

470.2/803

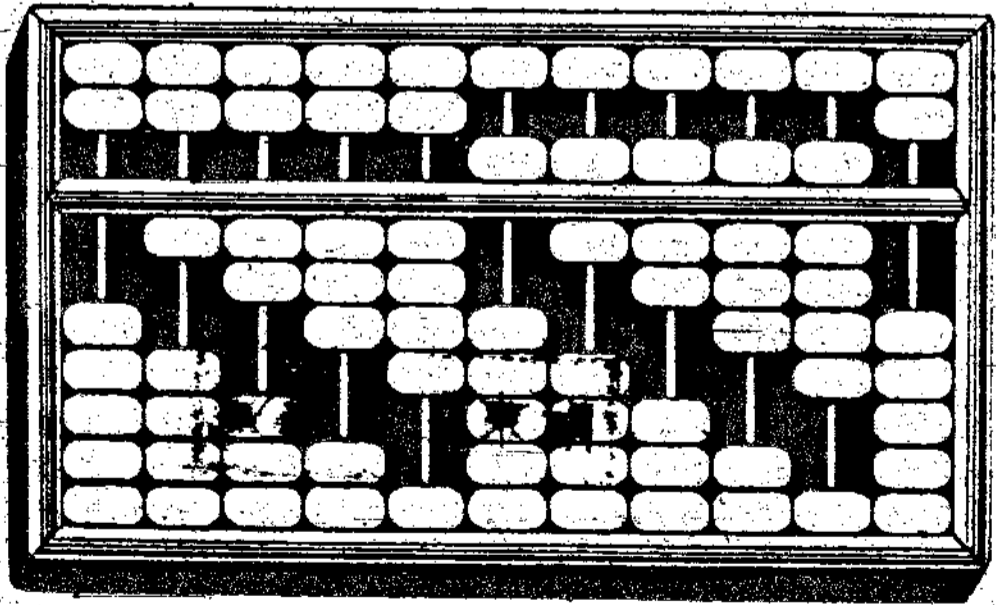
23

期三第 卷四第

工商管理月刊
孔祥熙題



小言	貢獻於國貨聯營公司.....	守中
論著	社會經濟之調查.....	徐冠雄
	美國工商職員獎勵制.....	楊憲昭
	我國鐵路管理問題之商榷.....	誠甫
	增加銀行工作效率問題.....	王逢壬
研究	工廠預算之檢討.....	王家棟
	人事管理實務.....	黃梁
	商店現代化.....	哲隱
長篇著述	甘氏表(續).....	程守中
會訊		



版出會協 理落商王國中
 一六七〇九話書 南京圖書館藏 號三八三第 館育海上

威權之粉味調
天厨味精

品高味鮮
超越一切
 天厨味精廠創製
 上海愛多亞路一二三號
 各處食物舖
 均有經售
價格公道
風行全球
 普及天下
 人口之冠

上海愛多亞路一二三號

本會前理事長
曹雲祥博士遺像



曹雲祥博士史略

曹雲祥先生字慶五浙之嘉興人幼隨
父子實先生居於蘇州少穎悟異常兒
與諸兄負笈梵王渡聖約翰學堂時即
深爲師長所器重畢業後歷任上海甯
波常州等地教員一九〇七年浙省派
送官費留學生先生錄取焉抵美後入
耶魯大學及哈佛大學以幹才雄辯馳
名彼邦卒業後赴英任中國駐英大使
館祕書凡五年於一九一九年歸國遍
遊南北各地考察國內情形一九二〇
年復出爲丹京代理大使一九二二年
華盛頓會議開始於美京先生隨同中
國代表團前往出席襄贊各務極盡賢
勞越一載歸爲北平清華大學校長凡
五年之久爲清華校長任期之最長者
於一九二八年辭職來滬專心從事譯
著及贊助推進一切文化慈善事業一
九三七年二月八日以心臟病卒於滬
上享年五十有六

南京圖書館藏

敬悼曹雲祥先生

程守中

我對於曹先生的逝世，只想說兩句話：就是非常哀痛，也非常慚愧！

似乎用不着客氣，在中國專門研究科學管理的團體，歷史最久的，應該要算是本會——中國工商管理協會了。而這個團體的創立，我們又不得不說是曹先生的力量最多；他不僅在組織本會時備嘗艱辛，而且也是國內提倡科學管理的第一人！他那種研究的態度，和提倡精神，在中國的確不容易找到第二個，我們稱他做中國的泰婁（TAYLOR），也不能說過分！

當本會最初成立時，理事長是現任財政部部長孔庸之先生，其後孔部長因為政務繁忙，對於會務不克兼顧，所以理事長的職務，就由曹先生繼任了。其時工商兩界對於科學管理，還不十分瞭解，大多抱着觀望態度，而會中經濟又倍形拮据，在此情形之下，曹先生不但勇氣餒，並且更積極，精神所至，各廠商對於科學管理終於逐漸信仰，如華生電器廠且有邀請本會襄助之舉，曹先生乃派遣翟克恭君及余代該廠規劃一切，雖計劃未能完全實施，然曹先生忠于科學管理之精神，亦可概見一斑！今不幸遽然離世，從此我人便失去了一位導師，怎不哀痛！

曹先生在生前時常對我們說：「科學管理在中國，力量還很薄弱，我不過是播一個種，耕耘的工作，是要你們來完成的。」這幾句話，雖是曹先生的自謙，然而實際上，這工作的確是需要多數人來努力的。可是曹先生只是對我們說，可見他對我們是怎樣的希望着；他越是這樣希望，我人越是感到恐懼，想到不能實現他的希望時，我一方面是覺得對不起曹先生，一方面就不能不慚愧了！

然而，我堅決的相信：哀痛慚愧都是沒有用的，我們應該踏着曹先生遺留給我們的足跡，切切實實的向前做去！

小貢獻於國貨聯營公司

守中

國民經濟建設總會倡議組織之中國國貨聯合營業公司，已於四月十日正式在京成立矣，其意義之重大，不僅在國貨銷行上負有莫大之使命，即對於農村經濟之發展，亦有極大之關係，故該公司今後之措施是否適當，有關國民經濟者，實至重且大，余於樂觀其成之餘，敢作蕞蕪之獻，願海內專家指教之。

查貨品之由製造而至消費，其間必經中間人之紹介，此係人盡皆知之事實，就近代市場組織言，所謂中間人者，不外（一）零售商，即普通之商店及百貨公司等，（二）代理商，即經理商號或交易所，（三）批發商，亦即躉售商是。我國之普通商店，殆已遍於全國，而各大都市中，年來百貨公司亦甚見發達，至於代理商，在各商埠亦頗不少，惟批發商（即躉售商）則有名無實，就上海一埠而論，雖有若干號稱批發商之組織，然究其實際，與零售商

小言 貢獻於國貨聯營公司

似無多大區別，故余於此種不健全之市場組織，在一九三三年一月中國工商管理協會演講討論會上，曾提出討論，並擬具改良計劃（詳拙著推銷問題），以促起工商界之注意。今國貨聯營公司能以調整國內市場組織為主要任務（見該公司章程第三章第十五條最後一項），確係對症下藥，亦即余數年來之理想，惟據該公司副經理王性堯先生四月十四日對新聞記者之談話，以籌設並投資各地國貨公司為先務，似有捨急就緩之譏，蓋目前工業界最急切需要者，為（一）經濟接濟，（二）保藏方法，（三）運輸，以及（四）包裝等，在上述各點未得解決之前，縱有多量之零售商——國貨公司，亦屬徒然，故余主張，最低限度，國貨聯營公司應先實現以下數事，以發揮批發商的職能。

一、決定主要的銷售區域 推銷貨物，必先決定區域，何處應先入手，何處不妨暫緩，在事前須有一統盤計劃

一

，而此項計劃之決定，則須根據各區之人口交通以及人民之購買力等，而區內之物產，尤應注意。第一步可先分全國為若干區，如華東華南華北華中區等，作為推銷貨物之中心，待第一期規定之各主要區域次第實現後，再進行第二期區域之計劃，按步就班，逐漸開拓銷售區域，以求其普遍。

二、建築大堆棧 主要之銷售區域既定，乃進一步在各區內建築大堆儲棧，作為該區內推銷貨物之大本營。蓋堆儲棧之利益殊多，其舉犖大者，如（一）貨物可源源接濟，無缺乏之虞，（二）有堆儲棧之地，該區內工廠可以貨抵款，使金融週轉靈活，（三）由堆儲棧分配貨物于零售商，在時間上較由遠地輸運為便利，（四）零售商退換貨品較易，（五）就地包裝，既省運費，又能適合當地顧客之心理。大堆儲棧具有如許優點，聯營公司實有即行建立之必要。

三、兼辦原料 在聯營公司之章程中，對於各地原料之採辦，並未明白規定，此亦為一大遺憾。蓋聯營公司既

係官商合辦，自非普通之商業機關可比，凡有利於工業者，必須兼籌並顧，以全力赴之。各地出產之農產品或鑛產品，大多為工業上之重要原料，聯營公司於推銷國貨之餘，應儘量搜羅各地之工業原料，轉售於各工廠，既予工界以相當助力，又能培養農村經濟，且推進農鑛產品的銷路，即所以增加內地之購買力，而況各銷售區域既有堆儲棧之設，對於搜羅原料品方面，無需增加費用，真所謂有百利而無一弊，聯營公司又何樂而不為？

國貨聯營公司為國內唯一之推銷國貨機關，倘能盡量發揮批發商之效能，則工廠之推銷責任可完全付托之，經營工廠者，便可一心一意求進步，則改良出品，增加產量，自在意中。而工業界最感困難之金融接濟問題，至此已解決一半，余敢斷言在一二年後，中國工業必有一驚人之進展無疑，此則全在聯營公司當局之當機立斷耳。

風行已久

華生國貨電扇

保用十年



本外埠各電料行均有經售

上海華生電器製造廠出品



論 著

社會經濟之調查

徐冠雄

社會經濟調查之重要

任何事物，都不能超過社會經濟的複雜，即使最繁細的機械，我們可以把它分析，試驗，對於社會經濟，則不能捉來任意試驗，一個六七十歲的老人還不能十分正確地明白社會經濟的狀況，並不是一個奇事。

到了現在二十世紀的時代，世界資本主義發展得很快，可是各國都潛伏着或爆發着經濟恐慌，這恐慌打擊了全世界人們的經濟生活，全世界都爲這事擔憂着，都竭力設法避免恐慌的襲擊，雖然解決的主張和政策有許多不同，可是有一個很重要的方法，却是大家都利用着的——這就是進行社會經濟的調查。在解決社會問題中這調查工作總是第一個最基本的要事。大概說起來，社會經濟之調查有三種功用：

(一)明瞭社會經濟各部門之狀況 孫子謂：「知己知彼，百戰不殆。」我們解決一個題目

，必先深切了解題目的內容，不收集原始資料和次級資料，我們是無從下手的。如調查一種工業後，我們才可以明瞭其在國民經濟中之重要性，歷年來盛衰變遷情形，以及勞動生活的狀況。

(二)作爲實施政策之方針 有了實際情形的記錄，和往年相較，就可知道什麼地方要修改，什麼地方應建立，什麼方法最適合，所以各理論家常引用調查結果作爲證明。

(三)作爲歷史參考材料 人類生活無限，人類歷史亦無限。歷史可將過去經驗記錄下來，作爲後代青年活動的參考，歷史是不可缺少的。歷史不斷地增長，其最大的助手，就是社會經濟的調查，以前中國人士大多不注重歷史，亦不注重社會經濟的調查，實爲非常遺憾的事！

社會經濟調查之困難

一般說起來，調查有五種困難：

(一)搜集正確材料之困難 調查工作關係各方面，調查之條件如時間，金錢，調查者之能力，調查材料之性質，被調查之心理等等，非有深切研究與瞭解不可，否則很難獲得正確材料。然以上各條件要完全週到，不是易事。

(二)分類之不易 用化繁爲簡的方法，從紊亂事物中找出一個明晰的系統，則有賴於詳

明的分類。但分類方法，常因人、時、地而不同，分類的目的固然在求一律，可是要求得一簡明的分類原則或標準，實非易事。

(三)不能於事前斷定一種現象 這是自然科學與社會科學不同之點。如水爲 H_2O 與 O_2 二氣化合而成，可預先斷定，但社會現象則不能。若是我們有預知物價之漲落，那末都可以發財了。

(四)應用統計平均數及通訊調查之困難 平均數雖可表示一種趨勢，但並不十分正確。通訊調查非但不易正確，而且不易十分圓滿，因爲現在人事繁複，人家沒有閒暇，代爲填好寄來。

(五)不能任意試驗 若是在十年前調查之人口，今日忽發見錯誤，要求更正，事實上已不可能了。調查方法是呆板的，然社會經濟瞬息變化萬端，所以不能像化學試驗一樣，求得十分正確。

從中國的立場看起來，調查還有五點困難：

(一)面積過大 調查工作，範圍小，時間長，那末就容易，若要在中國短期內完成，真是一件非常困難的事！

(二)方言複雜 中國方言之複雜，遠過任何國家，如上海人和福建人講話，好像都是外

國人一樣了，這是很阻礙調查的進行，雖然不是絕對不能解決這困難，但對時間或金錢上勢必增加耗損了。

(三)單位不統一 調查時所遇之單位很多，中國度量衡沒有完全統一，要求得絕對正確，非常困難。

(四)人民知識程度低落 我國教育落伍，人民知識幼稚，迷信極深，且因平日受苛捐雜稅之苦，對於官吏，沒有好感，所以若遇公務人員進行調查時，認為不利於己，都不願誠實報告，或者拒絕調查。

(五)政治實施不附衆望 從前所辦理的調查，結果都不能符合原來的希望，而且調查時都勉強敷衍，以圖搪塞了事。新生活運動要求得負責守紀律，打倒以前的頹廢精神，這困難大概可以克服。

調查工作應注意之事

社會經濟之調查雖然有如此的困難，可是其畢竟對社會有極大供獻，我們不能因噎而廢食，祇要能够靈活應用，明白調查的方法，也未始不可完成比較正確的調查。

關於調查，我們應當先注意下列各事：

(一)把握社會進化的法則 社會經濟雖紛紜複雜，雖然極不平衡地發展，可是也有一定

的法則，能把握社會之法則，才能明白這時代的歷史背景，歷史背景清楚後，調查的進行就可容易開始。

(二)須先有基本的社會經濟知識要先將調查內容之本身有一個豐富確切認識，才能明瞭重心所在，和調查步驟。

(三)應確定目的，範圍，時間，單位不確定調查目的，則沒有調查的方針，不能確定中心工作，不確定範圍，則不知何者先查，何者須查，不確定時間，往往拖延苟且，永無完成之日，不確定單位，則錯誤百出。

(四)調查時態度應有禮貌如對方不知，可不必詢問，發問必須簡明確切，使對方能有肯定的答覆，並且須注意對方之心理，絕對不可以含有觸犯或恐慌的問題提出，調查時應估計對方所答是否可靠。

調查之方法

進行調查工作應注意的事件，已經談過，現在略述調查之方法。

調查的方法大概可分成四種：

(一)親自出發調查 法人 *Voluntary* 首為應用，此種方法之利在於資料取捨之便利，因自己可馬上決定，發生問題，亦可立刻解決，但是費用很大，而且社會變化迅速，自己單獨進行

，無論如何不能來得及。

(二)派員調查 預先須加以訓練，地域可以推廣，時間可縮短，可是經費很大，而且對各問題，各調查員解決方法不同，因此各人所得之資料亦異。

(三)通訊調查 這全賴於表格的分發，能於極短時間內調查很廣的地域，並且經費不多，可是填寫很困難，有人要拋至字籠，不睬不理，這是沒有辦法的。

(四)匯集次級材料 如報章雜誌或機關公報上，我們可以把它合併或收集在一起，這並不需要多大經費，而且手續也很容易，可是不能恰巧適合所需材料，這方法當然要比前三種差得多。

調查所用的表格，當然越多填越好，這裡有三種方法，使調查者能得更多填就的表格：

(一)強迫督促填寫 如高級機關命令填寫，則被調查者，不得不填寫。

(二)使被調查者有信仰，或引起興趣，那末可自動填寫。

(三)給予微薄利益 如調查工人生活，可帶日用物品贈送給他們，那末他們自然樂於回答，而不覺厭倦。

中國已往社會經濟調查之情形

對於中國經濟狀況，從清到現在，可說沒有一次整個的正確調查。在民初北京政府農商

部雖有農商統計，就其性質而言，祇能視爲一種工商登記冊。近來雖各地對工業調查，農業調查等舉辦很多，可是其內容，方法，範圍很不統一，茲舉已調查者述之於后：

(一)民十六年有農商部調查機器工業。

(二)民廿年六機關（中國經濟學術研究會，國府審計局，實業部，上海市社會局，國定稅則委員會，及交通大學）聯合辦理上海的工業調查。

(三)國防設計委員會在民廿二年舉辦一次新工業調查，包括江浙湘皖等十四省。

(四)南開大學有社會經濟研究會在民十八年舉辦工業調查，如天津地產、輾米、中國紡織、鄉村手工業等，都逐一調查，這是最有價值的調查。

(五)民十八年鐵道部舉辦沿線經濟調查，如地理，人口，農林、礦，工商、畜牧、社會等都分別調查。

(六)民十九年浙江經濟調查所分全省爲十七區，進行調查，至廿年由建設委員會繼續辦理，偏重於機器及造紙工業。

(七)實業部國際貿易局所辦的全國實業總調查，以省爲單位，分四時期進行：

1. 調查工業興盛的省份

2. 調查農業興盛的省份

3. 調查其他省份

4. 調查僻遠的省份

(八)北平社會調查所，這是一個很重要的研究機關，於前年歸併於中央研究院，在民廿二年受廣西省政府之聘，調查廣西經濟狀況。

其他關於社會經濟之調查，一定還有許多，以上不過就作者聽聞所及，稍加敘述。

關於調查的二件近事

關於調查，此地有二件近事值得大家注意：

(一)××舉辦之經濟考察團 近年來經濟提攜的呼聲很高，同時××來華的經濟考察團亦是有「山陰道上應接不暇」之勢，據聞每月起碼有十多隊至廿多隊，對於東北，華北，西北等社會經濟狀況調查得非常精密詳細，這大概和經濟提攜有些關係吧？我國去年七月十六日亦有南洋商業考察團赴南洋調查商業，推廣國貨，若是這二種考察團在本質上有不同的話，那末比較後，對於前者的調查，不能不覺得是一種隱憂吧？

(二)上海勞工婦女家庭服務團 這是在今年三月初由上海總工會舉辦的，目的是調查上海勞工生活。說起勞工生活來，就覺得悽慘，勞工生活的貧困，常常受寒餒的威脅，這是人眼可以目睹的。上海總工會是為全上海勞工謀福利的，這次進行勞工生活的調查，我們非但

要表示熱忱的贊美，而且我們希望：知道了勞工生活的痛苦情形，不要忘記了「改良勞工生活」！

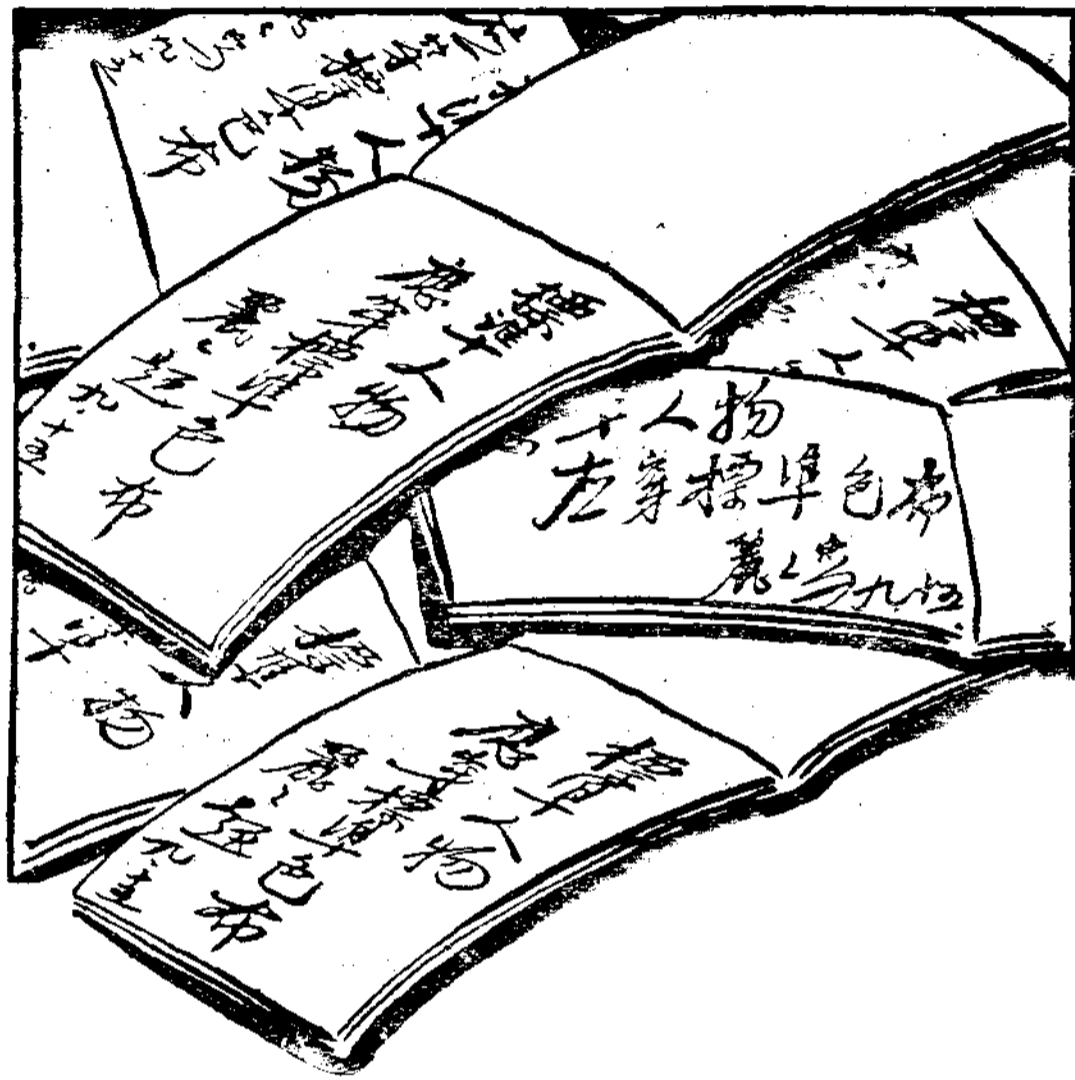
中國的社會經濟調查實在太少，我們非但要調查勞工生活，我們也要不斷地調查農業，人口，教育，軍事，土地，疾病，商業，金融……，現在我們還不知道自己，但人家却知道得清清楚楚，這是一件很羞的事情！也是一件很危險的事情！

著名介紹

採購學

丁馨伯著

在生產管理中，採購原料是最主要的一步工作，同時也是科學管理中一種最基本的學科。因為採購原料若不得其法，不但製造成本要增高，而且出品的品質也會受到影響。本書作者丁馨伯先生，對於採購學有專深的研究，茲本其豐富的學識與經驗，著成是書，舉凡採購的原則組織方法控制等，無不詳加論列；凡經營工商業及研究科學管理者，均有一讀之必要。商務印書館出版，每冊定價國幣一元二角。



商標

勤字牌 勤工圖
進財牌 東西塔
得意圖 南北塔

出品

粗布 黃斜
細布 光斜
粗斜 洋紗
細斜 條絨

請麗麗女士簽字的簿子，有如山積，她沒有辦法，只好題着同樣的字句，是：『標準人物應穿標準色布！』

勤豐染織廠

發行所 南京路萬源內
電話 三六七三九
製造廠 虹口保定路
電話 六九五〇五

美國工商職員獎勵制

楊憲昭

在中古時代，歐洲各地之工商業，大多數是在小資本家的手中。他們自己出資本，同時自己來經營。所經營事業之範圍，只限于本地，一切的規模，比現代之大工商業，差得很多。直到現在，有些工商業不發達的地方，仍然保持住這種狀態。在這種情形之下，資本家以一身兼股東和經理的職務，店中的助手，又是他的學徒 *Apprentice*，絕對服從他的命令，所以工商管理問題，可以說是沒有，就是有，也不被人注意；更無所謂工商業管理人。

自從十八世紀工業革命以來，歐洲各國工商業，起空前大變化，蒸氣機發明後，人們利用機械來發展工商業。歐洲由手工時代，進入了機械時代，工廠制度 *Factory System* 也就「應運而興」。工商業的範圍之廣大，和組織之複雜，較以前何止千百倍？況且工業革命，最初發生於英國之製鋼業與紡織業，這兩種工業，全是需要大資本與大規模的。應着自然的趨勢，資本家——即股東——和管理人——即經理——就分成二羣了。更就效率上着想，能供給資本的人，不一定善于管理，有管理能力的，不一定有資本。自從他們分成兩羣後，他們的利益常有衝突的時候，種種的工商管理問題也就隨之發生了。

在北美新大陸，工商業發展比較遲些，所以亞歷山大韓米爾敦 *Alexander Hamilton* 在十

八世紀末葉說，美國之工業，不過是「一大規模之家庭製造工業」Household Manufacturing而已。直到十九世紀以後，美國的工商業才受到工業革命之影響，而「突飛猛晉」。在世界大亂時，更是美國工商業之黃金時代，和歐洲大陸比起來，可以說是「後來居上」。工商業發達之自然結果，是工商業之競爭 Competition。因為有工商業競爭，人們就注意到效率問題 Efficiency，和工商業管理問題了。

前邊已經說到，股東既把資本委託給經理人去經營，那末工商業之管理與效率，自然得靠住工商業管理人之努力。怎麼樣才能使工商業管理人盡他們的全力來發展最高的效率呢？怎麼樣能鼓勵他們，使他們把股東的利益和自己的利益合成一個呢？近年來美國工商業通行之工商業管理人獎勵報酬計畫 Incentive Compensation Plans For Executives 就是想法子答覆以上兩問題。這種試驗之成功或失敗，實在是研究工商管理的一個富有興趣之資料。

工商業之獎勵報酬，普通是指薪俸以外所得之報酬，而發給這種報酬之主要目的，是為獎勵職工對於職務之努力，多半是在某種工商業獲利以後，拿出獲利之一部分來，作他們共同努力之報酬。在歐戰的時候，美國工商業因為工人不足分配，所以用種種的獎勵勞工的方法，藉以得到每人之最高生產效力 Maximum Production Per Individual。最初之獎勵報酬，多半是發給獎金 Bonus，例如聖誕節獎金 Christmas Bonus 效率獎金 Efficiency Bonus 考勤獎

金 Attendance Bonus 等等，牠的範圍，只限于職工 Employee，後來推廣到工商業管理人 Executive。在一八七五與一九二〇年之間，歐美各國逐漸對於工商業管理人獎勵報酬計畫加以討論與試行。人們在原理上多半贊成這計畫，因大家多已承認管理人方面對於盈餘之重大貢獻。

在美國最初試行工商業管理人獎勵報酬計畫的，是美國製鋼公司 United States Steel Corporation。這公司每年把支出給管理人的報酬，寫明在年終報告上，使股東們充分明瞭；所以一直到廢除這計畫的那年（一九三五），推行上總算順利，並沒有惹起糾紛。可是其他各家施行這計畫的，他們的經歷不盡是滿意；有幾家因為施行這計畫，而引起法律糾紛來的。

施行工商業管理人獎勵報酬計畫，有兩個目的：一方面是承認工商業管理人已經對於營業獲利之貢獻；在另一方面是獎勵他們對於職務上繼續努力；而這計畫之基本原理，建築在養成投資人——股東——與管理人——經理部——之共同利益 Common Interest 之觀念。

在研究工商業管理人報酬之先，我們必需決定誰是管理人，那就是說，那一階級職員是應該包括在管理人範圍以內。工商業管理人，普通指工商業之經理和管理階級內的人，例如經理，副經理，和其他對公司政策與營業負責之職員。

一種健全的獎勵報酬計畫，需合以下兩原則：（一）所謂報酬，必需同薪俸分清界限；

(二)施行時，應以公平 Fairness 爲原則；(三)報酬之多寡，應以勞績爲標準；(四)報酬不可過少；(五)報酬之決定，最好經過股東同意；(六)決定一種計畫後，不可常常變更。但是工商業管理人之獎勵報酬，往往受特殊環境之影響，所以各工商業所採的計畫，各不相同，但求適合他們各業之特殊情形而已。所謂特殊環境，例如：(一)在相當時期內，一公司所得之盈利；(二)管理人之責任與地位；(三)當時當地之生活程度；(四)公司之範圍與財力；(五)習慣；(六)管理人之供給與需要。

因爲各種工商業之特殊環境不同，很少能找得兩家公司具有絕對相同之工商業管理人獎勵報酬來。不同之點，或在推算之標準與方法，或在決定獎勵報酬人之資格。嚴格說起來，他們也有相同之點：就是(一)報酬之目標，爲的是獎勵經營工商業之勞績；(二)所給的報酬與盈利爲比例，往往是盈利之百分數。

美國工商業管理人之獎勵報酬，大致可分爲三類。現在把他們列舉在下邊，並每類舉例加以說明：

(一)獎金 Cash Payment 發給這種報酬，多半是合同上規定，在薪俸之外，加贈現金若干，但是只限于公司營業有盈利的時候；例如萬國商用機器公司 International Business Machines Corporation 與該公司經理所訂之合同，約定於每年付給經理 100,000 元之薪金，另外

再贈給現金，等於該公司那一年純益 *Net Earnings* 之百分之五，但只限于該公司所有七〇三三四五股股本 *Capital Stock* 每股分得之利超過六元時。根據以上所說的合同，於一九三五年終，付出獎金一五七·七三二·五三元。

(二)承受股票 *Stock Subscription* 有幾家公司，准許他們的職員，承受公司之股票。承受之數目，依職員在公司內之階級與薪俸為標準，由職員薪俸內，按月扣除一部分，等到款付足時，就可以按職員名字發給股票了。承受股票五年以後，公司還每年發給一種特別酬勞金 *Special Compensation Payment*。例如 *Snider Packing Company* 就是採用股票報酬計畫。

(三)股票與獎金這種計畫，規定發給職員獎金或股票，或兩種兼有。例如美國製鋼公司 *United States Steel Corporation* 規定，當該公司之純益超過一〇〇·〇〇〇·〇〇〇元時，就拿純益百分之若干發給職員，作為報酬。由每年之股東年會，選出股東三人組織一委員會，去管理一切。發給之報酬，為現金，或股票，或二種兼有。

(四)報酬基金 *Fund* 有幾家公司，例如 *Westing House Electric And Manufacturing Company*，每年將一部分款項，作為報酬基金。基金的總數，不得超過那一年公司淨入款 *Net Income* 之百分之七，又不得超過那一年付給普通股股息之百分之十。

美國工商業管理人獎勵報酬之估價

美國自從施行工商業管理人獎勵報酬以來，這種計畫很受一般人的擁護，例如經濟學家 F. W. Taussig 等，全贊成獎勵報酬之原理。他們贊成之理由，歸納在下邊幾點：

(一)把股東與經理之利益打成一片。美國工商業之發達，多仰仗經理們之努力。最好的方法，是使他們對於所經營之工商業有一種宗主或所有權之觀念 *Sense of proprietorship*，就是使他們覺得他們是在經營自己的事業。那末最好的方法，是經理們在薪金外，還能分得盈利，這樣就可以把股東與經理兩方面的利益，打成一片了。

(二)對於經理方面之特殊人才與能力，不妨加以豐富的報酬，但是經理努力之結果，替股東收穫之利益，與所付出給經理之報酬比較，何祇增加千百倍呢？

(三)因為有這種獎勵報酬，所以才能得到與保留特殊人才之經理。

(四)經理人對於實行獎勵報酬計畫之公司，是肯盡他們的全力去經營。

(五)近來許多工商業之發達，多由于獎勵報酬計畫 *Bethlehem Steel Corporation*，就是一個很好的例子。

(六)用股票來作獎勵報酬，可以不必動用營業(運)資本 *Working Capital*。

獎勵報酬計畫，固然為一般人所贊成，但是各種工商業，各有他們特殊之歷史與環境，所以施行這計畫的時候，難免有種種困難。有些人在原則上根本否認這計畫之存在。反對這

計畫人之論調，也具有相當之理由，現在列舉於下邊：

(一)工商管理人之努力，是否專靠薪金外之獎勵報酬？要想研究這問題的答案，第一步應認清薪金與報酬之比較。工商業管理人是否在掙薪金而沒得到報酬時，不肯盡他們之全力，用他們一切時間在發展營業上呢？有些公司完全不用獎金制度，但是對於薪俸從優，結果仍然得到經理方面最大的努力。拿獎勵報酬和薪金來比，前者是偶然的，少數的，後者是經常的，大量的。如果說工商管理人捨去後者而專靠前者，這種議論，是不合邏輯！

(二)工商管理人之能力成績，不是在短期間內可以考查得出來的；往往在公司蝕本的時候，才是工商管理人對於公司貢獻最需要的時候，這時候，他們之政策，他們之判斷，可以作將來獲利之基礎。按照上邊所說之獎勵報酬計畫，他們在公司無利時，不能得到報酬，就此點看起來，並不公允。

(三)在公司獲利時，是否應該不顧一切的發給報酬？有時為推行某種政策起見，工商業雖然獲利，並不發股息，那末不發股息時，仍發獎勵報酬，是否容易惹起股東之反對？

(四)獎勵報酬計畫既是建築在短期間之盈餘上，所以容易使工商管理人眼光短小，採用短期間內獲利的政策，而忽略暫時不能獲利之永久大計。這種短期間獲利的政策，往往對於工商業發展之前途是有害的。

(五)用股票作獎勵報酬有種種困難。就事實來觀察，工商業管理人所保有之股票數目，佔全體股分之極少數，所以他們在公司內之勢力與收入，是由于他們所據之地位與薪金，而不是靠住他們所有之股票。如果想使工商業管理人擁有大多數之股票，或是相當數目之股票，足以使他們對於服務之公司有所有權觀念，必需在下邊所說之兩種步驟內任取一種：(一)任命擁有大多數股票之股東為經理；這種政策是很危險的。因為我們全知道，擁有資本的人，不一定是最好的經理人才。(二)使工商業管理人逐漸擁有相當數目之股票，而成為大股東；這種辦法實行起來，也有許多的困難。公司為使管理人成為大股東起見，不得不增高他們的購買能力——薪金，或以特別便宜價格，將股票售給他們。這兩種步驟，或遭社會上之反對，或受政府法律之限制，或與公司本身利益有抵觸，全是不容易實現。再說美國工商業發達之結果，公司範圍之大，股票數目之多，要想擁有多數股票，實在是 impossible。如果一人擁有美國製鋼公司 United States Steel Corporation 股票之百分之一，他的資產就有 10,000,000 元了。這種大數目之股票，豈是容易得來的呢？

通盤看起來，美國工商業管理人之獎勵報酬，在他出生之簡短數十年歷史內，對於美國工商業之發展，有過相當的貢獻。他過去之成功與失敗，全不足以作他本身價值之定評，原因是這種計畫還沒有脫離試驗時期。可是我們至少可以肯定的是：在沒發現一更好的增加工

商業管理人效率計畫以前，這種獎勵報酬，終歸爲一般人所擁護。特別是當着工商業蒸蒸日上時候，股東坐得厚利，自然願意「論功行賞」。獎勵報酬比較豐厚薪俸，有周轉之餘地，公司無盈餘時，可以不發。

如果工商業管理人獎勵報酬，要想成爲一健全之制度，在工商管理學上佔一相當地位，應該大家公開討論，交換各家實行以來之經驗與知識，遇有困難問題，隨時互助的來解決，應該打破過去因商業競爭和對股東關係而守祕密之態度。大家用科學的精神，收「集思廣益」之效。美國最近因爲金融復興的關係，工商業界之趨勢，是向着採用和改善工商管理報酬那條路上走。或者於最近之將來，能够造成一比較完善之工商管理之水準，那是全然不足驚異的事了。



我國鐵路管理問題之商榷

誠甫

鐵路爲重要之交通工具，亦爲重要商業之一種，世界各國，鐵路多屬商辦，卽民有民營是。我國鐵路，除極少數爲商辦外，概爲國有國營，國人以其爲國有國營也，亦視鐵路爲官廳機關。實則鐵路之服務，——運貨與載客——純屬商業性質，縱爲國有國營，亦應澈底商業化，是以各鐵路管理局，（或管理委員會）實應等於一種公司之組織，而鐵道部則爲各該公司之一總公司而已。

鐵路之應澈底商業化，既如上述，而以其規模龐大，用人特多，在吾國之鐵路，往往一幹線延亙二千餘里，經過數省之區域，倘管理一有不當，卽失其商業上之作用，甚至影響國計民生，其不經濟孰甚焉。是以欲使鐵路之各部份各盡其最大效能，非鐵路各部份之職員工人各自盡職，而又彼此合作不可，換言之，卽全視乎組織之良否，與管理之是否得法也。

大凡建設一鐵路，必先從測量入手，測量完竣，然後建築路基，鋪設軌道，此工務方面之事也。軌道既經敷設，須有機車車輛，配備成爲列車，此機務方面之事也。既有軌道，機車車輛又復完備，而利用此鐵路工具載客運貨，此車務方面之事也。收支營業款項，核算運輸成本，此會計方面之事也。辦理不屬於工務機務車務及會計方面之事，如對外對內之文書

，員工成績之考核，全路衛生事宜之設備等等，此總務方面之事也。綜上五部份事宜，使之均能分工合作，是爲合宜之管理，是爲合乎鐵路經濟之原則，茲請分述如次：

甲 局之管理 (Staff-Administration)

局內之組織，包括前述之總會機工車五部份事務，而管理之制度，可分爲下列三種：

(一)集權管理制 (Centralized Administration) 集權管理者，即將各部份主要長官，集中於總局一處，因鐵路各部份事務，均有相互之關係，則各部份之長官集中於一中心點，自可便於辦事。初開辦之鐵路，事務簡單，或路線不長，呼應靈便者，均採用此種制度，若夫範圍較大，路線較長者，則用此種集權制度，鮮克濟事。

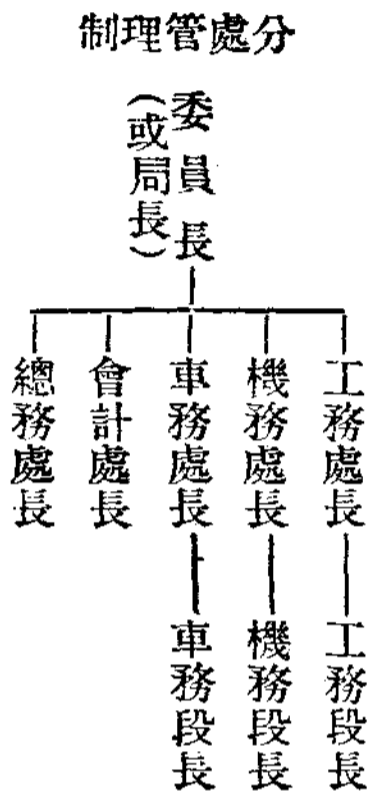
(二)半集權管理制 (Semi-Centralized Administration) 半集權管理者，即將各部份主要長官，按照實際之需要，使之分開，除大部份主要長官仍在總局辦事外，而沿線各處，則有一部份主要長官，分駐辦事，以便就地應付，而免延擱。凡鐵路幹線較長，或支線較多，其事務繁複者，以採取此種管理制度爲宜。

(三)分權管理制 (Regional Administration) 此種制度，卽爲分區管理制度，將全路線分爲若干區，分權管理，一區之長官，主辦區內之一切事務。

此三種局之管理制度，各有利弊，大抵鐵路在起初路線不長，事務不繁時，均採集權管理制，繼則採取半集權制，及至路線加長，支線加多，營業日增，事務日繁，則不得不實行分權管理制矣。是以鐵路管理問題，究應採取何種制度較為完善，須視路線之長短運輸之密度，及各地之情形而定。而現時我國之鐵路管理，則均採集權制者也。

乙 段之管理 (Line Administration)

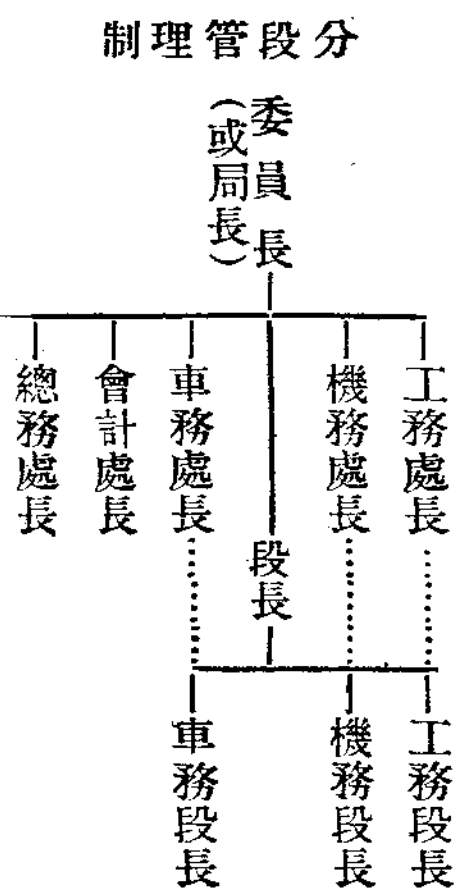
(一)分處管理 (Department System) 分處管理者，即將工務機務車務等，分成各處而管理之，再將全路線分為若干段，每段設工務機務車務各段長，分別直接隸屬於工機車各處處長，而各不相屬。例如津浦鐵路，即採分處管理制。見左表：



此種管理制度，原為英國之制度，蓋英國初辦鐵路時，路線短而運輸簡，所以如此辦理

。其優點爲工機車各段段長，技能專門，責任分明，而其弊之所至，往往各自爲政，不能澈底合作。吾國鐵路，最先借用英國資本建造，是以無形之中，採用英國之鐵路管理制度焉。

(二)分段管理 (Divisional System) 分段管理者，即將工務機務車務合併，每段設一段長 (Division Superintendent) 管理工機車三方面之事務，段長之下，再設工機車分段長，掌理各該管事務，如有事故發生，當時當地，即可解決，不必分報總局各處長，惟關於本路一切標準設計政策等，則遵守總局各處長之命令處理而已。其組織如左表：



右表所列，爲美國鐵路所習用之制度，其與前制不同之點，爲前者分製報告，各段對各處處長負責，重要之事，由局內處長解決，而後者則由每段主腦負責，一切事務，可以就地解決，可免去許多例行公事之麻煩。如果鐵路路線較長，事務繁複者，採取此種管理方法，

實能補救前法之弊病。

總之，分處管理與分段管理之利弊，不能一語斷定，鐵路之組織，須視路線之長短，運輸之繁簡，及各地之情形而定。吾國現行之分處管理，自有其便利之處，亦有其不便之處，茲請提出討論之。

分處管理之缺點：(1)在路線較長之鐵路，權限既集中於一處，各段如發生任何情事，必報告於其處，則處理例行公事，不勝其繁，而所有改良路政，發展業務諸大端，反易忽略

(2)處內分課，課下分股，實際辦事者，多為課員，內外情形隔膜，處理每感不便。

(3)最大之缺點，為車工機事務分處管理後，如有行車遲誤等情，即各自向處報告，外段不能解決，而且每每各處袒護自己員司，致處與處之間，發生爭執，于行車調度，十分不便。

(4)遇有行車事變之處理，往往一事發生，互相推諉，責任不明，及至各自分別報告到處，而又時間耽擱，追查甚難，賞罰無從決定，如係分段管理，則由段負責，即可當時解決矣。

(5)段外員工，容易發生爭執，因站長不能管理機務工務兩方面之員工，而處內又係各

自袒護自己之員工，功則互爭，過則互推，如司機與站長之衝突等情，常常發生，如果分段管理，則此種弊病，大可減少。

分處管理，原係英國制度，現英國亦感覺不便，漸次改爲分段管理。但分段管理，亦有其缺點之所在：

(1) 人數問題 分段管理，人員勢必增多，如鐵路營業，尙未臻十分發達，而人員驟行增加，同時效能又未必大增，實屬不經濟之事。

(2) 人才問題 由一人兼管機工車三方面之事，其人必須兼具機工車三種之學問與經驗，但此種人才，頗不易得。

由前言之，各有利弊，是以究應採行何種管理制度，殊難得一肯定之答案，要之須視情形而定。吾國鐵路，因起初均由英法兩國借款興辦，亦援照各該國成例，採用分處管理制度，民國以前，中國鐵路之組織，局長以下，有洋總管，以下再分總會機車工各處，局長代表政府，洋總管代表銀行團債權人，所有實際鐵路管理之權，可云均在外人手中，因洋總管勢力，可與局長相等，甚至超過局長以上，政府後遂加派鐵路督辦，用以對付銀行團方面之交涉，實則因爲局長之身分能力，不足以制洋總管耳。民國以來，洋總管廢除，各路均由政府委派局長，管理路政，而數年前復有若干鐵路爲委員制，由政府委派委員五六人，指定一人

爲委員長，組織管理委員會以總其事者。但局長與委員會亦各有其利弊，大抵鐵路與政治性質不同，政治須防範專制，故由多方設法牽制之，鐵路純屬商業性質，似以設一局長，責任較專，委員制則重要之事，均須會議解決，責任不專，效率遲緩，人員增多，費用加大，故由經濟之立場言，實不相宜。緣在民國十八九年之際，津浦鐵路在四省勢力之下，改組委員制，原所以調和各方之勢力，厥後平漢膠濟，亦改委員制，近年鐵道部以其不合經濟原則，利少弊多，仍將各鐵路管理委員會漸次改爲管理局，而恢復原有局長制焉。

至于機工車各處合作問題，極關重要，因吾國各路，均係分處集權之組織，機工車各段長，往往不能解決各種發生之問題，勢必上報各該處處長，如此則各處能否合作，實屬疑問。譬如北寧鐵路，感覺機務與車務之不易合作，於民國十九年，將該路之車務與機務兩處，合併成爲運輸處，因機車兩處，關係最爲密切，合併以後，調度靈便，成效卓著，所有以前不合作之弊病，悉可免除。最近粵漢鐵路完成，其管理局之組織，亦仿照北寧路，將機車兩處，合併改組爲運輸處，此實吾國最近鐵路管理之一大進步也。

此外尚有鐵路材料，與鐵路警察兩問題，亦屬鐵路管理之範圍。現有各路之材料處或材料課，凡購料在五千元以下者，可由各路自行經辦，如在五千元以上者，則由鐵道部購料委員會經手，因由部統籌，則對於材料之品質與價格，易收價廉物美之效，但各地土產如枕木

等，往往爲鐵路之大宗材料，倘完全照上法購買，各地情形不熟，手續反感不便，故購買國外大批材料，自是以統籌爲宜，購買國內材料，不無例外之處也。鐵路警察，向由鐵路局長管轄，指揮自是靈便，但是腐敗不堪，現在設有全國路警管理局，各路分設警察署，鐵路局長雖可隨時指揮，而管理之全權，實屬於路警管理局長，如此則對於全國鐵路警察之整頓，似較易收效也。

綜上所述，可知吾國現在之鐵路管理，尙未臻完善之域，而以其爲國有國營，則一切改進計劃，自易由政府之命令推行，惟最要者，厥爲澈底商業化，以引起旅客與商人之好感，而使本身之業務，日趨發達。若夫利用外資，建設新線，以達我總理十萬英里鐵路計劃之目的，尤爲當務之急。管理問題之重要，豈僅限於已成之鐵路而已哉。

創首國中

國貨完全

早最品出

好最色貨



老牌

電燈泡

中國亞浦耳電器廠

總事務所 上海遼陽路六十六號

電話 五〇三三六

電報掛號 八八四〇

上海發行所北京路四九二號

電話 九四四三三

增加銀行工作效率問題

王逢王

工作效率，英文名之 Labor Efficiency，牠的意義，就是說『用了較少的時間，金錢和勞力，而得到較大的效果。』本來在常態 (Normal Condition) 下，就是在工作效率相同的時候，時間金錢和勞力的消費，常和所得效果成正比例的。換句話說，就是所費的時間 (Time) 金錢 (Money) 和勞力 (Labor) 大，所得的效果也大；所費的時間金錢和勞力少，所得的效果也少。但在工作效率不同的情形下，則往往兩個人所費的時間金錢和勞力完全相同，而所得的效果竟會大相懸殊，那全是工作效率大小的關係。凡是工作效率大的，所費小而收效大；反之，工作效率小的，所費雖大，而收效則未必也大。這是一條顛撲不破的公理。

一在自由競爭制度發達到了極度的現在，什麼事都要講求工作效率；也唯有較高的工作效率的事業，才能存立在這個時代。不然，任何事業，都逃不了優勝劣敗的天演公例，而陷於淘汰落伍之列。

當你走進一家理髮店，立刻會有人卑躬屈節地招呼你，請你裏面坐，同時授來了一枝烟，還替你點上火柴，接着端上一杯茶，一條熱氣騰騰的面巾，你當然可以一樣樣毫不費力地去接受他。當你臨走時，還有人替你揩眼鏡，刷帽子，擦皮鞋，穿大衣，開門兒，並道聲『

謝謝』，使你精神上覺得多麼的樂意！

當你走進一家百貨商店吧，立刻就有鵠立在櫃檯裏的售貨員，笑容滿面地低聲問你：『要些什麼？』你儘管可以任意地揀着，這樣不對，那樣不合，他也會不嫌麻煩地推陳出新，一樣一樣端出來給你挑選，同時還說着東西怎樣好，價錢怎樣便宜，說得天花亂墜，一直至你被他巧言所制服，滿意地買了牠回去爲止。

本來理髮師拿勞力來換你的金錢，正和售貨員拿貨品來換你的金錢，同樣都是一件至爲合理的事。爲什麼他們都肯這樣和顏悅色，低聲下氣的款待你，當你是上賓一樣呢？這理由是很明顯的：就因爲他們同業間競爭的激烈，爲要招徠主顧，他們不得不這樣竭力講求到工作效率的增大。

這是很淺明的舉了兩個例，其實說到現在的銀行業，也何獨不然。

在前幾年，我國銀行事業，可算在鼎盛時候，同業競爭的弊害，是大家不會感覺到的，那時銀行賺錢也容易，縱使銀行內部的工作效率低落些，也不致感到多大影響。然而時代到了目前，情形和從前截然不同，同業間的競爭，固已愈演愈烈，而私立銀行則更因受了去年政府的幣制改革影響，經營上更多少感覺到有些困難。所以爲今之計，私立銀行在營業方針上，固然隨時需要適應着環境去改變；但若非同時注意到銀行內部工作效率的增大，那前途

可說還是難於樂觀的。

怎樣增加銀行內部的工作效率呢？作者認為下列六點，都值得我們去注意和考量。

第一，就是要注意到應付顧客的問題。顧客不啻是銀行的生命線，其與銀行本身關係之密切，是不言而喻的。自然，銀行非比理髮店，顧客走上門來，固然用不到端茶，授烟，絞面巾來奉侍他。但這裏我們須得注意到應付顧客時態度的和悅、言語的圓活，出手的敏捷，務使顧客覺得十二分地滿意。或則等而下之，至少不要使他發生出一些服務上不滿意的心理來。反過來說，假使銀行員的『冷氣』，頻頻從櫃檯裏送出來，直使顧客望而生畏，則結果上門來的顧客，會漸漸一個個去而之他，這樣銀行豈不要受到了極大的影響，還有何工作效率之可言！所以應付顧客的週到，可算是增加銀行內部工作效率的第一個要件。

第二，時代到了現在，我們知道『守成』已覺得不可能，唯有努力於『改造』，然後才能存在這個物競天擇適者生存的時代裏。所以對於銀行內部的各門工作，不論在業務上，或是在事務上，都須切實地加以研究，熱心去改良，把可以省掉的工作，即行廢止，繁冗的手續，化成簡捷，這樣工作效率自然能够增大了。在任何一個機關，多一件不必要的工作，就是多增一筆浪費，浪費多增一分，效率就減少一分。反之，減少一分浪費，也就增多一分效率。

第三，這是關於人事管理方面的，可分兩點：（一）是支配工作的適當。如果每件工作，

支配給具有這件工作特長的人去做，或每個人都能做合乎他個性和特長的工作，這樣人盡其才，算是工作上最經濟的法則。所謂『知人善任』，這全在在上者的善於支配工作。(二)是獎勵的嚴明。這直接可減少行員的不平心理，間接就可鼓勵行員的辦事精神，使優上者更能奮力。下次者也知所覺悟，徐圖上進。這從整個的機關說，工作效率當可增大不少。譬如：從前三人做的工作，現在兩人就可做，三十人做的工作，二十人就可做，這樣不是工作效率，就無形在增大麼？

第四，關於工具的改進。這對於銀行的工作，似乎是很少關係，實則不然。譬如：從前銀行裏的信件，大都用複寫墨水，毛筆寫的，寫好還要用拷背的機器，複印副底，這顯然須要兩套手續，時間上是很不經濟的。但近來規模大一些的銀行，大都已改用中文打字機，打的速率，固然比寫的快，而且筆劃整齊美觀，又可省掉一套拷背手續，工作的效率，不就這樣增大了嗎？所謂『工欲善其事，必先利其器』，這一點似乎也不容我們忽視。

第五，銀行員的業餘生活，也要影響到銀行工作效率，這是誰都不能否認的。假定一個行員，業餘過着不規則的生活，例如過量的飲酒，常期的賭博，以及冶遊等，則他的身子，必然不會健康，精神必然不會振足，而要他工作效率的增大，那就等于『緣木而求魚』，一樣地不可能。反之，假定一個行員過着正當的業餘生活：他利用業餘的時間，從事正當的娛樂

，以怡養身心；實行健身的運動，以鍛鍊體格；閱讀有用的書籍，以增益智識；則他的工作效率，縱然不可說因此就能增大，但至少也不至於減退，這可斷言的。因此，欲謀銀行內部工作效率的增大，也須注意到行員業餘生活的整飭和改善。

第六，我們知道銀行不過是個無機體的組織，本身是沒有活動力的；而牠的能夠維持着，乃是全賴銀行內部行員的活動。所以行員好比身體上的細胞，有了健全的細胞，身體才能健康；同樣的，銀行裏一定也有了優秀的行員，銀行才能發展，假如銀行內部的行員，大多數是低能兒的，那整個的銀行，也必屬於低能，如何還有發展的希望？所以，這要銀行平日注意到行員智識和技能的訓練，上面第五點改善行員業餘生活，只是提高行員工作效率的消極方法，注意到行員智識和技能的訓練，才是一種積極的基本辦法，一切增加工作效率的方法，似乎都可從此做一個出發點。

上面六點，總括的說，就是：（一）應付顧客的週到，（二）內部工作的改進，（三）支配人員的適當和獎懲的嚴明，（四）工具的改進，（五）行員業餘生活的改善，（六）行員智識和技能的訓練。本文內容，偏重於原則的說明和探討，至於實施問題，還希望大家來討論。

最新出版 內容豐富 售價低廉 檢查便利
附四角號碼索引 兼備法律詞書之用

中華民國法規大全

（民國二十五年輯印） 徐百齊 吳鵬飛合編

〔二十六年九月九日出版〕

本書包羅民國二十五年十月以前中央各機關所頒行修訂之法規，其在付印前尚及蒐集增補者，亦儘量輯入。內容計分根本法、民法、刑法、民事訴訟法、刑事訴訟法、官制官規、行政、立法、司法、考試、監察、黨務等十二類，行政一類中又分內政、外交、軍政、財政、實業、教育、交通等七目。所收各項法規，極爲詳備，同時於其核准修訂及頒行之年月日，凡可查考者，亦均於該法規名稱下註明。書末附四角號碼索引，任何章目名詞，有檢即得，極感便利。足供法院、法官、律師、機關、公團、學校、圖書館及農工商學黨政軍警各界參考之用。

▶ 要 概 容 內 書 本 ◀

- (一) 本書刊載民國二十五年十月以前中央機關頒布修訂之法規，其在付印前頒布修訂之法規，尚及蒐集者，亦儘量輯入。
- (二) 本書刊載法規約五千種，凡現行有效之重要法規，業已搜羅無遺。
- (三) 本書編制分爲十二類，行政一類中又別爲七目，各種法規依照其性質分別輯入。其有一法規而涉及二類或二目以上者，原文輯入其中之一，而在目錄中將其名稱揭載於相關之其他類目中，並附注見某某類目第某某字樣。
- (四) 本書所載法規，其核准修訂及頒行之年月日，均於各該法規之名稱下註明，其無可查明者從闕。
- (五) 全書計六千九百七十頁，字數都一千二百餘萬，分訂精裝本五冊，或平裝本十一冊，四開版式。
- (六) 本書售價力求低廉，精裝本每部定價十四元，特價期內祇售九元八角；平裝本每部定價十二元，特價期內祇售八元四角。
- (七) 本書爲便於檢查起見，附四角號碼索引。就各種法規及其分章之名稱，並就民法、民刑訴訟法等條文，摘取重要名詞，編成全部索引，計約二萬五千條。由索引檢閱法文，與檢查詞書同一便利。故本書之效用，實兼法規大全與法律詞書之長。
- (八) 本書於正編外，加印補編，將最近頒布修訂之法規一律輯入。至全書目錄及索引，則就正編補編混合編成，以便檢查。

印紙開新	本開四
五册定價 十四元 特價九元八角 國內郵費一元一角五分	▼布面精裝本
七册定價 十二元 特價八元四角 國內郵費九角二分	▼紙面平裝本
特價 期限 二十六年三月三日起至六月二十七日止	

商務印書館發行

工廠預算之檢討

王家棟

一 引言

工廠預算者，審核製造品成本之計算也。換言之，即人工費用之增減，原料費用之多寡，以及其他費用等之比較是也。因工廠藉預算可以將某一時期之營業盈虧，與其他時期之營業消長，作一相互之研究，庶幾使生產不致於過剩，或有不足之虞，而發生恐慌，此工廠預算之所以為產業界所重視也。

歐美各國實施工廠預算，較之其他科學管理方法之應用為迅速，且甚普遍。最近各國產業界，大都均採取工廠預算制度，惟最初試用者，為各項費用之預算，然後方推及於銷售估計，進貨估計等之預測。首倡工廠預算制度者麥荊賽教授曾謂：「工廠預算之最大使命，為增進各部執行人員之合作，以解決一廠間共同切膚之問題。」觀其所言，工廠預算之意義，可見一斑矣。

二 預算之特質

產品銷售之興旺，恆視季節而變動，如當冬季時，羊毛襪之需要，較之他季為繁忙，他如人造冰之產量，以夏季為最多，市場需要愈切，則產品數量亦愈增，此時工廠方面應盡量製造，以適需求；反之，時過境遷，則應從事節制，以免供過於求，否則，產品堆積，銷售呆滯，資金週轉不靈，虧蝕倒閉情事發生，亦在意中也。故工廠預算之特質，為審核以往，估計將來，一方面可控制生產量之多寡，一方面對於製造品之單位成本——包括原料，人工，及其他費用，加以比較，且可同時觀察工廠管理之效率進步如何。至其制度之成立，非有下列數端不為功，茲試申述於左：

(甲)完善之組織 工廠之組織既稱完善，則辦事人員工作之分配，與夫責任之所在，均有規定，不能互相依賴，致失去工作效能。

(乙)會計之精確 工廠之會計，當以成本為主要，其功用：一為各部主管人員參考以往成本，作為根據，以備將來之籌劃與估計；二，並可查核經過之紀錄及其結果，以便於預算時作一比較。

(丙)統計之收集 預算之意義為「預測算定」，但非收集各項統計加以研究不可，如預測將來之銷售數量，營業費用等項目，均須用統計作為參考。

(丁)經營之準備 工廠營業之方針，當以預算為準的，如營業之擴充或緊縮，必根據預

算，故預算為協助營業作為將來之準備，兩者相輔而行，若無預算，則營業範圍之大小，無一定之方針，殊堪危險也。

預算之特質既如上述，其在實務方面，如審查工廠之收支狀況，以及原料，人工，與其他費用等，各佔製造成本幾何，須有精密之計算。茲將原料，人工，與其他費用佔製造成本總額百分數之計算方法，列式於下：

1. 原料比率 = $\frac{\text{原料費用}}{\text{製造成本總額}} = \text{原料費用佔製造成本總額之百分數}$
2. 人工比率 = $\frac{\text{人工費用}}{\text{製造成本總額}} = \text{人工費用佔製造成本總額之百分數}$
3. 其他費用比率 = $\frac{\text{其他費用}}{\text{製造成本總額}} = \text{其他費用佔製造成本總額之百分數}$

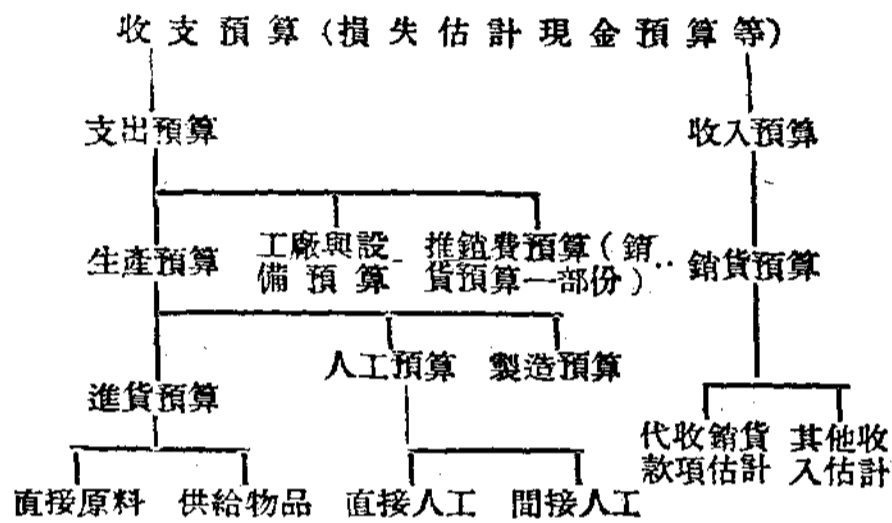
以上列公式計算每月原料人工，與其他費用之百分數，作一各月之比較。如各月之各項比率趨勢，無甚上落，此可證明該工廠管理嚴密，效能增進，無偏倚之弊。否則，若遇某月有一項比率率動較大，則主管者即須着手調查研究其癥結之所在，以便加以改善也。

三 預算之種類

工廠預算之種類甚夥，統稱之謂總預算，總預算之下可分為支出預算(Estimated outgo)與收入預算(Estimated income)，屬於前者為生產預算(Production budget)，進貨預算(Purchasing

Budget), 工廠與設備預算(Plant and equipment budget), 人工預算(Payroll budget), 製造預算(Manufacturing budget)等; 屬於後者為銷貨預算(Sales budget), 代收銷貨預算(Estimated collection From Sales), 其他收入估計等。茲為明瞭起見, 將各項預算之關係, 製圖於后, 以資參考

預算總表



四 預算之編製

工廠預算編製之目的，可分別說明之：

(甲)各部主管人員恆依據該工廠一貫之政策編製預算，作為經營之方針。其政策不外預計製造品出產之數量，廣告費之多寡，器具裝置之採購，薪工之增減，其他如恐受物價之變動，預先囤積貨物，以免虧損。

(乙)每部主管人員因有預算之編製，可參考以往統計，推測將來，如銷貨量與生產額之多寡，以及各種費用之增減等，若無斯項預算，主管者雖欲改良其業務，因無精確之根據，難免有隔閡之處。

(丙)每部經營之籌劃，須有一定之預算，以銷貨部與製造部言，前者包括推銷數量，推銷收入，及推銷費用等，後者包括除去存貨以外之製造數量等，再從此製造數量中作一標準，以估計所需要原料及人工等成本，其他如各種費用亦併計及。倘製造貨品無一定標準，則需要原料之估計，無從根據，遑論其出產之數量，故在此情形下，人工與廠務費用(Overhead expenses)須根據直接工作時間法(Direct Sabour Hours Method)，或機械時間法(Machine Hour Method)計算之。

(丁)預算之編製表面上似甚簡單，如上節所述，根據以往統計，估計將來，再以實支之數字加以比較，並可審查某時期內各項費用增加或減少，惟非有深切研究而富於經驗者不克勝任也。下表所示之某工廠營業部預算與實支數之比較，計實支數較預算數增加三元，該廠主管者可根據此項增減數字，考核該廠管理是否完善，業務是否發展以作實際參考之用也。

某工廠營業部預算與實支數之比較

	預算	正月份實支數	增	減
直接人工	\$60	59		1
間接人工	\$30	32	2	
其他費用	\$40	43	3	
成本部(辦公文具等)	\$20	24	4	
運輸部	\$25	20		5
正月份實支數				
與預算之比較	\$175	\$178	\$9	\$6

綜上所述，工廠預算為近代研究科學管理者認為最優良之制度，茲為篇幅所限，僅述其梗概焉。



無敵牌潔白牙膏

有美人兮

齒粲粲兮

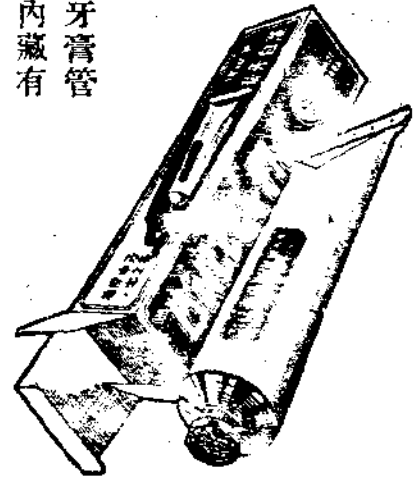
蝶霜已經增加了你容顏的美麗，但是沒有用潔白牙膏，你的牙齒還是有缺點。
無敵牌潔白牙膏，去垢確有特效，而絕對不傷牙齒，用過一次，口氣終日芬芳。

◀贈獎三千元▶

牙膏管內藏有小玻璃管贈券有得二千元
用剩空盒一只並可另換牙粉贈券一張每月開獎一次頭獎又一千元

家庭工業出品

發行所 上海南京路三七號
門市部 上海小西門菜場
各埠均有出售



人事管理實務

黃 梁

緒言

人事管理為科學管理上一件重要的事情，因為機器是死的，必須人去管理，先要人事管理辦理完善，然後能達到你所期望之目的，而進步無量，以上海一隅而論，實行人事管理而收得實效的工商機關，已不在少數，討論這個問題的刊物，研究這個問題的專家，更不在少數，現在作者所要寫的，是人事管理的實務，是雜採幾家現行人事管理的工商機關的辦法，並參入本人的見解為題材，以供一般專家的參考，以為擬辦或初辦者的設計，並希望讀者指正。

人事管理的任務，大別為進用，訓練，解僱，獎勵，懲罰，調動，調查，福利事業等，其一切簿冊，表格，辦事程序，各種章則，都有相互連鎖關係的，要求敘述比較有系統些，把人事上每一種事務的設備及辦法，分開來寫。

人事部的辦公室

新建築的廠房，可以預先計劃完備便利的辦公室，不過事實不是這樣容易，人事部最適

宜的辦公處，祇要在出入要道，全體職工上工放工必經之路，于工作上管理上都很方便，可以防止原料或成品之偷漏，可以曉得來客或任何人員之出入情形等，其他如福利事業方面之醫藥教育等辦公室，如地位不够，可以另覓所在，人事部的辦公室須有兩間，一間為辦公用，另一間為會客室及考驗少數職工之用，其佈置須視地位及辦公情形而定，分述大略如次：

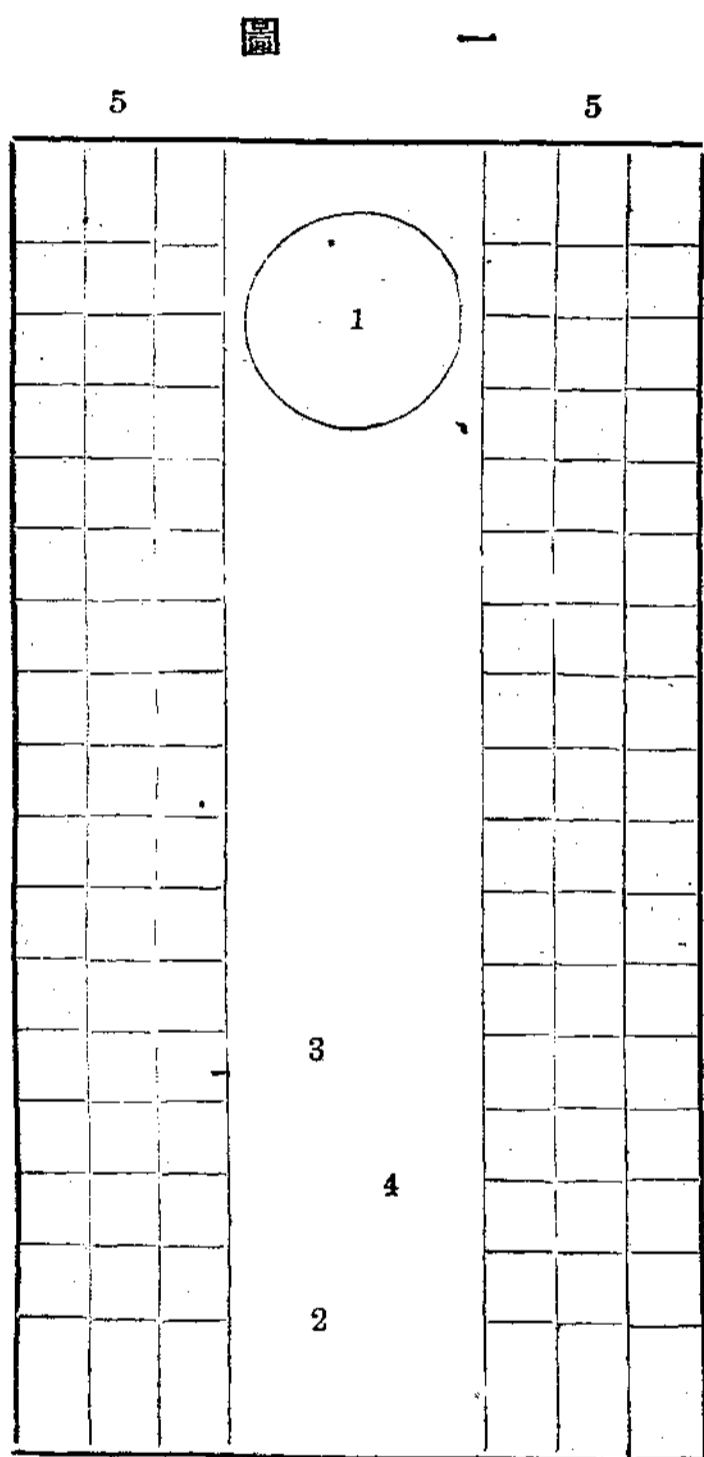
辦公室 辦公人員之寫字檯，及其職務上應用物件，佈置須以各人所司職務而定，譬如管理辦理進用解僱手續及須對外接洽者，應在辦公室的外部，管理記錄宗卷等工作者，可在裏面，其他如名牌，卷宗櫥，表格櫥，電話總機等設備，及管理方法等，俟談到這個問題時再述。

會客及考驗室 有許多工商機關，辦公時間不准會客的，有許多規定一定時間的，也有隨時可以會客的，而以有限制的為最合理，所以要與人事部聯絡的理由，是便於監視和管理，免除浪費時間，及其他不規則行動，職工進用時之面洽及填寫表格等，亦可於此舉行，室內視需要設椅檯若干，四壁懸掛各種規則，表格，照相，所獲之榮譽等件，須充分表現行政上，管理上，業務上，一切情形，無論何人，一入此室，即能明瞭整個機關的概況。

到班鐘及職工編號

人數衆多的工廠機關，爲管理便利起見，大多不用姓名，代以號數。因爲人數既多，隨時有同名姓的人發現，管理既多不便，記憶又極困難，且於人事上一切事務之進行辦理，均有關係，所以編號是人事管理上一件很重要的事情。

在沒有講編號之先，先來說一說到班鐘(圖一)



說明(一)鐘面(與市上時鐘無異，此鐘即爲本機關之標準鐘)，(二)計時機，有一根鐵桿。

自鐘面之機件通入機內，機內配裝鐘點字模，隨鐘面指針每分鐘轉動，字模前配一紅藍色帶，如一架打字機，如有遲到早退，鐘印即為紅色，(三)卡片插口，上工或放工時，將卡片插入，(四)按機，卡片插入後，按動按機，取出，出入時間已載明片上，(五)卡片格，分置鐘的兩旁，每格貼有號數，兩面相同，上工時由左面取出卡片，打印後插入右面格內，進入辦公，放工時還原，對於實到人數，缺席人數，一見便明。

按：此鐘尚無國產，所打鐘印，有前面後面兩種。

現在各個實行人事管理的機關，都有到班鐘的設備，於時間經濟檢查考核等，都有相當的成績。到班鐘上所用鐘卡，式樣如下(圖二)

圖 二

第	姓名	號
年	月上半月	
每月工資\$	每日工資\$	
每小時工資\$	每分鐘工資\$	
製造部小工		
半月工資	\$	\$
夜工	天 \$	\$
禮拜工	天 \$	\$
獎金	\$	\$
飯貼	\$	\$
	\$	\$
	\$	\$
扣壽險費	\$	\$
扣儲蓄金	\$	\$
缺假	天 \$	\$
缺分	點 \$	\$
罰	金 \$	\$
所得稅	\$	\$
	\$	\$
本期淨發	\$	
人事部簽	檢核部簽	
領款人簽		

圖 二

日期	上午		下午		夜工		總計
	入	出	入	出	入	出	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
	事假			病假			
	曠工			加工			

說明：是項卡片，可向各印刷所印製，紙質須擇潔白堅固，大概用兩層裱糊，需價每張約洋五六釐，印色須分紅黑兩種，以分別上下半月，其格式除鐘印部份必須照規定尺寸外，其餘可按照情形，隨意繪製。

此項卡片由每個職工，於每次上工放工時親自簽打，對於每個職工的勤惰，擔任的職務，請假的多少，所獲的工資等，一目瞭然。管理方法，分述於後：

- 一、到班鐘裝置的地位，須在出入要道，與人事部貼近之處，以便管理。
- 一、每一到班鐘，至多配以卡片五百張，因五百份打完，已需時十五分鐘左右。
- 一、上工放工時，須派人監視，以防代打或打錯，及鐘印發生問題，與維持秩序等事。

一、鐘前須裝置欄杆，以免擁擠。並注意來去路的衝突。

一、上工或放工後，須將鐘加鎖，以防弊端，最好連卡同時加鎖，以免遺失。

一、每逢月中及小月月終，收換卡片時，將鐘內日期撥上一格，以免明日錯誤。

一、注意時間準確。

以上各節，不過是大概情形，另外須有規則訂定，如勤謹之獎勵，遲到過多及替打之罰則等，視各家之習慣，及工作狀況而訂立，不必拘泥，人事部派定監視之人員，必須於上工前放工後一刻鐘，在場啓閉並監視。

現在要講編號的方法了，上面已經說過，職工編號，在人事管理上，是件很重要的事。大部份的工作，與編號都有關係，號如有改動，大部份的工作，也要隨之而改動，所以在編號之初，要鄭重將事，必須求其永不紊亂，一勞永逸，以求工作的永遠便利，最低限度，也可運用五六年而後已，茲將最妥當的編排方法，舉一個例：

理成員芳	書生	記飛深	長愚	員吉	生生	務斌	房四	捕勝	匠三和清																
室經	毓	部林	雄品	部若	宗	習錫	股	小	得	阿二志															
理總陳職張	書文李	書張徐	務部沈	職周	練陸	務庶唐	門張	巡李	木陳尹戚																
總	1.	2.	3.文	4.	5.	6.	7.	8.	9.總	10.	11.	12.	13.	14.	15.庶	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.

26.	泥金	發職顧	練祝	事部畢工職江	核職梁	練熊	利職卡秦
27.	水連	股似	習家	部效股雨	股師	習循	股爲有
28.	匠生	員雲	生順	長良	員田	員正	生善
29.						員國良	
30.							
31.							
32.							
33.							
34.							
35.							
36.							
37.							
38.							
39.							
40.							
41.							
42.							
43.							
44.							
45.							
46.							
47.							

照上面的排法，將各部股職務分開，就是一本全體職工名冊，井然有序，可以得到下開幾點便利：

一、隨時可以曉得某部共有人數若干，某股有人數若干，某部某股有某種職務人數若干

一、隨便提出一個號數，就至少可以曉得，係某部份的某種職工，記憶至易，管理上亦方便。

一、在每一種職務之下，留有空餘號數若干，添進職工，不致紊亂，支配亦異常便捷。

一、習之既久，辦理人事上各種記載，及一切工作，均感順利。

一、其他一切工作，不致因號數改編而大整理。

在沒有編號之先，必須注意各點，及着手編排方法：

一、抄集全體職工名單，將部股職務完全分清。

一、鄭重估計，每種職務的人數增加，再行計算卡格，在可能範圍內，儘量留出空號。

以便添入。

一、如卡格地位不够，可將住廠而不准自由出入的人，如學徒等，及特種情形不必打鐘者不備，如一〇三四之下，緊接一二〇〇可矣。

一、如人數多而備有兩座或多座到班鐘者，須顧到人數平均，及各部上工放工之便利，如在同一出入口者，尤須鄭重計算。

一、編號時，有一個困難問題，就是各人的虛榮心，以為身為重要職員，而支配的號數太後為不滿，在這種情勢之下，最好設法使其諒解。

一、如不能打破上項虛榮心，編號的方法，就要改變，應將職員部份提出，編在前面，仍分別部股，不過這樣排法，仍未澈底。

一、不用到班鐘的機關，編號的方法，可以用千百來做單位，例如一號起至一千號，支配某某部，一千零一號起，支配某部，二千零一號起，支配某某部，視人數多寡而定，這樣可以永遠不必更動了。

鐘卡的處理

上面已有鐘卡的式樣，並加以說明，現在將處理方法，分述如下：

一、打印 (一)根據名冊，先用打號機(市上有售)打上號數，及月日，再用橡皮刻就之部，股，職位，星期，例假等字(須照卡片內每格大小)印好。(二)另刻事假，病假，因公等字樣，備職工缺席時，查明印上，以便結算。(因須依據不同的情形，而有不同的算法之故，這是日常工作，須每日辦理的。)

一、填寫 打印既畢，逐張填寫名字，薪水一項，因稍有祕密性質，應俟結算時填上。

一、收換 每逢月中月底，完全放工後，將架上鐘卡順次收下，再行插上新卡，此種工作，習熟後，大約每千張一刻鐘可以完畢。

一、結算 一切情形，均已載明卡上，祇須按照習慣結算，填明簿冊，至為便利，不過此種工作，有時間性的，必須趕辦，始得如期發薪，否則必遭受許多責備。

一、發領 結算以後，將卡片發給本人，查對是否錯誤，然後在卡上簽名蓋章，向會計部或指定之銀行機關領取薪水，亦有結算後經過檢核手續，再行發領的。

一、收儲 裝儲卡櫥一座，式樣可以隨意計劃，祇要以名冊的號數為格數，每格可以存儲每人全年的卡片，將已發給工資之鐘卡，按號存儲，需要查對的時候，十分便利，遇有疑問，可作切實之證據，年度終了時，齊數順次收下，裝一木箱，記明年份，稽查永遠便利。

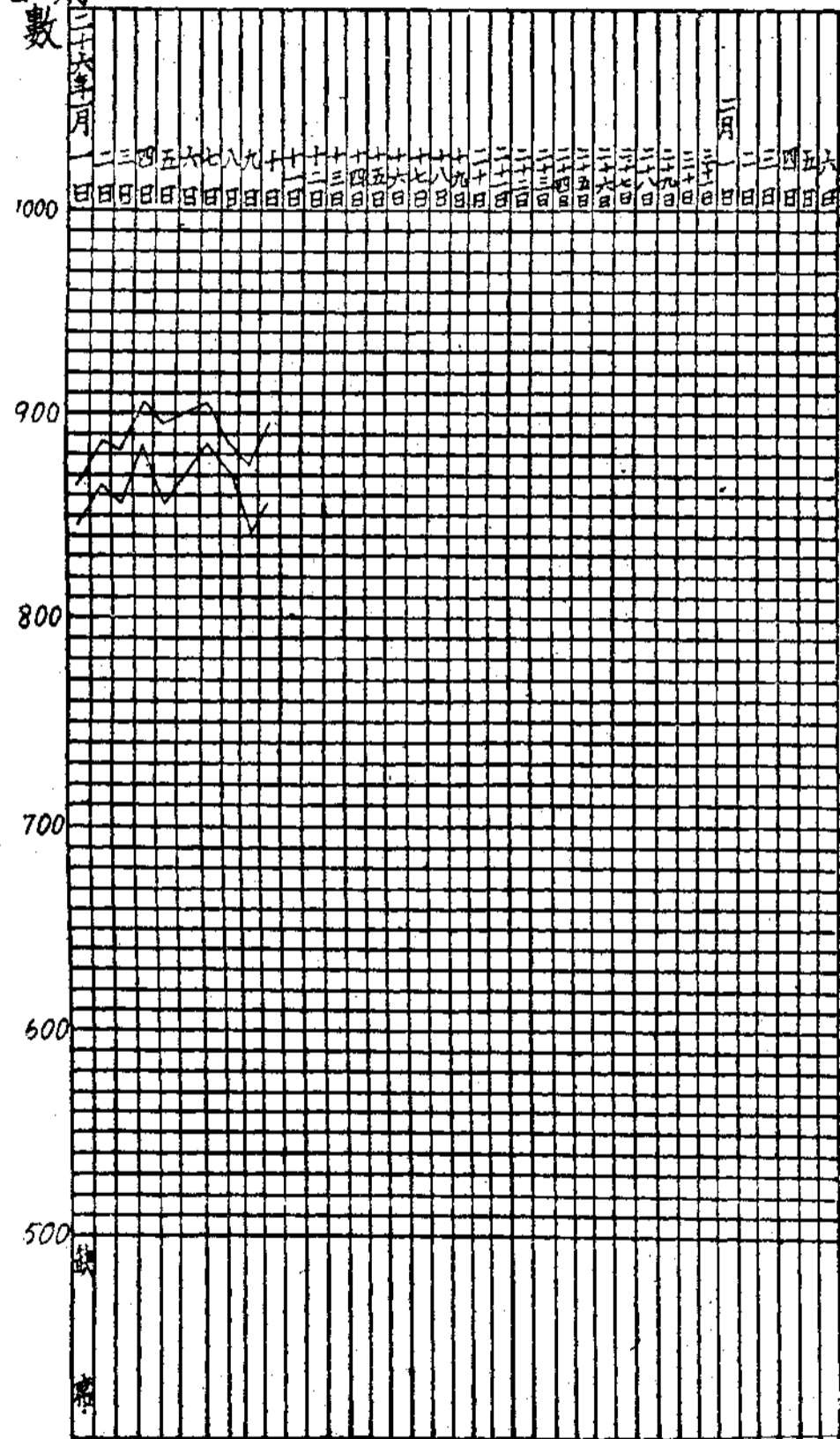
名牌及人數表

每一工商機關，均有全體職工名牌的設備，是項名牌，分清部股職務懸掛，如照以前方法編號者，祇須按照名冊懸掛，人數衆多的機關，尤須顧到地位的經濟，質料須擇輕便及能够揩拭重寫者，牌上祇須載明號數姓名，遇有進用解雇，應立即除去，或添上，並登記，以保持準確。人數表並不是每個機關都有，爲考查及統計等便利起見，設計兩種表格如下：

全體職工人數表

職別 部別	總經理	協理	部長	主任	職員	練習生	技師	小工	女工	總計
總理室	1	1				1				3
人事部			1		4	1				6
工程部			1		2	2	6			11
製造部			1	6	8	12	23	59	226	335
營業部			1	1	7	3				12
總計	1	1	4	7	21	19	29	59	226	367

全體職工人數及出席缺席紀錄表



研究 人事管理實務

五六

說明：此表如填寫準確，可以隨時明瞭某部，某股，及整個機關現有人數，某部，某股，及整個機關，共有某種職務職工人數。

說明：此表繪製時，橫三百六十六格，備用一年，縱格須估計人數而定，如現有八百人之機關，平均除缺席人數，當不會少過五百人，進用約數，當不致超過一千人，則繪製時，祇須五百人至一千人之格數，表內以紅線表示現有人數，以藍線表示實到人數，缺席者填寫數字，以省地位，如人數不多之機關，亦可以曲線表出之。

此表如繪製準確，可以為日報，月報，年終各種統計，參考研究之用，表現方法，用直線，曲線，圓點，或填寫數字均可，如地位不夠，用紙繪成，不必懸掛亦可。以上二表，均佈置於辦公室內，是項表格，係日常工作，必須每日填寫及改正，因徒事表面，無補實益也。

商店現代化

——能吸引生意——

所謂「商店現代化」，不是單在招牌上寫上幾個「摩登木器店」，或是在廣告上多寫上幾個「摩登化，藝術化，現代化……」等字樣，就算了事。這是要在物質上和精神上確有現代化的表示，才可有實效。

店屋的建築新舊，固然很有關係，但是早前造好的舊屋，若是一時不便或無力翻造，那末稍加裝修改變或大加粉飾油漆，亦未始不可。最好請專家設計，以求裝置新穎色調和諧。

商店現代化所要注意的，就是肅清并擴大店內的走道，不可堆滿箱籠檯桌。門市部究竟不是棧房，不必將大量或全數的商品，都放在門市部裏。地板應當光滑平穩清潔，有些商店或部份，最好鋪有地毯（草製或絨製），因為棕黑色的地板是不悅目的。

採光的設備，空氣的流通，溫度的調節，亦是要注意的。多用玻璃櫃來陳列商品。裝飾和牆壁的顏色，不可單調乏味。有連帶關係的門市部份，應當彼此接近。男用的商品，最好合併在一處地方。婦女和兒童用的商品，亦是如此。半圓形的櫃檯，可以節省地位。柱子上裝置鏡子，可以增加感覺上的地位寬大。每一部份可以各有與商品相配的顏色，以便醒目而

作標誌。商品的佈置良好，且可成爲一種藝術的裝飾。有些管理不良的商店，雖是出售新貨，但是陳列上雜亂無章，看上去好像是舊貨店或是拍賣場。有時顧客和店員都找不到所要的商品，翻來翻去，徒耗時間。

窗飾亦是很重要的，總以簡單清潔整齊雅觀爲宜。窗飾的大目的是在吸引顧客進到店裏來買。最好是陳列新到上市或希望多多出售的特別商品，所以要常時更換。若是老是這幾件東西，或者是這樣佈置，當然引不起顧客的興趣。

以上可以說是物質上的現代化。至于種種辦法，亦要改良。例如「大減價，大拍賣，大競售，大犧牲，買一送一，不顧血本，……」等辦法和廣告，最好極力避免。老實說，顧客看了這些紅紅綠綠的紙條，東一張，西一張，掛滿店堂內外，非但不敢置信，反而頭痛。商店祇要「貨真價實，童叟無欺」，生意自然興隆，全年到頭，每日都有顧客。否則無論如何「大吹特吹，大播特播」，雇了音樂隊，裝上無線電，也是「門可羅雀」的。在特別的令節，減價幾天，那當然是可以的。至于會計制度，進貨辦法，人事行政以及事務管理，亦是要現代化，科學化的。

總之，商店的大目的是在多多吸引顧客，做成生意，所以一切的一切，要使顧客賞心悅目，舒適便利。

長篇著述

管理之
利器

甘氏表 (續)

程守中編著

第四章 機械紀錄表

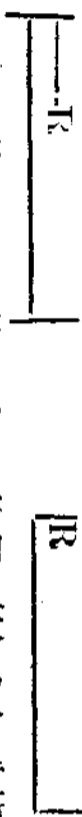
(一) 繪畫機械紀錄表

機械紀錄表用以紀錄各種機械及其零件用具，應注意是否在動用？如其停止不用，須在表上說明停止空閒之理由，使人一目了然。

在製造廠內，工長用以紀錄每工場或每一部之工作時間，如其每日八小時工作，表上之闊格代表一日，闊格之四柱，每柱代表二小時；如其每日十小時工作，則闊格內可劃五柱，每柱亦代表二小時。(餘可類推，並參考下列第六第七二表。)

表之左方，工長或其助手紀錄各組機械名稱，如有副工長分部負責，則分各部，而在各部內紀錄排定之各種機械，在每組之上方留一空地位，以紀錄每一組之總數。在格子中，可以畫一橫粗線，以表示每部工作或時間之結數。(參閱第六表)

每組機械在右方記以號數——即機械號數，工長在每機項內作一橫線，以表示機械是否動用，及其動用之時間。橫線與每格之比率，與機械動用時間及全工場工作時間之比率同。空白格子，乃表明機械時間之空閒，在空白內作一符號，即所以指明空閒之理由也。符號指明空閒理由，必須作于空白格子之前，即細線之終止點，如工作繼續，再自空格后作一細線，試閱下圖：



符號愈少愈好，因為符號少，看的人容易看得懂，大眾願意採用甘氏表。

細線之下畫一粗線，粗線即代表全週之機械動用時間之積數。粗線之長度，恆與一週內數日之細線之和相等。粗線恆作于表之印線上，而細線尤須上于粗線一分高。

每組之各個機械，動用時間平均之，在每組總額格內，以粗細線表示之，而各組再平均之，得到全工場機械動用之時間，畫一粗線于表之最上一格。（參閱第六表）

表上解引，僅在第二三次用之，及運用既熟，則可不必；但應附錄于裝訂之簿面上，以供參考查閱。

第六表 甘氏機械記錄表

解 引

—— | 表示每日之空格代表工場內之工作時間

—— | 機械動用之時間

—— | 各個機械動用時間一週之總額

—— | 每組機械動用時間一週之總額

—— | 某部之全機動用時間一週之總額

空白格子無線畫上之部份，即代表此時此機空閒。

欲免去機械將來之空閒時間，第一要明瞭現在及過去

空閒之理由，而明其責任所在，所以甘氏表上作一符號在

空白格內，以指明空閒之理由。

空閒之理由

W —— 待裝置

P —— 缺乏電力

H —— 缺少幫助

R —— 修理

M —— 缺少原料

T —— 缺少工具

O —— 缺乏定貨

V —— 假期

如空閒之理由不止一端，記表時各理由全依下列問題

次序而定。

R —— 機械是否預備動用？

O —— 是否有命令用機械？

M —— 原料是否齊備？

T —— 工具如何？

P —— 電力如何？

H —— 機械上有何人做？

環境時變，其比較重要空閒理由，亦當變更問題之方式。

第七表 鑄煉廠之機械記錄表

上表乃鑄煉廠之機械記錄表，其鑄煉機械動用時間不滿百分之五十，在普通情況之下，其空閒並不得謂之過分。

O——缺乏定貨，此足以使營業部注意而追求其顧客，使維持減少機械之空閒時間。

R——修理，按之工作性質，鑄煉廠尤其是鑄機，修理是萬不可免的。

T——因缺少工具，使機械空閒尤其是鑄子在鑄煉廠極易壞的。

此種表，工長與監理要時時過目，使其明白空閒之理由，及其責任所在。

(二)應用甘氏表

工長日奔走機械之下，不免顧此失彼，雖有詳細記錄，但總不易明瞭一切，苟採用機械記錄表，則一切情形以及工作時間，些芥呈之表上，一目了然。尤有進者，表之上並可立刻查出機械之空閒時間，及空閒之理由，並指明負責者何人。

工長之目的，在促進工作之實現，研究表上各種事實，從而改良工作。至于空閒時間，尤須于可能範圍內設法減少之，或督促其助手促成之，例如機械待裝，彼當設法計畫裝機方法及訓練裝機人。如機械待修理，則當促機匠趕緊修理。如因爲原料缺乏，彼可令材料房供

給原料。

但有時機械空閒，究其原因，非工長權力所及，則可請其上級職員幫忙或廠長幫忙。不過將表呈上，使其明白原因，而求其幫助，以免將來空閒。

如機械上缺乏人力幫助，廠長可與人事部討論，設法雇用新工。如因缺乏工具而空閒，則廠長責成工具室之工長，負責源源供給。如缺乏電力，彼可增加補助電力之設備。

至于因缺乏定貨而空閒者，廠長當通知營業部，使營業部明瞭生產能力，盡力推銷其出品，俾追隨生產，而免機械之空閒。

(三) 空閒之總結

工長欲求進一步明瞭機械之空閒時間及其理由，以為改進之張本，尤須採用空閒總結表，使其所轄部份每週之每一機械或一組機械，所有之空閒時間及其理由，在一表上作一總結（如第八表），如是機械之生產率可定，同時可以決定空閒之成本，在表上並可由時間單位而採用國幣單位，以元角分計算之。工長不僅保存各種表于其事務室，僅為其個人用也，且使其下工友明白彼——工長，在管理上負重要之責任，而居重要之位置也。彼又可注意各個人之工作與責任，而促其下助手工友努力工作，使工廠日趨興盛。

機械記錄表之于廠長，尤有極大之價值，此表可使其注意各種問題，此種問題，尤非廠

長解決不可。廠長實不暇往來于工場內，詢問工長何種錯誤，事前非明瞭一切計畫不可。種種阻力，工長不能使用機械盡量發揮其生產能力，廠長更當時時注意及之。欲充分明瞭詳細情形，則非採用空閒費用表不可，此表乃各工場機械記錄之總表，（如第九表）明示全廠之空閒成本。

總之，廠長能以其經驗權力幫助工長，消除阻礙，使工作進步，則工長非採用機械記錄表不為功。時時報告廠長，使廠長一目了然工場實況，則不僅廠長無形中可以早為促進之計，而工長在工作上又可省多少時間，以互助促進也。

製造機械	用置之百分數										空間總數	空間時間之原因							
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		由至期頭	缺少原料	缺少定貨	缺少電力	修理	缺少工員	待裝機	假日
一週總數	七月五號										1972	236	302	29	0	381	178	62	784
	七月十二號										1478	259	436	250	0	333	152	48	0
	七月十九號										1675	241	471	387	0	402	138	36	0
	七月二十六號										1478	206	523	115	88	357	147	42	0
	八月二號										1421	192	437	318	0	328	120	26	0
	八月九號										1336	180	413	318	0	303	104	18	0
	八月十六號										1309	186	387	331	0	281	116	8	0
	八月二十三號										1205	173	307	336	0	294	83	12	0
	八月三十號										1095	164	324	130	148	268	61	0	0
	九月六號										1319	96	382	257	0	239	40	0	405
	九月十三號										1151	168	253	154	0	178	29	0	369
	九月二十號										873	101	206	340	0	191	35	0	0
	九月二十七號										882	83	263	460	0	64	12	0	0
	十月四號										777	48	241	345	0	143	0	0	0
	十月十一號										760	22	213	468	0	57	0	0	0
	十月十八號										1035	35	178	416	0	38	8	0	360
	十月二十五號										815	16	192	558	0	49	0	0	0
	十一月一號										610	9	157	382	0	62	0	0	0
	十一月八號										865	0	106	352	0	47	0	0	360
	十一月十五號										527	5	85	382	0	55	0	0	0

第八表 空閒總結表

上表明示機械動用時間增加，因為主持者尋到機械空閒之原因，改進環境，所得之結果也。

此乃製造廠一部份之機械空閒總結表，自七月一號起至十一月十五號止，數日之橫線之和，(參閱第六表)以數週之記錄作一比較，注意其進步，減少各種空閒之因素。

再觀表之右方(缺少幫助)項下，明白的告訴我們(缺少幫助)空閒之原因，自九月一號起，工場方得逐漸減少空閒時間，自此後，方有顯著之進步。

(缺少原料)造成空閒，較之(缺少幫助)為多。雖則數週之後情形比較好，但仍不能完全免去此種空閒原因，蓋工場僅能通知進料料，直接因為進料料供給各廠各工場往來因市場之滯落，而不能如期供給，如工場廠長及進料員有精密之合作，當有顯明之進步。

(缺乏定貨)非工場權力所及，廠長應與營業部多多接洽，使其增加銷量。

(缺乏電力)在表僅見二次，至於修理，時時為之，亦漸漸減少修理時間。

表之左方粗線，代表機械用量數週比較，此一部份之機械動用時間，自百分之四十增至百分之七十。

週末六月十八号 1936

	機械用量之百分數										空閒之 總費用	空閒費用及其原因						
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		缺少定貨	缺少補助	缺少工具及鑄子	修理	缺少材料	待裝置	缺少輸 輸運輸
全廠											\$7388	3277	1413	591	780	1022	57	248
全翻沙工場											\$4231	1850	934	517	429	253	0	248
模型間 一號											166	145	21	0	0	0	0	0
" " 二號											529	253	66	116	94	0	0	0
" " 三號											817	155	165	142	107	0	0	248
大模子中軸											546	156	42	188	70	90	0	0
小模子中軸											675	235	182	63	87	108	0	0
鋼翻沙											774	761	13	0	0	0	0	0
磨光間											724	145	445	8	71	55	0	0
總機器工場											\$3157	1427	479	74	351	769	57	
第一部											409	77	99	18	131	27	57	
第二部											561	177	0	3	27	354	0	
第三部											527	300	9	0	0	218	0	
第四部											302	127	0	0	5	170	0	
第五部											1358	746	371	53	188	0	0	

第九表 甘氏空閒費用表

上表以國幣為單位，以元角分計算機械空閒有何成本，計算之方法，以直接間接費用加入製造成本，並以機械率分擔之，例如一翻砂廠，其廠基房屋生財傢具以及其他一切維護成本，分配于各部，故準備用此房屋以為工作者，無論使用與否，皆作成本論。其一房之成本皆付在空閒帳目項下，因為空閒是費用之主要原因，當工作于此屋，以此屋為一單位，則此屋內之工人工資以及原料成本，多加入之。

上表列每週全廠總空閒費用\$7,388，其中以(缺乏定貨)空閒原因較他種原因為多，總數\$277，(缺乏幫助)為\$1413，(缺乏原料)為\$1,022。在翻砂廠，缺乏模子，以及缺轉轆便利，往往發生多量耗費之號誤。機器廠，往往發生缺乏原料，及缺乏幫助而生空閒之耗費。

能採用此表，經理人對於各工長之能力作一比較，並且可以說明工長是否能運用其工具，換一句話說，能設法減少空閒時間之工長，就是有能力的工長，至于空閒時間非其責任所在者，可以另行設法。

第五章 人事紀錄表

(一) 人事紀錄表之目的

人事紀錄表用以紀錄工人一日之工作，如工人不在工作，可以知其理由何在？

就事實言之，當一工人準備若干時間做一件工作，如與工作實需時間作一比較，不無裨益，工長可利用此點。在工作之前，將時間作一估計，如工長有準確之統計資料（動作研究時間測驗之紀錄），或以其過去之經驗，作一相近之估計，此種估計，要差不多，較優之工人，利用較良之機械做一件工作，在若干時間內可以做成。

時間日久，工長每次以實做時間與估計時間作一比較，逐漸修正之，可得極準確之估計時間，並可以定最優最速之方法，以完成工作，相當時機，可以請求廠長專門技師，以求改良進步。

(二) 人事紀錄表之作法

工長使用人事紀錄表，根據每日工作時間分格，如每日八小時工作，則每『日』格，劃為四小格，每格代表二小時，如每日工作十小時，則在『日』格內劃為五小格，餘則類推，可參閱第四章內第六表。

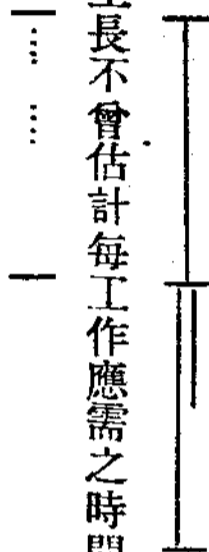
表之左方，記錄工長領導下之各工友。表之上方，留一線之地位，以紀錄全部工友之總數。

工長登表時，畫一橫線，通過『日』格，以表示每一人之工作時間，工長估計之時間與實作時間，作一比較。空格子代表工長所估定之工作，細橫線指明已作之工作，例如某工友一日內共作一百五十件貨品，但是工長估計較優之工友，一日內可作二百件，則一百五十除以二百，得百分之七十五，作表時畫一橫線，通過一格之百分之七十五地位，是為某工友一日之工作，如：

現在換一個方法解釋，每一格代表若干數量之工作所需之時間，細橫線表示某工作若干時間可望完成。例如：某工友作八小時完成一件工作，但工長預計四小時內可以作成，則『日』格代表八小時，工長作一橫細線通過一格之半，以佔四小時之地位。另一工友于八小時內完成一件工作，而工長估計較優之工友需十二時方可完成，彼可作一細橫線如左：

一格代表八小時，十二時則須畫二線，即一線佔全格，代表八小時，一線佔半格，代表四小時，加之得十二小時。作細線時，第一日與第二日不宜連續，應如下圖：

如工長不曾估計每工作應需之時間，彼可作虛線于格子內，以示工作實需之時間，例如



「日」格內細線不到之處，即空白格子，表示工友不能達其所預期。在空白之始細線之末作一符號，指明理由，如：



理由必須常常註明于人事紀錄表上，而作一解引，如第十表。每週之末，作一積總線，以示一週中每工友工作之總數。此粗線長短恆與細線之和相等。欲得一部之各組總數，以各工友積總線之和而除以工友數，用一線八分之一寸長為一組之總數，另一線六分之一寸長為一部之總數。

(三) 人事紀錄表之檢閱

工長檢視表之第一行一部之總線，彼統轄之一部能否如其預定計劃進行？如彼認為不能滿意，再檢視各組之總結線，那一組最不能滿意——不能隨原定計畫而行，與原定計畫相差太遠，再檢視各個工友之工作，並尋其責任所在，研究其一週之工作何以相差太遠，此足以使工長集中腦力，注意各個工友，因何種阻力不能如原來計劃工作，擇其最易發生阻力者，

而與以援力，以謀補救。

工長往往在表上檢到工友工作不能如其估計時間完成，非工友之過，乃工長本人之過（參閱十一表），彼可以明瞭他的工友損失若干時間，因為廠內稽核失職，致工具不利，原料惡劣，以及機械不良，新工作無良善之指導所致。彼同時可明瞭各種工作之成本，超彼預定之預算，其原因何在。

我們可以發現每人每日工作阻力，十分之九是管理上之過失，並非工長一人之過，因為管理者負有供給原料，佈置機械，工具，及調劑機械工具于適當狀態之責，且輸送工友需要之原料，依時供應新工作之指導，使其十分了解，至于安置工友于適當之處工作，使得較多之收入，尤為管理上之要責。

上述各種問題，多為現代工業上之難題，比較上言之，實乃管理問題。工人之工作，指導者如能利用各種學識加以指導，則無所謂難也。

工長以彼之能力，審判一部工友之工作，其在水平線下之工友，應設法糾正幫助之。至于疏懶之工友，管理者尤當注意。從工人紀錄表上，工長可以得悉各個工友生產能力，如是，彼可因人利導之。

第十表 甘氏人事記錄表

解 引

| | 每日之空格，代表一日之工作。

R——需要修理

Y——其他

—— 一日實做之工作。

T——工具難因

..... 工作所需之時間並未估計。

工作失敗不如估計之時間，其理由不止一端，將理由

—— 工人一週總結，橫線代表估計之工作。

發表，必須依下之次序問答，而後定奪。

，虛線代表工作所需時間，並未估計。

R——機械良善否？

—— 和工人一週之總結。

T——工具良善否？

—— 一部之總結。

I——是否於工友以適當之指導？

空格子無橫線畫過，乃表明此工友並未工作，致其工

M——材料是否及時供給？

作落後。

G——工友是否生手？

工作落後之理由

I——工友是否是慢工？

H——缺席

I——缺少指導

Y——是否有其他原因？

G——生手(新工)

L——慢工

但以上問題依環境情形而異。

哈維萊爾 甘 氏 家

廿年

第十一表 採用人事記錄表後之進步情形

落後之原因：

環境之改良，則第二週在一週工作外增四小時。

H——缺席或遲到

R——需要修理

109 號工友第一週亦以工具供給不周為苦，但第二週

G——生手(新工)

T——工具困難或等待工具

雖缺席四小時，但生產增加四小時。第215號工友因工具及

此表由各部負責製作，每第一週之星期五送呈廠長或

機械之困難、第一週僅作四日工，但經經理之改善環境，

經理，他可以知道延遲之原因，或以工具缺乏，或以操作

第二週則做5 1/4日的工作。第59號工友第二週做6 3/4日工。

需修，他發出命令，使工具室善為供給工具，修理間修理

表上第一根線，指明一部之平均工作，第二週較第一

機械，並召集工長會議于其經理室，以討論改善之方。

週，增平均一日之工作，全部工友第二週亦可多得工資。

其結果，下週之生產線可以增長，例如第61號工人在

表上明示第二週雇用之新工記號G，其工作太差，工

第一週因工具等困難阻力，一週之工作不足一小時，但因

長應當多多指導。

(四)得工友之合作

工作上所有之阻力，在管理上既已設法解除之，工長應將圖表公示工友，以引起工友之希望及興趣。甘氏表如此簡單，即不識字之工友，亦可一目了然，如有人在旁解說，彼即可知自己工作與別人相差若干？

工長也可以在表上看出工友生產力之高低，線與線之比較，可以引起工友之競爭，彼自

認爲生產力不弱於人，不願落後，彼此努力爭長短，各個工友皆因之而日進，無形中得工友之合作矣。

(五)紀錄表與不良工友

有一部份工友，雖有工長之指導，及圖表之激勵，而仍不能追隨良善之工友以進步。此種生產力低微之工友，如無圖表紀錄之比較，他們往往不肯自責自己的能力，反而抱怨工長的指導無方，及其他工友太事競爭。工長對於此等工友，應特別注意，有時他們或者盡力競爭，而仍不能進步時，於是進而反對圖表記錄者亦有之。

經驗告訴我們，凡不良之工友，背後怨言最多，尤易引起其他工友之不安，影響全部工作，凡有罷工等舉動，多是此等工友煽惑，工長顧慮到以後糾紛，不能不早爲之計，一方面報告廠長，通知人事部，對於新雇工友，必須留神，一方面善爲處置，已在廠之能力低微之工友，若專設法開除工籍，亦非上策，爲顧全工友生活，並廠方利益計，可將能力低微之工友之一部份能力，特別訓練一種技能，使其有自新之路。工作上能發生興趣，其生產力自能增加——表上之工作線也可以增長。或者由此部份調至其他部份。總之，工長廠長應爲工友設法，使其人與其職務相稱，方可相安無事。

(六)紀錄表與優良工友

工作優良之工友，對於人事紀錄表必極端歡迎，因為他們所吃的辛苦，可以在表上表現出來，使他們益加奮勉。工長可以根據表上之成績，以定工資標準，而將來工友之升調，也可以此事實為準，並非以工長個人之印像為轉移。

工友之努力與否，旁人是不知道的，有了人事紀錄表，就能明顯的指出各人的能力來。優良工人倘一旦在工作上發生阻礙，使其成績驟然降落，表上能註明阻力之所在，如非工友本人關係，仍可享工廠優越之待遇，而工長也可以明白阻力所在，而予以幫忙，解決困難，工友與工長，自可合作。

工友如有建議改良製造，工長採取後，如確有成效者，則非但工友之工作線增長，即工長項下之工作線，也隨之增長。如工友能繼續維持其優良生產力，隨時遇有升調，即可升職加薪，此表實足以鼓勵工友。

(七)紀錄表與廠長

工作上有很多的阻礙，非工長力量所能解除，則需廠長幫忙，所以工長每週必須將人事紀錄總表(第十二表)報告廠長，彼可知每週每部之工作能力——工作線長短，此表廠長可以一望了然，其工作力減低之部份，設法改進之，或去其阻力。再根據實作工作總數(第十三表)獎勵工作人員。

各部之估計，在同一之標準上，廠長可以根據表上紀錄，以比較各部工長之能力。全組織之目的在生產，而此表可以將各個生產力表現出來，廠長或經理可以隨時改善，使工廠日益健全。

部		實作與估計之比較											損失之理由										
工長 黃祥發	週末	時間											損失總時間	時間損失之理由									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110		120	缺席	新工	缺少指導	慢工	材料困難	需要修理	工困難	其他	
三月二十六號															716	151	45	146	49	37	278	2	8
四月二號															682	153	40	142	48	39	251	3	6
四月九號															654	185	40	167	44	35	182	1	0
四月十六號															596	146	32	130	44	37	175	21	11
四月二十三號															600	131	29	123	26	40	229	8	14
四月三十號															408	154	16	99	38	25	72	4	0
五月七號															473	116	28	113	47	43	120	2	4
五月十四號															420	132	22	126	42	44	52	0	2
五月二十一號															435	107	18	81	59	44	90	29	7
五月二十八號															286	91	14	69	31	36	44	1	0
六月四號															353	113	12	52	36	39	76	19	6
六月十一號															317	104	10	78	44	42	32	7	0

第十二表 人事紀錄總表

第十二表 人事記錄總表

上表乃12週人事記錄總表，每一根線皆自第十十一
二表上過來，如欲明瞭詳細情形，可檢閱人事記錄表。 出手慢，只可以做慢的工作，雖工長設法調換其他工作，也難生效。

我們看了此表，很明瞭在此一部份之工友，每人平均
生產，自百分之55增到百分之80，並且知道何種遲誤之原
因可以補救，何種不能。 材料之困難繼續不斷，但因此種原因，損失時間數量
比較小。 機械工具，既經修理，遲延時間之減少，顯有進步。

雖經改良環境，缺席時間至最後之一星期，每週仍近
一百小時，因為新工生手，及缺少指導之遲誤，逐漸減少
，此可以證明工長下一番苦心去訓練改進其工友。 表上指明五星期內小進步，五星期後有明顯之進步。
慢工之遲延，無法改良進步，因為此等工友生性慢， 此種總表，可使良善之工長表明其工作之結果，而表
揚其能力。

第十三表 人事記錄表用以分紅

工廠分紅，往往根據此表以八星期為一度，依各個工廠而分配。此表明示每工友在八週內之成績，以及每週之成績，如對於此總表有懷疑時，可以查閱人事記錄各表，並可知

全廠以一部利益分配到各部，由各部分配到各個人，

以上表為標準。 欲進一層而查明(人事記錄卡)，其卡上載明每日所作

在此表上之細線，一週一週自第十第十一二表上過來 之工作，及估計工作時間以及實作工作時間。

用此表以分配利益工友，方得謂之公平，因他們自己 據工友實際工作，並非猜測，或偏心自見。此法如此簡單

也可以記錄自己的工作。 工友可以明瞭每次之記錄及其作用。

本文作者之著作：

工業安全與管理	每册五角
工業業務管理	每册三角
工商領袖新路線	每册二角
工商管理圖表之作法及其運用	每册四角

會聯機海上處售經
三八三路波寧海上



彌勒牌

本公司出品採用最新化學方法縝密監製中外歡迎有
口皆碑爰將各品特點及用途羅列於後倘蒙
賜顧務請認明彌勒商標庶不致誤

化驗
準確

精製薄荷腦

本牌薄荷腦乾燥無油分融度在攝氏四十二度以上雖經夏令
品質不變為配合醫藥用品及牙粉化粧品等之必需原料

純粹薄荷油

本牌薄荷油芳香馥郁品質純粹毫無酒精混和故不分度數為
配合醫藥用品牙膏化粧品及糖菓食品等之必需原料

國產
精品

精製薄荷白油

本牌精製白油乃用純粹薄荷油加工複製而成色白味醇為配
合醫藥用品上等牙膏化粧品及糖菓食品等之必需原料

精製薄荷香油

本牌精製香油乃用純粹薄荷油特別精工複製而成香味超衆
質亦純潔為配合超等牙膏化粧品及糖菓食品等之必需原料

包裝
精緻

潔白薄荷錠

本牌薄荷錠純用本廠原料製成質潔色白經久不變內服外敷
功效偉大居家旅行皆宜備用愛國同胞幸採擇也

上海華德路
麥克利克路
永盛薄荷公司謹啓

會訊

舉行第六十六次紋餐演講會

日期 二十六年三月六日中午

地點 八仙橋青年會

出席者 張夏聲 樂潤庭 李幼佩 柴志香 鄭秀坤

黎彥之 劉履石 鄭重三 祖磐石 徐新之

吳瑛祥 顧錫元 許靖之 沈九成 田和卿

吳鴻綬 水涓臣 王吟泉 蔡世強 都秉壽

丁馨伯 金瑞堂 俞禮坤 吳春泉 李葆生

朱廣陶 鄧德鈞 史久芸 胥韻南 徐佩璣

顧炳元 程守中

主席 程守中

演講 田和卿先生講「工廠檢查與工業安全」

會訊

曹雲祥博士逝世

本會前理事長曹雲祥博士於本年二月八日在滬逝世（曹博士事蹟見首頁）後，除通告各理事外，並聯合上海基督教青年會，清華大學同學會，國際問題研究會，中國紅十字會，體育協進會，青年協會，上海機聯會，以及培成女校等團體，共同發起於三月二十日下午假八仙橋青年會舉行追悼大會，到會致祭者，均備極哀悼。

改選理事長

曹雲祥博士逝世後，所遺理事長一席，自未便久懸，本會乃於三月四日召集第二屆第二次全體理事會，除理事缺額應由候補理事屠哲隱先生遞補外，並一致公推吳繼初先生為本會理事長。

八七

本刊徵文簡例

- (一) 本刊徵文，以關於工商管理與其他經濟問題之專門論著者為限，實驗文字，尤所歡迎，空洞理論，請勿投寄。
- (二) 凡惠寄大作者，無論用文言或白話均所歡迎，惟須請繕寫清楚，並加標點符號。
- (三) 凡惠賜譯稿者，請附寄原文，如有不便時，即請敘明原書題目著者姓名出版日期及地點亦可。
- (四) 本刊徵文，將來刊載後，當酌贈以每千字三元至五元之薄酬。
- (五) 惠賜之稿件，本刊編輯得酌量增刪，但如不願他人增刪時，可預先聲明之。
- (六) 來稿請寄上海寧波路三八三號中國工商管理協會。

本會出版書籍

- | | |
|-----------|------|
| 工商問題之研究 | 每冊三角 |
| 演講錄選刊 | 每冊五角 |
| 科學管理法的原則 | 每冊二角 |
| 德國商戰之策略 | 每冊六角 |
| 我國工廠法施行問題 | 每冊五角 |
| 科學管理之實施 | 每冊五角 |

十全十美之三角牌

郵售部之廣 全幅被之大 西湖中之軟 自由霜之香 真馬寶之奇 承印部之速 龍井茶之純 黃豆粉之補 學字對之雅 糯米粉之俗

服務周到 郵售顧客 廣遠全國 被單被面 天衣無縫 機彈被絮 溫軟輕鬆 西湖毛巾 軟白香平 好到極點 到處風行 但重實質 不重裝璜 芬芳潔白 潤面妙品 馬寶靈藥 止血化痰 確具奇效 因此提倡 大小印件 均可代印 排印完美 交貨迅速 龍井茶葉 純粹無雜 清冽醇厚 茶中上品 鮮美香甜 滋補衛生 早晚沖食 百病不侵 綾被對聯 同人自書 不求成名 但請賞鑑 大江南北 咸聞其名 屆時發行 以供同好

三友實業社啓
上海南京路
浙江路東首

中華民國二十六年五月一日出版

第四卷 第三期

每册大洋二角

全年六册連郵一元

編輯者 中國工商管理協會

發行者 中國工商管理協會

上海北福建路三三一號

印刷者 大東書局總廠

電話九〇七六一

新訂廣告價目表

普通全頁	底裏上半頁	封裏全頁	封底全頁	地位價格	
				二個月	全年
拾元	廿元	三十元	四十元	六折	六折
八折	八折	八折	八折		

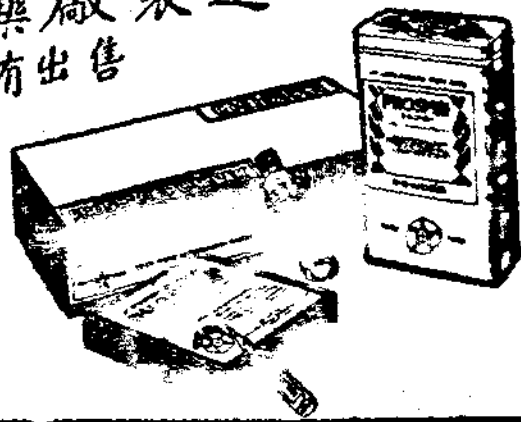
烟戒辅助 强身滋补

PHOSMIN

以果射 烟效注 戒之合 素意混 黄满命 蛋得保 用能賜 見最與 發驗素 士實黃 博相蛋 照爭以 文界如 馬醫莫 自來者 補爾故 補全之 賀粉滋 以補為 和服止 素均刺 黃及助 蛋液補 之射烟 之射烟 粹注戒 純之之 最成好 用製良 即命為 命保持 使賜不 補爾故 補全之

五每 十支一盒 支六分 五支十分 撮百分十女 公一公五 二一十百紅 支支支二用 每才每聽(男) 補針 補粉

上海新亞藥廠製造 各埠藥房均有出售



補血師

南京圖書館藏