

孔祥熙題

工商管理月刊

The Scientific Management Monthly

廿四年十月分

第二卷第十期

短評(二篇)

採購與市場問題

職工之互助事業

推銷問題研究大綱

中國實業發展的幾個問題

工商組織與管理

美國銀行業的演進和銀行家應有的覺悟

參觀康元印刷製罐廠紀

丁馨伯

屠哲隱

徐百益

程尚林

何昇餘

沈琳

廖爾宜



中國工商管理協會出版

上海路四六號 電話三七〇七

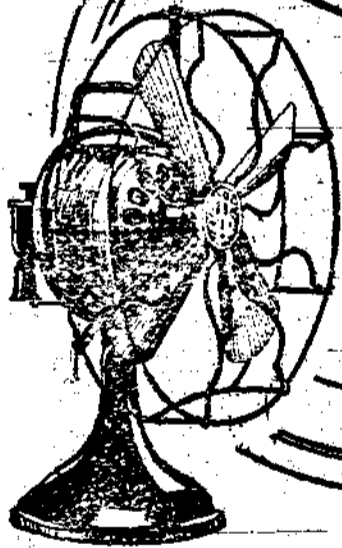
老牌國貨

華生電扇

商標



註冊



夏令炎熱宴會之地
歌舞之場以及辦公
課室之間裝用華生
牌交流電風扇風力
遠大電費極省取價
又廉且能保用不取
修費而所製馬達溫
度極低無論開至最
久時間斷無燒壞之
弊誠為國貨電扇之
翹楚凡我愛國人士
幸樂予購用也

上海華生電器製造廠出品

事務所 福建路 一五至一七號

電話 九七五〇

短評

縮緊政策

哲 隱

工商界在不景氣的時候，第一件救急的辦法就是實行緊縮政策。這是各國的工商界，都是如此的。

現在我把緊縮的進行辦法，約略說說。

一、召集緊縮會議 由總副經理召集各部主任或重要負責職員。總經理為當然主席，說明本業的現況須節省開支百分之幾，方可維持下去。總經理也可親自舉出幾個例子，證明浪費的事實。然後請各部負責人員也發表意見。這事當然大家表示同情。為自身及公司前途起見，誰不願設法挽救危局。召集會議的大意義，就是在引起同情和合作。職員對於總經理或公司若沒有同情和合作的精神，那末緊縮政策無論怎樣好，總難收美滿的效果。緊縮會議就是要使全公司職工，深切明瞭有緊縮的必要，不致有反對的論調。這個全公司緊縮會議，是最高機關，或將取最後

取決權，交付總經理亦可。

二、各部的緊縮會議 各部主任也各須召集本部重要職員舉行緊縮會議，人人有討論的機會，就人人有興趣了。將所討論的結果，擬具的辦法，送交全公司的緊縮會議審查決定，以便施行。公司的範圍大的，則各科各組，亦可照樣各有緊縮會議，以收集思廣益之效。

三、徵求建議書 公司可出通告，徵求緊縮的意見書或建議書。任何職工個人，都可有機會來發表意見。務使緊縮的空氣成為自然的，公共的，而不是公司方面或總經理一人所單獨提出或強制施行的。強迫的事總易引起惡感反動。但是等到一致議決的緊縮辦法，那就大家有遵守執行的義務了。違抗的人就要被認為害羣之馬了。

四、組織委員會 關於專門的問題，最好有委員會來

討論。例如關於材料的浪費問題，有關部份的主任，可聯合討論，較為有益。其他各問題，也都可各有委員會來討論。若是不設委員會亦可，不過各項問題，須單獨從詳討論而有結果，不可混雜討論，致無有系統，有具體的結果。

關於緊縮的要點，可以如下。

一、先節省日常的開支 例如房租一項，若將地位間數減小，自可節省房租。設置若干公用電話，不必每一重要職員有一架檯機。其他若電燈，自來水，總可有節省的餘地。

二、次節省事務管理費 例如印刷品，表式，箋封，文具等的濫發濫用，普通認為無足重要。據美國某公司的統計，謂僅僅文具一項，每人每年平均費五十圓。上海的洋商公司裏，普通職員，連一張信紙，一個公司信封都拿不到，所有辦公用的文具，亦有限制。

三、再次節省推銷費用 推銷的費用，以廣告為大宗。目下的刊登廣告，似乎是一種敷衍應酬，而不顧到廣告的效力。不明顯觸目的廣告，固然沒有意義。過度濫登

的廣告，也沒有益處。例如在雜誌年刊，日報，小報中登載廣告，應當選擇其銷路頗廣者是否適宜於所登商品，若不加考慮，金錢便是虛耗。

四、再次節省製造成本 這是限於工廠。有些工廠對於物料，機器，人工，有很多的糜費。在工廠中，這是最重要的問題，可以首先研究節省辦法。但這不是一件容易的事，須與工頭工人通力合作，方為有效。這不是減工儉料，乃是節省可以節省的耗廢，至再低程度。可以採用建議制度，來謀改進。採用精細的記錄，來查考進步狀況。

五、最後節省人員及薪資 裁員減薪原是不得已的辦法，但須列在最後。裁員是增加失業，減薪是降低生活。招之使來，揮之使去，實在是良好的人事管理中所不當有的。在萬不得已的時候減薪比裁員好。減薪須分別等級，例如薪金在五元以上者減百分之五，薪金在百元以上者減百分之十，餘類推。如有冗員，當初便不應有，僱而不用，未免失策。為挽救計，亦可裁減不力人員，或無才人員。如能調任而利用其長處，亦未始對於公司無益。最好停止用人，原有者任其自然退職（辭職，死亡，老休等），

則人員可以逐漸減少。若一面借名裁員，一面又新僱人員，實爲不公，致失工作效率與忠誠服務。

關於各業的各項緊縮辦法，亦可暫時聘請專門人員來協助研究和計劃，因爲本公司的人員，往往安於舊習，限

於精力。所謂「旁觀者清，當局者迷」，亦是不免。有時本公司人員不好意思提出某項緊縮辦法，若是由外界人員提出，那就無礙情面了。

防止捲款潛逃與改善職工待遇

須維周

捲款潛逃在繁華之大都市中，每年披露於報端或隱匿不報者，不知幾千百件，最近一星期內懸賞緝拿，在報紙上所登之廣告更多，且其捲逃之數，有多至十五萬元以上者，賞金亦多至五千元以上，誠捲逃中之巨案也。

若輩在銀行公司商店或機關上任職之人，當其職業，未成之前，則想盡方法，情有關係有面子之人，說好話寫薦書，或拚命地用功，以致投考俸中，及職業成就亦未嘗不想，如何克盡厥職，何如環境之惡劣，與惡魔之誘惑，意志稍一不堅，即將一身幸福葬送完結。

捲款潛逃之起因 人之初，性本善。蓋人之心理，莫

不欲流芳百世，惟至不得已時，縱遺臭萬年，則亦聽諸而已。處身經濟壓迫之大都市中，若有一正當之職業，布衣暖菜飯飽，縱收入甚少，未嘗不可舒舒服服的過日子。設欲舉止闊綽以爲榮，花天酒地以爲樂，其虧空也固不必說，即跑跑跳跳舞場，玩玩回力球與跑狗場，是皆虧空之起因也。由是收入不敷所出，便嘗試投機之事業矣。投機事業須證金也，乃挪用公款矣。設投機而更失敗，乃決心大拆其爛污，捲上一大票，一走以了之。其時也拋離家庭遺棄妻子，連累親戚朋友，均所不顧矣。

細察向來緝拿廣告之照相，類多面目清秀，不像作奸

犯法的模樣，今以一念之錯竟，自蹈法網，雖然孽由自作，然而平日當軸者管理不得其法，豈能辭其咎乎。

總上所逃，虧空為捲款潛逃之因，故欲防止捲款潛逃，須注意下列三點。

一、待遇上之改良 我國公司商店或其他機關，所定之薪水，類多祇敷供給其一家二三口之用，對於醫藥子女教育等需用絕少顧及，際此生活程度日高一日，家中稍有積蓄者，尙堪應付，否則臘有不虧空者，尙望各機關當軸，加以改善，務使薪金所入足敷其正當之支出。

二、身心之修養 大公司大商店機關，應設小圖書室，使若輩暇時多讀有益於身心，與職業上之書籍，能自設健身房運動場，因為計之上策，否則當與以充分運動之機會，蓋年青之人，必將其每日餘下之體力用去也，否則此餘剩之體力，即為各種禍根之原動力，記者又鑑老式組織之公司與

商店，其職工工作時間，常在十小時之上，晚間更延師授課，及其終患肺病者十之五六，縱不難送青年之生命，職工每年因此多增醫藥費甚多，此點非善良之方法也。

三、行動上之監察 薪金所入足數，一切正當開支，身心上修養之機會亦多，則職業上與職業外，行動上之監察，自可嚴密矣，若有賭博行為與夫花天酒地之所在，絕對不許插足，違者加以開除。

或問小圖書室設備與運動場所，每年所費不貲，謹答曰捲去之款，向保人追還者占百分之幾，因捲款而損害事業信用者其數幾何，矧登報通緝與懸賞獎金，豈不需用款項乎，兩者相較，一則所費者或有收回之希望，蓋職工既得身心上之修養，使其事業日臻興盛，一則既損鉅額之款項，於事業之信用，更有絕大之損失，幸各機關當軸及早圖之。

採購與市場問題

丁譽伯

採購一事，在現代工商業中之地位，與製造銷售等功用，同屬重要，例有專部之設，藉收「分工」「專工」之效，更有專家專司其事，俾統馭指揮之有人，歐美各國，早已行之於前，我國邇年來以實行提倡科學管理之故，亦有少數頭腦新穎之工業採用之，官廳機關則有各種採購委員會之組織，國人之重視採購功用，已今非昔比，此種現象，至堪慶幸，惟採購專屬專門，問題繁複，身負採購之責者，宜如何努力以赴之，學識經驗，固不可少，與採購有密切關連之市場問題，市場功用，市場交易要素等問題，便為採購時所不可忽之事，宜時時接近，相當瞭解，庶採購時不致毫無憑依也，茲特述其概要如下。

市場功用與採購問題 市場有廣狹二義，就狹義或市場之原意而言，市場者乃一種交易，或購買雙方集合之所也，古時交易形式簡單，多為以物易物之方式，所謂懋遷有無而已，今者時代演進，人類慾望增加，貨物取給不盡，市場交易形式，亦漸趨繁複，前日之直接交易方式，今則多代之以間接方式矣。前日之市場範圍狹小，今則由地方而全國甚或逾國境而有世界市場矣，質言之亦即古時市場功用單純，僅為物物交易變換貨主而已，今之市場功用複雜，普通一貨品之由生產者到達消費者之手，每經過數種以上之市場功用，故就廣義

的市場而言，其功用之繁簡與前不啻有天壤之別，總括言之，可別爲主要功用與輔助功用二種，主要功用又可別爲集合與分散二類，集合與分散又可細分爲多種，輔助功用亦可分爲數種。（詳拙著市場學原理第三章，世界版），貨物在採購時所經過市場功用程序之繁簡，視貨物性質而異，茲就市場主要功用之集合與分散功用而論，貨物之採購，可得下列四種不同情形：

第一種 第一種的市場推銷方式，須將貨物由多數小生產者處收集之，然後分銷於多數之小消費者，如牛奶之屬多由各小農處收買之，運送城市中，盛裝瓶中，然後再分送於消費者是，此種推銷方法，對於集合或分散均須有極便利之市場組織以爲媒介。

第二種 第二種的情形，貨物亦須從多數小生產者處收集之，惟其分配功用，只爲有數之一二大消費者，如麥屬之類由農民處零星收買，運至城中，供麵粉廠家製造之用，或爲出口之需，此種情形，更須較前者之市場爲有組織，因收集穀麥，集中於一二大城之中，即將成爲特殊之市場，影響整個市場匪淺，宜組織完備。

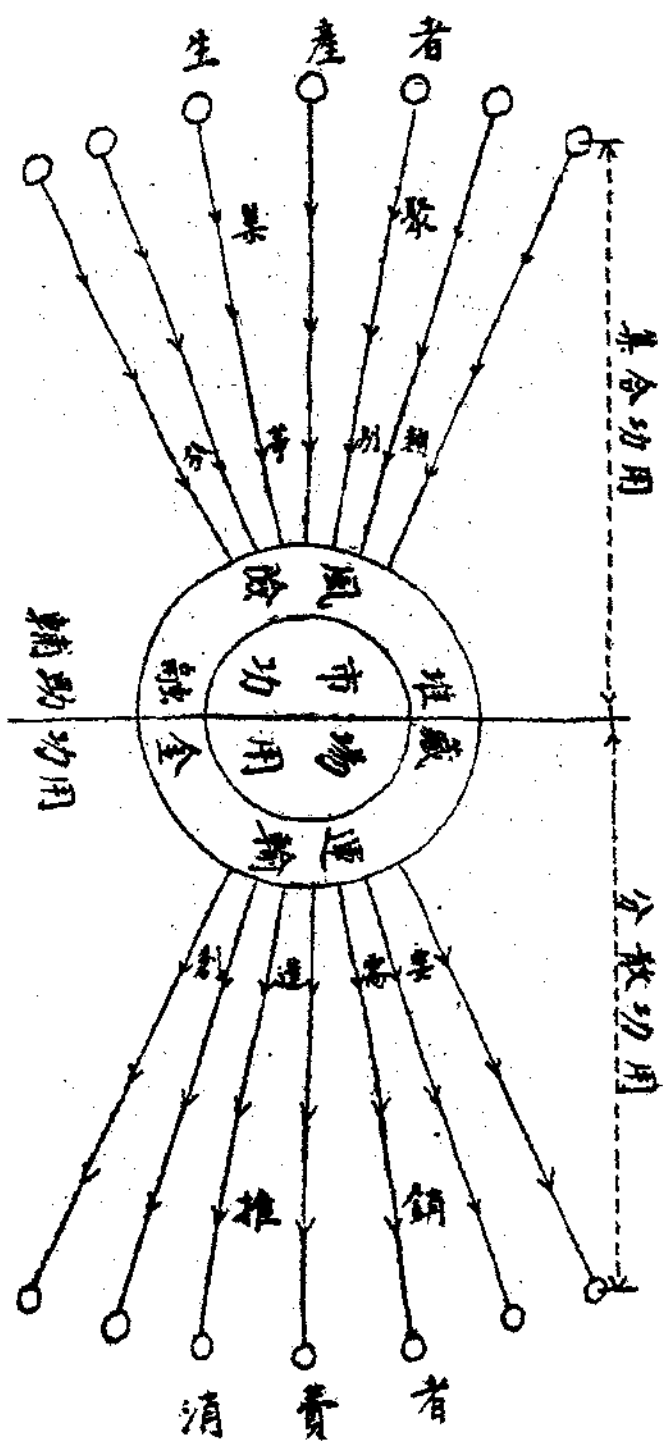
第三種 第三種的貨物，收集較易，惟分配則較複雜，如服裝業是，服裝由廠家大批製造，大批躉售，收集不生問題，分配問題非有組織完善之市場不可，批發商，躉購商，零售商均爲推銷或採購之主要商人。

要。

第四種 此種情形，為聚集與分配，均為大批，如機器，工業上所用之煤塊，鐵路上所需之鐵軌等，一方由廠家大批製造，一方由大公司或廠家大批購進，此種購買情形，多取直接購買法，甚鮮借手居間商人者。

上述之四種情況，其在市場所經過之步驟可於白氏(P. White)之市場功用圖表中，明其概

市場功用圖



由白氏市場功用圖表觀之，可知現代市場功用之爲用矣，主要「集」「散」功用而外，有輔助功用介於二者之間，輔助功用，所以利便「集」「散」功用之進行，如堆藏，交通，金融，風險與運輸皆是也，市場上貨物，絕少當地生產當地消費者，例有運輸以爲轉移，所以產生地方效用也，亦無即日生產即日消費者，更須堆藏以爲異日之需，所以產生時間效用也。他處生處由遠地運輸而來者，有金融界供其資本週轉之助，此種市場功用，市場上均有專家任之，事半功倍，利便購售雙方，身居採購主任之責者，如能明悉此種情形，善爲利用，責職之完成易如反掌矣。

市場除具有上述之輔助功用外，尚可供給購售雙方各種報告及消息，如生產狀況，訂立合同主要條件，以及貨物品質等，均爲購售雙方所欲知者，市場上均可供給之，除此之外，更有下列數種工作，與採購上亦有密切之關係。

(1) 貨品標識 經過標準化之貨品，其品質式樣，均有一律之規定，購買只須說明其名稱，號碼，某廠產品，即可購得其欲得之物，此種情形，市場上有極詳盡之報告。

(2) 分等別類 上述標識適用於製造品，分等別類適用於原料品，因原料品之方經收集也，多零亂錯雜，品質不齊，市場爲求適合及便利購買者起見，於原料每須加以整潔分類工作，期求適合需要，貨物經過分等別類，對於市價之報告，更爲便利。

(3) 物價行市報告 市場逐日報告各物行市，貨價卽有標準可依，善論價者，未必能多占便宜，論價力薄弱者，亦可不致有受欺騙之虧損，購買者更可免各家比較 (Shops around) 或所云「貨買三家不吃虧」之麻煩，交易所之所以逐日報告行價卽其例也。

交易必具要件 現代市場組織極複雜亦極完備，採購上之責務，亦日繁重，市場上交易方法雖未必一致，但其基本步驟，初無或異，歸納言之，有下列四事爲任何交易所必經之階
第：

- (1) 與售戶謀接近
- (2) 選定欲購貨物
- (3) 議訂購買合同
- (4) 訂定合同完成交易

欲明瞭此四要件之性質，不可不先述購售雙方之目的，

(甲) 購貨者之目的

- (1) 購買適宜的貨物 需貨情形，須有詳確顯明的說明標準，更須熟悉供給狀況。
- (2) 取得滿意合同，然後卽付貨價 購買者爲欲得到折扣之優待不可不顧慮到其他費用之增加，更須各處比較貨品質料之優劣，以視從何處購買爲最適宜。

(3) 可否掛欠貨款 很多的商人資本短少，一時無力支付貨款全部，必需得到售貨者之融通者，如許多零售商人的支付貨款，多由貨物脫售貨賬收齊後方可繳還者是。

(4) 需貨時如期交貨 此種情形以商情興旺時為最要緊，因當市面活動之際，各業生意興隆，進貨者防貨物之脫售，貴能得到如期送貨之保障。

(5) 售戶須可靠 售戶平時信用如何，以及在同業中之庶譽如何，均可用為決定售戶可靠與否之標準，此種情形，尤以進出口貿易為重要，如從外國運進貨物者，則外國出口商可靠堪信與否即須加以調查。

(乙) 售貨者之目的

(1) 能得滿意的售價 貨物須能得一良價出售，此為任何售貨者共有心理，但就售貨者整個營業視之，則每一交易亦不過所有交易之一部份，為日後生意計，每一交易於可能範圍內，如能售得稍微淨利，即宜脫手，固不必高價懸售也，良以營業要道貨物貴乎週轉迅速，川流不息，資本方可免呆滯之虞。

(2) 售於滿意的購貨人 為欲得到滿意的購貨者，對於貨品質料，標準等均須明白說明，更須維持一貫高尚的服務精神和標準。

(3) 售於可靠之購貨人 購貨者對於支付貨款尤貴能約期即行付款，庶售貨者得到

資本週轉之便。

(4) 免欠賬款 市場上如一交易無特定習慣當依合同之規定履行。

(5) 商量可能交貨時期 交貨時期須顧及購貨者之需要，但本身供給之有無障礙亦須顧及，此可商量辦理。

購售雙方之目的既明，茲請述交易要素之性質：

購賣雙方之接近，可以互通消息：購者知供給情形，售賣者知需要狀況，雙方聯絡，交易自成，如交易所拍賣行即為雙方常會集之所。交易方法視貨物而異，合標準化者可以樣品為主，未經標準化者，可用商業中通詢方法，或派採購員購辦之。

選定貨品須購賣雙方之同意，賣方首先說明其產品之性質，買方說明其需要標準，分述於后：

(1) 貨物說明 貨物質料之如何，或用說明書或親自檢視或用檢驗方法均可，有時尙性的貨品，如婦女裝飾品及服裝之類，最好親自檢視，至檢驗方法，可取少數貨樣而視察之，如麥米是；製造品更須全部檢驗，火車鐵軌以及鋼製等製造品，尤宜派人赴廠家監製免攪雜質，或粗製濫造，品質不良。不堪應用。

(2) 規定需要標準 需要的貨物最好規定標準，既便購買，又可免去差歧之弊。

選定貨物，購賣雙方的信用均極重要，賣戶須保持庶譽與貨真價實，如期交貨；買戶亦須定期付款，無掛欠等事，在雙方初次交易之時，彼此或有不知底蘊者，可事先調查各人的信用，歐美各國有專事調查商業機關的組織，可資利用，如美之最著名之 *Dun* 及 *Produce* 一家是，對於全美大小工商業公司等之財力人力，營業情形，管理狀況，均有極詳盡新鮮之調查記載，可供外人之諮詢，我國滬上亦有徵信所之設立惜多限於滬埠一隅尙欠週詳耳。

訂立合同，決定貨價，須由購售雙方同意，上已言之，至合同之訂立，其簡便方法，由雙方直接口頭講定可矣，惟在有組織之市場中，可有許多幫助議價的媒介，如行市之報告、物價之公佈等是，農產品之貨價多由買者出價，製造品的貨價，則由製造者先索價，方法不同，一視貨品之性質而異，商業中更有同業公議貨價 *Trade Price* 與折扣等辦法。

上述之訂立合同，可名之爲直接法，其外亦有間接法，所謂競爭之標價者是也，（*Competition Bidding*）交易所，拍賣行中即用此法，農產品類如菜蔬之屬亦均沿用此法，他如投標法，政府公共機關之採購多採用之，何者相宜，視目的而異。

貨物價格既已由雙方議定，則交易最後一步即爲合同條文之規定，條文如何，亦應視訂交易時之情形而定，所應注意者，爲合同乃雙方同意之表現，一經訂立簽字，即發生法律上之效力，雙方均有履行之義務，爲慎重起見，應依規定手續，格式，條文清楚，各執一紙以

爲憑證。

購戶爲免存貨山積，資本呆滯，常有與賣戶訂立一種長期或空白契約者(Blanket Contract)即買戶與賣戶訂立一長期間的合同或一季的合同，在此時間以內，賣戶源源供給，買戶於收到貨物後陸續付款，如鐵路公司之與鋼鐵廠訂立全年鐵軌鋼鐵合同，製造廠家之購買煤炭或原料，以及商店之預期向廠家訂貨，均屬長期契約之性質。此種契約之優點，在買戶方面爲論價力強，貨物供給來源一定。進價早有計算，就賣戶方面而言，其出品有一定之銷路，製造可以定心，並可規定製造計劃。買戶承購有一定之數量，賣戶允諾限定最高及最低價格之範圍，如是各得其利，交易以成，但此種空白合同方法，亦有其危險性，如買戶過於樂觀，預算不實，從事購進，將來不需此數，勢必發生解約糾紛，實爲最不幸而難免之事，買戶尤應注意及之。

總語 總上所述，可知採購與市場關係之密切，如何採購，採購何物，如何完成交易，在在不能離開市場問題，市場習慣，負採購之責者，當知其所適從矣。

商務印書館編輯

禁書集成

加印新聞紙本 發售預約

普及國學研究 流通名貴古書

敝館輯印叢書集成，曾於本年五月至七月間，發售預約，各地學校圖書館公團及私家惠購者甚衆，當時僅備道林紙本，在敝館方面，雖已儘量減低售價，而一部份經濟狀況較差之公共團體，及一般私人之欲購置本書者，仍感力有未逮，各地來函以此爲言者，絡繹不絕，並諄屬敝館另印廉價本，紙張不妨稍遜，成本可以減輕，茲敝館本此意旨，特加印新聞紙本，另行發售預約兩個月，以應各界之需要，此項版本，採用上等新聞紙，視道林紙本售價，僅及其半，而全書卷冊，字體大小，均無歧異，庶於普及國學研究，流通名貴古書，不無裨益，尙祈邦人君子倡導推行爲幸。

預約辦法

- ▼ 版式冊數 初編包含叢書一百部，子目四千一百餘種，分裝四千冊，版式寬市尺三寸五分，高五寸二分，均備有文庫完全相同，用上等新聞紙精印，另附著名著者卡片。
- ▼ 預約期限 九月一日起至十月三十一日止
- ▼ 預約價 一次付清者 二百八十元

分期付款表		預約時期	預約時先付	以後每月續付	付款總數
九月內	三十元	每	十元	每	三百元
十月內	四十元	每	十元	每	三百元

- ▼ 出書期 初編分五次出齊，自廿四年十二月起至廿六年十二月止，每半年出書一次，預約價一次付清者得隨時取書，分期交付者，每交滿六十元，方得取書一次。
- ▼ 樣張 附預約簡章，承索即贈

道林紙本續售預約
本書道林紙本同時續售預約兩個月，預約價一次交清者五百六十元，分期交付在九月內預定者，先付六十元，在十月內預定者，先付八十元，以後均每月續交二十元，合計六百元止，郵運包裝費另加。

職工之互助事業

屠哲隱

各國所最流行之方法，以保障疾病，廠外災傷，及死亡者，即為互助會或共濟社（Mutual Aid or Mutual Benefit Associations）。加入者于傷病時得享受利益金，于死亡時得領取喪葬費及賠償金。

在美國最初為各廠工人所聯合舉辦之一種事業，大概屬于同一職業及同一工會之會員。後則一廠之工人自行團結舉辦互助。今之互助會在若干工廠中已成爲公認之一種事業，而雇主且輔助之。基金之供給及保管，有三種辦法，一為全由工人負責，二為全由雇工負責。三為雙方聯合負責。

互助基金之目的，即為以簡便之方法，微小之開支，以從事保險，不若工業人壽保險（Industrial Life Insurance 或譯簡易人壽保險）之麻煩而費大。工業人壽保險公司之費率太高，不分紅利，保單中止則無賠償，無退保之權利，營業擴大大則工人無所利益，且也，行政費甚大。保險公司僅有一項優點，即被保人之職務若有更動，則保單仍屬有效。互助會之會員資格有者仍可保留，但有條件也。

在中國，則職工之互助會，尙在萌芽。據著者所知，有上海英商中國公共汽車公司司機

員互助會，或立于民國二十二年三月七日，由司機員自行發起，現由資方供給會所，水電，煤炭，辦事員等。司機員共三百三十人，入會者三百二十人。該會章程，附于篇末。此外尚有滬甬輪茶房工會新甯興都之勞動儲蓄保險社。又有上海毛綸業同人互助會，成立于民國二十四年。又有上海的先施，永安，新新三大公司之合作人壽小保險辦法。至于上海公共租界工部局人力車務委員會所辦之人力車夫互助會，實係俱樂部與服務部之性質，全體付互助之費，僅少數人受其利益，籌所辦者乃互助之末而非互助之本，致有「互助」之名而號「共享」之實，因而糾紛不已。如本文所述之真正互助辦法，在中國尤為需要，茲錄新聞報副刊文字一則，可窺一斑矣。

小職員之人壽保險

清 格

近據友人告我，謂上海先施、永安、新新、三大公司當局，鑒於所僱員司月入無多，儲蓄不易，設不幸疾病而死，身後不免蕭條，所遺家屬，不能不舉債營殮，惻然憫之，爰有合作人壽小保險之舉，凡屬職工，均可加入，現聞定額為伍千人，（如加入者衆多，可增至一萬人。）入會時只須繳費一元五角，則將來不幸生命告終時，其餘四千九百九十九人，每人隨款五分，共得二百四十九元九角五分，給予死者家屬，俾供喪葬之需，不致臨時手忙腳亂，籌借債項也。

余以為此法誠屬良好，因所費無多，而可收集腋成裘之效，小小會費，尙可擔當，而遇會友死亡時，捐五分之小款，便可濟他人之急，此為最經濟最實惠之合作方法，誠為今日小職員之切身要務，無不樂從，亦可想見。

余觀政府機關，其對服務人員，類皆有贍養金存儲辦法，從各該員司之月薪中，按月扣下百分之五或十，專人管理，存放於殷實銀行，如員司退職或死亡時，則以其名下所存款項本利照給發還，行之已久，各機關員司亦莫不同沾其利。

獨於商界則不然，而小職員尤無保障，工資既薄，力不能有所存儲，迨雙腳朝天，每至室如懸磬，子女哀哭，妻氏担心，停屍在堂，一籌莫展，此時向人告貸，有力者雖能應命，其如此際，大家都有銀根奇緊之嘆，愛莫能助何？

今三大公司既有法倡於前，商界領袖之懷憫小職員之心，昭然若揭，其他各界，以前對所僱職工未代籌死亡善後辦法者，不妨仿行於後，而各職友之入會者，自利利他，兩有實益，不亦善乎。

讀『小職員人壽保險』後介紹『毛綸同人互助會』

一份子

希望各界都起效行

昨讀貴刊清格君『小職員之人壽保險』一文後，不禁使我想起去年才成立的吾業（毛冷）同人互助會，該會不僅是解決死者身後蕭條問題，就是生前的醫藥和教育，該會也負相當責任，所以吾業五百餘人，現在什九是該會的會員，雖然在創辦時，幾個發起人，曾經費了不少的精神和時間，真是否為之乾，腳為之酸，可是我們這些小職員，却坐享其成，得益不少，飲水思源，不可不感謝幾個發起人的賜予。

我以為該會的辦法很好，如果他業要仿行的話，也並不難，因此我把會裏的大概情形，也寫在下面，希望各工商界都起來效行！

該會創始時，由幾位發起人往各號線店，說明發起的原委和宗旨，幾個發起人都是很會說話的，說到要求捐助該會

基金時，許多店主經理都自願慷慨地解囊捐助，拿出五百元、三百元、一百元捐款的很多，一月內募集基金達六千餘元，即由發起人通告徵求會員，凡在毛綸業服務者，無論是老司務、學徒，都有入會的資格，會員分基本和普通兩種，一次繳費五十元以上者，為基本會員，普通會員分一元、二元、四元、六元、十二元五種，各自量力認定，其利益則相同，入會後，由會中發給會證一紙，會員如欲求學者，得入該會所指定之夜校補習。學費由會負責，會員如發生疾病時可向該會指定之醫院醫治或至該會常年聘請之國醫處診療，均可隨意。不幸會員身故，無論其身後蕭條與否？死者的家屬，都可以憑證領取一百五十元之撫卹金，或遇富裕者不願領此款時。則該會亦有相當之紀念與之，一年以來，會員有病向會內指定之中西醫處治愈者，委實不少，死者共十人，家屬憑證向會領撫卹金時，付款很爽快，一些不發生事真，其中有兩位死者是小康之家，家屬辭領卹金，現在正在會議怎樣的紀念不領卹金的死會員哩？

互助會

互助會在工業界中，甚為盛行。在美國，則較大之公司有半數係有互助會之組織。大都包括災害之不屬工人賠償法範圍者，又某種疾病及其期限，死亡及喪葬利益。

美國勞工統計局於一九二七年曾發表其調查報告，謂所調查之四三〇家製造公司及其他公司中，二一四家有互助基金其中一七七家約有僱員九九三，〇〇〇名，而加入者佔百分之七六。幾有半數之公司，其會員費為每月二角五分至七角五分，另有一家公司，其會員費乃按照工資或利益之多少而定。有五十六家公司規定有入會費，大概為一圓，有者另加一圓，

作為體格檢查費。

下列總結即表示該調查所包括之製造公司之事實。

有互助會之製造公司總數	140
報告會員之公司數	119
僱員總數	493,862
會員總數	372,064
每月會員費之會數：	
二角五分及五角以下	42
五角及七角五分以下	24
七角五分及一圓以下	6
一圓及以上	10
變化的	44
每星期利益之會數：	
七圓以下	16
七圓及十圓以下	28
十圓及以上	32
死亡利益之會數：	
工業保險公司	11
二家十期	10
職工之互助事業	10

一百圓以下.....	18
一百圓及二百圓以下.....	34
二百圓及三百圓以下.....	11
三百圓及以上.....	9
負擔會費之公司數：	
百分之五十以下.....	15
百分之五十及百分之百以下.....	25
百分之百.....	11
固定的總額.....	16
無定額.....	73

是類互助會幾皆有管理委員會，委員必須為雇員，有者公舉。公司中之若干職員，因依據其職權，大概為委員會中之當然委員，以便指導會務，監視收支，并向雇主報告其工作。

互助會之職員，大概為會長，副會長，書記，會計，各一人。書記係公舉者，并用公司時間。有會員約八百人者，需要專任書記一人。會長大概亦係公舉。在成立會時先行提名，次則投票。職員大概按照基金之多少而有保證，基金大概由公司保管。基金之支付，須由職員一人或二人之簽名，賬目則按時檢核。若基金之數目甚大，則可存儲銀行，或由公司保管

而出相當利息。

互助會之管理，各有不同，大概按照經費之來源而定。在美國，曾有調查五十九個互助會，其中二十六個，即百分之四四，乃雇員單獨管理，二十二個，即百分之三八。乃由勞資聯合管理，十一個由公司管理。此最後十一個互助會之會員人數，較其他為高。

美國 *Minnequa Mutual Benefit Association* 於一九二〇年七月由雇員代表組織成立，其首屆委員會全由雇員代表組織之。於一九二六年有會員四一六人。其死亡金為一千圓，每年遞加一百圓，至一千五百圓止。災傷金為每日一圓，自第八日起，以十三星期為限，若傷病繼續在二十一日或以上，則第一星期亦予給付。入會費為每人一圓，會員費為每月一圓半。 *The Chicago, Burlington and Quincy Railroad Co.* 於一八八九年成立其救濟部，至一九二六年終，加入者所投入之資金有一七，五五八，四四八，五二圓。公司負擔全部之管理費，包括事務所，辦事員等，所付出之利益金為三，三九七，三二一，五九圓。該部對於會員，會費及利益，各分為五類。會費之分類自每月七角五分起至五圓二角五分止。

會 員

按理，會員須為志願的。在事實上大概亦為任意的，而非強制的。會員之數至少須佔全

體職工之百分之七十。但幹事若不熱心出力，則或較此數爲少。會員之人數，自以愈多爲愈妙。蓋不僅負擔可以減輕，而利益且可增厚也。雇主之捐助，須因會員太少而備萬一之需，若會員人數已增至充分限額，則不妨停止捐助。

據經驗所知，對於會員資格，須有限制，有者拒絕某種人員加入。若不使用限制，則當規定特殊費率，以應付不測事變。婦女之疾病率確較男子爲高，但若施行三日之等候期，則仍可令其加入。對於年齡，大概無所限制，亦不當有最低年齡之限止，但在習慣上，則拒絕五十歲以上之人。對於領薪職員及工廠工人，亦無區別，但在不能工作之時期內，若薪金繼續照給，則酌給津貼，薪金停止，則利益可方開始。

體格檢查，大概不強制的。若新進工人本有體格檢查，則會員可無須再受體格檢查。若能拒絕不健康之人，則互助會自可穩健順利。且也，工廠之有醫藥部者，亦能在實質上減少疾病之數量。有者規定所有要求加入之人，須經會員，職員，或理事會之通過，有者則須有書面證明要求人之健康狀態，以代替體格檢查。新進工人之入會，大概須在雇用四星期之後。有者對於解雇後若繼續付費，則會員資格亦仍繼續。暫時裁去之人，則仍保留其會員資格。在美國，在五十個互助會中，有二十六個規定候補資格之等候期間爲被雇後一個月，有二十個規定爲二個月至六個月，有二個規定爲一年，尙有二個所規定者則較一個月爲少。

入會費，會員費及補徵費

大多數之互助會，規定有人會費。有者按照加入時之年齡而規定入會費之多寡，但按照利益以規定入會費者較爲優良，對於四十五年至五十年者，則減少百分之十，對於五十年至五十五年者則減少百分之十五，餘類推。在美國，在二十二個互助會中，有九個，即百分之四十，規定入會費一圓，其他則自二角五分至二圓。對於恢復會員資格，大概無費，但因恢復之案件甚多，則當略取手續費。

會員費須充分，以免將來因不足時之公攤補徵。在事實上，會員費乃按照利益之數量而定。利益之數量須妥爲核算制定，而會員費之收入，須能應付各項支出。會員費之數量，各有不同，大概爲每月五角，最好按照每月發薪之次數，於發薪時同時扣除。

若會員費不甚充分，則不便宣言破產或補徵不足，或減少利益。故正當之辦法，卽爲使會員費充分，以償付利益，并有餘款以資應用。補徵不足之數，總非穩妥辦法。互助會若必需應用此補徵權利，則一次以上，已足使前途暗淡矣。若會員費充分，則有時尙可分派利息，此則大概因有新會員之加入，致收入超過支出也。大多數之互助會，避免補徵，但於必要時，亦可偶時補徵一次。普通之補徵，在附則上可有規定，特殊之補徵，乃所以應付特殊

之需要。若基金有告竭之危險，則須補徵約百分之二十。是類問題，均須經保險會計員之決定。

據美國四二九個互助會之經驗，有下列之結果。按該諸會各有會員三五〇人，其疾病及災傷利益，以一年為限。

- 每一會員之平均費 3,42
- 所有領受利益之雇員百分比 21,00
- 每一會員不能工作之費 19,12
- 不能工作之總日數 22,2
- 每一會員不能工作之日數 4,7

據美國 Dodge Manufacturing Co. 年中之經驗，有上列之結果。

	疾病	災傷	疾病與災傷
每一會員之平均費	元 2,74	元 59	元 3,33
所有領受利益者之百分比	24,00	5,90	29,00
每一受益人之不能工作不能工作之日數	11,42	12,43	11,58
每人不能工作之日數	11,00	12,20	11,20
	2,64	58	3,32

據美國勞工統計局所收到之各公司報告，其中有互助會六十三個，社員共二四八，一〇七人，疾病及災傷利益共四〇，七二五件，共計九二，一七九一圓，即平均每人二九，三六圓。

疾病利益金之數額，在美國普通為每日一圓，現須至少增倍，以應付需要，但其數額不當超過工資之三分之二。在習慣上，往往將不能工作之利益期限定為一年，但不妨寬限在一年以上，蓋此種案件極少發生也。計算之單位須為一日，而利益金之支付須與工資之支付方法相同。會員於入會時，或准許入會時，或隔若干時日，即可有享受利益之資格。在美國，在一〇三個互助會中，有二十七個規定准許入會時即有資格，有四十個規定在四星期後，有十八個規定較此為長之時期，有十八個規定在二日至十五日之後。

在准許利益金之前，大概有一等候期。大多數之疾病，比較的時期甚短，若等候期愈長，則所付之利益金將愈少。利益金之目的，並非為對於疾病案件僅給以數日之資助，乃在資助時期較久之案件。故使等候期有適當之限度，甚為重要，蓋三日之等候期，較之四日之等候，則利益金之所費增高百分之十二。等候期太長則對於病人不利，太短則對於互助會不利。等候期乃收入與支出之天平秤，增加等候期可作為補徵之交換條件。辦法各有不同。美國勞工月報雖有發表，謂在一四三個互助會中九十二個有六日至八日之等候期，六個無等候

期，十八個有三日以上之等候期，六個有四日或五日之等候期，尚有一個有十日之等候期。一般之辦法，乃一星期之等候期。

利益金之性質

利益金大概包括受傷，疾病及喪葬之費用。互助會所支付之受傷利益金，大概不爲工人賠償法所包括者，即爲在廠外之災傷。對於兩手，兩脚或兩目喪失之利益金五十圓，可由全體會員每星期各付費一分半錢以包括之。受傷之可能性，較之疾病特少。疾病之次數，大概較受傷多六倍至八倍。

疾病利益金之數額，大概爲每日一圓或以上。此則固視會費率，等候期，及其他利益之廣度而定。若工人能在不能工作之短時期內自行料理，則會員費大可減少，既使會員費減少則利益金便有各種限制，如祇若干星期之支付，或祇限全年中一次疾病之支付。利益金之廣度，對於會員費有下列之影響，例如會員費增加三分錢則十三星期之支付，可增爲二十六星期。以普通論，每星期會員費一角，即可有每日一圓之利益金。在不能工作之完全時期內，支付利益金，雖屬罕見，但極宜有此規定，蓋疾病時期較長，則需要資助愈甚也。每一會員於原有會員費（以保障首五十二星期者）外，若再加二分錢，則可在不能工作之完全時

期內，支付每日二角五分。按例，在不能工作之時期內，祇限支付十三星期。在美國有二十家公司限十星期，四十五家限三個月，三十四家限六個月，八家限一年以上，尚有五家則無支付期限。

據美國全國工業會議委員會之調查二八二個互助會，其中三二八個，即百分之八五以上，支付死亡利益金。其意義與喪葬利益金相似。若利益金之數額甚小，僅在二百圓以下，則最好用喪葬金之名義，過此以上則可稱為死亡金或保壽金。死亡金之數額，各不相同，但在歐戰前所制訂，故數額仍小。喪葬金之目的乃在供給安葬之直接費用。近年來之安葬費，已大增高，故其利益金亦經增高。試將現在之利益金數額，與十五年前相比較，則在一百圓以下者已減少百分之四八至百分之二五，在一百圓至二百圓之間者，則已增多百分之三六至百分之四七以上。下表即可表示平均減少之趨勢。

所報告之公司 會員數 死亡數 所付利益金總數 平均利益金	1918 ¹		1927 ²	
		419	318,892	63
	2,197	460,836.51	974	177,904.00
		元 207.76		元 182.65

1. 見 W. L. Chandler, "The Employees' Benefit Association," *Industrial Management*, mar 1918.

2. 見 "Establishment Funds for the Benefit of Disabled Workers," *Monthly Labor Review*, July, 1927.

據 W. L. Chandler 之詳細調查，謂每一會員每星期二分半錢，則每一會員可有一百圓之死亡金，而且尙屬穩健。但利益金不常如此付法，有時每一死亡案件，必須由各會員出相當的補徵。在未有享受死亡利益金之前，大概規定服務滿一定之期限，但工人在錄用時若有體格檢查則此種限制，實非必需。

死亡利益金有時擴充至妻室兒女，蓋全體工人中或僅有半數已經結婚，若全體會員各出星期一分錢，便可有妻室死亡利益金五十圓。獨身者對於他人之依賴人，應否負擔費用，則可投票表決之。

死亡金須於死亡證實時，立即支付。迅速之賠款及相當之宣傳，自能增加會員。又宜努力設法，提倡勸導，以預防喪費之無謂耗費。

各種利益金既爲數甚小，則反對疾病金之每日支付，或佔工資百分比甚多者，亦甚有理。若疾病與事實不符，則當令其速愈。換而言之，高度之疾病利益金，可以促進詐病。且也，若干工人尙向他處保險，則不工作時之收入，較之實在工作時爲多矣。至於死亡金之數額高下，固無可爭辯，蓋任何金錢，不能賠償死亡之損失。言雖如此，疾病金與死亡金之相

當比例，必須保守。

支付利益金之基金乃由會員所付之會費及補徵，以及雇主之捐助而來。

據本調查所研究之三八二個互助會中，有一六〇個，即百分之五六，依賴會費與補徵兩者，有九個即百分之二，僅依賴補徵。採用會費及補徵兩者之互助會，其中有百分之六四，其依賴補徵，僅因司庫之需要，又有百分之二十，其徵收補徵，僅因會員之死亡，又有百分之十六，其利用此種壽款方法，則因會員之死亡或準備金之空竭。（見 *Experiences with Mutual Benefit Association in the United States, Research Report No. 65, National Industrial Conference Board, 1928*）

近年來，雇主傾向於增加其捐助與互相基金。互相會之完全由公司管理、出資，及支付利益金者，為數甚少。但在事實上，幾皆由公司完全供給管理上之便利，包括職員，房屋，文具，及徵收會費之方法（由工資中扣除或其他辦法）。此外，金錢上之捐助，亦常有之。捐助之廣度與性質，各有不同。有者為一固定的捐額，對於會員數或會費數無直接關係，但大概根據所收之會費或所付之益金。故捐助之數額，往往隨會員數之百分比而有異，會員增加則捐助亦增加，或按照每一會員則有若干捐助，或會費一圓則有捐助一圓。若根據益金，則雇主之捐助數額可與所付之益金數額相等或較少。據美國麻薩諸塞州工業協會之調查七十六個互助會，謂公司中有百分之二五乃捐助費用總數之一半。有二家公司捐助百分之十，尚

有二十家捐助百分之二十。公司中有百分之四十未有捐助。但與昔日比較，則雇主頗有增加其捐助之趨勢也。

公司方面大概保證益全之支付。若互助會發生經費不足，則由公司墊款，亦不計較其歸還與否，但有者於基金積聚後仍歸還之。雇主之捐助，實可證明雇主之有興趣，且可多付益金，可補救拮据；可增加會員。

對於領取益金者，實需要監督。或規定須有醫士之證明書，或由探病委員會負責證明疾病。凡領取益金者不當在夜間出外或於探病委員來訪時竟而不在。例如美國 *Commonwealth Edison Co.* 之工廠，則由醫務顧問簽准每一益金支付之憑單，以證明確實不能工作。有者對於因不道德習慣或墮落行為所引起之疾病，則不發給益金。

所有之互助會，幾皆不從事預防方法。僅有少數對於會員在疾病期內，施以醫藥服務。所幸者各公司現多有醫務部，其職責即在預防工人之疾病，并維持工人之健康。在互助事業中，預防疾病乃一項重要之發展，不僅可以增進全體之健康，且可對於患病者多付益金。試觀各廠之疾病數率，頗有高下，實可證明工業健康，尙有改進之必要也。

第一章 總則

第一條 本會定名為上海英商中國公共汽車公司司理員互助會。

第二條 本會以聯絡感情，增進智識，本互助精神，同人福利為宗旨。

第三條 本會會址康慶路一一七一號。

第二章 會員

第四條 凡屬本公司司理員，經會員二人以上之介紹，填寫入會志願書者，均得為本會會員，由會給予會員證。

第五條 會員有權利及義務。應遵守會章，並負維護會譽之責。

第六條 會員有退會之自由。

第七條 會員有選舉及被選舉之權。

第八條 會員有出席及列席之權。出席者須持會員證，並由該會發給出席證書，其出席費，予以優待。

第九條 會員有發言之權。

第十條 會員有選舉及被選舉之權。選舉及被選舉之權，應由該會發給選舉證書，其選舉費，予以優待。

第十一條 會員有退會之自由。

第十二條 會員有出席及列席之權。出席者須持會員證，並由該會發給出席證書，其出席費，予以優待。

第十三條 會員有選舉及被選舉之權。選舉及被選舉之權，應由該會發給選舉證書，其選舉費，予以優待。

第十四條 會員有出席及列席之權。出席者須持會員證，並由該會發給出席證書，其出席費，予以優待。

第十五條 會員有退會之自由。

設，本會概不負責援助。

第十三條 會員凡發生一切意外情事，應即來會報告，否則日久無從查攷，概不負責援助。

第三章 組織及職權

第十四條 本會設理事十一人，候補理事五人，監事七人，候補監事三人。

第十五條 理事會互推常務理事三人，總務股二人，組織股二人，財務股二人，交際股一人，調查股一人。

第十六條 常務理事負責處理本會日常會務，對外代表本會，其各股之職權如左。

一、總務股 辦理本會一切庶務，保管本會各種圖記文卷等項。

二、財務股 辦理本會財政之收入支出及其他賬目簿據等項。

三、組織股 辦理本會之登記及其他關於組織事宜。

四、交際股 辦理本會對外交際及其他招待事宜。

五、調查股 辦理調解會員糾紛及會員發生意外事故之調查及調解事宜。

第十七條 本會理事監事，均為名譽職，不支薪資，但因公他往，得酌給車資。

第十八條 本會得聘任秘書或書記一人，兼承理事會命令，辦理各項文書及會議紀錄，按月的給薪資。以大洋四十元為限。

第十九條 本會理事之職權如左。

一、處理本會日常會務。

二、對外代表本會。

三、召集會員大會及各區會議。

四、修訂會章之建議。

五、修訂會員之權利。

六、修訂會員及子弟教育事宜。

第二十章

經費之來源與支。

一、經費來源：由會員捐款、各界捐助、及本會籌募。

二、經費支用：由本會理事會核決之。

三、經費支用：如有不敷，由本會理事會不另行徵。

四、本會經費：由本會理事會核決之。

第二十一章

第一節 總務及任務

一、本會之任務：由本會理事會核決之。

第二節 組織

一、本會之組織：由本會理事會核決之。

第三節 經費

一、本會之經費：由本會理事會核決之。

第四節 附則

一、本會之附則：由本會理事會核決之。

第二十二章

第一節 總則

一、本會之目的：由本會理事會核決之。

第二節 會員

一、本會之會員：由本會理事會核決之。

二、本會之會員：由本會理事會核決之。

第三十號 關於 1951 年 1 月 1 日以前

第三十一號 關於 1951 年 1 月 1 日以前

第三十二號 關於 1951 年 1 月 1 日以前

第三十三號 關於 1951 年 1 月 1 日以前

明。

關於 1951 年 1 月 1 日以前

第三十四號 關於 1951 年 1 月 1 日以前

第三十五號 關於 1951 年 1 月 1 日以前

第三十六號 關於 1951 年 1 月 1 日以前

關於 1951 年 1 月 1 日以前

第三十七號 關於 1951 年 1 月 1 日以前

一、關於 1951 年 1 月 1 日以前

關於 1951 年 1 月 1 日以前

關於 1951 年 1 月 1 日以前

關於 1951 年 1 月 1 日以前

二、關於 1951 年 1 月 1 日以前

關於 1951 年 1 月 1 日以前

(1) 本國物產之調查與開發。其重要者。莫如農林之改良也。農林之改良。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期民生之富庶。

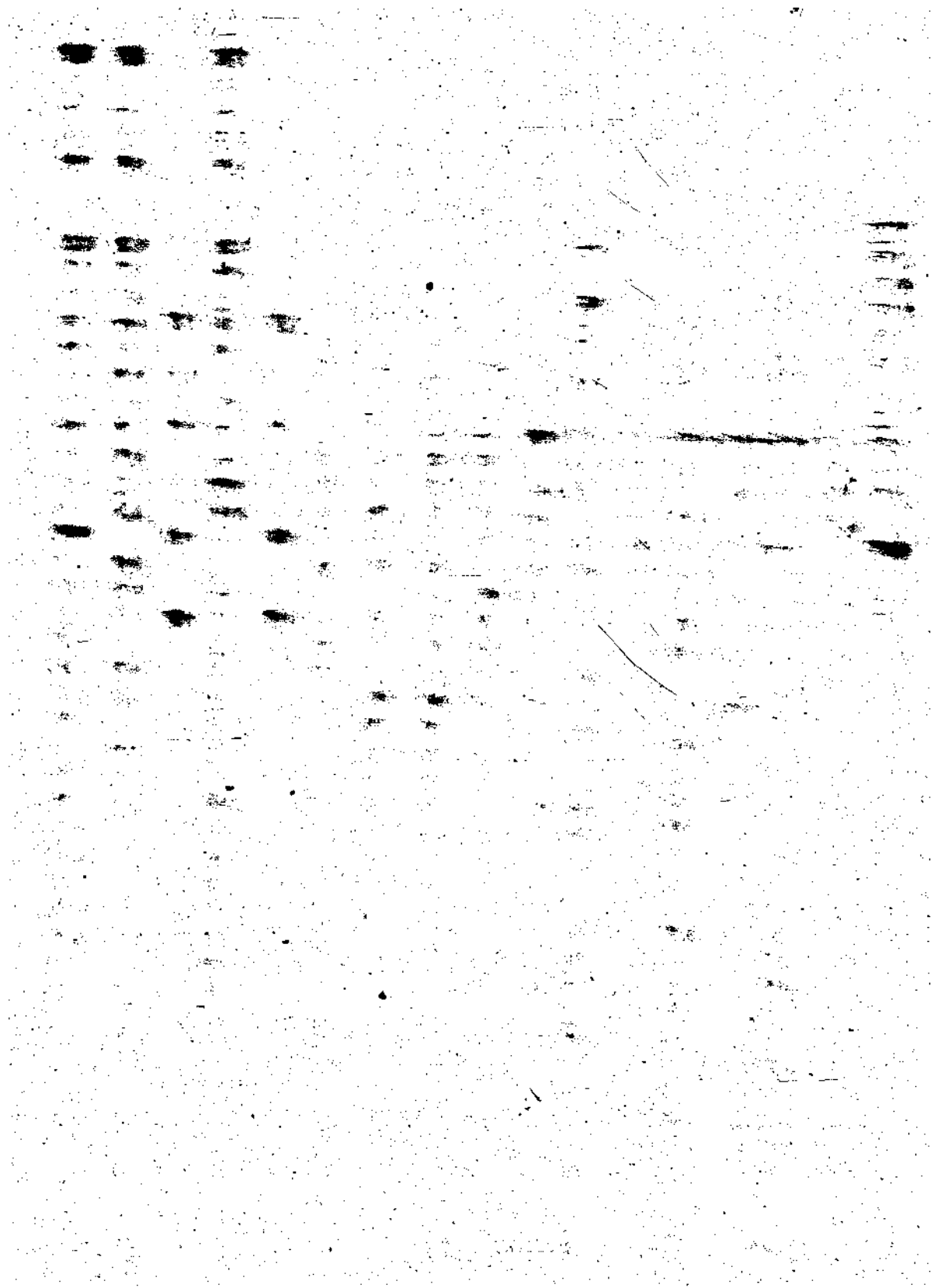
(2) 交通之發達。交通之發達。實為經濟之命脈。故政府應加意經營。以期交通之發達。交通之發達。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期民生之富庶。

(3) 教育之普及。教育之普及。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期教育之普及。教育之普及。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期民生之富庶。

(4) 衛生之改良。衛生之改良。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期衛生之改良。衛生之改良。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期民生之富庶。

(5) 社會之改良。社會之改良。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期社會之改良。社會之改良。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期民生之富庶。

(6) 國防之加強。國防之加強。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期國防之加強。國防之加強。實為民生之基礎。故政府應加意經營。以期民生之富庶。



THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS

1952

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS
100 University Road, Beijing, China



THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS
100 University Road, Beijing, China

1. THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS
100 University Road, Beijing, China

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS
100 University Road, Beijing, China

中國新報 11月1日 星期日

新報社啟事

一、關於本報廣告費

本報自創辦以來，承蒙各界人士之厚愛，業務日見發達。茲因本報遷往新址，所有廣告費，均照舊章辦理。如有變動，當隨時通知。特此聲明。

二、關於本報訂閱費

本報訂閱費，自本年一月一日起，重新核定。凡舊年訂閱者，請於本月內將新費繳清。逾期不交者，即行停刊。特此聲明。

三、關於本報零售費

本報零售費，自本年一月一日起，重新核定。凡零售者，請於本月內將新費繳清。逾期不交者，即行停刊。特此聲明。

四、關於本報印刷費

本報印刷費，自本年一月一日起，重新核定。凡印刷者，請於本月內將新費繳清。逾期不交者，即行停刊。特此聲明。

五、關於本報廣告費

本報廣告費，自本年一月一日起，重新核定。凡廣告者，請於本月內將新費繳清。逾期不交者，即行停刊。特此聲明。

六、關於本報零售費

本報廣告費

本報零售費

本報印刷費

本報訂閱費

本報廣告費

本報零售費

本報印刷費

本報訂閱費

本報廣告費

本報零售費

本報印刷費

本報訂閱費

本報廣告費

本報零售費

本報印刷費

本報訂閱費

本報廣告費

每經過一個中國人，貨品的賣價便要提高，這是製造家的利益，便要減低。所以現在有一種的歐戰中中國人的趨勢。

六、參加推銷工作的人員

推銷的範圍很大，包括實際的推銷和廣告，但大體上說來，參加推銷工作的人員有

推銷主任——推銷員

廣告主任——廣告員

七、推銷主任須知的科學

經濟學 溝通有無，各種經濟的動作，是推銷主任不可不知的，所以推銷主任必須研究經濟學。

心理學 推銷主任，也當研究心理學，以明瞭買主的心理。

倫理學 要維持商業道德，而謀得業的穩定地最後的勝利，非倫理學研究一點倫理學不可。

統計學 由於各項統計，就可以決定商業的方針，無從證實，那是再可其也實有了。

八、推銷主任的責任

推銷主任，是處於公司或商號的推銷員之地位，所以推銷主任，除用與其他各職主任有相當的聯絡與關係外，對於公司或商號的推銷員方面，則應下與的責任。

總公司總主任

增加或減少銷路
增加或減少利潤
增加或減少營業額
增加或減少市場佔有率
增加或減少顧客滿意度
增加或減少員工士氣

推銷員總主任

增加或減少銷路
增加或減少利潤
增加或減少營業額
增加或減少市場佔有率
增加或減少顧客滿意度
增加或減少員工士氣

九、廣義和狹義的推銷

狹義的推銷，推銷是推銷 貨品或 服務，與 顧客的接觸，任何人都能舉一個具體的推銷員，譬如一個人要拿一兩盒火柴，一個人要買一箱糖，要買一箱糖等等，這種的推銷，僅以一個人為限，所以推銷的 (Salesman) 實在僅可說是一個人生的範圍。

十、廣義的推銷

推銷的範圍廣義的推銷和狹義的推銷其地位，是廣義的推銷，可以分佈於 (Consumer Education) 代表 (Representative)

和銀行代表 (Trustee Representative) 等。

十一、推銷員所有的資格

一、智識 (甲) 對於貨品的智識

原點
優點
缺點

(乙) 對於公司的智識

組織
方針

(丙) 對於商業情形的智識

(丁) 對於自身的智識

優點
缺點

(戊) 對於他人的智識

優點
缺點

(己) 具有求知的態度

二、自信力 (甲) 對於所銷貨品或服務自信力

(乙) 對於公司有自信力

(丙) 對於自身有自信力

三、外表 (甲) 衣服整齊

(乙) 面說清楚

四、身體 (甲) 適宜的飲食

(乙) 適宜的運動

(丙) 健康的容貌

(丁) 良好的性情

(戊) 適宜的舉止

五、調和

六、淨潔

七、熱心從事

八、誠實

九、足協力強

十、勇敢

十一、忍耐

十二、推銷員應有的準備

推銷員在進行推銷之前，對於上述各點，均應加以考慮，牙齒及年齡、性情、進款、嗜好等，亦應加以注意。

在真正推銷的時候，推銷員可以從下列各點的工作，獲得其準備，並其宜以適當的時機說明，因為推銷員的準備

一、對貨物資本，做足時間。

十三、推銷的工作

在一個推銷過程中，往往會經過下列幾個步驟。

- 甲、引起注意
- 乙、產生興趣
- 丙、產生慾望
- 丁、堅定信任
- 戊、促成動作

十四、推銷與廣告的關係

推銷員一個人或僅達到少數的人，而且時間有限，斷不能將貨品或服務的優點，宣揚於全國，使人人知道，所以就不得不藉廣告之助，藉助與廣告所具共同歸入於推銷費用內，目的在增加貨品的銷路，而使公司獲利。

十五、推銷員與廣告的分別

推銷員是活動的推銷法，可以隨機應變，針對每一例主題，或針對所達的人數，普及普通，廣告是一靜靜的推銷法，代表廣告刊物的銷路較大，可以遠於全國，而且加上廣告刊物的保險，更易使人信賴，例是廣告並用先計劃的

的，所以就不應隨隨便便。

十六、廣告主任的職務

廣告主任，是國庫主任，應對於各種學識，有相當的研究，而能向職員及社會宣傳，和實施廣告，廣告的計劃方面，有制定預算和廣告政策兩大工作，實施方面，應是將廣告刊出並向職員及社會，普及普通，實地工作，可以將刊例編排，繪畫，印刷，和與職員等的工作，與本國庫的時數，可以了解其點，點作爲根據。

甲、廣告刊例的地點

乙、費用之廣告費

丙、廣告的時期

十七、廣告刊物的種類

廣告的刊例很多，以廣告費言，其種類也最多，有：
(一) 報紙
(二) 雜誌
(三) 傳單
(四) 廣告
(五) 廣告
(六) 廣告
(七) 廣告
(八) 廣告
(九) 廣告
(十) 廣告
(十一) 廣告
(十二) 廣告
(十三) 廣告
(十四) 廣告
(十五) 廣告
(十六) 廣告
(十七) 廣告
(十八) 廣告
(十九) 廣告
(二十) 廣告
(二十一) 廣告
(二十二) 廣告
(二十三) 廣告
(二十四) 廣告
(二十五) 廣告
(二十六) 廣告
(二十七) 廣告
(二十八) 廣告
(二十九) 廣告
(三十) 廣告
(三十一) 廣告
(三十二) 廣告
(三十三) 廣告
(三十四) 廣告
(三十五) 廣告
(三十六) 廣告
(三十七) 廣告
(三十八) 廣告
(三十九) 廣告
(四十) 廣告
(四十一) 廣告
(四十二) 廣告
(四十三) 廣告
(四十四) 廣告
(四十五) 廣告
(四十六) 廣告
(四十七) 廣告
(四十八) 廣告
(四十九) 廣告
(五十) 廣告
(五十一) 廣告
(五十二) 廣告
(五十三) 廣告
(五十四) 廣告
(五十五) 廣告
(五十六) 廣告
(五十七) 廣告
(五十八) 廣告
(五十九) 廣告
(六十) 廣告
(六十一) 廣告
(六十二) 廣告
(六十三) 廣告
(六十四) 廣告
(六十五) 廣告
(六十六) 廣告
(六十七) 廣告
(六十八) 廣告
(六十九) 廣告
(七十) 廣告
(七十一) 廣告
(七十二) 廣告
(七十三) 廣告
(七十四) 廣告
(七十五) 廣告
(七十六) 廣告
(七十七) 廣告
(七十八) 廣告
(七十九) 廣告
(八十) 廣告
(八十一) 廣告
(八十二) 廣告
(八十三) 廣告
(八十四) 廣告
(八十五) 廣告
(八十六) 廣告
(八十七) 廣告
(八十八) 廣告
(八十九) 廣告
(九十) 廣告
(九十一) 廣告
(九十二) 廣告
(九十三) 廣告
(九十四) 廣告
(九十五) 廣告
(九十六) 廣告
(九十七) 廣告
(九十八) 廣告
(九十九) 廣告
(一百) 廣告

主權，稱謂的對中國民族實業家，在中國市場中找一

點立足地。——但事不幸，這時的中國政府，在彼一方

面雖然已具雛形。但在實學方面，政治的糾紛還不曾完全

停息。所以中國民族實業發展與興的最低本起條件，

——最大度的和平秩序實行的維持，——還不曾建立，使

中國資本家僅能作那由，如上海，天津等處地皮的投資，

而不收作實業的開發或企業的發展。這樣地拖下去，以及

於陝西方面的旱災，長江方面的水災。結果，機會學說，

九一八事變又發生了，一二八戰事之起，已和伏受國經濟

破產的危機了，可憐中國實業，根本就是沒有怕用的機

會。

在這中國，無論金銀幣或紙幣，但中國物品之仰

賴他國，總不至因之減少。逆運來，美國等，人口實為

主要供給，歐戰對於他處，歐戰也可以成災，這些實學的

說明，足證明中國市場並非中國人所有，只是列強國家的

尾隨而已。

這又可以說，民國十七年歐戰後政府的中國市場，仍

然和中國民族實業家沒有關係的

而民國十九年五月第一本訂立的中國市場上進出口

結果是顯而易見，所以歐戰後所下的中國市場，上進出

口的主要地位，形成了新的市場關係。——在歐戰前，

東北條件的對列，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

後，——歐戰前，——歐戰後，——歐戰前，——歐戰

品類魚翅海參等，與日常用品的布類。這種貨品加了稅，是可以促成進口的減少而使國稅減收。因為海參魚翅，可以不吃。洋布貴了，可以用土布代替。現在予以減稅，進口激增，國稅名減少而實增加了。至於增稅貨品是機器等類的必需品，無論稅價是如何的高，國稅是不該不交的。但是在關稅方面便可增加收入了。——一品羅波列，是不外足以說明在政治甚軍事壓迫之下的中國國稅的不能自主，中國市場從列強均勢瓜分局而中而轉趨於新的劃分形勢的悲痛和哀怨。

今年六月間，基於經濟困難的嚴重，財政部曾一度有重訂稅則的主張，結果因為華北時局的動盪，便暫行擱置了。若干西文報紙且說重訂國稅之議已根本取消，又說為證據起見，若干日本貨物進口更減少稅收。這與消息，在中國合法報章未刊載以前，我們不便貿然相信。不過，據去年 The Nanshi Wellington Practice Finance Weekly 發表的「貿易的趨勢」一文，內云「日本對於世界貿易的趨勢，可於下列物品價目中看出。」

電燈泡 每只 二毫半 (五分)

男人襪 每對 四毫半

金華太自來水筆 每枝 七毫半

九件咖啡用具 每套 四角九分

自由車 每輛 四元五角六分

他的附錄物，可以比較歐洲輸出品的成本或自產之價。十毫七十，譬如日本的人造絲，其售價比歐洲的紗價還低。故可以推測一斑，一則歐洲製造業的競爭，一則他們的原料是廉價的，用人工織下計，恐怕也難料其能與國貨競爭。

這足可見中國市場，實無力維持，雖然國貨製造者主。不能如此說或「這等國貨」說，雖然國貨以對上國貨的競爭，是則中國市場實無力維持，且有其必敗的。

故，政府決意對中國製造業

在這種困難之下，在這種困難之下，在這種困難之下

用一十毫以力作對的國貨的競爭，在對的國貨的競爭

地。把中國更深刻的送到民窮財盡的一條路上去。 談實
業發展，可以說是「僅有理想，希冀過奢」

生，由國人自己負責發展，以救國力，這是 此中表
示的辦法

不過到今日為止，中國畢竟沒有自己的政府，中國雖
還是一個自主的國家。自己的政府，自主的國家，當然
不忍坐視中國走到民窮財盡的地步，而不知以拯救。——尤

五、四日午五的假費及其他請願起
這使中求生的中國實業發展，一由，人地生財，均可
備，另一方面，又是到中國人的個人。

其是近十年來西洋物質重心哲學思想的輸入，已使中國
人認識「經濟國體」的嚴重，已使中國人明白經濟的亡國才
是真的亡國。更其明白要救國，只有從經濟建設着手，因

我們想集中於「外力」的阻礙以外，內一方面，雖以沒有
「種子」，「肥料」不熟，中國實業發展，四日午五，其
實的發展，是如「力」的阻礙而後才真在正途。

所以發展實業，在今日中國地方取短中，是不問是否有
效都不得不做的，否則無事坐以待斃，任他人經濟侵略，
中國人民有血毀盡以至於死亡。當然中國政府及人民，是
不甘願的。不但如此，而且這他有振興的雄心，認為中國
有能力復興的，這所以，發展實業是使國人當作救國真諦
而重視了。是不願他是否有效都不得不做，其意義，在
國家的立場而言，如其說他「委曲求全」，「屈辱乞門」，無
實說他是「死馬活醫」，重中國目前環境，本不利於實業發

展，有關於財政的窮中，馬克思主義的理論，資本家對國
家，不應是「技術的制約與否，管理的事務與否，別人的
經濟與否，並且這包含有國家個人主義的各種與身請願
的。關於技術的制約與否，管理的事務與否，別人的經濟
與否，因為這論的人很多，我們人應自有特殊的意見，不
能多費筆墨。關於個人主義問題，我們應求如何一點自
身的意見 本來這論是關於之，初則止業的制約與發
展，有關於財政的窮中，馬克思主義的理論，資本家對國

一定都是國貨，況乎在國產香水化妝品一項，每年進口也達幾百萬元的中國今日！——若果這個推測不錯，那末好，提倡國貨其名，權取利潤其實。結果仍將這些利潤假他兼善之手流向海外，「杜塞漏卮」云乎哉。提倡國貨的價值安在？

是的，我們承認時代已進化到二十世紀，生活已由簡單而趨於複雜。有許多在昔被認為奢侈品的貨物，在今日却已成爲必需品了。我個人雖然不贊同英美風味的教授學者的意見。「中國現在一個平民生活的物質享受，應該超過中古時代封建階級而過之。」但我却認爲養生送死，人生的必須物質供給，是必要的。傳說中若干守財奴積資百萬而吝惜一錢，那是爲富不仁，那並非我們所取。不過這必要，要有其正確性和限度。觀於中國近二三十年來患肺癆病者的增加，坐汽車尚保持着東方人玩錢太太的特權，科學提供了六七十年尙未見有特殊的進步。而另一方面，跳舞電影，阿芙蓉，一經輸入中國便如火如荼的活躍，則可知中國人實保持了自己最壞的一面，而學了他人最壞的一

面，丟了自己最好的一面。（如忠於責任，屬於作偽等）。最壞壞了他人最好的一面，足可知中國人的生活腐敗，不但失其正確性，——不能發生反足以救世——而且自若下消極已超過人生享受所能有的限度了。

實業都壞上陣可以謂被個人趨，發展實業，當當國民節儉人手。這話，初聽來，似乎到了唯心論的極點。仔細想來，確有其道理存在。一據外必先安內，在國難與本國得自由自主的中國今日，民族實業家若想和外國爭長，其內在不若若不克復，基礎若不打的穩固，則他失敗的必然性，自然更大！

關於內在矛盾的第二个問題，自然是自由商業競爭的目標的不能認識明白。本來自由競爭，依社會經濟的觀點自來，在資本主義商業社會是必自應有的，非如此不圖是到社會的進步，非如此不能表現出優勝劣敗的實事，使企業實業。這學說，我們也承認有他的理由根據，在社會發展的社會組織中，十七八世紀的歐洲不就是因为競爭學說的鼓吹變態，而承認資本家的存在是合法，應受法律保護

誰，不應受科律摧殘的嗎？結果，他們自由競爭的收穫，不但在國內產生了托拉斯主義，新提議主義，及資本家和勞働者的對立，並且還發展到海外去，找到了印度及中國諸殖民地市場。這實事的說明，乃是說：自由競爭在英國社會流行，不但優勝劣敗的結果（？）征服了國內的敵手，而且還統治了國外的商業殖民地市場領土。這就是亞當斯密原富學說的真意義。——反觀中國怎樣？中國的社會制度，和英國一樣的是在法律上承認財產私有，所以自由競爭的商業行爲，在中國貿易市場中也和當時的英國一樣的是應有必有。但是自由競爭在次殖民地的中國市場中，所表現的又是怎樣呢？依民族主義經濟學研究者的意見，當然是中國資本家和外國資本家的鬥爭。實事偏不是這麼簡單，中國資本家的大部份，資本薄弱，沒有能力和外國資本家競爭。相反的，若干中國資本原是工業國的在華商務代理人，賣辦階級。他們的實業本身，僅不過工業國在華商業大量經營中的剩餘而已，他們不但不能和外國資本家競爭，而且他們的存在，的任務，僅係仰承外國資本家

的恩惠，向中國農村工業，小工業者，爭奪殘餘利潤而已。——試觀中國實業，有若干是純粹的中國資本而無外國投資或借款關係的？是的，純粹中國資本的實業，在中國境內當然不能說絕對沒有。這裏還可以分別數人和國家創辦兩種，國家辦的，那末招商局正可以舉來代表。由於貪污風氣由政治區域波動到商業範圍，表現出過去若干年該局航行業務的腐敗，使一般歐美主義學者忘記，或者根本不曾預料工業先進國的在華交通侵略，而敢以組織外人的本公司法的精神辦事，僅僅爲了這一點，若十人使抹煞了帝國主義經濟侵略的實事。——是的，主持負責人辦事精神的好或壞，也能夠影響及任何業務的發展或衰落的。然而，這裏又是可以說明，在用人不善，貪污成風，私人浪費的情形下，中國實業根本沒有和外國競爭的資格，僅能和其他較小的中國實業家競爭，招商局在過去若干年前，不能在航行方面和怡和，太古，三北，日清，北平，僅能和三北，招商局等公司爭長，正是爲這點說明。私人辦的，那末國內若干火柴公司的過去互相攻擊，化整

工業品間彼此商標的爭執，絲廠在杭州礦石方面彼此壟斷分割地盤。這也可以說，在商業領域中，中國人是勇於內鬩，怯於外戰的，除了申新紗廠，及華北地方若干小小煤礦，地氈廠以外，我又可以說：中國國內，並沒有什麼是和外商競爭的民族實業家。這自亂步伐，自毀陣營，對內多於對外的中國實業的今日破產的局面，也是中國實業發展的內在矛盾。

關於內在矛盾的第三個問題，那就是政治因素的杜絕。本來資本家對於企業的投资和發展，有一個最主要的條件，那就是最大度安甯的維持。所謂財富者原不過資本，（包含原料）土地，勞動三者的總和，企業的發展，全賴這三者的溶合。但過去中國若干年的內亂，使國人對於企業所在地的選擇，實費心力考慮。兵亂的變動，一是使商品無法推銷，形同淺灘的過剩。二是增加稅捐負擔，使營業受牽制。三是所有財富，完全為戰爭所毀滅。（如瓷器工業區的景德鎮，被共匪所摧殘殆盡之類是。）這三種中的「一二」兩種，是中國實業死亡的慢性病，今日中國實

業的總破產，這原由也有若干因素。關於第一種，就是慢性病，那是朝不保夕的死亡。爲了這個原因，所以若干中國商廠的所在地，總在若干條利己的狹窄的通道。這通道皮貴，生活程度高，工人工資大，自於是對原料所出買物的成本。二則這種實業發展，名不虛傳，實則與中國內地榮華，毫無半點幫助，僅不過使中國有半，集中於一二個偏都市而已。這更足使成阻礙外人破產地（如香港等）的發展。使地及不合理的稅收，使帝國主義者更乘其在此華勢力統治權而已，這且已自國貨的真實義，也是南轅北轍的。結果形成都市繁，而鄉村蕭條比列的對照，「一二八」戰爭之後，自然形成全國經濟的總崩潰。

關於中國實業發展的內在矛盾，除了上述二項，一：資本家私人的浪費。二：沒有聯合戰線的對外陣營。三：政治的杜絕以外，自然尚有其他因素，如國人之不建利的短視主義。如三人以上的公司，必關意見的缺乏合作精神。如交通未發展不能使貨物暢銷，如資本的薄弱和技術的落伍等等。但這些，已有人論過，我在這裏，想不再贅

了。

六、購貨質的改進和社會善良風氣養成的必要

我在本文第四段中已經說明，中國實業發展，在條約縛束的局面中，是不可能的。「發展實業」那原不過國人對於實業「死馬活醫」的掙扎努力而已。我在本文第五段中又指出發展實業的內在矛盾，說明實業家對於實業發展應負的責任，及中國今日經濟的總崩潰，國人也應自己反省和改造。現在，又來談到顧客心理問題了。

夏英喜女士在國聞週報第十二卷一期論二十三年婦女

界兩件大事一文，其關於國貨年一段，分析為兩派人物。

一派「養尊處優」，「靈魂被富貴安逸所吸誘」，「意識由物質環境所決定」。「腦筋裏有無度的享樂」，「無足的物質慾」，「衣服材料非外國不華貴」，「化粧品用品非外國不精美」，「一切什麼也都非外國牌子不好」。這樣醉心歐美，「迷信外國的心理」，「漸漸形成整個外國化的物質生活」。(註四)另一派「沒有權貴或資本家為她們撐持」，「對於用品購買是要講經濟的」，不能因為「出於愛國的動機，就會

購用國貨。」若果有更廉價，更適用的相國貨品出現，無

就不問其他一切感想了。一大伙子花樣布自然人人買，東洋的國貨也都受人歡迎。一因為在「市場裏有同一貨品出賣，主婦選購時發見國貨粗劣不耐用。」國貨就是劣貨」且以成本高，取價亦昂，洋貨中一則「廉價而耐用，一則「較中國美，價比西洋廉。試問在此情形下，決定買國貨的能有幾人？故於此購選取舍之間，國貨無論如何，和洋貨爭也是要失敗的。那末國貨運動者難免流涕，購買者為經濟所限，也不能奈何的。」(註五)

這兩派心理的分析，我認為不一定限於婦女方面，就是男子也還可以適用。經濟的附被劃分，是以財氣之多寡或有無為標準，不能以男女的界限為劃分的

試舉一個淺近的事例為例證，我曾經看到若干人，他們婚外的心理是濃厚到萬分的。同樣的是一面呢絨，同樣的是為誰腦用的，同樣的是式樣美觀，但顧客的心理，若認為是國貨時，便三四元現洋購買，都不願意，認為價昂貴。但若果對他說這外國貨，——尤其是歐美貨物時，那

末二三十元彼尙認爲價廉，欣然爭購。這究竟是什麼原因呢？說他們有錢無處用嗎？那末在以金錢爲萬能的現存社會制度中，傻子也知道貨幣的可貴。說他們富有嗎？有許多人不不過空架子，掙場面而已。這無他，闊綽的虛榮心理作祟而已。爲了投合這種闊綽的虛榮心理起見。有若干製帽商人，是不願意在他們的商標上印一個中國字的。這種變態，的確有賴於社會善良風氣的改造。四月二十二號大公報社評，謂「自己不能生產的，便先不用。」這話在若干場合，當然會令人發笑，但在奢侈品洋貨購買中，却可以當作格言讀的。其次再說到「貨比中國美，價比西洋廉」的競爭，這問題，不能對顧客有所責備，我們只希望中國物品的製造，精益求精，廉亦求廉。因爲愛美的觀念人人有，價廉的物件人人愛，在商業社會制度中，誰何也不能例外的。

說到這裏，我還該對於夏女士的意見，加以補充了。

夏女士原文中曾說：「商店市場所賣貨物，大都以洋貨爲主體。國貨爲附售品，此種傷心現象，尤足爲自己缺乏生

產的明徵。」這話很對，但若干場合，簡直只有洋貨，沒有國貨。這不知是中國貨物根本沒有呢，抑還是商號因爲國貨無利可賺，不願發售。想兩者中必有其一者。

如果是由於前者，那末如歐洲各國——法國國營及自治團體經營事業有用國煤之義務，國內生業者有使用原料之義務。德國凡人民製造人造樹脂，紙及膠，必須用國貨乾酪素，製造植物纖維質，必須用國貨木材。製造肥皂，必須用國貨脂肪，製造咖啡，須用國貨古律。以及芬蘭，意大利，捷克，葡萄牙，比利時，瑞典，等國諸國所施行之粉條例（Milling Regulation）凡製造麵粉須用定額之國貨小麥，都可以爲中國作借鏡。在這借鏡之下，自國貨生產的獎勵，那末在市場中，國貨不致根本不能見到，或者僅作洋貨交易場中的附售品的。若果是由於后者，那末日本貨物向世界市場傾銷的 Dumping 政策之施行，也未嘗不可由政府或商業機關領導之下在中國市場推廣。——至少也少，凡官吏，公務員，及教員與其他一切領國家稅收所人以供給其生活者，有服用國貨的絕對義務。——其老當作

是否有國家民族觀念，以決定任免條件之一的規定，亦未嘗不可以施行。則商人販賣國貨。無利可賺的困難，也可以解決了。然而近來時局的曲折，風氣又和以前不同了。

就華北市場來說吧！或曾見到若干貨物，標明「國貨」兩字，但我因為未見刊出正確的廠家地點，我還不敢真的確信他是國貨。這問題，是該歸到商標法上來了。本來貨物受排斥予否是一件事。商標上規定出品的地方性質又是一件事。假冒模仿，似乎是有法律責任的，但這裏，政治力量不健全，法律根本不能運用，補救的方法，却非筆者的簡單頭腦所能想像到了。其次，又該說一說貨物的品質和貨物主人的誰屬了。本來「國貨」兩字，是可以當作中國原料，中國人工製造的物品解釋。——偏偏不幸，其利潤所賺，並不歸中國人所有。這自然是條約上規定外人得在中國設立工廠之故。想將來若干地方中外實行「經濟提攜」之后，這類「中國貨物」，外人賺錢的物品，定必更形增加，這問題。却非本文所能討論了。

七、請實事求是的進行

關於中國實業，這範圍是極廣泛的。舉凡中國區域以內，權力所及的一切地方的漁業，礦業，工業，農業，等等，都可以位列到中國實業範圍以內，因此，關於中國實業的發展，應該由農，工，商，上各方面的努力。

不過中國人總是說話離開實際，就中以「開發西北」而論，年來朝野宣傳，真是聲震雲霄，但是實事的表現却不曾見到一人。好像「西北」是在文字上同發的，一篇文章做完，便算開發西北的大功告成。翁文灝先生在一獨立評論第四十期中曾有文說：「近年來有一種風氣，以考察為時髦，內地的地方當局又肯出力招待外來的，察團體。請宴送禮，糜費巨款，最多博得些報紙的宣傳，其實考察團體往往盛興而往，一閱而散。對於地方除騷擾而外有何益處？譬如陝北煤油鑛在延長一帶分布甚廣，一萬元左右便可開一新井。固然成敗沒有把握，但照以前的經驗十個井內總有三四個有成功的希望。組織一個全洞的考察團，一來便花去十來萬元，何如用這筆款來做一些實化的工作？如果要去再花幾十萬元，當然更不值得。」——這短文

字，出自論先生的手筆，確足令提倡實業者猛醒，否則一
百種「宣傳」提倡」的刊物文章，都是空言無補於實際的，
實業開發，還在克復或減少內在的矛盾，腳踏實地的進行，
中國目前，是千鈞一髮的時候了。民族實業家：請努力
吧！！

註一 見汪精衛著國際問題草案一書帝國主義在中國

勢力一章

註二 全註一

註三 全註一

註四 見夏女士原文

註五 全註四

中國唯一之會計雜誌

本誌第一二三四五各卷均有合
訂本發售每卷厚一千餘頁洋裝
一鉅冊定價三元

中華民國二十四年八月一日出版

- 一、詳細審計與資產負債表審計..... 陸善燾
- 二、紗廠成本會計概要(一)..... 吳石城
- 三、私立大學會計制度(一)..... 唐文瑞
- 四、商業兌匯票之會計與審計..... 許哲士
- 五、審計制度續論(續完)..... 蔣明祺
- 六、合作事業貸款基金會計制度之商榷(續完)..... 謝允莊
- 七、以彙總傳票代替原始帳簿之管見..... 錢宗文
- 八、書評 讀立信會計叢書「會計學」後..... 黃 閣
- 九、附載 會計法.....

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

工商管理月刊 二卷十期 中國實業發展的幾個問題

會計叢書 已出四種

書名列左

改良中式簿記概說

徐永祚會計師著 平裝一冊 定價一

成本會計綱要

徐永祚會計師著 平裝一冊 定價一

決算表之分析觀察法

徐永祚會計師著 平裝一冊 定價二

英美會計師事業 (待再版)

徐永祚會計師著 平裝一冊 定價一

徐永祚會計師事務所出版部發行

飛虎牌水粉漆



公共場所最新宜漆
可保清潔而重衛生

振華油漆公司製造
總公司上海北蘇州路四七號

地球牌蚊香

成分加重
效力超群

地球牌蚊香，為著名老牌，經國貨，向承各界贊許，本年出品，除蟲菊成分特別加重，故效力較前倍增，蚊香中無出其右。
本公司志在提高出品價。本廠服務志願，藉酬愛用諸君盛意，不贈品等式號召也。
各處五洲藥房煙紙店百貨店均有出售



譯述

工商組織與管理 (續二卷九期)

第十章 廠地之選擇

設廠地點之研究 廠家所獲利潤既由成本與賣價之差而來，則成本自必務求其輕，賣價務求其貴。然賣價一事，每不能自主，競爭者所標之價，與買客所限買之價，常足為取決賣價之途徑，故廠家惟有著力於抑低成本而已。設廠地點占出產成本之重要部份，今欲於新墨西哥之中心建一汽車廠，或於地帶來哀築一包裝鮭魚之場，均屬得不償失。惟在地帶來哀詩家谷紐約三處，加以小心研究，決其何地最合於設立磨鏡廠斯可耳。是故設廠問題，吾人不容不考慮及其地點。

鄰近原料出產地 建築鮭魚之場於詩家谷，何以謂之愚笨乎，理由甚多，而其一則以原料須由阿拉斯加或潑極與紆道而來故也。既須紆道而來，則鮭魚易腐，雖可裝入

冰箱，但破費太甚，又裝運鮭魚遺棄者甚多，運至之後，能入罐者，至多不過百份之六十，其餘四成，則經二千里之路程運至即須棄去，豈非至不合理之舉乎！

上所陳義，大足說明木廠所以設立於易達森林之地之故，蓋樹木一經鋸伐，便須去其無用者四成，而木板與製板機之處理，反較鋸樹為易也。但在他方面觀之，木作之廠倘設於用木之地，當較為妥善，因熟木轉運，易受損壞，路遠則不宜也。

吾人於此可得一結論，凡遇原料之易壞而含廢質甚多者，最好設廠於相對鄰近原料來源之區，方稱穩妥。

何以謂相對之鄰近乎，蓋又有別種原因，足以稍變我人之論斷也。今以木材相連成筏，以汽船拖運，發擲威而

達於英德荷諸國之鋸木廠，實較廉於以船載運同一路程之熟木，兩者相權，自然取其運費較廉者。

間有鋼鐵之類，以其原料一車儘可製數車備之熟貨，而熟貨之運費又較高，故求合算，最好莫如以原料運至銷售熟貨之地。

運裝之前，大可除去若干廢料，然後使之長途輸送。作林區內，僱有專員剷除廢料，於運往溶鑄之前，減低粗白鉛之重量達百分之八十。如所溶之原料不止一種，計算上自易混亂，然此種原則，無論如何不能不應用也。

第二重要原因，足以影響於設廠地點者，乃為可獲原料之數量，譬如樹林不多之處，即不宜設立木材廠，以廠之效用，尚可持久，而林即已告罄也。

鄰近市場 有數種工業祇可靠近銷售熟貨之市場，方能有利者，其原因為熟貨之性質，易於腐壞及運費較高之故，前所說之木作廠是此類也。亦有出售不必負擔運費之副產品，而可獲一大注收入者，或產品之照定單製造者，凡此均以鄰近市場為宜。機器農具多數售賣於鄰近應用之地，或某種工業須靠他種熟貨配合者，是名為集類工業，

亦應鄰近市場，因配件之供給，易於打點，且可避免重複之水脚也。

須有工人之供給 國境中多有不能使工業有所發展者，其原因並不在原料或市場之缺乏，但為不能覓取相宜工價之人工耳。夫某一地方之工人如其稀，某一地方之工人如其衆，似乎頗覺可異，但事實所限，工人不能自由移動，故終無法加以調劑也。

何以言之 離鄉背井奮鬥於異地，非具若干勇氣與金錢不能為力，倘具此二者，而出外營生，則結果工人雖已移動，祇向工資較高及用人較廣之處而已。且出外之工人，多屬單身於異地，無所戀，不久又當向別處移動，曳殘聲過別枝，往往而然。

為僱主者，僱用是種工人，未免耗費太甚，何則，如上章所言，訓練一種職業，既須時日，又要人力金錢，即使其長於某項工作，亦必訓練至能盡職守而後已，若工人而常換者，乃為耗損，職是故也。

有時一種工業所在地，適有衆多工人合用者，自然有利，許多市鎮之所以成爲一重要工業中心者，因僑居是

地之人，有精是業者，肯於安居之故，如陶器之業，其一例也。其他無適當工人之地，工業自然退步，加里方尼亞與錫死獅二州之絲業，雖有良好氣候，足資舉辦，而以無工人可得，乃至多年不能興旺。

發動力 設廠而有廉價之發動力以開駛機器，較之他件尤為重要，未有蒸汽及電力發動以前，工廠多設於鄰近河流及瀑布之地，以其可得廉價之馬力也。

美國之早期紡織工業，以麻食朝錫省為合，因其地有多量之水可得也。設廠於是，必須由遠道運輸原料，然因水力之利，亦可減少其不利之處也。

若就事實而言，熟貨之主要市場在於北省，亦為其地合宜所致。吾人當知投資於原料，不逮投資熟貨之大，故負擔損失之險，而打路以載運原料，勝於設廠近棉田之地，而輸運棉布出售也。其次則工人亦負一部份之要素，即在今日僱用黑奴，並非得計，以彼既懶且懦，難為固定之工作耳。

比類言之，現代工業多有以煤油或煤之供給便利而就地設廠者，但以運輸此項燃料之費用，與運煤之際，常受

損壞散失，常為辯論考慮之焦點。廠中需用燃料，愈較其他物料為多者，此事亦愈為重要也。

與其他工業相附屬乃是有利 最有趣者，凡一城市，一經入選為一種工業地點後，其他即陸續加入類似之工廠，許多市鎮所以被認為某一種工業之中心。職是之故，吾人談及汽車，不期而思地帶來哀矣。談及衣領，襯衫，洗衣作，不期而念帶來矣。談及汽車輪之外套，不期而牽涉愛其變矣。

城市之以此而著名者，成名之後，乃成為開設同類工廠之當然地點矣。是故設廠製造傢具，則格瀾力疲為最適宜之地。工人既多且慧，孩提之童，於其家庭戚友之間，早歲耳濡目染，迨其長成，無不能操是業。銀行之在是地者，富於辦理信用票據之經驗，其票據乃廠家所售出者，所取利率較他埠之銀行為低，因其地之商業並不著名也。

每一工業所用配件或器具有必須向外間購買者，但此項附屬工業，如需要不多者，則經營之，實亦無利可圖。

最後吾人須知某一城市之名，與其出品，賦有若干廣告價值。吾人提及地帶來哀製造之汽車，自然較勝於阿拔

狗骨與新墨西哥所製者。

運輸 水陸運費之高低。大足影響及於設廠之地址。是故各城鎮廠家之競爭，非常劇烈。蓋無人不欲設法占優勝之鐵路上利益，以超越於其他相與競爭者，政府於此負有重大責任，尤以各聯邦商運會所負職責為甚。蓋雖差數分銀之運費，即為工業興旺與衰毀之分野，並使全城之發達為之滯阻也。

然而運輸之要素，非祇以運費之高下而定也，服務之良否，關係亦甚重，廉費之服務，遲滯而不依規則，較之費重而有效能之服務，尤為不利。貨站之地點與其效能，亦有重大關係，費廉矣，服務優良矣，若所裝之貨過多而被提於轉轍之空地，或貨站地點欠妥，拖引曠時，則足以毀費廉穩妥之服務而有餘也。商人中能知如何責備貨站擁塞過甚，以致貨到無從起卸者甚寡，不過數人而已。

鐵路貨站之紛繁，鐵路運輸利便之不統一活夫水上運輸貨站之不統一，為美國運輸事業無大效率之主要原因。自集中鐵路管理於政府後，此種狀況，已大見改良。然使鐵路而復入於私人之手，則此種改良能各仍生效力，殊不

敢斷也。

城市乎鄉鎮乎 有利之地點既已決定，則工廠之設究竟在鄉抑在城，乃應取斷矣。

試以在鄉而言，其吸引力甚多，地價低廉，廠中可敷設鐵路支線，與鐵路相連，而運費可省，工值亦恆較城市為低。

然其不利之點，決不可輕視，實則凡是小廠蒙此害處往往不能以利處抵償，鄉村小鎮，多半缺乏工人之供給，工人不易入口，尤以其地祇有一工廠者為甚，祇有一廠之鄉鎮，工人甚不易求，外來工人或因不能享受城市生活之娛樂，致生不快。為使工人樂業而請以有益之娛樂起見，不能不多所耗費，每有工廠年支七萬元之多，用於工人娛樂方面者。

鄉間火政設備未週，保險費率自屬高昂，此開支之不能省且要加增者也。或者窮鄉僻壤，裝貨輸運車費亦較城市為高，此不難知其緣，故長途運貨所裝車數有限，過鎮入城，絕不停頓於鎮上，惟於到城時將慢車裝貨拆回鎮上而已，小站上以數車運貨，例諸用同等車數運貨於大站之

費用爲高，且維修器具店肆及附屬工業甚遠，亦非得計；凡此種種障礙，一時無可避免，待廠址加大，自給更易時，方能減輕其重要性也。

中等大小之工廠，自以開設城市爲佳。然城市之害，亦最顯明，地皮既貴，則建廠必高，建廠高則費用大，光劣，空氣不流通，並使近鄰亦不得不建高屋，此於經營上亦屬耗費者也，廠中運貨如必須逐層樓升降者，收效必低，而全廠出產之效率亦爲減退，再加以城市工人生活狀況之不良，足以減低其工作效力，更足以知選擇地址一事，非易爲也。

城市之引誘力 城市發達，地價隨之增高 酒樓貨肆與夫工商百業，獲利愈多，商人愈感繁榮之重要。吸引工廠爲繁榮城市之一法，工廠設則工人人口多，於是銀行業，建築業均隨之而有進展矣。

商人之懷大志有遠見者，必多方設法，引誘廠商設廠於其境，或願無條件供給地皮，或奉用地皮房產若干期，然後許以購買之便，並有供給燃料供給發動力，特免稅餉，甚或許以佣金，令廠商樂於選用其地者。

此外又有以財力助其事業上金融之轉動者，或合組銀公司及銀行，低利貸款於新興工業，或收買新工業之股票，或設立信用借款，裏書於新廠號之銀票，使易於在普通銀行貼現，凡此種種方法，對於不適合開設於其他，或爲不殷實商人所開設之工業吸引過量，致受不自然的孕育而生崩潰者，美之都會，數見不鮮。

尤有一最饒趣味，而近似商業性質之方法用以吸引工業者，即工廠養育是也。吐力道與其他各處實業繁興之城市，多建新式廠屋，電光與電力之設備，非常完美，新興工業可以在此租用樓之一層，或樓之一部份不所納租金則包括電梯及轉運器具或服役人員等，電力電熱電光等均照米突計價出售。因此方法足使新的事業無須投注多量資金，即可開始，迨其事業有所成就，然後自己建屋獨營，亦無不可也。

地段之選擇 在鄉在城之議。既定擇其一矣，而地段之選擇，乃必求其優。然優良之地段。亦非易於選擇者，彼營地產之公司，日以其所持之理，絮聒於人，謂某地合於建廠，某地不及其勝，言之若甚有理，爲廠家者，正宜小心

運用，不必賸味，因工廠一經建築，無可遷移，且以之出售，亦常蒙不利也。

選擇地段最要問題，在求便利之區而勿論其價，如遇多用之原料，可由水路運來，為值甚廉者，自以背水臨河之地為宜，以其能接近運料船隻，年省運費不少也。如或接近車站或有支線直通廠內。亦可成一值得採用該地段之理由，倘其地臨近大城之設有轉車區段者，則其地是當轉車區段之內面或外面，乃屬最重要而不可不知者，如在外則既須付鐵路以駛車裝載之高昂運費，復受行車轉接之遲滯，害莫大焉。其他如保險費多寡，如鄰近市房之使居民受其烟味，而致怨恨，或有街車接連工人住宅區，與夫將來有無擴充之可能。皆為決擇地段時，不可不考慮者。

批發與零售地點 零售店與批發店所處地點，亦須細慮，美國較大城市中批發與零售界限，極為清楚，批發區域照理須在水路與鐵路車站相關之地點，方為適合。此種區域，對於零售或住宅不甚相宜，以其喧鬧露鬧，並多貨車，貨車多足使他項交通為之不展，公共街車之服務為之減縮，路形祇有惡劣而已。

環繞批發業區域之四週，多有附屬商業之設立，銀行也，轉運公司也，輪船公司，鐵路公司，保險公司之事務所也，皆為從事於由廠家交貨與批發家，及由批發家交貨與零售家之任務者。

零售之區域分為兩種，其一係在城市中心，鄰近批發區，有一段或多段總販賣區域，而其一則為無數小零售業，設於鄰近住宅區，以便居民光顧者。

若在紐約，此種分區尤易辨認，船務財政之區域，在滿嚇燈島之下，方沿島而上，經批發區域而直抵於總販賣區之愛文義第五與百老匯，復進而抵於中央公園所在地，則為由零售區而漸入住宅區矣。最饒興趣者，日趨發榮之城市，此種區域往往互相侵占，批發區發達則遂走零售店，零售業繁興，則住宅區被侵蝕而無如之何矣。

零售店地點 欲知零售店所需地點，第一步要分析所售貨品之市面，並審核其地之需求，及競爭情狀，有無容許新店加入之可能，解決此項問題之方法，將於推銷與廣告一章中備述之。

開設店肆，既經選定某一城市，則在此城市以內，擇

取何地，仍待解決者也。許多商店對於此着，似不甚考究，但規模宏大之連鎖商店，如烏老華府一毫商店與聯合雪茄烟公司之所在地，則經慎擇然後設立也。

擇取地點之際，有數種原則，為吾人所宜謹記者。

一、語云物以類聚，經營商肆，何莫不然。同類商店相近，實較有利，此原則初看不似合理，以新開一店於競爭劇烈之中，與原有同業爭一日短長，難以取勝也。但經驗告人，則以買客每喜於成行成市之區購物，其有營是業而在是區以外者，必須耗費特殊廣告，以作招徠焉，以是之故，各大城市於零售區域以內，凡所有傢具店肆，汽車出賣所，乾貨店等均各自成行，而分段設立，朗若列眉也。

二、聯屬品之販賣最好彼此相連，夫新衣必配新帽，新鞋，如是種物品為各店分別出售者，顧客自當常向同一街道，並街道之同一邊求之。

三、街道之一邊成為專門，夫專售女界用品之店肆，一經相連，則經營男界用品者，漸至被逼於別地，或其街之另一面。如有女界用品之店，設於男店之一邊，則以改

過地位為宜，因婦女輩於購物之際，不喜經過成列之雪茄店，男莊用品店、浴池、理髮室等也。此等分野，雖未有顯明之規定，而大勢所趨，零售商業，每成如是現像也。

四、沿街之處，倘不適於行者，足以影響生意，街沿光滑，路政失修，多銹蓋洞眼，均足使顧客裹足，因顧客或避去此邊街沿而行別面，或行走街沿之外，慎其步趨，而勿能注目於窗櫺之陳設也。南方數省街之一邊，每日長曝於太陽光下者，實至不美，雖設蓬帳洋臺究未能相抵也。危險之十字街頭，可使顧客繞道而行，至若店之外壁全無色彩，而對面則有鮮麗撲人之窗櫺者，亦足令人舍此就彼，蓋人如蠶然，常往有光處鑽者也。

五、行人衆多之街道，雖較行人稀少者為合於零售之業，然關係於過往之人數實少，要視其購買傾向如何耳。詩家谷近高空車站之轉角處，乃極好地點，以日中每一點鐘之來往人數極繁，顯是種地段，祇適合於某種營業而已。由是處而轉往搭附近高空或地道火車者，多非有購物之情緒，非忙於上公，即匆促返寓，祇有一種物品，緣於行人突受激動，或上車之前最後所念及者，方合於是等地

位，故糖果店、花棚、烟紙店、藥舖等，乃特別適用者。

凡一店肆欲售貨於人，必設於需用此貨之人，多數於日間適當時候經過之地方為有效，其街道如於星期六下午黃昏之際工友往來踴躍相接者，宜於開設賤價珠寶品店肆，及工人服裝店，若該街道祇有多數工人經過上工者，則較為不宜也。

以上各種原則，皆足以左右地點之價值，慎思而明察之，可發生驚人之結果。地段之不甚佳者，多由於倘無適當之店肆樹立其間，若是之地段可以廉價獲得，為店主者，必甚踴躍採用也。

摘要 將欲設肆營業，必先研究其地點，如為開廠，則是否接近原料，工人，市場等等，宜加研究，有種實業祇宜開設於鄉鎮，小工廠之依賴他實業而不易於招致工人者，則以設於城市為宜。

批發零售業之地點，亦須注意，批發商店宜設於彼此相連，臨水陸貨站，銀行，轉運公司與一切輔助機關皆在其地者。

零售店必須設於投合顧客習慣之地點方妥，凡有足以逐去生意之進行者，於選擇之際，宜加注意也。

美國銀行業的演進和銀行家應有的覺悟

沈琳

本文譯自美國銀行家桑德斯氏批評美國銀行業病態的著作，原名「過渡時代中美國之銀行業」(“American Banking in Transition”，by Henry W. Sanders)。此書的內容敘述美國銀行業演進的經過非常詳細，並且說明一般銀行家在近年國內和國外經濟情形的轉變之中沒有認識銀行業的新使命。作者運用今昔比較的方法證實美國銀行業改進的必要來喚起銀行家的覺悟，敦促他們同心協力的去建設新時代的銀行業。茲譯桑作的梗概或者可以看做我國銀行家的一種參考資料。

一

我們在目前情形之下，才覺得近來二十年中間種種深刻的經濟改變。歐戰的爆發格外增加了人類生活各方面機械化的進步。我們可以說最近二十多年的進步比較前一百年還要多還要快呢。這種神速的進步對於銀行業務上的影響是不可避免的。所以研究銀行的人們應當特別注意新生產的問題。普通說來銀行方面的改變比較商店要慢些，因為銀行業務的性質比較穩固，並且感受法律上的約束。不過在這種變幻無常的社會裏銀行家也不能墨守成法，反對各種改革方案，否則業務上難免受着損失，或遭遇失敗的。在鄉村和城市裏我們看到經濟社會背景的變更。有幾位眼光遠大的銀行家感到這種新潮流的猛進，竭力採取一種安全而有利的政策。其他的銀行家却沒有相當的認識，一些改進的行動也不做。結果，他們主管的銀行倒

閉了。這些銀行的失敗往往又要牽連到健全的銀行。我們一方面發生空前的銀行恐慌。銀行的倒閉就是民衆的損失。不過另一方面我們也眼看到幾家銀行發展很快，贏利很厚。牠們對於社會服務的效率和利益天天的增加，對於公衆款項的存放和保管一些也沒有危險。

在過渡時代中這種畸形的進展是常有的事。說到美國的銀行法規和管理方法比較世界各國都要嚴格些。但是銀行的經營上時常有分散職權和推廣業務的現象。有幾家銀行內部的管理已經達到人事和機械雙方高大的效率。可是這種銀行裏也有很不經濟的部份。譬如銀行的房屋非常的華麗，非常的精雅，往往不合實用。在借款人的立場來說，這種不經濟的銀行設備，乃是銀行信用的危險。再如在組織很好的信用消息調查部旁邊，我們也許可以看見一個任意揮霍的廣告部。還有在一英里之間我們注意一家管理得法，勢力雄厚的著名大銀行和一家資格淺薄業務平淡的小銀行，同時同地爲社會服務呢。諸如此類，銀行內部的組織，本城各銀行的差別，和各省各地銀行的狀況都暴露着這種矛盾的衝突的畸形發展。況且美國面積遼闊，各處經濟狀況不同，加上四十八省的銀行法規，往往又和聯邦政府的銀行法規多有重複之處。因此美國銀行組織和管理上的枝節問題，越發見得繁雜了。

美國銀行恐慌的根源全在過去的管理失策。從前美國的公衆輿論以爲銀行業大家可以經營的，真是絕大的誤解。可是這種民衆的觀念根深底固，相傳成了習慣，一時很難打破的。

美國革命戰爭的時候，大家主張個人自由，一起反對集中的權威，共同建設民主的國家。我們參考一百年前的政治演說辭，字裏行間，表現着民衆對於歐洲金融勢力的懷疑。深怕革命成功後的個人自由被他們破壞了。當時的美國是一個新進的獨立國，內政和外交，程度的樣樣都很幼稚，處處都要資本的助力，對於歐洲免不了發生一種負債人對於債權人不滿意的心。況且照美國早年政治歷史的經驗來說，反抗「金錢勢力」的口號，確是獲選的巧妙手段。從約克遜總統 (Andrew Jackson) 反對第二合衆國銀行 (The Second Bank of the United States) 的論調直到近年芝加哥銀行的停業和地去勞 (Detroit) 銀行的倒閉，主要的原因，都是民衆恐怕金錢勢力的膨脹。

還有一個歷史上流傳的銀行問題，就是地方上拙劣的徵稅方法。從前差不多都靠種田維持生活。抽稅的制度也根據個人的動產和不動產征收的，很簡單，很公平。也很得法。現在無形的資產（爲證券票據及各種信用代價品）比較有形資產增加了很多，可是各省各區各地的徵稅方法，還是照舊沿用考法，先估計資產（有形的不動的）的價值，再抽收幾分的租稅。結果，租稅負擔的分配很不公平，有形資產家太吃虧，無形資產家太便宜了，況且有資產的人們都能想出許多避免納稅的方法，到了徵稅的時候，他們照例沒有交付租稅的責任了。

這個徵稅問題關於銀行業的確有很大的影響。大家覺得銀行股東都是有錢的人們，所以各省對於銀行股票都征收很重的地方稅。銀行股票的徵稅方法簡直和不動產一樣的嚴格。近來美國銀行公會租稅委員會的報告已經提出過這個惡劣的結果。原文說道：「許多小數資本和公積金的銀行大半是照資產的足價抽稅所造成的。所以創辦銀行的人們利用最小額的資本來開始營業。倘使他得了一元的盈餘，趕緊把這錢化了，免得將來繳納百分之三或四的稅。在這種現象之下，銀行倒閉和失敗自然多起來了。」

一半是徵稅的欠公平，一半是銀行的太自由。民衆養成一種錯誤的觀念，覺得新銀行的組織是一件很容易的事。你看美國銀行同業錄上有好些小銀行的資本和公積金還不夠買一座市貨的銀庫呢。牠們的存款又這麼少，到底怎樣彌補開支，局外人真是莫明其妙。美國西部有幾省的法律，一面向穩健的銀行徵稅，一面令銀行担保存款，來維持銀行業的經營自由。但是這種補救方法完全沒有效果。銀行檢查的工作成績也很平常。到底還是鬧成銀行例閉和存戶損失的局面。美國仍舊保持全世界銀行不穩固的記錄呢！

總有一天大家應該明白銀行業和其他企業是大不相同的。人們自由開辦銀行，就是自由動用他人的款項，也許還有損失的危險。一個開店舖的商人失敗了，他不過犧牲自己的款項，最多加上些批發商和製造家給他的往來信用罷了。但是一家銀行失敗了，牠的損失就是

民衆存戶的損失。就算各種銀行資產可以清算整理，償還債權人和存戶們，不過在清算時期裏民衆已經受着損失了。社會上銀行的破產是可慘的事實，往往一家銀行倒閉了，其餘的銀行因爲同業聯帶的關係，也有倒閉的可能呢。

二

我們討論過渡時代的銀行問題必定要時常注重一種美國特殊的銀行觀念。那就是說「銀行是地方上的金融機關，在本地收集資本，本地開辦經營，爲本地社會服務。」這樣的銀行組織固然有牠的短處，不過很有存在的價值。單一銀行制度有牠的獨立精神和伸縮性。就是在集中銀行制度之下，我們也很不願意看牠漸漸淘汰的。美國的銀行向來有一種愛護本地的精神。我們應當趕緊盡量的改進各地銀行的組織，充實銀行的資本，革新銀行的管理才好，否則一種銀行集中制度早晚要實現的。

在銀行的立場來看，我們覺得四處八方都有改變的現象。現在的美國距離開發的時代還不很遠，所以美國的人民還能夠記得那種十九世紀後葉開發西北的圖畫式的歷史。起先是打獵人和邊居人的「刀槍法律」時代，其次是造鐵路和犧牲畜時代，再次是建立家基和組織政治機關時代。那是一段多麼危險和勇敢的故事啊！那一種勤苦的，前進的精神，在幾十年裏造成的物質上的進步，的確比幾百年的成績還要神速呢！不過現在邊疆地方還沒有多大的進

步，農村古舊的氣象，到處可以看見。所以美國各處經濟情形還留着一個新舊深刻的比較。

在這種五花八門的社會情形之下美國產生了二十年的交通發達史，幾千萬輛汽車的生產總額，城市和鄉村居民空前的行動自由。報紙和雜誌的教育工作，各種廣告的宣傳能力提高了民衆的生活程度不少。那有聲電影的映演使得農村的居民也可以窺見都會城市中富豪的生活狀況。我們到處可以看見人民的移動和思想的轉變。旅行的習慣越發普遍各地。俱樂部的組織更是花樣繁多。人民合作的熱誠和機械的進步真的把整個的城市和鄉村都改變了。

這種改變狀態在美國的中等城市中特別的明顯。二十年前中等城市社會的發展倒很均勻的。城市熱鬧的地方有銀行商店的開設。也有製造業和批發商的區域，大半靠近鐵路車站或是輪船碼頭，爲的是便利貨物的運輸。幽靜的住宅區也有電車可以直達熱鬧的店舖區。至於荒僻的地方鋪好的馬路很少的，有的路很難走的，有的中等城市的地點剛剛占居水陸運輸的交叉處。牠們可以一面把城市的製造的物品分送到鄉村去，一面把鄉村的牲畜和農產分送到城市去。這種地方就容易興盛起來了。

現在這種中等城市的情形也改變了。汽車往來如箭似織，交通爲之阻塞。一般的民衆很不願意到店舖林立的熱鬧地方去乞援求助於銀行。因此城市的銀行漸漸失去城外鄉村間的顧客了。城市的實業家爲了避免高貴的租稅和擁擠的交通，都把工廠遷移到鄉村去。他們借重

運貨汽車來輸送貨物到市場去，也可以不必受制於鐵路了。工人也好買一輛舊汽車到工廠去做工，朝去晚回，不必乘坐電車。這樣那送客運貨的汽車簡直把城市和鄉村連接起來了。不過城市方面的租稅和行政問題，就立刻發現複雜的狀態。總之，運輸和交通的新方法造成了一種新的局面，關於銀行業的進展，也發生了重大的影響。

在較小的社會裏，經濟的情形也有驚人的改變。二十年前美國的鄉鎮裏都有塵土的「大街」，兩邊也有木板鋪的旁路。店舖裏的商品專是供給農家日常需要的消費。現在看來大半的鄉鎮不是興盛，就有衰落的現象。鄉鎮的人民有的搬到城市去了，有的鄉鎮却是都會化了。從前那種鄉鎮可以說是絕跡了。譬如鄉村的醫生變成醫院和醫科專家，鐵匠改成汽車行，磨麵坊改成糧食店了。農民也脫盡鄉氣因為他受過教育很有些普通常識。他的家庭也有許多衛生的設備和新式的器具了。他的子女坐了汽車上學去，預備將來考進農業專門學校去研究科學的農產方法呢。鄉村的銀行家也改變了。他的面貌和舉動和城市的銀行家沒有差別。他的辦公室裏天天收到各種投資消息的報告書。可以他也能明白股票和債券的投資問題，可以穩妥的指導他的顧客哩。他的銀行也許可以執行保管財產和其他的信託業務。他的銀行裏的庫房是簇新又堅固，一些不怕賊偷盜搶，況且本地的警察制度隨時可以幫他檢查和捉拿罪犯的。

銀行家們親自經歷過這種變化之後，仍舊能夠安穩的推廣銀行的業務，的確經過了銀行行政效率上一種嚴格的測驗。不過未來經濟情形的轉變恐怕還要產生更嚴格的測驗呢！試看現在和從前的農村放款問題完全不同。從前農民只向銀行借貸一個時季裏需要的款項。銀行的經理往往都知道顧客的實情的。現在的農民可以坐了汽車到好幾處市鎮上去向好幾家銀行商借款項，一方面銀行担負較大的投資風險，一方面農民背着奇重的抵押債務了。在從前，農村放款算是最可靠的銀行業務。農民偶然也會碰着荒年，收成不好。可是他們耕種田地，可以自給自足，只要他們刻苦耐勞，在不久的將來一定可以還清債務的。現在的農民呢？他們經營專門化的製造事業了！本廠的出品是供給遠處市場的需要。他們的生活費用全靠經營製造所得的盈餘來抵補。銀行應付農村顧客的放款方法必得有些改變才能適合這種農民的生活。所以現在銀行對於農村放款和城市放款不得不採用同樣的政策，實在因為農村和城市的經濟情形混成一體，沒有什麼分別了。

三

再說在五十年前，美國農村地產的價格漸漸的往上升漲。一個有田地的農民就是出產不好，生活平常，也可以利用地產漲價的機會，出賣他的田地，從此退居享福。所以那時農田抵押變成當地資本家和銀行家很寵愛的投資業務了。況且早年頒布的禁止銀行經做地產放款

的法律已經修改過了。那安穩又生利的農村放款和農民需要低利借款的急迫變成了吸收銀行放款的利器。銀行的款項大半流到農村抵押一條路上去了。但是近年來農村放款的可靠性一下打破了。農產物價格的狂跌，農民經營製造的嗜好，農村地產需要的銳減，農民盈餘的緊縮，造成了他們不能贖回抵押和銀行沒收地產的慘劇。最近十年裏我們常常聽見「冰凍的資產」。這個新鮮的名詞就是銀行濫放農村抵押借款的結果所產生的！

美國中部有一位銀行家發表過一番言論。那是他對於這種情形的經驗之談，很值得在此處引用的。他說道：「有一個農民昨天寫信來請求借款，把他的田產做抵押。現在我們很少經做農村抵押放款。就是做的時候，我們也要設法把這筆借款分期還本付息，免得將來收不回來。我們對於請求借款的人格非常注意。他一定要有準時完全付清借款的能力，否則他的請求要遭拒絕的。換一句話來說，我們把抵押品看做信用的保障，却不靠抵押品來收回放款的。我們歡迎農民有一種固定的進款，好像牛奶的生意，因為這樣我們可以堅持要他每月拔付欠款。死的抵押品，不能流通市面，我們無論如何不肯接受的。不多幾年前農田抵押放款乃是銀行中主要進款的來源。只要農民照例交付利息和租稅，銀行家毫不介意的。現在的情形不同了。農田抵押放款改稱「其他地產」，因為耕種力來源的改變，銀行家的賬目名稱也得改變了。從前各種農產物可以喂養牲畜。現在農田的耕種力不是牲畜和食料，却是引擎和

煤油了。」

城市的銀行家在這種經濟過渡時期中亦不免受着影響。普通的股票投機風氣催促投機的人們陸續向銀行商借款項。這樣借款的請求銀行當然要拒絕的。但是許多的銀行現款都給他們移作投機用途了。有的時候銀行放出的款項的確用來供給正經商業的需要。不過這筆借款到期的時候，又被銀行負責人員挪用，改作投機的資本。銀行方面就只得留着冰凍的放款叫苦呢。有的老顧客拿着金邊的證券作抵押，向銀行請求借款，幫助他獲得股東添買新股票的特殊權利。後來股票行市跌落，銀行家也不好意思強迫老主顧出賣股票，並且担負重大的損失。否則銀行和顧客之間有傷感情，也許要弄到斷絕往來交易亦未可知。此外生意浩大的商人們往往拿往來賬做抵押向銀行借款，再由私人出面去經營投機的買賣。遇到困難的時候，銀行也不便出賣他們作抵押的往來賬，所以銀行又多一筆呆滯的放款了。

現在城市和鄉村裏的銀行問題就是市面上缺少合格的有價證券可以持向聯邦準備銀行請求重貼現的。聯邦準備銀行法規本來只准頭等的商業票據可以有重貼現的權利。但是該法規通過之後大部分的商業往來都轉到大規模的公司去了。牠們可以運用雄厚的資本發行股票，直接向民衆籌款，不必向銀行借款了。在銀行的地位只有幫助顧客收買這類股票，到底銀行又得留着許多不能重貼現的票據。一九二九年的時候有的商業機關還要放出大量的通知放

款，和銀行直接競爭呢。

在市面利息降低的時候城市和鄉村的銀行都要受着損失的。美國處在國際債權人的地位得把國內放款的利息比較國外投資的利息壓低，才有整理國際金融問題的可能。歐戰以前美國還向歐洲借錢，付出的利息很高。那時大部分的出口貨物全是原料，事實上就是拿出口的商品來低償借款的利息罷了。那時的高利息容易吸收歐洲的資本並且助長美國實業的發展，所以歐洲的資本家爭着向美國投資，而美國便走進國際負債人的地位了。歐戰發生之後，美國供給協約國的貨物和糧食，對歐洲國際貿易的出口總額忽然增加起來。美國幾年內的出超不但還清了舊債而且放出了新賬。所以大量的財富從歐洲流到美國來。美國才有機會在紐約發展對外投資的市場。除了證券市場勃興時候的高利息之外，美國金融市場上的利息漸漸顯呈下降的趨勢，直到對外投資的利息反比對內投資的利息高呢。

近年證券市場投機的風氣確有抬高利息的可能性。不過普通說來，國內的利息有下跌的趨勢。戰前的英國保守派的投資家最喜歡收買四釐的地產抵押債券。國家的公債祇有三釐，較好的工業股票可以給付常年四釐半到五釐半的利息。不過有人要得更高的利息，必定要向新興的國家如北美洲的加拿大和美國或是南美洲的國家去投資才是。因為那些國外的新市場需要資本孔急，很願意拿高利息來引誘資本家，和吸收資本的。

倘使美國繼續運出資本，經營對外投資，大家必須格外注意外國的經濟狀況。紐約的金融界十分重視歐洲的情形，因為美國人在那邊的投資有幾萬萬金元之多呢。美國的金融雜誌也起手鼓吹着世界觀念的論調，正同戰前幾十年的倫敦一模一樣了。慢慢的這種空氣彌佈到全國，世界觀念漸漸普遍，民衆的投資漸漸謹慎了。銀行家也應該認識這種國際經濟的密切關係。他們對於銀行的管理方面，不但要注重本地的市面情形，也要顧到國內和國外的經濟狀況。過渡時代中美國社會情形之轉變可以促進銀行家的眼光和才識。這是美國銀行業前途發展的嚮導吧。

四

最近的幾年是美國銀行史上很重要的時期。銀行的立法條例，管理方法和業務政策都在「不景氣」的風浪之中經過了一番嚴格的試驗。前途怎樣，還不能預料。細察國內和國外的經濟情形異常黑暗。我們可以說銀行學的原理和銀行的實務在社會上更占着空前的重要地位。不錯的，我們正過着新紀元的生活。人們充分的利用他們新得的知識，在優勝劣敗的定律下，掙扎着生活的出路和事業的發展。那麼銀行的組織和管理豈有不應該積極的改進呢？銀行家必須時常保持銀行地位的流通性。這是個銀行家在經濟情勢轉變中立刻應有的覺悟！我們可以斷定美國銀行業最嚴重的問題就是：「怎樣去應付金融恐慌和工商衰落的現

象」。我們一方面要準備應付恐慌的方法，一方面也要研究牠們爆發的原因。已往的經濟危機，起源各有不同之處。若要穩定經濟的機構，最要緊的就在控制經濟的動作和避免企業過度的發展。我們應當提倡節儉運動，使得每人提出一部分的進款，存放銀行儲蓄起來。這樣積少成多的儲蓄存款乃是國民經濟最安穩的保障。在興旺時代這種購買力的收藏可以減少許多無謂的商業發展，在衰落時代牠的開放可以增加物品的生產和消費。

國家的銀行法律也可以幫助銀行業的進展。譬如在銀行擠兌風聲緊急的時候，政府可以知照銀行存戶須有兩三月的預告才能向銀行提取存款。一時謠言迷惑的民衆也可安心，市面緊急的恐慌也不會擴大。銀行也不至於有停兌倒閉的情形，銀行家便可趁此兩三個月裏趕緊設法補救，維持他們日常的業務。我想銀行爲自身利害關係決也不會濫用這種權利的。事實上有的小銀行竟然向大眾存戶拒絕提取存款。倘使存戶向法院去告發起來，銀行就得接受法律的清算，宣告停業的。所以最妥當的預防方法就是銀行本身應當保存資產地位的流通。萬一發生意外，缺少現款，也可以在短時期內把各種資產變換現金，來應付例外的需要。

此外國家銀行法規應當禁止小銀行的開辦。在可能範圍之內，政府應當准許分行的添設，以便適合民衆的需要。不過分行的行址不宜距離總行太近，免得受着同樣的本地市面變動的影響。政府也應當鼓勵二小銀行合併組織一家健全的大銀行，使得資本雄厚，開支節

省，業務上的推進格外的順利些。聯邦準備銀行在金融緊急的時候應當破例的接收其他資產（除現定合格的有價證券之外）准許重行貼現，以資週轉，也是挽救市面恐慌的切實辦法。

不過說到底，銀行業的健全和穩定還在銀行組織和管理的基本問題。單靠法律的改變，仍舊不能預防或補救銀行的失敗的。我記得芝加哥第一國民銀行董事長勞遜氏（Frederick H. Lawton）說得好：「回想本人三十多年銀行的經驗，我看到許多銀行的開辦和倒閉。凡是能夠應付商業衰落和戰事爆發期內的市面的銀行都是管理謹慎和經營得法的。現在銀行界添了許多的新花樣，但是管理不完善的銀行，到來恐慌時候，仍舊不能安渡難關的。」

銀行辦理完善的工具就在日常經營的方法。銀行管理上不可少的工具有三種：譬如（一）盈餘的計算得法使得銀行的金融地位天天可以有清楚的報告。（二）資產負債的分析使得銀行次次還清到期的債務。（三）預算計畫的實施使得每部的主任對於各項開支都有一種標準，可以免除一切靡費。

銀行家應該明白銀行盈餘的來源，大可不必借用服務社會的名詞來招徠顧客。銀行對於顧客不論往來賬目的大小，一定要盡量優待的習慣，現在不通行了，現在許多停業的銀行果然有了充足的盈餘和公積金，也可以免去倒閉的危險。凡是不分皂白的討好顧客，博得所謂好感的銀行，總是弄到開支浩大，失去銀行管理的效能。這類銀行早晚要淘汰的。若要使

得銀行各部担負盈餘和開支分配的責任，我們對於銀行的管理必須要特別的注意。銀行多賺錢，就應該酌加職員們的薪俸。同時職員應該招待顧客特別的周到。這樣才能推廣銀行的業務呢。

銀行對於其他銀行的態度不能有一些懷疑和猜忌的心理。銀行間的劇烈競爭還不是一個重要問題嗎？銀行家應當認識他們的職務，明白市面的情形，積極的促進銀行間合作的實現。倘使銀行家真正能夠彼此攜手合作，銀行業可以採取一律的管理方法。那麼銀行業務上大部分的難題，不是可以解決了麼？但是主要的難題，還在建設美國銀行業的道德標準！我們既然不准不懂法律的人在法庭辯護不准不懂醫學的人診治病人。請問爲什麼我們偏讓不懂銀行學的富翁來開辦銀行呢。他們經營失策，銀行倒閉停業之後，社會和民衆不是担負重大的損失嗎？惟一的補救辦法只有把銀行業看做一種專門職業正和法律醫學一樣。凡是沒有相當資格的人們一概不准組織銀行，免得將來貽害大衆。銀行的重要職員一定要有銀行學識和個人道德。懂得銀行法規和會計原理。這樣的資格必須有嚴格的規定，和精細的審查。銀行家也要同律師醫師一樣的經過相當的考試才可以開辦銀行。況且銀行家有時必須顧全存戶的利益，不着重銀行的盈餘。有時銀行家也許爲了維持銀行的信用地位還得犧牲個人的財產呢。這種觀念別的職業顯已實行了，所以窮人也有請醫生治病的機會。

美國銀行業在金融恐慌期內所得最嚴重的教訓就是：較好的銀行業和較好的銀行家。請大家一齊起來提倡美國銀行業的改進吧。

工商管理月刊目錄 第二卷 第九期

論著

向工商復興會進言 (一——六) 哲 隱

管理之沿革與其根本問題 (七——二六) 唐 澤 盛

勞工選擇中之智力測驗 (二七——三九) 屠 哲 隱

重要之安全問題 (四一——四二) 程 守 中

科學管理的原則 (四三——五六) 屠 哲 隱

海外推銷國貨之商權 (五七——六八) 沈 麟 玉

譯述

工商組織與管理(續) (六九——八一) 哈 斯 著 何 昇 餘 譯

講稿

生產管理 (八三——八九) 朱 仙 舫 講 廖 爾 宜 記

會訊

特 載

參觀康元印刷製罐廠紀

廖爾宜

科學管理，自美人泰洛氏(F. W. Taylor)倡導以來，不過數十餘年，而先後經英、美、法、德、日、俄等國採用，成績卓著，生產效率增加，故其價值已為世所公認，而無庸贅述也。

吾國工商界，近亦頗感舊有之管理方法不善，而已採用科學管理方法者，計有商務印書館康元印刷製罐廠、龍華水泥廠等數家，施行以來，均已具有相當之成績，日前(十五日)本會工業管理講習班諸學員，因久聞康元印刷製罐廠管理週密，堪為實施科學管理之模範，乃由唐澤焱先生，率領前往參觀，蒙該廠總務部兼收發部部長龐志遠君招待引導參觀各部，茲將見聞所及，拉雜紀於左：

該廠之簡史

民國十一年項康元氏，鑒于國內印花洋鐵罐盒，充斥市場，類皆由各國輸入，每年漏卮，為數甚鉅，為挽回利權計，遂集資創辦康元印刷製罐廠于本埠有恆路武陵里，并訓練學生，培養技師，是為該廠發軔之始。越二年，即民十三年冬，又接盤華德路日人所辦之工商製罐廠，即現在總廠之地址，而將武陵里之老廠併入，改組為印刷製罐兩大部，嗣因項氏遊遊察綏，所委托之人經營不善，幾至傾覆。民十五年夏，項氏返滬，重理舊業，一力銳意整頓，一方延聘專才臂助，合作努力，隔年成效大著。規模既具，基礎斯定，而營業亦漸發展。民十六年，因營業發達，就原廠中餘地，建築三層樓廠屋，將各部加以擴充，添置人工機械。使出產量，隨之激增。惟因工作效率低

弱，成本會計疏略，遂決意施用科學管理之方法以統制之。但實行伊始，恐仍有因循敷衍，乃將職員學生工友，加以訓練，閱二載漸見成效，所謂科學化之管理方法，亦由理想而成事實。不特表面秩序上耳目為之一新，即實際上，舉凡一切，其成績均倍于往昔，規律既嚴，賞罰復

兒童教育印花鐵玩具，搪瓷印花膠紙等品。綜觀該廠十餘年來，經營者辛苦備嘗，職工由數十人起至目前千餘人，資產數萬元起至現在百餘萬元，營業所由本埠推廣至國內外數十處，苟非管理得宜，昌克盡此，如該廠者，在我國工業界中，可稱一良好之模範廠也。

該廠之現況撮要

明，全廠莫不欣然服從，如人工機械之工作，定有速率標準，需用材料更有詳細之紀錄，隨時可以查考，無絲毫浪費，出品倍增，成本減輕，工作循軌而進，職工之職責，事權分清，無僭越推諉之弊，因之營業隨之日益發達。民十八年又新建大工場，添招人工，購置機器，出產容量，更較倍于往昔。因之國人鑒該事業之可為，接踵而起者殊衆，但該廠對於同業競爭，並不顧慮，一面仍督促職工，求出品精良，一面設校培養，俾造成優良健全之職工，能在社會立足，能自食其力。一面復以廠中員工日多，對於

該廠設總廠於華德路九六五號，五金部於培開爾路二六六弄十九號，總廠地積約占六萬一千餘方尺，廠屋面積四萬三千餘方尺，大小印刷落石製罐等機器，二百餘部，全年營業額，約計百餘萬元，全廠男女職工一千餘人，全廠管理及製造：計分二十餘部份，並設營業所於廣東路二四七號，內分營業，定貨總務等五部，核計該廠資產約近百萬餘元。

該廠行政之組織

衛生疾病等事，亦加以注意，次第添設醫藥部，聘請醫生，建築職工工房，育嬰堂，公用禮堂，食堂等事。近數年來除改良印刷製罐工作外，尙闢有五金部，專製彈簧鎖

(一)總經理，主持製造廠，營業所，各部之用人，行政，計劃，全廠之大政方針，調度全廠之金融，並負對外一切責任。(二)又副經理，平日幫同總經理，辦理一切行

政事務，總經理不在廠時，代負一切指揮及經營之責任。(3)秘書，商承總經理擬辦機要文件，及一切關於文字上重要事務。(4)協理，分別幫同總理，執行關於製造營業經濟上之一切事務，就各人專職，對總經理負責。(5)總工程師，商承總協理負總廠分廠一切工程上之設計，改進，研究，及機器設備之計劃，裝置改造修理之責。(6)廠長，商承總協理負製造廠內行政全責。(7)營業所長，商承總協理負營業所內行政全責。(8)總稽查，商承廠長，負致查指導全廠職工用料，施工合理化之全責。(9)部長，管理各部行政，對廠長或所長負完全責任。(10)技正，專司各該部技術上之調整，與改進，對該部長負完全責任。(11)股長，辦理各股執行事務，對該管部長負完全責任。(12)廠務會議，以總經理為主席，以副經理協理廠長兩長各部長為委員，決議全廠一切大政方針，如擬具章程辦法，後負責人員執行，計劃廠務之興革，決定營業之取捨，每星期集會一次。(13)工程委員會，以總理為主席，全廠工務人員為委員，討論工務上之進行及改良問題，擬具方案，交廠長執行。(14)儲金管理委員會，以總理為主席，副經理、協理、廠長、會計部長、總務部長、教育部長，及職工代表二人等為委員，負保管儲金鈔票準備金等責任，每半年開會一次，查核賬目，討論進行事項茲再將該廠組織列表於左：

該廠施行科學管理之步驟

該廠之實施科學管理方法，可分為三個時期進行之，自民國十六年七月起至十七年六月止，為籌備時期，在該時期內，專注意於工長及中級職員之訓練，因為中級職員與工長，要常同工人接觸，能訓練完好，則以身作則，易收潛移默化之效，十七年七月起至十八年六月止，為試辦時期，在該時期內，最注意於各部分頭試行，使每小單位各盡其能，得合理深之管理，十八年七月以後，為實行時期，是求計劃統一，使各部計劃，集中於總務處之計劃室，得同一之進步，現數年依照實行以來，成績斐然，已可說成科學管理之模型也。

工作聯絡狀況

該廠各部各股，各有專職。但分工合作，均相聯絡，凡有欲向該廠定製罐盒，即由交際股招待接洽，營業股與發談價，定貨式樣，交貨日期，貨物量數，收取定洋轉交

工友智能，會計部之總賬股，清賬股，出納股，則管理勞資經濟，醫藥部，保護職工健康，統計調查股，統計全廠生產力，營業量，工作率，與全廠各部皆節節相關。

賬務股收存，將定貨式樣，交定貨股繪具草圖，呈營業所

職工待遇

總務科轉送廠內總務處，總務處接到上項草圖即交計劃室計劃，計劃既成，着美術部精繪美術圖樣，着製模股製造鐵模，然後依次經過，印刷部書畫股之書畫，製版股之製版，落石股之加工整理，印刷股之依圖配色，印諸鐵皮，隨印隨入烘房，並經過凡立水機塗油發光，如油墨顏色不合使用，則由化學部化驗研究，花鐵既成，付檢查股施行檢查，如花鐵欲製罐者，便移送製罐股製罐部製罐，罐盒既成，後由製罐檢查股檢查，始行交裝，同時呈報總務

該廠現有男女職工約一千餘人，每日現在工作時間定為九小時，每月放假休息二天，工資照給，其工資額，皆以月計算，並規定如工作能依照標準超過及精良者，則有賞給獎金，升級，如有怠惰不能及格者，則處罰薪紀過，大約每一人每月可得賺二十餘元起至數十元不等，視其工作之能力技術而定等級，但該廠一面厲行嚴密督促生產，一面仍為職工謀福利，為設置學校運動場，工人宿舍等是也。

參觀後之感想

處，着送貨股送入儲棧部，或直接送至營業所收發股，照賬發給客戶，但在收發股未發以前，則由司庫負保管責任，貨既發出，凡客戶所欠賬目，則由營業所收賬股負責，信件往還，則由文牘股司其事，至於教育部之管理股，晨校股，自治股，圖書股，衛生股，俱樂部，為訓練

記者實次幸得參觀該廠，甚覺滿意，返後感到我國各工廠，悉能如該廠之設備完善，管理嚴密，職工皆係受訓練後精神飽滿，從事工作，不患工業不能振興，時至今日，不景氣之影響，籠罩於我國，國人速其猛醒，似宜激起改良工作，增進大量生產，挽回頹勢，用敢書實介紹，以作借鏡，但記者之文劣則非計焉。

