

商學小學叢書

商業事務常識

李培恩著

商務印書館發行



MG  
F715  
8

商學小叢書

商 業 事 務 常 識

李 培 恩 著

商 務 印 書 館 發 行



3 2285 1798 7

# 序言

數年前余因鑒於國內工商業對於事務管理，專以人爲單位，毫無制度，一旦管理人請假或離職，各事卽無形停頓，重要文件，亦多遭遺失，工商業所受損失，實屬匪淺，爰於英文雜誌作文提倡，并介紹最新事務管理方法。後將各篇校訂，彙集由商務印書館出版，名曰事務管理。書出以來，各商業學校採作課本，殊稱順利。惟原書以英文撰述，讀者頗難普遍，久欲獲暇，譯成漢文，以喚起一般工商界對於事務管理之興趣。適商務印書館刊印萬有文庫，徵稿於余，余乃勉將前稿略加整理，並託前上海商科大學商學士項君耀辰助余初譯，稿成，余乃加以整理修訂，並將較新之研究結果增入，以商業事務常識之名付梓。夫事務管理，所包既廣，近年進步，又一日千里，則余所記載論列者，何能盡其什一。特就其重要且普通者，介紹於國人，名曰常識，亦殊得當。所望國人急起直追，切實研究，使事務管理能臻於完美之域，則幸甚矣。

是書之成，得項君耀辰、何君惟聰之助不少，謹此謝謝。

李培恩，二十年，八月十五日。

# 商業事務常識目錄

## 第一章 現代事務部……………一

何謂商業事務常識——事務部之定義——事務部主任——事務部之責任——事務部之位置——事務部之大小——事務部之佈置——隔牆——坐位間之通路——佈置之試驗——地位之經濟——外觀——流通空氣之設備——聲音之阻止——燈光制度——飲水或茶——盥手設備

## 第二章 事務部之組織及管理……………一一

組織之需要——組織之方式——人事管理——經理——避免瑣屑之事——分配責任——訓練——監督——合作——考查——組織圖表——經常規則及確立政策——宣傳公布——守時——缺席定時以外之工作——申訴——計畫——標準——將來的計畫

## 第三章 事務室傢具與設備……………二九

傢具之標準化——事務室寫字檯——特定的寫字檯——事務室用桌子——事務室用坐椅——

寫字檯上之設備—檔案設備—事務室設備—設備之存貨

第四章 事務用機器..... 三八

速記機械..... 三八

打字機—印稿夾持器—默寫留聲機—速寫打字機

謄寫機械..... 四三

輪轉謄寫機—平面謄寫機—自動打字機—複合排字印刷機—印刷機—拷貝印刷

機—照相機

核算機械..... 四六

算盤—計算機器—簿記機器—統計機器—現款記數機—薪金記錄機—印發票及

各項票據機

郵遞機械..... 四九

啓信器—印姓名地址機—摺信機—貼郵票黏封口機

交通機械.....五一

電話機—傳字機—傳聲機—傳遞機器

記時器.....五三

計時機—記時打印器

雜項事務用機器.....五三

日記機—編號機—削鉛筆器—裝訂機—支票防弊機

第五章 檔案制度.....五六

良好檔案制度之重要—理想的檔案制度—檔案部分之職務—檔案部分之傢具—檔

案方法—字母檔案制度—數目檔案制度—字母數目檔案制度—杜威氏檔案制度—

地名檔案制度—按時編製檔案制度—橫貫柱卡片檔案制度—強記檔案制度—陳舊

檔案之轉置—檔案之檢點

第六章 交通方法.....六九

時間上之損失——動作上之損失

電話事業.....七〇

電話事業之需要——如何使用電話

傳達事業.....七二

事務時間表——收信籃——查核收信——明晰之訓令——傳遞機器

書面交通.....七四

各部分間交通——對外交通

處理郵件.....七七

處理內進郵件——處理外出郵件——郵件處理上之查核手續

第七章 工作報告.....八三

工作報告之用意——標準的需要——製造報告之普通規則——製備報告之根本原則——工

作報告之分類——工作報告之用途



第八章 會計簿冊……………九四

會計簿冊之用途——適當的簿冊——會計簿冊之種類——日記賬——總清賬——單式記賬與複式記賬——會計簿籍——存貨簿冊——生產及成本簿冊——人事簿冊——活頁簿籍及卡片——節省工作計畫

第九章 書記事務……………一一三

速記術——打字術——磨費動作——打字術之技能——指觸制度——訓練打字員——秘書——秘書應有之教育——特性——秘書之責務——計畫秘書之工作

第十章 選用職工……………一三二

人事管理——職工調查錄——職工徵求——工作分析及各款敘明——職工供給之來源——接見——請求格式——測驗——心智敏捷試驗——特別才能試驗——特別才能試驗之製備——各試驗之估價——參證——僱工之調換僱主（辭職、革職、暫時罷免、不可避免的離職）

第十一章 職工訓練……………一六三

介紹僱工於某工作——訓練之價值——訓練之範圍——訓練之計畫——工作上之訓練——訓練的學校——雜項訓練方法——教育之指鍼

第十二章 薪金制度…………… 一七二

工作上非金錢的影響——良好薪金制度之需要——制定薪金制度之要素——薪金制度（按時工資制度，件工制度，科學的工資制度）——紅利——贏利之分配——職工開始工資——升擢及加薪

第十三章 事務指南…………… 一八五

新式公司所用之事務指南——指南之利益——指南之種類——製備指南之方法——指南之內容——指南之入時——一個模範事務室規則指南

第十四章 成本預算…………… 一九五

預算需要成本概算——決定單位——成本的要素——預算表須待繼續不斷的修正——事務室預算表有賴於其他部分之活動——預算用之格式——定期的報告

## 圖表一覽

- (一) 事務部與其他各部分關係圖
- (二) 製造公司事務部佈置圖
- (三) 完全直接裝置電光圖
- (四) 半直接裝置電光圖
- (五) 完全間接裝置電光圖
- (六) 完全間接天花板裝置電光圖
- (七) 事務室職務組織表
- (八) 銀行組織表
- (九) 到班鐘
- (十) 標準雙桌柱平面寫字檯

- (十一) 向上木桶式寫字檯
- (十二) 雙桌柱中空打字桌
- (十三) 默寫機
- (十四) 使用默寫機謄寫圖
- (十五) 『樂尼』輪轉謄寫機
- (十六) 『勝司屈』計算機
- (十七) 『門祿』加法及計算機
- (十八) 印姓名地址機
- (十九) 書寫支票機
- (二十) 平面檔案
- (二十一) 垂直字母檔案
- (二十二) 垂直數字檔案

- (二十三) 各部分間交通用自動電話
- (二十四) 黏貼郵票機
- (二十五) 製造成本百分比較長條圖解
- (二十六) 售貨及收賬比較曲線圖解
- (二十七) 營業費用圓盤圖解
- (二十八) 數目卡片式日記賬
- (二十九) 數目卡片式總清賬
- (三十) 活頁總賬
- (三十一) 活頁總賬之一頁
- (三十二) 多行賬簿之樣張
- (三十三) 排列得法之速記部分圖
- (三十四) 排列得宜之商業信札(整段式)

商業事務常識

- (三十五) 排列得宜之商業信札(空格式)
- (三十六) 雇員徵求格式(不用工作各款敘明)
- (三十七) 雇員徵求格式(用工作各款敘明)
- (三十八) 工作各款敘明卡片
- (三十九) 請求書格式(正面)
- (四十) 請求書格式(反面)
- (四十一) 單位成本表
- (四十二) 事務室預算表格式
- (四十三) 預算報告格式

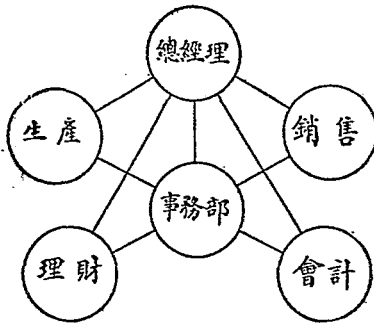
# 商業事務常識

## 第一章 現代事務部 The Modern Office

何謂商業事務常識？現代大工業之發展，「使分工專事」specialization 不特行之於廠工，同時亦行之於管理。商業事務常識為「工商管理學」business administration之附屬部分，但與「普通管理」general management不同。事務部之管理對於商業政策、生產、銷售、理財，及會計各業務絲毫無所關係。事務部之職務不過在供給一種制度，藉以方便對內對外之交通而已。

事務部之定義 Office Defined 就普通習用而論，事務部為吾人經營商業，收發郵電，及其他信札之場所。餘如私人之接洽、議事、集會、附屬人員領受指令或呈遞工作報告等均在事務部內舉行之。同時信件、報告及統計之「檔案」files 亦保存在內，是故事務部可稱為一種制度，使當局對於過去及現在的工作可得一種報告，然後歸納編製作將來工作指導上之借鏡焉。

事務部主任 Office Manager 事務部主任往往隸屬於總經理 general manager 之下，應以經驗豐富熟悉商業事務者任之。彼應有會計上及管理方法上之知識，其人應具機智而善決斷，處事秩序井然，具警覺而善分析之心胸，應為一精於訓練而又不失於過猛而能顧全情感者，應為一善與人交際者 a good mixer，應為一商業及人類性情之研究者，最後不獨為一實行家並應為一理想家。



第一圖  
事務部與其他各部分關係圖  
Chart Showing Relation of the Office  
to Other Departments

事務部之責任 Office Duties 事務  
管理上所包含之責任有三：(一)供給適  
當的事務室，傢具，及設備；(二)供給有辦  
事經驗的事務人員；(三)計畫，委派，及監  
督事務上工作 office work 是也。

事務部之位置 Location of Office  
事務部之位置應依該事務部特殊的需要

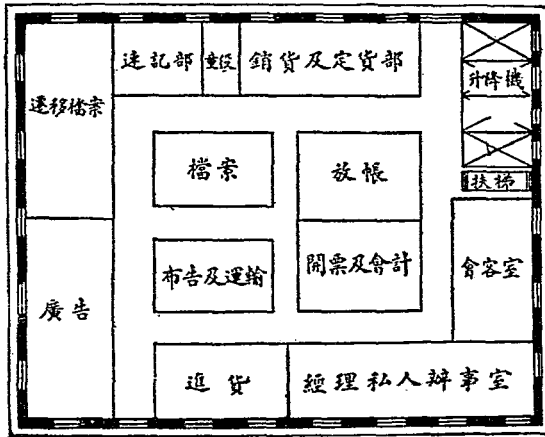


而定。此種需要或爲謀顧客便利起見，或接近於有關係的商業，旅客及運貨車站，或郵局。例如轉運公司應近車站或碼頭，銀行及保險公司應位於金融中心地，所以謀營業上之便利也。

**事務部之大小** *Size of Office* 事務部之大小，不但依現在之需要並須照將來可能的發展而決定之。是故設立事務部時，吾人首須審量往年所需之地位，及此時期間營業發展之速率。此種事實足以幫助吾人決定隨後五年或十年間事務部所需之地位。事務部更須安置得宜，以免常有遷移之必要，遷移必致犧牲設備，因有許多物件不能搬動，或變更其地位後即不適用也。

在安置事務部內傢具時，吾人尤須留地位預備將來電力或用電器具之裝置。當新屋預計爲事務部時，對於將來引用新傢具及新機器之可能性，尤須三致意焉。

**事務部之佈置** *Layout of Office* 在昔每一事務部往往分成多數狹小的私人辦公室 *private rooms* 以位置內部之各種職員。現時則漸趨向於大事務室 *large office rooms* 之佈置。一公司內各個職員與書記員同坐一室，僅以欄杆劃分。除某種職員其工作含有祕密性或須安靜無譁以便凝思者，例如體格檢查員及編輯員等外，大事務室之利益頗爲明顯。如電燈火爐及空



第二圖

製造公司事務部佈置

The Office Arrangement of a Manufacturing Concern (轉載  
Leffingwell: "Making the Office Pay," 114 頁)

四

氣流通 ventilation 制度之佈置，均較便利一也，節省工作上之時間二也，使管理員便於監督職工之工作並助進事務部內平民主義之現象 democratic air 三也。新式事務部內各職員之坐位常在進門之前部，以便與外人較易接近。

隔牆 Partitions 私人辦公室可

用堅固之牆壁，木製板壁，或木製及玻璃的板壁隔開之。木製板壁之利益在能搬移自如，以適合事務部內需要之變更。玻璃板壁之利益能使光線透過，倘有秘密之必要，可裝置半透明玻璃。

坐位間之通路 Aisles 在排列寫字檯時，須留適當之地位以利交通，但以足用而止，不必浪費地位，每一寫字檯連交通走路所佔之地位應爲七十至一百立方英尺。在排列寫字檯及分隔私人辦事室時，尤須注意於工作上之便利，蓋其佈置應使交通便利及工作之簡易，例如檔案部分 filing section 不應與速寫部分 stenographic section 遠隔，而速寫部分尤不應與郵遞部份 mailing section 相去過遠，誠以地位之經濟及動作之經濟 economy of space and economy of action 均爲事務部佈置上之要圖。

佈置之試驗 Testing the Layout 在未決定佈置以前，可先以比例縮小試畫一事務部地板之草樣，陳設物件則用小紙片或紙板代之，然後依所定計畫安置於草樣上，再三搬動直至得一滿意的排列而後已。如此則寫字檯一經安排，可免許多無謂之搬動。

地位之經濟 Economy of Space 在佈置事務部時，須盡力安排各部分，各項傢具及寫字檯，務使排列之法非特便利於實在工作，並能產生最佳之地位經濟。地位之浪費足增事務部租金，電燈，及熱力上之「雜項開支」overhead expense 爲經濟地位起見，有時檔案櫥架 filing cases

可倍增其高度，並可用一活動扶梯 runway ladder 以便在高架上取置物件。

經濟 economy 云者，非將各物堆聚一處使行動發生困難之謂也。通路至少須佔三英尺，如果各職工背向而工作，則各椅間須留四英尺之地位，檔案櫃 filing cabinet 前須留五英尺之地位，使抽屜完全抽出時他人亦能通行無阻。

外觀 Appearance 事務部之排列，須使外觀暢快 cheerful appearance，蓋排列得宜之事務部，足以鼓勵職工之工作也。新式事務部之暢快舒適及秩序井然，即能引起工作之興趣。

流通空氣之設備 Ventilation 事務部通氣之設備為技術上之事，有待於審慎的工程計畫也。大概論之，事務部之建築應有足用之窗戶，使空氣流通。如果大窗戶不克裝置，宜用通氣電扇 ventilation fans 補助空氣之流通。通氣電扇尋常裝置於牆壁之上部，其功用在拽出室中停滯之空氣，使新鮮空氣源源而來，冬日如吸入之空氣未經加熱，易使冷氣入室，應以暖爐調濟之。事務部最適宜之熱度，為華氏 Fahrenheit 寒暑表七十度左右；蓋室中過冷，職工畏寒，工作效率必大為減少，過熱職工易於懶懈，不能奮勉勤勞矣。

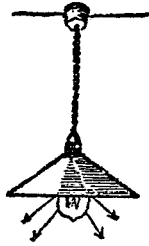
夏日可用電扇，但用之過度，易使職工受寒；冬日用火爐時尤須使熱氣平均分配於全室，其法可用金屬之遮蔽物圍置於火爐之四周，使熱氣上升然後散佈於全室，但火爐總不能十分滿意，故新式事務部不復使用火爐，而以熱汽管或熱氣管 Steam system or hot-air system 代之，使事務部之室溫得以均勻。

聲音之阻止 Noise Prevention 聲音足為有效工作之梗，在大城市中交通繁雜，防聲問題頗難解決，為避免龐雜計，事務部之位置最妙能高出街道地平線 *Of feet level* 之上，庶喧嘩之聲得以減少，廠家機聲隆隆，位置事務部之唯一補救方法，則宜設之於離廠較遠之所在，或則置於高層之樓面，以免嘈雜之機聲。

新式事務部更有使打字員 *Typists* 與其他各職工隔離之傾向，各打字員同居一室，使打字之聲不致擾亂其他職員，或用口授留聲機 *dictaphones*，各書記員 *correspondents* 得在一靜室內安靜口授，將信札記於臘筒 *cylinders* 之上，然後送至打字間，安置於口授發聲機上，繕寫員以聽筒架於耳上照聲繕寫於打字機之上，此法能使書記員得利用靜室專心工作，且不必令速記員

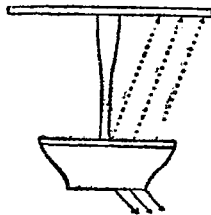
速記後，重行謄出，殊可節省時間。但使用此種口授機，無論書記員或打字員均須有相當之訓練，否則授者聲浪不清，措詞不精；或聽者辨別不清，句段不明，錯誤甚多，即少其效用矣。普通事務部中欲防止打字機聲起見，可用橡皮墊脚 rubber rears 以吸收打字之聲音。晚近無聲打字機 silent typewriters 發明之後，各事務部多有採用之者，其效果亦頗能滿意，蓋能減少聲音不少也。

燈光制度 Lighting System 電光為近今事務部內習用之物，吾國通都大邑亦均用之，電光之使用有三法：直接，間接，及半直接方法 direct, indirect, and semi-direct methods 是也。直接方法則於各家庭各事務部習見之；若用半直接方法，則光線半由天花板 Ceiling 上反射而下，



第三圖  
完全直接裝置  
Total Direct Fixture

較之直接電光多須百分之四十至百分之五十之電流；他若間接電光則光線完全由天花板上射下，並須多用百分之六十至百分之七十



第四圖  
半直接裝置  
Semi-Direct Fixture

五之電流。間接及半直接制度雖所費較多，然能供給舒適之光線以增進工作之效率，是故新式事務部使用之者日見其多，而直接制度則漸衰落矣。

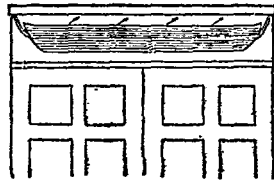
各光線應有相當之注意，反射物及電燈 reflectors and

Lamps 須時常整潔，蓋整潔之舉，足增電光百分之二十五強，電氣各種器具如電扇，檯燈 desk lights 等，所用之電線，均須用地線，底線，或牆線，floor, base, or wall outlets，因電線滿佈室中，既不

雅觀，又易引起火災之危險。

日間以少用人為的光線 artificial lights 為妙，蓋日間事務部內須有天然的光線 natural light。欲求光線之透入室內，須開寬大之窗戶，如光線過於強烈，宜用窗簾以減少一部分之光線。

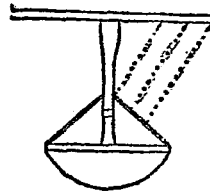
飲水或茶 Drinking Water or Tea 在任何事務部內良好飲水或茶之適當供給，有如新鮮空氣同為必須之品。水為養生要素，無



第六圖

完全間接天花板裝置

Total Indirect Ceiling Fixture



第五圖

完全間接裝置

Total Indirect Fixture

水則健康無由而得。吾國水源不潔，故弗宜飲不沸之水，沸後濾清之水 boiled and filtered water 爲事務部內最佳之飲料，如果用茶，則茶葉務須潔淨，不着色，並不攪雜質。購茶時須擇純潔之茶葉，茶味宜淡，常飲濃茶，有害衛生。

盥手設備 Toilet Facilities 新式事務部如無潔淨及空氣流暢之盥手所，不得謂爲設備周到，盥手所內須有六十五至七十度之溫度，除充份之面盆外，每二十職工至少須有廁位一具，能用抽水制 flushing system 尤妙，盥手所內最易傳染疾病，故傳染物之防止最宜注意，手巾及便紙 towels and toilet paper 須有充分之供給，用過之手巾須擲之籃內，非經洗滌之後不宜再用。新式事務部多有以紙代手巾者，是則較之毛巾未必多費，因紙張可免洗滌之費也。便紙應柔軟而收水，其質料須用最上等者，普通所用之草紙則太粗硬。盥手所須常使潔淨，每天至少須有一次完全洗滌，不獨廁坑面盆，即地板牆壁亦均須沖洗潔淨，蓋整潔之盥手所頗能使職工滿意，增加其精神上之愉快也。



## 第二章 事務部之組織及管理 Office Organization and Control

組織之需要 The Need of Organization 美國鋼鐵大王卡匿奇 Andrew Carnegie, 氏 1837—1921 嘗謂彼如於組織之毀壞或機械之毀壞，二者之中任擇其一，則甯願犧牲機械，蓋機械損壞可以改造，而組織一經破壞，則不易收拾也。

就數千元資本及二三職工之小規模商店而論，組織之價值雖備而功用未嘗顯著，因店東 proprietor 個人可親操監督及管理之權，所有營業上瑣屑事務，均須經其處理，觀之範圍較大之機關則組織之重要漸著，百萬資本之公司必須有一適宜之組織，蓋錙銖之節用，將成一大宗款項也。雖然，組織之對於大小公司其重要正同，一公司組織之完美即為營業成功之嚆矢。

商業組織 business organization 為一人造的有機體 artificial organism，以從事於各種商業上之職務 Commercial functions。如人體各部各有特種的功用，彙而集之乃成全體，商業組織中之各部分，對於全部之存在亦各盡一部分之職務焉。然商業上之職務須分門別類，且職

工能力互異，故經理之責任在分配職工而予以適宜恰當之工作。

組織之方式 *Forms of Organization* 普通論之，事務部之組織有三種方式：（一）集權的 *centralized*，（二）分部的 *departmental*，及（三）集權的與部分的或合併的 *Combination form* 組織是也。

集權的組織與分部的組織不同之處，在於書記人員 *clerical force* 之監督及管理權。在集權組織之內，各書記員均蟠集於總事務部 *general office* 內，其他各部則無速記員、檔案員、*stenographers*，*filings clerks*，*office boys* 或使童等等，若某部須用書記員之助理，則由總事務部分配之；至於分部組織的事務部乃一不集權的事務部，各部自有其書記員速記員及檔案員等，以從事於工作，各有檔案，處理信札，就其需要情形而支配書記員之工作，易言之，各部分即自行分立者也。

合併的組織兼具集權的與分部的組織之特色，對於某種職務，書記員通集中一處，但對於他種職務，又各部自設其書記，例如售貨部 *Sales department* 對於銷售上之信札及檔案，可自備

速記員及檔案員管理之，因該部分之檔案既非其他各部所常用，則與總檔案 *General files* 分開，自屬易事。

上述諸種組織各有其利弊，集權的事務部之利益在能防止工作，設備，及一切器具上不需要之重複 *unnecessary duplication*，並能爲事務部節省費用，因某部分工作繁忙時，部中全體人員可出全力以料理之，況各部分繁忙時間往往不在一時期，故集權事務部的組織得以調動書記人員以應各部分之需要；至於主要弊端，即爲分配書記人員於指定部分以適應特殊需要之困難，一切繁文縟節 *red tape* 之拙笨手續，即爲羈延工作之原因；分部組織適與集權組織相反，其利則爲適應書記人員於各部分特殊需要之可能，同時各部分書記人員之間，可得競爭機會以增進其工作之效率，*efficiency*。如此手續既極簡單，時間又能節省；合併事務所組織之用意，爲謀集權組織與分部組織之利益而避其弊害，如果處理得當，則是項組織能供給最有效率之事務，並爲近世大多數公司所採用之方式也。

人事管理 *Personnel Control* 各種組織之方式意在方便管理，欲使管理發生實效，吾人須



注意下列各原則：

(一) 管理人之權力必須使職工明瞭也。如果管理之權未能分明，則有效的管理無由而生，以其號令不行故耳。是故管理權應使所屬人員明白認識，為有效管理重要原因之一。

(二) 全人類的工作既為經濟的動機 *economical motive* 所驅使，即以最小力量得最大報酬之謂，則即使十分誠實之職工，其工作亦往往少於其所得也。各種規避工作之舉 *soldiering*，可於任何管理失當之事務部內見之，職工間相互拜訪，交際閒談，閱覽報章小說及他種讀物，撰寫私人信札，以及無意識之調笑玩弄等，均為規避工作之舉。故為防止此種工作弊點起見，並注意全體職工之能各盡厥職與否，則適當的監督 *adequate supervision* 尚焉，監督工作須繼續不斷，而常令人感覺，蓋此權力不必操之於經理 *manager* 一人之手，可委託於各部分之主任領袖，或助理，至於何人操此權力及採用何種方法，均可置之不論，不過監督須有實效，並常為全體職工所感覺得到也。

(三) 各職工全部工作之成績常須考查也。考查事宜須由熟悉工作之管理員或考查員擔

任之，誠以考查得當足以保持工作之特質 *the quality of work*，是則大有助於職務之完成也。

(四) 對於職工欲操守有效的管理時，則管理員本人須完全明瞭工作也，如果管理員或其他派有監督及考查之權者，對於工作詳細情形茫無所知，則各職工立能發覺其短處，工作之效率因之減少，故經理對於任何活動有關係之事實，概須瞭然於胸，庶各職工無由利用其愚昧矣。

經理 *The manager* 事務部內經理之爲人，應具有受其屬下尊敬及服從之人格，待遇屬員出之以仁，使用權柄出之以嚴，設使過於仁愛，未能斷然於懲罰之事，其受人愛悅則有之，受人之推崇則未也。故須尊嚴以受推崇，其對待屬員當有忍耐心及自治之能力，自作主張，隨時雖能容納屬員之建議，但不應使人設想彼有賴於其屬下而成事也；蓋須使其屬下感到分享其上司之信任心，爲一種利益而後可。當其行使職務時，尤須謹於然諾 *careful in his promises*，除其實力所能應付而外，初不可輕諾他人，然諾少而恩惠多，爲一良好之政策，如果慷慨於其然諾而又斤斤於其施濟，將使職工不滿意，而於日後之然諾令人不足重視矣。管理員尤須不輕言，以免屬下對彼有太嫌明白之認識也。彼之責任蓋在調和人員，並設計以光大其營業，對於各職工須常爲一感動力 *insp-*

piration，使其對於事業之興趣，即爲職工本人之興趣焉。

避免瑣屑之事 Keeping Free From Details 許多管理員往往爲營業上瑣屑之事所困，觀其桌上則案牘山積，是爲舊式之管理員。其信任屬下也薄，於是將全部工作集權於其手掌之中，夜以繼日，因案牘而勞形，曾無暇晷從事其他事務。雖然，吾人須熟記管理員之責任，初不僅在助成營業，蓋對於改善營業之計畫須三致意焉。舊式管理員留意瑣屑之事，對於營業或能進行順利，其於推廣及發達營業之方法，則必一籌莫展，幸而營業昌盛，其體力及心力之限制將使營業之發展立時停止；新式事務管理員會不使其忙碌於例行公事 routine，彼常審察能否將其權力委之於其助理員 assistants 之手，或使他人代管，於是本人可免去瑣屑事務，以從事於營業上更大更要之問題，其工作每爲無形的，不知者觀其案桌整潔，其所從事者不過集會，同某職工談話，或發給些許之指令而已，則其偷閒度日有曠厥職也明矣，然而由實際論之，彼方盡瘁於經理者最重要之職務，蓋其一方面得免於瑣屑之工作，另一方面對於改進及發展營業之道，有所籌畫焉。

分配責任 Delegating Authority 管理員既須摒除瑣屑事務，則分配其責任於其附屬人

員，自屬必要之舉。在委派權力之際，其委派的權力務須明白指定，使受權者得確知其行使權力之範圍，其委派的權力同時須使受權者屬下各職工確切明瞭。如無充分理由，此種權力不應收回；但管理員得於必要時隨時收回其委派權之事實，則須明白揭示者也。

訓練 Discipline 訓練爲任何組織職工管理上不可少之事。在訓練時吾人須注意一重要之原則，即訓練之施行須無個人的關係；換言之，即授訓練之管理員及受訓練之職工均不應感到此訓練爲管理員私人所出也。當訓練爲私人所出時，即職工設想必爲管理員所出，則無論管理員能秉公辦理，其懲罰必致引起惡感，如果訓練之行並無個人關係，則管理員不過實行公司之常規，同時受罰職工，必不抱怨於管理員，並能洞悉受罰之原因；蓋彼能自知干犯公司之常規或制定之政策也。

監督 Supervision 有效率的管理須於各職工工作上加有監督而後可得，前已言之。如果組織極小，則管理員或店東本人實行此種監督，自屬易事；但組織較大，管理員勢難實行個人的監督，於是監督之權須委派於各部分之領袖。在實行監督時，須牢記不應使職工機械式的服從命令，



職工須有運用自信的進取心 initiative 及正直辦事之機會；監督員 supervisor 須挑選其屬下能幹之人，庶高才者得以較快升擢，並受有較大責任之工作。

合作 Cooperation 事務室工作的效率 efficiency of office work 如無職工各部之通力合作，則必不可得；故管理員之職務在調和人員並使之互相合作，彰彰明矣。各部分及各職工職務或意見之衝突 frictions 在所難免，故管理員對於此種衝突未發生之前，須盡力避免預防，既發生之後，尤須設法補救以消弭之。

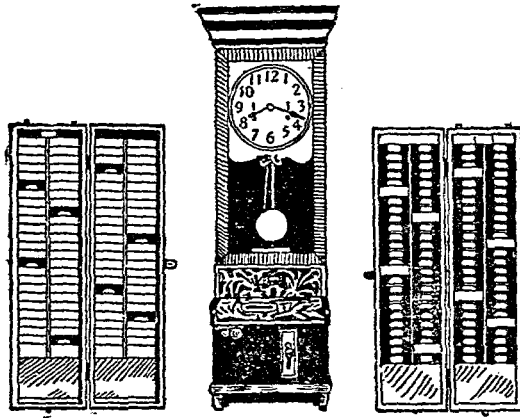
考查 Inspection 管理員個人之考查工作為保持事務部工作效率之根本要素。欲求其考查發生實效，管理員對於各職工之工作首須明瞭，更須熟諳屬員之個性，在較大組織之中，固不能完全認識其部屬，但至少須認識各部分之領袖或重要職員。在較大之商業組織中，考查事務須由多數之助理員任之，其職務大概不外於隨時參觀各部工作成績，然而，管理員本人亦不應與其屬員隔絕，並須時常親自考查焉。

組織圖表 Organization Chart 組織內各個職工均應認識其責任及與職工相互間之關



係，欲供給此種知識於各個職工，新式事務部每利用一組織圖表，懸於室內顯著之處，或每一部分有一圖表。誠以組織圖表，可使各職工一覽便知其責任所在及對於其上司及附屬人員相互關係，此誠最及最簡便方法之一也。

經常規則及確立政策 Standing Instructions and Established Policies 爲指導職工計，管理員應訂立經常條例。各職工尤須確切明瞭在何種規則之下而工作，此項規則須力求明晰，使人服從之而無疑焉。確切的政策亦爲一公司必須採用之品，政策計有二種：卽應付顧客及應付職工之政策也。例如因購貨不滿意而退貨，貨物之交送，放賬政策，以及對顧客自願服務 Free Service 等爲應付顧客之政策；職位之升擢，及薪金之增加，逐年花紅之利潤，特別折扣之優待，以及對於職工之種種利益，爲應付職工之政策。任何已經採用之政策須使各職工明白認識，假如升擢及加薪政策能使職工明白認識，則可省去許多爭執與不滿意。各項規則及政策，在必要時當可修改；但不宜時時改變，致使各職工對於其永久性 durability 有所疑問，況各項規則及政策時常改變，易致紛亂。吾人須隨時提醒各個職工使之對於公司中之規則及政策，常存於胸中而不遺忘。



第九圖  
到班鐘  
An Attendance Clock

實預防政策 preventive measures 上優良之工具，例如事務部內高聲談話，致擾亂他人工作，欲爲防止起見，可先貼一公告。普通論之，此爲糾正些小惡習之有效方法，因易使職工立時注意也。

守時 Punctuality 有效率之管理，如職工不能準時到職，又爲不可能之事。遲到及早退如不加以限制，則非獨每日工作時間縮

宣傳公佈 Publicity 如果施行得當，

短，工作之效率，亦因之減少，如各職工不克準時到班工作，管理將發生困難，且彼輩之公共道德 *general morale* 自必日趨敗壞。新式事務部利用各種方法，如簽到簿及到班鐘 *attendance clock* 等，所以核對職工之到班次數，但鼓勵職工守時之最妙方法，莫若責任較大之職員，均能準時到班，即經理本人當亦不能為例外也。此種方法較之警告及懲罰更為有效。

**缺席 Absences** 職工缺席，使事務室工作每感不便，如缺席次數頻繁，則工作勢必羈延停頓，或減低效率。蓋一職工缺席，其工作須由另一職工代理，設或數職工同時缺席或一職工時常不能報告其職務，其結果如何，可推想而知，紊亂之現象遂爾發現，是故鼓勵有規則到班及防止無充分理由而缺席之道，實不容稍緩。普通所用之方法得有良好之結果者，則為病假應受體格檢查，此其一；用護士探訪因病缺席人員，此其二；用金錢或榮譽褒獎有規則到班，此其三；事務部情形之改善，如使之合於衛生，有攝引工作之力 *attractive*，及舒適等，此其四。

**定時以外之工作 Overtime work** 事務部工作如為時季性的 *Seasonal*，而欲處理繁忙忙時令之工作，許多商行往往採用定時以外工作之方法。此法如行之一二日尚可得良好結果，但職工

如須做額外工作連續多日，則工作總生產之額勢必大減，因職工之體力不能久任此艱鉅耳。欲應付此工作繁忙時期其較佳方法，莫如僱用暫時的助手，從事於不必經訓練之某種工作。此種暫時僱用方法，如果實行，亦為有利的方法，因行家當商業沉悶時期 *black seasons* 可免不需要職工的負擔也。如果暫時僱用不克實行，則管理員應設法使其職工事先作種種之預備，以減輕匆忙時期 *rush season* 之工作，假令額外工作不能避免，則須使各職工身體上不至受苦而後可。

申訴 *Complaints* 事務部職員缺乏效率之工作為顧客訴怨之源。當自顧客方面接得申訴時，吾人須懇勸詢問事由，調停妥善，藉使顧客得到滿意之結果。此外尤須阻止同樣申訴復現於顧客之心，蓋調停部分 *adjustment department* 之目的，非但在善為處理申訴，並須竭力減少其來源，以除去種種莫須有之齟齬焉。

計畫 *Planning* 計畫可分二種：改良現狀之計畫一也，謀將來之發展二也。製造家必小心翼翼以規畫其工廠之管理，若於各種必要的工作及費用事前並無計算及規畫，則無一製造家敢冒險製造物件者。事務部工作之有待於計畫，何獨不然。雖有許多舊式事務管理員對於管理絕無

遠慮，對於事業絕無改善圖進之心，故步自封，但瞬息之間，一般熟諳計畫價值者即取而代之。在大事務部中可設一特別計畫部分，專注於工作效率之研究；但平常論之，計畫之事往往由事務管理員或其助手之一担任之。

在計畫事務部內工作時，管理員對於每一項工作，須決定何者為最佳之傢具，何者為最佳之方法，及何者為最佳之人員，如廠家然。事務部「科學管理」Scientific management之目的，在減少工作每一單位之成本，欲減少每一單位之成本，吾人須注意下列二事：第一管理員對於工作內一切不需要之步驟及動作，須設法消除之，例如一檔案書記員在整理信件時不應使之奔前奔後，高爬俯屈，以靡費時間。檔案須位置便利，其編置只須最少之動作足矣。誠若是，吾人須利用適宜的檔案傢具，適宜的檔案方法，以及適宜的檔案書記員之訓練也。

事務室傢具當於下章論之，茲為述其原則起見，可舉一例以明之，即郵件之發封是也。郵員每封一信，如逐次以舌舐膠水，再加重壓以圖固封，則其工作時間所費必大。凡有經驗之郵員只須先將多數信封順序排列，然後用濕海綿黏濕封口乃行封好，以重物鎮壓之，工作乃畢。是後者較前者

所費之時間大爲減少；况工作迅速則每封一信之成本或每工作單位之成本，必隨之而減，如每日須發信百數封，則用「發封郵件機器」mail-closing machine 即可。是可知事務部中即使對於一件無關重要之工作，亦能利用適當之傢具及方法而加以改良焉。

標準 Standards 在研究事務部各種工作時有二事須加注意：第一依特定路程完成其工作 properly routed 其二每一工作須確立一時間表 Schedule，前者工作須依特定路程完成之重要，如管理員收到信件，先交秘書，然後轉送至有關係之通信員，通信員收信後須將該信送至檔案部以便參證前信，檔案員既得前信，將該信送還通信員，彼將事由閱讀一過，加以必要的研究而裁答之。其覆信先由速寫員默寫，再用打字機謄正，交通信員，校讀無誤呈送管理員簽押；再將覆信送至通信員轉送郵政部寄發，於是將原信，覆信副張，及前信三件彙送檔案部歸案之。此爲各規模較大之事務部處置信件之普通方法，但此種普通遞信路程亦得按情縮短，先將信件由管理員辦事室，直接送至檔案部，註明此信須由該部核辦，檔案部乃送通信員繕寫覆信，再由通信員送交秘書備由管理員簽押，最後由管理員辦事室直接送至郵政部及檔案部。此種特定路程可以免除



時間及精力之靡費。

除特定路程之外，每件工作更須備一特定的時間表，例如九時拆閱函件，秘書閱讀此信，究其性質，分送各部，最後送至檔案部，凡此種種，不應超過五分鐘時間；檔案部收信後整列一過，然後送至通信員，亦不應超過一二分鐘，通信員須用最短時間處理信件，大約十五分鐘已夠，其餘路程所費時間不得過五分鐘，從收信至郵遞覆信，不至半小時之久。如果不用時間表，則平常一信往往須二三日方能完其路程，蓋各方耽擱合而計之，為時間上極大損失。時間表須由實際試驗制定之，並一經規定須忠心以守之。如果每件工作既得特定路程的適當標準，尤復繩之以時間表，則工作效率當能大為增加也。

將來的計畫 *Planning for the Future* 在各個財政時期 *fiscal period* 之初，管理員應作一普通的計畫。彼應製一全年工作預算表 *budget of work for the whole year* 預計各部分所需之書記員工作，及適應需求方法之計畫焉。此表經與各部分全年營業計畫核對後，應即保存以備全年之參考，實際需用之工作亦應記錄，以備與預算作一比較。如預算及實際需求間有

顯著的差別，則應根究其原因以爲將來計畫之南針。

除每年工作預算表外，管理員更須製成每週及逐日的工作計畫 *weekly and daily plans*。每週逐日在事務工作上審慎的計畫，並留心其成效如何，是保持事務適當進行的唯一途徑。工作上「時季的變遷」 *seasonal fluctuations* 應於常年預算表內注意及之，每週及逐日的變遷應於每週及逐日的計畫內注意之，欲應付此種變遷可利用下列各法：

- (一) 應訓練數個職工操作各種工作，使之隨時可以担任事務部內任何人之工作。
- (二) 各職工應受其上級者工作之訓練，如果一職工因故缺席，則其下級者立刻可代其工作。
- (三) 各職工除其本身責務之外，須明白其他工作情形，在工作繁忙時，有置身負責任地位之準備。如此則新用職工可做較小或無責任的工作。至於「工作堆積時期」 *period of "peak load"* 僱用額外的助手，可以減少事務部內經常的費用。

管理員如欲想像其計畫，可利用數學的幫助，如計畫紙板及圖解等 *planning boards and graphic charts* 藉以比較預算及實際需要，時季的變遷，及使用計畫上各種方法成功之程度焉。

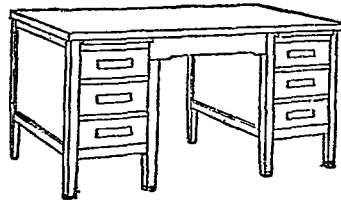
### 第三章 事務室傢具與設備 Office Equipment and Supplies

傢具之標準化 Standardization in Equipment 傢具對於事務管理之重要，不宜過於着重；蓋不過為事務效率 office efficiency 上主要原因之一耳。吾人試入任何事務室而一觀其傢具，即可斷言此事務室管理之良窳如何。使用不良之傢具，常為事務室工作不良之原因。近十年來傢具之改善，已大增事務室工作上之效率。

吾人研究事務室之傢具，首需着重者即各種特定責務上最精良的傢具是也。經歷次實驗而得最適用傢具的式樣 the most suitable form of equipment 後，管理部即能採用此種式樣為標準的傢具。事務室傢具務使合於標準，其重要與製造器械之標準化正同，因其能增加工作效率故也。事務室傢具之整齊劃一，能使寫字檯、椅、櫥、及檔案廚 filing cabinets 等得較佳之整理與安排，其利益尤在傢具之互相調換 interchangeability，及購買大量傢具或傢具各部分以備修理之可能，藉以節省開支焉。

事務室寫字檯 *Office Desks* 新式事務室寫字檯需求簡潔，摒除一切裝飾，務使檯上愈簡愈妙，故無積貯塵垢之處。普通書記員所用之寫字檯為單桌柱或雙桌柱式 *Single pedestal or double pedestal*，舊式桌柱寫字檯其最下抽屜及離地板之空隙處用板固封者，已不適用。新式寫字檯則用檯腳支撐之。其離地空隙處不用封板，如此可免檯下灰塵之積貯，藉以改進衛生焉。普通而論，桌柱式寫字檯計五英尺闊，三英尺深，並三十英寸高，兩旁設三隻或四隻抽屜，中間則設一隻捲篷式寫字檯 *roll-top desk* 已為舊式，其斗格 *pigeonholes* 之便於使用，可以積貯陳舊之緊要函件，而不加分類貯藏；但有一弊端，即每日事務公畢之時，不能引起清理寫字檯之良好習慣，只須將檯蓋拉下，工作即可中止，更無慮乎桌外之紛亂工作矣。其結果則為羈延累積，每日應畢之事務，更有進者，因桌背高聳，管理員視線為之阻攔，不若使用平面檯 *Flat-top desk* 之便於監察職員也。

事務室唯一可以採用的寫字檯即為平面寫字檯。書記員在平面檯上工作，頗難中止動作；同時管理員於事務室內可得較佳之視察。晚近有幾處事務室採用所謂效率寫字檯者 *efficiency*，



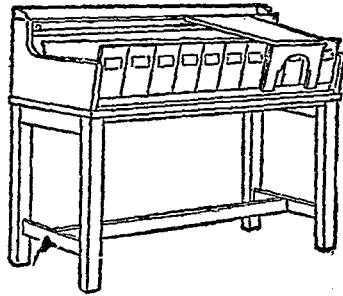
第十圖  
標準雙桌柱平面寫字檯  
Standard Double-Pedestal Flat-Top  
Desk

Desk 此檯爲五十英寸長，三十英寸闊，抽屜有三，中間之抽屜備一分格 compartment，用以貯藏工作材料，如紙夾，鉞，及鉛筆，等物；兩旁之抽屜其分格則備安置信紙，信封，及空白股票之用；三抽屜之裝置均係傾斜，謀使用上之方便耳。並因其構造之簡單，容量有限，可免書記員私蓄或遺漏多量之紙張。

特定的寫字檯 Special Desks 除普通寫字檯

用。打字檯 typewriter desk 其顯著者也。書記員打字工作忙碌者，往往用單桌柱或雙桌柱式之寫字檯，而打字機則緊著於不外見之托盤上 fastened to a disappearing tray。當打字工作完畢後，可利用所備之光滑檯面，從事於繕寫及書記之工作；另一種打字檯則預備打字工作不忙之書記員用之，打字機置於桌之右邊，不用時可使之降下而貯藏之。

掌管大宗卡片 cards 之書記員，須用木桶式寫字檯 *Tub Desk*，通常習用之式則書記員坐



第十一圖  
向上木桶式字檯  
Upright "Tub" Desk

於兩木桶之間，向上木桶式寫字檯（見下圖）則於檯面上置一檔案櫃，並於各木桶上置一斜而狹之作工檯 *plate form* 以備繕寫之需。木桶式寫字檯能使一書記員處理累千卡片而無一投足之勞。

事務室用桌子 *Office Tables* 此種桌子用處頗多，如用以分別郵件，陳列圖書，為書記員處理通常事務，以及打包等等之用。管理員事務室內設置此種桌子，可免外客窺見其桌上之重要文件，往往將此桌安置於管理員坐椅之後面，平常本可用以處理賸餘工作及展閱圖表等物，如有外客，則可坐於此桌之對面，管理員只須旋轉其坐椅，即可與之談話。此種排列方法可使管理者 *executive* 安然處理祕密工作，不致暴露真相於不速之客之前。

事務室用坐椅 Office Chair 事務室每日使用坐椅，時間頗長，如果設計妥善，則坐椅大可增進工作人員之舒適及辦事效率，並須用一皮墊使之輕軟舒服。打字員坐椅之背須靈動自如，務使當工作之時，打字員之背可以安放，凡可用坐位處理之工作，不應鵠立行之；因數小時之兀立工作，易致疲憊並減少工作者之效率，雖有些坐椅不常應用，但每一寫字檯至少須有一椅也。

寫字檯上之設備 Desk Equipment 寫字檯上之設備包括書記員工作上一切應用器具，須安放或置定於寫字檯上者。茲將特定的新式設備，約略言之：

玻璃寫字面 glass top 在新式事務室內所習見者，實勝於舊式之吸墨紙板 blotting pad，因易使清潔，況玻璃面下可置一切圖表，報告，請柬，每日工作表，並常資參考的職員署名式等件。

鉛絲盤 wire trays 亦為新式事務室內習用之品，通常每一書記員檯上安置二盤：一備對內工作，一備對外工作；對內托盤盛未經處理之物件，對外托盤則盛工作已畢之物件，預備交童役 office boy 分發者。

案頭活頁日曆 loose-leaf calendar 並附有備忘錄 memorandum 者，應供給於非特例行

工作 routine work 之書記員。此種日曆中國各大城市均有出售。

繕寫忙碌之書記員需用自來墨水筆 fountain pens 較爲經濟。凡蘸墨水及削鉛筆所省之時間，足抵自來水筆之較高價值也。

凡書記員及管理須處理或常加參閱某一部分檔案 a certain section of file 者，則須用一檔案抽屜 file drawer 較爲便利。該抽屜置定於桌之一端，以備貯藏直置卡片或信件檔案 vertical file of cards or correspondence 之用。其便利在工作者隨時得以利用檔案而不離其坐位。

檔案設備 Filing Equipment 現在任何新式事務室均一律採用直置卡片及信件檔案。就信件一項而言，可用紙夾 folder 夾住紙張之一邊。檔案櫃之式樣及構造頗多，事務管理員須決擇最適合於其特種需要之檔案櫃而採用之。其主要之點爲構造之質料，櫃之大小，內部劃分，抽屜及分格是也。使用檔案櫃之手續須力求簡單輕捷，抽屜須輕便易動，凡須費重力啓閉之抽屜，足使工作者疲乏。新式檔案櫃之抽屜常裝以五金質之滑蓋 metal slides，以備易於開關。如有貴重報



告及文件，應妥慎保存，不致遭受火燬，可用鋼製之防火檔案櫃 *fireproof cabinets*，其形式與保險箱 *safes* 相似。

書櫃 *Bookcases* 參考 *books for reference* 爲事務室必備之品，欲免遺失及損壞，各書概須安置櫃中。書櫃並須裝門，藉避塵垢。事務室中最適宜的書櫃式樣，首推多格式櫃 *multiple unit case*，外端鑲以傾斜之玻璃櫥門，櫥之質料須用堅硬之木爲之，取其經久而耐用也。

事務室設備 *Office Supplies* 事務室設備一詞，包括事務室工作上所需之一切物件，其最普通者爲紙張及印刷程式 *printed forms*。各種程式須力求劃一標準，庶可大批定印；同時應研究各部之需要，參較現有之定印程式，務使大小不一之格式，減少至最低限度。如果須用新的格式，則其需要亦須詳加研究。除絕對需用一種新格式外，吾人常須採用現有的格式。平常印刷格式之大小爲 *8 1/2" x 11"*。至於卡片之大小形式有三種，即 *3 1/2" x 5"*、*4" x 6"*，及 *5" x 8"*，是也。卡片之格式亦須適合標準；因檔案櫃之大小亦有一定之標準故也。如須定備特製尺寸檔案櫃，則所費較多，殊非得計。在規定印刷格式及卡片之大小時，吾人更須注意所用紙張及卡片原料之大小，務使裁

割時不致糜費。印刷信柬 Letterhead 時，如其格式已合標準，則可用石印 Lithography 印之；蓋信柬式樣既歸一律，則可大宗採印，而石印費之低廉可與普通印刷費相埒；同時石印信柬較之普通印刷之信柬其美觀當遠過之。

各種印刷品所用紙張其質料當有區別；蓋有只須價格低廉之紙料者，有須價格較貴之紙料者，例如各部分間的函件 interdepartmental correspondence 所用紙張，不必高貴；但對外函件所用者則反是。為示區別起見，管理員所用文具 Stationery 之質料常比普通所用者為優。

設備之存貨 Stocks of Supplies 事務室設備概須秩序井然，則應用時易於攜取。鋼質之架子為貯藏各種設備之絕好傢具。普通貯藏室只須用堅硬之木架能免塵埃、蠹蝕及鼠嚙足矣。各項設備須用卡片逐一記錄。此種記錄須明示貯藏物最大及最小數量，各件名稱及價格，定購及已收到各物之數量，他若撥付數量 quantity disbursed 及其餘額亦須詳載。各種設備最小限度之數量 amount of the minimum limit 常用紅筆註明，藉以督促定貨。故存貨不應低於此最小數量，頗為重要；因事務室設備缺乏，足以牽掣工作，遷延事務及發生種種不便。

在規定此最小限度時，吾人須悉心研究每一設備之耗費率 *rate of consumption*，同時此最小數量之規定，亦須適合於重行訂購新貨時期間之需要。

#### 第四章 事務用機器 Office Appliances

時至今日，一般商人尙以爲事務室工作大半係用腦之工作，不克以器械完成之。雖然，據近幾年來實驗所得，已將此陳舊見解，抨擊無餘。吾人將見事務室工作之有待於機械的助力，與製造工作 *factory work* 正相若也。腦力不過開工作之動機，而工作本身之完成，實賴乎機器。

任何事務部在採擇新式機器時，其唯一的標準爲工作效率 *efficiency*，故在實行置備任何新式機器之先，其效用能否增加工作之效率，須用實驗證明之；其所費時間及所得工作須有詳盡之記錄，如並無多大節省時間及勞力之處，則此機器之置備顯係爲不必需；間有時間與勞力確非主要之條件者，如使用機器工作可得較準確，較潔淨，及保護較周密 *greater accuracy, neatness and protection* 時，則亦可採用之。是故事務室機器之置備，乃根據下列三端以爲準：（一）節省時間；（二）經濟勞力；及（三）改善工作是也。

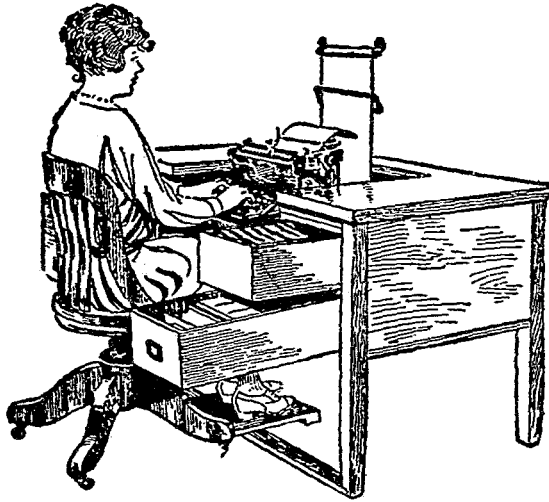
速記機械 *Stenographic Machines*

打字機 The Typewriter 打字機已成新式事務室所通用之工具，論打字機之種類亦夥矣。每種自有其特殊的利益。管理員在選擇某種打字機時，先應考查打字機之種類，並擇一最適合於其需要者而購備之。各部分間亦以使用同一形式者為宜。蓋形式整齊劃一，便於管理，其利一也；便於貯藏修理，其利二也；打字員 typists 可以互相調動，其利三也。

各個打字機器，須有一人掌管，須常揩拭塵垢，及加油。在大組織內此項工作自可雇機師 mechanic 專司處理，但在小組織內，則可與外來的機器師互訂合約，於規定時間前來審察機器。——如一星期或兩星期一次之類，打字機使用時間，不可過久，一經損壞，即須以新打字機代之。蓋使用已壞之打字機頗非所宜，因其動作反常並須常加修理也。多數製造打字機廠家願以新機掉易舊機，僅略打折扣而已。

為私人或管理事務室之需要，無聲打字機 noiseless typewriters 業已發明。此種打字機可使管理者在一安靜之事務室內，得專心一志處理工作而不為刮辣之聲所擾。

印稿夾持器 The Copyholder 為便利打字員工作計，吾人於打字機上可利用一附件，即印



第十二圖

雙桌柱中空打字桌(附打字機及印稿夾持器)

Double-Pedestal Center-Drop Typewriting

Desk with Typewriter and Copyholder

稿夾持器是也。此器安置於打字機之背而略偏左方，於是用一金屬之橫擋 metal bar 以標明速記員記錄 stenographer's notes 或其他抄寫材料之行數，撥動此橫擋之凸口 arm 裝置於打字機字鑰 keyboard 之旁，一按即可動作。此種簡單之機件 device 能使在謄寫工作 transcription or copying 時不致有漏行之誤，同時且能增加工作之速率。

默寫留聲機 Dictating ma-



第十三圖  
默寫機  
The Dictaphone

chine 大凡任何事務室每日有大量信件須待默寫及屬稿者，則默寫留聲機尙焉。利用此機，可省去速記員之工作，蓋普通打字員即可完成此謄錄工作也。當發言者 *speaker* 將信件口授於口筒 *mouthpiece* 時，則其聲即可傳遞，並錄之於蠟筒 *wax cylinder* 之上，然後將此筒攜至打字員處，裝置於同樣之機器上，再行默寫工作，其快慢徐疾悉依打字員之便，有於此機上附有機件，祇須一觸字鑰即可複寫原稿之各段 *passages* 者。上述蠟筒經謄寫後，可削去一層極薄之蠟，而此筒又可重用矣。

使用默寫機之利益如左：發言者及打字員不必同時工作，因口授信件可隨時行之，謄寫工作又可較緩，其利一也；發言者可利用其本人之事務室，使異常安靜並專心於工作，其利二也；不論多少信件可於同時及用任何速率默寫之，因此機默寫信件之速率，一任吾人定之耳，其利三也。



第十四圖  
使用默寫機

Transcription from the Dictaphone

反言之，其弊亦有數端：發言者傳聲而作口授工作，亦頗費時間，非特字句音節清晰，各句讀標點，亦須說明，以免謄寫時之錯誤，此事對於一般不願革新之老年者及一般發音不清者發生困難，其弊一也；重要信件與通常信件之區分頗非易易，如果重要信件另用特定的蠟筒處理之，則工作堆積時通常信件勢必擱置，特定蠟筒之使用且足增加調換蠟筒之手續，並對於發言者及打字員引起種種紛擾，其弊二也。

速寫打字機 The Stenotype 速寫打字機云者，並非用以庖代速記員，乃增加其工作速率而已。此機有字鑰二十，各字鑰之位置，速記員可默記之。運用時一若普通打字機之利用指觸方法

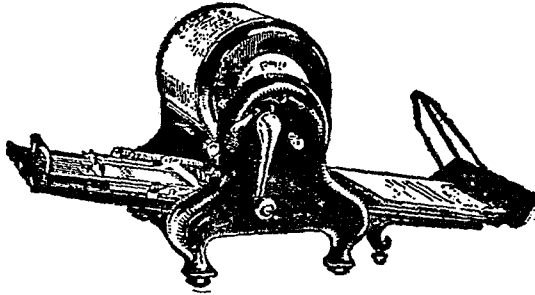


touch method 而應付裕如。通常各信件先可打字於紙條上，然後由熟悉密碼 code 者從而逐譯之。用此機器普通每分鐘可打一百五十字，較有經驗者每分鐘竟可打二百五十字之多。此種速率除特殊情形之外，已超出通常事務室之需要。舉凡記錄會議席上之討論，講演詞，公開演說詞，以及法庭上之應用，此機尤足多焉。

#### 謄寫機械 Duplicating Machines

輪轉謄寫機 Rotary Duplicators 除打字機上所打之複寫紙副稿 carbon duplicates 而外，吾人可引用多種機器以印複寫稿子 duplicate copies。通常習用者為輪轉謄寫機及平面謄寫機 flat duplicators 二種。輪轉謄寫機云者，因吾人旋轉裝有印底紙 stencil 之油墨鼓形筒 ink drum 時，稿件（或名拷貝 copy）即可印就。製印副稿之法，先於通常打字機上用蠟紙打成印底，然後將印底鋪裝於塗滿油墨之鼓形筒上，於是此鼓形筒旋轉時空白信紙即在此筒及印刷輪軸 impression roller 中經過而稿件成矣。

平面謄寫機 Flat Duplicators 平面謄寫機之所以異於輪轉謄寫機者，乃在印底臘紙，並



第十五圖  
“樂尼”輪轉謄寫機

“Roneo” Rotary Duplicator

不裝置於鼓形筒上而附着於木框上。Frame。空白信紙則置於印底臘紙之下，當油墨輪軸滾過此印底臘紙時，字跡即印於信紙之上。此種印機所費較輪轉謄寫機為廉。凡事務室同時不須印多量之稿件者，使用平面謄寫機實較為便宜也。

自動打字機 Automatic Typewriters 自動打字機

實為最上等之謄寫機。此機用電力動作之先製成印底臘紙，然後以之附於機上。即可使用電力之動作，實行打字至任何次數，其速率及準確，且遠勝於打字員之上。如再填明地址及簽署姓名，則各項通函 circulars 竟與私人信札無異，讀者不克辨其真偽。然而除須印多量之稿件而外，此種印底之製造所費極昂，故不能普及於一般用戶。此機動作之原理與自動鋼琴 automatic player piano 相同。

複合排字印刷機 *multigraphs* 複合排字印刷機亦爲一種印刷機器。機上鉛字與打字機上所用者相同，鉛字先排列於輪轉鼓形筒上，然後將字體緊壓於打字機之墨帶 *typewriter ribbon* 而留字跡於紙上。可用此法以抄複稿，其所印之稿件較之輪轉及平面謄寫機，字跡格外清晰悅目，況墨跡立時即乾，不致污損紙張，如再填以收信人之地址，則此種信件絕類真正打字所成者。

印刷機 *Printing Presses* 現今大規模事務室中往往採用印刷機以備謄寫之需。印刷機之作用爲一般讀者所深曉，茲不贅述。規模較小之公司不必採用印刷機，印刷工作可由外界承印者處理；但規模較大印刷較煩之商業組織，則可採用之。舉凡信柬、通告書、商業機關報紙 *language organ* 以及雜項印刷品等，均可自行印刷，其費當較委託外界印刷爲廉。

拷貝印刷機 *Copy Presses* 拷貝印刷機爲簽名式 *signatures* 之傳真器具。此種印刷機乃係舊式機器，除法律機關中需用重要文件之真實簽名及函件之副稿利用此機外，新式事務室中不經見之。但是項新式機器亦已發明。用法將原信插於兩輪軸之間，正面向下，當該函行動時，其貼着者爲一極薄之拷貝紙。此紙先用水洒溼而捲於捲絲筒 *roller* 上。俟此拷貝乾燥後，即可用檔案法

貯藏之，不過貯藏此薄紙爲不易事耳。

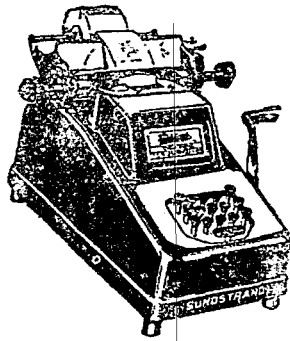
照相機 *Photographing machines* 各事務室常採用照相機用作複寫之需。使用此種謄寫機之方法，力求簡單。即使毫無照相經驗之書記員，亦能應付裕如也。此種照相謄寫機所出之複寫物，維妙維肖，幾能亂真。各保險公司常習用此機以攝保險單及體格檢查證書者。新式圖書館中亦有爲愛好讀書者將不經見之書本中某某幾頁攝影留存者。爲真正傳真起見，照相複寫機乃唯一之利器。

#### 核算機械 *Counting Machines*

核算機器適用於計算、簿記及其他關於會計部分 *accounting department* 之各種需要。算盤 *Abacus* 算盤爲吾國數百年來習用之具。其爲事務室內重要之設備，迄今曾未稍衰。國內各行號且樂用之，因其爲無算式 *nonregistered* 計算機，使用之便，罕有其匹；第熟練方面較之通常加法機 *adding machine* 需時爲久。算盤之弊在追求錯誤之困難，各步計算既無明白之記載以表示演算之準確與否，則查誤之法唯有將通盤計算重行算過，此則費時而致紛擾耳。

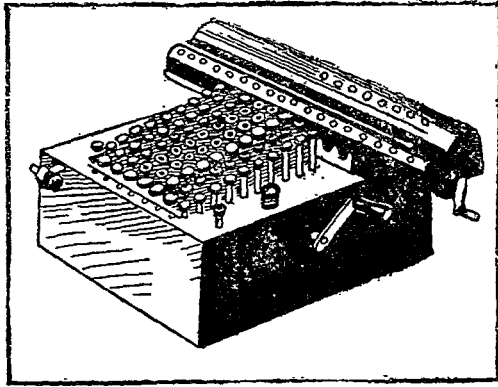
計算機器 Calculating Machines 計算機中加法機為常用之具。加法機有二種：一為有算式機，一為無算式機。無算式加法機除祇示總數外，並無其他記載；有算式加法機則除總數而外，將所加各數列表詳示。有算式者使用時較無算式者稍緩；但易於核對錯誤。此機雖名為加法機，但減乘除三法亦需用之。

普通所稱計算機並非祇為加減法之需，乘除法亦可用之。此種機器能使乘除二法之速度遠過於通常之加法機，祇需將機上之柄拉至乘數或除數數字 digits 之幾倍，立時可得答數。



第十六圖  
“勝司屈”計算機  
“Sunstrand” Calculating  
Machine

簿記機器 Bookkeeping machines 此項機器特為記賬之用。新式行號中各種簿籍既用活葉式 looseleaf form，則簿頁可隨時移動之。簿記機之採用可使各賬簿之記載均由打字而成；蓋徒手繕寫既費時間，又不醒目。此機能使工作加速整潔，蓋為打字機及加法機二者相合而



第十七圖

“門祿”加法及計算機

“Monroe” Adding and Calculating Machine

成者也。此機一方面做打字工作，同時將各行數目分別加成總數。

統計機器 *Statistic machines* 統計機器

一如簿記機器，不過此機同時可以計算多行數目耳。用法將字鑰一按，則機上橫木即移動至特定地點，以備打各行數目。

現款記數機 *Cash Registers* 現款記數機

在各國已風行一時，吾國以幣制不良，未能普遍。此機之用在記載現款售貨之數及現款付出之數，一行號內各種現款交易均可用此機處理之。

機上並設一貯藏找頭之抽屜。

薪金記錄機 *Pay Roll machines*

薪金記錄機在大商家大工廠中為極有用之物。除記錄

某職工工作鐘點及日子之數目外，此機並能算出該職工應得薪金之總數。其效用在免除核付薪金計算上之種種錯誤，及省卻會計部分之書記工作。

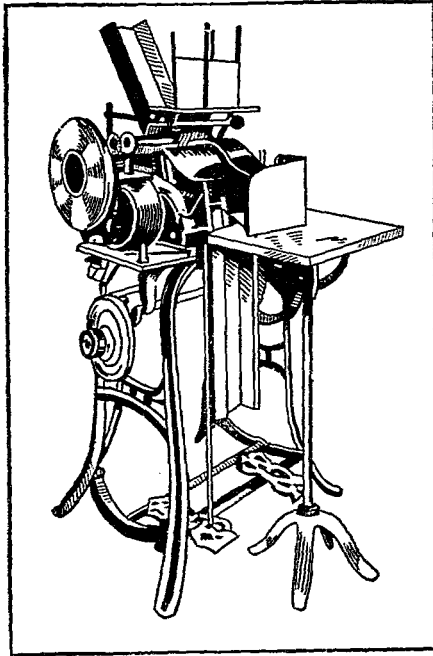
印發票及各項票據機 *Invoicing and Billing machines* 吾人顧名思義，可知此項機器為製印發票及其他票據之具。其構造與簿記機相若，但能製成任何數目之票據，而其速率可超出書記員之工作幾倍也。

#### 郵遞機械 *Mailing Machines*

啓信器 *Letter Openers* 現有啓封信函較捷之機器，以便每日收受千百封函件各大商家之用。此機可以手或電力行動之。其切刀並可使之祇裁去信沿百分之一英寸。此機可適用於任何大小之信件並具極快之速率。

印姓名地址機 *Addressing machines* 近今有各種姓名地址機，以精印函件及其他郵件收信人之姓名地址。此種機器並可印其他「商業記錄」*business records* 之姓名地址，例如總賬賬目，薪金信封，紅利通告，股息證書及其他各種文件。此機之大小速率不一，最慢者以手撥動之，

其次用足，最快者則用電力行動之。所需印底卡片 stencil address cards，先用印底機 stencil



第十八圖  
印姓名地址機  
An Addressing Machine

cutting machine

刻製之，或用金屬地

址片 metal address

plates 在浮凸飾機

embossing machi-

ne 上製成浮凸之

字跡，然後將此項底

片分類貯藏之，當書

寫姓名地址時可將

底片依次陳列於印機中，每一卡片上即可自動印成一個姓名地址。電力行動之印機每小時大約可印二千個信封云。



摺信機 Letter Folders 凡大商家或工廠時常須送出千餘件通知書 circulars 者，則用徒手摺疊通知函件須集極多之書記員，始能爲力。自摺信機產生而累千件通告得於短時間中摺成之。撥動此機頗易，只須雇一童役即可掌理其事。其構造與釘書作內之摺紙機 folding machine 相同，不過較爲簡單耳。

#### 貼郵票黏封口機 Stamping and Sealing Machine

此機可以節省許多事務室工作。蓋其可以自動黏信封及貼郵票也。其優點匪特工作迅速，且能整潔異常；更有進者，此機有一附件可以自動核記所用郵票及所黏信封之數，是則足以杜絕私取公物之弊。

#### 交通機械 Communicating Machines

電話機 The Telephone 電話爲最普通之交通器械，蓋其常與外界連接以利交通也。然各大商家交通頻繁，可用一本行電話機 house telephone 以節省各職工因瑣屑之事而奔走於各事務室之勞。此種電話往往爲自動機，故無須司電話者 telephone operator 接綫之手續。吾人祇

須依接電話者號碼之數字，以旋轉機上之輪軸，則電綫已自行連接矣。

傳字機 *Telautograph* 傳字機爲用電力傳遞字跡之具。電話機之傳遞消息有時亦頗不便，例如某銀行付款員須證實支票之簽名式，或查明出票人結存之銀數時，若用電話傳達消息殊感不便。傳字機之利益在互通消息時之靜默，並能保存書面記錄以備將來之參考；蓋每一消息之授受，雙方必有一同樣之記錄也。

傳聲機 *Ditograph* 傳聲機爲事務室各部分間交通之有效率機器。各商家之管理者只須手按總樞紐傳授消息，其與各部主任接談，若同在一室，可以不離其坐位而探詢獲得直接之答語，並可使其工作增加及迅速；因此機無異置各主要人員於一室，襄理事務，事實上彼等仍散處於各事務室也。

傳遞機器 *Carrying Machines* 傳遞機亦有數種，專供傳遞信件包裹及其他物件之用。最普通者爲一種氣管 *pneumatic tube* 傳遞機，各氣管裝置一室中，函件先置於氣筒 *pneumatic cylinders* 內，然後將筒納入氣管而輸送之。氣筒藉空氣壓力能迅速行動至目的地。國外各圖書館，

銀行及其他商家均習用之。另一種機械傳遞器爲高懸傳遞機 *overhead carrier*，新式商家亦多用之。其功用爲傳遞銀錢至會計櫃上，或爲普通零售店傳遞貨物以備裝包。使用時可以手拉一彈簧，藉其反跳力以撥動機上之籃或圓筒。

#### 記時器 *Time Recorders*

計時機 *Time Clocks* 記時機器已有多種，計時機其著者也。其功用則在核對職工到班之數，吾人祇須插一卡片於缺口內，在後按機上之槓杆，則記錄已成。從此機發明而計核到班次數之煩始免；蓋毋須任何人之看守而此機常能記錄準確之時刻也。

記時打印器 *Time Stamps* 記時打印器由時計及打印器合製而成，爲用至廣。此器之能

防止事務室工作上之遷延，實勝於其他任何方法。當收到一信，即可利用此器，並此信經過各部分而至發寄回信爲止，信上所打連續之記時印子，足以確切表明此信逗留於每部所費之時間，因之職工工作上自動的加一約束，而於防止事務之遷延，大有助焉。

#### 雜項事務用機器 *Miscellaneous Office Appliances*

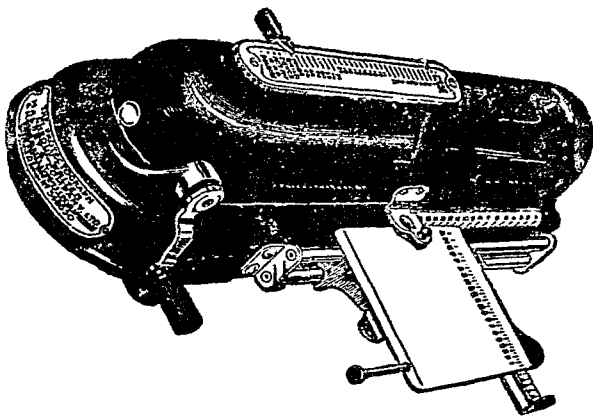
新式事務所中常利用其他許多機器，本書以限於篇幅，不能備述，祇將幾種最通用之機器而為本章所未經道及者，一加討論：

日記機 *Dating Machines* 大凡稍知事務室作用者，莫不知有日記機。有日記印章 *Dating stamps* 較為簡單，不過紀年月日而已；有些較為複雜，除紀時而外並紀其他所需之報告，例如行名及地址是也。

編號機 *Numbering Machines* 此機能防止連續編訂商業紙張號目之錯誤，例如總賬，收據發票，支票，及期票等等，如用徒手編號，非特乏味，且易致誤。自此機之用而編號工作始能準確。

削鉛筆器 *Pencil Sharpeners* 削鉛筆器極為便利，用小刀削鉛筆之若何煩惱，不難想像而知之，吾人祇須旋轉此器之曲柄數秒鐘而鉛筆削成。此器可裝置於各處，如事務室內之寫字檯上，柱上，或板壁上均可。

裝訂機 *Stitching Machines* 為暫時或簡單之裝訂，此機頗有用處，其種類甚夥，可毋須逐一描寫，蓋凡廁身事務室者，固已熟觀之矣。此機用以裝訂商業機關報紙，小冊子，及文件等物。



第十九圖  
書寫支票機  
A Check Writer

支票防弊機 *Check-Protecting Machine* 支票防弊機爲書寫支票機，用以防止私加支票票面之數目者。支票爲用日廣，因使作僞者 *forgery* 舞弊百出。爲防止出票人受愚起見，可利用此機書寫數目，使不能塗改。其式有二：其一將字跡軋扁，然後用不能塗改之墨水壓入支票紙之纖維中；其二用針尖字體 *pin-point type* 印數目於支票上。二法均爲防止私加支票數目有效方法。

## 第五章 檔案制度 Filing Systems

良好檔案制度之重要 The Importance of a Good Filing System 檔案方法之簡易可行，實使多數事務室對於檔案工作之科學的改良反多忽視。使一人貯藏函件或其他文件，似屬易事；但就吾人經驗所得，覺良好檔案制度為事務室工作上所必需。如果檔案處理失當，則尋覓參考之須費時間或誤置文件等事，常使發生重大之障礙或商業上之損失。時至今日，我國各商家每當檔案管理人出外時，且無一能找尋信件以備參考者。此則大有妨於事務室工作之進行，有時對於公司發生不幸之結果。

理想的檔案制度 An Ideal Filing System 理想的檔案制度應具下列之特質：正確，簡單，經濟，及伸縮性是也。

正確 Accuracy 優良之檔案制度於必要時，須能供給正確的參考。正確之於重行編置檔案 re-filing，尤為重要，即每一信件取出供參考後，重行歸入檔案是也。此種重行編置常須歸入確

切地位，蓋具正確之檔案制度，始足以防止錯誤。凡檔案之使用愈繁，則正確愈爲重要。

簡單 *Simplicity* 優良檔案制度須力求簡單，務使其使用之法，人人易曉。凡制度複雜而難於了解者，適足以害其原意。蓋檔案爲大多數人所使用，彼輩固無暇專心研究其組織也。

經濟 *Economy* 關於檔案之經濟，有三種要素：卽地位經濟，工作經濟，及時間經濟是也。檔案所佔地位愈少愈妙，尤以大城市中事務室之容量有限及房租高貴者爲然；檔案對於使用者須便於攜取，使用時動作尤須簡捷，如須許多書記員工作之制度，結果增加雜項開支；檔案更須便於作迅速之參考，如考查某信件須能立時找得，如制度繁複需費許多時間始能尋得所需文件，則此制無論若何完善，其功用亦已有限，並於商業行號中其價值尤難確定，是故無地位，工作，及時間的經濟之檔案制度至少在商業上已爲不適用矣。

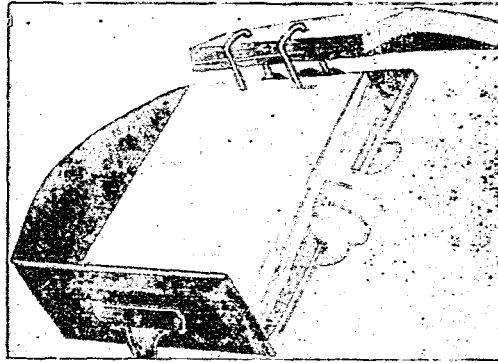
伸縮性 *Flexibility* 檔案制度更須隨時適應商業上種種需要，如果商業興盛，檔案制度須能伸縮自如而擴大之；反之如果商業減縮，此制亦須便於減縮。

檔案部分之職務 *The Service of the Filing Department* 大多數人以爲檔案部分

無所事事，不過承受檔案材料及需要時供給參考而已。凡此二者當然爲檔案部分之主要功用。雖然，欲求工作之有效率，檔案部分對於所有交出之檔案，應備一記錄，並於歸還該部之檔案，使使用者牢記之。檔案部尤須備具檔案項目之日記錄 *daily minutes of items*，以注明職員之工作。如某日出一任命，則應發一覺書於此受任者；如果某日須召集會議，則召集會議者亦須受一覺書；如果某信中某事需於某日注意及之者，則檔案書記員 *filig clerk* 須作一標記，並此信於本日須發至該有關係人，使其注意之。例如債券公司 *bond company* 中債券檔案員可將各債券利息到期日子備一記錄，並逐日提醒該項債券職員，有所準備，因已屆收息之時也；如在保險公司中檔案員可將各保單繳付保費日期備一記錄，並隨時將保費到期之各保單，列表奉呈於掌管收費之各事務室。此種提醒工作足使管理員不致遺忘偶然發生之雜項工作，因逐一記憶，頗費腦力也。

檔案部分之傢具 *The Equipment of the Filing Department* 在購置傢具如檔案櫃、抽屜、摺紙具 *folders*、標記卡片 *guide cards* 等物，管理員對於傢具之得用與否，較視其精巧爲尤甚。初次購置優良傢具之用費雖大，但其功用之價值往往超出於購置廉價傢具所省之費用。





第二十圖  
平面檔案  
A Flat File

具尤須力求合於標準，檔案櫃非特與檔案之大小適合，在可能範圍內各櫃大小均須一律，務使排列適宜外觀整潔。例如用木桶式寫字櫃以貯卡片式檔案，則用大小參差之寫字櫃，非惟不美觀，而傢具大小不一，工作上亦殊感不便。

檔案方法 Filing Methods 有幾種舊式

檔案方法為目下所不合時宜者，則為寫字櫃中書契函 pigeonhole 及記票據額數紙扞 strip folder 二種方法。許多國內外事務室仍有沿用書契函方法以貯藏函件及其他文件者，各種文件則摺置於書契函 pigeonhole cabinet 中。此種方法不過適用於小商家或貯藏有限的契約印據及同樣之文件，如備函件，定貨單，及卡片式檔案之需，此法決不適用。至於紙扞方法雖屬粗率陳舊，仍可於



法則無須用摺紙具，只須插一標記片卡以分別檔案之各部分。此種檔案制度頗有見重之地，例如政府及公共事務室中各種文件按年編置，以備不時之參考而不必抽出任一文件者，或各圖書館中各種小冊子或紙張，用連續數月依次貯藏而不得亂置者，則平面檔案尤為便利；因無須妨礙檔案而可作種種參考也。是故平面檔案可得較大的安全。

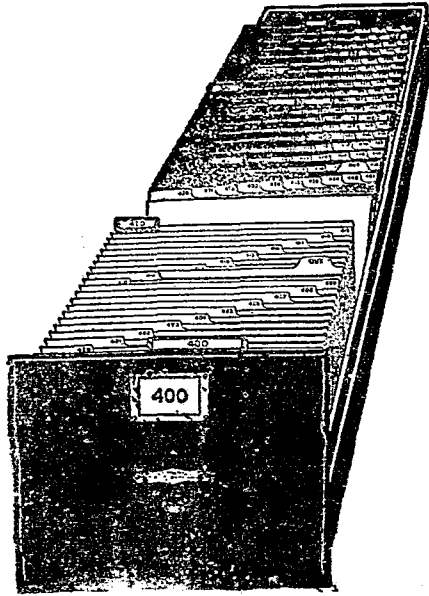
供應通常商業事務室之需要，直立檔案為用最大，非特處理簡易且所佔地位較小，並紙張可隨時抽出及歸入，較之平面檔案，方便多多。直立檔案需用摺紙具，使參用紙張直立不倒，此種摺紙具同時並可用作分類標記。吾人在貯藏卡片時則無須摺紙具，因卡片可以直立不必有所支撐也；惟標記卡片為必需之品。

字母檔案制度 The Alphabetical Filing System 適用於各種商業及各種目的之檔案制度，尙付闕如，蓋完全之制度恐難找得，故每一事務室須自行制定檔案制度以適合其一己之需要，幸有幾種通用之制度祇須加以改良及整理，即可應用於任何事務室。最普通之英文函件檔案制則為字母檔案制度，此制度並可適用於中文函件，祇須將中文名字一律採用標準羅馬字體

法 Romanization，其排列檔案之文件也，可依人名或依標題爲次序，例如從蘇州 H. H. Chen 君處收到一信，申訴所定貨物之遲到，如果該檔案依人名用字母排列，則該信應歸 O 字或 H 字下貯藏之，如用 H 起首之名字過多，則可歸入 CHEN 項下，再如 Chen 姓過多，則可依其名字首字 H. H. 之次序歸藏之；如依各標題排列，則此信依字母之次序歸入 Complaints 項下，如果 Complaints 過多則入 Delays 項下，如再須分類，而貨物按時由京滬鐵路送至南京，但中途發生變故時，則可歸入 Miscarriages 項下。

檔案之劃分常依資料之數量爲準，通常每一標記卡片之後不得過十封至二十封之信件，如每部 section 信件過多，則須設一小部分 Subdivision 用相當標記卡片標明之。標記卡片務須明白標出置於其後之檔案，各檔案之排列或依人名或依標題爲次，例如在 H 字之後則有 Ha, Be 等各部分，在 Ba 之後更有 Ba-a, Ba-b, Ba-c, Ba-d, 等各小部分。

數目檔案制度 The Numerical Filing System 數目檔案制度云者，即每一主顧或通信者給以一特定的數目是也。當從一新主顧收到函件時，即給一號數。以後從該主顧收到之函件編入



第二十二圖  
垂直數目檔案  
A Vertical Numerical File

相同之數目，該主顧名下之函件檔案則歸入彼個人之號目下，在檔案櫥中各個摺紙具依號目之先後連續排列，然後製一卡片式之人名索引，該索引按各主顧人名照字母之次序排列之。從某主顧處收到一信而須待參考時，檔案書記員可先從此卡片索引上查得該主顧之號目，再由數目檔案內查得參考資料。此法淺

顯簡捷，蓋數目之次序較字母之次序易於記憶；不過較字母檔案制多需一步手續耳。上述二種制度雖各有許多利益，然亦各有其不利之處，字母檔案制度最大弊害在重行歸入檔案時之易生錯誤，數目檔案制度雖能祛

除此種錯誤，但首先須查卡片索引，亦頗費手續也。

字母數目檔案制度 The Alphabetical-Numerical Filing System 此制在兼有字母及數目檔案二制之優點而免其不利之處，其排列之法有如下述：各檔案先依主顧名字用字母法排列，然後各主顧給一數目。如用此制，從主顧 H. H. Chen 君處收到一信，即可逕查標記卡片上 Oh 字樣，後依字母次序查出該主顧之完全姓或名或姓名之首字，其法蓋與用字母檔案制相同；不過此處 H. H. Chen 君之全體函件，給一數目——如云 300，此數即置於收入函件之上，在重行歸類時，書記員只須按檔案之數目次序找出欲得之數，並置函件於第 300 號摺紙具中，如果 H. H. Chen 君函件之全數檔案完全取出時，則該摺紙具只須按連續數目次序歸置原處，此制於重行歸類時可以準確，並能免使用卡片索引之煩。

杜威氏檔案制度 The Dewey System 杜氏檔案制合衆國各行號均採用之，此制之得名蓋以各圖書館均用之故也。如果用於商業上則各標題 subject matter 之劃分，不得過於十個部分 divisions，每部分不得過十個小部分 subdivisions，每個小部分不得過十個段 sections，餘

此類推；因此制爲有小數之制，例如 300 代表 SALES STATIONERIES 爲 Sales 之一部分，用 340 表明之；CHINESE STATIONERY 爲 Stationeries 一大部分，用 342 表明之；CHINESE PENS 爲 Chinese Stationery 之一小部分，用 342.5 表明之；如需將 Chinese pens 依其種類再行分別，則 Huchow pens 可用 342.53 表明之；如 Huchow pens 再需分類，則 Huchow wool pens 可用 342.531 表明之；如 Huchow wool Pens 更需分成小部分，則 Size Two of these wool pens 可用 342.531.2 表明之。吾人一觀此制，卽知如用適當之分類法則關於各種售貨之資料雖分類極細，亦頗易得其參考也；但此制不適用於各大商家，因其部分分類不能限於十個，並小部分亦極多，因之需較長之數目以代表每個小段，或小類，且長數目易於誤讀或誤寫也。

地名檔案制度 The Geographical Filing System 尚有一種檔案方法卽依地名次序排列之制度，如從 Hangchow 收到一信而函件檔案分作各省，則此信應歸入 Chekiang—Hangchow 類中，Hangchow 部分更可分成 Upper city, middle city, 及 lower city，或則分成 City, west Lake district, zakow 及 Hangchow Settlement，如果從 Shanghai 收到一信，則

該信可歸入 Kiangsu—Shanghai 類中，並 Shanghai 一城可分成 International Settlement, French Concession, chinese native city, Chapei, Nantao, 及 Pootung 各小部分。

按時編製檔案制度 The Chronological System 如用此制則各項函件一律須依時日歸入檔案，有用該函件原有日期或收信日期或發出日期者，較近日期之檔案資料常較較遠日期者列入前茅，以資區別。

橫貫柱卡片檔案制度 The Slotted Card System 此制為卡片檔案之新制，各卡片按類用橫柱分別連貫之，並置於一抽屜中。如將抽屜倒轉時僅有同樣橫貫之卡片，依該橫柱之限度而跌下，其餘卡片仍留原處，然後使抽屜直立，則跌出卡片之數目，極易核計。此種方法可使從大量卡片檔案中搜尋同類卡片以備參考，手續上實為簡便。

強記檔案制度 The Mnemonic Filing System 此制與字母檔案制度相同，但每一信件代表一特定之題目，例如 D 字代表 depreciation，DE 代表 depreciation of equipment，DEP 代表 depreciation of plant equipment 及 DEPT 則代表 depreciation of tools



used in the Plant。如用此制則於檢查參考資料頗易，祇須一人熟悉公司之組織而已；但此制小部分之數目不應過多，否則代表小部分之字母定必過多，致難處理，並在閱讀及繕寫長套字母時，每易發生錯誤也。

陳舊檔案之轉置 The Transfer of Old Files 為參考便利計並節省事務室之地位計，凡不應之檔案應從櫥中轉置他處，以為新資料留一地位。此種轉置須按需要而為之，固無確定時間可說也。雖然，通常六個月後之函件即可作為陳舊，一年後之函件已鮮有作為參考之資者。此種陳舊信件可轉置他處保存，直至極舊毀除為止。就經驗所得，保存十餘年之陳舊函件頗不值得，但亦有少數事務室保存函件至十年左右者。所有已經轉置之陳舊函件，亦須依照應用函件檔案之次序排列，庶於檢查此項舊檔案作參考時，仍可一索即得也。

檔案之檢點 The Inspection of Files 檔案事務既須用人工而不用機器處理，則無論其制度之若何完善，錯誤自屬難免，故常需有一種核對手續 Checking，以明示檔案中或有的錯誤。在小事務室中此種工作可由檔案部主任每日或於較長時間內完成之，在大事務室中則檔案

之檢點應由一指定之職工時常核對之。正確既爲優良檔案制度要素之一，則核對手續當極可貴，蓋其能糾正並防止各種錯誤也。

## 第六章 交通方法 *Means of Communication*

時間上之損失 *Loss of Time* 事務室工作之效率大半繫於交通之效率。有效率交通之唯一要素則為時間的經濟 *economy of time*。新式大商家往往發生地位隔離 *separation by space* 之弊；但可用有效率之交通方法以剋制之。各項消息務須於最短時間內傳達之，事務上一件極小工作之遷延，如單獨觀之，似不足介意，但有極多數不足介意之小事羈延發生；如上級職員訓令之傳達，下級職員工作之報告，全體職工工作上互相之磋商，文具及其他用品之領取，通告之發給，函件之受授，在各個情形之下，此種遷延，雖極微細，然總計起來，必將引起極大之時間損失。在設計各部分間交通方法時，時間經濟尤須注意，務使工作上無所靡費。

動作上之損失 *Loss in Motion* 其他交通上缺乏效率之主要原因則為動作上之損失。從某部分發送信件至另一部分，行動愈少則交通之效率愈大，例如一童役由甲部分送信至乙部分時，不直接到乙部而經過丙部及丁部然後再回至乙部，此種行動明示因傳達工作為間接的以

致發生動作之靡費。時或檔案距離通信員太遠而不直接置於案旁以備參考，則動作當亦有所靡費。

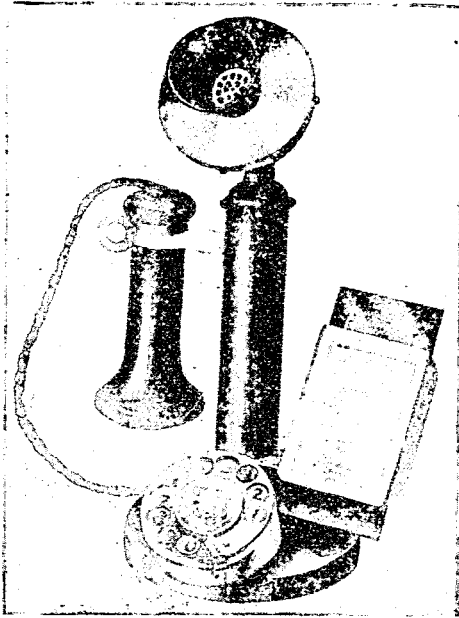
動作靡費之原因常起於事務室佈置之失當，各部各股間地位排置適宜，可免動作靡費；凡不需要之動作既足減少工作效率，並亦靡費時間。

故管理員設計交通方法時應注意時間經濟及動作經濟之二個重要條件也。

#### 電話事業 Telephone Service

電話事業之需要 The Need of Telephone Service 交通之種類有二：書面交通及口頭交通是也。商業上大重要消息雖多係書面式傳達，但口頭之交往接洽亦頗不鮮。傳達員 messenger 口傳消息最爲危險之事，往往有多錯誤，故不適用於新式之商業；但各職工若親自往來於各部分間以傳達消息，則費時太多，於是電話尙焉。

如何使用電話 How to Use the Telephone 使用電話如欲最有效率，則凡使用電話者皆當加以訓練。指示職工如何處置電話機及如何傳發消息，用電話傳語時，言語需較日常對談



第二十三圖  
各部分間交通用自動電話  
An Automatic Telephone for  
Interdepartmental Communication

徐緩而更明白，聲音不可過響；授受電話時應說明本公司之名字，如用部分間電話 inter-departmental teleph-  
one，則須說出本部及本人之名字而不說“Hello”。

電話事業，目今在

中國各大城市中有用極大；但有少數城市中電話事業未臻完善，接線頗費時間，是以電話不良，發電者不應手握聽筒等待接線，耗費時間，應先使接線生將線接好然後取筒接談。中國有幾處大商家裝用各部分間電話，以其能節省時間，增加效率故耳；但各部分間電話所發重要消息，亦應用書面

證實之，以備將來參考用留一記錄。如普通消息祇有暫時的價值者，則無留存記錄之必要也。

### 傳達事業 Messenger Service

事務時間表 Service Schedule 傳達事務為大小事務室必需之物，欲謀此種事務之有效率，吾人應備一事務時間表，務使各個童役確知其本身之職務。該表內容應說明某時間內作何工作，如何時應報告其工作，何者為其指定工作之路線 assigned routes，在此路線內所有各部分間應隔多少時周行一次，收集信件，何時應守候呼喚 signal calls 等是也。許多事務室對於傳達員之工作，並不制定規則，以為傳達員工作為雜務，無足輕重；但吾人悉心考究，知事務室工作之效率大半以傳達事務之效率為準，如傳達事務不良，則大部分工作往往因傳遞文件、檔案，及信件等項遷延，發生阻止。故須規定時間表，如信件之收集，童役須按時至各部分收集之；但有特別的或緊急信件，可使喚專役發送。採用此種規定時間表之方法，可以減少傳達事務上不必需的靡費，而增加其工作效率。

收信籃 Collection Baskets 在管理員或職員桌上應備「一隻籃子」，標明「收」incoming

另一標明「發」outgoing 字樣。收件籃爲專收從部內或部外遞來之信件；發件籃則置答覆信件或其原信須待童役收集後分發至其他職員或部分者。童役就其路線內向各部收信件，應隨身帶一收信籃，劃分若干部，將各部收集之信件各放於適當部分。如信件較重或較多，此籃可支以橡皮輪盤，俾便推動。

查核收信 Checking Collection 爲查核收信起見，新式事務室採用幾種方法：其一則將一套記時卡片 time cards 給與傳達員，置於每隻已收籃子之底，藉以示明末次收信之時間。用記時卡片置於籃內，可使稽查員或主任調查工作時，易於進行；另一方法，即使童役在每次收信時，簽名於每隻籃底內卡片上。每收一籃，該童役既須簽名於卡片，則收信之事自易查核。在大規模事務室中各部散處，遺漏收信之機會較多，則查核事務尤顯其價值。當管理員難於查核傳達員之工作時，可採用按件工資率 piece rate 置工作效率之責任於差役之肩上。按傳達員之工作可分幾種，每種工作上每件工作可制一定之工資率；於是差役之工資可視其收發信件之數目而定。對於通常事務室按件工資率方法未必適用；但總須有查核方法以保障事務工作之效率焉。

明晰之訓令 *Explicit Orders* 每一童役對於其應做與不應做之事，須得明晰之訓令。有幾處新式事務室時常與童役舉行會議，探討關於事務上種種問題。對於各童役指派各種工作，必極小心訓示之。有時各種訓示印成一小冊，各童役均需閱讀，並於每三個月或半年舉行考試一次，以考查其成績。公司中重要人員之傳記，亦使各童役深悉，俾對於彼等有明白之認識及較深之推崇。

傳遞機器 *Carrying Machines* 晚近新式事務室中許多傳達工作常用傳遞機械以代之。此種機器可得迅速及有效率的工作，雖置備此項機器之始成本較高，但工作方面以長時期觀之，較爲經濟。此項機器已於第四章交通機器項下討論及之；但吾人須牢記，不過傳達事務之一部分可用機器代之，許多工作仍須由機智的童役完成之。

書面交通 *Written Communications*

書面交通計有二種：各部分間交通及對外交通是也。

各部分間交通 *Interdepartmental Communications* 部分交通所用方式自較對外交通爲簡，祇須用一備忘錄 *memorandum form* 足矣。字句須力求簡少，許多事務室中例行信件



routine messages 可力事減省，在小式備忘錄上印成簡單詞句，大致如下：須至報告者，閱後歸檔，閱後擲還，須至通告者，研究並報告，須至照會者，遵請退回，用備檔案，與……（此處填具名字）會商等等，用印就之備忘錄，祇須在句旁劃一記號，即可成事；如遞送報告書於某職員，發信者祇在「須至報告者」字樣之旁作一記號；如須擲還者，則標示於「閱後擲還」字旁。利用此種方法可省去書寫時間，試詳察各部交通，即知許多信件可用此法表示之；蓋此手續殊省便也。

對外交通 Outside Communications 此種交通方式大半利用函件；但不時可使用定式的信件 form letters ；例如定貨單，收賬用賬目摘要及催促信，付款信，收到定貨單或匯款之覆信，各項簡單的訴函等等，除特別情形之外，均可利用印刷的定式 printed forms。即使對於較為尊嚴的往來：如詢問及訴怨之答覆，以及其他關於例行交易 routine transactions 範圍內各種通常信件等等，亦可利用現成段落 form paragraphs 之信件，此種現成段落，對於例行函件可於事前加以詳細之研究分析而預備之；故一信或回信之起稿，祇須記下現成段落之號目，使打字員得依所示次序之先後，由底本上抄錄之。

雖然，有時文牘員亦須默寫或繕寫信件，在此應注意數點：

(一) 文牘員應牢記彼為公司而不為其本人寫信也。故其信上之精神常與公司政策相吻合，雖函件內應備具人格 *personality*，但此應為公司之人格；蓋彼即為公司之喉舌。

(二) 文牘員繕寫或默寫信件時常須用適合讀信者之語法 *language*，同時應保持合乎公司人格之文體 *style* 也。

(三) 所有各種信件須恭敬而迅速地置答。如果一二日內不克作答，則先應通告對方，申述信內之事尚在考慮。此種通知書可用印就的定式。

(四) 文牘員不應用其私人名義寫信也。各項函件概須使用公司名義，凡用文牘員名義繕寄信件者，則覆信亦必對其個人而發，如彼因故曠職，該信且疑為私人的交通而不啓閱；因之引起遷延及種種不便，竟或於商業上有所損害。

(五) 文牘員須常以產生好意 *good will* 為目的，因以振興商業也。對於顧主好意之培植，祇須對於各種函件不問其性質為何如，而能一律永久保持恭敬及愉悅的語調 *a courteous and*

sheerful tone 的政策。

### 處理郵件 Handling Mails

如無適當處理郵件制度，則工作上之效率亦不可得。每個事務室中各種工作，幾全部倚靠於有效率的處理郵件。舉凡速記員，打字員，發票員，簿記員，傳達員，及通訊員，概須賴郵件以得工作，如郵件遲到，彼等工作即被阻止；是故有效率的處理各種郵件，使事務室內各職員得到均勻之工作，實為切要之圖。郵件可分二種：內進郵件及外出郵件是也。內進郵件包括從外界收到之各種郵件而言；外出郵件則為商家發出之郵件。

處理內進郵件 Handling Incoming Mails 每日工作須準時開始，實為要着；但吾人常見書記員每晨到所辦事，因郵件未經啓封而無所事事；彼等工作來源既有賴乎晨間郵件 morning mail，故不得不坐而待之。如果郵件於每晨九時前已經啓封分發，則書記員自可準時開始工作；故管理優良之事務室，常使負責啓封之書記員較其他僱工早到事務室一小時；各郵件或少一部分郵件一經啓封分發，各書記員可立時開始工作，而不靡費時間。

在新式事務室中，啓封郵件之方法已使之適合標準，每日清晨派許多童役至郵局從租定之信箱內領取郵件，如果郵件由局中郵差發至本事務室內之信箱時，則此箱須由一負責職工開啓，並將郵件帶至郵件間 *mail room*，先行分類，印刷品另置一處，包括主顧定貨單及賣客發票之信件，在啓封之前先應分類，庶重要信件先可注意及之。重要信件先用手動或電動機器啓封，每晨收二三百件信之事務室，則可用電動機器較爲省時。如用機器啓封而弗使切損信箋，則須將一束信件先在桌上椿齊，然後將其上端切除之。啓封後信箋須由讀信者 *mail readers* 逐一小心取出，快讀一過，即須決定各信性質，按之分類以便發至各部。凡附有郵政匯票、支票、匯票、郵票等項之信件應另置一處，經特派人員核對銀數，如銀數正確無誤，則銀錢由信封內取出交與兌換銀錢者或會計員 *shroff or cashier* 收執，信件上可印「收訖」*money received* 字樣，或用青藍或其他顏色鉛筆書明銀數。

需用陳舊信件以備參考之各函件，須立即送至檔案部，在送交文牘員以前，各項必要的參考須附於該項信件上。

重要信件一經揀出，讀信員可啓其他函件，分類發送至各部，此處應需注意之點，即至少重要信件應於每日工作開始以前分送完畢；因在啓封晨間郵件上一小時之遷延，則於事務室其他工作上即有同樣之遷延，例如晨間郵件包括許多定貨單，而此項定貨單在各部分書記員每晨報到之先未經分發，則各部分不得不坐待郵件之啓封也。

爲管理內進郵件起見，事務管理員每日需一報告書開明收進信件總數，收進銀錢總數，及其他所需資料。

處理外出郵件 Handling Outgoing Mails 處理外出郵件，驟視之似極簡單無須若何訓練者，但訓練純熟之書記員較之未經科學訓練者，其工作常能五倍至十倍也。

如有大量外出郵件須經處理，則需用特別傢具，摺信及封信則需長形桌子，在必要時桌子亦可分成兩部；摺疊信件及通告應採用標準方法，此法根據動作之研究 motion study 而選擇之。最佳之方法經選擇後即令各書記員遵守奉行，不得違背；例如摺信時使用一平滑狹長骨製或竹製細竿 *stick* 則大有助力，如用手指摺信，動作勢必遲鈍，如用此竿，摺疊工作大爲簡省而摺痕較

爲整潔。遇有大量信件可用摺疊機器，信件摺疊後則封入信壳內，此處仍須根據動作之研究決擇工作之方法，如另有其他物件附入信內，則須特別注意之。

大量信件亦可用機器封緘，每日如祇有少數信件發出則可用手封緘之；但須禁止各書記員用舌舐濕信封邊沿上之膠水，此種方法既費時間而又不合衛生。各信封之邊沿可排列成行，然後用排筆或海綿着水於膠水上，各邊沿立即變濕，乃將信封逐一封緘。

黏貼郵票亦須特別注意，郵票既代表金錢則需力防磨費及誤用，貼郵票機已發明，可以自動黏貼郵票並能記錄已貼郵票信件之數，此則對於使用郵票上加一自動的限制。如不用機器而欲防止暗取及誤用郵票，各公司於其郵票上可用有細孔之記號 *Perforated marks* 標識之。妥善之法，則在責成某一書記員使其將每日所用郵票之數作一報告。在各事務室內吾人常見職工用公司中所備郵票發寄私人信件，防之之道，凡用公司郵票所發寄之信件，一律須露封送至郵件部分 *mail department*，庶各信之性質易於證實而判別之。

當黏貼郵票時，吾人須熟諳郵局之郵費率及各項章程，郵遞書記員更應牢記郵費率，各項規

則及章程；無論測度若何準確，億測所需郵票之數終非善策。任何外出郵件所須郵票之數，應確立規則用秤估定之；蓋秤之爲用乃防止多用或少用郵票最安全之方法。最失禮而危害之事即發送

信件郵資不足，一分錢之欠資竟或毀

損一公司營業之令譽 *dearly bought*

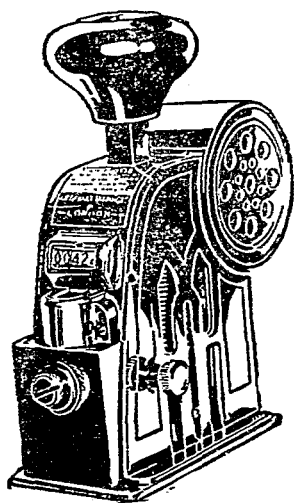
*good will*，其所生危害無有甚於此者。

郵件處理上之查核手續 *Checking*

*the Handling of Mails* 爲

防止郵件處理上不需要之遷延起見，

吾人可採用一記時制度 *Clocking*。



第二十四圖  
黏貼郵票機  
A Stamp Affixer

*system*；通常習用者爲記時打印器 *time stamps*，拆信後即打印於該信上以示收信之時刻，此信遞到適當部分後再行記時，如須經過幾部分則每經一部分須打印記時，如是則如有遷延發生，頗易追究。新式事務室有不用記時打印器而將電動時計 *electrically operated Clocks* 裝置於

各部分者，此項時計由一標準時計總管之，舉凡每部分出入信件概用時計記時，其較勝於普通記時打印器至爲明顯，因可詳載各部分不同之時刻也。



## 第七章 工作報告 Work Reports

工作報告之用意 The Purpose of work Reports 一 事務室業務發達，管理員對於各種活動如由個人管理，勢必多感困難，於是分期呈報的報告書尙焉。此種報告書之用意有二：其一為便於管理起見，管理員可根據報告查核各個人各部分及全組織之工作效率，管理員更可分析研究各報告之內容，對於事務工作之進行得有準確之觀念，此點對於事務室人事 Office personnel 管理上頗為重要；其次為方便設計起見，在設計事務室內管理工作時，管理員必須根據事實進行，否則一切計劃勢必不克實行；例如管理員設計對於某年某季事務室工作最忙之點 Peak Load 有所準備，則必集合以前繁忙時季工作數量，職員現在的工作能力，各個人各部分工作效率，以及各部分工作數量之各項記載，以資參考；此種事實能使其明白可否將工作最忙之點分配於各部分各職工間，或將一部分工作分配於閒散之時季，藉以減少繁忙時季之工作。

標準的需要 The Need of Standards 欲求工作報告對於比較及分析發生價值，事務

室工作首須力求適合標準；非特同一部分內同樣工作應使根據同一工作單位，即使各部分間同一性質之工作亦應適合標準。例如各部檔案工作對於檔案傢具及制度或檔案之方法，均可使之適合標準，雖各部分工作性質不同，足使檔案工作有所差別；但大概而論，如各部工作經悉心之分析，則檔案工作可採用一致的標準；先能適合標準，然後可言比較，否則報告之爲用，殊屬有限。

工作標準 Working Standards 須經細心研究而決定之，然研究頗費時間。凡未經研究實況而採用之標準，勢難應用；不應則價值失去。在採用標準時，吾人尤須注意其是否爲一般職工奉行不怠，往往標準一經設立，起先則遵守之，垂後即呈懈怠之象，終於徒有虛名而已。是故管理員應注意各項標準須經審慎研究實在情形而後採用，並採用之後，須奉行不怠直至修改爲止。

製造報告之普通規則 General Rules for Making Reports 工作報告之價值是相對的，並非各個報告均有價值，竟有阻止事務工作者；故在選擇事務報告時，管理員祇應選擇絕對需要之報告，其格式尤須力求簡單，庶可以最少量時間製成之；吾人須注意者，即報告之製造需用書記員工作，因之增加雜項開支；如果製一報告之成本未能與其用途相埒，則該報告不值製成。茲將

製造工作報告普通規則，略陳於後：

(一) 事務室所製各報告之大小，標準封面 *type-face* 文體，及陳述態度，應力求一致也。報告書最佳之尺寸為  $8\frac{1}{2} \times 11$ ，或其倍數，因此種尺寸之報告書，可藏之於標準檔案之內，或縛於標準之綑帶中，各種報告所用名辭及各行標題亦應合於標準，務使填註論料時不致發生誤會。

(二) 製備報告書之工作亦應適合標準，以免時間與工作之靡費也。

(三) 繕寫報告書方法亦應合於標準也。例如採用縮寫 *abbreviations*，以省書寫之勞。

(四) 所需報告書之份數應先決定，以便製備副本 *duplicates* 也。

(五) 報告書之貯藏應審慎研究也。報告書無論用散葉檔案方法貯藏或用綑帶束置，概以易於整理及攜取為貴；為便利參考計，可用一索引 *index*。

(六) 保存報告書時期應決定也。報告書往往因保留時期之長短而各不相同；有須暫時留存者，有須永久留存者，使命已畢之報告書，可作廢紙毀棄之或出售之；但含有公司祕密之報告書，不應出售，應由負責人員個人監督之下而毀棄之。

製備報告之根本原則 Principles Underlying the Preparation of Reports 報告書並非盡屬有用；有對於公司竟發生妨害者，吾人將以何法判別有用與無用之報告乎？請將製備報告書之根本原則臚列於後，以資借鏡：

(一) 各報告應有一定目的，使製備報告者均能確切明瞭。如無一定目的，則所集資料將無價值。目的已定，然後報告書應採用最簡單之方式製成之，務使確切明白地表示此目的；並報告書內各標題須簡括易曉，免生誤解。報告書或以方便管理或設計為目的，或以方便二者為目的；有些報告對於管理設計上，或無特別價值，但用以查核職工之工作，使彼等對於工作常存被人監視之印像。

(二) 報告書應供給需要的消息。報告書既為管理員管理及設計上供給消息，如果其內容難於解釋需費許多時間及分析的研究，則其價值化歸烏有。報告書所達之消息，對於各項結果應供給簡易之比較；因端賴比較而後事務室工作之普通趨勢及進步，始能顯示也。

(三) 報告書必須準確。報告書如不準確，顯係無所價值。假如報告書內所載事實不確，則

管理員勢難藉以作管理上之設計；彼同時對於所屬人員，亦不克操管理之權，蓋事實與實在情形不符也。另一方面觀之，此種不確事實足使管理者對於事務室管理上迷途失措；是故準確最爲重要，但過事推求，亦非所宜；例如吾人備一銷貨報告 *Sales Report* 爲管理營業之需，則每千位以下之數目不必十分準確，通常凡千位以內之銀元數，祇須示以整數已足，因即使小數詳示無遺，在實用上管理員決不介意於此；蓋千位以下之數無甚重要，不起注意。

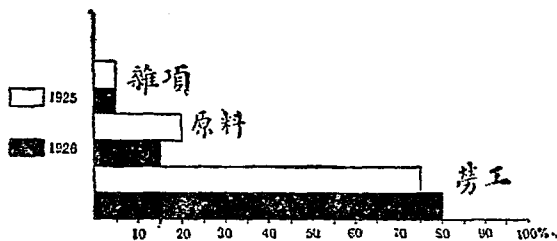
(四) 報告書必須簡單 爲製備上節省時間及工作計，報告書須力求簡單。精工之報告書 *elaborate reports* 既難製備，又不易了解；更有進者，訓練人員製備精工報告書，確非易事；因製備上需藉心力的合作 *intellectual cooperation*，缺此卽大增謬誤之機會。

工作報告之分類 *Classification of Work Reports* 工作報告之分類，有許多方法；有依工作之性質而分類者，如售貨報告，購貨報告，速記員報告，檔案書記員報告等；是；有依製備報告之人員而分類者，如個人報告，公共報告，部分報告等；是；更可分成經常報告及特別報告，或例行報告及考查報告。特別報告及考查報告不過特別需要時製備之；經常報告及例行報告則爲定期報告；

並可依其製備次數之多寡，分成逐日報告，星期報告，及每月報告。茲將各種例行報告，作一約略之探討：

(1) 逐日報告 Daily Reports 逐日報告大半用以查核每日工作，及供給其他報告製造時之資料。逐日報告之製備，務須集中於少數人之手，如果每一職工須自製報告，則報告書自必五花八門，事實之結論或製表，勢成不易之事；但如一部分內各職工處理之工作不同，則報告書之集中始難，於是每人須自備報告；通常各部主任，往往負責將其所屬部分每日工作總報告呈示於管理員；個人報告及各股股長報告則保留於有關係部分之內。

(11) 星期報告 Weekly Reports 星期報告根據每日發生之事故而製備之，每日先將事實收集，然後於星期報告內作一撮要。此項報告或示職工個人之工作，或示全部分間之工作；為個人及部分間工作結果比較起見，星期報告較優於逐日報告，因逐日報告時間太短，對於比較上未能有多大價值；星期報告並示每星期內工作之變遷，如果有非常事情發生，管理員可立即設法補救之。



第二十五圖  
製造成本百分比長條圖解  
A Bar Chart, Showing the Percentage of  
Manufacturing Cost

工作之撮要報告。各部分之工作每星期容有變更之處，但每月報告對於各職工及各部分工作效率之比較，却能供給較確之消息；其撮要消息 Summarized Information 並使管理員管理計劃上對於全部工作有較佳之觀念，本月與上月或上幾個月報告之比較，本月與上年或上幾年同月報告之比較，使管理員於確定管理之進步及普通趨向時，得有價值之消息。

工作報告之用途 The Uses of Work Reports 欲求工作報告對於管理員發生實效，則需統計的分析 Statistical Analysis 是故報告書之分析，需要統計智識。其撮要式之事實及比較 summarized facts and comparisons 可

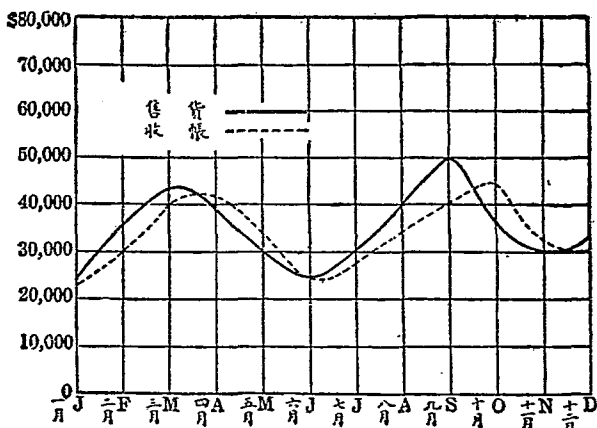
用列表方法 tabulation 明示之；但用圖解 graphs 者爲多，圖解種類不一，茲將三種通用者述之：

(一) 長條圖解 The Bar Chart 各項統計用材料 data 逐一用長條明示之；各長條不同之長度表示一比較的報告 comparative information，同樣性質及有關係性質之事實方能比較，毋庸贅述。

(二) 曲線圖解 The Curve Chart 此種圖解爲表示工作結果，尤其趨向 tendencies 結果之最普通統計方法；曲綫之地位，用連續垂直軸綫名曰縱綫 ordinates，橫貫（成直角度）以連續平面軸綫名曰橫綫 abscissas 而指定之；所用單位之尺度 scales of units，則詳列於該圖之底邊及左端，但亦有列於頂邊及右邊者；例如在一售貨圖解內，其平面尺度可示時間的單位，如用月計算；其垂直尺度可示所售貨物之單位數量 unit amounts of sales，如千元之十倍數。每月售貨價值先於代表每月之縱綫上依數度量之，然後將各個交點 points of crossings 連成曲綫；曲綫圖解對於逐一星期營業之數量及售貨之趨向，使吾人一覽無餘焉。

(三) 圓盤圖解 The Disk Chart 如用此種圖表，其圓面代表完全之數或一百分 one



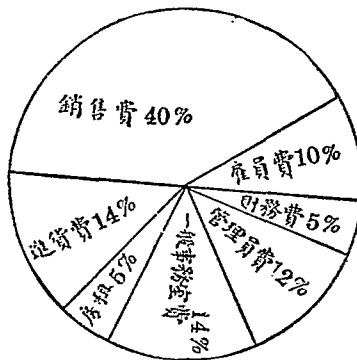


第二十六圖

售貨及收賬比較曲線圖解

A Curve Chart, Showing a Comparison of sales and Collections

吾人欲詳示營業上各項費用之比較數量，費用之全數可用全圓盤代表之，假使銷售費 (selling expense) 佔全費用百分之四十，則



第二十七圖

營業費用圓盤圖解

A Disk Chart, Showing Operating Expenses

該圓盤依各項費用百分數之比例度數，分成各部分 segments，例如

則可劃成一隻一百四十四度之角  $144^{\circ}$  ( $40\%$  of  $360^{\circ}$ )，此角包括之部分代表銷售費之數量；又如房租 *rents* 佔全費用百分之五 $\frac{1}{2}$ ，則可以十八度  $18^{\circ}$  ( $5\%$  of  $360^{\circ}$ ) 之角度代表之，其他各部分之大小，可用同樣方法決定之。

工作報告之用途有二，已如上述，茲更申論之如次：

(一) 爲方便管理起見 *for control* 其用有三：

(甲) 測量職工個人之工作效率；

(乙) 用作升擢及加薪之指針；

(丙) 置各個職工於最適宜之地位，使產生最多及最佳之工作。

(二) 爲方便設計起見 *for planning* 其用有二：

(甲) 搜求事務管理上之弱點，以圖補救也。例如因製備不需用之報告，以致時間精力有所靡費，則此項報告即須停止製備；如各報告明示高才之人員做較低之工作，則此項人員應派以較負責任之職務；如有將低薪工人員代高薪工人員之可能，則工資成本即

須減低。

(乙) 明示管理效果之普通趨向，以圖改進也。例如工作上發生「時季的變遷」，則此項變遷，可重行安排工作而設法平伏之；如知因缺乏獎進之方以致工作無所進步，則可計劃一競爭或酬報制度 a system of competition or reward 以鼓勵職工；如因使用不適當傢具而呈工作衰減之象，則可計劃一「預算表」 budget 以備購置時式之傢具。

## 第八章 會計簿冊 Accounting Records

會計簿冊之重要尙未得一般商人之信仰，若輩以爲祇須記載幾本賬簿如「銀錢簿」及「銷貨簿」cashbook and sales book 已足，無須記載全體賬簿，徒然靡費金錢與時間；有些小本經營者，以爲日常任何交易，均可用腦記之，記賬之事實屬無需。

會計簿冊之用途 Uses of Accounting Records 會計簿冊之重要可於其用途見之：

(一) 會計簿冊用以表示營業之演進也。如無一種適宜之「會計制度」System of Ac. counting，則營業之演進無由表見。商人對於其營業過去之歷史，多少或可記憶，但無一能回溯營業上種種纖屑之事者，記載簿冊卽所以利用過去之經驗，蓋憑過去之知識，吾人得以預測將來，如果記有確切的會計簿冊，該商人可以本月或本年的營業情形與上幾個月或上幾年的營業情形，互相比較，並可使之將其本人營業結果與其競爭者之營業結果，作一比較，此項比較足以防止靡費，並示可能的改進。

(二)會計簿冊之記載足使商人隨時明知其營業情形也。如果不記簿冊，則任何商人絕對不能確說其營業之情形；是故純爲此目的，會計簿冊之記載已爲應行之事。就新式商業而論，任何商人須隨時明白其營業之地位，彼固不克坐待年終始探知本年營業之狀況爲何如；使無會計簿冊之記載，即使至年終亦不能明白營業之情形；蓋如記以不完全之會計簿冊，則至年終盤查存貨 stock taking 後或可得一相近的情狀，絕對的準確未可致也；盤查存貨之事，每年既不能超出一二次而無妨於營業，則商人即使欲隨時明瞭其營業之約略情形，猶不可得；反觀新式之商業，舉凡每半年每季每月甚或每日的報告書 Statements，常製備以應各項之需求，惟採用一個適當的會計制度，然後商人可隨其所需而得此報告也。

(三)爲便利管理起見會計簿冊最爲重要也。在小規模商店內店東 Proprietor 個人監督營業之全部，自屬易事，蓋泰半工作由其本人完成之；如營業範圍漸廣，則個人監督全公司頗覺困難，職是之故，權力之委派 delegation of power 實爲要圖；管理員須賴各項報告書及記載以管理商業。

在前章「工作報告」中，已言報告書之用意有二：(一)爲方便人事管理起見及(二)方便商業設計起見是也。此項報告書固屬重要；但會計簿冊尤爲重要，因用以管理財政或即商業政策故也。例如會計簿冊明示銷貨上之衰減，則管理處 Management 即可探問其原因，並設法鼓勵推銷；如果存貨發生過剩，則管理處即應按步遞減之；如果薪金賬目明示出人意外之增損，則此種現象之原由，不難確定；如其原由不適當即僱用職工過多或過少，則適宜之糾正，立可產生。

(四)會計簿冊爲重要之法律證據 legal evidence 也。爲保障獨營店主，合夥營業者，股東，債券持券人，及債主利益計，會計簿冊至爲重要。未經書面記載證實之各項請求 Claims，勢難實行於法庭。例如某甲從某乙店內賒入百元之貨物而乙並不記賬，經一二月後乙要求付款，但甲拒絕之，於是乙訴甲於法庭，惟不克呈示書面證據以堅持其請求，則此案如無滿意的口頭證據證明之，乙必因缺乏證據而敗訴。

茲更設例以明之，譬如丙服務於乙之店內已有十年，其忠心服役爲該店成功之主要原由。爲表示感佩計，乙允丙爲其股東，並從第十一年一月一日起將其一半營業給予某丙，但並未書寫合

夥契約，會計簿冊上亦無改變。丙與乙照常工作，但各自明知爲同等之股東也。六個月後乙遭身死，丙以股東名義在營業解散時請求應享部分，而乙之繼承人拒絕之，丙以缺乏證據不克實行其請求，如果各賬簿有相當之記載，丙當有完全有效之請求，享受其營業之半。

會計簿冊給予股東及債券持券人之保障至爲明顯，無庸贅述。如無適當之會計簿冊，股東及債券持券人之利益無以保存。各商業公司經法律規定概須於一定時間印行各項報告書，並於必要時得允准股東及債券持券人考查公司賬簿，此卽表示會計簿冊爲保障股東及債券持券人方法之明證也。

在新式商業上各債主大概藉報告書以得消息。各銀行在放賬之前常索閱各該公司之會計報告書，此種報告書須經有名會計師 *public accountants* 證實之。非特各銀行需求此種報告書，卽其他債主如准賒貸之各公司亦需用之。如果報告書不能直接得之於債務公司，則可得之於信用消息代辦處 *credit information agencies*。（此項代辦處上海現有一二所，惟草創伊始，其工作自不能媲美歐美也。）準是以觀，會計簿冊在放賬之際予各債主以重要之消息而有所保

障也。抑有進者，保障債權人亦所以保障債務人，因有準確之記載而後各項請求各項債務始能得適當之處理。

適當的簿冊 *Appropriate Records* 吾人應記錄何種會計簿冊為任何商業上一重要問題。少記簿冊誠屬危險，已如上述，但反而言之，多記簿冊乃為同樣之謬誤。新式商業中有些管理員既深信會計簿冊之重要，於是力求其簿冊之精工完善，因之記錄此項簿冊大大增加營業上雜項成本 *Overhead Cost*，此則非特為營業財源上之漏卮，抑且以過事繁文縟節，足以阻止商業之進行。一商業內應記簿冊之數目及精造 *elaboration* 簿冊之程度視營業之範圍及性質以為衡。每一簿冊應具一定及正當之目的，是為要圖。目的正當與否須視記賬上之費用正當與否為斷，易辭言之，會計簿冊應以最小之成本記載最大的有用消息。

無價值之簿冊有二種：即無用簿冊及未經使用的簿冊是也。

(一) 無用簿冊 *Useless Records* 大凡供給不需要消息及無一定目的之簿冊，均屬無用之簿冊。吾人常見新式商業中亦有許多無用之簿冊，自無諱言。管理處以為記載某種簿冊以應



某種目的；但實際而論，此項目的不過為理想的，並此項簿冊對於營業管理及設計上均無重要，蓋其所供給之消息非需要之消息也。有些簿冊容或具有用之目的，祇以記載上過求精工，故其包括之消息出乎管理處所需範圍之外；更有許多簿冊其記載並無目的，不過為習慣使然，記載之目的久已失去。有時因經商習慣 *trade custom* 而記載之，但此習慣之原由亦已陳舊。他若會計簿冊之記載，為管理處虛榮心、愚昧、竟或幻想之結果。凡此皆為無用之簿冊，一經察覺，即須停止記載者。

(11) 未經使用的簿冊 *Unused Records* 反而觀之，吾人有有用之簿冊，但未經管理處使用而已。推原其故，或為管理處未語如何利用此種簿冊之方，或其用處未能得到管理處之注意，又或管理處未知此種簿冊之存在；但無論如何，此種簿冊均為無用，因其未經使用故也。是故管理處須熟知本組織內所記之簿冊，分析其用途而利用之；否則記載此種簿冊之費用，徒虛擲耳。

準是以觀，適當的簿冊必有適當的目的。各項簿冊概須易於證實 *verification*，概須用事實以證明之，更須經有司 *authoritatively* 憑證之，最後更須有正當之分類。其分類之法，或依年月，或依標題，總須能立時供給所需的消息為貴。

欲求適當的簿冊，記賬的成本尤須減至最低限度。如果成本超過適當的比例，則簿冊之記載即不值得。欲達到以最低成本記賬之目的，第一要件即須計劃一個能以最簡單格式供給各種重要消息的方法。簿冊之處理須最爲簡易，簿冊上各項分類及數目亦不必過於精細，總以適可而止。

會計簿冊之種類 *Kinds of Accounting Records* 會計學原理及記賬方法詳細之討論，非屬於本書範圍之內。爲研究簿記及會計之原理與方法，讀者另可參閱專書。吾人現用管理員之眼光，討論各種賬簿之內容及其相互間的關係。

日記賬 *The Journal* 「日記賬」爲簿記上之「原始簿」 *book of original entry*。其在曩昔，凡百商業交易概先登入流水簿 *daybook*，然後過入日記賬。今則流水賬與日記賬混而爲一，流水簿與日記簿實同一意義也。日記賬以供給商業活動上一完全的記載爲目的，是故每一賬目在騰入「總清賬」前，概須經過此簿。爲減省簿記工作起見，大多數賬目均登入各種特別日記賬，例如各項進貨則登入進貨日記賬，或名「進貨簿」 *purchase book*，各項售貨則登入售貨日記賬，或名「銷貨簿」 *Sales book*，並各項現金收入及支出則記現金日記賬，或「銀錢簿」

Cashbook 其餘雜項或不能分類之賬目，則記入日記賬。是故以上各種特別賬簿均為原始簿。

總清賬 The Ledger 「總清賬」為會計上供給各賬目所需分類之最要賬簿，此非原始簿，不過記載各種日記賬上過入之賬目。該賬用「形分成兩面，左為「借方」(debit)，右為「貸方」(credit)。借方記載營業上有價物之受進，貸方則記有價物之授出，兩方所示之差則為總賬之「差額」(balance)。例如某甲從本號賒入一百元之貨物，則某甲賬上借方記一百元，因本號對於某甲發生一百元之債權也；同時銷貨賬貸方記一百元，因本號已付出百元之貨物。當某甲還賬時則某甲賬上貸方記一百元，因彼已收回百元之債權，而銀錢賬則記百元於借方，以示現金之收入。

單式記賬與複式記賬 Single Entry and Double Entry 簿記往往有二種：即「單式簿記」及「複式簿記」是也。其實單式簿記不過為舊式之簿記，複式簿記則為舊式簿記之改良，二者在種類上初無差別，不過在會計演進之程度上有所不同耳。單式簿記祇記「人名賬戶」(personal accounts)，吾人顧名思義，知每一賬目不過記一次之賬，此種制度不適用於新式之商業，雖有些商業組織中仍有沿用單式簿記者，但大致已加入幾本複式記賬法之簿藉。複式記賬則每一

交易必記二重賬目，茲就前例申論之：某甲賒貨百元，吾人記某甲人名賬之借方並銷貨賬之貸方，但實際上此二筆賬並非同時記錄，吾人先將貨價登入銷貨簿，然後從此簿過入某甲總清戶下，在結賬以前不必用銷貨總賬，故無須過賬。至某甲還款時則記銀錢賬之借方，及某甲人名賬之貸方。此賬先記於銀錢簿，然後從此過入某甲人名賬，同時亦無須現金總賬，故不必過賬。

茲就 J. J. Klein 教授對於單式與複式記賬制度之比較，陳述如左：（參考 Joseph J.

Klein: "Elements of Accounting" (1921), 81, 82頁）

複式記賬

單式記賬

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 記載人名，貨物，及虛名賬目。</li> <li>2. 利用試算表以證實過賬之準確。</li> <li>3. 根據各種賬簿製備貸借對照表。</li> <li>4. 根據各賬簿製備損益計算書。</li> <li>5. 以上(3)與(4)二者可互相證核。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 記載人名賬目。</li> <li>2. 用呆笨無名之過賬校核法以試驗過賬之準確。</li> <li>3. 根據各種賬簿及其他來源製備資產負債表。</li> <li>4. 損益計算書亦可有之。</li> <li>5. 並無證明。</li> </ol> |
|---|--|

6. 損益之來源可以確定。

6.——

7. 利用內核制度以禁止欺騙行爲。

7. 此種查核，獨付闕如，足爲舞弊及疏忽之漸。

8. 統計的及成本的論料，及用以證實火

8.——

災失竊或放賬損失之報告，均可應用。

9. 任何大小商業均可應用。

9. 適用於零售商如雜貨店或百貨商店而有大宗顧

客者；此處可用卡片式總賬較爲便利。

準上以觀讀者或以爲複式簿記雖有種種利益，但此制須費二倍於單式記賬所需時間及書記工作之數量。此則於複式制引用之初，偶或如是，今則情形絕非矣。吾人已採用種種計劃以圖減省簿記工作，是故目下複式制所需時間及工作，幾與單式制所需者相同。

會計簿籍 Accounting Books 現今簿記學上除普通日記賬而外，其最通用之簿籍則爲銷貨簿，進貨簿，及銀錢簿是也。

銷貨簿爲銷貨日記賬，所以登錄各項銷貨之原始記載，如果一商家祇有現金銷貨，則此賬竟



cashbook 記錄之，以免記載小數目於普通銀錢簿上。如果現金付款各項目之數大過於現金收款各項目之數，則爲節省文具起見，可將銀錢簿分成「現金收款簿」及「現金付款簿」 Cash Receipt Book and Cash Disbursement Book 將此一簿上所示現金出入之總數過入現金總賬，則可按時結賬。如果用支票付款，則支票簿之票頭 *but* 可當作現金付款簿。如用有算式之加法機 *registered adding machine* 則可隨時得到所加之總數。

各項交易上使用票據之商家常用「票據簿」 *Bills Book* 詳載「收票」及「付票」 *notes receivable and payable* 上各項細目，可使該商家查核各種票據到期日子，並預備收賬及準期清償負債。

存貨簿冊 *Inventory Records* 除會計簿籍而外，吾人尙須記載其他簿冊，以備會計上之應用。最要者則爲存貨簿冊，在昔存貨簿冊之記載恆忽焉不詳，迄今許多商家仍淡然置之。雖有存貨簿之記載，如將所載之各項數目與實在之存貨相較，自必相差懸殊，故「盤查存貨」後考查實在存貨及簿冊上所示存貨間各項不同之點，爲各商家閱歷有得之舉。新式記載存貨簿冊之法在使





是項簿冊每日得一總結，在必要時可將實在存貨查核每日之存貨 *daily inventory*。如用此法則每年或每半年之存貨盤查，自可不必，雖許多商家仍頗通用者。

生產及成本簿冊 *Production and Cost Records* 製造廠家須記載生產及成本簿冊，舉凡已購原料，製造中貨物，完成貨物，以及時間與工作之種種記載，均為生產成本計算上必需之品。僅知一年中所得贏利 *Profit* 之總數不足壓管理上之需要。吾人務須詳悉每件貨品之成本及每一交易上所得之贏利，既知每一生產單位之成本，則可確知生產上漏卮之所在，並設法杜絕之。

人事簿冊 *Personnel Records* 人事簿冊為人事管理上最要之件，所以詳示職員所盡之職守，及其品性，健康，工作特質，每個職工過去之教育經驗，並家庭狀況以及外界之接觸活動。此種簿冊尤為職工職位之遷移及升擢上之指鍼；如另立人事部份，則此種簿冊不在會計部份內記載之，並可不作為會計簿冊，但既與薪金簿 *payroll* 有密切關係，則此項簿冊實為會計簿冊也。

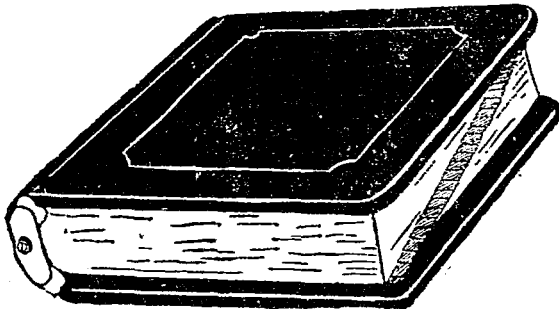
活頁簿藉及卡片 *Loose-Leaf Books and Cards* 現今會計簿冊大概不用裝訂之簿藉，蓋目下趨向有以活頁簿冊及卡片代替裝訂簿冊者。試舉活頁簿冊之利益如左：

(一) 活頁既可隨意調換，則可再三排列不致妨礙全書。

(二) 全書隨時剔去舊頁加入新頁，則可常常應用，並各部份於必要時可重行整理妥貼。大凡始用一簿，每一賬目所需地位，往往難以預言。如用裝訂簿冊，地位之靡費自難避免，因開始記錄後紙張不得重行安排也。如用活頁則重行安排之舉，易如反掌。

(三) 簿記得以簡省。如用裝訂簿冊須用徒手記賬。各簿冊每每轉運不靈，而徒手繕寫尤費時間，活頁既可移落，則可用打字機記賬。如用「簿記機器」各賬目可打入紙內，並隨時可得總數，絲毫無差焉。

活頁簿冊唯一的弊端為吾人常道及者，即簿記員可



第三十圖 活頁總賬  
Loose-Leaf Ledger Book

資舞弊。如用活頁賬簿，防止簿記員之欺騙或疏忽更覺困難，但防止之道非不可能也，祇須對於活

第三十一圖 活頁總賬之一頁  
A Leaf of a Loose-Leaf Ledger

頁之供給有適當之管理，並有一合於制度的連續的編號，即可減少舞弊之危險至最低限度。

許多商家常用卡片 *Card* 以代總賬。普通論之，卡片較之裝訂簿冊其利益正與活頁簿冊相同，但活頁簿冊與卡片相較則各有利弊。

卡片較活頁簿冊易於安置，但後者可得較佳之管理，過賬時活頁簿冊不必從書夾上撤下，卡片則須從卡片箱內取出。如果用機器登賬，則活頁亦須撤下。有幾種簿記機器祇適

用於活頁，其他各種祇適於卡片者，通常打字機不適用於較厚之卡片，因以上種種不同之點，活頁常用作日記賬，而卡片則用作總賬之需。

節省工作計畫 *Labor-Saving Devices* 節省工作計畫甚夥，但非任何商家均可利用者。往往一商家常有計畫節省簿記工作，吾人現祇提出幾種普通計畫作為例證，藉以表明如何減省記載會計簿冊之成本至最低限度。

(一) 賬簿上利用外加直行 *additional columns* 吾人常可利用外加直行，將幾種簿冊併在一本賬簿之上，例如票據簿可與銀錢簿相併，吾人可於現金收款簿上設一行以備收票之記載，同時現金付款簿上添列一行以備付票之需。

外加直行足以節省過賬工作，例如現金收款簿上添列現金銷貨一行 *Cash Sales Column*，則於必要時祇須從現金收款簿上將現銷總數過入銷貨賬內。

(二) 利用打字機或簿記機以合併各項簿冊 茲更設例以明之，吾人可合併「銷貨報告表」、「發貨暫記」以及銷貨簿記錄 *Sales Statement, delivery Note and Sales-book entry*

		日
		收入金額
		摘要
		憑證書類號數
		支出金額
		一般費用
		郵費 及 裝包費
		車費
		雜項進貨
		旅費
		其他
		總頁
		虛名賬目
		進貨總賬
		銷貨總賬
		收進折扣

零用銀錢簿

第三十二圖 多行賬簿之樣式  
Specimen of a Columnal Book

三者用複寫紙於打字機上一次打成之。

雖然此種合併方法未免過事鋪張，例如新式商家每將其簿冊直行過於增加，致使轉運不靈，此種趨向至為明顯。印刷簿冊之成本大增而賬簿上許多地位亦必靡費，因各項交易發生之時間既難盡同，則記賬上亦必發生差別也。例如現金付款簿內如添付票一項，則每月或祇有幾個賬目而賬頁上多少留下空白地位，省却此行即省却地位之靡費，減少行數則賬簿可易於處理，而記賬及過賬上之錯誤可以減少。吾人如念及節省文具之大量靡費以及免除處理笨重賬簿之種種不便，則多過幾行賬之工作亦屬值得。

節省工作之方法固屬需要，但採用時須注意其能否確省工作；因省些許之書記員工作，而其結果使從其他各方面看來發生較大之靡費，是則節省工作之方法未能副其目的也。故應用節省工作計畫之正當與否，需視其能否實在省却事務室費用之成本以為斷，初不僅在節省書記員工作而已也。

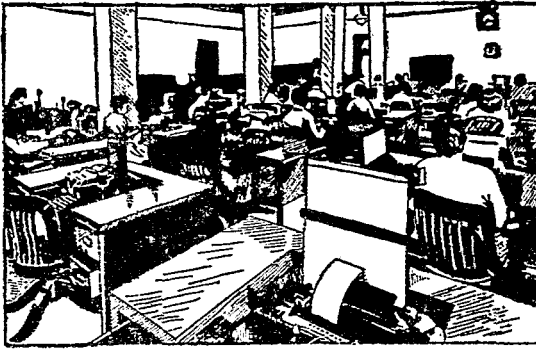
## 第九章 書記事務 Typewriting and Secretarial Work

書記事務爲事務室工作之重要部分，此種事務用之得當可予事務室各部以工作上之效率。打字及速記二者皆需純熟之訓練。

速記術 Stenography 速記術當今吾國青年男女多習之，欲得一應用之速記智識，至少須費五百小時之研習；研習之後更須繼以不斷的練習。速記員 Stenographer 欲克盡厥職，每分鐘應有速寫一百字至一百二十字之速率。通常論之，事務室內默寫之速率每分鐘鮮有超過一百字者，但在公衆講演時，口才敏捷之演說家每分鐘竟能發言一百五十字。

吾人研究速記術時，默寫準確爲一重要條件。許多速寫員忘却其短時間內所記之事物，因其記錄並不準確故也。速記技術須如打字技術力求深造，務使速記員默寫時得以隨心所欲，毫不介意者。然苟能至此境地，則速記技術乃不至遺忘。

打字術 Typewriting 打字術近今學校中教授者甚多，但僅幾星期即已修完，此種生徒雖



第三十三圖 排列得法之速記部分

A Well-Arranged Stenographic Department  
(轉載 Galloway: "Office Management" 178頁)

能稱職，但彼等仍需經長時期之訓練，方能應用。蓋打字時應注意二點：(一) 靡費動作之避免，及

(二) 打字技能之增進。

靡費動作 Waste Motions 許多事務室內

關於打字動作之研究，表明有種種不需要之動作。如欲避免此類動作之靡費，打字員須屹坐，身軀正直，其背緊靠打字椅背，兩足平正置於地板上；該椅之高度適宜，務使打字機上字盤之斜度與打字員前臂之斜度相等。筆記簿架子 notebook holder 應置於打字機之後方，使打字員閱讀稿件時不必旋轉其頭或向左右傾斜，因旋轉及傾斜易於疲乏故也。

當插紙於打字機時，先用左手持紙，平正放入



打字機「印板捲軸」platen roller 之後，而直對字帶 apron，然後用右手握住旋轉之捏手 twirler knob 旋轉之，至紙張地位置於適宜之處，再用「邊緣標準器」marginal guides 使插入之紙張緊着於左方之「尺度儀」left hand gauge。如此紙上所留之邊緣常能準確。

每打畢一行，須用敏捷而適可之一擊，使機上所載之物乘勢回至第二行開始之點。如果此種動作用之得當，非特使所載物回復至第二行字之起點，並可使捲軸旋轉至適宜地位，以備開始打第二行。依照適當之規定方法可將「印板捲軸」隨意轉成單行、雙行、或三行之空位 Single, double, or treble space。

每段開頭之空格 indention 須用各機上所備「製造數目表」等之附件 tabulator 規定之，將該附件之關鍵一觸，即可置捲軸於適當地位。

一紙打完後，再以適當方法取出之，其法將左手迅速轉動旋轉之捏手，同時用右手捏住該紙，正面向下疊於打成之紙堆上，然後用左手另取新紙插入「印板捲軸」之後方。

打字術之技能 Skill in Typewriting 關於打字術之技能，有兩要點須求進步：即準確與

速率 Accuracy and Speed 是也。當訓練時打字員在一個時間內，須專心致志於一事。第一須求速率上之進步，速率增加則打字上之錯誤亦必增加，但不必因此而畏怯，祇須耐性實習，自可達較高之速率；速率既增，然後應專心於準確，既得準確當再求速率之增加，速率再增當再專心於準確。在一個時間內，就速率與準確二者輪流訓練之，則打字員可迅速增進其打字術之技能。

欲求速率之進步，祇須糾正打字上幾個普通錯誤之點：第一打字員應竭力避免擦拭 *crash*，每隔一分或半分鐘之擦拭尚無大礙，如果擦拭過多，打字員應減低速率至完全無錯而止。

復次，打字員打字應合音律，即打字之聲須求音韻和諧而相繼不絕，如果打字一分鐘而即停頓少頃，自無速率之可言；再如打字之聲凌亂無次，或徐或疾，則亦難求較高之速率。是故欲求速率，打字員應求打字時聲韻之和諧，如果打字員不能迅速閱讀稿件，使其打字工作毫無間斷，則悅耳相繼之聲亦不可得。最優等之打字員常能諧於音節，雖打字時似未迅速，但因有規則之音律，故速率自高。

當一九二二年著者在紐約嘗參觀打字競賽會，觀察世界打字選手 G. L. Hostenfeld 君，每

分鐘平均可打一百四十四字，但其給予著者之紙上每分鐘竟達一百五十一字，此種速率當爲各打字員所望塵莫及；尤足驚異者，當著者聞其打字之聲，未嘗以爲其竟具若是之速率，蓋其音律和諧而又繼續不斷。是故欲求速率之進步，打字員應注意音律，並須熟練快讀，使其打字時無所間斷。既合音律，即使打字工作似乎緩慢，而每分鐘打字之總數必極可觀。

指觸制度 The Touch System 指觸制度近今各打字專家均採用之。各打字學校亦均講

授此制，許多打字員雖在學時曾習此制，待其出而應用，往往棄此而不用。如果打字員志在完成正當工作，則應固守指觸制度，並須注意下列各點：

欲求優良之工作，打字員之指甲應修除得宜也。指甲過長或過短，各手指即不克於機器上做適當之工作。長指甲當然妨礙打字，但指甲如果修翦過短，則指尖易於生痛。

各個手指包括拇指在內，打字時均應運用也。許多打字員不用其小指，乃一弱點。彼等用第四指以運動字輪，此爲錯誤之動作，因運用第四指以移動字輪，須使全手調動地位。最優之打字員並不移動其手，祇移動其手指而已。如發覺任何手指軟弱無力，則應用適當訓練以增進其能力。利

用適當訓練，則此錯誤自易糾正。

用指觸制打字員工作時不必注視於字盤 Keyboard 也。打字時打字員如須時常注視字盤，則彼並未利用指觸制度，蓋因對於此制如已熟悉，即無需注視字盤。各手指慣於接觸任何字輪而無錯誤。實際論之，其訓練工夫已使打字成爲不用意識之事也。打字員無需思想其手指之動作，祇需閱讀稿件而其手指能轉動自如，惟有未熟練者，須注視其手指動作耳。

訓練打字員 Training Typists 事務室內任何新職員，皆須依其過去之訓練及經驗而授以幾天至幾星期之訓練。如果新職員立即從事有規則之工作，是謂不良的管理；因用此法訓練生手，所費必較多也。訓練之事須另闢一室，由專門教師指導之。凡由打字學校卒業者，普通需兩三星期之訓練，始能開始實際工作。經二三天之訓練後，教師即可定奪某生是否合於打字工作。如於訓練時間內該生之工作無所進步，即不得錄用。某新手如已達正式職員標準效率百分之七十左右，即可位置於事務室內從事正式工作。

訓練非特對於新手爲必要，但對於舊職員亦爲必要。吾人常常發現舊職員於其工作上發生

不良習慣，此種習慣一經發覺，即應用適當之訓練以糾正其錯誤。普通之錯誤爲拼法錯誤之單字 *misspelt word*。打字員往往因不小心或其他原因，不知不覺的養成誤拼某種字之習慣。該習慣一經發覺，即應令其將誤拼單字，再三習拼直至養成準確拼法之習慣而止。某事務所嘗採用一政策，如經發現一個誤拼單字，須令打字員連打此字一百遍。此種訓練足使該字之拼法固定於該打字員之心頭，而彼將來永不再蹈此誤。

祕書 *The Private Secretary* 祕書非特一隨常速記員而已也。速記員乃用速記術默寫稿件而用打字機抄錄者，彼不過爲一筆述者 *amanuensis*，而祕書固無止於此也。彼亦爲速記員，自無疑義；但其地位之重要乃遠過之，蓋彼爲管理者貼身之助手，其責任重大，竟有祕書自行口授信件，並僱用速記助手者。

祕書男女二性均可任之。男女祕書各有利弊：男祕書之利，在能處理管理者所不能委托女祕書料理之工作。彼且爲行旅之良好伴侶，於此其工作尤屬可貴；雖然，男祕書往往志向太大，不克處理瑣屑之事，如果固守其位，或感不滿意焉。充作幾年祕書之後，彼或希望被擢至管理者之地位。女

祕書雖有大志，往往願意操作瑣屑之事。其天性則爲如得良好之待遇，彼始終必心滿意足。抑有進者，女祕書較男祕書格外願意操作苦役 *Drudgeries*，但女祕書亦有不利之處，經幾年訓練之後，當其能處理工作時，彼或志願完婚，遂舍棄其職，陪同管理者行旅，在彼亦感不便，尤以我國爲然，兩性社交既未公開，女祕書往往有與管理者發生不正當關係之危險，因之非特敗壞其個人及管理者之名譽，抑且敗壞全事務所之風氣。是故在兩性社交未得相當進步之前，我國一般管理者務須格外小心於接觸女性祕書。

祕書應有之教育 *The Education Required of the Private Secretary* 祕書既與管理者有密切之關係，故常須代表上司見客，並受任多少帶有例行公事性質之工作。彼或有權爲其管理者簽署某項信件。因其職位上之重大責任，往往須受高等教育者充任之。最佳之祕書爲專門學校卒業生，既已受高尚教育之薰陶，且年齡已成熟，了解責任之所在，而能應對各項需要焉。如果具專門學校教育者不克羅致，則最低限度需一高級中學校卒業生而至少具三年或四年之商業經驗。

特性 *Traits* 祕書應具重要之特性，可於美國畢次堡大學教授 *W. W. Charters* 所作之

秘書職業上應有之特性  
Vocational Traits for Secretaries

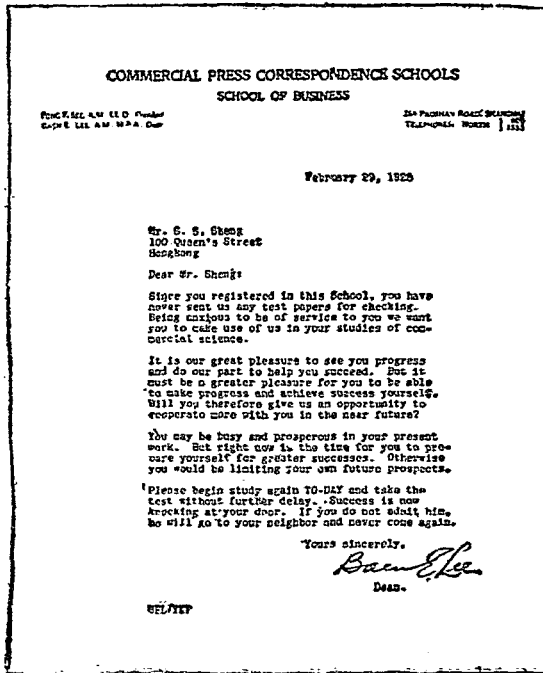
第九章  
登記事務

特 性 Trait	百分數 Percentage	等級 Rank
準確 Accuracy.....	86	1
責任 Responsibility.....	82	2
可靠 Dependability.....	75	3
智慧 Intelligence .....	75	3
禮貌 Courtesy .....	71	5
開創力 Initiative.....	71	5
判斷 Judgment .....	71	5
機智 Tact.....	68	8
個人欣快 Personal Pleasantness...	64	9
個人外貌 Personal Appearance ...	64	9
工作上之興趣 Interest in Work...	61	11
速率 Speed .....	61	11
沉默 Reticence .....	57	13
適應力 Adaptability ...	54	14
有條理 Businesslikeness .....	54	14
潔淨 Neatness.....	54	14
記憶力 Memory .....	50	17
良好教育 Good Breeding.....	46	18
身體之姿勢 Poise .....	39	19
自信 Self-Confidence .....	39	19
仁愛 Graciousness .....	36	21

“Report on Analysis of Secretarial Duties and Traits,” (published by the National Junior Personnel Service, Inc., New York) 中見之下列秘書職業上應有之特性表頗饒興趣。

最屬重要，因其爲祕書工作上基本之原素。他若禮貌，開創力，判斷，機智，以及個人外貌，亦爲成功祕	吾人細閱上表，知準確得佔首位，爲祕書最要之特性，次要者則爲責任，可靠，及智慧。凡此四者	誠實 Honesty .....	36	21
		健康 Health.....	36	21
		勤勉 Industriousness .....	36	21
		管理能力 Executive Ability.....	32	25
		忠心 Loyalty.....	32	25
		快悅的聲音 Pleasant Voice .....	32	25
		秩序 Orderliness.....	29	28
		修飾 Grooming .....	29	28
		活潑 Alertness.....	25	30
		忙劇 Drive .....	25	30
		志氣 Ambition.....	21	32
		好奇心 Curiosity.....	21	31
		多力 Forcefulness .....	21	32
		先見 Foresight.....	21	32
		有思想 Thoughtfulness.....	21	32
		徹底 Thoroughness.....	18	37
願意 Willingness.....	18	37		
謙沖(非自負) Modesty(not conceit)	14	39		
卓識 Originality.....	14	39		
忍耐 Patience .....	11	41		
多計謀 Resourcefulness.....	11	41		
自治 Self-Control .....	7	43		
多藝 Versatility .....	7	43		
正直 Fairness .....	4	45		
自重 Self-Respect .....	4	45		
談諧心 Sense of Humor .....	4	45		





第三十四圖 排列得宜之商業信札(整段式)

A Well-Arranged Business Letter (Block Form)

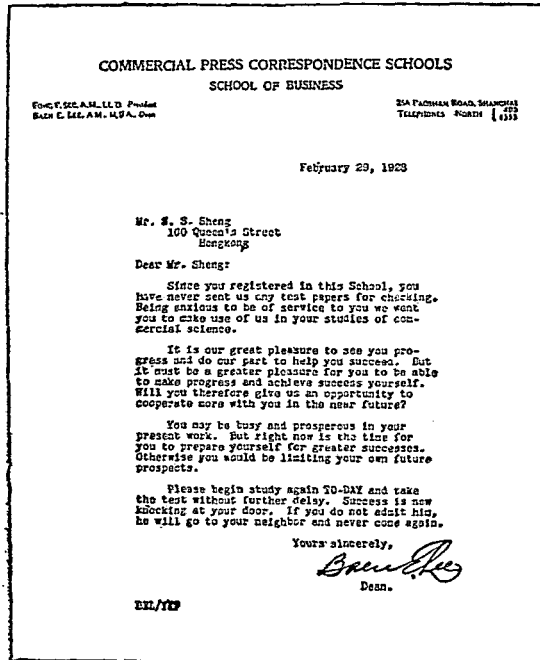
書應具之特性。如果就吾人之相識中揀選任何成功之祕書，則知若輩咸具此種特性至極高程度。表中所列其他特性亦屬重要，其列於較後之各項，並非一定比較的不重要，因許多列於後方之特性，對於書記工作之成功，亦屬重要。該表似嫌冗長，但吾人如果任擇一個特

性而考量之，始知無一特性可以省略者。例如祕書如缺少自重，此固列於表中末第二位者，吾人即可斷言其於工作上不克建立偉大之成功。在祕書工作上更須備具談諧心，因有時不悅意之事故總須發生，如無談諧心，則祕書及其上司之間必生齟齬。該表頗長，吾人自難逐一品評之。茲特揭示表中末二個特性之重要，希望讀者能為自身計，而揣摩其他特性之重要焉。

祕書之責務 *Duties of the Private Secretary* 祕書之職務，自必錯綜紛紜，吾人祇將最普通者提及之。祕書既為管理者不可少之人物，則事實上彼可為管理者處理任何工作。

(一) 處理郵件 *Handling Mail* 祕書第一件職務即為處理郵件。吾人設想彼能為其管理者啓拆全部內進郵件而閱讀之，含有例行公事性質之信件可交付於各部分，以備報告或注意。某種信件可不經管理員，由其本人裁答之，但各項重要信件則應交與管理者以便注意及之。彼並能揀出特別重要之信件，以備特殊的注意，或將急切性質之信件使其管理者立刻注意之。

在作覆信時彼自應從其管理者默寫信稿，但各項覆信不必逐字默出，在某項信件祕書祇須從管理者默出少許字面或意見，以備其自行繕寫覆信。有關重要之信件則須逐字默出；在默錄此



第三十五圖 排列得宜之商業信札(空格式)

**A Well-Arranged Business Letter (Indented Form)**

種信件時，彼應運用其機智以糾正管理者之錯誤。如果字句構造，暗昧難解，則應使之明晰。在最關重要之函件每字均須斟酌者，祕書在抄寫時應極其注意。如有意義含糊，誤解，或不準確之字面，彼應竭其機智使管理者注意而改正之。

許多通常信件可

由祕書繕寫或起草，然後由管理者核准之。如用一速記助手，祕書則可自行口授信件，呈請管理者核准及署名，或彼可於各信上簽署管理者之祕書字樣 *secretary to the executive*。

在處理郵件時應編製一通訊錄 *mailing list*。彼應錄出各通訊員之姓名及地址，依字母次序排列以備參考。通訊錄須隨時修訂以免陳舊，如果姓名及地址頗多，則可用卡片式檔案，藉以便利修訂通訊錄之工作。

有許多信件須繼續完成者 *to be followed up*。對於希望覆信之函件，則於應發覆信時，祕書應使管理者注意此項信件，使其準時續成各項事故。

(一) 準備演說辭及報告 *Preparing Speeches and Reports* 許多管理者為社會上重要人物，常被請講演，或作論文向衆宣讀或刊行於世。在預備演說或論題時，可令祕書先行搜集資料，加以整理，經默錄後即謹慎抄寫，故關於此點祕書如有良好之教育，對於管理者所有之幫助誠極大也。

祕書常須製備報告，為事務室之需用，或印成單行書本。在製造此項報告時，祕書應極注意於

搜集材料以及列表與說明 tabulation and presentation。報告書製成後，應呈示管理者請求核准，當製備報告時，彼隨時可從管理者接受指示。

當默錄文稿時，尤其是較長的文章如果祕書具有文學之才能，可以糾正文法上之錯誤，改善字句之構造，並為其管理者做許多編輯工作。

(三) 編撰及譯述電報 Coding and Decoding Telegrams 編撰及譯述電報既為祕書之職務，則彼應熟悉各種電報號碼，尤以其本公司所用者為然。編撰電稿需有豐富之經驗，優良之電稿非惟可以省費，並可使全文簡短明白。此項工作常須謹慎從事，此許之錯誤往往引起嚴重之紛擾。

(四) 記載票據文件等備忘錄 Keeping the Ticker 新式事務室習用票據文件等備忘錄制度，如果備忘錄隨時修訂，則為管理者最有效率之提醒物。該備忘錄包括寫字檯上之檔案 Desk file，其標記卡片則載有一個月或一個月以上之日子，祇須置一籤條於日子標記 Date Guide 之後，以明示某事應做之時間，則可使管理者於適當時間處理各項事務。

(五)處理檔案 Filing 祕書應將已決或未決之重要信件，分別貯藏，視事務室之需要採用最優良之檔案制度，使各函件於需要時一索即得。收到信件後，如須作種種參考者，則彼應檢閱陳舊之信件，附於收入信件中以備管理者之參考。

許多管理者往往保存「剪裁紙條之檔案」files of clippings，而尤以關心時事者為然。祕書保存「剪裁檔案」秩然有條，則大有助於管理者，因無論何時需用任何消息，可窺全豹無遺。祕書有時亦須管理其事務室內之圖書館，須製備「目錄卡片」index cards，並將借出各書作一記載。凡管理者所需之書籍設法收回之，非特書籍須編造目錄，即各種小冊及其他文字，亦須依次收藏，則管理者如須任何報告時，可一索即得，不致損失時間。

(六)守候電話 Attending to the Telephone 祕書往往為管理者收聽電話，蓋先由祕書聽接，凡無關重要之電話可不致妨礙管理者之工作。如果接到重要電話之後，彼乃記下電話號目，然後設法使管理員接談。設由電話商訂約會 appointment，而該祕書熟知管理者每日工作時間表，則此工作彼可優為之。

(七) 接見人客 *Meeting Callers* 秘書往往須代表管理者接見人客，職是之故，彼須儀態端正，並能運用其機智與莊嚴，周旋於各種人客之間，並須守禮慎言。

(八) 保管事務室內設備 *Keeping Office Supplies* 秘書須注意於各項事務室用設備，是否有備無患，庶管理者需要一種設備時，可立刻得到。

(九) 預備商業旅行 *Preparing Business Trips* 男性秘書可偕同其管理者作商業之旅行，而女性秘書則不可。故應準備旅行中種種需要，即使秘書不隨其管理者出發，亦可代作各項準備，注意各項必需的空白格式、記錄，以及文具是否齊備；管理者在行旅時應行訪見之各公司各人物，並其在各地方應盡之職分，均應明白規定，列表詳示之。此種表格價值極大，因既具適當之計畫，則管理者於旅行上可省却許多時間。秘書並可代購車票或船票，預定旅舍，以及黏貼行李票等。

(十) 注意管理私人之事務 *Attending to the Private Affairs of the Executive* 管理者所得薪金往往很大，欲保全其可貴的時間精力，故各商家每允其將私人事務使其秘書料理之，例如請秘書可代管其銀行往來賬目；製備儲款證書，記載銀行賬，繕寫支票以備管理者之簽

署，記載管理者收入及付出款項之賬目，並每月製備一收支整理賬 *reconciliation account*。欲謀完成此種工作，祕書須具備簿記上之智識。

祕書亦可代購戲院門票，選辦及郵寄紀念禮物，備發請柬，及其他事務。以上諸端雖非事務室內工作，但因管理者如能交卸此項瑣屑私事，專心致力於事務室內更屬重要之工作，則祕書應做此項工作，自屬正當。如果管理者濫用其祕書之工作，以完成其假公濟私之目的，是則辜負公司付託之殷，即應引咎辭職以謝公司，是為義不容辭之舉。

計畫祕書之工作 *Planning the work of the Secretary* 祕書之職務既各不同，則其工作事前須有計畫，是故適宜之計畫尙焉。

(一) 日常工作 *The Daily Work* 祕書應如其他事務室之工作人員備一逐日工作時間表，每日須做之工作則應定以適當之時間，此工作時間表應設置於寫字檯上，作一南針。

(二) 每月或每年之工作 *The work for a Month or a Year* 除每日時間表而外，更應具一每月或每年之職務記事冊，某種職務不必逐日發生，往往於每月或每年中分期發生者，此



項記事冊足使秘書依次注意此項職務。如果某日工作過煩，無暇顧及此事務時，可設法移至次日或後日完成之。

(三) 特定日期完成之工作 *Work to be Done on Particular Days* 有某項職務須於特定日期完成者，此項時間表最關重要，以免疏忽工作及引起羈延。在某種事務室內，例如投資銀行，則於股票利息到期日應徵收利息，此事極關重要，因為數甚大，遷延一日即損失一大宗款項。故秘書須十分注意於此項職務，並於特定日期將此項工作完成之。

(四) 充分時間應做之工作 *Work to be Done when there is Time* 凡事務室內有某種職務，如有充分時間即應完成。如無時間表之規定，則此項職務每易忽略。為防止疏忽起見，秘書應將此項職務悉心作一規劃，一有時間即當完成。蓋此種職務往往無甚重要，但過事延宕，則雖完成而已失其價值矣。

秘書責任之重大及其工作之繁曠，足見其所處地位確關重要，但有時僱用秘書祇為誇耀之計，如某管理者其工作實無需於秘書之助理亦僱用一名以張大其門面，證明其地位之重要，彼乃

竭其心志時間，謀所以保持其假裝之尊嚴。其祕書通常固以爲比普通速記員地位較高者，於是因此地位之隆崇而適足害之，馴至自負頗大，不屑爲瑣細及苦役之職責矣。

## 第十章 選用職工 *Selection of Employees*

人事管理 *Personnel Administration* 新式商業中職工管理事務往往趨向集中於某一部分之下，設一人事管理員 *personnel manager* 掌理其事。在小規模商業中該部分當不重要，因店東或管理員可行使其個人管理權，以統馭其屬員；但在某公司職工如過三百人以上者，則以設一「集中的人事部」*Centralized personnel department* 爲宜。據經驗所得，交托將管理職工權力委之於各部主任亦非善策，因某主任苟懷怒於某屬員時，則必急欲開去此人之缺，如欲其與該職工據理談判，此事實屬徒然。但人事管理員若本其沉靜之心志，處理事務，於個人自較有效，於全公司亦格外有利也。集中人事管理於一部分之下，可以促成一致的勞工政策 *labor policy*，並能產生一比較圓滿的勞工調協也 *labor coordination*。

職工調查錄 Records of Employees 如果設有人事部，則須常備一各職工完全之調查錄。此項調查錄內，載有每個職工之歷史，其特具之才能，教育，習慣，家庭狀況，社會交接，以及其他關於其品性之種種可能的報告。如記載得法，則其價值無限，蓋優良之調查錄為職工升擢上及調動上必要的南針。

<b>雇員徵求</b>	
(Personnel Requisition)	
	日期.....
人事部鑒：	
請介紹.....	人員為
部分.....	
職位.....	
如係暫時，多少長久？	
需要日期.....	
性別.....	年齡.....
教育.....	
經驗.....	
.....	
技能.....	
個性.....	
薪金約數\$ .....	
簽署.....	部分管理員

第三十六圖  
雇員徵求格式(不用工作各款敘明)  
Requisition Blank (when job  
specifications are not used)

職工徵求 Labor Requisitions 如果設有人事部，則任何部分須添僱幫手時，可遞送職工徵求格式至人事管理員。徵求格式之印刷，常留空白地位以備填置各項細目。所需細目則為所需

**雇員徵求**  
(Personnel Requisition)

日期.....

人事部鑒：

請為.....部分介紹  
.....人員，呈報.....為  
.....職位，工作符號.....  
暫雇時間為.....  
(如係長職，劃去此行)  
簽署.....  
部分管理員

第三十七圖  
雇員徵求格式(用工作各款敘明)  
Requisition Blank (when job specifications are used)

員可以升擢或調動，以充其空職。如無一相當者，然後於外界找求相當之候補人員。

工作之式樣，教育，訓練，經歷，特別才能之類。一公司中各個工作 jobs 如已經分析，而每一工作更備有詳細之敘明 detailed specifications，則徵求格式中祇須提及該工作之名稱或符號。人事管理員接得徵求格式後，先行查閱職工記錄，有否相當人

人事部分或爲事務室管理員屬下各部分之一，但亦可爲一完全分離及同等之部分。如屬獨立性質，則事務管理員無權統轄人事管理之工作；如係管理員屬下各部分之一，則彼應監理此部之確實工作。雖然，無論屬於前者或後者，管理員總須備具人事管理之智識，尤以我國爲然，蓋祇有少數大公司設有特殊的人事部分，故管理事務室各職工之責任，往往置於事務管理員身上。

工作分析及各款敘明 *Job Analysis and Specifications* 科學管理法 *Scientific management* 對於每一工作須有一詳細之研究。某工作之性質及進行如無詳盡之分析，則工作效率無由而得。爲謀僱用職工上之利益起見，對於某工作某職工各項資格之特別需要，須加一分析研究。每個工作所需之資格各不相同，例如檔案書記員之各項資格與送信童役之資格大相徑庭。是故欲選擇工作上適當之職工，對於每個工作首須有詳盡的分析。已具詳盡之分析，乃須提出詳細的工作各款敘明，以備人事管理員將來之南針。此種敘明之長短及精細，往往隨各個工作而互異。通常如某工作性質簡單，則此項敘明亦屬簡單，第三十八圖爲一速記員職位上各項條款之圖表。

職工供給之來源 Sources of Labor Supply 選擇新進職工為人事部分最要職務之一

年齡：20 至 25

教育：至少有三年高等學校訓練。  
高等學校卒業生尤佳，優良英語。

經驗：至少六個月。

需要資格：

1. 指觸制打字員(每天速度為每行5½英寸長800行字)
2. 速寫速度每分鐘一百個字。
3. 準確。
4. 圓融。
5. 良好聽覺。
6. 非常之個人整潔。
7. 非常之喜悅人格。

薪金：每月\$100，最高數；每月\$60，最低數。

第三十八圖  
工作各款敘明卡片  
A Specification Card

自無疑義。選擇適當職工從事公司中各種工作之才能，未易期之於任何個人。是故交付用人之權于部分管理員departmental manager。

或其助理之舊法，已不足為訓。對於謀事人applicant之才能及資格並無科學的測驗，祇須管理員看得過去，即使之試做一短時期，期滿後或錄用或斥去。此種選擇職工之法頗為糜費，因

訓練成本必高。如用科學測驗方法，許多不適合之謀事者可於幾分鐘間棄除之。

職工供給之主要來源有二：第一種來源人數雖有限，但頗關重要，即為本組織內部之職工。當某公司中遺一空缺時，第一應取之步驟為審察任何下級職工能否充任此缺。升擢制度為鼓勵職工忠心之最要動力，因無一職工尤以少年為然，雖其薪金能隨時增加而願終身戀棧於原位者。是故如遇較高之空缺，彼定必盼望升遷，同時或有幾個職工具同樣之資格可以升擢者，因此詳細考量每個職工為必要之圖。人事管理員先應檢閱職工調查錄 *record*，選拔升擢有希望之職工，然後逐一接見 *interview* 之。

如職工調查錄有未完全者，是即管理員之絕好機會可從而填具之。例如有幾個老職工迄未經心理上之考驗，則接見職工實為考驗該項老職工之良機。經接見之後，凡合格升遷職工之數必減至最少數，於是人事管理員依其個人判斷，提出最合於升擢之某職工於某部分部長，以資考量。如因某種原因，該部長發覺所提出之職工並不適合，則將第二合格之職工提出之。該部長如已表同意於所欲填缺之職工，人事管理員乃須詣該職工現任部分安排其卸職及替代 *release and*

replacement 諸情事。通常如果某職工富有工作效率，該部主任往往不願使之卸職，誠恐因其出缺，反使該部分實力不足。是故對於此項情形，人事管理員須隨機而應變之。彼並須覓一相當之繼任者，以填充被升擢者之位。如果可得一真正適當之繼任者，則該部主任每不過於固執成見，以羈留其職工而不忍釋手，蓋欲強其留于該部分而不去，因而奪其升擢之機會，則該職工必不再願工作于該部分而使之滿意也。不寧惟是，抑塞任何屬員事業上之發展，亦為不公平之舉。

有時職位之變動不必定為升擢，不過調動職工 *transfer* 而已。調動之事為謀工作效率及進步上必要條件，使某職工久守於其位，頗非得計，尤以負有財政責任之職位為然。調動之事或可用以發覺舞弊及不誠實之舉動，並可用以改進工作，如某職工工作於某職位過于長久，則其應付事變之才能將日見枯竭，而無確實的新策略以謀工作上偉大之進步；反之如用一新職工，尤以較高之職位為然，彼必竭其心血于工作，而謀所以改進之方。調動之事當然不應過多，過多則足以擾亂工作之平均進程 *Smooth running of the work*。

職工供給之另一主要來源，則為本組織以外之人員。在僱用職工時，有幾個途徑足資幫助。今



者職業介紹所 *Employment agencies*，吾國各大商業城市均有之。此種介紹所經介紹成功後，往往向該謀事人取其第一個月薪金若干數之報酬費，所取之費並不一律，往往自第一個月薪金百分之二十或竟至百分之五十之譜，雖平均介紹費則爲百分之二十五。此項介紹所往往對於各種工作有勝任愉快之工作人員，以備保舉 *recommendation*；但因其取費之故，往往有過于急切位置人員之危險；雖然，彼對於保舉之事每能審慎出之。不取費保舉職工之機關則屬少數，此項介紹所對於保舉之事，較爲疏忽，因其所負之責任亦較小也。

本公司內之職工爲職工供給上另一來源，大半職工每有親戚友朋以保舉於本公司工作。此項來源之缺點，在各職工每少審慎其各親友之資格。彼輩或過于熱誠而保薦之，並一經拒納，則必覺得傷感。人事管理員應極隨機應變之能事，以對付此項職工供給之來源。如果拒納各職工之親友，則所以拒納之明白理由，應宣告之，庶使保薦人不至感受困腦。

另一招覓職工之普通方法，則爲登廣告於新聞紙及商業雜誌。「招聘廣告」 *“wanted” advertisements* 往往頗具效力，並能招致大多數之謀事者，此種方法困難之點在大半謀事者每

不適合。閱讀並無相當資格者許多「請求信」*applications*，頗費時間。雖然，如果「招聘廣告」對於特定之資格措辭明晰確切，則多少可以阻止一般不合資格之人員請求工作。當收到應徵「招聘廣告」之「請求信」後，閱信時務須摒棄一切不適合之人員，然後將其餘人員予以初步的接見 *preliminary interview*。此種接見在除去不需要之候選人 *candidates*，並選擇可能的人員，事實上並不須費許多時間。少數被選者於是予以試驗，以取決其最後被選之是否適合。

普通會社 *general clubs and societies* 爲通常工作人員供給上一種來源。特別會社 *Special clubs* 例如工程師會、銷售員會等等，對於僱用特種職工上可供給優良之資料。

商業學校爲職工供給上另一重要來源。今則有許多公司注意於各商業學校及其他職業學校之卒業生。有些公司即使自設學校，使能揀選最適宜之人員以備自用。此種方法爲揀選低級適當職工最善之法，自無疑義。並此項學校中之訓練，可使一般卒業生得以適合於各種職位，無須再事訓練。

接見 *The Interview* 吾人姑無論職工供給之來源爲何，取決候選人適合與否之最要步

驟，則爲接見。接見之事應由受特別訓練之接見者 interviewers 利用科學方法行使之。舊式接見不克使人滿意，因接見候選者之人員，對於接見工作未經訓練，彼等品評候選者，不免憑其一己之經驗。經驗自屬可貴，但一人之經驗每難適應於各種事故；故此項舊法缺點頗多。就新式接見之方法論，個人之意見並非爲唯一的標準，接見者每需審察候選者是否備具某項特定資格。彼等爲工作上各款敘明 job specifications 之故，每備一種圖表以資遵循，並利用最可靠方法逐一考查謀事者所具必要之資格。考查結果則分級記錄之，乃將各候選者之等級悉心比較，以備最後之選擇。接見之事可分成四個步驟：（一）初步接見，（二）填具請求格式，（三）用試驗方法考查，以及（四）最後之選擇是也。初步之接見可包括口試 oral examination，以備對於謀事者之性別、年齡、外貌，以及普通教育得一普通的測度 “sizing up”。初步接見可與其他三個步驟分別舉行，但亦可共同舉行之，有時該步驟往往可省免，但祇限於有極少數謀事者時行之。如果有大數謀事者須經考查，則初步接見爲摒除不可能的候選者最佳之方法。

請求格式 The Application Blank 請求格式大概爲新式公司習用之物。用此種方法而

得到關於候選者詳細之報告，每亦用作該候選者錄用後之永久的記錄。請求格式所需者為謀事者之姓名住址，性別，及年齡籍貫，普通教育，特別訓練，以及過去的經驗。大多數公司更需謀事者家庭及健康之報告，如果謀事者以前曾服務於其他各行號，則須述明在各個行號內所任之職位，服務時期之長短以及離職之原由。除謀事者自身供給之報告而外，並須於品性予以相當之參證 references。

請求格式往往印於卡片上，以便分類貯藏。各問題印於正反二面，謀事者須將各問題逐一置答，所要在計畫此種格式得宜，務使各問題能概括本公司所需之重要消息，並各問題之措辭須十分確切，不克有掩飾之答案。有些行號對於新進職工，須經短時期之試用 probation 時，則短時期試用之規約可載明於請求格式之末，使各個成功的候選者，須能順從於試用之舉。如果彼等於試用時間不克有新表見，則須自動解職。

測驗 Tests 大約二十年前有二位法國心理學家 Alfred Binet and Thomas Simon 曾計畫一種測驗方法，以取決各孩童「智的年齡」 mental age。試驗結果，則知許多孩童「智

	請求書號數	覆查日期
完全姓名 .....		
試述上一職位之薪金數 .....		
為何離職? .....		
曾為 Bay Lee & Co. 僱用否; 果爾, 何時? .. 何地? ..		
試連續列舉以前各僱主之姓名及住址, 從未一個僱主回溯以前。		
末一個僱主姓名 .....	你所任職位 .....	何時起? .....
街 城 .....	在誰屬下? .....	何時止? .....
姓名 .....	你所任職位 .....	何時起? .....
街 城 .....	在誰屬下? .....	何時止? .....
姓名 .....	你所任職位 .....	何時起? .....
街 城 .....	在誰屬下? .....	何時止? .....
姓名 .....	你所任職位 .....	何時起? .....
街 城 .....	在誰屬下? .....	何時止? .....
姓名 .....	你所任職位 .....	何時起? .....
街 城 .....	在誰屬下? .....	何時止? .....
除上列而外有何其他僱主? .....		
如有之, 試述姓名及地址 .....		
曾有充分理由而革職否? .. 被誰? ..		
試述理由 .....		
試述能保證 足下性情及習慣者之姓名地址(非親戚或舊僱主)		
姓名 .....	職業 .....	識君多久? .....
街 城 .....	省 .....	
姓名 .....	職業 .....	識君多久? .....
街 城 .....	省 .....	
姓名 .....	職業 .....	識君多久? .....
街 城 .....	省 .....	
請 閱 反 頁		
特殊檔案 .....	逐日檔案 .....	着手者 .....
卡片 .....	查核檔案無誤 .....	

第三十九圖 請求書格式(正面)

Application Blank



的年齡」往往較低於通常年齡，譬如十四歲之孩童祇有八歲「智的年齡」其意即謂彼智識之進步遠不及於年齒之增加。我國因缺乏公衆自由教育，以致各孩童天然年齡及智識年齡之差異，如經試驗必大過於進化較速國家，例如德意志之兒童。上述二位心理學家之測驗 *The Binet-Simon tests* 後亦應用於成年者，此處有一有趣味之事實，即在美國軍隊中所作之測驗結果，明示所派遣軍士半數以上在十三歲的智識年齡以下。此項結果頗足失望，如將我國青年廣為測驗，恐其結果更不如前，但在商業管理上，吾人不得不與一般智識落後者有所周旋也。

美國利用軍隊中之測驗，在大戰時藉以安插人員於軍役，其結果之成功足示此項試驗可以應用於其他民事上之可能。大戰以還，許多種類之試驗已計畫就緒而應用於商業，多少有所成功。專門心理學家致力於工作歷有年所，而吾人現有某種對於僱用職工上確有價值之試驗。商業界中所用之試驗可分成以下二要類：即（一）心智敏捷試驗，及（二）特別才能試驗是也。

心智敏捷試驗 *Mental Alertness Tests* 得益於軍隊試驗之經驗，美國心理學者已計畫一套特別適應於工商界需要之心智敏捷試驗。此項試驗包括算學的推究，思想的敏捷，判斷力的

敏捷及準確。知覺之清明，理會的程度，以及順從特定命令的才能。試驗時間限制極短，即使最敏捷之人亦不克繳完美之卷，但每一試驗使之十分簡易，即心智敏捷較差之人亦能得幾許「優勝點數」(score)。爲力求各試驗通俗起見，任何試驗均不用難解及非常之字面；欲避免荒誕不經之試驗，不應用虛偽或愚蠢之陳述，或需非常的或奇特智識之各問題。

按心智敏捷試驗(參看 Scott and Clothier, "Personnel management," p. 227 ff.) 包括六部分，總計有 100 優勝點數；除試驗 B 以半點計算外，其餘每一準確之答案則予以一點。試驗 A 包括十七個問題，從極簡單之問題如「十個蘋果與五個蘋果共有幾何？」至較難之問題如「設將 1 立方尺之水從 10 尺長 9 尺闊之水槽曳出，問水槽內之水面減低幾何？」及「從五月二十七日上午八時至七月三日下午十時共有鐘點若干？」此種試驗限時不過四分鐘。

試驗 B 包括二十五行字，限時不過一分鐘。此種試驗須將括弧以內四字中之一字，畫一邊綫，該字字義與深體字之字義適反，茲更設例以明之：

光明(太陽，黑暗，日子，重量)。



啼哭（歡笑，遊戲，嬰孩，悲傷）。

試驗○亦包括二十五行字，每行字第一第二兩字依特定方式配合，應試者須將括弧中四字中之一加一邊綫，務使畫出之字一如第二二字之配合第一字然，能配合第三字。設例於次：

男孩之於男子猶小貓之於（大貓，狗，鼠，女孩）。

有幾行字未見若斯之容易；例如：

星期二之於星期一猶星期五之於（星期，星期四，命運，星期六）。

人之於臂猶樹之於（小樹，樹枝，樹根，樹皮）。

此種試驗之時間限度爲一分半鐘。

試驗□表示十四個由同樣大小立方木塊製成之圖像。應試者須計算所用木塊之數目；每一圖像所用木塊之數目及排列法，均屬不同。時間限止則爲二分鐘。

試驗△包括二十行字。每行字有幾個字母，應試者須將每行字內各字母拼成動物名字，例如  
tia 拼作 rat，有幾行字十分困難，如 selwae, kinyeon, duonh，雖各字母一經拼出，亦爲簡單

之字。時間限止不過二分半鐘。

試驗內包括十二個問題，應試者須於每問題內確切選出所求錢幣 coins 之數。時間限止為三分鐘。

下表明示美國模範團衆平均優勝點數：

(參看 Scott and Clothier, "Personnel Management," p. 241)

團衆	平均優勝點數
銷貨員團, 用以襄助例假日忙碌營業 (女子)	25
銷貨員團, 百貨商店 (女子)	27
學生, 商業專門學校 (女子)	28
銷貨員團, 用以襄助例假日忙碌營業 (男子)	29
事務室童役	31
銷貨員團, 百貨商店 (男子)	33

機械工作者(男子) .....	33
短工工頭 .....	38
全體事務室職工(女子) .....	40
工頭 .....	41
護士 .....	42
扶輪社社員 .....	46
營業進歩行號之管理員 .....	51
監督(製造廠) .....	52
銷貨管理員 .....	54
學生(文科及理科大學) .....	54
學生(醫科學校) .....	56
工程學生 .....	57

大學校校長（較小的大學校）…………… 58

學生（內性試驗之成功者）…………… 60

心智敏捷試驗對於選擇各種工作人員，頗有功用。心智敏捷較高之人學習新工作亦能較速，適應於新環境亦較易，並較心智敏捷低落人員經訓練後更有希望擔任負責任及管理之職位。

事務室內各項職位並非均須心智敏捷較高之人。就事實而論，有許多職位祇需低級之心智敏捷。大凡具心智敏捷之人往往不滿意於此種工作。如安插高級心智敏捷者於此種職位，則彼等一經找到較優之職位得能展其大材時，即欲棄去其舊職。此項例行工作之職位，凡具低級心智敏捷而有長時期經驗者，可優為之；因彼等能滿意於工作，故較為穩固可靠。凡企圖管理職位者，則高級心智敏捷為必要條件。

特別才能試驗 Special Ability Tests 如上所論，心智敏捷試驗旨在預測某工作人員學習之才能。反而言之，特別才能試驗旨在發現某工作人員已得之才能及智識。找尋某工作人員能幹何事，為特別才能試驗之目的。各式工作既須一組特殊的試驗，則此種試驗之數目自必頗多。對

於一般苦力或任何種勞工，其工作須多用體力者，則可用一組「體力試驗」physical strength tests。四組筋肉之力量特別重要：左右前臂、背脊、及腿是也。對於機器工作人員及手工人員可用「手工熟練試驗」manual dexterity tests。近今有幾種機器可用以便利此項試驗。對於商業及商品之智識亦可用「特別商品及商業試驗」special commodity and trade tests。發覺之欲求發生效力，此種試驗在測量應試人員之專門智識時，須十分可靠，並須十分簡單及合於標準，庶使任何靈巧之徒，對於工作毫無所知而能利用此種試驗於稍經訓練之謀事者，否則須待專家舉行之。此種試驗並須簡短易曉，與實在結果互相一致。舉凡銷售員，進貨員，以及材料檢查員 material inspectors。對於彼等特別門類之商品，咸需具備一種智識；同時工匠，工廠工作人員，以及工程師對於彼等自身各項工作之動作，須具備專門的智識。

對於各種事務室職工亦有種種試驗。僱用，調動，以及訓練檔案書記員試驗之例證，足使吾人對於書記員試驗得一普通之觀念。

檔案書記員試驗 File Clerks' Test 包括六部分，可用個別試驗或團體試驗，時間限止如

下：

(參看 Scott and Clothier, "Personnel Management," p. 301 ff.)

試驗 I	2 分鐘
II	2 ,,
III	3 ,,
IV	3 ,,
V	1 $\frac{1}{2}$ ,,
VI	3 $\frac{1}{4}$ ,,
時間總數	15 分鐘

試驗 I 所得優勝點數則將試題內全答各項目 items 之數，減去誤答項目之數；試驗 II 優勝點數則為準確答案之數；試驗 III 及試驗 IV 優勝點數則為答案完全準確表格 items 之數；試驗 V 之數，以三乘之；試驗 VI 則為準確項目之數，該試驗優勝總點數則為六部分試驗優勝點數之和。

試驗 I 包括三十行字，每行包括二個名字或二個數目。如二個名字或數目完全相同，則中間寫一 0，如果不同則寫 D 字，例如：

Young, L. F. .... S. .... Young, L. F.

Abbott, W. J. .... D. .... Abbott, W. J.

843 ..... S. .... 843

625 ..... D. .... 652

試驗 II 將英文字母分成七組

1. A 至 O 全數在內      5. N 至 Q 全數在內

2. D 至 F      ,,      6. R 至 T      ,,

3. G 至 K      ,,      7. U 至 Z      ,,

4. L 至 M      ,,

並須依各組之次序將三十九個名字分類而整列之，例如：

(1) Baxter, J. H.

(6) Republic Sign Co.

(3) Ideal Manufacturing Co.

試驗 III 包括九個表格，每格有六個名字，其排列則依英語字母之次序，例如：

表格 O (3) L. F. Jarvis

(4) M. E. Keene

(5) T. L. Quimby

(6) Wm. Shafter

(2) Gilmore Sons Co.

(1) A. E. Bassett

試驗 IV 包括九個表格，每格有六個數目，其排列則依各數目之大小為次，例如：

表格 F (5) 998899

(6) 998988

(3) 989898

(2) 988988

(1) 988899

(4) 989988

試驗 V 包括二十五個句子，每句依其所論列之題目而分類，每句之下則有五個題目，其中確



例之一類實屬經濟學中之例。

B. and D. 鐵道和運貨物。

製造, 運輸, 理財, 農業, 探礦。

偽造貨幣為國民政府所禁。

運輸, 探礦, 運動, 攝影術, 法律。

範例 VI 包括大商海盜之上有五個問題。各答案則根據該段而成。例如：

(3) 「紐約卡南琦公司」, 贈予「國立科學研究會」及「國立研究會」五百萬美金。該款之一部分將用作在華盛頓建築一所房屋; 其餘則用作捐款。

1. 何公司曾行贈禮?

答案: 「紐約卡南琦公司」

2. 贈禮之數幾何?

答案: 五百萬

3. 除建築之需而外, 該款將作何用?

答案: 捐款

4. 該款贈予幾個組織?

答案: 兩個

5. 該房屋業業在何城？

答案：倫敦

特別才能試驗之製備 *The Preparation of Special Ability Tests* 特別才能試驗與

心智敏捷試驗不同。後者多少帶有普遍性質，經些許適應工夫即可應用於各地各種人士；特別才能試驗則應根據已知之事實，並須先試用於一公司中才能著稱之人員。如果試驗之結果影射該項應試人員之才能，確切無誤，則此種試驗可應用於才能未知之人員。製備各試驗決非易事，在製備試驗時例須經幾度之修訂，隨後並須繼以多次之修訂。實際而論，各試驗均屬試驗性質，無一能作為標準者，祇須忍耐心及謹慎，十分滿意之試驗可以製成，並一經使用，則可繼續修訂及改善之。

各試驗之估價 *An Evaluation of Tests* 試驗不過為選擇職工方法之一，許多需要之

資格不能用試驗方法測度之，例如品性為一極重要之特性，但至今不克計畫科學的測量；抑有進者，更有其他重要特性亦不克適用試驗方法，但對於事業之成功頗關重要，例如人格，志氣，精力，以及始創力，此種特性吾人祇得於接見職工之時或經僱用之後，用小心之觀察而估量之。

各項試驗業已引用於我國，以備各學校及專門學校入學試驗之需；但著者曾未見及任何商

業公司引用各種試驗者。利用試驗作爲選擇職工方法之可能性，固無疑義；並在最近的將來，我國有進步各行號定必採用此法，而放棄目今不合科學而靡費的「隨僱隨退」hire and fire方法。

參證 References 前節討論「請求格式」時，曾提及有先見的僱主所需之各項參證。雖然，

此種參證之真實價值不無疑問，蓋所出具者每多好意的參證。有時各謀事者即使因嫌疑或不誠實，曾經革職，而其前僱主亦常出具好意的參證。雖云準確之事實未必卽爲敗人名譽之文字，但因爲人作證之責任，以及出席法庭之費用，時間，與精力，無人甘願作繭自縛，因其不必給人之消息所生法律上之結果而累及本人也。欲求減少密告者 informant 之法律責任至最低限度，新式商業往往將「諮詢格式」information blank 中被詢者姓名略去，而另用小紙條錄出。當填畢而寄回「諮詢格式」時，該紙條則不附寄。是故該信如因故不到「諮詢人」inquirer 之手，則探到之消息亦不致暴露被詢者之真面目，即使有此種預防之策，許多僱主對於以前之職工，仍不願有所詆毀。職是之故，每當「諮詢格式」發出而不寄回時，或寄回而對於保舉職工之事語氣十分謹慎，則須詳細研究各項根源，以顯示真正之事實。反而言之，吾人常見收信者置而不答，純係其疏忽所

致，同時不良的保舉不過爲其不公平之舊僱主一種報復而已；因此單一的參證，不論其是否爲良好之借鏡，其價值蓋亦僅矣；但如果發有多數參證，則各個意見之綜合，當能形成一準確的影響。從參證上得到可靠消息之有效方法，則可與「被詢人」persons referred to 作私人之接見，或當被詢人與諮詢人相識時，可發致私人的信札。

公開保舉信件 Open letters of recommendation 並無多大價值，此種信札往往由一般職工於離職時自行繕寫，並經其各該僱主之簽署，作爲末次之恩惠。

茲置上述諸端而不論，參證之物仍須時常借重，同時公司對於參證將不十分着重的事實，不應使求事者知曉，因參證之物爲謀事人品性消息之唯一來源，雖有許多缺點，對於商家仍爲必不可少之物。

僱工之調換僱主 Turnover of Labor 在本章結論時，可以說僱工之選擇，應力求合於科學的根據 Scientific basis。舊有試用方法 trial employment 既費金錢，又少效率。僱用及訓練新手實爲耗費之事，故正確之選擇尙焉。欲求減少僱用及訓練之成本，尤須竭力消除各僱工所

以離職之種種原由，此即減少「僱工調換僱主」之謂。Sumner H. Slichter 之言曰：「僱工調換僱主」云者，即「不論事由，勞力僱用上完全之中止」(Slichter, "The Turnover of Factory Labor," 1919, p. 3)。僱工調換可作管理員效率 managerial efficiency 最要指標之一。僱工調換之成本依工作之種類而變化。照估計所得，此項成本可從三元甚至一千元之鉅，前者為調換一不精巧僱工 unskilled laborer 所費之數，後者則為調換一精巧僱工 skilled laborer 所費之數。僱工調換自必靡費，因其包含（一）離職僱工經驗之損失，（二）僱用及訓練新進工人之成本，（三）減色生產之成本，（四）新進僱工原料使用上加增的耗費，以及（五）從此項調換發生秩序擾亂上之費用是也。雖某項僱工調換為自然的不能避免的，或竟需要的，但過量之僱工調換確為一般僱工不愜意及無效力管理之表示。減少僱工之調換至最低限度，乃人事部分正當之目標。誠以僱工調換之減低，匪特經濟僱工之成本，抑且增益全體勞力道德上之精神。

考查僱工離職之原由，頗多益處。離職之舉，大抵可分下列幾類：

（一）辭職 Resignations 辭職之原由頗多，其主要者有下列幾端：

(a) 已找得一薪金較高，將來希望比較光明之職位。

(b) 對於本公司工作情形並不滿意；即不悅意之工作，工作時間太長或不方便，夜間工作責任，星期日工作，及並無例假是也。

(c) 對於工作關係表示不滿；即對於工頭管理當局或同等工友有所齟齬。

(d) 勞工困難 *labor trouble*；即一般的不滿意，勞工協會或私人友朋之勸告。

(e) 不克工作情形 *non-working conditions*；即不康健，不適宜之氣候，各項家庭間事由，及入校讀書是。

(二) 革職 *Discharges* 大概而論，革職之事有下述幾種原因：

(a) 不稱職。

(b) 缺少工作效率。

(c) 不需要情形 *undesirableness*；即因其為勞工困難之構成者 *a trouble maker*。

(d) 行為不端。

(三) 暫時罷免 Lay-Off 此種離職，暫時不需重行招工。其理由如下：

(a) 商業衰落。

(b) 時季的變遷。

(c) 短期工作之完成。

(d) 實業方法上之改變，或某一部分之停止進行。

(e) 原料之短少。

(四) 不可避免的離職 Unavoidable Leaving 無論管理方面若何有效率，吾人往往遇見幾多僱工調換為絕對不可避免之事。其原因可得而言之：

(a) 老年去職。

(b) 死亡。

(c) 婚姻。

(d) 自由的休假。

吾人觀察上述各項離職原因，可見其中大部分得用比較更爲科學的僱用，訓練，以及管理方法而消除之。如果管理當局對於勞工，保持甲去用乙之態度，則此種管理部分遠不合乎時宜，並須立刻由一般合於管理者取而代之，非特爲該組織內發生勞資不和而已也；蓋從經濟方面而論，過量之僱工調換爲一極費錢財之舉。至於離職之真實緣由，每不易找，許多僱工常不願陳述其離職之真正緣由，尤以不滿意於任一方面時爲然。欲求真實緣由，舍小心之查考及與離職者作友誼的接近而外，其道沒由。誠以此項緣由，常能暴露管理當局之弱點，使之籌畫補救之方也。



## 第十一章 職工訓練 Training of Employees

介紹僱工於某工作 *Introducing the Worker to the Job* 當僱用或移用某僱工後，則該僱工對於新的工作應即受初步訓練 *initiation*，此種訓練所需時間之長短，隨工作之性質及該僱工先有之訓練而定。任何候補人員無論其前此工作經驗若何精良，在接受新的工作而能勝任愉快之前，總須有些訓練。誠以各商家營業政策，一般而論雖多雷同，但細微之處多所歧異，須經一訓練時間，使新進僱工對於新工作一切手續及實踐，瞭如指掌。在移用僱工時，除非該職工以前工作經驗並不十分陳舊，而對於該工作有相當之知曉，則仍須承受訓練。

訓練之價值 *The Value of Training* 新僱工的訓練能減少新進人員可能的種種阻障，並於較短時期中使彼等適應於各項工作，蓋無訓練費時必多也。訓練之價值並不限於新進僱工，對於舊有僱工及管理人員，亦殊有益。欲增加僱工之工作效率，不斷的訓練為必要條件；非然者僱工對於本身及其才能，容或無所改進。如是則該僱工對於本公司之利益，蓋亦僅矣。

訓練之範圍 *Scope of Training* 訓練之舉可分作三方面：其一，訓練新進僱工使之適應於被指派的各項工作；其二，有時對於舊有僱工亦須加以訓練，以利升擢及移用職工等情，例如對於打字員施以速記術之訓練，俾得升擢至速記員之職位。時或送各職工至夜校或公司所設之學校 *company schools* 加以訓練，目的在增進其言語上及商業原理上之智識，並關於專門方面的技能；其三，對於一般管理人員，可施以管理術原理，勞工問題，及專門智識上之訓練。一般較小管理人員須予以升擢至較高職位之準備，同時較高管理人員對於管理上高深的問題，更須受相當之教育。

訓練之計畫 *Plans of Training* 在開始訓練之先，吾人首須制定確切的計畫。大凡商業機關其僱用職工為數頗少者，勢不能開設學校或聘有特別教師；因分立人事部分予僱工以有統系的訓練，需費勢必過大；但有三百名僱工以上各機關，則採用一個集中的訓練制度 *centralized training system* 頗為值得採用。集中訓練制之理由，因訓練需有專門家的指示 *expert direction*。許多精巧的工人及有良好教育的管理人員或不克成為良好教師。等彼自身對於如何可以

工作完善，雖知之頗稔，但未能將其智識分給於他人而無缺憾。抑有進者，如果訓練之事委諸各部分，使職工對於某工作之訓練不能有特別的教師，其結果該職工於訓練所得無幾，或竟一無所得。其原因蓋除某一精巧的工人或工頭給出些許簡單的指示及殘缺不全的消息而外，事實上該新進職工惟有單獨的暗中摸索而已。如果採用集中訓練制度，全體新進僱工可受適當時期的嚴重訓練，直至彼等從事各項新的工作之前，至少具備百分之七十五的工作效率。如此可以節省材料上之靡費與夫時間之損失；如用舊法則此爲不可避免之事實。

工作上之訓練 *Training on the Job* 新進僱工以及遷移於新職位之僱工，在開始新工作時均須承受訓練。訓練之一種方法乃將彼等位置於從事各該工作精巧工人之下，經過某一時期之學習。此種精巧工人須詳示學習人員如何完成工作，監視其工作，並予以各項指示。如果工頭或監理員 *Foreman or Supervisor* 熟諳教訓之道，則新職工亦可由其訓練。在新進人員從事工作之先，工頭或監理員須給予關於其工作上豐足的消息，並使之有充分時間，以便學習如何可美滿地完成其被指派的工作。現在許多新式機關中，訓練之事置於特別教師 *Special Instructors*

之手，此種教師非但應為一有經驗及精巧之工作人員，抑須為一良好之教員。彼應有充足時間行使教練，並須熟悉被訓練人員之需要或弱點。此種教師或從精巧工人而有教授能力者選出，或從合格之教員而受有必要的專門智識者選出。彼等在承受教職之先，對於教訓工作須有完全之準備。如果設有特別教練員部分，則訓練可以有效率及經濟的。

另一訓練新僱工方法，則為「游行團體」(“Flying squadron”)。「游行團體」云者為一羣工作人員，予以特別訓練使能担任多種工作，並當情形緊急之際，能肩任任何虛空職位，而各部分遭遇「工作急忙時季」(rush seasons)時，亦能予以助力，使之安渡難關。游行團體制度對於採用此制已有多年之實業廠家以及事務部工作上，同樣為最有價值之物。大凡具有高等智的才能與夫適應力(adaptability)人員，可選充游行團體之團員。訓練此項工作人員使之有從事幾種職務之智識，所費之力可以較少，蓋彼等學習許多工作故也。此項職工一經訓練之後，非特可充任緊急時的空位，並可予新進工人以種種訓迪。

多數國家採用「學徒制度」(apprenticeship system) 訓練新進職工，蓋此乃一陳舊方法。

方今中國此制正盛行於各工商業，目今學徒制之缺點多不待言。其顯著者為訓練之缺乏。學徒事實上並不受到教訓，一任其在店鋪中自行觀察。即使有所教訓，其態度則必十分殘暴，並毫無系統，致使學者十分困難，不克有所成就。職是之故，許多學徒學習三年至五年而後，所得實在無幾；而彼等須經此學習年期滿後，方能實在開始學習工作。如果採用一良好之訓練制度，則非惟可以縮短學徒學習時期，並能擴充學習之範圍，且使各學徒對於工作，較在現行制度之下所得之結果，更能勝任愉快。是故我國各實業界對於此項制度之改良，為急不容緩之圖。

訓練的學校 *Schools of Training* 在新式商業教育中，工作訓練上之時期往往減至最小限度，同時訓練之大部分每由學校任之。許多新式公司亦有自設學校訓練職工者，「公司室內學校」 *Vestibule School* 其顯例也。此種學校之旨趣在給予新受任命者 *New Appointees* 及移用於新職位工人一種加重的訓練 *Intensive Training*，使彼等在最短可能時期之內學習新的工作。室內學校與其他工作上訓練方法不同之點，即並不置工作人員於其工作之前，任其學習與工作同時兼顧，却使其隨從某一訓練者經過一加重訓練之時期。吾人已知此項訓練既多效率，

尤屬經濟，誠以其節省材料之糜費與夫時間之損失。凡此二者，如果新工作人員臨工作而始受訓練者，則爲不可避免之事實。

許多新式公司開設「公司學校」company schools 以便職工特定的及普通的訓練。此種訓練旨在增加工作人員之才能，及作其能担任較重職位之預備。此項學校可設之於晚間，或在正式辦公時間以外任何合宜之時間。美國幾個最大公司中，所設學校備有許多普通的及專門的學程。學生人數亦特多，故事實上不啻一實業大學也。

雜項訓練方法 Miscellaneous Methods of Training 除工作上及學校中之訓練而外，吾人更可採用其他方法。關於事務室工作及管理上各項問題之講演及會議，均可隨時舉行之。除專門講演及會議外，凡普通講題意在鼓勵合作及培養團體精神者，亦可隨時講述之。會議之舉尤其適用於訓練一般管理人員，因當集會時可有交換意見及發問置答之機會。許多管理上重要問題，可於會議集上討論解決之。

「商業機關報」House organs 爲訓練職工之另一種方法。方今我國亦有少數行號創始

機關報紙，討論公司營業上之重要問題者。機關報紙之編輯者對於職工操持重大勢力，或供給關於職工工作上有價值之消息，或對於公司培植一種團體精神及忠心。

各商家嘗採用「公報」bulletins 之發行，以便教育及訓練職工之用。其在今日則漸漸限制於發布告 notices 矣。

「電影片子」Moving pictures 亦能用以訓練職工。舉凡表示各項工作之動作，以及本公司之歷史與發展之影片，均大有助於職工之教訓。更有「徐動影片」Slow-motion pictures 用徐動方法映射動作者，得以分析疾行動作之構成。

另一種訓練職工方法則為鼓勵閱讀報章雜誌及各項書籍。公司中應有一適宜之閱報室，以便職工利用暇晷從事閱讀，並一圖書館以收藏有用書籍，自由借給職工。獎勵職工利用餘時間閱讀，非特使彼等本身得增益智識之機會，並可防止職工在閒空時間做些空談，賭博，喝酒，以及其他敗壞道德之行動。

訓練及教育 Training and instruction 不但可由公司本身供給之，更可與各公立及夜

學校通力協作，輸送僱工使之學習，或應允精巧之職工或管理人員到此項學校講演教課。方今我國學校及商家之間，尙無協作之可言。此種制度在德國頗爲通用，是故彼邦工商業之猛速進展，良有以也。雖然，在我國商人能明白認識此項協作真價值，並願意犧牲一部分時間及精力從事訓練商業學員之前，協作云云，乃爲不可能之事；從另一方面看來，各學校應有更多實事求是之教師，對於商業上能具真實之供獻。如果雙方無平均之損益 *give and take*，協作亦屬不可能的。

函授功課 *correspondence courses* 爲訓練職工之另一方法。許多新式公司嘗利用函授學校訓練職工，至於函授教育之困難，則爲學員須單獨工作，而使彼等繼續工作，尤屬極難之事。大多數人民在學習上需要某種監察及鼓勵。如果一任其自然而不加顧問，彼等每易失却興趣及熱誠。職是之故，某公司如須借重函授學校訓練職工，則應探聽彼等之學業，並設法鼓勵各科學業之完成。

教育之指鍼 *Guides for Instruction* 當從事訓練職工之際，吾人可利用幾種方法作爲指鍼。「心理測驗」 *psychological tests* 可用作分列職工智力高下之指鍼，智力較高者比智力



較低者可於較短時間內承受較多之加重訓練；「工作各款敘明」 Job Specifications 在查核新進工人各項資格時，亦可用爲指針，庶能着重其各項弱點之訓練。

「升擢制度」 System of Promotion 在鼓勵職工使於訓練樂意承受時，亦爲需要之圖。蓋大多數人民對於訓練如無進陞希望，鮮有願意承受者。由訓練而得之升擢，其利益在使全體職工發生一較佳之精神，並增進職工對於公司之忠心。

訓練職工是否爲值得之事，每爲僱主們討論之問題；因職工受良好之訓練後，或被競爭之各行號引誘離職。此項恐懼誠屬無理，蓋依新式行號之經驗看來，訓練云者不在鼓勵職工離職，而保持之使永留於該行號。因訓練之故，職工對於工作可格外稱職，彼等對於公司益形忠誠，並於工作愈能享受。不寧惟是，如果一個受過訓練之職工對於競爭者有所價值，則於本公司之價值超出多，無待贅言。如果競爭者願意供給較高薪金及較佳待遇，引誘該職工離去其舊有僱主，則該職工對於本公司應受較佳之報酬及待遇，更當許多倍於彼也。

## 第十一章 薪金制度 Compensation

工作上非金錢的影響 Non-Pecuniary Influences upon Work 除少數人而外，工作每爲各人所喜悅。對於各人工作之動力，變化殊大。有許多種工作人員只願工作，不願金錢上之進益，彼等願意犧牲時間與精力。對於一般只願工作而不受薪金之主要影響者茲略述之：

一、工作上之興趣也 Interest in the Work 此種興趣不難顯見，例如某甲爲某種有價值之事由，或蘊蓄之理想而工作；如捐棄其正式工作而投身革命，或從事宣傳工作而博些許進益；即使在通常職業中，如果某甲對於工作感到極大興味，亦不斤斤於薪金之有無；某醫生孜孜於醫術，必不鑽營特殊的金錢報酬；某鐘表匠津津有味於一極準確鐘表之製成，初亦志不在金錢之報價。

二、良好之環境也 Good Surroundings 許多人民享受某種工作，正因其有良好之環境。例如一書記員具備文學之志願，則極願在一大著作家之下工作，冀收教導之益，或某甲爲衛生計，而工作於戶外栽植之地。

三、有禮貌之待遇也 *Courteous Treatment* 許多人員因受到僱主有禮之待遇，不願較小之報酬而願工作，吾人常聞外國行家之書記員，拋棄其職守而願屈就於中國行家受較小之報酬。考其原因，祇因外國僱主不仁之待遇有以致之耳。

四、團結精神也 *Esprit de Corps* 另一種產生樂意工作之影響為協作之精神；例如一般人民為一共同事由而共同工作；又或某機關組織如此完善，使各個工人能明白認識其責任所在而互相協作。因此種團結精神之故，職工本身之興趣得以提高，其工作效率得以增加。

許多別種理由亦可作為工作上發生興趣之根據，例如某女子為避免早婚計，喜歡入校教書；某富翁覺得自己太閒，喜歡做些工作以羈縛其身；某甲從事於夜間教課，藉避太煩之社會交際。上述理由對於工作本身雖無任何關係，但均為使一般民衆祇願工作不顧金錢報酬之重要理由。

良好薪金制度之需要 *The Need for Good Salary Systems* 至於許多人民以薪金為工作之主要目的，蓋將所得之金錢，可滿足欲望並可自由尋求快樂。大多數人民為薪金而工作，為實在此之事；但所奇者彼等須受不斷的鼓勵，使之進益加多。就一般而言，人民恰得足夠之金錢，能得一

舒服之生活，即易心滿意足而不願更爲出力。彼等並不樂意出全力作自身之改善，或用更大之工作效率而工作。有些人民富有銳進精神，常追求機會以謀自身之改進，但其中一大部分人員對於進修之奮勉，未能有統系的及科學的方法。彼等之精力每致靡費，工人以增進工作效率爲目標，而能不辭勞瘁作不斷的及有系統的改進者，不過極少數耳。職是之故，某項薪金祇爲支付某職工之服務而設，不克認爲滿意的，並須有一種激進力使之做較佳之工作。

制定薪金制度之要素 Factors Determining the Salary System 薪金制度變化無定，蓋無一制度能適合於各種工作者，即使同樣種類之工作上，某制度亦須加以變化以適合情形。在制定薪金制度時有三要點，須加注意：

一、服務之種類 The Type of Service 如果事務室工作可使「標準化」Standardized，而各動作的性質又係重複的，則「件工酬率」piece rate 可以應用；但工作不能標準化而又無確切的重複性時，則「件工制度」piecework system 不能應用。茲特設例以明之，打字工作易於使之標準化，而其動作又爲重複性的，因此各公司可依一定的行數並每行有標準的長度，決定一個工

資率，譬如某公司將九百行每行 24 英吋長之字數，作爲每日七小時工作之標準，打字員照其工作之數量與該標準相比較而支薪，但許多事務室工作未能適用此項給薪制度。例如通信員之工作不克依其筆錄之行數而能度量完備，蓋在動筆之先彼須作種種必要的研究，研究所需時間既無一定，則其工作自不能易於標準化。是故通信員筆錄之行數，並不代表其實在所做之工作。

### 1. 服務之久長 *The Length of Service*

如果不論其他，某甲服務時期較長，則所入亦應

較多，此理大抵爲僱主及僱員所公認。每一新進人員開始工作之初往往願受低額薪水，因其在得到相當資格之先，必需經過某時期之訓練。在此訓練時期之內，彼鮮能賺到薪金者，故僱主因以受損。爲酬答此種損失起見，僱主每支給一極低之薪金而爲市上所許准者。大凡某甲服務已久，則熟知如何從事工作，並每能有較佳之成績。其工作上過去之經驗，使其對於公司之價值格外增高。職是之故，彼應受較高之薪金。

雖然，吾人每見工作上之經驗一項，過於重視。一個舊職工之工作效率，或較一服務時期較短者爲遜。某年輕職工在被僱之前，或已於商業學校或一競爭行號受有較佳之教育及訓練，彼或爲

一才力較大之人而能盡大有效率之職務。在此種情形之下，該年輕者較其年老之同事應受較大之酬報。如果服務之久長過於着重，則對於較為新進的有效率職工，未免不平。例如我國郵政及海關之薪金制度，對於服務之久長太嫌着重，許多年輕人員所得之報酬往往遠遜於年老之同事，雖彼等坐必同席，工作種類尤復絕對相同，而年輕者之工作效率並遠勝於年老之僱工。此種制度足使能幹之青年失望，並產生不滿意情形。彼等或不願意工作年代久遠而達到年老同事之等級。此或為國中郵海兩事業失却許多幹練人員之一原因也。

三、薪金限制 Salary Limit 薪金之增加未能遞進無已。如果薪金按年資而遞加，則報酬將立刻超出工作之價值。欲求一滿意的薪金制度，吾人對於各件工作 Job 首須有一確切之分類及詳述無遺之敘明。每種工作亦須具一最大的薪金限制，特定工作之薪金範圍不應太廣；蓋如此則薪金對於服務之價值或過於落後而不夠，或立即超出而太大。在前者情形之下，薪金之增加太緩，在後者情形之下，薪金之限制太高。一個事務室內對於各種工作能制定各個薪金制度，釐訂加薪之有規則表格，並指定適宜之薪金限制，於是職工之升擢及移調將有一種確實之意味，而工

人得以詳知其將來之希望。

薪金制度 *Salary Systems* 新式各商家所用之薪金制度如下：

「按時工資制度」*The Time-Wage System* 此種制度在中國尤其在事務室工作上，恐爲最普通之制度。按此制對於每一職工依每日或每月工作而得到一個定數之報酬；但未能使人滿意，蓋對於一般職工並無一種激勵能力。工作賺得之金額既不根據工作效率，亦不依工作之數量。公司希望該職工能產生一合理的工作數量，自屬意料之事；但鮮有一確定之測量法以度量其工作者。激勵力之缺乏，往往降低全體職工之平均效率，蓋大多數工人需要鼓勵，然後肯出力於其工作。雖然，此制之利益在保證職工得一足夠生活之進款，彼於不能達到生產標準之事實，亦毋庸焦慮；並各項應付薪金之數目，易於計算。

「件工制度」*The Piecework System* 各工廠中大凡工作能夠標準化而各動作多少帶有重複性者，則可用件工制度，即在中國亦已採用多時矣。雖然，「工資率」*Rate* 並不取決於科學的研究。至其制定之道或藉助於過去成績上殘缺不全之報告，或專憑管理員及工頭之臆測，或由

僱主及僱員間之「磋商條件」(bargaining)或由「商業公所」及依慣例 trade guilds and customs 決定之。例如保有工作記錄 work records 則通常各項酬率用下列方式決定之：

$$\text{工資酬率(Rate)} = \frac{\text{工資總數(Money)}}{\text{工作(Work) \times 時間(Time)}}$$

茲更設例以明之，某件工作其工作單位計 4 個，需 2 天完成，每日工資為 2 元，則依上式工資酬率得洋 0.1 角。如無工作記錄，計算方法亦復相同，不過工作所需時間多少帶有臆測性質，而公司所願支給之工資數亦祇得任意決定之。設一旦公布「件工酬率」，工人可立刻改善其工作方法，以冀進益較多。利用此種工作上增加之精力，彼有時能較未採用件工制之前賺得幾倍於先之工資。其報酬上不及預料之增加，足使管理當局作酬率太高之想像。如酬率減低，工人仍出力如故，希得更佳之工作方法而賺錢較多，於是酬率再三減低。因此項制定件工率不合科學的方法，引起無窮的周折，而件工率遂成議論之點。其結果馴至因此等勞工之低生產力，而件工率降至不合理的低度，或因僱主與僱工間強有力之「集合契約」(Collective Bargaining) 而該工率又非常之高。我國許多商業之「件工酬率」每由各所在地之商業公所決定之。酬率一經制定，各競爭商業均



付同樣之值。此爲一般僱主有力之手段，蓋除非各職工自身有組織（直至最近彼等始有組織，而有些職工仍係無組織的），任何單獨工人有所要求，爲絕對不可能之事。因此件工制度對於僱主及僱工均爲不愜意的制度，而常爲彼此爭論之根由。

科學的工資制度 *Scientific Wage Systems* 在新式管理上已引用許多科學的工資制度，美國 Frederick W. Taylor 氏於一八八四年創行之戴氏「分級件工制」The Taylor differential piece rate 爲使件工制格外有效之首圖。非特「件工酬率」之標準，即使完成該工作所需時間之標準均有規定，如某件工作所費時間不及標準時間則酬率爲高，同時某工作所費時間超過標準時間則酬率爲低。此制對於新進職工亦頗不利，蓋當訓練時間，彼等不能得到標準的工作效率，其所罹艱苦，有使每月所得不能一飽者。

美國 Gantt 氏於一九〇一年創行一較佳之制度，即「甘氏工作及獎金制」Task and Bonus System 是也。按此制中所成工作之數量，用科學方法決定之。某工人完成一件工作則得支一筆獎金 bonus。無論如何，總須支給一天工資的合法酬率。雖云所定標準爲高，而不克爲新進

工人所冀及，但彼等可擔保得一度日工資而無顧慮。如果某件工作所費時間較短於標準時間，則該工人可得某百分數之獎金。用增加其效率之法，該工人能賺到較高之薪金。

美國 Emerson 氏所擬「愛氏效率制度」Efficient System，則按工人效率之遞加而給予一「分等的獎金」Graduated bonus。當某工人工作效率達到標準數百分之七十時，則每元工資可得 .0021 之獎金；如果工作效率達到百分之八十時，則每元可得 .0027 獎金；如至百分之九十分，每元可得 .0031 獎金；如至百分之百分，則每元可得百分之二十獎金。當其效率超出標準時，可得較大之獎金；例如某工人工作效率為一百四十分，每元可得百分之六十獎金，此項制度在實行之先，須經謹慎的及科學的研究。此制並能鼓勵新進職工，雖其效率仍低於標準時取得獎金。

科學的工資制度對於事務室之用途亦殊有限，因其工作性質每不能如工廠工作之易於標準化。雖然，此非事務室工作不克標準化之謂也。設經科學的研究，許多事務室工作確能使之標準化，例如各個動作即使不能嚴格的一律的及重複的，而檔案書記員，郵遞書記員，通訊員，以及簿記員之工作，可以標準化，自無疑義。在實際上許多新式商家對於薪金一層，至少間接根據其職工工

作之質及量，希望每一職工做某數量的工作。如果該工人未能冀及工作標準，則可遷延其升擢，減低其薪金，甚或革除其職位。

紅利 Bonus 除各項正式工資而外，尚有其他支給工人之方法。我國最通用者厥惟紅利制度，紅利每年分一次或二次付給。據一般人之設想，紅利爲職工忠心服務之酬報，但因紅利一物大部分有賴於公司所營之贏利，故其數量常不能一定。爲求鼓勵職工工作因以增進其效率，故將紅利分配於各職工。此種思想實無根據，蓋工作效率不過爲營業獲利原因之一。營業得利之重要原因正復多多；例如有利的經商地位，資本之易集，較佳之運輸方法，因良好收成而貨物得一突進之需求，以及重大的國外需求等項。反而言之，公司却不因工人之效率，而因戰爭，商業衰落，輕率的競爭，原料的缺乏，偶然發生的火災地震損失，以及其他天災而有所虧蝕。在一九二〇及一九二一年間，我國許多商家因銀子兌價奇跌而蒙虧蝕。再則，營業之虧折或以非正式之管理所致；例如不良的銷售政策，不健全的理財政策，投機，因不準確之計算或預測而營業過於鋪張揚厲，故營業虧本之原因正復多多，而工人之效率不在焉。是故每年之紅利對於一般工人，未能有多大之激勵；其數

量太無一定，而於工作效率之關係又頗遠淡。

贏利之分配 Profit Sharing 美國許多行家對於用金錢或股票而分配利潤之制度，已實驗有素。考此制之用意，在使職工爲本商業的股東，希望彼等於公司之幸福上生較大的興趣。雖然，據實驗所得，此制之實在結果太低於所希望者；第一，如果利潤之分配應用於公司全體職工，則既不公平又無效力；曷言乎不公平，蓋許多職工對於公司贏利之獲得，毫無關係；曷言乎無效力，蓋對於一般未與分造成公司營業政策者，贏利之分配亦全然不克鼓勵其努力服務。

贏利分配對於一般管理者，更爲有效。如分配之事祇限於此等職工，則結果更爲滿意；誠以管理者對於取決營業政策及計畫上之努力，於贏利發生直接關係。許多外來損失的原由，可用正當的預測及適合的防護方法避免之；例如營業先事收縮以防商業衰落，與夫用保險方法防止意外的損失，是故爲有效率管理上一種激勵，得以利用贏利分配之方法。

職工開始工資 Initial Wages 當用進一新僱工時，首須決定者即爲其薪金之數量。取決薪金數量有二點須注意：

一則曰市場之酬率 *market rate* 也。任何商家不能付較低於市面之酬率，而得職工之服務。假使工資低於市場酬率，則服務的質量永不能及於標準。請舉例以明之，如某件工作須給薪金百元而公司祇給予八十元，則該公司祇能得才能較低者之服務，降格以求而甘心焉。在購買服務時一如購買任何商品然，高價之服務往往為最廉價之服務，因此一公司不應出較低於市面酬率之價，而求得一相當才能之職工。

再則曰真實服務之價值及所給工資間之差別也。在僱用職工之初，所盡服務之價值常較低於所支之薪金，故某商業對於新進職工常不願支給較高酬率，蓋當其訓練時期中該商業每致損失金錢，所以此種服務價值上之差別，在決定開始工資時亦頗重要。

升擢及加薪 *Promotions and Increases* 世間無一工人願勤工終年而薪金始終不加者，蓋每一工人之種種需要及費用，與年俱增。其開支既增，勢必希望進益之增加。如果某公司對於職工應得酬報之會而不予升擢及加薪，則彼等如仍留守於本公司時，其服務成績之質量兩方，勢必漸次削減。如其施用科學的工資制度，則增加薪水按工作效率之遞增而制備之，誠能如是祇於薪

金有所增加，尤未能使各個工人滿意，有些人或志在責任及報酬較大職位的升擢。職是之故，在許多情形之下，非但公司應允加薪之語，即工作之種類亦須隨時更調之。

報酬須適應幾種需要：第一須使工人得以生活，此種生活應與該工人之日常生活程度相埒；其次報酬應予工人充分之激勵使之更加努力，並完成更有效率之工作；再次報酬不應漫無一定，或對於工作無所關係，但需為該工人努力之直接報償，並力求有規則之支付，如該工人報酬之一部分久延未付，則彼且設想僱主扣留其應得報酬之一部，雙方如存此種意見，則將有各不滿意之危險。

## 第十三章 事務指南 Office Manuals

新式公司所用之事務指南 *Office Manuals Used in Modern Concerns* 近今美國各大商家及英國與其他各國較有進步之行號均採用事務指南，此種指南曾一再試用，證實其確有用處。

其在我國，各項指南尚爲不經見之物，蓋科學管理未爲一般人所共知故耳。雖然，我國少數新式商家及銀行間亦有之，例如在某印刷公司內吾人可得關於該公司歷史，職工待遇章程，及辦公時間規則等各項小冊，至少在二個新式銀行內吾人可知各部分工作上之全部報告，亦經編纂，秩然可觀，並在一二所公共組織內，職工之完全指南亦採用之。

指南之利益 *Advantages of Manuals* 指南之利益甚多，其主要者如下：

(一) 指南爲教訓之利器，可用以訓練新進職工。有經驗之職工未必卽爲良好之教師，且許多事故爲舊有職工所容易了解者，對於新進職工或爲極難了解之事。如果各項報告能得之於指南

之中，則新進職工可審慎研究，並於未能了解各點發問，以求明瞭。是故利用指南，訓練之成本可以大減。

- (二) 各個報告既須逐一筆之於書，自能明白確切。
- (三) 指南能防止任何職工躲避公司中各項規則及章程，或藉口不知曉或不了解而規避責務。

- (四) 指南之製備足予機會查核各項工作之手續，以求再進的工作標準化，並免除一切靡費。
- (五) 指南一經採用，許多不規則的公告可以免去，並非經審慎的考慮，不得將指南遽行修改。
- (六) 得指南之幫助，可促進各部分間合作及和洽精神，因一般僱工能格外明瞭其責任所在及各僱工間之相互關係，並其他部分中工作之性質與各問題亦能瞭然於胸。

指南之種類 *Kinds of Manuals* 有三種指南可得而申論之：

- (一) 公司政策指南 *The policy manual* 包括全公司一般的報告，舉凡公司歷史及各項政策，所售貨物或服務之種類，該公司一般的組織，以及各部分之地位等項均明載之。



(一) 事務室規則指南 *The office rule book* 詳載職工僱用及升擢各項規則及章程，辦公時間，請假及給假，紅利，津貼，恩俸，僱工保險，醫藥事務，保安規則，同樂會，圖書室，及點心間章程各項。

(二) 工作指南 *The performance manual* 備有標準的工作實踐種種規律，舉凡每一部分之工作，各部分間的關係，每部分工作之方法，均有具體特定的報告，及關於實在工作上其他種種報告亦均詳述無遺。在許多大商家中，此種指南亦常印成散頁，預備職工在從事各種工作時用作案頭指南單 *desk sheets or instruction sheets*。此項指南對於工作時之確實方法予以一定的報告。

製備指南之方法 *Methods of Preparing the Manual* 有各種方法，可用以製備事務指南。

在收集報告製備指南時，可將一組問題送給某組織中主要人員，要求彼等對於各種特殊之點供給詳細之報告。當各問題送還後，即加以完整的研究，用簡單明白之文字，將報告寫出。報告之

收集，更可委諸各部部长或代表組成之委員會處理之。

假使指南由確實從事工作者以外之人員寫成，此乃為習見之情形，則應將初稿送呈該管部長，使將該稿與事實互相核對。通常指南之製備，每能顯示工作上種種重複或不良之手續，致使勞工及原料之糜費。此項發覺當指南最後撰成以前，應即刻使該管部分注意，立即有所改進，並立將新方法試用，然後方將指南完成之。

指南之裝束應用活葉裝訂法，庶幾便利將來的增加及更改。每一題目應佔一紙，並須做一完全之索引以便參考。如係各項章程，則該章程施行日期亦應載明。指南上每當提及僱工或事務員之職務時，不應直接援引其姓字，祇許將其職務上之名稱標示之，蓋僱工及事務員隨時有更動之可能，而各項稱謂除實行改組事宜外，每常此而不變。

每部分須有一份指南，以備該部部长及職工之參考。如果部分不多而印刷費又貴，則可用打字或複寫為之。

指南之內容 Contents of the Manual 事務指南常包含全體職工所需完全的報告，或

祇一部分職工所需之報告。如用完全的指南，其內容有如下述（參看 Leffingwell, "Office Management," p. 242）

（一）公司之歷史。

（二）公司與其他公司貿易政策。

（三）事務室規則指南，包括：

辦公時間，

準時，

加工時間，

假期及節假，

薪金之支付，

住址之變更，

私人的訪問，

定購設備，

電話之使用，

通信業務，及其他。

(四)部分的標準事件 Standard Practice，包括該部分中完成工作之標準方法。

(五)部分的通常事件 Current Practice，包括完成未經標準化各動作的通常方法。

(六)單獨的標準事件及流動事件指南單，包括每一職工工作的特殊規令。

據上述之綱要看來，吾人可知一個完全的指南範圍頗大，需費尤多，惟有大商家始能印刷此種指南以分配於各職工，在較小商家中，此種指南祇能用打字或複寫格式製備之，每部分各備一冊以利參考。

指南之入時 Up-to-Dateness of Manuals 指南若記錄然，如果不克入時，則必喪失其價值。我國某公共機關在十年前曾發行一本可貴的事務指南，因最近十年來種種環境變遷，許多新的規則及章程亦已引用，且事務實踐亦經改變並再求標準化，新的紙張載有此項改動者，每常分

給於各職工。今則初印之指南，幾全被增減各項取而代之，該指南既爲裝訂本，則需將各散頁黏附於原書，黏貼既多，則原書之授受及參考勢必不便，舊有索引必不適用而須印一新指南矣。

是故如某前段之論列，使指南入時較佳之方法，乃將該書用活頁裝訂，並每一題目用一紙張。此則可以避免重印新指南之需要及省卻印刷之費用，蓋舊有散頁可隨時用新的散頁易置之。

一個模範事務室規則指南 A Typical Office Rule Book 事務指南之在中國既爲新奇之物，則詳列一個模範事務規則指南，或可引起讀者的興趣。下列者爲我國某大印刷所事務規則指南之大綱：

(一) 酬恤章程：

總綱，

支給，

附則。

(二) 職工疾病扶助金章程。

- (三) 職工疾病扶助金施行細則,
  - (四) 職工領取疾病扶助金必要手續,
  - (五) 療病室簡章,
  - (六) 扶助職工子女教育基金管理管則,
  - (七) 扶助職工子女教育基金施行細則,
  - (八) 學額分配法及獎學資金數目,
  - (九) 職工升工辦法,
  - (十) 職工米貼辦法,
  - (十一) 職工儲蓄章程:
- 總綱,
- 定期儲蓄,
  - 活期儲蓄,

附則。

(十二) 職工人壽保險章程。

(十三) 職工例假辦法。

(十四) 女工哺兒室簡章。

(十五) 職工俱樂部章程。

總綱。

會員。

委員及職員。

附錄。

(十六) 職工會議及閱報室章程。

(十七) 職工膳堂章程。

(十八) 職工子弟學校。

第十三章 事務指南

宗旨，

組織及學生數，

課程及時間，

學年，學期，及休業日，

入學，停學，及退學，

納費。

上列綱要足示事務規則指南之大意，雖其內容不得謂為理想的或為新式行號事務指南之表率，吾人因以知如果有有系統的研究所，儘有許多改善之處。但科學管理在國中乃創見之物，吾人亦未能過於奢望也。



## 第十四章 成本預算 Costing and Budgeting

事務室之科學管理法，乃新近的發展。雖「成本會計」cost accounting 久已為各工廠所採用，但以此引用於事務工作上，尙屬創見。「預算」budgeting 亦然，其在曩昔，預算祇用於國家

銷售員每次兜售單位成本表(江蘇區域)  
(Statement of Unit Costs per Call for Salesman)

姓名	薪金	費用	總數	每兜成 次售本	淨 銷 額	費用對銷售額百分數
A						
B						
C						
D						
E						
etc.						

第四十一圖 單位成本表  
A Statement of Unit Costs

財政而不用於商業，邇來商業既日臻科學化，預算計畫對於商業管理上有實際的幫助，雖商業上多不能確定之事物及變化，許多國外大公司均已採用預算制度。

預算需要「成本概算」 Costing Essential for Budgeting 商業上之預算大有賴於確切之「成本概算」，蓋預算計畫須根據各個工作各單位 units of operations 之通盤計算。如果「單位成本」 unit cost 未能先知，則預算計畫鮮克成功者，例如某保險公司預計於下一個經濟年中承保一萬件保險單，如事務管理員對於經營每件保險單之成本未能知曉，則此項預計亦無用處。

決定單位 Determining the Unit 成本的單位每依商業的性質而變動；如於保險公司內其單位通常為每件保險單之成本，在銀行中其單位則為每一賬目之成本，在「郵購所」 mail-order house 中其單位為每一定貨單之成本。如商業上之性質未能一致，則各部分可用各種成本單位；例如某公司兼營印刷及製造業，則印刷工程及製造工程可用不同的成本單位。單位一經選定，即可開始尋求成本之手續。

成本的要素 Elements of Cost 各種貨物之生產成本包括三個要素：即原料，勞力，以及雜

項開支是也。事務室工作之性質既與工廠工作不同，故祇需少數之原料。事務室工作成本某部分大抵與製造業成本中之原料相同者，厥為事務室設備及速記員之服務。

一、事務室設備之成本 *Cost of Office Supplies* 大部分事務室祇願事務室設備之使用及供給，而無審慎的預算及成本概算。各職工所用之文具及紙張應有詳盡的記載，而其成本應分配於其工作之出品上。如果備有預算表 *Budget* 並成本亦經計算，則可省卻事務設備上許多靡費。

二、速記工作上之成本 *Cost of Stenographic Service* 當設有集中速記部分時，每一管理者所需速記職務均有記載。速記部分成本總額被工作鐘點之總數除之，同時為各個管理者所盡職務之成本可根據服務之時間計算之。如無集中速記部分之組織，而二個或二個以上之管理者合用一速記員時，則其職務成本之計算，可將該成本用每個管理者所需之總時間除之，但如一速記員祇服役於一個職員，則其速記職務之成本頗易分配於該職員工作之成本。

三、傢具之折舊 *Depreciation on Equipment* 各個工人所用每件傢具之折舊，應按照一

般的百分數計算之。例如某一職工使用一桌一椅，成本計五十元。如果全體事務室傢具上逐年折舊百分數計百分之十，則該職工傢具上之折舊每年計洋五元，此數並應分配於其本年中所出工作之各單位上。

四、地位之成本 Cost of Space 地位之成本用平方呎計算之，首先測量每一職工寫字桌所佔之地位。將事務室地位平方呎總數除事務室租金，然後再將該平方呎成本乘寫字桌所佔之平方呎數，結果為地位的成本。該成本乃分配於工作各單位上。

五、勞力之成本 Cost of Labor 勞力之成本為事務室成本之大部分，勞力成本之計算，根據於「薪水名冊」 Pay roll。如用件工制度發薪，則每件工作之勞力成本自易找得；但如用薪金制度，則每月薪金應將本月中實在工作之鐘點數除之，並此每小時的勞力成本，可用作按工作上所費時間而計算每一工作單位成本的根據。某種事務室工作，或須經過兩個或兩個以上之部分，或由兩個或兩個以上職工完成之，其計算當更複雜，但所差者即在將各職工或部分之勞力成本，相加即得。

六、雜項開支的成本 *The Overhead Cost* 某種開支不克直接分配於任何特殊的工作，但適當須支配於各種工作上。此項開支名曰雜項開支或負擔，即水，電，熱力，電扇，郵花，保險，監察，及對於職工種種利益是也。其分配法可依各部分及各個寫字樓所佔之地位；或依直接工作之成本行之。每一事務室應有公平的分配方法，如果已知各個成分之成本，則任何件工作每一單位之成本頗易計算。吾人祇須將某工作內各個成分的成本相加即得。

為謀事務管理上經濟起見，吾人尤須隨時將各項成本比較。標準的成本數目應備作基本數目，每一定貨單或每件工作之實在成本，應與基本數字相較，藉觀此項實有數字是否超出基本數字。如果兩項數字內發見大差別，則應求解釋以明真相，如此事務工作上之經濟方能得到。

預算表須待繼續不斷的修正 *Budget Subject to Constant Revisions* 各個單位既已決定，並每單位之成本亦已知曉，則預算之事頗屬易易。雖然，吾人應注意者即商業預算表永不能如政府預算表無所伸縮，如係政府預算表，一經國會或地方會議通過後，政府須盡力泥守之，不得有所更動；但商業預算表不能如此，商業情形隨時變化，雖一般的情狀可由預測而知，然商業上種

種變動未能作確切之預言。不及料之情形時或發現，則須預算計畫 budget plan 之修訂。預算表每月須檢閱一過，如果商情有所改變，預算表亦應隨之修訂，其所及時間亦至不同——即三個月六個月或全年是。商業上之預算表其所及時期不應過於一年，至少每三個月須重行考查一次。

事務室預算表有賴於其他部分之活動 *Office Budget Depending upon the Activities of Other Departments* 事務室既為其他部分的普通服務部分，其各項活動自應依據其他部分所定之計畫。如果銷貨部預計增加銷貨，則生產部分之活動亦應增加。銷售及生產增加，事務室之工作亦隨之而加。例如某商號每半年經營四千張定貨單，習以為慣，而隨後六個月中希望得到五千張定貨單，則在此種情形之下，該事務室應準備處理較前多四分之一之工作。其預算表之製備，對於此項增加亦須三致意焉，非然者該事務室必不克處理因銷售增加而增加的工作。

預算用之格式 *Forms for Budgeting* 為製備預算表起見，吾人應計畫種種格式以求各部分必要的消息。關於供給消息方法之說明，常須明白完備，使無錯誤或遺漏發生。各該預算應筆之於書，並由各該部長或其他負責僱工簽字。用此種形式各部長均有責任使預算愈準愈妙。某一



部分之預算如於其他部分無相當之了解，則亦不克完成，此種事實可以促進各部分間之合作及調和。預算表常須加以修訂，能使各部長熟悉情形之變遷，尤能與管理當局通力合作焉。

定期的報告 *Periodic Reports* 為查核成本及預算計，吾人應製備實數的定期報告，以資比較。報告為管理上必要方法，成本上之差異以及預算之不符，均需有詳盡之說明，此為一切靡費及不需要的變動之有力限制。雖然，此非商業計畫上不應有所更改之謂，如果政策或動作上有更改之需要時，預算表及成本基數 *base Cost figures* 亦應隨之修訂，新工作之需要應作詳細之報告，因工作之增加勢能將預算表廢棄，是故管理當局需作細心的研究，務使新工作而無適當之許可時，不致開始進行。

吾人茲姑不論一般舊式管理員對於事務室工作之成本及預算計算有所反對，彼輩蓋立論此種事實，不過係官樣文章，徒耗不需要的費用；但新式事務室之實驗已明示事務室及各工廠同樣可以找出確切的成本，而事務室預算表雖須及時修訂，確為科學管理上一大助力。預算表之製備，每為商業上一個強迫的檢查，藉以消除靡費及得到各部分間較佳的調和。對於管理當局並為



預算報告——部分 A

第十四章 成本預算

項 目	每 月 實 數	每 月 預 算	積 存 實 數	積 存 預 算
薪金：				
監理	\$.....	\$.....	\$.....	\$.....
書記	.....	.....	.....	.....
員	.....	.....	.....	.....
其他	.....	.....	.....	.....
總數	\$.....	\$.....	\$.....	\$.....
費用：				
設備	\$.....	\$.....	\$.....	\$.....
電話	.....	.....	.....	.....
電報	.....	.....	.....	.....
電力	.....	.....	.....	.....
光電	.....	.....	.....	.....
印刷	.....	.....	.....	.....
保險	.....	.....	.....	.....
捐稅	.....	.....	.....	.....
折舊	.....	.....	.....	.....
其他	.....	.....	.....	.....
總數	\$.....	\$.....	\$.....	\$.....
各項營業費	\$.....	\$.....	\$.....	\$.....
總數	\$.....	\$.....	\$.....	\$.....

二百五

第四十三圖 預算報告格式  
A Budget Report Form

一強迫的方法，使其從事商業而具更好的希望。如採用預算表則管理當局務須有先見之明，且至少須備幾個月前之計畫。規畫商業財政尤為重要，蓋如有銷售及生產上之預計，現金之需要可以預言，而商業上籌款計畫，亦可預先制定。最後，如果各部分部長及其他管理者對於相互間的工作具較佳的了解，並於商業上之情形及希望知之頗稔，則彼等更能通力合作，勢固然也。和洽及合作 *harmony and cooperation* 為成功的團體協作 *successful team-work* 上必要情形，而分組工作又為有效率的事務管理之基礎。

## 參攷書目提要

- FARLETT, C. B., *Employment Records*, The Ronald Press Company, 1924.
- BLACKMAN, HERMAN A., *Business Mail*, The Ronald press Company, 1924.
- BLOOMFIELD, DANIEL, *The Modern Executive*, The H. W. Wilson Company, 1924.
- BRUEBE, HENRY, and LAZARUS, ARTHUR, *Applied Budgeting*, A. W. Shaw Company, 1926.
- CHILDS and CORNELL, *Office Administration*, Alexander Hamilton Institute, 1923.
- CHOW, S. S., *Handbook of Business Training*, Commercial Press, Ltd., 1926.
- DESBOROUGH, W., *Office Machines Appliances and Methods*, Isaac Pitman & Sons, 1921.
- DICKSEE, LAWRENCE R., and BRAIN, H. E., *Office Organisation and Management Including Secretarial Work*, Isaac Pitman & Sons, 1920.
- DICKSEE, LAWRENCE R., *Advanced Accounting*, Gee & Company, 1921.
- DOHR, JAMES I., *Cost Accounting Theory and Practice*, The Ronald Press Company, 1924.
- DOUGLAS, PAUL H., *Wages and the Family*, The University of Chicago Press, 1925.
- EMMONS, ARTHUR B., *Health Control in Mercantile Life*, Harper & Brothers, 1926.
- FOERSTER, ROBERT F., and DIETHEL, ELSA H., *Employee Stock Ownership in the United States*, Princeton University, 1927.
- GALLOWAY, LEE, *Office Management: Its Principles and Practice*, The Ronald Press Company, 1919.
- GALLOWAY, LEE, *Organizing the Stenographic Department*, The Ronald Press Company, 1924.
- GANTT, H. L., *Work, Wages, & Profits*, The Engineering Magazine Company, 1919.
- GANTT, H. L., *Industrial Leadership*, Association Press, 1921.

- HACKETT, J. D., *Health Maintenance in Industry*, A. W. Shaw Company, 1925.
- HAHN, LEW, and WHITE, PERCIVAL, *The Merchants' Manual*, McGraw-Hill Company, 1924.
- HUNT, EDWARD EYRE, *Scientific Management Since Taylor*, McGraw-Hill Company, 1924.
- JAMES, GORDON, etc., *Profit Sharing and Stock Ownership for Employees*, Harper & Brothers, 1926.
- KIDDER, EDWARD JONES, *The Private Secretary*, The Century Company, 1925.
- KLEIN, JOSEPH J., *Elements of Accounting: Theory and Practice*, D. Appleton and Company, 1921.
- LEF, B. E., and NIEH, H. Y., *Handbook on Commercial Knowledge*, Commercial Press, Ltd., 1927.
- LEFFINGWELL, W. H., *Making the Office Pay*, A. W. Shaw Company, 1919.
- LEFFINGWELL, W. H., *Scientific Office Management*, A. W. Shaw Company, 1917.
- LEFFINGWELL, W. H., *Office Management: Principles and Practice*, A. W. Shaw Company, 1925.
- MACDONALD, JOHN H., *Office Management*, Prentice-Hall, 1927.
- MCKINSEY, JAMES O., *Managerial Accounting*, The University of Chicago Press, 1924.
- METCALF, HENRY C., *Scientific Foundations of Business Administration*, The Williams & Wilkins Company, 1926.
- SCOTT, WALTER DILL, *Increasing Human Efficiency in Business*, The MacMillan Company, 1923.
- SCOTT and CLOTHIER, *Personnel Management: Principles, Practices, and Point of View*, A. W. Shaw Company, 1923.
- SINGER, S. H., *The Turnover of Factory Labor*, D. Appleton & Company, 1919.
- TEAD, O., and METCALF, H. C., *Personnel Administration*, McGraw-Hill Company, 1920.
- Bureau of Commercial & Industrial Affairs; *Practical Experience in Office Management*, Boston Chamber of Commerce, 1921.

中華民國二十一年五月初版  
中華民國二十四年五月五版

(60356)

商業學 商業事務常識 一冊

每冊定價大洋貳角

外埠酌加郵費國稅

編著者 李培恩

發行人 王雲五

印刷所 上海河南路商務印書館

發行所 上海及各埠商務印書館

版權所  
必究

55  
404046

