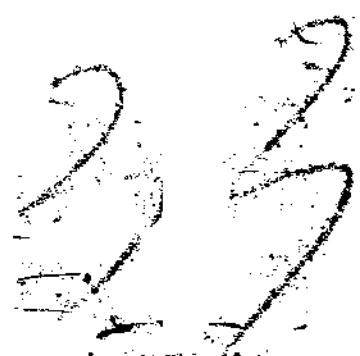


47012/803

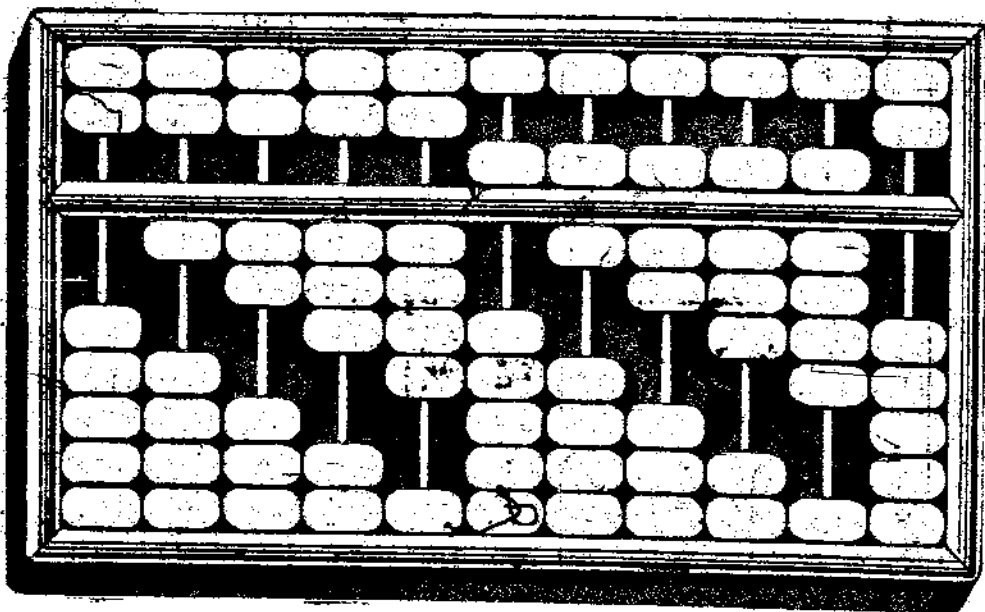


第四卷 第一期

論著	練習生的問題.....何清儒
研究	中國的國際貿易(續完).....程尚林
	雇用前的測驗.....屠哲隱
	進貨率制之檢討.....劉世德
	對於顧客之信用保證.....程守中
調查與報告	工場管理指導.....方鑾輝
	福建磁業調查.....張天為
演講	投保兵險的常識.....王海帆
會訊	

工商管理月刊

孔祥熙題



623065

中國工商管理協會出版

上海南京路三八三號 電話九〇七一

南京圖書館藏

亞

補便血

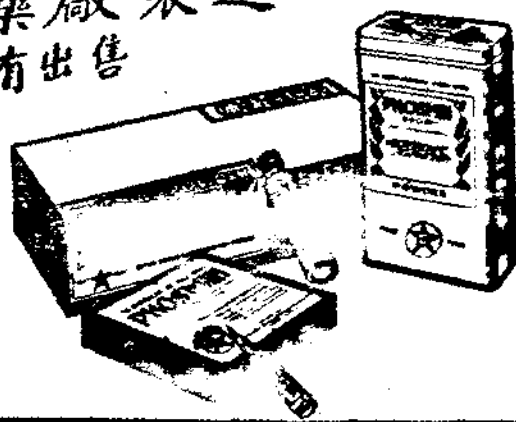
烟戒辅助 强身 滋補

PHOSMIN

以果射 烟效注 戒之合 素意混 黄滿命 蛋得保 用能賜 見最與 發驗素 士實黃 博相蛋 照爭以 文界如 馬醫莫 自來者
 補爾故 補全之 命保特 命為救 即命為 用製良 最成好 純之器 粹注戒 之射烟 蛋液補 黄及助 素內劑 和服点 以補為 賀粉滋 不
 新藥 衰之 弱補 助補 及助 內劑 服点 補為 賀粉 滋不

五 每 十支 一盒 五支 六分 五支 十分 五支 十分
 公一公五 撮百公十 公一公五 二支十支 每十支 補針 補粉
 每十支 聽(男 用

上海新亞藥廠製造
 各埠藥房均有出售



上海新亞藥廠
 總發行所

論 著

練習生的問題

何清儒

我國舊工商業中，本有一種訓練人才的方法，名爲學徒制。青年子弟無論曾否受過文字教育，都可作學徒，完全用實作的方法，學習各業中必需的知識技能。傳授的人卽是從事各業的技師或店主。學徒的期限或三年或五年不等，在學習期內，普通是祇供膳宿，沒有報酬。這種制度所供給的訓練，是沒有系統，沒有組織，並且學習期內的工作，大部是工役一類的職務，如掃除，侍膳，招待等等，與職業很少關係。待遇方面不但報酬沒有，並且苛待的事很平常。所以這種制度對作事效能不能充足養成，對於個人福利亦不能相當顧及。

及至新工商業興起以後，組織規模都與前不同。舊的學徒制不適用，並且亦不可能；因爲從前學徒直接對店主或技師負責，作學徒的有如店主或技師的子弟，共同生活，有如一大家庭。在新工商機關中，組織上分若干階級，由經理直接指導學徒，是非常困難。並且人數衆多，很難發生密切關係。學徒制雖不適合現今工商情形，但學徒一類的人，還有需要；因



爲要求人才適當，效率增加，各機關不能不有自行訓練人才的辦法。所以現今各大機關差不多都有練習生的制度。

由上面簡單的敘述，我們可以看出練習生的制度即是學徒制的變形。雖然現今練習生的情況，從各方面說，比學徒的好得多，但一般雇用練習生的，還免不了幾種不正確的觀念。現可簡單提出，以爲後部討論的根據。

一、節省經濟 有的機關招收練習生，完全以節省經濟爲王要目的。因爲練習生的報酬很微薄，與正式職員相差極多。而練習生所作的事，又與職員相差不多，所以是一個經濟的辦法。現今各機關用練習生的數目，據作者調查，最少者六七十人，最多者有百四十餘人，平均約二三十人。這種數目恐未必完全根據實際需要，多數恐爲經濟的便利所驅使。這種觀念雖不能認爲錯誤，但若完全以這爲動機，必致妨礙練習生的功用。

二、管理簡便 有些機關以爲練習生程度低弱，能力簡單，祇適於普通日常工作。從事這種工作，無需特別的管理。如果雇用正式職員，程度既高，工作又繁，管理上比較困難，所以多用練習生，可以減少管理上的問題。以這個動機爲雇用練習生的原因，與上項相同，雖不能認爲錯誤，但如專爲避免煩勞而多用練習生，不能認爲正當的方針。

三、訓練容易 一種很普通的觀念，是年歲小的人，比年歲大的人，容易訓練。所以練

習生是最容易訓練的材料。年輕的人自然少有已經養成的習慣，阻礙新的學習；但亦缺少成熟的經驗，幫助新的學習。並且據心理學的研究，四十五歲以下的人，年齡與學習能力沒大關係。比練習生年齡大的人，如用正當的方法，未嘗不可訓練發生效力。所以因為年齡的關係而用練習生，雖有相當的理由，但若專以這個為唯一理由，亦是不完全的。

因為這幾種不正確的觀念，所以引起幾種問題，是管理練習生最應注意的。即沒有這些不正觀念的，在管理上，亦有相同的問題。今將這幾個問題提出，略加討論。

一、選擇問題 選擇練習生的標準，現今各機關沒有一致。以高小畢業或初中畢業為程度標準者居多；而選用高中畢業生的居少。這種情形，即由於上面兩種觀念所造成：一是程度低的節省經濟，一是年齡小的容易訓練。教育程度固然不過是一種實際能力的標記，但高小或初中畢業所代表的，恐未免稍低；因為這些人基本知識都不完全，進入機關之後，專受職業訓練，必受阻礙。即能稍有效力，恐對於整個生活亦有缺欠。所以程度如果提高至高中程度，則根基較固，訓練期限可以縮短，將來應用或可較大。若以練習生為工廠工人之用，自是另一問題。

二、訓練問題 現今各機關訓練練習生有兩種辦法：一是自辦各種講習班，教授各種基本知識，或與本業有關的科目；一是將練習生送到各補習學校，補習特別或普通科目，費用

由機關津貼。除這二種講授的方法外，實際工作的練習，當然亦是訓練的一部分。這種訓練的情形，有兩種缺點：一是一大部分時間用在基本科目上。另一缺欠，即特別的訓練專限於所擔任的職務範圍內，對於全機關各部工作都予以相當了解，以預備使他們能升任比較重要職務的很少。至於訓練的期限，各機關頗不一致，最少有三個月至六個月的，大多數以三年為限，還有長至五年的。用三年的功夫，學習一種職務及幾種基本科目，未免過長。假若有一周密的訓練計劃，用三年時間或亦未常不可，但這樣實行的恐不多見。如果專為節省經濟，自然年限愈長愈便利了。

三、工作問題 練習生應分派在什麼工作上，很是一個問題。自然各機關性質不同，職務種類亦不同，所作的工作不能一致，但是否應從最低工作起始，是否應限於一種工作，很有可研究的地方。就現今情形而論，在銀行中，主要的工作是練習會計，核算賬目，助理出納等，但亦有用練習生作別種工作的，如抄寫、打字、製表、製傳票等。在商店中以傳遞銀錢貨物為主要任務，但亦有擔任售賣的。至於包裝貨物，整理物品，抄錄貨賬等，亦有時是練習生的工作。工廠中的練習生所作的事，種類極多，按工廠的性質不同。如在電器製造廠中，學習製造電器。在製罐廠中，學習製罐。在織綢廠中，學習織綢。在印刷廠中，學習製板印刷等事。但亦有在工廠中的練習生，不作工務的事，而負責抄寫，會計，看貨，保管。

分發等事。由這簡單的敘述，可見訓練的工作，往往是最底的，並且訓練的目標即限於這一種工作。從最低起始，當然是合理的原則，但訓練一個人專限於一種工作的熟練，未免過狹，並且與一般工人或低級職員的訓練，無何分別。

四、待遇問題 我們在前面看出，現今許多機關雇用練習生，主要的動機即是節省經濟，所以報酬非常微薄。據作者調查，最少的每月工資祇一元，最高的每月三十元，四五元的為最普通。工資以外，還有別種待遇，如膳，宿，獎金，津貼等，但為數亦不甚大。這種費用若專用在訓練上，自然亦不能算微少，但若練習生實際為機關工作，這種工資恐嫌過低。現今多數機關的練習生，名為練習而實為低級工作人員。所付的工資，還是以學習為根據。所以待遇的狀況，極有調整的必要。

以上幾個問題，可算練習生制度中幾個重要的問題。解決這幾個問題，自然要先矯正前面所提的不正確觀念。但基本的步驟，是在目標的轉變。如果以訓練練習生的目的，即在養成低級工作人員，則上面的幾種不正觀念不易矯正，而現今流行的情形，仍依然存在。假若以練習生為機關中培養基本幹才，或中級以上管理人才的方法，以上幾種問題，都可得到相當的解決。茲根據這中心原則，再提出幾項改進練習生制度的步驟。

一、提高程度 如果招收練習生，不是預備專擔任低級工作，而是為養成機關中的基本

幹才，或中級以上的管理人員，所收的人當然要程度稍高。按現今社會狀況及教育狀況說，高中畢業不為過高。高中畢業的，已經有了基本的知識，不必再加補習，可直接學習關於職業的知識技能，並且學習了以後，即可擔任比較負責的職務。這樣可以提高訓練的效率，實在是對於機關經濟方面有益的事。

二、充實訓練 根據養成基本幹才的中心目標，訓練的內容必加充實。在開始的時候，自然應從最低工作入手。但所學習的工作不應祇限於一種。應將機關中各部基本工作，都予以熟練的機會。關於整個機關的材料，如沿革組織政策等，亦應加入訓練之內。在規定期限之內，應將訓練的程序，加以周密的計劃。這樣訓練出來的人，不是狹隘的工匠或事務員，而是能了解各方面情形，能指揮管理的中級人才。這樣的結果，使訓練所用的費用，成為有價值的。

三、縮短期間 各機關雖然性質不同，工作差異，訓練的內容，不能盡同，但無論何種訓練，恐亦沒有三年或五年的必要。如果招收高中畢業已經有基本知識的，特別的訓練及實際的學習，大約一年可以足用。有特別情形的，自可延長或縮短。期間縮短，可減少中途變更的。並可使受訓練的人希望加近，興趣提高，所受的訓練，效力亦必增大。

四、改善待遇 如果將期間縮短，待遇自然可以提高，而不致有很大損失。並且程度既

提高，待遇亦不得不提高。這種的改善，在表面上，好似不經濟，但這種費用——實是一種投資。將來訓練成功，為機關的應用，即是收獲。如果人才適當，訓練得法，所得結果有效，即稍多費薪資，亦有價值。薪資的標準，各機關自需斟酌情形而定，但每月一二元，不如勞工的工資，未免過少。薪資以外的待遇，自亦應按各機關情形，酌量規定，總以能鼓舞精神，維持興趣為要。

有了這幾個步驟，練習生的問題可得相當的解決，這種制度的效力，方可充實，真正成為訓練人才增加效率的一種方法。如果能依這幾個原則進行，不但對於工商機關有利益，對於教育機關及學生，亦有良好影響；因為可以提高一般人謀求教育的慾望，並且供給許多學生的出路。致於縮短期間，改善待遇，都直接對個人福利有幫助，自然對整個的社會安甯，亦有促進的地方。

練習生的制度，是我國人事管理中，由舊的學徒制所演化出來的一種制度。這種制度能應付一種確實的需要，但可改進的地方很多。我們所提出的幾個問題未必完全，幾個改進的步驟未必無誤，但我們認為這種制度有研究的必要，以使之成為完善的制度。若任其自然發展，不加轉移，恐不但難得圓滿的結果，並容易發生各種的流弊。所以我們的討論，至少可引起對這問題的注意。

創首國中

國貨完全

早最品出

好最色貨



老牌

電燈泡

中國亞浦耳電器廠

總事務所 上海遼陽路六十六號

電話 五〇三三六

電報掛號 八八四〇

上海發行所北京路四九二號

電話 九四四三三

中國的國際貿易

(續)

程尚林

(二) 對外貿易之概況

中國的貿易統計，自一八六四年以降始有所知。以前的狀況如何，缺乏材料，只好不論。而最近七十年來的貿易狀況，其變遷大概如下：

第一：自一八六四年以來，中國國際貿易，出口入口均屬繁華。然而自一九三三年以後，輸出輸入均形減少。

第二：最近五十年來，係長期的入超狀態。

第三：從中日戰爭至清末，並世界大戰以後，可分作三個階段。茲列表如下：

(一) 國際貿易逐年表：(單位海關千兩) △：係表示出超

年次	輸出	輸入	合計	入超或出超額
一八六四	五四,〇〇六	五一,二八九	一〇五,三〇〇	△二,七七七
一八七〇	六一,六八二	六九,二九一	一三〇,九七三	七,六〇九
一八七一	六六,八五三	七〇,一〇三	一三六,九五六	三,二五〇

一八七二	七五、二八八	六七、三一七	一四二、六〇五	△七、九七一
一八七三	六九、四五—	六六、六三七	一三六、〇八八	△二、八一四
一八七四	六六、七—三	六四、三六一	一三一、〇七四	△二、三五二
一八七五	六八、九—三	六七、八〇三	一三六、七—六	△一、一一〇
一八七六	八〇、八—五	七〇、二七〇	一五一、一—二	一〇、五八一
一八七七	六七、四—五	七三、二三四	一四〇、六七九	五、七八九
一八七八	六七、一—二	七〇、八〇四	一三七、九七六	三、六三二
一八七九	七二、二—八	八二、二—七	一五四、五〇八	九、九四六
一八八〇	七七、八—四	七九、二—九	一五七、一—七	一、四〇九
一八八一	七一、四—五	九一、九—一	一六三、三—六	二〇、四五八
一八八二	六七、三—七	七七、七—五	一四五、〇—二	一〇、三七八
一八八三	七〇、一—九	七三、五—八	一四三、七—六	三、三七〇
一八八四	六七、一—八	七二、七—六	一三九、九—九	五、六一三
一八八五	六五、〇—六	八八、二—〇	一五三、二—六	二三、一九四
一八八六	七七、二—〇	八七、四—九	一六四、六—八	一〇、二七二
一八八七	八五、八—六	一〇二、二—六	一八八、一—二	一六、四〇四

一八八八	九二、四〇一	一二四、七八四	二二七、一八五	三三二、三八三
一八八九	九六、九四八	一一〇、八八四	二〇七、八三二	一三、九三六
一八九〇	八七、一四四	一二七、〇九三	二一四、二三七	三九、九四九
一八九一	一〇〇、九四八	一三四、〇〇四	二三四、九五二	三三、〇五六
一八九二	一〇二、五八四	一三五、一〇一	一三七、六八五	三二、五一七
一八九三	一一六、六三二	一五一、三六三	二六七、九九五	三四、七三一
一八九四	一二八、一〇五	一六二、一〇三	二九〇、二〇八	三三、九九八
一八九五	一四三、二九三	一七一、六九七	三一四、九九〇	二八、四〇四
一八九六	一三一、〇八一	二〇二、五九〇	三三三、六七一	七一、五〇九
一八九七	一六〇、五〇一	二〇二、八二九	三六六、三三〇	三九、三二八
一八九八	一五九、〇三七	二〇九、五七九	三六八、六一六	五〇、五四二
一八九九	一九五、七八五	二六四、七四八	四六〇、五三三	六八、九六三
一九〇〇	一五八、九九七	二二一、〇七〇	三七〇、〇六七	五二、〇七三
一九〇一	一六九、六五七	二六八、三〇三	四三七、九六〇	九八、六四六
一九〇二	二二四、一八二	三二五、三六四	五二九、五四六	一〇一、一八二
一九〇三	二二四、三五二	三二六、七三九	五四一、〇九一	一一二、三八七

一九一四	二二九、四八七	三四四、〇六一	五八三、五四八	一〇四、五七四
一九〇五	二二七、八八七	四四七、一〇一	六七四、九八八	二一九、二一四
一九〇六	二二六、四五七	四一〇、二七〇	六四六、七二七	一七三、八一三
一九〇七	二六四、三八一	四一六、四〇一	六八〇、七八二	一五二、〇二〇
一九〇八	二七六、六六〇	三九四、五〇五	六七一、一六五	一一七、八四五
一九〇九	二三八、九九三	四一八、一五八	六五七、一五一	一七九、一六五
一九一〇	三八〇、八三三	四六二、九六五	八四三、七九八	八二、一三二
一九一一	三七七、三三八	四七一、五〇四	八四八、八四二	九四、一六六
一九一二	三七〇、五二〇	四七三、〇九七	八四三、六一七	一〇二、五七七
一九一三	四〇三、三〇六	五七〇、一六三	九七三、四六九	一六六、八五七
一九一四	三五六、二二七	五六九、二四一	九二五、四六八	二二三、〇一四
一九一五	四一八、八六一	四五四、四七六	八七三、三三七	三五、六一五
一九一六	四八一、七九七	五一六、四〇七	九九八、二〇四	三四、六一〇
一九一七	四六二、九三二	五四九、五一九	一、〇一二、四五二	八六、五八七
一九一八	四八五、八八三	五五四、八九三	一、〇四〇、七七六	六九、〇一〇
一九一九	六三〇、八〇九	六四六、九九八	一、二七七、八〇七	一六、一八九

一九二〇	五四一、六三一	七六二、二五〇	一、三〇三、八八一	二二〇、六一九
一九二一	六〇一、二五六	九〇六、一二二	一、五〇七、三七八	三〇四、八六六
一九二二	六五四、八九二	九四五、〇五〇	一、五九九、九四二	二九〇、一五八
一九二三	七五二、九七七	九二三、四〇三	一、六七六、三二〇	一七〇、四八六
一九二四	七七一、七八四	一、〇一八、二一一	一、七八九、九九五	二八六、四二七
一九二五	七七六、三五三	九四七、八六五	一、七二四、二一八	一七一、五二二
一九二六	八六四、二九五	一、一二四、二二一	一、九八八、五一六	二五九、九二六
一九二七	九一八、六二〇	一、〇一二、九三二	一、九三一、五五二	一九四、三二二
一九二八	九九一、三五五	一、一九五、九六九	二、一八七、三二四	二〇四、六一三
一九二九	一、〇一五、六八七	一、二六五、七七九	二、二八一、四六六	二五〇、〇九二
一九三〇	八九四、八四四	一、三〇九、七五六	二、二〇四、五九九	四一四、九一二
一九三一	九〇九、四七六	一、四三三、四八九	二、三四二、九六五	五二四、〇一四
一九三二	四九二、六四一	一、〇四九、二四七	一、五四一、八八八	五五六、六〇五
一九三三	三九二、九九九	八六三、六五〇	一、二五六、六四九	四七〇、六五一
一九三四	二四三、五二七	六〇六、六八七	九五〇、二一四	二六四、一六〇

註(一)一九三二年六月以前之數字，包含東北貿易在內。自七月以後即不計入了。

註(二)一九三三年以後，廢兩改元為單位，故折合海關兩。一海關兩，約值國幣一元五角五分八厘。

註(三)以上均係根據海關統計。

以上關金，若折合為元，則又有如下之數字：

(二)中國對外貿易表(單位千元)

年 份	純 輸 入	純 輸 出	總 計	入 超
一九〇五	六九六、五八三	三五五、〇五〇	一、〇五一、六三三	三四一、五三五
一九一〇	七二一、二九九	五九三、三三八	一、三一四、六三八	一二七、九六一
一九一五	七〇八、〇七三	六五二、五八六	一、三六〇、六五九	五五、四八七
一九二〇	一、一八七、五八六	八四三、八六二	二、〇三一、四四七	三四三、七三四
一九二五	一、四七六、七七四	一、二〇九、五五八	二、六八六、三三一	二六七、二一六
一九三〇	二、〇四〇、五九九	一、三九四、一六六	三、四三四、七六六	六四六、四三三
一九三一	二、二三三、三七六	一、四一六、九六三	三、六五〇、三三九	八一六、四一二
一九三二	一、六三四、七二六	七六七、五三五	二、四〇二、二六二	八六七、一九一
一九三三	一、三四五、五六七	六一一、八二八	一、九五七、三九五	七三三、七三九
一九三四	一、〇二九、六六五	五三五、二一四	一、五六四、八八〇	四九四、四五二

註：海關統計一九三四年版。

觀上兩表，便知道中國的國際貿易，是逐年的增加，而且係長期的入超，可以置信而未必懷疑的了。至於從中日戰爭之後，而中國輸入增加，究竟是說明什麼？乃是說明子口半稅實施，使中國的窮鄉僻壤，都作了洋貨傾銷的尾閘。至於從一九一〇年又躍進爲第二階段的原因，乃是由於：

(一)清末康梁等鼓吹政治維新，李鴻章張之洞盛宣懷以下均是主張實業救國，所以使初期的外貨（如機器之類）輸入，驟然增加。另一面，革命思想潛伏萌芽，使文化政治的意識，反映於經濟方面，使舶來日用品的銷路亦因之增加。

(二)交通鐵路等自一八九五年以來，由於外國的借款投資，所以入口用件也非常的多。如北寧，平漢，津浦等等重要幹線之有外資，即其一例。又平綏路由北平直駛張家口，使中國本部與蒙古方面的貿易更形密切。他方面，航運界如國人自辦之招商局成立，以及一切郵政電信等等建築，亦使外國貨物輸入增加。

(三)國內產業頓形發展，如紡織業，水泥工業等等，都具近代工業的雛形，因之使國內市面景氣。

(四)自南京條約，馬關條約締結，使沿海及長江沿岸一帶開放，也是使洋貨傾銷中國有根據地的便利的一大影響。而其中一九〇七年大連關港，在同年貿易入超竟增進一千二百萬

兩，此外，如安東、大東溝、龍井村、哈爾濱等東北商埠的開闢，又促成東北方面的外貨傾銷。

(五)再舉東北來說，大豆之向世界市場輸出自一九〇八年開始，這是和一九〇七年大連開港有其形影關聯的。其中由國人以及日本商人之手運往倫敦市場者，在一九〇九年左右竟達五千二百萬兩，佔東北貿易總額中百分之 $\frac{52}{100}$ 而強，而於一九二八年左右大豆之輸出竟佔首席，則可想見舶來品之輸入增加，農產品之輸出增加，半殖民地的中國與各帝國主義者經濟交換行爲人主我奴的關係。

然而自世界第一次戰爭以後，中國的貿易又走到第三階段。當世界大戰期中，歐洲各國對於中國市場無暇兼顧，因之除了日本和美國的活躍以外，也促成中國民族工業的發展。但是世界大戰停止以後，歐洲各國對於遠東市場的均勢支持，又重新復活起來。結果，不但摧殘了中國的民族工業發展，而且中國竟成了英、美、日三國貿易的角逐市場，形成剪刀式的入超狀態。輸入竟由六億而至九億，至一九二四年竟達十億以上。至於一九二五年忽然減少的原因，乃是由於英國當時罷工風潮極熾之故，然而大體上說，終算得是逐年增加的。至若一九一四年至一九二〇年世界大戰期中，本來中國輸出是可以激增的，可惜在大戰期中海上運輸阻礙，至使錫、豆油、桐油等物也不能因交戰各國之急需而增加。而在一九一七年至一

九二〇年中間，銀價騰貴，使輸出減少，也未嘗不是一個因素。

一九三二年以來輸出輸入貿易驟然減少的原因，這裏，東北事變，正是一個主要根源。然而就在東北事變未發生前的中國貿易額，將東北除外，各年對比，也還有下列表數。

(二)最近二十五年中國國際貿易額表：(單位百萬元，東北除外)

年次	輸出	輸入	年次	輸出	輸入
一九一〇	六四九	五〇三	一九二三	一、二五二	八六八
一一	六五〇	四八二	二四	一、三八九	八七八
一二	六四四	四八五	二五	一、二四二	八七六
一三	七八八	五二三	二六	一、四七三	九三四
一四	七八〇	四四九	二七	一、二九八	九八〇
一五	六一九	五四六	二八	一、五三〇	一、〇四七
一六	六七八	六一二	二九	一、六二〇	一、〇七四
一七	六九七	五七〇	三〇	一、七二三	九四四
一八	七〇七	五八七	三一	二、〇〇二	九一五
一九	七八五	七三九	三二	一、五二四	五六九

二〇	九九七	六一四	三三三	一、三四五	六一二
二一	一、二三三	六九八	三四	一、〇三〇	五三五
二三	一、二八四	七六四	×三五	七二〇	三九七

註(一)見滿鐵調查月報昭和十年九月號。

註(二)×係算至一九二五年九月止。

觀上表，便知道中國國際貿易，是自一九三二年以來就激減的。這原因，除了東北事變以外，尚有下列各種因素。

(一)經濟的原因，自一九二九年秋，美國不景氣以來，竟引起全世界的經濟恐慌。

甲：英日美及其他國家停止金本位，貶低銀值，匯兌管理，通貨戰爭頗形尖銳化。且各堅固其關稅壁壘，使中國無能力參加經濟戰，結果只有被犧牲。

乙：自民國十九年關稅增加以來，私運，甚以藉武力公運入口之風極熾，使貿易統計失其正確性。

丙：美國救濟恐慌的對策，乃是提高銀價。結果大批白銀外流，使中國民衆，購買力遞減。

(二)政治的原因：

甲：自一九三二年東北事變發生以來，因國人刺激太深，使日貨銷路驟減。

乙：一九三二年二月之上海戰爭，使全中國財富中心點的上海精華被毀滅的影響。

丙：過去若干年的軍閥混戰，匪共橫行，也使國民購買力遞減。

(三)自然的原因：

水災，旱害等，使農作物收穫減少，使農村金融奇窘，亦使貿易不景氣。

綜上諸因素，自然中國的國際貿易，其衰弱沒落，是其來也有自的了。更有一點，則中國為用銀國家，金銀比價時常變動，也使輸出輸入的貨物價值估計，不足以代表貨物的數量的正確數字。就拿倫敦平均的匯兌市場為標準，中國貿易銀額的金價換算，計一八七〇年貿易銀值為四千萬磅左右，而最近的貿易額則僅三億磅內外，這種增加率之小實在不得不使人發驚。(註：見木村增太郎：『支那問題之經濟的意義』一文)因之中國貿易額的真實性的檢討，實有將金銀比率作一估計之必要，請觀下表：

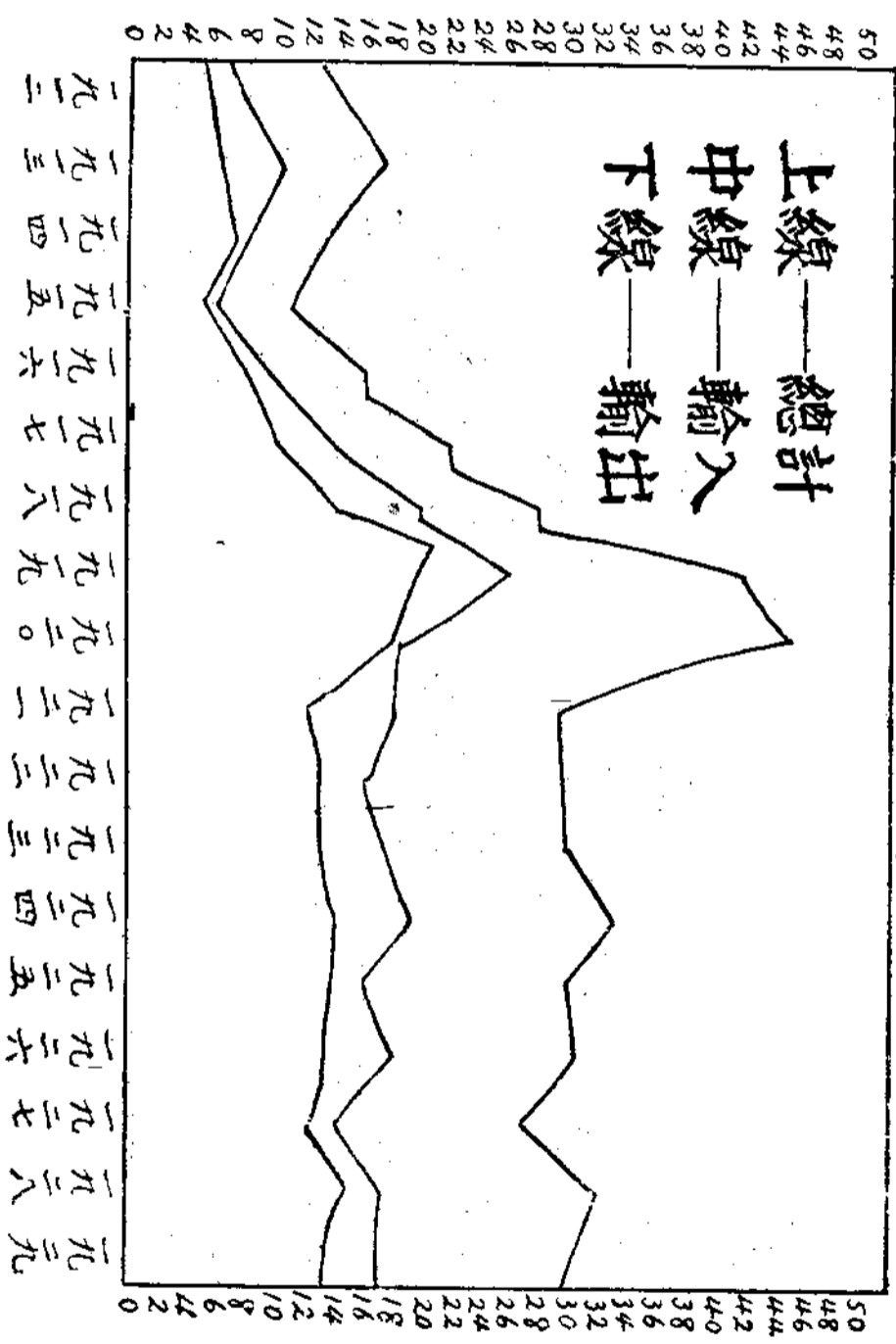
金銀對照貿易表：(單位千海關兩，千磅)

年次	輸出		輸入		總計	
	海關兩	金磅換算	海關兩	金磅換算	海關兩	金磅換算
一九二二	三七〇、五二〇	五六、五四二	四七三、〇九七	七二、一九六	八四三、六一七	一二八、七三九
一九二三	四〇三、三〇五	六〇、九一五	五七〇、一六二	八六、一一八	九七三、四六八	一四七、〇三四
換算率	3/58	1/4	3/58	1/4	3/58	1/4

一九二九	一九二八	一九二七	一九二六	一九二五	一九二四	一九二三	一九二二	一九二一	一九二〇	一九一九	一九一八	一九一七	一九一六	一九一五	一九一四
$\frac{2/13}{7/16}$	$\frac{2/11}{4/16}$	$\frac{2/13}{9/16}$	$\frac{3/13}{1/18}$	$\frac{3/17}{5/8}$	$\frac{3/15}{7/16}$	$\frac{3/13}{5/4}$	$\frac{3/17}{11/18}$	$\frac{6/11}{9/2}$	$\frac{6/1}{4/1}$	$\frac{5/7}{3/16}$	$\frac{4/13}{3/16}$	$\frac{3/13}{3/18}$	$\frac{2/11}{7/8}$	$\frac{2/13}{8/4}$	
一、〇一五、六八七	九九一、三五四	九一八、六一九	八六四、二九四	七七六、三五二	七七二、七八四	七五二、九一七	六五四、八九一	六〇一、二五五	五四一、六三一	六三〇、八〇九	四八五、八八三	四六二、九三一	四八一、七九七	四一八、八六一	三五六、三二六
一三四、六三二	一四四、八三〇	一二九、四二〇	一三四、五九五	一三五、四五七	一四一、二九二	一三〇、九七六	一二二、七九二	一一八、八四一	一八三、九二八	一九九、七五六	一二八、四三〇	九九、九四〇	七九、九二三	五四、三二二	四八、六一〇
一、二六五、七七八	一、一九五、九六九	一、〇一二、九三一	一、一二四、二二二	九四七、八六四	一、〇一八、二一〇	九二三、四〇二	九四五、〇四九	九〇六、一二二	七六二、二五〇	六四六、九九七	五五四、八九三	五四九、五一八	五一六、四〇六	四五四、四七五	五六九、二四一
一六七、七八二	一七四、七二三	一四二、七〇七	一七五、〇七四	一六五、三八二	一八六、四〇六	一六〇、六三三	一七七、一九六	一七九、一〇〇	二五八、八四七	二〇四、八八二	一四六、六七〇	一一八、六三三	八五、六六四	五八、九三九	七七、六七七
一、二八二、四六六	一、一八七、三二四	一、九三一、五五一	一、九八八、五一六	一、七二四、二一七	一、七八九、九九五	一、六七六、三二〇	一、五九九、九四一	一、五〇七、三七七	一、三〇三、八八一	一、二七七、八〇七	一、〇四〇、七七六	一、〇一二、四五〇	九九八、二〇四	八七三、三三六	九二五、四六八
三〇二、四一三	三一九、五五四	二七二、一二七	三〇九、六六九	三〇〇、八四〇	三二七、六九九	二九一、六〇九	二九九、九八九	二九七、九四二	四四二、七七六	四〇四、六三八	二七五、一〇〇	二一八、五七三	一六五、五八七	一一三、二六〇	一二六、二八七

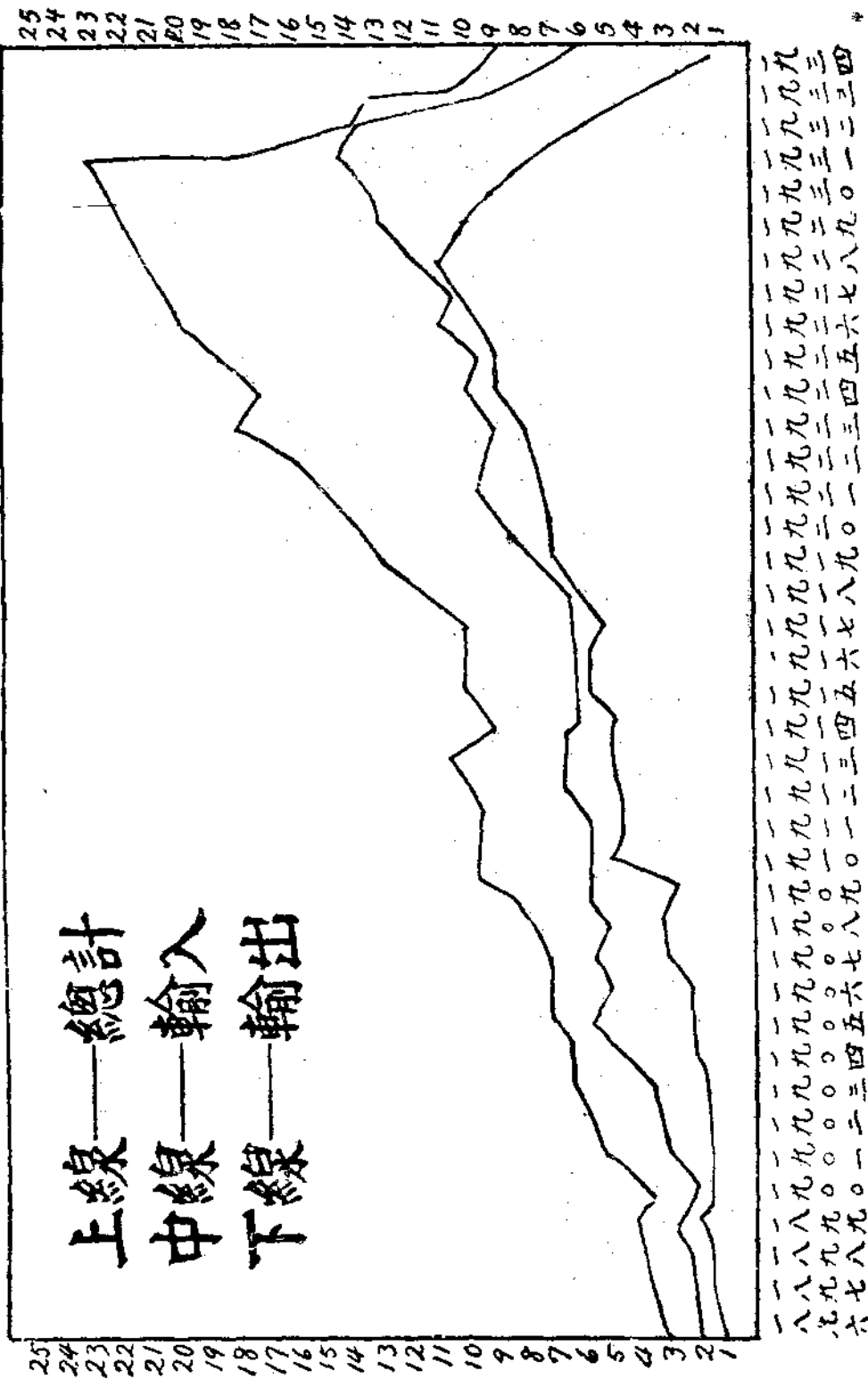
觀上表，便可明白中國的國際貿易狀況，有如下列兩圖所示。

一九一二——一九二九年金計算貿易比較表
單位：千萬磅



最近三十年貿易比較圖 (銀價計算)

單位千海關兩



(三) 入超論

中國的國際貿易，自一八七七年以來是連年不斷的入超狀態。直算到一九三四年爲止，入超總額竟達六十九億兩之巨，（前表可以參閱）而入超的趨勢實從一九〇一年以來才開始急激的增加。如一九〇一年之入超爲九千八百萬以上，較之一九〇一年之入超五千二百萬兩之增加將及一倍。一九〇二年入超達一億百萬兩以上，這數目更足驚人。以後各年這種巨額入超的數字不斷的繼續，至一九一四年世界大戰發生，才使這種巨額入超狀態稍稍減少了一點。

一九一五年至一九一九年間，爲世界大戰期間，是最近三十年來輸出輸入的貿易統計最較平衡的期間。計一九一七年入超額八千六百萬兩，一九一八年入超額六千九百萬兩。然而若以一九一五年三千五百萬兩，一九一六年三千四百萬兩，一九一九年僅一千六百萬兩相較，那還不免相形見絀，這三年才是三十年來入超額最少的年代。較之一九一四年兩億一千萬兩，一九二〇年之二億二千萬兩相較，真是有霄壤之別了。自一九二〇年以後，亦即世界大戰停止之後，中國的國際貿易，又恢復了巨額入超時代。如一九二二年三億萬兩巨額入超，一九二三年兩億九千萬巨額入超，這真可以說是極度的反常狀態了。這入超狀態，一直支持到一九三四年。（一九二七年例外）而其中一九三〇年以後之再增加，如一九三〇年當年之四

億一千萬兩入超，較之一九二九年兩億五千萬入超，又成了十分之%的比例，而一九三一年之五億二千四百萬兩入超，一九三二年之五億六千萬兩入超，那簡直駭人聽聞了，誰還能證明入超與中國無大害！至於從一九三三年以降，遞減至四億七千萬兩，一九三四年遞減至二億六千四百萬兩，這較之前兩年，似乎遞減了點，但這乃是中國內地農村破產，購買力薄弱，都市如上海等處，亦因閘北毀為戰場而衰落，並非中國民族工業能够自給之故也。查近二十年來入超增加的原因，這無疑的，是大戰後的歐洲諸國，生產力再膨脹，財富集中與私有兩重性所發生的內部矛盾的向外發展的結果，如勞資對立，失業增加之類，無法解決，因之只好加緊殖民地市場的榨取，中國自然是最好的消費市場，而且過去若干年的關稅，還是便利於洋貨的推銷，因之這入超狀態，竟一發而不可收拾了。至於一九三二年後的入超遞減，這在本文第二段中已經言及，恕不多贅了。

中國對於國際貿易長期入超，有所謂自然的補救方法，能使國際收支平衡，而不必運現出口抵償，這就是無形收入者是。例如：(一)海外如南洋及舊金山一帶華僑之滙款回國。(二)出口貿易估價雖小而數量則多的國際平衡秤的貶值政策。(Undervalue) (三)各國僑民在中國的消耗需用等等是。關於華僑滙款回國之數，據中國銀行研究室的調查，一九三四年度為二億五千萬元，一九三三年為二億八千餘萬元，這個估計據一般的評判，算是比較合理的。

。但是上段已經述及，銀價變動不常，所以這個估計尚不能兼顧到物價與銀價兩面。因之欲求入超的正確數字，只好將海關的統計和歷來各年的銀價比率，逐一對照了。上段銀價表率的劃表，就是這個意思。但是近來，由於世界的不景氣，華僑多被驅逐排斥或者失業回國，所以滙款回國之數亦驟形低減，這是使有形國際入超無法彌補的一個原因。其次再談到中國貨物輸出，這在近年來竟有江河日下之勢，這原因由於：（一）金賤銀貴，使國貨的海外市場驟失銷路。（二）中國輸出海外的貨物，為絲茶及其他半製品。但絲茶之類，已由印度日本，取代之勢，其中自然以日本的物品傾銷政策更予中國以一個致命的打擊，則華茶銷路最佳的蘇俄市場，蘇維埃的俄國，竟也居然植茶自給，這又是使國際收支，有形的貿易入超無法彌補的一個原因。（三）各國都施行了布洛克 Bloc 經濟主義，堅防關稅壁壘，厲行經濟戰爭，致使滙兌上的拘束，使外人一切在中國用費，如所謂文化事業，旅行事業等等，均驟形減少，這也使國際收支無法平衡的一個原因。

（四）國別貿易，日英美之爭霸

中國國際貿易的主要國家，自然是要算日英美三國了。據一九三四年的統計，輸出貿易，以美國為第一位，日本為第二位，英國為第三位，這三個國家的輸出貿易統計，竟佔二億二千五百萬元，佔輸出總額中百分之四二、一%左右。而輸入貿易方面，也以美國為第一，

日本爲第二，英國爲第三，輸入額合計爲五億二千三百萬元，佔輸入總額中百分之五〇、四%左右。這就可見中國貿易，與英美日三國之關聯密切了。現在，再將三國在中國市場勢力的消長，略一說明。

自世界大戰以後，英國在中國市場稱霸的地位便發生動搖。日本和美國乃乘機活躍，平分中國的市場天下。至一九二九年左右，中國市場勢力的排比，是日，美，英的順序，即以當年輸入貿易額作比例，日本爲二五、五%美國爲一八、二%英國爲九、四%之對照。這較之世界大戰發生前一年——一九一三年，日本爲二一、五%英國爲一六、九%美國爲六、〇%，可以想見英國在中國的經濟勢力，是沒落了，美國已經後來居上了。然而自一九三一年東北事件，一九三二年上海開北戰爭之變，又使市場勢力消長，發生一大變化。以一九三三年爲例，美國爲二一、八%英國爲一一、三%日本爲九、七%，可以想見日本是受了中國民衆抵制日貨的大影響了。但是一九三四年塘沽協定以來，於是有所謂中日親善的提倡，是年美國爲二六、一%，日本爲一二、二%英國爲一二、〇%，這裏，美國的輸入物品之進步，雖然可以驚人，但日本的市場勢力，已見轉機，却也已經表示出來。其次再談到輸出貿易，則下表，也可以想像到中國與日美英三國的關聯。

國別	一九一三年	一九二三年	一九二九年	一九三三年	一九三四年
日本	一六、八%	二六、三%	二五、二%	一五、六%	一五、%
美國	九、三%	一七、二%	一三、五%	一八、四%	一七、六%
英國	四、〇%	五、七%	七、三%	七、九%	九、三%

這表格所示，乃是過去若干年，日本居第一位，自東北事變上海戰爭以後，又以美國為第一位。又成了美，日，英的排比了。但這裏，還有一點要說明，那就是中國運輸至日本的物品，多係原料之類，（如漢陽鐵廠的鐵砂），運往美國的物品，多半係農產品，（如桐油，生絲之類）這些物件運出口，有若干經過機器改造之後，還須運來中國的。當清末時，社會人士大呼『洋商改造土貨』就是這個意思。近來中日盛倡經濟提攜，也是這個意思。

再者這表格。在某點意義上說，還失去了他的正確性。例如日本須包含朝鮮，英國須包含香港，印度及其他英領殖民地。所以若廣義的說來，美國還不能一定就算居第一位的。再請一觀下表：

(二)輸入中國貿易額總計(單位千元)

國別	一九三四年	百分率	一九三三年	百分率	與前年比較
日本	一二六、八八六	二二、二%	一二三、三四九	九、七一%	減四、二%

國別	一九三三年	一九三四年	百分率	與前年之百分比
美國	二九七、四六八	二七一、七三三	二六、〇〇	減 八、七
英國	一五四、〇四一	一二四、六四七	一二、〇〇	減 一九、一
其他	七七五、一二〇	五一五、七一四	四九、六三	—
合計	一、三五八、九七八	一、〇三八、九七九	一〇〇、〇〇	減 二三、〇

(二) 輸出中國貿易額總計

國別	一九三三年	一九三四年	百分率	與前年之百分比
日本	九五、八〇七	八一、二三二	一五、一六	減 一五、二
美國	一一三、一四六	九四、四三五	一七、六三	減 一六、六
英國	四八、七六五	四九、八〇六	九、三〇	增 二、一
香港	一二〇、九五五	一〇一、〇〇一	一八、八五	減 一六、五
其他	二二三、六二〇	二〇九、二五九	三九、〇六	—
合計	六一二、二九三	五三五、七三三	一〇〇、〇〇	減 一一、〇

註：見日文海外經濟事情，昭和拾年拾七號。

又再據日文東亞第八卷十號所載，(詳見最近日本之對華貿易一文)對於中國物品的輸出入，有詳細的說明，現錄如下：

中國對美的重要貿易品，輸入者為棉花，石油，煙草，小麥，油臘，飛機車輛等，輸出品為皮革，桐油，豬毛，生絲，粗紗，雞蛋，茶葉等。由日本輸入者為綿布，魚類，鋼鐵，紙，橡皮及製品，白糖等。輸出者為糧食及麥粉，肉類，棉花，絲綿，煤等。英國部份，輸入品為棉布，機械器具，鋼鐵，硫磺，毛織物，輸出品為雞蛋，茶，豬毛，桐油，生絲，皮革，礦砂等，這就可見對於英，美，日三國，都係原料品與食料品的輸出而已。然而中國對日英美三國貿易之值得我們注意者為：(一)英日兩國之所需於中國者，其貨物性質，略較相同，多為原料品食品之類。(二)美國輸入者有若干係生產材，如石油，甘士林，飛機車輛之類。(三)英日之輸入中國者，以消費材，如毛織品，象皮之類為大宗。從這點看來，入超與中國之利害，以及那一個國家與中國實行經濟提攜，足可以助長中國工業的發展，也不難令人想像到了。

然而，英美日三國，其商品輸入，也不免有若干相同性質，所以成為其市場爭霸戰，也是勢所難免的，請再觀下表：

日英美三國類別輸入統計(單位千金)

商 品	一 九 三 三 年		一 九 三 四 年	
	日 本	英 國	日 本	英 國
日				
本英				
國美				
國日				
本英				
國美				
國				

紡織品	二〇、九七四	二六、〇八三	五五五	一四、五七八	二〇、五二二	四三九
棉花	三五八	—	三四、〇七六	六四	—	二六、九一九
金屬及鐵	四、二五二	一五、二七九	六、七四〇	五、六三二	一一、七七九	八、二七〇
機械器具車輛船舶其他金屬製 品	七、六七三	一七、一八七	一八、五五九	九、三三二	一六、九八〇	二一、〇九八
食品麥粉烟草白糖	七、六三三	二、二九九	八、五五一	五、一四三	一、七一五	四、一四七
海產米麥果品藥材香料及香烟	三、九九四	一〇七	一五、五八七	五、九五三	二四	二七、八七四
化學製品及染料	五、二九一	九、二九七	六、六六一	六、一三三	五、九八八	五、九九九
油石油木材柏油	五、五七六	七七三	四八、〇八〇	四、五五八	六七七	二八、三七二
磁器玻璃紙洋灰橡皮及造品照 相材料及郵印物件	七、〇六七	三、三三五	八、五二〇	七、六六一	二、五三八	八、二五九
其他	四、七七八	三、九五四	四、一九二	五、〇〇二	三、〇六三	六、五〇二
合計	六七、五九六	七八、三一四	一五一、五二二	六四、〇四七	六三、二八六	一三七、八七七

上表，其中部份尚不能透明的劃分，例如車輛有汽車，自行車，鐵路用車之別，機械工具有精密高價製品和粗疎製品之別。更有一點，亦須說明，則日本為後進資本主義國家，其工藝品本來粗糙幼稚的。但近年來，却不能和以前並論，其工藝進步，或可以直步歐美諸國，所以傾銷中國市場的貨物，和英美兩國直有三角爭霸的情形，這點，確是值得注意的。不

過，到現在止，建設材中的重工業，如鐵道事業，航空事業，土木事業，電氣事業，礦工業，却是英美佔勢力，——特別近年來美國投資之數實有可觀，所以中國的國際貿易，要以美國佔首席了。今後，國民經濟建設進行，其急需當屬重工業品之類，或者美國與中國貿易數字，更可以急速進展吧！

(五) 輸出入商品之內容分析

最後，應該將中國輸出入的商品內容，作一度分析，或者可以使讀者更深進一層對於現階段經濟情形能透切的認識。下面，便是表格說明了。

(一) 最近三年間輸入品分類比較表：(千金單位)

商品類別	一九三二年		一九三三年		一九三四年	
	絕對額	百分率	絕對額	百分率	絕對額	百分率
食料品	一四三、四七三	一六、一%	一〇七、一九八	一五、六%	五八、六一六	一、一%
原料	二二三、二九一	二四、〇%	一五八、一二八	二三、九%	一二一、四一八	二三、二%
半製品	九五、六六三	一〇、七%	八二、七六三	一二、〇%	七七、七七九	一四、八%
完製品	四一〇、三五一	四六、〇%	三二七、四〇六	四六、〇%	二三九、七三二	四五、七%
雜類	二八、五一九	三、〇%	二四、五一三	三、五%	一六、五五〇	五、一%
總計	八九一、二八六	一〇〇、〇%	六九〇、〇〇八	一〇〇、〇%	五二四、〇二六	一〇〇、〇%

(二)最近三年間輸出品分類比較表(千金單位)

商品類別	一九三二年		一九三三年		一九三四年	
	絕對額	百分率	絕對額	百分率	絕對額	百分率
食料品	一七〇、四七六	二二、〇%	一二八、一八六	二〇、九%	一二六、七一九	二二、九%
原料	二七四、二七四	三五、七	一九〇、二四二	三一、一	一八二、九〇六	三四、三
半製品	一七五、六八二	二二、九	一四九、九〇二	二四、五	一〇五、〇六八	一九、六
完製品	一一六、三一八	一五、二	一一四、九五五	一八、八	九四、一八九	一七、六
雜類	三〇、七五六	四、〇	八、五四三	四、七	二六、三四三	四、九
總計	七六七、五三五	一〇〇、〇	六一一、八二八	一〇〇、〇	五三五、二一四	一〇〇、〇

註：見世界政治經濟情報第四輯。

現在，爲求更進一步研究商品內容起見，再將一九三四年度海關所公佈之輸出入商品表揭錄於後：

申：輸入品分類表

品名	價值 (單位百萬)	佔輸入額中百分比
第一類 食料品，飲料類及煙草		

第一類合計		二二二、三	二一、六八%
內開			
穀類及粉類		一一二、二	一〇、八九
烟草		三四、〇	三、三三
白糖		三二、五	三、一五
海產物		一八、八	一、八二
罐藏品類		一三、〇	一、二六
水果及種子類		七、三	〇、七一
其他		五、五	〇、五三
第二類 原料品			
第二類合計		一四二、三	一三、八一
內開			
棉花		九〇、四	八、七八
煤類		一一、一	一、〇八
材木		八、九	〇、八六
紡織纖維（棉花除外）		七、九	〇、七四

木材及竹	七、四	〇、七二
醫藥品	七、三	〇、七一
其他	九、五	〇、九二
第三類 半製品		
第三類合計	二一九、七	二二、三三
內開		
金屬	六七、八	六、五八
化學染料顏料	四八、九	四、七五
油脂肪等	三九、九	三、八七
材木	二六、七	二、五九
絲織物	二五、四	二、四七
其他	一一、〇	一、〇七
第四類 完製品		
第四類合計	四四四、七	四三、一八
內開		
金屬製品	八四、九	八、二五

鑛油等	六九、三	六、七三
機械器具	五九、四	五、七七
織物	五七、二	五、五六
紙及製品	四一、一	三、九九
車輛及用具	三七、〇	三、五九
化學藥品	二六、五	二、五七
其他	六九、三	六、七二

乙：輸出品分類表

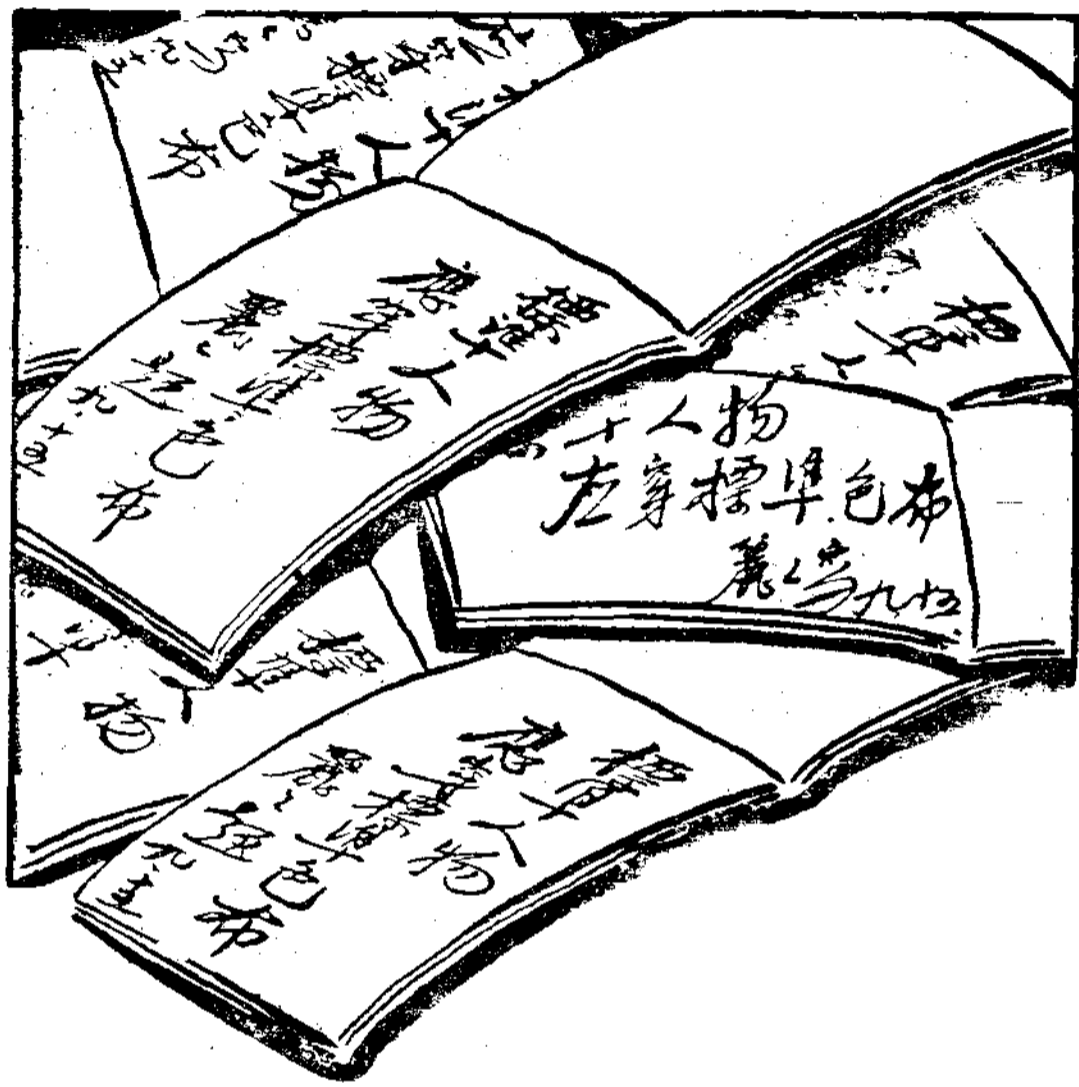
品名	第一類 食品、飲料類及煙草	
	金額 (單位百萬元)	佔輸出額百分比
第一類合計	一五〇、九	二八、一九%
內開		
動物及製品	五三、〇	九、九〇
茶	三六、一	六、七五
果物野菜	一八、〇	三、三六
穀物及製品	一五、五	二、八九

烟草	九、四	一、七六
大豆及碗豆	七、〇	一、三一
其他	一一、九	二、二二
第二類 原料品		
第二類合計	一七六、四	三二、九六
內開		
動物製品	五〇、八	九、四九
生絲	二三、五	四、三九
種子(落花生除外)	一五、六	二、九一
棉花	一五、二	二、八四
羊毛	一四、四	二、六九
落花生	一二、四	二、三二
紡織纖維(除羊毛及棉花)	一一、三	二、一一
鑽石	九、九	一、九五
醫藥原料	八、九	一、六三
其他	一四、六	二、七三

第三類 半製品			
第三類合計		九九、六	一八、六一
內開			
絲棉		三一、三	五、八五
桐油		二六、二	四、九〇
金屬		一八、七	三、四九
紡織纖維（除絲棉以外）		一三、〇	二、四三
其他		一〇、四	一、九四
第四類 完製品			
第四類合計		一〇八、三	二〇、二四
內開			
織物		六〇、一	一一、二四
其他		四八、二	九、〇〇

閱者至此，大概可以明白中國的國際貿易性質和現階段的經濟狀況了吧！！

附記：本文取材於『支那經濟研究』，但略有刪改，及增補。故不便以『譯』字自許。



商標

勤字牌 勤工圖
 進財牌 東西塔
 得意圖 南北塔

出品

粗布 細布
 粗斜 細斜
 洋紗 條絨
 光斜 蔴斜

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

勤豐染織廠

發行所 南京路萬源祥內
 電話 三九七三六
 製造廠 虹口保定路
 電話 五〇五九六

研究

雇用前的測驗

屠哲隱

甲 普通測驗

一 問題

測驗的目的 我們雇用人員，總要預先知道他們的才能。這好比一個機械工程師要買一部機器，總喜歡先知道這部機器的馬力等級和耐用品質。所以人的工程師——人事部——在未雇用一個謀事人之先，也要測量這人所天賦和習知的能力，特殊的才幹，以及他的人格品性。

測驗的需要 這種客觀的和數量的測量是比任何方法來估計的要可靠些。譬如有些人，他的智力是平平的，但是他的交際敏活，談吐風雅，儀態漂亮，使你有很好的印象。若是你把複雜抽象的問題，實實在在的考驗他一下，他就不會好好的做了。反之，一個很聰明的人，因為怕羞，有時會侷促不安、言語支吾，但是處理抽象的事體，倒是很好。所以有一種固定的客觀的實作方法，來測驗人，是誰也不能否認的，既以免除不準確的地方，以後也可

以審核研究，又可以作為永久記錄的一項。

選擇人員的方法，單是一種是靠不住的，不能保證一人的成功與否，測驗亦是如此。但是有數量的記分可以化為數字，來表示成功的可能性。這個固然是要費時研究，方可決定，否則測驗對於雇用手續就不能有最大的利益，因為我們對於某項記分，究竟作何解釋，不能知道。若是雇員中曾在某種測驗上，分數在四十分以下的人祇有百分之五，分數在五十分以下的人有百分之二五，分數在七十分以上的人有百分之九十，都是服務尚好，任職亦久，那末我們可以預知以後的謀事人，若有同樣的分數，就有機會處於同樣的成功比例，而對於公司有其價值。除了極端的例外，我們不能一定說某人對於他所謀的位置是工作不會好的，但是我們可以說他的成功機會是很微小的，若是讓他擔任這種工作，那末公司與該人雙方都很冒險的。

測驗的限制 現在先略為說明測驗的幾個限制。第一，同樣的測驗不能應用於各種職位而且也不能有同樣的重量。對於有些工作，智力是主要的因素，對於其他工作，人格是特別有影響於成功，再對於其他工作，機械上的性向，天賦的或習知的，是根本的需要。這原不是測驗本身上限制，不過提出來作一種警告，以免瞎用測驗。第二，測驗的分數與以後的成功，必須相符，所以必須常時審核。第三，有幾項重要的特性，尚不能用測驗的技術，來妥

爲決定，如誠實，可靠，準時，毅力，鎮定能力。第四，無論測驗是如何準確完美，總不免有些失敗。這些失敗的發生，就是因爲有上述的因素，有人格上的矛盾，或有雇用後所發生的因素，如個人的，健康的，家庭的，或戀愛上的各種困難。

測驗的種類 在未詳細描述各種測驗以前，先把主要的測驗種類，舉列于下。

一、智力——普通的天賦才能

二、人格

1. 思想內傾

2. 神經病傾向——穩健

3. 社交智力(Social Intelligence)

4. 管轄力——領袖資格

5. 興趣

三、特種天賦才能

1. 音樂能力

2. 知覺能力——平衡，目力銳利，辨色視覺

3. 體力，健康

4. 動力調協(Motor Coordination)

四、常識

研究 雇用前的測驗

五、學習所得的職業技能，如打字的速度和準確。

二 智力測驗 (Intelligence Tests) 的應用

一、一般的重要 幾乎所有的職位，都需要有相當的思想靈敏，甚至最粗笨的勞動工作，工人也要用些辨別力，選擇他的工具，想些計劃。對於事務工作，那當然需要較高的智力。對於計劃或主管的工作，那末擔任的人必須預先想妥步驟，選擇一種完成工作的方法，并且要能够使各種事情互相調協。

職業指導中所講的智力，是使一個人自己知道他對於那裏一種職務是最相配。本章所講的智力，是要使雇主知道那裏一種人是對於某種職務有成功的希望。這是雇用手續中的實際應用。

二、各種職務所需要的智力 第一、智力對於各級的職位，有各級的重要性。這個意思不單是指對於例行工作，可以接受分數較少的人，而且亦指智力一項對於決定某人對於某職位的適宜性是比較的不甚重要。對於粗魯的勞動工作，智力一項幾乎可以完全不必考慮，祇要那個工人能够有簡單的能力來勝任工作就行了。對於技能較高的工作，如電氣，機械，鉛管裝置，那末抽象的能力是比較的重要了，不過職業技能與職業傾向亦是格外重要的。所以智力與職業成功兩者，對於複雜性的書記，主管，和專門職業，不能十分互有關係，因為尚

有其他要素，亦是成功所需要的。

有人主張對於大多數的職位，須採用鑒定的分數（Critical Scores），亦可稱標準分數，那末測驗的結果就有實際的應用。可先對於原有工人施以測驗并保存永久的記錄。隔了幾個月或一年二年，再把這些記錄與他們的成功，作一比較研究。若是發覺在某分數以下的人，久任者很少，那末以後就應當注意在這個分數以下的謀事人，可以不必雇用。對於較低的位置，智力在標準點以下，似乎是不重要的，因為若能明瞭和計劃例行的工作，那就够了，而且這種工作也不能因為增加智力而更有效率。對於有嚴密任務的職位，那末標準的分數就要相當提高，而且在最低標準以上，分數愈高，效率亦能愈增。這些傾向，往往不甚清楚，因為研究的資料，單是從成功的個人所得來的。失敗的人極少是包括在內的，而且才能較少的人大概亦不想擔任嚴重性質的職業。如此，這些案件的範圍愈狹，統計起來，那末智力與成功的相關數亦愈低了。所能確實知道的就是一個人要在謀生上能够成功，如徵律師或醫生，須表示其有高等的智力，方可嘗試。

三、升職的可能性 智力的分數既然是表示抽象的潛能，那末就可估量一個人能够進步到什麼程度。分數固然不能保證一個人一定做一個很好的雇員，但是可以表示他能不能做一個很好的雇員，同時亦要靠他是否努力工作，堅持到底。採用測驗方法，我們可以選擇相當

人員，值得訓練，使他們來担任管理，採辦，研究，以及其他有責任的位置。分數較高的人，吸收訓練也愈好愈速，自然就愈有進步。

關於思想靈敏的測驗，有什麼價值，雖經有人研究過送信僮役，可以知道。大多數的職位，總是上下兩端的人，轉換很速。在下端的人是因為不能勝任工作，在上端的人是因為才能較大，所以升職或另有高就。但是對於差僮，適正相反，在兩端的人倒是不動，在中間的人却是離去。在下端的人因為能夠勝任他的例行工作，但不能再求進步，得到升職。居間的人所以辭去，大都是因為得到中等的職位。智力較大的人所以久任差役，大概因為送信的職務可以使人有很好的機會，來知道業務的各方面。因此聰明有志的人希望打些根底，以便將來上升。

四、智力測驗的實施 現在已有妥為編訂而且標準化的測驗，主持的人不必要有長時期的訓練和經驗。對於被測驗者的指示，亦已印在測驗單上，不必用口頭解釋，因為口頭解釋就可引起變化而減少可靠性。閱讀測驗單上的說明和明瞭如何做，亦包括在測驗的時間限度內。總之 主試者不必做什麼事情，祇要守候時間，時間限度可以包括全部測驗，或每項測驗限若干分鐘。若採用後者，就必須嚴密注意時間。若全部測驗規定一個時間限度，那可用一只鬧鐘，讓被試人做到鬧鐘一響就止。

主試人對於測驗的性質和智力的動作，最好略有訓練，以便妥為應付臨時發生的情形，例如應付被試人的疑問，測驗單上的印錯或模糊字句，光線情形，斷頭鉛筆，外略的騷擾，等等。主試人必須有所準備，以處理這些情形，愈速愈妙，使得分數不致受情形變動的影響。

這種智力測驗的表式，在歐美已有現成的可以採購，在成國尙未流行。因為這項測驗，種類很多，程度有別，單是一種，不是可以一律適用的。所以本章不必舉例。對於選擇高級職員，最好用長而難的測驗。對於複雜的技術職務，那末可以用中學程度的測驗。美國陸軍甲種測驗 (Army Alpha Tests) 那樣難度的測驗，對於下級職員是適用的。對於例行工作的勞工，智力測驗似乎不特別需要，若是能讀能寫，那已很可認為滿意的智力證據，足以應付工作的需要了。

有些公司自己編製測驗，來迎合本公司的需要。但這是費錢費時的事。在中國祇對於小學生有現成印好的若干測驗表式，所以工商界不妨參考或採譯歐美的智力測驗表式，先來嘗試。

三 人格測量 (Personality Measurements)

人格測量的困難 用人格測量的方法來選擇人員，不能有智力測驗那樣的準確。人格一

項是比智力來得複雜不堪，所以人格的測驗尚在幼稚時代。要完全測量人格，實在很難，因為人格的各方面很多，每一方面必須分別研究。

人格測量的限度 我們幾乎不能說人格測驗的方法，已經充分完備，很可以給人事部應用。這句話也可以說似非而或是的。職業指導中所講的人格條件，是關於個人選擇某一類職業，來適應他的人格。這不是說我們能夠指定某一項職業是適應于某個人的。例如，某人既表顯其思想向內的特性，那末我們能夠說他不應該從事售貨員的職業，或是担任主管員的職務，因為他對於接融和處理人士是不會特別成功的，或不會感覺愉快的。反之，若是他思想向外的，我們可以說在這個特殊範圍內，他是適應于那些職位的，但我們不能指定那裏一種。

如此，可以知道人格測驗對於雇用手續亦有可能的應用。我們能夠查出什麼人是明明不適配于某種職位，并能摒除極端的人。對於這類特性，若用面談方法，或者用現有的測驗方法，大概有同樣的準確。測驗的結果可以表示傾向，以便以後面談時可特別注意。

可以測驗的人格特性 茲將可以應用的測驗種類，以及用這些測驗方法所研究的人格方面，列舉于下。

I 思想內傾與外傾 就是想發現某人是否善于應付具體的事實和人士，還是善于應付思

想和抽象。是否怕羞退讓，還是樂于應酬交際。

2 駕銜與服從 估量這種特性，是可以決定謀事人是否適宜于需要領袖力，執行力，進取心的職位。這種特性在短時間的面談內，大概不易決定，因為沒有給謀事人有自動表顯的機會，而且往往勉強使他處于屈服的地位。因此，要估量駕銜的特性，應當採用測驗，並且考察他的過去工作，或者等到雇用後若干時日再看看他是如何模樣。

3 神經病的傾向 一個人若是容易走向過度的憂愁，幻想，或意想他自己受着各種疾病的痛苦，那末他不能集中他的心思在工作上，結果就是所做的工作，質與量都有損失。若是在需要高度集中精力的職位上，那末這種損害更大。例如，掌管銀錢收支的職務，千萬不可選擇一個神經錯亂的人來担任，這種人不單自己沒有效率，有時還會擾亂他人。

4 社交的智力 這是一種特別的人格特性。凡担任社交性質的職務，如主管員或銷售員，必須能應付人士，而且言語行動上必須機敏大方。但是這種特性的測驗是與抽象的智力，很有相互關係，因為被測驗的人有時間來思考他的行為。實際上的社交行為是自動的，不用思想的。因此，這種測驗是要用面談來補充的。

5 興趣 一個人對於某職能够完全盡責做好，但是沒有充分的興趣，來永久擔任此職。這是常有的，為減少轉換起見，最好確實知道謀事人對於某職是確實有興趣的，不是單單想

找一只飯碗。所以興趣對於工作，很是重要。凡工作愈複雜而訓練時期愈長的，那末愈需要考察謀事人的興趣是否適宜于所謀的職位。例如，某公司雇用一位新近畢業的大學生，認他是一個主管人材，給他受長期的訓練，在這個時期內對於公司可以說是沒有報效，隔了一二年，他竟離去，另做別的事業。這是很不幸的事情。至于勞工的職位，考查興趣是不甚重要，因為轉換的損失，比較很少。現在雖有職業興趣的測驗，但祇限于高級職務和專門職業，對於普通的或下級的職務，還沒有適用的測驗。因此最好先用面談來確定謀事人的志願以及其他所以喜歡某職務的理由。

人格測驗的舉例 人格測驗的方法，大都採用問答式，填字式，及處理情形。這類測驗，愈速愈妙。茲摘舉簡例如下，以供參考。

1 Laird氏思想內傾測驗

7. 在社交談話時，你如何應付。

善談——健談——遇必要時談話——背腹聽聽——抑制講話

11. 你對日記如何。

日記尚完整——偶時記錄要事——本想做日記，但未果——不做日記

33. 你最喜歡怎樣的工作。

粗魯工作——用手勞動——不限定——喜歡準確精細的工作——願做勞心工作

63 Allport 氏態度保證測驗

8. 在排列成行的時候，有人想要擠入你的前面。你已經等了好久，不能再等下去，若是那人是與你同性別的，
你是不是大概要
向他提出抗議——
怒目看他或對旁人大聲批評他——
決意不等於是離去——
不做什麼——

13. 在上等的飯館裏，若是給你一塊堅硬的煎肉，一塊不成熟的甜瓜，或者任何劣等的菜肴，你是不是向侍者
發些怨言。

偶時——

甚少——

決不——

63 Thurstone 氏態度保證測驗

你在幼年時代是不是喜歡獨自遊戲。

研究 究 雇用前的測驗

你是不是常時克制你的脾氣。

你是不是上台發抖(Stage Fright)。

你與陌生人開始談話，是不是有些困難。

你是不是小心說話，不傷他人的感情。

你是不是容易被別人來傷感情。

是不是有許多事情能使你驚嚇。

你能不能忍受欺弄。

你有沒有朋友曾經反對你。

你是不是容易面紅。

你是不是常時幻想。

你看見流血的事，能不能忍受。

你對於管理你的個人財產，是不是有秩序的。

4. **Moss** 氏社交智力測驗(處理六種情形)

1 記憶姓名和面貌。先仔細閱看若干照片，註有姓名。隔若干時間，在許多照片中按照這些姓名去認出其大。

2 從面部表情上辨出其情緒。

3. 從印好的援引文字上，辨出其情緒。近乎從談話上來辨出其情緒。

4. 認識并解決一種情形，這種情形中沒有絕對正當的行為方式，但有一種行為方式能使人減少注目或減少不愉快。

5. 知道并觀察人類行為，以何種機敏手段為最佳，來應付人士。

6. 社交的和普通的知識廣度，注重所知愈多，社交本領愈大。

5. Strong 氏職業興趣測驗，用于高級職務和專門職業，故適用於職業指導。此表共分八部，有四二〇項。本文不必舉例

四 發動能力的測驗 (Tests of Motor Ability)

目的 在實驗室裏所用的動方測驗，大都是為表演或研究之用。在工業中，這是測量發動技能或調協能力，希望這些技能可以廣為利用來預測使用各種機器時的精練，或擔任細巧迅速的工作所需要的精練。

種類 測量發動能力的各方面，已有各種測驗方法，如下：

1. 體力 (Strength) 可以用各種驗力器 (Dynamometer) 來測量的。例如，測驗腕力，可以用緊握的壓力。測驗舉重，可以祇用兩手或助以兩腿或肩背。需要施行大力測驗的職務，比較很少，因為速度和準確兩項，較為重要。甚至大多數的勞動職務，也是如此的。

2. 反動時間 (Reaction Time) 決定各種反動時間，很有價值。反動的簡單速率，可以用反應來測驗，就是發出一種記號（大概為光或聲），命某人一見或一聽記號，就按動電報機。這種時間大概為一秒鐘的百分之十五到二十，所以需要一種能計千分之幾秒的器具，方可求其準確。還有一種方法，就是測驗按動的速度，命某人在幾秒鐘之內（大概為五秒或十秒）以手按動電報機，愈速愈妙。這個方法，比反動的簡單速率，來得實用，因為這是繼續的動作，需要手腕的伸縮性以及發動的速度。

選擇的反動時間 (Choice Reaction Time) 對於測量潛性的工業效率，大概更要好些。可命某人若是看見綠光就用右手按動電報機，若是看見紅光就用左手按動。這是需要辨別力和「官覺與發動」的調協能力，還有動作的速度。這個方法好比在輪轉的傳遞機帶 (Conveyor Belt) 上祇檢拾好的物件，而放過不好的物件。

接連的動作是較為複雜，而且比簡單的反動，較為切合實際情形。每一次的行爲，往往可以決定下一次的行爲，因為第二次的行爲，是按照第一次行爲的成功或失敗程度，來繼續的。動作大概是繼續性的。揀選卡片的測驗 (Card-sorting Test) 是一種最簡單最容易的，可以應用。被試人將一副五十二張的紙牌，分別成對，愈速愈妙。對於特種工作，可以用近乎實際情形的物件來代替，如鞋，襪，花邊等顏色或樣式。一張卡片上有一百種顏色方格，命人

迅速舉出顏色的名稱，亦是一種類似的測驗。還有一種較為抽象的方法，稱為希氏連續辨別器 (Seashore Serial Discriminator)。有一個數目字(自1到4)，在器上顯示出來，被試者用相對的手指(即1用食指，4用小指，餘類推)，按動器上的鍵(Key)。如此又出現一個數目字，再用相對的手指去按動，後又出現一個數目字，如此輪流繼續下去，直到循環完畢，共有一百次選擇的反動。

Farnsworth Seashore 和 Yunker 二人，曾經比較過簡單的與連續的反動時間，發覺並沒有相互關係。由此可知測驗時的反應速度必須按照實際工作的速度來決定的，不能用籠統的測驗來應用於各種工作。

3. 追蹤測驗 (Pursuit Tests) 是一種較為複雜的眼手調協測驗，就是測量一人追蹤一個流動的，(靶子)的準確程度。實際上的舉例，就是射擊一只飛鳥，決斷火車未過之前有否時間來穿越鐵路，或在打洞機開動的時候，將物片送入。有一種測驗的方法，稱為柯氏追蹤迴轉電器 (The Koerth Pursuit Rotor)。有一個小小的靶子在唱機轉盤近外圍處迴轉。被試者用一個鬆鬆鉸住的指針來追蹤。有一個自動電氣計算器 (Automatic electric Counter) 來記錄接觸。被試人追蹤這個靶子，每一轉是要接觸十次，不觸着靶子，是不記分。這是需要一種溫和順利的圓轉動作，時間亦要準確。還有一種追蹤測驗是 Miles 所創制的，稱為追蹤擺錘

(The Pursuit Pendulum) 這個擺錘有一個水管嘴，下端有一個小口。擺錘搖擺的時候，被試者用一個盛水具（近乎一個細長的散彈槍彈藥筒）來追蹤承接流出來的水。這個流出來的水有一定的速度。所測驗的就是在一次擺動中接着多少水。Miles 又創制一種電氣的追蹤器（Electric Pursuimeter）就是命被試人用一個電氣加減抵抗器（Rheostat）使一個電氣輪道（Electric Circuit）成爲平衡。這個輪道因有一種擾亂的機械作用，時時失其平衡，這種機械作用，是因爲受着與滑輪（Pulleys）接連的許多偏心盤（Eccentrics）所激動的。不平衡的程度與方向是不能預知的，所以被試人的技能就是如何精密的使輪道成爲平衡，到○的點上。

4. 調協（Coordination）現在已有許多測驗方法，來測量各級複雜性的調協所能達到的速率與準確。一種很簡單的稱爲司氏三洞調協測驗（Scott's three hole coordination test）。在一塊方板上有三個孔洞。命被試人拿一支指針，接連的指觸這三個孔洞，愈速愈妙。記分就是在一定時間內（例如一分鐘）所指觸的次數。有電氣計算器來記錄指觸，所以被試人若是動作太快以致不能準確，那末就沒有記錄。勃氏線軸裝放測驗（The Brown Spool Packing test）亦是這一類的。被試人一次裝放兩個線軸，一手一個，裝入一個盤中。計算其一分鐘內能裝多少，或裝滿五盤，費若干時。這個測驗是與有些工業工作相同的，尤其是將小件物品裝入盒內。

木釘與板的測驗（The Peg-board test）是研究兩手的調協。被試人有二箱木釘，放在身體

的左右兩旁，兩手各拿一個木釘放入板上的孔洞中。在一定的時間內，放入多少木釘，就可以計算他的精練。

5. 機械的裝配測驗 (Mechanical Assembly Tests) 是測驗一般的機械才能。Stenquist 所制訂的就是有十件小的機械物品，如一個紙夾 (PaperClip)，一個腳踏車鈴，一個簡單的鎖，等等，都是拆開的散件。被試人在一定的時間內，要把它們配合起來，愈速愈好，而且愈佳愈妙。採用這些物件，可以制訂一種簡單，省錢而且標準的測驗，來施行于這類相似工作的謀事人。

先確知測驗的效力 在沒有應用這些普通的或特殊的動力測驗之前，我們必須先確定其實際效力。所謂效力，就是測驗記分的準確，得以預知實際工作的能力。若是那些測驗分數很高的人，在實際工作上亦果然證明很好，那些分數低的人在工作上亦果然不好，那末可以說這個測驗是有效力的。但是若那些分數高的人，有些成功，有些失敗，還有許多分數低的人，半數成功，半數失敗，那末這個測驗就沒有預測的價值，應當廢棄不用，或是設法改良來增加它的效力。

各種動力都不相同 在事實上確是不幸，因有大多數的發動測驗，沒有很高的預測價值。這是因為各種發動技能似乎各自獨立的，祇有與實際工作相同的測驗，方可預測其成功。

例如線軸裝放測驗，可以證明對於選擇裝盒工人是很有用的，但未必對於他種工作的成功，是有相互關係的。

需要不同的測驗 據 Perrin Muscio 和 Seshore 三人的研究，都證明各種簡單的發動能力，幾乎都不相關的。各種複雜的調協祇略略有些相互關係。所以沒有一般的發動能力。我們不能制訂任何一套測驗，來對於凡需要速度、準確，調協的職務，都可一律施行于謀事人。各種實際工作都是特殊的，必須制訂完全不同的測驗，來測量各種職務的潛能，如開汽車，揀選物件，使用機器，等等。

五 特能測驗 (Tests of Special Capacities)

應付特殊需要 對於有許多職務，一人必須有各種性質的特殊才能，是這些職務所認為很重要的，但對於其他職務就沒有什麼價值了。例如，音樂家需要靈敏銳利的聽覺，飛機師需要某種官覺。

1. 希氏音樂才能測驗 (The Seashore Musical Ability Tests) 是測量各種基本的音樂才能。在實際上論，這是對於學校最有用處，可以決定某學生容否給他受音樂訓練。這個測驗就是測量下列的才能，如辨別音節，記憶調子，感覺時間，感覺律動，辨別強度，感覺調和。這些對於職業上既沒有多大用處，也不必細說了。祇好說這類測驗的大多數是測量各種的天賦

機能，這些機能不是從訓練得來的。根據音樂學校中的結果，證明凡不能在這種測驗上獲得高等分數的，不能成爲良好的音樂家，但是單有高等分數的亦不能保證其成功。除希氏外，還有 K. WALTHER 亦另行訂制一套音樂才能測驗。

2. 對於許多職務，工作人員是需要辨別顏色的普通能力。色盲對於鐵路工程師，露天貨物銷售員，服飾品販賣員等人，是阻礙成功的。若是一個人不能辨別顏色的信號，這個缺點可以危害生命，若是他不能幫助顧客選擇一條相當的領帶或襪子，使顏色與衣服相配，那末他不能成爲一個可以滿意的售貨員。我們一定很奇怪，因爲有百分之十的人是缺乏辨別顏色的能力。（女人倒是很少有這種弱點的）。但是其中有許多人不承認自己有這個缺點，因爲他們所知覺的世界，在他們看起來是完全的。這些人的工作效率，可以很好，但是對於需要辨別顏色的職務，便不能有成功的希望。現在已有色覺測驗的方法，可以應用。

至于「色盲」(Color Blindness) 一字，有些不甚正確。從字面上看來，這二字的意思是說一個人完全沒有顏色的視覺或者所看見的東西是同我們看照片一樣，祇有黑，白，和居間的灰色。在實際上，最好稱爲「色覺衰弱」(Color Weakness)。一個人完全沒有顏色的視覺，究竟是極端少有的。最普通的就是缺乏紅與綠的知覺，藍與黃是見到的。甚至紅與綠亦不是完全見不到的，大多數的色覺衰弱祇是不能辨色相似的暗影而已。所以色盲的廣度統計，各不

相同，因為關於構成色盲的標準，是不同的。

在美國，Miller 和 Christie 曾經研究過呢絨布疋的銷售員，發覺這些銷售員中的色覺衰弱者，平均有百分之七、五，在大學生中則有百分之八、四。祇有在絲綢商店中，似乎是注意色覺優良的人，嚇走那些色覺衰弱的人，因為絲綢是需要精密的辨別力。關乎此項記錄，現尚沒有，所以不能表示各種售貨員因色覺衰弱以致引起退貨或不滿意的事情，但這亦是可能的。

3. 對於飛機師，已有幾種嚴密的感覺測驗。日光的銳利是必需的，有些甚至不准戴眼鏡來補救淺微的缺點。深度的感覺 (Depth Perception) 亦是要測驗的，而且這是飛機師所以能達到成功的一項重要屬性。尚有一種知覺，亦是重要的，就是平衡 (均勢) 的知覺 (Sense of equilibrium)，因為飛機師既然飛行，尤其在雲霧中，不能依賴眼睛，放必須注意均衡上的小小變動。這項或在比從前不甚重要，因為現在的飛機中已備有很完美的記錄器具。這項知覺的測驗方法，就是將被試人雙目包掩，使他的身體姿勢有很緩很微的變動，看看他的感覺這種移動，有多少快。這項感覺的動力機能，亦可測驗，就是使被試人打各種方向的旋轉，來測量他的暈眩廣度和回復常態所需要的時間長度。尚有一個測驗是用以測量對於高點 (Altitude) 的抵抗力。將被試人關閉在一間室內，把室中空氣的壓力減少，好像天空的稀薄空氣一

樣。飛機師一類的職務是需要情感上的鎮定，有時達到緊急兩難的形勢，還要有迅速的行動。這是可用開火式的問句，來估量被試人的應付行爲。

六 體格檢查(Physical Examination)

目的 有許多公司，除測驗工作能力外，還要查驗身體。體格檢查有二個大目的。(一)注意工人的健康并保護他不致受傷或患病。(二)保護其他工人，免致傳染疾病或免致因某人的失慎而受傷。

注意弱點 身體檢查，各不相同，是隨檢查的目的和工作的性質而異的。伏案或半伏案的工作，如速記，檔卷，或店櫃的工作，不需要多大體力，那末簡單的身體檢查，就可以決定適宜與否。不過所要特別注意的，就是檢查有無花柳病，肺癆病，或其他傳染性病，能危害他人健康的。對於體力工作，不單必須注意體力，還要看看有否特種弱點，如脫腸，疝氣，等等。有些人的職務是關於他人的安全，如火車頭工程師，必須妥爲檢查。凡是有肺癆病傾向的人，不應當派任有塵埃的工作。若是一個人已喪失一目，那末決不可做有危于眼睛的工作，因爲再喪失一目，就成爲完全永久殘廢了。一個人祇喪失一目，還可以有百分之九十的效率，若兩目都喪失，那就喪失他的謀生機會了。

身體上有否其他缺點，應當注意的，尚有心臟病、視力，聾，喉疾，變態的血壓，腎臟

病、慢性的蟲樣垂炎(爛尾)，平脚，皮膚病，小兒痲痺症，殘疾，等等。

體格檢查單的舉例 體格檢查單的內容，可詳可簡。在理論上講，當然以愈詳為愈佳，但在事實上，愈詳則愈費錢費時。例如血，痰，尿，屎，等等，倘可有顯微鏡的和化學的查驗，肺部和其他各部倘可有愛克司光的照驗。這樣一來，就要感覺經濟上和手續上的困難。所以各機關大都採用簡單的表式，大致如下。

某某公司					
特約醫師檢驗體格證明書					
姓名	性別	年齡	籍貫		
假定工作	部份	職務			
眼	砂眼	視力	色覺衰弱		
耳	聽力				
鼻					
喉	扁桃腺				
齒	齒齦				
舌					
心	血壓		脈搏		
肺	肺癆				
腹	疝氣				
胃	消化				
生殖器	尿				
皮膚	皮膚病		腫瘤		
骨格					
四肢	臂	手	指	腿	脚
神經系	頭痛	腦弱	震顫	失眠	
全身狀態	身長				
有無弱點足以妨礙上述假定工作					
民國 年 月 日 醫師 簽證					

調味粉之權威
天厨味精



品高味鮮

超越一切

價格公道

風行全球

天厨味精廠創製

上海愛多亞路一二三號

各處食物舖

均有經售

進貨牽制之檢討

一

經營企業者，恆以缺乏流動資金而週轉力因此停滯，甚有宣告清算或破產等情發生者。以筆者經歷所得，安徽唯一之某大紗廠，在廿四年間，流動資金驟告呆滯，瞬間宣告清算，查其資本總額爲一百萬元，而在清算日之資產負債表上，負債項下已逾一百五十萬元，事實已入破產之狀態，該廠屢經專家考察，其原因所在謂（一）受外債之影響，（二）進貨無統制，（三）管理不良。

考資金來源不外（一）股本（二）發行公司債或抵押借款（三）各種營業收入。故一企業欲發展其營業，則股本之外，尙須藉外債之力促成之。然舉外債，事先應注意下列數點：

- 一、觀察市場需要如何？是否需要增加運用資金以爲擴充者。
- 二、預計將來之盈利能否償付每年外債本息。
- 三、擴充以後，將來盈餘能否增加。

否則貿然舉債，非但不能所收有獲，且於營業前途頗爲危險，上述某紗廠亦因輕易舉債，濫爲進貨，以致發生存貨過剩，資金週轉力呆滯之現象，他方受銀行重利之影響，其論於

破產，固無論矣，故一企業欲增速其週轉力，則非統制進貨不爲功也。

統制進貨，吾人既知經營企業者之必要事項，換言之，欲統制進貨必先有健全之進貨部，茲進一步言，如何使進貨部臻於健全，則尤非有內部牽制之組織不可，所謂牽制組織者何？即人與人間，物與物間互有牽聯，而兼收分工合作之效，以筆者個人意見，牽制組可分二大部份，（一）人與人間之牽制組織（二）物與物間之牽制組織，前者即爲人的統制，後者即爲帳冊及單據之統制。

二

所謂人的組織，亦即人的管理，換言之，亦即人事管理之一種，依照牽制組織之基本原則「凡一交易之發生應有二人以上共同處理共同負責」，進貨亦交易之一種，以有價物換相等價值之有價物，在交易之過程中，不免有職員舞弊之慮，內部牽制組織即爲防弊之一種制度，將各種事務適宜分派於職員之間，無形中互相牽制互相監督。

進貨既爲交易之一種，當然不免發生舞弊行爲，然要防弊則內部人員工作分配是爲最先急務，茲就其組織上言，進貨部應設主任一人助理員數人，全視範圍之大小而定，一批進貨應由請求購貨者得到廠長或他部主任之簽准，進貨主任方始能引使其進貨職權，否則進貨部

主任獨掌進貨全權，其中不免有弊端發生，故進貨部人員常爲一被動機關也，至於進貨之價格問題，規模較大之工廠，恆設一調查部以調查各製造原料之市價，故進貨部欲進一批原料，應根據調查部之市價報告，而後向市場採購，進貨部人員之人選，應以素有採購經驗熟悉市場情形者爲合格，採購手續完畢以後，貨物在未點收之前，應由收貨員，連同驗貨員將貨物檢驗，以防止採購人員，高價購進劣貨，此亦內部人員牽制之一種，貨品點收入棧後，賣主應請求給付價款，而付款人員應由另一出納員爲之，付款以後之記帳工作，又由簿記員担任之，如此形成一種交易經過數部手續，由數人共同處理，共同負責，而收分工合作之效。

三

物的組織亦可謂各部帳冊與單據之組織，人類腦力有限，不能全憑記憶，應以帳冊與單據補救其不足，單據之於帳冊，猶人類之於腦神經系，人類有腦神經系，然後生種種思想，動作，建設，而帳冊之有單據後，交易之記錄，藉以正確，設單據殘缺不全，則記錄無從正確，工作就此怠懈，故單據愈多則愈表示內部組織之完全，但不能大量生產之小規模工廠則例外，普通工廠所應用之單據及帳冊，大率可列如下。

單據部份

(一)關於進貨者

1. 請求進貨單

2. 進貨定單

3. 市價調查報告單

4. 存棧貨物通知單

(二)關於收貨及退貨者

1. 收貨報告單

2. 退貨通知單

帳册部份

(一)附屬帳簿

1. 進貨定單記錄簿

2. 收貨簿

(二)原始記錄

1. 進貨簿

2. 進貨成本簿

- 3. 現金收支簿
- 4. 進貨退回簿

(三) 補助帳 根據統駁帳科目分戶記載之
茲就普通之格式繪式如下：

<u>進 貨 定 單</u>				
				定單第_____號
				日期_____
請按下開價格及條件將各貨於				月 日 前送至敝
處為荷此致				
_____寶號				
裝運辦法_____				
付款條件_____				
貨物名稱	數量	單位價格	合 計	備 攷
進貨請求單號數_____			定購人_____	
帳戶號數_____				

<u>進 貨 請 求 單</u>						
				第 號		
請將下列各貨按單配購為荷此致						
進貨部						
貨物 號碼	貨物名稱	數 量	需要日期			備 考
			年	月	日	
批准人_____			請購人_____			

研究
進貨牽制之檢討

<u>市價調查報告單</u>				
茲將下列各貨市價調查如下敬希 督核				
貨物名稱	(單位) 最低價格	(單位) 最高價格	(單位) 平均價格	備 攷
調查部簽字 _____				

<u>存棧貨物通知單</u>	
	日期 _____
	號數 _____
貨物種類 _____	
現存數量 _____	
單位成本 _____	
成本總額 _____	
盤點人 _____	

收 貨 報 告 單					
點收人 _____ 檢驗人 _____ 收自 _____ 由 _____			進貨定單號數 _____		
			進貨請求單號數 _____		
			帳戶號數 _____		
			日期 _____		
運來下列各貨運費計 _____					
貨物名稱	數 量	單位成本	合 計	備	攷

研究 進貨率制之檢討

退 貨 通 知 單		
茲因下開理由將下列各貨退還請即查照 處第○號定單入帳為荷此致 _____ 寶號 地址 _____		日期 _____ 月 _____ 日 貴處第○號發票及敝
貨 物 名 稱	數 量	備 攷
理由 _____ _____ _____		
進貨部主任 _____		

六八

進 貨 定 單 記 錄 簿

年 月日	定單 號數	進貨請求 單號數	收貨報告 單號數	數量	單位成本	收貨日期		金 額
						年	月日	

研 究 進貨牽制之檢討

收貨簿 式同收貨報告單，即將收貨報告單
之副本裝訂成冊。

進 貨 簿

年 月日	號 碼	賣 主	地 址	數 量	金 額	備 註

研 究 進 貨 率 制 之 檢 討

進 貨 成 本 簿

年 月日	號 碼	賣 主	地 址	數 量	金 額	運 費	棧 租	保 險 費	捐 稅	管 理 費 用	合 計

進貨現金收支簿

年 月日	摘要	過頁	憑單 號數	原料代價		用品代價		各種費用		
								A	B	C

研究 進貨牽制之檢討

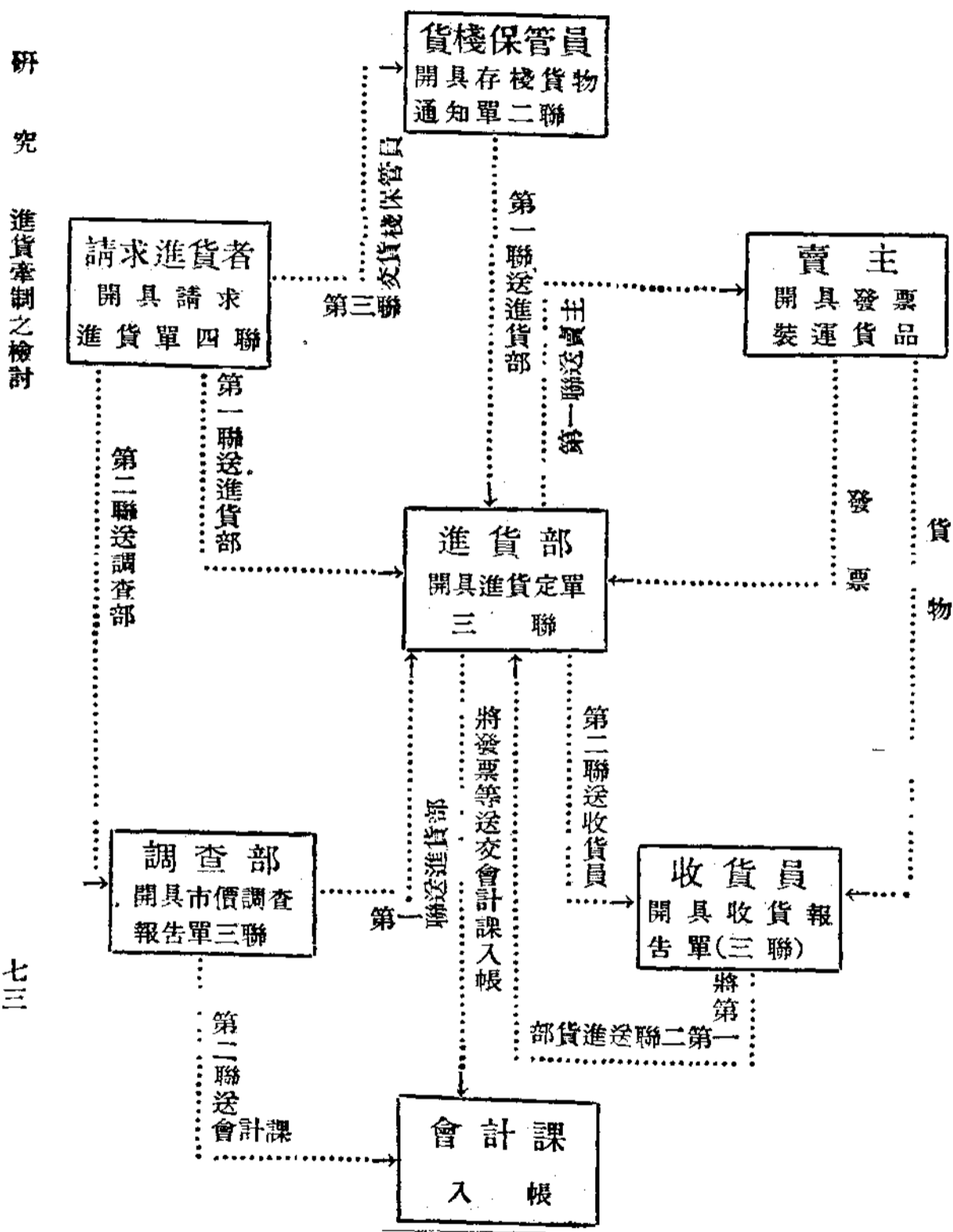
進貨退回簿

年 月日	貨名 物稱	品質	金額		已付數額	退還數額	應付數額

材料種類		最高存量		最低存量		計算單位		位置		材料號數								
定			購			發			現									
日期	購單號	數量	日期	購單號	數量	年	月	日	領料單號	數量	單位成本	成本	年	月	日	數量	單位成本	成本

次，吾人先繪一圖解，以表示其牽制之情形，而後逐步討論焉。

進貨內部牽制圖解



研究 進貨牽制之檢討

一、請求購料 爲防止過多及非必需進貨起見，每批進貨應根據正式之進貨請求單，蓋進貨部收到進貨請求單後進貨，即表示此項進貨確有正當之需要也，請求進貨之原因不外：

1. 因製造上之需要由負責人員請求進貨。
2. 因必需原料——如紡織業之棉花，存量無多，由貨棧管理員請求進貨。
3. 因市場價格較以往低廉，由工廠高級人員負責請求進貨。

此種進貨請求單應由主管人員僉准，並由原請求人蓋章後，始發生效力，否則進貨部有權拒絕進貨，該單須具一式四聯，第一聯送進貨部，第二聯送調查部作爲調查市價之根據，第三聯送貨棧保管員作爲查存貨量之參考，第四聯留本人處作爲存根。

二、調查與存貨報告 調查部於收到第二聯進貨請求單後，即着手查其平日調查市價所得，填製市價調查報告單三份，一送進貨部一送會計課一存本部作存根，另一方面貨棧管理員接到第三聯進貨請求單後，即着手查該項貨品或原料之存量，並填製存棧貨物通知單二聯，以第一聯送交進貨部，第二聯作爲本部存根。

三、採購 進貨部主任於收到批准後之進貨請求單及調查部之市價調查報告單，以及貨棧保管員之存棧貨物通知單後，即派員向市場採訊市價，決定賣主，並商定運送費用以及交貨辦法，然後開具進貨定單，進貨定單一式開具三聯，第一聯送賣主作爲配貨之根據，第二

聯送收貨員——即貨棧保管員作爲他日點收之根據，第三聯存本部作爲存根，定單應連續編定號碼，且於每聯上，蓋進貨部主任圖章，以示責守。

四、驗貨與收貨。貨棧保管員將每次進貨部交來之進貨定單以日期之先後爲序，併置一處，俟該貨收到後始將該單抽出歸入檔案，如該定單之貨物逾期未到，即應查詢其延遲發貨原因，每次收到貨物時應注意貨物質量，是否與定單上符合，並由檢驗員一人或二三人檢查貨物，如無錯誤則填製收貨報告單，報告單應一式開具三聯，第一第二聯送進貨部，作爲進貨部核對發票及材料帳入帳之根據，第三聯存棧。

五、記帳。進貨部於收到貨棧保管員——或收貨員之第一二聯收貨報告單後，首先將進貨請求單與收貨報告單互相核對，以視是否收到之貨物與定購者相合，然後與賣主送來之發票核對，以視其發票上所填之數量及名稱價格等有否錯誤，並在金額中除去應歸賣主支付之運費，一切手續完畢後，即蓋一核准發票之戳記，以資證明該項貨物確已收到，並核對無訛，然後連同進貨請求單進貨定單及收貨報告單送交會計課，會計課於收到上述數種單據後，即與調查部送來之市價調查報告單核對其價目有無異同，如有異同，應查明漲落之原因，然後記入進貨簿，及進貨成本簿，另一方面進貨部再將貨棧管理員或收貨員送來之第二聯收貨報告單送交材料分清帳簿記員入帳。

六、退貨 如驗貨時，貨物之量質有所差異，則應將差異之貨物退回賣主，並開具退貨通知單二份，一送交賣主，一附於發票上，如係多出之貨物，則發票上不必另為減除，如係拒絕收受之定貨，則須在發票上減除之，然後送交會計課入帳。

七、付款 賣主在送貨時，俟驗貨手續完畢後，將發票交進貨部主任，由彼核對無訛後，在賣主之發票副本上簽字核准，賣主據此即可向出納課支款，出納課付款時，應根據會計課之通知單與發票，驗准後，即將印就之收據交賣主簽名蓋章，出納員即依此付款，將收據送交會計員依據入現金收支帳。

四

進貨之各種手續及牽制方法，已如上述，歸納以上各點如下：

- 一、原料與用品之採購，收貨，驗貨，存貨，記帳等手續，均應有主管人員之簽准之正式單據為憑，並每部手續均須有二人以上共同負其全責。
- 二、各種進貨之數量及其價值，應隨時在帳冊中查得，故必須用永久盤存法以統制之。
- 三、凡進貨之記錄以及補助記錄，均須採用統駁帳以核對雙方總數是否相合。

實業部經濟年鑑編纂委員會編輯

中國經濟年鑑

第二十五年
第三編

硬布面 四開本 二厚册
三千頁 上等新聞紙印
定價 特價七元
國內郵費四角六分
特價期 廿五年十二月一日起
廿六年三月底止

中國經濟年鑑第一年本創刊於廿三年五月，續編刊行於廿四年九月。出版迄今，為期雖短，但確已引起中外人士之注意。茲續出第二編，其編纂體例一如往昔，而章目悉與續編相同，取材範圍自二十三年七月起至二十四年六月止，恰與續編相銜。材料斬新，與前絕無重複。至其內容形式，益加改進，略舉特色如次：

一、工作態度更切實 經濟實況之調查統計，為建國圖存之基本工作。因此本年鑑之編纂旨趣，期由對學術界的貢獻，進而呈現於全國事業界，俾統計與建設如輔車之相依，同進於完備之域。故三編之工作態度，更見切實。

二、統計資料更確實 三編中統計資料之確實性，益加提高。每一統計表，均經實業部統計處重加核算。遇有應行修改之數字，即甚細微，亦不厭輾轉尋其來源，經多次覆核，方予決定。

三、篇幅力求緊縮 本年鑑第一年本多至七百餘萬字，分訂三鉅册，續編字數雖略減，在裝訂上仍不能少於三册。三編特將次要之說明及次級統計資料，酌量捨棄，篇幅縮為三千頁，分裝兩册。成本既減，售價更廉。各界人士，益便購閱。

第一編	經濟行政	羅敦偉
第二編	人口	許仕廉
第三編	財政	楊汝梅
第四編	金融	張育梅
第五編	農業	徐廷明
第六編	土地	唐啓宇
第七編	租佃制度	喬啓明
第八編	水利	茅以昇
第九編	林業	譚熙理
第十編	漁業	凌道揚
第十一編	牧業	劉道揚
第十二編	工業	黃金鏞
第十三編	交通	顧誠
第十四編	商業	王仲武
第十五編	國際貿易	張軼歐
第十六編	物價及生活	何炳賢
第十七編	勞工	陳炳權
第十八編	合作	唐健飛
第十九編	災害	章元善
第二十編	邊疆經濟	華洋
		孔慶宗

中國經濟年鑑續編 中國經濟年鑑
元四十價定 册厚三 元五十價定 册厚三

商務印書館印行

對於顧客之信用保證

程守中

在法律上原告對於被告所提出證據，原告應絕對負責，在買賣上亦本此原則，其情形十分平行；售貨人猶之原告，顧客猶之被告，顧客所買之貨物，不知何貨為新時？何貨為耐用？何物為最經濟？蓋顧客凡未曾用過者，皆不知其所以然；售貨人猶原告，必須將實在情形，告訴顧客，並且應向顧客表示擔保，如顧客不以其他貨品代替而用本店之出品，自知今日之言不誣；但其結果，就事實上言，顧客負兩重地位，一種被告地位，一種審判地位，而所謂原告之售貨人，僅負一半責任，他可以擔保顧客直接往其他各店購買或試驗其言之不妄；試問此種信用保證完全付之顧客身上，較之法律上將信用保證完全付之於被告，是否合乎邏輯與公平乎？抑在買賣上應將責任付之顧客肩上乎？雖大多數售貨人（包括躉售商與零售商人）將一切責任擱在顧客身上，但多數工廠代理人及銷售人很聰明的把一切責任擔在自己身上，而獲得極顯著的成功，此足以證明售貨人，如能負信用保證的責任，確是推銷最好的計劃；欲使顧客因信任而購買嘗試，售貨人首當堅持其宣言，負責信用擔保，以保持顧客之購買興趣。

故欲使購買興趣之引起，無有甚於用極有力之信用保證之一法，但保證一道，當售貨人

宣稱其貨品之優良，如何使其措詞之簡易明顯而有力，而足以保持其長久之信用者，從工廠或代理人立場言之，對於零售商及消費者又有何種最簡易而有力之保證方法，以接近之，以上二個問題，曾數數請教很多的工業家及廠主，以求一強有力之答語，而得一良善之方法，以增加其推銷，試列數法，供工商家研究：

(一)由工廠或工廠代理人寄出貨物至零售商，一切信用保證，應由工廠完全負責，但事實方面，此不過適用於少數事件，因有緊要之警語：「凡不能賣出之餘貨，皆可退還。」此實使生產者所負之義務太重，此法就我個人觀之，退貨太自由，實足使零售商減少其推銷能力，此種推銷方法，歐美各國業已打消，我工商界亦可不必採取也。

(二)有條件退貨 工廠與躉售商，鑒於上法兩無利益，乃採取一種有條件限制之退貨方法，此即凡工廠或躉售商發貨與零售商，對於零售商在退貨範圍內有所限制；普通方法，以時間為條件，例如，某工廠發貨與零售商，正式通知：「凡貴號所定之貨，運到後，在若干時間內，可以全部或一部份退換。」有時亦可立合同，如此，非但可以使零售商不減其推銷能力，且收到之貨，如在該地不易銷售，可以立刻調換其他易銷之貨品，並使工廠少受損失，事實方面，生產者之工廠，仍完全負責。

(三)普通保證 普通保證者，乃口頭表面保證，一無效力，試如工廠在報紙上宣傳。

往往說明自己出品如何堅固，如何耐用，設如零售商試銷其貨品保證，必較其他貨品利息優厚數倍，事實方面，並不能使零售商獲到數倍，不過口頭不負責任之保證而已，實一完全空口的惠耳。

(四)實際保證 最近各工廠與躉售商為增加其市場銷路計，乃採實際保證，工廠方面，或躉售商提出若干資金，作為投資，對於本埠新聞紙之廣告，亦由廠方或躉售商出資，並指示一切窗飾及推銷方法，由廠方預為計劃，零售商保證有利可圖，此法有數種便利，第一，供給當地報紙廣告費用有限，第二，零售商十分有把握，因一切推銷方法，皆由廠方或躉售商想好，一切推銷工具，皆由廠方供給，不必自己出費，一方面零售商對於工廠出品，有十分好信仰，而增其推銷能力，還有一種工廠，或躉售商，担負該埠之本地廣告費用，要求零售商對於此種貨品，特置一窗飾，而店內亦特為陳設，而售貨人對於此種貨品特別加以宣傳，如貨品仍不能銷盡，允許其退換；以上二法，皆工廠或躉售商對於零售商負有極大之責任，一方面表示廠方之信用，一方面引起零售商推銷之興趣。

零售商對於顧客之擔保

(一)包退包換

此種強有力之保證，在中國早已行之，如梁新記牙刷廠，號稱一毛不拔，如用過數月，

有毛脫下，即可向其店調換新牙刷，此種強有力之保證，實增加買客十二分之信仰心。

(二)包退還洋

此種方法，我國亦行之有素，如新發祥之賣皮貨，顧客認爲貨色不合，立即退貨還洋，此實堅顧客購貨之決心，而表示有力之保證也；惟現在市上常有滑頭藥房或商店，利用此「包退還洋」四字，以作宣傳而廣招徠事，實却並不能包退還洋，徒借此四字作幌子，以欺騙顧客，實工商界之敗類，深願執政者，加以糾正與取締，務使誠實。

(三)包用包修與包不退色

鐘表店鐘表，以包用包修取顧客之信，雖立有包單，亦是有名無實；包不退色，布疋綢緞商，用此四字招徠顧客，亦對於顧客負信用保證之明證也；曾記美國某襯衫公司，其出品之襯衫，有亦以此四字爲號召，甚至以高於售價之值，收回脫色之襯衣，亦強有力之保證法也；但操之太過，亦足以使人懷疑，反不如以原值收回之爲妥也；而一班平常抱「貨買三家不吃虧」主義之顧客，對此發生特別之信仰；查零售商對於顧客之保證，不外上述二法，一、負責担保，二、包退包換，第一法完全空虛，沒有實在的，譬如服裝店買衣服，店員一定口口聲聲說是時式的，但是等你穿了出門，又有誰來評判，在售貨人說得十二分負責担保，但細細一研究，實空虛得很；還是第二法的確是對於顧客負責的，因爲你如不滿意，準可掉

換或退還。是實事求是的；總之，這種問題，我們不要以為小事，漫不注意；我們有許多經商的古法，不妨實施於現在，祇須詳細討論一下，就可以行。但是要切實誠懇，對待顧客，若僅利用此種政策，一味在廣告上宣傳來欺騙顧客，非特對於自己營業要發生一蹶不振的影響，且足牽累其他真正對待顧客實行信用保證之商業，所以我們不採行此種保證則已，要採行此種保證政策，必須真能保障顧客之利益。

本文作者之著作：

工業安全與管理	每册五角
工業務管理	每册三角
工商領袖新路線	每册二角

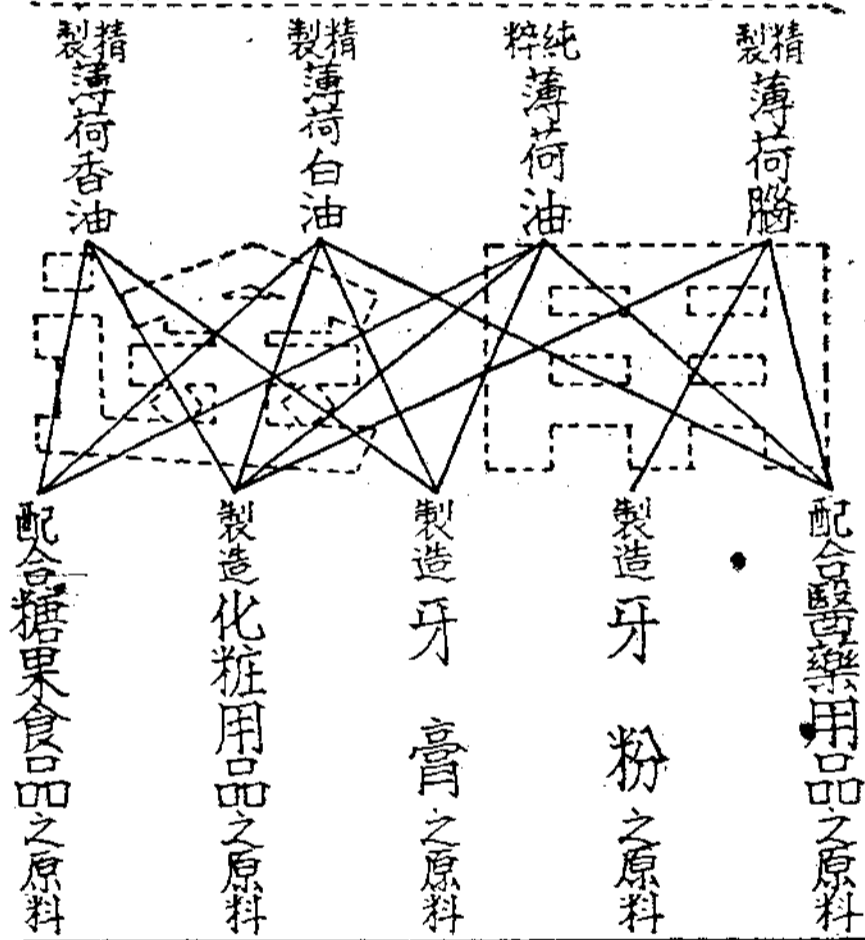
經售處
上海寧波路三八三號
上海機械聯會

製自人國 商標 註冊 產國全完



牌勒彌

品出荷薄製精創首一唯國中



啓謹司公荷薄盛永
路克利克麥路德華海上

調查與報告

工場管理指導

方麟譯

一、某衛生衣工場管理指導報告

二、某織物工業組合共同作業場新設計劃指導報告

序言

昭和六年（一九三一年），日本施行金輸出再禁止，以至七年度之半，日本對外匯兌乃大落，結果日本之輸出貿易，就忽然表現着空前的活躍。

尤其是衛生衣工業，格外受到定貨之踴躍，八年度又較七年度之輸出，增加三成而強。各外國用提高關稅為防禦的戰策，但毫無效果，因為日本對外匯兌低落的關係，日本貨品在世界市場，已經宣告勝利了。但是原因也還在於日本製品，確也有被認為優良的地方。

這優良的地方——是製造技術之向上的研究，實施統制及經營管理之刷新等方面不斷地努力所得來的。

尚有棉布織物工業，也得到海外定貨的增加；並且伴同日本內地買氣的增加（因價格騰貴而得到數額上的增加，也包含在內），呈現活氣。而大阪府之棉織物工業，現已實施統制，今後對於棉織業，將繼續採取共同活動，以待斯業之發展。

現今對於政治的經濟的變化，應該講完善的對策，當然不待言了；因為景氣是一時的，而事業的根本，却非在永遠的計劃下面進行不可。

然而今日企業統制的困難，大都在於企業之內部。即是說，企業的統制，不僅是要竭力減少消耗(Cost)，往往有許多經營和管理不徹底的公司和工場，會從統制之保護手段中而被擊退的事實。大阪府立產業能率研究所由開所以來，就高唱「科學的管理法」，痛感企業之內，有需要合理化的必要。

這裏的報告，是述說該所在第二十三號報告中之指導經過，從某衛生衣工廠之管理指導而得到的結末報告。還有是對於大阪府某織物工業協會共同工場設置之指導的報告。

企業的統制，若止求外形上的連繫，那末對於經濟的變化，就沒有彌補策，而將走於末路。所以無論如何，必須用科學的方法，刷新經營和管理的事情。

第一編 某衛生衣工場管理指導報告(接續自研究報告第二十三號第八十二頁)

III. (4) 剪裁場之作業調查並改善方案

(5) 裁縫場之作業調查

調查與報告 工場管理指導

(6) 裁縫場之改善方案

(7) 做成裝包搬運之作業調查並改善方案

(8) 不生產時間之調查與工程時間之推定

IV. 能率法實施案之決定

(1) 作業方法之改善

(2) 新設備之採用

(3) 改善配置

(4) 製造手續之改善

(5) 燈光照明之改善

V. 能率實施後所表現的成績

(1) 職制之改變與製造手續之改善

(2) 編立染曬工場之成績

(3) 剪裁場之成績

(4) 裁縫工場所表現的成績

(5) 做成搬運場之成績

(6) 總體成績

VI. 結論

第二編 某織物工業協會共同作業場新設計劃指導報告

告

一、緒言

二、共同作業場設立計劃

三、經費比較

四、工場配置

五、投下資金之償還

六、生產費之概算與計劃價值之判定

七、其後之經過與其成績

III. (4) 剪裁場之作業調查並改善

方案

剪裁場之作業工程，成份單純，認為無特別精細調查之必要，故為大體上之推計。而其每組每小時之工作能力，為該工場製品數量最多者，大體上之情形如次：

剪裁工程	人員	補助	生產額(每小時打數)
------	----	----	------------

粗剪	一	一	八〇
剪形	四	八〇	八〇
細剪	一	八〇	八〇
剪成	一	九〇	九〇
蓋印	一	一二〇	一二〇

尙有此地之區分等雜作業，現使用工人二十七名當之。

在本職場之編立，染曬，裁圖等職場，其規模乃係按照以後工程之適宜程度，區分為各小單位。故剪裁作業之計劃管理，徹底與否，足以左右次之工程，——裁縫，做成以上工作之成績。

但就現狀看來，自裁圖以至作成，仍係按照隨意的程序做去，好像沒有計劃似的。

故本工場之改善策，將大抵如次：

(1) 必根據充分的計劃，由剪裁之指導書從事作業。

(2) 為使作業不混亂，須按照工作之順序，分為組別

，以配置其作業(參照後記)。

(3) 機械器具之改良。

(4) 在裁縫場之工業單位(現在五打)的區分，即須於剪裁場行之。

III. (5) 裁縫場之工作調查

工程作業時間調查。

在調查當時之工作配置，如第一圖，而作業時間之調查，則擇該工場最多量製造之情形為例。

今將其結果表記如下：

列名	索引			
	每枚所需時間(分)	每打所需時間(分)	每五打所需時間(分)	每小時生產高(打)
最大	〇·二九	三·四八	一七·四〇	一七·二五
最小	〇·二三八	二·八六一	一四·三〇	二一·二〇
平均	〇·二六	三·一二一	一五·六〇	一九·三〇

小衫二字	邊框				花邊			
	每枚所需時間(分)	每打所需時間(分)	每五打所需時間(分)	每小時生產高(打)	每枚所需時間(分)	每打所需時間(分)	每五打所需時間(分)	每小時生產高(打)
最大	〇·五四	六·四七	三二·四〇	九·三〇	〇·九二五	一一·一〇	五五·五〇	五·四〇
最小	〇·三七五	四·五〇	二二·五〇	二三·三〇	〇·五三	六·四〇	三二·〇〇	九·四〇
平均	〇·四〇	四·八〇	二四·〇〇	二二·五〇	〇·七〇	八·四〇	四二·〇〇	七·一五
最大	〇·五二	六·二五	三一·二五	九·六〇	〇·五二	六·二五	三一·二五	九·六〇
最小	〇·三五	四·二〇	二一·〇〇	一四·三〇	〇·三五	四·二〇	二一·〇〇	一四·三〇
平均	〇·四一六	五·〇〇	二五·〇〇	一二·〇〇	〇·四一六	五·〇〇	二五·〇〇	一二·〇〇

縫袖				縫每身				打眼							
最大	最小	平均	每枚所需時間(分)	最大	最小	平均	每枚所需時間(分)	最大	最小	平均	每枚所需時間(分)	最大	最小	平均	每枚所需時間(分)
〇·九八	〇·五五	〇·五九	每枚所需時間(分)	〇·二八	〇·一八	〇·二三五	每枚所需時間(分)	一·五〇五	〇·六六六	〇·九二	每枚所需時間(分)	一·七六五	八·〇〇	一一·〇四	每枚所需時間(分)
一一·七六	六·六〇	七·〇八	每打所需時間(分)	三·三六	二·一六	二·七〇	每打所需時間(分)	一八·〇六	八·〇〇	一一·〇四	每打所需時間(分)	七五·八	四〇·〇〇	五五·二〇	每打所需時間(分)
七五	三三·〇〇	三三·四〇	每五打所需時間(分)	一六·八〇	一〇·八〇	一三·五〇	每五打所需時間(分)	九〇·三〇	四〇·〇〇	五五·二〇	每五打所需時間(分)	三·三二	七·五〇	五·四三	每五打所需時間(分)
產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)	產高(打)

縫扣				裁縫場之改善方案			
最大	最小	平均	每枚所需時間(分)	最大	最小	平均	每枚所需時間(分)
〇·一六	〇·一四	〇·一五	每枚所需時間(分)	〇·一二	〇·一〇	〇·一一	每枚所需時間(分)
一·九二	一·六八	一·八〇	每打所需時間(分)	一·四四	一·二〇	一·三二	每打所需時間(分)
九·六〇	八·四〇	九·〇〇	每五打所需時間(分)	七·二〇	六·〇〇	六·六〇	每五打所需時間(分)
三一·二五	三五·七〇	三三·四〇	每小時產高(打)	四一·七〇	五〇·〇〇	四五·五〇	每小時產高(打)

III. (6) 裁縫場之改善方案

由前項所述，可知裁縫場工人之個人能力，比較他工場，決無遜色。
 但在工作之事務的處理上，其作業之方法，認為尚有須加改善的地方，因為有着下列諸難點在：
 (1) 由剪裁場無計劃地搬入材料間。

(2) 在裁縫場無工作之計劃，——即有漫然將搬入之材料加工的事情。

(3) 工作之變換(或將一製造品變為他製造品)時，一時全工程也就變換，空閒着的東西多。

(4) 作業之整理困難，因而納期遲延。即裁縫場製造十打之時日，計測為一二二小時十八分(九日間)，而其真正需要之時間，不過為十一小時四十分。

(5) 工程間之作業，若不保持均勢，則不特作業上發生混亂，而有的設備一時也停滯者多。即是說，裁縫場之工作能力一二〇〇打，其設備之停滯，要佔着十倍之能力(換一句話說，有十日間以上的材料停滯着沒有用)。

(6) 不比較地考慮到補助的手作業，所裁縫工的全能力，不能表現得出來。

(7) 因為儘可能地實施高拂制度，但工人之能力不能儘量相同，於是工程之協合上雖曾充分注意，但

作業上仍不能十分協和。

(8) 全身縫製之作業雖在大體上為暫定的工程順序，但以後之作業，則多集中於一所，因而發生混亂的情事。

(9) 電燈的光線拙劣，所以還不能十分發揮工作能力。所以，以上各欠缺之點，必須設法除去，故：

(1) 樹立徹底的工作計劃(這是前後各職場都應該同樣的)。

(2) 重新配置，使作業計劃易於遂行。即改善一向之職別配置(由縫機之性能着手)，按照作業工程之順序，配置工作(單位式配置)。大體從場所之關係，設置三個連續的作業系列，另於他方面，設置一個不連續的作業台。

(3) 將作業量分為適當之單位，將從來之十打，改為五打之單位。

(4) 在作業整理上，用一種傳票法。

(5) 在作業系列之脇側，配置以補助縫機，又於系列中，配置以適當之手作業。

(6) 將特殊縫機及補助縫機，全然配置於列外，俾在作業之混亂，工作之轉換等時，可以有餘裕的利用。

(7) 改儘可能的高拂制度為漸次價與制度，使工人之配置達於適合程度。

(8) 並將做成之裝包作業，也包含在作業的系列中。

(9) 改善電燈之照明。

III. — (7) 做成裝包搬運之作業調查

並改善方案

做成之裝包作業，現在使用工人二十八名。

製造衛生衣之做成裝包，雖非決定能力之重要部門，但足以延長作業時間。這里為要追究它的原因，所以舉行作業之實況調查。

其大體上之結果如次：

烙鐵台				做成之撥夾				包裝帶紙							
最大	最小	平均	每六枚所要時間(分)	最大	最小	平均	每一枚所要時間(分)	最大	最小	平均	每打所要時間(分)	最大	最小	平均	每打所要時間(分)
一·二五	一·〇七	一·二〇	每六枚所要時間(分)	一·四二	一·三六	一·三八	每一枚所要時間(分)	七·一〇	六·八〇	六·九〇	每打所要時間(分)	一·七五	一·七〇	一·七三	每打所要時間(分)
二·五〇	二·一四	二·四〇	每打所要時間(分)	七·一〇	六·八〇	六·九〇	每打所要時間(分)	四二·三〇	四四·一〇	四三·五〇	每打所要時間(分)	一七五	一七六	一七四	每打所要時間(分)
一二·五〇	一〇·七〇	一二·〇〇	每五打所要時間(分)	四二·三〇	四四·一〇	四三·五〇	每五打所要時間(分)	二五〇·〇〇	二八〇·〇〇	二五〇·〇〇	每五打所要時間(分)	一七五	一七六	一七四	每五打所要時間(分)
二四·〇〇	二八·〇〇	二五·〇〇	每小時產高(打)	二五〇·〇〇	二八〇·〇〇	二五〇·〇〇	每小時產高(打)	二五〇·〇〇	二八〇·〇〇	二五〇·〇〇	每小時產高(打)	一七五	一七六	一七四	每小時產高(打)

裝入		每打所要時間(分)	五打所要時間(分)	每小時生產高(打)
最大	○·六八	三·四〇	一〇五·〇	八八·四
最小	○·五七	二·八五	九六·〇	
平均	○·六二五	三·一二		

做成之裝包能力，與其他工程如可保持均勻，則當能發生其以上之能力，可以明見。那末，作業遲緩的原因，又在那裏呢？其重大的原因，約如下述：

- (1) 作業計劃未徹底施行。
- (2) 因與縫紉場隔離，故連絡不良。
- (3) 爲求品物之合併，故裝箱時尙等待時光。
- (4) 在狹小的場所，而設置品又非常之多，於是作業

第一表

工程名	不	生	產	時	間	備	就	業	作	業	不	生	產	%
雜談														
修補														
搬運														
縫紉														
線紉														
妨他														
煩人														
故縫														
障紉														
等材料														
時間備														
時間就														
時間業														
時間作														
時間業														
時間不														
時間生														
產														

能力低下。

所以，既在縫紉場從製品上區分爲作業之系列，而在做成之裝包部，似亦宜設置爲各區分系列。

因而改善方案中，將該工場之縫紉場與做成裝包連絡爲一體，但又不得與搬運部分切離。即將前項第一系列之作業，與做成裝包連絡起來。即是說，要把做成裝包加入在某一系列之內。——由縫紉場送到的作業票，達於裝包工程，纔算終了這一樁工程，遂即將之送到搬運部。

III. (8) 不生產時間之調查與工程

時間之推定

次於各工程別作業時間調查，即爲各工程不生產時間之調查，今將其結果列如第一表：

襪引	二三·〇六	二·六〇	六·二〇	一五·二五	一·二五	〇·二〇	—	三·一八	五四〇·〇〇	四九·五六	四二·四四	七·七
衿	三·七三	七·二五	六·八五	三三·八五	二·五五	一·三〇	六·七〇	八·六〇	五四〇·〇〇	四七·六八	六二·二三	一一·三
縫袖	三〇·二四	三·八五	九·八三	一〇八·五	三·七〇	三·九〇	—	二四·三〇	五四〇·〇〇	三四·二〇	一九·九〇	三六·〇
每身	八·六四	六·三八	二·一八	三三·〇八	四·四九	—	六·二〇	七·七五	五四〇·〇〇	四六·三六	七·六二	一三·二
打眼	四〇·〇二	四·五七	二·〇〇	二〇·七	五·八〇	一六·三三	—	一〇·三七	五四〇·〇〇	四二·二四	三八·八六	二四·〇
烙鐵	四·八五	二·二五	一·〇〇	—	一〇·九〇	—	一七·八一	—	五四〇·〇〇	四九·一九	四二·八一	八·五
攪夾	一〇·八五	五·四二	—	—	二四·五〇	—	一五·九〇	—	五四〇·〇〇	四〇·三三	一九·六七	二〇·三
裝包	六·六五	〇·九〇	五·〇〇	—	一七·〇〇	—	二四·七〇	—	五四〇·〇〇	四九·八五	二〇·二五	二〇·四

由以上各工程之作業時間及不生產時間之調查，以推定現在之工程時間（在配置改善前），則如次之第二表（但僅為裁縫工程）：

第二表

製品第 號	工 程 名	工人每人每日 九小時生產	每打所要時間	五打所要時間	十打所要時間	製品第 號	
						工 程 名	工人每人每日 九小時生產
五七	裾	一六〇打	三·三八分	一六·九〇分	三三·八〇分	九·四九	九四·九〇

花邊	邊夾綠切	邊框	小衿二字	邊夾	縫袖	翻袖	縫身	翻邊	眼飾	邊夾	蓋印	縫扣	邊夾	整扣
九六	三六二	一〇八	六六	五三七	一二八	三三〇	四二五	五二〇	二二八	五九二	五八五	二五六	五九二	四四八
五·六三	一·三三三	五·〇〇	八·三五	一·〇〇五	四·二二二	一·六九	一二·七〇	一·〇二	二·三六	〇·九一四	〇·九二五	二·一〇	二·三六	一·二〇
二八·一五	六·六五	二五·〇〇	四一·七五	五·〇四	二一·一〇	八·四五	六三·五〇	一五·一〇	一一·八〇	四·五七	四·六二五	一〇·五〇	一一·八〇	六·〇〇
五六·三〇	一三·三〇	五〇·〇〇	八三·五〇	一〇·〇八	四二·二〇	一六·九〇	一二七·〇〇	一〇·二〇	二三·六〇	九·一四	九·二五	二一·〇〇	二三·六〇	一二·〇〇

計	測	檢	查
	鬚	查	
	一六〇	一六〇	
	三・三八	三・三八	
	一六・九〇	一六・九〇	
	三三・八〇	三三・八〇	
	七〇・四三	七〇・四三	
	三五二・二〇	三五二・二〇	
	七〇四・三四	七〇四・三四	

由第二表，每打所需時間大體為一小時十分，故十打為十一小時四十分。而再由前第一表看，明明不生產時間中有幾分縮短。假如再將作業縫紉機配置加以改善，相信必尙可更為縮短時間。即其豫想時間，如第三表所示，每打約可縮短十五分。

第三表

預想時間		
不生產時間除去之時	每打(分)	每五打(分)
不生產時間及作業配置改善之時	六五	三二五
	五四	二七〇
		五四〇

IV. 能率實施案之決定

基於在各作業場之實況調查，業已摘發其種種缺陷，而立對策於前述各項。但以上所立之對策方案，稍嫌傾於理想，而感有實施的困難。所以，現在祇能撰定比較上實行可能性多的方案，提將出來（其中已實施者甚多——請參照次章）。本章所述，有係已散見在以前各項的，這裏不免有多少重複的地方，將以總括的意味，在以下逐條的敘述一番。

IV — (1) 作業方法之改善

(a) 編立工場

- (1) 線絲用木管之改善(某工人提案)。
- (2) 對於工人標準編立額之提示。
- (3) 編立機械之速度上昇(參照報告第二十三號七)

十七頁)。

(4) 工人具機械臺數之增加。

(5) 對於成績向上之耗費的防止，作週間實施。

(b) 染曬工場

(1) 依入鍋之指導書，協力定貨之作業。

(2) 設置在大小兩個「克——牙」能力之間的另一個「克——牙」使曬工程之時間，縮短為十五

小時之程度，且企圖曬原價之減低(參照報告

第二十三號第七十八頁)。

(c) 剪裁場

(1) 按照作業工程之順序，設為四組。其內二組，

以工人八名為單位，處理肌衣之主要部分，其他二組工人五名，處理附屬品及內地用肌衣。

(2) 其配置取作業之順序，列為作業之連絡各台，

以便於順次送達各作業品。

(3) 作業票參照次項之縫紉場。

(d) 縫紉，做成，裝包場

(1) 按照工程順序，將作業列為單位式作業之四個系列，其中三個系列，製造輸出之衛生衣，襯衫等。一個系列專造為內地用者。

(2) 由輸出物表，大體每列只限定專造某一種製品，其變換，由第一工程之裾引，順次切換，並不是一次就全部更換了的。

(3) 內地用物表，大體區分為三個部分，各部分製各種品物。

(4) 特殊之縫紉設於列外。

(5) 應急用的補助縫紉機，設於列外。

(6) 縫袖之加上橡皮等部分品加工，設於列外。

(7) 割鬚之檢查工程，過去往往不必要的反覆作數回之檢視，不過成爲一種作業上之習慣，今後廢止。

(8) 烙鐵與擡夾等，現亦包含於系列之中。

(9) 利用舊機械蓋印記之事，向來止用一架機械，在整理上爲明瞭其系列而防止混亂計，須標明

其號碼。

(10) 在製品之整理上，使用有色之傳票（工程作業票）。

(11) 將製成品放在盒中，黏上商標，送到搬運場之時，務須注意裝箱容易之事。

IV. — (2) 新設備之採用

(a) 未晒原料之搬運設備

由編立工場搬到曬準備室，現已按照工場當事者之意見實施。

(b) 電光照明設備之改善

改局部照明為一般照明，現已依工場當事者之意見實施，但尚未完全。

(c) 利用「康拜」器裝包，放入紙盒，送至搬運場。

這不僅是搬運，而是連絡着運出去之裝箱，編組等工作，須利用「康拜」器。

(d) 有中間能力之曬用「克——牙」，現已實施。

IV. — (3) 配置之改善

作業方法之改良，換言之，即為作業配置之改善，故於前各項作重複之逐條記述。而記於本項之配置改善案，乃本年（一九三三年）一月以後，業已實施者，特為附言於此。

(a) 圖場及粗剪作業場之移轉

圖場作業及粗剪作業，本來應屬於原料製造部門管理之事，但因本社工場之發展，起初即在本工場之故，所這些作業場，如今仍殘存在那裏。因而發生種種不便的地方。這次一直到粗剪的作業，有人主張把它另外移管於分工場內。

(b) 細剪場，裁縫，做成，裝包場之配置改善。

此等之作業，分配於各室之故，各作業乃成爲各自分立主義。本來本工場，是處理着比較的數量的製品之故，所以，由剪裁以至於裝包，應該按照一連之工程順序，成爲作業之系流，如果隔絕了，是不

能够實施順序的作業了。

即是說，每日大體上有一二〇〇打之作業能力的裁縫場，有時竟有一四四〇〇打之製作品滯留着。加之各職場間，又各設隔壁，所以，不僅在材料之搬運方面發生不便，而在工程管理上，也有了阻礙。且更從採光這一點來看，像壁角落裏，就會投射陰暗之影（參照第三圖——見原書第十七頁——此處省略），對於作業甚有影響，故提議照第二圖之情形，極力整理與整頓各作業場。

（○）編立工場配置之改善

就線絲之配給這一點來看，宜於將吹風機安置在編立工場之中央部。對於編立機之增設，建議採取此點。

IV. ——（4）製造手續之改善

關於報告第二十三號自四十六頁至六十四頁爲主之製造手續，該所在被指導當時之提案，加以記述。但其後約

調查與報告 工場管理指導

經過一年半，再研究本社之實狀，認爲這種萬全的方法，在本社改善之過渡期，仍不能受此種訓練，感到要急速能夠進行理想案甚爲困難。而本社之製造品目，大體上屬於數量的，故考究作業之進行，爲主要的事件，至於製造後當時之生產費追究，除原料價格外，現今在一般之斯業界，只能採取預算上之原價制度，更追進一層的要求，是辦不到的。所以，這裏應該對於手續方法作一番新的吟味，而得到改善的實施案。今日實施的，就是第五章第一項所記述的（參照後記）。至於此種提案之理由，則大要如次：

（1）製造作業，限定交納期，大概工程計劃，乃不能施行。而全工程之最後目標，既爲交納期，故對於作業之處理，漫然行之，因而各所之作業，一時頻繁。

（2）製造單位存在，製造傳單之運行，乃有遲速，欲真正研究作業進展之程度，乃感困難（改善案中，將製造單位定爲十個，故各作業之成績，判然可見——參照後記）。

(3) 其結果，工程作業計劃，換言之，已不能使工作連繫而協和。故在計劃上，除特別之定貨外，蓋捨除放任主義，並沒有別的善法。

(4) 因為上面的理由，為着事務之處理，當然祇有用成份多的傳票，而對於作業之結束的事務之處理，乃留置於後。

(5) 而一個月一次之棚卸，約需要十五日之多。

(6) 在帳簿式之方法，其不完善，既如上述，故對於工程之管理，發現事務滯滯。

(這在後面，另講卡片式記帳法的改善，以為進步的整理方法——請參照後記)。

IV. —— (5) 電光照明之改善

在作業上有適當光度照明之必要。但照明經費與製造上之利益，又不得不配置均勻。

在職場施行照明光度調查之結果，情形如次：

圖場場 二二·八條集中光線 (Louna)

剪裁場 八〇條集中光線
 裁縫場 六七·五條集中光線
 做成場 七三條集中光線

圖場場已決定移轉，茲將其餘之工程作業的適當照度（因得東京電氣分司之推獎，定為八〇條集中光線之照度）。即對於第三項所述之新配置，得為八十條集中光線之照度，現考慮到下列的三種方法：

(1) 一〇〇W泡	七七燈	使用電量七·七K·W
(2) 二〇〇W泡	三七燈	使用電量七·四K·W
(3) 二五〇W泡	二八燈	使用電量七·〇K·W

(2) 與(3)之方法，因建築物之關係，其配燈，照度等，不能均衡，且消費之電力亦多，故認為第(1)法為適宜。尚有關於照明設備之維持費等，本應一併加以檢討，茲省略不論。

(附記)其他之事項

除以上事項外，尚有本社應加考慮改善之各點在：

(1)現今生產品之定貨，仍存在批發店，貿易商等大勢力之手中，故工場祇成爲從屬的工場。看到了這一點，認爲製造家須向消費者方面，加以活動，即須少加研究消費販賣之狀況，俾得樹立安定的製造方針。而於中間販賣業者，在某種程度上，須加以最高政策之注意與改善。

(2)本社之貸銀制度，在本工場中嫌支拂高多，故本工場不免發生種種之障害(第三章第五項)，故今後應改爲時間制貸銀。

V. 能率實施後所表現的成績

V. — (1) 職制之改變與製造手續之

改善

A. 計劃部之新設

該所在最初着手指導，曾如報告第二十三號第四十三頁所述，提議創設計劃部。工場當事者，雖然早速即有創設之決意，但仍未實現計劃部之體，專先從調查方面入手

而已。即爲着要確立計劃部，在計劃機能發揮上，蒐集必要之各種基礎資料。爲達到此目的，曾有兩名之計劃部員，以兩年之努力，始於去年九月完成具體案，而感於工作不完滿，至今遂改爲四名之部員，掌管計劃事務。以至於今，兩名調查師之努力，真是筆墨所不能形述的。

又爲着要成立計劃部，也不知開了多少次的會，對於各種事務之碰頭，委員會，職員之指圖，說明等，這裏也不遑多述。現在計劃部所處理的事項，自開始即非實行該所之全部的提案的，所實行的大體上是如下列的各項。

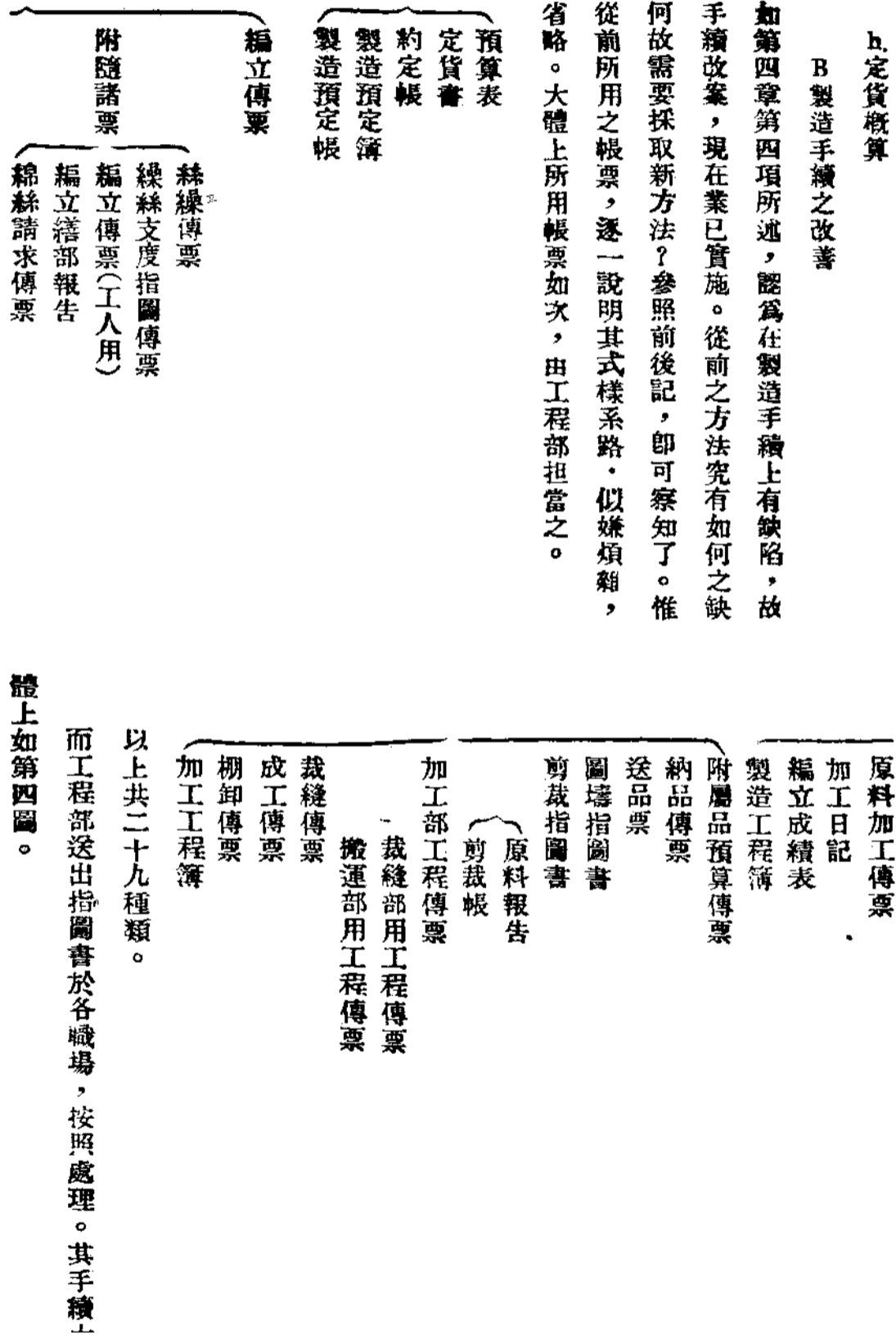
(1) 製造之豫定計劃

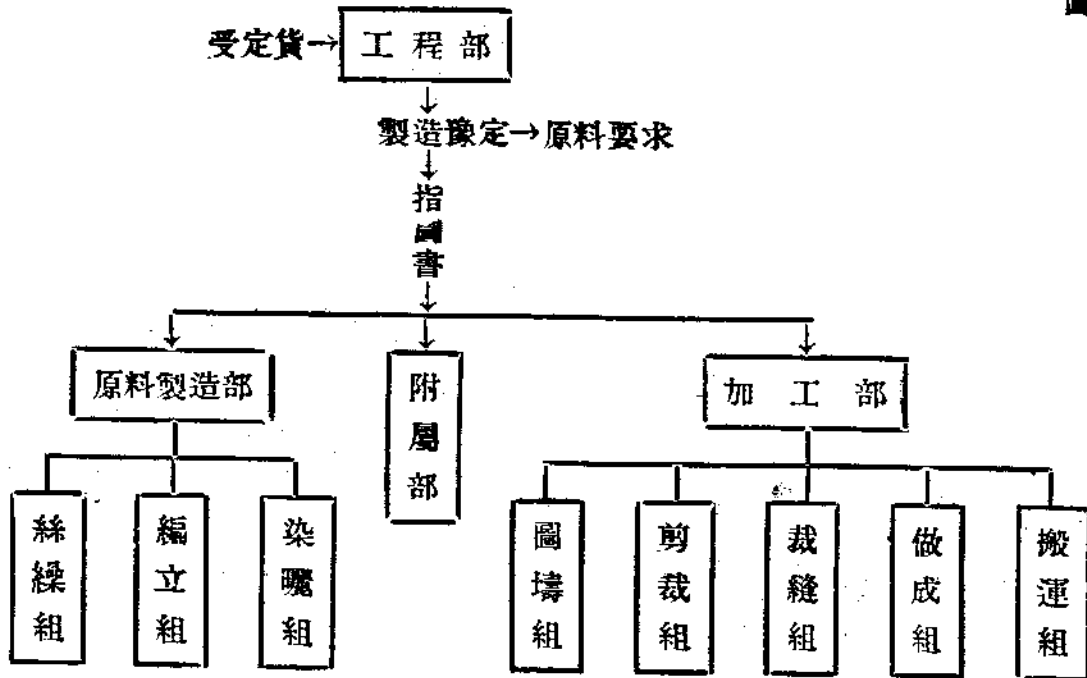
- a. 材料豫定
- b. 各工作之協合
- c. 作業之進行調查
- d. 本社與分工場之連絡
- e. 材料附屬品之保管整理
- f. 作業統計
- g. 棚卸(清算)

b. 定貨概算

B 製造手續之改善

如第四章第四項所述，認為在製造手續上有缺陷，故提示手續改善，現在業已實施。從前之方法究有如何之缺陷？何故需要採取新方法？參照前後記，即可察知了。惟若將從前所用之帳票，逐一說明其式樣系路，似嫌煩雜，茲特省略。大體上所用帳票如次，由工程部担当之。





調查與報告 工場管理指導

工程部並不預先準備指圖書於各工程，它是在得到某種工程作業完成之通知，再準備次之工程指圖的。故在製造單位未規定時，因而工程時間有長短，得到工程作業完成之通知往往遲緩，以至在各工程間，有多量之已成品停滯着的狀況。

這就是現今工業管理之一大缺陷。如可將上舉之書式與手續加以適宜運用，則尚不致於發生大的支障。

即或沒有像本工場那樣的缺陷，但具着指圖書放出之缺陷的工場也還不少。其次，應注意工程之作業狀況的地方也不少。結果都是同樣地表現着作業之混亂。

要改善這種缺陷，就所知現有兩個方法，即

(1) 規定製造之單位

製造單位，全為十棚。其結果與次所述之改良製造手續相俟，即從前三十日約可完成之工作，現僅十五日即可完成，且就所知，尚可再縮短時日。

(2) 改良製造之手續

以前製造預定，大體止於材料豫定。即原布所要量

，以至於原絲所要量，均須算出，作為購買之手續，結果以最後之交貨核算。

(b)現今以十捆為製造單位，即可根據以前之各種作業記錄，以確立製造之日程計劃。而達到工作上之協合。

(b)並作特殊之一綴十枚的傳票，使與各工程指圖，作業報告，移動搬運傳票併用。這被命名為品付傳票，而計劃部之指圖事項，應記入者俱全部記入，只餘由現場之作業結果應記入於指圖之事，這是與現場之報告在現場同時記入着的。即在某工程作業完成時，記入作業結果於品付傳票之該工程作業報告欄內，同時由品付傳票之綴中取出，返還於計劃部。計劃部將作業之結果記入後，同時並指示次之工程必要事項。——這是從該工程作業之結果，所應該加以指示的事項，即將之記入於次之工程指圖欄內，回送於次之工程。——即計劃部。
接受工程之作業報告，將所得之結果，記載於次之

工程之指圖書內，當然需要許多時間和手續，尤其是本社在工程上對於分社的連絡，程度甚為顯著。這裏短言之，即着其採用所送之指圖方式。

(c)製造單位十捆，每每製以新的卡片。此種卡片，存於抽夾子裏(參看第五圖)，除作記錄外，同時在上面並記載每次工程作業完成之結果，並原價(作業費)之算出等。

結果，工程作業之保有量，可以一目瞭然。工作之協合，可以達到合理之地步，固無庸論，且每月一次之清算，如今日以前所行之棚卸傳票，由工程簿中摘出，費時約十五日，而今用不到這許多時日，祇需一天就夠了。

(d)由剪裁場到裝包場，更將其作業單位縮小。如第三章所述，從來以十打為單位，而今在縫紉場之試驗，以五打為單位。結果，製造期間之縮短，造成品停滯之減少，於是自剪裁場以次一貫行之，即每五打附作業票一枚，在此種作業票之工程欄，並儘

可能使用為工人之報告。

此種作業票，又加以色分，俾便於作業之確實與製品之整理。改良書式並製造手續概略，摘錄如次（書式之明細，為節約紙數割愛）。

概算書

約定帳

製造指圖明細書

製造元卡片

作業預定票（報告第二十三號第五十九頁十四圖）

品附傳票

一般指圖

編立指圖

染曬指圖

橡皮鹿之子指圖

剪裁指圖

裁縫製做指圖

搬運指圖

調查與報告

工場管理指導

補助票

工人用編立傳票

編立繕部報告

綿絲請求傳票

材料元帳

作業報告

作業統計表

對於內地物，則用作業進行票為主，加以整理，尙未用品附傳票，而用特別指圖書（集五個指圖於一票，每於工程完了，即切取該工程欄，類似於品附傳票，並用補助卡片。

以上十二種類——綴於品附傳票之各指圖亦當作一票看，不過十九種，比以前減少十種。

其次，關係於製造手續之事，示於第五圖（第五圖見原書第二十六頁此處省略）。

（e）計劃部新施設後之諸結果

製造手續改良實施後之結果，茲略記以觀：

(1) 計劃部之確立

(a) 以計劃部為主體，施行製造之管理。

(b) 製造之預定計劃與結果之嚴重追究，作業得以進步。

(c) 本社與分工場各部間之連絡，得以佳良。

(d) 將材料移管於計劃部，可以證明製造實狀，統制材料。

但因計劃部乃漸次成立，故所期目的，尙未能完全達到，但進行順調。

(2) 規定製造單位

(a) 製造豫定之情形，易於察得。

(b) 適當作業量，可以表現於現場，因而工作整理樂易。

(c) 製造期間縮短（以前須三十日之工作，現今十五日可以完成）。

(3) 手續上之改良

(a) 傳票制度簡易化，減少傳票之數量。

(b) 不致因事務之遲滯，影響到作業之遲延。

(c) 現場之各方法，現今較以前為有效。

(d) 送品傳票，納品票等之製作與其手續之煩雜已消去。

(e) 作業之預定，進行追究等，均一目瞭然。

(f) 清算（棚卸）之時間與費用均縮短（出特殊傳票，要十五天，而用卡片，則一天就可辦完）。

(g) 總而言之，作業之進步佳良（從前需一個月才能作成的工作，現在十五天以內就成了）。

V. —— (2) 編立染曬工場之成績

報告第二十三號第六十四頁起至八十二頁止，關於編立染曬工場之現狀調查，已有報告及改善方案。其後結果，有形之可以說明的地方，不若無形中收獲利益之多，已為工場當事者所承認之事。

A 編立工場之成績

報告第二十三號，對於編立作業改善之方案，已有其

中間成績之記述(第二十三號第七十七頁),以下則爲其後之成績報告。

(i) 編立機之生產能率

昭和六年度與七年度之編立機械成績,可以比較,故可由以窺編立工場成績之全貌。

機械尺寸	口數	十小時間生產高(貫)		能率增加%
		昭和六年度	昭和七年度	
九	二五	五、〇三〇	五、九九〇	一九・〇
十	二七	四、九八〇	五、九八〇	二〇・〇
十一	三一	六、〇九〇	七、三五〇	二〇・七
十二	三一	五、五〇〇	六、九九〇	二七・二
十三	三三	六、二八〇	八、二三〇	三一・〇
十三	三三	七、二三〇	八、〇九〇	一三・三
十三	三三	七、二三〇	八、四三〇	一六・六
十三	三五	六、二一〇	八、三九〇	三五・〇

十三	三五	六、三六〇	八、三七〇	三一・六
十四	三五	六、三四〇	八、八五〇	三九・六
十四	三五	六、三七〇	八、九一〇	四〇・〇
十五	四一	七、四三〇	八、七六〇	一七・九
十五	四一	七、八四〇	九、一四〇	一六・六
十六	四一	六、六二〇	八、八五〇	三三・八
十六	四五	八、二三〇	一〇、三七〇	二六・〇
平均生產能率之增加				二五・八%

就上面看來,結果平均得到二五・八%能率之增加。這不僅由於機械之能率,亦不僅由於工人之熟練,乃由於作業量之決定,及基於作業量之作業計劃施行之故,與工人之受訓練等原由而來。

(ii) 品質改善成績向上

又訓練工人受編立工場無損傷之週間,能率週間等訓練後,其結果既見前表,表現着一般成績之向上。而無損傷週間,無損傷賞與等之刺戟方法,亦加以應用,結果大

體上能得到以下之數字。即昭和五年與六年相比較。六年度之利益率，大丸機二七·五%，小丸佛萊斯機六四%（度比較五年度，損傷減少四%，而補傷之能率，增加六% 一般間接費未考慮入之）。

B. 染曬工場

更由編立之經費以見其成績，則昭和六年度與七年度之比較，計大丸機械二〇%，小丸佛萊斯機八%之低減。然加工料市價，大丸機械大體為一七·五%之低下，小丸佛萊斯機一二%之增高。故對於加工料市場價格低下，生產費之低減，乃為先行之事，而展開有利非常。昭和六年（〇〇）

染曬工程原價減却狀況（取昭和六年度原價成份為一

從體現於經費之結果窺測。即昭和六年度與七年度比較，大體情形如次：

染曬工場之成績，若作有形的說明，殊感困難。茲特

工程區分	昭和六年		昭和七年		比較結果
	工程成份原價	實際原價	工程成份原價	實際原價	
曬	一〇〇	九四·〇	一〇一	六七·五	+1 變動率% 實際原價 減低率%
薄色	一〇〇	九一·〇	一〇六	六七·五	+6
濃色	一〇〇	八六·〇	八八	七六·五	-12
水清	一〇〇	一三三·〇	九九	七八·〇	-1 三三·〇

V. — (3) — 1 剪裁場之成績

剪裁場之成績，蓋亦不得不由剪裁原價之點以觀（昭和六年度原價成份為標準）

昭和六年 昭和七年

工程成份原價 一〇〇 七五

實際原價 一〇四·五 五二·五

加工料減下率 三五%

原價低減率 五〇%

V. — (3) — 2 裁縫工場之成績

本年一月配置改善以來，尙有特應寫出之結果。但至今日以來所實施之種種改善狀況，這裏可作一概括的記述

(i) 仍照舊配置之工程順序，所配列之縫紉結果

(a) 作業之流動順調。

(b) 製造期間縮短(十日間之工作三日內可完)。

(c) 做成品之停滯減少(第六圖參照，見原書第三

十一頁此處省略)。

(ii) 如第二圖之情形，改善配置之結果

(a) 作業台間廣闊，每人所接觸之作業面積，顯著

增加。

(b) 剪裁場，縫紉場，做成品安置場，裝包場間之連絡便捷。

(c) 作業比較以前更順利地進行着。

(d) 縫紉場之製造期間，即工程時間，正如豫想所及，僅僅縮短為五小時。

(e) 由剪裁至裝包，大體上一日之間即可全盤工作完成。

(f) 由此而得之手持作業量(停頓着未用的作業量)，每日可得一五〇〇打，做成品之停滯，職工特為注意。現在之做成品，約為二日分的光景，較之前的一五〇〇〇打(十日分)，成效大進。

(g) 縫紉場與做成品場既有直接之連絡，故不必要之搬運，可以廢除，自不待言，且折疊，裝入，裝出等附帶作業之處理等麻煩手續，也減去了

(h) 將縫袖之工作，置於系列之外，如斯則如襯衣本身之情形而言，自可免去慌亂。

(i) 設置補助縫紉機於各所，遇有機械之故障，工作之切換，作業之混亂等情形，可得應急之各種處置。

(j) 對於內地品之定單，設置特殊縫紉機於列外，機為三與一之比，發生機能的連絡。

(k) 作業票有各種色分，可防止作業之混亂。

(l) 縫裁原價，在輸出物，有一八%之低減，而因內地物之加工料增加之故，故求相對的低減率，即得一四%之減低。

V. — (4) 做成場之成績

做成場之成績，也可以從原價之變化狀況以窺（昭和六年度之原價成份為一〇〇）：

昭和六年	昭和七年
工程成份原價 一〇〇	五〇・五

實際原價	一〇二	四四・八
損益率	負二%	十一%
加工料低減率	四九・五%	
原價低減率	三八%	

V. — (5) 總體之成績

現簡單地由會計之記錄，以見總體之成績：

昭和六年度作業（工場）利益結算	一〇〇
昭和七年度作業（工場）利益結算	一五〇

作業利益之結算，計增加五〇%，而輸出之定貨成份增多，因加工料之低減三成等，固亦為利益獲得原因，但不能不承認為本社對於能率實施努力之賜。

VI. 結論

該所對於本工場之管理指導，自昭和六年一月以降，業已兩度星霜，時間上不得不覺有遷延之感。但言易行難，調查與立案易，而實施困難。

本工場悠悠受富所之銳意指示，心之感激，非言可盡。而該所人員，與工場方面參加改善方案之會議，有時至更深人靜，再三賜予傾談。

但本社對於工場管理，已儘先有其先決之條件在。如前報告及本報所述，本社對於該所之指導方針，仍有未能全部容納之處。原價制度之改良，亦尙未着手。且關於販賣管理，本爲今日之一般斯業者所認爲缺陷所在之事，而亦爲今後衛生衣業者，欲鞏固在事業界之地位，所不得不慎重考慮之問題；但延遲至今，迄未着手，思之無任遺憾。更從高所以見低地，則就事業方針之檢討言，若不加

某織物工業協會共同作業場新設計劃指導報告

I. 緒言

日本中小工業之合理化，今正迎合機運，向生產統制，販賣統制之途邁進。其間商工當局之努力不絕，自不待

以究明，則欲真正能夠指導工場管理，仍爲一空題。今大阪府各種工業均在管理指導範圍之下，似不能專門盡全力於某一種工業之指導，以遷延時日，而該所對於本社之指導，至此亦告結束矣。此乃該所之方針如此，不無遺憾耳。

幸賴本社社長之賢明，受有各種智識，且對於各種實施，又極爲熱心。即就該所之指導而能得到實施之能率可見。又社長爲熱心科學，同時又爲具有宗教熱誠之人，故對於從業員，常能激以大義，催以宗教講話，反復不倦。即此一點，亦足爲今日一般工場當事特應思考之點，思惟所及，故敢運用廢筆一述者也。

言；而當業之覺醒，亦不能輕略忽過。即日本之工業統制，現在中小工業中，已收獲發展之效果，於茲可明。但因生產販賣之統制而漸得匡正之價格維持，乃對於以經營安定化爲劃策之大工場有利，於是在統制運用拙劣及疏忽不

法之中，乃潛存着不道德之行爲，且益有擴大之傾向。是不啻在弱小之企業統制之慈雨中，方在慶喜之間，突又感到弱小企業者羣受大資本重壓之苦。即今日吾人決不能看過軟弱「加特爾」之失敗與當業者之悲哀是也。中小工業之自力更生，要靠着合理化策之徹底始可以匡救，故鑑於現狀，並不須多費唇舌，止須講求其方法如何，使任何人都均不再逡巡而行之，其方法不外二言而已：

(1) 今日統制運用不徹底，當業者夢想原價經濟主義時代之利益追求，而失去自制之力，故今後當再確立中小企業更生之指導精神。

(2) 從生產與分配之二分野，施行更較強有力之「加特爾」活動，計劃改善「加特爾」機構。

以前之統制生產，純在企業經營之外殼方面，以按照生產之成份爲共同販賣與共同購入爲主，如斯各企業者，尤其是小企業，乃受扼殺之苦，非將此種缺陷匡正不可。因上述情形，不僅弱小企業之經營，發生不安，資金之涸竭瀕於絕死之域，且須併圖企業內部之匡正。

該所自大正十四年以來，即續由科學的管理，努力求經營內部之缺陷匡正，但事實上，到今日之統制運用方式，已至山窮水盡……至少在中小企業中，可見實證。總而言之，企業統制之根本原理只有一條，即其母體爲從科學的管理打開一條出路纔行。

將企業內部促向於強有力之「加特爾」方面發展，乃爲自明之事。

日本之中小企業合理化，過去止在企業經營之外部進行，今後非從其內部着手不可，蓋捨向企業之科學的管理方面發展，恐怕沒有別的辦法了吧。

本報告乃就大阪府某織物工業協會之企業內部的改善情形，在計劃共同作業場之時，依賴着該所之指導，趁機將其結果發表出來，供計劃當否判定之方法，工場配置計劃，及其他諸計劃作一種參考。

II. 共同作業場設立計劃

本織物工業協會，由從小巾白木綿，雜布，等家庭工

業的小企業家約十人組織成的。而本協會（組合）所生產之小巾白布棉（未曬）每月約十二——十三萬反。現在工場在某村附近，取其為農村副業，又從當業者之望，目的在可以得到價廉的勞働力。

然其競爭，竟突破統制之防禦陣，今則各工場均告經營困難。這決不是統制方法根本上不當之意味，而是像現今那樣的，僅在企業之外殼的缺陷，加以匡正，原來就根本上有不能打開窮狀的困難存在着的。

惟擁有大資本的大工場，尚能浴於利潤，這是因為統制薄弱，價格不能維持的原因，而價格低下，乃以大工場之生產費為目標（據組合之算定，則小工場之生產費與大工場之生產費相差每反一錢七毛），乃不得不承認下降之事實。本組合就考慮到，將各小企業者聯合成爲一個強而有力的團體，將作業場集中在一處的計劃。這麼一來，生產費間接費，並若干之直接費，均可以節約，而生產費得與大工場相匹敵。本組合能夠想到了這一點，實在是可以慶賀的事。

共同作業場是不是有利呢？在現今統制的情形看，是有利的。就在次章略加檢討吧。

III. 經費比較

先將初設共同作業場，結果有如何利益，列舉於次：

(a) 現在原絲取貨之事務上煩雜手續，業已完全除去。又爲求原絲之統一，由紡織公司每綿絲一捆，受一圓五十錢之份款。且又因木管之紛失及數種木管之共用等，計每匹（二反）至少減低一厘之損失。

(b) 對於原材料之流動資金，比較分散之工場，至少七分之二棉絲，止足以五日分之用。

(c) 具着大工場之形態，故容易期其作業之管理，而工人之能率向上，收入亦增加。又管卷，「雅爾卡其」，搬運等補助的工業，可使之直接於直接工業之比例，故可從現在工場之過剩能力中，防止無益之浪費。仲迺之女工數，在現在工場

使用員數合計中減少，即可以減少以前之工人雜役之九人為五人，仲迴女工九人為五人。

生產，販賣統制之機能，得以充分發揮，使全體組合之成績向上。

(d) 像現今電力量之差率料金制度，小工場之成份要高，而一個大工場之電力供給單位，要低減得多。即共同使用電力，每K·W·H為四錢七厘——四錢三厘，超過分四錢三厘——三錢八厘，可以低減三錢。

但共同作業場設立所需之資金（所謂合理化資金）的調動並其償還方法，舊債整理方法，業已確立，而共同作業收益之點，若有相當之確實性，則投下資本，將不能收回，結果必將使組合之共同作業，不達解消不止。現在可以將相當的收益，確定為資金收回之根據，則比較上可為良好方法，如是救濟現今達於困狀的工業之目的，必可供給以相當的成果。

(e) 由同上之動力用電直接達於電燈之故，除掉每燈每月之二十錢準備料，且又可省一K·W·H之十一錢為三錢。

不過共同工場雖然如何的有利，但仍有充分查定之必要。今確立共同工場加入者為五個工場，那末就有將其費用算定的可能，如經費額的概算，以及對於共同工場相等相應之費目合理地推定等，可比較表示之如第四表及第五表：

(f) 在管理並統一事務上，得節省需要之費用。
 (g) 有消耗品統一的買入使用之利益在。
 (h) 其他之大量生產，所得之利益亦多。
 結果共同作業場之設立，可計劃生產之集中化，由是

第四表 組合員工場概要

工場號碼	第一號	第二號	第三號	第四號	第五號	合計	新工場
------	-----	-----	-----	-----	-----	----	-----

織機台數	五	六	五	五	二〇	四七	四九
職工數	三	四	七	七	五	六	五
發動機馬力數	五	五	一〇	一〇	四五	一〇五	一〇〇
織機每台每日生產高(反)	九・四	九・四	九・四	九・四	八・二	平均 八・二	一〇
一年生產高(反)	三三,〇〇〇	三〇,〇〇〇	一六,〇〇〇	一〇,〇〇〇	五九,〇〇〇	一,五〇,〇〇〇	一,六〇,〇〇〇
綿紗使用量(捆)	五〇〇	七〇	三〇	五〇	一,二五〇	三,〇〇〇	三,〇〇〇
土地價格(圓)	二〇〇	三〇〇	一〇〇	二〇〇	一,七〇〇	二,六〇〇	二,六〇〇
建築物價格(圓)	一,七五〇	二,五〇〇	一,六五〇	一,六五〇	六,二五〇	一三,七五〇	一三,五〇〇
機械設備價格(圓)	六,〇〇〇	八,六〇〇	四,六〇〇	四,六〇〇	一八,九〇〇	四三,一〇〇	五,一〇〇

第五表 經費比較

工場號碼	第一號	第二號	第三號	第四號	第五號	合計	新工場	差引利益
綿紗成份(圓)	—	—	—	—	—	—	五,六二〇	五,六二〇
木管經費(圓)	一〇・六二	二五・八	八二・八	八五・二	二六九・八	七五・二	四〇〇・〇	三五
綿紗流動資金(圓)	一,〇〇〇	一,〇〇〇	一,〇〇〇	一,〇〇〇	五,一〇〇	三,二〇〇	八,二〇〇	
左上金利(二錢二厘)(圓)	一五	一九	一五	一三	四八	九二	六六	三四

工人雜役工賃(圓)	八六	八六	四六	四六	一、二六	三、七〇	一、八六	一、八四
仲週女工工賃(圓)	四六·四	四六·四	二五·二	二五·二	六五·六	二、〇八·八	一、二六·〇	八三·六
電力費(圓)	一、七〇四	二、八〇八	一、一四〇	一、一四〇	五、二〇四	二、四六	八、二六〇	三、二六
電燈費(圓)	九二·四	一、四一·四	六〇·〇	六〇·二	合動力費	三五·〇	四·四	三九·六
建物償却(二〇年) (圓)	八七	三五	八二	八三	三三	六九〇	六五	五
建物修理(圓)	七	一〇〇	六	六	二五〇	五五	五〇〇	五
合計(圓)								三、五八·四

由上表所見，在商買賣(原絲之買收及製品之販賣)

上除去損益外，每年利益總額，為一年一二，五八八·四

圓。

(2) 設空所於中央，為監督之中心。

(3) 統一搬運系路。

(4) 使搬運場接近於事務所，俾事務之手續上得到便利。

利。

(5) 設食堂，防止晝間歸家就食，而工作能率低下。

IV. 工作配置

工場之配置如第七圖(見原書第四十一頁)。

在配置計劃上，尚有應考慮之點如次：

(1) 集中管卷機於中央，如是則工人受持之錘數多，

而使管理系統之分配圓滑。

V. 投下資金之償還

這種共同工場，大體上有如次之資財內容。

土地建物 一五、三五〇圓

機械	四三、一一〇圓	(每織機之機械設備資產約九〇圓)
流動材料及現金支票	一〇、〇〇〇圓	
共	六八、四六〇圓	

負債情形，尙未得確訊，但聞曾借貸政府之低利資金四八、〇〇〇圓。今對於共同工場設立，又要求借入一〇、二二三圓。即由此以見，其負債額達五八、二二三圓，是資產內容極為惡劣的企業。但在商買賣上，除損益外，每年可得上記之年額一二、五八八圓利益，若此種製品有將來性，則此組合之事業有望，可勿待言。即商買賣以外之損益，每年尙有約一八%之利益率。而對於四八、〇〇〇圓之低資，來年度之償還金額，爲年額三、二〇〇圓，對於每年之低資利息，各減一七〇圓，是即初年度之結算爲二五四四圓。且此次不得不償還一〇、二二三圓之借金，即年額不得不爲七、〇〇〇圓之償還金與利息之結算也。以目前商買賣上之狀況而云無償還之能力，其又誰信呢？故在商買賣上之利益，實含有組合員之薪金，組合之基金，是以又不得不從此一二、五八八圓之共同工場利益之內

，支出七、〇〇〇圓之數。由前記一二、五八八圓之商買賣以外之利益，除去七、〇〇〇圓之數，則尙餘五、五八八圓之利益，即對於組合共同工場之資本，有每年八、一%之利率，若再加上商買賣上之損益而計核之，可云有一〇%收益率之望。在如今一般事業不況的年頭兒，有着一〇%的收益事業，不能不說是屬於有利的部分罷。

VI. 生產費之概算與計劃價值之判定

就前揭第五表可知，共同工場之設立，比較羣立散在之工場，每年可節約經費總額一二、五八八、四圓。如前所推定，白木棉織品之需要將來尙有進展性，如是則共同工場之計劃，實爲最有意義。惟無論如何，此種製品之製造量，必須保持在採算點以上，始足以推進共同工場之計劃。就現在之採算狀況，將製品之販賣價格（每反）與綿紗市場自昭和七年一月之情形，表示之如第六圖中。

第六表 白木棉每反之綿紗費與販賣價格

昭 和 七 年 一 月	二 月	三 月	四 月	五 月	六 月	七 月	八 月	九 月	平 均
棉紗價格(圓)	一三一·〇〇	一三一·〇〇	一二九·〇〇	一三五·〇〇	一二〇·〇〇	一一九·〇〇	一二五·〇〇	一六〇·〇〇	—
每捆反棉紗(錢)	三〇·五五	三〇·五五	三〇·〇〇	三一·四三	二八·八三	二七·九三	二九·一三	三七·三四	三〇·六三
販賣價(錢)	三五·七五	三五·七五	三六·五六	三六·五六	三二·五二	三〇·〇二	三〇·〇九	三四·〇七	三四·八四
差引	二·二二	二·二二	六·五六	五·二三	四·六九	二·〇九	〇·九六	四·七三	四·二一

第七表 各工場別每反生產費(單位錢)

費目 綿紗購入並販賣經 費	工場					平均	新工場
	第一號	第二號	第三號	第四號	第五號		
糶糊費	〇、一	〇、四	〇、一	〇、一	〇、一	〇、一	〇、一
	一、三三五	一、三三五	一、三三五	一、三三五	一、三三五	一、三三五	一、三三五

以上販賣價格與每反棉紗價格之差額，構成製造諸經費與利益，並為構成損失與否之點，可勿待言。由上表所示，棉紗價格竟占賣價之八二%——九七%，故買入之棉紗惡劣，則即將增大生產費。關於這一點，是流動資金短少的本組合所最感到苦惱的地方。又由此表所見，製品之市價，大抵追從於綿紗市價，而製品價格在原料價格變化之後，又為經濟界之一般法則。且製品之需給關係，存貨之多寡，又為當業者煩心之事，就六，七，八，這三個月的情形看，就可以明瞭了。

生產費之內，除去綿紗價格及利益，而調查諸經費，每工場每反所需之經費，表示之如第七表：

織賃	〇、五	〇、五	〇、五	〇、五	〇、五	〇、五	〇、五
管卷賃	〇、〇二六	〇、〇二六	〇、〇二六	〇、〇二六	〇、〇二六	〇、〇二六	〇、〇二六
間接工賃	〇、五八九	〇、四二二	〇、四一三	〇、四〇六	〇、三二一	〇、四〇三	〇、一九一
電燈電力費	〇、八四五	〇、七二九	〇、九六三	〇、八八二	〇、七五九	〇、八二八	〇、五一八
木管失費	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇二五
檢查手續費	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五	〇、〇五
工場雜費	〇、二三五	〇、一八二	〇、一九七	〇、一七六	〇、一三八	〇、一七四	〇、〇九三
公課保險費	〇、〇四七	〇、〇四九	〇、〇四九	〇、〇四七	〇、〇五二	〇、〇五	〇、〇三一
建物費	〇、一	〇、一	〇、一	〇、一	〇、一	〇、一	〇、一一三
小計	三、八〇六	三、五四	三、七七九	三、六六二	三、四二一	三、六〇六	二、九七三
由短操而來之經費	〇、三八	〇、三五四	〇、三七八	〇、三六六	〇、三四二	〇、三六	〇、二九七
負債利息	〇、五	〇、五	〇、五	〇、五	〇、五	〇、五	〇、五
綿紗割坏							〇、三
差引合計	四、六九	四、三九	四、六六	四、五三	四、二六	四、四七	三、四七

即每反除原紗價之工費爲四・六九錢之工場，爲最高額，最低額爲四・二六錢，平均爲四・四七錢。但若對於

共同工場作嚴厲的推定，則爲三・四七錢，即尙可有一錢之經費低減。共同工場之六，七，八，三個月之不採算期，當然免不掉損失。但自本年一月至九月期間之製品市價與原紗價格之差（即除原紗價之生產費與損益）比較起來，爲四・二七錢，尙有約〇・八錢之利益增上。故就現今之短操情形，每年有一二五萬反之生產，即每年有一〇、〇〇〇圓之利益可見。若就各工場集計之平均工資（每反）四・四七錢，加以比較，則每反損失〇・二錢，即每年有二、五〇〇圓之損失可見。

再者將來若事業界好轉，能够發揮全部的生產能力，每年當做一六〇萬反的生產，工費三・一七錢，那末每反有一・一錢之利益，即每年有一七、六〇〇圓之利益可得。故若就昭和七年一月起至九月之平均採算點言，若將來能繼續下去，則共同工場之經營，仍然是一條活路。

現在不管原紗之原棉變動情形，需給關係，匯兌市價漲落等之情形如何，若能施行白木綿之價格統制（生產統制要製造家自己施行），全國作徹底的實施統制起來，則

這種共同工場之經營，自然還是採算良好的。若果能够保持着這種經營，繼續下去，也就是窮乏農村，在現今可以均霑着餘剩的勞働。

VII. 其後之經過與其成績

由所謂中小工業匡救的立場來看，共同工場之建設，在大阪府當局援助之下，從去歲十一月頃爲始，到了今天，已經達到建築物完成之境了。機械的設備，也大體上完成其半（尤其是比較上整備的某工場，採用新共同工場之一部，結果更見建設之進步，可資爲證）。

現在共同工場之一部分，業經運轉了。不過僅僅乎經過了二、三兩個月，共同施設尙未達到全部的活用，這當然也還沒有到達基於共同計劃而能够豫想到的結果。

而現在所能夠預知的今後的結果，好像比當初之計劃時，還多些樂觀的材料呢。即織機每台之生產高，增加一四%，電燈電力費實際上又激減四〇%。更有少許之本管經費有一〇%之低減，間接工資有二四%之低減。

白 玉 牙 膏

— ！ 特 獨 效 功 ， 新 最 料 原

空 盒 大 贈 獎 ，
頭 獎 一 千 元 ！



各 埠 經 售 商 店 貼 有
本 社 特 製 換 券 處 牌
招 者 均 可 掉 換 贈 券

海 上
品 出 社 業 工 學 化 國 中

福建瓷業調查

張天為

一、閩瓷（俗名建瓷）之地位

我國瓷業以宋代至元，明，清為最盛時期。但據散見歷史的記載，漢，魏以前出品已頗精緻，宋代有柴，汝，官，哥，定等五窯的出品，價值非常，故宋瓷在瓷史上獨佔重要地位，元，明，清的瓷品，以清代康熙，乾兩朝為能翻新出奇，盡藝術之能事，而一般鑒賞家的批評，還列清瓷於宋瓷之下，迨清季光緒時，尙有許多仿古瓷品，亦頗有精彩，降至現在，環顧國內各地產瓷，祇求與光緒時代相伯仲，已不易得。

福建產瓷——建瓷——在宋代時，已露頭角，全國較著的產區，如江西，河北，湖南，江，浙，兩廣，山東，四川等省，除江西景德鎮外，當推福建德化產瓷為最佳。但以歷來故步自封，墨守舊法，更因連年匪共肆虐，產瓷各縣份，同遭蹂躪，致產量銷路均見減退，近政府有鑒於瓷業為福建應行振興之實業，於去年派專家赴德化設立瓷

業改良場，指示瓷戶改良方法，又設瓷業指導所於閩清，經過一年，兩地瓷業，確有進步，本年十月間，開閩瓷品評會於省會，集各縣佳瓷陳列，并兼徵省外名瓷，以供參考，具見閩瓷日益改進，良有賴於官商之通力合作也。

二、產瓷區及銷路

福建產瓷區域，以德化為中心，閩清次之，其他如寧德，古田，金門，永春等縣，均有出產，惟出品稍見粗糙，祇足供普通使用，茲分述如下：

一、德化 德化在閩省之南，製瓷窰戶計有五十餘家，製品以塑像為大宗。

二、閩清 閩清居閩江下游，窰戶亦有五十餘戶，每年輸入福州為數頗鉅。

三、寧德 寧德在閩東，背山面海，其製瓷工業區，多在三都澳，計有窰戶七十餘家，製品以日用器皿為大宗，品質較次，價格較廉。

全省產瓷數量，向無精密統計，根據近年調查，全年出產約值二百萬元，以況全國產瓷各省，除江西外，已佔全國產瓷的次多數位置，其銷路出口地點，大都經由福州廈門，三都，運往香港，澳門，暹羅，安南，新加坡，爪哇，菲律賓等地，供給南洋華僑及土人之用。

三、製瓷法

建瓷製法，各縣大略相同，茲以德化為主略述如下：

一、採泥 瓷器之精粗，在於瓷土之性質，瓷土大都為一種富有黏性的沖積土，德化瓷土則以白泥名，窯戶在觀音岐小嶺等山採掘。

二、洗泥 洗泥方法，以水車為動力，將所採瓷土，放在石舂撞碎，再用泥池淘汰，將粗質排去，即成坯土。

三、製坯 製坯必先練土，其法先將原料配合，浸於池中，至渣滓下沈而汁上浮，經過數次淘汰，用細篩取汁，既盡，復以濾水桶盛之，曬乾成泥，練之純勻後，方始製坯，碗盞等器，用人工轆轤車製作。

每天每車視製品之繁簡，可造百餘個至二三百個之譜，至塑像器皿，則用素燒模型，每天祇能造成數個。

四、糖釉 坯既成形，尚須上釉，始見潤澤，糖釉之法，用人工浸漬，將釉和水調勻，以成形坯件，埋入坯漿中，取出即成。

五、燒窯 製坯糖釉完成之後，繼之燒窯，瓷坯入窯，須盛之以匣，使不直接觸及火焰，匣為瓦質，其原料乃利用本山紅土，以人工造成，普通為一尺二寸直徑之圓形，裝坯入匣置窯中燒之，窯為長形，俗稱登窯，有五登六登不等，每登隔一室，并對二門，門有小孔，以便投入燃料，後面又有兩小孔，作看火用，燒法先在第一登前火道燻燒，將全窯燒熱後，在窯門投入燃料，俟第一登燒成後，順序燒第二第三登，至燒完為止。平均燃燒時間為二十四小時至三十六小時，溫度平均在攝氏一千二百五十度至一千三百度。

六、彩繪 德化瓷品，本以全白型像著稱，頗少彩繪，其彩繪器皿，皆用人工手繪，尚無採用新式印貼花等法。

四、瓷土

福建瓷土，量豐富美，尤以德化，閩清，金門等縣爲最佳，餘如古田，寧德，永春等縣次之，茲分述如次：

一、德化 德化瓷土產區有三，(一)褒美鄉，瓷土產於鑛刀嶺者，多白色而質細膩，含石英鐵質均少，用以製瓷，可稱上品，(二)觀音岐，該處瓷質，與前者同爲石英斑岩岩牆，故其質略同，惟含鐵質較多，(三)後山洋，高洋鄉，約離縣城十里，巖頭各有二三處，性質較粗，而量亦微。

二、閩清 閩清瓷土，產於十一都之池園街，離縣城約百餘里，水程一夜可達，又產於九斗裏的獅頭崖等山，巖牆甚長，質佳不亞德化，產量亦甚豐富。

三、金門 金門縣本係一孤島，出產瓷土有兩處，一在瓊林，離城約十餘里，一在新頭，離城約四十里，

量豐而質亦美。

四、古田 古田縣瓷土產地，在縣城東北巷頭坪，亦爲狹長的崖牆，惟含砂較多，故多製粗瓷。

五、寧德 寧德縣濱土產於三都對岸之碗窰鄉，產量甚富，惟質稍差。

考閩省製瓷原料，有軟土與硬土之分，軟土缺乏黏力，不耐高溫，硬土適相反，故二者亦調和而并用之。

五、建瓷過去的價值

瓷品著名者，以宋瓷爲貴，建瓷亦始於宋代，爲黃山谷等門茶所賞，足見其品之精，茲錄所見各書中之記載，以見建瓷在歷史上的地位。

飲流齋說瓷云，建瓷在福建，初設於建安，後遷建陽，始自宋代，古製者質粗，名烏泥窰，後製者出德化，色甚白而頗瑩亮，亦名福窰，因有紫建，烏泥建，白建數種，佳者瓷質頗厚，而表裏能映見指影，以酒中閃紅色者爲貴，凸花及雕字者，花多不甚工細，以純白者爲佳。

茶錄云，茶色白，宜黑琺，建安所造者，紺黑紋如兔

毫，其坯微厚，膏之久熱難冷，最爲適用，出他處者，皆不及也，其青白瓊，門試家不用，又云，凡欲點茶，先須膏瓊令熟，冷則茶不浮，兔毫坯厚久熱，用之適宜，蘇東坡送南屏謙師詩云，「送人曉出南屏山，來試點茶三昧打開春甕鵝兒酒，忽驚午瓊兔毫斑」即指此兔毫瓊乃不以之門茶，而以之登酒也。

方輿勝覽云，宋時門茶，皆以兔毫瓊，黃魯直詩，「建安瓷盤鷓鴣斑」，是鷓鴣斑卽兔毫瓊，門試之法，以水痕先退者負，耐久者爲勝。

匋雅云，近有閩人掘地所得古瓊頗多，質厚色紫黑，茶瓊較大，山谷詩以之門茶也，茶杯較小，東坡詩以之盛酒也，證以蔡襄茶錄云，建寧建瓷，原出於建寧，乃黑色兔毫瓊也，後以屬之德化，則皆曰瓷矣，又云，建瓊以無字無花紋及正圓者爲貴。

六、建瓷今後的改進

建瓷產地雖多，但因技術落後，製品一仍舊式，故銷路阻滯，營業不振，最近德化與閩清兩縣，政府已着手改良，并聞將於省會設立改良瓷，徵集各縣產瓷，統籌改善，尤注意於製坯繪花原料等。將來作成型品，分發各瓷區仿製，所擬改良計劃，約爲（一）舊法練泥，由泥漿晒成泥乾，殊費時日，不如改用濾泥器，濾成泥餅，較爲迅速，（二）舊法係賴水力，將石舂成碎粉，不如用研石機迅速，（三）舊法燒窯，觀測火候，全恃眼力，不如用測候表爲可靠，（四）舊法製坯匣，燒破之後，卽行廢棄，如將機件研成細粉，參之以土，又可成匣，綜上種種，若逐步改良，則閩省瓷業，必可蒸蒸日上，而附屬諸問題，如保護提倡徵稅從輕，運輸方法及工人生活之改善等等，亦不可忽視者也。

實際問題的檢討

實業部月刊

經濟資料的總匯

第一卷 第九期 要目

實業論著

實業叢報(二十四輯)

民族陣線的經濟建設

合作社會計制度設計計劃決定之經過

七十二年中國對外貿易的趨勢線

中國農業僱傭勞動者現狀的分析

論匯兌清算制度

改良中國盜案之意見

提倡農村副業之管見

勞動工資與工資的立法問題

煤礦內有害氣體之檢討

農產豐收與復興國民經濟

循環性的量度

由奢侈說到節約運動之意義與實施

事業集中與地域集中

調查菲律賓實油精代替汽油問題報告

甘布爾對吾國合作事業之評批及其建設

華北棉花問題

專載

創辦國貨聯合營業之意見

實業消息 實業論文索引

統計資料 物價統計

羅敦偉

章元善

曹立濂

劉端生

趙超構

周仁

李伯年

陶鎔成

馬龍翔

張家良

羅四維譯

廣鈞

王錫祉

顧誠珍

張永懋撰譯

平岡小太郎

吳鼎昌

定價 閱定 編輯者

每冊二角 全年二元 實業部總務司第四科 實業部統計處

實業部印行

演 講

投保兵險的常識

王海帆會計師講

今天承中國工商管理協會之邀，得和諸君相聚一堂，非常榮幸。鄙人對於保險一事，雖非專家，却喜研究，在此國難嚴重時期，正值工商各界紛紛投保兵險的時候，所以和在座各位談談投保兵險的常識，但是自覺簡陋得很，深望多多指教。

「保險本無高深學理，在經營保險業者，祇憑着許多事實之經驗，利用一種天然平均律，集合多數被保險人所付給之保費以賠償少數受損害者，其意義不外乎取長補短，其使命無非是調劑社會金融，無論人身保險或財產保險，要皆不能離乎此項原則。惟獨兵險，其性質乃稍有不同之處，因為人身及財產保險既持平均律之運用，倘能循軌而行，自無特殊危險可言，例如人壽保險，必須先經醫師

之檢驗，及歷年死亡率之統計，均有其相當之根據，財產保險中之水險，須依照「河海航綫」「船隻等級」「貨物種類」俾預計其危險性之輕重，火險則視各地「建築良窳」「環境安危」「消防優劣」及「保物種類」等等，藉資預測其危險程度。至於兵險，因其禍患之由來，既非消防所可救護，而損害之程度。更非尋常所可比擬，故一般保險公司，往往認為偶然之優越營業，所以對於兵險保單，時有以普通火險保單加註負兵險責任之條文而已。凡遇嚴重局勢之下，公司承保兵險，因未能如人身及財產保險之有所根據，不無含有幾分賭博性質。

「我國整個保險事業，雖尚在萌芽時代，但類似承保兵險之一種雛形，在數百年前，早已有之，即北地之鑛局

是也，此種組織，在遜清中葉，北方尚有存在者，可知其相沿久矣。按照保險營業章程，不論人身或財產，皆可投保兵險，在人身方面，倘已保有壽險及意外傷害險者，已足保障其死亡或傷害之賠償，惟在兵役期間，則非加保兵險不可，是以歐美各國，對於兵役人民，例由政府向保險公司代為投保兵險之舉，在財產方面，凡航運貨物保有水險者，一遇戰爭危險時期，亦可加保兵險，此種航運兵險單，大概有下列之限制條文，附批於保單之內：

- 一 須聲明絕無敵人利益或資本加入在內。
- 二 須聲明不違背海上戒嚴法或與敵人通商之禁止法令。

- 三 須聲明為中立貨物。
- 四 須聲明為中立船隻。
- 五 須聲明為非違禁品。
- 六 須聲明非武裝船隻。

至於陸地產物之投保兵險，凡因下列各原因而發生之直接損害，公司當然賠償，如戰爭、侵略、敵人之行動、

敵對行為、或軍事動作（不論其已宣戰與否）兵變、民亂、內亂、反叛、革命、海陸空軍或專制勢力之佔據、戒嚴、圍困、罷工、及工人暴動等等。倘因上列各項所引起之火災或爆炸，不論其起點是否出於被保所在地或由附近緣引而來，亦在賠償之列。

『細釋兵險章程，大概與火險保單條款相同，除註明兵險字樣外，尚有相異各點，保戶不得不加以注意者。』

- 一 須查明保單上有無一保單一經填發任何一方不能取消之條文，如無此條之批明，應向承保公司交涉加註。
 - 二 保費不能退回。再所付保費，當以公司正式收據為憑，倘有以發票冒充收據者，亦應要求補給。
 - 三 保物因政府命令而受毀滅者，不有賠償之例。
 - 四 因工作停止而受之損失，不在賠償之例。
 - 五 被偷竊或搶劫而受之損失，不在賠償之例。
 - 六 兵險保單期限之長短，權操公司。
- 又與火險保單同樣性質而亦應予以注意者：

一 凡有寄存、抵押、或委託管理性質之保物，須於投保時加以明白批註，否則事後查出，公司可以不負責任。

二 外保有無，亦須批明。

三 金銀、珠寶、古董、美術品、文稿、圖樣、商標、模型、文契、帳簿、非特約皆除外不保。

四 被保險人對於保物受損之原因及事實，有舉證之義務。

再下列各點，須深切注意者：

一 火險與兵險，最好向同一公司投保，以免出險後雙方互相推諉責任，拖延賠償時日。

二 投保時須詳細將財產價值，翔實估計，除去折舊等等，以實值為標準，還宜稍寬，以免出險後發生賠償不足之爭議，或被平均攤派，作為自保之受虧。

三 凡遇出險，照章須立即通知承保公司，且應於十天內，提出損失清單，然兵險異于火險，若於

投保時能將此種條文要求刪去，更佳，否則宜遞

一書面聲明，出險後應於可能範圍之中，立即通知，即提交損失單之期限，亦須予以較寬之時間

四 保單內有不准將保物對公司遺棄之條文，此點於

火災保險尚屬合乎情理，至兵險之出險，難免不受軍事行動之阻礙，或在敵人佔據時期，被保險人勢不能前往將燼餘保物，妥為收管，似宜引用水險章程中之准予放棄條文。一假定完全滅失

Constructive total loss] 所有燼餘，可由公司自由處置，此亦為合理之要求也。

總之，外人之投保兵險者，其範圍僅為兵變、民亂、內爭、革命、以及罷工、工人暴動等等，至於國際侵略戰爭，及與外國有敵對行為事件發生時，全國人民宜若何起而捍衛國家，私人財產之安危，當於置之度外，蓋戰而勝，則取償於敵人而有餘，戰而敗，則國將不保，其如生命財產何，即承保之公司，安知其能否存在以付賠款耶。殆亦為諸公所憬悟者也。

浙 江 工 商

第 一 卷 第 一 期

目 要

浙江經濟計劃特輯 民國二十五年十月出版

發刊詞	伍廷
浙江省經濟計劃大綱草案	黃紹
論黃氏經濟計劃之實施	徐斌
實施省本位經濟之先決問題	任友
浙江省本位經濟建設之實際的研究	張韶
對於浙江省經濟計劃意見	何兆
浙江省商業登記與統制經濟的實施	朱惠
中國倉庫制度	高璽
浙江糧食行政述要	沈松
杭州之絲綢	沈一
金華縣火腿業之調查	朱淑
本省各種經濟統計	言謙
浙江省商業登記各種法規	
浙江商務月刊目錄索引	

訂 閱 處 浙 江 省 建 設 廳 工 商 管 理 處 調 查 股

價 目 定 額 全 年 一 元 半 五 角

特 輯 二 角 每 冊 一 角

會 訊

一、舉行第二屆第二次常務理事會

日期 二十五年十月七日下午六時

地點 八仙橋青年會

出席者 曹雲祥 胡西園 蔡聲白 程守中 計健南

項康原 方液仙

議決案 (一)幹事長程守中提出本年預算表(廿五年七月

一日至廿六年六月底止)，議決照原案通過

。

(二)本會一切收支出納，議決由經濟理事全權辦

理。

二、舉行第六十四次敘餐演講會

日期 二十五年十月二十四日中午

會 訊

地點 八仙橋青年會

出席者 丁馨伯 都秉壽 洪念祖 周筱川 周毓浩

沈冠生 董季通 翁榮炳 慎微之 黃伯樵

金瑞室 陳慕三 張子泰 王家珍 梅錫驥

鄭秀坤 王吟泉 蔣觀華 王海帆 曹雲祥

施畊尹 宋沛道 孫道勝 許惠源 胡西園

計健南 朱廣陶 史久芸 余雪揚 項康原

何鵬程 祖望孚 劉履石 章亦敏

主席 曹雲祥

演講 王海帆會計師講「投保兵險的常識」，講辭詳本

期演講欄。

本刊徵文簡例

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

本會出版書籍

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