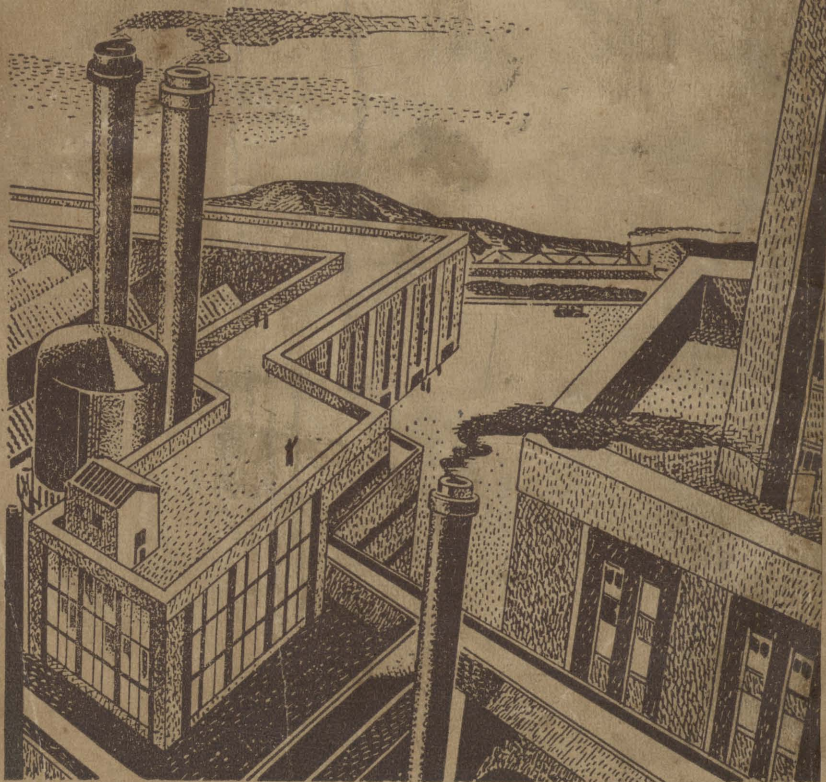


論概理管商工

著益百徐



大同大學圖書館
LA UNIVERSITATO UTOPIA
LIBRARY

Class No. 655

徐6

Accession No. 26327

Volumes in all

Remarks:

上海图书馆藏书



A541 212 0010 3497B

~~1502671~~

工商管理概論

徐百益著

民國三十六年六月月初版

版權所有 不准轉載



人生出版社

通信處：上海郵政信箱一四七號

目錄

黎序

前言

第一章 創業的準備……………(一)

創業的條件之一……………(二)

創業的條件之二……………(七)

創業的條件之三……………(九)

創業的條件之四……………(一一)

創業的條件之五……………(一三)

創業的條件之六……………(一六)

創業的條件之七……………(一九)

創業的條件之八……………(二〇)

第二章 創業的步驟……………(二四)

組織的種類……………(二六)

第三章 事業的經營(一) (三七)

招募股份的對象 (三八)

流動資金 (四〇)

流動負債 (四二)

流動資金的工作程序 (四三)

流動資金的處理 (四四)

關於流動資金的獲得 (四五)

公司盈利的計算 (四六)

折舊問題 (四七)

盈利的分配 (四八)

盈利和準備 (四九)

增資的方式 (五二)

預算 (五四)

增加資本 (五六)

改組 (五九)

公司債 (六一)

解散 (六三)

第四章 事業的經營 (二) (六九)

- (一) 事業的成功..... (六九)
- (二) 幾個基本的經濟原理..... (七七)
- (三) 商業展望..... (八六)
- (四) 購買力的研究..... (九三)
- (五) 銷貨原理..... (九九)
- (六) 減低生產成本..... (一〇三)
- (七) 經濟調度..... (一〇九)
- (八) 事務管理..... (一一三)

第五章 主管人員的必備條件 (一二〇)

- (一) 個人修養..... (一二〇)
- (二) 心理在商業中的重要性..... (一二三)
- (三) 集中的注意力..... (一二八)
- (四) 四大思想能力..... (一三二)
- (五) 增進工作效能..... (一三五)
- (六) 應付羣衆..... (一三九)

第六章 生產機械 (一四四)

(一) 廠房 (一四五)

(二) 人事 (一五四)

(三) 原料 (一五七)

(四) 製造 (一六二)

(五) 製造與成本 (一七一)

(六) 包裝運輸 (一七三)

第七章 人事問題 (一八〇)

(一) 雇用員工的幾種測驗 (一八〇)

(二) 關於工人的一般問題 (一八八)

(三) 人事管理的實施 (一九二)

(四) 人事管理實施方面的其他問題 (二〇三)

第八章 廣告方法 (二〇九)

(一) 廣告原理 (二〇九)

(二) 廣告心理 (二一五)

(三) 撰稿方法 (二二三)

(四) 廣告信札.....(二二九)

第九章 銷售方法.....(二三四)

- (一) 推銷員的雇用.....(二三〇)
- (二) 推銷員的訓練.....(二三九)
- (三) 推銷員的鼓勵.....(二四三)
- (四) 推銷員的管理.....(二四八)
- (五) 商品研究.....(二五七)
- (六) 主顧研究.....(二六二)
- (七) 推銷工作的開始.....(二六六)
- (八) 推銷工作的成功.....(二七二)

第十章 會計制度.....(二七六)

- 簿記與會計.....(二七六)
- 整套帳冊.....(二八〇)
- 成本會計.....(二九五)
- 帳款處理.....(二〇四)

參考資料.....(三〇七)

序

攷工商管理之學。歐美先進國家。向極注重。良以運用得宜。不僅可使繁榮之事業迅速發展。更可使垂危之事業轉爲繁榮。故工商各業。均能突飛猛進。一日千里。迴顧我國。依然生產低落。工商不振。揆厥原因。實由於從事工商業者。仍都墨守成規。缺乏工商管理技術。有以致之。故欲使我國走上工業化之途。期與先進國家並駕齊驅。則研究與運用工商管理方法。實爲當前要圖。因此對於工商管理專書，更屬重要。願坊間出版者。於學理之探討，雖有確當之作。而於實際之指導。則多未盡之嫌。欲求一完善適用者。尙未多觀。

吾友徐君百益。飽學之士也。於工商管理之學。尤研究有素。曩以解救職業青年之求知慾望。與造就工商管理人才。創設中國工商管理函授學校。歷有年所。去歲復承申報主人之聘。主編「生產建設」副刊。因將其歷年研究之心得。與經驗之收穫。編爲概論。分段刊載。嗣以該報限縮篇幅。無法續登。致使讀者未窺全豹。引爲憾事。紛紛致函。要求發行單行本。一觀爲快。爰經徐君整理成帙。都凡十章。長二十萬餘言。茲以亟待付梓。問序於余。余以徐君之作。別具見地。非僅切於實際。抑且適合國情。其中如創業之準備與組織。事業之經營與管理。以及生產與推銷諸章。尤多精新之論。工商各界。如能手此一編。悉心探討。澤尤運用。既可發展公私企業。抑可爲戰後復興工商之助。其爲裨益。豈淺尠哉。

前言

筆者從事編譯工作，以日報副刊爲始；經營出版事務，以「家庭月刊」開端，前後努力於此者，共計十五年。但要使家庭繁榮，非先解決經濟問題不可，因此對於事業的經營與管理，在獲得美滿的人生方面，也是十分重要的。筆者對於工商管理的研究興趣，非常濃厚，在一二年前創設中國工商管理函授學校，目的所在，是在供應研討工商管理的方法，各方加入的，非常踴躍，因爲借着函授，可以不限時間，不限地點，隨時研讀，在國外有不少事業家，都是借着這種自學的方法而成功的，在中國也可以發生同樣的功用。

然而工商管理的方法，雖爲各方面所重視，一所函授學校尙不能解決需要，因爲一則市上對於工商管理的書籍很少，（曾屢接各界來函要求介紹關於工商管理的書籍）同時有許多有地位或事業已有成就的人，爲了參考的需要，來加入函授學校，按期擬具答案，事實上是不可能的，因此單行本的出版成爲刻不容緩的事。本書內容，對於一個事業的各個部門，大概已經包括完全，讀後可以得到一個概要，如果要對於某一方面作更進一層的研究，那末可以進一步研讀該一部門的專門書籍，本書至少可以供應一點基本的知識。

在編寫本書的時候，力避空泛的理論，因爲筆者認爲趨重理論，不如注重實際，可以使讀者便於應用。因爲工商管理的學問，決不是本書所能包羅完全，而需要隨時採用，研討新的方法，新的技巧。爲解決這個需要起見，筆者正在籌備出版「工商管理月刊」如果成爲事實，那末一定可以受到讀者的贊助。

除了預約本書的讀者，留有通信地址外，凡對於工商管理具有興趣的友好或讀者，希望隨時通函指教，而對於「工商管理月刊」的發行，有何高見，更盼能够早日惠示。

徐百益 三十六年五月二十五日

第一章 創業的準備

通常一般的青年人，不願意始終依人籬下，受別人的指揮，而希望自己獨創一業或是當一個主管人員，使他們可以發展他們的才能或抱負。

這一種具有創造性的動機，是應該鼓勵的，因為如果沒有創造性，那末任何事情都不會有進步。但是任何事情要得到成功，一定要有計劃。如果沒有計劃，那末等於是希望僥倖成功，事實上一定要失敗，在我們所看見的創業成功的人，果然到處皆是，使我們羨慕，欽佩，但有無數創業失敗的人，我們並沒有看見，我們祇看見成功人物的快樂，並沒有看到失敗人物的痛苦。

那末成功與失敗是由什麼來做主宰的呢？這一點，簡單地說來，可以說凡是有計劃而具有毅力的人，是容易成功的，沒有計劃又沒有毅力的人，是容易失敗的，有計劃又具有毅力，即使一時失敗，因為他肯繼續努力下去，也可以獲得成功。

所以凡是希望要創業或當一個主管人員的人，對於創業的幾個條件，必須明白，更要有具體的計劃。在這裏不妨舉出幾個實例，作為參考。這裏所舉的幾個例子，可以作為創業的先決條件，也可以作為經營事業的幾種有效方法。

創業的條件之一：新穎的思想

在工商界裏，要獲得成功，非要有新穎的思想不可，如果一味照着固有的方法經營，決不能出奇制勝，尤其是資本不如別人的時候，不能以資本的雄厚增勝，那末祇有以新穎的思想取勝了，這裏的幾個實例，就是因爲思想新穎而成功的：

一．做太妃糖的麥金多

在英國哈立佛地方有一個太妃鎮，在那裏，成羣的工人，很多的機器，在製造成千成萬噸的太妃糖。

這不是一家股份有限公司，而完全是一個人手創的，創辦人麥金多（John Mackintosh）在一八九〇年，開始創業的時候，所用的不過是一缸乳酪，一袋糖，和幾張廣告紙。

麥金多起先是一家棉花廠裏的工人，到二十二歲時，開了一家烘餅店，不多幾天之後，他想爲什麼不做一些糖菓呢，於是就將英國的 *Sweet scotch* 和美國的 *Canada* 合起來，做成一種新的太妃糖，這實在是一個新穎的思想。

第一天做出來，生意就很好，可是不如意的事件，接一連二的發生，房屋燒去了，糖的稅率又繼續增加（白糖最初在歐美各國是一種藥料，售價很貴，直到後來纔作爲一種調味品），而且沒有新的資本。

他到銀行裏去，要借三百鎊作爲資本，銀行裏的職員問他：「你現在有多少資本？」他說：「一萬五千鎊。」銀行裏的職員說：「笑話，如果你製造全世界所用的太妃糖，也用不着一萬五千鎊的資本呀！」不過到後來麥金多公司的資本，增加到七十五萬鎊。

英國約克賽，有一首韻文，就是：「早些睡，早些起，勿喝醉，登廣告。」

麥金多從起始的時候，就深信廣告的偉大效力，所以繼續不斷的登載。

有人問他的成功祕訣是什麼，他說：「你拿人們所要的東西做出來，而實事求是的去宣傳，但是決不可有絲毫的虛偽。」

他不時研究改進出品，直到遠勝於其他出品爲止，可惜他做的太辛苦，所以到五十歲就死了，不過他所留下的偉大事業，可以使他的精神不死。麥金多的成功的公式，就是：

- 一·選一件大眾喜歡的東西。
- 二·做得盡善盡美。
- 三·利用廣告，使牠著名。

二·誠實無欺的依登

英國人開設的最大的百貨商店，不在倫敦而在坎拿大，就是依登（Timothy Eaton）所開設的。他的店鋪佔地六十二畝，雇用職員二萬人，但每一個董事，却都是出身很低微的。

當他在一八六九年開設的時候，雖然範圍很小，但是他就定下四條政策來，就是：

- 一·包退包換。
- 二·定價劃一，但須現款交易。
- 三·不准強迫顧客購買。
- 四·貨品宣傳，力求忠實。

這四種辦法，到了現在，早已不算新奇，但在一八六九年的時候，人家都說他不過是一種夢想而已。

有一次，一個職員說某一件貨品是純羊毛做成的，剛巧依登在旁邊，他立刻校正，說有一半的成分是棉布，而並非完全是羊毛的。

還有一次，因爲所賣的花紙不是顧客所需要的，他就重新代爲糊好，不另取費，並且竭誠的表示歉忱。

他只經售可靠的貨品，如果沒有的話，他就設廠自造，這一點就是他辦事的精神和毅力。

他還有一個可取的地方，就是在公司裏設立一個建議部，使集合各人的意見，以供參考，由經理們選出十八個人來組織，他們雖沒有行政上的權力而祇是處於顧問地位，但他們的建議，大多是為董事會所採取的。

三·法國農夫勞曹克

勞曹克 (Josua Lozeux) 雖然是一個農夫，但他勤於操作，所以獲得了極大的成功。他的祖先，也都是農夫。當他三十三歲的時候，他有八十畝田，和他的妻子，四個小孩子住在一處，非常安樂，但他以為經營商業，比較更可以發達，所以將田賣去，得到了四百鎊，去買了一輛腳踏車和一卡車的木料。

一車賣出以後，再來一車，後來又買了一匹馬。他發現木材行裏最大的耗費是整理失當，當他把木材場收拾得十分清潔以後，就是保險費也減少了十分之三。

他又改用運貨汽車，而牠的數目，逐漸增加到了四十輛，他把牠們都漆成黃色，每星期六洗刷一次，這真是極好的廣告方法。

他的成功的最大的原因之一是給予顧客們遇到的服務。他對於顧客，盡心的計劃，而這點却是其他木材行所不肯辦到的。所以他的成功，也可以說，由於他所具有的新穎而獨到的思想。

四·吸引主顧的加佛

美國沃海沃州的司脫拉司白村，祇有九百十八個居民，但是有一個店主一年要做二十萬鎊的生意。不論二十哩或是三十哩以外的居民，都歡喜和他往來，這個店主，就是加佛 (John B. Garner)。

他所以能夠吸引這許多顧客，有下列幾個方法：

一·他不時用電影，映演給村民看。

- 二·他對於讀書勤奮的青年，加以獎勵。
- 三·每逢週年紀念，他舉行一次新奇的競賽。
- 四·他每年減價四次，除此以外，絕不以虛偽的減價爲號召。
- 五·店裏有一塊黑板，將隔天的營業總數公告出來。
- 六·每天早晨，他拿一張紫色的紙條給每一個職員，上面記載着他們隔天所經手做成的營業的總數。
- 七·他規定每一主顧，必須對待得像客人一般。
- 八·他在進貨的時候，往往和別個店主合作，所以能夠得到較低的價目。

五·販賣舊書的福來兄弟

威廉和吉而勃福來兄弟兩個一同去投考市政機關，但並沒有被錄取。

他們一無所有，不知道怎樣辦法纔好，唯一的財產是幾本舊書。內中的一個就說：「何不將這些舊書出賣呢？」於是就在一張關於教育的報紙上登了一方告白，獲得了很大的效果，所有的書，已經是不夠應付了，所以就進而至於買進舊書，再行賣出，而繼續在報紙上登載廣告。

起先他們的店是附設在家裏的，後來感覺地位太小了，就在近段租了一所店面，兄弟兩個住在後面，燒飯洗菜，都親自操作，日夜努力，就是星期日，也沒有休息。

不多幾時，生意更有起色，就在倫敦租了一所較大的店面，每年房租是六十鎊，捐稅在外。但不幸得很，有一個夥計偷了七鎊而逃走了，第二個夥計，就不得不審慎雇用，而結果被他們請到了一個很好的助手。

這許多，都是草創時候的情形。

到後來福來兄弟的公司，已經世界聞名，每天收到的信件有二千封到五千封之多。在一九二九年，他們建造了一所六層樓的房屋，有三萬方尺的地位，藏着二百萬本書籍。

他們的成功，不外乎三個原因，就是：（一）不斷的努力（二）用人審慎（三）不斷的利用廣告。而在他們創立的時候，把舊書販賣，未始不是一種新穎的思想。

六·不售廉價的湯平

將貨品廉價出售，是很普通的辦法，這裏有一個人，却專賣貴價的東西，就是湯平（Fred Tobin）。他的起點和成功，可以用年齡來表示：

十六歲：烘餅店裏的送貨員

二十歲：推銷員

三十一歲：自己開設食品店，出售火腿，牛肉之類，一年的營業總額在一百三十萬鎊以上。

下面是他的幾個成功的祕訣：

一·所有的經理和高級職員，都是公司的股東，所以個個忠心服務。

二·所有的就誤，都一概免除，如果遠路的主顧定貨時，隔夜十點鐘，就立刻叫人送去，早上六點鐘就可以收到了。

三·採用最新式的設備，推銷員坐着汽車去招徠生意，所以一天可以到四五十個人家去，非常迅速。

四·繼續不斷的利用廣告，專講貨品的質料，不講貨品的廉價。他可以較貴的代價出售貨品，而且獲得成功，就是因為他有較好的推銷員，較好的設備和較好的服務。

七·教育兒童的吉爾勃

在幾十年前，當亞林匹克運動會在倫敦開會的時候，吉爾勃（Alfred Gilbert）以撐竿跳冠軍，接受亞力山大皇后贈予的金牌。此外他曾由運動而獲得三百多只獎杯和獎章。

其實他在八歲的時候，是一個瘦弱的孩子。他的父親鼓勵他去運動，起先他的志願是要做一個藝術家。十六歲時開始在田裏做工，去籌劃他進大學的經費，但雖然畢業後是一個醫生，始終沒有一個病人去請教他，於是他想做具有教育意義的兒童玩具，就將他表演藝術所積貯的錢，來做資本。

他做的玩具，並不是只供玩賞，更足以促進兒童們的思想 and 創造能力，世界各國，都有出售。

後來他又出版了一本專供兒童閱讀的雜誌，共有七萬五千份銷路，二十年前又設立了一個吉爾勃兒童工程學院，專教兒童以建築的常識。每一個學生成績優良的，他就給予一隻金錶。造就了許多無線電發報員，在每天下午四點鐘，從吉爾勃電台發出去的電報，由許多學生收聽，他說：「無論什麼事業要成功，最要緊的是思想。」而他的新穎的思想，正是他獲得成功的原因。

創業的條件之二：良好的政策

所謂良好的政策，與新穎的思想相仿，但新穎的思想是屬於創辦事業或經營事業的動機的，良好的政策，是屬於經營事業的法則方面的。下列實例，就是因為有良好的政策而獲得成功的。

一．製造洋線的可止

製造可止洋線的可止公司，在一百年前創辦到現在，始終非常發達，雇用着一萬個職工，造成了十一個擁資百萬的富翁。這家公司有十五個製造廠，來供應全世界母親手中的線。他們竭力的推銷，無處不到，所以全世界有一百五十家經理處。他們的成功，是基於下列幾種良好的政策：

一．他們的出品，始終優美，從來不曾偷工減料。

二．他們一家四代（祖，父，子，孫，都聚在一起做事，沒有一個不勤奮耐勞。他們是不上蒙脫卡羅或是跑馬場

去的，他們的目的，只是造成優良的線。

三．他們設法將同業都併起來，去消除營業上的競爭。

四．他們專心一志，除了線之外，不做旁的任何玩意。

五．他們始終和衷共濟，彼得可止 (P. G. Coats) 曾經說：「我和我的哥哥三十年來總是合作的，雖然意見有時也會相差，但結果總是大家言歸於好的。」

六．他們都是很慈善而溫和，所有的職工，沒有一個不很快樂的做工。

二．鞋業領袖米威爾

普通鞋店的利益是很非薄的，但是米威爾 (Frank M. Will) 會從鞋店裏賺了很多的錢，在本國創設了二百五十家鞋店，這是歐洲各國所未有的事情。

當初他在一家律師事務所裏工作，因為要多得到一些工資，就進了一家製帽店，那時候他的工資是按件計算的，因為他特別勤勞，每星期可以得到八鎊的工資。一等他有了些積蓄，他辦理一個海濱浴場，其次是一家蛋店，後來又到美國西部去當牧童。

因為看見牛，他便想起了牛皮，因為想到牛皮，他便想到皮鞋，為求明瞭皮鞋業的內幕起見，他到一家大鞋店去做記帳員，對於成本和利益，詳細研究，有時候擔任旅行推銷的工作。無論什麼時候，都是在學習，但無時或釋的是想自己來開一家店鋪，在三十四歲時，就向雇主借了本錢，去開設鞋店。

他特別注重門面的裝飾，去引起人家對於櫥窗裏的貨品加以注意。

因為第一店的成功，接連就開了四家，他將鞋店分為三類，第一類祇售高等的皮鞋，第二類是中等的，第三類是平民化的鞋店。

他不但對於經理們善加訓練，對於顧客的服務，也是無微不至，遇到修理，祇收取極低的代價。

他說：「誠實是使事業成功的最好的政策。」除此之外，他的勤於學習，也是他成功的原因。

創業的條件之三：推銷技術的訓練

任何事業，終要經過把貨品出售的一個步驟，如果祇能製造而不能推銷，決不能成功，即使是對人類做一種服務，也是需要推銷的工作的。所以一個創立事業的人，必需對於推銷技術，有相當的研究，這裏有幾個援用推銷的技能而成功的例子，可以證明：

一．想做畫家的諾佛爾

諾佛爾 (Saunders Norvell) 是一個美國的商人，其實他不但在美國，就是在倫敦和巴黎，也很有名望。

他原來的計劃是想到巴黎去學習美術，而做一個畫家的。可是因為限於經濟力量，不克實現，為求解決生活問題起見，在一家公司裏做裝貨員，後來改為推銷員，到了二十八歲，升任推銷主任，因為特殊的努力，將公司的營業，增加了二十一倍，這的確是他顯著的成績。

他以為一個推銷員要求成功，非從三處入手不可，就是多聽，多看，多記。(其實這也是任何人成功的祕訣。) 美國人的通病是多講而少聽，有時候是不利於推銷的，其次眼睛仔細的觀察和記憶力充分的利用，也是千萬不可忽略的。

他有幾種方法是很值得效法的，他所代表的一家鑄鐵廠，有七萬五千種出品，所以他出去推銷的時候，必須攜帶一本很厚的說明，而客家看了幾頁，已經很疲倦了，他於是就從底下賣起，有時候他在一個月中專賣一件出品，就是在一年之中，專賣十二種出品，這種專一的方法，果然使他獲得了成功。

諾佛爾做了十年的推銷主任，已經很富有了，於是辭去了職務到巴黎去學畫，了却他的心願，但是結果覺得他自己是一個具有推銷能力而與藝術並不近情的人，所以依舊回到美國去做商人。他說：『推銷術是最有趣的學問，牠可以增進一個人的見識和地位。』

二·福特的勁敵葛蘭脫

福特Ford 是美國銷路最大而式樣最新的汽車，可是經過了葛蘭脫(Rich. H. Grant)的一番努力，有一個時期，竟將雪佛蘭汽車的銷路，超過了福特。

葛蘭脫自一九二四年起，被任為雪佛蘭汽車公司的推銷主任，在四年之中，將銷路增加了四倍(一九二四年是二十五萬輛，一九二八年，增加到一百二十二萬五千輛)，因此他就被譽為世界推銷之王。

他是一個富家子弟，畢業於哈佛大學，起先做了三年的電話推銷員，又在國民計算機公司做了九年推銷主任。

他第三個職業是推銷特爾哥公司的發電器具，也獲得顯著的成功，隨後又在公用汽車公司服務，第五次就是擔任雪佛蘭汽車公司的推銷主任。

葛蘭脫的成功是並非出於偶然的，他的成功祕訣是：

- 一·要推銷成功，先要有周詳的計劃，正和造房子的需要圖樣一般。
- 二·製造廠對於經銷者的感情，必須竭力連絡，使他們發生一種好感。

三·成功的店主克羅格

克羅格(Bernard H.K. Rogey)可說是世界上最成功的雜貨店主，擁有三千六百家雜貨店，雇着一萬二千五百個職員。

當他是一個按戶推銷員(Hous; To Hous; Salesman)，出去推銷茶葉和咖啡時，他覺得每一個人家，祇能做

一次生意，第二次去時，門便關上了。經過他一度研究之後，知道用廉價來號召，只可以做一次生意，除非品質精良，第二次就要被人拒絕，所以欺騙主顧，是最不聰明的辦法。

當他自己開設第一家店舖時，進貨的時候，非將貨品自己看過而加以試驗不可，凡有不可靠的東西，一概拒絕。因此他的主顧，對他都有堅強的信仰，營業的範圍，也就一天天的擴展起來。等到他有了三千六百家店舖之後，他設立一個試驗所，所有貨品，都須經過試驗，然後出售，他以爲一家雜貨店，就是主顧們的代理購貨處，非先使主顧滿意不可，這種服務的精神，正是合於推銷的原理的。其實要獲得成功，那一種店舖，不應該採取克羅格的方法呢。

四·實行比賽的李喬其

喬其·李George Lee是英國有名的推銷主任，他管理着四五十個推銷員，但他們都不能使他滿意，因爲在他看來，營業還可以增多。

十三年來，喬其·李是做著內部工作的，但推銷員的成績的遲不進步，使他忍無可忍。就召集了全體開會，他說：「如果我出去推銷的話，一定可以比你們任何一個都銷得多。」他在第一個星期中賣去了二十二架機器，和最佳的推銷員成績一樣，此後每一個推銷員，都振起了精神，在下一個星期裏，有的賣去了二十九架，有的賣去了二十七架，公司的營業，顯着很大的進步，他那種實行比賽和以身作則的精神，就是他成功的原由，任何人要創立事業，對於推銷的技術，是不可不備的。

創業的條件之四：善於利用廣告

在現代工商業中，如果要佔居一個優秀的地位，一定要知道做廣告的方法，因爲懂得了做廣告的方法之

後，方可以把貨品銷行各處，同時自己所創立的事業，也可以遠近聞名。就是狹義地說來，一個懂得利用廣告原理的人，一定能够使人有良好的印象，能够使人有良好的印象，別人就會對他產生好感，這就是做廣告所得的結果。對善於利用廣告一點，可以舉麥克利蘭的例子來證明。

一·洗衣作匠麥克利蘭

在美國紐沃倫有一個世界最大的可而米洗衣廠，每星期要洗上一萬八千件衣裳，有二個洗衣所和一個乾洗處。

廠裏的主任麥克利蘭(B. C. McClilla)是一個蘇格蘭人，因為出身低微，所以在年紀很輕的時候，就到洗衣作去做工。

當他積蓄了四百塊錢的時候，就買進了一所破舊的洗衣作，勤奮工作，日以夜繼，經過了幾年的苦工，增加到了每星期承洗四千件衣裳的數額，到了這個時候，好像什麼都是達到了頂點，再沒有發展的可能。

一九一〇年中，紐沃倫日報的紐買約先生對他說：『爲什麼你不利用廣告來推廣你的業務呢？』他預備將一個半頁的地位，送登一次，麥克利蘭說：『你不必免費送登廣告，還是讓我來仔細考慮一下。』兩個人就擬出了一個廣告計劃，第一年中他的預算是六千塊錢，結果拉到了許多新主顧，使麥克利蘭深信廣告效力的偉大。

那時候，紐沃倫的洗衣工作，大都是由黑奴們做的，一點也不講求清潔衛生。

麥克利蘭於是雇用了一個化學家，去化驗水，肥皂，煤和其他一切東西，是否合於衛生之道，而在廣告裏，將各種優點，儘量的告訴大眾。

生意固然是好了，可是星期一到星期三的工作，比較繁重得多，其餘幾天，就清淡下來，這於工作的進行和管理上很感覺困難，他就再和紐買約先生去商議，紐買約先生的計劃是將工作平均起來，在星期一收到的衣裳，到星期三交去，星期二收到的，就到星期四交去，並且給予星期四五六三天交到的衣裳，一個九折的優待。

這樣試驗之後，果然得到了很滿意的效果，在第四張廣告登出以後，在每星期的後幾日，就有很多的生意。

他再進一步，去訓練他的工人，教他們待人接物的禮儀，因為他的事業與日俱進，所以當地的九個洗衣作，都來看他，要求他組織一個聯合公司，他就答應下來而做了聯合公司的領袖。可見善於利用廣告是促進事業成功的良好方法。

創業的條件之五：和諧的工作

無論創立或經營那一種事業，決不能由一個人組織，一個人處理所有的事情，因此就需要有相當數目的職工，這些工人，也要能够產生和諧的工作，我們中國人也有「天時不如地理，地理不如人和」的那句話，在創立或經營事業的時候，如果能够顧到人和的重要而求得人和，就可以使事業易於成功。這裏有幾個求人而獲得成功的事業家，可資我們參考：

一·花邊廠主馬恩萊

在美國思格蘭登，沒有一個人不知道花邊製造家馬思萊（Mosley），他原籍是英國諾丁漢，在一八九四年，遷居到美國。

馬思萊的製造花邊，不從廉價和減省上着想，而以新思想和高尚的品質為目標，對於廠裏的工人，善加訓練，個人是樂於做工的奮鬥者，三十年中，沒有罷過一次工。

「我的政策，」馬思萊說：「是使每一個工人好像是公司的股東一樣。」他時常利用懸賞的辦法，去吸引新鮮的名字，思想，或是去鼓勵工人們促進工作的效率，維持工廠的清潔，或減少原料的耗費。

每一個工人做滿了六個月，就可以得到代保壽險的利益，而且每年加多保費的數目，所以在馬思萊的工廠中，可以找尋出許多工作二十五年以上的工人。

其他對於工人的福利事業，也進行得無微不至，像運動場，交誼所，和住房等，都可以在馬思萊的工廠裏找尋到。

二·管理有方的力區飛

力區飛 (Paul Lichtfeld) 是固特異橡皮胎公司的經理，世界各國，人人知道固特異車胎，但很少的人知道美國有一個固特異鎮，鎮上有一萬個工人，很快樂的居住着。除了工作以外，家庭的樂趣，也非常濃厚，佔地四百五十畝，而有十八哩的寬闊街道，上面駛行着公共汽車。

那裏所有的房屋，並不是屬於公司而是屬於居民的，無論那一個工人，都可以搬進去住，只要先付一些定洋，然後按月付款。

居民都是愛護公司的，所以對於工作，非常努力，而對於鎮上的建設，也共同參加，內中有一所大廳，還有一所可容一千六百八十六人的戲院，此外如健身房，博物院，音樂院，大食堂等，無所不有，還有一家銀行，許多工人，都是這家銀行的股東。

還有一所固特異學院，有一百個教師和五千個學生，學習是不取分文的，更有一個很大的裁縫店，一個大規模的雜貨店，和保險公司，借款委員會等，在這許多上，都可以看出固特異公司的管理有方。

工人們還可以對於公司的事務，有所建議，以前曾經有過五萬個建議，其中二千二百五十個是經公司接受的。如果要研究出固特異公司的設備何以如此完善，自然當歸功於力區飛的管理的才能了。

三·裁縫起家的納喜

納喜 (Arthur Nash) 是一個慈祥的人，所以許多人都說他的心比頭腦還大。他的成功，完全是因為有了慈善的

心，所以說起這段成功史，委實有一些像神話一般。

他是一個西西納天州某處的裁縫，後來無意之中，做了一家破敗不堪的裁縫店的店主，這家店舖是非常窮困的，主顧們既是窮得不能自給，工作的裁縫，也是吃不飽，穿不暖的一班窮人。

有一次他對經理說：「我必須增加他們的工資。」經理說：「這怎麼可以呢，就是照現在低微的工錢，我們也不能賺錢呀！」

「不過我終得要增加。」於是他對一個年老的女裁縫說：「你的工資增加到十元錢一個星期，因為你是值得這個數目的」其餘的二十個裁縫，也都得到了加倍的工資，使他們驚惶得將信將疑。

那時候，納喜因為神經失常，在家裏休息了三個月，等到全愈以後，他的店還是開着，並且經理對他說：「我真正是不懂什麼理由，現在我們是賺錢了，並且可以做三倍以上的工作」。「工作既然加多，那末現在有多少新的工人呢？」

「祇有一個」經理回答。

二十二個工人，看見納喜到來，個個非常快樂。七年之中，納喜的裁縫店日漸擴大，工人的數目，增加到一千五百個，成爲全國裁縫業中的領袖，而且每一個工人，都是安居樂業，主人愛護着工人，工人們擁戴着主人，感情十分融和。

講到納喜的本領，並不是一個實業家，也不是一個理財家，他所以成功，便是忠厚待人的一點特性。

他以爲工廠裏如果有了一個精神上的樂園，那末什麼問題，都可以解決，在他一九二八年死去的時候，工人們以爲納喜的主義，便要推翻了，不過事實上並不如此，那一次工人的家族開了一個會，紀念納喜，演說者大聲的說：「納喜是不會死的，他的精神，將永遠存在着。」

因爲工人的工資增加，工作的效率，也隨着增加，一個工人，可以做幾個人的工作，所以工人的數目不加，而生產的力量加多了。

創業的條件之六：不斷的努力

要使事業成功，不斷的努力，是非常重要的，因為任何事情，部不是在一天之中可以成就的，有許多人做事沒有恆心，因此虎頭蛇尾，遇到了一點挫折，就要灰心，不肯再勇往直前。

不斷的努力的精神，是要在平時加以鍛鍊的，能够具備了這種精神，就可以在創業或經營事業的時候，勝任愉快。

至於鍛鍊的方法，那末應該從小事情做起，譬如說我們讀一本書，任憑牠多少厚，多麼艱難，不妨按部就班，緩緩地讀去，非要讀完牠不可，經過相當時間，就可以養成不斷努力的精神。

有許多人的事業的成功，是由於不斷的努力，不妨舉例來說明：

一．不斷奮鬥的利華

利華 (Lord Leverhulme) 的出身是一個雜貨店的夥計，但在去世時是一家七千萬鎊公司的主人，這當然是經過了一生的奮鬥的了。

利華的幼年，沒有受過相當的教育，所以能夠致富而成功，完全是從極低微的地位，因為自己的努力而逐漸進步的。他的人生哲學是用全速度去做事，在他繼續不斷奮鬥的五十年中，始終不懈。所謂全速度者，就是在早上五點鐘起身，一天的緊要事情都在早晨有一個計劃。不時的去旅行，自己緊緊的監督着事業的進行，和勇往直前，絲毫沒有什麼恐懼，或是無端的疑惑。

他的一生，專門致力於肥皂的製造，他收買了二百家小公司，並且還將他的利益，使同事和職員共同享受，使他們都是利華公司的股東。在他去世的時候，已經有一萬八千個合夥者，和十六萬六千個股東，所以他不但使自己成功，同時還使別人也得到利益，這種態度，實在是少有的。

他自己地位的增高，正和他所辦的公司的地位平行，這種情形，是不可多得的，所以一般人不稱他是一個無用的百萬富翁，而稱他是一個難得的成功者。

二·打破紀錄的茂利

美國第屈勞有一個蘇格蘭人茂利（Charl's Murray），因為他接連着一百零一天，每天得到一個保險客戶，打破了世界紀錄。

他的成功祕訣是勤勞，每天工作時間，往往從八小時到十二小時，就是星期日和休假日也是如此，有一次在早晨六點鐘得到了一個客戶，就是牛奶棚的主人。還有一次，他在等待着去見一個製造家的時候，竟使一個打字員投保了人壽險。

當初他不過是一個火車上的售票員而已，因為對於推銷術不很明白，所以買了許多書籍，加以研究，等到繼續不斷以一百另一天的成功打破紀錄以後，不但獲得了巨額的金錢，就是名譽方面的享受足夠使他興奮了。

三·航業名人李溫司東

美國各大河流的航行船隻公司，有一個公會，李溫司東（William Livi stone）就是會長，同時，他還是一家大銀行的總裁，是一個世界聞名的巨子。

他的父親，是一個船上的木匠。他十二歲時，做過雜貨店的送貨員，又賣過報紙，也做過工匠，開過雜貨店，後來有了六隻小船，就將樹木轉運到第屈勞去。又做過木材生意，終之他所做的事情，都予他以相當的積蓄，而他所投資的地方，都是他所懂得的行業。

一八七三年時，全國鬧着不景氣，他所有的產業，幾乎化為烏有。幸虧下了三年的苦工，加倍的努力，將他所損失的錢，都撈了回來。這時候他便開始購買船隻，又開了一家銀行，教導人家儲蓄。

他是根據着他的哲學而成功的，就是一個人要成功，決不能走近路，必須經歷相當的時間，而得了充足的經驗，纔可以達到目的，而且對於什麼事都要詳細觀察，對於自己的長處和短處，也要十分明瞭，如果沒有準備和堅忍的意志，貿然要成就一件事，那末正像做投機事業一樣，多半的情形，要失敗了。

四·從頭做起的斐斯

一九〇四年中，有一個二十六歲的律師，開始在紐約執行事務。但是等了幾個星期，一些沒有生意，所以改做他父親的經售者。他的父親是一家布廠的主人，他寫信去問父親可否加入他的廠裏去做事，他父親的回答說：「如果你高興從頭做起的話，你可以到廠裏來，也許你的待遇，會比任何人壞。」

他早上六點半就上工，每星期的工資是三鎊，雖然覺得他父親的待遇未免太苛刻，但仍舊繼續做去。到二十七歲時，他想結婚。父親說：「你不能結婚，非等到你能有充分的收入以後」。

斐斯 (Richard Ewins) 就把什麼都忘記了，只是更加努力的做去，一天要做十小時的工作，到二十九歲時，加了薪水，再經過三年後，被升為總經理，他的父親，就退居而過着清靜的生活。如果他沒有不斷努力的精神，決不會成功。

斐斯升任總經理以後，廠裏的業務，大有進展，他相信：「專說工人們不好是一種錯誤，無論什麼事情，唯有主管人員是應該負責的」。

他是一個科學管理的實行家，在廠裏有人事科，對於工人的雇用和訓練，非常注意，在四年中他將每星期五十四小時的工作改為四十三小時，工人的工資，却增加了百分之四十，結果生產量增加了百分之四十三。

所有的工人，都是自動的，早晨七點半上工，下午四點半下工，除非是做得很遲緩的工人。如果願意在四點半以

後繼續學習新方法的，可以再由廠中付費。

斐斯是一個善於獎勵的廠主，他有好幾種紅利，如生產紅利，品質紅利，年代紅利等。

他有六百個工人，大都是婦女，他們都非常滿足，所以十幾年來，沒有罷過一次工。

他以為工人們不但要得到工錢，還要得到興趣，每次飯後，他們規定舉行一次遊戲，董事，經理，工人，以至於到廠裏去的客人，也一列參加。

創業的條件之七：集中的力量

普通一般人在創辦事業的時候，往往犯一個通病，那就是希望在同時有很多的出品，或是同時舉辦好幾種事業，以為能夠同時製造很多的出品，或是同時經營好幾個事業，可以顯出他的優異的才能。但事實上個人的精力是決不能面面顧到的，在事業的經營上同時製造幾種出品，就需要有好幾種不同的機械設備，原料，裝璜，廣告和推銷的力量，結果就不免弄得顧此失彼，一無所成。最好的辦法，應該在事前拿定宗旨，製造那一種貨品或者經營那一種事業，那末就可以把力量集中起來，使事業得到成功，在這裏不妨舉第諾有的例子來說明：

與衆不同的第諾有

當一家公司，週轉不靈而需要清理的時候，普通的清理員，大都是將財產拍賣，做着預備關門的工作，但第諾有（W.L. Desnoyers）却是一個積極的清理員，他好像醫生一般，是着手去研究失敗的原因，而設法補救的。

在歐戰的時候，他在法國管理四十二個大工廠，專門供給戰時的原料，後來回到美國，加入銀行界服務。

有一次他被人委託去清理美極那公司，他第一步就是研究失敗的原因，這家公司製造清潔器，鋼琴，留聲機，印刷機等東西，共有四十二種。

他於是決定說：「我們要使營業興旺起來，唯一的方法是只有一種尺寸，和一種東西。」着手就先做清潔器，而實行大量的生產，其次就叫推銷部份，竭力的推銷清潔器，因為與其做四十二種不甚精美的東西，還不如做就一件更精良的出品，而努力去推銷。

在三年之中，他將每年的營業增加了十四倍，公司就達於興盛的狀態，這種肯為股東利益着想的清理員，的確是值得做法的。

創業的條件之八：從頭做起

事業的成功，既非一朝一日之功，事業的規模，也不是在一天之中可以擴展起來的，所以凡是有志創業或負責主持事業的人，都應該記住要腳踏實地，實是求是地從頭做起。同時，在目前沒有力量創立事業的人，應該從本位上努力，向上求進步，那末自己努力到什麼程度，就可以得到成功，這裏不妨舉幾個實例來解釋：

一．成功的跛子鄧脫

如果要從梯子的最下一層爬到梯子的頂上，自然必須經過一番苦工。

因為鄧脫（J. M. Deit）的父親，受到了大量呆帳的影響，宣告營業失敗，而同時又有十個子女的重大負擔，覺

得支持爲難，所以就將十三歲的鄧脫，去充當一個送信員。

他被帶到倫敦，因爲是一個跛子，所以處處受人輕視，不過他也有一個特長，就是愛好看書，就只是這一點，造成了他日後的成功。

他在倫敦第一個職業，是在一家訂書作裏做工，所得到的工資，非常低微，直到二十三歲，因爲得到一個雜貨店主名叫葛蘭脫的賞識，就借給了他二百五十鎊去開設一家訂書作，這就是現在英國名聞遐邇的鄧脫公司 (J. M. Dent & So's) 的起點。

不意他的訂書作被火燒去了，幸而葛蘭脫不願接受鄧脫交給他的保險賠款，所以他又重整旗鼓，第二次從頭做起。

他拿定宗旨，祇出版有價值的書籍，而賣極低廉的代價，使每一個人可以享受讀書的樂趣，這個政策不但使他享到了名譽，財富，而實現了他生平的唯一志願。

當他老年時，在他快樂的家庭中，有八個子女，下面是他七十七歲臨死時遺言的一部份：『我們目前最需要的是借教育來使大眾知道怎樣做人，出版家不應該以牟利爲目的。因爲書籍的數目，逐漸增多，對於國家的進步是很有利益的。所以現代人們的教育程度，已較我年輕的時候高得多了……』

二·無往不利的麥克赫

麥克赫 (John Mechew) 因爲父母早就病故，是由他的祖母，在坎拿大扶養長大。到十八歲的時候，就離開學校到鐵路局去做事，每星期的工資是十個先令。

他沒有別的長處，祇是喜歡讀書，而對於上級。極有禮貌。

在二十歲時，他開始籌備一個借書會，將書籍借給同事，而在有空的時候，就看書。因爲他對於上級服從而禮，所以時時刻刻想多做一些事情，這也是他上進得非常迅速的原因。當時因爲一個發報員辭職，他便繼任而得到每星期二十先令的薪俸，到二十四歲，被升爲部長。

到了二十六歲，他立志要做一個銀行家，所以加入了一家美國銀行，七年以後，升了行長，不到幾年，將銀行的業務，發展了二十倍，後來成爲美國最大銀行之一，在國際方面，也有很高的地位。

當有人問他成功的祕訣時，他說：「要成功第一須要勤勞，第二須要服從上級職員，往往有許多人只想升級而絲毫沒有預備，這是根本的錯誤。」

三·搖船的溫特別爾

溫特別爾(Commodore Vanhebel)是生長於紐約附近的一個荷蘭人，他的父親，是一個窮苦的搖船者，他在六歲時，就開始搖船，去增加家庭的收入。年歲一年一年的長大，十六歲時，父親替他買了一隻價值二十鎊的划船，在第一年的年終，他就將船價付還父親，並且給了他母親二百鎊。

他從小就抱定一種營業政策，就是說到做到，不能用虛偽的辦法去吸引人家。他更贊成收取公道的價目，但對於他沒有利益的事情，他却不願意辦的。

到他二十三歲時，已經有了三隻船而存着二千鎊，再過十二年，銀行的存款竟增加到了六千鎊，因爲鑒於划小船不久便要落伍，就買了一艘大輪船，在第一年中，賺進了六千鎊。

此後他又繼續不斷的買進許多美國鐵路的股票，因爲那時候鐵路公司的股票，看到營業不振，將股票出賣的很多。他希望戰勝同業，所以奮鬥了一生，直到八十三歲死去時爲止。

他曾經說：「專心做你目前的事業而極力向前，不要告訴人家你在做什麼，只是埋頭幹去，直到完成爲止。」這的確是一種很好的方法。

四·快樂的鎮長威爾遜

在英國南部，有一個威爾遜鎮，並不是屬於國家而屬於威爾遜(L. E. Wilson)個人的。鎮裏沒有捐稅，所有的支

出，由他每年開一張二千鎊左右的支票抵付。鎮裏的設備，無所不有，有一所價值三萬五千鎊的學校，所有的居民，都是租戶，每家屋子裏有電燈，電話，浴室，和冷熱水的設備，並且還有一所花園。

威爾遜也住在這個鎮內，每個月自己付出十三鎊的房租，其餘的租戶，每月付三鎊到八鎊的房租。

這個市鎮是威爾遜自己造成的，有六十畝地，有一個價值五萬鎊的麵粉廠，一家價值二萬五千鎊的紙匣廠，一家價值五萬鎊的店鋪，和一條一百哩長的鐵路。

但是他並不是不經過奮鬥，就達到那種地步的，他正是一個從頭做起的人。

他在四十幾年之前，是一個沒有父母的孤兒，在田裏做工，每月收入四十先令的工資，他第一次拿到四十先令，真是快樂極了。

在十五歲時，他買了一頭牛，租了十五畝田，就開始自己經營起來。在別的孩子，十五歲時，還在買着糖吃呢，威爾遜却是自己燒菜燒飯，住在小屋子裏，努力耕種。一年之後，他有了十鎊。第二年更好了。第五年的收成最好。他二十歲時候，結了婚，他種着二百八十畝田而繼續的種了七年，等到工作完畢，他就運用思想，因為他的田接連着水潭，如果將水潭買進，所費當然是非常便宜的，所以一步一步他買了四萬畝的田地，就地上建造起村莊，一共有二千戶工人，為他做工，而他是二千戶工人的保護者，金錢的收入自然不必說，精神上的舒快，也沒有人可以比得上，這在他十五歲時怎樣想得到呢？

由於以上的解說，就可以知道創立事業並不是一件難能的事，但必須具備上面所說的八個條件中的一個或幾個，方能具有把握，所以凡是想自己創立事業的青年，都應該從事準備。已經當主管人員的，可以參考以上的實例，作為經營的方針。

第二章 創業的步驟

在進行創業之前，一定先要對於各種組織方法和利弊，十分明瞭。

創立事業的兩大目的：創立事業，包括着兩個主要的工作，就是「理財」與「投資」，對於理財一點，韋氏大辭典中定為：「處理財政，致能獲利的科學」。又將投資定為「爲生利而出資的舉動」。

要創立一個事業，我們需要充分的準備，對於某一業中應有的智識，當然是必備條件之一。譬如說：有許多人是專門攻讀保險學的，那末他們創辦保險公司，是最能够勝任的，但是創立事業，更不能缺少資本和組織，要談到資本和組織，就要講到理財與投資兩件重大的工作。

資本和組織是有很大的關係的。有了怎樣的資本，就需要怎樣的組織，反轉來講，也可以說，怎樣的組織，需要怎樣的資本。

這句話，很容易解釋，譬如我們要聚集一個龐大數目的資本，那末在自身資本不能全數應付時，股份有限公司是比較合理，而且容易成爲事實。同時，如果我們要組織一個造船公司，那末資本的數額，萬萬不能是一個很少的數目，所以資本和組織是有相聯的關係的。在定奪的時候，我們要考慮下面幾點：

一、我們要創立怎樣一個事業？

二、我們所創立的事業，在本地或本國已經有多少同等的事業？他們的資本額是多少？每年營業多少？每年盈餘多少？

三、我們要創立的事業，希望在同業之中，佔第幾位？

四、我們要創立的事業，想用什麼方法取勝？

在工商業的經營上，知己知彼，百戰百勝，是非常有價值的二句話，我們一定要知道，自己所處的地位和別人的地位，然後可以明白，我們自己的前途，我們所處的環境，而定奪我們應該採取的方針，我們竟然可以把上述幾項，列成一張表格，作為研究的根據。

在我們定奪了我們所要創立的事業以後，就需要理財與投資了，我們把自己個人的財產，處理得很上軌道，我們就可以有多餘的金錢去從事投資；投資以後，再進一步地理財，那末又可以獲得更大的利益，這一種工作，是具有連環性的，許多大企業家的成功，都是因為他們有理財的本領，又有投資的眼光，所以能够扶搖直上。

如果我們在目前尚沒有充足的資力，我們決不要因此拋棄創立事業的意志，因為每一個人是應該具備合理的理想的，如果有了合理的理想，就可以按部就班地去做，使牠實現。（事實上未必每一個人應該自創一業，如果能够發揮個人的才能和抱負，那末處於雇用的地位也並不是不合理的。）

不要投機：有許多人因為想要早日獲得巨額的金錢，就投機取巧，其實一個有意創立事業的人，是決不可以投機的。即使是一個已經有事業的人，也不能從事投機而希望獲得迅速的利益。

一個有意創立事業的人，應該具備堅強的毅力，一切事情都要按部就班地做去，如果要在短時期間立刻致富，那就根本違反了正式經營事業的本意了。

組織的種類

關於各種組織，我們可以分為商號和公司兩大類，在商號之中，包括：（甲）獨資（乙）合夥。在公司中包括（甲）無限公司（乙）兩合公司（丙）有限公司（丁）股份兩合公司（戊）股份有限公司。

我們再分述於后：

商號（甲）獨資

要創立個人獨資的組織，最好是有相當的經驗和學識，本人的經驗或學識最豐富的一行，最有成功的希望，如機械師之於機器廠，汽車修理員之於車行，織造廠管理員之於織造廠。獨資組織的商號，應該向主管官署聲請商業登記。

獨資經營有一個優點，就是可以由個人自由主張，不必受人干涉，也不會有意見分歧的現象。但是同時也有缺點，因為個人的精力財力有限，對於事業的迅速發展，有時候要遇到阻礙的。

商號（乙）合夥

合夥組織，就是聚集二個以上志同道合的人，各人拿出一點資本，訂立契約（普通稱為議單）來經營一種事業（性質上與無限公司是相同，因為每一個人的責任是無限的，）這種組織，以普通商店最多，在成立以後，應向主管官署聲請商業登記，在登記時並應詳列合夥人的姓名，住址，和所出資的種類及數額。對於合夥經營在民法第二編第十八節中有詳細的規定。

公司（甲）無限公司

關於無限公司，因為用公司名義，所以列入公司法，與普通商號，只用某某字號不同，在商業登記法第十八條中規定商號非依公司組織者不得用公司組織，對於無限公司照公司法規定（第三十二條）無限公司之股東應有二人以上，其中半數，須在國內有住所。股東應以全體之同意訂立章程，簽名蓋章，置於本公司，並每人各執一份。第三十三條規定：無限公司章程應載明左列各款事項：（一）公司之名稱（二）所營之事業（三）股東之姓名，住所（四）資本總額及各股東之出資額（五）各股東有以現金以外之財產為出資者，其種類，數量，價格或估價之標準（六）盈餘及虧損分派之比例或標準（七）本公司分公司及其所在地（八）定有代表公司之股東者其姓名（九）定有執行業務之股東者其姓名（十）定有解散之事由者其事由（十一）訂立章程之年月日

(第三十四條) 公司章程訂立後十五日內，應向主管官署聲請爲設立之登記。

公司(乙)兩合公司

兩合公司的設立，由無限責任股東和有限責任股東合組而成，應訂立章程，除記載第三十三條所列各款事項外，應記明各股東之責任爲無限或有限，有限責任股東，不得以信用或勞務爲出資。

有限責任股東得於每年年終查閱公司之帳目，業務及財產之情形(公司法第九十四條)事實上公司的行政權是操在無限責任股東手裏的，而經理人之選任或解任，以無限責任股東過半數之同意行之。

(丙)有限公司

有限公司的組織，照公司法第一〇五條規定：有限公司之股東，應有二人以上十人以下，其中半數需在國內有住所，在組織的時候，股東應以全體之同意訂立章程，簽名蓋章，置於本公司，並每人各執一份。

有限公司的性質所別於無限公司的，就是：各股東對公司的責任，以其出資額爲限。同時所別於股份有限公司的，就是公司資本總額應由各股東全部繳足，不得分期繳款或向外招募。

在訂立章程的時候，應載明下列各款：

(一) 公司之名稱 (二) 所營之事業 (三) 股東之姓名，住所 (四) 資本總額及各股東之出資額 (五) 盈餘及虧損分派之比例或標準 (六) 本公司，分公司及其所在地 (七) 定有執行業務之股東者，其姓名 (八)

(八) 定由解散之事由者其事由，(九) 公司爲公告之方法(十) 訂立章程之年月日(公司法第一百零八條所規定)。(十一) 在訂立章程後十五日內，應將左列各款事項，向主管官署，聲請爲設立之登記。

一、前條所列各款，其選有董事，監察人者其姓名。

二、繳足股款之證件。

三、以現金以外之財產抵繳股款者其姓名，及其財產之種類，數量，價值或估價之標準。

(丁) 股份有限公司

股份有限公司應有五人以上爲發起人，其中須半數以上在國內有住所，發起人應以全體之同意訂立章程，載明左列各款事項，簽名蓋章：(公司法第一百二十七條)

(一) 公司之名稱(二) 所營之事業(三) 股份之總額及每股金額(四) 本公司，分公司及其所在地(五) 公司爲公告之方法(六) 董事及監察人之人數及任期(七) 訂立章程之年月日。

對於左列各款事項，非經載明於章程者，不生效力。

一、解散之事由

二、股票超過票面金額之發行

三、發行人所得受之特別利益及受益者之姓名。

關於股份有限公司的組織進行等，在後面再行詳細敘述。

(戌) 股份兩合公司

股份兩合公司之股東，至少應有一人負無限責任，對於左列各款事項，準用兩合公司之規定：

- 一、無限責任股東對內之關係
- 二、無限責任股東對外之關係
- 三、無限責任股東之退股

大體方面，除另有規定之外，和兩合公司相同。

在上面所說的各種組織中，獨資和合夥是很普通的，一個人拿出了一點資本，開一家小小的舊書店，或是烟兌店，那就是獨資的組織。比較一個人獨資範圍廣一點的是合夥，幾個志同道合的人，各人投資相當的數目，去開設一家商店或是盤進一家商店，也是很普通的，在這種組織，往往在商店的牌號上加記，如「同春和記」等，或者用公司名義而組織無限公司，或改組為有限公司。

在中國兩合公司和股份兩合公司的組織很少，因為非要存事實上認為必需，一般人都想組織兩合公司或股份兩合公司。照普通一般情形而論，不是用獨資經營或合夥組織，就用股份有限公司。

在各種組織之中，凡是規模大而資本雄厚的組織，大都是股份有限公司。因為股份有限公司組織的手續

比較多，而股份有限公司對於將來，更易於發展，所以我們要把股份有限公司的一切情形，詳加討論。

股份有限公司的價值

股份有限公司，在社會上的價值，是多方面的，在中國因為沒有統計，所以不能看出牠的優點，我們可以把美國的統計來證明：在一九一九年全美國的獨資組織，共計十三萬八千家，在一年中生產製成的貨品，總值是三十五萬萬元，在同年中，股份有限公司共計九萬一千家，同年的生產量是五百五十萬萬元，約佔全數百分之八十，到了目前，全部生產量的百分之九十，是由股份有限公司裏產生出來的，而所有大規模的製造廠，甚至於鐵路，公用事業，銀行，大都是股份有限公司。

股份有限公司的組織，因為資本較大，人才較多，不但生產量可以增多，並且因為股份有限公司，是由多數的股東投資的，因此股東的數目往往很多，而且可以遍及全國。有了巨大數目的股東，一個股份有限公司所製造出來的貨品，就可以得到多數人的擁護，這樣對於貨品的銷路，也可以因此增進，而營業也可以由此發達。

因為股份有限公司具有上述的優點，所以當我們要創立一種事業而需要巨額的資本的時候，或者要改組一個有希望的企業的時候，我們應當採取股份有限公司的方式。

同時採取股份有限公司的方式，還有一點便利，譬如我們理想中的事業，需要巨額的資本，這資本額並

非個人的財力可以勝任，也不能由儲蓄而積聚那末一筆巨款，同時也不能由幾個人出資而成爲合夥組織，那末祇要計劃是完美的，而且社會上對於那個發動的人，具有相當的信任，他就可以用股份有限公司的方式，公開招股，吸收小額的投資，積聚起來，就可以達到理想的數目，在發動的人，固然理想成爲事實，在投資的人，所投的數目較小，而所負的責任有限，真可以說是兩全其美。

股份有限公司的發起人

現在我們應當討論股份有限公司的發起人了。社會上一般投資的人，需要投資在兩種組織裏面，一種是新的組織，一種是由舊的組織改組而成的新的組織，但是投資的人，往往具有鑒別的能力，但是並不肯去找尋機會的，一定要有有人有計劃的去請他投資，這負責招募外界投資的人，就是股份有限公司的發起人。

在國外，有職業化的發起人，他們隨時在留意各種機會，凡是值得提倡或值得設立的企業，他們就參加發起，向各界公開招募股份，他們在工作的時候，是先作初步的研究，調查對於在進行中的新的企業，有什麼特點，有什麼前途，於是向有關係方面接洽，他們的最大的對象，大都是銀行。因爲銀行能够扶助一個企業，就可以使進行較爲順利。有時候，銀行並且可以負責股款的承募事宜。

在中國的情形，那末是由發動一種企業的人，先向他所熟識的一班朋友，或是他認爲在那一個行業裏，有身份或是在社會上有聲譽的人接洽，請他們做發起人，第一步召開發起人會議，訂立章程，推舉籌備員，

設立籌備處，有時候，由各發起人先支出一筆數目，作為籌備費用，經過一次或幾次的發起人會議之後，就向各界公開招股。

在組織股份有限公司的時候，還有一種叫做發起設立的辦法，所謂發起設立，就是股本完全由發起人認足，在這種情形之下，就可以省却公開招募股份的一步手續。

如果要向外招募股份，應先備具左列各款事項，呈請主管官署備案，方得開始招股：

一、營業計劃書。

二、發起人之姓名，經歷及認股數目。

三、招股章程。

四、募股期限。

前項發起人所認股份總數，不得少於股本總額十分之一，各發起人所認股數，應於招股章程中載明。

在股款招足之後（如分兩次繳納那末在第一次繳足後），發起人就要在二個月內召集創立會，在創立會裏，除由籌備員報告籌備經過，通過公司章程外，就產生公司的負責人——董事與監察人，公司的業務，就可以正式開始，在召開創立會的時候，董事及監察人應調查左列各款事項，報告於創立會：

一、股份總數已否認足。

二、各認股人第一次股款已否繳足。

三、發起人所得受之報酬或特別利益，財產抵作股款核給之股數及公司負擔之設立費用是否確當。
董事及監察人如係由發起人中選出者，創立會得另選檢查人，爲前項之調查報告。

在創立會完結後十五日內，由董事將左列各款事項向主管官署聲請登記：

一、第一百二十七條各款所列事項（見前面股份有限公司一節）

二、各股已繳之金額

三、發行優先股者，其總額，每股金額及各股已繳金額。

四、董事及監察人之姓名，住所。

五、定有解散事由者其事由。

關於董事，監察人和經理人的職權在新公司法中都有明白的規定，這比較固有的公司法，實在是一個進步。

現在不妨將要點分述如下：

一、董事：

甲、公司設置董事至少三人，由股東就股東中選任之，其中須半數以上在國內有住所。

乙、董事在任期中將其所有股份全數轉讓時，當然解任。

丙、董事之報酬未經章程訂明者，應由股東會議議定。

丁、董事任期不得逾三年，但連選得連任。

戊、董事之執行業務，除章程另有訂定外，以其過半數之同意行之，關於經理人之選任及解任亦同。

己、董事缺額達總數三分之一時，應即召集股東臨時會補選之。

庚、董事應將章程及歷屆股東會議議錄，資產負債表，損益表備置於公司及分公司，並將股東名簿及公

司債存根備置於本公司。

辛、公司虧折資本達總額三分之一時，董事應即召集股東會報告。

二、監察人：

甲、公司監察人由股東會就股東中選任之，監察人中至少須有一人在國內有住所。

乙、監察人之報酬未經章程訂明者，應由股東會議定。

丙、監察人任期一年，但得連選連任。

丁、監察人得隨時調查公司財務狀況，查核簿冊，文件，並請求董事報告公司業務情形。

戊、監察人對於董事所造送於股東會之各種表冊，應核對簿據，調查實況，報告意見於股東會。

己、監察人認爲必要時，得召集股東會。

庚、監察人各得單獨行使監察權。

辛、監察人不得兼任公司董事或經理人。

三、經理人：

甲、公司得依章程規定，設置總經理或經理。

乙、總經理或經理之選任，解任及酬報由董事過半數之同意定之。

丙、總經理或經理之職權，除章程規定外，並得依契約之訂定。

丁、總經理或經理不得兼任他公司同等之職務，亦不得自營或爲他人經營同類之業務。

戊、總經理或經理不得變更董事之決議，或逾越其規定之權限。

己、公司於選任經理人十五日內應即呈報主管官署。

關於各種手續，可以參閱公司法。

第三章 事業的經營 (一)

無論那一種事業，要獲得成功，全在經營得法，調度有方，我們不妨仍以股份有限公司為準則，討論經營事業各方面的問題。（其他各種組織的經營原理相同）

我們先從資本問題開始。

關於股份有限公司的資本，是指一家股份有限公司所發的股票的面值的總值。可是也有許多公司規定了相當數目的資本額後，並不一次招足而把其他的數目在必要時再行收足的，譬如說規定資本是國幣壹千萬元先收半數，其餘半數，於必要時再行徵收。

在這種情形之下，在事前一定要有一個準確的估計，估算要發展公司的業務，需要多少資本，尤其要顧到日常經營方面所需要的流動資金，去應付原料的購買，工資的支付和貨品出售之後，收到貨款之前必需的墊款。有許多公司因為事前沒有周密的估計，到了臨時，就要發生周轉不靈的情形。所以一個事業的經營者，對於經濟調度，要有具體的計劃。在公司創立以後，往往要經過幾個月的時間，方纔能够把工作程序上軌道，而成立一個固定的制度；同時在貨品製成以後，還要相當的時間去做廣告和推銷的工作，使各界人士來注意而購買所出售的貨品，換一句話說，就是每一個新的公司都要經過一個試驗的時期，有時候並且不能避

免錯誤的發生，我們都知道，試驗的代價是很可觀的。

如果經過一個試驗的時期而一切成功，那末在最初所費的一筆開辦費用，是可以在日後賺回來的。但除非公司的經濟力量能够應付一個試驗時期的需要，往往不待成功，經濟力量已經不能支持，即使計劃是合理的，也無從實現了。所以無論那一種事業，對於資本額的規定，要慎重的考慮，不可草率從事，使事業的進行發生障礙。

股份有限公司的資本，是由許多投資者出資而聚集起來的，因此對於投資人的情形，我們也值得考慮。

招募股份的對象

股份有限公司除非採用發起設立的方式，大都是要向社會公開招募的，在公開招募的時候，就可以以下列幾種人爲招募的對象。

一、小額的投資者 一個股份有限公司由許多小額的投資者來投資，是一個很好的辦法，因爲這些人，往往與主事者有相當關係，在通常情形之下，他們會保持着他們的股票，並不時常轉讓。

二、社會大眾 有時候有了一個很周密的計劃，希望各界投資，這就可以登報公開招募，在一二年前，上海對於這種方式的應用，非常普遍，譬如說公司的資本額定爲國幣一千萬元，由發起人認足八百萬元，其

餘二百萬元公開招募，因為股票的市價，一經上市，立刻會超過票面的金額，所以逢到這種機會，就有許多人爭先恐後地參加，甚而至於超過原來的定額，因此不得不照比例發還。

這一種做法，固然可以吸引各界來投資，但在股實的發起人，決不會這樣做，因為很容易使大眾懷疑他們的立場。

如果公司的範圍並不十分大，那末可以選定了對象，把公司的計劃送去，請他們投資，或者用個別接洽的方法，也是很合理而有效的。

以上兩種方法，是比較常用的，前者和後者事實上並沒有什麼大的分別，不過前者的股東宜於較小範圍的公司，後者宜於大規模的公司。

還有兩種辦法，也是值得採用的：

一、職員：在已經存在的公司，或正在組織中的公司，可以把股份出售給已雇用的職員或未來的職員，在一九二二年，倍而電話公司有十二萬八千個職員是公司的股東，（佔居該公司全體職員的百分之五十五）這些職員，有的一次付清股票票面的金額，有一部份採用分期付款的方法，美國國家鋼鐵公司也有一萬一千個職員是公司的股東，這些職員所有的總共股數是二十五萬五千股，

因為職員的收入有限，所以往往採用分期付款的方法，在他們每週薪俸上扣除一筆數目，也有許多公司特別提出一筆數目（諸如在盈餘的分配時提開一筆數目）分發給職員，讓他們購買公司的股票。

這種方法，用意所在，並不在吸收資金，最大的目的，可以分爲下列幾點：

甲、使職員對於公司感覺興趣。

乙、使職員努力從事，以期公司能够獲利，使股票的價值增進，並且因而獲得較厚的利息。

丙、使職員忠於公司，避免罷工等事的發生。

但是職員成爲公司的股東之後，就要獲得股東的權利，如選舉權等，因此對於公司的行政，也可以干涉（在股東會發言，選舉公司的董事等）有時候是足以阻礙公司的組織健全的，所以有許多公司，在這種情形之下，限定職員所有的股票的股東權利。

二、主顧：有許多已經成立的公司，可以把股票出售給他們的主顧。

這一種情形，最適宜於公用事業，諸如自來水公司，電話公司，自來火公司，這些公司有了這般股東，就可以得到他們的合作，得到他們的同情，尤其在公司方面需要實行新的政策的時候，這些股東因爲瞭解公司的情形，會予以澈底的合作。

流動資金

所謂流動資金，就是「流動資產和流動負債之間的差額」，所謂流動資產者，就是那些在短時期內可以變為現金的資產，所謂流動負債，就是必須在短時期內付出的數目。

但是因為應收應付的款項，在收到和支出方面，時間上很可以有一個調度的機會，可以活做而使周轉靈活，因此對於流動資金，比較切合的定義，應該是「所有流動資產之可以用於事業的經營的」。

在各種流動資產中，最好的當然是現金，因為立時可以應用，其次是應收帳款，（貨物出售以後應該收入的貨款）和應收帳款處於相等地位的，是應收票據，就是帳款雖已收到，但收到的是未曾到期的票據，這就是應收票據，到期可以成爲現金的，（在非常時期，那末許多公司，都用現款交易，今天需要一筆款子，就可以賣出一批貨物，）再次是證券等類，隨時可以脫手，變成現金的東西。

對於證券一項，有兩點是應該加以注意的，第一、一個公司投資於另一公司之後，就握有另一公司的股票，但一旦售出了股票以後，就要失去管理那另一公司的權力，這是值得考慮的，第二、就是證券往往有市價的，尤其在股票的市價漲落無定的時候，如果在公司的資產負債表內，列有證券一項是照進價計算的，在實際市價跌低以後，那張資產負債表就不準確，因此如果股票的買進是照超出票面的市價的，那末必需有跌價的準備，方能稱爲妥當，譬如說在我們的公司裏有一百萬元的股票，照例是可以成爲流動資金，因爲可以出售而變爲現金的，可是當我們真正要出售的時候，股票市價下跌，祇能售到八十萬元，那末如果我們曾經

在帳面上列有跌價準備一項數目是二十萬元，就可以不致因股票的跌價而受到影響，不致到了臨時要用現金的時候，受到股票跌價而突然缺少流動資金。

流動負債

流動負債，包括應付帳款，應付工資，應付利息，和應付捐稅等，這些負債，是應該在短時期內由營業的進款中付出的，應付帳款等於應收帳款一般，是購進原料或因為其他用途而應該付出的帳款。

處於應付帳款相等地位的是應付票據，在商業習慣上往往可以用遠期的支票支付。譬如說，我們在一月十日付帳，但所付的是一月二十日期的支票，實際上這現金的支出是一月二十日，並不是一月十日，照例，這等於開空頭支票，因為開出支票的時候，有時候銀行裏未必有錢，到了支票到期前，方始把現金或收到的票據解入銀行的，這一點曾經有人提出討論，認為是不法的舉動，但是一般商業情形，開遠期支票，已經成爲慣例了。

關於每月的利息是要事前準備的。利息方面可以分幾種，一種是行莊往來的利息，就是在銀行裏有透支的往來，用了銀行的錢，就應該付利息。第二種吸收了外界的存款（普通稱爲存行）就要按月支付利息。第三種是股東的利息，這一種利息是一年一付的，但是如果資金額相當大的公司，也不得不在每月中有相當的

準備，否則到了年終就不能應付一筆龐大的支出了，而且流動負債，照例是應該在營業收入中支付的。

現在因爲一般人有開遠期支票的習慣，就產生了貼票的一種利息，事實是這樣的：我們收到了一張一月十日的支票，但是我們在一月一日就需要用一筆款子，那末祇得把一月十日的那張支票向別人去掉換一張一月一日的支票或現金，而補償他十天的利息。

流動資金的工作程序

現在我們可以把流動資金的工作程序寫在下面：

一、當一個公司成立以後，由於股東的投資，就有現金收入，除去開辦時必要的設備和費用外，可以留下一筆現金。

二、我們就把那一筆現金去購買原料，雇用工人，從事生產。

三、從事生產的結果，在公司中就儲備了製成品或半製成品。

四、有了製成品以後，就要費一點廣告和推銷的費用去把製成品出售。

五、貨品出售以後，就有帳款可以收入。

六、收入帳款，又爲現金。

這樣可以循環不息的工作下去，使生產不停，而生產銷行愈快，每年的盈利也可以愈多，而流動資金不能缺少或中止，也是很明顯的事了。

而且在上列的六個步驟之中，決不可以每一個階段突然中止，如果有一個階段突然停止以後，就要影響其他各個階段。

譬如說當我們因為流動資金不敷之後，就不能繼續生產，所用的勞工，就要停頓起來，或者不得不用較高的代價，雇用短期的工人，因此影響生產的成本；又如我們的廣告推銷工作不得其力，那末所生產的貨品銷行呆滯，就要成爲生產過剩的現象，都足以使公司的業務，陷於停頓。

流動資金的處理

流動資金的獲得，一方面是由資本中得來的，一方面可以由營業收入中獲得，但普通一般公司或商店，對於流動資金，往往感覺不足，於是要用各種方法，去獲得額外的流動資金。

在談到流動資金的獲得之前，我們可約略敘述一下流動資金需要的計算。

我們可以舉一個簡單的例子來說明。譬如說我們每天所需要應付的開支是一千元，而我們每天的進款可以有一千五百元，那末我們決不會感到流動資金的短少。但如果我們每天需要應付的開支是一千元，而我們

的製成品出售以後，必需在三十天之後，方能收到現金，那末我們就需要有三十天的準備，就是說我們三十天就需要有三萬元的流動資金，否則在貸款未曾收到之前，就要發生周轉困難了。

關於流動資金的獲得

要補充流動資金的不足，可以採用下列的方法：

一、現金折扣，在平時主顧付帳，往往是按月結算的，但爲了不能等待那末長久，那末可以給予一個現金折扣，譬如說主顧把帳款立刻付清，可以有一個九五折的優待，這樣在主顧可以享受一點優待，在公司可以預早收款，就可以早一點獲得所需要的一部份流動資金了。

二、銀行押款：在一個公司因爲生產過剩或者原料過多，或者因爲一時的銷行滯緩，而同時需要流動資金去繼續生產或應付其他必要的開支，要使公司業務不致停頓，那末可以把製成品或原料向銀行做定期的押款，有許多公司，因爲缺少流動資金，就把地產或廠房去抵押，這辦法果然要等到周轉不靈時才去應用，但末始不是獲得流動資金之一法。

三、信用透支：有許多銀行，對於一個公司具有相當信任，於是允許放款，在事前簽訂契約，可以使那家公司透支相當的數目，譬如一家公司在一個銀行裏，可以透支五十萬，那末他就多了五十萬元的流動資金

，而且信用透支還有一個特別的利益，就是在不需要時就可以把款項存進銀行，那末就不必負擔利息，所以是屬於活動性的，而且銀行方面，也歡迎時常存付的客戶，只借而不存的客戶，銀行的現款不免給他們攔住，所以銀行方面是並不歡迎的。

四、除了上述的方法之外，尚有一種承兌匯票。所謂承兌匯票，就是貨物出售時和買主所訂定的一種手續，銀行可以憑這種承兌匯票，給付現金，但是推行承兌匯票的銀行並不多，所以也可以從略。

公司盈利的計算

在談到公司盈利的時候，我們先要談公司的收入，一個公司的收入，可以分爲三種，第一種是營業的收入，第二種是非由營業而得的收入，第三種是投資的收入。

所謂營業上的收入，是一家公司從所經營的業務上獲得的收入，在一個規定的時間裏所獲得的總收入，名爲營業的毛收。

每一家成功的公司，都希望能夠不斷地有營業上的收入，這樣就可以不斷地雇用員工，不斷地購買原料，從事生產，不斷地廣告推銷，而使收入愈益增多，這樣周轉的時間愈快，一年中周轉的次數愈多，那末獲利的數目也就愈爲豐盛了。

但是事實上，並不是每一家公司可以在一年四季順利不停的，因為有時要達到所謂淡月，譬如說一家出售冰淇淋的公司，在夏季可以有很多的生產，在其餘的季節，就要受到營業減少的影響，但是經常的開支是要照常應付的，技術人才，是要常年雇用的，於是不得不想出一點補救的辦法，就是（一）在其餘的季節裏設法推銷貨品，（二）利用固有的設備和人才，製造其他出品。

凡是能幹的主管人員，都會想盡方法使他的公司中的生產，四季平均，隨時有進款可以收入，使機器不致停頓，人工不致虛費，製成品不致良久的放在棧房裏。

有許多公用事業，也設法利用他們的空間，如電報局提倡夜間電報，鐵路局提倡夏季旅行等，全在主持者的經營得法，所有缺點，可以設法補救。

關於第二種非營業上的收入，就是存款於銀行中而所得的利息或其他不由營業而收入的款項。譬如說我們製造一件貨品，可以有許多廢料可以出售，那就可以列入第二種。至於第三種投資的收入，就是指由公司投資到其他的公司之後，所獲得的利益。

當我們要計算出淨利的時候，就要在毛利上面除去開支。

折舊問題

在計算盈利的時候，折舊的問題是很重要的，因為機器廠房，經過了相當時期，就要減低牠們的效率，甚至毫無用處，因此在計算盈利的時候，非要把折舊的準備，列入帳目，譬如說一架機器可以用十年，那末我們就應該每年除去折舊十分之一，這樣可以使盈利比較地準確。

現在不妨把盈利的定奪方法，用數字來表明如下：

營業總額.....	\$1,000,000.00
原料工資——其他製造成本及固定開支.....	800,000.00
除折舊及其他準備.....	\$ 200,000.00
營業淨利.....	<u>100,000.00</u>
其他收入.....	20,000.00
投資收入.....	<u>10,000.00</u>
總共淨利.....	<u><u>\$ 130,000.00</u></u>

盈利的分配

創立任何事業最大的目的，當然是獲利，所以不論採取怎樣的組織，如果不能獲利，就不能持久。通常一家公司在年終結賬以後，如果資產多於負債，就有盈餘，把這些盈餘的數目分給股東，通常稱爲紅利，在談到紅利的時候，我們同時要說一說官利，所謂官利，是一種固定的利息，在公司章程裏面有註明「如無盈餘不能提本付息」的，因爲如果公司沒有盈餘，那末官利的支付，等於是加重了公司的負擔，至於紅利，那末非要公司有了盈餘，是決不能分派的。

對於公司紅利的分派，有許多公司在公司章程中有明白的規定，那末等到決算（就是在會計年度終了的時候的資產負債表，所謂會計年度，大都是從一年的一月一日至同年的十二月卅一日，但也有另行照着公司特殊情形而規定的）以後，就可以照規定攤派紅利的分配方案，比較便利，如果在章程裏沒有規定，那末在決算以後，得到了一個盈餘的數目，董事們就要召集一次會議，擬定盈利分配的方案，在股東常會中公開討論。

盈利和準備

當一家公司實行決算，在董事會取決盈利的數目時，應該絕對慎重，必須細細考查資產負債表，是不是的確是有盈利存在着，因爲公司的帳面是大有伸縮性的。譬如說一家公司的應收帳款有一百萬元，實際上其

中有二十萬元是收不到的，而結出的盈利數目是二十萬元，那末如果把二十萬元分派以後，那帳款果然收不到，公司就要損失二十萬元的數目了。又如帳目中對於機器生財並沒有折舊，那末資產負債表就不能代表公司的實際資產和負債，倉卒之間，決定了盈利的分配方案，將來公司就要受到損害，最大的損害，就是流動資金的缺少。

在決定盈利分配方案的時候，往往容易引起爭執，一部份的董事希望公司日就殷實，不預備把盈利完全分配，一部份的董事却顧到了自身的利益，希望多派紅利，於是就要引起爭執了。

準備

在決定一個公司是不是有確實的盈利的時候，對於準備一點是很重要的，因為有許多機器生財，經過若干年的應用以後，就要不能再用，那末就要有一筆準備金，可以在不能再用時，重新購買新的機器生財，關於準備方面，可以分爲下列幾點：

一、生財折舊：譬如說公司裏的生財機器，可以用十年，那末在每一年中可以提出十分之一的折舊，如果在某一年中獲利特別多，那末提出十分之二或十分之三是更能使公司日趨殷實了。

二、房屋準備：對於公司的房屋或廠房也可以提出準備，因為房屋或廠房經過若干年之後，必須加以改

造的。

三、呆帳準備：在應收帳款名下，往往有一部份帳款是不能收到或要遲延許多時間的，那末就應當有呆帳的準備，在萬一收不到時，就可以不致蒙受損失，因為少派一點盈利是不會影響公司本身的。

四、跌價準備：有許多公司的貨品，在結帳的時候，是用最高的市價計算的，但貨價的上落是很普通的事，為求妥當起見，應該有跌價的準備，同時公司方面，為處理一部份的流動資金起見，投資於證券（即股票），也是很普通的事，但證券的價值是很容易漲跌的，因此也可以有一筆證券跌價的準備。

在公司章程裏面，往往有公積一項的準備，法律上明文有規定股份有限公司的公積金是盈利的十分之一，這也是屬於準備方面的，因為公司有了這樣一筆公積金，在急要的時候，就可以應用，不致使公司事業陷於停頓。

如果不提開各項準備，在當時雖不會感受什麼影響，但過了一個時期，就要使公司資產減少，因而小則減少流動資金，使周轉不靈；（例如股票出售的時候，較買進的時候，跌去了不少數目，）大則使公司事務不能進行。（譬如在歷年沒有提開生財機器的折舊，一旦生財或機器損壞以後，就沒有力量購買，工作方面，因此就陷於停頓狀態）。

除了上述的幾種準備之外，一個公司更可以從盈餘的數目中提出一筆基金，如廠房基金，預備用那筆基

金，去建造廠房，那末歷年的紅利分配，雖則不免減少，公司的基礎，却可以日益穩固了。

爲了公司的前途計，董事們在決定公司盈利的時候，對於下列各點是應該加以注意的：

一、如果是一家新成立的公司，那末來日的困難正多，不宜把盈利全部分配掉，必須留出充分的流動資金和準備金，以應隨時的需要。

二、一個公司總要希望牠能够維持永久，所以不能把目前的利益完全分配，因而減少將來發展的機會。

三、公司的股東不在乎一年得到許多紅利而停止許多年，從前美國煉鋼公司曾經患過這種錯誤。他們在公司成立的初期，把大量的紅利分配以後，接連着許多年，不能繼續分配，對於公司當局是一件棘手的事，公司的股東也認爲不滿意，直到某一年獲得較多的紅利以後，方始繼續分派紅利。

四、一個公司有順利的時候，也有不順利的時候，那末在順利的時候，就要想到不順利的時候而有所準備，譬如說一家進出口商店在通常每年的營業成績很好，但到了戰爭時期，就無從生產，如果有充分的準備就可以有恃無恐。

增資的方式

有許多公司在結帳以後，照着資產負債表看起來，是有盈餘的，但這盈餘數目未必一定是現金，因爲

通常一般公司除了必需的現金以供流動之用，決不會把所有的資產，全部用現金保持起來的，所以往往在資產負債表中現金一項的數目並不會十分多，因為資產部份，是分爲應收帳款，或證券購置或原料購置等項，那末在這種情形之下，要把帳面上所結出的盈利分配，非要把一部份的資產變爲現金不可，但是往往那些資產是有保存的必要而在可能範圍之內最好不去出售的，（譬如說一家公司中存有某一種原料是市面上不易購到的，那末最好不去出售，使可以繼續利用而資生產）那末可以把盈利仍舊放回公司，這就有增資之一法了。

譬如說一家股份有限公司的資本是一百萬元，某一年結出的盈利是五十萬元，如果把盈利作爲資金，就成爲資本一百五十萬，每一個股東，本來有一股的，可以有一股半的股份，這樣一辦，公司方面少支出一筆款項，而同時資本額增加以後，運用更爲便利。

但是有許多公司，因爲缺少資金，於是不但將盈利作爲增資，更需要股東付出一筆現款，例如每一股東送半股加半股，意思就是送的半股就是以盈利作爲增資的，加的半股是要由股東用現金來加入的，在這種辦法方始風行的時候，許多人都認爲很好，因爲一股有半股送，比較通常的官紅利多了，但是一個公司一再增資，那末股東隨時要付出現金，而沒有收入的時候，到了後來，這種辦法就漸漸爲股東所厭惡了，甚至有在股東會上股東們提出反對的情形。

的確，有一種公司，並不為股東利益着想，只顧到公司不付出現金（實在有時候也是沒有能力可付出現金，所製成的資產負債券無非是紙上富貴）一再增資，並想不到將來如何處置，是不合經營事業的原理的。

預算

在經濟調度的工作中，預算是很重要的，一個仔細擬訂的預算表，據會計師歐納斯說，具有下列的利
益：

- 一、牠可以使流動資金的運用最合經濟之道，就是以最省的流動資金，產生最大的工作效能。
- 二、因為由各部份主管人員共同擬訂，可以避免不必要的損失和耗費。
- 三、各部份的責任分明，譬如說預算表中的製造費用是多少，等到實際製造的時候，突然超過預算，就可以研究其所以然。

- 四、一個詳盡的預算表，可以使各個部份嚴密合作起來。

- 五、一個預算表中所列的各點，可以使主管人員一目了然，一個部份多用了錢，就可以立時發現。

- 六、有了預算，就可以和決算相核對，由此也可以顯出主管人員的判斷力怎樣。

- 七、預算表可以幫助主管人員考核推銷，製造和經濟調度的方針，是否合理。

八、一個主管人員，有了預算，非要時常查核市面情形不可，因而可以規劃各種事業上必要的擴展。

九、有了預備表，主管人員必須對於原料勞工和其他開支，力求節省，以期符合預算。

十、有了預算表，可以有一個根據，對於以後各年度，都可以按照着實行。

一個公司有了預算的制度，董事會就可以計算所需要的流動資金和準備，按部就班地做去，一個公司因此在某年有了盈利，就可以規劃將來的擴展事宜。

無論那一種事業，我們創立的最大的目的，當然是獲得豐富的利潤，使那個事業可以存在而且發揚光大，如果是非但不能有利潤可得，而且還要虧蝕，那末就不能持久，在獨資經營的商店，要感到資本的短絀，合夥組織就要使合夥人缺少興趣，即使股份有限公司，那末照公司法第一百九十五條的規定，公司虧折資本達總額之三分之一時董事應即召集股東會報告，在同一條中，更有如下的規定：公司財產顯有不足抵償債務時，董事應即聲請宣告破產。

當一個組織，（無論是那一種）等到虧蝕到相當程度時，那末就要看那一個事業是否有發展的希望和存在的價值，如果是在目前受着市面或其他影響，雖則不能獲利，甚至於虧蝕，而在將來是可以加以發揚光大的，那末，決不能因為受到一時的挫折或者暫時的困難就表示灰心，往往有許多事情，尤其是事業，不是一朝一夕可以成功的，有時候竟然要經過許多次的失敗，非要有堅強的毅力去應付不可，在這種情形之下，那

末就有幾種方法可以解除當前的困難，第一種是增加資本，第二種是改組，第三種是發行公司債，（但公司債的方法祇限股份有限公司）現在不妨將各種方法分述於下：

增加資本

這一個工作在獨資經營，最為便利祇要私人再拿出一筆資本，就可以完成這個工作，在合夥組織，無限公司，兩合公司，股份兩合公司，都要經過集會通過，在於股份有限公司，那末須照公司法第四章股份有限公司中第九節變更章程各條辦理：

第二四六條 公司非經股東會決議，不得變更章程，前項股東會之決議，應有代表股份總數三分之二以上之股東出席，以出席股東表決權過半數之同意行之（如果需要增資那末須先由董事會決議召開臨時股東會討論）

同時有下列幾條，也是應該注意的：

第二四七條 公司非收足股款後，不得增加資本。

第二四八條 公司增加資本時，得發行優先股。

第二四九條 公司發行之優先股得以盈餘或添募新股所得之股款收回之，但不得損害優先股東按照章程應有

之權利。

第二五〇條 公司已發行優先股者其章程之變更如有損害優先股東之權利時，除應經股東會依照第二四六條二項規定之決議外，應經優先股東會議之決議。

第二五一條 公司添募新股時，應先儘舊股東按照原有股份之比例分認，比例分認不足時，得由他股東分認或另行募集。

第二五二條 公司增加資本時，有以現金以外之財產抵作股款者，其人與其財產之種類價格及公司核給之股數，應於決議增加資本時，同時議決之。

第二五三條 公司添募新股時，董事應備置認股書，載明左列各款事項，由認股人填寫所認股數金額及其住所，簽名蓋章。

一、公司之名稱，二、所營之事業三、股份之總額及每股金額，四、本公司分公司及其所在地，五、公司爲公告之方法，六、董事及監察人之人數及任期，七、解散之理由，八、股票超過票面金額之發行，九、發起人所得受之特別利益及受益者之姓名，十、以現金以外抵作股款者，其姓名及其財產之種類價格與公司核給之股數。

二、增加資本決議之年月日。

三、增加資本之總額及每股金額。

四、第一次繳納之股款。

五、發行優先股時，共總額，每股金額，第一次應繳之股款及第一百五十六條各款事項（公司發行優先股時，應將左列各款，於章程中訂定之。一、優先股分派股利之順序，定額或定率。二、優先股分派公司贖餘財產之順序，定額或定率，三、優先股東行使表決權之順序或限制，四、優先股權利義務之其他必要事項）

六、同時發行數種優先股時，其種類及每種優先股之總額，每股金額，第一次應繳之款及第一百五十六條各款事項。

第二百五四條 公司增加資本，於第一次股款收足後，董事應即召集股東會，報告關於募集新股之事項。

第二百五五條 監察人應檢查左列各款事項，報告於股東會。

一、所募新股已否認定

二、各新股第一次應繳之股款已否繳足

三、以現金錢外之財產抵作股款者，所核給股份之數是否確當。

第二百五六條 公司增加資本後，股東會應即改選董事，監察人。

第二五七條 第二五四條之股東會完結後，董事應於十五日內，將左列各款事項向地方主管官署轉呈中央主

管官署聲請登記。

一、增加資本之總額

二、決議增加資本之年月日

三、各新股已繳之股款

四、發行優先股者，其優先股之種類，各種優先股之總額及每種每股之金額及其已繳之金額。

未經登記前不得發行新股票或為新股份之轉讓。

第二五八條 公司添募新股所發行之新股票，應編號載明股數及左列各款事項，由董事三人以上簽名蓋章

一、公司之名稱

二、增加資本登記之年月日

三、增加股份總數及每股金額

四、發行優先股者，優先股種類及各種優先股之總額及每股金額。

五、增加股份之股款分期繳納者，其每次分繳之金額及已繳之金額。

改組

上面所說的第二種方法是改組，這可以就各種不同的組織而加以說明。

一、獨資經營：

甲、由獨資經營改爲合夥組織或無限期公司或兩合公司或股份兩合公司：意思就是一個人的資力有限，不能完成理想中的事業，那末可以集合一班人而成立範圍較大的組織，組織的方法應該照合夥組織，（訂立合夥契約）無限期公司（訂立章程）兩合公司或股份兩合公司（訂立章程）的規定進行，對於固有的事業可以決算而加清理，或者由新組織出資購買固有組織的財產。

乙、由獨資經營改爲股份有限公司：那末就祇少須有五個發起人，照股份有限公司的規定做去，獨資經營者，可以把固有的事業作抵股款。

二、合夥組織或無限期公司改爲兩合公司或股份兩合公司或股份有限公司：可以參照獨資經營的改組方法。

三、兩合公司改爲無限期公司：照公司法第一〇二條載兩合公司因無限責任股東或有限責任股東全體之退股而解散，但有限責任股東全體退股時，得以無限責任股東全體之同意，改爲無限期公司。

四、股份兩合公司改爲無限期公司：與上條同。

五、股份兩合公司改爲股份有限公司：也可以援用上條的辦法但舊公司應該加以清算，一方面成立新公

司，手續較爲清楚。

六、股份有限公司與他公司合併：可以照公司法第二六四條的規定：

股東會對於公司解散或合併之決議，應有代表股份總數四分之三以上之股東出席，以出席股東表決權過半數之同意行之。

公司債

第三種方法是發行公司債，公司債的發行是限於股份有限公司的，因爲無限公司，兩合公司，股份兩合公司等有限責任股東，不能一律，對於外界也不易招募，所以公司法中惟有股份有限公司一章中，列有第八節公司債一段，現在不妨抄錄於後。

第二三六條 公司經董事會決議後，得募集公司債，但須將募集公司債之原因及事實報告股東會

第二三七條 公司債之總額不得逾公司現有全部資財減去全部負債後之淨額。

第二三八條 募集公司債時董事應將左列各款事項，呈報地方主管官署核轉中央主管官署，經核准後並公告之。

一、公司之名稱，二、公司債之總額及債券每張之金額，三、公司債之利率，四、公司債償還方法及期

限，五、前已募集公司債者，其未償還之數額，六、公司債發行之價額或其最低價額，七、公司股本總額及已繳股款之總額，八、公司現存全部資產減去全部負債後之淨額，九、呈請核准之主管官署與年月日及證明律師，會計師之姓名，十、如有擔保發行者其名稱。

第二三九條 董事應備公司債應募書，載明前條各款事項由應募人填寫所認數額及其住所簽名蓋章。

第二四〇條 公司債募足時，董事應向各應募人請求繳足其所認數額，董事自收足公司債款後，應於十五日

內呈報主管官署。

第二四一條 公司債之債券應編號，載明發行之年月日及第二三八條第一項第一款至第四款之事項，由董事

三人以上簽名蓋章。

第二四二條 公司債存根簿應將所有債券依次編號並載明左列各款事項：

一、公司債債權人之姓名及住所。二、第二三八條第一項第二款至第四款之事項。三、公司債發行之年月日。四、各種債券持有人取得債券之年月日。五、如有担保發行者其名稱。

第二四三條 公司募集公司債款後，不用於所規定之事項者，公司負責人得各科一年以下有期徒刑，拘股或二千元以下之罰金，如公司因此受有損害時，對公司並負賠償責任。

第二四四條 以記名式之公司債轉讓時，非將受讓人之姓名，住所記載於公司債存根簿，並將其姓名記載於

債券，不得以其轉讓對抗公司及第三人。

第二四五條 債券爲無記名式者，債權人得隨時請求改爲記名式。

解散

如果一個事業，顯然沒有希望，並且也不能再維持下去，那末祇有出之於解散之一道，關於解散一個獨資經營，那末祇須清理財產，即使財產不足清償債務，也要設法理清，至於其他幾種組織，那末法律都有明文規定，現在不妨列述於下：

一、合夥組織

民法第六九二條 合夥因左列事項之一而解散：

一、合夥存續期限屆滿者。

二、合夥人全體同意解散者。

三、合夥人之目的事業已完成或不能完成者。

第六九三條 合夥所定期限屆滿後，合夥人仍繼續其事務者，視爲以不定期限繼續合夥契約。

第六九四條 合夥解散後，其清算由合夥人全體或由其所選任之清算人爲之。

前項清算人之選任以合夥人全體之過半數決之。

第六九五條 數人爲清算人時關於清算之決議應以過半數行之。

第六九六條 以合夥契約選任合夥人中一人或數人爲清算人者適用第六七四條之規定（合夥人中之一人或數人，被委任執行合夥事務者，非有正當事由不得辭任，其他合夥人亦不得將其解任。）

第六九七條 合夥財產應先清償合夥之債務，其債務未至清償期或在訴訟中者，應將其清償必需之數額由合夥人財產中劃出保留之。依前項清償債務，或劃出必需之數額後，其贍餘財產應返還各合夥人之出資。爲清償債務及返還合夥人之出資，應於必要限度內將合夥財產變爲金錢。

第六九八條 合夥財產不足返還各合夥人之出資者，按照各合夥人出資額之比例返還之。

第六九九條 合夥財產於清償合夥債務及返還各合夥人出資後，尚有贍餘者，按各合夥人應受分配利益之成數分配之。

二，無限公司

關於無限公司之解散，公司法第六十五條規定如下：

公司因左列各款情事之一而解散

一、章程所定解散之事由發生，二、公司所營業業已成就或不能成就，三、股東全體之同意，四、股東僅餘一人，五、與他公司合併，六、破產，七、解散之命令。

對於解散而清算一點，下列各項是應該加以注意的：

一、公司解散後之財產，除經股東之決議定有清算人外，應由全體股東清算。
二、清算人應於就任後十五日內將其姓名住所及就任日期向法院呈報。

三、清算人之職務如左：

一、了結現務二、收取債權，清償債務，三、分派盈餘或虧損，四、分派賸餘財產。

清算人因執行前項職務，有代表公司為一切行為之權。

四、公司財產不足清償其債務時，清算人應即聲請宣告破產。

三，兩合公司

兩合公司在解散後，也應當選任清算人，公司法有如下的規定：

第一〇三條 兩合公司解散後，得由無限責任股東過半數之決議，選任清算人。

無前項決議時，由全體無限責任股東清算。

第一〇四條 前條第一項之清算人，得由無限責任股東過半數之決議，將其解任。

四，股份兩合公司

關於股份兩合公司的解散，應照公司法第二百八十九條的規定：

公司之解散，除因合併，破產及以命令解散外，應以無限責任股東之全體或其所選任之清算人與股東會所選任之清算人共同清算，但章程另有訂定者，不在此限。

無限責任股東，選任清算人時，以過半數同意定之，股東會所選任之清算人，應與無限責任股東或其所選在之清算人人數相等。

五，有限公司

有限公司解散清算應照公司法第一二五條規定：公司之解散及清算，其有執行業務之股東者，準用無限公司解散及清算之規定，其選有董事者，準用股份有限公司解散及清算之規定。

六，股份有限公司

股份有限公司因左列各款事由而解散：

一、章程所定解散事由之發生，二、公司所營業業已成就或不能成就，三、股東會之決議，四、有記名之股票之股東不滿五人，五、與他公司合併，六、破產，七、解散之命令。

在清算的時候，要遵照下列各條辦理：

第二六七條 公司之解散，除合併破產外，以董事爲清算人。

但章程另有訂定或股東會另選清算人時，不在此限。

不能依前項之規定定清算人時，法院得因利害關係人之聲請選派清算人。

第二六八條 清算人除由法院選派者外，得由股東會決議解任，法院因監察人或有股份總數十分之一以上股東之聲請得將清算人解任。

第二六九條 清算人於執行清算事務之範圍內，除本節有規定外，其權利義務與董事同。

第二七〇條 清算人之報酬非由法院選派者，由股東會議定，其由法院選派者，由法院決定清算費用，及清算之報酬，由公司現存財產中儘先給付。

第二七一條 清算人就任後，應即檢查公司財產情形，造具資產負債表及財產目錄提交股東會請求承認。

第二七二條 清償債務後賸餘之財產，應按各股東所繳股款之數額，比例分派。但公司發行優先股而章程中

另有訂定者，不在此限。

第二七三條 清算完結時，清算人應於十五日內，造具清算期內收支表，損益表，連同各項簿冊，提交股東會請求承認。

股東會得另選檢查人，檢查前項簿冊是否確當。

簿冊經股東會承認後，視為公司已解除清算人之責任，但清算人有不正當行為者，不在此限。

第四章 事業的經營

(一) 事業的成功

在開始討論幾個重要部份之前，我們應該對於經營事業的一般原理先加以討論。本章所述各點，就是經營事業的幾種基本原理。

根據過去事業家的經驗告訴我們，沒有一個人是能够獨自成功的，我們必須先要幫助別人成功，然後我們同時可以獲得成功，一個成功的事業家，一定能够供給一種貨品或是服務，使購買或利用的人得到利益，並且還能够產生相當的利潤，使他自己和他的同業們得到利益。

所以這可以說是雙重的利益，也可以說是一切事業成功的先決條件，我們可以把這個原則定為：

一個人的真正成功，是他能夠幫助自己，並且也是在幫助別人，同時供應一種有價值的服務，造成兩方面交獲其利。

這一個原理不但可以用之於個人，還可以擴充而到一個部份或是整個的事業，某一個部份的主任，必須利用他的同事們的時間，才能和精力，使他們所作的貢獻，能够使事業本身所獲得的結果，較多於所付的新

金。

利潤是管理的效果：我們很容易看到，有幾種事業是非常成功，但有幾種相仿的事業，却沒有成功，這是什麼原因？如果我們仔細研究起來，那實在是一個管理的問題，管理得法的事業，是容易得到成功的，管理不得法的事業，就不容易獲得成功。

一個優秀的主管人員，一定能够利用別人的學識和經驗，集中起來，利用管理的成功原理，去處理事業的進行的。對於所謂管理成功的原理，有一個比較容易明瞭的解釋就是：

如果有兩個方法可以實行一件事而產生同一的效果，那末我們要選擇一個比較簡捷而比較可靠的方法。

如果能够這樣，那末主管人員就可以減少決斷所需要的時間，他不會因為不能取決一件事情而猶豫不決同時，他不但能够節省時間，並且還能够免除錯誤，而使事務的處理，趨於簡單。

不但如此，當我們採用了原理去處理事務，我們可以明白地知道自己是沒有錯誤，因此可以產生自信的力量。

爲了說明這原理的應用起見，我們可以舉一個例來說明：從前美國有一家罐頭公司，就是馬迪罐頭公司這一家公司是由約翰·馬迪先生所創辦的，他因為處理得不得當，行將走上清理的路，馬迪先生是一個很好

的推銷人才，他在當初創辦的時候，的確能夠勝過同業的銷售額，而使同業震驚，但到了後來，根據報告他的公司的情形，非常嚴重，銀行家和債權人，都要派人來研究一下，終究錯誤在什麼地方，被委派做這件工作的人，名叫詹姆斯·亞姆斯德朗先生，他是以能夠解決事業上的困難而著名的。

當他一度研究了馬迪罐頭公司的實際情形之後，他就發現因為馬迪先生根本是一個推銷人才，所以凡是他的以為可以銷售的貨品，都開始製造，一件件地增多，直到後來，有許多貨品並不能大量地出售，因此他的資金，就感到周轉不靈了。

他的製造主任，在貨品的製造上，實在可以說是一個很好的人才，可是他並不懂得生產對於經濟調度的原理，他也並沒有顧到製造的成本，因此貨品種類不時調動而成本過分的龐大，這也可以說是他不懂成本會計的原因。

他的秘書兼會計（在國外的公司裏，往往是秘書兼會計的，稱為（Secretary-Treasurer）以前是做簿記員的，馬迪先生因為他對於數字的計算相當精確，請他升任，可是他並不知道管理的原理，也不知道一個事業的發展，要就着資本的範圍和資本所允可的可能的擴展的限度的。

他的事業，自從創辦以後，就迅速地前進，如果他們早就採用了成本會計制度，那末至少可以在較早的時候，發現公司的危機，他們以為祇要能够使貨品的銷路迅速地擴展，在加多生產的情形之下，一定可以把

貨品的製造成本減低，所以他們祇從好的一方面着想，儘量地增添機器，直到自己的廠房，完全塞足了機器為止。

這家公司的行情，其實早已開始逐漸走上破產之路，但因為在表面上貨品尚能銷行，一般人都不曾注意到內在的危機，後來馬迪先生獲得了一張大宗定單，代價非常低廉，爲了這一張必須大量生產的定單，就需要立時增加生產，而廠房裏早已擠得不能再擠，在那時候又沒有時間和能力去添建廠房，祇得在已經很擠的地方格外地再增加擁擠的程度。

在一個時期之中，尙沒有什麼意外的事情發生，好像進行都很順利，忽然地資金不敷應用，外界的帳單不能按時清付，直到那位清理員被派去作一次研究的時候，方始發現原來他們在大量生產的貨品，所收到的代價，尙不足以抵所付的成本，所以馬迪罐頭公司雖則在銷行上是成功的，但在事業的經營上和營利的立場上是完全失敗的。

★解決的辦法：經過亞姆斯德朗先生的分析研究之後，他就想出了解決的辦法，這些解決的辦法，其實就是管理原理的應用，他所採取的步驟是：

- 一、把公司獲利極小的貨品，停止製造，在總數之中，應該停止製造的貨品，約佔半數。
- 二、把能够獲利的貨品的銷路，盡量擴展，使製造部份能够用全力去製造，不多也不少。

三、把各部份的開支數目減到最低限度。

四、根據管理的原則，把製造成本，銷售的成本，經濟調度的成本，儘量減低。

五、在利潤方面，留出相當的準備，以便在必要時能夠添造廠房。

六、維持固有的重要職員，但添聘一個總經理，他必須懂得管理的原則而加以應用，使各部份密切合作使製造，銷售，和經濟的調度有密切的聯繫。

以上各點中的第六條，他的意思是要維持目前所有的重要職員，因為他很知道馬迪先生是一個傑出的推銷人才，但他需要一個人去指點他關於銷售對於其他各部份的關係，他也很知道固有的製造主任是一個很能幹的人，他本份裏應該做的事，他終能够做得很好，但是他應該知道製造部份和別個部份的關係，固有的祕書兼會計，是一個對於數字非常準確的人，但是他應該明白各部份連帶的關係。

馬迪罐頭公司的最大的弊病，是雖則擁有相當的人才，但是他們都祇知道自己部份內的事，不知道自己的部份和別個部份有什麼關係，所以如果把固有的人才去除，重新組織起來，未必能產生良好的效果，因為各個部份，終需要專門的人才去負責主持，他們對於份內的事，都很明瞭，因此從亞姆斯德朗的處置方面，我們可以知道要解決一個事業的困難，可以採用下列的一條原理：

當我們要解決事業的困難的時候，第一步要做的就是先去發現困難終究在什麼地方。

一個成功的事業家，他不時在研究事業的各個部份內在的情形，並不根據表面上的情形去作判斷。

★**均衡的管理** *Balanced Management*：要使一個事業成功，均衡的管理是非常重要的，亞姆斯德朗先生研究馬迪罐頭公司的情形時候，他並不深怪馬迪先生的過份的銷售，也不怪製造主任的未曾計算每件貨品的成本，也不怪祕書兼會計在經濟調度上的失策，因為他知道馬迪罐頭公司的情形，是一種不均衡的管理，*Unbalanced Management*，在事業經營的原則上，有一點是應該注意的，那就是：

在事業中，每一個部份的工作和舉動必須和其他各個部份的工作均衡起來。

在一個製造廠中，往往因為製造所需的時間過長，因此等到貨品製成以後，主顧就拒絕收貨了，雖則有時候可以把貨品賣給第三者，可是在第二次出售的時候，就要多化一筆銷售的費用，同時流動資金，也要因為貨品不能立時售出而呆住。

同時，如果沒有充分的流動資金，可以存儲充分的原料，維持製造廠中正常的狀態，去應付員工的薪工，那末製造的程序，很容易受到損害，有許多製造廠中因為原料存儲得不充分，到了相當時候，就不得不被迫停工，有時候因為原料過剩，流動資金不敷應用，不能去應付所需的薪工，也不得不被迫停工，所以一個事業之中各個部份必須聯繫，我們要記住：

銷售，製造，和經濟的調度，是應該在相等的速度中向着生產之路進發的。

★需要曾經訓練的人手：所有事業上的成功者，差不多都是從極低微的地位開始的，有的曾經做過辦公室的差僮或者製造廠裏的幫手，在若干年中他們所做的工作是微細面瑣屑的，但等到他們的管理才能被人認識以後，他們的職位就被提高了，可是當他們的地位升高以後，他們的管理才能倒並不迅速地進步。因為他們往往祇知道事業中的一個部份，並不知道整個事業的各個部份，有許多專門的人才，他們對於他們所學的一個部份，可以說是一個專家，可是對於其他各個部份，那末可以說是並不知道的，但是現代的事業中所需要的是懂得事業各個部份的人才，（雖則專門人才也是需要的）從前有一個經濟專家去請紐約一個最大的銀行的行長給予他一個職位，那個行長說：「我們的行裏，並沒有什麼位置，不過有幾家公司，都正在需要懂得製造，銷售，經濟調度各方面完善的人才。」

有許多人起先是在製造部份做工作的，後來逐漸升到主任，再升到經理，但他們所知道的，大都是關於製造方面的事，他們在處理事務的時候，不免趨重於製造方面，而忽略了一個事業的其他各個部份；也有許多人起先是從經濟調度方面着手上進的，他們會做過普通的職員，簿記員，出納員，到後來升到管理人員的職位，但是他們所知道的僅限於會計方面，對於製造和銷售並不熟悉，所以實際上並不能稱為一個完善的管埋人員，第三種由推銷員出身而做到管理人員的人，他們就容易犯像上面所說的馬迪先生一樣的弊病。

★真正有效的管理：任何事業的經營的最大目標是生利，這生利的結果，並不是一個人或一個部份單獨

的力量，而是由各個部份的各個職員共同努力獲得的利益，和所省的耗費積聚起來的，這實在是事業經營的最基本的原理。

如果一個事業中的各個部份的負責人員，都能够了解這個原理，那末他就會感覺到他的部份對於全部的關係密切，必須努力從事，使能獲得利潤或節省耗費。

上面所說的馬迪罐頭公司，在最初研究出了公司失敗原因的所在，以後就使各部份合作起來，得到均衡管理的效果，到後來轉敗為勝。

有一個成功的事業家曾經說：他自己上進的開始，是在某一天他感覺到如果他能够使其他各個部份的人，都和他的部份合作起來，那末等於他有指揮整個事業的能力了。他於是開始研究別個部份所做的事，而知道別個部份正在和他合作，他就不斷地研究，因而對於別個部份的事情，都非常熟悉，他自己的地位，也逐漸升高，到達了那個事業中的最高的地位。

所以一個人要在事業中獲得進步，獲得上進的機會，除了努力於本位工作之外，更應該擴充他的服務範圍，到他所能接觸的各個部份，譬如一個廣告部份的職員，除了努力於廣告工作之外，兼能對於製造部份也加以研究，那末他的工作，將更為有效。又如一個負責購買原料的人，除了自己的本份工作之外，兼能對於儲藏原料和製造方面加以研究，那末他的工作，也將做得更為完美。

(二) 幾個基本的經濟原理

當我們開始研究貨品的銷售，製造，以及經濟調度和三者之間的相互的關係，我們已經開始在做一件很有趣的工作，這一種研究的工作，並且是走上事業經營的成功大道的起點。

我們隨時隨地能够應用這些原理，可以增加我們解決問題的才能，把我們日常的事務處理得更爲完美。因爲做一個主管人員，每天終有許多事情，甚至是極小的事情，需要隨時解決。

在解決這些日常事務的時候，必須仔細研究事情的根原。就拿一件極小的事情而論，譬如說兩個職員在一起發生了爭執，我們要爲他們調解，但是我們並不能從表面方面來謀解決，我們必須要研究出這種爭執的根原，也許這種表面上看來是很平淡的爭執，實際上是內部組織發生摩擦的一個先聲，如果我們能够研究這個根原，那末我們所做的工作，將是合理的而不是頭痛醫頭，腳痛醫腳的治標的辦法。

有許多事情的發生，並不在於事業組織之內。譬如說，當我們要增加新的出品或者去除固有的某種出品或者是決定擴充我們的生產範圍，或者是需要向外界去接洽借款，這些問題的解決，不一定在於事業範圍之內，而需要以市場上一般的情形而定。譬如市價的漲落，同業的情形等，這些市場上的情形，是隨時都在變動的，如果我們單看了組織範圍以內的事情，就不能有準確的判斷。

所以一個能幹的主管人員，不但能够觀察到外面市場上的一切情形，並且能够在相當早的時候就看到，因此他可以從容不迫地應付行將來臨的困難而及早解決。

從前美國有一家專門經營留聲機和鋼琴的商店，他們的營業，每年都在進步，因此那商店的主人，就認為是十分滿意了，但是他並不能預早料到無線電的風行，所以他並不會注意到後來無線電風行時，他的商店就顯得落伍了，營業的數字，也因此大為減低。所以每一個行業應該隨時要顧到未來的新的變動，如果墨守舊法，那末就不會有迅速的發展。

要有一定的目標：做一個主管人員，必須具備一定的目標，他所做的一切工作，和在處決任何事務之前，一定要以他所定的目標為標準，而用基本的方法來做決定。

從前有一家批發商的事務經理，發現他的記錄部份所用的印刷品的種類太多，印刷品的種類太多以後，不但印刷的費用增加，而且使用那太多的印刷品，就需要更多的人手，於是費用也就增加了，要解決這個困難，就要利用一種基本的法則，就是要把每一種印刷品考慮一下，是不是絕對需要的？如果不是絕對需要的，那末就可以免除，或者把兩種合併為一種，這樣一來，那個批發商每年記錄部份節省了三千元的費用，間接使其他各部份因手續簡單而節省的費用，尚不計算在內。

有一家零售商店，他們的存貨愈弄愈多，但銷路並不好，在仔細一查之下，原來他們所進的貨品，是不

能迅速的銷去，因此他們的資金，就因而被攔住而周轉不靈了。經過研究之後的解決方法，是當每一種貨品買進的時候，先要考查一下，那種貨品在買進以後，能不能立刻就賣去，採用了這個方針以後，結果就不但使貨品的種類較為整齊，而且資金的流動較為流暢了，這一種方法，也就是採用基本的原則去謀解決的方法。

供應問題

工商業在漁獵時代，也有物物交換的情形，漁人把他所捉到的魚去換獵人所獵到的東西，人類的生活愈進步，那末各人所做的事也愈加專門化起來，一個理髮師就專門做理髮師，當他要洗浴的時候，就要跑到浴室裏去，各有其業，各事其事，因此凡是不屬於本行裏的事，就要去請教專家，這樣彼此就有接觸，也就生產了供應 (Supply) 和需要 (Demand) 的法則了。

供應和需要是有連帶關係的，牠們決不能單獨地行動而價格 (Price) 是工作的一種工具。譬如說，供應方面根據自己的成本，就能够定出價格，使需要的一方起而購買；購買的一方，見到所定的價格是相巧的，於是就起購買的動作，供應和購買因此就發生了關係；同時如果供應一方面因為購買的人很少，就可以抑低售價，使銷行較為迅速，反轉來講，購買的方面，如果以為價格太高，就可以要求減低價格，所以價格是周旋於供應者和需要者兩方面的中間人。

需要是什麼？

第一、要使需要對於價格產生影響。這個需要必須除了需要的意思以外還要有購買的願望，而能夠給付相當的代價。譬如一家工廠很有意思購買十萬磅糖，但是他們的經濟力量，祇能夠購買二萬磅，所以糖的數量在二萬磅以外的，不能適合他們的需要，也不會發生什麼影響，他們所能够產生影響的是在二萬磅以內的，如果價格相當，他們的需要就得到供應了。

但是貨品的代價，是有伸縮性的，有時候要受到同樣出品或代替品的影響。譬如說，道林紙印刷東西，固然比報紙清楚，但是用報紙印刷也能够勝任，那末如果道林紙每令二百元。報紙每令只有五十元，本來想用道林紙刷印的，也許要改用報紙，這就是代替品的價格所產生的影響。

在工商業中，同業的競爭是相當劇烈的，即使是質料相同的貨品，因為甲廠大量生產，所以成本比乙廠的低，售價也比乙廠為廉，因此甲廠的貨品，就有更多的銷售的機會。

除了價格的問題之外，尚有其他問題，足以使貨品易於銷行，譬如甲的貨品，比較地經用，或者甲廠的貨品，曾做過更多的廣告，所以知道的人也更多，因此銷售的機會也比較地多了。

無論那一種行業，終希望能夠增加大眾的需要量，因為需要的數量增加以後，他們的生產量也可以增多。每年所得的利潤，也可以較多。這就有幾種方法：一種是利用優美的廣告，使大眾閱讀以後立即購買，使

貨品的銷路，因而擴展起來。還有一種方法，就是把貨品的式樣，更改得更新更完善，而仍舊賣固有的價格，這一種方法，可以說是變相的跌價，因為貨品質料改進以後，成本不免增高，利潤不免減少，但因為需要增多，大量生產以後，多中取利，也許比原來的利潤更多一點。同時，一種貨品的品質改進以後，銷售比較容易，雖則製造的成本，不得不增加，但銷售的費用，却可以減少，仍舊能够合乎經濟之道。

事實上把貨品改進一個步驟，是很合理而比較減低售價是更好的措置，因為貨品的質料改進以後，就比較地容易銷售，銷售愈廣，那末聲譽愈隆，而基礎日就鞏固；反轉來講，如果把售價減低，而依舊沒有銷路，大眾對於貨品因為沒有進步而逐漸淡忘，對於貨品的前途，是大有損害的。

一個主管人員，必須對於市場的情形，非常熟悉，要知道各種貨品的趨勢和一般的情形，因為別人的舉動，和同類貨品的一舉一動，都是足以影響自身的，如果一味的閉門造車，那勢必不能和別人競爭，自己的生存，也許要發生問題，更談不到發展了。

對於社會應負的責任

一個主管人員必須使他所製造的貨品的數量，能够合於市場上所需要的數量，就是說不要生產得過多，因為生產量超過了需要量以後，就要造成不景氣的情形，當美國在一九一九年的時候，製造廠的生產量超過了市場上實際所需要的數量，於是所有的貨品擱置在銷行的中途，或是放在零售商的櫥架之上，沒有人去購

買或者這些貨品存在囤積者的手中，希望漲價而獲利，結果造成了一九二〇年的空前的市面不景氣。

所以爲了整個市場的福利起見，切不要有超過需要量的生產，而必須隨時使生產與銷售能够平均，一個主管人員，隨時要考慮下列的問題，作爲他取決一切事務的根據：

一、是否要想方法獲得流動資金（如借款抵押等）去增加生產。

二、怎樣制定全年的銷售預算，這要顧到市面上一般人的購買力怎樣？一般的經濟力量怎樣？如果一般人的購買力非常薄弱而我們偏在製造一種貴族化的貨品，那末勢必要不能銷售。

三、購買原料，應該立刻就買，還是稍爲等待一些時候，同時購買的數量應該多少，也要加以考慮，因爲買得過少，就不夠應用，買得過多，就要減少流動資金。

四、關於薪工的增加，應該怎樣處置，因爲這一點對於貨品的成本，有密切的關係，但一方面也要顧到一般的生活程度和一般的趨勢如何。

價格和成本問題

貨品的價格和成本問題，對於一個事業的關係，是非常重大的，因此值得我們去加以深切的研究，如果一個主管人員，能够知道價格上落的原因，而去做必要的應付，同時精密地估計他的製造成本，那末他就能够把他的事業處理得很上軌道。

價格是什麼？價格是用來衡量價值的一個工具，當我們說一頂帳子的價格是五塊錢，一套衣服的價格是五十塊錢，那末我們就可以知道一套衣服的價格，是十倍於一頂帳子，並且可以知道這兩者之間的連帶關係。

在各國政府裏對於幣制的單位，都有規定，譬如說在美國一塊錢等於黃金二三·二二釐，但有時候貨物的價格，會得增漲，這就是幣制的價值低落的關係。譬如說某種貨品向來每件是五塊錢，但到了目前，非要五十塊錢不能買到，這在表面上是貨品的價值增高，實際上却是幣制價值的低落。

在幣制價值日就低落的時候，一個主管人員能夠向各處去借款，定期歸還，無論如何是合算的，因為當他借款的時候的幣制，到了償還的時候，價值更爲低落了，但幣制是否繼續低落，是應該事前估計到的，因此是否應該繼續借款，繼續進貨，是應該鄭重考慮的。

如果一個主管人員，不顧到市面上可能的變動，而一味向前，並不後顧，等到市價的低落的時候，一般人都要存着觀望的態度，停止購買，希望得到更低落的價格，這時候貨品銷路呆滯，流動資金就被呆住，不免形成一蹶不振的狀態，所以對於價格方面的研究，是非常重要的。

對於價格的漲跌，除了幣制問題之外，需要的情形，也可以左右價格的。譬如說，一家工廠寧願付較高的代價，因為惟恐不能購到所需的數量，那末價格就會增漲，如果有幾個地方同時出售一種貨品，其中有一

家寧願賣較低的價格，那末就可以抑低貨品的價格。

什麼叫做市價 Market Price？市價兩個字的解釋，就是一種貨品在市場上所售的價格，這個市場要看各種貨品的情形而定，有許多貨品的銷售範圍，祇限於一地，有許多貨品的銷售範圍，可以擴充到全國，甚至全球，在各處的市場，因為供應與需要各處不同，價格就有參差不齊的情形，譬如說，英國的麵粉廠需要買到最大數量的小麥，在利物浦的代表就出較大的價格，於是凡是有小麥的地方，都會趨之若鶩，這樣就有影響全世界小麥市場的可能，所以市價的決定，是以各地的需要和供應的情形來做根據的。

上面所說的寧願多出一些代價的買主，是容易增加供應者的數量的，但影響所至，也會發生生產過剩的結果。

當某一種貨品的價格，因為各方面需要之廣而增加，因而能產生較多的利潤之後，許多人都要從事這種貨品的生產，而希望獲得可觀的利潤，甚至本來在某工廠工作的人，也要自己來設廠從事製造，這種情形的結果，就要使生產過剩，到了那時候為使貨品能够繼續銷行起見，不得不跌價傾銷，於是祇有規模較大的工廠，可以繼續維持，規模較小，實力不充厚的組織，就要淘汰了。

銷售的費用包括在貨品成本之內：一般人的見解，往往以為一種貨品的成本，祇包括牠的製造成本，其實從經濟立場講，銷售的費用，也應該包括在貨品的成本裏面的，而且在上頭已經說過一種品質精良的貨品

容易爲大眾所接受，因此所需要的銷售的費用，也可以較省；凡是銷售的費用較省的貨品，間接就可以影響牠的成本，就是牠的成本也比較地低了。所以在一個事業裏面，雖則貨品的銷行，是由營業部份負責，他們也應當竭力使費用減省，否則貨品的實際製造成本，果然是低廉了，可是銷售的費用很大，或者需要用很大的廣告費用，方始能够使貨品行銷，那末結果就不能獲得豐厚的利潤。

取決價格以前應該考慮到的幾點

當一個主管人員要決定貨品的售價和增減的時候，他應該考慮到的下列兩個問題：

一、對於總共的銷數有什麼影響？

二、對於每一件貨品的成本將要有什麼影響？

當然爲着獲利的立場講，貨品的售價定得愈高愈好，但這並不是一個最好的政策，因爲當大眾感覺到價格過高以後，就不免要去找尋代替貨品。有許多工廠爲了獨霸市場起見，把原料集中起來，使別人不能買到同樣的原料，但這種獨霸的情形，並不能十分久長的，因爲貨品的品質應該進步，替代的東西，不時可以發現，所以對於定價方面，是值得加以考慮的。立於過高的價格的反面，是把價格定得太低，有許多工廠，因爲希望銷路能够廣大，把利潤減少，而定價低廉，但結果，萬一並沒有廣大的銷路，就不免增加成本，以致於虧本。

(三) 商業展望

無論那一種事業，不論範圍大小，如果主管人員能夠向前展望，對於購買，借款，擴展等政策，及早決定，那末就可以防止不良情形所能產生的惡果；反轉來講，可以適逢其會地遇到良好的機會而獲得利益。

如果要具備這一種向前展望的才能，一定先要明瞭各種情形更變的原因，這裏可以講述關於商業展望的原理和方法。

我們雖則從事於某一種行業，但是我們要顧到整個商業的全體，因為商業情形的更變，往往能使各種行業受到影響。譬如說，當一個城市裏大興土木，建造許多房屋的時候，許多經銷建築材料的商行，就會得到很多的營業，他們就能够享受空前的繁榮，所以我們不能把眼光集中在我們所經營的一個行業裏，而必須知道市場上一般的情形。

銷售供應失去平衡：要使事業經營得當，而獲得利潤，最大的條件，是應該使銷售與供應平衡，但是這一點並不是容易辦到的，因為所有的原料或製成品，大都是目前購進，或製造以後應用的，而目前的生產量，是一方面供應當前的需要，有一部份是希望銷路能夠擴展的，萬一需要的數量減低以後，那末就要發現供應的數量，超過了需要的數量，在這種情形之下，銷售和供應兩方面，就要失去平衡了。

在失去平衡之後，那末有一部份商業就要用減低售價以求行銷迅速的辦法，把貨品的售價竭力減低，他們的目的，是早一點使貨品變爲現金，來免除周轉不靈，可是從購買者的立場講，因爲他們覺得要買到那些貨品非常容易，就不會急急地購買，而要存着一種觀望的態度，以前他們的購買的數量是相當大，到了目前，也要或購買的數量減少，這種情形的結果，就是生產量不得不隨着減少，雇用的工人，也要隨着減少，在許多人蒙受失業的痛苦以後，他們的購買力更爲減低，在這種循環的情形之下一般的工商業，就要從興盛而衰落，再由衰落而逐漸蘇復起來轉爲興盛，在衰落時期，如果一個商業能够早一點看到衰落的來臨，有所準備，那末可以事前設法防止，不致蒙受影響。

我們可以把應該考慮的事實分爲三個部份，列表於下，使一個主管人員，隨時注意。

甲、關於生產方面的：

- 一、什麼時候，應該購買原料？
- 二、什麼時候，應該購備新的設備？
- 三、什麼時候，應該擴充設備？
- 四、什麼時候，應該調整薪金？
- 五、是否應該增加新出品？

- 六、是否應該增加或減少產量？
- 七、是否要增添特殊的設備？
- 八、原料的種類是否增多？

乙、關於銷售方面的：

- 一、是否要增加推銷工作的人員？
- 二、是否要增加廣告的費用？
- 三、是否要在某一個地點擴展銷路？
- 四、是否要用郵售的方法？
- 五、是否要調整大量購買的折扣？
- 六、是否要調整售價？
- 七、怎樣設法應付銷售的困難？
- 八、是否要增減營業的數字？

丙、關於經濟調度方面的：

- 一、是否要分配特殊紅利？

- 二、是否要發行債券，以增加流動資金？
- 三、是否要急於收取帳款？
- 四、在放帳時是否可以較寬或必須較緊？
- 五、是否可以用分期付款的方法銷售？
- 六、是否要向銀行借款？

在售價低落時的準備

不在主管人員主權範圍之內，而要受着市面的影響的，就是售價的低落，這在美國一九二〇年夏季和秋季的情形，就是空前的不景氣。

如果一個主管人員能夠預先知道，大概售價的低落，在什麼時候到來，那末，就可以事前準備。諸如把貨品的種類減少，或存放原料的數量減少，多存留現金，以備急要時的應付。往往售價的低落，並不能給我們以充分的籌備時期，所以在順利的時候的處置，如果一味勇往直前，那末一旦市場有了特殊的變動，就要窮於應付，甚至一蹶不振。

我們不妨舉一個例來說明：從前美國有一個家用油漆的製造商，他們知道過去，目前和未來的關於家用油漆的消耗量，最先是研究過去的種種情形，然後研究當前的情形，再進一步研究未來的可能的轉變，根據

事實，在一九二二年到一九二三年，建造房屋成爲一時風尚，因此極爲興盛，因爲大衆在從事建築，因此油漆的銷路，也迅速的增進，但那一個製造商，就要研究爲什麼一般人要建造房屋，這一種趨向是不是有繼續的可能性，他可以採取別人意見，但決不能依靠別人的意見，他應該自己從事分析，而得到有確定根據的事實，來做決定進退的參考，他應該研究房屋的缺少的情形，是否會繼續，並且將擴展到什麼程度，在他本身方面，應該怎樣去配合需要。

一個主管人員必須留心，不要使生產過分超過銷售的數量，如果超過以後，一時不能脫售，那末許多製成品，就要堆積起來，使流動資金周轉不靈，一切進行，不能順利。

商業循環

因爲市場的情形不時要變動，因此任何廠商都可以享受順利的時候，也要遭遇不順利的時候，這就是所謂商業的循環 *Business Cycle*。這可以用圖表來說明，每一家廠商，應該把每年的銷售總額和利潤總額，有準確的統計，然後分別畫成統計圖表，可以一目了然。（請閱參考資料）

由好轉壞的趨勢，就是逐漸走上不景氣的路，由壞轉好，就是一個轉機，一個主管人員，如果用了圖表就可以看出商業的趨勢，在逐漸衰落的時期，就要設法挽救，不要等到到了最後的一步，再要想辦法就更費力，在情形一天一天進步的時候，要時時刻刻地留心，可能地發生的轉變，要有一定的步驟前進，如果一味

激進，那末就要發生尾大不掉的情形，職工加多了，設備也加多了，但結果銷路呆滯，就要使資金周轉不靈，到了那時候，不得不把貨品廉價售出，或忍痛地裁員減薪，使事業不能順利經營。

美國在一九二〇年曾經遭遇着空前的不景氣，那不景氣的造成原因，有下列幾種：

一、當時的銀行，放款過多，後來突然收縮，於是工商業因為不能利用銀行的透支，不能向前發展，而祇是保守，有一部份工商業，爲了要清償銀行的借款，不得不把貨品廉價出售，因此減少利潤，甚至至於虧本。

二、運輸機構因為戰爭而暫時失常，因此使貨品不能暢快地達到各處，生產之後，就有過剩的現象。

三、生活程度的高漲，使一般人的進款，跟不上一般物價，因此祇能停止購買，零售商的營業清淡以後生產者的貨品，就不能順利地解決了。

四、市面上一般人的囤積，希望獲得善價，因此原料和製成品都囤積起來，一旦不景氣開始，就紛紛拋出，這種現象，對這一般工商業是不利的。

當上述的情形有一種存在的時候，就應該設法去謀補救，以挽救工商業的危機，決不要等到臨時方始設法。

爲了把事業處理得順利起見，我們要訓練在事前看到商業情形的可能轉變，我們可以把美國一九二〇年

的不景氣時代來解釋，一個能够了解商業循環的人，在一九一九年，就可以預先看到未來的危機。在一九一九年之前，許多工商業都在大量生產，因為需要流動資金，於是都向銀行透支，結果使銀行的放款額不得不有一個限制，於是就將數額減少，利息增高，一個有目光的主管人員，就能够及早看到而趕快使他的生產與銷售平衡起來。

不景氣的久暫

不景氣的存在，既然對於一般工商業是一種嚴重的威脅，不景氣的久暫問題，也就成爲每一個主管人員必須研究的了。這一點要看不景氣的嚴重程度怎樣，如果不景氣的造成原因包括上述四點中的每一點，那末恢復的時期，就需要較長，如果祇有一點，那末恢復所需的時期比較短，我們可以把不景氣時期所可以看到的徵象列舉如下：

- 一、貨品的售價，起先有劇烈的傾跌，再繼以緩性的跌價。
- 二、生產停止，使許多人失業，或一般工商業實行裁員減薪。
- 三、各種貨價上下不一，但漸漸地跌到相近的地步。
- 四、所存的原料，逐漸用罄，代以新進的原料，但價格較低。
- 五、因貨價傾跌，出售貨品，甚至沒有利潤，或祇有極少的利潤。

六、銀行放款減少，要應付許多應付帳款，感覺爲難。

七、羣衆購買，減縮至取低限度，造成隨買隨用的現象。

八、小規模的工商業，因爲不能配合生存的條件而相繼停業。

在不景氣時期要轉爲興盛，就要經過下列的步驟：

一、所有的存貨，慢慢地售出。

二、各方對於貨品，逐漸感覺需要。

三、因爲貨價逐漸穩定，大眾又逐漸開始較大數量的購買。

四、工商業的生產量，可以逐漸增加。

如果照上述的步驟，那末要恢復是比較遲緩的，有時候，因爲特殊情形的發生，就可以使恢復更快，這種特殊的情形，或者是農業的收穫，特別豐盛，或者是政府方面有大規模的建設計劃，或者是國外需要大量的生產品，有了這種情形，資金就可以迅速地充厚起來，於是就可以由不景氣而轉爲興盛了。

（四）購買力的研究

一個主管人員應該注意到的問題，他們的範圍，不僅是在工商業的本身之內，而應該擴展到範圍之外的

，因為外來的影響，諸如價目的增減，市場情形的改變和改變的原因等，都是值得研究的。

現在要提出討論的，是購買力的更變的原因，以美國的情形來講（中國的情形也可以參照着而得到一個答案的）。許多人都知道一塊錢在第一次世界大戰之後，可以買到的東西比戰前爲少，這就是購買力或者幣制價格的低落，我們應該研究這低落的原因，因為因此我們可以知道怎樣去展望未來，而定奪今後的方針，我們是不是應該添造一所廠房或者發行公司債，以獲得額外的流動資金。如果我們預料在幾年之後，每塊錢的購買力將比目前爲大，那末我們宜於實行一個短期借款；如果在幾年的後，每塊錢的購買力將較目前爲低，那末我們借款而緩還是比較合算的，這一種情形在我國抗戰期間偽幣的價值就是日就低落的，在去年借了一萬塊錢，可以買相當數目的貨物，到今年去歸還一萬塊錢，祇抵到去年所買的貨物的一小部份，但反轉來講，如果幣制的價值增高，那末情形將適得其反，借了錢到了歸還的時候，就要吃虧了。

至於幣制所以低落的最大原因，可以說是由於通貨的增多，當銀行的放款數目增多以後，市面上流通的幣制，也隨着增多起來，每一塊錢可以買到的貨品的數量，因此減少，而要買一件貨品本來祇要十塊錢的，就要漲到十塊錢以上的售價。

當我們在經營事業的時候，有時會感覺流動資金不足而要向銀行借款，銀行是不是肯放款，有幾個決定的條件，那就是第一要看我們所經營的事業是不是殷實可靠，我們的經營方針，是否合理，在銀行界放款以

後，雖則可以獲得放款的利息，然而如果我們所經營的事業並不可靠，那末所放的款項，有不能歸還的危險；第二要看銀行自身所有的現款是不是充分，如果他們的現款不多，那末就不能儘量放款，而實行收縮。

有許多銀行，都把放款的限額加以規定，他們規定以存款數目的百分之幾作為放款的限額（這存款有兩種，一種是活期存款，一種是定期存款，定期存款因為有年份的規定，更宜於銀行的放款業務，通常銀行的利益就是向放款客戶收取的利息和自己付交存戶的利息之間的差額）例如某一分行收到的存款是三千萬元，如果他們規定以百分之四十作為放款，那末就可以放出一千二百萬元。

一般主管人員，總希望把他們所經營的事業迅速地發展，因此就不斷向銀行借款以補他們自身資本的不足，如果向銀行方面獲得了巨額的借款，他們就會添造廠房，增加生產，那時候就要看市面一般情形而定，如果貨物的數量充斥，供過於求，那末就要逐漸步上不景氣的道路，如果貨物的數量很少，求過於供，那末就會漲價，使幣制的價值低落。物價的上落不定，凡是需要量多而供應量少的就會漲價，需要少而供應量多的就不會漲價，甚至跌價，所以一個主管人員，要把握着自己的地位，再觀察一般情勢，來決定是不是不要擴展，和大量的製造貨品。

在本國市場之外，同時還需要觀察國際的市場和外匯的問題，要把幣制的價值和貨品的價值隨時密切注意，關於價目更動的原因，我們可以舉出下列的幾個基本情形：

甲、每一塊錢的購買力是隨着下列事實而更動的：

一、貨價高漲，每塊錢的購買力就減低。

二、貨價低落，每塊錢的購買力就增高。

乙、價目的漲落是受着下列情形的影響的：

一、貨物的供應與需求的問題，供過於求，或是求過於供。

二、幣制流通的數目，和牠們的流通的速度。

一個例子

我們可以舉一個例子來說明隨時觀察，隨時留心的重要，在美國有一個五金製造商，他是不斷在研究經濟學的，從他的記錄中，他發現他的製造成本，因為不時須要更動貨品的模子而日益增加，他的當前的問題，就是怎樣去減少使用模子的次數，這就祇有兩種辦法，第一種是把每一個模子使用得較長一點，第二個辦法就是減少出品的種類。

在他要在這兩個辦法中選擇一個的時假，他就要研究終究那一個方法對於他有利，他要把每一個辦法的利弊加以分析，如果採用第一個方法，那末他就要把每一個部份做成大量的存貨，使製造時可以不必時常更換模子，但他所存存貨的種類，就要增加，而且他的廠中的地位，已經十分擁擠，如果照第一個辦法實行，就需要擴充廠房，因此他想到採用第二個辦法，但減少了貨品的種類之後，是不是會影響及於貨品的銷路，這一點就要想法補救，就是集中銷售某幾種貨品，以代替所減除的幾種貨品。

從他對銷售的記錄研究所得的結果，發現他的推銷員費了大部份的時間在銷售不重要的貨品，每年從這些貨品的銷售上所獲得的營業額並不多，他就把這個問題和他的推銷主任商量，他的意思是要減少貨品的種類，他的推銷主

任就和推銷員們商議，但推銷員們並不贊成他的意思，原因所在是因爲別的行家在出售各式各樣的貨品，如果減少了種類之後，就不能和別家競爭，他們並且以爲小額的營業是接到巨額的營業的前奏，所以不應該犧牲的。

他知道了這種情形之後，就要考慮他們的意見是不是準確的，他就和推銷主任和幾個重要的推銷員加以討論，結果他發現那些推銷員祇從壞處方面着想，他們並不會根據科學的原理來判斷，但是當他說明如果推銷售遲緩的貨品去除此以後，經售商店可以減少貨品的種類，推銷員因爲對每一個經售商接洽的時間較少，可以有充分的時間去會見經售商，這樣接觸的機會較多以後，就可以使銷售的數量增多，那末減少一部份出品，對於整個營業前途是不生問題的，同時經售商店知道那製造廠專門注重那幾種貨品以後，也會專門購買幾種貨品，推銷員聽到了他的分析，就同意於他的舉動，

至於那一種貨品應該去除，那末他就挑選那些製造時間不到一天的，停止製造，結果他可以使每一個模子應用的時間加長，機器上面節省的時間可以減低製造成本，而所得的利潤也可以增多了。

進款的分佈

對於進款的分佈，實在是一個值得研究的問題。我們用我們的努力去獲得代價，這所得的進款是到那裏去的呢？在表面上看來這是一個很簡單的問題，但當我們仔細加以研究的時候，就可以有許多有趣的發現。

當然，我們所得到的進款是用以給付貨品或服務的代價的，但這是表面上的，而不是基本的，我們所出的錢的一部份是付給製造時所需的原料的，一部份是付給製造時所需資金的利息的，一部份是付給所需的房租或地租的，還有一部份就是製造商的利潤，所以我們所付的代價的獲得者，可以分爲下列幾種：

一、各種勞工及雇員，他們因爲用體力或智力而獲得工作的代價。

二、原料的供應者，這些原料是製造貨品所必需的。

三、投資者出資以後所獲得的利息和利潤。

四、房地產的據有人，他們獲得房租或地租。

五、事業的經營者，他在經營之餘所獲得的利潤。

我們每一個人獲得進款以後，用來購買貨品或服務，譬如說我們在皮鞋廠裏工作，在我們所獲得的薪金中，有一部份我們用以購買餅乾，這樣我們的進款中的一部份，就到了餅乾廠的職工的袋裏，他們獲得了他們的薪金以後，也許會購買我們所製售的皮鞋，這樣川流不息，就使金錢在市面上流動，在貨品供求勻稱的情形之下，幣制的購買力決不會有什麼變動，而一般人都可以安居樂業，做了相當的工作，就能够得到相當的代價，他們用他們的勞力得到的代價可以從事購買的工作，這種情形可以說是一般人的購買力強大的表現，如果市面情形日就進步，譬如幣制穩定，運輸便利，貨品的銷行範圍廣大，於是各人的生產能力隨之增加，（工商業因為貨品銷行較廣，利潤較多，可以給付較為豐厚的薪金）一般人的購買力也隨着強大起來，所以購買力的構成，一方面是幣制的問題，一方面是各人的進款問題。

但如果遇到貨品不能銷行或銷行數量減少，失業人數加多，那末一般人的購買力就要減低，即使貨品的售價減低，也沒有人去購買，這種情形，就是形成不景氣的原因了。

(五) 銷貨原理

一個事業，可以分爲三個部份就是：

一、銷售 包括廣告。

二、生產 包括購貨。

三、經濟調度 包括放帳和會計事務。

無論事業組織的範圍如何，終不能脫離這三種重大的基本事務。

要使一個事業經營得法，並且要產生良好的效果，每一個部份應該和其他的部份有密切的聯繫，所以每一個職員，無論他在那一個部份工作，一定要和其他部份的工作聯繫起來，要做到這一個地步，那末對於各個部份所做的工作和工作的情形，都應該有澈底的了解，所以在服務的立場講，能够把自己本份以內的事務做得很好，尙不能稱爲完善，必須使他的工作能够和別個部份聯繫起來，方始能够稱爲完善，一個主管人員更須要對於每一個部份的工作，明瞭當前的情形，以及改進的方法，方才可以應付裕如，使他所經營的事業，有迅速的發展。

我們現在先從推銷部份入手，因為每一種事業的成功，都依靠着貨品的銷路，或是服務範圍的擴大，如果貨品不能暢銷，就不能應付必需的開支，就要形成虧本的情形，在銷售管理中唯一的目標就是用最省的費用，獲得最大的銷路。

在推銷工作的進行方面，可以利用推銷員，廣告信札，廣告，以及推銷方法的選擇，就是由批發商轉給零售商或是直接銷售給零售商，以及用直接向用戶推銷的方法。

一個推銷部份和其他部份的聯繫，可以分爲下列幾種：

一、把一般王顧的經濟情形，和一般市況通知會計部作爲參考。

二、把貨品的包裝需要，通知製造部份。

三、把當地或外埠的運貨情形，通知運輸部份。

其他部份也可以由於下列的工作，與推銷部份合作起來：

一、會計部份對於放帳的管理，（諸如在收帳或送發票等時和顏悅色地對答主顧）使主顧產生良好的印象，使推銷部份在進行推銷工作時更爲便易。

二、製造部份，把貨品的品質，努力改進，使推銷部份易於銷售。

三、運輸部份，採用最捷速的方法和途徑，從事運輸，使主顧感到滿意。

推銷部份除了與其他部份合作之外，當然不能忘記自身的責任，一個推銷部份自身的責任，可以分爲下列兩種：

一、估計可能的銷路。二、使銷路達到預計的數目。

如果一個推銷部份估計錯誤，或者估計雖則準確而未能達到估計的數目，那末就是失敗。因爲一種貨品本來估計可以在一年之中銷售一萬件的，那末製造部份就會照着估計的數目製造，但結果不能達到這個估計的數目，於是所製成的貨品，就要擱置起來，貨品擱置的結果，就是資金呆住，以致周轉不靈，但貨品不能暢銷，有時候並不是推銷部份的責任，譬如說，貨品的品質不良，那末即使有了很好的推銷方法，也不能出售，或者一次出售以後，主顧方面，並不滿意，因此不再銷售。對於推銷部份的兩項責任，我們可以作進一步的解釋：

關於第一點，在估計可能的銷路的時候，決不能憑着個人或幾個人的想像。而必須利用調查，統計，研究的工作，研究要到市場上去做實際的調查工作，把貨品的用途，貨品的用戶，用戶購買的習慣和方法，同類貨品所用的方法，加以調查，譬如我們要推銷一種醬油，那末我們就需要從要調查而獲得下列的資料：

一、一般用戶購買那一家出品？

二、他們每次購買的數量多少？

三、他們相隔多少時候，購買一次？

四、他們在購買的時候，以什麼做選擇的標準？

五、同類貨品有什麼優點？同類貨品有什麼弱點？同類貨品的售價怎樣？

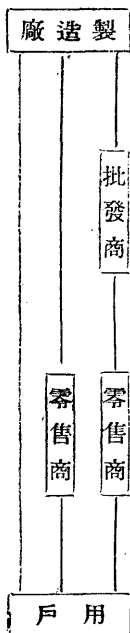
從實地調查研究的工作，可以得到許多可貴的資料，把這種資料收集起來，就可以列成一張表格，這種資料，不但可以供推銷部份作參考和取決預定銷額的估計，並且可以給予製造部份以參考，採取同類貨品的優點，去除同類貨品的弱點，就可以製成一種優美而勝人的貨品，這就是所謂知己知彼，百戰百勝了。

關於第二點，那末必須選擇合理的方法去進行，這包括下列幾種工作：

一、雇用良好的推銷員。

二、選擇適當的推銷途徑。

關於貨品銷售的途徑，不外下列幾種：



在從製造廠達到用戶之間，可以經過批發商，零售商，或者祇經過零售商，或者是直接達到用戶，每經過一個經手人，就多一個人從中取利，貨品的售價也就較高或利潤減少，但有時候因零售商的數目很多，事實上不能由製造商去管理，那末祇有借重批發商了。

我們可以舉一個例來說明：出版書籍，出版家是製造商，書報社就是批發商，置在路上的書報攤是零售商，讀者就是用戶，事實上一個出版家決不能和許多書報攤接洽，因此批發商就不能缺少。

(六) 減低生產成本

無論經營那一種事業，要獲得利潤，成本的減低，是很必需的，因為成本減低，就可以有較多的利潤。減低成本的原則，不但可以在工廠裏實行起來，即使在辦公室裏也是一樣的。

有一個辦公室裏主管人員，發現有許多主顧的戶名卡片，放置得沒有次序，因此找尋起來，非常困難，要費去很多的時間，後來他就把那些卡片分類貯藏，並加目錄，就可以一找就着，毫不費力。

這一個原理，就可以援用到工廠的管理方面，在一個製造廠裏各種工作，應該分門別類，並且與勞工和機器分佈得很適當，如果雜亂無章，那末就要耗費時間，減少生產，甚至因為生產效率減退而影響貨品的質料。所以在一個製造廠裏，最大的目的是：

費最低限度的成本，製造最多而合於標準的貨品。

在事業的經營上，「預防勝於治療」，是一句至理名言，有許多事情，如果在事前計劃周詳，就可以免除日後許多的錯誤，因為在工商界裏錯誤就是損失，時間的損失，和金錢的損失，有時還要因而錯誤而失去很好的機會。

當我們建造一所新廠房的時候，我們就要把我們所經營的一個行業的種種需要「加以研究」，我們要澈底研究原料的放置和移動，製造的程序，製造所需的機器，廠房是否寬暢，而能使工作進行順利，以及所需要雇用的職工，在事前精密的計劃，可以產生我們所預期的效果，（其實在計劃的時候，是根據了我們所具備的希望而入手的）。所以希望是我們的目標，精密的計劃，可以使我們達到目的。

在製造廠中最重要的原則，是工作必須順利進行，最犯忌的是紛亂的情形，譬如一種貨品的製造，必須經過十個步驟，如果牠的製造程序是順利的，那末可以一直線的進行，不會有時間的損失，也不會因為搬東搬西而遭受損壞的損失，如果製造廠的程序是紛亂不堪的，那末就不能避免損失，成本因此加多，管理也要發生困難了，所以在設計製造廠的時候，必須遵照下列兩個原則進行：

一、必須採用適合的機器和設備。

二、必須排列得使工作可以順利進行。

對於這兩點，我們還需要加以說明。第一點，所謂適當的機器，並不是價廉的機器，而是合理的機器和設備，有許多主管人員，貪圖便宜，購買價廉的機器，在起初的時候，或者並沒有多少分別，但到了後來，不是機器容易損壞，就是製造出來的貨品不合標準，還不如用代價稍貴的機器來得合算，所以有時候爲了節省一點眼前的費用，反而是得不償失的，在購備的時候，非要慎重不可。

關於第二點工作的順利進行，是減低成本，增加利潤的不二法門，從前美國有一個製造廠主，把原料和製成品在廠中的運輸，都由小汽車裝載，並且附有時間的記錄，這樣一來，使職工們都知道時間的重要，於是努力進行。這一個例子，看上去好像有點過分，但也足見一般人對於時間的重視，時間就是金錢，在製造方面，絕對不容許有絲毫的損失。

對於機器和設備的排列，有兩種不同的方法，第一種是把同一的動作，放在一個集中的地方。譬如說某一家廠中所製造的東西，都要用沖床，就把沖床成立一個專門的部份，等到貨品需要利用沖床的時候，就送到那一個部份裏去。另外一個方法，是把貨品分成幾個部份，每一個部份，在一個地方完成，完成以後，再送到第二個部份，在第二個部份完成以後，再送到第三個部份。

那末應該採用那一種方法，最爲適當呢？這完全要看貨品的情形和一個製造廠整個的情形而定。譬如說某一個廠中所製造的貨品，是宜於逐步完成的，那末就不妨採用第二個方法，如果某一種工作特別多而特別

繁重，那末可以用第一個方法，如果是可以兼備二種方法的，那末就不妨並籌兼顧，但以產生最高的工作效率為唯一條件。

日常的工作的計劃

在一個工廠裏面，要使工作進行順利，就需要有具體的計劃，一個主管人員，必須以下列兩點為進行的方針：

一、所有在製造中的貨物，應該如期完成，如係定貨，那末應該在規定日期完成，可以及時運出。

二、使製造時需要的資金愈少愈好，換一句話說，就是不要使製造時期加長，使資金呆住，不能有迅速的周轉。

所以一個製造廠的主管人員，就必須知道應該製造多少貨品，什麼時候開始製造，什麼時候必須完成，在事前有一個具體的計劃。

所謂具體的計劃，先要研究每一個動作，需要多少時間，把各個部份所需要的時間加起來，就等於製造一種貨品總共需要的時間，這樣就可以預計要完成多少貨品，應該需要多少時日。

如果工作能夠順利地進行，就決不會有什麼意外的損失，通常一個製造廠裏工作受到阻礙，不外乎下列幾個原因：

一、機器損壞，二、勞工問題，三、勞工的工作效率減退，四、缺少各部份的合作，五、計劃不周到，六、組織不健全，七、機器佈置不合理，八、原料設備不能歸一。

對於上述的幾種原因，我們不妨加以簡單的說明：機器損壞，就要使工作停頓，這是很容易明白的，所以在機器未壞的時候，要想到萬一損壞，應該怎麼辦，有許多工廠，往往備有幾副後備的機器，一則可以防止損壞，二則可以在增加生產時應用。第二點，勞工的問題，就需要有適當的待遇，不致引起罷工事件，第三，工作效率的減退，那末在人事管理工作方面，應該有鼓勵的辦法，使勞工努力從事，並且預先制定工作效率的標準。第四點，各部份的合作，也是人事管理方面的重要工作，必須訓練勞工合作起來，第五點，計劃不周到，就足以使工作進行毫無程序，雜亂無章，自然工作要受到影響，這和第六點是相同的。第七點，關於佈置不合理，就是說各項機器和設備的排列，必須能和工作的進行相配合，否則就要耗費時間，甚至使工作不能順利進行，或者到了相當的地步就停止了，至於第八點，就是說原料的品質，尺寸等必須一律，如果尺寸或質料不一律，在製造的時候，就要設法使他們和機器配合起後，無形中要加多許多手續，如果設備不一律，就要勉強工作，對於生產的順利方面，不免遇到困難，在有許多製造廠中，因為機器和設備是陸續增添的，因此就不免不能歸一，在一個新設立的廠中，就可以免除這種弊病。至於原料，那末在購買原料的時候，必須力求一律，不能參差不齊。

品。

上面所說的八點，應該隨時留意，設法免除，俾能使工作效率增進。按照標準和預定的情形，生產貨

品。

把製造工作歸納起來，可以分爲對於未來工作的計劃和目前工作的計劃兩種，不妨列舉於下：

一、關於未來工作的計劃（及早計劃未來的一切）。

甲、根據可能達到的銷售額，計算在一個月或一季中應該達到的生產數額。

乙、制定每一個部份的工作標準。

丙、計劃貨品製造的過程，使製造工作的進行，能够按步就班地做去。

丁、預算所需用的原料，勞工等成本。

二、關於目前工作的計劃：

甲、調查考察工場的情形，勞工的數目，所存原料以及在規定時期內必須完成的工作。

乙、制定工作標準，原料的標準，儘量使工作進行順利。

丙、對於製造工作進行中的各個單獨動作，加以研究。

一切事情，如果能够在事前有一個準備和具體的計劃，那末就可以免除不必要的損失，並且可以逐漸步上發展之路。

(七) 經濟調度

經濟調度，正和生產銷售一般，是每一個事業的重要部門，經濟調度的工作，是供應流動資金，去應付必需的開支，以及購買原料所需的費用，和其他事業上必需支付的費用。

經濟調度，更需要顧到各種固定的費用如利息，地租或其他固定的分期付款，以及為發展營業所必需支付的款項。所以要把經濟調度定出一個範圍來，實在並不是容易，實際上包括着應用金錢的每一種工作，使一個事業，能夠因為運用得法而日益擴展。

創始時的經濟調度

在創設一個新的事業的時候，就要應用經濟調度的原理，第一要做到的是籌備充分的資本，把所要創設的事業，加以估計，終究需要多少資本，方始能夠應付需要。有許多事業，在起初的時候，因為沒有充足的資本，到了相當時期，就周轉不靈，需要償付的款項不能清付，應該收取的款項，還不能收到，也有一部份年代並不久遠的事業，因為發展得過於迅速，借款的限度，已經到達了頂點，因此就不能再謀應付的方法，在那種時候，就要進退兩難，徬徨歧途了。

在缺少流動資金時，通常有幾個辦法，去解決當前的困難，如果那事業是沒有希望的，那末就不妨結束

如果是值得繼續努力做下去，而到了相當時候可以發展的，那末不妨設法增加資本，或是發行公司債。

我們現在可以把流動資金的來源和去路分述於后：

一、流動資金的來源：

甲、資本。

乙、借款（包括供應者的放帳，意思就是說我們不必用現款購買原料。就可以節省一部份的現金支出，這樣就是間接增多了流動資金的數額）。

丙、銷貨以後的收入。

丁、對外投資所得的利益。

戊、各界的贈予（這情形是很少的，在國外有時候有同情於某種商業的人，就贈予相當的資金）。

二、流動資金的去路：

甲、工資，佣金。

乙、購買原料所需的費用。

丙、日常開支（包括電燈，電力，捐稅，保險等。）

丁、歸還借款。

戊、對外投資。

己、紅利分配。

庚、慈善捐款。

經濟調度與生產機構的關係

經濟調度的政策，對於生產機構，有很密切的關係，往往經濟調度的工作，是要隨着生產的情形而定的。我們可以舉一個例來說明。

美國有一家公司，專門製造供應開礦用的機器。在裝配機器的時候，需要向其他廠商購買很多的部份，在一九二三年中，那些特殊的零件，時常缺貨，因此要完成機器就免不了要等待。於是出貨遲緩，許多定貨，不能如期交到，主顧方面，時常質問，但那家公司的負責經濟調度的主管人員，並不以為他們應該籌一筆款項，購買各種零件。

後來他們更換了一個會計主任，他就事實細加分析，發現他們借了款項，祇能使機器做成一半，要迅速完成，就非增加借款不可，於是他就多借一筆款項，把必需的零件都配齊，這樣就能夠如期出貨，每年的營業數字大為增進，從這一個例子看來，前者是一種因噎廢食的辦法，後者就是合於經濟調度的原理的。

經濟調度與其他部份的關係

負責經濟調度的主管人員，他必須要明白各個部份所做的事和各個部份所需要的是什麼，然後他方能够按部就班地去進行他的工作。

許多人以為經濟調度，祇是一種比較刻版的事，祇要每星期或是每隔一個時期進行一次。事實上並不是

那末簡單，因為經濟調度，實在是每天的事，負責主持的人，應該每天知道當日的經濟情形，所以要使經濟調度得法，必須和每一個部份合作。

經濟調度與生產成本

經濟調度的目的之一，是在減少生產的成本，即以購買機器而論，在購買的時候，我們不能祇把當前的售價作為估算，貪圖便宜，如果機器的售價雖則便宜，將來生產的成本，勢必提高，那末毋寧購買代價較高的機器，因為機器的購置是一時的，生產成本的提高是長時期中要受影響的。

周轉的速率問題

對於經濟調度的工作方面，要考慮到資本的周轉問題，如果是周轉很慢的話，那末就需要有較多的流動資金，以便周轉。譬如說要製成的貨品，自從開始製造到出貨收到貨款需要一個很長的時期，那末非要有充足的流動資金不可，如果所需的時期很短，例如一家麵包商，他他在幾天之中甚至當天，就可以收到現款，那末流動資金，就可以較少。

放帳問題

關於經濟調度方面，收入固然重要，放出的帳款也要加以考慮，如果貨品出售以後，收不到帳款，那末就要缺少現款來周轉，爲了要使流動資金足以應付需要，對於放帳問題，就要加以考慮，考慮的要點，可以

分爲下列幾點：

- 一、放帳的數目應該佔全部銷售量百分之幾？這樣有了預算，就可以有一個準備。
- 二、放帳的時期，應該定爲多少天？
- 三、是否給予現金折扣，較爲合算。

無論那一種事業，每天的工作是不應停頓的，在不斷繼續進行之中，經濟的情況也在隨時更動。一個主管人員，就要隨時留心，按着步驟，去謀應付，這樣方始有良好的效果。

(八) 事務管理

無論那一種事業，終有一個辦公室 (Office)，或稱公事房，在範圍較大的事業中，那末把辦公室分爲幾個部份，每一個部份佔據一間或幾間辦公室，甚至辦公室要佔居整個大廈，如果是一個小範圍的事業，那末祇有一間辦公室的也很多，這完全要看事業的範圍大小如何而定。

但不論辦公室的地方怎樣大或怎樣小，關於事務管理的原理，終是一樣的，我們不能因爲範圍小就因陋就簡，規模大就不使各部份聯繫起來。

無論那一種事業，如果仔細分析起來，不外乎生產，銷售，和經濟調度，這在前面已經屢次提到了，要

使那三個部份工作正常，那末就是管理工作的進行。許多管理的工作，都是要經過辦公室的。

在辦公室裏，我們存放推銷員的定單，以及一切裝箱運輸等的通知；在辦公室裏，對於工廠裏的需要，都有適當的手續，同時，在辦公室裏，就要做一切收入和支出的工作；在辦公室裏，並且收到各地的信件，同時把牠們作適當的處理；所以一個辦公室，實在可以說是一個事業的靈魂，一切管理工作，都是在辦公室裏進行的。

在現代的事業中，往往把辦公室稱爲總管理處，就是總管一切事務的地方，重要的職員如常務董事，總經理等，都是在總管理處辦公的。

要使一個總管理處發揮它的功能，有幾點是必須要做到的，那就是：

第一點，組織必須健全：所謂組織的健全，就是各部份要有平均的發展，就是所謂均衡的管理，決不能使一個部份非常健全，另外的部份，十分散漫。

第二點，權力必須集中：要使事務進行迅速有效，那末事權必須集中，各人有各人的專職，無論什麼人負起了專職，就不能推却或不負責任；而且可以實行預算的方法，樹立一個工作的標準，例如生產量希望達到多少，銷售量希望達到多少，在事前都有整個的計劃和預算，將來事實表現，如果距離太遠，就可以顯出某一個部份，並不努力，趕緊設法補救。

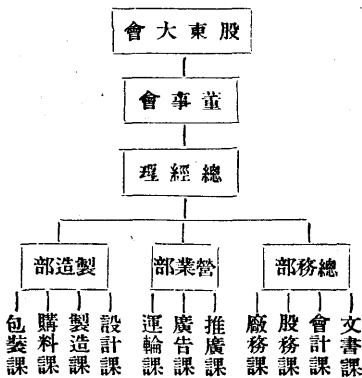
第三點，層次必須分明：無論那一種事業，要獲得成功，處理事務，一定要有規定的規則，凡事都要有記錄，譬如所用的各種印刷品，都應該編號，並且印出什麼時候印製的，而每一種格式，都有存底，通常對於編號都用 Form No. 101—10M—10—46 這就是說第一〇一種格式，在一九四六年十月份印刷，共印一萬張，（M代表千）又如收到一封信後，就要有適當的處置，有幾處辦公室中，如以前上海的福特汽車公司，把每一個部份編為號碼，然後在信紙上寫上一個號碼，就是說要請那一個部份辦理的。有若干辦公室裏，自己印成一種備忘錄，把要傳達的意思寫下來，送到指定的部份，這種備忘錄可以是一張或二三張，就是正張致某某先生，副張致某某先生，下面由發出的人具名，更可以利用各種顏色的紙張印刷，譬如紅色表示最緊要，黃色表示在最短期間必須辦妥，藍色代表次要等，都可以隨着需要而規定。

第四點，排列必須順利：在辦公室裏，各個辦公桌，除了必須接近陽光，顧到光線之外，更要使事務的進行非常順利，最好是先把事務分析一下，然後按照事務怎樣進行，把辦公室佈置起來，就可以使工作效率增加。

第五點，處置必須整潔：要使工作效能增進，整潔也是必要條件，在辦公桌上，凡是不需要的東西，都可以除去，有許多管理專家，曾經提倡祇有一隻抽屜的辦公桌子，他們的見解，因為一般人的辦公桌子裏面，放着許多信紙信封，和私人的東西，事實上凡是事務上的文件，就都要歸入檔案，因此所需的抽屜實在很

少，多了反而弄得亂七八糟。

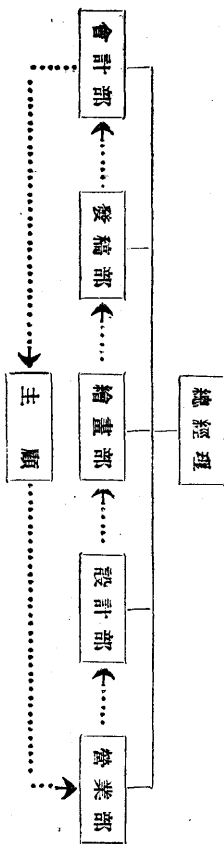
第六點，利用圖表：無論那一種組織，必須有一個系統，爲了管理上便利起見，應該規定一種表格來，或者在總管理處所用的表格，到部爲止，各部自己，再劃成明細的組織表，按照組織表來做事，我們在這裏不妨劃一張組織系統，以爲說明：



通常的情形同屬一處的各課，可以直接接洽，某一處的某一課，要和另一處的某一課接洽，那末最好經過部長，使各個部份之間，可以有密切的合作。

有時候，爲求明瞭事務的進行起見，還可以劃成一種表格，用虛線來表示事務的進行的步驟，我們不妨

以一家廣告公司爲例，在左圖中的虛線，就可以表明自接到一項營業以後的進行程序。



這是一個很簡單的譬喻，如果一個事業，部份衆多，事務繁複，那末這種表格，更能够發生效力。

什麼叫做健全的組織

一個組織健全的組織，必須做到下列幾點，就是：

一、責任分清，二、負起責任，三、實施權力。

責任分清的意思，就是每一個人要有相當的責任，這種責任，應該要有平均的支配，決不能某一個人責任太重，其餘的人責任太輕。負起責任，意思就是每一個人要克盡厥職，不可偷懶，不能規避責任，實施權力的意思，就是當一個主管人員把某種責任賦予某一個職員時，就要使他能够發揮他的權力，不要再干涉他，在國外的一般事業中，對於各部部长們的權力，都有明白的規定。

例如：

- 一、他可以直接對外界發信，簽字。
 - 二、他可以簽發定貨單。
 - 三、他可以雇用職員或把職員解職。
 - 四、他可以調整職員的薪金。
 - 五、他可以向會計處支取款項等。
- 這種辦法，實在是值得採取的，因為權力一經規定，就可以讓他在權力範圍之內自由發揮，產生很好的工作效率。

報 告

一個主管人員，爲了明瞭各部份的動態起見，報告是非常重要的，根據報告，並且可以做成統計，作爲工作的參考，一個主管人員所需要的報告，可以分爲下列幾種：

一、每日報告：

甲、每一部份每天的工作人數。

乙、雇用和退職的人數。

丙、在今後十天中每日必須支出的款項。

丁、售出貨品已開發票的數目。

戊、貨品銷售的數目。

己、各部份所做的額外工作如夜工等。

二、每周報告：

甲、已收宕帳。

乙、以所付工資分配到每一件貨品，計算出每件貨品所付的成本。

丙、每一部份的未了工作。

三、每月報告：

甲、每一部份的生產額。

乙、應付帳款的數目。

丙、各部份的盈虧情況。

丁、每一部份的生產效率。

第五章 主管人員的必備條件

(一) 個人修養

在第四章裏，曾說明一個事業如果要謀發展，那末各個部份必須要有均衡的發展，但處理事業的進行的，如果要把它一個事業處理得很上軌道，那末個人方面，也要在智力和體力方面，有均衡的發展，一方面要使身體健全，一方面要求知識的增進，這樣就可以在兩方面有平均的發展，這一種動作，也就是均衡的原理的應用。

要造成一個完善的主管人員，是需要訓練的，如果我們要成爲一個完善的主管人員，那末我們必須具備下列的成分，同時也可以照着這種成分，而加以鍛練，以求進步。

一、志氣：一個人要求進步，先要具備志氣，自己希望能够做到那一步，就應該及早具備那種志氣，美國煙草公司的創辦人多克，在年幼的時候幫助他的父親整理烟葉，那時候他就感覺到烟草事業是很有發展的，於是立志要從這一方面發展，結果因爲他先具備了志氣，再經過不斷的努力，終於是成功了。

二、學識：一個人的學識是間接或直接所得到的經驗的積聚，當我們加入了一個事業，開始服務的時候

，我們就應該隨時留意，凡是我們能够接觸到的事物，都應該加以研究。

三、創造的精神：凡是具有管理才能的人，大都是具有創造的精神的，見到了應該改革的事物，就願意去加以改革，從前有一個人在芝加哥一家百貨商店裏購買東西，正在等待貨品包裝，他看見一個年輕的職員，走到部長那裏，建議對於那一個部份的排列，有改革的必要，並且說明了改革的方法，那當時的情形，使他得到很深的印象，那一個年輕的職員，就是後來倫敦最大的百貨商店的主人哥登犀飛爾奇。

四、透澈：要担起重大的事務，一個人就應該能够把各種事物做得非常透澈，觀察得無微不至，工作得盡善盡美，一個能够把事情做得透澈的人，方始能够負起較大的責任，拿破崙在當時行軍的時候，他的屬下對於做報告很覺得是一件困難的事，因為他所需要的報告是無微不至的。

據說林肯也需要有詳細的報告，因此某次有一支軍隊，獲得了幾隻母牛，就打電報報告林肯，請示處理的辦法，林肯也打回電，那電文是兩個字，就是 Milk Them（擠他們的奶）。

五、分析的力量：這一點與第四點有一點相仿，有許多未曾經過訓練的主管人員，在判斷事情的時候，都照着事情的表面，並不深究事情的詳細情形，如果是一個真正有本領的主管人員，那末當他要解決一件事的時候，他一定要詳加分析，看到事情的各方面——好的方面和壞的方面——以及種種利害的關係。

六、判斷力：有了分析的力量，如果沒有判斷的能力，那末事情仍舊不能進行，有時候要錯過許多很好

的機會，尤其在現代，一切事情必須在最短的時期中取決，所以如果沒有判斷的能力就不能有迅速的取決，小則耽誤事務，大則錯了事業的大計。

七、組織的能力：一個事業，既然不是一個人或是一個單獨的部份可以進行的，所以一個負責的當局，一定要有組織的能力，使各個部份，能够通力合作，事業的進行非常順利，而同事的感情，又非常融洽。

八、具體的理想：一個人的理想，是他進步的首要條件，如果沒有理想，就不會有什麼進步，但是他的理想，應該是具體的，否則就沒有實現的可能。

九、適應環境的能力：一個主管人員，必須有適應環境的能力，因為在他的面前，一忽兒堆滿着許多文件，急待處理，一忽兒又要應付外來的客人，如果他沒有適應環境的能力，那末他一定要弄得手忙腳亂，毫無秩序，並且也足以影響他的判斷能力。

十、領袖的才能：這與組織的才能有相連的關係，一個主管人員，必須具有做領袖人物的手腕，他能够指揮別人去實行他的主張，並且能够和他們合作，共同處理事務的進行。

十一、優美的風度：在現代的各種環境裏，印象是非常重要的，一個人如果能够給人良好的印象，對於他自身的進步和工作的進行，是很有幫助的，要具有優美的風度，必須具備強健的體格，和待人接物的優良的禮儀。

十二、應用各種原理的才能：做一個主管人員，必須要能够應用各種原理，因為要把一個事業發揚光大，處處地方，要有合理的處置，如果沒有應用原理的才能，那末往往容易憑着個人的意氣用事，不會獲得成功。

決定我們的目的

我們在事業上的地位，並不是一天可以造成的，因此我們非要經過訓練的步驟不可，有許多人因為從目前的地位要走到理想中的地位，中間是有相當距離的，因此不耐煩而不肯去求取進步，結果他不但得不到進步，而且要感覺相當的苦悶，其實一個人要達到理想的地位，有二條路可以走。

一條是長路：完全靠着自已逐漸獲得的經驗去謀進步。

另一條是短路，就是閱讀書本，這些書本是根據許多年來成功人物的情形而寫成的，在閱讀這些書本的時候，同時可以把這些書本上所講的材料，在日常的事務中應用起來。

(二) 心理在商業中的重要性

現代人事，日益繁複，一切動作，都以心理為主宰，因此當一個主管人員，對於心理方面的各種智識，不可缺少。

我們應該仔細想一想，造成一個主管人員的最大原因是什麼？有人說，那是由於體力的勝人，譬如說，某一個人具有強健的身體，因此他可以負起主管人員的一切重任。但是事實上身體的強健固然重要，還不是最重要的一點，例如拿破崙，卡尼奇，他們都曾有過人的能力，然而他們並不是強健的人。有人說那是由於先天的良好遺傳，但是許多成功的主管人員或是成功的事業家，他們的上代，並不一定是具有地位的人。有人說，那是由於開始的時候，就有一種便利，這一點在事實上也不盡然，譬如說，美國鋼鐵大王却爾斯·司惠勃是一家鋼鐵廠裏的工人出身，世界最大富翁之一洛克菲勒，是在一家很小的經理商那裏做簿記員的，有許多目前據有着崇高地位的事業家，都是從很極低微的地位爬起來的。

那末一個主管人員的主要成功條件，終究是什麼呢，就是具備一種管理的能力。這一種能力，大部份是屬於心智 Mental 方面的，因此要成爲一個成功的主管人員，第一要具備一種健全的心智。

我們可以舉一個例來說明一個主管人員，怎樣可以利用他的心智而使他的事業順利進行，或者達到成功的目的。從前美國有一家規模很大的雜誌出版公司，他們對外是以服務周到，寄遞迅速著名的，但有一次，某一段的鐵路，行將暫時停止，於是那一家雜誌公司的發行主任，就立刻設法，找出了另一條路線來，使時間方面，絲毫沒有損失，所以一個主管人員必須隨時利用他的心智，以適應環境而解決各種困難的問題。

在世界潮流不斷演進，事務的處理，日就複雜的今日，尤其需要養成健全的心智，以謀應付，以謀發

展。

二種心智

在商業方面，需要二種不同的心智，一種是聽命於人的，我們可以舉例來說明，譬如說，有一個很努力的工作者，他在做掘煤工作，他有堅強的身體，他的身體上的一切行動，是聽命於他的頭腦，他的頭腦是他的行動的主宰，在掘到相當數目以後，他的主宰會告訴他停止工作。

其他一種是授命給人的，這種人的身體並不一定強健，他們坐在清潔的辦公桌後，處理各種事務，取決各種方針，他們以環境為根據，解決各項問題，一個事業的成功失敗，完全在於這種人的處置是否適當。

中國人有兩句話，就是「勞力者役於人，勞心者役人」，意思是那些勞力的人，是要聽命於勞心的人。然而主管人員，固然是屬於勞心的一類的，也不能忽視勞力的人的功績，必須雙方合作，向着同一的目標進發，方始能够得到預期的效果。

那末要做到授命給人的地步，應該怎樣呢。那就要具備下列幾個條件：

一、創造的精神：無論那一種事業，如果沒有進步，就要退步，因此一個主管人員，必須具備創造的精神，尤其在遇到新問題發生的時候，要用最大的努力，去謀解決，否則一味墨守成法，事業不會進步，問題不得解決。

創造的精神的產生是基於一種自動的習性的，所以先要養成自動的習性，對於任何事情，都肯下研究的功夫。那末在應付各種問題的時候，就可以迎刃而解。

因為具有自動的習性，由於日常各種問題的處理，就可以有很多可貴的經驗，這種經驗，就可以成爲一種「知其所以然」的根據。現在美國的工業界對於所謂「知其所以然」Know How一點，非常重視，因爲凡事能够「知其所以然」就可以免除各種錯誤的見解和錯誤的決定。

二、負責任：這一點可以說是和自動的習慣和創造的精神相連的，要成爲一個成功的主管人員，負責任是非常重要的，基於肯負責任一點，就可以使他對於各種問題，仔細研究，非求到合理的解決不可，一個能够管理別人的主管人員，必須能够負起責任，而担負一切的後果。

因爲他肯負起責任，他所說的話，也就成爲可以實行的話，因此能够取得下屬的信仰，使他的決定的方案，能够實行。

我們在商業場中，時常可以聽見別人說，某人是說話有肩膀的，這其實就是負責任的意思。一個肯負責任的人，對於上級和下級都可以取得信任，更可以使外界人士信任他的一舉一動，因此造就他成功的機會。

三、觀察的能力：要解決各種問題，先要研究問題的中心在什麼地方，因此觀察的能力，也是相當重要的，我們在遇到問題發生的時候，如果不加分析，就看不出問題的所在，一定要把一個問題中的主要中心提

出來，這分析問題的中心，就需要觀察的能力。

四、收集資料：一個取決事情，能够準確的人，和一個判斷錯誤的人中間的分別，往往是資料收集得充足與否的分別，我們在研究一個問題而需要解決的時候，一定先要把各種有關於本問題的資料盡量收集，作為解決的根據，因為沒有那些資料——事實——憑空臆測，所作的判斷，一定不會準確。

同時，也要注意到所收集的資料是不是準確的資料，如果所收集的資料也並不準確，那末所作的判斷自然也不會準確了。

五、集中思想：要解決一個問題，在研究的時候，一定要集中思想，決不能隨隨便便，在管理法則上，有一個原理，就是：

一個能夠把事情辦好的人，就是能夠在謀問題解決的過程中。把思想集中在問題上而摒除其他一切雜念。

在事業的經營上，往往很重大的事情，要在很短的時間中解決，如果不能把思想集中，那末不是要費去更多的時間，就是使判斷並不準確，造成不必要的錯誤，尤其在事業的經營上，無論那一種錯誤，都不免產生不良的後果或重大的損失。

六、理想：理想也是非常重要的，我們在解決一個問題的時候，一定要想到問題的各方面和各種可能的

後果，一個沒有理想的能力的人，往往祇能就事情和問題的表面着想，不免有顧此失彼的地方。

以上各點，都是養成健全的心智的必要條件。

(三)集中的注意力

在一個主管人員的日常工作中，注意力是非常重要的，任何事情，都需要集中注意力 Attention 方始能够做得澈底，要使注意力集中，就是要把一個人的思想從各種雜念方面，轉向正在研究的問題上，一個教師在發現學生們不能全神貫注的時候，就不免要喊「注意」。一個母親在發現她的孩子不在靜聽她的說話時會說「你聽着」這就是要學生或孩子，把注意力集中在所講的事物上面。

要使注意力集中，先要使我們的心神貫注在一定的事物上面，我們可以做一個試驗，就是拿一頁書放在我們的眼前，我們一定會注意到書上的某一個部份，或是某一個字，因為那一個部份或是那一個字，實在太使我們注意了。

在撰製廣告的時候，第一點先要顧到的就是怎樣引起讀者的注意，爲了要完成這一個工作起見，就要用較大的地位，很多的空白或顯明的圖畫，我們如果仔細地加以研究，那末我們的注意是和我們的心神有關係。根據心理學家研究的結果，以爲最能够引起我們注意的，往往是各種過去的事物和各種目前的事物有相仿

的地方，或者是一種熟識的東西，和一種目前所得的印象配合起來，例如我們從窗口望着窗外，看見街上在行走的一個婦人，她的面貌正和我們的姑母相像，我們就會對她立刻注意起來，所以凡是以前經過的或是習見的事物，都能够引起我們的注意力。

一個受過教育的人是怎樣的

從前有一個人曾經發問，說：「一個受過教育的人是怎樣的呢？」他的答案是「一個受過教育的人知道一般事物的一切，和一切事物的一般的」這一個定義的解釋，就是說一個受過教育的人，對於一般事物都很明白，而對於一切事務，有相當了解，要做到這一點，就在於日常鍛練一種注意各種事物的能力，在最近一世紀來，科學藝術日益昌明，要在任何方面，都有相當了解，實在並不容易，唯其如此，我們更要在日常生活中，隨時注意我們所遇到的事物。

在學校裏所受到的教育，可以作為一個背景，在日常所遇到的事物上，就可以利用聯繫，而產生注意力。由於注意力的集中，就可以迅速地吸收，我們如果要負起一個主管人員的各種責任，我們可以先把我們的背景——也可以說是根蒂——打好，這根蒂就是學識或者是經驗。

不但在管理方面，需要對於各種事物的了解，作為根據，即以人生幸福而論，對於各種事物，具備相當基本知識，也是很好的辦法。譬如說，如果我們能够懂得一點音樂，我們在參加一個音樂會的時候，就可以

感覺濃厚的興趣，否則就是一點也不知道，毫無樂趣可言。

即使是一個專門人才，他知道了某種事物的一切，但對於他所學的科目之外，一點也不懂什麼，他就成爲一種單純的人物，在英文中稱爲Single Track Man 在工商界裏，也不能佔居很重要的地位，這在我國通常認爲一個人，如果祇懂他本行裏的事，不懂其他的事等於是懂人情世故的，在處世方面，也不會得到進步。

在對於某種事物要注意集中，應該先對那一種事物產生相當的興趣，通常我們處理事務，有二種方式，一種是例行公事而刻版的，一種是具有興趣的。

譬如說，一個簿記員在規定的辦公時間，到達辦公房，翻開簿子來開始工作，但是他對於簿記工作，祇是一種謀生的工具，並沒有興趣，因此他在工作的過程中，思想不能集中，時常要想到別處去，他在辦公時間中，一定要費去一部份的時間，這一種人不會獲得進步。如果我們對於所做的工作具有興趣，那末我們就能够使我們的注意力集中，工作更爲順利，而且進步更爲迅速。

那末怎樣可以使我們對於所做的事感覺興趣呢？這可以按照下列六個方法做去。

一、告訴我們自己，我們所做的工作，是值得注意的，當我們想到這一點的時候，我們就能够產生一種熱誠。

從前美國東部有一家製造廠中的小主人，對於數字是向來厭惡的，但也很有自尊的心理，所以有一天他的父親告訴了他廠中一定有弊病的時候，他就把每一種貨品的製造成本加以考查，發現有好幾種貨品是製造出售，無利可圖的。

他又發現他的廠中，所製造的貨品的種類實在太多，幸虧有幾種利益特別豐厚的貨品在支持着，否則早就不能維持，結果就把那些無利可圖的貨品停止製造，經過這一次數字方面的研究，所得到的收穫，可想而知了。

二、我們要對於正在進行的事物的背景，和一切情形如歷史等加以研究。

三、設法把目前在進行的事物，和我們已往熟悉或感覺興趣的事物聯繫起來，譬如我們的目的是要獲得利益，那末不妨研究我們正在進行的事物，能不能獲得利益。

四、把目前的事物加以分析，分成幾個部分，把每一個部份，着手研究，一定可以產生相當的興趣。

五、全神貫注地把當前的事實加以研究，譬如我們在研究一件工作的進行，我們不要單看寫着的報告，我們不妨做實地的觀察，使我們的興趣增加起來。

六、把我們研究所得，付諸實施，當理想成爲事實之後，就會產生興趣，尤其在主管人員方面，當他的方法可以實施以後，對於後來的研究工作，就會產生很濃厚的興趣。

不能集中注意力的原因

通常一般人，在工作的時候，不能集中他們的注意力，這有兩個原因，第一，也許是屬於生理方面的，他們身體已經感覺疲倦，或者患有神經衰弱，因此注意力不能集中。第二，是不會經過訓練，事實上這二種原因，都是可以糾正或補救的。

(四) 四大思想能力

在事業的經營方面，最重要的就是人，我國人也有一句成語，叫做「事在人爲」可見要使事業成功，一定先要有適當的人才，或者訓練成爲優秀的人才，可以担起經營事業的責任。

在這裏我們要論到的一個主管人員的四種必需的思想能力。

第一：聯繫的能力

聯繫是思想方面很重要的工作，因爲在我們所熟知的事情，很容易和新發現的事情聯繫起來，譬如說，我們在一家店舖的櫥窗裏看見了一付打高爾夫球的機械，如果我們在上一個星期曾經打過一次高爾夫球，我們就會記起那一會事來。

同樣地，如果我們對於某一件事情，曾作適當的處理，結果很好，那末當第二次發生了同樣的事情以後

就會想起上一次的良好辦法來，或者我們對於某一種學理，有很深的研究，等到發生了某件事情以後，我們就會立刻運用那一種學理來解決當前的問題。

這一種聯繫的能力，是要隨時加以訓練的，關於聯繫的工作，可以分爲兩種，一相是相仿的聯繫，另一種是相反的聯繫，在相仿的聯繫，就是目前的事情，和以前所發生的事，相仿，甚至相同。相反的聯繫，就是目前所發生的事情，和以前所發生的剛巧相反。

第二：記憶的能力

有許多成功的事業家，他們的堅強的記憶力，對於他們的成功，具有很大的幫助。

對於記憶力的訓練方面，最基本的法則，是要有集中的注意力，如果我們在讀書，或做事的時候，思想集中，那末所看到或所遇到的事情，就容易牢記，如果在看書的時候，心不在焉，那末就很容易忽略過去。

同時還有一個方法，可以幫助增強記憶力，那就是當我們在研究某一個人或某一件事的時候，要研究那一個人和那一件的各方面，譬如說，我們要記住某一個人的一切，我們就要研究：一、他的生長地，二、他所受的教育，三、他的家庭，四、他的事業，五、他的消遣，六、他的人生哲學，七、他的子女。

到後來當我們遇到某一件事情的時候，就會記起那一個人，例如他是在美國紐約大學畢業的，當我們記起紐約大學時，就會記起那一個人。下列三個問題，可以試驗一下。

一、記起所有親戚的姓名和住址。

二、記起曾經加入的團體和同人的名字。

三、記起辦公室中同事的姓名。

第三：理想的能力

在事業的經營方面，理想的能力，也是十分重要的，因為有了理想的能力，就可以使我們在取決某一件事情的時候，預料到他們的結果怎樣，要造成這一種理想的能力，是需要練習的，第一點，我們對於某一種事物，必須產生興趣，然後在研究的時候，就可以事半功倍，當一個推銷肉食的商店，對於目前的推銷方法感覺尚有改進的可能時，他就需要集中他的注意力，把目前的方法加以研究，然後再想辦法，研究怎樣可以改進，第一步應當怎樣？第二步應當怎樣？由於這種理想的能力，就可以擬成一種具體的計劃，許多事業的成功，都是基於這一種理想的能力的。

如果安迪生和他的同伴們對於燈泡的改進不感興趣，他決不能有重大的發明，當時他因為要改進他所用的燈絲，就到全世界各處去徵集各種材料計達六千種之多，這一種工作的動機，就是由於具備理想的能力。

一般人對於目前的環境，都會感覺滿意，因此不會有迅速的進步，唯有希望改進而具備理想的人們，方始能夠有勝人的作爲。

所以一個事業的經營者，決不能滿意於他目前的情形，應當隨時求取改良。

從前美國有一個事業家，隨時要更換他的辦公室的佈置方法，他的下屬們都莫名其妙，其實這就是他具有改進的精神的表現。

一個主管人員，除了自己不時具備改進的精神之外，更可以接受別人的建議，因為一個人的思想，難免不能顧到各方面，別個人也許能夠有較好的意見或主張，所以凡是賢明的主管人員，都應該具備接受別人意見的一種良好的品性。

第四：研究理由的能力

研究理由的能力，在英文中稱爲 Reasoning Ability 在我國語文中，那末可以稱爲理智，在事業的經營方面，應該着重理智，理智的對面就是情感，我們不能情感用事，而要以理智來做判斷的根據。

用理智來判斷事實，可以免除不必要的錯誤，要用理智來判斷事實，那末先要具備分析的能力，把事實分析歸類，然後根據事實，權其輕重，實行判斷。

(五) 增進工作效能

要使事業獲得進步和發展，增進工作效能是很重要的工作，在研究增進工作效能的時候，我們先要研究

人類的動作是怎樣激起的。

根據心理學家研究的結果，一個人的動作，就可以稱爲他的行爲，每一種動作，都可以說是他的行爲，所有的行爲可以歸入四大類，就是（一）反應的動作，（二）本能的動作，（三）主動的動作，（四）習慣性的動作，現在再分述於后：

（一）反應的動作是比較簡單的，不必經過理智的判斷就會起這種動作的，例如心的跳動，肺部的呼吸腺體的分泌等動作，都可歸入這一類，同時比複雜的動作，如眼部的轉瞬去免除塵垢的侵入，當手在接觸熱的東西後立刻縮回，當身體跌下去的時候用手支撐住等，也都可以說是反應的動作。

（二）本能的動作的定義，是：「要去完成某種目的而起的動作，並不會顧到它的結果怎樣，也沒有對於這一些動作加以學習。」

這一種本能的動作，是人類生活中一種極大的力量，因爲人類是一種自尊的動物，具有各種本能，他的主要目的，是他的生命能够繼續維持，而且能够保持身體的健康和良好的感覺，其次，人類是具有求取伴侶的本能的，因此就會本能地追求伴侶而延續種族。

最後，人類又是一種社交的動物，希望和同類共同生活，對於同類的信仰，動作，情感，都容易生產反應，所以一個主管人員，對於人類的習性和本能方面的各點，都應該明白，根據上述三點，可以分爲個人的

種族的，社交的。

對於人類所具備的各種本能，我們不妨分述於下：

甲、屬於個人的

一、衣食住行：這是人類最重要的需要，所以爲了衣食住行，人類就具有本能的需要，由此而產生本能的動作，去獲得衣食住行的安定。

二、屬於身體上的：要使身體舒適，也是人類本能之一，這一點在工商界中是非常重要的。

三、屬於心靈上的：這就是好奇心，求知慾，有了這一種本能，就可以使人類的一切，獲得進步。

把上述二種本能合併起來，可以成爲建設性的動作，在一般情形之下，一個工人所做的工作，祇是一個整個貨品的一部份，爲了使他努力工作起見，賢明的主管人員，往往利用參觀或解釋等方法，使工人們看到其他各部份的工作，由此明瞭他們所做的工作，對於整個工作關係的重大。

四、身體的安舒：人類一方面希望獲得身體健康而從事鍛鍊，同時也希望得到休息安樂，因此許多節省勞力的機器，就大有用處，而對於促進工作效能方面，很有裨益。

五、爭鬪：人類天生就有競爭的本能，這一點在事業的經營中，可以大加利用，事實上所有成功的人物，都是良好的爭鬥者，所以要使工作效能增進，利用競賽的方法，可以收到相當效果。

六、恐懼：恐懼是每一個人都具有的本能，這一點也可以利用，例如給予相當保障或鼓勵等。

七、羞恥：人類也具有羞恥，怕羞的本能，這一點在一個主管人員也可加利用。

八、忿怒：一個人終不免有忿怒的時候，主管人員應該設法避免或是發生以後，設法抑制，如果他懂得人類的天性，實施起來，就十分容易了。

九、據有：由於這一種本能，人類喜歡收藏，收集，把各種事物據爲己有，這種本能，也可以利用，例如發給獎

品等作爲促進工作效能的良好方法。

十、固執己見，有許多人固執自己的意見或是習慣，這也是每一個人的本能，一個主管人員，要用適當的方法，使他有正當的意見，如果所持的意見是不合理的，就應該加以解釋。

乙、屬於種族的

對於這一方面可以包括下列數點：

一、性的本能：一個人終要經過一個求愛的時期，這一種本能可以激發努力，志氣，自尊等心理。

二、愛好子女：有很大部份的營業是建築在這一種本能上面的。利用父母愛好子女的本能，就可以使許多貨品，迅速地出售。

三、惻隱之心：對於貧弱窮苦人的同情，也可以說是人類的本能之一，這並且是屬於種族方面的，因爲人類生活在社會中，不免和別人接觸而產生惻隱之心。

丙、屬於社交的

人類是社交性的，在一生之中，和同類生活就不能避免和各方接觸，因此就不免具有下列的本能。

一、模仿：人類是很容易模仿他所時常接觸的人的動作的，如果能夠樹立一個良好的榜樣，你就可以使其餘的人受到良好的影響。

二、同情：一個主管人員，可以利用這一點。

三、稱許和譴責：任何人都是愛好稱許，而不愛譴責的，因此一個主管人員，一定要明白這一點，而善加利用。

四、領袖慾：有許多人具有做領袖的慾望，一個主管人員，就可以儘量地鼓勵他。

五、服從和忠心：服從和忠心，在任何工商業裏都是十分重要的，所以一個成功的主管人員，要設法培養同事們

服從和忠心的態度。

六、情感：人與人之間相處在一起，情感是十分重要的，如果單憑着規則制度，還不能稱爲完善，一定要使各人之間的情感，非常融洽。

(三) 主動的動作：所謂主動的動作，就是這一種動作是出人的主動而不是被動的，換一句話說，就是出於自動的，在事業的經營中，自動的動作，是很可貴的，因爲職工們人人能够自動，就可以得到迅速的進步，如果事事被動，祇能使事務順利進行，不會獲得進步。

(四) 習慣性的動作：所謂習慣性的動作，就是把各種良好的正常的動作養成習慣，例如早起的習慣，按時工作的習慣等。

要促進工作效能，一方面要明瞭人類的本能加以利用，同時用鼓勵，競賽，教育等方法，使工作方面，不但能够順利進行，而且時常可以得到進步。

(六) 應付羣衆

譬如說，在一個十一月中的某天，在寒風中步行了一個鐘點，回到家裏，已經預備好了晚餐，而且有你所愛吃的東西，那末不但能够引起你的食慾，提起了你的嗅覺，更可以使你有一種愉快的感覺。

你在上一個星期去看電影，看到你最愛好的電影明星的傑出的表演，你不但視覺方面可以愉快，你的內心，也會產生一種愉快的感覺。

反轉來說，你的一個客人，唱着你心愛的歌曲，但唱得不合拍子，或是在你空閒的時間裏，要顧算明天的市價上落怎樣，在這種情形之下，你一定不會得到愉快的感覺。

以上所說的兩種不同的感覺，可以說是最單純的，因為我們的感覺不是愉快的，就是不愉快。因為人類的動作，和感覺有很大的關係，所以要使工作效率增加，一定先要有愉快的感覺，下面兩條原理，是值得記着的。

一、愉快，合宜的感覺，往往會增進工作效率，我們有了良好的思想，情緒和環境，往往會產生良好的效果，所以愉快的感覺，實在具有一種激動的力量，一種由於創造工作產生的熱誠，往往可以產生更大的努力。

二、不愉快的感覺，往往會使產生那種感覺的工作者工作停頓或遲緩，在事業的經營方面，工作效率既然對於事業的成敗，以及成本，盈利都有關係，因此愉快的感覺既足以影響工作效率，就應該加以注意，一個主管人員，要不時研究怎樣可以增進愉快的感覺。

應付羣衆——增進好感

一個主管人員，為促進工作效率起見，應該隨時隨地設法增進職工的好感——對於事業本身的好感，對於主管人員的好感，對於同事之間的好感，他好像是一個球隊的訓練員，必須把整隊的人合成一個人一般，如果隊員之間不能合作，那末那個球隊，一定要失敗。

一個管理得上下一心的事業，一定可以得到良好的效果，非一般缺乏合作的組織可比。

如果要做成一件貨品，需要十種不同的工作配合起來，那末每一個工作就需要和其餘的工作方面密切聯

繫，而使工作的進行順利，中間不致停頓或耗費時間，下面幾個原則，是應該加以研究的。

一、良好的環境

每一種生物，是很容易受環境的支配的，而且還容易受外來的刺激而更變他的行動。例如一羣小野鴨當牠們生長在園子裏的時候，牠們以為牠們的生活就是那樣的，當某一天有一只野鴨飛過牠們的地方，牠們一定也會試試飛行的。

所以一個主管人員，對於職工的環境，是要加以注意的，如果在一羣人中，有了一二個品行不良的人，就會影響整個的組織，如果能夠造成幾個良好的榜樣，那末也就能够影響其餘的人。如果使工作效能增進，對於所付的代價，工作情形，雇用的期限等都有關係。如果代價過低，工作場所不宜，都會使較好的職工，逐漸離去，結果使所有的職工的標準，逐漸降低。

二、深刻的印象

每一個工作人員應該知道他的工作的用意和性質，在目前盛行分工合作的制度之下，一般工人都祇擔任一種工作，如果不讓他知道他的工作的價值，他祇知道他份內的事，而不知道對於整個工作的影響如何。

同樣地，如果工作人員有了良好的成績，就應該讓他知道，因為每一個人是喜歡知道他所做的工作的價值的，由此更可以使他們提起工作的興趣。下面四種方法，可以實行。

甲、演講：在一般工廠裏，主管人員，應該時常有和職工接洽的機會，如果能夠按時舉行演講會，講述各種工作上的問題，一定可以使職工們產生工作的熱誠，而且因此可以使主管人員和職工之間，有洽融的感情。

乙、參觀：按時由主管人員帶領着職工，到各處去參觀，也是一個良好的辦法，譬如說：一個磚瓦廠的職工，看見他們自己所做的磚石造成的屋子，一定會感覺興趣而工作得更爲努力。

丙、刊物：在較大的工廠裏，更可以按期出版刊物，分發職工，討論各種工作上的問題，使每一個職工可以知道他的局部的的工作，對於整個的工作的關係。

丁、廣告：工廠本身所做的廣告，也可以利用工作的情形，作爲廣告的資料，例如某一部機器，在製造的時候要經過那幾個步驟，而且每一個步驟，都是重要的，那末當職工看到以後，自然會覺得他的工作的價值，由此而促進工作的效能。

三、標準的制定

有賞有罰，是很有效的一種方法，但要賞罰分明，一定先要有一個標準，在制定標準以後，就可以考查成績，如果是合乎標準，或者是超過標準的，就應該有獎賞的辦法。

四、責任分明

每一個職工的責任，是應該加以確定的，使每一個職工知道他的責任是什麼，有許多工廠裏面因爲不把各人的責任規定，於是職工們不知道他們應該怎樣做，和什麼是他們的責任，這在管理方面，實在是一種障礙，決不會產生良好的效果。

五、良好的榜樣

人類是具有模仿的天性的，因此如果把工作得好的人列為良好的榜樣，很可能使其餘的職工，起而模仿。

這一個原理，對於訓練職工，也可以應用，與其叫職工們應該怎樣做，毋甯做一個榜樣給職工看。

第六章 生產機構

在談到生產機構的各問題之前，我們可以說一說關於經營事業的目的，關於這一點，可說任何事業的目的，是爲着獲得利潤，雖則這利潤的獲得可以分爲目前和將來兩種。有許多事業，在創設之後，就可以獲得相當的利潤，但是也有很多事業，一定要經過相當時期的刻苦經營，方始能夠獲得利潤。也有一種人，爲着他們自身的名譽或地位而經營一種事業，他們的目的，不在乎獲取金錢上的利益，但名譽和地位的增高，也可以說是利益的一種，所以在談到一個事業的是否成功的時候，往往要問牠是否能使投資者有相當的利潤。

利潤：對於利潤一點，通常就是貨品的售價，高於貨品的原料成本，製造成本和推銷成本。要計算出準確的利潤和準確的成本，就要採用成本會計。

上述的幾種成本，是具有連帶的關係的，如果某一種貨品的原料成本，製造成本是低廉的，可是牠的推銷費用非常龐大，那末仍舊不能達到獲利的目的，所以一個主管人員，要對於各方面都觀察到，而用預算的方法，將各個部份，密切地聯繫起來。

在生產機構方面，要談到的，有下列各種問題：（一）廠房，（二）人事，（三）原料，（四）製造，（五）製造與成本，（六）包裝運輸。這幾個問題能够處理得合乎科學的原理，那末成功的成分，也比較增

多了。

廠房

一、廠房的地點

老廠的情形：有許多很興盛的工廠，仔細考查起來，他們似乎並沒有經過詳細的計劃，這些廠房往往是從極小的範圍做起來，事實往往是幾個人甚至於一個人開始在他的家的附近設立一個小廠，那開始的時候的規模是非常渺小的，但經過努力的經營，牠的範圍，一點一點地擴大起來，主持人除了日常生活所需的費用之外，就把歷年賺得的錢放在事業裏，廠房也逐漸增添起來，但是因為要合乎經濟之道，所以對於廠房的建築，都要採用代價較低的方法或材料。當他們的事業迅速發展的時候，他們可以建築新的廠房，但有時候因為舊廠房是發祥之地，不願意把牠拆除，於是就設法保存起來，而這些隨時增加的廠房，因為建造年代不一，建造方式不一，往往不能互相連貫，對於事務的進行上，很不方便。如果是設計建造完全新式的廠房，那末有許多地方是應該革除的，但要保守固有的廠房，就不能不將就一點，所以利用舊廠房的惟一缺點，就是事務的進行不甚方便，要實施科學管理，也就要發生相當的困難。

新的廠房：一個能夠創設一家完全新造的廠房的人，是比較地幸運的，因為他可以不受習俗的限制，可

以完全按照着當時的需要，從事設計，但是他必須格外留意地從事計劃，因為沒有老廠作為參考，完全是屬於創造的。

建造廠屋選擇地點時必須考慮到的幾個問題

(一) 原料與行銷間之距離：一個製造廠的廠房的所在地，最好能够使由原料起至運輸之間的距離愈短愈好，譬如說，一個廠房設立在近鐵路或水道使運輸非常便利，那末對於銷行是非常便利的。

又如一家罐頭食品廠，為求製造便利起見，廠房的地段，最好是接近蔬菜，雞鴨，鮮果等原料的生產地，但不必接近鐵罐的製造廠，因為一個鐵罐製造廠，往往要供給許多罐頭食物廠，而且鐵罐的運輸，比較便利不像蔬菜，鮮果，雞鴨，魚肉等麻煩，因為廠房的地段適宜，不但採辦原料較為便利，一年中所節省的金錢也就非常可觀了。

所以最合乎理想的是一個廠房的地段，離原料很近，離運輸的地方也很近。

(二) 對於勞工問題的考慮：成立一個製造廠，當然不能缺少勞工，勞工是製造廠的生產者，因此在建立一個廠房的時候，對於勞工的來源也是值得考慮的，如果是一個規模極大的製造廠，那末這個問題比較地容易解決，因為可以自己建造起一個市鎮來，使本廠的工人住在裏面，同時還可以舉辦許多工人的福利事業這種辦法，在國外很多，在中國較少。

如果是一個規模不十分大的製造廠，那末在選擇地段的時候，關於勞工的來源，是值得考慮的。

譬如我們的製造廠裏，需要相當多的勞工，而把我們的廠設在住宅區鄰近，那末將來勞工都要遠道而來發生許多不便，在上海的楊樹浦一帶，是向來稱爲工廠區的，許多勞工都住在那裏，一個製造廠而開設在工廠區，對於勞工的招致，就不會發生什麼困難。

但一方面當然還要看製造廠的性質如何，如果是一個製藥廠，那末儘可選擇一個清幽的地方，有良好的空氣與環境，對於製造工作，較爲合宜。

當一個製造廠成立以後，勞工們有了長期的工作，他們也會在廠的鄰近去找屋子住下，使每天往返較爲便利，但無論如何，這是一個值得考慮的問題，而可以成爲決定製造廠地點的一種相當重要的成分。

(三)各種物件的裝配：有幾種製造廠，是需要把各種物件裝配起來的，汽車的製造廠就是一例，一家汽車製造廠，往往並不是自己製造車胎的，即使是車身有時也不是自己製造的，在這種情形之下，那末在選擇廠房的地點的時候，應求廠屋寬大，可以使工作順利進行；如果能夠處於一個中心地點，和各種必需品的物件的來源都很相近，那是最合乎理想的了。

(四)運輸的問題：一個製造廠的運輸問題，是很重要的，尤其在一個製造廠的出品暢銷全國的時候，一定要靠着靈便的運輸，使貨品能夠迅速地達到各省各市，如果能夠臨近運輸的機構如火車站，碼頭之類，

一則可以節省運輸的費用，二則可以節省運輸所需的時間。

所以當我們要建立一個新的製造廠的時候，上列幾點是應該加以考慮的，不過事實上，有時候未必能够把各方面的問題都圓滿地解決，那末祇有權其輕重而加以處置了。

有時候因爲經濟關係，不能夠買了空地，建立廠房，那末就有下列幾種方法：

甲、租地造屋：向地主租借田地，訂定年限，每年的租金和期限，屆滿以後的辦法：（通常情形是到了滿期以後，由租戶將房屋拆除，把空地交還地主，稱爲拆屋還地）。

乙、購買現存廠房：這也有二種情形，一種是連地的，一種也是租地的。

丙、租借廠房：在這種情形之下，就要考慮到將來的設備問題，因爲租借了一個廠房，一定要加以裝修或改裝，在合同裏面往往訂定在期滿以後租戶應裝還原狀，那末所裝置的設備和裝修都要拆除，就不免要成爲一種損失，在事前不得不加以考慮。

二、廠房的式樣

廠房的用意：一所廠房的用意，是在遮蔽機器，設備，在製造中的原料，人和製成品。因此，一個理想的廠房必須具備下列的幾個條件：

甲、對於設備是一個良好的基礎。

乙、對於製造工作可以順利進行。

丙、有良好的通風設備，乾燥，充足的光線，使工人能够舒適地做工。

丁、有充分的地方，可以貯藏原料和製成品。

以上四點，是一個廠房的基本條件，尚須費相當的金錢，用在裝飾上或房屋的保護方面。

廠房的式樣

製造的廠房，可以分爲三種，第一種是單層的廠屋，在屋頂成爲鋸齒形，這種屋頂通常稱爲 Saw Tooth

Roof。（如參考資料內圖一）

第二種是在上面用玻璃棚或屋頂的，在大廠房的兩旁，有時候配上較矮的廠房，（如參考資料內圖二）

第三種是整幢的房屋。（如參考資料內圖三）

這一種房屋是可以合併起來的，如第四圖中，中間有一個高廠房，旁邊是幾間單層的廠房。

現在我們可以把各種廠房的優點，分述於下：

第一種：這種廠房，最合宜於地價低廉而所有的空地，相當多的地方，凡是重量很大的機器，那末放在

底層，自然最爲相宜，這種廠房，可以說是合乎理想的，在這種廠房裏要用暖氣是最便利的，此外還有一個優點，就是督促工作的進行較爲便利，祇要不把廠房分爲一間間的小房子。

第二種：這種廠房，地位寬暢，中間沒有柱子，可以遮蔽視線，原料的進出運輸，都很便利，但是這種廠房使用暖氣，並不十分合宜，因爲暖氣是要向上升的，使下面的工人，仍舊得不到溫暖。

第三種：這種廠房，是地價日就高貴中的產物，如果是相當高大，必須採用升降機。因爲每間的高低，寬闊大致相同，在廠裏行動非常便利，反轉來講，這種整幢的廠房，對於重大的機器，祇能放在底層，就無形中有了一種限制，在這種廠房中，因爲每間的面積較小，使用暖氣，可以得到很好的效果。

在上述三種廠房之中，第一第二兩種在建築的時候，比較便利，尤其適合於臨時性的廠房，第二種整幢房屋，那末非求其堅固不可，牆壁柱腳地板，處處都須加以考慮，但是也有一個地方，是可以減省建造的費用的，那就是屋頂數目的減省，因爲整幢的房屋，祇需要少數的屋頂，不像第一種房屋，每一層需要一個屋頂。

總究應該選擇那一種廠房，就要看下列各種情形而定。

甲、空地有多少大，可以建造那一種廠房？

乙、所製造的貨品，需要那一種廠房？

丙、經濟方面，能够建造那一種廠房？

丁、時期方面（指租地等）以建造那一種廠房最爲適宜？

廠房裏應該考慮的其他各點

甲、機器的重量：在有些製造廠裏，因爲機器的重量很輕，因此對於廠房的建造，就可以比較簡省一點。祇要能够容納工人，和必要的設備，不爲風雨所侵，就已經足够了，但在需用很重的機器的工廠，那末廠房當然要力求堅固，此外凡是製造精巧的東西的廠屋，如鐘錶的製造廠，那末一點也不能有震動，震動的防止並不是單純的堅固問題，這在建築專家是可以爲製造廠們設法解決的，好在建造廠房之前，終得要和建築師商酌，那時候就要把廠中的需要告訴他，使他們所設計的廠房能够適合廠方的需要。

乙、地板：有許多人對於水門汀地有一種不良的感覺，因爲是很寒冷的，這是因爲水門汀能吸人的脚部的熱氣。同時一個人的步行，是與習慣有相當關係的，譬如說一個人慣在泥地行走，一旦他走上現代的街道時，就容易發生疲勞，一個慣在城市裏行走的人，到了鄉村裏去，走不上幾時，他也要感覺疲倦了。

同時慣用腦力做事的人，他們的脚容易寒冷，因爲他們身上的血液，大部份到頭腦部份去了。

現代的建築物中，大部是用水門汀地，但如果經濟力量允許或是事實上需要，在水門汀上面仍舊可以裝置地板的。

在普通的廠房，機器並不十分重大，那末木製地板較為相宜，在單層的廠房，那末普通都用水門汀的。

丙、防火問題：一個廠房對於火災的防止是十分重要的。通常情形可以把廠房分為下列二種：

一、緩燃性的：那是一些外面用磚牆的廠房，用木製窗門，相當地大，地板也用木製，這些廠房容易着火，不過，如果立刻救火，不致於完全燬滅，當然經過一次火災以後，牠的外表是要受到極大的影響的。

二、防火的：這是用鋼骨水泥建造的，所有窗門，都用鋼製，外面來的火災，可以不受影響，在現代的廠房中，當建造的時候，一個主管人員當然要詳加考慮，在建造廠房的本身外，應該用多少錢使廠房可以得防火的功効，應該投保多少火險，同時在廠房裏，應該裝置多少防火設備，如滅火機之類，一個廠房是一個事業的生產地，安全和持久是兩種必須考慮到的問題。

丁、溫度和通風：在製造廠裏，溫度的保持是非常重要的，一則對於在進行中的工作，有密切的關係，二則對於工人的工作效能，也有關係，如果在一個寒冷的天氣，沒有爐子或水汀的設備，工人的工作效能立刻就要減退，同時有許多貨品的製造，對於溫度是很有關係的，不能忽冷忽熱。此外廠房裏面的空氣，必須流通，使空氣新鮮，如果是空氣不流通，那末工作效能一定要減退，而且工人的身體健康，也是應該加以保護的。

戊、燈光：燈光在製造廠中是很重要的，尤其是製造精細的工作地方，有許多貨品，不能合乎標準和製

造廠裏所發生的意外事件，可以說是由於燈光不足而起，在戰前上海電力公司不時登載廣告，勸廠商注意廠裏的燈光問題，同時還可以派員免費到各廠去查驗燈光，他們有一種表，可以測驗燈光是否合宜。

工廠裏的設備

在建造工廠以後，單是一個廠房，是不能實行生產的，必需要放進必要的設備，這設備包括各種機器，零件和放置零件的必需品，如櫥，架之類。

在規模較小的廠中，那末所購置的設備，是力求簡單的，因為可以用較省的費用，但有時候，一個事業迅速地發展，那末就非要立刻增加設備不可。

在購置設備的時候，有一點是應該考慮到的，就是有許多機器是日新月異的，在經過一個時期以後，就有新式的機器製造出來，那末在購置的時候，就要顧到這一點，應該有一個預算，在幾年之內，是預備購置更新的機器的，而在生產方面，力求迅速，使這些機器的折舊，能够在幾年之內打盡，到了有新式的機器的時候，就可以有力量購置。

工廠佈置的原則

在廠房裏面的工作，當然要力求便捷，所以在佈置的時候，應該就着工作進行的順序而按次佈置，可以使工作進行非常順利，譬如說一件貨品的完成，要經過十個步驟，那末，如果把這十個步驟聯繫起來，就可

以進行順利，如果把第一個步驟在第一層上做，第二個步驟在第四層上做，第三個步驟在第二層上做，那末原料和在製造過程中的貨品要拿上拿下，工作不能順利進行，時間和人力的耗費，就成爲一種很大的損失，在許多老廠裏，因爲房屋是逐步添造的，往往有這種現象。

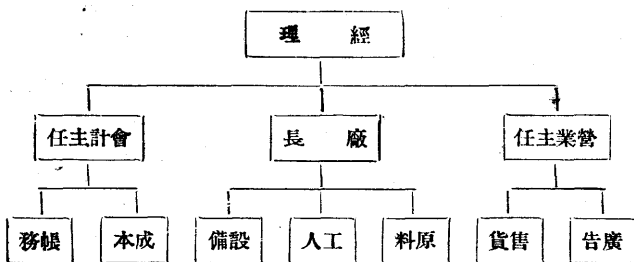
像怡和啤酒公司的廠房共計五層，最先是把原料大麥酵母等，從底層用電力打到最上層，然後經過發酵等工作，一層一層下來，到了最後，裝瓶部份是在底層的，裝瓶和裝箱的地方很近，而裝箱的地方和放置運貨車的地方相連，這種廠房當然是經過專家設計的，所以工作進行非常順利。

(二) 人事

這裏所說的人事是限於人事的支配，並不是人事的管理，因人事管理，將在生產機構之後，詳加討論。當我們從發起以至公司成立，建造廠房，這時候對於重要職員的支配，也應該步緒定當了，無論什麼事都是要人去做的，所以人事的支配，對於事業的成功失敗，大有關係。

這裏所說的人事的支配，是以生產爲立場而加以討論的，普通的商號，沒有生產的工作，組織就比較簡單，在一個經理之下，有進貨，銷售，會計等幾個部份，已經可以把日常事務處理得很順利了。

關於人事支配的最大目的，是使各人的責任分清，其次使工作進行順利，有了組織就可各部份編製預



算，簡單地說來，一個事業的主要部份，不外生產，銷售，和經濟調度三個部份。現在不妨把這幾方面，加以論述：

(甲)關於主管部份：通常情形，一個事業的最高職員是總經理，(在股份有限公司，那末列在表格的最高層的是股東大會，下面是董會事，再下面是總經理，總經理有時候由董事長，常務董事或董事兼任，如果只有一人，那末不必用總經理名目，而用經理名目)。

有時候，因為事業範圍較大，在總經理之下設有協理，(或副總經理)襄理，分掌各個部份的事務(或兼各部的主任)而由各個經理成立總管理處。

照通常情形，各個經理的名目，照着各種不同組織而可以定為下列二種：

一、總經理——副總經理或協理——襄理

二、經理——副經理——襄理

在總管理處可以聘用祕書，担任各種文書方面的事務，如擬發通告，擬製報告，釐訂章則，處理重要檔案等。

(乙)關於生產部份：最高的職位當然是廠長，在廠長下面，按照各種製

造步驟，分爲幾個部份，各個部份，有主任主管其事。

(丙)關於銷售部份：這是營業經理的事，在他的下面，可以分爲銷售和廣告兩個部份，銷售部中有推銷員（或稱售貨員）廣告部下面，有畫師和發稿員等，隨着各個公司的範圍而增減。

(丁)關於業務（也可以說是經濟調度方面的）部份：這就是表內所寫的會計主任一部，這一方面各種公司有各種不同的方式，以事務而論，那末凡是不涉於營業和生產方面的，就應該歸入這個部份，普通一般公司，就稱之爲總務部，下設總務會計兩部，或者分爲兩個部份，一個是總務部，下面設文書，收發，股務等股（股份有限公司必須有一個專門的地方，辦理股票的填發和轉讓過戶掛失等事情）會計部下面設會計收帳等股，如果在事實上需要，那末增加成本會計一股。

關於採購和人事方面的事

關於這兩方面的事，如果範圍並不十分大，那末可以由廠長去管理，採購是原料的購買，但有時一個公司或製造廠，對於原料的購買，影響貨品的成本很大，或是每年所用原料的數目非常之大，就要加以注意，決不能草率從事，或容許主管人員利用職位向外界收取回佣，在這種情形之下，可以成立一個購料委員會，由總經理，廠長等幾個重要的人物組織成立，而由總經理兼委員長，一切購買原料的事，必須由委員會通過，在原料購買之前，需要的部份，就要填寫申請書，經廠長簽字，再交購料委員會辦理。

關於人事方面，也有因為全公司所雇員工很多，對於員工的登記，雇用，選擇，支配，升調，獎懲，福利等相當繁複，而且不但製造方面，即使其他部份，也有許多員工，為求各種法則實行便利起見，可以成立一個人事管理委員會，由各部重要人物共同組織，共同討論和實施關於人事方面的事務。

這兩個委員會，可以設在總管理處之下，相同的還可以成立設計委員會，專門設計公司的貨品和業務的擴展等問題，這種方法，都要看事業所需要的情形而定。

三、原料

一個從事生產的事業，有了廠房，設備和人決不能缺少原料，因為沒有原料，就不能製成貨品，到市場上去銷售，也就不能獲得利潤。

關於原料，是要看各個事業不同的情形而定的，譬如說一家汽車製造廠，那末他們所做的工作，大部份是屬於裝配方面的，向各個不同的地方去購買必須的物件，從事裝配。

有許多大工業，那末原料的來源，是由公司自身所據有的地方供給的。例如美國鋼鐵公司，不但設有煉鋼廠，而且還據有煤礦和鐵礦，使他們對於原料，可以自供自給，不必向別人去求取。

在通常一般製造廠，那末可以看事實的需要，去採辦各種原料。但在採購原料方面，有下列幾個原則，是必須顧到的。

第一、原料的來源，必須繼續，不能中斷：

原料是製造貨品所必需的，那末要使生產工作繼續不斷，原料的來源決不能時有時無，所以要有精密的預算，當然這和推銷工作，是有很密切的關係的，所以在貨品製造之前，應該徵求營業部份的意見，大約一年之間，可以銷售多少，這在營業部份就需要研究市上同類的貨品，有多少銷路，以為參考。

如果原料的供應中斷以後，那末一方面市面上要發生缺貨的現象，同時機器，工人都要停頓起來，使公司蒙受極大的損失。但反轉來講，原料也不能存得過多，因為存量過多而銷路不暢，就要成為供過於求的現象，使流動資金呆住而周轉不靈。

第二、原料的價格，必須維持平衡，不能驟然增加：

原料是構成貨品成本的主要原素之一，所以為求維持貨品售價和利潤起見，原料的價格，不能突然增加。雖則原料價格增高以後，也可以增加售價，但屢次增加貨品的售價，不免使銷路減少，所以下列兩種現象就不免要發生：

甲、銷路減少，利潤減少：這是很容易說明的，譬如每月可銷一百件，每件可得利益二百元，共計利益二萬元，如果銷路減少了一半，那末利潤也就要減少一半。不但如此，公司的開支，全部要使五十件貨品負擔，所以成本還要增加，即使表面上的利潤，也不能獲得了。

乙、成本增加，利潤減少：本來製造一件貨品，需成本八十元，售一百元；可得利潤二十元。但製造成本增加以後，萬一不宜於增加售價，那末利潤就要減少。

對於貨品的銷行，在一般情形之下，不能由製造廠自定售價，隨時更動，因為市面上的貨品，往往不止一種，如果別人賣每件一百元，除非貨品的品質，更為優良，就不宜過分高於一百元，因為要爭取市場，那末成本增加以後，惟有減少利潤，減少利潤的結果，很容易使公司虧蝕，甚至於一蹶不振。

第三、原料的品質，必須始終如一，不宜更變：

製售貨品，最忌的事情，就是貨品質料的減退，在最初發行的時候，品質很好，到了後來，逐漸減退，對於品質減退的原因，往往是一時不能購買與第一批相同的原料（因為被別人搜羅了去，一時買不到，或者是原料價格增高以後，不得不改用次一等的原料），而品質減退後的結果，往往是銷路每况愈下，甚至於貨品不能銷行。

有許多製造廠，如藥廠等，在購買原料的時候，先要加以化驗，化驗合格，方能接受，有許多原裝的原料，不能啓封化驗，那末只有向可靠的行家，購買可靠的製造廠的出品了。

由於上述三點，可以證明原料對於貨品的銷行，和公司的前途，都有極大的關係，購買原料，自然不可不慎。

這裏所說的原料，包括製造廠裏所用的各種原料。貨品的裝璜，如玻璃瓶等，也可以應用這裏所說的原則，根據專家研究的結果，一個製造廠，不宜把貨品的種類做得太多，不妨先製造幾種，待銷路暢達，基礎穩定以後，再行增添新的出品。如果同時製造許多貨品，就須要有許多不同的原料和裝璜，把資金分散開來，萬一貨品不能暢銷，就要使資金呆住，尤其是裝璜品，很難出售，金錢付出以後，沒有收回的希望了。

購料的工作

原料對於貨品的關係，已經在上面說過，現在要談到購料的方法了。

担任購料工作的，或者是購料委員會，或者是一個購料主任，由他專司其事，但購料的原則是相同的。一個担任購料工作的人，要使他的購料工作發生優良的效果，必須具備下列條件：

一、熟悉市場情形：各種原料，在市面有多少存底（就是市面上總共有多少數量），牠們的消耗量，以及市價的漲落，都是應該詳加調查的，所以一個負責購料工作的人，應不時與有關係的各方面取得聯絡，使能得到比較迅速而可靠的情報，可以在購料工作上，得到不少便利。

二、堅強的判斷力：在得到情報以後是否應立即購買，應購買多少數量，都應該立時取決，所以一個主持的人，要有堅強的判斷力。

三、各方面良好的友誼：對於往來的行家，應該有極密切的聯絡，那末當他們有什麼消息或相巧的原料

的時候，就會來通知，有許多人以為購買別人的貨品是佔居上峯地位，一定要使人得不到利益，或得到極微細的利益，方才稱心，其實他們因此損壞了彼此的友誼，等到有重要的消息或相巧的貨品的時候，別人不會告訴他們，因此很容易失去良好的機會。

四、準確的記錄：關於各種需要的原料，牠們的來源，所需要的數量等，都要有準確的記錄，憑着這些記錄，就可以有現實用的參考，尤其是對於原料的需要量，應該有統計，可以知道每年的消耗量，同時市價的上落，也要有準確的記錄，使他可以參考以往，展望未來。

在進行購料工作的時候。應該由幾方面開列價格，送閱樣品，中國有句話，叫做「貨比三家不吃虧」，意思就是貨價要經過比較。通常情形，是訊問價格。其有保守祕密的必要時，那末應該用投標的方法，由有意供給的幾家商行，估價以後，嚴密封好，送到公司，定一個日期，當衆拆開（稱為開標）誰開得價廉，就由誰承辦或供應所需的原料（稱為得標）。

在定貨的時候，應用定貨單，在定貨單上必需載明的有：（一）定單號碼（二）定貨日期（三）貨品名稱（四）所定數量（五）總共金額（六）交貨方法（七）交貨地點（八）付款辦法（九）定貨負責人簽字，有許多定貨單上，附有罰則一條，註明如果延期交貨，就要受到怎樣的處罰。

定貨單的份數，看各個公司不同的情形而定，通常是一份給供給貨品的商行，一份存底，（最好由售貨

的商行在存底上蓋章，以示接受之意）另一份交會計部份存照。

（四）製造

在一個事業組織的時候，或者組織完成，那時候，對於預備生產的貨品，當已早有計劃，有許多製造廠並且還以貨品稱作爲廠名的，譬如說××煉乳廠，那末一望而知是爲製造煉乳而設的一個組織，若名爲煉乳廠而不出煉乳，那末就違背創立的原意了。

所以關於所製造的貨品，對於創立事業有很大的關係，因爲由於貨品，就可以決定每年約有多少營業可做（調查市場參攷同類貨品的銷路）需要怎樣的廠房和設備，需要多少資本，這些問題，都是擬製一個創業計劃書的重要資料，有許多公司在招股的時候，就附有計劃書，使投資人認爲將來有很大的希望，或者是有利可圖，樂於投資。

我們現在要討論的是在製造工作開始的時候，所需要考慮的問題，這些問題，很可能在事業組織着手的時候，已經有具體的計劃了，好在事在人爲，一切事情都是可以活做的，祇要知道各種原則，就可以舉一反三地加以運用。

甲、貨品的設計

由誰設計：在製造一件貨品之前，一定要把理想中的貨品，加以設計，這設計的工作，由誰擔任，隨着各種組織而不同，如果是一個人獨資經營的一家製造廠，那末那主人可以自己設計，或請人設計以後，由他自己取決，最爲簡單，如果是合夥組織，或無限公司，那末就要由幾個人共同討論，如在一個股份有限公司經理人有全權處置之權，那末由他決定，若董事會對於這方面非常重視，那末應由董事會共同討論，照例關於貨品的設計，影響貨品的銷路很大，應該由董事會詳加研究討論的，通常一個製造廠，主持生產事務的是一個廠長，他對於製造預備發行的貨品，往往是一個專家，因此他對於貨品的設計，也可以勝任愉快。

憑着他的學識，他可以製造出一種完美的貨品，和市上一般貨品比較起來，一定可以勝過他們，但同時負責推銷工作的營業部份也應該參加意見，因爲主持營業的人，對於市場一般情形和主顧心理，應該非常熟悉的，他應該盡量貢獻意見，以供製造方面的參攷，否則廠長們單憑着學識製造貨品，一旦不能銷行，等於閉門造車了。

商業上的競爭是十分劇烈的，一個事業要存在而獲得利潤，對於貨品，非要認真製造不可，通常情形，一家製造奶粉的製造廠，在開始製造之前，一定要把市面上所有的奶粉都買來做參攷，研究他們的成分，功效，色澤，裝璜，售價，然後自己制定一種製造的標準，由公司的各部份重要人物，共同討論取決。

在設計貨品的時候，有下列各點是應該加以考慮的：

一、對於製造的關係：每一種貨品，有牠的特殊的需要，某種貨品，需要很繁複的機器，某種貨品，祇須要利用工人，即使是同一的貨品，也可以有幾種不同的做法，而幾種不同的做法的製造成本，都是不同的。

一個製造廠，為求獲得利潤起見，應使製造成本竭力減低，最合於理想的是用最低的製造成本，製造最高標準的貨品，因為我們要減低製造成本，並不要實行偷工減料的政策。

二、對於機械設備的關係：每一種不同的機器，各有不同的用處，在設計貨品的時候，應該加以研究，在最初問世，應該是幾種不同的貨品（少數的），因為貨品的種類多後，公司方面是否能夠有充分的資力去應付機器的設置，是值得加以考慮的。

有時候做幾種貨品，可以利用同一的機器，或者略為增加一點設備，所費無幾，就可以有一種副產品，譬如像海甯洋行製造美女牌冰淇淋，但在同一個冷藏設備之下，可以製造棒冰，於是用一副機械可以有兩種不同的出品，所以貨品對於機械設備，關係非常密切，在設計貨品的時候，應當顧到。

三、機器的持久問題：一個廠家成立之後，不能時常購買機器，因此在購買機器的時候，也要顧到一架機器能夠用多少年或者製造一種貨品，有幾種不同的方法，用甲種方法，所需的機器可以用十年，用乙種方法，所需的機器祇能用五年，那末自然以採取甲種方法為宜，這一點是應該加以考慮的。

四、使銷行的時期較長：有許多貨品祇能銷幾年，幾年之後，就要有新的式樣，否則就要落伍，譬如說在戰時國外貿易停止期內所銷的貨品，等到恢復以後或者要淘汰，所以應該選擇銷行能夠持久的貨品，那末所化的設備的代價，和廣告的費用，都不致虛費，而且從創辦的事業立場說，也是要求其久遠的。

五、包裝運輸的關係：在設計貨品的時候，要顧到包裝和運輸的問題，譬如說一種貨品每瓶裝一兩，每箱裝十二打，是最為便利而經濟，那末不要把每瓶的份量改為一兩半，使包裝運輸，感覺不便，又如香烟，大都是十支，廿支，或者是五十支裝，決沒有一個廠家會裝三十支或四十支的香烟的，一則打破了向來的習慣，不易銷售，二則包裝運輸，也不便利。

乙、機器的裝置

在貨品設計完成以後，就要購置機器，在機器購到以後，就要裝置起來，在裝置的時候，就需要顧到下列幾點：

一、必須堅牢：有許多笨重的機器，那末要做底腳，埋在水門汀裏，使他十分堅牢，不能動搖，若不把機器堅牢地裝置，那末大則發生意外，小則時常損壞，所以是要絕對地慎重的。

二、必須安全：辦理工廠「安全第一」這一句話很值得採用的，因為在工廠裏發生了意外的時候，就要發生機器的損壞，或人工的傷亡，或是房屋的損毀，或是製造品的損失，諸如馬達，電線，汽鍋等設備，在

裝置的時候，必須顧到安全問題，裝置以後，也要經常實行檢查的工作。

三、必須順利：機器的裝置，必須使工作可以順利進行，不能忽而東，忽而西，忽而上，忽而下，使工作不能按着次序進行，因為在製造的過程中，不能順利的結果，就是耗費人工，損失時期，和在製造中的原料或半製成品。

四、必須寬暢：在機器的四周，必須有寬暢的地位，使工人可以往來走動，工作進行，極為便利。

丙、製造的速度

在製造工作進行之中，所費的時間，是很值得考慮的，如果在每一個動作上面要多費上一點時間，那末在一月中或一年中所耗費的時間，加起來，就很可觀了，這並不是說但求其速，一切可以粗製濫造，實際上是要在最低限度的時間之中，做成完美的出品。

要知道製成一件貨品，需要多少時間，最好的辦法是實行試驗，在一個製造廠開工的最初時期，是要實行試驗的，對於製造的速度的標準的定奪，有下列幾個方法：

一、在開始工作的時候，記一個時間，讓工作進行，到了完成的時候，再記一個時間，就可以知道製造一件貨品所需的時間。

二、有許多貨品，需要幾個步驟合併起來，製成一種貨品，如果從開始到終了共需三天，那末可以在三

天的終了檢點所製成的貨品的數目，就可以知道每天可出多少，每天工作八小時，那末平均每小時可出多少也可以知道了。

有了這個標準，就有下列三種用途：

一、可以制定一個標準：每天可出多少貨品，如果在每一天的生產減少以後，就可以立時查攷牠原因所在，加以糾正。

二、可以規劃生產計劃：譬如說預備生產價值多少萬元的貨品，就可以算出共有多少單位，共需多少時日，有時候在接受一批定貨的時候，也可以計算出在多少時日之內，可以交貨。

三、可以計算成本：根據生產所需的時間，就可以計算成本。

一個從事生產的製造廠，決不能隨隨便便，毫無標準，所以對於製造的速度，是應該加以研究的。

女工與童工

在很多的廠裏，除了男工之外，有許多女工和童工，雇用女工和童工的理由，不外乎下列幾種：

一、沒有同需要量相等的男工：一個工廠，如果不能完全用男工，那末就以女工來代替。

二、女工的工資較低：女工的工資往往較男工的工資為低，因為女工往往不需要負擔家庭的開支，男工往往有家庭的負擔。至於童工，那末代價比女工更低，在有些地方，童工可以勝任，那末雇用童工，可以減

省製造費用。

三、女工較爲服從：在男女工人比較起來，女工是比較地服從的。

但這不能作爲雇用女工的最大的理由，不過是女工的長處之一罷了，同時雇用女工或童工，也有下列的短處：

一、工作能力不如男工：在歷來工廠試驗的結果，女工的工作效能不及男工，這也許對於女工不必負擔家用一點，有相當關係，因爲不需要負擔家用，責任心就較次，責任心較次以後，工作效率很容易減退，但是女工體力較差，不能勝任呆重的工作，也是原因之一。

二、女工容易缺席：女工第二個短處是容易缺席，譬如在生產期，月經期，都是造成缺席的原因，根據幾個廠家的統計，女工缺席的次數，要比男工增加百分之五十至一百。

三、女工需要更好的環境：因爲女工的身體，一般地不及男工強壯，所以工廠的環境，如溫度，空氣，陽光等，都需要更好一點，同時如果雇用大批女工，那末就要備有其他設備，如托兒所，哺乳室等，使女工能够把她們的孩子帶到廠裏，這樣使她們安心工作，這種設備，在廠方就需要一筆支出，但在工資上所節省下來的數目，或者依舊是合算的。

像紡織廠等，是雇用女工最多的地方，做包裝的工作，也以女工比較相宜。

用男工還是女工

關於這一個問題，不能一概而論，完全要看製造的情形而定，下列幾個原則，是應該考慮到的：

一、男工還是女工比較地對於所需做的工作更能够勝任？

二、一般的習慣是怎樣的？

三、在事實上招男工還是女工比較容易？

關於第二點，對於工作效能方面，很有關係，因為譬如做某一種工作是慣常用女工的，那末自然以雇用女工爲宜，因爲因此可以得到技術熟練的工人，可以省却訓練的工作。凡是不熟練的工人，一則工作遲緩，二則因技術較錯不免工作得不合標準，三則容易耗損原料，這三點在製造廠方面，都是損失。

實際製造以外所需的時間

在一般製造廠裏，實際在機器上所耗費的時間，往往只佔總共製造時間的一半或三分之二，（隨着情形而不同）例如一家印刷廠，要印成一張印刷品，在印刷機上所需的時間，並不佔居總共所需的時間，譬如把紙張切開，在印黃色之前，把紅色的油墨洗去等，都需要相當的時間，如果在機器上的時間，已經極爲經濟而在其他方面所化的時間，有了浪費，那末不能得到整個的經濟，速度就要減退，生產就要減少，而成本就要增加，利潤因此減低。

丁、工作的督促

在製造工作的進行之中，是需要隨時加以督促的，這督促的工作，可以分爲兩種：

一、工作進行時的督促。

二、貨品製成過程中的檢查。

關於第一種工作，是很容易明白的，譬如我們建造一所房屋，我們一定要請一個監工，請他去監視工作的進行，他的責任是去免除工人的偷懶，和營造廠的偷工減料。

關於這一方面，可以有兩種方法：

第一種方法，是用我們的眼睛去做監視的工作，在製造廠裏的工頭，就是負這種責任的人，他要看工人工作時間之內，是否偷懶，或是否工作得不合標準，如果發現，立刻糾正，使不要繼續錯誤下去。

第二種方法，是用記錄的方法，譬如說要考勤，每一個工人，有一張卡片，在上工的時候，就在計時鐘上打一個時間，下工的時候，也是如此，又如每天所生產的工作，都有記錄，這一個方法，不但可以使一部的主任看到工人的成績，經過統計的工作，可以使一個公司的當局，也可以看到廠務的進行狀態。譬如我們辦理一個農場，有着幾萬頭牛，那末每一頭牛，有一個號碼，每天出多少牛奶，可以有一個統計，一個牛奶公司的主人，正可以不入牛場而知道牛的一切——牠們的產量，牠們的健康，牠們的消耗。

做一個公司的當局，事實上不允許他一天到晚到各處去視察，所以記錄和統計的方法，是最能够供應他的需要的。

通常上述兩種工作是同時並進的

關於貨品的檢查，那末對於貨品的前途的影響很大，非要認真辦理不可，筆者曾參觀奇異安迪生燈泡廠他們製成每一個步驟，都要經過檢查，在包裝妥善，出廠之前，還要抽出幾只，加以檢查，看看是不是合乎標準。又如藥廠，藥品出廠之前，也要經過檢查，在包裝妥善出廠之前，也要經過許多次的檢查，尤其是製造注射用的藥物，有許多藥廠，爲求慎重並劃清負責起見，凡是負責檢查的人，在附在藥盒中的一張紙條上都要簽名蓋章。

(五) 製造與成本

在普通一般工廠裏面，對於成本的計算，並不十分注意，甚至在有些工廠裏，即使設立了一個成本會計部份，在担任製造工作的人看來，好像是多餘的。有一般人的意見以爲與其把人力或時間費在成本會計上，毋甯從事於生產工作，更爲合算，這種見解，當然是錯誤的。事實上，因爲這些人往往是從一種小範圍的工場裏出來的，所以不能了解成本會計的價值。

事實上如果以成本會計作爲一種記錄一樣的東西，而帶有一點歷史的性質，那末，成本會計，就不會有什麼了不起的功用，事實上，成本會計的用途，可以分爲下列幾點：

一、成本會計可以指示我們一條生利的路：如某一個工廠單製造一種貨品，那末就簡單得多，因爲只有二條路，一是繼續生產，一是停工。但一般工廠往往所製造的不祇一種貨品，那末，我們就要知道在幾種貨品之中，那一種的利潤最厚？我們能不能把利潤最厚的貨品加多產量，而把利潤較薄的貨品減少產量，經過這樣一種更動，就可獲得更多的利潤，要查出終究那一種貨品的利潤較厚，就要用到成本會計來計算成本。

二、市價上落無定的時候：在市價上落無定的時候，我們就要受着市價的影響，如果是漲，那末漲到如何程度，如果是跌，那末跌到如何程度，我們的原料有漲跌，製成品也要隨着有漲跌，在近幾年來，有時候製成品的市價一天天高漲，但原料的價格並不動；有時候原料的價格飛漲，然而製成品的價格並無更動，這種情形，前者與電力限制，米價高漲，影響工資等問題有關。後者與社會大眾的購買力薄弱，原料來源缺少等有關。在這種市價漲落的時候，我們就要計算成本，終究我們所製造的貨品有沒有利潤可得，如果任憑市價漲落，自己毫無預算，那末不免暗中虧本。

三、展望未來：一個工廠要謀將來的發展，先要對於目前的一切，十分明瞭，知道了目前的成本和其他一切，方才可以展望未來。即以計算成本而論，如果我們知道了目前的成本，我們就可以估計，萬一將來的

成本要增加二成或者三成，那末我們應該怎樣應付，如果要增加一倍至二倍，那末我們應當怎樣應付，這種對於未來的規劃，一定要根據目前的成本會計。

四、分清各部份的責任：一個工廠如果祇製造一種貨品，事情比較簡單，對於成本會計的需要也比較不。如製造這許多貨品的工廠來得殷切，但在一個工廠而製造許多貨品的，那末我們就要借着成本會計，把各部份製造貨品的成本，加以計算，使各個部份的責任，有明白的規定，這雖則並不是一種事業對內的法則，但至少是一種很有用的參考，譬如在上月份某一部份的製造成本是每件一百元，到了本月份突然增加到二百元，那末主管部份，就要研究增漲的理由，而看這理由是不是充足的。同時還可以根據幾個月來的記錄而展望未來的情形。

五、市場競爭劇烈的時候：同業的競爭，是隨時存在着的，但有時候的競爭，格外劇烈，諸如兩個廠家的貨品在市場上都有地位，售價方面，因此有了限制，不能自由增加，那末唯有從減低成本方面着想，要減低成本，第一步就要實行成本會計。又如有幾個工廠同時要去參加一個機關的招標，實行投標，那對於成本也非有準確的計算不可。

(六) 包裝運輸

在貨品製造完竣以後，就要考慮到包裝的問題，因為沒有包裝，決不能出售，也不能運到各處去。

這包裝兩個字，包括兩種包裝；一種是盛裝貨品的包裝，通常稱為裝璜，裝璜對於貨品的銷售，有極大的關係，因為牠是貨品的外表，即使貨品的品質很好，如果沒有優美的裝璜，在一般人看來，一定要疑惑貨品的質料，終究是不是可靠，所以一般廠商，對於貨品的裝璜，都非常講究，一定要請專家設計。

設計貨品的裝璜，牠的重要，不下於貨品本身的设计，有時候還可以利用裝璜，來做號召，可以舉一個例來說明：

向來市面上麥乳精祇有一種，就是在瑞士製造的華福麥乳精，牠是用鐵罐裝置的，後來九福公司製造樂口福麥乳精，爲了使與華福有相仿的外表起見，也採用鐵罐裝置，這可以說並沒有什麼改進，但仍用鐵罐，也有一個作用在裏面，因為要使人有一種印象，以爲兩種出品是差不多的，這在推銷方面，不無相當的幫助。但後來正德藥廠出品康福麥乳精，就改用玻璃瓶裝，這在裝璜方面，是一個改進，那時候筆者爲他們設計廣告，對於裝璜一點，用了兩句形容裝璜的句語，就是「未開見其色，已開聞其香。」前一句就祇有玻璃瓶裝的貨品可以利用，後一句是形容牠的香味的同時還做了幾則廣告，說明空瓶可以利用貯藏蔬菜鮮菓等，自從康福麥乳精開始採用玻璃瓶裝後，其他各種出品如奶粉等，也都起來模仿，而且瓶的式樣也與康福麥乳精的式樣相仿。

其實食品的裝璜，最好是用玻璃瓶裝，因爲可以使我們看見裏面所裝的東西，看見以後，嚙涎欲滴，就可以引起購買的慾望，這在貨品的銷行上，大有輔助。

除了這裝璜之外，尚須要一層便於運輸的包裝，那就是木箱之類的包裝了。

對於包裝問題，是值得研究的，而且使包裝合於標準，實在可以說是一種藝術，因為包裝得法，一定要能够符合下列幾個條件：

(一) 所裝的貨品，得到充分的保護，可以抵禦運送時一切外來的震動損害等。

(二) 包裝的費用，必須合理，不能過高。

(三) 包裝的重量，不能太重，以免增加運輸的費用。

(四) 包裝裏面，必須有充分襯墊的東西，以免貨品破碎震裂。

(五) 製造包裝所需的時間，必須愈少愈好。

(六) 包裝的尺寸，能够便於運輸，如果幾種貨品，能够採用相仿的包裝，那末更能合乎經濟之道。

一個製造廠，每年用於包裝的費用，非常可觀，所以對於包裝方面，非要研究不可，既不能爲了減省費用而採用不堅固的包裝，也不能單爲了堅固問題而加多貨品的負擔，在這裏我們可以把不堅固的包裝，和太堅固的包裝的弊病分述如下：

一、不堅固的包裝：

甲、使貨品受到損害。

乙、使貨品在中途缺少或散失。

丙、引起主顧的交涉。

丁、信件往返交涉的麻煩。

戊、運輸方面需要更多的時間。

己、退貨的損失。

庚、使帳款延宕不能及時收取。

辛、增加運輸費用。

二、太堅固的包裝：

甲、增加包裝的費用。

乙、因為所用木質較厚，無形中增多地位。

丙、因份量加重而增加運輸的費用。

所以貨品的包裝，一定要求其適中，足夠堅固而不過份，在設計包裝的時候，我們一定要考慮到下列幾

點：

(一) 襯墊的東西：貨品裝入木箱，必須要有相當襯墊的東西，使貨品得到相當的保護，我們在包裝貨品的時候，決不能單就目前情形着想，因為在廠裏將貨品拿來拿去，都是很留心的，但一旦到了路上，就要

經過無數次的震動，所以一定要想像到貨品在運輸途中的情形。

在國外有許多廠商，因為每年出貨很多，爲了試驗包裝是否堅固起見，特地造了一種試驗器，這試驗器是相當偉大的，牠的式樣是圓形而可以轉動的，在裏面放着許多凹凸不齊的東西，然後把裝好的木箱放在裏面，於是把試驗器轉動起來，經過若干次的轉動，如果不損壞，那末就可以說是合格的了，這種方法，的確是值得採用的。

(二) 木箱的尺寸：木箱的尺寸，一定要合於運輸方面的經濟問題。

(三) 木箱的乾濕問題：如果木箱的木質太乾，容易裂開，如果太濕，那末又要使貨品受到損害，所以必須乾濕適中。

根據專家的試驗，據說木質的溼度在百分之十五，敲了釘後，立刻試驗，抵禦力有百分之一百，如果溼度是百分之三十，那末抵禦力就祇有百分之九十，如果溼度祇有百分之五，抵禦力祇有百分之五十，足見溼度最適當是百分之十五。

(四) 釘的問題：釘的長短，大小，多少，都是值得研究的問題，因為這對於木箱的成本和堅牢，都有密切的關係。

如果一個製造廠所出的貨品很多，每年就需要用許多的木箱裝置，那末對於包裝問題，非要詳加研究不

可，尤其當貨品在各地都行銷的時候。

包裝問題解決之後，就要談到運輸的問題，中國各地都有專門辦理運輸的運輸公司，承辦運輸的手續，可以委託他們代辦，他們有規定的手續，和規定的費用，可以照着規定做去。

但在解決運輸問題之前，先要對於運輸的路綫，加以研究，水運還是陸運，取決這路綫和方式的時候，應該顧到下列幾點：

(一) 那一條路最爲妥當？

(二) 那一條路運費較省？

(三) 那一條路需時最少？

有時候往往在幾個地方，有相當銷路，那末如果把貨品分寄各地，不如先集中寄到一個地方，然後再由那地方分運出去，（在那地方設一個辦事處，如果貨品終年有銷路，或者比較起來，還是合算的）這樣在運費方面，可以較省。

我們可以畫一張圖來表示這個意思：圖中 A 代表總廠，B 代表辦事處。C D E F 代表貨品有銷路的地方。（見參考資料）

關於運輸的事務，如果是繁劇的話，那末可以專立一部，主持關於運輸方面的事務，商務印書館在上海

總廠印刷廠，印成了書籍以後，要發到各地分館去，因此就設立了一個分莊科，專門負責主持分配和運輸方面的事務。

如果一個廠商的規模很大，那末竟然可以搜羅一班運輸方面的專門人才，組織一個運輸公司，一方面爲本廠服務，同時還可以承接外界的委託。

在討論運輸的時候，有一件事是不可忽略的，那就是保險的問題了，決不能計算了一點保險費，萬一發生了意外的事情，就要蒙受很大的損失了。

第七章 人事問題

(一) 雇用員工的幾種測驗

在事業的經營上，一般人都認為最難於解決的是人事問題，有許多很好的事業，因為人事管理不得其方法，工作效率，因而減退，甚至走上結束或解散的途徑。

這一種情形，往往不但是指上級人員之間的工作不能和衷共濟，和諧進行；在雇用勞工的地方，也往往發生許多問題。

有許多人都不知道什麼叫做科學管理，和科學管理與工商管理有什麼分別。這可以簡單地加以解釋，所謂科學管理是對於工商管理的實施，都要照着科學的方法做去，譬如說向來處理日常事務，是用口頭通知沒有記錄，這就是不科學，照着科學管理的原則，那末應該有記錄。

但這是狹義的科學管理，科學管理的最大目標，是以最少限度的費用和勞力，能夠有最高限度的生產，和最高的利潤。在一二八滬戰之後，商務印書館的印刷廠和編譯所都燬於炮火，那時候，正是一個極度困難的時期，但該館的總經理王雲五先生曾經每天自己以十二小時的工作，盡力的規劃各種事務的進行，因此不

到一年，生產力量反比一二八之前增加幾倍。這就是用了科學管理的方法所得到的結果。

科學管理，有一個先決的條件，那就是一方面要產生極豐富的利潤，一方面，還要促進工人的福利；因為單從資方着想，一個事業，尙不能持久地繁榮，一定要使工人的生活標準，能够改進，使他們能够安定地工作，那末他們方能够有健全的身體，健全的思想，而產生優美的工作。

在國外有許多偉大的工廠裏，都建立市鎮，工人們都住在裏面，他們的生活非常安定，更用了消費合作社等辦法，把他們日常所需的東西，因為集團購買而享受較廉的代價，他們有公共食堂，甚至有運動場，有電影院，有義務學校，圖書館，使所有的工人可以安居樂業，不願也不必再離開那可愛的市鎮，再到外面去求取娛樂，他們在這種環境之下生活，自然能够造成一種善良的風氣，在這種情形之下，事業與家庭真可以說是打成一片了。

雇員心理的解釋

在以前經營一種事業，祇知道用最低的代價，買進原料，從事生產，以相當的價目出售，而獲得相當的利潤，對於勞工的問題，不十分注意。

但時代是在進步的，因此對於勞工問題，也要比前用更多的注意，所以雇用勞工就要援用心理學的原理這一種工作的目的，就是要知道勞工方面的心理，是否健全，是否能够適合工作上的需要。

向來雇用勞工，並沒有經過測驗，因此往往有良莠不齊的現象，如果經過了測驗，再加以訓練，那末可以使工人的工作程度有一個標準，這在工作的進行和生產方面，都有極大的關係，同時這一種方法，不但適應於勞工，即使職員方面，也可以應用的，所以我們可以統稱做雇員心理。即英文 *Psychology of Employment*。

測驗的標準

要進行測驗，那末非把標準制定不可，總之一句，任何事業所需要的是完善的職工，要稱得起一個完善的職工，就應該具備各種必要的條件，這些條件，應該和所做的工作配合起來。

對於和工作配合起來，我們可以舉幾個例來說明：

譬如說，我們設立的一個煤礦，工人們所必須做的工作是把煤塊從礦裏搬到車上去，那末工人所需要的，是有壯健的體力，對於智力方面就並不需要，那末我們測驗的時候，祇要從體力方面着想，不必在智力方面多加着重。

如果我們所做的工作是需要很大的觀察力的，例如製造鐘錶，燈泡等，那末我們所需要做的測驗，就要以觀察力為目標。

這測驗的實行，可以分為兩種，一種是把固有的職工加以測驗，考查測驗的效果，就可以知道他們所需

要的是什麼訓練；另外一種測驗，是在雇用職工的時候進行的。

在中國一般工廠雇用職工的時候，不會做詳盡的測驗工作，如果是雇用一個辦公室裏的職員，那末至多是要他做一篇中文或英文的文章，在需要用化學或算術的地方，那出幾個關於化學或算術的考試題目，再加以口試和體格檢查；關於應徵人的性格，祇能在口試的時候觀察一些，那主持考試的人很難在幾分鐘內，看出一個人的性格來；如果是在工廠裏面，那末雇用工人，也不會有嚴格的測驗，有時候由工頭去負責物色相當的工人來担任工作。

一般主管人員還有一種不良的習氣，對於事業的經營上有極大的阻礙，那就是雇用私人或者用推薦的方法。於是一般人都礙於面情，有許多章則，難於實施，有許多較大的組織中都設有人事科（或管理委員會）專門主持人事方面的事務，在這種情形之下，在主管人員，就可以免除許多為難，因為有熟人推薦職工的時候，就可以通知人事科去辦理，事實上也可以得到較優良的工作效率。

測驗的時候，在心理方面，下列各點，是應該加以研究的，所做的測驗，也可以以下列各點為標準，而與所做的事務配合起來，加以增減：

- (一) 誠實
- (二) 忠心
- (三) 注意力集中
- (四) 與同事合作
- (五) 上進心
- (六) 創造力
- (七) 做事透澈
- (八) 敏捷
- (九) 管理的才能
- (十) 記憶力。

現在再把各點分述如下：

(一) 誠實

在任何組織裏，誠實兩個字，可以說是拒絕一切外來的引誘，不做有害於事業本身的舉動，如做事忽略做壞了東西，不去報告等：

測驗方法：我們可以詢問他對於各種舉動的意見，例如：

甲、當我們坐在電車上，想不付車票，儘是看報，居然那賣票的人被我們瞞過了。這舉動是好的，還是壞的？
乙、在公司的工作時間之內，表面上在做事，但實際上是儘量地在把工作遲緩地進行，這種舉動好不好？

(二) 忠心

忠心的解釋和誠實相仿，一個組織，對於職工的需要，是產生與所付的代價相等的勞力，因為懶惰或耗費時間果然不好，但額外而免費的工作，也不是一個事業所需要的，一個能夠忠心從事的工作人員，應該得到升級或加薪的酬報。

測驗方法：可以用詢問的方法，得到他對於以前所工作過的地方的批評，（如果是一個沒有做過事的職工，可以詢問他他預備怎樣努力，或對於某一業感到怎樣的興趣。）

對於忠心一點，一方面還是需要隨時把事業本身的種種情形，如創業時的艱難，已往的歷史等，口頭或用印刷品告訴職工，使職工對於那組織產生信仰，而覺得在裏面工作是有很大的希望的，（在第三章裏，曾談起過使職員成爲股東的辦法，也是可以使職工們忠心從事工作的）。

(三) 注意力集中

在做各種工作，注意力是非常需要的，如果不能使注意力集中，就不能使問題解決，在做精巧工作的時候，如果注意力不集中，就容易使貨品不合標準。

測驗方法：出幾個題目，要職工解決，這裏可以舉一個在「家庭」上登載過的小難題，作爲例子。

景先生離開上海的時候，忘記把郵政信箱的鑰匙留下來，景太太向他討，他馬上郵寄下來，可是不幾天，景太太又去討了，這是爲什麼呢？（因爲寄到的鑰匙仍舊在信箱裏）。

(四) 與同事合作

在許多工廠裏要做成一件貨品，不是一個人可以擔任全部的工作的，必須由各個工人通力合作，如果其中一個人工作不合標準，就使全部工作受到影響，所以各個工人間的通力合作是非常重要的。

測驗方法：可以考查以前的工作成績，或者用口試的方法詢問以前在別個廠裏工作的時候，有什麼困難，或者爲什麼要離開那個廠，如果他說以前什麼人不能和他合作，或者別人怎樣怎樣不好，如果有這種情形，那末他一定會仍舊發生那種情形。

(五) 上進心

上進是人人需要的，如果問他，他終究爲了求自己的上進，做了什麼工作，一般人都會回答，他實在什麼工作都沒有進行，這種人是永遠不會上進的。

測驗方法：可以在表格裏加入下列問題：

甲、你在業餘的時間中，作什麼消遣？

乙、你在業餘的時間中，讀什麼書？

丙、你將來預備在那一方面努力發展？

(六) 創造力

創造力在做任何工作的時候，都是很重要的，因為具有創造力就可以使工作改進，這在事業本身，可以獲得相當利益，在職工方面，也可以得到升級的機會。

測驗方法：關於這個測驗方法，在國外是用十幾張一般人所知道的照片，（如上海外灘，杭州的西湖，或有名的人物等）在下面把各張照片的說明紛亂地註上，然後叫他去改正，這測驗的方法，同時可以看出被測驗者能否看出錯誤，一個沒有創造力的人，對於一般事物是不會精細地去觀察的。

(七) 做事的透澈

這和耐心和毅力是有相連的關係的，一個沒有耐心和毅力的人，決不能把事情做得很透澈。

測驗方法：可以叫被測驗者從下列的數字中，先除去九字，再除去八字，再除去七字，照這樣順流下去，到二為止。

457321485113478327528593764254931245845319

每次除去一個字後，可以把未曾除去的字寫下來，每除去一次，寫一次。

(八) 敏捷

做事敏捷，可以促進工作的效能，一個頭腦清楚的人，要受這個測驗，是沒有問題的。

測驗方法：可以用填句的方法，在規定時間之內填好，試看他們的頭腦是否敏捷，這填句的問題是很容易擬製的
諸如：

甲、今天——和我到市鎮裏去。

乙、一個人最需要的是——。

(九) 管理的才能

關於管理的才能的測驗，是比較在雇用高級的職工的時候需用的，因為低級的職工，尚不急切需要具有這種才能。

關於管理的才能的測驗，可以採用這裏所述的十種測驗中的各種測驗所用的方法，加入關於管理方面的各種問題。

(十) 記憶力

記憶力在做事方面，是很重要的，一個記憶力強的人，對於自身，也有莫大的便利，因為做事可以事半功倍。

測驗方法：可以用相連的數目字，叫被測驗者看一遍，然後默寫出來，看有沒有錯誤，諸如下列的數目是很相像

的，非要記憶力強的人，恐怕不能勝任。

7788 7878 345876 348576

在測驗的時候，可以採用考試的性質，把各種問題寫在一起，叫職工用筆答覆，如果要口頭詢問，那末可以把問題編了號碼，然後把口試後的成績填上去。

關於身體檢查，那末可以由醫師担任，採用普通健康檢查的表格來應用。

(二)關於工人的一般問題

關於雇用職工，可以用心理學來做根據，實行測驗，已經在上一節中加以討論過了，這裏要討論的是關於雇用職工方面的其他問題：

(一)女工的訓練

在第六章裏，曾經說起過女工的長處和短處，以及定奪雇用男工還是女工的標準，現在要把女工的訓練方面，加以討論。

普通男工，因為已經做過工人，或者事實上不能去做別種用腦力的工作，祇有做用體力的工人，因此他們對於工廠的認識，比女工來得更深一點，所以女工所需要的訓練，往往比男工為多。

在第一次世界大戰的時候，各種工廠裏面，都設立一所附屬的學校，這學校就是走進工廠之前必經之路。無論男工或女工，在未會正式加入工廠之前，一定先要在那學校裏實行訓練，到了相當時候，方能正式雇用。這種學校，往往是在工廠裏另闢一個地方，裝置着與製造時所用的同等的機器，使未來的工人可以在那裏學習，由專門的技師，担任教授，這一種工作的實行，有下列幾點利益。

一、女工們最初加入工廠做工，因為環境的轉變，往往要手足無措，非常胆怯。這種情形，對於製造工作的進行上是很不相宜的，在經過訓練以後，就可以使她們去除這種心理。

二、在製造廠裏，做壞了貨品，就是一種損失，大概做壞貨品，一方面是由於疏忽，一方面是因為缺少訓練，所以經過訓練之後，就可以減少將來的損失，因此在未會雇用以前，做一點訓練工作，是很值得的。

三、做成一件貨品，需要好幾個步驟，每一個步驟之間，終要彼此合作，這一點如果經過訓練之後，就可以使工人的工作程度合乎一定的標準，那末彼此間的通力合作問題，也可以解決了。

以前上海電話公司，在福建路分局裏，設有一所學校，專門訓練對於電話方面的專門人才，參加者在未進學校之前，要實行考試，等到在學校裏訓練了相當時期，認為合格的時候，就派到公司裏去服務，凡是一般屬於專門性的貨品的製造廠，而且規模相當大，那末這種訓練工作，是很有利益的，新光標準內衣染織整

理廠，對於技術人員的訓練也非常注意，在浦東東溝鎮設立新光技術人員訓練所，辦理很有成效。

關於男工和女工之間的服務時期方面，在美國曾經有過統計，據說男工在一個工廠裏的最長的工作時期是二十年至三十年，但女工最長的服務期是五年至八年，因為有一部份女工在結婚以後，就不願再做工了，這樣看來，似乎女工不及男工。但事實上女工也有她們的優點，那就是一個男工時常喜歡更換他的職業，有時候竟然一年要更換幾次，一個女工，那末可以安心地做上三四年，所以雇用女工，實際上也有利益的，祇不過需要較多的訓練時期而已。

(二) 額外工作和夜工

有許多工廠裏，因為工作繁忙，日間的工人尙不能應付，於是就有二個辦法：一個就是由日間的工人連做夜工，另一個辦法就是另招一批做夜工的工人。但一般工人都是喜歡日間工作的，如果不是爲了收入的關係，他們不願意在晚上工作。如果在一個工廠裏有兩班工人的話，那末往往有許多工人希望能夠做日工。但在一個製造廠的立場看來，如果所製造的貨品，確爲市上所需要，那末用日夜兩班工人，是比較上算的，通常做夜工的工資，比日工較大，但所希望於夜工的工作，應該比日工較少，因爲在晚上做事，終終究沒有日間容易，又因爲監督的忽略，往往有許多損壞的貨品，是在晚上造成的，所以要免除損壞，促進工作效能，在做夜工的時候，應該要有更完善的監督方法。

(三) 工人對於事業本身的興趣

在以前，雇用工人，無非爲事業的本身上着想，並不爲工人的利益着想。到了現在，就應該轉變目光，對於工人的福利方面，也應該顧到，在一個事業之中，無論做一個股東或董事，或職員或工人，都希望主管人員經營得法，能够獲得利潤，在獲得利潤之後，那末希望這利潤能够分佈到每一個人的身上，工人也應該享受這利潤的一部份，工人們得到了這種利益，自然能够對於所服務的事業產生興趣，努力工作，這個方法在中國各種組織中，向來是實行的，不過就是一個分配得多少的問題罷了。

另外還有一個方法，就是徵求工人的意見，使他們對於製造部份的改良方面，也可以有所貢獻，這在一般情形之下，可以成立一個委員會，如同人福利委員會等，經費方面，由每一個工人每月扣付一部份薪金作爲會費，同時再由事業本身劃出一點錢來，使經費更爲充實。這一個委員會，除了辦理各項福利事業之外，更可以接受工人們對於工作改進的建議，在接到建議之後，那末應該詳加考慮，如果是能够實施的，試驗成功，就應該給予工人以相當的酬報，這樣可以使他們對於事業本身產生興趣，工人和事業的關係也可以愈加密切，感情愈加濃厚，那末工作效率也可以增進，這種心理方面的建設，是值得加以考慮的。

(四) 失業的問題

在失業的人之間，可以分爲兩種，一種是不願意去做工作的人，另一種是因爲沒有工作做而失業的。

有許多貨品，因為有時令的關係，所以不能常年雇用工人，諸如專門製造聖誕節用的東西，就不能常年雇用工人。如果有這種情形，那末可以從工人和事業本身方面兩方面着想：在工人方面，爲了適應環境，可以尋兩個職業，在某一時期做什麼工作，在另一時期做另外一種工作，但是這方法是很不容易得到理想的效果的，因為兩方面的時期未必能够湊巧。在事業本身方面，如果本來祇做冬令出品，那末不妨再做一種夏令出品，這一種方法就可以產生下列的利益：

甲、經常開支，可以每月平均負擔。

乙、可以使熟練的工人，全年安心工作。

丙、其他各部份職員，也可以經常有事可做。

這是一個事業的經營問題，凡是一個真能爲事業前途着想的主管人員，一定能够想到這種方法的。

(三) 人事管理的實施

勞工的問題

關於勞工的問題，隨着所製造的貨品而異，通常貨品愈精巧，那末所付的工資也較大，向來一般製造廠對於勞工問題，並不十分注重，所以工人們時常更換工作的地方，祇要那一家工廠能够付較多的代價，就到

那裏去工作，這種情形，其實對於製造廠方面是很不相宜的，因為一則熟練的工人，一旦離開，對於工作不無影響；二則每一個工廠多少有一點商業上的祕密，如機器的式樣，裝置的情形，和生產的情形，以及工作的情形，都不宜給同業知道。

所以現代的人事管理，應該能够做到下列的幾點：

- 一、能够雇用適當的工人。
- 二、能够使工人安心工作。
- 三、能够使工人的服務時期增加。

因此人事管理，也成爲一種專門的學問，要使事業組織發達，人事管理部分的工作，必須健全。

人事管理工作與生產工作

從前有一句俗語，說：「購買的工作做得完善以後，等於做了一半的銷售工作，」這句話的確是含有至理的，因為如果我們所用的原料是最上等的，而代價又是非常公道的，那末我們可以製成價廉物美的貨品。在銷行方面，當然可以便利得多，就可以收事半功倍之效。一個製造廠裏，對於購料方面，需要精明而合理的辦理，對於勞工的雇用，原則上等於購進一批原料，因為勞工的工資也要列入貨品的成本的，而且勞工的問題，比原料更爲重要，因為購買原料，祇要看對貨樣，鄭重檢查，就不會有什麼問題，雇用勞工以後，還

需要不時去督促，使他們不會虛耗時間，去鼓勵他們，使他們有更好的工作成績，因為工人們如果虛耗了時間，就要使生產效能減低，間接影響成本，減少利潤，所以勞工的問題，對於生產方面，有很密切的關係，要使生產工作順利地進行，產生良好的成績，勞工問題，的確是值得注意的。

人事管理與管理部份

關於人事管理，既然非常重要，所以人事管理部分，就不能由一個低級的職員去担任，人事管理的範圍很廣，因為任何組織中，除了總經理，經理，廠長等由董事會聘任或兼任外，其餘的職員，都需要聘請或雇用，聘請或雇用就是人事管理的第一步工作，如果由一個低級職員主持，而聘請的是一個比他較為高級的職員，那末爲了職位的關係，要施行人事管理的一切實施，就要感到困難。

所以負責主持人事管理方面的事宜的人，必需是一個重要的職員，組織人事管理委員會的方法，實在可以說是很合理的，因為組織一個委員會，凡是各部主任都可以參加，這種方法可以使各方面貢獻實際的情形，在決定某種措施以前，可以作爲參攷，預先可以知道將來實施的時候有沒有困難。

這種人事管理委員會的辦法，可以產生下列的效果：

- 一、擬訂各種章則的時候，可以得到多方面的意見，事前知道實施的時候，有沒有困難。
- 二、事業的各個部分可以得到同一的待遇，決不會有互相參差的地方。

三、在發生人事方面的問題，如勞工提出的要求等，可以具體地應付。
四、因爲是一個具體的組織，所以使全體職工對於委員會所定的章則，容易服從。

在人事管理委員會裏，當然要有幾個辦事員，去辦理日常的事務：如統計，記錄，各種抄寫分發等事務。

雇主與勞工之間的關係

雇主的地位向來是被稱資本家的，勞工方面是稱爲勞工的，通常資本家和勞工是處於敵對的地位的，因爲資本家希望利用他們的資本去獲得利益，並不着重勞工的價值；勞工方面，以爲資本家是往往專用壓迫的手段，使勞工得到最低的代價；其實這種心理，是對於雙方都不利的，無論那一種事業，沒有資本固然不能，但沒有勞工，也不能做成貨品，所以實際上是唇齒相關，應該澈底合作而不應該有敵對或仇視的心理的。

雇主與勞工之間最合於理想的關係，是能够彼此通力合作，使以最省的費用，產生最大的工作效果，和最豐厚的利潤，使一個事業可以因此發揚光大，範圍日就擴大，基礎日就穩固，勞工們因爲他們不斷的努力不但生活有了保障，並且能够使生活改善，與他們所服務的事業共同發揚。

人事管理的實施

一、招請

在一個組織需要職員或一個製造工廠需要勞工的時候，就要設法雇用，在人浮於事的時候，招請職工是很便利的，一旦發表出去，就有許多人來應徵，在那些應徵的人之間，做一番甄別的工作，就可以得到所需要的職工，但在職工不易招致的时候，就要考慮到怎樣使職工樂於參加的方法，這可以從職工方面着想，一般職工願意就一個職業，終有幾個理由，或者是由於薪給數目的豐盛，或是供給膳宿，或是離家很近，或是有額外的津貼，或者是由於事業的範圍很大，將來的生活可以有相當的保障，或者是由於那事業，是一個有希望有前途的。

在上列幾種原因之中，不一定能够完全都具備，那末或者有了一二種，也可以使職工願意參加。

在通常需要職工的時候，下列幾種方法是時常被應用的：

甲、登報：在各地較大的報紙上，大都有分類廣告，其中有聘請一欄，當一個組織在需要雇用職工時，就可以登幾次廣告，通常需要應徵者，寫明年齡，籍貫，學歷，經歷，需要的待遇，有時需附照片，有時候需要附上一封自荐信，所謂自荐信，就是在信中寫明自己的姓名，年齡，籍貫，已婚或未婚，以往的經歷，和希望的酬報等，在登報的時候，如果不願意給外界知道事業的名稱（避免熟人介紹）那末可以用郵政信箱，作為通信處，由應徵者把應徵函件，寄到郵政信箱裏去。

乙、待聘欄：在報紙的分類廣告裏，除了聘請一欄之外，尚有「待聘」一欄，也可以留意，但要雇用一

二個職員，可以看看這待聘欄，要雇用大批的職工時，是不可能的。

丙、職業指導所：上海中華職業教育社辦有一個職業指導所（社會部在上海也設立職業介紹所），凡是求職的人，都到那裏去登記，如果需要職員的時候，請他們介紹，也是一個辦法。

丁、各學校：在雇用職員的時候致函各學校，請學校當局推薦介紹，也是一個辦法，但要招請有經驗的職員時，就不能適用這個辦法，因為剛從學校裏出來的學生，沒有辦事的經驗。

二、選擇

在選擇的時候，要經過幾個步驟，可以分爲：（甲）填表，把應填的各項，詳細記錄起來，（乙）測驗（丙）會見，（丁）體格檢查，現在再分述如下：

甲、填表：關於這種表格，隨着各個事業的組織的需要，成爲簡單的或是複雜的，現在我們可以把美國安迪生公司的應徵職員填表裏面，所包括的幾項，記錄起來。

- 一、姓名。
- 二、簽字的式樣。
- 三、永久住址。
- 四、能否住在公司近旁。
- 五、怎樣遷居。
- 六、通信地址。
- 七、電報。
- 八、自產還是租屋。
- 九、自立門戶還是由房東供給膳食。
- 十、同居人的情形。
- 十一、誕生地點。
- 十二、籍貫。
- 十三、父母的籍貫。
- 十四、父親的住址。
- 十五、父親的職業。
- 十六、已否婚嫁。
- 十七、子女數目。
- 十八、家庭開支由誰負擔。
- 十九、身長。
- 二十、體重。
- 二十一、健康情形。
- 二十二、身體上有否缺點。

二十三、曾否犯罪：時間，地點，原因。二十四、經濟情形。二十五、曾否投保人壽險。二十六、宗教。二十七、所加入的社交團體。二十八、除英語外尚懂得幾國文字？二十九、能够寫什麼文字？三十、平日閱讀那幾種報紙？三十一、平日閱讀那幾種雜誌？三十二、對於修養方面正在進行什麼工作？三十三、以前曾否經手過金錢方面的事情。三十四、如果被雇用以後再預備兼職嗎？三十五、以前曾否與本公司發生過關係？時間，情形。三十六、如有親友在本公司服務，詳述姓名，職位，住址。三十七、舉出親友七人，可以使本公司隨時詢問關於你一切情形。三十八、經本公司雇用，什麼時候可以開始工作？三十九、喜歡擔任那種工作？四十、希望得到什麼酬報？

除了上述四十點之外，尚有關於教育和經驗兩方面的調查，關於教育方面，包括年份，學校，年級，科別。經驗方面，包括年份，工作地點名稱，營業性質，職位，離職理由。

由於這種調查表，可以在雇用的時候，先下一番考查的工夫，認為不滿意的，那末可以不予接見，選擇那些比較滿意的，再進行其他事務，有時候需要附半身照片一張，以資查攷。

這一種表格，在下面，可以附一種雇用的記錄，如：一、雇用日期，二、雇用部分，三、保證人，四、薪給等，在職工雇用以後，就可以把調查表貯藏起來。

如果先登報紙廣告，可以待應徵信到後，就作第一步的選擇工作，選擇出相當數目的應徵者，寄發上述

的調查表通知他們填好寄出，然後再定日期舉行測驗或先通知日期把調查表填好，在當日帶到測驗的地方。

乙、測驗：關於測驗的進行，可以參攷本章第一節所說的各種測驗，把要測驗的題目，列在一起，然後交應徵者逐條答復。

丙、會見：在會見的時候，可以提出各種問題，以補測驗之不足，在本章第一節裏所說的幾點，關於（一）誠實，（二）忠心，（三）與同事合作幾個問題，是在會見時詢問的，其餘幾種，那末可以用測驗的方法。

會見的地方，必須寬大，在外面有寬暢的等候的地方，因為即使那一班人是來應徵的，也要使他們在精神上絕對舒服，担任會見工作的人，也要和顏悅色的說話，不要板起了尊嚴的面孔，使人見了起一種恐懼的心理，影響答案。

丁、體格檢查：對於體格檢查，是對於多方面都有益處的，一方可以使雇用的職工，都有健全的體格，二方面可以使職工們的工作時期延長，（因為有了健全的體格的基本）第三因為各種組織在雇用職工的時候，要實行體格檢查，影響所至，也可以養成一般人保護身體健康的習慣，在安迪生公司，對於體格檢查方面，所用的表格中包括下列各點：一、身長，二、體重，三、體重不足還是超過標準，四、目光，五、心—血壓，六、肺—有無疾病，七、牙齒，八、耳朵，九、外表—強壯？瘦弱？貧血？十、是否時常頭痛，十一、

是否飲酒？吸煙？或進其他刺激品？十二、鼻部——呼吸器管是否健全？十三、神經系是否健全？十四、睡眠是否舒適，十五、有否性病？在這表格的上面，有號碼，日期，應徵者的姓名，男或女，已否婚嫁？等記錄，下面有負責檢查的醫師的簽名和准予雇用的主管人員的簽名。

這一種體格檢查的記錄也可以和調查表放在一起，以備將來查攷，在規模較大的組織裏，往往有固定的醫師，可以担任體格的檢查工作，以後如遇職工有疾病發生的時候，就可以由醫師免費代為診視，治療，這對於職工，也是一個很有益處的福利工作。

三、雇用

在經過了以上的工作之後，如果那應徵的職工是合格的話，那末就可以開始雇用，在雇用的時候，最好要備通知單，由人事部分備一式三紙，一張給被錄取的職工，一張給工作的部份，一張由人事部份留底，格式可以參照下列方式。

職工雇用通知單	部合照	號碼.....
姓名	年齡	年 月 日
担任職務		
每月薪金		人事部發章.....

在每一個部份需要增添新的職工的時候，也可以應用通知單的方式，由需要的部份通知人事部份，說明需做的工作，年齡的限度等，人事部份接到了通知書後，就可以經過主管人員的核准以後，辦理必要的種種手續。

四、雇用以後

在雇用了職工以後，那末在事業本身，終希望他們能够安心做事，得到上進的機會，因此幾件事是應該注意的，第一點就是攷勤，在人事部分，應該備有攷勤的記錄，通常工廠用木牌，在上工時收取木牌掛起來，或者用簽到的方法，最進步的是用打時鐘，每一個工人在上工退工時，都要在卡片上打上時間，到了月終以前交給人事部份核對有沒有遲到早退的情形，在人事部分裏最好每一個職工有一張表格，格式如下：

號碼		姓名				
日期	1	2	3	4	5	
一月						
二月						
三月						
總計工作日數………缺席日數………出席百分比						

在方格裏面，遇有遲到早退或請假情形，就用紅筆做一個記號，譬如A.S.代表病假，A.Z.代表無故缺席，E.S.代表因病早退，E.Z.代表無故早退等，因為每一個職工，在請假的時候，應該備就請假單，交工作部分簽字以後，轉往人事部記錄起來。

在一般組織裏，都定有規則，凡一年之間，沒有請假的，有相當的獎勵，如加薪一個月等，對於缺席過多的人，也有扣除薪金等懲罰的條例。

第二點要考慮到的是薪給和生活的情形，在事業本身着想，當然希望以最低的代價雇用職工，因為工資低微，開支較省，成本也較輕，但一方面應該為職工着想，不能因為節省開支，而不顧到生活程度，所以當生活程度高漲以後，應該自動增加，使職工可以安心工作，在開始雇用職工之後，使他們長時期的工作，也是很重要的，有許多組織中規定凡工作滿十年的，有多少獎金可得，工作滿二十五年的，有多少獎金可得。

第三點要考慮到的，是升調的問題，每一個人都是具有向上的心理的，決沒有人會願意永久做低微的工作的，所以當一個職工是勤勞的或者做了特殊的貢獻的時候，就應該給予金錢，或升級的獎勵，在升級或調動的時候，就要影響到人事部份所做的記錄，因此就應該由工作的主管部分用通知單的方式，送交人事部份，使人事部份可以在記錄上加以更改。

(四) 人事管理實施方面的其他問題

因為使職工能够長時期地爲一個事業或工廠服務，可以說是人事管理方面的一個重要原則，因此在招請和選擇職工的時候，一定要嚴格從事，等到雇用以後，那末就要想方法使他們長時期地服務，因為職工的一再調動，對於事業本身是很不利的。

在這種地方，尤其是專門的技術人才，更不能讓他們自由調動，對於增長職工的服務時期，通常有下列幾種方法，可以採用：

一、同業協定

無論製造那一種貨品或是經營那一種業務，在市面上終有同業存在着，譬如說，我們開設一家製藥廠，那末市面上有許多其他藥廠，在我們廠裏的工作人員，如果辭職而到了別個製造廠去的時候，對於我們廠中的祕密或製造方式，不免洩漏，這在我們是不利的，反轉來講，如果別家的職工，到了我們的廠裏來時，那末那一家製造廠就要有不利的形態，果然有時候爲了營業上的關係，不免互相鉤心鬥角，用盡方法去羅致別家的職工，但是我們能够去爭奪別家的職工，別家廠商，同樣也可以爭奪我們的職工，爲了彼此的利害起見於是就有同業協定的方法，就是由幾家比較接近的同業，來一個協定，說明決不雇用對方的職工，就是甲廠

裏決不雇用乙廠的職工，這個辦法，能够使甲乙兩廠同時得到保障。但是這方法還是屬於消極方面的，除了消極方面的防止以外，還需要做積極方面的工作，那就是考慮到職工的待遇問題，一定要使他們能够安心工作，那末也決不願意到外面去謀發展了。

二、合作精神

要使職工增長他們的服務時期，首要問題，是雇主與職工之間，要有合作的精神，在普通一般情形之下，雇主與職工是處於對立的地位的。雇主以爲職工是機械性的，並不能了解他們的真價值，在職工方面，以爲雇主都是唯利是圖，而以職工作爲一種生利的工具，雙方有了這種心理，就不能談到合作了，所以要談到合作，那末先要去除這種心理，在雇主方面，凡是能力所能辦到的事情，在可能的時候，就立刻施行，使職工方面可以心悅神服，這一種精神的表現，應該由雇主方面多加注意，設計實行，並且最好不時有這種精神的表現。

這當然也要看事業本身的情形而定的，如果本身的情形很好，那末就容易實施，萬一事業本身的情形很壞，如遇到市面不景氣，或本業無從發展或受時局的影響，一時不能進行業務，那末在雇主方面，就有力不從心的痛苦，但即使在這種情形之下，也應開誠佈公地和職工們說明，使他們了解而產生同情，從前電影中有「偉人安迪生」那部影片，敘述當時安迪生因爲發明沒有成功，欠了別人的債務，祇能躲在桌子下面，他

也沒有力量分發薪俸，因此祇得解散他所有的職工，但那些職工都能够明瞭他的困難，願意不拿薪俸爲他做工，這一種合作的精神，是很可以使人感動的，但凡事事在人爲，尤其是處理人事方面的事務，祇要具有善良的一種動機，就可以實行的。

三、合作工作

在職工數目相當多的事業或工廠裏，就可以辦理合作的事務。譬如說組織一個合作社，由合作社向各處用集體的方式去購買東西，如日用品之類，就可以享受比較便宜的價格，因此使職工可以享受便宜，這一種組織，在上海各較大範圍的廠商中是很多的。

除了合作社之外，尙可以採用同一的原則，辦理其他事情，譬如有一部好的影片，就可以接洽到工廠裏來開映，或者集團到外面去參看，因爲用集團的辦法，可以享受較低的代價。

四、獎勵工作

在一般事業組織或工廠裏，都定有獎勵的辦法，譬如說全年沒有遲到的，可以得到一個月的假期，或相當的獎勵金。

同時凡是對於事業本身或工廠有特殊貢獻之後，譬如說想出了一種省費的辦法，可以每年節省多少費用等時，就應該給予職工以相當的獎勵。

五、特殊津貼

每一個人生的過程中，終要經過幾個時期，或較大事情的發生，和父母的死亡，自身的婚嫁，子女的婚嫁等，就可以定出特殊津貼的方法，如果遇到父母死亡的時候，就可以津貼多少，遇到自身婚嫁的時候，可以津貼多少，使職工遇到這種重大事情的時候，可以有一點輔助。

六、集團保險

在戰前中國也很有幾家人壽保險公司，向各處招徠集團保險，這種手續是相當簡單的，祇須把各職工的年齡等項填好，就可以辦理，因為這在保險公司方面是採取一種平均的比率（根據已往的記錄，在每一百人中，有幾人是在若干時中死亡的），所以手續簡單，但在事業本身或工廠方面，未始不是一種福利事業，萬一職工發生了死亡問題，就可以有一筆費用，這保險費的支付，可以由廠方負擔或由職工負擔一部份，在同一原則下，可以舉辦集團儲蓄。

七、身體保健

在事業本身或工廠的立場上講，既然希望職工能够長時期地服務，那末職工們的身體，是應該設法保持健康的，上海有保健會等，可以代為檢查身體，如果遇有疾病，也可以代為治療，費用方面，可以由廠方負擔，這一種福利工作是輕而易舉的，值得辦理。

八、教育工作

在希望職工長時期工作的時候，不能讓他們永久沒有進步，所以教育工作是非常重要的，有許多工廠裏聘請教師，開班訓練，這一筆支出，在事業本身或工廠方面，實在是一種有價值的投資，因為職工們的教育程度提高以後，就可以使他們的工作效率增進，所以也可以說做了這一種投資，收回的利息是相當可觀的。

在教育方面，一方面是對於學識的增進，在同時也可以注重修養問題，使職工能够具備完美的人格。

九、臨時貸金

在職工的生活，因受市面影響，不能安定的時候，為解決臨時的困難，祇有借貸，但普通職工，很難向別處去借貸，那末祇有向服務的地方中去借貸，所以為解救職工的困難起見，可以有臨時貸金的辦法，數目的大小不妨規定（例如以薪金計算，凡服務滿多少年的，可以貸取幾個月的貸金）。

十、其他

職工的福利事業，是可以隨着事業本身或工廠的範圍逐漸擴大的，偉大的事業，竟然能够建立村落，這種情形，將來中國的工商業發達以後，也可以辦到的。

以上所說是積極方面的，但事實上並不是每一個職工可以長時期地服務的，那末就要考慮到懲戒，處罰，甚至停職的問題，現在不妨分述於下：

(一) 警告 當職工在職務上有了錯誤的時候，應該實行警告，但警告的效果，不如勸告，而且在實行勸告的時候，應該在旁邊沒有別人，那末使對方容易接受，因為在第三者面前受到了譴責，就不免惱羞成怒，反而不能收到勸告的效果。

這勸告的工作，可以由主管人員實行，這其實就等於是工作進行時期的督促工作的進行，如果是比較嚴重的，那末可以由人事部份實行，因為比較地陌生的人做這一件工作，可以收到更大的效果。

(二) 處罰 通常的處罰，大多是減薪，如缺席次數太多以後，就要受到扣薪的處罰，這在考勤的時候是有記錄可以參考的。

(三) 停職 有許多職工在經過幾次勸告以後，還是不肯改過，那末為顧全大局起見，不能不予以停職的處分，但在職工的服務規程中，最好事前有個規定，如服務多少時候，退職的時候，就有多少退職金可得這種規定，就可免除臨時的措置。有許多地方，如商務印書館等，和職工都訂立合同，在期滿之前，如果需耍他們繼續服務，那末就續訂合同，如果不需要他們服務，就可以到期不簽，在這種情形之下，利的方面是完全用手續辦理，不致發生什麼爭執，但也有弊病，那就是職工在合同未滿期前，就不會十分努力，因為在合同期內，他是有保障的。

第八章 廣告方法

(一) 廣告原理

廣告是推銷貨品的一種有力的工具，這一點早已爲一般商家所公認，因爲推銷員所做的工作，祇能限於個人，他決不能向幾萬個人同時做推銷貨品的工作，但是一張廣告登載出去，可以達到幾萬個人，所以推銷員的工作範圍，比較廣告的範圍來得狹小，但是一般人雖則對於廣告的功效，略有認識，對於廣告的真正認識和利用，還是並不十分明瞭的。

通常許多人，登載廣告，並沒有計劃，無非是請一個畫師去設計一張廣告，然後登載出去，就以爲是在做廣告的工作了。其實登載廣告是要有整個計劃的，在英文裏稱一個整個的廣告計劃爲 Advertising Campaign 這 Campaign 一個字，有時是用在軍隊行軍時的計劃的，因爲在軍事行動上，如果沒有整個的計劃，那末決不會得到成功，廣告而沒有計劃，就不會產生良好的效果，有許多廣告專家在計劃廣告時，他們的慎重的態度，實在不下於一個軍事家在軍事行動前所做的計劃。

參與廣告工作的人物

說起來做廣告並不是一件複雜的事，但是仔細研究，參與廣告工作的人物，倒也相當地多，我們可以分述於下：

一、第一是登載廣告的廠商，如果那廠商所用的廣告費相當大，那末設有廣告一科，在廣告科裏，聘有撰製廣告稿的專家，英文叫做 Copy Writer，繪製圖畫部份的畫師，和處理發稿（把廣告稿送到報館裏去）或訂定地位，代價，查對等工作的職員，這個廣告科的組織的大小和工作的多少，完全看事實的需要而定。

參與廣告的準備工作，但未是必由廠商管轄的，有承製版子的製版商，印刷廣告品的印刷廠等。

二、第二是登載廣告的報館，雜誌等，在報館或雜誌裏面，也雇用着相當數目的工作人員。

三、第三有專門負責計劃，並代理發稿等事務的廣告公司（或稱廣告代理商）在廣告公司裏，雇用着撰稿人員和畫師，廣告公司的成立，可以代理許多廠商的廣告事務，在廣告公司方面，可以因為承辦許多廠商的廣告事務而得到較多的營業，在廣告費用並不十分多的廠商，可以不必自己設立廣告部，因此可以省却一筆開支，並且在廣告人才缺乏不易招致的情形之下，廠商把廣告事務委託廣告公司辦理，也是一個很好的辦法。

在工商業發達的時候，一般廠商，都要利用廣告，直接靠廣告而生存的人因此也就相當可觀，但當工商業衰落的時候，那末廣告事業，就要首先受到打擊，因為許多廠商就要停止廣告。尤其在中國，因為一般中

國的廠商，都以為廣告是一種費用，不以為廣告是一種投資，其實這也是錯誤的。

廣告種類

廣告的方式是愈新奇愈好的，在大體上可以分為下列幾種：

一、全國性或地方性的廣告：在貨品銷行全國的時候，登載廣告，也需要登載在全國性的廣告刊物上，因為刊物行銷全國，可以和推銷的需要配合起來。凡不是全國行銷而所達到的對象僅限於一城一市的，就是地方性的廣告。以美國的情形來講，美國的雜誌是全國性的廣告刊物，因為牠們的銷路，最多的有四五百萬份普遍全國，而報紙是屬於地方性的，例如紐約泰晤士報是祇在紐約行銷而芝加哥的人決不會去購買紐約的報紙，因為電訊發達的結果，紐約能夠收到的國際消息，芝加哥在同時也可以收到，至於紐約當地發生的事情如某處火災等，在芝加哥的人，決不會感到興趣。

由於這種解釋，我們就可以很明白在路上樹立着的廣告牌是屬於地方性的。（並且也是屬於提示性的）。

二、郵遞廣告：這就是分發信件，印刷品，或說明書的廣告方法，在國外有專家專門承辦這種廣告，收集各地的人名錄，以備廣告家的利用，這一種廣告是比較報紙等更為直接。因為直接寄給收信人，在英文裏

叫做 Direct Mail Advertising。

三、提示性的廣告：這種廣告是用以隨時提醒主顧的，例如放在商店櫥窗裏的廣告牌等，都是屬於這一

類的，又如從前海寧洋行爲經銷冰結凍的商店油漆門面，可口可樂在經售商店櫥窗上面黏貼的廣告紙，又如拜耳藥廠在藥房櫥窗上面油漆着的商標等，都是屬於提示性的，後來有許多廣告專家又稱這種廣告爲「就地廣告」On The Spot Advertising 這種廣告與貨品放在一起，使人見了廣告立即可以買到貨品（報紙廣告就不能）所以可以產生較速的效力，尤其是食品和飲料。

四、專門廣告：有許多專門的貨品，希望專家應用的，那末就要登載專門性的廣告，如藥品的登載醫學雜誌，工程用品的登載工程雜誌等。

事前的考慮

在登載廣告之前，事前的考慮是非常重要的，第一要看貨品是否能夠適應市面的需要，有什麼優點，和市上同類貨品比較起來，有什麼不同的地方，有了這幾點做根據，那末可以說一盡知己知彼，百戰百勝了。通常在廣告和推銷界所用的術語是推銷優點 Selling Point，在着手擬製廣告之前，我們就要對於貨品的推銷優點加以研究，這推銷優點可以分爲下列幾種：

一、所用的原料。二、製造的方法。三、貨品的式樣。四、貨品的質料。五、貨品的售價。六、貨品的包裝。七、貨品的功用。八、貨品的利潤。

其中一至七項是對社會大眾着想的，第八項是爲經售商店着想的，但有時候可以作爲廣告的資料，所以

也可以列入。

凡是在事前經過這樣一次分析以後，所產生的廣告，可以比較切實得多，效力也因此可以增進，那末我們從那裏去獲得關於貨品的推銷優點呢？這可以從下列的地方獲得：

一、從製造部份（他們可以說明貨品的製造過程）。

二、如果我們是經銷者，那末可以從製造商的說明書中獲得（說明書中一定有詳細的說明）。

三、從推銷員那裏（他們一定有詳細的說明）。

四、從正想購買者那裏（他們可以說出希望他們行將購買的貨品，具備那幾種優點）。

五、從用戶那裏（從一個用戶那裏，可以知道他對於同類貨品方面的批評，於是我們就可以把優點列入

除去缺點）。

六、以撰製廣告者自己的意見和所知道的一切，加以判斷。

七、對於貨品本身的研究。

八、對於同類貨品的研究。

對於着手撰製廣告以前的準備工作，我們不妨舉一個例來說明：

在正德藥廠發行康福麥乳精的時候，需要撰製一套廣告稿，在事前就要做一個研究的工作，這研究工作

中所提出的問題，可以分述如下：

一、國人對於麥乳精的認識：（由於這一點，可以決定將來這一種貨品是否能夠為社會大眾所接受）。自從華福麥乳精在華行銷登載廣告以後，國人都已知道麥乳精中有雞蛋，麥精，牛乳，是一種很好的滋補品，後來九福公司又發行樂口福麥乳精，所以國人對於麥乳精，早已認識，銷行可以不成問題。

二、同類貨品的情形怎樣：

華福麥乳精的品質固然很好，但因為運輸不便，來源很少，行銷不能普遍，樂口福的銷行相當普遍，所以祇要自身品質優良，競爭是不成問題的。

三、康福麥乳精，有那幾點是特出的？

甲、製造方面：

一、因為採用「高度真空」「低溫濃縮」的製造方法，營養成分，完全保存。

二、因為牛奶的成分特別多，所以奶味特濃。

三、因為甜度適宜，所以毋須再加白糖。

四、因為品質純粹，所以溶化迅速，絕無渣滓。

乙、包裝方面：

一、採用真空玻璃瓶裝，新穎別緻。

二、空瓶可以利用貯藏水菓蔬菜之類。

三、退還空瓶，可以收回代價。

丙、售價方面：

比華福便宜，與樂口福相仿。

丁、其他優點：

因為較同類貨品爲甜，所以除了沖飲之外，更可以隨便乾吃，可謂「隨便乾吃，別有風味。」

由於上述的分析的工作，就可以知道有許多可取的優點，在事前，已經具有相當的把握，像這樣撰作廣告，就比較地合理而容易見效。

(二) 廣告心理

市場學：一般事業在創立以後，最大的工作是製造與推銷，把貨品製成以後，推銷到社會大眾，因爲售價高於成本，因此就能够獲得相當利潤，在把貨品銷售的時候，就有許多工作，諸如把貨品運到相當的地點陳列起來，用個人推銷的方法，或是廣告的方法，去吸引主顧而使主顧起而購買，通常把研究這廣告與推銷

的工作的學問總稱為市場學。Marketing，那末廣告的定義是什麼呢？據 P. T. Cherrington 的制定是：「使買主和賣主相遇而造成一種交易的情緒的工作」。

要證明廣告能够使買主和賣主相遇一點是很容易的，譬如說當我們登了一張「招請書記」的聘請廣告，就會有許多來應徵，使我們能够從許多應徵者中間，選擇合格的人才，又如我們登載一則出售電氣冰箱的分類廣告之後，就會有買主來和我們接洽，這種人事上的廣告，每天在報紙的分類欄中，可以說是琳琅滿目美不勝收的，在貨品製成以後，希望出售，那末，就要利用廣告的方法，使愈多的人購買，那末銷路愈廣，銷路愈廣，那末利潤愈多，間接並且可以增加貨品的生產量，擴展事業的範圍。

廣告工作之前的幾個基本問題：在着手撰製廣告之前，有幾個基本問題是應該加以考慮而解決的，這些基本問題，也可以說是製作廣告的先決問題，不妨列述於下：

甲、貨品可以賣給什麼人？

乙、用什麼廣告方法，可以使這些人看見廣告？

丙、用什麼方法，可以引起他們的購買慾望？

丁、用什麼方法製作廣告，最為動人？

如果我們再以康福麥乳精為例，那末我們對於上述的問題，可以作如下的答覆：

甲、康福麥乳精可以賣給一般中上階級的男女。

乙、可以登載報紙廣告，去使各界注意，並且可以用郵遞廣告直接寄發（按電話簿抄錄）再以婦女雜誌為輔助。

丙、把貨品的優點分別敘述出來，就是每一張廣告，敘述一個優點，可以做成一套廣告。

丁、用美麗的圖畫，表現出各種優點來。

經過了上述幾個問題的研究，至少我們可以胸有成竹地着手撰製，不然就要變成空泛地進行，不合科學的方法，這一個研究的工作，應該和廣告原理中所講起的分析的工作合併舉行的。

購貨的心理

凡是製作廣告的時候，最大的目的，就是希望社會大眾購買我們所出的貨品（如果不是貨品，那末是一種服務，如出差汽車的廣告，就不能稱為出售貨品而是貢獻服務）所以我們對於一般人的購買心理是必須加以研究的。

大致一個人先有一種需要，然後是去解決那種需要，起而購買，購買的結果是滿意或是不滿意，根據這幾個步驟，我們可以劃成一張圖表如下：

需要→解決→購買→滿意或不滿意

對於這需要的研究，可以說是推銷或廣告成功的先決條件，事實上我們製造一件貨品或貢獻一種服務，一定要能夠解決一般人的需要，方能事半功倍，如果在電力沒有限制，到處有電燈的時候去推銷油燈，一定不會成功，因為油燈決不是社會大眾所需要的。

有時候要推銷一種新品時，就要想法去使主顧感覺需要的存在，從前有一個推銷員能夠把電氣冰箱推銷給一個住在冰天雪地中的愛斯基摩人，他購買冰箱，並不是由於需要使用冰箱，目的所在，無非在向同伴們誇耀他據有一件最新式的東西，但這也是合乎心理學的，所以在進行推銷工作或是撰製廣告的時候，必須多方考慮，出奇制勝，方可以得到特殊的成功。

我們不妨再把人類天性方面的需要列述於下：

甲、吃的需要：這一種需要可以說是生出來就具有的，中國也有「食色性也」的一句話，因此食品廣告祇要說得人垂涎欲滴，就可以產生效力。

乙、收藏的需要：一般人都希望增加他們的私產，如購買一輛汽車等，因為一般人都有一點虛榮心的，因此利用了這一點做廣告，也可以產生良好的效力。

丙、減除痛苦或勞力的需要：那一個人不希望去除痛苦，同時一般人都希望能夠節省勞力，因此出售頭痛藥的廣告在圖畫中表明未吃前的痛苦，和已吃後的愉快，可以使讀者起而購買，或者在推銷可以節省勞力

的工具的時候，說明使用以後，何等快樂，也可以使讀者起而購買。

丁、避免危險的需要：預防性的藥品，可以採用這一種心理。

戊、行動的需要：就是說希望看，聽，或參加某種行動的需要，凡是音樂會，馬戲團，旅行等就可以利用這一點人類的天性。

己、社交的需要：在男女之間的社交生活，可以產生許多營業，所以李施德霖嗽口藥水，可以醫治口臭在廣告中畫一對男女，一個女的在避開男的，因為他有口臭，就可以引起許多人的注意。

庚、保障的需要：無論男女，對於他們的子女，都是愛護的，因此利用保障他們的心理，也可以做成廣告，同時凡是保障家庭安全的，如人壽險或門鎖等，都可以引起一般人的購買動作。

辛、美的需要：愛美是人類的天性，因此許多化粧品和服飾就因為這一點心理而能够銷售。

壬、舒適的需要：每一個人是希望舒適安樂的，安樂椅等設備就可以援用這一點需要而製作廣告。

癸、上進的需要：一般人都是希望上進的，許多書籍，學校，就可以利用這一點製成廣告。

根據上述的各種需要，就可以研究我們在製造中的貨品，終究能够合於那一種需要而製作廣告，但在製作的時候，可以有三種方法，不妨分述於下：

第一種方法：反面的方法

這就是說用不舒快的方法，例如做頭痛藥片的廣告時，就畫一個男人或是女人，痛得愁眉不展，下面的文字用「速服××立即止痛」這就是反面的做法，對於藥品最爲適宜。

第二種方法：正面的方法

這就是從愉快的一方面做，再以頭痛藥片而論，那末可以畫一個男人或女人，手裏拿一片藥片，嘴裏說「頭不痛了」。廣告的技巧，雖不能如此簡單，但可以說明這原理。

第三種方法：限制的方法

許多人做事，都有一種猶豫不決的性情，因此要他們起而實行，必須有一種催促的情形。限制的方法，就是含有催促的意思，譬如說某某貨品以二千件爲限，售完即行截止，那末許多人都要爭先恐後地去購買，我們通常也很容易看見「大減價祇有×天了」等廣告，用意所在，也是在於催促讀者立即購買的意思，這就是利用限制的方法。

至於我們終究應該用那一種方法，那末先要考慮，用那一種方法，最爲合理，最能够產生良好的效果。

幾種廣告的法則

廣告是登載出去供多數人閱讀的，不像推銷員的工作，往往對少數人進行的（往往是一個人）說錯了話可以隨機應變，加以更改，廣告就不能更改，所以製作廣告，必須非常慎重，要以迎合大衆的心理爲前提，

這裏有幾種法則，是在製作廣告時，必須遵守的。

第一個法則：確定需要的存在

我們要推銷一件貨品，一定要使未來的主顧感覺到需要的存在，我們也要想盡方法，產生這種需要，譬如說一個人有了一副眼鏡，不會想到再去購買一副，不久以前茂昌眼鏡公司，登載廣告，說一個人祇少要備兩副眼鏡，因為如果一副損壞以後，就可以拿另一副來戴用，這樣，就使已經有一副眼鏡的人，也會感覺另外配備一副的需要了。

第二個法則：使未來主顧感覺需要能夠解決

在使人感覺需要存在以後，第一步就要使人感覺那種需要確能解決，這可以說明貨品品質的優良，和勝過同類貨品的優點，那末使人在感到需要以後，就會購買廣告中所登載的貨品。

第三個法則：使未來主顧對於貨品有良好的印象

登載廣告，一定要使人產生好感，這可以用證明等方法，從前蜜絲佛陀美容品的廣告中，在下面特別加一行「好萊塢電影明星一致採用蜜絲佛陀美容品」，有了這樣一句，一則可以產生一種好感，二則可以增加大眾的信任。

連帶地，我們可以說明一般人購買結果不滿意的情形，這往往是由於下列的幾種情形：

甲、大衆在閱讀廣告以後，想要購買，但無從購買。

這種情形，不但足以產生不良的印象，而且也足以失去廣告的效力，所以凡是經銷的商店並不普遍的貨品，應該在廣告中註明，如不能購得，可向某某地方購買等字樣。

乙、在購買的場所沒有周到的招待：這固然是屬於零售商店的事。但影響所及，也要影響貨品本身，因此有許多貨品的製造廠商，定有獎勵零售商店櫃友的辦法，如贈金贈品等，使他們樂於介紹他們所製造的貨品。

丙、貨品品質不良：這是最嚴重的問題，無論那一種貨品，要銷行廣大，並且銷行久遠，必須品質精良這一點，製造部份是應該絕對負責的。

丁、貨品與廣告中所說的不符：有許多人做了誇大的廣告，說某種貨品有什麼功效，實際上並不如此，那末，當大衆購買以後，就要感覺失望了。這一層有關廣告道德，萬國廣告協會，曾經開會通過，制定擬製廣告的法則，並且特別注重廣告的真實性 Truth in Advertising 以前上海有一家專門登載分類廣告的商店，出售各種出品，利用郵政信箱，他們登廣告出售望遠鏡，代價十分便宜，但他們所寄出的是兒童的玩具，並不是真正的望遠鏡，這種辦法，足以損害商業道德，使一般人都不信任用郵政信箱的商家，實在可以說是害羣之馬了。

(三) 撰稿方法

廣告稿件通常稱爲 Advertising Copy 並且不論是一張或幾張都用 Copy 來代表而不更變爲多數的。

在講起撰稿之前，我們先要明白一張廣告的幾個工作步驟，一張廣告，如果要發生效力，那末一定要做到下列幾步：

- 第一步 引起讀者的注意。
 - 第二步 述說貨品的優點。
 - 第三步 增加讀者的信任。
 - 第四步 促成購買的動作。
 - 第五步 貨品名稱和出售地點的述說。
- 我們再照着這幾個步驟，分別加以說明：

一、引起讀者的注意

我們登載廣告，當然希望愈多的人看見愈好，如果登載廣告而不能爲許多人所注意。那末決不能產生預期的效力，所以第一步一定要做到能够使大衆立刻看見的地步，現在的報紙上，往往有許多廣告登載在一起

那末我們非要做成一張鶴立雞羣的廣告不可。

要把我們的廣告使人立刻看見，有下列的方法：

第一，我們可以用較大的地位：因為廣告地位較大，就容易使人見到，一張全幅廣告，比一張半頁地位的廣告，更容易使人見到，這在目前報紙地位很有限制，因此使做廣告的人，也有無從發揮之苦，但到將來報紙篇幅增加以後，一定可以登載大幅的廣告的。

第二，選擇較好的地位：在報紙的同一面上，登在上面，比較登在下面為好，申報，新聞報，在報名下的一方地位，廣告刊價較別個地位為大，就是因為這個地位容易引起讀者注意的緣故，普通在雜誌上面登載廣告，那末後封面和前內封面，以及目錄旁邊和文字對面的地位，都是優好的地位，一個負責廣告的廣告主任，要想盡方法，去獲得優好的地位，因為廣告登在優好的地位，給大眾看見的機會也就較多。

第三，利用空白：一張廣告的中間或四周一定要有充分的空白地位，決不要把一則廣告，塞得結結實實我們祇要翻開報紙來看，凡是有相當多的空白地位的廣告，終比較地能够引起我們的注意。

第四，利用特殊的邊緣：這個原理和第三項相同。

第五，利用動人的圖畫：有人說：「圖畫是人人懂得的文字，」這句話的確是很對的，也有人說：「一張優美的圖畫，可以抵得上說一千句話，」由此也可以知道圖畫的價值，這一點在歐美各國因為印刷技術的

進步和報紙雜誌篇幅較大，又能充分利用照相，所以廣告中的圖畫，的確能夠引人入勝，看了圖畫，已經使人感覺到很濃厚的興趣了。

第六，利用鮮艷的顏色：這在路上的油漆牌等，可以利用顏色的地方，就應該儘量地利用，使人注意，在可以用彩色印刷的雜誌廣告中，也可以應用鮮艷的顏色來引起讀者的注意。

二、述說貨品的優點

在一則廣告引起了讀者的注意以後，接着第二步，就要述說貨品的優點了，第一是須要用醒目的標題，使讀者在看見了廣告之後，立刻把握住他的注意力，接連着讀下去，標題之外，廣告文字中的開首幾句，也是十分重要的，所以這一步工作，是應該由標題和文字中，最初的幾句完成的。

三、增加讀者的信任

一般人在購買貨品之前，他們對於貨品一定要有相當的信任，如果他並不信任廣告中所登載的貨品，他決不會起購買的動作，從前派卡汽車有一句很好的標語：請你問一個買過派卡汽車的人「Ask The Man Who Owns One」是很足以增加讀者的信任的。因為一個已經購買的人一定樂道牠的優點，即使普通戲院廣告中所說的「連滿二十三場」，也是增加讀者信任的方法之一。

四、促成購買的動作

在廣告文字的末了，應該加一句促使讀者立即起而購買的句語，諸如：「請今日即購買一瓶試用」。
「何不即日購買？」等。

五、貨品名稱和出售的地點

在讀者要起而購買的時候，在什麼地方可以買到，是應該寫明的，例如：「各大商店，均有經售」等。如果分銷並不十分普遍，恐怕讀者不能買到而感覺失望，那末應該附帶一句如：「如不能購到可向××路××號本公司直接購買」，從前韋廉士醫生藥局，他們的貨品可以說是行銷得很普遍的，但在他們的廣告裏，仍舊有這樣的句語，可見他們做事的審慎了。

同時貨品的名稱，也應該用較大的地位排列起來，使讀者有深刻的印象。

以上五種成分，可以說是製作廣告的一個通則，尤其適應於篇幅較大的廣告，但在做提示廣告的時候，也可以應用，不過把第二第三第四，三點做得簡單些而已。

實際工作

在撰製廣告的實際工作方面，那末我們要分三方面來講。

第一、文字方面：

做廣告的文字，必須簡單，明瞭，淺顯，因為廣告並不是供一部份人欣賞的，而是給大眾閱讀的，所以

一定要使牠容易爲一般人所明瞭，如果在廣告中用了生疏的字，並不是一般人所能夠了解的，那末就要失去一部份人的注意了。

第二、排法方面：

通常撰製廣告的人稱爲Copy Writer，他的工作是寫成了文字——標題和文字，他寫成以後，就去交給設計排法的人，這設計排法的人稱爲Layout Man，他的工作就是就規定的地位之中，分配那一個地方放置圖畫，那一個地方排列標題，那一個地方排列文字等。

第三、繪圖方面：

在排法設計妥當以後，就要請畫師根據規定的尺寸去繪製圖畫，一方面交排字部份去排列鉛字（有時候這排字的工作用手寫的字體，或者由報館或雜誌社中去負責），等到圖畫部份完成以後，就可以發交製版的公司去製版，等到版子做好，那末一則廣告，可以說是完成了。

實例

在這裏我們可以舉一個實例來說明撰稿的方法，當康福麥乳精問世的時候，需要做一套廣告，就把各個優點摘錄起來，加以研究整理，結果在每一則廣告裏面，講述一個優點，我們不妨把各廣告的標題列出於下，每一則廣告的文字和圖畫，都是根據標題而發揮的。

一、康福麥乳精

製法，品質，包裝，無不勝人一籌。

香味，色彩，補力，超過同類出品。

乳味特濃 滋味腴美

溶化迅速 絕無渣滓

隨便乾吃 別有風味

空瓶用途 人人喜歡

退瓶還洋 可作一元

二、乳味特別濃厚，足證補力偉大。

沖飲絕無渣滓，足見純粹非常。

三、真空玻璃瓶裝，賣了還是服務。

(因爲真空瓶裝，可以有許多用途，所以下面的小標題有：)

甲、真空瓶裝打破記錄。乙、利用玻璃瓶保藏菜肴。丙、空瓶自製罐頭水菓。

四、四十秒鐘製成美味滋補飲料，不亦迅速乎！

五、未開見其色，已開聞其香。

六、父母爲愛護兒童，滋養兒童，發育兒童，康福兒童，應當飲以康福麥乳精。

七、探望病人，不可缺少。

八、買一康福麥乳精，送一康福麥乳糖。

現在把一則完全的廣告文字抄錄於下，以供參考。

甲、標題（一）未開見其色 已開聞其香

標題（二）康福麥乳精

品質，製法，包裝，無不勝人一籌。

香味，色彩，補力，超過同類出品。

乙、文字：康福麥乳精，因用最新式之真空玻璃瓶裝，握在手中，即可目睹康福麥乳精之色彩，不深不淡，立刻可以辨知其製造之精邁，待旋開瓶蓋，即有一種促進食慾之香味，使人覺其腴美濃郁，而沖飲一杯，絕無渣滓，補力偉大，故購服康福麥乳精，自始至終，令人滿意。

丙、增進信任：以康福多之信譽保證康福麥乳精之品質。

丁、促進動作：買一康福麥乳精，送一康福麥乳糖。

目前購買康福麥乳精，瓶內更附有贈券，憑券可向本廠掉換康福麥乳糖一瓶，五千瓶為限，送完即行截止。

戊、地點：上海淡水路二五至三一號正德大藥廠榮譽發行。（這一則廣告的整個形式請參閱參考資料）

參考品

每一個撰製廣告的人，都有一本手冊，隨時把看見而自己認為優良的廣告剪貼起來，以供隨時翻閱參考。又國外的雜誌上，充滿着優良的廣告，也值得時常閱看參考。

（四）廣告信札

在第一節裏，曾談起郵遞廣告，這一種郵遞廣告，在原則上就是利用信件，或精美的印刷品，直接寄給

各處的特選的人名錄。

這一種廣告的實施方面，最首要的一步工作，就是收集人名錄，這種人名錄的收集，是以購買力為標準的，最普通的是電話簿上的姓名，在以前，凡是裝有電話的住宅，經濟力量終比較地強大，因此很有人利用電話簿上的人名，來分發廣告信札，此外凡是各個高尚團體的會員名錄，也是很適宜的，例如銀行公會的會員錄，就是很有價值的，不過一般比較有地位的團體，都不願意把會員名錄，流到外界的手裏，因為在會員名錄上，往往印有各會員服務的地點和住所，如果被一般不法的人利用以後，就要發生麻煩，所以要得到這種會員名錄，祇有向那種會員方面去獲得，這是以一般購買力為標準的辦法。

另外有一個方法，是挑選適合於商品個性的人名錄，譬如我們是推銷汽車零件的，那末，我們最好是去覓得汽車用戶的人名錄，（這一點是比較困難的，因為市政當局，決不允許把這種名錄流傳到外面去的），如果我們是推銷化粧品的，那末我們最好能够收集婦女團體的人名錄。

此外還有幾個收集人名錄的方法，不妨列舉如下：

一、各雜誌的定戶，這些定戶的性質，可以由雜誌的性質而決定，譬如家庭月刊的定戶，一定對於家庭中的幸福非常重視的，凡是能够促進家庭幸福和美滿的東西，都可以向他們推銷，譬如無線電雜誌的定戶，一定對於無線電方面感覺興趣，如果我們有無線電零件要推銷，就可以利用這個定戶的名錄。

二、有許多貨品，都備有樣品，那末在登載廣告的時候，就可以在廣告裏面，附一張贈券，使他們可以剪券索取樣品，這些索取的人的姓名和住所，可以記錄起來，編成一個人名錄，因為他們既然索取過樣品，那末已經和我們有一點關係，再用廣告信札，去請他們購買，可以收事半功倍之效。

三、還有一種方法，很適用於零售的商店，就是把那家商店附近一區的住戶的姓名和地址都收集起來。編製一個人名錄，凡有印刷品分發的時候，就可以利用這個人名錄。

郵遞廣告的種類

在這種郵遞廣告中，可以包括下列各種廣告品：

- 一、純用信件附寄說明書。
- 二、寄發傳單之類的印刷品。
- 三、寄發吸墨水紙。
- 四、寄發日曆等有用的東西。

一、純用信件附寄說明書：在中國的情形，因為教育並不普及，所以一般人的信札來往，並不頻繁，不像英國，在每一家的門口，有一只信箱，因為寄來的信件特別多，因此有許多人，竟然感到廣告信件太多，在門口的信箱旁註明：「廣告信件，概不接受，」的字樣，但話雖如此，凡是廣告信件，依舊是要投進去。

的，不過這一個例子，正足以說明廣告信件的繁忙。

在分發廣告信件的時候，有幾個必要條件，是應該注意的：

甲、印刷必須清晰。

乙、紙張必須堅實。

丙、語氣必須大方而富有情感。

丁、含有促進動作的語氣。

以前當家庭年刊第二集出版的時候，曾印刷一封廣告信附寄該刊的目錄一份，寄交家庭月刊的定戶，那封廣告信札的原文如下：

逕啓者，敝社編印之家庭年刊第二集，刻已出版，爲特謹將目錄一份附呈，至希
鑒收，日來溽暑困人，正可借此消遣，尙希卽向附近報攤購閱爲幸，專此奉達卽請

大安

人生出版社謹啓

這一封信發出以後，很有相當的效力，而且這方法比登載報紙廣告更爲有效，因爲報紙廣告限於地位，不能將目錄全部登入，用廣告信札，就可以附寄目錄了。

在國外爲了使收到的人有一種親切之感起見，把廣告信札印得和臨時用打字機打成的一般而把名字臨時加上去，但這在中國就很難辦到，添加姓名，更爲困難，所以祇得不用名字。

二、寄發傳單的方法：在印發傳單的時候，最好要具有一點新聞價值，比較可使讀者產生興趣。

三、寄發吸墨水紙：在寄發這種印刷品的時候，印刷應該力求精美，通常藥廠把吸墨水紙寄給各個醫生就是因爲吸墨水紙，可以應用，使收到的人不會立刻把牠棄去，在設計這種廣告品時，當於顧到精美之外，再顧到牠的用途。

四、寄發日曆等有用的東西：在中國分發日曆，是很有效的廣告方法，以前會盛行一種月份牌，近年來，因爲印刷成本較大，所以就很少有商家分發了。

在國外有專門製造各種廣告贈品的商家如日記簿，記事冊，尺，香煙灰缸等，每天可以應用的東西，如果廣告預算相當地多，就可以採用。

第九章 銷售方法

(一) 推銷員的雇用

在雇用推銷員的時候，應該絕對慎重，因為一個推銷員如果沒有推銷的才能，雇用以後，就不能有良好的成績表現出來，同時推銷員代表公司到外面去推銷貨品，如果產生不良的印象，不但推銷不能成功，並且對於他所代表的公司，也有很壞的影響。

通常在雇用推銷員之前，應該要經過幾次的測驗，方始可靠，下列的幾種方法，是可以採用的：

一、面談：面談的目的就是要詢問推銷員的一切情形，那時候應該使推銷員處於一個極自然的情狀之下，絲毫沒有什麼不痛快的感覺，要讓他儘量地發揮他的意見，在這種地方，應該儘量使空氣緩和，不要成爲一種純粹公事公辦的手續，而應該造成一種親切的感覺，使一個應徵的推銷員，毫無顧忌地說話，某次有一個推銷主任，知道一個來應徵的推銷員在某一個廠中工作過的，但是他並沒有說起那一個廠家的名字，他就問「你不是在某廠裏工作過的嗎？」那個推銷員面孔紅起來了，他說：「那只是很短的時期，所以我以爲並沒有什麼關係」。但事實上這是不應該的，後來那推銷主任去問那個廠家，據說那推銷員是因爲不忠實而被辭

退的，所以在這種情形之下，很可以發現許多寶貴的事實。

二、忍耐的測驗：做一個推銷員，忍耐的功夫是不可缺少的，有時候去看一個主顧，要等待幾個鐘點，有時候要跑好幾次。從前有一個經理向一個年輕的推銷員說：「我要告訴你，我已經回絕了二十三個推銷員，你已經是第二十四個了」，那推銷員說：「我就是那二十三個推銷員啊」因為他已經來過二十三次了。

從前美國有一家公司在招請推銷員的時候，把推銷員等待的座位放在一個陽光非常強烈的地方，看他們能够不能够任受。

在美國會有一個遠近聞名的推銷員，他的能力是一般人所欽佩的，有一個很大的公司預備請他加入，就先請了一個副經理去和他做了一次初步的談判，並且約定了日期請他去會見副總經理，那推銷員果然準時而到，但那個副總經理正在寫信，所以和他握手以後，繼續寫了二十分鐘的信，寫好以後，又到外面去了十五分鐘，等他回到辦公室裏，又說他有一件事要立刻處理，那推銷員就請他約定時間，以便到下午再來訪問他。

在下午那推銷員到達的時候，副總經理正在開會，繼續了幾分鐘之久，他開完了會，向推銷員說：「我們的勃朗先生對我說，你有意來參加我們的公司，我希望你能够把你的建議告訴我」。那推銷員說：「我是你們的勃朗先生請我到這裏來的，我根本並沒有什麼意思要來參加你的公司，我想我們之間一定有一點誤會

了」，他說完以後，就分別了，這一個情形，可以說是那副總經理的錯誤，因為一個人的忍耐，也是要有相當限度的，如果一味叫人忍耐，有時候反而得不到預期的效果的。

三、難題詢問：這也可以說是一種考試的方法，即使一個推銷員對於某一種行業，並沒有什麼研究，但從那種問題的詢問中，很可以知道那推銷員是不是有思想的。

從前有一個人壽保險公司的營業主任在雇用推銷員的時候，就要提出下列的許多問題：

- 一、你曾經投保人壽險嗎？多少？
- 二、是別人賣給你的，還是你自己投保的？
- 三、如果你被派來看我而我的祕書對我說我很忙，你應該怎麼辦？你將對我的祕書說什麼？
- 四、如果你遇見了我，我對你說我已經投保了足額的人壽險，你將怎樣答覆？
- 五、你說了你的話，我說我是向一個朋友那裏投保的，所以我不願意和你來往，你將怎樣答覆？
- 六、當你說得我有點興趣了，但是我說：「那需要很多的錢，等到下一季再說」。你將怎樣？
- 七、我或者說我的太太反對我再增加人壽險的保額，你將怎樣？
- 八、如果我說我並不相信保人壽險，你將怎樣？
- 九、如果我說：「我可以把錢用別種方法運用」。你將怎樣？

對於這個方法，有許多人表示同意，因為一個推銷員如果能够回答這些問題，他一定能夠隨機應變地去向外發展，產生很好的成績。

四、體格方面的檢查：一個推銷員，必須是一個享有健康的人，如果他的身體缺乏健康，那末他一定沒

有充足的精力去應付他的工作，再不然在一天之中決不能去應付多數的主顧，因而減低他的工作效率，尤其因為推銷工作的進行是完全出於自動的，如果身體缺乏健康，就打不起精神來，做事至多做完了他的本份，要希望他具備創造的能力是不可能的了。

推銷員的需要

關於推銷員的需要，是要隨着各種行業而定的，我們可以分爲下列幾個先決問題：

一、雇用沒有經驗的還是具有經驗的？

這一點是各有利弊的，沒有經驗的，就要用一番訓練的功夫，但是他們沒有不良的習氣，有經驗的推銷員，他們不需要訓練，但是很可能地他們會有不良的習氣。

二、是否要具備專門學識？

在出售普通一般商品的時候，並不需要具備什麼專門的學識，如果是推銷藥品而須和醫生接洽，那末最好受過大學的教育，銷售機器等，也需要具備專門的學識。

三、用男的還是女的？

這也要看貨品的情形而定，有許多貨品向女界推銷，那末用女推銷員可以使進門較爲便利。

選擇的方法

在雇用推銷員的時候所做的選擇工作，可以分爲下列幾個步驟：

(一) 面談：忍耐測驗，難題詢問，體格檢查，詳細情形已經在上面說過。

(二) 與推銷員必備條件相比較：一個成功的推銷員，一定要具備許多成功的條件，下列就是最重要的幾點，這可以用觀察的方法和利用面談和詢問的時候觀察出來而實行記錄：

甲、衣着：他的衣着是否合宜？

乙、體格：他的身體是否健康？

丙、面貌：他的面貌是不是可愛，他的眼睛是否動人，他時常笑嗎？

丁、禮貌：他懂得禮貌嗎？

戊、應付：他應付人是不是合禮的？

己、精力：他有充足的精力嗎？

庚、聲音：他的聲音是不是動聽的？

辛、言語：他的言語是不是沒有錯誤的？

壬、簡潔：他敘述一件事情是不是簡單而明瞭？

癸、理想：他是不是具有理想？

子、教育：他所受的教育足夠應付本業的需要嗎？

(三) 與固有推銷員比較：這一個工作，就可以利用上面第二種方法所得的結果與固有的推銷員比較一下，就可以知道他是否能夠和他們處於同等地位，或者較勝於固有的推銷員。

(四) 參看他的過去的記錄：這可以從調查表（參照人事管理一章中的表格）裏看出來的。

(五) 從以前的雇主那裏獲得的證明，在現代較為進步的工商業裏，如果因為裁員或者減省開支而使職員離職，終有一張證明書給那個職員，如果推銷員能夠具備這一種證書，就可以得到一個參考。

(六) 從推銷員所舉出的地方獲得詳細情形：從推銷員所舉出的人那裏，可以派員或寫信去詢問，關於推銷員過去的情形。

在經過上述手續，如果認為滿意，那末就可以談妥酬報，數目，開始雇用，或者為鄭重起見，可以訂定一個試用的期限，在試用期限中如果雙方都感覺滿意，就可以正式雇用。

(二) 推銷員的訓練

訓練的重要：關於推銷員的訓練的重要，凡是進步的主管人員都會承認，似乎不必多加申說，因為做任何事情，訓練工作是不可少的，但對於推銷員的訓練一層，有一個特別重要的地方，那就是推銷員是對外工

作者，如果他給別人一種不良的印象，間接影響他所代表的一個事業的地位，比不派推銷員出去做推銷的工作更不好。

如果推銷員所遇見的主顧是一種專家，那末更需要有充分的訓練了，例如藥廠的代表，要去會見許多醫生，如果推銷員（就是藥廠代表）一點也沒有醫藥常識，一定不能解答醫生所提出的問題，不但推銷工作絲毫沒有成效，更足以影響所代表的藥廠的地位，所以在上海的各大藥廠，在招得代表以後，一定要經過相當時間的訓練，方始可以對外做推銷的工作。

現代贊同推銷員必須經過訓練的各界，他們所持的理由，歸納起來，可以分爲下列幾種：

一、任何貨品都有一種特殊的性質，如果不加以訓練，那末不能有使人深信的言詞，可以打動對方購買的心理，所以訓練工作是不可少的。

二、任何學問，從書本上固然能够得到充分的知識，可是在實行的最初的一個時期，終不能得心應手，所以對於推銷的理論固然可以讀書，但要實行推銷工作，非加以實際的訓練不可。

三、經驗是可貴的，但經驗的獲得是要經過相當時間甚至於經過失敗的，做推銷工作，失敗一次，就很難挽回，譬如說一個推銷員，向某一家廠商推銷一件貨品，但當那廠商決定不買的時候，再要第二次去做推銷工作，就很困難了，所以採用訓練的工作，可以減少失敗的機會。

四、推銷工作的進行，是需要具備充分的自信力的，如果一個推銷員沒有自信力，那末經不起主顧幾句話的反駁就要啞口無言，所以在訓練的時候，應該把主顧可能提出的各種問題，加以研究，隨時解決，那末真正遇到那種問題的時候，就可隨機應變而加以應付了。

五、一個善良的推銷員，可使主顧產生好感，這好感就是商譽，商譽在事業經營上是一種無形的資產。由於上列的理由，大都工商界在雇用推銷員以後，總要經過二個月至三個月的訓練時期。

訓練的方式

關於推銷員的訓練的方式，可以分爲下列幾種：

一、私人的教授：這在中國尙沒有存在，因爲中國人對於推銷員尙不重視，其實推銷員所能獲得的收入往往比做內部工作的人爲多，因爲一個推銷員除了薪金之外，有佣金可得，他愈努力，他所招得的營業愈大，那末他的佣金也就愈多，所以一個推銷員的收入是可以無限制的，在中國工商界需要大批推銷人才的時候，很可以由私人教授，來訓練出一班有用的人才。

二、函授學校：美國的萬國函授學堂，設有推銷和推銷管理一科，英國的奔納氏函授學校，也有這樣一科，專門講授推銷的方法。

三、訓練班：最能切合實際的方法，可說是在工廠中成立一個訓練班了，可以按照自身的需要，而加以

訓練，比較更能切合實際。

一個實例

現在不妨舉出一個實例來，說明推銷員的訓練工作的進行：在美國加數機公司，在二三十年之前，已經開始訓練推銷員，該公司推銷訓練部主任歐文先生，曾在推銷主任協會中，作如下的演說：

我現在要敘述一點我們對於推銷員所做的工作，也許是為大家都樂於知道的，這一種訓練，是特殊的而不是一般性的，因為我們所銷售的，是一種特殊的貨品——加數機。

當一個推銷員被我們錄用以後，就要在一個專家領導之下研究二個星期，這研究的工作，分為二步。

第一步是研究市上對加數機的需要，為什麼商人們要用加數機，關於這一點，可以舉一個例子來說明，從前某處開一個展覽會，有一個廠家去參加，希望出售抽水機，但並沒有成效，但聽說另一家廠商也參加那個展覽會，却已經銷去了好幾架，於是就去參觀一下他們的方法，原來他們用一個農夫在演說他怎樣可以在同樣的時間之中在每畝地中多灌二十五桶的水，許多聽眾覺得很有興趣，於是就領他們到旁邊一個地方給他們看抽水機，這是合乎推銷原理的，因為他先鼓起了一般人的興趣，接着就出售他的貨品，所以是很成功的。

第二步是把我們的加數機的每一個部份拆開給推銷員看，使他們知道加數機的構造和每一個部份的功用，因此他們也知道了關於我們所製造的加數機的一切優點。

接着就是實際推銷的試行，這是推銷員開始工作的第一步，在他出去做推銷工作的時候，在最初的幾天是由一個有經驗的推銷員陪同出去的，由此他可以學習那有經驗的推銷員的一舉一動，每天的成績都有報告。

這三步的練習，需要三個月的時間，如果成績良好，就被派到廠中特設的訓練班裏去，那個訓練班由七個推銷專家負責主持，需時五星期，往往是在夏季舉行的，由公司給付一切費用，每天早晨，負責主持的訓練者總要集會一次，共同討論當天事務的進行，在五個星期的終了，就可以開始推銷工作，在終了的時候，並且告訴推銷員那不是一種

學術的完成，實在是一種學術的開始。

在正式工作開始的時候，每天早晨出發，做推銷工作之前，一定要經過一次集會，討論各種問題，並且給予推銷員以相當的鼓勵。

每隔六個月舉行大會一次，把外埠的推銷員，也都召回來共同參加，我們覺得以上所說的方法，做得相當的成功。

(三) 推銷員的鼓勵

每一個人如果要產生優良的工作效果，鼓勵是很必需的，所以鼓勵一點並不是限於推銷員，不過推銷員的工作，很需要他自動去努力，所以更需要上級的鼓勵。

一個推銷主任如果能够鼓勵他的推銷員，那末他就能夠組織成一隊強有力的推銷陣容，能夠到達他所預定的數字，同時可以產生一種生氣勃勃的新精神。

同時推銷員之需要鼓勵，還有一個很大的理由，就是推銷員向外界去推銷貨品，很容易遇到阻礙，例如工作了一整天，絲毫沒有什麼成就，就不免灰心起來，這時候如果推銷主任不去加以鼓勵，他就打不起精神來工作，工作效能自然要大為減退。

推銷員還有一種情形，就是一件營業並不一定能在短時期內成就，一個推銷員如果沒有毅力，他就不會

繼續努力下去，甚至於半途而廢，那末在推銷員的本身，減少收入，在推銷主任方面減少效率，在公司方面就要減少營業的數額，因此鼓勵的工作，在無形中可以產生很大的效力。

一個推銷主任，要担任這種工作，他必須能够為推銷員所擁護，所以他最好是一個老練的推銷員，那末推銷員對於他可以心悅誠服，聽從他的勸導。

從前有一個大學畢業生，他在畢業以後，加入了一家廣告公司，就出去做推銷工作，在最初的一個時期因為他對於廣告方面，並不熟悉，因此也就沒有多少話可以說，成績並不好，到了相當時期，他覺得灰心了，要想辭職不幹，後來一個推銷主任，就帶他一同到一個主顧那裏，在那推銷主任進行推銷工作的時候，他在旁邊聽着，後來他感覺原來做推銷工作可以有許多話要說，因此就引起了他的興趣，繼續努力，並且把他所聽到的話，舉一反三地應用起來，不久他就成爲一個最出色的推銷員，這一種情形，也可以說是由於鼓勵而產生的效果。

要鼓勵一個推銷員，最大的先決問題，是養成他堅強的自信力量，這自信力的養成，可以由於下列的工作而做到：

- 一、讓推銷員知道他所服務的公司，是十分可靠而且聲譽卓著的。
- 二、讓推銷員知道他所推銷的貨品，是絕對可靠而且品質非常優良的。

三、讓推銷員知道他所做的推銷工作是十分有意義的。

關於第一點，在雇用推銷員的時候，就可以把公司的歷史，以及組織，詳細地告訴他，譬如說一個招徠保險的推銷員，他對於自己的公司，並沒有信任，那末他就要有一點猶豫了，因為每一個人對於自己的名譽都看得很重，萬一將來不能賠款，他的名譽也就要大受損失。國外的廠商，往往印就各種說明書，說明公司的立場和範圍，在十年，二十年，或五十年紀念時，更不惜工本地印製特刊，這一方面可以使外界人士信任，同時也可以增加自己職員的信任，推銷員看了這種說明書，可以知道他所代表的公司是十分光榮的，有時候一個人在選擇職業的時候，也要選擇一家範圍較大的公司，不願意在小範圍的公司服務。

有時候，一家公司是時常登載廣告的，這對於推銷員的工作方面，也要便利不少，因為一般人已經知道了他所推銷的貨品，所以廣告工作是可以幫助推銷工作的進行的，用了廣告，可以使推銷工作，事半功倍。

關於第二點，當一個推銷員加入公司的時候，就要由推銷主任詳細把貨品的優點解釋給他聽，如果自己製成廠而裏面的管理和所用的原料都是十分可靠的話，就可以領着推銷員參觀一次，使他有一個深刻的印象，那末在遇到主顧的詢問或有疑問需要解釋時，就可以應付裕如，並且能够使人深信，否則對於推銷工作的進行，就要發生阻礙。譬如我們在推銷一種煉乳，當主顧問我們所用的牛奶是那裏來的，我們所用的鐵罐是不是可靠的，如果我們自己也不知道，那末就無從對答，因為說慌終究不是一個好辦法，所以製造貨品，

要求成功，非實事求是不可，決不能隨便。

關於第三點，那末也可以說是一個公司成功的先決條件，我們製售貨品，一定要對於社會有益，如果沒有利益，那末就不必製造，即使製造出來，也不能維持久遠，如果我們所製造的貨品，是有益社會的，那末推銷員所做的工作，也就是有益社會的了，例如我們製造一種營養的食品，可以促進一般人的營養問題，這就成爲一種極有意義的工作，又如我們出版一種增進知識的書籍，那末推銷員在進行推銷書籍的工作，就是有益社會的工作。

以上所講的是事前的先決問題，在開始進行推銷工作的時候，那末有下列幾點，是一個推銷主任應該做到的：

(一) 不要希望太高：一個推銷員到外面去進行推銷工作，如果他不致於有損害公司的名譽（用了不當的推銷員，足以影響公司的名譽）。那末他即使不能獲得定單，也實在是做公司的廣告工作，所以一個推銷主任，在最初的時候，祇要推銷員能够按時工作，並不偷懶，每天的工作，有準確的報告，也應該說幾句鼓勵的好話，希望他繼續努力。

(二) 代爲解決難題：推銷員在外面進行推銷工作，不免有困難的情形，這些問題，應該通知推銷員回來以後加以討論，而由推銷主任代爲解決，在這種問題之中可以包括下列幾種：

甲、關於數量的問題：譬如某一種貨品規定要賣多少，但主顧要求減少或增多，在可能範圍之內，就予以便利。

乙、關於價目的問題：主顧往往會要求減低價目，這為鼓勵推銷員起見，也不妨在可能範圍內，予以便利，但應該聲明下不為例，因為推銷員為求獲得定單起見，往往要自動跌價，這是一種最不好的習慣。

丙、關於貨品的疑問：這些問題，推銷主任應該盡量代為解答。

凡有提出的問題，都應該平心靜氣地為他解決，使推銷員的工作，可以順利進行。

(三)不時加以推動：推銷工作的進行，是隨時需要推進的，這一點的進行，可以制定一種競賽的方法先制定最低限度的推銷額，在推銷主任的辦公室裏，有一張日記表，把每天的成績記錄起來，並且可以規定第一名可能獲得什麼獎品，這一種工作，是非常有利的，在國外非常流行，有時候甚至在給獎的時候，加以宴會，每一個人是具備好勝心的，這種工作，就是好勝心理的利用。

(四)家族的聯絡：美國推銷協會主席曾經著成一本關於推銷方面的書，他說要使一個推銷員努力工作家族方面的合作，是非常有效的，所以他主張一個推銷主任應該隨時與推銷員的家族會見，雙方合作，以促進推銷員的工作效能。

(四) 推銷員的管理

對於推銷員的管理，牠的重要性，正不下於其他各部份職員的管理，所以在這裏所講到的各種方法，在管理其他部份的職員時，也可以應用。

有人說一個推銷的機構，正如一輛汽車，牠會得走動，但必須有一個善於駕駛的人去駕駛，並且時常留心汽車的內部情形，諸如車胎有沒有損壞，汽油是不是需要增添等。

對於推銷員的管理，是推銷主任份內的工作，他如果要管理推銷員而產生良好的效果，不但要具備關於技術方面的學識，更需要對於人類的品性方面，具有充分的了解。

根據有經驗的推銷主任所說，優良的推銷員，需要較少管理，因為一個能夠努力上進的人做事，往往是自動的，而不需要別人去督促的，這一種見解，是具有一種真理的，但一個推銷主任並不能放棄他的責任，因為督促推銷員，可使懶惰的成爲勤勞的，使成績不好的成爲成績優良的。

對於推銷員的管理工作，可以分爲下列三大類：

- 一、訓練推銷員，增進他們的才能，使工作能夠產生良好的效率。
- 二、鼓勵推銷員，使他們能夠打起精神，努力工作。

三、督促推銷員的工作，使他能够有最好的成績。

對於推銷員的訓練，和鼓勵方面，在前面已經加以敘述，現在要講到的是用什麼方法去管理推銷員，這一點，並不能用空洞的方法，應該用合理而且有秩序的辦法來進行，可以分爲下列三點：

第一點，制定程序：從事推銷工作，等於做一個廣告計劃，一定要在事前有詳細的計劃和準備，決不能毫無秩序，這一方面而且是一個推銷主任和製造部份，謀得聯繫的必要工作，譬如說，我們在設計一種新出的貨品的時候，製造部份和推銷部份，就要集議討論，第一次應該製造多少數量，這數量的決定，就是推銷主任應該根據調查，根據統計而提出建議。

假定我們在設計織造一種印花布，一個推銷主任就要從市面上去調查——實地去調查，在全國和在某一個城市每年可銷多少，將來貨品問世，預備佔居全部銷路百分之幾，第一步是不是先從本地開始試銷，然後再推行到全省和全國，要分幾個步驟，分幾期完成。

根據推銷主任的決定，（事實上也可以由主管當局決定而請推銷主任設法達到規定的數字），製造部份就可以開始製造。

推銷主任在取決的時候應該和推銷員共同商討，制定計劃，在多少時間之內，要達到什麼營業數字，或在多少時間之內，要使貨品銷行到什麼程度，這樣推銷主任就明白地表示了他的希望，各推銷員也可以明

白他們應負的責任，在雙方共同合作之下，就可以使工作順利進行。

在國家方面，可以制定五年計劃等方案，在一個事業，也可以制定幾年計劃，再把範圍縮小，那末一個推銷部份，也可以擬定牠的具體計劃。

這一種方法，並且還有一種心理上的作用，那就是做推銷員的因為能夠參與計劃的決定而表示興奮，他在進行的時候，也會得比較努力；反轉來講，如果一個推銷主任用命令式的方法，叫推銷員從事推銷工作，一定不會產生像共同討論，共同制定計劃所得的效果。

在推銷工作的進行中，最重要的是造成一種合作的工作（Team Work）那末就可以無往不利了。

第二點，時間的支配：推銷員的時間，其實就是推銷員的最大資產，他如果能夠充分利用他所有的時間一定可以產生良好的效果，如果他不肯利用他所有的時間，那末成績就不免減退，同時一個推銷員在外面担任推銷工作，很容易荒廢時間，尤其在外埠的推銷員，因為沒有管束，甚至生活不上軌道，弄得不可收拾。

一個推銷主任，在管理推銷員的時候，可以利用報告的方法，這一種報告，應該包括下列幾項：

一、推銷員的名字，二、日期，三、所訪問主顧的名字，地址，電話，四、訪問的結果，五、所獲得的營業數字，六、外界對於本公司出品的意見。

推銷員每天具備這種報告，可以使推銷主任每天考查推銷員的成績和工作的神情，在那一種報告表裏，

並且可以加上一條，就是所贈送的廣告品，因為推銷員在進行推銷工作的時候，不一定能立刻獲得成效，那末應該把說明書或其他廣告品，送給主顧，讓他考慮，並且可以在幾天之後，再去拜訪主顧，這樣一個推銷員即使不能獲得定單，也做了一點廣告工作。

在推銷部份裏，從推銷員的每日報告中，應該做一種工作，就是把各種被訪問者做成一種卡紙，上面列着下列幾項：一、姓名，二、地址，三、電話，四、推銷員的名字，五、第一次訪問日期，六、第一次訪問結果。（這一項可以多劃幾格，使第二第三第四次都可以填入）。

這一種卡紙，應該放在卡片箱裏，上面以推銷員為分類，例如推銷員甲的主顧，都放在一起，推銷主任可以隨時翻閱，提醒推銷員，他應該去訪問那一個主顧。

同時這一種卡紙還有一個用途，那就是可以隨時把廣告品寄去，這種廣告品的寄發，可以給予推銷員以不少幫助。

第三點，成績的記錄：推銷工作的進行，最大的目的，就是獲得營業，所以在管理方面，對於推銷員所獲得的營業記錄也就非常重要了。

推銷員的營業記錄，一方面是一種成績的報告，同時要結付推銷員的佣金時，也要應用這一種記錄。

對於推銷員的成績記錄，可以用定單為根據，譬如將定單做成三份，一份交主顧存照，一份由推銷員帶

回交推銷主任，一份由推銷員自己存根，至於推銷部份，通知製造部份，那末可以另外製定一種通知單。

一個推銷主任所管轄的推銷員，有些在本埠，可以每天相見，有些在外埠，不能每日相見，因此在管理方面，也要有一點分別，所以我們先來講本埠推銷員的管理方法。

一個推銷主任，下面終雇有幾個推銷員，他應該在每天早晨，有一個規定的時間，和推銷員們討論各種推銷方面的問題，以及當前應該辦到的那幾點。

在這一種集會裏面，可以解決許多問題，而且各人所提供的意見，可以作為制定日後方針的參考。

在集會的時候，由推銷主任負責主持，因此做一個推銷主任，應該最先到達辦公室，使他自己也有充裕的時間，可以規劃或是擬具報告或制定方針，以便在集會的時候，加以討論。

集會的時間，最好是在辦公時間開始以前半點鐘或一刻鐘，譬如一個公司規定辦公時間自從早晨九點鐘開始，那末這一種集會的時間，最好在早晨八點半就開始，所有的推銷員必須在八點半準到辦公室，因為推銷員的時間是很寶貴的，如果開會費去了很多的時間，那末就要影響他的工作時間的收獲；而且在早晨的時間頭腦比較清醒，在這時候，計劃討論，可以全神貫注。

美國百樂加數機公司的推銷主任白立德先生，曾經在美國管理協會推銷主任小組會議上，說到他們公司裏推銷員的工作程序，他說：

每一個推銷員在早晨八點半到達辦公室，就開列通知單，把所接到的定單通知裝運部份負責裝運，再把某幾家須要修理的主顧的需要，通知修理部後，把自己所需要的廣告品加以補充。

第二步工作：把隔天的工作做成記錄，列入卡片。

第三步工作：把當天的工作，加以計劃，就是準備到那一區裏去進行，從記錄方面，可以看到有那幾家應該送廣告品，有那幾家應該把機器送去試驗。

第四步工作：他就把各個主顧的地址加以整理，使路程可以不致耗費，時間也可以得到經濟。

根據推銷員試驗的結果，每一次用機器解釋給主顧聽，所需要的時間，是二十五分鐘，他就可以從事預算，每天看幾個主顧，就需要多少時間。

我們的推銷員在下午二點半到四點鐘之間完全進行新的主顧，因為新的主顧的對付，需要更多的時間。

從他所說的情形看來，我們可以看到他對於推銷員的管理，的確具有相當的成效。

以上所說的，祇能限於當地的情形，許多事業不但在本埠有推銷員，在外埠也有推銷員，對於外埠推銷員的管理，那末可以利用報告的方法，例如外埠的推銷員每一個星期應該向總公司做一次具體的報告，總公司方面，接到了這種報告，就可以知道推銷員的進行狀況，和他們的成績，但這種工作是由下面達到上面，就是由推銷員，達到推銷主任的。推銷主任方面，固然也可以用信札寄給推銷員，但那是一種個別的方法，此外還需要有一種整個的東西，去分發給各個推銷員，所以在歐美各國，凡是規模較大的事業，都出版一種雜誌，是專門講述公司自身的政策的，分發給各個同人，這一種出版物，英文名字叫做 *House Organ* 它的意思就是專門講公司自身的事情的。

這一種刊物的內容，可以包括下列各點：

- 一、由總公司所制定的推銷方針。
- 二、對推銷員所作的訓詞，諸如公司對推銷員的期望等。
- 三、公司當前的政策。
- 四、關於同人方面的各種個人消息的報道，如結婚，遷居，生育兒女，死亡等。
- 五、各地公司的最近狀況。
- 六、各地公司主持人的介紹。
- 七、各地公司主持人的零碎新聞（注重趣味方面）以及他們的消遣方法等。
- 八、圖畫或照片，卡通。
- 九、各種關於推銷方面的故事和推銷方法的介紹。
- 十、最近擬成或預備發登的廣告。

由於這樣一本刊物的出版，不但可以促進各地推銷員的工作成績，更可以使各地的工作人員打成一片，即使在私人的情感方面，也可以增加。

有許多事業因爲在各地設有分公司或辦事處，爲集合各地報告，取決未來，並聯絡感情起見，時常舉行一種全國性的會議如年會等。各地的推銷人員，都可以來參加這一種年會，在年會中並且除了正式的討論之外，更有高尚的餘興，和聚餐，使一般人對於年會非常重視。

這一種年會對於實際的推銷工作方面，也有相當輔助，那就是一個推銷主任，可以通知推銷員在年會之前，應該完成怎樣的工作。在年會之後，那末各人的興趣已經被鼓起，更能夠有良好的效果。

有時候爲事實所需，更可以把年會的時日增加，例如第一天實行交誼，第二天起舉行各種小組會議，討論推銷員的待遇，保障，福利，工作，困難情形的解除等問題，如果一個事業的範圍很大，那末更值得大規模進行，因爲由於這種會議的舉行，間接直接可以得到很大的效果。

會議的記錄以及形形色色的描寫，如果有一本刊物，那末更可以登載出來，兩者並用，相得益彰。

推銷員的待遇

推銷員的待遇問題，也是管理方面的重要問題，因爲我們決不能希望推銷員努力工作，不給他適當的待遇，要使人努力工作，適當的待遇，是非常重要的。

通常對於推銷員的待遇，有下列的幾種：

一、薪金制 固定薪金。這一個辦法，據各方面調查所得的結果，並不能稱爲完美，因爲在一個成績並

不好的推銷員，即使不十分努力，也可以按月支取薪金，在事業本身並不合算；在成績好的推銷員，不能因成績優良而獲得較多的收入，他決不肯努力，因為他得不到額外收入的鼓勵。

二、薪佣並給制 在這種制度下面，那末一個推銷員，可以每月得到固定的薪金，再加上佣金，照這種辦法，他愈努力，他的收入就愈多，至於佣金的支配，那末隨着各種不同的貨品而異，在一種利潤較厚的貨品，那末佣金應該較厚，或是在一種推銷較難的貨品，佣金也可以較厚，以資鼓勵。

三、伏馬費佣金並給制 這與第二種方法，並沒有什麼不同，不過是薪金改為伏馬費而已，所以稱為伏馬費的原因，是因為數目較小，不便稱為薪金。

四、佣金 也有祇給佣金，並不支付薪金或伏馬費，在這種情形之下，除非佣金的數目相當大，是不足以鼓勵推銷員的，而且人類往往有一種心理，萬一一次生意也沒有做成，那末就毫無收入了，而且做推銷的工作，即使他沒有定單收到，他依舊是盡了他的廣告的責任，照情理講，也應該給予他一點酬報。

佣金的支付

至於佣金的支付，也有幾種方法，不妨列舉如下：

第一種 根據貨品的售價，支取佣金，如百分之十，百分之五等。

第二種 根據利益支取佣金，例如廣告公司的營業，因為有折扣的關係，按照利益支取佣金較為準確。

第三種 佣金的計算方面，規定按次遞減的方法，營業到了相當的數目，就要把佣金減低，但這實在並不是
一個最好的辦法，因為推銷員見到了限制，就不肯努力進行了。

(五) 商品研究

關於商品的研究，在「撰稿方法」一節裏，曾經說明牠的重要，在這裏我們所說的商品，是指一個推銷員所推銷的一種貨品或是服務，因為一個推銷員有時在推銷一種貨品，有時却在推銷一種服務，如人壽保險廣告設計等。

事實上，推銷貨品，在推銷工作進行中比較地容易，因為有一種實物，從事推銷，在主顧方面，可以鑑別優良，是否值得購買，在推銷一種服務的時候，比較地困難，因為服務是沒有一定的標準的，很不容易立刻加以衡量，所以在担任推銷工作的時候，最好先從推銷貨品的工作入手。

研究的重要

我們在進行推銷工作（廣告工作亦然，同時廣告工作也可以說是推銷工作的一種）對於商品的研究，可以說是成功的先決條件，這原因非常簡單，因為我們對於自己所製造或貢獻的商品，並不明瞭，怎能够使人深信，而達到推銷的目的，現代的推銷員除了具備各種個人修養方面的必要條件外，對於商品是否有深

切的研究，可以說是是否成功的一個最大的關鍵。

研究以後的效果

一個推銷員如果能夠從事商品的研究，那末他可以獲得下列各點，這幾點都是對於推銷工作的進行方面非常重要的：

一、隨時應對：在推銷工作的進行之中，主顧方面一定會提出許多問題，希望推銷員能夠回答，如果不能回答，自然不能使主顧相信，而決定購買。譬如說，一個推銷員向醫生推銷一種藥品，他不能說出那一種藥品的成份怎樣？一定不會使推銷工作非常順利，而且要受到相當的阻礙，因此許多藥廠，在推銷員開始推銷工作之前，一定要經過幾個月的訓練工作，在訓練工作時期之中，大部份的時間，是化在商品的研究方面的。

二、解答疑問：廣告工作，有時候是應該帶一點教育性的，尤其是一種新奇的出品，推銷工作亦然，因此由於商品的研究可以解答主顧的疑問，同時更可以把商品的一切情形，用極有趣的言詞加以解釋。

三、知己知彼：無論那一種商品，有優點，也一定有缺點，自己的優點，應該怎樣宣揚，自己的缺點，應該怎樣補救，同時在市面上的同類貨品，一定很多，先知道自己的優點和缺點，更應該知道同類商品的優點和缺點，那末知己知彼，就可以百戰百勝了。

四、成爲專家：我們從事於一種行業，對於這一種行業的一切，應該知道得非常詳細，成爲一個專家，由於對於商品的不斷研究，我們就可以具備一種知識，這種知識逐漸積聚起來，就可以成爲一個專家，那末不但對於推銷工作的進行方面可以順利不少，自己在社會上的地位，也可以逐漸增高了。

從前有一個作家，在美國的麥賽月刊裏 *Macy Monthly* 裏，曾經說到商品研究的重要，現在不妨摘譯如下：

一個人的知識，並不是在於他所具備的字彙的廣大，一個推銷員，可以知道棉布，麻布，羊毛，但必須知道每一種的特性，方才能够說是真正的知道，而其備一種可貴的知識。

一般推銷員的最普通的缺點，就是對於商品的知識的缺乏，一個推銷員也許自以爲他具備必需的知識，但當他仔細研究之後，那末實在知道得並不透澈詳盡，他也許可以說出幾種不同的商品的特性，但他並不能具備關於各種商品全部的知識。

從前有一個推銷員，去推銷一種汽車上用的零件，那零件的尺寸很小，因此主顧以爲定價也是應該便宜的，如果那個推銷員並沒有仔細的研究，那末就要無言對答，結果決不會推銷成功。

所以一個推銷員要使推銷工作成功，非要對於商品有深切的研究不可。

那末研究商品應該用什麼方法呢？通常對於商品的研究方面，可以分爲下列幾種：

一、把商品拆開的方法：從前有一個百貨商店部長的朋友，到百貨商店裏去，看見他的朋友正在把一只新皮鞋拆開來，原來他是在研究牠的構造。

這是一個很好的辦法，因爲經過一度拆開之後，就可以知道內部的構造，因此得到許多可貴的資料，可以在推銷的時候應用起來，當然有許多商品，未必一定要拆開，例如推銷一架打字機，就不必把牠拆開來，祇要能夠知道怎樣應用，就可以得到必需的資料，有許多貴價的機器，更不能隨意拆開，那末推銷員可以參攷實際使用時的情形而加以研究。

二、詢問的方法：向製造的部份，詢問關於商品的各種情形，也是很好的辦法，凡是一個負責製造的人一定可以貢獻許多有用的資料。

三、原料的歷史：關於所用的原料，它的產地，獲取的方法等，都可以成爲很有趣的故事，譬如說，鱈魚肝油是挪威著名的出品，如果把挪威人怎樣捕捉鱈魚的情形採訪得來，一定可以成爲很好的資料。

四、參觀工廠：一個推銷員，如果到商品製造廠中去參觀一下，就可以得到許多新的材料，例如一只燈泡，看上去是很簡單的，但在製造方面，要經過許多步驟，在製造的過程中更要經過許多次的檢驗，這許多都是很好的推銷材料。

五、說明書：有許多工廠，對於他們的產品或服務，印有詳細的說明書，這種說明書上就有關於產品的一切情形，所以說明書往往成爲推銷員很寶貴的幫助。

優點一斑

根據美國一般廠商，對於產品研究方面，大致以下列各種優點（即推銷點）作爲根據的，在研究某一種產品的時候，從下表中選出那一種產品所具備的幾點，以供推銷時應用。

年代，靈便，開胃，外表，芬芳，奪目，美麗，清潔，舒適，便利，省費，精巧，耐用，建造便易，易於明瞭，經濟，有趣，光潔，名譽，適體，香味，新鮮，保證，衛生，輕巧，家庭自製，省力，地位優良，貴屬化，質料，用途廣博，醫藥價值，整齊，營養，裝飾，價目，樂趣，可口，純粹，包裝精美，稀有，可靠，信譽，經久，工作迅速，簡單，安全，尺寸，速度，工作時沒有聲響，式樣，重量，味道，成分，付款方法，澈底，曾經試驗，聲調，通風，可以洗濯，製作精良。

舉例

譬如說我們在推銷一種衣料，那末有下列各點就可以提出來。

一、質料——用上等棉布製造，質料高人一等。

二、經久——經久耐穿。

三、可以洗濯——洗後保證不退顏色。

四、式樣——花式是最新式最流行的。

當然上列的幾種優點，不能包括完全，在研究某一種貨品時，就應當就商品本身研究，再加增必要的優點。

(六) 主顧研究

在推銷工作的進行之中，先要知道自己所推銷的貨品的一切情形，和同類貨品的一切情形，這正是合於知己知彼百戰百勝的二句話的。

研究的工作做得愈透澈，那末進行的時候愈為順利，所以一般廠商在推銷員開始推銷工作之前，對於貨品的研究是非常努力的，（在做廣告之前也是如此）。

但是單單把貨品的一切研究得透澈，還祇是做了一半的工作，更須要把主顧的情形，加以研究。

對於主顧的研究，可以分為兩部份來講，第一就是主顧的種類，第二就是購買的心理，就是用什麼方法可以使主顧發生購買的動作，關於主顧的種類方面，是很容易解釋的，因為各人的性情不同，因此如果不是投其所好，就要格格不入，即使談話也不能繼續下去，更談不到交易的成功了。

我們可以把一般主顧，分別爲下列幾種型式：

一、不置可否的主顧：有許多主顧，對於任何事情，都不置可否，他對於推銷員所講的話會得靜靜地聽，但是毫無表示，你不知道他終究得到一些什麼印象，因爲他是毫無表示的。

對付這一種主顧，唯有用極大的耐心，否則就不會成功。

從前有一個店主，每當推銷員去看他的時候，他終要拿出報紙來閱讀，或在報紙背後講話，某次一個推銷員去看他，他又拿起報來看，但是那個推銷員靜默了幾分鐘，絲毫不響，那個店主就覺得驚奇，立刻放下報紙問推銷員：「你覺得報上有有趣的消息嗎？」那推銷員就很客氣地說：「有的，不過我每次來你終是看報，不給我一個講話的機會，今天我可不能再錯過機會了，一定要和你好好地談一會。」結果他就得到了一個談話的機會。

二、謹慎的：有許多人是具有謹慎的性情的，他對於一般人都不是很放心，這一種主顧，就須要謹慎地去對付，並且用全付精神去對付。

要對付這一種人一定要十分爽直和自然，不能有絲毫勉強或虛偽，同時對於解釋貨品，一定要非常詳盡準確，不可隨隨便便。

這種人最不喜歡油頭滑腦的人，所以那些油頭滑腦的推銷員，遇見了謹慎的主顧，一定要失敗的。

三、粗暴的：這一種主顧是很容易遇到的，但他們倒是很直爽的人，祇要有耐性，到了相當的時候，就成爲很容易應付的主顧。

四、善辯的：有許多人天生有一種好勝的心理，因此對於推銷員所講的話，就要加以辯論，但這一種人如果推銷員所持的理由充足，能够勝過他的辯論，就可以獲得成功，所以做一個推銷員，必須具備能够辯論的能力，否則被主顧辯論得啞口無言，自然不會得到定單，可是在辯論的時候，必須具有技巧，否則要得罪主顧，弄得不歡而散。

五、冷淡的：有許多人生來是很冷淡的，無論怎樣熱烈地和他講話，他終是冷冷地對付，這種主顧，祇有用耐心去應付。

對付這一種主顧，要十分留心，因爲他用一種冷靜的態度，很容易發現你的錯誤，凡是冷靜的人，講話大都也是很和緩的，在對付的時候，就要緩緩地說，說話之前，實在需要加以思索。

六、遲延的：有許多人有一種遲延的習慣，明明是今天可以決定的事，非要等到明天方始決定，這種人如果不想方法應付，往往經他一考慮之後，就會把整個計劃打消的，所以在推銷工作的進行中，時常用得着「夜長夢多」這句話，因爲唯有定單到手，方始可以高枕無憂。

要促成猶豫者的購買動作，那末可以採用限制的方法如祇有幾天了，存貨不多等，或者提出早日決定的

理由，例如「如果早一天決定，就可以早一天享受」等。

七、具有偏見的：這一種主顧是有一種偏見的，自以爲是，這種偏見，或者是對於推銷員所代表的公司或者是對於所推銷的貨品的，要解決這一種人，惟有先查出他的偏見在什麼地方，然後對針下藥，就可以解決。

八、吝嗇的：吝嗇的主顧爲數很多，他們在支出金錢的時候，是非常心痛的，這種人可以用購買後的利益和購買時的特別優待辦法去打動他，使他覺得購買推銷員所推銷的東西，實在很合算的，就會決定購買了。

九、自尊的：這種人自以爲地位很高，見識很廣，見解很對，他們一定不喜歡推銷員和他們爭辯的，他們是喜歡奉承的。

一個推銷員在逢到這種主顧的時候，就要在開頭的時候，順着他的口氣，然後再講出理由來，例如「張先生，你的意思很對，你的確是一個專家，但是據最近調查所得，……」這樣他就接受你的意見，如果不把他捧一下，立刻說出理由，他會拒絕接受的。

十、婦女界：大部份零售商的貨品，是由婦女界購買的，在婦女界中，當然也包括上列幾種型式，但據統計所得，婦女界購買貨品，大都是由於一種印象或慾望，並不是着重理智或理由的，因此印象方面是非常

重要的。

以上是主顧的種類，其次要致慮到的是購買的動機，這一方面，就要應用到在「廣告心理」一節中所講的購貨心理，就是各種人類天性方面的需要，計有：

甲、吃的需要。乙、收藏的需要。丙、減除痛苦或勞工的需要。丁、避免危險的需要。戊、行動的需要。己、社交的需要。庚、保障的需要。辛、美的需要。壬、舒適的需要。癸、上進的需要。

在推銷工作的進行之中，就要看所推銷的貨品，應該援用那一種需要，最是合理，譬如說我們在推銷一本書籍的時候，就可以援用上進的需要。

爲了使推銷工作易於成功起見，可以在事前探聽在行將接觸的主顧是那一種人，平日的的生活情形怎樣，如果我們行將接觸的一個未來的主顧是愛好書籍的，我們再利用上進的需要去進行，一定可以得到成功。

所以關於主顧的研究工作，是包括主顧的種類，這種類的區別，在多數的情形之下是要在接觸以後，方始發現的，這一點就需要不時接觸，自然可以產生可貴的經驗，再以貨品適宜於應用那種需要而進行，可以使推銷的工作，十分順利。

(七) 推銷工作的開始

推銷工作的開始，就是做實際的推銷工作，在一般人有一種錯誤的見解，以為既然不担任推銷員的職務就不必去研究推銷工作的一切情形，事實上每一個人要成爲一個成功的人物，一定要知道推銷工作的一切情形和種種方法，因爲推銷工作的成功，完全要利用心理學，如果能夠使對方聽從或接受我們的意思，就可以說是成功了。

推銷工作的幾個步驟

推銷工作事實上和廣告工作是相同的，所不同的就是推銷工作的進行，是以一個或幾個人爲對象。廣告工作的進行，是以許多人爲對象的，有人說廣告工作是靜的，推銷工作是動的。

因爲推銷工作是面對面的，因此可以用到「隨機應變」四個字，萬一說錯了話，（當然最好是不說錯，在事前必須要相當的準備）可以臨時轉變；廣告方面，那末一張廣告登載出去，就不能有挽回的餘地。所以推銷工作，果然應該慎重，廣告工作，更應該鄭重。

至於兩種工作的重要程度，那末是相等的，有了廣告，決不能缺少推銷的工作。如果單靠推銷工作，祇能達到相當範圍，並不能求普遍。譬如說某一家工廠製造的貨品，希望全國推銷，他們可以借着推銷員的力量，使各地辦貨的人，購買經銷，但決不能用推銷員達到全國各地。因爲費用太浩大，決不能勝任，因此通常的情形，是在貨品製成以後，由推銷員向各經售商店推銷，請他們購備，等到各處的經銷商店接洽妥當以

後，就登載廣告，使大眾到各經銷商店裏去購買。

從前倫敦舉行專家會議，以為在推銷工作實施以後，三個月內登載廣告是最合理的方法。在目前看起來實在相隔太遠了。因為單靠經銷商店存貯貨品，不登廣告是賣不出去的，如果是寄售性質，那末商店也不肯把有限的地位，給沒有銷路的貨品佔去。因為一般商店的地位都是很狹小的，如果是現款交易的，那末商店決不肯使他們的資本呆住，所以往往是一等貨品送到各商店之後，廣告就應該立即開始了。

還有一種情形，可以在這裏說明，就是利用廣告，可以使貨品銷行更爲迅速，因此許多工廠在推銷的時候，把行將登載的廣告，給商店觀看，（有時候做成專門發給經售商的傳單）使他們知道不久就有很大的廣告出現，如果經銷貨品，一定可以在很短的時期中出售，使他們樂於接受，這種辦法是很合理的。

人壽險和廣告服務

在推銷貨品的時候，廣告可以達到許多地方，但有幾種營業，是要利用個別的推銷工作的，人壽險就是一種，因為投保人險，往往需要多次的會見解釋；廣告服務，也因為注重服務和商酌，必須當面會談，但一家人壽保險公司或一家廣告公司也可以利用廣告，這一種廣告在告訴一般人關於那保險公司規模怎樣偉大，或那一家廣告公司人才怎樣衆多，使推銷工作進行的時候，更爲容易。這一種廣告必須十分大方，使大家有一個良好的印象。

推銷工作既然和廣告工作相似，所以也可以分爲下列幾種步驟：

(一) 引起注意 Attention

(二) 產生興趣 Interest

(三) 鼓起慾望 Desire

(四) 決定行動 Decision

所謂引起注意，就是要使主顧對於推銷員肯注意地聽，要做到這一點，必須使他摒除其他各種思想，專門注意到推銷員。

第二點產生興趣，就是要使他對於所推銷的貨品，產生興趣。因爲產生興趣以後，然後會繼續聽從推銷員所講述的一切。

至於第三點，那末是利用各種天然的慾望或是需要使和所推銷的貨品配合起來，就是要說明所推銷的貨品，能够解決對方的某種需要。

第四點，就是推銷成功與否的成敗所繫，當然最爲重要，但如果起頭三點不能解決，決不能達到第四點所以在各點之間，要緊密的啣接，一氣呵成。

我們可以用簡單的言語，解釋這四點的工作情形：

(一) 一個推銷員的外表很大方，使人一見有良好的印象（第一點）

(二) 所推銷的貨品相當的新奇，或外表十分美觀（第二點）

(三) 能够解決對方某種需要（第三點）

(四) 現貨有限或目前購買可以享受特價（第四點）

我們把最初的二個步驟加以說明：

在「商品研究」和「主顧研究」中，曾經說明商品研究和主顧研究的重要性，以及研究的方法，在推銷工作進行之前，這兩種初步的研究工作，是非常重要的。

在商品研究之後，已經胸有成竹，就可以根據商品，去找尋對象——主顧，找尋主顧的方法，有下列幾種：

一、從各種會員錄中，找尋適當的主顧，——譬如我們要推銷一種支票的號碼機，那末找銀行公會的會員錄是非常重要的。

二、電話簿——如上海的電話簿有分類欄，可以找出各種不同的主顧。

三、廣告方面所得的人名——例如登載廣告以後，有人索取樣品或說明書，就可以按址訪問。

四、熟識的親友——在自己所熟識的親友之中，可以選出適當的對象來，再請他們介紹，就可以使範圍

擴大起來。

怎樣會見

在獲得人名之後，怎樣可以去會見呢？下列幾個方法可以應用：

一、請人介紹：這一種方法，是很普遍地被採用的，尤其是在中國，對於人情看得很重，有熟人介紹，給予一張介紹名片，容易得到會見的機會。

二、電話約定：在新進的國家裏，如果要會見一個人，可以用電話約定時間，在約定以後，就要準時而往。

三、信件約定：另外有一種方法，就是寫信要求會見，如果對方肯答應，那末就可以得到會見的機會，但在中國一般情形之下，不能產生良好的效力，因為一般人對於推銷或廣告信件，大都是置之不覆的。

四、直接要求會見：這就是到主顧那裏，要求會見，在這種情形之下，不一定一次可以會見，必須二次二次地接觸，有時候會連跑十幾次，所以做一個推銷員，耐性是十分重要的。

會見之後

在會見主顧之後，那末就要引起他的注意，在這個時候，要在最短的時間之中，看出主顧是那一種人物立即見機行事，看對方是怎樣的人物，就用怎樣的態度應付，有許多主顧不喜歡一個初次見面的人就顯出十

分視矚的樣子，在遇到這種情形，就要十分審慎。

第二點，如果主顧是一個很忙碌的人，那末決不要用不着本題的言語去費掉寶貴的時間，引起主顧注意以後，就應該做第二步工作，這可以把貨樣拿出來，使主顧產生興趣，如果是沒有貨樣可以攜帶，那末可以拿出精美悅目的說明書，這一種工作，就是在引起注意，以後接連着做的第二步產生興趣的方法。

(八) 推銷工作的成功

在推銷工作開始以後接着要做的，就是使對方產生濃厚的興趣，因為他如果對所推銷的貨品毫無興趣，他就要把他的注意力移轉到別個地方去了，推銷工作的完成，是要一氣呵成的，不能在中途停頓，最後的目標，當然是推銷成功，拿到定單，出售貨物。

要引起對方的興趣，有幾種方法，第一種是出示貨物，一般推銷員在推銷貨品的時候，總會把貨物帶去使對方可以從事研究，看到了貨品以後，就可以把注意力集中起來，這時候，推銷員就要述說貨品的各項優點，各項用度，以及購買以後的利益，使對方聽了看了感覺興趣。

萬一我們所推銷的貨品不能攜帶，例如電汽冰箱之類，那末祇得用樣本來做推銷的工具了。

如果我們進行推銷的不是貨品而是一種服務，如人壽保險之類，那末可以用說明書或其他投保人的證明

函件。

所以推銷工作固然是利用口才的，但對於推銷的工具，也不可不加注意，歐美各國的公司商號，對於推銷用的工具，都不惜工本，儘量講究，說明書決不止一種而有三四種、五六種，輪流應用。

在推銷工作的進行中，如果要順利，對於貨品的各項優點，必須詳細知道，因此「商品研究」中所說的各點，在這個步驟是可以應用而大加發揮的；同時也要針對面前的主顧，根據「主顧研究」中所說的各點，加以應用。

熟知了貨品的各項優點，一方面可以向對方解釋，同時，如果主顧提出什麼疑問的時候，也可以立即答覆。

同時一種貨品，具有許多優點，也難免具備若干缺點，在推銷工作的進行中，所有優點，應該儘量發揮所有缺點，要設法避免，如遇到對方提出的時候，也要有適當的解釋，使對方滿意。

對於顯示貨品的時候，要記住下列兩條秘訣：

一、要在適當的時候，顯示貨品。

二、要使對方參與你的工作。

關於第一點，就是先要抓住了對方的注意力，然後立刻開始，要不早也不晚，所以推銷工作的進行，是

要全神貫注的。

關於第二點如果能够做到，那末對方的興趣一定更爲濃厚。

從前有一個肥皂的推銷員，在主顧面前把一塊肥皂摔碎了，主顧好奇地問他摔碎的原因，他就把摔碎的肥皂給主顧看，給他聞，使他看到肥皂的質料，的確是優良的，後來他又叫主顧也把肥皂切開，那主顧照着做去，結果那推銷員獲得了數額很大的定單。

引起購買慾望

在主顧對於貨品產生興趣以後，就要引起他的購買慾望，這一點可以將人類的各種需要配合起來，用生動的句語，解釋，形容購買以後的情形。例如出售汽車，可以形容購買以後的情形，使對方堅定他的購買慾望。

到了這個階段可以再增加對方的信仰，譬如告訴他：購買的人已經有多少，那一個人也已經購買了，（往往是社會名人舉例的）使對方認爲購買以後是決不會吃虧的。

最後一步

最後一步那就是簽定單的一幕了，這是推銷工作中最重要的一步，到了這一步，可以用建議的方法，說不如立刻就買（也等於廣告中利用限制的方法一樣）。

但是有時候主顧不願意立即決定，在實在不能勉强的情形之下，祇得約期再談，同時推銷工作未必一次就成功，也未必次次能成功，那末在不能成功的情形之下，不要使彼此的友誼受到損害，應該和氣地退出，到了相當時期再行進行。

事實上即使定單到手，也要想法和主顧保持聯絡，例如汽車出售以後，就可以說如果遇到損壞的時候，可以代為修理，從前馬迪汽車公司曾經有一句標語：「賣了還是服務」的確是每一個推銷員應該具備的精神。

第十章 會計制度

因爲現代商業競爭非常劇烈，要謀取生存和進步，不得不有合理的理財方法，因此會計在目前更爲每一個事業所注重，有志於學習會計的，也日益增多，在學成以後，祇少他們有一技之長，可以使找尋職業的機會較多。

會計對於事業本身的重要：會計部份的主要工作，是把各種事實供給主管人員作爲參攷，因爲會計部所能供給的材料，可以使他知道自己自己的資本，應該收取的帳款，所負的債務等，總括一句，可以使他知道事業的整個情況，因此每到年終結帳，要知道一個事業的情形如何，祇要看牠的資產負債表，和損益計算書，那一方面應該糾正，那一方面應該改良，也可以從那些表格中看出來。

因爲市場的情況千變萬化，因此所記的帳目，必須準確，每月祇少結帳一次，甚至每天應該把一切帳目登載完畢，使主管人員可以隨時查看公司的情況。

有許多腐敗的組織，往往是帳目並不準確的，甚至幾個月沒有登帳，這種情形，當然在經營者方面，非隔膜，自然不會產生良好的效果。

簿記與會計：簿記 Bookkeeping 和會計 Accounting 在表面上看來，似乎是二而一，一而二的，但是事實

上在兩者之間，却具有一個分別，簿記之謂，是指登帳的工作，會計包括整個機構；即以職位而論，一個担任簿記工作的人，通常稱為簿記員，(Bookkeeper) 一個主持整個部份的人，通常稱為會計 Accountant 或會計主任 Chief Accountant，在一個會計主任下面，可以雇用幾個簿記員或幾個會計員。

簿記員所担任的工作，往往是局部的，例如某一個簿記員專門担任登錄「總帳」，他就除了「總帳」之外，其他的事不必顧問，一個會計，那末是負責全部工作的；這並不是說他要做全部的工作，而是他必須負責控制，管理全部的工作。

會計對於主管人員：當一個主管人員，必須具備會計常識，他不一定是一個會計主任，但是他祇少要懂得怎樣從資產負債表，損益計算書和其他會計方面的報告表中看出一個事業的情形，如果他沒有這種才能，他就不能當一個主管人員。即使他僥倖地獲得了主管人員的地位，他也不能應付裕如，或者經營得法。

有許多人以為會計是一種呆版的工作，因此對於會計，並不能產生興趣，其實會計方面的變化也很多，尤其是現代的簿記 (Double entry) 借方和貸方的總結數必須完全相等，在做計算書的時候，固然需要相當耐心，有時候相差了一分錢，必須找出錯誤所在，但等到幾面總數相等以後所得到的快感，也是難以形容的。

幾個重要的名詞

商業：商業在英文中是 Business 凡有商業行動的，諸如某人開設了一家店舖買賣雜貨，他就在經營商

業。

資產：每種有價值的東西，是個人或一個事業本身所有的，稱爲資產 *Assets*。資產包括現金，貨物，設備（生財），應收帳款，應收票據等。

負債：每一種有價值的東西，應該清付的稱爲負債 *Liabilities*。負債包括應付帳款，應付票據等。

資本：*Proprietorship* 就是資產總數，通常包括資本和盈利。

收益：當我們把貨品出售，除去成本，就是一個差額，如果售價高於進價，就多了一筆數目，這個數目就稱爲收益 *Income*。

開支：這是指薪俸，房租，電話等開支而言，英文爲 *Expenses*。

計算盈虧：我們可以舉一個簡單的例子來說明。費先生在七月一日拿出五千元作爲經營商業的資本，到了七月底，他要查查他自己的資本總共有多少？他在結帳以後，知道他所有資產的總數是五千八百三十一元二角五分。但是他有一筆帳沒有付清，數目是三百十六元二角五分，因此在他的資本中除去負債的數目，他的實在資本是五千五百十五元，除了他原來拿出的五千元，他就是賺了五百十五元。

這一種情形就是有盈利，有時候也不免要虧本，如果費先生的負債多於資產，那末他就是虧本了。

一個公式：要研究會計，下列的一個公式，是必須記牢的，就是

我們再以費先生在七月三十一日結帳所得的數目為例，按照上列公式，就應該是

$$\text{資產} \$5831.25 = \text{負債} \$316.25 + \text{資本} \$5515.00$$

先要弄清借方和貸方

複式簿記之稱為複式，就是每一筆帳要分為借方 Debit 和貸方 Credit 二面。

凡是屬於資產方面的，都列入借方；凡是屬於負債方面的，都列入貸方，一本帳簿是分為借方和貸方的，左面是借方，右面是貸方，如下式：

借方

貸方

舉幾個例子來說明

一、費先生在七月一日投資五千元

記帳
借方：現金帳 貸方：資本帳

二、七月二日進貨三千元

借方：商品帳 貸方：現金帳或應付帳款帳

三、七月三日楊先生取貨三百元

借方：應收帳款 貸方：商品帳

四、七月七日付吳先生薪俸二百元

借方：開支帳 貸方：現金帳

五、七月十日楊先生付清貨款

借方：現金帳

貸方：應收帳款

如果照前面所列方式記帳，應該如下：

現金		商品	
7/1	\$ 5000.00	7/2	\$ 3000.00
7/10	300.00	7/7	200.00
應收帳款		開支	
7/3	\$ 300.00	7/10	\$ 300.00
資本		7/1	\$ 5000.00

整理帳冊

按照會計的程序，應該先有日記帳 Journal 然後由日記帳登入總帳 Ledger 將來再由總帳結出資產負債表

和損益計算書，這兩種報告表往往是每到一個階段或者會計年度（通常是一年的終了，在一般情形是十二月三十一日，在國外有許多組織，也有每逢三月三十一日或六月三十日作為會計年度的）。要看一個事業的盈虧情形。在每月的月終，那末要做一張試算表，Trial Balance 以便查看記帳的時候有無錯誤，如果有某一筆帳記錯以後，就不難發現，因為借方和貸方相加的總數，就不同而有高下了，現在試把以上所說的幾種必需的帳冊加以說明。

日記帳

所謂日記帳，等於是流水帳，凡足以變更資產，負債或資本的收入或支出，都應該記帳，通常登帳的憑證是傳票 Voucher，傳票方面，可以分為收入傳票，付出傳票，和轉帳傳票三種，在傳票上並應附入單據如發票，收據等，在傳票上並且應該有主管人員的簽字或蓋章，以昭鄭重，為易於識別起見，收入傳票可以用紅色印刷，付出傳票可以用藍色印刷，轉帳傳票可以用黑色印刷。

收入傳票，是記錄收入現款，或支票的，例如收到甲先生付來貨款一萬元，就應該做收入傳票；付出傳票是記錄付出款項的，例如付電燈費五百元，就應該做付出傳票；至於轉帳傳票，那末是沒有現金收付而祇在帳面上劃帳的，例如我們應付甲先生薪俸五百元，而他應該付清貨款二百元，他願意在薪俸上扣除，那末我們祇要利用轉帳傳票轉一筆帳（借方薪俸，或甲先生戶，貸方應收帳款）就可以把那筆數目轉掉，傳票的

格式可以如下：

× × × × 公司
收入傳票 年 月 日

		\$	\$

製單員

會計主任

經副理

由傳票登入日記帳，日記帳的格式和傳票相仿，通常是照下列的格式印製或購買現存帳簿應用的：

	6		
26	現金	500.00	
25	售貨		500.00

上面的 6 字是代表日期，左面的 26 和 25 是代表由日記帳過入總帳的頁數，第一個數目字是借方，第二個數目字是代表貸方的。

日記帳應該每天過入總帳，日常事務應該今日事今日畢，不能留到隔日再去辦理，因為並不每天過清，不但不合會計的規則，臨時要知道一點事實，就無從查考，這是最犯忌的。

至於總帳那末是左面是借方，右面是貸方，通常的格式如下：

現 金 簿

1	2	5	500.00	1	3	6	400.00

第一個5名是代表日記帳的頁數，和右方6字是同樣的意思，注明頁數的用意，是易於核對查攷，有時候到了月終試算表中發現差額之後，就要把每一筆帳

加以核對，平時注明頁數，就可便利不少。

試算表

到了月終，就要實行試算，在進行這一步工作的時候，應該把總帳上每一種的結數記錄起來，例如上述總帳借方是五百元貸方是四百元，那末兩面相抵應該是借方一百元，這樣把每一種帳的借方或貸方的結餘數加起來，看看是不相等，例如下表所列那末就可以證明簿冊上所記載的並沒有錯誤了。

試 算 表

項 目	借 方	貸 方
現 金	416.61	
應收帳款	883.51	
存貨帳	500.00	
應付帳款		966.37
資 本		1500.00
暫 支	100.00	
銷 貨		2352.65
進 貨	2612.50	
房 租	130.00	
薪 俸	150.00	
雜 支	26.40	
	\$ 4819.02	\$ 4819.02

在試算表完成以後，就可以做資產負債表，或稱借貸對照表，英文中是 Balance Sheet。根據上述的對照表，可以做成下列的資產負債表。

× × 公司 資產負債表		年	月	日
資 產				
現金		416.61		
應收帳款		883.51		
存貨帳		1477.15		
合計				<u>2777.27</u>
負 債				
應付帳款		966.37		
資本		1500.00		
盈利	410.90			
除暫支	100.00			
實際盈利				<u>310.90</u>
合計				<u><u>2777.27</u></u>

這一張資產負債表是根據計算書 Working Sheet 而完成的，通常的計算書是分爲八格到十格的，按照上列的例子可以做成下列的計算書：

項 目	試 算 表		修 正		損益計算書		資 產 負 債 表	
	借	貸	借	貸	開支成本	進款	資產	負債
現 金	416.61						416.61	
應收帳款	883.51						883.51	
存貨帳	500.00		1477.15	500.00			1477.15	
應付帳款		966.37						966.37
資 本		1500.00	100.00					1400.00
暫 支	100.00			100.00				
銷 貨		2352.65				2352.65		
進 貨	2612.50		500.00	1477.15	1635.35			
房 租	130.00				130.00			
薪 俸	150.00				150.00			
雜 支	26.40				26.40			
	4819.12	4819.12	2077.15	2077.15	1941.95	2352.65	2777.27	2366.37
淨 利					410.90			410.90
					2352.65	2352.65	2777.27	2777.27

利用這種計算表，可以有幾種優點，第一，可以先把試算表做好，然後知道記帳沒有錯誤，然後把應當列入損益計算書中的幾項，寫入損益計算書，應該歸入資產負債表的幾項，歸入資產負債表，同時損益計算書中的差額（四一〇、九〇）等於資產負債表的差額，也可以證明兩者並沒有錯誤，損益計算書是以營業為前提的，資產負債表就是表明一個事業本身的資產和負債狀況。

至於第二項修正 Adjustment 應該加以說明：

第一點股東暫支的一百元應該在股本中扣除，那末就可以把暫支帳抵銷，（但在中國一般情形，資本額應有歸定不能隨意更改，可仍列暫支帳等待將來歸還時再行轉帳。）

第二點存貨帳中的五百元是上一個月結存的數目，一四七七·一五元是到了本月終檢點存貨所得的價值（因為每天銷貨，對於存貨帳沒有更動的，例如賣去了五百元貨物，應該借方是現金或應收帳款，貸方是銷貨，因此照帳面上就應該劃去五百元（貸方）再收入一四七七·一五元使存貨帳結到目前為止，本月份的實際進貨就是一六三五·三五元（二六一二·五〇（本月份買進的貨物）加五〇〇元（上月結存）減一四七七·一五元（本月實存貨物價值））。

根據上述計算表就可以做成下列的損益計算書：

× × × 公司損益計算書 年 月 日

銷貨.....\$2352.65

成本

上月結存存貨 500.00

本月進貨 2612.50

除本月結存 1477.15 1635.35

營業毛利.....\$ 717.30

開支：

房租 130.00

薪俸 150.00

雜支 26.40 306.40

淨利.....\$ 410.90

至於結算之後，就應該把一年的帳冊告一結束，然後再開始第二個會計年度。

在各種帳冊上大都表示出一個差額，例如前面所列試算表中，現金一項在借方的差額是四百十六元六角一分，其中屬於損益計算書中的各項就應該另立一個損益帳，然後把各項差額轉去，按照前面所舉的例子，

應該做下列的轉帳手續：

一、銷貨（借）損益（貸）二三五二·六五元

二、進貨（貸）損益（借）一六三五·三五元

三、房租（貸）損益（借）一三〇元

四、薪俸（貸）損益（借）一五〇元

五、雜支（貸）損益（借）二六·四〇元

按照這個手續做去，那末損益帳上就有一個借方的差額，四一〇·九〇元，這個數目就是本屆盈利，應該再做一次轉帳的手續就是：

損益（借），資本（貸）四一〇·九〇元，這樣損益帳借貸平衡，而在資本帳上，多了四百十元零九角，也就是說資本額多了四百十元零九角或者是賺了四百十元零九角。（但按照中國情形盈利不能轉入資本帳，那末不妨仍列盈利帳，再將盈利分配，分配以後，如有零數可以轉入下屆，通常稱為盈利滾存。）

避免錯誤

會計方面最要緊的是準確和清楚，以言準確，就是不能有錯誤的地方，這不但是指明數目字，即使是帳戶的名稱，也應該準確，沒有錯誤；以言清楚，那末在帳冊上最忌模糊不清，字跡潦草或是塗改，萬一有了誤入的數目，那末應該在數目上面重寫一行，把寫錯的一行用紅墨水劃去，然後由記帳員蓋章，以昭鄭重。

至於帳目的錯誤，大都是由於下列的原因：

(一) 計算錯誤

(三) 帳戶名目的錯誤

(二) 過帳錯誤

(四) 漏帳

第一種是計算得並不準確，例如三打絲襪，每打五十萬元，但在計算時發生了錯誤，結果所記載的數目也錯誤了；第二種是過入了錯誤的帳目中去，例如應該過入雜支帳的，却過入了房租帳；第三種是帳戶的名目雜亂無章，或是有性質相仿的帳戶，事實上是重覆的，不妨合併起來，減省不必要的手續；第四種是應記入帳而不會記帳。

每一種錯誤都可以破壞帳目的準確性，如果記載得不準確，那末帳目上所表示的盈虧數目，也成爲不準確的了。

要避免錯誤，或是校正錯誤，那末可以時加核對，把每一筆帳的記帳，和過帳的手續複核一遍，第二種是做試算表，可是借貸即使平衡，依舊會有錯誤的地方，例如行莊往來應該入在借方，應收帳款也是屬於借方的，如果把行莊往來誤入了應收帳款，在做試算表時，也許仍舊不易發覺，但事實上行莊往來和應收帳款完全是兩件事，所以應該逐筆複核，較爲妥當。

但錯誤終究是不能避免的，在發現錯誤以後，祇得用轉帳的方法加以校正，不過在當時仔細一點，就可

以免除不必要的種種手續。

公司會計，是指股份有限公司等非合夥或個人的組織而言，可是事實上，在會計的原則是相同的，適用於合夥的會計制度，也可以適用於公司。不過公司的範圍往往較大，因此比較地繁複或者課目方面比較地增多。在帳冊或課目很多的公司，應該另備清冊，記載各種簿冊和課目及頁數，以便查考。

因為公司的資本是由股東共同投資的，因此對於股東方面的記錄，甚為重要，按事實和法律上的需要，公司在公司中應置備股東會的決議錄，股東名簿，股票，股份轉讓記錄。

關於股東的決議錄，通常用現存的中式簿子，每次會議，應寫有會議地點，時間，出席股東人數，股數，並將議決的事項，記錄進去，由主席簽字。

股東名簿，應該列入的各項，包括股東戶名，股東姓名，通訊地址，所有的股份，每股金額，股票號碼，簽發日期，同時應用硬質的卡片編製股東印鑑，由各股東將印鑑蓋就存於公司中，使在轉讓股份或領取官利紅利時核對之用。

股票方面，在股票上應該列入公司名稱，股份總額，每股金額，總共資本，是否已經收足，呈准設立的年月日，以及股東戶名和股份及金額，由董事（通常是五人）簽名蓋章，一方面應該有存根，載明股東戶名，股份總數和股款總額及股票發給的年月日。

有許多公司，為求鄭重起見，由職掌股務，負責填發股票以及負責核對的職員，分別蓋章於股票左面空白處。

因為填發股票，往往在公司呈准設立以後，因此在收取股款時，往往先填發股款臨時收據，將來憑臨時收據，調換股票。

有時候，股東有意將股份轉讓，就須填寫股份轉讓申請書，寫明股東姓名加蓋印鑑，大概格式如左。

×××××××××× 股份有限公司

股份轉讓過戶聲請書

逕啟者茲由轉讓人將下列 貴公司 股票連同所有權利義務轉讓與受讓人雙方業已交割清楚為持聯名聲請過戶並送上受讓人印鑑卡一紙並希 查照登記為荷此致

×××××××××× 股份有限公司

轉 讓 人				受 讓 人				票面金額	備 註
戶 名	代 表 人	股 數	號 數	戶 名	代 表 人	股 數	號 數		

轉讓人
受讓人
證明人

簽章
簽章
簽章

地址
地址
地址

股份有限公司在召開股東常會和股東臨時會前照例停止股票過戶，這是因為如果繼續過戶，勢必不能規定由誰出席，從而引起種種糾葛。

這許多果然是關於股東方面的事務，有許多公司，設立股務部份，負責辦理關於股東方面的一切事務，但和會計方面，不無關係，因此會計部份的負責者，也應該知道一點概略的情形。

比較和圖表

會計方面的一切，既然是一種事業的一切的記錄，那末為便於參考起見，可以將歷年，或每月的資產負債表列在一起，可以一目了然，使一個主管人員，可以從而看出資產和負債的變動情形。

後頁所列就是一個例子：

資產	36年6月30日		36年12月31日		增或減
流動資產					
現金		44573.20		38706.10	- 5867.10
應收票據		1650.00		4300.00	+ 2650.00
應收帳款	4000.00		7000.00		
除呆帳準備	40.00	3960.00	110.00	6890.00	+ 2930.00
存貨		14079.60		18990.40	+ 4910.80
利息收入		19.40		85.00	+ 65.60
總共流動資產		64282.20		68971.50	+ 4689.30
遞延資產(另表詳列)		454.37		1314.00	+ 860.20
固定資產					
辦公用具	1250.00		1250.00		
除折舊準備	62.50	1187.50	125.00	1125.00	- 62.50
店堂用具	2000.00		2000.00		
除折舊準備	150.00	1850.00	300.00	1700.00	- 150.00
送貨用具	4500.00		4500.00		
除折舊準備	450.00	4050.00	900.00	3600.00	- 450.00
房屋	10000.00		10000.00		
除折舊準備	250.00	9750.00	500.00	9500.00	- 250.00
地產		5000.00		15000.00	+10000.00
總共固定資產		21837.50		30925.00	+ 9087.50
商譽		15700.00		15000.00	-
總共資產		101574.00		116211.00	+14637.00
負債					
流動負債					
應付票據(行莊往來)	5000.00				- 5000.00
應付票據(各戶往來)	2000.00		2500.00		+ 500.00
應付帳款	38000.00		47600.00		+ 9600.00
應付工資	495.00		568.00		+ 73.00
應付利息	155.00		54.00		- 101.00
總共流動負債		45650.00		50722.00	+ 5072.00
資本					
資本	50000.00		50000.00		
盈利	5924.00		15489.00		+ 9565.00
總共資本		55924.00		65489.00	+ 9565.00
總共負債及資本		101574.00		116211.00	+14637.00

由於比較，就可以看出各個時期中不同的狀況，一個事業的情形是好轉，還是在退步，所以這一種工作可以說是很有價值的。

另外還有一種方法就是用圖表的方法，還有二種方法，一種是達形的，另外一種是用曲線的。（見參考資料）

成本會計

成本會計的價值；現代的工商業，因為組織日就嚴密，競爭日益劇烈，而市場的情形千變萬化，因此一個主管人員如果要把一個事業處理得井井有條，非要依靠準確的數字和記錄不可。成本會計，因為可以供應一個主管人員所要知道的一切，同時更能使各個部份密切的聯繫起來，表示出製造的成本，銷貨的成本和管理的成本，就成為工商管理的一個重要部門。

如果要使成本會計，發揮牠的效用，必須從下列二點加以考慮，（一）簿記方面的；（二）管理方面的。

關於簿記方面的，就是要根據固定的方針和制度記帳，由此一個會計主任可以從事分析而把很多的交易歸納為幾點重要的記錄。對於歸納的工作，就是屬於第二點管理方面的。這個歸納的工作，可以使主管人員隨時看到一個事業的經營的效果，從而展望未來。所以成本會計，對於主管人員能夠有如下的貢獻：

一、記錄一個生產機構的一切情形，可以作為編製經濟或財務報告的根據。

二、能夠表現出每件貨品的製造成本，可以由此而決定推銷方針。

三、能夠供給每一個動作所費的費用，因此可以從事比較，制定標準。

四、一個主管人員，可以根據成本會計，擬製預算。

生產的方法：一個從事生產的工廠，要完成生產的目的，非要勞工不可，但僅僅是勞工，尚不能完成生產的目的，因尚需要其他成份。在開始的時候，勞工就要利用原料去開始工作，大自然有很多的資源，供給我們隨時採用，諸如煤鐵木料等。利用人力採用這些原料，就可以做成有用的東西。

最初的時候，人類用着赤手空拳去從事工作；後來做成了各種工具，可以節省不少時間和勞力，後來那種工具愈來愈繁複周密，而範圍規模，也日就廣大。

在進行生產工作中，必須包括的有機器設備，田地房屋等，通常稱為固定資產 Fixed Capital 這些固定資產是指不是在一次或最時期的製造中會得用完的，而能經過一個相當長的時期而逐漸用盡的。這逐漸用盡的過程中，就是貨品的成本之一，就是會計中的折舊一項。

但是有了機器，必須要有專門的人才把牠們排列起來，加以運用，這也就對於貨品加多了一種成本，就是管理的費用 Overhead 這在成本會計的術語是間接的成本 Indirect Cost，因為不是直接參加在一件貨品之

中的。勞工的工資和原料是稱爲直接的成本的 Direct Cost。

整個的成本會計制度，分爲下列三個最大的部份，就是（一）製造方面，（二）銷售方面，和（三）管理方面的。但是嚴格地說起來，管理的成本是爲了維持製造和銷售工作的進行而用去的。因此應該用公平的方法，分佈在製造和銷售方面。

製造方面的成本稱爲 Manufacturing Costs 或 Production Costs 或 Factory Cost，包括下列各項。

一、原料

二、勞工的工資

三、其他管理費用和因製造而需用的成本包括：

電力，燈光，電熱，水，用品，用具，模型，私查的費用，製造廠中的會計部份的費用，貨品損壞，監督的費用，電話，電報，廠屋折舊，機器設備折舊，保險，捐稅，房屋修理費用，機器修理費用。

這裏所列的未必十分完備，但一般工廠的成本會計科目，終不外乎上列幾種了。

至於銷售成本，包括下列各項：

一、推銷員薪給

二、推銷員佣金

三、推銷員旅行費用

四、營業部職員薪給

五、送貨費用

六、廣告費用

七、印刷說明書及分發樣品費用

八、電話電報費用

九、房屋及設備折舊

十、房屋及設備捐稅

十一、房屋及設備保險

關於管理部份，可以包括下列各項：

一、管理人員薪給

二、管理部份職員薪給

三、其他雜支

四、文具及印刷費用

五、電話電報

六、會計費用

七、法律費用

八、房屋設備修理費用

九、房屋設備折舊

十、房屋設備捐稅

十一、房屋設備保險

對於製造部份的三種成本，尙可以再加分析，而以直接和間接爲分類，如：

(一) 原料費用：(1) 直接 (2) 間接

(二) 人工費用：(1) 直接 (2) 間接

(三) 其他費用：(1) 直接 (2) 間接

現在再分述如下：

(一) 1 直接原料 Direct Material：這是指製造貨品所需的原料而在製成品中包含的，諸如皮鞋廠中的皮革，木器廠中所用的木料等。

(一) 2 間接原料 Indirect Material：這是指不能歸入於貨品，而在製造過程中必需應用的原料，諸如潤滑機器所用的滑潤油，揩拭機器所用的匯司 *Waste* 又如配合製成品所用的膠水等。

(二) 1 直接人工 Direct Labor：這是指製造貨品所需的勞工，由於這些勞工，貨品賴以製成，諸如木器廠中的工人由設計，配料，以至完成所需用的勞工，都包括在裏面。

(三) 2 間接人工 Indirect Labor：這是指不是製造貨品直接有關係的勞工，諸如工頭修理部工人等，他們雖則並不參加貨品製造，但是如果沒有這些勞工，對於貨品的製造和出品的精美程度，不免減退。

(四) 1 直接費用 Direct Expenses：實際上這種直接費用是很少的，諸如建築方面有時候也有直接的費用，通常一般工廠中大部分都是間接的費用。

(五) 2 間接費用 Indirect Expenses：這是指各種因製造而必需支出的費用，諸如電力，電熱修理，折舊，保險等。

兩種製造廠

製造廠可以分爲兩種。第一種是專做定貨的，就是 Special Order Type of Industry 這種製造廠，先接受定貨，然後開始製造，製造以後交貨，交貨時就算工作完成，必須接得新定貨時重新開始，當然在接受定貨的時期方面，未必會中間間斷的。

在這種製造廠中實施成本會計，應該按每次接到的定單為根據，每一批貨品加以計算，除直接原料，人工外，再加入銷售和其他費用。

另外一種是備貨而出售的製造廠，稱為 Stock-order Type of Industry 這種製造廠，在製成貨品後，必須出售，並且應該在製造時有一個銷售的預算。

在這種製造廠中實施成本會計，就可以把貨品每一單位如每天，每碼，每加侖或每磅的成本計算出來。

譬如說，我們所製造的一件貨品，某一批總共製造一千件，所用的開支如下

- 一、原料（根據原料單據方面所記載的實際消耗量）五萬元
 - 二、工資（總共製造日期是五天每天平均工資五千元）二萬五千元
 - 三、開支管理部份（以五天計算）
 - 房租（以五天計算）二萬元
 - 保險（以五天計算）五千元
 - 捐稅（以五天計算）一千元
 - 折舊（以五天計算）一千元
 - 光熱電力（以五天計算）二千元
- 總共是十萬零六千元，那末就是每件貨品的成本是一百零六元

成本會計的實施

成本會計的主要工作，是在製造廠中的，如果規模較大而製造廠和總管理處是相距很遠的，那末，成本

會計的工作，最好在製造廠中實施而與總管理處帳冊有密切的聯繫，在總管理處有總帳 General Ledger 對於製造廠中的帳戶，列為製造廠 Factory Ledger 在製造廠中記載總管理處以 General Ledger 為代表。

一個製造廠中，自原料以至製成，一定要經過幾個步驟，因此每一個步驟，必須可以從帳冊上看到進行的狀態，而把一切成本，合理地分佈起來。

由製造以至出售，在會計方面可以經過下列的步驟

(一) 製造中貨品.....	\$9,000.00
原料.....	\$2,500.00
直接人工.....	3,500.00
其他費用.....	3,000.00
(二) 製成品.....	\$9,000.00
製造中貨品.....	\$9,000.00
(三) 銷貨成本.....	\$9,000.00
製成品.....	\$9,000.00
(四) 應收帳款.....	\$12,000.00
銷貨.....	\$12,000.00

第一筆是把原料等入在製造中貨品帳中，表示正在製造的一批貨品中所包括的三種成本；第二筆是貨品已經製成，並沒有增加其他費用，因此由製造中貨品轉入製成品帳。第三筆是將製成品出售；第四筆是貨品出售而主顧尚未付款，所以列入應收帳款中，從第四筆帳中，可以看出有三千元的利益，（將來應再除去銷售成本和管理費用）。

所以在實施成本會計時，下列帳戶是不可少的。

- 一、原料帳：記載原料，每次支付時，就入在製造中貨品。
- 二、物料帳：記載物料，每次支付時，就入在製造中貨品。
- 三、文具物料帳：記載各種辦公室文具物料。
- 四、工資帳：記載工資的支付，應按照規定轉入製造中貨品。
- 五、開支帳：記載一切開支，應按照規定轉入製造中貨品。
- 六、製造中貨品帳：將各項成本歸納起來。
- 七、製成品帳：由製造中貨品，在製造完成以後轉入貨品帳。
- 八、銷貨成本帳：貨品準備出售時，就轉入銷貨於本帳。

因為貨品的製成，必須經過幾個步驟，因此在年終結帳時，有一部份貨品固然已經製成，也有仍在製造

過程中的，因此在資產負債表中，就有製造中貨品和製成品等會計科目。

帳款處理

對於會計方面，不可忽略的，是關於帳款方面的處理，因為如果貨品出售而應收的帳款不能如期收到，不但足以使流動資金因而缺少，周轉不靈，甚至因為收到時的幣制價值低落，不能補進相等數目的原料，不免暗中吃虧，所以對於帳款的處理，是值得加以研究而慎重考慮的。

任何事情，都是預防勝於治療，對於帳款的處理，也是如此，因為在未會放帳之前，儘有可以考慮的餘地，一旦放帳以後，萬一不能如期收到，那末就要蒙受損失。

在事前要考慮對方是不是可靠，可以放帳，在國外有徵信所可以從事調查，或是向銀行調查，在中國也有徵信所設立，向他們調查主顧的經濟情形，來做是否應該放帳的參考，是很好的辦法。

但事實要分兩方面來講，一方面如果調查的結果很好，那末當然可以放帳，毫無問題，如果調查的結果並不好，那末就要鄭重應付，如果認為交易可以放棄，就不妨放棄，如果認為放棄可惜，同時又對於放帳有問題，那末可以採取折衷的辦法如減少數量，或先收款項，或請主顧具備保證等。

至於在放帳以後，那末如果帳款不能如期收到，就要設法收取了。

在收取帳款的手續上，通常一般慣例，可以分爲下列的步驟：

一、開列發票送交主顧。

二、派員收取，一次二次甚至三次。

三、如果收取無效，用書面通知。

四、一次二次的信件催促。

五、訴諸法律。

關於第一點，即使銀貨兩交的交易，也要開具發票，使主顧知道應該清付的數目，如果先行送貨，然後開立發票的，那末應該及時送達，對於遞送發票，很有無故遲延的，原因是人手不足或是辦事不力，主顧方面既然有帳款應該清付，就應該及時開好發票送去，如果遲延遞送，勢必遲延收款的時日，同時，及時送達也能够給予主顧一個印象，覺得對方辦事是很認真的。

如果有契約訂定應在多少日內付清帳款，那末不妨在發票上註明「上列帳款請於×月×日前惠付」字樣。

關於第二點的取帳款，那末一個收帳員的重要，實在不下於一個推銷員，推銷員是獲得營業，收帳員對於彼此關係的持續，不無關係，因此一個收帳員必須有良好的儀態，禮儀和優良的態度，使主顧付清款項時又能維持彼此的情感和友誼，主風拖欠帳款，固然應該及時清付，但如果收帳員的態度不良，反而引起反感，勢必影響帳款的收取。

關於第三點和第四點，是在收帳員收款無着之後應用的，實在這兩者之間，還有一個方法，可以採用，且也是很通行的，就是交由原經手的推銷員去收取，因為一則他對於主顧比較熟悉，可以應用個人的情感，二則主顧方面如果有什麼不滿意的情形，可以解釋，或謀補救，使帳款可以清付。

萬一再不能收取，那末祇得用書面的方法，這要分為幾個步驟，不妨列舉如下：

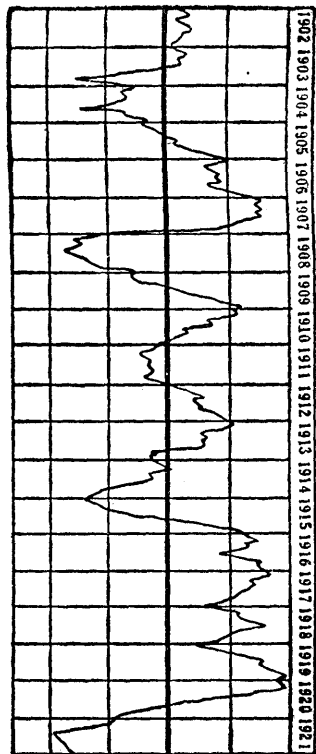
第一步應該用較為簡單的字句告訴主顧，請予清付。例如「前承惠顧賜購×××××計共國幣○○○元正尚希賜予惠付無任感禱」。

在過了相當時日，毫無反響，那末應該再用信件催促。這些信件的主要條件是用和善的語氣，至於措辭方面，可以說明理由，或在公正的立場上，也應該清付，例如：「在茲原料飛漲，購辦原料不易之時，尚希早日惠付以資周轉」等，如果對方是合乎情理的，終應該及時清付。

催討帳款的信件，應該是備下列三種功用：一、收到最高限度的帳款；二、維持彼此的感情；三、有利於日後的交易。

在催討帳款的信件中如果迫不得已，那末可以用折扣的方法，給予相當的折扣，以便了清手續。

如果再沒有效力，那末祇有訴諸法律，但這是最末的一步，因為用法律解決，對於以後的關係，就要斷絕了。



統計圖表

上圖是商業展望一節中所敘述的統計圖表，圖中曲線表示自一九〇二年至一九二一年止的營業狀況。中間一條粗線，表示正常的狀態，可見有幾年的情況超過標準，有幾年的情況不及標準。

備忘錄

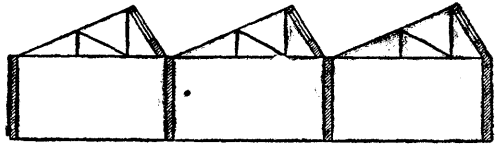
正張致
副張致

部部

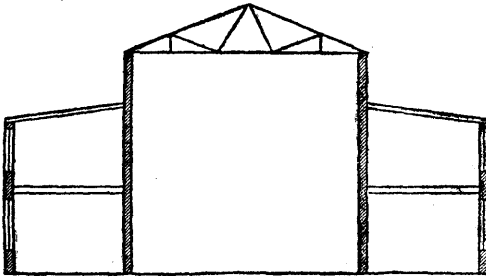
先生

啓
年
月
日

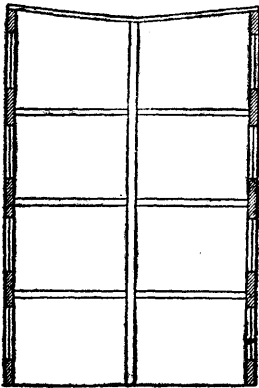
上面是事務管理一節中所敘述的備忘錄的式樣，可用複寫紙繕寫，一份由繕寫部份留底，一份交對方，如果需要另外一個部份同時知道這件事情，那末可以把副張送去，格式方面，儘可自由更動，但這是一種簡捷而方便的方法。



(一圖)

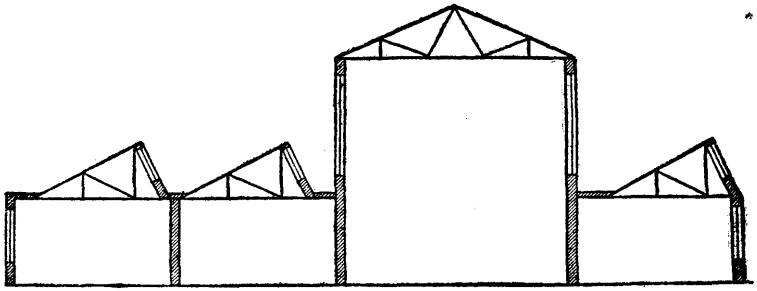


(二圖)



(三圖)

廠房式樣一斑

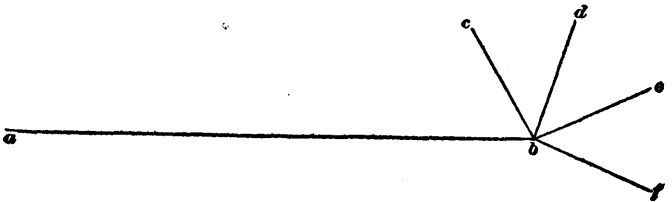


(四圖)



左圖是包裝的
試驗設備把已
經備妥的包裝
放進裏面加以
試驗

下圖
是運
輸途
徑的
圖案



金印牌 DDT 在
 三十五年發行的時候
 登載廣告，圖文兩方
 都極注重，下圖以圖
 畫表示各種用途，淺
 顯明瞭，足以引起讀
 者購買慾望。



DDT 金印牌

Gold Seal

第一功 第一質品



靈萬試萬 靈具滅殺



清肅速迅 蚋蚊蠅蒼



空而掃一 類蟲蚤跳



獷猖再不 蟻嗎蜘蛛





動活止停 蛾飛蟲蛀

品出醬奈司公爾威醫國美

應供遍普司公房藥市全

司公限有份股業達子楊理經家獨國中

六〇七〇一話電 零八至三四一樓大行銀國華外海上

AIR CANNOT GET IN


FLAVOR CANNOT GET OUT

未開見 具色 已開聞 具香

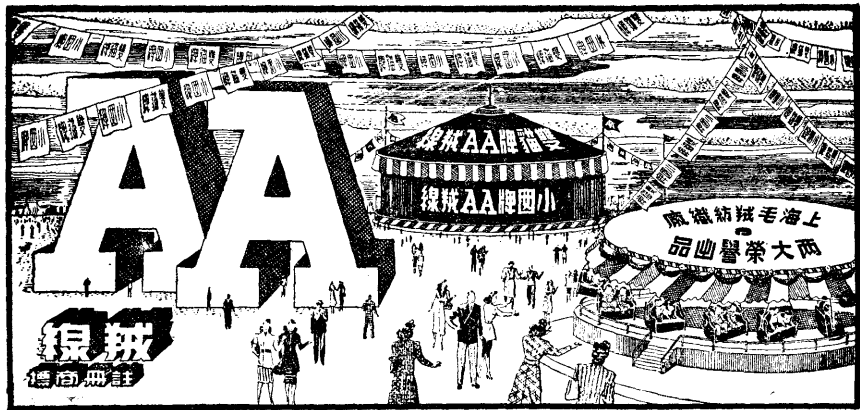
康福麥乳精

康福麥乳精之包裝無不勝人一等
 香味色彩補力超過相類出品
 康福麥乳精之包裝無不勝人一等
 香味色彩補力超過相類出品
 康福麥乳精之包裝無不勝人一等
 香味色彩補力超過相類出品

康福麥乳精之包裝無不勝人一等
 香味色彩補力超過相類出品
 康福麥乳精之包裝無不勝人一等
 香味色彩補力超過相類出品



買品之精乳麥福康理保學信之多福康以




上海毛織紡織廠
出品雙貓牌小因牌絨
線，在三十五年度注
重AA商標，這一幅
廣告完全注重圖畫，
不但能夠引起讀者的
注意，更能夠使讀者
仔細閱讀，產生相當
的回味，所留的印象
也當然較深。

• ROCHE • ROCHE • ROCHE •

• ROCHE • ROCHE • ROCHE • ROCHE • ROCHE • ROCHE • ROCHE • ROCHE • ROCHE • ROCHE • ROCHE • PANTEBN •

• ROCHE •



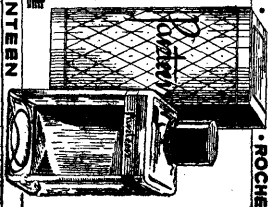
羅氏

髮品

第一發明含
制止脫髮
去頭屑防止早期白髮

羅氏
命生髮水

各大藥房 均有出售



• ROCHE •



**多利福
布麻花印**

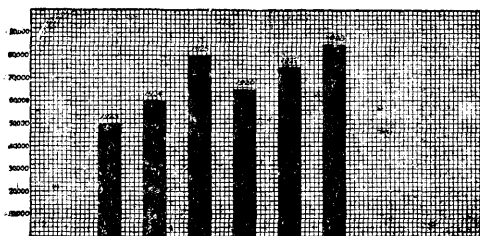
方大穎新
色褪不永

永有貼碼 兩隔每
碼為單線色褪不

品出廠字印孚信海上

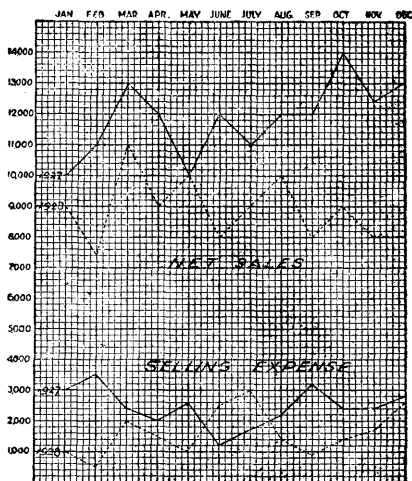
福利多印花麻
布和品鼎廣告
按照廣告原理
是屬於提示性
的，因為文字
不多，簡單明
瞭。

統計圖表二例



上圖是利
用直線的統計
圖表中間表示
逐年成績，左
面數字表示數
目字。

右圖是用曲線畫成的統計圖表，上
面是一九二七年和一九二八年的銷
數記錄，下面是一九二七和一九二
八年的銷貨成本的記錄，把二年的
記錄用虛線和直線放在一起，可以
表現兩者之間的比較來。



• 者印承書本 •

廠 刷 印 新 維

The Sincere Press



理管家專 • 計設家專

諸凡一切廣告
上。業務上。
需用之印刷品
。均可承辦。
外埠各地。可
以通信辦理。
票據。簿冊。
股票。棧單。
商標。包裝。
日曆。掛牌。
雜誌。書籍。

○九一四四話電 號五九三弄一四五路進武海上

上海图书馆藏书



A541 212 0010 3497B

