

15 JUN 1925

孔祥熙題

# 工商管理月刊

The Scientific Management Monthly

廿四年六月

第二卷 第六期

管理的總論

職工總會之目的與方法

勞工選擇中之困難手續

處理文件的研究

科學管理中的工作條件

美國銀行之集中管理問題

新工問題

會以(華商管理月刊)

李

王

王

王

王

王

王

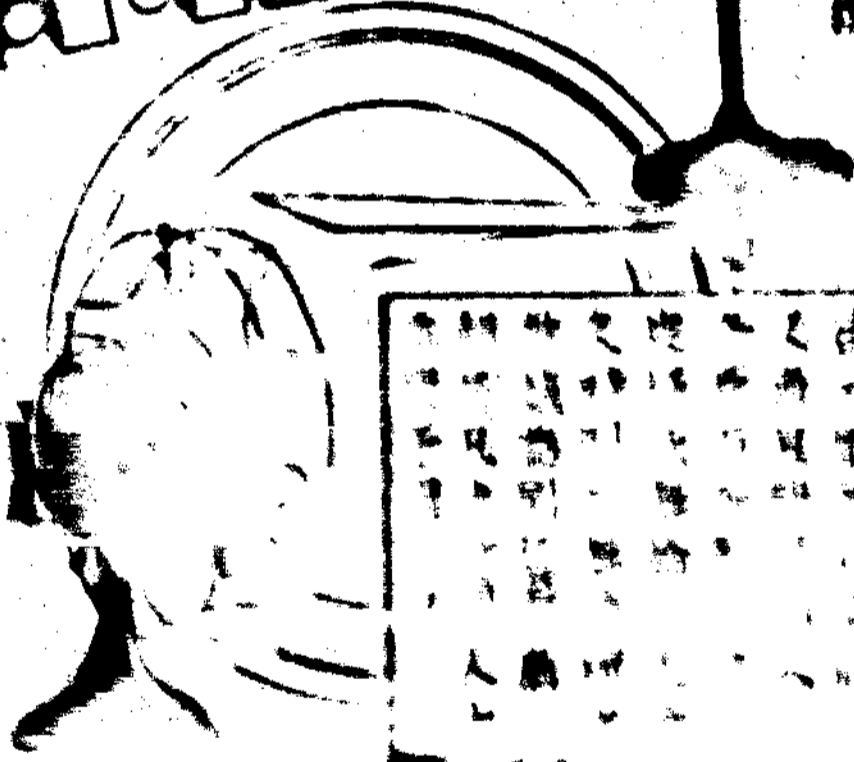
王

工商管理月刊編輯部

上海南京路

老牌國貨

華生牌



華生牌  
老牌國貨  
品質優良  
價格公道  
歡迎選購

工商管理月刊目錄

論著

管理的藝術論

職工調查之目的與方法

勞工選擇中之兩歧手續

處理文件的研究

科學管理中的工作條件(續完)

譯述

美國銀行之集中管理問題(續完)

特載

薪工問題(人事管理續完)

會訊(事務管理討論)

# 飛虎牌水粉漆



本公司代理  
上海中外製漆有限公司

振華油漆公司製造  
總代理上海中外製漆有限公司

## 論 著

### 管理的藝術論

管理是一種特殊力量的運用，是一種藝術。現時一班人所注意的，是「管理科學」方面。無疑的，現在是有管理的科學了，但是如何運用科學，就非有「管理藝術」不可。管理方法就是管理的藝術，是與學理截然爲兩事的。具有領導管理經驗的人，不，就「管理」的才幹。科學知識在實施的技術上，是一個先備的條件，但不是充分的本身。管理科學，是歸納成一種呆板的方程式，我們對於這方面的知識仍然是有限的。管理科學，對於相對的這方面的事務，那末在這種科學內決不會有一成不變的規則。管理科學，是管理科學，一半依據科學，一半爲非科學的。所以凡是努力於管理科學的人，其目的，不，要擴大在實施的科學的一方面，減少非科學的一方面。但是我們卻不要以爲一切科學，都是非科學科學不可，就是管理科學已經進步到科學那麼精確，管理科學，是相對於「管理藝術」一樣。因此，管理的實施在這種意義中講起來，就不是一種科學，是相對於「管理科學」假若管理僅是一種科學，那就不會有管理哲學（若其曾談管理哲學）。

By Oliver Sheldon 一書)了。繪畫學教人如何調劑某種顏色，如何結合筆上，就可以成一幅畫，但是並非凡是知道了這些原則的，就可以成爲藝術家。一樣的道理，並非凡是知道如何計劃就會產生何等的結果者，即可以充經理。正如同別項事務一樣，學問對於經理，是愈愈好。但是任經理者不是以僅有學問爲合格，還須有幹才，不僅要知道某種計劃會產生甚麼結果，更要能將這些計劃應用於特殊的情形中。我們對於管理科學，可以作這樣的期望：希望它能根據無可否認的事實，提出許多原則，但是我們如果以爲有了這些原則，就少無富有才能的運用，那就是大錯而特錯了。現代管理科學之進步，不是使管理學以口爲標準，是使管理的問題以後更複雜。這一點是常常爲人所忽略，而且有許多人都拿泰萊氏所著的科學管理，爲成功的捷徑。然而無論那一種制度是不能使人成功的。除非運用科學的輸入，是科學的才力。泰萊氏的原則固有助於科學管理之形成，而將一個完全未爲人了解的事實，給指示出來，將管理的事務的大部份歸納爲科學的原則，但是泰萊氏的原則並沒有說明管理所應具有的才力的重要性。

我們不要以爲管理科學能包含管理實際上的一切要素。無論在實際那一部中，只要在人的關係存在，就會另有一種界限，是在科學範圍之外的。科學上所教的事實與原則，實際上不能處理勞工問題，不過是在間接的關係而已。譬如，科學對於工作的計劃，是可以

作成許多能普遍採用的原則，但是這種原則的施行，必受人的關係的阻礙。這就是管理者對於事與物的方面，它的方法還可以歸納為科學的原則，但是對於工人時，管理者就只能就工人願意接受的範圍以內，採用科學的原則。管理科學對於一個工作單位，或者可以給我們一種結論，但是如何方能使工人實行這種結論，那就要靠管理者的手腕了。儘管有成本，計劃，製造，運輸等的科學，惟獨人與人間的合作，是沒有科學的定理的。

這一點是極關重要的。因為現在有一種趨勢，以為只要在科學的原則，把這與原理實行起來，就已盡管理之能事了。這真是不合實際的懸想。就對人的方面講，科學的原則固然是廢話。自然關於工人進退，工資之支付以及如何鼓勵工人，都有科學的方法，但是我們要知道，這種科學方法可以使人成功，也可以使人失敗，除非是管理者不僅有管理科學的知識，而且有應付環境的才能。管理科學在管理者與工人的關係上，僅能起輔助一點效用，並不能直接影響這種人的關係。這是一個心理的，精神的與思想的問題。人與人間的關係，不是任何那一種科學的原則所能處理的。所以實業管理不僅是一種科學，也是一種藝術。其發展不僅限於科學原則的創設，而且在於一種精神的養成，所有參加實業各階級中間的相互關係，都要為這種新的精神所籠罩。

商務印書館編輯

# 禁書集成

集叢書之大成 廣古籍之傳播

## 發售預約辦法

本館所編禁書集成，係採集歷代禁書，彙編而成。其書目之詳，已見於前報。茲將預約辦法，開列於左：  
 一、預約日期：自本月起，至明年止。  
 二、預約地點：本館及各分館。  
 三、預約手續：填明姓名、地址、書目，並繳預約費。  
 四、預約費：每部銀一元。  
 五、預約日期：自本月起，至明年止。

### 預約式

本館所編禁書集成，係採集歷代禁書，彙編而成。其書目之詳，已見於前報。茲將預約辦法，開列於左：  
 一、預約日期：自本月起，至明年止。  
 二、預約地點：本館及各分館。  
 三、預約手續：填明姓名、地址、書目，並繳預約費。  
 四、預約費：每部銀一元。  
 五、預約日期：自本月起，至明年止。

### 預約價

大	四	十	五
冊	冊	冊	冊
銀	銀	銀	銀
四	四	四	四
元	元	元	元

### 樣張

本館所編禁書集成，係採集歷代禁書，彙編而成。其書目之詳，已見於前報。茲將預約辦法，開列於左：  
 一、預約日期：自本月起，至明年止。  
 二、預約地點：本館及各分館。  
 三、預約手續：填明姓名、地址、書目，並繳預約費。  
 四、預約費：每部銀一元。  
 五、預約日期：自本月起，至明年止。



## 職工調查之目的與方法

陸學島

本文還是二二八前上海商務印書館職工調查的報告，曾載工商半月刊 卷十四號，作者也自認調查人之一，雖已事隔數年，但其所報告的不是當時該館調查的結果，因為調查的結果對於其他機關或學校均可用，其目的與方法是舉行職工調查的目的，進行的狀況，分析的方法，以及怎樣利用調查所得的結果，這些都是調查職工，對於各種工商機關，不論是鐵路，是銀行，是商店，是工廠，仍然都是很有價值的，故再將此調查的目的與方法，貢獻於我工商界，以供參考。

### (一) 職工調查之目的

商務印書館職工人數，幾近四千，公司當局對於同人平時接洽的機會很少，人事管理部份，從前又未有完備的職工記錄，故對於各個職工的思想志趣經驗才能等等，都需要更較正確的瞭解。職工之中，亦難免對於工作及報酬有不甚滿意之處，但苦於無由自訴。此次職工調查，一方面可以使每個職工，都得一自由發表意見的機會，一方面，公司當局可以藉此對於職工情形，有更進一步的瞭解，這是我們作職工調查的第一個目的。

一個大的機關，職務種類繁多，各個人的責任亦各不相同，甚至一個人擔任四五種工作，也是有的，從分工合作的原則來說，實有精細研究改善之必要，我們第一步，要從每制

職工將他自己所擔任的職務，在調查表上，填寫明白，備日後繼續研究的參考。同時我們也可根據現在的調查，作幾種較粗的統計，所以要明瞭各職工現在擔任的職務，是我們此次職工調查的又一目的。

本公司已經有三十餘年的歷史，同人在館服務之超過十年以上者為數至多，有好幾職工已經有過許多次的升遷調動，但也有許多人因為種種原故，在職務方面，未曾有過多次的改變，職務調動，好處是很多的，任事的人可藉以多得訓練，多得經驗。不過這也在乎職務的性質，大概有專門技藝的工人，調動的機會較少，祇有在工資增加的數目及大數上窺見其進步的狀況。我們此次職工調查的又一目的，便是要明瞭各職工在本公司服務之年數，經歷，與歷次工資的增加數目。

一個人的任事能力與專長，和從前作事的經驗，是很有關係的，對於這一項，我們很注意，以期不埋沒同人的才能，並給以與能力性情適合的位置。我們也須知道各職工在別的機關服務的久暫，何時離職，何故離職，在該機關服務時所得之報酬若干，藉以明白他的志願和期望，所以我們職工調查的又一目的，便是要明瞭各職工未到本公司之前，曾在何處服務，曾有何種經驗。

受過教育的人，不一定都是幹材，不過有了相當的教育，能使一個人胸懷寬闊，易於接

受新的事物，且易於有思想力及判斷力。我們願意明瞭各職工所受的學校教育及專門訓練，這是此次職工調查的又一目的。

要增進工作效率，須先使職工對於工作感到興趣。如果任職的人，對於工作無有興趣，則維持現狀，且恐難能，更何能言效率言進步？一個大的機關，總難免有一部份職工因為種種原故，對於職務不感興趣。越是管理完善的公司，職工對於工作能感到興趣者愈多，反之，越是管理不得其法的機關，職工對於工作能感興趣者愈少。我們願意明瞭全體職工，有多少人對工作有興趣，多少人對工作沒興趣，更願知道對工作沒興趣的都是甚麼人，沒興趣的原因是在那裏，這是職工調查的又一目的。

使同人對於現任職務發生興趣的方法很多，最要的便是先使其對於所得的報酬滿意，工資問題，是勞資糾紛的最大原因之一，想減免糾紛，須先對於工資問題，有解決的辦法，解決工資問題，一方面固要使工資提高，但更要緊的，是使待遇公平，隨功能，論獎勵，然後大家才能滿意。要明瞭職工之中，有多少人對報酬滿意，多少人對報酬不滿意，對報酬滿意的與不滿意的，都是什麼人，對報酬不滿意的原因是在那裏，這是職工調查的又一目的。

職務必須與性情適合，工作始有興趣，才能必須有展布的機會，前途始有希望。有的職工，對現任工作不甚滿意，希望調至另一部份，有的職工，為求身體健康的原故，願任戶外

的工作，此種事例、不勝列舉。我們願明瞭各職工之現任職務，能否盡其所長，是否願改任他職，有無特別技能，以便在可能範圍之內，加以調遷整理，這是職工調查的又一目的。

同人工餘時間的活動及消遣方法，不僅影響其工作成績，且影響個人之快樂幸福。職工對於餘暇時間的利用，公司當設法指導，研究改善。但要設法指導，須先知道現在的實在情形，這是職工調查的又一目的。

一個人的家庭狀況和生活狀況，與他的精神體力思想興趣，最有關係。因此我們若研究職工管理，必須明瞭各職工的生活環境，與經濟負擔，特別是薪金較低的工人。我們願意知道他們住什麼樣的房屋，吃什麼樣的菜飯，每月全家共有幾多收入，須有幾多開銷，這是我們作職工調查的又一目的。不過關於生活狀況，及經濟狀況，我們知道不是從此次的調查，可以得到詳確的材料，我們現在所欲知道的，只是一個大概情形，備將來作詳細調查時之參考。

## (二)職工調查之工具

我們此次作職工調查，所用的方法，是製備了一種調查表格，請各職工填寫，爲什麼不用別的方法，而單用調查表格，有下面三個理由：

(一) 這個方法最經濟最簡便。固然，由公司方面派人與全體職工一一面談，也是一個好的方法，不過職工人數太多，面談太費時間，並且面談是一種演技，須有經驗與有訓練的人為之。倘若與職工面談的人，無有適當之經驗與訓練，則不懂得不到正確的答案，且易發生誤會，引起反感。

(二) 本公司職工，除印刷所有極少數工人不能寫字外，大多數都是能認字能寫字的，所以採用這個方法，甚為合宜。調查表最好由各職工自己填寫，因為自己填寫，既省手續，又易準確。

(三) 調查表格填寫完畢，可以存在職工管理部份，作職工個人記錄。我們的調查表，係用較厚的紙印的，兩頁連在一起，如同一個紙夾，以後無論那一個職工有了甚麼功過，加薪，曠假，疾病，升調等的事，都可將記錄放在他這個紙夾式的調查表之內，備隨時查閱。

調查表內容之編製，是最有關係的事，內容必須適合，答案方能正確，問題不宜太寬泛，太寬泛則填寫的人不知怎樣回答。問題亦不宜太瑣細，太瑣細則填寫的人以為要探索他的隱秘，便連普通的問題也不肯盡情的回答了。

還有一件最重要的事，是必須注意填寫人之程度。問題要明白扼要，使填寫的人不至誤

解題意，並容易給一個簡而明的答案。商務印書館有幾千職工，職員方面，雖然程度較高，但大多數工人，則學力甚淺，對於許多學力較淺的職工，不得不特別注意，起初的時候，我們曾製備了幾份調查表格，先作一次填寫試驗，試驗填寫的人，有一位高級職員，一位計策員，五位工人，兩個初進館的學生，還有一位工人自己不能寫字，請別人代他填寫的。試驗之後，我們根據他們填寫的結果，將調查表又修改了幾處。

根據前面所說職工調查的目的，我們將調查表分為八項，共四十九條，調查表的樣式及表上所問各條，附錄如下：

## 商務印書館全體職工調查表

第.....號

本公司欲澈底明瞭各職工對於職務之興趣及其生活狀況，特製全體職工調查表格，作為公司研究人事之資料，務請據實詳細填就。

<p>(甲)</p> <p>(1) 姓名.....別號.....</p> <p>(2) 現在住址.....</p> <p>(3) 年齡.....</p> <p>(4) 性別(男或女).....</p>	<p>(5) 原籍.....省.....縣</p> <p>(6) 介紹人姓名.....職業.....通信處.....</p> <p>(7) 保證人姓名.....職業.....通信處.....</p> <p>(8) 保證金或押匯金幾何？.....</p>
(乙)	
在本館之職務與經歷	
<p>(9) 服務處所：總務處.....科.....股.....所.....部.....分館.....</p> <p>(10) 擔任職務：.....擔任此種職務幾年？.....</p> <p>(11) 現在每月工資若干(米貼在外，如條件工薪填寫最近一個月薪工數目).....元.....角</p> <p>(12) 何時進館？民國.....年.....月中有間斷否？...間斷從民國.....年.....月起至民國.....年.....月止</p>	
<p>(13) 初進本館時在何處服務？.....工資若干？.....服務幾年？.....</p> <p>(14) 後調任何處所服務？ (1).....工資若干？.....服務幾年？.....</p> <p style="padding-left: 20px;">(2).....工資若干？.....服務幾年？.....</p> <p style="padding-left: 20px;">(3).....工資若干？.....服務幾年？.....</p>	

商務印書館調查之目的與方法

(丙) (15) 未到本館任事之前曾在何處服務？

機關之地點與名稱	職 務	酬 金	服務幾久	何時離職	何故離職
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

(丁) (16) 曾受何等教育？

學校等級	學校之地點與名稱	在校幾年	曾否畢業	何時離校	學位與出身
小學					
中學					
大學					
其他					

教育

- (17) 能講何種外國語言？ .....
- (18) 能寫何種外國文字？ .....
- (19) 在校時最喜歡何種功課？ .....
- (20) 在校時最不喜歡何種功課？ .....
- (21) 在校時有何課外作業？ .....



(戊) 對於職業之興趣

(22) 對現在工作有興趣否? .....

(23) 現在職務能使自己才能盡量展布否? .....

(24) 如對現任職務不甚滿意願改任何種職務? .....

(25) 對現在報酬是否滿意? ..... 如不滿意原因何在? .....

(26) 能否到遠方辦事? .....

(27) 有何特別知識, 技能, 經驗請詳細說明: .....

(28) 在公司服務以來自計有何成績? .....

(29) 對於公司業務曾否提出建議? .....

(30) 如曾提出建議, 有無受過獎勵? .....

(31) 所提建議有經實行者否? .....

(己) 與興趣個人之成就

(32) 有何著作? .....

(33) 暇時喜閱何種書籍? .....

(34) 暇時作何消遣? .....

(庚) 家庭狀況

(85) 已結婚 夫姓名..... 妻現任何處任事?..... 夫薪金若干?.....

(86) 父(存亡)名.....現年.....歲 職業.....(37)兄弟.....人; 職業.....

(88) 母(存亡)名.....現年.....歲 (89) 姊妹.....人; 已嫁.....人

(40) 子.....人; 女.....人; 長.....歲; 次.....歲; .....歲;

(41) 家庭在上海否?.....(42) 每月付房租若干? (如係自置房租亦請註明).....

(43) 每月開銷若干?.....(44) 雇用男女僕人數?.....

(45) 有無儲蓄?.....(46) 有無人壽保險?.....(47) 是否本館股東.....

(48) 有無親屬在本館任事?.....(49) 如有, 請將其姓名列下.....

(辛) (50) (此處請勿填寫)

民國 年 月 日

備

.....親填寫  
.....代填寫

註

### (三)填寫調查表的手續

調查表既已編製妥當，第二步便是實行填寫了。在填寫之前，必預先有充分的教育與宣傳工作，使全體職工對於調查的目的都能完全明白。因為此種調查方法，必須得到職工方面的了解與合作，調查的結果始能準確而有用。本公司總經理王雲五君去年秋間由國外歸來，於召集公司重要職員及公司工會代表開會談話宣布採用科學管理法計劃的時候。曾屢屢說及職工調查的事，當時曾將調查的功用及目的，詳細解說，該項談話記錄，曾印成冊，分發全體同人閱覽。後來在本公司的「通信錄」上（通信錄係本公司的週刊，分給職工，每期每人一份），關於職工調查的目的，又曾詳細加過一番解釋。不過雖然作過這樣的教育工夫，但在職工方面對於調查的目的還不澈底明瞭的，仍不乏其人，這是從調查表填寫的結果，可以看出來的。

調查表填寫的時間，地點，與手續，也是值得研究的。關於這一層，各公司的情形不同，歷史不同，性質不同，頗難一概而論。不過在規定填寫手續的時候，必須注意到填寫人的方便與答案的詳確，這一點無論在那一個機關，都須認為重要的。

我們此項的職工調查，本想在某日晨間職工都已到廠，工作尚未開始的時候，用卅分鐘

的時間，請各職工填寫調查表格，在工廠方面，因為工人寫字慢，可以延長十五分鐘，共四十五分鐘，（填寫調查表，需用多少時間，我們曾預先試驗過）。每部由部長負責，如有不能寫字的，由部長或其指定的人，代為填寫。這樣辦法，好處是有部長負責督察，答案可以比較詳確。譬如有一個工友，在調查表上，只填寫姓名，而未填答其他關係，部長當時可以請他填寫。並且這樣辦法，全體職工調查表雖有幾千份，但在一小時以內，都可填寫完畢，甚覺整齊爽快。不過，這樣辦法，也有壞處，一是侵佔工作時間，公司方面受經濟上的損失，二是限半點鐘或三刻鐘以內填寫完畢，填寫人無充分思想時間，恐怕影響答案的詳實，所以結果我們用了另一種方法。

新年的時候，本公司放假八天，由十二月廿八日起，至一月五日止。我們想利用這個機會填寫職工調查表，十二月廿七日上午，將調查表分發各部各職工，每份調查表，附帶一張「本館職工調查表填送手續」共三條，大意如下。

- (一) 在本月廿七日填就者，請即日交由各該部長或科長轉送人事科彙收。
- (二) 在本月廿七日未能填就者，請各帶回家中填寫，在一月六日開工時帶來交各該部長或科長。
- (三) 自己未能填寫者，由公司派人在假期之內，分日代填（代填日期及地址從略）。

按本公司的情形，我們從此次所規定的調查表填送手續，覺着尙屬妥善，雖然到了一月六日那一天，調查表多未帶來交還，但係另有原因（彼時適逢工會與公司商訂修改待遇條件），並非填送手續本身的不善。

#### （四）調查表之分析

職工調查表填畢收回之後，即起始分析工作。我們用調查表上的材料，編製了五十餘種統計表，從這些統計表上，可以看見本公司許多關於人事方面的事實。統計表的樣式因限於篇幅，不便一一列舉，現在只就我們已作的統計中，略述幾種，以例其餘。

（一）全體職工年齡性別人數分配表（附表一）。從這個表上，可以看出全體職工的年齡分配與性別分配。例如二十一歲至二十五歲的職工，全公司內共有多少人，有多少是男，多少是女。二十六歲至三十歲的職工，全公司內共有多少人，有多少是男，多少是女。從這個表上，可以看出職工中最高的年齡與最低的年齡都是多少歲，各計若干人。司工的年齡人數分配，對於退俸金的預算，老年職工的位置問題，幼年職工的待遇及補助教育問題，都是有關係的。

（二）全體職工服務年期分配表（附表二）。此表告訴我們在職工之中有多少人服務已

滿一年，多少人已滿二年，多少人已滿三年等等。由職工服務年期分配表上，可以看出公司一部分關於職工的政策，是否健全。此種統計，若與職工進用解僱率（Labor turnover）合在一起研究，更有用處。

（三）全體職工學歷分配表（附表三）。我們將學歷分爲「不識字，小學程度，中學程度，大學程度，及前清科舉」五種，小學、中學又各分爲肄業、畢業、及相等程度三種，大學分爲國內大學及國外大學，又各分爲肄業及畢業兩種。由職工學歷分配表上，可以看出本公司職工有多少人不識字，多少人受過小學教育，多少人受過中學教育，多少人受過大學教育，多少人係前清科舉出身。

（四）全體職工薪工學歷對照表（附表四）。我們將全體職工按每月薪金分爲等級，例如月薪在四十元至四十五元者爲一等級，四十五至五十元者爲又一等級。由此表上可以看出每等級共有職工若干人，內有幾人係受過大學教育者，幾人受過中學或小學教育者，幾人爲不識字者。將職工與學歷對照，可以看見學歷與工資有無直接影響，如有明顯影響，其影響至何程度。

（五）「對現在報酬是否滿意，如不滿意，原因何在」？答案統計表（附表五）。答案之中，有的說滿意。有的說不滿意，不滿意的原因種類很多，我們根據答案的意思將滿意分

爲「甚滿意」「尙滿意」兩種，將不滿意的原因歸納爲以下七種：(1)入款不敷開銷，(2)與同事相較自覺所受待遇不平，(3)加薪辦法不公允，(4)報酬與職務不相稱，(5)報酬與才能不相稱，(6)薪給制度不佳，(7)未說明原因。

關於對報酬是否滿意的統計表，我們作了兩種，一是全公司籠統的，一是按職務分組的。

由全公司籠統的表上，可以看出全體職工之中，有多少人對現在報酬甚覺滿意，有多少人尙覺滿意，有多少人不滿意，在不滿意之原因中，百分之若干爲第一原因，百分之若干爲第二原因，百分之若干爲第三原因等。

由按職務分組的統計表上，可以見出某種職員——如科長、編譯員、司帳員、打字員、售貨員、印刷工、中文排字工——之中，有幾多人對報酬甚滿意，幾多人尙滿意，幾多人不滿意。在不滿意之原因中，百分之若干爲第一原因，百分之若干爲第二原因等。

(六)「對現任職務有無興趣」答案統計表(附表六)。我們將一切答案，按填寫人的意思，分爲甚有興趣，稍有興趣，無有興趣三種。無興趣之原因歸納爲以下六種：(1)職務與性情不合，(2)報酬與職務不稱，(3)前途無大希望，(4)未有適當加薪，(5)管理不善，(包括工作環境不良)，(6)未說明原因。

此種統計表亦有兩種：一是全公司籠統的，一是按職務分開的，其用意與辦法和前節所述關於報酬的統計表是一樣的。

(七)『如對現任職務不滿意願改任何種職務』答案統計表(附表七)。由此表上，可以看出全體職工，對現任職務滿意不願改調者，有多少人，對現任職務不甚滿意或不滿意，願意改調者有多少人。答案之中，有聲言欲調至某種職務者，有欲被調至與身體健康有益之職務者，有願被調至與才能相稱之職務者，有願被調至與性情相合之職務者，每種答案，各有若干人，此表均舉列明白。

(八)『現在職務能使自己才能盡量展布否』答案統計表(附表八)。此表指出全體職工，自以為對現任職務能使其才能盡量展布者共若干人，不能展布者共若干人。

(九)『有何特別知識、經驗技能』答案統計表(附表九)。所謂特別知識技能，係指職務外之知識技能而言。譬如以一司帳員而知簿記，不得謂為特別知識技能，若以一排字工人而懂簿記，則為特別知識技能。此表將答案分為二種，即職工自以為無特別知識經驗技能者若干人，自以為有特別知識經驗技能者若干人。

(十)『暇時作何消遣』答案統計表，此表將答案分為有消遣與無消遣二種，消遣種類，以答案之性質，分為『娛樂』『求知識』『藝術』『運動』『其他』諸項，無消遣之原



因，分爲無閒暇時間，與無經濟能力兩項。由此表上，可以知道全體職工之中，有消遣者若干人，無消遣者若干人，消遣方法，何種佔最多數，何種佔次多數。

(十一) 全公司職務人數薪工一覽表。本公司各種不同之職務，爲數至多，將性質之相似者歸併爲一種，則本公司有職務一百三十餘種，此表將各種職務一一排列，並指出擔任每種職務之人數，全公司共有若干，各處各所（本公司之組織分一處四所）各有若干，每種職務之最低工資若干，最高工資若干，及平均工資若干。

統計表是指示全公司籠統的概況，人事管理，注意各職工個人的情形，以個人爲研究的對象，因此，我們又編製了職工調查表索引，以便檢閱。譬如要知道對於報酬不滿意的，全公司都是甚麼人，那幾個是總務處的職員，那幾個是發行所的職員，或是要知道全公司內有甚麼人不喜歡現任的工作而欲調至其他職務，一經按照索引檢尋，立時可以找到那些職工的姓名。

### (五) 職工調查的功用

調查表分析的結果，使公司對於全體職工及各個職工均有進一步的明瞭，此後無論是關於人事的行政方針，或是關於個人的升遷酬報，均多一種事實作爲參考。以事實作根據，才

可根本減少勞資糾紛，以事實作根據，管理才能上軌道。

調查表是職工自己填寫的，是職工的主觀意見，各種答案，並不能承認其完全與事實恰合。譬如一個職員覺他的才能很大，而現任職務殊不能盡其所長，或是一個職員，說他的職務繁重，與同事相較，覺所待遇不公，此種情形，有的須經詳細的考驗，有的須加精密的審查，然後才知道是否確實。確實的固然應當採取相當的辦法，使才能埋沒的得以施展，待遇不公的使其公平，不確實的，也應當設法糾正其不平的心理，使其安於職責。

統計表上所指示的，多係關於職工全體的狀況，可以作公司人事行政的參攷。譬如職工之中，大多數都住在距離公司較遠的某個區域，交通很不便利，職工到廠工作，路上需時甚久，甚至每日遲到的人數很多，則公司方面應當籌謀便利職工的方法，或由公司預備專車接送，或與電車公司接洽，請他們接長路線，或在工廠附近，幫助職工尋找相宜的住所。再如工廠裏的管理員，大多數所受的教育很低，又不懂管理方法，以致工人效率低小，對工作不感興趣，則公司方面，應當趕快施行管理員的訓練。以上所舉，只是兩個明顯的例，表明統計表上所指示的狀況，應當怎樣利用。

職工調查的功用，不僅在供當局規定人事行政方針的參考，尤在對於職工個人的管理，對現任職務不發生興趣的，須按其原因，加以改善。願調至別種職務的，應審其才能，與以

移調。對報酬不滿意的，應詳查其不滿意之原因，加以合理的處置。有特別知識經驗技能的，應與以機會，使能盡其所長。凡此種種，皆能利用職工調查所得的結果，作管理的指導和參考。

職工調查如疾病診斷，診斷不論如何明確，倘不能按病用藥，實毫無補於疾病。職工調查，若不能利用調查所得的結果，作種種設施，亦無補於職工，更無補於管理。

職工調查應當常常舉行，最好一年一次，今年與去年比較，明年與今年比較，可以見出公司情形之是否進步。譬如去年職工對於工作不感興趣者，佔全體人數百分之三十，今年則僅佔百分之十五，則為一明顯之進步。至於每次調查方法，及調查手續，各公司可參酌自己情形，善為擇定，本文所述，不過一例而已。

#### 附錄 統計表樣式十一種

(附表一) 全體職工年齡人數性別分配表

年 齡	人 數		
	男	女	合 計
16—25			
21—25			
26—30			
31—35			
36—40			
41—45			
46—50			
51—55			
56—60			
61—65			
66—70			
71—75			

(附表二) 全體職工服務年期分配表

年 資	人 數				
	總 計	總 務 處	編 譯 所	發 行 所	印 刷 所
—1					
1—2					
2—3					
3—4					
.....					
80—81					
81—82					
82—83					
83—84					
84—85					

(附表三) 全體職工學歷人數分配表

處 所	不識字者	小 學		中 學		國內大學		國外大學		前清科舉	人 數 總 計
		肄業	相等程度	畢業	肄業	相等程度	畢業	肄業	畢業		
計總處											
計總處											
計總處											
計總處											
計總處											
計總處											
計總處											
計總處											
計總處											
計總處											

(附表四) 全體職工薪工學歷對照表

每月薪工	不識字	小 學	中 學	國內大學	國外大學	科 舉
\$ 20—25						
25—30						
30—35						
35 40						
40—45						
45—50						
... ..						

(附表五)「對現在報酬是否滿意？如不滿意原因何在？」答案統計(按職務分組)

職 務	滿 意		不 滿 意		不 滿 意 之 原 因							
	甚 滿 意	滿 意	不 滿 意	甚 不 滿 意	入款不敷開銷	與同事相較受待遇不公	加薪辦法不公	不與同職務不相稱	報酬與才能不相稱	新給制度不佳	未說明原因	
長 廠 記												
文 書 記												
科 文 書 記												
打 字 員												
普 通 員												
編 譯 員												
印 刷 技 師												
中 文 排 字 工												
鉛 印 上 手												
.....												
.....												





(附表八) 『現任職務能使自己才能盡量展布否?』答案統計

處	所	能	盡量展布	不能盡量展布	未填寫答案者
總務處	總務處	編譯所			
編發所	編發所	印刷所			
印	印	研究			

(附表九) 『有何特別知識技能經驗?』答案統計

處	所	有特別知識經驗技能	無特別知識經驗技能	未填寫答案者
總務處	總務處			
編發所	編發所			
印刷所	印刷所			
研究	研究			



(附表十一) 全公司職務人數新工一覽表

職務	全公司人數	總務處人數	編譯所人數	發行所人數	印刷所人數	研究所人數	最低工資	最高工資	平均工資
長科長									
副科長									
股長									
副股長									
部部長									
副部部長									
書記									
職員									
發報員									
收向員									
會計									
.....									

△東 西 塔  
 △勤 字 牌  
 △得 意 圖  
 △進 財 牌  
 △勤 工 圖  
 △雙 塔 寺



洋 紗 條 絨	光 斜 黃 斜	粗 斜 細 斜	粗 布 細 布
------------------	------------------	------------------	------------------

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

### 勤豐染織廠

△發行所南京路萬源祥內

電話 一三七六三又六二四〇七

△工廠虹口保定路

電話 五〇五九六

## 勞工選擇中之面敘手續

屠哲隱

在短促之時間內，而欲妥爲選擇所需之工人，實非易事。故面敘之手續，務必簡捷便利。

凡來求僱者，可向號房領取編號之初詢證（紙條或籌碼），按序就初詢處，交出初詢證。初詢及格者，則另發給編號之面敘證，按序，就面敘處，交出面敘證。若每日求僱者，爲數甚少，則不必用是類等候證。

初詢及格者，可命其自行填註求僱單（不能寫字者，可由面敘員代填），以節省面敘之時間。面敘員以求僱單爲觀察之根據，并校核之。面敘之時間長短，則隨各種情形而定。如僱用之時期久長，勞力之供給豐富，工人之等級較高，及工作之地位重要者，則面敘之時間須充分。反之，則面敘之時間可節減。美國某工場，僅僱用不熟練及半熟練之工人，其面敘時間，除填單外，平均爲四分鐘零十八秒，每一面敘員平均可每日面敘一百四十一人。

茲列選擇之手續如下。

地點	職員	應行之職務	
		職員	求雇人
入口處	司閘人	分發編號之等候證。	攜求雇單之等候室。
等候室	面敘員或助理僱工員	普通檢驗及觀察，(一)接受，(二)拒絕。 初次面敘，(一)接受，(二)拒絕。	能書寫者填註求雇單。閱讀手冊，以明雇工狀況。等候呼號。
登記室	錄事員	填畢求雇單。 接受介紹書或保證書。	呈交介紹書或保證書
面敘室	面敘員	特別考驗，(一)問詢，(二)工作分析， (三)校核求雇單。 測驗，(一)體力(二)智力。	問詢工資，工時，工作狀況等 而為手冊所不載明者。
醫務室	醫士	體格檢查。 健康問詢。	解衣受驗。
雇工室	雇工員	認可。 指派工作。	赴派定之工場主管處。 領取工人證章等。

上述乃僱工之主要手續。小廠可由一人獨理，大廠可由若干職員分担，但總須有一人負選擇之最後責任。

選擇之程序

選擇之程序，可分為四步驟如下。

一、初次檢閱 約略檢驗，即可淘汰顯然不適之求僱人，并減除無空缺可插之求僱人。

二、初次問詢 與求僱人作簡略之談話，以補充初次檢閱之不及，而得決定求僱人之適宜與否。

三、普通面叙 作詳細有序之檢閱及問詢，以確定求僱人之及格與否。

四、最後面叙 按照求僱人所呈交之證明文件而作選擇。或再施以測驗及體格檢查。

首二步驟之目的，即為預先淘汰不適宜之求僱人，以節省時間而得專心注意較為相宜之求僱人。

選擇之程序及資格之項目，可列表如下。

身體			普通	資格
狀況	能力	外貌	特殊	格
普通	耐勞力	體格大小 高度 體重	組織 年齡 清潔	步
四	四	一，二或三		驟
身體檢查	體力測驗	檢閱 問詢		方 法

智力	職業		教育	品性	
	能力	經驗		德性	特性
習知的	特殊 普通	質量 繼續性	特殊學業	真道 實德	準確 可靠 志向 機敏 忍耐 誠懇
四	四	三	三	三	三，四
智力測驗	職業測驗	證明書	求履單	介紹書 證明書	問詢 測驗

至於基本條件，若年齡，性別，藉貫，以及或是否為工會會員等等，則廠方自當預告，俾求僱者於事前明瞭。故初次檢閱員須熟悉本廠之勞工政策及勞工需要。若僅需要男工，則阻止女求僱人，若僅需要機匠，則剔除其他求僱人。

### 初次檢閱

初次檢閱，可在工廠大門旁或在僱工事務所之門旁。適宜者，則准其進入等候室。大廠可由一人專司此淘汰之責。小廠可由僱工員或面叙員兼理。檢閱員無須有特殊之醫學訓練。求僱人之身體衰弱殘廢者，實一望而知，但不當由司閘人任之。檢閱時須檢閱求僱人之全身，自頭至脚，有眼疾及皮膚病者，亦不難立時察出。又須觀其坐立行走之姿勢，即可斷定



其普通身體狀況。

下列諸項，可為檢閱之標準。

一、年齡 觀察求僱人之年齡，是否高於或低於所規定者。是否太老而不能工作，或太幼而不合法。工廠之有養老金者，則添雇老人，殊不合算。無技能工人，大概以三十五歲以下為限，技能工人，以四十五歲以下為限。

二、身材 身雇之高低，固不甚重要，但工作座位若一律固定而不能升降者，則須注意及此。鐵剗，俯身及起重機之工作，則宜矮小者。開電車者若在五呎六吋以下者或六呎一吋以上，則前者太矮，難以運用其腿筋，後者太高，不能遠見街道。總之，身材太高或太矮者，大概不宜。

三、體重 身體太重者，不宜於站立之工作，而宜於案上之工作或為號房司關。身體非常瘦小者，大概不甚健康，或缺乏體力，可參用體重及年齡之對照表，以為標準。

四、頭髮 頭髮灰白者，固表示年高，禿髮之斑痕，表示疾病。髮之狀況表示個人之習慣。髮粗者表示力強。

五、眼睛 目力對於細工及人造光等，甚有關係。鼻樑上有否陷痕，可表示其平日是否常戴眼鏡。戴眼鏡者不宜於粗工及重工，祇有一目者，不宜於工作。有白障眼者，易於察見。患色盲者，則需眼科專家查驗。

六、鼻 生有球莖或發深色之鼻，表示其有酒嗜或胃弱。鼻孔小者，則其肺弱。

七、耳 聽覺佳者能明白口頭之指揮。患耳聾者，其講話大概聲大。在曠場工作，必須耳聰。可低聲談話，以測知求僱人之聽覺，是否準確。

八、口 牙肉及嘴唇紅者，表示其血液循環良好。舌之狀況可表示其消化如何。

九、牙齒 牙齒殘缺汚蝕者，表示其消化不良，能影響健康。牙肉及牙齒之間有綠痕者，或因受有鉛毒。

十、臂 臂須能在腕、肩及肘上，活動自如。此對於手工，甚為重要。可命其舉臂過頭而測驗之。

十一、手 工人總以二手工作。須觀察其手掌，有老皮硬結者，表示其近來仍用手工工作。又須察其有否傷痕，并知其慣用右手抑左手。

十二、手指 察視其指上有否殘痕。曾受傷者易於再傷。煤礦工人之傷痕，染有黑色。用手工人之手指，須無殘疾。

十三、身軀 身軀大概表示體力。胃部突出者，不宜工作。

十四、胸 胸部發達者表示體力及耐勞。脊柱須不前傾或彎曲者。患者不宜於體力工作。

十五、腿 臂節及踝節，須活動自如。步態須輕快靈捷而不蹣跚躑躅地。跛行者表示其曾受傷殘或裝有假腿。

十六、脚 脚底平坦者（即弧形之脚凹因受傷而陷下者），可察其步行時是否脚趾向外（即開八字步）。有是疾者不宜於站立之工作。

初次檢閱。必須短促，但頗完備。善於檢閱者，一瞥即察知基要狀況。常時按固定之程序而檢閱，自可成爲熟手。檢閱不妥，則徒使求僱人進行其他面敘等手續而最後被拒於醫務處也。

### 初次問詢

初次問詢，乃補充初次檢閱之不逮，并定決求僱人之職業經驗及其他資格，而爲初次檢作所不能見到者。凡資格合宜者，則留待面敘，并告以其次手續，等後普通面敘。

### 普通面敘

普通面敘，乃面敘員與求僱人單獨會面談話，以決定其品性及宜於何項工作。務使求僱者切實說明其長於何項工作，免致求僱人因急於謀事而不顧工作之適宜與否。凡穩健之工人，不常改變其原有工作地位，則易於表示心緒不甯。凡常遷出於僱工事務所者，則往往泰然處之。神經慌亂，可分二種，一係暫時，的一係天性的。前者使面敘員暫時難以應付，後者則永久的。

面敘員須明瞭工作之需要，并審察求僱人是否適合所需之條件。面敘員所發之問，須洽當有關，并接受洽當有關之答語。面敘員須能分別事實與空談。待事實完全詢知後，方可判定其及格與否。

下列諸點，為面敘員所當注意者。

- 一，對於每一求僱人，須施以單獨之注意。
- 二，面敘時須孤獨而靜寂，孤則可獲準確之答語，靜則可談話明瞭。
- 三，遵照標準手續，所用之面敘方法，須有程序而切實用。
- 四，面敘時遵守下列瑣事。
  - 1 毋讓求僱人發問詢汝，此則屬初次問詢範圍。
  - 2 按照所填求僱單而覆核之。不可節外生枝，作題外問詢。

3 不可發乖戾之問句，不可裝上峯之神氣，或作卑遜之態度。汝之目的即為徵詢事實，非與求僱者計較片刻之高下，爭一時之意氣。

4 不可發無聊之問句。求僱者生有鬚鬚，而喉音沉濁，不必問其「是男性，抑女性」。

5 不可發愚蠢之問句，「你是否來找工作」。求僱者當然來找工作，否則何必來此。

6 不可發淺易之問句，「你識幾分尺麼」。答語總是「是」。故問句應為「測量內直徑及外直徑，當用何器具」。則其準確答語為「測量內直徑，用內彎腳規，內微分尺，柱塞規。測量外直徑，用外彎腳規，外微分尺，折斷規」。

7 不可發浮泛之問句，「一兆有多少」。答語或為「不多」。不可問「你能作什麼」，須為「你能作何項工作」。較為切實。故問句須簡潔了當，不可兜大圈子，徒耗時間。例如，在杭州可有一滑稽談話，如下。

「請問張小泉在那裏。」

「什麼張小泉，是人名，還是店號。」

「我要問的是張小泉剪刀店。」

「本城有幾十家張小泉剪刀店哩。」

「我要問的是真正百年老店張小泉。」

「他們都自稱為真正百年老店。」

「我要問的張小泉，是將過巴拿馬博覽會獎狀的。」

「那是張小泉近記，在大井巷中段，門面朝西，門內有石碑的就是。」

8 不可重複問已經回否之問句。凡已在求僱單上填答之問句，可不必再問。問句須有秩序，并有一定範圍，以獲得所需要之事實。

9 若無特別目的，不可發無謂之問句。良好之求僱單表格，即爲慎答切於實用之事實。

10 若無特別目的，不可問詢關於私人之消息。求僱人大概不喜答覆個人之私事。問詢年齡，所以遵守工廠法規，或以決定賠償金之等級。

### 求僱單

求僱單即爲面敘之根據，以作僱用與否之參考。是項求僱單須保存備查。求僱人既經錄取僱用，則可擇要照填於工人名冊上。

求僱單之顏色，可按男女求僱人而有所分別。種類亦可不同，以適用於雇員及工人。單上之總目可分爲五。

- 一，個人——姓名，住址。年齡，生日等等。
- 二，教育——小學，中學，大學，專校等等。
- 三，經驗——舊任處所，服務年數，離職原因，工作種類。
- 四，家庭——婚姻，子女，住宅，保險。
- 五，雇用——僱用日期。職務，薪資等等。

各廠之情形不同，故求僱單之格式，亦各有異。除上述外，尙可添加其他細節。

關於個人的——志願，嗜好，健康，體重，身高，籍貫。  
關於家庭的——依賴人數

初次檢閱不及格者，不必命其填單。否則易於惹起求僱人之憤懣。能書寫者可自行填註，亦為試驗之一種。

求僱單之內容，以簡潔為宜，字句必須明顯。茲附二式，前者係較詳的，後者係較簡的，可資參考。

求僱單 第 號 年 月 日填

姓名 性別 年齡 生日 籍貫

現在住址

永久通訊處

身長 體重 健康 強點 弱點

獨身 已婚 離婚 寡夫 寡婦

與父母同居 寄宿 租屋 本宅

依賴人數及何人

本人教育程度(如在哪處何小學，中學，或大學卒業，或幾年級肄業)  
專長何項工作或學術

以前曾否在本公司任職

是

否

若然則任何職

何時就職

何時離職

何故離職

有否親友在本公司任職，請舉其姓名。

若無，則何故願向本公司謀事

現在有無工作

若然，則何故欲另謀工作

依次舉述歷任之職務(第三即指最近離去之職務)

機關地址及名稱

擔任職務

服務年數

每月薪金

離職原因

一、

二、

三、

舉述三位介紹人或證明人爲本公司所知或社會聞名者

姓名

通訊處

相識年數

一、

二、

三、

願在本公司任何工作

論 著 勞工選擇中之面談手續

上 海 某 公 司

呈 請 錄 用 單

論

著

勞 工 選 擇 中 之 面 敘 手 續

希 望 薪 金 若 干

備 註

四 四

姓名	性別	年齡	籍貫
出身(註明年份)			
經歷(註明年數)			
現在住址			
永久通訊處			
介紹人及地址			
附介紹書及證明文件			
附四寸正面半身照片一張			
核准錄用者簽名	任用日期		
派任職務	每月薪額		

(最後二行由總公司填註)



## 處理文件的研究

姜若強

近來社會人事，錯綜複雜，工廠商號進出的文件極多。要是沒有完善的保管制度，在找尋的時候，往往浪費許多寶貴的時間，很不經濟。并且對於廠號事務的進行，常易發生阻碍。所以文件的處理，雖然似乎是件小事，其實牠在管理上，也佔着很重要的位置。

民國二十年，不佞兼上海九福公司的顧問，對於該公司的成本會計，工廠管理等，略有貢獻，處理文件，不過是當時擬訂計劃中的一小部份。實施以後，利益很多。因為以前該公司處理文件，感到二種最大的困難：（一）舊的文件容易失散，以致無從查考，到了覆信的時候，發生許多障碍；（二）文件的保管，沒有採用科學方法，所以凌亂無序，尋覓非常不便。因此不佞認為該公司的處理文件，顯有改革的必要。下面便是擬訂的計劃大綱：

### 四角號碼取角標準

文件編號，概用四角號碼，依照來函之省名，縣名，廠號，或個人姓名，用分數式樣，編成號數，例如：

$\frac{4060}{80301 \cdot 443}$  代表「江西南昌普濟藥房」。蓋「贛」係江西省之簡稱。分子中之「四〇六〇」係四角號碼，代表「南昌」二字；分母中之整數「八〇三〇一」，代表「普濟」

二字；因普濟係專門名詞，故用整數替代。分母中之小數「四四三」，代表「藥房」二字，蓋藥房，係普通名詞，故用小數替代。

編號方法，凡戶名係二字者，第一字取上兩角，第二字取上兩角及下左角，例如：

— 明 華

戶名係三字者，第一及第二字均取上兩角，第三字取上左角，例如：

施 德 之

戶名係四字者，第一字取上兩角，其餘三字均取上左角，例如：

陸 費 伯 鴻

戶名係五字者，每字皆取上左角，例如：

美 國 安 利 斯

以上乃指戶名中之整數而言。至於小數編號，則凡名稱係一字者，取上兩角及下左角，

例如：

商

名稱係二字者，第一字取上兩角，第二字取上左角，例如：

公 司

名稱係三字者，每字均取上左角，例如：

。檢。驗。所。

### 分類

先依省名分類；凡函件之來自同一省分者，編在一處。繼照縣名，市名，或鎮名之號數，末依戶名之號數，依次編排。

### 編卷

文件以十件爲一宗，每卷夾置卷十件。如不到十件者，亦得列爲一宗（附件應一併附入卷內。如爲數過多，容積較大者，應另行封儲，仍於包封上註明號數，戶名，以便檢取）其來文處所，及其附件數目，種類，應就卷面逐一載明。（卷面式樣另附）

每卷宜逐件標明號數。例如上述「普濟藥房」宗中有卷兩件，則第一件應標明第一號，第二件應標明第二號。

以同性質之各項卷宗，按照卷號分母之數字，順次排列。

各類卷宗按照表示各類目之分子號碼，順次排列於卷宗櫥，以便檢查。

### 歸檔

文件歸檔時，由檔案部將檔號填註於卷面「號碼」欄內，並將該號抄填於歸檔對號單上。

(式樣另附)

凡已歸檔之文件，均在歸檔對號單作一鈎形符號，以示區別。

文件歸檔對號單圖

總 號									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

標 籤

每一卷夾，應於上方粘附標籤一紙。除上列檔案號數，及戶名地址，應照填註外，并應

加註內容卷數。例如第一卷夾中有普濟藥房來函十件，則書「——」，第二卷夾中有七件，則書「——」，餘類推。

### 檢卷

公司卷宗除經理廠長外，僅限營業部及文牘部主任可以調閱。

調卷之手續如下：

(一)填明檢卷單，送檔案部憑取文卷。

(二)文卷調出後，將該單夾在卷套上，以便續有人調取，可知已被何人調去，同時並將調卷人姓名卷由等，分別填在調卷登記片。

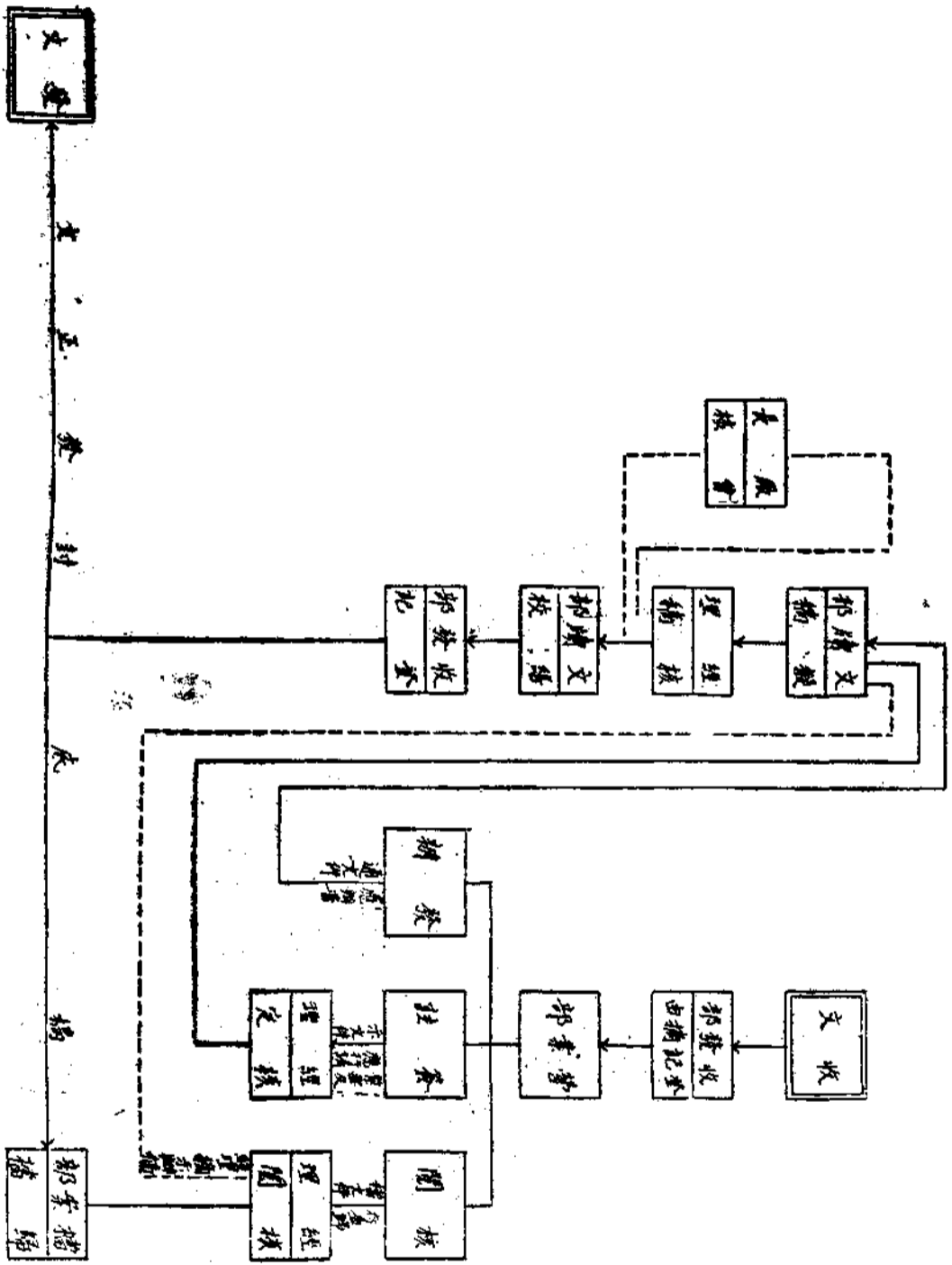
(三)文卷調出後經過若干時期不還者，應即填單催索交還。

(四)文卷交還後，即歸入原卷套，隨將調卷單發還原人，同時并在調卷登記片上，註明歸還日期。

(五)文卷調出及交還時，均須點明件數，以免遺誤。

### 處理文件之程序 (九福公司處理文件規則)

- 一 本公司處理文件之程序，應依照本公司處理文件程序圖辦理之。(圖另附)
- 二 凡本公司外來文件，概由收發部折封，摘由，編號，登記，按來文之性質，加蓋章戳，送各部分別辦理。普通文件，每日分上午十時，下午三時，兩次送閱；緊要文件，隨到隨送。



處理文件程序圖

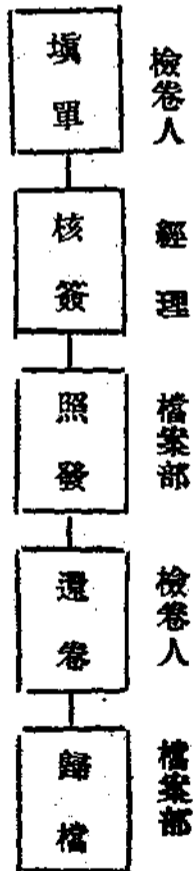
三、營業部應於半小時內，將來文核閱完畢，分別處理如次：

- A 應存查歸檔文件，須呈經理核閱；
  - B 應辦普通文件，應由營業部逕行辦理；
  - C 緊要及應行请示文件，應簽註意見，呈經理核奪。
- 四 文牘部承辦文件，除緊急事項，應隨到隨辦外，其餘自文到日起，至遲應於二日內送稿；但關係重大，事務複雜，或附件繁多之文件，得經理之許可者，不在此限。
- 五 凡職員承辦文件終了，應即填具主稿人姓名及年月日，送由經理核閱。
- 六 文牘部送稿時，普通文件，每日分上午十時，下午三時兩次，緊急文件，應隨辦隨送，並於擬稿紙上加蓋紅印，以資識別。
- 七 凡由經理核閱後之文件，即交文牘部繕正校印，分別封發歸檔。
- 八 職員對於經辦文件或調取卷宗，應負完全責任，絕對不得毀損遺失或洩漏。
- 九 凡本公司對外發表之文件，無論關於全體或一部，均應須得經理之許可。

### 卷面圖

九 福 公 司			
備註			類別
			號碼
	年 月 日起	年 月 日止	
	文卷 第 冊		
	共 件		

### 檢卷程序圖







## 科學管理的工作條件(續)

曾同峰

### 第三、生理上的工作條件

#### 一、內界條件

工作上的內界條件約有下列幾種：

一、個人的天然條件 需要大量動作的工作，適合於高大強壯的人，至準確精密而且迅捷的工作，需要矮小精幹而且神經靈敏的人，其他如本人的意願，對於動作上尤有很大的關係。科學管理是就已定的進行步驟，盡量發揮工作的意願。

意願一項亦佔工作上一重要地位。上面說過人體機械，與人造機械不同，還有最差異的，便是人類是有感情的動物，物質的機械是無情的死物，人類的機械，往往受內心的情緒和本能的影響。設使一切勞動狀況，和工場的設備，都按適合於生理學的原理而設施，若果工人仍討厭工作，那麼，他的效率仍是低下的。我們怎樣補救呢？古語說：「好逸惡勞，人之常情」，事實上未必真，反之，凡人大體上都是喜靜不喜動的，然則爲什麼都喜歡遊戲，不高興去做工呢？據心理學家說，遊戲與工作，根本上沒有什麼分別：只在人的態度不同就是了。若我們以遊戲的態度去工作，則不特成績更優，還可使人感濃烈的興趣，得無上的滿

足。怎樣可使人以玩樂的態度去做工呢？關於這層，勞動是要藝術化，娛樂化，然後才可激動工人的情緒，令他們心誠志願去操作，效率當然也因之增加，這是關於工業心理學研究的專題，我們只可約略說幾句罷了。

二、食物 工人食物攝取的數量，應以能夠供給完全其工作的熱量為準。而對於某種食物所給的熱是最多，也應該研究，所以工人食物選擇，也是最關重要的一件事情。大概科學管理對於工人每日三餐的營養問題，是不注意的，牠只知怎樣組織，可能給工人與充量的工資。獲得工資多的人，當然他們就會營養好，工廠需要他們的工作亦多。

三、休息 工人需要休息以便恢復其疲勞，將細胞纖維間因工作而疊積的毒質排出體外，免陷於過勞狀態。上邊曾已說及，戴樂爾對於此點，亦甚注意，他以休息為恢復疲勞的一劑良藥。他經實驗，在 *Synonds Rolling Machine Co.* 廠內工人檢擇單車鋼珠的工作，他使工人以手指放鋼珠掌內，照以極明亮的光線，檢查鋼珠的截痕，硬度，摩擦紋痕，磨熱發聲等等缺點。這種工作需要很靈敏而且很費神的勞動，工人最易疲勞，檢查工作，即刻感覺不得完滿。救濟的方法，獨有令工人作間斷的休息，以恢復力量的常態。結果三十五個工人的工作，等於前此一百二十人的工作，約超過三分之二以上，且每日工作時間更從十小時半縮減為八小時半。

四、心神舒適 這也是工作進行良好主要條件的一種。

五、習慣 習慣一事亦為科學管理上最要的事情，因為習慣最易養成，最難校正。所以要慎之於始，才免終身受累，在工作方面，全靠着教育的訓練，使養成良好習慣，便能增進我們智力和體力的強度。普通工人往往執拘於原工作習慣，不肯改易，因舊習慣雖效率低，但工作上無須多費心思，所以工廠管理為實現節省時間到很少的程度，一定要繼續改善工人工作的方法，校正以前的不良習慣，凡一切費時，模稜不定，猶豫不決，錯誤，遺漏等情形，都極力避免。使同樣的工作，必操同樣方法，在同一地方，用同量時間。工作上的規格化 *Normalization* 和專門化 *Specialization* 為支配習慣的三大力量。

有謂習慣是嗜好的一種表現，假使事事都拿理性克制，未免太無人生意義，詩人的豪放，文學家的任情，這種事蹟，中外傳為美談，豈可把職業上一種物質言利的觀念，犧牲一切人生天性和幸福，依此講法却有道理，但戴樂氏並不叫我們為職業上的工作而犧牲。他以為我們應該把工作和娛樂看清，當着工作就工作，當着娛樂就娛樂，要兩者分清，那麼工作痛苦也不怨，娛樂盡量也不憂，這就是一種新人生觀，妙處就在其中。那見得我們的幸福為工作而犧牲呢？

## 二、外界的條件

1 溫度

我們工作所用的力量，從發生以至利用和感覺疲勞，所關係最爲密切的就是溫度，第一是體溫，第二氣溫。體溫的發生，在上面所述工作的內界條件時，已約略講及，因他與外界氣溫是不能分離的，我們可再說明他的調節作用與外界氣溫的關係。我們由空氣中吸入養氣，經肺部而滲入血管裏面，徐徐運行全體。養氣在體內各細胞間起養化作用，由燃燒而發熱，就是體溫。當動作愈急激筋肉愈緊張，需熱量愈多，身體中新陳代謝的養化作用愈多，吸入的養氣亦愈快，體溫就因之增高。經養化作用而發熱，同時又生灰分或叫做一種毒質，這些灰分混合液體而排出身體表面，是叫做發汗作用。按物理定律，液體蒸發時，由其所接觸的物體，吸成熱量，人之身體，其作用亦是一樣。人因動作急速而體內熱量發生很多，或四圍空氣溫度高騰時，則汗的分泌愈盛，體溫被他吸收，隨跟着降低；反之，身體內熱量發生少，或空氣寒冷的時候，皮膚的汗孔收縮，因之限制發汗的出路，體溫就不至下降。我們的身體恃有這靈巧調劑作用，體溫遂得維持其平均，使常在聶氏表三十七度左右。若筋肉的動作過激，體溫同時增高而發汗不足，所生的灰分，就不能盡量向外排洩，有一部分存留在體內，失去了新陳代謝的功能，於是我們才感覺疲勞。又有人說，發汗過多，液體（水分）供給不足，也是疲勞的原因。所以動作應適當而止，使養化的分量減少，餘存灰分，可以逐

次排除，筋力的疲勞，才能夠恢復。但體溫增加的緩速和發汗的分量，是視人地時三種情形怎樣而有差異，不是一例並論。

身體既有這調節功能，牠和外界的氣溫，就不能沒有影響。我們在空氣流動的地方，四圍溫度沒有很大變動，唯在空氣穩靜場中工作，那麼四圍溫度濕度變化很大。冬令屋裏爐火炙熱，我們常覺身體上部血管緊張，而足部寒冷，蓄熱氣向上升而冷氣從下浸入。溫度不均，則全體所受的感覺就有差異，這是很影響於體溫及全部筋力的舒張，因而很早感覺疲勞，美人李氏 *Frazer's Lee* 以空氣不流通，則其溫度和濕度自然升高。李氏實驗，使一個健全青年閉於俯仰自如的房子裏，充滿豐富而且靜止的空氣，平均溫度為華氏表一百零二度，平均濕度為百分之九十一，經兩小時後，這個青年的體溫由九八·六體升至一百零四·四度。又李氏一次參觀某大鋼鐵廠，閱三小時，其自己的體溫從平常溫度升至一百零二度，李氏又實驗在平均溫度九十一度，平均濕度為百分之九十的空氣裏面，放置一動物，經六小時了後，觀察牠的筋肉的動作及其工作結果，只等於生活在溫度六十九度濕度百分之五十二之空氣裏的工作所得結果百分之七十六。由是可見高溫度及高濕度，均於生物的動作有不適的地方。「威爾斯」有製洋鐵碟工廠一所，其生產額隨季候而異，寒冬時節，生產額最高，炎夏則減少。如果我們能夠精密考察，所得的結果和上邊所說一定相差無多。

依上述的經驗 知道我們工作場所最應該注意的是換氣問題 Ventilation 工場溫度濕度，應時時維持平均，據專家測驗，多費勞力的工作，冬季空氣的溫度，以在華氏五十五度為最相宜，普通工作，在華氏表六十五度就夠了。溫度的調劑，洞開窗戶或用煖氣管，都非好方法，因其難得溫度平均，有於屋旁設備換氣機關，從這裏輸送適度空氣入內，溫度和濕度就能夠保持適中勞動就可免受溫度逐漸升高及驟覺寒冷的影響。溫度不太高；工人就不感眩暈的弊端，不太低亦可免過用肌肉力量，於是疲勞少而生產能率因之增加。

## 2 光

光線照耀不足，工作上受損失很大，如意外危險的發生，材料的浪費，效果的縮減和引起工人不快之感等等都常見不少。一九一〇年美國有個工廠，據研究的結果，每日工作時間有百分之十五是用燈光，而在這燈光底下工作，所受損失的數量達百分之七十五。同年某保險公司，Travellers Insurance Co. 調查工業上發生意外危險的事情共有九萬一千起，因光度而來的占百分之二三·八。近來光照方面逐漸改良，此百分率已減為百分之十五。完備燈光的設置，費用雖很大，可是拿來和因光度不足而生的損失相比，那就少了。有某電廠因安設新式燈具，生產能率增至百分之八·五。所增的用費，不過等於薪資的百分之〇·四。芝加哥某機器廠安設新式燈雖費用較增，等於薪資百分之一·二，然而所收得生產效率升至百分之

十。

近世工廠都極力利用自然光（日光），在廣大玻璃建築物底下，甚至有撤去牆壁，四面都代以玻璃，以期光線充足。至磨光玻璃用途尤廣，其功用令光線直向地下射照，再放散工場中的全部，可以得到光度均勻的利益。

自然光固然適合於工作，然因季候關係，我們每天也難完全棄燈光不用，至少一日間有百分之十五至二十是自然光供給不足的時間，這就是單就日間來說。所以工作場中光的問題，成爲近代新式工廠最注意點之一。

燈光第一要充足，第二要散開均勻，使無異於自然光的可能，尤忌光線的迴射，所照耀的物件，不可和周圍物件的光線相反。部份的照耀很不相宜，普通有只裝置燈光於某部工作上邊，或於機器上邊，這是最易令工作發生障礙。因工人視線，往往從光亮而黑暗，眼中腫子起急激的變動，腦的神經系受極大的刺激，易惹起疲勞。故燈光須安裝於天花板頂上，然後工作處所全部受同樣的光線。如於各機器上需要特別照耀，只好裝光度微弱的燈泡以助照耀。而燈泡玻璃的選擇，因毛光水晶體的燈泡，牠的光澤很近自然光，很得工業家歡迎。

依光學的研究和經驗的結果，工作場所的光線，至少要具有下列三種條件：

甲、光線要充分

乙、散放要一致和明亮要不變

丙、須不眩目

甲、光要充分。光線過弱，不但損害視官和衰頹神經，而且是工作意外危險發生的主要原因，夜間工作，製物品質惡劣是常見的事情。反之，光線過強，則眩耀奪目，亦傷視官。工場的照耀，應求一個適宜光度，在這個限度的上下，都減少視力，喪失時間，收效微小。

關於光線問題，應注意下三點：（1）視的速度，就是辨別物件的容易程度。依經驗所得，凡光度變強，視察力的增加常有一定，大約九十個光單位（勒克司<sup>1</sup>）的視察力，比五個光單位增加五倍。一個光單位或「勒克司」是一燭光的十分之一的光源，照耀離一米突的平面上的光力密度，猶如熱度的開羅，長度的米突，電單位的華特等是。（2）視的銳度，就是在一個平面上邊，在距離的兩點，都能夠辨別分晰。這種銳度的增加，不按光力為正比例的增進，大約二十光單位的銳度比五個光單位加強一倍半，四十個單位加強兩倍，四十以上則銳力絕對依常不變。由此觀察，凡工場，辦事處所，商店，及一切事務機關，光線的強度，最小不能在四十單位之下。（3）視力調節的速度，就於不同的物件，在不同的平面上，感受不同的光度，而須甚易於辨別。這種調節力亦隨光力而生差異，如以五個光單位為基



本光度，續增至三十單位，則加速百分之五十，如爲六十單位則增加至百分之七十五，在六十以上，增加甚微。

人造光——即燈光——在機械工場中以一百單位左右爲適合，辦公處所和商店需要六十單位。這種標準光度，尙不及直射的自然光，只等於自然光最低度的分量，爲工作上必需的和適度的之限度。

乙、光線散放要平勻且要不變 我們看物的時候，要避光線生急激的變化，免瞳子有開展和收縮的疲勞，致傷害目力。所以光線有相反的，如黑暗和光明，黑和白，在工作的時候，不可同時接觸，忽此忽彼，忽明忽暗，易衰神經。求光線的散放勻整，近來多用散光燈來替代直接射放的燈光。在可能的範圍內，最好能用一盞燈照耀各廣大處所。

燈有數種：(1)有用半直接反射燈，而集中其光度所欲照的地方，便有一部份的光線，向天花板侵入，再向外反射。(2)有用半間接散光燈，套以貓目石色的玻璃器，於是光線分佈乃得勻整。(3)有用間接之燈，利用其由天花板或牆壁的迴光，給以勻整的光線，這箇方法是天花板直接收光，人目和燈光隔絕，故不感疲勞。

丙、須不眩目 光線直接射向視官，或由鏡中反射，或由各種動體偶然放射的光線，都易使眼睛眩暈，用間接光，就能免此弊病。

3 聲

聲與工作的關係，可從下兩點觀察：（1）留心的工作，則以寂靜無聲爲宜，（2）勞力的工作，則以音節整齊爲佳。以研究學問方面來說，在人羣龐雜的當中，能夠專心攻讀習慣的人，並不是絕對沒有，可是以通常論，他所收的效果，必遠不如在清靜境地的爲多。學者竟日冥思，他們得到驚人的發明，也不過往往來於倏忽間的思想，我們常看見在廣大的圖書館裏面，思想偶有些微線索，每因砉然的足音，將他打斷，致令功虧一簣，又詩人在夜闌人靜的當兒，月明風清的時節，屢拈來佳句，無用推敲，環境寂靜能助長我們的思想，顯然可見。就工作而論，工廠的設計和執行業務的處所，宜遠離廠屋，避去機械的聲浪。至於精密的工作，如果在聲音嘈雜地方，我們的思索力必須加倍，所以打字書記和計算職員，在新式組織的機關，都令離絕各種人員，以免發生錯誤和多費時間。甚至打字機及計算機的聲音，也設法減少。據外人調查所得，在清靜的地方工作，比在亂雜的地方，其效果增加至百分之十五。

上邊說勞力的工作，聲音宜於整齊，是利用人類愛美的本能，從心理上影響至於生理，以減却疲勞的程度。我們知道，音樂的構成成分，不外聲調抑揚，發音長短，以及節拍整齊三種。酷愛音樂，原始人類和現代的人是同一樣的程度。因音樂能夠暢醒神志，和激發力

量。野蠻人的歌舞，整天不覺疲倦。舟子擊楫中流，行歌相答，無不中節而勞苦盡忘。油畫師工作時，常口唱歌詞，解除煩悶，其節拍常和畫筆同其起落，以故窮年執業，尤覺怡然神往。著者前年每兩津浦快車，必感車聲震耳，不堪焦急難過。一次換乘慢車，過楊柳青時，聞轆轤之音和諧，自成音樂，綠柳掠窗而過，蟬聲相應，雖值盛夏煩溽，毫沒覺車行的勞頓的痛苦，原快車節拍不如慢車的勻整。又如在廣東東洋車夫走路，必較轎夫感覺疲勞多。若我們實地試驗，把車夫和轎夫來觀察，使其同一速度，同一時間，走同一的路程，察他們的脈博呼吸體溫便可以比較得出。因轎夫走路，依照舊時習慣，口中呼呼有辭，常與步法相應，……頂硬上，鬼叫你窮，……於有音調當中，更寓激奮的意思。至於車夫走路的時候，口部噤若寒蟬，故感疲勞較多。總之，歌唱和音節有活潑力量的功用，在昔人類已知到應用，不必等至現今科學發明才有。戴樂爾氏試驗搬運鐵條工人工作，令於出發時，一羣工人的手和足，一舉一動的動作，都要一致，足部一動，彷彿有一個音樂師隨後拍節，不到目的地不止。此外各種流行的勞動歌詞，工人工作時或口唱或口吹，都可以減少疲勞，為晚近科學管理學者視作最重要的資料。

沒有節拍的聲音，響影工作效能是很大的，怒雨狂風以及雷電交作的時候，無不減少工作效能，且常發生各種意外，機器的損壞，製品的錯悞，時見不少。

#### 4 色

四圍環境顏色的單調或調和，那種顏色不損害神經系，各種顏色的反射力量怎樣，在科學管理學中，都是很重要的問題。十九世紀時有法人傅里業已提倡有引誘性的工作，亦注意及此。美國 Dayton 工廠，利用其原意，對於廠中顏色選擇，很是特色，工廠的牆壁飾以花磚，窗戶鑲配艷麗的玻璃，機器油以白色可愛的色澤，或加以紫紅濃綠，看之像花塢，雖不是工作的時候，也可以在這裏假寐，可以散步。工場外邊園林參差，工人於工作停止時，往來於羣花爛漫，噴水高飛之間，令人觀之，彷彿一個神仙世界，一點沒覺到是一個無產階級揮汗的場所，可見他們重視顏色一斑。

顏色的反光力量，各有不同：白堊色的反光力量高度可至百分之八十，深綠色和紅的有百分之十左右。上述顏色能引起工人的愉快，這裏是說明從物理上與視力的關係，都能夠直接間接增減工作能率。

#### 5 工作方法

筋肉發生力量，筋肉的弛張，表現出工作的協調。在兩種動作中間，以一個間隔使牠們分離，就顯出弛張狀態出來。這個間隔的久暫程度，須能夠給與充分的休息，使筋肉所費去的力量，得恢復回來。不論怎樣，普通動作上休息的時間，並沒有超過四分鐘的。筋肉弛張

的問題，我們上邊曾說過蘇氏 Chauveau 的定律和阿馬氏所補充的休息律，這裏應用這些定律來規定工作上不變的條件。如

1 力量和速率的比例，須依照機械原理，即是凡一定工作的總量，在工作進程中虛耗的，可以在力量上彌補。反之，在力量上所虛耗的，可以在工作進程中彌補。

2 規定休息的間隔，以避免疲勞，不致減低工人力量。

3 確定每日工作的總量，顧慮個人力量的健全，勿令過勞。

以上三點，當阿馬氏研究銼工工作，就把牠們應用上去，佛利孟氏 Fremont 觀察尤為精密。他把銼物工作的力量，分析作下列幾種：

1 壓力使工具鐵器和銼緊貼成一個平面。

2 推送力，使銼力磨擦而過。

3 速度，使確定工作節拍的和譜。

以上三種力分配於工人兩個臂上，但不是時時同用的，尤其是當銼曳回的時候，沒有用「壓力」。佛利孟氏試驗結果，得到工作時所用各種力量如下：

1 左手：

壓力，由二公斤八百克蘭姆至四公斤一百克蘭姆

推送力：由八百克蘭姆至四公斤七百克蘭姆

2 右手：

壓力：由二百克蘭姆至九公斤四百克蘭姆

推送力：由七公斤至十九公斤

阿馬氏用銼驗力表試驗結果，得下公式：

1 銼屑重量和所供給的勞力成正比例。這些勞力是等於用銼的長度費去筋力之和。佛利孟氏更觀察銼的質量不同，所得銼屑重量有由一至十之差。

2 銼的次數能變更勞力的數量：每分鐘達至七十九次時，勞力的效率最高。

3 銼屑重量每單位所消耗的力量，亦視工人工作情形不同而生差異。如身體曲直的部位，銼盤的距離，動作搖擺的狀態，手臂在器具上的斜度，動作不一律，以及足的位置，都包括在內。

阿馬氏由此求出一個最經濟和效率最大的條件如下：

- 1 工人身體要直，但不宜硬，銼盤距離為二十生的米突（公分），與臍部同高。
- 2 成年工人的兩足須成爲六十八度的角度，足跟距離為二十五生的米突。
- 3 左臂要完全伸張，按在銼上須比右臂多些，所出力量，大約在七公斤半至八公斤半之

間，能在八公斤最佳。

4 鏗的推送次數每分鐘爲七十回，曳回空鏗時要輕輕擦過。每五分鐘工作後，應行休息，兩臂垂直，與身體平行。

依此樣辦法，所得結果，能在六小時半時間內完成八小時的工作。並且工人不規則的動作，都可避免。以前因時間延長，前臂感受痛苦，現在都除掉了。初來的學徒依此方法，亦減少不少疲勞。呼吸和脈博次數的增加比照舊法操作減少一半。生產增至百分之六十六。

以上是關於外界條件工作方法方面的一種舉例。此外還有英國工業心理學院的考查員，研究一間糖果店，因放置不適宜，致包裝工人須詳細辨別，費了許多時間。後來給他們重新佈置過，結果出品增加了百分之三十四，節省了百分之十六的勞力。又他們把改良的方法教給泥水匠，從前做砌磚的工作，要十四種動作，才能安好一塊磚，以後却減少許多了，從前一小時只能安放一百二十塊磚，現在却能安放三百五十塊了。又把新方法教給包裹箱子的女工，從前她們需四十秒鐘方能包一箱，改用新方法之後，只需二十秒鐘便得。像這樣的舉例，不勝枚舉。原來人類的機械，與人造的機械不同，牠能做種種工作，又有極大的受訓練能量。但正爲如此，所以每個工人，都能施動作的訓練，使他們的動作，成爲有節奏，那麼，即使不能增加其出品，至少也可以減省耗費的精力了。英美的工人，經專門家施與動作

訓練之後，不特效率增加，而且放工之後，遠不若前此的疲倦。

然而施以新法的工作，免除無謂的動作，却有許多危險：第一，是過度的速度，因趕速太過，易致過勞；第二，工作過速，會毀壞工具；第三，使令誤以為動作最少的便是最有效的方法；第四，令人誤以為一切工人用一律的方法去做工是最有益的；第五，破壞創造力。但若有經驗聰穎的指導者，却會避免這些危險。他們知濫用新式的方法，反倒不能達到增進人體機械的效率的目的。

#### 6. 工作時間的久暫

疲勞是跟着工作過久而增加，上邊是說在動作進行中，怎樣排列動作和休息，令其調和，減少疲勞，現在研究工作的久暫，是說在一日或一時期當中，怎樣預先定出休息的時間，使工人得恢復其疲勞。大概人類的力量總有一定限度，超過這個限度，就會感覺疲勞，需要休息。設使你一日的工作，一下手就大賣氣力，弄得筋疲力盡，一定使全日的工作，受很大障礙。若果我們能善養我浩然之氣，平平穩穩作去，則一日的工作一定得到好成績。所以工作上的休息問題，惹起不少的爭論。

工作的時間長短與生產力大小問題，今人與昔人所持的觀念很不同。從前的人以為長時間工作，所收效果很大。自從產業革命後，一直至十七世紀，資本家購買勞動力量，使之從



事長時間的操作，每日有延長至十七八小時，他們自以爲很得計，利益榨取很多。誰知找人工作，其初感覺痛苦，生產力亦小，及達至一定時間，效率更高，倘再過此程度之後，他的智力和體力，都漸次竭盡，如果我們猶繼續工作，生產力必隨着減少，結果可等於零。這樣看起來，工作時間，不應過長，也不宜太短。但工作時間過長，一旦縮短，出品數量有不致因之減少，有時候反而增加。有人說，時間縮短，可以增進效率，唯決不能補償因時間減少所生的損失。美國工人工作時間減少，生產力反因之增加，並不是工人生產能率增加，實因機械改良的結果。然我們以工作時間減少至某限度則生產減少，實是一種事實，不能加以否認。若以短時間而能生產同量的物品，工人方面已能博其同情，廠方也可節省雜費，企業家有利可圖，又何樂而不爲。歐戰後礦業工作時間比較戰前減少，結果煤價高漲，可見生產額是跟着時間減少而低落的原故，今假定從最長的工作時間，每日由十七八小時減爲十一二小時，則生產效能必見升漲，至少無很大減少的現象。因過勞的工作，生產力自然甚小，時間短少，則因之增加，若定每日九小時爲八小時最高能率，則由此減至九小時或八小時之下，就會有重大變化，因九小時或八小時的工作，尙不足疲勞工人的體力，不致有生產效能不充的程度，現在工作短了若干小時，效率仍舊，產量當然減少，這是實際的損失，毫沒有補償的。戰後工作時間縮短，物價騰貴，就可證明企業家因時間減少所生的損失取償於物價

裏面。

工作時間不惟是管理學中討論的問題，就是勞工立法上亦視作重要部份，星期休息日的規定，三八制的採用，五日循環制的提倡，都盛極一時，我國新式工廠，八時制度也有採用實行，星期休息日究竟在中國環境是否適用，還是一個問題。

#### 7. 工具

某種工做是用某種工具，不能隨工人來變更，某種工具，用那一種的修磨法，也有一定，亦不能隨意變更的。工作和工具有標準，工具修理也有標準，然後工人做工的標準才可以確立。從前的工人，對於同一工作所用的工具，各人隨各人的習慣不同來採用，需要某種工具，就將形狀樣式交與工具材料處準備，因之樣式太多，不能普遍適用，至工具是否適合於工作，也沒經研究，結果工具所得的效率很微，所用去資本以準備工具的費用也很多。至於修理，亦不統一，紊亂無章，虛耗時間。

戴樂爾氏有見及此，首先研究鋼鐵的截割法，發明高度鋼鐵工具，不受截割時熱度的影響。其次嚴定某工作應用某工具，不能變亂，也不能隨工人的意思來掉換。於一定時間，就應換用工具，條磨事項另委專人辦理，不必工人自己兼做。工作可以繼續，不致停頓，照這辦樣法，工人工作既有一定，不會有猶豫延誤和濫製工具的弊端，所以工具的標準化，為工

作條件主要之一。

### 結論

以上所說的話太長了，再把牠歸納起來：

一、科學管理裏邊所指的工作條件，是狹義的，是對人類力量的發生和實施有關的條件。

二、力量發生是由生理上起化學作用而來，由消耗力量而感覺疲倦以至於救濟都是依着一定的條件。

三、工作條件在生理上的是分做內界和外界兩種，都是和效率有很大的關係。

民國廿四年二月編於廣州統計局

註：文內疲勞一段，間有取材黃石君勞動生理一文，該文登在東方雜誌第廿四卷十三號。

三角牌



# 西湖毛巾

好到極點 到處風行

每打三元三角 每條三角

各地廣貨店 皆有出售 惟須請  
認明三角牌商標 以免受愚 若  
使當地無從購買 可以通信郵購

三友實業社謹啟 上海南京路浙江路泰吉

## 食品保險庫

食品久藏欲使色味不變請設法保險

如用康元罐聽貯藏食品則經久耐用永無

走潮漏氣之弊穩固可靠

洵為現代食品界之保險庫

康元製罐廠股份有限公司

營業所 上海江西路一二一號

電話 一七八九四

總工廠 上海華德路九六五號

電話 五〇〇九三五

## 美國銀行之集中管理問題

沈琳

### 九、一九三三年之銀行法規

一九三三年可稱美國分區銀行歷史上之紀念年。自葛棘斯史蒂高法律 (The Glass-Steagall Bill) 執行後，各省境內之國家銀行，省立銀行及信托公司均有同樣特殊權利。此為國家銀行初次獲得法律上之許可，特准在各省境內開辦分行，亦即美國分區銀行制度之一大轉變也。此種銀行法規之內容，對於銀行存款之保障，國家銀行資本之規定，活期存款付息之禁止等事，均有詳細具體辦法。一九三三年銀行法州實施後，分區銀行推行之前途，應有厚望而多便利。

再者，於國家銀行法規之改革以外，各省銀行法律之修正亦能促進分區銀行之推廣。一九三三年初，美國四十

八省中已有七省 (即 Connecticut, Michigan, Nevada, Oregon, Utah and Washington) 通過新法律，指定在某種條件之下，准許銀行在省內各地開辦分行。一九三三年內分區銀行確有空前之發展。美國聯邦與各省政府銀行法規上之轉變，實為助長分區銀行運動成功之一大原因。切反對分區銀行之論調及舉動，亦由此無形消沈矣。

### 十、連鎖式與團體式銀行制度

近年連鎖式與團體式銀行之發現亦為銀行集中運動之主要問題，頗有令人注意，而加討論之價值。或謂二者類同，或云二者迥異，專家意見，未能一致。無論如何，兩種銀行方式之通行必使多數銀行之管理集中於個人團體，或總管機關。兩種組織，風行一時，在經濟恐慌之前發

達，已至極點。最近一二年間，稍覺減色。民衆對於集中管理問題，興趣頗爲濃厚，然而個人團體收買或控制多數小銀行之舉，恐將減少限制美國集中運動之發展。各省政府苟不從速提倡分區銀行，則將來連鎖式與團體式銀行之推廣，必有一日千里之勢。

#### 甲 連鎖銀行

連鎖式銀行起源於十九世紀之中葉，其發軔之地點已不可考。而其發達最甚之區域，則爲西北之聖保羅及密尼亞堡 (St. Paul and Minneapolis, Minnesota) 一帶，與東南之埃脫倫塔 (Atlanta, Georgia) 四鄉。西北區之連鎖銀行移西蔓延，直達大斯塔南北兩省 (North Dakota and South Dakota) 及蒙塔那省 (Montana) 東南之範圍則包括紐約省 (New York)，紐蕙賽省 (New Jersey)，開羅賴那南北兩省 (North Carolina and South Carolina) 及佛洛律大省 (Florida) 故雙城 (指 The twin city of St. Paul and Minneapolis 而言) 及埃脫倫塔可謂連鎖式銀行發展之中心點。一九二五年時，連鎖式銀行之潮流侵佔多

數省份，連鎖銀行已達千餘家之多。

連鎖制度之進行中，早已發現顯著之缺點。其最大弊病，爲不誠實之管理人才。身負經理之重任者往往挪借巨額公款，移作私人用途。偶遇損失，存戶受害靡淺。況且連鎖銀行之組織，每欠穩固，其資本又不充足。如遇意外急需，輒覺無法應付，紛紛倒閉。連鎖組織之主人翁更有不露真相之奇聞，主人翁之姓名，儘可祕而不宣，無從探聽，則銀行政策無人正式負責，前途何堪設想。就大體言之，連鎖銀行規模狹小，組織散漫，每逢金融困難之時，勢難維持營業。無怪老成之銀行家及能幹之銀行監察官員對於此種統制方法，均有不滿意之表示。至於橫跨兩省以上之連鎖銀行，更覺無法檢查矣。要之，連鎖式銀行制度之組織既不健全，又不能迎合美國銀行前途之發展，此公認之事實也。

#### 乙 團體銀行

團體式銀行與連鎖式銀行確有不同之處。團體式銀行股票之所有權及銀行之統制權，均爲一家總管公司所把

持。而連鎖式銀行會員銀行之股票，皆爲一人或數人所擁有，且團體式制度之會員銀行，大抵環集於大都會中之大銀行附近地區，以便控制當地之金融。

總管公司式之銀行統制含有集權操縱之機能，起源頗早，約與連鎖式銀行同時產生。最初二者之宗旨亦復相仿。早年總管公司之股票爲少數股東所執管，而近來銀行總管公司(The Bank-holding Company)則有極多數之股東，其股票又往往爲証券市場合格登記之股票(Traded stocks)。現行總管公司之目的不外利用收買股票之方法，聚集充分之資本，希圖控制大都會之銀行。其對於各家團體以內的會員銀行則不得不採用較前嚴格之監察方法矣。

現代銀行總管公司或團體式銀行之新發展實始於一九二五年，而以一九二七年後之發達較爲顯著，其進步最快之時期則在經濟恐慌前兩年間(一九二八—一九二九)。考此種銀行統制方式推行神速之原因有四：(一)分區銀行所受法律上之限制，(二)創辦人所望經銷股票之利益，及管理方法改善後會員銀行所得較厚之贏利，(三)連鎖式銀

行名譽與成績上之污點，(四)代理銀行業務退化之恐怖。此種管理方法特殊之利益亦爲其發展之重要理由，即如(一)辦理方面經費之節省，(二)推廣信用透支之可能，(三)放款貼現範圍較爲廣闊，(四)集中管理方法較爲完善。

多數專家視團體銀行爲美國銀行制度之暫時變遷。團體銀行家曾已公開聲明其主張，謂一俟國家法律許可分行之遍設全國各省，渠等深願改組團體銀行爲分區銀行。現團體銀行與連鎖銀行又有管理與監察方面同樣之困難。凡團體銀行享受之利益，分區銀行亦可得而有之。且分區銀行更能以較簡單之金融設備，達到此種目的。法律及其他一切費用大可由此減省，分區銀行便得在較小地方開設分行，便利民衆而獲利可期。此皆團體銀行所不能爲也。

#### 十一、証券連帶機關

証券連帶機關影響於合併運動者至重且大，而尤以團體銀行及總管公司爲甚。蓋認卷公司可以收買而執管銀行股票，此商業銀行不能爲之事也。且認卷連帶機關時有收

實單獨銀行之股票，以爲某某銀行等日後合併之便利，此銀行所不能爲而法律所不許可之事也。證券連帶機關於銀行集中之發展頗佔重要地位。不過我人於討論集中問題時，對於證券連帶機關不作個別之研究，惟須注重一般主要銀行爲何利用附屬連帶機關以助成其統治下衆銀行間之關係，而不受法律上之干涉。

## 十二、美國銀行制度之現狀與趨勢

### 甲 現在狀況

由此觀之，單獨，連鎖，分區及團體銀行家之經驗足以證明現代美國銀行制度不妥善，不健全之病態。美國目前尚須一穩固完備之新銀行制度，始能應付全國各處個人與實業之金融需要。近年大多數銀行之失敗與社會之損失，實爲美國銀行程度淺薄，資格低微之鐵證。

美國之銀行法規不謂不多矣，其監督方法不謂不嚴矣。然猶不能充分保護存戶與公衆之利益。最近十二年內美國銀行之失敗者，竟達一一，一二五家之多，其銀行制度種毒之深可想而知！目前危急之狀況，豈可僅謂近十年

內非常情形有以致之耶？政府對於預防及補救銀行之失敗，迄無澈底辦法。所謂經濟復興方針，或可暫時阻止銀行之失敗。然聯邦政府似又不願再籌巨款以扶助柔弱之鐵路與銀行。即一九三三年銀行新法規亦祇能爲已停業之銀行作暫時之救濟，於銀行前途尙無重大補益。美國銀行整個制度之病態，盡人皆知。全國銀行家與經濟家急宜審慎考慮，詳細研究，共籌積極救濟，澈底改造之對策。

小規模單獨銀行之積病更深，其影響於銀行制度之成敗亦更大。此類銀行既不能分散其投資總額，又不能改善其經營方法。法律對於新生單獨銀行之成立及辦理手續又無嚴格之規定，誠使一般單獨銀行難有改進之希望。就事實而言，規模小而資本少之單獨銀行；勢有不能不散其放款貼現及投資等業務以爲自衛之計。蓋當地各種金融之需要往往性質類同。銀行既以服務社會爲目標，豈能避免投資危險集中於少數企業之通病乎？倘使銀行家消息靈通，不顧當地攻擊，渠等儘可隨時選購商業票據，或提出一部分之餘款，經做外埠放款，未始不可以言補救。惟地



方上銀行家之具有此種眼光及才能者誠不多見耳。况小規模銀行頗難覓得相當經理人才，以冀安渡商業循環中之盛衰時期，蓋小銀行經理之酬報及機會均屬有限，而其地位與責任，則較重大。甲等經理人才豈肯廁身其間，犧牲其名利之前程耶？籠統言之，小規模銀行決無與大組織銀行競爭之實力。故其業務之成效與發展，可稱絕無進步之希望。此單獨銀行之普通弊病，亦即單獨銀行制度之根本缺點也。

#### 乙 將來趨勢

按前述諸端，我人對於美國商業銀行將來之趨勢，可作下列之結論，以供讀者之參考：

(一) 美國大多數銀行之失敗，確已證明現有銀制度之嚴重缺點。按可靠統計觀之，小規模銀行較難獲利，而易倒閉。一旦銀行倒閉停業，存戶股東及社會均受重大損失。小銀行遂為民衆所不歡迎。在此情形之下，銀行制度急需改革之論調，更易受民衆之歡迎。

(二) 近年風行之合併組運動，與各處銀行之失敗不

無密切關係。即與銀行制度之全部，亦有不可忽視之影響。其較重要之關係如左：

(a) 銀行失敗——銀行股東經理及其他職員往往主張完成少數銀行之合併組織，藉以避免銀行失敗之將臨。其結果圓滿者，果足以預防銀行失敗，免除社會損失。而合併之舉亦有失敗者，且有合併組織成立後旋告失敗者，則其損失更大，貽害更深。

(b) 分區銀行——在准許添設分行之省內開辦分行之願望實為銀行合併與合組之一大原因。如美國四省 (California, New York, Ohio and Michigan) 中分行與合併之關係，特為明顯。迨分區銀行法規推行後，此種關係必更形密切。

(c) 信託業務——商業銀行添做信託事業時，往往有某銀行收併某信託公司之事。商業銀行明知兼做商業銀行及信託公司業務之利益。故竭力設法收買信託機關，以便緊握信託業務之管理權。

(三) 美國分區銀行制度之歷史與發展已如前述。自美

國有史以來分區銀行之推行時有變更。一般專家及銀行家頗覺分區銀行可將現有單獨銀行制度推翻。證之其他工商業國家之經驗，此說亦有根據，茲舉其要點如下：

(a) 南北戰爭之前分區銀行制度之原則已為公眾所承認而贊許。惟南北戰爭之後，國家銀行法規初見成立，繼加修改，一八六五年國家收入條例修正案中，又有省立銀行所發鈔券徵稅之規定。此皆為強迫美國分區銀行自動消滅之利器。嗣後復有發展單獨銀行制度之呼聲。分區銀行遂流為無人討論或研究之問題矣。迄最近二十年間，分區銀行始露頭角，稍有進步。

(b) 一九〇九年加利佛尼亞省執行之全省分區銀行法律，實為分區銀行之新精神與新生活。此後民衆贊成分區銀行者漸多，而分區銀行之發展亦漸速。一九二二年美國幣制計核處長發表之新訓令即為若使省立銀行可在省境內遍設分行，特許國家銀行亦可在總行所在城市內添設「收付窗櫃」之說。一九二七年麥克發屯銀行法規修正案之提出，提出贊助國家銀行全城開設分行之辦法，而限制省立

會員銀行或信託公司全省開設分行之權能。一九三三年六月十六日新銀行法規通過後，國家銀行（在某種條件之下）獲得在各省境內遍設分行之許可。如此，國家銀行與省立銀行得享同等之權利。一九三三年上半年中，則有六七省通過法律，特許省立銀行與信託公司在某種限度之內開辦全省分行之事實。

(c) 一九三三年八月時，美國十六省許可省立銀行信託公司及國家銀行在省內開設分行，其他十五省則祇許此類銀行在本城或自治區內開辦分行，尚有諸省亦將改變其銀行法律以便推行分行制度。如此，美國分區銀行將來之發達，必較過去之經驗更見神速矣。

(d) 聯邦準備銀行總管理處及幣制計核處之態度往往隨負責人員之見解而時有更變。例如一九二二年幣制計核處長之訓令對於近十年來分區銀行之趨勢確有重大之影響。一九三三年聯邦準備總管理處之政策突然轉變。此即禁止聯邦準備制度會員銀行在各省遍設分行之舉，意在限制全省分區銀行之推行。按美國過去之經驗，國家法律對

#### 附錄事務管理之範圍如下

於分區銀行問題須有贊許或禁止之明白表示，否則我人如墮五里霧中，不知方向，無從研究。況且現有多數省立銀行制度存在，加以其間又無一統體系。此種現狀，深恐阻止國家銀行法規之澈底改造，豈可忽視哉。

(四) 美國三省 (New York, Massachusetts & Pennsylvania) 中又有互助儲蓄銀行 (Mutual Savings Bank) 之存在，其分行之發展，頗饒興趣，為數雖小，却能滿足某種特殊需要，亦有相當存在價值。惟此種分行業務之範圍則有兩種事實上之限制：(一) 互助儲蓄銀行祇能通行於幾省之區域。(二) 此種銀行更須有多數可靠存戶，方能充分發展業務而獲贏利。

(四) 連鎖銀行已有多年歷史，其範圍亦不限於美國任何區域。惟連鎖銀行在禁止分區銀行之省境內發展特見神速。美國西北及東南幾省現有最大連鎖制度。我人亦祇能根據事實而稍加研究。此類銀行亦曾遭遇銀行失敗，虧損極大，其最不幸者則為一九二六年喬治省 (Georgia) 衛桑

連鎖銀行 (William Chain) 之倒閉。近年連鎖運動大受外界之苛刻批評。銀行界對於連鎖銀行迄未表示歡迎。此種銀行制度之發展或已達到極點。倘使分區銀行日後推行更廣，銀行家對於開辦連鎖銀行之旨趣，自當殺滅。

(五) 團體銀行制度與總管公司式之商業組織性質親近，關係密切。至於單獨式之管理與控制則都為連鎖銀行所採用。某種團體銀行制度之經理部往往利用公開出售股票方法，籌集巨大資本，藉以控制，較大規模之銀行。其享有之種種利益，則為連鎖銀行所不可及。因此，團體式銀行確能籌集較大資本總額，獲得較好管理方法，而促進總管公司統治下各會員銀行之聯絡。團體銀行之經理部所負責任，自較連鎖銀行尤為重大。其業務之進行，亦更有成效。然在省府法律禁止分區銀行現狀之下，團體銀行大都尚為分區銀行之替代物耳。故一般團體銀行家之主張，概謂一俟國家法律特准分區銀行通行全國後，渠等擬將現有團體銀行，一律改為分區銀行云。

就我所知，團體銀行之發展，自一九二七年以來始

有所聞。此種銀行之推行與連鎖銀行頗有相互關係，故無從覓得團體銀行制度單獨發展之統計。一九三一及一九三二年間，就數量而言，團體銀行並無重大進步。觀乎近來分區銀行之發展及分區銀行法律之盛行，團體銀行既屬分區銀行之替代物，其將來之趨勢恐進步少而退步多也。

團體式銀行如辦理得法亦可鞏固各省銀行制度。凡團體銀行制度之利益，分區銀行俱得兼而有之。惟團體銀行尙感缺少分區銀行制度之集中管理與責任。由此觀之，團體銀行似僅爲美國銀行制度過渡時代之狀態。將來分區銀行發達後，團體銀行之自歸淘汰，可無疑義。

### 丙 結尾語

結末，集中運動內容頗爲複雜，其範圍包括美國經濟各方面，影響幾遍及全世界。我人如欲於此題作充分之研究，必須涉及製造，運輸，市場交易，商業習慣等專門學識。換言之，凡此諸業之改變不限於經濟生活中之任何一部也。惟我人對於集中運動主要之研究興趣，仍在銀行業

發展與轉變情形之範圍以內。

銀行集中運動即已包括世界主要工商業國家銀行業之狀況。美國情形與英吉利，德意志，法蘭西，加拿大等國頗多類同之處。譬如英吉利與加拿大之銀行總數甚少，而全國分行總數則極多。英國之合併運動已將獨立銀行數量減少，祇佔五十年或百年前之一小部分。美國銀行業之趨勢，與英國相同，惟進步較少耳。

茲將我人研究美國銀行集中運動所得之總結論述要如下：美國銀行制度歷年漸漸改變，而有減少銀行總數，及增加少數銀行添設分行之趨勢。長此以往，全國銀行總數必致漸減，中央銀行制度即有根本改革之必要。此項改革，或將減少而不加多集中金融中心點之資本總額。如此，中央銀行可以擴張其金融勢力，以控制銀行信用之數量，而於各種企業之發展，必有充分之補助，與良好之影響。凡此各種改變，如能指導有方，確能鞏固銀行制度，使其漸臻安穩完善之佳境也。

(完)

人事管理 (續)

(本稿版權屬商務印書館本刊特商轉載)

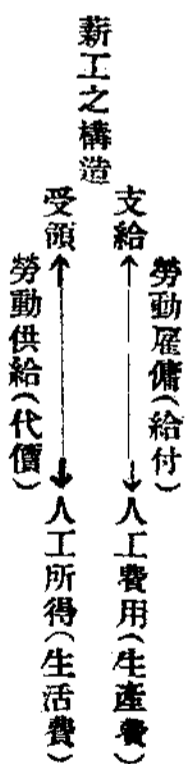
蔣應先

第十五章 薪工問題

薪工問題幾成爲今日工業社會中各種勞資糾紛之焦點，凡所謂同盟罷工或工廠閉鎖，即表面上文飾他種理由，而其底蘊常不能脫薪工問題。據唐海先生所著之中國勞働問題，吾國自民國八年至十二年，全國共發生重要罷工案件一百三十件，其中因要求增加薪工而發生者，有一百十五起，佔總數百分之八十五。依上海社會局近年來所編之勞資糾紛統計，由於要求加薪而發生糾紛者，亦較其他原因爲多。即未因此釀成顯明糾紛之各實業機關，其職工亦罕有對其所得薪工表示滿意者，工作效率之不振，殆無可免。一般雇主對此普遍化與尖銳化之薪工問題，已無法根本解決，社會亦同感不安。故人事行政中之迫切問

題，即在研究薪工問題之前前後後，而謀一妥善計劃，否則其他之理想，亦必如空中樓閣，而難受實效也。本章先論薪工問題之由來，以導入理想之薪工計劃。

(一) 薪工問題之由來——薪工乃雇傭關係之主要條件，生產機關需要各種服務，以完成其整個之生產目的，職工以其服務貢獻，應此需要，其所得之金錢報酬，即爲薪工，雇主視薪工爲生產費，職工則視薪工爲生活費，可以圖表明如次：



職工既以生活費爲目的，而生活內容之標準不同，其所希盼獲得之生活費，自愈高愈好，以使其生活豐富，最低限度，亦須能維持自己認爲必要之生活條件。至於雇主，則視薪工爲生產費之一部份。生產費中之主要者爲薪工原料與機器，但原料與機器之費用係固定的，而難節省。爲節省生產費用，以減低成本，多得餘利起見，一般雇主遂每欲設法減少薪工，因此雇主與職工對於薪工問題，基於相反之利益立場。雇主希望薪工小，而職工則希望薪工大，此實吾人所見之通例也。雖然在上述之對峙局面中，薪工率之決定，常非任何一方所能完全操縱，而有各種情形使薪工率受特殊影響：（一）雇主與職工個別訂立薪工條件時，雇主常居有利地位，若以團體協約定之，則于職工有利。（二）勞働市場之供求律，亦與薪工率有關。社會上人工缺少時，雇主不得不優厚酬報，招致職工。苟人工供過于求，即使一部份謀事人，不願小就，亦有所謂「邊界之勞工」者 Marginal laborer，應雇主之徵求。（三）因產業發達，同區域同業中，往往有一種普通之薪工率，即

所謂「市場勞銀」，倘某一機關較市場中之工資率，超出過鉅者，因此而加重成本，抬高貨價，而致競爭失敗。若較市場工資率過低，則不易招致人工，即使暫時招致，亦必不能維持恆久。苟薪工率之本身并無標準，而全憑上述影響，以左右其高低者，則所決定之薪工數目，非不滿於雇主，即不滿於職工，或雙方均認爲不滿，對於工業前途之不幸，固無一致也。蓋倘環境於職工不利，以致所得薪工甚至不能維持生活，則其服務已屬勉強，將視雇主爲對抗之敵人，又安肯誠心努力工作？能有機會即去之，否則暫時苟留，視機關如逆旅，此類憤懣之集合，即有釀成勞資糾紛之可能。再就雇主方面言之，倘環境於彼不利，而勉出過高之薪工，致生產費驟增，貨價隨漲，則營業競爭失敗。此并非理想之談，小工廠不堪薪工負擔而停業者，固吾人常可聞見之事實也。尤有進者，薪工問題之所以趨于嚴重，不僅於進用各個新職工時，所訂薪工率之缺乏本身標準，且由於前全體職工無固定之薪工政策。吾人每聞職工覺報酬不足以償其才能，覺報酬不足以償其勤勞，覺機

關薪工辦法不公，覺服務多年毫未增加其薪工，凡此均直接造成職工心理上之不滿，而間接影響其工作效率。照雇主方面，則或感覺薪工支出，業已甚鉅，且年有增加，實無以再滿職工之望。薪工問題之由來，已如上述，吾人可見此問題之解決，須注意與考慮兩方面，即職工之需要，雇主之能力。雇主能否在其可能範圍內，滿足職工之一般需要，而解決此工業中焦點之問題，使生產事業得健全發展，職工幸福得日益增進，於下節論之。

(二)有標準之薪工計劃——吾人所謂有標準之薪工計劃者，即極力避免外來影響與內部當局之成見，而從薪工之本質規定標準。薪工實係一種投資，在生產完成前先自資本中支給薪工以繼續職工之服務。倘未事前精密研究薪工之標準，則對於生產費即無從管理，出品價格亦漫無規律。蓋薪工無標準，未必係薪工支出減少，有時增加冗繁不常之薪工支出，在雇主方面，以為薪工一項業已甚鉅，而職工中尙多表示不滿者，故吾人所希望之薪工標準，即對於每一職工能有公平正確之酬報，公平正確之條件有

二：1 職工服務所貢獻之價值，2 工作環境與狀況，此二者均屬於職務上之薪工標準，然事實上生活費用與薪工亦有關係，茲先論後者。

1 生活費用與最低薪工——就薪工之本質言，苟完全根據生活費用，以定薪工標準，則既不合理，且不可能。吾人每聞有所謂「生活薪工」者 *Living wage*，但欲確定生活薪工，必須先有生活標準，而生活之本身已難有標準。所謂生活者，專言人生物質上所必需，抑須兼及精神上幸福之享受，普通職工應享受何種物質與精神幸福，指職工自己之溫飽，抑須兼顧一家之生計與儲蓄，凡此均無人能有權力決定者。故作者不言生活費用之薪工標準，而只謂「生活費用與最低薪工」，意即最低薪工，須能維持最低生活費用。此項費用不根據空泛之解釋，而根據於職工之實際支出與市場上生活必需之物價指數。調查職工之實際支出，須於本機關內統計外，更研究其他機關與當地之統計，作一詳明解剖，以為最低薪工之參考。根據前工商部十九年之調查，工人家庭人數平均自二、一人至五、五

人，平均每月收入自十四元（江都）至五十六元（三都澳），平均每月消費自十三、四七元（宜興）至五二、四五元（三都澳）。誠然各地方生活程度不同，最低薪工自難一律。惟於此所希望者，乃職工能以其所得，維持其最低之生存於社會，不致因此釀成工業不安與社會不安。盡吾人之力，最低薪工數目與最低生活費用之關係，雖仍不免曖昧，但能於服務報酬之正確標準外，加入此項考慮，未嘗非工業前途之福也。作者執筆時，聞已有實業部擬定最低工資法廿七條，呈送立法院審核，深盼此項問題得能於法律上之確定，以維持職工幸福，減少工業中之不安。復次，即使初定之最低薪工與最低生活費用尚相符合，但經過若干時期，其兩者之關係每愈趨愈遠。第一，文化發達，常使生活標準向上，生活費用亦隨之前進；第二，職工生活狀態日趨複雜，凡結婚生育子女等等，均增加生活費用之負擔；第三，假定生活標準與生活狀態不變，而生活必需品之市價常向上增高，較一般物價之增加尤甚，另售物價又較躉賣物價之增漲為烈，此皆使貨幣價值低落，

購買力減少。前二者屬於社會上一般之演進，雇主可視機關營業本身之演進如何，而提高原定之薪工。至關於生活上物價指數相對照，以提高原定薪工。根據工資指數與物價指數之比較而解決，實為最公平之辦法。或曰生活物價指數有升亦有降，薪工是否應隨之變動。關於此點，請引商務書館之實例，規定「每年八月按當年三月份上海總公司全體職工（公司當局學生等不享受此項津貼者外），平均月薪（連米貼及已得之此項津貼在內，但加班薪水不在內），依最近一年度，（自七月份追溯至前一年之八月份）比較上一年度之生活物價增進率，為每人普加津貼標準（該項津貼實際視同薪水），如遇不足整數之奇另數時，凡未滿一元者，湊足一元，超過一元，未滿一元五角者，湊足一元五角，超過一元五角，未滿二元者，湊滿二元，超過二元者，每未滿一角，湊足一角。但最近一屆，結帳股息不滿六厘時，不得舉行此項普加津貼。又生活物質指數低落時，從前已加之津貼，應照比例減少。但一次或一次



以上，接連所減不得超過以前最低兩次所加之數，惟最近一屆結帳股息，已滿八厘時，不得減少。此項已加之津貼，凡遇津貼應加而未加，或應減而未減時，嗣後每年度之生活物價指數，如高或低於最近，據以增減一年度之指數，仍應按照前項辦法照加或照減津貼」。此項辦法係經勞資雙方慎密研究，而共同協定者，頗足供今日實業機關中之參考。以上所論，在盼雇主所出之最低薪金，至少須應付職工最低生活費用。此雖與各職工所任職務之性質無關，然關係職工人生之幸福。勞力與其他貨品有別，不能脫離勞力者之身體，而單獨為雇主服務。故最低薪金之應與最低生活費用相關連，實為勞力雇傭狀況中應有之條件。況協助職工生活，即所以增進其生產原動力，并改善職工對雇主之心理，於生產效率，亦有促進之功也。

2 職務上之報酬標準 職務上之薪金標準，乃薪金本質上最公平正確之標準。此項標準當然含有兩方面之意義，一為職務之本身，一為担任此職務之職工。但作者僅以「職務上之薪金標準」為標題，而不曰「職工個人之報

酬標準」者，因吾人之假定，乃相當之人才應任相當之職務。故倘使各種職務有標準薪金，則報酬與人才不相稱時，實由於人才與所任之職務無標準薪金，位置人才又不適當，雖視人才而定酬報，然此項人才對於其職務貢獻之價值，往往與報酬相歧，薪金遂愈難整理。關於各種職務薪金標準之決定，首須研究職務之內容與性質，此可根據於職務說明單，詳細考慮職務上有若干要素，係決定薪金標準時應注意者。

第一 需要之學識與教育——自職務本身言，其所需之學識與教育愈高，其服務價值愈大。自職工方面言，則其學識與教育係經過相當時期，用若干精力與金錢始能積累而得，故職工之高低，應視學識與教育之高低而定。

第二 需要之技能與經驗——此與第一點相同。需要高等技能與經驗之職務，其工作代價必較需要低等技能與經驗之職務為高，而技術與經驗均包含職工方面之學習時期，學習費用，與一切勞苦，故薪金之高低亦應視此而定。

第三 需要其他特點——職務性質不同，有需要領導能力者，有要忍耐、心者，有需要交際手腕者，亦有極平常之工作，不專門須要何種特點者，此皆應於決定薪工時，加入考慮。

第四 工作環境——工作環境不舒適之職務，應較舒適之職務支給薪工為高，又有危險性應較安全之職務多給薪工，以報酬平時身心之損失與危險性之担負，故礦工之工資，較普通工業中之工資為優厚。

第五 職務得人之難易——有若干職務，缺少担任之人才者，其薪工應較厚。此與勞働市場供求形勢復有關，蓋此類人才為各機關所重視，競出高酬以羅致之。若某一機關不善遇此類人才，則其不久告退，必意中事，對來一時無人補充，損失仍屬雇主也。

第六 職務上升遷機 之多少——職工對於服務之原來動機，為担任某種職務，獲得某種薪工，第二步希望，則為升任較高之職務，獲得較厚之薪工，但有若干職務升遷機會較少，即增加薪工之機亦少，於此除考察成績，以

加其薪工外，其原來薪工之標準，亦應提高。

參考上述職務上之薪工標準，而為各種職務規定薪工率，則全機關各部份之同樣職務，其薪工亦必趨於一律。

然并非每種職務上有單獨一種之薪工率，其中仍有等級在，即係担任同一職務之職工，其能力經驗等等之程度，亦常有若干差異，故單獨一種薪工率，事實上不能實行。惟每種職務之薪工率，應有最低與最高度，最低度須考慮職務上之最低標準，但不可少於必要之生活費，最高度須考慮職務上之最高標準，但不可超過該職務中預算之人工費用。凡此所述，今日實業機關之實際薪工狀況，亦有與之一部份無形吻合者，良以吾人所舉之薪工標準，原非憑空虛構，乃根據事實而來。經驗豐富，善於判斷之實業家，其應付薪工問題，或較吾人所舉之標準，尤為詳細精密，是誠應期望如此者，更望將其應付薪工問題之辦法，成為具體標準化，當尤覺事半功倍也。

(三)薪工率之規定——在論吾人理想中規定標準薪工率之辦法前，不得不追叙第一節中所述三種影響於規定薪

工有關者，即個別訂約與團體協約，勞働市場之供求律，及同區域同工業中之薪工率。作者以爲倘使雇主有一定之標準薪工率，公平正確，則與職工個別訂約時，雇主并不欲利用優勢，與團體協約亦無何等伸縮，而勞働團體必能明察勞働市場之供求律，雖似有強迫影響，但雇主苟視供求律而定薪工之高低，則供求律時有變化，不特於雇主無益，且於職工不利也。有標準薪工律之機關，其公平與穩定性，在勞働市場上常有吸引力，無論供求律之變化如何，即使受影響，亦甚微末。至於同區域同工業中之薪工率，確有一部份勢力，且代表一般雇主之意見。惟雇主規定自己機關內之薪工率時，只能引爲參考，而不可完全模仿，蓋各機關職務狀況不同，待遇情形尤不一致，某種職務之薪工率，在他機關容或合理，在自己機關內則常不能引用。總上以觀，吾人規定薪率時，欲極力避免外來影響，固有一部份之可能，惟於第二節中，作者曾主張薪工率，除依職務上之報酬標準規定外，尚須顧及最低薪工率，能維持最低生活費用。一般雇主或將疑問曰，倘使社會上

特 載 人事管理

最低生活費用過高，則因最低薪工之增加，勢必加重出品成本，提高價格，將不能在市場上競爭。作者敢言并不如此，蓋薪工率因生活程度高漲而增加，幾成爲今日天然之形勢，頗難避免，惟吾人之主張乃有意識有標準的，故此項薪工率之增加，係社會一致之行爲，僅程度上或略有區別，於競爭亦無不利也。況依吾人之整個理想，乃提高職工薪工待遇，而提高職工薪工待遇，固未必即係增加成本，福特氏曾曰，「苟吾人能努力增高工資，則吾人定能發明種種製造方法，使最高工資反成爲最低工資」。不僅如是，薪工待遇足以改善勞方對資方之心理，而鼓勵其生產能力之增進。若就一般經濟理論言之，職工所入較豐，乃有較大之購買力，即係擴充市場，且足使金融多流通。以上各點均係吾人規定薪工率以前，應反復考慮者。茲述規定薪工率之兩種方法如後：

1 分類估計法——分類估計法，乃根據職務之性質分類，將原來担任各職務者之薪工，排入各種職務項下，比較各種職務之性質，以定各種職務之薪工等級，以每種職

務項下之一般薪工爲標準薪工，例如（普通辦事職務）

第一類 雜務工作與營業本身無直接關係者 1 雜役

2 司關 3 傳達

第二類 低級事務員工作不需要創造力

1 收發 2 管卡片 3 抄寫

第三類 固定之工作但要專門技能與經驗

1 使用計算機 2 打字

第四類 高級事務員之工作需要經驗與創造力且負一部份

責任

1 簿記員 2 文書員 3 速記 4 統計

第五類 領導與督察工作負責任需要創造力與高等知能

2 各系主管人 2 各部主管人

以上分類，乃簡單舉例。分類之後，即依此等級，列成表格，將担任各該職務者之薪工排入，就薪工等級上用圈爲記。根據各種職務之等級，與每種職務下之薪工趨勢，并研究各種職務之價值，分別劃成方格，即作爲薪工率之標準。

各種職務之薪工標準定後，則担任某種職務之職工，凡原來薪工已超過標準者，非有特殊成績表現，不能增加其薪工。若原來薪工離標準過遠者，增加薪工時，應優先考慮。此後新進職工亦按各種職務之標準薪工等級，而定薪工。總上述觀之，分類估計法，可以表明各種職務之價值，而有固定前進之薪工等級，於薪工管理，頗爲便利。此係藉整理薪工而定標準之辦法，但其最大缺點，即在根據於舊有薪工狀況，而未能徹底測量各個職工在工作上服務之價值。且其方法過於籠統，有時近乎武斷，故認分類估計法爲進步之規定薪工率辦法則可，而根本達到客觀的標準薪工率則未必，因此吾人再提出一種規定標準薪工率之辦法。

2 分數計分法——分數計分法，乃根據各種職務，對於職工所需要之條件，而規定標準薪工率。用上述之分類估計法時，職務上所須之條件，亦於無形中影響在內。惟用分類計分法時，則視所需之條件之情形，而爲各條件確定分數，以爲規定薪工率之基礎。此種辦法乃係相對的，

較前者尤為公正。惟為各種職務定分數時，切須慎重，宜聯合各部主管人與專家評定。每種條件應分若干，原無一定，茲試擬一種計分標準如後：

1 需要之學識與教育——每半年小學教育或相當程度之教育計一分

2 需要之技能與經驗——每半年服務經驗計三分

3 需要之其他特點——此係抽象的依特點之性質計五分

4 工作環境——工作環境愈舒分數愈少反之則多計四分

5 職務得人之難易——難得人者分數多反則少五分至廿五分

分

（6）升遷機會（極少）——二分

以二十六分減去二分得二十四分

用此辦法將各種職務均精密計分依等級列為下表

工作環境	得人難易	升遷機會	總分
12	5	2	24
8	8	4	31
8	8	4	33
8	10	8	40
8	10	8	42
6	10	8	44
6	15	8	48
6	15	8	54
6	18	10	62
6	20	13	72
6	22	8	78
6	22	8	86
4	22	12	102
4	25	14	120

特 載 人事管理

將各種職務分數化為金錢數字時，吾人第一問題，即最低分數值若干金錢。定此數目，必須注意最低生活費用，并參考本機關與他機關之習慣。最低分數之金錢價值既定，其他類推。

分數	職 務	金錢價值
20	雜役 →	20
30	傳達 →	30
40		40
50	打字 →	50
60		60
70	文書 →	70
80	統計 →	80
90		90
100	各系主管人 →	100
110		110
120		120

附註 不必限定一分即一元

條 件 職 務	學 識 與 教 育		
	學 識 與 教 育	技 能 與 經 驗	其 他 特 點
雜 役	4	0	5
司 關	8	3	8
傳 達	8	3	10
收 發	12	6	12
管 卡 片	14	6	12
抄 寫	18	6	12
使用計算機	14	9	12
打 字	20	9	62
簿 記	22	12	14
文 書	26	15	18
速 記	24	18	16
統 計	26	24	16
各系主管人	32	36	20
各部主管人	32	48	25

如前所云，每種職務之薪工率，并非固定一個數目，有時可因人才之差異，而微有高低，但不可超過此項職務之薪工標準範圍以外。例如，假定統計員之普通薪工率，為八十六元，可以視人才情形而降至八十元，或升至九十元，但絕不可降至二三十元，或升至百數十元。此指開始之薪工率而言，薪工率歸定以後，亦非一成不變，須視生活程度，營業狀況與社會上一般情形，而考慮修正。

分數計分法，雖較分類估計法為精細，但因過重客

觀，有時所定之薪工率，不免偏近理論。故此二種方法實各有長短，最好同時應用兩種方法，使理論與習慣互相比較，或以理論糾正習慣，或以習慣糾正理論，其最後所定之標準薪工率方合理。

(四)薪工率之增加 今日關於增加薪工之糾紛，不外二點，一為一般薪工率之無增進，一為各個人薪工率之無增進，前者之對象為全體普加，後者之對象為個人特加。

1 全體普加——全體普加者，即不問各個人之成績如何，而一律享受。吾人認普加之原則則只有二條：(一)倘社會上一般生活程度增高，原定之薪工率，已不足以維持生活費用，則應將全體薪工率提高，即非最低之薪工率，亦因聯帶比例提高。雇主并無若何不利，蓋就大體言之，同區域或工業均共受此生活程度增加之影響，普加必非一機關中單獨舉行。故即使因人工費用增加，而出品價漲，於營業競爭之地位，并無妨礙也。(二)倘某機關盈餘特增，營業有非常發達，而此種發達由於本身進步，而非由於偶然或意外之原因者，則應酌量其發達之程度與經濟能

力，以舉行普加。蓋一機關之事業，雖係經理人運籌策劃，而賴全體職工合力完成，資本家不應全獲其利。故於此種特殊昌盛時期，普加薪工，使職工愈益鼓勵努力，以促事業之更大發達。復次，此項普加於同業競爭之地位，亦無不利，蓋其事業既有特殊發達，其力量自必寬裕，以力量寬裕之職工，而舉行普加，則不受虧累，使職工努力增加生產，即競爭之利器，且足以吸收社會上高等技能之職工，故仍佔優勢地位也。除上述兩原則外，吾人尙有一種按年普加制 *Seniority system*，即不問社會上生活程度是否增高，機關之營業是否特殊發達，薪工率皆按年有固定或不固定數目之增加。就吾人之意見觀之，此種辦法自係一種自殺政策，無論對資勞兩方，均係如此。蓋第一不問機關營業是否特殊發達，盈餘是否特殊增加，而逐年加重人工費用，則出品價格勢必被逼提高，不能與同業競爭，因此而致傾閉，亦吾人意想中事也。第二按年普加，不問職工工作成績，失去獎勵性質，職工視為當然，對於工作效率，無鼓勵之機會。第三按年普加之累積負擔，使

機關絕難有餘力另行獎勵成績優良之職工，致日生怨懟，造成萎靡不振氣象。總上觀之，無條件之按年普加制，於勞資兩方，均屬不利，故勞工運動進步國家，少此項要求也。

2 個人特加——根據上述之理論，吾人亦不主張依服務年期之長久，而舉行個人特加，蓋薪工代表職工之服務價值，服務價值之增加，只有三種：(一)知識與能力增加，(二)責任增加，(三)生產量增加。事實上，服務長久之職工，經濟較深，對於上述三點增加之機會自多。但此

三點不能增加者，其經驗乃空的經驗，則服務價值并未增加，自不能特加其薪工。個人特加加主要性，乃獎勵既往與鼓勵將來，係薪工政策中最重要之一點，其原則實不容忽視。舉行個人特加之根據如下：

1 現在之薪工政策 2 部份內主管人之判斷 3 職務已往之個人記載(1)測驗成績 (2)測量分級表 (3)考動表 (4)生產記錄(5)本人以前之薪工記錄 (6)對於職工以後之推測 (7)比較同職務職工之薪工 個人特加之舉行，各部份主管人應負一部份責任。彼等倘以為某某職工應受特加時，可填下列特別建議書，送人事部。

年 月 日 特如建議書			
職工姓名		職務	
服務期間：自 年 月至 年 月			
現在薪工		擬加薪工	
理由			
部份主管人簽			
以下人事部填寫			
以前薪工記載			
時期	職務	薪工	增加原因
遲到與曠工(最近三年)			
年份	遲到次數	年份	曠工次數
最近測驗成績			
最近測量分級之等級			
最近三月生產記錄			
同職務之一般薪工			
對於物加建議之意見			
人事部長			簽
總經理			簽



人事部收到此項建議書，即檢查該職工之各項記載，填入表內，附註意見，送交總經理批核。與一般習慣上之特加不同者，即各部份主管人，陳述理由以後，人事部尚須考據一切記載，研究特加是否適合。作者尚有一點附帶說明，即升遷固構成特加原因之一，但升遷係由於該職工之知識能力或其責任增加，故升遷非特加之直接原因也。

#### (五) 薪工支給之形態

(一) 單式支給——1 計時支給 Time Rate 乃最簡單之薪工支給方法，其標準完全根據於勞働時間，或按日給付，或按週給付，或按月給付。我國以月給者為多，倘職工能不曠工而滿足其規定之勞動時間者，皆可如數獲得薪工。計數方法至為簡單，而職工亦可保障有最低之收入。計時支給薪工，并未注意生產量之規定，賦性勤勉，技能熟練之職工，因努力之結果，常能使品質增高，有能增進生產量者，但除延長工作時間外，其薪工不能有直接之增加，故常因此而減少奮發心，或生不平之感。至怠惰之職工則更易流於消沉，雇主欲嚴密考察督促其工作，且須增

多管理之費用。簡言之，在計時支給制之下，工作成績優良時，利益均歸之雇主，工作成績低劣時，損失亦屬於雇主，此實雙方均不公正者。機關範圍愈廣，職工人數愈多，則上述之弊端愈增，使全體工作力趨於低下。雖然，有若干工作，仍以用計時支給制為當，如

- (一) 一日中不能連續從事於同一之反復作業者
- (二) 一定時間內之生產量或工作量不能預定者

(三) 工作或出品之規格不能預定者

(四) 須要高度之熟練或以品質為主者

(五) 在試驗或學習期內其工作效率不能正確估量者  
以上之工作，以用計時制較當，吾人惟有多注重工作速度。

2 計件支給 Piece Rate——乃按生產之件數，而計算薪工。此項薪工率，通常係參考同職務之計時支給標準而得，其公式應為

一定時間之薪工標準——一定時間之標準作業 = 薪工標準  
在此種制度下，薪工多少既以生產量為標準，故生產

効率易增，資本收獲迅速，而職工工作之努力與所得薪金，亦成正比比例，乃益加興奮，無須督促，而有自動前進之現象。此種制度多用於熟練或半熟練之職工，其計算之單位，有用個數者，有用重量者，有用容量者，有用尺度者，在機器上亦有有用依機器回轉之掛錶。今日歐美工廠中已儘量採用件工制，吾人於第四章中所述之工作標準，幾無選於半件工制度，但計件支給有下列數種缺陷：

(一)職工但圖增進生產量，而忽略品質，并不注意其技能之上進。

(二)材料易於浪費。

(三)工作過於緊張，秩序每往雜亂，且忽略機器上之危害。

(四)工作過勞於健康不良。

(五)機關不易隨最低生活費用與出品價格漲落，而改變件工之薪工率。

(六)工作環境發生意外時(如機器停頓材料缺乏等)，或身體上發生意外時(如婦女之月經)，薪工收入

受影響。

總言之，件工制度之缺陷，在一方面不能注意出品質與節省材料，另一方面不能保障職工最低之收入與身體健康。惟此類缺陷，在合理的管理制度之下，類能設法糾正。至於專重品質之工作，不宜於此制也。

計時支給與計件支給之立場上主要差別，為注意品質與生產量，惟倘使工作標準化，則質的標準與量的標準，均有歸定，此兩種制度實有若干共同之點。惟雇主可按各種職務之性質，而酌定支給之制度。

(二)複式支給——計時支給或計件支給，均以固定之薪工率為支給標準，職工有特殊成績者，并無額外之酬報，故可謂之單式支給。近代工業管理之眼光愈趨愈大，深覺單式支給尚不足以獎勵有特殊貢獻之職工，促進事業更偉大之發展，故主張於原定薪工之外，更採加薪或獎金辦法，是謂複式支給。美國最盛行此制，幾有大半數之工廠，採用複式支給之辦法，茲舉其最顯者如下：

(一)分級件工制 Differential Piece Rate，此係美國

泰樂爾 T. W. Taylor 於一八八四年，在 Midval Steel Co. Philadelphia 所創行。先規定生產之標準數目，超過此數者比不及此數者，每件增加百分之廿至卅之報酬。例如，生產之標準數目為每八日廿件，每件薪工率一角，倘超過廿五件，則每件之薪工為一角三分。

(二)省時均分制度，關於此點有兩宗方法，一係赫爾賽制 Halasy，一係羅文制 Rowan。赫爾賽乃美國人，於一八九一年先在其錐穿機工場試行此種制度，頗着成效，乃於美國機械技師協會席上，發表其主張根據職工過去生產量之平均數，為工作標準，實用時間與標準時間之差，即節省時間，按照節約時間，加給職工原定薪工之三分之一，此制處處在能保障職工之習慣收入。

羅文制度創於一八九七年至一八九八年間，適當美國機械工同盟罷工之後，彼之計算方法與赫氏不同，若詳加比較，節約時間少者，羅文制下所得加薪，較赫氏制為少，而節約時間愈多者，則較有利，其計算公式為

$$\frac{\text{節約時間}}{\text{標準時間}} \times \text{薪工} = \text{節省款}$$

特 載 人事管理

(三)能力計分獎金制——能率計分獎勵金制有三種辦法，干特制 Gantt Bouns，愛莫生制 Emerson 與貝多制 Charles Bendany。

(一)干特氏為泰樂爾之助手，鑒于泰氏之分級件工制度，乃變通辦法：凡出品能達能力之百分六六·六（即三分之二）以上時間，即開始予以獎金；又獎勵職工時，管理或指導人亦得獎；苟其部下十人中有九人得獎，按每人一角計，則得九角；若十人全得獎，則彼之獎勵率增加百分之五十，按每人一角五分計算，共得一元五角；此法於一九〇一年在美國之 Bethlehem Steel Works 創行。

(二)愛莫生亦美人，乃科學管理之實驗家。依彼之方法，先用時間研究，獲得標準時間，則

$$\frac{\text{節約時間}}{\text{實用時間}} = \text{能率分數}$$

凡能率達六十七分與超過者，均可得獎，其表式如下：

獎金 按元 每薪 計	能 率 分 數 %
0,0001	67
0,0004	68
0,0010	69
0,0020	70
0,0131	25
0,0330	80
0,0623	85
0,10000 =1%	90

雖能率超過九十分者，則以超過之分數加於百分之十上。

(三)貝多制乃以B為工作單位，如每人每小時應做六十B，則每日八小時共做四百八十B，凡超過四百八十B者，每B作為一分，按其每小時薪工計算，將此項超過標準應得之獎金，以四分之一獎給工頭與供給材料者，其餘全部給予職工。

本節所述支給之各種形態，若以歷史眼光觀之，似有時間性演進之軌路可尋。自單式支給進入於注重工作效率之複式支給，可謂由靜態之支給轉為動態之支給，而複式支給之各種辦法，由嚴而寬，不事苛求，可謂支給薪工之

本位轉為受領薪工之本位。凡此一切進化，均於勞資雙方共同有利者，實業機關，可審酌實際情形而採用之。

(六)薪工之管理——在一般實業機關，除材料外，薪工一項常為最大之經常支出。倘欲整個事業穩健發展，必須明瞭全部薪工支出之大勢，於事業前途有無妨礙，并研究如何節省人工費用。所謂節省人工費用，當非剝削職工應得之公正酬報。主要者，一方在廢除一切不必需與重複繁冗之職務，一方則在使職工實際努力工作。人事管理周密者，於此二點，應能兼顧。復次，職工職務上之升遷，於節省薪工亦至有關係，蓋倘使某職工服務若干時期，能力增進，而無相當機會，使之升遷，則必增加其薪工。然苟能藉升遷機會，以加其薪工，則在雇主方面，較為經濟。若彼原任職務并不繁雜，另易新職工補其原職，稍經訓練，即可勝任者，則尤為經濟。例如假定某職工任某種職務之「二手」，薪工四十元，係該職務之最高價，最低為卅元。倘「上手」(最低薪工為四十五元)出缺，以之升任，面另以新職工任「二手」出最低價，則節省薪工費用，

而工作效率不減。根據同樣之理論，倘上述之職工因未得升遷，而另易新職工時，於該職務之薪工費用之本身，亦可節省一部份。惟吾人并非希望有此種情形也。欲對全機關之薪工趨勢，得一概念，為權衡之標準，須注意下列數點。

第一各種職務之薪工趨勢——每月作下列統計

職務	上月內平均	本月內平均	特加數	退職平均	新進平均	薪工總數

第二全機關各月薪工之趨勢

月份	職工人數		薪工費用	退職職工與新進職工之比較			
	男	女		人數	薪工	退職	新進
1							
2							

特 裁 人事管理

月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	平均

第三薪工費用與生產量按月之比較——此依生產種類

分開比較

月份	生產量		薪工費用	
	較上月增減	數量	較上月增減	數目

第四每年薪工費用與營業數量及盈餘數目比較

年份	薪工費用	營業數量	盈餘數目	評 價

有以上之各種統計，則對於薪工狀況與薪工支出之收穫，均瞭若指掌。至於薪工在可能範圍內之伸縮程度，除根據上述統計外，更應參考過去之營業狀況，與將來之營業方針而定。關於支給薪工時期，大致每週或每半月一次，我國工廠法亦規定每月至少發給兩次。

(七)勞資間經濟利益之協調

今世之勞資隔閡與勞資糾紛，雖原因不一，而潛狀關鍵，常由於勞方對生產所獲利潤，起不公平之觀念。馬克思之剩餘價值說 Theory of Surplus value，雖有識者已承認其非正確之理論，而若干資本家之獨佔盈餘，仍為不可掩之事實。自勞方之心理言之，即使薪工上對彼有相當之

報酬，而其共同所造成之生產利潤，最後終歸諸資本家，故不免有「他人做嫁衣」之感。因此種心理，職工在平時除以薪工為服務之目標外，對於其他不直接影響薪工之事，縱與全機關之利害相繫，亦覺與本身痛癢無關。若有發生各種要求之舉，更以為資方平時必獲得極豐富之利潤，可以予取予求，不達目的不休。此種形勢可以一語總括之，即資方獨佔生產盈餘，勞方欲以他種方法分潤其盈餘，因此而釀成之結果，對於雙方，均認為不公平不滿意。欲在此種形勢下，而希望實現勞資合作，以發展生產事業，憂乎其難，蒙其害者，雙方均不免。所謂盈餘分配，即花紅制度。在我國以前商店中，已早有此種辦法，今之實業機關仍襲用之。多半年底結賬時，視盈餘多少，而酌提若干分派與職工，以為酬勞，可謂係雇主對於職工之好意。根據吾人之理論，盈餘分配乃實業機關中應有之制度，蓋勞方出勞力，資方出資本，共同完成生產事業，股息乃資本之收穫，薪工乃勞力之報酬，此固天經地義，無可辯難者。惟規定股息以外之盈利，亦未嘗非係勞力之貢獻，自

不應使勞方向隅。復次我國向來之花紅，并未規定分配成數，多由雇主任意支配，此難免盡勞資利益協調之功效。王雲五朱懋澄先生在起草勞工法規時，曾主張四四二盈餘分配制，乃協調勞資利益與實現勞資合作之最好方法。商務印書館對於花紅之分派辦法，為「本公司每年結賬應將總盈餘先提公積十分之一，餘作十八成分派，股東十二成，花紅五成，酬恤一成。如遇有必須變更辦理之時，由

總經理與董事會協商辦法，將其理由佈告股東會取決。」廿年七月十九日，該公司通過修改章程將，上條改為「本公司每年結賬應將總盈餘先提公積金十分之一，再提股息常年六厘，其餘以十分之五為股東紅利，十分之五為同人花紅。」此種辦法實開我國勞資合作之新局面也。

(完)

### 本刊第二卷第六期目錄

逝世二十週年始創科學管理法之泰萊氏..... 益

科學管理中的工作條件..... 屠哲隱

工人之選擇..... 程守中

推銷上之耗費..... 曹雲祥

科學化的事業管理(續)..... 沈琳

美國銀行業之集中管理問題..... 楊蔭溥

銀行人事管理之實施..... 金國寶

承兌匯票答客問..... 蔣應先

福利設施(人事管理續)..... 徐百益

管理瑣談.....

### 會訊

特載 人事管理

A. B. C.

服 裝 大 本 營



一切無不精備！  
西裝，新裝，  
校服，制服，  
工衣，雨衣，  
內衣，襯衫，



晴 雨 衣  
每 件 十 元

中 國 內 衣 公 司  
上海南京路·全國經售  
薄利實行者



## 會 訊

### 本會第五十七次聚餐討論會紀錄

日期 四月廿七日中午十二時

地點 八仙橋青年會

主席 曹雲祥

出席者 陳元凱 徐萍子 蔣近溪 夏宗禹 蘇爲奇

蔣柯亭 張紹基 河清儒 楊崇樂 吳宗文

沈九成 葉晉孚 曹亦民 慎微之 李葆生

馮柘青 程守中 白 虛 楊少振 張仲傑

崔竹溪 徐昨愚 沈琴梧 陳 俊 吳溫玉

顧劍元 曹雲祥 屠哲隱 史九莖 鄧道周

黃育珊 倪秀生 潘仰堯 李宗文 霍克恭

列席者 唐澤焱 唐 誠 陳道立

演講者 屠哲隱 紀錄 謝崇山

### 標準化的事務管理

諸位先生，今日的講題是「標準化的事務管理」。所謂管理，不僅是一種藝術，且是一種科學。管理原是要有制度的，制度可以說，就是一定的法則，必須遵守，也不能隨個人的意志變動的。所以如欲施行科學管理，須要標準

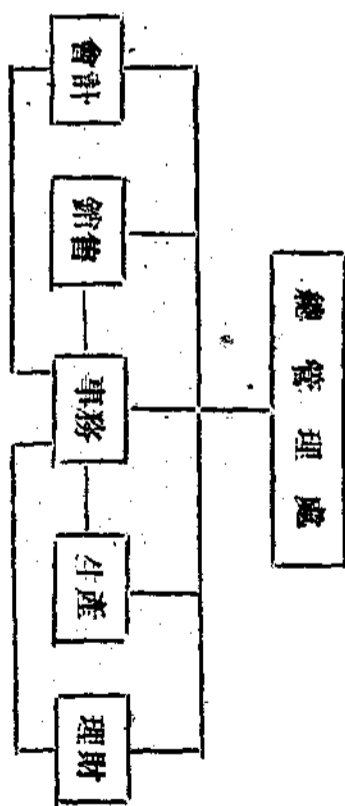
化，簡單化，集中化，專門化。

管理有其一定的原則，就是(1)說明問題——明瞭做何工作及其所做工作的宗旨，(2)分析問題——研究其內容及各部份，(3)查考事實——搜集有關材料，(4)研究

方法——制定相當辦法以解決之，(5)獲得人材——選擇相當人員以便進行此項方法，(6)訓練人員——指導其如何進行此項方法，(7)決定計劃——規定步驟，循序進行，(8)合作成功——分工合作，達到目的。

現代的科學管理中所稱的標準，即為慎重研究所得的工作方法，或為慎重規定的器具，物件或產品。標準二字，並非指完全美滿。這並不是說此是標準，就不變化。現在成為標準的，也許將來有欠缺。但在講求標準時，不過是指當時所最優者而已。所謂標準化，蓋即欲使之合乎該時之最優標準，亦即欲力求其簡單化是也。

關於事務管理人員的地位，有的從前是簿記員，或庶務員，現在是總務主任或事務主任了。事務部的地位，亦很重要，是與「理財」「生產」「銷售」「會計」四部有同等的地位，而且是各部聯絡的樞紐，是各部調協的機關。看下面一個圖，就可明白事務部與其它的四部，都有關係。



現在要講事務管理的標準化。(1)場所標準化——就是要選擇相當的地點，無論是自建房屋，或是租借房屋。要準備將來的擴充。關於場所的面積和形狀，以及空氣，陽光，分配，佈置，通氣，採光，發熱，交通等，亦都要標準化。(2)組織標準化——一個機關或公司的組織，一定要有系統，並且要有組織系統表，使人見着一目了然，所有各部份工作人員的職權，也要劃分，得以清清楚楚。兄弟曾見有某公司的會計主任，他的權限，超過總務主任，甚至實際上就等於副經理。照這樣職權不明，是不大妥當合理。所以各部，各科，各股，各組間的組織與名稱，皆須劃一，以求合乎標準。(3)成績標準化——所謂成績，

就是工作的結果，這個結果須要有用處的，若是沒有用處，便不能稱為成績。所以對於工作的計劃與排時，公司的通訊與面敘，會計與記錄，都要有一定的方針，使得成績可以標準化。在科學管理中，即一個人每日能拆發多少信件，能打多少包裹，都要有一定的工作標準時間，他如文書方面，例行通訊的函式，中西文打字的速度一切等等，要講標準成績，都要使其達到某種標準。兄弟觀察我國的行政機關，因為無謂的手續太多，往往一件公文，當經過號房時，要把它掛號，等送到收發處人要把它摘由，有時送到秘書處或總務科，還要錄要備查，因為經過這許多手續，便耗費時間，那末無論公文進出，自然很慢。惟在銀行裏這類成績就比較好一點，而最好的，還是學校，固然也有不行的，但大部份總算是好的，至於公司和工廠，則有些很好，有些很亂。(4)，用品標準化——像公事房用的桌子，最好抽屜不要多，因為抽屜愈多，養成辦事人員偷懶的習慣也愈深，有了許多抽屜，便易將許多應辦的稿件，都塞積攔礙在抽屜裏。實則一張桌子有兩

三個抽屜，放置文具文件，已儘夠用。至於桌面上現今有人主張於不用時一概不擺東西。兄弟常以為假使一個人連他個人的事情，都管理不清楚，那末，怎能好好的管理他家庭的事；更怎麼能去管理工商機關或政府的事呢。現今頂考究的全鋼桌子要四百元一張頂考究的椅子要二百元一張，好的文件箱要一百元一隻，中國也有仿造的。如果要講用具標準化，最好以能增加效率，適合衛生為標準。其他用具，有加算機，發票機簿記機複寫機郵封機，打字機等，外國人都用機器，為的就是省錢，而辦事也能比較人工快。比如購添一部機因能增加辦事效率，就可省用一個職員，隔了幾個月，那部機器的代價就可收回。像商務印書館每期印發許多雜誌，全用機器來印封裏紙上的姓名地址，祇要幾天，便可全部印好，雖然這部機器要值四千元，但是比人工快得多了，還有表式和文具，也要標準化。我們看見郵政局的匯票單，包裹單，紙張很小，目的就是為省錢。因為紙張能裁得經濟，那要合算得多，所以表式的大小，現在是提倡九種的標準。印刷一切表格，最

好是先有預算，今年要用多少，就印多少，或者就以夠用半年為標準。至於紙料的精粗，也要以用途為決定的要素。單單表式一項現今也要有委員會來互相研究決定。文具和物品的品級或種類，以及定購的數量，也要標準化。

(5)方法標準化——用品的儲藏與分發，祇要適要夠用多則耗費。比如發紙夾(別角)給職員，若給他一盒(內有二百隻)也許他用不了這麼多，所以可把一盒分開裝在兩個小紙袋內，每袋五十隻，分發給職員，希望他們不致耗費。機關或公司裏面鉛筆用得太多，大概都是在捲筆時耗費，所以最好是改用筆幹，內插鉛條，那也要省得許多。筆幹雖然價大，但仍值得。有些公司及工廠每日發給墨水，剛給你夠用，也是為的節省。所買來的東西，在什麼日期買，在什麼地方買，用多少錢，都要有記錄。若是買了一部機器，每次為了修理，用去多少錢，也要記錄。這樣，將來可以查得出這機器的壽命如何。所有用品的儲藏與分發如果都有記錄，那末可以查考。否則何者浪費，何者被偷無從曉得。此外若函件的拆閱與分配，記錄，檔案，及

編號方法，亦要標準化。(6)人事標準化——對於職員的職務，一定要有分析，有分析，然後對於職員所任工作的效率，便得明白，對於求雇人的職業測驗，亦要規定，雇用的手續，亦要劃一。雇用新職員時，有時須施以相當的訓練與教育。職員的薪金要有規定的等級。增薪亦有標準。如果不當加薪的人加得很快，而服務多年的人反不易加薪，這便叫忠心於職務的人灰心，以為完全要靠來頭腳路，本事沒有用場。這樣即減少效率。有的公司因為職員做事好有給獎金的，但這也要標準化。假使平常有成績記錄，那末應當給這入多少獎金，就有參考。最好是公司立出獎金制度。末了要說到標準化的利益。施行科學管理，不是耗錢的事，總能叫你省一點。譬如中國商店內，常有東西被偷出去的。工廠和棧房亦是如此。假使管理得好，就不致被偷，就可省錢。管理愈糊塗，舞弊偷容易。所以各方面能合乎標準化，是很經濟的。同時，因為能達到標準化，也可得着辦事上的便利。還有，因要考究標準化，在清潔整齊美觀上，也可增進。

# 事務管理

