動呼吸為止。若自動呼吸停止，即宜繼續人工呼吸，勿遽失望。有時須施行數小時，方能見效。施行人工呼吸時，傷者身上，宜以薄毯蓋之，或於身旁置熱水袋以取暖。在傷者尚未回復知覺以前，慎勿以任何湯液，注入其口，以防氣閉。

本篇取材於用電必讀，合併註明。

維他賜保命牌



動植物內煉出之結晶體荷爾蒙與維他命及補腦神心血之精素故有天然生理作用靈大持久效力

主治  
神經衰弱 未老先衰  
腰痛背痛 腎虧遺精  
腦弱失眠 糖尿軟骨  
肺病血虧 胃呆便秘  
白帶不育 經水不調  
宮冷奶乏 戒除鴉片

注射劑  
九劑每盒百粒及五十粒二種 注射劑每盒十管 均有男用女用之別 各大藥房均售

信託化學藥廠出品特聘德國博士監製

# 公司商店與合作商店

屠哲隱

在物價高漲之時，如欲減少工人之生活費并增高工資之購買力，則爲工人設置商店，亦爲一種方法。是種辦法可由雇主單獨創制，或由勞資聯合創制，或由工人單獨創制。第一種辦法大概稱爲「公司商店」(Company Store)或「代辦商店」(Commissary)，雖其一部份可由工人出資及管理。如若干工人自動創辦商店，以爲社員謀利益，而每人不論握有股票若干，僅有表決權一權，則稱爲「合作商店」(Cooperative Store)，大概不限于一家公司之工人。尙有一種便利辦法，以達到同樣目的者，即爲與一當地零售商店議妥，凡本公司工人前往購物，則按照市價，給以折扣，此大概爲最簡單之解決辦法。若欲創辦公司商店，則其方針須在使之自能維持，減少不需要之中間人，并採用現款購物辦法以求經濟。雇主可負擔經常費用，包括房租，電燈，火爐等。是種辦法，其目的在應付高度之生活費，減低當地之物價、預防糧食之缺少，指示現金購買之價值，促進勞資之關係或即減少勞工之轉換。

創辦商店之時期，宜在糧食價格漸漲之期間。在其他

時期，若非爲便利之原因，則無甚需要。故當糧食價格漸低之時間，則可停辦。商店之創辦，續辦，停辦，可根據零售物價指數而決定之。

工廠成礦場之處于窮鄉僻壤者，有時理當爲工人長此維持一商店，凡大公司之工廠設于小市鎮者亦然。在初辦時，應範圍不大，以後可逐漸擴充以應付增長增高之需要。如工人之景况，籍貫，相同者，及同住在一處而離市區尙遠者，則最易進行順利。

雇員爲本身利益計，頗願利用公司之採辦部，以便購得較廉之物品。創設商店，亦卽此意。若干公司向雇員廉價出售本公司之零物雜件以及次等製品。但大多數之大公司及若干小公司，現有正式之辦法，俾雇員得利用公司之購買力。在美國是種運動于一九二〇年當物價高漲之時，忽而盛行，但于次年物價低下之時，興趣亦退。此後有若干商店，繼續進行，尙有少數商店則爲新設。

公司商店之組織，大概採用會員辦法。凡對此有興趣者則請其各付五圓或十圓，此款由薪金中每月扣除一圓，

所委合之總數即為商店之進行資本。美國 J. B. Stinson 公司之雇員，則組織一合作會，每年付會費二角五分以便領取會員證書卡片，會員得憑證購買。

在制訂辦法時，最好由雇員表決是否贊成，但往往贊成者多而真能利用者少。即希望之顧客人數，則視結婚狀態而定，大概全體雇員中已婚者佔百分之五十，但真正可為顧客者大概不能超過百分之三十或四十而且須視情形之優劣而定。

成功要素之一項，即在商店地點及購買方法之均屬便利。是種便利之吸引，或謂且較價廉為大。故商店之地點最好在雇員進出或往來之要道，或在食堂之內或附近，或在雇員居住之鄰近，或偶時設于鬧市中心。

大多數之商店，由公司管理之并由公司之正式採辦部購進物品，貨單發票之處理亦與平常例行工作同。若干公司于創辦商店時，先代為墊款以便辦貨，而不取利息。有者商店由採辦部主持，有者由人事部主持，有者則為互助會之一部份事業。往往先由公司創辦商店，待進行順利時，則完全移交雇員之委員會管理之。

管理良好之商店，可希望營業之數量，等于全年工資總數之百分之十五至百分之三十，顧客約佔全體雇員之半

數，其中若干則為固定的顧客。是則固不僅專在管理之優美，亦端賴地點之便利，廣告之得法，以及其他類似之優越情形。

商店之售貨，普通習慣即為根據現金。是種辦法之優點甚多，既可經濟，又合實用。有者將顧客購買之費，于購買後之發薪時由工資中扣除之。有者出售代價券與雇員，代價券分一圓一張至五圓一張，分別各訂成冊，券面之價值于出售該券時約打九折，于購貨時十足通用，如此顧客可節省百分之十左右。有者已將信用購買辦法，改為現金購買辦法而其營業未見減少，但仍有少數公司商店採行信用辦法。

貨物之出售價格，根據批進成本再加手續費用，大概高于批進價格約百分之十，低于特約商店約百分之十，低于普通商店約百分之二十。獲利較多之物品，其售價往往略高，獲利較少之物品，其售價較低，以便兩相抵銷。若干公司志在獲利，以便利用盈餘，津貼互助會社或充作其他特別費用。最優之辦法即為新有貨品之售價與市面一樣，待滿規定期限後，則將盈利按照比例而分派。如此辦法可免除當地商人之敵視，例如青島之市商會會于民國二十四年反對青島市政府以及膠濟路局等各機關所辦之合作社，



謂其妨礙正式商人之營業。但是種辦法，雖屬最優，而實行者則甚少也。

商店之管理員須有充分之零售商店經驗并略具零售之知識。若干公司選擇由公司所訓練之人員，其理由為是種經營有其特性，他人不克勝任。但最好按照實際情形，例如採辦部對於購買食品，或有特殊經驗。購買之經驗固所必需，以免遭遇可能的重大損失。若由外界機關經手購買，或謂不甚穩妥，但由可靠而有經驗之顧客經手，則尚可行。

在小商店中，管理員則一身兼辦貨人，售貨人，及簿記員。辦貨可向主要市場，跑街員，郵售公司，或直接向製造廠為之，猶若公司之普通採貨。分散的辦貨，不甚合宜，蓋能增加事務工作，隔離零售商之輔助，引起貨物之參差異樣及過量溢額，并妨礙辦事上之統制而無相當益處，據美國消費合作社之經驗，其管理費用之總結如下。

管理費用之總結如下

管理費用	每磅零售費之百分比
工資	7.76
福利	2.5

包裝費	27
合計	8.02
雜項運費 (工資除外)	51
房租	92
電燈、電力、煤炭	46
保險及損耗	1.68
資本及借款之利息	1.02
專務往來	15
普通運費、馬車費、公共電話	2.32
修理	14
設備折舊	64
印刷費	39
雜項費用	87
合計	13.82

小商店之設備，以愈簡單為宜，但因營業之漸次擴大，則須注意採用機器，以代人工，是否較為經濟。是類機器即如現金登記器，加算器，賬目檔卷夾，打字機，安全箱，複寫機，電氣冰箱，秤，印寫地址機，等等。

若干商店之營業時間，為較上工時間略早至放工後半小時止，尤其在計件工人眾多之工廠，并可使工人家屬在

工作時間內前來購物。有者自上午六時半至七時，十二時至一時，下午自四時半至六時，開夜工時則自下午十一時半至十二時。早晨收受定物單，日間準備物品。工廠各部可置備木箱以便工人投入定物單，由管理員按時收集。有者由管理員親往各部面領定物單，并于放工時準備定妥。定物單之空白格式可在各部分發，以便應用。

所選之貨物，須為易于脫售者，若存儲大家呆貨，則于辦事上及地位上，頗不經濟。任何商店若有五六百種貨物可謂已頗充足。在考慮貨物之性質時，須注意當地之市價，工人之需求，并注意在當地採辦某種所需之物品，是否困難。

除特殊之定貨外，最好僅存儲不易損壞之物品，如雜貨，鞋襪，衣服，鹽貨等類。傢具之供給可先與傢具零售商店議定辦法并直接送貨。柴炭，米麥，雜糧等重笨物品，亦可同樣辦法。

蔬菜，雞蛋，魚肉等物，可向當地採辦，有時可向雇員之兼營是類業務者採辦之。是類物品之存儲，端賴需求之穩定，預先之定物，或按照冰箱之容量而定。出售時宜按照規定單位（即起碼數量）以節省麻煩，例如半斤茶葉，二塊（指相連者）或一條肥皂，一袋麵粉，一斤白糖。

大多數之商店，不送貨物。有者試辦送貨，後則改行不送辦法，而其營業不過暫時減少。有者僅送大包物品并按照重量及距離收取送費。有者無論包件大小，一律收取送費一角，但祇限于某日送貨而物件價值須在三元以上。有少數之商店施行送貨辦法，取費低廉，而頗經濟，蓋公司有自備車輛而送貨亦多。

有時公司之設置商店，大概僅因當時情形之逼切，而不察其為暫時之需要。商店在開辦時，發起人頗具熱心而進行亦頗有益，待經過一二年後，則失其效能，于是祇可停辦，并遭受重大損失。此則各國皆然，在中國亦然。故在開辦時必須謹慎從事，并最好認此項設施為輔助工人之暫時辦法而非永久之事業也。

附錄 上海康元製罐廠之消費合作社（錄該廠十周紀念刊）

本廠之辦消費合作，遠在民國十八年，同人等鑒於日常生活之所需，零星購買，不特價值較昂，質料往往不良，數量往往不足。個人一日之所需，為數固甚微，積日累月，合全廠而共計之，數頗可觀。且孰為國貨，孰為仇

貨，往往一般人所不能辨別。因思設法躉購，力避假手於第三者，遂有消費合作商店之產生。惟合作名詞，傳入中土未久，涵義若何，本廠職工未能盡悉。因於事前作數次之宣傳，而懷疑者仍不乏人。難與圖始，可與樂成，常人心理，往往如此。迨創辦以後，事實俱在，足資證明，於是向之抱懷疑態度者，漸趨信仰。合作社之原則，本主推廣，社員愈多愈佳，非社員之顧客，當盡力設法使其瞭解社旨，勸之入社。社員入社以一元為一股，至多以五元為限，藉杜壟斷。股息祇給官利，年祇七釐，不分紅利，所有盈餘，除公積金照提百分之二十，職員酬金百分之十外，概作購物紅利。紅利分配，以購物數量為準，購物愈多。紅利愈大。紅利本賺自顧客，還之顧客，最為合理。非社員之顧客，其所得紅利，視社員減半。平時售價，較市價略低，然亦不主賤價出售。本廠消費合作社雖設在廠內，與廠外商店並無直接關係，不致因減低售價，故而引起普通商店之仇視，但照進價出售，無所獲利，開支無自出，公積金無自取，股本官利及顧客紅利，俱成畫餅，其結果必致店基不固，社員亦以無紅利之刺激而毫無興趣。

本廠消費合作商店，現在規模尚小，今後當力謀推廣。每年盈餘項下，擬再提社員福利事業費，建設關於社員精神

身體兩方面之福利事業。合作商店所售物品，純為國貨。社員購物，不用現金，而收廠幣。廠幣由本廠特印，分一元，五角，一角，五分，一分，五種。現在共發廠幣一萬元，流於通廠內者約千元。廠幣準備金，由新華銀行保管。每人每月所得廠幣，亦有一定標準。

#### 一 發行本廠紙幣暫行簡章

##### 緣起

語云，大富在天，小富在儉。良以開財之源，不如節財之流。近今世風，日起奢侈，專尚視聽之吸引，糜金錢於無益。誠者耳與目之為失財門戶也。本廠有鑒於此，深憾青年職工，每受外界物質之引誘，一時不察，致起出入不敷之感。故有創辦消費合作社之舉，代辦國產日常必需品。範圍逐漸擴大，務使應有盡有。定價低廉，不收現金。發行紙幣，專供交易之用。既副廠訓不買用不着的東西，又盡國民採用國貨之本分。無金錢為之作祟，自不易受外界一切誘惑。養成節儉美德，獲益非淺，蓋浪費一文，必受一文之痛苦也。凡我同仁，幸共鑒諸。

##### 簡章

一 本幣由會計部呈准總經理發行，限於廠內通用，廠外人不得收用

- 二 發行價值總數，備有現金，存入銀行，以資保證。
  - 三 本幣每張價值，標明清楚，與現金無異，均為大洋，不折不扣。
  - 四 本廠須由總經理暨發行主任蓋印簽字，否則無效。
  - 五 本廠職工夫役有眷屬居住廠外者，在薪資內酌予一部份本幣，惟住廠職工學生等，完全一律發給本幣。
  - 六 本廠儲蓄銀行之現金利息，每年除去本幣印刷成本外，餘按各人使用之多寡，悉數分派眾人，作為特別紅利。
  - 七 本幣平日使用，祇准購物，不得兌現。
  - 八 本幣祇准合作社或持有總經理簽許證書，得向會計部兌現。
  - 九 本幣分二元，五角，一角，五分，一分五種，顏色各異，以便區別。
  - 十 本幣如有損壞不全與塗改者，除作廢外，並追究作弊之人。
  - 十一 如有偽造本幣者，依法嚴懲。
  - 十二 以本幣向會計部儲蓄者，照存息外加二釐。
  - 十三 以本幣匯至其家屬者，由廠酌貼匯費。
  - 十四 如在六個月中，其薪金全部用本幣者（行為須忠實），予以特別獎勵。
  - 十五 本簡章如有未妥善處，得隨時修改之。
  - 十六 本簡章自公布日起施行之。
- 務使個人消費，不致超過標準數。猶恐其或有稱貸之弊，於是訂定購物准許單，每人每月一分，單上載明姓名，津貼數。並析物品為衣履類，食品類，雜物類，文具類，每月一結是否超過所結廠幣數，一覽即知。
- 一 凡向合作社購物者，應持購物單為證，否則合作社得拒絕之。
  - 二 康元製罐廠消費合作社購物規程
  - 三 每日三餐後休息時間，方得向合作社購買物品。
  - 四 凡向合作社購買食品者，每月總量不得超過其所得津貼洋十分之一。
  - 五 凡合作社購買食品以外者，須經主管人員審查後，方可發給。
  - 六 凡違背本社各條例者，本社得停止其購物或逕收回其所持購物單，以示儆戒。
  - 七 本社貿易，全用本廠紙幣。
  - 八 本條例有未盡善處，得隨時增減之。
  - 九 本廠合作商店，現有資本五百元。平時周轉如有不靈，則臨時向廠方稱貸，計息五釐。社員無故不得自由退

社，藉防搖動合作商店基本。如因故離廠，事實上不得不退社時，得先期具書聲敘理由，交理事會通過，可以許其退社。其所交股本，或轉讓於社員，或轉讓於認可人，或竟由合作商店提出公積金收回之，視悉當時情形而定。總之，入社退社。均極鄭重，不許貿然加入，亦不許貿然退社也。

至社員購物計數法，本有數種。舉其著者，則如訂定購物三聯單，經理，會計，社員，各執一分。如訂定購物小冊，每次購物與以印花，彙貼冊上。如社員編號，由會計接號記賬，同時社員方面亦各有編號購物簿一冊。每次購物，雙方記數，結賬時期，彼此核對。本廠合作商店，現用第三法。

### 三 康元製罐廠消費合作社章程

- 一 名稱 本社定名為康元廠消費合作社。
- 二 性質 本社由康元廠職工所組織，專售國貨日用品。
- 三 組織 本社組織如下：

- 一 理事會 理事五人，由社員大會用記名法選出之。  
第一個半年改選二人，第二個半年改選三人。

- 二 監事會 監事三人，由社員大會用記名法選出之。

工商管理月刊 二卷十二期 公司商店與合作商店

### 四 職權

#### 一 理事會之職權。

- (一)聘請合作社職員。
- (二)督察合作社之工作。
- (三)管理一切投資。
- (四)管理一切賬目分配事宜。
- (五)規定及支給用費。

#### 二 監事會之職權。

- (一)審查賬目。
- (二)證明存貨清單。
- (三)更改物價表。
- (四)取締不穩妥之營業。

- 五 會期 社員大會，每半年舉行一次。理事會，每月舉行常會一次。監事會，每二月舉行常會一次。

臨時會無定期，遇必要時召集之。

- 六 區域 本合作之營業區域，以康元廠為範圍。

- 七 入社 本廠職工之信仰本合作社而有社員二人以上之介紹，認股一股以上者，均得入社。

八 退社 社員如須退社，應於事前具書理事會，經理事

會通過，方得退社。惟社員違犯社章。經社員

大會之通過者，亦得令其退社。

九 盈餘分配 除開支外，每年所得盈餘，先提股息五釐，

公積金百分之二十，職員酬金百分之十，其餘

七十分概作顧客紅利，照購物數平均分配，惟

非社員之紅利減半發給之。

十 附則 本章程如有未妥善處，由理事會提交社員大會

通過後修改之。

### 分 工

茲

現代工業的發達乃基於分工。在任何工業中，要使製造進步與加速，唯一的方法就是將一種工作分為數種小的工作，而每種小的工作均有專人負責執行，結果有兩種好處，一是每人的生產力加高，二是工作準確，浪費減少。

### 人事管理月刊

#### 第三號

新工人之穩定.....屠哲隱

辦事精神和工作意志.....徐春霖

訓練與教育.....唐澤焱

考選職員與人事管理.....朱通舟

如何減少職員舞弊.....曹昂千

#### 第四號

人事管理實施綱要.....何清儒

劣等成績標準制.....高景嶽

求雇者品性之決定.....屠哲隱

舞弊原因及其防止方法.....周心豪

發行 上海華龍路八十號中國人事管理學會

代銷 上海福州路三百八十四號生活書店

價目 預定全年十二冊，國內一元，國外二

元，郵費在內，本會會員，免費贈閱

# 成本會計述要(二)

李養性

## 一 引言

成本會計一學，學理深奧，手續繁雜，市上所有此種書籍，類皆巨冊盈帙，使初學者，或因過于冗長，未易卒讀，或因陳義過深，未易明瞭，致成本會計一學，未能普遍流傳，茲為解決此種困難起見，為使初學者對於成本會計得一大略之概念並為作高深研究之準備起見，爰草此文，所述以簡明為主，略述成本會計之原理與主要成本之記錄方法，故可謂成本會計之鳥瞰。

## 二 成本會計之概念

(一) 成本會計之重要 工業革命以後，產業界咸趨向于大量生產，而工廠之規模遂極度擴大，因此工廠內，在組織方面，部份複雜，工作人員衆多。在生產方面，數量繁多，原料取給甚巨。在此種龐大複雜情形之下，對於廠內管理方面，如對於廠內財政之狀況，生產之情形，各種產品成本之高低，苟無精確細密之成本會計，為之作詳

盡之記錄，必無由洞悉，故成本會計實為對內統制工廠之唯一工具，此所以工廠中必須採用成本會計者一。近年來製造業中競爭之劇烈，前所未有，而競爭唯一之工具，即為低廉之成本，使賣價可以抑低，惟欲求低廉之成本，必須先計算成本，以知何者成本為低，何者成本為高，及如何始可減低成本，而欲解答此種問題，非假手于成本會計不可，故成本會計實為對外競爭商場中之唯一武器，此所以工廠中必須採用成本會計者二。要之，成本會計與現代之產業界有不可分離之關係，產業愈發達，成本會計之需用亦愈殷，現今我國之產業界尚在幼稚時代，故成本會計尚不為人所重，但日後產業發達，大規模工廠勃興，則成本會計之普遍應用，可無疑也。

(二) 成本會計之功用 由上所述，可知成本會計對於製造業之功用殊大，應用成本會計後製造業所能獲得之利益，至少有下列數點：

(甲) 應用成本會計後，對於每批或每種產品之成本，均能精密算出，故易于決定適當而有利之賣價，且各

種產品之成本，可互相比較，以觀何種產品為有利，何種產品為無利，對於有利之產品繼續製造之，無利之產品，則改良其製造，或竟停止製造之。又同種產品之各批製造成本，亦可互相比較，以觀生產情形之有無進步，及應改良之處者何在。

(乙)應用成本會計後，對於管理方面，易于嚴密，如材料方面可免偷漏，人工方面，可免浪費，製造費用方面，可免分配不當。而又易於查考各部份之工作效率。又因每月可編製資產負債表及損益計算書，則對於廠內之財政狀況及盈虧情形，隨時均能洞悉，對於主管者之調度方面，甚多助力。

(三)成本會計之特點 成本會計者，製造業用以記錄並計算其產品成本之特種會計也，其與普通會計不同者有二點：

(甲)依照成本會計之方法，不必經過實地盤點存貨之手續，隨時可以算出產品之精確成本，以及各項盤存之價值。在普通會計中，凡購進貨物，以成本入帳，售出貨物，以賣價入帳，賣價之中，含有利益在內，故銷貨收入，減去銷貨成本，即得銷貨毛利，是銷貨成本，實為計算損益之根據。但普通會計對

於多次銷貨成本，因不易逐項決定其數額，故多略而不記，每屆期末，又常積有存貨，期內所進貨物，未必即為售出之數，故欲計算銷貨成本，惟有憑藉實地盤存之一法，即將各項存貨，逐一盤點，以求悉其數量，然後估定其價值，從上期存貨及本期進貨之總價值中減去之，所餘之數，即為銷貨成本，此即所謂實地盤存之成本計算法，茲例示于下：

期初存貨	1,000,—
加：本期進貨	2,000,—
總計	3,000,—
減：期末存貨	500,—
本期銷貨成本	2,500,—

上式中之期末存貨一項，普通會計中，並無記錄，故必需用實地盤存之法以決定之。但實地盤點，每易發生錯誤，或估價過高，或錯點數量，致所得結果，極難正確，從而銷貨成本亦不能正確，此為普通會計一大缺點，亦即其所以不適用於製造工業之最大原因。至于成本會計，則于原料，物料，在製品及製成品等項，無不設有永久盤存之記錄，即購入原料物料時，借入原料物料帳戶，當發出至製造部時，則貸入原料



物料帳戶，同時又借入在製品帳戶，產品製成時，則貸入在製品帳戶，借入製成品帳戶，待發生銷貨交易時，則貸入製成品帳戶，而借入銷貨成本帳戶。如是原料物料各帳戶中之餘額，即表示原料盤存物料盤存。在製品帳戶中之餘額，即表示在製品盤存。製成品帳戶中之餘額，即表示製成品盤存。而銷貨成本亦隨之決定。是故成本會計因採用永久盤存制之結果，不獨計算銷貨成本時，無須將各項存貨作實地之盤點，且其所得之成本數額，亦可較為正確也。

(乙)在普通會計制度之下，其所昭示於吾人者，祇為簡略之大概情形。例如各項銷貨之總數，各種費用之總數，及損益之總數，至欲詳知每種產品之銷售額，每種產品之製造與推銷及管理費用，每種產品銷售所得之利益，以及發生各項費用之詳細原因，則普通會計中，均付之缺如，成本會計不獨每種產品之成本及數量各有記錄，且對於同種產品之各批更分別記錄之，復將其成本分析為原料人工及製造費用等要素，總之凡足以影響工廠利益之因素，均為之細加分析，故工廠中之管理人員，即可據之而對於產品之製造與推銷及管理方面，作嚴密之統制也。

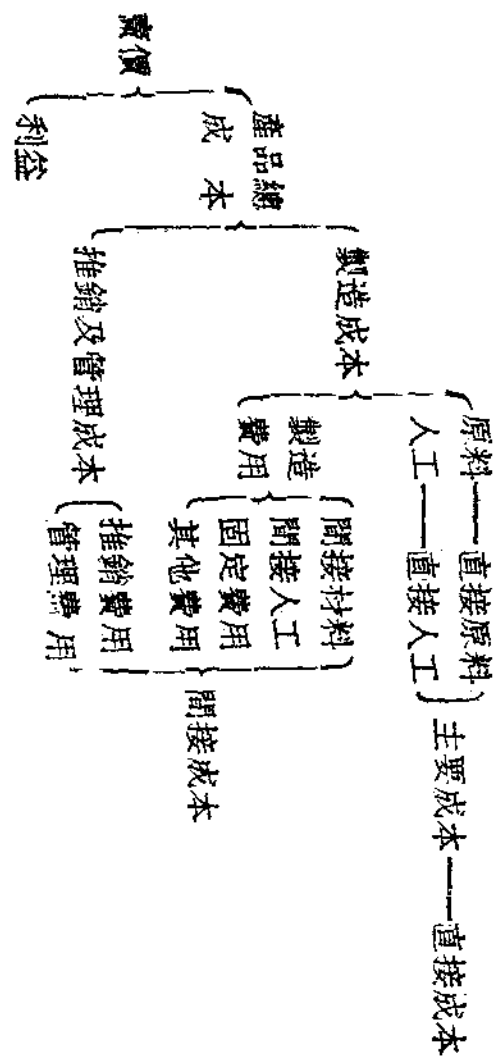
### 三 成本之公式與分類

所謂產品之成本，即為一工廠中製造與推銷產品時所發生之一切費用總數。譬如工廠製造產品時，須用種種原料物料，人工，及管理上所費之薪金文具等費，推銷上所費之廣告運輸等費，凡此各種費用，均為產品之成本，但此各種費用，雖同為成本，然其中性質懸殊，有可完全屬於某種產品或某批產品負擔者，有須歸各種或各批產品共同負擔者，故每一費用發生，必須分門別類，分別記載之，以為計算各種或各批產品成本時之根據，故成本之分類，為計算產品成本之先決問題，至產品成本之內容，及其相互間之關係，可以下列四公式表明之：

- (一) 原料成本 + 直接人工 = 直接成本
- (二) 直接成本 + 製造費用 = 製造成本
- (三) 製造成本 + 推銷與管理費用 = 產品總成本
- (四) 產品總成本 + 存貨 (減 - 存貨) = 售價

根據以上公式可作一成本分類表如下：

各項成本分類表



觀上表可知製造產品之成本，為原料人工及製造費用三項。故對於此三項費用之記載與分析，實為成本會計中之主要工作，至推銷及管理費用，則屬次要，且記載亦

較易，本文以下各節，先述成本會計之不同制度，然後詳述原料人工及製造費用之會計及管理方法，再及于推銷費用與管理費用之會計方法焉。  
(未完)

### 廣告的功用

森

廣告是推銷的捷徑，買主與賣主皆藉廣告為媒介，以謀接觸，因為賣主有了一種貨品，既須登廣告，以便人家來買，而買主需要某種貨品，也得要看廣告，方能知道可以從什麼地方買到，所以廣告是買賣最好的媒介。廣告決不可是欺騙的，賣主登一張廣告，就要負責張廣告的責任。否則買主失望，而自己的信任也就喪失了。誠實的廣告是穩固的投資。

# 成本記錄怎樣幫助減低成本

張心雄

施行成本會計，牠最大的目的，當然要數到幫助減低成本，成本會計制度如若設置得當，與其他部份取得連絡，當局自可得着許多節省開支和成本的地方，當然成本會計制度是否能得着最大的效果，大部份還靠人，能否善為利用，所以從事于成本會計的人，定須深思熟慮，然後把思慮所得，去幫助削減成本，那末庶乎無虧責守，節約的方法很多，有些人家一望而知的，有些呢，雖然不顯着，得益於無形之中。

各公司的製造成本，其成份的比率至不一律，譬如說：甲公司的成本，原料，十之七佔人工佔十之一；而乙公司也許適得其反，謀節約成本，自應首先着重大的成份，可是對於微末的成份也不容忽視。

原料的週轉 節約原料成本的方法，自然不止一端，成本記錄使用得當，第一可使製品半製品暨原料的週轉加速，說及週轉，我們應該知道各業的週轉，快慢是很不一致的；故此非同業的週轉率，不足用為比較的資料；要比較，定須採用同業的比率，尺寸的標準化，棧存製品和原

料量減至最低限度，購買，銷售，生產三部的合作，都是加速原料的週轉 Abbott Laboratories 經過四年的苦鬥，牠的製品存量減少了40%，為全體存量之18%，而同時的營業額反而增加了17%。

原料的耗損 耗損原料成為成本中的一大項，向來多是如此，近年來，對於此項耗損，各製造商採用現代的成本會計制度，作繼續的戰鬥，無不終收原料耗損節約的奇績，成本會計家集中其注意於耗損；規定耗損之最高度；每天有報告；當局什麼時候都得知；策劃利用製品殘餘的種種方法，其他如對於原料的檢收格外嚴格，改善原料的用法，都足使耗損大減。

Walt & Bond Inc 的副理及主計 O.H. Knapp 在一九二八年的成本會計年鑑中，曾作下列陳述：

每人用料是否節約，每星期以百分率，用黑板昭示於衆，在六七年前創始時，規定製成雪茄干枝為100%，那時想，比率似乎定了太高，但是後來，最節約竟可得着100%，優勝者列在前面；不反格的列在末尾，並且附帶的聲明，



所以很難肯定。譬如說：僱用人數減少，也許是由於每小時的平均報酬增加。人工節約，也許是添機械的結果，換句話說，固定開支提高了。人工能率提高的正途是時間研究，工程研究，技術訓練，和工頭與專業的盈虧有利關係。我們應該力求製品的單位成本削減而無損於工人的收入，才可希冀能率提高。

**直接人工成本** 設置機器，代替人工。然而所削減的直接人工成本，是否能抵償設置機器投資而所生的一切開支，那問題當然是很嚴重，祇有藉了正確了成本記錄來，求得滿意的答覆。一般地說：使用機器之後，可以用女工代男人；用粗工代替熟手，不致勞動者，求過於供而工資率增高，間接使製造成本增加。至於工資的增減，對於社會又有什麼影響？那是一個社會經濟問題，雖然怪重要，但非本文範圍所能容，故從略。

**間接製造費** 我們現在可以更深進一層來探討間接製造費，對於製品成本增減的影響。間接製造費所包括的項目很多，應憑成本記錄逐項細研，結果一定大有助於成本的減低。Baudero曾經這樣說：目下的企業者所遭遇的苦厄，要算固定開支負擔太重。因為前此不斷擴充，致固定投資的數字很大；同時所能得着的營業，不能和它適應，形

成一種過剩的生產設備。如若能增加營業，自可使單位成本降落，可惜事實適得其反呢。

一機械的荒廢 花費很大的資金，設置了機械當然要儘量利用，發揮它們的效能，纔是道理。可是一般工廠，類都有若干機械荒廢着。對於機械的運用，我們如其有精密的記載；我們可以憑之比較分析，如若係於工場設備生產能力欠平衡，甲機器的能力，小於乙機器，強使乙機器的時間荒廢一部份，那末就應當及早改進，重裝。如若認為了營業的衰退，那末，首先要問營業衰退，永久的呢還是暫時？如其考慮的結果，是永久的衰退，不改製他物，就不如拆除，省得多佔地位，妨礙工作，增加電力房租等等浪費。

**間接人工成本** 間接人工成本應該受預算的限制。至於不生產的人工當有清楚的報告，然後詳加探究其願因何在，努力設法避免。

**其他成本** 電力，熱力，燈光，房租，稅項，和其他廠務費用也應注意。如不時設法，此類費用的節約，也許驚人，此類費用，自屬正當開支，欲減削其支出額，非繼續努力不能達。例如：機器改裝，燃料變更，工場設備整頓，用新法採光都足以減低成本。他如改裝小馬達以代皮帶地軸，使其與

外間絕緣以保存室內溫度，用反光設備以省電費等等，務使報告能引起當局的注意而及時謀補救。工頭們，也應使熟審此項比率，纔可有所警惕。

折舊 就一般情形說，折舊自屬成本之一，可是有一部份在論理上歸製品負擔，實在不大合理的，例如過剩設備的折舊。所以我們應該把折舊分析一下，因生產而發生的折舊由廠負擔，過剩設備的折舊，則列入非營業損失項下，成本記錄本身初無削減折舊的能力，祇不過藉此可使一業的當局決定公司的大計，是否有添置或減少工場設備的必要。

小結 沒有成本記錄，企業經營者一般可以有利得，有人發生這等疑問，其實，他們何嘗沒有成本計算；祇不過他們的經營範圍比較狹小，一切可以得之於心罷了，現在企業的範圍天天在那裏擴大，變成很繁複的組織；同時因為一般購買力減薄，生產過剩，市場上競爭之烈，非昔日所能懸擬，昔人可得於心者，目下非有詳細正確記錄不可，否則，就失了控制力，正像「盲人騎馬，夜半深池」哩。



五洲大藥房發行

贈送說明書函索即寄

必需之唯一製品

上海及各埠

本品係按膠質化學原理製成內含百分之五十可利沙而富有殺菌消毒力業經多次試驗為醫家必用公眾及家庭衛生

# 上海市高等商業教育之檢討

慎微之

昔者我國閉關自守，習俗相延，率多重視文士，輕棄工商，而工商之重要，乃漠然不知。「所謂學優則仕」之傳統觀念，由來久矣。孰不知農工從事生產；商賈從事財貨；讀書之士，未必盡趨宦途；商賈農工，亦未必盡屬不學無術。况在今世，商業也，農工也，皆不可一日脫離教育，吾人既已熟知之矣，豈可懵然而不覺。夫文士既不屑為工商，工商界缺乏深謀卓識之人才，遂致因循坐誤，無由自拔，生產日蹙，國事日非。我國數千年來，固以農立國者。降至今世，情勢陡異，舶來品之輸入激增姑不具論，即食米一項，每年亦需購辦洋米，甯非笑譚。是故有心人咸焉憂之。僉謀所以挽救之道，非從提倡商業教育入手不可。近十餘年以來，頗有注重商業教育之傾向，逐步推行進展，不遺餘力，期所以培養國家元氣，增厚國家實力，使國家事業日臻鞏固也。

茲將滬市高等商業教育最近概况，略事列舉，以告國人，諒亦為國人所急切關心者歟！

商科學生人數 在上海市各學校中，所有商業科目過

工商管理月刊 二卷十二期 上海市高等商業教育之檢討

半數之專科學校及有商學院之大學，合計有商科學生三千零七十四人；其中男生居大多數——二千五百九十三人——占百分之八十五，女生——四百八十一人——占百分之十五，此三千零七十四人中，讀夜班者約占三分之一，蓋彼等均係日間工作人員，以夜間餘閑求高深學識者也。再除上海商業學院外——九江路二一〇號上海商業學院因注重打字，英文速記等科，外籍女生反占多數——各校學生，全係中國青年。

主要科目：各校所設課程，以會計·銀行·經濟·三係為最需要，大半學生均修讀此類科目。其中讀會計者占百分之十八；讀銀行者占百分之十五；其次則為工業管理·商業管理·及國際貿易等科目。

民國二十四年春季學期上海市各大學商科學生人數調查表：

學校名稱	男生人數	女生人數	人數總計
滬江大學城中區商學院	四九三人	七二人	五六五人
復旦大學	四二三人	七五人	四九八人

同文書院×		三〇一人
暨南大學	二三一人	一九人
國立商學院	一六三人	五七人
上海商業學院×	九〇人	一一一人
光華大學	一四二人	三八人
大夏大學	一三九人	二五人
滬江大學(楊樹浦)	一二五人	三八人

附註一：本表以商科學生人數之多寡為次序。

附註二：本表學校各稱下有×者，為未向教育部立案之學校。

附註三：本表所列學校係有商科學生在百名以上者，

凡商科學生人數在百名以內之學校概未列入。

綜觀此次調查結果，足見上海青年力求商業智識之旨趣，已甚活躍。商科學生最多者，如滬江大學——包括城中區商學院——全部商科學生，占全校學生總數百分之三十六；復旦大學商科學生，占全校學生總數百分之三十六；此乃我國注重商業教育之優良結果，亦即我國商業教育數年來顯著之進步。

上海為世界四大商港之一，握中國對外貿易之經濟樞紐，每年對外貿易額占全國總額之半，一方面又為中國織

造工業之中心，他如銀行·錢業·國際貿易等之具有特殊力量，固盡人皆知也。依地理情形而言，發展商業教育，在地利上有必然之趨勢，實有訓練大量商業人才之必要。但事實昭示吾人，上海商業教育之供應與其需要者，似未見若何大而且切；一言以蔽之曰：商業教育未普遍，商業社會未健全耳！

商業人才今昔之不同：欲謀商業社會之健全，惟賴商業教育之普及，集中人才，共謀發展。而商業教育之供應與需要，至是亦得其平均。在此情形之下，尚有一點為目下最堪注意者，厥為商業人才今昔需要之各異，特再申述之：近年以來，上海市內會受商業教育之人士，具遠大之眼光，為將來振興計，已準備與外商作商場地位之爭奪；予外商以極大之打擊。其重要結果，則為外商之在上海欲再事取得優越地位，已大非昔日之易易；進一步言之，一般智識低落之商人，而欲於上海得一優越位置者，亦難妄想插足。蓋中國之商業標準日高，商業智識低落者，自難免天演淘汰；其唯一補救之途，端賴商業教育，在今日情勢之下，中國之商業教育，已屬急切之需要矣。滬埠因地制宜，迎世界潮流以進化，整頓市廛，興立學校，為商業文化之中心區域；近年雖受世界不景氣之影響，社會恐慌，



百業凋疲，而我教育界有識之士，鑒於當此商戰尖銳化時代，認定欲謀國家之振興，實賴商業教育之完善發達暨適應需要。關係既如斯重大，滬市急應首先倡導改進，責無旁貸；且事業愈競爭，為收羅人才集中力量計，需要優良之訓練亦愈大。竊夫我國雖在此極度不景氣中，而學商科者尚若是踴躍，更足徵信今昔需要商業人才之不同也。

會，蓋事業須掙扎而進步，固絕不可以不景氣而坐視其廢墜；深望我國朝野上下一致匡襄，力求振作，勉撐危局，扶植高等商業教育，造就相當新商業人才，儲為國用。社會幸甚！國家幸甚！！

結論：在此非常環境中，實昇辦商業教育者以絕好機

## 購買的動機

孫

購買的動機大概有左列五項：

- 一、金錢上的打算或節省。
- 二、物品的效用，必需，便利與可愛。
- 三、炫耀心理或好勝心理。
- 四、先事預備。
- 五、享受如奢侈，安適，虛榮，嗜好等。

誘致購買的動機既是左列五種，所以我們必須對各種不同的顧客，而以不同的方法，滿足的他們的心理與需要。

中國唯一之會計月刊

# 會計雜誌

本誌第一二三四五各卷均有合訂本發售每卷厚一千餘頁洋裝一鉅冊定價三元

## 第六卷第六期

中華民國二十四年十二月一日出版

- 一、企業預算芻言……………李鴻壽
- 二、會計環境對於設計及推行新會計制度之影響 陳述
- 三、對於中式簿記原理之另一貢獻(續完)……………李夢白
- 四、巴舒里之計算與記錄要論漢譯(二續完)……………陸善熾
- 五、商譽之性質及與企業收益之關係(續完)……………楊汝梅衆先
- 六、介紹「收支簿記會計法」並推論改良中式簿記……………潘士浩
- 七、資料 鐵路貨運業務平準表之檢查與調節……………唐休武
- 八、附載 二十四年高等考試會計審計人員考試問題

### 定價

每月一冊零售四角全年十二冊預定四元郵費國內不加國外每冊加二角五分

徐永祚會計師事務所出版部

## 會計叢書

已出四種

書名列左

改良中式簿記概說

徐永祚會計師著

平裝一冊 定價 二角

成本會計綱要

陸善熾譯

平裝一冊 定價 一元五角

決算表之分析觀察法

徐永祚會計師編著

精裝一冊 定價 二元

英美會計師事業

徐永祚會計師編著

精裝一冊 定價 一元四角

上海愛多亞路一二三號三樓

徐永祚會計師事務所出版部發行

# 商學研究及商業改造

沈琳

## (一) 中外商人的地位

商學的研究是一件比較新鮮的事。在歷史上人們對於做生意的觀念很淡薄，很守舊的。他們覺得做生意只在賺錢，會做和不會做生意，可以拿賺錢不賺錢來做標準。所以做生意不成爲一種什麼專門學識，還有什麼研究的必要呢？

我們中國向來把百姓分成四種：就是士農工商，叫做「四民」中國的人民硬硬地分成四種，先有些武斷。就按職業來說，中國人也決不止這四種吧！再看這「四民」的次序，顯出社會對於「四民」的不平等的錯誤觀念。階級制度的界限，更分得清楚了。換一句話來說，士和農工商，就有知識階級和非知識階級的分別。因爲農工商界的人民一大半不是通文達理的分。子。「四民」次序的先後，往往使大家錯認他們各個在社會地位的重要。士農工商的次序，並不代表他們在社會上服務同貢獻的多少。也許「士農工商」四字原來沒有前述的缺點，但是一般人對於「四民」

的誤會，的確是很難免的。

商在「四民」裏面占了最後的地位，商在社會上的地位自然是最底。所以我們中國人都有些看不起商人。普通的人，總覺得做生意只顧爲自己賺錢，對於社會一些好處沒有的。做生意既然爲的是賺錢，那賺錢的方法，很可以不必注重。不管商人的欺騙敲詐的行爲是否合於道德，只要不犯法，或是犯法而不發現，商人就可以不受多大的損失。何況金錢萬能，許多商界不道德不守法的行爲，有了金錢的魔力，就可做到大家不聞不問，包蔽隱瞞過去了。誰能做生意，能賺錢，就是一位有才能的社會領袖！其他一切都可以不管。

商人在外國的社會裏所占的地位，也是很低。希臘羅馬的商人，也是受人家的鄙視的。後來商人有賺錢的能力，他們又能夠利用金錢和信用，來收集現款，抽利放債，便利貿易，調劑金融。他們在社會上的地位，當然要提高了。照西洋的經濟發展史看來，商人的地位和經濟的發展有同樣的演進程序。經濟學說，也有重農Physiocr

和重商 Mercantilists 的分別。重商主義的風行，就是工業革命的先聲。工業革命的結果，當然是改變生產方法，改造經濟社會。同時工業革命也擴大商人的使命，提高商人的地位。目前在世界各國社會裏，最有勢力的人，不是從前的農莊地主，却是經營商業的領袖。重商主義無限制地發展到了極點，可以壟斷一個國家的政治經濟，把持全國的內政外交，重商主義到了腐化的程度，就足以造成貧富不均的資本主義，弱肉強食的帝國主義。實在重商主義本身沒有什麼罪惡，不過一般提倡和實行重商主義的人們難免有崇拜金錢的心理。他們種下了這個禍根，遺毒就不可設想了！

### (二) 商學研究的重大使命

這樣看來，做生意先受了社會上錯誤的觀念，使人小看輕，後來受了商人們自己的罪過，使人家討厭。商人們應當立刻奮發改革，掃除一切劣性和惡習。社會應當積極地提倡商學的研究，抱着「往者不可諫，來者猶可追」的樂觀態度，來造就一班有商業道德觀念的，有社會服務志願的商界領袖人才。況且現在科學昌明，日新一日。各種社會問題，彼此都有密切的聯帶關係。研究商學，先要有

廣闊和堅固的基礎，再去學習專門學識和技能，才有成效。就是商學本身的範圍，也從簡單的買賣交易，（俗稱做生意）推廣到世界貿易的各種問題。我可以說，商學已經是一種科學化的專門學問，值得我們去研究一下。

商業的經營和發展在現代的經濟社會裏是很重要的。按廣義的商業說來，商業的進步，也就是經濟社會的進步。我們若要改造經濟社會，必定要打算怎麼樣去改革經營商業的辦法。我以為只有把經營商業一件事，看做一種應用科學，採用科學式的實驗方法去研究，才能創造種種改進的實施辦法。現在先進的國家已經把商學看做一種合理的科學，把商業看做一種高尚的職業。中國經濟改造的路程中，極應當腳踏先進國の後塵，積極的研究商學。那麼，發展實業才有進步的希望。根據實在情形，我覺得研究商學的態度，必須要注意下列四點：

- (一) 打破社會輕視商業的謬見。
- (二) 解除商人一本萬利的貪欲。
- (三) 提倡科學化的商學研究方法。
- (四) 培養商業道德和服務精神。

我們若要做到這四個原則，等於發起一種改造商業運動。牠是一個長時期的計畫，不是又簡單又容易做的。第

一，我們中國的商人要有一種覺悟。他們要曉得現在做生意，不能固守老法，盼望生意興隆。所以應當悉心研究，努力實行新穎的原理和方法，同時他們要切實的做到「貨真價實」「童叟無欺」的地步，認定服務社會的目標，擔負經濟改造的責任。那麼他們所收到的物質上和精神上的酬報，一定和他們事業上的成績，恰巧成一個正比例。

第二，我們中國的社會要有一種決心。我們應該公認商業在經濟社會上的地位，商業對於人民生計有密切和重要的關係，一方面承認商業是一種高尚的職業，商學是一種專門的學術。一方面勸化商界領袖應有高尚的人格和商業的道德，學校青年須有研究商學的志願，和服務社會的精神。

### (三) 商學兩界合作的辦法

我們中國人近年來對於商業和商學都有很濃厚的興趣。許多青年到外國去留學，專攻商科的人數漸漸多了。

中國的商界也有盡量吸收新思想，引用新方法來辦各種企業。全國的學校裏，也加了不少的商科課程，中學裏有商學系，大學裏更設商學院，內分銀行、會計、商業管理、國際貿易等等學系。這種情形正是氣象一新，很可以樂觀的。關於商學的研究我有些小小意見，寫出來討論討論，

希望商學的研究加做進一步的工作，可以充實改造商業的計畫，促進經濟社會的發展。

我以為研究商學的方法的出發點，必須要根據商界學界兩方面同心協力的合作精神去辦才行。我的理由是很簡單，很清楚的。我們學校裏的青年，就是將來在社會上服務的人們。學生進學校去研究商學，無非預備畢業後到商界上去盡一分義務。倘使學校和商界沒有精神上和物質上的合作，商科的畢業生在商界辦事，處處碰着困難。商界的領袖反而覺得商科畢業生一些沒有用處。試問社會造成一班「所學非所用，所用非所學」的商科人才，怎樣的經濟呢？我主張只有合作的辦法，可以排除這類誤會和衝突。商學兩界的領袖很可以聯絡，很應當聯絡。商界可以動手去做的有幾件事：

(一) 指定需要的專門學術和合格的人才。

(二) 供給切實的經驗做教授的資料。

(三) 開闢商科學生實習的路徑，和服務的機會。

學校可以着手進行的也有幾件事：

(一) 調查現在商界最大的弊病和補救的必要。

(二) 介紹新的專門課程，和研究新的經營方法。

(三) 採用實驗的方法來啓發學生研究的興趣。

上面所舉的例，可以指出商界學界合作的利益。這種合作辦法已經有了事實上的證據：

(甲)美國安地沃克大學 Antioch College 就有六個星期在學校裏念書，六個星期在工廠或商店裏實習，這種辦法非但可以養成半工半讀的良好習慣，學識和經驗，也能夠兼顧並重。安地沃克大學彷彿是美國社會上一所商學研究的實驗室。這個計畫聽說是他們的校長毛根氏 James M. Moynihan 創辦的。成績很好，一時引起美國教育界深刻的注意。

(乙)再有美國的哈佛大學 Harvard University 在一九〇八年開辦商科研究院，非常注重學校同商界的合作。哈佛商院的教材，差不多都是正確的事實編成的。他們選派專員到各處的工廠商店，實地調查參觀考察各種機關的商業問題，及其解決方法。這些材料收集後，歸該校的商學研究處編成「問題教材」Case Material (不過不露真名，不說辦法。)印成講義發給學生們做課堂討論的資料，或是課外報告的用處。該院研究處再用專家的眼光，詳細地研究各個問題的性質，和處置的方法。倘使有改進的餘地，研究處便向該工廠或商店貢獻意見。因此各商廠也有遇着疑難問題同研究處接洽，請教妥善辦法的。這樣商學兩界合作的最後測驗，就在該院畢業生的出路問題的解答。

每年春假的前幾天，美國比較好的商業機關，特派專員到哈佛商科研究院去選擇暑期實習的學生，將來他們往往繼續任用這些試習過的畢業生。所以這個研究院的畢業生，沒有組織求職團體來謀事的必要！

為提倡中國商界學界合作起見，我要請諸位商界領袖供給商科學校經驗上得來的商業問題，用做實驗的教材。我要請他們多給商科學生暑假實習的機會，增加研究商學的興趣。我要請他們盡力的任用商科畢業生，担負訓練將來商界領袖的責任。

我要請學校當局，再四堅持舉辦教育，造就人才的本旨，來指導學習商科的青年。他們應當會同商界領袖，計畫商科的教育方針，使得商科畢業的學生，能夠迎合商業的趨勢，適應商界的需要。至於教授的學識經驗，教材的切近實用，圖書實驗及各種研究的設備完善，都是商科學校當局時刻應該注意，希望進步的。

我要請商科學生認定研究商學的目標。千萬不要讀了幾年書，得了一張文憑，就拿大學畢業生的頭銜去做自己的廣告。大學畢業的資格，絕對不是飯碗和麵包的保險單或是「護身符」。真正的保障，還是實在的學問和經驗。他們在學校裏念書時候，要專心讀書，多同教授討論。假

期內多找機會參觀，調查，實地練習書本裏的學問。他們畢業後在商界服務，要認真辦事，謙恭待人，處處設法研究商學的原理和商界的情形。

#### (四) 初步的商學指導

前面我已經說過學界和商界應當有合作的精神，因為他們兩方面有互助的必要。青年的學生抱着在商界服務的志願，投考商科學校去研究商學，再好沒有。但是大多數的商科學生，缺少入學的指導，就是畢業後到商界去辦事。

往往覺得沒有興味，不要說到他們商學研究的進步，和社會服務的成績了。為幫助商科新生起見，學校當局應該添設一個講座，說明研究商學的基本觀念。每星期一次，六次講完，使得他們明白三件事：(一)什麼叫做商學？(二)為什麼要研究商學？(三)怎樣去研究商學？這樣，他們腦海裏留着一個良好的印象，容易鼓勵他們走上研究商學的正當軌道去。這類演講經過多年的試驗，很可以編印成小冊子，流行社會上，凡是對於商學有興味的人也可以把牠看做一種參攷。不過這種出版物的內容，要審慎的收集，必須要切實應用才好。這樣研究商學的青年對於商學有了切實的認識，有了確當的訓練，他們將來到商界上去辦

事，不論地位的高低，比較起來說，應當有些抵抗「榮華富貴」等等引誘的實力。我希望這種演講可以啓發他們經商的新思想，養成他們經商的好習慣，增加他們服務社會的熱誠，激動他們改造商界的決心。這種商學研究的講座，可以敦聘專家來担任講述。演講的材料可以採用左列一類暫擬的題目。

#### 一 商學的性質及範圍。

二 商學和其他科學的關係。(包括自然科學同社會科學。)

#### 三 研究商學的原因及意義。

#### 四 研究商學的觀念及態度。

#### 五 研究商學的责任及使命。

#### 六 研究商學的步驟及方法。

這種材料，是一種商業原理的導言性質。有的教員，在他的演講裏隨時提到一部分的材料。有的課本往往在總論或是緒言裏說起另一部分的材料。我現在主張把這類的材料整個的編成有系統，有意義的演講，使得每年新到學校來研究商學的青年聽了六次講演，明白幾件關於研究商學很重要很密切的問題：(一)商學是一種實用科學。牠的範圍廣闊的說來，包括一切人類產生和分配各種財富的經

濟動作的基本原理。因此商學也有叫做「經營經濟學」的。實在廣義的商學，就是企業原理，也可以說就是應用經濟學。Applied Economics 照現在世界經濟的情形看來，我們不應當再把商學認為一種間接或是直接買賣的學術了。(二)人類的知識，為研究起見，分成種種門類。實際上無論自然科學和社會科學，彼此都有相互的聯帶關係。我們研究商學先要承認商學和其他科學的關係。商學和物理化學等自然科學的關係很深。往往某種自然科學先創造對於人民生活上的貢獻，再組織各種商業機關來辦理製造和推銷的工作，研究管理和經營的方法。商學和數學，倫理等抽象科學的關係也大。各種商業上的核算和估計，都用得着數學。商業的個人和團體應當注重商業道德，(Business Ethics) 倘使他們堅持地實行起來，可以獲得一種高貴的無形資產。(A Valuable Intangible Asset) 叫做「好感」(Goodwill) 對於營業的發展大有補益。無論那一種企業只要本身能做有道德的行為，就可以迎合顧客的心理，增加他們的信仰，引起社會上的好感，提高商界上的地位。那麼辦理的成效，一定有把握的了。至於商學和經濟、社會、政治、法律、等社會科學的關係更密切了。好像一家一族的人們，時常來往，彼此幫助的。商學要借重法律來

避免或解決經營商業所發生的各種糾紛和困難問題。商學要明白政治來和政府合作，達到百業繁盛，萬民安樂的目的。商學要了解社會問題，來做一番有益於社會狀況，人民生活的事業。例如提倡職工的福利工作，來增加他們做工的效率，和生活的興趣。說到經濟學乃是商學的基礎。一切商品的生產、分配、交換、和消費等等問題，全是根據經濟學的原理來解決的。因為經濟學的範圍包括商學。商學既然是經濟學的一部分，請問不懂經濟學的商人，還有成功的希望嗎？木有根本，水有源流。研究商學的人，正要特別注重經濟學才是道理。(三)我們應當曉得為什麼要研究商業。簡單地說，第一，我們要破除一般陳腐的思想和錯誤的觀念。我們要使大家承認在現在的世界，做生意應當有學理上的研究和實際上的練習。經營商業應當先有專門的學識，再用科學的方法去實施這種專門學識。商業決不是一種不講理性，不講道德，只管個人利益，不顧他人損失的職業。第二，我們要矯正商界一切惡劣的習慣和不道德的行為。我們要實用研究商學的結果，來打倒貪小利的自私心理，提起顧大局的合作精神。我們要創造種種有達社會的生產事業，掃除商界上形形色色的黑幕，洗清社會裏的混濁空氣。(四)我們應當曉得怎樣去研究商學。



商學是一種社會科學。研究商學的方法，也應該科學化。我們研究商學的人，根據商學和其他科學的關係，做一番有系統的研究。我們研究的根底打得越深，研究的心得越多，服務的能力越強。現在在學校裏研究商學，將來在社會上經營商業的人，都應該有兩種學識的預備。(甲)文化的背景——指普通高等知識如基本科學及社會科學。(乙)技術的訓練——指特種專門學識如工商管理，保險事業，信託公司。他們都應該有兩種服務的觀念。(甲)經營商業最後的目的不是私人的利潤，乃是商人對於社會和民衆的貢獻。(乙)經營商業最後的成效，不在商業盈餘的計算，是在商業減少失業人數，增加民衆安全的生活。所以我們研究商學的人，將來站在商界領袖的地位，要利用我們那時候的機會和權力，來實行我們向來擔任的責任，和抱負的使命。就是，我們要以身作則，刷新商人的腦筋和行為。商人們要忘記利潤上，或是名譽上，你我的分別，團結起來，聚心集力地去計畫去經營，把中國的農工商業積極地發展起來，振興起來。我們國產貨物的製造和推銷方法實在很有改良的餘地，很有研究的必要。這就是研究商學的人們應有的責任了。

#### (五) 結尾語

總之，我們在商界服務，很可以做一番公共利益的事業。說什麼民生凋敝，市面蕭條，洋貨傾銷，入超驚人？這些國民經濟險惡的病態還不可怕！最可怕的是研究商學的人沒有專門的學識和技術，沒有服務社會應有的犧牲，合作，奮鬥，創造的真精神！最可怕的是經營商業的人依舊是崇拜金錢主義的信徒，實行損人利己的行爲！就是大家指明他是一個「私賣日貨的奸商」，他還是繼續去幹那傷良心，辱國體的買賣。我們中國現在經濟的病態，還不是這些無知無恥的奸商種下的禍根嗎？怪不得我們的同胞看不起做生意，不注重研究商學。現在一般的商人太腐敗，將來的商人恐怕太容易腐化。在這樣危急萬分的情形之下，商界的領袖，學校的當局，和社會的青年發生什麼痛心的感想呢？大家應該立刻聯合起來，想出一個補救的方法才好！前面我提出的商學兩界合作的辦法，也許可以做一種研究的參攷罷了。無論如何，中國的青年應當用新的思想，新的學識，新的經驗，新的研究方法，新的道德觀念，新的服務精神，打做一起，才有希望挽救中國商業的破產，從根本上治療一切險惡的病源咧。我們現在希望

研究商學的人們採取研究商學的方法，來改造農工商業，的社會階級觀念，提創各業平等的思想，和互助的關係。發展國民經濟，同時也可以從根本上剷除「四民」式陳腐

## 本刊第二卷第十一期要目

短評(二篇).....	程尚林 哲 隱
改良管理與復興工商業之關係.....	鍾偉成
第六屆萬國科學管理會議報告(三篇).....	何清儒 徐百益
工人才能及工作之評等.....	屠哲隱
職工之來源及其處理方法 .....	程守中
八小時運動對於經濟和社會的重要性.....	龔佩珍
我國工商業採用統計政策之芻見.....	張我疆
工商組織與管理.....	何昇餘
人壽保險制度的研究.....	張似旭
管理情報	

# 人事管理之我見

黃宇楨

人事管理，近來提倡的人雖多，然而實行的人尚少。因為多數人，對於這件事，還不十分了解。所以在此地，我要將這個題目來簡略的分析一下。

人事管理，就是怎樣應付人，使他成爲適當工作的人。我們知道，每一個人的品性不同，環境不同，工作不同，所以發生的問題，也是不同。那末管理人，就是要幫助他們解決這許多的問題，調濟他們的心理，和滿足他們的需要。爲了這，所以實施人事管理的，對於雇工手續，應打破一切積沿的舊習，要有合理的選擇和雇用。我們要使事得其才，才盡其用而後可。這樣，一方面可增長個人的福利，一方面又可促進事業的效率。現今實施人事管理的，往往有一種錯誤觀念，以人比作機器，用固定的法則去管理，特別是考查成績上。只知索求極求的成績，而不研究產生這種成績的動因，所以常常發生困難和誤會。規章標準等等，自當規定爲管理的原則，但決不可認人像機器一般，可用外力來迫他遵守。研究他們的個性，利用他們的幾能，才是正當辦法。

人事管理，可分爲若干部分：如職工的選擇，職工的訓練，職工的福利，職工的升調等等。各部工作，都有同等的重要，都有研究改進的價值。其中無論何部，若管理不得當，必致影響於整個事業。且人事方面問題，非常複雜，斷不是經理一個人，可盡負應負的責任。可以近代公司，商店，或是工廠，都有人事管理部來直接負責。管理人，爲一項事業中全體的首領，引導一切事務的辦理，他的地位，最爲重要。所以我們對於這種人才不應忽略。應當有一定的標準，來作適當的選擇。這種標準，要以經驗，學識，和品行三者爲最重要。不過人才，不是一律的，因爲人的聰明，智慧，各有不同。有的是屬普通管理人才，有的是屬專門管理人才。人才的實質：有的是有訓練的，或學識的，有的是有經驗的，或熟練的，更有的是學識和經驗並備的。所謂具學識的人才，是指對於某項事業，受過相當的教育，或訓練，曾經研究而有心得的人。雇用這種人才的益處，是他對於原理方面，能有分明的計劃。所謂具經驗的人才，是他的全部管理能力，都由經驗中學習

得來。雇用這種人才的益處，是他對於雇工和物品方面，有同等的學識，因此他能看出各項事業的利弊，而使雇工適合於工作的位置。用這兩種人才比較起來，我看有經驗的，比較有學識的，還要佔優勝。但是還有這一層，若他沒有相當學識，也就不能有研究改善的可能了。只有學識，經驗兼備的人才，方為現在社會所需要的人才。總括起來，我們若要選擇一種完美的人才，可從下列幾項資格，來作標準：第一，要有高尚的人格；第二，要有統率和管理他人的能力；第三，要有詳盡而有系統的管理法和計劃，建設，及進行的方針；第四，要有改善工作和督察的毅力；第五，要有遠大觀察眼光，對於社會的趨向，顧客的心理，和將來的需要等等，都能理會和預料。

講到管理人的職務，和責任，可分為對內和對外兩種：關於對內的，大約是工作的分配，秩序的處置，督察雇工的勤惰，規劃全部的金融，審查貨物的進出；關於對外的，適應社會環境，注意外界輿論，聯絡工會，組織雇主聯絡會。這兩方面，自不能包括管理的範圍。總之管理人的職務，和責任，是極關重要的，稍不注意，就要影響到事業的本身；尤其是對於指揮雇工方面要留心。因若處置失當，就免不了有疏忽職守，或惹起意外風潮。

關於用人的方法，我們在此地，也應當稍加討論。我們舊習用人，都是非科學化的。所用的人，不是親朋戚友的舉荐，便是後台老板的任命。這是中國用人之一大通病。實在講起來，我們用人，不可以如此。因為人的智識，性情，經驗等，各有不同。若取用不得當，任事效力，和工作了解，對己身，對事業兩方面，都將受莫大的損失。近來外國實業工廠，都採用一種心理方法，來雇用職工。換句話說，就是他們用人，多是科學化的選擇而得來的。先考查他的智識，能力，及聰明；次觀察他的品性，道德和志向；再次試驗他的語言，和體格。

我們中國也將逐漸的要採用這種辦法，去雇用職員或職工，所以現在無論何種事業，都有人事科來研究。至於各項人才的供給，我們要為管理人商討幾種建議：

(1) 升擢：將該公司的職員表取來考查，摘其平日成績較優的來升擢他。這樣，不但可鼓勵本人努力，且可利  
用本業平日訓練的苦功。

(2) 調遣：職員工作某種位置太久，不免有倦怠趨向，如有的時候能調遣他項工作，雖不必增加工金，但對工作方面可另生一種興趣。這是任用雇工一個好的心理辦法。

(3) 介紹：在此大衆失業聲中，無論何種職業介紹所，

都有大批各項人才的登記，以便雇用的應徵。這樣，必能得其廣大選擇，來任用賢能。

(4)廣告：廣告，是現代商業中錄用人員的普通方法。這種法子，當可有享受廣大選擇，和錄用賢能的益處，但應徵信的麻煩，和時間的長久，又不免有所缺憾。

(5)普通會社：我們若須用專才，可向本地所開設的會社，如工程師會，銷售員會，文藝專家會社等來徵得，因這樣的會社，必有多相類似的友朋，聯絡一起，聲息必較靈通。

(6)專門學校：無論何種專門學校，對於徵求某種人才，一定是便利的。所以遇着需用的時候，可通函致該校校長，或是當局人妥協，自可得用人滿意的大道。

用人的方法，和雇工的來源，既然有了大概。現在我們將管理的方策來討論一下：用人原須注意，管理更非易事。現代一班企業家，多數只知顧及本身的利益，不顧工作人的報酬。甚至對於本業機器損壞時，有修理的必要，對於本業工人害病時，還無醫治的責任。勞資衝突，罷工風潮，就是因為這些情形激成功的。我們在討論這種管理法以前，可將韋卜氏管理傭工的原理，介紹來參考。他的主義，是要職員所司的事，應當和本人的性質相吻合；

二，職員環境，應當安適，叫他得以專心，不致外務；三，職員的功績，應當有相當的酬報；四，職員工作的時候，應當有精神上的安適。這種原理，當是無可否認；但我們在此地，還要注意幾項具體方法來解決。這種方法，是什麼呢？

(1)組織人事委員會：本會重大的責任，是要維持工人的秩序，和解決他們個人方面的問題；例如工作時間，薪金問題，和一切工作情形。這會組織，每因機關種類不同，工作性質的各異，和範圍的大小，來定委員人數。換句話說，就是企業範圍大，人員多，那末委員人數，也當隨之而擴大。

(2)訓練與待遇：訓練和待遇的關係是很密切的。因雇工有了相當的訓練，自應有相當的待遇，因訓練後的雇工，自有相當的長進，有了相當的長進，待遇方面，自應當有分別了。「現在公司，商店等對於雇工常採用獎勵制度，就是這個原因。不過使用這種手段，要輕重得宜，才可使同事心悅誠服。要是輕重不得宜，或是方法不善，就不得發生意外的糾紛，甚至激起罷工風潮，影響倒整個事業。所以管理人對於雇工的獎勵，該當格外的審慎。關於獎勵的法則：大概獎的方面；像加薪，升級，特別獎金，多享

紅利。罰的方面；像警戒，減薪，降級，賠償，斥退等等。受獎的，以善盡職守，著有成績為原則。受罰的，以怠惰工作，有防事業為標準。至於或輕，或重，又須看事實來分別。全在管理人的善於處置。」（見吳雲高商業管理）

(3)設備的注意：設備一項，在事業發展上，是很重要的。有了完善的設備，不但工作時利便，且效力也要增加了。在一個事業組織的設備，最要注意的，不外下列幾種：

A 光線：光線，為工作時候最要緊的，不但要充足，而且要合理。所以不論日光，電光的配合，都要設備的適當。

B 空氣：凡人多工作的地方，若空氣流通，工作的人，就不致倦怠，那生產的効率，也就要加倍了。

C 休息：凡人整日工作而無休息，不但身體虛弱，且生產率，還要降低。我國工業，不能和外國比，就在此。所以今後若要用科學的方法來支配工作，那末，安舒的休息所，內備櫃台，桌椅，和新聞紙等，都應設備周全，使工作者之得以便宜。

D 盥洗所：雇工每日工作以後，應當有便宜的盥洗所，和便所。這樣也可喚起他們工作的精神，和增加他們工作的興趣。

E 消防：消防這件事，為職工生命保障的工具。所以要有堅厚圍牆，鐵裝門窗，以免火災和別項危險。自動救火管，也要裝好，以備不時之需。

此外還有運貨車，醫藥，和一切日常應用器皿，都要設備周全。我們若考一家商店，或公司，辦理是否適當，看他的內部設備怎樣，就可決定他們管理人，對於人事研究的程度了。

(4)薪金支付：各公司，因營業的性質不同，所以薪金支付的方法也不同。有的按時支付，有的按件支付，有的專用紅利，有的專用工資，有的工資和紅利同時並用。像這種辦法，當然各有各的益處，各有各的用意。總之適當適合做工相當的酬報，萬不可以和那班貪得無厭的資本家一樣，只管自己謀利益，不管工作的人應得的酬報，以致惹起勞資衝突，影響整個事業於瓦解。薪金支付問題，確是管理人的一件重要事體。

人事管理的概況，在上面已經剴切的討論一番。我們既知道人事管理之重要，所以無論經營那一種事業，首宜注意人事方面問題，次宜選擇適當的管理人。管理人，是雇工方面的第一主動力，他除維持他們一切的興趣外，又當怎樣防止他們的糾紛，怎樣引起他們對於當局的責任心。

# 如何發展中國的國際貿易

美國商務參贊安諾德宣說辭  
周 擷 清 譯

整個的人類史上恐別無其他民族如中國人那般在國際貿易上顯露着好幾百年的頭角而自身却僅佔如此不重要的地位的了。數百年以前，中國人悠久而優秀文化的所發育的著名的產物——絲，茶和其他商品及產物——吸誘着萬方的商人。在農業上，實業上，和藝術上中國曾被視作世界寶庫之一，即今日亦尚保持着幾種特殊優點。

數世紀以前，中國的走販，確曾經由中亞細亞而達歐洲，然在海外商業上，中國民船實未嘗去五洋四海為中國貨品尋求和外國交換的機會，惟有是泰西各國的商船駛來中國。因之，此花團錦簇的國家，其出產品在國外市場上的發展，便全賴外國商人的力量，中國人反而瞠乎其後了。

中國所以不能成為偉大的商業國家，最大的原因，便為商人過去在社會階級上地位的低賤。學者的地位非常崇高，因此在中國社會上欲為自己或家族爭求榮譽，以前都不願從經商着手，而以精究古代文學為階梯。就是政府方面對於商務的發展亦素來不十分注意。

數百年間，中國的茶，絲，棉布，樟腦和許多手工藝產品在國外市場上確是唯一的供給者；可是，這座古國裏舉世無匹的產物的祕密，漸為其他民族所探悉；所以在十九世紀末葉，向來非別處所能共生的好多物品，已不全恃中國為供應的泉源，例如英國，荷蘭及日本的商人奪去了中國產茶的無上權威。最近數十年來，日本人又奪去了華絲大部份的出口貿易。因而中國數百年來輸出量最大的兩種物產，在二十世紀初葉的國際貿易上，便陷入於比較不重要的地位。

中國之所以失去茶和絲兩宗貨物在世界貿易上的地位，其原因並非是其他國家能產生更優良的貨品，而是在於依賴外國人之代為兜銷其貨品，因為只要他們自己國內能同樣的出產這種商品以後，他們便自然要多推銷自己的貨物。近代的經濟社會逐漸傾向於大量的生產和銷費。中國人對於泰西各國人士日新月異的需求，很少研究的興趣，而英國人，日本人以及其他國經商人民却時常去銷費市場實地考察，盡力使生產方法與產物適應近代有組織的商業

及工業國家的需要。目前，中國在世界上絲與茶的貿易地位委實已極度落伍；即使中國或能以較低成本出產較良品質，而欲在世界貿易上重新獲得此兩種貨品比較重要的地位，亦非經過極大的努力與困難不可。

數十年前，美國的顏料商和油漆商知道了用桐油代替亞麻子油的方法，那是一種良好的替代物，尤其是製造漆料。固然中國人利用桐油製造漆料已有很長的歷史，但是泰西各國的此種現發，却不能歸功於華人，而為中國的洋商努力擴展他們營業的結果。漸漸地，顏料商和油漆商認識了桐油的利益，於是廣為採用，降至今日，桐油遂成為製造漆料必要的成分。美國的製漆廠起先原都樂於取給於中國，所希望的是有標準的品質和合理的價格。關於品質，以前嘗有漢口出口洋商所經營的製煉廠予以擔保。美國桐油的進口因之每年高至美金一千萬至一千三百萬元。

美國製漆商最初之以缺乏桐油供應為慮，這大約還是在十年或十二年以前，當揚子江上游的政治情形趨入惡化的時候。當時中國的投機份子利用機會故意抬高價格，不過幾個月以內，漢口的市價竟由每擔十六兩漲至每擔四十

二兩。當然，出口稅，釐金，棧雜，運費的高低無定，居間人的操縱，銀價的漲落等等，在在足以影響出口貨的價

格的變動，但與投機家的突然操縱價格相比，尚屬小焉者也。

在此種情形之下，美國買主，感受着其工業仰給於中國的危險性，於是為保全此項工業的將來計，就不得不另謀辦法。其實天下人心都是相仿的，各處投機家誰不想利用機會為自己謀利。但在近代有組織的經濟社會之中，工業實亦未嘗全握諸投機家手中。牠們可求助於法律或商會，以及其他為工商謀利的商業組織之保障；不過在觀察中國現狀之後，美國顏料和油漆商領袖便發覺欲求在中國政府所屬機關，商會或其他商業組合保護之下獲得長期的桐油供給於平穩的價格之內實屬不可能的事。因此，他們便覺悟欲抵制價格的操縱，非在本國種植桐樹，產生桐油不可。雖然他們並不歡迎投資於一種新穎而又全無把握的事業，尤其是須與經濟水平低下的中國競爭的事業；但是，除此之外，實亦別無辦法。因此，他們便自己組織美國桐油公司，在甘斯維爾及福勞立達購地一千二百畝，來表示在美國產生桐油之可能。

由此看來，中國若欲發展國際貿易，自非先用全副精神整頓其國內商業，使積弊盡行剷除不可。中國必先使其國內貿易盡量現代化，而後始可希望出口貨的大量增加，所



謂國外貿易之成功，亦不過是國內貿易的擴張而已。即以

桐油而論，中國正不必以美國植桐爲慮，因美國的從事種植，桐油的用途將更有發見。有許多用法，也許在中國早已盛行了數百年，但總以缺乏企業心，始終未使知於海外。美國就不然，在甘斯維爾及福勞立達——最初以商業立場種植桐樹的地區——左近，爲了宣傳的緣故，居民已利用桐花的茂盛豔麗發起舉行桐花節的盛典，每年特在桐花盛開時節，邀請公衆前往觀賞。

由於美國種植桐樹而激起的對於桐油廣大的使用，無疑的將使世界對於此種物產的消費大量的增加，而保證中國桐油在海外未來的大量需求。反之，即使在一二十年之內，中國失去了大宗的桐油出口，則該項工業在國內將發生何種變化？中國能否乘機建設此種商品的國內貿易，事實上，中國欲與其他國家在桐油的生產和銷售上競爭，其方法莫善於先使其本身以科學的方法，應用桐油於工業與藝術。欲達到此目的，實業部商品檢驗局現在既已盡力設法改良桐油的品質，應該再賦與種種便利使研究桐油的各種用途，並如何使研究的結果應用於國內工業上的實際方法。在這裏，吾人格外的注意實際，爲的是中國習見之一種特殊傾向，常以研究和調查工作僅限之於純粹學術的目的

標。

至於茶葉，中國如欲使其出口貿易大量的增加，必須先在國內設法改良，使品質劃一，供應無斷。假如中國以鉅款在美國從事擴大宣傳，而使中國茶的需求大量地增加，美國茶商是否能在合理的市價之下獲得標準貨品的長期供應？所以最好的方法還是以優良的品質先來建設一個健全的國內貿易，祇要中國能積極開拓其國內市場，使一切茶葉等級分明，適合標準，裝璜美觀，則在國內即可覓得較國外更大的市場。而只要中國一經建立巨大的國內茶業，自亦不難用同樣或相類方法來增進其出口數量。

數週前，美國經濟考察團團員有往廣東考察者。在與中國之商會會席上，該商會某委員會建議如考察團能設法誘致美國人民消費大量的中國茶葉，則於中美貿易必有莫大幫助。對此項建議，考察團即答以數小時之前，銀行公會在某中國旅館招待渠等時，所用之茶，都爲舶來品。茶中並和以牛乳；此種辦法，實與中國人保持佳茗芳味的理想大相反背。中國商人或其他團體在招待外賓或本國人時使用舶來茶葉現在幾已司空見慣。甚至在中國國有的火車上，中國旅館及飯店中時竟欲求中國茶而不可得。因此考察團願向中國當局建議，請盡量提倡中國人用中國茶。

換言之，即國外貿易必先由國內貿易着手。

中國茶業之發展，前途正未可限量！最近數年來，民間已漸習用冷飲。各種各色飲料皆裝入瓶內出售，惟其內容亦實多可疑之處。吾人苟以上等或未受過分漬浸之黑茶或紅茶善為沖製，冰冷後加入檸檬薄片及少許白糖，其精美，衛生與可口處，當非其他夏令飲料可及。此種飲料頗足以為茶葉本身作絕大的廣告。中國婦女俱樂部，百貨商店，商會，童子軍以及其他團體組織皆可聯合起來作大規模的宣傳運動，使國人樂用本國的特產。

不過要使中國人民樂用冰茶，其調製方法必須經嚴密之衛生監督，並且必須使用玻璃杯以代替尋常茶杯，倘使冬令能用玻璃杯飲熱茶，內中加以檸檬片及白糖，茶之消費無疑地會大量地增加。這是有用的杯子感茶所決不易造成的，正用水烟筒吸煙，對煙草的消費決不若吸食捲煙為大。當然，所謂用玻璃杯感加糖熱茶，將令黑茶或紅茶大量地代替綠茶的銷路，但是綠茶常以沖得次數太多，茶味淡失，使一般人對之漸少信用。祇要在滬杭路車上旅行過的人，誰都知道那浙江一時著名的產物——龍井茶——是沖得如何的淡而無味——至於在中國個人之消費茶量最大的，那末誰也比不上於中東路極盛時代哈爾濱的俄國僑民了。

他們在冬季用紅茶熱飲，在夏季冷飲，而加以檸檬片及白糖。

中國人民應使習於消費大量的茶，此種建議，正因中國本身所產茶葉品質之優良，允推世界第一，能促進此項物品的國內貿易，實足引為自傲。何況檸檬及糖感產於中國南部，玻璃器皿本國亦多出產，故實不難使其為純粹的中國飲料，再使加以富於企業性的良好推銷法，飲料的質又能與以相當的保障，則茶之消費量至少亦必增進數倍。總之，當吾人置茶葉的國內貿易於健全的基礎時，其出口即亦不難因之而趨擴張。而茶的消費量增加，對於產茶區的農民自將有莫大裨益。

罐頭業在中國現已日見發展。其罐頭食品種類之多且為其他各國所不及。此固亦需要標準的出品，衛生的保障，美麗的裝璜，富於企業性的銷售和廣告法，減除過份的重稅，合理的銀行信用，優良的運輸法，使原料便於運至裝製的中心，並保障在營業上不受政府的干涉，藉以建立一種重要的國內貿易，更由此方法謀取國外貿易的機會。

在鮮菓方面，亦有足以幫助國內貿易，而促進國內經濟狀況的。中國南部感產新鮮荔枝，顧未嘗稍事努力於華中及華北消費市場之開拓。反之，上海每季消費由菲律賓

入口的芒果，其數概難勝計。如芒果可在上海銷售極善，則於荔枝何獨不能大量銷售，自從包物的透明紙發明之後，由樹上採下之整球的荔枝可用乾燥而衛生的方法包裝，再用稻殼填塞，此種透明紙包裹，就可以裝入筐中，安全地運至上海。

還有，中國南部所產鮮美的蜜橘，汁多味甘，舉世罕有其匹。此種特產應與詳細選擇，嚴密分別等第，每枚裹以薄紙，自稻殼填塞裝入箱或筐中，運往全國較大城市之市場中出售。如果上海的主顧可以利用電話，向水果店索購中國蜜橘數打，而擔保送來的貨品能與舶來品加利福尼亚橘子相媲美，則其愉快為何如？祇要吾人能得到真實的品，自無不樂購上等的中國產品，惟在普通情形之下，每欲獲優良菓品，似非耗費相當時間親自出去選擇不可。

至於美國加省橘子，在運往市場之前，必先嚴密檢查，區別等第，並界產橘者親自裝箱。此輩產橘者皆為加省橘商合作社之社員，必須遵守某種法規，以促進加省整個橘業的福利。有敢故意違法者，便有被驅逐出會的危險，以後其出品便不能再享受種種運銷上的便利。

中國的柚子實屬異常可愛！但是凡去市場購買柚子者，常覺與賭博無異。偶而幸運，在剝去外皮之後，或可獲

得所喜愛的品類。此種柚子為何不能區別等第，在每種貨色上刻以號記，使買主知所取捨。加省橘子及檸檬之所以能至中國暢銷，即因買主在選購時，菓上蓋有加省出品商個人的商標，而比較可有把握。

中國現應效法日本改良其瓜果及蔬菜之屬。中國對此雖已不無多少進步，但總嫌其太遲緩散漫。中國人向為菓品及蔬菜大量的消費者，苟人民能在合理的市況下獲得優良的貨品，國內貿易，必暢旺無疑。近年來因習用冷藏法，時令菓品及蔬菜較諸過去時代已易於保藏，而與市場亦便利良多。嗣後並預料將更有進步。在目前狀態之下，中國的市場耗費委實過高，只觀乎出產者所得之代價及消費者所出之價格的高低不同，以及腐敗菓菜的大量損失，便可窺見一斑。

於此食品問題討論之下，吾人並可一提苣漿的情形。巨漿為中國給與世界之物產之一，但使其成為今日的口，衛生，富於滋養而且易於運送的補品，其方法仍全於賴外人之發現和努力。目下製造苣漿使含有牛乳各種成份的成本，却僅佔牛乳的十分之一。苣漿業之於中國，日後正大有可為，在國外貿易上亦不難佔一重要地位。此種問題最好指定由中國某研究所與以研究，必須從實際着想，

不僅作理論上的探討。

中國之竹，爲用至爲廣大，而中國人之使用竹料，其方法與種類亦至多，外人見之，每覺興趣盎然。苟進而研究竹料如何可以幫助中國人的經濟生活，則其所感興趣當更倍之。泰西各國幾全不產竹。蓋此爲中國特產，若能善爲使用，其利益亦必至巨且大。

不幸近年來的中國知識份子，正犯著一種不願致力於研究本國特產的通病。不然，竹器的銷場，在國內不產竹的地區不是正大可增加？至於發展中國竹器業最大的市場，當然爲中國本國無疑，但是竹器之輸出亦未嘗不有遠大期望。例如，竹梯的輕便，光滑，堅固，耐久，其切合實用，實非其他一般可及，世界商業上似乎應有竹梯的地位。至於竹製傢俱，荷式樣能適合西方人士的需要，也應有發展希望。以竹筒裝入罐中，中國能給與世界以一種價廉物美的食品。然其食法必使普及於西方社會而後可。爲提倡計，中國南部每年應舉行竹器展覽會，陳列品中之優秀者給以獎金，並特別獎勵發明新式竹器者。此乃中國各研究院另一值得研究的問題，但欲使此種研究有利於國家社會，則又非認清一定的實用目標不可。

中國有悠久的文化而幾無玩偶，有供小孩玩賞，此誠

不可解。在家庭制度嚴密而有悠久歷史的中國，傳統的習慣既是女大必嫁，對於兒童又屬十分注意，玩偶似應早已成爲一國間女孩必不可少的玩具。玩偶在手工業中該佔有如何重要的地位，而其精美與種類之多亦惟手藝工匠之出產爲最。西洋玩偶頭部大都以瓷料製造，此卽爲中國人所發明。不過，如欲以玩偶介紹給中國家庭，吾人意謂必先自上等階級和資產階級起。上等階級中現已盛行玩偶爲玩具，次富家庭中自多欲摹仿其幸運姊妹而需求較廉價的種類。在經濟階級上地位更低的人將需求價格更低者，如此輾轉而可引起更大的市場銷售與大規模的出產。觀乎此，則玩偶業似不難成爲重要的國內貿易，卽偶而亦可輸出外洋。

關於中國的手工業，前述種種，皆顯然可爲國內和國外貿易建立富於吸引力的地盤。中國手藝的精巧和出產品種類的豐富，目今世上可謂無出其右。際茲手藝工業的國家轉變爲近代工業社會的過渡時代之中，國內政治界及經濟界領袖尤應盡力使減少經濟上的裂痕，因爲手藝工業大致爲鄉村的特徵，而鄉村卽所以代表中國社會的脊樑者。

目前手藝工業，在中國國內經濟及國外市場上仍佔有

重要的地位，尤其是手工藝術出品。倘使能在北平，上海，廣州等中心地每年舉行手藝出品展覽會，優良者與以獎賞，以資鼓勵，則於此項工業必大有幫助，在君主時代，朝廷本即有類乎此種的獎勵辦法。中國過去以瓷器貢獻於世界，但今日其陶器製造術在世界上僅佔極不重要的地位，現在進口數量反較出口為多，而多方面對於精緻的中國瓷器的需要却又遠勝於其供給之量。中國固不乏致力於復興陶業者，但總以缺乏聯絡，未獲成效。此乃研究院大可有為的研究問題，但若僅事純粹學理的探討，而不從問題的實際方面著想，亦必於事無補。換言之，即欲使陶器製造的研究有益於國家社會，必須悉心規劃，使此項工業在國民經濟上佔據重要的地位。

張祥麟先生去年代表中國參加芝加哥博覽會後，曾云有一美商，對於陳列品中的福建漆器烟匣，發生極大的興趣，擬即訂購數十萬隻，迨此消息電達福州，而當地漆器商雖感營業衰落之水深火熱，却無法接受此項買賣。使福州領袖人物能稍俱企業雄心，則余意謂對於此種定貨不但能從容接受並可誘致更大越的繼續定貨。福州的大學生，正以不得機會為祖國服役為苦。彼等何不組織團體，從事研究促進福州各項土產的方法，同時研究此種工業的本身

和其出口品的市場可能性。如此，則彼等對於福州漆器業必可大有貢獻。又散居於上海，漢口，北平，天津及其他各地的福建人士，應使共同努力於發展福建土產的市場，對於出品之改良方法更應隨時貢獻意見，使貨物得於國內外各地儘量暢銷。

大概凡來上海及中國其他各城市之旅行外賓，幾無不酷愛中國的手藝出品，此種出品，至少在式樣及品質方面，代表純粹的中國出產，非在別處所能獲得者。現在最好能設法使渠等易於接近製造及銷售此種出品的場所。譬如在上海，最簡便的，莫如在規模較大的百貨商店，另闢一層專以陳列及出售此種手工藝出品，如象牙彫刻，細木彫刻，漆器，磁瑯品，竹器，花邊，絲帷，中國傢俱，黃銅器，青銅器，繪圖，錦緞，玉器和銀器，珠寶，細瓷及陶器，珠串，籃子，泥像，及燈籠等等。如果能為工匠另設小攤，任人觀其工作，則此種出品之銷售當可更見踴躍。此外，如再能組織一小規模而能從事實際工作的顧問委員會，襄助設計，使工匠及出品感受實益，此於整個事業，裨益更大。總之，在過去，中國人個人主義的精神實屬過強。各方面缺乏聯絡，很少覺悟一種有健全組織的合作，於國家社會有極大利益的。現在亟應趕快覺悟，來努力助

進建設。

上文已略述遊客的貿易的大概。中國在國外商業上仍似不能積極鼓勵遊客買賣而忽略極佳的發展機會。其實，遊客不但消費其所攜帶之金銀，同時當並為所購物品及所遊地點最有效的廣告，這方面，尤以美國婦女遊客為甚，因為她們來到中國之後，大半時間，皆消耗於購買物品。假如我為中國財政部長，我必設法籌集的款邀請一千位美國富孀來中國遊歷，先期代付川資，在春秋二季分組招待，每二星期接待一百人。此輩遊客所耗的金銀及其對於中國及中國物產所作有力的廣告，足可抵償所耗於招待諸費而有餘。即使此種計劃不能實行，中國若能另為設法誘致，美國遊客，當不難成千累萬，前來觀光，尤其在今日，歐洲已不若昔者之足以吸引美國遊客的時際。上海應即速設立一強有力而活躍的外賓遊歷會社，以促進整個的遊覽業，因而得以藉遊客為媒介使數十百萬金元，大量地流入國內。此種會社，欲使其成功，應不但包括與遊客貿易直接有關的各業代表，並應聘請能設計促進中國遊覽業之熱心於公共事業的個人，共同參加合作。

實業部長陳公博氏嘗謂中國實業的進步應與改善農民生活相提並論，實為至理名言。陳氏謂今日中國的格言應

為注重農業及輕工業以求鞏固國基。在過去，中國出口品幾全屬原料及半製造物品，欲謀國內製造品輸出量的增大，全待乎中國現代製造術的進步。中國人民耐勞能幹，物產富饒，為其他各國所望塵不及。但在近代經濟意識上，較中國更為落後者，殆屬寥寥無幾。中國在充份的勤勉的人力和偉大的富源上所佔的優勢，至巨且大。但此種優勢不幸常為缺乏經濟的運輸，重利盤剝，苛捐雜稅，缺乏成本統計的制度，以及在中國家庭制度壓力之下所造成的各公司及實業機關用人過多等種種積弊所掩滅。

目前鼓勵外國公司設立分廠並利用外資發展本國的製造業，實為促進近代工業最有效而最經濟的方法。在中國組織健全的外國工廠，不但能雇用本地勞工，使用國內土產，且為教育人民的有助媒介。此種機關的訓練，有時反較純粹教育機關的來得切於實際，並且，學生在受訓練之際，同時並已解決了生計問題。

不過如欲吸引外資從事於製造企業，則對於此等工廠出產品的種種歧視，又非根本剷除不可。目前許多外國工廠的貨品運入內地，即未能享受所謂「優先待遇」。同時本國工廠有專事摹仿外廠出品，利用外商富於企業性的推銷方法，廣告和售貨術，一方競銷，一方以劣貨攘取其利，

此種行爲，亟應設法杜絕，而予外廠出品以保障。

吾人意謂外商工廠之遭受低貨的打擊尙又其次，此種禍害並足以蹂躪中國本身建立輕工業之實際的進步。格雷謝氏低貨驅逐佳品的定律在這裏便有了很顯著的證明。要消弭此種不幸的事實，祇有由實業部來主持設立公共展覽所，陳列各工廠的註冊出品。在標籤及廣告上，製造商得註明會在實業部登記，所以證明其出品的優良。如其銷售貨品低於登記或陳列之貨品時，無論何人得即控諸實業部。實業部應負責立即使其停止出售；如爲事實需要，更便取消其證明文件，並向公衆宣告。用此種方法作保障，或可使目下一般遭同業非法傾軋的廠家，免受過大犧牲。

在討論中國的國內和國外貿易，上文僅得略舉少數貨品及工業爲例，苟欲包括所有物品及工業，恐非洋洋巨著不克濟事。然上文所舉各例及實際資料，吾人深望其足以啓示中國貿易及近代工業上發展的偉大地盤。中國有國外貿易局而無國內貿易局，在美國，則國內貿易亦視爲同樣重要，使與國外貿易相連結，而有國內外貿易局之設。使中國能在國外貿易局中附設組織健全的國內貿易機關，則其裨益於國外貿易，必更不止如。

故此，中國如欲解決發展國外貿易的問題，非先使國

內貿易步入正規不可。換言之，在國內貿易不健康的狀態中，國外貿易是決無繁盛希望的。中國的面積大如整個歐洲，人口衆多，蘊藏極富，則其工商業的發展自全賴乎建立一種健全的國內貿易。在國內貿易狀況進步之後，國外貿易自不難日趨旺盛，因而轉致國內貿易與國內工商業於健康穩固的基礎之上。

上文所述，並非是指摘中國國民於改進國內狀況上尙無相當努力。美國經濟考察團團員，最近來中國考察，對於公路建設的進步，鐵路及航空事業的發展，以及大規模城市的建築和市政的改良，都在表示嘆服。教育制度在最近數十年中亦經相當改革。全國各地科學研究機關的創立，爲數亦衆。就搜集與編訂關於經濟狀況的資料，及編印關於一國經濟問題的書報雜誌上觀察，今日的中國正在努力活動準備明日的中國。中央政府，省政府以及地方政府的領袖人物對於經濟意識的覺悟與認識實與中國未來以極大的展望。

不過，雖然有此種種顯著的進步的明證，余深信中國國民自身亦感覺從事建設工作的各方人員仍極缺乏聯絡與調和。對於經濟問題的探討，仍不免持有純學理的態度。

即今日的傾向，對於工商業的改進猶從事紙上談兵，不思

所以使此等計劃實現之法，這大概是為感受數百年來文官考試專重古典文學的遺毒吧？

或問蘇(格蘭)美(利堅)大實業家安德羅先生以致富方

法。安氏答曰：「僅恃余深知利用他人的頭腦」而已。目今

中國國民之受近代教育而與西方社會接觸者頗多，應知如何借重外力謀祖國的進步。總之，如中國人民不能盡量利

用他國人民的經驗與資本，實屬一大不幸事，蓋如此將且難免危及將來的國家政治也。另一方面，各國尤應以善意的態度，樂觀中國國民經濟地位的抬高，以及大中國經濟狀況的進步，所以促進中國國際貿易地位，而增進其與各國相互交易貨品的機會。



- △東西塔
- △勤字牌
- △得意圖
- △進財牌
- △勤工圖
- △雙塔寺

粗布	粗斜	光斜	洋紗
細布	細斜	黃斜	條絨

- △問女何所思？
- △問女何所欲？
- △女亦無所思！
- △女亦無所欲！
- △去剪好國布；
- △歸來做衣服。

### 勤豐染織廠

▲發行所南京路萬源祥內

電話 一三七六三  
六二四〇七

工廠 虹口保定路  
電話 五〇五九六



## 管理瑣談

唐澤森

### 運用常識求管理科學化

在組織嚴密，管理科學化的事業中，諸事都是根據預定的計劃進行，所以秩序井然，有條不紊，辦事的效率既高，一切費用與成本即可低省，因此事業乃能穩固與繁榮。但是在舊式管理的事業中，則適得其反，辦事混亂既不及待言，而效率低微，成本加高，乃不得不時時在生存中掙扎，當局者無自知之明，反怪環境不利，豈不冤枉也！實在講起來，科學管理並不是什麼十分深奧的東西，不過是常識的運用而已，就是遇事加以分析，求其原因與結果，根據分析的結果，擬定計劃與制度，以作進行的基礎。譬如辦工廠，首先應研究的一點，就是工廠的地址問題，而市場的吸引重心，物料的來源，勞工市場，燃料供給與交通運輸便利與否等，就是我們對工廠地址這一問題，應分析的幾項事實。再就建造廠屋而言，凡對於廠內佈置，以及光線，通風濕度與衛生設備等，均須就自己的工業性質以及有關的各種事實，加以詳細的分析，而預為

計劃妥當，然後本着計劃施行，以避免將來改造的麻煩。

### 穩健的財務管理

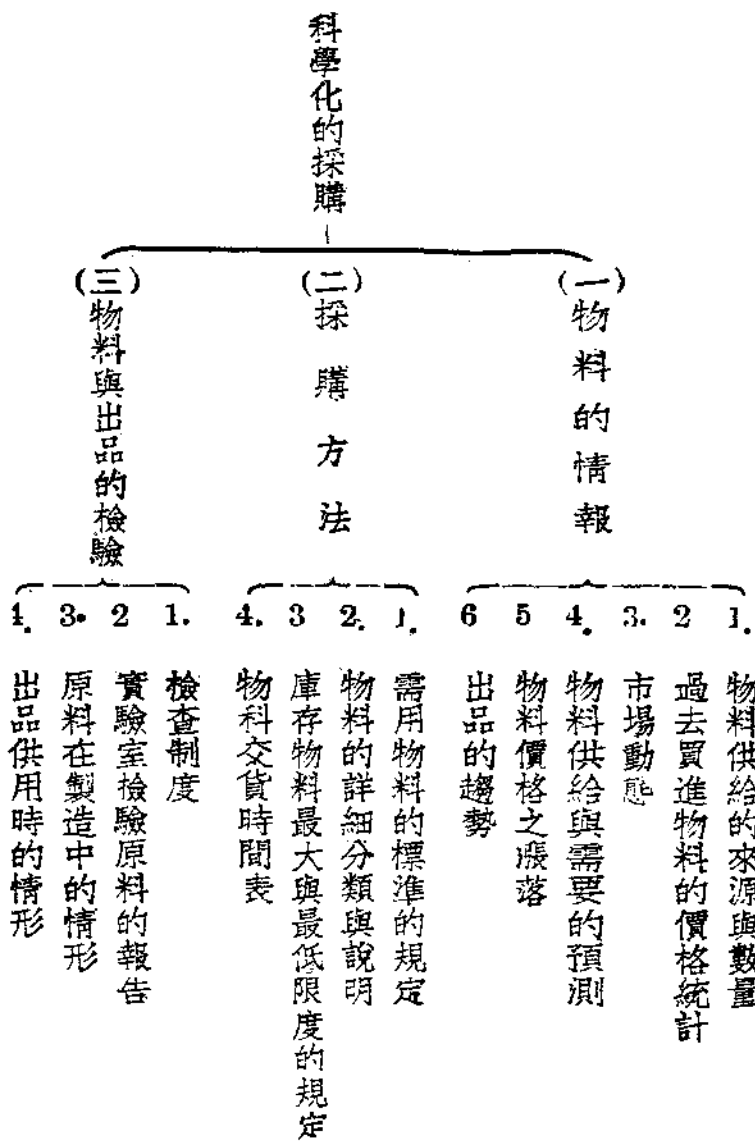
金錢萬能，辦實業的第一件，就是非有相當的金錢不可，所以財務管理者就是如何妥善的處理金錢。金錢既是辦實業的第一要件，則財務的處理之妥善與否，即關係事業的成敗。我們辦一種實業，甯肯慢慢的求發展，不肯用借債的方法，急於擴大。與其負債辦八九個廠，結果因為債不能償。弄得某一廠要由外國銀行拍賣，丟盡面子，那就反不如不負債而辦一二廠的好。不僅此也，往往一個工廠因為負債，讓債主侵入管理權，於是廠方辦事，處處感到牽制，身為經理者雖有謀發展之宏願，亦無如掣肘之處太多，而無從實現也。這是一點，再則負債過多，利息負擔太重，處此商業競爭激烈的時代，亦是極不利的一件事。從前美國某汽車公司，於廣告宣傳上，即以該公司未負債，無利息之負擔，作價廉物美之辯證，謂每車比別家公司所造者少三百元之成本，因此價格特廉也。根據以上所說，我們

就知道處理財務最要緊的條件，就是如何使利息的負擔，減至最低限度，而同時如何發揮金錢的最大效用，使一錢不浪費，亦足以減少額外負債的需要。

### 物料的採買與保管

物料管理之週密，有賴於紀錄之精詳，每一種物料收進若干，發出若干，均須在賬上記明而收發對照表，是要時時求其十分正確的。各種材料的存餘，都要有最大限度

與最低限度的規定，以免有過多與過少的毛病，過多則不僅使資金呆滯，而且某些材料因堆集時日太多，或者要腐壞，過少則一遇需要，而採購不及，則在製造方面，機器與工人即無工可作，如此時損失極大。各種材料均須規定標準，擔任採買者須照標準購進，而收進時又須經過檢驗的手續，以證明是否符合規定的標準。故為要採購科學化，我們應需注意的事項，可概括如左表：



物料的保管是要十分嚴密的，各種物料均須用記憶符號法，分類標明，使不紊亂。而上面所講的最大與最低限度的各種物料，均須記在總賬上。總而言之，物料的採購與保管在管理的事務中，是極重要的部門，其原則不外（一）以最少的費用，求最大的效果；（二）物料的質的標準化；（三）物料的量的適當準備，而如何達到上述目的，則又不外應用常識，分析事實，依據情形與需要，而規定一種適當的制度，然後依照制度施行，則雖不中亦不遠矣。

### 如何管理機器

關於機器，第一個條件自然是求其標準化，但是如果支配與使用不適當，則無論機器如何精良，亦不能產生最大的效率。最要緊的是要使機器不斷的工作，無片刻停頓，如此在經濟上才合算。機器不比人，並不需要休息，不會有疲勞問題發生，所以我們對於機器的管理，要注意左列各點：

- 一、適當的工作量度，無過多與過少之弊。
- 二、適當的工作管理，使機器上的工作不斷地進行，快慢一如機器之速度，既不太快，亦不太慢。
- 三、適當的養護，指修理與加油等工作而言，使機器工作無停斷之虞，工作進行無阻礙。

四、適當的使用方法，使機器的工作進行靈敏。

五、適當的光線，使工人不致因光線太暗，而感工作之不便。

六、工作器具的妥為預備，工作器具的整理與預備，須另有專人負責，以免工人臨時找尋，或有器具不適用的弊病。

七、適當的工作安排，一種機器擔任一種工作，不能勉強楚材晉用，否則不僅出品不好，機器也要受損。

八、詳細的紀錄，每種機器使用的情形，出品多少，電力消耗及修理費用等，都要有詳細的紀錄，以便計算成本，並估定各生產單位的效率。

紀錄是科學管理的根本，因為科學管理的真髓在於分析，而分析必須根據紀錄，所以在科學管理法中，無論關於什麼事情，都有詳細的紀錄，經理人即本此種紀錄，以檢查過去，以計劃未來。

### 製造方法的計劃

在科學管理中，擔任製造方法之計劃者，即為計劃部，亦稱製造部。計劃部組織之繁簡，隨事業規模之大小而定。在小規模的工廠中，計劃工作或者僅由一人擔任，而

計劃員即為經理之助手。但在大規模的工廠內，則計劃部的人員有五六人至七八人不等。計劃部的職責如左：

- 一、接受營業部交來之定貨單，而加以處理與分析。
- 二、計劃製造日程
- 三、繕發工作指導單
- 四、管理機器之配用與工作器具之整理及預備。
- 五、監督物料之採購與運輸之調度。

簡言之，計劃部的責任，即是計劃一切常規事務的進行，於是經理人可以將其精力用於創造與發展，而工人則可專心工作，不必因其他事件，而分擔心思。

一個機關之設立計劃部，其原則是「知」與「行」的劃分，因為我們無論做什麼事，必需一種方法，以底於成，而這方法又須是科學的，以省時間與精力，而達到最大的效率。就實業講，在舊式的管理法中，工作的方法是由各工人自己去決定，完全靠經驗，不僅各人的方法不同，就是每人所用的方法，也不能自及時時求其一致，這當然是不合科學的，而因此浪費時間與精力，效率低微，但是在科學管理法中，工作的方法則另由專家計劃，所以能求其合理與科學化，工人只要現成的方法工作，不僅省却許多時間與精力，而工作的效率更較前加倍了。

成本會計是科學管理中的一種紀錄工具，而成本會計科對於計劃部有莫大的輔助機能，因為計劃部須根據成本會計科的統計與紀錄而分配工作與控制成本。計劃部不但要知道各種物料的成本，而且要知道各種機器與工人的工作成本，於是對於增加生產效率，改善工作情形，減低成本等等的計劃與標準，才是在可靠的基礎之上建成的，所以成本會計是實業中的指南針。

除成本會計之外，科學管理中的計時員，也可幫助計劃與標準之決定。計時員的責任，是用跑馬表，行時間測驗，而決定工作的最好方法與標準時間，工資之計算即以此為基礎，而計劃部亦以此為根據，以計劃各工人與各機器的工作。

在舊式管理中，關於每件工作所需的時間，人與機器的工作能力，都無準確的紀錄，只憑工頭的經驗決斷，因此沒有標準。但是在科學管理中，工作的計時與評量，不由工頭管理，另交一專員負責，同時佐以成本會計科所供給的數字，故能準確與標準化。

以外再有各項事務，以前均由工頭兼管，而在科學管理中則均由計劃部另行指派專人負責的，是左列四種：  
一、工作程序員 其職責為分配工頭，工人與機器的工作。

二、指導票員 其職責為負工作的詳細指導並評定工作的等量，以便支付工資。

三、時間與成本員 其工作即為分發工作指導單給工人，指導工人填寫報告，收集紀錄，而轉送成本會計科或時間記帳員。

四、訓導員 其職責為調處工頭與工人，或工人與工人間的糾紛，他是和事老，有時亦擔任工資支付不公的糾正。

除此之外，工頭復按照其所須擔任的工作的性質與機能，而區為左列四種：

一、速率長 這種工頭教導工人對工作器具的適當應用，以及工作的適當速率與餵送等。

二、修理長 這種工頭是管理機器之養護及修理等。

三、檢查長 這種工頭負所有工作質的維持與檢查的責任。

四、工作長 這種工頭是要負責使機器時時有工作進行，一種工作完畢，另一種即隨之開始，中間毫無停頓，而同時領導工人在適當的方法之下工作。

如此工頭的地位並沒有降低，不過是在職責上有精細

工商管理月刊 二卷十二期 管理瑣談

的分工而已。職責分明，權限劃清，是科學管理中的基本原則。關於各種事務，在下的人既明白應該分別向何人請示，同時在上的人亦復知道自己的職責與權限，於是辦事決無重疊與遺誤之弊。自然在小規模的工廠內，工頭的職務用不着如此劃分，一人可兼數職。但無論一人兼擔，或數人分擔，舊式管理法與科學管理總是絕對不相同的。在舊式管理中，工頭發號施令，只憑口述，一個工人的工作方法，或是聽工頭的口講，或是仿照資格較老的工人，如此方法全不能一致，同是一件工作，甲與乙的方法既不同，而乙與丙的方法亦互異。但是在科學管理的法則之下則不然，無論對於那一件工作，要求出一個最好的方法，以定為標準，這標準方法是印好或寫好在紙上，發給工人一體依照實行，這就是工作指導單，如果工人不明白，有負責的工頭指導，如果工頭不明白，再有計劃部負責的人員指導，如此工作的成績自然能優美，而效率也必然加大了。

### 人事管理的要件

人事管理最大的原則是求人與事的適合，要求人事的適合，即有賴於性能測驗與訓練。科學管理的信仰，是無

論那個工人都可訓練成爲有技能的，各人的性能不同，不適合於甲項工作者，未必亦不適合乙項工作，所以事先必須施以性能測驗，知道每一個工人究竟宜於做那一項工作，然後再加以訓練，使他的技能以達於純熟，而按照其技能，給以合理的工資。

勞工在實業中是一種感應性的分子，而實業的效率與成功，大半是要靠這種分子的感應是否精誠。雷特費爾得（W. O. Radfield）氏講，「勞工是實業中的最大的力量，唯一活的力量，但同時這種力量多半是浪費了，我們對於這種力量並沒有如同機件一樣，得到最大的效率。」

我們對於勞工如果要取適當的與科學的態度，就要承認它在實業中是一種資產，處理這種資產之須慎重小心與公平，正同於管理他種資產者一樣，所以對於工作情形的改善，是要儘量的施行，不僅是因爲這是合乎人道的，而同時經驗告訴我們，這在經濟上打算，也是值得的。工廠的環境舒適與衛生，則工人的心境舒暢，工作的效率加大，而因疾病曠工等情事，亦可因而減少。

關於人事管理的文章，工商管理月刊上已發表甚多，此處無容詳細論述，而我的話亦暫止於此。

### 管理大部分是對人的

森

管理的工作大部份是對人的，所以管理者除非是明瞭他們所管理的人的心理，他們的方法就會失敗。管理者決不可以成見判斷勞工的心理，是要對於大眾的意識，作客觀的分析，以期得到深切的了解。這種對於大眾意識的了解，是管理者的第一步工作。我以爲這是一個不可與道德分離的問題，而管理者對於工人，只有承認勞工在社會上應享的權利，才能導實業人正軌，而免除勞資的糾紛。

# 會訊

本會第六十次聚餐討論會記錄

日期 十一月二日(星期六)中午十二時

地點 八仙橋青年會

演講者 顧炳元先生 紀錄者 謝崇山

主席 曹雲祥

出席者 慎微之 王家棟 翟克恭 宋沛道 徐百益

水渭臣 袁庸存 鄔德鈞 胥韻南 余雪揚

劉百年 王惠章 顧志廉 曹雲祥 夏盈德

列席者 唐澤森 唐誠 陳道立

講題 工商業合作與人事管理

## (一) 緒言

諸位同志，今天承中國工商管理協會與人事管理學會叫兄弟來報告一些關於在歐美各國考察工廠情形，覺得非常欣幸，本想為工商管理協會講些歐美工商業合作的情形，後來因為接到人事管理學會的請函，要我在今天講些對於歐美工廠人事管理方面的觀感，因為今天兩個會合在

一起舉行，我所以便併在一起來報告，題目就是「工商業合作與人事管理」，如有值得注意的地方，可以給諸位做個參考，倘不能採用的，就請大家聽聽而已。

## (二) 工商業合作的起源

自歐洲大戰以後，歐洲各國的金錢大多銷耗於戰爭，工商業因受戰爭的影響而陷入於不景氣的狀態，同時，一般人民因為經濟奇窘，於是購買力便薄弱，而工廠方面出貨雖多，可是缺少主顧，因之市場日益衰落，在這情形之下，各行同業為謀自身利益的保持，於是互相競爭，把原料和出品價錢都給減低以爭奪市場，但是一般小企業因為資本力量單薄，受不住那競爭狂潮的激盪，遂不免相率倒閉，有些國家政府為救濟起見，乃定出一種統制工商業的方法，限令工廠出品要標準化，定價要劃一，並限止生產，商人販賣亦須依照規定售價，而工商業為加增彼此互助力量計，不得不謀聯合，於是大家有的就合併組織聯合公司，有的叫企業公司，的確，那是它們在工商業衰落時期中的一條出路，不過，當初辦時也有種種困難，然要不失為

是它們的一種很好的救濟方法，

### (三) 歐洲各國工商業合作的方式

歐洲各國所有工商業的聯合組織，各有各的不同，現在就將意大利德國和捷克等國的工商業合作情形略為介紹，以見一斑。

#### (1) 意大利的產業組合法 Ministry of Corporations

意大利自從墨索里尼的法西斯黨執政以後，就在中央政府內設立一個「產業組合法」，牠們國內沒有實業部，也無勞工部，而是將產業組合法包括管理全國農工商各業的行政，牠們訂立行會及產業組合法規，以黨政機關的力量來管理全國工商業的統制和協調，現在意大利沒有工會，沒有商會，沒有農會，牠們用以聯絡的是一種行會制度，把全國農工商各業分為二十二行，顧主和勞工都包括在內，各業既有行會的組織，即可作有系統的改進，得以免除隔閡和糾紛，這二十二業的行會，就是：(一) 糧食業，(二) 蔬菜花果業，(三) 葡萄酒業，(四) 油業，(五) 糖業，(六) 漁牧業，(七) 木業，(八) 紡織業，(九) 建築業，(十) 五金機器業，(十一) 服裝業，(十二) 鑛業，(十三) 化學工業，(十四) 造紙印刷等

業，(十五) 鑛業，(十六) 水電業，(十七) 自由職業，——包括律師，醫生，技師，藝術家等，(十八) 運輸業，——包括鐵道，輪船，汽車，電話，無線電一類的交通事業，(十九) 航空業，(二十) 旅社酒館業，(二十一) 金融業，——包括銀行，儲蓄會，及保險公司等業，(二十二) 娛樂業，包括戲院，和其他娛樂事業，在這二十二業的上面還有個全國各業代表大會的組織，為謀全國的農工商各業的改進，一九二七年四月法西斯政府領袖於羅馬的最高法西斯會中創立「法西斯勞動憲章」，規定以國家直接支配一切的生產力，為雇主及勞動者的指導人，所以勞動者的罷工和怠工都被禁止，而雇主亦不得停廠解雇，工友勞動者一切待遇，都由產業組合法依法規定，工廠如有虧本而停廠的情形，亦由政府貸款維持，並由政府派員監督指導，如此方纔可以免去勞資間的一切糾紛，對於同行各業出品都有標準，價格劃一，所以尚沒有偷工減料或競賣的陋習，如果出品不合標準，或價格並未劃一，那末，政府立即取締，倘有生產過剩的出品，就由同行規定限止生產的數量，把所有裁下的工人調往他業去作工，這樣，工人的生活就可安定，就不致發生什麼糾紛，在產業合作部之下，專設職業介紹所，以辦理失業工人的登



記和介紹職業，同時工廠方面需要工人，也向該所報告，這樣，對於雇主和勞動兩方面都覺便利，而全國工人的失業問題亦得以調劑，所以意大利自法西斯執政以來，沒有那個地方發生過罷工風潮，社會很爲安甯，最近意大利規定叫上述之二十二行會中的勞資雙方要他們每人在每年內各捐助一天薪金給政府做建設費，因此現今意大利添造了許多飛機，又造了許多的橋，築了許多的路，還開辦有不少醫院以及辦了許多義務學校，這皆可以表示他們合作的力量與佳效。

### (2) 捷克的同業合作

捷克斯拉夫是一個歐戰後才復興的小國家，人民很能刻苦耐勞，勤奮工作，故大小工業都很發達，牠們的教育和交通事業，皆同德國差不多一樣的普遍和便利，在捷克小資本的工業很多，自歐戰後，這種小工業因受經濟不景氣的影響，牠們要想單獨維持營業，自然很不容易，在此時候，祇有同業合作的一法，乃能共圖生存，如鋼鐵業造紙業搪瓷業等都是同業合作，即如斯高達鋼鐵公司，是捷克七八個鋼鐵廠合組而成，牠的範圍很廣，包括製造鋼鐵機器鎗炮飛機汽車火車機頭鋼軌等等，牠的資本雄厚，所

以雖然在歐洲經濟不景濟中仍舊能夠和其他各國的同業競爭，這是牠同業合作以後產生的力量，現在捷克的造紙廠，有五六個工廠聯合在一起，以前生意很大，因為受到國內外經濟不景氣的影響，覺得調劑工作，非同業合作不足以自救，一方面限制生產，一方面劃一售價，聯合推銷，這樣全國造紙產量不會過剩，同業亦無競爭，價格既得維持，推銷亦很便利，雖然有一二廠因同業公議停止工作，但停工後一切開支，仍由其他同業合作工廠共同負擔維持，這是同業合作後所收到的效果，不過這種同業合作，其最重要的條件，就是關於同業的契約和議決案大家都能遵守，決不像我國商人的陽奉陰違，同業合作的契約，視時勢環境的變更，大概每三年修訂一次，其他如搪瓷業的施芬克司搪瓷公司，也是同業合作，總而言之，同業合作的利益，可以說是：(一) 資本雄厚，(二) 生產調劑，(三) 售價劃一，(四) 出品改進，(五) 管理經濟，(六) 推銷便利。

### (3) 德國的非同業合作

在德國有一種非同行的企業合作就是合併很多非同業的工廠組織而成，因為德國經大戰以後，工商業非常衰落，

所有範圍較小的工廠，都不能維持，於是就謀非同業的合併組成一個大企業公司，以求增厚力量，即如大德企業公司的組合，乃是由十幾個工廠合併而成，分佈全德，牠有硫酸廠，氮氣廠，顏料廠，肥田粉廠，製藥廠，人造絲廠，照相材料廠等，範圍很廣，出品很多，此種非同業的合作，可使資本雄厚，管理集中，辦事經濟，對外推銷易於發展。

如以上所述捷克的同業合作與德國的非同業合作，我想在中國都可以採行，像中國國貨公司的組織，可說是營業方面的非同業合作，可惜對於採辦原料，訂購機件，以及生產方面的合作，還沒有相當的組織，而對於國外推銷，尤感缺乏，現在中國的工商業正籠罩於不景氣之下，各業工廠競相賤賣，以求苟延一息，不過遲早終有破產的一天，希望各國貨工廠早謀同業或非同業的合作，得共圖生存，以挽救凋疲的工商業，如要實行上述的各種合作，一方面須視國內工商業的實際情況，參照歐美工商業合作已有的成效組織各種企業公司，實施科學管理，一方面宜多多派遣技術人材赴國外實地考察，同時訓練管理人材，以謀事業的進展。

歐美各國工廠對於人事管理，在歐戰以前早已提倡實

行了。等到大戰發生之後，因為特殊情形底雇用的結果，人事管理的組織，更為普遍採用，並且認為是工廠組織和工商業管理的重要部分；因為近代的工業日趨標準化和機械化，所以更須舉辦職工福利方面的事業，以致調劑他們的生活，同時可以增加他們的工作效率。

現在歐美各國工廠，無論大小，都有人事管理和福利事業的組織，不過其範圍的大小各有不同。對於工廠衛生和安全設備，都已十分注意，各國政府亦都有工廠法令，規定相當標準，以期防止工人的疾病和危險的發生。在英，美，德，奧，瑞典，捷克等國，都有工業福利協會的組織，專門提倡職工福利事業，從事研究討論，並為各工廠義務設計，政府方面設有工廠檢查機關，隨時派員檢查和指導。關於衛生方面，如廠屋的建築，空氣的流通，光線的適宜，塵埃粉末的吸除，內部的清潔，以及公共衛生等，都有相當的設備。關於工作方面，即如規定休息時間，和特製的坐椅，可以減少工作時的疲勞。關於安全方面，如機器的保護，消防的設備，防毒的衣服，手套，面罩，急救藥箱的購置，飲料的供給，盥洗室和更衣室的裝置，以及防火訓練和急救訓練等，都已採用。對於職工的任用，可以說是各工廠人事科的主要工作，無論大小工廠，都

派定專門人員辦理。選用職工時候，大多採用談話，職業測驗和身體檢查等方法。至於訓練新進的職工，有的開辦職業訓練班，或者有的設立實驗工場，派定教員和技師負責管理指導。其他如工作的調劑，職業身體健康的監督，也是人事科應當注意的事情。對於職工福利事業，如俱樂部，運動場，健身房，游泳池，遊戲室，影戲院，圖書室，消費合作社，公共食堂，住宅，託兒所，和診療室等等的設備，職工儲蓄和疾病傷害失業保險等的舉辦，以及園藝和假期旅行等事業，無不力求完善。以上所述的福利事業，如捷克的拔佳鞋廠、德國的西門子柏林製造廠、蔡司鏡片廠、大德企業公司、瑞典的火柴公司、美國的奇異電器廠、鋼鐵鑄造廠、福特汽車廠等，都已舉辦。至於小範圍的工廠，當然不能一一辦到。這是歐美各國工廠人事管理的大概情形。

我在捷克的時候，曾經參觀世界著名的拔佳鞋廠，她有職工四萬多人，每天可出各種皮鞋十六萬雙，世界各大都市都有分店，大約三四千處，真是可以稱為靴鞋大王了！這廠的創辦人名多馬拔佳 Thomas Bata，他是一個鞋匠的兒子，從小跟他的父親在家裏學做靴鞋的工作。到了十八歲的時候，他在親戚朋友中集合了二十元的資本，

工商管理月刊 二卷十二期 會訊

自己開設了一所製鞋工場，雇用五十個工人，勤儉苦幹，十年之後，營業逐漸發展，想用機器方面製造，於是就到美國一家製鞋工廠去做工實習。在一九一四年回國後，他把舊工廠改成新工廠，自己製造機器，大加擴充，工人增至二千人。歐戰發生時，他就利用機器，改製軍用皮靴，同時再增加資本，改良機器，實行大量生產，減低成本，因之營業更為發達。到一九二四年，將全廠改組為二百多個小工場和部份，實施分工合作制度，各工場對於計劃工作，改良出品，節省材料，增加生產，都由主任負責，和工友大家共同努力。需用材料可向其他部份，按照規定成本，開單添購。製成出品，亦依像規定價格，分售其他部份，但其出品如有不合標準，其他部分得拒絕收受。故各工場的盈虧，都是獨立負擔，在每月底結算一次，至年終即作為職工的分派紅利標準。這樣的辦法，各工場的主任和職工，當然大家都肯勤懇辦事，努力工作了。關於各工場應做的各種出品的種類式樣和數量，以及所用原料的成本和出品的價格，都由總管理處於事前規定，再由各部份依照預定計劃進行。拔佳鞋廠的事業分為兩大部：一部是工廠的本身，包括新式水泥鋼骨三層樓廠房四十餘所用，為總管理處各部份辦事室，和靴鞋製造廠，皮革廠，化學

顏料廠，造紙廠，紙板廠，印刷廠，翻沙廠，機器廠，橡膠廠等；一部是職工的福利事業，包括職工住宅，旅館，食堂，百貨商店，影戲院，職工學校，職工子弟學校，醫院，運動場，游泳池，園田等。這樣看來，牠的範圍既如此之大，差不多能獨自成爲一個新的工業城市，而於人事管理十分注意，這是值得我們研究的。

對於進用職工方面，沒有人事部，管理職工和學徒的雇用和訓練。新進的職工，都須填寫調查表，舉行職業測驗，並須經過醫生檢查體格。錄取後先試用二星期，略給津貼，如試用合格，即雇用爲正式工人，如果是技術方面的工人，並且要經過技術考試，而後訂立雇用契約，規定薪工待遇。拔佳主張學徒是基本工人，所以他廠裏的職工，技師，和各部主任等，大多是學徒出身。因此對於新進學徒，都給予三年的特別訓練。學徒錄用之後，即給他們一種類似軍事訓練的教育。每晨五時半起身，穿著衣服，練習柔軟體操，整理臥室，早餐後，七時進廠工作，十二時午膳，午後二時開始工作，五時放工，晚飯後，六時至八時上課，教他們各種簿記，商業書信，機械和技術方面的常識，使學徒們能夠把白天所做的工作，用的機器，都能明白應用，這種教法對於學徒的學習，容易進步。學徒在

廠裏由指定業師教導，在宿舍裏由教員管理。對於學徒每星期所得的津貼，也給他相當的指導，規定他們的用途，如衣、食、保險、儲蓄、娛樂、和零用等，可以養成他們的節儉的美德，等到三年畢業後，便有五百至一千元的儲蓄，每個學徒都須輪流派到各工場各部份去實習。畢業後即可升爲正式工人，如勤奮作工，成績優異的，即可升爲工頭，領班，主任，或經理，這也是拔佳廠的特點。

對於職工的待遇方面，實行一種強迫儲蓄制度，在每人每月應得的紅利中，由廠方扣除一半，作爲儲蓄，月給利息一分，（按捷克儲蓄銀行的規定，利息不到五釐）。還有疾病，傷害，失業等保險，也都照捷克勞工法令規定辦理。查拔佳廠近年來工人的平均工資，逐有增加，而產品的售價反能逐漸減低，這是他們實施科學管理和大量生產的效果。此外每年規定每個職工有一星期的例假，工資照給，所以除星期日和其他假期外，每年工作三百天。

關於工廠安全和衛生設備，可說是應有盡有，而於職工的體格檢驗，更是特別注意。如有患時癆的職工，便給他特別的療養。以前因爲職工們常患傷寒症，就改良飲水的設備，並且建造新式醫院，爲職工和家屬醫治疾病，同時也禁止飲酒的習慣，提倡以水果汽水牛奶作爲替代品。

對於職工的福利事業，另設服務部，管理託兒所，幼稚園，診療室，職工住宅，影戲院，組織各種體育比賽，指導家庭衛生，和職工家屬的福利事業。職工住宅現在已經造了五千餘所，每所有臥室，客堂，灶間，浴室等，每月祇收租金十元至十五元；並且有公共寄宿舍，專給沒有家眷的職工寄寓，可容一二萬人，所收租金極廉。另有百貨公司一所，對於職工日常應用的衣食物品，都有出售，其售價都比外邊便宜，因為他們所進的物品都是躉批買進，仍照批價零售。所辦食品，都是經濟而合衛生，如此對於職工的日常費用，可以節省不少。在百貨公司的樓上，辦有公共食堂，每小時可容六千人聚餐，每餐規定一湯，一菜，一肉，和咖啡茶一杯，祇費三毫錢，對於職工的業餘消遣，在放工之後，可以到運動場去運動，賽跑，踢球，或到健身房去練習體操，打拳等遊戲。在晚上可以到影戲院裏去看電影，聽音樂，每人所費亦祇一毫錢。映演的影片都是注重於教育和時事方面的，既可以使職工們得到正當的娛樂，又可以增加他們的知識，這種辦法可說是使職工利用業餘時間的好方法。因為有以上種種的設施，拔佳的，職工的工資逐有增加，而生活費仍舊低廉，個個職工都有舒適的住處和相當的儲蓄，所以他們的生活非常安

定，便無要求改良待遇的奢望了。

以上所說的是拔佳的組織和人事管理的大概情形，這次個人感到人事管理在歐美各大工廠中已是日臻完密；但在我國工商業不景氣的時候，所有的工廠和商店，都竭力想法緊縮，這種辦法當然不能完全採用。如果最近的將來，中國工商那能實行合法的時候，範圍擴大，組織較為複雜，那末才有試辦的可能，不過歐美各國的情形不同，人民的習慣各異，還須參照國內的實際情形，希望大家加以研究，而後實施！

#### 中國工商管理補習學校校友會成立

本會與機製國貨工廠聯合會合辦之中國工商管理補習學校夜課班自九月十六日開課以來已將三月而諸學員對於應習功課均能孜孜攻讀深欽佩近聞該學員等因謀聯絡感情切磋商學問起見特自動組織中國工商管理補習學校校友會業于上月間宣告成立通過簡章並票選廖西宜宋暉奮石璧王劍書戴震東五人為委員聘廖西宜為文書凡本屆學員有意加入共同研究者均可參與茲探得該會簡章如左

中國工商管理補習學校校友會簡章

民國二十四年十一月九日通過

第一條 定名 本會定名為中國工商管理補習學校校友會

第二條 宗旨 本會以互助之精神研究工商管理切磋學問暨聯絡感情為宗旨

第三條 工作 本會應舉辦事宜規定如左

(一) 學術演講

(二) 問題探討

(三) 組織參觀團

(四) 其他

第四條 會員 凡在本校之同學均得為本會會員

第五條 組織 本會由會員本會選舉委員五人組織委員會

互推常務委員三人處理一切會務任期半年

連選得連任並聘請中國工商管理協會及上

海機製國貨工廠聯合會為顧問本校教員為

指導

第六條 會期 本會定每半年召集大會一次由委員會召集

之並舉行改選事宜

第七條 會費 每半年每人納費大洋三角如遇必要時得臨

時募集之

第八條 會址 本會會址暫附設于上海哈同路一百四十六

號中國工商管理協會內

第九條 附則 本簡章如有未盡事宜在會員大會時修正之



### 工商管理月刊徵文簡例

- (一) 本刊徵文，以關於工商管理與其他經濟問題之專門論著者為限。
- (二) 凡惠賜大作者，無論用文言或白話均所歡迎，惟須請繕寫清楚，並加標點符號。
- (三) 凡惠賜譯稿者，請附寄原文，如有不便時，即請敘明原書題目著者姓名出版日期及地點亦可。
- (四) 本刊徵文，將來刊載後，當酌贈以每千字三元至五元之薄酬。
- (五) 惠賜之稿件，本刊編輯得酌量增刪，但如不願他人增刪時，可預先聲明之。
- (六) 來稿請寄上海哈同路一四六號中國工商管理協會。

中華民國二十四年十二月一日發

第二卷 第十二期

每本大洋二角

全年十二期大洋二元

編輯者 中國工商管理協會

上海哈同路一四六號

發行者 中國工商管理協會

電話三〇七六〇

承印者 傅澤龍

#### 新訂廣告價目表

地位	期限		
	一個月	半年	全年
四分之一頁	八元	九五折	九折
半頁	十四元	九五折	九折
全頁	廿五元	九五折	九折

△本刊每頁長十英寸寬七英寸半

△底外與封裏價格面議

西湖  
毛巾

是美麗的西  
子湖縮影！  
是毛巾界絢  
爛的明星！

西湖毛巾，整齊平服

的絨圈，軟軟地，正像

明鏡的湖水，一樣澄潔

迷人！

西湖毛巾，軟白的質

地，印上逼真的西湖景

色，美麗的四圍，正是

整個的西子湖的縮影！

西湖毛巾，軟的，白

的，香的，美的，一

經摺用，像遊西子湖似

的，會使你迷戀！

定價 每條 三角

每打 三元三角

三友實業社 啓

門市部 郵售部

上海南京路 浙江路 東路