

商業叢書第四種

上冊

商店組織管理法

上海商務印書館出版

上海圖書館藏書

380
16

友聲旅行社
圖書館

第 380/16 號

全書共 二 冊

商 業 叢 書
第 四 種

商 店 組 織 管 理 法

上 冊

杭 縣 汪 筱 謝 女 士 編

商 務 印 書 館 發 行



上海圖書館藏書



A541 212 0000 0992B

商店組織管理法

目次

上册

第一編 公事室之組織法

- 第一章 緒論……………一
- 第二章 普通公事室之建築……………四
- 第三章 公事室之佈置……………一三
- 第四章 公事室之器具……………二六
- 第五章 公事室應用器械……………三四
- 第六章 公事室應用器械(續)……………四七
- 第七章 公事室職員……………六五
- 第八章 選擇辦事人法……………七一

第九章 組織公事室之結束……………七九

第二編 公事室之管理法

第十章 經理人及其責任……………九〇

第十一章 職員訓練法……………九八

第十二章 求實力……………一一九

第十三章 藉報告而行之監察法……………一四三

下冊

第十四章 個人監察法……………一

第十五章 辦事人之鼓勵……………一四

第十六章 情誼之聯絡……………二六

第十七章 信件紙張之分類貯存……………四八

第十八章 辦貨及貯藏處之報告冊……………六二

第十九章 定貨制……………六五

第二十章	廣告部及發售部之一覽表	七〇
第二十一章	放帳及收款部之成績表	八一
第二十二章	送貨部	八六
第二十三章	僱用職員表	八八
第二十四章	馬偕爾菲爾特公司之章程	九三
第二十五章	商店收款部之袖珍冊	一一二
第二十六章	某銀行所用郵寄部公事訓令冊	一三五

商店組織管理法上冊

第一編 公事室之組織法

第一章 緒論

分部 吾人若略察商界之事業。當可知其中含有四種活動。概言之。出品部一也。發售部二也。銀錢部三也。稽核部四也。此四者之名稱雖不能普通適用於各種商業公司。然細察之。則各種商業公司無不含有上述四部分者。惟其間略有變動或巧拙之不同耳。

四部各有所職。毫不相紊。製造售品。出品部之職也。所求於隸此部之人者。惟欲其盡所有之專門智識以從事於出品之精美。及成本之低廉。時間之減省而已。若此三者目的已達。彼等之職盡矣。

普通貿易公司不盡設立此部。然此類公司之進貨部。即供給公司售品之部。二者名異而實同也。

銀行保險行及同類之營業中均無出品部。然銀行收存款。保險行保意外事。無非出品部之變相也。由是可知無論何等商業公司。概可以上述之四部分之書中則以出品部爲模範。俾界說可以明瞭。閱者易於悟會焉。

凡公司出品製成。移置店中求售之後。均發售部之職矣。求貨物之立時脫售。則是部經理者及其下屬之職也。發售部（是部包含廣告部）能將出品售罄。則此部之職盡矣。

供給製造售品之成本。廣告之經費。職員之薪金。公司之日用。銀錢部之職也。是部之週轉。大都恃售品之收入爲正宗。至於向銀行抵借或他種之接濟。則權宜之計。不得恃爲長久也。

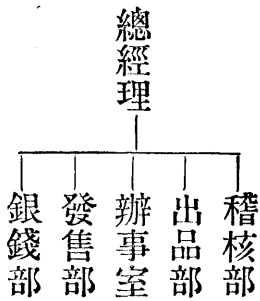
登記公司出入之帳目。造報告之表格。稽核部之職也。公司將來之發展。全恃此類之報告。例如成本之輕重。歷年售價與成本相差之比較。某部分逾格之發達或退步。無不可由會計部所造歷年市價表推察而知之。

公事室之意義 普通人均以爲有一室或數室。中置棹椅文具以營商業。即可謂

之公事室。凡以公事室作如是解者。於隨意談論中。固足以盡其義。若欲從事於組織公事室。尚須求較爲詳確之解說。而欲瞭然於公事室之範圍。則必先研究上述之四部而後可。

因四部之活動。遂發生一種四部以外之工作。普通者如打字、發郵件、書函之分類、公司中各部分或與他公司互相通信等是也。此外如造價目或同類之表格。發售及發售人之報告。營業之記載。貨棧之料理。存款及收帳之手續。法律上之交涉。裁剪與公司有關之新聞等。亦專屬公事室。與其餘出品發售銀錢稽核四部毫不相涉。由是可以知公事室事務與其餘各部之界限矣。

各部分之關係



稽核部 公事室者。專料理全公司營業上所發生不能歸於四部之公事之處也。無論公事室係另設者。或附設於各部中者。皆可作如是解說。大公司中每有專用一人以總理公事室之事務。若小公司則以四部之人兼理之。此說於表面上觀之。似與上文所言公事室爲一獨立部分有所抵

觸。其實非也。蓋凡公事室均附屬於四部分併合之下，而非附屬於四部分中之特別一部分下也。觀圖可以知之。

組織公事室與經理及監察已組織成之公事室。二者當分別論之。惟書中間有連類之言。則以事實上無從分晰也。本書第三編專論公事室中應行之職務。

第二章 普通公事室之建築

公事室之房屋。近來美國商業異常發達。而引人注目之高大公事室房屋。亦於同時出現於大城中。是類建築物之地點。必擇市中最熱鬧之區。而同時又須求空氣日光之充足。喧聲之屏除。驟觀之。二者似不能相容。欲求兼得。寧非難事。逮高大房屋之建築法發明。此一難題遂解釋矣。况近來熱鬧城市中。地價奇昂。營商業者。尤不得不增高房屋以減省所占之地畝也。

往者建築材料全恃磚石灰泥。故房屋至高不過二三層。近則建築之術日臻精妙。鋼鐵之屬。均可用為建築材料。於是高聳入雲望而生駭之建築物。遂接觸於吾人之眼簾。而且建築之穩固。造價之廉省。較之舊式建築。無不過之。此寧非商界之幸。

耶。前一難題既已經過。其次即求上下此類高有數十層之房屋之便利方法。及製造家利用鐵索。發明升降機。不論若何高大之房屋。瞬息可達其顛。於是此第二難題亦即經過矣。是以藉製造家之能力。商界省費及便利之目的得達。而公事室所必不可少之要點。如空氣日光之充足。喧聲之屏除。上下之便利。亦咸具焉。至於公事室內部之佈置。其最要者。即求衛生之合宜。如高大之窗戶。流通空氣之器械。膠合無縫平直之地板及洋檯。以免積塵之弊。真空掃除法。滌洗法。牆上塗悅目之顏色。及其他有益於辦事人之方法。均不可少者也。

公事室之間隔問題 公事室之建築。既如上述所云。則當研究其內部之間隔法。將大空間爲多數小室。俾每部得占一室乎。抑將各部併列一大室乎。持完全間隔之說者。其最充分之理由爲易於防範洩漏祕密之弊。及正式談話時。不致受他種聲音之擾亂是也。近來公司中。設私用辦事室者雖屬不少。然一時趨向則以爲公事室間隔不宜太多。而少數公司則已完全不間隔矣。其實完全間隔。有時亦甚適用。蓋公司中往往有由營業而發生不能使人旁聽之談話也。

抄寫人及新聞記者多願有內外完全間隔之公事室。是以地板上之厚毯。打字機下之橡皮墊。不作聲之打字機。禁公事室中隨意行動。種種設施。無非欲公事室中無雜亂之聲。俾辦事者不致分心於所事也。公事室中若多雜亂之聲。則辦事者往往停其工作而注意其聲之所自來。遂不免互相閒談。若公事室本無聲息。則此肅靜之公事室中。辦事者決不能呆然獨坐而不事所事。有上述各種理由。故持完全間隔之說者。既不虞要言之洩漏。又不致受他種聲音所擾。直一舉而兩得矣。此外尚有一說。則以爲既有部長之身分。自應另處一室以示尊重。此說究屬無謂。持不間隔之說者。以爲共處一室。若低聲而談。亦不致洩漏祕密。然此說於事實上究不甚善。至於雜聲擾亂之問題。彼等以爲地板上用一種橡皮軟木及水門汀所製之毯。更以各種公事室中應用之機械另置一室。即可免衆聲齊起之弊。而使公事室中肅靜也。

公事室完全間隔之不適用。理由甚多。蓋因間隔之故。每室須近窗戶。方得充足之日光。其餘各室必黑暗不能用。而空氣流通之器械亦須加多。即使間隔不用板壁

而用玻璃。然經數層後。所透入之日光亦不足用也。某處大公司初亦間隔其公事室。厥後乃將間隔全行撤除。其結果則辦事人於間隔撤除後。頓現活潑之像而無向來倦懈之容矣。此間隔之有害一也。

因公事室之間隔。耗費有用之地太多。一平常之門開閉間即須占七英尺之地。若在地價低廉之僻處。固不足輕重。然在租值奇昂之區。以方尺計值之地。則耗費甚大。至於不間隔之究能便利否。祕密易於洩漏否。及有間隔之實有耗費否。此類問題。全在當事者依情度勢而決定之。私用公事室往往多留餘地以容來客。或預備將來擴充之地步。耗費亦鉅。此間隔之有害二也。

反對私用公事室者。其最大理由爲空氣日光不能充足。於是福德汽車公司 Ford Motor Co. 及某公司等遂建狹長之房屋。中造極長之夾衖。辦事人之出入均由洋臺。間隔則用玻璃。故經理雖獨坐一室。亦能於各室一覽無餘。有此方法。公事室雖有間隔。亦不虞空氣日光之不充足矣。

流通空氣 公事室中空氣不流通。辦事人之成績決不能優良。凡人處混濁空氣

之中。日未近晚。卽覺昏昏欲睡。決不能如處新鮮空氣中者。對於所事有活潑精細之氣象也。公事室中穢物尤當屏除。多數辦事人平常所得之症。由穢物而致者甚衆。

流通空氣之問題。異常廣闊。且其構造精奧難通。非專門書不足以盡其說。本書僅能約略言之。其最普通之方法。卽間隔之必須除去。吸煙之必須禁止。或限制於另室。是也。至若大公司中。財力充裕。亟宜裝設流通空氣之器械。使公事室中於每十餘分中自然換新鮮之空氣。此類器械。裝設時用費稍大。然能於辦事上收優美之效果。所得寧不能償所失耶。

燈光照耀法 現代發明家承認可用之照耀法有三種。一直接照耀法。二間接照耀法。三半間接照耀法。各有特善之處。本書分別詳論。俾組織公事室者。有所選擇焉。

(一)直接照耀法 凡公事室中牆壁器具色甚黯而天花板高過十五英尺者。宜用直接照耀法。然不宜用新式有力之大燈。尤不宜用電力過足之燈。電燈至一百

瓦特八十枝燭光。其用途已甚少。如用此類光力極大之燈。其燈頭下部亦宜塗以白漆。而上面磁罩之裏面亦不宜太光耀。其懸掛之高度。則以坐其下而辦事者之視線不接觸燈上之懸飾爲最相宜。高度之合宜與否。可以試驗得之。其法令二人坐於室中兩頭盡處。抬頭向前平視。若光不直接觸視線。則其高度爲適宜。蓋視線直接觸燈光。其害甚大也。用直接照耀法而欲其完全適宜。一無缺點。其事甚難。除非公事室極小。得之差異。必不得已。惟有懸燈於平均適當之高度。否則辦事者之目力必日損。若辦事人中有目力本不甚強或已戴眼鏡者。宜擇最適宜之位置處之。此類位置可以上述試驗法得之。凡燈光自背面射至眼鏡上。再由眼鏡返照入目。其害亦甚大。

公事室用直接照耀法者。每寫字棹上所得之燈光。須有六至八尺燭光（尺燭光者以一枝燭光之燈置於視線距離八尺外之謂也）之燈光方足於用。其確數可以 Photometric 度光試驗法求得之。欲試驗者。可向電燈製造廠詢問。有時並不需費。蓋電燈製造廠多以此類試驗器械付之經售人。以便購燈者隨時試驗焉。

(二)間接燈光照耀法 凡用間接照耀法者。燈頭之下部完全不能透光。其光均上射。再由天花板及牆上返照全室。是以處室中者均不能直接見燈光。凡公事室須於夜間辦事者。或雖在日間而日光不充足者。以此法照耀爲最善。蓋此法所得之光。其下並無影也。公事室中牆壁器具顏色甚輕淡。而其高不及十五英尺者。亦以此法爲適宜。返射燈光之具。以淡白色之磁質物爲最佳。若用玻璃鏡卽不甚妥。用此類照耀法者。電燈之光力以二百五十五瓦特二百枝燭光至五百瓦特五百枝燭光爲度。燈上飾件。須用黯而無光之銅爲之。而其懸掛之高度。則以在室中者無論立何處不能見燈光所自來爲適宜。返射器須時時揩拭。以免積塵。若公事室中以日光不足而裝置此類電燈者。則窗戶上須垂白簾。窗格上用三稜玻璃則更佳。倘裝置此類電燈後。尙須另用檯燈。則燈上之磁罩須外面綠色裏面白色。以免不同類光線之刺目。

用完全間接燈光法。每寫字棹上有四尺半燭光之燈光。卽已足用。然以燈光經返照。光力損失甚大。故用電較之直接照耀法。約多百分之四十至五十。

(二)半間接照耀法 將來公事室中最盛行之照耀法或即半間接照耀法。用此法則室中如天花板地板及椅背高度以上之牆壁。均須塗石灰水。椅背高度以下牆上之色。不宜過深。以淡紅淡綠或淡黃爲宜。木器地板等顏色亦須輕淡。凡用半間接照耀法。所用鉛筆鉛色不得過淡。簿籍紙張亦不可太光耀。

此類照耀法所用之燈罩。用半透光之磁質物。則燈光之半。向下透出。而其餘則上射至天花板或牆上。再行返照全室。一如上述之間接照耀法。燈力最合宜者爲一百瓦特八十枝燭光或一百五十五特一百四十六枝燭光或二百五十五特二百枝燭光。燈罩須用兩面粗糙之玻璃。

裝置此類電燈之另件。不得用過於光亮之銅件。蓋過亮則返射光線耀眼甚烈也。磁罩須易於卸除。以便時時揩拭。最良之法。莫如指定時間揩拭之。無使灰塵堆積而蔽燈光也。磁罩潔淨。可以增燈光百分之二十至四十。

用半間接照耀法。室中完全無影。平均每寫字棹有四尺半或五尺燭光即足用矣。照耀法概說 若財力所能及。窗戶上須用三稜玻璃以代平常玻璃。而鉛筆紙張

不得用過易返射光線之品。

棹椅書櫥等不可用過於光亮之油漆。漆色之適用者爲蛋壳色。棹面不可用光亮玻璃。此類棹面。雖於防禦傳染上益處甚多。然公事室中無論何種燈光均被損壞矣。

返射器及磁罩須時時揩拭滌洗。滌洗時用亞摩尼亞炭 *Ammonium Carbonate* 所成之結晶體爲最有效。此物各藥房中均有出售。用法如下。

溶晶粒於溫水中。而以欲洗之器略浸少時。取出後。再於溫水中以細刷刷洗。任其自乾。

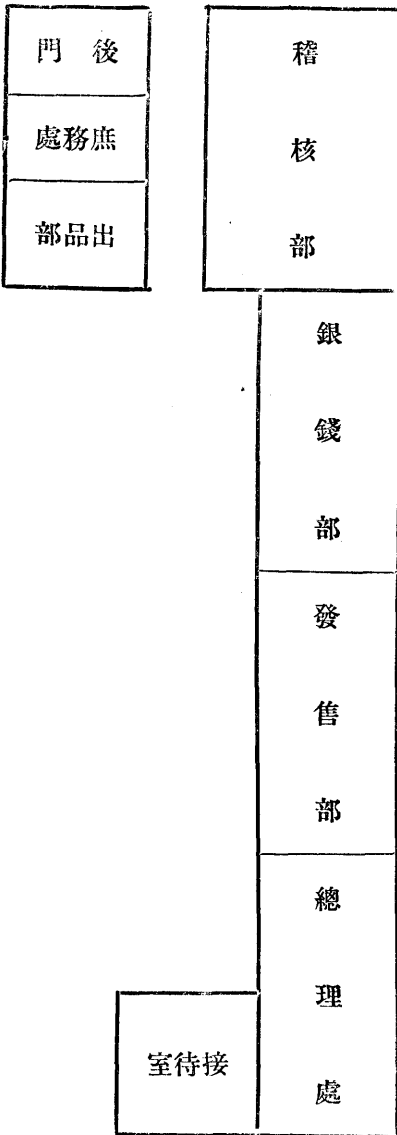
粉刷房屋時。天花板上及椅背高度以上之牆上。須用石灰水。以免變色。椅背高度以下宜用白色油漆。便於滌洗。此節宜注意。蓋椅背高度以下之牆上易於污穢也。然油漆易變黃色。蓋油漆一乾。卽與常積室中之養氣接觸而生化學上之作用。是以椅背高度以上之牆上既不需滌洗。卽不必用油漆也。

燈頭須用 *Tungsten* 絲所製者。瓦特度數亦宜與燈頭適合。則電力足而燈光可以

發白色。若瓦特度數過低。則燈光以電力不足而變微紅矣。能不用檯燈或每寫字棹上另懸一燈則最善。若其不能。則用磁罩之外面綠色而裏面白色者。

第三章 公事室之佈置

公事室之建築問題既已解釋。而衛生光線空氣等缺陷亦已彌補。此外最重要問題。即辦事人之支配。及應用器具之置備。



佈置公事室有兩要點。公司對於來交易者之效力一也。對於公司辦事人之效力二也。第二端當於別篇細論之。此篇專論第一端。概言之。公司對於來交易者應有之效力有三事。使來交易者知公事室中有活潑之行動一也。使來交易者知公司之營業出之誠意二也。辦事之準確三也。

模範的情狀 凡佈置公事室者。事前必須將該公司營業必要之點仔細思量一過。然後開始進行。凡充經理者或司經理之事者入手第一件事。卽先行研究應行之職務是也。欲知應行之職務。當先研究營業之性質與其方針。並營業之多寡。逮此類已了然於胸。則辦事人之支配。器具之置備。不難一一解決。而公司之事務。易於辦理矣。

設有歷年已久。營業極發達之某公司。以總理一席畀余等。是公司者。各部分均極活動。一切事務若出口也收款也均由總行主持。今以原有之房屋不敷應用。更造新屋以爲辦公之用。一切舊器具亦須更換新者。所求於余等者卽若何改組之法。依其情形而言。改組之事。當於此時着手。余等得自由解釋此已成過去之公事室

一切未決問題之機會。而不必受成法之牽制也。

如屋中可用之地有二千英尺。以之應目前之用。已綽綽有餘。而後來擴充之地步亦可以留出。室之三面均有光。惟一面則有風火牆。而甬道升降機樓梯即安置該處。屋中所用之燈。均上章所述最新式之品。而流通空氣之器械亦最新式者。

廠中事業爲特別機器之構造。經售者已遍全國。惟報告一切則均直接發售部經理。廣告亦頗多。各種仿單之發出者亦已數千。凡售出機器。並不立時付全值而用按期付款法。是以收賬一層。亦屬重要事。

余等若欲擬一組織之法。當先製一表列出公司中所有各種活動。總經理及全公司之監察人均由總董擔任。出品部長則由第一副董擔任。其權限可達製造廠存貨棧及進貨部。第二副董擔任發售部及廣告部事。稽核部長則以書記充之。是中分三組。即查賬結賬及定價是也。銀錢部長除普通公事如收付存款等外。并兼管主顧欠款及收賬部。以事實而論。以上各部尙須再分小部。然即此已足供研究佈置者之用。至書中不再贅。

公事室經理以執行董事中之一充之。使其於公司一切活動無隔膜之弊。彼又有支配公事室之全權。惟另有執行董事部監督之。

各部之位置 公事室之情形如是。余等進行之第一步。即位置各部是也。當先留意下列三種原理。

(一) 每一部及其附屬之部宜近交接較多之第二部。如此位置。可使辦事迅速。且免混亂之弊。若各部之位置不妥。辦事人往往疲於奔命。而位置得法。便能省力。此節於經理法一編中。再行討論。

(二) 凡公事之進行。不宜以位置不妥而生往返週折之弊。公事須經過許多手續者。當循序而進。至事畢為止。公司中往往以各地位置不得法。致往返週折。耗費時間甚多也。

(三) 佈置之前。當預計公司之發達。而留將來擴充之地步。

佈置之大綱 余等第一步之進行。即擬定各大部分分配之大綱是也。而分配時上述三種原理務宜牢守。尤當先悉收受定貨單後須經何種手續。設如執行董事議

決收受定貨單後其應經過之手續如下。第一定貨單須先由發售經理或經理所指定之職員鑒定。第二須由記賬收賬部探明買貨者是否有賒欠之資格。第三俟記賬部通過後再通知製造部存貨棧及出口部而以此項交易立時登記牌上。此項手續既有一定。則定貨單所經過之次序易知矣。如上述者。其次序即收信部、發售部、記賬收賬部、與定貨部是也。

依上述次序。則發售部宜近收信部。而銀錢部及附屬之記賬收賬部亦須近發售部。定貨部則設於三者之中央。定貨處收受已通過之定貨單後。即宜抄錄數份。發給存貨棧出口部、稽核部、及出品部、各一份。如上述情形。出品部所受之一份。並無重要之關係。惟使出品部長得以查對存貨。及決定出品之增減也。

余等第二步進行。即以定貨單經過存貨棧是也。是項手續愈速愈妙。存貨棧宜在樓下。其中應設傳遞機以通於定貨處。各種定貨單可由此機發下。出品部亦宜設樓下。並設傳遞機。通出口部。以遞定貨單。如無他項手續。依上述次序。置收信部、銀錢部及定貨處於一隅。即可得理想上完全之佈置。

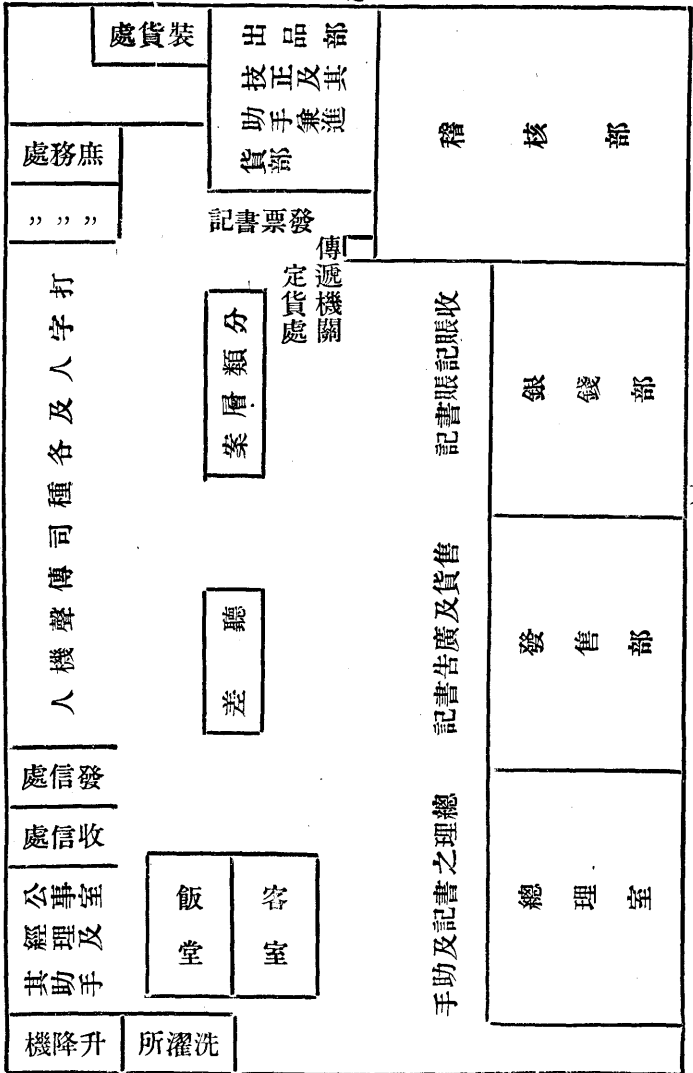
公司接受定單後。即應配貨。而稽核部即當查驗價格是否相當。同時又須繕寫發票。寄遞定貨者。以上所述。均關於與定貨單有直接關係之部份。至於其他無甚直接關係之各部。亦不宜忽略。若無他種阻礙。出品部宜近製造廠及定貨部之門首。銀錢部及稽核部宜近定價部及出品部。各部宜有一致之進行。總理須接近直隸其下之職員。此外接待參觀者一方面。亦宜有相當之預備。

用上述佈置之次序。則接受定貨單將貨物配齊後。貨物出發時所經之手續亦可循序而進。蓋發售部既近公事室總務部。則與設總務部內之收發信件處可以接近。銀錢部在發售部及稽核部之間。既不妨礙定貨單經過之次序。又可接近密切相關之稽核部。而總務部中之定貨處則近傳遞機。既通出品部又近稽核部也。如圖中所載。出品部之地位在全屋後部之左首。極近稽核部。而定價處即附設其中。總而言之。佈置公事室種種之研究。無非欲達下列二目的。一切手續均向前直進。無往返週折之弊一也。各部交通迅捷便利二也。第二目的非僅恃佈置法可達。有時不得利用各種器械之輔助。然亦不得全恃器械。而置佈置之合宜於不顧也。

圖 北 群

西

東



南

各部應占之面積。按上述之法。公事室之佈置大略可以就緒。此後當研究每部應占面積若干。其計算之法。則以每部事務之多寡。及事務之性質爲準。如上述之公事室。闊一百英尺長二百二十四英尺。則其分割當視各部辦事人及應用器機之多寡而定。設各部辦事人之數目如下。

(一)發售部 副董 一 司郵寄人 三

經理及助理人 二 司廣告人 十

(二)出品部 副董 一 技正 三 買辦 二

(三)稽核部 總會計 一 查賬員 二 定價員 四

司賬 三 寫賬及其助理 十八

(四)銀錢部 司銀錢員 一 助理人 三 記賬及收賬人 六

(五)公事室總務部

公事室總理 一 出品書記 四 司傳聲機及打字人 四十九

助理人 二 定貨書記 一 印地址印存底人 五

發售及廣告書記 十 記帳及收賬書記 十四 收發信件人 六
發票書記 六 分類書記 四 聽差 三

司公事室貯藏人 一 司電話人 一

依上列表計算。辦事人之總數爲一百七十六人。平常每一寫字棹占地五英尺。兩棹相離至少四十二英寸。兩旁行走之路須闊三英尺。據美國聯保壽險公司之副董斐斯君及他人之計算。每一辦事人若有一百至一百十五方英尺之地位。即足以安置其棹椅信櫃及其他應用之器械。行走之路亦可留出。現公司中之人數既如上述。則余等之支配法。亦可據此計算而決各部應占之地位。

劃分地位時。當先留出長二十英尺闊十二英尺之地位。以爲接待來賓之處。此後即須挨次劃出總董處及其餘各部之地位。總董處平常有長十八尺闊十二尺之地位已敷應用。

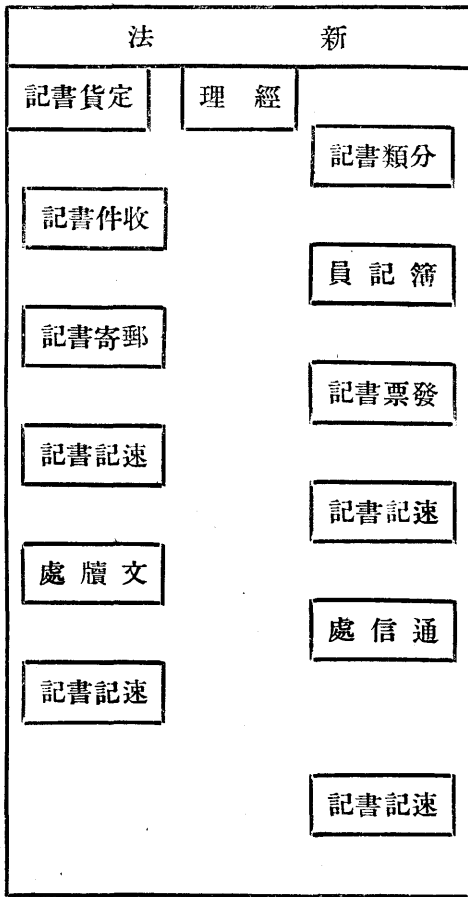
上列表中。發售部辦事人之數十六。畀以一千二百八十方英尺。大約可以敷用。若依本書之組織法。除信櫃棹椅指示器外。其餘各種器械均安置於公事室中。故是

處不必多留餘地也。若將總董處離牆十八英尺一面再延長八十英尺。則其間即有一千四百四十方英尺之地位。以容發售部。銀錢部則至多占八百方英尺即已敷用。至稽核部所占地位應較他部爲大。蓋其中辦事者有二十八人之多也。以每人占九十方英尺計算。則共須二千五百方英尺。此外若出品部。則有一千二百方英尺足矣。

除以上各部所占之地外。室中尙餘一萬三千方英尺。以供公事室之用。分配各部時。亦須留意前述三原理。例如發售書記其職務與發售部同類。故宜近之。是部共有十人。故當占一千方英尺。其地位可於四十二頁之圖中得之。記賬收賬部宜近銀錢部。其位置當如圖中所指者。定貨書記若能位置於室之中央。則其辦事較之在他處便捷。發票書記當近稽核部。而出品書記則宜近其隸屬之部。

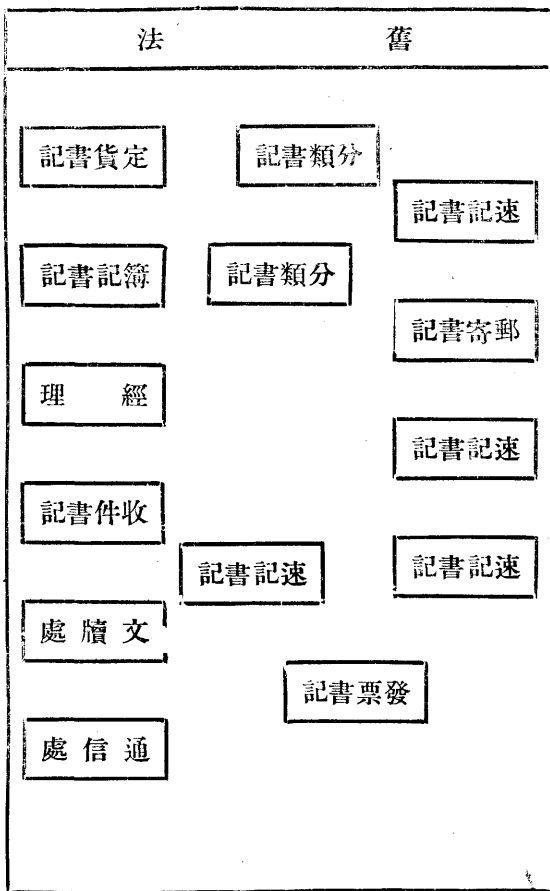
公事室貯藏部應在樓下後門旁。蓋傳遞包裹貨物之升降機裝置於後面也。謄寫機印地址機以及各種利便交通之器械。應擇遠離辦事人之地位以處之。免爲各爲各種聲所擾。即如打字人速記人及司指示器者。亦應處稍遠之地位。聽差之坐

公 事 室 排



處在全室中央。平常公司大都處之於一隅。則多費跋涉矣。公事室總理及其助理人坐位。宜在一易於視察全室之處。此說僅適用於不間隔之公事室。或以玻璃為間隔者。若用板牆間隔。則當然不能用此法也。室中各部信櫃棹椅之位置法。無容贅述。且亦無普通規則以束縛之。總之各種器具均宜近各部人員之身旁。以免無謂之行動。

概 大 之 列



公事室各部地位圖形，各部之地位大小撥定後，如欲其盡善，可取硬紙裁成大
 小方塊，上塗各種顏色，以代表各部。此等方塊之大小，應與各部所占地位之大小
 有同等之比例。再以大紙一張，上畫公事室縮小地形，而以小方塊按上述之次序。

一一置其上。猶戰時大將分撥兵士駐地之狀。若有此圖。則動手組織時。可免許多困難。常有某公司以此法改組一舊有之公事室。其中辦事者雖有百人之多。然改組僅需五小時。卽已竣事。而當日一切公事之進行。並未因之停滯。可見此法之效大矣。其改組之時。在日間公事畢後。總理手持圖形。指揮各種器具之移置。而一面電機匠卽將各種藉電氣而動之器械一一接線。至明晨各人已能照常辦事。可見其迅捷也。

以上對於佈置公事室之詳論。亦不過一種主張而已。尙未可以作爲一定不移之法則。蓋上述法則。有適用之時。亦有不適用之時。

公司中平常對於各部之位置。每每隨意指定。不甚注意。殊不知忽略此節。卽使辦事者虛擲許多有用之時間。而且使室中耗費許多有用之地位也。某公司經理。一日視察其下三職員之辦事。覺其辦公時間之半。均耗費於往返奔走之中。若能將各部位置得法。使職員於辦事時無庸離其坐位。則所辦之事可以加倍。夜作可以無需。而公司亦可減省人工燈費矣。

第四章 公事室之器具

備辦公事室用具 現代世上最有進步之公司。當首推英國勃根海區惠廉 *W. H. Lham Lever & Sons, Birkenhead.* 理佛父子日光肥皂公司。其對待職員之週到精密。久已馳名各國。然入其公事室者。猶見舊式極高之賬棹。及極高之木櫬。該公司對於器具之適用與否。似毫不措意者。其實公事室所用器具應加選擇。亦猶之製造廠中所用器械當選擇其最精良者也。吾人凡行一事。中必有最適當之方法。凡作一器。必有最合用之器械。故置備公事室器具時。亦應如廠中置備釘機車牀截斷機等而擇其最精良適用者也。

寫字棹 公事室爲用最多之器具爲寫字棹。職員終日據之。是以寫字棹之適用與否。已成爲職員辦事上大問題之一。而吾人對於寫字棹所亟應研究者。卽寫字棹之式樣若何可以不阻礙職員之辦事。而且職員可藉其形式之妥善而省力也。現在公事室中。用合宜衛生之寫字棹以代不合宜衛生之寫字棹。已成通例。舊式寫字棹。大都左右各有抽屜四具。第四具離地約三寸。其空隙處則以板封之。新式

者則左右各僅三具。末具離地約六寸至十一寸。空隙處並不以板封之。二者之區別。卽舊式者自上至下均有板封固。而新式者則以極細之棹柱支之。故舊式者之下易積塵。而新式者之下雖易積塵。然易於滌洗也。

公事室器具應用何種原料。現人均以己意所好定之。某公司所用各器具全係五金類製者。然此類五金所造器具。並無實在利益。不如木質較爲適用也。此項問題於下文分類櫥節中。再行詳論。總之購器具時。務宜購質佳者。寧出昂價而不可過貪便宜。蓋質佳者能經久。而價賤者易損壞。若購價賤而時時加以修理之費。其價反較質佳者昂矣。

平面棹及有軟蓋棹。有軟蓋棹現已漸歸淘汰。蓋以斗格太多。緊要函件一置其中。易於遺忘。且用此類棹者。每視此類斗格爲廢紙簍。隨手將無用之函件堆積其中。致反占有用之地位。凡置於斗格中各函件。皆應置分類櫥中。俾用之者一尋卽獲。若爲慎密起見。則平面棹中亦可妥藏緊要之件。不必定恃有軟蓋棹也。况有軟蓋棹大都甚高。空氣燈光爲之阻隔不少。

寫字棹抽屜之安置法 寫字棹往往以抽屜之安置不適當。致職員於取置函件時。多費週折。其普通之弊。則爲棹面上小抽屜太多。所留平面上之空處太少。於是職員每須置各種函件於抽屜中。致易遺忘。因而公司中緊要函件。往往擱置。是以公事室之寫字棹及其他各種器具之妥適與否。均應研究也。

書記生寫字棹抽屜用法之規定 若寫字棹抽屜之安置法能臻妥善。可減省應用文具及無謂之週折。某公司之例。寫字棹左方第一抽屜中。爲安置各種未畢函件之處。第二抽屜備職員安置手巾及其自用物品。右方第一抽屜有多數方格。以安置鉛筆橡皮圈別針鋼釘信紙信封等件。（此類物件若安置於當中抽屜中。則開當中抽屜時。人與坐椅均須退後。時時爲之。甚覺不便也。）第二抽屜則置信夾。以及經理歷次發給各職員之訓令。此類寫字棹專爲書記生所用。若速記人及打字人所用者。則其安置法又異。重要職員之寫字棹則較大。

稽查寫字棹 公事室寫字棹抽屜用法如能一律。則爲經理者欲稽查未畢公事。祇須就各寫字棹左方第一抽屜取視。不必面詢也。凡抽屜用一律制者。須時時稽

查。既可知公事之進行若何。又可覘各人之用抽屜是否合法。

速記生寫字棹抽屜用法之規定。速記生及打字人寫字棹抽屜之用法。亦宜規定。凡各人所用信紙、藍色紙、底稿紙、信封、別針、銅釘等類。須置易取之處。現時所最通行之法。右方第一抽屜中分格以置別針、銅釘等類。第二抽屜中亦分格。每格均甚深。信封信紙等類均豎置其中。或有用較小之寫字棹者。則中有信櫃。其下有斜向後面底板。信紙直置其中後。第一張即翹出在外。極便取出也。此類寫字棹亦可應打字人之用。

寫字棹上各種置備之規定。寫字棹棹面之用法。亦宜規定。上述之公司中。其棹面之一端。均置信櫃。中分數格。每格深八寸。闊二寸半。每格之下。各貼小條。標明每格之類別。若是則致各職員之函件。可由一人依名擲信櫃中。可免多人羣聚信袋旁。以覘信之有無矣。此法既可免混亂之弊。又可使公司各部互相往來之函件。易於致送也。

關於寫字棹之問題。主張甚多。本書亦無從盡述。一言以蔽之。凡寫字棹之式樣。須

按其用處而酌定之。例如貯藏主顧名牌之棹。宜自上開闔。俾司其事者抽去棹面。即可見名牌一一分類而列其中。是類案棹之式樣甚多。然大都甚低。蓋高則取者不便。且不雅觀也。

中有名牌格面平低棹。各處專行供給公事室器具之店中。均有出售。

上文已述寫字棹在公事室中爲用最廣。若任各職員自行選擇式樣。則公事進行上之損失甚大。上述速記生所用寫字棹。較之不規定用法者。平均每人每日可省三十分鐘。如公司人速記生及打字人共有四十二名。則每日所省時間之總數爲二十一小時。幾及一人三日之工作。此項計算。乃某君費數載之功而得之結果也。公事室中寫字棹之式樣大小。如能歸於一律。其效果非僅使公事之進行有益。而且能使職員生一種心理上之作用。蓋室中各種器具如能一律整齊。則見之者卽生一種留意保護謹守秩序之感覺。若其式樣大小不一。則爲職員者。卽不覺公司中有無形之普通監視法以合於妥適之制度也。故凡公司均應使各職員自知對於公司有考求改良之義務。若職員有改良之主張。實較舊行者有益。可施之於全

公司俾人人均得其益也。

椅櫈 公事室中所用椅櫈之式樣亦應加以同類之選擇及規定。蓋職員能得身體上之安適。其辦事之成績必佳。有扶手之椅及直背木椅均不能使坐其上者安適。現人以爲除價格昂貴之藤椅(Cane Seat)外。當以木製馬鞍式椅最爲適意。用此類木椅。則坐其上者不致十分困乏。然以其不耐久。故用者尙少也。重要職員所坐者。以藤椅而加皮墊者最合宜。椅背宜用細木條爲之。以通空氣。用板爲之卽不佳。

速記生及打字人所坐椅。大都特製。最通行者爲馬鞍式椅。其椅背及坐墊均係活動。是以坐者可以隨其身量之高矮。機器之高低。以定其坐椅之高度。

分類櫥 從前凡書函發票等件。均用紙製信夾夾之。現在力求改良之各公司已漸不用。除非所夾函件等係暫時存置不久卽將銷燬者。現在貯藏書函發票等件。大都用木質或五金質之分類櫥。以其便利而耐久也。

各種分類櫥式樣。本書無庸細述。僅須向出售此類櫥櫃之公司索其樣本及說明

書。而選購其合於意者。下列各原理。凡用分類櫥者應注意及之。

第一購分類櫥時。須擇質料佳美。能用數十年之久者。質料劣者價最低。然僅耐用二三年。故寧出重價。以購質料優美。製造精良之品也。雖爲公司經理者。未必人人能詳知分類櫥之製造法。然購之於上等公司中。較爲可恃。不致受欺也。購櫥時宜先驗其抽屜下之滾輪。抽屜後之放長板。抽屜前面之闊沿。以及各抽屜是否可以互換地位。抽屜下有滾輪。可以減省磨擦力。而使開闔抽屜不必用力。某君曾用器械實驗抽屜有滾輪及無滾輪之分別。其結果則抽屜下若有滾輪。則開闔時較之無滾輪者僅需用力十分之一。抽屜後有放長板。則抽屜於半開時不致下斜而難於拉出。蓋抽屜能藉放長板之重量而平也。抽屜面上之邊沿。則用以阻擋灰塵之自空隙處漏入抽屜中。

第二原理卽注意預留將來推廣之地步是也。購分類櫥時。決不可以其大小足敷目前之用而卽購之。不久卽嫌太小。故若預料將來置入之件必將逐漸加多。則購時宜每類備一櫥以貯之。當時或嫌太大。然將來不患太小矣。

第三原理即各櫥之式樣用法。宜一律規定是也。凡上文所述關於規定寫字棹用法各節。此處亦適用之。

第四原理即質料問題及拒火力問題。或謂五金質櫥較木質櫥耐久。而且不虞焚燬。故以用五金質櫥爲妥。此一問題。近時頗多辯論也。

若以木質櫥及五金質櫥處於同樣之情形地位。而並以火焚之。至十二分鐘之久。則五金質櫥中所貯之紙件均不能保存。木質櫥中則可保無恙。某處曾經實驗。其結果則五金質櫥經火焚後。立變彎曲。其中紙件四週約焦半寸許。有信封一枚。則已完全成灰。至於木質櫥。其裏外雖焦。然其中紙件均未受損也。

紙件貯五金質櫥中及易焚燬。其理甚易明。蓋五金之爲物。極易吸受熱氣。而且傳熱最速。故一經烈火。外間熱氣立時傳入內部。是以紙件亦立時枯焦而成灰矣。木則完全不傳熱者也。若木質櫥四週襯板極厚。則經烈火後。其外面雖全行枯焦。然內部仍可無恙。而且救火時。水澆木上。木櫥襯板立時發漲。水即不能灌入內部。若五金質者經火後澆以水。則襯板立時爆裂。水灌其中。而內部所貯紙件即不燬於

火。亦將毀於水矣。

據上述之試驗法。則五金質櫥確然不及木質櫥。然他種試驗。則又以五金質櫥較爲妥當。蓋五金質櫥不易引火也。若有人以已燃之火柴。誤投近櫥之廢紙篋中而致火。設室中地板及板壁均已施避火之法。而不虞延引。則其熱力決不足以損五金質櫥。若用木櫥則殆矣。此外則五金質櫥較輕。而所占地位較小。亦其優點也。

簿籍櫥 本篇上文所述關於器具之式樣質料各理論。此處亦適用之。依美術上之觀念而論。室中各種器具之式樣及顏色。須歸一律。決不宜五色並陳也。簿籍櫥內部之應分部與否。無庸贅論。惟一節則宜注意。所謂不分部者。其櫥之大小可以自由伸縮。而非其中僅有一格之謂也。此類櫥之大小既可自由伸縮。其門必須用軟門而上下抽動者。然軟門多行開闔。極易損壞。故軟門雖於開闔較爲省力。究不敵硬門而用絞鏈者之牢固也。

第五章 公事室應用器械

概論 代人力之器械。近年來方有極速之進步。現在各大公司中。其公事之繁多。

聞之令人駭異。決非人工所能爲力。於是將各種器械。力求改良。以輔助人工之不足。公司購置此項器械。有費至十萬或二十萬金元之鉅者。

輔助人工之器械。非常省費。利益甚多。此種器械。隨時可用。其利一也。用器械辦公。另以人監之。較之全恃人工。省費甚鉅。其利二也。可免重大錯誤。其利三也。用器械所印成之函件。形式較之人手所書者優美。其利四也。不虞事煩而致堆積。其利五也。各種器械之式樣優劣。罄竹難書。本書亦無從詳論。且本書亦無從將各種器械一一臚列。下文所論。不過舉其數端。以爲解釋之用。

電話 電話爲便利公司與外界交通器械中之最佳者。若公司部分甚多。而占數層之樓。或占數屋者。尤不得不恃電話以便交通。近來電話器械。日臻精美。故公司中從前用構造複雜之電氣傳遞機或傳聲機。以便利各部之問答者。現多以電話代之。

用電話者。往往以所語不能達其所欲言之人。或以電話定貨每易錯誤爲嫌。其實此類弊病。多由於用者之不得法。不能歸咎於電話。若用下列各式。即可免以上諸

弊。下列各式已載一九二二年事業雜誌十月號。

(一) 電話備忘片

先生君公出後 時 君有電話致君云

并囑君返時即以電

話語之

君 時又至此訪君所留之語如下

(二) 電話定貨片

君 地址 F、O、B、(運費自貨至船上後由買主擔認)

品名 包數 價額

此項電話定貨片宜由司電話者照填兩紙。第一紙送所司之部。第二紙送定貨者。俾得改正或有錯誤之處。

從前司電話者聞鈴聲後每以 (Hello) 即中文喂喂之義一語相應。近來經理完善諸公司均令司電話者一聞鈴聲即以公司之名及電話之號數答之。可免錯誤。且省時刻。

司電話者應有之機智。外人有事以電話向公司詢問。其人往往不能確知應與何部人員接洽。司電話者胸中應熟悉公司中各人之職務。方能就外人所欲詢者而招其人與之答話也。

司電話者對於外人之詢問。如不能明晰。不可以「何事」「不聽見」等簡語答人。凡遇此等事。總當柔聲答以君語尙未明晰。請再述一遍。方爲合禮。

職員用公共電話以語私事之問題。公司職員用公共電話以語私事。應行取締。蓋此事既耗公款。且恐互相效尤也。公司中裝置電話多具。而用轉接器者。司器之人。應備一簿。將自內致外。或自外致內各電話。一一詳列。并註出每次之號數及用電話各職員之名姓。至辦公時間已畢。司器者離公司後。其處應另備一簿。令夜間用電話各職員簽名。司器者至次晨。再向電話公司索本公司昨晚往來電話號數單。與簽名簿相對。以觀有無遺漏。至月終則司器者將爲私事而用電話各職員之名另列一紙。呈之經理人或總書記。於是在上者即能知一月中某職員以私事而用電話矣。某公司之例。凡以私事用電話者。應先向司轉接器者聲明。另納電話費。

方准假用。某公司中。凡以私事欲用電話者。一例禁止。除非事極緊急。方准特別假用。該公司定此例後。職員亦均恪守。人以爲現在通行諸取締之法。當以此爲最妥善也。

傳字機 公司各部用電話互相問答。每嫌其聲擾人。於是有發明傳字機 *Telar-tograph* 以代電話者。若用此機。雖二部相離數里之遙。此端之人。所書之字。立時可以傳書彼端。蓋機上兩面均有電氣接連之發字筆及受字筆各一枝。此間發字筆移動成字。彼間受字筆即相應而動。故一端書字。彼端立即顯出。互語至易也。銀行及他種商業公司中。遇有照票或來賒貨諸事。應接之人可默藉此機之力。向稽核部或記賬部查詢。立時得其復言。門房及公事室內部兩端。設此機一具。亦甚有用。蓋司閽者遇有來賓。即可以此機通報公事室。不必藉電話或聽差也。此機除總機關必不可少外。分機之設置。並無限制。其最大之效用。即在同時。可與數處相語。蓋總機關一動。則各分機無不相應也。設如公司中有一平日不甚相見之鄉間主顧。忽臨公司。接待者可以此機立時知照總理人發售經理記賬部以及

預料其人將有所語之各部。同時并以其人之前事。如購貨之次數。貨之種類。質問之情形。付款之遲速。以及其他對於是人有關之事。預爲關照。及其人往晤諸部。則諸人早已預備應酬之語。或以前次寄貨不能如期。向之道歉。或以其付款之不留難。向之表示感謝。非但極爲敬禮。且無隔膜之弊。如是則其人離公司後。必欣欣然以爲公司對於其人非常注意。殊不知彼方種種籠絡。無非藉一傳字機之力也。以通語之便捷。靜默。準確以及保存記載而論。此機之外。世上無較佳者矣。

傳聲機 Dictograph 初時用以暗偵罪犯之口供者。近則商業公司中亦用之以通話遠處。裝置此機。諸室中各有聽筒一枚。以電線接連之。欲語時先以手按總機關。然後發語。各室中同時聞之。爲經理者可藉此機以函中應書之語。語其書記。或以訓令告各部長。或與其部下傳語。其便利處。語時不必離其坐位。手中亦不須持傳聲筒。近口旁。一如與人對坐而談之狀。而此機卽能收其聲音。傳至各處。語者離機關雖遠。至十二或十五英尺。亦無礙也。凡爲經理者。欲其權勢普及全公司。則此機不可少也。

蘭孫氏傳遞機 現代之大公司如西羅勃克公司等。其公事室占數層之樓。於是各層之間。不得不裝置傳遞機。以爲各部函件往來之用。此事如用聽差爲之。則室中將時時見持函之聽差。往來奔走。紛擾不堪。傳遞機之最普通者。爲蘭孫氏傳遞機。Lansom Carriers 此機有總匯處。由總匯處有多數氣管通至各部。如欲遞送函件。可以函件置長圓筒中。筒上標明收受函件某部之號數。然後以筒納入氣管。而按其機關。則圓筒立達總匯處。該處司機者即取筒而視其號數。再納入通該號之氣管中。函件即達該部矣。

打字機 諸新發明品中。最有益於公事室者。當首推打字機。Typewriters 亦爲

現在公事室中應用器械必不可少之一。與電話電燈適成鼎足之勢。

對於打字機應知者有數端。經用與否。一也。打字至最速之度。打字者用該機是否較用他種機吃力。二也。何以保存是機使之不損壞。三也。

購打字機者。如本人乏機械構造之智識。則非恃精於此道者之助。決不能知一打字機之經用或靈便與否也。所能藉以決定者。無非探他人之評論。出售該打字機

公司之名譽及他種之調查而已。近來售打字機諸公司。多容購者試用十日。於是購者乃易知其優劣。蓋試用數次。即能確知其速率也。大致明打字機較之暗者靈便。蓋打字者不必將紙張揭起。即可見其所打之字也。此外則移動輪夾紙軸之靈活與否。與速率極有關係。而選字鑰列表鑰及滾輪等。亦使用者便利之機件也。韋司丁好司止動機公司。曾將信紙上打字之起點處。加以研究。其目的在使各行之起點歸於一致。打字者能省力也。該行各種印就之格式。填入字句皆有一定之起點。至多不過三處。如是則打字人填此類格式時。不必十分注意其所填入字句之起點。省時爲不少也。

保存打字機之法。不外時揩拭及加油而已。機上之字。時時刷之。每星期以油加入輪軸中。流於外面之油。用軟布拭去。每日不用時以罩加機上。俾灰塵不致入內。新式打字機。無聲打字機發明尙未久。其構造與舊式者相仿。惟新者之字杵有節。揷時字杵向前平移而落於紙。非似舊式者之自上直落於紙。故發聲較微。美國希爾圖書公司。有職員二百人。公事室中用新式打字機三十五具。參觀者入其招

待室。毫不聞打字之聲息也。招待室離公事室極近。其間僅有書櫥數具相隔。竟不聞室內打字之聲。可知其發聲之微矣。新式者較舊式機價昂。故此類打字機現已停製。然吾人甚望此機仍可出現於市上也。

近來有用電力以動打字機者。機上之字杵及字鑰有電磁石相連。故微按字鑰。則字杵即相應而動。

電力打字機之利益有二。易於運用。一也。印字之輕重平勻。二也。此機全恃電力而動。故打字者微按字鑰。以通電流。則字即印出。不必用力也。且輕重自然一律。印出之字。平勻而整齊。

速記機 速記機 Stenographic Machines 之代手書速記。猶之打字機之代寫字也。是機亦新近發明者。用此機則一切速記之事。均藉此機爲之。不必用筆書於紙上。是機有各種符號鑰二十二枚。符號印出後。凡熟知此類速記符號者。皆能悟其意義。故與手書者法正相同。可以譯爲文字也。

是機利益有三。以是機速記。較之手書靈捷。一也。印出符號。較手書者準確。二也。手

書之速記字。旁人不易讀悉。機上所印出者。凡熟讀此類符號之人。一覽即悟。三也。手書速記。大都以一符號代表一字。此機則以兩符號代表一字。即使第一符號有誤。閱者猶可自第二符號尋譯其意義。較之手書者準確也。平常司機者。每分鐘可記一百五十字。若精熟者。則每分鐘可記二百字。

現在此類速記機尚無從購買。用者甚少。蓋發明此機之人。意欲先令各商業學校設機器速記科。而令學生購是機以習之。則將來凡用此機者。必皆精於用法之人。因售者抱此宗旨。故普通商業公司尚無從購買是機也。據著者之目光觀之。將來公事室中。凡直接默寫事多者。必均用速記機以代手書。而通信部以及往來信件繁多之人。則必用默寫留聲機以代手書矣。

默寫留聲機 近來默寫留聲機 Dictating Machines 之受人歡迎。幾可與打字機相埒。是機之效用。曾經美國前總統塔虎脫氏所派經濟委員會之審查。該會之報告。極稱許此機之有用。勸人裝設。并云用速記機。平均每字約費美金四分三釐。而用默寫留聲機。則每字僅需美金二分七釐也。委員會置備此類留聲機十六具。

以備試驗。而用此機之速率。及與用速記機速率之比較。均一一詳列表格以覘優劣。下列表中。指出十星期中試驗之結果。

用速寫機試驗之成績

用留聲機試驗之成績

	總共字數	每分鐘字數	總共字數	每分鐘字數
第一星期	二九三二八	二八	六五二六〇	二二二
第二星期	一一一一二	二四	二八八一二	二一〇
第三星期	一一二六八	二〇	五四六一二	三五
第四星期	一二〇一二	一八	四〇八八四	二七
第五星期	八六五二	二九	五五九三二	三八
第六星期	二六五四四	一八	一三六〇八	五〇
第七星期	二三一二四	二四	六〇〇九六	四五
第八星期	二六四八四	二二	一八六二四	六一
第九星期	三八四四八	二三	五四五四八	四九

第十星期 一八七七八

二八

三〇〇一八

四一

十星期之總平均

一一一

三八

前五星期總平均

一三三

二八

後五星期總平均

一一一

四九

此類試驗。別處亦曾行之。美國郵政局鄉間送信部。曾費五星期以驗此機之效用。其所得之結果相仿。

據委員會之計算。如美京華盛頓各公署中均設此機。則每年可省費用至美金五十萬元之鉅。

美國勃羅加疊機器公司。Burroughs Adding Machine 已用此機以代速記機。雖司機人之數較前增百分之三十三。然每年薪工項下猶可減美金五千七百七十二元也。以其增加人數而論。如用速記機。則更須加用打字人若干名。又須增美金二千零七十八元之薪金。而且人數增加。則桌椅器具亦須增加。此項費用極少亦需美金五百元也。

默寫留聲機之用法 現在通行之默寫留聲機有兩種。其一名 (Dictaphone) 爲哥倫布亞留聲機公司所製。其一名 (Business Phonograph) 爲著名發明家艾迪生氏所製。二機之優劣。議論不一。實驗後方能確知也。

兩種機之用法相彷彿。用者大都置之寫字桌上。或椅旁几上。其機件構造與平常留聲機大致相同。用時取蠟筒置機中。下其彈簧。然後以口就連於機上之皮管或木筒而語。一如向速記人誦述之狀。則其聲自然留筒上矣。一函之起點及終點。則另記之於一小冊。或函中有應改之處亦記之冊中。俾聽者得以知之。

及蠟筒已盡。則更換新者。而以已經留語者付之侍者。侍者即取去而裝之發聲機上。發聲機之構造。與留聲機相同。惟針頭略異。蠟筒裝於機上後。司機人即取連於機上之皮管套之耳上。俾外間雜聲不致入耳。而司機人可以專心聽機上所發之語。是時聽者兩手。仍能自由行動以換蠟筒。或作他事。蠟筒上之語經司機人膽出後。蠟筒即置削削機上。削去極薄之蠟一層。而此筒又可重用矣。

是機初用時。或以其易損耳膜。反對者甚多。然後來多知其謬。某公司女職員。初聞

用是機時。大衆無不反對。不久反對之心一變而爲絕對的歡迎矣。留聲機利益極多。用此機則打字人可以專心於打字。一也。轉動之遲速。可自打字人自定。無中途間斷停頓之弊。二也。語句之點讀。可由發音之高低審之。（此事須預先接洽）不致錯誤。三也。用者隨時向機而語。絕無限制拘束。四也。用速記生。則賓客來時。須令離出。用此機則可免此不便。五也。用速記生。則公事時間畢後。卽不能再令工作。用此機則可儘己意爲之。無時間之限制。六也。家中有此機一具。日間公事室未畢函件。或心中忽有所欲語者。可就其時納之蠟筒上。不必俟諸明日。七也。

第六章 公事室應用器械（續）

計算機 大公司加疊長篇之賬目。計算數千紙發票之價目。極爲常事。計算時加減乘除各法無一可省。故計算之繁。無以復加。且易錯誤。於是機械家遂運用其腦力。發明代人力之計算機。Calculating Machine 計算之速。雖當世算學家不能及其萬一也。是機發明後。人所易有之錯誤。可以一旦免除矣。其計算之速。聞之令人

駭異。達十萬位之數五十。能於三十秒鐘中將答數加出。發票有十餘項名目者。亦能於三十秒鐘中一一算出。市上出售之計算機。有數種能作除法及減法者。其構造尤爲巧妙也。

計算機未經購置之前。亦應如購置他種器械。先行研究其所代工作之性質若何。然後方能決定購買何種爲宜也。購計算機時。第一應研究之問題。卽宜購有算式計算機。Listing 抑宜購無算式 Non-listing 者。如計算時。算式須詳列者。則應購有算式計算機。如不需算式以備後來查攷者。則以購無算式者爲宜。蓋無算式者。價較低。而運用較爲靈捷也。據用者之言。有算式機之速率不及無算式者之半焉。有算式計算機。有算式計算機。以勃羅 Burroughs 惠而司 Wales 及台而頓 Dalton 三種爲最著名。用法極簡易。先以手按應加之數目。然後將機上之柄拉出。則數目卽印於紙上。而答數亦加出矣。此類機器大都另設機件。使用者於數目未印出之前。預改錯誤之處。其他各種。則除數目之外。尙有各種度量衡名稱。是以發票等類。可以逕由此類機上印出。不必另恃打字機也。此類器械之最新式者。多以

電氣動之。

無算式計算機 此種機種類極多。如康多米特、Comptometer 恩散、Ensign 米立南、Millionaire 勃郎司惟加 Brunsviga 等均屬無算式計算機。此類機計算時。底稿皆不印出。故稱之爲無算式計算機也。用時僅須以手按數目鑰。則機上自爲計算。而將答數現出於機上或機下空隙處。他種則按數目鑰後。尙須將機上之柄拉出。方有答數現出。故前次加出之答數。及後來再加之數。可以同時現出。較爲明白也。

計算機之選擇及用法 購置計算機。除其種類應選擇外。其大小亦須選擇。凡所加之數不逾九千九百九十九零百分之九十九。則小者已可用。而所加之數逾此。則非大者不可也。此機之價值甚昂。每具自美金一百五十元至九百五十元不等。故其耐用與否。亦應研究。此機構造精良者。大約可用十五年。若保存得法。則尤不止此。是以一八九二年所製之機。至今尙在運用者甚多也。

用此機者。有時按鑰太輕。卽易錯誤。故用者宜注意此節也。某種機一鑰可代表二

數。蓋按鑰至底爲某數。而按至半道則爲較小一位之數。此類機理論上頗覺便利。然實用時究易錯誤也。某種機上則另設機件。以預防按鑰太輕而致錯誤也。

現款記數機 美國現款記數機 Cash Register 公司。近曾證明現款記數機。於公事室中效用甚廣。如銀行中置備此機。則凡存票支票。自經此機將票上之數目照數印在票上後。歷次存入之總數。及支出之總數。亦均由機上算出。故機上兩總數。即可作爲該日存支之總數。不必另加計算。其便利一也。每日支存之數。卽由機上結出總數。而是項總數。卽爲銀行至該日止支存之總數。其便利二也。存票或支票。未經機上印過。則機上總數與簿籍上總數必不相符。藉此可防假造支存票據之弊。其便利三也。

現款記數機。有上述諸效用。故凡購入貨款。付出之數目。售出之數目。收入之數目。以及零星用款等。無不可記之機上。而核出總數。是以每日報告表。亦易於着手。印地址機 公司中凡對於多數人須不時發信者。則不可不購置印地址機。 Ad-

ressing Machine 市上此種機之最著名者。爲愛特來蘇葛來夫 Addressograph

式。陪爾奈潑 Belknap 式。來弼 Rapid 式。依里屋 Elliott 式。及蒙太糾 Montague 式。此類機之用法。與謄寫機相彷彿。或用蠟紙。或用預製之印版。若愛特來蘇葛來夫式。及蒙太糾式。則用凸字版印刷。其餘各式。則用蠟紙印刷。此類機如用電氣運動之。則能增加印刷之速度。且省力也。中有數式。并另加停機閘。躡漏鑰。印副份鑰。及印又副份鑰等機件。以期此機可以更加便利。其他各式則有避險機件。以防司機人之受傷。

印地址機之用處極廣。每月初印各戶帳單。及信封上之地址。一也。印刷封寄月報。簽條上之地址。二也。凡定購月報者。期數已滿而應停寄者。機上躡漏鑰即能指出。是以司機者極易知某戶應停寄。而即行知照其續定也。

印地址機之種類甚夥。故對於各機優劣之比較。辯論亦頗多。美國開的司圖書公司 Curtis Publishing Co. 則擇用陪爾奈潑式。以印封寄各訂購星期六晚報。Saturday Evening Post 婦女家庭雜誌。Ladies Home Journal 及鄉間上流人雜誌 Country Gentleman 者之簽條。以及封寄沿街賣報人。分館經理人之簽條。各

人之地址均預刻於蠟紙上。或絲製謄寫紙上。然後再置入機中而印於極長紙條之上。印就後按名爲捲。發交郵寄部。然後再由該部以手剪一一剪開。而貼之於應寄各件之上。

其他各公司則以爲他種機較佳。而現在通行最廣者。則爲愛特來蘇葛來夫式。蓋以其所用之版係凸版。用時極便利也。凡用謄寫紙各機。謄寫紙印底。可以先由打字機打出。故打字機上常設有特別機件。以夾此類小紙條。而不必將紙自輪軸中捲出也。愛特來蘇葛來夫式機上所用之凸版。另用葛來夫太潑雕刻機刻之。此雕刻機蓋專用以刻此類印版者也。

印發票機 Billing Machine 簿記一道。近來幾全恃器械爲之。從前用舊式釘就之賬簿時。司賬者對於賬目。逐條須登記數簿。以備後來之稽核。其煩孰甚。自牌片法散頁簿及印發票機發明後。凡須登記十餘次之賬目。僅須書寫一次。而且同時并經核準矣。近來製造印發票諸公司。多稱之爲簿記機。就其效用而言。是種名稱不得以爲僭也。

打字機上受紙之處。爲一圓軸。然印發票機上。則用平面板。字鑰之排列法。與打字機同。惟打字機之字鑰。安於下半部。而印發票機之字鑰。則安於頂上。機上并安加法機關。機關可以移動。以湊行數。用時將空白發票。依所用之張數。中夾炭紙。夾於平面板上。然後按鑰印字。自上而至下。及一行畢。則移動平面板。換第二行。此紙印畢後。則司機者非惟可得多張印就之發票。而且可知每行數目之總數。蓋是機印號碼時。同時另有機關將總數加出也。

印發票機最通行者有三。卽依里屋斐斯、Elliott Fisher、蒙合金、Moon-Hopkins、恩特獲 Underwood 三種是也。依里屋斐斯式機之平面板。效用極廣。每次所印張數亦極多。蒙合金式機能自爲加減乘除各法。此爲蒙合金式機之特色。非他種所及也。

印留底機 舊法欲將信件留底。均以打字機所打出之件。夾於拷貝簿中。稍溼以水。而置之壓力中印出留底。其法近已漸歸淘汰矣。用法留底之目的。在能使所留之印底。將來可以作爲法律上有效之證據。然以其過於呆笨。費時太多。卽使將

來或有訟事。竟恃此印底而勝。然所得之益。決不能抵其歷來所失之時也。

輪轉留底機 從前用拷貝紙留底。或用炭紙留底法。近多以雷尼 *Roneo* 式輪轉留底機 *Rotary Copiers* 代之。大公司中之輪轉留底機。多以電力運動。尤省時刻。且能省抽換炭紙及襯白紙之手續也。此類機上多綴有薄紙一大捲。其薄幾如拷貝紙。捲上之紙極長而不剪斷。軸動則隨轉而出。機上并安有以水灑紙之機關。故印留底時。僅須以打字機上所打出之信。正面向下。轉入印留底機之輪軸中。機動後。原信上之字即印於紙捲上所轉出之紙上。轉出之一端印就後。此端即捲於另一方軸上。方軸闊十一寸。即平常通用信紙之闊狹也。留底在方軸。俟其乾燥。再行取出。而後將各函一一剪斷。按類歸之分類櫥中。或以此機所印出之留底。不甚明瞭。而反對之。然此弊於印時略為留意。即可免除。惟紙捲上之紙極薄脆易碎。確不甚便利也。

謄寫機 *Duplicating Machines* 近來各大公司每日所發出之廣告書、主顧證書等。數以千計。亟宜有相當之機器以印與原底相同之函件。是類機之最精妙者。所

印出之副函。幾可亂真。須細閱後。方能辨其非原函也。

舊式艾迪生輪轉機、Edison Rotary 及輪轉尼司太機、Rotary Neostyle 均爲謄寫機之一種。其所用之印底。爲一種蠟紙及絲製紙所合成之紙。印時先由打字機將字打於該紙上。然後將印底轉入機上輪軸中。再襯空白信紙於其下。塗油墨於其上。運動其機。則印底字跡均謄寫於空白信紙上矣。

其餘價值較廉之謄寫機。有倍克、Beck 陶司、Daus 康滿 Commercial 等式。是類機雖其形式甚爲粗陋。然公事室中。用以謄寫信札。每次可印二十紙至六十紙。其效用甚大也。是類機之用法極簡易。用時僅須以水灑機格上所蒙之薄紙。以原函正面向下置薄紙上。以空白紙襯薄紙下。再以手墨棍滾其上。則仿其副函而印出矣。是類機之較新式者。爲馬而鐵 Multigraph 葛來夫式、佛來克蘇太潑 Flexotype 式。及來得潑來司 Writterpress 式等。是類機上與印字機相同。均有鉛字排列。惟機上另有靈便之機關。故排字較易。非若排印字機上鉛字之煩難也。是類機之轉動法。與上述舊式謄寫機相同。其異點即在舊式機用蠟紙爲印底。而新式者用鉛字

也。機上如另安電機。自動加紙機關。自動加墨機關。則尤爲靈便。每小時可印副函至五千份之多焉。

各種通告書或小冊。亦可由此等機上印出。惟印時須用鉛字或電鍍銅版耳。所印之件。與專門印字公司所印者相去無幾。而印價較廉。

謄寫機選擇法 選擇謄寫機時。有數端極宜注意。印件之大小形式。是否可以隨意。一也。印時鉛字。是否易於壓壞。二也。印出之件。優劣若何。三也。（此端蓋指印出之件字之顏色。能否與打字機所打出者相仿。其形式是否能與原函相仿而言。）該機是否易於運用。四也。機件是否完備精良。五也。此外最宜注意者。即係短劃線。蓋短劃線之用極廣。凡稱呼、信尾、套語、及署名之下。無不須加短劃線也。此類機上之短劃線。印時每嫌太重。致紙上之痕甚深。而與其餘各字有輕重之別。即覺不雅觀。謄寫機有數種。近來已加改良。可免此弊。

照相機 近來各大公司。每至月終。即將是月各簿籍各攝一影。而寄送各戶之賬單。亦即恃此。不必另行繕寫矣。照相機 *Photographing Machines* 有數種。係專備

商界之用者。如夫托司太式 Photostat 開默拉葛來夫式 Cameragraph 及雷的葛來夫式 Rectigraph 等是也。保險公司近多用此機。將保戶第一次投保之函。各攝一影。再將此類小影。附之保險單。交保戶收存。凡緊要合同、定貨單、信札、報告等類。亦可用此機攝影以留證據也。

自動打字機 近來市上發現一種新式謄寫機。其名爲自動打字機。Automatic Typewriter 其構造與洋琴相仿。機上一部份。即係一打字機。其上各字鑰有皮管相連。而皮管則一種如琴簧狀有洞之紙條節制之。紙條上之洞。另有特別器械鑽之。

運用此機之法。與運用普通打字機相仿。字鑰亦係上下可動。每動一次。則印一字。故其速率當然不能及上述各種謄寫機。然較之普通打字機。則可略勝。蓋是機有連續不息之行動也。

此機上若再設一種能指出所印信上之人名地名。及應改之處之有洞紙條。則此函印出後。一切均已完全。蓋有此機關。則信上收信人之姓名日期等。無不在相當

之地位印出矣。此項機關上有一總洞。而此總洞。即可使有洞紙條。隨意就所欲印字之地位。

著者曾目擊某處試驗。覺機上所用蠟紙之費。遠過於所省之人工。故以省費而論。則用此機。尚不如用一每星期薪工八元之女子爲之。雖其工作不能如機上所印準確。然費用則較省也。此機之價值亦太鉅。故購者甚以爲不便。然人皆希望將來此機行用之廣。能如印字公司所用之新式排字機也。新式排字機之用法。與上述自動打字機相仿。

計時機 Time Clocks 公司中辦事人之數。多至百人。則必須有定法。以記各人到公司及離公司之時刻。雖辦事人之薪工。並不以小時計算。然欲杜各人遲到之習。非用計時機不可也。

計時機之最通行者。爲萬國計時機。其機兩面。各有指針一枚。左面一針。指出在公事室之人。而右面則指出不在公事室之人。如有人出入。則以註明本人號數之小牌。置入機中。出外則置右面。入內則置左面。再按機上槓杆。則時刻即印於牌上。至

星期終。爲經理者乃取各牌一一檢視。其中遲到各人。一覽而知。遲到者牌上另用紅色標明。

記時牌 Comptocard 記時牌爲一種極簡便之記時紙。蓋用以記作一事自始至終共需幾何時間者也。此牌發售未久。其初專供製造廠中記收受定貨單後至發出貨物爲止。共需幾何時間之用。然近來公事室中。亦用以記發寄廣告書謄寫書函等所需之時間矣。

記時牌之上。第一行列一二三四等鐘點之數。其餘數行。則爲分數。凡作一事。而欲記其時間。則按該事開始之時刻。及終止之時刻。在牌上打洞。牌上之正面打洞後。則其後面所列數目。亦隨之打去。將背面二數相減。其差卽爲費去之時間。例如某事。自早晨九點十二分始。至下午四點四十二分畢。二數後面打去之數。爲八十八及二十三。大數減小數。再一點。點於末一數之左。卽得幾小時幾分。如上述二數。則其答數。爲六小時另五分也。

支票防弊機 Check Protectors 預防塗改支票各機。極爲普通。此類機之最通

行者爲卜羅得葛來夫式。Protectograph近更有新發明之機。能填數目於支票上空處。且其字有陰陽之別。印後無從塗改。此機較優於舊式印。不過某數之機。蓋不過某數一語。例如五千零一元。而票面印不過六千元。然而其間卽有九百九十九元塗改之地位矣。

署名機 美孚火油公司。以一九一二年美國高等審判廳解散之諭。每日須將存貨單二三千紙。一一署名。爲經理者雖費全日之功。猶難畢事。幸是時適有署名機Checking Signing Machines 已製造完美。該公司卽用是機。於三小時內約可署名一萬四千紙。公司實驗之。六小時共署名二萬紙。

是機之上。有總機關筆一枝。與多數自來水筆相連。署名時將總機關筆移動。則其餘各筆均相應而動。而且各筆所書之字跡。與總機關筆所書出者。略無差異。各紙署名後。能自行投入收受器中。而同時各自來水筆之下。未署名之紙。卽行填入矣。凡署名之紙多者。用此機甚便利也。

摺紙機 Folding Machines

摺紙機亦爲新發明器械中之一。最通行者爲右尼

佛司式。Universal 該機如運用得法。能出七種摺法。如摺平常函件。則易易也。如公司中每日須發函件至五百或一千紙之多者。用此機可省費甚鉅。某處以此機實驗一日之間。可摺三萬至五萬紙。而所費則每千紙（同式者）約需美金一分。若由摺紙公司爲之。則每千紙（同式者）需美金一角五分至二角五分。閱者當可知其差別矣。

摺紙機中最易積灰塵及紙屑。故每日極少須揩拭一次。輪齒亦宜刷淨。若機係常用者。則油須多加。

編號機 Numbering Machines 編號機用以編各種函件。如明信片回信信封。以便歸類。或如需用物品條、定貨空白單等。均極便利。此機式樣大小種類甚多。普通各機。均能順序編號。或連印同號二次。再換下一號。或連印同號數次。再換下一號。機上另有機關定之。

綴紙機 Paper Fastening Machines 綴紙之方法甚多。普通各機。均用銅騎釘。用時將應綴之紙疊齊。置入機中擣錘之下。以手掌力按錘頭。使落紙上。則騎釘即穿

紙而過。其釘頭亦即灣轉。嵌入紙中矣。最靈便之機。爲無釘綴紙機。Clipless Paper Fastener。紙張置入機中。錘頭按下後。則紙上即打落極短之紙條一條。由後面翻轉。穿入其上縫中。各紙遂均連綴一起矣。此機既省地位。又省銅釘。較爲便利。

削鉛筆器 削鉛筆一役。使職員自爲之。亦耗費有用之光陰。某某公司等。多令侍者於每晨將日間應用鉛筆。一一削就。以備是日之用。近來市上出售之削鉛筆器。種類甚多。購者宜注意所購之器。係一人獨用者。抑供公事室大眾之用者。蓋價昂者耐用較久。價廉者祇足以供一人之用。而公用者。則必須購價昂而耐久者也。

近人對於削鉛筆器。冀其再求改良之點有三。能削各種鉛筆。不拘大小。一也。削時尖鈍可以隨意。二也。削尖後即能自行停止。三也。第三端尤宜注意。蓋鉛筆往往以尖過其度而致斷也。削鉛筆器之最新式者。一鉛筆削尖後。能自換第二枝。而不必藉人工爲之。

啓信機 公事室中如每日所啓函件至五十或一百五十封之多。則須用啓信機 Mail-Opener 一具。如辛潑來式 Simplex 者。可以省時。用此機後。於省費一層。並

無關係。然啓信速則閱者亦速。如每日所啓之信。過一百五十封。則用靈捷啓信機。*The Rapid Mail Opener* 較爲合宜。購置此機後。每日僅須以各種信件。置入機中。二滾輪之間。滾輪自能將其移至相當之地位。由機上之刀。裁去其沿。應裁去之闊狹。可以自由定之。

黏封口貼郵票機 信封上之地址。可由機器上印之。上文已言及。其後更有信封

黏口或貼郵票 *Sealing and Stamping Machines* 之機器。蓋均爲省時刻之器也。

市上此種機之著名者。爲梅羅米特式。 *Mailometer* 辛潑來式。 *Simplex* 態司頓

式 *Thexton* 及奧多馬的式。 *Automatic* 然此類機器之構造。多未完善。易於損壞

或運動不靈。諸式中之較佳者。爲梅羅米特式。此機能黏封口及貼郵票。其他諸機

僅黏口。或僅貼郵票。不能二者兼行也。

普通黏封口及貼郵票機之缺點有二。潤溼封口之滴水器。每易損壞。致滴出之水太少。而封口不能牢固。一也。信封置入機中後。不能適在機中相當之地位。時有折角或滾縐之弊。致信封取出後。已有污敝之狀。二也。至於貼郵票機。則用時郵票往

往縮入機中。必須將機器撤開。取出郵票。重行置入。方能再用。甚不便也。
黏封口機選擇法 購黏封口機時。以下各節宜注意。

一、信封是否可以不論厚薄。一律黏封。

二、滴水器是否精良。除灌水於筒中外。是否可以不必另加注意。

三、信封置入機中時。是否須藉人力。抑機中自能爲之。

四、信封置入後。是否有折縐蜷曲等弊。

五、機之速率。與司機人是否合宜。(平均每小時可黏五千或六千封)

貼郵票機選擇法 購貼郵票機時。宜注意下列諸端。

一、此機不用時。郵票是否可以鎖入機中。除司鑰之人外。他人不能取出。

二、所用郵票之數。機上能否隨時記出。

三、用機時郵票是否易於縮入機中。

四、機件之簡單。

五、速率。

能兼爲黏封口及貼郵票之機器。如以電機運動之。更可增加速度。然價較昂。故祇宜於大公司。若小公司則備較廉者足矣。

一部份透光之信封 Window Envelopes 公司中用一部份透光之信封。以寄賬單或發票者。近已漸多。是類信封。用法極簡便。僅須以書就信函。依法折疊。置入封中。信中所書之地址。他人可由透光處見之。信封上不必再書。用此類信封。每年可省數百金之費用。

第七章 公事室職員

職員爲公事室發達之基。上章已述公事室大略。及公事室應用器械二事。茲則討論組織法中緊要問題之第三者矣。諺云。萬事恃人爲之。組織公司亦何獨不然。故公司將來之發達與否。均視其所用職員之優劣。若職員幹練。器械精良。則未來之興盛。可以預決矣。

極姆司赫德納司 James Harness 嘗於其所著製造廠管理法中人力份子一書中云。各種機關之實力。全視其中各部之能否相輔而行。職員爲機關中最重之份

子。欲求機關之發達。須先求各職員之和衷共濟。相輔而行。

職員選擇法 選擇相當之職員。其事匪易。今設有年方十四之青年。脫帽鞠躬。恭然植立於前。其面現出惟恐不得入選之色。此際選擇者當即運用其眼力。以測其人之才能。將來能否擔當重任。如知其無可造就。當立時謝遣之。不應姑令試辦而敷衍之也。

據美國斐省開的司圖書公司中福勒君之計算。該公司僱用職員部未成立之前。凡用新職員。自入公司試辦之日始。至其去留已定之日止。每人須費美金一百元。此數由投充者。初入公司三月中。所毀壞之器具。虛耗之薪水。及因公事錯誤所受損失等計算得之。

凡公司職員有五十人至千人之多者。開辦時所下資本甚鉅。是以組織者於選用職員時。宜如平時訂立重要合同然。出之以謹慎小心。以免過度之虛耗也。此外有一問題。亦應注意。蓋即僱用女職員是也。女職員往往有供職數年。方將一切公事熟悉。驟然棄職嫁人。致公司又須僱用生手。既礙公務。又多損失。故選用女職員時。

此層宜顧及也。

僱用職員之途 公司僱用職員。可以招人之處有五。新聞紙。一也。職業介紹公司。二也。商業大小各學校。三也。雜誌或商業廣告書。四也。由舊職員或商界友人之介紹。五也。

公司需用職員。向謀事廣告中求之。大都不妥。其間雖無充分之理由。以斷定此類謀事之人之必不合用。然欲求中上等人材。究不易得。惟自登廣告招人。較爲妥善。紐約某公司。嘗登報招藏書室管理員。投充者五人。皆女子。在他處薪金每月美金五十元。均以原有位置無大希望而另謀他事。由此可知由招人廣告而得之人材。較爲優勝也。

高級公事室職員 公事室中之副司廣告員、司賬員及通信員等。均可藉商務報廣告或學校如商業學校中之人事介紹部得之。

多數大公司。每與各大小學校訂立合同。按期保送相當之職員。此法可省登廣告、通信面試諸事。且各校與各公司均相接近。於各公司之種類性質。無不熟知。所保

送者均屬人地相宜之人。不必再加詳審也。

學校人才 某公司等多以僱用學校人材爲唯一之宗旨。如美國西方電燈公司。每年必向大小各學校索畢業生名單。以備擇優而用。據某君計算。近來學校畢業生有百分之五十入商界。此數之半。於未畢業之前。已由其親友代爲覓得位置。其餘半數。則供各種公司所求之專門人材或商業人材。

各種公司致函大小學校之校長。以求應用人材。已成常事。下列一函。卽向學校求人材者也。

敝公司對於學校人材。素行注重者也。雖敝公司向例嘗取非學校人材。然歷來試驗。覺學校人材。具有特別性質。於組織及維持公司時。極有用也。惟以學校人材充職員。所缺者爲經驗。敝公司亦深知之。故另定相當訓練之法。以便初出學校之人材。於極短之時間內。可以明晰商界之實在情形。以彼本挾有學業上之智識。一經訓練。其進步自較速也。敝公司對於各學習生。略可造就者。無不留用。或派至製造部。或派至工程部。或派至分店中。雖尙未擬有完全無缺之訓練法。

然頗欲使學校人才藉此而得實習也。敝公司現行辦法。初出學校之人至公司後。即令至一部學習。俟其熟悉該部情形。即調他部學習。至經過全公司各部爲止。習練時期中。敝公司中人特爲監視指點。其薪金最初六月中。每星期給與車馬伙食費美金十元。此後六月中。每星期美金十五元。自第二年始。每星期給與美金十八元。習練時期已畢。則派入與其性情材能最相當之一部辦事。以便其人可以漸將各部公事全然明白。此節頗關緊要。蓋初入公司之人。僅令在一部辦事。其人如欲明白他部之公事。固極難也。敝公司前曾由某某學堂等招得職員數名。甚爲得用。故特函知貴校。於此屆畢業生中。擇相當者數名。送至敝公司。以便可與他校所保送者。一體訓練。而備敝公司後日之用。實爲至幸。

學校人材。以其挾有學業上之智識。故其餘雖與他人相等。已占優勝之地位。近來新設各商業學校。成績甚佳。故所造就之人材。於商界中非常相宜。蓋此等人材除平常學識外。咸具商業上各種原理之智識也。

職員選擇法 爲公司經理者。於僱用職員之問題。最難者爲選擇人材。

閱者當知一公司出薪金以僱職員。依商業之原理。其中緊要問題。即該職員之成績。是否足抵薪金之價值而不虛耗也。選擇職員時。當以其人是否不負所給與之薪金爲前提。不可以感情爲轉移。選擇時對於其人應注意者四項。材能、一也。性情、二也。人品、三也。體質、四也。職員對於所司之事。必須有合格之材能。否則不能盡職。又職員應具合格之性情。方能適宜於所事。應有優美之品格。方能與同事者和衷共濟。無意外之衝突。體質應強壯。方能耐勞。此外最要者。則應防傳染病也。

資格之標準 西歷一九一三年四月號制度雜誌(System)中。滿斐(Murphy)曾以僱用職員原理。著爲詳論。其言曰。選擇職員之前。應先定資格之標準。然後審察其人之容貌舉止。即知其人之是否合格也。故先審地位情形。定選人資格之標準。實爲選擇職員時極有效驗之法。而考求未能入選諸人之所以不合格之處。亦可以定職員資格之標準也。

各種職司之資格。有一定之標準。實爲僱用職員最妥之法。由僱用職員部董事。將各種職司之資格。及所作事務之價值。職員所有之普通缺點。一一列於紙上。即可

從之而定各種職司之等級也。從下列之法可以定資格之標準

(一) 將所知各種職司之資格列之紙上。

(二) 囑最切近是類職司之人修改。

(三) 研究他處同類之職司及其職員之資格以爲參考。

(四) 修改後將各種職司按一定之標準依序列出。

(五) 如後來對於一職司見有新資格發現。或不合資格而誤列入者。則一一加入或修改。

(六) 用已定之標準以爲選擇職員之方針。

選擇職員。依上述之方法而行。自能人職相宜。夫擇人猶之購貨。購貨者必先具鑒別貨物之能。而後得佳貨。故擇人者亦必先具知人之道。而後得適宜之人。

第八章 選擇辦事人法

僱用職員部之職任 若公司職員多至三百或千人。則大都應設僱用職員部。以總司考驗投充職員之合格與否。

美國開的司圖書公司、美國服裝公司及某大保險公司等。均設此部。開的司公司對於新職員之在試辦期內者。每日給以美金五角。以爲伙食車馬之費。是類新職員。均先至練習部練習。一面在此練習期內觀察其工作之優劣。以定其人之可用與否。用此法既可免舊職員之分其時刻以教新職員。又可免重大之錯誤失職等事。

接見投充職員者之法 公司有財力以設僱用職員部者甚少。大都恃相宜之問答、視察及考驗。以定其人之可用與否。至其人後來能否盡職。則均藉監督之力矣。下列各問語。係某公司所用以詢問投充職員者。頗著成效。

名字 與父母同居抑係獨居 已娶否 有子女若干 住址 年紀 國籍

曾在何處初等小學肄業 肄業幾年 何時畢業 曾在何處高等小學肄業

肄業幾年 何時畢業 曾在何處中學肄業 肄業幾年 何時畢業 學費是

否自籌 何法籌之 曾在何處商業學校或專門學校肄業 肄業幾年 何時

畢業 第一次就何等事業 職務若何 經幾何時而得升職 就職時薪水幾

何辭職時幾何 就職幾年 因何辭職 投充時先見何人 此後每次就職問話是否相同 爾前就職之公司內現尚有友人在內充職員否 爾亦定閱書報雜誌否 所定閱者係何種雜誌 爾曾讀過何種商業書籍 試略述爾所讀過各種小說游記及格致書之名 爾閱何種報紙 報紙中何欄爾最注意 爾進運動會俱樂部或教會否 試述爾所入之會名 爾是否習於運動 爾所喜者何種運動 爾常患病否 爾所患病之性質若何 爾有所好如音樂圖畫等類否 爾有何癖 除爾所就事之薪水外尚有他種進項否 爾有不動產否 爾有儲蓄款否 試述爾所儲款銀行之名 爾保險否 爾保何險 除此類問話外。有時尚須令其答復關於專門智識之問話數句。如來人係投充會計。則宜以關於會計各語相問。

考驗投充職員者之法 由以上各種問話之答復。即可知投充者之教育、習練、性情、與其志願。然其人之材能。則不能由此而知之。除非公司設有僱用職員部。則其事較易。蓋欲於一日之內。即能詳悉投充者之材能。究屬難事也。

凡用臨時考驗法者。投充之人。往往有臨場慌亂之病。雖其人平時工作甚佳。至此時。反不能得滿意之結果。故有數公司多容投充者。試辦一星期。然後定其去留。此外。持他種主張者。則以爲試辦時期。愈久愈妥。然爲總理者。又難舍其所事。而日日監察之。故試辦時期。不如以一日爲限也。公司考驗投充者。大都另備桌椅、打字機、留聲機等類。以供投充者之用。俟總理將上述各問話向投充者一一詢問後。如覺滿意。卽令試辦。然當時並不令知試辦之期限。下述之法。乃某公司總理考驗打字人所用者。

該打字人之坐位。在掛衣室中。置平常不甚用之打字機一具。以備其用。公司之對待其人。與已僱定之職員等。惟使其人知僱用與否。均在其人之材能若何。及諸事已備。乃以不甚緊要之公事。試令爲之。

晨間十一句鐘。打字部長令其照打一函。約長一千零八十字。並微授以意。謂此函係立時待用者。此後乃暗記其需時幾何。可畢其事。

平常打字之速率。以每分鐘七十字爲標準。速度及此者爲一百分。以下照減。而投

充者總以得七十五分爲及格。是以上述一千零八十字之長函。最遲須於二十一分鐘內畢事。若有錯誤之處。每錯一字。則於其每分鐘所打之字數內扣除二字。而後計算其應得之分數。

此函打畢。另以公事室普通公事授之。至下午三時。乃重令其照打以下長函。并令隨時更正原函中錯誤之處。

考驗速記人、司留聲機人、發票書記、登記書記等。亦可用此法。觀其答語及考驗之結果。卽足以定其人之去留。其試驗之成績。分別貯藏。以備將來查考之用。第二十三章中。另列此類詳細成績。用此法者。均稱其結果甚滿意也。

投充職員者詳細考驗法。凡公司之設有補習學堂者。則考驗之法。可以較爲詳細。投充者第一次應試時。其人之是否可以僱用。完全不計。此次試驗目的。在其人是否可以造就而已。下列方法。乃某處一極大出口公司所用者也。

一、先令抄寫書函一通。以觀其書法。

二、授以數十字。令其改正拼法錯誤之處。

三、簡單加減乘除算學問題。

四、普通地理問題。

投充者將以上各問題答出後。即可覘其人之是否可用。若其結果頗合格。即令補習。俟補習期滿。再舉行大考一次。以定去留。大考之問題。並不一律。均視其所補習之科而定。如將令充速記者。則所出問題與充分類書記者不同。充定貨書記者之問題。則與充驗信員者不同。下述之試驗法。則專施於充分類書記者也。

投充者應有之資格

一

書法
拼法
準確
速率

抄寫書函

二專心 劃二圈三試驗（見下試驗規則詳註）

三算術 習問

四書簽 習問

五書定貨單 定貨單二紙并附詳單

七六 分類試驗

紙五十張
牌五十張

八併類 由各種書函一百張併出同一人之信函十五封

九記憶力 指定一篇熟讀後默出

試驗規則詳注

君欲投充本公司某缺。請將指定各題。一一照行。答時務宜遵守指定辦法。愈速愈妙。并宜小心。

一、請將各種書函從速抄寫一通。并留意錯誤。（抄畢後請簽名於紙之盡處。再請舉手。使監試者知君已畢事。）

二、請將下列數目中二字劃去三字圈出（同上）

三、解釋下列諸問題（同上）

四、請將信上地址一一抄寫於簽條上。大寫字須印出。其餘書寫時宜明晰。（同上）

五、照另紙所開各貨。書就規則的定單兩紙。并詳列定貨者寄款若干。貨價若干。相差若干。於相當地位。（同上）

六、將信函五十紙。先依其上省名字母分類。再依該省中各城名字母分類。末依各城中人名字母分類。(同上)此節可用發給之分類簿。留意勿令簿中所挾之紙漏出。

七、將五十牌。按其第一字母分類。(同上)

八、請將信函五十通。依其省名城名人名而歸類。將其中簽名相同地址相同各函。歸之一處。(同上)

九、將以下文一篇於兩分鐘內誦熟。將原文交還監試者。俟監試者另給空白紙一張。將原文默出。若不能照原文默出。則可依義書之。如君所用字。確知爲原文所有者。可一一劃出。

觀以上各問題之答數。可定投充者之名次。並知其合格與否矣。尙有持他種主張者。以爲宜注重較爲普通之資格。下列各問話。乃某公司試驗投充者所用者也。該公司職員共約一百人。

司考驗投充者之人。應注意下列各性質。所列者雖非一一均關緊要。然職有不

同。其注重之處亦不同。此表則舉而臚列之也。

(一)普通身體之康健(二)一己之清潔(三)記憶力之強弱(四)小心(五)視察之準確(六)記載之準確(七)志向(八)快樂(九)行動敏捷(十)思想敏捷(十一)忠實(十二)外貌動人(十三)發音柔和(十四)理論之才(十五)普通學識(十六)商業學識(十七)公事室經驗(十八)設施之才(十九)應對敏捷(二十)察微(二十一)知禮(二十二)誠實(二十三)精神(二十四)毅力

下列者爲最便利之次序。

一近完全 二優美 三在平均之上 四平均 五在平均之下 六不及格

第九章 組織公事室之結束

公事室之組織。至是已將竣事。所餘者惟支配辦事人而已。依尋常公理而論。凡公司均由小至大。部分亦由少而多。至於改組舊有之公事室。自當別論。而爲經理者。於着手改組時。卽宜計及支配原有各辦事人之法。是以各部之佈置雖已完備。支配之方法雖已擬定。然不細加研究。貿然進行。一時決難使應辦之公事。順序進行。

而一無困難也。

大公事室組織法之原理。決難以數語盡之。故着手時。當先計及職員名數之多。而且均係初次會合而辦事者。種種難處。萬不能貿然從事也。凡改組公事室或開始組織小公事室。其原理相同。余等現在所應研究之問題。即於一切職員僱定及器具置備之後。如何分配職員之職務。如何使職員合力辦事。而成一優美之團體是也。

職務之分配 第一問題。即先研究全公司中所有應行之職務。而最妥之法。莫如詳列各部應有之職務於一表。列表時愈詳愈妙。蓋此表將時時供經理者之參考也。俟上述之表列就後。再列一較略之表。以爲分配職務之根據。下列之表於組織較小之公司頗爲適用。

(一)發售及廣告部

通信 打字部

激勵發售之通告

謄寫部—發信部

引誘主顧之通告 同上

關於發售人之記載 書記一

依地名歸類之主顧冊 書記一

依物品歸類之主顧冊 書記一

依地名歸類之營業狀況冊 書記一

依物品歸類之營業狀況冊 書記一

(二) 通告部

連接通告類記載

每日通告類記載 書記一

檢查類記載

褒獎書樣本 發信部

通信 打字部
分類部

郵寄表 書記一

(三) 廣告部

廣告裁剪分類

書記一

銅版印件分類

底稿分類

檢查表分類

書記一

廣告價目分類

登記底稿 書記一

通信

打字部
分類部

(四) 出品部

時價表分類

書記一

價目表分類

定貨購入分類

書記一

領物品單分類

書記一

連接函件分類 書記一

通信 打字部
分類部

(五) 發票部

A-C 書記一

D-F 書記一

R- 書記一

S- 書記一

F-G 書記一

H-L 書記一

T-U 書記一

V-Z 書記一

通信 打字部
分類部
O-Q M-N 書記一

(六) 銀錢部—記賬—收賬

收賬牌

書記二

繕打結賬單及催促函

書記四

押匯票

書記二

匯寄銀錢

書記三

查對

書記二

有疑的催促分類

書記一

通信

打字部 分類部

閱者不必亟亟於研究表中各種分類各種記載之詳情。惟求如何着手分配各人應司之職務耳。故現所應知者。僅每一部分有幾何公事。辦事人有幾何能力。即足以供分配事務之參考矣。

譬如發售部遙制多數經售人。而每日須通函者。此類信函雖均有公式。每日由經理口授之。然後照打。然而函之長短。每打字人能打若干。均須預算。方能配定打字人之數也。

又如發售部。每星期須以激勵經售人通告郵寄各經售人。此類通告。均以謄寫機印刷。故印刷報告。按時發寄。即為該部尋常公事之一部分。而需若干時間以為之。亦須預計。以備參考。

記載經售人每次至公司之報告。經售之次數。每月之用款。特別用款等類。亦公事

之尋常者也。余等應決定此類公事能否由書記一人管理之。欲決此事。須先查考經售人之來報告者有若干人。報告之長短若何。每書記之材力能管理幾項。一一計算。方可指定職員。不能隨意分配也。故欲派無論何部之職員。均須先將此類事項一一計算明白。若用此法。則每部職務可以分析。俟一一分析後。當劃定格式列表。成詳表。

建設總務部時。於分類打字發郵等每部約有公事若干。亦須一一考察。例如余等若欲知應用司默寫機者若干人。當先查考每星期平均約寫信若干通。如每函平均有十行。每行十字。而司默寫機者。每星期（計四十一小時）平均可印四千至五千五百行。則應用司機人若干名。即可由之而推算矣。

通信部發信部應用人員若干。亦可由信函之多寡酌定之。

各部人員表 至是於公司應用人員之數目。人員之性質。已約略可以決定。厥後即當向僱用職員部求取應用之人員。於是由僱用職員部招人而考驗之。是時可乘此空隙。先行指定每一職員所應爲之職務及其坐位。欲其妥善。莫如先列一表。

注出各人之坐位。俟人員招齊。即可依表中所指者。一一分派。而使其人一覽而知其與全部之關係。以及其人職權之大小矣。此類表格。公司中每人應發給一紙。或貼之於人所共見之處。以供衆覽而資參考。

公司之建設。至是猶未能稱爲完備。蓋各種人員於未就職之前。當施以應有之教導也。教導之法。最新者大都用公事室節略冊令讀之。如財力所及。則設練習學堂。其實教導職員。指揮職員。屬於管理法之一部分。此則專求組織公事室之完備而已。上述各職員職務詳表。於編輯公事室節略冊之時極爲有用。

兵法的組織及專務的組織 佛蘭特列溫司勞太來 Frederic Winslow Taylor 謂組織法可分兩種。兵法的組織法。一也。專務的組織法。二也。所謂兵法的組織法者。乃以一人總理每部全部之事務也。是以凡充此類總理者。雖其管理僅及一部。然須熟悉數部之職務而後能盡其職。例如一部之首領。而有用人、退人、計劃工作、監督定價、管理新建築之權者。卽所謂兵法的組織是也。再如廣告經理。須指揮信函之分類。名牌記載之貯藏。書函之繕寫者。亦可歸之兵法的組織。

至於用專務的組織。無論經理或書記。所任職務愈少愈妙。凡用此法。如廣告經理者。祇須管理關於廣告之職務。不必干涉其他普通公事。

用兵法的組織法。易養成職員卑屈倚賴之性質。用專務的組織法。則人人各有專職。能使其有獨立之思想。獨立之舉動。而隨時可恃也。

近來所用組織法。大都在上述二者之間。依當時之情形而定。然一時趨向。大都注意於減輕部長之職務。而置之於富有經驗助理者之手中。是以無論其位置之名稱。為經理書記長書記。或他種名稱。祇須其人。有實在之權力。以選擇組織指揮。即足以施行職務。

幹事制度 一人組織法現已漸歸消滅。近來大公司中。均設幹事部。以決有研究價值之重大事件。蓋取集思廣益之義也。全公司執行幹事。大都以各部之長。如總理、公事室經理、發售部經理、出品部長、銀錢部長、及其餘管理人充之。而每部則有部長及其所屬各分部長所組織之幹事部。例如廣告部幹事。即由廣告經理抄寫部長、通告部長、技師、訂合同部長充之。公事室幹事。則以公事室經理及書記長充

之。

執行幹事所司之事。即議定營業之方針。公事進行之改革。查察外人之責問。計劃公司之進步等類是也。下級幹事凡有所主張。均須先陳之於執行幹事。而俟其議決。蓋公司之改革。往往有關營業之方針。或需極鉅之經費。故不得不先由公司中最高之機關經過也。至於各部尋常公事之管理。則均屬於該部持有指揮權力之幹事。

幹事會議不可太多。一事之討論不可太長。爲幹事者僅須議其大綱。其細則則應令司其事者擔認之。不必涉及細微也。是以公司中不必每日有幹事會議。下級幹事會議。則每星期至多一次。若執行幹事及各部幹事。則須每日會議。然會議時間宜短。

公司中常舉特別幹事。以考察特別事件。或研究新法。某公司中設有書函格式幹事部。專司書函之格式。以備各部之公用。某公司則設公事室器具幹事部。以研究新出器械而決定其應否裝置。某公司則設制度幹事部。以司裁減不適用之制度。

及格式。以求辦事之省時節費。

公事之預先籌備。執行幹事之有才者。大都能於事前預籌對付之方法。不俟其事發生方行籌備也。此事實屬管理法之一部分。本應於管理篇中論之。然以其屬於公事室組織法之後。不如於此處論之較爲便利也。

公事室職務。平常可分三種。尋常公事。一也。有期限的公事。二也。特別公事。三也。第一類及第二類。大都詳列於公事室節略冊中。爲經理者可依冊支配辦事人。然欲支配得法。使辦事人各有所事而無一息空閒。其事甚難。故辦事之空閒或忙碌。並不一定。凡爲公事室總理者。應預計每一職員。有空閒之時幾何。俟其一有空閒。卽當酌量派以特別公事。則職員每日有所事事。而不致呆坐終日。以耗其時刻也。如作特別統計表。擬書函之格式。或抄結賬單通信冊及同類之事。卽特別公事也。爲總理者應將所有特別公事。列之一表。俟每職員有空閒時。量其閒時而分配之。故經理或部長。應以辦事單發給各職員。中列指定時間內該員所應爲之尋常期限的及特別公事。俾得一一循序爲之。

第二編 公事室之管理法

第十章 經理人及其責任

管理法之意義 凡論公事室組織法及管理法者。均分別言之。以二者係兩種活動性質也。然吾人當知二者性質雖不同。而其進行則互相輔助。無完備之組織。雖有完備之管理。公司必不能成立。無完備之管理。雖有完備之組織。公司必不能久存。其互相維持之處。猶之發售部必恃廣告部之輔助。而出品部又爲全公司各部之基也。

嘗有慘淡經營組織極完備之公司。徒以當事者之不勝任。管理不得其道。因而瓦解者多矣。

組織法者。合各種應有之原質。以求所欲之結果。而管理法卽管理及指揮此已經組織之原質也。

李嘉來 Lee Galloway 氏解釋管理法曰。管理法包含三事。動力。一也。所欲達之目的。二也。指揮此動力以達目的地。三也。三者缺一。無所謂管理法也。

此理可以棒球隊喻之。隊員卽辦事人也。亦卽人類的動力也。比賽得勝。卽所欲達之目的。而領隊者。卽指揮隊員以進行者也。

管理法非僅定制。度具形式已也。李嘉來之言曰。持一片粉紅紙。以止飛旋之輪。惟愚夫乃爲之耳。世上專尙理論。而乏實行之能力者多矣。嘗有某空言家。以計算公司每日盈虧之法。上之紐約商界要人。其法用大板一方。掛於牆上。每日將計算所得之數。註入其中。其言雖甚動聽。然竟不能邀實事。求是商人之青睞。非無故也。

美國卜羅克林省 Brooklyn 某公司。嘗耗美金萬元。以行一擬定之法。然不久卽棄之不用。蓋以其法行後。所得之效驗。不足以抵每月所費之人工心力。徒擲金錢於虛牝也。

公事室經理及其應有之才能。選擇經理。應特別加以注意。非僅在大公事室爲然。蓋以公司之興衰。全視經理之賢不肖。若有時以情形之牽制。公事室之經理。不得不兼行照料他部。尤當細審其人。是否有相當之才能。方不致僨事之患。

公事室經理所必不可少之才。爲執行之能力。司多威爾 Stockwell 於其所著商業

性質之要素一書中嘗云、執行之能力者。卽能擇相當之人。以處於相當之地位。使凡處乎其下者。勇於任事之謂也。新聞紙所登載謀事告白中。其人罔不自稱有執行之能力。然而其中真有執行之能力者實鮮。蓋經理最重要之責任。卽視位置以擇相當之人。故其中卽包含辨別人類強弱之智識。非普通人所易求得者也。

此外則有遠大之眼光。而又能顧及細節。實爲經理者所不可少之才能。然欲使全部所屬之人。各有欣悅融和之狀態。則全恃經理之善於支配屬員也。

學習會計之價值。經理人對於製造、發售、廣告、銀錢、欠賬、會計等部。雖不必一一精悉其微。然而各部之要素。則應瞭然。因經理之責任所在。必與各部相接近。而且經理人負各部之責。故於各部之公事。不能不知其大概。否則對於情形熟悉者。必加注意。對於其他諸部。因情形隔膜。則棄置不顧。非完善之道也。

故凡曾在會計部學習而任事者。實爲最妥當之候補經理人。蓋以會計員由所辦之公事。可以詳知各部內容。而各部之交易。均須由會計員總結。會計員由是知全公司營業之範圍及方針矣。此類經驗。於管理屬員極關緊要。蓋經理人須先以公

司營業之範圍方針印入屬員之腦中。方能使屬員於辦事時。與經理人抱同一之宗旨。有一致之進行也。

經理人所應有之各種資格。商業教育。能使經理人有遠大之眼光。有鎮靜持重。公正不偏之態度。由此可使屬員生敬畏之心。經理人對於細節。應有極靈捷極自然依序而歸類之能。若經理人而乏此才。必棄大事於不顧。而終日忙於細事也。故經理人須顧大局而略細節一語。實非偏論。某君嘗謂世上如多顧大局而略細節之人。則年薪五萬元之經理人。觸目皆是矣。其意蓋謂世人大都專事細節而不顧大局也。然而細節亦非可完全略過者。全恃經理人之能辨別輕重。加以相當之注意。由此可知經理人之不易爲。而聘經理人者。多有才難之歎焉。

人云近世大實業家摩爾根 Morgan 對於屬員。略一示意。卽能引足伸入無論何人之鞋中。意蓋謂其無所不曉也。經理人實須具如此之能力。方能稱職。著者之發此論。並非謂經理人必須爲極精於打字或極精於分類之人。讀者宜以廣闊之意義解釋之。其意義卽處急難之時。而仍能從容不迫以應之之謂也。故營業平穩之

日。無從見經理人之能否。其才必俟急難而後顯也。

性情和平有禮。亦爲經理人所不可少者。蓋具此性情。則屬員樂爲之用。且於交際時。能免意外之衝突也。熱心任事。亦經理人之要素。蓋經理人熱心。能引起屬員之熱心。是以司多威爾 Stockwell 嘗稱之爲執行能力中要素之一也。此外則慈善心、決斷心、忍耐心、公正心、容忍心、堅定心。亦不可少之材料也。

經理人除對於本公司外。如能熟悉他項事業之情形。可稱爲理想上完全之人材。如能於空暇之時。充商會之會員。或教育會之會員。或大會俱樂部會員。或他種凡可以藉之以與當世名人相交際之會集。則其所利於公司。較之坐讀晚報。或作葉子戲者。不可以道里計矣。

旁聽他人解釋與己同類問題之方法。最爲有益。故凡兀坐一室。不出門以求他人之見解。實於進步上有極大之阻礙也。

是以經理人宜時刻注意各處組織法及管理法中之進步。以爲改良本公司之地步。近世著名商業分析家喬治愛勃哈 George Eberhard 嘗曰。余等心目中。應時

時存力求增進商業組織法智識之心。蓋由此可以得新智識。一也。使舊有之智識更行精進。二也。能改正舊智識中之錯誤。三也。從低淺之智識求更爲高深者。四也。經理人之責任及權力。凡由極低之位置。積資格而得爲經理者。往往忘其後來之人。亦須如己之由學習而漸知一切公事。且易忘彼等亦曾學習最有效驗之方法。以實用於辦事。是以此類經理人。大都不知以從前自己所欲得之獎勵。以獎勵他人。

美國通用電燈公司著名經理韋勃司君 Webster 嘗曰。管理者。卽能令屬員負責任之別名也。而經理人之得手與否。亦全視其分配責任之力量。故經理人當以屬員之材能驕人。而不當以一己辦事之材能驕人也。韋勃司君又以爲多數公司之管理不得法。並非由於經理人之無能。實由於經理人把持太過。凡其屬員所能勝任之事。或竟有屬員爲之。較勝於經理人自爲之者。經理人不爲之分配。而一躬自爲之之故也。是以優等經理人。必知所以分派公事之法。其結果非惟公事之進行較爲妥速。而經理人反得逍遙自在也。

美國政府駐紐約買辦分所。每年所購物品不下數十萬元。其中公事有數項。總理人以爲除己外。他人無能勝任者。然而後來覺其屬員中有三人亦能勝任。於是從此卽以此項公事令三人爲之。而三人之薪金。相去總理甚遠也。

卜老得君 Proctor 嘗述一故事曰。某公司記賬部有副經理一人。公司主者初以其人不勝任而罷黜之。後來忽又變計。竟令主持部務。不多時。反覺其人有非常執行之能。從前之忽略少斷。一變而爲精明仔細。較之前任者。其優劣竟不可以道里計。由是可知懷材者。必多明於大事而昧於細節。以責任加之。卽昂然露頭角矣。

各種公司之職員中。必有能負責任之人。全在經理人有知人之明。授以相當之權。俾得機會以發展其懷抱也。能負責任之人。不必定係勤力者。然而勤力者多自以爲能負責任。故能負責任與否。表面甚難確定。全在經理人有權變以處之。方不埋沒人才。概言之。凡普通職員以責任加之。其成績必較未負責任時爲佳。是以責任或權力。實獎勵屬員之利器也。

屬員對於經理人之信心 屬員對於經理人有信心之問題。論者極多。本書亦不

當略之。職員對於公司及經理人如無信心。則決難使之忠於公司也。專司之職務。由上述之理論。可知各職員中當另有專司一職之員。俾其確知所司者爲公事之何部。此事普通均詳列於公事室訓令冊中。然而經理人之責。未止於此也。經理人以公事分配各員。其責宜專。某公司之通告部中。司事者有四十人。另派女職員一名。專司取攜應用之牌紙。是法能使辦公之速率增百分之三十。而薪金反可減少百分之十。某公司收賬部。亦用此等職員。專司郵寄催索賬款單事。俾不致分其餘各職員之神。

大公司之發票部中。如用專司預備器械上所用各種印就之空白藍色紙等一二人。卽能省費甚鉅。用每星期薪金美金五元之女子一名。可以助每星期薪金美金十二元之印發票機者三四十人。某公司等之速記人。多有助其取攜紙張之人。因是而司速記機人。卽能省去無數之手續。

公司各部中。某處應有專司一職之人。本書無從一一臚列。此節均恃經理人酌量情形以分派之也。公事室侍者。大都閒暇無事。終日嬉戲。而職員則多耗費其時刻。

於可以由侍者相助之手續中。如能支配得法。使各侍者助職員於可以相助之處。則職員即可多辦公事。而侍者亦不致虛用矣。

管理法及各種器械之關係。經理人如覺用器械較省於人工。即當以器械代之。此亦管理法要素之一也。經理如無專門家之助。往往難於斷定。何時何地當以器械代人工。有時或以購置器械。所費太鉅。因而不願。而不知用器械後。年深月久。其所省者。即能遠過購置時之所費也。此類難題。非普通人所易解釋。必須曾加研究者。方能定之。

吾人尤當知管理法包含指揮動力以達目的地利益。即商業中之目的也。公事室中多用器械。未必定能獲利。故用器械能否從而得利一層。亦經理人所宜顧及也。某處謄寫機製造公司。明悉此弊。乃登廣告聲明其機非人人可購。必須用之而能得利益者。方肯出售也。

第十一章 職員訓練法

機器之能力。能以一定條例計算之。人之材能。則無定例可以計算。華爾狄司各脫

Walter Dill Scott 曰。世上能計算一機器最高度之能力者甚多。而能計算其屬員或一己最高度之能力者甚少。此理爲製造家所公認以爲的確不移者也。故出品部經理人。至器械能力加無可加後。當別求人力之增加。若太來 Taylor 愛默生 Emerson 甘得 Gantt 卜郎地 Brandeis 高恩 Going 諸人。皆鼓吹此法者也。用此法後。其結果多能滿意。泰來製造公司。本有職員百人。減至七十人。而其出品反倍於前。新英蘭製硝公司 New England Butt Co. 某分廠中。減省費用千分之三百二十七。其出品反增千分之八百九十六。其他各公司。亦多有減少費用。反能增加出品者。無非由於詳細研究如何可以得職員最高度之辦事力也。

是項進步。公事室中尙未能顯見。况管理法之要素。亦惟新近方有引用於公事室中者。近有小公司數家。頗注意此類問題。

用人之原理 格倫韋勃司 Glenn Webster 於公事室之管理。爲極有經驗之人。所發言論。頗爲時人所推重。下列諸原理。韋勃司以爲對待職員所不可少者。

(一) 職員所司之事。須與其人之性情相宜。

(二) 職員四週之景像。須以能使其人專心爲主。

(三) 應使職員知其所負責任若何。并知對於何人負責。

(四) 職員之功績。應有相當之酬勞。

(五) 職員應使有精神上之安適。

此外則經理人須力求所以致職員於合宜衛生。高尚志願。勇往任事。及熱心公益之道。

使人與事相宜。諸原理中應首先注意者也。人之性質。有巧於此而拙於彼者。經理人須默察其能。觀其所長。而任以事。則於人地相宜之道。思過半矣。不能稱職之司賬員。往往爲極相當之發售通信員。蓋其性不喜拘束也。有時則極不合用之發售人或司廣告人。恰爲極相當之主筆人或司賬人。若此者必須更調其所事。方不致用違其長。是以經理人宜時時觀察此類不相宜之處。而酌量支配也。

公司設有僱用職員部者。其於職員之性質材能。分析甚微。故欲定其人之宜於何種職司。較爲容易。若另設有職員補習科者。則更易於證實或更動第一次之支配

也。美國各商界中。人地不合宜之處不少。或則日又一日。敷衍了事。或則因而被黜。若經理人加以詳細考察。另撥相當之事。則此類人多半皆能員也。

美國東方某公司中。一女職員初充謄寫機排字人。其成績之劣。無以復加。雖有在旁之人。時時指點糾正。終歸無效。於是調其人至郵寄部。令司信封上打字之職。其成績遂大佳。不久卽一躍而爲該部之部長。蓋經考察後。知其人素來短視。觀底稿而排字時。非經細視。卽不得鉛字之所在。故生困難也。

職員以成績不佳。將行黜退之前。經理人應再加詳察。以視其人或能相宜於他種職司否。蓋如前論所云。換一新職員。須耗美金百元。故爲免損失計。總以就舊者而求改良爲宜。况更換職司後。非但可望其合宜。而且常有極優美之結果也。

職員降職問題 經理人見公司中有人地不宜之處而更動之。其時應注意所更動之職員。其位置必不可低於其舊。蓋職員降職。則後來必致灰心。而大眾亦將不滿意矣。此理爲商界中所公認以爲確切不移者也。

訓練職員之問題 公司用一新職員。經理人非僅挈之至某部部长之前。略囑數

語。卽以其人付之。可以了事也。若僅如是。則爲部長者。亦不過以寫字桌一具或器械一具撥之。再略告以辦事之法。卽令從事。有時或竟口授長篇訓語。而爲新職員者。至多不過曉其小半。其餘則必茫然無緒也。其實訓練新職員。非數星期或數月。必不能竣事。而且此期中。除重大錯誤外。必尙有各種耗費。故新職員任事之初。當使之知所司者爲何事。及何故而爲之也。

初次就事之新職員。普通不過受兩年之學校教育。爲經理者如欲其下有成績優美之屬員。當先訓練之。或引之自加練習。普通者多令屬員於夜間暇時補習於商業專門學校。而較有進步諸公司。則尙不止此也。

補習學堂。較有進步諸公司。其訓練職員之法有二。其一則設補習學堂以訓練之。其一則印公事室訓令冊。分令職員讀之。

美國開的司圖書公司 Curtis Publishing Co. 美國衣裝公司 National Cloak and Suit Co. 拉金公司 Larkin Co. 等。多設有補習學堂。新職員入公司時。必先在此補習學堂。將日後擬令所司之事受完全之訓練。同時并以公司之範圍及方針詳爲

解釋。方令任事。新職員入補習學堂。卽令習爲公事。而公事之性質必與其去留已定後所司者相同。補習時期中。更挈其游覽全公司。俾其人得詳知公司各部之內容。及營業之方針範圍。例如游開的司圖書公司之全部。能使其人知公司之目的。爲於一定之時期印出定數之圖書。以應訂購者之求。而其人將來所司者。卽爲此目的之一部份。至其補習時期畢後。其人必已確知其所司一部份之詳情。及其關係之重要矣。

補習學堂各種方法 補習學堂之方法。視公司之大小。公事之性質。公司所加於該學堂之注意及供給而異。如美國衣裝公司。其所設之補習學堂。由總經理喬治愛夫立氏 George B. Everett 爲之監督。其情形非常發達。中有長駐教員七人。學生分十七班。在堂各生所受之課。爲各種公事。如書定單、應對外人責問、通信、分類、書法、打字等。補習之期限爲二星期至四星期。均視公事之繁簡而定。學習生非經大考合格。平均得七十分。則不能入公事室爲正式之職員。補習期內更分二期。其一爲在講堂聽講之時期。其一爲在各部實習之時期。公司中各舊職員亦時時隨

同各學習生一體考試。以覘各人之進步。有時學習生雖已畢業。而爲正式職員後。亦常有復入補習學堂再加訓練者。著者嘗知該公司中一書定單員。復入補習學堂訓練後。大考遂得足分也。

該公司中有職員八九百人。其力足以舉辦若是大補習學堂。小公司中雖因經濟問題。不能舉此。然其綱要可以仿效。如每日舉行或每週舉行一次一定之訓練。不可少也。

訓練職員之思想。並非新近發明者也。各公司之出品部久知職員訓練之必要。自公司之出品部定職員訓練法後。漸又設發售人之補習學堂。最先舉行者。爲美國現款計數機公司。近來知此節之重要。從而仿效者甚多。據著者之所知。已有十四家公司設立補習學堂矣。

美國全國商店補習學堂聯合會。於西歷一九一三年成立。其宗旨在研究訓練職員最妥之方法。如何使職員有普通之智識。且能於所事精熟。聯合會於西歷一九一三年九月及一九一四年六月開第一第二次討論會。所議者爲注重引起一般

公司知訓練職員之必要。當時并指出學校畢業生。如未受有特別訓練。其學識必不足以對付商業中之難題。普通畢業生。非但於算學書法或他種學問上不能精熟。而且對於商界公事之情形、性質。必多隔膜。

補習學堂中。若以舊職員爲訓練員。訓練必不能完美。蓋舊職員惟知以一己所悉各公事之辦法。授之後來者。其所傳習僅一部份。其餘則一無所得。此後來者日後再轉授他人。則缺陷更多。浸至數代後。則新職員所得於舊職員者。必爲一種全然不能通曉之教言矣。故補習學堂中。當以一詳悉此類訓練法。而確知若何教授者爲主任。以規定之訓練法教授各新職員。則新職員方能得實益也。新職員於未就職之前。先應明悉公事若何辦法。何爲而有此項公事。方可以公事授之。故訓練之法。不可不詳也。

規模完備之補習學堂。更含他種作用。凡職員之補習者。除施以本人所司公事之訓練外。更兼及他種公事之辦法。以備急迫之時。可以調用以應他職。而免乏人之弊也。補習學堂教授職員較高一級之公事。亦屬重要者。蓋其人升職後。入手時即

可悉其公事之辦法。而不必再經練習也。是以美國衣裝公司中。分類書記多令兼習定單書寫法。書定單員多令兼習驗定單法。各級職員多令兼習較高一級之公事。卽本此義也。

閱書室 多數公司多設有閱書室。以爲職員之用。下列通告。乃艾迪生合衆公司 Commonwealth Edison Co. 通知各職員至該公司所設閱書室閱書者也。該閱書室中藏圖書共約二千六百冊。

公用閱書室通告

本公司茲設公用閱書室於總公司第五層樓上。并設分室於馬格街 Market St. 及費斯街 First St. 二支店中。以便本公司職員查攷研究對於本公司公事有關諸書籍。或參閱各種書報。以明外間情形之於公司有影響者。此二者乃本公司設閱書室之宗旨也。閱書室現藏圖書約計二千六百冊。并有雜誌百種。其中本國出版外國出版者多有之。本公司各職員。均得隨意入閱。并望各人熟知各書之名。以便擇閱也。如職員欲知某書某節之所言。於公司有涉。可以詢之司藏書員。本公司

并備各書撮要。職員可自向各部長索閱。職員借閱藏書之規則列下。

(一) 凡係艾迪生合衆公司之職員。均有借閱藏書之權利。

(二) 職員欲在閱書室閱書。或攜至他處閱之。均聽各人之便。

(三) 凡欲借閱藏書。可向司藏書員。或向閱書室司事借之。

(四) 借閱藏書。每次以兩星期爲限。如欲展限。須先向閱書室聲明。各種雜誌則以三日爲限。

(五) 藏書爲公司之所有。借閱者務宜愛護。歸還亦不得愆期。

(六) 職員借書倘有遺失。須購還。或賠償該書全值。

現在各公司之設有閱書室者甚夥。其名茲略之。諸公司近覺以商業智識教授職員。實大有裨益於公司。雖教授之方法各殊。而其結果則同。或購圖書任職員隨意閱之。職員凡有所得。卽視爲進步之證據。公司不加干涉也。或施各種方法。使職員對於閱書室興起趣味。如下列一法。乃各種方法中之最有效者也。

美國亞得蘭城零售公司 The Retail Credit Co. of Atlanta 所費於籌備閱書

者。不亞於他公司。閱書室中聘用極有經驗之司藏書人一員。流通書籍一事。卽令任之。各種書籍。先由司藏書員一一選定。然後時時郵寄各處職員。俾得就地誦讀。而且各職員之才能、性質、缺點。均由司藏書員一一詳加考察。然後以對症之書籍令讀之。故其收效尤大也。還書時并令職員附一報告。詳載心得之處。及對於該書之評論。此類報告均一一分存。經理人卽可時時由此中得悉各職員最近之心思也。上述公司之職員。散處美國全國。其數達數千。

此外尙有不設閱書室諸公司。則令職員各自出費。購讀著名商業書籍。各種程度。按級而進。并時時集會以討論所讀之書。現如美國紐納城市銀行 The National

City Bank of New York 美國現款計算機公司 The National Cash Register Co. 美國碾磨機器公司 The American Rolling Mills Co. 等均用此法者也。

各科之補習。某公司經理人嘗設實力增進社。亦訓練職員之一法也。公司中資格較深之職員得爲社友。其初會集。定每月一次。後乃改爲每星期一次。社中以各種商業書籍之涉及組織法、管理法、通信法、會計法、發售法、廣告法者。爲研究之資。

料。各書先由各人將標出之處誦讀一過。於下次會集時。加以討論。公司各種手續。亦由集會時研究。例如答復責問一項。先行詳細分析研究。繼乃思改良之道。如某項問題討論已久。則由經理人宣佈討論終結。更換他項問題。下表即此類會集之記載也。中并附各節內容之詳細分析。

加達社（總會計部實力增進社）

職員 會長、副會長、書記、會計員。

宗旨 本社宗旨以先治一己再治公司爲目的。

計劃 所以達目的者有兩端。閱關於增進實力之書。再加討論。一也。各人一己之研究及盡力於辦事。二也。

會集 本社每月至少開會兩次。

社費 每人月出一元。以償書價。購書時由書記員及會計員至售書公司設法通融折扣。

第一年應讀諸書

鼓舞精神類

一 青年職員

胡來著 每册 1.25

二 佛蘭克林自傳 Autobiography of Benjamin Franklin 每册 0.35

商業樹立類(包括廣告發售及商業心理等)

商業之想像

地蘭著 每册 0.50

增進實力類(包括動作之研究及管理)

一人何以可藉每日二十四小時而生活 勃乃著 每册 0.50

二 科學的管理法之初步 吉爾勃著 每册 1.00

會計類(包括成本金融節省等)

書籍未定

雜誌類

世界雜誌。一九一三年正月號起。讀其中艾迪生卜羅特司及商界巨擘兩篇。各書應讀之處。均先由本社一一標出。并設試驗。以覘各人之進步。試驗列優等

者。給以獎賞。此外各人應再讀與其所事或與其所隸一部有關之書籍。下列一表即加達社之記載也。

加達社 一九一四年四月二十五號

君對於一己之德智靈三者亦嘗加以研究否。下列各項如君以爲完備者則記十分。其餘則自揣所詣而定分數。（該紙填就後請交余評閱批註他人不得妄閱。）

行動

志氣

清潔

專心

互助

膽力

禮貌

經濟

教育

耐力

能力

熱心

誠實

交友

直爽

節儉

快樂

和諧

濟助

謙虛

身分

勤業

主動

義氣

主義

公正

慈善

忠心

和平

順從

次序

忍耐

恆心

人品

精明

踐約

宗旨

決心

負責

自持

自立

自尊

犧牲

服役

靜默

條理

嗜好

透澈

眞實

實力卽有效。實力者有才能之謂也。亦卽精於一藝之謂也。

公事室訓令冊。公事室訓令冊者。訓述公事室各種公事辦法之教科書也。是冊用散頁式。隨時可以抽換或加入其中之材料。頒行是冊之用意。在藉此冊使各職員明悉一己之權限、應辦之公事、公事之辦法、及個人與全公司之關係。不必一一面述。因面述多遺漏。不如載之一冊。令職員各自讀之。較爲周詳也。公事室訓令冊。普通均分上下二編。上編略述公司範圍及方針。并對於全部職員適用之規則。下編詳述各部公事之辦法。

訓令冊之上編。職員同人錄。在大公司訓令冊中往往不載。蓋職員時有調動。不能確載也。故常有先用告白板宣示職員之調動。然後再印同人錄者。此外則應詳說營業之宗旨。與對待顧客之方針。對付顧客職員之責問。以及各種雜事等。本書第二十四章中所載馬偕爾斐特爾公司 Marshall Field & Co. 規則書一部份。卽其類也。是書本適用於貯藏室者。然其大旨。於公事室訓令冊。亦適用也。

觀下列美國美趣根省 Michigan 某製造公司對於職員所發之普通訓令。可知公事室訓令冊中上編之大概。其中職員題名錄。付之缺如。蓋以其中時有調動。無從刊定也。

公事室規則

規則之正義 公司定規則。非欲限制各人之自由也。其宗旨在指出各人所應遵守之正途也。譬如行僻路者。多喜有路由牌爲之指引。蓋其人見路由牌。則知所指者必爲正途也。規則之理由。如是而已。

謁見之儀注 見同事職員或部長忙碌時。毋以事擾之。毋立其戶外而窺探。蓋其所事或與君所欲言者。同一緊要。窺探則分其心也。對於高級職員亦應如是。蓋高級職員對於董事亦如是也。職員不可擾高級職員。猶之未經通知。不得輒入生人之室也。對於高級職員既如是。則對於同人亦應如是。

若遇有事。必須與他部長相商。應先以電話詢其有暇否。往往有貿然而往。適值其人正在忙碌之時。或已出外。無從與言。耗費光陰。殊可惜也。

己所能爲者毋以擾他人。毋以細事屢干部長。遇事第盡力爲之。至萬不得已時。方可言之部長。事畢逕出。蓋各人所司之事甚繁。不能專注意於一事也。

有所欲言。則積數事同時言之。常以小冊置手旁。以記所欲言之事。先定時刻。然後進言。則彼此可以省時刻。

有事詢人須擇可詢者詢之。遇有與他部接洽之必要。須就主管該事者接洽。不得見人卽詢。勿以部中人所司之事。妄干部長。亦勿以部長所司之事。妄言之部中人。恐多費週折也。凡副經理權限所及之事。勿以干總經理。普通公司中以發售部長爲最繁。蓋外人不知部中細情。有所言者。必均言之於部長。然而部長仍必詢之屬員。此類煩瑣。無論何部皆然。惟以發售部爲最多耳。

毋費時 爲部長者過費其時刻於細節。非正道也。部長之職。在訓練職員。使之各盡其職。各事不必部長躬自爲之也。而且欲使職員能充將來有爲之部長。必先使之富於責任心。故爲部長者。僅須督率之而已。公司多能負責任之職員。則事業必發達無疑。任何部長。一己有暇。應糾正己所管理部中之缺誤。不必妄顧他部。公事

室經理。則僅須補助管理上之問題而已。

禁吸煙 私人公事室中。任人吸煙。原爲優待高級職員起見。然弊端甚多。吸煙者往往手持紙煙。往來各室。殊不雅觀。其實公事室中。雖公事時間已畢。亦不應容人在內吸煙。

禁喧譁 辦公時無論何時應靜默勿聲。公事室中往往有職員高聲招呼相離稍遠之人。或則高聲與人言語。此等行爲。徒擾他人之工作。甚有妨礙。公事室中應肅靜無譁。無論何種聲音。皆宜屏絕。

毋視鐘 職員勿頻頻視鐘。以覘應入室之時。或應離室之時。凡注意於鐘者。多非熱心於公司之人也。職員入公事室。不必俟鐘聲。行及門卽應逕入室。就已所據之桌而預備所應爲各事。離出時必俟鐘聲。方可停止辦公。收拾一切。然後行出。守秩序 職員在公事室。應有莊敬之態度。毋吹脣作聲。毋疾趨。毋跳躍。犯此者。非但引起參觀者之不同意。且必爲同事所輕。

能認過 職員有誤。經人指出。不得謊辯或推諉。有過而確係己所爲者。則直認之。

蓋指出者之意。無非警戒其再犯也。

愛護他人之物如己物。以污穢塗牆壁。毀壞器具。隨處黏貼紙張。耗用各種物品。於不應有之時。均屬有妨公益。而為近世公理所詬病者也。

通信員應守之規則。信中毋插入怨怒之語。蓋怨怒僅暫時的。而信則久存者也。況通信員應牢記己之所以能得此位置者。全恃顧客之輔助。無顧客則不必有通信員。故不可忤之也。書函中有所欲言。則直截言之。毋以長篇套語為酬應。而反將所語者置最後一節中。一函書畢。則細視有無應加解釋之處。如有之。則詳註於下。毋以簡短難解之語為註。致人譏。未受完全訓練也。

當牢記寫信最要之七端。一、簡括。二、拼法無誤。三、清楚。四、潔淨。五、語氣謙遜。六、準確。七、真情。

復人書毋僅復其問之半。如不能同時復畢。可另行聲明。其餘俟後再復。

當知駐外經售人之責任為兜售機器。公司中人理應助之。毋得妄以額外事擾之。司速寫機者及司默寫留聲機者須知。時時當以己所司者為榮。毋賤視此職。

成功無他訣。惟恃勤力。有見識。再加以遵守規則而已。語句有不妥者。抄寫時酌改之。然不得更換語義。

字母錯誤。先以橡皮揩去誤者。再書正者。不得疊寫於其上。揩時應小心。毋留揩拭之痕跡。

函中不應插入縮寫字。

紙張右面每行起處應整齊。不得參差。

關於各部之外觀。參觀人所記憶最久者。爲其最初所見之景像。故各部部长應時時注意於本部之清潔整齊也。

衣帽須置櫥中。各種廢紙或無用箱盒。不應隨處堆積。或堆積抽屜中。各部部长每月應將各抽屜及全室加以掃除。而令各物皆置其應置之處也。

公事室訓令冊之上編。各職員每人應給一份。如人數太少。不值付印。可以謄寫機印之。訂成散頁冊。分給各職員。

訓令冊之下編。訓令冊之下編。大都各分章節。派給各職員每人一份。惟所派給

者祇涉於其所隸一部之一章。不以全編給之。惟經理人直隸於經理人之屬員。以及各執行職員。各得全編也。所派給各部職員者。或以打字機打出。或用謄寫機印出。視人數而定。若人數僅五六人。則在打字機上用藍色紙一次打出爲最省。若人數及二十餘。則由謄寫機印出。

編輯訓令冊之下編時。應請各部長將其部中細情詳列一表。蓋部長對於該部所知者必較經理爲詳也。俟此類詳表填就後。將表上所載。分析討論。見有遺漏則補入。有錯誤則改正。大公司中之公司情形表上。多附有各部之情形表。

新職員閱訓令冊後。於公司情形必可了然。即可知辦事以如何爲合格。至辦事進行時。雖或遇困難。亦可藉訓令冊而解釋之。訓令冊之效用。並可令職員略知別部之情形。或遇急迫之時。各部人員均可移用於他部。若無此冊。則各職員於他部之情形。一無所知。雖調至他部。亦茫無頭緒也。

訓令冊之修改 公司某部公事或有更動。應將訓令冊中涉於該部之一章。另行編輯。此事如令職員自行更改。必不妥協。一則或恐遺忘。一則各人所改不能一致。

相同也。若更改之處甚少。如抽換一字之類。僅須通知各職員。令各人自行改正足矣。議決案冊 某某公司等。多另備一冊。記載各部長及他人隨時議決之事件。冊首有目錄指出某事件所在之頁數。於公司頗有用也。

第十二章 求實力

薪金及獎金

實力之測量 前三年中。實力二字。爲商界中人之口頭談。而確知此二字之義者實鮮。海林頓愛默生 Harrington Emerson 嘗著一書。將實力之原理詳爲解說。然能明解此類原理而實用於商業者。殊未見其人。實力研究社。謂實力卽所費力與所得結果之比例。

測量實力者。卽求應得之結果與已得之結果之比例也。如爲某項公事無一釐之虛耗。有無可再加之速率。卽可謂之有充分之實力。是以有充分實力者爲標準。而實力不及充分者。均可由此標準推算其應得之分數。以定其連係的實力也。經多

人之研究。普通公事室之實力。平均僅得五十分。可見其間猶可有五十分之增加。方達足分之地位。全在當事之力求改良。且加鼓勵也。

鼓勵及強迫 欲鼓勵職員。使其盡所有之能力。以辦公事。非強迫所能致也。近世製造家多以盡機器之速力爲宗旨。機器因而易致損壞。非所計也。例如某種機器。在某度速率每小時可得二萬五千分之結果。若加其速率。則每小時可得五萬分之結果。惟如是則機器易致損壞。然而製造家寧加速度。而不顧其損壞也。

上述之法。用於機器則可。用於人則不可。蓋人爲血肉之軀。非機器可比。依上法而行。有背人道主義也。況且驅人工作。一刻不休。其結果反不如工作與休息相間爲佳。

故欲得充分之實力。非強迫職員日夜工作所能爲功。其間別有道在也。是在汰深無謂之舉動。及鼓勵職員發展其所有之能力。再加以有定時之休息。則決可以加三十分至三十六分之實力。本編中將再詳論何法可以致此。

花紅制度 增進實力之法。近來多主張用獎勵主義。現在通行之薪金有三種。計

日與以薪水。一也。計工作而與薪金。二也。花紅制度。三也。計工作而與薪金之法。亦因增進實力而設者也。行用後於增進實力頗有效驗。然而同時又使主者覺舊給之薪水過高。故行用新法後。多酌量減輕。其中雖實有過高者。亦有本不過高。而擅行減低者。因而職員多不滿意。見同事之勤於工作者。必生嫉妒之心。而加譏諷。夫職員辦公之多少。應有普通標準。不得隨意定之。太來 Taylor 甘得 Gantt 艾默生 Emerson 等均察知職員之額外勤勞。應有特別之酬報。而同時又欲減低職員之薪金。於是乃擬出花紅制度。

花紅制度行用之方法不一。最普通者以職員有實力百分之六十六分另三分之一為標準。凡職員辦公實力逾此標準者。則累加其薪金以爲酬報。及其實力逾百分後。則所加之數漸少。其逾百分後反而減少加薪之理由。蓋防職員之勤勞太過也。

花紅制度之贊成者及反對者。花紅制度之適用與否。辯論頗多。美國芝加哥省西羅勃克公司 Sears Roebuck & Co. of Chicago 中有數部。以計工作而與薪金法。

及花紅制度同時並用。其入冊各部職員約五百人。各人薪金視其所填之紙數而定。最少數則有定額。花紅則視其錯誤之多寡而定。年前該公司經理人林治曰：

D. Lynch 有函致著者。述該公司薪金之制度曰。

敝公司行用計工作而與薪金之法。年來漸覺其弊竇甚多。是法雖能增加工作。然而敝公司殊不願勸他人用之。即敝公司亦將裁撤此制。蓋行用是法後。職員因冀成績之多。人人求速而不顧其他。以致錯誤百出。公司反須再設校閱之部。所費殊多。故近來對於是法。已漸覺灰心矣。

開的司圖書公司中之數部。近皆用花紅制度。頗得優美之結果。其打字人、速記人、及司默寫留聲機人。均按紙張之方寸而計值。每週薪金美金十元之女職員。以每小時出百方寸爲標準。其書籍流通部中職員之花紅。視其賬單之多少爲定。每女職員皆視其力之所及而撥以賬單。平均以一百張爲標準。遇有錯誤。則在填就之張數減之。

計工作之標準 美國某處某圖書公司亦用花紅制度。所作之工。以一定之尺數

爲標準。紙上每行字數之長短均六寸。兩行卽爲一尺。某公司則以行數爲標準。每星期能出六千至七千行者爲足分。標準之數。并視工作之性質而定。平均每職員以每星期出四千至五千行爲及格。

其餘數公司之用花紅制度者。於各種器械上附裝一記按數機。是機能將手按機上之次數記出。其定例以一百八十次爲一分。薪金卽依分數計算。某公司之例。默寫人每分酬美洋一分。抄寫人每分酬美金七釐半。司各種雜事人每分酬美金四釐。

如能鼓勵得法。則減少舊有職員百分之三十。反能使速記人平均增成績百分之十五。其餘各種職員。則可增百分之五十。欲得如是結果。必先將較爲敏捷各速記人辦公之速率。詳列一表。由此可以推知普通每日每人所應有之成績矣。各種公事更以難易而定值。并印就報告表。令各速記人將每日之成績填入。至每星期四則將各人前三日之成績結出總數而宣佈之。使成績劣者得以猛省而加勤也。若速記人欲薪金足數。則每星期之成績必須及格而後可。若其成績不及標準之數。

則其薪金遞減。若逾標準之數。則於薪金之外。另酬花紅。

美國某處郵購公司。對於職員辦公之速捷準確。每次皆及標準之數而不誤時刻者。酬以一星期內通用之餐券。職員得一券。可至公司所設之餐室中食免費早餐六次。每餐價值爲美金兩角五分。是法行用後。實力上頗有增加。公司職員之得此項餐券者。每百人中約有七十人。

花紅制度可行用於公事室。是不待言。然其中亦有弊端。行用是法後。每使職員覺其所得之花紅。均須視他職員辦公之速率連帶而定。因而以爲不公。此弊端之最顯見者也。譬如默寫人之速率。全視讀者之遲速之清析之小心而定。如讀者太慢。或含糊或不小心。默寫人亦無可施其速力。於是默寫人不免心懷不平。故以辦公之遲速而定花紅。必須先將各種公事求其一律準確。方得公平之道也。再則公事之多少。亦須支配停當。不使間斷。免致職員無公事之可辦。致無從得其花紅也。花紅制度未必定能節省。小公事室中各職員所辦之公事。種類不一。花紅制度萬不能用。蓋其間無可得比較而定標準也。除非以各人之勤懶錯誤等爲比較。方能

勉強行用。然而行用之後，更須用覆閱校對之人。其所節省者，尙不足以抵所費者。故凡欲用花紅制度者，必須同種類而不間斷之公事極多，方能獲益也。

凡行用花紅制度，當預杜職員之因貪速而生疏忽謬誤之弊。各種公事應先定成績優劣之標準，以爲限制。如所定之標準太低，後來必發生減薪之議，致令行用花紅制度者，於計算工作之酬金時，生出種種困難。此層於定標準時，不可不留意也。各種公事室情形不同，故本書亦無從指出若何爲最妥之標準。下列表中之標準數目，乃著者從各種公事室中探問而得者。

拆信及分送各部之預備 先細閱一過再從事者，每小時可畢六十封。隨閱隨拆，每小時可畢二百封。

定單計數機上定單之計數 每小時可畢八十紙至一千五百紙。視其所含種類之多寡而定。平均五項種類之定單，每小時可畢二百紙。

用打字機謄寫速記符號 若函中字數平均占每紙地位四分之三，每小時可畢十五紙。

摺信 每小時可畢五百紙。

貼郵票 用海綿。每小時可畢三千封。用手搖機。每小時可畢三千六百封。用機器之能兼爲黏口貼郵票及計數目者。每小時可畢萬封。

用加法機所加之項數 每小時可畢二千八百項。用有算式機之以電氣運動者。可增百分之二十五。用無算式機。每小時可加八千四百項。用活字無算式機。每小時可加六千項。

防工作之過度 凡行用獎勵法。如花紅制度者。必先設法杜工作之過度。如花紅漫無限制。職員必將抽其進餐之時刻。或留公事室達深夜。以求多得花紅。蓋職員往往以家累甚重。見有增其進項之道。必極力爲之也。對於公司之管理上而言。固願容職員盡力從事。而增其進益。然而職員之衛生。不能不顧及也。職員工作過度。則不久心力交瘁矣。世上人類耐勞之力量甚淺。一逾其限。反成廢人。而尤爲危險者。因此而生神經衰敗之病。是以用花紅制度者。應定限制之法。如過某度。則花紅之數漸少。達某度則全無花紅。亦防弊之一道也。

記功制度 獎勵之法。有不用銀錢爲獎品。而用記功法者。美國芝加哥省 Chicago 艾迪生公衆公司 The Commonwealth Edison Co. 行使記功法。頗得優美之結果。其大略情形。可由下列該公司之職員手冊節略中知之。

公司因欲盡知各人之勤勞功績。故行使記功制度。其法則如下。施行記功制度事由顧問董事部主持。而副董事等輔助之。

記功制度適用於年薪美金二千元以下之職員。亦適用於以星期計算薪金各職員。惟是項職員。須已在公司辦事六閱月。方得享此權利。

各職員之記載表上。功過並列。凡屬同類之功過。可以互相抵銷。

各職員之記載表中。應分三項。各不相紊。(一)不誤時刻。(二)勤到。(三)盡責。每項應占之分數如下。

不誤時刻

十三分

勤到

二十分

盡責

六十七分

三項合得一百分

每項分數。視其人之成績與公司所定標準之相差而定。

不誤時刻之分數。由逐日記載表結算。其足分即以應辦公之日數與其人實在某部辦公日數之比例爲准。職員如以下列諸理由致誤時刻。而已由在其上者許可。則可以免計。(一)因公而誤時刻。(二)因公積勞成疾致誤時刻。(三)家人死喪。第一項內。各職員每季可得功過之次數如下。

一百分記功兩次

九十九分記功一次

九十八分無功過

九十六分無功過

九十二分記過四次

八十四分記過十二次

餘下各分應得功過之次數。均由上列之數目推算。分數有小數過十分之五。均作一分算。例如九十八分半。即作爲九十九分。功過次數有小數。亦以此法計算。勤到之分數。由逐日記載表推算。其足分爲三月中應辦公之日數與職員實辦公日數之比例。職員如以下列諸理由有曠缺。而已經部長許可者。則可以免計。(一)因公司之事曠缺。(二)因公積勞成疾而曠缺。(三)家人死喪。(四)分內假期。第二項內。各職員每季可得功過之次數如下。

一百分記功三次 九十九分記功二次

九十八分記功一次 九十六分無功過

九十二分記過六次 八十四分記過十八次

餘下各分應得功過之次數。均由上列之數目推算。分數有小數過十分之五。均作一分算。例如九十八分半。即作爲九十九分。功過次數有小數。亦以此法計算。

盡責之分數。必須由在其上之職員。按日查考其公事是否一一辦畢而定。然各部公事不同。未能歸於一列。須視其本部情形而定。下列各節之分數。同時并須視其事與本部之關係而酌定輕重。

容受力 領受命令訓言之能力。

應用力 勤懇熱心不倦之能力。

禮貌 對於顧客同事所書所語以及舉動之合理。

忠心 對於公司之熱心。

準確 能免使顧客不悅。或使公司受損失之錯誤。

速度 非求急促。但求能於相當時間內將公事辦畢。

可靠 忠於公司。隨時順從命令。并且身體健全。

第三項內各職員每季可得功過之次數如下。

最優等百分記功十次 優等九十六分記功六次

上等九十二分記功二次 中等八十分八十五分九十分無功過

下等七十分記過十次 最下等五十五分記過二十五次

其餘各分應得功過之次數。均由上列數目推算。

各部部長或各科首領。應於每季終。將其屬下各職員應得之分數及功過次數。依上述三項填入印就之空白表中。填表時務宜審慎。以免不公。填畢後。將表呈之高級職員。加以稽核。再呈之顧問董事部之書記。俟將各職員所得之分數功過。由僱用職員董事部核準。然後記入冊中。以垂永久。

每年終。各項記載均行停止而行總結。本年之零數不得移入來年。俟將上述三項一年中之總數結出。乃另行記入年終彙記冊中。

公司各職員如欲知一己之成績。可向顧問董事部書記索閱。如閱後覺有不公之處。可具理由。函呈部長。以求更正。若其理由充足。而冊中實係筆誤。部長可轉呈僱用職員董事部。請其詳查誤處而加更正。若其所持之理由並不充分。可以不理。行用此法後。各職員皆自知其成績所列名次。存於冊中。而其將來之升遷。即將視此而定。於是各人自勤其工作。以求居人之上矣。此項成績表。宜時時宣佈。俾各人自知其與他人之比較若何。公司則藉以定獎賞。若祕不宣佈。各職員無從自知對於公司已經盡職與否。與同人之比較若何。對於是項成績表。必漠然不以爲意矣。故欲使此法生其效力。必先養成職員之競爭心也。

別種獎勵方法 美國理山廣告公司 The H. E. Ilesan Advertising Agency 內之職員公會。有一種賞罰功過之章程。極著成效。其功過之賞罰。以美金五元爲單位。各職員之賞罰金。按月存記。至年終發表。而於各職員所得之花紅內加減之。其花紅之多少。則視公司之盈餘。及職員薪金之大小而定。凡職員進有用之條陳。行有利益之改良。及其他功績。均可得獎。得獎人員之花名。隨時宣佈。各人名之下。并

列其得獎之理由。下列者即此種宣示之一也。

獎賞宣示錄

本公司職員記功過董事部本
次議決應得獎金各職員之花名如下

J、J、C、君 記功兩次獎美金十元 理由 於應急召回波斯頓 Boston 家中

之前。竟能將其一切公事之進行若何。詳細報告公事室。

F、G、H、君 記功兩次獎美金十元 理由 某次所填表格。略有遺誤。竟能查出

改正。并能設法多出三十行之地位。而經費上並無增加。

T、D、君 記功一次獎美金五元 理由 某日封寄廣告傳單至南方支店。包皮

紙取至公司時。各職員均已離出。T、D、君竟肯詳查全日郵寄各件。以確知該件是

否寄至南方支店者。

L、女士 記功一次獎美金五元 理由 因代G、H、B、君索某項券紙時。和悅異

常。B、君極爲賞識。特言之支加哥省K、君。故給以獎金。

凡職員辦公有錯誤之處。致使公司受銀錢上及時間上之損失。或致公司重寄書

函以求解於顧客者。則記過。若某職員一月中有十日遲到公司。則罰美金十元。是

法能引動同部辦事人之互相注意。效力甚大也。

定職員之等類 美國紐約省潑來西湖俱樂部 Lake Placid Club 幹事員每惟爾寶燕女士 Melvil Dewey 定有編制職員之等第法。略如學校中編制學生之班級。各職員均依其體格、人品、思想、及行爲之高下。定其等第。每項再分二十小類。每類以百分爲足分。得足分者均放寬五分。故若實得九十五分。卽算爲足分。

除上述四項之外。另定有特別性質之類。若於該類中某類得足分。其總數中可加二十分。所記分數以平日觀察之所得而定。分數定後。填入彙記冊中。是項分數冊。卽爲各職員將來升遷之底冊。

記功競賽 本書載有某某製造電燈公司等所用以求出品優美整齊之方法。各公司中均設有燈頭查驗部。時時查驗製出之貨。又另設評判員。以評決查驗部所得之結果。查驗部每三月舉行查驗一次。查驗時有一定之標準。蓋經各公司協商而定者也。

燈頭查驗部節略

條例 本公司之記功競賽。其結果由各評判員公決。即視爲最後的判決。不再更動。各評判員對於是項競賽。得隨時增入新條款。或刪去舊有者。或更動各條款之輕重。惟須於一季未終之前。預行通告各查驗部。俾查驗時即可根據以進行。本屆選舉評判員。各當選人所得票數如下。

R、君四十八票 M、君三十票 L、君十五票 S、君七票

一九一三年四季中。各查驗部所定之等第分數。應按預定日期呈報。不得遲延。各查驗部所定四季分數。由評判員等結出平均總數。是項平均總數。即作爲年終得獎之根據。各查驗部一年中。分數最高之三部。各得獎品一份。其第一二三等次。亦依其分數高下而定。獎品之性質。現在未便宣佈。須與得獎之部協商而定。且亦須視該得獎一部之地址而定。故事前未能預擬。然獎品必能名副其實。得者不致失望。此可以預告者也。

陞級及薪金 現在各公司用花紅制度及計工與值制度者甚少。普通公司經理人之主見。大都以陞級及加薪爲辦事勤懇之酬勞。此等方法。未始不佳。惟各職員

如有功績。宜立時注意及之。否則恐不免有怨言。美國之大公司如萬國保險公司 Metropolitan Insurance Co. 及希爾圖書公司 Hill Publishing Co. 均以其職員分高下各級。并定薪金最高及最低之數。是以職員如希望得最高之薪水。必隨時積功。歷經各級而後可。人人心中均知有由低級調陞高級之希望。則此制實較優於花紅制度也。有定時加薪制。如每半年或一年加一次之法。殊不可用。蓋此制注重大衆而輕個人。受者之感觸極少。惟出於其人不意之獎賞。能使受者益思奮發。其所受之感觸。必異於隨附大衆而得之者也。用年終加薪制者。易使職員不滿意。或不滿意於他人之無功而得增。或不滿意於己之有功而不得增。不能有圓滿之結果也。

低額之薪金 凡爲公司經理者。不可希圖節省。與職員以普通最低額之薪金。職員所得之薪金大。其於辦事也必格外勤勞。是以應得美金四十五元一月之打字人而給以百元。其成績必非應得每星期十元之女子而給以六元者所能比也。欲定薪金之標準甚難。蓋各處地方之情形不同。生活程度亦異。故凡定薪金數目。須

先計及當地之情形。方能妥協也。美國大公司數家所定薪金數目。以女子每星期七元。男子每星期六元爲標準。是類職員大都爲新者。所司公事亦不過最輕且易者。美國大城中之嫻於速寫及司留聲機者。每星期可得十二元至十八元。充私家書記者。可得十八元至三十元。若充普通寫字人。如填冊人等。每星期以八元至十二元爲最普通之數。

定薪金標準之創格 美國某公司之組織法。極爲有效。其各職員薪金之標準。合乎法理。公司有一種公事。薪金有一種標準。而其計算之法。大都依據成績而行。如下列某公司通信部分類書記薪金之標準數目。足知其大概矣。

某公司通信部分類書記。如欲得足分。則每日須將信一千封歸類。併須檢查五百封方可。計算分類時。容其每抽屜有百分之十九之錯誤。然同時須能查出其所司抽屜中所錯誤之半。蓋如每日能於每抽屜中查出一錯誤之處。則其所得爲五分或百分。如其所司抽屜之數爲六。而每日能查出錯誤之處三。則其所得卽爲五十分也。（此數爲最高之數）

例如某司事某日共分信九百封。其成績之分數爲九十分。若其於每抽屜中有錯誤之處六。則其準確得百分之三十。而其分數爲九十五分。如其所司抽屜之數爲六。而每日能查出他人之錯誤四。則其所得分數爲六十六分。另三分之二。此節最高之分數爲五十。故即可作爲足分或百分矣。

上述之通信部分類員。其薪水之數。均依下列方法計算。薪水百分之五十。依其所分信函之數目而計算。百分之三十。依其準確而計算。百分之三十。依其所查出錯誤之數目而計算。尙有百分之十。則據部長之意而定。上述之計算法中。并略有放寬之道。如信函數目之分數四十五分。作五十分。準確二十八分。半作爲三十分。至於部長之意見。亦有百分之十放寬。然此種優容計算。視工作而異。並非一律也。

上述之計算法。或不能適用於他種公司。蓋性質不同也。故爲經理者。於制定之前。必先研究公司中公事之性質。及僱用之人才。而後可定薪金之標準。若上述之計算法。不過舉其例也。用上述方法之公司中。每兩月將各職員之薪金重訂一次。其數目均依據其經手公事之多少。準確之程度。查出錯誤之數目。及部長之意見。

(此節包括其人之勤到行爲及所上條陳之多寡)而定。除本定之標準分數外。如其人於所司公事外尙能兼爲他種公事。則另加以有定之分數。該公司中各職員除應知所司之公事外。猶須知悉較下一級公事之辦法。其知之者。則加以有定分數之半。其所知之尤熟悉者。則以全數加之。如其更能知悉他種公事之辦法。則再酌加分數。於是薪金亦隨之而加增矣。

行用上述之制度。每兩月間須將各人之成績記入各人之牌上。牌式如下。

個人成績牌 十二月三十一日止兩月中平均成績

姓名……

號數……

公事之種類

經手公事之數目

平均分數

實得分數

準確

平均分數

實得分數

查出錯誤之數目

平均分數

實得分數

部長之意見

平均分數

實得分數

熟悉他種公事之加分 平均分數 實得分數

總計分數

每週到公司之平均日數 ……

遲到日數 ……

請假日數 …… 第五十七部寫字人簽名日期

公事辦法之規定 公司中各職員往往用不同之辦法。而得同樣之結果。譬如釘紙。或用針、或用夾、或用漿黏之。各人所用之法不同也。然欲求實力之增加。則須撇除各種無謂之舉動。故爲公司經理者。應先研究各種公事之性質。定最省時而有効之辦法。而令各職員照行。則實力可以增加也。現在普通商店中大都有一定之公事手續。而公事室中遂便於遵行矣。

公事進行程序表 至一公事室。見其中某職員辦事時。忽而趨此。忽而趨彼。則知其光陰。必有一半虛耗也。此等現像。乃其心中積有無數忙無頭緒之公事之結果。蓋其積壓既多。入手時初不知應若何循序而進之故也。

美國奧海奧省 Ohio 某大公司之經理。定各職員每日辦事程序表。令各職員遵行。經理亦自定一表。程序與他表適合。於是公事有一定之程序。無紊亂耗時之虞。例如該經理之表中。每晨九時至十時。爲與各部長接洽之時。在此時間內。凡應與各部長接洽之事件。均安置一處。接洽時一分發。公司各職員。每人有一表。上列全日應辦各事。并其次序。其中并容意外發生事件之時間。試行後。覺意外事件並不甚多。從無忙迫不及之弊。

該公司經理擬用此表時。頗慮難於實行。然又思凡事無不可達其目的。譬如火車不能按時刻表而開停。則於半途中加快或放緩其速率。使就時刻。火車如是。人之辦事何不可如是耶。此制行後。果然得效。某日著者至其公司中游覽。該經理乃遍以各職員之辦事程序表示著者。并考察各職員當時所辦公事。其中惟一人所辦公事後於程序表所定者。然其所後之時間。亦僅二十分鐘耳。其時各職員所辦之事。無一相同。大都爲造各種表冊。如成本冊、發售冊、會計冊等。著者見此方知前人所云。公事種類太雜。決不能載之表中。按表而行之一語爲大謬不然也。

該經理於晨間十句半鐘時。已將各樣尋常公事及與各部長接洽之事辦畢。此後時間均注意於創造一方面。或接見來賓。或應行特別注意諸事。下列二表。乃該公司職員之辦事程序表也。

派克司君

八時至九時

注意於各種往來信札及雜事。餘時覆賬。

九時至九時半

計算奧實克公司之賬目。

九時半至九時三刻

與H. J. D. 接洽之預備。

九時三刻至十時半

與J. K. 接洽廠中事件。

十時至十時十分

與H. J. D. 接洽。

十時十分至十二時半

尋常公事。依所定一週程序表而行。

一時半至三時半

同上。

三時半至四時半

解析各貨賬。

四時半至五時

與J. O. K. 接洽。

「註」 上星期未畢各事均於每星期一列於一表。并計算辦畢之時間。仍列之

一表。而即以十時十分至十二時半。及一時半至三時半。兩度中補爲之。

開司君

八時至九時

注意各種短束。並作默寫之預備。

九時至九時一刻

默寫。

九時一刻至三刻

與 J. I. W. 接洽部中各事。

九時三刻至十時

與 A. E. P. 接洽部中各事。

十時

與 H. J. D. 接洽。

餘時至十一時半

觀察廠中會計部情形以及分類室。

十一時半至十二時半

午膳。

十二時半至四時

覆算廠中報告及軋銷冊。并辦特別事件。另有每星期

一所定之特別事件表。

四時至四時半

與 J. I. W. 接洽部中諸事。

四時半至五時

預備郵件。并與 A. E. P. 接洽部中諸事。

第十三章 藉報告而行之監察法

職員辦事之情形 本書上文已詳論管理法中。視才授事及給與相當之薪水酬金兩節。茲當論及管理法中要素第三節。蓋即與店中各種公事接近是也。現在經理人以爲欲與公事接近。僅須時時周行各處。視察各職員所辦之事。而其結果。無非於腦中貯滿多數毫不相屬之零星細事。反不如專司其職之人尙能揮展自如。故常見是類經理人之案上。多堆置應覆未覆之函件及未閱之報告等類。其人則終日營營。常至深夜猶不能畢其所事也。

哈蘭忽潑夫者。最熟悉於保險業公事者也。嘗謂公司執行人所宜注意者。在異乎尋常之大事。而不在通常細事。凡善於經理者。多注意設法使各種異常之事。於發現之後。能自然達於其前也。是以爲經理者。不必事事躬親其役。宜注意各種公事之結果。及逾於常軌之事而已。若覺結果不能及格。則亟籌劃方法。將此類不合格之結果。爲之研究其緣因。并改良之方法也。故經理僅須檢閱職員向部長之逐日

報告。部長向經理之每週報告比較表及進行圖。即能扼公司之全局。而知一切詳情矣。

逐日報告 部長對於屬員。應知其辦事之詳情。而各職員之逐日報告。即能使部長於屬員之所事。略無隔膜之弊。而部長亦即藉此而成報告經理人之表冊。於是公司之情形。可由此而知之。并能使各職員知經理部非僅注意於各種公事若何。且注意各人之所爲若何。而亟圖勤懇。以求見賞於經理人也。此類報告表。應以每小時計。而職員於填表時。即知該小時之工作。是否及格。而自行警惕矣。填此類報告表。費時極少。而增進效力。則甚大也。

本書下列之表。乃某公司收款部之逐日報告也。該公司之辦事日程。既詳於載本書中。另一表則其收款部中小部份之辦事報告表也。表中所列爲全日所辦之事。晚間呈之部長。又一表。則爲美國本塞爾凡尼亞省 Pennsylvania 某大製造公司中排字部之逐日辦事報告表。

報告表有不必本人自填者。如某某公司中之打字部。另有專人察視各職員之所

事。將其成績填入表中。以記該日發下之公事幾何。及辦畢之公事幾何也。

告 報 賬 收

部 分 賬 收——部 賬 收

結 末 期 星 一 一 表 刻 時 事 辦 入 個

——字 簽

總 數 雜 務 ○ ○ 同 合 收 入 匯 兌

刻時	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

表 告 報 事 辦 收

部 分 白 告——部 賬 收

結 末 期 星 一 一 表 刻 時 事 辦 入 個

——字 簽

總 數 雜 務 ○ ○ 匯 銀 行 ○ ○ 記 特 別 載 ○ ○ 信 札 訪 二 次 問 告 白

時刻	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目	時刻	數目
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

表告報刻時事辦日逐

要		記		正		更		類		分		輯		編		期日		
時	刻	完	結	起	始	時	刻	完	結	起	始	時	刻	完	結	起	始	名目之
刻	結	始	目之	刻	始	刻	目之	結	始	刻	目之	刻	結	始	目之			

上文所述之逐日報告表。并可作為每週報告表。彙一星期之結果。而書於下。即成爲每星期兼逐日之詳細報告表矣。

每週報告表 各部部长收受屬員之逐日報告。至星期末。彙成每週報告。而呈之經理人。然經理人須先定應行列入表中各端。而刪其餘之無關緊要者。否則公司之大者人數以千計。雖表格盈尺。不足以盡各人所辦之事。此等表格。將何從閱起。故應行列入各端。須預行限制也。

當經理將報告冊交於監督時。並不需結算營業之是否發達。貨物之如何暢銷。祇

須將數目列入。由監督者將此週報告冊與上週比較。或與規定者相較。而斷其營業之消長。辦事人之比較。每週報告冊。其大旨與此略同。至於規定之報告冊。則須統計現在辦公之成績。即報告冊所報告者而得之。若工作之單位。可以同種之數目計之。

辦公種類之多。莫多於會計處。會計處之報告。詳載每部之所成。每星期一。檢察員可以知會計處之最近狀況。即可以知其過去星期營業之消長。

此類報告。並非可以計營業之贏餘。然用以鼓勵辦事人則甚佳。蓋辦事之人。知其辦事成績。每星期一須受部長之檢查。若部長爲一練達之人。一覽而知其所辦之事。或過或不及而定其勤惰焉。

比較之法。報告表必比較而後有用。各種成績。均須與過去者或規定者相比較。若會計員每將一定時期內之利益費用列成一贏虧比較表。譬如將半年內每月所售貨物。其價目、費用、及餘利等列成一表。而辦公室管理人。亦可作同樣之比較表。此表既成。每週報告之利益以見。

另一比較法。係用進行圖表明之。此法大工廠中多用之。但公事室中尙不多觀。無他。因公事之種類過多。不易以圖明之也。若一部之中。工作數目之單位均同。譬如印刷部中進行圖。非惟可行。且極有用也。

報告之價值 欲知報告法之組織。及其比較後之效用。可於下述東方某印刷公司辦事室之成績見之。

每日郵寄部中有書記十八人。若以百分爲其辦事實力之最高點。則自行報告法後。於六月中。竟能自百分之四十二。驟躍至百分之七十四。其實力之增加。恰如不添辦事之人。而增四千美金之歲入。此意外之贏餘。卽用以爲獎勵辦事人之用焉。貨物記錄部。共有書記三十三人。其辦事之實力。於十五閱月中。自百分之四十而驟升至百分之九十八。歲入驟增二萬美金。其結果平均每辦事員每星期所得之紅利。較前增百分之三十三。

上述統計法。實爲商店組織管理法之要素。若無一定之報告。則上列之數。雖可知其大略。然究非確數者也。

他種監察法 上述報告法爲公事房監察法之主體。此外有某公司則另用一監察法。將出入信札各抄一份。列於監察執行者之寫字檯上。監察者遍閱所陳書札。窺其大要。組織未完善者。執行監察之人。可隨時改良。信札過多者。此種監察法。隔三月或六月一行之。

又有一法。係不規定之監察法。隨時入辦公室閱個人所辦之公事。譬如檢閱郵寄之物。察其郵件是否封固。納資是否如數。寄件是否無誤。或閱抄帳之簿。而察其有無差錯。種種監察。凡無一定之時間者均屬之。惟此法祇可間斷行之。若每部每事均須加以監察。則事繁而費大。

若報告。若總結。若比較。若定時監察。若不規定監察。均盛行於今日之商店者也。

免除犯過法 免過之道極難。其僅有之法。曾用於聖路易 St. Louis Store 某公司。行之有成效者。羅比得威而科克司 Robert P. Wilcox 君述之如左。

此法既用之後。辦事人犯過之數。第一月中自一萬二千減至五千。近今每月過失爲數祇二千。每晨雖有每人之報告一百五十件。其中有過失者。平均爲數祇四十

五。其法之簡。雖一大公司。可以一幼女司之。其手續如左。

先將應記之過失。列成一表。得其總數。復於每種與以各異之數目。譬如「遲到」應列爲第一種。過失紙上。則將其完全事實表出。以證其事之非虛。若在彈劾部中。則彈劾者之號數。必須列入。以明責任之所歸。失誤之事。所在部及其日期。亦應列入。以便查考。報告之過失。必用規定者比較之。以覘其過失之是否應得。

每部所犯之過失。依其次數而列一紙。管理人及裁人部各得其一。當此過失紙交於犯過之人。設其事果眞。則可簽字以示承認其過。同時即可知其應罰之數。於是此紙復還於管理人之公事室。分類藏之。每辦事人各備一信封。將其過失紙插入。信封面上。縱分七格。橫分十格。共成七十格。每格列入每次所犯過失之號數。及犯過之時日。於是每辦事人所犯之過。犯過之時。及其本人所承認之憑據。均在管理人之手矣。

欲使辦事人熱心任事。誠意辦公。每二月之後。對於辦事人之未犯過失者。與以名譽獎章。更給與下二月中告假半日。不扣薪水之特別利益。當享受此利益時。祇將

此獎章交於計時員。列入每日記錄中。於一年之末。不犯過失者。於次年隨時有告假一日而不扣薪水之利益。

二月之末。於此時期中。犯過之人。均列入一紙。內列之人。受同樣之警告。各類過失。均預示公司中之教育部。犯過者可來部受教。以糾正之。



A541 212 0000 09928

函授學社商業科講義

— 英文本 —

商業經濟原理

此書首述經濟學之要義商業之進化商業之組織及企業家與勞動者次論經營商業方法最後則詳論商業與社會及政府之關係

李權時著 紙面一冊 三元

商業英文

本書參合西方商業習慣斟酌我國社會情形輯治成書凡分五章(一)普通商業英文(二)商業書翰(三)廣告文(四)商業報告(五)商業新聞學解說詳舉例豐富

鄭富灼編 紙面一冊 三元

財政組織

本書參合中西事實折衷經濟原理以討論我國之社會財政組織其主要論題有錢幣之性質及功用金幣及紙幣之管理國外匯兌之原則交易所信托公司及銀行之組織等

董承道編 布面一冊 四元

工業管理法

此書內容不僅討論種種組織及管理工廠之重要問題並於辦公室之組織檔案之保存等問題亦詳述無遺

楊惠基編 布面一冊 四元

商法

本書根據中國現行法令參酌社會習慣與歐美法理分論契約法代理法買賣法票據法合夥法有限公司法及保險法一切商法要旨於此大備

陳霆銳編 布面一冊 四元

售貨術

此書根據中國商情引證歐美新制歷論售貨員之地位售貨術之重要售貨員之資格及行為售貨術之要素售貨術之經濟功用

李培恩著 布面一冊 四元

市場交易法

全書分生貨熟貨二大部關於貨品及市場兩項各有精細之分析而於生貨之貿易機關及熟貨之分銷機關論討尤詳

吳東初編 布面一冊 四元

商務印書館出版

