

工商管理ABC



十
八
年
一
月
印
刷
一
月
出
版

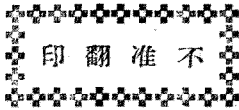
工
商
管
理
A
B
C
(全一冊)

〔平裝五角 精裝六角〕
(外埠酌加郵費匯費)

著 者 張 家 泰
出 版 者 A B C 叢 書 社
印 刷 者 世 界 書 局
發 行 者 世 界 書 局

發
行
所

上海四馬路
暨各書局
世
界
書
局



A B C 叢書發刊旨趣

徐蔚南

西文 A B C 一語的解釋，就是各種學術的階梯和綱領。西洋一種學術都有一種 A B C；例如相對論便有英國當代大哲學家羅素出來編輯一本相對論 A B C；進化論便有進化論 A B C；心理學便有心理學 A B C。我們現在發刊這部 A B C 叢書有兩種目的：

第一 正如西洋 A B C 書籍一樣，就是我們要把各種學術通俗起來，普遍起來，使人人都有獲得各種學術的機會，使人人都能找到各種學術的門徑。我們要把各種學術從智識階級的掌握中解放出來，散遍給全體民衆。A B C 叢書是通俗的大學教育，是新智識的泉源。

第二 我們要使中學生大學生得到一部有系統的優良的教科書

或參考書。我們知道近年來青年們對於一切學術都想去下一番工夫，可是沒有適宜的書籍來啓發他們的興趣，以致他們求智的勇氣都消失了。這部ABC叢書，每冊都寫得非常淺顯而且有味，青年們看時，絕不會感到一點疲倦，所以不特可以啓發他們的智識慾，並且可以使他們於極經濟的時間內收到很大的效果。ABC叢書是講堂裏實用的教本，是學生必辦的參考書。

我們爲要達到上述的兩重目的，特約海內當代聞名的科學家、文學家、藝術家以及力學的專門研究者來編這部叢書。

現在這部ABC叢書一本一本的出版了，我們就把發刊這部叢書的旨趣寫出來，海內明達之士幸進而教之！

一九二八，六，二九。

序

的實業幼稚極了，推其故，一方固然是由於財力的不足，和科學的不發達，一方也可說是由於工商管理的不研究，以為管理是無須注意的。殊不知今日世界各國都趨向於工業化，工商業所以能蓬勃地發達，正是管理上的功績。所以我們要振興實業，需要有良好的管理人才；要培植良好的管理人才，又需要研究工商管理學。但是我國對於這種書籍，簡直可說是沒有。所以我不揣鄙陋，寫這本小冊子來供給有志研究者。

不過這一本小冊子，我自己也不滿意，因為限於篇幅的關係，不能詳細地盡量說出來，所以這書祇好作研究的

商管理學的引導。可是讀者仔細地研究一番，也可以知其大概了。至於參攷的材料，我是以合斯 (Hass) 的工商組織與管理、馬休爾 (Marshall) 的工商管理、和楊惠基的工業管理作基本參考書的，也有一部分是我的自己研究的心得

• 著者識 一九二八，十，十。

目次

第一章 引論……………一

一 工商管理的意思……………一

二 工商管理的範圍……………五

三 工商管理的進步……………九

四 工商管理的功用……………一二

五 工商管理與各科學的關係……………一六

六 研究工商管理的方法……………一九

第二章 管理人或經理……………二〇

一 管理人的各別……………二一

二 管理人的重要與選擇……………二五

三 管理人的職責……………二七

四 管理人須具的才學……………三二

第三章 工商組織法……………三四

一 決定組織規模的標準……………三四

二 組織的種類……………四〇

三 個人企業……………四三

四 合夥企業……………四六

五 公司企業……………五〇

六 各企業的區別和比較……………五六

第四章 工商地點的選擇……………五九

一 選擇地點的標準……………五九

二 工商區域應有的條件……………六四

三 工廠在城市與鄉村中的比較……………六六

第五章 工商建築的計劃……………七〇

一各部分排列的法則	七〇
二房屋建築的方式	七四
三平房和樓房的應用	七八
四房屋構造的種類	八一
第六章 工商的設備	八三
一工廠設備	八三
二商店設備	八六
第七章 管理雇工的法則	八八
一管理雇工前當有的研究	八八
二選擇雇工時的注意點	九二
三管理雇工的一般方法	九四
四對於工資的研究	一〇〇
第八章 管理上的制度	一〇四

一 各種管理的制度或形式 一〇四

二 分部制與分科制的利弊之比較 一〇七

三 各制度的原則 一〇九

第九章 傳達部與整理部的管理 一一一

一 傳達部與整理部的重要 一一一

二 傳達部 一二二

三 整理部 一二四

第十章 各部的管理 一一九

一 會計部的管理 一一九

二 進貨部或材料部的管理 一二二

三 製造部的管理 一二五

四 銷售部的管理 一二八

工商管理 ABC

第一章 引論

一 工商管理的意義

初民時代，人類知識淺陋，生活簡單，靠天然的生產，已經足以供給他們的需求，滿足他們的慾望，可以維持他們的生命；自然無須有什麼交易，什麼工廠來滿足他們的經濟慾望。既沒有交易，又沒有工廠，那末工商業自然不發達；工商業既不發達，更談不到工商管理。就是拿以農立國的中國而論，工商業正在幼稚時代，所以工商管理學是沒有人很詳細的去討論，工商管理術也沒有人很注意的去應用，關於

工商管理書籍，簡直可說沒有，就有，也不過薄薄的一兩本，而且是偏於工廠方面的，所以不足以給工商專家的研究。總括地說一句，工商管理學在中國，還不會佔到相當的位置。

但是，我們要知道，現在世界各國，以工商立國的國家，多麼的強盛！工商業的發達，多麼的迅速！而且他們的工商業，能夠蓬蓬勃勃地在世界上佔有重要的位置，這是什麼道理？唔，就是研究工商管理學的結果。所以我們要使我們幼稚的工商業得到發達的希望，非研究工商管理不可。然而工商管理究竟教導些什麼東西呢？它怎麼有這樣大的能力使工商業發達呢？總之，它教我們管理、處置、和督察工商業的組織、進行、和實現，而得到一個很利益的效果。

工商管理學(Business administration)並不是單單教導我們去怎樣的管理工人，和怎樣的使工人精勤，而得到很多的生產；它是要指導我們對於一種實業，自始至終的處置辦法，並且要顧到內部分和外部分的一切管理法。所以工商管理學包含工商的組織法(Business organization)和工商的管理法(Business management)兩部分。工商組織法是把一種實業的各個動作或工作組織成一個有系統的一整個的意思；工商管理法是把一種實業的計劃和事實去進行、實現、改良和達目的的意思。這樣看起來，我們對於工商管理的意義就很明瞭了。我現在把管理的順序分做三部如下：

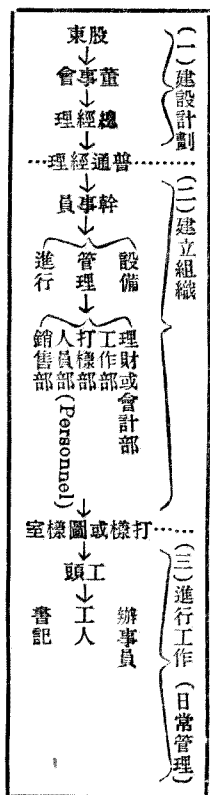
(一) 建設工商計劃或法規 建設法規是一種策略，就是計劃辦理的方針，公司的章程，管理的規則，公司的制度

等等，務使妥當而適宜。

(二) 建立工商組織 這是計劃之後的第二步手續。照所定的計劃而組織，以便實行，把所定的法規而進行，以便達到目的。

(三) 進行工作 這是末了的一步，就是計劃好了，組織定了，那末就當進行工作了。照組織的制度，很順利的把工作實行，以達營利的目的。

我再把它組織管理的順序列表如左：



二 工商管理的範圍

上面工商管理的意義，已經講過，它分做劃計、組織、和工作三部，我們應當知道這種計劃、組織、和工作，就是科學的管理法。因為這種的經營工商業是有計劃的、有研究的、有系統的去管理和辦理；並不是模模糊糊的，一點也沒有研究和經驗而獨斷獨行的去進行，像以前的舊式的經營一樣，這樣一定要失敗的。所以現在經營工商業，當然要採取科學的管理法，才可以得到很大的效力。然而所謂科學的管理法，也並不是呆板地一些不換地照模照樣去做，當然要自己去裁度而採取並酌量的進行。所以現在所寫出來的，也不過是根本的研究和方法，供讀者一種幫助罷了。

科學的管理法是有系統的。現在工商管理的範圍很廣，

那末應當要有系統的分析，才可以去下手研究和討論。所以我們現在把計劃問題、組織問題、和工作問題分析開來，組成有系統的排列，方可得到研究的價值。我們要把它分析，就當分成幾組，細細的分門別類。分類的法則有下面幾種，也就是工商管理的範圍：

(一) 敘述的分類法 (Descriptive classification) :

甲、工商的內部工作方面

1. 生產問題 工商管理對於生產問題，當然是一個最主要的問題了。怎樣去管理生產？怎樣使生產進步？怎樣改良生產？都是要加以研究的。

2. 分配問題 工作的分配，以及生產對於社會上的分配，一定也要顧到，方可決定標準而利進行。

3. 管理問題 對於工人的管理，以及內部的一切事務，都要有很完美的管理法，方可很順利的處置和進行。

乙、工商的對外工作方面

1. 法律 一個營利機關也在法治之下，對於法律自當注意。

2. 道德 經營的事業必須以道德為標準。

3. 工會 對於工會應當聯絡，以避免意外的損失。

4. 雇主聯合會 (Employer union) 雇主方面亦當設法聯合他雇主，組織聯合會，以謀對付工會的辦法。

5. 輿論 工商業的生命關係，全靠社會環境，要是輿論不好，事業就要受到影響，所以輿論也當注

意。

以上所講對外的問題是相對的，不是絕對的，是對於工商管理一種必需的幫助罷了。

(二) 分析的分類法 (Analytical classification) :

甲、工藝學 研究工藝學，可以得到工藝方面一切的知識，對於生產以及管理，就可得到很大的幫助。

乙、價值與價格 這也是對於生產管理方面的幫助，藉以知道價值與價格在市場上對於產物的關係，就可以決定生產的標準。

丙、社會的環境 社會環境的趨向，工商業應當隨之而改良而變化，以適應社會的心理和需要。

(三) 功用的分類法 (Functional classification)

甲、管理人問題 如選擇管理人的人才、經驗、學識和
人品等問題均屬之。

乙、工商組織計劃問題或企業單位 如地點的選擇，建
築的計劃，設備的方法等都是。

丙、管理雇工問題 如工作的分配，檢查雇工的效力，
督察工人的勤惰，對於雇工的待遇等問題皆是。

丁、事務管理問題 如事務管理的組織和原則等問題。
戊、傳達和整理問題 管理一切進出的消息，以及整理
一切的記錄等。

己、各部的管理問題 如理財或會計部、進貨部、製造
部、以及銷售部等等的管理問題。

三 工商管理的進步

人類除去自供自給的時代以外，自有交易，自有工藝，就免不了有工商管理。因為無論工業、無論商業要是沒有負責的人，沒有主持的人，那末這件實業誰去辦理，誰去進行呢？這種負責的人、主持的人就是管理人。所以以前的處理工商業，也是一種管理，不過是簡單而舊式的罷了，不能說是沒有管理。後來社會複雜，工商組織繁多，再加分工制度愈精，故不得不有科學的管理方法以補救繁雜的工商組織。現在把它發達的或進步的程序，分述如下：

(一) 中世紀時代 那時的交易是很簡單的，工藝的產品也是很少的，所以那時的工商組織是很簡單。他們的店裏，祇有師父和學徒，也就是主人和店友。因此，管理的方法也就很容易了，直接由師父一人的主張，去教訓和督察就行

了。并且他們的生產是微薄，得到原料的供給是容易，售貨的方法是簡便；這是因為社會的需要不多，附近的原料足夠他們的生產，和本鄉的地方就是他們的銷售市場。並且雇工不多，生活簡單，那裏有罷工的舉動、工會的設立呢？所以管理的人是無憂無慮，獨斷獨行，不必用什麼科學的管理方法了。

(二) 進步時代 自從指南針發明之後，人們得到航海的法術，所以人的志向漸漸地廣大，想發展到別的地方去。後來等到火藥發明，製造鎗炮，利用武力去侵略他人的地方，就有戰爭的事情發生，目的要想滿足他的經濟慾望。等到印刷的方法發明了，文化進步了，工商業就被注重了。工商業注重之後，市場因此發達，交通因之進步，所以工商管理

也就跟着進步而繁雜。

(三) 革新時代 這是指從一七五〇年英國的工業革命起到現在。工商業一天一天地發達，商戰的事情層出不窮，所以工商業的組織更加複雜，更求完美，更須精密，因此，不得不講究科學的工商管理法。務使生產精美而增多，成本減輕而經濟，利益厚大而豐富。所以工商管理更加複雜而精細，不是像先前的簡單和容易辦理了。今日的世界，是工商業的世界，那末工商管理務求詳盡是必要的一件事。

四 工商管理的功用

我們對於工商管理的意義、範圍、和進步都知道了，然而工商管理究竟對於我們有什麼幫助？有什麼益處？到底有什麼功用呢？我們是急急要知道的。現在把它的功用可以分

述如下：

(一) 說明計劃的方法 在創辦一種實業之前，必須先有一種計劃，譬如規定該項實業的章程，選擇管理的人才，以及一切組織的法則等等，它都能詳細地指導我們，並使我們知道怎樣的辦理是最合適而最利益。

(二) 教導選擇人才的標準 把管理人須有的才識和他必備的資格講給我們聽，使得創辦的人，知道怎樣去擇定一個適宜而完美的人才來管理事業。

(三) 指示組織的法則 使實業家知道各種組織的方法，並怎樣去試驗那一種組織來得好而適用，以備他應用並作選擇的標準。

(四) 幫助選擇地點的判斷力 使創辦某一種實業者，

知道某一種實業的性質是宜乎選擇那一處地點爲適宜，那一處地點爲最妥當和最經濟。

(五) 指導建築的計劃 講究各種建築的方式，各種房屋的適用和利弊，並各種材料之採用。使得管理者易於決定而研究那一種爲最合宜，最節省。

(六) 講求設備的完美 務使那一種實業和那一種建築有很適當的設備，使得工人衛生而且便利，這樣是可以增加他們工作的效力。

(七) 研究工作的效力 教導管理人怎樣去試驗工作的效力，怎樣的動作爲最經濟，怎樣的速率爲最合適，採用多少工作時間爲最可收成效。

(八) 討論管理雇工的方法 對於工人的雇用應當採取

那一種政策，對於他們的選擇應當用什麼標準，對於他們的待遇應採如何的態度，並怎樣的教導他們，怎樣的使得他們遵守規則，怎樣的改良他們的工作，一一的詳細討論。總之，使得管理人善於管理雇工，並且以最經濟的方法，收到最大的效果。

(九) 指明管理上組織的應用 在管理的手續上，應當採用集權制呢，還是採取分部制或者是分科制？指明出來使得管理的人酌量事務的情形而定奪辦理。

(十) 演述各部管理的法則 譬如傳達部呀，整理部呀，會計部呀，以及進貨，製造，銷售等等的管理和處置的法則，它都一樣樣地指示我們，開導我們。

總之，工商管理學能夠指導我們得到管理一種實業的完

美辦法。所以它的功用是很大的，它能夠被應用到無論那一項實業上去，尤其是初步的實業和進步的實業。如農業、森林、漁業、礦業、畜牧等等的初步實業多要應用它；還有工業、交通事業、和商業等的進步實業也須應用它。所以我們當羣起研究，來扶助我們的實業。

五 工商管理與各科學的關係

凡是一種科學的成立，決不是獨立的與別的科學毫沒關係，一定有相互的連帶關係，或者引用別種科學的例子來證明，或者是供獻別種科學來利用，或者是應用別種科學的原則。所以這工商管理一科也是這樣地要應用別種科學的原則來幫助，它是和別的科學都有關係的，不論是自然科學和人文科學。

(一) 對與人爲科學的關係 所謂人爲科學，就是指社會科學 (Social science) 和精神科學或心靈科學 (Mental science) 而講。工商管理學對於它們是很有關係的。在社會科學方面講：譬如工商人的公民選舉權，他就不能不知道公民學；關於童工的待遇及雇用童工的規律，他就不得不知道法律學；要想改輕成本而得到最後生產 (Marginal production) 的效力，或者要知道價值與價格的關係，以決定生產的標準，他就不可不研究經濟學；要想探聽羣衆的心理，以便作營業的趨向，那就非去研究社會心理學不可；若要明白營業的循環原理，時代的變化，以作預防的計劃，那就須去講究歷史學；如想預測社會的趨向，作事前的準備，就得去研究政治學和社會學。再在精神科學或心靈科學方面講：譬如要計算工作的效力

或工作的時間，那就不能不研究算學；要整理營業的金融狀況或要知道生產的成本，須先去講求會計學才可；要擴充實業的範圍或經營國外貿易，那必須去講究語言學；如果想作預算或比較每年的營業狀況，就得研究統計學；要想改良公司的制度或規則，那就須去討論規條或策略 (Policy)。由此可見工商管理與人爲科學的關係重大了。

(二) 對於自然科學的關係 自然科學 (Natural science) 和工商管理也有關係的。譬如選擇工商業之地點，或利用原料的供給地等，就非研究地理學不可；又像礦業家要知道礦中之含量，以及礦質的優劣，那就不能不去精究地質學；若像經營牲口的，或者要研究原料的品質，則必須去討論生物學；還有管理工人的時候，需要知道工人的心理，或者出品的

趨向，須迎合一般人的心理，要想營業發達，須逢迎雇客的心理，這就不可以不去研究心理學了；還有注意工人衛生，雇工身體的健康問題，或者經營食品的，對於人身補益等，那就得要注意生理學了。所以凡此種種，多是工商管理學與自然科學的關係。

六 研究工商管理的方法

照邏輯的方法，有所謂歸納法 (Induction) 和演繹法 (Deduction) 兩種。我們現在研究工商管理學，也就借用這兩種方法罷。譬如由經營實業的經驗，或者由各種管理上試驗的結果，拿來集合成一種良好的工商管理原則，這就是應用歸納的法則。我們再把工商管理原則應用到所創辦的實業上去，就可以收到很好的成效，這是一種演繹的法則。前者是對於

工商管理學的供獻，後者是對於工商管理的實用。二者應當並重，但現在尤其要注意的，就是後面的一點，我們好對照原理而應用到事實上。

但是，研究的次序，也決不是一大堆的，無秩序的去胡說，也須有系統的、有排列的、有組織的一章一章去討論，我所以把它分做十章：（一）引論，（二）管理人或經理，（三）工商組織法，（四）工商地點的選擇，（五）工商建築的計劃，（六）設備的方法，（七）管理雇工的法則，（八）事務管理的組織和原則，（九）傳達部與整理部的管理，（十）各部的管理。這樣的順次研究下去，比較容易記憶，也可得到整個的概念。現在就以次的去研究罷。

第一章 管理人或經理

一 管理人才的各別

上面不是說過，管理的程序先須計劃，次為組織，末為進行工作，在進行工作上須有負責管理的人，即以計劃組織上，亦須有人才；故人才問題，却要特別注意。但是人才不是一律的，人的智慧、聰明、心靈是不同的；即他的鍛鍊、習慣、技巧也是不同的，所以人才也就有各別了。大體的區別起來，可以由兩點上去分別管理人才：（一）就管理人的性質來分，有普通的管理人才（All-round men）和專門的管理人才（Specialist）；（二）就管理人的才能來分，有訓練的或學識的經理（A trained or educated manager），有經驗的或熟練的經理（An experienced or practical manager），和學識經驗兼備的經理。現在把他們分述如下：

(一) 管理人性質的分類 在性質上分，已知有普通和專門之別。普通的管理人才，並不是說庸庸碌碌的無能之輩，那是備有各種普及一般的學問和經驗的人才。就是說，一個管理人，他能兼有各種的學識和經驗，都約略地知道一點，不過是不精罷了。專門的管理人才是適和普通的相反，他是專於一科而有精練的心得的；就是說，一個管理人專於一門的管理，譬如專門研究機器的，他精於此道，而別的是不大明瞭的，那麼他就是機器方面的管理人才，專於研究工人工作能力的，那就是管理工人的人才。所以前者是普通的，後者是專門的。二者比較起來，各有益處各有害處，分別如左：

甲、聘請的難易 普通管理人才，須兼備各種學識和經

驗，故這種人才少而聘請難；專門人才，易於訓練和培植，故人才多而聘請易。

乙、經費的多少 普通管理人才，薪金雖較大於專門人才，但可以管理一切，無須另聘他人主持，故經費較省；專門管理人才則薪金雖較小，但須各別事務而聘請，故需人必多，經費較大。

丙、效果的大小 普通管理人才，因普及而不精，故收效較小；專門管理人才，各專一科，故管理易而效果大。

丁、時間的長短 普通管理人才，因普及一切，故發生問題，易於解決，需時較短；專門人才，則只專一科，若與他科上發生問題，則勢必請裁他科專家，故需時較

長。

以上四種，不過就我想到的寫出來，或者還有其他的利弊，讀者可以自己去詳細解剖。至於當採用何者較優，則須視創辦的事業和組織的情形而異，隨機應變，創辦者可比較酌量以選擇之。

(二) 管理人才能的分別 才能的分別上，有學識的經理，經驗的經理和學識經驗兼備的經理。所謂學識的經理是有訓練的、有教育的、有研究的、和有心得的管理人才。雇用這種經理，有幾種益處；甲、他既習原理，胸有成竹，乙、他能精明的計劃工作，丙、他能很小心地督察工人。又所謂經驗的經理是他的管理能力完全由經驗中學習出來的，如昔日之學徒而現在升為經理者。雇用這種經理也有幾種益處

：甲、他看得出事業問題之利弊，乙、他能使工人適合於工作的位置，丙、他對於雇工和物品有同等的知識。故有經驗的經理較有學識的經理稍優，但是他沒有學識，終不能研究改善的方法，使事業進益，這是有經驗的經理不及有學識的經理的地方。至於學識經驗兼備的人才，那是現在社會裏最需要的人才，既有良好的訓練，和高深的學識，又有豐富的經驗，這是現今複雜實業組織裏最好不過的人才了。但是這種人才社會上很少。

二 管理人的重要與選擇

在一人創辦事業之前，先須擇定那一種實業，次須收集資本，末須選擇強有力的經理人以治理一切，這是三部必要的手續。所以一種實業的得以成功，在於用人的得當，而能

使判斷和計劃的規程收到巨大的效果。拿破崙 (Napoleon) 說：「戰士是不能成功的，祇靠一個統率的人才。將軍是無論那一個軍隊的主腦。羅馬並不是軍隊戰勝法國，但是徹凱 (Cesar) ；……」軍隊的勝利是靠將軍，實業的勝利就靠經理了。

所以管理人的在一件實業當中，他的使命是何等的重大呀！所以重要的原因有左列幾層：

- (一) 為一項實業全體的首領，指導一切的事務。
- (二) 計劃全實業的進行規則，處置全體的秩序。
- (三) 訓練工人的工作，領導工人勤於作工。
- (四) 督察全實業的人員，鼓勵他們的精勤。
- (五) 處理全部的金融，賴以得利。
- (六) 對外的一切交涉，並觀察市場的情形。

以上六點，就可見他責任的重大，和實業的生命有賴於他的何等緊切！所以管理人是重要的，我們於選擇時當須注意。上邊已經說過，管理的人才是各各不同，當以所辦事業的性質、範圍、規模、和其他一切比較各種的管理人而擇定。然而當選擇的時候，還須注意的是經理的幾種資格：

(一) 須具有完美的人格。

(二) 須有統率和管理他人工作的能力。

(三) 須有詳盡而有系統的管理法和計劃建設及進行的才能。

(四) 須有能改善工作、督察和管理的方法的才幹。

(五) 須有遠大的觀察眼光。

三 管理人的職責

上節已經講過管理人重要的原因，其實也就是他重大的職責。因為他有重大的職責，所以才為一種事業中的重要分子。上面已經講過的重大使命，我現在不必再說。所要講的，就是把他分析開來去研究他的職責：

(一) 對內的 管理人對內的職責，當然有全部的權衡和責任，務使內部的工作調和得當。然而內部的工作繁多，勢不能瑣屑的敘述，祇可約略地分述如左：

甲、指使雇工 他第一種的內部任務，就是指使雇工。凡工人雇用時的選擇，支配他們的工作，排列他們的工作程序，使得他們服從命令，按次的工作，這全在管理人使用手段的得宜。要是方法不好，或者過分壓迫，那就要發生意外的勞資糾紛了。

乙、調理各部工作 他第二種內部的重要任務，就是調理各部的的工作。所謂調理各部工作者，就是使各部工作相稱相應而有合作的精神。不要一部祇顧一部的的工作，而不與他部合作，以至頭尾不應。那末怎能進行順利呢？譬如銷售部工作極力，因之銷路頗廣，但製造部出品不多，工作懈怠，以致供不應求。所以管理人員使各部合作，而勤於督察，使各部得以相稱相應，才算盡他的職責。

丙、運用資本 這當然也是他內部任務的重要者，但是與外部也有些關係，因為須有觀察力，然後可以適合的應用。務使所運用的資本與工人工作的出品和社會的價值價格相適應而有利益，這才可以免去金融上的恐慌。

(二) 對外的 管理人的職責，除對內以外，還有對外的職責。對外的職責，可以分二種的任務：

甲、交涉一切 對外的第一種，就是交涉一切。凡是註冊、商標、信用、以及與同業的聯絡和出席商會等都是。這雖不屬於管理的範圍，然而他的使命所在，是不能不担任一切的。

乙、合乎趨勢 他第二種對外的重要職責是合乎趨勢。合乎趨勢者，是使自己的事業合乎時勢潮流的趨向，而定自己的營業政策。因為社會的趨向是常常變的，人們的心理亦常常變化的，所以商業的趨勢亦不得不隨之而異。要知道這種趨勢，又發生兩種的任務：1. 對於自己營業狀況的調查，2. 對於一般商業情形的調查。這樣才

可以隨機應變去改善方針。

以上所說的兩大種是管理人或經理所應有的職責。我在這裏還要附帶的說一點關於經理的當爲和不當爲的其他任務。就是經理對於工人或各部的報告單，當有詳細的研究和查察，自己於每季或每年亦當有詳細的報告遞交董事會。此外凡對於各部的工作祇有督察和改善的指示，不能有過分或越權的干涉。我往往看見一班無研究的、無學識的經理越分去干涉一切，這是很不好的。因爲如機器的工作方面，有專門機器人才在管理和指導，無須經理去指教。要是他不加思索的或研究的去瞎管，使工人這樣做，那樣做，那就使工人爲難了，依了部長的話做呢？還是依經理的話去做呢？所以這是反而有害工作的進行，爲管理人或經理的不可不注意。

四 管理人須具的才學

管理人須具的才學，也可以說是管理人的資格，在上面管理人的重要與選擇一節裏已經講過，本來可以不必再說，但是要求確實了解，不得不再來講一下。況且上節所講，他既有兩大任務，那就必須有兩種特殊的才能，分說如下：

(一) 對內的管理才學 他要指使雇工，就須對於實用的心理學方面和人員管理學方面有切實的研究，務使得到實地考察的心得，而自身有良好的訓練，然後應付得當，使雇工欽佩。那就易於指使而得順利進行了。他要調理各部工作就得要有統率和管理他人工作的能力，這樣才可得到他人的服從；並自己有確切的分配，統率各部工作有相稱相應的合作精神，才可以使各部的工作調理得非常妥當。他還要運

用資本，這就須有詳盡而有系統的管理法和計劃建設及進行的才能，並且要具有外界的觀察力，和經濟學的研究，方可運用得當，而不致偏一，使事業走入歧途。所以他對內的管理才學，須有心理、管理學的研究，良好人格的訓練，統率的能力，系統的管理法，計劃建設的才能，外界的觀察力，和經濟學的研究七點。

(二) 對外的應付才學 再講他對外方面的才學，也有兩點。他要交涉一切，就須有交際的手段，及政治學、法律學和心理學的研究，才能完美，交涉順手。又他要合乎趨勢，就必須有商業上的知識，商業上的調查，具有遠大的觀察眼光，及改善工作、督察、和管理的才幹。如是，則可尋出社會的趨勢，人們的心理趨向，以改善自己事業的工作和進

行的方針，及管理 and 督察的變更計劃。所以對外的應付才學，須有各種社會科學的研究，具有遠大的觀察眼光，和調查時勢的趨向而改善計劃和方針。

第三章 工商組織法

一 決定組織規模的標準

凡是創辦一種事業，上面說過，先須計劃，次須組織，現在就講到組織的一部分了。要想組織一種事業，譬如房子的建造基礎，不是可以草率從事的。因為基礎不堅固，房子就容易塌倒；一種實業也是這樣，要是組織不好，事業就容易失敗的。所以我們當組織的時候，應當要特別慎重計劃。但是組織的時候，先須決定規模的大小，然後再可講怎樣的

組織，採取那一種組織法。現在就請講決定規模大小的標準罷。要講決定組織規模的標準，先必須知道有幾種的組織規模。就大概說起來，組織的規模有三種：（一）小規模的組織，（二）大規模的組織，和（三）合作組織（Compound establishment）。下面就講它決定的標準：

（一）大規模與小規模組織的決定標準 要決定規模的大小，須視所辦事業的性質、範圍、和其他一切而定。分析起來，有主觀的和客觀的兩方面，說明如左：

甲、主觀的標準 主觀的決定組織的規模，須以創辦人的才能或判斷力和責任心為標準。要是創辦人的才能或判斷力是強的，而且是精明能幹的，那末就可以大規模的組織。這是因為他自身有大規模組織的才能。又責任

心的高下，也是決定規模的一種標準。若創辦人和管理人的責任心高而且重，那末他可以興辦大規模的事業，而有發達的可能性。要是反轉來說，創辦的人沒有判斷力或判斷力的程度低，或者他沒有責任心或責任心小，那末他就不能夠創辦大規模的事業，只好組織小規模的事業了。

乙、客觀的標準 客觀的標準是指事業的設備和外界的情形而說，與主觀的以人的自身來講是不同的。這一種標準，可以分爲下面幾類來分別說明：

1. 原料的性質 如果原料的體形巨大，或不易採集，或不易遷移，則費用須大，宜於大規模的組織。反是，則可小規模組織。

2. 製造的手續 製造的手續有四點可以分別：A 手續的繁簡，手續繁的須大規模組織，簡的反是。B 工作的專門與否，專門的或需分工的，須大規模組織，反之，則當小規模組織。C 副產品的有無，有的，可以大規模組織，無的，則當小規模組織。D 需用機器與否，若必需多量的機器，須有大規模的組織，若無需什麼機器的，則可小規模的組織。

3. 產品的性質 有時間性或範圍的產品，祇好小規模的組織，如製衣業和冰結鏟等營業，或者新聞報紙等都是。要是沒有時間性和範圍的，那就可
以大規模的組織了。

4. 市場的情形 所謂市場的情形，就是指消費情形如何而言。要研究這一項，又有六點須注意：

A 市場面積的大小。面積愈大，組織亦須愈大，小者反是。

B 需要量之多寡。多的須大規模組織，寡的須小。

C 產物品質的優劣。如品質高而價格貴，則需要少，可以小規模組織，若反是而需要多，則可大規模組織。

D 市場的複雜與否。愈複雜則大規模組織愈難，亦愈不宜。反是則可。

E 市場的久暫。如市場是鞏固的，組織可大，反

之宜小，

F 廣告費的多少。無需大量廣告費的，則需要必小，不宜大規模的組織。反是，則須用大規模組織。

(二) 合作組織的決定標準 現在除大規模生產事業以外，有同樣趨勢的組織的事業是合作組織。所以托辣斯(Trust)、卡台爾(Cartel)的組織，日見增加。這種組織決定的標準是以事業的情形而定。如抵抗外強的實業侵略，或抵禦大規模事業的壓迫，或免除競爭的危險，就當迅速地組織起來。他們所以有這種組織的原因，可以分成下列幾點：

- 甲、大家想免去無謂的競爭，和競爭的損失。
- 乙、去得到專賣權，免去他人的與自己競爭，和減少事

業的危險。

丙、可以比較大規模生產來得經濟。因為合作組織之後，本合作的精神，可以大批進貨，則比較便宜，而減少成本；在市場上可以減少運費；副產品可以自己承辦；考察力增加。

二 組織的種類

上節所說的各種組織，那是就規模的大小而分別的。現在要講的各種組織，那是就根本上、性質上、單位上 (unit) 而分別的。它的種類很多，要詳細的講是這本小冊子裏所不能容，所以只好大略的介紹給讀者。但是在這裏開始討論的時候，我也要約略地把其他各種組織敘述出來，以便讀者也可以知道一點，或者可以藉此而到別的書上去參攷。現在就把

它們列在下面，介紹給讀者：

(一) 個人企業 這是一個人獨自開設的，負無限償債責任的一種企業，為我們中國最早的一種組織法。其實在現在時候，這種組織，還是很多哩。

(二) 合資無限公司 這個名詞還是前清用的，現在就叫合夥企業。這是兩個人以上合股所組織，他們也負無限償債責任的。

(三) 特殊合夥企業(Special partnership) 這種企業的組織與合夥企業是一樣的，不過它是有特殊目的的一種事業，而且是專營一項(A line)事業的。與普通的合夥企業是不同。

(四) 合資有限公司(Limited partnership) 這是為股份有限公司的引導，其實與合夥企業差不多，所不同的，它有兩

種合夥企業者，一種是負無限責任的，特殊的一種是負有限責任的。

(五) 兩合公司 (Joint stock company) 這也是由兩人以上組織的，而且也負無限償債責任的。所不同者，是它的股票可以移轉，不像合夥企業的不能退股，除非停辦。

(六) 股份有限公司 這一種的組織是最完美，股東以股票為單位，負有限的償債責任，且可退讓給他人。這種公司是具有法人地位的，與其他各種組織不同。這裏不多講了，容後面詳細說罷。

(七) 股份兩合公司 (Limited partnership corporation) 這種組織與股分有限公司差不多，所不同的，它的股東之內有一人或多人負有無限責任的，所以有股份兩合公司的名稱，就

是指一種股東有無限責任，另一種有有限責任的。

(八) 卡台爾，托辣斯，或合作組織 卡台爾是德國的一種銷售合作社，但是他們在生產上仍舊是競爭的。托辣斯是美國的生產銷售合作社，所以這種組織來得更好，可以免去一切競爭，而且減省成本的。

以上八種的組織法大概現在社會裏全都有的。將來或者還有特別的組織法，也未可知。上面所講的，不過略而不詳，現在再提出幾種重要的詳細分述在下面。

三 個人企業

個人企業 (Individual entrepreneurship) 是一種最簡單的組織。它是由一個人獨創獨辦而組織的。自己負有自己的責任，所以是肯極力經營，以謀發展。在組織上是極簡單，憑自己

的能力、天才、和眼光去決定辦理那一種事業，所以創辦是極容易的，就是要改變方針，也是極便利的，不必徵他人的同意，祇靠自己的判斷力和意志去改革。而且他自己負擔無限償債責任，所以格外謹慎從事，求自身的利益，與替人家辦理是不同。這種企業，規模和能力極小，好像在今日的複雜社會裏，是不足以立足的，然而它因為是規模小，所以才適合特殊的一項事業，為社會上所不可缺少。所以無論大規模組織的企業怎樣多，是不能夠抹殺它們的。況且它有無限的責任，它的信用反而較好。我現在把它的益處分列如左：

(一) 易於創辦 因為是一個人獨辦的，而且是組織簡單，故易於創辦。

(二) 無須納稅 因為創設簡單而規模小，所以無須得

政府的許可權，以是可以省去一筆納稅費。

(三) 管理便當 因為獨斷獨行，不須和他人商議，有唯我獨尊的態度，故在管理上是便當的。

(四) 便於改革 凡一種新機會，一種新趨向來了，就可立刻改變方針，不必徵求他人的同意，以致耽誤時間，坐失良機。

(五) 能守秘密 要有一種特殊的好方法，或於工作上有特別的處理法則，則由於一人的治理，可以嚴守秘密，不致為他人效法去。

以上說的是它的好處，然而它也有很多害處如左：

(一) 一人的精力有限 一個人創辦事業，他要管理許許多多的事情，他雖然是怎樣能幹的人，然而百中總有一失

。因為一個人的精力有限，故他的判斷力，決不能說處處是十全十美。

(二) 資本有限 一個人的資本是有限的，他雖然有百萬財產，但也祇有百萬資本，決不能像股份公司的可以集合無限量的資本。

(三) 責任無限 個人企業在經濟上負無限的責任是很危險的。一有倒賬，在他自己是傾家蕩產，在社會亦受到很大影響，因為他不能料理債務。

(四) 生命短暫 因為企業的生命是靠他個人的壽命。但是人的壽命是很短的，要是他的子孫能夠繼續還好，不然，豈不是生命很短嗎？

四 合夥企業

合夥企業 (Partnership) 這個名詞是最普通的一個名稱。以前還有什麼合資無限公司，以及什麼公司企業等，其實是不對的，祇有這個名詞最普遍、最合適。這是由兩人或兩人以上組織而成的。他們大家負無限的責任，其實就是個人企業的變相，不過人數增多了。可以替它下個定義道：『合夥企業是兩個或兩個以上的個人企業資本家合作辦理的營利事業。』這種企業的特性是負擔無限責任；新的人員不能隨時加入，除非是在營業期間滿期的時候和老會員的通過；老會員不能半途退出，並不能轉讓他人；在開始合作時，須立具合同。所以這種制度可以說是由家族制度進化而產生的。他們必須有始有終，和衷共濟；否則，可就要發生困難了。這種組織的益處，可以分爲下列幾項：

(一) 組織敏捷改變方針易 因人數不多，而且合辦者一定是同志或親近的人，所以大家一商議就好創辦，就是在改變方針的時候，雖不如個人企業的快，然也不感到不便利。

(二) 營業工作力強 因人員多而負無限責任，況且大家有很深的私交，故和衷共濟，合作努力，因此營業工作力也就強了。

(三) 營業組織可以伸縮自如 凡機會到來，大家易於磋商，運用資本，使營業範圍伸縮自如，可以得到莫大利益。

(四) 合作的利益 這種合作利益，因為人數多而產生的，有下列幾點：

甲、可以利用分工制度，各任一職。

乙、人員多，智慧和計劃多而且強。

丙、幾人合作，集合的資本比較大。

(五) 信用比較大 因為多數人負無限的責任，所以人家信任他們償債的能力大，就肯以多量的金錢借給他們。因此營業可以擴充。

(六) 利息分配平均 因於大家按等量的資本，去分得公平的小利息 (Minority Interest)。

以上六點是它的益處，然而這種組織也未始沒有缺點，它的缺點有四，分述如左：

(一) 動作不及個人企業迅速 因為人數多，大事必須商議，故不及個人企業的動作來得迅速而有劃一的精神。

(二) 資本有限 合夥企業與個人企業比起來，資本當然較大，然而和股份公司比較起來，可就有限得很了。

(三) 無限責任 這是與個人企業有同樣的弊病，負擔無限責任，總是很危險的，不論他對於他們自己和社會。

(四) 生命不永久 因為它的組織以人為標準，既不能加入新會友，又不得任意退出，所以其中要是有一人死了，那就解散，除非死者的子孫可以繼承並為他們老會友承認。

五 公司企業

公司企業 (Corporation) 是各種企業當中融化出來的、最後產生的一種組織法，所謂股份有限公司。所以比較得最完美。我們要講公司企業，就先得要知道它的略歷。公司企業發達的歷程，可以約略地分做三個時期：第一時期是被皇室應

用的時代。這時候皇室爲利益自己政府和屬地計，故獲得一種特權營利，以保持他的永久享受和專權。但是這時候的持股票者 (Stockholder) 是沒有的，僅有指導者和經理。所以什麼權限、責任、和債務等一切都沒有規定的。第二時期是立法的時代。這時候有所謂組織者和經理者，他們負責指導、選擇辦事員和規定責任等。在這時期裏持股票者或股東的權限漸漸增高，經理的權限限制，股東的償債責任也漸漸有限起來，公司的證書也漸漸備辦起來了。第三時期是完成時代。有自由公司企業 (Free corporation) 組織的立法規定。這時期公司有證書，股票可以轉移，股東責任以股票額爲限，公司立於法人的地位。所以它的定義可以這樣說：「公司企業是爲政府所認爲法人地位的一種自願的、自主的、繼續的合作會

社，而去代股東營利的一種合法經營事業。』

現在我們對於公司企業的歷史和意義及性質大概已經知道，應當要講它的證書 (Charter) 的內容了。證書的內容，大概可以說分做九項：(一) 公司的名稱，(二) 載明總行與分行的數目和地址，(三) 聲明所經營的事業，(四) 備辦營業的規則和管理辦事員的細則，(五) 資本的數量和股票的數目，(六) 創辦者的名字和住址，(七) 公司的營業期間，(八) 宣告之方法以廣告或營業信，(九) 選任理事或經理 (Director) 的期間。這九項內容就是證書裏所應當載明的。

它的證書內容也已經說過，那末我們就應當要知道股東的權限了。股東就是投資者，也就是開辦這個公司的資本家

。所以他們的權限不可不知道。他們不是像個人企業和合夥企業的那樣負責與指使一切，他們是有限制的。現在把他們個人的、多數的、和全體的動作權限列下：

(一) 個人的行動 在股東個人單獨的行動的時候，或和外界接洽一切的事務，他應當用個人的私人名義，不當借用公司名義。

(二) 多數的行動 所謂多數的行動，就是關於公司的一件事情，由各股東討論並經大多數 (Majority) 贊成通過而行的行動權限。這種事情有下列幾項：

- 甲、決定公司的規律 (By-laws)。
- 乙、選任或指派經紀人或經理 (Agents)。
- 丙、規定經紀人或經理的權限。

丁、當公司不順利時，清理和移轉公司的資產。

(三) 全體的行動 這是全體股東一致的行動，如改訂公司的證書，及對外的一切。這可說是股東的合作權限。

講了公司企業的一切情形是很夠了，不必再去詳細解釋。但是這種企業爲什麼是完美？到底有什麼好處？那是我們必須要知道的。今分列如下：

(一) 生命永久 因爲它是獨立的一個法人地位，不靠着創辦者的生命存在而存在，所以它的生命是有永久性的。

(二) 有限責任 股東的償債責任以票面額爲限，所以沒有傾家蕩產之慮。

(三) 辦事力強 因爲它集合無數的有天才者、有經驗者、和有學識者，來共同營業，那末管理方法、辦理方面當

然可以有極強的能力了。

(四) 集資可大 因為股票可以轉移，且負擔有限的債責任，所以人們就願意購買股票，因此資本就容易集合而且巨大。

雖然公司企業的組織很完美，並且利益很大，但是它也有幾種弊竇的。現在把它的四種缺點列下：

(一) 難於選擇負責的人 因為他們人數多，意見不一，而且這種組織和管理很難，所以不易選擇有很重責任心的經理。

(二) 信用有限度 因為公司不負無限責任，故人們信任它的能力以它的資本為限，於是不能借到巨大款項。

(三) 開辦費大 因為組織複雜，且規模也較廣，所以

開辦費須大。即平常的費用也較大，因為人多而需用報告等項的費用。

(四) 不能守秘密 因為手續頗繁，須備公佈，和在政府註冊等，故不能守秘密的了。

六 各企業的區別和比較

上面所說八種企業組織，我祇提了三種出來討論。這三種組織的區別是很明顯的，不必詳加說明。不過公司企業（即股份有限公司）與兩合公司及股份兩合公司似乎相類，所以不得不區別一下。公司企業與股份兩合公司的區別祇有一點，就是股份兩合公司有兩種股東，一負有限責任，一負無限責任；而公司企業則祇有有限責任的股東一種，至於其餘的性質方面是差不多的。又公司企業與兩合公司的分別有三

點：（一）公司企業股東的責任有限，兩合公司的股東可就負無限責任；（二）公司企業有證書，而兩合公司就沒有；（三）公司企業是立於法人地位，兩合公司則在私有地位。

個人企業，合夥企業、和公司企業三者的區別很明顯，所以判斷那一種組織來得合適是很容易的。我們祇看現在的趨勢，和比較他們的組織，就可以知道公司企業覺得最好。然而我們也不能沒有一種目標去隨便地判斷，當然要有一種目標去試驗它們，比較出來那一種來得好。下面就是幾種比較的目標：

（一）組織進行的速度 人數愈多，和規模愈大，進行來得愈慢。所以拿組織進行的速度來講，要推個人企業爲第一，合夥企業次之，公司企業居末。

(二) 資本集合的數量 以資本集合量的多寡來講，當然要推公司企業的集合力最強最大，因為股東的責任有限而股票可以轉讓的，次為合夥企業，個人企業的資本最小。

(三) 經濟責任的限制 對於創辦者或投資者的利益來講，總以經濟責任有限為最好。所以公司企業居首，合夥企業居次，個人企業居末。可是個人企業負擔雖冒險，但得利較大，可以獨享。

(四) 管理方面的難易 以理論來講，組織愈簡單，人數愈少，管理愈易。故當推個人企業最容易管理，次為合夥企業，以公司企業為最難。但在事實上講，公司企業可以選擇辦事董事，個人負擔進行計劃，所以結果上，能得與個人企業並立。

(五) 企業生命的永久 拿企業生命的永久之計來論，首推公司企業了，次推合夥企業，以個人企業隨着創辦者的生命而生存，所以最短。

(六) 法律上的保障 比較的說起來，因為公司在法人地位，好像要佔優一點。其實在法律上的保障是平等的。

這六點可以拿來當作比較或選擇的目標，除此以外，當然還要參加個人的眼光，和社會的眼光作判斷，這是要憑自己的能力了。

第四章 工商地點的選擇

一 選擇地點的標準

工商業的組織法已經講過，現在該討論工商業的地點了

。因爲工商業不能離地而組織，並且也不能隨地而組織。譬如巨大的百貨公司，難道可以開設在荒涼絕跡的深山中嗎？所以要組織一個公司，或舉辦一件事業是不能沒有一個適當的地點的。不然，除非預備着那件事情失敗，然而天下那裏有這瘋子呢？所以在組織以前應當很慎重地去擇定一個適宜而且有利的地點。但是要選擇一個適宜而有利的地點，不是一件容易的事，應當要各方面顧到，尤其要注意到他所辦的事業是適合於那幾個條件。所以在我們討論選擇地點的時候，不得不說出那選擇時的目標。可是擇定地點的目標很多，下面的幾點是最重要的。

(一) 須要天然含有的產物供給 凡經營礦業的，森林業的，煤油業的，軟毛業的，漁業的等等，應當要選擇一個

天然的含有豐富的該項產物的地方。

(二) 宜近於原料供給的地方 凡該項原料是大而且重的，或須在出產地製造成的，或交通不便的出產地方，那末當注意到這一點，務使近於原料供給地，以便遂採遂製。如熔鑄業應當近於礦產地，糖業、鮮菓業、漁業、素菜業等都當近於原料供給地是。

(三) 需要輔助原料品的地方 如營鋼鐵業的，須要很高的熱度來融化，那末須要柴油等，所以除宜近天然含有產物的地點外，亦宜近輔助原料品的出產地，方可以完美。

(四) 宜近於多量工人的地點 如製衣業、製手套業、煙草業、鞋業等工業，應當選擇多量工人能夠供給的地方，因為這些工業，須要多量的工人去工作的。

(五) 須要多量資本供給的地方 凡工商業當然都要選擇能供給多量資本的地點，或者是金融集中的地點。

(六) 宜近於市場或消費者的地點 如成衣業、照相業、裝飾店、藥業、新聞報紙業等，都應當在市場上或消費者地方去開設。

(七) 須在適宜的空氣地點 譬如煙草業應當在乾燥的地方安置，菜蔬、鮮菓業不宜在過熱過濕的地方，棉花業不應在潮濕地點等都是。

(八) 宜在社會環境好的地方 所謂社會環境好者，就是指有良好的政府，公正的立法，有訓練的工人，低的稅率，適當的保險費，正直的輿論等的社會環境。工商業應當選擇在這種環境裏的地方為妙。

(九) 宜擇在有良好工藝學識及發明才能的人的地方。因為各地方有各地方的特點，各國也有各國的特長，如德國長於科學及工業，美國長於製造牙科用具和耕種機器，英國長於紡織業，而法國則以精美的裝飾品和玩具及食物為世界之冠。所以工商業於選擇時，亦當合宜於環境。

(十) 須要交通便利的地點。交通便利一點也是重要的。一方面以原料品及輔助原料去運來供給製造，他方面則以出品運往市場，所以在選擇時這一點須注意的。

(十一) 選擇宜按習慣例和在先進者的地方。譬如上海旗盤街一帶多書店，三馬路大舞臺一帶多菜館，這都是後來創辦者的跟着習慣例和先進者而行的。因為企業家、工人、和資本都能得到便利的緣故：

甲、企業家 因為企業家不敢冒險獨創，所以跟着去辦理人家所做的事跡，以保安全而易得合股者。

乙、工人 在工人方面講，易於練習而有進步；在雇主亦易於招用這種工人，因為他們是有舊經驗呀。

丙、資本 資本也易於招集，因為人家有前車可見，可以安全而無危險，所以肯來投資。

二 工商區域應有的條件

擇定工商業地點的目標，我們已經知道，但是各種工商業所在地應有的條件，我們却還不知道，所以也當來說一說。在一個城市或近城的地方裏，面積雖小，然而許許多多的人民住在裏面，各種各樣的工商業設在裏面。他們所佔的地位，當然要有特殊的性質，有適當的條件。現在把幾種重要

的工商區的要件伸說在下邊：

(一) 金融區 這是銀行交易所等類的所在地。牠們應開設在城市的中心，使與各方便利，并且那裏的趨向須不易移轉。

(二) 普通商店區 一般普通的商店，應該開設在交通便捷之所，牠們應當有同一的趨向，集中在近城市的中心點。

(三) 代銷處和批發處 牠們須要開設在近於雇客和零售商的地方，還須要交通便利，好運送貨物的地點。

(四) 棧房與工廠 棧房是堆貨的地方，工廠是製造的地方，所以不妨在城外較空曠之處，但是須在交通運輸線上，以便搬運。

(五) 零售商店 應開設在近住居的區域，以便消費者隨時購取，非常便利，而且還可以使僕傭和小孩便於到你店裏來買。

以上五種是說各項事業區域所在地應有的條件，這種條件雖然是不變的，但是一個城市裏的趨向是要變的，有時從東城的商業中心轉移到西城去了。這是有五個原因：(一)地勢使然，(二)需要使然，(三)習慣移轉，(四)交通便利的改變，(五)相互間的關係，致傾向轉移。所以當一個事業的地點選定之後，還須時時注意。然在選擇的時候，也應當有遠大的眼光，默察將來的趨向而預決。

三 工廠在城市與鄉村中的比較

工廠當選擇的地點，上面已說得很夠了。但是工廠有各

工廠的性質，有各工廠的規模，所以是各有分別，不能一概而論，有的宜開設在城市裏面，有的宜開設在鄉村之中，也有的宜在郊野或郭外 (Suburb)。總之，各須合各個的條件。大約的說起來，小工廠宜在城市裏面，大工廠宜在鄉村之中，中等的或較大的工廠宜開設在郊野或郭外。看了牠們開設的地點的益處和弊端即可明白了。就請比較牠們在城市裏或在鄉村中的利弊吧。

(一) 工廠開設在城市裏的益處：

甲、在城市之中可以享受運輸便利的益處。

乙、可以利用鄰近的輔助業務的店，不必自己設立，或遠道求人。

丙、能夠籌集多量的資本。

丁容易雇到很多的工人，因為城市裏人口多。

戊、近於銷售市場，銷售容易，且省運費。

己、有很好的保護，因城市裏警備必嚴。

(二) 工廠開設在城市裏的弊病：

甲、須繳納很高的稅額於市政府、縣政府、或省政府。

乙、城市中的地價來得貴。

丙、城市中的工人生活費高，故須給高昂的工資。

丁、受縣政府、市政府、或省政府的限制。

戊、易於引起鄰居的不滿或反對，因為有煤煙或不潔等

物。

己、城市之中宣傳力大，容易發生工潮。

(三) 工廠開設在鄉村裏的益處：

府。

甲、可以利用天然力，如水力、風力等。

乙、在鄉村之中不必繳納很高的稅額於市、縣、或省政

丙、鄉村裏的地價比較要便宜得多。

丁、可以免去鄰居的厭惡或反對。

戊、或者可以阻止宣傳力，所以容易防止工潮。

己、不受市、縣、或省政府的束縛。

庚、可以減少火患，以免損失。

(四) 工廠開設在鄉村裏的弊病：

甲、工廠開設在鄉村裏，運輸不便。

乙、鄉村裏工人的供給量來得少，或者須提高工資。

丙、在鄉村裏缺乏警備的保護力，比較危險些。

丁、沒有補助業務的店，故須自己設備，或遠道求人。看了上面二者的利弊，就可以自己去選擇了。至於郊野或郭外，適介乎二者之間，所以牠兼有城市的鄉村的利益，而減少二者的弊端，比較最為合適。或者可以說，除了中等的或較大的工廠宜在此地外，大小的工廠也宜設在此地。然而須看各廠的性質和當時情形了。

第五章 工商建築的計畫

一 各部分排列的法則

在工業或商業的建築當中，必須要注意到牠內部的工作，務必使牠的工作要便利，排列要適宜，運用房屋要經濟，一部一部的工工程序要一直向前，不可反覆錯置，以致多費

時間。在商業方面，比較得還好些，在工廠方面，尤其要注意。所以在建築之前，應當要估量地基的大小，計算廠內的部份，分析工作的程序，然後可以計劃一切，排列得非常妥當，使牠的工作進行得便捷而順利。

現在將工場排列的幾種法則分述如下：

(一) 簡單排列式或一字排列式 (Simple sequence) 這種工場的排列法則

，是取一字行的，他們一部一部的工

作是取一直線的。如圖一。

(二) 平行式或雙線式 (Parallel sequence) 這種工場的排列法是成功

圖 1

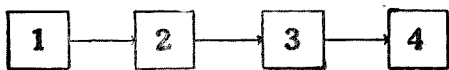
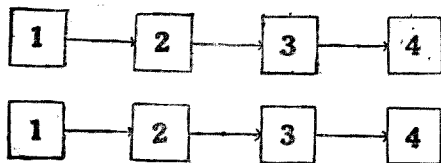


圖 2



一種平行線的，他們的工作是由兩方面同時進行的，可以仍舊取直線的進行法。如圖二。

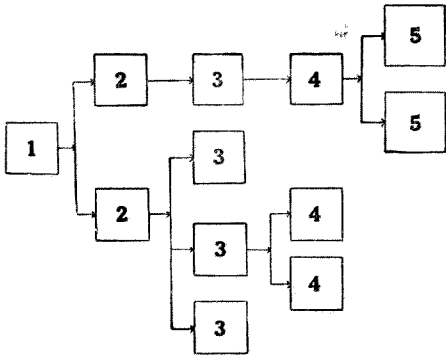


圖 3

是一個例。看圖三就可以明白了。

(三) 分析式或下行式 (Analyt-
ic Sequence) 這種工場的排列
法是由總部分為支部，再由支部
分為小支部的一路細分下去，所
以我把牠譯作下行式。而且牠是
一部一部分開來的，所以我說分
析式也很好。總之，牠是由一而
散分為若干的一種複雜工作，如
美國芝加哥 (Chicago) 的宰牛場就

譯作上行式或集合式都很合宜的。
 這種排列，如製造汽車事業的就要
 需用牠。請參閱圖四。

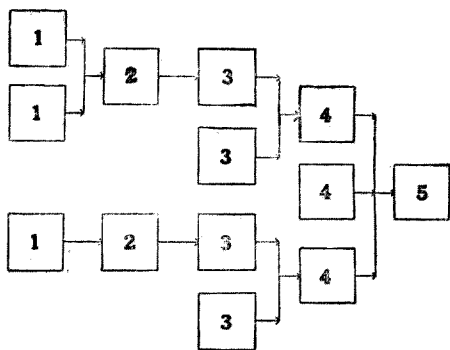
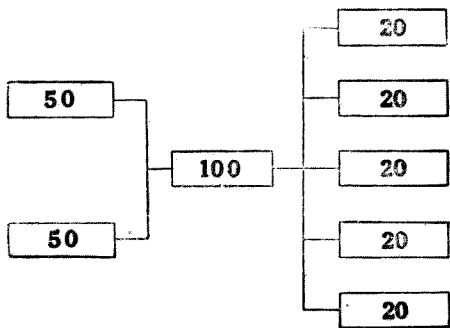


圖 4

散小部份
 ，慢慢地
 并合土來
 ，到底并
 合成一大
 部。所以
 圖 5



(四) 集合式或上行式 (Assembly
 sequence) 這一種的排列法適和第
 三種的法則相反。牠是由許許多多

以上四種排列方法是常為各工廠所應用的。可是他們在應用的時候，有一件事情是須注意的，就是在供給原料的部分與工作出品的部分，對於工作的中心須要容量平等。因為這樣才可以使工作進行順利，不至於原料缺乏，或者出品來不及的情形發生。平均容量的公式如圖五。

二 房屋建築的方式

房屋建築的方式，須按照各部排列的法則，或者按照工作的順序。不論牠按照那一種法則，在建築的方式上固然有變化，但是還不至於有大影響，至於雇用工人與機器，可就大有影響了。因為照各部排列的法則，如工作是趨直線的，那末須多雇工人，並多用機器；要是照工作的順序，一種出品可以往返工作，那末就省去一筆多用機器多雇工人的費用。

等是各製造部，**M**是出品儲藏部

(圖中 **RS** 是原料儲藏部，**M₁**、**M₂**

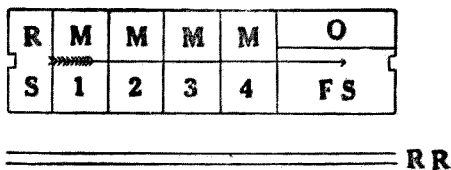
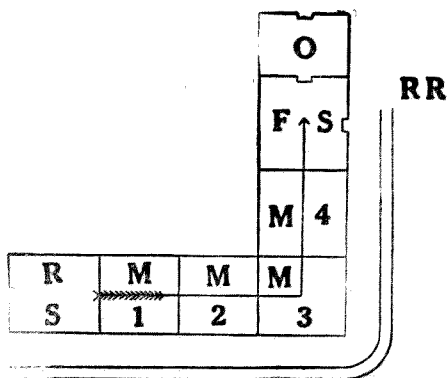


圖 6

方式大概合適於一字排列式的工場，所以也是一種簡單的方式。形式如圖六。

圖 7



了。在房屋建築的方式上講，影響雖然比較來得小，可是也須隨着牠的排列法則而變化。大約分起來，可以分成下面的幾種方式：

(一) 一字

式 (I Plan) 這種

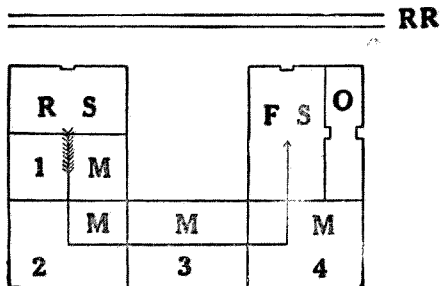
，○是辦公處，RR 是鐵路。）

(二) 直角式(L Plan) 這是成直角形的一種方式，所以我拿「L」當作直角，名之曰直角式，大概可以通用吧。軸的形式，請參看第七圖。

(三) 凹字式(U Plan) 這種方式好像U形的，而U一字有如我國文字凹字，所以稱牠叫凹字式。形式請參看第八圖。

(四) 二字式(Duplicate I Plan) 這一種方式是由一字式進化而來的，也就是平行式，所以牠是適用於平行排列式的工作的。這種方式第九圖就是一個例。

圖 8



式是更演進的一種。大約工作愈複雜，或排列愈複雜，就須應用軸。混雜式的形式可以隨情形而異，所以這裏不以圖

(六) 混雜式 (Accretionary) 這種方

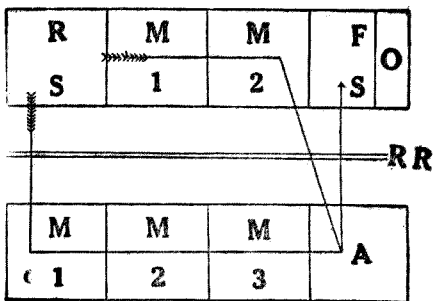


圖 9

的工作很有用處。形如第十圖。分析式的排列法則名口字式。這對於的方式如口字，故的方式可以說是由口字式演進而成的。軸

(五) 口字式 (Quadrilaterale) 這一種

(圖中 A 字是集合工場或整理部)

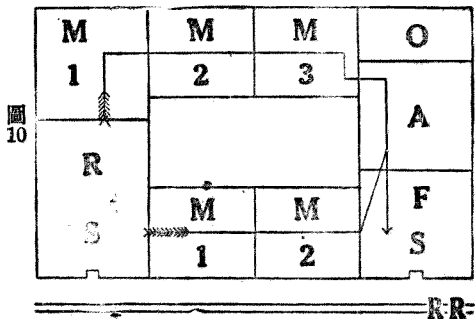


圖 10

擴充的範圍和方向。

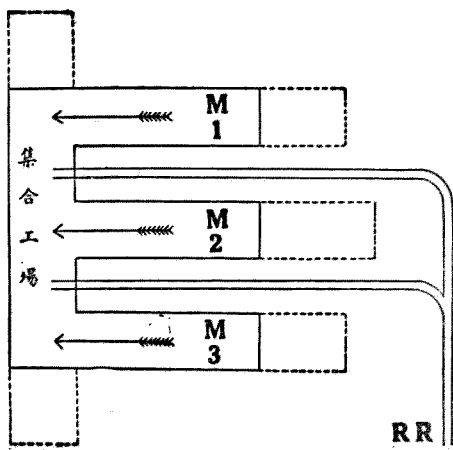


圖11

形表示了。

凡以上的各種方式，多可以擴充的，惟口字式較難，而一字式與凹字式的擴充為最容易。各式的擴充形式，這裏限於篇幅，不再列出來了。今以集合式工場擴充圖列出，也就可以明瞭一切了。圖中的虛線，就是表示

三 平房和樓房的應用

上節所說的是由平面上去觀察出來的各種房屋的建築方

式，這裏可是由高度上的觀察來討論。所謂高度上的觀察，就是房屋應建樓房呢？還是應建平房呢？這我可要這樣回答：「兩種都有應用的可能，不過要看所創的事業和情形而異。」怎麼講呢？因為在商業上面大概建造樓房來得好，而在工廠方面可是平房來得好，所以兩者各有應用的特長，不能一概而論。我們看現在的百貨公司，大商店不是多趨向應用樓房嗎？這有幾層理由：（一）可以節省地基；（二）沒有過份重大的貨品，所以上下輸運便利；（三）有升降機的設備，雇客便利；（四）在城市之中，地價甚高，造樓房，省地基，即節省開辦費，這是由第一種理由推出來的；（五）造樓房，房屋裝璜美觀，可以吸引雇客的眼簾；（六）在房屋的上層，光線充足，雇客便於挑選貨品。有上面的幾種理

由，所以大商店宜造樓房。

再說工業方面，以平房為適宜，尤其是工廠。克卿 (Mr. M.S. Ketchum) 說：『近世的工場多趨向於平房的建築，而且工場的內部最好牆壁等愈少愈妙。平房比較樓房好的地方是：

- ：（一）光線充足；
- （二）空氣流動；
- （三）室內易得熱度；
- （四）佈置機器比較得經濟；
- （五）機器直接裝置地上，工作時可免房屋的震動；
- （六）地板來得便宜；
- （七）工人全在一個工場工作，管理人四面看得到，易於督察；
- （八）物品易於授受，因為在同一平面之上；
- （九）建築可以向任何方面擴充；
- （十）建造平房的費用較造樓房為省；
- （十一）易於避免火患的損失。』由上面看起來，就可以知道工場當應用平房的建築了。

四 房屋構造的種類

房屋的構造，在建築的時候，當然要謹慎選擇。以愈能避免火患和被震動的程度低為愈好。所以我們不能不注意到構造的材料一層。大概建築的材料可以分為四種，就是，木材，磚瓦，金屬和水門汀。因此，房屋的構造也就分四種：

(1) 普通或尋常構造(Ordinary frame) · (2) 慢性延燒構造(Slow-burning construction) · (3) 鋼鐵建築(Steel frame) · (4) 水門汀建築(Reinforced concrete)。請分述如下：

(一) 普通或尋常構造 這是最初的一種構造。全部分用木材的，如樑、椽、柱等，多用薄的木材構成。這種房屋祇能建造一二層，而且需要廣大的地基的。但是它的建築費很省，不過不能久延年月，而且易於燒毀的。所以在工廠方

面是不大適用的。

(二) 慢性延燒構造 怎叫慢性延燒構造呢？這是爲防火患起見，而由第一種進化來的，所以它用很厚的木材作樑、柱、天花板和地板等，並用磚石作牆，使得不易延燒，所以稱爲慢性延燒構造。比較起來固然稍微好一點，可是它的費用至少要多出四分之一。

(三) 鋼鐵建築 這一種的建築用鋼鐵條子暗藏或顯出在樑架及牆上或牆內。它是兼用磚石的牆和木材的地板，有時用磁石蓋沒鋼鐵條子的。所以比較起來，這一種對於火患的豫防較爲完善。但是它仍舊用木材等，總免不了火患，而且鋼鐵容易被火焰烘曲，再加建造費極大，所以不能稱爲最完好的一種建築。

(四) 水門汀建築 這是目今最進化的一種建築了。它是用三合土和磚石及水門汀建造而成的。這種建築費，比慢性延燒構造的來得大，但是比較鋼鐵建築費用要省得多。這種建築的好處在於地板（指地，不一定是板）堅硬，避免震動，合於衛生，可以維持永久，修理省，並且火患的危險可以減至零度。所以四種比較起來，這一種要算最好了。

第六章 工商的設備

一 工廠設備

對於工廠地點的選擇、建築的計劃，都已講過，現在該講牠的設備了。這個問題雖然比較不甚重要，然而管理者也不得不注意，因為設備不好，對於工作的進行一定有很大的

障礙的。但是在設備方面講起來也不很容易詳細的說明，祇好約略地說說罷。大概我把它分做四部來講：

(一) 工具的設備 在工廠方面，工作是第一要務，所以工具的設備是最要緊。凡是應用的機器必須備辦完美，裝置的地位，必須適當，以便利工作，可以節省時間，並且以經濟為要。凡工作上的用具，必須購辦完全，而且安放的位置一定要得當，務使工人取用便利。總之，一切的器具必須備辦週到，安放得宜，而又以節省時間與經濟為條件。

(二) 防火的設備 一個工廠對於火患不可不防備，所以牆須厚，以避免延燒；地板或樓板最好沒有與另層可通的孔洞，如不得免時，在開孔處必須有防火的東西蓋沒，在出入口道等處，必須裝置能自動緊閉的門；梯，昇降機等處務

須以不易延燒的物質構造；危險的物品，應當另有獨立的建築儲藏，並須用防火的東西阻隔；房屋內當有自動救火管（Automatic sprinklers）的裝置。這些都是防火應有的設備。

（三）溫度與空氣流動的設備 普通室中的溫度大約攝氏六十度到七十度，在工廠裏面也應當維持這種溫度。但是在工人多的工場內，或者須用力的那些工人的地方，應當以六十度到六十五度為最適宜。所以室內最好裝有冷氣管和熱水汀等。空氣的流動也是要緊的，每人須有二千立方呎的新鮮空氣，所以窗必須多，最好用流動空氣風扇。還有潮濕乾燥的程度也須注意，務使適宜為要。

（四）光線的設備 在工作的時候，人的視線是要緊的，最好有天然的光線（日光），要是不能，就須備電燈。設

備光綫的條件如下：（一）光綫必須充足，（二）光射的遠近必須適當，而且流通，（三）光度要適當，不可過強，（四）須免去光波的震動（即一閃一閃的明暗），（五）以不傷目力為標準。

二 商店設備

商店的設備，工具上是與工廠設備不同，其實原理上是差不多的。它的設備，機器等是用不着的，但是夥友的裁剪工具，搬運貨品的東西，窗櫥等的陳列，櫃檯的裝置，桌椅的設備，也都當辦理完全。而且防火的設備，也須注意。最重要的有下面幾點：

（一）櫥窗的布置 凡履客來買物，他對於貨品的選擇是急需的，所以當有很整齊的櫥窗，排列得很適當，使貨品

多顯現於雇客的眼簾，而能引動他或她購買的心思。

(二) 桌椅的設備 凡櫃檯等當購辦得精緻適用。而且當多備可以移動的椅子，以備雇客來坐。而且對於夥友的坐位等亦當有相當的地位，務使美觀而合於營業條件。

(三) 升降機的設備 有幾層樓房的商店，升降機必須設備的，以備上下移送貨物的便利，和雇客往返的便當。

(四) 運貨的設備 如汽車、小車、以及一切運貨車等必須預備，以便運送貨物，和進貨等的用處。

(五) 室內的溫度光線等 這與工廠差不多，不必再述。不過溫度可以稍高一點，因為不像工人的用力工作。但是辦理糖食等的公司，溫度可要低一點，因為高則貨品易壞。還有辦理煙草，棉類的公司，應使空氣趨向乾燥。

(六) 防火的設備 室內當裝置自動救火管，因為這種水管裝在天花板上，管口塗以火漆，到熱度至一定程度時，火漆融化，管口開放，水就出來了。所以這種防火的設備，我認為最好。

以上六種不過舉其大概，餘者的設備當然多着呢，我這裏不講了。

第七章 管理雇工的法則

一 管理雇工前當有的研究

現在講管理雇工的問題，我們當要特別注意，因為這是管理上最要的一點。當未講管理雇工的法則之前，我先來講一講對於管理上當有的研究。因為我們要管理工人，督察他

們的工作，要是自己沒有研究，怎能去指導他們呢？怎能去察知他們工作的勤惰呢？那末就失去管理的效力，又安得而有改善的方法呢？所以要有管理工人的知識，就須對於一種工作有準確的研究。研究的問題有二，就是，時間研究(Time study)和動作研究(Motion study)，今分述如下：

(一) 時間研究 何謂時間研究呢？時間研究就是對於一件工作自始至終所經歷的時間的研究。研究的方法有三：

(一) 憑工人的報告單，(二) 憑自己的考察力，(三) 實地研究。第一種法則不大靠得住，因為工人有作偽和謊報的地方，所以不能十分準確。但是也有些好處，就是可以得到一般的工作情形，可以得到工人工作的平均時間。第二種方法比較要好得多，因為可以憑自己考察力，在工人工作的時

候去替他計算時間，考查他當時工作的勤度。但是也有一種弊病，就是當你考察的時候，工人可以故意使工作慢，或努力工作，這也就不能得到準確的時間了。在考察的時候，應當備具表冊及分秒表（時計），把要研究的問題立在表冊上面，可以隨時記錄。第三種方法最好，以自己的經驗去實地試驗，則所得的結果，當然準確。研究時間問題，可以由部分的或整個的研究。部分的就是指定工作的一部分去研究，整個的就是由全部去研究。這兩種內大概前者比後者好。因為部分的研究時間短，易於準確；整個的研究時間長，而且不免有頭尾不應的毛病，這是精力上的關係，所以比較得少準確。還有一點在研究的時間須注意的，就是休息的時間當除去，不可混算在內，致失效力。

(二) 動作研究 所謂動作研究，其實也就是時間的研究，因為要使工人的動作愈簡單愈便利，也就是要使他的工作愈快而節省時間。如宰牛場在二分鐘以內可以殺許多的牛而直接送到市場上出售，就可以知道他動作的簡單而敏捷了。動作的研究，大概可以分取得原料的動作，運送物品到儲藏部的動作，從一製造部運到他製造部的動作，工人間授受的動作，以及各種製造的動作等的研究。運送最好以機器代人力。工人的搬運或工作，在平面上的動作比較上下移動的動作來得便，往返不用脚步移動的動作比較須移動脚步的動作來得快。所以在研究動作的時候，必須注意他在同一工作上那一種動作來得簡便，那末就採用那一種動作，而免去徒費時間的不適用動作。

在兩種研究得到結果之後，就當立表格，報告工人，並須教他如何動作，需多少時間，這才可以使工人按表進行，那末就省去不少時間，得到不少敏捷的成效，可以增加不少的生產了。這樣，管理人才可以憑研究的結果去督察他們的工作，務使不快不慢，適合工作的標準率。因為過快，或損壞機器，或產品粗糙不佳，也是無益於工作的進行和不合於研究的原理的。

二 選擇雇工時的注意點

管理工人，不單是管理他們在工作的時候，就是在開始雇用時，選擇上也須注意的。我們知道，要雇用那一類的工人，就須立定目標，作為選擇標準。當請求職業者來受試時，就得去比較他們，看那一個比較好。來了就須考查他們的

知識能力和體格，這是就大概而言。現在再把選擇的步驟寫出來，使讀者可以得到一點選擇雇工的知識：

(一) 通告或宣告需用的人才和職業的性質及位置。

(二) 決定選擇那一種知識和經驗的人才為目標。

(三) 考查者與工頭接洽，商定考查手續。

(四) 定雇工須備的資格：

甲、普通工作的常識和工作的規則，

乙、工作能力的程度和技術的精巧，

丙、工作的速率和工資收入的關係的知識。

(五) 檢查請求職業者或投考者的成績 (Record)。

(六) 檢查投考者的體格，強壯與否。

(七) 分析和觀察雇工的品性、道德。

(八) 試驗雇工的技術和決定他適合於那種工作。

(九) 將公司內的一切規則和情形指示雇工，使他明瞭。

。

以上九點就是選擇時的步驟，也就是選擇時的注意點。

我們所以加以選擇，也有幾種理由：(一) 使工人知道取錄如此之難，就可以減少他們轉換職業的心理；(二) 工人的體格被檢查過，可以免去傳染的病症；(三) 因工人身體強，減少死亡，省去扶卹等費；(四) 可以增進生產效力；(五) 因選擇的工人技巧精熟，可以減少意外的危險；(六) 因此，也就可以減少管理人或工頭去教訓和指導。

三 管理雇工的一般方法

這裏要討論管理雇工的一般方法，我們要知道，不論工

人或夥友，都應當這樣的去管理他們。怎樣的_{管理}呢？就是給與他們以教育和訓練，當有的待遇，鼓勵的方法，和懲罰的條律。要不是這樣，他們就容易怠惰工作，對於公司是很受影響的。管理方法好，就可以得到工人的盡力，公司受到五種益處，就是：（一）生產增加，（二）品質優良，（三）工人技術精練，機器不易損壞，（四）成本減輕，（五）售價可以低廉而銷路廣。在雇工方面，也可得到五種利益，就是：（一）工資增加，（二）分紅可高，（三）工作時間或者可以減少，（四）免去工作上的意外危險，（五）免去失業的恐慌。在社會方面，也可以受到三種好處，就是：（一）得到低廉的貨品，減少支出，（二）享用優良的貨物，（三）減少勞資鬥爭的可能性，不至供不應求，社會安寧。

由此，可見管理人的重要了。現在我們再討論它的方法：

(一) 教育和訓練的方法 對於雇工，當然要加以教育和訓練，一方增加雇工自己的知識，一方有益公司的進行，所以這是必要的。但是教導的過程，不宜速暴，務必循循善誘，訓之有方。教育的制度，可以分爲兩種：(甲)對於新雇的工人，當加指導和訓練，或隨時的教育，或設夜班補習所；(乙)對於工人的子弟，也當給以相當教育，或設立幼稚園，或補助學費等。至於教育和訓練的方法，則有下列兩項：

如：
甲、無定律的訓練法 這是沒有一定標準的訓育法則，

1. 從同項工作的工人方面學得法則，

2. 由附屬的工作上漸漸學習而變成獨立的工人。
 3. 由暗中仿效去學得的。
- 乙、有定律的訓練法 有一定標準的訓育法則，如：

1. 工頭負責訓練新工友，
2. 由老練的、有經驗的老工友去訓導練習生，
3. 專指一人使負教育責任的職務，
4. 另設訓練班或補習學校，
5. 設立特別訓練部，用特別訓練員負責。

(二) 待遇的方法 對於雇工須有相當的待遇，不能過嚴，也不能過寬。過寬則雇工易於怠惰，過嚴就恐怕引起反響，所以當取中庸之道。在工作的時候，應當禁止吸煙、笑語、以及一切不當做的行爲，而他方面也當給他們相當的休

息時間，並且在工作後，當替他們設備娛樂的場所及體育場等。這樣，使他們感到公司對待他們的好，和他們得到相當的調濟，在工作上就肯盡力了。

(三) 鼓勵的方法 要想生產增加，營業發展，就須鼓勵工人，使他們努力工作。鼓勵的法則有五：

甲、照工作的出品發給工資 這是按他們出品的多少而發給一定比例的工資，如做好一件東西，發工資一元，二件就兩元，以此類推。這樣，他們要多得工資，就須努力去工作了，不過有一件事也須留意，就是恐怕只顧出品多，不顧品質的優劣。

乙、加薪及升級 這是按他們工作精勤的程度，及效果的大小，若是勤而且效果大，那末就加他的薪金或升他

的職務。不過須有一定的標準，不可濫用。濫用就要失去效力。

丙、獎金和建言制度 這是一種活動的辦法。因為加薪升級，都有止境，而且也不易使用，所以用這一種法則來得靈便。並且建言制度可以使公司隨時得到消息，隨時改進。

丁、分紅制度 這是公司有了盈餘，分出一部給於工人的法則。那末工人要想多得分紅，就得努力工作，希望公司多得利益了。

戊、入股制度 這是使雇工入些股本於公司，使他成爲股東，就須羣策羣力，極力工作，希望公司發展，那末他自己也得到益處。不過工人經濟力量薄弱，是很難辦

到的，除非使股分分得極小，還恐怕難哩。

(四) 懲罰的方法 對於雇工祇有獎勵，沒有處罰是不好的。這個法子可以說是消極的，但是懲罰也須定律，小則懲戒，大則處罰。懲罰的法子很多，或者是減薪，或者是降級，或者罰他重做，或者罰他賠償，甚至斥退。這各種方法，須視程度的如何而應用。

四 對於工資的研究

對於雇工的管理，除上面已經說過的以外，工資也不可不注意的。要是工資分發不平均、不適當，是足以引起工潮。目今罷工風潮的多，大部分於工資上都有些關係的，所以我們不得不加以研究。對於工資的研究，現在分成下面的三步：

(一) 付給工資的方法 工資的付給法有二：(甲) 單獨發付，就是按每個工人的薪金，一個一個的去單獨發付；(乙) 混合發付，就是按工人的一團體、一部分、或全體同時交付工頭，讓工人自己去向工頭領取。

(二) 工資發付的標準 工資發付的標準，就是工資憑何種標準來計算，大別之有三：

甲、按時計工 這是按照時候來分付工資，就是按月、按星期、按日、或按鐘點來計算工資。

乙、按出品計工 這是按照一件一件的出品計算的。是一種不一律的付法，憑工人的能力，而有工資的差別。

丙、按一定時間內須有一定的出品計工 這是指定某件工作須於一定時間內完工，即付給若干工資。如多做工

作亦不另發給特別工資。

(三) 工資制度 這制度與工資發付標準差不多，不妨再說一下：

甲、時間制 這就是按月、星期、日、鐘點發付的制度。不過它把丙項的定期出品計算的工資，也包含在內。

乙、計件制 這就是按出品計算工資的制度。這種制度，工價率或增或減直至出品增加到一定程度之後。所以這種制度的弊病很大，在雇主方面往往疑工人未肯盡力，在工人方面，也恐出品能力過高，反足以使雇主有減低工價的可能性，因此工作就不能有好結果了。

丙、花紅制 花紅制同時也憑件計算。當出品增加，花紅工資也增加。它同時也可以按時計算，和按定時出品

計算。所以這種方法比較得最好。

丁、獎給制 這種制度是每一種工作定出兩個時間：一個是最簡短的時間，一個一定的時間。在一定時間內能夠完成工作，就可得到額外的工資。

戊、分利制 這是發達的公司行的一種法則，有均分的法則，有提出一部份分利的法則等。

以上各種都是工資的制度，至於當採用那一種，可也不能說，自來對於工資的學說很多，有以供求為標準的學說 (Supply and demand theory)，有利己的學說 (Exploitation theory)，有以窮為主的學說 (Poverty theory)，有生活標準學說 (Standard of living theory) 等等，各有各的見解，這裏不預備討論了，請讀者自去下一番工夫罷。

第八章 管理上的制度

一 各種管理的制度或形式

上章講的是管理雇工的方法，祇可以說是管理上的一部分，現在要討論的是從管理上本身來着眼，可說是全部分的研究。怎樣說呢？因為管理的制度是根本上的一點。要是制度不良，那末管理的手續自然不必談了。所以管理的制度也當有相當的注意。普遍地說起來，管理內在的權衡，可以分三種的制度，就是（一）集權辦公處（The centralized office），（二）分權辦公處（The departmental office），（三）混合辦公制（Mixed type of office）。所為混合辦公制者，就是一方採用分權的方法，各部分有各部分獨立的主權和工作，而同時又採用集權的

法則，有些部分合併起來統率於普通辦公處 (General office) 之下。再從形式上講，也就是制度上去研究它，可以分爲下面幾種形式：

(一) 統系式或軍隊式 (The line type or military type) 這

種管理式好像軍隊中的管理，就是有階級的。籠總的辦事員都在一人統治之下，下面再是一級管理在下一級。如總經理之下爲會計部部長，計核部部長，製造部部長，及銷售部部長等。再製造部部長之下爲鑄造管理員，工場指導員，機器管理員等。下再可分爲工人等。總之，一級管理一級，好比軍隊一樣，所以稱爲軍隊式。這種制度有三種好處，就是 (甲) 組織簡單，(乙) 管理容易，(丙) 責任一定。但是它的好處爲壞處遮蔽了，因爲 (甲) 缺乏經濟的分工制，(

乙) 太專制，(丙) 經理的精力有限，(丁) 因工頭猜忌精練的工人，故管理者不能得到精確之報告。

(二) 系統與職員式(The line and staff type) 這一種制度與上一種差不多，不過它有一羣專家的幫助，各司專責。所以經理可從各部得到良好的各種建議和報告，然後選擇而決定其實行與否。

(三) 分部式(The departmental type) 這是專門的分部式，工頭或工長都有專門的職責。但是各部仍舊統治於中央部分(Central department)之下，不能算完全獨立的部分。

(四) 委員制式(The committee type) 這委員制的組織是由各部或各屬部的職員聯合而成。所以改進的計劃，不僅由專家供獻，也可從屬部職員處得來，甚至從工人處採取。這種

制度爲美國意門可達克公司首先創用。

(五) 分科制式 (The divisional type) 這是各部獨立的、分開的一種組織。每科的工作由每科自己規定，自己管理。它的利弊在下節說明。

二 分部制與分科制的利弊之比較

分部制與分科制的形式，上節已經說明，現在來比較它們的利弊。但是我不能混合地說，祇好分開來講：

(一) 分部制的益處：

甲、養成專門的人才。

乙、每部的指導是非常精練的。

丙、爲避免工作的重複起見，故趨向於增廣地位與添備機器，以是對於工作是很有利益的。

丁、方法一致 (Uniformity of method)。

(二) 分科制的益處：

甲、培養普通的管理人才 (all-round men)。

乙、每科是集權的管理，所以進行一致。

丙、因每科在一人統治之下，故他們能合作進行，尤其是在發生意外之時。

丁、也因此而能生產力快。

戊、可以減少錯誤的工人 (Clerical labor)，即免去錯誤的工作。

己、增進個人的啓發和引導同科內工人的競爭心。

(三) 分部制與分科制的弊：

甲、分部制的各部往往欲探知他部之費用，以爲自己開

支的標準，因此，用費就有增加的傾向了。

乙、分科制的科長不是專門人才，所以不能有精練熟習的指導。

三 各制度的原則

在上面所說的各種制度，誰也不能說那一種來得最好，因為它們各有各的專長，也各有各的弊病。所以在管理人採用那一種制度時，總以適宜其所創的事業、適合其所組的規模、和適於他所行爲組織爲依歸。總之，所採用的制度，當最適用於他的特殊目的爲標準。然而我也不能指出那一種事業、那一種規模、和那一種組織宜採用那一種制度。因爲這是千變萬化，隨境而異，不能一概而論的。我現在祇能把制度上當有的原則說來，此外要憑讀者自己去推演而選擇的。

它們的原則有四：

(一) 計劃和進行是分開的功用，所以二者不能混在一起。在計劃者當詳細的分析去規定一切，而後進行者依計去實行。但是有一種危險，就是計劃者恐出於生產情形的範圍以外，致變成玄學的不適用。故必須有專門家去精心研究，務使適當為要。

(二) 在組織內須供獻一切內在的消息於計劃者，並且須得到事實的幫助。

(三) 每個工人須得到和明瞭一切工作上的情形和熟練的方法去進行他的工作。

(四) 工人必須使他適於工作，熟習技術，並善能使用為要。

第九章 傳達部與整理部的管理

一 傳達部與整理部的重要

一個工廠或一個商店內的各部分，當以會計部、進貨部、銷售部等爲主要，而我現在特提出傳達部與整理部是什麼緣故呢？我們要知道，傳達部是傳達公司內外消息的部分；整理部是整理公司一切記錄、函件、票據等的部分；而一個公司的發達和進行敏捷是全憑消息的靈通；並能夠辦理迅速和有秩序是都賴整理的有方，所以傳達部與整理部變爲今日大公司的主要部分。我所以要特提出來的第一個理由。況且傳達宜守時刻，整理宜有秩序，而我國的習慣是向來不注意時刻的，並且也不注意到什麼秩序的關係，但是在實業上經

濟時間是最要的一點，否則庶必坐失良機，是以傳達是必須守時，和整理是幫助去經濟時間的兩要部，這我所以要特提出來的第二個理由。再者，各部分的工作須有合作的精神，須有頭尾相應的作用，那末唯有憑傳達的方法，和賴記錄的根據，所以傳達部與整理部又為內部工作上合力的幫助，這我所以要特提出來的第三個理由。有此三個理由，也足夠我們注意的價值了。現在就請在下面分開來討論罷。

二 傳達部

今日的營業憑傳達的力量很為重要，尤其是營函售事業的貿易，更不可不注意傳達。大約它可分四種功用：

(一) 接受外來的信件，一一的把它啓封，然後依類分別，再分送各部。

(二) 收集各部送發的信件，一一的把它理齊，然後密封黏郵票，再送發郵局或遞交交通機關。

(三) 主持內部各部分往來傳遞的消息事務，訂立有規率的表冊，以作根據。

(四) 決定一定不移的日常工作秩序，並立定分送和分發的時刻。

跟着上面的四種功用，在管理者就可規定辦事的細則。他爲節省時間起見，可以購用啓信機(Letter opener)、藉氣遞信具(Pneumatic mail tubes)、封信機(Envelope sealing)、記錄或登記機(Recording machines)、和輪動抄寫信件機(Rotary letter copiers)等。他又當指出節省郵資的法則，用同樣的信件合并發寄等。他又須使發信的時間與郵政發信的時間相接近，如上海的

發信時間爲上午九時三十分鐘及下午二時三十分鐘等，那末他必須使發信人在這適當的時間上發出，恰合郵政發信時間。這樣，非特傳遞迅速，且可非常經濟。他又當雇用充分的事務茶役(Office boy)，準時準規的在各部分往返傳遞。並須教導辦事員如何進行，即須有規定的細則使他們明瞭。總之，以經濟時間，傳遞迅速，不誤時刻，便利查檢爲原則。但是還須聲明一句，就是傳達部的工作，不特以信件爲專職，即電話，電信等一切都包含在內。

三 整理部

整理部(Filing Department)實在也可以包含傳達部，因爲它所整理的一切登記及票據等，信件也包括在內。所以也有以整理部包含在傳達部裏面，不過要使職權清楚，保管容易

，不如分開獨立各成一部爲妙。整理部的所以成立或發達有下面三層理由：

(一) 爲保存信件、登記冊、文件、及其他紙據(Business paper)等。

(二) 爲整理及保存新行的各種物件：如信件、標本、登記的底件或抄錄，圖樣、圖表等的東西，總目或指數的紙片(Card index)，各種參攷的書籍及裁剪的稿件等。

(三) 爲使用這些紙件時的方便。

因此，整理部的功用就大了，大約可分下面三種：

(一) 保存妥當 就是有系統地去謹慎保存各種的紙件，可免遺失。

(二) 內部的遞件制優良 就是有一定遞件法，送交敏

捷，減少錯誤。

(三) 有圖書館的功用 就是對於參考或查考的各種東西，有很好的收集法、排列法、和分析法。

由此，我們就可以知道它的重要了。所以在管理者不可不加以研究，使得進行迅速，善於保存。他必須注意到下面的幾種工作，妥於處置才是。它的工作就是：

(一) 收集各種的紙件去整理。

(二) 以這種紙件去分析或分類，把它依次排列。

(三) 當應用這些紙件時，去即刻招出。

(四) 從總目中提出送交紙件時，可應用活動名單 (Ticket)

暫時保存。

(五) 收回各種紙件，當各部應用完畢之後。

(六) 以收回之紙件仍安放在原來的總目中。

(七) 將有些無用的紙件當轉移或棄去。

(八) 詳細的列出這種分類的制度於條目之上。

(九) 發明新的或更便捷的法子去整理。

以上所說的九種整理的工作，也就是管理者當知的法則和當負的責任，去規定一切並指示一切。至於分類的、整理的方法有五，就是：

(一) 冠首字分類法 這是依照冠首字如在英文中的 A B C D 等字去分類排列。在招尋的時候就依字碼去探求。在中國就可用筆劃去分 (Alphabet)。

(二) 目的 (Subject) 分類法 這一種法則很不容易的，因為一張紙件或者有二種目的的用處，就發生困難了。所以

非有特別分析法和詳細說明不可。

(三) 地理 (Geographical) 分類法 這是按照省、縣、市等地理上的分類法，大約經營出口事業的可以應用。

(四) 時間 (Chronological) 分類法 這是按年、月、日等去依次排列的法子。經營證券或票據等的很可以採用。

(五) 數字 (Numbers) 分類法 這是依照一二三四等字碼的數目來分類的。尋的時候，就依字碼去招尋好了。

這五種方法，至於說那一種來得好，却也難答，祇有隨事實上的情形去研究而後決定之。現在我們對整理部的管理上、工作上、制度上大概可以知道一點，然而它到底有什麼好處呢？總括說起來有三種：(一) 對於各部分的紙件往還有秩序的、很敏捷的集合和分發，(二) 採用活動名單制 (

「Tickler system」，便於供給各部以紙件去查核。（三）使各部分
的辦事員易於合作。

第十章 各部的管理

一 會計部的管理

會計部 (Accounting Department) 的名稱來得普通些，然而也有稱爲理財部 (Financial Department) 的。不過理財部的意義和範圍比較會計部的要廣得多。但是事實上會計部也就是理財的一個機關。現在就依會計部來討論。會計部的功用是在登記公司中一切進出的交易，以便表明公司的損益；並表示過去的成本，以爲將來進行或改進的根據。所以會計部可以說是一個公司的命脈，實在是重要得很：會計長當善於處理。

才可絲毫無誤，作詳細的報告，以供獻公司作將來改進的根據。

公司的費用大概可以分爲直接的與間接的。直接的費用如原料費，煤、機器油、皮帶等的輔助原料品費，工資和工作上設備如手套、工衣等的費用都是。間接的費用如（一）製造上的供給費——煤、機器油、皮帶等（這也可以作直接費用），（二）進貨運費，（三）服務薪金——交貨人、製造助理人等，（四）工頭、督察員、管理員等的薪金，（五）設備費——添用器具和修理房屋機件等費，（六）各部辦事費，和（七）銷售費——廣告費等也包含在內。至於普通的總合起來可分爲下面五項費用：

（一）初部的費用 (Prime cost) 如直接的原料費和工資等

（二）部分費用 (Department expense) 如各部的工頭和直接工人薪金、機器費、和供給費等。

（三）工廠費用 (Factory expense) 如管理費、購貨部和存貨部的費用、進貨費和運費、工具費用、機器修理費、運貨室費用、打樣室費用、和普通辦公處費用等。

（四）普通費用 (General expense) 如事務辦公處費用、會計費、法律費、及普通辦公處費用等。

（五）銷售費 (Selling expense) 如廣告費、放賬和收賬費、經理費、售貨人、銷售經理辦公室費用等。

這些都是關於費用上的分類，管理者當詳細分析出納的項別而指示登記之。然後經審計員審查有無錯誤，證明後，

那末作成總報告報告經理。平時須按日、星期、或月向辦事員或工人等收集各種報告，如（一）職工的報告和登記，（二）出品報告，須註明工作的時間和完成一件的速度，（三）銷售登記，（四）詳細的進貨報告，（五）器具物件登記等都須交到會計部。

二 進貨部或材料部的管理

進貨部 (Purchasing Department) 或材料部為各部的主要部分，因為銷售部是靠製造部的出品，而製造部是靠材料的供給，所以進貨部非常重要。它一方須顧到不可使存貨太多，致損利息，他方又須注意原料的供給，不致缺乏，所以很難辦理的。且所進的貨品，須注意品質的優劣與成本的低廉，故非有經驗的進貨者不可以當此部的部長。他重要的責任有下

面四種：

(一) 去採辦最適用的物品。如原料和工業品等為製造上和普通的應用。

(二) 去得到最好的付款期限 (Terms) 和低廉的價格。

(三) 去得到最適當的交付物品時期和方法，及保存妥當。

(四) 去登記和分別一切的物品、器具、和建設上用的
一切供給。

他有這種重要的職責，所以他不能不去探聽消息，以作購辦時的便利。這種消息 (Information) 就是 (一) 商人或售主的名單，(二) 售主和工業家所經營的事業的詳細消息，(三) 物價要欄或指數表，(四) 各商人或售主所出賣的貨

品品質的優劣情形。他有了這種消息，那末購貨起來就不會吃虧了。

進貨部的日常工作不可不談，大約說起來有五種：（一）收到出售者的請求書，（二）發出定貨單，（三）檢查物品收據與貨品符合否，（四）對照或查閱發票的價格正確否，（五）整理出複寫件和請求書。這種工作他自己必須謹慎，然後可指使他部分內的辦事員謹慎從事。除此以外，他還有兩種工作和兩種切戒的事件，一種工作是無價定貨法，這他須有豐富的知識和經驗，並在社會上有良好的人格，才可以收圓滿的效果，不然是失敗的。還有一種工作是證明不良的貨品，查出後須即刻退還或減折付價。他不當受細小的賄賂或贈與，而通同作弊，使公司受暗中的損失。他又不當作

冒險事業，以貪圖一時的厚利，因為時勢的轉移是很快的，不要以近視的眼光去失算。這兩種是進貨部部長所當切戒，且須負責督察其部內的辦事員的。

三 製造部的管理

製造部 (Production department) 大概偏重於工業方面，在商業方面是沒有這一部的。這部的管理，在上面所說的工廠地點，工廠設備，雇工的管理和選擇，及時間研究，動作研究等，都可以包含在內。所以我在這裏，也不必詳細地再說。大概講起來，製造部的管理工作，包含（一）計劃或造圖形，（二）改良與試驗機器之應用，（三）指導和督察工作的進行，（四）校正不良的工作和出品，（五）維持工具、設備、和機器的修理。

在計劃或造圖的時候，當先有研究，詳細分析工作的情形，並注意所造的出品的歷程和形狀，使打樣室如何的製成圖形或模形，然後再命鑄塑，使機匠工作。他計劃的不僅於此，即原料的品質，以及一切的形態、容量、顏色都須顧到，故非詳細指示不可。至於機器的應用，當要仔細試驗、選擇、排列、分配，以適應工人的工作為宗旨。

指導和督察工人的進行，不是一個人所能盡的事，所以必須有檢察員或稽查員 (Inspector) 去負責，或工頭負責，或設立檢察股專司其責。檢察的目的有下面幾種：(一) 去防止欠缺以致損失，(二) 去防止工人的偷懶，(三) 去防止無謂的費用，(四) 去防止增加無用的工人，(五) 去防止購用不良的原料，(六) 去防不良的增加數量而致減低品質

，（七）去鼓勵良好的工人人格，（八）去指示不完備的工具和機器而使之修理，（九）去指示工人的良好工作，（十）去收集和比較工人的工作報告，以備改進。

凡工人的工作和出品須仔細檢查，如有不良的地方，務須校正改良。要想改良校正，那就非去研究時間和動作（Time study and motion study）不可。以研究所得的結果，立成表格，分發工人，指導其工作的進行。表格所載須（一）正確而明瞭，（二）使工人易於學習，（三）易於記憶，（四）要簡括，（五）指明方針。這樣，然後去領導他們，庶幾可以收到很大的效果。至於機器、工具、設備，自當隨時留心檢閱，隨時修理，庶可以免去妨害工作的進行了。

我現在要簡括地說：「凡管理一切須合於科學的方法。

「科學的管理法有四種基本的原則，就是：

(一) 科學的管理法是純粹的科學方法。

(二) 根據觀察和實驗的原理去應用科學方法來選擇機器、物品、原料、和工人。

(三) 當工人雇用後而能工作有成效，管理上仍須預備着繼續教導之。

(四) 管理人須有內心的合作和責任的詳細分配。

四 銷售部的管理

銷售部 (Selling Department) 在社會的地位上說起來，可算是立於生產者與消費者之間；在公司的一方面說起來，可算是公司的最後目的。無論它在那一方面講，銷售部的位置是很重要的。故銷售部的主任當特別注意，他應有下列四項資

格：（一）須有責任心，（二）須認識各種貨物，（三）須知道競爭者的貨物和競爭的方法，（四）須有心理學的研究。他對於售貨員（Salesmen）須謹慎選擇、指導、督察、和鼓勵他們的工作。

銷售的方法很多，以生產者方面來講，大概可分三種，就是，（一）買給批發商，（二）買給零售商，（三）直接買於消費者。拿全體來說，銷售的方法約可分為七種：（一）寄售法（Consignment），（二）總批發銷售法（wholesale），（三）零售法（Retail），（四）售貨商人（Salesmen）游行出售，（五）經理人或代銷法（Agency），（六）分行（Branch office）銷售法或聯珠商店（Chain stores）售貨法，（七）郵（Mail）售法。至於當應用何者，須視出品的性質和營業法規的情形而異。

現在再講它的功用和工作如下：

- (一) 去計劃銷售上的一切規律 (Policy)。
- (二) 去尋求源源惠顧的顧客，並培養他的聲譽 (Good will)。
- (三) 去發印物品說明和價目單。
- (四) 接收各種銷售上的紙據或商業票據 (Documents)。
- (五) 去決定交貨和付款的時期或定期 (Terms)。
- (六) 與製造部合作進行，趨有標準的方向去生產銷售。
- (七) 與廣告部合作，以謀擴充銷路。
- (八) 去管理複賣 (Resale) 或零折售賣貨物的價格。
- (九) 去注意退回貨物的登記。

(十) 去教育和鼓勵生產者。

以上十種是銷售部當有的工作，此外它也當注意廣告，如廣告部合作者，它務使引動顧客的心理來購買，這是廣告唯一的目的。今限於篇幅，祇好就此結束了。

現在把幾本參考書介紹給讀者，以便研究。

英文參考書

Bolling: *Commercial management*, (Pitman)

Haas: *Business Organization and Administration* (Gregg)

Marshall: *Business Administration*(Chicago)

White: *Introduction to Business Management* (Holt)

Diemer: *Factory Organization and Administration* (McG.-H.)

Dutton: *Factory Management* (M. Co.)

Duncan: *Principles of Industrial Management* (Appleton)

Lansburgh: *Industrial Management* (Wiley)

Taylor: *Principles of Scientific Management* (Harper)

Lily Waikeli Young: *Industrial Management* (商務印書館)

中文參考書

科學的工廠管理法 (張廷金譯) (商務印書館)

學理管理法 (穆洵玥譯) (中華書局)

A B C 叢書目錄

文 藝 部

國 學 組

文 字 學 A B C 一册 平裝五角
精裝六角

暨南大學文科教授徐中舒著

修 辭 學 A B C 一册 平裝五角
精裝六角

復旦大學中國文學系主任陳望道著

詩 詞 學 A B C 一册 平裝五角
精裝六角

暨南大學文科主任徐中舒著

詩 經 學 A B C 一册 平裝五角
精裝六角

南開大學教授金公亮著

元 劇 研 究 A B C 上 册 平裝五角
下 册 精裝六角

元曲專家吳藍安著

文 法 解 剖 A B C 一册 平裝五角
精裝六角

郭步陶著

文 學 組

文 藝 論 A B C 一册 平裝五角
精裝六角

前暨南大學文科主任夏內尊著

文藝批評ABC一册 平裝五角
精裝六角

復旦大學教授傅東華著

文化評價ABC一册 平裝五角
精裝六角

巴黎大學碩士葉法無著

詩歌原理ABC一册 平裝五角
精裝六角

復旦大學教授傅東華著

小說研究ABC一册 平裝五角
精裝六角

文學批評家玄珠著

農民文學ABC一册 平裝五角
精裝六角

復旦大學教授謝六逸著

兒童文學ABC一册 平裝五角
精裝六角

小說月報編輯徐調孚著

報學ABC一册 平裝五角
精裝六角

時事新報總編輯潘公弼著

演說學ABC一册 平裝五角
精裝六角

復旦文科主任余楠秋著

西洋文學組

希羅文學ABC一册 平裝五角
精裝六角

南歐文學專家東亞病夫著

英國文學ABC 上册 平裝五角
精裝六角

真美善雜誌編輯曾虛白著

美國文學ABC一册 平裝五角
精裝六角

真美善雜誌編輯曾虛白著

德國文學 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

大學院秘書李金髮著

法國文學 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

南歐文學專家曾孟機著

俄國文學 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

文學士泉漳中學教授汪偶然著

近代文學 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

文學家吳雲著

神話組

神話學 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

復旦大學教授謝六逸著

中國神話 A B C 二冊 平裝五角
精裝六角

文學批評家玄珠著

希臘神話 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

文學士汪偶然著

藝術組

藝術論 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

復旦大學中國文學系主任陳望道著

戲劇學 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

留美戲劇家洪深著

獨劇幕 A B C 一冊 平裝五角
精裝六角

文學士蔡慕暉著

歌

劇 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

音樂家張若谷著

音

樂 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

音樂家張若谷著

國

畫 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

名畫家朱應鳳著

洋

畫 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

名洋畫家曹抱一著

圖

案 畫 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

中華藝術大學教授陳之佛著

構

圖 法 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

上海美術專門學校教授豐子愷著

政治經濟部

政治組

黨

義 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

世界書局編輯朱翊新著

政治

學 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

前政治大學校長張君勱著

國際政治 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

巴黎大學吳頌皋著

都市論 ABC 一册

平裝五角
精裝六角

理學士楊哲明著

市政管理 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

理學士楊哲暉著

外 交 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

浙江反省院教授常書林著

經濟組

經濟學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

經濟學博士李權時著

財政學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

經濟學博士李權時著

貨幣學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

德國柏林大學沈藻輝著

統計學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

社會學士秦毓聰著

分配論 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

法政大學教授殷壽光著

農業合作 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

法政大學教授王世顯著

生活進化史 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

勞動大學教授劉叔琴著

商業組

銀行學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

復旦大學商學士顧世勳著

廣告學ABC一册 平裝五角
精裝六角

復旦大學商學士蒯世勳著

商業經營ABC一册 平裝五角
精裝六角

明治大學商學士沈長明著

工商管理ABC一册 平裝五角
精裝六角

復旦大學商學士張家泰著

售貨術ABC一册 平裝五角
精裝六角

復旦大學商學士張家泰著

社會組

社會學ABC一册 平裝五角
精裝六角

社會學博士孫本文著

社會思想史ABC一册 平裝五角
精裝六角

法政大學教授徐逸棟著

人口論ABC一册 平裝五角
精裝六角

社會學博士孫本文著

人類學ABC一册 平裝五角
精裝六角

巴黎大學學士馬宗融著

優生學ABC一册 平裝五角
精裝六角

日本帝國大學學士華汝成著

犯罪學ABC一册 平裝五角
精裝六角

留美社會學碩士應成一著

婦女運動ABC一册 平裝五角
精裝六角

湯彬華女士著

哲 學 部

哲 學 組

哲

學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

前時事新報主筆張東蓀著

西洋哲學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

廣學會編輯謝頌羔著

宗 教 學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

廣學會編輯謝頌羔著

人 生 觀 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

前時事新報主筆張東蓀著

論 理 學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

前紹興女師校長朱兆萃著

倫理問題 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

巴黎大學碩士葉法無著

教育史地部

教 育 組

教 育 學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

米西根大學碩士黃梁就明著

教 育 史 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

李滄吾著

藝術教育 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

美術專門學校教授豐子愷著

職業教育 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

中華職業教育社潘文安著

小學行政 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

世界書局編輯魏冰心著

各科教學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

世界書局編輯所長范雲六著

教育測驗 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

世界書局編輯朱翊新著

教育心理 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

朱少癩著

圖書館學 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

復旦大學圖書館主任沈學植著

田徑賽 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

時事新報編輯蔣湘青著

辯論術 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

世界書局編輯陸東平著

史地組

東洋史 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

文學家傅彥長著

西洋史 A B C 一册

平裝五角
精裝六角

文學家傅彥長著

日本史ABC一册 平裝五角
精裝六角

北平女高師教授李宗武著

人文地理ABC一册 平裝五角
精裝六角

北平女高師教授李宗武著

自然地理ABC一册 平裝五角
精裝六角

雅安中學校長王益厓著

海洋學ABC一册 平裝五角
精裝六角

雅安中學校長王益厓著

科學部

自然科學組

進化論ABC一册 平裝五角
精裝六角

張慰宗著

心理學ABC一册 平裝五角
精裝六角

復旦心理學院郭任遠著

變態心理ABC一册 平裝五角
精裝六角

心理學學士黃維榮著

性學ABC一册 平裝五角
精裝六角

南洋大學學監樂福沅著

衛生學ABC一册 平裝五角
精裝六角

沈舜善著劉清風博士校

應用科學組

科學論ABC一冊
平裝五角
精裝六角

北大理學士王剛森著

電學ABC一冊
平裝五角
精裝六角

北大理學士王剛森著

攝影學ABC一冊
平裝五角
精裝六角

化學教師吳靜山著

測量術ABC一冊
平裝五角
精裝六角

東南大學理學士姚國珣著

附告 本叢書的書目是沒有限制的

隨時加編隨時發表

