

工商管理月刊

孔祥熙題



第三卷第三期

- 職工代表制概論……………于警伯
- 國產羊毛的現況及其改進
的意見……………朱覺芳
- 推銷與廣告……………何昇餘
- 勞役的報酬……………張天澤譯
- 工商業實務概論……………陳道會
- 工資問題……………唐澤秋
- 我國對外貿易入超的原因
及其補救的方針……………黃宇楨

中國工商管理協會出版
上海福州路四一六號 電話三〇七〇號

國立中央圖書館

縮本四部叢刊初編

商務印書館

▼保存善本真相 ▼縮印廉價發行

印行

館輯印四部叢刊初編。全書都三百二十三種。八千五百七十三卷。四種無凡宋本四十五。金本二。元本十九。影寫宋本十三。影寫元本四。元寫本一。明寫本六。明活字本八。校本二十五。日本高麗舊刻本七。釋道藏本四。餘亦皆為明清佳刻。發行以來。士林推重。先後兩版。數逾五千。一二人之變。再版存書。大半被燬。所留底版。同付劫灰。越今數載。全部者既已售盡。單行者亦幾無餘。嗜學之士。猶時時訪問不絕。愧無以應。因酌時宜。改製新版。并合冊裝。實便取攜。保存行款。藉留真面。用上等瑞典紙。影印。洋式裝訂。國墨要籍。具於一編。取價低廉。流通可廣。茲已製成樣本。發售預約。欲以廉價購讀善本古書者。得此可無旁求矣。

寄即索承 本樣錄目

預約截止期	出書期	郵費	預約價		冊數	版式		預約簡則
			分次交	一次交		平裝紙面	精裝布面	
本年四月底止	二月份至六月底分三次出書	國內及日本十元	先交三十元	共一百六十五元	四百册	四開本上等瑞典紙膠版精印		
			每月各交十五元	自本年四月至十二月				
			先交四十元	共二百二十元	一百册			
			每月各交二十元	自本年四月至十二月				

職工代表制概論

丁馨伯

弁言 現代工業管理中，最感困難之一事，恐無過勞動管理一問題矣。歷來學者，實業家為欲消除勞資雙方惡感，增進雙方和諧協調機構，以謀增加生產者，頗不乏人，其方法亦多端，顧其足資申述而為工業立法所不可少者，有本文所討論之一問題焉。作者素以研究工業管理為責志，負笈美大學時，曾對此問題時加研究著有英文論文，今特選譯，以嚮讀者，或可資我國廠商實行時之臂助焉。

作者附識 二五，二，七。

第一章 緒論

勞方（被傭者）在工業中缺乏協調一點為最。

（一）現代工業糾紛原因 在一國現代人類戰爭之中，其最重要，最激烈，最有破壞性，並傳播最廣者，除真正之國際戰爭外，恐無過經濟的，競爭戰事矣，而此經濟的戰爭若自生產過程之中心視之，則上述情形之真確更為顯撲不破之事實，蓋因工業糾紛，其影響一國國計民生及人民之幸福者，至重且鉅，其性質之重要，問題之嚴重，更非筆墨所能罄述。現代工業糾紛其原因，不一而足，其最重要且極明顯者，當無過資方（雇傭者）與

幾完全失其直接之關係，在昔日手工業時期下，師傅與學徒，日日接親，關係至密，儼如家人父子，彼此之間，非僅面貌熟悉即各人名號，均可立時呼出，有此種親密之關係，當無糾紛發生之可能，更無由啓彼此猜忌誤解之機會，情感之深，不言而喻，企業之進行，自更順利平坦矣。惟自工業革命以還，工廠制度感興以來，在現代工業中欲求上述種種，等於癡人說夢，絕無僅有之事矣，雇傭雙方，彼此隔離，雙方關係，逐漸疏遠，主管人員，高居

公事房之內，工作人員，則牛馬於工廠之中，雇傭者僅知被雇之號碼，尊姓大名恐百不應一也，勞工視作商品，雇傭者欲盡得勞工所有而甘心，支給愈少而愈快；被雇者為抵抗之方，則乘機怠工，工作愈少而愈妙，彼此關係，形同仇敵，非屬合作，彼此猜疑，非屬互相諒解。嗚呼，有此諸因，亦何怪糾紛之不有，性質之不嚴重耶？夫天下事因果相成，有其因必有此果，欲去其果，因當去其因也！

美煤油大王 Rockefeller, Jr. 曾先吾人而慨言之，（註
Rockefeller, Jr. Personal relation in industry P86）

謂「人的接親，實為任何企業成功之要素，惜世人昧而不知，養成誤解，猜忌不信，及仇視行為，使彼此滿腹車輪之內，均裝載個人之惡感，實為太普通之事。此種情形，以彼此均屬路人，無共同接親之點，為自然之結果。工業關係中之各種鬥爭慘劇，何莫非由於勞資雙方，對於彼此共同問題，無能力或不願易地而觀，求共同之解決所致耶？」善哉，煤油大王之言也，夫以此言而出於世界一著名之最大資本家之口，其言之中肯，當無可否認，故即以現代工業缺少工業良好關係一點而言，致社會上釀成許多經濟的痛劇者，屈指難數，亦何待縷述耶？

(二) 資方(雇傭者)之覺悟 a. 工業上「人的因子」之

重要——事實上許多工業的糾紛，實因缺乏人類心理學智識所致，均可避免不致發生。本自從科學管理發達以來，「人的因子」乃與工業中的機器及原料同樣重視，英美工業之所以發達，以及蘇聯工業之特飛猛進，無不以「人的因子」是賴，目光遠大之商業經理以及大工業家，在現代生產方法下，早已深默認「人的因子」之不可厚非。「人的因子」在現代工業中縱不比機器原料，及金融三者之重要，總應與此三者等量重視，因無或疑也。且也，雇傭雙方正如合夥，雙方均為投資者，其重要並非程度之差，乃所投資之方式不同耳，雇傭者係物質之投資——資本，為有形之實體，被雇者投其技巧與能力，係無形之資本。無形之資本，較有形資本之重要，有過之無不及，僅有有形之資本，工業不能獨存，惟有加以無形之資本，方能有現代在世界工業之產生故無形之資本，即「人的因子」，應較任何生產要素為獨重，亦即現代工業生命所以賴以維持也歟！

(b) 工業係為社會而服務 世界著名之資本家煤油大王 Rockefeller, Jr. 亦曾指出工業為圖利潤，理由最不充分的，故並謂「工業僅為利潤之理想已成過去，今如仍保持此種觀念，徒惹起對敵思想與產生糾紛事件耳，處今之世，稍

具新穎頭腦者，無不主工業之目的，在增進社會幸福，與增加國富，同一目的「僅圖利潤，已非其時，欲求成功當具其他動機，利便公眾社會，此種動機無他，即為社會服務而已矣。工業成功要道，及其進行平穩之方，端在使從事工業之個人，覺其個人乃社會之公僕，並非一特種階級，或特種之個人，雇傭與被傭雙方各盡其力之所能盡，勇躍踰持，為社會而努力，同時並將聯合一致作整個的為社會服務，此乃當今工業之目的，亦即任何工業所應懸為標的者也。

(c) 工業關係協調之需要 欲得充分及有效力的社會服務，則勞資雙方之應協調理至明顯因缺乏健全工業關係，生產上之浪費定必加多，無合作之精神，即有損於為社會服務之精神。勞資雙方在現代工業中之應為協調，其重要路人皆知，故工業關係之應行科學管理法，尤為必要。在現代大工業中之人事部對於增進勞資雙方關係之方法，已想盡種種，如工人福利事務，工人居住問題，安全及衛生事實，職工保險，工業養老金制度等皆為其最普通者也。此等方法，或用作獎誘方法，或視為鼓勵工具，藉以謀得彼此之合作，與提高生產。但對於工人切身問題如工作環境之決定，工人尚無權過問，一任管理方面之單獨進行。

夫工業上所需要者為共和政體，非專制政體，政府之組織應得被管理者之同意乃為最好之政體，林肯之所謂民有，民治，民享者是也，工業亦獨是也，其關於工人之切身問題，工人亦應有權過問，庶適合現代之民主潮流焉。

(d) 職工代表 職工代表制，視為人事管理項目或為工業關係中之要素，實新近之學說，有此可以直趨民主管理之大道，使問題之關於職工自身者，有一解決之途徑。因雇傭雙方目的之懸殊，職工代表制，可使雙方有一共同接近之點，使問題之關於工資，工作時間，及普通工作環境者，雙方可以開誠布公，共同協商。此種制度之採用，充以美國工商業中最高為普通，其贊成最力者如 Goodyear Tire and Rubber Co. 之經理 Mr. P. u. Litchfield, International Harvester Co. 之勞工經理 C. G. M. McCormick, 及有名之工業家 Henry Dennyson 與 F. L. L. 大百貨公司之創辦人 F. W. W. R. F. L. 諸氏均提倡不遺餘力，即研究勞工問題之經濟學家如 Watkins 教授，在其所著勞工管理一書中亦謂「現代工業，很悽慘的缺少最簡單經濟演進過程中之親熱人的關係，急需一種共同管理之方式，使管理與勞工雙方，可以較為親密接近。」證之諸子之提倡，可知職工代表制，在工業關係中之重要矣。

(三) 健全工業關係必具條件

一健全之工業關係，應自管理與勞工雙方兼籌並顧，各方意見均應重視，輕於此而忽於彼者，均為失敗之母。今若自雙方言之必具條件有如下述！

(A) 對於被雇者方面應具條件

(1) 對於雇傭條件及情形，宜有一定之程序方法，可使被雇者與雇方直接談判，即被雇者有一機會得知其被雇重要真實情形，並可明顯地與有效力的陳述其個人環境。

(2) 有一機會使工人可以充分發表其個人人格，關於工作程序得為有創設之建議，不僅為日常工作及機械工作而已也。

(B) 對於雇主方面應具條件

(1) 有一途徑使雇主得知被雇者之希求，並可藉此免云各種爭論紛爭端，生產即可不受影響。

(2) 有一獎勵之方，可以得到工人之精誠合作，使工人自動誠心的參加各種工作，以合作代表工資。

上述各方應具條件，絕一不可，如或不能，亦正如其

車之以三輪而開駛行見其顛跛途中，抑又何能前進耶？

(四) 各採用經理者之意見 就美國各大工商業經理對於此制之意見，似亦頗足代表輿論之一班，茲就 Burton 對於五十個經理之意見，歸納如下，以見一斑：

(1) 有一雙重的途徑，彼此可以藉以交換消息，意見及希求。

(2) 立時可以調整個人間或團體間之誤會，申訴以及怨屈。

(3) 對於工資，工作時間以及雇傭合同有一集團協商之程序。

(4) 教導雇工，有如下述：

(a) 使處職員之地位者，對於工資，工作時間等事可以直接影響於職工者，得知管理方面之處境困難，即其他關於組織內部大事，如財務，生產，推銷，與社會關係等政策，亦可得以明瞭組織之苦心孤旨。

(b) 使負有監督之權者以出席聯合會議委員會代表管理方面，對於人的關係各問題，得以瞭解管理方面責職之所在。

第二章 非工會的職工代表制運略史

一 什麼是職工代表制

(a)名稱問題 職工代表之名稱，雖人人殊總括言之不下數十種，一個組織可採用斯，名另一組織又可採用他名，本文所討論者，為凡屬於非工會性質的任何職工代表制，名異實同者，均以此職工代表制包括總稱之。惟有時亦用工廠會議制 (Works Councils) 與工場委員會制 (Shop Committee) 或其他名稱者，名異實同，均為職工代表制之一種，為討論便利計，仍延用其原有相當名稱焉。考其共同要旨，無非為勞資雙方，在一工廠或數個工廠同受一處管轄而無工會之干涉，求一公平交涉 (Square Deal) 與團體交涉 (Collective Deal) 而已矣。故其交涉討論範圍，亦多限於工資，工作時間，及工作環境數事。

(b)定義 因此制之尚屬新穎，故其定義尚多不一致，惟就其上述主要意義而言，任何職工代表制，則均限於一工廠之內，其怨屈爭論

之解決，均由勞資雙方代表共同議決，不容工會之勢力參加，其責權範圍，亦多限於工資，工作時間，以及工作環境諸問題焉。

(c)與同業工會 (Trade union) 之區別 職工代表制對於雇主有同業工會之長，却無其短，雇傭雙方均可有權組織，無須工會之過問，其組織基礎，完全健於非工會性質之上，純為一組織之內部事也。依美之經濟學家哥格 (Douglas) 之解釋，謂職工代表制與工會之根本區別，計有三點如下：

- (1) 工場委員會 (Shop Committee) 僅代表一工場或一公司之工人，而工會可代表同業中或同一工業中許多工場之工人。
- (2) 在工場委員會中管理方面亦有代表，但在工會中，管理方面不能加入。
- (3) 工場委員會(在美國)由雇主方面發起組織而成，而工會則由工人發起組織。
- (d) 職工代表制產生動機 職工代表制，在先進各工業國中(尤以歐戰時為最)採用最廣，其理由亦有多端，言其要者不外下列數者：

(1) 因雇傭雙方隔膜叢生，結果釀成誤解糾紛。

(2) 當歐戰時期需要尺度工業德謨克拉西聲浪甚高。

(3) 雇主懼工會勢力之日益澎漲，乃思所以代替調濟之方。

(4) 當歐戰時生產需要大增，亟應團結增強勞工力量，並應使勞工得較自由藉免罷工。

(5) 以教會宣傳之影響，促進工業中亦須德謨克拉西之實現。

(二) 歐美諸先進工業國職工代表制略史

(1) 美國 美國職工，代表制運動，約可分為三時期，即(a)戰前時期，(b)大戰時期與(c)停戰後時期是也。非工會性質的職工代表制以歐戰時發展最速，一九一四年時，方始萌芽，殆後則兩後春筍進展頗快，尤以歐戰時期因政府需要戰時材料之生產甚急，及罷工之減縮生產，有以加速此種組織之擴張為最顯著，及至停戰協定，繼以嗣後之商情衰落，並以各地之特別情形，此種制度停止採用者，亦復不少，提倡此制最力者當推一工業工程師李區氏

(Gob, Litch)，若依美國全國工業會議局之報告，在一九一七年時，止有半打之數但至現時，採用此制者，可千數之多，進步之速，不謂不快。

戰前時之採用，乃民主精神之應用於工業，故以學者如 J. Kotler 及頭腦新穎之工商領袖如 Filene 等為最有功。至歐戰時期自一九一八夏季至一九一九年春季增加尤多，其主要原因，有(1)戰時勞工問題之嚴重，(2)許多制度表面上之成功，(3)官廳之極力提倡所致。在此時期內，更有二極有力量之大組織成立，一即造船勞工調整局 (Ship Building Labor Adjustment board) 於一九一七一年成立專事公正與誠懇的。調整勞工個人或團體間之利害，使生產不量，並得工人之精成合作為目的。另一組織即全國戰時勞工局 (The National War Labor Board) 由威爾遜總統任命，專事調查勞工糾紛實況，藉為補正之方。由調查結果發覺 (a) 管理與職工缺乏健全關係，(b) 資方不瞭解勞方之情感與需要，因是乃於一九一八年三月六日，成立斯局，即於各工商業中成立聯合會議制，由管理職工雙方代表組成，直接受全國戰時勞工局之管轄焉。迨至停戰協定以後，各業仍繼續採用，現正方興未艾也。

(2) 英國

惠特勒會議 (Whitney Council) 當一九一六時英

國國務總理委一委員會，專事研究英國工業關係問題，期將來可得一協調和諧的工業關係，此委員會，後人即名之為惠特勒會議。自經此會議成立之後，乃進行工作，於一九一七年呈一報告，建議創立工業會議，就此工業會議之計劃，應分為兩部份，一部即各個別工廠內，須設立一工廠會議 (Works Council) 由雇傭雙方代表組織之，另一部份為整個的工業中亦應組織與上相似的一種組織。自此建議上奏後，其第一會議制乃於一九一八年正月成立。按英之此制，實與美制之委員制度類似所異者，為英制之同屬一種工業之各個組織有一中心會議連貫一聯統耳。

(3) 德國 職工代表制，在德國更為律令所規定，強迫強立。言其歷史，遠在一八九一年時，即有勞工法中，規定德國工業應設立工人委員會，歐戰前礦業中亦應設立聯合委員會，專管礦工工作情形，歐戰以後於一九二〇年時，更通過一法律限定工廠雇傭廿人以上者必須設立勞工會議。

他如歐洲之澳大利亞捷克斯拉夫與那威諸國均與德國相似，勞工會議在法律上強迫成立。

惟在比利時，勞工會議在法律上，則採任意制度，聽

各工業之自由設立。

餘如東方之印度亦倣德美制，在其主要工廠內亦多設工廠會議焉。

至如我國，自民國廿一年十二月工廠法公布後，對於工廠會議，亦有規定，惟現時則採任意制，關於此制之規定，在工廠法中，計有七項（第四十九條第五十四條）茲將我國工廠會議之職務，照錄如下：

- (1) 研究工作效率之增進。
- (2) 改善工廠與工人之關係，並調解其糾紛。
- (3) 協助團體協約勞動契約及工廠規則之實行。
- (4) 協商延長工作時間之辦法。
- (5) 改進工廠中安全與衛生之設備。
- (6) 建議工廠或工場之改良。
- (7) 籌劃工人福利事項。

就上述各點視之似多限於工作環境一項，至於工資問題之協商與工作時間之協商則不在討論之列，與美制較實覺範圍寬狹各異，蓋我國勞工程度與國情，略有不同歟。（至美制職務詳情當於下章內詳論之）

第三章 職工代表制之方式及其組織

(一) 職工代表制的各種方式

論到職工代表制的各種方式，類別甚多，且各不相同，其爲用也，均因環境時勢之不同，乃異其方式；更因各個工業組織大小之有別性，質之迥異，與當地情形之特殊，多名異而方式各別。茲就美國情形而言其方式之不同，就作者研究調查所得，有如下述各種：

(A) 依 New Jersey Bureau of State 之分類，有

- (1) 戰時勞工局方式
- (2) 工廠委員制兼有工會主義
- (3) 聯邦制 (Federal type)
- (4) 合作方式並有董事會之代表
- (5) Hookholder type

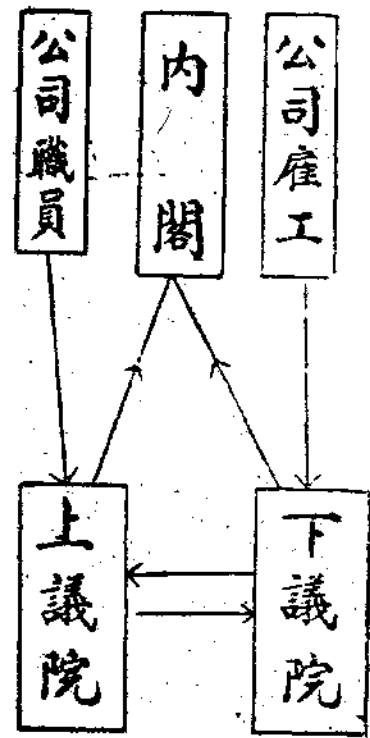
(B) 依美國全國工業會議局之分類，有

- (1) 戰時勞工委員制
- (2) 造船勞工調整局委員制
- (3) 工廠會議 (Works Council) 由雇方發起者
* 限制方式 (Limit type)
- b. 公司工會 (Company unions)
- c. 工業民主制 (Industrial Democracy Plans)
- d. 其他

依上述二種分類法，苟細加體察就其組織結構方式而言，又可歸納大別之爲下列二種方式焉：二種者何，曰(A)「工業民主」，或「政府制」或「聯邦制」方式，與(B)委員制方式二種而已矣。本文列論，即依此二種主要方式爲依歸，至於後者方式更可細分爲數種，後當述及。

(A)「工業民主制」方式泛述 所謂「工業民主制」方式，或「政府制」方式者，意義至明，乃所以做法美國聯邦政府之組織也，美國聯邦政府之組織爲吾人所熟知，共分三院，即所謂下議院，上議院及國務院，即內閣三院是也。「工業民主」制即倣此組織，亦分三院，下議院爲工人代表所組成，上議院由次要執行人員(Minor executives)組織，如各部主任，工頭等是也，內閣則由組織中之主管執事人員組成而以工廠廠長或總經理充當主席。此種組織完全倣法美國政府制，故有「工業民主」「政府制」「聯邦制」及「李臣」制(此名爲 Leitch 發明即以其名名之)各種名稱焉。名稱雖異，方式實同，故有時可交互爲用，名稱之不同與其組織方式，固絲毫無所出入也。至其組織方式，可圖解如下：

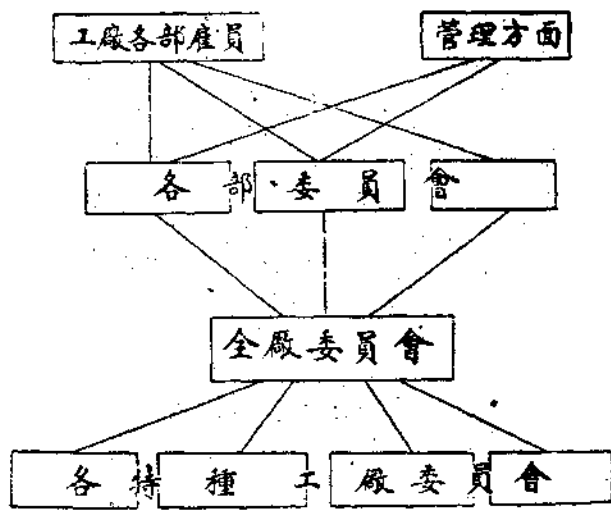
圖一 政府制組織



上述組織法，實際上亦有因特別情形稍有變更者，如上下兩議院有時合併為一，或借方代表出席上下兩院。如國會僅由被僱者代表組成，則宜分為兩部，一部代表全廠，另一部可僅代表某部份之利益，如是整個廠內之普通政策以及各部份的內部事宜，均可雙方兼籌並顧，無顧此失彼，利益不均之嫌，此種組織上之變更有時頗感需要採此法者，名之謂為「雙重議院制」(Bicameral System)

(B) 委員制方式 委員制方式採用最廣，將來傾向，更有增長增高之勢，現今英美工業中亦多採用斯制。言此制之組織綱要，乃由管理與被僱者雙方，以同一數目之代表，組織一委員會，管理方面之代表由公司或工廠中委派，被僱者方面之代表則由被僱者自己投票互選之。至其組織方式有如下圖。

圖二 委員制組織



此委員會組織方式，如前所述，可再區別為下列數方式：

(1) 戰時勞工局制 此制望文生義，乃由戰時勞工局判決設立，即工會與公司互為允承，在工會方面不威脅公司必承認其工會，在公司方面對於工會僱工亦當無歧視。本此原則所設立之職工代表制，即以今名名之，惟此制僅存於歐戰非常之時，今則多已廢止成爲歷史上之名詞矣。

(2) 工會合併制 此制兼有工會管理 (Union-management) 性質，出於本文討論範圍以外，不能詳述，簡略言之，即採用此制之公司與工會中，訂有條約，合工會組

織與工廠委員會制另成一組織。

(3) Rockefeller 制 此制以由 Rockefeller 基金會研究結果所得，其主要性質，為對於職工代表各項集會並無另定規則。

(4) 代表參加董事會 此制以能得管理方面之合作，始克有成，否則名存而實亡，亦何貴有此。

(5) 其他各種委員會制方式
委員會之權威，多大小不同，組織僅屬廠中一部份者，委員會可僅代表廠中一部或一處；組織若為全廠者，委員會即由管理與被雇雙方同等人數組成，而視為團體交涉之媒介焉。後者全廠組織，適宜於小工廠及大工廠而可劃分為各個小單位者之工廠；至於前者則多通用於大小工廠之中。若一工廠之規模甚為龐大，或有二個以上之工廠者，更宜有一普通聯合會議，專討論及代表整個工廠事宜，其會期可規定一年舉行一次，或半年一次。

採用工場委員會制 (Shop Committee) 者，可因工場所在地址，如市政府之選舉也，依工場部份，或其他區分，劃分為各個選舉單位，其責務即專事評議解決各個單位內部所有怨訴問題。若採工廠會議制者 (Works Councils) 其權威則較高而其範圍亦較廣寬，關於整個廠內事之涉及

管理與勞工雙方者，均有權過問，工廠會議乃工廠中之高級處理機關，各個部份之申訴均可送達請求，雙方利害如有衝突失調者，亦均可隨時處理調整之。

若論職工代表制組織之職能類分，於本章第三節內，當為論及，茲漸從略。

(二) 委員制與「政府制」方式之比較

就英美先進工業國現狀而言，現多採用委員會代表制，廢止政府式的代表制，所以如此者亦自有其因就 Carpenter 氏等 (註 Production series, No. 6, P. 53, American management assn.) 之經驗，約有下述諸因，茲撮要述之。政府式的代表制，主要弊端在上議院之組織，因上議院由次要執行人員組成，實弊疊見，難以通行，實為職工代表組織中之障礙物，何以言之？蓋因次要執行人員所組成之上議院與職工代表所組成之下議院，就勞動出發點而言，二者實處於絕端相反之地位，及背道而馳之目的，地位出發點不同故其行動自冰炭之不合，勞工多思增進自身福利，次要之執行人員；負發號施令之責，無時不欲顯其職位之高超，更以其錄食關係，貴能奉命而行，不負其上級主管者之使命及其寄託，有此一方以其責職之有關，及他方個人切身利益所繫之二重關係，宜次要執行人員之行

動無不以所屬公司利益為前提，工人幸福為次要矣。

抑有尤有進者，普通反對「政府式」中之上議院組織，更有二主要理由焉。一、上議院為執行權威之機關非創立權威之機關，今此組織實屬不需，蓋此適足以妨礙真正管理與勞工雙方之秘密協商也。二、此制根本有違工業關係之原則，因任何協商，貴能與兼有解決之權力者互商為宜，今職工代表之如此組織，則代表欲與內閣作直接之談判為不可避免之事實矣。

因「政府制」代表方式對於「外涉力」實屬薄弱，且不公平故有委員制之產生，按委員制產生主要條件，亦有可得而述者，計有三點，分述如后：

第一、所稱良好的工業關係，應有極富伸縮性與極簡捷之機構，足以調整各項怨訴，無稍遲延。此種委員制即足當此，依採用者經驗所得，採用委員會制，對於怨訴等問題，每可於半小時內解決之。

第二、採用聯席委員會制，如組織得宜，則所選代表，可盡屬於問題，環境，及富有專門技術之專門人才當之。

第三、代表如屬勇於任事，公正為懷，只求事實，不講私話，則當聯席委員會開會時，自均秉公而行，

當無徇私等流弊矣。

上述三點，因為委員制應具備條件，亦即委員制之特長，惟其弊端實亦有不可忽視者在，如職工之代表，訓練較差，缺乏專門學識，出席聯席委員會時，每感勢力之孤單，他如在開會時以有其雇主上司之當前，職工代表，心有顧忌，不克暢所欲言，均其弊也。此種弊竇，實為委員會制之通病，事實上心理上必有之事實祛除方法，唯有管理與被雇雙方之精誠合作，及雙方之權力之盡量利用，而不出其應當之範圍是賴。

(三) 組織方法

職工代表制欲其推行順利健全可靠，其組織之是否依法而成，代表人員是否合法產生，關係於此制之成敗者，至重且大，在管理方面此層更屬要緊，因職工代表，即係代表職工全體幸福者，所言所行，即為全體而言行，苟代表非人，非特職工蒙受不利，而此制之功能，且將受其動搖也。職工代表制之選舉，猶國家之任選官吏然也，應規定法律，著成明文，選舉時即宜絕對服從，不容絲毫變動也。關於職工代表制選舉較重要基本者，下當詳為論及。

(1) 代表的標準 代表產生的標準，最通用者可有

四種，即 a. 以手藝造作不同為標準，b. 以部份或整個組織為單位，c. 以地域為單位，d. 以雇工人數多寡。此四種選舉標準方法的優劣，再略為討論如次。

第一種的標準以手藝造家不同為根據，可使工廠造作場所工作之人以及各種工人，均有代表機會。第二種的以部份為單位，當依職能而分，至於以整個組織為單位，當限於規模狹小之工廠或公司，以其人員不多，個中之傑出領袖，彼此知悉，選舉時或無困難。第三種的標準，以公司而有數處之分支公司者為適用，如鐵路公司，延路分站，即以各地站頭為選舉單位可也。至於最後的一種，採用最廣，代表之若何產生，人數亦頗多少不等，在小的工廠中，每廿五人中舉一代表，在大的工廠中，可每三百人中僅舉一代表，殊無一定。最好辦法對於代表之產生，應有一規定的比例人數標準，較為妥當之比例，宜一與一百或一百五十之比。此種適當比率之規定，頗極重要，因代表者代表選舉人者也，既為代表，即貴能真實為同事同夥而言行，同夥所希求者，代表能滿足之，職工所欲言欲行者，代表均能言能行之，如是，方不愧為真正之代表也。且所代表之人數，如不過多，則易於接親，職工有何意見，代表均可採納無遺，其利一也！再如舉行聯席委員會

時，代表人數適當，則出席代表不多，會形不致龐雜，收效亦可較為良好，其利二也。至於聯席委員會人數，最好不過四十人，為最適當之集會。就我國工廠法第五十四條而言，工廠會議之工人代表，及工廠代表，各以三人至九人為限。似已有限制人數之用意矣。

為求機會均平，男女平權起見，如一部份婦女佔多數者，最好由本部選舉女性充任代表，此點雖不必載在規章，但為事實所必需，如美之一人事專家（註 Milton Personnel administrator, 120, P. 420.）即主張斯說者也。但如婦女在某部中如係少數者，則可依整個組織全體婦女互選之。如此機會均平等，代表公平，任何利益，均可代表，固為選舉時不容不加以考慮者也。

(2) 選舉者之資格 選舉人之資格若何。亦應載在明文，何人有權選舉，何人不可以選舉，均應立定規章，免臨時起糾紛，惹實弊也，職員之屬於管理方面者，如工頭工頭助手，主任，以及負有雇解職工之任何名義之人，均不可參加職工代表選舉之列，此種分別，使管理與一般職工 (Work force) 劃分為二，實極重要，因此可得到真正之職工代表也。除資格一項以外，職工年齡亦有關係，就我國工廠法第五十二條而言，工人年齡滿十六歲者，有

選舉工人代表之權，此點若與美制相較，則美制年齡之限制較高，普通須有十八歲或以上，且更有其他之限制焉，如服務之久暫，有的規定有一月之服務者，有的規定為一年者，亦有即以在廠服務為有選舉權者。至於性別之限制，普通亦都有規定焉。

(3) 被選舉者之資格 關於被選舉人之資格，普通多限制於年齡，服務年限，及國籍數事。我國工廠法第五十三條之規定，亦即以此三者而定，其條文為「有中華民國籍之工人，年滿二十歲，在廠繼續工作六個月以上者，有被選為工人代表之權。」即按之英美亦都如此，惟在外國，對於被選舉者，亦有規定有口講，習讀其本國文字之能力者，此點固屬主要，惟以我國不識字者佔百分之九十以上文盲太多，工人更不必論矣。

選舉時間，例有規定日，普通均以六月至一年舉行一次，於必要時，總經理或廠長亦可特別召集之點，此我國工廠法中未有規定。

被選人之任期以一年為最普通，聯選得聯任。惟聯任之機會，須防範圍到，須絕無過失者方為合格，任期亦不宜過長，大約一年任期尚極適用。代表之不稱職者，選舉人有罷免之權，為得代表之公正執行責權，代表亦應受管

理方面之權利保障，如為其執行代表權與管理方面意見不一致或衝突時，管理方面不能以其代表之故，有所歧視懷恨之。設或不免，遇有歧視等情，宜可上訴公司最高之執行者，或訴諸外界之相當仲裁機關，方為允當。

(4) 初選與複選 初選應於複選前辦竣，最好於一星期前辦妥選舉時應杜防串通賄選行為，養成廉潔自主習慣，至於初選之候選人數目，一視複選之數目若干而定，普通初選名單多較複選之數目加倍。選舉時工人之絕對獨立自主，至極重要，管理或同夥之協助選舉，均應禁止，反之，工人之選舉亦應絕對自由，秘密記名投票更屬主要。選舉步驟更可依下列數點酌辦：

a. 將有選舉權與候選人之姓名，於公告欄內事前公布。

b. 公告通知初選及複選時間與地點，並說明如何填寫選舉票等手續。

c. 準備選舉票，記票紙張，投票匣，選舉檯燈等事。

d. 委派選舉員，唱票員及監票員。

e. 結算選票並公告選舉結果。

為保證公平選舉及避免非法行動，尤於結算選票時應由管理工人雙方代表監督之，如管理方面未派代表，更易

啓管理方面之猜疑而懷不信任之心，斯不可以不慎。

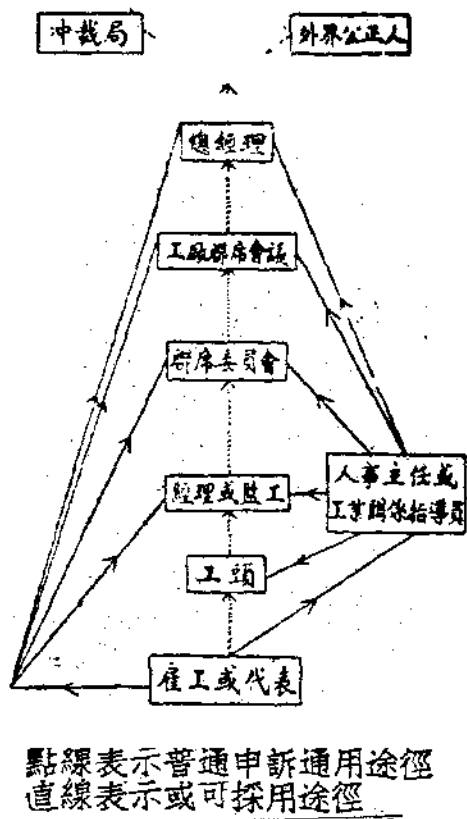
(5) 職工代表制的運用

職工所有爭論或怨屈之處置，在採行代表制時，應有一定之申訴程序，普通言之，事之僅涉及當地或一部份情形者，應由當地的代表處理之；若範圍較大，事關全廠者，即應由聯席委員會解決之。由此言之，可知事之就地或由聯席委員會解決者，當視所發生事件之性質及問題之如何而已。

至於職工怨屈處理之效力如何，又當依此制度所享之職能與權力而定。概括言之，其職能與權力之分類，約可分為下列四種 (1) 僅屬顧問性質者，(2) 有仲裁之規定者；(3) 代表出席董事會者，與(4) 對工會存民主觀念者。此四類之中，最通行者，推第一類，第二類較次之，第三第四兩類，在美工商業中最大通用，惟在歐陸諸邦則多有採用，亦即美制與歐制之所以有別也。

講到怨屈處理之程序手續，又因組織方法不同而異其趣。在「政府式」的組織中，任何怨屈先經過下議院之通過，再送上議院之複議，如上下兩院均通過，然後方送呈內閣批准施行。設遇否決時，對於複議及修改之權，亦均有規定。在委員制方式下，管理與職工雙方代表會集討論

之，惟以不論越其各所有範圍為準，故採用委員制方式時，所有發生之問題，例多由各本部委員會解決處理之，甚難牽涉其他之委員會也。設問題為本部委員會不能解決時，可交全體委員會 (General Committee) 解決之或交一較高之執行者處理之，甚或交由仲裁局 (Arbitration Board) 作最後之解決亦無不可，惟此最後之辦法，甚少採用，亦以能不用為好。至於申訴之手續路徑，可由圖表解述如下：



(5) 權力範圍

職工代表制權力問題，通常均有限制，凡關於工作時間，工資及工作環境諸條件，均為權力範圍以內之事。問

題之牽涉管理與勞工雙方利益者，亦為權力範圍所應包含者。至於管理問題及普通行政政策，全屬公司管理方面之責任，與職工代表制無與焉。其詳細之權力範圍，如我國工廠會議之權限，已於第二節內述及，此處從略，茲將美國職工代表制之權力，條述如次，藉資借鑑：

1. 手續
2. 製造 a. 原料 b. 經濟 c. 規章紀律
3. 工資 a. 計時制 b. 計件制 c. 分紅 d. 時間研究
4. 工作時間 a. 工作鐘點 1. 超過時間 2. 不足時間
5. 雇用、遷調 b. 減工 c. 開除
6. 與工會關係
7. 工作環境
 - a. 設備 1. 置衣櫃
 - b. 衛生設備 1. 廁所 2. 盥洗間
 - c. 體格檢查
 - d. 安全設備
 - e. 保險 1. 養老金 2. 救急費
 - f. 福利事項 1. 運動 2. 教育 3. 出版
 - g. 居住 1. 工人住宅 2. 交通

b. 其他

職工代表之權限，大抵可如上述，惟於此有一點吾人須注意者，即此種權限之性質，就理論事實言，均為立法及判決性質，職工代表，不問其為「政府」制，抑為「委員制」均為立法議論，討論，研究性質，至其所討論之結果，是否即能實行，尚須由管理方面之決定，因管理方面始有執行之權耳。故委員會所決定者，不問其為政策或為原理，欲其實行，一視管理方面之意見如何而定，委員會之議決，固未必即可實行也。此點吾人實應注意及之。因此乃有人謂此種制度，實不能謂為真正絕對之「工業民主制」惟就筆者個人意見，此種制度，如能善為利用，固不失為達到「工業民主制」之步驟，亦不失為「工業民主制」之初衷，且更使此制可能引起和諧協調之工業關係焉。

第四章 採用職工代表之經驗

前此數章，吾人對於職工代表制之起源，各種組織方式，以及組織方法，均已論其概要矣。本章對於採用此制之經過經驗，筆者當再歸納敘述之，因任何方法之採用，其已往經驗若何，結果何似，均應有具體之認識，庶後來之採取者，可以取其長而補其所短也，語云，「他山之

石可以攻玉，「即此意也。今職工代表制先進工業國既已採用，則其經驗所得，固亦甚值吾人之借鑑，亦研究任何問題所必不可少之步驟，尤為良好之工業關係項目所不可或缺之一點也。同時此制之推行，對於有組織之勞工關係甚重，不容忽視，吾人亦當注意及之。

如能明瞭以前採用者之經驗，免去已有之錯誤，自可便利採用，蓋因盲從之附和，徒速為管理上之失敗耳，欲得一制度之精英，則其利弊得失，應事先洞悉，可免蹈他人之覆轍也。

於此更有一點，吾人應注意及之，而視為希奇不能自解者也，即管理與勞工雙方之觀念或態度，終難有一致共同之趨勢，各走極端，鮮能合一，實為吾人大惑不解之事。此乃現代資本主義必有之內在缺點，社會苟能日益演進改良，此種缺點，或可避免於無形，故工業管理上之採用任何代表制，均當從管理與勞工雙方考慮之。茲先就管理方面對於職工代表制之意見，次述勞工方面之態度。

(甲) 管理方面之意見 職工代表制過云經驗，從管理方面視之，頗多迷離不定，視而不見之處，舉其要者顯著者言之，可有下述數事：

(1) 促進精誠合作精神 採用職工代表制，足以養

成勞工個人或團體之合作精神，因工人與雇主直接接親，可以免除誤解，不信猜忌，與仇視諸觀念，並可使雙方瞭解對方情形，免去傾軌行動，因此又可以增加產生之效力，減少浪費，與降低生產單位之成本焉。結果，生產不致中斷，順利進行，即利潤可以增厚。凡此諸點，均職工代表制之特點也。

(2) 二業關係之重整 實行職工代表制，使雇傭雙方直接接親，即彼此可以當面洽談，管理方面之見解固可直接向工人說明，工人方面之反想，亦可率直陳述，免去隔該之弊。怨屈，訴求之申訴更有規定手續，一秉公正平等之原則處理。他如對於工資，工作時間，以及其他雇傭條件，均可依一定之方法，當面坦白討論之。因之工人感覺廠方之大公無私，一說昔日廠方專橫壓迫之念，雙方愈趨愈近，利益自易協調矣。

(3) 担保工人之自由及其責任心 採用職工代表制，工人可以自由互相討論其公共問題，並可與各個有關係之個人商酌其意見與其希求。如此可以使各個人覺其個人在組織中地位之重要，養成自愛自白自勵與自重等美德焉。

因工人之自由無壓迫等事，即可造成個人之責任心與

領袖慾望，參加規定管理政策即可養成責任心；使工人有機會見習及表白個人意見，可以養成行政能力，即可造成領袖人才。建議有一途徑可達，則雇工之有價值意見，即可上達當局，因此公正之交涉常因雙方之心地公平而得。

(4) 教育價值 言及此點，實極重要，惟其結果不可摸捉，亦難估計，所得言者，為雇工訓練較好，因雇工可以藉此得明瞭公司之普通政策與營業之經濟問題。在管理方面，因有良好之訓練，對於雇工之意見及其思想，亦可善於體會，總而言之，雇工之公德心，與對於廠內之忠實心，更可藉下列數點養成之；

- a. 有聯席會議担保公平待遇
 - b. 有聯席會議可以改進工作環境
 - c. 個人有表白機會易於滿足個人希望
 - d. 易於瞭解雇方對於雇工之方法及其政策
- (5) 最重要者，採用職工代表制，關於下列四者有

顯明之大成功。

- a. 工資，工作時間，與其他雇傭情形。
- b. 怨屈之調整與申訴之考慮。
- c. 製造上之合作。
- d. 工作場所內外生活及工作情形之討論與管理。

因有上述成績，雇工的幸福與生活，自大為增進與改良，許多的勞資糾紛，工業衝突，亦即因此而消滅矣。

總前所述職工代表制，就過去採用者之經驗而言，成績似甚良好，堪為工業關係中之良好項目，即將來趨勢，亦可斷言其必繼續存在，且將有擴張之勢，因此乃適者生存之原理，能存在者必其制度之完善也。

(乙) 有組織的勞工態度 在現代資本主義下，無疑的勞資的意見，總是不一致的。講到職工代表制，當亦不能逃此例外，此處不欲多所列論，僅將其總括意見，略述之。普通工會多視此制為「公司工會」(Company union) 或「雇主工會」(Employers unions) 為與工會對立之組織，常思有以制裁阻止其發生，就美國而言，其全國總工會(A.F.O.I.) 在一九二〇會申明此制不能代表工人之利益，……有礙工會之進行，違反勞工人天賦權利；在一九二六年年會時並會向各工人捐款為反對此制宣傳之用；在一九二七年時，更明白宣示，如工會會員加入職工代表制者即傷失其自由及活動之權。此乃美國工會反對代表制運動大略也。

若就普通一般輿論而言，關於此制之缺點，約有選舉時之舞弊與恐嚇，開會時工人代表不能自由發表意見，無

自由集會及缺乏專門人才之協助等數事，故工人常處於不利地位焉。此固事理之可能者，惜言者多無確實證明，倘管理方面能有真實之誠心，上述數點，當不難免除。

第五章 結論

總前所述，可知職工代表制，實工業關係中最優良項目之一，且可恢復昔日手工業時期師傅與工徒之親密友誼，養成直接之友愛關係焉。此制之應用於工業管理中，實屬一種新觀念。採用此制固不必有代表出席董事會，更無其必要也。惟藉此機構可以使僱傭雙方有規定時間，雙方集會，當面公開討論問題之關於勞工者，又為無可或疑之事。勞工福利及其享樂可以增加，與生產之改進及有效力，更為無可諱言之事實。此種制度在歐陸尙屬法律所強迫，惟在美國工業界，則多係出自雇主之自發起焉。此種制度，固非工業關係中治療工業病態萬應聖丹矧事實上更無此良丹耶？其行之失敗與否，當視雇主管理方面之有無真實好意，與工人之有無誠心之合作而已矣。

至於工會方面之意見，當採用時亦宜相當顧及，較優方法，宜採英制之承認工會精神；免工方之破壞仇視也。總之吾人所應三復深思者，即現代之工業管理，切不可

可忽視「人的因素」(Human Factor)在人事管理上，或工業關係中，均為極重要之樞紐。欲求生產之增加，工業之和平，「人」的一因素均不可輕易視之。他如從道德，經濟的各方面觀察，均同等主要，研究工業管理者，當以其所著重之處矣。

教育行政公文書牘大全

大夏大學教學院院長邵爽秋博士編著

上海極司非而路教育編譯館出版

每冊定價大洋一元六角

國產羊毛的近況及其改進的我見

朱覺芳

一 前言

我國地大物博，這是任何人所不能加以反駁的；從這一點看來，無疑的，是證明我們對於國家的現階段，已有了正確的認識。在這個認識的上面，我們不但是認清我們的國土，是如何的莊嚴，廣泛，並且認清了在這莊嚴和廣泛的領土以外，還擁着豐富和偉大的利源。而我們四萬萬五千萬民衆，生存競爭上一切必要的資料，照例就有一個確切的保障。我們雖沒有存着把那豐富偉大的利源，從我們的手裏，變成了精製品，運往出洋，供國外市場的消費，而輸入大批金銀的奢望，然而最低限度，也要保守着自足自給的原則。究其實際，則這一切都是理想，其與表現在我人眼矚的事實，是完全相反的。因為我們雖賦有上述的優良條件，但我們生存上必要的資料，有大部分却是仰給洋貨的進口，就是我們所認爲生命線的食糧，也非從國外輸入不可。致國內市場洋貨充斥，對外貿易年年發現入

超，整個的金銀，不斷的向外流出。結果乃引起了農村經濟的崩潰，都市金融流通的緩慢，全般經濟的恐慌。但是促成這種惡劣景象發生的因素，到底又在那裏呢？具體的說：一方面雖說由於帝國資本主義的侵略，一方面則基因於我們本身的弱點。今日我國產業上最大的缺點，大概不出下列的數端，即（一）交通機關的不備，（二）技術進步的遲鈍，管理經營方法的不良，有此三大缺點的存在，眼見豐富而偉大的利源，就沒有方法來利用。祇好把它當作原料輸出國外，再從國外輸入精製品，這種不經濟的辦法，在所謂近代國家之間，恐怕除了我國之外，事實上就不多見的了。舉例來說：比如造紙事業，我國乃先歐美而發明，然而現在我國從歐美及日本輸入的洋紙，佔全體輸入的重要部分。其次如製帽原料的麥稈，我國北方山東等省出產頗多，但從前必須輸出日本，經過日本漂白之後，再行輸入。再次如北方各省的羊毛，爲我國數一數二的產業，在國際方面也有相當的聲譽，因國人不知利用，故須

輸出羊毛於歐美及日本，同時則由歐美及日本輸入呢絨其他羊毛製品。諸如此類不勝枚舉，但僅就上述數事，把我國產業上的矛盾和弱點，已充分的暴露。本文的範圍，祇限於羊毛事業，以下即專論國產羊毛事業的現況，及其如何促進的方法。

二 我國羊毛的生產

羊毛在我國境內，不分南北，不拘何省均能生產，然因氣候的關係，可以分作兩大區域，即華南區與華北區，而華南的羊毛，則不如華北的旺盛。華北各省如甘肅，陝西，山西，河南，河北，山東等地，都是羊毛著名的產地。再詳細的說：甘肅則以蘭州，甘州，涼州，肅州，西寧，貴德，寧夏等為主要產地。河北則以承德，辛集鎮，順德，蔚州，張家口，冀北等為主要產地。河南則以懷慶，開封，鄭州，洛陽，歸德，寧陵等為主要產地。山西則以豐鎮，歸化城，包頭等為主要產地。山東則以歷城，滕縣，鄭城，長山，荷澤，金鄉，汨水，鹽縣，博山等為主要產地。至於這等主要生產地帶，關於羊羣牧畜的頭數，以及羊毛生產的數量，又有多少，這是值得我們特別研究的問題。根據前農商部統計，與從各方面調查所得的

資料，我們可以推定華北牧畜的羊羣總計有二千五百萬頭，又從地域的分布，則可得下列的詳細數字。

(單位百萬頭)

內蒙古	四・〇	外蒙古	七・六
青海	五・〇	甘肅	五・三
新疆	四・三	山西	一・七
陝西	一・〇	河北	一・〇
河南	一・〇	山東	一・〇
其他	三・〇		

又據青島日本大谷貿易通訊員調查，謂山東一省畜有羊羣共計達一千六百萬頭，羊毛年產量在三千二百萬磅以上。依此項推定，可知每羊一頭，年產羊毛兩磅。而前述我國華北畜養的羊羣，共有二千五百萬頭，則年可生產羊毛七千萬磅。此種統計是否可靠，又是疑問，蓋其實在數字，或不僅止此耳。因為我國向來沒有確實統計，一時似乎不容易探知其確實的數目。

但是我們要明白，我國一般牧羊的習氣，最大目的是在剝取羊皮而吃食羊肉。華北牧羊事業所以比華南盛行的原因，第一因為華北的氣候比華南為寒冷，羊皮的需要甚廣。第二因為華北的住民以回教佔多數，羊肉的消費最

大。此外又因爲地理的關係，各地野草繁茂，也是促成一般農民樂於牧羊的一個強有力的原因。然而我們認爲這種的觀念，是過云極大的錯誤，今後應當盡量把他矯正，現在無論那一國，其牧羊的目標，完全以剪取羊毛爲主，對於採取羊皮肉食羊肉，往往懸爲禁例。特別是我們，一般生活程度漸次向上，羊毛製品進口一天一天的增加，極應改變取皮食肉的觀念，提倡剪毛，增加羊毛的收穫。

我國羊毛的收穫，歷來分春秋二季爲採毛時期，故有春毛，秋毛及羊絨等的分類。春毛即包括春季採取之各色羊毛，其剪毛方法又分下列兩種，即（一）套毛，羊類爲防禦冬季之嚴寒，每屆冬季必發生一次密毛，蒙被全身，狀似外套，故名之曰套毛，其剪毛時期爲三月中旬——五月上旬。（二）抓毛則分散抓毛（包括脫毛），皮抓毛（由死羊之皮抓取），及球毛三種，每於三月終旬，使用鐵鉤從羊身捲取而下，秋毛多於八九月之間採取。羊絨則在春季剪取羊身之長毛，此毛密附於羊體，狀甚長而細軟，形似綿花，亦以鐵鉤捲取。我國現在有兩種羊類，即我國固有的羊種與澳洲種，故羊毛採取的多寡，亦以種類不同，而略有差異。每頭大概最少兩磅，最多兩磅半，年來該業關係方面，對於羊種之選擇，羊毛量的多寡，似乎都

有了相當的注意，但是對於牧羊的方法，仍舊墨守古法絲毫未加改良，蓋我國羊毛事業的前途，依然暗淡無光。故我們認爲選擇羊種是一事，而改良飼育方法又是一事，此兩事必須並進，方可以收到最後的功效。

三 我國羊毛的貿易

張家口，包頭，豐鎮，歸化城，爲我國北方羊毛集散的中心地，天津是唯一輸出的地匯，從內地各城鎮市集，搬運到上述的幾個集散市場，再從這等集散市場運到天津，然後由天津運往出洋。可是內蒙的庫倫，科不多，及新疆一帶生產的羊毛，晚年以來，多向俄境搬運。各產地羊毛運輸狀態，非常不便，除由集散市場運往天津一段，利用火車外，由各產地運到集散市場，則皆利用牛，馬，民船，駱駝，耗時既多，水脚亦頗不賒。而羊毛買賣的形式，亦復千差萬別，缺少統一方法。然概略的說：可分三種，（一）由天津出口商，或其他行號，於每年十一月間，派人赴各產地或集散市場與羊毛商或經紀人，訂立隔年買賣合同，合同成立之後，須先付若干定金。（二）由產地經紀人向生產者收買，再運往天津求售。（三）由生產者直接運津，委託行家轉售於洋商。但是在天津方面也

有兩種買賣的習慣，(一)由各洋行買辦從中收買。(二)由各行家委託經紀人轉售於洋商。至山東方面生產之羊毛，大抵集中在本省周村，濟南一帶，此等各地集散的羊毛，據日本人調查，年額不下二百萬斤，全部由津浦路運津，近年日本羊毛商間有向本省直接採辦者，終因設備不全，選毛方法粗滯而告失敗。故天津為我國唯一羊毛出口港，每年輸出羊毛，殆佔我國全體十分之八，其他上海，青島兩地，雖亦有羊毛出口，但其輸出的數字，寥寥無幾，以視天津實不可同日而語。又如包裝及儲藏方法，每因產地與輸出港搬運途徑不一，而異有差別。產地則用麻袋，或粗布，細以麻繩，每包重四百五十斤，運到天津則除去土砂，經過洗濯之後，再行改裝。蓋各出口洋行，規模比較巨大的，各皆附設有打包工廠，配置有打包機械。洗毛亦多用機械，由出口洋行兼營，運往歐美的羊毛，不過洗濯乾燥之後加以壓榨，每包重四百五十磅。而輸出日本的羊毛，則僅除去砂土裝入麻袋內，每包重百五六十斤。中途運搬儲藏，大多利用貨棧，所謂貨棧即供內地來往客商寄宿之用者，通常貨棧除供客商止宿之外，兼營倉庫，保管，及金融買賣業務。天津方面經營此等貨棧者，共計有十家，而由洋行買辦兼營者也有十餘家，總計達二

十多家。據海關統計最近兩年來，輸出國列統計，及出口港別如下。(單位元)

	民國二十二年	民國二十三年
比利時	二·四七九	七〇·八七六
法國	七·八五四	八·九一一
安南	三·三一	
德國	一〇八·九〇五	三四二·四七一
英國	七七·六二四	一二二·四三八
意大利	九·三九七	九·一八二
日本	九一·八七八	二四三·六二〇
荷蘭		二六四·二二二
美國	一一·二一〇·八〇一	一一·一九八·八五七
大連	一〇·〇〇〇	
其他	六四三	三·三三六
合計	一一·五二二·八九一	一一·二六三·九〇四
輸出埠別		
天津	一〇·一九四·六三一	一〇·九三九·九三五
青島	五〇·四三九	三六·九一四
上海	一·二七七·七七二	一·二八七·〇四四

照上述統計以觀，我國羊毛輸出美國者居首位，德日

等次之，英國更次之，其他如意法比荷等，數值無幾，似乎不成問題。

四 我國羊毛的消費

羊毛主要的用途，為呢絨，絨線，毛氈，呢帽，圍巾等製造原料而我國此等工業，其中除毛氈以外，向來就不甚發達，故對於羊毛國內的消費，究竟為若干，甚難獲得適當的統計足資查證。事實上又以國內消費不多，大抵經由外商之手，運往出洋，更無從探知其消費的確數。最近上海天津等處，國產毛織工廠，漸次發達，尤以上海毛織工業之勃興，殊出吾人意料之外，據調查各地國產毛織工廠，共達五十餘家，可謂盛極一時。而上海一地即佔四十分之一，天津北平各六家，漢口兩家，其他重慶，濟南，蘭州，太原各一家。各廠主要出品為羊毛衫，絨線，呢絨，呢帽，手套，及駱駝絨，內地市場需要逐步擴大，其中品質比較優良者，更能風行一時。我國毛織工業，既已大見發達，對於國產羊毛之需要，當然繼續增加。在國產羊毛方面，也許是一種很好的現象，可是我國羊毛進口，也因為毛織工業的進展，年年表示增加，蓋我國產毛織工業大都利用外國羊毛充當製造原料。同時各國產工廠製造的方

針，又以綿織品的模造為唯一的對象，各廠商一致勢力於綿織品的向上，結果所謂毛織工業，除一部分駱駝絨的製造而外大概沒有什麼特殊的進展，國產毛織工業的發達，前途尚屬遼遠。再拿我國素負盛名的絨緞和天津的毛氈來說：這兩種生產，不光是國內市場，有了根深蒂固的地位，且能遠涉重洋在國際市場活動。但這兩種商品的出處，却是從家庭的手工業，一件一件的用手製作，與所謂近代式的手工業，風馬牛不相關。換句話說：我國的羊毛工業，除了此等手工業之外，則大多數必須由國外輸入以資供給。而一般生活上，則此項毛織品進口愈見增加，今就最近兩年來，各主要毛織品輸入的狀態觀之，約略如下。

(單位金單位)

品名	民國二十一年	民國二十二年	民國二十三年
各種絨線	七五·六六	六六〇·八七	六四八〇·三五
呢帽	一·二四·八六	一·九五〇	二〇〇·〇〇
大衣呢	八二·五九	六〇·七五	一·九二·六七
赤貢呢	一·八六·四八	一·三五·八五	一·四四·〇〇
其他純毛 雜色製品	二·七三·四(五)	三·四(二)五	三〇二·三三

(上表根據海關統計)

除上述各種主要毛織品大量進口之外，還有天鵝絨，手套，圍巾，呢帽呢鞋及其他毛織品等，輸入種類甚多，合計起來，為數不得不令人驚異。照目前我國毛織品需要的狀態看，如果我國產羊毛工業進步，則盡我國羊毛之生產猶不足以供我國內的消費。惜乎國產呢絨工業，萎縮不振，國內羊毛的消費寥寥無幾，大振供給外國羊毛工業的利用。

五 我國羊毛事業的改進

所謂羊毛事業，當然包括呢絨工業，不過我們現在所說的，是以羊毛為本位，至於呢絨工業，則候諸他日再行討論。原來羊毛事業一半關係天然，一半則關係人力，天然當指氣候，地利，人力則指培養設施。我國北方隨地宜於牧羊，而羊毛品質非常惡劣，足證雖賦有天然，而無人力亦不能獲得良好的繼續。我國政府當局，以及民間有識之士，年來時於羊毛事業，非常重視，並力圖改進，希望發揚光大，數次提倡輸入我國優秀羊種，加以科學的飼養。然因一般人們尚未十分了解是業之重要，結果政府的計劃終成泡影。山西省府會於民國六年着手改良綿羊，輸入美國羊種分布所屬各縣民會，旋因全部病死，即告失

敗，後省府又於民國九年設立山西模範牧場，輸入美國羊種五百頭，並請美人技師二名管理其事，終以經營不良，成績惡劣，一再宣告失敗。自是以後該牧場乃由一在日本留學而攻究獸醫者，繼續主持，該場內容據云每年耗費二萬六千元，有改良羊種二千四百頭，雜種五千七百頭。要而言之最近我國對於羊毛事業，雖不斷加以改進，然屢次慘遭失敗，其所以失敗的原因，固然非常複雜，但是概括的說：不外經費欠缺，人材缺乏。加以過去時代一般對羊毛的需要和聲價缺少充分的認識，不能喚起農民大眾的注意。實際過去一切關於羊毛的改進及其措施，往往因限於經費，不能作大規模的或整個的籌劃，致不能獲得偉大的成功。

記者以為改進我國羊毛事業，必須全盤計劃，由政府特別提出相當經費，設立研究委員會，從事專門研究。並規定研究的事項為品質，生產，輸出施設，以及培養技術人員。

品質的改良 國產羊毛雖因產地不同，致發生品質上的優劣。但如通盤的觀察，則品質大都惡劣，夾雜物既多，又乏彈力性，而纖維過短，色澤尤欠佳良，不適合於衣料的使用，若與澳洲或南非生產的羊毛，放在一處，則

相形之下，殊令人自嘆弗如。現在我們國產羊毛的品質，分門別類加以檢討，即發現下列的幾個缺點。

套毛 纖維較長，且富於彈力性，適合製造羊絨，但不宜於製造呢絨，或其他衣料。

秋毛 纖維極短，但乏彈力性，其品質比較套毛更為惡劣。

羊絨 為山羊長毛，纖維比較套毛細長，也祇宜製造羊絨。

據此以觀我國的羊毛，除製造羊絨之外，不合製造其他衣料，但若加以改良，前途尤可樂觀。蓋我國山東北部，及河北辛集鎮，大營，順德一帶出產的羊毛，（俗稱寒毛），纖維細長，富於捲縮力，而有鮮明的光澤，其品質當不在澳洲，南非之下。我們若以此項寒毛為標準，擴大其生產，亦能收得改良的工效。國產羊毛多半混合有大量粗毛及死毛，通常含有百分之十五，乃至百分之四，惟寒毛則僅夾有百分之四。故寒毛簡直就是我國代表的羊毛，而為各種羊毛之所不及。我國羊毛品質的惡劣，主要的原由，當歸咎於剪毛的方法過於粗漏，沿用古法，迄未加以改良，致夾雜物太多，而發現品質上的劣點。所謂夾雜物，則指羊糞，尿土砂暨其他不純之物，混雜其間，更有

一般無識之農民，故意攪混多量土砂，塵埃，企圖增加其分量，故普通有三成則五成以上為夾雜物，因此損壞羊毛品質，減低羊毛用途。不過此種現象，欲加改良，亦甚簡單，由同業業會設立品質檢查所，認真檢查，制定檢查的標準，限制水分夾雜物攙入的程度。同時勸導一般農民改良剪毛方法，漸次達到實際改良的領域。

生產的擴大 我國北方各省大抵宜於羊羣的牧畜，但一般當作副業，視為不足輕重，且如前述，飼羊的目的是在取其皮食其肉，與近代利用羊毛原料製造衣料的意旨甚相違背，故我們放棄這種錯誤的觀念，實為改進羊毛事業的先決問題。其次就是輸入外國優秀羊種，分布各主要產地，完成改良羊種的目的。派員在各產地指導改良，擴大羊毛產量，如山東河南等地的上級寒毛，設法培植，使其逐漸普及。更須於各產地廣設牧場，領導農民飼育，增加農民牧場興趣。

輸出的設施 欲希望某種商品，在國際市場取得重要的地位，其主要的關鍵，就是輸出方面的設施。然而輸出最大的施設，就是商品的檢驗，經過切實檢驗的商品，能使品質齊一，免除參差的現象合乎國外市場的需要，第二就是國際貿易協會的運用，能指示商品輸出的方向。最後

要算金融方面的設備，我國金融機關向極幼稚，往往阻礙輸出貿易的進展，希望政府當局，或民間金融業者，切實負起責任，給予出口商以種種的便利。

此外如減輕生產費用，也是加強對外輸出的要件，獎勵出口，免除各種苛捐雜稅，減低運費等政府保護產業的果斷，間接直接對於國產羊毛的發展，都有很大的關係。如發依照上述的幾個步驟，來改進我國的羊毛，則將不難一躍而變為我國主要的產業。

六 結 語

在我國今日局勢之下，無論何種產業，均須政府當局及民間資本家協同開發，當然不僅限於羊毛一業。不過羊毛事業比較其他業似輕而易舉，特別是在洋貨操縱下的今日，國際支出無法抵補，現銀流出殆盡，目前緊急的對策，除了在產業上找些出路，結果是沒有較好的辦法了。而國產羊毛雖然品質比較惡劣，仍不失一種現成的產業，如果勤野一致，努力改良，則將來或可在這方面打開一條出路。依次及於他種產業，促使全體經濟的好轉，此實為我國復興農村經濟，恢復工商業一個前提的條件。

中國唯一之會計雜誌

本誌第一二三四五六各卷均有合訂本發售每卷厚一千餘頁洋裝一鉅冊定價三元

第七卷 第三期 中華民國二十五年三月一日出版

- 一、資產負債表能力問題之檢討……陸善熾
- 二、資產負債表與損益表之關係……黃組方
- 三、設計合作會計制度中之各項問題……謝允莊
- 四、會計上之法與人……余肇池
- 五、估價帳之我見……包銘
- 六、整理期中存貨之估價……曹鎮東
- 七、讀者研究 中國二大會計期刊要目索引……張介源

徐永祚會計師事務所出版 會計叢書 已出六種

書名列左

改良中式簿記概說	徐永祚會計師著	平裝一冊	定價二角
改良中式簿記實例	徐永祚會計師編	平裝一冊	定價八角
改良中式簿記論集	徐永祚會計師編輯	平裝一冊	定價五角
成本會計綱要	陸善熾會計師譯	精裝一冊	定價一元五角
決算表之分析觀察法	徐永祚會計師編著	精裝一冊	定價二元
英美會計師事業	徐永祚會計師編著	精裝一冊	定價二元四角
會計雜誌	定價	每月一冊零售四角全年十二冊預定四元郵費國內不加國外每冊加二角五分	

工商組織與管理 (續)

哈斯 著
何昇餘 譯

第十四章 推銷與廣告

推銷乃一重要任務。推銷一事，近年以來，較之出產，尤屬重要。往昔廠家製貨，多半以有定單為準，換言之，即先有需要存在，然後製造，無庸多事推銷也。旅行商人攜其所有或舶來品或他處出產品，梯山航海，以逐蠅頭之利者，吾人知其為真實之賣貨人，然其所經營，實不及廠家所經營之重要也。

時至今日，承應用機械之餘，與夫大宗出產之結果，出產自不能不獨立，而其問題乃與前者相反矣。蓋以前祇為定貨而出產，今則須銷售出產，且銷售之能力，竟足以左右工廠之大小焉。

廠家與中人合作售貨。如前章所述，廠家銷貨，不外採用銷貨運動，或依照通常辦法，由販賣商，批發家及零售家依次遞銷兩途，若在後者，則廠家不必盡委銷貨之責於中人，蓋廠家對於零售家極願熱誠合作，零售家銷路愈佳，廠家愈感興趣，故常以種種方法，助其推銷，有輔以說明書，為顧客剖解貨物之性質與用途者，有奉送小樣於

零售家，使之自售取利者，並有為求合作更加直接起見，竟自行遣派專家，為零售店陳設飾窗，及銷售貨物者。

廠家派出之代表，週遊各城，每處作三數日或一星期之勾留，舉行強有力之銷貨運動，於本地各報，遍登奪目之窗飾廣告，顧客之來店者，莫不由廠家之代表一一為證實其所指陳焉。此舉雖無速效可言，然於零售家則可增加利益，蓋得有熟練之廠家代表，能自證其方法之優善，則於推銷貨物，必占良好之勢位矣。

廣告為推銷之助力。廠家復可以廣告運動，資助零售人之推銷，其法或舉行全國長期或短期之廣告運動，而不專為一特定地方設想，或於舉行全國廣告運動之時，留一指定地位，以為本地效勞，則廠家可為零售人於某日或某一星期，特設陳列或特削售價，而廣告其事於全國，以資號召，如吾人習聞之豬樂週，棕櫚週，愛迪孫週等，均以本地銷貨運動，而廣告於全國者也。

廣告與售貨之比較。吾人今茲應述，廣告與售貨及其

互為表裏彼此輔助之事矣。其道奈何，請得詳述。

店員為與顧客面面相覷之人，彼之所事，在修練其詞語，鼓其簧舌，以應付某一顧客之心理與偏見。惟廣告則須運廣長舌，為衆生說法，不能祇為一人而設。兩者有一共同之點，即同是說法，用之於店員者有效，則用之於廣告者，亦無不見效也。

然廣告家之地位，實較煩雜，蓋店員目前有一活動而有血肉之人，待其應付，彼可從旁考察自己措辭之效力如何，又可答覆疑問，為客驅除反動之見解。

廣告家須說法於幻想中之聽衆之前，廣告之所以平庸無效者，常坐不能懸想一般真正之聽衆，並無由迎合其心理故耳。猶之賣貨員背客而向櫃檯之商品進辭，幾何而不債事。其他廣告之所以失敗，因其所述貨物優點過於軟弱，正等於賣貨員心目中祇有數種招徠之詞，如此物之佳，為別處所無，或此物適合時令等語，除此之外，別無動聽之句，如之何其能招引生意也。

然則真有造詣之談話方式，與廣告之真諦果如何乎。無他，必須引起聽者或讀者購物之念，使其必購而已，倘為之而客不購者，則全功盡棄矣。是故撰一廣告，與作一售貨談話，應同具引人入於三種境界，即注意，興趣行動

是也。

注意·吸引顧客之注意，乃開宗明義，第一要件，售貨員常見有顧客心中已定購一物者，在此情形之下，吾人可種顧客已自具注意，無所用其提醒與吸引，設知顧客尚無主見，或在尋購之時，可用售貨之術，喚起顧客之注意，此為售貨成功之第一步。

然而言之非艱，行之維艱，當言說接之際，務要機警，敏捷，方能使人注意，若果應對無狀，足令顧客生忿恚之情，悻悻然去也。

就以廣告之事言之，其應以適當方法，吸引人注意，重要正復相同。然此特第一步工作，無事至易，即印一刊物，作一談話，亦無不足引入注意，至於引入發出同情之注意，使人願聽後文者，則事涉細微，決不能掉以輕心矣。

興趣 凡所陳述，要必引人入勝，方能發生興味，但我觀廣告之昧於此道者至夥，徒以粗俗之法，令人注意，但無由引人發生興味，且其令人注意之法，與廣告之物，全無關涉，豈非至錯誤極乎。

譬諸繪一人像，指向讀者，而另有大幫致函，并附加「君須考慮」之按語，以成一廣告者，其法會盛行一時，

類其爲術，至足令人厭惡，乃一種極惡劣之心理學，即使讀者不以其語句含有命令式之口吻而懷恨，但考其令人注意之法，與被廣告之物，了不相涉，已無效果可言。蓋用同樣字眼，同樣指頭，指示鞋油，牙簽，留聲機等之優處，均可依樣爲一廣告也。夫廣告所事，原欲使讀者注意，而及於其廣告之貨物，故設法爲之先導，或以傳遞消息之法，轉移讀者心理，冀其就範耳。今爲此淺陋之鋪敘，敢言多數讀者，斷不如彼之所冀也。

試就賣貨人售貨談話之立場而論，原理正復相同，賣貨人雖可以其他飾詞，強顏工作，然其人倘未能見景生情，對於當前事物發生問題，不能抓住注意之點，將無往而不失敗也。有計劃之招徠，爲引人入勝，激發注意之不二法門，實言之，注意與興趣二種境界，正不妨互相爲用，是故賣貨員能將其努力推銷之貨，以極良好之機會，取示顧客，綴以數言，即可使客因自感興趣而從之矣。

凡人購物之心理，倘非自覺，有助於其欣喜舒適安全美觀者，決無過問之理，故售貨談話第一句，即須明示顧客有此物時之情形，並因勢而迎合之，迎合之法，殆無善於利用幻想者。

以言廣告，則用以招徠之最善方法，當爲繪三數畫目

之圖畫，表示貨物應用情形，例如一家數人驅汽車出自林際，周圍觀以妍麗景色，象駕遊之樂，又如有婦一人手持掃地機，顯示工作愉快之象，凡此種種插圖，俱足使人寄以同情的興趣也。

若設相反之圖，暗示無是物者之痛苦困難狀態，爲效亦宏，惟較之由正面落墨者稍遜耳。例如當炎夏之日，有形神俱憊之一家人，相率擠入喧鬧之街車，一經畫圖渲染，觸起閱者不快，經驗之憶，潮乃覺自備汽車之可喜矣。

又如繪一面有倦容之婦，呼吸於塵埃瀰漫之中，此無量之塵埃，則爲婦人手持之掃帚所攪者，經此點染，掃地機之需要，當覺刻不容緩矣。

若本此意，陳設飾窗，極易使顧客發生聯想，陳列員如將店中商品妥爲陳列，則顧客輒易設想及據有該物之情形。換言之，使由該物而令人發生之興趣，足以引人自然入於欲據有之之念者，斯爲廣告之上乘。

售貨之談話或廣告之撰述，所亟宜避免者，厥爲足令顧客背道而馳，或激起暴怒，或不感興味之事。

事務員或售貨員之衣着，須整潔而勿反常，設有人焉，或繫五彩之領帶，或着光黃之皮鞋，或服污垢之硬

領，均足令人注目，顧客不期而集中注意力於其身上，即使其言之娓娓而足動聽，此時亦失其效用，是故細微之事，足以影響大局者，必注意避免始能有濟也。

招徠之語，切忌使人與反抗之思想，凡所措辭，有可令人疵議貨物之處者，宜力免之，設有同一意義之各種語句，倘能抉擇其妥善者，而利用之，方易引起好感也。

「此乃極廉之貨」是語，足令顧客連類想及其貨質亦係低廉者，故改稱「此貨不甚貴」較善，然當顧客之購買慾未發，及未決定購取時，究以不說及賣價為妙，若於款洽之始，即提及賣價，實至危險之事，蓋祇知提出賣價，不啻突然打消一切興趣也。

當顧客之熟悉一物，而欲購為已有，懸想及於據有後自得之樂時，一經提及賣價，殆必感一時興趣上之停頓，此時須使之心理上發生愉快，於是彼乃不期然而自為辯護，雖初意未嘗計及價目者，亦殊有照價購用之必要也。

辯難之應付 應付辯難之良法，莫如避免之，少數之人，仍甚好辯者，良由彼輩自覺成竹在胸，蹇然自喜，力持己見，而常恨人之道其不是也。是以避不與辯，乃為最善之原則，避免之法，可分兩途，第一先明責難之所在，此則需熟知貨物之形質，並對顧客心理有敏銳感覺，方足

以副之，此節後當詳細論及。

第二對於駁議應盡容置答，善為剖白，示顧客以深切了解貨物之智識，使其信任，如其可能，則進一步指出其批評之無根，然必須同時避免反對顧客。

茲試舉一例以明之，如汝為售汽車者，倘遇顧客似已發生興趣，然口中尚言人告我是車不能駛行山中時，雖欲置辯，無從獲得結果，蓋客之言實帶狐疑，如其辯之，不能有所指證，徒傷情感而已，故以不辯為佳，如能請客一試該車上山之情形，彼果能從者，是較佳之法也。

廣告之所異者何在 上之所言，廣告家必須緊記心中，然其所事，較諸賣貨員殆難之又難，何則，以其必須先知受人駁議之處也。就事實言，今人之能讀長篇大論之文者，為數蓋寡，大勢所趨，廣告家乃不能不以簡括之言論出之，是以欲收最良之效，則所為廣告，宜提出數項特點，為自己出品所賦有，而與他家有別者，或則選擇多種特點，示諸有衆，然所選出之特點，於每一廣告中，以祇提出一個較為妥善，不必多舉也。

是以如為汽車廣告，不妨名其出品為適意汽車，為精巧汽車，為經濟汽車，或為不肇禍汽車，然後加以詮釋，以明該車係深具此種特質者。

職是之故，如賣剃刀片者，則某一廣告家可以誇舉其剃刀片，既不用皮條，亦不必磨擦，用之大可節省時間。另一廣告家則謂其刀片之製造，易上皮條，便於磨擦，刀片之壽命可因之延長，服務可因而超越，既省錢又舒適，兩者之說法，均足令人注意也。

若夫每一平安剃刀，賦有特點，尤夥構造之堅固，外觀之美麗，造工之優良，攙銀之多，或鍍金之厚，與及種種善狀，不能盡述，總之，皆可使剃刀成爲優良用具之理由也。然在廣告效力上言，好處說得太多，乃是極低劣之心理學，徒取人厭而已。

其最大原因，在乎事實上，廣告之讀者，殊與店中之顧客，或旅行販賣員所接洽之人，大不相同，因讀廣告之人，縱具決心，不能即刻實行，故當務之急，實爲令讀者留一清楚深刻之印象於心目中，而以集中讀者注意力於一二驚人之特質，事乃有濟耳。

有時廣告一種貨品，而顧客對之早存一偏頗之成見者，此成見之破壞力，非常犀利，保安刀片之廣告其一例也，蓋以不用皮條，不需磨擦爲是物特有之點，人且以不能繫皮條於刀片爲憾，是故爲迎合此種偏見計，必須書明凡用無皮條之刀片，不論何人，難得舒服之剝括，而是種

保安刀，乃極易於裝置皮條磨擦者。

另有推銷罐頭牛奶之法，亦足令人尋味，夫罐頭牛奶本係急來應用之物，非至無鮮奶可得時，決無用之者。故其廣告必要注重事實，以其潔於鮮奶，富滋養料，整齊便利，種種優點敦促讀者，每日用作食品，製造雪糕，及與咖啡，香名等飲料混合果腹，言既合於事實，人必樂於聽從，蓋此種建議，對於牛奶之功用，確是持之有故，言之成理者也。

無論何種廣告，除附有附券，或請讀者郵定者外，實不欲讀者於發生占有該物慾念之外，再及其他，故宜令人留一深切簡要之印象，對於貨品加以簡短易記之敘述，能如是，是亦足矣。

廣告之能事，已如上言，而所以使顧客最後出於決然執行之途者，其工作舍賣貨員莫屬，賣貨員必要以廣告之詞意爲根據，如廣告係以「經濟汽車」號召者，則賣貨員可從而發揮其意，使顧客心悅誠服而後已，然此特舉一端而已，可以三隅反也。

行動 在任何售貨場合中，最扼要危急之時，莫過於成交之頃，即形式上例應簽字認買之時機已到達之時也。此爲賣貨之最後手續，然因處置不善，以致失去生意者，

蓋素見不鮮，為審慎計，請顧客行動，必須選擇時機方可。

賣貨員中有才具優良，能知何時可以成交，因而進行無礙者。有持之過急，而貽顧客以被騙之感覺，不欲購其所不願，致失生意者。有雖已至成交之時，尚茫然勿覺，迨顧客重新以其初見時所提質詢相詰，始爽然若失者。

是故賣貨員必須慎擇適當時機，俾客行動切勿使之生疑，使措辭發問，而字句之間隱含顧客已定必購者，反足令顧客為之却顧不前，且必堅決峻拒，謂我不需此物也。然使其發問而於適當時間出之者其所希冀於顧客之事，當無不可如願以償。

由是言之，售貨之事似易為，而實不易為也。要其為術，非可全恃天賦本能，雖天資敏慧，氣度冲和之輩，自較合於充任賣貨職務，但若欲獲得最大能率，尤應輔以知識耳。

貨品上之知識。賣貨員成功之第一要件，在乎識貨，賣貨員而不識其所售之貨者，對於顧客商店及自身信用之毀滅，乃迅速無比也。

識貨之售貨員，能於頃刻之間，指出顧客所需之貨，且凡有質詢，必置答至令人信服，此事之顯而易見，似無

庸費詞為之解釋，顧有許多售貨員於貨品上淺顯之知識，仍付缺如者，真可嘆也。

概括言之，旅行販賣員識貨之程度，較零售店之售貨員為高。今日之廠家必先訓練其販賣員，然後遣之四方，且多有附設學校，授以相當學識者，第一應授以貨品知識，餘如公司之歷史，製造之方法，出品試驗改良之經過，情形，與其優點用途等等，均以次傳授。然後環遊廠中，參證所學，最後課以售貨之學，即所謂招徠應對，令人信服之語也，訓練既畢，於是做裝登程，試其所學。

此販賣員並非一經出外工作，即聽其自然也。廠中設有獎金，為各員在指定時間售賣達到最高額者壽，或設一公平辦法，於其推銷範圍地內售貨超逾定額者，另行獎勵。各大廠家為輔助賣貨員競賽及鼓勵工作起見，多印有售貨教本，及論文牋牘週報等，隨時分發，內容除記載各員成績外，凡廠中饒有售趣之事件，及國內外時事之足以影響及於貨品之製造銷售者，胥備載之。

美國國民收銀計數機公司出版之售貨教本，內容共分

四章：(一)售貨術，(二)應接術，(三)指證術，(四)結束辯論法，此書對於辯論一項，特別注意，所費篇幅亦多，以其為售貨員常須應付之事故也。關於辯論之如

何解決，復有老於斯道之人，供給意見，作為圭臬，此教本不時改訂，益以售貨員之過來經驗，穿插其間，裨補後學，良非淺鮮。

零售業之賣貨員，首應記認所存貨物，不自知其存貨者，實無以利其工作，客有所詢，茫然莫對，找尋貨物，動輒需時，無有之貨，亦常費時以覓之，及知已無是貨，又不能即以替代品提出，是皆不知貨之弊也。

認識存貨而外，次要之事，厥為認識貨品之本質，倘以一店員，而能道其貨之質素有如專家者其人即可獲得顧客信任，蓋信用之為物，常隨學識以俱來也。

許多大商店之教育部，常設關於紡織業，皮革，樹膠業等科目，授各員以職業上之特別智識焉。

於此有一重要之點，不能不注意者，標邊有無，舍誠實無以立信譽，售貨員而具有貨品知識，斯能將其貨之實情表露無遺，商店中有以誠實不欺為政策者，此種商店眼光遠大，誠足以建永久之信譽，而為極堅固有效之廣告力，某東方大商店，且懸賞以求人之能發見其廣告有不盡不實之處者，良有以故。

對於顧客之知識 識貨與識客，二者宜並進而馳，不能有所軒輊，售貨而專恃天資，無所容於當世，蓋人皆以

售貨為一種科學，非可不學而能者矣。心理學家適且與會騷舉，大研售貨與廣告之道，指示吾人如何利用人類心理，達到所欲之目的。廣告家苟能於平均多數之人，達到目的之道，加以研求，自可免去許多無謂之繁文，而使售貨員於款客時，易生效力也。

許多商店為使售貨員明瞭售貨心理，並互求靈機應變之方法起見，特分組專班施以訓練，其法使各人出而售貨，歸後即以之為教材，令各人分析自己之售貨術，因是而追尋其致敗之原因，一經矯正其心理上之錯誤，後此當能事半功倍，否則，售貨員對於過去經驗，永無心得可言矣。

以是之故，吾人勿以為但授人以售貨應用辭句，或一種定例，便能所如輒合。實則每一次售貨，即有一次之新問題，但能使售貨員自覺，何者係優良及不優良之推銷法，並存一鑒別之心理，則款接顧客，無論有何問題發生，均可隨機應變，不致無所措手足矣。

廣告家所應付之問題 廣告之權造，雖與售貨之法同受一基本原理所轄，要亦自有其特殊問題，未可一概而論者也。何以言之，廣告祇能伸訴於讀者眼簾之內，與賣貨員之吐屬得體，詞意適中，務去浮言，勿惹人厭者，截然

不同。其所需之條件，為優美之格調，有效之色彩，與夫適當之排列，換言之，廣告家之能事，不僅熟諳售貨心理學，熟知貨品與夫認識顧客，如售貨員然，尤必具有美術及印刷家之身手，方能勝任。蓋如一廣告設或已具推銷號召力，並且詞意已週，倘格式劣陋，排列疏密失宜，其廣告仍屬失敗也。

另有一重要問題，為廣告所必遇而與售貨員無涉者，厥維選擇廣告之媒介物，傳遞廣告之法甚多，若雜誌，若報章，若街招，若車牌，若傳單，若小冊均是，然此不過略舉少數而已。

選擇廣告媒介物方法，首要之件，應對於自己出品之性質及可能之顧客有充份知識，蓋廣告家由此可知讀者為何種人，並知何法為最有效也。

對於披露廣告之媒介物本身之知識，亦有同樣重要，閱者雖多無用也。必皆為可能之買客，方有濟耳。就媒介物之本身而慎審之，則無用者實至夥，今且以唱機為例，廣告唱機者，決不採用傳單之法，蓋其能達到易於購用是物者之能力極微，雖或能之，而彼究肯費神一讀與否，猶十分可疑也。

若欲使人發生占有唱機之慾望，并欲操作之法較之他

人為優者，吾人必須求知有購買可能之讀者，展閱刊物之情狀而迎合之，必其人有餘暇可以安坐椅上，因此讀及廣告之說法幻想，及於諦聽美妙歌曲之樂者。換言之，所欲求之顧客，乃在室內而非處戶外者，故車牌告白板之類，可以無需，匆匆閱讀，隨即置棄之報紙，亦無庸措意，惟暇時閱讀之雜誌，乃真理想的方法耳。以其為家庭中之讀物，凡有餘暇從事娛樂者，殆無不人手一編，若有適宜之雜誌，使所披露者，能達於雅致，而又有購買力之讀者，則為效尤善，於是繪圖立說，示人但坐安樂椅中，便得聆名曲家之歌唱，迨將唱片改轉，又可飽聽重唱，如此編排，為効至大也。

選擇雜誌，切忌冒昧從事，必其雜誌之讀者，係有購買此種出品之可能者，方稱入選，如禮拜六晚報，若婦女家庭雜誌等，皆可登之。至如紅書，香的故事，美洲少年等，另為一格，目標不同，自非所宜也。

本地廣告 本地零售商人所登廣告，與廠家所登者，又自不同。在本地所登之廣告，但求引人注意某一店號經售某種著名品物，為曾經通國廣告盡人皆知者，則一般人之反對不多，而易發生購買之念。

以銷售地域之有限，披露廣告之媒介與接近顧客之

法，亦因而有異。報紙車牌固為有效而合理之披露法，然而選擇報紙，尤應祇以讀該報之人，乃常時到店者為限。

本地登出之廣告，如能細心記錄其影響及於銷貨之情形，則可知何種媒介物能得最好之效果。

此舉求之全國廣告甚難，蓋全國廣告係附以定單，或令讀者索取目錄貨樣等，例須將商號之地址，及店內某部份之名，登出一書信狀，惟該信之詞句，各雜誌不能雷同，如此，然後各別之效力，乃可以確定。

零售商店欲審定媒介物之價值，最好於登專銷某貨廣告時行之，但此舉不能謂為可靠，良以意外情形，所在多有，難於遽下定論，設如早上為該貨生意最好之時，忽遇狂風驟雨，遂使顧客裹足，又或偶值公共事件發生，亦足使他人之注意力為之分散。

若欲求得最大之效率，則須告知賣貨員以所登廣告之貨，及其優點，並鼓勵其工作。倘賣貨員對於顧客所以光顧之由，尚屬茫然者，廣告效力必為之銳減。是以賣貨員必須根據廣告說法，先事預備，而示顧客以適所欲要之物，倘售貨方面不能與廣告為表裏者，人將以廣告為不誠實，深憾其引人入店，乃圖售他物之技藝而已。

櫥窗與柜台之陳列，於廣告亦有直接關係，如所登廣

告係為絲綢吹噓，則宜陳列絲綢，全店亦宜專售絲綢，以期顧客心目中發一強有力之提議，油然而生愛用絲綢之想，此則有利於推銷不少也。

吾人所勿宜忘懷者，厥為在零售業中使大減價而失敗，則財政上之結果，至為不良，貨價已廉，又特登廣告，以資推行，而貨品竟於應暢銷之時，不能售去，似此情形，將來減價之價值為之大減，顧客一經記憶其過去減價時之情形者，即從此不欲顧問矣。

售價之維持 減價售賣之時，輒可因顧客擁擠，即利用之以推銷他物，是以各種零售店，多用此法，以廣招徠，雜貨店且以某一貨物定為鈞引品，號低賣價，或甚至於虧蝕，亦所不惜，以為誘致顧客之工具，使顧客眩於其價之廉，更從而購買他貨。

惟廠家則決不喜人以廉價出售其所製造之貨，以折價低售，於市面有不良效果，若此種折價而沽之事，常常發現者，將使其貨不能照規定零售價目銷售，其他零售店商以無利可圖，將拒絕代為推銷。

以是之故，行銷全國之貨物，乃發生維持售價問題。此一問題足使零售商與廠商聚訟紛紜，大感切身利害，蓋零售商中以售物既有定價，則可保障其利益，不致削價。

因而變成劃一售價者，固大害其人，而反對限制售價者，亦比比也。

惟廠家因恐於與零售家訂立售價合同，難免惹起法律上之糾紛，乃改顧易轍，以穩健之方法，激發零售人之公正心與自利心，使零售人能為其維持劃一售價之助力，此法推行至今，已著成效。

營業組織 設大之工廠，每自設門市部，集銷貨與廣告二者之事務於一處，故門市部實包括營業部與廣告部也。如該廠範圍不大，不足以維持一廣告部者，祇有用廣告代理人而已，實則廣告代理人，為用亦大，大商店之設計舉行廣告運動也，每諮詢而求助之。

至若零售店，則有店主或經理操縱售賣之勢力，而招待員管理員從中輔助。賣貨員推銷貨物，有類廠中之工頭，此輩招待員管理員之本身，必須選擇學識豐富，本領高強者充任，其人且須為賣貨員所信服，在賣貨員心目中乃一金針度人之老師，非驕矜自喜，稟若不可侵犯之巡捕

者也。

進貨人 誠如進貨一章所論，進貨人為自己部份買來之貨，須負推銷之責，而推銷力之強弱，管理之是否得宜，胥為彼所關心致意，力任其難者。

進貨人對於某貨須廣告者，則通知廣告部從事宣傳，并令陳列部將貨品陳之櫥窗之內，及訓導賣貨員以該貨優點與廣告之說就，並指示貨物主任以減價出售之策，與其他一應機宜。

摘要 推銷與廣告根本同一，出發點所異者，乃事實上廣告則無遠弗屆，惟祇限於筆歌墨舞，而售貨則以個人對個人，並以口舌傳意也。凡賣一貨必歷三境，注意，興趣，行動是也。此三種境地，有待於廣告與賣貨員之互相提攜，方易達到目的，廣告乃常用以引起他人興趣者，實際上售貨必由賣貨員當之，良好之賣貨員，必須識貨，識客，並深諳賣貨心理學，而良好之廣告家，更須瞭然於印刷，藝術，與選擇刊登廣告之適當刊物也。

勞役的報酬

張天澤譯

原名 "Der Leistungslohn" 係德國法蘭克大學教授

兼工商季刊編者 Dr. F. Schmidt 所作，載於一九三

德五年國出版之工商季刊春季號中 (Zeitschrift für

Betriebswirtschaft Jahrg XII, Heft 1)。

(一) 勞役

勞役這個名詞的意義表面上似乎很明顯，事實上却絕不然。我們必須先把它的意義弄清楚，方能進而探討勞役的報酬問題。勞役可以解作一個工作的人的身的或是心的努力的分量，這種努力是一個勞役的人充分運用他的身心而得的。因此一個平常人聽到勞役這個名詞的時候，就想到努力。因此一個在灰塵裏和暑熱的環境裏工作的人，看見公事房裏的雇員既然可以清靜地工作，而薪水還常比他自己的大得多，每每懷着待遇上的不平。一個總營業務的領袖，他的勞役既是屬於心力方面的，從外表看來自然不

見得他費多少力量，因此他的勞役尤其是不能被一個工人所賞識。

我們可以把上面所說的勞役叫做個人的勞役，(personliche Leistung) 因為它是指一個工作的人工作的時候努力的程度。和個人的勞役相對的是經濟的或是叫做生產的勞役。(Wirtschaftliche oder Produktive Leistung) 一種勞役固然是由身的或是心的努力而完成，然而這種勞役的經濟價值却不在乎身的或是心的努力的大小，而是在乎消費者對於產品或是服役所認定的價值，這種產品或服役就是從經濟的勞役得來的。在工商業上一個缺少教育和訓練的人常得特別辛勤，多出汗水，而還只能得到很薄的報酬。因為他既是缺少教育就只能產生容易製造的物品，費或是作簡單的服役。這種工作既然簡易，它的價值，在消費者的眼光裏自然就要低了。電影的明星，天才特高的藝術家，有才具的工商業領袖們，所受的辛勞決不必比一個知識有限的工人所受的大，然而他們所得的報酬却比一個工

人計時而得的工資大了很多倍。同樣的努力，而前者所得的報酬却是那麼高，這是因為他們的經濟的勞役，和由這個勞役所得的產品或是服役是特別的珍罕，因此也就格外被消費者所珍視。如果我們把才具的人謹慎選擇出來，給他們有計畫有系統的教育，就能叫這類的勞役比較地不稀罕，那麼那格外大的報酬也會減少些。

介乎個人的和經濟的勞役之間，還有技術的勞役一個名詞。(Der Technische Leistung) 比方用馬力計算的機器工作，用公里計算的運輸工作等却是屬於技術的勞役。就是把同類的技術的勞役合併起來，在同情況之下還是可以作個比較的。用同樣的技術方法所製造的每一件產品也就可以拿來作比較的根據。只要是決定產品的質和生產速度的基本力量是人工，每一件產品就是表現一個工作的人的技術的勞役。若是同樣產品是用同樣方法產生出來的，那麼用一個工人所產生的件數在計算他的工作的額量是很妥當的。但是那些產品同時得有經濟的價值，估量工人的工作纔有實在的意義。這是因為決定件工報酬的高低的是產品的經濟價值，而不是技術的勞役。如果產品不能滿足消費者的需要，就是它是頂有本領的工人用頂好的機器製造出來的還是沒有價值。

平常一個人只常常想起他個人怎樣努力工作，而不想到他為着消費者所作的生產勞役怎麼樣。已往一個世界中，資本主義時代對於處置報酬問題的很多錯誤是由此發生的。其實工商業組織裏各種報酬是從銷售貨品所得的款項下支付的，而購買貨物的是消費者。這樣說來消費者也決定了各種參加生產的工人的報酬。消費者決定報酬的條件並不是產生一項貨品需要多大的努力，而是這項貨品對於他們有多大的用處。如果只按着個人的努力的程度去定報酬的高低，那麼各種報酬的數目，大抵就應該相差不多。共產主義者力求報酬的均等就是出於這種心理，而受了不少的歡迎。可是他們沒有看出來的是：若是依着對消費者的用處的大小去酬報高級的生產勞役，是完全有利於平常的工人的。因為一個工人自身就是一個消費者。以前的蘇俄就是因為不曉得受過專門訓練的人才的重要，遂致於國內此種人才幾乎完全消滅。不過為時未久，蘇俄的中央就得用極高的報酬去吸引那些生產勞役高的外國專家，叫國內種種複雜的生產程序可以進行無阻。那些能作希罕的生產勞役的人得到了高的報酬，受其惠者還是普通的工人。一個有發明能力的工程師發明了甚麼新產品，有了這產品工作的能力因而增加，或是一個進取的商人為富餘的

產品竟得了新的市場，都可以增加一個平常的工人的福利。這種利益對於工人們是雙層的：一來是增加他們的工作能力，二來是增加供給他們消費的物品，如果沒有少數人的高等的勞役，這些物品也許要無從產生。

在下邊討論勞役的報酬是指經濟的或是叫生產的，以消費者的用處為標準的勞役的報酬。唯有這種報酬能叫消費者的全體得到最大的利益。亦惟有這種報酬能激勵出來最高級的勞役。

只按着一個人的經濟的勞役去決定他的進款的數目，結果能造成社會上的不公平，這是無可諱言的。一個人由智力上或是身體上的缺憾障礙了他的勞役，無論他怎樣願意工作，他所得的報酬，也許會少到不夠支持他的最低的生活程度。這種事件社會性的國家 (for soziale Staat) 要設法拯救。可是我們知道國社主義的國家對於弱者固然是要保護，同時，它最注意的還是叫整個的民族富於服役的能力。它的社會政策是要側重增強強者叫他們達到最高等的勞役的能力，另一方面對於社會的弱者，也老是以提高他們的勞役的能力為前提，而以用金錢調濟為次要。由已往的經驗可得而證明的是金錢的調濟漸漸消磨了一個人的勞役的意志，個人勞役的意志既然減少，一個民族經濟的

勞役總額也終要隨之減少。

(二) 勞役的報酬

經濟的思想回復到自然的基礎上去勞役報酬的原則因得完成。現在決定這種報酬的大小的並不是些抽象地構造出來的定理。而是每個人為社會全體的需要所產生的實在的勞役。固然純粹的勞役報酬將來從社會倫理的和國民經濟的觀點總得有些修改。決定勞役的報酬是純粹的經濟的問題，用經濟科學幾乎可以確切了解它，至於社會的和國民經濟的問題，該當由政府去處理，因為政府是提攜和調整全個民族的。經濟的各部門常常只計及現在，至於政府就得顧慮到將來整個民族的組織和力量。人生是「有涯」的。經濟學者考慮將來的時候既然只能在很狹的範圍裏研究，並且至少我們可以這樣說，只能顧及一方面，國家對於經濟就得肩起整個民族將來的安全的責任。為得要負起這個責任，如果國家由較高的目標和觀點認為必須的時候，就應當干涉工商業。不過在另一方面，純粹經濟學上探討出來的勞役報酬的原則並不因為國家干涉和裁奪而失去它們的效用。每次勞役報酬減少，當時就改變了勞役和生產率的情形。除了將來於整個民族會有善處的事情以

外，每次國家要有甚麼措施的時候，應該權衡考慮來日的利益和目前的代價，實在對於整個民族沒有害處的纔可施行。但是惟有對於國民經濟的目標和勞役報酬的構成的原則完全明瞭以後，纔有這樣權衡考慮的可能。因此這裏特意地在純粹經濟的比較淺顯的範圍內，把這方面的知識公諸一般讀者。

惟先把報酬看作經濟程序中的要素，我們纔能以它作經濟的要素而加以正確的評價。在經濟程序中報酬不單是進款，它同時，而且同量地，也是生產的成本。在這個程序的某一個時期中一切成本的總額是等於同時期中各種進款的總數，而且也是等於購買力的總量。這購買力的對象或者就是同時期所產生的貨物。從國民經濟的立場。就是企業家和供給資本者所得的一切進款也看作成本。就是折舊率也算成本和購買力。因為用壞的部份得修理。既是這樣，結果不僅是一切直接或間接參加生產程序的人們的購買力（由成本開支得來的）很顯然地限定了產品的價格，並且消費者——負有購買力者——也決定了報酬的大小。

一個工人既然不但是一個收受報酬的人，同時也是一位消費者，他以後者的資格就可以很重要地決定他的報酬的大小。因為除了通貨膨脹的時期以外，某時期的報酬只是用

前一個時期賣出產品所得的進款去支付的。沒有製造出來那麼多的貨物，而常常硬要那麼多的貨物去分配，這就是自由經濟的階級競爭時期的大大錯誤。人類的思想是在金錢上而不在貨物上，其實重要的只是貨物。思想既是在乎金錢，人類就不斷地求報酬的增高。但是他雖是獲得較高的報酬，而貨物的總額量還是依舊，物價就要上漲，結果他由報酬所得到的利益仍等於零，因此他又得無思索地怨憤。購買力增加了，而貨物的額量還是依舊，自然要有上邊說的結果。我們思索一下就應該可以明白這個道理。惟有平均起來每一個工作的人的生產力增加了，所有的同胞在經濟方面的生活狀況。纔能真正改善。我們未曾產生出來的貨品，任憑我們怎麼提高報酬，或是用甚麼通貨的把戲，也沒法子把它分配。

一個民族經濟的購買力的總量，對着已經製造出來的貨品看來，大體上是有限制的。因此下一個時期可以用作成本的款項（用作各種報酬的）在總額上也有限制。就是我們看到了這點，妥善的成本開支的問題，和如何去分配報酬給參加生產的幾個要素的問題還是沒有解決。當然啊，報酬的分配要按着一個因素上為滿足消費者的需要而產生的勞役總量中所供給的服役額量而定。但這只是分配的目的。

的，而沒有指示分配的途徑。具體說來是如何去分配在市報上賣掉產品的款項給參加生產勞役的幾種要素。對於企業者和對於工商經濟學說這是一個核算和估算將來的結果的問題。在一方面是賣得產品所得的進款，在另一方面是支出的報酬薪俸，利息，消耗的材料價值和機器的折舊。兩方面相抵以後的差額額叫做營業的贏餘。可是企業者的報酬裏頭包括他自己的資本的利息有時候也包括着優異的報酬。(Differentialrente)能得到這優異的報酬的，只有那些工商業它們的每單位生產成本比邊緣工商業(Marginal)的每單位生產成本低，所謂邊緣工商業是指那些生產成本雖然比別人高的工商組織，可是市場還是需要它們供給的產品。各種報酬實際上是企業者在賣掉產品以前預先付給雇員的款項。我們知道結賬的時候也許生意是虧失的。所以當一個企業家支付平日的報酬的時候，並沒有甚麼可以保證他將來得到贏餘。如果一個工商組織的產品是不合購買者的需要，並且營業的開支是浪費的，貨品的成本會超過賣了以後的收入。

從國民經濟的觀點，生產的要素可以分為自然，資本，工作，和智力四種。自然的助力雖是很重要的，而常常沒受甚麼報酬。人類只須用智力找出利用它的方法。自

然的要素既不常為幾個私人所佔有，也不常成為專利品，只要善利用它的企業者就可以不須生產的費用而直接受它的利。但是也有些天然的因素，像土地，地皮，也得分佔賣貨所得的收入，所分佔的是代表享用它們的利息。

工作算是生產程序中的主要因素。這個因素裏包括生產程序中一切進行的助力，無論是體力的，或是智力的助力都算在內。從賣掉產品所得的進款中，應該把多少分配給工作這要素纔算妥當，是我們在下邊要研究的主要問題。上邊列舉生產的要素的時候，其所以把人類的智力另外指出為要素之一的理由，是因為它在生產程序中的重要常常沒被人充分重視。雖然一切智力的工作也是工作，不過這種勞役的性質和生產程序中的一般勞役的性質不同。實際上智力是創造的，是指導者。藝術家，學者，以及有創造能力的企業家的勞役，不能用工作的鐘點去計算的，而要用他們的產品和成績去估量。實實在在說，如果不是有了學識和技術的創造力，如果不是有了善於權衡利害的事業領袖的處理和計劃，一切的工作的生產力要低得多。智力的勞役既然是由於它的特殊性質成為生產的真正要素，那麼它在賣掉產品所得的款項內應得到適合於它的勞役的數量。最後，我們也可以把資本這個要素歸併到工作這個基本

要素去，因為用資金所購置的資產，像房屋，機器，工具，等等在實質上也只是以前所做的工作。我們可以計算製造它們所需的時間。那麼折舊只是減除資產的被消耗部份的價值，而這被消耗的部份的價值，無非是依製造所需的時間計算的。成本中的租金項目就是供給資本的人的報酬。這種報酬與股息有相同的性質；股息原是因為企業家先解款去支付報酬，用餘利去作墊款的利息的。所以我們探討的結果是我們應該考慮的生產的要素只有二種：工作 (Arbeit) 和資本的使用。(Kapitalnutzung) 對於工作得給各種的報酬，使用資本得給租金。如果我們不分給資本它應得的份兒，就是說一個工人使用了機器，而不肯把賣掉產品所得的款項分給那位製造機器的工友。

若是我們想找到些報酬的標準，那麼很明顯的是依着勞役的原則，等量的勞役應該得到等量的報酬。在很多地方有了這個原則也就已經有了決定額量的重要根據，如果幾個工業組織是製造同樣的產品，而且製造的程序實際上也沒甚麼分別，那麼「等量的勞役」這個名詞的意義自然是極清楚的。在經過訓練的工人的範圍內，和在沒經過訓練的工人的範圍內，比較最有股役的平等。然而，就是在一個範圍內，那些一體通用的工資契約也嫌過當。就是勞

役能力相等的人，他們的勞役也常常很不一致，因為他們工作的意志和勤度是不相同的。一幫工作的人有了完全相等的勞役只是出於偶然。因為他們的資本，體力，體質，工作的意志，環境，年齡和許多別的東西的不同，都很影響他們的勞役。我們從頭就應當明白的是在國民經濟上要實行「等量的勞役——等量的報酬」這個原則，事實上有很大的困難，並且很需要選擇妥當的報酬制度。尤其是在有創造力的智力工作範圍內，這些困難特別的大。若能把將來賣掉新產品的進款的一部份做這種工作的報酬——比方給發明家特許證——常常能解決這些困難。

在相同的部門裏，既然是製造同類的產品，就比較最容易找到同類的經濟的勞役。對於個人的勞役的差別，無論是關於量的，質的，或是(產品的)稀罕性的，可以用計時給付薪資的辦法，而把薪資分成等級。也可用計件給資的制度而分成與勞役相稱的等級。市場經濟裏的趨勢是同樣的貨品求賣同等的價目。報酬的大小雖然得着產品的價格，結果會叫同業間所給的報酬趨於一致。

經濟勞役和報酬的中間得成立了直接的關係，纔能有勞役的報酬。如果工人所製造的是同類的產品，工場所說的關係最容易成立。計件而給報酬在這兒也是最妥當的辦

法。犯別勤緊的工人有了加倍的勞役也就得到了加倍的報酬。計時給資的辦法就不容易計及個人的勞役，因為個人的勞役隨時可以有多少增減，而工資並不隨之升降。雖是這樣，每個時間單位的工資的數目也很可以依着每個人的勞役的平均額量去定。但是無論如何，計時給資的辦法實在總比計件給資的辦法困難。尤其是關於智力的工作，更不容易確定勞役和報酬的關係。至於指揮的勞役，比如部份的主管人員或是企業家們本身的勞役，那就更難明確計算出來他們的報酬和每件產品的關係了。關於推銷員和經售人們的能力，常常至少可以確定他們的報酬和些整批的貨物的關係來；他們的報酬既是售貨的佣金，就可以依着銷售的貨物的多少而定。在工商業組織裏還常有分給盈餘幾成的事情。關於分給的額量最好找出一個標準來，叫報酬能依着工作的人所給營業的特殊勞役。對於一個工程師，如果核實了他為公司或是為他服務的部份節省了不少的開支，就該當從他所節省的項下撥出重要的一部份來做他的報酬。營業的總管理處的重要執行人負的能力和各部份多少都發生些關係。營業的盈餘額量既然得着主要執行人員的計劃和處理的妥當與否，也就可以多少表現出他們的勞役。對於盈餘的看法與其看它絕對的數額，

(absolute Höhe) 不如看它相對的數額。(relative Höhe) 這是說，把這個數額和前一年的是同行的盈餘數額比較，而看它的高低怎樣。從國民經濟的立場，在這個經濟恐慌的年頭，一個工商組織的領袖就使只能得到有限的盈餘，可是能在他的營業裏增加工作的位置，就足見出他的勞役能力的大。按平常說來，雇員增加是由於盈餘增加，尤其是一個素來不亡的工廠或商號，得現在忙碌起來了，纔添雇員。

怎樣詳細規定勞役和報酬的關係到現在還是問題。已往用了很多辦法試來把它解決，可是這些辦法常常不完善，還有些激烈的，為甚麼說不完善呢？比如要決定件工的報酬辦法，而並不忙於釐訂報酬，也不細核勞役和報酬的密切關係，而是常常憑着勞工市場競爭的結果。階級競爭的方法一定產生不良的結果。把些同類的人羣聚攏成一團，也就得把他們個人的勞役無甄別地納入相同的模型裏。但是個人的勞役好比一株樹苗，他的生活條件——勞役的報酬——不適宜的時候，就很快地凋萎。只有一個人的勞役得到客觀地充分賞識以後，他纔肯把他的勞役能力充分發展出來。在經濟範圍內，賞識的最簡單形式就是給一個和他的勞役相應的報酬。如果不肯給他這個報酬，會

叫所有的工作人員都競把他們的勞役減低到最低限度。歐戰後的幾年的情形就是這樣。那個時候幾乎完全不顧及勞役怎麼樣而分給一律的報酬。那個時候最占便宜的是一個工作的人用了最少的勞役去換得一個穩定的報酬。這個有計劃的一律待遇的趨勢是出於馬克斯的和工團的信條。以後德國工人的健全本能把這個趨勢衝破。就是在布爾什維克主義的俄國裏不久以後也得放棄這個極端毒害整個民族勞役力量的原則。惟有以客觀的，合於經濟勞役的報酬做工商業的基本原則，每個人的勞役纔能實在地發揮出來。個人勞役增加了，整個民族的勞役總量也就隨之增加。那麼現在的問題是怎樣把那些依着勞役去確定報酬的辦法詳細釐訂出來。

報酬要能機械地適合於經濟情形的變化，這也是一個必要的條件。依最近二十年的經驗，經濟的重大變動是接踵而至，層出不窮的。我們可以希望將來經濟的行程會比較平穩，可是決沒有人敢期待它能完全穩定，毫不發生變動。因為這樣的穩定只是表現市面的呆滯。這種現象只應當看作偶然的，因為就是一個日就衰微的民族也要爲了衰退而在它的行程上發生重要的變化。若是一個民族經濟是在求改善的，那麼技術方面的進步會叫經濟方面也有了發

展。如果每個工人的生產力增加了，勞役的報酬也就得隨之增加。在這兒報酬可以對生產力比例地增高。比如計件給資的辦法就能做到這一層。報酬增加就是購買力的增加，購買力增加，多產的貨品也就一定有了銷路。若是生產的勞役增加而報酬還是照舊，產品的價目就要對着生產力的增加而反比例地下降。這種結果也應該和增加報酬一樣。關於報酬伸縮的問題，我們所知道的，還有「工資自動調節制度」(Geldlohn)此種制度常以生活費的指數(Tebelebnisindex)爲基礎。這個辦法是謬誤的，因為它是想爲工作人員維持一種不變的生活程度。但是在一個國民經濟裏，生產力減少了，這個辦法是不可能的；因爲生產的總量既然減少，分配給每個受報酬者的額量就再不能像以前那麼多。反過來說，生產力增加了，這個辦法也是不當的，因爲現在的產品已經比以前多了，而分配給各人的還是以前的額量，或許就要發生分配上的很大困難，甚至很容易發生銷售恐慌。(Abnitz, 1926)所以在原則上應該是報酬的增減要和貨物的數量成了比例，因爲貨物的數量的變動是表示工作人員的勞役總量的變動。不過生產力的總額量的變動對於每個工人的勞役增減不完全成爲比例。要找出各個工人的勞役增減得個別去計算。用計件給資的

辦法的時候，關於這層自然可以機械地辦到，只須把個人的成績和生產力總量的指數一比較，就可以看出個人勞役的變動來。按時計算的薪資和其他固定的薪水，就不能這樣簡便地伸縮。然而就是對於這類的薪資，也由以往的經驗，已經改善了不少。比如通貨膨脹的時候，或是膨脹後貨幣歸於穩定以致生產力大大增加了，或是因為恐慌發生以致於生活費和一般物價水準下降了，這些時候，雇員的固定薪俸也可以有伸縮，這就是改善的例子。關於營業的薪俸，一種勞役越是特別屬於某種營業的，它的報酬的伸縮越應當適合於這個營業的特殊情形。總經理總裁和主要職員的報酬更應當適合於這種特殊情形。他們的特殊勞役或是不高明的勞役和市場的關係只是有限的，他們的性質特別的勞役在別的營業裏也只能發生有限的效用。要叫主管人員的薪俸能依着勞役而伸縮的最好辦法是叫他們在一個不豐富的固定薪給以外，可以分得營業總贏餘中的一個相當重要部份。

在原則上，一個很切合於個人勞役的報酬也是一個最簡單的最能適合於經濟情形的報酬方式。因為國民經濟的一切生產勞役的總量和他的總生產力的份量相符合。除非

勞役有了變動總生產力是不會有變動的。如果個人勞役的每個變動都發生了報酬的相當增減，那就算盡了伸縮的能事了。若是勞役的報酬是代表賣掉產品以後得的收入的適宜分配，那麼就是因為金錢購買力的變動而發生了甚麼困難，勞役的報酬也可以勝過它們。因為金錢價值的變動，如果要生普遍的影響，一定得變動貨物的價格。所以我們敢斷言，在工商業裏，越是有準確的勞役報酬，資薪隨着一般經濟情形而伸縮的問題越可以得到解決。

叫營業組織裏的所有的雇員都各得其所，也是報酬分配的進一層的工作。這裏也可見出適當的勞役報酬的力量。要達到我們的目標，再沒有比勞役報酬更好的工具的了；因為一個雇員雖然感覺他由工作所得到的報酬是公平的，然而若是在他工作的地方他的勞役能力不受充分應用，他總想找別處的位置。要免去他這個動機，就是除了勞役的報酬以外還應當兼籌並顧到的，是把營業組織裏的工作妥當分配，這是說，叫各個雇員都得到對他最適宜的位置。不過如果有一個雇員，經過了多年的研究，訓練，得到了很多的寶貴經驗，在分配勞役的時候不應當阻礙他這種前進的努力。至於用契約的方法和留薪工，想去壓迫工作的

人，或是處罰工作，都嫌過度。並且就是用了這些辦法，也只能留下些中等人材去為營業工作。因為能力特出的人材，雖然在營業組織裏，很容易找到他們能擔任的位置，常常為了全體的好處，得到別個營業組織裏尋找對於他們特別適宜的位置。

報酬還有一個功用：它能把新進的工作人員極妥善地分配到各種生產部門上去。若是我們正確明瞭勞役的意義，勞役的報酬是最配去負這種分配的工作的。勞役並不是一種任意選擇的工作或努力，而只是一種為滿足消費者的需要的經濟的工作。一種工作有沒有價值，可以從工作所產生的貨品或是服務的價格看出來。若是工作的人一味要產生些消費者不需要的貨品，結果是這些貨品沒有銷路。所以在一個組織妥善的經濟裏，得把所有的工作力量集中起來，盡所能去供給那些能滿足消費者緊急需要的勞役。只有這樣，企業家纔能有賺回成本並且得到盈餘的把握。某些種貨品因為社會對它們的需要大，就要比較的稀少，同時它們的價格也就比較的高過成本。若是勞役的報酬是從賣掉這些高價產品的進項內準確分配而來的，那麼這個報酬和別行所給的報酬比較起來，總該當大些，正像這一行的盈餘也比別行的多些。不過這行的報酬若是大過別行

的普通報酬，那些有參加這種生產的能力的人，都要爭來加入這部門的生產，爭求這種報酬較優的位置。受了這比較高的報酬的推動，學習該部門生產的人的數目也要增加。假如勞役（的價值）被提高了，企業家就是不肯提高薪金，而把多得的盈餘放進自己的衣袋裏去，他也只能暫時這樣辦。因為在可得較大的盈餘的時候，他想去增加生產而多賺錢。要增加產量就得多添工人，要叫工人離開勞役能力較低的工場而到他的行裏來，他就得多給工資。

反過來說，消費者對於某種貨品的需求少，勞役（的價值）因而減少，情形就要和上邊所說的相反。貨品的供給數量既是依舊，貨價就要下跌，準確分配出來的勞役報酬就得減低。因此工作的人們看到他們的勞役在別的地方有發生較大效用的可能，就要離開這報酬較薄的工場。這對於這個工場也有好處，因為它的產品也就由於工人的離開而減少，產品減少有利於價格的上漲。剩下的工人的勞役也因此漲近常率。報酬薄了，自然就沒有新工人來加入這行營業了。

現在政府積極推進的人口政策，一定會減少各地域間和各業間的報酬的差別。這個政策是把全國的工作力量有

計劃地分配起來，叫供給和需要間能夠比以前和諧。既能於事前依着計畫把新工人分配到目前重要的職業部門上去，就無須乎等待將來用過高的薪水去吸引他們改行。再者，以前人口過密的地方，和工人過多的工商業，總得工資過低纔能迫工人們遷居改行，現在哪，可望再不等待工資的過度降低了。一個有計劃的政府去支配職業一定比讓薪資來支配好。因為各業新進人數的分配對於報酬額量的影響常常得經過二三十年纔能顯著，若是依着實在的需要去分配新進的人數，或是去令工人改習別種職業，這種有計劃的職業分派，成效要快得多。比如大城市裏的失業人數已經大，就禁止別處的工人到那兒去尋找工作，這也屬於分配的範圍。

還待研究的是一般報酬的額量問題。想我們已經明白的是等量的經濟勞役應當得等量的報酬。從產品上着想，一個報酬所能購得的貨物在總產量中所佔的分量得和領報酬的人的勞役在勞役總量中所佔的分量相稱，這點想也是明瞭的了。如果一位勞役者要求過分的報酬，我們要滿足他的願望只有讓另一位勞役者所受的報酬少於他應得的額。因為所有參加生產者的勞役總量正合於可得分配的生產

產總量。只有勞役增加了，勞役的人分得的額量纔能增多。

這樣說來，真正報酬的分配或許已經完全明瞭，然而貨幣報酬的額量還成問題。上邊所論的，若是我們把勞役的報酬看作賣掉產品所得進款的一部份，這個問題就可得解決了。我們可以從進款內扣除一切特殊的開支，企業家的報酬和資本的利息，報酬的數目就可以大約計算出來。在一個界限營業，(Grenzbetrieb) 既然沒有優異的收益，(Differenzialrente) 扣去了上邊所說的項目以後的餘額就是參加工作者的勞役總量的報酬數額。不過各業對於同樣貨物的成本既然是常常不一致，扣後的餘額只可作用來計算的約略的出發點。在生產比較不經濟的營業，既然浪費了勞役，扣後的餘額或者會過小；如果只用這個餘額去作報酬，工作的人員們立刻要想法子到報酬比較高的營業去工作了。所以如果因為工人的脫離關係，這個開支浪費的營業遂致陷於停頓也沒甚麼可惜，從經濟的立場這個結果是有利的。

若是一個營業有超過尋常的經濟性，(Übernormale Wirtschaftlichkeit) 每件產品的成本會在競爭的同業的產品成本之下。那麼是不是這個營業裏一切工作的人都有權

利分得這個盈餘，去作他們的報酬呢？叫每個人從這比較豐裕的營業收入中，得到和他的勞役額量相稱的份兒，應當有完全合於勞役報酬的原則。那麼就應當核實，營業的盈餘究竟是誰的功勞。總盈餘或許是集合很多的小份子的勞績而成，那麼要公平計算出來就很難了。若是雇員都很辛勤，並且謹慎工作以避免浪費，就該當多得報酬。用計件給報酬的辦法，對於這層可以機械地辦到。用計時給報酬的辦法，若是薪水格外的豐也能得到較優秀的勞役，因為薪給既是格外豐富，就能集合特別優秀的人才來為己用。如果營業的優美利潤是總管理方面的功績，那麼可以讓總管的人員得到盈餘。在這兒最適當的辦法是從紅利中抽給他們百分之幾。

以上的看法或者是像一位營業的領袖的看法，他從賣掉產品的進項為出發點，去大略窺出他可得而分配為報酬的數目有多少。可是關於決定金錢報酬的辦法，還是另一條路徑可循。生產貨品所需的勞役，好像產品自身，也有它的價格。屬於同一生產部門的一切營業組織對於某一種勞役都有發給同類的報酬的傾向。這是由於工人可以自由遷移的結果。工人都要離開報酬低的位置去就報酬高的位置，這個事實促成了工資的等高，雖然地域間生活程度的

懸殊，生活觀念的迥庭，交通情形的不同，等等都能叫同樣勞役所得的報酬數額有些不同。一個報酬低的營業，若是因為獲的特多的盈餘，而要把營業擴充，就得多需要某種的勞役，需要一增加，報酬也就得立刻提高，這也是叫勞役的報酬額量傾向於同樣高低的原因。特高的報酬若是同時沒有換得特別優秀的勞役，能叫營業沒有盈餘，因此而不適於和同行競爭。這種營業一倒閉，職工解雇的結果叫勞役的供給增加，前此過高的報酬也因而降低。

所以在市場經濟裏，有一種趨勢，在超乎營業以外成立一個勞役的價值。(Herausbildung eines überbetrieblichen Wertes) 這個價值並且有普遍的意義，在同地域裏對某種勞役慣給某額量的報酬。(derortsübliche Lohn) 每一個營業的領袖也就是按着這個數目發給他的雇員。這種慣給的報酬不但不能充分顧及每個營業的特殊情形，可是也不能顧及每個工人的個人勞役。營業裏應該有種救的辦法去避免這種弊害。慣給的報酬額量，好像物品的價格，大都是依着供給和需要的情形而升降。這個報酬的高限，(Obegrenze) 就是界限營業 (Grenz'etrich) ——它在市場所必需的營業中成本比較最高——所付得起的。在另一方面，勞役的供給稀少的時候，報酬就增高，過多的時

候，報酬就減少。在一個失業的時期，只要有些願意工作而找不到工作的人，他們的勞務供獻會叫一般的報酬減低，除非有甚麼別的力量去阻礙報酬額量的減少。能減低報酬的，並不只是勞務的供給，還有利潤漸減律。(Gesetz abnehmender Erträge) 這是說：若是一千四百萬

工人已經在工作，另外還硬要添工二百萬人，這二百萬人的工作的生產力平均起來會比較低些。營業的經理人不斷地想法子叫他們的產品能應消費者的需要，因為價格，利潤的大小，連着消費者的勞務總量，都得看消費者對於產品的需要怎樣而定。消費者對於產品的需要減少，產品的價格也就得降低，結果報酬也得減少。報酬的減低本來還要厲害些，好得每個失業的人重再獲得位置，就是多添了一位消費者，他的前此來得滿足的需要，現在可以到市場上去求滿足了。

從國民經濟的立場去妥當決定平均的報酬數目，主要難題，是怎樣叫同胞全體和一切的基本生產事業都能各得其所，各盡其能。失業是企業家或者是政治當局措施失宜的表現。那麼處理妥善，應該能夠解決失業的問題。自從政變以來，總理（希特勒譯者按）的工作運動就是改正前此的錯誤的顯著例子。

報酬的根本問題是怎樣去規定報酬的額量，纔能在經濟形態的某一頃刻間有可以用作購買的收益的時候，叫報酬和由報酬而來的價格穩定在某高度上頭，在這高度的報酬上起使貨物的交易常態地充分暢旺，工人亦能常度地充分享受。對着某一定額量的購買力，工人越多，報酬和價格也就越低。反過來，工人的數目越小，報酬的水準也就越高。在前此的市況遞變中，比較固定的報酬也有很大的伸縮；主要的原因是由於收益的或增或減。反過來，我們可以不叫報酬去遷就可以用作購買的收益，而叫收益遷就現有的報酬水準。收益遷就報酬的政策，在商業循環的高潮，(Hochkonjunktur) 是得用通貨膨脹，國內外的信用或是證券的利益去控制用人工所增加的收益。關於通貨膨脹和國內外的信用也許用適當的信用政策，關於證券或者用較準確的營業計算，以每日的價值為根據，反之，恐慌時期失業的一個重要原因是信用的收縮。信用收縮是由於一種普遍的信任恐慌 (Vertrauenspanik) 和預度證券的損失。若是我們不讓報酬按着這種情形比例地減低，就得增加購買力，要增加購買力，就應當一方面增多信用的額量。這種信用也可以用作與辦國家的事業。另一方面用逐日清算的法子去避免證券的損失。

目前德國應走的途徑是固定報酬和物價。依着這條路徑，報酬和價格都不發生變動，而還要多添工人的時候，那只有用增加信用的法子去增加購買力。信用把那數量已減少的，自然流動的收益增多。還有一個辦法是得把證券的損失變成正當的收益（這些損失本來就是收益）一直到現在，無論是這兩種辦法的那一個，我們都還少直接採用。雖然貨物的數量已經大大增加，貨幣的流通數量還是依舊。至於證券損失的計算，在德國法律的眼光裏，還是固定不移。所以在我們工作運動的將來，想要完全解決失業的問題，除非在上述兩方面有澈底的辦法以外，是件極難的事體。一直到現在，運用國家的許多的鼓勵信用，（Ankurliehungskredite）和由這些信用所得來的可轉讓的補助資金，所得到的成績實際上無非是變用些由證券的損失貯積起來的，可支付的財富。應當把這些財富直接地用作借款去資助衰落的營業，去供給他們的需要，在國民經濟上纔算得妥當的措置。然而事實上呢，這些財富充其量只間接地資助營業，因為這些財富只是國家的轉讓資金。假如那些證券的損失數量沒被貯積起來，而把它當作真正的利潤放出去，自然的購買力應當會已經相當地增加，失業也沒有現在的嚴重了。

上邊從市場經濟的立場去討論報酬的數量。現在還得研究的是：那些以社會論理為根據的報酬觀念（die Lohnauffassungen sozialistischer Wurzel）有甚麼意義。這些觀念通常是以生活費用（Koster der Lebenshaltung）為基礎的，由這個基礎去尋求一種公平的報酬。以人類的一般權利為出發點，有權利維持生活，也就有權利去得到適宜的報酬了。那麼，這個要求無論是出於一個人或是出於一個願意工作的人或是出於一個正在工作的人都只是上邊所說的基本觀念裏的些形形色色而已。維持生活的權利的範圍越是有明白劃定，越難在恐慌嚴重的時候獲得這些權利。因為這個時候產品的數量縮減，而我們還得勉力把這縮減的數量去維持各人的生活。依着生活費用以定報酬的數量，這個原則給我們一個標準，以這個標準能夠指示我們的是：在經濟裏，想得到一切工作的人的勞役能力這一件事情可以作到甚麼地步。要叫這樣構成的一個報酬的標準中用，一個工人所得的款項不但得夠維持他自己的生計，還得夠養育子女的費用。可是不幸歷史上的事實常常昭示我們，要想不斷地得到一個最低限度的報酬，足以維持一切工人的生活並且可以養育他們的肖男肖女，有時候是造化所不許的。人口過於稠密的農業國家，因為歉歲，

會發生凶殘的饑饉。天災疫癘和戰爭，也能叫全個民族的糧食不濟。個人和國家應當不斷的策劃叫所有的同胞都能獲得一個最低限度的收入，這是人類應當知曉的我們越覺悟經濟上的供給在乎同胞全體的辛勤，就越能——連勞役能力最薄弱的工人們也能——得到最低限度的供給的保障。若是因爲身體上或是智力上的缺憾影響到勞役能率的時候，國家得運用她的社會政治的職能 (sozialpolitische Funktion) 去救濟。危害工作的意志的莫如工作的人受了階級戰爭思想的宣傳者的欺罔；也許只爲了這些人的惡意，遂致於不能叫每個工作的人都得到最低限度的生活費。這種宣傳的目標不是求各個人增加努力，而是求沒收企業家的財產去實現供給的理想。(Vorsorgungsideal) 再沒有比這種宣傳更能減少工人們的勞役意志的了。如果工人不肯承認他們對於經濟的勞役的義務，政府也就不能老是從那些有進款的人當中，用法子爲那些失業的大衆覓得最低的生活費。我們從大戰後的經濟就可以看出這點來。在那時期，破壞經濟的企圖的多是一世紀以來所沒有見過過的。

(三) 報酬的種類

由實際的經濟生活產生了不少種類的報酬來，每種報酬都有它的特色。我們要研究一下這些種類的報酬能滿足上述所說的條件，——尤其是報酬的額量和每個工作人員的生產服役相稱這個條件——到甚麼程度。

一、按時給報酬的制度。這是最簡單的報酬方式，可是也有最大的缺點它。它的出發點是時間的單位；這制度的能有些許彈性是由於時間單位可以由我們自由選定。實際上用來做報酬基礎的時間單位的大小很不一致，最小的單位是鐘點，最大的是一季。每個時間單位有一個固定的報酬單位。所有勞役的人在每個時間單位所得的金錢報酬的額量是不必一樣的。工作人員們在某間時內應得的報酬很可以依着他們勞役的不同而有殊。不過這個辦法頗難準確，因爲報酬額量的大小只能看一個工作的人的平均成績，而這個平均成績頗不容易核實，或者只參攷該部份的工頭的意見。計時報酬的制度對於成績的高低既然不能有準確的根據，就常常拿些對於勞役只有間接關係的因素來參考。例如雇員工作的年數，或是他所受的教育。這些因素對於他的工作雖然能夠發生影響，可是不一定發生了影響。計時所給的資薪既然只能極有限地和工作的人的勞役相稱，對於勞役就有很大的害處。計時所給的金錢報酬的

數目是固定的，對於經濟的變動，——尤其就對於貨幣價值的起落，——就不能適應，或者只能極有限地適應，通貨膨脹的時候，總有很多的運動想叫計時所得的報酬適合於新情勢。若是能在報酬的契約上加上一條適當的活動的條款，也許可以避免這類的運動。按時計薪的制度常常依着在營業裏服役的年數的多少把薪水分成遞進的等級。這辦法的目標是要鼓勵在職較久的，較有經驗的雇員繼續服役。可是這種法子常常叫特別有勞役能力的新進者裹足。

因為若是用按件計薪的辦法，他們很容易得到他們應得的報酬。對於職員或是官吏，最通行的辦法是訂月俸或是年俸多少，比較死板地依着年齡遞增，這裏應用的原則只是我們人人要盡了職務，——我們對於政府的一般官員都是這樣期待着，——至於他們的報酬數目並不是從工作的分量計算出來。可是在工商業裏就常常在固定薪俸以外加上別的報酬方式，叫一個雇員——上級的職員也在內——的總進款較能和他的勞役相稱。最常用的方式是獎勵金，(Prämien) 分抽盈餘 (Tantiemen) 和佣金。(Provisionen)

二、計件給報酬的制度。這種報酬是自然的勞役報酬。它承能機械地適應工作的人勞役額量的變動。對於反

復完成同樣工作的工資應當怎樣計算纔能算妥善呢？計算的方法已經由戴拉 (Taylor) 和他的學派不斷的研究而日益完善。最困難的是找出完成一件工作的標準時間，(Normalzeit) 在這時間以內一個受過相當訓練的工人用了當度的努力就能把這件工作完成。要注意的是在製造頭幾件的時候會把製造每件的時間計算得太多，因為工人總得經過相當練習以後纔能熟練。我們並且應該盡所能叫同部門裏同樣製造法產生出來的同一種產品都得到同等的報酬，除非有其他的因素產生了不同的情形。

工會時有劇烈反對計件給資辦法的運動，它們的口號是「計件給資等於兇殺。」(Akkord ist Mord) 值得注意的是不要讓些工人們因為過分的要求而至於他們身受了損失。很有意義的是工會把計件給資的辦法取消了不久以後，德國的工人反而堅決要求把它恢復。純粹的計時給資的辦法因為過於死板，辛勤的工人們並不能得到較優厚的報酬，結果工人們都競相減少勞役至於最低的限度。實在沒有另一種報酬的方式像計件給資的法子能一來機械地適合一般的經濟情形，二來能適應勞役額量的劇烈變動就是金錢的價值變動的時候也可以有辦法。因為計件制度的標準時間 (Akkordnormzeit) 是不受金錢價值的變動的影

變的，至於每時間單位的報酬額則跟着金錢價值的變動而升降。只須把二者相乘就可以得到金錢價值變動後應得的報酬額。再者，按件製度的心理影響極大，它能激勵一個普通的工人叫他盡力工作，因為這個工人可以計算出來他一天又一天所得的報酬額。辛勤的一天就能得到了大的報；如果他的勞役減少了，報酬也跟着減低。而且報酬既然隨時清算，他對工人的勞役的影響也老是強烈。固然教育得盡其能可叫工人們事事要謀全社會的福利，然而用按着他們工作的成績而給報酬的法子去激勵他們，也是絕對需要的。在民族經濟裏，若是的叫整個社會得到了大量的勞役，和大量的經濟上的供給，從各方面看來，都可採用計件給資的制度為得法。

三、獎勵金報酬 獎勵金報酬法像按件計資法也是以完成一件工作的標準時間為出發點。獎勵報酬法的特色却是在於它酬勞較快的工作的規定。若是依着純粹的按件計資的制度——其實這個制度也可看作一種的獎勵金報酬法——製造某件產品的標準時間是十個鐘頭，一個工人把這件產品在五個鐘頭裏製成了，他得到的還是十個鐘頭的報酬，這是把工人所節省的全部時間的報酬，做了他的獎勵金。若是依着獎勵金報酬制度，這個工人所能得的獎金就

沒有用按件計資的時候那麼多了。比如以勤會 (Hilary

的獎勵辦法裏規定了工人能得到節省下來的工作時間的價值的百分之幾。比方規定的是百分之五十，一個工人把十個鐘頭標準時間的工作現五個鐘頭做完了，他能得的是這節省下來的時間(五個鐘頭)的價值的一半。假定每個鐘頭的報酬是一個馬克，那麼他應得的獎勵金是二個半馬克，

(譯者按：合五個鐘頭的報酬共是七個半馬克。)若是用按件計資的制度，他能得的金額是五個馬克，(譯者按：合五個鐘頭的報酬共是十個馬克。)在原則上，無論是用那一種的獎勵金報酬制度，工人所能得的獎勵金額既然要比同等報酬額量的計件給資制度少，所以獎勵金報酬制度對於勞役的適應沒有計件給資的辦法那麼完善。對於獎勵金報酬制度下工人和企業家雙方共同分得節省下來的時間的價值這層，因然也常有其正當的理由。因為若是工人勞役效率的增高是由於企業應用了新的工作方法，並且因為用這些新法子而增多了費用，那麼企業家自然有權利去分得改良後的利益。不過就是用了計件給資制也應該能同樣地辦到企業家和工人共分利益這層，只須在用了新的工作方法以後，把每件的工資和標準時間重新釐定，叫他們比以前低些短些。無論如何獎勵金制度總不如計件給資的辦

法那麼能激勵特別辛勤的工人去盡他們的能力勞役。

對於某種特殊的勞役，若是在約定的依着時間計算出來的薪水以外，還有特別報酬的規定，也算是獎勵金報酬的特別形式。比如有些地方對於工人小心運用機器以減少機器的消耗，也給他們獎勵金。(Ersparungsprämien) 還有「優質獎勵金。」(Qualitätsprämien) 這種獎勵金在積極方面可以獎勵品質特優的產品，在消極方面可以獎勵能避免浪費的工人。還有辛勤獎勵金 (Flüssprämien) 和推銷獎勵金。(Umsatzprämien) 這兩種可以成爲某類的雇員和工人的主要進款，這對於他們的勞役能發生很大的好影響。

四、共分的紅利 大企業的大量盈餘常常極引起人的注目。素來一般人的意見也以爲紅利是分配給一個營業的同人的。現在常有人建議用分紅的辦法去解決社會的問題。叫同人和企業的領袖都依着他們的勞役去分配賣掉產品的進款，這種建議的基本觀會是對的。不過若是以爲普通的紅利分配是勞役報酬的最好形式，那就很常是錯誤的。

浦登森 (Putonsen) 列舉過反對普通的紅利分配的理由如下：

a. 無論總盈餘是怎樣的大，把它分給那麼多的工人，每人所得獎勵金額要小到讓人失望的。

b. 紅利的分配通常是每年一次，而大多數的人只顧及目前。所以紅利的分配對於鼓勵同人叫他們增加勞役的效力是極有限的。

c. 企業家和股東們既然冒了不小的危險，並且對於常年的損失也得負擔，就可以反對普通的紅利分配。他們的理由是：同人既然想分紅利，也就該當分擔損失纔對。可是我們幾乎不敢希望工人也來分擔損失，一來是損失的由來常常不是他們的過失，二來是他們的進款很小難有力量去賠償。雇員的大部份對於營業的損失既然不能負責，也就不該當分得盈餘了。

d. 企業的總盈餘不但是極多數的交易行爲的結果，也是由於市場的經濟情形，這是企業範圍外的事了。此外只有營業的總管理人員纔有影響盈餘的額量的叫它或多或少的可能。無論是購進或是賣出，若是總管理人對於價格的處理欠妥，全體同人的努力就可以歸於零。不但這層而已，就是企業的勞役情形，也得看主管人員對於組織雇員全體和監督他們的工作這兩件事情，忠厚的程度怎樣。所以從原則上說，只有那些有總管的，有支配權力的人，纔該分

得總盈餘，因為他們對於全體或是對於營業組織裏比較大的部分有重要的影響足以造成盈餘。至於對大部份的雇員只須用些實在合於勞役原則的報酬方法。這些方法中最重要的是是一種用公平的標準時間為基礎的計件給資法。

e. 若是有分紅權利的雇員全體也有權利去監視盈餘的計算，看它是否準確，那麼營業內部的情形就有發洩到外邊去的危險了。況且商人們對於盈餘的調查，還常有不相同的見解，所以利潤的大小最好只由營業的領袖去決定，可以免去爭執。

f. 依着已往幾十年的經驗，工人分配紅利的嘗試已經有了很多次了，都歸於失敗，或是出於工人方面的策動而取消。有些地方，分紅的辦法可說是完全成功了，比如耶拿的才斯 (Nag) 工廠（譯者按：製造望遠鏡這類東西的一個大工廠）和柏林的海因利克非累斯公司 (Heinrich Heine) 不過這種成功的例子比較算很稀少。況且才斯公司改為公營以後還是不能避免大戰後罷工的風潮。

g. 讓工人們參加營業的資本也可看作特別的一種紅利分配。叫各位同事，——就是最卑微的一位也在內，——都可以自由地把他的儲蓄去購買營業的股票，——自然也可以在他工作的營業裏購買。我們最常想到的是工人們買

得了這些小股票以後所以得至於特好好處在北美合眾國比較常有工人參加資本的事情。不景氣的來臨，一般小儲蓄家因而感到很大的失望，也有常有的裏。這種遭遇是決不能完全避免的。

五、比較和批評

那麼那一種的報酬方式對於勞役報酬是最適宜的呢？那就得看一項工作的性質了。大概說起來，工作可以分作三種：1, 創造性的指導工作，2, 計劃性的領袖工作，3, 執行的工作。很明顯的是對於每種的工作應當有特殊的考慮，纔能找到分配總收入的最好標準。對於一個工人，尤其是在大營業裏工作的一個，最適宜的是一種以公平的標準時間為基礎的計件給資的制度，因為這種制度最能機械地適合於勞役的數量。按時計資的法子，因為得按着鐘點，日子，或是星期去計算，遂致於很難伸縮。獎勵金報酬的辦法，說起彈性也是不如計件給資。不過在計時給薪以外再有附加的獎勵金，(Zusatzzahlung) 能叫死板的計時給薪的法子比較有伸縮性些。叫雇員分得常年盈餘的辦法，就彈性上說毫不優於計時結資的辦法。分給常年紅利的法子對於勞役的鼓勵一定老是極少的，因為一來，一年只能刺激雇

工商業實務概論

寅道會

(一) 職工與工廠商店如何能發生密切關係

凡百事業之經營，端賴人才，工商業為重要之事業，所需專門技術人才尤多，我國工商業進步遲緩，固有別種原因，如許多出品，原料仰賴於外來等，但工廠商店，職工人才之不盡為工廠商店用，不可謂非全無關係，至職工人才之所不盡為工廠商店用者，則以職工與工廠商店，並無密切關係，此為一大原因也，所幸近來各工廠及商店當局，已多注意及此矣，爰就個人觀感所及，以妄言之。

嘗觀國內工商界中，其任用之職工，多由學徒出身，其間經過學徒生活，須在三年五年之譜，視各業之規章而定，方能展轉陞為職工，既陞職工之後，待遇未必優良，致使服務精神，枯燥乏味，其結果對於店事服務，不免敷衍了事，而缺少興趣，因此雖有傑出之才，而不願出其所長，而店事服務，亦不免受其影響矣。

以我觀之，在此種情形之下，欲使職工與工廠商店之發生密切關係者，非先使職工精神上之興趣，心理上之好

感，不以為功，若輩獨從豐待遇，雖亦能小福，但並不大濟於事，而欲使職工工作舉趣之增進，又要非當事人，

(經理或主任)增進職工相互間之感情不可，倘能相互間感情融洽，再以金錢上物質上稍加優待，使職工精神上愉快，則無形中似乎與工廠商店有無窮密切之關係，存乎其間，當有不期然而然，努力工作，且偷工舞弊之事亦罕有發生矣，至如職工之身世懷抱，當事人(經理或主任)亦須了然於胸，相機輔助，若有疾病吉凶之事，應接濟與慰藉，此點固不待言，即各種章程規則，如在事實上，確有望礙者，亦當隨時修改，以資遵守，並宜不時開談話會，交換意見，互相聯絡，視員工如至友，庶幾同心協力，共謀工商業之發展，此其功效，固非其他普通辦法，所可企及者也。

當事人，(經理或主任)必須注重職工間感情之增進，以便職工與工廠或商店，發生密切之關係，既如上述，抑或有言者，則工廠或商店，亟應改善當事人(經理或主任)

之待遇是矣，如在營業相當範圍之內，自應予以全權，股東萬勿無理節制，使能出其所長，為所欲為，並宜在每年純益中，另給較優之特別酬勞金，如此則當事人（經理或主任）視公務較已務為尤甚，必能注重職工間感情之增進，而有志工商業者，亦可儘心力而為之矣。

綜上所述，可知欲使員工之與工廠或商店，發生密切關係，要在增進當事人（經理或主任）與員工相互間之感情，及金錢上物質上稍加優待，俾職工增加興趣，一方面對於當事人（經理或主任）之待遇，亦不可不注意焉，是則我工商之明達，或不河漢斯言歟。

(二) 保障員工

一般員工，莫不希望在此工商界中，出其所長，盡其所長以發展其營業，而各工商家對之，亦莫不希望發展其事業，增加其利益，蓋此乃雙方唯一之目的，但欲求員工們，出其所長，盡其所長，工商家發展其事業，增加其利益，非有相當之保障，使員工安心服務不可，例如市面不景氣，營業不起色，擬縮小範圍，淘汰人員，減少開支，此舉均足影響員工生計，如非萬不得已時，切勿輕易裁員，但既裁後，須謀補救之法，如他日市面恢復，營業發達時，務盡量先補用資深之舊員為宜也。其他如職工因公受傷，終身

殘廢，不堪服務，須量酌給以卹金，以及任職若干年以上，因年老力衰，請求退職，須發給贍養金，如此等類，生前身後，有所保障，庶幾人心悅服，樂為我用也。

(三) 接待顧客

凡百營利事業，莫不以招徠顧客為急務，語云和氣生財，又云近悅遠來，蓋謂苟能和氣待人，則顧客將不脛而至，顧客增多，營業自盛，豈非生財之道也，查營業與顧客關係之密切，不啻魚之於水，有生死之關係，蓋魚無水，足以致死，營業若無顧客，則皮之不存，毛將焉附，尚有何營業之可言，近代工商業競爭，愈演愈烈，對於接待顧客一端，不似往日之不加注意，良以接待顧客之得宜與否，與營業之興衰，至有關係耳。

一般營業，其與顧客之密切關係，既如上述，故處處應以顧客便利為是，如臨櫃應付之際，須和顏悅色之態度，金錢物品交易之時，應手續敏捷為原則，勿使顧客久候為要，當觀店員對於鉅額交易之顧客，則殷勤和婉，對於小額交易之顧客，則熟視無覩，此種惡習，似應根本改革之，再近代之營業，係以顧客為中心，諸凡須實事求是為宗旨，倘徒以文字宣傳，廣告惑人，不充實其內部實際，勢必致顧客惘然而去之，尚有何事業發達之望哉。

工資問題

唐澤焱

工廠支付工人之工資，同時也須付給資方之利息，所以我們討論工資問題，同時即須考慮資方的利息問題。正如同一個餅子一樣，既要給勞方一塊，又要給資方一塊，而更不幸的，是我們並非就一個大小有定的餅子，而決定那一塊應給工人（工資），那一塊應給資方（利息），乃是決定如何分配一個我們並不知道大小的餅子。工資與利息為一等邊三角形之兩邊，底邊即為生產。如果底邊短，兩邊亦因之而縮短，如果底邊長，兩邊亦因之而伸長，工資與利息均要隨生產而左右，就是「最低工資」亦須以假定的最低生產額為根據。

怎樣才能使工資增加呢？這是問題的焦點。一般人的意見，以為下列幾種辦法，是可以使工資加高的：（一）減低利息，（二）提高貨品價格，（三）減低原料成本，（四）增加效率與加緊工作。但是要採用以上幾種辦法，亦不無問題，第一為吸收資本計，利息自然不能十分減低。利息過低，即無人肯投資。第二貨品售價如果太高，超過社會上的購買力，反減少貨品的銷路，而且貨品售價提高，

究竟是否真能使工資增加，還是問題。第三原料成本之減低，因有來路與運輸費的關係，亦未見得能十分如願。只有增加效率，還不受限制，因為我們對於人類的天才與勞作是可以從新發掘與增加的，所以只能在這方面設法，而使工資得以提高。

主要問題的討論，又引起許多次要的問題。第一工資最低額之決定，以為較高工資之基礎，第二各級工人之工資的等差的決定，第三決定工資的機構。要是將全部問題歸納起來，我們可以區為以下四項：（一）勞資間收穫的分配，（二）最低工資，（三）工資等差的調整，（四）決定工資的機構。

關於第一個問題，近年來在歐美各國，有許多工廠會採用分紅與合股的計劃，以謀此一問題之解決。英國在九二九年內，有二十九種新的計劃在實行，至該年年底，有一百六十四個工廠，共有二十四萬三千工人，都是採用分紅與合股的計劃。但是這些計劃並不能解決工資的根本問題。他們給資方與勞方假定一種標準的報酬，對於前

者，最低的利率是必需的，以便吸收資本，而維持事業，對於後者，亦需有通行的工資率，以便得到適當的工人。分紅與合股的計劃，就是勞資均依照上述的條件支付了以後，如何支配收穫數量上的剩餘，所以工資的實際決定，仍然要受以前雙方間「契約」的形式的支配。在另一方面，分紅制既是要在標準的工資與標準的利息間，成立一種為雙方同意的均衡，並且在雙方同意的原則上以分配剩餘，這就能相當的限制雙方訂約時討價還價之弊。然而分紅制究不能完全使雙方訂約時不討價還價，而工資仍然要依雙方的勢力定奪，所以這對於討價還價依然是一種輔助的不是代替的辦法。而且我們也不能視分紅制為增加生產很有效力的興奮劑，這種報酬與勞力無直接關係，紅利是在勞力使用了好久以後才支給的，所以很難按照勞力使用的多寡比例而計算精確，這不是一種明顯而立即有效的鼓勵。凡一種計劃重精神，不重結果，其心理的價值或者是大於經濟的價值。假若分紅制在公正的意義上，能對實業有實質的幫助，其價值即不可限量。

然而我們要知道，工會對於分紅制多半是反對的，紅利足以誘致工人效忠廠方，而疏遠工會，如此分散工人間之團結力。再有幾種弊病，如（一）紅利有被操縱的危險，

廠方用公積金等名目，由紅利中劃出一部份撥充，則結果分給工人之紅利已無幾了。（二）廠與廠間紅利的多寡決不能相等，因此就工人全體講，其所受待遇機會，即不能平等。（三）分紅足以形成勞資之聯合戰線，結果或有不平於社會之處。實際上講，勞工多半還是歡迎按工作為比例之直接工資，而並不同意於自己無控制之權的分紅制。實業不僅是資方，管理與勞工三者間的事業，在這三者之上，還有一位主人，這主人就是社會。所以我們如果主張實業的紅利的分配，不僅在僱主與工人之間，而社會亦有享一部份的權利，並不是怎樣不合理的建議。

分紅制必須建築在工資的穩固基礎之上，紅利是工資的附加，不是工資一部份的補充，也不是低下工資的掩飾，所以工資仍然是另外一個問題，不能與紅利混為一談，也不是有了紅利的附加，即能遮蓋其特殊性。

工資問題的第一點，是最低額的問題。講到最低工資問題，我們要注意一點，就是最低工資雖然也根據生產額的假定，但並不是依此為絕對的比例，因為最低工資的根本上原則，是在文明的社會中，人民都有依當地一般生活的標準，以勞力換取足資合理生活費用的權利。就實業自身講，工人的物質生活太低下，往往影響工作的效率，就社

會全體講，除少數個人外，通常低劣的物質生活足以造成品行墮落與愚昧無知，所以要提高人民的道德與知識，必先充實人民的生活享受，否則即等於空談，而社會的繁榮亦須反映於一般人民生活程度的提高，不是若干階級的豪富與奢侈的表現。再則工人應有發展其個性與天才的機會，而且這種機會須是絕對平等的，但是在饑寒交迫之下的人們，那能談得到發展個性與天才。

最低工資的最低額究竟如何決定呢？各地的生活程度不同，而物價的指數亦時有高低，故最低額當然不能一律，而所謂最低的條件，則據耶屈里(Mr. B. S. Powhrree)氏的意見，爲「能使有普通能力之人婚娶，有適當之住所，扶養一個小家庭(假定有三個小孩)，除一切必需開支外，而尚略有餘款，以從事於修養與娛樂，」他按照當時(一九二二年)倫敦的物價指數，估計要滿足上述條件，是男子每週應有七十先令與一便士的收入，女子每週應有三十九先令與一便士的收入。雖然工人不見得人人都有五口之家(據波勒教授 Prof. Bowley 講，二十歲以上的男工人具有這種情形的，只佔百分之一八·七)，然而這種工資是僅夠維持生存的最低限度，則無容否認。

最低工資之付給，是具有社會的意義，不完全是經

濟的關係，這是關於最低工資的基本理論。一九一九年英國新南威爾士(New South Wales)的兒童保護律(Maintenance of children Bill)，就採納了這理論，規定最低工資須按生活所需的費用而能使一個工人與其妻室過活，如有兒童，則另付津貼，這種津貼須按照養育一個兒童的費用與工人所有兒女的數目，由兒童專款(Children's Fund 由雇主捐助的)撥付，直接交給其母親。雇主在僅僅經濟單位的立場上，所注意的只是有效的勞工的供給。就是他明知倘若不付給足夠維持工人生活的工資，工人的效率一是要減低，他也是不管的，因爲工人的效率減低到了某種程度時，他可以把工人開除。他之所以付給工資，是因爲工人替他工作，替他生產，至於工資之是否能使工人維持一種適當的生活，雖然是社會上最注意的問題，然而在雇主看起來，只是次要的事件。所以最低工資的中心問題是要決定在什麼程度中，社會方能將其自身的根本的利益加諸實業雇主的利益之上。但是社會如果使實業在一種非經濟的基礎上進行，那就是社會自己之過，當然不能對實業有所責難了。因此這問題是實業的生產要增加到什麼樣的程度，然後方能使雇主於沒有經濟的危險中，能按照社會的要求，付給工人以適當的工資。

雖然工資不能與生產分離，但是生產可以使之助長工資之增加。工資不是布施的，是以勞力交換而得的，通常以發生於生產上的效果作條件，因此生產的增加，工資也應跟隨着有適當的增加。生產不是為本身而增加，是為圖謀一班人的利益，為一班人因生產之增加而可得到的利益。而且工資不僅是酬報勞力，同時也是鼓勵勞力。因為勞力正同別項商品一樣，可以用廉價購買，但是價廉而物不美，則工資低的勞工反比工資高的為不經濟，據醫學家與心理學家之研究，低賤工資是使工人減低工作效率的主要原因，也就是生產不振的唯一原因。

我們更要知道，合理的工資可以使社會上的購買力增高與均等，因購買力之增高與均等，又可使本國貨品之市場擴大與穩定。較大財富分布的意義，是生活標準普遍的加高，結果造成對於貨品與勞力有更大的需要。一種合理的工資實際上是能促成貿易之增加的。

工資之支付不是以節省為原則，乃是要依實業的能力而定，實業能負擔怎樣的工資，就應付給怎樣的工資。假若實業的主要目的為服務社會，那末其增加生產與收穫的動機就是為大眾謀利益。工資之規定不能完全憑雇主的意志，是要按照實業支付的能力。一種實業因為雇主之固執

或因管理之無效，不能按照效率高的實業中的工資而支付時，就是對社會不盡責，不能為大眾謀利益。在服務的目的之下，工人與雇主一樣，也須求其效率標準之提高，如果管理方面是能幹的，那也就要求自身的能幹，方能增加他們的收入。因此很明顯的，高的工資率一定會淘汰許多不稱職的工人。一種實業應該是由一班最有效率的工人工作，按照社會生活的標準予他們以適當的報酬，至於一班效率低的工人之如何處置，則可分作另一問題解決；這就社會的立場講，是必須如此的。如果實業由一班不十分稱職的人辦理，工資亦因工人效率的低下而十分微薄，就社會全體講，那當然不是一種好的情形。實業與其效率不佳，支付低賤的工資，不如增加其效率，而支付較高的工資。這個原則可以應用於管理與勞工雙方方面。不過有效的管理對於生產的影響，是要比有效的勞工大的多，工人的生產能力不能僅靠工人自己的努力，而且要視管理者之如何利用工人以為轉移。工人因為工作效率不佳而得低下的工資，往往非工人自己之過，乃管理者不能善為利用工人之能力。所以一種符合近代需要的最低工資，不僅是以工人工作的努力與技能為條件，而且有賴於管理的效率與光明，於是如何使一種可供適當生活的最低工資方有經濟上的可能，

乃管理與工人雙方所應共同努力達到的。最低工資率當然可以用強迫的形式規定——由代表實業與社會的法團，雙方估計實業的能力與社會生活的水準而加以決定。在這種情形之下，管理者與工人仍須共同努力，使由估計而決定的最低率，成爲實際上可能的最低率。

再進一步講，則所謂最低工資者顯然是較高工資的基礎，而決定最低工資與較高工資所根據的理論是完全不相同的。工人爲什麼應得較高的工資呢？是因爲責任大，努力，有技能或辛勞，但是最低工資則不然，是以工人應能過最低限度的生活爲原則，前者的用意爲報酬，後者的目的在保障。而且高於最低之工資，除開如責任，辛勞與技能特殊支付者外，只能依生產決定，因此又與最低工資不同，蓋最低工資雖然也根據一種假定的生產量，但並不是絕對依此爲比例。根據產量而決定高於最例之工資，最顯明的形式是論件制。通常一班人總以爲勞工反對論件制，事實並不如此，勞工最怕的是件工之被核減。而不以科學方法分析工作，隨便核減工資，亦爲新式管理所不取。採用科學方法以從事工作之評等，不僅是求最大生產額的必要手段，而且要求工資之平允，亦必須以此爲根據。尤其是採用獎金制度時，工作的評等更須嚴格。所謂獎金制度

者，乃用科學的方法決定一種工作的基本時間，以作支付工資的根據。假若一種工作在基本的時間以內完成，則工人依其所節省之時間爲比例，而得到額外獎金，如果一種工作是由多數人共同努力完成的，則此額外獎金依各人工作時間之多寡分配。這是獎金依工作時間支付的辦法，但獎金亦可依工作方法支付，如吉爾柏納斯（Gilbert）的三級制，工人可得三種工資，（一）基本的（Basic），（二）即工人能有效的遵照指導而工作者，可另外得一種獎金，（三）工人能按照指導，復能在基本時間以內完成工作者，又可得一種獎金。

總而言之，工資支付的形勢是太多了，此處勢難一一列舉。不過管理者除開須酌量情形，採用一種適當的制度外，同時自己必須決定對工資支付的一般態度。工資的支付，其在報酬上的意義，一定是一方面報酬工作所得物質方面的結果，一方面報酬人力，物質的結果須靠人力成就，決不能只就物質的結果打算，而忽略了人力，二者是相互連繫的。工資依工作的成績而支付，如果其形式不能鼓勵人力，仍然是沒有用的，完全注重物質的結果，將促使工資之支付流於不公平，工資之支付一不公平，則無論其形式是怎樣的，將成爲勞資糾紛的總原因。所以工資制

度的優美，不僅須賴科學方法決定，而且要得到工人的合作，只有工資制度是最妥善的，是雙方所同意的時候，然後才能使生產有增加的機會。雇主要求生產的增加，同時工人也要求工資的公平，這兩種要求須保持平衡。

就管理的立場講，決定工資的標準是生產。工資除非是代表一種生產量與在生產費用內解釋外，其本身當然是沒有意義的。工資加高，而生產費用減低，不僅是不相符的事實，而且就是要辦到，也只能藉勞力有更經濟的應用。單是金錢的鼓勵或者猶不能推動那種勞力，除非鼓勵的辦法是十分公平的。有兩件事對於工資的公平，是極關重要的，即（一）關於核減件工資所採之政策，（二）工資的調劑，關於前者，自然在最初件工資的規定愈是科學的，以後更改的需要就愈少，就是對於件工資有更動或是減少的必要時，也要由管理與所有受影響的工人雙方同意決定，那就不僅是在要核減的工資率下工作的工人，而且包括在其他工資率下工作的工人，其收入已與要核減工資率下工作的工人的收入不相等，而實在講起來，這種不相等才是核減件工資率唯一的理由。工資率之核減不能藉故於工資之支出太多，因為工人的收入加多，同時工廠的生產也加多，則仍無損於資方。但是如果工人的收入加高到

一種程度，與在別種工資率下的工人的收入不相稱了，那就全部局勢將成爲顛倒錯亂的，所以妥善的辦法，是在最初規定工資率時，要詳加分析，而且與有關的工人合作，定一種試辦的工資率，試辦期滿即可修改，而修改時也要得到工人的同意。

至於講到工資的調劑——，求工資公平的第二個要素——則我們須知道所謂公平大部份是組織得法與態度坦白。工人工作的手續不同，當然含有各種不同的技能與生產的分量，這問題就是如何方能均衡他們的工資。事業的規模愈大，工資手續與工資的分別更多，於是這問題也就更複雜了。不過就社會講，工廠是社會中的一個單位，無論它內部有若干部份，如有不公平的地方，總不能隱瞞，或壓下，這會波動於全體。工作的手續不同，所需要的技能與勞力不同，固然因此工資率有許多的分別，但是也可因此引起許多人的反感與不平。這種情形自然不能由各部單獨的改正，乃是須有一種中心的威信，以保證在各級與各部份中的工人之報酬的公平。無論在那種大的事業中，工資之集中的調節是必需的。

而且在決定日工資與件工資率時，管理與工人雙方的同意也是重要的，這就含有現在討價還價的辦法，不過在

依科學而決定的工資制度下，討價還價的性質與手續是減低到最低的限度。一方是成千成萬的工人，另一方是一班雇主，當討價還價在這雙方間進行時，不僅有許多的困難，而且有許多危險。在工資問題的解決上，社會的地位還沒有發展到爲本文所主張與認爲可能的那種程度。假若我們負起社會的責任，要行使監督實業的權力，要限制資方所得的利益，那末我們就還要更進一層的堅持勞工的工資不應與一種事業或實業的收穫不相等。在人類活動的範圍中沒有那部份有權利專爲其自己打算。實業不過是人類的活動之一種。一種事業應如何將財富分配於其所屬的各部份之間，這一問題之解決，不是專由它自己所能決斷的。在一種實業中勞資雙方所訂的契約，或者有危及社會的可能，所以對於實業中的問題，社會有參加意見的權，問題之解決應就社會全體的幸福理想，不可專爲爲實業本身的利益打算。

實在講起來，社會對於向來工資問題尚未干預者，也就是因爲勞資在這問題上是取對立的態度，就實業的總體講，勞資還未能聯合一致，以爲社會之威脅。當工資問題在討價還價的方法中有公平的解決時，社會自無參加意見之必要。只有在討價還價中，雙方不能同意時，或即同

意了，而結果有不公平之處時，才由政府予以制裁，政府是社會人民的代表，故即等於社會的制裁，這種事件的實例很多此處亦不用列舉。這種政府干涉的原則雖爲許多人所非難，然而我們如果認爲政府是社會人民的真正代表者，那末實業既是要服務社會的，政府對於實業中的一切問題行使最後判斷的權力，自然是合邏輯的，不錯的。

編者的話

本刊自與社會人士相見，到現在差不多有兩年了，在這國內雜誌刊物多如鯽的時候，本刊雖然沒有什麼了不起，但是因爲負有獨特的任務，在社會上猶能佔有相當地位，而且關於研究與宣傳工商管理科學的雜誌與刊物在國外出版的甚多，在中國則自本刊問世後，才有此一種，總算是難能可貴了。

茲有欲向讀者抱歉的，就是本刊向來不誤期，不幸敝會經費中斷，幾期以來經編者竭力維持雖仍能照常出版，但是現在已筋疲力盡了，將來到萬不得已的時候，本刊恐要與讀者永訣了。本刊承國內各工商管理專家之熱心贊助，得有今日地位，而對於幾月以來之困苦情形，復能十分諒解，這是編者十分感謝的，編者無能，慚愧無暨，謹請恕罪！

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



洋	光	粗	組
紗	斜	斜	布
條	黃	細	細
絨	斜	斜	布

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

勤豐染織廠

▲發行所南京路萬源祥內

電話 一三七六三
六二四〇七

廠址 虹口保定路

電話 五〇五九六

我國對外貿易入超的原因及其補救的方策

黃宇楨

我國向非商業國；所以對內貿易，既不甚發達，對外貿易，更非常簡單。後因各國的商船駛來，並拿他們的貨物來向中國通商，我們爲着抵償出口差額起見，就不得不想個方法來應付他們。有人說，中國對外貿易，完全是被動的，確是有點兒不錯。現在限於篇幅，不能作詳細的探討，祇就簡略的統計，來證明其事實。中國自同治三年以來，直至現在（中除五六年外）均爲入超。貿易的總額，雖是逐年增加，但比較進口之增加，總是不及遠甚。光緒二十五年，我國貿易總額，爲四萬六千餘萬兩，比同治三年，約增加四倍。到了最近，每年進口貨值，總在十億兩上下。出口貨值，不過七八億兩，總計達十八億兩以上。民國十七年的進口，爲十一萬九千餘萬兩，出口爲九萬九千一百餘萬兩。總計達二十一萬八千餘萬兩以上。

民國二十二年全國進出口貿易，共十一萬萬五千餘兩，較前年（二十一年）減少百分之十九。進口總數：爲八萬萬餘兩，較前年減少百分之十八。出口總數，爲三萬五千餘萬兩，較前年減少百分之二十。

二十三年上半年，全國對外貿易，輸入總數，爲五六九，八四九，八三六元，較二十二年同期輸入七七一，〇八，〇八五元。計減少二〇一，二五八，二四九元，輸出總數爲三，二六八，五四四，七一四元較二十二年同期輸出三，二九六，四六六，五一九元計減少二七，九三一，八〇五元。入超總額爲三〇一，三〇五，一二二元。我們再就同年（二十三年）至第二年四月海關的統計，來證明其入超情形如下表：

表 (1) 二十三年四月份進出口貿易總值統計表
Net Value of Foreign Trade of China, Apr. 1934

	進 口 淨 數 Net Imports		出 口 淨 數 Net Exports		總 計 Total		出 超 (+) 或 入 超 (-) Excess Exp or Imp.
	1934	1933	1934	1933	1934	1933	
五月 May	(78,536,462) 151,732,445	(51,028,889) 103,249,207	51,506,653	62,552,883	203,239,093	(-) 109,987,508	
六月 June	(58,253,379) 110,498,886	(51,028,889) 103,249,207	50,203,390	62,552,883	160,302,276	(-) 100,225,792	
七月 July	(51,028,889) 103,249,207	(51,028,889) 103,249,207	62,552,883	62,552,883	165,802,090	(-) 40,696,321	
八月 Aug.	(51,319,681) 100,227,337	(51,319,681) 100,227,337	51,354,424	51,354,424	151,581,761	(-) 48,872,913	
九月 Sept.	(44,138,042) 88,717,464	(44,138,042) 88,717,464	48,632,207	48,632,207	137,349,671	(-) 40,085,257	
十月 Oct.	(46,935,415) 94,621,797	(46,935,415) 94,621,797	47,948,656	47,948,656	142,570,453	(-) 46,673,141	
十一月 Nov.	(49,248,923) 96,183,147	(49,248,923) 96,183,147	54,210,172	54,210,172	150,393,319	(-) 41,972,975	
十二月 Dec.	(48,263,932) 91,467,151	(48,263,932) 91,467,151	50,663,129	50,663,129	142,123,280	(-) 40,797,022	
一月 Jan.	(56,036,215) 105,467,157	(59,347,630) 101,627,917	50,775,783	62,008,189	156,235,940	(-) 54,684,374	
二月 Feb.	(48,548,915) 82,757,640	(57,060,440) 113,436,611	38,035,733	50,270,939	120,793,373	(-) 44,721,907	
三月 Mar.	(51,119,802) 99,428,015	(75,913,103) 147,043,719	40,116,421	45,206,399	139,543,436	(-) 59,312,514	
四月 Apr.	(51,493,304) 100,963,369	(76,016,791) 147,168,507	41,123,563	37,180,979	142,083,932	(-) 59,836,806	

括弧內數字為全單位餘為國幣

The figures in Parentheses represent gold unit figures blow which are Converted in to \$

(見國際貿易導報六卷七號213頁)

表(2) 四月份進出口貿易國別統計表
Value of the Direct Trade With each Country Apr. 1934

國別	進 口 Imports		出 口 Exports		總 計 Total		入超(+)或 出超(-) (國幣) Excess of Imp. or exp.\$
	23年四月 (金單位) R.m.	Apr. 1934 (國幣) \$	22年四月 Apr. 1933 (國幣) \$	23年四月 Apr. 1934 (國幣) \$	22年四月 Apr. 1933 (國幣) \$	23年四月 Apr. 1934 (國幣) \$	
日本(台灣) Japan (Formosa)	5,847,189	11,554,046	13,467,780	6,165,610	4,577,232	17,719,656	18,015,012 (-) 5,338,436
美國 U.S.A	11,214,332	22,159,520	27,249,261	7,961,028	6,255,001	30,120,548	33,514,362 (-) 14,198,492
英 Great Britain	5,640,974	11,146,565	15,483,184	3,292,555	2,911,598	14,439,120	18,387,782 (-) 7,854,010
香港 Hongkong	1,386,977	2,741,666	5,249,572	7,775,012	9,246,672	10,515,678	14,495,644 (+) 5,034,346
德 Germany	4,558,512	9,007,620	9,219,941	1,451,528	1,151,441	10,459,148	10,361,382 (-) 4,921,741
印(緬甸) India	3,285,521	6,492,181	9,023,657	1,571,448	2,588,820	8,668,637	11,612,477 (-) 7,556,096
荷屬東印度 Netherlands India	3,045,134	5,019,161	5,328,850	815,575	634,220	5,834,736	5,964,070 (-) 5,203,586
澳 Australia	674,636	1,333,681	23,199,884	79,982	115,959	1,413,063	23,315,843 (-) 1,254,099
安南 French In dochina	3,111,230	6,147,790	7,882,664	285,326	114,935	6,433,116	8,027,199 (-) 5,862,464
朝鮮 Korea	219,327	433,390	104,405	427,857	686,947	861,247	791,352 (-) 5,533
暹羅 Siam	1,963,604	3,880,081	5,854,036	405,230	357,635	4,285,311	6,211,671 (-) 3,474,851
俄 U.S.S.R	752,097	1,486,144	3,198,653	1,628,755	274,294	3,104,499	3,471,947 (+) 137,641

法 France	861,910	1,709,119	3,468,433	1,216,639	1,773,519	2,951,701	5,721,956	(-)463,423
荷 Netherlands	581,106	1,160,121	1,004,747	1,634,125	576,877	2,791,216	1,581,624	(+)474,004
比 Belgium	1,117,595	2,800,990	2,758,800	312,499	263,306	3,113,489	3,022,106	(-)2,438,491
新加坡等處 British Settlements	661,104	1,322,149	1,423,301	1,385,696	822,253	2,707,846	2,245,651	(+)63,517
加 Canada	1,007,976	1,991,761	2,928,808	364,126	291,169	2,355,887	3,219,977	(-)1,627,635
意 Italy	191,601	977,337	1,701,841	381,214	353,984	1,385,551	2,059,825	(-)596,123
菲 Philippine	231,172	453,772	440,413	350,919	440,042	809,691	880,455	(-)107,853
挪威 Norway	228,933	425,372	626,830	55,716	62,717	508,088	689,547	(-)396,656
瑞 Sweden	708,422	1,399,841	873,318	41,897	42,291	1,111,739	915,608	(-)1,357,945
埃及 Egypt	247,931	489,912	163,430	261,414	149,689	754,336	313,128	(-)225,488
奧 Austria	148,558	293,551	385,982	629	140	291,180	386,122	(-)92,922
瑞士 Switzerland	316,578	625,558	887,429	22,164	16,969	647,722	904,348	(-)603,394
丹 Denmark	17,471	34,523	45,633	186,572	171,075	221,095	916,708	(+)152,049
芬 Finland	81,256	160,562	245,386	2,112	4,369	162,674	249,425	(-)158,450
西班牙 Spain	15,162	29,960	141,774	166,270	78,221	136,230	218,995	(+)76,310
關東租借地 Kwantung Leaseland	717,682	1,418,140	2,823,478	354,854	2,115,425	2,772,994	4,938,903	(-)63,286
摩洛哥 Morocco	—	—	10,352,375	205,466	352,375	207,476	(+)352,375	

丹生堡 Luxemburg	205,114	405,305	189,790	—	—	405,305	189,790 (—) 405,305
他 Other countries	1,819,936	3,594,257	2,710,755	1,244,749	903,891	4,839,051	3,614,646
總計 Total	51,479,973	101,724,427	148,558,158	41,160,931	37,193,326	142,885,358	185,751,484

(註)本表為進口總值數(包括洋貨復出口386,669金單位)及出口總值數(包括土貨復進口37,368國幣)
The table indicates Gross imports and Gross exports

(見國聯貿易叢報六卷七號221頁)

照以上的統計，就可實在的證明中國對外貿易，完全為入超。其入超的原因，可分為兩種情形來討論：一是為了國外局面的影響，二是為了國內根本的原因：現在我要將這兩點原意，分析說明如下：

1 國外局面影響——此中又有三個因子：

(a) 購買力薄弱：此因這回經濟恐慌，普遍全世界，以致失業的人太多。多數人的進賬，即一國內之生意，都很難維持現狀。

(b) 對日貿易減少：最近中日邦交，屢因衝突，而趨惡化。自「九一八」和「一二八」事變以後，我們全國一致拒購日貨。這樣，當然同時要影響於本國的出口。

(c) 國貨在南洋銷路，被日貨排擠：日本的過剩產物，

既不能暢銷於中國，自須向其他工業後進國設法傾銷。我國國貨，在南洋本很暢銷，但中國工業方面，較日本原為落後，雖近有發展，而南洋市場，已早為日貨所佔據了。還有，我國工業中心在上海，而南洋經商之人，僅閩粵二省的居民。滬上工廠，向少派人赴南洋推銷貨物，即有之，亦因語言不通，不熟當地情形。因此種種，中國貨物：在南洋推銷之機會，當受日貨的排擠了。

2 國內根本原因——此條觀察，可有下列四種情形：

(a) 我國工業未臻發達的境域：中國民族，愛好和平。安土重遷業除閩粵，等省人外，不願冒險遠涉重洋。加之工業，尚係幼稚。大多數人民，除了每日的生活問題外，不願再去努力，來完滿他們的生活慾望。因此全國富源，多廢棄於地，難得開發和利

用。

(b)交通不發達，度量衡之不統一，貨幣制度之紊亂，資本財力的不足，處處可以阻礙商業的發達。至於關稅制度，國貨出口，須完納出口稅，以致成本增加，不利於外國市場。國內市場，復受條約的限制，以致外貨充斥市面，國貨不能與之抗衡。這樣計算起來，中國對外貿易，當然是不容易發展的。

(c)我國對外貿易的大權，差不多都是操在外人手裏。中國的門戶洞開，任人出入，而中國的貨物，輸往外國，還須受盡無數苛例限制。中國商人很少辦進口或出口，大多數都是託洋行轉辦的。所以現在國際貿易，不是中國人對外貿易，可說是洋行貿易。在這種情形之下，怎麼不會入超呢？

(d)商品的製造，不合科學方法：我國對外貿易。重要的商品，首推絲，茶，豆類，桐油及瓷器等。此項商品，原為外人所樂用，故出口總數，在民國元年以前，差不多要佔全國出口總額百分之六十至七十以上，現在都降至最低限度了。是因為我國製造此等商品時，墨守成法，罔加改良，以致運送外洋以後，不是因為美術裝置方面之被拒，就是要受衛生

方面之排斥。我們現在只就茶一種商品來講，近三年以內出口的統計，已由百分之七十，跌至百分之三了。印度，日本茶之銷售國外數量，遠駕我國而上之。這裏面的原因，並不是因為關稅太重，故意封鎖，不想對外推銷，也不是因為我茶的品質惡劣，不能和印，日之競爭，實在是因為我國製茶的方法，不合科學原則。製成時，常用足踏手搓，曝曬於不清潔地等情形，致被外人知道，廣眾宣傳中國的茶，用之有礙衛生。這樣以來，所以茶之對外貿易，就不能不一落千丈了。他如絲，豆，瓷器等之不能和他國競爭，都似受有同等的障礙。

中國對外貿易，既然都是不利，每年入超，總是以萬萬兩計。假若全以現金清償，那末中國國富，早已傾盡了，財政早已破產了。其所以能苟延殘喘，直至現在，就是靠下述幾種方法來維持。如(一)列國投資，(二)海外華僑送金回國，(三)在華各國使領官署，和各國海陸軍，及一般官吏的費用，(四)在華各國教育慈善團體的捐助和外人在華遊歷的費用，(五)國境貿易出超額：如對俄，安南，緬甸和新加坡等處的貿易，向居出超地位。

我國對外貿易入超的原因，既在乎工商各業之未能亦

分操作，那末醫治的方法，自然在發揮國民勞動創造的能力，增加國民生活的資料；從而改善商品製造的方法，並完成國家一切物質方面的建設等等。具體的講起來，比方對於工業，未能發達，我們就要在此地用工夫。促進中國的工業，可由兩方面進行：一方面，對農村簡易的工業和農產品，加工製造；一方面對簡單的工業，加以提倡；同時對於一般工業，應由政府分別保護和獎勵，以求全國工業品的自給自足。這樣，自可防止內地和農村資金的耗溢外洋。第二，對於交通方面，我們。由各方投集巨款，於陸地，多建築鐵路，於水道，多具備海艦，同時取消內地和出口各種通過關稅，以便商品之自由運銷，再由政府力行實施法幣之統一，以免匯兌間之虧損。第三，所有進出口之商品，統計，監督，都應當由我國政府自行主張，同時打破外人的一切特例限制和洋行轉辦的惡習。第四，對於商品製造方法，應盡量的照着科學手續，合乎衛生原則，一切裝置等等，都應有美術的觀念，來吸引顧客。

除此辦法之外，還要全國人民，和政府同心協力，積極設法，來實行蔣院長元旦播音演講的「國民經濟建設」，所提的幾項要件：

(一) 振興農業：推行這種運動，就是採用農村合作

的辦法，由合作社指導，並改進製肥選種，改良農作方法，活潑農村金融，流暢農產運銷，來努力增加農業生產，以達到糧食自給自足為初步目標。這樣，使全國國民，一切日常生活資料，不必再向外國購買，藉此可塞漏卮。

(二) 開發礦產：此可由政府採用積極的保護和獎勵的政策，調查礦產狀況，以及推殘束縛礦業，發展的原因，來盡力改善關於礦業的各種法規。總之以減輕負擔，便利開採，鼓勵礦業投資，扶助礦商之獨立經營，和自由發展為主要目的。此外更當禁止地方政府和任何特種勢力，把持礦權來互相爭利。若因我們國家的資力缺乏，不妨鼓勵外人投資，來共同發展中國的礦業。

(三) 提倡墾牧：此點，可利用徵工方法，集團勞力，首先從事當地的交通，開發和修治水利，培植森林，開墾公私荒地等。經濟建設基本工作，同時施行兵工政策，以軍隊的勞力，補助各地徵工工務的不足。

(四) 流暢貨運：要做這一條，是要盡量發展全國各處的道路，交通，改進水陸貨運的辦法，同時又要在各重要地區，設立主要農產品；如棉，麥，絲，茶，等的公共倉庫和運輸機關，以便屯積和轉運。

我相信如果全國國民，能夠共同一致，依照這些道

理，實實在在去做，各地農村經濟，既可恢復，而工商各業，亦可從此發達，同時經濟恐慌的現象若過去，購買力自然強大。購買力以強大，那我們對外貿易的數量，亦必無形的增長起來。這樣，我國對外貿易，此不但可由入超，漸趨於平衡，且或有急變出超的希望呢？

本刊第三卷第二期要目

召開全國管理會議.....	曹雲祥
參觀南京工業安全衛生展覽會後.....	澤 焱
中國輕工業概況.....	程尚林
工業疲勞.....	屠哲憶
市場研究.....	何昇餘
成本會計述要(下).....	李養性
銀行人事管理與防弊問題.....	胡明理
確定最低勞工工資的勞權.....	急

工商管理月刊徵文簡例

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

中華民國二十五年三月三十日發

第三卷 第三期

每本大洋二角

全年十二期大洋二元

編輯者 中國工商管理協會

上海哈同路一四六號

發行者 中國工商管理協會

電話三〇七六〇

承印者 啓智印務公司

新訂廣告價目表

地位	頁數	期限		
		一個月	半年	全年
四分之一頁	八	元	九五折	九折
半頁	十四	元	九五折	九折
全頁	廿五	元	九五折	九折

△本刊每頁長十英寸寬七英寸半

△底外與封裏價格面議

西湖毛巾

是美麗的西
子湖縮影！
是毛巾界絢
爛的明星！

西湖毛巾，整齊平服
的絨圈，軟軟地，正像
明鏡的湖水，一樣邊漾
迷人！

西湖毛巾，軟白的質
地，印上逼真的西湖景
色，美麗的四圍，正是
整個的西子湖的縮影！
西湖毛巾，軟的，白
的，香的，美的，一
經摺用，像遊西子湖似
的，會使你迷戀！

定價每條三角

每打三元三角

三友實業社啓

門市部 郵售部

上海南京路浙江路東首