

孔祥熙題

# 工商管理月刊

The Scientific Management Monthly

第二卷 第十一期 廿四年十一月

短評(二篇).....

程尚林

哲隱

改良管理與復興工商業之關係.....

鍾偉成

第六屆萬國科學管理會議報告(三篇)

何清儒  
徐百益

工人才能及工作之評等.....

屠哲隱

職工之來源及其處理方法.....

程守中

八小時運動對於經濟和社會的重要性.....

龔佩珍

我國工商業採用統計政策之芻見.....

張我疆

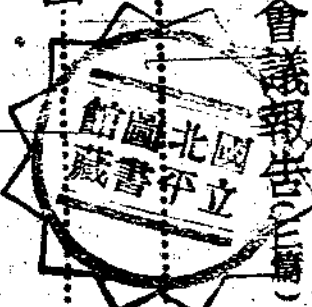
工商組織與管理.....

何昇餘

人壽保險制度的研究.....

張似旭

管理情報



中國工商管理協會出版

上海同濟路四一六號 電話三〇七六

老牌國貨

華生牌電風扇

商標



註冊



夏令炎熱宴會之地  
歌舞之場以及辦公  
課室之間裝用華生  
牌交流電風扇風力  
遠大電費極省取價  
又廉且能保用不取  
修費而所製馬達溫  
度極低無論開至最  
久時間斷無燒壞之  
弊誠為國貨電扇之  
翹楚凡我僑國人士  
幸樂予購用也

上海華生電器製造廠出品

事務所福建路一五一至一五七號

電話九七五〇

## 從產銷問題談到顧客心理

程尙林

攻經濟學的人喜歡談金融問題，財政問題，社會制度問題，而對於當前中國的工商業狀態，反囑囑吞吞，含混其辭，以振興國貨四字出之。不知作分類的專門研究，這和中國前途，並不一定能得到幫助的。

許多的人，頗慨嘆於國際貿易人超之剪刀式的擴大，而不根究國人喜歡購買洋貨的原因，結果空言打倒，高談抵制，這和中國實際又有什麼裨益呢？

是的，我個人承認中國現在的局面，是適宜於外貨傾銷，而不適宜於國貨發展。但我並不相信，外貨之在中國所以暢銷的原因，除了條約的便利和稅捐的逃避以外，便無其他因素存在其間。

舉例的說吧！

江西景德鎮的瓷器，是世界聞名的。這似乎是可以向世界市場推銷，至少至少在中國境內，實無洋瓷發售的必要。偏偏

不然，即以筆者自身而論，在洋瓷與國瓷選購取捨之間，丟開「服用國貨的義務」不談，是甯願購洋瓷而舍國瓷。其故安在！

(一) 琺瑯瓷品經久耐用，墮地不碎。

(二) 即以純粹瓷器而論，輕便瓷器質白，花紋新式，狀態巧妙。國瓷以江西瓷器而論，狀態陳舊，花紋古板。質料雖佳，而分量則較笨重。

(三) 洋瓷價廉，國瓷價昂。

若果以我個人坦白的自述，足可以代一般普通顧客心理的話。那末這裏不難使我們想像到：

(一) 國貨瓷器，由易碎品而轉變為不碎品，是否可以由科學家的研究努力而達到目的？如不能，那末是整個科學的失效，抑係科學家不屑作國瓷的改良，或國瓷經營人不知改良？

(二) 匠作瓷形，人造花紋，總可以中西隨意，小大由之。洋瓷上的花紋，為倫敦，柏林，莫斯科的風景，巴黎，紐約，意大

利的人物，是多麼的迎合顧客心理？爲什麼中國瓷器，儘是幾棵梅花竹菊，幾個古裝西施？難道國貨便應該古色古香的嗎？若果說：畫師爲智識教育所限，那末學藝術的學生不知多少，他們畢業後流失業，以長頭髮短袍爲標榜。楚材楚用，何愁人材之缺乏！

(三)中國內地，交通樞樞，運輸困難，且因種種原因，國貨成本反較洋貨貴，這亦自在意中。但瓷器之類，既爲易碎品，則六分成本的貨，似可以不必用八分成品。瓷器之發銷，除花紋雅緻，式樣美觀以外，僅求其能盛水不漏得矣。過分堆砌，反覺笨重，此豈非勞而無功！

舉一反三，由瓷器問題，想到其他國貨，也未嘗不是一樣。譬如，Parker筆似乎是很美觀的了，但美國商人能夠精益求精，巧亦求巧，結果一九三五年最新式真空管筆又出現，售價雖貴，但愛美觀念人人有，頗能適合於一般中國人虛榮心理，使摩登青年欲拒購之而不可得。日本商人或俄國商人（？），他們便亦知道模仿，他們亦居然有真空管式樣鋼筆創造，爲什麼中國商人便不能！中國人縱然愚笨，創造性之缺，難道模仿的能力也沒有了嗎！又譬如：中國茶葉以向海外推銷爲大宗，但中國境內，摩登男女反以咖啡牛奶爲時髦，其故安在，中國茶樓，除若干高等廣東茶室以外，其餘內部怎樣？陳列怎樣？這雖然是中國民族劣根性的表現，是有賴於全國人士猛省覺悟和改善。但商人頭腦簡

單，不知道形式改良，也未嘗不是一個原因。

中國商人，頭腦太落伍了。

許多的人，我也是其中之一。一談到中國國貨發展問題，便會想到條約不利問題，外貨入超問題上去。現在，我又有了了一個覺悟。這就是，中國國貨業者不研究顧客心理，不從質或量的問題求改善，那末即縱然無條約的縛束，縱然國貨也係以機械方法大量生產，但貿易入超，恐怕還是不可避免的，除非政府絕對禁止洋貨入口。（姑且這麼假想。）此無他，古舊的東方精神充分表現的中國貨物，不適合現代中國民衆的趣味耳。除非中下流民衆。但中國時至今日，中等階級僅能自保，下流階級連朝夕生死存亡亦不可測，是則苟非日用絕對必需品，而欲不迎合顧客心理趣味，反求暢銷無阻，恐怕是緣木求魚吧！

這裏，又使我們想到產銷合作問題上去。

中國貨物之不被中國民衆歡迎，語雖滑稽矛盾，但亦係事實如此，此其責任，產的工廠，或出品處，固應負其咎。但銷的商店，亦不能說絕對的無拘束牽累。

作爲賣辦性的商店，只售洋貨，不售國貨，或洋貨爲主，國貨爲奴的公司商號，我們這裏不去談他。光就普通商店而論，商人實係國人，那末對於顧客，便有以國貨作最先挑選之義務，顧客考慮結果之所購，商人更有研究或登記統計之必要。苟同一性質使用物品，國貨爲顧客所棄，洋貨爲顧客所取，此其得失，學徒或店員有報告店主或經理之責任，經理或店主又有通告工廠請

求改善之義務，而工廠方面，更有派赴商號實地調查考察之必要。如是而產銷雙方保存友誼的合作互助，振興國貨，又有什麼困難？

是的，我們究屬書生，非商業內行人，所言或被笑爲空談，蓋中國商人，一則自私心重，惟利是圖，不以外貨冒充國貨，已屬難能可貴，怎麼還能談到推廣國貨呢？二則商人大多智識淺薄，一物品之脫售，在此國民經濟破產，購買力薄弱之時，已深自慶幸，又如何判斷貨物之國籍問題？更如何有暇昇來研究顧客心理？

此種論調，我們應當尊重。但正因此之故，反使我們感覺到商人責任的重大，感覺到產銷雙方合作的絕不可缺少，蓋中國今日國民購買力薄弱，經濟總破產，原正是過去若干商人推銷洋貨

## 前線與後方

我們下象棋，是有前線，也有後方。前線是進攻的，後方是防守的，接濟的。打仗也是如此，既要顧到前線，也要顧到後方。前線空虛或不勝利，那還無妨，祇要後方強固或有準備。最可怕的就是前線似乎節節勝利，熱鬧非凡，但是後方空虛，呼應不靈，結果總是所謂「糧盡、彈竭、援絕」，祇好「縮短戰線，變更戰略」，實則連夜退兵，溜之大吉。元朝的蒙古民族英雄成

的結果。整個的中國，其國力之強或弱，實可以決定整個中國人民的運命。商人既然也係中國人，商人又何嘗能例外？這麼的想，便會明白振興國貨，商人固難單獨負其責任。但商人不得不負其推銷國貨之責，此又爲實事所應有。如此爲國家着想，爲商業前途着想，爲商人本身幸福着想，都非教導商人，使商人覺悟明白推銷國貨任務的重要不可。更其是非研究顧客心理不可。

但國貨之推銷和改善，雖然有賴於店員的效勞，然而畢竟店員爲智識所限，他們的觀察，總不免淺俗膚薄，所以最後還是有賴於產的工廠方面的實地調查，和專門技術人材的設計，際此商戰競爭劇烈時代。古舊的刻板頭腦，缺乏勇敢進取，日新又日新的精神，無論中國在國際的地位怎樣，其失敗總是勢所必然的。產銷雙方的工商業，請猛省！！

吉思汗，雖然打到中歐，威震天下，但是因爲離後方太遠，交通不便，祇好班師回馬了。

商戰也是如此。若是祇希望前方的銷售勝利，而不注意後方的製造優良，結果總是市場日盛。雖然大吹特吹，大擂特擂，「極大犧牲，名貴贈品」，或是「頭獎千元，人人可得」，也不發生多大效力。所以整頓後方，充健實力，確是當前的根本任務。

整頓後方的辦法，就是先從提高效率來着手。所謂效率就是用人上，辦事上，製造上，都要經濟而且完善。若不能大刀闊斧的來統盤籌劃，那末也當一針見血的來局部改良。

在歐美有所謂十九世紀初的第一次工業革命，就是採用動力機器。還有世界大戰時的第二次工業革命，就是採用科學管理。在中國似乎不喜談工業革命，而且聽了也覺頭痛或是害怕，但求偏安一時，大家等候「真命天子」的出世，或是「天賜鴻運」的來到。我不是說一般革命的結果，一定是好的，但是革命的精神，是不可不有的。工業革命的意思，其實就是改善工作的方法，增加生產的效率，那末總是好的。

歐美的工業革命，結果就是充實後方的力量，所以商戰起來，他們的市場前綫，是佈滿世界，尤其是在生產落後，次殖民地中國。我們談起西洋貨，東洋貨，中國貨，彷彿就是說明貨物的品質。談起這是西洋貨，彷彿是指質佳而價昂。這是東洋貨，彷彿是指質脆而價廉。這是中國貨，彷彿是指質粗而價昂。雖不能一概而論，但不免有這種存見。還有我們談起這是德國貨，彷彿是指物美而價廉，精巧而堅固。中國人的信仰西洋貨，已有一百多年了。要改變這種心理來信仰國貨，那末必須在國貨的種類上，品質上，式樣上，價目上，來加以注意。如此，外國人也能來買中國貨。否則就好像某茶房說：「中國人沒有力量來抵

制洋貨，實在是外國人抵制中國貨。你看中國人是買外國貨的，外國人倒不買中國貨的。」若用國際貿易的名詞來說，就是中國是入超的。外國貨上面印着「英國製」或「德國製」，但並不說這是「國貨」，却成爲「世界貨」了。

我們是復興中國的工業，必須來一次工業革命，就是採用科學管理，來整頓商戰的後方。其次就是擴大前綫。例如在中國洋商們，暗地裏的努力，實可憐人。他們調查各市鎮的人口，商情，和需要。有些是寫信給各縣長，詢問一切。有些是把他們的營業，在每一千人中佔若干，來統計平均。有些是取銷押櫃式的買辦，採用人材主義，搜羅留學生，大學生，來整頓內部，計劃方案，擴充市場。這都是洋商們積極改進的表現。我以為華商們亦何嘗不可急起直追。現在的商戰，是要把貨物送上門去，不像從前「祇此一家，別無分出」的等候顧客惠臨。我們是要擴大前綫，不可專限於本埠，或是一二省份。亦不可專固目前的利益，而沒有冒險嘗試的精神。推銷的技術，當然要有研究。無論什麼事，草率敷衍，固然不好，若太審慎畏慮，以致延宕就誤，也是不妙。常聽人說，這件事「沒有辦法」，原因是平時不想辦法，到了緊急的關頭，自然是束手無策了。中國工商界在危急存亡之際，總來一次「提倡國貨」的吶喊。雖然也有「拚命死幹」的口頭談，但是真肯拚命，真能死幹的人，可以說是絕無僅有的。

總之，欲求前綫勝利，必須後方充實。

## 改良管理與復興工商業之關係

鍾偉成講  
謝崇山筆記

主席，諸位會員，剛才主席的一番介紹，兄弟實不敢當，今天能同諸位討論管理問題，很覺榮幸。今日的講題：「改良管理與復興工商業之關係」，是曹先生所指定，範圍實在太廣，倘是拿它寫一本書，恐怕十幾萬字都寫不完，所以要在二小時以內詳細的來講這個大題目，事實上是不可能。此次演講，祇能算爲一個開場白，其餘還待別位先生再繼續講下去。

講到改良管理與復興工商業，兩者之間的關係：一二八以後之商務印書館，是我們眼前的證明。去年東方雜誌卅周年紀念號裏，有一篇文章叫「兩年中之苦鬪」，係王雲五先生所作，在這篇文章裏，有兩點令我們特別注意：（一）一二八以後的商務印書館機器，只有從前百分之五六十，工人尚不及從前百分之五十，但是他的生產能力，却比一二八以前增加二倍半，製造成本却大爲減低。（二）在一二八以前，商務印書館人事糾紛極多，無工作效率之可言，現在該公司之員工，都能服從規律，熱心任事。這種心理上之改革，乃是由于管理制度之更新，由這一件事實，我們可以知道科學管理的成效，在中國已有這樣的例證。

請再舉一件國外的例證，美國自一九二九年以後，經濟恐慌，工商衰落，一九三三年五金的價格，較之恐慌期前，下落至百分之四十，農產品之價格，竟相差至百分之八十，在這種情形之下，經營農產品的商家，當然要大蝕其本。

然而有一家公司，獨能賺錢，這公司名叫（The Thompson & Tichtener Co, Boston, N. Y.）- 它現在已經世

界馳名，在此五六年恐慌期中，它不但維持現狀，而且年年擴充。因此有許多小公司，竟請它代為管理，這些公司，大半已頻破產，但是經過湯姆生的管理，都得轉危為安。有人問他：究有什麼祕訣呢？他說，我不過是有很堅強的心志，能實行科學的管理法罷了。這又是最近美國商界的一個事實。我以為無論中國外國，工商界本身要覺悟，在此全世界都籠罩着不景氣陰霾之今日，非從管理方面打條出路，便沒有出路。

歐美各國不但商人對於改良管理，十分努力，他們的政府對於科學管理，也十分注意。即如瑞典，祇是一個小國，但在一九三〇年，瑞典政府就撥了一筆巨款給瑞典實業協會，令辦勞工管理學校（Labor Management Inst.），從事訓練工頭與工程師。這學校裏的課程，分爲四類：（一）工事組織，（二）工作管理，（三）衛生和安全設備，（四）勞工法等。此外，瑞士意大利也有同樣的辦法。

誠看人家上上下下，對於管理，是如此努力改善，拿我國的工商業比起人家來，可以說是九牛一毛。人家的工商業，不過是短時期的挫落，我們的工商業，幾乎是整個的破碎。兩下比一比，我們的工商業，對於改善管理一事，是不是應當加速度的努力？

講到我們工商業失敗的原因，當然很多。有外在的，有自身的。外在的原因，要靠政府與社會的力量去排除；自身的原因，却要自己覺悟。在失敗原因當中，有一個最普遍的，即是重視物質，輕視管理的心理。一位企業家，每每以為要使他所辦的事業成功，祇要買到上等機器，聘到頭等技師，即可達到目的。豈知結果也是失敗？因為一種實業之成功因素，除去好的物質之外，還要有好的管理。物質不如人，固然是我們工商業失敗的原因，管理腐敗，確是失敗原因中之最大者。我們時常聽到工商界領袖人物，批評政府財政無預算，外交無準備，辦事無計劃，災荒不預防，假使他們反過來問自己所辦的



事，是不是也和政府一樣的沒有計劃，沒有預算，沒有遠大眼光看到將來，因此也沒有應付的準備，所以隨便一個小問題發生，就會忙手脚亂，大事變發生，就要失敗。這是我們工商業管理第一缺點，「無計劃」。第二個缺點，組織不嚴密。因此對於資本，機器，物料，員工，都不能得到牠們的最大效用。第三個缺點，各部份無聯絡，不合作，因此發生爭權利鬧意見種種現象。第四對於工作，對於物料，對於推銷，因為事前無計劃，所以在上面担任管理工作的經理與主任，對於這些事務，也無從控制。這四個缺點當中，二四兩項近年來經本會（工商管理協會）指導宣傳，已有進步，不再申說。僅欲對於第一項簡單地介紹一下。所要先行聲明者二點：（一）要草成一個事業的計劃，首先對於這事業須有充份認識，因為計劃是離不開事實。但是鄙人對於工商，毫無經驗，倒是對於農業，因為來自田間，還粗知一二。今天所要講的計劃，乃是以農場為對象。（二）一種事業計劃的繁簡，與牠底規模大小，當然不同。今天所舉的例，為便于明晰起見，是以一個小規模事業為對象。不過無論事業之大小，種類之不同，管理計劃的原則，皆是一樣。

一個事業的計劃，大概包括五個要素：（1）市場分析，（2）地利分析，（3）管理設計，（4）調查和研究，（5）工作的控制。

（1）市場分析 目的是在要確實知道所要製造的物品，銷得出銷不出，賺錢不賺錢。比如說，我想在青島開個菓園，除資本已有方法可籌之外，又即須調查兩件事情：（甲）運輸成本。就是說，把水菓等從菓園運到市場，須要運費幾何，因為這是經營成敗最要的一點。（乙）銷路。嗣即調查附近大市場有多少家水菓行，有多少家罐頭公司。他們銷納幾何。倘若看見罐頭生意很好的話。也不妨再加上一項調查，就是我能不能也在同地兼營罐頭廠。

(2) 地利分析 我買這塊地，究竟宜不宜種水菓呢？種那一種最合宜呢？除去水菓以外，還能不能兼種其他東西呢？八年前有幾個明友在青島辦一農場，養雞養豬種蔬菜菓樹等，今年我到青島，順便去參觀這家農場，才曉得養雞養豬兩種事業，年年蝕本，後述兩種事業，却是賺錢。所以這片農場，現在祇是種菜與菓樹。假使他事前有了詳細調查和分晰，這幾年的損失，不就可省去了嗎？所以開辦以前的調查工作，和開辦以後管理工作，在科學管理者看起來，是一般重要。關於這二層調查工作，我們忽視最甚，因而後來因此失敗也很多。最可憐的，是大家盲目式模仿在同一地方辦許多同一樣工業，結果是自家殺自家，同歸于盡。

(3) 管理工作設計 上面二個問題解決之後，便須設計。開辦及管理計劃，其中包括各點，非常之煩，簡單說，其中包括，需要資本若干？如何籌得估算毛利若干？設計會計制度，器械的造購，工作程序，工事的組織，和人事的組織。這一步的工作，是管理骨幹。小規模的事業，一人即可設計；大規模的事業，非得各部份首領協助，總經理規劃，不能完備。

(4) 研究和調查 要希望管理計劃適應事實，同時必須注意變化的環境，諸如天災，市場，新機械，新技術，與原訂計劃，都息息有關。所以我們得繼續不斷做調查和研究工作，應付新環境，修正我的管理計劃。小規模事業，可以利用政府，設立研究機關，及學校機關，與他們取得聯絡。大規模事業，除得利用上述機關之外，自己還要做研究工作。

(5) 工作之控制 要稽考第三項管理計劃之各項，如生產，財政，人事，推銷等是否一一實行，因此可測驗各部分的效能，和計劃本身優劣各點之所在，所以要有控制，以便調節與監督。

以上所講，可以說是改進管理的小小輪廓。但是鄙人以爲改進中國工商管理的先決問題根本問題，

仍是繫於人事。所謂有治法必先有治人。比如商務印書館假使牠對於人事問題沒有滿意的解決，科學管理必無從實施。在上海，我們常常聽見不少批評，某某經理賞罰不明，某某機關號令不統一，某某工廠紀律不嚴。試問賞罰何以不明？原因是由於在上司管理之責者，昏庸愚昧，對於各級員工的權責，根本未曾分晰清楚，因此他不知何人應賞，何人應罰。這是由於他智力淺薄。或者在上者濫使威權，濫用賞罰。這是由於他道德薄弱。再說紀律何以不嚴，原因亦不外乎三種：（一）紀律本體的不健全，（二）在上者不以身作則，（三）在下者無知無識，不知道尊重紀律。總而言之，把所有原因，歸納起來，我大胆地要說，因為一班管理者以及被管理者才力不夠。所謂才力，乃是極廣義的才力。其中包括：（一）體力，（二）才幹，（三）道德，（四）常識，（五）專門學問（六）經驗。上級員司對於此六項，缺一不可，中下級員工，或可稍為增減。所以我確信欲改進工商之管理，出發點當從培養有才力之管理人才入手。歐美各國歷來如此。以我國現在情形而論，更為當務之急。

現在工商管理協會，因為環境的關係，祇能對於各工廠中級員司，加些訓練，至對上級的人才，和下級的勞工教育與訓練，還無人過問。這是一個很值得重視的問題。

有一位法國人（Henry Fayol）著了一本工商管理（Industrial Administration），此君研究科學管理，與泰勒同時，在歐洲名氣很大，他就對於教育和訓練一點看得極重。我想把他的話引證一點，來供獻給諸位。他將上中下三等入所需要的知識，都講得很清楚。他將牠分成六類：（一）管理類，（二）技術類，（三）商業類，（四）財務類，（五）治安類，——或者說衛生類，（六）會計類。無論那個機關的職務，分析起來都不外乎此六類，而需要於職員和首領的知識，也不外乎此六類。不過他說從上級到下級，其間各級所需要各類知識的多寡，却不一樣。茲列表如左。

員 類	知 識					總 值	
	管理 %	技術 %	商業 %	財政 %	治安 %		
大機關：							
工人	5	85	—	—	5	5	100
工頭	15	60	5	—	10	10	100
工廠經理	25	45	5	—	10	15	100
所屬主任	30	30	5	5	10	20	100
專門股部主任	35	30	10	5	10	10	100
專主經理	40	15	15	10	10	10	100
各機關：							
總經理	50	10	50	10	10	10	100

值，付給他的工資，不管對於生產成本的比例是多少。他值多少錢，就給他多少錢，而他工作的給等，決不會使你的錢白花。否則決不能使一個工人久安其位，一有機會，就要跑到別家公司去。因此增加勞工的轉動率，殊是一種損失。

從這標準看去凡地位愈高的人，他所需要管理知識就愈多；而地位愈低的人，他所需要技術方面的知識也愈多。由此，我們可以看到一個訓練的原則，就是，要多訓練上面首領以管理知識；多訓練下面工人以技術知識。這個原則，希望國內工商界加以注意。

今日所講，暫止于此。

### 工作與工資

焱

- 一，他在勞工市場中的價值（高低隨勞工之供給與需要情形而定）
- 二，他的工資對於生產的成本之比例。

我們如果要保持優良的工人，就一定按照他在勞工市場的價

# 第六屆萬國科學管理會議報告

第六屆萬國科學管理會議 (Sixth International Congress for Scientific Management) 於本年七月十五至二十日在倫敦舉行。會後編印報告共分六組，即(一)工業組，(二)農業組，(三)推銷組，(四)教育與訓練組，(五)發展組，(六)家政組。所包含材料雖極豐富，然頗多不適於我國工商業情形。茲擇其特別有價值者譯述，分期在本刊發表，以介紹讀者，藉資參攷。

## (一)高級管理人員的徵選

### 一、徵選

在工商管理中有兩種主要的徵選：(一)由已在機關的普通職員升擢，(二)任用機關外有適當資格的人。這些人或(1)直接委任高級位置，或(2)先訓練增加經驗，然後再分配高級職務。

第(一)種的辦法利益很明顯。用這種方法可以刺動職員的志趣，鼓勵忠誠與長期的服務，利用在這機關所得的好習慣，及對歷史沿革的熟識。一箇新人越過那些希望高升很久的人，而得高的位置，一定缺少這些習慣與知識。除非有充足理由，解釋用這人的必需，必受別人忌妒與猜疑。反面來說，委任一位已在機關裏的技術專家作管理的事務，常得的結果是丟掉一箇好技師，得

到一箇壞管理員。這兩種職務成功所需要的性格極不相同。

在相當情形之下，由外面委任一箇高級管理員是免不了的。或許認為有輸入新思想的必要，以防陳腐與過度的同種繁殖；或許機關內沒有適當的人可以升入空位，或許發生缺額出乎意料，或有種種情形認為下級有充足能力的，不宜升入過於負責的管理位置。

如果由外面委任一箇人即刻担任高級管理職務，必需經過最仔細最慎密的探詢他的已往經驗，能力，品行，方能得到適當的人。

如果由外面選擇適當的人訓練作高級管理的事，普通應在二

原著者英國實業心理學會  
何濟儒譯

十二歲（由大學或專門學校畢業），而不應在十八歲（中等學校畢業）。大學教育的價值不能在此討論，但是無疑的，大學吸引一派最有才智的人，並且品格在這年齡更為確定，容易估量。還有，如果用年輕少年必經過很長的時期，方能達到高級位置。但不要忘记最有才幹的大學生，決定與謀求職業極為迅速，所以未必在學校介紹部求職的名單中。如果欲選最有能幹的人受訓練，將來担任高級管理職務，應與大學生及早有直接的，個別的接洽。

同時如果全機關的人，都以為除非你是高等階級並受大學教育的，沒有升入高級位置的希望，亦可造成一種不利的空氣。這種危險由獎學金的制度減少許多，不論何種社會的人，如有能力，即可受大學教育。但如果機關中一般人員中有特殊能力的，能藉適當的人事組織，早認出來，給他們大學教育或別種適合高級職務的教育，這種空氣的危險，可以完全勝過。

## 二、選取

下面的計劃，對於發現機關內有希望份子，為高級管理職務訓練，可作為有效的方法。

(一) 設立一種制度，記錄各職員與管理問題有關的特別能力，創造建議，等等。

(二) 利用人事部的協助，設立一種制度，根據個人的與體格

的調查，服務記錄，完密的評量表，使每個職員都被二人分別評量。

(三) 宣佈所有管理職務的空位置，徵求報名，無論如何，有志向與自信的，可以藉機留意。

(四) 為有希望作管理職務的職員預備機會，担任短期高級職員的助理，或在高級職員請假時暫時代理。

(五) 為青年有為的職員組織討論團。高級職員可以在與平常工作不同的情形下，觀察他們的能力性格。

上面的辦法對於時間，精力，經濟的耗費，及試用不適合職員的效率損失，與失望，都可減少。有一種觀念以為能作好管理員的，憑個人的努力，即可上升。上舉的辦法。對於這觀念，含有不承認的意思。

由外面選人應採用下列手續：

(一) 探詢他們的教育資格及經驗。

(二) 舉行個別面洽。

(三) 施行有相當價值的測驗。

假若候選人已經有許多經驗，對於已往經歷，應特別注重。面洽自然不可缺少。但測驗有時可以減去。

關於第(一)項，為得到他經驗充實的敘述，應給候選人一簡報名單填寫。如果他以前曾被僱用，應得到證明人。舉列確實的

問題，比祇概括的請供給材料，所得結果更爲可靠。

關於第(二)項，候選人應由機關的董事，或管理當局二三人，分別面洽。這些面洽員應預先決定何種性格應特別注重，以後應查出評量表，對性格及等級，加以定義。

關於第(三)項，爲選取高級管理人員最有顯著價值的測驗，是普通智力測驗。常識測驗亦很有用處。堅持力測驗，可以幫助斷定候選人情緒的穩定。還有別種測驗，在相當情形下，亦有價值。

但高優的智力與充足的常識，雖然對於高級管理很爲主要，如沒有相當性情，品格，爲輔，亦是沒有價值。這些事現今不能用測驗斷定，亦不能完全靠證明人。祇能藉面洽作可靠的估量。如用評量表，更有效力。

沒有加添評量表，面洽必受機遇的影響。並且兩三箇人同與一箇人面洽，往往結果不一致，亦無法比較。面洽員不預備有系統方法，估量要估量的性格，而沒有計劃的進行，完全靠直覺，是有受機遇與成見影響的危險。他很容易拒絕一箇人在一種性格缺欠，而在別種重要性格優長，或取錄一箇人在一種性格有特長，而在別種上有很大缺欠。最後，採用評量表並比較結果，能促進，改善，選擇應考慮的性格，及實行面洽的方法。

高級管理職務所需要的性格；自然按照職務與機關的性質，

大小而不同。很明顯的在一箇工廠，或商店，或銀行，或有許多附屬機關的機關，經理的成功需要不同的性格。一箇陸軍司令官，未必能作一箇成功的總司令。所包含的政策作用與管理愈高，愈難找到適當的人。所需要的管理員或許是在冒險努力，專制的領袖，與計劃，研究，綜合的主裁之間。他的性格必需適合機關的性質。

這些不同的性格可舉列如下。但必須按照特別情形，斟酌輕重。

(一)精力，有力，冒險，堅忍，自信，外表。

(二)想像，眼光，計劃與組織能力。

(三)接收新思想的情願與鼓勵新思想的能力。

(四)批評，綜合，與看清楚個與細微的關係的能力。

(五)勸導與執行的能力，勝過成見與守舊的能力，分配與監督的能力。

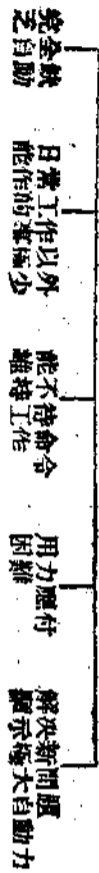
(六)對人情有容忍同情的了解，公平的觀念，自利，不威逼，不暴噪，不過分喜歡權勢，維持紀律，敬重，信任，及合作精神的能力。

(七)選擇，訓練，發展低級職員的能力。

有幾種這些性格，不能在一箇人身上都找到，但按照情形，或必需應用。對於每種重要性格(或其反面)，面洽員必用問題探

詢，分別評量高下，分甲、乙、丙、丁、戊等級。不要忘記爲比較起見，普通職員百分之十五能達甲或戊的標準，百分之二十居乙、丁、地位，其餘百分之三十達丙的程度。

或不用等級評量，而治員可用圖形評量表，將記號放在橫綫任何地方，如下圖：



這簡表前面應加以說明：想一想他自動工作的能力。他或能開始一種新事，不待監督而完成；或許缺少自動，必需有人不斷的告訴他下一步如何作。

在評量表上，亦應預備總評一項。一簡候選員雖缺少某種性格，但總起來說，他的性情品格亦許適宜這種職務。總評一項，即是給這種評量一簡機會。

### 三、實例

本學會依照上述原則，發展高級管理職務選取的方法，有很顯着的成功。但因一分的例證，重於二分的理論，在下面舉出兩簡實例（篇幅限制不能多舉），證明這些方法的應用。

(一)在一九三〇年以前，一箇大商店從中學與大學中選取人員，訓練担任高級職務，年齡由十九至廿四不等，結果極不滿意。一九三〇年全國實業心理學會建議下列的改變：

(甲)選取祇限於大學生。

(乙)有勢力人的推薦應不顧。

(丙)普通智力測驗與常識測驗，應施於每箇候選人。

(丁)在面洽時用評量表，每候選人受二人評量。

(戊)訓練課程有些方面應改良，並系統化。

下面的統計，表示所得結果驚人的差異！

時 期	任用大學生人數	在期末留職人數
一九二五—九	八	二
一九三〇—四	一二	九

此外，在第一時期中，二十四中學學生被任用，但到了期末，祇有十三人留職。所以在這第一時期共任用三十二人，到了期末，祇十五人留職，十二人因缺少希望被辭。但十五人之中，祇有三人在第二時期末尾，仍舊服務（又有七人因缺少希望被辭）。這三人之中沒有一箇能在後數年中達到管理的地位。反面來說，按照改進方法，在第二時期所任用的，有二人已經居重要管理地位。三箇人離開的，沒有一箇被辭的，有兩箇是爲得升進，一箇是入了專門職業。

(二)有一銀行有許多國外分行，常用當地人做職員，用英國人充經理。這些經理，是從十八歲至廿一歲中選擇，施以長期訓練，常是三年之久，先在倫敦總行，後在國內一分行，以後再



送到國外担任重要位置。

有一大部分這些青年，在訓練期間被開除。本學會在一九二八開始研究成功與不成功的候補人。有的失敗因為缺少準確，細心，等等；還有因為缺乏常識；但多數失敗由於不能引起信任，受人敬重。

一向的選擇，全憑算學筆試，作文，無標準的面洽，與體格檢查的結果。本學會建議：(一)檢查與分類準確的筆試；(二)分析信件內容的筆試；(三)普通智力測驗，以銀行常識為內容，而不需專門知識；(四)常識測驗，包括有地位的人必知的事項；(五)一種社交與事務手段的測驗，共有三十問題，每題有若干答案，由候選人選答一箇。

這一組測驗共用一小時施行，五分鐘計分，並可同時對多人施行。最先在訓練時期，施於四十候補管理員。同時他們的能力受倫敦管理處評量。這些評量與測驗分數有密切的關係。實在講

## (二)科學管理下的推銷問題

這一個報告，爲了時間的關係，事實上不能將推銷問題，儘量的加以討論，我們試從推銷一種新品來研究罷。

在製造家製成一件貨品之後，他有兩重工作，就是：

來，如果在選擇時應用這些測驗，百分之八十現在認爲不合宜國外工作的，可以早被淘汰。

約三年之後，這些人又受管理處的評量。一大部測驗分數不好的人，已經不在行中，這是很可驚奇的。每種測驗價值，分別估定。除去第(五)需再加試驗改進外，都有重要的價值。

一種標準的面洽，在選取的時候應用，亦由本學會建議施行。用兩箇人分別評量，估定自動，精敏，自信，合作，社交能力，適應能力，等等性格。同樣的格式，在訓練時期，每年爲那些人填寫，可以查明他們的發展，合矯正錯誤的機會。

從六年前實行這些方法以後，這銀行認爲很滿意。

在一九三三年將那些人進入時測驗的分數與以後銀行的能力評量，作一比較。測驗清清楚楚的將後來不滿意的人揀出。在每種測驗上，不滿意的人，比滿意的人，平均分數低。

英國廣告協會作  
徐百益譯

(一)製造家必須將這貨品賣出，換一句話說，就是必需使人購買這貨品。

(二)製造家必須知道：「貨品的真正市場，不是中間人而

是用戶」。

推銷是一種極活動的工作，並不能製造了一件東西，而希望牠自己能銷行，但是目下一般製造家，還是以為要使貨品暢銷，最要緊的工作是去感動那班零售商，零售商等中間人。以織綢廠而論，他們對於用戶的接觸很少，營業的盛衰；其權完全操諸於中間人之手，其實製造家的貨品和用戶愈接近，對於用戶愈注意，愈能暢銷。

### 推銷的方法

在英國，有許多推銷的方法，可將貨品，介紹於用戶，主要的有下列幾種：

- (一) 製造家自設的店鋪
- (二) 郵售
- (三) 按戶銷售
- (四) 零售商店
- (五) 百貨商店
- (六) 聯合商店
- (七) 合作商店

一個製造家，大概都可以借重第一至第三種方法去銷售貨品，但若同時要借重零售商店等的話，那末自己辦理，上未免發生

的利益衝突，還是不辦為妙，根據統計，在英國的零售商業，百分之七十二至七十五操在零售商店的手裏，百分之三，五至四，五經過百貨商店，百分之十三至十五經過聯合商店，百分之八經過合作商店，一個製造家在將貨品問世之前，自然對於這推銷的途徑須加以考慮，擇善而從。

要使貨品銷行，零售價格的公道而同時對於經售者有相當利益，是極重要的，但是用戶需求的存在和可能因此可以予經售商以相當的担保，更為重要。

要產生這個用戶的需求，當然第一要使他們透澈的明瞭這新出的貨品，並且也不但對用戶是如此，就是對於零售商店，和在社會上有地位，一舉一動為人所信仰者如醫生，牙醫，教師等等，也是一樣。要使他們知道，可以用報紙，雜誌，招貼，信件，按戶說明，樣品，說明書，陳列，表演，影片，無線電等方法。

### 從何着手

在貨品預備要問世之前，大都要發生一個問題，就是：「廣告和推銷，那一個應該先開始」這問題的確是很錯綜的，因為如果登了廣告而貨品尚未 排在各零售商店，那末就是用戶看了廣告要去買，也不能買到而將感覺失望，如果不登廣告的話，那末

很難鼓起零售商店批購的興趣。

這個問題的解決辦法，通常不外乎用廣告的方法使大眾知道，用推銷的手段，使零售商店批購貨品，雙管齊下，如能預先用信件或在同行的專門雜誌上登載廣告，同時再將擬就的廣告計劃和廣告式樣讓推銷員帶出去給零售商店看，那末便可使推銷員向零售商店推銷的工作，便易多多，大概情形，自推銷員正式開始工作和正式登載廣告中間的期間是三個月，這個時期，當然是能長能短的，如果貨品是很新奇而使人一見立即歡喜，構造也不十分複雜的，那末就可將這時期縮短，要是貨品的構造，非常複雜，同時須教育大眾和經售商店的，那末有時非三個月不可了。

我們為明瞭起見，試舉幾個例子來說明這推銷和廣告的途徑，就拿鄧祿普橡皮坐褥(Dunlopilo Cushioning)來講罷。

鄧祿普橡皮坐褥，是用橡皮的乳汁製成的一種細胞組成品，和原料實在是相差無幾，而牠的適合於做坐褥，是一目了然的。

因為對於這種未來的貨品的需要，有相當的把握，於是就由鄧祿普二個工廠內同時製造，至於推銷的時候，那便分為兩部份，要推銷到運輸方面的，就由向來推銷車胎的推銷部担任，對於普通一般人方面，那末由向來與戲院，建築師等熟悉的推銷部去辦理，而兩部份之間，互相合作。

鄧祿普橡皮坐褥，對於家庭中用途殊廣，那末對於木器商

等，自然也須有相當的連絡。

### 分工合作

自從確定原則之後，便同時進行，而運輸方面的推銷部向公共汽車等處推銷成功，由於這種新設備，使坐公共汽車者，感覺非常舒適，因此也就影響到木器業，使他們感到採用鄧祿普橡皮坐褥的必要。

其次要緊的是向醫院推銷，醫生們對於這坐褥的優點衆多，非常贊成，因此便介紹醫院一致採用。

但在這個時候，大眾對於「橡皮」一物，尚有相當的猜疑，不過像木器業所表示的意見，以為如能由醫學界介紹，那末大眾方面，是料無問題的，於是在這個時期，急於要辦的是向木器業推銷而利用廣告，使大眾知道。

### 向木器業推銷

利用鄧祿普橡皮坐褥，可以代替彈簧等原料，在木器業中，需要是很廣的，可是木器業利用這種東西的式樣是不一致的，而鄧祿普橡皮坐褥是大概一樣大小的，第二個困難就是有許多偉大的木器領袖，都自己開設彈簧廠。要解決這二重困難，於是就決定將鄧祿普橡皮坐褥，安放在金屬的彈簧之上，這就解決了推銷

的一大難題，也是深合於推銷原理的，就是：「將貨品迎合市上的需要。」

第二步工作便是要叫一般木器商先做幾只樣子出來，爲了担保他們將登載全國的廣告，一小部份是答應了，於是又派許多推銷員向各大木器商推銷，去告訴他們大眾對於鄧祿普橡皮坐褥良好的印象，同時告訴他們各項優點，使他們遇人訊問的時候可以對答，並且再暗示他們登載廣告以後的各種步驟。正在這個時候，鄧祿普公司，就在木器業的業報中登載廣告。

他們的廣告計劃中，包括在英國工商展覽會的陳列，同時每一木器商處，都發給一份說明書，內中詳述鄧祿普橡皮坐褥各種不同的式樣，各種不同的價錢，和在何處出售，並包括各種行將揭載的廣告。

該公司又在廠中邀請各報界代表，使各與讀者參觀製造的情形和試驗的各種方式，這次議會的結果，實足驚人，就是當那英國工商展覽會開幕的時候，各報都對於鄧祿普橡皮坐褥，有極好的宣傳，在展會開幕之後，各木器商咸來參觀，並詢問各種重要的部份，因爲這次陳列的成功，便繼續在每日郵報的意家庭展覽會中陳列。

正在這個時候，各大木器製造家又聽從了鄧祿普公司的勸告，繼續不斷的將說明書寄出，使各木器商，無不知鄧祿普橡皮

坐褥。

等到意家庭展覽會開幕，有許多人到鄧祿普所陳列的地方去。

在這樣幾次工作和奮鬥之後，鄧祿普橡皮坐褥，便在英國市場暢銷，而無人不知了。

### 怎樣銷售有商標的貨品

我們現在來舉一個銷售有商標的貨品的例子。

美國加利福尼亞包裝公司，是大蒙天食品的製造家，在一九二五年時，以爲正是向英國推銷的時候了，於是舉行一個極有頭緒和步驟的分析，發見了下列三大事實：

(一)英國對於罐頭食品的銷量很小，遠不及美國和坎拿大，所以市場的範圍，並不十分廣大。

(二)英國人買罐頭食品，不問質料是否優良，所以如果要使大蒙天食品暢銷，售價方面，非和其他出品相仿不可。

(三)大多數人購買罐頭食品，不認明商標，而多買次等貨品，這種次等貨品的售價當然爲高等貨品所不能照辦，所以教育大眾認購高等貨品，是很重要的。

根據上列三種事實，就開始在英國銷售，在一年之中，各經售商都有現貨了，但是當時的需要是另立一家公司（大概外貨雜

於銷售)而這家公司，不是成立了就算，而需要一刻意培植的。

後來就將大蒙天食品登載廣告，而佐以得力的推銷工作，將英國分成幾個地段，每一地段設一經理，佐以一推銷員，專向臺售商推銷，另用推銷員，專向另售商推銷。各推銷員又供給相當的材料。

此外又有各商業廣告，郵遞廣告，以為輔助，而在四十年之中，大蒙天罐頭食品，執英國罐頭食品界的牛耳了。

## 市場分析

由於上列的一個例子，我們可以知道市場的分析，對於貨品的銷售，是非常重要的，即如能得利公司的黑幻術巧格力糖的成功，也是由於透澈的市場分析。

能得利公司(Rowntree & Co., Ltd)在英國是很有名的，在將黑幻術巧格力糖問世之初，曾經舉行了一個市場的分析，去研究市上的競爭，和買主對於品質，包裝的價值和意見，並且再拿各種不同的口味，叫人去試嘗比較，再拿包裝的方法和顏色請大眾參加意見。

結果，決定用黑白兩色的包裝，裏面的包紙，那末以簡單而在運輸時不致損壞為原則，其次定奪了價目，於是登載廣告。

## 恢復失去的市場

這裏還有一家公司，利用了相當的方法將失去了的市場奪回，就是強可頓煙葉(John Cotton Tobacco)這種煙葉的製造，開始於一七七〇年，在大戰以前，許多飯館，祇經售二三種煙葉，強可頓就是其中之一，曾經獲得很可觀的利益，派過很大的紅利。但在大戰之後就不同了，競爭日烈，吸者又轉移他們購買的傾向，而強可頓的銷路就大為減少。

在一九三二年的時候，該公司總經理決定非登載廣告和加以改進不可了，在先，先將市場加以調查，去看一般人需要那種質料，那種數量，那種包裝，在十一個不同的地段，曾將煙葉供四千個吸者和煙商試驗。

因為擬用的金錢有限，所以先在倫敦着手登載廣告，而結果認為更改包裝為當務之急，現在強可頓煙葉的包裝，可說是最漂亮的了，而且營業也有增無減，這已失去的市場，因為用了科學化的調查方法，竟而奪了回來。

## 包裝有利於推銷

包裝的優美，是極有利於推銷的，可以舉海來克司(Helix)和德克(Dex)牙刷來做一個例子，在幾年以前，英國市面上的牙刷，大多是沒有牌子的並且也沒有包裝，因此買主在選擇的時候，非一隻隻的接觸不行，所以是很不衛生的。後來，根據「衛

生的原理，於是有包紫的牙膏出世，而繼以裝盒的牙刷，（雖然老式的牙刷，仍有很大的銷路）。

海來克司牙刷第一個用牌子而登載大量的廣告，這海來克司的名字，因為該公司其他出品都用所以是很聽慣的，在起先利用信件，說明分紅的辦法，使各商店批購，廣告方面，着重海來克司的衛生，和各種顏色不同的柄，足以使人易於鑑別而不致掉錯，兒童輩又歡喜選擇他們心愛的顏色，在數年之中，早已行銷遐邇了。

其次要談到德克牙刷了，德克牙刷是英國莊生（Johnson & Johnson (Great Britain) Ltd.）公司的出品，頭上的刷毛較短，是牠的特色，在一九三〇年，莊在公司舉行一個用戶和商店的試驗，以視德克牙刷銷行的把握。

德克牙刷第一個特點是優美的盒子，外表極為清潔而且嚴密固封，無論何人，不能啓開試看，所以是絕對衛生的。

### 利用市場分析推銷有效管理

正如英國實業家麥高文氏（Harry McGowan）所說「分析是現在和將來中間的一個重要關鍵」，以作者個人意見看來，這個定理，實至適當，因為牠很明白的昭示着，如果一國一業或是一家店舖要謀來日的改進，對於現時情形，自非加以研究不可。

在未正式問世之前，曾經徵求各牙科醫生的意見，而結果非常圓滿，會費了三個月的工夫，去使經售的商店批購，推銷員們都給以各種行將登載的廣告的式樣。於一九三一年正式登載廣告，而立時就獲得相當的成功。

### 結論

因為限於篇幅，不能在這裏作詳細的討論，而且要推銷成功，全在隨貨品的性質而定其方法，但在現在的時候，要使貨品暢銷，非先使人知道貨品的各項優點不可，即在經售商店，亦當使其知道貨品的確精良，和將為大眾所需求者，然後方能使他批購，如將這報告歸納起來，可說是

「利用廣告使用戶需求。  
利用推銷使商店批購。」

美國商業週報市場學編者羅斯德作  
徐百益譯

現在許多利用科學管理的商家，主其事者，也都覺得對於目前已有的市場和可能的市場，自己非充分的瞭解不可，因此便注意於市場分析，而市場分析，也成為現代推銷計劃中一件重要的工作。

在這裏要舉一個例子來證明是不甚容易的，因為一則要舉一個各國都認為重要的行業，二則要證明市場分析的確是可能而不是一種空論，三則在應用時要不受市場大小和經濟的限制，方能使到會諸君，得到一個實際討論的機會，免貽紙上空談之譏。

#### 食品業的推銷成功

為迎合上列三個條件起見，現在所舉的例是美國一家大規模的食品公司，該公司由幾家小公司改組而成，出品方面，有茶葉，咖啡，巧古力，麵粉等日用品，組織方面，是經過一番致慮而極為縝密的，因此生產的力量，也十分偉大，可以超過社會上所需要的數量，同時對於各經售商店，不但是很有感情，而且也可以加多經售貨品的數目，而並不增多推銷的費用，由此看來，如果充分利用這兩大優點，可以加多出品，是顯而易見的了。

但是主管人員為慎重起見，不願貿然嘗試，而須顧到固有貨品的銷路，雅不欲因為草草從事而使每日一萬二千萬人的好感搖動起來，同時也不願因為新品而致有增加推銷費用的必要。

由於上列二個問題，以及其他種種考慮，就不得不舉行市場分析，以謀解決。

#### 事前的討論

該公司的政策，所有預備要製售的貨品，或有一種新的建議時，必先經過一個委員會的討論，這個委員會，由下列五部的主

管人員組織：

一、生產部

二、銷售部

三、服務部

四、市場分析部

五、一般分析部

生產部主任，對於現在的機件和製造的方法，當然是十分明瞭的，所以能立時斷定這擬出的貨品，是否可以製造，是否適應當時的情形，是否合於經濟之道，和是否會發生生產上的困難。

銷售部主任，可以考慮這種擬出的貨品，會不會影響於已出貨品的銷路，如何利用已有的經售商店或推銷人員，和市上的競爭情形如何。

服務部主任，對於商業上和顧客家庭中的通常習慣，非常熟悉，那末就可以斷定這種擬出的貨品，銷售時有沒有障礙，能不能為顧客們很迅速的接受。

市場分析部主任的責任，當然是為固有貨品，推廣銷路，同時為新出貨品謀得地位，因為有許多調查員在外調查，便可以很熟悉社會上的一般習慣和一般情形，那末對於擬出貨品的政策方面，包裝方面，都可以有相當的貢獻。

至於一般分析部主任，根據他的記錄，學識和經驗，可以研

究這新計劃，是否有利於公司本身，以免耗費寶貴的時間，去討論一種無用的計劃。

無論什麼新計劃，除非經過這一個委員會的核准，決不作進一步的行動，該公司在一年之中，經過該委員會討論的新計劃有一千個以上，而經其核准的，祇不過是五十種，約合百分之五而已，凡經其核准的計劃，於是就委託市場分析部，着手進行。

#### 分析工作

市場分析部，在分析工作指導者督促之下，便約照下列程序進行起來。

一、在試驗所裏（必要時得會同生產共同辦理）將這擬出貨品的製造方法，儘量研究，直至得到一個最完美的方法為止。

二、先將這擬出的貨品，製成少數，以便服務部可以着手試驗其用法，攷察其優點，作為將來廣告的資料。

三、市場分析部於是和銷售部商討包裝問題，如包裝的大小，每一大盒或大箱裝貨多少，貼紙上面，應該用什麼字句，最為適當等。

四、再進一步，便由廣告部將這貨品本身和所擬的推銷計劃從廣告的立場上加以研究，而着手試作廣告。

五、其次就要由法律部份調查和註冊製造的方法，商標或包裝的式樣，以免和他家已銷貨品發生衝突而同時給予自身以相當的保障。

根據上列的幾個步驟做去，可以免除種種錯誤，而根據這市

場分析部的記錄，五十種擬出的貨品中，祇有五件是合乎種種條件而可以很安全的行銷的。

#### 市場的測驗

市場調查部核准一種擬出的貨品以後，就交市場測驗委員會舉行市場的測驗，測驗的方式有下列幾種：

一、着手之初，將這擬出的貨品，裝成一千件，用假定的包裝包起來，如果市場已有相類的出品，那末同時就製成相類的包裝，包裝方面，自己留有暗號，然後送到各顧客處，每處一套，叫他們加以試驗而批評。

二、如果大部份的人有良好的批評，那末再進行作較大規模的測驗，將擬行銷的市場分為幾個地段，先着手試銷起來，每一個地段用一種不同的推銷方法，如甲地用按戶銷售的方法，乙地用報紙廣告等，來研究那一種方法最為有效。

三、在經過相當時期以後，於是正式開始行銷。

在進行市場測驗的時候，同時還有一件很重要的工作，就是去教育一般經售商和經售商的推銷員。

#### 市場分析的酬報

在這種科學方法之下，一年之中建議的貨品，有一千多種，後來減為五十種，又減為五種，而結果確可行銷的祇有一二種，照此辦法，雖然所費的時間較長，但不僅可以免除因草率從事而致蒙受的損失，而且行銷方面，也可以有相當的把握了。



# 工人才能及工作之評等

屠哲隱

雇主之欲比較各工人者，無不願有一種簡單而可靠之方法，以決定工人之比較價值。若干工廠所流行之偏護私寵，易於消滅志氣，養成怨憤，并阻礙生產。是種實情固亦為各部之負責主任所深悉。雇工事務所之職員，雖已妥為選擇求雇人，若無工頭之可靠報告，則不能知道該工人之實在工作能力，是否與昔日選擇時之評判相符合。希圖上進之工人，雖努力工作，展其所長，若主管人不加嘉許或毫不介意，則該工人易於志氣消沉，而與較彼為劣之工人，同處於水平線上。一般工人之意見，往往以為升級一事，端賴「靠山」而不在「成績」。且也，愚蠢無能之工人，得以保全其位置，反以為主管人有厚於己也。如此，對於有志氣有價值之工人，更使之受精神上之痛苦，其結果即為影響生產。若有公正之方法，根據實在之工作紀錄，以分別生產的與不生產的工人，則此弊可除也。

藉升級或調任以填補位置，現已漸次盛行，是種選擇內部人員之補缺方法，至何廣度，則曾有人舉行調查，并總結其統計如下。

填補位置之方法      數目      百分比

由下級位置升任者	三三	五二
由他部調入者	二〇	三二
向外界雇用者	一〇	一六

是種現象，尚可表示升職之需要理由，即升職之適宜性，較之新雇之適宜性，為易於確定也。

是種情形已引起興趣。在過去十五年間，曾極力研究一種簡單方法，以確定本廠中個人及各人之比較價值。是種辦法既尚在胚胎時期，而現行之多種辦法，亦各自單獨發展，故其性質及方法亦各不相同。

有者採用「價值」，「信用」及「效率」之評等，有者採用「評等測驗」及「紀錄」，而是類名稱似可交互用之。是類所述方法乃用以估值，估計，鑑定，或測量工人之才能，效率，品性，資格，工作，或其他種種，并用之於個人或團體。由此情形發生一種趨勢，即承認評等乃「工人品性及工作之估值」或「定量才能之紀錄估計」。其目的固為確定一人對於公司之價值。

此目的雖屬簡單，但用以達到此目的之各種方法，則頗為不同。某地所試驗而廢止之辦法，在他處仍有採用之者。有者因施

行有誤而斥責方法。有者則方法與實施，皆為錯誤。是種困難大都因缺乏智識，單獨試驗，而不採用他人之經驗。故其結果往往不能滿意，而進步因以遲緩矣。

評等並非制訂工資率，亦與鑑定新工人之適宜與否有別，蓋鑑定新工人時，可用職務說明。是種說明之目的，即所以鑑定何種工人，可認為適於工作，并說明該職務之性質。選擇與評等之不同，即在前者乃根據舊有之知識及經驗，後者乃根據新得之智識及經驗。

所謂「信用評等」，即指對於工人之一種獎給，超過基本工資以上，而為工作在平均線以上之結果。此實為一種評等辦法，但特別注重工資支付，而不注重升級或調任。是項研究，乃將某一工人與担任同樣工作之其他工人，互相比較，而不與異樣工作之其他工人，互相比較。此一工人並非如在選擇時，受推測的考驗，以與工作比較。

若產額不易決定而工作人數亦多者，則評等對於任何職業階級，最為適用。有者施行評等於全體工人，但較為普通之辦法，即施行於各項職務。曾有調查評等辦法之實施狀況，其結果則如下表。

評等辦法之實施  
評量之職務 公司數

所有職務	一二
僅限主管人	七
僅限職員	一
銷售員	五
機匠	三
受訓練之人員	三
工頭	五
代理人	二
電話接線員	三

近來之趨勢，即施行評等於下級人員，蓋其佔全體人員之大多數，又因估價之困難與位置之重要，同時並進也。

評等之根據

以字句上論，所謂「評等」意即比較價值之決定。按此界說，現所注意之評等方法，即關於性質相同之團體。雇主之根本注意固在工人之勞力結果——即其生產，但生產並非常可計算。且也，工人之工作，亦並非常可完全表示其價值。工人之本身，有時亦有其重要性。故最好估量其品性，同時亦估量其工作。

事實勝於想像，故對於工人之成就，須注意其事實上之根據，例如：

一、服務年數

## 二、工作

1 質量——藉容量件數等表示之

2 質量——除檢出退回外之全數產額

三、到勤，藉不到記錄表示之

四、準時，藉遲到記錄表示之

五、所提建議，表示其別出心裁獨具卓見者

六、災傷，若無災傷表示謹慎

七、紀律，遵守規則

每一項目，若有相當之估量，不偏之紀錄，并偶時之校核則頗易於將某一工人之成就，逐項與他人比較，而推知其比較估量。

美國賓夕法尼亞鐵路公司在過去二十五年來，即採用一種純粹的事實估量，即將鐵路員役之遵守信號，奉行規則，及注意安全，一一紀錄之，以作比較。

若不能獲得事實，則可徵集意見。若干評等制度，乃合併事實與意見，但往往忽視事實上之根據。在評判人員時，意見之為準繩，缺乏價值，蓋意見較爲缺少具體并較有變化。但事實既無從獲得，則意見亦有其價值。工作平凡而品性良好之工人，其服務成績，或較工作良好而品性平凡者爲優。穩健而較緩之工人，在全年中之產額，往往較之迅速而遊移者爲多。

若欲確定意見之根據所在，則易於遭遇諸多困難，蓋所處理者乃不可捉摸之人品，既可影響於評判人，亦可影響於被評判者。因缺乏較優之方法，則往往依賴不甚準確之直覺，亦無現成之方法，以測量直覺之價值。例如，工頭易於自稱其有直覺能力。是種自稱，並無勞工較換或生產數量上之事實，可資佐證。集中的雇用職權，既大都替代工頭之選擇工人，則可知工頭之直覺，未必可靠也。

### 評等之必要條件

第一步即爲將所有職務，按照其比較的重要性及內容而分類之。於是查明每一職務之性質及其工作所需之資格。是種資格，即爲評等中所用以測量工人者，蓋此可增進考察之客觀力也。最所需要之資格，既已確定，則須決定其比較價值。

### 評等制度之種類

在過去十年來所發展之各種評等制度，其中有若干種已經承認，但對於評判人，評判所根據之項目，及被評判人之詳細方法，則各不相同。以評判人作爲分類之根據者，則有二種辦法，一爲橫的，一爲直的。所謂橫的，即爲個人自己評自判己，或互相評判。所謂直的，即由上級人員評判，有時佐以其他高級人員，或由一對此曾有特殊訓練之專家評判之。

以評等制度之內容，作爲分類之方法者，則有二大類別，一

為採用事實，一為採用意見或採用二者。若工人之服務，缺乏事實，則祇可依賴所謂「意見紀錄」矣。

評等制度乃應用於個人或團體。評判個人則可按照其服務紀錄，或按照指定之標準。但普通之評等制度，乃施行於團體，或施行於個人而與團體工作相比較，或與該團體中其他個人之工作及紀錄相比較。

#### 評等之作用

每一工人之準確估量，可以促進生產，蓋此可用於制訂平等之工資率，并妥為安插人員。且可藉以解決人員處理中所常有之各種瑣細困難。準確之估量方法，亦常可用於調任位置不宜之人員至較為性情相宜及才具相稱之位置。是種調任，在一年中，約可影響於全體人員之百分之十或十二，故其價值不可謂不重要。評等對於升職一事，亦頗可應用，况低等的升職，在一年中，不足齒數也。相當的升級，自能促進生產，并維持精神。位置上之變動，若考慮不周或處理不平，則能引起個人之憤懣怨苦，轉而引起全廠人員之灰心喪志矣。

按照大公無私的根據，以決定工資之增加，則可激勵全體人員而有價值。如此可使雇主有其特殊理由，以准許某人加薪而某人不加。雇主既有評等之方法，以研究工人，則可熟知每人之優劣。因此，且可設法訓練低能之工人，或解除不可教之工人。同

時又可於不得已裁員時，易於決定去留。如此，則全體人員之平均效率，可以增高，而解雇之正當與否，有疑問時，則可按照其工作成績而決定之。

評等制度尚有若干次要利益。若命工頭對於工人作一具體評斷，則該工頭必須精密考慮該工人之比較效率，同時可試驗該工頭之才能如何。故此舉可以訓練工頭之平時觀察力，并促進其能力，以鑒別最優之工人。是種評等辦法既能表現工人在其團體中之缺點，則亦可激發工人向上之心。

#### 評等辦法之採用廣度

評等係一種有組織的辦法，以評判工人。雖不能稱為完美，亦尚未充分發展，但總較優於舊式的無組織的方法。公司之組織愈大，則是種辦法之需要亦愈大。惟採用是種辦法者，現尚不多。據美國之調查，在六十一家公司中，其採用是種辦法者，僅佔百分之二八，而其他百分之七二，則無此辦法。但總數中之半數有「服務紀錄」，實可作為評等制度之根據。

美國之若干公司，僅施行評等制度於特種工人，大概因難以獲得一種辦法，以適用於各類工人。不願嘗試競爭之公司，且有反對評等辦法者，而是種反對適足以表示是種辦法之需要。須知有才能者向競爭挑戰，無才能者則畏避競爭。

#### 評等之要素

欲籌備評等制度之基礎工作，有若干普通要素，須加以注意。

#### 主評人

一、必須合格而有經驗，有一能幹之評等人，較之若干無能者為優。

二、必須毫無個人偏見。

三、必須熟知被評人。

四、必須有切當的事實并熟悉工作。

五、必須根據同樣資格，在同一時期，以評判全部人員。

#### 被評人

一、必須明瞭是種辦法，并告以評等結果。

二、必須與他人經過同樣之手續。

三、須在同樣職業之團體中。

四、工作之性質須為可以比較的。

#### 評等

##### 甲、普通的

一、評等須熟籌周詳，不可草率從事。

二、不可作為臨時救急之用。

三、須常時查核。

四、根據人員及職務兩者之分析。

##### 乙、資格

五、迅速準確而又經濟。

六、混合的而非單獨的。

七、須分別選擇各類職務之工人。

一、須妥為確定。

二、分別名稱而不重複。

三、根據工作之性質。

四、維持最低限度。

五、明白界說并使通曉。

六、按照其重要性而排列。

七、若價值不同則衡量之。

八、必須有「可以評判」的性質。

##### 丙、記號數

一、號碼必須擇簡小之名稱。

二、必須查核太高或太低之估量。

三、按期的。

##### 評等人

所選之人以評判工人，須有評判人員之天才，但亦須對於評等之原理及實施，受有訓練。彼須毫無私心及成見，并充分熟悉被評人及其所担任之工作。每項職務之要點，須經確定，界說，

并同意，而評等人須能獲得工頭以及耐同辦理者之合作。如屬可能，則評等須為共同批評之結果，而非為個人評判之結果，蓋個人之評判他人，實不甚可靠也。

評判之適當與否，固不在評判員之人數多少，乃在評判員之合格與否。評等制度之施行，最好有一對於此道有特殊訓練者，以便有正確的着手進行。評等人之合格與否，須按時查核。彼在初次從事時，雖無偏見，但以後或發生是種趨勢，而減少其評判價值。評等人須完全明瞭每項職務之要素，并須施行一種正確一致之技術，例如，比較某團體之一種資格在一次時間，而不必比較個人之所有資格。

在本廠內，欲覓一相當之人，有經驗與訓練，而能擬訂并施行一種有確的評等制度，則確為難事。僅面敘員大概最有此資格，以担任是項工作。有者無訓練或技術，但有擇人之才能。是人若有學習評等技術之能力，并能訓練及選擇他人，則可選用，但在初次進行時，必須有一心理專家以輔助之。

#### 被評人

被評之人，須使之明瞭彼乃按照其工作，受公正之評判。因此，須將是種辦法之詳細情形，事前使之了解。若工人事前不明白是種辦法之存在，事後亦不知道其施行結果，則工人之努力及競爭，不能激發，而評等制度之價值，亦不克實現矣。故可隨時

利用本廠之刊物，說明是種辦法之內容，并報告所得之結果，以引起工人之注意。如此，對於良好之工人，可以鼓勵其自求進步，而疎懈怠惰之工人，得以查出。

#### 評等

評等制度之採用須先作為試驗，而逐漸改進之。可先施之於稠密之大團體，而其轉換率高或產額不易決定者。第一步即為確定要素，而事實與意見，可同時並用。各種資格按照其需要性而排列，須項目不多，而頗確實，并附有指定之價值，如屬需要，則「加重」之。對於錯誤之趨勢，則必須有矯正之方法。

評等之種類，已經認為可行者，可分類如下。

#### 甲、個人的

- 一、敘述的
- 二、標準價值
- 三、圖解的意見

#### 乙、團體的

- 一、比較的價值
- 二、相對的價值
- 三、互相評等

是種分類，近乎武斷，蓋堅密的種類，尙未有發展也。個人之評等，素來有之，但鮮有組織的。組織乃第一步。所謂組織，

即為一種正式的方法，用以估量個人。第二步即為設立一種標準，用以測量被評人。敘述的方法，乃舊式的，原始的方法，以評估價值。在工頭之渺茫意見中，某工人乃「一個好人，是這一班人中最好的。」若詢工頭以某工人之工作如何，往往含糊答曰「也不算壞」，若詢人品則或曰「很好，不錯」，但並不設法以證明事實，亦不設法以組織意見。

一般工頭大概未曾設法制訂一種評等辦法。是種工頭，雖長此以往，亦不能從事是項工作而有所成就。每一工頭各處理其同樣人數之工人而從事同樣性質之工作，則對於某職務及最適宜於此職務之人員種類所具有之根本要點，竟各有不同之意見，於事案發生時，則不能達到一致之意見。工頭之經驗，年數雖多，但意見紛歧，則評等難底於成矣。

#### 標準價值

數字的評量制度，乃一種最早之嘗試，以免紛亂而有秩序。藉此辦法乃選擇幾項資格并指定其平等價值，後則決定每項資格之相對價值，并按照每項以評量工人。結果之總數，即可表示「標準價值」。是種辦法，若妥為選擇與衡量若干資格，則頗為簡單，并固定評等人之注意於狹小之範圍內。下列即為一種。

#### 資格

#### 最高評等

#### 學識與經驗

#### 一五

工商管理月刊 二卷十一期 工人才能及工作之評等

#### 工作之智識

五〇

#### 對於公司之普通價值

二五

#### 體格

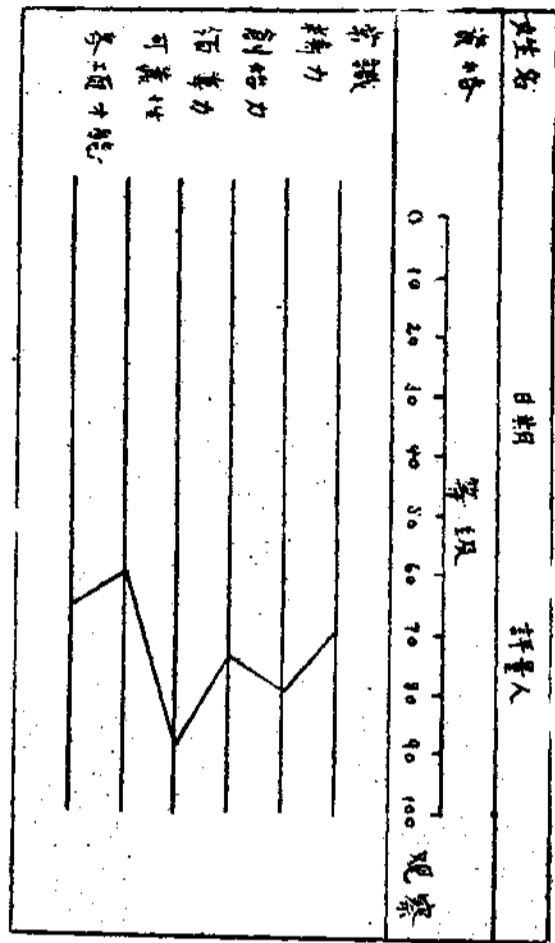
一〇

上述所選之資格，學識與經驗，大概指一人之普通才幹。工作之智識，當然為較有價值之一項。一人對於公司之普通價值，則有若干要素，如雇用年數，使用智識之方法，到公之勤惰，品性及行為。所謂體格，即指不患疾病及身體能力。在指定之團體中，每一工人按照此標準而受評判。

#### 圖表的意見

「圖表的」，「地平線的」，「格子的」評等記數或意見紀錄，乃所以避免數字評等法中所發生之錯誤。此法僅為由數字變至劃線并仍回到數字。在所選各資格之右旁，各有一線，諸線之上端，則有記數，自一至一〇〇（即一百分），或自一至五（即五等）。於是按照某項資格，以估量受評人對於該項資格所佔有之百分比何在，而劃在線上。圖表的評等記數，乃一種藝術的產物，較之僅閱線上所代表之數字，並無若何輔助。况線上之劃記，仍須化為數字。若評等人，對於第一種之方法，不能用數字記數，則對於任何方法，均不能也。

圖·表等評



美國卡納基工藝學校應用一種方式，近乎此種，但記數之分配不同。彼蓋僅用五級而不用一百分，已足稱準確，且易於明瞭。受評之個人乃按照五級制而與同一團體中之他人比較，該團體即作為比較之標準，并為評等人所熟知者。是種評等辦法，較之任何其他辦法，實有同樣之價值或且過之。

美國政府各部工作之人員，除少數例外，亦各按照圖表評等法而受評量。其評等資格，共包括十二項「服務要素」，復按照職務之條件，而在此十二項中，選出若干，并指定每項之加重價值。用以評量個人之服務要素，平均大概為六項，最後之記分則化為百分比，由審查委員會主持辦理之。是項分部工作，約包括四一五、〇〇〇位置。

### 比較價值評等法

司各脫評等法之起原，乃在歐戰時美國陸軍中有此需要。此乃由上級人員主持之一種人與人比較，而與評等人所熟知之標準化的團體相比較。是種辦法，現已有採改之，以適用於工業中。其準備方法，即選擇主要的資格，認為軍事中所最需要者，即體格，智力，領袖性，個人的品質，及對於服務之普通價值，每項有其界說及價值。其記數方法，則如下列。

- 一、在你一階級中，你所最熟悉的十二人，將他們的姓名寫在一張紙上。
  - 二、將他們分列等級，自最高以至最低。
  - 三、按照第一項資格，選擇一位最高的人，將他的姓名寫在註有「最高」的線上，將能力最低者的姓名，寫在註有「最低」的線上，將其餘諸人的姓名，按次寫在兩者之間的空白上，不要顧到其他的資格。
  - 四、照此辦法，分列有其他資格的人。
  - 五、每人的地位，須能表示其適合該項資格的等級。
- 評等記數之用法
- 一、將受評人中之一人，與在記數表上之諸人相比較，并按照其所最近似之人，給以分數。
  - 二、若他略較高或略較低於表上最近似之人，則相當改正



之。

三、於是按照每項其他資格，評量被評人。

四、先完全評量所有之人，然後加集每人之總分。

五、在評等表上之每一地位，各有其數字上的價值。評等即為五項資格的總分。

是種評等方法，曾由美國 Armour & Co. 所採用，但發覺其對於評量高級人員，有若干限制，對於各項資格之相對價值，亦引起爭議。對於熟識之人，難有相當的比較。對於各種資格之最高及最低，亦難以制定。

#### 互相評等

是項辦法，即由一團體用不記名投票，估量本團體中每人之相對地位。由一委員會選擇并界說所擬作為評等根據之資格。每人給以一張投票紙。彼在上端寫其本人姓名，又評量自己而填於最下端，并向後摺疊其自己所評量者。於是將此紙交給其右旁之人，而此右旁之人即在紙之下端評量其刻所交紙之人。如此在長桌上向右進行，待每張投票回到本人時，該本人即加集其總數而平均之（本人之評量不計），并宣讀其平均結果及與自己評量之比較。是種評等辦法，若視作遊戲，則最有成效。是種結果，乃用百分比表示之。

是種評等，可使每人對於其每一上級人員，平級人員，及下

級人員，有一種觀察所得之意見，又可激發個人之上進，因而提高精神。

#### 個人資格之選擇

欲制訂一種評等表式，第一步即為選擇資格之最能施行有效者。對於資格之意見，固各不相同，但其目的必須在選擇要點。有者採用多項或數項資格。有者採用普通或特殊之資格。最優之辦法，即為選擇四項或五項最重要之資格，每項附屬若干小資格。是則可分發一種「資格徵詢單」，請監工員在單內所開之資格中，選擇其所認為對於該項職務最合用者。於是將答案彙集，而得制訂評等表式矣。

#### 資格徵詢單

說明 本徵詢單乃用以決定對於某某部某某職務最所需要之資格。答案須根據工作之所需要者，而不可根據担任該項職務之工人。請用 1. 2. 3. 4. 5. 之數字以表示每項資格之五等重要程度。資格之有同等重要性者，則用同樣之數字。

答案 鄙人對於下列每項資格之相對價值，即在所註「相對價值」欄內表示之。

資格

一、迅速——完成工作之迅速，在限定時間內所完成之

工作數量。

二、準確——工作生產之無錯誤者，發現他人工作之錯誤者。

三、可靠——遵守訓示，按照所示方法從事指定工作。

四、勤奮——有精力及盡職務，集中於工作，注意周到。

五、工作整潔——案桌，紙張，工料，及工作，均有秩序。

六、身面及衣冠整潔。

七、工作智識——執行職務之能力，熟悉工作之各方面。

八、評判力——能了解情形，并推定正確的結論。

九、合作性——能為他人工作，并與他人工作，接受主管方面之政策，易於接受新思想。

十、創造力——富有機智，能改良方法，對於工作有建設的態度。

十一、管理能力——能設法使工作完成，能鼓勵他人。

### 觀察

對於某項職務，欲有一種基本的資格名單，則確為難事。曾有十種不同辦法，發覺其所選之資格及所包含要

素，亦各辦法大異。除特種資格外，共舉列四十四種小資格。有者提及一次或二次。有者對於教育，創造力，忠心，警敏，及自制，則提及四次或五次以上。有者在此辦法中列為小資格者，而在彼辦法中，則認為大資格。所提及之大小資格，共有九十八項，約等於每種辦法有十項資格。下列即代表其總結。

#### 工頭所需要之資格(十種辦法之分析)

職業才能——經驗，精練，智識。

生產——計劃，排時間表，監工。

行政——執行能力，評判力，機智，決意，紀律，警敏，訓練——樂意教導，教導能力。

品性——自制，自尊，自信，誠意，紀律，創造力，忠心，合作性，領袖能力，同情，公正。

是類資格之價值，則隨各人之觀點而異。例如執行能力，則工頭認為較教育尤為重要。工頭之估量警敏，則較職業經驗為高。

美國 Dennison Manufacturing Co. 採用陸軍評等辦法，作為方針，認下列諸項為工頭之資格，并詳為界說。

- 一、職業才能——注意職業(或部份)經驗之種類及數量。使用機器，工具，物料，及職業方法之智識及機智。
- 二、計劃及監工之才能——注意各項能力，如維持標準品質

之工作，安插人員於最善工作之位置，預先計劃并準備物料，人員，及工具，俾便以最低之生產費而按時出貨，并使本部之工作流動，穩定有序。

三、管理工人之才能——注意，創造力，決斷力，機智，精力，自制。能公平處理工人。能獲得工人之景仰，誠意及信用。能維持公正之紀律及穩定工作之勢力。

四、教導之才能——注意其能向新進工人充分明晰解釋其工作，能獲得新進工人之信仰，并使新進工人對於工作發生興趣。能養成多才多藝之工人，改進低級之工人，增高所屬工人之智識及技能。

五、對於公司之價值——注意其服務年數，忠心，明瞭及施行公司政策之能力。能維持本部之秩序，能與他部及公司隨時合作，以試驗新思想及新方法。

由各部主任及監工員用此方法，每半年評量工頭一次，大都根據事實。又由專家職員評量工頭之其他資格。

#### 各種資格之價值

若干評等辦法，則使所有工人皆根據同樣之基本資格，各項資格之價值，則隨各種職務而異。例如執行能力對於工頭，較之對於部長為不甚重要。機智之重要性，則隨接觸他人之頻繁而增高。其他資格則各指定其特殊重要性，如忠心之於秘密工作，誠

實之於處理貴重物件，評判力之於危險工作，可靠之於困難工作，謹慎之於貴重機器。

所選資格之正確估值，甚為重要，且可表示各種困難，甚至事實上之困難。例如遲到與不到，同為時間之損失，但在評等辦法中，若視為同樣價值之單位，則係錯誤。遲到一次與不到一次，其損失之時間，並不相等。遲到可為數分鐘，不到則最低損失八小時（一日）、相差有二十倍之多。故在評等辦法中，二者不當併為一項，或分二項而屬同等價值。

可以計算之生產，乃工人價值之大準繩。若生產不能計算者，如監工及間接勞力，則方可採用評等制度。故對於不可捉摸之事項，則其相對價值，較難估定，猶如下列各項。

#### 各項資格之相對價值

資格	相對價值	資格	相對價值
到勤	一	適應性	一
施行	一	態度	一
適應性	二	質量	一
行為	二	職業才能	一五
質量	二	生產	二五
數量	二	行政管理	三〇
有序	一	訓練	一五

是種兩難情形，則可用資格徵詢單，至少可以獲得意見之一致。

客觀的與主觀的方面

對於界說所選資格，有時忽視其需要，致增加評量之困難。但同樣之品格，可用客觀的及主觀的界說之D. G. Paterson曾指出客觀界說之需要，蓋較易於獲得同意。彼曰「客觀的品格乃代表對於人物，無關係於個人的情形，及工作之反動。」客觀的品格，如勇敢，樂觀及和善，乃「代表對於他人儀態品性之反動。」同樣之品格，亦可用二方面界說之。例如領袖資格之主觀界說，即為創造力，活動力，自持，警敏，決斷，忠心，而客觀界說則為藉鼓勵信用以發展一忠心有效的團體所表示之成功。但 Jones 教授則謂「自學校年級或智力測驗而得之平常的客觀分數，並非適當。故關於精力，可靠，識力等特徵，必須回到主觀的根據材料，及教員，雇主或他人之評判。」

估量及記分

工人之造詣，可用數目字，百分比，順序的字母，攝敘的名稱，對於中等之關係，或按照所長所短之方法，以表示之。且也，數字可轉變為記號或反之。下表即表示所用之各種方法。

評等制度中之記分方法

一、數目字	1	2	3	4	5
二、間隔的	2	4	6	8	10
三、五等制	最低	四等	中等	二等	最高
四、百分比	1%	...	...	...	100%
五、(字)母制	A	B	C	D	E
(天干)字	甲	乙	丙	丁	戊
六、形容字	最優	優良	普通	低劣	最劣
	最速	尚速	中庸	滯緩	最緩

數字記分之普通方法，即將某項品格之造詣，分為三等或五等，數字可向上升，如1, 2, 3, 4, 5，或向下降如5, 4, 3, 2, 1，或用成雙之間隔數字，如2, 4, 6, 8, 10。有者將最高之分數，定為一〇〇，可為數目字或百分比，而其數字可代表造詣之理想平均或標準。

或謂數字僅表示精密之幻覺，而數字所根據之評判，亦可有錯誤。有者以為分別五等，較之一〇〇分或百分比為簡易，但百分比計算，現在頗為通行，故不當有所疑懼。一人若不能以百分比估計者，則難成爲良好的評量人。

若用比較之方法，則評等之排列，可按照所長，自首至末。每人在團體中之正確地位，即爲其評等，或該團體可分為三個或四個小組。是種按照所長之分類，頗爲準確，而各小組可用相宜之詞句，如「優美，良好，中等，低劣」等，以表示之。是種辦

法，假定團體中諸人有平等之間隔，但不正確。Scott 之評等率，有五項資格，皆不屬同樣價值，每項資格乃分為五等，有四項資格之價值，乃自三至十五，間隔之數目為三，有一項資格乃自八至四十，間隔之數目為五。

每項資格相對之數字，記號，或詞句，乃代表造詣之某種程度。例如最高之評等為「A」，最低為「D」。兩極端之間，則按照相當程度而插入居間等級。第二步即將字母轉變為數字。亦可用形容詞以代替數字或字母。是種辦法可使評等方法伸縮自如，蓋各項資格可得切當表示之（如下表）。所危險者，即形容詞對於各評量人或不能有同樣之重要性，故必須妥為界說之。且也，最後之評等，必須用數字表示之。

### 個人評量單

姓名	部份	職務	日期
用法之說明			
一，宜讀所擬評量之品格。			
二，以同樣品格，評量本團體中之全體職員。			
三，根據現在之普通造詣，以評列之。			
四，親自評列，不可藉他人輔助。			
五，將汝之評列，在紙分線上最近似之處，作一記號。			
品格	記	分	線
一，速率（完成工作之迅速）	緩	中	速
二，準確（不生錯誤，工作品質）	錯多	不	錯少
三，整潔（身面及服裝）	整潔	尚	尚

工務部 二〇一一年 工人人才及工作之評等

四，合作（能與他人同工）  
 五，自動（能自行工作，不需他人指導）  
 六，監工（能督促工作完成）

辦事難以管理 被動 接受條件 頗能合作  
 需要催促 例行 有時努力 機敏 頗有進步  
 敷衍 精力 不甚一致 指揮不力  
 結果最優

在評量時，偏見易於影響評判。評量人在不知不覺中，認自己為比較及評等之標準。因此錯誤難出，不僅在此項品格與彼項品格之間，亦在各人之於同樣品格。欲避免變態之價值，則宜用常態分配之比較。若用五等以評量某項品格，則每級之分配須為十，二十五，四十五，二十五及十。

健全的評等辦法，可使主管人繼續觀察及估量其屬員之造詣，可按時查核進步之人，可發現落後之人，又可查核雇工事務所職員之選材能力。使工人知道一律處於平等的立足地位則可激發工人之真誠努力，并減少私寵之可能性。惡劣之工人，勢必力求改進其自身，而進步的有志的工人，則可充分確認其價值。

美國 Public Service Electric & Gas Co. 於一九二七年春，採用一種「圖表式的工人評等報告」，在第一次評等時，即有不少工人認為所評定者乃公正無私，并立即有不少工人起始請求指導，以便改進其弱點。夫此為區區之激勵方法，而竟獲得如許之滿意結果，則不得不歸功於評等之得其法也。

在中國，可先試用較為普通而簡單之工人評量表，并適用於各種各級職工，其式如下，可按照情形而有所修改。但最好宜有

## 人員評量表

- 一、請主管職員或上級職員對於所屬人員，加以公正確實之評量，不可有偏意成見。
- 二、評量項目有十，評量時須專就每項着想，縝細考慮。
- 三、請於每一項內最適當之評語下，作一鉤(✓)記號；如認為在兩可之間則在該二個評語之間作一劃(-)記號。
- 四、評量之結果須守秘密，但可使人員知有評量之事。
- 五、請於填就後固封，寄交總公司人事科。

姓名	處所	部份				職務	評等
		五等	四等	三等	二等		
1. 身體健康	衰弱多病	瘦弱無力	普通健康	強壯健康	體強力大		
2. 服裝修飾	污穢褻瀆	不事修整	尚屬整潔	整齊清潔	最為整潔		
3. 品性儀態	倨傲粗暴	輕慢佻皮	淡遠隨順	溫和大方	謙恭誠懇		
4. 思想行為	腐化惡濁	浪漫糊塗	適當合度	謹慎嚴肅	清高卓越		
5. 學識才具	薄弱無能	拘謹守舊	平凡中庸	幹練穩健	高超特出		
6. 工作態度	怠惰疎懈	敷衍塞責	安分守己	勤奮活潑	認真努力		
7. 合作能力	不堪合作	拙於合作	尚能合作	善於合作	最能合作		
8. 負責精神	謬過於人	避重就輕	尚肯負責	忠誠可靠	負責到底		
9. 管理能力	疎忽誤事	懦弱畏縮	尚能調度	措置精明	管理嚴密		
10. 服務價值	毫不稱職	位置失當	尚堪勝任	位置適宜	可任高職		
評者建議							
附註							

民國 年 月 日 評量者 簽

三人之分別評量，較為可靠。以後須再另行編製，按時評量，至少每年一次。

# 職工之來源及其處理方法

程守中

甲、社會與經濟力量，變動無已，工人之轉動，亦在所不免，最著者如結婚死亡，至職位之升調，亦工人轉動之一因，工人見異思遷，往往離此就彼，工廠不能因工人走而停工，故為人事指導者，不得不有所預防，所謂預防者，即致力於工人預備軍也。若夫擴充範圍，升調工人，尤非預備招僱補充不可，如是則工人來源之供給，方能未雨綢繆，廠內工人之升調，為人事管理中重要之政策，為組織以內之來源，亦各來源中之最善者。

內部人員，對於廠內事務，已有相當認識，如有空缺，即以較低之職員升上，如此則有連貫升調之可能，是謂之連環升調，如部長出缺，由副部長升任之，副部長職任，則由其他第三者補充之，往往僱用新員，補充最下級職員，如是，則對於內部職員，使有極大之興趣，及極大之希望，對於人事僱用上，有極大之利益：

- (1) 維持職員僱用永久；
- (2) 升調職員，駕輕就熟，辦事上較有力而有效，且省時；
- (3) 可避免職員之離職他去；
- (4) 職員升調，使下級職員格外盡職；

(5) 升調職員，免去不少僱用上之手續；

(6) 升調易得人。

欲實行內部職員之升調，在管理上，非有計劃完善之人事記錄，及人事程序不可（詳後）雖然，一廠之維持，若專恃升調，亦事實所不允，外界之來源，亦不可不注意及之。

外界之來源，以應徵之工人言之，此等工人，必須令其填寫履歷書，及其特長之手藝，人事部必須保守此項記錄，廠中一旦需人，則視所需要而審閱應徵工人名錄，及其履歷書，手藝特長證明書等，然後經過各種職業心理測驗，醫生檢查，及技術考試，及工長之審定而定去留（詳後章）但此等來源，僅在人事部僱用之門求之，欲獲良果，殊為少見，緣舉下列數法推求之：

(一) 現役工人之推薦：

僱用外界工人，最有益之方法，即鼓勵現役工人，介紹其友朋親戚，來廠工作，蓋物以類聚，工人之友朋必多為其同類之人，如有手藝之工人，介紹之工人，必多有手藝者，如是，可得較優之工人，最低限度，可得現役工人之同等手藝者，其辦法則以工廠印成介紹書，使工人介紹其友朋填寫介

紹書，而保存於人事部，凡工人必願其友朋同工作於一廠，則此法不特可得優良之工人，且可使工人繼續持久，有時如工人介紹其友朋工作，並保證其工作若干時間者，可許以酬獎。

(二) 凡工人臨時發生變故，如死亡，疾病，或他種要事，如女工之生產時期，不得已離廠他去，常介紹友朋補其缺，則其性質與上同。離職之工人，人事部應將其記錄，如履歷書，藝技證明書，及僱用記錄，保存之，一旦回來，可重行僱用。但人事部得視其技術進退而給以相當之工作，庶幾勞資雙方，共得其利。

#### (三) 股東之推薦：

股東與工廠，有直接關係，能在股東方面，開一工人之來源，則股東遇有品質較良，技藝較精之工人推薦之，推薦之人，是否錄取，全視其本能及按照僱用手續合格而定，不能因股東之推薦，而必錄用，苟不如此規定，非但僱用方面，有礙進步，且足引起任用私人之流弊。

#### (四) 與專門學校之預定：

各工廠如需用寫字生，練習生，或技術員，於學期之始，通知各中等學校，或專門學校，告以需用何等人才，請代為物色介紹，於每學期終了時，可派員往各校挑選畢業生，如需

用專用人才，及有造幣之人才，非向各校求之不為功。

#### (五) 職業介紹所：

職業介紹所，為工人尋職唯一之機關，亦僱主找工人之大本營，通都大邑，類有設立，上海最有名最普通之介紹所，謂之薦頭店，此乃謀利營業性質，其大概生意，在介紹男女傭工，每月在工人工資內，扣取若干，以為酬勞，對僱主則負一切走失責任，對工人則為之尋飯碗，無工作可得之時，則工人在薦頭店內住食，(市上有姑蘇老薦頭，即此也)。對於人確有相當之幫助，對住戶，亦有不少之供獻，惟工廠中覓工人，尚未見有托薦頭店找工者，如中華職業介紹所，則專為介紹中下級職員，並非謀利性質，至青年會儉德儲蓄會，環球學生會，皆設有介紹部，但此等介紹部，俱設而無用。不過是一種吸收會員的幌子而已，公共職業介紹所，尙付缺如。

#### (六) 工會

凡工廠工人，亦有由工會介紹來者，現上海各業，有各業工會，則各業得各業有技術之工人，較為易找，故當僱用工人，通知工會，亦一大來源也。

#### (七) 登廣告徵求之：

此乃最後之法，如各種來源有限，尙須多量之工人，或合格



之工人，則登廣告徵求之，此不能謂為有效之雇用工人法，不過是一種補助方法，亦不得已之方法也。

#### 乙、整理各種來源記錄

##### (一) 候雇單之預備：

人事部時時預備一候雇單，將各應雇人之名字，技術，年齡，籍貫，經驗等，詳細註入，一俟各部需用新人時，人事部即擇其年齡，技術，經驗相合者，通知使來應試，但各種記錄，必須最近最新者。

##### (二) 告退工人記錄：

告退工人，往往因個人發生意外，或暫時停止者，于若干年後或將仍來廠做工，故此種記錄必須保存整理，如為約定一年後，或若干時回廠者，及時則查出此工人之記錄，如該時須招雇若干新工，則予告退工人以優先補充之機會，因彼以前入廠時，已經過各種手續，且廠方對於工人，有相當了解。工人對於工廠，亦有相當之認識，較之外來新工，當然為優。

##### (三) 請求應雇信及推薦書之審查：

工人於應雇之前，嘗先以書信請求應雇，附入推薦書，凡此種種，皆應詳細審查，有無作偽，同時可以知其希望及其讀書識字能力，(他人代書者，例外)，將來測驗時，亦可知其

誠實與否，(如談話，或測驗時，問以你能寫信否，識字否？如所答與請求函不合，即可知其不誠實。)

##### (四) 技術證書及學校成績單之分等級

應雇人之技術證明書，及成績單，分甲乙丙丁等級，以便將來測驗，或口試時，相參照該工人測驗與口試程度，是否與以前之成績單技術證明書相符，於將來挑選時，可得到不少便利。

#### 丙、應雇工人之分類

##### (甲) 住址之遠近

工人住址，與廠距離之遠近，有極大之關係，距離較遠之工人每日往返，費時甚多，易於遲到早退，即生產方面，住址離廠遠之工人，生產率必較住址近之工大為減，至住址附近之交通，亦有關係，如雖遠而有電車，或公共汽車，則較遠道不便者為優，凡此情形，均須詳細分析，以備招雇時之參考。

##### (乙) 年齡

##### (一) 年齡與工廠法

工廠法第二章第五條，明文規定，「凡未滿十四歲之男女，工廠不得僱用為工廠工人，」依上規定，凡應雇者，如未滿十四歲，則婉言拒絕，以免違反工廠法，又第六條規定：「男工人在十四歲以上，未滿十六歲者，為童工，如不用童

工之廠，凡未滿十六歲應雇之童工，亦應謝絕。

#### （二）年齡與生產

壯年與老年之分類，以二十五歲至四十五歲為壯，年四十五歲至六十五歲為老年，壯年工人生產率較老年工人為高，自無疑義，技術方面壯年人多進取心，故較老工為新，惟老年工人亦有優點試閱下列數點。

#### （三）年齡與工人遷動

實業心理學家研究之結果，老年工人遷動率較壯年為弱，其理由為：

（1）老年工人，大都有家有室，有一定收入，不願再有變更。

（2）老年人大概經過滄海桑田，只求有固定生活，不欲作無謂之犧牲，而求不必之利益。

（3）老年工人，如在廠工作，可獲養老金，或有他種利益，不願再重作馮婦。

（4）老年工人，與廠方有相當之感情。

（5）老年工人，現在所得，足以安居樂食，遷動恐難較優於

#### 現狀

（6）各廠不願招老年新工。

壯年工人，易於遷動之理由：

（1）見異思遷；

（2）求技術上之進步；

（3）各廠歡迎壯年工人；

（4）壯年工人，生活尚未安定，有固定產業甚少，遷動甚易，一切無累。

#### （丙）籍貫

中國習慣，南方人機警，北方人誠實；南方人好靜，北方人好動；北方肯吃苦，南方人善取巧，南北如此不同，故對於工人籍貫，亦應有相當之注意。

#### 丁、職業指導之重要

職業指導，負有雙重責任，一方面指導學校，如何採取課程，訓練學生，使學生得有職業，一方面負有實業界介紹職工之責任，及尋找職位，此乃人事管理與教育合作之大成也。其主要事業，包括如下：

（1）廣佈職業消息，使人有所選擇；

（2）搜集各種職業材料；

（3）指導學生，入何種學校，發現其才能，及將來入何種職業之預備；

（4）學生畢業後，扶助其求得適當之職位。告以職位之升換及更換職業；

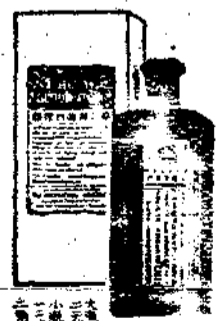
- (5) 監督其選擇職業，及進而入其他職業；
- (6) 協助工人，適應工界之工業變動之工業界狀況；
- (7) 與學生家屬，僱主，及各工會介紹；
- (8) 協助特種才能工人之發展；
- (9) 發表身心有缺陷者之職業。

報	甲部	乙部	丙部	丁部	戊部	己部	庚部	辛部
報			①					
報			②					
主任						③		
主任								④
主任				⑤				
主任								
主任								
主任								

工部局月刊 二卷十一期 職工之來源及其處理方法

# 人造自來血

血液周回全身，無微弗屆，凡全身一切生理所需之供給，如消化器採取之營養分，肺部攝取之養氣，均賴血液以輸送。是以血足則身強體健，血虧則身弱多病。人造自來血：為近代最進步之補血特效劑，功效準確，按日調服，必能返弱為強，立致健康。



五洲大藥房發行  
各大藥房均有

實業部經濟年鑑編纂委員會編

中國經濟年鑑四年續編

中國經濟年鑑彙集全國各種經濟統計資料於一編，自去歲五月開刊以來，各方多採用，甚感便利，茲續出二十四年續編，其編纂體例大致與第一回年鑑相同，但其內容完全為新的材料，祇求與前書銜接，而毫無重複。本編因新材料的增多，較第一回年鑑添闢五章，計土地、水利、合作、物價及生活費、邊疆經濟等，均獨立成章。前書中地理及準備經濟兩章，因新材料無多，本編未加補充。兩兩比較，仍增多三章，是本編雖以補充為主，實際上的內容較前已有進步。再本編各章統計數字，除由編纂委員會分別加以核算整理外，並請實業部統計長辦公處重行核算一過。關於此點，亦較前書更加精確。現在書已印成，特定廉價發售，凡已備本年鑑第一回者，自不可不添備本書。第一回年鑑曾於本年重版，尚有少數存書，前次未及購備者，如合購兩書，另定優待辦法。

續編總目

第一章 經濟行政	第十一章 鐵業
第二章 人口	第十二章 工業
第三章 財政	第十三章 交通
第四章 金融	第十四章 商業
第五章 農業	第十五章 國際貿易
第六章 土地	第十六章 物價及生活費
第七章 租佃制度	第十七章 勞工
第八章 水利	第十八章 合作
第九章 林墾	第十九章 災荒
第十章 漁牧	第二十章 邊疆經濟

四開本 硬布面 精裝三巨冊  
 上等新聞紙 印四餘千面  
 定價四十元 郵費七角  
**特價每部九元**  
 二十四年十二月截止

本年年鑑第一回  
 三巨冊 定價五十元  
 如與續編合購  
**廉價每部二十元**

商務印書館出版

# 八小時運動對於經濟和社會的重要性

龔佩珍

減少工作時間的提倡和運動，不是一件新奇的事。這並非介紹新的原理給社會，並非建議要強制干涉經濟及社會的關係，並非擾亂存在的利益，並非改變買賣間的關係或勞資間的關係。在事實上論，這毫不強制擾亂現有的經濟制度及社會組織。所唯一要求的就是使工人有較多的休閒，使工人的社會品性得以發展，可以與其生產能力的增進成正比例，并使工人家庭的舒適和教育，可以與工廠的大量生產，同時並進。

這個倡議在最近的一百年中，常為討論的中心。這種辯論的特殊情形，就是勞動階級和他們的同情者，都贊成這種政策。但是政治家，經濟學家及資本家，都反對的。這種反對並不是如一般人所假定的，以為完全由資本家的自私心所造成。一個普通的資本家對於社會福利的關心，未必較低於其他人民。未必祇因為他是一個資本家，就將他對於別人福利的興趣都消滅了。資本家所以反對這種政策，不是因為他們不願改良工人的境遇，乃是因為誤解了他們與社會的經濟關係，尤其是他們與工人的經濟關係。這種誤解，他們可不負責，大半可歸咎於政治經濟學的謬誤學說。各大學都教授「增加工資就是減少贏利」的學說，資本家

亦都相信他們的進款與工人的進款是成反比例的。經濟學家的說法就是「贏利增高則工資減低，贏利減低則工資增高。」既然有這種論調，無怪資本家都以為改良工人的經濟和社會狀況，是有害於他們的利益，因為每種改良計劃，都包含增加費用。減少工作時間，亦須增加費用，因而資本家必定反對這種提議。更使他們反對的，是因為講到這個問題的時候，往往根據同情及慈善的心理，而不根據經濟的原理。所以懇求資本家減少工作時間，常以為如賜恩惠於一般不幸的人，而不以此為政治家的一種明哲舉動。資本家對於這種懇求的答覆，就是說「工廠是商業機關，不是慈善機關。」這樣他們拒絕了一切免強他們輔助工人的要求，因為免強是侵犯了他們人民的自由權，是違法的。總之，因為以上種種的結論，他們把勞工運動，當作不合法的運動，是損害資本家及社會利益的。

大概一般報館主筆，著作家及政治家，都抱這種見解，所以日報雜誌及立法部都反對各種關於減少工作時間的提議。他們的理由說這是增加工人的遊蕩，減少工業的生產，於是贏利減少，則勢必減低 資或抬高物價。如此對於資本家，勞工界及消費

者，都有損無益。若是這種見解是正確的，他們的反對亦是合理的，那末提倡八小時制的運動，亦應當放棄。但此是否正確仍是一個疑問。我們須用理解來答覆這個問題。這是一個哲學問題，不是慈善問題。所以在答覆的時候，須根據科學原理而且須避免情感作用。

#### 勞工運動的社會性質

凡注意社會現象及經濟史的學者，都已承認勞工運動乃是現代社會的自然現象。在社會歷史上，亦已經證明工業改良與社會演進是分不開的。活動是生命的證據，不滿意是進步的起點。分工及專職，往往是調整工業及社會關係所必需的。集中資本及採用減少工人和節省開支的方法，勢必發生二個結果，一為工業權的分配及集中，一為社會及政治權的增加及分散。前者使工人專職而限制其經濟職務，後者使其社會機能可以普通及推廣。前者能減少其工業個性，後者能增加其社會及政治個性。如此使工人漸漸變成一種經濟自動機械，而失却自己的運用權。同時變成一個社會的單位，漸漸獲得政治權，超過資本家之上。所以工業愈進化，則分工愈繁細，資本愈集中，工資愈增高，而工人的社會權亦成爲增進其工業福利的主要工具了。

結果就有勞工運動產生。這是勞工界中有組織的社會力量，不是古時簡單社會的遺物，乃是現代複雜社會的重要份子。這是

十九世紀工業發展的自然結果，雖有巧言蜜語或武力強迫，亦不能阻止牠發生的。如指導得法，則對於進化有莫大的幫助，否則將貽社會無窮的禍患。

這種運動是否能輔助或阻礙社會的進步，大半是隨智識階級的如何處置而定。若這種運動是斥爲異端邪說而拒絕不理，那就或者可以激成惡感，并引起階級鬥爭。若認爲一種現代社會的合法舉動，并妥爲考慮注意，則或者可以成爲國家安甯及社會進步的利器。所以要不要有勞工運動，已不成問題。但是我們若增加工人智識發展及物質幸福的機會，則可以有社會進化。若是反對這種運動，則勢必引起社會革命。要提倡「進化」而預防「革命」，第一步就是要正確明白勞資間的經濟關係。

#### 勞資間的經濟關係

資本家是代表資本，資本是代表生產的利器，所以資本家就是代表生產。生產的目的就是消費。爲了人們對於某種物品的慾望并情願付給相等的代價來得到那物品，於是就有這種貨物的生產。生產是消費的經濟應付及結果。沒有人情願繼續生產一種物品，除非他能找到這種物品的消費者。若他不注意這一點，他的營業必遭失敗。市場是工場及棧房的基礎。社會中每日的消費財力，是市場的基礎。因此經濟生產是完全依賴社會的消費，而資本家的成功是依賴消費者的廣度。

生產是需要兩種力，就是人力及天然力。前者仰給於工人的體力，後者是仰給於資方的資本。這兩種力不能在各種情形之下，都平均使用。在許多境况之下，往往只能用人工來生產財富而不用資本的。資本在生產上，不是一種基本力，不過是一種輔助力罷了。資本是一種工具，隨人使用，所以資本僅用於比較用人工爲便宜的生產上。若人工是一種比資本更爲便宜的生產力，那末就採用人工。因爲按照原理，人們總想以最低的代價，得到最大的效果，其結果就是使資本家成爲社會中的要素，但是按照資本是否比人工更爲便宜而定的。

這是社會歷史上的事實，就是資本若能夠增加贏利，那末資本便成爲比人工更爲便宜的生產力。換而言之，就是資本若能供給同樣的出品，而使消費者付較低的代價。關於經濟生產，尙有一條基本原理，就是採用資本制度所得的益處，不是在於用少數的成本，生產同量的出品，而在於用較少的成本，生產極多量的出品。例如一個市場，每月祇需一百雙鞋子，那末還是用手工來供給，較爲便宜，不必用現代鞋廠的新式機器了。若是這個市場，每星期能銷十萬雙，那末工廠祇需手工業的一半資本，便能做成了。如此，資本能促進更大的盈利。若在大量生產的時候，資本便成爲較人力更便宜的生產力。同時，大量生產，還需要大量消費的市場，才能生利。一般少數的人雖盡量的消費，亦不夠

做一個大工廠的長期市場。社會中十分之七八，都是工人階級，所以資本家要擴充他們出品的市場，就須增加工人的消費力，就是增高他們的工資和社會生活。

由此可知資本家的經濟利益與工人的社會福利，是不相背的，是彼此相依而有連帶關係的。工廠的成功或失敗，是隨着工人家庭的愉快與否而定。如欲資本能夠生利，那末須從增加工人的工資做起。

所以在工資最高的社會裏，資本家是最順利，而資本獲利亦最厚。在美國土人或其他野蠻民族中，無須用資本，因爲他們的消費力甚小。小範圍的手工業出品，已足供給他們的需要。如在印度及中國，則消費力較大，而資本家的機會亦較好。但是機會最好的地方是在英國及美國，那裏工人的工資最高，因而各人的消費力亦最大了。

資本家如完全明瞭了這一點，才可認識他們的真正經濟地位。他們非但認清勞資乃「經濟聯盟」，并且這聯盟的成功，是憑着改良工人的狀況。因爲若要工廠成功，必須先推廣市場，若欲推廣市場，則須增加工人們的消費力。若資本家對於這個問題，能有這種見解，那末他們對於勞工運動的態度，將要完全改變。反過來說，若是以爲勞工運動是他們的對敵，那末他們就要看到這是擾亂他們自己階級以及全社會的安甯，繁榮及進步。於是他們

們就認為這是與他們利益和責任有關的，便利用他們的社會及政治勢力來促進這種社會力量，就是發展工人的社會生活，提高他的生活程度及工資率。既然承認了這是社會上的一條基本原理，非但工人應當組織起來，就是經濟學家，政治家，報館主筆，智識階級以及資本家，都應當聯合起來，用「減少工作時間」的方法，來推廣工人的社會機會。

#### 八小時制對於工資，物價及贏利的影響

這種制度所以提出來請社會斟酌及討論，乃是因為這是一個實際的經濟提議，與社會各級都有密切關係的。要求資本家來贊助減少贏利的提議，等於要求工人們贊成減少工資的計劃是一樣的無情理。要求任何一階級來贊助一種有損於他們的物質及社會福利的舉動，也是無理由的。若是社會改良是祇改良某種階級的境況，而同時須損壞其他階級的幸福，這種改良是不值得我們來研究的。所以如果要真正的改良工業，便須提倡增高工資，同時不能抬高物價或減少贏利。減少工作時間，能否發生這種效果，我們不懷疑的說「可以的」。

總之，須根據科學的原理，來討論這個問題，避免偏見，又須多用工業資料及經濟科學來證明。

這提議是包含三個問題。一、是否勢必增加實在工資。二、是否勢必抬高物價。三、是否勢必減少贏利。

現在我們先討論第一個問題，就是減少工作時間，是否勢必增加實在工資。實在工資是指一天勞力所能獲得的真實錢數及社會幸福。未答覆這問題之前，須先明瞭實在工資是如何規定的。在此又有一種謬說，是使資本家反對勞工運動的。他們非但相信大的工資，是損害他們自己的利益，並且亦認為工資的高低，是隨勢力的供與求的比例而定的。工資不能增加，除非減少工人或增加資本。結果就是說祇有二種方法，可以增加工資，就是增加資本或是減少工人。

麥克樂 (McCulloch) 在他所著的政治經濟的原理中有這樣一段，「工人階級的福利及愉快，是特別隨着人數增加與資本增加的比例。若人數增加，較速於資本增加，則工資就要減低。若人數增加較慢，則工資可加高。其實除了使資本增加更速於人口增加之外，亦無他法可以增廣工人階級的生活需要。所以凡各種改良工人狀況的計劃，若不根據這條原理的，都必完全不能發生效力」。

馬塞斯學說提倡限制人口為惟一永久改良工人狀況的辦法，亦是根據這個原理，而這種學說曾經為當時社會所承認的。

李卜杜 (Ricardo) 於其工資論中亦有這樣一段言論，「大的工資，激勵人口加多。人口加多則工人亦加多，那末工資又將退至相當的地位或更低的數目……所以除非他們的困苦，減少了



他們的人數，或需要勞工的機會增加，那末勞工的市價才能升到相當的地位，而工人可以按照所獲得的工資，來享受相當的安樂」。

蜜爾 (John Stuart Mills) 在討論工資問題中，亦特別注重這層意思。因為這種學說似乎很完滿的，很可信的，所以社會都承認牠為「工資的鐵律」，而拉薩爾 (Lassalle) 和馬克斯都極力應用之。實行以後，他們看出工資漸漸減低，直至工人的工資祇能維持最低的生活而綿延其人口，於是他們仍不以此學說為不對，反歸罪於工業制度之不良，故起而推反資本主義而提倡社會主義。工人組織起來罷工，禁止他人去做他們的工，而資本家用種種方法來規定產額或壟斷產品，使之漲價。這種種皆是在實行這種學說。所以社會主義，罷工，等等，皆是這種學說的結果。

所幸者日後文化前進，就漸漸的明白這種學說，不是經濟定律，乃是經濟謬說。科學已經證明工資不是奴隸的標記，乃是工業發達中必需的一部份。若工資的經濟定律，能正確的懂得，就可以曉得這定律是與人類的需要及慾望，一樣能伸縮，而與人類的社會品性，能一樣擴大。這定律祇要求勞資雙方的了解，使他們曉得工人的工資，無限制的漸漸的增加，是不會損害對方的利益。促進社會進步，是不必廢除工資制，或推翻現有的社會及工業組織。這定律的真正意義，是說工人的工資，是隨着工人的社

會品性，不是工人的多少，而規定的。物價的規定，是根據貨物生產的成本。工資是工人勞力的價值，所以工資的規定，應當根據工人的生活費，因為生活費就是工人生產勞力的成本。生產者往往不肯將貨物虧本出賣，所以工人亦不能將他的勞力虧本出賣，就是說他所得的工資，不能維持他的生活。

他的生活費是隨着他日常需要的多寡而定的。如此，則生產勞力的成本，是隨着生活程度而定的，就是說在該工人的社會習慣上所需要的物質舒適及社會修養的程度。所謂生活程度不單是指工人個人的，乃是指他的家庭的。亦不是說工資是要隨着每一個工人家庭的生活費而定的，乃是說某級工人的一般工資率是要隨着該級工人中生活程度最高的家庭而定的。這個原因是很容易明白的。一個工人總不肯為了不能維持他生活的工資而工作。他不能犧牲他每日生活上的必需品，但他往往肯犧牲不必要的奢侈及舒適。因為他不願放棄他日常的必需品，所以他就要發起罷工及其他擾亂社會治安的舉動。如若某級的工人中有小部份的工人，需要至少每日一元，才能維持生活，再少他們不願做，那末就定每日一元為該級的工資率。因為該級生活程度最高者所必需的，亦為其餘的所可有而樂有的。總之，該級生活最高的工人所肯接受的最低工資，就可當作該級工人所得的最高工資，亦就是該級工人的普通工資率。現時的工業，是資本的集

中，廠制的採用，工人的聚合，工作的分配，種種情形之下，如欲按各人之需要而發給工資，是勢所不能的。所以在某處某種工業的普通工資率是很相符的。例如在同一廠內做同一工作的，都得同樣的工價，不管他家庭的大小，生活程度的高低。在這般工人中有一小部份生活費高的，他們所得的祇足供給他日常的需要，其餘生活費較低者，則除日常必需品之外，尚可置一二奢侈品了。

因此，家庭大的或生活程度高的，往往不滿意他們的情形，而要求改良待遇。生活程度愈高，則愈不滿意，所以往往在同一階級裏，時常有一小部份的工人，爲厭工資太小而擾亂，同時其他家庭較小或生活程度較低者，尙能積蓄。在社會歷史上，已經證明一切社會的，政治的，道德的，或宗教的進步，都仗仗這一小部份的努力。由百分之二十的人努力，而全社會或全國獲益。同時這亦解釋了一個經濟疑問，就是何以每次罷工的領袖，工資的會員及其他要求增加工資及改良工業運動的領袖，總是得工資最多而智識最高的工人，何以在每次罷工時，總有一大半工人不願離開他們的工作，離開後仍想回去呢。因爲這部份工人不覺有加資的需要，他們原來的工資是根據百分之二十生活程度較高的同工而定的，對於他們已經很富足了。爲了同樣的理由，歐洲及亞洲的工人，在美國可以有積蓄，而美國工人在同樣情形下幾不

能維持生活。中國的最好工人在中國不能儲蓄。德國的最好工人，在德國不能儲蓄，而英國的最好工人，在英國亦不能儲蓄。但是在歐美各國，中國的工人可以節儉有餘，在美國的歐洲工人亦可有裕餘，但是美國工人到無論何處而不能有裕餘。各國最好的工人，在他本國都不能儲蓄，因爲他們的工資是根據了他們的生活程度而定的。他們須到另一個社會品性及生活程度較高的地方去，他們才能得到大的工資，除了維持生活以外還能有餘，否則在原來的社會裏，他們祇好過程度較低的生活才能有餘。因爲美國工人的生活程度高，所以他國的工人到美國去都能儲蓄。若美國工人的生活程度，一旦減低與歐亞的程度相等，那末歐亞的工人在美國亦不能有所贏餘了。

由此可知工資率不是一般生活程度低的工人，所保守而增進的，乃是爲那般生活程度高的，屢次未曾滿足慾望的，所迫出來的。如是，生產既隨消費而定，工人的收入也是由他的支出所定。所以生活程度是工資的經濟定律。

工資既隨着工人的生活程度，所以一切能影響生活程度的，定能影響工資。一個社會生活程度的高低，是看一般人民的社會生活的複雜與簡單，就是看他們平日習慣需要的多少。若是一個人的需要多屬於身體上的，他仍屬野蠻而未開化的。若是他的慾望是有關他的社會生活，來發展提高他的人格，他才能漸漸的在

智識上，社交上，道德上進步。所以在人民社會需要愈少的國家，往往生產的財富最少，生產方法最幼稚，而文化亦最低。

#### 社會需要是如何規定的

工資是隨生活程度規定的，生活程度是隨工人的社會需要而規定的，所以現在要研究社會需要，是如何規定的。如能稍留意觀察，就可以看出人類欲望的複雜或簡單，是按照他所在社會的習慣及風俗的品質。習慣非但管束我們的社會欲望，並且對於我們的身體需要，亦有重要的影響。這雖不定規我們要吃不要吃，但是這的確規定我們吃什麼東西，穿什麼衣服，住什麼房子，不但如此，並且亦規定我們所說的言語，我們所採用的道德及我們所信仰的宗教。我們無論是回教徒或耶教徒，無論是用筷或刀叉吃飯，無論是吃米飯，穿木鞋及布衣，或喫黑麵包及穿羊皮，或享受現代文明的舒適品及奢侈品，皆大半隨着我們所在國家所盛行的社會習慣及風俗。在事實上論，習慣是人類事情中最有勢力的，比政府軍隊或專制政治還要有能力。習慣是人類進步的原動力及制動機。欲望將文明向前推進，習慣及風俗則阻止文明向後倒退。總之，民族的習慣及風俗，就是構成他們的真正社會品性。

#### 習慣風俗或社會品性是如何發展的

民族所已養成的欲望，既能管束他們工業活動及社會關係，

又轉而養成其習慣或社會行爲，則影響於人類欲望的任何事物，對於該民族的品性，就有同量的影響。所以在全世界中，凡是一個地方的社會品性是高超的，優美的，則其文明最爲進步，工資亦當然最高，人民的幸福亦最完全，普通的欲望亦最多，其社會生活亦最複雜。因此提高社會品性及轉而推進文明的主要勢力，就是人類的欲望。

一種欲望的影響亦不僅是牠的滿足。按照「欲望的強度是隨着他的滿足而增加」的原理，那末一種需要既經完全滿足之後，勢必有新的欲望發生。一種新的欲望往往需要新的努力來使之滿足，由是新的社交增加起來，而經驗亦從而推廣了。於是又有新的欲望自然發生，如是常與快活的境况接觸，就能爲這種境况生出欲望。這種欲望因屢次受着滿足而變成嗜好，由嗜好而變成必需的，至終則成爲習慣及固定品性之一，或即爲第二天然。其實一個人的社會需要的發展，及滿足他欲望的能力，是無限止的，除非已被他的機會所限定了。

人類的歷史是充滿着這條原理實行的明證。一個社會的人民，其社會機會最受限制的，他們的需要欲望及嗜好，亦最有限，而他們的工業及政治品性亦少有進步。由人類需要的多少及他品性發展的程度，可以測量社會的進步。所以同樣的從增加他欲望的機會及他品性的發展，可以真正測量文明。因此，如何增

加需要，發展品性，而結果為增加工人的工資等問題，最後都集中到一個問題，就是「如何能推廣一般平民的社會機會」。

#### 閒暇是這種機會的基礎

社會機會就是時常多要與各種社會勢力有接觸，因而要推廣這種機會的第一條件，就是閒暇。若是一個人的時間，都為謀生所佔用，社會勢力便無機會能感動他，而使他發生新的欲望。無論何事，若使人多用他的體力和腦力，則最難使他人品秀雅而且使他最易受刺激言論及惡俗勢力的支配。這是現在工業生活的一種特殊狀態，就是因為分工制及專門化勢力增加，工人神筋用力過度而受傷。此種事實在美國較世界各國更為普遍。醫學已經承認凡欲補救這種情形的第一步，就是要有更多的閒暇，更多的身體的及腦力的休息，更多的及更長的休息時間。因着身體的及社會的原因，這已成為必需的。身體的原因，就是能使工人們能適合於衛生的生活及相當的康健。社會的原因，就是如若沒有閒暇，工人們就沒有社會接觸的機會，因此社會影響的感動性亦失掉了。一般工人終年的被迫在同樣的乏味的情況下工作，現代工業的方法使這種情形免不了的。在工廠制度下，工人即一巨大機器的輪盤，如勞力欲有成就，則必須全部份都發動。因在這種情形下，如一部份人做工，其他部份亦須做工，所以除非普遍的減少工作時間，則不能增加工人的閒暇及推廣其社會機會。

#### 八小時制如何能影響工資

採用八小時制，勢必由二方法使工資增加，一為減少被迫的懶惰，二為使生新的欲望而提高生活程度。採用八小時制的直接結果，乃是數百萬工人每人每日減少二小時工作時間，如此則每日在市場上將減少數百萬小時的勞力，而却未曾裁去一個工人。如此造成的工業空缺，則等於將現在的勞力要求增加了百分之二十，就是說不是為了國內或國外市場的增加，僅是為供給現有的經常消費，亦須多雇用數十萬工人，而這數十萬工人，即為國內失業者的一大部份。如此則可減少一大部份被迫的懶惰，同時亦即除去了工業改良及社會進步的一大困難。

再者，此數十萬新工人的雇用，勢必增加消費者的總數，因此物品銷場，亦隨之推廣。如此的結果，勢必使工資增加，是顯而易見的。

所以很容易看出採用這個制度，就除却了工業安甯及社會進步的一大困難，而同時開闢了新的路，來增加天然勞力，去推廣財力的消費，提高工人的工資。

第二個結果較第一個更為循序，恆久而遠大，就是增加閒暇及社會機會，影響一般工人的社會品性及消費的結果。被迫的懶惰，既被除却，而本來工作的數百萬人，亦不致如以前那樣疲乏，且每日亦多了兩個鐘頭的閒暇，這個可以多給他機會享受家

庭快樂及社會交際。一個工人既有多餘的閒暇，而少了疲乏，那末他定為被吸引到新而較複雜的社會關係裏去，這就是教育及文化的第一步。總之，他漸漸踏進新的環境，而這種新環境的潛性感化力，能使他發展新的嗜好，新的欲望，以及新的社會舒適。當然的，他要愛慕着更美好的家庭，更多的文學，遊藝及社會交際，更不必提他要設法使他在智識，道德，社交，各方面都有進步。新的欲望既時常滿足而且擴大，是與這些欲望的變成必需品，成為正比例的。這些必需品的滿足，是為這般人的生活程度及習慣所不可少的。因此，真正工資的增加，是免不了的。其實惟有這勢力才能使真正工資恆久的增加，這種消費的增加及工資的抬高，就是推廣國內的市場，因此使資本集中更大，而利用機器生產，更為可能。

如是採用八小時制，而同時為十六歲以下的童工，開辦半日學校，則其社會效果便將更大。一則因十六歲以下的兒童，較成人易受社會勢力的感化，二則因為在做工的兒童，至少每日有受教育的機會。所以一個二十歲的工人，至少有五六年的學校生活，可與教育，道德，及社會勢力接觸。雖所辦的學校未必盡善，但較之一般工人家庭，則有過而無不及者。如是則智識及文化自學校流通至家庭內，同時他們的父母得以職業穩固及疲乏減少，勢必使家庭及社會生活大有改良。因生活改良，生活程度提

高而工資必須增加，則對於貨物的要求，亦隨之增加。這樣就造成了新出品的恆久市場，激勵創辦新的工業，如此則發生新的雇用機會，而增加了勞力的要求。

#### 增加工資是否亦須抬高物價

每一次增加工資，亦必須抬高物價，這是為社會所假定的。但是工業歷史上的事實，已經證明這根本是錯誤的。在這一世紀內，工資增加最速，同時物價亦較任何時期跌得最多。增加工資是否必須同時抬高物價，則須視工資是如何增進的。如若工資是隨意增加的，而毫不影響工人的生活程度，或增加他的消費，那末工資的增加，當然要增加出品的成本了。但是若然為了較高的生活程度，及較多的消費，而要求增加工資，其結果則不然。市場愈大，則物價愈低，這是經濟學中一條固定的原理。

恆久減少出品的成本及減低物價的惟一方法，就是利用改良的機器。但是用機器亦未必能奏效，除非能用大資本及大量的生產，同時資本的集中及大量的生產，僅適宜於大的消費集合。這一個須要高的生活程度，才能維持。所以凡欲因增加消費而增加工資的，勢必減輕生產成本，而減低物價的。因此，我們就可以明白為什麼英國現在的工資，較從前為大，而所出的舒適品及奢侈品的價錢，反較以前更便宜。為什麼在工資低的中國，反較工資高的美國生財更難。

### 增加工資是否勢必減少贏餘

增加工資，勢必減少贏餘，也就是增加工資，必須抬高物價的一種謬說。一個資本家不注意每種出品能賺多少利息，只注意他所能賺的贏餘總數，他並不是要每件利息厚，只是要賺一筆大的財富。工人及社會也不是要減少資本家的收入，不過是要增加自己的收入而已。此則只有從增加大量的消費，才能做到。低的工資須使消費減少，以致祇能用小的資本及慢的生產方法。這種種雖仍能賺厚利，但仍不能集中大筆財富。例如有一個皮鞋匠，因要維持他的生活程度，他在每雙皮鞋上須賺一角，但是他若能投更大的資本而用改良的機器來製造，則每一雙鞋能減少三分之一的成本，而他能出賣較前加倍的雙數，那時他雖則在每雙鞋上祇賺五分錢，但是他可以減低鞋子的價錢，增加工人的工資，同時所得的財富，還可較以前多，但是須有大批要求才能成功。所以現在的棉織品製造者，雖在每磅棉布上祇賺二分，較以前賺四五分者更有財富。所以因大量的消費而生大量的生產，往往能使社會各級的人，實在的更富些。因大量生產的工人，可以多得工資，消費者可以買物價較低的貨物，而資本家雖利息率薄，但因大量的生產及推廣的營業，而仍獲得大筆的財富。這種種都在工業進步上確實遇到的事。這都是推廣出品市場及集中資本的自然結果。

所以我們可以確實的說，普遍的減少工作時間的經濟結果，就是提高生活程度，增加實在工資，促進資本集中，採用機器製造，能減輕生產成本，減低物價，雖則減輕利息率，但仍能增加大筆贏餘。很明瞭的，這種勢必改良工人的及消費者的經濟及社會狀況，而亦不損害其他人的利益。

### 歷史上證明減少工作時間立法的真理及實行性

總之，採用八小時制的問題，須視牠的實行性。前面所述的一切經濟的及社會的利益，已承認了。若是實行的困難多，而足以使利益無效，那末這制度之為改良社會政策的重要性，就完全消滅了。幸而經驗已經證明是可以實行的。

從前在英國十小時法律及半日學校，已實行了有約九十年，從前在美國十小時的法律亦已頒佈六十餘年了。雖然這二國採用減少工作時間的政策，是爲了慈善的情感，不是爲了經濟的原因。雖經許多人的反對，但是在這政策試用了四五十年後，二國的正式公文上，都證明這種政策對於物質的，教育的及社會的狀況，有良好的影響。這種政策的效果，非但答辯了許多人的反對，發現許多敵人的謬說，并且亦使許多反對者覺悟而變爲提倡者。

英國是工廠制度的發祥地，紡織機，汽機，都是生產在那裏，機器亦是那裏起始實用的，分工亦因此而可能。所以當然的亦是在那裏因着工場中的污濁空氣及過長的工作時間，而發生了

許多身體的及社會的惡弊，於是亦首先使公衆注意縮短工作時間法律的需要。在一百年前英國工人的生活及工作狀況，與今日中國工人的生活及工作狀況是相仿的。

資本家幾乎有全權使工人在他們所規定的情形下工作，資本家叫工人每天做十幾點鐘，亦無人去阻止他們。從當時的議員會議的紀錄上及別的非正式文件上，可以知道當時非但男子婦人及七歲以上的兒童，都被迫在不適宜及腐敗的情形下，每日工作十六小時，亦有星期日須工作半日者，以擦淨機器。

在一八〇二年英國始有法律通過，禁止星期日雇用學徒（即廠內大半的重工）而限止他們的工作時間為每星期七十二小時。在一八一九年經過許多激烈議論後，此法律亦適用於全廠十六歲以下的兒童。此種有益於一般工人的康健及普通境況，而同時無損於資方，是很明了的。所以因每次經驗成功，這種法律就更多而廣。於一八二五年，工作時間由每日十二小時。減至十一小時半。於一八三一年又減至十一小時，而禁止婦女及廿一歲以下的工人做夜工。於一八三三年此律法又推廣範圍，始將毛織業，絨業，絲麻業以及棉織業的工人，亦包括在內，而將兒童工作時間減至每日八小時。

議院委員會的報告，證明工人的情形有極大的進步。於一八四四年，根據這報告又通過新法律，十四歲以下兒童祇許做半日

工。於一八四七年頒佈了十小時的法律。於一八七四年工作時間又減至九小時半。現在大都以八小時為原則了。

這種法律的經濟成功，乃為有史以來沒有可與之相比的。工資的增加，智識的前進，愚昧貧窮及犯罪的減少，資本家的繁盛，資本的集中，改良的生產方法，出品的便宜，都因施行這種有利的法律而來的。這種效果乃為世所罕見的。在同一時期內，沒有一個國家的工業，有同樣大的進步。縮短工作時間法律的經濟及社會成功，是非常之大。所以在英國有幾個政治家雖當初反對甚烈，後來則在下議院前道歉，並極力的贊成將這種法律推廣而施行於其他工業內。

這種政策的成功不僅足以消除一般主筆，政客及資本家的反對，并使政治領袖由反對者而變為提倡者，而且亦消除了一般政治經濟學家的反對，而使其當眾承認這種政策的經濟及社會利益。於一八五〇年前，凡政治經濟學家的著作，都反對關於縮短工作時間的法律，但於一八六五年以後，竟無一反對者。雖抱「不干涉」(Laissez Faire)主義者，亦不敢宣佈其反對這工廠法的意見，並且在當時最有勢力及最著名者，如 John Stuart Mill 及 Posner 等，亦均很直爽的承認這種政策是很有經濟利益的。還有在美國的經濟學家，亦都贊許這種政策。

#### 統計的證據

若是我們從經濟的及社會的材料去研究其結果，亦是很確定的。如果詳細的攷察自一八五〇年至一九〇〇年間，英國工人的經濟及社會情形，則可知他們的物質及社會福利的增加，與他們閒暇及社會機會的增加，是成正比例的。這是從以下幾點上可以看出來的，(一)工資的增加，(二)每人生產的增加，(三)物價的低落，(四)平民智識的提高，(五)貧窮的減少，(六)犯罪的減少，(七)飲酒的減少。

一、工資的增加 羅勃吉芬(Robert Giffen) (英國統計社社長)，吉姆勞特(James Lord) (曼吉士得商會長)，利安利維(Leone Levi)，鐵勞羅加(Therold Rogers)以及墨豪(Mullhall)，乃為當時英國的五位最著名及最級細的統計家。據他們調查的報告，工業的工資(農業的不在內)在那時期內每星期增加二元一角之多，同時物價亦低落。據吉芬的報告，羊毛工業工人的工資，每星期增加一元九角八分，而工匠則加二元三角八分。

據曼吉士得商會調查的報告，在棉紗工業中的中等工人，自一八五〇年至一八八二年，每星期加二元四角八分，高等工人每星期加一元五角二分，漂白工藝每星期加二元二角，建築工業二元〇二分，而在煤礦中則加一元九角二分。自十小時法施行以後，凡在英國工業中之男工女工及童工的工資，再統算起來，每星期增加了二元一角，較該法未施行前，增加了一倍。

據墨豪於同時調查的報告，每星期的工資增加約為二元一角二分，而利維則謂自一八五一年至一八八〇年的工資增加約為每星期二元一角五分。據最低的估算，亦為每星期二元一角，而在同一時期內法國的工資增加僅為一元六角二分，而每星期工作六十九小時。在德國的工資增加為一元五角四分，而每星期須工作七十二小時。

二、生產的增加 因着工資的增加，生活程度的提高。需要的增加，則消費亦必增加，隨着亦須有大量的生產。大量的生產則需要大的集中的資本及改良的生產方法。可以下列數點證明之。在該時期內人民僅增加百分之三十餘，而棉織品則增加二倍五，金器增加四倍，礦產二倍五，船隻五倍，商業四倍五，利用汽力則為九倍。毛棉麻及絲的織品，於一八五〇年每人僅用四十二磅，於一八八五年加至七十五磅，而每人的傢俱於同一時期內加了四倍。

另有一件事實可以證明的，就是於一八七〇年以後，在英國每人的實在收入(指稅在外)，較之歐洲其他各國人民的收入幾乎增加一倍，較之歐洲諸國平均大四倍，較美洲諸國平均大六倍。

三、物價的低落 依據上述的原理，就是說大的市場，勢必使用大的資本，而使資本集中，物價低落。所以在那時期工資提高了，消費增加了，生產增加了，資本擴大了，同時物價亦減低



了。當然，這些出品的消費，都是爲增加新的需要，而提高生活程度的，并且這種生產亦是對於資本集中最有利的。這些物價的低落如下，五金類低百分之三三，木類低百分四十，煤低百分之十六，棉質物低百分之二四，毛質物低百分之十七，皮革物低百分之十八，總算起來，物價低了百分之二四。雖然原料價錢及農場出品的價錢，都已漲了，但是這普通物價的水平線，確淨低了百分之十四。所以自一八五〇年後，英國工人的工資每星期加了二元一角，同時每元的購買力亦漲了一角四分，較當時世界任何國都大了。

四、普通智識的增加 在同一時期內，一般平民智識的增加，成績亦同樣可觀，識字人數的增加，較人數的增加要速百分之三三，而在十九世紀之末，已佔人口百分之八二。自一八四〇年後，工人子弟之入學者自五十七人中有一人，而漸加至九人中有一人，前後相差五倍。再有人民智識的增加，可由郵局信件證明之。一八五〇年郵局的報告，謂該年經過郵局的信件，大約平均每人十封，及一八八五年則加爲每人三十七封，加了二倍餘，較歐洲任何國爲多。

五、貧窮的減少 根據可靠的統計，於一八五〇年英國每十人中有一個貧民，於一八六〇年每三十四人中有一個。而於一八五八年則每四十六人中才有一個，較前減少了百分之六十，較

什麼國家都少。

六、犯罪的減少 犯罪統計亦證明同樣的社會發展。於一八四〇年每七百八十人中有一個罪犯，於一八五〇年每八百七十人中有一個，一八六〇年則每二〇七一人中有一個，而於一八八五年則每三二七二人中有一個，較以前減少百分之七五，而在同一時期內，在法國則減少百分之三十，德國則減少百分之二五，意國毫無減少，在美國則每九三〇人中有一個，較十年前並未減少。

七、飲酒的減少 一般人用以反對減少工作時間的一個最普通的理由，就是說增加工人放蕩的機會，非但不能助其社會發展，並更將增加酒醉及罪犯。但是事實證明確是相反的。李維教授於論及酒及其他飲料時，曾證明自一八六七年至一八八三年飲酒的人漸漸減少，而飲無醉性飲料反加增。李維亦證明高級人士所用酒類及飲料，在這時期中每年每人減少百分之五加倫，而啤酒（工人的飲料）則每人減少二加倫半，每人消費於酒上的錢，每一富人則減少一角四分，而每一工人則減少一元一角二分。這些都足以證明當時飲酒的減少，是因着工人的習慣或性格的改變，而不是出於貴族及高級人士的減少飲酒。

這類事實亦足證明百年來一般人反對減少工作時間的理由，是不正確的。事實已經證明減少工作時間，並不使工資減低或物

價漲高，亦不增加懶惰，放蕩或酒醉。但這些事實並不是說英國工人已達到完全幸福的程度，乃僅欲指明貧窮，愚昧，酒醉，犯罪之減少，是與工人社會機會的增進，成正比例的。

#### 減少工作時間的政治及社會必要

經驗及原理已經證明減少工作時間，是對於各級人士都有經濟利益的，而對於工人的道德及教育的影響，已如上述，都是保證這種政策的。但是這種政策的社會及政治的必要，有很少數人能明了的。在社會裏有一個普遍的定律，就是一概的社會及政治的組織，都根據於人民的性格。各種禁止的法律，不是為治理有道德而守秩序的人而立的，乃是為社會中不守秩序而無道德的人而有的。受教育的人為了社會上未受教育的人，亦祇好受許多法律的禁止。所以除非一般平民的貧窮，愚昧及野蠻能減少，而他們的社會教育的機會能增加，那末富貴的人亦可得到社會安全，發達及自由。在文明社會中，另有一件普遍的事實，就是各種專制辦法，是與工資相背而行的。專制增加，則工資減低。專制減少，則工資漲高。改良的機器及專職；勢必使工人的身體及神經易於疲乏。故若不將他們的工作時間減少，則工人對於社會環境的良好影響，亦要減少其感受能力，而且在閒暇的時間，他們對於一切道德及政治，都不發生興趣。

這種情形，不免使工人被引到酒館店而不到閱書室，演講

會，博物院，或戲院，去受教育或消遣。一個人若自幼在空氣污濁的鑛場或熱度極高而甚悶的工廠內做工，來維持生活的，當然不能有那種志向或品格，來提高他的家庭及社會關係。

這種情形對於婦女及兒童的影響為更劣。婦女——尤其是做妻子及母親的——被逼入工廠作工，則易將品德的泉源破壞。婦女既入廠工作，則他對於家庭內的良好影響，漸漸消滅，因而社會的環境，兒童的品格，家庭及社會的道德，亦隨之日下了。工人的社會品格，實不能使之再墮落的。

我國亦採用了歐美的工業政策，是獨眼的政治經濟學所產生的，所以把工人單視為生產的要素，而忘却他亦是消費的要素。我們盡量的用他們來生產，而未會盡量的用他們來消費。未曾給他們好的社會機會，反而使他們過社會上最苦的生活。不問性別，年齡，亦不講衛生，康健，叫他們到廠裏或鑛裏去工作，叫他們隨着改良的及迅速的機器工作，每日工作十一或十二小時。在這種情形下，所受的身體損傷，較舊制度下所受的為更大，同時再把他們擠在很小而不衛生的房子內居住，對於他們的道德，有很壞的影響。

在工業區中，一般工人的家庭，乃為微生虫生長及破壞道德的地方。那種不衛生的情形及使道德墮落的事實給有識的人知道了，一定不准這種居住狀況，留存在社會上。工人所住的草蓬及工房內，竟談不到衛生或道德。這種情形，非但在中國是如此，就是在美國及英國大工業區域，亦有這樣的現象。在這種情形下，如何能希望社會進步呢。

# 我國工商業應採用統計政策之芻見

張我疆

我國近年來外受帝國主義之經濟侵略，內遭天災人禍之疊出，苛捐雜稅之繁重，致農村頻於破產，人民購買力薄弱，工商業遂呈蕭條之象，失業人數日增。各國則於產業之積極科學化，又於測定資源與促進生產計劃之下，排斥外貨，採行保護關稅政策，從事於關稅壁壘，以保護其國內工商業之發展，於是羣以遠東市場之中國，為其傾銷目的地。據國際貿易局之公佈，民國二十二年度，我國全年對於貿易，入口為十三萬四千五百萬元，較上年減少百分之二一，出口為六萬一千一百餘萬元，較上年減少百分之二一，入超為七萬三千三百萬元，較上年減少百分之二一。

考減少之原因，並非由於我國國貨銷售增加，有代替洋貨能力，實以年來內地經濟破產，物價下跌，人民購買力愈趨低落，又以新稅則實行，致外貨充斥市上，如此，益令我國實業奄奄無生氣矣。

我國實業之無進步，既如上述，但其事業本身基礎不固，亦為一大原因。例如缺乏雄厚資本，組織不健全，無精良機械，管理制度不良，各業團結不力等項，均為不能發展之原因。故欲打開此種局面，使我國工商業復呈昭蘇之象，則非澈底改革不可。

若欲在此荆棘叢生之環境中，從事復興，必須拋棄祇憑經驗，或全恃臆斷之政策，而另覓新途徑。此則須有一種工具，以規劃此錯綜複雜之管理。此工具為何，即採用科學管理中之統計政策是也。

## (一) 統計政策與商業關係

統計政策者，乃利用統計學以便進行管理上之一切設施也。語云，「鑒往知來」，意即察以往之事實，而知未來之趨向，統計亦即為觀察此趨向之法則也。故事業之現象雖幻變無常，然吾人視其從前變遷之迹，去其小異，而取其大同，以推尋其既變遷之途徑，則未來之趨向，亦何難推測而知之。按諸實際，此種方法似若甚易，然若無適當統計，而全憑臆斷猜想，則未有不債事者。故必須搜集各項統計材料，應用數學原理，製為圖表，繪成曲綫，而後盛衰輪迴之迹，躍然湧現於紙上矣。蓋事業之成敗，有不由於經營之得失，而由於事業本身之盛衰輪迴者，徵統計為之顯示，將何以知之。此統計政策在商業上之關係，有下列四項，其最大功能即在指示企業家之進行步驟也。

### 一、表示以往之商情變化。

- 二、可以比較按地按時按貨之推銷數量。
- 三、推測本業未來之趨勢及應行步驟。
- 四、推測一般商業與本業關係。

#### (二) 統計政策之實施與統計人員之養成

魯論：「工欲善其事，必先利其器」，統計即利器也。統計在企業上，既有如此密切關係，則統計政策之實施與統計人員之養成，實不容或緩。故經營工商業者，欲其事業本身鞏固安定，而趨於科學管理嚴密組織之下，徵統計政策不足以竟其功，極應羅致此項專門人材，與以便利，從事於編制整理，而後方能見有統系有規律之成績，基事業於不敗之地位也。

統計學之在我國，肇源甚古，禹貢分九州之士為九等，及周秦之世，能用統計之術，記載人口錢穀之數。降至後世，科舉時代之士大夫不務實際，因之統計反湮沒不彰。泰西各國繼起較晚，今則理法日達，應用日廣，反觀我國能知施用者，竟不多觀。姑無論統計人材缺乏，即一般工商業亦不知利用，殊可惜也。我國舊式商人頭腦極極頑頂，事業之成敗，均委諸天命，甯不可笑。為養成統計人材起見，可聯合各業，組織統計傳習所，將各業原有人員中，選拔若干，授以統計上應用之技術，以收駕輕就熟之效，或聘請專家，指導一切。

#### (三) 統計材料之來源

統計既為整理事業之利器，統計工作又非專門人材不克勝任，蓋此種應用技術，須受有專門訓練。僅就所用之規則及方法，亦可從若干龐雜片段之消息中，得到具體之事實。蒐集之材料，先由繁雜整理而為簡單，并依其性質分類，使其關係明顯。事實既經整理，編成統計，而後可分析比較，以求其變動之原因。故在統計編纂之先，端為搜集材料，其材料之來源，不外根據每日之紀錄，及隨時之調查。茲將供給有關材料之部份，分列於後：

**財政材料** 財政材料，實為公司中之重要消息。公司無論大小，非錢不辦，故財政為公司之命脈。此種消息之來源，即取自財務主管部份之一切出納帳目，包括銀行存摺，應收未收應付未付之票據，以及證券担保品等。

**銷售材料** 銷售材料之來源，不外根據於定單，交貨單，及門市之批發零售等帳目。

**機械材料** 機械之材料，應向工程司或監工員等徵詢而得。明該部各組織機械之工作次數，工作時間，出品數量等紀錄。

**工作材料** 工作材料當然得自於工頭或領班或自親身調查而來，此種材料之範圍，亦殊廣泛其關於工人之一切生活狀況，工資多寡，工作效率等，均為統計之重要材料。

#### (四) 統計員之地位與責任

工商業之管理全權，既握於經理之手，而經理之查閱營業情形，制訂營業方針，必須根據各部之統計報告。故統計員乃不啻為公司之風雨表，其他位與責任之重要可知也。所需統計報告之次數，則視企業之性質及範圍而異，有每日報告，每週報告，每月報告，及每年報告。此外關於一般企業情形之統計，如某地物價指數，某地工人生活費指數，某地金融經濟狀況等，亦在注意之列。又若干年有總報告一次，如十年，廿年，均可利用統計，繪成圖表，以闡明歷年來之營業趨勢，季節變化，以窺其盈虧之迹。統計員將製就之報告書，呈送於主管部後，經理或各部主任根據此種報告可以決定營業之政策及施行方針也。茲將每日，每週，每月，應行報告之統計事項列下。

**每日報告者** 有定貨數量，出品數量，交貨數量，遲期交貨數量，退貨數量，零銷部份有現金交易數量，記帳交易數量，送貨收款交易數量，函售數量等。

**每週報告者** 為本週內各項根據每日紀錄之累積總量。有時為比較起見，可以本週之數量與上週或去年相應之週作比較，又以本年年初至本週所得之數量與去年年初至同週之數量作比較，亦可將本年本週之生產額與去年同週之生產額作比較。

**每月報告者** 累積本月各項紀錄之數量製成之統計報告也。如本月之數量與上月之數量比較，又與去年同月之數量比較，本

年年初至本月之數量與去年年初至同月之數量比較，其他如勞工之進退率，僱員銷售能力之比較等，亦應於每月終製成統計報告也。

綜以上之報告，可以藉知每日，每週或每月之營業實況，今日與昨日之比較，本週與上週之比較，本月與上月之比較，本年與去年之比較。如附詳細圖表，則更佳矣。蓋其目的在表明各工作之實際情形，及全部企業之大略趨勢，經理視之可一目了然，無待翻閱帳冊，查詢各部也。故施行統計政策之效果，有下列數端。

- 一、可以知每日，每週，每月之營業金額。
- 二、可以知何種為暢銷貨物，何種為滯銷貨物。
- 三、可以知僱員銷售能力，工人生產效率。
- 四、帳目公開，可以防止會計經手人員之舞弊。

#### (五)應用統計種類

##### 銷售統計類

銷售統計，可分為整批，零售，及函售，數種，其材料之來源，乃根據每日之紀錄編製而成者。統計員應先事製就各項統計表格，每日填成之。

**顧客統計** 此項統計為記載各顧客購貨總額之紀錄，其形式係用硬卡片，每客一片，其材料則來自記帳交易，送貨收款交易

紀錄而得。此種統計對於每一顧客之交易狀況及每一區域所銷貨物之種類，頗能昭示，且可分析一般消費者需要程度。

**零售統計** 此項統計之材料皆自每日售貨發票而來。門市各部全日銷售額，可分現金交易，記帳交易，送貨收款交易及函售交易數種，分別計算其次數，件數及價額等。

**銷貨統計** 此種統計亦即根據每日，每週，每月銷售數量之統計也。可藉以比較逐月銷售實況。每種貨品用卡片一張，以便檢查，並可以與原有存貨，互相對照，不致有缺少與失散之虞。

**書札統計** 書札統計乃指業務上之函件統計，包括定貨、函購、問訊、金融、責問、等等，蓋此類書札為公司與外界接觸之重要消息，經理對於此種消息之變動情形，尤須注意，俾於施政及應付方面，較易着手。

**比較統計** 此種統計，可藉以表明各部僱員之銷售能力。每人每週或每月之銷貨數量，價額及百分率，均以售貨價額之多寡，依次排列其名位，以資比較其勤惰。此種比較統計，可以複寫或印刷分發有關僱員。

**僱員統計** 此種統計乃根據僱員記錄。僱員記錄可用紙卡片，依各人號數或姓氏筆劃先後，記載各人之姓名，籍貫，年齡，教育程度，經驗履歷，進用年月，升調年月，薪水數目，現在職位，辦事能力，等等。

**考勤統計** 此種統計為記載各部僱員之告假，缺工，遲到及意外事項。

**各部月薪月銷統計** 此種統計，專事記載各部每月支薪數額，及銷售數額，所以計算銷售成本之一部份根據也。

**每日存貨統計** 此種統計為分析存貨最重要之工作。存貨中何者暢銷，何者滯銷，均可由此察之。

#### 工廠統計類

工廠統計與銷售統計，有根本不同之點。工廠統計，專事分析研究各種工作，有集中組織及確定標準之意，故與銷售統計僅估其大略者不同。普通工廠應用此種統計之目的如下。

一、表示全部製造之狀況。

二、供給決定政策之標準。

三、發現一二非常之事態

**進貨統計** 此種統計之目的，在分析各種購進原料或貨物之總數及價值，得以比較歷年購進之額，而知本年應購之數，其功至偉大也。至於本業所需原料，本年生產量情形及各處市面供給狀況，價格之變遷，皆為應注意之消息也。

**存貨統計** 此種統計在新式有統系之工廠，常有進貨及存貨兩部，分別紀錄其貨物進出情形，編製存貨差額，而隨時瞭然各種原料之所在及其他一切情形也。

**交貨統計** 此種統計所以記載每日交貨數量也，亦即經允許顧客之交貨日期，是否為到期，抑為遲出。

**定貨統計** 此種統計乃專事記載每日每週每月之接收定單之數量及價額。

**劣貨統計** 此種統計即紀錄每日出品中之不及標準者剔出殘缺不能應售者，為之編成統計。以促工程司及監工等之注意。

**遲出貨品統計** 遲出貨品統計者，乃到期應交未交之貨品也。此種遲出貨品，關係公司信譽之價值甚大，經理當思善法以謀此項不幸之事減少。

**退貨統計** 退貨統計者，乃記載交出貨品為買方退回者，當記明其退回之原因，及其錯誤之責任屬於何方。經理為避免此種損失起見，必須整頓內部有關各部，使此事不再發生。

**生產統計** 此種統計，勞工生產率效之統計也。係用卡紙片記載每一工人姓名號數，本組號數，機械號數，工作種類，工作時間，由工頭或監工於散工時。記其工作數量，至月終彙集而製成統計，則生產效率一目瞭然矣。此外為防止原料浪費起見，於所用之材料多寡，亦須紀錄之。

**成本統計** 成本統計之目的，在分析各種貨物製造成本，故與其他工廠之統計有密切關係，即係於勞工材料機械或機械時間之各原素間，選擇若干單位，而編製之。

**勞工統計** 勞工統計者，即指一般工廠所僱用之工大人數，性別，童工，永久工人，或暫時工人之統計也。但此種統計之中心特點，在分析比較全廠之進退率，所謂進退率者，即廠中雇用工人之常度，每月僱用勞工人數，與每月解僱人數之增減，進而研究勞工與資方之關係，是否調和，及全體勞工之意志，皆為經理或廠長不可疏忽者也。

另一方面則在解僱工人之原因，例如工人之死亡，工人之久病不能工作者，工人因殘廢不能繼續工作者，工人之自行辭退者，工人因短時工作完成者，及工人工作效率不及標準者，均為解僱之普通原因。其他如品行不端，或意外事項，為廠方革除者，統計員應隨時將此種更動事實，製為統計，以促經理之注意。蓋此種更動率，如超越常度以外，實乃廠方之無形損失也。

**工資統計** 工資統計本為會計需要而編製，亦為工廠最重要統計之一種。蓋工資制度不一，關係工人實際生活最為切要，統計員應分別紀錄之，計有計時工資，計件工資，包工工資，暫時工作工資，其他如同扣，花紅，年價等，均應記載清楚，以便觀察工人所得之報酬增減，如對於工資有不滿情形，經理當事前預防，力圖補救，以免勞資之間發生問題也。

**機械統計** 如為機製貨物之工廠，其機械之效率，亦當紀錄而統計之，一機械之刀究能出品若干，仍須藉統計之力而得之，

如是不惟銷售生產及管理得有一種標準，而成本會計方面亦可得  
到莫大之助力也。

(六) 結論

關於工商業所需之統計編製種類，已略事舉例，此外如為可

，能統計員亦可將歷年營業狀況，繪成歷史曲綫，以明歷年之營  
業升降趨勢，與經理以更明瞭之顯示。總而言之，統計政策之推  
行，與商業以無上之功績可待言也。幸希望我國商人澈底覺悟，  
復興前途，實利賴之，略貢芻蕘，幸採擇焉。



- △ 東西塔
- △ 勤字牌
- △ 得意圖
- △ 進財牌
- △ 勤工圖
- △ 雙塔寺

洋	光	粗	粗
紗	斜	斜	布
條	黃	細	細
絨	斜	斜	布

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

### 勤豐染織廠

△發行所南京路萬源祥內

電話 一三七六三又六二四〇七

工虹口保定路

電話 五〇五九六



# 工商組織與管理（續二卷十期）

哈斯著  
何昇餘譯

## 第十一章 建築之設計

建築不良等於成本加高 夫一廠之建築，修理應用在在需要開支，管理之目的，在使由此種開支而得最大之效果，即凡所投資於裝修佈置，必須就其在生時期得其全用也。每一小時之荒廢，每一尺空地之置閑，皆是浪費，此理衡之工廠，貨房，公事室，零售店均莫能例外。

工廠之佈置 吾人於籌劃建廠置機之前，須澈底了解工廠之作用，及其佈置，並須熟諳佈置上之互相關係情形，以是之故，第一步當從分析工事做起。

吾人若先知工事進行方法與建築次序者，可就紙上為建廠之設計，擬定後，動而建廠之事，直如造一屋壳，但有屋頂避雨已足，較之先建房屋然後試以機器配入者，大有不同，蓋後之一法，殊難獲得佳果也。

工廠之形式 工廠形式有極簡單者，茲就木作廠而論，廠之一面收入由木材廠運來之粗板，另一面則造成平板運出，此種製

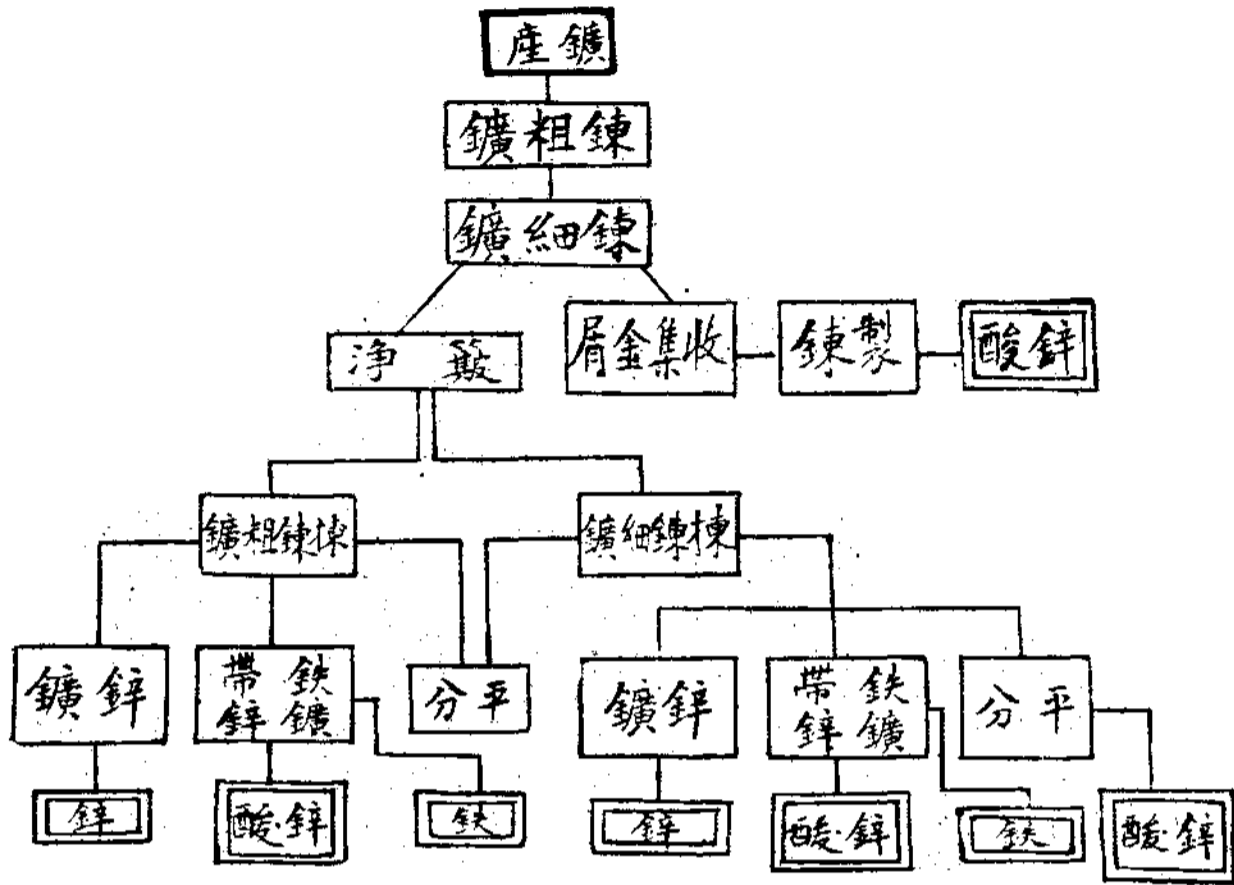
造方法，謂之簡易次序，以其略除廢料之外，並無副產品，亦無其他材料，可以合併製造產物也。

工廠中之以分別原料性質，然後分化而合製之者，其情形則又稍異，麵粉廠其一例也。製粉之法，先將麥之良竈，加以挑選清理，使廢料與劣料不與好料混合，然後從事磨擦，使糝糠與麵粉分離。

至如冶礦之廠，又更複雜，彼將礦山之產物，藉機械之力與化學方法分析之為數十種，屠牲之廠亦然，牛豕由一面入內，而他面則切成肉塊，與一應副產品，如膠，如肥料，如肥皂，骨鏗之類，供給於消費者焉。

是種製造方法名為剖解的方法，以其分解原料，使為若干成份也。若列表圖以明次序，形狀有類金字塔，居其頂者為簡單之原料，以下則熟貨及副產品順次而下，遞漸增加。

茲將其圖表開列如下，其名為浮散圖表。



此乃極簡單之浮散圖表，因該礦之產物，幾乎全是鋅與鐵，加以磨鍊，自易分別，副產品並不多也。若紐碎時省紐獲地之伯老伯去治鑛廠之浮散圖表則更複雜，蓋該廠對於各種礦產均可冶鍊而成砒、鎊、鉛、金、銀、鉛酸等也。

集類工業 集類工業之浮散圖表，其形式則又大異，吾人視之，正如一顛倒之三角，圖之首部，排列各種他項工業之已成熟或半熟品，其下部，則為一完整之出品，首部所列各物，乃此出品之成份而已。集類製品，可於廠中之集類室行之，各種成份，即放入此室，若是者，謂之無進展之集類，不用此法者，謂之進展之集類。

福特汽車配集之法，謂之進展的集類。蓋彼以車盤安置鐵軌之上，每至一出產中樞，即附加若干機件，車盤運行於鐵軌之上，有一定速度，故運行一周，即可由光身之車盤，進展為完成之汽車矣。

出產中樞 是種集類，經過手續既多，每一手續性質不同，且須用某一機器，並佔相當地位，故一廠中可分為多數小廠，以備出產之用，謂之出產中樞，討論至此，下列各問題，乃須亟求解決矣。

- 一、每一出產中樞，必須佔領若干空地。
- 二、出產中樞如何佈置，方能運用有效。

三、如何使出產品由一中樞傳至他中樞。

能解決第一問題者，必其人於製造業富有心得，或熟諳出產中樞所用之機器者，若夫售賣機器之行家類，皆能道之。

最要者，每一中樞之出產，必須通盤籌算。茲以富蘭克林之浮散圖表而論，設若提煉細鑽之機，其出產力快於鍊粗鑽之機兩倍者，在此情形之下，提煉細鑽之機，祇得耗廢一半時間以待粗料，反言之，提煉細鑽之機，不及鍊粗鑽者快捷。則料必堆疊於細機方面，是故調處出產中樞，使質料通流於機器不生阻滯，斯為可尙。即以工業管理立場而論，此種調處工作極關重要，因可以擺佈工人於各工作中樞，而易偵知其息否所事也。

有一良好方法，足為研究出產中樞最妥善之處置者，取硬紙裁成大小方塊，代表出產中樞紙上繪機器或長槓，此等方塊之大小，應與各中樞所占地位之大小有同等之比例，經理人以此等方塊置於工廠地位圖樣之上，試將方塊更換移置，加以變通，各種機器之運用，乃顯其功能，而最後乃可決定一最有效率之佈置焉。圖上佈置既妥，方可動移機件，如或尙需購用機器者，可以顏色紙片置於圖上，預留空地，為他日安置新機之用。

工廠內之運輸 各出產中樞，如何而可以互相聯絡，乃一重要問題，論理傳遞物料於出產中樞，自以省時省費為上，故於運輸手續不容忽視，在剖解的工業中，此一問題解決至易，以其質

料多係順流而下依次竣事也。麵粉廠中，置麥於廠之高頂，依次受吸力而引伸入各機器中，如運行一次，尙未能滿意，可以皮帶繫杓裝擊質料至於屋頂，然後照樣再製，如運輸質料須作平行者，則用螺旋輸送器，或平行皮帶輸送器管理，此種輸送器具之速度，為事至簡，運行之際，亦不致有堆滯於某一處之虞，故輸送一次，即可告成，無須另行補救也。

集類工業之運輸問題較為困難，汽車之機件不能拖升於屋巔，任其由吸力引之而下，即可配妥，抑機件之大小輕重各有不同，且亦常須重新配製，故輸運機件非有載貨車或扛重機不可。雖亦有用皮帶輸送得告成功者，然非常經也。

如用載貨車，則由一層樓移至別層，乃成一問題矣。吾人用升降機舉物，費用既大，意外時虞，且耗時亦多，計升降機舉十五尺或升上一層樓之時間，貨車可行平地一百尺，升至二層樓之時間，貨車能行一百五十尺，三層樓之時間，貨車能行二百尺。

故以升降機逐層舉物，甚不經濟。許多工廠全不用升降機，而趨向於闢路，以便貨車逐層疾駛，車之構造，可使物料之起卸與裝入動作極少，庶工時皆省，而載貨車之能省費與否，全視各種機器所需之物質以為定，此中出入甚大，不加注意，耗費滋多。若用靈敏之工人裝卸物品，則時間更為經濟矣。

如欲限制載貨車之投資，至於極低款數，則車之運用切不可

停。有些工廠欲求用車之效率增大，乃將管理貨車之責，委諸用車各部，有如鐵路制度，於每一出產中樞懸一貨車經過時間表，如吐納道之威尼爾與佛蘭廠，及其他汽車廠中，多有是項規定也。

普通每一出產中樞，備有貨車一列，為作業時裝載貨物之用，另以一火車拖運，是項火車之推動，或用小電機，或用煤油機，行此法者，多為貨車之用甚廣，而其行動亦繁方可，若偶然應用者，則手推之貨車，中等大小已甚合用，以用貨車，有時亦耗費甚大也。有一善法，可以得用貨車之利，而免置有多數貨車於不用之耗費者，厥為於每一出產中樞設立堆貨月台，為堆積熟貨之用，貨物一經堆滿，自有一升降車開入月台之下，而另有一槓舉起月台離地，然後將貨車至貯存之處，此為普通省費之運送方法。

大百貨公司與大批發店，以用無機器之車送貨，而收節省之效，堆於車上之貨，則由牽車之人，自行裝卸，以其須力驅而行牽引少息，故取者常得甚優之薪給。

其他事件 工廠內部之佈置，係根據工作上能得最大效率之條件而決定，但要將眼光放遠，當計劃及於將來之發達，而留擴充之地步，內部佈置計劃完善者，可使建築人於需要之處，加以重厚之建築，或於可節省處，加以節省，需陽光處供給陽光。

各出產中樞，既經劃分安定，則器械室，貯貨室，動力廠，公事室，打樣室，電梯空地避火路貨車站，以及一應設備，均宜位於效率最高之地點，至其地點之決擇，參看設置出產中樞辦法而師之可也。

房屋之構造 近世建築工廠之法，大異往昔，古者構架為屋之事已入淘汰，蓋其價雖廉，而一經起火，於生命財產危險甚大，故寬敞之廠屋，或有樓二層以上者，皆不能用此法建築，至於着火甚慢之建築物，亦不過於屋之構造路事改良，稍加重厚以資防火而已。至若近世建築，多以鋼鐵作架，非徒以磚石為牆者也。鋼骨之屋，建費極大，但極適用，以其棟樑俱用重鐵，能支機器，起重機，扛物機等粗重之具。尚有第四種之建築，以混凝土為之，近已大見通行。此兩種新式建築之特點，在能免火，牆壁之間，復有充裕空地，能容大窗，日光空氣，均極充足，裝修費用亦省。

地產價廉之處，祇建一層樓之工廠，收效最佳，尤以屋頂作鋸齒狀者為妙。以如是之建築費用既省，四處亦安穩，光線充足，並可使各出產中樞，得有地面及直綫運輸之利也。

零售店之設計 建築零售店與建築工廠，應有計劃，大同小異，每一層樓之地位，必須充份應用，且就事實言，建築零售店，較之建廠於郊外所費為多，故每一層樓，應承受之重量，亦

必加巨也。

以是之故，零售店之樓板地位，應須設計，務使每一方尺，無不盡其效能，為經理者，既須研究顧客之所欲與習慣，更須顧及店內佈置陳設，所生之反響，事正不易為也。

顧客之所同具者，為不喜多走扶梯，及不欲擁擠於電梯之內，尤不喜走入低於街道平線之處，是以經理人，應計劃店中陳設，使吸引顧客注意之貨，現於顧客自須行過之處，故比較略遜之地位，可用為陳列，令人特別注意，或非匆忙中所欲購之貨物焉。

廉價部之設，正為此等地位謀一合理之出路，地位雖不開揚，而購廉貨者之心理，並不因是芥蒂，倘其人而為出外購買貴重之地毯，或餐室器具者，彼固甚願走至四五層樓之上而覓之，以人之一生實難得有幾回購用是項物品也。

若售男裝衣服則大不相同，男子不喜尋物而購，常以尋購為浪費光陰，而尤恨被人由店之一邊送至另一邊，或竟要行至他層。女子之欲購其需用品，如手套花邊帶鈕等物者，亦大率類，是若令彼多費周折，始得達到該物之櫃台者，彼無甯求之他肆，但設遇購買衣帽之時，則又大異，女子於選用服飾，甯願耗費整日工夫，比論其儀式價目，甚或須乘電梯，方能達到售賣該物之部份者，亦不憚煩也。

各部方向如何決定，則貨與貨之相需，實為重要因素也，彼此有連帶關係之貨物，最好互相接近，銀烟盒固宜陳設於銀器

部，然若不列之於近煙捲部之處，則亦謬誤，而煙草類之設售於男裝衣著附近，則顯屬有利，蓋彼處，乃男子所易到者也。

每有貢獻一種意見或觀念，而可以養成顧客之需要者。如普通用品之模樣，利於陳列之處，往往不在其所隸屬之部份，而為顧客來往繁頻之處，故若再置其他物品於顧客必經處之較遠一隅，亦可使其同時得以入目。

零售店之建築，零售店之建築，除具備許多工廠房屋所需之條件外，並須多加其他設備，舉凡光線熱度流通空氣諸端，均應力求妥善，公事室電梯，樓梯等，應妥為設置，以備火患之來，此則無論工廠商店，皆宜具備之條件也。然零售店，不僅以有良好地方從事工作為已足，尤要能吸引顧客以便招徠，如店中黑暗直足拒顧客於門外，凡所陳物，俱不足以邀他人之顧盼，如粉飾光潔，則屋之內部能令人見而生愉快之情，而返光亦足。

店面必須注意者，店面而優良，可獲無上代價，顧所謂優良，要以能陳列品物為限，否則無甯視為損失，店面而多柱，門口大而非必需，與乎牆壁空無所列，皆屬浪費，根據如是理由，則凡有設施，須以引誘行人涉足於櫥窗之前為上策矣。

行人道而平坦舒暢，一無阻礙，十字道穩妥，清明蓬帳，足避陽光雨露，窗設光亮等等，均為零售店吸引生意之要件。現代商店之建築，除帶有特殊裝飾者外，餘則大致與現代工廠之建築不相上下。

商店便客上落之設備，有用電梯者，有用斜路者，亦有用活動梯箱者，三者之中，似以電梯為最善，其餘則斜路易倦，梯箱有賴於顧客之智能，市欄中人不喜登梯箱，恐上落之際，不如所期之自在也。

如用電梯，必須快捷，大商店中電梯，司機人，同時即可為該店引導人，所用電梯以專駛一處，而特別快捷者為合則，於繁忙之樓面，可以停留啓閉，尤以屋頂為旅館者，應分用一電梯，為寓客上落之需。大百貨商店中，有將電梯分組者，一組載客上升，一組載客下降，如此可使往返捷速，並免擁塞之患。

收貨房與送貨房 零售店中之收貨房與送貨房地地位，較在工廠者為難解決，其在工廠，祇擇近鐵路之一邊，或有築砌良好之路，便可決設，若在商店，則有擇背後近巷之處，或犧牲寶貴之店面一部份充當，使行人道受其阻礙者，大商店中，每有對於各處佈置，無不計劃妥善，獨於收貨送貨之設備，不甚注意，至貯貨室異常惡劣，結果復使成本加高，而其損失，乃難以逆睹。

然百貨商店之能以果斷方法解決此問題者，數亦不少，且多以機關之巷，通於房屋中心，而以不甚重要之店面為出口處，詩家谷紐約之著名大百貨商店，多採此法者也。

公事室之佈置 公事室之佈置不妥，足令辦事人往返週折，疲於奔命，耗費時間，工作遲慢，而欲佈置得法，大可仿效工廠之佈局，以寫字樓作為出產中樞，而其排置，須使公事文件一切

經過手續，向前直進，不致生往返週折之弊。

工作環境之關係，較工廠尤甚，故光線不可不注意，雜亂之聲，更不宜有，木質地板，與乎雜聲擾亂之寫字間機器宜避免之，各種公事室中應用之機械，如計算機，打字機，無算式計算機，印地址機等，最好另置一室，使與經理室及帳務間間隔，而收肅靜之效，間隔之物，用玻璃勝於其他硬物，因能辟塵垢，絕聲露，而不阻光也。公事室中，如經理人或打字員，所占之地位無甚隱蔽者，工作尤易奏效，倦懶而欲睡者不多見，更有進者，如其全公事室之工作能一目了然者，足使外來之客感覺其事業宏偉，且帶有活潑和諧之象焉。

摘要 規劃建廠之法，首宜分析各出產中樞，工廠類別，有輕簡的，詳析的，集類的之分，因類佈置，自易候事，其次為使此種中樞互相關連，各置之於適宜地位，而連之以最有效能之運送方法，輸送貨物所用之器具，車輛等，必宜慎選，建築物不過一空壳耳，匠心而經營之，則有待於規劃也。光線、溫度、空氣三者，為決定建築物是否成功之條件，而防火之設備，亦不可忽，零售店所應講求者，情形亦正相似，惟顧客方面，亦須顧及耳。各部份之地點與相互間之關係，各樓各窗之用途，與夫電梯之供應，及一切交通利器，均應慎重考求，徒憑偶合與猜想，於事無濟。房屋之建造，以能吸引顧客，便利工作，及得收陳列上最大效能為上，收貨房與送貨房之地位，最難取決，而以商店之佔用貴價地皮者為尤甚，以其所有店面，俱極有價值也。

# 人壽保險制度的研究（曾載大夏一卷四期）

張似旭

## （一）壽險制度的沿革

人壽保險是兼一種互助儲蓄的方法，推行中國僅三十餘載，可見人壽保險事業的發展，還在幼稚時代。考其原因：（一）為研究者乏人；（二）為服務壽險界的人們，未能闡發人壽保險的真義，並向大眾說明牠的種種功用；（三）為國家缺少專律管理牠，及取締一切不合法的組織。凡此皆足以阻止人壽保險事業的邁進。人壽保險與社會經濟事業，有莫大的關係。故我們對於人壽保險本身的組織，及管理的方法等，都須慎重考慮。人壽保險的歷史甚為悠久，起源倫敦，其始不過有三十五人，因感覺身後家庭各問題的發生，不得不於生前未雨綢繆，謀妥善辦法，處置一切，乃由物質保險上的推想探討，進而成功人壽保險的創舉。保險始自希臘及羅馬二國，古時地中海羣盜叢集，貨物時被劫掠，避免無術，商人苦之，甚至有因而破產的商人乃聯合謀互助方法，分任損失，從此保險事業，逐漸進步，很多改革，這是十六世紀時代，保險事業的概況。後復有物質保險，引起生命危險擔保的聯想，當船舶航海前，船伙輒向其主人要求，倘遭不測，主人須贖撫船伙的父母妻子，給予撫恤金，此舉雖不能認為人壽保

險，但確已含有保險性質。在歐西各國，當以一五八三年英國威廉吉爾斯（William Gibbons）的保險單為嚆矢。吉氏曾與某保險團體約定，倘其在十二個月內身故，該團體應遵約賠償家庭保額若干，而吉氏繳納保費；每百鎊保額繳費八鎊，吉氏旋於是年五月廿九日身亡，當即如數賠償，以後漸有規模較大的保險組織。至一七〇六年，某團體因組織上的完善，獲得政府的承認，准予註冊，惟該團體非屬公司性质，祇辦理團員身後家屬撫恤等事罷了，故團員生時，各須納費用若干。迨一七二〇年，皇家保險公司（Royal Exchanges），及倫敦保險公司（London Assurance）二家創立，實為世界人壽保險公司中之最早的。至一七六二年，公平保險公司創立（Society of Equitable Assurance）採用新法，保險根據年齡的大小為準則，那時的保險額約有卅五萬鎊。人壽保險學的研究，美國首先以科學方法，開其先河。至於風行社會，增進其經濟上重要的地位，則在歐戰之後。美國在十九世紀之初，保戶尚不及百人，至一八六〇年，據約保險部的報告，保戶約有五萬六千人，保額總數，達一萬六千三百萬金元，年費收入，約四百七十萬金元，資額總數，約二千四百萬金元。

元。一八七〇年，在紐約註冊各公司，年收保費九千萬金元，保戶達七十四萬，保額將及二十萬金元，資產爲二萬七千萬金元。自一八八〇年後，保險事業，益臻穩固。一九二一年保險年鑑，載有總報告，謂美國二百八十八家保險公司的總保額爲四百五十九萬八千三百萬金元，保費收入爲十五萬三千七百萬金元，總資額爲七十九萬三千六百萬金元，賠款爲八萬四千萬金元，年收十萬九千一百萬金元，本年保額總數，突然激增，因兄弟會投保的緣故。一九二一年末，保險的兄弟會，凡二百八十有三，保額爲十萬萬三千四百萬金元，年收約一萬九百五十萬金元，賠款約一萬七十萬金元，總資額約爲三萬二百七十萬金元。今日美國兄弟會的保戶已逾七千萬人，保額約五十六萬萬金元，賠款亦達七萬四百五十萬金元，時至今日，保險的重要，已獲得世界人類的認識，將來保險事業，日進無疆，甯有止境。

### (二)經濟上的重要

我國人壽保險事業，仍在萌芽時代，將來的發展，不可限量，人壽保險係根據科學的方法，作個人、家庭、社會，及國家經濟的保障。現在談人壽保險在經濟上的重要，可從個人、家庭、社會，及國家，各方面探討。

(一)人壽保險，可以保障及延長個人生財的能力。——個人

生命，有相當的經濟價值，其估計與產業相同。譬如一座房屋，每年可收租金一千二百元，按利率週年八利計算，這所房子的價值，應爲一萬五千元。而普通人對於自己生命的價值，未曾有相當的估計。個人的學識、才能、經驗、勤勉、決斷、毅力，都是生財的源泉。如某商人因富有上述的資能，每年平均的進款有四千元，依照利率週年八厘計算，他生命的價值，就有五萬元的巨數。假設不幸，某商遭意外而喪命，則五萬元基金，化爲烏有，豈非很大的損失？人壽保險，善能彌補這種損失。如其生前保有足額的壽險，它的家屬便可得到相當的賠償。

人壽保險，可養成個人儲蓄的習慣。積穀防饑，未雨綢繆，爲吾人之諺言。儲蓄爲積聚小數的金錢，以防急時之需用。人壽保險能促我們按時儲蓄，同時得保險的利益，較銀行存款，並無賠償生命之經濟損失者，誠不可同日而語。

(二)人壽保險爲家庭經濟的唯一保障——美國偉人富蘭克

林，(Benjamin Franklin)說：「人壽保險爲保衛家庭最妥穩之方法，人祇留心保房屋，船舶，貨物之險，而不知保自己生命之險，甚爲奇異，生命之於家庭經濟最爲重要，亦最易被損害者也。」壽險學家漢白納(S.S.Huebner)說：「吾人對於家庭有重大之責任，不保壽險者，實爲最重大的罪過。」人壽保險，關係家庭經濟，實至深且巨。生利的家長，保有足額壽險，一旦逝



世，家屬領了賠款，喪葬醫藥等費，無須籌措，維持家人生活亦不成問題。不保壽險的家屬，往往因家主去世，須拍賣家中財產，以償付債務及各種費用。家產在急賣中，所受經濟損失甚大。有兒女者應有教育婚嫁立業保險，以保障子女的生活及教育，才不致依賴他人，甚至為社會的負擔。人壽保險，實為保障家庭經濟的急務了。

(三)人壽保險可以担保社會經濟的健全——社會以家庭為單位，家庭以個人為本。如各個人及各家庭，皆由人壽保險而得經濟的獨立，則社會經濟根本的健全，當然無慮。且近來歐西各國，極力提倡團體人壽保險，在中國開辦團體保險的，日見增加。此種保險，為謀工人及僱員幸福的保障。對於勞資糾紛問題的解決，及維持社會的安甯，實為不淺。

再者，近來中外保險公司，所提倡的商業保險，實為免除商

業組織墮落的必需。多數事業的發達，對外信用之效力，全靠一、二主要人員之能力及名望。如一日不幸，公司之主要人員逝世，則營業信用自受打擊。債權人因保衛自己利益起見，紛來索欠。公司因主要人信用既倒，金融不能週轉，因此失敗停業的，數見不鮮。對於社會經濟，也有很大的影響。是以有商業保險，保主要人生命於公司之經濟價值，所納保費作為營業上的一種開支。公司於不幸時，所得的賠款，可供緊急債務的需要，補充信用減縮的損失，免除停業的危險，保護社會經濟的安全。

(四)人壽保險積金的投資，可助國家經濟的發展。——人壽保險，係長期保障及儲蓄的辦法。因此人壽保險公司，保管積金，大部分皆趨向穩固，長期的投資。中國保險事業的歷史甚短，不足為例，現將美國保壽公司投資於美國事業發展的關係，略加討論。

美國壽險公司資產總數(一九三三年底)

鐵路投資	二一、〇〇〇、〇〇〇、〇〇〇金元
公用實業投資(如水電等事業)	三、一五〇、〇〇〇、〇〇〇金元
政府公債投資	二、〇七四、〇〇〇、〇〇〇金元
農產押款	二、〇七九、〇〇〇、〇〇〇金元
房產押款	一、六五九、〇〇〇、〇〇〇金元
工業投資	五、一八七、〇〇〇、〇〇〇金元
工業投資	六五一、〇〇〇、〇〇〇金元

保戶借款  
他項

三、七二七、〇〇〇、〇〇〇金元  
二、五八三、〇〇〇、〇〇〇金元

右表指明壽險公司投資的分配。美國鐵路及公共事業的建設，大部用壽險的投資。即政府的借款，依賴壽險公司者，為數亦巨。其他如振興農工商業，及救濟保戶的經濟困難，皆為壽險事業很大的貢獻。吾人如能竭力提倡保險事業，收集全國人民的零星小款，集成巨數，以保障個人家庭的幸福，發展社會國家的經濟事業，實為國人造福不淺。

(三)科學的管理

人壽保險事業已確立於科學的基礎上，人壽保險的主要目的，是在消除危險，和變無定為有定；那意義就是說：在每一家保險公司的被保人團體中，沒有一個人的家庭，會因他的死亡，而感受全部進益損失的危險。

現在的問題，就是在整個被保人團體中，那一個不幸會死，這是不能一定的；但是，公司可以正確的知道，在整個的團體中，和一定的年份內，每年一定有多少不幸的人會死。這個數目是從概然法(Law of Probability)推算出來的。

什麼是概然法？現在舉一個例來說，一個銀元有陰陽兩面。如果把牠由下擲上，它墜下的時候，必有一面向上，陽面向上的機會，是二分之一，陰面向上的機會，也是二分之一。因會一起

只有兩種不同的結果，那就是說，它向上的面積，只有陰陽二面。在這種情形之下，單純概然數的和，是等於整數的一。適數一減去已發現的結果(向上的)的概然數，其餘的就是未發現的(不向上的)概然數。在我們不能決定一種結果有多少不同的遭遇的時候，我們可以試行多次的拋擲，來決定它有多少次陽面向上或向下。因此，經驗告訴了我們，有一個銀元向上連擲一百次，在這一百次的試驗中，銀元陰陽兩面向上的機會，一定仍然是各五十次。

這樣，我們根據上面的推測，可以斷定在八萬五千四百四十一個三十歲的人當中，假定一年內要死七百二十個人。似此，則每一個卅歲的人在這一一年中的死亡概然數是  $\frac{720}{85441}$ ，同數目中這一年不死的人的概然數是  $\frac{85441-720}{85441}$ ，或則是  $\frac{84721}{85441}$ 。這兩個分數的和，就等於整數的一。

這個數目，雖然是概然數所表示每個三十歲的人，在這一一年內應死的分數，如果只是應用於個人，對於人壽保險公司並不會有什麼了不得的利益。但是，假若把它當成一種比率，來決定一個大團體的死亡數目，那麼立刻變成很重要了。舉一個例來說，一家人壽保險公司，也許在這一一年以內，對於所保的二萬

六千四百八十三個卅歲的人，是很平安的。現在假定這一個團體一年內的死亡數，大概是二百四十人，那麼在二萬六千四百八十個人當中，應用  $\frac{240}{8041}$  的比率以後，所得的結果是什麼？

莫吉地博士 Dr. Bruce D. Mudgett 在討論用概然數來推斷將來的結果的辯論中說過：「從過去表示壽命的長短，和死亡的年齡的文件中，那是可以推算出來的死亡概然和生存數。這種的推算，是建立在假定上面的，如機遇率；人類死亡率。」研究一個團體中的死亡，并摘錄其重要情形；根據我們良好的智識，來假定那個比率，那是對於各種集團人類將來的死亡數，可以得到一個相似的數目。在這種情形之下，對於將來的死亡率是發現了一種工作的基礎，而必須有一種死亡之統計，以謀發展科學計劃的人壽保險。」

年齡	是年生存的數目	是年死亡的數目
十歲	一〇〇、〇〇〇	七四九
十一歲	九九、二五一	七四六

保費率：保費，是被保人爲購買保險單而繳付公司的款項，這是值得注意的。保費可以一次繳付，但是普通多按年分納。在按年付款中，又可以分爲每半年或每季付費。推算保費比率而應當注意的實際問題有三：(一)死亡率；(二)利率；(三)費用率。現在假設決定保一個卅歲的人，保期一年，如依照美國壽險界的

死亡表：死亡統計表用來決定將來死亡率的，就叫做死亡表。構成這種表格的大部份確實材料的來源，是從歷史悠久，經驗豐富的人壽保險公司中得來的，因爲材料的準確適當，所以結果優良。在中國是沒有死亡統計可言的。因爲國內各地，從來沒有辦理過精確的出生死亡登記的事件。在中國的人壽保險公司，不論是中國公司外國公司，都是用外國的死亡表做根據，而以普通衛生狀況、氣候、傳染病症、瘟疫等爲標準，而增加其死亡率的估計。

「一張死亡表，就如同個人的一生生活經過圖表一樣。它顯示同一年齡的這一集團，按年探尋他的歷史，直到全體死亡後爲止。」美國死亡經驗表推算保費的方法，有許多美國的公司，是根據下列的舉例計算的。

是年死亡概然數	是年生存概然數
、〇〇〇七四九〇	、九九二五一〇
、〇〇七五一六九	、九二 四八四

經驗來計算，在八萬五千四百四十一個卅歲人的當中，是年應死亡七百二十個人。如果這八萬五千四百四十一個人，每人都保一千元的一年定期保險，那麼這年的死亡賠款總數，爲七十二萬元。現定這些賠款并不是完全要等到年終才付，在這七十二萬元中，只能扣除假定的利率百分之三，即等於六十九萬九千〇四十

八元，這個數目在年底的時候，就足以代替七十二萬的價值。這樣，八萬五千四百四十一人的保費。每人應當是八元一角七分。如果一個四十五歲的人，投保終身保險，也可以同樣的計算出來，因為死亡概然數在死亡表上，已經指示出了人的命運。

平均保費：平均保費的計算，假定最初每年現金價為一元，如終身繼續繳納一元的年繳費，那麼根據美國的死亡經驗表，則一個四十五歲的人，可以購買十七元的終身保險。以十七元來除四十五歲所發行的一千元終身保險的躉繳保費，五百〇四元五角九分，結果可以求得一個四十五歲的人的一千元終身保險的每年純繳保費。如果公司需要躉納純保費，平均保費是很要緊的。很少的人能夠得到保障的利益，因為一張一萬元的保單，要受到五千〇四十元八角的耗廢。

附加費：推算保費率的條件，費用也是主要之一。上面所談論到的一切保費，只是為保障死亡價值的純保費。關於業務及未來準備的費用，還沒有討論到。有很多的方法，是在純保費之外增加附加費來抵補費用這一項目。現在舉一個例來說，在每千元的保額中，增加百分之幾的附加費的方法，是已經發明採用過的，但是覺得並不滿意。因為這種方法，對於保費過高的保戶的待遇，是不公平的。

但這種方法，在美國是很普遍的應用，但是仍然不是十分完

善，因為它在老年和青年的總保費中，還不能保持平衡。有些公司把這種的比率修改，或在一定的年齡期間，徵收較低的保費，或分配他們以較高的紅利。

準備金或保單價值：各種保單，依照平均保費計算發行，那麼被保人在年輕的時候，必須繳納多過於保障他的死亡的款項，預備做將來死亡增多時保障保單之用。多收及另外提出作為投資的保費總數，就叫做「準備金」，或「保單價值」。這種款項，在被保人繼續他的保險時，是不能退回的，也不能加入盈餘裏去，在保單生效力數年後，被保人自行取銷保險時，也不退還的。

人壽保險是一種含有高深學理的事業，在經營管理上，實在是一種繁複的工作。公司的每一部份，都有她們的特性和責任，每一部份的主腦人物，必須要有合乎她們的特殊責任的人才來擔任。是以人壽保險公司的組織，各部份的主要負責人員，都要有充分的訓練和能力，能夠勝任適合他所擔負的工作，然後這家公司的業務，才能達到完全的成功。

現在把公司應有的各部份，和她們所負的工作任務，分別略述如下：

#### 一 董事會

董事會的任務，是代表股東和被保人直接負責處理公司一切事務。關於人員的進退，薪金的厘訂，以及花紅報酬的分配，都

是操在他們的手中。他們有支配紅利，指導公司一般政策的權限，并負責向股東報告公司的工作進行和財政狀況。在特殊情況之下，他們常常組織各種委員會，來擔負各種不同的特別任務。

A. 執行委員會 執行委員會的任務，是監督公司的財產及資金；和各分公司經理簽訂合同；任用及監督批准請保書委員會 (Application Approval Committee)；調查及批准或拒絕各種借款等。

B. 研究委員會 研究委員會的責任，是每年考查公司的狀況，製成公司來年的整個工作方案。公司每年的正式報告書，也要經過這個委員會的簽字證實。

## 二 執行部

每一家公司的執行部，等於一個電氣系統的中央發電所。從這一個基點發出推進的力量，輸送到公司的各個部份去，以促進工作的效能。公司的整個政策，是從這裏開始實行，同時牠是一個中心組織，各部份都是在牠的管轄和指指之下。

總經理——執行部長或總經理，是直接受董事會的指導，來處理公司一切事件的。他對於公司的組織和行政，必須要小心謹慎。

副經理——他的工作，是協助總經理處理公司一切事務。

秘書——秘書所負的責任，是很複雜和廣闊。他要保管股

東，董事部，執行委員會，以及其他各種委員會的決議記錄。他是被保人及民衆與公司發生關係的中間人。

## 三 經理部

人壽保險公司的組織，雖然內部分立不同的部份，但是都有密切連帶的關係，一部份的成功或失敗，實際上就是整個的成功或失敗。在公司的組織上，經理部是一個最重要的部份，因為她是一切工作活動的基礎。這一部份最緊要的工作，就是組織創分經理處：任用新的經理員或副經理員；訓練他們，督促他們，幫助他們，使他們努力從事這種事業。

經理部所負的責任，是履行經理員的契約，及督促他們的工作，審查各經理處的賬目，然後彙集到公司的總帳上去。

一張保壽單發行以後，從契約部就有一張通知書到經理部來，以便記錄統計，和登入該部的賬目內。從開辦第一年起，所有的營業，不管牠的結果是拒絕，展緩，承保，不願保，不付保費或照付保費，都用活卡記錄保存在這個部份裏面。

這一部份的統計記錄，可以表現營業的內容，性質，價值及發展，和第一年的耗廢程度，第二年的經過情形，以及同樣的消息。這一個部份，也保存了各個經理員辦事的成績，以及他們招徠的生意，付出的費用的記錄。

## 四 業務推廣部

業務推廣部，是一種新創的組織，它是輔助經理部進行工作的一個部份。它的主要工作是襄助，增進經理部的工作效能。經理人員是完全受這一部份的訓練和監督。它供給經理人員以新的指導，如保險的程序，理論，談話，保費比率等。它同時也計劃組織各種比賽會，競賽會等，來鼓勵推進經理員出售保單的興趣。

該部也擔任公司一切廣告事件，同時也編輯各種與壽險有關的刊物，用以鼓吹宣揚。

#### 五 保持保單效力部 (Conservation Department)

這一部份的主要工作，就是設法把已經過期失效的保單，使它恢復效力。

#### 六 計核部

計核部是公司中最富於專門學理的部份。擔任計核工作的，必須要經過人壽保險數學統計的專門訓練。無論如何，他必定要對於這種事業，有整個的認識。

這一部份的責任，是負有從公司的各種專門計算經驗中，預備保費比率表的責任。它計算規定退款的數目，並公佈發表。它計算各種紅利並發行報告書，以供被保人鑒斷。

計核部要準備各種保單格式，保單借款格式，以及退保請保書等。

計核部所保管的記錄，是非常的複雜廣闊。在這些記錄中，包含有已經賠款，滿期，有效的各種保單，把它們分門別類，各加區別。在每年的年報中，從這些記錄裏面，可以減除準備的價值。

計核部也是負責收集各種關於死亡的材料，損失以及其他的消耗費用。這種消息，於公司業務進行上，是非常有價值的，同時對於業務推廣部出版刊物的材料供給，也很重要。

#### 七 醫務部

這個部份包含有一個主任醫師，和幾個驗體員。關於驗體員的任用和訓練，是這一部中最重要的工作。一切的請保書和檢驗工作，都要經過這一部鑒別決定，但是，最後的決定，除了是小的數目的保單外，其餘是要經過批准請保書委員會的。

體格檢驗表，是請保書的一部份，那也是由醫藥部計劃準備的。

#### 八 保單股

這一部份的責任是保管一張請保書，當它寄到總公司去的期間。這個期間，一直要到最後的決定，或是謝絕承保，或暫行停止，或給予保單承保為止。

一張請保書審查以後，須要照樣抄一份，連同體格檢驗表，一併成爲保單的附件。當請保書轉到醫藥部之前。填寫表格的部

份，需要先把這樁保險做一個說明。等到批准以後，請保書就轉到繕寫保單的部份，等到保單填寫發出的時候，又要製成一種活卡記錄。

重發行部份，(Re-issuance Section)是保單部的一部份，關於更改受益人，轉讓保單，以及從新發行等，都是歸它掌管處理。在這一部份裏，當正式保單送往簽字承認之前，一切契約記錄，是要審查過的。

文件保管部份，一切請保書和它們有關係的信札文件契約，都完全由該部保管。這樣，各種請保的查詢，可以迅速便利。

#### 九 續保股(Renewal Department)

這一部份。保存了公司所發出的各種保單的整個歷史，以及每張保單的完全賬目。這一部份的卡片記錄，顯示了被保人的姓名，年齡，住址，保險種類，保額，承保日期，保費，受益人，紅利付給或存儲公司，以及其他一切更改事項。這些卡片是由經理員填寫的，與保單有關係的一切條款，都包含在經理員的每日工作報告中，只要照填上去。這是小心謹慎記錄，如同寬限過期以後，是不允許付給任何款項的，除非保險效力，確定恢復以後。從這一部份的記錄中，一張保單的真實形狀，立刻可以稽查出來的。

一切保費的收據，是由這一部份發出來的，到保費將近到期

的時候，就寄給各個收款經理員了。

#### 十 保單期滿或賠款股

保單期滿或賠款股處理公司一切保單死亡的賠款；殘廢或雙倍賠款；儲蓄保險到期還款；現金退款，以及延期的紅利等。

當接到一個被保人死亡的通知單以後，這一部份馬上要收集考查和這一張保單有關係的文件，如果它是在有效期內，即給予經理處以通知書，附以指示的辦法，並通知它，這張保單是要付款的。

等到總公司把各種關於這張保單的收據收到以後，然後將公司對於這張保單的責任註銷。

#### 十一 保單借款股

當公司接到一張借款請求書的時候，續保部就要把這張保單的詳細狀況。做成一個完全的說明書，同時計核部也要把它的現在的借款價值，計算出來，一併加註在上面。

在接到這種材料以後，保單借款部還需考察各種文件以及它的狀況。如果認為滿意可行。由這一部的負責人簽字後，借款就可以付給。這種借款的擔保品。就是這張保單的存款。第一年的利息，普通是在借款裏面預先扣除的，借者不論在任何時間，不需通告，可以隨時清償保單借款的全部或一部份。

#### 十二 會計股

會計部是負責管理公司的總帳，并負責在每年損益報告書中。計算發表各項帳目。

會計部也是唯一的簽發公司各種付款支票的部份，一切支出和其與保單有關係的款項，經過執行委員會的批准，和各部負責人的核對以後，都由這一部簽發支票付給，并詳細核對。

各經理處的費用支出，在登入總帳以前，必須經過經理部的審查核對證明。

一切保單借款，和利息的收入，每月必需詳細的審查核對。

一切保單請求付款，不論是滿期或退款，也是要經過這一部份的考核的。

公司其他的部份，也是需要核對保存在總帳上與它們有關係的帳目和預算的數目。

每日，每週和每月的結算，是要準備好，每一項目，都要明白正確，以備公司負責人及執行委員會的查詢考核。

不分紅保單的帳目，要另外用帳簿記錄，而對於分紅和不分紅保單的分配計算，必須小心準備。

### 十三 出納股

專司現金的支出和收入，使收支的總數和會計股完全相符，便利稽核及防備流弊。

### 十四 法律股

這一部份的主要責任，是幫助公司解決一切法律問題，或需要經過法庭的事件。

和保險事業發生關係的法律，範圍非常廣闊，所以這股的工作，也要監督無論何地發生的訴訟案件。

### 十五 供應股

供應股同時也是庶務股，它要供給各種物質的需用，如辦公器具，文件，印刷，一切總公司應用物品，和經理處的供給，都由這一股負責備辦。

### 十六 郵件處

這一部份，也可以歸納在供應股裏面。它的工作，是分發收入的信件；收集發寄的信件。把各部份寄出的郵件收集起來，如果是寄給同一個地方的，就把它們裝在一個信封裏面寄出。

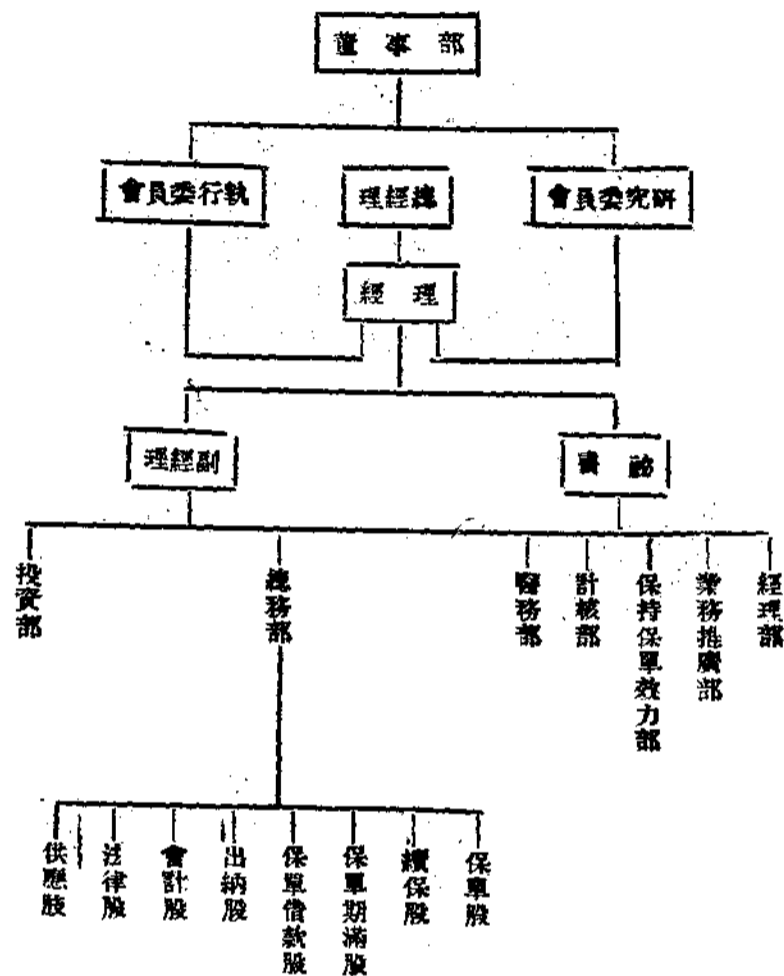
### 十七 投資部

一家公司的經濟責任，是有兩種：一種是預料的。可以計算得到的；其他一種是不能估計。沒有一定的，災害常常容易發生，所以必定要準備將來不幸事件的遭遇。這樣。必須要有大量的，可以馬上變化的保障。

投資部的成功，在管理上必定要有專門的智識，良好的決斷，對一切細微的事件。都要加以勤慎的注意。

現在再把一家人壽保險公司管理的系統，表列如下：





#### (四)保單的分析

保壽單為保險公司與保戶雙方訂立的契約。保戶按期向公司繳納保費，公司於收到保費後，答應保戶於天年告終時，或保壽單滿期時，付給保戶或它所指定的受益人以所保的款項，這就叫保額。即保戶所投保的數目。保壽單的契約為單方面的，因為保戶可隨時解除此項契約；而在公司方面，一經承保後，除保戶停繳保費外，不能宣告解除契約，非若水火險公司不願承保

時，可以隨時解除。故保戶宜就它所需要的壽險種類，如終身保險，限期繳費終身保險，或儲蓄保險，擇其適宜者投保。一經保妥，則不啻為家庭，或自身之將來，樹一穩固的基業，而永無被公司取消之慮。

#### 一 保壽單的內容

保壽單內詳述公司所出保壽單契約的大綱，內載保險種類，保單號數，保戶的姓名，年歲，保險金額，受益人的姓名，及其

與保戶的關係，保費數目，續費時期，及保戶壽終，或至保險期屆滿時，公司即允付款等項。又保戶於投保時，填具之請願書等，亦視為保單的一部份，一律生效。

## 二 優待保戶的條件

(一) 照章不持異議 保戶繳付保費後，公司當發給保單，保險即開始生效，除違背保單內規定的條件，或行施虛偽欺詐，希圖捏領賠款，或觸犯刑章，因而身故外，公司概照保單契約辦理，不生異議。

(二) 寬限繳付保費 保費的繳付，在保單內訂有一定日期，惟公司為優待保戶起見，特許自到期日起寬限一個月，(不得超過卅一天)，以便保戶從容繳付，在此寬限期內，保單仍屬有效。設保戶不幸，在此期內身故，公司仍照原訂保額賠款，惟須將本年度未付的保費扣除。但保戶為遵守信實與保障保單權利起見，應于保費到期日繳付，不必俟寬限期屆滿時，方始籌付。

(三) 恢復失效保單 如保戶欠繳保費，至寬限期屆滿時，仍未照付的話，照章保險即行失效。但如保單尚未取消，保戶得在欠繳保費後五年內，請求恢復原有保險的效力。惟須繕具請求書，并由醫生檢驗體格，經公司核准，同時并須補繳結欠的保費與利息後，方能生效。體格覆驗費，由保戶負擔。

(四) 自動保費借款 倘保戶按期繳付保費至三足年後，于寬限期內仍未將保費繳付，而公司方面，亦未接得保戶之任何要求時，公司為特別保留保戶的保險效力起見，即自動按照保單上的借款價值，(至少付一季保費)，代為撥付保費，使保單繼續有效，不致中輟，俾保戶于下次保費到期時，可以繼續繳付。且無須再驗體格，保戶祇須負擔此項借款的本息罷了。

(五) 保單押款辦法 保戶付過三足年，或三年以上的保費後，得以保單向公司抵押借款，所借之數，以不超出當時的現金價值為限，利息按年息八厘計算，預先扣繳。如遇發生賠款，或保單滿期付款時，須在付款內如數扣清。又借款之後，倘未能按期償還，以致所欠之總數，與表內所載借款價值相等，經公司發出通告書一個月後，如仍未清償，則保單即作廢。

(六) 停付保費辦法 按章保費到期後，在寬限期內，仍未繳付者，則保單即于寬限期屆滿日起失效，但保戶已繳過三足年的保費而停付者，則公司為擁護保戶利益起見，特定變通辦法四種，由保戶在停付保費後一個月內，將保單交與公司批改施行：

(甲) 按照保單當時現金價值，兌取現金，將保單註銷。

(乙)將保單當時的現金價值，改爲定期或活期存款，按期生息。

(丙)依照保單內所載的「繳清保險」數目，改爲將保額縮小的「繳清保險」，保額之多寡，視保費年限之久暫而定，其限期與條件均與原保單相同，以後保戶即可不付保費，俟保單期滿，或保戶身故時，即可領取「繳清保險」之保額。

(丁)設保戶不欲將保額縮小，則可將保險效力延長，改爲與原保額相同的短期「展期保險」，其期限依照展期保險表內的年限定之。但如保戶生存，至展期保險期滿時，如有滿期餘額者，得將餘額付還，否則不得領取保額。不似選擇「繳清保險」時，公司終必付給它縮小的保額一般。因爲「繳清保險」是將保額縮小，而展期仍舊「展期保額」者，則將期限縮短而保額仍舊。再此種通融辦法，皆爲公司體恤保戶而設，在保戶方面，自宜照約按期將保費繳付，庶不致使本身或家庭的利益有所損傷，而違反保壽的初旨。

### (三)雙方遵守的條件

(一)按期繳付保費 保戶唯一的義務，是照約應按期將保費繳付公司，領取公司正式收據，此項收據以董事長或經理簽名與

收費員副署爲憑。保費例應按年繳付，但公司爲便利保戶起見，特定分期繳費的通融辦法，分爲按半年或按季繳付，惟遇發生賠款時，如全年的保費，尙未繳足者，則須在賠款內，將本年度未付的保費扣除它。

(二)受益人之更換 保戶于投保時，須指定其受益人，爲發生賠款時的領款者，但保戶有隨時更換受益人之權。惟須填具請求書，交公司審核，並將保單交與公司批註，一經改就，即發生效力。倘若受益人先保戶去世時，公司即將款項，交由保戶之法定繼承人具領。

(三)保單可以抵用 倘保戶欲將保單移抵運用，作爲債務的抵押品，或營業保證時，可繕具權利移轉證書，交由公司審閱登記，並將保單交公司加以批註。但此權利之移轉，在法律上是否有效，公司不負任何責任。如發生賠款時，受抵人必須提出其有正當利益關係的充分憑證，公司方可照給賠款。

(四)不可報小年齡 公司收取保費，完全以保戶的年齡爲標準。年齡愈小，則保費愈少，保戶應填具確切之年齡，設有錯誤，可隨時聲明更正。如誤將年齡報小，則須補繳保費及其利息，否則如年齡報小，一經查出，其所應得的保額，當照它所付保費，與其確實年齡應付的保費，以比例率計算它。

(五)保戶自盡辦法 倘保戶在投保後二年內自盡，無論其神志是

否清醒，或因其他任何原因，公司祇能將已收的保費，給還其受益人，又保戶因補繳保費而得恢復保險效力後一年內自盡，則公司祇能給還保單準備金的全數。

(六)保戶從軍及航空 倘保戶投身海陸軍而參與戰役，不幸在戰場上，或當戒嚴及暴動時期遇害。又保戶因軍事或商業而投身航空界，充當飛機內任何職員，因而殞命。公司于賠款時，祇能給以保單準備金的全數。

(七)保戶欠款辦法 保單發生付款時，不論保戶或受益人，如有積欠公司款項等事，必須將本利在付款內扣除它。

(八)保費計算根據 公司于核計保費及準備金等項，均採用美國死亡經驗表為計算的根據。

(九)保費幣制標準 凡保戶繳納公司的款項，與公司付給保戶或其受益人的款項，均以國幣為準，但經雙方同意，亦可改用他種幣制，于繳款或付款時，依照當日的市價折合它。

(十)保單之註銷 無論何時，當公司發給賠款，或滿期保額，必須將保單向公司繳銷，方能領款。

(十一)指定領款地點 公司為便利領款起見，對於保單名下各種款項領取時，其地點得由領款人指定，由公司照市代為匯交，惟以匯通城市為限。

(十二)磋商事務辦法 保戶如有磋商事項，須直接商請公司辦

理，非得經理書面的認可，不生效力。其他無論何項職員，如有與保戶口頭或書面磋商的事件，公司概不承認。

#### 領款的方法

保戶或受益人屆期領款時，它應得的保額，除一次躉取外，尚可照下列的辦法領取它。

(甲)將保額之全部或一部份，存儲于公司生息，隨時可以提取。

(乙)分每年，每半年，每季，或每月領取均可，至分期所領的總數，恆較原有的保額為多，蓋公司于保額之外，尚加給優厚的利息。

(丙)領取的保額，亦可改為保戶，受益人，或受讓人的終身養老年金，分全年，半年，按季，或按月領取均可。

#### (五)人壽保險的職業

人壽保險的職業，可分做三點來講：

(一)擇業 青年人選擇職業，是一個很大的問題。我們擇業，第一，須注重我們性之所近，所謂「性之所近」，即是我們對於一種職業有特別興趣，我們對於一種職業無興趣，決不要去選擇它，至於從事一種職業之能力，還是第二個問題，因為能力是可以由學習經驗養成出來的。譬如諸位如對於壽險事業有興趣，將來畢業以後，即可從事壽險事業。壽險事業中學習最容易，而

收入又最多的職業，即是壽險經理員。因為壽險公司中有精算家和醫生等位置。但是辦理此等事體的人，須有長時期的學習，而且其收入是有一定的，其位置是有限的。獨有經理員是無定額，學習既易，收入復多。

我們擇業。第二須注意耐久。若見異思遷，朝三暮四，則人壽幾何，豈可一誤再誤？凡各業中成功的人，即是由終身不改業而來。有一個人名叫 John Billing 的，他對他的兒子說：「我的兒子，看看郵票罷，郵票的好處，就是牠粘着一物，不肯放鬆，必達到目的地而後已」。所以各位如擇定「推銷壽險」為自己的職業，則必趕緊做豫備工夫，研究壽險學銷售術等，并抱定決心，終身不改業。

(二)推銷壽險業之重要 現在我們要問：推銷壽險業是不是一種重要的職業？壽險經理員，即是一種銷售員。普通的心理，以為銷售不是十分高尚事業，俗話稱銷售員為「搨客」，頗有輕視的意思。不知任何經濟事業，不外生產和分配二大部分，有人做了貨物，必有人推銷之，使其到需要者的手裏去。生產固重要，分配也一樣的重要。壽險的生產者，是精算家和醫師律師等。壽險的分配者，即是經理員。大概凡值九元的東西，只有一半是生產費，餘一半是分配費，所以分配與生產是同一重要。

銷售術是影響別人的一種藝術，是任何職業所必需的。政治

家也是銷售他的思想，或他的勞務之價值。青年人向女子求婚，是銷售他自己，律師醫生，是對他的顧客，銷售他的勞務。至銷售對社會的價值，就以所賣的勞務或貨物為轉移。賣糧食的，與賣雅片的，自有天壤之別。壽險是為謀別人家生活的保障，其對社會價值之高，自無待言，所以推銷壽險是一種高尚的職業。現任美國總統羅斯福，曾為壽險經理員，其公子某，最近亦加入某壽險公司任經理員。

推銷壽險，且是一種自由職業 (Profession)。所謂自由職業，不僅須為有益於社會的職業，而且必包含一種科學；執行起來，必運用那種科學之知識。律師醫生合乎這個標準，所以為自由職業。推銷壽險，也是一樣。壽險是一種科學，推銷壽險，必運用壽險學上的知識。這種知識，不是隨便可得來的，乃必由研究和經驗得來。要對保人指出的他的需要，和使相信壽險足以滿足他的需要，須很多的研究和努力。

(三)推銷壽險業之利益 推銷壽險業，有下列各種利益：

(一)服務的高尚 壽險是為孤兒，寡婦，老年，窮人等服務。因為保戶死了，他的妻子，也成為寡婦孤兒了，他到了老年的時候，自然成為老年人；因為年老不能作工，也成為窮人。你早日替他買壽險，你就是為來日之孤兒，寡婦，老年，窮人等服務。還有何種職業，比這更重要呢？

(二)學習容易 從事醫生和律師的人，須費多年的學習，花許多的費用。學習推銷壽險，只須短時期的學習，不僅不費本錢，而且可以賺錢，因為從實行推銷上去學習的，就可賺得佣金。

(三)營業範圍的廣闊 有作多商業是有地域的限制，如一小城市的銀行所能做的生意，是有限的。推銷壽險，則不受地方的限制，如上海壽險經理，範圍不僅及于全上海，而且可到外埠去，此就地區言。若就顧主的人數言，壽險是人人所必需的。據美國的統計，五六千萬人是有保單的，陸續賠出，和到期還本的款項，不知多少，足見壽險的範圍很大。在中國人口更多，將來壽險的發展可超過美國之上。

(四)獨立的職業 壽險是一佣金生意 (A Commission Business) 壽險經理員的收入，全靠佣金。惟其收入為佣金，所以推銷壽險是獨立的職業。所謂「獨立」，即是收入操在自己手裏，收入的增加，不倚賴別人。經理員的收入增加，正是公司所歡迎。因為他的收入增加，即是公司的生意增加。一個官長的加薪，須靠上級長官，甚或立法機關的通過，壽險經理員的報酬，全以他自己的效率，和能力為標準，靠薪水的位置，常有動搖之虞，而收入在佣金的壽險經理員，不怕失業，因為自己即是僱主。

(五)永久的職業 經營別的職業，到了年紀稍大，就不為人所歡迎，如教員，書記，簿記員，看護婦等皆是。而推銷壽險的青年，到了五十歲的時候，經驗更富，營業愈發達，收入跟着愈多。而且壽險經理員制度，據外國的經驗看來，是不能廢除的。因為有經理員制度的成績，優于無經理員制度。所以壽險事業一日存在，經理員制當然一日存在。

(六)衛生的職業 推銷壽險與身體的健康無妨礙，有許多職業妨礙目力，或其他的官能。所以從事那些的人，常須改業，但推銷壽險是一種衛生的職業。

(七)收入豐富 推銷壽險的收入，可以說是無限制的。中國的大學教授，每月不過二三百元。政府各部的司長，每月不過五六百元，普通律師醫生的收入，也是有限得很。美國的副總統和閣員，每年的收入一萬二千元。美國的國會議員每年的收入不過七千五百元，自由職業者的平均收入每年不到二千元，但美國的壽險經理員，年得五千元就很普通，年得一萬金元的也不少，甚有年得十萬金元和十五萬金元的。即在中國，年得一萬元的經理員也有，年得四五千元很普通，年得二三千元的更多。本國的大學畢業生，謀一百元一月的位，狼不容易。若有志推銷壽險，則希望較大。

(八)自動的養老年 外國有許多機關，都有養老金的規定，但數

目不大，中國一切機關，很少備有養老金的，至于壽險經理員可有一種自動的養老金，爲什麼呢？因爲壽險經理員，不僅得着第一年保費的佣金，而且得着以後數年的續保佣金，續保佣金隨新生意的增加而加多，應留爲養老金。有人計算，如一位經理員，從卅五歲起，推銷壽險，每年能招攬六千元保費的生意，除每年用去第一年的佣金外，將續保佣金，一律儲蓄起來，至六十五歲時，他共有十二萬八千一百卅一元一角三分，再以買年金，每月可得一千元。

總括起來講，推銷壽險業有八種利益，即服務的高尚，學習

容易，營業的範圍廣闊，獨立的職業，永久的職業，衛生的職業，收入豐富，自動的養老金。

雖然，推銷壽險成功，也不是一件易容事。開始的時候，生意少，收入也當然少，以後的收入復不狠一律。所以從事推銷壽險的人，必具備六種資格，即勤快，能使人信服，創造力，儀表，知識，有系統。這幾種資格，都可由學習和經驗得來，并不十分難。語云：有志者事竟成。推銷壽險的成功與否，也就看各人立志的堅決與否而定。

## 定期報告制度

森

在現在大規模的實業時代，身爲經理的人對於所經營的事業各部進行狀況，都要詳細的明悉，瞭如指掌，然後方能有精密的控制與有條理的指揮。老法則是當經理的人事事親自參加，樣樣都記在他的腦筋裏，現在可是不行了，因爲規模大，事情太多，除爲經理是神仙，決不能事事參加，樣樣記住，所以須有一種制度，使各部進行狀況，機械地經過經理之耳目，經理可以不出寫字間一步，而一概都知道，所謂秀才不出門，能知天下事者是，這種制度就是「定期報告制度」。

# 會計雜誌

二十四年十一月一日出版

第六卷 第五期 目錄

我國合夥會計中幾項法律問題……………潘序倫

對於中式簿記原理之另一貢獻(一)……………李夢白 九

商譽之性質及其與企業收益之關係……………楊汝梅 兼先 二七

巴舒里「計算與記錄要論」漢譯(一續)……………陸善熾 三七

估計成本制度述要(續完)……………王文鈞 六七

農業倉庫會計制度述要……………朱蘊書 一〇九

讀者研究 拆舊準備與拆舊準備金之檢討……………吳子澤 一二五



# 管理情報

## (一) 本會第五十九次聚餐討論會

本會第五十九次聚餐討論會於九月二十八日中午十二時在八仙橋青年會舉行敦請交通大學管理學院院長鍾偉成先生主講題爲「改良管理與復興工商之關係」是日出席及列席聽講者頗形踴躍由曹雲祥先生主席謝崇山君記錄茲將出席列席者分別錄後

出席者 史久芸 方劍閣 慎微之 吳清泰 翟克恭 徐百益

列席者 張仲傑 屠哲隱 方液仙 李祖範 沈九成 李秉淵 黃樸奇 張宗謙 李震聲 許冠英 周光中 毛國文 吳唯一 朱學承 邱德鈞 金振之 韓聖泉 童傳華 江厚祺 胡士澄 講詞(見五頁)

## (二) 工商管理補習學校函授班開班

本會與上海機聯會合辦之工商管理補習學校函授班現已開學選擇管理學最重要之科學管理人事管理會計學三種先行編印講義分別寄發所有學費則減收三元以輕學生擔負至各項講義均係專家

編輯每章附有習題數則令各學生每星期練習一章寄校經教員改正後再行發還現仍有餘額凡有志研究管理學而因地點關係不能加入夜課班者可從速報名加入本函授班

## (三) 工商復興會舉辦工商問題研究班

上海市商會設立之工商業復興委員會，爲訓練商業基本人才，研究工商業實際問題起見，由訓練主任駱清華潘仰堯擬具舉

辦研究班辦法，決定與商會商業學校合辦，敦請各專家擔任講師，現定本月十五日起開始報名，茲誌辦法如下。

簡則 工商業實際問題研究班簡則：(一)宗旨 研究工商管理，商品推銷，工商會計等實際問題，以增益服務人員服務能力，促進工商業之復興為宗旨。(二)學員 工商機關之主管員及店員，廠員助理員等。(三)分班，以目前需要，暫分工商管理，商品推銷，工商會計三班。(四)研究班，每班每屆定為十星期。(五)研究時間，每班每星期二次，定每日下午七時至九時。(六)學額，每班學員滿三十人開班。(七)證書，學員研究期滿，成績及格者，由本會出具證書，其成績優異者，由本會酌予獎勵。(八)費用，每人每班應納研究及講義費銀四元，如兩班均願聽講者，納銀六元，三班均願聽講者納銀八元，但由商會會員保送者

得減收半費(九)報名，自十月十五日起至十月廿四日截止，報名處上海市商會商業夜校，(十)開班期，十月廿八日。講師：(一)工商管理班講師曹雲祥，何清儒，程守中，屠哲隱，莫若強，曹亦民，瞿克恭，唐澤焱，孔士謨，朱仙舫，張素民，(二)商品推銷班講師高事恆許曉初徐百益王性堯陸乾惕金潤庠陳小蝶李康年鄭澄清任於蘋(三)工商會計班講師，謝霖潘序倫徐永祚奚玉書李文杰李鴻壽金宗城陸善熾王思芳吳聲許冠羣陳憲謨。(四)各班特別講師，潘公展王雲五章乃器戴志騫徐佩璜陳蝶仙，項康原楊蔭溥王延松駱清華潘仰堯。

青年月刊社主編  
十月十五日出版

# 青年月刊

徵求基本定戶  
全年特價一元

## 創刊號要目

發刊詞.....編者  
插圖：成吉思汗遺像.....赤匪文獻  
時事述評.....茹心  
現代青年之修養的檢討.....張振宇  
找不着題目.....劉慶科  
青年之路.....朱元懋  
青年兩大問題的剖解.....陳滔  
談新青年運動.....胡鑄坊  
青年與文藝.....周云漢  
青年與國難.....何紹宗

告大學一年級生.....龔祖遂  
中國文化之出路.....茹心  
我國救濟事業之過去與今後.....高邁  
我國人口之危機.....陳莢耕  
瑞金文獻記.....劉元三  
一月來之青年界.....編者  
論評選輯四篇  
文藝  
留學.....郭雪

每月一元  
每季二元  
每半年三元  
全年五角  
全年二元五角

正中華書局發行  
總批發處  
正中華書局雜誌推廣所