

工 商 組 織 與 管 理

楊 端 六 著

商 務 印 書 館 印 行

MG
F270
14

工 商 組 織 與 管 理

著 者 楊 端 六



3 1796 4249 5

商 務 印 書 館 印 行

序

本書之作，在供大學及專科學校講授工商管理之用，故說理不嫌透澈，舉例不厭精詳。同時，使從事於工商實務者亦得在公餘之暇隨意瀏覽以資借鏡。書中所引，多爲外國人的理論及外國所已實行的成規，除少數例外以外，均經譯成中文，藉便參考。工商組織與管理，當然是外國人創造的學科，非引用他們的理論與成規，即將空無所有，然而橋樑雖准而北爲枳，欲將其移植中國，自然需要一番培養工夫。本人雖曾服務於實業界數年，對於本國工商業實際情形，愧無多大經驗。茲謹就所知，參以自己的意見，混合歐美思想，編成此書。其有不周到之處，仍祈海內賢達見諒。如蒙賜予批評，尤所感激。

工商管理所涉及之範圍極廣，可以參考的外國書籍極多，可惜我們在大學圖書館中看不到最近出版的，就是以前出版的也很缺乏。而我自己說起來更加慚愧，能夠伏案讀書的時間太少，不能專怪無書可讀。積了二十幾年的零星資料及破碎經驗，搶了一年的閒空時間，寫成此書，實在是太勉強了。中華民國經過六年餘的亂戰，得到勝利以後，經濟建設工作必須勇猛地向前推進。我很知道國人急切需要有一兩本關於本問題的參考書，而苦於無從獲得，故與其求全責備，就延出版的時期，不如及早發刊，速供衆覽。如有應需補充之處，且等到將來有機會時再說。

我這本書不獨研究或關心工商業的應當瀏覽，就是國家行政人員亦應略爲閱讀。中國政治經濟各方面需要更進步的組織及管理，是人人所知道的。本書對於精神與制度均竭力加以闡揚，期使公私行政人員得到幫助，爲國家社會服務。例如適用於公司經理的幾條原則，亦可適用於公務機關的主管人員，而附錄文件更有是爲公務機關設的。本來國家行政與公司行政在原則上沒有多大分別。況且國營事業日益發達，國營工廠的廠長與私立公司經理有甚麼不同呢？

最後我要感謝商務印書館，許我在附錄中印出幾種獎金章程。

中華民國三十二年十二月十四日序於四川樂山國立武漢大學

目次

序

第一編 概論

第一章 工商管理的性質及其範圍	一
第一節 工商管理在經濟學上所占的地位	一
第二節 管理與組織的意義	二
第三節 管理與組織的重要	三
第二章 近世工商業概況	五
第一節 農工商的關係	五
第二節 農業與工業的關係	五
第三節 工業與商業的關係	八
第四節 近世工商業的發展	八
第五節 近世商業的趨勢	九
第三章 大規模事業	一〇
第一節 大規模事業的意義	一八
第二節 大規模事業的分布	一八
第三節 大規模事業的演進	二〇

第四節	大規模事業的成因	二二一
第五節	大規模事業的限制	二四二
第六節	大規模事業的結果	二六六
第四章	標準化與簡單化	三〇〇
第一節	美國的標準化	三〇〇
第二節	施行標準化的幾個原則	三一三
第三節	採用標準化時應該注意的事項	三三三
第四節	英美麥棉分級辦法	三五五
第五節	中國棉絲麥粉分級辦法	四〇〇
第五章	科學管理與合理化	四四六
第一節	科學管理的開始	四四六
第二節	泰樂爾的科學管理	四四八
第三節	科學管理的技術方面	四四九
第四節	科學管理的效果	五〇〇
第五節	合理化運動	五二二
第二編	公司組織及其發展	五七〇
第一章	公司主權及治權	五七〇
第一節	股東行使主權的方式	五七〇
第二節	公司的治權(一)資本家管理	五八〇

第三節	公司的治權(二)工人管理	五九
第四節	公司的治權(三)職員管理	六一
第五節	公司的治權(四)國家管理	六二
第六節	公司的治權(五)消費者管理	六四
第二章	公司行政組織	六六
第一節	公司行政首領——經理	六六
一	、企業家名稱的由來	六六
二	、企業家地位在歷史上的演變	六七
三	、企業家的地位是環境所造成	六七
四	、經理與其他專門人員不應看做資本人	六八
五	、經理的品格	六八
六	、經理的學識	六九
七	、經理的職責	七〇
八	、經理應奉公守法	七二
九	、經理處理例行公事的方法	七三
十	、經理的報酬	七三
第二節	公司各部組織	七五
第三節	直式組織與橫式組織	七九
第四節	內部牽制制度	八二
第三章	公司的發展	八六

第一節	公司發展的一般形式	八六
第二節	公司的結合運動(一)協約與聯營	八八
第三節	公司的結合運動(二)聯股託股與保股	九一
第四節	公司的結合運動(三)買收與合併	九四
第五節	各種結合的比較	九五
第三編 公司財政		九九
第一章 股本		九九
第一節	名詞的解釋	九九
第二節	股本的種類	一〇〇
第三節	股本的募集	一〇四
第四節	股本的數量及其用途	一〇六
第五節	發起公司的流弊	一〇八
第六節	股本高估的趨勢	一〇九
第二章 股本以外的財源		一四
第一節	借款的必要	一四
第二節	借款的種類	一五
第三節	公司債	一六
第四節	向銀行借款	一八
第五節	向賣主借款	一九

第六節	其他財源	110
第三章	資金之運用與管理	113
第一節	一般的原理	113
第二節	商業預算問題	114
第三節	會計管理問題	116
第四章	利潤問題	118
第一節	名詞的解釋	118
第二節	會計學上一個問題	119
第三節	利潤率的決定	131
第四節	盈餘分派問題	133
第五章	非常時期的公司財政	137
第一節	物價安定時期的公司財政	137
第二節	物價漲跌對於公司財政之影響	138
第三節	重置成本學說	139
第四節	囤積居奇問題	141
第四編	內部行政	145
第一章	股務	145
第一節	開發新股票	145
第二節	股份轉讓	148

第三節 股票掛失	一五一
第四節 印鑑掛失與更換	一五二
第二章 文書	一五四
第一節 收發與拆閱	一五四
第二節 擬稿與核簽	一五七
第三章 檔案	一五九
第一節 檔案的重要	一五九
第二節 保管的方法	一六〇
第四章 物品	一六四
第一節 管理的重要	一六四
第二節 管理的方法	一六五
第五章 人事問題	一七二
第一節 幾個基本問題	一七二
第二節 建立機構	一七四
第三節 任用制度	一七六
第四節 保證制度	一八〇
第五節 遷調制度	一八二
第六節 訓練問題	一八四
第七節 離職問題	一八七
第八節 工資制度	一八九

第九節	獎金制度	一九二
第十節	提高待遇問題	一九四
第五編 商業組織與經營 一九九		
第一章 進貨 一九九		
第一節	進貨的重要	一九九
第二節	進貨的機構及其人選	二〇三
第三節	進貨的技術與手續	二〇六
第四節	幾種特殊的進貨方法	二〇七
第五節	國際進貨	二一〇
第二章 販賣總論 二一四		
第一節	引言	二一四
第二節	批發商業	二一五
第三節	小規模零售商業	二一七
第四節	推銷的方法	二二〇
第五節	中間階級問題	二二四
第三章 大規模零售商業 二二八		
第一節	百貨商店	二二八
第二節	連鎖商店	二三〇
第三節	郵售商店	二三一

第四節 超等市場	二三五
第四章 幾種特殊的販賣方式	二三五
第一節 交易所	二三五
第二節 拍賣行	二三九
第三節 分期付款與租購	二四二
第五章 消費合作社	二四六
第一節 合作運動概觀	二四六
第二節 英國消費合作社的發展	二四九
第三節 其他各國的消費合作	二五三
第四節 中國的合作運動	二五七
第五節 合作社的經營方法	二六〇
附錄一 商務印書館同人獎勵金分配暫行章程	二六七
同人普遍獎勵金派發暫行規則	二六七
總館特別獎勵金派發暫行規則	二六八
附錄二 政府文件及檔案的處理方法	二七二
附錄三 軍事委員會審計廳職員升遷暫行規則	二八二
附錄四 滑尺工資制度	二八五
本書引用參考書目	二八九

工商組織與管理

第一編 概論

第一章 工商管理的性質及其範圍

第一節 工商管理在經濟學上所占的地位

工商管理(Industrial and Business Management)在經濟學中有時稱為組織(Organisation)，有時稱為企業(Enterprise, or undertaking)，是實用經濟學的一個科目，其所占地位在生產論中最多。牠的理論並不如貨幣學與國際貿易原理的高深，然而研究過程的發展反在牠們之後。斯密亞丹(Adam Smith)在其名著原富(Wealth of Nations)，開宗明義第一章，就講分工的問題。分工就是工商管理的事項。但是他只簡單地寫了三章分工問題，就談到別的問題上去了。從此以後，英國經濟學者一直到穆勒約翰(J. S. Mill)都是以土地、資本、勞力三項為生產要素。他們所謂勞力，雖然有時候也涉及被僱傭的勞工之役以外的事項，但並不一定使我們覺得此三要素以外還有一個很重要的要素。有時候，他們把資本分為三個子目，而將智識的增長，合作的增長與資本的蓄積隸屬於其下。其實，人們如何利用土地資本勞力而使生產事業達到最有效能的階段，並不純是此三要素本身的問題，而是在此三要素以外，另有一項最重要的力量。此力量多半是無形的。牠的價值是很難估計或測量的。英國學者到了馬夏律(Alfred Marshall)，或許是受了德國學派的影响罷，纔打破舊有的拘束，而將組織(Organisation)，或管理(Management)，或企業(Enterprise)加入生產要素之內。他在

一八七九年發刊他的工業經濟學 (*Economics of Industry*)，即注重聲明工業的組織頗為重要，但其態度還未十分明顯。一八九〇年，他的名著經濟學原理 (*Principles of Economics*) 刊行第一版，雖然也注重組織一項，但仍然是依據舊習慣，分生產要素為三。後來，經濟學原理刊行第三版，才把第四編題目改為土地、勞力、資本與組織。(註一)

第二節 管理與組織的意義

管理與組織是人類社會一個最明顯的特徵。微小的動物，如蜂、蟻等，也有同樣的色彩，不過具體而微罷了。人類社會要維持生存，並且要使牠發揚光大，不僅在工商業方面，凡百一切活動，都要有組織而隨時加以管理。惟時至近代，經濟問題日益重要，工商組織與管理乃成爲一個中心問題。究竟組織與管理有無不同的意義，馬夏律在他的工業經濟學、經濟學原理和工業與商業 (*Industry and Trade*) 三部書內都沒有明白的區別。據我的意見，組織是靜態的現象；管理是動態的現象。組織譬如一部完整的機械；管理是原動力。組織是公司章程與規則；管理是執行的精神。有良好的管理纔可以創造良好的組織；有良好的組織纔可以產生良好的管理。二者有聯帶的關係，但不是沒有區別的。

近代工商的組織，有兩個名詞可以充分地表示出來：一是分工，一是合作。分工 (*Division of Labour*) 在斯密的原富已經說得很清楚，後來經濟學家常用 *Differentiation* 以代之。合作 (*Co-operation*) 在馬克思的資本論 (*Karl Marx, Capital*) 常常說起，但不是指現行的合作社之合作，而是指一般的工商組織。後來經濟學家常用 *Integration* 以代之。(註二) 分工要非常細密；合作要十分堅強。譬如近代建築工程，先將花崗石捶碎，再加黃沙與石灰，製成洋灰，用時，再加水調和，製成混凝土，乾後，就極堅固。碎石工作就是分工；製成混凝土就是合作。在不明近代社會組織的人看來，不會了解爲甚麼好好的石頭要搗碎而又混和起來。分工與合作是近代組織的兩個繼續而不可分離之步驟，不是一件事的兩方面。

第三節 管理與組織的重要

組織與管理是人類社會不可缺少的生存條件，自古就是如此。易經說過：『日中爲市，交易而退，各得其所。』這是古代商業的組織。孟子說：『子不通工易事，以羨補不足，則農有餘粟，女有餘布。子如通之，則梓匠輪輿皆得食於此。』這是古代工業的組織。我中華民族並不是毫無組織；如果毫無組織，我們的民族早已不存在了。現在所要討論的不是有無的問題而是程度高低的問題。自從我們與歐美通商以來，他們的組織達到比較高度的發展，我們就相形見绌了。工商組織不獨對於工商業本身極端重要，就是對於國家也負有重大的責任。我們任意舉一個例子來說罷。所得稅的徵收，各國都採取遞加的原則，我們除公務員的薪給以外，銀行存款利息等個人收入就無法採用此原則。爲甚麼不能仿辦呢？一方面固然是政府稅收機關還沒有高度效能的行政組織，他一方面也是工商業的組織未能達到相當程度的緣故。馬夏律在經濟學原理第四編第八章論工業組織開始第一段說得非常透澈。他說：『自柏拉圖以來，社會科學寫作家對於由組織而產生的勞力之增長的效能都津津地樂道之。惟斯密亞丹對於此事，正如其對於他事一樣，能使學說翻陳出新，發揚光大。他能用哲學的思想加以說明。他能用實際的智識加以解釋。他在堅決地主張分工的利益，指出分工可能使繁殖的人口在有限的區域內得以安舒地生活之後，討論因人口增加所引起生計上之壓迫可使缺乏組織或其他原因的民族趨於消滅，蓋此等民族不能在其所占住之土地上充分利用其資源。』（註¹¹）

組織的重要，美國科學管理開山大師泰樂爾（F. W. Taylor）說得最痛快。他在工廠管理（Shop Management）一書中，說：『只要事業的性質相當複雜，無論採用何種制度，建立一個有效能的組織必定是遲緩的，有時候且需要很大的費用。一切工業公司的董事們差不多都重視最新而最有效能的設備之經濟的價值，而願出高價以購得之，但極少數董事知道，良好的組織，無論付出何種代價，有很多比設備還要值得寶貴。他們也不十分知道，世上沒有不付代價而能建立良好組織的。他們所以對於機械願出高價，是因爲一旦購入以後就

可以看到牠們，而若爲無形的而且在平常人看來前途不能一定的那種組織費去許多金錢，不啻是虛擲了。其實，如果工作比較的複雜，組織良好而設備欠缺應該比設備良好而組織欠缺所得的結果多些。最近美國有一位金融家詢問一位最成功的製造家，如果某工廠已有最新的設備，則各種組織的選擇究竟有無重大關係？製造家的答復，是，「舍棄我的現行組織，燒毀我的價值幾百萬元的設備，要我選擇其一，則我寧願擇其後者，因爲我可以借得金錢在短期內重新建立我的設備，而我的組織不是二三十年內所能恢復的。」（註四）

組織不僅在資本主義的社會極爲重要，即在共產主義的社會亦不可少。馬克斯的信徒考茨基（Karl Kautsky）在他的社會革命（Social Revolution）內，曾有一段議論，可以引證。他說：『現在我相信，如果在平時能以紀律約束使其罷工，則將來亦可以同樣力量使其工作。……現在無產階級所用以破壞生產之手段，將來即可變爲繼續替社會服務之有效的工具。現在經濟組織發展愈高，則將來無產階級獲得政治的力量以後，生產的程序亦可望無阻礙。』（註五）此種學說證以目前的蘇俄情形，雖不能完全符合，（註六）然在蘇維埃共產主義之下，一切經濟組織也同樣的嚴密。所以佛羅倫斯教授（P. S. Florence）說，『共產主義與資本主義不同的地方，不是在生產方面的計劃，因爲在資本主義下組織的大公司也離不了要計劃生產。蘇俄經濟的特色是在消費的計劃而已。』（註七）

（註一）關於生產要素學說的演變，可參閱 Edwin Cannan, A Review of Economic Theory, 1929, pp. 58—61.

（註二） Alfred Marshall, Principles of Economics, 1st ed. 8890, p. 301.

（註三） Marshall, *ibid.*, p. 300.

（註四） F. W. Taylor, Shop Management, 1911, pp. 62—3.

（註五） Karl Kautsky, Social Revolution, 1902, p. 126.

（註六）蘇俄實行三個五年計劃，並不是由於帝俄時代之工會和經濟組織發達到最高程度。反觀英美各國工會和經濟組織之發達雖遠過於蘇俄，但還不會引起社會革命。

（註七） P. S. Florence, The Logic of Industrial Organisation, pp. 50—1.

第二章 近世工商業概況

第一節 農工商的關係

對於農、工、商三種人在國民經濟的地位，有許多不同的意見。就中國而言，士、農、工、商叫做四民，（註一）然而商人自古就爲人所輕。（註二）直到現在，人人都說我國以農立國。這在過去的歷史是不錯的。十七八世紀的歐洲，重農學派的學說盛行。他們以爲除從土地中獲得物資以外，其他一切勞力是無用的。所謂生產，只是原料的生產。斯密亞丹欲矯正其說而未能說到澈底。他說，重農學派的最大錯誤，是只以農民代表生產階級，而將工商除外。在維持人民生活上，工商與農同屬必要，但他並未再進一步。他不獨把下賤勞役，例如優伶之類除外，而且把勞心者，例如傳教師、律師、醫師、文學作家、甚至連經濟學者，一律摒出生產階級之範圍。（註三）我們現在且不必注意勘南教授（E. Cannan）批評斯密亞丹之生產的界說，但自原富出版以後，歐洲重農輕商的風氣業已大大的改變了。從今日中國的立場說來，我可以說，農、工、商應站在同等重要的地位，不可有畸輕畸重的主張。三項之中，尤其是工業，應該特別注重。其理由，是農業在中國尚有相當的基礎，商業還不少特出的天才，只要加以近世的教育與訓練，就能勉強應付，（註四）工業則不獨過於幼稚，而且造成良好的工業家與技術工人非短期間所能奏效。即以國防而論，重工業與基本工業不發達，無從談到抵抗外侮，是人人應該知道的。

第二節 農業與工業的關係

前節講到農、工、商應該並重，而歸結到工業尤當注意，是就實際情形言之，但在理論上，農工之性質有

何不同，對於國家社會之進步有無不同之影響，我們可引一百年前德國經濟學者里斯特（F. List）的學說，給讀者一個極明顯的概念。他在批評經典學派斯密亞丹及塞伊（J. B. Say）的國富學說以後，談到農、工、商各業應平均發展，但工業性質與農業不同，更宜注意。他說：『俗學既不好好考慮生產力量的性質，又不注意整個國家的情況，於是乎特別忽視農工商政治力量及國內財富的平均發展之重要，特別忽視工業力量尤其是屬於國家而須全面發展之工業力量的價值。他們的錯誤是在將工業力量與農業力量置於同等的地位，而講說勞力、自然力、資本等，用一樣的方式，不加分別。他們不知道，純粹農業國家與工業國家之差距，遠大於畜牧民族與農業國家之差距。在純粹農業經濟之情形下，人民多無恆心，富於奴隸性，有迷信而無智識，文化商業運輸皆缺乏，個人貧困而政治孱弱。在純粹農業國家，只有最小一部分腦力與體力能夠發達，只有最小一部分的天然富源與力量能夠利用，貨物的蓄積可說是等於零。』（註五）

談到工業的性質與農業有根本不同的地方，里斯特說：『工業家從市場上吸收其所需一切之生活必需品與原料，而僅消耗其所生產之貨物之一極小部分。農業家爲了補償他的勤勞，只有從天然取得，而工業家之生存與繁榮多賴商業的交易。農業家對於其產品之買主不必知道，或至少對於其產品之銷售不必十分顧慮，而工業家則非倚賴顧客不可。原料的價格，維持生活必需的物價及工資；產品及貨幣的價值都是有一定的，而工業家對於未來的利潤則不能確知。天然的力量與尋常人事上的努力對於農業家可以保證其相當成功，而對於工業家則不能確保。工業家若欲獲得生存與繁榮，純恃他自己的智識與活動。爲了要保證他自己獲得充分的最低利潤，他必定需要更多的收穫。爲了要使他自已不至變爲窮人，他必定要努力成爲富翁。如果他趕到人家的前面，他就可以繁盛；如果落到後面，就必遭毀滅。他需要時常買進、賣出、交易與講價。無論在甚麼地方，他要應付人，要隨環境爲轉移，要研究法律與章則。他比較農人有千百倍的機會可以發展他的胸襟。爲了要使他自已能夠經營商業，他必要和外國人往來，並且要知道外國的事情。爲了要使他的事業成就，他必定要非常努力。農業家所與往來的不過是他的鄰近之人，而工業家的貿易則擴大到世界各國。要享受本國人之尊敬，抵抗

同行之不斷的競爭，則非繼續前進不可。常例告訴他，只有非常的作爲能夠把他從最低的地位提升到最高的地位，而懈怠與疏忽則會把他倒轉來。此種境遇在工業界中足以產生一種精神與毅力，不是農業界所能見得到的。」（註六）

理斯特更進而論工業的性質比農業來得複雜。工人有選擇工作之自由，而農業則無之。他說：「農業只有同種類的工作可供農民選擇，只有體力和一定的工作程序就可做到，而工業則非有千百種不同的智入、技能和經驗不可。此種變動不居的才能之需求可使工業國家的人民找到適於各人才能嗜好之職業，而在農業社會則無此選擇。智慧之受人尊崇，工業界遠在農業界之上。一個農民之有用與否專在其體力之強弱。孱弱殘廢者之勞力在工業中常比最強壯者在農業中的價值還要高。一切力量，即令是最小的，譬如兒童婦女殘廢老者均得在工業界中找得工作與報酬。」（註七）理斯特此處所謂工業國家的人民很容易找到適合之職業，當然是指初就業者之青年而言，不是說人民隨時隨地可以找到他各種不同的職業，因為變更職業不是一件容易的事情，尤其是技術工人在中年時候差不多沒有選擇之自由。此項問題，不在此處討論範圍之內，暫且不說。

再就中國的情形而言，農業不僅有了幾千年的基礎，只須從科學與水利工程方面加以督導，不必仿效美國採用機械化的方式。而且，如果採用機械化的方式，將來很可能引起嚴重的後果。美國在十九世紀初每六十人所耕之農田，到二十世紀初只須一人耕之。此剩餘的五十九人到何處去了呢？我想，一部分是到新開闢的西方墾荒去了，一部分是到城市中經營工商業和自由職業去了，還有一部分不得不失業了。上次歐戰後美國失業人數之多，雖然也有其他複雜的原因，然而農業機械化也須負相當的責任。中國素稱人口衆多，可耕而未耕之地雖然還不少，但不會超過十九世紀美國的荒地。並且中國的荒地多半是在山陵丘岳之間，更不適於機械化之耕種。湖北金口國營農田總經理張振先被附近農民所殺，或者還有別的背景，然國家與農民爭既已開發之利，總不是一個好辦法。至於工業，尤其是重工業，則人民尙未取得立足之地，不僅政府可以首先提唱，而且可以獎勵人民興辦。即以整個的國民經濟而論，創與工業即所以解決農業之困難問題。我國素稱地大物博，農產豐

富，然天時不定，豐歉時時有之。若能發展工商業，則豐年有餘，不難製成工業品，轉售出口，而無物價慘落之患。歉收之年，不難以工業品向外輸出，換取糧食，而無物價暴騰之憂。因此，工業與商業可為農業之自動調節器。否則此種調節作用必將仰賴外國人，使中國陷於次殖民地之境遇，至於國防，更談不到了。

第三節 工業與商業的關係

用商業和工業相比較，世人每重工而輕商。商人之所以被稱為市僧，賤丈夫，是因為他行為卑鄙，品格惡劣，然而輕侮的心理還不止此。他們以為商人並無何等學術才具，專靠一副卑劣手段，諂媚身分，就可以操奇計贏。我們一想到店舖中的老板，就聯想到屠戶一樣的胖大，土豪一樣的安閒，只會剝削平民，並無特殊本領。我們再一想到工廠中的廠主，也就會聯想到魯班一樣的神祕，墨翟一樣的勤勞，終日孜孜，在工廠中流汗工作。現在許多工廠，尤其是國營工廠的廠長，十中八九是用技術人員充任，其理由無非是工業機關只有工業家纔知道經營的方法，商業人才不配管理。我們若是想到歐美各國海陸空軍的部長並不一定都是軍人出身，就可推知工廠的主管人員也不一定需要技術人才纔可以勝任。英國的有名經濟學家師丹普 (Lord Josia Stamp) 曾經被聘為大鐵路公司總經理，成績卓著。他何嘗是鐵路工程專家？有名的工程專家在他指揮監督之下從事工作者何止百十人？在昔手工業時代，一個小規模工廠所僱用之人數，多則數十人，少則數人，廠主若不能自己動手，僱工就無所適從。現在公司規模弘大，管理與技術兩方面各有專司，分工合作，形成一個複雜總機構。技術人員富有常識者當然是理想的廠長，社會科學家之略諳工程者也不難勝任愉快。商業與工業已經打成一片，不分彼此了。尤其是美國工業，多半倚賴商業之發展而擴張。美國大社會科學家章布倫 (L. Volter) 在他的商務企業的理論 (Theory of Business Enterprise) 中有一段文字描寫此事，說道：「工業是替商業進行的，而不是商業替工業進行的。工業的進展與活動以市場的狀況為衡，而市場狀況即在乎商業利潤之預料的機會。：工業的調整須經過金錢交易之中介而後能成功。此種交易須由商業家之手造成而向商業之目的進行，而不是

向狹義的工業之目的進行的。」（註八）

一國工業的發展，問題固在乎工業本身，而商業尤為前導，則是顯然的事實。近來世界經濟的恐慌所以延長多年而不能消滅，原因多半在於商業不能追隨工業之進步。國際清算銀行第十屆年報敘述此事，甚為扼要。其言曰：『一般地說來，世界生產指數與國際貿易指數常相一致。此兩種指數固由兩個獨立資料的來源編製而成的。誠然，從一八五〇年到一九二九年，世界貿易的增進（一九一四年到一九一八年歐戰期間的減退亦如此）與世界工業生產率極為符合，而從一九二九年到一九三二年兩種指數的減退率也是有同樣的比例。但從一九三二年以來，世界工業生產的恢復超過國際貿易情況之改善的程度。換句話說，各國內部經濟情況的進步大於其國際貿易的進步。國際貿易所以不能與國內生產同時並進，無疑地，是由於保護政策、自給自足的趨勢、貨幣的困難、種種原因，特別影響國際貿易，以致國際借貸完全停頓之結果，但是此種情形與許多工業國家能夠自然的增加生產也不無關係。』（註九）

根據以上所述，要樹立工業基礎，必須（一）用商業的方式增進生產，節省開支。（二）開闢銷場，為生產品謀得出路，總而言之，工業的基礎，除少數特殊的國防工業以外，必須建立於合法利潤之上，而欲獲得利潤，必須從工廠管理着手。本書將從精神與制度兩方面儘量闡述之，以供留心此事者之參考。

第四節 近世工商業的發展

近世工商業的發展是基於自私自利的個人主義。個人得到利益，不能獨享，並不能永久享受，結果，一般社會增加繁榮。此種思想支配了歐美的學術界與事業界幾百年，直到現在，還不能完全消滅。馬夏律在其初版經濟學原理有一段話說得很露骨。他說：『適者生存的法則是說那些有機物趨向於生存，因為能替自己打算來利用環境，而不是能改善環境，除非在改善環境以後他自己也得到更多的利益。』既如此，則人類也是一種有機物，可以變成一種純粹的野獸，那還成個社會嗎？人類還有歷史嗎？他推想人類社會歷史之留傳，必定另有

理由，不是純粹的自私自利的觀念所能造成，乃繼續地說：『家屬與種族的義務觀念在動物界常常發達到很高的程度。縱令在我們認為殘忍的肉食動物，只知道無情地利用環境而從不作一件好事以利其他，但是就個體而言，還是爲子孫利益着想，努力工作。從較低的家屬利益思想到種族的思想，我們可以看到，在所謂社會的動物之中，有一些動物，譬如蜂蟻，常能生存。此類動物，爲了牠們的社會，盡力工作，並不希望自己得到直接的報酬。我們再回到人類，有天賦的理性，能用言語表情，加強種族的觀念可以造成種種不同的影響。誠然，在人類生活的原始階段，有許多個人所給予他人之勞役，只能說是由於遺傳的習慣與不合理的情感衝動，和蜂蟻無甚區別，但是不久之後，經過考慮的，因而道德的，自己犧牲終於出現了。有遠見的先知先覺者傳教師與立法人員加以培養，稗史小說街談巷議加以勸導。……由是生存競爭在長期間引起了此種民族的存續，而此種民族的個人是最肯爲環境的利益犧牲自己的，因此，他們是最適宜於用集體的力量得到環境的利益。』

(註一)一個工商機關如果多有幾個像馬夏律所謂肯犧牲自己的人，事業總不會不發揚光大的。

我們再看另一派的經濟學說對於本問題是怎樣講的。里斯特說：『歷史毋寧告訴我們，那樣的公共福利，就是說，工商業繁榮的情況，只有在政治制度（無論稱爲民主的或開明專制的或有限君主的）能夠爲他們的人民獲得高度的身體自由與財產安全之下纔能達到。這種國家的行政保證了高度的活動與力量，使人民能夠繼續地走向公共目的之途徑，使他們能夠不斷地向那個方向努力。要達到高度發展的文化程度，不重在某一時期的善良行政，而重在繼續的與全體一致的善良行政。繼任的行政當局不可毀壞前任的善政。柯爾伯 (Colbert) 三十年政績之後，不應該來了一個郎特詔書的革命 (Revolution of the Edict of Nantes)。我們應該在幾世紀間追隨前輩向同一制度進行，設法達到同一目標。』(註二)里斯特此段議論，如何的昭告我們要繼續努力。如何的昭告我們行政當局要肅規而曹隨？

第五節 近世商業的趨勢

商業的界說，各國都不一致。依據民國三年前北京政府頒布的商人通例，第一條，「凡下列各種營業謂之商業：（一）買賣業，（二）借貸業，（三）製造業或加工業，（四）供給電氣煤氣或自來水業，（五）出版業，（六）印刷業，（七）銀行業兌換金銀業或貸金業，（八）擔承信託業，（九）作業或勞務之承攬業，（十）設場屋以集客之業，（十一）堆棧業，（十二）保險業，（十三）運送業，（十四）承攬運送業，（十五）牙行業，（十六）居間業，（十七）代理業。」因此，我國同業公會之組織，凡工廠、金融機關以及公用事業之機關都應加入商會為會員。這種界說在經濟學與普通觀念看來是不正確的。嚴格的說，商業是買賣貨物，在英文為 Commerce，然 Commerce 的含義，有大規模貨物交易的意思在內。馬夏律在工業與商業中，（註二）用 Business 代表商業，但有時也包含工業在內。美國職業普查（Census of Occupation）把職業分為兩大類：（一）生產（Production）包含農林漁鑛工各業，（二）分配（Distribution）包含交通運輸、貿易及案牘工作（Trade and clerical occupation）。總而言之，商業組織在經濟學中顯然屬於生產部門，但是交換與分配兩部門也有關係。商業繼承工業之後，將貨物從生產地方轉到消費地方。牠的目的不在乎把天然或人造物質改變性質或形狀，而在乎把牠們改變地方。因此，交通運輸也可以包含在商業之內，美國職業普查的分類似乎是正確的。若是就狹義的商業而言，專門是買賣貨物，則其範圍較小。普通所謂批發（Wholesale）與零售（Retail），就是狹義商業的兩部分。

近世商業的發展，有幾種原因：（一）城市人口的增加，使城區日益擴大，生產地方距城市愈遠，生產者不能逐日來城供給貨物，於是居間之人出現，生產與消費各得其所。（二）海陸空的交通發達，使貨物運輸達到極遠的地方，同時對於世界商情不難迅速地明瞭，更可以促進國際貿易。（三）生產品標準化，助長商人搜集貨物之便利，否則種類不齊，價格參差，生產家可以直接發售，無須假手於中間人。世界商業的進步，本可有一日千里之勢，不幸國際政治近年來發生波折，使各國商場大為減縮，造成世界經濟蕭條的景象。

商業發展的情形，我們可以從各種統計看出來。現在分為幾項說明如下：

第一、從事商業人數的增加 據美國職業普查，分配一項的職業所占全部職業的成數，一九一〇年為百分之二十五，一九二〇年為百分之三十，一九三〇年為百分之三十。(註一三)此種現象不獨美國為然，即其他各國也大致相同。據國際聯盟統計年鑑所載，商業所占人口之百分比如下：(註一四)

國	別年	份百	分	比年	份百	分	比年	份百	分	比
美	國	一九一〇年	九·七	一九二〇年	一〇·四	一九三〇年	一〇·四	一九三〇年	一〇·四	一·二·六
日	本	一九二〇年	一一·一	一九三〇年(個人)	一五·三	一九三〇年(團體)	一七·〇			
法	國	一九二一年	一〇·四	一九二六年	一一·五					
意	大	利	一九二一年	六·四	一九三一年	八·三				
英	倫	一九二一年	一三·四	一九二一年	一三·九					
蘇	蘭	一九二一年	六·〇	一九二一年	一〇·七					

又據倫敦經濟週報 (The Economist) 轉載日本自由貿易協會 (Association for Liberty of Trading) 所發表之日本的職業變動，一九二〇年至一九三〇年作工人數增加五百萬，農業人口並未增加，工業人口則反為減少，而此五百萬人之分配：批發商、零售商、銀行業、旅館業等，占百分之三十九，公務員與自由職業占百分之三十七，家庭服務占百分之二十一。(註一五)其原因，據馬夏律說，近世交通的發展影響工商業很大，但工業因機械的發明，所需人數就比例的減少。自一八五一年以來，有許多事業，以其新發明不多，效率無從增進，而社會之需要反隨時代而擴充，故其在人口上之僱傭逐比例的加多。其最著的，除開鑛、建築、商業、水陸運輸等以外，即為公務、教育、醫務、音樂、戲劇及其他娛樂事項。(註一六)

第二、零售商及零售商店的特多 據美國一九三〇年職業普查，一九二九年商業人員占全國有給人員

(Gainfully employed persons) 百分之十六，而零售商占全商業百分之八十。(註一七)

名	稱	人	數	人	數
批發商					一、六九五、八一四
僱主及不入薪水簿之夥友			九〇、七七二		
僱員			一、六〇五、〇四二		
零售商					六、〇二〇、七四七
僱主及不入薪水簿之夥友			一、五一〇、六〇七		
專職僱員			三、八三三、五八一		
兼職僱員			六七六、五五九		
總計					七、七一六、五六一

紐約每二十一家有商店一家，英國每十家或每十一家有商店一家，論者說是商店過多(Over-shopped)。(註一八)
茲將英國十二城市的平均數列下：

年	份	每一千家所有商店數	每一千人所有商店數
一九〇一年	年	八七·六	一九·三
一九三一年	年	七七·五	一九·五

第三、販賣成本以零售為最多 據美國一九三三年分配普查(Census of Distribution)，批發成本占營業總額百分之八·八五，零售成本則占百分之二四·八三。此零售成本中，工資約占百分之五七，房租約占百分

之一六，其餘爲廣告、電燈、旅費、保險、修理、折舊、租稅等。若照商業分類來觀察，則其百分比如下：

商	業	種	類	百	分	比	商	業	種	類	百	分	比
旅	館	業	四〇・〇	四	藥	材	業	二七・一〇					
首	飾	業	五・五〇	百	貨	業	二六・八一						
家	具	業	三二・五一	五	金	業	二六・六三						
書		業	三二・四六	建	業	二五・九九							
成	本	業	三〇・六四	自	動	機	械	業	二二・〇六				
煙	草	業	二七・九〇	糧	食	業	一九・五〇						
鄉	村	商	店	一三・五九									

若從各個商店來觀察，則其差更大，高達百分之五十，低到百分之十一。（註一九）又據哈弗大學商業研究所 (Har ard Bureau of Business Research) 一九二二年第三十三號期刊 (Bulletin) 及一九三二年第八十八號期刊，百貨商店 (Departmental Stores) 的營業費，一九二〇年占營業總額百分之二十五點九；一九三一年，營業總額在五十萬元以下者占百分之三十四點五，營業總額在五十萬元以上二百萬元以下者，占百分之三十五點九，營業總額在二百萬元以上者，占百分之三十六。又據德國工商調查委員會報告，一九一三年，營業總額在二十五萬馬克以上者，營業費占營業總額百分之十六，營業總額在一千萬馬克以上者，占百分之二十四點七。一九二六年，兩者各占百分之十九與百分之二十七點二。（註二〇）由上面各國統計看來，小規模商店的開銷比大規模的要節省些。零售成本所以特多的原因，佛羅倫斯以爲是由於現代的家庭制度。他說：『消費者得在他的財力許可之範圍內，自由購取貨物與勞役，即所以造成困難的局面。他或她一定要零星購買，就妨害了大

批交易的經濟。此項零買的習慣是由家庭制度而來。……如果能照蘇俄一樣，軍隊旅館和工廠都是整批購買，則零售商，或許連批發商，都可以不要了。……最近，比國高度生活費調查委員會查出比國城市中常有用一部送貨車在一天內送達價值一個半佛郎的麵包二百公斤總價不過三百佛郎而所花的運送費乃至九十佛郎的事件。如此，僅僅一項送達費業已占了賣價百分之三十。……最合理的辦法，是將用戶按時按區加以統括，使能從一個中心供應站出發，對於全部的附近區域，大規模的交貨。」(註二)近來美國商業所費於推銷的金錢，實在大得可怕。據韋布倫所說：『平均，消費人所付貨物與勞役之代價之半數是為販賣人所消耗。此項說法，並非過甚其詞。還有許多特殊的商業，推銷費簡直十倍或二十倍於正項生產費，百倍於必要的正當費用。一切一切，都不感覺羞恥與厭惡。實在的，現在比以前更甚了，大家爭嚷起來，以為推銷術 (Salesmanship) 是工商業的基石，具有成績而且重要，值得多費金錢，訓練許多青年，——濫費公款——使奸猾有限的生產品得以有利的高價出賣，——犧牲公眾利益。我們很明顯地看得出來，各種廣告都在增加開支。主張如此彰明較著的濫費之人還得意地說，美國商業界在過去一年間已經在廣告牌上花費了六萬萬元以上，至於在新聞紙上及傳單上花費更多的數目不必說了——公民負擔。』(註三)韋布倫素以寫實著稱。此處所指美國的弊病，可謂深切著明。

第四、國內貿易與國際貿易的比較 此兩者孰為重要，應看各國的情形如何而後能定。譬如英國日本等島國，本土地域很少，尤其是英國，殖民地又多，而本土工業非常發達，製造所要的外國原料與製品的銷場都非仰賴殖民地與其他各國不可。因此，國際貿易在此等國家極其重要。反之，本土大地物博，人口衆多，如中國、美國，則比較地不甚重要。究竟各國國內貿易與國際貿易比較統計情形如何，我們無從得到正確的數字。美國經濟學者費雪 (Irving Fisher) 曾經在貨幣的購買力 (Purchasing Power of Money) 中估計一九〇九年美國的國內貿易為三千八百七十萬萬元，而國際貿易為三十萬萬元，不到國內貿易的百分之一。(註三)此種國內貿易的估計，是根據他的交易方程式 (Equation of exchange) 而來的。交易方程式 $MV + M'V' = PT$ 左邊是貨幣與信用，右邊是貨物與勞役。他不能從貨物方面直接得到國內貿易的數量，而從貨幣信用方面間接決定國內

貿易的數量，當然不能得到正確的結果。茲將其各項估計數字列下：M等於一、六〇〇、〇〇〇、〇〇〇元，平均每人十八元。V等於二十一次，即一年間貨幣流通的速度。M等於六、七〇〇、〇〇〇、〇〇〇元，平均每人七十四元。V等於五十三次，即一年間存款流通的速度。因此， $MV + M'V' = \$1,600,000,000 \times 21 + \$6,700,000,000 \times 53 = \$387,000,000,000$ 。安得孫 (B. Anderson) 批評費雪估計有三點不正確：(一) 貨幣及支票存款的總數中，不僅是用在國內貿易，而包含許多投機事業在內。(二) 國內貨物的移轉須經過多人之手，例如同一貨物由廠家移到批發商，而零售商，而後到消費者，而國際貿易則只有一次移轉。(三) 所謂國內貿易之中，有許多不是美國人民之貿易而是外國人在美國內經營之貿易，例如紐約棉花交易所，紐約證券交易所，芝加哥貿易局之交易。安得孫詳加計算，認為在一九一六年美國國際貿易為國內貿易百分之二十。(註三四) 照此看來，美國的國內貿易，無論如何，總是超過國際貿易很多，然而各國因為國內工業之發展與國際交通之擴張，縱然一時想採取閉關自給政策，將來的國際貿易總會日趨發達，毫無疑問。負工商管理責任的人如何能不注意世界商情呢？

(註一) 澁澤博成公元年，『古者有四民：有士民、有商民、有農民、有工民。』見辭海四民條。

(註二) 孟子有賤丈夫的故事。漢初且不許商人衣錦乘車。

(註三) Osannan, Review of Economic Theory, p. 45.

(註四) 中國人的商業天才雖然素為外人所佩服，然各省人民的適應性並不一律，譬如湖南人就缺乏此種性格。湖南人可為優良的農民與工人而不善於經商。

(註五) F. List, National System of Political Economy, 1 st. ed. 1944, English Translation, 1895, p. 114.

(註六) List, ib. cit., pp. 160-1.

(註七) List, ib. cit., pp. 161.

(註八) Thomstein Veblen, Theory of Business Enterprise, pp. 28-7.

(註九) Tenth Annual Report of the Bank for International Settlements, reprinted in the Federal Reserve Bulletin, Oct. 1940, p. 1096.

- (註10) Marshall, Principles, 1st ed., pp. 302—3.
- (註11) List, ip cit, p. 267.
- (註111) Alfred Marshall, Industry and Trade, 1927.
- (註112) L. S. Lyon, Marketing 繁華 Encyclopedia of Social Sciences, Vol. 10, p. 137.
- (註113) Statistical Year Book of the League of Nations, 1933—34, edition, pp. 39—48.
- (註114) Economist, March 2, 1935, pp. 466—7.
- (註115) Lyon, Marketing, Enc. of Soc. Sci. Vol. 10, p. 137.
- (註116) P. Ford, Competition and the Number of Retail Shops, 1901—1931, 繁華 Economic Journal, Sep. 1935.
- (註117) A. Marshall, Economics of Industry, p. 155.
- (註118) I. Douglas, Retail Trade Statistics in Different Countries, 繁華 Journal of Royal Statistical Society, Part III, 1935, p. 460.
- (註119) Lyon, Marketing, ip cit, p. 138.
- (註120) T. Veblen, The Engineers and the Price System, 1921, pp. 110—11.
- (註121) Florence ip cit, pp. 52—3.
- (註122) Irving Fisher, Purchasing Power of Money, pp. 303—5.
- (註123) B. Anderson, Value of Money, pp. 267—78.

第三章 大規模事業

第一節 大規模事業的意義

大規模事業是近代事業界的一個特色。牠不獨對於事業本身有很大的影響，而且對於一般社會有非常密切的關係。牠所指的是甚麼？所占土地很廣？所投資本很大？所用人員很衆？所產貨物很多？所做生意很不少？這許多問題不是一樣的。有許多事業具備其中幾個條件而不必具備以上所說的一切條件。有許多事業所具備的某一種條件優於其他的條件。譬如大規模農業所占的土地比工商業大得多，然比鐵路運輸業則不必如此。輪船運輸量超過火車，然其所占地面則等於零。在英文術語上說來，大規模事業有很多名稱，也有各種不同的意義。所謂大規模事業 (Large scale business) 是指任何大規模事業而言，與大規模企業 (Large scale enterprise) 大致差不多。大規模組織 (Large scale organisation) 是指某種事業在一個最高管理之下進行的狀況而言。大規模生產 (Large scale production) 是指在一個最高管理之下所生產的數量極爲衆多而言，其生產品種類或多或少都不關重要。大規模工業 (Large scale industry) 是大規模生產中之一種，與大量製造 (Mass production) 約略相同。大規模農業 (Large scale farming) 是指機械化耕種 (Mechanisation of Agriculture) 而言，而不是指衆多的農夫在一個地主下工作的情形。大規模經營 (Large scale operation) 是指在一個組織之下某項物品或某項勞役的數量而言。(註一)總而言之，大規模字樣是指實際上在一個資本組織一個最高管理之下事業進行的狀況。國營事業種類繁多，單位無慮萬千；各單位中規模有大有小，故雖在一個國家資本之下，雖在一個最高管理之下，而不能說國營事業是一個大規模事業，因為當實際管理責任者是以各個單位爲準，其實際最高管理之權，並不在法律上之政府 (De jure government) 而在實際上掌握行政大權之組織單位 (De facto

organisation unit)。譬如遍布全國的郵政可說是大規模事業，而政府投資試辦之小工廠則否。反之，一個大公司投資試辦的小工廠可說是大規模事業之一部分。

第二節 大規模事業的分布

大規模事業適於何種事業？其擴充的範圍如何？依經濟學一般原理說，生產事業不受報酬遞增法則所支配，就受報酬遞減法則所支配。所謂報酬遞減法則，不是說凡百事業一開始就會發生報酬遞減的結果，而是說到了一定發達的程度以後，若再投入資本，或勞力，則其所收穫的比例必逐漸減少。此所謂一定的發達程度是怎樣的一種情形，當然各業在各時期各地方而有不同。所謂報酬遞增法則，也不是說某種事業儘可無限制地擴張，其利益總會比例加大的，而是說牠的擴大範圍比較地寬泛，在普通情形之下，不易達到最高峯。因此，經濟學者有所謂適當的規模 (Optimum size)，即是受報酬遞增與報酬遞減兩種事業應該共有的現象。所謂遞增遞減，不過是一種比較的說法而不是絕對的說法。普通經濟學書大概以農業說明遞減，以工業說明遞增。因此，我們一談到大規模事業，就會聯想到工業上去，因為照理論說來，好像是一切工業都可以無限制的擴張，其實，這也不能一定。農業漁業一面受天然資源的限制，另一面受消費的限制，自然不能無限制的擴張。所謂消費的限制，一則消費量無甚彈性，一則物品存儲不能過久，一則生產地面較廣而較散漫，不能集中於一處，所以大規模事業不易產生。鑛產可以長久儲藏，然而天然資源是有一定的，其分配狀況是不受人為的統制的，所以大規模事業雖可產生，而大到如何程度則不能由人而定。除工業規模比較地可大可小而外，現在事業趨向於兩極端。一方面，規模不能不擴大，不擴大則不能生存，例如水陸空運輸業是最好的例子。小規模運輸業要是能夠生存的話，牠必定只限於小區域的地方，或短距離的路程。另一方面，規模不能擴大，擴大則感覺不便，例如各種修理，自由職業，家庭服役以及果園菜園等。此等事業大都因為情形複雜，不能充分採用分工合作的辦法，不能採用標準化的辦法。此外有應加考慮的，為商業與金融業。商業可分為零售、批發與進出口三

種。進出口業大都規模宏大，批發業也大半如此，零售業在大都市中也有趨向於集中經營之勢。零售業在英國有所謂多枝商店 (Multiple shop)，在美國有所謂連鎖商店 (Chain store)，均以遍設分支店為惟一發展之途徑（參閱本書第五編第三章）。金融業有類似的情形，譬如英國五大銀行，每一銀行在近幾十年所買收或合併之銀行數極多，所以資本非常雄厚，分支行多到幾千處。美國則受法律的限制，銀行的規模不能擴充。法律的影響，不獨銀行業，凡百事業，都多少有點感覺，美國銀行不過是極端的例子而已。（註二）

第三節 大規模事業的演進

大規模事業在我國歷史上有修建長城與開鑿運河，是人人所知道的，或者此等事業不是經濟事業，或者不是用經濟手段做成功的，而且以後又沒有繼續興起的事業，對於現代工商業的發展沒有多大刺激作用。現在所謂大規模事業是起於中世紀之歐洲。自十五世紀下半期起，不到一百年間，歐人從海上向各處探尋交通路線，所需時日，每次總以年計，所以需要大量資本。（註三）此為近代大規模經濟事業之發軔。當時歐人的目的在獲得國際通商之利益，而其經營方法則為組織船舶公司，故其事業為國際商業與海運業。（註四）此等事業直到現在還是維持其原有的規模，並且更加發展。但是現在一般人所認為大規模事業而最足注意的，是工業的發達情形。美國與德國尤其顯著。在一八八二年與一九〇七年之間，德國每一工廠僱用五十人以上者增加百分之二十五，僱用五十人以下者只增加百分之三十八。美國情形亦可由下列百分比比例看出來：

僱用工人數	一九〇九年	一九一四年	一九一九年	一九二三年
一—五人	四·七%	四·五%	三·四%	二·五%
六—三〇人	九·七	八·六	六·九	六·九
三一—五〇人	一一·六	一〇·六	九·一	九·三

在此十五年間，美國工廠僱工在二百五十人以下者都比較減少，在五百人以上者則比較增多，尤其是超過一千人之工廠在劇烈增加之中。（註五）

第四節 大規模事業的成因

大規模事業如何纔算達到適當的程度，當然不是絕對的說法而是相對的說法。一切事業隨時代的進展而進展。在一百年前的美國，那時候所認為大規模的事業，在現代的美國人看來，可說是渺乎小矣。現代中國所認為大規模的事業，在二三十年後的中國人看來，也可說是卑之無甚高論了。國家在一個時代的發展，要看他的歷史與環境如何而有遲速大小的差異。歐洲經濟的發達到現在將近有五百年之久。日本經濟的發達到現在還不到一百年，就趕上了一大半。中國的經濟商業停頓了二千多年，但自國民政府成立以來，到七七事變發生之時為止，短短的十年期間，進步之速，打破了二千多年的紀錄。我們經過了長期的冬眠，養精蓄銳，一到春天，應該自然的萌芽滋長，無待人為的督促，不過同一草木雖然同時播種，而經過相當時日以後，結果相差很遠，則不獨土地有肥磽和雨露之養，人事之不齊也有很大的關係。所以國家政策之當否，政府當局之得人與否，人民生命財產之安全與否，與一國經濟事業發達之快慢，是不可分離的。

歐洲大規模事業之發展，除文藝復興與宗教改革在精神上給予人民以莫大的原動力以外，還有物質與制度

五——一〇〇人	一·一八	一·一三	九·八	一〇〇
一〇——二五〇人	一·九〇	一·八八	一七·四	一七·九
二五——五〇〇人	一·五二	一·五三	一三·八	一五·一
五〇〇——一〇〇〇人	一·二七	一·三二	一三·三	一四·一
一〇〇〇人以上	一·五三	一·七八	二六·四	二四·二

兩方面的刺激。現在分爲資本與勞力言之。關於資本方面，有（一）貨幣數量的增加，（二）運輸路線的開闢，（三）法律的保護，（四）保險方法的發明，（五）機械的運用，（六）原料與成品的標準化。關於勞力方面，有（一）分工制度的確立，（二）科學管理的研究。除標準化與科學管理因爲情形複雜將於第四章及第五章分別敘述以外，其餘六項先在此處加以簡單的說明。

第一、貨幣數量的增加 自一四九二年哥倫布發現新大陸以後，歐洲人爭往美洲搶奪金銀運回其本國，（註六）以致歐洲物價大漲，刺激大規模生產事業。但經過相當時期以後，新大陸土地業已爲先到各國所占領，後到者除非用戰爭方法重行搶奪以外，就只有以商業手段獲得貨幣的供給。十七世紀重商主義（Mercantilism）之所以抬頭，就是想從有利的國際貿易差（Favourable Trade Balance）取得更多的金銀——貨幣的材料。（註七）此學說雖經斯密亞丹極力駁斥，然在歐洲經濟發達史上實有不可磨滅的功用。

第二、運輸路線的開闢 大規模事業的結果就是大量生產。大量生產的前後，最重要的問題是大批原料的獲得與大批成品的推銷。工業時代的進步而花樣愈多，所需原料的種類亦愈夥。一國所產原料，無論如何完備豐富，必須再仰給於外國。物品製成以後，若不向外國推銷，則原料購入的款項將無從出。因此，海洋運輸路線的開闢，爲大規模事業所不可缺少之條件。自一五九九年英國設立東印度公司以後，各國羣起效之，不獨人民互相競爭，即政府亦極力獎勵。在上次歐戰以前，日本郵船會社航行歐洲輪船，每走水一次，每噸噸位由日本政府津助八十圓，可見其開闢航線之決心。

第三、法律的保護 關於此事，可分三點說明之：（一）公司取得法人的資格。在一八五〇年以前，英國股份公司（Joint stock company）在法律上不能訴訟（cannot sue or be sued in the company's name）。如有涉及訴訟事件，須用全體股東名義。此在公司行政上感覺困難，尤其是規模較大之公司極感不便。自一八五〇年以後，公司取得法人的地位，可由自然人經理代表出庭，由是幾千萬人之股份公司易於成立。（二）有限責任的規定。有限責任的觀念，創始於羅馬法，至新大陸發見以後，歐洲各國方盛行之，然法律上並未有明文規

定。直到一八六二年，英國修訂公司法，纔准許有限責任公司正式註冊。從此以後，此種公司即不必經過皇家特許 (Royal charter) 或其他特別法律，可以取得有限責任之資格，而多數投資之股東可以得到財產安全之保障，使公司從社會各階級吸收大量游資。(註八)(三)股票過戶手續的簡單。股份有限公司的成立，附帶地解決了股票過戶的問題，使個人易於買賣股票。從前買賣股票，須經全體股東同意。(註九)個人對於公司之投資，望而生畏。今則有限公司章程對於股票過戶之手續，規定極為簡單，只要買賣雙方同意，向公司辦理正式註冊手續，即可改換股票。

第四、保險方法的發明 凡百事業要謀發展，必須冒幾分風險與不定 (Risk and uncertainty)，但事業之規模愈大，則其所能遭遇之未來市況愈不易料，而其所冒之風險亦愈大。譬如近世大郵船，每隻大到七八萬噸，(註一〇)所需建造費無慮幾百或千萬鎊。萬一失事，豈不是喪失全部資本嗎？自保險事業發達以來，風險可以分散 (Spreading out)，大規模事業纔有進行的可能。(註一一)依據此種原則，英美各國近來有保股公司 (Holding Company) 與投資信託公司 (Investment Trust) 之組織。保股公司收買其他公司之股票，原來目的雖在乎操縱企業之權，然其股本因此多少得到風險分散的好處。至於投資信託公司創立之目的，專在為公司股東謀股本之安全，其用意與保險公司相彷彿。(註一二)

第五、機械的運用 十七八世紀歐洲工業革命，促進現代大規模事業之發展，毫無疑問。工業革命就是各種機械的發明。有許多笨重事業，無論人數聚集多少，不易做到；即能做到，也須曠日持久。自機械發明，此種幾乎不可能之事都可以如願相償。近世製造 (Manufacturing) 與手工 (Making, handwork) 之區別，據巴伯基 (Babbage) 的解釋，是前者所用人數很多。(註一三)馬夏律則以為前者使用機械。(註一四)但是何謂機械？其與工具之區別何在？巴伯基以為工具比機械照例要簡單，一般地只用人手，而機械則多借獸力或蒸汽力推動。(註一五)此種界說，雖然有許多疑問，然一般人所了解的，大致不會發生誤會。例如新式滾筒印刷機，每小時可印出報紙幾十萬份。此種印刷機，無論何人，一見即可斷言為機械而不會說是工具的。我們一談到機械，就會

聯想到大量生產，牠如何的出貨迅速，如何的工作齊整。機械對於大規模事業之影響，三民主義已有詳細的說明。國父對於機器，比對於任何其他事項，都特別注意。（註一六）

第六、分工制度的確立 分工制度自古已有。從前孟子駁斥許行的重農學說，有幾句話，很充分地表示分工合作的精神。他說：『然則治天下獨可耕且爲與？有大人之事，有小人之事。且一人之身而百工之所爲備。如必自爲而後用之，是率天下而路也。』（註一七）此是就工業而言合作。他又和他的學生彭更討論分工問題，說道：『子不通功易事，以羨補不足，則農有餘粟，女有餘布。』（註一八）此是就商業而言合作。不過孟子所說只在表明事實，並沒有詳加分析，所以後世無聞焉。歐美分工制度是建立於積極的意義之上，是爲人類謀物質的最大幸福，所以分工的結果就是大量生產。一七七六年，斯密亞丹源富出版，開宗明義第一章，就談到此問題。他說：『勞力生產之最大改進，與夫熟練、機巧、判斷力之所以能夠應用，似乎都是分工的結果。』他繼續地舉造針爲例，說明分工對於大量生產的影響。用舊式手工的方法，每人每日不過能成一針，至多也不會超過二十針。現在（指斯密之時）因爲分工的結果，『第一人牽線，第二人扯直，第三人切斷，第四人磨尖，第五人打孔，做針頭需要二三步工作，磨快是一種特殊手藝，擦亮又是一種，就是把針排釘在紙上也可成爲一種技術。照這樣造針，重要步驟可以分爲十八種光景。有許多工廠，每一個步驟分派一部分人去，雖然也有一人兼做二三個步驟的工廠。』（註一九）他看見一個工廠，僱用十人作工，每日可成四萬八千針，即每人每日可成四千八百針，比不分工時代，生產量至少增加到二百四十倍。其中有多少是由於利用機械，有多少是由於利用勞力，斯密沒有說明，然而勞力的充分利用是造成優良成績的一大原因，是毫無疑問的。

第五節 大規模事業的限制

事業的規模，照理論上講，可以擴充到無限大。一加二等於三，三加四等於七，由此類推，數目是可以無限大的。事實的性質是不是一樣的呢？第一，土地問題。照現在的情形說，地球上的陸地面積是有限的。陸地

既有限，則連帶而來的問題，原料供給問題，也得受限制。至於勞力，依馬爾沙斯人口論 (Malthus, On Population)，人口增加速率比糧食增加速度大些，而且依分工原則及科學管理方法之推進，勞力效能更可以大加擴充，故從表面上看來，勞力的供給比較地不成問題。貨物製成以後，有無銷路呢？如果世界人口繼續增長，而且欲望繼續發達，一方面可以解決勞力供給的問題，同時也可以解決成品銷路的問題，綜上所述，土地似乎是惟一的限制，其餘，至少在理論上，均可不成問題。即就土地而言，世界上未曾開發之土地還是極大，在最近的將來，我們用不着如杞人之憂天。事業規模的擴充是不是要受國家法律的限制？例如美國的銀行，多半是由各州立法，不許設立分支行。各國的專賣事業，根本不許民營。然而此等限制，只能影響私人企業，而非所論於事業之本身。現在各國國營事業的規模日益擴大，在戰時尤為顯然。例如重工業、基本工業、國防工業及交通運輸等，只有隨時代的進步而日益增長的。究竟此類事業及私人企業可以擴充到怎樣地步，還是一個問題。

除上述理想的外在的限制以外，還有實際的內在的限制。魯濱孫 (E. A. G. Robinson) 在他的競爭工業的機構 (Structure of Competitive Industry) 中，曾舉出兩種最合理的限度：一、是技術的限度 (Technical optimum)，一、是管理的限度 (Managerial optimum)。二者不同。技術的限度只是一個最高的限度，即超過此限度時，不能獲得更大的效能，但增加生產，可望在約略一定的成本之下繼續出貨。管理的限度則不然。超過此限度時，因為效能減低，需要更大的調整，可使成本加高。因此，管理的限度不僅規定最低的限度而且規定最高的限度。(註二) 管理的限度怎樣發生的呢？一半是由於天生的性能，一半是由於國民教育的程度。一個人不能同時聽幾十人講話，不能同時說兩句話，(註三) 不能同時看許多事件，不能同時想到許多問題。這都是天生的缺憾。教育可以提高能力到相當的程度，但尚未達到全部較高的程度時，則治人者與治於人者均不易發生連繫，以致效能不易增進。此在目前的中國更為顯著的事實。

第六節 大規模事業的結果

大規模事業的利弊，可就事業本身與國家社會兩方面言之。就事業本身而言，大概利多於弊。馬夏律在經濟學原理中，曾經列舉幾項利益：（一）技術的經濟，（二）機械的經濟，（三）原料的經濟。第三項的重要性較前兩項日益減少。關於機械方面，他可以使用改良的機械，可以使用專門的機械，可以進行大宗的實驗工作。關於技術方面，可以儘量採用分工制度，可以聘用高等專門人才，尤其是有經驗的工頭。馬夏律並敘述小規模事業之各種優點，而後歸結到大規模事業在理想上組織上，非小規模事業所能競爭。（註二）此外還有一大優點，即各部分損益可以互相挹注，不至於發生整個事業的動搖。所謂培養事業（*Feeding trade*）就是此意。大規模事業的最大缺點，似乎是（一）奉公守法之職員不能自由行使其職權。（二）普通職員不必赤心爲公，然在私人企業，可以紅股方法及其他獎罰方法達到一部分目的，而在國營事業則較爲困難。（三）規模愈大，主管人員與下層人員容易發生隔閡，公司變成衙門，經理變成官吏，承上啓下，辦事遲緩。（註三）就國家社會方面言之，韋布倫在其商務企業的理論中，有過一段很尖銳的觀察。他說，近代大規模事業使其最高主管人員與其顧客失掉接觸之機會。現在公司經理與其顧客的關係，可以說是非人身的關係，而其方法可以說是非人身的資本方法（*Impersonal capitalistic method*）。（註四）他又說，消費者與企業家之關係，在手工業時代，比較密切，故供求易於適合，而自大規模事業發展以後，生產者與消費者既毫無直接關係，則供求自難望其平衡，而不免發生生產過剩或消費不足之現象。近世商業爲推銷其生產品起見，每不惜花費巨款以廣招徠。最甚者乃有廣告費占去成本百分之九十者。（註五）但他在另一處，又頌揚大事業家（*captain of industry*），以爲商業人員過多，非有大事業家出而肅清之不可（*It is a casting out of business men by the chief of business men*）。（註六）大事業發展之後，不獨消費者與生產者失掉連繫而已，即股東與經理，職工與經理，也同樣失去連繫。一般投資者平時既不與聞公事，除了開股東會以外，差不多沒有與企業者見面的機會，而自企業者看

來，則大多數投資者的姓名和面孔，恐怕也不能認清了。至於職工，在大規模工廠之中，人數無慮萬千，故儘管職工方面抱怨，得不到機會與經理作數分鐘之談話，而經理仍不得不作陌路相逢之態度。此在任何經濟制度之下，任何大規模事業所不能避免之一大缺憾。

大規模事業如為私人所有，其結果或不能壟斷市場，以非法手段排除競爭者，最後以抬高價格壓迫一般消費者，充其極，可以與別國的資本家勾結，排斥，掀起國際政爭，製造世界大戰。大企業家對內對外所造之罪孽，誠不可以勝誅，正如大發明家遺留給軍火之罪惡，一樣的應該後悔自殺。(註二七)惟大規模事業是時代潮流所趨，在各國，正如旭日升天，不可嚮邇，我國當亦不能例外。為免除對內發生惡結果起見，我們可以遵照國父的節制資本方法，由國家經營之。至於如何避免造成新興的官僚資本家，則非此處所能討論。講到對外一層，我們更不必過慮。我們中華民族向來不以武力侵略其他民族為國策，而且人方為刀俎我方為魚肉之時，更談不到此項問題了。國父在其民族主義中曾經剖切說明，我們不應該含民族主義而談世界主義，因為時期還未到的緣故。綜而言之，我們為對抗外來侵略計，必須從速發展大規模事業。不獨重工業基本工業國防工業及交通運輸等事業應由國家大規模的經營，就是其他工業，甚至上述各項事業的一部分，如能獎勵大規模的民營，也是題中應有之義。

(註一)參閱 Florence, *The Logic of Industrial Organisation*, pp. 1—3, 11.

(註二)參閱 J. A. Hobson, *Industrial System*, 2nd. ed. 1910, Chap. XI, *The Size of Business*.

(註三)鄭和出使南洋，在十五世紀之初，行程迤至東非洲，其規模之大，遠在當時及以後一百年歐人探險之上，借其動機不是出於經濟的，故和死後即無人繼起。

(註四) Veblen, *Theory of Business Enterprise*, p. 21.

(註五) Florence, *Logic*, cte. pp. 34—5.

(註六)參閱 J. A. Hobson, *Evolution of Modern Capitalism*.

(註七) Thomas Mun, *England's Treasure by Foreign Trade*, 1664, 是一部代表著作。

- (註七) Palgrave's Dictionary of Political Economy, 1926 ed. Article Liability Limited, Vol. II, p. 601.
(註八) 我國公司法第二十九條規定，無限公司股東非經其他全體股東之同意，不得以自己股份之全部或一部轉讓於他人。
(註九) 按一九四一年紐約出版的 The World Almanac, p. 687. 所載，世界三大郵船為英國的 Queen Elizabeth, 註冊噸數八五〇〇噸、法國的 Normandie 八三〇四噸、英國的 Queen Mary 八一〇三三噸。
(註一〇) F. H. Knight, Risk Uncertainty and Profit, p. 252.
(註一一) 關於保險公司、本書後文將有敘述。關於信託投資公司，見參閱 Marshall H. Williams, Investment Trusts in America, 1928. 關於英國保險公司關於股份公司營運的影響，見參閱 P. Ford, Economics of Modern Industry, 1930, pp. 54—5.
(註一二) Charles Babbage, On the Economy of Machinery and Manufactures, 2nd ed., 1832, pp. 118—9.
(註一三) Marshall, Principles, 1st. ed., p. 389, n. 1.
(註一四) Babbage, op. cit. p. 12.
(註一五) 我在民國二十九年，曾經編有三民主義目錄及索引，由中國文化服務社發行。索引中有機器一項，所引中央宣傳部印行文化服務社編之四百十四頁小冊子三民主義之原書頁數為二五五—二七一，二七三—二八二，二八五—二九〇，二九二—二九六，三〇〇，三〇九，三二二，三三三，三五二，三五三，三五六，三六九，四〇四。可見國父如何重視機器了。參閱 Marshall, Principles, 1st. ed. K. IV. Chap. IX. The Influence of Machinery.
(註一六) 三民主義全文。
(註一七) 三民主義全文。
(註一八) 三民主義全文。
(註一九) Wealth of Nations, BK. I, Chap. I, Cannan's ed. pp. 3—4.
(註二〇) E. A. G. Robinson, Structure of Competitive Industry, p. 48.
(註二一) 大銀行匯兌部主任辦公桌上有安院兩三架電話機，她強可以做到對一人說話同時聽取另一人說話。
(註二二) Marshall, Principles, 1st. ed. pp. 389—46.
(註二三) 參閱 S. and B. Webb, The Consumer's Co-operative Movement, 1921, pp. 335—5.
(註二四) Veblen, Theory of Business Intorprise, pp. 52—3.
(註二五) Ibid, p. 60.
(註二六) Ibid, pp. 48—9.
(註二七) 參閱 Marion Lowndes 在 Air Facts 工作下的一篇 Santos-Dumont: The Father of Flight, 敘述巴西人 Alberto Santos-Dumont 於一八九八年在巴黎發明用輕氣球飛升高空以後，至一九〇九年各國工程家摹起仿造，以至變成世界上最可怕的武器。

歐戰結束以後，他深深地感覺到 he 造了一件大罪惡。一九二八年，回到他的故國，恰好見到由巴西首都出迎的飛機失事，駕駛員殞命，他非常悲哀，屢欲自殺，以親友監護未果。至一九三二年，卒以領帶自縊於浴室（節錄自 *Readers Digest*, Oct. 1942, pp. 11-5.）。

第四章 標準化與簡單化

第一節 美國的標準化

標準化 (Standardisation) 與簡單化 (Simplification) 的意義大略相同，其目的在於大量生產。標準化必須簡單化，否則花樣繁多，生產數量必大受限制。實行標準化的國家，要推美國為第一。福特汽車公司 (Ford Car Company) 以汽車零件，卡內基 (Andrew Carnegie) 以鐵橋材料標準化致富。其他美國工廠實行標準化的不知凡幾。馬曠 (Marquand) 在工業結合的動態 (Dynamics of Industrial Combination) 中，有一段說到美國標準化的情形。他說：『主要地在美國商部與總商會指導之下，美國職業協會能按照進行，免除各種競爭。對於此項運動，聯邦工程學會與工程標準委員會均能協助。因此，砌磚的種類由六十減到四，平鐵條由八十減到十，直徑八分之三的鐵條由八十減到七，室外塗料減到二十四，軟鍊減少百分之四十，鍋爐減少百分之九十，瀝青減少百分之九十，牀墊減少百分之九十五，塗料刷減少百分之七十一，餐車上所用磁器減少百分之八十四。』(註一)

美國標準化運動遠在歐洲各國之上。其原因，馬夏律在工業與商業中敘述最詳。他說，英國工業趨向於大量生產，本無人敢來問鼎的，但後來遇着強敵了。法國工業的特色在於個人技巧的發達，出品比較精良。德國則在於科學昌明，學校實驗工作的結果可以影響到工廠。美國則重在多方面的標準化 (Multiform standardization)。馬夏律在上次歐戰後刊行此書，對於德國未來的發展太過於輕視，(註二) 而對於美國則以為影響很大。美國所以採用標準化的原因，他的看法是：美國是新開發的大陸，土地肥沃，尤其是密西西比流域，土地之肥，可以用手杖一直插進去 ('a walking stick could be pushed into it up to the handle')。當時的

密西西比流域，美國人稱爲西方，生產各種食糧，美國北部生產小麥，南部產玉蜀黍。因爲土地肥沃，無須施肥，將奮發有爲的青年從東方引到西方，同時青年工人亦隨而西遷。馬夏律並引 Hornce Gleeley 在一八七〇年所說的話，『奮發有爲的工人，生在梅因州 (Maine)，或紐翰普夏州 (New Hampshire)，到了成年以後，即遷到紐約州或其他中部各州，經過二三年後，可以達到伊利諾州 (Illinois)，或密疏爾厘州 (Missouri)，如此繼續西遷，等到他們到了蒙答拉州 (Montana)，或加利弗尼亞州 (California) 的時候，年齡還不到三十。』人口大批西遷，鐵路也隨而展築。豐富的煤礦多在亞列加利山脈 (Alleghanias) 的西麓，豐富的鐵礦多在休比厘湖 (Lake Superior) 的附近。工業原料可謂予取予攜。美國人口急速的增加，由於歐洲人的移入。此等移民，歐洲各國皆有，雖然言語不通，習慣不同，而有幾個共通之處。(一)宗教是一樣的。(二)大多數是歐洲窮民，在其本國不易生活。(三)富於冒險精神。因此，到美國後，所需日用品與所用工具大概沒有分別。因爲開闢新大陸，每人所得極多，故對於各種消費品不惜用重價購買。加以鐵路運輸日益發達，遠方物產比附近物產的賣價相差不多，各地特產品自然可以大量產銷。馬夏律從地利與人和兩方面敘述美國標準化進展的情形，可謂深切著明。(註三)

第二節 施行標準化的幾個原則

施行標準化的終極目的爲消費品的標準化，然而要消費品標準化，必先考慮製造消費品的原料，人工與機器工具。要原料與機器工具標準化，必先考慮度量衡的標準化。工業製造程序正如一部大機器，從頭至尾有連帶的關係，不能一部分標準化而其他部分不標準化。因此，推行標準化的責任應該屬於全國性的機關，如美國商部的標準局 (Bureau of Standards in the Department of Commerce)、英國的工程標準協會 (British Engineering Standards Association)、德國的工業標準委員會 (Normen ausschuss der deutschen Industrie) (註四)。

標準化不獨在物質上應該注意，即方法上也應加考慮。美國科學管理創始人泰樂爾在其工廠經營論（Shop Management）中，曾經說過：「採用標準化的必要，不獨工廠與辦事處的機器工具，就是我們處理日常事件時發生許多小動作之方法也是一樣。這些地方，似乎人人都知道，無須再為申述。但是現在還有許多守舊的經理，以為此種標準化不獨不必要而且要不得。他們所持的主要理由是要使每個工人採用適合於他自己的特殊工具與方法以發展他的個性。……低等標準勝於無標準。最重要的問題是要標準一致。全體採用二等標準，較之大部分採用頭等標準而又亂七八糟的採用一部分的二等標準與三等標準要好得多。在後者的情形之下，所得的成績會接近三等而不會接近頭等或二等。」（註五）

標準化的標準應該合理而正確。欲達到此目的，一面要有常識，一面要有科學知識。有常識，纔能知道採用的標準是否合理。有科學知識，纔能使標準達到最大正確的程度。常識是由時代地方人情風俗而有差別，不能一概而論。在此種情形下所定之標準常不能固定。過於固定反易遭受損失。至於科學知識則只有進步的。其正確的程度，與時日俱增，大都沒有地方性。此種標準的制定，必須仰賴專家，非一般人所能嘗試。一百幾年前，巴伯基已有極詳細之例示。到馬夏律時代，科學的進步更超過一百年以前。今又二十餘年了。此次戰爭結束以後，科學的進步更不知達到何種程度。馬夏律以螺絲為例，敘述機械的正確程度。波爾登（Boulton）及瓦特（Watt）對於螺絲的製造，未能十分精確。到莫茲列（Maudsley）纜用自動車牀（Golf acting lathe），配以極精密的螺絲，可以製造機械，使能測量到一英寸的千分之一。最新機械工程所要知道的差距（Gauge）每每到一英寸的千分之一，而要達到此目的，必須測量到一英寸的萬分之一，即髮的直徑的二百分之一。（註六）馬夏律更說到化學家所用的天秤，精細得不可思議。牠可以衡出五百公分的二萬五千萬分之一之差（Will defect an error of one part in 250,000,000 of a 500 gramme weight）。我們要知道牠的精細到了怎樣程度，可以用信件來說明。普通的信，每封重量不能超過二十公分。現在所說的化學天秤，要衡出一封信重的一千萬分之一。要是用秤的人走近天秤之前，他的體熱就會擾亂其平衡狀態，所以他要站在較遠的地方，用器械移動他

要秤的輕微物質，而用望遠鏡窺視其天秤。（註七）標準化的標準，就應更加嚴密，譬如某市內懸掛一座標準鐘，在理想上，應該比市民所用的鐘錶都要正確，而標準鐘的正確是要從科學知識得來的。

第三節 採用標準化時應該注意的事項

標準化推行到如何程度，是一個問題。有許多事件，非做到絕對的標準化，則等於不做。譬如鐵路鋼軌與火車輪距一定要做到一樣的標準，否則不能通行。有許多事件很難做到全體一致。譬如衣服鞋帽決不能做到一樣的大小。但是我們不能說，衣服鞋帽就不能相對的標準化，因為我們也可以定出幾種樣子，做出現成的衣服(Ready made tailoring)以憑衆人選擇。披佳皮鞋銷到中國的很多。最不應該標準化的莫過於文藝美術作品。思想的統制也是阻礙社會進步的最大原因。（註八）

標準化爲的是要大量生產，故決定某種標準化之前，不可不十分審慎。稍一粗率，則當大量生產以後，發見不切實用，或更有優良之標準，則反不如當初不大量生產之爲愈。但採用某種標準化之時，如何能預料將來更有優良之標準？雖然，有許多事件，正在發明改良之中，我們儘可以斷定牠在不久的將來必定有較好的標準，而現在不必急急於決定此標準而從事一種式樣的大宗生產。例如上次歐戰時軍用飛機正在日新月異，若必採用某種標準，誠可謂不智之甚者。（註九）此次世界大戰，同盟國鑒於軸心國之軍火充足，亦不得不極力決定標準而從事大量製造，同時對於標準之提高亦在極力研究。若發見較優標準，當然不得不棄去舊有之產品而改造大批的新產品。此所以現代戰爭稱爲物質戰爭。

就各個工廠而言，不審慎的採用標準化，可以招致全工廠的崩潰。邁雅斯(Myers)在商業合理化(Business Rationalisation)中，曾經說過：『生產品的簡單化與合理化的另一個特殊目標，——專門化的目標——有密切的關係。爲了代替許多廠家從事一批同樣產品或同樣零件之製造，現在合併這些廠爲一個大廠，而分派某一種產品或一種零件於某一廠，第二種於第二廠，第三種於第三廠，由此類推。此種職務分擔辦法，像我們所見

得的生物界一樣，在事業界中，也被工廠合併的合理化所模仿。採用極端專門化的主要危險，在乎機器的增加與其專門化。因為嗜好與式樣時常發生變更，或者製造方法遇着急切的改革，產品的製造亦不得不改變其性質。『(註一〇)一般的機械是有牠的特殊用途的。廠家訂購幾部特種機械之時，無異乎「把所有的雞蛋放在一個籃子裏」。如果商業蕭條起來了，需要到了限度了，技術有了進步了，花樣翻新，新的需要代替舊的產品了，舊的機械不是棄置不用，就要從新改造。』(註一一)「我們時常見到的，大工廠與大商店不顧後來的活動，從事於豪華的建築。到了不得已的時候，只有拍賣之一法。美國最近的趨勢是要避免此類不幸事件的發生，同時以在必要時多建小廠供給合理化的工廠之用的方法，獲得較善的管理。』(註一二)

標準化有無國界，又是一問題。有種事件，各國業已有共通的標準，例如計力之單位為馬力，計電力之單位為福爾特 (Volt)。但標準不能盡同的也多，例如萬國度量衡不能適用於英美。金條的成色，英國與其他國家亦不一致，故由倫敦輸送金條往巴黎，必先在倫敦提鍊始行出口。行路規則 (Rule of road)，英國向左進，歐陸則向右進，故在上次歐戰時，英國軍隊派往法國作戰，所有汽車司機座位須一一換過，司機駕駛亦須經過新的訓練。世界貨物最有標準的為棉花，然生產國的美棉標準是一九一五年美國法律的規定的，與消費國的英國所定標準不同(詳見下節)，所以美棉運到利物浦以後，須經過另一番手續，方能在交易所買賣，時間與勞力所費殊多，故有人主張最好有萬國一致的標準可以到處通行。(註一三)

我國自國民政府建都南京以後，勵精圖治，不遺餘力。當時除推行公制度量衡外，兼及棉花、生絲、麥粉等之標準化。民國二十三年六月一日起，全國運費一律改用公斤，上海輪船公司不得不新訂運貨太利夫 (Tarliff)，以原有一百斤合新制六〇·四七九公斤。原來江海關進出口貨向以英制為計算標準，即每噸貨以重計為二千二百四十磅，以容積計為四十立方英尺。(註一四)今改公制，一切計算標準均須更改。(註一五)此等折合計算雖說是相當麻煩，然假使只牽涉國內一方面的事情，倒無所謂，但有時要牽涉到國外，則其困難更多。例如洋松進口，向例以英尺英寸為標準，比方洋松一條，長十六英尺，闊十二英寸，厚二英寸，在進口時，

都已照此類尺碼鑄製成材，今改爲公尺，則不是有好幾位的奇零小數不便於計算，就是要把奇零小數一部分的木材鋸去以適合現行辦法。一則非常麻煩，一則非常愚蠢。於是上海市木業公會爲尊重國家制度計，曾與定貨洋行再三磋商，要求嗣後對於銷售中國之洋松均按中國法定標準量度鑄製。據洋行答稱，歐美洋松全年度銷額爲數甚巨。運銷中國者不到十分之一。其鑄製機器與鋸木尺碼通銷各國，俱照英尺爲適合之製定。若因中國一國少數銷售，欲令其變更鑄製，改良尺碼，事實上殊難辦到云云。旋經該會再三商讓之後，祇有按原來尺碼計數核價，擬於英尺尺碼下注市尺若干尺寸，並爲便利交易計，用四舍五成法計算。該業公會已將此項辦法函報市商會，請轉呈市社會局備案。』(註一六)此所謂奉行故事而已。

以上是就洋貨進口而言。若就土貨出口言之，情形亦復如此。我國出口貿易操於外人之手，就是土貨由海洋商運出口後，照他們的習慣改裝發賣。例如華茶運到倫敦後，英商即參和印度茶或錫蘭茶，整裝或散裝，每磅定價若干出售。要是能夠的話，我們也可裝成一磅一聽或五磅一聽，由上海直達倫敦。上海汪裕泰茶莊即有此種辦法。這樣，我們可以說，出口華茶一定要用公斤計算嗎？『上海綢緞業，電織絲織廠業兩同業公會，以所屬會員自遵用新市尺市秤後，關於對外貿易，非沿用英制碼磅不能使外商折服，爰將應備英制碼磅之理由函請國際貿易局，轉呈實業部，請予核准去後，茲接國際貿易局函復內開：前接函開：「所陳對外貿易沿用英制碼磅之理由，經派員調查，尙屬實在，當即簽具意見，略謂：凡兩同業公會所屬之商號，因帳簿內載碼磅字樣而致被罰者，可由該兩公會將碼之長短磅之輕重折成市尺市斤，惟折合時須依照本部所編之中外度量衡換算表等書所規定爲標準。……凡該兩業任何商店廠家，與洋行交易後，應將所售出貨物之碼磅數目折成市尺市斤登帳。……等由。」(註一七)

照以上所舉的實際情形看來，標準化推行的程度可知了。

第四節 英美麥棉分級辦法

前已說過，工業的標準化首在原料。小麥爲製粉的原料，棉花爲紡紗織布的原料，而其用途普及全世界，故最適於標準化的莫過於麥棉。但麥棉是農業品，因天時地利人事之不齊，品質自然不能一律。爲便於大宗交易起見，乃有分級辦法 (Grading system)。茲將利物浦與意大利諸州之小麥分級及利物浦與紐約之棉花分級列舉如下：(註一八)

小麥分級

利物浦等級 (Liverpool grade) 共分八級。

意大利等級 (Official grain standards of the State of Illinois) 共分六級。

一、Hard Red Spring 再分爲 (a) Dark Northern Spring, (a) Northern Spring, (c) Red Spring。

二、Durum 再分爲 (a) Amber Durum, (a) Durum, (c) Red Durum。

三、Hard Red Winter 再分爲 (a) Dark Hard Winter, (a) Hard Winter, (c) Yellow Hard Winter。

四、Soft Red Winter 再分爲 (a) Red Winter, (a) Red Walle。

五、Common White 再分爲 (a) Hard White, (a) Soft White。

六、White Club。

以上每一中級又分二三小級，例如 Dark Hard Winter No. 1, No. 2, No. 3, 等。因此，全體小麥可分爲數十級之多，非專門家不易識別。

棉花分級，根據下列三個條件：(一)顏色，分爲潔白 (White)，不純 (Tinged)，與污點 (Stained)。(二)清潔，看他含樹葉或其他雜物多少。(三)長度，即絨之平均長度。美棉平均爲八分之五英寸至一英寸半。美棉一半生產於大西洋沿岸各處，如 Carolinas, Georgia, Alabama, Florida 通稱爲 "Upland"，平

均長八分之五至一英寸。百分之四十五生產在密西西比流域及 Texas, Oklahoma, 通稱爲“Gulf”與 Texas Cotton 平均長一至一又十六分之三英寸。其餘百分之五生長在密西西比三角洲與 Arkansas, 通稱爲“Bivers”或“Benders”, 平均長一又十六分之三至一又二分之一英寸。

紐約分級、自 Middling 算起、推而上之、則爲 Good Middling, Middling Fair, Fair、推而下之、則爲 Low Middling, Good Ordinary。此爲全級 (Full grade)。兩個全級之間有半級 (Half grade)。其間更有四分之一級 (Quarter grade)。茲表列如下。

§ White Cotton

Full Grade	Half Grade	Quarter Grade
(1) Fair	(1)	(1)
(2)	(2) Strict Middling Fair	(2)
(3) Middling Fair	(3)	(3)
(4)	(4) Strict Good Middling	(4)
(5)	(5)	(5) Fully Good Middling
(6) Good Middling	(6)	(6)
(7)	(7)	(7) Barely Good Middling
(8)	(8) Strict Middling	(8)
(9)	(9)	(9) Fully Middling
(10) Middling	(10)	(10)

(H)	(H)	(H)	(H) Barely Middling
(31)	(31) Strict Low Middling	(31)	(31)
(32)	(32)	(32)	(32) Fully Low Middling
(41) Low Middling	(41)	(41)	(41)
(42)	(42) Strict Good Ordinary	(42)	(42)
(51) Good Ordinary	(51)	(51)	(51)

Tinged Cotton

Full Grade		Half Grade	
(1)		(1)	Strict Good Middling Tinged
(2) Good Middling Tinged		(2)	
(3)		(3)	Strict Middling Tinged
(4) Middling Tinged		(4)	
(5)		(5)	Strict Low Middling Tinged
(6) Low Middling Tinged		(6)	

Stained Cotton

Middling Stained

利物補分級不問 White, Tinged, or Stained, 只分十級, 而由 Fully Middling 起算。

Full Grade	Half Grade
(1) Middling Fair (M. F.)	(1)
(2)	(2) Fully Good Middling (F. G. M.)
(3) Good Middling (G. M.)	(3)
(4)	(4) Fully Middling (F. M.)
(5) Middling (Mid.)	(5)
(6)	(6) Fully Low Middling (F. L. M.)
(7) Low Middling (L. M.)	(7)
(8)	(8) Fully Good Ordinary (F. G. O.)
(9) Good Ordinary (G. O.)	(9)
(10)	(10) Ordinary (Ord.)

埃及棉在利物浦分級如下：

- (1) Extra Fine (2) Fine (3) Good
 (4) Fully Good Fair (5) Good Fair (6) Fair

美國棉花市價漲跌，稱爲漲若干磅音 (So many points on Middling) 或跌若干磅音 (So many points off Middling)，是以 Middling 一磅之價格爲標準，而指示其他各級的價格之變動。其所謂一磅音是指美金一仙的百分之一。所謂漲或跌若干磅音是說一磅重的棉花比標準棉花漲了或跌了美金一仙的百分之若干 (So many hundredth of a cent per lb. above or below the price of Middling)。英國棉花叫價方法不同。英國行市

是期貨而非現貨。其所謂漲或跌若干磅音，是以 Fully Middling 爲標準，而指示英金一便士的百分之若干之漲跌 (So many hundredth of a penny per lb. above or below that future price of Fully Middling)。

第五節 中國棉絲麥粉分級辦法

中國產業向來不脫手工業的色彩。各種物品只適於小規模的交易。品質形狀既不一致，故大批現貨買賣所費人工與時間過多。在內地尙未開發的時候，大家還不覺得時間之可貴，所以鄉村市集可以存在。而在沿江沿海各商埠，商業情形業已大變，個人時間漸覺寶貴，因此，標準化的洋貨常取土貨的地位而代之。例如洋松板條，如前所述，尺碼式樣有一定，建築工程師設計非常便利，包工木匠也容易估價，所以本松市場無人過問。最可怪的是食米市場。廣東產米不夠用，向來要從暹羅安南輸入，然此猶可說，粵漢、湘贛兩鐵路未通以前，湘贛兩省的米不能與洋糶競爭，到了鐵路既通以後，情形應該改變了，然而據我所知，有一次，粵商帶了幾百萬元現金赴江西採米，滿以爲可得大批國米，足以抵制洋糶，不幸，大失所望而返。他駐紮江西數月之後，發見米量豐富，不過人民既無大規模組織，出米又無標準，每批收購，品質不齊，交易上大感困難。此種情形，不獨廣東有之，上海亦然。上海民食，除在常熟蘇州等地就近購入以外，也是由暹羅安南運來的。爲甚麼不從蕪湖、九江、漢口儘量運銷皖、贛、湘米呢？這幾處口岸到上海的路程比由西貢盤谷到上海還要遠些嗎？這除了國米在成本上比較高昂以外，就是標準不一的毛病可以影響米的大宗交易。民國二十三年，國民政府竭力推行標準化，先從棉花做起，推到生絲與小麥粉，成績頗有可觀。

棉花分級

中國棉花分級有實業部上海商品檢驗局與全國經濟委員會中央棉業改進所兩種辦法。檢驗局分爲六類九級如下：

六類 (一)長絨美種棉，(二)短絨美種棉，(三)黑籽中棉，(四)白籽中棉，(五)粗絨棉，(六)特粗棉。每

一類分爲九級。

九級

(一) 良級、棉絲成熟、清淨、軋棉良好、輕鬆、帶絲光、稍見子屑。(二) 實上級、棉絲成熟、軋棉良好、輕鬆、葉屑稍顯。(三) 上級、棉絲尚好、軋棉良好、輕鬆較少、葉屑更顯、籽屑少許。(四) 實中級、棉絲尚好、軋棉良好、葉屑籽屑更多、絲團稍有。(五) 中級、軋棉平常、稍帶紅斑、葉屑籽屑更多、絲團稍有。以上五級均乳精白。(六) 實下級、軋斷棉絲顯然、斑點少許、污點、大小葉屑、碎籽、絲團。(七) 下級、軋斷棉絲、斑點、污點、大小葉屑、壳、絲團、塵埃。(八) 平級、軋斷棉絲、斑點、染烏、污點、大小葉屑、小枝、壳、塵埃、沙泥、絲團。以上四種均色澤白。點、染烏、污點、大小葉屑、小枝、壳、塵埃、沙泥、絲團。以上四種均色澤白。

中國棉花有美種棉與中棉兩種。美種棉以產在河南者爲最佳，絨長常達一英寸以上，有至一又四分之一英寸的，最短也有十六分十一英寸。中棉以江蘇產者爲最良，絨長者達十六分十五英寸，短者八分五英寸。絨長一英寸者可紡三十二支至四十二支細紗。絨長四分之三英寸者只可紡十支至十六支粗紗。(註一) 故絨之長度爲棉花優劣之一個標準。此外還有所謂(一) 強度(即拉力之一種關係)，美棉較弱，中棉較強；未成熟者弱，成熟者強。(二) 撚曲度(拉力之另一種關係)，美棉較強，中棉較弱；撚曲度多者強，少者弱。(三) 闊度(即纖維之粗細)，美棉較細，中棉較粗；細者輕，便於紡細紗，粗者重，只能紡粗紗。

民國二十二年及二十三年上海華商及日商紗廠買進原棉之數如下(註二) (單位爲包，每包重五百磅)：

年	份	民國二十二年	民國二十三年
中	棉	四四三,七二七	五二一,八二六
天	津 美 棉	一,二二三	一七,八七六
山	東 棉	一七,五〇八	一三,三四六

美	棉	一七、八二七	四七六〇〇
印	棉	一二五、八五〇	六三、〇二六
埃	及 棉	一〇、二五〇	五、九〇〇
合	計	六九七、六五二	六三〇、三五四

生絲分級

中國出口貨向以絲茶為大宗，惟近年來日本產業發達，華絲市場遂為所奪，每年出口額逐漸減少。民國二十五年五月二十七日，上海生絲出口商公會接到法國里昂絲業公會來函，內稱：『法國向來歡迎華絲，……惟近年日絲侵奪華絲市場，華絲法銷逐年減少。原因雖多，其主要者厥惟日本政府制定等級，嚴格檢驗，日絲品質遂齊整統一，在法國市場交易非常便利。蓋購買日絲，不必問其牌號，僅須指定等級，所得貨物即為指定等級之貨品，而購用華絲，則須指定牌號，僅為一批生絲之識別，不能為其品級之標準。故本公會特函貴會，速請中國政府制定華絲等級，每級規定品質標準。此項標準須與日絲相仿，則法國仍可競購華絲。……又生絲抱合力檢驗，應請中國政府檢驗所仿日本檢驗所辦法切實實施。』(註二)上海商品檢驗局自二十五年八月一日起即開始檢驗，其品級標準於九月二十三日由實業部公布。生絲品質分為十級：(一)三A特等、(二)三A等、(三)二A等、(四)A等、(五)B等、(六)C等、(七)D等、(八)E等、(九)F等、(十)G等。檢驗項目分為十：(1)綜合分數、(2)均勻、(3)最低均勻、(4)潔淨、(5)清潔、(6)條份偏差、(7)條份總差、(8)拉力、(9)伸長度、(10)抱合力。詳見實業部所頒之生絲品級標準與生絲檢驗釋例，以事屬專門，不多贅。(註三)

麥粉分級

麥粉檢驗工作，(註三)自民國二十四年一月開始，只限於進口小麥粉。二十五年三月十六日至十八日，實

業部令商品檢驗技術研究會在上海召集麥粉檢驗小組會議。討論結果，規定麥粉合格標準及分級辦法如下：

關於檢驗標準者：(一)性狀，不得帶異臭及有霉黴情狀，並不得含有寄生物。(二)雜質，不得含有：(1)有害衛生之礦物質，如石粉、白堊、明礬、硫酸銅等，(2)有害植物種子及已發麥角等病小麥磨製之粉，(3)其他澱質粉類。(三)水分不得超過百分之十五。(四)灰分不得超過百分之一，但全麥粉可至百分之二。(五)蛋白質含量不得低於百分之一點二五。(六)酸度，乳酸計不得超過百分之零點二五。

關於分級辦法者，原有麥粉檢驗細則第六條所定標準如下：

級	數	顏 色	粗 織	雜	灰 分
第 一	級	潔白	百分之點二以下		百分之點五以下
第 二	級	白	百分之點三五以下		百分之點七五以下
第 三	級	灰白或微黃	百分之點五以下		百分之一以下

此次會議結果，改用採點法如下：(一)色澤，滿點十分，(二)水分二十分，(三)灰分二十分，(四)粗纖維二十分，(五)蛋白質三十分。按照上述評點辦法，規定等級如下：一等七十六點以上，二等七十五點至五十六點，三等五十五點至四十一點，四等四十點至三十一點，五等三十點以下。此項工作推行不過一年餘，即遇戰事發生，甚為可惜，假使繼續推行至於今日，中國工業的基礎已可奠定一部分了。

(註I) H. A. Mawquand, Dynamics of Industrial Combination, p. 106.

(註II) Marshall, Industry and Trade, 1 st ed. 1919, 8rd. ed. 1920, BK. I, Chap. VIII, The Industrial Leadership of the United States: Multiform Standardisation, Sect. 1. Introductory.

(註III) Ibid, Sect. 2-4, pp. 141-58.

- (註四) Social Aspects of Rationalisation, published by the International Labour Office, 1931, p. 52.
- (註五) F. W. Taylor, Shop Management, 1911, pp. 123—4.
- (註六) Industry and Trade, p. 203.
- (註七) Ibid, p. 211.
- (註八) 戰國時代，我國學術大興，蓋當時斷言意阻而罷講百家，從此以後二千多年。舉行停滯，深可慨歎。
- (註九) A. O. Rigou, Economics of Welfare, p. 157.
- (註一〇) O. S. Meyers, Business Rationalisation, p. 35.
- (註一一) Ibid, p. 28.
- (註一二) Ibid, p. 49.
- (註一三) J. G. Smith, Organised Produce Market, pp. 17—8.
- (註一四) 略的意義有好幾種。茲依據 Webster's Collegiate Dictionary, 5th ed. 1940, p. 1050, 所載之 ton, 譯之如下：(一)長噸 (long ton) 為一般英國人所採用，重二二四〇磅 (常衡)，合 一〇一六〇六公斤。(二)短噸 (short ton) 為美國、坎拿大、南非洲等處所採用，重二〇〇〇磅 (常衡)，合九〇七・二〇公斤。(三)公噸 (metric ton)，重一〇〇〇公斤。以上三種為普通計重之單位。此外還有幾種用之單位三種：(一)船舶內部容積之單位，為一百立方英尺。(二)排水噸 (displacement ton) 為某物——特別是軍艦——沈入水中所排出的海水的重量之單位，大致與海水之一長噸相等；三十五立方英尺。(三)運貨噸 (measurement ton or freight ton)，為計算水脚之單位，通例為四十五立方英尺。
- (註一五) 二十三年三月十五日申報，標題為『六一起全國匯兌改用公斤制』。
- (註一六) 二十三年五月十九日申報，標題為『木材業議決洋秤折合市尺辦法』。
- (註一七) 二十三年十一月二十三日申報，標題為『對外貿易應用英碼磅理由』。自七七事變發生，標準化的推行暫告停頓，到最近數年似乎又有復活的希望。民國二十九年，政府成立醫藥器材標準起草委員會。三十年，成立化工標準起草委員會。三十一年，成立機械工業標準起草委員會。關於機械工程，各廠均有自訂標準而不一律，例如中央機器廠有一百七十餘種，民生機器廠有一百五十二種。兵工廠各廠則有八百餘種。以上見三十二年七月二十七日重慶大公報，標題為『工業標準化當局決積極推進』。
- (註一八) J. G. Smith, Organised Produce Market.
- (註一九) 棉紗標準以每重一磅而紗線長八百四十碼為一支。故三百支細紗每磅紗線長達二十五萬二千碼。
- (註二〇) 二十三年十二月二十一日申報。
- (註二一) 二十五年五月二十八日申報，標題為『生絲品級檢驗』。

(註二二)二十六年一月二十六日申報，標題爲『生絲品級檢驗商檢局定期舉辦』。
(註二三)二十五年三月二十一日申報，標題爲『麥粉檢驗標準修訂之結果』。

第五章 科學管理與合理化

第一節 科學管理的開始

近世工業的進步是資本與勞力之儘量利用的結果，前在大規模專業的成因中業已說過。十七八世紀的工業革命，除發明各種機械外，勞力方面就是分工制度的確立。當時的分工制度雖然是利用勞力，但是基於自由放任政策，個人的勞力仍未能充分利用。到了十九世紀下半期，美國工商業勃興，其規模超過十八世紀的英國，於是有所謂科學管理 (Scientific Management)。首創科學管理的，大家都知道是泰樂爾 (F. W. Taylor)。他原來是一個模型製作家而兼機械工匠 (Patternmaker and mechanic)。一八七八年始入密德威鐵工廠 (Midvale Steel Company) 爲工人，不久即升工頭 (Gang boss)，努力工作三年，升總工頭 (Foreman)，即謀勞資兩方合作的方法。又三年，將研究所得，撰爲件工制度 (A Piece Rate System) 與 工廠管理 (Shop Management) 兩文，提出美國機械工程學會 (American Society of Mechanical Engineers)。嗣後得公司經理 Sellers 的同意，着手研究科學管理法，於一九一一年刊行科學管理的原理 (Principles of Scientific Management) 及工廠管理 (Shop Management) 兩書，至今一般人猶稱頌之。(註一) 與泰樂爾同時發表科學管理著作的，有季爾布列 (E. B. Gilbreth) 的砌磚法 (Bricklaying System, 1909) 與動作的研究 (Motion Study, 1911)，易欽孫 (H. Emerson) 的效能與工資 (Efficiency as Basis for Operation and Wages, 1908) 與效能的十二原則 (Twelve Principles of Efficiency, 1911) 等。從此以後，研究科學管理的人實繁有徒，而其原則離不了泰樂爾的範圍。

科學管理的名稱雖然創始於泰樂爾，然其精神則遠在他以前。此說並不是指科學管理的時代潮流，因爲在

泰樂爾入密德威工廠的時候，科學管理的精神業已普遍於美國。凡一著名學說，都是時代所造成，不是絕對空前的發明，正是斯密亞丹的原富也是一樣。泰樂爾的學說，在十九世紀中期，巴伯基早已提倡了。巴伯基的學說，馬夏律在工業與商業中極爲推崇。他說：「一種主要的科學管理理想，在十九世紀中葉已經被巴伯基造成了很多。我們相信，後來泰樂爾所用爲說明的鑄鐵方法就是出於巴伯基所用爲說明的鑄土方法。」在此處，馬夏律並作有註脚，引證巴伯基的言論，說：「巴伯基說：『我們要對於一件事物有一個很詳明的觀察，最好是不要遺漏許多小地方，但是要估量一羣事實的後果，則在得到最後結論以前，我們應當注意另外一個條件。要是我們因爲那個小地方在表面上看來不甚重要，那除非是牠不是時常發生的事件。』他說，現在有兩人在此鑄土，一人力較強，一則較弱。如果弱者對於他的工作方法能細加研究，每次動手就能鑄起較多的土，每點鐘能多鑄幾次，他的鑄形及重量大小都比較的適宜，他的成績一定會勝過強者。他並且說：『如果一個工人不加注意，只顧提起鐵鎚，將東西傾入車廂，那怕每次只濫費一兩寸的高度，雖然從一次看來所差甚微，而一天到頭，行行重行行，所得結果，不是多感疲勞，就是成績不妙。拿破崙曾經對他的內務大臣那布拉斯說過，他太想到了許多小的事情。但是我們要知道，如果對於零零碎碎發生的許多小事情十分注意，那不是政治家所應有的態度，但是把繼續發生的事情綜合起來，那就非常重要了。』他明白地留下一個很大的格言，可以做我們經濟學家與其他科學家的指南針。『我們在研究一個問題之中，一個最重要的步驟，是就可能的範圍內，把所考慮的對象儘量分爲若干小問題，而後一個一個加以分別的考查，換句話說，假設別的原因不變，那一個一個的原因如何變更。』（參閱他的不著名的著作 *The Exposition of 1851*, pp. 3 and 4.）端木孫 (Thomson) 在科學管理 (*Scientific Management*, p. 6.) 公允的說過，近世的科學管理運動，如巴伯基所想的方向進行，雖不能說是直接受了他的影響，但是把專業化的理想從勞力工作推廣到勞心工作，是巴伯基的「製造的經濟」所指示的，而此項理想正是泰樂爾分部管理及將計劃與執行分爲兩事之理論的由來。」（註二）我所以在此處不憚煩地譯述馬夏律的引證，無非是欲借此矯正我國人的一種成見。我國自古卽有一句成語，叫做「君子不矜細

行」。(註三)現在一般人似乎都這樣說，我們只要做「大事」就夠了。殊不知「涓涓不息，將成江河，」所謂「大事」，無非是「小事」之積而已。研究工商管理的人與從事實際工作的人，如何能輕視小事呢？

第二節 泰樂爾的科學管理

泰樂爾的科學管理精神，在以科學方法充分利用勞力，並且以提高職工待遇達到增進效能之目的。所謂科學方法，包含管理與技術兩方面而言。管理又包含精神與制度兩項。泰樂爾說，管理方法可分三種：(一)隨意管理法 (Rule of thumb method)，即舊式管理法，(二)獎勵法 (Management of initiative and incentive)，即從獎勵上促進個人的效能，但效能的增進由於個人的努力，非有整個計畫樹立全部的基礎，故效能的增進還是有限。(三)科學管理 (Scientific management)，即現在所要敘述的管理方法。科學管理是設立研究計畫機關，研究各個工人的動作，採其所長，集合起來，成爲一個良好的方案，即以此方案訓練其他工人，使其一致向前，以打破各自爲謀之舊習。同時，對於遵守新方案作工之工人，特別提高其待遇以獎勵之。施行此種方法，經理或廠長要親自督工，並幫助工人採用新方法，而在舊式管理，則經理或廠長不必與聞此事。照泰樂爾的辦法，一個工作的任務分爲計畫與執行兩部分。計畫部 (Planning Department) 當與研究部 (Research Department) 取得密切連繫，在接受定單以後，即將研究部平日所研究之心得，製成新的方案，交工廠執行。在施行方案時，計畫部派遣四人到工廠督工：(一)督導員 (Instruction card clerk)，指示計畫書如何實施。如有疑問，可負責解釋。(二)工作調整員 (Routes clerk)，管理工作先後次序及工人由一部移往他部之事件。(三)成本計算員 (Time and cost clerk)，紀錄工人之工作時間及其應得工資。(四)調解員 (Disciplinary)，調和工人與工人間或工人與工頭間之爭執。同時，工廠也派四人負責施行：(五)工頭 (Gang boss)，指導工人使用機器及使其動作迅速。(六)機械工頭 (Spread boss)，視察機器是否轉動靈敏，工具是否合宜。(七)修理工頭 (Repair boss)，整理或調節機器，隨時擦油，並管理皮帶。(八)檢查員 (Inspector)，檢視工作成績，並考

查預定計畫是否照行。

關於工人的待遇，所謂泰樂爾制，就是差別工資率制 (Differential rate system)，是先定工作標準，由此規定工作時間與工資。凡能按照一定時間完成此標準工作者，即給以標準工資。超過此標準者另給獎金。不及者工資照減。

第三節 科學管理的技術方面

技術方面，最重要的一部分為動作研究 (Motion study)。動作的快慢大概決定於工人本身與其環境兩方面。關於工人本身的，有動作的姿勢，身體的傾斜，手指的活動，眼睛的靈敏等。關於環境的，有棹椅的高矮和位置，機器的布置，原料供給的便利，電氣與日光，食物與衣服等。環境的不適宜，改良之責屬於主管人員。工人本身問題固應由工人自己負責，但主管人員可以用訓練方法增進其能率。由動作研究而連帶發生的問題為時間研究 (Time study) 與疲勞研究 (Fatigue study)。時間研究是研究工人每一動作所需要之時間。其法雖極簡單，只須由一精細的職員，手持一自由開關錶 (Stop watch) (註四) 即可了事，但在實施上殊多困難，而此困難不獨技術上可以碰着，即心理上亦常有之。觀下文所引泰樂爾的意見可以瞭解。疲勞研究為研究工人作工以後所感受的疲勞程度，疲勞的原因何在，解決的方案如何。疲勞的原因，除動作方面也有相當的關係以外，還有其他的方面，譬如工作時間過長，或繼續工作時間過久。如係由於動作方面，我們可以與動作研究連帶的解決。如係由於工作時間，則應縮短時間，或在工作時間之中採取休息五分鐘或十分鐘辦法。縮短時間與中間休息如果得當，當然可得較良的結果。

泰樂爾論時間研究，以為有兩種方法：(一)公開觀察 (Open observation)，即當工人之面公然拿出自由開關錶測量工作時間。(二)祕密觀察 (Secret observation)，即將錶隱藏起來，乘工人不注意時行之。照一般情形說，公開觀察比較妥當，因為在觀察之前，向工人說明來歷，不致引起嫉恨，然而有時向工人說，他的動作

會要研究了，或反惹起騷擾。因此，究應公開，抑應祕密，還在管理員自己的選擇。（註五）

時間研究惟一可靠的方法，是將某項工作分爲若干部分，每一部分單獨地研究其所需要之時間。（註六）如能如此，則事情極其簡單，即將任何工作分爲若干部分，將每部分所需要的時間加起來，即得該工作所要的總時間。（註七）但是有時候，某工作某幾部分所占的時間太短，即用自由開關錶也不能得到正確的紀錄。假使某工作含有有規則的週期性的幾部分動作，則可以一次取幾個繼續部分測之。從如此所得的幾種時間，也可以計算每一部分所要的時間。此種方法叫做週期性的時間研究（Timing in cycle）。例如某種週期性的動作共有五部分，即 a、b、c、d、e。我們每次觀察三部分，則每一部分所占的時間可以用下列等式算出。（註八）

$$a+b+c=A \quad a=A+D-\frac{1}{3}S$$

$$b+c+d=B \quad b=B+E-\frac{1}{3}S$$

$$c+d+e=C \quad c=C+A-\frac{1}{3}S$$

$$d+e+a=D \quad d=D+B-\frac{1}{3}S$$

$$e+a+b=E \quad e=E+C-\frac{1}{3}S$$

$$A+B+C+D+E=S$$

第四節 科學管理的效果

科學管理的目的在就現有的人力加以適當的利用，使能發揮其最大效能，得到相對的增產之結果。究竟此法實施以後，所得結果如何，當然不能一定。現在只舉幾個例來說：

泰樂爾的搬運生鐵的經驗 他先訓練一個誠實而強幹的人，叫做粟米德 (Schmidt) 使他依照泰樂爾的計畫，將生鐵從鑛口搬到停在附近的火車上。在實施科學管理以前，每人每日能運十二噸半。經過泰樂爾管理之後，增加到四十七噸半，將近四倍。泰樂爾用科學方法，規定粟米德的一切動作，如何拿鏟，如何取鑛，如何上肩，如何開步，如何卸鐵，如何走回原處等等。茲分析所得結果如下：

$47\frac{1}{2}$ 噸 = 106,400 磅 每次所能搬運之重量 = 92 磅

106,400 磅 ÷ 92 磅 = 1156 塊，即一天內所得搬運之次數

每天作工十小時，即 600 分，而實際負重之時間為百分之四十二，則

負重時間為 600 分 × 0.42 = 252 分

252 分 ÷ 1156 = 0.22 分，即每塊生鐵在工人負擔所要的時間

工人平均每行一步需要 0.006 分而由鑛口至火車之距離平均為 36 英尺，因此，

工人每天負重所走之路為八英里，若手步行之路亦為八英里。

季爾布列的砌磚的經驗 舊法砌磚，是從地上取磚，而後砌在牆上，由此每次須彎腰以後，再伸起腰來，必須舉起自己的身體一百磅重。如果每日彎腰七百次，則除拾起磚頭以外，還要舉起自己的身體三十五噸重，所以每小時至多只能砌磚一百二十塊。季爾布列經過研究的結果，採用活動架，將磚與泥置放架上，隨所砌的牆的高度自由上升。同時，用一副手，先將磚頭選擇，將光滑的一面排列在架上的一方，使砌匠很方便地左手取磚，右手取泥。依照此法，每小時所砌的磚增加到三百五十塊，即增為三倍。

瑞木孫的揀選鋼珠的經驗 腳踏車上所用的鋼珠，例須經過揀選。揀選時所要用的眼力和手指，都要牽涉

神經，使其發生疲勞。此項工作向用女工爲之，每天工作十小時半，整天無休息。經過端木孫研究之後，上下午兩班中間各休息十分鐘兩次，並將全天工作時間逐漸減爲十小時，九小時半，九小時，八小時半。結果，三十五人所作之工可抵從前一百二十人所作之工。

福特汽車廠用人的方法 福特汽車廠先將汽車工作分爲若干部分，每部分需要何種人工作，都經過很詳細的考慮。再以科學方法測驗各人的能力，使其擔任最適當的部分。因此，該廠所用的人，有許多是別的機關所不能用的。在某一時期，該廠全體工作分爲七千八百八十二部分，其中笨重工作占九百四十九，普通工作占三千三百三十八，輕巧工作占三千五百九十五。全部工作人員究有若干，雖不得而知，然其中殘廢不具之人也不算少。統計兩腿俱無者六百七十人，一腿殘廢者二千六百三十七人，兩臂俱無者二人，一臂殘廢者七百十五人，盲目者十人。（註九）

採用新方法，照例要花費很多的資本。例如切斷金屬(Cutting metals)一事，經過二十六年間三萬次至五萬次的試驗，用去八十萬磅的鋼鐵，纔能得到最好的方法。科學管理也是一樣，非下大決心，不怕麻煩，並且預備大批的資本，許多回數的失敗，不會得到良好的結果。自然，此種試驗必須先有科學知識與素養，纔能希望得到好的結果。究竟此類研究所需之費用占到直接勞力成本百分之幾，美國已經有人研究過了。據一九三一年八月十五日美國成本會計學會月報所載巴斯的論文(A. W. Bass, Modern Trends, in Cost Accounting, National Association of Cost Accountants Bulletin, August 15, 1931, p. 1902)。組織一個有效的時間研究機關而從事於勞力效能的測量所花之費用，不過直接勞力成本的百分之四或百分之五，而由此增加之生產則爲百分之五十至百分之七十五。（註一〇）

第五節 合理化運動

合理化(Rationalisation)名稱的起源，由於上次歐戰後德國人羅迭老(Walther Rothenau)在其所著股份

公司論 (vom Aktienwesen) 說過。在德文爲 Rationalisierung。德國合理化運動的開始在一九二五年。

合理化之所以產生，一則是受了美國科學管理的影響，二則是上次歐戰所產生的結果。一九二〇年以後，德國各機關因爲馬克貶值，流動資金大受缺乏，不得不從營業方面力求改善。中央政府亦設立經濟管制機關 (Reichskuratorium für wirtschaftliche) 從事合理化的設計與執行。此風一起，別國亦多仿行者，例如法國西北方因受戰時德國軍隊的破壞，亟圖從新建設，所以合理化亦被重視，如法國生產聯合會 (Confédération Generale de la Production Française) 即是推行合理化一個最有力的機關。德國合理化運動雖然是貨幣貶值的產物，然須等到一九二五年方能開始，則可見建設事業非在幣制整理以後不能實現。

合理化與科學管理在精神上原無多大區別，但範圍有廣狹而已。科學管理只行於一個公司，而合理化則推行於全國同類的組織。科學管理只應用於工廠，而合理化則適用於一切公私機關。科學管理只顧到勞資兩方的利益，而合理化則兼顧到一般公眾的福利。因此，不獨工人的勞力應該合理化，即原料管理及其他一切開支也應該合理化。不獨工廠應該如此，即一般商業機關、金融或運輸機關，政府行政及公用事業也應該如此。話雖如此說，事實上還是工商業最爲重要。佛羅倫斯說，合理化的目的，是要使某一種工業內全體工廠聯合起來，用科學的與編輯的方法除去濫費與低級效能。主要的低級效能似乎是小規模的販賣。故如有方法，使小規模的生產與大規模的販賣配合得宜，則合理化的目的可以達到。(註一)

德國在一九二五至一九二八年間施行合理化的結果，工業顯呈一大進步。茲舉其重要增產情形如下：石炭增百分之二十六，褐炭增百分之三十四，炭酸鉀增百分之二十九，水泥增百分之四十一，汽車增百分之一百，鐵砂增百分之十六，銅鐵砂與砒素增百分之三十一，銀錫鉛增百分之四十三，聯邦鐵路建築增百分之二十四，化學工業出品增百分之二十五。但是從一九二九年超，合理化運動趨向於減少效率低微之工廠，以便節省開支。鑛坑由四十八減到二十五，鐵廠由一百四十五減到六十六，化鐵爐由二十三減到九，西門子馬丁鋼廠由二十減到八，鐵環工廠由七減到三，鐵條工廠由十七減到十，鐵管工廠由八減到三，鐵絲工廠由九減到四。

(註一三)

合理化自表面看來，似乎是一種新的運動，與十八世紀的英國工業革命，十九世紀的美國科學管理鼎盛而三，但據列飛 (I. Levy) 的意見，並無何等新的意義。他在德國的工業 (Industrial Germany) 中，曾引馬克格雷果 (Macgregor) 在一九三四年出版的企業目的與利潤 (Enterprise, Purpose and Profit) 談到本問題的內容，說，合理化不過是偶然的而且是一時的意義而已。從另一方面看來，合理化的目的大半是消除不合理的濫費，所以當時德國人曾經有所謂消極的合理化 (Negative Rationalisierung) 的稱呼，以與積極的合理化 (Active Rationalisierung) 相對待。此積極的合理化是指技術上的改良進步而言。(註一三) 合理化運動在一九二九年商業蕭條以後，已不為一般人所歡迎，於是乎有所謂過度合理化 (Over-rationalisation) 的呼籲，其實，無所謂過度合理化，因為商業蕭條另有原因存在，與合理化無關。(註一四) 在產業不甚發達之國家，行政效率低微，更不得藉口一九二九年後之德國口號來批評合理化。

(註一) 關於泰萊兩個人出身的奮鬥史，科學管理的原理中有詳細的記載。真正的科學管理法還要從工廠管理一書中求之。

(註二) Marshall, Industry and Trade, pp. 876-7.

(註三) 我國古人也有很明顯的告示，無奈我們現在都忘了。魯族，『不矜細行，終累大德。』

(註四) 照原文直譯，應稱停止鐘，然此鐘所以須由用者自由而且迅速地開關，是爲了牠所測量的時間太短。我在此處暫譯爲自由開關鐘。

(註五) Shop Management, pp. 153-4.

(註六) Ibid., p. 48.

(註七) Ibid., p. 167.

(註八) Ibid., pp. 172-3.

(註九) Robinson, Structure of Competitive Industry, p. 21.

(註一〇) J. B. Bloeker, Budgeting in Relation to Standard Costs, Cost Accounting Review, June 1936, p. 121.

(註一一) Fiorance, Logic of Industrial Organisation, pp. 87-8.

(註 11) H. Levy, *Industrial Germany, 1935*, p. 208.

(註 12) *Ibid.*, p. 181.

(註 13) *Ibid.*, p. 213.

第二編 公司組織及其發展

第一章 公司主權及治權

第一節 股東行使主權的方式

我國公司法規定公司組織有無限與有限兩種。無限公司的股東都可以執行業務，故名義上雖稱爲公司，實際上與合夥商店無異。股東如不願參加業務，雖亦爲法律所許可，但公司財產不足清償債務時，還須連帶負責，所以無限公司的股東，非親自執行業務，不足以保障自己財產之安全。因爲每個股東都要參加業務，則股東人數不能過多，過多則業務難於執行。此種小規模的公司組織，在現代經濟組織比較已不甚重要，此處也不多贅。

有限公司的股東除被選爲董事者外，只對於自己所已認定之股款擔負責任。有限公司爲法人團體，必須由股東選舉董事，負行政上的責任。民法公司法及破產法對於董事的責任，比較有具體的規定。民法第二十八條，「法人對於其董事或職員因執行業務所加於他人之損害，與該行爲人連帶負擔賠償之責任。」公司法第一百四十八條，「董事之執行業務應依照章程及股東會之決議。董事違反前項規定致公司受損害時，對於公司負擔賠償之責。」破產法第三條規定破產人應負義務及應受處罰之規定，適用於有限公司之董事。但董事的責任只以遵守章程及股東會決議爲範圍，至於公司財產不敷還債之時，法院得宣告破產終結（破產法第一百四十八條）。通俗地說，有限公司如因營業不利至於宣告破產時，股東除繳納其所已認定之股款外，不負何種責任。董事除營私舞弊或故意損益公司之利益應受刑法處分以外，對於公司營業不利以至於宣告破產時，亦不負何種責

任。

法人組織的公司雖然在集資方面得到很大的便利，而在營業方面形成一種奇異的關係。股東既不負營業的責任，就不負破產的責任。他對於公司的顧客固然是毫無關係，就是對於公司，除在股東會得行使職權外，也沒有多大的關係。他差不多只是一個普通投資人，與公司債的債權人沒有多大差別。他在股東會中，雖然儘可提案討論，但多半是不得要領的。股東會有三件要案，即修改章程、選舉董事及議決盈餘分派案，都是由董事發動的，股東不過仰承意旨而已。

上述三件要案，股東都有權處決，然而仰承意旨的程度，稍有高低。一般的股東大都是莫名其妙的。他既不懂法律，又不懂經濟，至於公司實際行政的內容，更不必問了。他對於盈餘分派案，至多是知道他自己可以分到多少股息。修改章程當然不是常有的事，即令有時候由董事會提出，他聽得明白是就了不得的股東，自己更不會有何意見。如果他是一個能幹而且熱心的人，他惟一行使主權的方法，是選舉董事。關於此事，原任董事想已早有安排，不必等待股東會那一天。但是股東惟一的希望，也就是在這一天。如果他是一個比較大的股東，他可以運動其他股東投票選出他自己或他所願選舉的董事。董事總是由股東中產生的。無論「在朝黨」或「在野黨」那一方面得勝，選舉董事總是股東行使主權的一個正當的表示。如果他的好友或至親當選董事，他與公司的關係就要接近一步。如果他所舉的董事，將來被任為經理，他更可時常出入公司，並且由經理的介紹，得以認識許多高級職員。他要知道公司實際情形，只有這一條路，除非他自己得到公司裏去當一個職員。以上係就資本主義經濟制度，闡述公司的主權，但不過一例而已。其實公司的發展，多半在其治權的行使。以下將詳加說明。

第二節 公司的治權（一）資本家管理

近世公司組織與近世國家組織彷彿相似，而其演進之時期亦不會相差很多。從政治上看來，古代歐洲的

「市國」，與現代瑞士的直接民權的政治組織，是要每個市民能直接參與政治。商業界的合夥營業與無限責任組織也是每個出資人能直接參與業務。土廣民衆的國家，人民不能直接干政，於是選舉代表組織議會，由議會選舉代表組織政府，是謂代議政體。股東衆多的公司也是一樣，由股東選舉董事，組織董事會，再由董事會選舉或聘任經理，執行公司業務，所不同的只有幾點：（一）在議會政治，議員常公開地樹立黨派，彼此對抗，而以少數服從多數之原則決定最後之方針。而在董事行政，則尙未聞有公開樹黨以探敵對行爲者。此或由於公司規模較小，董事人數不多，不能容納此種公開競爭的辦法。（二）行政首領雖由議會選出，但不能兼任議員，而經理則可由董事兼任。（三）行政首領可以解散議會，而經理不能解散董事會。由此看來，公司組織尙未能進化到最高階段。

經理負公司實際行政之責任，關係極其重要，然其產生則由於董事會，故在理論上——至少在理論上——董事會爲公司治理權之所繫，然在實際上，則董事會並不必如此重要。其理由：（一）董事會只能每月或某一定時期開會一次，（註一）只能決定大政方針，不能與聞日常行政，而公司之成敗利鈍固有一部分要看日常事務的進行如何。（二）董事會最大的任務在乎選任經理。選任方法，不外乎自董事中推舉一人兼任，或在董事外聘請的兩種。無論採取何種方法，經理一經選定，不是可以輕易變更的。（三）董事會產生經理是通例，但經理產生董事會也不是極少的例外。在董事兼任經理的範疇之下，董事會的人選多半要受經理的操縱，因爲經理最易與一般股東相接觸，而全體職員都受經理的指揮，很容易地幫助經理操縱選舉事件。總而言之，現行的董事制度，是資本主義經濟制度中產生的一種民主政治，到現在已經發現不少的缺點。要是牠還有繼續存在的價值，則純視乎選任經理的得人。

第三節 公司的治權（二）工人管理

經濟學者研究生產問題，向來是以資本、勞力與土地爲要素，後來纔加入組織或管理一項。斯密亞丹在

富內曾經說過，勞力是一切商品交換價值之真正測量工具。(註二)自此以後，理嘉圖與馬克斯更加引伸，以為勞力是價值的唯一來源，於是勞力成爲與資本對抗的一種要素，而且超過之。勞力既重於資本，爲甚麼公司的治權不屬於勞工階級而屬於股東？十九世紀的末年，法國散地加主義者 (Syndicalist) 伯羅佛葉 (Fernand Pelloutier) 即提議工人管理公司 (Workers' control)。美國的世界工人協會 (Industrial Workers of the World 省稱 I. W. W.) 亦曾極力宣傳。在上次歐戰以前，英國新時代雜誌 (New Age) 更加倡導，以工人管理爲基爾特社會主義運動 (Guild Socialist Movement) 之一個重要教條。歐戰結束以後，英、法、美各國均有同樣運動，而均未見實行，則是因爲世界商業蕭條，工會忙於本身的問題，大家就不注意於管理問題了。(註三)自理論上說，工人既爲生產要素之一，至少有分擔管理生產事業之權，而至今除蘇俄以外，都未能實現，固然是整個經濟制度未能改變的緣故，但我以爲此外還有一個重大的理由，就是生產組織日趨複雜，一般工人管理能力未能達到所需要之水準。將來工人能力增進，公司管理權總必有一部分落到工人手中，毫無疑問。

一九三二年蘇俄勞働法典 (Labour Code of the R. S. F. S. R. 1922, with Amendments up to April 20, 1930) 第十六章，對於勞資爭議處理方法，有詳細的規定。其所設立的幾種機關，爲評判爭議委員會 (Assessment and Disputes Committee)、調解委員會 (Conciliation Board)、仲裁委員會 (Arbitration Board) 及人民法院勞動法庭 (Labour Session of the People's Court)。此種機關在資本主義經濟組織的國家，亦有同樣的設立，而且設立時期更早，(註四)所以蘇俄的勞資爭議處理制度，並不是蘇俄新創的制度，不過其施行的精神則不同。蘇俄的評判爭議委員會，由廠方與勞工代表各選出相等之人數組織之，處理 (a) 法律所賦予強制判決之各種問題，(b) 由勞方提出關於法律、團體協約或廠內各種規則在施行上所引起之爭議。其決議必須勞資雙方完全同意。調解委員會，每次爭議由廠方與工會各舉代表一人組織之。委員長由相關勞工團體任命。仲裁委員會，每次爭議由廠方與工會各舉代表一人組織之，委員長由雙方推舉，或遇強制仲裁，則經雙方提議，或由一方提議後，由勞方任命。上列兩委員會有權：(a) 締結、擴充、修改、解釋團體協約，(b) 處

理各項勞動新訂條件之設立，爲評判爭議委員會所不能解決者。調解委員會判決，必須經雙方同意，方爲有效。仲裁委員會判決亦然，但如雙方不同意時，則照委員長意見執行。人法院勞動法庭處理：(a)關於勞動法規工廠內部規則及罰金案件之爭議，即法律賦予評判爭議委員會以強制判決之各種爭議，(b)屬於刑法範圍以內一切違反勞動法規及團體協約之案件。(註五)由此看來，關於勞資爭議之案件，勞方有較高之處理權，惟工廠管理權則仍屬之廠方。不過蘇俄所謂廠方，即是國家任命之官吏，與下文第五節國家管理相同。

第四節 公司的治權(三)職員管理

照馬夏律的分析，生產要素除資本勞力土地以外，還有所謂組織或管理，前篇已詳爲敘述。現行股東管理既有許多缺點，勞工管理又尙非其時，則企業家管理公司不是最適當的一個方法嗎？其實，現行制度，表面上雖爲股東管理，而實質上則無異乎企業家管理。不過在現行制度之下，企業家還須受股東最後之任免，終究脫離不了股東之掌握。如果負責實際最高行政責任的人，例如經理，不受股東最後之任免，而受高級職員，即所謂專門家或技術人員之推戴，則公司管理之權，可由股東移到專門家或技術人員手中。在此情形之下，股東不過是一種債權人，與公司債主或放款銀行之地位相彷彿。據我所知，此種辦法，業已有一部分實行者。美國戴尼遜工業公司(Donnison Manufacturing Company)爲一個美術品製造公司，一九一一年曾經試行一種合夥股份(Partnership Stock)的制度，此種制度即普通所謂分紅(Profit sharing)或合夥(Co Partnership)的意義。公司的成敗利鈍，實權操在高級職員，不與股東相干。基於此項原則，戴尼遜公司制定一個計劃，使高級職員年薪在美金一千二百元以上服務在五年以上者均得參加。該公司全體職工三千人中，有上述資格者不過二百五十人，包含祕書、各部主任、各分公司經理、工頭、年長跑街者在內。此項計畫訂在公司章程之內。公司舊有股東所有之股份，定爲年息八厘累積優先股(Eight per cent cumulative preferred stock)。此外每年再發行工業合夥股(Industrial Partnership Stock)，惟前述有資格之高級職員得參加購買。公司年終結算，提

付八厘優先股息及最多二分合夥股息，尚有盈餘，則盡數投入公司以資周轉。由此再投資所生之利益，按照新額，以合夥股份分配於參加計畫之職員。合夥股東與優先股東在股東會有同等投票權。直到合夥股份發行額超過一百萬元時，優先股東即不參加股東會之投票。換句話說，從此以後，公司行政權即移交合夥股東，優先股東不再過問。但是，如果在繼續四年之中，公司不能付清累積優先股息，則公司管理權仍要返歸優先股東。此外，還有所規定者，即合夥股東如有離職或死亡，則其所有股份改為第二優先股，或由公司以現金購買，以便再分配於其他在職人員。（註六）此種辦法，用意在以高級職員管理公司，然而形式還不能脫離股東管理之原則。

最直截了當的一個提議，是韋布倫的工程師管理公司。他目擊美國產業的發達，最初是由資本家演進而為雇傭的經理制度，再進而為金融家（Financial bankers）的壟斷政策，使各種產業專為資本階級（Vestor-interest）的利益着想，而不謀生產量的擴充以便利一般消費者。主張不久的將來由技術人員聯合起來，組織產銷機關，實行革命運動（Revolutionary overturn）。他在其所著工程師與物價制度（Engineers and the Price System）第三章金融家與工程師（Captains of Finance and Engineers），極力說明近世工業發展既日趨複雜而精深，則惟有工程師能負管理之責。但是他并無任何具體的實行方案。（註七）

第五節 公司的治權（四）國家管理

在社會主義的蘇俄，差不多一切公司的主權都收歸國家所有，因此公司的治權自然也由國家行使。在資本主義的國家，此種方式亦非毫不存在，不過範圍有限而已。資本主義的國家在戰時常以緊急法令將民營事業收歸國家管理，例如軍需工業，交通運輸，糧食工業，都是直接間接由國家施行管理之權。此種辦法一到戰事結束以後，多半仍舊復原，然每經過一次戰爭，國家管理的色彩必定更趨濃厚。蓋政治經濟的社會化，是近代人類進化的主要趨勢，無論如何，不能避免的。所謂工業國有（Nationalisation of industry），論者多所主張，

其所以未能普遍施行，則以社會改革非一蹴可幾，還有其他國營事業之缺點及其困難，不可不細加考慮。我國產業未到歐美各國的程度，情形本不相同。國父在民生主義第二講說：『中國單是節制資本仍恐不足以解決民生問題，必要加以製造國家資本。……何謂製造國家資本呢？就是發展國家實業。』中國國民黨中央常會在民國十七年十月三日通過訓政綱領，第四章國民生計，第三十五條：『國家應與辦油煤金鐵鑛業，并對於民營鑛業予以獎勵及保護。』第三十六條：『國家應創辦國營航業，并對於民營航業予以獎勵及保護。』民國二十五年五月五日國民政府公布中華民國憲法草案，第六章國民經濟，第一百二十三條，『公用事業及其他有獨占性之企業，以國家公營為原則，但因必要，得特許國民私營之。』民國三十年四月中國國民黨八中全會通過戰時三年計畫大綱，『（六）經營方式，督促國營事業，護導民營事業，協力并進。』根據以上國民黨政綱，可見中國自始至終并不反對民營事業，即有獨占性之企業亦可特許國民私營。民生輪船公司與永利化學公司，是民營事業最顯著的例子。資源委員會所辦的重工業，貿易委員會所辦的出口商業，公路管理局的交通運輸事業，則是國營事業最顯著的例子。兩者是並行不悖的。

國營事業最大的優點是：（一）資本雄厚，（二）沒有地域階級的觀念，（三）不怕某種事業虧本，因為可以調盈劑虛。但牠的缺點也很多，其最大的是：（一）管理人員的官僚化。大家都有的經驗，是一進國營事業機關之門，就感覺一種衙門氣象。那怕一個小得不可思議的職員，只要他有權在手，就可以凌辱平民。（二）糟蹋公物。國營事業管理人員因為事業是國家的，對於公物毫無愛惜之心。這種心理在民營事業的普通職員，亦不見得無有，但有時還可希望主管人員加以監督，而在國家機關，則主管人員亦是一個雇員，自己也就不懷愛惜公物之意。國營事業不怕虧本，固然是牠的好處，但其壞處也就在此。公務員不肯替事業失敗擔憂，是因為他存了五日京兆之心。如果國家訂有獎懲辦法，他應該要有畏懼，但官場中的事，是很難說的。是非黑白不見得分別很清楚。朝中無人莫做官，是一句有經驗的格言。儘管政府明白宣布，有功必賞，有罪必罰，而一般人是不易相信的。事實上也不是容易令人相信的。（三）國營事業的規模，從開辦時起，就可以很大，政府所投資本，

動輒數千萬甚至數萬萬。主管人員每不知稼穡之艱難，并且不一定有充分的經驗。比不得私人事業，多半由小而大，主管人員常從艱難困苦中得到教訓，所以作事比較慎重。說是國家管理不好罷，爲甚麼蘇俄十五年計畫能夠發生很大的效果，而英國在工黨內閣之時期反而一事無成呢？馬夏律在他的工業經濟學中，曾經說過：政府事業的前途也應該像民營事業一樣的光明，『但截至現在爲止（十九世紀末），負擔最後風險的納稅人，一般的說來，并未能夠達到有效的管理事業之目的，并未能夠得到像私人事業界中所有的盡心竭力的人員。』（註八）

第六節 公司的治權（五）消費人管理

當十九世紀初葉，資本主義正當旭日升天的時候，社會學家就靜悄悄地想到了一個出路。這就是所謂合作主義（Co-operation）。合作主義是從勞動階級開始運動，其目的在使勞動階級免受資本階級之壓迫，然其初期成就並不很大，因爲所用的方法偏於理想，不合乎一般的經濟原則。一般的經濟原則是在羣衆利益之大前提下，獲得個人同樣可以生存之利益。初期的合作主義，對於參加合作運動的人們，似乎只有義務而無權利可言，比方社員一旦投資於合作社以後，無論合作社獲利與否，社員個人得不到利益，所以合作事業之不易發展，這也是其中一個原因。其後英國的「羅歇迭爾先鋒社」（Roehdale Pioneers）始創消費紅利辦法，使消費人得到分配盈餘的利益，於是消費合作社能大大的發展，馬夏律在其工業與商業中，曾經有一段很中肯的觀察。他說：『初期的合作社，都想使募得的資本即刻變爲公共財產，但羅歇迭爾紡織工人深知人類性質，尙未達到這樣高的程度，因此，在分派股息與提撥充分的公益基金之後，以其餘分派於消費之社員，其分派數額依其所購本社貨物之多寡爲比例。這種辦法非常聰明，可以使貨價變爲合理的低廉，而又不至於動搖合作社的基礎。若使售貨時即採廉價辦法，則結帳時或竟無盈餘，萬一發生意外事故，營業即會遭失敗的危險。這種辦法在資本雄厚的商人看來，或許值不得考慮，但是根據理想與常識，使售貨術得到一個大的改善。售貨術的進步，雖然還有其他途徑可循。然而消費紅利辦法，可謂商業史上無與比倫的新發明。』（註九）關於合作運動的

情形，此處不能詳述，一部分的事項，本書後文將有機會討論。此處所應陳述的，為消費者管理事業的一個問題而已。照羅歇迭爾的辦法，消費合作社的社員就是消費者。合作社事業的管理，表面上是社員，其實是消費者。如果管理不當，社員的股息雖然要受到相當的損失，但是，合作社的股份金額照例不大，每個社員所入的股份又不很多，所以股息也不會很多；而消費紅利是根據消費數量比例分派的，消費數量是不加限制的，所以消費者與合作社的關係極為密切。因此，我們可以說，消費合作社的管理權，是在消費者手中。韋布夫婦 (S. and B. Webb) 對於此點，看得最明白。他們在消費合作運動 (The Consumers' Co-operative Movement) 說道：『發起合作運動的人固然是工人，但是他們是以消費人的資格，而不是以生產者的資格，發起與改進的。』(註10)

(註1) 董事會也有採用當川辦事制度者，通例由董事長及常務董事主持其事。如此，則經理的權責較小，而此種制度普通稱為董事制。

(註11) Wealth of Nation, BK. I, Chap. V. Cannan's ed. p. 30.

(註12) G. D. H. Cole, The Intelligent Man's Guide Through the World Chaos, 1933, p. 588.

(註13) 在十七世紀期間，英國即有此種機構，但無所謂人民法院而已。參閱 Dorothy Sells, British Wages Boards, A Study of Industrial Democracy, Brookings Institute, 1939.

(註14) A Selection of Documents relative to the Labour Legislation in Force in the Union of Soviet Socialist Republics, London, H. M. S. O., 1931, (Cmd 3775) pp. 38—9.

(註15) H. A. Marguand, Dynamics of Industrial Combination, pp. 159—50, 參閱 A. I. Bishop, The Financing of Business Enterprises, 1920, pp. 146—5, 138.

(註16) Vahlen, The Engineers and the Price System, 1921, pp. 61—2, Absentee Ownership, p. 339 and Passim.

(註17) Economics of Industry, p. 170.

(註18) Industry and Trade, p. 270.

(註19) S. and B. Webb, The Consumer's Co-operative Movement, 1921, p. 339.

第二章 公司行政組織

第一節 公司行政首領——經理

事業之成敗，首在主管人員之得人與否。蓋精神與物質為事業兩大柱石，缺一不可。換句話說，精神由於人，即所謂人治；物質由於法，即所謂法治。人治與法治兩得其道，則事業未有不興盛的。人治與法治如何才能得其道，大半要靠主管人員之道德與學識。此主管人員之所以可貴而受人尊敬，即在於此。

公司經理在英文中稱為 *Manager*，法理上是負有兩重責任的人。他對於董事會為被僱傭的人 (*Employee or Employed*)，同時對於公司其他職員為雇主 (*Employer*)。在實際上，他要不是公司發起人之一，就是與公司有密切關係的人。他雖然在理論上可以由董事會任免，但實際上董事會的組織還要受他的影響。因此，普通所謂企業家 (*Under-taker or enterpriser*)，或實業家 (*Captain of industry or general of industry*)，也就是他。他的關係既如此重要，我們不得不詳為敘述。

第一、企業家名稱的由來 企業家的名稱，馬夏律以為是斯密亞丹所創，後來歐洲大陸始沿而用之。企業家的職務是承受風險及事業之經理權。在英國，當初他只出現於農業界。佃農 (*Farmer*) 自地主租得土地，雇工人耕種，以取得不定的收穫。及工業逐漸發達，範圍更大，企業家乃轉而趨於此途。因此，現在所謂企業家大都是指工商業而言。(註一) 我們根據馬夏律所說，去翻原富的原文，只能發見 "*Undertakers let the furniture of funerals by the day and by the week.*" 一句話。(註二) 與近世所謂企業家無甚關係。勒南 (*Edwin Lannan*) 為研究原富最有成績的人，在他的經濟學說評論 (*Review of Economic Theory*) 說，康 梯庸 在商業原論 (*Richard Couthillon, Essai sur la Nature du Commerce en générale, published in Paris,*

1755) 中，已經指出企業家 (Entrepreneur) 地位的重要，並且說到他的性質和職務。康佛唐在開始寫他的這本名著時 (一七三〇年)，當時的英國早已流行此名稱。所謂企業家的任務，在於自營業務 ("On his own account")，這就是說，如有利益歸他自己所有，如有損失，也由他自己負擔。(註三) 康佛唐此書出版在斯密原富以前二十一年，可以說是企業家名稱的首創者。

第二、企業家地位在歷史上的演變 向彼得 (J. A. Schumpeter) 在其經濟發達的理論 (Theory of Economic-Development) 中，說過：『經濟學者到穆勒約翰 (J. S. Mill) 為止，都不曾將資本家與企業家分別清楚，因為一百年前的製造家兼有此兩重資格。嗣後時勢推移，才能明白地加以劃分，正如英國的土地制度把佃農與地主分而為二。而在歐洲大陸，則此項區別常不明瞭，尤其是自耕農。』(註四) 耐特 (F. H. Knight) 在他的風險不定與利潤 (Risk, Uncertainty and Profit) 中，說得更透徹。他說：『在英國經典學派經濟學寫作之時——即十八世紀末年與十九世紀初年——股份公司比較地不重要。其能稱為股份公司者，不過幾家銀行和貿易公司而已。固然在那時候，也有放款取息的人，然而在重要的工業中，一般人都是用自己的資本，請人作工，并向他人租用土地。經理的職務集中於資本家之一身。加以英國工業是新興的工業，發展極其迅速；競爭之風未曾高張；資本的保有在當時似乎是一個重要因素。直到更近的時代，資本的蓄積，金融機構的完成，商業競爭的發達，纔把問題的重心移到經營事業的才能上去，使得他們在自己不能拿出資本來的時候，也能獲得資本，於是乎經營事業普通都可以倚賴借來的財源。』(註五)

第三、企業家的地位是環境所造成 密塞斯 (Ludwig V. Mises) 在集體經濟計畫 (Collectivist Economic Planning) 內曾經有過一篇論文，題為社會主義國家的經濟計算 (Economic Calculation in the Socialist Commonwealth)，其中有討論私人企業與公營事業之區別的問題。他說：『一種通俗的議論確定地說，如果我們對於公營事業，不把牠看做太官僚化，而把牠看做更商業化，則此種事業一定也會像私人企業那樣好好的進行，重要位置給予商人，營業收入一定增長。不幸商業情緒 ("Commercially mindedness") 不是外在的事

件，可以任意移轉的。商人的資格，不是生而來的，不是學而成的，也不是做過幾年商人就得到的。企業家的態度與活動，是在經濟進展之中，由他的地位養成的。這種地位一失，企業家的態度與活動就隨之而消滅。一個成功的私人事業家被任爲公營事業的經理的時候，他也可以把他從前所得的經驗帶到新機關裏頭來，而能收短期間的效果。然而他一旦踏進公家之門，他就不成其爲商人，而與其他公務員一樣變成官僚。造成商人的條件，不是簿記知識，不是商業組織，不是商業文牘，也不是商業專門學校的一張文憑，而是生產進行中，他所占的特殊地位，使得公司利益與他自己利益能合而爲一。」（註六）

第四、經理與其他專門人員不應看做資本家。經理代表公司處理對內對外事件，每每被人看做資本家而遭嫉視。其實，經理雖與資本家有密切的關係，而不能說是純粹的資本家。真正純粹的資本家乃坐收股息而不與開公司行政之股東。羅素 (Bartrand Russel) 在其自由與組織 (Freedom Versus Organisation, 1814—1914) 內，說過：『在近世資本企業大規模的發展之下，資本家常爲懶惰之人。鐵路公司股東不會做事；自經營業一點說起來，就是董事也不會做過很多事。大公司的管理工作一天天地落到薪俸階級的專門家手中，出資的股東不過按期收取利息而已。如果社會主義可以代表工業之更科學的組織，局面的混亂更可減少，缺乏遠見的程度更可減低，則有給職的專門家或可望表示同情。他們很少如此者，是因爲馬克斯偏見的結果，使社會主義，不獨爲勞工階級反對懶惰的富人，而且爲勞力者反對富人與勞心者。∴∴使勞力者反對勞心者，犯了理論上的錯誤，而其政治的影響非常惡劣。』（註七）

第五、經理的品格。經理的品格當視其所主持的事業之規模，所處的時代與地方之情況而有不同的需要。大公司的經理，最好是有道德、有學問、有經驗、有才能、有勇氣、有忍耐力、有責任心、有社會地位的人充任，然而此種完人世所罕有。必如此，則公司不可辦。只要上開幾種條件之中，能具備一部分，就是對的。馬夏律在工業與商業中，開列幾個條件，我們不妨引來作爲參考。他說：『假定資本的供給完全無缺，主管大規模事業之人應有下列各項品格：(a) 判斷力、謹慎、企業心、且有忍耐心以從事危險事業之執行。(b) 對於適

當的技術，要熱烈地去與之接近，而且要有創造前進的力量，(c)在制度極其重要的場合，要有很高的組織能力，但要時常記得，只是一個公僕，而不是一個主人翁。(d)對於僚屬，要有知人之明，而且要有堅決、聰明、信任與同情心之待遇。(e)對於每個屬員，應估計其力，使其擔任最高的工作，或在合理的時期內加以訓練，使能擔任最高的工作。這些品格，就是規模較小的公司經理，也是必要。如果一個公司要好好地經營，就是各部主任也要如此，因為在執行業務時，許多詳細手續不是經理一人所能顧到的。」(註八)馬曠說過，新創的公司，在未會開發的地方經營，需要一種靈敏活潑而富於冒險精神之人才，若在已具成規之公司，遇到劇烈競爭之環境，則需要思慮周密力量充實之人才，反而用之，結果必不圓滿。(註九)

第六、經理的學識 上段所說各種品格，固然已屬繁難，而所謂學識一項之中，就可以發生問題。今姑置商業不論，只講工業一類，究竟工廠廠長應該是工程專家擔任，還是社會科學專家擔任？一個獨立工廠，對內對外事件非常繁多，其中最主要的業務是些什麼？如果規模很小，我可以毫不遲疑地答覆，工程專家不可少，因為談不到甚麼行政問題。如果規模很大，則人事、會計、推銷，以及其他一切管理事件，同樣重要，同樣需要專門技術，(註一〇)而且更需要常識充足之人才。長於法律政治經濟的人，是不是也配做工廠廠長，是不是能夠支配各種工程專家，我覺得有應加考慮的地方。講到常識一層，社會科學家因為所學是那麼一回事，或許要比工程專家還要多一點。做廠長的人，恐怕要用大部分的時間去對付那許多事情。如果他是非常有名的專家，做了廠長，倒被犧牲了。本問題牽涉太多，此處不能詳論。(註一一)理想的廠長是工程專家兼社會科學家。萬一不能，則能如泰樂爾所述的故事，也是好的。泰樂爾說：「下述的事情，雖是個極端的例子，還是可以當做管理不均的一個比較適當的說明，有一個時候，立在競爭地位的兩家化學工廠相合併為一個工廠。但是最大的困難，多年不能解決的，是：兩廠廠主互相輕視。一個廠長是從小學商業的，另一個廠長是工人出身的。這一個對於那一個都以爲他是蠢才，即算不是更劣的東西。到了後來，兩廠還是合併了。這兩人彼此相互的判斷相當地正確。拿起他們的帳簿一看，才知道，工業家的廠所產化學品比商業家的廠所產化學品要便宜百分之四十，

但商業家的廠因為進貨銷貨及其他事務上的優勝，也得到比工業家的廠的出品便宜百分之四十之結果。因此經過合併以後，兩廠從前各損失百分之四十，因為相互尊崇的結果，都節省下來了。』(註一一)

現在的人以為要辦某種工廠，必須某項專門人才，雖不能說是完全不對，但忽略了一個事實。韋布 (Sidney Webb) 曾對英國工廠廠長座談會講演現在的工廠廠長 (The Works Manager To-day) 的問題，說：『現在我們所要說的，無論關於何種廠長或部主任，是一個有組織的特殊職業。他的職務在於如何安排和指導一羣生產者之活動，包括勞心者與勞力者，使其能精誠合作，以達到共同目標。因此，廠長主要的任務，不在處理木料或金屬，而在處理人情；不在處理機械，而在處理意志。我請諸君自行考慮一下，無論諸君是何項專門職業出身，諸君不是受雇主之命，來做機械工程師，或紡織技師，或造船專家，或造紙專家，或其他任何專家，而是來做一種專門事業的廠長。諸君的任務是一樣的 (a distinct function which all of you have in common)，無論生產品屬於何類，只是在處理人事之中，兼顧到機械與原料，使他的事業能夠完全調和。』(註一二) 韋布此論，明白指出工廠廠長應該做些甚麼事。工廠所生產的物品，各廠殊不一致，而廠長的任務是一樣的。自然，我們可以說，與其請一個社會科學家去做化學工廠廠長，不如請一個機械工程師，但是我們要堅決地主張，與其請一個毫無常識的化學工業家去做化學工廠廠長，到不如請一個有常識的社會科學家。用本行人才去辦本行事業，是小規模手工業時代的產物。現在工廠規模日益宏大，廠長所做的事只有一部分是直接的，而大部分是間接的。

第七、經理的職責 經理的職責和其品格一樣，也要看他所主持的事業之規模，所處的時代與地方之情況如何。規模弘大，時代艱難，地方情形複雜，經理的職責特別繁重。太平時代之經理，不過伴食宰相而已。即在同一時代同一地方同一規模之事業，而因其背景之不同，亦可有不同的職責。譬如政府機關之經理，如果後台老板很有政治勢力，則可不費吹灰之力，可以行尸走肉。半私半公機關，因為脫不了政治勢力，亦常推戴高級官吏為董事長，甚至為總經理。此等人不獨不懂經營事業之法，根本就不到公司辦事，只知道每月向公司支

取薪俸或公費。在此情形之下，如何能談甚麼職責？職責一半是外在的問題，一半是內在的問題。一個人要想把事業做好，必定先有做好的心思，換句話說，就是要有責任心。上述行尸走肉的經理或董事長，如何能有責任心？他就是把公司弄倒了，一般人也無可奈何。這種悲觀黑暗的世界，固然所在多有，然而我們還應該從光明的方面考慮一下，因為我們所研究的不是政治問題而是經濟問題。有許多公司是獨占性質的事業，經理也不必十分努力，可以坐享其成。還有如富家子弟，承繼前人遺業，情形也是如此。但這些特殊環境，本是例外，不足以為訓。耐特曾經說過：『在經濟情況不定之下，做事，實際活動，真正只能成為生活中不重要的一部分，最重要的問題或職務是在決定做甚麼以及如何做法。由情況不定引起之社會組織，有兩個最重要性質業已為人所注意。第一、貨物是根據完全不實在的一種需要之預測為市場生產的，而不是為滿足生產者本身之欲望而生產的。……第二、商情預測的工作，同時，生產所需要的技術的督導與統制之一大部分，更加集中於少數人之手，於是我們遇着一個新的經濟職責，就是所謂企業家（the entrepreneur）。』（註一四）在自由競爭制度之下，在經濟發展情形之下，商業之成敗，多半在乎預測之準確。關於此點，柯普蘭（M. T. Copeland）在美國經濟變更近況（Recent Economic Changes in the United States）中有一篇關於販賣（Marketing）的文字，也說得很明白。他說：『現在需要市場既日在變化之中，一般人都從事於零星購買，使得將來所謂販賣術（Merchandising）愈為重要。減輕成本是使各個公司應付價格競爭之一個重要條件，而對於一般社會也是有益的。最近十年間，有一部分工業用這種方法維持他們的生存。但是有許多工業，這種方法遠不如創造貨物的式樣之重要，因為只有改變花樣一法，才可以滿足消費人之欲望。』（註一五）這種說法，纔是真正的經濟問題，才是我們應當研究的問題。

在經濟變遷的時代，經理的職責固然在能迎合社會心理，製造出許多合時宜的東西，但他不是有這樣的本領呢？他是不是能夠更進一步，拿出英雄造時勢的本領，領導消費者向着新的方向走去呢？有一種說法，是不可能的。這就是消費人主權說（Consumers' sovereignty）。向彼得（J. A. Schumpeter）對於這種學說，加

以相當的承認，而不完全承認。他說：『因此，依據我們的假定，生產手段與生產程序一般地沒有真正的領袖人物；我們毋寧說，真正的領袖人物是消費者。主管人員不過依據人類的欲望與需要與現有的生產工具和方法照例執行而已。個人對於社會要說是有影響的話，也只能在消費者的地位而能表示需要的一點。從這種意義說來，每一個人都有份指導生產工作。他不僅是負擔公司董事的職務，而且他是負擔公司一切其他的職員，尤其是狹義的工人的職務。』（註一六）但是他在另一地方又說：『但是一般地說來，創造經濟變遷的還是生產家。消費者在必要時是要受他的教育的。他教他們如何需要新的東西，這些新的東西如何比舊的東西不同。因此，我們一方面雖可以說，消費者的需要在循環流通學說（Theory of circular flow）是一個獨立的而且是基本的力量，但是我們一到分析經濟變遷時，不能不另抱一種態度。』（註一七）生產家如何創造需要呢？『這種觀念包括下列五個事項：（1）提倡新的貨物……或新的質料的貨物。（2）提倡新的製造方法……（3）開闢新的銷場……（4）獲得新的原料來源或半製品的來源……（5）進行新的工業組織，例如用託股公司方式創造獨占的地位，或打破他人的獨占地位。』（註一八）

第八、經理應奉公守法 前面已經說過，要想事業成功而發展，必須從人治與法治兩方面下手，而事業的規模越大，則法治精神越重要。但法律是平等的，沒有貴族平民之分。如果一個團體以內的人所受的法律待遇不一樣，則法律終成廢物。現在有許多主管人員要他們的僚屬守法而自己偏不守法，其結果必至於人心不服，造成陽奉陰違的局面。譬如說，要人家節約而自己奢侈，要人家努力而自己懶散，要人家廉潔而自己貪污，法律如何能見諸實行呢？在混亂局面之下，主管人員自己守法，有時候還不能希望其下僚守法，而況自己違法？但果能自己守法，則下僚不守法之風氣必能逐漸轉為守法之風氣，殆無疑問。史秋華（Sir James Stratford）在一七六七年發表他的經濟學原理（Inquiry into the Principles of Political Economy, etc.），中有一段涉及古希臘時代之家庭經濟組織的情形。他說：『整個經濟須由家長指揮。他是一家之主，又是一家之僕。此兩種職務不可混為一談。當實行主人職務時，他制定家庭經濟的法規；當實行公僕職務時，他執行此種法規。為

主人時，他認為適當，即對於全家之人發布命令，為公僕時，他要謹慎從事，而受自己所立的法規之拘束。：他雖然隨時隨處可以使其家中每一個人嚴格地遵奉他的命令，但無論如何，他不能自作威福，破壞他自己的法規。』(註一九)

第九、經理處理例行公事的方法 經理為公司行政首領，事無大小，都應該知道，惟規模甚大之公司，事務極其紛繁，若必遇事干與，則一日二日萬幾，不知從何處說起。即如各種函件，每天不知多少，只要一次過目，就不知花費多少時間。凡事不分輕重緩急，一概過問，不獨日不暇給，而且案牘勞形，精神亦必不繼。然苟不用提綱挈領之方法，一律敷衍，則將網漏如吞舟之魚，大事又從此去了。大公司正如大廈，非一木所能支，所以經理之下，還須有精明強幹同心協力之各部主任，分擔其責任。然各部情形特殊，若各自為謀，彼此不發生連繫(Co-ordination)，則公司不成為完整(Integration)之公司，業務進行不會順利。連繫之工作應由經理為之，他人不能越俎代庖。若有能助一臂之力者，只有秘書。經理得秘書之助，可以多用力量對付外間事件，同時決定大政方針。此即泰樂爾所謂例外原則。他說：『所謂例外原則(Exception principle)，現在逐漸地採用起來了。：：我們每每看見大公司經理每天埋頭伏案披閱文件和報告。這雖是一件悲慘事情，而是無可奈何的。他對於這成千累萬的文件和報告，不能不一一簽字或蓋章。他以為這許多詳細案件由他過目以後，他就可以知道全公司的狀況。我們所主張的例外原則恰與此相反。依此原則，經理只接受簡單明瞭提要鉤玄而有一定程序的比較表。此項比較表包括公司管理所必不可少的一切重要因素在內。即令如此，經理還不能全部過目，必須先由副經理或秘書之類的人全部閱覽一過，而後再就其中特別好的或特別壞的例外指點出來，使經理能在幾分鐘內對於公司之進步或退步情形一目瞭然，而留出一大部分時間自由地考慮大政方針與其重要職員之配置問題。』(註二〇)

第十、經理的報酬 經理的報酬在歐美各國有時非常的大，不是政府高級人員所能望其項背。其能與之抗衡的只是著名演員或電影明星之類。經理報酬之所以特優，是因為兼有兩重資格，一是雇主，一是雇員。他以

雇員資格取得全公司職員中最高之薪俸，然而薪俸究屬有限；同時，他以雇主資格取得全公司職員中最高之獎金 (Bonus)。獎金之數雖不一定；在公司營業不順之時，儘可一文不分，而在順利之時，為數或大有可觀。兩項合計，有時大得可怕，不過公司大部分的責任落在他一人身上，好像也是應該的。若是社會制度有所改進，這種超額的報酬恐怕不能存在。我們不能說經理的報酬應該和其他人員一樣，不過說相差太甚并非有不可打破的理由而已。從經濟理論去研究，生產要素可分為五：(一)土地，(二)勞力，(三)資本，(四)組織，(五)環境。土地的收入稱為地租，勞力的收入稱為薪資，資本的收入稱為利息，組織的收入稱為利潤 (Profit)，環境的收入，可以用馬夏律的名稱，稱為準地租 (Quasi Rent)，或凱衍斯的名稱，稱為意外的利潤 (Windfall Profit)，即俗話所謂橫財。前三者的意義，是人人都知道的，不必詳加解釋。第五項是環境造成的，譬如經濟變遷的時候，有許多貨物突然增加需要，而適營此項貨物之工商業忽獲厚利。此種意外的利潤，雖不一定有意剝削他人而來，然而得之者是不勞而獲 (Unearned income)，毫無疑問。在過去時期，國民所得的分配，並沒有明確的區分；而在事實上，真正合理的區分也辦不到。如果一個事業遇到意外的利潤的話，地主，勞役，資本家與企業家都可有增加的收入。究竟誰分得多，誰分得少，實際上無法判別。近世國家經濟行政日益進步，此種橫財可以收歸國家所有，譬如利得稅 (Income tax) 與戰時過分利得稅 (War excess profit tax)，就是很好的例子。但會計學的技术還未達到理想的高度，對於此種問題，亦無法解決。馬夏律在經濟學原理中，曾有一段極簡單的理論，也未能詳加分析。他說：「除投機的獲利，需要特別討論之外，我們可以說，經濟競爭似乎使普通雇主得到管理所得 (Earnings of Management) 之數恰等於他的工作能直接增進生產的效能之量，不少也不多。」(註二)此種說法，當然也只是一種理論而已。分析得比較詳細的，是賀浦孫 (J. A. Hobson)。他在「工業制度 (Industrial System) 中，曾特開一章，題為材能 (Chap. VI. Ability)，專門討論公司組織問題。他以為企業家的能力在將許多尚未組織的生產要素，好好地組織起來，使其生產能力超過未組織以前之生產能力，而獲得剩餘生產 (Surplus product)。」企業家的自願活動在增加生產是必要的，而此項增產的全部或一部

在實際事業界是歸企業家所有。」(註二)此項報酬在理論上有最大限度與最小限度。最大限度是有組織以後與沒有組織以前所得差額之全部。最小限度是企業家不從事組織而以一個人活動亦可得到的收入。實際的報酬當然介在此兩限度之間，而決定於兩個因素。一是企業家如何應付其他三要素。一是要看其他企業家怎樣的競爭。(註三)以上所述，是就靜態的經濟狀況而言。企業家的實力要在進步的工業方能表現。關於此點，賀浦孫有一段很興奮的說明。他說：『材能是創造的；勞力(與實在資本及天然資源的生產的經營)是仿做的。此是一個非常明顯的區分。由此，進步工業增加生產的全部，普通所謂利潤的巨額，歸此少數能者所得。雖然使工業繁榮的材能不一定都出於企業家，而此項報酬亦不能嚴格地稱為利潤，但是企業家是一個中介；經過他的手，能者各盡其職；經過他的手，科學家，發明家以及站在外面促進事業發展的許多人士得到他們的報酬。總而言之，一切有材能的人，遇着他，方有用武之地。』(註四)賀浦孫此說，只有真正的企業家纔能當之。至於尸位素餐之經理，何足以語此！

第二節 公司各部組織

公司各部組織當然要看事業之性質與其規模之大小而有不同，不能一概而論。在初創的事業，照例組織簡單，所用人員亦少。後來事業逐漸發展，土地資本勞力逐漸擴大，於是乎組織亦隨而變更。私人事業是如此生長的(Crown)而不是做成的(Made)。國營事業則不一定如此。尤其重工業與交通運輸，非有相當的規模，則以後擴充頗感困難。縱令能夠隨時擴充，常不免有補苴罅漏捉襟見肘之患。然而初步規模設立之後，要想永久不加變更，事實上亦難辦到。一則初辦時資本不見得能夠一次籌足。二則時期未到，規模太大難免不成濫費。三則經濟變遷，初辦時萬想不到後來的需要如何。故隨時變更組織是迫不得已的事。但眼光較遠之人，應有較大的計劃，初辦時規模不妨做到恰當的地位，同時可預留餘地以備後來之擴充。譬如造屋，建築雖可較小，空地不妨多留。此等地方，重在計畫，而設立計畫，首在經驗。以毫無經驗之人妄談計畫，以毫無計畫之人妄

講實行，其結果，不是失之太陋，就是失之太濫。事業之生長是長期繼續的 (Continuous) 而不是一時繼續的 (Ephemeral)。國營事業最易陷於此種錯誤，是因爲人的關係。主持國營事業的人每每不念及國家歲入是由民膏民脂而來，遂易於編製無意識的龐大的預算，而五日京兆尹更使之無心維持長久的發展；在今日，要求以舊令尹之政告新令尹，要求有蕭規曹隨的人，真不容易，此節所述，只就在一般的情形之下，事業規模業已達到很高的程度而言。在規模較小的事業，固不妨斟酌損益以求適合現情。

一般的說來，商業組織比工業組織要略爲簡單。純粹工業組織比兼營工商業組織也要略爲簡單。國內貿易比國際貿易也是如此。至於兼理運輸金融以及自給原料，則組織自更複雜。今所舉例，只就普通商業兼工業言之。大抵工業機關所須設立之部門，除非不做門市生意可以省卻門市櫃及分支店的設立外，其餘爲商業機關所有的都不可少。反之，工業機關所必不可少的工廠，則爲商業機關所無。今試假定兼營工商之公司，應設立下列各部門：

總公司 (Head Office)

秘書處 (Secretariat)

股務科 (Shareholders' Office)

文書科 (Correspondence Office)

收發科 (Mail Office)

檔案室 (Filing Office)

統計室 (Statistical Office)

工程科 (Construction Office)

供應科 (Supply Office)

交際科 (Reception Office)

業務委員會 (General Affairs Commission)
人事委員會 (Personnel Commission)
進貨部 (Purchase Department)
定貨科 (Order Section)
調查科 (Inquiry Section)
營業部 (Business Department)
通信科 (Correspondence Section)
廣告科 (Advertising Section)
陳列科 (Window-dressing Section)
批發科 (Wholesale Section)
門市櫃 (Selling Counters)
郵件科 (Mail Order Section)
分支店 (Branches and Subbranches)
經銷店 (Selling Agencies)
存貨部 (General Stores Department)
運輸部 (Transportation Department)
裝貨科 (Shipping Section)
保險科 (Insurance Section)
會計部 (Accounting Department)
記賬科 (Bookkeeping Section)

- 核帳科 (Internal Check Section)
- 預算科 (Budget and Report Section)
- 收發保管科 (Supply and Filing Section)
- 出納部 (Cashier's Department)
- 支票科 (Cheque Section)
- 保管科 (Safe Deposit Section)
- 稽核部 (Auditing Department)
- 總公司核帳科 (Head Office Accounts Section)
- 分支店核帳科 (Branches Accounts Section)
- 稽察 (General Inspectorate)
- 製造部 (Manufacturing Department)
- 總廠 (General Factory)
- 研究部 (Research Department)
- 設計部 (Planning Department)
- 管工部 (Workman's Department)
- 人事科 (Personnel Section)
- 福利科 (Welfare Section)
- 管料部 (Godown Department)
- 原料科 (Raw Materials Section)
- 製品科 (Finished Goods Section)

動力部 (Power Department)

水電科 (Gas Water and Electricity Section)

修理科 (Repairs Section)

成本會計部 (Cost Accounting Department)

檢查部 (Inspecting Department)

機器房 (Machine Shop)

木工房 (Carpenter's Shop)

分廠 (Branch Factories)

第三節 直式組織與橫式組織

一、兩種組織的意義 近世公司内部組織，可分為兩種：(一)直式組織 (Vertical organisation, Line organisation, Hierarchical organisation, Military plan, Divisional organisation, Territorial organisation)、(二)橫式組織 (Horizontal organisation, Staff organisation, Functional organisation, Departmental organisation)。所謂直式組織，是指各層的統制採用同樣的方式，譬如軍隊與鄉鎮的組織是兩個最好的例子。陸軍從最高統帥至最低排長，可分為十幾個階層，除中間偶然插入特種部隊以外，每一階層的職務大致一樣，所不同者人數的多寡而已。鄉鎮的組織，按照地方自治原則，以縣為最高階層，其最低階層為戶長，也可以分為好幾個階層，每個階層的職務也大致差不多，所不同者亦人數多寡而已。所謂橫式組織，是一種專門化的統制方式，階層數目不多。最高階層雖由一人居之，而中層卻採分部組織方式，每一分部都可按照其專門性質分別其管次一層的部分。譬如醫院與大學是兩個最好的例子。醫院主管人員雖只有一個院長，而其下分設內科、外科、產科、小兒科、眼耳鼻喉科等，各有專門醫師為主任，彼此不相統屬，對於病人各盡其職

治之責。大學也是在一個校長主管之下，分設各院各系，各有專門學術之教授副教授講師助教等，各就其所長擔任一部分教課之責，彼此不相統屬。公司組織兼採此兩種制度。譬如輪船公司鐵路公司即多採直式組織。印刷出版業即採橫式組織。直式組織有適用於性質簡單而規模較大之工廠的，譬如製造部長之下管轄幾個性質相同的廠長，廠長下有幾個總工頭，總工頭下有幾個工頭，工頭下有若干工人，在同一系統之下工作，此種方式比較陳舊，現在多不採用。泰樂爾謂在此種組織之下工頭要具備九種資格，很不易得。(註二)故現代公司新式組織，至少要帶有橫式組織的意義，以便吸收專門人才。此蓋由於學校教育日趨於專門之途徑，學問程度愈高，所得的知識愈狹，公司不過追隨一般的潮流而已。

二、總公司管理分支店方法 總公司對於分支店之管理，亦有分區組織與分部組織兩種。依照前者，則分支店經理直接隸屬於總公司經理，不為總公司各部部长所支配。依照後者，則分支店之進貨須受總公司進貨部之指揮，分支店之營業須受總公司營業部之指揮，分支店之會計制度須受總公司會計部之指揮，分支店經理不過承總公司經理之意旨管理人事問題而已。公司規模愈大，分支店數愈多，直式組織殆完全不能適用，因為各自為政不獨弄成尾大不掉局面，而且不免濫費。尤其是會計制度，或不免弄得五花八門，全公司預決算都不易施行，至於比較研究更不易說了。

三、兩種組織的原則 佛羅倫斯分析兩種組織，認為各有優劣。而採用之時應行遵守的原則各有三條。關於直式組織的原則，有(一)命令應由直接上層主管人員發交下屬，不能越級而行。(二)下屬只從一個上司接受命令，這就是說，命令是單一的。(三)在一個上司管理之下，下屬人數不能過多。採用嚴格的直式組織，於大規模事業有三項不利：(一)不易獲得十分正確的消息，(二)容易成為承上接下轉輾延延之官僚式行政，(三)不易任用專門人才。關於橫式組織的原則，有(一)職務的區分應有周密的規定，換句話說，無論何項職務，應該包含於某一部門之內，不可稍有遺漏，否則變成三不管。(二)職務的區分應該有明晰的規定，換句話說，一種職務只應屬於某一部分，不能同時屬於幾部分，否則大家都管，結果必至都不管。(三)某一部分所管的職務必

須有相關的性質。再說明一點，某一部分所管的許多職務之中，縱令性質不必完全相同，但其相差之程度，較之該部分所管職務與其他部分所管職務相差之程度要小些。用此方法，每一下屬所受之命令，不是從一人得來，而是從數人得來，譬如泰樂爾的管理法，就是八人同時發布命令。若此八人不相融和，則工作難於圓滿進行。近世工業組織由直式趨向橫式，是不可避免的。為免除政出多門的弊病，應在分部辦事之上，設立一個中央管制機構，同時要使分部主任或其他高級職員有與開全體事務之機會，或組織聯席討論委員會，隨時由經理召集開會，使彼此得以交換意見。(註二六)

分店管理應採何種方式，不能一概而論。如後文所說的連鎖商店(Chain Store)，似應採直式組織。若分支店距總公司較遠，或所營業務彼此不同，或在非常時期，則分支機關經理應有較大之行政權力，故橫式組織似不適用，然此等說法，不能作為分支店獨斷獨行之理由。在平時，(一)總公司應頒布統一辦事規程，使分支店有所遵守。(二)大規模的分支店亦可仿照總公司辦法採用橫式組織。(三)分支店應按月依據總公司所頒布之法規，造具各種報告，送達總公司。(四)總公司可隨時派遣專門人員赴分支店視察。(五)在非常時期，分支店經理有隨機處決之權責，但事變結束以後，應即恢復常態。

(四)美國橫式組織的盛行 戴尼遜(H. F. Dennison)在美國最近經濟變遷更近況內，有一篇公司管理(Management)，中有一段說到美國橫式組織流行的情形，他說：『近數十年來，較高度的橫式組織已付之實驗而且見之於書，但至最近，實際採用的究不甚多。現在則情形大變，橫式組織極為流行，例如所謂計畫、原料管理、人事管理、方法、推銷、式樣、商品術、以及意義比較含糊的經濟學者與統計學者各種組織都蔚然而起。從前已採橫式組織的事業，現在更趨專門化。新創公司固不必說，即舊公司一經改組也都如此。此種趨勢，有事實可以證明，即公司的規模，或營業性質與其橫式組織擴展之程度，殊不相稱。』(註二七)會議制度也有許多缺點，但此外還有甚麼好方法呢？戴尼遜並沒有說明。他說：『現在業務日趨複雜，因之組織亦不得不日趨複雜，於是乎大家注意尋求一種方法，要使專門家與主管人員所定之計畫與工作能夠得到調和。今有研究

人員、參議人員、執行人員、彼此相互了解及協商，自然是必要的，其形式無論為會議式，或委員式，或如某經理所稱，「用做皮鞋的方式」(By a greater use of shoe leather)，委員會式在初次試用之後，似乎濫費時間，不切實際，或因主席不善於應付而告失敗。有許多公司因為委員人數過多，運用不甚靈活，又回到任用一人隨時召集會議或商討的辦法，但是事實告訴我們，每有一個工廠廢止委員制之後，就必有八個公司採用此制。』(註二八)

第四節 內部牽制制度

內部牽制制度 (Internal check system) 為公司行政之一種方法。在規模較大，人手衆多之時，分部辦事自屬不能避免。即非故意採用內部牽制制度，而此種制度亦必自然存在。現在所謂牽制制度，乃係指公司利用內部複雜組織，加以合理的調節，使其更有秩序，以達到增加效能之目的而已。因此內部牽制最好是利用現有機構與現有人員，規定事務進行的手續。若是另立機構，多增人員，則增加公司負擔，或反得不償失。

內部牽制的目的有二：(一)免除錯誤。譬如會計事項，先經過一人初步計算之後，再用一人覆算，又如文書事項，先經過一人繕寫之後，再用一人校對。此種辦法，多半發生效力。在規模甚小之事業，常有一人兼管兩步手續者，但其效力有時不及牽制制度之大。只有一種統計表，用橫直兩種合計各各相加而得到總計，即令由一人辦理，效力亦不至減低。此種方法，我們可稱為自動的覆核。(二)防止弊端。大凡違法舞弊之事，在大庭廣衆之中不易發生，所謂青天白日之下，鬼魅不能出現。會計公開辦法就是此意。牽制制度是進一步的具體辦法，將防弊責任置之幾個人肩上，使後來萬一發生問題之時，可以向這幾個人同時追究。在普通情況之下，施行牽制制度即可防患於未然，故目的不在追咎於既往，惟必須能追咎於既往，才能防患於未然。正如書經所云，刑期無刑，即是以刑止刑之意。

內部牽制的方式亦有二：(一)直式牽制，由下而上，一層一層的進行。此種辦法，常用之政府公文。商業

界的付款手續亦然。譬如進貨付款，先由會計部一職員查帳後開具付款傳票，再由核帳科一職員核算蓋章，交核帳科長重核，送交會計部主任簽字，有時還須送交經理作最後之核准，而後由出納部開具支票照付。(一)橫式牽制，行之一部內各科之間，或幾部之間。譬如會計部帳目，由記帳科紀錄以後，再由核帳科核對。此種辦法，由會計部隨時繼續舉行。記帳與核帳人員均對於會計部主任負責，可稱為會計部內部牽制制度。會計部記帳核對手續完結以後，應由稽核部派人抽查，故會計部主任與稽核部主任均對於經理負責，可稱為經理室或董事會內部牽制制度。到年度終了時，監察人自行查帳，或聘請會計師代為查帳，製成查帳報告表，提出股東會，請求承認，故董事會與監察人對於股東負責，可稱為股東會內部牽制制度。公司紅帳通過於股東會後，送呈當地直接稅局，請求核准，直接稅局亦可派人查帳，此是對政府負責，可稱為國家內部牽制制度。由此可見，大公司帳目常經過四重稽核，其進行手續也是由下而上的。

內部牽制的效能，一般的說來，多少要發生效力，然而行之不善，不僅效力等於零，或且減低效力。此項流弊，以直式牽制為尤甚。以免除錯誤而論，常有一事經過數人之手而終於不能發現者。曾聽見有人說，某機關付款手續非常嚴密，一張支票發出以後，必須經過十餘人簽字蓋章，故自表面看來，形式極其嚴重，然不能保其絕無錯誤。其理由，則除第一人外，其餘均不肯負責，聊至一錯再錯，無從糾正。此是一半由於心理作用，一半由於制度本身有根本缺點存在。依常理講，最初一人對於事情真相應最明瞭，他的工作時間以事件單位為準應最多，而此人地位則最低，知識與責任亦最小。越到後來，所管案件越多，每件所占的時間越短，於是所用的精神越少，萬一第一人有誤，除非上級職員有極精明的眼光，常不免隨之而誤。至於防弊，則參加人數越多，弊病越難發生，除非串通作弊。串通作弊到底比單獨作弊容易洩漏。

施行內部牽制制度，有應注意之點：(一)階層不可過多，過多則事件容易積壓。現在政府機關辦事多犯此弊。(二)照理論講，稽核人員的人格學問應在執行人員之上，而在實際上，最好將幹練人才集中於執行部分，因為執行錯誤以後，再來糾正，或無補於事。(三)上級人員應在平時訓練或指導低級人員，使他開始即不致有

錯誤發生。(四)上級人員從事稽核之時，應分別事的輕重，予以各別的處理。事件重大的應詳加審查。事件較輕的可用抽查方法。(五)上級人員如發現下級人員錯誤，應不怕麻煩，一層一層追問下去，至達最初一人為止，不可代為修改，根據以上所述方法，我們可以將倒立金字塔再倒過來，使本不重要的下層階級變為很重要，於是乎可望政簡刑清，垂拱而天下治。

- (註一) Marshall, Principles, 1st ed. pp. 37—8.
- (註二) Wealth of Nations, BK. II, Chap. I, Cannan's ed. p. 265.
- (註三) Cannan, Review, pp. 20, 215—6.
- (註四) J. A. Schumpeter, Theory of Economic Development, p. 77.
- (註五) F. H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, p. 23.
- (註六) Ludwig von Mises, Economic Calculation in the Socialist Commonwealth, 2nd Collection Economic Planning, edited by F. A. von Hayek, pp. 120—1.
- (註七) Bernhard Russel, Freedom versus Organisation, 1814—1914, published 1934, pp. 207—8.
- (註八) Industry and Trade, p. 355.
- (註九) Marguand, Dynamics of Industrial Combination, Chap. XII.
- (註一〇) 現在自然科學專家每每犯濶一種錯誤，就是輕視許多關於社會科學之事件，以為難於言特，無論何人都能了解。其實不然。自然科學家之不能了解社會科學，正如社會科學家之不能了解自然科學一樣。
- (註一一) 英國編譯六冊工商管理問題，載在二十九年四月十六日出版的新經濟半月刊第三卷第八期。
- (註一二) Taylor, Shop Management, pp. 18—9.
- (註一三) Sidney Webb, The Works Manager To-day, An Address Prepared for a Series of Lectures of Private Gatherings of Works Managers, 1917, p. 4.
- (註一四) Knight, Risk, etc. p. 283.
- (註一五) M. T. Copeland, Marketing 管理 Recent Economic Changes in the United States, Vol. 1, pp. 323-9.
- (註一六) Schumpeter, Theory of Economic Development, pp. 21—2.
- (註一七) Ibid, p. 65.

- (註一八) *Ibid.*, p. 66.
(註一九) 韋廉士(Gannan). *Review of Economic Theory*, p. 41.
(註二〇) *Shop Management*, pp. 136—7.
(註二一) *Principles*, 1st ed., p. 686.
(註二二) J. A. Hobson, *Industrial System*, 1st ed. 1909, 2nd ed. 1910, p. 124.
(註二三) *Ibid.*, pp. 124—5.
(註二四) *Ibid.*, p. 126.
(註二五) *Shop Management*, p. 104.
(註二六) *Logic of Industrial Combination*, pp. 120—36.
(註二七) Henry S. Dennison, *Management Changes in the United States*, 1st ed. 1929, Vol. I, Chap. VII, p. 498.
(註二八) *Ibid.*, pp. 499—500.

第三章 公司的發展

第一節 公司發展的一般形式

羅馬非一日所能造成。公司的發展也不是短時忽卒的事。大凡規模雄偉的事業在其創設的初期必定是簡單樸陋，必定經過長期艱難困苦的發展，才能達到光明偉大的發展。今日擁資幾千萬用人幾十萬的大公司並不是最初就是如此。資本與人力雖同為事業的要素，但略有分別。資本的募集雖然不易，然尚有方法可以達到相當的目的，譬如國營事業，政府儘可提撥一大筆經費充作營業基金，並且可以提撥一大批外匯向國外購買機器工具，然而管理與技術人員以及熟練工人不是一朝一夕可以造就的。我們雖然也可以聘請外國專家幫助我們設計和訓練工人，但是不能希望他們代負管理與決策的責任。要是自己沒有富於學識才具的人做基礎，就是有了嶄新的機器與優良的技師，也不會用。此種幹部人才既非短時間所能養成，所以公司的發展即非倉卒間所能期望。有許多事業從表面上看去，似乎最初就要立定大規模的計畫，從事大規模的設備，譬如一座大化鐵爐，一隻大航海船，一家大百貨商店，不是枝枝節節可以造成的，必須一口氣幹到底，然而仔細一想，這些大專業何嘗不是逐漸培養出來的呢？沒有小規模的試辦，怎能得到充分的經驗呢？現在我們看到克魯伯工廠 (Krupp)，以利沙伯郵船 (Elisabeth)，赫恩馬歇大商店 (Bon Marché)，就羨慕人家規模的弘大，畢竟忘記了他們在達到現在的規模之過程中，不知經過了多少艱難困苦的失敗史。當然，我們在後起的今日，不一定要他們那樣長的時間，才能做到那樣大的發展，然而相當長的時間終是不可少的。時間是發展事業必不可少的重要因素，問題是在如何利用時間，爭取發展的捷徑而已。創辦事業應有適當的計畫，事後補苴罅漏，不免多所損失，然而全部計畫儘可以分期實現。譬如興辦工廠，廠基不妨多購，建築則可按照預定計劃逐步增添。此種計畫經濟，

在各國多採用之，私人事業亦復如是。

按照一定計畫逐漸施行，固然是最理想的辦法，然有許多事業不一定經過如此程序，而可採用別的方式。最普通的方式是下節所述的結合運動(Combination movement)。各種結合運動中，尤以買收與合併為最有效的方式。當產業非常興盛的時候，同種事業必定如雨後春筍，勃然而興。事業界因此造成羣雄割據的局面。王者出而收拾，乃變成半獨占的情況，比起開始即創立大規模的局面或許容易得多。在買收與合併之時，誠不免有一部分濫費，譬如設備，人才與市場，有的必嫌其重複，有的或嫌其缺漏，非從新加以調整不可，所以公司經一次買收與合併，即須調整一次，然而此種濫費亦非無所取償，因為在競爭時代各個獨立事業必有其特長，合併之後，即可採長補短，形成一較完善之組織。即以人才而論，如泰樂爾所述，就是一個很好的例子。買收與合併還有一種危險。就是資本高估(Over-capitalisation)。造成空虛的局面，因為當買收或合併之時，常不能不出高價以引誘被買收或被合併之股東，所以公司每次經過買收或合併手續之後，常有所謂商譽(Goodwill)一項出現於資產帳中。然而苟能在買收或合併之後，主其事者力圖振作，亦未嘗不能消滅此項空虛之資產。

亞希烈(W. Ashley)在英國的經濟組織(Economic Organisation of England)中指出近世資本組織的特色，計有四項：(一)集中資本(Concentration)。固定資本之支出比勞力之支出為多，平均雇用工人之數較大；因此，工廠數之增加比工人數之增加為遲。(二)全能發展(Integration)。從前各種工作分散在各處者，現在集中在一個管理之下，例如製鋼，從開鐵鑛煉鐵起，經過化鐵製鋼，一直到機械工具或造船為止。美國的卡內基(Carnegie)與德國的克魯伯(Krupp)即是最好的模範。(三)結合運動(Combination)，是趨向於獨占性質的結合運動，常人以為此種運動是爲了節省開支，其實是爲了減少競爭以便抬高價格。(四)對付勞工階級的集合運動(Collective action in the face of labour)。例如英國的機械和造船同業公會(Federation of Engineering and Shipbuilding Employers)之組織。(註一)總而言之，結合運動是近世公司發展之主要的

色彩。

公司的結合運動有種種形式，名稱亦極繁多。各種結合的含義常不甚明瞭。其中有極鬆懈的，如所謂君子協定之類；有極整齊的，如買收與合併之類。今依照歐美各國情形，分爲（一）協約（Agreement），（二）聯營（Pool），（三）聯股（Community of Interest），（四）託股（Trust），（五）保股（Holding Company），（六）買收（Merger），（七）合併（Amalgamation）。以下當逐節加以說明。

第二節 公司的結合運動（一）協約與聯營

協約（Agreement）有種種形式，此處所謂協約，是最簡單的意義，有時稱爲簡單協約（Simple agreement），在公司結合中比較地是鬆懈的。協約是由同類性質的公司爲避免彼此競爭起見，對於進貨、售價、銷場或產量，互相協定，以便達到共同利益之目的。在形式上，可分爲口頭協約（Verbal agreement）與書面協約（Formal or contract agreement），又可分爲公開協約（Open agreement）與秘密協約（Secret agreement）。秘密協約雖然也可用書面記載，但是用口頭締結的也很多。口頭協約有時稱爲君子協定（Gentleman's agreement），最無拘束力，純恃相關公司當事人的信義爲憑，但在實際上不見得比書面協定更不可靠。（註二）在我國法律上，雖然有「當事人互相表示意思一致者，無論其爲明示或默示，契約即爲成立」之規定，（註三）然而「法律行爲不依法律方式者無效」。（註四）口頭協約在發生糾紛時究竟不易提出證據。不僅口頭協約易於毀棄，即書面協約亦然。民國二十三年二月十一日，川河輪船公司八家，即招商、三北、太古、怡和、民生、捷江、機福與義華，訂立盟約十三條，設立合作同盟秘書處於上海，公權辦事處於宜昌，規定由宜昌轉重慶之貨，除煤油及郵件外，所得盈餘，由宜昌扣去雙九五回用，其餘由上海秘書處計算各公司每月營業收入，按成分攤。川河輪船同盟依據此項協約，提高水腳至一倍以上，引起商幫之反對，相率停止運貨。據當時報紙所載，除民生公司外，其餘七家公司似乎都無意維持此項協約。結果決定於四月一日解散同盟。（註五）同時還有

煤油協定，亦未能維持久遠。當初，我國煤油市場，只有美國的美孚與德士古，英國的亞細亞三家操縱，後來加入俄國的光華，競爭愈為劇烈。民國二十二年彼此協定，煤油每加倫售價為七角二分。民國二十三年，德士古脫離協定，首先跌價為六角，於是競爭又起。（註六）觀此，則協約之不易維持，殆無疑問，然而成功的當亦不少。

聯營(Pool)也是一種協約，其目的與方法大略相同，不過組織比較嚴緊而已。在英文中，除 Pool 一名詞外，還有所謂 Syndicate。如目的專在售貨方面，則稱為 Selling Syndicate，或稱為 Selling association。在德文為 Kartell（卡鐵爾）。聯營事業以德國為最有名，英美各國都趕不上。協約與聯營有一共通之特點，即參加此項組織的公司在法律上均保有獨立的資格，惟在事實上，則聯營已有許多地方漸漸失掉其獨立資格了。德國卡鐵爾的種類很多，大約可分為（一）產量限制卡鐵爾（Output fixing cartel），（二）售價限制卡鐵爾（Price fixing cartel），（三）產量與售價同時限制的混合卡鐵爾（Mixed cartel），（四）生產分工卡鐵爾（Finishing cartel），（五）購進原料卡鐵爾（Purchasing cartel），（六）承攬卡鐵爾（Contracting cartel），由一會員出名以最低價格承攬工作，分配於各會員，（七）分紅卡鐵爾（Profit-pooling cartel），（八）發明權卡鐵爾（Patent cartel），相互使用或共同使用某種新發明方法。（註七）此外，英美各國所謂聯合販賣（Selling syndicate）與分區營業（Association for appointment of territories）都是此一類的辦法。

世界各國的公司結合運動，顯分兩大派：（一）聯營，以德國為最盛，（二）合併，以英美，尤其是美國，為最流行。卡鐵爾在一八八三年即開始出現於德國。一九〇五年，德國政府任命卡鐵爾調查委員會，查得當時卡鐵爾之數已不下三百五十三家，其未經查得者尚不在此內。一九二五年，德國全國工業聯合會（Reichsverband der deutschen Industrie）調查此類組織不下一千五百家。同時，德國政府調查之數且為三千，其中二千五百為工業，五百為商業。（註八）

德美兩國的公司結合運動在法律上有不同的觀念。卡鐵爾在各國公司獨立經營之原則下，可以限制競爭

(*Restraint of trade, Knechtverträge*)，而美國法律則不許可。限制商業競爭為法律所允許者，只有德國一國，英國則禁止此種限制。英法兩國的法律雖無明文規定，但限制競爭的協約，法庭不能執行，如有協約，只能在無害於公眾福利之範圍內施行。(註九)關於最後一點，德國法律亦有類似之規定。一九二三年十一月三日，政府公布『防止濫用經濟權力法令』(*Verordnung gegen Missbrauch wirtschaftlicher Machtstellungen*)。一般人通稱為卡鐵爾法 (“*das Kartellgesetz*” or “*Kateuverordnung*”)，一九三三年七月十五日修正，要點如下：第一條，一切協約應用書面締結，以便法律上之執行。第四條，如協約有害於公眾利益，卡鐵爾法庭 (*Kartellgericht*) 得認為無效，或由協約之一方取得經濟部長 (*Minister of Economic Affairs*) 之許可單獨廢約。第十條，如協約違害公眾利益，經濟部長得咨行卡鐵爾法庭取消之。第十一條，卡鐵爾法庭由中央經濟法院 (*Reichswirtschaftsgericht*) 設立之。庭長 (*President*) 由中央經濟法院推選三人，呈請大總統擇一任命。推事四人，均由中央經濟法院任命，其中一人為該法院之推事，二人為關係兩造之代表，其餘一人為與兩造無關之法律專家。(註一〇)除違反公眾利益外，德國民法所規定之善良風俗 (*Bonos mores, guten sitten good morals*) 亦不得違反，否則協約無效。(註一一)由此看來，德國法律的某種精神與美國並無多大區別，雖則各有其特點。我們比較下節，即可得更明瞭的觀念。

聯營在中國亦有前例，但發展甚遲。民國二十二年，中原煤礦公司與福公司訂立合資營業合同二十六條，經行政院通過，內容大致如下。(一)合資期限十年。到期後，經雙方同意，得呈請展期。(二)中福兩公司設立聯合辦事處，由中原公司推出董事三人，福公司推出董事二人，組織董事會，主持其事。聯合辦事處設總經理一人，由中原董事會推舉；又設總代表一人，由福公司推舉；協理二人，雙方各一，必要時中原得推襄理一人。(三)活動資本一百萬元，中原出五十一萬，福公司出四十九萬。(四)如有盈餘，除雙方各提四十萬元作為舊股股息及雙方董事會費用，并提公積百分之十，活動資本本息五釐外，其餘分作一百分之七十為東紅利，百分之十為職工獎金，百分之五報效中央政府充鑛業用途，百分之五報效河南省政府充鑛業用途，百

分之十爲修武博愛兩縣公益事業之用。(五)雙方存煤及材料，公平協議作價，由聯合辦事處以現金收買之。(六)雙方或一方礦權依法取消時，或聯營期滿而不展期時，或福方礦權被中國收回時，本組織即告解散。(註二)

民法第十七條，『自由之限制，以不背於公共秩序或善良風俗者爲限。』此與德國民法大致相同。

第三節 公司的結合運動(二) 聯股、託股與保股

上節所述之公司結合運動，是同種性質之若干公司成立一種組織，從限制生產與價格或共同進貨的計畫上，達到公共利益，而避免彼此互相競爭之損失。本節所述之公司結合運動，是同種性質或有關之若干公司成立一種組織，從資本統制，以達到全部管理之途徑。所謂聯股(Community of Interest)是『一種商業組織。在此種組織中，不論其有無正式中央機構，若干公司的營業方針爲一羣普通股東或董事所支配。』(註一)在此種方式的組織之下，雖然先以取得相互的或片面的股權以爲選出董事之基礎，而其最後目的乃在控制某一公司或數公司之行政，故董事之獲選爲必不可少之手段。聯股的方式有三：(一)相互的推選董事 (Interlocking of directorate)，即由甲公司推出其董事或高級職員任乙公司的董事，並由乙公司推出其董事或高級職員任甲公司的董事，由此，兩公司的營業方針，可以互相聯繫。(二)片面的推選董事，是由一有力的公司取得其他較弱小的公司的股權，使本公司的董事或高級職員被選爲其他公司的董事，以控制其營業權。此種方式即後文所述之保股公司。(三)共同的推選董事，是由兩個或兩個以上之公司共同組織，推出某某董事或高級職員爲第三個公司之董事。以上各種方式，在美國均常有之。在中國公司法第一章總則第十一條，『公司不得爲他公司之無限責任股東』。第二章無限公司第二十八條，『股東非經其他股東全體之同意，不得爲自己或他人爲與公司同類營業之行爲及爲他公司之無限責任股東。』第三章兩合公司第七十七條，『有限責任股東得爲自己或他人爲與本公司同類營業之行爲，亦得爲他公司之無限責任股東。』由此觀之，我國法律對於聯股的態度，可

歸納爲下列數點：(一)公司得爲他公司之有限責任股東，即得收買他公司的股票。(二)兩合公司有限責任股東得爲同類營業的兩合公司之無限責任股東。但能否爲其有限責任股東，則未明定。(三)無限公司股東雖不得爲他公司之無限責任股東，但能否爲有限公司股東亦未明定。(四)有限公司股東能否爲無限公司股東，或其他有限公司股東，均未明定，然照法理與現行習慣，皆不成問題。因此，聯股組織在中國法律上是不加禁止的。

託股在梁啓超新大陸遊記上譯爲託辣斯 (Trust)，是照原音翻譯的。考託辣斯含有委託之意，近人譯爲信託。各銀行設有信託部 (Trust department)，我國中央銀行有信託局。美國有獨立營業之信託公司 (Trust company)。英美各國又有投資信託公司 (Investment trust)。以上種種均與梁氏所譯之託辣斯不同。今爲分別明瞭起見，譯爲託股。信託在美國本有兩種含義，一爲簡單信託 (Simple trust)，即中國民法債篇第十節所說的委任事項，及民法繼承篇第五節所說的無人承認之繼承，即遺產管理事項。一爲結合信託 (Combination trust)，即我所譯的託股，「是一種爲暫時的合併而設立的商業組織。在此種組織之下，各有關公司的股東，簽定託股契約，將其可以控制公司之股票，轉讓於託股委員會 (Board of trustees)，而交換一種託股證書 (Trust certificate)。此證書表示在此種結合組織的收益內可以獲得平等的利益分配。」(註一四)由此觀之，託股不是普通委託事項，而是一種股權之轉讓，而又不遵照公司法股票轉讓之規則。此是一種違法 (Illegal, *ultra vires*)。其次，此種組織爲獨占性 (Monopolistic)，違反美國法律所賦與自由競爭之公開政策。(註一五)託股公司之起原，據說是一八七九年美孚油公司 (Standard Oil Company) 的法律顧問多德 (Dodd) 想出來的。一八八二年美孚油託股公司 (Standard Oil Trust) 成立。接踵而起的有一八八八年的威士忌酒託股公司 (Whisky Trust)，製糖託股公司 (Sugar Trust) 等。一八八九至一八九〇年，即爲美國各州法律所禁止。一八九〇年，聯邦政府通過反對託股法 (Anti-Trust Law)，即有名之薛爾曼法 (Sherman Act)。美孚油託股公司不得不宣告解散而成立保股公司。(註一六)在中國經濟史上，託股公司尙未發現。民法通則第二十五條，「法人非依本法或其他法律之規定，不得成立。」託股公司目的既在擴大營業範圍，則非取得法人資格不可，而法律并未賦予此

種資格，則託股公司不能成立可想而知。

保股公司 (Holding Company) 亦「是一種商業組織，由部分的或暫時的結合而設立者，其目的在乎獲得可以控制他公司之股票以達到與他公司之結合。」(註一七) 一八七〇年，美國邊悉爾威尼亞州設立邊悉爾威尼亞鐵路公司 (Pennsylvania Company)，以圖集中管理該州各鐵路公司。此為保股公司之起原。一八九九年，前述之美孚油託股公司改組為保股公司亦是一例。紐結西 (New Jersey) 之美孚油公司(註一八) 保有二十家總公司 (Main Company) 及二十三家公司 (Subsidiary Company)，且由此二十家總公司管理四十家公司。又紐結西州之洛克島鐵路公司 (Rock Island Company) 股本共計一四五〇〇〇〇〇〇美金，其中四八、九五六、〇〇〇美金為優先股，有選舉過半數董事之權，故如有二五〇〇〇〇〇〇美金之股票，即可統制一五、〇〇〇英里之鐵路，管理一、五〇〇〇〇〇〇〇美金之財產。又美國鋼鐵公司 (United States Steel Corporation) 於一九〇一年一夜組織成立，股本及公司債總計不下一、四〇二、八四六、八一七美金，統制十一家大公司，保有此十一家公司之股本不下五〇〇〇〇〇〇〇〇美金，由此十一家公司直接或間接統制一百七十七家公司。(註一九) 由此可見美國保股公司之發展情形。

保股公司之分類方法，可有下列幾種：(一) 按其組織成立的次序，可分為合併公司 Consolidated Company) 與母公司 (Parent Company)。前者是先有分公司而後組織總公司。後者是先有總公司而後產生分公司。(二) 按其收買他公司股本所用自己資本之多寡，可分為純粹保股公司 (Pure holding company) 與混合保股公司 (Operating holding company or mixed holding company)。前者是將其自己所有資本悉數充作他公司股本之用。後者是以其資本一部分購買他公司股本，而其餘一部分經營其他業務。(三) 按其管理權之隸屬關係，可分為原始公司 (Primary company) 與中間公司 (Intermediary company)。前者是掌握最高管理權之惟一無二機關。後者是稟承原始公司之旨以統制下層機構之公司。(四) 按其營業性質，可分為金融公司 (Finance holding company)、投資公司 (Investment holding company) 與工業及運輸公司 (Manufacturing

and Transportation holding company)。前二者之目的不在統制他公司而在流通自己之金融與資本。後者則為消滅競爭而控制他公司之營業。以上各種保股公司在美國均應有盡有，而在中國則尚未之見。公司法通則第十一條，『公司不得為他公司之無限責任股東。如為他公司之有限股東時，其所有股份總額，不得超過本公司實收股本總數四分之一。』可見我國法律允許保股公司之設立，但不許純粹保股公司之設立。

第四節 公司的結合運動(三)買收與合併

第二節所述的結合運動是可以終止的結合(Terminable combination)，是暫時的性質。第三節所述的結合運動是一種過渡的辦法(Transitional method)，再進一步，即可變為永久的結合，即本節所述買收與合併。買收與合併雖同達結合運動之最高峯，而其意義略有區別。買收(Merger, absorption)是甲公司收買乙公司，甲公司仍舊保存其獨立資格，乙公司則完全消滅。合併(Amalgamation, Fusion)是由甲公司與乙公司以平等資格合併改組為丙公司，原有之甲公司與乙公司均歸消滅。買收與純粹保股公司實際上極相似，惟法律上則完全不同。保股公司所取得之權為股權(Stock-owning)，而買收所取得之權為財產權(Property-owning)。

買收與合併的歷史是何時開始，已無人知道。在美國，此種結合運動盛行於一八九〇年至一九〇〇年間，因為在此時期內，託股既為法律所禁止，保股尚未發達。一九〇四年，北方證券保股公司被法院判決為不合法，完全結合受到一次刺激。一九一一年，美孚油及美國煙草兩保股公司被法令宣告解散，完全結合又受到一次鼓勵。(註二)完全結合運動不僅盛行於美國，且盛行於英德各國。每經一次買收或合併，公司資產更為雄厚，規模更為偉大，然苟使操之過急，則公司內部難免不變成空虛；因為結合以前，必須通過股東會，為獲得股東之同意，必須提出優待條件，因此，每次結合足使公司股本膨脹(Capital inflation)或叫做股本擡水(watered stock)，其結果造成股本高估(Over-capitalisation)，危及公司之生存。

完全結合如何實現，英、美、德三國各不相同。英國結合所需的經費，多出自各公司本身。美國則有所謂

發起人負之。德國則大銀行司其事。(註二)

我國公司法允許公司合併。其手續，在無限公司，須經全體股東之同意(第四十八條)；在有限公司，須由股東過半數代表股份總數過半數者之出席，出席股東表決權三分之二以上之同意(第一百八十六條)。至於通知債權人及向主管官署聲請登記等手續，無限公司與有限公司均相同(第四十八條至第五十一條，又第二〇四條)。

第五節 各種結合的比較

前述三種結合中，第一種以德國的卡鐵爾為最有名，第二種以美國的保股公司為最盛，第三種則買收與合併不失為一個終極的辦法。此三類結合運動在中國法律上均有相當的地位，可以施行至相當的程度。結合的深淺雖有不同，但其精神則一。有人將結合分為橫的結合(Horizontal combination)與縱的結合(Vertical combination)，而將協約、聯營、託股與保股等屬於前者，買收與合併屬於後者，並且舉出縱的結合五大優點：(一)協約終止期不能一定，而縱的結合可以避免此弊。(二)後者可以控制原料。(三)可以除去中間階級。(四)可使一切生產品標準化。(五)可利用副產物。(註三)其實橫的結合與縱的結合之分不必如此。所謂橫的結合係指性質相同之營業的結合而言，例如甲鐵路線與乙鐵路線合併為一，或採聯營的方式，則是橫的結合。又如某鋼鐵廠與某煤礦公司合併為一，或採聯營的方式，則是縱的結合。橫的結合可使公司某種營業擴大，縱的結合可使生產機構趨於完整。兩種方法雖各有優劣，但近世公司為謀本身獨立與發展起見，與其採用橫的擴張，不如採用縱的完整。此種方式的選擇，本與聯營保股及合併無關，因為聯營與保股亦可採用縱的組織，合併亦可採用橫的組織，不過，照常情而論，聯營與保股多半是橫的發展，合併多半是縱的發展。

公司結合的方式究竟以何種為最有利，當然要看國家的法律、人民的性格、環境的變遷等等，如何而後能定。列飛(Hermann Levy)在英國的獨占卡鐵爾與託股公司(Monopolies Cartels and Trusts in British

Industry) 曾說：『照德國的一般經驗看來，組織的問題，在許多獨立機構的結合比在獨立公司更為複雜。一旦，私人利益沈沒於一個企業之下，其所遭解決行政問題之困難，較之每個公司董事會所費於各種麻煩問題，例如生產的分工、原料的支配、銷場的劃分等等之時間，似乎毫不足道。』(註二)

依常理論，完全結合(即買收或合併)對於公司經營到底是直截了當；其直截了當的程度，比保股勝過聯營之程度還要過之。漢電(Lewis H. Honey)在商業組織與結合(Business Organisation and Combination)中，指出合併的兩大優點：(一)合併之後，公司行政可以簡單而且直截了當。保股公司因為一層又一層的統制下去，養成許多不負責任的人員，開支當然加大。合併的結果可節省此種無謂的開支。(二)合併比起保股公司來，在法律上占較強的地位。此在美國當然如此，即在別國，恐亦當然。但是漢電對於合併，並不抹殺其好處。(一)每次合併，手續繁多，費用不少，而且事件必須公開，毫無秘密活動可言。(二)很有價值的特權及原公司的信譽難免不因合併而遭喪失。(三)地方感情或將消滅。(四)公司局面過於龐大，無人能加以控制。(註二四)此種考慮，頗值得我國注意。

但無論如何，小公司合併為大公司，似乎是近世商業發達必不可免之一個過程。合併在實際進行中，自然非常繁雜，不是短篇文字所能敘述，尤其是借重會計學之處極多。欲研究此問題者，可參閱嘉特福斯(A. E. Cutforth)的公司合併的方法(Method of Amalgamation)。他將合併、保股與聯營三種結合之利弊，分為十五點加以說明，如下：(註二五)

名	保	併	聯	營
一、營業利益	(一)合	(二)保	(三)聯	
二、納印花稅	最大			最少
三、開辦費	最多			最少
	最多			最少

四、物理手續	最煩		最簡
五、清算時之困難	最多		無甚困難
六、與股東磋商條件	比(二)不定		不成問題
七、保護不當權股東	不成問題		不成問題
八、事後的費用、困難利不便	絕於零	不關重要	不生枝節
九、公開的不便	最甚	不關重要	無需公開
十、嗣後加入新公司	易	較難	甚難
十一、事業的永久性	最久	與(一)略同	最不能永久
十二、事業的暫時性	最不方便	與(一)略同	最方便
十三、保有公司債及優先股之低利	有時全失	常能保有	常能保有
十四、嗣後變更合同之可能性	不可能	或能改爲(一)	最爲活動
十五、股權轉讓之便利	最大	較小	毫無

(註一) W. Ashley, Economic Organisation of England, 1928, pp. 181—2.

(註二) Lewis H. Haney, Business Organization and Combination, 1923, p. 149.

(註三) 民法第一百五十三條。

(註四) 民法第七十三條。民事訴訟法第二百九十八條以下規定人證辦法。

(註五) 民國二十三年三月九日申報題爲招商局加入川河同盟。又三月三十日申報題爲川河七輪公司同限公約決定解散。

(註六) 民國二十三年五月十九日申報題爲三國油價協定後德土古突又跌價。

(註七) National Industrial Conference Board, Rationalisation of German Industry 1931, New York, pp. 33—4.

(註八) Hermann Levy, Industrial Germany, 1935, pp. 2, 15—4.

- (註10) N. I. O. B., Rationalisation of German Industry, p. 2.
- (註11) *Ibid.*, p. 41, 參照 Levy, *ip cft.*, p. 189.
- (註12) *Ibid.*, p. 187.
- (註13) 參照二十二年六月二十七日號之經濟學雜誌第八〇五號。
- (註14) Haney, Business Organization and Combination, 1920, p. 207.
- (註15) *Ibid.* pp. 102—3.
- (註16) *Ibid.*, p. 195.
- (註17) *Ibid.*, pp. 196, 205, 207, 420.
- (註18) *Ibid.*, p. 216.
- (註19) 參照美國商業雜誌林長庚一題各信。查 Standard Oil Company of Ohio, Standard Oil Company of New York, Standard Oil Company of Pennsylvania, Standard Oil Company of New Jersey, 等。照其資本各為一百萬美元。參閱前章 pp. 237—8.
- (註20) Haney, *ip cft.*
- (註21) *Ibid.*, p. 243.
- (註22) Levy, Industrial Germany, p. 178.
- (註23) Hermann Levy, Monopolies Cartels and Trusts in British Industry, 1927, p. 248.
- (註24) Haney, Business Organization and Combination, pp. 248—51.
- (註25) A. E. Cutforth, Methods of Amalgamations and the Valuation of Business for Amalgamation and other Purposes, 1926. 參閱http://www.oxfordjournals.org/

第二編 公司財政

第一章 股本

第一節 名詞的解釋

在現代經濟制度之下，無論某種事業是國營，或是私人企業，或是合作組織，都有一個所有權 (Ownership or Proprietorship) 的觀念。所有權的取得是由於一種最狹義的資本之供給。原來資本 (Capital) 的名稱，在經濟學上常常發生爭論，但在會計學上，尤其是在美國會計學上，則含義完全不同，而且與所謂股本 (Capital Stock) 立於反對的方向。會計學上所謂資本，是指借方科目之各種資產而言。譬如固定資產有時候稱為固定資本 (Fixed Capital)，流動資產有時候稱為流動資本 (Working Capital)。股本從經濟學看來，雖然確是一種資本，股東雖然確是一種資本家，但在會計學上，是貸方科目之一，也可以說是一種負債。(註一)

股本的種類甚多，下節當加以說明。此處所當注意的，是取得公司所有權之股東，通常是所謂普通股東，而非其他各種股東。如本書第二編第三章第三節所述，美國紐結西州之洛克島鐵路公司，不到股本半數之優先股東有選舉過半數董事之權，是一種極少數的例外。平常總是普通股東握有選舉董事之權，以間接管理公司行政。如果是這樣的話，公司的主權既握在普通股東之手，則只有普通股東才可稱為股東，而普通股才可稱為股本，其餘只可稱為債權人與債權而已。然在商業習慣上，除普通股以外，還有各種股，其所有人都稱為股東，理論上雖不十分符合，然事實亦無甚關係，蓋普通股東亦不過一種掛名的主權者，與其他各種股東究無何種區別。公司是一個法人團體，各個股東僅僅是自然人，毫無干涉公司行政之權。如果他有主權的話，只是在開股

東會之一日，他可以選舉董事或被選爲董事而已。

股本在各國商業界，不獨含義混淆，而且名稱不一致。有時，英國稱爲 Share，美國稱爲 Stock。例如股票，英稱 Share certificate，美稱 Stock certificate，股東，英稱 Share holder，美稱 Stock holder。有時，股本 (Stock) 指股本總額，是集合的意思，而股份 (Share) 指股本中之一部分，是各別的意思。(註二)

公司財政 (Company finance, or Corporation finance)，是爲了要使各種資產運用靈便，不得不討論負債方面各種科目之相對的關係，而察其如何有利於公司。此所謂有利於公司，在尋常狀況之下，就是指普通股東而言。其理由當在下節股本的種類，下章第一節借款的必要，詳加說明。

第二節 股本的種類

股本的種類很多，但比照其他公司債務，有一共同之特點，即股本的壽命與公司的壽命相齊而已。英國格拉斯哥市街電車公司因爲營業發達，每年有大量盈餘，可以收買股票，到後來，該公司變爲無股公司。如此，則股本的壽命亦可短於公司的壽命。但在中國，此種辦法不能實行。公司法第一百十九條，「公司不得自將股份收買或改爲抵押品。」我國公司可依法減少資本，即可減少股份總額，但不得銷除股份總額（公司法第一百二十條）。公司法對於優先股未定價還辦法，與公司債顯然不同。因此，我們可以假定，凡屬股本，都是與公司相終的。(註三)除此項共通特點以外，股本可分爲下列幾種：

(一)普通股 (英名爲 Ordinary share, 美名爲 Common stock) 爲公司財政之基礎，非有之，不能成立公司。普通股東不僅有出席股東會與選舉董事之權，而且有議決董事所提出盈餘分派議案之權。此點在公司財政中極關重要，而常不爲一般人所注意。我們要知道，除普通股外，其餘各種股份，多半是預先規定一定利率的。只有普通股，是盈餘多時多分股息，盈餘少時少分股息，盈餘無時不分股息，而且總是分在其他股東之後。所以公司之成敗利鈍，普通股東有最大之感覺。普通股雖然也有規定官息的，但官息之外，常可加分紅

利，而紅利是多少不定的。萬一公司營業不順，必須清算，普通股東又是最後等待着贖餘財產之分派，公司法第二百十條，「清償債務後贖餘之財產，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。」故普通股東與公司最是休戚相關，非其他股東可比。英人稱股息不定而在清算時得到最後贖餘財產之分派之股票爲「公平股份」(Equity share)，意義至爲深切。公司財政是普通股東所選出之董事爲公司股東(即普通股東)所計劃之重要方案。如何能使普通股股息高於其他股息，如何能使普通股東在萬一不幸公司須清理時如何得到最大的贖餘財產之分派，是董事應有的責任。

(1) 優先股(英名爲 Preferred share, 美名爲 Preferred stock) 的發行，依我國公司法第一百八十八條，「公司增加資本或整理債務時，得發行優先股。」之規定，係在普通股早已發行之後，但關於優先股之條文，僅附在股份有限公司第八節變更章程之內，略而不詳。優先股有一定股息，分在股息之前，是謂股息優先(Dividend preference)。在清理時，分派資產，亦在普通股東之前，是謂資產優先(Assets preference)。(註四) 優先股東也可參加股東會，享受同樣選舉權，但也可以不參加，或雖參加而僅有限制的投票權。(註五) 各種辦法，均可在發行優先股時預爲規定。我國公司法第一百八十九條，「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，除股東會之決議外，更應經優先股東會之決議。」可見優先股東在我國無參加股東會之權利。優先股可以分次發行，於是有所謂第一優先(First preferred)，第二優先(Second preferred)等。此項分次發行之優先股，對於股息及贖餘財產之分派，孰爲更先，當然要看發行時如何規定。依常理論，第一優先發行在前，應該比第二優先更爲優先。

當英美大公司合併運動進行之時，普通股之發行，多有基於商譽者；商譽是公司當局預料將來可以獲得之獨特利益而設立之資產科目。若以此爲基本而發行普通股，則普通股不免建築於空中樓閣之上。優先股與公司債則多半基於有形資產。但優先股東照例不與聞公司行政，而董事常由普通股東選出，故不免有犧牲優先股東之事。譬如某公司先招普通股一百萬元，後招常年八釐優先股一百萬元。假設最近三年，每年結帳應得淨益十

五萬元，再假設兩種股息以外，無其他分派，則照正理，此三年中，優先股息均為八釐，普通股息均為七釐。然董事會在結賬之時，也可以使第一年淨益變為四萬元，第二年變為六萬元，第三年變為三十五萬元，則優先股息為四釐、六釐與八釐、平均每年不過六釐，而普通股息雖直到第三年才得分派，但一次可得二分七釐，平均每年可得九釐。(註六)為免除優先股東懷疑公司起見，於是具有累積優先股 (Cumulative preferred share, or stock) 的辦法。此是無論公司何年有盈餘，何年盈餘多少，必須先儘累積優先股東分足歷年所應得之優先股息，普通股東才得分派。此可謂優待中之優待，然仍不過達到預定的一定股息之最高額而已，不能希望其他。假使公司營業蒸蒸日上，每年均有獲得厚利之希望，則優先股東絕對不能染指。為使優先股東較為滿意起見，於是又有所謂分紅累積優先股 (Participating and cumulative preferred share or stock) 的辦法。此項股東，除照預定的一定股息，累積撥分以外，並得與普通股東同樣享受特別紅利之分派。優先股東分紅，當然不必與普通股東完全相等，然即令只得其二分之一，或三分之一，亦於優先股東有利。

(三)其他各種股 公司發行股份，最普通的為普通股與優先股。此外有所謂：(一)發起人股 (Founders stock or deferred stock)，公司在發起時為酬勞發起人所給予之股票。此種股份因為發起人未付現金而取得者，故分派盈餘及賸餘財產時應在普通股東之後。我國公司法對於發起人股似乎有兩種解釋。第一，發起人應負募足股份之責，所以他除在最初認定若干股份以外，凡未經認足股份，應連帶認繳(第一百〇五條)。此種股份當然用現金繳納。第二，發起人可向公司受取特別利益(第八十九條、第九十一條、第九十二條及一百〇四條)，此項利益，雖然不必直接用股票形式表示，惟可以用現金酬報，再轉作股份，在實際上，是一種乾股。(二)庫藏股 (Treasury stock) 即公司將未能募足之股份先收歸庫中，再隨時以低於票面之價格發賣。此種辦法違反我國公司法第九十六條之規定，但在美國則頗通行。美國法律雖然同樣禁止公司股票以低於票面金額發售，而民間仍舊盛行此法，是否法律等於具文呢？他們在此，有一種咬文嚼字的解釋。庫藏股是業已發行之股份。當其發行時，股款業已用財產或勞役繳足。後來公司因為贈予或購買的關係，取到庫中，再行發賣，於

法令並無不合。(註七)此種說法，根本違反我國法律之精神，不能勉強替牠辯護。(註八)保證股 (Guaranteed stock)，是美國鐵路公司因結合的關係，由資力雄厚的公司對於被租用路線的公司股東，發給一種股票，保證按期付給一定之股息。(註八)此種辦法，在我國法律上未有規定，當然不能實行。

(四)無平價股 (No-par value stock) 此種股份與其說是一種股份，毋寧說是一種股票形式。美國近來有一流行的辦法，在股票上不印股份金額而只印股份總額的若干分之幾。例如某公司股本為一百萬元，共分一萬股，每股一百元。照普通辦法，某甲有十股，股票一張即為股額一千元。今照無平價股辦法，某甲股票上只有股本一萬分之十而無金額。(註九)此種辦法，顯然違反我國公司法第一百十五條之規定，然在美國則自二十世紀開始以來，即已有運輸業創用，到現在似乎已風行全國。他們所持的理由非常明白。現在無論何種公司，除極少數的例外以外，差不多全部都逃不了一個公例，就是股本與所得能力 (Earning power) 不能年年穩定在同一比例之上。這就是說，公司盈餘逐年有多有少，而股本則為一定不變之數。以不變應萬變，於是股本價值不得不有高低。當盈餘豐富之年，股本必定低估 (Under-capitalized)；當盈餘虧少之年，股本或許高估 (Over-capitalized)。額面一千元之股票究竟可值多少，誰也不能說，必須看市面一般的情形與夫買賣雙方的經濟和心理狀況而後能定。如果股東保有的股票至於若干年，而不願出賣，則其股票究值多少，當然非票面金額所能指示出來。然則票面金額有何用處呢？但在公司賬簿上，是否也不記載股本金額呢？這自然是不可能的。公司股本雖不能不有一定金額，而實際殊有伸縮之餘地。普通所用的方法，如公積、準備、盈餘滾存等許多名稱，就是用來調節股本價值的高低。股票記有一定金額，不能像公用賬簿，隨時加以調節。故在有證券交易所組織的地方，普通股票可有不定之價格。然而不為票面金額所欺騙而從市場探聽到自己股票的價格的人，究竟不多。如採用無平價股辦法，則股東一看股票上只有股本若干分之幾，必定要想知道其價值幾何，而不惜探究其真象。(註十)

第三節 股本的募集

公司的發起，必先有發起人七人以上，擬定公司章程 (Articles of Association)，認定股份為股本總額二十分之一以上（股本總額在一百萬元以下者，不得少於十分之一）；繳足第一次股款，選舉董事及監察人；呈請主管官署派員檢查；在三個月內召集創立會，正式選舉董事及監察人；十五日內向主管官署聲請登記。凡此種種手續，公司法第四章股份有限公司第一節設立第八十七條至第一百條均已詳細規定。實際上，創立公司，如何募集股本，當然非法律的問題。凡有若干人想創辦一種事業，必定對於該事業多少有點把握。此即所謂營業計畫書 (Prospectus)。營業計畫書估計企業所需的資本及其將來所能得到的盈餘，雖不見得十分可靠，但大致總不要相差很多。根據此計畫，擬定招股章程，開始募股。募股的方法，可分數種：

(一) 發起人負擔 發起人 (Promoter) 所認股份總數不得少於股本總額二十分之一，其股本總額在百萬元以下者，不得少於十分之一。此是公司法施行法第二十六條所規定。公司法第九十三條，「發起人不認足股份者，應募足股份總數。」此所謂股份總數，即施行法所規定之股本總額二十分之一，或十分之一。依此條文，發起人並不一定需要自己認足二十分之一，或十分之一，只要能募足此二十分之一，或十分之一，而且能收足所認股款二分之一，即可招集創立會。照法理說，計畫一百萬元之公司，分為一萬股，每股一百元；發起人七人每人認一股，即一百元，共七百元，而且能募足四萬九千三百元；第一次發起人繳款每人五十元，共三百五十元，而且能收足二萬四千六百五十元，即可召集創立會。如此發起公司，不免是一笑話，然而我們要知道，法律所給予一般投資人的保障是如何的脆弱？若將發起人所得受之特別利益、報酬或設立費用計算，變為發起人股份，則區區三百五十元不難一筆勾消。發起人根本可不一元！但是在事實上，二萬四千六百五十元現金應由發起人負責收足。此項股款，如發起人不能自己認繳，即須向其友朋募足。友朋如贊成此事，當然亦將列名為發起人。究竟發起人名單內，孰為真正發起人，殊非局外人所知。有許多名人列在發起人名單內，而實際

並不參加工作者比比皆是。總而言之，發起人最重要的資格是多識名人，且得到他們的信任，至於自己的經濟狀況反在其次。

(二) 發行人公開發行 發起人無論交遊如何廣闊，總難在知友中募足全部股本，於是不得不向公眾繼續募集。公開發股最直截了當的方法是登報徵求。如此徵募股份，毋須給予優待條件，是最經濟的方法，不過效力不見得很大。一般投資人多半帶點惰性，非有積極的勸募，不必踴躍參加。因此，歐美有發行機關 (Issuing House) 之組織，專為新設公司發行股票，而從中收取少數報酬。此發行機關或為普通商業銀行，或為特殊金融機構，均無不可。發行機關如係素有信譽，則公司股票用他們的名義發行，自能號召投資人。英美此種機關常有專替外國政府發行證券者，如美國之摩根公司 (J. P. Morgan and Co.)，德國之羅斯卡爾德商號 (Rothschild)，均名盛一時。他們無須積極勸募，只要一登廣告，投資人自必前來問訊。資力不甚雄厚，經驗不甚豐富之發行機關，亦所在多有。一九二九年英國修改公司條例，即是為了當時所發起之公司有數百家不得不宣告清理，投資人所受之損失毋慮數萬萬鎊之多。(註一一)

(三) 承攬人經募 與發行機關相類似之組織，有承攬機關 (Underwriter or Underwriting syndicate)。(註一二) 兩者並無多大分別。如前述之發行機關，亦未始不可稱為承攬機關。但大公司發行股票，常常在發行機關之外，再尋求承攬機關者。還有在總承攬 (Main underwriter) 之外，更組織分承攬 (Sub-underwriter) 者。此種辦法，正如包辦工程，常有大包小包，或頭包二包三包之組織。承攬層次愈多，風險雖愈易分散，但流弊亦愈難免。承攬合同的内容，關係極為重要。原來英國習慣，總承攬人對於公司或公司委託的發行人，負股東繳款的責任，即如有股東認股以後而不繳款者，公司對於承攬人不付酬金。至一九二〇年，承攬人堅持異議，凡認股者得到分派股份以後，十四天，無論公司收到股款與否，必須付清酬金。因此，分承攬人萬一有不能收繳股款之事發生，則酬金業已付與總承攬人。一九二八年英國投資市場之活躍，以致發生翌年之經濟恐慌，原因即在乎此。(註一三)

(四)交易所出售 證券交易所 (Stock exchange) 多半限於舊股票 (即已在市面流通之股票) 之買賣，對於新發行之股票，本不適用。然交易所的組織以經紀人爲中堅，而經紀人與投資人的關係極爲密切。如果利用一班經紀人以推銷新股票，成效必定可觀。現在所應考慮的是誰能利用他們至於最大效率？發起人？發行人？承攬人？無論如何，佣金 (Commission) 是必由公司最後負擔。如能少經一、二個中間階級，公司的負擔可望減輕。

以上所陳募股的方法是爲創立新公司而言，至於舊公司因增資而發行股票，依公司法第一百九十條之規定，「公司添募新股時，應先儘舊股東分認。如有餘額，始得另募。」問題比較簡單。公司爲擴充營業而增加股本，新股必常感供不應求。在一般營業政策看來，最好將新增股份分爲兩部分，以其中一部分分派於舊股東，其餘一部分分派於在職員工。但有時爲聯絡外界名人起見，不妨將新股分爲三部分，使外界名人或與公司有密切關係之人亦得參加。

第四節 股本的數量及其用途

公司招募股本，有兩點應加考慮：(一)股本總額的多寡，(二)實收股本的用途。茲分述於下：

(一)股本總額的多寡 此事在舊事業看來，常不成問題，因爲公司當局憑過去的經驗，希望擴充營業至如何的程度，不難得到一個切實的估計。至於新事業，則不易做到十分正確。一般地說來，股本太多，若不能利用，則盈餘必會減少，是謂濫費。若是股本太少，則營業會感覺拮据，失却良好機會，殊爲可惜。平常工銀交通公用等事業需要股本特別的多，金融商業需要股本特別的少。資本周轉 (Capital turnover) 速率大者，需要股本較小，周轉速率小者需要股本較大。股本總額可以大至無限，但不能小至七十元以下。公司法規定，股份有限公司發起人須在七人以上，每股金額不得少於二十元，但一次全繳者，得以十元爲一股 (第一百十一條)。美國各州法律規定最小股本，紐約州爲五百元，紐結西州爲二千元，其他各州多爲一千元。此等法律上之最小

股本額，可謂無甚意義，因為實際上不會小到如此。

公司股本實際需要多少，第四節已約略加以說明，但在事實上自難有極正確的決定。為預留伸縮地步計，股本總額不妨略為放大，而先收一部分，等到將來需要之時，再將全部收足。依公司法所規定，第一次應繳股款不得少於票面金額二分之一（第九十六條）。其餘二分之一，可於第二次繳清，或再分為兩次繳清，第二次繳四分之一，第三次再繳四分之一。如全部繳足而猶不夠，則須進行增資手續。但增資手續甚繁，必須由股東會議，修改公司章程，進行第一次收款，再由董事召集股東會報告關於募集新股之事項，而後向主管官署聲請登記。嗣後還須填發新股票。如在創立公司時，將股本放大，先收一半，則一切手續，除收款外，均可節省。此處所應注意者，所謂先收一半，係指每股金額先收一半，而非指股份總數先收一半，例如股本總額定為一百萬元，分為一萬股，每股一百元，並非先發行五千股，每股實收一百元，而是發行一萬股，每股實收五十元。此一百萬元為額定股本 (Authorized capital) 第一次所收五十萬元為實收股本 (Paid-up capital)。股本不一次全繳，在公司固然保留伸縮之餘地，但在股東個人則實際上等於擔負雙重責任 (Double Liability)。公司法第一百十二條，「各股東之責任，以繳清其股份之金額為限。」故如遇公司破產或清算之時，公司資產不足，股東仍應繳納其尚未繳納之一部分。以上係就額定股本全部業已認足而言。若全部未能認足，則業已認定之部分叫做認定股本 (Subscribed capital)。

(1) 實收股本的用途 公司營業股本，照例可分為二部分：(1) 固定資本 (Fixed capital)，如土地、房屋、機器工具、裝修、器具等皆屬之。(2) 流動資本 (Working or circulating or revolving capital)，如購買原料或商品、發放薪俸工資、以及各種日常開支皆屬之。此兩種資本在會計學上都稱為資產，即固定資產 (Fixed assets) 與流動資產 (Current assets)。兩種資產相對的比例如何，各業不能一定。大致說來，工礦交通等業固定資產大於流動資產，金融商業反之。無論各業情形如何，公司一旦開業，此兩種資產均須有所取給。流動資產在工業等雖較小，但不能小至於零。固定資產在商業等雖較小，但不能少至無限。但公司財源，

不止股本一項，此外還有公司債、銀行借款等，可以應用。現在所應討論的，是實收股本如何適當分配於固定資產與流動資產。新公司開業以後，如銀行，即可直接存款，如商店，即可賒進貨物，似乎無須從股本中挖出一部分以供流動資產之用，然一般地說，股本若是全被投入固定資產，是一個過於冒險的辦法。但若在工銀等業多留現金以備日常開支，又未免引誘當事者之濫費。英國在一八六八年通過鐵路管理條例 (Regulation of Railways Act, 1868)，規定各鐵路須用兩重帳法 (Double account system)，即所以防止股本多用在日常開支。(註一四)總而言之，新創公司的股本，應分為固定資產與流動資產兩部分，而其區分必須恰當，均非經驗豐富之人不能辦到。

第五節 發起公司的流弊

發起公司之目的，雖為尋求利潤，然尋求利潤也應該遵守正當的原則。如果用不正手段以欺騙公眾，取得財產上不法之利益，即觸犯刑法第三百三十九條之條規。發起人用正當方法發起公司，即在發起之時，已可獲得特別利益與報酬，至於公司以後之發展，所得利益，更不能將發起人除外。惟發起人所得利益如何才叫做正當，實難有明確的界說。狡猾之徒，利用羣衆的知識缺乏，每每借買收或合併以及新創公司的機會，獲得大宗酬金與乾股，及得到利益之後，即將乾股拋售，脫離公司關係，以致公司前途頓呈暗淡氣象，甚至不久有倒閉者，當美國鋼鐵公司 (U. S. Steel Corporation) 創立之時，發起人組織承攬機關，推銷股票，所花費用為二千八百萬元。事成後，獲得乾股一二九、九九七、五〇〇元，以之出售，實得現金九千〇五十萬元，故所得利潤為六千二百五十萬元。其中磨根公司所得，除尚有乾股不計外，即有一千二百五十萬元。(註一五)一九二八年，英國發起汽車留聲機人造絲等公司二百八十四家，股本總額共計一一六、八〇三、七〇〇鎊。到一九三一年五月一日，據調查所得，股本總額已經落到六八、一三三、六〇〇鎊。計損失百分之四十二。此二百八十四家公司中，有一百〇七家宣告結束。(註一六)一九三一年，英國馬克密蘭委員會報告 (Report of the Macmillan

Committee) 第三百八十六節所述大致相同。他們說：『在當時，英國發行股票或公司債票的有二百八十萬家，募得資金一七、〇〇〇、〇〇〇鎊。至一九三一年五月，此等股票債票的市面價值不過六六、〇〇〇、〇〇鎊。損失在五千萬鎊以上，即百分之四十七。實際公眾所負擔之損失尚不以此，因為發行之初，尚有許多股票或債票以高於額面價值售出者。其尤足駭人聽聞的事，此類公司中，有七十家業已倒閉，尚有三十六家無財產價值可言。此一百〇六家所發行之股票或債券將近二千萬鎊。』(註一七)一九三八年，政府因公司法不能防止此種弊竇，乃向議會提出防止投資舞弊法案 (Prevention of Fraud [Investment] Bill, 俗稱 Share-Pushing Bill)。其目的在使正當商人得到募股之便利，而不法之徒亦得斂跡。提案原文第一條大旨說，嗣後無論何人，非得商部之許可，不准經營股票業務，實言之，即董事與經理，非先經特許，不准募股，但證券交易所經紀人，銀行與其他金融業，因已受嚴厲法規之制裁，不在此例。(註一八)

德國公司需要股本之擴充，多由銀行擔任募集與發行。其所以不如美國之流弊滋多，是由於證券交易所規則與公司法均可以防止。公司營業計畫書必須公開發表 (Prospektzwang) 與交易所規定之發行股票認可辦法 (Zulassungstelle) 及司法法定準備之嚴格執行，均可以預防各種流弊。但一九二九年之恐慌及其以後之經濟蕭條，仍不免使公司發行趨於泛濫，以致股本過於高估 (Over-capitalization) 而不得不出於折舊之一途。(註一九) 由此看來，商業旺盛之時，公司發行股票常不可靠。欲防其弊，不外(一)招股章程與計畫書須儘量公開，(二)政府應採嚴厲監督政策，(三)證券交易所須善為組織，並設法取締不法之發行。

第六節 股本高估的趨勢

公司股本在創立之初實收若干，非常明白。及營業開始以後，經過各種有形無形資產負債的變化，到反潮塗了。照一般習慣，商業會計年度終了之時，為一大結束之時，公司必定要編製資產負債表與損益計算書，表示公司對內對外之財務上的關係。就全般帳目而言，股本在那時尚值若干，不難從中得出一個概念。如果負債

方面表示得十分清楚的話，則有多少數目屬於股東，可以一目了然。比方說，實收股本是一百萬元，現在負債之部尚有法定公積四十萬元，盈餘滾存十萬元，則每股金額名義上雖是一百元，實際上應為一百五十元，如果結帳方法是絕對正確的話。不幸，此種正確結帳方法，世上無有，所以股本究竟價值幾何，公司帳上無從查考。有許多公司採取穩健政策，用秘密準備方法，壓低資產價值，使公司帳面盈餘減少。如此者，我們稱為股本低估（Undercapitalised）。又有許多公司採取膨脹政策，用商譽及高價盤存方法，抬高資產價值，使公司帳面盈餘增多。如此者，我們稱為股本高估（Overcapitalised）。股本低估的結果，公司股票在市面上漲價，求過於供，不易購到。高估的結果，股票市價跌落，供過於求，無人過問。股票市場是股票價值最公允的評判人，不會有何種偏袒。這種評價是市場上許多專門家討價還價所得的結果，比公司的紅帳所能指示的數目要正確得多。因此，我們可以反過來說，市價高漲，就是股本低估；市價跌落，就是股本高估。不過這種指南針不一定可以得到。第一、未設立證券交易所之地方，即無從得到股票市價。第二、有許多『冷貨』，根本不入交易所之門，市價即無從打聽。

股本低估與股本高估之事雖所在多有，然究竟孰多孰少，殊難斷言。大致說來，世界承平之日，股本低估之事較之世界混亂之日為多。國家經濟發展之時，亦有同樣趨勢。然不能一概而論。現在一般的趨勢，與其說是低估之事多，毋寧說是高估之事多。高估之原因甚多，第一、在公司經濟狀況不佳之時，貸款銀行與公司董事均不願宣告清理。銀行因為放款關係，對於公司保有一定利率之債權。如果宣告清理，則前途吉凶如何殊難逆料。為謹慎起見，總希望公司能維持現狀，以待事件之改善（‘things will improve’）。董事自然不會是很有才能的人。如其不然，公司不會日趨下游。惟其是董事昏庸，則尸位素餐之心愈重。公司受此內外雙重之壓迫，非走向股本高估之路不止。（註三〇）第二、公司狀況良好，董事賢明，常願提存秘密準備，使公司基礎愈見穩固，但職工方面不易通過，因為他們以為提存秘密準備，將來利益都歸股東所有。縱令公司章程明訂條文，可使職工與股東平分紅利，而在職工看來，總不免有河清之感。職工既不願意在『豐年』多儲糧食，則在『荒

年」更不能忍讓受徵。此種反對股本低估之意見，在有工會組織時尤為顯著。公司當局為顧全大局起見，每每不敢強摠同人之鋒，而將股本低估。依法律來說，職工不能以非股東資格干涉公司內部行政，然積有經驗之公司當局都知道的，同人情感一旦稍有表現，即不能置之不理，否則公司將蒙極大不利。此種說法，當然係就職工意見有可以採取之理由言之。因為股本低估之事在公司政策上雖無可訾議，而在其他方面並不一定允許做到過分的程度。即令大家都允許如此做，到後來亦不見得不發生問題。第三、公司每經一次結合運動，股本即高估一次。(註二)公司為銷除競爭計，往往不惜以重價收買敵對之公司。如果收買以後，即將其資產重予折舊，股本或可不至於高估，但有時因收買之資產過多，不能一次折盡，而須分為若干年為之，正如公司開辦費一樣。在未折盡之時，股本高估的程度雖可逐漸降低，而不能全免。公司結合運動既如前所述，是近世工商業之一般的趨勢，則股本高估亦為近世工商業之一般的趨勢。第四、國家稅收之發展，亦易促成股本之高估。在所得稅法施行以前，公司結帳非常自由，此老於商業者所熟知。今則各國都履行所得稅法，公司結帳不能專憑一己之意見，必遵照政府所頒布之現行法規辦理。所得稅法對於各種資產之折舊有一定率，對於各種準備之提存有一定規，對於各種開支之記載有一定辦法，否則稅局人員將予以「剔除」，而增高其盈餘額。政府為增加稅收計，稅局人員為提高考績計，對於股本高估，每每不加糾正，而惟恐其低估。至於我國最近政治之發展情形，尤有促進高估之趨勢。許多機關人員都「奉命」到各公司來「督察」，或「指導」，使各公司疲於招待；偶一不慎，即可引起糾紛。不肖之徒更難免藉端敲詐。名為扶助工商業，實則盡量摧殘，公司因負擔過重，只得挖肉補劑，吃蝕股本。第五、通貨膨漲所及於股本高估之影響也很大。現在公司資產負債之作價，如果求其相當正確，必定要在幣值穩定之大前提下，才能實現。否則會計學所主張之許多原則都被推翻。(註三)通貨膨脹政策為上次歐戰以後之產物，現在幾已成爲經濟學界最時髦之口頭禪。照目前趨勢而論，以後只要不變成惡性膨脹，似乎已屬難能可貴之事，若使各國政府採用通貨緊縮政策，殊不可能。用今日會計學之技術，來處理今日之貨幣問題，直懸懸隔靴搔癢。公司當局即令用重新聘請有名會計師，將資產負債各科目計算得十二分

精確，而在通貨膨脹之情形下，股本必定跟隨通貨膨脹之程度而比例的高估。

股本高估的結果，是一般人所知道的，公司財政基礎日趨薄弱，一遇微小風波，舉事能安然渡過，而工商業之風波是不能避免的。股本高估的術語，謂之『搾乳』(Milking)，而高估的股本謂之『找水股本』(Watered stock)。

(註一)我國公司法將資本與股本混為一談。譬如第一百十一條，『股本有限公司之資本應分為股份』。又第一百二十條，『公司非依減少資本之規定，不得銷除其股份。』此外，說及資本之處甚多，都是股本的意思。

(註二)我國公司法第九十三條，『發起人不認足股份者應募足股份總數』。此處所謂股份及股份總數，意思完全相同，都是股本的一部分。參閱本書後文第三節資本的募集。

(註三)美國有在發行優先股之時訂立償還年限者，謂之定期償還優先股 (Callable or redeemable preferred stock)。參閱 E. E. Lincoln, *Applied Business Finance*, 1937, p. 58, A. L. Bishop, *Financing of Business Enterprises*, 1929, pp. 194-5。

(註四)美國鐵路公司均無實收優先股，因為鐵路是永久建設，不至有解散清算之事。見 Bishop, *ip cit*, p. 184。

(註五) Volung, non-volung, or Contingent voting, 見 Bishop, *ip cit*, p. 182。

(註六)參閱 Marquand, *Dynamics of Industrial Combination*, pp. 93-4。

(註七) Bishop, *ip cit*, p. 175。

(註八) *Ibid*, pp. 186-7。

(註九) Lincoln, *Applied Business Finance*, p. 92, Bishop, *ip cit*, pp. 170-3。

(註十) Marquand, *ip cit*, pp. 90-1。

(註十一) D. Finnie, *Financing Capital for Business*, 1931, pp. 66-7。

(註十二) 承攬人英文為 Underwriter，直譯出來，就是『寫在下面的人』。當十七世紀末年，英國海運業正在發展，乃有洛易滋保險組織 (Lloyds Insurance Organisation)。凡海輪在出航以前，輪船主人常赴倫敦洛易滋辦事處，請其代為徵求保險之人。洛易滋於是將輪船名稱、種類、船長姓名、航行目的地、所裝客貨種類、各人願意在出事後所付之金額等等，一一開列，張貼佈告於大眾耳目所及之處。於是有意願參加此項海險者，即取筆在佈告下面加註保額而後簽字。其後凡負擔風險之人，雖不必採用此形式，仍叫做 Underwriter。以上

見 Bishop, *ip cit*, pp. 287-8。

(註十三) Finnie, *ip cit*, p. 77。

- (註14) L. N. Dicksee, Bookkeeping for Accountant Students, pp. 201—7.
(註15) Marguand, ip cit, pp. 76—7; E. Jones, Trust Problem in the United States, 1926, pp. 285—98.
(註16) Florence, ip cit, pp. 188—9.
(註17) 屈臣 F. W. Hooper, The Functions of a Bank in relation to the Capital Market, 1936, p. 11.
(註18) Economist, July 30, 1938, p. 231.
(註19) LeVY, Industrial Germany, pp. 180—1.
(註20) Marguand, ip cit, pp. 97—8.
(註21) P. Ford, Economics of Modern Industry, p. 56.
(註22) 關於國幣價值變動對於會計之影響，可參閱本人所著之現代會計學第九章。

第二章 股本以外的財源

第一節 借款的必要

我們在本編第一章第二節述普通股之時，曾經談到英國有所謂『公平股份(Equity share)』的名稱，意義至爲深切。我們雖然把優先股也列在股本之內，實際上，除普通股外，都不能稱爲股本。依現行經濟制度而論，公司管理權既由普通股股東選出之董事執行，而公司的利害關係又只有普通股股東最爲密切，故公司只能認爲普通股股東之企業，其他各種關係人，如所謂優先股東，公司債持有人，貸款銀行，貸貸公司等，都只能說是公司的債權人，雖然債權的形式有不同，債權的次序有先後。但是在第一章，我們爲遷就習慣，把優先股併在股本之內，本章不再討論優先股，而討論其他借款問題。

在討論各種借款問題之前，我們應重申借款之重要性。各種企業中，有一部分企業多靠自本經營的，例如農業，規模即不能擴大。又如小本經營之商業，例如負販或小店，因爲他們所持以周轉的資本，不是借來的，所以營業也不會十分發達。近世大規模的公司經理或董事，只須有兩種能力就行：(一)是用人的能力，(二)是借款的能力。關於前者，我們將在第四編詳加說明。現在只講借款的能力問題。借款不僅可以擴大事業的規模，而且可以增加普通股股東的淨利。今試舉一例以明之：某公司以收足普通股一萬元開始營業；假設用此全部股款購進貨物，加二成出售；售完以後，各項開支共計一千元，則股息可分派一千元，即百分之十。此公司乃進一步，用各種方法，向外借得一萬元，均以之購進貨物，仍加二成出售，各項開支仍爲一成，則淨利亦仍爲一成；若以此平均分派於股東及貸款人，則股東所得與貸款人所得均爲百分之十。如此，則公司營業擴大了一倍，而股東所得並未增加，故在股東看來，不過贏得一個『場面』而已。此公司乃更進一步，估計營業毛利仍

將爲一成，乃向外間以八釐利率借款。如果他借得到的話，到貨物售完之後，股東可分得一千二百元，即百分之十二。如此，則公司不僅在營業上擴大了一倍，而股東所得也增加了百分之二十，故在股東看來，不只贏得一個『場面』，而且贏得實利了。假設借款利率只有百分之五，則股東可得百分之十五。由此類推，借款利率愈低，股東所得愈高。故在一定的營業周轉率之下，一定的毛利之下，公司的盛衰要看借款利率的高低而後能定。凱行斯 (J. M. Keynes) 所謂利率即是此處所謂借款利率；他所謂資本的界限效率即是此處所謂淨利。

(註1)

茲再就前例引而申之：假設某公司股本仍爲一萬元，借款二萬元，其餘一切情形均如前，則淨利可得三千元。若借款利率爲百分之八，則股東可得百分之十四，而非百分之十二。由此看來，假設借款利率低於淨利，則借款數目愈大，股東所得愈多。故在一定的營業周轉率之下，一定的毛利之下，公司的盛衰要看借款數目多寡及其利率高低而後能定。

以上所得的結果，是假定在兩個條件之下，才能實現。至於營業周轉率如何加速，淨利如何增多，都是極重要的問題，後文將隨時加以闡述。

第二節 借款的種類

工商業借款分類的方法很多，第一種分類法爲形式的分類法：(一)公司債，(二)抵押借款，(三)票據貼現，(四)信用借款，(五)賒進貨物等。公司債爲比較長期的借款，因爲發行之手續頗繁，不適用於短期資金之融通。抵押借款 (Mortgage) 手續雖然比公司債的發行稍爲簡單，然須指定抵押品，有時還須由貸款人派人監視。票據貼現是短期資產之一個最便利的方法，而在中國並不流行。信用借款，我國多用於錢莊，現在新式銀行多不採用。除進貨物在表面看來不是借款，實則與借款無異。公司賒進貨物時，也可以說是先向賣主借到一筆款項，再以此款償付貨款。

第二種分類法是財源的分類法：(一)公開借款。公司債是向一般公眾募集的。(二)向銀行借款。前面所說的抵押借款、票據貼現、信用借款都是向銀行設法的，雖然末了一項已不能多見了。(三)向貨主借款。即前面所說的辦法。

第三種分類法是利息的分類法：(一)定息借款。公司債及抵押借款，尤其是長期抵押借款，都有一定的利率。這利率是現行利率，依據目前的經濟狀況而定的。(二)活息借款。其餘各種借款可以說都是此種借款。票據貼現期限至多不過幾個月。信用借款在內地有所謂放比期，大都是每半個月一轉，在上海有所謂拆息，每天一轉。除進貨款多是牽搭下去，自難有一定的期限，然賣主為清結往來帳項起見，每每以一個月為最久放款之期，仍須逐月清結。活息借款雖有隨時到期清償之義務，但利率亦隨時變更，不像定期借款之長久固定，不能與資本的界限效率相調和。然而長期借款亦有好處，因為長期投資，如購買土地、建築房屋、設置機器等，即需要此種借款。

第三節 公司債

公司債 (Debenture) 英人有時稱爲 *Debtenture stock* 而美人則以為所謂 *Stock* 是股銀，不贊成此名詞。) 是十九世紀英國人發明的。據說，最初不過是公司發出的一種借據 (I. O. U.)。一八六二年，英國公司法尚無公司債的條文。大約是在一八七〇年左右，有一位律師想出一種借據『儘先償還』 (Floating charge) 的方法，發行公司債。自此以後，公司債遂盛行於英國。所謂儘先償還，是指公司對於此種債務，負盡力償還之責的意思。這不獨是將公司現有一切資產抵押公司債，而且將公司將來一切資產抵押。譬如公司財政狀況不佳，公司債持有人即可請求法院任命清算人，進行清理，而不必顧慮其他公司債權人之有無及其意見若何。因此，英國法院中人常將公司債持有人比一老鷹，終日飛翔於公司之上，一見其狀況稍為不妙，立刻翱翔而下，提取一切。此種儘先償還之法，是英國公司財政的特色，蘇格蘭及歐陸諸國法律均不會有。(註二)我國公司法第一百

八十條只規定公司債償還方法及期限應爲董事公告各款之一，而未會規定其如何償還之方法。故我國公司募集公司債時，亦可以指定其一部分之資產爲償還保證，而不必以全部資產爲抵押。以上是就法律而言，若從經濟上看來，公司債的發行究竟有甚麼利益呢？

公司債的特色，(一)有固定利率，(二)有償還期限，(三)可以低於票面價值發行，(四)未到期前可以由公司收買。此均非股本發行所能有之條件。公司債爲固定利息證券 (Fixed interest securities) 之一種，而期限又較長，故利率的高低影響於公司之將來者甚大。市場利率是常變動的。如果發行公司債時，市場利率較高，則公司債利率亦不得不高，而其後若市場利率降低，則公司債所加於公司之負擔必重，故在市場利率較高時，公司以不發行公司債而用短期借款法爲得策。反之，若市場利率較低時，則以發行公司債爲有利。(註三)此種說法也不能一概而論。所謂市場利率之高低，從何決定，是一問題。所謂高低，無非是比較以往的經驗而言，然不能說以後就不會再高或再低。並且借款利率的高低，應該與營業利潤率相比較。如果後者因爲物價上漲而升高，則借款利率雖然增加，亦無關重要。公司債若用之於長期投資，如購買不動產，擴充設備，則須看此種投資之未來價值的變化如何。譬如機器繼續上漲，則雖用高利率募得公司債，而以借款所收入盡量購入機器，則實際上不僅無損失而且有益。惟照英國情形言之，募集公司債是不得已的辦法，原因由於公司財政困難，短期借款不易撐持，或已由銀行通融甚多之款項，一時無法清償，故以公司債爲抵補之手段。如此，則公司債利率當然不會低於市場利率。然亦有資本雄厚之公司，尤其是英國鐵路公司，常有發行長期公司債，以五十年或甚至一百年爲償還期限者。此種公司債無異乎股本，至少與優先股沒有多大區別。公司債還有一個好處，是公司自己可以收買，故如市場利率下降，公司債市價如果不超過原發行之價格，則公司可以逐漸買回一部份以減輕公司將來之負擔。因此，公司在發行公司債以後，常有提存減債基金 (Sinking fund) 以備買收公司債之用者。

第四節 向銀行借款

向銀行借款 (Borrowing for banks) 是各國工商業通融資產之一個最普遍的方式，但是情節各國不一律。一般的說，英國銀行以短期商業貸款為習慣，故票據貼現為最流行之方法，實則英國市場上之票據多限於國際貿易，而非國內貿易所用，故英國不僅工業資金不能仰給於銀行，即商業資金亦不算多。因此，我們常聽見英國人埋怨他們的銀行不肯援助他們。從另一方面說，英國銀行也有他們的理由。馬克密蘭委員會在其報告書內曾經說過，德國銀行所以大量投資工業，是因為其資金不足的緣故，而英國則工業發達較早，根基穩固，無需乎銀行之協助。列飛 (Aernann Levy) 則曰，委員會的意見不盡然。德國工業誠較年輕 (Young)，但工業集中運動較英國為早，因而需要銀行之助力為多，英國工業則不易脫離家庭的關係之色彩。(註四) 兩方所持雖各有理由，但平心而論，工商業之資金，尤其是工商業不易發達的國家之工商業資金，若不恃銀行為挹注之來源，則國內企業不易前進，似屬毫無疑問。我國政府銀行自採用專業化政策以來，交通銀行專以貸款於工業為目的，中國農民銀行以貸款於農業為目的，中國銀行以貸款於國際貿易為目的，而對於國內商業則無何規定，則以國內商業可能自由發展，無需乎政府之扶助。(註五) 萬一此等機關需要資金，不妨從私立商業銀行獲得通融。在物價高漲之時，商業更無需獎勵，所以政府訂立管理銀行辦法，取締囤積居奇。此是非常時期的過渡辦法，此處且不討論。

向銀行借款，有三種方式：(一) 抵押借款，(二) 票據貼現，(三) 信用借款，前面已略言之。自工商業方面看去，抵押不僅需要一定之資產，且須負擔較高之利息。貼現則須有在運送途中之貨物，而且利息是倒扣，比同率的事後計息者負擔略重。信用借款最為自由，然不為銀行所歡迎。在中國，工商業如有向銀行借款之必要，仍以抵押借款為最妥當。惟向銀行借款可有兩種會計程序：(一) 借款一次入帳，再將借得之款作為活期存款存入該行。(二) 訂立借款合同，隨時透支。工商業如果借得一筆款項，不久即須全部支取，則兩種程序本無

多大分別。但如借款目的僅在隨時相機使用，則透支借款較為有利。

第五節 向賣主借款

前已言之，賒進貨物也是一種借款，而世人每每不做借款，是因為借款與進貨混在一個對手方，就不知不覺的看做一個交易。我們若仔細觀察國際貿易的情形，就可以證明借款與進貨完全是兩件事。我們要修一鐵路，需要鋼軌鋼枕機關車及客車等，照國內貿易辦法，本來也可以向鋼鐵廠或機器廠賒進，但是我們必定要先向外國發行債券，而後用募集債券之款向外國廠家購進各種鐵路材料，於是乎外國貸款人與賣貨人分而為二。為甚麼此種交易必須分爲兩步進行呢？不僅是借款金額過多，外國廠家不能全部負擔，而且借款期限過長，非普通製造工廠所能貸放。而反觀國內貿易，則與此相反。當一家小商家開張之時，即可向批發行商賒進多少貨物，陳列於架上。其後陸續銷售，陸續付款，即陸續賒進。如此往來愈久，帳上差額愈大，而批發行商乃以為榮。

此種帳面信用 (Open book credit, or open account credit)，是一種短期放款，通常以一個月為期。其方式，美國與中國不同。美國採取『現款與放帳』辦法 (Cash and credit)，即所謂『管貨辦法』 (Terms of sale)，准許購貨商家自由採用現購或賒進兩種辦法之一種。除進以三十天或至多六十天為期，必須付款，其付款之數即照發票上所開之數為準。但如能在十天以內付款，則給予現金折扣，通常為百分之二。(註六)照此推算，現金折扣即以單利而論，亦可達年息百分之三十六之多。如果購貨商人方面營業利潤率不及百分之三十六，則自當以提早付款為合算。此種辦法，中國商家多不採用。中國批發商對於零售商的放帳，大概採用兩重折扣辦法。在發貨時，給予一種折扣，通常採用一律折扣率，例如照門市零售價格八折入帳。在年終結帳時，再按照發貨總數之多寡，給予不同之回佣，例如一千元以內者百分之一，五千元以內者百分之三，一萬元以內者百分之七，二萬元以內者百分之十二等等。此項回佣，當然以收到現款總數為準，而不僅以發貨總數為

準。當商業競爭非常劇烈之時，回佣有高出百分之二三十者。然回佣是以年計而非以月計，結果或不甚公允。比方甲乙兩零售商，一年之內各購貨一萬元，每月購貨數目均相同，而且各付款九千元，則其所得回佣應同爲六百三十元，但其實，甲商按月付款七百五十元，乙商則直到十二月一次付款九千元，此在批發商看來，甲商忠實，乙商狡猾，顯而易見。故尙無其他調整辦法，不免有待遇不公之譏，除此以外，南重折扣辦法給予商人之利益實在很大。假使發貨折扣爲百分之二十，再加以回佣百分之二十，共計百分之四十，則在貨幣價值穩定之下，零售商應該不至於虧損。依普通商業情形而言，美國辦法不如中國辦法，因爲美國是獎勵從速付款，否則取消優待折扣，不啻對於借款者予以嚴厲之處罰，中國則於獎勵付款之中，還寓有推廣銷路之意。

此種信用借款只能行於批發商與零售商之間，而不能行於工業公司之間，理由甚爲明顯。商家通融款項，本有票據貼現與帳面信用兩種辦法。在美國，票據貼現不如帳面信用之流行。一九一三年，國會通過聯邦準備條例，推行票據貼現政策，一般有識之士也想用票據貼現代替帳面信用，但結果並不十分圓滿。其理由：(一)銀行堅持發票人與承兌人之財政狀況必須良好，否則不予貼現。(二)票據貼現時期較長，銀行不願收受。(三)承兌票在銷貨商人看來，到期收款比較麻煩，不如給一現金折扣，當時或數日內收到現金之爲愈。(四)進貨商人有時願意退貨，在退貨時承兌匯票較爲不便。(五)分期付款販賣 (Installment selling)，每次收款較少，不便使用票據。(註七a)由此，可見貼現之不易推行。

第六節 其他財源

普通工商業向外借款方法，除前述幾種以外，還有幾種特殊方法。(一)吸收股東及同人儲蓄存款。此種辦法，自民國二十三年七月四日儲蓄銀行法公布施行以來，已不能隨便採用。但銀行法始終未定施行日期，故工商界仍多採用者。公司因爲便利股東及同人起見，收受此種存款，目的在便利職工，而且是獎勵節儉。近來因爲政府要實行管理銀行辦法，防止囤積居奇，故財政部、經濟部、司法行政部會同擬定。取締公司商號收受私

人存款辦法二條，呈請行政院轉呈國防最高委員會核定。(註七b)(二)銷貨客戶保證金。公司對於承銷貨物之客戶，往往放出大批款項，且須給以折扣與回佣，然若該客戶不履行償債責任，則公司將蒙最大之損失。通常，除向該客戶取具舖保外，尚令其繳納現金保證。此項保證金之數額，須視放款之數額而定，雖不能同樣收取，然為數常不在小。保證金利率多由公司斟酌決定，一體施行。(三)預約金。此項辦法，出版家多用之，期在減輕出版成本之預墊款項。預約期間當然長短不一，然尋常總不出一年以外，因為過於長久，預約人將不易相信。預約價格照例比普通售價便宜很多，是無異以重利向預約人借得一筆款項。有許多出版家並無須乎此項預約金之收入，其所以採用此法，目的仍在及早推銷新書，且欲借此測知將來之銷數，以便決定印刷之數。然在貴重書籍，預約金收入每每形成一筆巨款，使公司流動資金更加充實，是亦計之得者。(四)定銀，商家與銷貨客戶訂立合同，代向外埠定購大宗貨物，或工廠與公私機關訂立契約，定製一批貨物，常要求先繳一部分定銀。此項辦法，目的有二：一是獲得流動資金，二是保證客戶提貨。以上種種均係借款，在平時已很重要，而在通貨膨脹之時，尤為重要，比方定製貨物，常有預收定銀至百分之五十以上者。

(註一)參閱本人所著貨幣與銀行第一三三頁。

(註二) *Financing Capital for Business*, pp. 45—5.

(註三) *Bishop, Financing the Business Enterprises*, Chap. XIV, *Corporate Borrowing* 敘述此事頗為詳明，但他假定公司營業利潤不與事實不符。

(註四) *Levy, Industrial Germany*, pp. 178—81.

(註五) 抗戰以來，政府對於銀行，逐漸加強其管制，故銀行對於工商業之放款，均須受財政部所定數額與期限之限制，惟承銷國家專賣物品商號及受國防或經濟主管機關委辦事業，或增加日用必需品生產之廠商，經由各該主管機關證明，報由財政部核准者，尚銀行借款時，不受此限制。見三十一年六月十八日重慶中央日報籌備合版，題為管制金融積極的辦法。

(註六) *Lincoln, Applied Business Finance*, 1927, p. 681.

(註七a) *Bishop, Financing of Business Enterprises*, pp. 435—5.

(b) 二十九年八月七日財政部公布管理銀行暫行辦法，三十年十二月九日修正，第一條，『凡經營收受存款及放款，並據貼現匯兌或押

款各項業務之一面不經銀行者視同銀行。』但未禁止一般公司行號收受存款。三十二年十二月十七日中央社重慶電，始嚴『財政部爲調整市場利率，並使社會游資均透過金融機構，俾便管制，與經濟部及司法行政部會同取締普通公司商號接受私人存款辦法兩項如下：（一）凡非經營銀錢業之公司行號接受私人存款者，一經查覺，即依修正非常時期管理銀行暫行辦法第十四條之規定，從嚴處罰，除勒令停業外，並處其經理人一萬元以下之罰金。（二）私人存款於非經營銀錢業之公司行號時，亦認爲非法。過公司行號倒閉或發生債務糾紛時，對於此類存款法律上不予保障。』此種辦法，我以爲對於商家可以防止囤積居奇，但對於工業公司則有害無益。工廠所在與管帶城市以外相管帶的地方，若不由公司收受其存款，則職工得不到存款銀行之便利，而將任意濫費，結果反足以促進物價之高漲，而在救濟團亦因失卻一筆流通資金。故政府取締私人存款，應分別工業與商業加以規定。

第三章 資金之運用與管理

第一節 一般的原理

公司財政之目的，在從資金之周轉得到最大的效率。現款出納與存儲，是最富流動性的資金之所在。如何使之達到最大效率，是研究公司財政的人所不能忽視的。在借款利率輕於資本的界限效率之範圍以內，公司當局應儘量借款而用之有利之途。但借款是否如願，其數額是否無限制，殊為問題。依常例，公司當局對於所存現款之數額，應隨時知道，正如個人對於自己手中所存現款之數額應隨時知道一樣。在現款甚多之時，不妨放手使用，否則自當採取緊縮政策。然苟使毫無計畫，則上述量入為出辦法，即在個人亦非上策，而況在團體事業，更不能盡如人意。公司用款，性質不一。有可以預定者，例如應付票據與應付帳款何日到期，其數幾何；又如薪俸工資何日發放，其數幾何，都是預先可以確定者。有不能預定者，例如遇着非常事變，或遇着一批緊急定貨必須從速購進原料之類。有可以從緩者，例如普通進貨，或應付帳款雖將到期而可磋商延付者。可以預定之付款，為公司支出之最小數額。至於收入一方面，亦有各種不同之性質。總而言之，現款收支若無非常正確之預算，則其結果不是銀行存款增加，就是銀行存款減少。在此時，公司若已與銀行締結透支合同，則無所謂。收入超過支出，則透支之數減少；支出超過收入，則透支之數增多。否則存款增加之結果，公司固可多得銀行利息，然而公司營業利潤率應大於銀行存款利率，否則公司將變為以銀行為對象之高利貸，豈不可笑？若銀行存款數減少到預定付款之最小數額以下，萬一最近之將來沒有「入超」之事件發生，則公司將感受窘迫。故銀行存款過多則不利，過少則不安，究竟如何使之相適合，是在公司當局之應付手段如何。

依常理言，入超雖暫蒙不利，然不難設法覓得比較有利之用途。此為公司正在順境之時所常見到之現象。

但境遇太順，極易養成在職人員之腐敗心理，而為將來退化之先聲。即就銀行存款增加之時期言之，若為期過久，即可表示公司當局未能隨時設法利用此剩餘之財源以獲得更高於存款利率之利息。按之工商業以借款營業為目的之大原則，當然不是正當辦法。馬夏律曾經說過：『材能卓著之人一旦充任獨立事業之主管者，無論他經過如何途徑以得到此項位置，必能立刻表示他的借款能力，使其小小資財變成很大的資本。反之，材具薄弱之人，即令擁有巨額資本，亦必迅速消耗之。如果使他管理小規模事業，他或許得到成功，但是一個人若無處理大事之天才，資本愈大，失敗必愈速。』(註一)

第二節 商業預算問題

個人財政是量入為出，近世國家財政是量出為入。量出為入，政府可積極的與民為善，但也可積極的與民為惡，故預算制度不可少。預算制度是十八世紀英國政治的產物。其目的在乎(一)防止英王任意徵稅，(二)管制政府機關人員不合法的行為。至十九世紀中葉以後，逐漸施行於美國工商業，尤其是泰樂爾提倡科學管理時特別注意商業預算(Business Budget)方面，因為原料與勞力之標準化，更可促成預算制度之實施。但真正將此事列為正式研究之一科，不過是上次歐戰以後之事。一九二二年馬金錫(J. O. McKinsey)預算的統制(Budgetary Control)出版以後，美國此類書籍乃如風起雲湧，盛極一時。一九三三年以後，英德等國亦繼起加以研究。一九三〇年七月十日至十二月二十七國代表約二百人(中國亦在內)召開國際會議於日內瓦，討論本問題頗為詳盡。其所涉範圍如下：

關於可以幫助政策之決定者

關於可以幫助行為之統制者

關於販賣預算之準備事項

關於開支預算之準備事項

關於存貨與流動資金之需要者

關於固定資金之需要者

關於實施預算制度時如何解除反對者之問題

關於施行預算時發生尋常錯誤與誤會之問題

關於工業機關管理與預算制度之關係

關於預算制度之一般的原則與施行手續

關於國家預算與商業預算之比較研究

關於國內經濟計畫與國際經濟計畫之問題

會議結果，用英、德、法三國文字發表會議錄 (Proceedings of the Conference)。(註二) 由此可見商業預算之日趨重要。商業預算所涉及之範圍既如此其廣，則非現款收支所能包可知，然在當初，支出預算實開其端，逐漸推廣至於銷貨，工作改良及擴張重置設備各方面。施行之前三年，成績不見得很好，但到第四年，經驗逐漸豐富，運用逐漸純熟，常能得到良好之預算。預算期間，普通是一年，但亦有每月一次者。還有許多公司，同時採用長短兩種預算，以其中一種為經常之用，其他一種為再投資及財政大計之用。(註三)

預算與標準成本 (Standard cost) 的關係如何，應該先弄明白。預算是事前決定的辦法，標準成本也是事前決定的辦法，均是一種計畫 (Planning)。如果用在成本上，則預算與標準成本原無甚差別。如果有差別的話，則其差別在乎此兩名詞所包含之範圍。(一) 預算的範圍較廣，通常包含一切收支，而標準成本不過專指營業費用而已。例如資本支出，銷貨支出，一切現款收支，均可製成預算，但不得謂之標準成本。(二) 標準成本是一般的單位成本，而預算是指一定數量或在一定時期內之全部成本，故標準成本適用於工廠，而預算則適用於財務、管理及銷貨各方面。但是預算常常根據標準單位成本製成，故兩者目的相同。(註四)

由上述各家意見看來，施行商業預算，有幾個先決問題：(一) 企業應該儘量標準化。(二) 工廠應該採用標

準成本。(二)全公司應該有一個整個的良好計畫。話雖如此說，但亦非毫無變通之餘地。比方貨幣價值不安定之時，尋常預算制度必不適用，而數量標準成本乃不妨單獨的採用。(註五)預算亦如此。我們對於日常開支，與其限制用款之數額，不如限制用物之數量。但如物品種類太多，則事情必至過於繁瑣，故標準化與簡單化爲不可少之途徑。預算雖涉及全般計畫，然在施行之初，亦不妨採單刀直入的辦法，先從容易濫費之部分辦起。今人辦事，往往開始即修談全般統制，實則部分施行爲一種良好的試驗與訓練，惟其終極目的在於全體，則不可忘而已。

第三節 會計管理問題

關於公司財政的管理，只限於現款收支方面。以下是就一般習慣所採用之方法加以申述，並不涉及特殊理論，然有許多地方不免爲人忽視，以致發生流弊，故有闡述之必要。茲分收款與付款述之。

收款方面 普通收款比較地不甚重要。收款不出三種方式。(一)客戶自來繳款，例如門市售貨或銷貨客戶親到公司還債，均在稠人廣衆之中行之，而且公司設立專門收款部分，置備正式收據，既不易錯誤，亦不易舞弊。(二)由公司派人收款，例如銷貨客戶按月清帳，常由公司派收帳員攜帶帳單前往結算。於此，可有兩種方式。銷貨客戶有開發銀行支票者，可由公司請其用橫線抬頭支票，則收款人無法流用。(三)銷貨客戶有用現款付帳者，則收款人或可流用，然此項收款必不甚多，而且萬一有流入收款人手中之弊，至多亦不過一個月期限，因爲公司在每月底可開具結帳清單一式兩份，正張交收款人攜往收款。副張可由郵局直接寄交銷貨客戶，以備查考。收款人如有流用情弊，則銷貨客戶必可在清單副張上查出付款未收，而向公司詢問。

付款方面 付款有應行考慮之事項，(一)付出以後，如發現錯誤，往往不易收回。(二)不到付款之期而先付，或雖到期而可以展緩數日者而不予展緩，或可用數日期之預開支票 (Post dated cheque) 而竟開即期支票，則公司亦可受損失。(三)許多濫費或不正當的開支在付款以後常不易發覺，即發覺亦無濟於事，例如職員預支

薪俸，大批購買消耗品，可在付款時加以糾正或阻止。欲防制許多弊病，則對於付款必須有嚴密之手續。尋常所採用之方法，大致如下：(一)在組織上採內部牽制制度，使出納與會計互相獨立，均直屬於經理。(二)在手續上採付款憑單制度，使每一筆付款(除零用基金)均須經過開單、覆核、會計主任負責簽證，連同原始憑證，送交經理核簽，而後交由出納主任開發支票。重要付款，還須先由別的部分請求付款而後會計部分開具付款憑單，例如進貨必先由進貨部分在原發票上註明。(三)銀行支票由出納部分開發，出納主任親蓋登記印鑑，或由副經理加蓋印鑑而後由出納主任加蓋公司鋼印。其能加橫線者最好加劃橫線。(四)爲免除煩瑣起見，可設立零用基金制度(Imprest system)，使各種零星開支，由主管庶務人員負責先付而後彙總報核。郵費可設立郵費基金，印花稅可設立印花基金，均分由各主管人員掌理之。

與現款支出有連帶關係者爲暫付款項。許多黑暗事件常在暫付款項保護旗幟之下隱藏起來。故暫付款項應在帳上多立科目，詳爲分列，例如進貨暫記，旅費暫記等。其差額較大者，並應於月底或每日結帳後編製現金收支報告時，詳加註明。此外，銀行每月開來清單，應由會計員查對，並編製對照表(Conciliation Account)送核。

(註一) Marshall, *Economics of Industry*, pp. 176-7.

(註二) Edwin L. Theobis, *The Beginnings of Business Budgeting*, 會計學 Accounting Review, March 1937.

(註三) Henry S. Dennison, *Management 管理 Recent Economic Changes in the United States*, Vol. II, Chap. VII, pp. 608-11.

(註四) Walter B. McFarland, *The Basic Theory of Standard Costs 標準 Accounting Review*, June 1937, pp. 155-6.

(註五) 參閱本人所著現代會計學。

第四章 利潤問題

第一節 名詞的解釋

利潤這一名詞，在英文中爲 Profit。其意義與範圍，和資本一樣，有許多混淆不清的地方。在經濟學中，常以之表示對於企業家之一種特別報酬，多半含有風險與不定 (Risk and uncertainty) 的意思，故有確定利率之股東官息，優先股息等，不在利潤之內。即股東紅利亦當除外。馬夏律在第一版經濟學原理，稱爲管理所得 (Earnings of management)，但他把利潤分爲三部分：(一) 管理所得，(二) 風險保證金，(三) 淨利息 (Net interest)，即除去 (一)(二) 以後所剩餘之部分。(註一) 如此，他對於生產要素的報酬之分析，非常明瞭，而對於利潤 (Profit) 這名詞，弄得非常糊塗。利潤在實際商業界，即包含此三部分，而在經濟學界只包含第一部分。他用經濟理論來分析所得，而用商業名詞來稱呼利潤，所以弄得非常糾紛。在實際商業界，公司當結帳時，除去一切開支外，尚有淨益 (此在會計學上稱爲 Net profit，在公司法上稱爲盈餘。) 若干，照馬夏律的說法，可以分爲三部分 (假定政府不課稅)：(一) 董監經理及職工之酬勞金都可稱爲管理所得。(二) 普通股東所得之紅利，即所謂風險保證金，(三) 普通股東所得之官息及優先股東所得之股息，即所謂淨利息。現在公司分派盈餘辦法，大致與此相似，即先提法定公積，次提稅款，次提股東官息，其餘分爲兩部分：一部分爲股東紅利，另一部分爲董監經理職工酬勞金。此所謂其餘兩部分，都是不定的。公司營業狀況良好時，紅利與酬勞金均可加多，反之則均減少，甚至毫無所得。官息雖有一定，但能否分派則成問題，故商業界統稱之爲利潤。獨資經營專業因爲投資、風險與管理三種事件集於一人之身，故其所謂利潤係與公司盈餘相同而與經濟學的利潤含義有別。馬夏律曾經引證斯密亞丹原富第一編第十章之言曰：『在海邊一小市鎮，一個小雜貨店資

本一百鎊，常可得到百分之四十或五十的利益，而一個大商店資本一萬鎊，只能勉強得到百分之八或十的利益，」隨後加以批評，說：「大商店與小商店之經常利潤率所以表面上發生差異，是由於利潤這一個名詞未會分別得清楚。如果分別得清楚，則其差異之大部分可歸消失。我們只要把大商店利潤之範圍加以擴充，或將小商店利潤之範圍加以縮小，使牠們所包含之報酬歸於同類，則自無所謂甚大的差異了。如果照此分別，大商店的利潤率或反高於小商店之利潤率。在兩種商店互相競爭之下，大商店常可以廉價購進貨物，可以利用專門人才與機械等等，而在小商店則不能望其項背。小商店只有一個較優的條件，即可以親自招待顧客，知道他們所要的是些甚麼。」（註二）由此看來，馬夏律所用的名詞雖與實際商業界不同，但他的意義則相差不遠。

第二節 會計學上一問題

我們在討論利潤的名詞以後，就聯想到會計學上一問題，即資本的利息應否計入成本。所謂資本的利息（Interest on capital），即尋常所謂股息，至少是指官息而言。如果連紅利與酬金一併計算在內，則公司將無盈餘分派可議，而成本變為莫名其妙的東西了。但是資本息加入成本確為會計學上一大問題，中外人士均極注意。主計處根據會計法製定公有營業會計制度之一致規定，其中有一條，說：「資本官息屬於盈虧撥補，借款利息屬於財務費用，均不計入產品或勞務之成本內。」（註三）主計處所以如此明白規定，必定是因為有人發生疑問，究竟資本息應否加入成本計算？他們把經濟原理與商業實務混而為一，所以有此疑問。經濟學上所謂成本，是生產要素分析的結果，而商業實務是將必不可不開支之要素列在成本之內而將其餘的淨利列在盈餘分派之內，所以成本不包含資本息。有些經濟學家將資本息分為兩部分，其一為比較固定的，稱為利息（Interest），即前面所謂資本官息。其他比較不定的，稱為紅利，或利潤（Profit）。利息為構成生產成本之一部分，利潤為從賣價內扣除生產成本之餘額。（註四）

話雖如此說，但就會計學上的理論言之，問題並不如此簡單。假設某公司接受一筆定貨，首先估計須用原

料六萬元，工資三萬元，其他費用一萬元，則成本共計十萬元。此處所列其他費用，即會計術語之攤費，包括房屋折舊、機器工具折舊及其他一切折舊在內。按照折舊原理，折舊是計算資本財之損耗而不是資本息之補償，故資本息並不列在十萬元之內。原料工資雖是資本的變形，然計算成本時只照原價列入。現在商家所採的辦法，是加成本，即得到成本估計之後，酌加幾成，即為應得之利潤。此酌加之幾成即為將來結帳時淨利之所由來。換一句話說，如果不加此虛數，則資本經過一次周轉以後得不到利息，關於此點，英國已故會計學家狄克西（L. R. Dicksee）在他的製造成本的基本理論（Fundamentals of Manufacturing Costs）曾有詳細的說明。他說：『關於本問題，學者意見極不一致。主張計入成本者有兩個理由：（一）因為季節的程序很長，原料的存儲日期過久。（二）因為欲表示資本的變更之結果及其使用之狀況，因為經過季節之原料較其初購進時之價格要高些，所以在此時期內所費之資本也可以形成一部分之成本。如果該項原料在此時以陳貨之狀況購進，其所付之代價必較新貨為高，而其代價之內必包含利息及其他管理費用在內。因為有許多製造程序需要貴重機器的使用，或需要長期間而後能完成其工作，資本於是乎呆滯；同時，他種製造程序既不需要此種機器，亦不需要此長期間，苟不計資本之利息，則兩種資本之成本不能得到一個正確的比較。成本會計學家與工業家為要達到比較成本或統計的目的起見，幾乎一致地主張將資本息包括在成本之內。在此限度以內，計入資本息是有益的一個辦法。另一方面，審計人員因為對於財產狀況的報告比較地多有直接關係，主張資本息不應加入。他們以為加入利息的結果，可以膨漲盤存價值而有預期利潤之嫌疑。此是事實，無庸諱言，但所計入之利息的約數在計算盤存時不難將其除去。我們（狄克西自稱）的主張是將利息加入成本而在計算盤存時除去之。在編製損益計算書時，可將本年度內所付之資本息轉收入利益科目——『投資利息』。（註五）以上所述，是就理論上言，而在法律與習慣上則從未有如此者。公司法固然要將股息放在營業年度結束之後，即所得稅法亦不准將資本息列入營業費項下。（註六）

第三節 利潤率的決定

利潤率 (Rate of profit) 照普通商業習慣言之，就是盈餘總額對於股本之比例。依所得稅法，就是純益額對於資本實額之比例。所謂資本實額，是以一年度內各月末資本平均數為準。純益額應就全年相當於實際營業期間之比例加以換算。例如資本為十二萬元，營業期間為三個月，所得純益為三千元，全年為三個月之四倍，則全年純益額應相當於三千元之四倍，即一萬二千元，合資本實額百分之十。(註七) 純益額愈多，股息率及紅利率隨之而多，少亦隨之而少，但純益額內須先繳所得稅，而稅率是遞增的，從百分之三十逐漸遞增至千分之一百，故利潤率愈大，稅率即比例的增多，而股息與紅利率比例的減低。但雖比例的減低，而絕對的數額則仍增高，故公司依照正規會計程序，在貨幣價值穩定之條件下，不必怕政府課稅之多而只怕盈餘數額之少。利潤率的高低關係於國計民生，於此可見。

利潤率的決定可從客觀的與主觀的兩方面加以研究。客觀的方面由於公司營業狀況的順逆，其中包括內部人員的努力與否與外部經濟政治的安定與否。依此環境所造成的結果，若有非常正確的會計學術為之計算，則利潤率即可決定。主觀的方面則由於董事會所持之方針而有不同。他們可以憑自己的經驗及對於將來之期望，斟酌損益，決定一個適當之數額。我們為便利起見，暫稱前者為客觀的利潤率，後者為主觀的利潤率。董事會的目的在使前者儘量增高，後者則保留伸縮餘地。

客觀的利潤率如何可以增高呢？自然的環境屬於虛無縹緲之氣數學說，非我們所能討論。我們所能討論的，是內部人員之努力與否。此是人為的環境。人為的環境有時可以戰勝天然的環境。譬如工廠地點選擇得當，該地方因交通發達（譬如說）而驟致繁榮，則公司所獲厚利也可以歸之於人謀之臧。此外，可以造成公司順境者，不勝其數。本書第四編，我們將從技術上討論可以改善內部環境之各種方法，此處不必多贅。惟有一點，即關於資本運用方面，可以將馬夏律的妙喻引證一下。他的意思，有兩點：（一）是利潤所包含的元素不

同，因而利潤率的高低有別。此點，我們在第一節，討論名詞的解釋時已加申述。(一)是資本周轉的速率決定利潤率的高低，即周轉速率愈大者，利潤率愈高。他說：倫敦巴黎等處有以小款貸放於菜蔬水果小本營業者，每日一早放款，當晚收回，利率為百分之十。照此推算，放款者以一法新 (Farning) 即四分之一便士) 之小數開始經營，到年終，即可成爲十萬萬鎊之富翁。這就是說，區區一法新之數，經過三百六十幾次之百分之十的複利，即可得到一萬萬萬倍 (一、〇〇〇、〇〇〇、〇〇〇) 之利益。爲甚麼沒有人如此發財呢？馬夏律以爲此種放款一旦達到相當數額以後，即無法再放。(註八) 此種極端之例，當然僅是一種理想，然而並不違反真理。一個經營日用必需品的商店與一個經營古董珍奇品的商店若是照成本加一同樣之成數，則前者利潤率會大於後者若干倍。

主觀的利潤率多半操在董事會之手，即所謂公司財政政策。一般的說來，公司得人，營業發達，利潤優厚，利潤率常取其最低者。此即是所謂穩健政策。反之，則主觀的利潤率常超過客觀的利潤率，也可以說是一種膨脹政策。公司採取穩健政策時，若遇天然的環境忽然變更，仍可維持向來發放之股息紅利，故歷年股息紅利非常平均。此在金融機關極爲重要，而普通工業公司若能辦到，亦非不善。主觀的利潤率如何的決定呢？通常在結帳以前，董事會已經大概知道本年度的淨利有多少，於是乎命令經理，轉知會計主任，依照假定的利潤率，在財產目錄上酌爲增減其估價，而後提出初次的資產負債表與損益計算書，此叫做假結算。如有不合，由董事會加以修改，再交會計主任重編。有時候，因爲某種原因，有修改數次者。如此編製之『紅帳』，若所採的政策是穩健政策，則無形資產，例如商譽、發明權等，逐漸消滅；有形資產，例如房地產、機器工具、生財裝修、製成品、在製品、商品等，低予估價。所謂秘密準備 (Secret reserve) 即由此而生。

主觀的利潤率超過或不及客觀的利潤率之大權雖握在董事會之手，然亦不能無限制。以現款而言，若主觀的常常超過客觀的，則公司資產空虛，現款必至缺乏，股息紅利必至無法發放。若主觀的常常不及客觀的，則公司資產膨脹，現款終歸泛溢，紅帳內幕必至無法隱瞞。惟此等現象在數年間，甚至在一二十年間，不見得發

生多大困難，只要超過或不及之數每次不甚大。此種自由財政政策，在昔日常無人過問，完全由董事會主持，但自所得稅法施行以來，風氣一變，公司財政不能完全自主，須受政府稅務人員之干涉。此在歐美各國，或者干涉較為合理，然純粹的主觀利潤率則皆早已不存在了。稅務人員之目的，有時也是為國家開闢財源，往往不惜挑剔帳目，不使主觀利潤不及客觀利潤，然對於主觀超過客觀者，則往往視若無睹，又是甚麼道理呢？依照政府稅收政策，則公司財政政策只能走向膨脹之一途，然當國家承平時代，預算常能適合，稅收不必搜括，公司採取比較穩健政策，亦非絕不可能。以上所述，係就貨幣價值相當穩定之情形而言，若幣值變動過劇，則非本節理論所能範圍。如有機會，當於第五章詳細說明。

由上所述，利潤率的決定，現有第三因素，我們可暫稱為國定的利潤率。國定的利潤率是最後決定的。從前董事會向股東會提出的紅帳，一經該會議決通過，即成定案。現在還須等待稅務人員作最後之決定。稅務人員不僅坐在稅局內等待公司之報告，而且還有逕行決定之權。此項決定權，遇着下列各種情形之一，即可實施：（一）公司報告有虛偽隱匿者，（二）逾限未報者，（註九）（三）不提出證明文據者，（註一〇）（四）未能提出該營業年度或前二年度營業上各種必要帳簿文據者，（註一一）（五）不能提出資產估價之確實證明文件者。（註一二）為保障人民權利起見，准許公司有三訴權：（一）公司對於主管徵收機關決定之稅額，如有不服，得於二十日內敘明理由，請求覆查。（二）覆查決定之後，仍有不服，得於十日內申請審查委員會審查。（三）仍有不服，得提起行政訴訟或訴訟。（註一三）但無論如何，最後決定權終歸屬之政府，是毫無疑問的事。

第四節 盈餘分派問題

自所得稅法施行以來，公司盈餘分為四部分分派。按照分派次序開列於下：（一）法定公積及準備，（二）所得稅及利得稅，（三）股東官息，（四）股東董監及職工之紅利。如公司章程未載明股東應派官息，則只有三部分，從表面上看來，非常簡單，實則內容極其複雜。（註一四）即以第四項而論，股東董監及職工之紅利應如何分

派，照例在公司章程內先有所規定。否則當由股東會決定。公司法第一百七十四條，「股息及紅利之分派，除章程另有訂定外，以已繳股款之多寡為準。」此處所稱紅利，係專指股東應得之紅利而言，至於董監及職工應否分紅，公司法並無明文規定。惟依習慣，董監職工分紅，法律並不反對。其如何分派之法，照例依據公司章程。最通行而最合理的辦法，是將此一項剩餘均分為二，一為股東紅利，一為董監及職工酬勞。股東紅利以已繳股款之多寡為準，比例分派之。董監及職工酬勞，則辦法有極其複雜者。民國二十二年四月二十六日商務印書館訂有同人獎勵金分配暫行章程，係根據該公司章程第二十五條擬定，內容極為詳盡，此處不能陳述。

（註一五）茲僅將該公司章程第二十五條原文照錄於下：「本公司每年結帳，如有盈餘，先提十分之一為公積金，次提股息常年八釐，其餘平均分為甲乙兩部。甲部之半數作為股東紅利，其他半數作為甲種特別公積。乙部之半數作為同人獎勵金，其他半數作為乙種特別公積，甲種特別公積專為恢復原有股分之用，每積至五十萬元時，即將股份陸續恢復，至五百萬元時，不再提存，一併作為股東紅利。同人獎勵金之分配辦法由董事會定之，乙種特別公積為公益之用，由董事會支配之，其未用完之部分完全為公司所有。」此章程係於民國二十一年一二八之役以後所訂，現已經過十一年之久，一切情形大有變更，當然不能適用，然其精神則還存在。章程中有可注意的一點，即董監不曾有酬勞之規定。據我所知，商務印書館董監除年支夫馬費二百元外，不曾有絲毫之其他報酬。人生以服務為目的，不以奪取為目的，可為該館董監寫實。

盈餘分派四項中，除第一項公積準備以外，其餘均須用現金支付。照商務印書館辦法，第四項有一半不可用現金。因此，每年派發盈餘時，公司必須準備大批現金。假設公司營業狀況很好，盈餘很多，但現金不夠支配，則一時或許要感覺窘迫。此項現款支出可分為兩個時期：（一）稅款必須先付。縱令公司不服，請求覆查，而覆查決定之後即須納稅。在此時，公司仍不服，固可申請審查委員會審查，「主管征收機關對於聲請審查之稅款，應存放當地殷實銀行，俟審查委員會決定後，依其決定為退稅或補稅。」（註一六）故公司只有經過一訴之後，即須納稅，而此一訴仍由主管征收機關覆查決定，是公司收到稅局第一次決定通知以後，僅有二十日之時

限，非準備現金納稅不可。(二)股息及紅利的派發日期當遠在繳納稅款之後。如果稅局無異議，則納稅之後，即可分派股息與紅利。然在一般情形之下，稅款問題必不易順利解決，因為主管人員爲表示『成績』起見，往往另有決定，不肯依照公司陳報之數，而另一方面，公司亦往往顧全主管人員之尊嚴起見，必留有餘地以備採擇。於是每一公司爲納稅問題動須遷延時日，彼此磋商。而股息與紅利乃不得不拖延數月之久。到了最後決定之時，公司現金或許又有蓄積。然而無論如何，公司在此時節，必須付出大宗現款。萬一想擴充營業，或購置大批機器，或不免感覺現款之外流深爲不便，於是具有以股票折息者，叫做股份息金(Stock dividend)。此種方法，在我國尙未曾見過，而在美國則聞嘗有之。

(註一) Principles of Economics, 1st ed, 1897, p. 620.

(註二) Ibid, p. 647.

(註三)公有營業會計制度之一致規定 V. 公有營業成本會計事務處理通則第十一條。

(註四) R. G. Hawtrev, Professor Hayek's Pure Theory of Capital 載在 Economic Journal, June-September 1941, p. 285.

(註五) L. R. Dicksee, Fundamentals of Manufacturing Costs, 1923, pp. 20—1.

(註六)民國二十六年五月三十一日財政部令公布之第一類營利事業所得稅徵收須知第十四條，『左列各款不能認爲營業上之合理費用及損耗。如納稅義務者列入損項下，應於計算純益時將其剔除：(一)資本之利息。』

(註七)同上第七條及第八條。

(註八) Principles, 1890, p. 621.

(註九)民國二十五年七月二十一日公布所得稅暫行條例第十二條，『主管征收機關對於所得額之報告，發現有虛偽隱匿或塗限未報者，得逕行決定其所得額。』

(註一〇)民國二十五年八月二十二日公布所得稅暫行條例施行細則第三十四條，『當地主管征收機關認申報人申報不實時，得指定期限，要求申報人提示有關納稅額之證明文據。申報人對於前項要求怠不履行時，當地主管征收機關得依調查或其他方法，逕行決定其所得額及納稅額，並通知之。』

(註一一)民國二十六年五月三十一日公布第一類營利事業所得稅徵收須知第二十五條，『第一類甲乙兩項納稅義務者，遇主管征收機關

調查或覆查時，未能提出該營業年度或前二年度營業上各種必要帳簿文據者，主管徵收機關得逕行決定其資本額、所得額及其應納稅額。」
（註一二）第一類營利事業所得稅徵收須知附喪虛估價方法第六條，「原價或時價不明時，由當地主管徵收機關用鑑定或估定方法決定之。」第七條，「納稅義務者對於估價不能提出確實證明文件時，主管徵收機關得逕行估定其價額。」

（註一三）所得稅暫行條例第十四條及第十五條。

（註一四）參閱現代會計學第一九五至一九六頁。

（註一五）詳見二十四年九月刊印之商務印書館規則彙編（非賣品，閱現已無存）第一三九至一四八頁。全文見本書附錄一。

（註一六）所得稅暫行條例第十五條。

第五章 非常時期的公司財政

第一節 物價安定時期的公司財政

經營工商業之目的在求獲得利潤，然利潤從何而來？簡單地說，由於買賣價格之差，差大則利多，差小則利少，價格是甚麼？一般商人都知道的，本來可不必申述，然從經濟學上看去，則情形又極複雜。一言以蔽之，價格是用貨幣反映出來的客觀的交換價值。（註一）價格與貨幣的數量是有密切關係的。這種理論，此處不能詳述，但我們要知道，價格在現代商業是如何的運用？工商業在價格制度中如何的獲利，如何的失敗？本節主旨在說明物價上漲對於公司財政之影響，但在說明本問題之前，我們可先說明物價安定時的情形如何。

先就商業言之。商業是以貨幣買進貨物，加成賣出，而從買賣價格之差之中獲得利潤。如果一般物價均不變，商業者亦可獲利。例如某商人以一萬元買進貨物若干，以一萬五千元賣出，他可獲利五千元，但此五千元不能盡歸他所有，因為他一買一賣，必須花費許多錢，例如運費、包裝費、堆存費、保險費、記帳費、營業稅、印花稅等。如果此種費用共計三千元，則只餘二千元而已。在會計學上，五千元叫做毛益，二千元叫做淨益。現在淨益還不能盡歸他所有，還須繳納所得稅。剩餘一千餘元，以一部分歸投資者所有，一部分作為獎勵在職員工之用。以上所舉三種數目，一萬元，一萬五千元，三千元，均係任意假定，在實際商業場中，當然不能一律。賢明商人想求得最大之淨利，必須注意三件事：（一）一萬元儘量減少，三千元亦儘量減少，一萬五千元可加則加，不可加則不惟不加，還須減少，但其減少之數小於一萬元與三千元兩項減少之共數。如此，則可希望淨益超過二千元。

工業比商業較為複雜，然其理論則無不同。因為買進之貨物（連勞力在內）不能照原樣出賣，而必須加工

製造，故與商業情形有相差之處：(一)買價與賣價相差很多，(二)買價內所包含之成分很多，非商業者可比，(三)買賣之間，時期的距離較長，因此所需要的投資較大。

以上所述，工商業情形雖有繁簡之不同，而其理論則並不難懂。他們在買進以後，經過許多程序，將貨物照原形，或改變形狀，送到消費者手中，使他們能夠得到物質的享受。工商業者費了勞力，獲得利潤，是非非，不必多說。現在最要注意的一點是由一萬元加三千元而後變成一萬五千元，須經過相當時日。雖然商業時日較工業稍短，而必須經過時日則是一樣。在物價安定時期，此種資金周轉時期之長短雖然與利潤率高低有關，然如能經過詳密正確之計算，則利潤率對於資本的百分比比例不難約略估計而得。因此，正在進行之事業 (Going Concern) 均可按照預定計畫，逐步實現。社會人心可望安定，僥倖之風氣不至養成，公司之基礎不至發生動搖。

本節所說物價安定，並不是說國民經濟完全立於靜止狀態之中。物價縱然略有波動，亦無甚關係。十九世紀歐美各國情形是大家所熟知的。我國自國民政府成立以後數年之間，情形亦復如是。

第二節 物價漲跌對於公司財政之影響

物價安定時，工商業可以獲利（當然也可以失敗），已如前節所述。物價上漲或下跌時則如何？一般地說，物價上漲，工商業獲利的機會很多；物價下跌，失敗的機會很多。然而不可以一概而論。此中情形頗為複雜，應該加以分析。

第一、何謂物價 經濟學所謂物價平準 (Price level)，是一種抽象的名詞，並無實際現象之存在。在實際商業界，物價是一件一件的貨物之價格，其種類何止百千萬？在某一時期中，有許多物價上漲，也有許多下跌，更有許多不漲不跌，而且漲跌之程度也不一致。商業家並不考慮物價平準的情形如何（雖然也有知識高超的商業家常用此為參考資料），而只關心與他自己有關的許多個別物價 (Individual or specific prices) 之漲

跌。

第二、何謂個別物價 商業的個別物價分爲(甲)貨物的進價，(乙)各種開支，如薪俸、房租、電燈等，(丙)貨物的賣價。商人要獲利，必須甲與乙的價格相對的跌落，丙的價格相對的漲高。工業的個別物價亦可分爲(甲)原料的進價，(乙)工資，(丙)其他各項開支，如薪俸、電力、自來水、修理、折舊等，(丁)製成品的賣價。工廠要獲利，必須甲乙丙三項價格均相對的跌落，丁的價格相對的漲高。如果我們照經濟學家的理論向工商業家說：現在一般的物價都在漲，你們可以大發其財了。這是不懂工商業家的心理，不明白實際社會情形的話。工商業家的心理，不是這樣籠統的希望一般的物價都在漲，而是希望某種物價上漲，同時某幾種物價下跌，並且上漲的漲得最高，下跌的跌得最低。我們在此處可借用哈萊克 (Fr. A. Hayek) 的術語來表示這種心理，說「價格的界限 (Price margin) 要擴大到最高程度。」(註二) 如果做不到的話，他們就希望他們認爲應該漲的漲，應該跌的不漲，或是應該跌的跌，應該漲的不跌；或是應該漲的漲得多些，應該跌的雖然也漲而漲得少些；或是應該跌的跌得大些，應該漲的雖然也跌而跌得小些。工商業家在物價波動之時，一天到晚埋頭伏案打算如何利用這種個別物價之差的大小 (Magnitude) 和方向 (Direction)，以達到他們獲利之目的。

第三節 重置成本學說

前節是用動態的研究說明工商業獲利的途徑，是實際的研究，現在再用靜態的方法加以申述。在物價繼續而且劇烈的上漲之時，貨幣的收支已失却其爲價格之標準，故商業利潤不能以貨幣數量之變動爲準而須以貨物數量之變動爲準。這就是說，如果在某一會計年度中，資本數額沒有變更，年初存貨一萬單位，年底存貨仍爲一萬單位，或多，或少，則我們簡單地可以說，這一年內他們生意平穩，或興旺，或衰退了。這就是所謂重置成本學說 (Theory of replacement cost)。當物價高漲時，我們到市場上去購買貨物，當其討價還價劇烈進行的時候，常聽見商人說，「這價錢買不回來。」這就是說，此項貨物照現在的價格賣出以後，不能希望以所

得之貨幣再照原來貨物的數量買回同樣的貨物。這句話有無真理存在，關係於重置成本學說，我們且就自備資本經營商業與借款營業兩方面舉例以說明之。

第一、自備資本營業 假設自備資本一百元，第一次買進貨物一百單位，每單位價格一元，第一次賣價爲二元五角，全部貨物賣得二百五十元，除去開支五十元外，淨餘二百元。第二次買價加一倍，即二元，買進仍爲一百單位，賣價爲五元，全部賣得五百元，除去開支一百元外，淨餘四百元。第三次買價又加一倍，即四元，買進仍爲一百單位，賣價爲十元，全部賣得一千元，除去開支二百元外，淨餘八百元。以下照此類推。依上例，買價與開支均增加一倍，則賣價亦必增加一倍，如此，則營業可得其平，既不賺錢，亦不虧本。但第一次買價爲一元時，如何決定賣價至少必爲二元五角呢？這就因爲開支爲買價百分之五十，而第二次買價爲第一次買價之一倍，故至少須加一倍半，才能維持原本。但在第一次買進時，如何知道本期開支必爲買價的一半，而下次的買價必爲此次的一倍呢？這就是所謂商情預測(Business forecasting)。換一句話說，在此種情形之下，物價的上漲是一樣的程度，我們就只要料到第二次買價對於第一次買價之比，再加上開支百分比，就可以維持原本。如果賣價定得較低，比方說，定爲二元罷，則賣完全部貨物之後，手中只能餘一百五十元，錢是賺了百分之五十，貨却輸了百分之二十五。

第二、借款營業 假設資本純是借來的，則情形又不同。假設買價，開支與賣價的增加完全與前例相同，只有利率爲百分之十(此利率是指資本周轉一次期間所應付之利率，不問牠是年利率，或是月利率。)如是他可以減價出賣，以與人競爭。比方借款一百元，第一次買進貨物一百單位，單價一元，賣價一元六角，開支五十元，利息十元，則一次周轉後，淨餘一百元，恰夠還本。此一元六角賣價，可說是最低賣價，再低則虧本，再高則賺錢。商人雖立於競爭地位，但不必減低賣價至此，比方減爲二元，則一次周轉後，淨餘一百四十元，除還本外，尚可得利四十元。如果此商人經營一次以後，即不再經營商業，他可實得四十元而歸。但一般商人決不肯一次就收歇。如是他可以剩餘之款一百四十元買進七十單位的貨物，除去開支一百元與利息十元外，淨

餘一百七十元。他到現在為止，贏得的錢數更多了。但是他還繼續經營，買進貨物單位更少，只有四十二點五，除去開支二百元與利息十元外，淨餘一百三十元。他在此時收歇，還可實得三十元而歸。第四次買進貨物只有一六點二五，除去開支四百元與利率十元外，要淨虧一百五十元。這就是說，借款營業，如果不照自本營業辦法，終究要虧本的。

第三、擴大借款 如能擴大借款，使每次擴大的程度等於物價上漲的程度，則雖減價競爭，亦能維持原本。例如第一次借款一百元，買貨一百單位，單價一元，賣價一元六角，開支五十元，利息十元，淨餘一百元。第二次加借一百元，買貨仍為一百單位，則淨餘二百元。第三次加借二百元，則淨餘四百元。如此類推，只要賣價內減去開支與利息之餘額能維持原本，則以後如能照物價上漲程度加倍借款，亦必能維持原本。

以上所述，是假定（一）物價繼續在漲，而且是均一的。（二）商人營業是固定在某幾種貨物而不隨時改變貨物的種類，（三）開支與物價同樣上漲，（四）借款利率假定不變，（五）等到第一批貨物全部賣完以後再買進第二批貨物，而此一買一賣之間須經過相當長的時期。此種種假定均與事實不盡相合，故重置成本學說有許多地方應加以修正。大致說來，資本較小，尤其是自出資本，更爲吃虧。至於發國難財的商人，下節再說。

第四節 囤積居奇問題

在物價繼續高漲的時候，一般社會發生一個共通的現象，即儘速脫離貨幣的儲存關係，而以一切現款購買貨物，以便相機出賣，即所謂囤積居奇。此種辦法不獨向來業者行之，即向來不營業之人亦羣起效尤。因此，滿天下之人，除極少數例外以外，都在做生意。這許多做生意的人，各有各的目的。有一部分人的目的，在囤積貨物以期避免貨幣跌價之損失，這是消極的囤積，也可以說是外行的囤積。另有一種人的目的，在藉此發國難財，是積極的囤積，也可以說是專門的囤積。現在我們所聽到的痛恨之聲，是指後者而言，只有後者纔可稱爲囤積居奇。當此時，製造工業也囤積原料。如果他們爲避免將來物價高漲而囤積大批原料以期減低成

本，比較地情有可原，可說是工業的囤積。但是如果工廠買進原料或機器工具，不以其之製造貨物，而以其之等待售價而沽。則不是工業的囤積而是商業的囤積。這也是一種囤積居奇。

囤積居奇之事，有許多人不能做。第一、資本不多的人雖想囤積而不可能，因為在囤積時期貨物不能周轉變現，而囤積費不能免。第二、空閒時間不多的人不能做，因為囤積貨物所花的時間與勞力不少，而時間被公務占住了的人無法從事於價格之探聽，堆存地方之選擇與警衛，價格變動時之貨物種類的轉換。

還有許多貨物也不能囤積。第一、容易腐爛的東西，譬如蔬菜水果肉類等。第二、有季節性的貨物雖可囤積，但其囤積時期必有一定之長，不能自由轉換，例如夏季所用的夏布草蓆，冬季所用的皮衣料，一行囤積，即須囤積半年以上。第三、還有一種季節性的貨物也難囤積，例如米麥等，每年收穫以後必有一個時期要跌價，故在收穫以前不能囤積。第四、有許多可有可無的貨物也不易囤積，例如稀有的古董，美術品等。

綜合以上所述，真正囤積居奇之人只限於有資本有勢力有開工夫的商人或土豪劣紳。真正囤積居奇之貨物只限於有價值有耐久性的日用必需品。此外，還有一個重要問題，是囤積時期之長短，如何與物價變動相配合。比方某種物價變動不以時分秒計而以年月日計，則肩挑負販之人或不至於感覺困難，因為他可以在販賣之一日內預計火食等費共須若干，而從賣價中取償之。真正的居奇商人不是願意長期囤積呢？照理論說，一種貨物無論囤到甚麼時候，無論牠的價格漲到甚麼程度，到頭來還是那一些貨物，數量上不會有絲毫增長。囤起來不賣，至多只能保留原有的價值，除非越陳越好的東西，譬如酒類，又當別論。在囤積期間，必須花費許多開支，故最後只能說比起別的辦法可以少吃一點虧而已。真正的居奇商人必不以此為滿足。他要使原有的貨幣數量增長得很多倍數，超過物價上漲的倍數，同時，貨物數量也要增長很多。因此，他必須仍舊買進賣出，不斷的轉換貨物的種類。他所希望的，不是某種貨物繼續上漲而是時漲時跌，不是一切貨物一律上漲而是這種物價在漲的時候那種物價在跌，不是各地物價同時同樣的上漲而是這裏物價在漲的時候那裏物價在跌。他的囤積是短期間的囤積，是搔着人的癢處，刺着人的痛處，等到人家癢不可當痛到極點的時候，他纔將存貨拋出一部

分，以榨取無告的消費人之血汗。囤積居奇之可惡在此。

爲保護人民利益維持國家治安起見，政府特頒布法令，取締此種行爲。民國三十年二月三日經濟部公布非常時期取締日用重要物品囤積居奇辦法，共二十六條，是對於一般日用品的取締辦法，包括用品種類很多。第三條，解釋囤積的意義：一、非經營商業之人，或非經營本業之商人，大量購存所指定之物品者。二、經營本業之商人購存所指定之物品而有居奇行爲者。三、代理介紹買賣並無真正買賣貨主而化名購存所指定之物品者。第四條，解釋居奇的意義。凡儲存物品不應市銷售，或應市銷售而拾價超過合法利潤者，爲居奇行爲。合法利潤由主管官署斟酌地方情形隨時規定之。第六條規定主管官署，除有專管機關者外，在直隸行政院之市爲社會局，在縣市爲縣市政府。民國三十年五月十二日國民政府公布非常時期違反糧食管理治罪暫行條例，共十六條，是專爲取締糧食囤積的辦法。其解釋囤積居奇，一、非經營商業之人，或非經營糧食業之商人，購囤糧食營利者。二、經營糧食業之商人，購囤糧食，不導糧食主管機關規定售出者。三、糧戶或農戶之餘糧，經糧食主管機關規定出售而規避藏匿者。

(註一)參閱本人所著貨幣與銀行第八五面。

(註二)前書第一二三面。

第四編 內部行政

第一章 股務

第一節 開發新股票

關於股東之事，照例設立一部分專管，而不隸屬於會計部，其理由：(一)股東為公司之主體，不能比他債權人。(二)股東雖時有變更，而股份總額有一定，故會計部之股本帳常不發生變化。普通公司設立股務部，或股務處，直隸於經理，或設立股務科，或股務股，隸於秘書處，掌理關於股份之記帳及與股東通信等事項。此外，依照公司法第一百三十九條，「董事就任後，應將章程所定當選資格應有股份之股票，交由監察人於公司中保存之。」此項股票名義上雖由監察人負責保存，但實際上則由股務處保存。股務處之工作，亦不為少。茲就新開發股票舉例以明之。例如某公司新招股本一百萬元，分為一萬股，每股一百元，先收二分之一，六個月後再收四分之一，一年後完全收足。今有趙君認繳三十股，錢君認繳二十股，孫君認繳五十股，則股務處所應辦之手續如下：

一、股東填寫認股書 依照公司法第九十四條，認股書應有正副兩聯，一為認股書，一為存根，將下列各條印就，以備認股人填寫：(一)認股書號數，(二)訂立公司章程年月日，(三)公司名稱，(四)營業性質，(五)股份總數，(六)每股金額，(七)總公司所在地，(八)當選董事資格，(九)當選監察人資格，(十)發起人姓名及住所，(十一)發起人所認股數，(十二)股份總數募足期限，(此處須附註「逾期不足額，得由認股人撤消其所認股份」等字樣)(十三)認股人姓名，(十四)股票戶名，(十五)認購股數，(十六)第一次股款金額，(十七)

填寫股票張數（詳情），（十八）職業，（十九）住址，（二十）簽名蓋章，（二十一）年月日。

二、掣給股款臨時收據 此亦為兩聯式，由股款處於收到第一次股款後，填寫正副兩張，以正張發給認股人收存，以備將來掉換正式股票之用，副張留存公司備查。內容如下：（一）收據號數，（二）認股人姓名，（三）股票戶名，（四）認購股數，（五）第一次股款金額，（六）股票張數（詳情），（七）經收人簽名蓋章，（八）公司蓋印，（九）印花，（十）年月日。未後應用紅字加印『注意：此臨時收據務請妥慎保存。俟正式股票製就後，當再函請掉換。』等字樣。

三、股東印鑑 股東除在認股書上簽名蓋章外，應另在公司備就之空白印鑑紙上蓋章，作為股東印鑑。嗣後通信、取息、轉股等事，均以此為憑。印鑑紙照例有兩份，一份由股務處特別妥慎保存，一份用為日常參考資料。若由分公司所在地發息，則或備有三份，以第三份送交分公司查對息單。印鑑紙內容如下：（一）股東姓名，（二）股票戶名，（三）通訊處，（四）印鑑，（五）年月日，（六）股東名簿參考欄。

四、股票 此亦為兩聯式，一為股票，一為存根，股票上應有：（一）公司全部名稱，（二）股票號數，（三）公司登記之年月日及營業執照號數，（四）股本總數，股份總數及每股金額，（五）分期繳款者，每次分繳金額，（六）股東所有股數，每股金額及其計股款金額（分期繳款，每次由公司掣給臨時收據，俟全部股款收足時，再一併換發正式股票），（七）董事五人以上簽名蓋章，（八）發給年月日，（九）印花稅，（十）有時加蓋公司鋼印，（十一）有時加騎縫股票號數及公司印。在根必須有上列之（一）（二）（三）（四）各項記載，尚須有填票人及覆核人簽名蓋章，有時尚須由董事長，或總經理簽名蓋章。股票號數不能一定，隨時有多有少，但其總數不能超過股份號數，即令每票一股，股票號數亦只與股份號數相等。股份號數則有一定，譬如前舉之例，某公司股本一百萬元，分為一萬股，每股一百元，則股份號數自第一號起至第一萬號止，共計一萬號。趙君得第一號股票，股份自第一號至第三十號，錢君得第二號股票，股份自第三十一號至五十號，孫君得第三號股票，股份自第五十一號至第一百號。

五、股東名簿 此爲公司法第一百二十六條所規定之帳簿，應「編號記載」左列各款事項，(一)各股東之股數及其股票號數，(二)各股東之姓名住所，(三)各股份已繳之股款及其繳納之年月日，(四)各股份取得之年月日。股東名簿最好爲活頁式帳簿，但依公司法規定，須編號記載，則似以釘本爲合理，好在普通帳簿亦多採釘本式，並非絕對不便，故股東名簿用釘本式亦不成問題。萬一日久多變，次序容易錯亂，則我們可利用印鑲紙作爲股東名簿之索引。

股東名簿在簿記上可說是股東帳 (share-holders ledger)，是普通帳上股本戶 (Capital Stock accounts) 之補助帳簿。股本戶與股東名簿之關係，正如應收帳款戶與進貨客戶補助帳之關係一樣，前者爲統馭帳戶，後者爲補助帳戶。但股本與股東名簿的關係有幾點不同：(一)股本有一定，非增減股本，則不會變更其金額總數，故一旦收足以後，股東名簿內無論如何發生變動，均與股本戶不生關係。(二)股東名簿由股務處登記，與會計部無關。(三)股東名簿可永久使用，不像普通簿記中總帳各戶每年一結，翌年即須重立新戶。

股東名簿爲股東與公司股本關係之樞紐紀錄，極爲重要，惟公司法並未規定其格式，各公司多採舊式紀錄，以致關於股東之股份多少，他的股份如何發生變化，以及變化發生之經過情形，往往不易查考。股東之股份多少，在發息時應該一下即可查出，而後很簡單地抄錄股息計算表。他的股份本來有多少，現在有多少，也應該一查即得。他的股份是最初認定的呢？還是後來由受讓而來的呢？諸如此類，我們應該從股東名簿中很容易地找出來。

股東名簿爲最後紀錄，與普通簿記中之總帳各戶相同，則其初步紀錄爲何，應有一定之參考關係。股東取得股份，由於(一)認繳股份，有臨時股款收據存根可憑，(二)受讓別人的股份，亦有臨時轉讓收據存根爲憑，(三)自己股票一張分爲幾張，或幾張合爲一張，亦可採轉股辦法，由公司發給臨時收據，而有存根可憑。股東失卻股份，由於轉讓，有作廢股票爲憑。因此，我們可以仿照普通帳戶格式擬定股東名簿格式如下：

證券

年 月 日	參 考	摘			要		借 方		貸 方		差		備 考 (包括住戶)
		股票總數	股 份 數	數 量	事 由	股 數	金 額	股 數	金 額	股 數	金 額		
	股收 1	1	1	30	認 股 券 No. 1			30	3000		30	3000	

以上所舉格式，採由單據直接過帳之法，手續較為簡單，而參考頗覺便利。關於股東記帳之初步紀錄，如收據存根，股票存根，息票存根等，均有一定號數可循，不難一查即得，只有往來信件，應有整理方法。關於此點，可參閱檔案保管法，茲不多贅。現在所要說的是股東信件最好由股務處單獨保管而已。

第二節 股份轉讓

公司如發行無記名股票，則股份買賣時無所謂轉讓手續，但無記名股份不得超過股份總數三分之一，故公司無論如何必有記名股票之發行。記名股票之轉讓，必須將受讓人之姓名及住所記載於股東名簿，才為有效。此項手續，俗稱股票過戶。茲將各種手續陳述於下：

一、股份轉讓規則 股份轉讓手續，公司法中所載不詳。有許多公司在公司章程中詳為規定，不免涉及瑣碎之處，而且時勢推移，或須有所更變，因此牽涉公司章程之修正，荒時費事，莫此為甚。故股份轉讓規則之製定可屬之於董事會，而在公司章程內立一條以明之。茲依據此意擬定股份轉讓規則如下：

第一條 本規則依據公司章程第 條製定之。

第二條 本公司股東有將股份出賣者稱為轉讓人，向本公司股東買進股份者稱為受讓人。

第三條 轉讓人轉讓股份，無論全部或一部，均應與受讓人會同出立轉股證書，連同股票，送交本公司股務處查核。

轉股證書由本公司製印，存股務處，以備股東索用。

第四條 轉讓人與受讓人應在轉股證書上各簽名蓋章。

轉讓人所蓋之章應與原存本公司之印鑑相符。

受讓人除在轉股證書上蓋章外，並應另填印鑑紙兩份交存本公司。印鑑紙上之印鑑應與轉股證書上之圖章相符。

上項印鑑紙由本公司印存股務處。

受讓人如為本公司股東，而所填戶名與原有戶名相同，則可不填印鑑紙，但轉股證書上所蓋印鑑應與原存印鑑相符。

第五條 轉股證書應由轉讓人與受讓人各邀保證人一人簽名蓋章，並註明其職業住所。

第六條 轉股證書應依法加貼印花稅。

第七條 股務處接到轉股證書及股票以後，如查明印鑑不符，或有其他法律上及本公司章程上之糾葛者，應通知轉讓人或受讓人，不予辦理轉股手續。

第八條 股務處如查明印鑑相符，並無任何糾葛者，應將原股票註銷，並填寫轉股收據分別交與轉股人與受讓

人，定明持換新股票。

第九條 未掣給轉股收據以前，本公司不認受讓人對於本公司持有股份之權利。

第十條 新股票應填若干張數，可由轉讓人與受讓人在轉股證書上聲明，但股份號數不銜接者，不能合併為一張。不聲明者由本公司酌辦。

第十一條 本公司召開股東常會以前一個月，則臨時會以前十五天，停止轉讓。

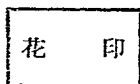
第十二條 新股票除由受讓人依法繳納印花稅外，並應繳股票印製費若干元。此項印製費照成本計算，隨時由本公司規定之。

二、轉股證書 或樣如下：

敬啟者轉讓人○○○茲將股票 紙計 股送呈察核，願將其中

股轉讓與○○○尙希惠予查照轉為荷此致

○○○○股份有限公司



轉讓人 簽名蓋章

保證人 簽名蓋章

職業 住所

受讓人 簽名蓋章

保證人 簽名蓋章

職業 住所

中華民國 年 月 日

附註 轉讓人與受讓人所願接受之新股票張數須在此處詳細說明。

三、轉股收據 格式如下：（收據上須加蓋公司鋼印）

○○○（○股份有限公司轉股收據

茲收到○○○股東股票 張共計 股 特掣給此臨時收據為憑。請於○○天以後持此收據到本公司領取股票為荷。此致

○○○股東

中華民國 年 月 日

經手人 簽名蓋章

股務處長 簽名蓋章

第三節 股票掛失

股票掛失規則應由董事會訂定，茲擬其條文如左以供參考：

第一條 股東遺失股票，應即用書面通知本公司，並在書面上加蓋存記印鑑。

第二條 本公司接到通知後，應即由股務處在股東名簿上加貼簽條，註明遺失情形。

第三條 在接到通知以前，如發生糾葛，本公司不負任何責任。

第四條 股東應向本公司索取空白遺失股票保證書，照式填寫，加貼印花，並邀股實商人或店舖作保，送交本公司。

第五條 本公司接到遺失股票保證書後，驗明並對核無誤，即擬定遺失股票廣告，交由股東照登本公司指定之日報兩種至少各兩天。登出以後，股東應檢送該報全份各兩天至本公司存案。倘遺失地點無報可登，應選附

近地方日報登載之。

第六條 登報以後，經過兩個月或三個月（視情形，由本公司定之），如無糾葛發生，應由股東向本公司索取空白新股票收據，簽名，加蓋印鑑，並貼印花，領取新股票。

第七條 股務處備就新股票時，應依據遺失股票保證書及領取新股票收據，分別登記於股東名簿之借貸兩方，並揭去其簽條。

第八條 新股票印花稅由股東負擔。

第九條 新股票印製費由本公司酌收成本。掛失手續費從輕。

第十條 遺失臨時股票收據或轉股收據，均依照本規則辦理。

遺失股票保證書及領取新股票收據式樣均從略。

第四節 印鑑掛失及更換

印鑑有因遺失而須更換者，亦有未曾遺失而欲更換者，均照下列之印鑑掛失及更換規則辦理。印鑑與股票同時遺失者，先將印鑑掛失手續辦妥以後，再辦股票掛失手續。印鑑掛失及更換規則如下：

第一條 股東遺失印鑑，應即用書面通知本公司，並在書面上簽名蓋用新印鑑。

第二條 本公司接到通知後，應即由服務處在存記印鑑上加蓋紅色顯明之「印鑑遺失」戳記。

第三條 在接到通知以前，如發生有冒領股息等情事，本公司概不負責。

第四條 股東應擬具遺失印鑑廣告稿送交本公司核閱無異議後，自登本公司指定之日報兩種各兩天，並將該報全份送交本公司存案。倘遺失地點無報可登，應選登附近地方日報兩種至少各兩天。必要時，本公司並得令

其取保。

第五條 登報後兩個月或三個月，如無糾葛發生，應由股東向本公司索取空白遺失印鑑證書，簽名，加蓋新印

鑑，并黏貼印花，連同新印鑑紙兩份，交本公司存查。新印鑑應與第一條通知書所用之印鑑相符。

第六條 在通知遺失以後，新印鑑成立以前，所有股份轉讓，股票掛失，股票抵押註冊及領取股息等事，一律停止。

第七條 股東未曾遺失印鑑而欲更換新印鑑時，可向本公司索取空白更換印鑑紙兩份，蓋用新印鑑，而後加蓋舊印鑑，交本公司存查。

遺失印鑑證書式樣從略。

第二章 文書

第一節 收發與拆閱

關於公司之文書行政，照例由秘書處主持，然此並不是說一切文書事項都應由該處包辦。公司文件經過許多手續，最後變為歷史，而存入檔案室。（註一）此最後一部分手續，即檔案保管，擬歸到第三章陳述。本章所擬討論的，是文件變為檔案以前之許多處理手續。這一串處理手續說起來也很瑣碎，然大別之可分為五項：（一）收發，（二）拆閱，（三）擬稿，（四）核簽，（五）內部移轉。在規模不大之公司，此種種手續差不多只有一二人經辦，本來用不着詳細規定，惟公司規模弘大，部分各別，人手衆多，若不條分縷析，各有專司，則內部行政將極其紊亂。茲將本人所知，擬具各種辦法如下以備參考：

大規模之公司必有總收發室，隸屬於秘書處，專管郵電信件之出入，其職務是集中的而不是分散的。收發室設主任一人，收發員若干人，其人數視事務之繁簡而定。主任應為誠實可靠，不怕瑣碎而且能早到晚退之人。其餘職員應與主任同在一個房間內共同處理事件，以一切公開為原則。此所謂公開，當然係指收發室內部而言。當信件由郵局電報局或其他處送來的時候，應由一職員用公司收發室圖記簽收，全部交與主任，再在主任監督之下，由另一職員加以清理，將私人信件提出，另外辦理，公信則分為平信與掛號信兩部分。在政府行政機關，無論平信或掛號，均須登記而後分送。在商業機關，此種辦法或許過於麻煩，故平信或可不必經過登記手續，即直接分送各部分。無論如何，其中有開封之件，如明信片之類，或商業傳單等，決無登記之必要。

講到此處，我們先要解決一個問題，即拆閱的問題。據一般習慣，凡屬信封上標明親啓或密啓或經理收啓等字的，應在總收文簿上簡單地登記以後，原封送交收信人拆閱。除此以外，應一律由收發室拆閱。其中掛號

信件應由主任自行拆封。拆封以後，才能照內容摘要登記。一切信件必須由收發室拆封的理由，不僅爲便於登記起見，且因掛號信內常有支票或匯票等附入，應由收發主任負責取出，彙交出納部簽收。否則各部分理事，一則手續加煩，二則內部移轉之手續過多，難免不發生流弊。因此，收發主任實兼有出納員之職務，而且公司全部對外情形容易明瞭，非誠實可靠者不能勝任。

收文簿的登記，在政府機關較爲容易，因爲收文的封面往往已由來文機關摘由，故收發員只須照抄一遍而已。商業機關尚無此種習慣，故摘由極不容易。但商業機關有無須乎摘由，或摘由而無須乎十分明瞭者。收文簿雖可由收發主任負責保管之責，而不能完全嚴守秘密。萬一洩漏消息出去，則公司在競爭上必處於不利之地位，故摘由以簡單而不甚明瞭爲宜。發文簿則因各部分信件已由各該主任負責封好，收發員不能拆封，故不成問題。收文簿則由不能詳細，發文簿不能摘由，固然有不得已的理由，但同時亦有缺點。在政府機關，收文摘由每日必須送呈主管長官一閱（例由祕書長代閱，隨時擇要報告主管長官），以便知道外來公文的大概情形。如果覺得其中有一兩件重要或緊急事件，則主管長官可先詢問來文。今商業機關既不能詳細摘由，則經理不能知道外來文件之是否重要，除非一切文件均先送經理室，再轉送各分部核辦。但此種過於集權的辦法，在實際上是否能行，即能行，是否有益，殊成問題。進步的商業機關，多半採橫式組織，各部主任對於例行公事，不必請示經理即可核辦，如果覺得案情重大，他必定自己先向經理報告。關於此點，我們在後文討論擬稿與核簽時，當再加以闡述。

在政府機關，還有因爲辦稿人員遷延時日至數月之久者，故爲防止此弊起見，每每在收文簿上最下一欄標明答覆日期者，以便與收到日期相對照而知其久暫。此種辦法，即在政府機關亦不易實行，而在商業機關則更難辦到。收發室無權過問各部分之事，即令有此對照記載，亦只能以供經理之參考，而經理固無暇及此。而且商業情形與政界不同，此辦法亦非必要。政府機關對於下屬或人民之呈請，本可數月不覆，呈請者敢怒而不敢言。商業機關則不僅對外無隸屬之關係，即總公司對於分支店，亦不能以下屬待遇之。因此遲遲不覆的流

總發文簿

發出日期	總發號數	發文部	分種	類	何處去	去文機關或個人	摘	由	收據黏存簿	郵電費

公私機關對於郵費支出，向無稽核辦法，只能聽憑經手人之良心如何。於是採用郵費稽查冊，與零用稽查冊同樣使用（此是從前商務印書館所採辦法）者。今改用發文簿為附記郵電費之用，則郵費稽查冊可以不用。若郵電須分別記載，則不難分為兩欄。

第二節 擬稿與核簽

規模弘大之公司，分部辦事，各有所司，然其對外關係比較密切者只有數部。我們一閱第二類第二章第二節公司各部組織，即可指出那幾部分與外間有密切關係。除祕書處輔助經理處理對外事件以外，其餘如進貨部、營業部、運輸部及會計部均多少與外界發生關係。其比較重要的，如進貨部之簽訂購貨合同，營業部之簽訂推銷契約，運輸部之締結保險合同，會計部之照例催收帳款，有時需要一些外交詞令，然此等部分所處理的多是日常事務，且多有一定格式，無需乎職員之絞腦筋，謀應付，故公司各部之擬稿工作，比政府機關之擬稿工作遠不如那樣重要。公司之對外關係，多在數字上用工夫。所謂討價還價，是靠公司平日之信用與交誼，經手人員之口頭交涉，而不在乎文字上之折衝。等到口頭交涉辦妥之後，文字上多有一定的軌範可循，無需乎咬

文嚼字。萬一發生重要問題，可由各部主任商承經理，自行起稿。但此等事件，在一年中殊不多見。此外，還有社會人士對於商界文字之心理，常屬極端輕視。一般人總以為商人文字不過爾爾，而商人亦自居於鄙俗地位，不以為羞。因此，擬稿工作在公司極不重要。秘書處因處理機要文件，情形究竟特殊。

核簽文件，在政府機關多採集中辦法，用主管長官名義發出，且須加蓋機關印信，商業機關應否如此仿辦，是一問題。如果採集中辦法，則一切發文均須送請經理核簽。若極端推行此法，則會計部之催帳單，營業部之結算回佣，均應由經理署名。在經理固不勝其煩，在各部亦覺無責任可負，荒時費事，毫無意義。即在政府機關，如遇有對外查詢事件，亦多由各科直接函詢，而不用主管長官名義。故公司各部例行公事，應由各部主任負責辦理，可無疑問。各部主任為公司幹部人才，如果對於例行公事尚不能負責，則公司前途殊為危險。分部辦事有一缺點，即彼此不相聯繫，難免對外不發生互相衝突之事，故辦稿人員應先與他部取得密切連絡，而後核發。

內部移轉文件，應以辦事地點及內部組織情形為準。例如各部之間多用正式收發手續，各科之間多用自由移轉手續。惟各科不在一處辦公者，與部間關係相同。

(註一)關於政府文件及檔案的處理方法，本人曾有一篇論文，登載東方雜誌三十七卷十三期。現轉載本書附錄中。

第三章 檔案

第一節 檔案的重要

檔案 (Documents) 無論在政府機關，或商業機關，均極重要。其重要之程度，隨信用制度之發達而日益增長。如果一切交易都是現金交易，則銀貨兩清之後，我們所要保留的文件必然非常簡單。自信用制度發達以後，時間亦為交易因素之一，於是一項交易往往牽涉好幾個月才能結束，而公司與顧客之往來，常有長至數十年之久者。公司是『正在進行的事業』(Going concern)，不獨對於自身如此，即對於外界也是如此。在此長夜漫漫的征途之中，誰也不知道將來要發生何種問題。另一方面，公司事業日益發展，人員之變動也必頻繁，若無完善的檔案保管制度 (Filing system)，則臨事張皇，不知如何應付。尤其是近來政府對於工商業發生密切的關係，例如稅收機關時常要查核帳目，若不能即時提出需要的文件，則公司或許要受處罰，至少也會遲延事務之進行，都是於公司很不利的。

關於文件保存的年限，須視文件本身的性質而定。有的必須永久保存，例如關於股東的案卷，在公司法第一百三十五條曾規定『決議錄應與出席股東之名簿一併保存』。又公司法施行法第十六條，『公司應將每屆股東會之決議錄，出席簽名簿，代表出席委託書妥為保存。』在這裏，我們雖然找不到應該保存的年限，然我仍相信，此等文件，和其他類似的文件，如股東名簿，股票存根，公司登記執照等，都應該永久保存。有的文件一兩年之後即可消毀，例如現售發票存根，等到稅局核准稅款以後，就可不必保存。此是兩極端的文件，其站在當中的很多，沒有一定的標準。關於一般的商業文件之保存年限，民國三年前北京政府公布之商人通例第二十八條所規定，至今尚有效。『凡商人之商業賬簿及與營業有關係之書信，應留存十年。前項之期間，自商業

賬簿終結之日起算。」此條在後來編訂民法及公司法均未採入，而公司法第二百十二條對於公司清算以後之賬簿保存年限反而有所規定。『公司之各項簿冊及文件，應自清算完結登記後保存十年。其保存人由清算人及其他利害關係人聲請法院指定之。』照此看來，公司一切文件，除上述現售發票存根外，至少應保存十年之久。一個大公司的文件積至十年，分量亦必不少。

商人通例儘管規定賬簿保存年限為十年，而民法總則第六章消滅時效則不一致。第一百二十五條，『請求權因十五年間不行使而消滅。但法律所定期間較短者，依其規定。』第一百二十六條規定，『利息、紅利、租金、贍養費、退職金及其他一年或不及一年之定期給付債權，其各期給付請求權，因五年間不行使而消滅。』第一百二十七條規定八種請求權，因二年間不行使而消滅。（註一）債編第四百四十九條，『租賃契約之期限，不得逾二十年。逾二十年者，縮短為二十年。』可見租賃期限一次可訂定至二十年之久。物權編第九百十二條，『典權約定期限不得逾三十年。逾三十年者，縮短為三十年。』可見不動產典權期限，一次可訂定至三十年之久。上述請求權、租賃契約及典權之時效均可在十年以上。關於此類文件之保存期限，當然亦可在十年以上。商人通例所定，對於此類事件自然不適用。

第二節 保管的方法

關於檔案保管的方法，可參閱本書附錄之政府文件及檔案的處理方法。此節所述，僅為商業機關所當注意的幾點。

一、設備 檔案室所需要的設備和用品，可分為四類：（一）夾卷器（Holding tools），有鐵針（Pins）、回形針（Clips）、銅釘（Fasteners）、鐵夾（Steel fasteners）、案卷夾（Folders）、案卷函（Binding cases）等。（二）容器（Containers），有保險箱（Safe box）、欄板（Open shelves）、文件櫃（Unpartitioned boxes）、鴿子籠（Pigeon holes）、西式案卷箱（Vertical filing drawers）、中式案卷箱（Horizontal filing cabinet）等。（三）簡單器械

有釘書機 (Binders) · 日期機 (Dating stamps) · 編號機 (Numbering machines) 等。(四)印刷品 (Printing matters) 有檔案登記簿 (Register books) · 索引片 (Index cards) · 指標片 (Guide cards) · 調卷片 (Drawing cards) · 參考片 (Reference cards) 等。以上各種設備，均為政府檔案室所不可少，但在商界則可節省許多。西式案卷箱多用鋼板製成，雖可耐用，而費用過大，普通檔案室可代以木製之案卷箱。

二、集中保管與分散保管 商界辦事最要確實迅速，比不得政府機關可以拖延時日，而前述的文書之收發、擬稿、核簽手續，亦以分工合作為原則，故檔案保管亦以分散為宜。分散保管的長處：(一)調卷迅速，可節省不少時間。商業機關分部辦事，向有一定條理，文件之涉及許多部分者不多。即偶有互相參考之必要，然而各部自己參考之事當必數十百倍於互相參考之事。為少數例外謀便利而犧牲日常工作之便利，自非計之得者。(二)分散保管之案卷由各部自行處理。案卷既在部內，則調卷不僅方便，且可免除在部外往來傳送之煩，因而不致有遺失或被人偷看之弊。(三)政府辦案之人往往調集許多案卷，延不歸還檔案室。其理由：一則再要參考時，又須向檔案室去取，為省事偷懶計，非到最後一日不予歸還。一則多留檔案在自己的抽屜中，可以表示工作的繁忙。波林 (C. L. Bolling) 在商業管理 (Commercial Managements) 中主張用一種『注意簽』 (Memory ticket)，以免辦案人藉口稽留案卷。其法係限定每人保留案卷日期為若干日，過此，則須交還案卷。但有許多案件，須俟對方答覆以後才能決定辦法，故辦案人之稽留案卷亦不無理由。如辦案人預料幾天之後可以得到答覆，則可用注意簽寫明何時再要調用，連同原案送還檔案室。檔案室收到此案後，即將注意簽取下，仿照銀行整理行將到期之匯票一樣，按再調日期排列，等到那天，即將原案送交原調卷人。(註二)此種辦法，雖然可免調卷人之藉口，然在商界，尤其是採分散保管制，是用不着的。

三、順序歸檔與分類歸檔 順序歸檔法 (Numerical method) 是按照文件到檔案室的次序排列，不問牠的性質或所關之機關如何。此就是會計上流水簿記載方式，政府會計所謂序時帳簿。分類歸檔法 (Alphabetical method) 是檔案室在收到新檔案時即按照預定分類計畫分別排列，雖然在此一類中仍須按照收到日期次序整

理，但全部檔案則不照日期次序排列。這就是會計上之分類總帳記載方式，政府會計所謂分類帳簿。所不同者，會計記載係採用法並用，而檔案保管只能採用一法，即採順序歸檔法者不能同時採分類歸檔法，採分類歸檔法者不能同時採順序歸檔法。兩法各有優劣，不可一概而論，然在商界言之，一般地可採順序法，而輔以分類法。例如會計憑證，則每天可歸併釘成一本，而在此一本之中，仍可按照單據種類及號數加以整理。進貨部所有之往來案件與合同，可照分類法整理，不必與會計憑證同一辦法。營業部之往來案件與合同亦如此。其理由：一則會計部已有分類帳之存在，查帳者必先閱總帳，而後在總帳內得到參考資料之來源，不難按日索取會計憑證。二則會計憑證種類很多，有的使用頻繁，例如記帳發票副張，有的使用稀少，例如轉帳單，若分類整理，則稀少之憑證好久不能得一結束，容多散失。順序歸檔之最大優點即在隨收隨釘，不易遺漏散失或調卷以後再尋還時之誤置等弊。在會計部且不必使用索引方法，因為總帳即自成一種索引。其他部分使用索引與否，可斟酌情形定之。

四、編號問題 政府文件多採編號辦法(Coding system)，即會計科目亦如此。政府檔案之採集中保管，有牠的特別理由，一則檔案性質極其複雜，不集中難免不有遺漏或重複之弊，商業機關範圍到底較小，分部辦事容易明瞭，無須乎集中保管，則檔案分量以分散而減少。分量減少則編號不必要。二則商界往來多憑帳項記載，非至萬不得已時不閱原始憑證，而帳目則有會計部之總帳可憑，不獨會計人員無須乎參考單據，即進貨營業部人員亦可到會計部查閱總帳，即可知道往來情節，更無須乎編號。

五、檔案登記簿 在政府機關非常重要，而在商業機關則不一定如此。有許多部分，檔案不多，檔案登記乃為不可少之事。至於會計部則情形兩樣。每天所收之會計憑證，大概是分類編號之件，而且是繼續編號，故如必用檔案登記簿，則可將一種單據登記一筆。

(註一) 一、旅店飲食店及娛樂場之住宿費、飲食費、座費、消費物之代價及其零款。二、運送費及運送人所墊之款。三、以租賃物產為營業者之租價。四、醫生、藥師、看護生之診費、藥費、報酬及其墊款。五、律師、會計師、公證人之報酬及其墊款。六、律師、會計師、

公證人所收當事人物件之交還。七，技師、承攬人之報酬及其條款。八，商人、製造人，手工業人所供給之商品及產物之代價。

· (註二) C. L. Holling, *Commercial Management*, 1980, p. 266.

第四章 物品

第一節 管理的重要

公司雖然是私人企業，但在職員工人看來，却是公家事業，故為公司作業而使用的物品是公用物品，與政府機關所供應之物品並無何等不同。公用物品有廣狹兩義之分。廣義的物品包括：（一）生產成本之原料、燃料、機器工具、水電、修理用品及機器油等。（二）推銷成本之包裝用品、廣告用品及各項營業開支等，（三）管理成本之通信用品、交際用品、記帳用品及各項總括開支等。狹義的物品則只包括各級成本中之一部分，通例是指器具、文具、印刷品、及各種消耗品而言。以用費多少而言，當然以生產成本為第一，推銷及管理成本之各項開支遠不能及。但本章所討論的為狹義的物品管理。這不是說，廣義的物品用不着管理。此處所以不加討論者：（一）工廠用品的管理，與成本會計有關，尋常在成本會計中或工廠管理中應詳加敘述。（二）工廠管理很容易做到嚴密。（三）大家以為工廠用品價值很大，很容易引起人注意。（四）工廠用品除為製造而用之目的外，多不適於為個人之私用。茲為便利起見，故只就狹義的物品而言，然而管理原則及方法仍可推廣到工廠用品上去。

物品所以必須妥為管理，理由有二：（一）養成善良風習。大家對於公家物品，素來不存愛惜之心，我國人心理為尤甚。一般人的惡習慣不獨自己不愛惜公物，而且厭惡別人之愛惜公物。這種病態心理實際上是一樣的，因為自己不做好事，看見人家做，便起了慚愧之心，甚至變為惱羞成怒。欲矯正此種風氣，最初必須制定法規，嚴格施行，到後來，便不知不覺地成了一種善良習慣。（二）減少濫費，增進效能。公物的單位價格雖然多半很小，然合全體通年計之，則為數亦很可觀。我們知道科學管理之對於勞力如何節省，他們是從小處着手

的。一動手之微，一舉足之輕，均在所必計，結果，往往造成巨大之成績。公物的節省如果做到相當的程度，即自物質上言，亦所得不少了。韋布 (Sidney Webb) 是有名的社會學者，不主張苛待員工，而主張節省公物。他在其所著一本小冊子，今日的工廠廠長 (The Works Manager To-day) 曾有過痛快的議論。『主管人員之減少生產費，應該是一種真正的減少，而不要專門在壓低工資上着想，這就是說，要使每個生產單位所需要的人的用力與犧牲得以減少。不幸，事實告訴我們，無論是資本家，或是公用事業家，或是國營工業家，或是合作社，他們那班雇主，常常把那兩種完全不同的事情混為一談。從第一眼看去，公司損益帳所受影响本無不同，無論開支減少是由於人力與犧牲之節省——比方用停止濫費方法，用除去無意識的動作的的方法，用節省原料與存貨的方法，——或是由於工作不變時工資之削減。但是事實並不是一樣。譬如在機械工廠，減少成本可由於使用更可自動的或準自動的機械，或用更合宜的設備，或節省燃料，尤其是動力的節省，或加多輕便器械或裝修，或改良工具式樣，或改用機械運送原料半製品及製成品，或改善光線與通風，或減少工人之痛苦，或設法使任何工作人員不在憑空等着別人交來的東西。以上種種，均可直接或間接節省人力與犧牲。反之，減少工資，在實際上說來，比起減少經理報酬，或將股息折半，更不是減少生產成本的方法。』(註一)

第二節 管理的方法

公物管理有兩方面應該考慮：(一)在購進或製辦時如何節省用費。(二)在供用時如何免除濫費或走漏。

購辦時應注意之事項 第一，物品要標準化。標準化，或種類可以減少，每種儲存數量可以增多。標準化可從質料、大小、輕重、顏色等着手。譬如印刷品，用途遠久的如帳簿之類，紙的質料必須上等者，用途暫時的可如發票存根之類，質料可選下等者。必須郵寄之印刷品，質料可選其輕者。今人購辦物品，每每不顧原料之情形，擅自預先規定一種格式。例如印刷品之大小，本來不必有一定，如果不顧紙張之原有大小，而擅自規定印刷品之大小，則不免有切餘之零紙，至多只能做拍紙簿之用。主管人員對於實際情形既不明瞭，承辦人員又

不肯負責糾正，所以濫費之事極多。標準化是合理的標準化，而不是無意識的標準化。合理的標準化之結果：(一)可以節省原料，(二)可以大量製辦，使單價減輕，(三)儲藏的地位可以縮小，(四)資本的擱置可以減低，(五)管理的人工可以簡單，(六)考核的工夫可以便利。好處很多，不必多說。

第二，購辦最好不變更來源。物品的標準既已選定，則原料不可變更，因為一有變更，則新舊原料或有參差，則遷就舊的式樣必犧牲一部分新的原料，遷就新的原料必更改舊的式樣，兩俱不利。因此，在選定標準時，必須同時選定原料的標準，而此原料必預料其可以經久不變而且供給不斷者。不獨此也，進貨客戶最好亦不變更，因為向一家繼續購進，不僅可得優待價格，而且不易發生經手人索取報酬之流弊。

第三，購辦機關應該統一而且要是商業組織。一個國家統一印刷品的購辦者為英國。他們有一個皇家出版局(His Majesty's Stationery Office)，專管政府各機關之印刷品出版事務。出版局的組織，完全商業化，對外兼作營業。一個國家尚且能收統一之效，公司當然不成問題。公私機關以為購辦物品應該是所謂庶務員的責任，他們自己也自認為是一種權利，不肯輕易讓人。儘管庶務員地位不高，而把持者多有人在，則以為幾年之後，家道就可小康。於是有所提議組織購料委員會者，以為此權不歸一人壟斷，則流弊或可免除。此種合議制有時也可以稍祛弊端，然不能希望澈底改革。委員會必須有主任委員。如果主任委員有才無德，當然還是一庶務。如果有德無才，則必另有一人代行其職務，而此一人必仍為所謂庶務員無疑。(註二)

供應時應注意之事項 關於物品之供應方法，著者於民國二十二年至二十六年奉命組織軍事委員會第三廳(後改稱審計廳)時，曾親自訂立一種制度，行之數年，頗著成效。茲將要點摘錄於下以資參考：

第一，物品之分類與編號 物品分為器具、文具與印刷品三類。每類按其所包含之物品再分為若干小類，編定號數，例如文——至文五〇為中國筆墨，文五一至文一〇〇為外國筆墨等，每一小類之末必多留若干空號以備將來填補新增物品之用。如此分類編號之物品印成公用物品目錄一份，分發各職員，留備參考。

第二，物品之領用手續 各職員領用物品，如器具類，則採固定位置辦法，每一房間黏貼器具表一份，同

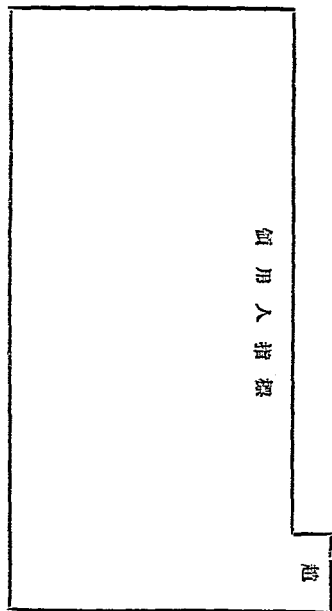
時用器具登記簿詳為登記。如有變動，則器具表與器具簿均須照改。此是一般公務機關所採的辦法。至於文具與印刷品，則多屬消耗性質，辦法略有不同。領物人領物時，須照所編號數，每一號公物開具正副領物片各一張，（兩張印刷顏色不同以便易於識別）如下：

公物領用片		年	月	日
用品號數	文 1			
用品名稱	小楷字卷			
領用數量	2 (計貳枚)			
核	准			領用人

公物領用片副張		年	月	日
用品號數	文 1			
用品名稱	小楷字卷			
領用數量	2 (計貳枚)			
				領用人

領物片之大小，仿照圖書館所用之卡片，爲三英寸寬五英寸長。此處所應注意的爲兩種以上之物品不能開在一片之上，而且每一號領物須開具正副兩張。一般人或以爲過於麻煩。殊不知物品數百種經過分類編號工作而且印有目錄，每人手中保有一本，一翻目錄，即可知道何物已有，號碼爲何，不必先詢保管員，亦不至隨便開列，亦不至發生領條與領物不同之更改手續，確實可靠，迅速無比。

第三，物品之記帳手續 保管員將各種物品按照所編號數陳列於一室內，以待領用。領用片正張經各處處長核准後，即可連同副張持向保管員領取。此項領用片自廳長以下，一律照開，不過廳長與處長之領用片不經過核准手續而已。此種辦法，不獨表示法律上之平等精神，而且領用之物品不至有絲毫遺漏之事。保管員收到領物片後，一面交出公物，一面將正副兩張分置特製之抽屜中，作成兩套索引。其正張爲領用入索引，按照領用人姓名筆畫或其他辦法，製爲領用人指標以區分之。副張爲領物索引，按照所編類號，製爲領物指標以區分之。此種領用片及指標因只有保管人員使用，非如圖書卡片須常供讀書者之翻閱，無須乎用卡片紙製成，即普通白報紙亦無不可。茲將兩種指標格式列下：



領用人指標

抽

領物指標												次1
一	月	份	二	月	份	三	月	份	四	月	份	
五	月	份	六	月	份	七	月	份	八	月	份	
九	月	份	十	月	份	十一	月	份	十二	月	份	

領用人指標無須乎記載，只有一種間隔或區分作用而已。領物指標則保管員應於每月底或翌月初將每一種領物各片，例如文1，取出，加以綜計，再行填入該月份欄內。

第四，物品之報銷手續 保管員根據領用片正張編製甲種公物月報表，根據領物指標編製乙種公物月報表。每月初，將兩月報表送呈主管長官一閱，仍舊送還保管員，繼續填寫次月份。

民國 年份 甲種公物月報表 領用人 趙甲

物	號	物	品	名	稱	單	位	合	計	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	備	考	

民國 年份 乙種公物月報表

物 品 名 稱	單 位	上 存 數	支 數	現 存	月 份												備 註	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
文 1 小 楷 半 毫 紙	張	10	收 200	支 100			100											
			支 250	30		5	20	10	10	25	30		0	10	30	30		
文 2 小 楷 半 毫 紙	張		收															
			支															

甲種月報表每一領用人一年一張，所有領用物品均列入，一目即可瞭然。每人領用物品之多少，當然不能一樣，應以其所有工作性質為準。如繕寫者所用筆墨應比他人為多。複寫紙只有打字人要用。乙種月報表一年只有一份，按號數次序排列。上存欄為年初盤存。收支欄上格收、為一月至十二月所收之總數，下格支、為一月至十二月所支之總數。每月收數根據會計部付款單填入，故實際上各月份收入欄還可放大以便註明付款單號數或日期。每月支數根據領物指標填入。如果計算正確的話，年底盤存應該與帳面盤存完全相符。若有不符，則不出下列各理由：(一)計算錯誤，(二)自然損壞，(三)鼠咬蟲傷，(四)有人偷竊。實際上盤存可隨時行之，不必等到年底。無論年底也好，隨時也好，一旦發現差數，經確實證明以後，即可在備註欄內加以註明，作為一種支出，使帳面盤存與實際盤存相符。

照此辦法，審計廳一百餘職員所用之文具、印刷品不下千餘種，平時只有一位職員保管之，此外有一位勤務相助而已。因為條理井然，工作並不繁重，每月初間，即將上月份之兩種月報表編製完竣。至民國二十六年八月，審計廳因戰事爆發而結束，器具文具印刷品等幾千種存品，不過一星期，即能造報移交辦公廳。這種情

形，恐怕在政府機關，是有史以來所未曾聽到的奇聞。其實，這並不算希奇，有心人自能瞭解。物品管理與檔案保管等之內部行政，要想辦得有頭緒，必須先注意幾點：（一）待遇要公平，上下人等要一律守法。（二）辦事人要耐煩，切不可存苟且偷安心理。（三）初行新法時，主管人員要思慮周密，不要開始就實際上行不通。（四）要使工作法人化，不可成爲少數人的鐵飯碗。舊式書吏把持一位置，故意將事情弄得雜亂，使別人無從接辦，那是最要不得的。我們主張採用新的制度，是要使無論何人，在極短時間內都能接辦。（註三）

（註一）Sidney Webb, *The Works Manager Today*, 1917, pp. 15-17.

（註二）在抗戰以前，武漢大學在武昌珞珈山校區內附設一消費合作社。因爲事務主任熊國業先生的寬弘大量與精明強幹，所有學校大眾用品，例如煤、紙、米等，均委託合作社代購，再轉售與武漢大眾。如果說價格稍貴，則獲利者是合作社而非個人，此種賢明態度，令我想起十九世紀中葉英國陸軍部自動的交出軍費預算與審計之權爲難能可貴之事。

（註三）C. I. Bolling, *Commercial Management*, 3rd ed. 1980, p. 415 有幾句很得要領的話。他說：「一個人如果把自己放在一個地位，使別人不能做他的工作，他就放棄了一切升遷的機會。如果他使得別人不能接替他，那他就非永久停留在那裏不可，而別人則反會爬到他的上頭去了。」這種人或以爲未得到較高的地位時，至少用嚴守秘密的方法可以保留現在的位置，但是這種心理是最卑劣的心理，誠如 Bolling 所說，是最無志氣的人纔有的。我們要打破這種卑劣的心理，纔能提高青年向上之心。一切制度應該針對着這種心理而設立。

第五章 人事問題

第一節 幾個基本問題

本書以前對於人事問題 (Personnel problems)，間嘗說過，而未曾有成系統的敘述，現在就我所知道的簡單地加以說明。

人是一切事業的基礎。人事問題在工商管理中雖然只占一部分的地位，但實際上，其重要性非任何其他問題所能比。一個公司之所以能夠發揚光大，無非是幾個重要位置得人主持的緣故。一個公司由繁榮而蕭條，而困難，而破產，經濟學者說是商業循環的影響，公司當局聽了，或許非常高興，以為公司盛衰，天也，非人之所能為也。但是商業循環不能將所有的公司一律打倒，而必有許多不亡者。於是乎命運之說由此而生。或者以為生存是偶然，是又反乎競爭之公理。達爾文所謂適者生存，是以競爭為前提，不是說能安睡就會得到好床，能豪飲就會得到美酒。一般糊塗蟲，和他們談天演公理，當然是對牛彈琴，惟有比較明理之人，應該知道如何纔是人存政舉，如何纔是徒善不足以為政，徒法不能以自行。他們在十二分的艱難困苦之中，每每念及人才之缺乏，然而不知道如何使之不缺乏，則或者未得其道耳。一般地說來，他如果得不到人才相助以為理，他應該反躬自問，自己是不是人才。古語說得好，方以類聚，物以羣分，自己不是人才，如何能希望得人？誠然，某一時代，好像是人才輩出，某一時代，好像是人才缺乏，然無論如何，不會無人可用。公司當局不能自省，徒然嘆息，又有甚麼益處？如果他自問才德不夠標準，以致不能招攬人才，應該及早退位。天下惟有德者居之。尸位素餐，君子所恥。這些話當然不能與惟利是圖的商人道，然而現代的大公司當局不是純粹卑鄙齷齪的人所能擔任，我們應該和他們談談公司的人事。

一、公司人事是從上而下的 我們常常考慮，國家興亡，匹夫有責。因為人民程度高，所以官吏賢明。同時我們又常常考慮，君子之德風，小人之德草，草上之風必偃。因為俊傑在位，所以國內多才。這兩點似乎彼此互為因果，於是乎政府與人民互相推護。談到公司問題，我們發見同樣困難，然而事情不是如此簡單。合作社的組織，是最理想的民主政治，那種由下而上的推行，還可以勉強說得過去。至於公司，則除非董事經理可由職員推升，否則由下而上只能說下是股東，上是董事，而據我們的經驗，董事在名義上雖是由股東會產生，實則氓之蚩蚩，只知道領取股息而已。因此，我們在前面說過，公司若是無人，當局應該自省。

二、如何培養幹部人才 凡百團體事件，都需要分子的程度平均發展，而不希望僅有極少數的特出人物。比方運動會中的球隊，必須各選手都能配合整齊，否則雖有聖手，亦不能制勝。又比方考試競爭，若有九門不及格，則雖一門一百分，平均成績亦不會入選。國家也是如此。一般人民文化程度太低，則雖有少數優秀人物，也不會提高國家的地拉。本書第一編第四章第二節討論標準化時，也曾經引用泰樂爾的意見，與其一部分採用頭等標準而另一部分採用二等或三等標準，不如一律採用二等標準。這些都是說平準要高。少數特出人才固然可以增高平準，但不是專門靠此少數可以達到目的。公司從經理以下，直到粗工為止，或不免有幾千萬人。今假定某公司職員五十五人，地位分十等，第一等一人，第二等二人，……第十等十人，平均為第五。五等。如果此五十五人之程度完全相等，而增高到第五等，則比以前五十五人之程度分為十等者在平均上要高半等，不是更好嗎？這種情形，在事實上雖然是莫須有，即令是真有，是不是好呢？經理與繕寫為同等人才，在理論上平均是第五。五等，結果或許是第七等甚至第八等。因此公司全部人才是應有等級的。我們所希望的，不是各級程度相等，而是每級程度增高。欲達到此目的，必須每級都有幹部人才，一方面可以負責處理日常工作，另一方面可以領導本級人員與下一級幹部，使之同時向上。用此方式，從經理起，一級一級的領導下去，於是乎事無不舉，功無不成，全公司人員不啻如身之使臂，臂之使指，莫不自動地工作。這種理想的組織，雖然不易做到，然而指南針是可以告訴我們以正確方向的。

三、如何齊心協力向前推進 有許多事業並不嫌人才過少而反嫌人才過多。漢明開國之初，不知殺戮了多少人才。越王勾踐平吳之後，連一個文種也不能容。古代奸雄得了志，都是嫌人才太多，因為恐怕不利於他的事業。還有人才衆多，而互相排擠，如宋王安石之與元祐君子，結果使國力削弱，卒至於滅亡。或者以下僭上，陰謀篡奪。六朝五季之事，歷史累見。凡此種種，都似乎是人才過多，反而掀起內亂。公司是否如此，當然是一個問題。現代公司好像是春秋戰國時代之列國而不是秦漢以後之中國。內亂亂不易掀起，只是促使人才向別的公司移動，或是採取半怠工的形式，彼此不能合作，其影響於公司之發展則是一樣。當今學校教育期間雖然至少有十六年之久，而因種種原因，致大學畢業生就職以後不能立時發揮其所學，甚至有成羣結黨，排斥異己，或兄弟鬩牆，自相殘殺。公司當局非極端賢明，不能制止事件於未發生之先；非相當能幹，不易解決問題於既發生之後。有許多場合，似乎是無理可解。青年與老年相反，因為一則頑固，一則躁進，冰炭不相容，猶有可說。同是青年，也不能合作，雖不可說，而事則常有。公司為前途發展計，如何安慰老人，倒不是一件很難的事，但如何調和青年，使之齊心協力，向一個方向前進，則頗費心思。究應如何事先預防，或事後補救，當然要看實際情形而定。若在經理用人上說，除非是寬弘大度，賞罰公平，再加以營業旺盛，時局平穩，方能希望人事問題之圓滿解決。此種抽象的說明，似乎離題太遠，一般公司當局自以為不是堯舜，或又生非其時，徒唱高調，無裨事實。精神上的修養雖然也很重要，然幫助精神修養的不足，不是絕無辦法。以下各節，擬就制度上所應行注意各點，擇要加以闡述。

第二節 建立機構

在敘述各種制度以前，我們應將處理人事的機構敘述一下。人事不獨是極複雜的事件，而且是公司行政大權所寄，應該由經理負責處理，不過事件既繁，又易傷感情，經理為全公司威望所繫，萬一處理不慎，或實在無法轉圜，則亦非公司之福。因此，有設立人事部(Personnel department)者，以資望較深心平氣和而且能識

大體的高級職員爲主任，負責處理例行公事。若事件重大，則先報告經理，聽其主持。此種機構，照例是做好不討好，從寬則有時公司不能負擔，且可以破壞紀律，懲善獎惡。從嚴則大家怨望，甚至心懷仇恨。稍有偏袒，必至受人攻擊。即令至公無私，亦且不見得人諒解。人事部之組織因此極端艱難，常得不到相當人選。於是乎有改用人事委員會 (Personnel Commission) 者，採用數人合議制，使勞怨不集於一人之身。委員不止一人，主任委員無單獨決定之權，會議情形及其決議絕對不公開發表，各委員均應嚴守秘密，有許多公司，除主任委員及秘書姓名不得佈告週知外，委員名單亦不予公布者。此種辦法，使主任委員減少許多困難，而爲公司當局與雇員間之緩衝。委員會好像是一個法人團體，主任委員不過是一個代表，受公司之託，處理人事。他無權應允雇員之要求。他要依據委員會之議決案切實執行。他不能違反委員會之議決案。然而他又不是一个傳達人，僅僅傳達內外消息，自己毫無把握，專門聽人擺布。他遇着可以解決之事件，儘可在法律所許的範圍以內，當機立斷。如能化大事爲小事，化小事爲無事，而不傷害公司的生存與雇員的情感，自然是最好沒有的事。萬一不能，則應將詳細經過情形報告於委員會，使各委員明白真相，以便採取適當的應付方針。他對外雖然是絕對的中立，而在會中不應該是一個木偶，而是一個掌舵者。他應該把守着正確的方向，使船不至於擱淺或觸礁。他雖然可得到秘書的協助，然不能自己毫無主見。他應該採納委員的意見，不可固執自己的意見。在委員意見紛歧的時候，他應該給以合理的暗示，使大家能擇善而從。萬一沒有折中的善策，他應該主張用投票的方法，以多數爲依歸。在此種情形之下，主任委員亦可由經理兼任。經理主持大計，例行公事委之秘書，亦甚便利。

委員人選應否有雇員代表，是一問題。關於勞資爭議的處理，一九二二年蘇俄勞動法典有各種規定，本書第二編第一章第三節已簡單地介紹了。英國在一九一七年有威特里委員會報告 (Whitley's Committee Report)，各政府工廠均設立工業委員會 (Industrial Council)，又稱威特里委員會 (Whitley Council)，主持解決勞資爭議事件。委員人選爲工會代表與相關之政府機關人員。主任委員則爲勞工部職員。此爲英國戰

時組織，即在平時，亦有類似此種機構之存在。一九〇九年及一九一八年英國曾經兩次公布工作委員會條例（Trade Boards Act）以解決鐵路工人工資爭議事件。主任委員一人及委員四人由使用鐵路人（Railway Users）充任，委員六人為鐵路公司代表，委員六人為鐵路工會代表。（註一）可見社會主義國家與資本主義國家均有同樣委員會之組織，而其委員人選則勞工代表至少有一半。不過我們要知道，此類委員會設立之目的，在於解決糾紛，或注意工資問題，并非將一切人事行政都歸其管理。因此，人事委員會的主要職務在於人員進退。若無其他委員會的組織，則其所管範圍更大。關於人員進退一部份工作，雖然也不能由委員會完全自由執行，然在一般情況之下，雇員不能派代表參加，則似乎是毫無疑問的事。

第三節 任用制度

公司雇員（Employee）可分為職員（Officers）與工友（Workmen）兩階級。工友之進用，有三種方式：（一）舊式進用多由工頭引薦，其來源多半是他的親戚故舊或同鄉。（二）有工會（Trade Union）組織的國家，工友的進用常受工會的限制。（註二）（三）有職業介紹所（Labour exchange）的國家，政府也可以介紹工友。此外很少聽見有招考工友的。綜觀以上三法，第一法是公司將工友進用權給予工頭，不甚過問，第二法第三法在公司是被動的，都不足以表示公司進用工友有甚麼制度之存在。其所以忽視此項工作之理由，大概是由於（一）工友位置較低，比較不甚重要。（二）工友人數衆多，不能詳細考核。（三）公司人事機關主持人都是高級職員，與工友無甚關係，不能知其底蘊。（四）工友若犯過失，較易開除，故進用偶有不慎，亦不難在事後糾正。現在我們討論任用制度，還是依據現狀，注意在職員一方面。

在討論進用職員以前，有一問題應該考慮。職員與工人人數之比例究應規定與否？如應規定，其比例若何？此在一般公司大概都未曾想到。泰樂爾在工場管理中有一段話說到此事。『製造家中間差不多有一個普通的相信，說是為經濟起見，勞心者，即所謂不生產者之數，對於勞力者，即生產者之數，應占極小比例。但是

考察實際成功的機關，則適得其反。數年以前，著者（泰樂爾自稱）曾經仔細研究世界上三家最大而且最成功的公司。此三公司一般地是營同樣的業務，一在法國，一在德國，一在美國。三家各在一國，而多少帶點競爭性質，管理方面自然不發生關係。據調查所得，三家經理都不欲探得不生產者對生產者之確實比例，故各家組織都是完全獨立的演進。此處所謂「不生產者」，是指一切職員、書記、工頭、副工頭、監工、傳達、作圖、跑街等，而生產者只指實際用手工作的人。在法德兩廠，都是一個不生產者對六個至七個生產者之比，而在美國，則為一對七。再看另外一工廠，營業相同，管理極壞，兩者之比乃為一與十一。……工廠出品整齊劃一，生產者所占比例應該很高。公司當局看見不生產者人數之增加，亦無須驚恐，只要那班人終日忙於工作，自然，只要他們都在有效能地工作。」（註三）所謂不生產者與生產者之比例，自然要看工廠的性質而定。吳景超先生根據一九四一年國際勞工局出版的勞工年鑑算出美、比、法、義四國工廠交通運輸各業所用職員對於其所用工人之百分比，可知鑛業最小，交通運輸業最大，其表如下：（註四）

國	別美		國比		國義		大利
	利	時法	利	時法	利	時法	
鑛業	三	四	四	四	三	三	三
工業	一二	七	七	七	七	七	七
交通及運輸業	三七	三七	三七	三七	三七	三七	三七

勞心者與勞力者之比例，各業不同，已很明顯，兩者均不可少。里斯特批評經典學派（他稱為通俗學派 Popular School）經濟學者以勞力為生產力之惟一來源，而忽視勞心者對於社會國家無形的貢獻之大，非常透澈。（註五）但是我們不能藉口於泰樂爾與里斯特等之名言，而忽視本問題的重要。尤其是政府工廠，應有詳細的統計。不然，官浮於民，工廠如何負擔得起呢！

任用職員的方法，不外考試與保薦兩種。此兩種方法，孰為最好，很難斷定。考試比較公平，且能觀察其

人之學力，而在將來發現不能勝任之時易於辭退，是最大的幾個優點。不過有幾種場合不能用考試方法。(一)高級人員常須由公司當局禮聘，纔能得到，考試不僅是侮辱，而且專門技術人才在某種學問上或許要超過公司當局，則根本不能考試。(二)出納人員經營銀錢，責任特別重大，非深知其爲人，不能隨便任用。考試只能測驗學力，不能測驗品行。(三)秘密機關人員不能公開照考，而且其工作特殊，非十分可靠之人不能委任。投考之人來歷不一定分明。萬一有好細或匪人陰謀破壞，故意投考加入，則將來興風作浪，公司將不勝其苦。

保薦有很多好處，是考試制度所不及的。如果保人很忠實而又與被保人有密切關係，則比任何考試都靠得住。被保人的個性、能力與身世狀況，都爲保人所熟知。萬一進用以後，有何問題發生，則可以找到保人。尤其是出納人員，若是拐款潛逃，可以向保人追賠。不過保薦辦法，被保之人多係保人之親戚故舊。縱令爲人可靠，而學識才具或不免卑劣。用保薦方式以求人才，有時也得到最理想的結果，但成績不良者則所在多有。保人推舉親戚故舊，原不足怪，因爲不如此則無從推舉。用此方法，可造成一種局面，使當局者得到營私植黨之機會。他既可以請人介紹而不經考試，他自己當然也可以自由用人。他用自己的親戚子弟，以爲可以得到正確的消息，而其親戚子弟每每假借權勢，招搖撞騙，使同事者側目而視，側足而立，內部紛亂之端由此而起。此所謂親戚主義 (nepotism)，不知害了多少公共事業，而今人終樂用之，真可嘆息。

據我們的意見，如果能用考試辦法，則儘量採用考試制度，而設法彌補其缺點。考試注重學識，不能探知其品行，則可在考試之外，再加以測驗之法。測驗可分爲兩大部分：(一)填寫履歷，(二)口頭詢問。履歷表應詳列項目，印成一定格式，坊間常印之簡單履歷表無甚用處，現在政府機關有採用比較詳細格式者。表內所填，大約分爲五類：(一)家世狀況，(二)本人學歷，(三)本人經歷，(四)本人志趣，(五)本人希望。每類不妨詳細分列，越詳越好。譬如經歷一類，須將某年至某年在何處擔任何種工作，再附以證明文件。如無文件，應申述其理由。此種辦法，在抗戰時期或不能做到澈底的好，因爲邊徙流離，諸多喪失。即在平時亦不易辦。公司機關用人多不履行完善手續。比方說，政府任命官吏，向有任命狀，而解職則無罷免狀，故某人在職若干年

月不得而知。至於私人機關並任命狀也沒有。有一部分人感覺證明文件之重要，乃在離職後自動請求機關長官或雇主特別發給證明書，然發給以後，既無存案，又無紀錄，根本不把牠當作一回事。履歷表如要填得很詳而又要證明文件，則公私機關應該提倡發給在職證明書，如學校畢業證書一樣的慎重。

從履歷表上，可以約略看出其人之品行。譬如經歷，若是某人所任職之機關過多，而每一機關之在職期間甚暫，則可以知道其人必是見異思遷之輩。此種辦法對於新畢業之學生當然不能適用，故任用學生好像是玉人得到未琢之玉，其成功與否還在玉人自己之手。一個人的品行若不能從履歷表窺測其大概，還可從談話中得到一二。談話之中，可以察言觀色，不獨普通詢問而已。孟子自稱知言，並且說，『聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉？』用此方法，只有大奸巨慝可以逃避，普通人十中八九可以表現出來。

公司用人，必有所取。有些人聰明而欠誠實，有些人遲鈍而欠活潑，孰為最適宜者，極難斷定。如果考試結果，成績相等，甲乙二人，一聰明一遲鈍，而公司只能錄用一人，則應取那個，殊成問題。這是要看用人者主見如何。泰樂爾說：『不幸得很，無法從許多申請者中預先選得一將來可望成功之人物。有好多人符合所需要之條件，而且說話很得體，外貌很堂皇，到後來完全失敗。反之，表面上並不覺得怎樣的人，倒可以升到高位。事實是如此：禮貌周到，有教育，甚或至於受過特別訓練，種種表面上容易看得出的行為，在充當行政人員的資格說起來，遠不如為人之有堅毅、果決、蠻幹等之精神，不計成敗利鈍，屢次被人打倒，仍然站起來對人微笑。充當行政人員兩個成功的條件，是堅忍不拔的精神與有建設性的想像力。此項條件可使其人用他腦筋內所有的事實與敵對的阻礙力相周旋，而建立有益的事件。不幸此項資格，再加以忠實與常識，只能在實際從事於行政工作時才可證明。我們都知道的，在學校內名列前茅的，到公司後即令努力工作，不能表示他有上述兩種資格。總而言之，接受教育似乎是在吸收與消化上做工夫，而實際行政生活是要用他的腦筋，就是要拿出東西來。』（註六）泰樂爾所說，可謂割切詳明，對於做人與用人兩方面，都實際上顧到了。

一般機關用人，可說是毫無計畫。不獨對於人員本身沒有鑒別之能力，即對於自己機關的職務是一種什麼

性質，要甚麼樣的人纔能最適宜，都不曾有預定的計畫。及至臨到進用的時候，隨便亂找，故常有人浮於事及事浮於人之兩種矛盾現象。美國有工作分析 (Job analysis) 的辦法，比較地近於科學化。凡用人，不先問其人之如何，而先問其職務之須要如何的人。(一)要怎樣的身體 (Physical qualifications)，(二)要怎樣的頭腦 (Mental qualifications)，(三)工作的性質 (Nature of work)，(四)工作的情形 (Condition of work)，(五)須要學習的時日 (Length of time to learn)，(六)進步的速度 (Rapidity of advancement)，(七)雇傭的條件 (Terms of employment)。此等分析是預先研究規定了的。其最適用之場合是有標準化之事業。

第四節 保證制度

關於推薦方法，前面所述尚未詳盡。推薦之責任可分為三等：(一)純粹介紹性質，保薦人不負法律上之責任。此種推薦雖然也有用處，但不甚重要。(二)真正擔保責任，遇有事故，保薦人負賠償損害之責。此種保薦，在用人公司自極願意接受，但保薦人太難為，除非自己子姪，常不願出此，而許多機關又限制保人不能為被保人之家屬或為任職同人，則保人若有子姪求職，須由其父兄轉請其友人代為保證，而自己則向其友人保證。此種輾轉保證，人多不樂為，故極難得到。(三)介紹人與保人分為二項，在保人不能負責之時，再向介紹人負責。譬如被保人拐款十萬元潛逃，保人亦在逃，或保人破產仍不足賠償，則介紹人不能卸責。或有規定與保人同負追賠之責者。此種辦法，國家銀行有採用之者。介紹人在保人非常可靠的時期，本不必多所掛慮，然而萬一發生意外，仍不能脫身事外。因此種種原因，用人機關常感無人可用，而求職青年又每每找不到保人。於是乎有種種變通辦法：(一)聯保，用數人保一人，則每一保人責任減輕，惟用人機關則不歡迎此法，因為保人太多，不僅發生問題時過於繁瑣，即逐年對保手續亦增多。於是乎又有一種變相的聯保，即由一名人保證多人，惟有一個諒解，即如其中有一人出事，其他各人必須分擔責任，向保人繳款，否則保人可同時退保未曾出事者。各被保人如願到保人之難得，自不得不照辦。(二)限額保，保額有一定，則保人可不至於顧慮全部破

產。此辦法，在用人機關亦不甚歡迎，然苟非極重要之缺，則亦忍受，因為限額保究竟勝於無保。(三)限期保，以一年或二年為限，過期保單自動作廢。此法在被保人與用人機關均視為過渡辦法，頗有效力，因為渡過此短期，或另有別的好辦法，而在保人方面，則不至如宣告無期徒刑，終身受苦。(四)信用保險，由保險公司繳收保費，出具保證書。此法在抗戰以前，曾經有人在上海試辦過，後以成績不良停止。此種自由投保之法，不易成功，因為被保人如有信用，則不投保，無信用而投保，則保險公司將不勝其賠。(五)現金保證。此是任用出納人員最普通的辦法，公司機關多採用之。(註七)其缺點，是保證金不能過多，過多則無人能繳，但過少又等於無用。(註八)關於此事，用人機關與求職人員兩感困難。大約是民國二十四五年之交，上海交通銀行人事科長王維綱曾有一個建議，題為「廢除銀行現行保證制度建議「特種現金保證辦法」意見書」，以密件印刷品分送各方面，徵求意見。詳細內容已不復記憶，但大旨是依據相互強制保險的精神。(甲)行員每月薪俸扣百分之幾，繳納保險基金，同時銀行亦照數提繳以為之助。此項扣繳辦法，上自行長，下至練習生，一律強制執行。(乙)行員入行時，須照月薪若干倍繳納現金，作為另外一種保險基金。(丙)各行員所繳保險基金分別立戶記帳，並計利息，將來如不發生事故，行員離職時，可按照一定手續發還。(丁)某行員出事，先提其名下之保證金，再加以應得之各項利益，不足，則提其有密切關係之同事名下之保證金，再不足，則提一般保險基金。此是責成同事互相監督勸告，不聽則報告行長，否則須負連帶責任，此意見書雖以密件流通，實則當時成為公開的祕密。民國二十五年三月十七日上海銀行週報總九四一號有徐啓文「如何改善職員保證制度」，該週報尙登有類似的文字數篇，均可供參考。這種建議哄動一時，有少數銀行且擬見諸實行。不幸，戰事發生無形停頓，殊為可惜。(六)人質辦法。從前山西匯票莊用人，是接取其全家人口到莊內居住，並且供給膳食，無形中等於以家屬人口為擔保。此種辦法只能限於人數不多之公司，因為供給家屬之膳宿，在現今大規模之組織殊無可能。且人心日壞，作奸犯科之人儘可不顧其家屬，法律亦無奈其家屬何。

第五節 遷調制度

關於人事問題，除任用制度外，要算是遷調制度最爲重要。這不是說，只有這兩種制度最爲重要；我們都知道，工資制度與獎金制度以及其他關於人事問題之各部分無一不與公司或雇員有密切之關係，但遷調制度與任用制度一樣，在公司行政中均未曾占得相當之地位。其實，遷調的重要，從下列各點可以看出：（一）升遷爲青年雇員惟一之希望，可以鼓勵其興趣，使爲公司盡力。（二）升遷與加薪有關，影響於雇員之生活。（三）調動可給雇員以學習新職務之機會而實行訓練人才。（四）調動可以清除積弊，因爲舊人一去，即可整理內部，不至於遭受反對。（五）調動可以解決人事上之糾紛，使不和睦的雇員互相避免衝突。（六）調動爲執行紀律的手段，使行政趨於圓滑，尤其是左遷，如果辦得到，則公司當局之威權可以暢行無阻。當然，無論左遷右遷，東調西調，當局者非出以至公無私之態度，則人心將不服，而紀律終歸不能維持。

雇員希望升遷之心理，不僅在於改善待遇，而且在於名譽與權勢，但人心不知足，誰不希望連升三級？以在職人數而論，最低級之雇員爲最多。以位置而論，愈高級則愈少。這好像是正立的金字塔，升遷之機會愈到後來愈難得。有許多人沒有修養，縱令迅速的升遷，並不足以鼓勵其前進，反而養成他的驕情脾氣，把他糟蹋了。及至在職稍久，性情稍見穩定，應該可以上升，而升遷之機會反少了。這種矛盾現象，可以加薪方法解決之。公司職位分級不會很多，而薪俸分級可以較多，故不升職者亦可加薪。升職與加薪應互相配合以彌補前項缺點。低級職位之薪俸等級可較多，而每級加薪之金額可較少。職位愈高，薪俸等級愈少，每級加薪則愈多。數年前，中央銀行薪俸分爲六十級，月薪最低十五元起至最高六百元止，薪俸差額最低五元，最高二十五元。交通銀行分爲七十九級，月薪由最低十元起至最高六百元止，薪俸差額最低五元，最高十元。照此辦法，譬如有人十歲入中央銀行充當練習生，以最低級起薪，縱令以後每年加薪一級，非到七十歲不能加到最高級。交通銀行更非到八十九歲不可。

升遷是否應有限制？在理論上，人人應有平等升遷的機會。一個初小畢業生，年滿十歲，即入中央銀行充當練習生，如果年升一級，到七十歲時，應該升到最高一級。此人經驗必定非常豐富，各種業務必定都參與過。然而他終是一個初小畢業生，不因爲他在行中服了六十年而增高了很多學術上的地位。那自然也有例外。現在世界科學日益進步，大規模公司須要有學識的人主持各項業務，是毫無疑問的，故最低級人員不能升至最高職位。同時，最低級職位不能雇用高級人才，譬如大學畢業生不能使之充當練習生。無論何時，公司必須分職，必須有高低之分。然則如何而後可？日本軍事人員的升遷規則最爲嚴格。凡行伍出身者以升至軍曹（相當於中國之准尉）爲止。少尉以上軍官必須由軍事學校畢業後始能充任。舊式商業無此限制，所以規模不能儘量擴充。

升遷依據甚麼標準？最通用者爲年資 (by seniority)，其次爲成績 (by merit)，又其次爲考試 (by examination)。我國海關郵政與鹽務稽核所多半採用年功加俸與進級之法，故其結果非常穩定而有秩序，然此類專業，因爲內容單純，責任專一，專業歷史無變化，故只要熟習情形之人而且穩當可靠者即爲合格。若在高度專門化之專業，進步非常迅速之公司，此種升遷方法即不適用。以年資爲升遷標準，不獨阻礙新進人才之延攬，並且鼓勵頑固之徒拘守舊法，不求事業之改良進步，最於公司之前途不利。成績爲理想的升遷標準，若辦得公允，可以服人心而促事業之發展。但其困難有三：(一)成績之自身的標準不易決定。(二)中國人易循情面，不願得罪同僚，故平時主持考績紀錄之上司每每以無關痛癢之考語塞責。(三)有許多成績不一定由於在事者之努力，而由於環境之特別優厚。考試只可行之於低級職員，而且要與補習班並行，否則無甚意義。考試題目雖然可以涉及本公司歷史與現狀，而其主要部分仍在普通學識。普通學識是初入公司時應予以考試的。如果入公司後，沒有求學上進之機會，則再等一二年，不獨無進步，而且從前所學的亦必忘記了。一般人在服務期間，又能增進學識的，百不得一二。開補習班或使之參加其他夜校，只能適用於年輕新進之雇員，故此方法不能普遍的施行。

民國二十二年至二十六年，我在軍事委員會審計廳任職時，曾創立職員升遷規則。（註九）對於中校科員以下之職員，規定六項考績辦法。每有缺出，即在有升遷資格之職員中，用客觀方法選定一人。譬如有一少校科員缺出，即在全廳上尉科員中之合乎升遷資格者加以考核，以取得最高分數者為合格。依此法所得之結果，當然仍須視候選人是否合乎職務之標準。例如工程人員之缺，不能以經濟人才充之，會計人員之缺，不能以工程人才充之。又現任職員以外，如有特別優秀人才，亦不必一定自現任職員中選任，故此種辦法，可說是一種參考資料，而不是一成不變的辦法。但是有此規則比無此規則總要公允一點，不會全然在暗中摸索，而主管長官亦不至於每逢缺出即苦於提升問題之難於解決。此法雖不必能完全適用於商業機關，然而因地制宜，加以變通，或亦是改革舊習之一法。

第六節 訓練問題

訓練(Training)在一般人的心目中，是軍隊所用的方法。其實，在工商業，自古就有訓練，現在反而不見了。在手工業時代與舊式商店，都有徒弟制度(Apprenticeship system)，普通是三年出師。在此三年中，工商技藝是由師傅傳授的。自從資本家與企業家分離以來，一切雇員都在一個經理之下奉命工作，誰也不是主人，於是乎誰也不是師傅。自機械發明以後，製造工業多不藉工人自身的智慧與熟練，而自動的運用。於是乎師傅的本領本來就不會很高，用不着三年就可以學會了。此次世界大戰，規模之宏大實在是空前的，無論何種工業，決不能等待三年之久纔能得着一個有訓練的工人。譬如德國，訓練工人的努力，可於其迅速程度見之。據德國國民經濟雜誌報告，一九三九年九月，充當各業之訓練人員共計一萬六千人，每人負責訓練十人，期間六星期，統計一年內受訓之人數不下一百二十五萬人。（註一〇）六星期訓練一個工人，不是容易的事。非在高度工業化國家，成績不會如此迅速。高度工業化國家的人民，不必進入工廠，即可得到有關工業的常識。然而現代機械化工業之易於學習也是事實。

近世工業的特色在於分工。因分工而各人所習的技藝之範圍極小。一八三二年，巴伯基著機械與工業的經濟時，已有顯著的現象，現在又經一百十幾年了。我們就巴伯基所說，已足給一般人以很明瞭的觀念。他說：『除非社會十分需要分工，分工不會成功，而且分工必需大宗資本。分工最甚者要算鐘錶製造業。據議會調查委員會召集的證人所說，此業工作分爲一百〇二部分，每一部分派一童工學習，其所學得之技藝只限於其師所授之一部分，故在出師以後，如不另外學習，即不能在其他部分工作。能知道全部工作者只有做拼合工作者一人。只有他纔能在任何其他部分工作。』(註一)由此可知，訓練工作的範圍只限於複雜事項中之最小一部分，初學者每有夫子之牆數仞，不得其門而入之感。不獨工業如此，即商業亦有同樣情形。不獨學徒如此，即大學畢業生亦有同樣感想。他們在學校裏聽到許多理論，滿擬一入事業界仍可像在學校一樣，得到許多有興趣的指示，不料適得其反。於是乎他們抱怨學非所用，用非所學，以致鄙視學校教育之不切實用。殊不知學校教育是啓發思想，傳授一般的知識，而不是傳授特種的技能。學生要有實際應用的本領，必須求之於其他方面。距今四十年前，有人研究美國工商業發展的原因，歸納爲下列各點：(一)由於美國人的企業精神。此種精神并非狹義的學校教育所能造成，乃由於兩百年來美國地廣人稀，給予美國人前進的影響。(二)由於大人物，如卡內基(Carnegie)、惠特威斯(Whitworth)、克魯伯(Krupp)等的領導。(三)由於十九世紀中葉英國優秀人民繼續移墾新大陸的結果，而歐洲大陸俊秀民族亦與有力。(註二)美國教育雖切實用，然而企業之成功還有待於本人之努力，則毫無疑義。

現代學校教育與大規模事業配合起來，造成一個矛盾的現象。學校教育所給予學生的知識只有粗枝大葉，而理想則提得很高，以致學生在畢業後希望繼續有學習之機會，而在實際上，則所進入事業界之規模愈大，則其學習之機會愈少。有志上進之青年常不願到比較小規模事業界去辦事，以爲日後沒有出息，或目前待遇較低，殊不知訓練人才即在此等小規模事業之中；得到訓練自己之機會，而恐將來無出息，則深中官僚之毒，不知自創世界之須憑本領。至於目前的待遇問題，大家總以爲規模愈大，待遇愈高。這或許是對的，然而我們要

知道，除非家累重重之青年，無論何種待遇不會過不去的。在校求學，必須自備學費。離校以後，為取得訓練之機會而接受稍低之待遇，似亦有志者所能忍受。由此言之，現在的矛盾現象，一半也是青年自己所造成。

青年學生還有一個惰性，即離校以後，仍然想如在校一樣，坐在椅子上聽取別人的講演。他不知講演方式只能用在學校以內，一入事業界，則應根本肅除此種觀念，而自動地尋求訓練自己之機會。從前孔子說孔文子不恥下問，所以謂之文。今日青年，不但以下問為恥，而且對於同事甚至前輩先生都不能詢問。自古以學問二字並稱，豈指學與問不可偏廢之意。問不是很容易的事。不疑即不知問，不注意即不懷疑。古今許多大發明家無不從注意開始，其結果乃為學問。孔子曰，「三人行，必有我師焉。」如果好問學，則到處都是訓練，現代工商業雖分工極細，亦不能掩蓋天下之秘密。

以上所言，係對青年學生而發，而不能替公司當局與高級人員解嘲。他們負有訓練青年之責任，而且只有他們能負此責任。公司的歷史是他們所熟知的。公司的人物是他們所深曉的。舉凡詳細經過情形及其處境的困難，都在他們心坎之中。他們主持一部分事務，必須有人助理，故為自己成績計，亦有訓練人才之必要。現在所以不能實現此種理想，有幾個原因：（一）訓練要費功夫，一般人多不耐煩。（二）把人家訓練好了，自己的飯碗或許會打破。（三）訓練好了，或許要另圖高就。（四）腦筋陳舊，不知道如何訓練之法。今苟有人能以新思想新方式訓練其所屬人員，則其功績不在自己努力獲得良好結果之下，但是否為當局所賞識，則不可知。此所以訓練人才必須有賢明之最高當局。

訓練方法可分技術與精神兩方面。技術訓練較易成功。前述德國六星期訓練大概是以此而言。精神訓練需要多少時日，殊難斷定。訓練一個人，使他變化氣質，極不容易。思慮要周密，行動要有紀律，經過多次的矯正工作，或可達到目的，而仍不可必。總而言之，訓練須憑實事，普通所用講演形式，收效極微。精神訓練重在個人，因為各人情形不同，不能一概而論。

第七節 離職問題

任用若果得當，是公司的利益。離職如果不得當，是公司的損失。不要說是技術人才或負重要責任之人，就是普通工人，也要經過相當時日，纔能熟悉公司情形，自動地做工作。若是剛能自動工作而即離職，則公司損失很大。譬如前節說的德國戰時訓練工人雖只需六星期，然假使六星期後即離職，則六星期訓練之功全然無用，不獨訓練經費虛擲了，而且工作計畫必受阻礙，無形之損失不可以數字計算。尋常公司當局對於此問題向不十分注意。他所關心的只在少數高級職員。高級職員的進退，固然關係公司之盛衰，然而一般人員之進退，也不能說是毫無關係。

離職的原因約有五種：(一)年老退休(Retirement)，(二)自動離職(Voluntary withdrawal)，(三)犯過免職(Dismissal or discharge)，(四)死亡殘廢(Death or permanent disability)，(五)因故遣散(Laid off)。此五種原因之中，年老退休是自然的結果，並無不利之處。自動離職內容複雜，且不易明瞭。有的人因為別處待遇較高，而自願離開公司，即所謂另圖高就。有的人因為家庭所在地突然變更，而不得不改變方向，即所謂遷地為良。有的人因為做事以後還想讀書，即所謂有志上進。有的人因為同事相處不和，不得不更換環境，即所謂分道揚鑣。有的人朝秦暮楚，心無定見，即所謂見異思遷。有的人身體虛弱，受不得辛苦，需要回家修養，即所謂力不從心。諸如此類，不勝枚舉。公司對於此等辭職之真正面目，能否調查明白，殊為疑難。依據本人辭職書中所述之理由，往往失卻真相。必須從旁考察，纔可以見其心跡所在。犯過免職的原因，比較容易明瞭，雖然有一種人明知犯過應該免職，而輾轉諷告，勉強做到自動辭職的形式，故真正犯過免職者不會多。死亡殘廢的原因最易紀錄，不必多述。因故遣散出於生意蕭條，或臨時雇傭等原因，應該分別紀錄。

人事機構對於人事的變遷，應有詳細確實之紀錄，並逐年逐月製成統計，以供公共當局之參考。美國研究人事學者，有所謂勞力周轉(Labor turnover)，是指離職人數(Number of separations)對於在職人數(Number

of employed force) 之比例。關於勞力周轉之計算方式有三種：(一)離職總數(S)對於在職平均數(F)之比。(二)進用總數(R)對於在職平均數之比。(三)出進總數對於在職平均數之比。其公式如下：(註一三)

$$(1) \quad T(\text{Turnover}) = \frac{S(\text{Total Separations})}{F(\text{Average Force on Payroll})}$$

$$(2) \quad T(\text{Turnover}) = \frac{R(\text{Replacement or Recruitment})}{F(\text{Average Force on Payroll})}$$

$$(3) \quad T(\text{Turnover}) = \frac{A(\text{Accessions}) + S(\text{Separations})}{W(\text{Fully-employed worker labor, time units of 3000 hours})}$$

上述三種公式，只有第一式是關於離職的統計，計算非常簡單。依據此種統計，可以略約看出人事之變遷，而不詳其所以然。譬如比例增高了，可見人心之不安，但為甚麼不安，則非統計所能指示。如果能將離職原因分為五種，各別作成周轉率，則情形較易明瞭。若能將自動辭職再分為幾類，而各別統計之，則更為明顯可知。

工廠僱用工人在三十人以上者，辭退工人應依工廠法之規定。民國二十一年十二月三十日國民政府公布之修正工廠法第六章，工作契約之終止，第二十六條至第三十五條，規定辭退工人與工人辭職之各種手續。第二十六條，「凡有定期之工作契約期滿時，必須雙方同意方得續約。」第二十七條，「凡無定期之工作契約，如工廠欲終止契約者，應於事前預告工人。其預告之期間，依左列之規定，但契約另訂有較長之預告期間者，從其契約。一、在廠繼續工作三個月以上未滿一年者，於十日前預告之。二、在廠繼續工作一年以上未滿三年者，於二十日前預告之。三、在廠繼續工作三年以上者，於三十日前預告之。」第二十八條，規定工人接到預告後，得請假外出另謀工作，不扣工資，但每星期以二日為限。第二十九條，在預告期間，除應得工資外，並

須給以工資之半數。不依預告手續辦理者，並須給以全數。第三十條規定工廠歇業，或停工一個月以上，或工人不勝任時，工廠得隨時終止契約。第三十一條，規定工人違反廠規情形重大者，或曠工至若干日以上者，工廠得不經預告終止契約。第三十二條，「凡無定期之工作契約，工人欲終止契約，應於一星期前預告工廠。」第三十三條，工廠違反契約或重要法規，或無故不按時發給工資，或虐待工人，工人得不經預告終止契約。第三十四條規定解決各項爭議之手續。第三十五條，工人離職時，得請求工廠發給工作證明書。依據以上條文，工廠工人之離職，有極詳細而且雙方並顧之規定手續，惟非工廠之公司及其他各部分，則尙無法律明文之規定。

第八節 工資制度

工資制度 (wages systems) 爲人事管理之一重要部分。因爲牠與工人生活有密切之關係，故在工人方面看來，比任何事情都來得重要。工資制度經過最近幾十年的演進，花樣甚多，非短篇文字所能敘述明白。(註一四) 各方面的觀點不同，得出來的制度亦異。從純粹資本家之觀點說，工資應以出品價值爲準，即是純粹的計件工資 (Piece Rate)，而且工資占成本之一大部分，故報酬愈低，對於資本家愈有利。從社會主義之觀點說，工資應以顧到工人生活爲準，即是生活費工資 (cost of living wage)，充其說，可以將全部出品均歸勞工所有。(註一五) 兩者如各走極端，當然不是產業界之福。於是乎政府出而干涉，製定最低工資 (minimum wage)，而普通實際辦法亦不如是各走極端，所以計時工資 (Time wage) 最爲流行。茲將各種制度各加以簡單敘述如下：

一、計時工資 簡稱時工，原來工資制度有四個條件：(一) 工作完成所要的時間，(二) 支付工資的數目，(三) 所成工作的數量 (Amount of work done)，(四) 所成工作的質量 (Quality of work done)。時工因爲工作完成時間沒有嚴格的限制，而支付工資則有一定，所以工作的數量亦無定，但質量則比較可靠。此制最大優

點，在乎工資有一定，工人心理安舒，而工作可望精細完成。其缺點則容易養成怠惰之習慣。

二、計件工資。簡稱件工。完成工作時間不加限制，支付工資則按預先議定之件工率，照件數計算，因此，工作數量可望加多，而質量則或許不良。此制最大優點，在乎工作時間不致虛費，而其缺點則不獨質量易劣，且不免妨礙工人身體之健康。普通採用此制，必須規定每日工作時間之長短，不使工人過分使用其勞力。件工不能永久固定，因為新的機器或新的發明，可使工人不多費勞力而收獲較大之效果。此種機器或技術的進步，多半由於資本之擴充，而同時若有一部分時工制度，則時工所得未免相形見細。機器與技術進步以後，若欲減少工資率，又易招工人之反對，故資本家亦不十分歡迎此制。即在理論上說，件工亦不是鼓勵工人努力作工之完善公平的標準。賀浦孫 (J. A. Hobson) 在其工作與財富 (Work and Wealth) 中，說得非常透澈。他以為一般人所以用件計資的原因，無非是想鼓勵工人盡其所能 (to do the best)，但實際上，一個年力衰弱之人，即令他願意如此，終不能與年力富強之人相抗衡。如果以成績為準，則應視其努力 (Effort) 之程度而不應視其出品之數量。此在資本家因為更無其他良法，故藉此使工人儘量工作 (work as hard as they can) 而已。(註一六)

三、計事工資。簡稱事工 (Task Work)。泰樂爾在他的工場管理中說得很清楚。事工是使工人在一定的工作時間開始工作，而散工的時間則不一定。那一件事如果做完了，工人即可回家；如果做不完，則總以做完為止，縱令延至晚間亦所不計。無論工作時間之長短如何，工資有一定，不增亦不減。美國螺絲工廠僱用兒童揀選螺絲，試用此制，非常成功。每個兒童每天分得一定量之工作，誰先成功，誰即可出外玩耍。兒童的玩耍時間是他自己的，而其所得工資一大半要歸他的父母，所以利用此兒童心理，得到極大的收穫。(註一七) 銀行會計工作上大致相同的地方，即每天所有工作必須當天完結，雖然他們的工作不是銀行自己所能分配的，而且未規定放班的時候，無論任何行員都不能提早出外，與事工略有差別。

四、生活費工資。此制以所在地工人生活費指數為標準，規定工資率。在英國，衣食住工業及政府機關有

用之者。我國工廠法第二十條「工人最低工資率之規定，應以各廠所在地之工人生活狀況爲標準。」此條文雖未十分明白地規定必須用生活費工資，而其意義則相差不遠。生活費工資對於工人生活之保障比較地有辦法，而其缺點有二：（一）工資率隨生活費之高低而發生變動，尤其是指數下降時，易遭工人之反對。即令指數不下降，工人對於每月實得之工資數不易明白，在事實上常不免發生困難。（二）生活費指數爲當地之共同現象，而每個工廠情形不一樣，比方在物價上漲或下落時，本工廠的出品是否同樣的漲落，殊爲疑問，故按一般生活費指數製定工資率，在特殊情形下之工廠即有或多或少之不齊。

五、滑尺工資 爲補救上述生活費工資之缺點之一部分，乃有所謂滑尺工資 (sliding scale wage) 的產生。此制在一八四〇年英國製鐵工廠開始用之，其後煤礦亦有採用者。其法係以本廠出品售價爲標準制定工資率。其特色在於廠家與工人共同負擔公司之責任，休戚相關。其缺點亦很多：（一）出品價格變動甚大時，工資亦等於投機事業。（二）工資率不能一定，與生活費工資相同。（三）使工人特別關心本廠出品售價之高低，甚至進一步干涉公司營業方針。（四）價格所含成分甚多，工資不過其中一項，尤其是工資成分不甚重要之工業更不合理。但在物價波動非常劇烈的時候，此制對於一般職員殊有安定人心之功效。關於此制的詳細計算方法，可參閱本書附錄滑尺工資制度。

六、包工工資 包工 (Group piece work) 爲件工之一種，其不同者，件工係由廠家與每個工人發生契約關係，而包工則由廠家與包工者 (Contractor) 發生契約關係，再由包工者僱用工人，支付工資，其每個工人所得多少與廠家無涉。工事甚大者，有時由包工者再發小包 (Sub-group piece work)，甚至於有由二包三包而至四五包者。此種制度不一定行之於大規模工作，即小事件，如汽車人力車之長途旅行亦常見之。包工在廠家有一長處，即工作有人負責監督，無須乎廠家之勞神，而其缺點則易使包工者壓榨工人。從前倫敦縫衣工作即採用此制，俗稱壓榨制度 (Sweating System)。一般說來，包工不是理想的制度，但在特殊情形之下，亦有其方便之處。

七、最低工資 最低工資問題由來已久，最初或發源於生活維持學說 (Subsistence theory)，自一九二八年五月三十日至六月十六日國際勞工大會在日內瓦開第十一次會議，通過最低工資公約，於是乎在原則上取得國際承認之地位。一九三〇年三月五日國民政府訓令批准。全文共十一條，大致如下：(一)各國可自由審擇決定其規則及其施行之方法。(二)應從特別低廉工資或無團體協約 (Collective bargaining) 之工業入手施行，尤須注意於家庭工業。(三)決定之前，應徵詢該工業勞資兩方之意見。(四)施行應按照各國國內法之規定。違反國內法之規定者，應向國內法庭請求補償。(五)應盡力宣傳，使勞資兩方均能明瞭。(六)應將實施情形逐年報告國際勞工局。照此看來，所謂最低工資公約，不過僅僅幾條原則而已，毫無拘束能力。各國對於此公約，亦因國內情形複雜，實行時不免很多滯礙，故只能奉行故事。民國二十三年，實業部會同軍政部交通部擬具國營企業最低工資暫行辦法。第三條，『老弱殘廢尚堪擔任一部分工作之工人，或臨時僱用之短工，其工資得經主管部會之核准，少於最低工資率。』第四條，『工資以每日工作時間內所應得者為準，除供給膳宿得併入工資計算外，下列各款不得併入計算：一、普通工作時間外，延長工作時間之工資。二、獎金。』第八條，『遇有天災戰事或其他意外事變發生，各主管部會得斟酌情形，分別暫時停止本辦法之施行。』依據以上各種簡單立法，最低工資規定及實施之困難可以想見。所謂特別低廉工資果何所指？如就一時一地之情形而論，特別低廉應該就是最低。以最低為最低，當然毫無意義。如果要有意義，只在妨止其將來不再降低，而在事實上此層亦殊難辦到，因為遇有天災戰事等發生，仍可停止施行。

第九節 獎金制度

獎金 (Bonuses) 有兩種：(一)與工資有聯帶關係的獎金，(二)與盈餘分派有聯帶關係的獎金。本書第三編第四章第四節討論盈餘分派問題時已將第二種獎金敘述明白。在外國，此第二種獎金不叫做 Bonus 而叫做 Profit-sharing。本節所擬說明的獎金制度是第一種。第二種獎金雖然名義上說來很好聽，但一般工人並不十

分注意，因為分紅在一年度終了以後舉行一次而且不一定可靠，在工人看來，似乎無關重要。第一種獎金則多憑工人自己能力可以取得，而且可與工資同時結算，故其影響工人之努力非第二種獎金可比。

獎金制度的創立，多半與科學管理有關。其種類甚多。王雲五先生最近發表的工商管理一瞥，工資一章內，列舉十六種獎金。除第十六種分紅式之獎金屬於第二種外，其餘十五種都與工資有關。（註一八）今將其中數種舉例說明之：

一、泰樂爾的差別獎金制 (Differential piece rate system, Taylor's system) 泰樂爾用科學研究方法，規定一個較高的工作標準，而決定兩種工資率。達到及超過此規定工作標準者給與高額工資，否則給與低額工資。兩種工資率之差有高至百分之四十者，亦有高至百分之二十者。在泰樂爾時代，泰樂爾管理之下，此制亦甚成功，然以其對於能力稍遜之人不啻畫餅充饑，等於一種嚴厲的處罰，事實上殊難辦到，因為獎金制頒布以後，若無人能得，則非廠家所願。

二、干德的工作獎金制 (Task with bonus system, H. L. Gantt's system) 與泰樂爾同時研究科學管理之干德，亦先規定工作標準，達到或超過此標準者給予獎金，但不及此標準者亦可得普通工資不再減少。獎金數目多半為普通工資三分之一，據我們所知，此制在美國施行得到極大的成功。

三、愛默生的效率工資制 (Efficiency wage plan, H. Emerson's system) 另一科學管理家愛默生亦以制定工作標準為前提，但探逐漸給獎辦法。凡達到標準三分之二者，給予最低工資。以後超過百分之一，即給獎金百分之一，至百分之百為止。此制在使工人能力較低者亦有得獎希望。

四、哈爾賽獎金制 (Halsey premium system) 坎拿大哈爾賽規定完成一定量工作所需要的標準時間，凡不到標準時間完成標準工作者，除應得通常之計時工資外，還可按照所節省之時間取得獎金。比方獎金為時工三分之一，一小時工資為一元，某一定量之標準工作時間為八小時，今某工人以六小時完成，則除應得原有時工六元外，更可得二元的三分之一，即六角七分之二之獎金。

五、洛溫獎金制 (Rowan premium system) 蘇格蘭洛溫先規定一日中之標準生產量，凡實際生產數量超過此標準者，除發給原有工資外，還可按照所增加之生產數量給予獎金。比方原定工資一日四元，標準生產量為三十二，如實際生產量為三十六，則除原有工資四元外，另照原有工資三十六分之四給予獎金，即四角四分。

照以上所述，獎金制最大問題，在於用恰當的方法規定一個標準。此標準為時間，或為工作數量，不過形式不同，而其精神則無二致，因為以時間為標準必須先有標準的工作數量，以工作數量為標準必先有標準的時間。此標準規定太高，則一般工人不易得獎，若太低，則人人可以得獎，亦非獎勵之原意。獎金之目的在於增進效能。施行獎金以後，工作效能如果增進了，則目的可謂達到了，但有兩點不可不注意：(一)為提高效率而使工人遭受身體健康的損失，不僅工人有損，即廠家亦無益。(二)為發給獎金而使公司得不償失，則亦非公司所樂為。根本問題的困難，在於制定恰當的標準。

第十節 提高待遇問題

高額工資與低額工資 (High wages and low wages) 的問題，時常發生爭論。此不獨理論上如此，即事實上亦有明顯的證據。在會計學上，大家都知道工資是成本中一重要項目。如果別的條件不變，工資增加，即是成本加重，而盈餘減少。但這要在其他條件不變的前提下纔是如此。在美國，有名的大實業家并不怕工資過高，他們提高工資至於比任何其他國家的工資還要高，但整個成本並不因之加高而且賣價反較低，則是因為出品增多與其他開支減少的緣故。他們有一句口號，叫做高額工資就是效能 (High wages means efficiency)。這與社會主義者韋布 (Sidney Webb) 及賀浦孫 (J. A. Hobson) 等所主張並無不同。高額工資就是效能的事例在美國很多，茲隨意舉一二件來證明。(一)『在上次歐戰以前，航行美國內大湖輪船的水手工資比世界各國水手工資均高，而每噸哩 (Ton mile) 水脚成本則為最低，是因為輪船與碼頭的建築適於大量的起卸貨物的緣

故。』(註一)美國關稅則委員會曾經說過：『美國製造一噸新聞紙之勞工成本爲二元一角九分至七元二角六分。最顯著的事實是，工資最低與每日工作十二小時的工廠，比工資最高與工作八小時的工廠，每噸造紙所花勞力成本要高些。』(註二)我們依據第一編第五章第四節所舉的科學管理的效果，對於高額工資就是效能的理論，可以不再懷疑了。我們工業落後的國家，對於美國大無畏的前進精神應該知所效法，而貪便宜的小氣習慣可以努力革除了。

實行高額工資辦法，有幾個必須履行的先決條件：(一)主管人員應該採用科學管理方法，使原料勞力及其他開支能夠節省。我國人力與物力之濫費真是不可勝計。若不能從此等地方大加改革，則徒然加高工資，結果必至增高成本。(二)工廠應該儘量利用新式機器，使人力物力自動的節省。若純恃手工，則即令減低工資，亦將不能與世界競爭。增高工資將更得其反。(三)訓練工人，使其智識加高，能夠接受高額工資之報酬。關於此點，佛羅倫斯有一段意見。他說：『經濟學者常相信提高待遇可以引誘工人努力作工。其實不盡然，如果工人生活程度一成不變，而不願意增加其總收入。在此情形之下，高額工資將使工人減少工作時間或減少件數。』(註二)一國民族習氣如何，不可一概而論。然而至少有一部分人只顧目前享受，亦是不可諱言的事實。我記得武漢大學在武昌珞珈山開始建築校舍之時，將開山工程包與一河南籍之工頭，由該工頭僱用許多工人工作。據說每次領到工價以後，該工頭即令人開賭，使工人盡輸其所得而後已。爲甚麼呢？如果工人有了錢，即不會作工。爲使其努力工作，便要設法減少其所得。此種殘酷不仁的行爲，說起來真有點令人不相信，然而我們在那時候聽了此話，也覺得不無理由。戰國時，敬姜曾有名言，說：『逸則淫，淫則忘善，忘善則惡心生。』此言富而不教之不可。故近世工廠管理，不只注意工作，而且兼及工人教育與娛樂，使其趨向於正路。所謂工人福利問題，本來亦是人事的一部分，因爲性質簡單，不多贅。

(註一)參考 Dorothy Selis, British Wages Boards, 1939.

(註二)十九年十月二十八日公布之團體協約法第八條，團體協約得規定僱主雇用工人限於一定工人團體之員，但有種種情形，僱主不

受限制。第十條，團體協約得規定僱主僱用工人應由工人團體介紹，但限制僱主之自由去取者，其規定為無效。

(註三) Shop Management, pp. 121—3.

(註四) 三十一年十月十六日新經濟半月刊第八卷第二期。

(註五) List, National System of Political Economy, pp. 115—7.

(註六) Shop Management, pp. 140—1.

(註七) 政府機關保證辦法，民三有勞司公款人員徵繳保證金條例，第一條規定為全年薪俸十二分之二以上至十二分之四以下。民國有國有鐵路職員，繳特別保證金規則，第二條規定為月俸五倍以上三十倍以下。英國出納人員不繳保證金，其原因一則該項人員係逐年遞升，多為老成持重之人。二期任用多年之後，所存養老年金為數不少，無形中成爲一種保證金。美國在上次歐戰後，全國出納員約有三千，通常繳納現金保證每人一萬美元，而所經手支付之款有多至一百萬美元以上者。日本會計規則，出納官吏之身元保證金，由各省大臣與大藏大臣協定之。以上均是此次世界大戰以前之辦法，僅可供參考而已。

(註八) 滬路局收支員梁述先曾繳保證金四五百元，且任職已有十餘年之久，忽於民國十九年四月捲逃公款十萬元。

(註九) 規則原文見本書附錄三。

(註一〇) H. W. Singer, The German War Economy in the Light of German Economic Periodicals 等文 Economic Journal, April 1941, p. 589.

(註一一) Babage, On the Economy of Machinery and Manufactures, 1839, p. 188.

(註一二) Report of Mr. R. Brain on the Relation of Technical Education in the United States of America, 1903, p. 66.

(註一三) O. Tead and H. C. Melcalf, Personnel Administration. 參閱 A. M. Simons, Personal Relations in Industry, New York, 1921, Chap. XLII, Labor Turnover.

(註一四) 在四十年前，英國有一名著出版，D. F. Schrows, Methods of Industrial Remuneration, 1903，敘述各種工資制度，簡單扼要，可惜早已絕版。

(註一五) 英國學者 Arton Menger 有一本名著，譯英人譯出，題為 The Right to the Whole Produce of Labour，書中 Foxwell 作有導讀序，可惜此書亦早已絕版。

(註一六) J. A. Hobson, Work and Wealth, 1914, pp. 122—3.

(註一七) Taylor, Shop Management, pp. 72—3.

(註一八) 田壽五著，工商業問題叢書，民國三十三年商務印書館發行。

- (註14) W. S. Bassett, *When the Workman Help you Manage*, 1919, p. 65. 註15 A. M. Simons, *Personal Relations in Industry*, 1921, p. 156.
- (註16) Simons, *Personal Relations in Industry*, p. 197.
- (註17) Lawrence, *Logic of Industrial Organization*, pp. 291—2.

第五編 商業組織與經營

第一章 進貨

第一節 進貨的重要

進貨在商業組織與經營中是最重要的一部分，即在全公司營業中也不失其重要性。西人有言，『商人的利潤是在進貨時造成而在銷貨時取得。』(A merchant makes his profit when he buys goods, and takes it when he sells them.) (註一)當然，公司營業，正如國際戰爭一樣，必須各方面聯合進行，始能奏效，然進貨爲一切營業之始基，正如軍火製造爲作戰之基本。基本不固而能獲得勝利，是不會有的。進貨的重要可從三方面看出來：

(一)進貨在公司營業中居領導的地位。商人必先進而後能銷。(註二)工業家必先有原料而後能加工。進貨品質不良可以影響銷路或出品價值。進貨品質即令精良，如果數量分配不均，則某物儲存過多可以呆滯資金，某物儲存過少可以喪失銷路或引起製造之不便。進貨得當，推銷人員可坐享其成。品質不良或數量過多之貨雖可轉賣出去，然手續既繁，且必受損失，對於公司殊爲不利。

(二)進貨價值在營業成本中占重要的地位。商業進貨的價值，除運費保險費堆存費及其他各項手續費外，差不多要占營業成本的全部(參照本書第一編第一章第五節第五目)，故進價若能低廉百分之十，幾乎可以減輕總成本百分之十，換一句話說，就可以獲得毛利百分之十，或減低售價百分之十。此項節省的影響之大，非其他任何項目所能比。工業進貨比商業進貨雖然稍遜，然其所占製造成本之多，亦非其他項目所能頡頏。據美

虧本的各公司

名	年	製造成本			商業成本		損	共
		原	勞	攤	推	管		
	一九二六年	六〇·二	一九·一	一五·三	一·二	九·九	負一六·六	一九〇〇
	一九二七年	五九·一	一九·〇	一五·八	一四·七	八·七	負一七·三	一九〇〇
	一九二八年	五八·八	一八·八	一四·二	一五·六	八·〇	負一五·四	一九〇〇
	一九二九年							
	一九三〇年							
	一九三一年							
	一九三二年							
	一九三三年							
	一九三四年							
	一九三五年							
	一九三六年							
	一九三七年							
	一九三八年							
	一九三九年							
	一九四〇年							
	一九四一年							
	一九四二年							
	一九四三年							
	一九四四年							
	一九四五年							
	一九四六年							
	一九四七年							
	一九四八年							
	一九四九年							
	一九五〇年							
	一九五一年							
	一九五二年							
	一九五三年							
	一九五四年							
	一九五五年							
	一九五六年							
	一九五七年							
	一九五八年							
	一九五九年							
	一九六〇年							
	一九六一年							
	一九六二年							
	一九六三年							
	一九六四年							
	一九六五年							
	一九六六年							
	一九六七年							
	一九六八年							
	一九六九年							
	一九七〇年							
	一九七一年							
	一九七二年							
	一九七三年							
	一九七四年							
	一九七五年							
	一九七六年							
	一九七七年							
	一九七八年							
	一九七九年							
	一九八〇年							
	一九八一年							
	一九八二年							
	一九八三年							
	一九八四年							
	一九八五年							
	一九八六年							
	一九八七年							
	一九八八年							
	一九八九年							
	一九九〇年							
	一九九一年							
	一九九二年							
	一九九三年							
	一九九四年							
	一九九五年							
	一九九六年							
	一九九七年							
	一九九八年							
	一九九九年							
	二〇〇〇年							

原料占總成本之百分比，各業並不一致。依據英國工商調查委員會報告 (Report of the Committee of Industry and Trade, 通稱 Ralfour Committee) 所選擇之製造成本如下：(註五)

業	別	煤	鐵	鐵	機	械	農	具	紡	織	重	化	工	煤	氣
年	份	一九二五年	一九一三年	一九二六年	一九二三年	一九二三年	一九二三年	一九二三年	一九二三年	一九二四年	一九二四年	一九二四年	一九二四年	一九二四年	
原	料	一〇·三	八二·五	四六·一	三七·〇	七三·二	二九·八	一二·九	四六·一						
薪	工	七四·三	八·九	三五·七											
薪	俸	三·六		一·五				*							一·八
工	委	七〇·七		三四·二		三七·七							三〇·六		四四·三

其他開支	一五·四	八·六	一八·二	二五·三	一四〇	四九·八	四一〇
共計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

上列有星號者薪俸係包括在其他開支內。

美國統計雖然年份不一致，然無關重要。其各業所用原料之百分比，以煤鑛為最低，僅百分之十，鐵鑛為最高，佔百分之八十以上。然在七種工業之中，除煤鑛與煤氣外，原料均佔成本百分之三十以上。

(三)進貨因為付款關係最易發生流弊。在政府機關，無論經手收款，或經手付款，均易發生流弊。在商業機關，則經手收款之流弊少，而經手付款之流弊多。進貨付款例為大宗，權力因此愈大。經手人挾其可以使用之資本，在競爭市場中，隨處可以購物，賣主如不給予利益，則將失卻生意，而在競爭劇烈之賣主，往往以利誘之，除非極有操守之人，難免不為所動。此與人力車夫爭攬乘客同一心理。若非賣主心理同時變更，則進貨舞弊之事將不易剔除。進貨舞弊的結果，不獨使成本增加，而且影響全公司之道德。在一般待遇上，進貨職員不會比其他職員低，但如他們得到外快，則其他職員必相形見絀，而引起憤憤不平的心理，馴至爭此肥缺，或採取分贓辦法。內部紀律敗壞若此，前途將不堪設想。關於此點，美國情形亦極複雜。一九一八年聯邦貿易委員會報告國會：『本委員會發見職員受賄為工業界極流行而常見之事。受賄形式有為金錢報酬者，有為物品贈送者，有為招待宴會者，有為託詞借款者，諸如此類，皆足以影響該職員對於原料之選擇。因此所加之製造成本，最後必轉嫁於消費者，至為明顯。』(註六)美國商界之所以多弊，賀浦孫在其所著韋布倫傳 (Volter) 中亦有剴切的說明。他說：『政治勢力與工業及金融結合以產生賄賂行為，在美國歷史上殊不希罕。但是隨着城市之急速的發展，與運輸及動力的基本工業之擴充，國民經濟機構大大的改觀了。人民知道立法、司法、行政各公務機關可以接近，大商家並且知道有利於自己的法律上之權利可以購買，於是一般文明國家所無之事態乃居然存在。貪污是各國所常有，然從未有至於此甚者，因為無論何處，從未有公用事業及基本工業為私人經營

之機會有如此之多且肥者。』(註七)美國政治風尚不良，他們自己很坦白地承認，比之英國，當然大有遜色。馬夏律在工業經濟學中曾經說過：『近來商業行爲的正直風氣之特殊的滋長，可得到一個強有力的左證，即各大公司領袖人物對於擺在他們面前的弊竇之極力引誘均漠不動心是已。如果他們表示願意利用爲惡之機會，像從前商業史昭示我們的一樣，則儘可濫用權力至於極大限度，以阻礙事業的民主體制之發展。我們有理由相信，商業道德之進步，現在方興未艾，而在將來亦將如過去一樣，以減少商業祕密，增強公開政策，扶助此種善良風氣之長成，因而集合的與民主之形式之商業經營，庶可以在以前尚未成功的各方面大加擴充。』(註八)馬夏律繼續說及政府事業，未能像商業那樣可以樂觀，然英國商業道德之所以較高，一半是由於政治久已上軌道，則固無庸疑者。

進貨在經濟組織中佔重要的位置，是因爲現行經濟組織給予牠的地位是如此，但經濟組織不是永久不變呢？比奇與斯密(T. Beach and D. H. Smith)在商業經濟(Business Economics)中，曾有一個很細密的觀察。他們的標題是自動的與被動的購買(Active and Passive Buying)。『近世商業的趨勢，增加各種有牌號的貨物(Branded goods)，以廣告方法訓練公衆，使其需要標準生產品，大公司對於零售商店強使照一定價格發售貨物，否則拒不發貨，諸如此類，均足使批發商與零售商在購進貨物上不能自由選擇。有許多貨物，譬如紡織品，原料與出品均不易有一定標準，於是購買者對於其物品之數目質量乃有選擇的權力。』(註九)此言貨物標準化以後，進貨者失卻選擇之機會，推而言之，即未來的進貨，可因經濟組織之變更，而趨向於機械化之途徑，因而逐漸失卻其向有之重要性，亦未可知。然而無論如何，至少在目前不應被人忽視，尤其是經濟機構不健全之國家，如我國者，一切事務的處理純在於人爲方面，則進貨之重要更非歐美先進國家所能比了。

第二節 進貨的機構及其人選

如前所述，進貨既非常重要，則其本身之機構及人選問題亦隨而發生。在個人商店(One man's shop)及

小規模的工廠，除主人以外雖然也還僱用少數夥計幫忙，但進貨不會委託夥計辦理，必須親自出馬，以免遭受損失。如有委託他人代辦之事，必是事件非常簡單，或付款極少，或貨價業有一定辦法。在合夥商店或工廠，進貨歸一人主持，營業或製造由另一人主持，而其分工必甚合理，即活潑靈敏者主持進貨，老成持重者主持營業或製造。至於大公司，則分工愈細，進貨必有進貨部主管。但特殊進貨或購置不動產及機器設備，往往由經理自行辦理，並不一定假手於進貨人員。還有公私機關因為進貨關係重要而採用委員會組織者，主任委員人選或由經理自兼，或由副經理兼任。這些辦法，無非都是重視進貨的緣故。

進貨人員要有何種資格纔能充任，先要知道進貨要向何種人接洽，要知道些甚麼事情，要知道如何應付，要有決斷的勇氣與力量。在內地辦理戰時工廠，所接近的賣主都是些頑固守舊的生產家。他們的原料與出品既無標準，又無一定產量的供給，故對於此類進貨必須十分忍耐，絕對不能很痛快的了結。然而戰事結束以後，海外交通又大開，外國原料與出品必定源源輸入，則將來公司進貨之對手方不單是本國人而且是外國人。進貨人員既不能不與外國人接洽，則對於外國語文與習慣應該深切了解。在戰前，沿海通商口岸及交通發達地方已有此種情況。戰後因為我國有完全自主之權，則與外人接洽機會當然更多。故進貨人員必須受過近世教育者方能勝任。

其次，舊式進貨也是一種被動的行為。如下節所述，一般的進貨是由存貨部發動，開具請購單，向經理請求進貨，再由經理核准，交進貨部照辦。應進何種貨物，購進數量幾何，甚至何種牌號，均已任請購單上註明，進貨部似無更改餘地。如此進貨，也可以說是被動的進貨，不過上節所述被動的性質是由外界造成，而此處所謂被動的性質乃由內部發出而已。在此種情形之下，進貨部除照辦外，別無其他善策。他們的職務只在講價而已。若價格有一定，則更加省事。此種進貨誰也能為，以前所謂重要等等可是無的放矢了。進貨部若採更進一步的辦法，對於請購單上所指定之貨物種類牌號數量等提議有所變更，則萬一結果不良，進貨部將負擔責任，反不如老成持重之為愈。此種消極的明哲保身之態度，在官場中是人人都知道的，而在商界中則足以阻礙

事業之進步。比方市面上有一種新貨可以代替舊貨，其效力不僅沒有遜色而且過之，惟因新近出現之故，價格比舊貨低廉，而此種事實不為存貨部所知，則進貨部何以不能提議試用新貨呢？提議不一定要負責任，因為經「合」的議決之後，責任已不在進貨部了。不過新貨如何優於舊貨，非經過相當的調查與試驗手續，不易知道，而舊式人員往往畏難苟安，不願多惹麻煩，所以只得安於被動的狀況。還有物價變動更難測度，進貨的數量與未來的物價有關，如何測度商情，必須先有調查，再加以適當的分析與統計，而後得知一二。進貨人員有無此學識，也是一問題。

再其次，進貨要善於應付，並且要有勇氣與力量，纔能捉住機會。當生產界繼續發明新的貨物，市場價格繼續波動的時候，進貨需要應付之處很多。此種應付對人和對物兩方面均有。所謂對人，是如何辨別是非，討價還價，及如何留有周旋餘地等事。所謂對物，是如何揣度市情，容易更換，及如何利用生產別的東西等事。此類推想，多屬未來情形，當實在進貨之時，並不一定確切知道，而所須見諸實際行事者則刻不容緩。萬一決斷錯誤，則機會一失，以後即難挽回。在此時，聰明人似反不如呆笨人，心裏安然無恙。呆笨人並不知道未來有許多變化，無所謂難決之事，而且有時可不慮而中，比聰明人所得者反多。然而靠運氣做生意，到底是神祕的故事，不是二十世紀的人所應有的態度。因此，一個人不會受過科學的訓練，不能和他談論此等事情。有人說，訓練是第一要着，因為他即不是十分誠實，只要受過訓練，總可以，至少在短時期內，替公司服務。一個人雖然誠實可靠，若無經驗，則將每日替公司虧本。（註一〇）此言在進步之環境中，非有進步之人才不足以應付，而當千鈞一髮之際，尤宜當機立斷，不失機會。

比奇與斯密對於進貨人員的資格，列舉五項：（一）商業的靈敏，非夢囈者、哲學家、或理想家所能有的。（二）強烈的購買意識，即價值的意識。（三）思考的能力與迅速的動作，而且要有自信的勇氣。（四）對於將來可能的需要能有先見之明。（五）對於將來市場價格之趨勢能有先見之明。（註一一）此種種資格不能望在一二人身上得着齊全，而且許多人根本就無深謀遠慮，但最重要的還是要問其人是否願意有進步。如果願意的話，則進貨

的種種祕訣當不難在實務中得到一部分。

第三節 進貨的技術與手續

進貨的技術在於充分明瞭內外情況，而其方法則在於有確切的調查與明晰的紀錄。對內必須知道物品的銷路情形，而後可以決定某種應續購，某種應停購，某種應多購，某種應少購。此種情形，存貨部或營業部均有紀錄可以參考，進貨部只須隨時與之保持接觸，即可瞭然。至於對外調查，則責無旁貸。公司各部分對於市場狀況更有誰能明瞭者？有的大規模組織公司，特設經濟研究處，擔負調查統計之責任。若果如此，則進貨調查當然亦可附帶地隸屬於經濟研究處，而不必再由進貨部重複工作。但實際上，研究機關不適於此種特殊任務，因為進貨調查或有商業祕密不能公開發表，而研究機關則很難遵守此種條規。並且研究機關所調查之事項，為普遍起見，往往涉及廣大範圍之事，而進貨部所需要之材料只限於局部有關者，故研究資料常不必合用。如有可以採取之處，進貨部必須利用而加以整理，並須參入其他重要資料，編成一部新的歷史。

進貨調查如何進行？其資料從何而來？據我所知，大約不出下列四種：（一）從本公司歷史取得資料，進貨部以定購單（Purchase Order）的號碼次序為準，編製進貨日記簿（Purchase records），分為定單號數、定購日期、進貨客戶、貨物名稱、用途、請購單號數、請購日期、收貨日期、檢查報告、付款日期等各欄，其形式與多欄式的分錄簿相似。由此簿過入物品分類帳（Goods purchase register），以每一種物品為一戶，詳加紀錄，與會計部之進貨客戶分戶帳相似。會計部紀錄在於對人，進貨部紀錄則在於對物，目的各有不同。（二）從各種刊物取得資料。進貨部除各種有關之定期刊以外，尚須備置行名錄（Directory 上海稱為 Hong List）、海關冊（Maritime Customs Reports）、各種物產地誌、各種年鑑、各種日報等，以資參考。（三）從貨物經紀取得資料。進貨部在公開市場購買以後，即必有許多經紀（俗稱掮客）到公司來攬攬生意。他們有時不過買空賣空，毫無足取，然亦有真實可靠者。他們不僅帶來很多寶貴新鮮的消息，而且有時帶來貨樣。關於機械工具

的運用方法，他們可以當面說明。(四)從實際調查取得資料。進貨人員不是幾位老太爺，只是坐在辦公室內，等待人家送來消息。他們應該時常出外調查，並且購買少數新貨以爲試用之資。此種「外勤」職務，做得不好，極易引起流弊，但如有忠實之人，則所得消息比任何其他資料要有價值。總而言之，調查必須有紀錄，報告書是不可少的。得到各種資料以後，做成功適當的統計或預測，則不僅可得到價廉物美的成績，而且從數量上配合未來的情况。

進貨手續可分爲四步：(一)請購 (Requisition)。由存貨部開具請購單送交經理核准，轉送進貨部辦理。(二)定購 (Purchase order) 由進貨部先探詢市況，商定價格，送交經理核准，然後再開定購單，或簽定購買合同，交與進貨客戶。(三)驗收 (Receipt)。進貨客戶將貨物送來公司以後，由進貨部派人會同存貨部人員驗收無誤，由存貨部開具收貨單，並由進貨部經手人會同簽章，再送交會計部。(四)付款 (Payment)。會計部查對帳目及單據，認爲手續完備，乃開具付款單 (Paying certificate)，連同請購定購及驗收憑證，送交經理簽字，再交由出納部開支票付與客戶。此爲本埠進貨的手續，至於向外埠或外國進貨，尙須增加提貨 (Taking delivery) 的手續。說起來真是麻煩，然而此等手續純是機械的動作，無甚難辦。在公司組織說來，雖不可少，然純恃此等機械的步驟，仍無濟於事，必須經手人隨時注意，始能達到完滿之目的。要說手續能，此處所列舉的還不能盡，譬如請購單有時除以一部送由經理核准外，還應以一份送交會計部備查。定購單亦然。以上所舉四個步驟，與進貨部有直接關係者只定購一步，惟驗收與付款亦有關係。驗收手續前已說明。付款由出納部開具支票後，亦有先交與進貨部轉交進貨客戶者，但橫線支票或有名的進貨客戶抬頭支票則實無由進貨部轉交之必要。

第四節 幾種特殊的進貨方法

經營商業的信條是買賤賣貴 (Buy cheap and sell dear)，但如何達到此目的，要看各商店的情形與一般

的環境而後能定。我們對於賣的一方面暫且不談，只就買的一方面說，用何種方法可以得到較賤的貨物，前兩節已從人選與技術討論過大概的情形。茲就物價變動及於進貨的影響略言之。當物價長期平穩的時候，進貨與銷貨極易發生連繫，賺錢的機會雖不必很多，虧本的機會也必定很少。商業競爭多靠內部組織的健全與否。若是物價發生波動，則情形大不相同。各業盈餘除內部組織良否以外，還有外界的影響。設若其他條件不變，物價在買進後突然漲了一成，則此一成的漲價是在原來預料之外，可說是一種意外的收穫 (Windfall gains)。又設若其他條件不變，物價在買進後突然跌了一成，則假定原來計畫是加一成賣出，則此刻因物價下落關係不得不全部喪失了。此種損失可謂意外的損失 (Unexpected loss)。未來物價的漲跌是實際問題，但是在進貨的時候，商人的觀點如何是另一回事。那怕將來物價並不實際上漲，而在進貨時商人看漲（即凱衍斯所謂 Bullish），則必多購此項貨物以期得到意外的收穫。那怕將來物價並不下跌，而在進貨時商人看跌（即凱衍斯所謂 Bearish），則必少購以期避免意外的損失。大批購買要受資金、儲藏地方、自然消耗等的限制，而零星購買則有煩瑣、不夠應付門市等之缺點。茲將各種特殊購買方法陳述如下：

第一、零星購進 (Hand-to-mouth buying) 『在一九二〇年經濟恐慌之後，美國工業界變成一種習慣，定購較少數量的商品，使其立刻交貨，而不預先在幾個月以前定購大批貨物。一九二三年鐵路運輸的改良，使得各業製造家減少原料與供應品的儲藏數量，而調整運貨，以便原料在交貨以後立刻交與工廠用在製造上。這種實務變成通俗名稱，叫做零星購進。一九二八年仍然流行。其最初原因由於經濟恐慌後物價下落。其後更有許多原因存在，譬如貨物式樣的革新，貨物盤存的管理採用新方法，運輸情形的改善，製造能力的增進，各種工業的競爭，皆足以發生影響。零星購進的結果，表現於盤存投資，堆存方法，生產設備及方式及販賣方法。』零星購進的名稱怎樣得來的呢？『在一八七二年，雜貨業調查報告曾有一段說法：『現在零售商店的購買只限於一極少的數量。如果物價不趨於安定，則將造成一種零星營業的形式。』』

第二、聯合購進 (Co-operative buying, or Group buying) 即在物價比較安定的時候，一次大批購買比

多次零星購買可望獲得較廉之貨物。但在購買者方面因種種原因不能一次多購，則不能得到廉價折扣等之優待。爲獲得優待條件起見，小規模零星商店也可以聯合數家同行共同購進大批貨物，再行照價分配。與此類似的辦法，即各熟識同行互相借貸貨物，謂之拆貨。拆貨易受限制，且易發生糾紛，不如聯合購進之直截了當。在美國，此種方法曾經在教育與慈善機關提議過而未見實行。一九一七年，美國大學聯合會在芝加哥開年會，提議設立全國大學聯合採購委員會，後以參戰不果行。接着又有社會服務委員會，組織一採購委員會，並經開會討論過此事。據說，一九一八年十一月一日加利弗尼亞州採購廳報告，有一部分機關因採用聯合購進辦法節省經費百分之五十二點八六，全州機關至少節省百分之二十五。一九一七年及一九一八年二十六大學聯合購進之結果，節省經費百分之三十八。(註一)在美國商界，聯合購進組織遠在一八八七年即已被雜貨零售商店所採用，稱爲自動連鎖 (Voluntary chain)。(註二)此方法有不可否認的長處，比方可以利用專門人才，可以向賣主索取低價，可以向遠方購物節省運費保險費及手續費，然而行之於政府機關，則不懂得不到便宜，或反惹起甚大之糾紛。比方經手人利益獨佔，物品的良否分配不勻，取得物品有先後，皆足以阻礙原來善意之提議。然在商家，尤其是獨資營業者，大家都是精明強幹，無所謂中飽舞弊等情事的發生之可能。

第三、標購 (Purchase by public tender) 招標購買是將一定的購買計畫預先公布，使應募者提出價格，但決定的結果不一定採取最低條件。不過若無特殊理由，而任意取舍，則一般投標者將引起心理上之不平，而下次或不再參加此種競爭。標購方法多半用之於政府購買，或有公共性質之事業的購買，其數量比較的大，尤其是各種工程，如道路、橋梁、房屋、或大批進貨。招標之目的不獨在乎利用競爭心理，而且在乎免除私人經手之弊竇。惟能否達到此兩重目的，則殊難斷定。以言防弊，是因爲招標必須公開，必須組織委員會，必須當衆開會決定，比較地可以成功，至於競爭結果之如何，則有許多出人意料者。民國二十三年鐵道部與巴黎工業機械廠訂立購買鐵路材料合同，被監察委員劉侯武提出彈劾，其中有一項以爲鐵道部購料暫行規程，凡購料在五千元以上者，概須投標以防止營私舞弊。查原合同購料總額爲五千萬佛郎，合國幣在一千萬元以

上，何以不經公開招標手續？後經鐵道部長顧孟餘發表談話，足資理論論者之參考。他說：『公開招標有時可助廉潔奉公者爲公家選擇最優貨品與最低價格，但不能保障貪污者之作弊，且亦不能使商人互相競爭。……（一）如某種貨物爲一廠獨產或一處獨銷者。（二）產銷某種貨品之少數廠家商號互相約定放棄競爭。（三）公開招標手續繁多，而某種物品因急於待用，時間之關係不容許招標。（四）因合同之關係，必須委託一公司或商號採購，如中國各鐵路，在借款合同之內，往往訂明該路於營造時期之內需用材料，須儘先由借款銀團承辦。（五）購買機關款項支絀，不能照普通條件付款，因此，必須向廠家商號要求信用，磋商緩付之條件。』（註一）照此看來，即在政府機關，標購方法亦不能到處應用可知。

第五節 國際進貨

國際進貨之目的有二：一是爲銷售之目的，一是爲加工製造之目的。前者叫做國際商業進貨，後者叫做國際工業進貨。兩者性質有相同的地方，也有不相同的地方。其相同的地方是冒兩重損失的風險，即貨價漲跌的損失與幣價漲跌的損失。其不相同的地方是工業進貨因爲製造程序複雜的緣故，成本計算不易得到正確的結果。關於此點，我們應該研究會計問題。讀者如感覺興趣，可參考拙著現代會計學第八章外幣處理方法第四節商業的國際進貨與第五節工業的國際進貨。現在且討論其他問題。

要免除貨價漲跌的風險，應該使銷貨與進貨同時發生，即不然，也應該使銷貨日期距進貨日期不遠。比方一萬元的進貨如能以一萬二千元之價格立刻賣去，則很穩當地賺得二千元。若是等待一個月後，再行發售，而那時候的市價跌了二千元，則此項周轉毫無利益，無利即是虧本。此種風險不獨國際貿易有之，即國內貿易也是如此。不過國際貿易的貨物富有世界性，較之國內貿易的貨物更易受價格波動的影響。爲避免此種風險起見，於是乎有做套頭的辦法（Hedging operation 上海人直譯爲海琴）。簡單的套頭就是即進即銷，在實際上可說是一種掙客行爲。此種辦法有兩個困難：（一）必先找得買主而後向國外定貨，生意不會常有。如不直接輸

入而向國內口岸的外國商店定貨，則利益當更微薄，而且生意更不會多。(二)工業公司除非代客製造，則購進原料必非立刻可以加工出貨，更談不上出貨以後之銷售問題。如係代客製造，誠然可以預計成本而後定購原料，但此種先銷後進之法亦不是隨時可以做到的。不過當物價波動過甚之時，此套頭辦法也可供參考。尤其是物價下跌時不失為穩健的政策。普通做套頭生意並不如是簡單。他們往往買賣期貨(Future trading)。其目的不僅在避免風險而在多得利益。充其極，可以變為純粹的投機(Speculation)。例如某年九月紐約甲商接到上海乙商電報，定購十一月期麥一萬蒲式耳(Bushel)，價五十四仙八分之三，上海交貨(O. I. F. Shanghai)。甲向芝加哥麥商定購六星期麥一萬蒲式耳，價四十八仙八分之三，運費由芝加哥至上海約三仙二分之一。如果甲能等到六星期後起運，則每蒲式耳可獲利二仙半。然甲若非立刻買進現貨起運，則十一月到期決不能在上海交貨。於是乎經過一二日考慮之後，決定再買現貨而且賣去期貨。在此時，麥價上漲了，現貨價格為四十九仙半，期貨為四十九仙四分之三。結果如下：

賣去期貨

四九七五·〇〇

買進期貨

四八三七·五〇

賺

一三七·五〇

賣去現貨

五四三七·五〇

買進現貨

五三〇〇·〇〇

貨價

四九五〇

加運費

三五〇

賺

一三五·五〇

共賺

一七三·〇〇

甲商買賣現貨，而且買賣期貨，兩次都中了，所以得到兩重利益。工業公司定購外貨，不僅恐其價格發生變

化，而且恐其貨物斷當，乃有所謂遠期交貨 (Forward delivery) 之辦法。他們常與外國出口商訂立合同，一次購進一年或一季的貨物，價格特別從廉，由出口商按時分批交貨，由此工業公司可以接收製造生意不致發生缺乏原料或變更價格之麻煩。(註一六)但此法亦不一定能保證成功。如果價格下跌，則成本終必加高，而競爭可至失敗。

工業公司有時也可用比較複雜的套頭辦法。例如他們要買進一千包棉花供自廠立刻紡織之用，但恐花價在兩月後將下跌。於是乎他們可在此時向播客售出兩月期棉花一千包。到兩個月後，棉花真落了，他們終於獲利。他們因花價跌落，出品價格不得不壓低，但由棉花套頭獲利可以抵銷。如花價漲了，他們失之於期貨交易而得之於出品價格。(註一七)

要免除幣值漲跌的風險，應該與定購外貨同時簽訂購買外幣之合同。這就是所謂遠期匯兌 (Forward exchange)。遠期匯兌與套頭交易連合舉辦，並且得到適當的配合，則國際進貨的兩種風險均可避免，然而此種辦法只可供從事國際貿易者之參考，不能作為一定的準繩。工商業的經營，自初即含有風險成分在內，尤其是積極發展之事業，所遭風險特別的大。今若有法則完全免除風險，則營業或反難發展亦未可知。經營國際貿易者必須先有雄厚資本，故對於許多風險可以抵抗。他們失之東隅，收之桑榆，挹彼注茲，未見得不償失。然而有計劃的冒險與莫明其妙的冒險究不可同日而語。

(註一) C. I. Bolling, Commercial Management, p. 270.

(註二) 商人也有先銷後進者，亦屬例外。

(註三) 一九一九年及一九一九年依據 Lincoln, Applied Business Finance, p. 612. 所轉載者。一九三五年及一九三七年係由 World Almanac, N. Y. 1941 edition, p. 239. 錄來。

(註四) Denton, Management of Recent Economic Changes in the United States, Vol. II, Chap. VII, p. 534.

(註五) Ford, Economics of Modern Industry, p. 9.

(註六) Lincoln, Applied Business Finance, p. 538.

(註七) J. A. Hobson, Veblen, New York, 1937, pp. 125-4.

- (註八) Economics of Industry, pp. 169—70.
- (註九) Thomas Beach and Douglas H. Smith, Business Economics, London, 1929, pp. 210—1.
- (註一〇) John O. Vinmore, Purchasing, Principles and Practice, New York, 1922, pp. 33—4.
- (註一一) Beach and Smith, *ibid.*, p. 210.
- (註一二) Recent Economic Changes in the United States, Vol. I, p. 343.
- (註一三) Dinmore, Purchasing, pp. 251—71.
- (註一四) Margaret G. Reid, Consumers and the Market, 2nd. ed. 1939, p. 100.
- (註一五) 民國二十三年七月三日申報、商務新聞紙被騙劫後營業趨旺(四)。
- (註一六) Bolling, Commercial Management, p. 291.
- (註一七) Beach and Smith, Business Economics, p. 151.

第二章 販賣總論

第一節 引言

有人說，十九世紀是生產時代，二十世紀是販賣時代。這是指歐美各產業先進國而言，大概是如此，因為自十七八世紀產業革命以來，各國對於發達產業之方式已有一定的軌範，對於人力物力之利用已有充分的精神在繼續地表現着。從生產一方面說，美國的科學管理法可說是發明的頂點，除非另有新的精神出現。二十世紀初期的生產界有兩件大事值得我們注意：一是德國的合理化運動，一是蘇俄之社會主義經濟制度的計畫經濟，但是他們的精神與資本主義經濟制度有甚麼不同呢？不過這些話只能適用於歐美各先進國家，對於我們中國自然又當別論。

公司的全部機構猶如人身一樣，無一處不是重要的。販賣 (Selling, marketing) 的重要可以從兩方面看出來：一方面，販賣猶如人的消化機能。消化不良，雖有美味珍饈陳列在面前也是無益。另一方面，在競爭制度之下，奪取市場是不能避免的事，譬如汽油、橡皮及各種金屬，最為顯著，其餘在平時尚不覺得十分激烈。販賣則就是在國內市場也無時無處不表現熱烈之競爭。照本書第一編所述，從事販賣之人員及推銷費非常衆多，亦可見販賣不可忽視的一般情形。

一種貨物自最初生產者至最後消費者所經過之階段，有時很多，有時很少，有時以最初形式賣給消費者，有時要經過多少次加工而後賣給消費者。販賣的步驟既非常之多，情形自然非常複雜。一般地說來，工業發達的國家，貨物的轉手次序必定增多，而在農業民族則情形適得其反。譬如城市附近出產之蔬菜由菜園裏挑到城內直接賣與住戶，是我國現行經濟制度所常見的事，而在倫敦紐約大都市中，因為市區遼闊，生產者決不能

直接向市民推銷，於是乎有中間階級之產生。至於工業所用的原料，則其中所經階級更多。比方棉毛織衣服，從美國的棉花生產家與澳洲的羊毛生產家一直到世界各國的消費者，其中所經過的人手不下十五至二十。(註一)我們若是以整個的經濟制度為對象來研究販賣各機層的構造，未免太麻煩了。簡單地描寫，貨物周轉可以分為五級：(一)生產家到莊客(即收集原料之經紀)，(二)由莊客到製造家，(三)由製造家製成工業品以後，販與批發商人，(四)由批發商販與零售商店，(五)由零售商店賣與消費者。每經過一個階級，貨物更變為可以消費的形式(Consumableness)，並且更接近消費者。有許多貨物，譬如水果蔬菜之類，無須乎加工製造的，中間可省去一級或二三級不等。

販賣機構的組織，可分為主要組織居間組織與輔助組織三大類：主要組織又可分為兩種：(一)批發，(二)零售。批發業更可分為工廠批發，零售商店兼營批發業務及純粹的批發商三項。零售業更可分為走販、路攤、公共市場、挨戶送貨、隨車船送貨及商店六項。居間組織又可分為二種：(一)經紀行(Whar)，(二)經紀或掮客(Broker)。輔助組織又可分為六種：(一)運輸業，(二)堆棧業，(三)報關業，(四)保險業，(五)金融業，(六)廣告業，本書對於居間組織及輔助組織，除非偶然涉及者外，概不多述。

主要組織中有性質極為單純的，如批發業，有業務不甚重要的，如零售業之前五項；為便利起見，即在下兩節加以總括的說明。

第二節 批發商業

批發業三種組織之中，廠家直接批發雖然事所常有，然在大量生產之工廠不見得十分合算。至於廠家零售貨物，更不值得。廠家對批發商發售貨物，也可以叫做批發，與批發商對零售商發售貨物，並無多大區別，其所不同只在每次發售之數量而已。普通所謂批發，是指批發商對零售商之發售而言，故為明瞭起見，我們可稱廠家發售為大宗批發，或廠家批發。以香煙而論，一箱五萬枝，分為一百條，每條五百枝，分為五十包，每包

十枝。香煙工廠售與批發商，以一箱起馬，批發商售與香煙店，以一條起馬，香煙店售與煙客，以一包起馬。工廠每次發售香煙，須經過接待顧客、開具發票、記帳、收款、甚至檢驗存貨、盤存等手續，無論一箱，或一條，或一包，都是一樣的。如果利潤率為百分之十，而每次手續費須花五元，則五十元以下之交易即無利潤可言。（註二）而在批發商與零售商，一則因為一轉手間可以加價，二則門面較小，手續簡單，不至於虧本。此所以廠家不願做普通批發，其理由無非如此。如果廠家做普通批發，而以等於或低於批發商之售價出賣，則有與批發商競爭營業之嫌疑，不足以鼓勵批發商之推銷，故常有許多貨物，廠價反高於市價者，所以獎勵顧客，使之到批發商或零售商去購買，無異乎自己多開分支店，在推銷政策上可謂適當的措置。

零售商店兼營批發，可說是一種便利方法，而不是主要目的。零售商之主要目的在以零售價格隨時供給貨物於消費者，而零售價格照例應比廠價或批發價格略高。消費者之所以每次願出較高價格向零售商購買少量貨物，無非因為（一）貨幣收入有限，不能一次多購某一種貨物而須分配於各種貨物之購買。（二）貨物的性質不利於多量存儲。（三）家中儲藏地方不甚大，或不甚方便，或照顧不到。（四）旅行作客不能多帶行李。（五）物價或許要跌落。（六）品種不久或有所改良。（七）個人嗜好或許要改變。（八）居住計畫不能固定。（九）多購或恐招致濫費及引起用人盜竊之患。（十）不常用之物，偶因招待友朋，急須購買。有此種種原因，零售商雖將售價略為提高，仍能招致顧客。大規模零售商店因為營業發達，每向廠家直接批發，不再經過批發商，故其進貨成本可望低廉，因此，在零售外，常以略低之價格兼營批發，其所減低之售價可以用較簡手續所節省下來之費用相抵償。

純粹批發商介居廠家（或生產者）與零售商之間，不做零售生意，其所得為廠價與批發價（加費用）之差。此差額可得若干，當然要看情形而定，然而批發價格要比零售價格為低，乃是通例。其所以能如此者，無非因為（一）貨物周轉迅速，營業額比較的大。（二）主顧人數較零售商店的主顧人數為少，手續簡單，費用可以節省。（三）大宗進貨可得較優折扣及低廉運費。（四）商店可在僻靜地方設立，房租可以減輕。（五）携攬零售商

店無須大量廣告。

批發商的規模較大，可以任用專門人才，賞鑒貨物；因為進貨較多，可以將貨物分定品級，重新包裝；因為資本雄厚，可以放帳，可以囤貨；因為接近廠家，可以早得消息，推陳出新。凡此種種，都不是小規模零售商店所能盼望得到的便利。批發商也是一個中間階級，自消費者看來，與其他商人都是增高消費物價的一個根源，而從生產家看來，也不是非有不可的推銷途徑，然而按照近代商業發達之趨勢，如果批發商的活動範圍可以逐漸縮小，那被人侵蝕的地盤不是為生產者所得而是為零售者所得者居多。零售商業之大規模經營，可以取批發商業而代之，上文已有所陳述。我們若是談到第三章之各種組織及第四章之消費合作社，更可明瞭。

第三節 小規模零售商業

小規模零售商業的形式很多，現在分為六類：（一）肩挑負販的，（二）路攤，（三）菜市場，（四）挨戶送貨的，（五）隨車輪售貨的，（六）臨時售貨的。此等零售者多半資本很小，儲貨不多，真是以買賣渡日。他們每天勤勞所得僅足糊口，不會有很多盈餘。所售大概是食物及普通日用品。所接觸者雖不一定，但多是中產以下階級，或有一部分貧民。他們雖無一定的售貨時間，但常能在約略一定的時刻出現於某某地方，當地顧客都深深的知道。他們因為沒有門面開支，售價往往比商店的便宜，而且可以討價還價。貨物的質料不一定，有的很新鮮，有的很差。他們所用的度量衡雖然和商店一樣，但可由顧客爭多較少，使其心滿意足。因為以上種種情形，消費者往往願意光顧他們。普通商店的生意被他們搶去不少。此等零售商業中外各國都有同樣組織。現在逐項加以敘述。（註三）

一、肩挑負販（Peddlers, street selling）在消費者看來，有時覺得非常便利，有時覺得非常討厭。他們把貨物送到消費者所在地，省得行路攜取之煩，尤其是道路不平，如重慶市區，消費者到市場購笨重之物，都感覺精疲力竭。肩挑負販在此等地方對於人們的幫助實在不小。在歐美各大城市，道路平坦而光滑，肩挑負販

改爲推車走販 (Push cart pedlars)，在形式上當然比我國的肩挑負販要好些，售貨人也可以省點勞力，而且所載貨物或許要多一點，然而在實用上反不如肩挑之靈活，上下坡道尤不可能。他們所以惹人厭惡，在於叫囂，在人烟稠密之處，不免有礙行路而已。

二、路攤 (Road side market) 在我國大都市內不敢出現於大路上，因爲易受警察的干涉，所以常在小巷或偏僻地方擺出來。上海漢口一帶多有開設在街堂口的。廟宇和集會地方是他們得意的處所。北平前門外尤其優良碼頭。內地舊城市中，無論大街小巷，都有他們的地位。所謂人行道，常被他們所隔斷，對於行人非常不便。這種組織在產業發達的國家看來，好像是有損無益。他們的價格既不比商店便宜，而妨礙市政最甚。但在優閒地方，如北平等處，他們在商店關門之後仍在營業，而且特別起勁，直到起更爲止。夜市是文學家所最欣賞的。有職業的人在一整天勞碌工作之後，此時得到一個休養精神的機會，路攤的貢獻可謂大矣。歐美的路攤與中國的不一樣。他們多半在離開城市相當遠的地方，樹立極簡單的路棚，陳列農家出品，以備行路人的購用。瑞士都市中有賣報的，常用一張小檯擺在路傍，上置日報數十份，另置一小簸箕盛錢。賣報人並不看管生意，由買報人自取報紙，把錢丟在簸箕內而去。到傍晚，賣報人來收拾剩餘之報，並取回報錢。這樣的路攤當然不會惹人厭惡的。

三、菜市場 (Public markets) 是近代市政之一，其目的在解決路攤與走販的問題，使消費者有一定地方購買水果蔬菜魚肉等貨物。同時使售貨人得到集中的市場以擴大其營業。消費者雖得不到送貨上門之便利，然而市場廣大，貨物種類繁多，儘可自由選擇。菜市場猶如一個大百貨商店，各種花色應有盡有。且有一種好處爲百貨商店所不能有的。在百貨商店之內，同樣貨物，價格劃一，毫無高低，而在菜市場內，或因賣主競爭，發生價格上之參差。此在買主心理上最爲舒適的一件事。菜市場多屬公共場所，由政府設立，或由之規劃設立，所以多有公共設備，例如電話、公共廁所等。此等設備對於消費者極爲便利，而私人設立之小食店茶店亦能給予消費者以不少方便。我國市場尙未能達到理想的地步，簡陋之處自不待言，然而集中市場一點，則

中外古今初無二致。菜市場以外，還有其他各種市場，如米市場、雜糧市場等。在四川樂山地方，我們所見到的米糧市場，有一個專管升斗的人，由賣主按斗繳費若干，請其過量，免得買賣雙方發生升斗上之爭執。

四、挨戶送貨 (House-to-house selling) 是為消費者便利起見，按時派人將特定的貨物送到他的家中，不必由消費者一次一次的約定。此等貨物大概每日或每一定期期有約略一定量的消費，而且貨物多少標準化，不能一次多購，價格也有一定，或至少在一個時期有一定。最好的例子是牛奶與日報。新鮮牛奶與報紙在中國各城市殆無不採用此辦法。在外國，除牛奶外，還有雞蛋麵包水果蔬菜之類。據我所見，倫敦一般住戶，每到清早，即有人將約定之食物靜悄悄地送到後門之外而去，等到主婦有暇，纔去開門取入。此種情況，仿佛也是路不拾遺的樣子。據美國康奈耳大學調查，一九三〇年紐約州亞爾巴尼地方有百分之三十六的雞蛋是照此售去的。(註四)

五、隨車船售貨是一種真正行商 (Itinelling sellers) 他們和車船管事人有一個默契，容許在車船上攔攔一定距離的旅程而不付客脚。同時，他們對於管事人可以小量貨物無代價的供給，或供獻小的勞役。我們在滬寧路上時常看見有人販賣叢報小說以及香煙糖果之類，不一定是茶房所為。他們有時佩帶特許證書以資識別。日報是他們最好的貨物，因為從上海到南京，沿途都是通商大埠，火車在幾小時內都要走到，而普通郵寄報紙或派報處所定報紙總不能在最短期間內分送，隨車送貨人一到蘇州、無錫、常州、鎮江、南京，隨即可以發售，不獨博得沿途乘客的光顧，即沿途送客的也以先睹為快。因此，此等報紙售價雖略高也無人計較。

六、臨時售貨不是一種正業而是副業。他們在正業之外，估量有一個時機可以獲得一批較好的生意，所以臨時出動。例如戲院電影院開演時，他們在院內售賣香煙糖果；火車輪船到埠時，他們在車站碼頭上售賣各種物品；廟會運動會舉行時，他們在人叢中售賣食物等。此等小賣商人雖然不是個個狡猾，然大多數行為不

正，至少在物料及售價上欺騙顧客，而顧客因為時間匆卒不及細檢，或隨後發覺，則已不及追問了。世界旅行各大口岸多是如此，不獨中國爲然。

除上述六種小規模零售商業以外，尚有普通商店。零售商業 (Retail trade) 最重要者當推商店，而商店之最重要者當推獨立商店 (Unit shops, independent shops, one man's business)。在中國各城市中，新式組織之商店，如後文所述之百貨商店、連鎖商店、郵售商店、超等市場、消費合作社等，尚不多見，故獨立商店在中國商業之地位，可謂無與比倫。獨立商店因爲資本較小，店主多無新式知識，所僱店員當然不會是優秀人才，新式會計制度亦不會採用。他們對於自己營業狀況常不甚明瞭。如有利可獲，亦不過偶然之事而已。他們所以尙能存在，是因爲大家都是一樣。假使社會進步，新式組織逐漸出現，則將不免失去生存之機會。此種未來之發展，我們會不久要見到的。

獨立商店比較大規模商店，有吃虧的地方，也有占便宜的地方。吃虧的地方：(一)進貨數量不多，不易得到特別折扣。(二)廣告費比例加大，或竟不能廣告。(三)運費比較不合算。(四)盈虧不能相劑，而在大規模事業有所謂培養生意 (Feeding trade)。(五)不能僱用專門人才以圖發展。其占便宜的地方：(一)主人自行招待顧客，可與他們發生密切關係。(二)可極力節省開支與濫費。(三)可節省辦事手續。(四)售貨時可自由通融，博得顧客好感。(五)不具與僱員發生糾紛，因爲人數很少。(六)容易保守商業秘密。因此，有許多地方，此種商店還能存在。(註五)

第四節 推銷的方法

推銷的方法，除在繁盛市區設立門面及繼續維持商譽以外，還有下列各事應當注意：(一)組織店堂，(二)訓練店員，(三)獎勵推銷，(四)收退貨物，(五)寄售貨物，(六)宣傳店譽，(七)規定售價。茲分別敘述如下：

一、組織店堂 (Arrangement of counters) 與營業及店員人數有關。商店營業因貨物種類不同與季節時刻變遷有密切的關係。如果佈置不得當，則有時候因為生意太忙不及招待而失去顧客，有時候因為某部分生意太好來不及接受而他部分店友則袖手旁觀。我們既不能不分類設櫃以便利顧客；又不能不分掌發票以考核店員，則如何調整得宜，實亦不易。以上是說貨物種類之分配於各櫃應有適當的辦法，至於每一櫃上陳列之貨物數量亦是如此。某種貨物陳列過多，某種陳列過少，亦足以妨礙營業之順利進行。又貨物不能全數陳列在櫃上，必有一部分儲存在店內以資補充。儲存室發交櫃上之貨物應有紀錄與稽考。儲存室主管人員如何與店堂取得聯絡，使貨物很順利地源源供給，亦是應行考慮的問題。大公司店堂並採分工合作互相牽制的辦法。譬如發貨與收款，發貨與包裝，均可分工。大公司為減輕售貨櫃友之責任起見，常在各售貨櫃以外，另設收款櫃。但分工過繁，顧客不便。上海商務印書館發行所採用之送款機 (Cash railway)，(註六)由售貨櫃接收款項以後，將其包在發票內，夾在本櫃上懸空掛着之送款機內，用手一扯，該機即沙的一聲，沿着一條鐵線，一直飛到收款櫃。收款櫃友將發票及款項取下，核算應找數目，將找款照樣包在發票內，把機一扳，該機即回到原售貨櫃。售貨櫃友取下，連同貨物交與顧客。此種辦法只適用於售貨櫃數不十分多之店堂，若是像先施等大百貨商店，店堂遼闊，櫃數衆多，除非多設收款櫃，即不方便，而收款機需用空中鐵線，縱橫交錯，殊不美觀。而且先施公司等貨物堆積如山，事實上亦無架設空中鐵路之可能。因此，他們售貨由年幼練習生傳達款項，代替送款機之職務。此種辦法當然增加店堂開支，不過先施公司等用此方法，除達到貨款分工之目的以外，還得到售貨與包裝分工之利益，售貨櫃將貨物檢齊以後，不即包裝，即將款項貨物與發票一並交與練習生，送交收款櫃。收款櫃內附設有包裝室，另有店員檢查貨物與發票上所開是否相符。如無誤，然後加以包裹。一面由收款櫃友收找款項，將發票連同貨物交還練習生，送至原售貨櫃友，再轉交與客人。此種辦法，不獨款項分明，即貨物亦不易有錯誤或給予情面之流弊。手續說來很繁，然我觀先施公司等在廣東人新式管理之下，亦不至使客人不耐於等候。此或亦因為公司陳列華美，顧客有流連忘反之心理，故不覺須臾等候之難過罷。

11、訓練店員 (Training of shop clerks) 爲訓練行員之一種，而其方法與訓練其他人員稍異。第一，要使他們知道整潔之重要。凡屬他們自己衣服行爲以及店堂內陳設器具，均須注意保持清潔與整齊。利用休閒時間，隨時加以整理。第二，接待客人必須誠懇和悅，不可發生爭執。第三，店員間不可彼此爭攬顧客。第四，對於主顧須表示爲社會服務之熱誠。凡主顧有所詢問或請求代辦之事，於不妨害本店的信譽及增加開支之範圍以內，均應竭誠招待，尤其是客人遺忘物件，應立刻告知，或事後妥慎歸還。苟能如此，則客人將不遠千里而來，雖售價稍高亦無妨礙。上海大百貨公司常有督導人員常川巡視店堂，不獨監視不良顧客之行動，並負指導店員之責任。我國各省籍出身之店員，以北平及廣東爲最良。他們對於顧客，多不辭勞瘁，竭誠招待，即令最後不購任何貨物而去，亦不表示使人難受之言色。子產所謂賓至如歸，誠非虛語。今日政府營業機關常挾勢凌人，尤應深戒。

三、獎勵推銷 (Encouragement of sales) 在使店員及跑街 (Salesman) 很公允地得到地位與待遇之增進，努力從事於推銷貨物。公司在年終分派盈餘時應有正確的考績辦法，不能以官場四六考語的習氣敷衍了事。通行辦法是以各店員分發發票簿爲起點，每月統計各人所接待之顧客與營業額，於年終總結一次，作爲獎金之基本計算。此外參考其他成績紀錄，支配獎金，並作爲升遷之標準。對於跑街人員，可仿此辦理，但須有變通之法，因爲他們攪攬生意雖可以其最初一次爲準，或其在職期間所得全部成績爲準，而均難一定，故有人主張不採獎金制度而採升遷辦法，並非無因。(註七)

四、收退貨物 (Sale or return) 是推銷方法之一，惟不能一律施行。此法有兩種方式：(一)批發商向零售商用之。(二)批發商或零售商向消費者用之。原來零售商之向批發商配貨，本不一定有把握將所配之貨全部售盡，故在配貨時，或因某貨配得太多，而感到滯銷之苦，故如能許其退貨，則零售商可放膽來配，對於推銷必定有益。消費者之消費貨物，亦不必有一定計畫，尤其對於新出之貨，每每懷疑而躊躇。若售貨人大膽准其試用 (Goods on approval)，則本不欲購買者或因而引起購買之興趣。倫敦出版家對於新出版之書籍雜誌常有採

用此法者。他們在平時調查可能購買書報之讀者，遇新書出版時，即通知其人，詢其是否願意試閱一星期或十日而後正式購買。如果願意，則將書送與試閱。還有新出版雜誌或久已刊行之雜誌常送閱一星期或二三星期，並告以如果滿意而來定閱，則此一星期或二三星期之報即不收費，否則請其繳價，實則不過一種廣告而已。採用退貨方法，必須貨物不易變質，而且不因短期試用即須折舊者。日用必需品因為銷售很易，自然不必採用退貨辦法。退貨日期必須預為規定。

五、寄售貨物 (Consignment) 與批發貨物不同。寄售是委託販賣。在未能售去以前，貨物雖然堆存在受託人 (Agent, Consigneo) 店內，而所有權則仍屬於委託人 (Principal, Consignor)。萬一發生不能避免之水火刀兵等損失，其損失還須由委託人負擔。出售貨物之所得應歸委託人，受託人只能向委託人收取手續費 (Commission)。每一時期，受託人應將經手收付款項及貨物盤存開具寄售清單 (Account sales) 送交委託人，並匯寄應繳之款。寄售貨物除非悉用現售方法，則因放帳及票據關係，常非按期所能清結。萬一發生壞帳或票據不兌現情事，則委託人應負擔損失。為避免此項麻煩而且防止受託人濫放帳款以圖多得手續費起見，委託人有與受託人訂立擔保債務條款 (Del credere terms) 者。如此，則手續費當然增高以補償受託人之損失。

六、宣傳店譽 (Propagandawork, advertising) 是新出品必要的工作。無論生產家的名譽如何高尚，新品不易週知，所以宣傳的工作必不可少。不過現在廣告政策之推行不免發生流弊，尤其是美國，顯見得走到極端去了。李德女士 (Margaret F. Reid) 在消費者與市場 (Consumers and the Market) 說過，新出品廣告極少，而舊商品改頭換面以充當新貨者實繁有徒。根據一九三五年美國四種通俗雜誌所登的廣告加以分析，則一百一十種之家用品中，僅有九種可勉強稱為新出品。同樣調查六種農業雜誌，則一百一十二起之廣告中，僅有十二起可勉強叫做新出品廣告。(註八) 廣告的途徑很多，例如日報、雜誌、日曆、月份牌、電話簿、行名錄、廣告牌、傳單、電影、廣播、遊行、窗飾等，均是，無需廣告之物品，約有下列數種：(一) 日用必需品，(二) 獨占性的物品，(三) 物價高漲時的物品，(四) 銷數不繁的物品，(五) 主顧不多的物品，(六) 有一定包銷的物品，

(七)時常缺少接濟的物品，(八)正未試驗期間尚未決定大量生產之物品，(九)業已週知的物品。廣告的方式可分爲(一)綜合廣告，即不分別列舉貨物種類，只說請用某公司物品。(二)牌號廣告，即不說明公司名稱，生產處所及購買地方，只表明貨物名稱或牌號。(三)詳細廣告，即將貨物內容儘量發表，有時連價格亦公開表示。(四)連帶廣告，即每次有新出品廣告時，將舊出品連帶開列以顯示出品之豐富。(五)新聞廣告，利用新聞消息欄作爲訪員通訊。發布廣告的機構可分爲自設機構與利用廣告公司兩種辦法。

七、規定售價 (Price setting, price fixing) 與貨物推銷有密切的關係。在普通狀況中，售價有兩重軌範：(一)供給的價格 (Supply price)，(二)需要的價格 (Demand price)。前者包括過去的與未來的進貨成本或生產成本，後者包括現在的與未來的市場需要狀況與競爭狀況。定價過低固可不必，過高亦不可能。如何斟酌損益，使貨物推銷在長期間發揮最大的效力，應加注意。此種理論，在一般商家不易明瞭。他們所用的方法是加成 (Gross margin, mark-up)。加成以後，如能售去，則除去各項開支還有相當的利潤。此種定價是初步售價 (Trial price, initial price)。等到後來實際發售的時候，即經過相當時日以後，商人可以發覺有三種趨勢：(一)銷售很快，(二)銷路平常，(三)銷路停滯。遇着第一種趨勢，他知道了初步售價過低，可以酌加。遇着第二種趨勢，他以爲前途未定，可以等待將來的變化。遇着第三種趨勢，他非減價 (Mark down) 不可。因此，市場物價即在太平時代亦時常發生變動 (Oscillations)。以上所述之定價加價與減價，都是經常的價格政策。此外還有特殊的價格政策，亦常爲商人所採用。第一，廉價發售 (Price leaders)，即選定一部分貨物，定價較低，使購買人發生感想，以爲其他各物亦有廉價之希望，而爭相購買。第二，折本發售 (Loss leaders)，即對於極少數之貨物，不獨不加成而且減成，但發售之數量有限。此種特殊的價格政策，只可偶然行之，而其收效不會很大。聰明的消費者每每知道因利乘便，獲得一時之廉價物品，不會永遠被騙。(註九)

第五節 中間階級問題

近代經濟組織有一個顯著的特徵，即中間階級(Middle man)的增加，隨之而來的是消費物價的上漲。一般地說來，消費貨物離開最初生產者手中的時候，價格並不十分昂貴，但每經一層中間階級，即須加成一次，到了消費者手中，有時可貴到幾倍。譬如荻海為鹽，鹽在海邊是便宜得非常，等到運至內地，鹽價不知貴了若干倍。於是乎一般消費者羣起責難大小鹽商，以為中飽太多了。鹽商之所以為人所詬訾，不獨因為他們節節侵蝕價格，而且沿途攪雜泥沙。若以鹽商為例，實在難怪人們痛恨中間階級，因為他們都是腰纏十萬貫，騎鶴上揚州。他們之所以可惡，還不僅在此。他們既不勞心，又不勞力，只知道鑽營取巧，坐收厚利。從古以來，丈夫之賤莫有過於此種人者。

然而事情不可一概而論。若說是一切中間階級都如此可惡，亦不盡然。究竟何謂中間階級？中間階級有狹兩義；廣義的解釋，是指最初生產者與最後消費者之間，凡百只就貨物的原來形質加以地域的移轉的而言。比方由農人手中收集原料與食糧送到工廠之行紀，由工廠運進半製造品送到另一工廠之批發商，由工廠購買製造品送到零售商店或再送到消費者手中之一切商人，自然都是中間階級，就是幫助這許多商人謀貨物移轉之便利者，譬如運輸公司、堆棧、保險公司、報關行、廣告公司，甚至放款的商業銀行，都可以說是中間階級。若再推而廣之，運輸工人、碼頭夫、人力車夫、船上水手、火車站上的紅帽子，都不免帶有中間階級的色彩，然而大家並不痛恨這班人，並且對他們多表同情，則是因為勞力之苦，不肯再加以惡名。因此，狹義的中間階級，只限於嫡系商人，具體地說，就是行紀，批發商與零售商。

中間階級是否可以完全剷除？如果生產者直接經營販賣業務，將消費品一直送到消費者手中，則不獨狹義的中間階級可不存在，即廣義的中間階級亦可完全消滅。原始時代的人類彷彿是這樣的。近代經濟組織亦有一部分想做到如此地步。譬如英國的消費合作社就有這種趨勢。將來的世界是否一律做到如此地步，此時還不可知。按照社會進化的原理，人類的生活是由簡而繁，繁則不能不分工。無論經濟階層的名義是否保留，貨物的移轉終不能不經過許多階段。奧國學派所謂迂迴程序，不僅生產事業為然，即販賣事業也是一樣。英國的消費

合作社不過以一個組織兼辦生產交換分配幾層業務而已。照現在經濟發展的趨勢看去，人口集中於城市，生產與消費的距離愈遠，貨物的集散需要大規模的組織。除非社會來一個大革命，我們要回到原始時代的老死不相往來的生活決不可能。

剷除中間階級是否可以減低消費貨物的價格？這不是一個絕對的問題而是相對的問題。關於此事，有兩點可以考慮：第一，按照現代社會組織的趨勢，貨物的移轉既不能不經過幾層階段，則因此引起的移轉費用決不能免。現在所應考慮的是如何減少不必要的移轉手續，使移轉費用得減至最小限度。這就是效率問題。佛羅倫斯主張組織大規模商店，用意即在於此。(註一〇)此種方法，各國有正在實行者，觀後文敘述大規模零售商業就可知道。第二，現在物價高漲並不完全是經濟問題。國內政治與國際政治應該擔負大部分的責任。政局不寧，國家爲軍備競爭及實際從事戰爭，不知道濫費了多少人力物力，因而稅收繁重，增加人民無窮之負擔，如此而欲物價低廉，實非我們所能想像之事。平心而論，物價由生產者一躍數倍而至於消費者，其中有多少是貢獻於政府，殊難斷言。此種世界的濫費自然不能歸咎於某一國政府，但濫費之大，不難從各國戰時財政報告推想得知之。

(註一) Boach and Smith, *Business Economics*, p. 123.

(註二) Bolting, *Commercial Management*, p. 11.

(註三) Read, *Consumers and the Market*, Chap. IX, *Some Simple Types of Retailing*.

(註四) Read, *ibid.*, p. 121.

(註五) 參閱 Ford, *Economics of Modern Industry*, pp. 198—20, 據美國一九三〇年第十五屆國勢普查分配篇所載，一九二九年獨立商店售貨額占百分之六十四點一，可見此種商店即在美國還是占很大的地位。參閱 Read, *Consumers and the Market*, p. 114.

(註六) Bolting, *Commercial Management*, p. 88. 有些各報。

(註七) Bolting, *ibid.*, pp. 34—5.

(註八) Read, *ibid.*, pp. 238—9.

(註九) 供給的價格與需要的價格兩名詞係採自馬夏律的經濟學原理 (1st edition, p. 189.) 初步售價、加成、減價、廉價發售、抄本

爲售五個名詞係孫自蓉的消費人與市場 (2nd edition, pp. 164, 405, 485)。
(註10) Florence, *Logic of Industrial Organization*, pp. 40—1.

第三章 大規模零售商業

第一節 百貨商店

百貨商店 (Department stores, Universal providers, Grands magasins) 創始於十九世紀中葉之法國。據馬夏律所記，Bon Marché與Louvré兩百貨商店設立於一八五二年光景。(註一)巴黎在當時人口衆多，商業繁盛，但百貨商店之設立大概是受了英國消費合作社的影響。其後英德各國接踵而起，仿效法國，都設立此種商店，而美國則爲後起之秀。中國之有百貨商店是發源於香港與廣州。上海則先施、永安、新新、大新等公司，都是由香港各公司分支而來，雖則上海的規模更大。

百貨商店是股份有限公司組織，資本很多。上海幾家在創立時大致都在一千萬元左右。以一個商店門面在戰前而能擁有如此巨大的股本，當然是很少的。百貨商店在理論上好像是一個屋頂之下包含着幾十個專業化的商店，但實際上那不過是一個分門別類陳列貨物的幾十個櫃臺之大商店而已。百貨商店以此爲標準，成立一種特別商業，原無意義，因爲小規模商店又何嘗不可分門別類陳列貨物？因此，百貨商店還有一個條件，就是大規模組織的商業。

百貨商店的特色，是統括環球物產，供應各種便利。牠的地位總在大都會的中心，其四圍爲幾十或幾百家較小商店所拱衛。集中是商業市場的原則。上海四大百貨商店都集中在南京路與浙江路之交叉點及其附近，好像不算太多，因爲消費者常從一個公司逛到另一公司，費一兩點鐘功夫，尋求他所需要的東西，比較各公司同樣貨物的質料與價格，最後纔決定購買。百貨商店任人自由出入，並不來問你買貨與否，而玻璃櫃內外的貨物都很顯明地標出價格，所以消費者一方面購物，一方面是來遊覽的。紐約某百貨商店在某一星期四日統計

入店人數共有二十萬，而購買的只有六萬，可見大多數是空手進出的。(註二)照此統計看來，真正購買者不過十分之三。然苟如不標價，不許人自由出入，則入店人數或不會超過十萬人，而購買者決不至有六萬。標價的結果，可使精明強幹的消費者從事於選擇，而標價最低的公司之貨物得到銷售。反之，標價較高的公司之貨物將不至被人過問，實則此種精明強幹的消費者不會很多。一般的購買者並不如此耐煩研究價格，至少在物價安定之時是如此。一般地說來，牠們的貨物可謂品質好，價錢高。

百貨商店的貨物種類可謂應有盡有。衣、食、住、行、教育、娛樂、運動、醫藥等等，無一不備。我所見的百貨商店，只缺少陳列架、煤與棺材。他們所吸引的顧客雖是上中下各級都有，但貨物的品質不會十分惡劣，否則不能與門面相稱。

百貨商店吸引顧客的方法，不僅在於貨物方面，而且在於無費服務(*Free services*)方面。服務分爲兩類：(一)關於貨物的，例如無費送貨(*Delivery free of charge*)，貨到收款(*Cash on delivery* 簡稱 *C. O. D.*)，先用後購(*Goods on approval*)，退貨還錢(*Sale or return*)，代辦貨物(*Special purchase order for customers*)，代客計畫佈置家具庭園(*Special advice for household arrangements*)等。(二)關於一般的，例如電話供給可以使客人得到方便，休息設備可以使客人寫信抽煙，飲食設備可以使客人小吃充饑，屋頂花園可以供俗人賞玩與兒童遊戲。此外如旅館、浴室、理髮室、彈子房、各種設置，務使客人感覺無窮的享受。(註三)

百貨商店有牠的缺點：(一)店址在市中心區，房租電燈廣告及其他一切開支非常龐大，比之其他商店，利潤率不會很高。(二)市中心區交通擁擠，行人不便，而現在大都會組織，住宅區與市中心區相距甚遠，消費人不易前往購物。因此，美國近來百貨商店趨向於多開分支店的辦法。他們稱爲連鎖百貨商店(*Chain department stores*)。

第二節 連鎖商店

連鎖商店組織在美國有三種：(一)連鎖百貨商店，如上文所述。(二)自願連鎖(Voluntary chains)，是一種零售商店聯合購買組織，又稱為零售合作社(Retail co-operatives)。(三)連鎖商店(Chain stores)又稱為獨立連鎖(Ownership chains)。英國人稱為多枝商店(Multiple shop)。現在要敘述的就是近來盛行於美國的此第三種連鎖組織。

連鎖商店與百貨商店差不多同時創始。美國南洋茶業公司(Great Atlantic and Pacific Tea Company)設立於一八五八年或一八五九年。其後逐漸發達，分支店遍於全國。在一九二二年，分支店數為五二一七處，營業總額共計二〇二〇〇〇〇〇〇〇美元，平均每處三八、七〇〇美元。一九三一年，各為一五七三七處，一、〇六六、〇〇〇〇〇〇〇美元及六七七三八美元。進貨總額為八〇〇〇〇〇〇〇〇〇美元。(註四)此是最大的連鎖商店。又烏爾屋斯公司(H. W. Woolworth Co.)亦為連鎖商店之先鋒，專以販賣五仙及十仙之貨物為業，即日本所謂五錢均一與十錢均一商店。一九二二年，牠有分支店一一八二處，營業總額共計一六七、三一九、三六五美元，平均一四一、五五六美元。一九二七年，分支店增加到一五八一處，營業總額增加到二七二、七五四、〇四六美元，平均一七二、五二〇美元。(註五)據一九二九年美國分配普查，當時全國連鎖商店共計七〇六一家，分支店共計一五九六三八處，平均每家有分支店二·六處。每一分支店每年營業額平均六七、〇〇〇美元，而一切商店不過三二、〇〇〇美元。一九三五年，各各為五九、二〇〇美元與二〇、〇五〇美元。由此可見連鎖商店之發展，不僅是一時的現象，而且有日趨旺盛之形勢。(註六)

連鎖商店鑒於百貨商店之兩個缺點，乃採用分散政策，既可以大批販賣，又可以節省開支。總公司可不必設在繁盛市區，而在適當地方設立倉庫以便向各分支店發貨。貨物種類既不必像百貨商店那麼多，故每種購進的數量極大，進貨折扣或其他優待條件比百貨商店或批發商店應該更好，所以在連鎖商店發達之時，批發商

店極力反對。同時，零售商店的地盤亦為連鎖商店所侵蝕，而不能與之抵抗。(註七)牠們因為貨物種類標準化，而分支店數目特別多，所以管理方法亦可一律，如人事、發貨、盤存、記帳、審核、沒有甚麼差別。廣告的效率當然增高。各處人民所見到的分支店招牌就是最好的宣傳。服務方面不如百貨商店之周到，一半也因為分支店接近消費人家，所以送貨方法多不採用。因為以上種種利益，故連鎖商店之售價常較獨立商店低廉百分之十至百分之二十。(註八)其實，連鎖商店與百貨商店之競爭，並不如其與批發商店與獨立商店之競爭之那樣激烈，因為百貨商店所售之貨物多半是貴重物品或稀有物品，而連鎖商店所售之物品多半是普通日用品，各不相妨。(註九)

第三節 郵售商店

郵售商店(Mail order houses)又稱為通信販賣商店，在美國亦為新興商業之一種。華德公司(Montgomery Ward and Co.)是一八七一年設立的，到一九三六年，營業總額達三六一、三〇〇、〇〇〇美元。勒巴克公司(Sears Roeback and Co.)是一八八六年設立的，到一九三六年，營業總額達四九五、〇〇〇、〇〇〇美元。(註一〇)規模之大，僅次於連鎖商店。據美國分配普查，一九二九年美國郵售商店共計二七一家，每年平均營業額為一、九〇一、二四四美元。(註一一)有許多大公司因鑒於郵售商店之成功，亦相率設立郵售部(Mail order department)。中國專門設立郵售商店尚無所聞。郵售部之設立亦不多。上海商務印書館曾有通訊現購處之設立，就是郵售部。

郵售商店利用郵政組織及其發展，推廣自己的營業，使分支店數目減少到最小限度，而窮鄉僻壤之消費人得以稍高之代價獲得當地所不能購到，或雖能購到而售價高過郵售價格之貨物。純粹郵售商店根本見不着顧客之面，只憑一紙書信發生交易，故買賣兩方的心理與普通往來完全不同。郵售與國際貿易仿佛相似，其所不同者，國際貿易每次交易金額很大，可以請銀行介紹保證，而郵售則無人居間。因此，買主如果不相信買主，

則不肯冒險先寄款項。賣主不相信買主，則不肯冒險先寄貨物。但有名的郵售商店之信用總較個人爲高，所以常例總是「貨款先惠」。萬一買主真不相信，郵售商店爲遷就起見，也可委託郵局代收款項（郵局C O D）。

郵售貨物以便於郵寄者爲限。笨重易破的物品當然不能郵寄。寄件人並須聲明包裹內不會裝有爆烈，能自燃燃燒及現行法令禁寄之物品。包裹有普通包裹與輕便小包兩種。普通包裹還須經報關手續。貨物之不標準化者不便於郵寄，因爲買主極難指定某一種是他所願意接收的。萬一所寄不符，不獨多滋糾紛，且往來退寄所費不貲。即令貨物有一定標準，除非毫無問題者外，而價值高貴者，在買主常願意親自看貨而後決定購買與否，甚或願意討價還價，則通訊現購非消費人所樂爲。貨物的價格最好不易發生變動者，因爲價格看漲，則賣主不願先寄貨物。價格看跌，則買主不願先寄款項。貨物易於腐壞者亦不便郵寄，尤其是氣候炎熱，交通不便及郵寄遲延的地方。貨物須當面說明用法或常須修理者，消費人不敢郵購。有此種種原因，所以最理想的郵售貨物是書籍。然在美國，則各種貨物均有。

郵售商店的優點：（一）因不與顧客見面，辦事處不必設在市中心區而房租可省。（二）晚間無甚工作，則電燈可少。（三）物價平穩時，所需儲存貨物不必十分豐富，因爲臨時可以購進。（四）藉宣傳力量，可使商譽佈滿全國。（五）銷路既廣，進貨可望低廉。其缺點：（一）廣告費用很大。（二）通訊記帳手續繁多。（三）包裝送郵費用亦大。

郵售商店的組織與普通商店稍異：（一）牠們必須有健全的通訊機構與很有秩序的檔案保管法。（二）必須有善於宣傳的廣告作家。（三）郵寄以前，必須有人負責檢查貨物，不使其敗壞本店名譽。

第四節 超等市場

所謂超等市場（Super-markets），是美國最近發展之一種商業組織。（註二）一九三五年，七十七城市中，

有超等市場六百〇六家。其發展極迅速，而且有繼續發展之形勢。究竟內容如何，是否為商業蕭條時期的暫時現象，將來可否代替各種組織之零售商業，現在還不十分明瞭。

超等市場的主要色彩是在一個建築物之下發售大量貨物。此與百貨商店大致相同，而其區別則在乎超等市場只售食物而不售其他貨物。依據此說，則超等市場不過是一個單純組織的菜市場而已。如果牠們照此情形發展，則至多可使百貨商店售賣食物一部分生意被其所侵佔而已。但是牠們隨時代的發展而發展，將來有無變化，殊難預言。就現在的情形言之，牠們的營業可分為三種：（一）是一完全食物市場，包括肉類、牛奶類、麵包類、水果類、蔬菜類、雜貨類等。（註一）（二）分門別類的陳列出來。其建築物多甚華麗。現款售貨，可以送至消費人家中。（註二）（三）除食物部分以外，再加汽水、便餐、煤氣供應處、廉價藥品、化粧品、煙草等。服務方面比較很少。（註三）牠們經營食物，而以其餘一部分建築物分租與其他商店，使之發售各種物品。

芝加哥附郭的超等市場在一九三六年每星期吸收顧客達五萬人，每年營業達二百五十萬美元。同年，落杉磯食物為此種市場所售出者達百分之三十五至百分之四十。

一般地說，牠們的特色在於廉價。牠們多在市街盡頭之處租得倉庫式的舊工廠，加以修理，裝設極簡單的欄板，上面有堆積如山的貨物。主顧自己伺候自己。市場人員的惟一職務只有包裝、收款與添補架上貨物而已。有時候，店員幫助客人，將貨物送至門外停留的汽車上，就算了事。汽車停留場是超等市場的一個重要條件。牠們因為房租低廉，設備簡單，人手不多以及大批購進等優點，售價可以減低。在公路發達汽車甚多之美國，飲食日用品商店不一定要開設在市面繁盛地方。從此點看來，超等市場可說是創造一種新環境。但在戰爭激烈時期，汽油必須節省，超等市場或難繼續發展。

(註一) Marshall, Industry and Trade, p. 206. 李德烈以爲 Louvre 是設立於一八八五年，見 Consumers and the Market, p. 141, n. 9.

- (註11) Read, *ip cit*, p. 145.
 (註12) 參照 Read, *ip cit*, p. 142.
 (註13) Read, *ip cit*, pp. 150, 184.
 (註14) Melvin, T. Copeland, *Marketing 概論 Recent Economic Changes in the United States*, Vol. I, p. 336.
 (註15) Read, *ip cit*, 150, n. 2.
 (註16) Recent Economic Changes in the United States, Vol. I, pp. 366, 687, 638.
 (註17) Read, *ip cit*, p. 158.
 (註18) Recent Economic Changes in the United States, Vol. I, pp. 669—70.
 (註19) Read, *ip cit*, p. 135.
 (註20) *Ibid*, n. 1.
 (註21) 本報取材於 Read, *ip. cit*, Chap. XIII, Super-Markets.
 (註22) 雜貨有時又指賣山貨、茶文貨 Grocery、美國人多用其複數 Groceries。雜貨店賣 Grocer、雜貨店 Grocers。將 Webster's Collegiate Dictionary、"Grocer is a dealer in tea, Sugar, Spices, coffee, fruits, and other commodities,"

第四章 幾種特殊的販賣方式

第一節 交易所

交易所 (Exchanges) 的種類可以分爲證券交易所 (Stock exchange)，金業交易所 (Gold exchange) 與物品交易所 (Produce exchange)。現在所要敘述的是第三種物品交易所。物品交易所，在英美多屬私立，德法則受政府的嚴重監督。我國在抗戰前，上海設有三家，(一)華商紗布交易所，(二)麵粉交易所，(三)雜糧油餅交易所。民國九年，曾有棉花交易所之設立，不久即倒閉，棉花交易乃附於紗布交易所之內。民國十八年十月三日，交易所法公布，二十四年四月二十七日修正。組織分爲股份有限公司與同業會員兩種。在股份組織的交易所爲買賣者，限於其所之經紀人。在會員組織的交易所爲買賣者，限於其所之會員。除經紀人或會員外，所中負行政責任者有理事長一人，理事二人以上，監察人若干人。經紀人與會員對於交易所必須交納保證金，擔負交易責任。

交易所交易與其貨物的特質有五：(一)非經紀人或非會員不能入所交易。若欲交易，必須委託經紀人代辦。照一般規則，交易所除例假日外，每天上下午各開市一次，上午叫做前市，下午叫做後市。每次開市，交易所職員據守一檯，檯上置驚堂木一塊，用眼四面張望。大廳中擁立許多經紀人與其委託人，聲音嘈雜，空氣惡濁，緊張的情緒好像是大敵當前。時刻到了，職員報告開市，即有經紀人出頭叫喊，並伸出手指作勢，表示所叫的數目。對方經紀人也同樣叫喊作手勢，表示還價的數目，當此時，所中職員以最敏捷的眼光注視滿廳之人，確切認識叫價人的姓名及其所叫的數目，並牢牢記着。如果有人出而競爭，或原來兩經紀人互相讓步，則價格挨次變動而聲音愈爲嘈雜。職員等着交易繼續進行，並注意聽取其價格變動，等到競爭或磋商停止

了，職員即將驚堂木在檯上一拍，登時記錄下來，而第一盤乃成交。(一)交易分爲現貨(Spot)與期貨(Futures)兩種。所中看不見所叫的物品，買賣雙方只憑物品種類與等級討價還價，例如美棉中級若干包，現貨每包價若干，三個月期每包價若干，所以交易所的物品必須先有標準而且有等級。(二)現貨第二日即須交割(Delivery)，期貨在上海習慣是當月底交割。期貨交割之時，賣方可用種類相同而等級不同之物品代替，按照交割時的現貨行市補價或找價。(四)交易所交易不獨不一定是實物交易而且不一定是所有權的買賣。有許多人手中並無物品而且並無所有權，但因為他預想不久的將來某種物價會要下跌，所以現在憑空拋售，等到將來該物價真正下跌了，他就照那時的市價補進以爲抵償，而從中獲得利益。這叫做空頭(Bear)，又叫做賣空。同時又有許多人並不需要某種物品而且不希望取得那物品的所有權，但因為他預想不久的將來那種物價會要上漲，所以現在憑空購進，等到將來該物價真正上漲了，他就照那時的市價售出，而從中獲得利益。這叫做多頭(Bull)，又叫做買空。此種投機交易，正當工商業者爲避免物價過度漲跌起見，也有採用的，就是所謂做套頭(Hedging operations)。但真正投機者有時走到極端，即變成賭博性質了。(五)交易所買賣仿佛像票據的流通一樣，由第一賣方甲將存倉單(Warehouse warrant)賣與乙，經過若干日，由乙賣與丙，以後由丙賣與丁，丁賣與戊，一直賣到最後一人癸。到期，非由甲交出實物不可，而實收此物者乃非乙、丙、丁、戊、……而是癸。然交易所習慣與票據流通的法規不同。票據的關係人無論是發票人，或背書人，或承兌人，如果票據發生問題，則一切關係人均不能脫離最後的干係，而交易所的中間關係人(Intermediary dealers)，乙、丙、丁、戊……，如果在一賣一買之間，能將價差(Price difference)結算清楚，而且實行收付，則他們可以退出事外，不再與聞此項交易。此等中間分子乃是真正投機者，既不安心得實物，又不安心取得所有權，其目的無非利用物價之高低，憑空獲得價差的利益而已。交易所爲保護正當商人的利益起見，乃要求買賣雙方各交納證據金(Putting up a margin)。照我國修正交易所法第三十一條，『物品交易不得少於百分之十，但棉紗不得少於百分之五。』第三十二條，『交易所對於不履行買賣契約者，得將證據金及保證金充損害賠償之用。』

根據以上所說的情形，凡適於交易所買賣之物品，須有下列五種特質：(一)牠必須有經久性，使在市場蕭條時得以維持下去。凡屬易於腐壞的物品，例如肉類、水果、魚蝦等，即不適宜。惟現代冷藏業發達，可使此類物品比較適於交易。(二)牠必須可以計數、計重，使一般人知道其確切數量。(三)牠同質量或等級必須易於檢驗；在不同的時期與不同的地方，經過正式手續，可得到同樣的結果。連合第二種特質，可使物品性質均勻，無論任何部分，都是一樣，即可用樣本，或習慣上所指的品質為標準，成立交易。此種特質在各種特質中為最重要。(四)交易應極頻繁，纔可以引起多數人的買賣。(五)價格必須時常發生變動，換句話說，物品的供給不能因生產方法的變遷而急速的改變。要不然，則以此種買賣業者不能獲得利益，而物品的交易會落到普通生產家與商人手中。因此，適宜於交易所的物品，為幾種有世界性的農產品，如棉花、小麥、珈琲等。其次為幾種金屬，因為生產率有一定而消費量則時常不同。至於工業製造品則很不適宜。一八八六年，柏林曾經創設製造品交易所，一八八八年即行停閉，可見其困難之一斑。

交易所的物品有幾種規定：(一)物品的標準(Standard grade, basic grade, contract grade)。一九一四年至一九一九年，利物浦美棉標準為中級(Fully Middling)，而交割時可以代替之美棉可以自最高級一直到 Fully Good Ordinary 為止。自一九一九年二月起，此項標準改為 Fully Middling，而可以代替者改為 Low Middling 為止。(註一)抗戰以前，上海紗布交易所所用之標準為可紡二十支(註二)之鄭州花，同時規定三十支^{註三}寶花為第一級，二十支山東細絨為第二級，十六支沙市細絨為第三級，十支湖北鐵線粗絨為第四級。棉紗標準原定人鐘牌，後改為金鷄牌。麵粉標準為綠兵船牌。(二)叫價單位(Unit of amount for a job)。利物浦美棉為一百包，每包重四百八十磅，故叫價單位為四萬八千磅。埃及棉為五十包，每包重七百二十磅，故單位為三萬六千磅。小麥為五千個百磅(Centals)。紐約及芝加哥小麥以五千個二十五磅(Quarters)為單位。紐約珈琲單位為二百五十包，每包重一百三十磅，即三萬二千五百磅。上海棉花單位為一百擔，每擔重一百斤。棉紗一百包，每包重四百十磅。麵粉一千袋，每袋重四十九磅。小麥五百擔，每擔重百斤。黃豆一車，計

三百五十包，每包重百四十斤。豆餅一千斤。豆油五十蔘，每蔘重三百五十斤。（註三）期貨交割時可以代替之等級，有加以數量上之限制者。利物浦美棉限於一盤（One tanker），或三個單位（每單位四萬八千磅），過此則不許。

交易所買賣既須由經紀人經手，則經紀人所收佣金如何，我們應該知道。據民國二十四年上海交易所經紀人公會所登廣告，棉花每百擔為九元，棉紗每百包三十五元，麵粉每千袋七元，雜糧小麥黃豆紅糧每車十四元，豆餅每千斤七元，豆油每百擔七元。當時財政部製定交易所稅率，係按照毛佣金十分之一計算，曾引起經紀人公會之反對。（註四）

爲反對政府徵稅，上海交易所聯合會曾於民國二十三年底推舉顧馨一與藕初二人爲代表赴京請願暫緩執行。其請願書首述交易所的三大職能：（一）爲構成買賣價格。交易所所有公定市價，「直接可以爲物財交易關係者買賣價格之標準，間接可以爲經濟界變動趨向之指針。……生產者受此市價之指導，可以預爲戒備。有供多於求之趨勢，則減其生產。有求多於供之趨勢，則增其生產。……交易所受此市價之指導，可以知需給之底蘊，而爲公平之買賣。投資者受此市價之指導，可以知所適從，舍短就長，而爲有益利殖之投資。」（二）爲危險轉嫁機關。『近代交易所之運用，有大量需給之存在，有定期交易之方法，有投機買賣者之參考，於是企業家因生產而發生之未來危機，即可以借海琴買賣（套做買賣）而轉嫁之於投機者。蓋一切生產事業，購進原料與製出產品之間，大都相距若干時日，而此相距時日之中，供求當有變化，市價不無漲落。惟知原料價格與製品價格呈一致騰跌，故於定購原料之同時，即可以在交易所預爲出貨同月期之原料及製品之拋售。如此，若此後市價上騰，則失之於交易所者，可以得之於原料進貨上補之。若今後市價下落，則失之於原料進貨上者，可以得之於交易所者償之。』（三）爲物質流通機關。『今日市場之生產，大都皆爲股份之累積，故一生產品之買賣，一公司股份之募集，必須有一集中機關以聚其需供。……交易所成立，大量之需給集中，買賣擔保之制度確立，隨時可以行大量之成交，價格公平，等級分明，信用昭著，手續極極簡單，交易因以便利，物質之授受

易，而資本之流通順矣。」其次說明徵稅以後之弊。『我國正式交易所之成立，創自民七以後。經民十之風潮，基礎始漸臻穩固。……在今日我國現狀之下，實際交易稅之徵收，其問題不在於徵稅法意之是否，而可慮者乃在於附隨弊害之如何。交易所一旦徵稅，經紀人爲自身之利益計，必出下列二途：其一，經紀人爲目前之利益計，轉嫁其負擔於委託者，而提高買賣經手費。其二，經紀人爲未來之利益計，自忍一時負擔，維持原有經手費率，以延攬買賣之委託。』用第一法，則交易所買賣將減退。用第二法，則恐引起「外轉」買賣。『外轉買賣者，即不經過交易所市場，而私自以交易所市價舉行之買賣。外轉有二種：其一爲甲經紀人對乙經紀人之外轉。其二爲甲乙兩委託者在同一經紀人處之外轉。』（註五）此項稅收，誠如聯合會所說，理論上本無可訾議，而在政策上則有考慮之餘地。第一，政府若要獎勵交易所之設立，自應暫緩課稅。正如支票加貼印花一樣，曾經一度施行，卒至廢止。（註六）第二，此項稅收究有幾何，也有一個問題。據經紀人公會報告，當年麵粉交易不過一萬萬包，以每千包七角計，麵粉佣金課稅不過七萬元，爲數殊有限。即令加以其他各項交易之稅，亦不會很多。故爲提倡交易所之設立，暫緩課稅實有相當理由。

第二節 拍賣行

前節所述的交易所買賣是大規模交易之一種；其市場組織極爲複雜，其物品需要高度的標準化。若標準化不及這樣，或其交易方式不同。拍賣（*Selling by auction*）就是其他各種大宗交易之一。拍賣行（*Auction houses*）的組織與交易所相彷彿，也是法人團體。他們購地建屋，任用職員，執行拍賣業務。主持業務的人叫做拍賣人（*Auctioneer*）。他的職務只是受託賣人（*Vender*）的請求，代爲拍賣，而不受競買人（*Bidder*）的請求，代爲競買。託賣人與競買人均可自到拍賣行買賣，也可以委託經紀人（*Broker*）辦理此事。有時買賣雙方委託一個經紀人辦理，向雙方各收取經手費，例如倫敦羊毛拍賣經紀人向賣主收取千分之五的經手費，並向買主按件收取一先令。

拍賣行與交易所有一個根本不同的原則，就是拍賣必須有實物發售而且要有現貨。此現貨不必送存拍賣行內，但必須存放當地堆棧或其他公開地方，可以任人參觀。當定期拍賣之前，拍賣行應登廣告，或印刷詳細目錄，每一件 (Lot) 編定一個號碼，任人取閱，並許其檢查貨物。有時因為貨物數量過多，而約略具有標準化者，可以提出樣本，置之行中，以便可能的競買人取閱。有時且以小包樣本贈送批發商人，使其攜回家中試用，例如倫敦拍賣巴西珈琲。有時因為貨物較貴，批發商取去樣本以後，須以同種類同重量之物品歸還行中，以免賣主受損，例如倫敦拍賣茶葉。

當拍賣之時，拍賣人據守拍賣檯，口中挨次宣讀目錄上所編之號碼，第一競買人即還一價格，第二競買人隨即添上若干，如此繼續加添，進行非常迅速，到了一個高價的時候，無人再添，約略等候幾秒鐘，拍賣人即將驚堂木一拍，作為成交。此最後競買人即買得此物。此時即有人向買主收取定款 (Lot money)，以後再將全部貨款付清，運取貨物。取貨日期 (At prompt, The prompt day) 大約是十四天。逾期不取，拍賣行即重行拍賣，一切損失均歸原買主負擔。拍賣行自第二次拍賣所得之數內，提出若干賠償損失，以其餘歸還原買主。當拍賣之時，如無人競買，則此號貨物留歸下次拍賣。

拍賣叫價方法有四：(一) 拍賣人不叫價，任憑競買人開口。(二) 拍賣人最初叫一最低價格 (Upset price)，使競買人繼續加添。(三) 拍賣人先叫一最高價格，如無人應，即逐漸降低，至有應聲，即為成交。此為荷蘭人所用，叫做荷蘭拍賣法 (Dutch auction)。(四) 由賣主限定最低價格 (Reserve price)，低於此價即不發賣。拍賣貨物也有幾種特殊的性質：(一) 貨物約略有標準化，但未達到最高程度者，例如羊毛，種類極多。上次歐戰時，英帝國政府收買羊毛，發見即澳洲一處所產已有八百四十八種之多。茶葉更為複雜，常以極小之生產園地 (Gardens) 著名。印度茶即不下一千二百種。(二) 貨物的供給甚多而銷場可集中於數處者，例如羊毛茶葉之集中於倫敦，珈琲煙草之集中於紐約，各國購買人都不惜遠道而來以期得到分配。若數量不多，購買者又少，則競爭不起。(三) 貨物的來源甚遠，非本地買主可與賣主直接交涉者。例如英國的羊毛多來自澳洲，茶葉

多來自亞洲，美國及歐陸的珈琲多來自巴西，但有時巴西珈琲先到美國，經過一次選定重裝再送到歐洲。上海拍賣多係布疋、洋松、顏料等，也都是外國貨。(四)貨物可集中於少數商人之手者。英美各國拍賣行多為大規模組織之公司，資本雄厚，信用昭著，所以能成為固定的市場。

羊毛交易的複雜情形，可從下一段記載得知梗概：『老於此道的專門家，能夠從油膩的、醜陋的、含有草種與沙土的、或是尚未洗淨的、從乾燥炎熱的地方生產的一些羊毛中，估計牠們的淨產量，而準確程度達到百分之九十八九者，世界上沒有幾人。有人統計過，此種專門家在英、法、德、美等國總計不過一二百人而已。』(註七)

倫敦拍賣茶葉情形，因為與中國的國際貿易有關，特將其概略介紹如下：『聯合王國消費茶葉占世界上極重要的地位。每年由殖民地輸入大量茶葉，使倫敦茶葉拍賣行在販賣與分配此項商品上特為重要。……茶葉商人需要專門知識。茶葉的等級與質料非常繁多。聯合王國內各地方人民對於茶的嗜好也不一樣。……茶葉可分為印度茶、錫蘭茶、中國茶與爪哇茶四大類。由此再分為各種。有時還要因為產地不同須得再加細分。譬如印度茶，就有大吉嶺 (Darjeeling)、阿薩密 (Assam)、多亞斯 (Doon)、西列特 (Syhet)、特拉萬科 (Travancore) 與卡察爾 (Cachar) 等。華茶的品種之多，更非我們所能申述。有所謂黑茶 (Black leafs or monings)、包含Kinduck、Keennun (祁門)、Ningchow (寧州) 等。有所謂紅茶 (Red leafs or Kaisows)、包含Panyong、Ching Wo、Pecco Congou 等。此外還有著名的，例如Lapsang、Souhong 與 Chung (烏龍) 及名貴綠茶 (Green teas) 之 Caper 與 Scented Orange Pekoe 與錫蘭產的 Fannings。……茶葉運到倫敦，即入倉庫，由海關過秤，以備納稅與出售。進口商或其代理人乃選定經紀人，給以辦法，使在明興街 (Minsing Lane) 拍賣行發售。……經紀人乃編印目錄，分送大批發商，說明茶葉品種、產地、數量、等級、所存倉庫及發售付款各項條件。同時通知倉庫。倉庫即應負責給予可能的顧客以檢視樣本等之便利。每一批茶葉各提小量作為樣本。顧客巡視倉庫，取得樣本，以同種等量之茶歸還以免賣主損失。顧客嘗到茶味以後，即

加以評判。在通常季節，印度茶有一千二百種之多。顧客不必每種嘗試。普通茶即憑其色香判斷，俗稱爲「用鼻子估價」(“Values on the nose”)。決定購買時，即命經紀人進行競買，完成第一步手續(“first in”)。……實際開拍時，叫價單位爲一磅，每次加價爲一法新(四分之一便士)。……當新茶上市時，印度茶在星期一與星期三，每週兩次拍賣；星期一最爲重要。錫蘭茶在星期二。華茶在星期三。爪哇茶在星期四。華茶味道與印度茶迥異，買主是另一批人，故在同日發賣，並不妨礙。」(註八)

第三節 分期付款與租購

分期付款販賣 (Installment trading, Installment sales, Sale on deferred terms) 據說是起源於羅馬凱撒大帝時代。當時附郭別墅可用此法購買。一八〇七年美國高等家具的販賣亦曾用此方法。但是盛行的時期是十九世紀末年的美國火車貿易，近年又趨向於汽車、腳踏車、留聲機、收音機、打字機以及其他物品。此項販賣也是一種賒賣，而其特點則其訂立販賣合同時即須付第一次款 (Down payment)，以後按月或按其他一定時期以一定數目支付，至全部付清爲止。因此，賣主需要多量的流通資金，增加屢次收款與記帳的手續，而且要擔負壞帳的風險，所以全部付款要比一次付款的現售價格高些。究竟高到甚麼程度，各種交易不能一律。自表面上看來，分期付款比現售價格並不很貴，實際上則不如此。有一大郵售商店也用此法售貨。一九三五年，他們的價目表上曾有自來火爐一項，寫明現售價格三十元。分期付款三十三元，第一次付三元，以後按月付五元。若加以計算，則第一個月放款爲三十元，以後爲二十五元，二十元，……即等於一個月放款一百〇五元。由此所得利率爲按月百分之二點八六，週年爲百分之三十四點三。(註九)

分期付款販賣在美國發展的情形，專門家的估計各有不同。Paul H. Nystrom 估計一九二三年美國零售商業總額爲三五、〇〇〇、〇〇〇、〇〇〇美元，一九二六年爲四〇、〇〇〇、〇〇〇、〇〇〇美元。Martin T. Copland 加入飯店一項，則一九二六年應爲四六、〇〇〇、〇〇〇、〇〇〇美元。Milam V. Ayres 估計一九二

五年分期付款總額爲五、七〇四、〇〇〇、〇〇〇美元。塞利格曼 (Edwin R. A. Seligman) 在其所著分期付款販賣論 (Economics of Installment Selling) 估計一九二五年分期付款總額爲四、八七五、〇〇〇、〇〇〇美元。M. T. Copland 根據 Nystrom 之零售總額與 Ayres 之分期付款總額估計後者對於前者之百分比，在一九二五年爲百分之十五點四，一九二六年爲百分之十五，一九二七年少於百分之十五。而根據塞利格曼之估計，則一九二五年僅爲百分之十三，一九二六年與一九二七年更小。(註一〇) 據美國分配普查，一九二九年分期付款總額有二、九九五、一二一、七九五美元，占全國業已提出報告的賒售總額之百分之十點九五強。(註一一) 據李德的引證，三個月及三個月以上的未收帳款價值，一九三五年底，普通帳爲百分之十八點一，分期付款爲百分之八點三。(註一二) 照以上各家所述，雖然方法各有不同，結果也相差很多，然而我們可以知道兩點：(一) 分期付款販賣是一種零售商業。(二) 牠在零售商業中占有相當重要的地位。

分期付款所用的方式，因貨物性質不同而有差別。大凡折舊率甚大之貨物，如腳踏車之類，採用賒售方式。此方式又可分爲兩種：(一) 由售貨人直接賣與購貨人，再用委託方法向經紀人通融款項，須貼印花百分之一。(二) 由售貨人先賣與經紀人，再由經紀人賣與消費者，即無須貼用印花。又凡價值甚大之貨物，則採用債券方式，由購貨人出具分期付款之債券，再由售貨人減價賣與經紀人，亦可分爲兩種：(一) 保證付款，則債券之售價較高。(二) 不保證則售價較低。債券對於貨物，照例有優先權 (Charge)。(註一三)

與分期付款類似的辦法有英國的租購 (Hire purchase)。租購是給予買主以一種選擇權 (Option)，使他在將來決定購買與否，而在最初訂立租購合同時即可取得貨物的使用權。如果將來決定不買，當然應將貨物退還原主，故在尚未決定購買以前，貨物所有權仍舊屬於售貨人。租購合同與分期付款合同類似，即按月或其他一定時期拔付若干，等到期滿，全部款項付清，貨物即歸租購人 (Hiree) 所有而合同作廢。分期付款與租購按期所付款項不必完全相同。牠可以用遞減法分配，也可以用遞增法分配，但爲兩方便利起見，尤其爲便利租購人起見，除第一次付款外，以後各期多用平均法分配。在折舊率很大的貨物，除非第一次付款特別的多，

則採遞減法最爲妥當。不過此種銷貨本來是商業蕭條時售貨人勉強推銷的一種方法，若是第一次付款過多，或遞減數很陡，則消費者將不熱心購用。總而言之，分期付款與租購不是貨物繁銷時所應採用的方法。

租購的組織頗爲複雜，常不由售貨人與租購人直接交涉，而利用經紀人居間合作。有時經紀人向貨主訂立租購合同，再轉租與消費者。惟因一次移轉需要時間，即需要周轉資金，經紀人每每組織金融公司 (Finance company)，並向銀行通融款項。通常經紀人的股本不過爲營業總額百分之二三十，故其向銀行通融款項也不算少。

租購所用的方式可分爲兩大類：(一)直接租購。其中又可分爲兩種：(a) 票據貼現法 (Banking method)，由租購人一次開出各期的期票，交與售貨人；售貨人背書後，向經紀人貼現。票據不付，由背書人負責。經紀人用票據爲擔保品，向銀行借款。此辦法在英國法律上還有問題，因爲期票只是一種擔保性質，並非貨物業已發售，票據並未「收到價值」(Value received)。(b) 託收款項 (Assignment method)。售貨人將租購合同委託經紀人代收款項而向其借款。經紀人又如此轉向銀行借款。此在法律上亦有問題，因爲物權既仍屬之售貨人，若租購人不履行合同，受託人無權扣押貨物 (Goods)，雖則英國實際情形並不如此。(二)轉租。由經紀人向售貨人購入貨物，再轉租與消費者。此法是以經紀人代替售貨人的地位，其他並無不同。

分期付款與租購都是除售，不免有壞帳發生。惟據倫敦經濟週報所載，在美國不過百分之一，在英國只有千分之五，按月付款數先令之小類租購亦不過百分之二點五。(註一四)

分期付款與租購雖然是物價下落時不得已的推銷方法，然其對於國民經濟之影響如何，應加考慮。第一，這些貨物多不是日用必需品，雖則其中有一部分，例如衣服，家具，不能說是奢侈品。在國家承平之時，貨物製造固可不受限制，而在戰時及戰後經濟復興時期，不應讓人民自由推銷不甚急需之物品。固然，戰時及戰後，一般物價高漲，此種推銷方法自不會被人採用。第二，人民收入有一定數目。私人經濟比不得國家財政，應量入爲出。現在以各種方法引誘人民購買，不啻壓迫他們使趨向於寅支卯糧的途徑。第三，爲救濟商業蕭條

起見，設法推銷，使人民預支未來的收入，只是一時救急之法。若行之久遠，則人民收支益感不敷，終有不能維持之一日，到那時，商業恐慌將愈見劇烈。凡此諸點，都不是根本的商業方策。

(註一)本節所述歐美情形，多採自 J. G. Smith, *Organised Produce Markets*, 1922, London, Chaps. I-VI.

(註二)五磅之紗長四百八十碼叫做一支。

(註三)參閱國際經濟新報論法。

(註四)民國二十四年一月二十三日申報刊登上海紗布麵粉金業證券雜糧五交易所經紀人公會為請求暫緩徵收交易稅宣言，其理由則以外有世界經濟恐慌之侵襲，內有水旱匪亂災害之交迫，交易所買賣日漸低落。以麵粉而論，民國二十尙達三萬萬包左右，民國二十一減至一萬萬包，民國二十二更不足一萬萬包，云云。

(註五)(a)民國二十三年十二月二十一日申報，題為『交易所聯合推代表請願，願籌一撥擴初進京』。

(d)民國三十二年十二月三十日立法院第二百五十二次會議，議決修正印花稅法稅率表，第四目內，支票簿每本二十五頁者貼印花二元。每增加二十五頁，增貼印花二元。增加不足二十五頁者，以二十五頁計。故自三十三年起，支票仍須納印花稅。

(註六) Smith, *Organised Produce Markets*, pp. 170-1,

(註七) *Ibid.*, pp. 176-8.

(註八) Read, *op. cit.*, p. 271.

(註九) Copeland, *Marketing*, 參考 *Recent Economic Changes in the United States*, Vol. I, pp. 300, 34^a-1, and n. 13.

(註十) I. Douglas, *Retail Trade Statistics in the Different Countries*, 參考 *Journal of Royal Statistical Society*, Part

III, 1935, p. 495.

(註十一) Reid, *op. cit.*, p. 250.

(註十二) *Economist*, April 7 and April 14, 1934.

(註十三) *Ibid.*

第五章 消費合作社

第一節 合作運動概觀

合作 (Co-operation) 本爲人類生存必不可缺的條件。自有人類以來，就有合作運動，本來算不得甚麼特殊問題，不過我們現在所要敘述的是大規模的近代合作運動，在國民經濟上發生決定性的影響。此種運動自十九世紀初年開始，目的在爲貧民階級謀一經濟生活的出路，方法在聯合同等階級的人們從經濟上共同奮鬥，以解決自己的生存問題。斯密亞丹在全部原當中不曾討論過，因爲十八世紀時代還未有此種社會運動發生。到了十九世紀初期，資本主義發達到相當高的程度，英法兩國的社會主義者乃想到貧民階級應該採取聯合行動，替自己解決自己的問題。在一八二〇年左右，英國的阿偃 (Robert Owen) 開始提倡合作主義。一八二二年，法國的傅立葉 (Fourier) 在家庭農業合作論 (Traité de l'Association domestique agricole, 2 Vols, Paris, 1822) 中，亦有同樣的主張。然而純社會主義之合作運動不見成功，直到一八四四年英國羅歇迭爾 等先鋒社纔開始長足的進步。羅歇迭爾 (Rochdale) 是曼徹斯特 (Manchester) 附近的一個小市鎮。曼捷斯特 是英國紡織工業的中心。羅歇迭爾 紡織工人二十八名創立此先鋒社，當然也和其他的合作社一樣，不能預料其將來結果如何，但因爲他們所用的營業方法，(一)照一般市價用現款發售貨物，(二)年底結帳時，照消費者購貨金額分派消費紅利，使合作社的經濟基礎自然鞏固，而消費者可望最後得到廉價貨物的供給，合作運動乃告成功。

合作運動在經濟史上可說是別開生面，無論如何，是有益無損的社會運動。一般地說，資本主義經濟學者對此運動極表歡迎，共產主義經濟學者則表示冷淡態度。一八四八年巴黎與倫敦合作運動 之成功，使穆勒約翰 對於合作主義的前途抱有極大希望。他在一八五二年第二版經濟學原理 中，曾經這樣的說過：『團體的形

式，如果人類繼續加以改良，希望牠能夠發揚光大，則不是以一個資本家爲主人翁而其他工人在管理方面毫無發言權之形式，而是工人自己在平等條件之下集合地出資以經營事業，並可選舉與辭退經理之工人團體。』十餘年後，魯勒還在希望合作事業之成功。（註二）馬克斯亦曾說到合作，但是他的觀念是重在說明資本家如何利用工人的合作以達到增加生產之目的。他說：『許多勞力階級在通力合作的時候，無論是採用同一的步驟，或是不同而相關的步驟，他們可說是在合作，或者是在合作主義之下工作。』（註三）『以許多勞力階級的合作，資本的威權進入一個必要的條件，即將勞力送到生產事業裏頭去。』（註四）後來馬克斯的信徒考茨基（Kautsky）在社會革命（Social Revolution）中，也說道：『最無害的是合作。現在各種合作中，消費合作實際上是我们所考慮的。因爲他們平和的色彩，受到反革命運動的尊敬。無疑地，他們對於勞力階級有不少的好處。若說他們能夠從資本階級得到一點利益，殊屬可笑。他們所能給予損害的不過是一些小工商業者而已。同時，我們注意到大資本家並不攻擊他們。相反地，反抗他們的是小資產家與倚賴勞力階級爲生的一班人，而這班人是極易爲無產階級政治勢力所吸收的。』（註四）

我們再看合作主義者對於共產主義及資本主義之態度如何。關於此點，法國經濟學者季德（Charles Gide）有一段很顯明的觀察。他說：『合作主義不承認馬克斯勞力是財富的惟一創造者之學說，而承認創造價值者是消費或需要。他們以同等力量否認資本有權管理生產而提取利潤，因此，遭受中間階級與生產資本家之反對。當國家很顯著的資本化之時，亦可變爲消費合作的反對者。』（註五）季德最末了一句，證以蘇俄的情形，不甚相合，然其前段則在理論與事實均極明瞭。

合作運動有各種形式。斐伊的國內外合作運動（C. F. Fay, Co-operation at Home and Abroad）把牠分爲四大類：（一）信用合作（Co operative banks），又分爲（a）城市信用合作（Town credit banks）與（b）鄉村信用合作（Rural credit banks）。（二）農業合作（Co operative agricultural societies）又分爲（a）農業生產合作（Agricultural productive societies）與（b）農業供應合作（Agricultural supply societies）。（三）工業

生產合作 (Co-operative workers societies)。 (四) 消費合作 (Co-operative stores) 又分爲 (a) 零售消費合作 (Retail co-operative stores) 與 (b) 批發消費合作 (Wholesale co-operative stores)。批發消費合作規模很大，內部組織可分爲進貨部、生產部、販賣部、銀行部、保險部與運輸部。生產部又可分爲農業生產與工業生產兩部分。由此可見合作事業之發展到了如何龐大的地步。民國二十三年二月十六日立法院通過合作社法，第三條分合作爲五類：(一) 農業需要設備及生產品之聯合推銷，(二) 工業需要設備及製造品之聯合推銷，(三) 社員需要之生產品及製造品，(四) 社員需要生產上或製造上之資金，(五) 社員災患疾病養生送死及所辦事業之災害保險。對於合作事業之內容，可謂包括無遺了。合作事業的範圍既如此廣大，非區區一章所能盡述。本章爲縮小範圍起見，只將消費合作略加敘述以作例示。

合作運動自一八四四年以來，不過一百年的歷史，已成功偉大的組織，前途發展正未可限量，然而社會上有幾種大事業尚未受合作運動的影響，例如銀行、保險、公用事業、交通運輸等。有許多國家雖然已有此等合作事業的萌芽，例如德國信用合作，英國批發合作社的銀行部與保險部，以及歐陸有些地方建築事業的合作彷彿與公用事業相類似，然而比之資本主義的組織則微乎其微。現在各國合作運動只限於食的一方面，偶然涉及衣的範圍。合作運動發展到相當程度以後，就可遇到阻礙。據季德分析的結果，英國消費合作社與農業合作的衝突，至今還不能解決。國內各社聯合組織亦不免發生衝突。國際組織更不待言。一九一七年至一九二一年國際合作同盟 (International Co-operative Alliance) 曾拒絕俄國加入。(註六) 合作運動以自治 (Self-government) 相標榜，然而在一九三〇年，英國消費社社員人數在六百萬以上，實際從事合作運動者二十五萬，所謂自治如何可以實現？合作運動之所以比較成功，據批評者說，是要與他種政治組織發生連繫，譬如英國之工會與勞動黨，丹麥之社會教育運動 (Volks school movement)，比國之社會主義，蘇俄之共產主義，皆有特殊的政治背景。在美國，則其成功有限。但是三十六國推行合作事業，社員人數共達七八千萬，不能說是對於資本主義組織毫無影響。(註七)

第二節 英國消費合作社的發展

一八四四年，羅敏迭爾紡織工人二十八名，每人出資一鎊，創設羅敏迭爾平等先鋒社。最初的目的只在囤積幾種食物。他們利用夜間餘暇暇替合作社服務。後來營業順利，乃僱請經理，整日開門。不過十二年，營業總額達十萬鎊以上。各處開風興起，相率開辦合作社。一八五二年，羅敏迭爾先鋒社開始製造衣服靴鞋。當時英倫與蘇格蘭兩地的合作社已有一百五十以上。自一八四四年以後二十年間，合作社聯合組織已在努力進行，且具有相當規模，但是真正的統一機構尚未成立。一八六三年，英倫批發合作社 English Co-operative Wholesale Society 始在曼捷斯特成立。一八六八年，蘇格蘭批發合作社 Scottish Co-operative Wholesale Society 亦告成功。一九三五年，全英國消費合作社的發達，可從下面數字窺見一斑。合作社數一〇九六。社員七、四二二、七一八。在一千一百萬家中，參加合作社的有六百萬家。營業總額合美金一、一〇〇、〇〇〇、〇〇〇元，占全國零售商業六分之一。英倫批發合作社是英帝國最大的商業組織，擁有資本七〇〇、〇〇〇、〇〇〇美元的銀行部，資本一〇〇、〇〇〇、〇〇〇美元的保險部，自己有輪船，有煤礦，有橄欖樹林。與蘇格蘭批發合作社聯合起來，擁有世界上最大的產茶場。他們是坎拿大小麥市場的最大主顧，是不列顛麵粉工廠的第一個買主，不列顛第一個皮鞋製造廠，肥皂製造僅次於利華兄弟公司 (Lever Brothers)。(註八)

英國消費合作社在零售商業中的地位，可於下列一九三〇年統計見之：(註九)

店名	總分	支店	全年營業額	每店營業額
獨立商店	五六十萬		1,000,000,000鎊	22,000鎊
連鎖商店	三萬		300,000,000	10,000

消費合作社	一萬	二〇〇,〇〇〇.〇〇	二〇,〇〇〇
百貨商店	一千	一五〇,〇〇〇.〇〇	一五〇,〇〇〇

英國批發合作社與零售合作社的財務關係，可於下列統計見之：（註一〇）

批發年份	批發地	別營	營業總額	額利	益百分	比
一九〇六年	英倫	別營	二二,五一〇,〇三五鎊		四一〇,六八〇鎊	一·八
	蘇格蘭	別營	七,四〇,一八二		二八〇,四三四	三·九
	英倫	別營	五七,七一〇,一三三		一,三一五,一五五	二·三
	蘇格蘭	別營	一七,〇七六,八四二		五〇〇,九一五	二·九
零售年份	批發地	別營	營業總額	額利	益百分	比
一九〇六年	聯合王國	別營	六三,三五三,七七二		九,九七二,二五〇	一五·七
一九一七年	聯合王國	別營	一四二,〇〇三,六一二		一五,九一六,五九一	一一·二

我們一看上表，就知道批發合作社所得利益不過百分之三左右，而零售合作社則得百分之十以上。英國合作運動所以成功，一半也由於政策之得當。

英國消費合作社的內部組織，在其發達史上有幾個特點：（一）各社經理的任命有許多限制。下列各種人員自十九世紀以來即不得充當經理，一直到上次歐戰結束以後，一千三百社中，除極少數例外以外，還是保持這種習慣：（a）鄰近商店的店員，（b）商業競爭者，（c）與合作社訂有往來契約者，（d）合作社店員，（e）店員的父母、兄弟、姊妹、親戚、甚至叔伯、叔伯兄弟、或岳家親戚。（註一一）（二）合作事業既日益發達，規模既日

益弘大，各部的工作與責任日益重要。理事會（Committee of Management, Board of Directors）為執行業務起見，將理事分爲幾組，每組成立一小組委員會，分掌社務，例如雜貨部、衣服部、建築部、財務部等。祕書長（General Secretary）的職權縮小，只管股務、文書、籌備會議及社員貸款等。會計主任（Treasurer）因而消滅，其工作分派於會計、銀行、稽核、聯合組織之一部。此種分部負責的辦法，最近感覺到管理不集中，又有返歸經理制的趨勢。（註二）（三）經理、祕書長及各部主任出缺，由理事會廣告徵求繼任人選。如有合格的候補人員，理事會全體理事均須接洽談話，經詳加考慮以後，始行決定任命。如候補者爲本社分支店經理，常由理事會派人前往該員所在地視察，看他歷年來辦事成績實在如何。（註一三）

職員的待遇比普通商店爲低。當初社員兼營業務，自然是盡義務的性質，後來改爲僱傭制度，固不能不給薪俸，但一般的薪俸還是遠在普通商店之下，因此，合作社開支比較節省。馬夏律以此爲其成功之一原因。（註一四）據韋布夫婦所調查，英倫批發合作社理事常川駐社辦公，所轄職員不下四萬人，營業總額超過一萬萬鎊，而其年俸直到上次歐戰結束以後物價上漲之時，始由四百鎊提高到八百五十鎊。各部主任須有商業經驗而且具有專門技術，年俸亦不過一千鎊至二千鎊。中等規模零售合作社經理每星期八鎊至十二鎊。分支社經理副經理四鎊七先令至八鎊。兵工廠消費合作社是一八七〇年設立的。在一九一九年，社員人數六八五〇九，營業總額二、六三三、九四一鎊，理事七人常川辦公，年俸不過四百鎊。而在其他工商業，職員待遇最低自每星期五先令起，最高到年俸二萬至五萬鎊。比合作社待遇之差度在二十倍以上。因此，合作社不僅社員每人只有一投票權，表現平等精神，即職員待遇也有同樣表示。現在我們所要問的是：爲甚麼有材能的人願意受低微薪俸而在合作社服務，而不入普通工商界以取得較高的待遇呢？韋布夫婦在此給我們以五個原因：（一）合作社職業可以保障悠久。（二）辦事順利而無須着急。（三）同志精神至爲濃厚。（四）在大規模民主組織之下服務，也是一種考慮。（五）到合作社任職的都有爲社會服務的精神。（註一五）

羅欽迭爾先鋒社另一個成功的原因爲消費紅利，前已說過。現在從各方面來證明這政策之普遍的施行。

(一)批發合作社對於其社員(即零售合作社)，也和零售合作社對於其社員一樣，不重在分派股息而重在分派消費紅利。(註一六)(二)銀行部成立於一八七二年。當時稱為存款與放款部(Deposit and Loan Department)。一八七八年改稱為銀行部(Banking Department)。一九二一年，活期存戶之中，零售合作社在一千以上；工會、工會分支會、友誼社在五千人以上；工人俱樂部及其他互助社在二千人以上。零售合作社為會員存戶。此外為非會員存戶。上次歐戰以前，銀行部盈餘分派於會員存戶者約為年息一厘，無論存款與透支均照派。譬如存款息率本為三厘五毫，加紅利一厘，即得四厘五毫。透支息率本為六厘，給紅利一厘，即為五厘。非會員存戶減半發給。後因歐戰發生，大約是爲了簡單手續罷，息率與紅利始合而爲一。(註一七)(三)合作保險創始於一八六七年。當時稱為合作保險社(Co-operative Insurance Society)，其業務僅限於各合作社的火險。後來範圍擴大，各種保險次第舉行，連同零售合作社社員的壽險亦在內。一九一三年，保險社業務由英蘇兩批發社繼承辦理，設一聯合委員會(Joint Committee)主持其事。一九〇四年以來，為零售合作社全體社員舉行團體人壽保險(Collective life assurance)，按照社員購買額，每鎊繳保費一便士，被保者如有死亡，即由其繼承人取得保險利益。其購買額為過去三年至十年購買額的平均數。保險部每年結帳如有盈餘，即作為紅利，分派於參加保險之零售合作社。(註一八)

關於納稅問題，英國合作社亦曾經過一度爭論。依法律與經濟理論，合作社是非營利機關(Non-profit-making concern)，其目的在於合購分銷，歷代財政當局均不課稅。一九〇五年，部派所得稅委員會(Departmental Committee on Income Tax)亦有同樣結論。但一九一五年因籌措戰費，不惜課合作社以過分利得稅(Excess profits duty)。其理由，則以爲若不如此，將引起一般商界的反對。此種辦法遭受合作運動者之反抗。有許多合作社，尤其是樸萊茅斯合作社，抗不納稅，政府亦無如之何。兩批發社在抗議之下，交納一百萬鎊之稅款。至一九一八年，政府決定照舊免除合作社納稅之義務。凡已繳者一律退稅，未繳者免繳。一九一九年，所得稅皇家委員會(Royal Commission on Income Tax)重新討論此事。委員會中，法律專家與經濟學

家都主張免稅，但其他委員多贊成課稅。結果，通過議案，對於消費紅利不課稅，其未分派之盈餘，如折舊及準備或用作公益教育之分派仍應一律納稅。此種決議顯然違反善政之原則，政府亦知其不易施行，乃別開生面，徵收公司利得稅 (Corporation Profit Tax)，將合作社歸入法人團體之公司內。由此，則個人經營之商店無論如何盈餘，可不納稅，而合作社反不能免。此種不合理之辦法，直到一九二〇年討論財政法案時，議會始以二票多數加以否決。(註一九)

根據上述英國合作運動成功史，我們可以得到幾個教訓：(一)必須大規模經營。(二)必須有真正的合作精神與犧牲個人利益的精神。(三)必須合於經濟原則而不是一種慈善事業。此種經濟原則不是初期的社會主義者阿偃與傅立葉等所樹立，而是二十八個不著名的紡織工人所創造。(註二〇)其影響所及，不獨英國，而且有許多其他國家。意大利在一八六一年即為 Francesco Vignaro 及以後 Luigi Baffoli 介紹入國。(註二一)丹麥在一八六六年，在 Christian Sonne 領導之下，依照羅歇迭爾原則，設立第一個消費合作社。(註二二)那威在一八九四年，亦依照此項原則組織消費合作社而成功。(註二三)德國在一九〇三年，設立德意志消費合作全國聯合會 (Zentralverband deutsche Konsumvereine) 於漢堡，稱為漢堡運動。其精神與機構與其說是與許爾志 (Schulze-Deitzsch) (註二四)有關，毋寧說是由羅歇迭爾脫胎而來。(註二五)俄國在上次歐戰以前，羅歇迭爾原則為一般社會運動家所承受，雖然時常因為社員的貧窮，使合作社不得不以低於市價發售貨物，與原則不符。(註二六)

第三節 其他各國的消費合作

消費合作運動創始於英國紡織工人，不是偶然的事。工人集中於城市，最易感受資本主義的壓迫，故消費合作運動自英國開始以後，很迅速地波及於北歐諸國，如德、俄、丹麥、芬蘭、比利時、瑞士、捷克、奧地利、波蘭等，而意、西、葡、羅馬尼亞及法國南部則不甚發達。(註二七)茲將一九三三年各國消費合作社社員對

於各該國人口的百分比列表如下：(註二八)

國	別	百	分	比
蘇	俄	四四·一		
大	不	一六·〇		
芬	蘭	一三·五		
瑞	士	一〇·三		
丹	麥	九·三		
瑞	典	八·九		
匈	牙	八·一		
冰	島	七·一		
捷	克	五·八		
比	利	五·八		
奧	地	五·一		
德	意	五·一		
那	威	四·六		
法	蘭	四·〇		
荷	蘭	三·九		
愛	沙	三·一		

意大利	一·八
法國	一·七
羅馬尼亞	一·三
立陶宛	一·二
保加利亞	一·二
波蘭	一·一
希臘	○·九
美利堅	○·九
坎拿大	○·四
西班牙	○·四
阿根廷	○·三

由上表看來，重要工業國家內消費合作運動不甚發達者只有美國一個例外。坎拿大雖為英國自治領，而其經濟狀況與美國相似，故亦可看做美國一部份。消費合作運動之所以不發達於美國，正如共產主義之不發達於美國一樣，即無此需要的緣故。美國自獨立以來，經濟發展極為迅速；天然富源取之不盡，用之不竭；人民財富與日俱增；營利制度使人民各得其所。他們對於微末的節省 (Penny economy)，這裏少幾仙，那裏少幾仙，都不發生興趣。從他們的眼光看來，消費合作社的設立不過是爲了此微末的節省而已。他們想提高生活程度，取得社會的地位與權力，不在於團體行爲而在於個人企業。加以經濟變動太快，人民因移殖關係，言語習慣不盡相同。在極短期的環境之中，些少濫費自然算不得甚麼一回事。(註二九)

蘇俄的消費合作，照上表看來，占世界第一位，完全與共產主義者所想像的相反。究竟這種運動是共產黨促成的呢？還是向來有的呢？歐洲合作運動自一八六〇年開始盛行，俄國也是其中一國。一八六五年，俄國奴隸制度的廢除與近世工業的建立，同時開始了消費合作運動。一九八九年，第二個批發合作社在莫斯科成立（Moscow Union of Consumers Societies）。一九〇五年的革命是一個轉捩點。自此年起至一九一四年止，社數由九五〇增至一〇〇八〇，其中四分之三為鄉村合作。社員人數由三五〇、〇〇〇增至一、四〇〇、〇〇〇人。營業總額由一一〇、〇〇〇、〇〇〇盧布增至二九〇、〇〇〇、〇〇〇盧布，占全國零售商業百分之七。一九一八年，社數增至三五、〇〇〇，社員增至一一、五五〇、〇〇〇人，營業總額增至一、三〇〇、〇〇〇、〇〇〇金盧布，占全國零售商業百分之四十六。翌年，社員人數更增至一七、〇〇〇、〇〇〇人。莫斯科改組為全國聯合社，定名為 Centrosoyuz，由全國四分之三的合作社組織而成。一九一九年三月二日法令，強迫人民加入為社員，理事由政府委任。一九二一年，新經濟政策施行，人民得自由加入合作社為社員，而自由管理合作社辦法亦因而復活。一九二四年至一九二九年，社數由三五、〇〇〇增至一一〇、四六二，社員由七、〇九三、〇〇〇人增至三三、四六五、〇〇〇人，股本由一五、九〇〇、〇〇〇盧布增至三七四、〇〇〇、〇〇〇盧布，營業總額一、三八四、〇〇〇、〇〇〇盧布增至一九、一九二、〇〇〇、〇〇〇盧布，占全國零售商業百分之六十六，占全國批發商業百分之五十六。（註三〇）依據以上的統計，我們可以知道，俄國的合作運動是向來就有的，也是共產黨所推行的。

瑞典的合作運動，實際上是開始於一八九九年，不久即組織合作社聯合社（Cooperative Union）。瑞典的合作運動史與英、美、俄都不同。牠有兩個特色：（一）與大資本組織爭鬪而得到成功。合作社聯合社之所以組織成功是由於環境的壓迫。當時獨占性的營業盛行，以致市價故意提高，但經過兩年的奮鬪，至一九一一年，植物性乾酪（Margarine）託股公司卒至崩潰。一九一四年麵粉託股公司成立，因為抬價的關係，至一九一九年，獲利至百分之三十三。一九二二年合作社聯合社出資買收一個最大的麵粉廠，麵粉託股公司立刻減低售價至於成本以下。不久，聯合社又買收第二個大廠。於是麵粉市價不得不由聯合社決定了。一九二六年，聯合社

又與套鞋託股公司宣戰，不到一年，套鞋市價降低七角。諸如此類，不勝枚舉。(二)不倚賴政府的幫助而能自立。瑞典合作社自開辦至今，不獨未受過政府津貼，而且有時反比其他公司負擔更重的稅率，故收買其他公司時，常保留其原有名義以期得到平等納稅之負擔。他們在此種情況之下，如何能成功的呢？據李德說，種族單純，民情樸實，智能之士痛恨獨占事業之跋扈，多願盡力於合作運動而不索取高額の報酬，不斷的宣傳使人民深知合作的利益而竭誠擁護之。(註三一)

第四節 中國的合作運動

一、運動的經過情形 中國最早的合作社據說是民國七年（即五四運動前一年）北京大學成立消費公社（後解散）。民國八年，上海有平民週刊社的組織，宣傳合作主義。同時，合作運動先進薛仙舟與復旦大學師生發起國民合作儲蓄銀行，即設立在該校內，作為小規模的實驗，每股五元，本人當時亦被邀參加，後數年亦告清理。此種組織，不過是鼓吹性質，並非有效的合作運動。真正有效的合作運動始於民國十二年北平的華洋義賑救災總會。該會利用賑款的周轉，在河北省推行信用合作。至十七年底，河北省有農村信用合作社六〇四社，社員一五、三〇一人，合作社自集資金三〇、三三三元，該會信用放款一八〇次，共計八九、三七四元，「並無一元呆帳」。(註三二)十七年，國民政府建都南京，極力推行合作運動，公布江蘇省合作社暫行條例，同時組織江蘇省農民銀行，扶助合作事業。二十年，實業部頒布農村合作社暫行規程。二十二年，設立豫、鄂、皖、贛四省農民銀行，以推行合作為其主要業務。二十三年三月一日國民政府公布合作社法。二十五年二月十八日實業部公布金庫規程。二十七年七月，行政院設立中國工業合作協會，並撥五百萬元為基金。二十九年八月九日行政院公布縣各級合作社組織大綱。故我國合作運動到現在為止，可分為三個時期：(一)民國八年至十一年為學者提倡時期。(二)二十二年至十六年為小規模試驗時期。(三)十七年以後為政府督促時期。我國合作社進展的情形，據中華民國統計提要所載，如下：(註三三)

年	份	社	數	社	員	數
民國	二	三	年	一四六四九	社	五五七、五二一人
民國	二	四	年	二六二二四	社	一〇〇四、四〇二
民國	二	五	年	三七三一八	社	一六四三、六七〇
民國	二	六	年	二八四四九	社	一、五四一、八七五
民國	二	七	年	六四五五三	社	二七五〇、七一四

據二十八年一月經濟部向國民參政會報告，在中央政府協助與督促之下，各省市業已推行合作事業者，計有蘇、浙、皖、贛、鄂、湘、粵、桂、閩、川、康、滇、黔、陝、甘、魯、晉、豫、冀、綏、察二十一省，京、滬、青島三市及威海衛一特別區。推行區域共達一、〇四二縣，三市及一行政區。各種各級合作社之登記，經各省市主管合作機關彙報經濟部核准有案者，截至二十七年八月底止，計單位社五五、三六二社，區縣聯合社六九四社，互助社二二、〇八八社。又據三十一年九月社會部向國民參政會報告，截至三十一年八月底止，全國合作社總計一五八、二一五社，社員九、九七〇、八三六八。

二、國民黨及國民政府的提倡 國父在民生主義第一講，曾經說過：『第四種，分配之社會化，便是歐美社會最近的進化事業……譬如英國新發明的消費合作社，就是由社會組織團體來分配貨物。』『到了每年年底，店中所得的盈利，便依願主消費的多少分派利息。這種店子分利，因為是根據於願主消費的比例，所以就叫做消費合作社。』(註三四)民國十七年十月三日，訓政綱領第三十四條，設立農業金融機關，獎勵農村合作事業。抗戰軍興以後，國民黨臨時全國代表大會通過中國國民黨抗戰建國綱領。其第十八條，以全力發展農村經濟，獎勵合作。中央行政機構，最初有剿匪總司令部設立的合作委員會，實業部有合作司，經濟部農林司有合作科，後又改設合作事業管理局，直隸於經濟部，最近又改隸於社會部。地方行政機構，在省有農村合作委員

會。到現在為止，各處所推行之合作事業幾乎全部屬於農村信用合作，可見中國工業尙未發達。

三、消費合作社的發展 消費合作社要在工業進步的國家方能發達，而中國工業在抗戰以前只有萌芽，所以不易進展。在抗戰以前，中國消費合作社比較具有規模的只有一個安源煤礦，與幾條鐵路，幾個大都市而已。(註三五)(一)安源路礦工人消費合作社於民國十一年七月在萍鄉成立。其極盛時，社員達一萬三千人，資本二萬元，每月售米五百石，食鹽一萬斤，洋油二千餘斤，布疋三千元，用具千餘元，兌換二萬元。(二)鐵路員工消費合作社有膠濟、隴海、湘鄂、道清、津浦五路。截至二十二年六月止(津浦至二十三年六月止)，各路合作社所有社數、社員數及股本額如下表：

路	名成	立	年社	數社	員	數股	本	額
膠	濟	民國	一九年	六	五、一三一		九三、七二九〇〇	
隴	海	民國	二〇年	七	八、七九〇		二二、八〇二〇〇	
湘	鄂	民國	二〇年	一	五、〇四四		七、〇五〇四〇	
道	清	民國	二〇年	一	一、七三一		三、六四二〇〇	
津	浦	民國	二二年	一〇	一〇、九七七		五九、一五一〇〇	
共	計			二五	三一、六七三		一八七、三七四四〇	

(三)各大都市消費合作社情形如下：

地	名社	數成	立	年	份社	員	數股	本	額 (元)
南	京	五	民國	一八至二二年		二〇二九		一一、一三五	
北	平	六	民國	一七至二三年		八〇二		一一、二九五	

上	海	三三	二、四三七	四五九、五〇 ^(a)
青	島	八	七、九八二	八三、五〇
漢	口	六	一、四六五	三、七五六 ^(b)
共	計	八五	一四、七一五	一五六、一八六
附				
註				

(a) 已繳二、四七九元。
(b) 已繳三、七四三元。

四、我國合作運動的特色 本來合作運動是以民衆自覺爲基礎。有了這種基礎以後，乃能牽起組織公共團體，爲公衆謀利益。個人利益並非放棄，不過在公共利益中自然包含着，而不是另外營求的。社會運動家有一句格言，『我爲人人，人人爲我。』(One for each, each for one)是不能分離的。阿偃曾經說過：『你要成爲你自己的商人與你自己的製造家……使你能夠以物最美而價最廉的貨物供給你自己。』(註三六)阿偃此言，一時傳爲美談，但仔細想來，意義並不十分明瞭。若嚴格引申起來，你不是變成一個自私自利的人，就會變成一個完全自給自足的人。不過那三個『你自己』很有意義，是合作運動家所不能一時忘記的。我國人民智識尙未十分發達，政府在萬不得已之中，種種設法提倡與督導，自然煞費苦心，不過走向極端的時候，人民將永無自立的希望。說到這裏，我倒覺得消費合作社發達不快不是很可惜的事。政府所盡力的方向是在農村信用放款。近來雖也顧到工業合作，然而那都是屬於生產方面。照國家整個的局面看來，消費問題當然不及生產問題之重要，但是要合作事業樹立堅牢不拔的基礎，還是要從基層做起。關於此點，消費合作社將來的發展，並不是沒有希望。努力生產建設的莫過於蘇俄，然而消費合作社的發展也在他們那裏。

第五節 合作社的經營方法

合作社是以平等互助解決社員的經濟問題爲目的而不以營利爲目的。依據此項原則，合作社的經營方法與普通商業有幾點不同。

一、社員入股的限制 我國合作社法規定社員的責任有三種。除有限責任與無限責任與公司法所規定者相同以外，尚有保證責任一種。保證責任是在股金以外社員還須負有若干金額的責任。此項責任，各國法律所規定者不盡相同。德國合作社法第一百三十一條第一項定爲不得少於其股額。與國合作社法第七十六條定爲與股額相等。我國縣各級合作社組織大綱第六條定爲不得少於所認股額之五倍。（註三七）查民國二十年國民政府公布之銀行法第五條，股份有限公司之股東及兩合公司股份兩合公司之有限責任股東應負所認股額加倍之責任。合作社保證責任的社員比銀行股東所負的責任還要大，然而社員入股定有限制，每人至少一股，至少除消費合作社外不得超過股金總額百分之二十；消費合作社至多不得過十股。每股至少二元，至多二十元。故以消費合作社而論，社員入股金額每人不得超過二百元，以五倍計，即爲一千元。比之銀行或其他公司之股東可謂限制極嚴。加以股息不得過一分，故社員每年所能分派之盈餘至多不過二十元。

二、盈餘分派辦法 據合作社法，除社員股息一分外，公積應提百分之二十，公益百分之十，理事及事務員酬勞百分之十，監事不得受酬。其餘照社員交易額之多寡分派之。此即所謂消費紅利。合作社盈餘分派辦法比較普通公司有許多特點。（一）股息受限制。（二）公積加倍。（三）公益爲合作社所獨有。（四）理事及事務員酬勞有限制，而監事則無。（五）社員得分派消費紅利。歸結起來，合作社盈餘之分派，一以糾正資本主義資本爲重之觀念，一以舉辦公益事業，尤其是教育方面最爲重要。此種分派辦法，各省合作社所規定不盡相同，例如河北省有以百分之五十爲公積，百分之二十爲職員酬勞金，百分之十爲獎勵儲蓄，百分之二十爲發展業務者。江蘇省有以二成爲公積，其餘百分之三十發展社務，百分之七十分配社員者。安徽省有以二成充公積及股息，其餘百分之七十爲社員紅利，百分之二十爲公益，百分之十爲職員酬勞者。（註三八）其所以紛紛不同者，是由於合作社法尙未定期施行的緣故。

三、投票權的限制 依合作社法，每一社員不能代表二人以上之社員出席社員大會，並只有一表決權。此是平等的原則，但如此規定，管理合作社之權仍與普通公司一樣，落在出資的社員手裏，與消費紅利分派辦法重在消費的用意尚不免稍有出入。韋布夫辯在消費合作運動一書中敘述英蘇批發合作社的社員投票權改革的經過，甚為詳明。『合作主義理想家總想爲合作社職員提高待遇，是無效的事。他們或許用流暢的演說與強烈的意志在社員大會席上通過議案，以提高職員薪資或改善待遇。如果這種辦法超過與合作社立於競爭地位的資本組織所給予之待遇，則合作社的貨物非提高售價不可。如此，則合作社的銷路將要喪失一部分。就是贊成提高待遇的社員亦將在暗地裏不向合作社購買了。根據此項理由，蘇格蘭批發合作社章程規定大會代表投票權不以股份多少或社員名額爲比例，而以實際購買金額爲比例。此種辦法，將來英倫批發合作社也採用了。用意是在乎使出席大會代表負起更大的責任。實際上，熱烈主張提高職員待遇的理想家就是向批發社購買較少貨物之零售合作社的代表。』(註三)此種辦法，不獨聯合社可以實行，就是零售社亦何嘗不可以仿效？我國合作社法規定代表大會名額以下列三種辦法之一定之：(一)依合作社社員人數定之。(二)依合作社股金總額比例定之。(三)依合作社對於聯合社之出資比例定之。是仍不能脫離資本爲重的色彩，至少對於消費合作社應加以改革。

四、合作社的營業方針 合作社既以平等互助爲原則，其使命又在於改善社會環境，則其營業方針當然與普通商業不同。(一)對於顧主待遇應一律平等(此點容後再加說明)。譬如現款發售，不作賒欠。無論何人，就是理監事也是一樣，不能有差別的待遇。(二)度量衡應一律公允，不能畸輕畸重。普通商店可以爭多論少，在合作社不應有此類事件發生。(三)售價儘可公開標明，真正童叟無欺。如此，則一則養成顧主對於合作社之信仰，二則造成店員公正無私之道德，尤其是查貨核帳盤存的手續可以簡單，不易發生流弊。此種辦法，在初辦合作社時，極易引起誤解，甚至發生糾紛，然而行之既久，大家必稱便利。

五、經營合作社的困難 合作社的入股既受限制，投票權又一律平等，則除非十分熱心公益而且肯任勞任

怨的人不願擔負行政上的責任。雖然，天下事不能純靠道德來維持。道德只可在一定限度之內，某種環境之下，纔可以發生效力。牠可以提倡風氣於一時，不能維持紀律於久遠。西人有一句話，需要是發明之母。合作社在中國，雖然不能算是新發明，然而在這種舊社會裏頭，總算是一種新的心理建設。如果某一羣人非有合作組織不能生活，則合作社自然很容易成功。我並不是說，合作運動應該坐待機會的成熟。政府的提倡，學者的鼓吹，當然可以希望加速的進步，然而方法還是要緊的條件。我們必先明瞭牠的困難，纔可以對症下藥。比方前述的英蘇批發合作社代表大會的投票權就是一個很好的先例。牠可以把購買數量看得很重要，使熱心購買的人，即實際熱心擁護合作社的人，得到管理權，而一般空言平等的社員失却控制的力量。這在合作運動史上可說是一個大發明，應該與羅歇達爾的消費紅利辦法先後媲美的。

六、合作社成功的兩個祕訣 零售合作社股本不會十分龐大，在商業競爭上總是處於不利的地位。要想進貨便宜，必須（一）組織偉大的聯合社，使其集中力量，在進貨上得到很大的利益，對於零售社的組織與經營得到合理化的指導。其次，（二）售貨要照市價，對於社員與非社員應該一律。非社員不能分派消費紅利，故社員的消費紅利可望增加。在抗戰以前，武漢大學在武昌珞珈山創辦消費合作社，即依據此原則辦理，結果，社員紅利本應該只有百分之二，但實際分派百分之四，就是一半是從非社員銷貨得來的利益。如果合作運動非常普遍，非社員的購買一定相對減少，而社員的紅利不會有如此之多，但從整個社會運動看來，我們並不希望從非社員獲得社員之額外紅利，而是希望大多數的國民都有機會參加某一個合作組織。他們如果站在合作運動之外，則對於合作社的報效也是應當的。總而言之，在合作運動尚在萌芽的中國，此種方法不失為幫助合作社成的一個因素。

（註一）W. Ashley, *Economic Organisation of England*, 12 th ed. 1928, p. 174.

（註二）*Capital*, Modern Library Edition, N. Y. 1906, p. 857.

（註三）*Ibid.*, p. 832.

（註四）*Kamatsky, Social Revolution*, 1902, pp. 67—8.

- Column 1.
- (註四) Charles Gihck, Consumers' Co-operation, 載於 *Encyclopedia of Social Sciences*, Vol. 4, published 1931, p. 289.
- (註五) Esie Gihck, General Survey of Co-operation 載於 *Enc. of Soc. Sci.* Vol. 4, p. 301, Column 2; p. 362, Column 1; Charles Gihck, Consumers' Co-operation, *Enc. of Soc. Sci.*, Vol. 4, p. 290, Col. 1.
- (註六) Gihck, *ib. cit.*, p. 3;3, Col. 1.
- (註七) Bredt, *ib. cit.*, pp. 201—2, 3, and B. Webb, Consumers Co-operative Movement, pp. 92, 95—6.
- (註八) Breatth Wake and Dohly, The Distribution of Consumable Goods, p. 202. 譯自 Florence, *Logic of Industrial Organisation*, p. 38.
- (註九) 查爾斯吉希克著，譯者王法，*Co-operation at Home and Abroad*.
- (註十) S. and B. Webb, Consumers' Co-operative Movement, pp. 29—31.
- (註十一) *Ibid.*, pp. 31—3.
- (註十二) *Ibid.*, pp. 33—4.
- (註十三) Marshall, *Industry and Trade*, p. 203.
- (註十四) S. and B. Webb, Consumers' Co-operative Movement, pp. 35, 214—6.
- (註十五) *Ibid.*, p. 96.
- (註十六) *Ibid.*, pp. 98—9.
- (註十七) *Ibid.*, pp. 104—5.
- (註十八) *Ibid.*, pp. 259—65.
- (註十九) 著者 Hahl 在社會科學叢書所述，以市價現售貨物而以消費紅利分派於社員的辦法是 Charles Howarth 所首先採用，但此種辦法由於阿爾伯特·亞歷山大·坎貝爾 (Albert Alexander Campbell) 的 *Enc. of Soc. Sci.* Vol. 4, p. 304, Col. 1.
- (註二十) *Enc. of Soc. Sci.* Vol. 4, p. 382, Col. 2.
- (註二十一) *Ibid.*, p. 382, Col. 2.
- (註二十二) *Ibid.*, p. 384, Col. 1.
- (註二十三) Hermann Schulze, *Mayor of Dethmarsch (1808—83)* 在一八五九年創立德國生產消費合作聯合會 (Allgemeiner Verband der deutschen Erwerbs und Wirtschaftsgenossenschaften)，內容包含生產消費信用三種合作。見 *Enc. of Soc. Sci.*, Vol. 4, p. 373, Col. 2.

- (註一五) *Ibid.*, p. 872, Col. 1.
- (註一六) *Ibid.*, p. 884, Col. 2.
- (註一七) Glöe, Consumers' Co-operation, *Enc. of Soc. Sci.*, Vol. 4, p. 287, Col. 2, p. 288, Col. 1.
- (註一八) Review of Co-operative Movement throughout the World, 2984. *Monthly Labor Review*, Jan. 1936, p. 101, *引* *見* Reid, Consumers and the Market, p. 205.
- (註一九) Reid, *ib. cit.*, pp. 206—7.
- (註二〇) *Enc. of Soc. Sci.*, Vol. 4, pp. 384—6.
- (註二一) Reid, *ib. cit.*, pp. 202—4.
- (註二二) 民國二十四年續編中國經濟年鑑第十八章合作第二面。
- (註二三) 民國二十九年國民政府主計處統計局編，中華民國統計提要第五十二至五十九面。
- (註三四) 民國二十九年十二月六日中國：作月報第一卷第五六期合刊登載有 國父之合作遺教一篇，除民生主義外，尙有其他引證。
- (註三五) 此處多取材於中國經濟年鑑第十八章合作。
- (註三六) *Enc. of Soc. Sci.*, Vol. 4, p. 289, Col. 1.
- (註三七) 張明燾，合作主義王國制之比較研究，載在民國三十年一月六日中國合作報第一卷第七期。據中國經濟年鑑，華北農工聯合會查，截至民國二十三年八月十日止，河北省縣聯合會保證額爲會股之八倍至四十倍，區聯合會保證額爲會股之五倍至五十倍（第十八章合作第六十至六十二兩頁）。
- (註三八) 詳見中國經濟年鑑第十八章合作第二十面。
- (註三九) S. and B. Webb, Consumers' Co-operative Movement, pp. 346—7.

附錄一

商務印書館同人獎勵金分配暫行章程（二十二年四月六日公布）

第一條 同人獎勵金，就本公司章程第二十五條規定，每年度結帳盈餘所提之款，依本章程分配之。

第二條 每年度獎勵金之總數分配如左：（甲）總經理經理占百分之十。（乙）全公司同人普遍獎勵金占百分之四十五。（丙）全公司同人特別獎勵金占百分之四十五。

第三條 普遍獎勵金就總分支館各個同人月薪數目比例分配之，以普遍為原則。

第四條 特別獎勵金就總館及分支館全體之盈餘數量比例分配之，獎勵成績特優之同人為原則。

第五條 總館或分支館應得之特別獎勵金，均得保留一部份併入下屆派發。

第六條 普遍獎勵金派發規則，總館獎勵金派發規則，分支館特別獎勵金派發規則，均由總管理處定之。

第七條 本章程由董事會訂定施行，修改時亦同。

同人普遍獎勵金派發暫行規則（二十二年四月八日公布）

第一條 依同人獎勵金分配暫行章程第三條之規定，同人應得普遍獎勵金按照本規則派發之。

第二條 計算月薪之標準如左：（甲）月薪按該年度十二月份之額定數計算，以每元作一分。不滿一分之零數作一分計算。（乙）各項薪貼，特別休假及加班所得之薪工均不計入。（丙）全年請假滿三十日者，應得月薪減去十二分之一。滿六十日者，減去十二分之二。餘類推。（丁）件工工友按假定工資計算。以日計薪者，每月除星期日外，作二十六日計算。（戊）新進同人，其正式進用後，到館辦事日期在月之十五日以前者，是月份作

半個月計算。在月之十六日以後者，是月份不計。

第三條 有左列情形之一者，不給普通獎勵金：(甲)試辦或短期職工，或另訂契約聲明不作同人待遇者。(乙)在本年度服務不滿三個月者。(丙)派發普通獎勵金時，業已退職或病故者(但總經理認為必要，得於其人退職或病故時，酌量預給之)。(丁)在本年曾記大過一次或小過三次，尙未以大功或小功抵銷者。

第四條 每屆股東會將盈餘分派之議案決定後，由總經理處人事科按照同人獎勵金分配暫行章程及本規則之規定，計算總分支館全體同人應得普通獎勵金總數若干，又月薪總分數若干，每分比例應派若干，呈經總經理核定後，製成分配表，會同主計部分派之。

第五條 總分支館互相移調同人，在派發普通獎勵金時，其人在何處辦事，即由何處就近派發之。

第六條 記帳本位不同之各分支館、分廠，於計算月薪時，概以原本位數為標準，而以上海通用銀幣派發之。

第七條 本規則由總經理處訂定施行，修改時亦同。

總館特別獎勵金派發暫行規則(二十二年四月八日公布)

第一條 總館按同人獎勵金分配暫行章程第四條規定應得之特別獎勵金，由總經理先行提出一部分，配量派發於總管理處副科長、各工廠副廠長及上海發行所副所長以上人員，餘數再分配於左列三組：(甲)總管理處各部分同人，(乙)各工廠同人，(丙)上海發行所同人。

第二條 總管理處副科長、各工廠副廠長及上海發行所副所長以上人員，以其職務之繁簡及各本人與其主管部分之成績為派發特別獎勵金之標準。

第三條 甲、乙、丙三組人員依左列原則為派發特別獎勵金之標準：(甲)每一組假定為一百分，按左列乙、丙、丁三項酌量增減之：(乙)甲組以上年度該組全體開銷與全公司營業數量之比例與本年度同比例相較。開銷愈低，分數遞增至一百五十分。開銷愈昂，遞減至五十分。(丙)乙組以上年度該組全體開銷與其全部生產

價值之比例與本年度同比例相較。開銷愈低，分數遞增至一百五十分。開銷愈昂，遞減至五十分。(丁)丙組以上年度全體開銷與其全部營業數量之比例與本年度同比例相較。開銷愈低，分數遞增至一百五十分。開銷愈昂，遞減至五十分。(戊)每組實得分數與其全年薪水相乘，即為每組得派特別獎勵金之標準。(己)各組標準數之和與各組合派之特別獎勵金額比例分配，即為該組派得之特別獎勵金。

第四條 甲組派得之特別獎勵金額，依左列原則分配於各股，未設股者以科代股：(甲)每股假定為一百分，按左列乙丙丁戊己各項增減之：(乙)上年度該股全體開銷與其主管範圍之營業數量、生產數量、或工作數量之比例與本年度同比例相較。開銷愈低，遞增至一百五十分。開銷愈昂，遞減至五十分。(丙)辦事不積壓者遞增二十分。積壓者遞減二十分。(丁)有新建設而成功者遞增三十分。(戊)有重大錯誤者遞減三十分。(己)總增加至二百分為止。總減退至〇分為止。(庚)各股實得分數與其全年薪水相乘，即為各該股得派特別獎勵金之標準數。(辛)各股標準數之和與本組派得之特別獎勵金總數比例分配，即為各該股派得之特別獎勵金。

第五條 各股派得之特別獎勵金，除先提一部分派給股長副股長外，餘數分派於左列各同人：(甲)辦事敏捷而無積壓者。(乙)辦事細心而常常矯正他人之錯誤者。(丙)改良工作而有成效者。(丁)屢次兼辦他人之事而本職並無延誤者。(戊)曾為公司節省耗費者。(己)其他之特別勤勞者。

第六條 乙組派得之特別獎勵金額依下列原則分配於各廠：(甲)各工廠出品由總管理處分別規定標準價格。(乙)每廠假定為一百分，按下列丙、丁、戊各項增減之：(丙)各工廠出品總價與開銷(包括直接間接工資、折舊及除紙張以外之各種材料)之比例，每元所獲之數，最少者將分數遞增至一百五十分。最大者遞減至五十分。(丁)品質在標準以上者遞增二十分。在標準以下者遞減二十分。(戊)不當耗費材料者遞減三十分。特別節省材料者遞增三十分。(己)總增加至二百分為止。總減退至〇分為止。(庚)每廠實得分數與其全年出品總價相乘，即為每廠應派特別獎勵金之標準數。(辛)各廠標準數之和與本組派得之特別獎勵金總數比例分配，即為各該廠派得之特別獎勵金。

第七條 各廠派得之特別獎勵金額，除提出一部分酌量派給廠長室職員及間接生產部分之成績特優者外，餘數按左列原則分配於各成本區間：（甲）每成本區間假定為一百分，按其出品總價與開銷之比例，每元所攤之數最小者，將分數遞增至一百五十分。最大者遞減至五十分。（乙）出品品質在標準以上者遞增二十分。在標準以下者遞減二十分。（丙）不正當耗費材料者遞減三十分。特別節省材料者遞增三十分。（丁）總增加至二百分為止。總減退至〇分為止。（戊）每成本區間實得分數與其全年出品總價相乘，即為每廠得派特別獎勵金之標準數。（己）各成本區間標準數之和與各區間派得特別獎勵金之總數比例分配，即為各該區間派得之特別獎勵金。

第八條 各成本區間派得之特別獎勵金，除先提一部分派給主任及副主任外，餘數酌量分配於左列各工友：（甲）件工資得工資超過各該成本區間之平均工資者。（乙）月工之特別勤勞者。（丙）改良工作而有成效者。（丁）曾記功一次以上者。

第九條 丙組派得之特別獎勵金額，依左列原則分派於各股：（甲）每股假定為一百分，依乙項增減之。（乙）上年度該股全體開銷與其直接營業（如各櫃）或間接營業（如各存貨股及文書股等）數量比例，與本年度同比例相較。開銷低者遞增至一百五十分。開銷高者遞減至五十分。（丙）各股實得分數與其全年薪水相乘，即為各該股應派得特別獎勵金之標準數。（丁）各股標準數之和與本組派得之特別獎勵金總數比例分配，即為各該股派得之特別獎勵金。

第十條 各股派得之特別獎勵金，除先提一部分派給股長副股長外，餘數分派於左列各同人：（甲）櫃友營業數量及次數均超過平均數者。（乙）櫃友營業數量列於最高之百分之二十者。（丙）櫃友營業次數列於最高之百分之二十者。（丁）非櫃友辦事敏捷而無積壓者。（戊）非櫃友改良工作而有成效者。（己）辦事細心而常常矯正他人之錯誤者。（庚）屢次兼辦他人之事而本職並無延誤者。（辛）曾為公司節省耗費者。（壬）其他之特別勤勞者。

第十一條 有左列情形之一者，無論合於任何得獎之資格，不給特別獎勵金：(甲)試辦或短期職工或另訂契約聲明不作同人待遇者。(乙)在本年度服務不滿三個月者。(丙)派發特別獎勵金時，業已退職或病故者(但總經理認為必要，得於其人退職或病故時酌量預給之)。(丁)在本年度曾記大過一次或小過三次尙未以大功或小功抵銷者。

第十二條 總管理處副科長、各工廠副廠長及上海發行所副所長以上人員之特別獎勵金，由總經理主持派發之。

第十三條 其他各同人之特別獎勵金，由總經理商同經理，並咨詢各主管人員之意見，並參考人事科或其他部分之記錄，酌量派發之。

第十四條 總館每年度應得特別獎勵金，總經理認為無需全數派發時，得保留其一部分，滾入下年度併計。

第十五條 本規則由總管理處訂定施行，修改時亦同。

第十六條 本規則施行之第一年，因缺乏比較之資料，所有特別獎勵金之派發，由總經理酌量決定之。

附錄二

政府文件及檔案的處理方法

本問題是行政效率問題之一。要政治上軌道，不可不注意求得一個合理的解決。我國舊習慣，公務員辦理案件，多半是「推」，「延」，「無案可稽」，「事出有因，查無實據」，等不得要領的種種結果。如果比較地有辦法的話，就要靠「老書吏」的一副腦筋。他在一個機關坐了好幾十年，案件的經過都藏在他一人的記憶之中，祇有他才可以勉強應付。糧房就是一個好例子。明朝張居正所創辦的黃冊魚鱗冊本是千古不磨的制度，但是經過幾百年的兵燹政變，現在已毫無存留。糧房更利用混亂的局面，得以上下其手，從中舞弊。我們要想政治清明，應該樹立一種良好制度，剷除所謂「人存政舉」的舊觀念。本篇所述，就是此意。

在敘述處理方法以前，有幾個根本法則，不可不先為陳述。第一，大家不要怕麻煩。現在國家社會的組織既日益複雜，行政制度一定趨於瑣碎。文件及檔案當然不能例外。要是想「以簡馭繁」，結果是適得其反。我們必定要「以繁馭繁」，才可望得到不繁的結果。第二，基層工作最為重要。大凡辦理案件，必須經過好多人手，原意本是想免除錯誤，不過事情的經過是像一個埃及金字塔，最下層的工作人員之數常比上一層的人數多，再上一層更少，及至到了最上層，則祇有一人。所以越到上層，除少數案件是例外以外，越不能與原案實情相接近。因此，真實案件祇有最下層人員可以明瞭。此層一有錯誤，以上逐層多半是隨之而誤。如何使基層人員切實辦理，是行政一個最重要的問題。第三，基層人員大都學識很低，待遇很薄，不免輕視責任。現在要使他們能負相當的責任，不可從道義上去期望，必須創立法規，而要使比較能負責任的人不獨對於案件負辦理的責任，而且對於基層人員能負訓練與指導的責任。比較大的機關，科長就是中堅人物。在各部省府，司長與

秘書長甚至常務次長就有創制與訓練的責任。第四，辦案要正確、嚴密、迅速，三者是有連帶關係的。創立制度要針對此三個目的。不必要的重複工作應盡量避免，必要的手續絕對不可省。要達到此目的，步驟必須整齊，行動必須連貫。第四、要剷除「人存政舉」的舊習慣，必須設法使制度變成機械式，無論何人，祇要經過幾天的訓練就可以接辦，再不要請教「老手」。如此，才可以使機關變為法人，不至因人事變更而影響行政效率。

本篇所述，是為比較大的規模的機關說的。縣以上的機關都有適用的可能。縣以下就要看情形如何。在規模很小的機關，不獨沒有許多案件，而且沒有那許多人員，當然不能適用以下所述的辦法，不過「事在人為」，「運用之妙，存乎一心。」如果明瞭本問題的意義，也可以利用這個原則，把範圍縮小些，也是有益的事。

文件收發程序

本篇目的注重在檔案保管方法。但在敘述檔案保管方法以前，不能不涉及文件收發程序。以下根據政府各機關現行辦法，加以說明，並無何種新的意見。

第一，總收發室的組織 一個機關的規模無論如何弘大，無論內部組織如何特殊，必定要有一個收發文件的總機關。總收發室大概是隸屬於秘書處或總務司，在一個主任之下組織起來。其職務可分為（一）收文，（二）發文。關於收文，應有兩種工具，即總收文簿與收文面。凡外來文件應按照收到次序在總收文簿上一一登記，並編定順序號數。簿的格式並不十分複雜，只要分列（1）收文日期，（2）總收號數，（3）案件形式如函、令、呈等，（4）來文機關，（5）案由，（6）有無附件，（7）分發何處，（8）各科簽收，（9）復文日期等。此最後一欄的用意，在後文當加以說明。政府公文現有一定格式，公文面上多半已有辦案程序的規定。如已合規定辦法，總收發室當然不必再費手續，不過有一部分文件並未能合乎規定手續。為求整齊劃一起見，總收發室收到此種

文件時，必須加上一頁收文面，以便各承辦人員隨時添注與參考之用。關於發文，祇要備有總發文簿即可。簿的格式，(1)發文日期，(2)總發號數，(3)案件形式，(4)去文機關，(5)案由，(6)有無附件，(7)何處交來，(8)分發號數，(9)分發日期等。公文之外，還有私人信件，應該另備私信收發簿。

第二，拆封的權限 公文多半一看即明，毋須等到拆封後才能知道。不過有幾種文件，不到拆封後，不能知道其內容。究竟總收發室主任有無一切拆封之權，是一問題。通常，(1)封面上祇寫收信人姓名，而且不用公文程式的，都歸到私信一類。等到收信人自己拆封後，發見是公事，乃交還總收發室從新「掛號」列入總收文簿內。(2)密件，雖係公文，總收發室亦無拆封之權，必須送呈本機關長官親自拆閱。長官拆後，如認為應另簿收登，則須另備密件收文簿，由室主任親自登記。如可歸入一般收文簿，則案由內只可記「密」，而不錄由。有時為便於當時查考計，在簿上黏一簽條。標明案情，等到短時期過了，即行扯去。

第三，分發與呈閱手續 照正理，所有一切來文，均應全部先送主管長官核閱，再定分發辦案部分，但一個規模較大的機關每日收到文件毋慮數十乃至數百，若必由長官一一閱過，再行交辦，在事實上為不可能。於是總收發室不得不「照列」分發。偶有性質不甚明瞭之案件，該室不能決定應由何部分承辦，即可先向長官請示。密件亦如此。然此等公文並不多，普通並無須經過請示手續，在此時，又發生一個問題，即案件由該室直接分發以後，若若干日以內，長官始終不能接洽。若遇緊急案件，或特別重要案件，長官應即刻核閱，不曾誤事嗎？為補救起見，總收發室可用複寫紙將總收文簿寫兩份，把一份按日扯下，送呈長官核閱，其餘一份留存備用。此一份呈閱簿即是總收文呈閱簿。長官核閱之後，如認為案情特殊，應提前趕辦，或改交另一部分承辦，即可命令該室提回。但在收文件數很多之機關，如此簡單手續，長官或尙不能辦到，於是收文呈閱簿可由秘書代閱，視各案由內有無特殊案件。如認為有，則在呈閱簿內標出，或面向長官報告。

第四，分收發室的工作 收文分科以後，各科在總收文簿上簽收，案件保管的責任即落到該科人員身上。在規模較大之科，都設有科收發室，派定專人負收發文件之責。科收發室的組織大致與總收發室相似，為一科

文件出納機關。但出納手續有時較總收發室尤為頻繁。以案件件數言，自然比不上總收發室之多，但因爲辦案手續複雜，有時一件案子經過科收發室不止一二次。科收發室爲管理案件，使不至遺失計，必須備具科收文簿與科發文簿。此爲對於總收發室的一種交代。此外還須備有臨時收發簿，或特種卡片以爲科內文件轉移之記載。科收發室收到案件之後，應先交科長核閱，而後分配與各科員辦理。一直到辦了以後，再將發文用科發文簿一一登記，送往總收發室發行。其原稿則連同來文用歸檔簿送交檔案室保存。

第五、辦案手續 此項手續至爲繁瑣，亦至爲重要。在靜的方面說，檔案室不啻是全機關的一部鎖鑰，重要遠在任何部分之上，而在動的方面言之，科的重要當然非檔案室所能及。牠不僅對外應負辦案的責任，即對內亦負各種聯繫的責任。不講別的，即以摘由而論，如果發文案由擬得很簡單明瞭，則以後查考可不費工夫，而檔案室可省許多麻煩。各科辦案，(1)調卷。科員接到案件以後，即當審明是否舊案，如係舊案，則須向檔案室調閱原案。(2)查詢。如係新案(舊案有時亦如此)，對於案情不甚明瞭，則須查詢。查詢分對內查詢與對外查詢兩種。對內查詢即向本科或本機關其他各科查詢。對外查詢即向來文機關或其他機關查詢。查詢方法有用口頭，有用書面，有用電話。此項工作極重要。案件可以圓滿解決，很多靠查詢之得法與否。(3)擬稿。科員如認爲案情簡單可以逕自擬辦，則擬出復文草稿，送交科長核閱。(4)核稿。科長接到科員擬稿，應詳加審核，並加以修正，即案由亦須加以修正。最好面召科員授意重擬，萬不得已，才自行修改。此爲訓練科員之工作，在行政效率上頗爲重要。(5)簽呈。科員或科長認爲案情特殊，不能照例辦理，必須先向長官請示，可用便條簽注意見，送呈長官核示。得到批示以後，再行擬稿。(6)呈核。稿子核定以後，即呈請長官核批「照擬」，或「如擬」乃成爲定稿。(7)繕寫。(8)校對。(9)用印。(10)發行。即將正稿送總收發室。(11)歸檔。即將原文連同擬稿送檔案室。辦案手續於此乃告完竣。

檔案保管方法

第一，檔案室的組織。檔案室是否仿照收發室分爲總檔案室與分檔案室，抑不設分檔案室而祇設一個檔案室，是一個問題。這就是集中保管制與分散保管制。這兩種制度各有得失，不能一概而論。在規模弘大的機關，若是辦事地點分散在各處，則勢非採分散保管制不可。規模較小，地點集中，自以集中保管制爲宜。至於規模較大，地點集中，則兩制都可採用。就大體上說，集中制的長處：(1)案卷統一，即令各科辦事偶有衝突之處，若檔案室的人主持，不難在事後發覺，而急速加以糾正。此項工作，在檔案室爲事後補救，在總收發室可爲事前防止，不過實際上總收發室固然對於案件之分科應負前後一貫的責任，其責任大於檔案室，不過萬一不慎，將前後案件分科錯誤，檔案室仍應有事後糾正的機會。(2)集中制可以節省檔案室之人力物力。牠的短處：(1)調卷手續或不免較繁，因而辦案遲延。(2)各科地點距檔案室較遠，則檔案往來傳達較費時間，或可引起各科人力之不經濟。今無論採集中制，或分散制，事權應該統一，辦法應該一律，分檔案室的辦事手續應該與總檔案室相配合，分檔案室的人員應該受總檔案室主任的指揮。

第二，檔案室的工作。檔案室工作，可分爲三類：(1)登記。此係指新收案件而言。每一案件應該將收文與發文分開，各爲一號。檔案室自各科收到新案時，除一面在各科歸檔簿上簽收外，應將舊案移交第三類人員歸還原處，而後將新案登入檔案登記簿。此簿爲釘本式，分成收到日期、檔號、來文、或去文機關、案由、附件、類卷次號等，按照收到次序，一一登記。類卷次號在此時不能登記，必待第二類人員辦理分類以後再行補登。(2)分類。新案登記以後，由第二類人員辦理分類手續，製成分類索引片，而後移交第三類人員實行歸檔，關於分類原則與索引片之製成，下文當爲詳述。(3)出納。包括新案歸檔，舊案調卷，與舊案歸檔三事。此三類人員工作，在表面上似乎平等，實則分類工作的重要遠在其他二類之上，非有經驗豐富腦筋明晰之人不能勝任。有時候檔案室主任應該親負其責。

第三，歸檔的兩種方法。(1)順序歸檔法(Numerical method)，是按照檔號順序陳列，第三類人員按照第一類人員所定的次序送上檔架上的。(2)分類歸檔法(Alphabetical method)，是按照第二類人員所定的分

類送上檔架上去的。兩種方法亦各有優劣。採第一法，即資治通鑑法，有很多好處：（1）歸檔工作極其機械，不易誤置檔案。（2）檔架可以節省至極小限度，不要預留空位。（3）檔架可以逐漸擴充，不至發生騰挪的麻煩。（4）機關發生變動時，（下文將詳為說明）檔案的陳列不至隨而發生變動。（5）檔架上的案件與檔案登記簿完全一致，平時易於查考，交代時易於點交。此層在管理上尤其重要。採第二法，即通鑑紀事本末法，亦有其長處：（1）調卷時與舊案歸檔時手續簡單。（2）在並無特別目的，而須查考某一類案卷的內容，可以隨便在架上翻閱，或因而發見案情的線索，並可幫助辦案人員，使對於某一類案件隨時作一番研究工夫。此在圖書館陳列圖書，即採用此法，其便利於研究人員不少。第一法的長處即是第二法的短處。反之，第二法的長處，即是第一法的短處。要決定何法為最善，當然不是很易的事。

第四，兩種歸檔法的補助方法 採第一法，則前後案卷分離，當然不易調卷。為補救此缺點計，乃有分類索引的必要。要查考或調取某一宗案卷，可先翻閱分類索引片，而後再照索引片內所載的檔號挨次抽取檔案。這一套索引片是順序歸檔法的鎖鑰，而且是靈魂。如果索引片散失了，或混亂了，則案卷即無從調取。管理索引片的人責任非常重大。否則一有遺誤，祇其按照檔案登記簿從新編製之一法。索引片的格式，大概以五乘七英寸為宜。內容可分為類卷次號，機關名稱，案由檔號等，每片可寫幾次案卷，不必每次一張。（關於類卷次號，下文詳述）。採第二法，則檔案業已分類陳列，檔案本身就是一個索引，毋須再做分類索引片。不過檔案陳列的次序已經與檔案登記簿的次序不相合，萬一平時或辦理移交時要點查全部案卷是否完全無缺，則手續非常繁重。如無其他辦法，祇有按照檔案登記簿一一查對。在案卷很多的機關，此事不易做到，而且無人願意做。這是一個缺點。其次，辦案的人要查考某一類案卷，祇好自己跑到檔架上去尋找。人數眾多，責任不易分明。辦案人若不能自由出入檔案室，則祇有大略地指索某機關某種案卷，而不能確切指出某某檔號。在辦案方面，或不免有遺漏調案之事，影響於辦案不少。這又是一個缺點。查圖書館是採分類歸檔法，必須備具分類卡片，並且還要印行圖書分類目錄。檔案亦可仿照圖書館，至少要備一份分類索引片，以便查考。因此，歸檔無

論採取第一法或第二法，分類索引是不可少的，不過採第一法時，索引更爲重要而且緊急罷了。

第五，分類原則 分類的方法有好幾種。(1)事件性質分類 (Classification by character) 比方國家預算總綱就是如此。歲入分爲各種稅收，公債，銀行透支等，以下再分細目。歲出分爲中央行政費，地方補助費，建設費，債務費等，以下再分細目。財政部的檔案似乎可照此辦法整理，不過就實際情形言之，這不過是統計性質，便於經濟財政學者研究，而不是行政的重要事項。行政要使每一個機關擔負牠分內應盡的責任。責任是單獨的 (Specially)，不是聯合的 (Jointly)。就是財政，也是一樣。從前英國軍政部採用性質分類法管理各軍事機關的經費，譬如餉項若干，被服若干，馬糧若干，械彈若干。後來覺得此法不妥，改用機關分類法，才能實施軍費管理之權。(c)地域分類 (Classification by locality)。此法公用事業多採用之，譬如水電公司收取水費電費，郵政局收發郵件，都是按照住戶所在的街道，分別施行。除公用機關以外，其他政府機關很少能夠利用地域作檔案分類的主要辦法。如果要採用，只能作爲補助方法。(e)機關分類 (Classification by organisation units)。行政既然是責任問題，故上級機關應向其所屬各機關單獨地追求其責任；每一下級機關應對於直接管轄的上級機關擔負責任。此種分類是辦案上最有效力的方法。按照這種方法整理檔案，比按照性質分類，在上級機關，有時要增加若干倍的手續，而在下級機關並不如此。比方同一事件，由上級下一通令，令所屬一體施行，在上級機關檔案中，必須依照下級機關的數目，分別行文，案卷數可增至與下級機關數相等。而在性質分類則只有一卷。此是機關分類一大缺點。但爲節省勞力計，可用複寫或油印代之，亦可減少麻煩至相當程度。

第六、機關的界說 在公文處理上，機關有直係機關，相關機關與承轉機關三種。直係機關是兩個機關有直接關係，譬如發令機關與奉令承辦機關是。相關機關是案件中牽涉的第三機關，譬如上級機關命令某下級機關查辦另一下級機關的案件，此另一下級機關就是相關機關。承轉機關最上級機關下令第一級所屬機關對於第二級所屬機關執行某種事務，此第一級機關就是承轉機關。依機關分類法，所謂機關，直係機關與承轉機關都

是下級機關分類的目標。在承轉機關則上下兩級機關都是直係機關，自然也都在分類目標之內。相關機關如果有查考，只可作爲一種補助方法，另作參考片。

第七，機關的變更 機關隨時發生變動，(1)新設，(2)撤消，(3)合併，(4)分離，(5)改隸。每一變動，即影響於分類的排列。在改正分類辦法以前，還要隨時知道變動的情形。最好在檔案室內或秘書室內設立一個機關調查處，專司機關調查之事。他們可以編製機關隸屬表，隨時加以修正。最好用小木牌掛在壁上，以便繼續移動。變動消息可從公文中或探聽中得之。

第八，機關編號 複雜的機關分類，須用編號法(Coding system)，以節省抄寫手續。最上級機關定爲第一級之一二三等號，叫做類號。第二級機關分屬於各該第一級下，也定爲一二三等號。第三級以下類推。譬如省或特別市政府定爲第一級，廳或局或專員公署定爲第二級，縣定爲第三級。最下級爲卷的單位，叫做卷號。最下級機關的公文往來，依照日期先後，編爲文次，叫做次號。因此，每一案件必有一個類卷次號。譬如四川第五行政區樂山縣的類號爲一、五、卷號爲一，樂山縣第一次案件則爲一、五、一、一，第二次案件則爲一、五、一、二。此種聯合號數不會有一個相同的。第一級與第二級機關可用○。譬如四川省政府第一案可用一、○、○、一，四川省政府秘書處第一案或可用一、一九、○、一。遇着機關變更時，此種編號亦應加以修改。此爲分類工作最麻煩的一件事。在有經驗和遠見的人，類卷號必先考慮清楚，並且預留餘號以免年久之後各類變成次序混亂情形。

第九，調卷手續 辦案員調卷，或須保留若干時日。爲表明責任起見，調卷員應開具調卷單，將檔號(依順序歸檔法)，或類卷次號(依分類歸檔法)載明單內，無須詳開案由，而後簽字或蓋章，並填寫日期，即可調卷。惟一人調卷以後，第二人或亦須調閱該卷，至檔案室架上一找，發見該卷已不存在，當然知道業已爲人調去，但爲誰調去，除管理員腦中還能記憶以外，只有向調卷單中去尋。第二調卷人或因緊急事件，或調卷人是長官，檔案室應立即向第一調卷人暫時收回，借與第二調卷人。爲免除臨時尋找原調卷人起見，最好使調卷

單用正副一式兩份：正張與其他調卷單專屬保存。副張作為參考，以之夾在空卷之內，以便第二人調卷時，一查即知為誰借去。等到案卷歸還時，一同取出交還原調卷人銷案。採用此法，順序歸檔法要比分類歸檔法來得繁瑣，前面已經說過了。

第十，附件及密件的處理 附件有時很多，與本文不相稱，夾在案卷之中，不免有喧賓奪主之嫌。有時非提出另外保存不可，例如圖書規章等，須交各部分作為參考，不能長久擱在檔案室內。關於前項附件，檔案室應另闢附件架，按照正文檔號或類卷次號挨次保存。後項附件則須取具領收部分人員收據黏在案卷內以明附件之去路。密件除由長官親自保存，或由長官指定某人特別保存者外，檔案室主任應負親自保管之責，並須另登密件登記簿。各案卷案由誰保管，密件登記簿內應有記載。

第十一，聯繫工作 文件收發與檔案保管是兩件事，而且文件收發須經過總收發室分收發室與各科辦案人員，往來傳遞，難免不發生遺失遲延與錯誤之弊。為求辦案之正確嚴密迅速起見，文件經過各部分應有聯繫之參考。正確應由全體經手人負責，尤其收發主任科長檔案主任責任最重。校對不過機械工作，責任並不甚大。嚴密重在防止文件之遺失與辦案之重複衝突與遺漏。防止遺失除前述之收發文對照參考外，還有一部分文件可以以不復，非收發文對照所能發見，須另設他法補救。其法將在力求迅速方面一並考慮。防止重複衝突與遺漏，各科應負重大責任，總收發室與檔案室可以幫同辦理。案件衝突之避免極為困難。現在尚無何種機械方法可以預防。糾正之責任似乎委在對方機關。若常有此事，一定要鬧出大笑話。好在此事並不見得很多，大家亦無須顧慮，迅速一層在各機關都難做到。雖然有一部分案件，因為情形複雜，斷難迅速處理，而大多數案件則不應多日延宕。要解決此問題，並非無妥善方法。第一，發文稿面可備收文日期，必須照填。科長核稿與長官批示之時，一查就可知道本案延擱日數。通常延擱責任多半在各科而不在他處，故科長責任尤為重要。此法係屬事後查考，意義是消極的，而不是積極的。若欲事前防範，尚須另設他法。最妥當的是各科編製收發文日期對照表，科收發室收到文件時，除記入收文簿外，另用副張作為此表之用。複寫亦不甚繁。此表加一發文日期欄

與收發文相距日數欄，以便發文時補填。此表可逐日送呈科長與長官核閱。不復案件，應添注不復字樣。未有不復字樣。又未有發文日期之案件，即係尙未辦結之案件。此表每張內所開案件一律了結時，即由科長簽章或再由長官簽章，以後即無須再行呈閱。此法在督率辦案員迅速辦理，極爲有效。將來如須考核各科迅速程度，亦可將收發文相距日期加以統計。此處所須注意的，一要分別各科案情是否繁簡，不能專憑統計斷定辦案人之是否努力。二要注意工作的質量，不可用此法造成草率的弊病。此種統計用在橫的比較，即一科與他科比較。當然不能十分公允，但若用在直的比較，即一科今年與去年比較，大旨是不會相差很遠的。

附錄三

軍事委員會審計廳職員升遷暫行規則（民國二十三年訂定）

第一條 本規則依軍用文官任用暫行條件第十三條之所定而補充之。

第二條 本廳科員助理員書記司書（以下統稱職員）之升遷適用本規則。

第三條 本廳遇有職員出缺必須補員時，得由主管處長呈請廳長任用新員。

廳長如認為可由本廳次級職員升遷時，得飭文書科長依照左列各項考核本廳有候補資格之人員：（一）年資，（二）成績，（三）職務，（四）學歷，（五）經歷，（六）請假。前項有候補資格之人員，不限於有關處科之職員。第四條 年資以每一月為一分。以候補職員中取得最高分數者之分數為一百，而推算其餘各候補職員所得分數之百分比。

第五條 成績由科長（或處長，如候補職員為助理員時）斟酌各該職員平日辦事情形，參照有無懲獎處分，擬定百分比，並詳加說明，提交處長核定之。最高為一百。

第六條 職務以當時所任者為準，並參照過去情形，由科長（或處長，如候補職員為助理員時）擬定百分比，並詳加說明，提交處長核定之。最高為一百。

第七條 學歷按（一）國內外各大學畢業，（二）國內外各專科學校畢業，（三）國內各高級中學或其相當程度學校畢業，（四）其餘，四等計算。最高為一百。以下遞減十分。

第八條 經歷以在進本廳以前有辦事經歷者為準。每一年為五分。得分最高者為一百。其餘照百分比推算。

第九條 請假不分事假與病假，每一天為一分。以得分最高者之分數為一百。其餘照百分比推算。

第十條 依第四條至第九條算出之百分比，適用下列權數重加核算：(一)年資爲四，(二)成績爲一，(三)職務爲一，(四)學歷爲二，(五)經歷爲二，(六)請假爲二。

第十一條 依第十條加權後算出之六項，將前五項相加，再減去第六項，即得各該候補職員應得之分數。

第十二條 文書科長依據本規則之所定，填具職員升遷考核表，連同本人證件，送至各該有關科長，擬具成績職務兩項分數，呈處長核閱，轉交事務科長核算後，再分別呈由有關處長，轉呈廳長核定之。

職員升遷考核表(按此表原爲橫式，今爲便利起見，改爲直式。)

一、年資

年 月至 年 月，共計 月，即 分，等於百分之 ，以四乘，得百分之

二、成績(詳情另紙開具)

處長核定百分數(數字寫在本行之末)

三、職務(詳情另紙開具)

處長核定百分數(數字寫在本行之末)

四、學歷(詳情)

百分數，以二乘，得百分之(寫在本行之末)

五、經歷

前後共計 月，即 分，等於百分之 ，以二乘，得百分之

五項百分數合計

六、請假

第一年，即民國 年，請假 天。

第二年，即民國 年，請假 天。

第三年，即民國 年，請假 天。

第四年，即民國 年，請假 天。

.....
共計請假 天。平均每年 分，等於百分之 ，以二乘
五項合計，減去第六項，即得百分之（數字寫在本行之末）

所屬處長蓋章

所屬科長蓋章

事務科長蓋章

文書科長蓋章

中華民國 年 月 日

附錄四

滑尺工資制度

滑尺工資制度本來不一定爲了物價有漲跌而創設的，然在物價漲跌很劇烈的時候，不失爲一種比較可用的工資制度。我們知道，在物價漲跌很劇烈的時候，還有一個調節的辦法，就是依據生活費指數規定職工的薪資。但是我們更應該知道，生活費指數是依據某一個地方的一般生活狀況編製而成的，其主要目的是以僱員平時生活狀況爲準，而企圖維持其生活狀況。這樣的規定有三個缺點：（一）當國家社會遇着有急切猛烈的變更的時候，例如戰事發生，一般人的生活都應該降低，則生活費指數不足爲憑。（二）國民經濟尙未發達的時候，人民生活程度照例很低，然而我們不能說，國民經濟日益發達，人民生活就永遠不應提高。若說可以提高，則提高的標準何在，殊難決定。生活費指數不能指示我們一個合理的軌範。（三）本書內曾經說過，工商業所應考慮的不是一般的物價平準而是與他們自己有關的個別物價之變動。當物價漲跌很劇烈的時候，有許多生產產品的價格漲高了，同時有一部分生產產品的價格不能上漲，或雖上漲而其上漲的程度遠不及其他生產產品價格上漲的程度，則在生產機關看來，不免要發生相對的差異，換句話說，就是開支加大，勢將不能維持。爲解決這許多困難，滑尺工資制度可謂比較的合理。滑尺制度是以本廠出品價格爲標準，制定工資。本廠出品價格漲到水平線以上，則本廠職工所得的待遇應該勝過他廠職工所得的待遇。本廠出品價格跌到水平線以下，則本廠職工所得的待遇應該不及他廠職工所得的待遇。職工與公司可謂休戚相共，不應再有異議。此種待遇再配合分紅或紅股制度，可以將公司與同人打成一片，無分彼此。如果實施還有困難，則或許是因爲出品種類太多，在計算方面稍爲麻煩而已。

滑尺工資制度並不是沒有缺點。(一)本廠出品價格降低時，同人待遇亦將隨而降低。此非同人所願，甚或因此引起糾紛，然而此種缺點，在施行生活費工資時亦會同樣的發生。即不採取滑尺制度或生活費制度，遇到商業蕭條時不得不核減工資，亦會發生同樣的困難。此種困難問題不是任何工資制度所能解決而是整個經濟社會的問題。就是經濟社會趨向繁榮而只有本公司境遇不順，此問題亦遲早要出現的。關於此點，我們在此處可以不加討論。(二)滑尺工資制度不能保障公司一定能維持原來的經濟狀況。譬如公司出品價格漲高一倍，工資率即應同時漲高一倍，然而假使原料進價上漲了二倍，則公司經濟狀況必定下落。此種惡劣情形，一般職工，除少數與進貨有關者外，都不能負責，就是與進貨有關的職員也不一定應該負責。如果說是應該由他們負責的話，那除非是他們所進的原料較其他公司所進的原料要特別貴些。此要歸咎於公司用人之不當，可謂答由自取，與一般職工無關。其他開支相對的增加，情形亦復如是。遇有此類情形發生，公司當局應該別圖良策，不應該從同人待遇上設法節省。(三)施行滑尺工資制度可以引起同人干與出品售價的規定。他們為增進自己的待遇，或不免任意提高售價，而對於售貨數量之跌落不加顧慮。譬如售價提高了一倍，售貨數量減為百分之五十，則公司營業總額仍舊不變，而同人待遇非加倍不可。如此，則公司前途非常危險。此種情形，實際上或不至發生，因為第一，物價上漲之時，政府常採管制政策，不能任憑公司自由漲價。第二，除非獨占性的營業，本廠出品售價不會高過市面同樣貨物的售價。第三，售貨數量在公司應有統計，如果逐月下降，公司當局應加考慮，不能聽其加價，而在同人亦有目共睹，不能強迫公司提高售價。話雖如此說，但理論上總不免有遺憾。為補救此缺點，我主張兼用數量與價格兩重的滑尺制度。讀者如果讀過我的現代會計學，大概還記得我所提議的數量標準成本罷。此處所要說的與數量標準成本同一原則，不過兼採價格標準而已。

數量價格兩重滑尺制度應如何配合規定，恐怕有很多不同的方式。關於此點，我只能舉一兩例來說明，應如何變通辦理，還在各公司自行酌定。

(一)假定採數量與價格平均計算方法，則命基期銷貨數量為 a 單位，基期銷貨總金額為 b 元，於是 x 期的

數量指數為 $\frac{qx}{p}$ ，金額指數為 $\frac{b}{a}$ ，平均指數為 $\frac{1}{2} \left(\frac{qx}{a} + \frac{bx}{b} \right)$ 。由此可得下列種種不同的結果：

基期	數量	單位	金額	數量指數	金額指數	平均指數
x	11000	期	110000	100	100	100
x	11000	期	110000	100	100	100
x	12000	期	120000	110	110	110
x	11000	期	110000	100	100	100
x	11000	期	110000	100	100	100
x	11000	期	110000	100	100	100
x	11000	期	110000	100	100	100
x	18000	期	180000	150	150	150
x	18000	期	180000	150	150	150
x	18000	期	180000	150	150	150
x	6000	期	60000	50	50	50
x	6000	期	60000	50	50	50
x	6000	期	60000	50	50	50
x	6000	期	45000	50	37.5	43.75
x	11000	期	110000	100	100	100
x	11000	期	110000	100	100	100

(二)以數量增減的指數與平均單價指數相加減製成標準指數。假定基期數量為 a，基期售貨總金額為 b，則 x 期的數量指數為 $\frac{100qx}{a}$ ，x 期的平均單價指數為 $100 \times \frac{bx}{a} / \frac{bx}{a}$ ，而標準指數為 $100 \times \frac{bx}{a} / \frac{bx}{a}$ 。茲舉實例說明如下：

基	數	量	總	金	額	平	均	單	價	平	均	單	價	指	數	量	指	數	標	準	指	數
期	一	二	二,四〇〇	二〇〇元	二,〇〇〇	九〇〇減	一,一〇〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
期	一	二	一,二〇〇	一〇〇元	一,〇〇〇	九〇〇減	一〇〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
期	六	〇	四五〇	七.五	七五	一〇〇減	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
期	六	〇	六〇〇	一〇元	一〇〇	一〇〇減	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
期	六	〇	一,二〇〇	二〇元	二〇〇	一〇〇減	一〇〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
期	一	八	〇	一,五〇〇	八二	八二	三三加	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一
期	一	八	〇	一,八〇〇	一〇元	一〇〇	三三加	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一
期	一	八	〇	二,四〇〇	一三.三	一三三	三三加	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一
期	一	二	〇	六〇〇	五元	五〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
期	一	二	〇	二,四〇〇	二〇元	二〇〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
期	一	二	〇	一,二〇〇	一〇元	一〇〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇

照上表，標準指數可變為零，甚至變為負二五，當然不能實行。此不過在理論方面舉出一個例示而已。

本書引用參考書目

三民主義

工廠法

公司法

公司法施行法

中國經濟年鑑 第十八章合作

中國合作月報 第一卷第五六期合刊

中央日報、掃蕩報、重慶聯合版

王雲五 工商管理一瞥

申報

民法

民事訴訟法

交易所法

孟子

所得稅暫行條例

所得稅暫行條例施行細則

書經 旅獒篇

國民政府主計處會計局

公有營業會計制度之一致規定

國民政府主計處統計局 中華民國統計提要

商人通例

商務印書館規則彙編

第一類營利事業所得稅徵收須知

張則堯 合作社責任類型之比較研究 中國合作月報一卷七期

銀行週報 第八〇五期

新經濟半月刊 八卷二期

楊蔭溥 經濟新聞讀法

楊端六 三民主義目錄及索引

楊端六 工商管理問題 新經濟半月刊三卷八期

楊端六 政府文件及檔案的處理方法 東方雜誌三十七卷十三期

楊端六 現代會計學

貨幣與銀行

團體協約法

辭海

Anderson, R., Value of Money, 1926.

Ashley, W., Economic Organisation of England, 1928.

Babbage, Charles, On the Economy of Machinery and Manufactures, 2nd ed. 1832.

Bank for International Settlements, Tenth Annual Report, April, 1939—March 1940.

Beach, Thomas, and Smith, Douglas H., Business Economics, 1929.

- Bishop, A. L., *Financing of Business Enterprises*, 1929.
- Blocker, J. B., *Budgeting in Relation to Standard Costs*, *Accounting Review*, June 1930.
- Bolling, C. L., *Commercial Management*, 1930.
- Brair, R., *Report on the Relation of Technical Education in the United States of America*, 1903.
- Cannan, Edwin, *Review of Economic Theory*, 1929.
- Cole, G. D. H., *Intelligent Man's Guide through the World Chaos*, 1933.
- Copeland, M. T., *Marketing, Recent Economic Changes in the United States*, 1929.
- Cutforth, A. F., *Methods, of Amalgamations and the Valuation of Business for Amalgamation and other Purposes*, 1926.
- Dennison, Henry S., *Management, Recent Economic Changes in the United States*, 1929.
- Dicksee, L. R., *Bookkeeping for Accountant Students*, 1921.
- Dicksee, L. R., *Fundamentals of Manufacturing Costs*, 1928.
- Dinmore, John, C., *Purchasing: Principles and Practice*, 1922.
- Douglas, I., *Retail Trade Statistics in Different Countries*, *Journal of Royal Statistical Society*, Part III, 1935.
- Economist*, March 2, 1935; June 30, 1938; April 7 and April 14, 1934.
- Fay, C. R., *Co-operation at Home and Abroad*, 2nd ed. 1920.
- Finnie, D., *Finding Capital for Business*, 1931.
- Fisher, Irving, *Purchasing Power of Money*, 1926.
- Florence, P. S., *Logic of Industrial Organisation*, 1933.

- Ford, Percy, *Competition and the Number of Retail Shops, 1901—1931*, *Economic Journal*, September 1935.
- Ford, Percy, *Economics of Modern Industry*, 1930.
- Gide, Charles, *Consumers' Co-operation*, *Encyclopaedia of Social Sciences*, Vol. 4, 1931.
- Glück, Elsie, *General Survey of Co-operation*, *Encyclopaedia of Social Sciences*, Vol. 4, 1931.
- Haney, Lewis H., *Business Organization and Combination*, 1926.
- Hawtrey, R. G., *Professor Hawtrey's Pure Theory of Value*, *Economic Journal*, June-September, 1941.
- Hobson, J. A., *Evolution of Modern Capitalism*, 1914.
- Hobson, J. A., *Industrial System*, 2nd ed, 1910.
- Hobson, J. A., *Work and Wealth*, 1914.
- Hobson, J. A., *Veblen*, 1937.
- Hooper, F. W., *Functions of a Bank in Relation to the Capital Market*, 1936.
- International Labour Office, *Aspects of Rationalisation*, 1931.
- Jones, F., *Trust Problem in the United States*, 1928.
- Kautsky, Karl, *Social Revolution*, 1902.
- Knight, F. H., *Risk Uncertainty and Profit*, 1921.
- League of Nations, *Statistical Year Book, 1933—1934*.
- Levy, Hermann, *Industrial Germany*, 1935.
- Levy, Hermann, *Monopolies Cartels and Trusts in British Industry*, 1927.

- Lincoln, E. F., *Applied Business Finance*, 1927.
- List, F., *National System of Political Economy*, 1st. ed., 1844, English translation, 1855.
- Lowndes, Marian, Santos-Dumont: The Father of Flight, *Readers Digest*, Oct. 1942.
- Lyon, L. S., *Marketing*, *Encyclopedia of Social Sciences*, Vol. 10, 1933.
- Marshall, Alfred, *Principles of Economics*, 1st. ed., 1890.
- Marshall, Alfred, *Industry and Trade*, 1927.
- Marshall, Alfred, *Economics of Industry*, 1928.
- Marx, Karl, *Capital*, Library edition, 1903.
- Margant, H. A., *Dynamics of Industrial Combination*, 1931.
- McFarland, Walter B., *Basic Theory of Standard Costs*, *Accounting Review*, June 1939.
- McKingsey, J. O., *Budgeting Control*, 1922.
- Menger, Anton, *Right to the Whole Produce of Labour*, edited by Foxwell.
- Mises, Ludwig von, *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth*, *Collectivist Economic Planning*, edited by F. A. von Hayek, 1935.
- Myers, C. S., *Business Rationalisation*, 1932.
- National Industrial Conference Board, *Rationalisation of German Industry*, 1931.
- Palgrave, *Dictionary of Political Economy*, 1926, ed. Vol. II.
- Pigou, A. C., *Economics of Welfare*, 2nd ed. 1924.
- Recent Economic Changes in the United States, 2 Vols. 1929.
- Reid, Margaret G., *Consumers and the Market*, 2nd ed. 1939.

- Robinson, E. A. G., *Structure of Competitive Industry*, 1931.
- Russel, Bertrand, *Freedom versus Organisation, 1814—1914*, pub. 1934.
- Schumpeter, J. A., *Theory of Economic Development*, 1934.
- Schross, D. F., *Methods of Industrial Remuneration*, 1908.
- Salls, Dorothy, *British Wages Boards, a Study of Industrial Democracy*, 1939.
- Singer, H. W., *German War Economy in the Light of German Economic Periodicals*, *Economic Journal*, April 1941.
- Simons, A. M., *Personal Relations in Industry*, 1921.
- Smith, Adam, *Wealth of Nations*, Cannan's edition.
- Smith, J. G., *Organised Produce Market*, 1922.
- Taylor, F. W., *Shop Management*, 1911.
- Taylor, F. W., *Principles of Scientific Management*, 1911.
- Lead, O. and Melcalf, H. C., *Personnel Administration*.
- Thiess, Edwin L., *Beginnings of Business Budgeting*, *Accounting Review*, March 1937.
- U. S. S. R., *A Selection of Documents relative to the Labour Legislation in Force*, 1931.
- Vehlen, Thorstein, *Theory of Business Enterprise*.
- Vehlen, Thorstein, *Engineers and the Price System*, 1921.
- Vehlen, Thorstein, *Absentee Ownership*, 1928.
- Webb, Sidney, *Works Manager Today*, 1917.
- Webb, S. and B., *Consumers Co-operative Movement*, 1921.

- Webster, Collegiate Dictionary, 5th ed., 1947.
- Williams, Marshall H., Investment Trusts in America, 1928.
- World Almanac, New York, 1941.

工商組織與管理勘誤表

面數	行數	誤	正
一三二	四	十萬萬磅	一萬萬萬磅
二二九	九	(註六 a)	(註六)
二四五	九	(註五)(a)	(註五)
	一〇	(b)	(註六)
	一二	(註六)	(註七)
	一三	(註八)	(註九)
	一四	(註九)	(註一〇)
	一五	(註一〇)	(註一一)
	一七	(註一一)	(註一二)
	一八	(註一二)	(註一三)
	一九	(註一三)	(註一四)

中華民國三十三年七月
初版
重慶
上海
八月廿七

（81020 滬報紙）

工商組織與管理一冊

定價 國幣 捌元

印刷地點外另加運費

著者 楊端六

發行人 朱經農

印刷所 商務印書館

發行所 各地商務印書館

* 版 翻 *
* 權 印 *
* 所 必 *
* 有 究 *

順

469307

(E)



469307