

劉蔭生編

商
業
管
理

中華書局出版

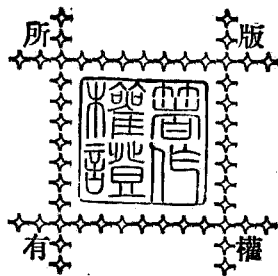
國民政府內政部註冊 二十四年二月七日執照警字第四四八五號

民國二十年一月發行
民國廿九年五月五版

商業管理 (全一册)

◎ 實價國幣七角

(郵運匯費另加)



編者 劉 蔭 生

發行者 中華書局有限公司
代表人 路錫三

印刷者 美商永寧有限公司
上海 澳門

總發行處 昆明 中華書局發行所

分發行處 各埠 中華書局

商業管理序

商業爲專門之學。有組織。有管理。管理不得其方法。組織卽失其效用。是故管理之張弛。關係商業之盛衰。而商業之盛衰。恒足轉移國家與社會經濟力之消長。劉君蔭生有鑒於斯。因編商業管理一書。特注重於管理方法。條分縷晰。綱舉目張。其雇用人員也。訓練有方針。待遇有條件。選擇店房也。建築有計畫。賃租有標準。他如文件之收發保管手續。必臻完備。貨財之運遞出納稽核。訂有制度。試舉犖犖大者。已足略窺全豹矣。今吾國商業荼疲已極。得此編學說以改良管理。爲商業前途發一綫曙光。則尤余所深望也。民國十九年九月朱庭祺序。

商業管理序

劉君蔭生編商業管理成。將付剞劂。乞序於予。予閱而韙之。西洋自工業革命以來。商業踵興。發揚遠播。寰球風被。歐戰以還。內顧無憂。外侵益力。舉國上下。羣力以之。吾國地大物博。一則受傳統思想之束縛。再則爲萁豆自煎所蹂躪。不數十年。遂流爲世界商品之尾閭矣。今者國脈已枯。存亡待判。欲求有以應付環境者。厥惟二策。一則爲甘地之紡車主義。所謂自產自用。舉凡大規模企業。概予屏除。使之原則上無經濟上之立場。如是則其所挾以凌我者。胥無所用之一。一則爲步彼西洋後塵。羣致力於企業之改良。一如組織原則管理方術。絕長補短。以求急起直追而與之抗。惟是前者固須有堅苦卓絕如甘地其人者。呼號奮鬪。方期有效。後者亦有待於民族意識養成。國民指導有人耳。否則精壯者方荷戈私鬪。而老弱所得。悉輸出以易他人無所用之軍需品之不暇。商業云乎哉。劉君是作。於商業管理。條分縷析。數陳至詳。國人果能放棄私鬪。從事公戰。其將有裨於國家商業前途者。寧有涯涘乎。沅陵劉樹梅序。

弁言

商業競爭於今爲烈。不求勝利。便遭失敗。環顧吾國之商店。則如何。能與外國行號相持力敵。並齊驅者。已寥若晨星。求向海外發展。於世界市場中佔據優越之地位。更不遑論矣。考彼制勝之道。雖曰財力雄厚。機械靈巧。航運金融等各種補助機關完備。不平等條約爲之保障。然科學的管理方法。實爲主要之關鍵也。學校設立專科研究之。出版界編著圖書討論之。而現任董事總理經理。復組織社團。交換意見。共同審議。或以理論爲根據。作實際之試用。或就經驗之所得。定改良之制度。誠能注重管理。則人得盡其才。物得盡其用。勞資合作。上下一心。無弊竇。無浪費。效率增進。如是而營業有不勃興者乎。不注重管理。縱令資本充足。設備精美。享受特殊利益。終必因處置失當。錯誤時見。而至於頹圯顛覆也。吾人苟甘於落伍。願受洋商剝蝕。則亦已耳。如其不然。則請積極提唱管理之學。造就管理人才。以鞏固基礎。培養實力。今後關稅自主。領事裁判權撤廢。前途希望。尤無窮也。余不揣譎陋。輯成斯篇。聊供參考。惟疏漏訛繆之處。自知不免。尙冀社會明達。有以教之。幸甚幸甚。

承內子胡淑粹女士供給許多材料。復代校正特誌數語。以申謝悃。

編者謹識

商業管理

目錄

序

弁言

第一章 商業組織與管理

(甲)關於人員的管理

第二章 人員專部

第一節 設立專部之必要

第二節 人員部之組織及部員資格之規定

第三節 人員部之事務

第三章 雇用

第一節 甄選之手續

一
二
二
二
四
五
六
六

第二節	調職與擢升及辭職與解雇	九
第三節	人員紀錄	一〇
第四章	訓練	一三
第五章	待遇	一八
第一節	薪金及獎勵	一八
第一目	計算薪金之原則	一八
第二目	獎金制度	二〇
第三目	升工	二四
第四目	花紅	二四
第五目	名譽獎	二六
第二節	優厚待遇(勞工福利)	二六
(乙)關於店房器具的管理		二九
第六章	店址之選擇	二九

第七章 店房之研究……………三三三

第一節 建築……………三五

第二節 賃租……………三九

第八章 應用器具機械及零星雜物……………四〇

第一節 器具……………四〇

第二節 應用機械……………四四

第三節 零星雜物……………五二

(丙)關於業務的管理……………五二

第九章 文件收發……………五二

第一節 收發制度必要之條件……………五三

第二節 收件之手續……………五四

第三節 移送收件之手續……………五六

第四節 發件之手續……………五八

第五節	收入款項之處置	六一
第六節	收發時應注意之事項	六一
第十章	文件保管	六三
第一節	新舊法之比較	六四
第二節	檔案夾與稽查單	六五
第三節	卷檔櫥與夾排列之次序	六八
第四節	參考卡片與提閱單	七二
第十一章	貨物之購進與堆藏	七五
第一節	進貨	七五
第二節	堆棧	八三
第十二章	貨物之銷售	八八
第十三章	貨物之運遞	九七
第十四章	貨帳之放出與收回	九九

第十五章	廣告	一〇四
第十六章	會計	一〇八
第十七章	款項出納	一一〇
第十八章	調查報告圖表之利用	一三一
第一節	調查	一三一
第二節	報告	一三四
第三節	圖表	一三六
第十九章	印刷	一三七
第二十章	稽核制度	一四一
第一節	稽核部員之責任與資格	一四三
第二節	稽核部之組織及地位	一四四
第三節	執行事務之方式	一四七
第二十一章	分店	一五一

商業管理

第一章 商業組織與管理

研究管理。不可不研究組織。若組織不善。管理即難於施行。且難收美滿之效果。此篇側重管理。關於組織。僅能作簡單之敘述。

組織種類約有(一)獨資企業 *Sole Proprietorship* 資本由一人獨出。負擔無限償債之責任。(二)合夥企業 *Partnership* 由一人或二人以上。聯合組織。負無限責任。夥員不能中途自由退出。並不能自由轉讓與人。(三)公司企業 *Corporation* 英名 *Joint Stock Company* 分爲四種。(甲)無有限公司。此種組織與合夥無甚區別。惟須依法註冊。取得法人資格。合夥則僅一商人集合體耳。(乙)兩合公司。有二種股東。一負有限責任。一負無限責任。(丙)股份有限公司。發行股票。股票可以讓渡。股東所有責任。即以票面額爲限度。年來國內公司組織逐漸發達。多屬此種性質。(丁)股份兩合公司。與乙種相彷彿。亦有有限與無限二種股東。所異者此有股份。彼則無耳。(四)托

鍊斯 Trust 合併許多小組織。成爲一大公司。集中力量。減少開支。免除同業競爭。上各種組織。其規模有簡單者。有複雜者。簡單者創辦容易。管理便當。改革亦不十分困難。且人員較少。手續簡便。凡有特長。能守秘密。但資本不足。責任太重。才力缺乏。信用薄弱。複雜者。因集合大量資本。多數人才。故實力雄厚。但開辦費鉅。手續煩瑣。非應用科學的管理方法。不可。且選任合格之經理。良非易事。

店內各部份之設立。與各部業務之分配。二端。應視組織之種類而定。在大規模之組織。部份不妨多設。庶無叢脞之虞。在小規模之組織。宜將性質相近。關係較切之各項事務。歸納一部。以節糜費。而省手續。例如本篇所述之運輸部。貨帳部。廣告部。堆棧部。可以分別併入進貨與銷售部。卽進與銷二部。亦未始不可併爲一貨物部也。

關於人員的管理

第二章 人員專部

第一節 設立專部之必要

人之問題。所關匪細。孔子曰。爲政在人。又曰。其人存則其政舉。其人亡則其政息。得人

者昌。失人者亡。此種定例。無分古今中外。無論政學工商。莫不然也。商店於選用人員之時。必須謹慎物色。嚴密考查。固不可敷衍從事。自召覆滅也。

爲事擇人固已。爲人擇事亦非常重要也。人之善於此者。未必精於彼。長於口才者。宜爲推銷員。不精數算者。不可充任統計員。若反其性而強使爲之。則效果未見。而弊病已生。此又商店當局所應研究者也。

對於人員。勤加考核。有善則賞。有惡必懲。倘任其放縱。不予約束。則自由逸出軌外。影響所及。不堪聞問。新員不明店中情形。不諳辦事手續。勢非加以訓練。不可優待勞工。爲近世社會政策之一。必如何而始能達於優。又必如何而能不損商店之實力。凡此種種。皆爲最複雜之題目。責令經理一人主持。則經理職務本繁。精力實有未逮。委之各部分辦。辦法又不免分歧。難收整齊劃一之效。況用人行政。須有公同之準則。不容各異。故最妥善之法。莫如設立專部。凡關於人的事務。悉付託之。

專部之利益。猶不止此。蓋無專部。則用人之權。監督之職。非由經理完全承擔。卽由各部部长分任。部長每遇與職員發生衝突。遂利用威權。施其高壓手段。意氣用事。結果

斷不能得公平之處置。至人員專部。居仲裁地位。不偏不倚。評判曲直。一秉大公。兩方爭執。自易於調解矣。

若夫規模狹小之店。事務簡單。同人無幾。用人行政。卽由經理管理。亦無不可。另立專部。徒增加所不需之費用。得不償失也。

第二節 人員部之組織及部員資格之規定

人員部之組織。以適合事業之規模。不背店中之方針爲佳。在普通情形之下。可設部長一人。部長以下。分股辦事。如以職務爲標準。則分雇用、訓練、研究、三股已足。如以同人性質爲標準。則分營業辦事人員股、技術管理人員股、總務股。至於總務股之職務。又包括辦理其他二股之共同事項。如教育、待遇、協調、研究等。

人事委員會 人員部司全店用人行政。與別部關係密切。人員部長。爲欲洞悉各種工作方法。及服務狀況。並謀各部協調。避免發生齟齬起見。宜創設委員會。由各部長組織而成。經理人員部長爲會之正副主席。委員會爲純粹研究機關。籌訂大政方針。解決進行問題。交人員部分別執行。

全店興衰繫於人員之得失。而人員之管理指揮操於人員專部之手。故人員部本身之健全與否。尤爲先決問題。其部長股長之資格。規定宜嚴。不稍鬆弛。合格者始錄用。不合格者黜免之。

第三節 人員部之事務

人員部事務。至爲繁雜。範圍甚大。一方面爲店中謀利益。他一方面爲同人謀幸福。勞資糾紛。起因雖多。倘人員部辦理得法。確能調和兩者之感情。消弭工潮。卽不幸而有衝突。亦不難公平解決。前節所云仲裁部長與職員之爭鬪。猶其小焉者也。茲將各項職務。分三章述之。第一雇用。第二訓練。第三待遇。

總之用人原理。不外韋白斯 Glenn Webster 所述諸端。爰介紹如左。

- 一、職員所司之事。須與其人之性情相宜。
- 二、職員環境。須能使其專心不外務。
- 三、應使職員。知其所負責任如何。並對何人負責。
- 四、職員功績。應有相當之酬勞。

五、令職員有精神上之安適。

第三章 雇用

第一節 甄選之手續

開店用人。此需要也。有需要是有供給。然所供給之質量。未必盡如吾意。於是有甄選之舉。供給來源。約有五種。一介紹機關。二報紙廣告。三同人推薦。四自薦。五招考。

(一)介紹機關 此種機關。在中國尚不多見。上海有青年會之介紹部。職業教育社之職業指導所。組織完密。成績甚佳。至於各薦頭店。不過引薦男女僕役耳。有介紹機關。則謀事之人。得知需要方面之情形。而設法進行。求達目的。需用職員之店。亦不至有缺乏人才之憾。有反對此種機關者。則謂該機關往往見好於謀事人。一律薦於商店。不辨各人個性。使商店難於應付。殊不知精密選擇。本不在介紹機關責任範圍以內。不足爲病。商店雇用人員而不加甄拔。是商店自己之過也。

商店每與學校訂立合同。由學校按期保送優等畢業生。入店就業。學校既洞悉各商店之性質內容。復明白各學生之才幹品格。代爲選擇。自屬人地相宜。在商店亦得省

却登廣告。通信面試之手續及費用。法至善也。

(二)報紙廣告 商店需要何項人才。將規定之資格。擬定之薪水。將來之希望等項。揭載於報紙或雜誌中。令應徵者。先行投函。詳述其學術經驗希望。如認為合格。即覆信約來面試。但憑一紙之力。評判優劣。甚難確當。應徵之人太多。店中不能全體召來受試。真才往往不得機會。不獲錄用。且廣告需費。不若前兩法之經濟也。

(三)同人推薦 同人推薦。利弊互現。利在於省時間。省費用。弊在於濫介紹。所介紹者。非親即友。程度資格之規定。視同具文。且既有親友關係。將來組織派系。成把持操縱之局。在所難免。商店當局應注意及此。

(四)自薦 謀事之人。親自訪問商店人員部。申述目的。或投書信請求安插。人員部對於親來訪問者。當運用眼力。觀察其人之舉止。予以問題若干。令之答覆。測其才能。如其無可造就。即立時遣去。對於自薦信函。斟酌情形。分別裁答。或約期面談。或逕却之。凡自薦人之履歷。以及本店之批評。應保存歸檔。異日遇有缺額。可以覆按召來試驗遞補。

(五)考試 仿學校辦法舉行考試。然祇可行於需要大批人員之時。而各人之職務。又必類似。不相懸殊。例如需添一班會計員。或一班推銷員。則以考試爲便利。如甲部須一書記員。乙部須一記帳員。丙部須添販賣員。三種人員之任務及考核標準。各不相同。則考試反覺繁瑣。

右述五種辦法。各有短長。孰優孰劣。甚難斷言。商店視其需要及當時之狀況而決定之可也。中國人素重情面。舊式商店尤甚。對於謀事者。不問其賢不肖。一概敷衍。姑令試辦。然後以不合格三字揮之使去。在商店以爲如此。可不傷感情。然薪水虛擲。效率低減。所受無形損失。已不貲矣。故情面非打破不可。又雇用女職員。亦爲一重要問題。女職員供職數年。方將公事熟悉。一旦嫁人。不能繼續服務。店中勢須另雇生手。以熟易生。不經濟之甚者也。

常人員部面試各謀事人時。預置智力測驗表。並請醫生檢驗體格。除此而外。更舉行技術測驗。另備履歷表。令各人逐項填註。然後將各表逐一校閱。擇成績最優者若干名。轉送至需用人員之各該部。再由各部部长決定去取。如此則各部长無接見數十

百人之累繁。而有錄用人員之實權。於人於事。皆有裨益。惟臨事倉惶。人之常情。研究有素。而在考試測驗之際。反遭敗北者。比比而然。此種心理學常識。主考之人。必需知之也。

第二節 調職與擢升及辭職與解雇

調職與擢升有別。前者係職員由甲位調至乙位。甲乙兩位。事業雖迥殊。責任實相等。故原薪多不變。後者則反是。乃由低級位置升至高級位置。責任加重。薪金亦增。調職與擢升。於商店有莫大利益。蓋所執業務。與人之性情相合。可收事半功倍之效。業務與性情不合。卽有左右支絀之勢。人員部暨各部部长。當隨時視察各人個性。研究辦事效率。凡不稱職者。令其遷調。予以發展機會。

擢升舊有人員。爲一種獎勵方法。藉使其盡瘁店務。又舊員經驗較深。駕輕就熟。固不必另行引用新人也。如果合於擢升資格者。同時不僅一人。則究應升任何人。當局切不可隨意妄爲。處置偶一失當。徒使落地者怨恨。心灰意懶。甚至發生反對舉動。夫此豈店中之福哉。於未決定之先。宜有考核。既決定之後。宜宣布理由。衆人存諒解之心。

自無爭執矣。

職員辭職。不可以等閒事視之。辭職之因爲其自身關係。如疾病衰弱。非本店所能爲力。唯有聽之而去。如因不滿本店待遇而起。則未可輕易准許。待遇果屬不良。宜設法改正。令之滿意。已屬優厚。而該員仍不知足。然後允之。

解雇指被店中黜退者而言。與辭職居自動地位者不同也。店中對於各員。非至萬不得已時。斷不解雇。偶爾犯過。警戒之。不能絕其自新之路。不甚稱職。訓練之。庶可造成有用之材。須知去舊有利。易新亦有弊也。第一舊員之經驗。隨之俱失。無從取償於新員。第二訓練新員。需時需費。第三新員因無經驗。消耗材料必多。第四效率因以減少。第五因更換人員。業務上發生不協調。

第三節 人員紀錄

紀錄格式種類。原無一定標準。有爲一時所需。時過卽失效用。更有就事而定。事實消滅。紀錄隨之廢除。茲將重要者數種略述之。

第一智力測驗表。及體力檢驗表。智力測驗表。各大書舖有現成者出售。但商店

能自行規劃更佳。體力檢驗表。可請醫生代製。

第二履歷表 保存謀事人之履歷表。最好以各人能擔任之職務爲標準。分爲若干類。將來甲部發生缺額時。祇就歸入甲類之人名中選補。乙部發生缺額時。祇就歸入乙類之人名中選補。毋庸全體召來。一一檢定也。（參閱第十章）

第三人員職務分配表 先將各部職務劃分清楚。每部需用人數。每人擔任工作。繪成圖表。（各部各存一份備查。此表或非人員部單獨所能作成。需由各部共同研究也）

第四事務進行程序表 由各部編製。交人員部存案。凡職員每日應辦之事。預製程序表。循序以進。無顧此失彼之弊。無紊亂耗時之慮。例如甲部長表中。規定每晨九時至十時。接見屬員。凡應與各員接洽之事件。均齊集安置一處。十時至十一時。批閱來信。十一時至十二時。辦何項工作。下午二時至某時。辦何項工作。皆詳細註出。

第五服務紀載 職員既經錄用。人員部爲製服務紀載一份。除姓名年歲籍貫住

地而外。記明開始工作之部份，起首薪金，調職或擢升原委日期，所調新部，增加新額，在訓練班學習課程之成績等。又同人認購股票，同人存款儲蓄，同人保險，或參加社會公團事務諸端，亦須填註。

第六考勤表 各人擔任一項工作，並規定其標準。例如打字員每日標準工作爲五萬字，超過不及，皆記入考勤表。

第七請假缺席單 請假缺席，有單爲憑，則辦事人不敢任意曠職。

第八職員工作報告 每員每日每週或每月，將所擔任事業，報告部長。部長本人亦如之。各報告提交人事委員會審查。參酌考勤表等，分別獎懲。（參閱第十八章）

第四章 訓練

人員由學校出身者，缺乏經驗。由學徒出身者，缺乏學識。使無經驗者有經驗，無學識者有學識。此有待於訓練也。舊式商店狃於習俗，而吝於費用，不惟對於老職員，視爲萬能，不加訓練。卽新員亦任其自動，毫無教育。至多由各部長於百忙之中，爲口頭之簡單指導。新員雖登堂而實未入室，知其然而不知其所以然。夫人員猶之機器也。善

用之則爲生利利器。不善用之則爲僨事毒具。歐美各大公司有見於此。力求發展人力。某某製造公司職員自百人減至七十人。而出品反增。又有某製硝公司費用減去千分之三百二十七。出品反增千分之八百九十六。吾國商店不圖進步則已。苟有志上進。不甘落伍。宜亟起而直追也。

訓練方法 訓練方法約有數端。如下列。

(一)補習學校 大規模之商店設立補習學堂。新員就職之先入學補習。舊員亦須隨班聽講。以求高深之造詣。惟有應注意者。

(甲)上課時間 自由上課抑強迫上課乎。上課時間由店中供給(意謂在辦公時間內)抑職員自己犧牲乎。(意謂早晚休息時間)

(乙)課程標準 偏重學理乎。仰專講本店日行業務乎。如會計學。研究原理。而不討論本店制度固不可。不涉原理。而欲解決本店實用問題。恐亦不能。

(丙)教授人選 由店中部長。或其他高級職員擔任乎。仰聘請專門教師擔任乎。部長職員之教育技術。不及學校講師。而學校講師。不諳本店內幕。

(丁)課程編制 商店補習學校與完全教育機關不同。故課程編制宜簡括而不繁瑣。切實用而不尙空談。

(一)定期刊物 House Organ 上海某書舖所用之通信錄。某輪船局之週刊類似之刊物發行。有一定期限。撮述店中組織。計畫。各部進行業務。臨時發生事件。人員進退懲獎。辦事手續程序。一切機械器具之使用及保管方法。各項規則章程。並准各人自由發表意見。以爲改良現行政策之一助。

(二)電影 此種電影。當然非指各影戲公司所映者。乃專爲教育本店職員之用。其取材佈置設局。以能達此目的爲限度。不必過分華麗。

(四)津貼學費 商店限於人力財力。不能自辦學校。可利用社會上公私設立之補助學校。夜館。或函授辦法。職員報名求學。由本店津貼費用若干。

(五)圖書館或流通圖書社 店內備置書籍雜誌。供店員參閱。職員暇晷。盡消磨於書城之中。賭博冶游之風。及一切不正當之惡習。皆可遏制。流通圖書社者。卽圖書可與其他機關互相交換借閱。有流通之性質是也。

(六)各項研究會 由各部職員組織研究會。指定人員部爲主席。定期召集會議。各人認一題目。潛心研究。下次開會。加以討論。將議案貢獻於店。採擇施行。

訓練方針 訓練方法。已詳於前。茲言方針。

(一)指導新員 使該員明瞭其所處地位。所執業務。與本店之關係。以及本店現狀。將來計劃。

(二)等級訓練 對於下級人員。教以上級之工作。將來該員擢升。因有成竹在胸。措施不感困難。

(三)特別訓練 職員中最聰敏者。使之學習各種應用技術。猶之軍隊中之後備軍。補充隊。不論何部發生缺額。或遇事務冗繁。原有人員。不敷分配之時。卽調此項補充隊充任。

(四)實習 課程完畢。按部實習。自甲而乙而丙。周歷全店爲止。然後考察成績。在甲部得最多分數者。派在甲部服務。在乙部得最多分數者。派在乙部服務。蓋成績優劣。與各人個性。有密切連帶關係也。

促進德育發展體育。人員部之訓練責任。至此尙未終了。蓋無高尚之人格，健全之身體。雖欲服務而斷不能得優美之結果。於是創設勵志敦品社團。以培養道德。運動競賽等會。以鍛練體魄。智德體三育。重要相等。故必須平均發展也。

第五章 待遇

從前一般人之心理。大都偏重於出資者之一方面。其言曰。無資本即無業。勞働者完全倚附資本家而爲生。依賴資本家爲轉移。應絕對受資本家之支配。晚近經濟思想變更。認定勞資平等原則。提倡勞工神聖口號。並竭力增高勞働家之地位。良以資本單獨不能舉業。必賴勞工以輔翼之。勞資和衷共濟。一德一心。事業方得發榮滋長。日興而月盛。若互相仇視。時起衝突。則兩敗俱傷。必至同歸於盡。資本家深喻此旨。待遇同人。不惟力求公平。且多方設法。務臻優厚而後已。同人知遇興奮。努力工作。直接裨益資主。亦即間接加惠於自身也。

第一節 薪金及獎勵

第一目 計算薪金之原則

薪金爲勞力之代價。有一分勞力。得一分薪金。最爲公允。勞力大而薪金小。不足鼓勵職員之精進。勞力微而薪金厚。適以斲喪商店之元氣。且勞資糾紛。什九起自薪金問題。故認薪金爲小節。無關輕重者。實謬見也。

商店最易犯之毛病。爲（一）各部之職員。具同等資格。服相似之職務。而薪金互有差別。（二）一部以內。各員不能享同等之待遇。（三）偏重服務年限一端。忽視各員實在成績。舊員恒占優勢。（四）部長目光太短。爲自身計。不允調換有能力之人員。此種缺憾。欲求免除。非規定計算薪金之原則不爲功。所謂原則者。第一職務等級之次序。須爲有理性之劃分。不能漫無標準。隨意定奪。以致朝更夕變。一等級以內。薪金一律。絕無二致。第二規定最低之薪額。不可更低於此。否則職員失維持生活之力量。第三規定最高之薪額。更高於此。卽有不經濟之影響。最高額似足以沮遏同人之進取心。而實不然。蓋既稱最高。必非輕易可得者。其資格之嚴。從可知矣。第四規定職員擢升之步驟。與薪金增加之比率。

劃分職務之等級。最難最繁。不若郵局海關及其他官廳機關之容易辦理也。商店可

將各部各種職事。詳細分晰研究。用圖表明示其上與下前與後之關係。凡地位相等。而職務之重要不大懸殊者。劃歸一級。譬如部長爲一級。副部長爲一級。辦事員之一級。再分爲數等。練習生又爲一級數等。

每級每等。各有最低薪額及最高薪額。在規定時。須參酌其他各同行之待遇。雖不必優於各同行。斷不能薄於各同行也。初雇職員。薪水不妨予以最低額。俾可逐期遞加。以資激勸。倘初定甚高。距最高額已屬不遠。每年不易再增。反失去獎勵之功效。

第二目 獎金制度

工廠中通行之工銀制度。有計日制。計件制。包工制。獎金制等等。獎金制施行以來。成效大著。堪爲商店取法也。自戴樂爾 F. W. Taylor 發明時間研究動作研究而後。無論何項工作。皆行分折得若干單位。每單位需時幾何。休息需時幾何。總計全項工作。共占時間幾何。定一標準。必如此而後無一分一秒之浪擲。而每單位之成本。賴以減少。全店效率。自然增加矣。

(一) 豪塞獎金制 Halsey Premium System 凡職員成績超過標準者。於正當

額外得領獎金。但發生錯誤。獎金亦依比率扣減。

(一)戴樂爾兩率制 Taylor Differential Piece-rate System 所予獎金之數量。依工作程度遞增。職員成績超過標準。得第一級獎金。有更進者。得第二級獎金。故才能卓絕之人。經此激勵而益圖精進。

(二)幹特標準獎金制 Gantt System 戴樂爾兩率制標準太嚴。不及標準職員。多畏難不肯上進。幹特對於不及格人員。加以教練。使皆有享受獎金之機會。

(四)愛莫遜效率分度制 Emerson Efficiency Wage 其法以百分比率遞增獎金。各級人員。咸得領取獎金。無一向隅。

茲將拜爾斯 F. T. Barth 之實用方法。介紹於下。並舉例以示獎金之支給法及扣減法。

(甲)拜爾斯實用方法

第一令全店職員。詳細記載數日來之工作。每種動作之起迄時間。有無被動之外界阻撓。而發生間斷。凡無事可做。或做私事之時。以不工作論。

第二人員部研究各員記載。並注意各該員是否擔任其所應爲之工作。工作程序。是否順通。前後能否啣接。甲乙丙丁間傳遞。有無顛倒隔閡阻滯。如甲受乙牽。丙受丁累。其過不在甲丙。而乙丁之二項工作。宜加改良也。

第三將有規則的不間斷的業務。Routine Work 與無規則的雜務 Miscellaneous Work 劃清。對於前者。分析其單位。後者則另行處置之。

第四各業務之單位。既經訂妥。然後公告各職員。使之完全明瞭。俾可遵照奉行。

第五將一星期或一月之成績。加以考查。算出單位之時間。整個工作之時間。如成績過高或過低。出乎情理之外者。卽不能認爲正確。必調查其錯誤之所在。

第六糾正錯誤。求得標準。如一單位占五秒鐘。一百單位占五十分鐘。另加十分鐘休息時間。共計六十分鐘。此卽標準也。換言之。一點鐘內。必須完成一百單位。休息時間。必不可少。人爲血肉之軀。使之繼續不停。有背人道主義。且身體既經戕賊。工作效率必減。於商店甚不利也。

(乙)實例一 支給獎金。

抄發票之工作

每月之標準——15,000單位(張)

超過標準每100單位得獎金——\$0.045

某甲三月份之成績如下：——

工作起數40,000 工作迄數64,000 工作實數24,000

超過數 24,000 - 15,000 = 9,000

應得獎金額 $9,000 \times \frac{0.045}{100} = \4.05

(丙)實例二 扣除獎金

每一錯誤應扣獎金——\$0.015

某甲三月份錯誤數——6

應扣額 $6 \times 0.015 = \$0.09$

實得獎額 $\$4.05 - \$0.09 = \$3.96$

防止過度之工作 店員希望得獎努力猛進於康健確有損傷。爲防止此種危險起

見。可定獎金遞減率。如前例超過標準一千者。其率爲百分之二。超過二千不過五千者。其率爲百分之三點五。超過五千不過一萬者。其率爲百分之四點五。超過一萬以上者。其率爲百分之五。

小店職員所辦之事。標準不一。時有變更。無從分析定單位。難得標準。獎金制亦難適用。於是採升工制。及花紅制。

第三目 升工

升工之制。其主要目的。在消極的取締職員無故遲到早退或缺席。凡職員於若干日內。無無故曠假或遲到情事。得加月薪幾成。名曰升工。例如規定繼續工作三十日。給升工兩天。此三十日。指有工作者而言。例假星期。一概除外。曰三十天。而不曰一月者。其中蓋有別焉。若定爲一月。自該月份一號起。算至月底爲止。則甲員於十號曠假一次。本月份升工即因之而取消。甲員希望已絕。十一號以後。便不盡心。任意遲到曠假。若定爲三十日。則自十一號起。不遲到不早退。不曠假。繼續滿三十天。仍能取得升工。

第四目 花紅

年終結算純盈餘額。劃出若干成。爲同人之花紅。同人分派花紅。大概以服務年限。現薪金額。更有加入服務成績爲標準者。茲舉一例如左。（分配紅利之方法。甚多甚多。各店視事實上之需要自由規定可也。）

花紅總額 \$2,300

人員 張甲 李乙 王丙

服務年數 張甲 3年 李乙 5年 王丙 5年

薪額 張甲 2,500 李乙 2,500 王丙 3,000

花紅計算 張甲 $10 \times 3 \times 2,500 = 32,500$

李乙 $10 \times 5 \times 2,500 = 37,500$

王丙 $10 \times 5 \times 3,000 = 45,000$ +

115,000

實得花紅額

張甲 $\frac{325}{1150} \times 2,300 = \350

李乙 $\frac{375}{1150} \times 2,300 = \750

$$\frac{450}{1150} \times 2,300 = \$900$$

第五目 名譽獎

職員忠於所職。店中宜獎勵之。惟獎品不限於金錢。用記功之法亦可。各員服務成績及標準者記功。超過者記大功。不及標準者記過。又能有特殊之貢獻。上改良之條陳者記功。辦事發生舛誤。店中因而受經濟上或名譽上損失者記過。每月終將各人功過露佈。如認為不公。得申敘理由。請人員部更正。又各職員擢升。亦依此項功過表為根據。

第二節 優厚待遇(勞工福利)

商店於可能範圍以內。為種種之設計。增進同人之幸福。訂種種之條規。保障職工之安全。勞資衝突。於以和緩。利益於以調節。而社會安寧秩序之維持。全國實業之發達。尤利賴之。茲將盛行而已著成效之制度。略舉數種。

(一) 同人保險 雇員遇有災害疾病。衰老殘廢等事。不能繼續工作。一家數口之生活。遂發生重大恐慌。惟有創立同人保險。以救濟之。或投保於公立之公司。或組織

私立之機關。保險費由雇員與商店兩方分擔。或由商店承付。雇員心安。得專於其事。

(二) 同人儲蓄 雇員不知儲蓄利益。浪費薪工。迨至入不敷出之時。懦弱者不惜自殺。强悍者挺而走險。社會受甚大之影響。故由商店代為儲蓄。將所得薪水。提出若干成。存於穩妥可靠之銀行。為之生息。

(三) 同人入股 雇員以薪工餘蓄。購本店股票。亦有再由店中津貼若干。雇員進而為股東。與店中關係密切。愛護之心更熾。工作當益緊張。

(四) 創立消費合作社 合作社為改進社會經濟組織之利器。有消費合作社。則雇員得以廉價購入日常用品。耗費減少。生活容易支持。惟雇員力量薄弱。不能單獨創立。必賴店中補助也。

(五) 同人參與行政 店內行政。得令職員參與。庶各項設施。不至專由資方自由支配。雇員選出代表。列席行政會議。發表意見。

(六) 津貼賻恤 凡年老退職者。由店中支給津貼。曰退俸金。因公而致殘廢或死亡。

者得向店中領取補助金。或賻贈金。

(七)注重衛生 人不能免於疾病。既有疾病。工作勢必停止。影響業務。此店中對於衛生一端。所以應特別注意。預防於未然。更設養病住宅。或特約醫院。爲實際之療治。

(八)補助教育 本店人員。予以相當訓練固矣。同人子弟之教育。店中亦不能漠視。儘力所能及。補助進行。或供給圖書。或酌貼學費。同人以子弟失學爲慮。而又感覺經濟艱窘。正在進退爲難之時。得店方起而代謀。其感恩圖報。有必然者。

(九)女同人之優待 凡懷孕女同人。產前產後。給假休息。照給薪金。並得在療養院。或特約醫院分娩。醫藥之資。由店方負擔津貼。又每日公事完畢。女職員先男職員離店。以免街車盡爲男子占去。更有備睡椅休息室。爲女同人之用者。

(十)圖書室 詳見第四章。

(十一)俱樂部 俱樂部可以養成團體精神。所謂羣育是也。各員對於同事。和衷共濟。泯除自私自利之心。不衝突。能協調。部內設各種娛樂。職員公畢。或弄樂器。或演

新劇或事跳舞。更組織體育協進會。有球場打靶游泳池等。專練體力。此種正當娛樂。於人格修養大有助力。

(十二)例假 放假之利益有三。第一可破除繼續辦事之沉寂。藉休息而予以舒暢之機會。第二雇員利用例假。參觀外埠。增長見聞。歸而獻給店方。第三職員自遠方來者。得回籍省視。家庭團聚。至足快慰。精神因而奮發。一年之內。規定例假若干日。婚喪疾病。另有章則。曠假超過限期者。受扣薪扣獎扣花紅或其他之處分。

以上云云。不過敷陳數種制度而已。詳細章程及施行細則。皆不詳。實亦毋庸辭費。因時制宜。因事爲政。神而明之。固存乎各店也。

關於店房器具之管理

第六章 店址之選擇

地址與營業盛衰。頗有關係。應當加以研究。地址不適宜。則買賣貨物。俱不便利。雖有妥善之營業方針。幹練之辦事人員。亦難收若何之效益。故創立一店。其首着卽爲選擇適宜地址。然適宜之地。未易覓也。選擇之標準甚多。各方面俱要顧到。若不合格。不

可免強用之。須另行選擇也。茲將最重要之標準。列舉於左。

第一根據本店性質資產人才而選擇。例如集資甚巨。經營進出口業。則宜設於通商大埠。如果資本較少。而於外埠情形不大熟悉。則宜設在創辦人之本地。

第二選擇商業中心區域。一地方每每劃分爲工業區，商業區，農業區，住宅區。各區性質情形。各各不同。卽以上海一埠而論。小沙渡楊樹浦工廠林立。可稱爲工業區。英租界自跑馬廳以東。肆塵繁盛。可稱爲商業區。法租界自八仙橋以西。居戶衆多。可稱爲住宅區。商店則宜設於商業區內。因金融，保險，交易所，倉庫等等機關。會萃一處。營業上獲得便利不少。

第三選擇與同業有聯絡之地段。商業區中。又有同行同業之劃界。再以上海言。銀行聚於外灘一帶。錢莊聚於寧波路一帶。書肆聚於河南路一帶。衣莊聚於福建路一帶。魚行聚於十六鋪一帶。新開張之店。必須注意此節。俾能與同行聯成一氣。互相維繫。或謂鄰近同行。競爭甚烈。生意恐被奪去。然按之實際。生意不但不至減少。反可增加。蓋顧客不買此物則已。欲買必定蒞臨此處。此處既能吸引多數顧客。本

店果係價廉貨美。又何患交易之不旺哉。

第四選擇交通便利之地段。交通便。則貨物之進出。顧客之往來。以及雇用職員。均覺方便。函售店宜近郵局。轉運公司宜近火車站輪船埠。零售店宜面臨大街。倉庫宜在城外江干河岸。是其例也。

第五選擇氣候適宜之地段。氣候有乾燥潮濕之不同。無論何種貨物。皆不能受潮受濕。如化學藥品易燃燒者。食糖易溶化者。水菓易腐爛者。則以清冷之地爲宜。如煙草業紙業。則以乾燥之地爲宜。

第六選擇四鄰正當高尚之地段。擇鄰而處。古有明訓。余嘗見某商店。其左鄰以販賣軍火爲業。嗣被政府查悉。派警搜查。加緊戒嚴。該地人皆視爲畏途。裹足不前。某店因之門可羅雀。虧耗甚多。使某店能謹慎於先。何致被害。又如鄰近煤棉木竹等易燃燒物品之店。其火災險之程度甚高。所付之保險費亦甚多。

第七選擇地價地租便宜之地段。地價地租爲店中之支出。故以愈小愈好。

第八預測將來之變遷。地方情狀。每因（一）地勢的變遷。（二）風俗的改革。（三）政

治的勢力。(四)經濟的勢力而發生變化。商店當擇地之時。還須着眼將來之趨向。不能僅就目前狀況而下決定。試舉一例。上海市擬成大上海計劃。以吳淞為中心。一俟該計劃實現後。吳淞鎮當不復如今日之蕭條。而租界亦將頓易其舊觀矣。

選擇標準 地段	甲地								
	總平均分數	將來變遷	地租或地價	四鄰	氣候	交通	同業聯絡	商業區位置	本資店產性質人才
乙地									
丙地									
丁地									

上述之標準。共有八項。然八項俱能滿意之地。不可多得。甲地之優點。即乙地之劣點。丙丁二地。又互有優劣。顧此即不免失彼。然則甲乙丙丁四者之中。究何擇乎。於此時

也。可用一測量表。作爲根據。以解決其問題。表如上。

表中各欄之分數填好後。結算其總平均數。得分最多者。卽爲最適宜之地址。

第七章 店房之研究

店址已擇定之後。則籌劃店房。可分自造與賃租。及平房與樓房二項討論之。

第一自造與賃租之利弊。

(甲)自造房屋。先打圖樣。依照本店之狀況。而爲計劃。房屋之構造。大小。方向。各部排列次序。外觀。俱能適應本店之需要。優點一。

自造房屋。並可注意於將來之擴充。在繪圖樣時。不妨預留地步。迨實行擴充時。其添造之房間。與原有者。仍能啣接。工作進行。得便利而敏捷。優點二。

自造房屋。如覺有不合宜之處。得隨己意。更改翻築。或鑿地爲井。或拆屋爲路。或改窗爲門。有自主之權。優點三。

自造房屋。永久使用。遷移費一項。永不見諸帳冊。優點四。

在普通情形之下。自造房屋。每年之折舊及應負擔之銀利。總較賃房之租金爲廉。

優點五。

然自造房屋。須費甚鉅。流通資本額。因之減少。例如資本總額五萬元。造房一萬二千元。置辦用器八千元。所餘之流通額。僅三萬元矣。夫流通資本。宜多不宜少。此其缺點也。

社會環境。一經變更。本店自以遷地爲良。惟因房屋自造。搬場甚不易。此又其缺點也。

(乙)至於賃租房屋。亦有利有弊。言其利。(一)本店可隨市場情形。而任意搬遷。合則留。不合則去。有伸縮之餘地。(二)無需投大額資本於房屋。流通資本額。不至受影響。(三)房屋賃定。略加修理。即可營業。如係自建。則非待落成後。不能開張。言其缺點。(一)不能盡合乎本店之需要。(二)一建築以內。往往有數十戶舖之多。鄰舍繁雜。良莠不齊。(三)賃租之房。勢不能永久居住。時常遷徙。費金錢而耗精神。

第二平房與樓房之比較。

(甲)平房在同一平地之上。火患之危險較少。又可以向任何方面擴充。建造之費用。

較爲節省。而職員卽在管理人之四週工作。督察容易。

(乙)樓房可以節省地基。在地價地租昂貴之區。日以建築樓房爲得計。且美輪美奐。卽其外表。已足以吸引顧客。現又有升降機。傳聲機等等設備。層樓實無異於平地矣。

總之樓房平房賃租自造。皆無絕對之優劣或利弊可言。大概設立於城市之店。以樓房爲相宜。資本充足者。更可自造。範圍小而設於鄉鎮者。以平房爲宜。能造則造。不能造則賃。

第一節 建築

房屋自以堅固耐久爲貴。然同時須預計營造之費用。第一步爲計設。第二步爲打樣。第三步爲施工。此種建築工程學識。非常精奧。斷非本書所能詳論。茲將重要數點。撮述如下。

(一)材料 建築材料約分三種。(甲)木材磚石。凡樑、柱、天花、地板皆用木製。牆及屋頂等。則以磚石砌成。(乙)鋼鐵。以鋼條鐵桿嵌入牆及樑架中間。上開口處並用磁

石蓋覆。如此可減少火患。(丙)鋼骨水泥。房屋全部骨架。以鋼鐵鑄成。再澆以水泥。水泥與鋼骨凝結。異常堅固。不必年加修理。絕無火災之患。

三種材料。以後二種費鉅持久。第一種則為普通之建築耳。

(二)防火 火患堪虞。防備宜謹。故牆壁須厚。多闢太平門。地板上下層須隔斷。遇有開鑿孔洞必要時。則洞口以防火之物蓋塞。天花間內並裝自動救火水管。火熱至一定程度。水管頭之火漆。即行融化。而水自動射出矣。樓梯、昇降機等。必用不易燃燒之材料構造。凡危險物品。一概不能攜入店內。另貯於獨立處所。建築竈爐間。尤當謹慎。

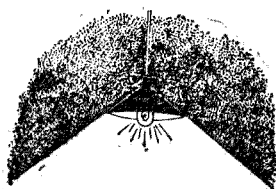
(三)採光 光線充足。則工作便利。然日光不能遍照全部。故以電燈濟之。電燈雖不及天然日光之好。但裝置得法。不致損傷職員之目力。

1. 直射法 Direct Lighting Method 如圖一。光自燈中直射而下。凡室中牆壁、器具、顏色甚黯。而天花高過十五英尺者。用直射法可也。燈泡塗白漆尤佳。(俗稱毛玻璃)職員中有患近視戴眼鏡者。須代為選擇適當之坐位。蓋燈光自背面

射至眼鏡。再由眼鏡返照入目。其害頗大。

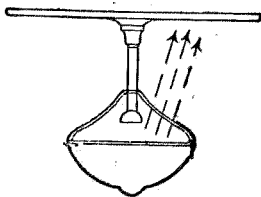
圖

一 法射直



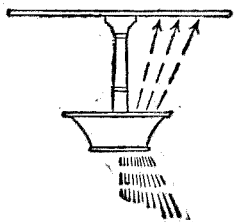
圖

二 法射返



圖

三 法射返半



2. 返射法 I direct Lighting method 如圖一。燈光向上射。再由天花牆壁返照

而下。全室均不能直接見光。而光却極均勻。此種裝置。如專為白晝使用。補充天然日光之不足。則窗戶上須垂白簾。並用三稜玻璃。又已裝返射燈後。仍須另添檯燈時。該項檯燈之磁罩外面。必塗綠色。內飾白色。否則不同類光線。有刺目之弊。

3. 半返射法 Semi-Indirect Lighting method 如圖三。此種燈罩。為半透明之磁

質物燈光上射返照。同時又能經透明之罩而下射。

光線與顏色有連帶密切之關係。在裝置電燈之時。應參酌天花牆壁桌椅及室內一切器具之顏色。因色配光。務使互相調和。或根據光線之明暗。而改漆天花牆壁桌椅及其他一切器具之顏色。因光着色。以求兩不衝突。

(四)通風 每人須有二千立方呎之新鮮空氣。方能保持康健。故窗宜多開。除窗而外。再裝風扇。使屋內污濁之氣排出。而吸入戶外清澄之氣。嚴禁職員在室內吸煙。另設吸煙間。若辦公室內煙霧迷漫。空氣必不佳也。

(五)室溫 室中溫度。應隨季節而為調節。在夏季宜降低。在冬季則提高。牆內置冷氣管與熱水汀。如慮價值過巨。可改用電扇與火爐。

(六)去聲隔潮 聲音囂雜。足使辦事人感覺疲乏。擾亂其心思。建造房屋。應有能避聲之牆壁及屋頂。地板上加蓋地毯。置辦無聲之打字機。禁止辦公室內談話會客。窗上罩簾簾。亦能減少聲音。屋內濕氣過重。人員容易受病。又如棉花煙草等商品。宜貯在乾燥之地。此隔潮之所以重要也。

(七)貯藏盥洗 職員衣帽零物以及公事上應用之紙張筆墨等器械不可無安置之處。故除公事房而外另備貯藏室。此室不宜多佔地位。可就房屋之最下層樓梯或過道之隙地爲之。盥洗室則每一層樓設一間。免職員上下奔馳。耗費其辦公時間。室內必須十分清潔。庶不致妨害公衆衛生。

第二節 賃租

(一)選賃標準 選賃他人已造成之房屋。亦有數種標準。(甲)該建築內之設備。如升降機、看門守衛、貯藏間等等。是否便利。(乙)租費是否低廉。(丙)房屋或房間方向之優劣。大概朝南較優於朝北。朝東較優於朝西。(丁)能否適合目前之需要。有無擴充之地步。(戊)如祇賃該建築內之一部份時。同居之戶舖。是否高尚正當。

(二)分數測量表 如同時有數幢房屋出租。則仍用前節所述之分數測量表。以決去取。得分最多者。爲最適宜。

(三)賃租合同 賃租必先訂立合同。有合同則房東房客兩造有所依據。而免却一

切糾葛。合同內所包括者。約有下列之九端。(甲) 締約之兩當事人及中間之證人。(乙) 締約日期。(丙) 發生效力之時刻及期滿之規定。(丁) 房屋之情狀。賃租之目的等。(戊) 租金及租金之交付。(己) 兩造之權利及義務。何者由房東供給。何者由房客自備。何種條件。房客必須遵守。何種事項。房東必須履行。(庚) 取消合同之規定。(辛) 兩當事人之簽字。(壬) 公證人之簽字。

第八章 應用器具機械及零星雜物

第一節 器具

工欲善其事。必先利其器。故製造廠選擇機器。務求最精良者。工事如此。商業亦然。商店苟能於設備一層。加以注意。則營業效率。可以增進。純利益額。可以加多。美國某大保險公司。曾囑各職員。費一年之工夫。潛心研究各種坐椅之式樣與構造。良以坐椅舒適。精神不易疲乏。而辦事當更努力也。現有設備專家。富有研究。商店可聘任為顧問。以解決設備上之問題。

用具之改良。商店設備。隨時改良。由簡趨繁。由一用而至數用。數年前認為最優美。

者數年後即不適宜。蓋業務逐漸發展，自必有更新更精之器具以承其乏。即就寫字檯一項而論，在最近五十年間，已經過數次之變化。一八六五年至一八七〇年，以軟蓋檯最通行。一八八五年至一八九〇年，檯面多鑲以品質較良之木材，使表面美觀。一八九五年風行平面檯。一九〇三年至一九〇五年，廢去最下層一抽屜，而代以四足。末一抽屜離地約六寸至十一寸，四足空隙處，並不加板，雖積灰塵，容易洗滌。一九〇五年為軟蓋檯與平面檯競爭最烈之時期。軟蓋檯斗格太多，函件放置其中，每易遺忘，因而妨害公事。且蓋部高大，空氣光線為之阻隔，此其所以漸歸淘汰也。一九一〇年至一九一二年，普通職員用之寫字檯，抽屜減少，抽屜過多，則所留檯面空處少，書寫不便。若將重要文件，瑣閉抽屜，又有擱置遺漏之危險。一九一四年，檯面嵌一種油布，非常美觀清潔。

其他各項器具，無不有其改革之歷史，茲不備述。

用具之質料，質料有鋼製與木製二種。近時以鋼製之用途較大。凡棹椅、檔案櫥、書櫥、隔壁等等，無不鋼也。其優點為（一）防火力強，不易燃燒，即自幾層樓上墮下，亦不

易破碎。(二)鋼製不易磨損。經久耐用。每年折舊式微。其缺點爲容易傳熱。一旦發生強裂火災。內貯之件。往往烘焦。然房屋用鋼骨水泥建成。地板板壁均施避火之法。所謂強裂火災。實已不多觀矣。

用具之標準。用具宜有標準。免得名目繁多。式樣龐雜。美國商部。曾有改良用器會之組織。結果寫字檯之形式。自十五種減爲六種。而尺寸大小。原有五百〇八種。嗣後減爲四十五種。又各器具之功用。亦應有標準之規定。甲器有甲器之用。乙器有乙器之用。同一檯椅也。經理部長用甲種。而普通職員則宜用乙種。

寫字檯。寫字檯原爲書寫之用。另備抽屜若干。安置紙墨筆硯橡皮圈圖章別針銅釘信紙信封等物。最好由店中指定。第一抽屜作何用。第二抽屜作何用。第三第四作何用。用法一律。部長稽查各人已辦未畢公事。祇須就某一抽屜取視。卽得。又各人使用抽屜合法與否。極易查出。

寫字檯大小與所占地積有連帶關係。一檯六尺長三尺闊。占地十八方尺。另加十五方尺爲職員坐位。總共三十三方尺。如易四尺長二尺半闊之檯。則連職員坐位

總占不過二十方尺。相差有十三方尺之多。租金以每方尺每年四元計之。十三方尺。應消費若干。總之職員之檯。貴在殼用。不必過大。

書記或秘書所用之檯。須顧及安置打字機之地方。貯藏卡片之棹。宜自平面上開闔。揭去面蓋。卡片即顯。

經理部長及高級職員之檯。以平面式爲合宜。且需較大於普通人員所用者。彼輩地位高。公事多。非有大號寫字檯不克。如文件太多。可另備一棹。置於寫字檯之後。中間放活動搖頭椅。祇需將椅旋動。前之檯後之棹皆可用到。本人毋庸蹀躞往來矣。

坐椅 坐椅種類甚多。普通可分爲四種。一、直背式。二、扶手馬鞍式。三、扶手馬鞍活動椅。四、無靠背無扶手活動椅。第三種合於經理高級人員之用。墊之一面以籐製。另一面以皮製。氣候暖用籐墊。氣候冷則用皮墊。第四種多爲打字員速記員秘書而造。左右旋轉。便利異常。

活動椅不僅左右轉動。並可升高降低。辦事人覺寫字檯過低。即將椅降低。覺檯上

機械過高。即將椅升高。隨身材之大小。而自爲調節。絕無不安適之弊。

檔案櫥 檔案櫥種類甚多。如用有抽屜之一種。（參閱第十章文件保管）則應注意抽屜下之滾輪。放長襯板。以及抽屜前之闊沿。

貯藏文件便於檢閱之器具。Visible Record Keeping Equipments 爲晚近所發明者。貯藏之件之標題。及一切重要綱目。露出器外。顯而易見。故檢閱異常便利。器有櫃式架式多種。

櫥窗的陳列 凡雇客來店購物。必於貨品詳加選擇。故本店應有整齊之櫥窗。排列適當。使貨顯現於彼等眼簾。而引起彼等之購買欲望。

運貨之器具 如汽車，小車，楊車，腳踏車等等。以便運送貨物。

第二節 應用機械

商業競爭劇烈。商店力謀進展。但規模既大。業務紛繁。人工時形竭蹶。於是機械尙矣。綜計機械之利益有四端。（一）輔助人力之不足。（二）隨時隨地可用。不受時間限制。不受氣候影響。不受地域拘束。（三）機械所出之品。形式整齊一律。質量輕重均勻。數

日準確翔實。可免重大錯誤。(四)用機械則統計材料容易收集。機械製造廠。每利用廣告。大事宣傳。有舉行展覽會者。將各種大小機械。一一陳列。實地試驗。表顯其優點。特長。贈送入場券。吸引觀衆。凡人有所詢問。透切解釋。周詳指示。今日機械爲用之廣。此亦一大原因也。

機械愈出愈多。愈用愈廣。種類名稱。不勝枚舉。茲略述數項如下。

(一) 英文打字機 English Typewriter

(二) 華文打字機 Chinese Typewriter

(三) 速記機 Stenographic Machine

(四) 默寫留聲機 Dictating Machine 以口就機而語。聲音即留於機內。書記打字員。再就機而謄錄正本。

(五) 複寫機 Duplicating Machine

(六) 計算機 Calculating Machine 有算式 Listing 及無算式 Non-listing 二種。如算式須詳列時。則購第一種。不須算式爲將來之查考者。則購第二種。此機最新

式者多以電氣發動之。

(七)現款記數機 Cash Register 每日收入之款。付出之款。逐筆登記。而核算總數。借貸餘額。非常迅速準確。

(八)編號機 Numbering Machine

(九)綴紙機 Stapling Machine

(十)摺紙機 Folding Machine

(十一)計時機鐘 Time Recording Clock 店中辦事人。到店及離店時刻。得藉此機記錄。凡遲到或早退者。其獎金之減除。即根據於此。

(十二)記時卡 Comptocard 記錄一業務自始至終。共需若干時間。例如工廠造貨。自收到定單後。至發貨止。共計時幾何。商店寄發廣告書。抄錄來往書函。需時幾何。皆有賴於此卡也。

(十三)啟信機 Letter Opener

(十四)黏信貼郵票機 Sealing and Stamping Machine

(十五) 削鉛筆機 Pencil Sharpener

(十六) 防止塗改支票機 Check Protector

(十七) 簽字機 Multiple Check Signers 不僅限於簽寫支票。凡每日須簽數百數千次者。可用此機。

(十八) 照相機 Photographing Machine 專備商界之用。每月終將該月份之簿據各攝一影。凡寄送客戶賬單、重要合同、定貨單、信扎報告等。多攝影以留證據。又保險公司。第一次投保之函。亦攝成影片。黏於保險單。交投保人收存。

(十九) 印留底機 Rotary Copies

(二十) 印發票機 Billing Machine

(二十一) 印地址機 Addressing Machine 凡通訊推銷之店。發行雜誌之印刷業。又各店每月寄發客戶帳單。勢必利用機器也。

(二十二) 疊加機器 Adding Machine

(二十三) 電話 Telephone 有自動者 Automatic Telephone 電鈴 Electric Bell

(二十四)傳字機 *Telautograph* 電話有聲擾人。此機則否。能將所書之字。由此處傳遞至彼處。雖若千里之遙。絕無閒阻。

(二十五)傳聲機 *Dictograph* 經理對於書記部長。對於屬員。藉機談話。機能收音。傳播各處。

(二十六)傳遞機 *Carries* 能輸送文件零物。商店有數層樓時。不可無之。

(二十七)日期戳記 *Date Stamp*

(二十八)時辰戳記 *Time Stamp*

(二十九)計算尺 *Slide Rule*

(三十)升降機 *Lift* 以備上下移送貨物和接送雇客往返。

各機之構造。用法。選擇。裝置。修理。本書篇幅有限。難以盡述。惟製造廠及其經售商。皆備有說明書。及保管法。且彼輩為服務起見。尤能作有價值之參議。代為設計規劃。但有數點。各商店於購買機械時。切不可漠然視之。(一)該機之力量。(二)耐用之年數。(三)現售之價格。(四)對於本店之效益。同一機也。而有數種牌號。究竟採用何種。務

須斟酌。切不可人用亦用。(五)本店購置機械之經費。預先作成預算。俾有標準。嘗有某建築公司。購價值甚昂之計算機一架。以爲從此可以享益無窮。利莫大焉。孰知結果。適得其反。蓋機僅能供一人之用。當甲員使用之時。乙丙丁未受絲毫之補。機之價格與其效用。相差遠甚。不經濟之至。嗣得旁人介紹。改購計算尺。甲乙丙丁各有一具。尺售價廉。運用易。對於公司之貢獻。誠不可勝言也。

商店改用機械。各項辦事方式。隨時變更。方無扞格之弊病。例如記帳。向用人工。今用機器。則簿帳格式。記帳手續。亦須全般的修改。

現有機械。應儘量利用。不可廢棄。使用之人。負保管之責。始而購之。繼而棄之。殊非研究管理學者所宜出也。

用機械不可裁人。蓋機械原以增加效率。發展業務爲目的。效率增加。業務發展。方添員之不遑。更何能裁人。庸人自擾。引起勞資之紛爭哉。

最後所應研究者。爲一切設備及機械之編號。保管。凡購入器具。須用採購單。以出售商之發票。與採購單相核對。隨將該具列號。黏貼標籤。以便查點。爲特別慎重起見。可

用 物 採 購 單

第 號 (甲 張) 年 月 日

茲須置辦下列各項物件即祈從速配購交下為荷此致

庶務部大鑒

○○○謹啟

物 品	種 類	需用事由	估計價值	附原案圖 樣或其他	備 考

經理覆核

領 物 憑 單

第 號 (甲 張) 年 月 日

茲須用下列各物即希從速交下為荷此致

庶務部大鑒

○○○謹啟

物 品	數 量	說 明	備 考

(乙張)留存本部備查

製鋼。截用火烙印。另製編號簿。記購入月日名稱價值等項。如須修理。填修理單。俟工作完畢。即將修理情形費用。記入簿內。註消月日欄。暫不填寫。俟該物不能再用。祇有毀廢時始填。如欲檢查各部所存器具機械。可另製一清冊。以部份爲標準。每部一冊。

第三節 零星雜物

零星雜物。如紙墨筆硯漿糊別針之類。可由庶務部預計一月或二月內所用數量。一次躉購。存儲店內。各部因公領用。應填領物憑單。將品名數量理由等填註清楚。簽字蓋印。庶務部憑該項單據發給。並蓋「發訖」戳記。隨將該單彙存備查。各人領用物品。宜有限制。以免糜費。庶務部每星期或一月。作一統計。呈送當局考核。庶務部當購入物品時。登記帳冊。發給時亦須記帳。帳上之差額。卽代表現在實存之餘額。

關於業務的管理

第九章 文件收發

夫開店營業。原以求得利益爲目的。然欲求贏餘。必先致力於增加效力。試觀一日之

間有購進。有售出。或論價。或訂約。其餘如保險。廣告。報關。及與官廳接洽等。莫不有文件之往來。爲數既多。手續亦繁。故適當之處理方術。不容或缺也。如果採取通訊推銷。每日往返函電。動輒以數百計。設無妥善之方策。其影響又將若何。

第一節 收發制度必要之條件

文件收發。最完備之方案。必先具備下列三種特色。(一)敏捷迅速。西諺曰。光陰卽金錢。故偶有延擱。不但荒廢時間。實係減少店中贏利。凡收入之文件。理應當日整理清楚。發出之文件。當日寄遞清楚。今日之事。擱至明日。烏乎可。(二)有次序。庶免遺漏。辦事貴有秩序。收發文件。何獨不然。一日僅有十餘件。或數十件之往來。或不至發生遺失。然其數增加至數百件。或數千件時。卽不免錯亂遺忘。亦在所恆有。倘能劃分部落。規定程序。按步就班。功效自著矣。(三)便稽考而資統計。收入之件。係從何處而來。發出文件。係遞送何處。銷售貨物者。共几起。調解轉轄者。共几起。本月之收發總計。與上月相較如何。與去年今月比較。又如何。又原經手爲何人。收發當時之實情若何。皆不可無詳細之記載。蓋此數端。俱與營業有直接密切關係。萬一異日發生問題。卽可覆

按而澈查也。

第二節 收件之手續

收發宜設專部管理。雇員多寡。視事務繁簡而定。凡外來一切函電。除屬於私人而外。概由該部接受。本店寄發文件。亦胥由該部經發。茲將詳細辦法。擬訂如左。

收發部置收文簿。發文簿各一。收件登於收文簿。發件登於發文簿。二簿皆編註號數。有正副頁。副頁可用複寫紙抄。正頁用白色。副頁用藍色。或其他各色亦可。總之用二色者。其目的在容易區別正或副而已。簿之格式如左。

收發員收到來信時。一一開析。細閱內容。檢視附件。然後按其性質。分類歸置。每類特設一小籃。各不相混。分類既竣。再行轉遞各部辦理。例如接洽註冊事項者。當送交文書部。來款定貨者。交於銷售部。修理房屋者。交於庶務部。凡有性質不甚明瞭。而一時不能斷定應歸何部者。暫歸入雜項類。俟來件完全整理完畢。加以斟酌查詢。既不廢時。更無舛誤。

既行分類之後。即將各件編號。其法大都以部分為標準。例如進貨類。自甲字一號至

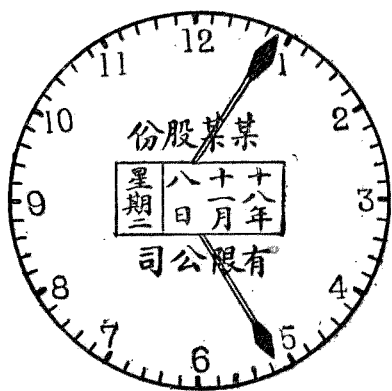
發 文 簿 正 頁 月 日 收 發 部 經 手

備註	郵資或信力物力	方 遞 寄					經辦部分	去信摘要	附件或款項	人件收		來件原號	發件字別號數
		其他	單專 足或回	快 郵	掛 號	平 郵				地 址	姓 名		

收 文 簿 正 頁 月 日 收 發 部 經 手

備註	覆 信		發交何部	信資或補貼欠資	由回單或專足送來	本埠郵局掛號	郵局原號	來件摘要	附件或款項	人件來		來件字別號數
	字別號數	日期								地 址	姓 名	

五千號。銷貨類自甲字五千〇一號至一萬五千號。廣告類自乙字一號至五百號。餘可類推。爲醒目起見。用紅墨水筆在信封信紙以及一切附件之右上角。寫明號碼。並加蓋日期時辰戳記。以示收到之年月日時。此種戳記。格式不一。各店可隨意定之。然最好莫如用機器時計。Time Recorder 如下圖。但其價較昂耳。信封切不可擲去。必



須與信件一同保存。蓋信封有郵局之圖章。堪爲重要證據也。

一方編號。一方填註收文簿。簿內各欄。應仔細註明。不能忽略。填畢即將信與簿。紮包穩妥。預備分發各部。其有營業範圍較小。或有特殊之性質者。不另設收發部。外來一切文件。統由經理親自折閱批註。交助理員編號登簿。凡有守秘密之必要者。即可秘藏之。

第三節 移送收件之手續

移送來文於各部。每日間規定爲若干班。茲假定爲六班。上午十時十一時及十二時

收發部編字別號數		
來件人姓名住址		
附件或款項		
來件摘要		
郵局原號		
本埠郵局掛號		
由回單或專足送來		
信資或補貼欠資		
轉部份經辦情形及附件		
移轉理由		
信	日期	
覆	字別號數	
備		註

(移 轉 部 份)

.....經手

(接 收 部 份)

.....簽收

文件移轉簿正頁 月 日

三班。下午二時三時四時三班。店內各部門首。置一收信箱一發信箱。箱皆封鎖。收信箱之鑰匙。由各該部部長經營。發信箱之鑰匙。由收發部人員負責保管。收發員准時將各來件。連同收文簿。投入於各該部之收信箱內。同時啟開各該部之發信箱。取出應行寄發各項文件。仍將此箱鎖好。各部部长亦准時向收信箱提取來件。交辦事員

分別辦理。大概大公司。有數層樓時。其收發箱。俱安置於升降梯門邊。如此佈置。則收發人員來去。可以節省時間。而全公司辦事之效力。亦因以增進矣。

某項文件。非一部所能辦竣。必須經過二部或二部以上時。第一部份用移轉簿。送交第二部份。第二部份仍用移轉簿。送第三部份。迨完全結束。由最後經手之部份。送交收發部發出。發出手續見下節。該移轉簿有正副二頁。正頁則隨文件送至接收部份。副頁退回移轉部份存查。

第四節 發件之手續

各部應發文件單據。須按時整理清楚。包紮結實。投入發信箱中。重要而須掛號。或快郵寄遞者。在信封上註明。俾收發員一望而知。前由收發部送來之收文簿之正頁。一併投入。蓋此正頁。由收發部存儲。其副頁則可存於各部也。

收發部對於寄發文件。一例編號。登發文簿。其手續與收信時相同。惟簿內各欄稍異耳。

發文簿之副頁。將來仍退還各部。收發部祇留正頁。收發部對於收發二簿。逐日檢查。

收 發 部 催 詢 單

No.....

年 月 日

移 年	日 期		來 件 字 號	來 件 人 姓 名 及 地 址	答 覆 月 日	答 覆 字 號	未 覆 未 辦 由
	月	日					

上列各件閱時已久尚未辦竣應請查明並
祈答覆為荷此致

○○部大鑒

收發部啟

承詢各節已經查明分別填註即希台洽此
覆

收發部大鑒

○○部啟

來件字別號數	
來件人姓名	
來件人住址	
附件或款項	
來件摘要	
經辦情形	
不覆理由	
備註	
經辦部份簽字蓋印	

不覆銷號咨單正頁 月 日

並將來去信之號碼互相軋銷。如果來件某號碼經過許多時日。尙未能銷去。即當設法催詢。因特別事故而致延擱。自無問題。倘確係遺漏失落。則該經管部分。責有攸歸矣。催詢單之式如上。

凡不必作答覆之文件。應由原經管部份填不覆銷號咨單。通知收發部查照上列之圖。爲咨單之格式。

公司中一切發出文件。純由收發部辦理。而收發部又有發文簿記載原委。私人絕對不能絲毫假借利用。故僅就郵資一項而論。絕無虛糜可言也。

不設收發專部之公司。其發出文件。先由經理或部長簽字蓋章。再交助理員編號登簿。編號登簿之手續。與前述初無二致。茲不贅敘。

第五節 收入款項之處置

客戶購貨或還帳。往往用支票、郵票、銀行匯票等。夾入信內。信當然送至收發部。但支票等憑據。非轉解出納部不可。蓋收發部不負保管之責也。惟在未解出以前。設有遺失或破壞。仍須責令該部賠償。故與銀錢有關係之信件。宜由部長本人親自辦理。免生他項枝節。（參閱第十七章出納）

第六節 收發時應注意之事項

收來各件。聚於籃內。不能散置。拆信大都用拆信機。惟拆時須特別注意。免將內附重

要單據切斷。分發來件於各部。雖有規定之時刻。但編號應於收到時卽刻行之。附件與本信用別針訂連。嘗有甲之合同。誤插入乙之信封內。發生重大損失者。發件時。檢查附屬單據。有無漏落。繕寫信封。以清楚爲最要。不容稍涉含糊。例如江蘇省有一嘉定縣。四川省亦有一嘉定縣。試問以江蘇嘉定之信。寄至四川。將有何種影響。收發部爲求便於參考。可自編行名簿。凡與本店有往來之機關或個人。按其名稱地址或性質。分類記錄。中國各郵局。有大小等級。及分配路途遠近之差別。故郵寄文件。宜先研究以經何路爲最速而最經濟。例如寄往新疆者。多取道西比利亞。外洋郵船。班期確定。未到期以前。寄往外國之信。可投入一特別箱。Special Drawer 到期後整理之。將同一受信人者。納入一封以內。凡寄往同一分店或同一推銷員者。亦如之。一年所省郵費與信封。當在不少也。所貼郵票。應遵郵局章程用最大之數。如某掛號信。應貼郵票十四分。則貼一角票一枚。四分票一枚。否則滿而郵票。既不雅觀。更有掩沒信封上之字之危險。包裹上所貼之收件人姓名地址紙條。須用漿糊貼實。以免中途擦破。致郵局無從投遞。凡由郵局退回之件。應於發文簿行名簿上註明。並設法調查其新

改之地址。隨將該件退回原部。說明不能寄遞之理由。本埠文件。可差店役持回單簿送去。或用收條。請收件人在簿上或收條上簽名。收件人往往在回單簿或收條上附寫簡單之答覆。收發部須將此項覆文。抄錄轉送各有關係部份查閱。

收 條

日	年	編第	茲收到
時	月	號	大華公司送來
		件此據	
		具	

第十章 文件保管

第九章 文件收發

文件保管。在外國稱曰 Filing System 並有多種書籍專門研究。各官衙商店學校等機關。往往視其各個特殊情形。略加更易。以求適用。然外國文字與中國文字。完全不同。習慣互異。外國通行之制度。在中國未必可以通行無阻。爰將外國現行制度。參酌中國向來習俗。擬定一種辦法。詳述如左。

第一節 新舊法之比較

我國舊式商店。對於文牘保管。向不注意。凡重要契約票據合同等。不問其性質時期地點戶名。皆鎖入鐵櫃中。外來信件。皆插入特製之信插中。疊置一處。間有以地段爲分插之標準者。如長江各省爲一插。黃河流域爲一插。外國爲一插。發出函件。多先預備一底稿簿。由此贖清。再行寄發。底稿簿逐日使用。俟完罄後。另換新簿。至於各項帳冊。亦多以一鐵箱爲歸宿。其放入提出之手續。箱內之次序。均不遑計及矣。按此種辦法。有弊病多端。爰一一述之如下。

(一) 凌亂無章。不甚雅觀。且易遺失。舞弊者亦有所乘。多數重要文件。雜置櫃內。漫無記載。一有遺失。無從查考。狡黠者更利用此種缺陷而舞弊。

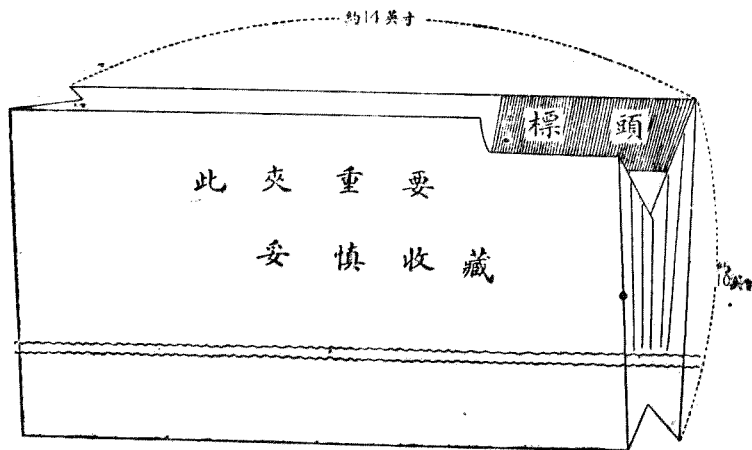
(一) 檢查不易。耗費時間。間接影響營業。譬如某甲公司。至年底爲止。共積有底稿簿十本。翌年欲查閱某乙公司之案卷。勢非就此十本中。逐一翻尋不可。然而時間耗費。手續周折。甚不經濟也。

(二) 營業秘密容易洩露。一店對於各顧客之待遇。不能盡同。大概以交易數量。及地域遠近。或其他條件。而分厚薄。今將各項契約。歸納一處。信件登記一簿。其中應守秘密者。恐亦難於保守矣。

由上觀之。商店之文件。第一應先行分類。避繁就簡。以便檢查。分類之法。約有數種。如營業範圍略小之店舖。以客戶花名爲標準。較爲便利。營業範圍極廣之店。以地段爲標準。特種營業。以業務爲標準。專用英文者。以字母原來次序爲標準。然此祇就一般情形而言。要之各商店。仍須斟酌其自身之地位。而定一標準也。分類之詳細辦法見後。

第二節 檔案夾與稽查單

中國之書稿簿籍。多係平置。由下向上堆積。時間愈久。堆積愈高。而檢閱亦愈繁難。故



標頭註明客戶姓名地址

宜仿西式。採用豎放之檔案夾。夾之種類形式甚多。茲為便於說明起見。舉例圖如下。

譬如張守仁君來信一件。內附配貨單一紙。本店接到配單。即行發貨。並回信答覆張君。而此項交易。亦算結束。張君來信暨本店覆稿。應行歸卷。惟此時必需注意者。不必將信裝入原信封內。祇將來去信配單信封整齊。用別針在左上角上縫連。或以漿糊黏着。放入檔案夾中。至此手續完畢。

上述之例。係以客戶花名為分類之標準。如以地方或營業種類分類。手續亦同。譬如江蘇浙江為一類。凡自此二省來之一切函件文牘。不論屬甲屬乙屬丙屬丁。皆併入一封套中。封套

右角之標頭。應注明江浙二省四字。以業務分類者。應註明「某項營業」。例如「進貨類」「放款類」「推銷類」等是。

我國商業習慣。發信多用訂成整冊之底稿簿。有數種弊病。前已述之矣。故此時應改為活頁底稿。每覆一信即留一稿。惟為辦事慎重起見。覆信及底稿。皆須由經理或部

文件保存稽查單

收件	月	日	姓名地址	營業種類	收件號碼	備註	發件		姓名地址	營業種類	發件號碼	備註	頁數	第幾件
							月	日						
				購貨	48376		10	12	張仁山	發貨	38515		4	1
11		6	大南廣告公司	合同一件	49451								1	2
11		18	張仁山	還帳	50212		11	18	同	上收	44386		2	3
							11	24	大南廣告公司	付款	46514		2	4

▲此單格式應依檔案夾排列法而略有變更▲

長簽字負責。覆信發出之後。底稿與來信歸卷。

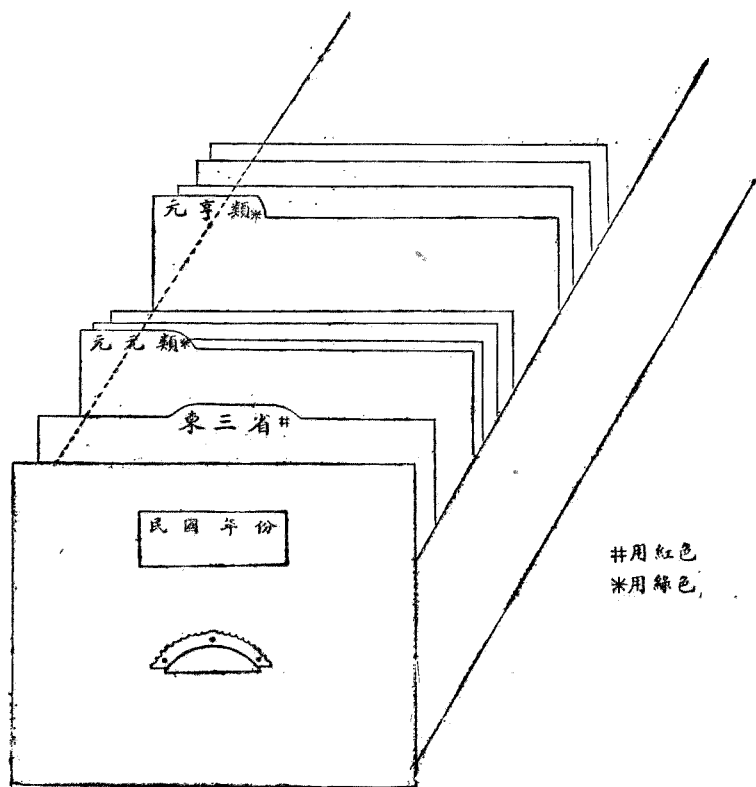
一夾之中。積有多數文件。萬一發生遺失情事。將如何查核。關於此層。應有相當辦法。茲採用稽查單。其格式如上。

每一封套內。附稽查單一紙。每日歸卷之各項文件。皆須詳細記載於單。以便查考。

第三節 卷檔櫥與夾排列之次序

檔案夾應豎放。不可平置。以免壓積。貯藏該夾。用抽屜式之卷檔櫥。木製或鋼製。其形式略似藥店所用之櫥。每一抽屜。大約一尺半闊。二尺半長。一尺二寸高。櫥之種類亦至夥。如用別種卷夾。則櫥亦不得不從而更換也。此種用具。市上有現貨出售。如能自製。價值更廉。至於各夾放置之順序。亦宜加以注意。否則凌亂無章。先後倒置。保檢之效力盡失矣。

中國文字之起首第一筆。不外下列數種。一橫「一」二點「丶」、「、」三撇「丿」四豎「丨」。就用此種筆畫。分爲「元亨利貞」或「江山千古」四大類。凡字之第一筆畫爲點。則編入「亨」或「江」類。如江許高唐等字之第一筆畫爲撇。則編入「利



「或」「千」類。如劉德成鮑等。字之第一筆畫爲豎。則編入「貞」或「山」類。如董吳光國等。字之第一筆畫爲橫。則編入「元」或「古」類。如玉桂本建等。

此種四字訣。乃舊日胥吏所發明。各部胥吏。管理檔案。感覺舊法不便。所以有此發明。今日商店起而倣之。當有莫大之利益也。抽屜內之各夾。依此四字

缺順序排列元類居首。貞類列尾。茲爲便於檢閱起見。在每一類之前。插一索引牌。牌用硬質紙。大小尺寸。與夾相同。牌上註明「某類」字樣。如下圖。

如一店範圍甚大。客戶逾數千。卽需採用複式分類法。若仍襲沿單式四字訣。將感不便。蓋屬於元類者。有數百戶。屬於亨類利類貞類者。又各數百戶。從數百戶之中。立卽檢出某甲或某乙之往來文件。必非易事。複式分類法云者。卽元類之中。再分爲元元。元亨。元利。元貞。四類。亨類之中。再分爲亨元。亨亨。亨利。亨貞。四類。利貞二類。亦如之。如此共有十六類。須用十六索引牌。然十六類仍覺不便時。可再依地域分區。如東三省爲第一區。黃河流域爲第二區。長江流域爲第三區。每區各用一索引牌。分元亨……等類。譬如奉天吉祥號之卷夾。應在第一區元亨類。南京江大昌號之卷夾。應在第三區亨元類。濟南吳允士君之卷夾。應在第二區貞利類。又如一卷夾。存貯關於廣告之文件。既無地域限制。又非屬於某一個客戶。故應放在抽屜最末部分亨利類內。至於以英文字母分類之文件。可依字母原來之次序。其保存之手續。與上相同。不再贅述。但有時效關係。如保險單及契約等之文件。應於期滿前注意辦理者。則時期一層關

係至大各夾排列之順序。應以時期爲標準。每期立一索引牌。替代元亨利貞等牌。此外更有以號數爲排列之順序者。其法備活頁簿子若干本。放於寫字檯上。依現行元亨利貞分類法。將逐日交來信件。〔編號於信角。一號起至年終止。〕（參閱收發章）〔書入簿子之內。並列其所編號碼於下。然後將信件裝入夾內。如某戶已有前信。則併入原戶。查信時。先查簿上。再依其號碼。向抽屜內提信。此法之利益。〕（一）節省藏信抽屜之隙地。（二）節省卷夾稽查單及別針。卷夾每隻平均能裝信六十餘件。如表面須貼標頭寫戶名。大約祇能裝十五件。今不一戶一卷夾。故可節省四分之三。同時別針稽查單亦省去不少。（三）省去索引硬紙板。（四）時時能校正錯誤。各活頁簿置桌上。翻閱甚易。偶有錯誤。卽能查出而改正之。非若在抽屜內之不易發現也。（五）便於年久檢查。年份較久之文件。仍可據簿稽查。如不用簿。則文件早已裝箱。檢閱不易矣。

凡一事件或一交易。除當事人而外。另有第三者時。經理人固需特別注意。卽保管文件之人。亦應格外留心。如甲店向乙店購貨。言明三月後付款。款由丙店照付。乙店發

貨後。答覆甲店。惟底稿須抄兩份。第一份放入甲店卷夾內。另一份放入丙店卷夾內。迨三月之後。丙店由銀行匯來款項。但未曾註明代還甲店之帳。而乙店又因業務發達。數月前之交易甚多。斷不能憑個人腦力記憶。此時若無丙店之卷夾可供考查。則銀行來款。將不知若何處置矣。

第四節 參考卡片及提閱單

其次所應研究者。爲參考卡片之重要及運用。欲說明其重要。請先述一實例。譬如鮑季清君。爲北京天祥莊之經理。其第一次來信。用該莊信封信箋。本店當歸卷之時。以莊號爲標準。特備一天祥莊卷夾。放入第二區元亨類。數月之後。鮑君赴日本。自日本寄來第二次信。信中關於天祥莊號。絕未提及。本店接到此信。腦中不能記憶清楚。勢必檢查案卷。在國外一區中。無鮑君在其他利類中。無此鮑君。其第一次信。既未有着落。而第二次信。又欠明瞭。無從辦理。祇得擱置。匪特客戶頓生不良感想。卽本店營業。亦且因之大受影響焉。茲擬用參考卡片。此片每日必用。另製木盒盛之。置於辦公桌上。不必夾於抽屜內。以免混雜。其形式略如左。

參 考 卡 片

元 類	貞 類	利 類	亨 類
		鮑季清君	
		北京天祥莊	
		經理見◎	
見◎天祥莊			

提 閱 文 件 單

茲提閱下列各項文件約				幾日內歸還此請		
某某台照		提閱人	簽	年	月	日
姓 名	地 址	文 件 號 碼		件 數	卷 夾 數	備 考
		來 文	覆 文			

凡向卷檔櫥內提出函件以供參考。須填提閱單。交保管員。保管員憑單取出卷夾。並於原處。置一塗有油質之紙牌。牌之大小等於夾。牌上書明提出時日。提閱人姓名。俟原件歸還。即將該牌撤去。並擦去所書之字。提閱單註銷。由保管員保存。倘提出之信件。逾期尙未交還。保管員可憑提閱單。向提閱之人索取也。

以上所述保存文件之手續。驟視之。似覺瑣繁。不合實用。然如能細心研究。認真辦理。祇需一星期之時間。即可運用自如。無絲毫之困難。今之各大洋行。皆有專任職員。管理此事。中國少數大商店。間有採用改良制度者。其效用固極顯著也。

或又以爲置辦各項用具。所費較鉅。於經濟方面。未免失計。實則此種議論。毫無理由。今有人焉。欲求飽而吝於購米。欲求暖而吝於置衣。無米無衣。何能飽暖。故一商店。不欲其業務發達則已。苟求事業興盛。則於文件保管一層。不可不稍加注意。再置辦用具之費用。猶之廣告費推銷費等。所損有限。而所得利益。則無窮也。

商店除信件外。舉凡一切合同。契據。圖樣。目錄。皆可依此方法保管。惟單據重要。不容稍有疏忽。故檔案櫥宜用鐵質。並須加鎖。派專員掌理。以重職守。

檔卷應集中一起。便於提閱。如分散於各個部分。必致紛雜而多周拆。且須加派人員。添置器具費用甚大。

第十一章 貨物之購進與堆藏

第一節 進貨

商店利益之公式如下。 $(\text{售價} \div \text{購價}) - \text{費用} = \text{利益}$

準諸此項公式。可知進貨與利益之關係。買進愈廉。則利益愈厚。買進愈昂。則利益愈薄。然品質精美。價格公道。是爲真廉。惡劣之貨物。雖其售價低小。亦不能視爲廉也。承辦進貨之人。對於市場狀況。行情趨勢。貿易習慣。必須洞悉。又當具有遠大眼光。不貪近利。能推測未來。預爲佈置。否則不足以語買廉也。

進貨一事。必分晰爲數層。第一何種貨物。本店可以經營。無甚銷路之貨。不可購進。購進不啻死藏。徒損利息。第二何時應行購進。如值市價趨漲。貿貿然買進。迨貨到之後。市價復跌。本店欲不虧本得乎。第三如何購進。方有利可圖。如何方可獲得較大之利。凡價格折扣。付款。包裝。裝運等項。皆非詳加研究不可。

進貨之步驟 進貨程序約有八項。(一)進貨咨單 Purchase Requisition (二)配貨單 Order (三)催貨單 Follow-up Order (四)招標 Call for Tender (五)驗收 Receiving and Inspection (六)退貨咨單 Rejected Goods Slip (七)憑售戶發票 Invoice 及回票 Credit Memo 登帳(八)付款 Payment

(一)進貨咨單 此單由堆棧或銷售部填製。送交進貨部。進貨部接收後。即爲配貨單之準備。堆棧有棧存一覽表。每日現存若干。從表中一索即得。又棧中最高存額。與最低存額。皆有規定。如發覺存貨將罄。距最低額不遠。即須從速填單。咨照進貨部。否則無貨可賣。將何以對付顧客。坐失厚利。何以維持本店。銷售部深知某物暢銷於某時。某時爲淡節。某宜多購。某宜少購。故咨單可由其填發也。

經理遇有特別優益之場合。亦可囑進貨部購買。即進貨本部亦未嘗不可提出購買之議。例如收到出售人之請求書。其貨品新奇特異。而價值公允。又如探悉市場將有變動。或銷路將有起色。即呈報經理。請其核准。

(二)配貨單 配貨單即本店向售戶配購之正式契約。有法律上之效力。關係頗

進 貨 咨 單

Purchase Requisition

甲 張

No.....

(送 進 貨 部)

年 月 日

貨 名	摘 要	數 量	前 次 購 進		運 交 何 棧
			價 格	折 扣	

●上列各貨煩請從速購配為荷此致

進貨部大鑒

某某部 簽

乙張——留存本部備查

●上列各貨已咨請進貨部購配矣

大單中列舉所欲購之貨物，名稱，質料，構造，體積，面積，用途，配進數量，定價，折扣，交貨日期，及地點，包裝方法，付款條件。將來兩方遇有爭執時調解之法。一字一句。俱要切實肯定。不能模稜兩可。含混不清。

賣戶往往於目錄中敘述「此貨允推第一」「特別減沽」等語。然買戶不能據此而責其負責也。貨物之是否精美。價格之是否低廉。在買戶應有鑒別能力。總之欲免除以後糾葛。莫如先將雙方情形澈底明白。賣戶所賣者。是否即買戶所欲買者。雙方證明確實。然後正式交易。

無定價之貨物。如向交易所購進。或向零星小販購進。或從遠方來。中間經過許多手續。或貨之供給。有特許專賣之情形。進貨人必運用其知識與經驗。以收圓滿之效果。

(二) 催貨單 配單發出以後若干日。再寄催單。催促售戶於約定之日交貨。恐售戶因事將本店配單擱置。故再度叮囑也。

(四) 招標 凡大宗躉購。價值巨昂。宜用招標法。將貨物數量及一切條件。公告於

某某公司配貨單

Order

No甲.....

上海大馬路外灘

年 月 日

●茲向寶號購配下列各項貨物即請照發並乞注意下開條件為荷
此致

某某寶號大鑒

某某公司進貨部發

貨名	摘要	定價	折扣	數量	總額
付款			寄運		
包紮			保險		
備註					

No乙.....留存本部查●下列各貨已向某某號購配矣

No丙.....送堆棧部●下列各貨已向某某號購配矣此致

衆招請各售戶投標。擇其條件最惠者而購之。

(五) 驗收 詳見第二節堆棧。

(六) 退貨咨單 同上

(七) 登帳 接堆棧報告貨物點收後。即登進貨表。並將原發票回票送會計部。此進貨表爲進貨部之參考紀錄。與會計部之帳冊有別也。(參閱第十六章會計)

(八) 付款 (參閱第十七章出納)

進貨之準備 進貨部負責甚重。應有充分準備。以爲採購時之南針。第一向各售戶索取目錄。與各店廠之推銷信扎、廣告、傳單、一併貯藏。(參閱第十章文件保管) 第二將各店廠列入一覽表。記其店號、地址、當局姓名、出品商標、貨物質料、社會聲譽。並發出估價單。請其報告價目。贈送樣品。第三從前曾與本店有交易者。另製一表。詳記交易情形。及有無遲到、短缺、貨樣不符、或其他糾葛。第四市上新出貨物。經官廳化驗之結果。抄留備考。第五調查本店狀況。如財政上之能力。推銷的能力。更限制購配額。不能超過幾個月之平均銷數。每月購人。不能超過若干元。每次購進。不能超過若干

售 戶 一 覽 表

物品		用途		質料		商標	
售戶	地址	前期價格		前期交易		交易經過	備考
		定價	日期	實價	日期		

進 貨 日 計 表

配 單		貨名	價 格		購進 數量	進售戶	發 票	回 票	結帳 付款	捐稅	運費	雜費	備註
號數	日期		門市	批發									

某某公司估價單

TENDER

No.

上海南京路外灘
The Bund, Nanking Rd. Shanghai.

年 月 日

請將下列各貨之價格折扣等項詳細示並乞
於 月 號 銷 售 部
某某寶號 某某公司進貨部啟

貨名	摘要	數量	定價	折扣	有無現貨	備註
1	2	3	4	5	6	7

請注意 此非配貨單

- 1. 2. 3 三欄由買戶填
- 4. 5. 6 7 四欄由賣戶填

元。

進貨數量之研究 購進大量其利(一)存貨充足。縱使火車輪舟罷工。交通阻梗。不虞匱乏。(二)躉購則運費省。(三)進價較廉。因得特別批發折扣。其弊(一)存貨多。損耗利息。(二)人之嗜好。時時變遷。待式樣花紋不合時宜時。受損較大。小量購進。其利(一)每次進價不同。高低相扯。利益厚。(二)淡月份無呆藏。(三)分次付款。財力上無困難。(四)購進次數頻仍。額雖小。仍可要求特別折扣。其弊(一)時時購進。頗覺繁瑣。(二)用人必多。費用亦巨。多進少進。原無標準。要以適合本店之需要爲貴。

第二節 堆棧

堆棧之責任爲(一)向售戶驗收貨物。(二)提發貨物予顧客。(三)已驗收未提發前。謹慎保管。

驗收 進貨部填製配貨單時。送一副頁至堆棧。待貨運到。卽由堆棧部憑該副頁及售戶發票。逐一檢驗。不必再轉進貨部。以省手續。並於原發票上加蓋「驗收」戳記。簽字爲憑。該發票轉送進貨部。遇有疑義時。先咨商該部。切不可隨便接收。

退貨咨單

No.....

年 月 日

配單號數	單日期	售戶發票		退貨	數量	退回理由	已驗收數量
		號數	日期				

上列貨物已經退回售戶矣請煩查照此致

進貨部 大鑒

堆棧某某 簽

售戶發來之貨。與本店配單不符。或與原樣品不符。即應拒絕接收。同時填製退貨單。咨照進貨部。與前途交涉掉換。減折付價。或要求賠償損失。發票上蓋「憑第○

號退貨咨單餘驗收訖」戳記。

應收貨物日期表

September
月 9th 九

九日

四期星

Thursday

明日(十號)

大成號

棉紗四千包

配單

#816

由大利輪船

運在西碼頭

卸

集人員差役磅秤槓扞等。無此種表格。則期前不知爲相當佈置。一至十號。自不免急來抱佛脚矣。

凡購進之貨。而售戶不送。須由本店往取。或由外埠寄來。須先向海關報關完稅。並與保險公司有交涉時。堆棧部應咨照運輸部會同辦理。然後分別點收進棧或退回。

提發 堆棧部憑銷售部之咨單。發出貨物。交運輸部寄送。（參閱第十三章）

保管 貨物在棧。棧員加意保管。時時曝曬之。以免霉爛。洗刷之。以免積垢。避水火之險。去蟲鼠之患。而最重要者。爲精密之紀錄。如棧存一覽表等。使監守自盜之事。無從發生。無散失走漏。卽利益也。（參閱稽核章）

各項貨物。分別部居。秩序井然。銷售部之發貨咨單一到。卽能迅速檢齊。毋庸趨此趨彼。東尋西覓。時間經濟。亦利益也。

補進點 Order Point 例如某種布。最低存額定爲一百疋。新貨約須兩星期始可到。而每星期銷售平均率。約計一百五十疋。則補進點應超過最低額至少三百疋。或

四百疋。換言之。補進點須定爲四百或五百疋也。

第十二章 貨物之銷售

店中利益。什九來自銷售。該部關係全局成敗。佔極重要之地位。經商者除研究銷售政策 Sales Policy 及方法 Method 外。於管理一端。應三致意也。

推銷 推銷包括推與銷二種工作。在推廣方面。如利用廣告。印送目錄。派遣旅行員。至各地宣傳。舉行減價贈品。放欠貨款。委托經售處。Consignment 設立分店。在發售方面。如接到估價單報價。接到配貨單發貨。利用郵遞。實行通訊售賣。Mail Order System 由旅行員隨帶貨物沿途出售。分派職員。至各櫃台各代理處各分號。擔任發售事務。

劃分推銷區域 將國內國外。（範圍小者。祇限於省縣市。）依其地勢。人口。交通。風俗。政情等等。劃分爲若干區。每一區之推廣及銷售。由某某等若干人經辦。每月或每週報告其成績於銷售部。

部可繪製地圖。用顏色或界線分出區域。每區以一號碼代表之。懸於壁上。以供參考。

如能於圖內表示各區人口總額。本店顧客總數。交易總額等消息尤佳。

推銷紀錄 推銷員跋涉途中。其舉動。其行蹤。銷售部應完全明瞭。俾能遙爲指揮。法用旅行員行程日期表。有日期之限制。該員既不能久留通都大邑。有道途之規定。復不能繞越鄉鎮村落。

推銷人員。不時走訪商店。機關。住宅。隨身攜帶樣品。價目等等。每接洽一處。卽將詳情記於簿內。經接洽而成交易者有幾。不成交易者何故。可從此簿查出。

推銷員之費用。亦宜明白規定。最高額若干。超過者由該員自理。凡舟車客棧等有定價者。照定價支給。飲食文具等無定價者。照實數憑發票收據支給。若漫無限制。則各員任意浪用。交易上所得之利益。或不足以償彼等之開支。

銷售部對於每一種貨物。每一區域。每一人員。爲之估計。一銷售標準額。凡實銷不及標準者。特別設法推廣。使日漸增加。此項標準。乃參酌店中情形。社會經濟政治狀況。銷售員之經驗才能。貨物之品質價格而定。非隨意擇一數目也。並須時時修改。以求正確。

發 貨 咨 單

No甲.....

(送堆棧部)

年 月 日

茲有某處(某客戶或某代理處)
 (某銷售員某分號)向本店購配下列
 各貨即請照數檢齊點交運輸部寄發為荷此致

堆棧部大鑒

銷售部簽

定 貨 單			貨 物	數 量	備 註
號	數	日 期			

No乙——留存本部備查

包 紮 寄 運 說 明

No——

年 月 日

茲有某處某某某向本店購配貨物已於某日向堆棧部憑發咨
 No——提發請即按照下開包紮寄運方法遞送前途為荷此致
 運輸部大鑒 銷售部簽

該項貨物已於 月 日 遵照上開方法交.....
寄遞共裝.....
 茲送上.....即請查收為荷此致
 銷售部大鑒 運輸部簽

銷售員費用清單

左列費用由本人於 _____ 月 _____ 日內經手開支 即請照數撥還 賜予登帳 為荷 銷售員 _____ 具													
日期	項目	車費	舟費	棧租									
號	號	號	號	號	號	號	號	號	號	號	總數	備考	

右款共計 _____ 業經核算無誤照章應准作正式
 開支於本日
 撥還(支票).....銷售部 簽
 登帳.....出納部 簽
 會計部 簽

計 估 售 銷

人	甲 區			乙 區		癸 區	
	甲	乙	丙	丁	戊	壬	癸
貨物							
標準							
實銷							
貨物							
標準							
實銷							
貨物							
標準							
實銷							
貨物							
標準							
實銷							

(說明)估計標準額有一定之期限。例如每月平均若干。每週平均若干。或每季平均若干。

售貨日計表

備註	收款	回票	發票	雜費	運費	捐稅	價格		發客號	數量	貨名	單配	
							售價	購價				日期	號數

合同發貨 合同或客戶之配貨單。既經訂定或接受以後。即發生責任。故事先宜慎重研究各種條件之利害關係。如覺過於苛繁。或欠明瞭。則提出異議諮詢。請求磋商解釋。

貨在棧內。填發貨咨單發出。同時咨照運輸部。告以包裝寄運之方法。如由櫃台上零售。當然毋庸經運輸部之手。

貨發出後。憑運輸部之通知及單據。如提單 Bill of Lading 保險單等等。卽刻填製發票。倘客戶有退回之貨。再填回票。每種每張三份。一份送客戶。一份留存備查。一份送會計科。分店及旅行銷售員。提取貨物手續同上。惟價格與帳簿。當另有規定也。

第十三章 貨物之運遞

運遞貨物。事繁而責重。似以另立運輸部爲宜。部內雇用員役多名。置備車輛多具。其指揮支配之法則。一曰規定程序。例如各人輪流出差。路途遠近。妥爲安排。總求勞逸平均。大件之貨。必用汽車。零件用小車。腳踏車之類。二曰切實訓練。包裝捆載。有專門技術。餘如提貨送貨之手續。汽車之駕駛等等。俱應預先教導訓練。三曰嚴密考察。出差者有無在外耽擱。或治理私人之事。店中汽車腳踏車。有未供私人之用。憑貨取款 Cash on delivery 時。有無截留移挪。或以多報少情事。凡屬於此部範圍以內者。在在須加以考核也。

運輸部之事務。概括言之。約有八項。第一貨由外埠寄到。隨即至海關報關。並向輪船公司火車站郵局。提出運歸。本店發出之貨。亦立刻報關保險。交輪船郵局火車寄遞。務須迅速。不可延遲。對於海關以及保險界之情形。尤必明瞭。庶幾辦理不生困難。第二編輯運費郵費價目表。並與輪船公司鐵路公司（在外國鐵路爲私有制度。在中國則爲國有制度）或轉運公司。訂定優待契約。當雇客請求估價時。往往詢及寄費若干。則應爲計算最低廉之數目。通知之。第三選擇距離近危險少之途徑。由甲地至乙地。途徑甚多。而各途所需之時日。多少不一。自以經過需時最少之一途爲佳。某區發生軍事行動。或盜匪爲患。或有他項危險。則應趨而避之。第四打包裝箱捆紮之時。小心謹慎。否則中途破壞。貨物遺失散落。勢必引起顧客之責難。第五注意各貨寄至各該客戶。往往誤將甲配之貨。寄交於乙。甲埠之貨。送於乙埠。甲乙及本店三方面。皆蒙不利。第六倘係承運人之疏忽。發生誤寄。延遲。損傷。失落。則應根據契約法律。要求賠償。退還運費。第七每有貨物已發以後。忽接買主來函。要求退回掉換。或探悉買主信用不好。或已倒閉。則應趕速通知承運人。停止向前遞送。 *Stoppage in transitu* 第

八凡經支之捐稅，保險費，運費，車費，雜費等。除開單請出納部照付外。並從速通知進貨部與銷售部。俾該二部能核算成本。與估定售價也。

第十四章 貨帳之放出與收回

(一) 放帳 信用足以助長產業之放達。缺乏資財者。恃有信用。而能經營貿易。擁有資財者。亦因信用。而能擴充生意。博得較厚之利益。然在一店以內。調查信用與承辦銷售。應劃分爲二。蓋貨帳部以減少倒帳宕帳。減輕其責任起見。力求縮小帳額。銷售部爲增加銷數。表顯成績起見。唯求多放貨款。既分之後。雙方可以互相牽制。互相維繫。銷售部未得貨帳部之同意。不能做信用交易。對於買戶之要求。祇得婉言拒絕。貨帳部審核各戶信用。亦毋庸過分苛刻。逾格挑剔。

(二) 信用調查 貨賬部欲調查客戶之信用。可向八處得之。(a) 客戶自己之陳述。(b) 該戶有往來之銀行或商號。(c) 商會或其他商人團體。(d) 信用調查所。Credit House or Credit Reporting Agency (e) 商業行名簿或其他刊物。(f) 報紙之記載。與人口頭之傳述。(g) 本店之過去交易紀錄。(h) 推銷員之報告。

收 帳 日 期 簿

* 12345678910111213141516171819202122232425262728293031			
姓名		住址	
帳款總額			
催 收 次 數	催 收 日 期	處 置 方 法	備 註
1 信 催	十月十五		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

* (說明) 第一行為日期如第一次收帳信係十月十五日發出第二信應十月二十二日寄發恐有遺忘預先在22上作一符號

* 未收帳款一覽表

戶名	日期										總數
	一 日	二 日	三 日	四 日	二 十 七 日	二 十 八 日	二 十 九 日	三 十 日	三 十 一 日		
甲											
乙											
丙											
丁											
總數											

* 已收帳款一覽表格式同

客 戶 信 用 等 級 表

姓名		放帳額		
地址		營業種類		
日	期	調 查 結 果	等 級	備 註

貨帳部將客戶之地位。敘爲等次。列入一表中。並將銀行商會等機關之覆文。一併保存。等次須勤加修改。如該戶日漸發達。當然升等升級。如有衰敗氣象。則降等降級矣。

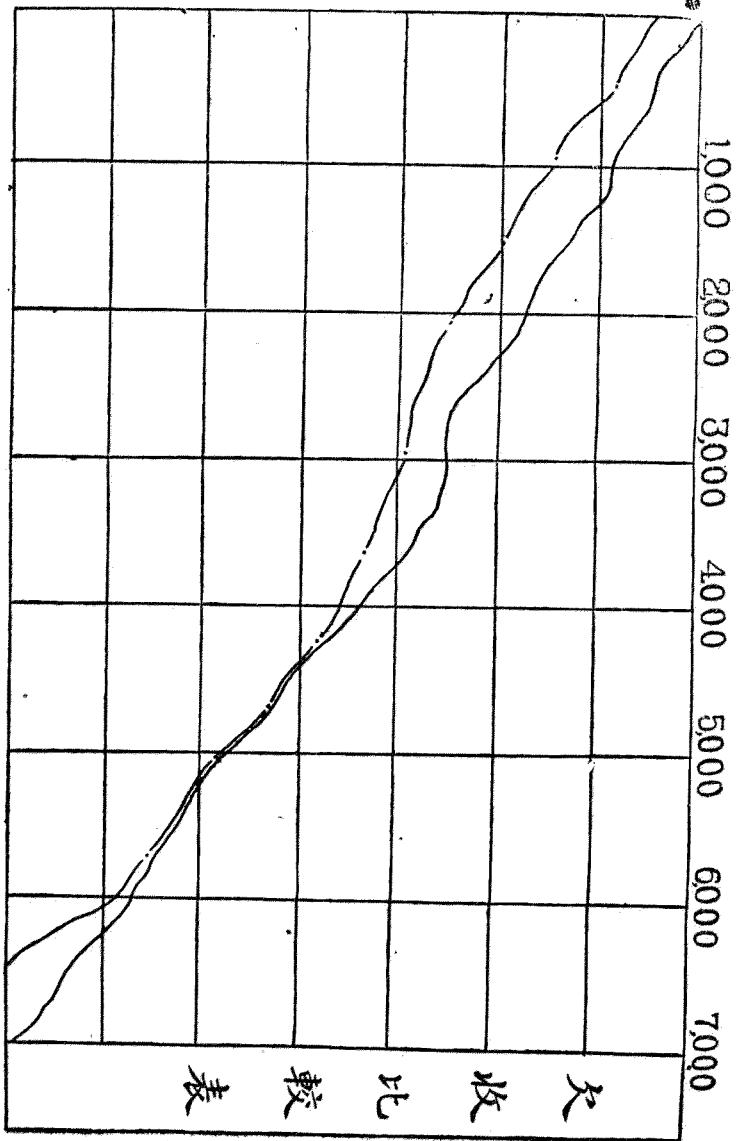
(三)收帳 貨款到期。應即收回。此層又可分催與收二項。備收款日期簿一種。按期發出收帳信。a series of collection letters 信內切勿夾雜廣告宣傳品。如附許多零件。則客戶將以普通推銷信視之。反使催帳之目的被掩飾。第一信去後。隔若干日。尙無匯款或回答。再發第二信。辭語較第一爲強硬切實。倘仍無音息。則發第三信。第四信。第五信。迨信扎不生效力。再出匯票。托銀行代收。(Bill of Collection) 或委托律師起訴追償。若債戶破產。唯有歸入倒帳類內。

本埠客戶之帳款。按期派員往收。該收帳員對於宕帳所處之態度。應與收帳信上所述者相同。

客戶還帳款由出納部收訖後。隨行通知會計部登冊。貨款部備案。庶不致有款已收而仍催索之謬舉。

帳款一覽與欠收比較 有帳款一覽。則知至某日止。共有欠款若干。有欠收比較。則

一月 二月 三月 四月 五月 六月 七月 八月



知貨帳部之成績如何。

第十五章 廣告

吾人每日讀報紙雜誌，或書籍，多見五光十色，滿幅琳瑯之廣告。試作一書，寄至某店，詢問某種貨物，其覆書將絡繹而來。一而再，再而三，三而四，或附目錄，或附傳單，或附樣品，亦廣告也。馬路中矗立木牌，牆壁繪印圖畫，美麗悅目，引人入勝，此又廣告也。商店更不惜薪俸，延聘富有研究之專家，鉤心鬥角，矜奇立異，而廣告之術，層出不窮，不遑枚舉矣。

廣告為推銷貨物之利器。苟廣告得法，銷路必定暢旺。故有主張以廣告隸屬於銷售部者。然廣告範圍甚廣，所包含之事務，亦甚複雜，特設一部，有何不可。

廣告部應預立方針及計畫。店中每月規定預備費若干元，然廣告部之責任，非任意支出此數已也。應有計劃方針。第一月所採用之方法，至第二月稍為變更。本店不能直接與出版家或報館接洽時，委托廣告公司或代理人經辦。未登廣告以前，先與有關係之各部會同商酌。例如介紹新貨，須得進貨部之咨照，減價競賣，須得銷售部

人 名 冊

123456788910111213141516171819202122232425262728293031

姓名

地址

職業

廣告品	寄發日期	交 易		無 交 易		備 註
		價 值	日 期	日 期	原 因	
第一信						
目 錄						
第二信						
傳 單						
第三信						

廣 告 成 績 表

商 業 管 理

廣告種類	登載日期	廣告費	詢問函件	購貨單配	售貨價值	廣告費之率與價比	備註

出版刊物		出版期		
出版家		銷數		
廣告代理人		區域		
地址		每頁行數		
格式		尺寸		
廣 告	全 幅	價 格 零 時 送 登	價 格 長 期 送 登	價 格 顏 色 圖 畫
	封 面 半 幅			
	封 面 口 行			
	內 頁 口 幅			

廣 告 價 目 表

之咨照。

廣告部應選擇方法。廣告之術不一。何者本店可用。在甲時期內用何法。在乙時期內又用何法。如決定登於雜誌內。則研究該項出版刊物之名稱性質。與本店之貨物。是否合宜。藥品之廣告。登於農業雜誌。不如登在醫藥雜誌之爲愈。然同一醫藥雜誌也。其銷數有多寡。廣告費有低昂。皆不可不考慮也。又如招貼圖畫於通衢。對於地點。所佔尺寸。租價。亦應加以審查。（租他人之牆壁或木牌。須付租金）

廣告部應編價目表。各報館各書舖之廣告。價目不同。而封面及內頁。全幅及半幅。又有區別。租地立牌招貼。租價亦有等差。預作一表。以供參考。猶之進貨部之估價單。運輸部之運費表也。

廣告部應編人名冊。開店斷不能坐待客人自動光顧。必將本店招牌。商標。貨物。向各方面竭力宣傳。於是人名冊。應運而生。冊中滿列人名。地址。職業。性質等項。已有交易之老主顧。無論矣。凡曾經通訊者。或雖未通訊而認爲有交易之可能者。一律填入。然後按照名次。準時寄發宣傳廣告物。舊電話號簿。多爲廣告公司收買而去。良有以

也。

廣告部應製成績表。店中年支巨額之廣告費。其目的即在推銷貨物。促進店務。然廣告是否能達目的。費用是否虛擲。甲種廣告之效力。較之乙種爲何如。委托代理人。較之自己直接經辦。又何如。廣告部應有詳細記錄。以覘其成績。凡由廣告而來之主顧。函件。交易之價值。與實支之費用數目。並列表內。如果登出之後。無來詢問之函。更無購貨之人。則是表明該項廣告功效不著。以後不必再登矣。

廣告部應保管各種廣告宣傳品。包括信札。傳單。目錄。招貼。布幟。木牌。顏料。等等。應由該部負責收藏。每次領用若干。並須登記入冊。其手續一如保管貨物。茲不縷述。

第十六章 會計

會計在商業上之價值。彰彰明甚。毋待贅言。惟必求完備。尤貴精密。苟能若是。然後資產負債之真相若何。營業盈虧之緣由若何。開卷即得。不至苦搜冥索。而向有積弊者。亦得廓而清之。尙未成爲事實之弊竇。更無自而生矣。凡會計方面一切事宜。悉委託於會計部。以專責成。並明定範圍。在範圍以內。由該部全權處置。不受掣肘。

會計規程 會計必有規程。猶之立憲國家之必有憲法也。會計部參酌學理。準諸本店情形。從事擬訂。既定之後。即予頒佈。全體一致奉行。不得擅自變更。如認為有修改之必要者。亦應咨商該部核議。蓋會計為整個之制度。未可分拆也。規程內容。大概包括下列數項。(一)會計年度之規定。(二)會計人員之責任。(三)會計部之地位。(四)預算之編製。(五)決算之編製及審核。(六)款項之收入付出與出納部之關係。(七)虛收虛支及其他轉賬之手續。(八)各部報帳之手續。(九)記賬單位之確定。(十)其他會計上之問題。

簿記組織及方式 主要賬簿之外。有補助賬簿。原始記錄而後。有流水簿。分類簿。總清簿。末以精細報告表單書冊結果。前後貫通。層次井然。而各項簿表書冊之名稱。必須能表示其內容。格式繁簡。亦須適當。

科目 定科目之名稱。須不背商業習慣。分類尤不可凌亂。普通商店約分為三大類。即(一)資產類。如房屋、器具、貨物、現金、應收帳款、票據、存款等屬之。(二)負債類。如股本、公積金、準備金、同人存款、儲蓄、賒欠貨帳、未付票據等屬之。(三)損益類。如利息、租

金，廣告費，薪俸，工食，文具，銷貨盈餘等屬之。

簿記規則 敘述填寫憑單及記載賬簿之方法。如數目，字跡，劃線，錯誤時改正。登記後核對，黏貼啟用日期表，經管人員一覽表，用畢裝訂保存等是。

系統 各分店之會計。或為獨立之組織。或否焉。惟總店分店間之系統。亟應定奪。首尾相應。脈絡顯明。功效斯著矣。

第十七章 款項出納

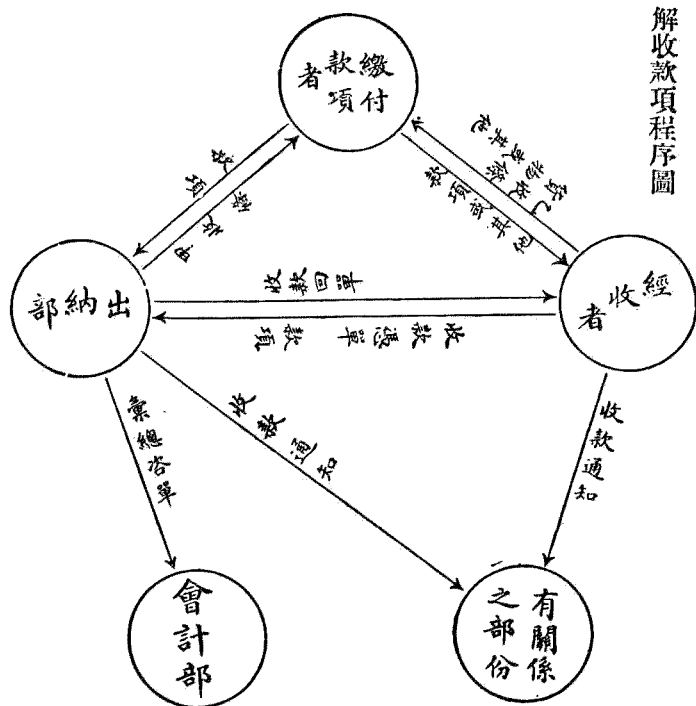
貨物與款項。同為商店生命之源。其進出宜有考覈。其保管務須周密。前者已於堆棧章中言之矣。茲更就出納部申述之。

款項之定義 查款項二字。在尋常語氣中。指銀元銀角銅元及鈔票而言。然在本章內。其範圍實不止此。包括期票，匯票，股票，（非本店自己對股本所發者。乃向其他公司收買。或認購而來。）公債票，國庫券，郵票，印花，稅票，生金銀塊，銀行錢莊之存款等。蓋物質雖異。性質實同也。

款項集中之利益 一切款項。集中於出納部。經理憑該部之報告。即可知店中至某

日止。共有現款若干。存款若干。應收應付票據若干。根據實在財力。而經營事業。其利
 一。款項集中於一部。便於考核。（參閱稽核章）分散各處。易被隱匿盜用。其利二。出

解收款項程序圖



納部置堅固保險箱，裝鐵門，警鈴等。款項安全。減少危險。其他各處不必再有各該項之設備。節省費用。其利三。
 收付款項之程序 收付程序。可別為（甲）解款收款。（乙）領款付款。

（甲）解款收款程序

（1）收入款項。固應直接送達於出納部。例如銀行錢莊往來等。然先經其他部份之

收款憑單

商業管理

收款憑單

第 號

年 月 日

付款人	名稱	
	地址	
收款原委或 貸方科目		
款項	現金	
	票據	
	數目	
來信及附件		字第 號
收條	字第 號	
出納部收款彙總咨單號數		
備註		
<p>茲轉解上列各款即請查收並於第二聯簽字蓋章擲還為荷此致</p> <p>出納部大鑒</p> <p style="text-align: right;">(經收者)啟</p>		

此聯由經收者連款送交出納部存查

收 款 回 單

第 號

年 月 日

第

號

付 款 人	名 稱	
	地 址	
收款原委或 貸方科目		
款 項	現 金	
	票 據	
	數 目	
來信及附件		字第 號
收 條	字第 號	
備	註	
上列各款已由本部照數收訖茲特加蓋印章以資證明此 致 ○○大鑒 <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">出納部啟</div>		

此聯由出納部簽收後退還經收者存查

收款通知

第 號

年 月 日

第

號

付款人	名稱	
	地址	
收款原委或 貸方科目		
款 項	現金	
	票據	
	數目	
來信及附件		字第 號
收條	字號 號	
備註		
<p>上列各款已於本日解送出納部檢收矣即希台洽為荷此</p> <p>○○部大鑒</p> <p style="text-align: right;">○○啟</p>		

此聯由經收者送交有關係之部備查

手者亦甚多。例如（一）櫃台出售貨物。收取現錢。（二）旅行銷售貨物之款。（三）封入信內之支票郵匯。由收發部代收。（四）貨帳部經收之款及單據等是。

（說明）一、憑單三聯。功用不同。第一聯由出納部留存。並加蓋「收訖」紅色大戳

記於面上。

二、該項戳記內。並列「出納部編第 號」及經手人○○○一二行。皆紅色。

出納部每日向各處收到憑單甚多。為便於稽查起見。應另行編號。即以收到先後之次序為標準。戳記略如下。

三、第三聯送有關係之部份。例如收發部收到購貨支

票。一方將款解交出納部。一方將來信配單並憑單交銷售部。但無第三關係部份時。第三聯加蓋「此

聯取消」紅墨戳記。

四、騎縫處由經收者蓋印。

收 訖

出納部編第 號

經手人

每 日 收 入 款 項 彙 總 咨 單

第 號

甲 張

年 月 日

(送 會 計 部 登 帳)

本部本日收入款項開列如下即祈照登入帳為荷此上

會計部大鑒

出納部啟

直接 收入 收條 號數	原 名 稱	經 收 者		付 款 者		款 項		收 款 原 委 或 貸 方 科 目	來 信 或 附 件 第 號	備 註
		憑 單 號 數	乙 種 收 條 號 數	名 稱	地 址	現 金	票 據			

乙 張 留 存 本 部 備 查

(2) 不論何人何部。經收何種款項。應於當日填「收款憑單」解交出納部檢收。並將解款數目原委通知有關係部份。

(3) 出納部核對憑單與款項相符。即於單上簽字。以資證明。該款或存銀行錢莊。或另行處置。店中當另有規定。茲不詳。

(4) 出納部每日除將各項收入。分別登記入冊外。並須作成「收款彙總咨單」通知會計部記帳。

(5) 收入款項。自應出具「收條」為憑。收條有二種。甲種為出納部直接收款時之用。乙種為其他部份間接收款時之用。如下圖。

(乙) 領款付款程序

(1) 本店一切付款。應由出納部付出。於必要時。可委托其他部份代付。無論何人何部。因何事請領款項。須填「付款憑單」。並隨送發票帳單等類或其他各種憑證。

(2) 出納部付出款項。應向原請款人索取正式收條。或由領款人在憑單上簽

某某商店收條

第 號 Receipt 年 月 日

甲種收條
字蓋章。

商業管理

茲收到

○○寶號先生下列款項合填收條為憑

<p>科 目</p>	
款 項	現 金
	票 據
	數 目
來信及附件	
備 註	
<p style="text-align: center;">出納部經手人 簽</p> <p style="text-align: center;">部 長 簽</p>	

此聯交付款人收執

收 條 存 根

第 號

年 月 日

第

號

付 款 人	名 稱	
	地 址	
收款原委或 貸方科目		
款 項	現 金	
	票 據	
	數 目	
來信及附件	第	號
收款彙總咨單號數		
經手人		簽
部長		簽

此聯由出納部存查

收 款 通 知

第 號

年 月 日

商業管理

第

號

付 款 人	名 稱	
	地 址	
收款原委或 貸方科目		
款 項	現 金	
	票 據	
	數 目	
來信及附件		第 號
備 註		
上列各款已由本部照數收訖矣即希台洽爲荷此致 ○○部大鑒 出納部啟		

此聯送有關係部份備查

(說明)

一、甲種收條為出納部直接收款時所用。

二、第三聯送有關係部份。例如客戶來款歸還貨帳。除將款項照收外。應通

知貨帳部。如無必要時。加蓋「此聯取消」戳記。

三、騎縫處須蓋印。

乙種收條

某某商店收條

第 號 年 月 日

茲收到	
○○寶號下列款項除解送敝出納	
先生	
部檢收外合填收條為憑	
科	目
款	現 金
	票 據
	項 數 目
來信及附件	
備	註
某某商店.....簽	

此聯交付款人收執

收 條 存 根

第 號 年 月 日

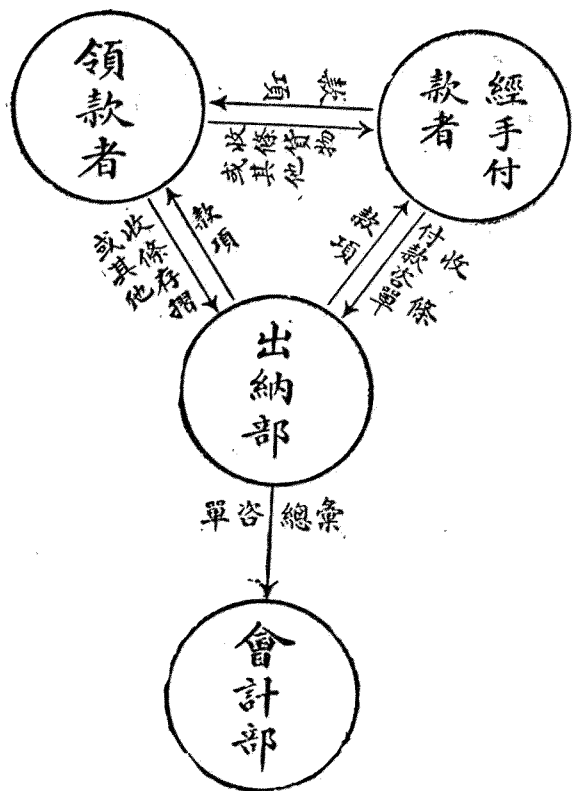
付 款 人	名 稱	
	地 址	
收款原委或 貸方科目		
款 項	現 金	
	票 據	
	數 目	
來信及附件		
收款憑單號數		
備	註	
經手人.....簽		

此聯由經收者留存

(說明)

- 一、乙種收條爲經收者收到款項時所用。
- 二、第二聯存根與收款回單同保存。
- 三、騎縫處加蓋印章。

領付款項程序圖



付 款 憑 單

第 號

年 月 日

付款憑單

商業管理

收 款 人	名 稱	
	地 址	
付款原委或 借方科目		
款 項	現 金	
	票 據	
	數 目	
發票帳單或其他憑證		
出納部付款彙總咨單號數		
備 註		
<p>上列款項已由本人(部)於本日向 貴部照數收訖(附上該收款人之收據)特此證明此上 出納部大鑒 (經手者)簽</p>		

此聯由經手者送交出納部存查

付 款 憑 單 存 根

第 號

年 月 日

第十七章 款項出納

第

號

收 款 人	名 稱	
	地 址	
付款原委或 借方科目		
款 項	現 金	
	票 據	
	數 目	
發票帳單或其他憑證		
備 註		
上列款項已由本人(部)於本日向出納部領來並已轉交 收款人取得收據第 號暫存..... <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">(經手者)簽</div>		

一二五

此聯由經手者存查

存款咨單

第 號

年 月 日

茲送上下列各款即乞檢收登入敝公司存款帳內
為荷此致

○○銀行大鑒
錢莊

某某公司出納部啟

款 項		存 款 帳			存 摺	備 註
種類	數目	活期	定期	其他		

此聯連款送銀行錢莊

(說明)

- 一、出納部於款項付出後。應在憑單上加蓋「付訖」紅色大戳記。
- 二、該項戳記內列「出納部編第 號」及「經手人○○」二行。形式與

商業管理

存款存根

第 號

年 月 日

下列各款已於本日送存○○銀行莊錢入存款帳矣

出納部註

第

號

款 項		存 款 帳			存摺	備註
種 類	數 目	活 期	定 期	其 他		

此聯留出納部存查

第十七章 款項出納

一二七

存款回單

第 號

年 月 日

茲收到

○○公司出納部送來下列各款除照登存摺帳冊外特此證明

○○銀行啟
錢莊

商業管理
第

款 項		存 款 帳			存摺	備註
種 類	數 目	活 期	定 期	其 他		

號

此聯由銀行錢莊簽收退回存查

每日付出款項彙總咨單

第 號 甲 張 年 月 日

(送會計部登帳)

本部本日付出款項開列如下即祈照登入帳爲荷此上 出納部啟

會計部大鑒

乙 張 留 存 本 部 備 查

存 款	原經手者	收 款 者	項 目		付 款 原 因	本 日 餘 額		連 昨 結 餘 額		備 註
			憑 單 數	數 目		現 金	票 據	現 金	票 據	
存摺	名 稱	名 稱	憑 單 數	數 目	委 或 借 方 科 目	現 金	票 據	現 金	票 據	
咨 數	單 號	地 址	單 號	數 目		現 金	票 據	現 金	票 據	

上述之「收訖」戳記相彷彿。

三、騎縫處由經手者蓋印。

(3) 舉凡零星支出。毋庸逐筆填付款憑單。以省手續。先由各該經手部份。估計某一期間內所需款額。一次向出納部預支。至規定之日報銷。

(4) 出納部每日將付出之款。作成「彙總咨單」通知會計部。

(5) 出納部除遵守定章。存儲款項於銀行錢莊外。不得自由支出任何款項。存款時用「存款咨單」。俾有根據。

上列程序。係先經出納部而後轉會計部記帳。然可變更爲先至會計部記帳。而後繳款於出納部。或向出納部取款。惟單據程式。亦須酌量改革。

內部審核 *Internal Checking* 出納部無論收入或付出一筆款項。會計部必有

一筆記載。而第三部份同時亦付出或收入價值相等之貨物或其他項目。三方面互相印證。自動軋對。此法在管理學內極爲重要也。

款項鑑別 晚近世風不古。人多習於詭詐。狡黠之徒。不惜以身試法。製造鉛質銅質

之銀元銀角。更私印鈔票。以牟大利。此等惡劣貨幣。充斥市場。魚目混珠。真偽難辨。偶不經意。卽受其欺。商店進出數目甚大。倘有疏虞。關係匪淺。執掌出納者。不可不謹慎也。吾國通行貨幣。種類複雜。鑑別之術。另有專家專書。該部人員。宜延師指授。勤加研究也。

支票會簽 會簽云者。卽由二人或二人以上。共同簽名或蓋章。以示連帶負責。並所以昭鄭重而杜流弊也。店內付出一大宗款項。多用支票。至少須有二人聯署。方爲穩妥。帳冊 出納部所用之帳。當然根據會計規程。最普通者。約有下列數種。(一)收入現款簿。(二)付出現款簿。(三)收入票據簿。(四)付出票據簿。(五)銀行錢莊往來簿。(六)貨幣分戶簿。(七)收付票據期日簿。

第十八章 調查報告圖表之利用

第一節 調查

調查行爲。可分爲(甲)業務調查與(乙)市場調查二種。

(甲)業務調查之目的。在使店當局與店務接近。明瞭其進行狀況。因而能施行最有

效率之管理法。或爲相當改良之張本。店中之營業方針。推銷計劃。各部各員辦事成績。設備上及建築上之情形。皆不能遽認爲盡善盡美。亦未可武斷爲不善不美。勢必先將現象實行調查明白。果係優良。然後奉行之。保持之。果有不妥之處。然後糾正之。改革之。

(乙)市場調查者。其所調查之對象。不在本店以內。而在社會方面。例如(1)同行競爭。本店欲佔優勝。卽從事調查各同行之狀況。既知己而又知彼。勝利自操之於本店之手矣。(2)某店工人。發生罷工。本店恐被波及。亟起調查其起因。經過之情形。最近之趨勢。然後決定應付之策。以防患於未然。(3)客戶信用調查。

然調查云者。非僅經理部長巡視全店一週。或僅就彼等個人一時的思慮所及。發爲若干問題。向各方徵求答案而已也。應有一定之步驟。與科學化的方式。事先充分準備。事後迅速整理。表格簿冊之釐訂。數目符號之審查。皆須特別注意。不可草率也。

(甲)確定調查之範圍。調查之對象。如甚簡單。一二人之力。可以完成。如內容複雜。且需時日。則非多數人進行不可。多數人分擔工作。應有聯絡。彼此不相衝突隔閡。

舉行調查。更可分爲全般的與部分的。全般的調查範圍廣。部分的調查範圍狹。範圍廣。進行之方術繁。範圍狹。進行之方術簡。若範圍廣博而用簡單方術。其結果必殘缺不全。掛一漏萬。範圍狹小而用繁複方術。徒耗廢光陰金錢。使調查之人枉費心力。

(乙)編製表格簿冊。編製簿表之前。宜注意於調查目的。調查項目。而項目之分類。及分類之多寡。皆須選擇妥當。分類不善。難免紊雜。項目太多或太少。調查上均覺不便。

調查表格。祇記列一事者。是爲單記式。記列幾項事件者。是爲複記式。用單或複。或單複兼用。均無不可。要體察情形而定也。所列調查事項。其字句要簡潔精當。符號要簡單清晰。使被調查者無難填之困苦。或有誤填之危險。

(丙)執行調查之人選。調查成績之良窳。與調查人被調查人及被調查之對象三種份子。有連帶關係。調查人必須(1)明白調查旨趣。(2)能耐勞苦。(3)誠篤不苟。(4)通曉社會情形。(5)有相當經驗。

(丁)搜集參考資料。於調查上有可以利用之資料。如從前各種統計報告，法規等等。俱預先蒐集。以供參考。有參考則製作表格時。輕而易舉。執行調查時。毫不費力。整理結果時亦覺便利。

(戊)整理調查結果。將調查結果。分門歸類。謄繕清楚。原稿保存備查。不可毀棄。

第二節 報告

報告可類別爲三。第一調查報告。第二定期報告。第三特種報告。

(甲)調查報告。調查完竣之後。將其結果。加以整理。再作成報告。調查無報告。則調查之功效不彰。報告不根據調查。則報告等於具文矣。

(乙)定期報告。此種報告。非因調查而作。乃有規定之日期。各職員經手辦理事務。當按期爲經理部長一一詳細報告之。例如會計部有日計表。月計表。銷售部有銷貨表。進貨部有進貨表等皆是。股東將血本攸關之店。付託於董事經理。董事經理對於股東負責。每年年終。作成報告。表明營業情形。資產負債比額。損益發生原由。此亦定期之報告也。

(丙)特種定告 因有某項特別事故而作成之報告也。各員有何種意見貢獻。或條陳。或批評。或審查某議案。皆歸入此類。

編纂報告。良非易事。第一要辨清目的。在簡單之報告。原無問題。在複雜之報告。最易犯瑣屑空泛冗長不切之弊病。故述甲員不應牽涉乙員。論甲物必須關開乙物。而甲期之事與乙期之事。又各有界限。未可混爲一談。第二要正確。務將所報告之人物事。翔實敘出。不可杜撰虛構。第三要簡明。報告非文藝可比。不求藻麗。能清順達意已足。第四要迅速。如遷延許多時日。則報告已成陳跡。功效盡失矣。第五要整齊。部長接受屬員之報告。而彙成總報告。經理再根據各該部之總報告。而爲全店之業務報告。由甲而乙而丙。甲乙丙應整齊劃一。第六要完全。材料愈豐富愈佳。殘缺之報告。效力式微。

報告之最簡單者。用表格 Charts and Forms 祇填載數目符號可也。複式者其內容包括三節。(一)緒言。(二)本言。(三)結論。緒言宜短。將全編主要意旨撮出。本文則詳細描寫。條分縷晰。引證舉例。譯註詮釋。結論迴照前文。加按語批評結束。如有較長之

單或表。List or Table附於最後。篇前更備一目錄或索引。Contents or Index

第三節 圖表

圖表即英語中之Diagram, Form and Chart 格式明顯。排列整齊。能將事實之原本全體揭示。無稍隱蔽。又能表現上下連絡。先後次序之關係。盈虛消長。盛衰優劣之比較。便於填寫。故職員之精力時間。可以節省。便於檢閱。故部長經理之精力時間。可以節省。其功效之偉大。不言可喻矣。

圖表既為一種重要之工具。勢必鄭重其事。宜特組一委員會。負責辦理。各職員不得自出主張。如有見議。須由委員會審查。審查合格。然後通告全店採用。委員會當草擬或改革或廢棄各種稿樣時。諮商各部。徵求意見。並注意下列八點。

(一)目的及名稱 研究圖表目的安在。決定有無製作之必要。認為必要者。予以適當之名稱。

(二)格式及內容 目的認清。第二步即規劃格式。審訂內容。

(三)尺寸大小 不宜太大或太小。凡同一種類者。尺寸宜一例。俾不致過於瑣碎。容

易保存。將來彙訂時無參差之弊。

(四) 紙張 須爲長時間保存。或經過許多人之手。或須疊摺者。必用質地堅韌之紙張。

(五) 顏色 用顏色以區別種類。不用顏色。卽以數目代之亦可。

(六) 用法 使用之方法。加以說明。如用鉛筆。抑用毛筆。用大寫正楷。抑用簡便碼字。何者用一面。何者兩面兼用。打洞應在何處。裝訂成冊。應在何時。

(七) 數量 時常更改者。數量不宜太多。新式既出。舊式廢棄。數量多損失卽重。不變更者可多備。蓋大件印刷。較之零星印刷爲廉也。

(八) 印刷 鉛印乎。石印乎。抑油印乎。本店自辦。抑委之於印刷舖乎。此層請於次章討論之。

第十九章 印刷

店中應用之帳簿、單據、傳帖、廣告、信紙、信封等等。一年計算。爲數必不在少。故無論自已印刷。或向市上購買。庶務對於印刷情形。必須明瞭。庶幾費用可以撙節。而於事務

進行上亦多裨益。

排版 普通印刷用石印鉛印油印居多。先將稿底齊備。然後依照排寫版樣。惟原稿宜清楚明白。不可模糊。本文而外。如字體、標點、註解、公式、插圖。或另做銅版、鋅版。尤應詳細說明註出。在未定稿以前。且慢送交手民。發排落石以後。再行改動。殊爲困難。甚至不能。

校對 排樣難免無錯。必加校對改正。用紅墨水或藍墨水更覺醒目。印樣批校完竣。如需作第二次之校對者。申明二校。總之排字工人程度高。錯誤自少。祇初校或二校已足。否則當不憚三校四校。迨完全無誤而止。篇幅較長之件。應隨排隨校。隨校隨印。不必俟全部排齊。再同時付印。如此辦理。雖鉛字無多。亦無影響。

裝訂 訂爲整冊。或用線。或用釘。或打洞。以便撕去。detachable 並先行印成書面。其式樣之華樸。依內容之性質而定。有用複頁或數聯者。須注意其次序。例如正副二頁。正用白紙。副用藍紙。卽須檢視全冊。有無先藍後白之顛到。又每冊五十張。因有副頁。則總數應爲壹百張。

印 件 號 簿

號數		印刷品名稱					
類別		用途					
尺寸		存數 最高額 最低額					
單位		現存額					
銅版		鋅版		木版		其他	
版次	日期	定號 單數	承印人	印數	定價	總價	備註

置 辦 印 刷 物 品 咨 單

茲需用下列各項印刷品即乞早日鄭下為荷此致					
庶務部大鑒			某某部啟 月 日		
印刷物	號數	需要頁數 或冊數	樣稿	更改	備註

編號 此之謂編號。非指一冊內各頁逐次編號（參閱稽核章）乃每一種印刷物。給予一號碼。印在左下角。例如配貨單爲進貨部之第二種印刷品。則註（進）。履歷單爲人員部之第十四種印刷品。則註（人）。收款咨單爲公共所用之第三種印刷品。則註（公）。更有加註數量與日期者。例如（第2/500/4-18）即進貨部用第二種。共印五百張。於十八年四月內印成。無論何部需用印件（包括首次及以後添印）須填「置辦印刷物品咨單」送庶務部。該部憑該單添配。並登印件號簿。所用銅版鋅版木版。一併登記。

樣本 首次出版之件。須留一樣張。全份之樣本。與前述之號簿。同爲保存。添印時如有修改。則易以新樣。既印之後。仍須再加改善者。可將應改之處。記於另紙。以備日後照改。

庶務承辦印刷事宜。對於費用及效率。應加考慮。如購自市中店鋪。不甚經濟。則自備機器紙。張自雇工人。如中華書局。固不必假手於人也。如不能自辦。勢必購買。則須先向各印刷鋪接洽問價。選擇一家。與訂立合同。或稱「定單」。該項合同或定單。不經

經理認可。不生效力。

如印件數量太多。印刷者未能一次交齊。則分幾次交貨。每次點收時。均須留意。如有錯誤。立即退回。通知改正。

庶務部爲稽考印刷物品起見。宜備「印件點收發給簿」。與器具機械雜物同樣辦理。

第二十章 稽核制度

店內部分甚多。如進貨部。銷售部。廣告部。堆棧部。款項出納部。會計部。庶務部等。雖各部事務互異。各自獨立。但同受經理之指揮監督。當經理選任各部部長之時。十分謹慎。注重其學識經驗。於品格一端。尤爲認真。蓋得學識充足。經驗豐富之人員。則錯誤遺漏迂緩諸弊。可不至發生。而品行端方之士。更無欺詐作僞之理。雖然。人非聖賢。孰能無過。在匆促之際。處理極繁雜之事。縱有學術深湛。手腕敏捷之輩。恐亦不能免於無意之過失。況衆人之賢不肖。本難評定。爲經理者。萬一不察。誤小人爲君子。概予錄用。其將來對於業務所發生之影響。又當何如。然則輔助經理行使指揮監督之職權。

者。又非另設稽核專部不可也。

經理統轄全店。職務最重。凡店內根本大計劃。營業方針。以及一切應興應革之事。胥由經理處決。又爲對外代表。磋商接洽。往來酬酢。其精力能及於各部日常進行之業務者。亦幾微矣。故稽核專部之宜設立。以佐經理之疏略。實爲要圖。

晚近會計師事業。頗爲發達。考其業務。則多數以執行會計審查一部份之工作而已。嘗見許多大公司。大商店。於每年編製資產負債表。財產目錄表。營業決算等報告時。由專家會計師或監察人。證明其確實無誤。俾董事經理對於股東。得卸其責。而增加公司在社會上之信用者。亦有行使其他目的。而爲會計之審查者。例如股東或債權人。欲明瞭公司內幕情形。並調查其所投之資。是否安全。又如關於營業之轉讓。欲決定其收益之力量。惟會計審查。善則善矣。究其範圍較狹。且爲一時的性質。不若全般之繼續的審查之爲愈也。商場情形。瞬息千變。可操必勝之局。每以一着差池。致全軍覆沒。蒙重大之損失。雖此項差誤。將來可於舉行審查之時。儘量檢舉。而根究其應負責之人。然時機已失。挽救莫及。徒呼奈何。無濟於事。反之能採用繼續的審查。則一切

不正當之行爲。不問是惡意是無意。皆能即刻發覺。立謀應付。化險爲夷。易如反掌。一店猶之一機器。合大小繁簡各種零件而組成。一鏢鈿之微。影響於全部機器之功效甚大。遺失此一鏢鈿。全部機器。卽難致用。然則店內各部。不論其大小。其一切事務。應加以詳細審核也明矣。此卽全般的審查之謂也。實行全般的繼續的審查。非設立稽核專部不可。

夫設立專部。就大商店言之。固屬必要。然規模較小者。雖不必專部。一稽核員則不可或缺。

第一節 稽核部員之責任與資格

有稽核部隨時逐事。加以審查。各部辦事人之精神。自必爲之緊張。小心翼翼。不敢存營私舞弊之觀念。於此亦可覘稽核部地位之高。責任之重矣。稽核部人員。與其他各部之人員。同爲公司所雇用。有同事之雅。往往爲情面關係。而失其公平嚴正之態度。不能忠於其職務者。甚有被威迫利誘。因而放棄其責守者。故公司當局。應令該部人員。於未供職之先。明瞭其自身所負重大之使命。同時頒布規則。以資遵循。凡違犯規

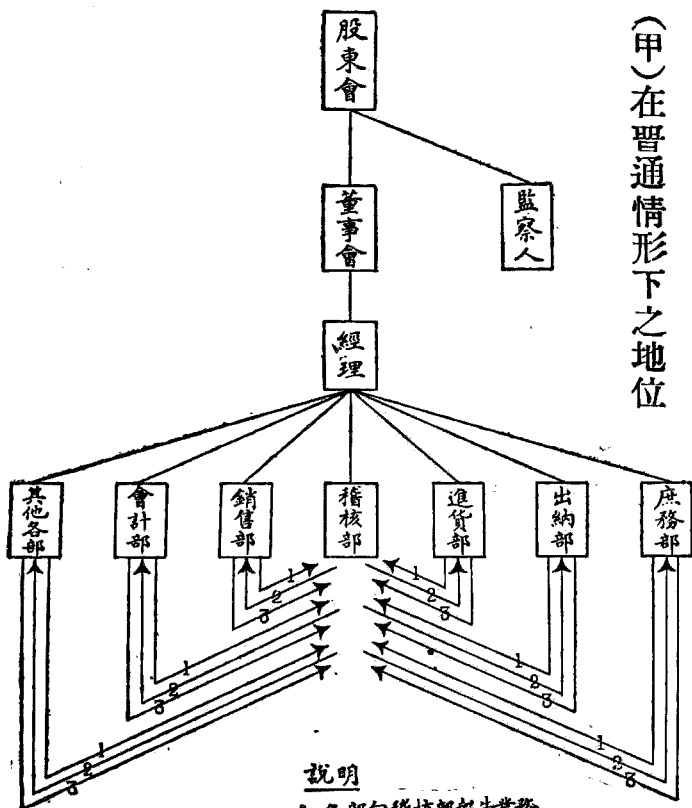
章。卽受相當之懲戒。不寬容。不姑息。至於部長人選。亦宜鄭重物色。詳爲考慮。有必資望甚深。名譽素著之人。始克擔任。否則不能爲各部所信仰。則各部不復顧忌。而稽核本旨盡失矣。總之稽核人員。必須操守廉潔。勇於任事。尤貴有忍耐心。有決斷力。以上就性格一方面而言也。性格以外。稽核部人員所應具之資格。曰有專門學識。有普通常識。試以無會計學識之人。責令查帳。能乎否乎。關於商法無充分之瞭解。能審查各項債權債務之合同乎。無普通常識。能保其不受狡黠者之蒙蔽乎。無學識無常識之徒。吾深望其毋濫竽於稽核部內。以自誤而誤人也。

第二節 稽核部之組織及地位

稽核本部自身之組織。比較簡單。設部長一人。部員若干人。其人數視事務繁簡而定。如事務複雜。亦可再分爲若干股。每股置股長一人。承上啟下。對於部長負責。至於職務分配。則各店性質不同。情形各異。未能定一律之制度。視當時之需要而釐訂。隨情形之變化而改革可也。所謂地位者。卽指稽核部與其他各部之關係而言。此種關係。可以國民政府監察院或軍隊中之憲兵隊爲譬喻。雖不能必其超越他部分而上之。

最低限度。為平等之組織。獨立對峙。然在某種特殊商店內。稽核部特別重要。部長對於經理。得為相當之裁制。儼然監察委員之與執行委員也。茲將其地位。繪圖表明之。

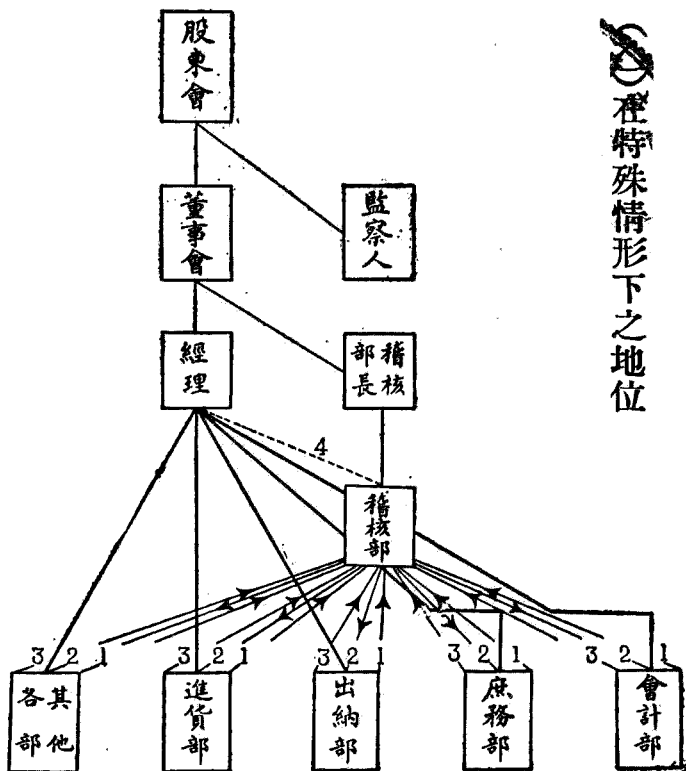
(甲) 在普通情形下之地位



說明

1. 各部向稽核部報告業務
2. 稽核部審核查詢
3. 各部答覆解釋

在特殊情形下之地位



說明

1. 各部向稽核部報告業務
2. 稽核部審核查問
3. 各部咨覆解釋
4. 稽核部事務由該部部長轉行經理存案備查經理不得為直接之指揮

按監察人之責任。本在常時監視公司事務之進行。及確查公司財產之真相。報告於各股東。公司條例中。明白規定。但因選舉不當。以不合資格之人充任。在法律上所佔

之地位。以及法律上所賦予之職權。廢棄殆盡。成爲有名無實之審查。且監察人不能常川駐於店內。卽令行使職權。終不及稽核部之周密審慎。故設立稽核專部。亦改良監察人制度之一法也。

第三節 執行事務之方式

稽核部之事務。已於前節略約言之矣。茲更進而述其執行方式如左。

(甲) 舉凡銀錢出納。貨物購銷。往來書信文件。會計上之簿據帳冊。以及各種有價證券。公用物品。皆在受稽核之例。又商店範圍較小。雇員人數不多。管理人事。不必設置專部。其職務如薪金支配。加工曠假。賞善懲頑諸端。胥托稽核部代爲施行。

(乙) 各部應用各項單據帳冊。由稽核部發給。以資統一。而便稽考。未發之先。逐頁編號。登底簿存查。其不能訂冊者。亦須整理清楚。將頁數號數登入底簿。例如收款憑單。有收款憑單底簿。付款憑單。有付款憑單底簿。配貨單底簿。所以記配貨單也。發票底簿。所以記發票也。餘可類推。

(丙) 各項單據帳冊。用罄後。仍由稽核部按號續發。迨至年底。卽向各部收回。未曾用

大華公司稽核部分發收款憑單底簿

收發部			出納部			銷售部			
年月日	冊數	起字號	回数	冊數	起字號	回数	冊數	起字號	回数

(丁)各項單據應多附一複頁。本有甲乙兩頁者多附一丙頁。本有甲乙丙三頁者多附一丁頁。本有丁頁者多附一戊頁。此多開之頁為送稽核部之用。

(戊)各部每日早晨將先一日經辦事務作一簡表連同各單據之副頁送稽核部。如該部認為有疑義時得向原經手人查詢並得調閱憑證書類。如發現詐偽行為即報告經理由經理執行處分。

(己)如帳簿等不能用複頁者則由稽核部不時抽出核算何時舉行以及抽出何帳辦事人不得先知無從防備故倣倖之心可以杜絕無意及有意之過失亦難於發生。

(庚)對於貨物金錢及有價證券亦採用抽查之法每週或不定期由稽核部派員至棧房或出納部點查或查一部或查全部惟事前切不可令辦事人聞知論現金則出納帳之餘額必須與手存額相符往來存款額必須與銀行摺相符有合同關係之收支應依原約履行不能超越範圍論貨物則實地盤存之額必與帳上結餘額相符有品質之高下不能以劣等之貨頂替優美之物證券亦應與帳冊相符反是即足以證明錯誤弊竇不得根究其原由也。海上有所謂後門貨者充斥於市人爭購之此種物品為店中職員偷出既無成本售價自廉在買者固十分歡迎然商店則受虧不堪矣。亡羊補牢猶未云晚從速採用稽核制度是可已。

(辛)稽核部工作除審核調查而外應責令編置統計圖表緣該部對於各部情形甚爲熟悉統計材料又復完全集中從事編製必無困難且有統計爲根據考核各部之成績尤爲精確。

(壬)稽核部內各員所擔任之職務須常更換以免與他部職員通同作弊藉調換以助長興趣增進效率。

稽核方式盡於此乎曰未也各商店施諸實行將一成不變乎曰不可也蓋以上云云不過一簡單舉例而已融會變通斟酌損益端在各店之當局耳。

第二十一章 分店

商店事業發達於籌設分店約有下述數種。

(一)業務完全之分店 此種分店之業務與總店完全相同有購買也有銷售也有廣告也有堆棧也有會計也應有盡有特其規模較小耳。

(二)專爲推銷之分店 向總店添配貨物至各該地發售可以放帳並可與銀行訂立往來除營業開支而外所餘款項按期匯送總店。

(三)代理店式之分店 貨物寄主分店作爲寄售分店店長作爲代理人。凡賒賣貨品。必須報告總店。由總店記帳。

(四)專做零售之分處 每日售貨之款。解交總店。

關於分店。有二大問題。第一組織問題。第二集權與分權問題。

(一)組織問題 分店組織。採用「直線制」Line Type 乎。抑採用「業務分配制」Functional System 乎。直線制者。由總店經理而下。爲分店店長。再下爲店員。上下成一直線。業務分配制者。分店之各項業務。分別受總店各部之管理。而店長爲承轉之人。此層須視各店性質而決定。蓋二種制度。互有短長也。容另文述之。

(二)集權與分權問題 行集權制。則事無鉅細。分店咸聽命於總店。絕無自出主張之可能。分權制則反是。前者似覺過於呆板拘束。缺乏伸縮性。後者又易變成各各獨立之狀態。缺乏統一性。然則折衷於二制之間。非最佳之辦法乎。總店製定大綱。各分店視當地特別情形。風俗習慣。釐訂細則。細則不能抵觸大綱。而大綱即所以管轄分店也。

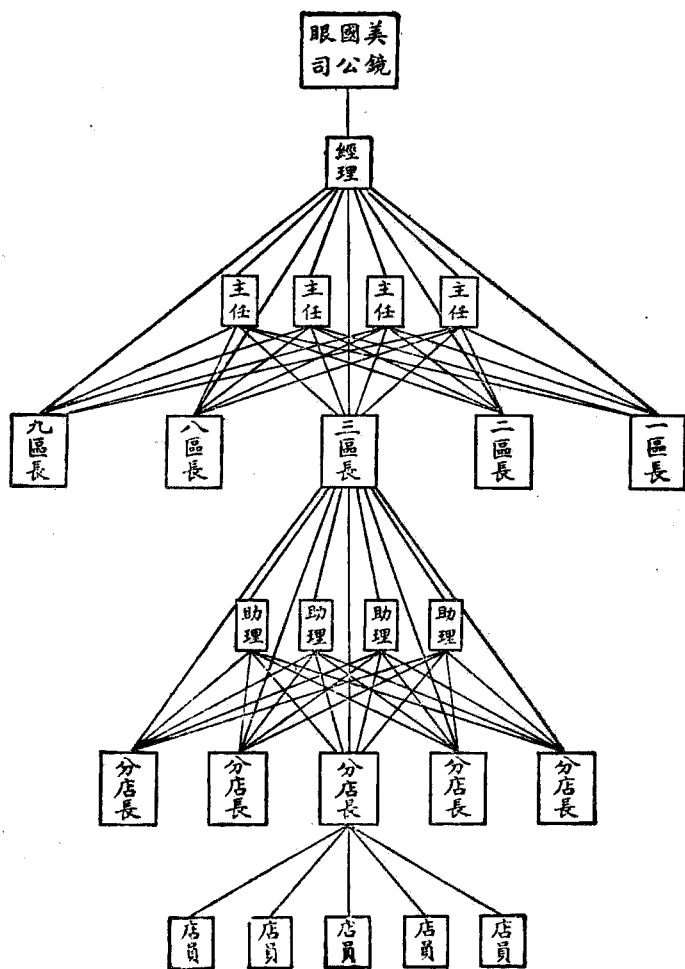
茲將美國二大公司管理分店之法則介紹於後。藉備參考。

(一)美國眼鏡公司 American Optical Company 之制度

此公司將美國全國劃爲九區。各置一區長。爲該區之最高領袖。所有分店。本爲推銷之機關。但得附設規模極小之製造場。其出品約可供三萬人之用。至於總公司內部之業務。與各區發生直接之關係者。爲(甲)銷售。(乙)財政會計。包括放帳與收帳。(丙)貨物與貯藏。(丁)分店製造問題。負擔此四種業務之責之人。(可稱爲主任)實爲總分店間之唯一連軸。主任規劃方針。籌擬政策。請經理批准後。通咨各區長。由區長切實執行。區之大者。更可置銷售助理。財政會計助理。堆棧助理。及製造助理四員。各助理應將營業報告。呈送區長。轉陳總公司。由各主任考核。區長管轄全區之分店。而助理員則不能直接指揮之。蓋分店有店長在也。換言之。助理員與店長同隸屬於區長。助理員主管之事務。須由店長執行。其關係圖解如下。

區事務所之業務 嚴格言之。區事務所。亦爲推銷之機關。管轄各分店及旅行推銷員。因公司出品。屬專門性質。種類雜。名目多。非普通貨物可比。故必有專家之銷售員。

現將支配各專家之權。操於區事務所之手。經濟較爲節省。而服務亦格外週密矣。各



區事務所皆有一堆棧。儲藏已經製造完畢之貨物。分店請領貨物。由此棧供給之。各棧詳情。總公司亦有紀錄。區事務所毋庸再備何種詳細帳冊矣。區內帳目。由財政會計助理員經營。每月抄錄全份交易情形。造成分錄帳。呈送總公司。總公司有區總帳。記帳員核對各區及各分店之報告。如無舛誤。即行過入總帳。並編製各區月結貸借對照表等。

分店之業務 就美國之情形而論。與其將貨物由一處頻頻小量的寄發。毋寧大批分儲各地。由各地自爲運遞。再每月寄發貨帳清單與全國之客戶。若令一機關辦理。恐爲事實所不許。至於推銷員。更無須集中。以省往返時間旅費。但購買貨物則不然。購買切不可各自爲政。應由一中央機關總其成也。該眼鏡公司。規定分店向區事務所領貨。會計事宜。由店長兼顧。並不另設專員。每次收貨。憑發票登入三頁式（一正二副）之簿內。正頁寄呈總公司。第一副頁寄呈區事務所。此謂之進貨報告。分店存儲現款若干。供日常開支。每支出一筆。亦登三頁式之簿。第一第二呈送總公司。與區事務所。此謂之開支報告。款項將罄時。由總公司直接匯補。每次售出貨物。填寫發票。

當晚報告區事務所。倘顧客將帳款還至分店時。亦須當日匯交區事務所。分店之簿記。如是而已。

(11) 信用報告公司 Retail Credit Company

此公司專調查各地居民之狀況。報告於各保險公司。俾能攬攬生意。自成立以還。已逾二十餘載。近爲擴充範圍起見。創立分店。在別種商業。分店當然爲該當地居民而設。在此公司則否。往往甲分店之顧客。住於乙丙丁各地。而甲地之人。又爲乙丙丁各分店之顧客。情形特別。故各分店之規則宜一律。而辦法應雷同也。公司現有五十五分店。內有數處。設在檀香山及加拿大。卽以州郡省行政區域之境界。爲分店之境界。分店規模最大者。有人員六十。最小者祇一人。約十人者居大多數。

服務 此種分店。實爲服務機關。並不注重推銷或攬攬某項事務。派定歸某分店辦理。該分店卽應盡瘁爲之。

賬目 凡經常開支。如租金薪水等。俱由總公司經營。分店將各項帳單。核對無誤。送交總公司。請求照付。總公司在紐約有銀行存款若干。各分店如有需要。得開具支票。

因之分店以內。無會計亦無現款也。分店每日營業。轉報總公司。由總公司決定除欠。並登客戶帳。其實除欠一層。在分店或在總公司。皆無重要關係。

用器 舉凡一切文具、機械、雜物、印刷物。俱由總公司供給。俾得整齊劃一。桌椅等器具。亦須與總公司所用者相同。未得總公司之允許。不能擅自置辦。總公司並預計分店內人員若干。應如何設備。佔地位若干。限制綦嚴。估算準確。費用節省矣。

監督 總公司對於分店。以加考察。但不可侵害分店長原有之責權。五十五分店。別爲五組。於總公司內。設五組長。歸經理管轄。組長之下。再設視察參議各一員。分店長應將業務報告各該組長審核。

劃一辦事手續及方法 各分店辦事手續方法。劃一。每遇店長解職。或店員調動。繼其任者。亦不致感覺十分困難。

提案審查委員會 現行制度。有須變更。或改良者。無論總公司或分店之職員。皆得向委員會提出意見。該委員會。由總公司每部派四人組織之。另推舉經驗宏富之人爲秘書。一星期集議一次。隨將議案。交各部與專家審查。審查之報告。仍由委員會開會。

討論決定去取。原提案人得領每案一元之獎金。以資鼓勵。

人員職務分配 人員職務亦有劃一之規定。分店內僅有一人者。此人之職位爲店長。有二人者。則一爲店長。一爲文書。三人時。則店長文書而外。另一人爲店員。餘類推。各分店之業務。各員任務之分配及其責任。俱有明白之規定。此項規則。由總公司編纂。分發各處備用。且爲活頁式。可以時常修改。

維持協調 總公司派員至各分店視察。每年約四次。經理親自出巡。年約兩次。並不時召分店長與高級職員。來總公司受新式訓練。並實地試行新法。爲期約自一星期至一月。訓練實習完畢。仍回原職。

鼓勵人員 店員勤勞謹順。才具優良。店長應爲之謀發展。予以獎金。在分店已升至最高級時。應調至總店。並授以高深課程學問。然後派充店長。或其他類似位置。擢升分店人員。足以使總分店格外接近。誠良法也。

編者參考中西名著甚多。特在此向

各位著作家表示感謝之意。

