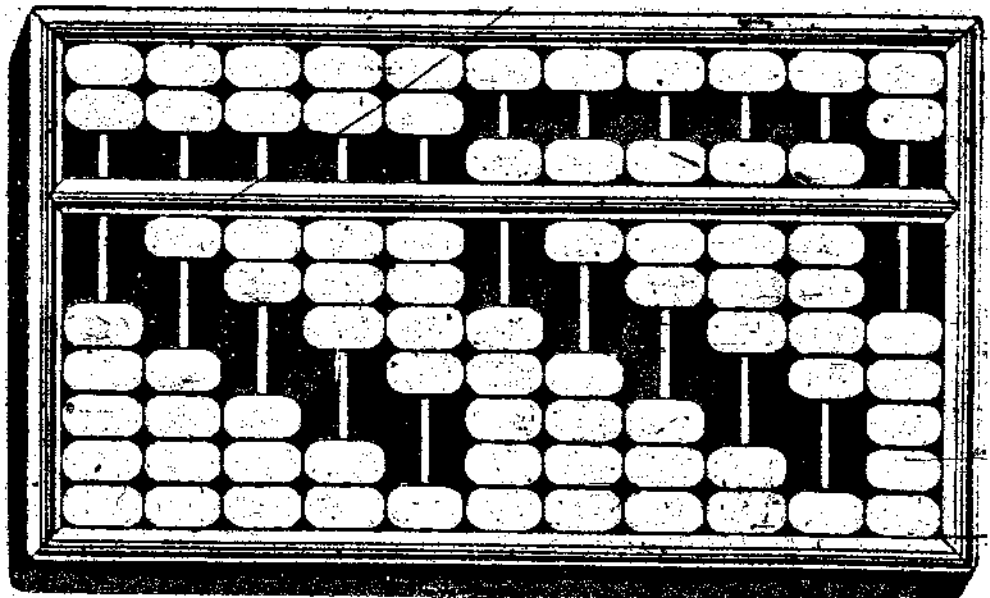


工商管理月刊

孔祥熙題

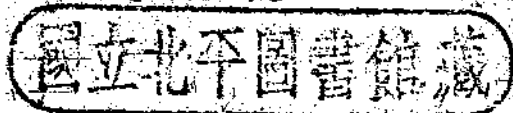


小論	小賬問題.....	哲
論著	組織工業會之商榷.....	胡西園
	非常時期之科學管理.....	程守中
	中國的國際貿易.....	程樹林
	研討中國茶業.....	黃宇楨
	採行成本制度之商榷.....	潘世傑
研究	關於工商業公司公積金性質之檢討.....	陳道會
	如何計劃第二年營業.....	程守中
	職位分類之方法及效用.....	丁夢伯
演講	科學管理實施方法之檢討.....	顧鼎吉
	總意勞工狀況.....	朱學範



中國工商管理協會出版

上海法界三六三號 電話九〇七六



亞
補使命

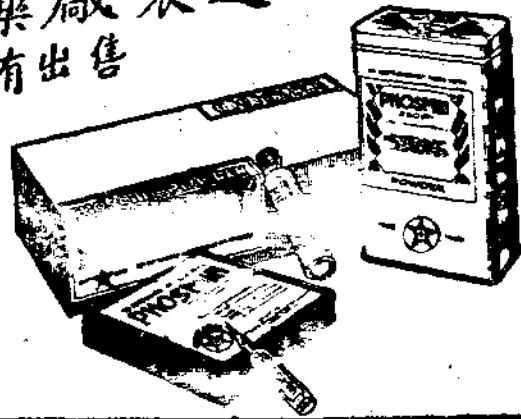
烟戒輔助 身強補滋

PHOSMIN

以果射 烟效注 戒之合 素意混 黃滿命 蛋得保 用能賜 見最與 發驗素 士實黃 博相蛋 照爭以 文界如 馬醫莫 自來者 補爾故 補全之 使賜不 命保特 即命為 用製良 最成好 純之之 粹注戒 射烟衰 液補弱 及助補 黃內劑 素及足 和服點 以補為 賀粉滋 不

五 每 十 支 一 盒 五 支 六 分 綠 簽 五 支 十 分 女 撮 百 分 十 女 公 一 公 五 茶 二 十 百 紅 支 支 支 二 用 每 十 每 聽 (男 補 針 補 粉 包 裝

上海新亞藥廠製造
各埠藥房均有出售



小言

小賬問題

哲 隱

小賬，賞錢，或酒錢的一件事，近來很多討論，并建議改良或廢除。小賬的最大缺點，在理論上講就是使接受者降低其社會地位，損害其個人人格；在實際上講，小賬是沒有一定的數額，無從作生活上的預算。從另一方面講，被雇的人應當由主雇的人給以相當的工資，不應當由他向第三者索取。所以有些有知識的侍役小工，要求正式的固定的工資，不願依賴無定的臨時的賞錢。

有些職位是有這種小賬制度，如旅館茶房，輪船茶房，餐室侍者，行李腳夫，送貨夫，等等，而且這種小賬是他們的大部份或全部份進款，所以他們的地位亦是低落。

有些辦法是取消小賬制度，改給正式工資，例如：國營招商局和民生實業公司的輪船勤務生，以及若干吃食店

（如上海中國國貨公司飲食部）。這是大快人心的斷然辦法。

在美國，有許多俱樂部對於直接賞錢是不准許的，但是有一只箱子放在門旁，或是在佳節的時候，徵集賞錢，然後平均分配給侍役。在中國的各機關中，大都亦採用後者的辦法。這是折中的改良辦法，好處就是在不當面賞錢，而且另有工資。

最好還是完全廢除這種習慣，祇要把價格稍稍抬高，以便施行一種相當的工資率。例如一元錢的午餐，等於九角錢的午餐，加上一角錢的小賬。顧客所費的同是一樣，但是對於侍者的地位，可以抬高。旅館輪船，亦可如此辦法。

在中國的旅館酒樓，除了加一小賬（大概歸賬房經理分潤），還要額外小賬（歸侍役分配），那真是變本加厲，不可思議。有些場所，受者且要隨意需索，養成貪得無厭的惡習，賜者無從預算，亦無收據可領。有時侍者對於豪爽的賜者，那末特別殷勤，對於吝嗇的賜者，那末加以歧視白眼，甚至冷嘲熱諷。這是常有的事，原因是侍者全靠小賬，沒有工資。賜者對於小賬的應給多少，原無把握，亦無標準，所以不斤斤計較，但是一經需索，立即引起心理上的討厭，對於那個旅館或酒樓，便連帶發生不良的印象。

至於小賬或賞錢所造成的麻煩，就是侍者的服務，不外乎倒茶水，絞手巾，忽而問你這個要麼，那個要麼，弄得顧客無安寧時間。侍者徘徊不去，其目的，乃是在討好你，希望賞錢多，結果是你討厭他。若是廢除小賬，改給工資，那末你在需要的時候，叫他服務，他亦不致於假意殷勤。

雇主所以不給工資，是因為節省開支，專在苛刻待遇

上着想，（其實可以節省的地方正多）大概祇供膳宿。這近乎壓迫雇員去向第三者索取，來維持家庭的生活和個人的衣用。至於侍者的訓練、儲蓄、休息、制服、等等其他待遇，更談不到了。

我們要抬高侍者的地位，發展侍者的人格，維持侍者的生活，那末不得不給以相當的工資，廢除無謂的小賬。如此，且可迎合顧客的心理，增加營業的繁榮。陋規不除，營業衰落。

歡迎定閱

歡迎批評

特價發售之參考圖書

特價期：九月一日起至十月止

◀ 掛圖 ▶

小學教科實用掛圖 定價三元 特價二元一角
新生活掛圖 (一) 定價甲種九角 特價甲種七角五分
 (二) 定價乙種五角 特價乙種二角五分
自然科學掛圖
 動物組 定價二十四幅 特價三元三角五分
 植物組 定價十六幅 特價二元二角五分
 礦物組 定價八幅 特價一元二角五分
小學校用算術科掛圖 定價四元 特價二元八角
小學校用生理解剖圖 十幅 定價五元 特價四元



▼ 通志

山東通志 五冊 定價十元 特價八元
 湖北通志 三冊 定價八元 特價六元
 畿輔通志 八冊 定價十七元 特價十二元
 湖南通志 五冊 定價十元 特價七元
 廣東通志 十三冊 定價三十元 特價二十二元

▼ 統計；年鑑

中華統計提要 國府主計處 統計局編 一冊 定價十二元六角
 民國年鑑 內政部年鑑 內政委員會編 四冊 定價二十一元
 內政年鑑 內政部年鑑 內政委員會編 四冊 定價二十一元
 中國經濟年鑑 實業部經濟年鑑 實業委員會編 三冊 定價十元二角
 中國經濟年鑑 續編 實業委員會編 三冊 定價十元二角
 財政年鑑 財政部財政年鑑 財政委員會編 二冊 定價七元

◀ 地圖 ▶

中國分省圖 劉季辰繪製 一冊 定價一元二角 特價九角六分
新製中國地圖 (附說) 陳鐸編 一冊 定價一元二角 特價一元二角
中國形勢一覽圖 (附說) 童世亨編 一冊 定價一元 特價七角
世界形勢一覽圖 (附說) 童世亨編 一冊 定價一元 特價七角
最新世界地圖集 康編 一冊 定價一元七角 特價一元二角

商務印書館出版

◀ 字典；辭典 ▶

王雲五小辭典 (硬紙) 王雲五著 一冊 定價七角 特價四角九分
 王雲五小字彙 王雲五著 一冊 定價八角 特價一角九分
 新字典 陸爾奎等編 一冊 定價一元二角 特價一元三角四分
 縮本新字典 陸爾奎等編 一冊 定價六角四分 特價四角四分
 國音學生字典 (紙面) 馬彥祥編 一冊 定價一元二角 特價一元一角四分
 學生字典 (紙面) 陸爾奎編 一冊 定價四角八分 特價三角三分
 標準語大辭典 全國國語教育促進會審訂委員會編 一冊 定價一元八角 特價一元二角六分
 法律大辭書 彭時編 三冊 定價七元 特價四元九角
 實用商業辭典 陳稼軒主編 一冊 定價三元 特價二元一角
 漢英新辭典 (縮) 李玉汝編 一冊 定價四元 特價二元八角
 求學作英漢模範字典 (增訂本) 張世英等編 一冊 定價二元五角 特價一元七角五分
 文庫用英漢模範字典 李登輝等編 一冊 定價二元五角 特價一元七角五分
 雙解實用英漢字典 鄭秉文等編 一冊 定價二元五角 特價一元七角五分
 雙解標準英漢字典 吳康等編 一冊 定價二元五角 特價一元七角五分
 日本現代語辭典 葛祖蘭編譯 一冊 定價二元五角 特價一元七角五分

論 著

組織工業會之商權

胡西園

我國自古以農爲本，故家居力田者，稱之爲務本，舍稼穡而營市利者，謂之曰逐末。至於作巧成器，尤非賢士所屑爲，於是難言乎工業矣。

昔時閉關自守，物質上各種享受，因陋就簡，均惟手工業是賴。殷周之世，已創其制，春秋以迄戰國，推崇自由思想，故手工業極爲發達。惜自秦漢以降，重農政策推行，工商企業，重遭打擊。

唐代爲我國手工業一大發育時期，瓷業卽始於武德年間（六一八至六二八）也。其他礦業，絲織業，亦負盛名。

顧其時所謂手工業，偏重於皇室之享受。雖分置官司，各專一業，斤斤於藝術上之考究，然祇求達其個人奢靡之目的，不適合於生產原則。

自道光二十二年（一八四二），南京條約訂立，五口通商以來，清廷之閉關政策，於焉大破。不得不提倡機器工業，以期應付環境。

其最初興起之工業，爲軍用工業。曾國藩之江南製造總局，李鴻章之製礮局，左宗棠之馬尾船政局，均於同治年間成立，其中以李鴻章之製礮局設立最早，爲我國機器工廠之開山鼻祖。

繼軍用工業而興起者，爲新式開礦：如磁州煤鐵礦，開平礦務局等是也。

光緒四年（一八七八）至二十年（一八九四）間，爲我國商品工業興起時期。此一期新興之商品工業，有官辦，有官督商辦，有商辦，以官督商辦爲獨盛，故學者類稱之曰「官督商辦時期」。在此時期以內，中國紡織工業，卽樹有相當基礎，煤鐵等礦，開設亦多。

我國商品工業之濫觴，當推左宗棠總督陝甘時所創辦之甘肅織呢總局。該局成立於光緒四年（一八七八），資本二十萬兩。

其後有張之洞於光緒十九年在湖北創設之湖北官局，及上海之信昌，瑞綸等縲絲廠，李鴻章奏辦之上海織布局，華盛紗廠與紡織新局，張之洞在武昌設立之湖北紗布局等。

我國水泥製造，創始於光緒十六年關平礦務局，造紙業創始於光緒十七年李鴻章創設之上海倫章造紙廠，火柴業始於光緒十五年之重慶森昌泰火柴廠。

惟前述各廠，大都仍限於官辦。至完全商辦之工業，當以光緒九年滬商祝大椿以資本十萬兩設立之源昌機器五金工廠爲首創。

自光緒二十九年（一九〇三）商部成立，爲我國新工業一大過渡時期。此一期中，不但政府有澈底之覺悟，國民似亦有驚奇之猛醒。利權收回之聲，自此一變而爲全國一致之口號。最大之新式工業，如棉織，麵粉，繅絲等等，既確立於此時，即毛織，火柴，水泥，製紙，印刷，電氣，煙草，機器，造船，玻璃，榨油，製糖，以及民生日用凡可引用機器，殆無不在此時粗具規模。

自民國肇興，紡織，麵粉，火柴，水泥，造紙，絲織，針織，電氣等工業，殊有驚人之發展。比國民政府成立，對於本國工業，尤多獎掖，故雖有天災外患之頻仍，而各業仍能突飛猛晉。

然處此商戰競爭劇烈之時，我國工業雖日見興盛，而各自爲政，漫無組織，殊不足以圖自衛而謀對外，縱有各業同業公會之設立，然依附於商會，實非正本清源之方。蓋工商立場不同，利害各別，有時商人所認爲志得意滿之舉，正工業界所疾首痛心之時，以如此矛盾之兩業而使陶冶於一爐，其不相容納也可知矣。欲矯此弊，自非另行組織純粹工業集團不可。

查民國二十一年十二月十九日三中全會之發展工業提案議決案之丙項，爲制定工業集團組織法，即爲洞悉工商性質之鑿柄不容而思有以補救之也。

顧光陰荏苒，倏近四年，尙未見此項法令之頒布，使工業界無所準繩而謀中國整個產業

之復興。

在工業界本身，雖竭力自謀救濟而組織全國性質之聯合會以代表全體工業，對外行使工業集團之職權，然無政府之法令，在法律上終無所根據，即一切法益，亦無從享受，故雖名為工業集團而無工業集團之實在也。

根據以上原因，余曾於本年六月一日分函中華工業總聯合會，上海機製國貨工廠聯合會，上海國貨工廠聯合會等工業集團，請轉呈立法院，訂頒工業會法，以資遵循，乃承各該會等先後集議，一致贊同，並由上海機製國貨工廠聯合會於六月四日邀請顧炳元，馮爲法，潘仰堯，程守中諸先生及西園本人，作進一步之研究，當時議決理由六點，由會呈請立法院，行政院及實業部。茲抄錄如下：

▲需要工業會法之理由

- 一、國家實業之進展，當先生產，而後販賣，工業之重要，遠勝商業，故工業集團之組織，尤重於商業。
- 二、各種工業，關於國防之建立，及技術之改進，其需要團結，尤重於商業，故工業會之組織，尤不可或緩。
- 三、爲使工業界與政府密切聯絡，以增加政府施政之效能，消極的剷除各種弊害，積極的推

動各業進展起見，工業會之組織，尤爲切要。

四、中國工業規模尙小，不免受制於外國工業，在組織上設備上資本上，不足與之相抗，且力量分散，更妨害大工業之發展，非有工業集團集中力量整個進行，決難應付。

五、現在工業團體，爲事業上之需要，業已組織者，如中華工業總聯合會，上海機製國貨工廠聯合會，及中華國貨產銷合作協會等，均經國民政府主管官署批准備案，惟尙無正式法規之頒佈，祇局於一隅，未能普遍全國，不能發揮其力量，故工業會法之頒佈，實爲當務之急。

六、工商業之立場不同，在同一組織之中，往往各以其本身利害爲主觀，不易收集集團機能之實效，故工業集團之組織，決難併入商會及工商業同業公會之中。

除上述六點理由外，並商定組織工業會之原則七項，即（一）凡主管官署認爲重要之製造工業，在同一區域內，均須組織工業同業公會。（二）凡同一工業有三分之二以上工廠之發起，得准許組織同業公會。（三）工業會及同業公會爲法人。（四）工業會及工業同業公會之職務，爲1.製造品之鑑定與證明；2.製造品之檢查與取締；3.製造品產銷量之調查與統計；4.生產之統制；5.製造品定價之規定；6.工業管理之研究；7.舉辦購料運輸倉庫等之合作事業；8.工業品之陳列與展覽；9.工業人才之培養與訓練。（五）由政府賦予檢查及裁制同業會員與

非會員之權力。(六)工業會及工業同業公會會員之出品，得享有免納轉口稅出口稅等之利益。

。(七)同業不履行工業會及工業同業公會之義務及議決案，得依民法督促程序辦理。

以上七項原則，是否可行，自有待於政府之裁決。總之，以關係一國盛衰之工業，尤以素稱幼稚之我國工業，政府實有提攜保護之必要。惟茲事體大，凡我工業界同人，均應多多提出意見，以供政府之採擇，藉收集思廣益之效，故特將建議組織工業會之理由及經過，略述如上，與工業界諸君商榷之。

保裕保險公司舉辦團體職工意外傷害保險

保裕保險公司創立於西曆一八八〇年，總公司在英京倫敦，設遠東分公司於上海，資本一百五十餘萬英鎊，經營各種保險，早著信譽，茲聞該公司因鑒於近年來工業災害案件日增，勞工人員因執行職務而受意外傷害或喪失生命者不可勝數，僱用業主則每因此而給付撫卹及醫藥等費損失殊重，爰將該公司原有之意外保險部加以擴充，並延聘董勉旃君為該部經理，專事辦理各工廠及商業機關之團體職工意外傷害保險，使僱用業主能以低廉之保險費將其給付撫卹及醫藥費之責任移交由該公司負擔，而使被僱職工因公受傷或死亡者，可得巨額賠償金及醫藥費津貼，實為減輕業主負擔保障勞工生計之妥善方法，聞近日各中外工廠及商業機關因以該公司創辦是類保險純以服務社會為宗旨，且保險費率極低，故皆踴躍投保云。

紀念大贈獎

空盒一隻可得郵匯儲金

時代霜，白玉牙膏。

空盒大贈獎，

頭獎一千元！

本社隨民國以誕生出品共歲月而日新三星商標炳耀寰宇各類產品不下百有餘種皆為國貨之光而最近問世之時代霜清香細膩有改造皮膚之功白玉牙膏品高質優具保護齒牙之效值茲廿五週紀念特將該兩種出品普遍宣傳不惜犧牲舉行贈獎藉酬雅意凡持有大號瓶裝時代霜或大二號白玉牙膏空盒一只得換贈券一張多則類推郵寄不換詳細辦法請向本社或換券處索閱

獎 類

- 一等獎 壹張 獨得郵政儲金匯業局禮券壹千元
- 二等獎 壹張 獨得郵政儲金匯業局禮券壹百元
- 三等獎 拾張 各得郵政儲金匯業局禮券拾元
- 四等獎 壹百張 各得郵政儲金匯業局禮券壹元
- 五等獎 五百張 各得本社出品二號白玉牙膏壹支

各埠經售商店貼有
本社特製換券處牌
招者均可掉換贈券

凡購時代霜壹瓶一律附贈
小風景香皂壹塊多購多贈



(有1081)

上海中國化學工業社出品

非常時期之科學管理

程守中

科學管理之應用於工商業者，是在狹義方面而言。在廣義言之，舉凡全業全國，無一不可應用科學管理。回憶四年前王雲五先生由歐美考察回國，在中國工商管理協會聚餐討論會席上，曾講關於科學管理法有廣狹的三種意義：

一、狹義的科學管理法，是美國泰婁氏發起的，是專門應用於工廠的方法。

二、比較廣義的科學管理法，他的方法不限定用於工廠的，就是商業機關以及官廳等處，也都可以採行的。

三、最廣義的科學管理法，又稱爲合理化運動，這是德國發起的。他的意義，就是把科學管理法推廣應用於全業或全國。

依上所述，科學管理應用之範圍甚廣，歐戰時美法於軍事上應用科學管理，已有成效，無異議的。當歐戰德法對壘時，法將霞飛在其一室中指揮法軍進攻，室中懸一軍事地圖，舉凡鐵路、公路、橋樑、山嶽、樹林、江河、湖澤以及低窪之地，無不畢現圖上；其他部份，乃以各種顏色大小不同之臘頭針，分佈於地圖之上，以表示各地各軍之多少，軍力之強弱；此外僅有電話、電報、無線電用具之裝置；一旦有警，則何軍可以進攻何地，何軍可以包圍

何敵，何處可以埋伏，何處可以攻襲，而用電話指揮一切，得前方之回電，可知前方之狀態如何，而在地圖上不過移動紅綠大小不同之臘頭針之位置而已。觀乎此，戰爭之時，一軍本部實與工商之總管理處同一性質，是軍事管理實與工商管理相同；而非常時期，更有應用科學管理法的必要。

▲軍事管理與工商管理之相同

軍事上兵力之支配，子彈之供給，兵器之保護，猶之生產管理上之原料之供給，器械之修理；至新兵之測驗和訓練，以及戰後之救護，猶人事管理也。軍事司令部與工商之總管理處，同其所用之圖表與工商管理上所用之工具何異？其他如軍需貯藏和運輸，是亦與工商管理同。總之，軍事之設施，無一不可不應用科學管理。

▲研究科學管理者在非常時期中之準備

國難日亟，我們已入非常時期，全國各界總動員，研究科學管理的人們，也應有所準備，現略提數點，以供研究。

各箇的準備

現在戰事已在眼前，實不容再考慮，各人就各人的本身有關係的事業，去作一詳細之調查，各人所學及各人之經驗，計畫方案和詳細辦法，以爲共同討論之資料。否則空言救國，無濟於事，且將來會議修正決定後，即要實行，若待開會時再起草方案，已覺太

遲。

召集全國科學管理大會 該會之目的，乃集中人才，共同討論，共同研究，而決定非常時期之工作大綱，然後分配各個工作，使各個分擔責任，將來可收分工合作之效。是將各種問題詳細分門別類，每類組織一專門委員會，使各專門委員會發揮其力量，而得整個之意見，貢獻於最高當局，以便採納；必要時，幫助政府實地工作。

試擬工作綱要

一、關於人事：

- 甲、測驗新兵——制定測驗表；
- 乙、挑選飛行員——制定飛行員之標準資格；
飛行員測驗表；
- 丙、挑選汽車司機；
- 丁、挑選夜晚瞭望兵士；
- 戊、訓練士兵之意志堅強，訓練士兵之自制；
- 己、智謀之測驗誘導。

二、關於運輸：

- 甲、車輛之統制及調動；

乙、糧食之分配及儲藏。

三、關於調查統計製表：

甲、全國機器之生產力（以可製軍用品者為準）；

乙、全國可以製軍用品之各種原料；

丙、全國實存之糧食。

上擬大綱，係守中個人愚見，不過舉其犖犖大者，遺漏自必甚多，乃拋磚引玉之意，尙乞海內同志，作一更詳細之大綱，並促其實現。

本文作者之著作：

工業安全與管理	每册五角
工務管理	每册三角
工商領袖新路線	每册二角

經 售 處

上海寧波路三八三

上海機聯會

中國的國際貿易(一)

程尚林

- 一、對外通商史略
- 二、對外貿易之概況
- 三、入超論
- 四、國別貿易，日英美之爭霸
- 五、輸出入商品之內容分析

前言

資本主義經濟發展的必然過程，無政府狀態的生產過剩現象發生，乃是不可避免的運命。其對策，克復恐慌的辦法，乃又不外國外殖民地市場的奪取，以緩和國內畸形恐慌的矛盾。由於這個原因，所以各資本帝國主義中間，種種爲爭奪市場而設的政策，如領土侵略的發動，殖民地再分配問題之解決，皆是各資本主義間由於生產過程的矛盾而不得被動的盲目進行着。但是世界戰爭的結果，後進資本主義國家也完成他們產業革命的使命，殖民地也漸進地工業化起來，這使資本主義的發展，又碰到新的障礙。於是又使各資本帝國主義者中間，恢復到他們的經濟的國家主義。如所謂匯兌傾銷，通貨戰爭，輸出獎勵，或者是統制經濟

，定額分配，堅防關稅壁壘等等，都如雨後春筍般在這二十世紀的世界經濟戰場上出現了。在世界經濟變遷的這種形態之下，中國的國外貿易情形怎樣，是最值得令人注意的一件事。因為中國是列強資本主義國家間所視作準殖民地的國家，而其工業化的條件，却又幼稚的可憐。且因為種種條約的束縛，也使它不能充分發揮經濟的國家主義政策來應付世界經濟戰。同時也可以說，直到現在，尚還保留着各資本列強主義國家過剩商品的輸出，和殖民地投資最好市場的形態。因此，中國的國外貿易狀況如何，在世界經濟現狀中，也尚不失為重要的課題。

(一) 對外交商略史

中國的國際貿易，歷史原是非常古遠的。就中中央亞細亞的陸路貿易，一般推測都論他有久遠的時日。而近來的論證，每謂中國古代文化，古代藝術，和西方文化發祥地的文化，有其相同點，特別是中央亞細亞方面。因為這種根據，所以一般認為中央亞細亞與中國的交通，是有他的悠久歷史的。但是這事現在不去論列，就從海路交通來說，那末中國的國際貿易，可以分作三個時期：

第一期 自古代以至一五一六年葡萄牙人之航海開關澳門。

第二期 自葡萄牙人開關澳門以至於一八四二年締結南京條約。

第三期 自南京條約締結到現在。

以下，僅約略分別說明之。

第一期 中國與西歐各國的交通，於陸路方面，在漢代就已通行，海路交通亦於紀元一世紀左右開始。當時通商的目的，是在購買中國絲。同時，如佛教，回教等等傳道弘布，亦使交通能够完成直達路線。至唐代初，阿刺伯人航海至中國來者漸漸繁盛，在廣東，寧波，杭州，泉州等沿海口岸，都有阿人的交易，甚或至於允許設立商行。並且還有貿易港，市舶司的商埠規定，和貿易官的駐防。至宋代，約略十三世紀，陸路和水路的交通益形繁昌，泉州且有成爲世界第一市場的形勢。這明顯的，是表示東西交易日趨接近的豫兆。至明代，因爲倭寇和海賊的防禦，才使海禁加嚴，使東西交易，驟形沒落下來，而其中，寧波杭州等處，因爲傳教師行爲的不法，遭殘殺者亦復不少。

中國的國際貿易，自唐以降，以至於宋金元，略約有九百餘年的歷史，全由阿人始終獨占。而且這中間，均係中國商品，如絲之類，輸到國外爲大宗。自元朝西征，中國和歐洲的交通，更形發展，往來更形密切。從此中國事情，漸次爲西歐各國所欲研究，種下了中西連接的潛因。

第二期 正統派歐洲人之來中國通商，那自然不得不溯源於明正德十一年（一五一六年）

葡萄牙人之航海廣東爲嚆矢。陸續渡來的葡萄牙人頗受中國地方政府所歡迎，而更其因爲朝廷的顛預和地方官的作弊，竟使澳門，（當時謂之濠鏡，西人謂之媽港（*Amecui*））闢作商埠，且成爲葡萄牙人東航的根據地。使寧波，福州，廣東各地，亦陸續開闢作彼等的經商碼頭。這一個時期的中國國際貿易，是完全由葡萄牙人獨占的。次於葡萄牙而航海到中國來的，那就要算在當時是世界上第二海軍國的西班牙人了。西班牙人約略遲於葡萄牙人半個世紀，初來中國時亦和葡萄牙人同樣受中國地方政府的招待歡迎。後因爲發覺西班牙人（當時謂之日斯蘇尼亞人）有領土野心，又使中國傾向於鎖國主義，對於西班牙人，具有戒心。結果，於福建海口，略有衝突，和了解了事。

復次，航海來中國的那就要算荷蘭人了。係於一六〇四年向中國政府要求通商，未有結果。至一六二二年，荷蘭大艦隊在澳門附近游弋。與西班牙方面發生衝突，於是退而佔領澎湖諸島，又一年，復掠取台灣，後來專事於廣東方面的貿易。

英國人之航海中國，因其時有事於印度之故，還后於荷蘭人十五年。當一六三七年英國海洋艦隊由澳門馳入黃埔，向虎門砲台轟擊，實開砲艦政策歷史的發端。不過當時中英雙方，均無戰爭準備，所以允許英國在廣州通商和解。至一六八三年，中國政府將台灣征復，而英國於歐洲方面，又正是殖民地爭奪的火熾時期，所以英國於中國方面，實無時間和能力，

可以獲得通商根據地。

俄國之陸路通商開始，是經過多次的努力的。一五六七年，一六一七年，及一六五三年，前後曾經三次派遣使者到北京要求通商，結果均告失敗。後乃以兵力和中國結第一次中外條約，即有名的尼布楚條約是。一六八九年中俄邊境劃定以外的條件，如所謂通商權利，旅行權利，犯人引渡，治外法權等相對的承認，都是因通商要求而起的。其後約三四十年之久，有一七二七年哈克圖條約的締結，重新將中俄邊境劃定。而兩國間的『自由交易』的條例，又在一七六八年改訂哈克圖條約時加入的，如所謂中俄兩國的互市通商，可以不必劃定境界。因之俄國便有在全中國海洋貿易的豫想。但於一八〇六年當兩俄國商船駛入廣東時，北京政府即以中俄兩國既在陸路經商，則海洋貿易為不必要的理由，施行禁止。

法國到中國通商，要以一六六〇年在廣州開設法國商店為鼻祖。嗣後法國商船亦屢屢出入於廣東海口。再三十年後，廣州有法國商館之設。一七七六年，法國在廣州又有領事館的設立。

最後再談到美國與中國的通商，這算比較歷史稍短的事。查美國自經取得英國承認為北美民主合衆國的翌年（即一七八四年），美國商船才開始航海廣東。在一七八四年以前，僅能由東印度公司間接的購買中國茶，但自航海中國之後，於是乃以門戶開放的理由與英法諸國

分贓，終而至於參加半殖民地的中國的商務爭奪戰了。

綜上概括的言及，中國的國際貿易，依正統派白種人的關係迴溯，約略十五六世紀在海
上發見。在遠東的中國殖民地爭奪舞台上登場的，爲葡萄牙，西班牙，荷蘭，英國，更次爲
俄國，法國，及美國。降至今日，歐亞兩洲，宛如一個家庭的兩個門戶了。

再者明滅以後，清興之時的康熙年間，卽十七世紀末葉，將自唐以來的四個市舶司廢止
，而在福州、寧波，上海，廣東新設四個海關。將中國的對外貿易，稍稍予以整頓。然而當
時中國的對外態度，頗爲驕傲。外國商人非經地方官許可，不得入境貿易，且有其限度和範
圍。但自鴉片戰以後，那又成爲奴視狀態，一切任人所欲爲了。

第三期 自鴉片戰爭至現在爲止。查中國鴉片之由印度輸入，係一六八〇年代。在最初
，係由葡萄牙人輸入的。印度栽種鴉片，還是十七世紀的事。由英國東印度公司大規模的經
營，中國與英國通商以來，在廣東就有東印度分公司之設，鴉片銷路，實在盛極一時。至一
七九〇年左右，竟達四·〇五四箱。一七九六年中國政府再發令，吸食鴉片者處以嚴刑，於
是鴉片營業，又成爲密祕營業。但是雖然係密祕營業，奈因鴉片販賣者和廣州地方官憲內部
有協定，所以使鴉片販賣，能精細的組織化。腐敗的滿洲官僚，間亦有參加者。因此營鴉片
業者，莫不大獲其利。恰當十九世紀初，鴉片價格下落，而鴉片於中國民衆的毒害，亦顯見

擴大。癮君子不可一日無此君，所以鴉片的銷路也驟形增加，大有鴉片傾銷中國之勢。當一八二一年鴉片入口爲四·六二八箱，一八三〇年竟達二六·六七〇箱之多。當時的中國國際貿易，大有非鴉片即無貿易之勢。

當是時，一八三八年黃鴻臚乃奏請朝廷取締，其意略云：近來白銀日見稀少，銀價日高，竟達百分之六十左右，使國庫收入混亂，投機之風日熾，商賈蕭條，推求其因，要皆係英國鴉片輸入中國所致。此種鴉片，吸之足使國貧民弱，財富日蝕。風聞不肖官吏，亦有參其事者，每商船一隻運載鴉片入口，官吏每月即有三數千兩賄賂可得。以前外洋白銀流入，年達五〇萬兩以上，今則反有一千萬兩之流出矣。（見 Parker: *China Account of the Opium War, 1839*）這奏稟頗得皇帝的贊同。而尤其是白銀流出，足堪引爲莫大杞憂。於是乃任命林則徐爲欽差大臣，派遣至廣東查辦，對於英商鴉片輸入，厲行嚴重取締。

林氏抵廣東任後，第一步則諭令禁止鴉片輸入。於一八三九年又將密祕輸入，被查獲沒收之英商鴉片全部當衆燒燬，計庫存者爲二萬二百八十三箱，（每箱百二十斤，價約五六百萬兩。）此舉實種下了一八三九年至一八四二年鴉片戰爭的裂痕。蓋當時英國，正女皇伊利沙白執政時代，鴉片輸入，實當作對中國貿易權之獲得而重視的。……

不幸這次戰爭，中國的鎖國主義政策竟被打破，英國更藉口通商改善的理由，於一八四

二年八月二十九日在南京締結媾和條約，即有名的鴉片戰爭條約者是。而香港的割讓，更予英國以獲得遠東市場的根據地。從此中國的國際貿易，（即人超的國際貿易，亦即帝國主義的經濟侵略。）才展開其端倪。查南京條約內容，有關於貿易部份者計如下：

（一）開放廣東，廈門，福州，寧波，上海五個港口，容許外人居留及貿易，並得設駐領事。

（二）營業範圍限制之取消，貿易自由之認可。

（三）外貨入口，海關徵稅，不得超過某種限度。

（四）兩國官憲往來，地位對等。

這條約訂定之後，於翌年（一八四三年）中英兩國又有關稅特別協定，其內容如下：

（一）貿易品輸出輸入，一律課稅五分。

（二）由通商口岸轉運內地之商品，除課統稅五分，即不再認繳任何稅捐。

（三）商船在百五十噸以上之排水力者，每噸課稅白銀五錢，百五十噸排水力以下者，每噸課稅一錢。

這麼看來，便可知鴉片戰爭實開中國通商史第一頁紀錄，使關稅自主權喪失殆盡。一直到現在，除了民國十七年部份的修改外，尙還不免遵守這片面武力的協定和束縛。這條約簽

訂以後，於是其他各國均以利益均霑爲理由，要求機會均等。如一八四四年之美國及法國，一八四五年之比利時，一八四七年之瑞典那威，一八六一年之俄國，一八六二年之葡萄牙，一八六三年之丹麥荷蘭，一八六四年之西班牙，一八六六年之意大利，一八六九年之澳大利，各國通商條約之結，其中不無以英國爲藍本的地方。日本於一八七一年始和中國締結通商條約，性質尙屬平等。但自中日戰爭結果，締結馬關條約，於是治外法權並關稅輕微諸點，已和歐洲各國同其程度。而其中如所謂日人得在中國通商口岸設立工廠之類，却已超中英南京條約而過之。而各國援利益均霑的條文相互效尤，又使中國賦予日本的特殊利益，還須同樣賦予其他各國。統計至那時止，和中國締結不平等的通商條約者，計達十六國之多。

這中間，值得大筆一寫的，是一八五四年七月，中國的海關制度，由英人管理是。而一八五八年英法聯軍進攻北京，結果締結天津條約，又使長江流域及北方諸港開放。以及基督教內地傳道的認可，領事裁判權的賦予，外人中國旅行的保護，完全算得是在軍事威力下片面的條約義務的擔負。這較之鴉片戰爭所締結的南京條約，更增加其嚴重性。然而自南京條約成立後，始有各帝國主義者在中國活動，至一八九五年中日戰爭失敗，中國的衰弱，不值強國一顧，才暴露無遺。

但是自世界第一次大戰以後，民族自決的空氣瀰漫全球，而尤其因爲美國的態度可親，

所以使中國民衆國權運動的思潮重新抬頭。自一九二一年華府會議，關於中國的九國公約的簽訂，中國主權獨立及領土完整的尊重，門戶開放的承認，使日本在山東方面，也不能有什麼措施。華府會議後，由於中國國民革命軍的進展，又使領事裁判權的撤廢，關稅自主的實現，漸進的走入成功之路。自一九二八年以來，中國和各國間締結關稅自主條約者，計十二國。（德國，那威，比利時，意大利，丹麥，荷蘭，葡萄牙，英國，法國，瑞典，西班牙，美國），日本則於一九三〇年三月間，始訂立關稅協定，所謂互惠條約者是。但其內容，似乎偏惠日本一點。然而自一九三一年東北事變，一九三二年上海戰爭，一直到現在，則似乎中日兩國間，就純通商範圍來說，尙還在糾紛未得解決之中。

（待續）

工 商 史 料

本書內收大中華橡膠廠中國化學工業社中國亞浦耳電器廠中國康元製罐廠中華琺瑯廠亞光製造廠冠生園食品公司美亞織綢廠家庭工業社意華毛織廠華生電器廠開成造酸公司達豐染織廠等二十餘家國貨廠商之實況舉凡創辦經過發展情形內部組織產銷狀況以及管理設備等均有極翔實之記載定價每冊四角特價減售三角上海機聯會出版

調味粉之權威
天厨味精



品高味鮮

超越一切

價格公道

風行全球

天厨味精廠創製

上海愛多亞路一二三號

各處食物舖

均有經售

研討中國茶業

黃宇楨

茶爲我國特產，素佔國際貿易中的重要地位。近年來因種種關係，不能如以前的興旺，實爲可惜。若欲維持其固有的地位，實非加以改良和統制不爲功。今先就其本身問題，略事研究，藉以明瞭其實在情形，然後再略貢獻見，俾我國業茶者參攷之。

一、華茶產地及其產額

我國氣候，介乎溫熱之間，最適宜於種茶，因此生產的地方，差不多徧於全國。重要省份，爲江蘇，浙江，安徽，江西，福建，湖南，湖北，廣東，廣西，雲南，貴州，四川佔其次。山東，河南，陝西，甘肅又居其次。末四省不但產額比較少，而品質方面，也要差一點。因爲這，故所有產額，只可供給本地居民的消費而已。根據工商部的調查，除甘肅，山東的數目，沒有列進去外，其餘各省的茶產，有如下表：

省名	茶園面積(畝)	產額(担)
湖南	六九四、五二七	二、二一九、九一七
湖北	五二一、七七五	四一七、六九八
江西	一、二六七、九三五	二〇八、八七二

安徽	七五〇、一一九	四九九、二八八
江蘇	八八五、九七七	三二七、七七〇
浙江	六二四、〇六〇	二五六、一四四
福建	一二二、四七五	六八〇、〇〇〇
廣東	七七、二二七	一六七、〇四五
雲南		一五八、〇八六
廣西	七七、八九八	三〇二、一七四
四川	三二七、一八八	二、九九六
貴州	一、六四五	二七八、五九四
陝西	二、五二九	九〇六
河南		八四
每年總計	五、三五三、三五五畝	五、五一九、五九四担

以上統計，是根據各地收稅機關的報告，錯誤遺漏，在所不免。譬如浙江，福建二省的產量數目，僅等於這二省的出口數量，本地銷用的數目，並不在內。江西，四川二省的數目，也不免有錯誤。由這樣看來，所以全國產量的統計，和茶園的面積，當也不能認為精確了。

。據各方的調查，有的說，中國茶園面積，為三百萬英畝，每年產量，為四百萬至五百萬担。這不過為一方面的說法，或不能作為標準統計。無論如何，中國茶業生產量和茶園面積，總有逐漸減少的趨勢。根據農商部的統計，一九一四至一九一九年間，茶園面積，自五、三九三、一六七畝，減至二、九六七、六六六畝，生產量自七二六、七七〇、〇四九担，減至八八、七〇七、一九四担，這就可以證明。

二、華茶貿易的歷史

在十六十七世紀的時候，沒有人注意中國的茶產，是可作為飲料，等到一六七八年，東印度公司輸華茶四千多磅入英國，由此就惹起各國飲茶的風氣了。在這時期，全世界的茶葉，都是中國包辦，至十九世紀的時間，印度，錫蘭，爪哇，蘇門答拉等處，看有相差不遠的土質和氣候，故大植其茶，並以努力的經營，和中國茶商競爭出口。這成績的比較，可於下表探知之：

各國茶葉輸出淨額磅數

年 度	中 國	印 度	錫 蘭	日 本	爪 哇
1927	107,435,588	241,208,384	227,035,883	21,460,981	111,010,012
1928	20,392,437	342,029,835	236,717,957	21,859,509	116,727,198

1929	121,302,019	351,521,699	251,586,202	21,508,883	119,125,767
1930	89,473,365	329,711,656	243,105,872	18,357,259	119,360,327

上表係根據國際農學會之調查

從上表中，可知中日二國出口減退，而印度，錫蘭，爪哇等國，都大增出口數量。這是因為英國人極力提倡的緣故。

中國茶葉，在一八八六年（即光緒十二年）時間，曾佔貿易中的最高紀錄，數目為二、二一七、二九五担。但自這以後，直至一九一七年間，常見其減退。平均輸出，只一、四〇〇、〇〇〇担。自歐戰後，各國實行其保護政策，華茶更大受其影響，降落至三〇九、九〇七担，為歷來所未有。以後雖間有起色，然從沒有超過一百萬担。在一九三〇年，為六九四、〇四八担，一九三一年為七〇三、二〇八担，同時各國之消費數量，並大增而日速。由此可知華茶的受打擊，實不可言喻。

中國茶葉，不但在國外市場上，失了地位，且在本國出口商品的地位，亦有同樣的趨向，降落不已。在一八二〇年茶葉出口，佔全國出口貿易中百分之七十九；一八七〇年只佔百分之五十四；一八八七年更降至百分之三十四；一九〇九年，再落到百分之十一；一九三〇年竟只百分之三。一九一二年其出口在全國出口物品中居第二位，至一九三〇年乃降至第十

位。(見國際貿易導報六卷七號四〇頁)。

三、華茶衰落的原因

(1)種製不良，致礙衛生：我國種植茶樹，向爲墨守成法，聽其自然生長，既不注意施肥、選種，又不講究土壤成分。每值茶春一到，市價稍高的時候，便盡量的摘取，傷害茶樹，減少下年的出產。講起製茶，中國人又不採用科學方法。初即將山上茶樹茶葉摘下，用火烘，或用日光晒，使茶葉變成軟性，再用手足搓之，踏之，烘乾後，即成茶葉。這種原始方法的製造，飲的時候，往往沙石夾齒，有礙衛生。近日外人得知此種情形，故大傳廣衆，述其華茶不可再購。

(2)負擔奇重，致少生產：中國的茶山，多在窮鄉僻壤，當其運往城市中的時候，周折既多，而費時亦久，且運費又昂。自祁門運到上海，每担要費五六元；自寧州運到上海，每担要費十幾元。銷售時，所須經過的人，不知多少；如本地茶號，掮客，茶行，茶棧，茶廠，以及輸出商等等，他們居間剝削，試問山戶所得者幾希。除此，還有出產地方的種種苛捐雜稅，更足令人傷心。我們拿湖南安化來證明：安化是湖南紅茶出產最盛的區域，往年進山茶號，有六七十家，迨至民國四年，這地因想吸收外面資金，除原有的茶捐外，所有什麼國防，教育，自治等費，都是從這茶業項下來取給。但收捐過重，茶商失望，年來進山茶號，

僅只二十條家，出產減少，於此顯露。

(3) 包裝粗劣，致壞品質：我國茶葉製成以後，對於包裝問題，素不研究。出口的時候，不但外表沒有鮮色紙樣，來吸引顧客購買慾，且運裝的木箱，多非堅木，鉛殼中間，又不加以襯紙。這樣，常使鉛質或水潮透進，以致到時，一部分或全部毀壞，即上市售之，亦非犧牲血本不可。

(4) 品質不一，致失信用：山戶因受各方剝削，故每逢運出的時候，特將茶量加重，不曾烘乾，且有另灌之以水，致茶質先壞。還有，茶商又不能作大規模的收買和精製，結果市上茶葉的名目繁多，達數百種，常人甚難辨認其標準。這樣，更使奸徒易於操縱，於上等貨品中，攙以下等貨品，甚至着色摻假藉謀私利。因此影響於茶業信用和貿易，實重且大。所以如欲出口銷路流暢，非先使名目簡單，品質劃一不為功。

(5) 西人誤用，致失香味：華茶貴在香味，飲的人，如不用開水沖泡，真正茶味，不能蛻出，因此佳妙之處，也不易辨明了。歐美人每逢做茶的時候，用茶葉包在一方白布中間，上端緊緊縛之以線，沉在熱水內，致使茶質不能盡量沖出。飲的時候，又喜摻以牛乳和白糖，致使茶味，不能保全，結果，非特不自認誤用，且被貶以該茶品質不佳。

上列各點，都為華茶衰落的重要原因。我們若想將華茶救濟起來，實非資本少，權能弱

的民衆所能解決。當此商業競爭激烈的時期，任何設施，非由資權集中的政府，實力統制不行。年來經濟統制聲浪，不絕於耳，我國爲了產業落伍，也知道經濟統制的重要性。經濟委員會，近來對於棉業統制，雖似早已實行，那知茶業，亦爲我國重要國產，晚近衰落如此，亦非加以統制，不足以言救濟。

四、爲何茶業須加統制

第一，華茶貿易，爲外人奪去：我國茶葉，素馳名於世界。品質的良，水味的佳，爲任何外茶所不能及。上面講過華茶，曾已獨佔國外市場，那知到了現在，反購外茶來飲用，這種情形，實非意料及。失敗的原因，已如上述，像種製不良，致礙衛生等等，今若要談改良，我們須有雄厚資本，集中經營，如同日本，印度，錫蘭等國的大規模組織，採用科學方法，同時並須明瞭外國各種情況，自無不佔勝利。反觀我國的茶商，都是小資本營業，沿居家傳舊法，不事研究廣告，推銷等等問題，此所以不能和他們競爭。

第二，罔知供求，故銷售落後：國際間的商品，其價值常因供求的關係而變動。供過於求的時候，價即賤；求過於供的時候，價即貴。華茶既爲國際商品，對外貿易的茶商，應洞悉國際間供求的情形，方能競爭於國外市場。茶葉，往日爲我國的獨產品，歐美各處，都是仰給於我國。但自印度，錫蘭，栽植茶樹以後，出產一天一天的加多，同時亦因受世界經濟

不景氣的影響，以致價格低落。印度，錫蘭，爪哇各生產國，看到這種情形，即厲行輸出，限制協定，藉求茶價的安定。反看我國的茶商，都不過是冒險投資，既不知國外銷場怎樣，又不知印度，錫蘭，日本，各生產國的產量多少，這樣閉戶製貨，那裏不會失敗呢？

第三，成本太高，使競爭不力：「知己知彼，百戰百勝」商業場中，那裏不是一樣？茶葉現今既非我國獨有商品，那末經營此項國際貿易，除力求出品精良以外，更當注意成本的減低，纔能競爭於國際市場。譬如說：日本香茶，每箱成本，只自七十元至九十元，而中國香茶，每箱成本，要自九十元至一百十元。我們若欲求茶葉成本的減低，最好辦法，是要大規模經營，或是茶商團結，限制生產量等等。

五、改良和統制的步驟

(1) 種植與製造：我們如欲改良或統制中國的茶業，先必研究種植方面，次須研究製造方面。若種植和製造，都得其宜，中國茶葉，實為世界最好的商品。印度等國的茶質雖濃厚，適合和牛乳調和，為歐西消費的人所樂用，但若以特質而言，華茶化學成分中所含的太寧和水分，却較少於他國。味芬芳而收斂性少，甚有益於衛生，這都為他國所不能及。

關於茶樹的培植，最好應當採用大茶場制，聘請專家，引用科學智識、新式機械等，來改良其培植，採摘，焙製和銷售等事。中國呢，素以小規模的種植，對於大茶場制，並甚反

對，因為不但嫌其管理費用和推銷時的剝削太大，且因僱工對於工作方面，不如出戶本身的關切，工作的效能高。實在講起來，中國並不在實行大茶場制，而在扶助農民，追求改良的方法；如設立試驗場，研究茶種，及肥料；設立專門學校，聘請茶業專家，教授培植，製造各種的方法；設立合作社，組織金融機關等等。一方面灌輸其相當的智識，一方面改善其經濟狀況，然後由種植而至銷售，自能得良好的結果。（參閱國際貿易導報六卷七號四二頁）

(2) 督管與獎勵：對於種植和製造方面，既然有了改良的草案，現須強有力的法規，以繩其後。一切茶種的選擇，肥料的施用，以及限制採摘，劃一製造等，都須嚴勵督促農民，自動實行。縱或不加強迫，亦當於銀行和合作社章程裏面去規定。譬如他們若需借款，只允從事改良茶業者為限。除此以外，還要獎勵創設大工廠，置備新式機械，採用科學方法等，創設工廠來製茶，利點，誠非淺鮮。茲因限於篇幅，不能不只就其具體的提出幾條如下：

(一) 大規模的製造，甚為經濟，有說費用，可省下百分之三十；(二) 小商家對於海外商情，不易明瞭，大工廠，可從事調查顧客的心理和需要；(三) 所製的茶，比較清潔，且合於衛生；(四) 品質劃一，每年出品，得有一定的標準。

(3) 劃一與檢驗：我國茶葉，因有各種關係，致使種類繁多。今欲補救這種病態，應在產茶的省份，設茶業銀行和分行，法定每省產茶區域，和茶號，都要領取製茶特證，每證規

定製茶種類及箱額。當其輸出的時候，一律加以檢驗。這種辦法，可關照上海等處檢驗機關，速定茶葉出口檢驗法規。輸出國外的茶葉，要合章程的規定，才可放行。規定的目的，就是要使品級劃一。

(4)組織與推銷：最後的手續，就是關於組織與推銷。統制中國茶葉，既如上述，須組織茶業銀行，調查本國各省產茶的區域，每年的產量，經營此業者多少，成本幾何，和每年國外銷場的情形等等。倘此項工作，已由國際貿易局和經濟委員會辦理，這銀行不妨與他們合作，從事研究合作和擴充。

關於推銷方面，也要趕快去尋找一條出路，普通農民，都要團結起來，組織產銷合作社，集中小量產品，直接推銷於市場上，這法雖是不壞，但也不是容易事；因爲一方面，要作長久的宣傳，另一方面還要農民具有合作的精神。資金既須充足，管理更要得人；否則，失敗起來，不但虧損金錢，且毀合作社的信用。

總而言之，我國茶業衰落的原因，不能一言而盡。補救的方法，各家主張，也不一致。但我以爲先宜從事改良種植，次宜講求科學方法來製造。種植和製造，在中國現仍爲無知的農民，故須加以扶助，實地督管和獎勵其經營。產品輸出的時候，宜劃一標準化，再加精確檢驗，然後推銷於國內外市場，自必恢復以往的繁榮。

採行成本制度之商榷

潘世傑

成本制度爲最近工業組織中極顯著之進步。此爲數年前企業家所未知，而今則公認爲工業組織中最重要之一種專門科學矣。若經營企業而無成本制度，卽其失敗之根源。良以成本制，足以使製造者得詳細確定其企業之成本，換言之，製造者於貨物供需情形適調之下，藉成本之計算，而決定其貨物之售價；且因成本計算正確，俾製造者有準確之估計，以免定價過低，以招損失，或定價過高，予競爭者以較低價出售之機會；再成本制足以使製造者非但深知生產程序中，消耗之所在，浪費之原因，無效能之發生，以及管理之不當等，而且對於將來生產中，每種成本之要素及範圍，皆可了如指掌，此成本制之所以爲近代工業組織之重要工具也。

惟施行成本制，而得此項材料之搜集，非輕而易舉，隨手可得，必須相當經費與勞力。故欲採行成本制，並欲其發生效用，非有相當預備不爲功。簡單而現成之成本制，固因其計算之不易準確，足以招錯誤之結果，但制度過於複雜，亦足以失其原來之宗旨。蓋因制度繁複，組織龐大，反致管理非易，費用浩大也。此於採行之際，不可不慎之。

當成本制之設置，其成本部宜與財政會計聯鎖，否則，成本制所得之數字，將成爲無用

之數字，蓋財政會計所處理者爲事實，而成本會計所處理者，則爲推算，若二者分離，則人力上難免發生二種缺陷：

- 一、對於事物有過於熱望之傾向；
- 二、對於成本之要素有偶然疏忽之嫌。

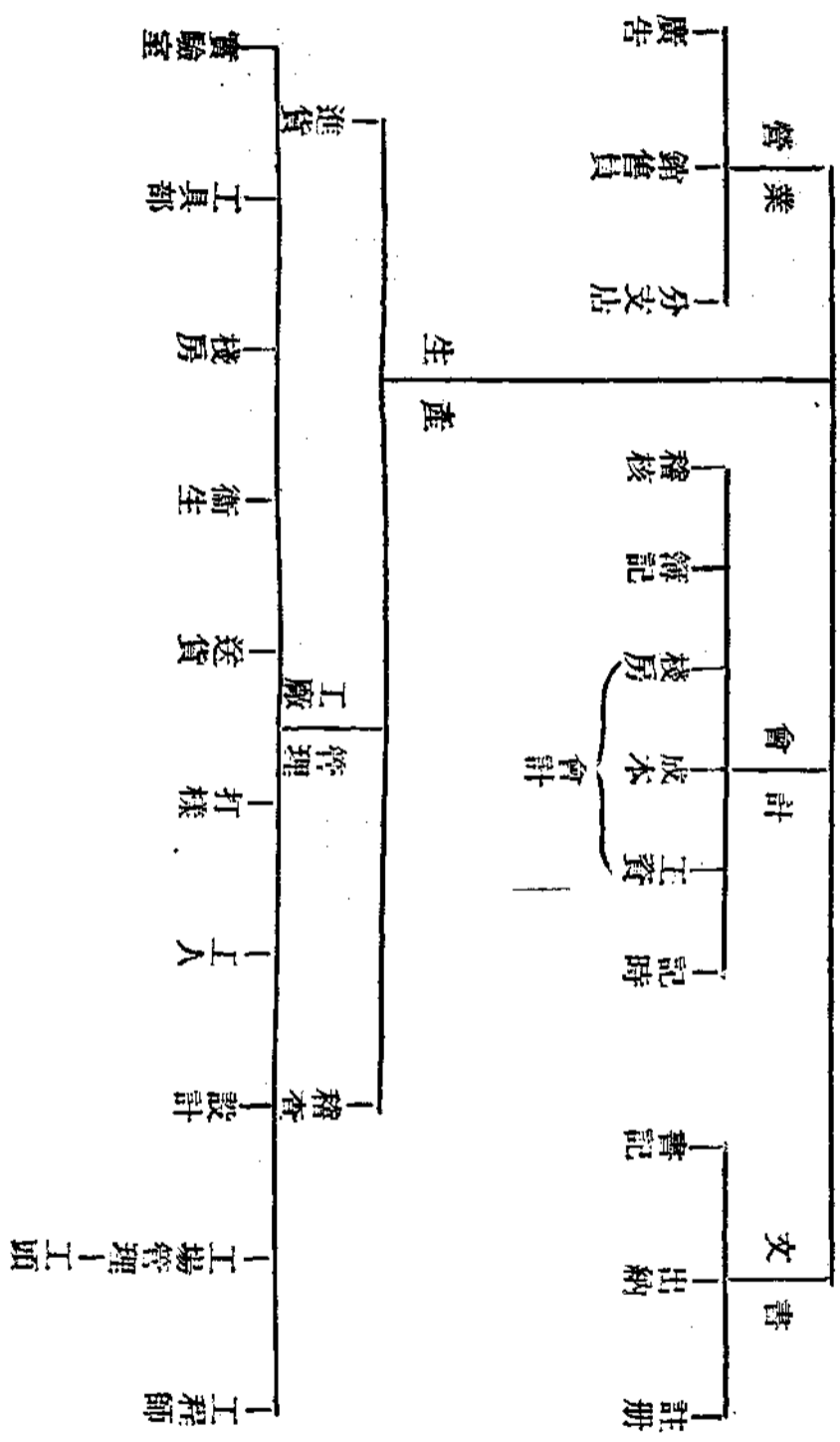
故賴成本會計與財政會計兼施並顧，方足避免此人力上之缺陷。若成本制僅爲決定貨物之售價而計算成本，則其功效實屬小焉。因近代成本制之功用，乃供給多方面之材料於各部份，俾各部份皆有所準繩。是以成本制之主要機能，必須能使企業經營者對於進行生產之利益得正確之估計；並能使其應付同業競爭，有出類之策略；對於生產之某一項爲有利，某一項爲無利，亦須有明顯之指示；使其熟悉生產各部份之效能如何而改良其無效能者。蓋企業家之應用成本制，若舵者之南針，藉以指示企業之活動也。故良好之成本制，須具下列各種條件：

- 一、須記載每種工作之結果；
- 二、須準備將來工作之基礎；
- 三、須供給管理之要素。

查成本之要素有二：其一爲主要成本 (Prime Cost) 工資原料等屬之；其二爲製造成本 (〇

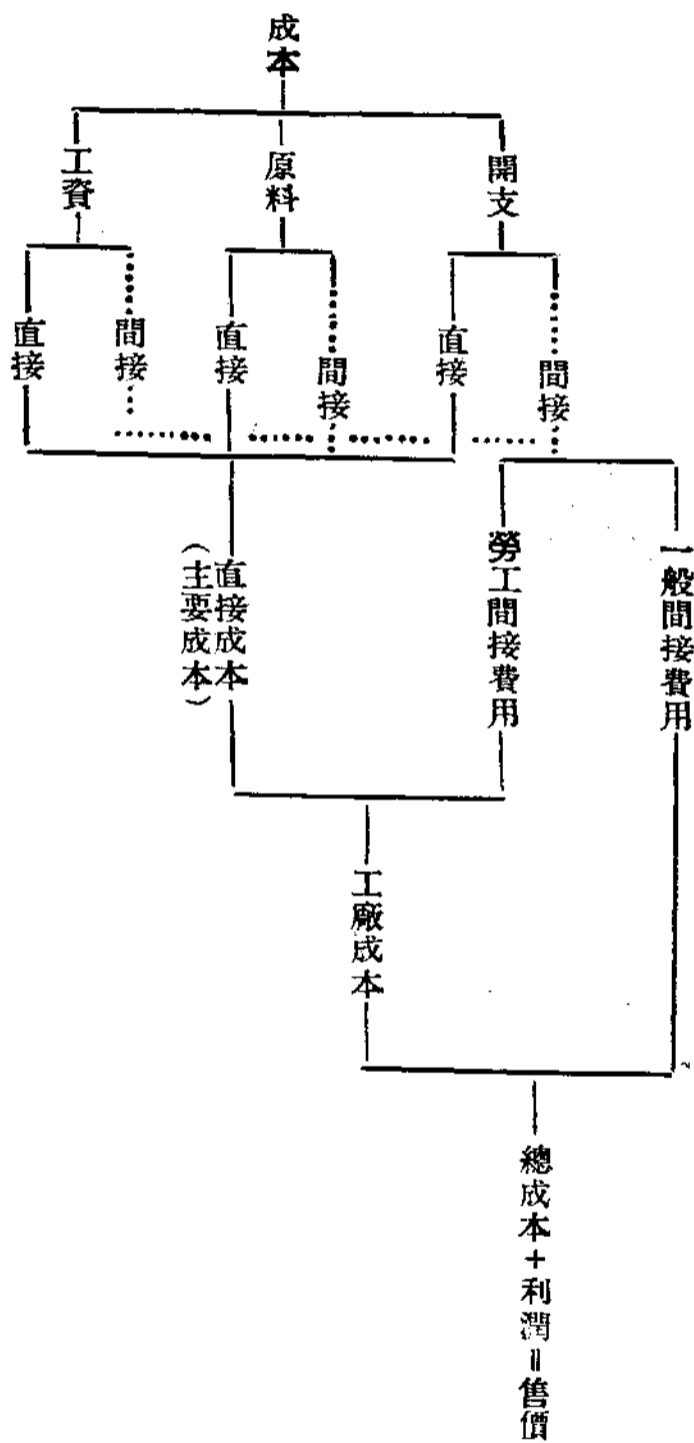
irect), 一切間接費用屬之。即事務部工資及開支, 廣告費, 管理費, 銷售費, 房租, 賦稅, 燈, 電, 力, 設計及發展費, 修理費及折舊等皆是。諸如此類之費用, 不勝枚舉。因此等費用, 不能分派於一種工作, 乃根據各種情形而分派於各種工作。惟此項費用, 亦常以百分數表

總 管 理



示其為主要成本之一要素，如原料，工資，人工所費之時間與機器所費之時間是。然每一製造品之成本，所包括者，非僅在實際製造時之時間與原料，如圖表所說明：

上圖係專表示工資及薪俸之間接費用，而其直接之工資可以指明者僅工場之工頭及工人，所有其他開支，皆為間接費用。雖此圖係指製造廠之組織，但其原理，則可適用於一般也



生產成本固屬重要，但企業之利潤，則於製造品出售以後，方始獲得，故銷售成本，亦當重視。蓋銷售成本，有時竟超過生產成本也。上列第二圖表係說明成本之形成。

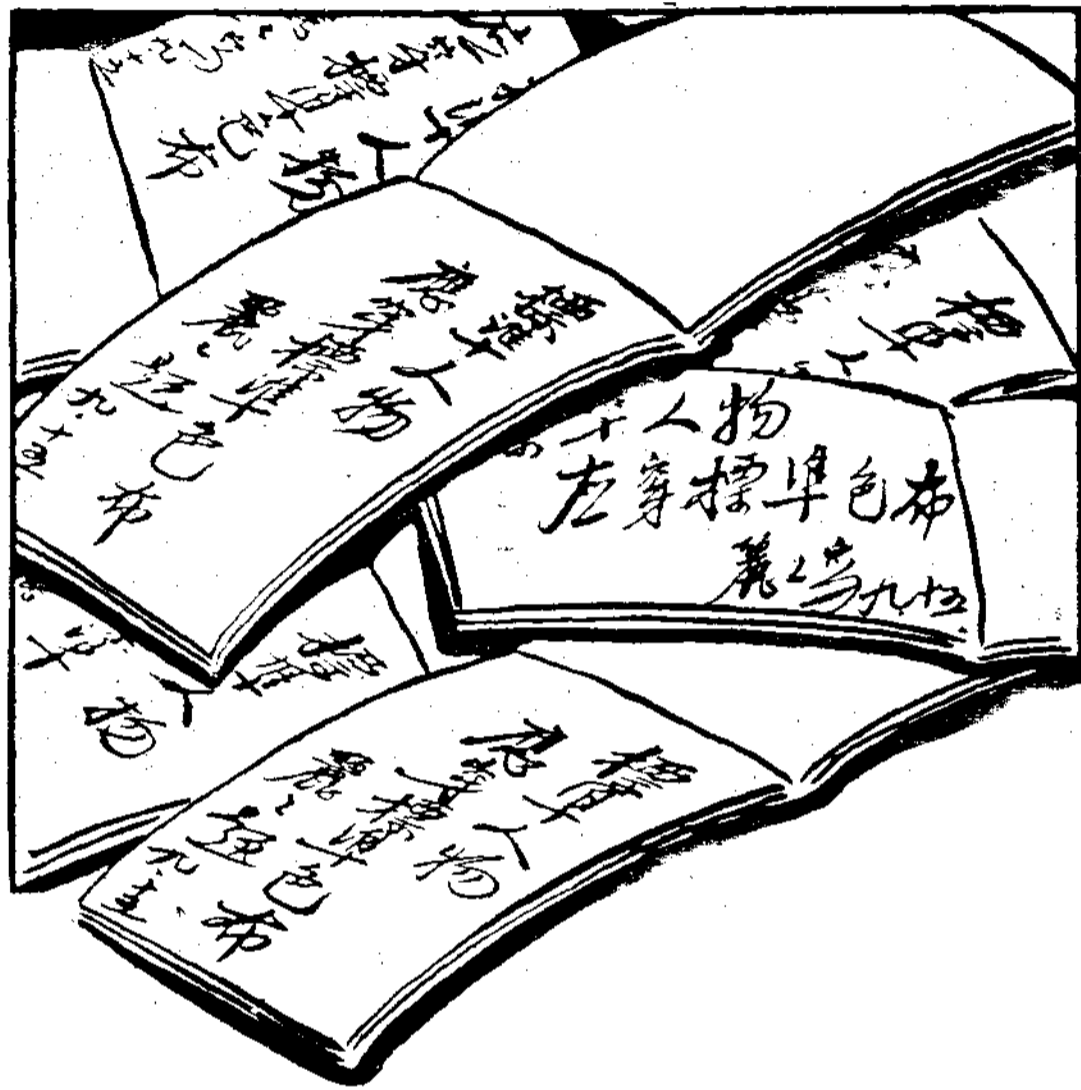
由上圖之指示，可知利潤之獲得，全由成本計算而來。成本之重要，不言可知。我國工商業之衰退，於斯為極。雖規模較大，歷史悠久之廠家，有採用成本制，而稍有功效者，但大多數工商業，皆不能應用成本制以助其經營；即或採用，亦用之不當，徒費精神與財力。良以成本制種類繁多，要皆以適應環境為要。其採行最要條件，即須愈簡愈佳，但亦須準確為首。採用成本制，一如設計工廠，必須選擇適宜之制度，務須發生效用，自不能不審慎將事也。本篇所論，僅就成本制之原則概述之，至於成本之方法，何者為宜，則有待於專門之研究也。

曹雲祥先生譯

科學管理之實施

每冊五角

上海機聯會經售



商標

勤字牌 勤工圖
進財牌 東西塔
得意圖 南北塔

出品

粗布 黃斜
細布 光斜
粗斜 洋紗
細斜 條絨

請麗麗女士簽字的簿子，有如山積，她沒有辦法，只好題着同樣的字句，是：『標準人物應穿標準色布！』

勤豐染織廠

發行所 南京路萬源祥內
電話 三九七三六
製造廠 虹口保定路
電話 五〇九六

研究

關於工商業公司公積金性質之檢討

陳道曾

公積金(Surplus)者，係工商業家爲彌補意外之虧損，或謀財政基礎之穩固，或準備擴充營業之範圍，故於每年盈利項下，提存一定之成數，以備不時之需用。所謂工商業者，凡是公司之組織，必須有公積金之提存，此係公司法上所規定也。論其實際，本爲公司之額外積餘，但於法定名稱有所不同耳。至於獨資與合夥之工商業，因法律上未有規定，故亦無法定之提存，雖有獨資與合夥經營之店主，爲其財政基礎之穩固起見，亦有提存公積金者，但公積性質，與公司則異，因其常將公積金，合併入資本金項下也。

公積金雖爲公司淨利中提存之一部份，然亦有例外者，如在公司營業尙未獲利之時，先由股東協助款項而積成者。此例在組織銀行時尤多，即股東於認股時，除照納票面價格外，尙須再繳溢價，以作公積金。蓋公積金與信用強弱有關，因公積金在資產負債表之表示，即爲資產與負債及股本之差額，公司財政基礎之穩固與否，可以從公積金額數之多寡爲定奪，如公積金多，則公司之財政基礎必然穩固，公積金少，則公司財政之基礎亦必難以穩固無疑。

也。

(一) 法定公積金

法定公積金 (Legal surplus) 者，即謂依據法律上之規定，必須提存之公積金也。中國之公司法第一百七十條「公司分派盈餘時，應先提出十分之一為公積金，但公積金已達資本總額二分之一者，不在此限。超過票面金額發行股票所得之溢價，應全部作為公積金」。第一百七十一條「公司非彌補損失及依前條規定提出公積金後不得分派股息及紅利，公司無盈餘時不得分派股息及紅利，但公積金已超過資本總額二分之一，或由盈餘提出之公積金有超過該盈餘十分之一之數額者，公司為維持股票之價格，得以超過部份充派股息」。第一百七十二條「違反前條規定分派股息及紅利時，公司之債權人得請求退還」。按此種法定公積金，各國皆有之。蓋商人往往急於得近利，而忽遠圖，但冀目前盛時股息之豐，而不計營業或有衰落之時，此立法者所以限制之也。

(二) 任意公積金

任意公積金 (Free surplus) 或稱特別公積金。即營業者於法定公積金外，為欲專備一款，以彌某項之損失，而自由提存者也。即普通所謂之準備 (Reserve) 是也。例如公司為擴充營業起見，經股東會之議決，將盈餘之一部份，另行提存，以備臨時之需。其用途有特定與不特

定之分，如係特定用途者，則冠以用途之名稱，如折舊公積金，呆帳公積金等是也。不特定用途之公積金，可括而稱之曰任意公積金。蓋任意公積金，初無法律之規定，一任營業者之意思，故所以別於法定公積金也。茲將特定公積金中，擇其重要者數種，分述於後。

(A) 股利平均公積 (Reserve For The Equalization of Dividends) 股利平均公積者，即以公積而分配股利平均之謂也。按各種之工商業，其營業之盈虧，向無一定，且其盈虧之數目，復不能預計，在營業狀況較好之年份，則股利分配自多，股票市價亦隨之而漲高。反之，當營業蕭條之時，不能獲利之年份，則股利分配必然大減，或甚至無利可分者。似此情形，足以影響股票市價之跌落。因此之故，股票價格之上落，完全仰賴於營業之狀況如何，獲利之多寡為依歸，而漲落無定也。如此之結果，對於公司之商譽，難使一般投資家之信任，以為公司之基礎不穩固，未敢輕易投資，至於新股募集，及公司債之發行，則更感困難也。以至於舊股東之立場觀察，亦以為股利之獲得與否，要視營業之情形而定，且每年之收入，或多或少，或有或無，殊多變動，因之難以確定個人之預算，所謂股利平均公積之目的，即以補救此種弊端也。其辦法即在公司獲多利之年份，提存一部份之款項，作為平均股利之準備，補救公司營業蕭條獲利甚少，或不能獲利時，作為分配股利之用途，發給股東，如此則每屆之股利，定能平均分配，不至於變動無常，懸殊過甚，此即股利平均公積之特長也。

(B)折舊公積(Reserve For Depreciation)折舊公積者，即指所購入之物，(房屋機器器具等固定資產)經過循環使用之後，必漸損壞而失原來之品質，因而減低原來之價格，故公司每屆決算時，就其所購入之物，依其原價中，減少一定之價格，作為損失之處理。此之謂折舊，為折舊而提存之金額，即為折舊公積金是也。關於折舊之記帳法，有直接與間接之分，直接者，即由固定資產之原價中，減去折舊額，以表示現在實質之資產。例如三十萬元之房屋，減去折舊三萬元，其實質則為二十七萬元是也。至於間接之方法，其對於固定資產之記帳，仍照原價，另於貸方設立折舊公積之獨立科目，以處理之。

(C)呆帳公積(Reserve For Bad Debts)呆帳公積者，即公司對於應收帳款時，有被倒欠之可虞，為防患於未然計，故於每屆決算時，提存一定之公積，以為呆帳之準備，此為呆帳公積金是也。按決定呆帳之標準頗多，有以營業上過去之經驗為根據，有以各債務人最近之信用程度為預測，而事先準備相當之呆帳公積金，藉以彌補被倒欠之損失也。

(D)意外事故公積(Reserve For Contingencies)意外事故公積者，實是一種防虞之法也。彷彿與保險之意義相同，或謂自己保險(Self-insurance)之意也。例如輪船公司，對於所有許多之船舶，不能一一向保險公司投保，而以自己每屆提存一定之保險費，以備如有發生意外之事時，藉以作為彌補之需，不致一蹶不振也。且此種公積之性質，如在公司宣告解散清算

時，或改向保險公司投保時，其公積之金額，則成爲利益矣。倘公司繼續營業，亦不更改此種自己保險之制度，則其所提存之金額，與其他之公積無異。按此種之公積，照理實爲代表預定之損失，決不能視作利益之保留也。

(三) 祕密公積金

祕密公積 (Secret Surplus of Secret Reserve) 者，彷彿與任意公積相似，所不同之點，卽一則公開性質，一爲祕密性質。換言之，卽事實上雖有提存，而表面上並不公開，此之謂祕密公積也。蓋此種公積之用途，亦不外彌補營業上之損失，以及穩固財政之基礎而已矣。茲列舉祕密公積之優點如左：

1. 公司損失之公開，足以影響公司之信用，若有祕密公積之設置，可以於營業損失時，無形中彌補之，其弱點不致暴露於社會。

2. 公司既有祕密公積，則其所表示之財產價額，自難免於虛僞，因虛僞之關係，使同業不知其營業之真相，因此故可避免同業之競爭。

3. 股東投資之目的，不外在於牟利，而多數之股東，又徒視目前之利益，若多提公積，卽減少股息，故常爲股東所反對。苟能在於盈利未公佈之前，先行祕密提存，則可避免股東之反對。

(四) 結論

綜上所述，可知公積金之提存，不問其爲法定與任意或祕密，要莫非爲彌補損失之備，彌損失，卽所以保資本，保資本，卽所以維信用，維信用，卽所以固基礎。是關於營業前途之發達，實利賴之。

(著者按，目下我國工商業衰落情形，愈趨嚴重，環境之惡劣，爲前所未有，一般工商業，處境苟能避虧損者，已屬不易，尙有公積金之可言乎。但若干管理得法，設備周全之工商業公司，每年仍有公積，則本文或可供參考也)。

中國工商管理協會叢刊之三

工商問題之研究

每冊三角

上海機聯會經售

如何計劃第二年營業

程守中

我們要知道明年做多少生意？賺多少錢？要等到明年年底結賬時才明白。假如現在預先要知道究竟能做多少生意？及明年能賺多少錢？就要根據我們預先審查精密到如何程度，以及計劃準備到如何而定。自己採取之組織與制度，統統有關係。如營業部與工廠之聯絡，營業記錄，營業報告，成本制度，貨物制度，及推銷方法，種種完備，一切必求嚴密實施，方可收明年之效。而精密之預測，實為計劃第二年營業最重要之一點。

任何營業，未雨綢繆，必須早為之計。例如計劃明年營業，即自今年年底起，已覺太遲，應自今年正月份起，以正確記錄，報告事實為基礎，最重要之記錄，首推銷行之區域與貨物之品類，市場預測全基於此。公司在董事會未曾開會之先，第二年之營業計劃，當預先做好。關於第二年之營業計劃，包括要點，略述如下：

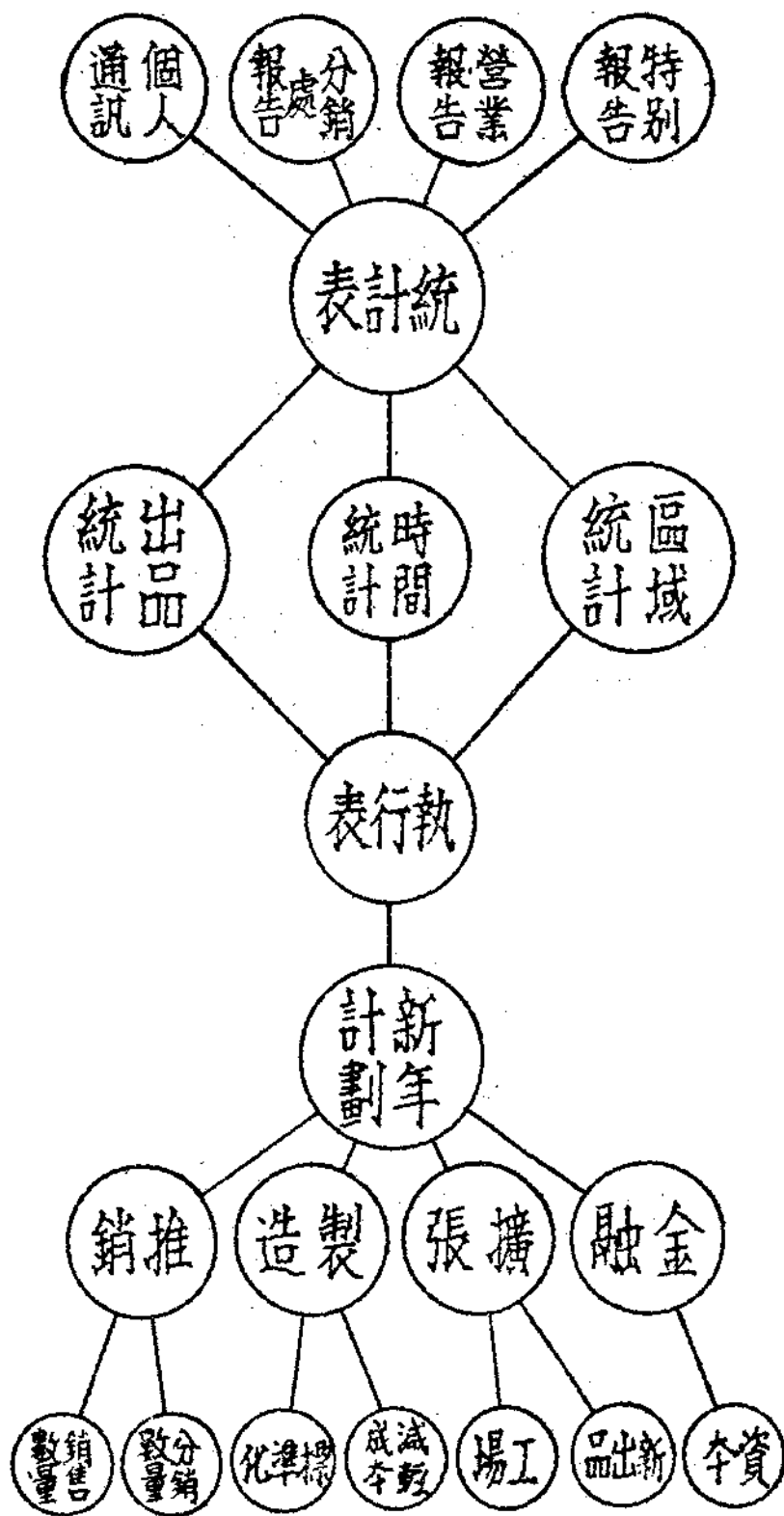
- (一) 決定明年之營業，及推銷宣傳之準備。
 - (二) 研究工廠之生產力，使與銷售量相稱。
 - (三) 擴大計劃，一新出品一新生產力。
- 計算去年營業，及判定明年營業之基本工作，其重要既如上述，其範圍亦較廣，類如在

某區域內某代理商實在銷去若干，是何種貨物，在何種時期內。

每一推銷機關，必須有銷售記錄，公司最重要根據，乃各代理商經售處或銷售員之記錄，每月給以表格，使他們便於錄寫，月月可以比較，或以今年某月之記錄，與去年某月比較，或全年之營業，與去年作一比較，集全年各處之表格，彙訂成冊，如是可知每一代理商，每一區域，或某種貨物之實在情形，及其互相比較增減程度。但此種記錄，僅能告訴你營業之數目如何，而不能示以理由，故必須有進一步諮詢，關於營業情形，行業之新建設，顧客之新變動，代理商之銷售方法，及環境情形等，皆有諮詢之必要。此種諮詢，大半得自代理商與售貨員之報告，或自同業公報看來，或個人觀察及私人通信，或其他特別報告得來。

計劃第二年營業之工作，上述各點，自當注意。但對於某種貨物，在某種區域內，其銷量有特別加增者，則尤須研究其原因，是否因銷售方法好，或市場情形有進步，則此種加增，第二年有無繼續之可能，而在其他區域內，如用同樣之方法，是否可以同樣增加之可能，凡此種種，實有注意研究之價值。如主持人隨意決定第二年之營業，實為危險。故必須明示何種貨物，用何種銷售方法，而隨區域與代銷處以變更，庶幾明年營業之估計，得有把握。

統計表冊，根據四種報告而製成，再分作三項目，而製訂一執行表，以定明年之新計劃，將銷售，製造，擴張，金融，一一表明出來。



根據各種報告，計算出本年之營業，然後決定明年（第二年）之營業數量，如是，各部份根據此決定之營業數量，而後進行，再比較去年各種統計，則當注意每一種貨物在每一銷售區域情形，然後決定用何種力量，可以增進銷路，並估計來年之趨向，所用之方法與力量，

使其有效，如是則所決定明年之銷售量，稍有把握。但就事實言之，我們定銷售量，固是計算來年營業之重要工作，但比較更重要者，乃我們如何使用方法，去幫助推銷機關，或代售機關，實現所定之推銷量。茲再將各種記錄，在下作一簡單之討論。

營業報告

分店營業報告，如總公司注意之，可作一區域之商業史看，足以幫助總店，計劃來年營業。

代理商記錄

代理商記錄與總營業記錄不同，須分別保管。此種記錄，普通用卡片式，內容包括歷年營業狀況，銷售區域，過去狀況，以及其他有關之記錄。此種卡片，由總店定製，分給代理商，故關於一切本埠廣告，通信等費用，及其成本，皆有規定，殊足幫助代理商。

銷 貨						
	月 總	與 上 月 較	與 上 年 本 月 份 比 較	年 總	與 去 年 月 增 或 減 比 較 百 分 計	年 增 或 減 百 分 計

研 究 如 何 計 劃 第 二 年 營 業

代理商記錄

研究 如何計劃第二年營業

姓名 _____ 等級 _____

通訊處 _____

職員 _____

銷售人數 _____

年 份	銷售定量	實 銷	每月通訊	本埠廣告	廣告成本
1932					
1933					
1934					

印刷品之供給

表格號	數 量	何時發出 如何發出	表格號	數 量	何時發出 如何發出	表格號	數 量	何時發出 如何發出

以上兩種表格，一指明代理商應做何事，及其實在如何做法，並有記錄，工廠對於他有何幫助？

問 訊 卡

姓 名 _____

通訊地址 _____

商 業 _____ 等級 _____ 問訊之來源 _____

收到日期 _____ 到何人 _____

答覆日期 _____ 到何人 _____

催 促 _____

定 貨 _____

現在例如我們在記錄上發現某數種貨物，在某區域內有特殊之銷量，所用何種方法，我們如認為某代理商情形相仿者，告以用何種方法，可以增加銷量，使其仿行。如本埠廣告某代理商如何支配，而獲有效果者，不妨使其他各代理商依法施行。如某貨物有特種利益者，我們以特別方法，幫助代理商。

當地情形，對於推銷上有極大之關係，每年當地情形，必有變動，有時足以增加營業，有時或不能維持上年之銷數，故在決定代理商銷售量時，對於當地情形，有注意之必要。

威信與熱心，乃增加銷售之唯一基礎，故工廠必須將此點輸入代理商腦海中，此即工廠本身之應有代理商會議及種種廣告說明也。最重要者，工廠應時時告訴代理商，他們得到我們之代理商的名義，他們不會得到一種產業，如營業能增加，則此產業，更加堅固矣。

最後，我們要注意來年計劃，尤其是擴張銷路，但是我們不要忘了我們的生產能力。

所以，擴大銷路，以漸漸而進為妙，以阻礙減少為是。否則，徒有擴張之名，而利益不見增加，甚至虧折，是不合法的推銷之策略也。

職位分類之方法及效用

丁馨伯

當茲工商澎漲，組織擴大，人員衆多，雇主爲欲得到最大效力與合作精神，咸已認職位之分類甚屬必要，使一職位之進至另一職位，自最低升至最高職位，有一逐步遞升之階，無越級私授之弊，法至美善，用意公正，誠人事管理中不可或少之一種工作也。此種分類所根據之基本原理，頗爲簡單，統括言之，不外管理與雇員雙方之可以藉此互得利益，與有適當之保障耳。至其主要目的之犖犖大者，有：

- (1) 得到每個雇員所任工作之完備，準確，與公正之說明；
- (2) 決定一部及各部中諸種職位(或所任工作種類)之相對價值；
- (3) 決定整個組織中每一職位之最低與最高公平薪金；
- (4) 藉知每一雇員之薪金有否超出或低於該工作所規定應得之薪金限度，可爲薪金調整之用；
- (5) 如有勞績者予以承認，並可爲升擢至較高責任工作之根據。

吾人此處所謂職務之分類，係根據於一種新的觀念，卽一職位的評值係與他種職位相對比較而言，不可不先爲申明者。要做這一種的工作，首當觸除個人「人格」的關係及現時所支

付薪金之以元分計算之銅臭氣味。如是當考慮一職位之是否較另一職位為有較大價值時，下列各因素即宜注意及之：

- 1 獲取技能與效力所需時間之長短；
- 2 工作所需之品質與準確程度；
- 3 規定時間內應行生產之數量；
- 4 監督助手之人數；
- 5 管理方面之監督工作如何；
- 6 錯誤之耗費；
- 7 工具或產品損壞之費用；
- 8 實際工作環境，如天氣，冷熱，與災害；
- 9 工作時所負責職之輕重；
- 10 同等其他公司之職位分類若何。

比較一個公司與其他公司職位時，不在比較所包括公司數目之衆多，惟須所比較公司之地位、政策及方法，與本公司性質相似同等為宜。質言之，亦即所比較之公司須為同一種的工業及同處一區域內之謂也。根據此種基本原則，比較一職位與其他職位之相對價值時，尚

有一點更須留意，即同一名稱之職位，應確定為有同一之責權，或同一責權之職位應名稱一律是也。當職位分類時，只須對於責務名單 (List of duties) 加以考慮，至於職位名稱之為信用經理，主任辦事員或機械師等，概可不必顧及，因此種名稱之不同，其責務即可因各部或各公司性質之不同而大異。

職位經過上述之分類方式，可為決定薪金與工資之公平準則，否則即難免不公偏倚之弊。今舉例以明之，當職位未經工作分析及工作分類者，常可發現雇員之同作一樣工作，但因各部經理個人關係，每有一雇員之報酬，高出其他雇員薪工二倍至三倍以上；同時，更有因經理之偏見，好惡，及其他之動機，雇員所派之工作位置可極為適當或極不適當之分，均為事之屢見者也。但職位如製定有分類表，每一職位之報酬有一限度，各個雇員心目中亦有一定之目標，有一極明顯之圖表懸掛於各人心目中，則較高位置可以引起職工之上進心，職工之具有野心欲上進者，即可明瞭其較高位置應具資格條件之何如矣。如此職工之升擢晉級，盡操於職工之自身，各部經理之好惡私見，固不能動其毫末也。

工作分析與職務及責任之詳細劃分，供給職工一確定目標，使之向前邁進用之於機械的及瑣務例事，似尚極簡便，但若用之於較高行政事務，每以缺乏確定之目標，苟稍加思維，即覺紛亂叢生，無所措手足矣。職是之故，工作分析又應於整個組織中各種工作，均施以個

別之分析，實屬必要。

▲工作分析的技術

工作分析的第一步手續，先由每一職工將其工作實況，就其所知作一詳細的敘述，此種敘述，應以簡短淺顯的字句為宜。着重動詞少用形容詞，所以然者，在明瞭一工作之真實情形，並非求對於該工作加多推銷論辯力也。經過此初步分析手續，此種說明然後再由人事部加以編製，或即其他任何部份進行此種工作，書繕公平工作說明時，均應將職工的姓名除去，並一職位另用一紙，不可一人一紙，因一部的的工作，每有數人同作同一工作，以職位為單位，非以人為單位也。

第二步的重要手續為編成行列，或依工作重要次序編製一圖表，即比較各個職位，自最低至最高職位排成一表是也。如是估計每一職位與其他職位之相對價值，但與薪金或工資率之高下可不計及。進行此層手續時，應與各部主任或其他有關人員竭力合作，所應注意者，對於現時作此工作職工之個人「人格」或其效力如何，均不應加入估計之列。

各部職位如已依其價值大小之次序排列，於是自最低職位至最高職位，更可排列於一平行的圖表上，各部或各區均依次照樣排列。如是各種職位各成一行或別為一類，其第一類即完全依責務與責任為根據代表最簡單之職位，其他類推。

▲薪金率之決定

只有職位先行分類，夫然後薪金之多寡方可加以考慮。今職位既已加以分類，則每類職位所有職工之薪金，即可排成一單，除去職工的姓名。因此每類職位現時所支給之最低薪金率與最高薪金率即可從上述單中決定之。至若有一二不能爲此類之代表者，可暫忽視之，視爲例外，容作異日個別之糾正。

事實上常有發覺薪金較所任職位過高者，其故，可因現任職工曾任要職，但以降級仍支原薪尙未改銓所致。他若因個人的特別嘉惠，亦可使薪金高於所任職位。但事實上亦有薪金低於所任職位者，其故，則因現任職工不配此種工作，不能支本職位之薪金，惟又無重大過失，仍宜保留勿去爲妥之故。

薪金如有超於或低於每類職位所規定之範圍者，應即於各部所屬有關主任人員商討之，總以合乎標準不出範圍爲尙。因此每有職位重行分類之必要。但多數的情形，仍多歸留於原類之中，惟於出乎範圍之理由，則記載之，以爲再事調查之根據。

此種方法有人喻爲有似軍隊中之連團制度 (Regimentation) 即所有職工同作同種職務者領受同量薪金。惟實屬大謬不然。在極標準化之職業中，如各種建築業，機器業，多數工人固多情願服務某項工作接受一律之標準工資；但若其他之職業，尤以薪金階級者，除無規定之

標準工資率外，且有最高與最低限度之變動。在此高低限度中，薪資之多寡，與個人能力，服務久暫，以及有種職位乏人之有特別經驗者，均為計算之標準。

▲結果

工作分析固有諸種專門機械工作，但其結論之解釋以及公司與職工之如何應用，尚須有充分的瞭解，而此亦只有充分的瞭解及善為利用，方能受益。工作分析不過顯明了工作情形之真相，但此真相之是否有當，乃屬管理方面之責任，應行審慎考慮之。

完備工作分析之另一重要結果，為對於組織有更較清楚之認識，及權力施行之有確定程序。按諸實質，組織系統圖，乃為完成本問題一幅詳圖之最後手續。所以工作分析，不僅包括各個職工之詳細工作情形，更包括每類職位功能之如何表現也。其對於公司與職工之利益，亦非僅屬職工之調動或薪金之改正，且與公司營業之效能和經濟更有密切之關係焉。職工於公司有如此明晰之認識，則其可能升擢之機會與努力前進之方向，即知其所適從矣。

但工作分析之最大利益，尚不在此，而在組織道德之增進，使職工洞悉公司對待同人政策，一律平等，重功績非喜惡也。

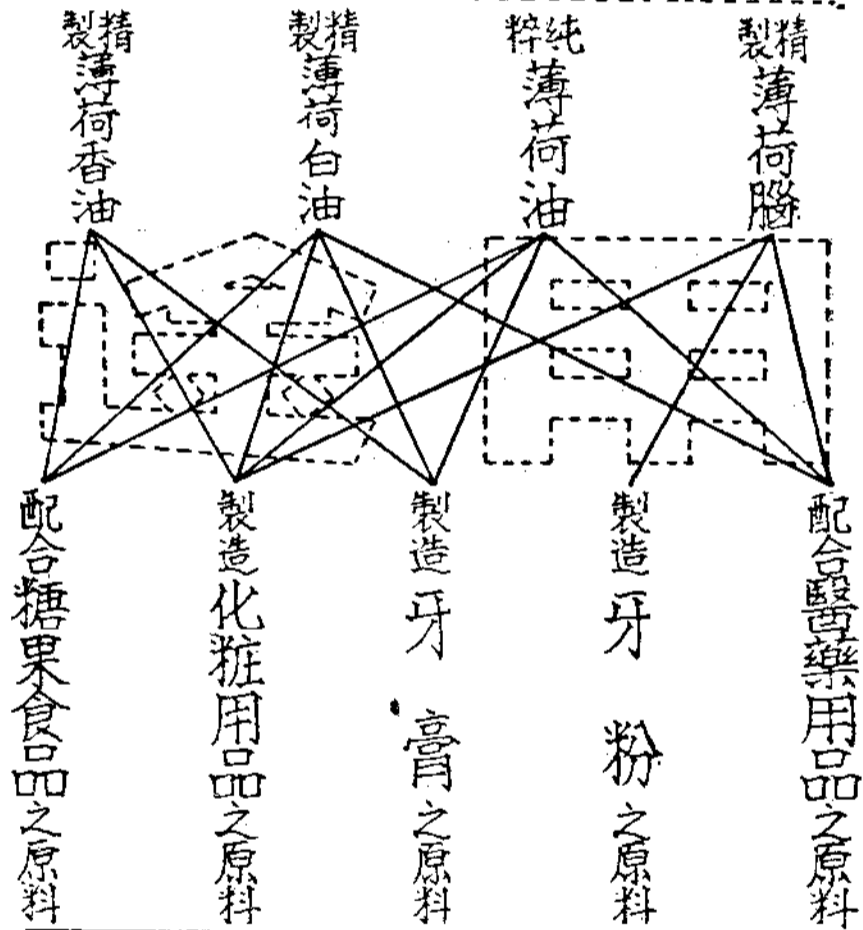
按職位分類即英文 Classification of occupation 之意義，與工廠內之工作分類 (Job Classification) 性質相似，第適用情形不同耳。C. R. Dooley 為美國美孚油等大公司人事經理者數十年，本其經驗，對此問題，著有論文，本文即多採取於氏之論文。特此附識。

製自人國 商標 註冊 產國全完



牌勒彌

品出荷薄製精創首一唯國中



啓謹司公荷薄盛永
路克利克麥路德華海上

演 講

科學管理實施方法之檢討

顧鼎吉

——在交通大學管理學院講——

講到科學管理，我們當然先要提起泰來先生。自從他提倡了科學管理，就引起了一般學者的研究，逐漸的再應用到工商業裏面去，直等到歐洲大戰發生，做成了世界上

「生產過剩」「工資增高」「成本增加」的種種現象，使工商業的領袖，對於科學管理更作進一步的研究，尤其是「成本」，是現在認為最注意的一個目標。我們中國最近幾年來，由於世界潮流的趨向，工商業的不景氣，及研究科學管理的專家的提倡，我國工商界的領袖也逐漸覺悟到科學管理的重要了。現在各處學校裏亦多設有專科研究，還有像「中國工商管理協會」及「中國人事管理學會」，都是專門研究科學管理的團體。他們熱心的培養此種專門人才，來適

應社會上的需要。但是我們再想一想，我們中國的工商業若是要在國際的陣線上去競爭或是要圖一個生存，那就非竭力的提倡和採用科學管理不可。

我們在討論科學管理實施方法之前，不得不先拿什麼是科學管理，和科學管理最近的趨勢，先講一講。科學管理就是應用科學化的方法，在有系統的組織內，去實行科學化的管理。要實行科學管理，是先要有有系統的組織。所謂組織是什麼？組織是一個周密的平均發展的工商業集合體。所謂管理，就是要用一種適當的方法，來指導，要使得這個集合團體裏的各個部份，都能夠向同一個方向互相的合作起來。非但要儘量的發揮他們的效能，還要都能合於經濟的原則。

演 講 科學管理實施方法之檢討

現在科學管理的趨勢，我們祇要看現在的工商業發展的情形。總而言之，現在科學管理的範圍是比較從前日益的擴大。現在除了勞工問題及人事管理問題等等，普通一般辦理工商業的人，大多都應該注意下列的幾項：

第一點是任何一個工廠或是商店在開設之前，一定要研究牠的地位。我們普通所注意的，就是（一）原料的供給要近便，因為原料的來源若是太遠，則運輸等等的費用就要大了。（二）工人的供給要近便，因為這樣可以不致有缺少工人之患，並且可以減少工人的流動率。（三）和市場要近便，這一點並不是說市場要在廠門口，不過主要目的就是至少交通要便利，則直接間接的關於各種運送費亦可以減省不少。我們現在看上海的情形，大商店要開在南京路，工廠大多開在楊樹浦或曹家渡一帶，就是因為上面的幾個道理。

第二點是房屋的構造。大概諸位都知道，房屋的構造對於生產及工作的效能上，有極大的關係，不但是對於工人的衛生而已。在現今應用科學管理的工廠，應當注意到、

房屋的方向，光線的充足，空氣的流通，設備的周到，運輸的便利。總要適合於特殊的工作，不若從前的人，對於此點毫不注意，常常拿房子來湊機器，因此工作不良和危險等事也時時發生。

第三是機械之研究。現在科學的進化日新月異，每一種新發明的機器，不但是出品精良，並且可以代替不少的人工。所以現在拿紗廠來說，要曉得日本的廠他們對於機器上的改良，真是一日千里，他們出品的成本所以輕，一半固然是管理得好，但是機器的進步，亦是減低成本的一個大原因。所以我們要辦廠，一方面要在工作及管理技術上着想，但是又一方面就是要時時留意着機器的改革。

第四是一切工作或是出品都要簡單化及標準化，因為這樣一來，工人可以減省，而成本亦可以減輕。

第五點是時間和動作的研究，這是根據上面一點來的。因為我們要使得工作或出品簡單化及標準化，我們要增加生產率，我們必需要研究工作時間及其動作。從前一般人都意謂時間和動作之研究（Time and Motion Study）是

用來作為確定論貨工資的標準，但是現在這個研究的應用範圍是很廣大的。最主要的一點就是要減少無謂的動作，這樣一來工作的效能就可以加高，我們廠裏現在專門有人指導工人用標準工作法，就是時間和動作研究的實施。

第六點是管轄權要集中。這就是說工廠要軍隊化，要有紀律，發號施令的機關要集中，而接受號令的部份都要敏捷，要服從，而且要有互相的連絡。

第七點就是一切原料的採辦，物料的採辦，及其管理與分配均須拿科學的方法來應用或改良。因為原料是辦理工廠三大原素之一，一定要合乎經濟原則，竭力減少無謂之消耗。

第八點我想是現在工商業及研究科學管理的所認為最要的一個問題，這就是「成本」。現在中國工商界裏談到成本或是成本會計，是一種極時髦的東西，其實我覺得他們普通有一點錯誤，就是大都認為有了成本或是算了成本出來，他的事業就算有了一個交代，不曉得有了成本，或是成本能用合理的方法算了出來，還全靠你如何的能够應用

牠。所以有人說：成本是一個有價值的指導管理工作的基礎，牠們能夠很準確的將各種工作情形及其不良之處一一的表示出來。但是我們要明白「成本」的本身是不會去改良這種所發見的錯誤的，要由管理的人去好好的應用，將每次計算成本所得到的錯誤逐漸的去改革掉。

上面我們已經大略知道一點科學管理的情形，現在我們繼續下去就是要討論用什麼適當的方法來實施這個科學管理。實施科學管理的方法大約可分為三個步驟：第一步就是事前的預備，第二步就是實行，第三步就是事後的觀察。每一個步驟裏面又可分為幾段，現在細細的拿來解釋一下。

一、是要確認宗旨。所謂宗旨亦可以說是研究的目標或範圍，我們先要認定了這一點，然後漸漸的發展出去。就是說工資，包括範圍是很大的：如工資的標準，工資的計算，工資的發給，工資的復核，還有各種不同的如論貨論時工資等，所以我們先要認定一個範圍和目標。

二、是要做詳細的分析。我們有了一個目標和範圍，

現在就是要去細細的分析他，這種分析的工作是要愈詳細愈好。雖是有了一個範圍，我們還要儘量的去搜羅各方面關於這個範圍有關係的各種問題，拿來一條一條的詳細分析，詳細的研究牠。好像是上面說的工資問題，現在我們先認一個目標是工資的發給問題，然而我們仍舊要拿與工資有關係的各項，如工資如何產生的，如何記錄的，須經何人核准，須在何時或何地發給，逐條研究，要到工資到工人手裏為止。其中經過的各種手續，你却一點也不好忽略，都要拿來好好的分析。

三、從上面的詳細分析裏面，要尋出一個真正的事實。我們要拿分析的各項問題中，將不好的地方除去，將好的各點都一一的保留着，並且繼續的研究，在這好的裏面還要去找出一個頂真確的事實，這個事實亦就是我們分析研究所得的一個結果。

四、我們已經從分析和研究到了一個結果，現在就要從這個結論上去研究出一個頂適當的辦法來，這個辦法就是我們要根據了科學管理的原則拿來實行的。所以這個辦

法是要適當，完全，並且要和各個有關係的部份要有互相連絡，而不發生任何窒礙的。

五、是要尋一位適當的人去執行這個適當的辦法。這個問題也就事人事管理中的人才選擇問題。每每我們有了一個計劃或一個辦法，然而在執行的時候，因為所用非人，以致不但毫無結果，而且有時還弄得貽笑大方，使你一研番究分析的苦工，結果成爲全功盡棄。所以這一種適當的人才，是不可不注意的。然而要使這種人才實施這種科學的方法，是要用逐漸的忍耐的工夫去訓練出來的。

六、是要得到各方的合作。你現在有了辦法，有了適當的人來執行，但是亦許有關係的各部份不能與你諒解，或則淡然的態度對你，或則竟故意的和你反抗，這樣一來，你的工作豈不是徒然了嗎？所以我們從前也講過合作是很要緊的，然而合作這個事情是很不容易，決不是可以向人家要求叫他來和你合作的。合作是要用靈敏的腦筋，適應環境的心理，逐漸的克制人家，使得他們能和你合作。最要緊的還要有一種訓練能夠使各人在作事的時候拿一切

的私見去除，以公衆事業爲前題，當事的人要自己知道自己的責任，要明瞭他人的權限，並且還要給人家以相當的敬慕，這樣才可以得到合作。

以上各點就是實施科學管理方法的第一步，都是一種預備的手續，各種的手續都要辦妥了才可以實行。

七、現在我們就要實行科學管理了。當我們在實行的時候，我們所應當注意的就是要合乎經濟原則，要準確又要簡單。

八、是實行以後的觀察和紀錄。現在一般管理工廠的人，他們常常有一種錯誤，就是一樁事體研究了一個結果出來，得到了一個辦法去實行，等到實行了以後，不管牠結果好歹就算完結了。然而因爲不去注意到實行後的結果如何，所以我國的工商業進步也就來得慢了。要知道我們由上面各點逐步研究的辦法實行以後，應當時時觀察牠的發展是否與我們預料的一樣，還要時時做相當的記錄。這種記錄並不是僅僅作爲一種過去事實的記載，我們是要善爲利用，作爲改進的根據，這樣才是合理化，這樣才會有

長足的進步。

我們已經拿科學管理的大概情形及其實施方法約略的討論過，我們知道科學管理的範圍是很大的，近代工商業的進步又是如此的快，所以應用科學管理的人，要知道各種不同的工商業是要用各種不同的方法去應付，切不可說我們懂了科學管理就隨便可以拿來應用的。就是拿紗廠來說，同是一家紗廠，然而因爲組織或是環境的不同，所以實施科學管理的方法也不能一概而論，如果這個辦法在這家紗廠裏可以辦到很有成績，然而拿到別家紗廠裏去實施反而要鬧成笑話。所以講到科學管理實施方法，還是在於管理的人能够善於運用善於隨機應變了。

你愛讀本刊

何不來定閱

德意勞工狀況

朱學範講
亦敏述記

——在中國工商管理協會講——

德意兩國的勞工事業，在歐洲的許多國家中，是辦理得最有成績的。此次我去考察，覺得有兩件事最使人滿意：第一是找不到一家外國人經營的工廠，第二是工廠的規模都很大。關於第一點，在我們看來是值得欣羨的，因為在我們中國，外國人辦的工廠幾乎多到不可數計；但在德意兩國，却沒有這種現象。至於工廠的規模，較之我國是大得多了，我國申新紗廠不是已算很大了麼，但與德意兩國的工廠相較，却還比不上他們的小廠。從這兩點，我們就可以知道他們的社會經濟是完全獨立的；換句話說，他們的整個國家是獨立的。這是值得報告的第一點。

我在未去歐洲之前，以為德意兩國既是法西斯的國家，大概是沒有工人組織的；可是實際却不然，他們不但有組織，而且組織得非常健全。除了工人有工會外，資方也有同業公會的組織；在意大利，分爲二十二業，在德國分十

八業。此外，德國還有勞資合組的中央勞資協會。總之，無論是資方，是勞方，他們是每個人都在嚴密的組織之下努力生產。這是值得報告的第二點。

勞工政策，是一種根本大計。此次我去考察，對於這問題也非常注意。在意大利，墨索里尼執政之初，就有勞動大憲章的頒布，內容是規定勞資雙方的各種權利與義務。德國希特拉上台後，也有頒布同樣性質的勞動法，其中分四點：第一是說明過去勞工的地位；其次是指出今後的勞資雙方，應以國家生產事業爲前提；再次是闡明勞資兩方的關係；最後是誥誡資方應體恤勞方，勞方也應顧全資方。總之，德意兩國因爲有完善的勞工政策，對於勞資糾紛便減去了不少。這是值得報告的第三點。

關於勞工待遇，他們都有最低工資的限度；假期也有規定，除星期日外，每年有十五天有工資的假期；此外又有疾病、生育、肺病、意外等各種保險，保險費除意外保

險完全由資方担負外，其餘均雙方各半。工人因爲生活安定，故都能安心工作。這是值得報告的第四點。

關於勞資糾紛，在德意兩國可以說很少發生；卽有糾紛，也極易解決。解決的方法，在德國是先由資方的公會和勞方的工會協商，協商不成，則由勞動法庭裁判，雙方必須服從，否則罰金或徒刑。德國解決糾紛的辦法，由監察委員會調處，如無結果，亦由法庭強制解決。不過他們的法官，都很公正，而且進行也非常迅速，無故意留難或偏袒等流弊，故勞資雙方也能心悅誠服。這是值得報告的第五點。

他們易於解決勞資糾紛的原因，除立法完善法官公正外，教育也是一個重大的原因。他們的國民，無論貧富，都受有七年至九年的強迫教育，故工人的智識程度很高，都能明瞭自身對於國家所負的使命，以及勞資雙方的關係。還有一點，他們的社會組織也很簡單，沒有什麼惡勢力的存在。縱有惡勢力，也不容易進入糾紛中去；因爲他們勞資兩方都有相當智識，不易受人利用。這是值得報告的

第六點。

人類是有情感的動物，故平時感情好，也能消滅許多無謂的糾紛。德國工廠中，設備是很完善的，有游泳池運動場娛樂室等，而且還時常舉行勞資同樂會，勞資跳舞會等，對於工人生活的調劑，可以說是體恤到無微不至。意國情形也相仿。因此工人既不會走上不正當的道路，而且對資方也表示非常的好感。總之，德意兩國工廠對於工人的福利事業，錢是化得不少，但糾紛也就減少了許多。這是值得報告的第七點。

此外，他們對於國民訓練，也非常努力。意國兒童九歲就要開始訓練，十四歲以上又有青年團的組織，無論何人的子弟，均須加入受訓，故他們人民對於國家觀念以及發展生產，都看得非常重要。至於德國，情形也相仿，他們也有青年團等的組織。這種組織，幫忙了社會，也幫忙了國家。這是值得報告的第八點。

總之，德意的勞工事業是辦得着實有一點成績，而我國能不能像他們一樣，那就要看我們的努力如何而定了。

創首國中

國貨 完全

早最品出

好最色貨



老牌

電燈泡

中國亞浦耳電器廠

總事務所 上海遼陽路六十六號

電話 五〇三三六

電報掛號 八八四〇

上海發行所北京路四九二號

電話 九四四三三

會訊

一、改選理事

本會第一屆理事之任期已滿，乃於本年六月份分別函請各會員投票改選，結果票數最多者，為蔡聲白先生項康原先生潘仰堯先生王雲五先生曹雲祥先生吳蘊初先生胡西園先生徐寄廡先生程守中先生方液仙先生黎照寰先生何清儒先生計健南先生史久芸先生等十四人，並互推曹雲祥先生為理事長，蔡聲白先生項康原先生方液仙先生胡西園先生為常務理事，計健南先生為經濟理事，程守中先生為幹事長，唐澤焱先生為副幹事長云。

二、遷移會址

本會會所原設上海哈同路，茲為辦事便利並節省開支起見，乃商得上海機聯會同意，暫假寧波路三八三號該會會所辦公矣。

三、舉行第六十三次聚餐演講會

會訊

日期 二十五年九月十九日中午

地點 八仙橋青年會

主席 曹雲祥

出席者 柴子香 汪誠齋 洪福楹 田仲耘 周毓浩

鄭俊羽 顧潤身 曹世炎 項康原 顧志廉

朱學範 趙澍 朱廣陶 丁馨伯 沈九成

袁葭池 唐琮相 蔣柯亭 李祖範 方劍閣

唐澤焱 宋沛道 施擘尹 陳道立 胡西園

林超 王性堯 鄭源興 曹雲祥 任士剛

計健南 陳俊 潘仰堯 吳蘊初 史久芸

顧炳元 孫道勝 黎照寰 鍾偉成 葉秉衡

趙一塵 程守中

報告 理事長曹雲祥報告改選理事會之經過

演講 先由朱學範講「德意勞工狀況」，紀錄見本期演講

欄。繼由趙澍謙「非常時期工商界之準備」，首述第二次世界大戰之不可避免，再述中國處境之險惡，國人必須積極準備，以應付此非常事變，而工商界之責任，尤為重大，故準備更須充分。趙氏提出者，計有六點：（一）積極發展工業，尤其

是重工業，如鋼鐵，採礦，化學，動力，電力等；（二）提倡科學研究；（三）集中組織；（四）謀經濟上之自給；（五）實行節約；（六）投資於國防有關之生產事業等。其詳細紀錄，容待整理後發表。

工商管理月刊徵文簡例

- （一）本刊徵文，以關於工商管理與其他經濟問題之專門論著者為限。
- （二）凡惠寄大作者，無論用文言或白話均所歡迎，惟須請繕寫清楚，並加標點符號。
- （三）凡惠賜譯稿者，請附寄原文，如有不便時，即請敘明原書題目著者姓名出版日期及地點亦可。
- （四）本刊徵文，將來刊載後，當酌贈以每千字三元至五元之薄酬。
- （五）惠賜之稿件，本刊編輯得酌量增刪，但如不願他人增刪時，可預先聲明之。
- （六）來稿請寄上海寧波路三八三號中國工商管理協會。



會計雜誌

第二十五年十月一日出版
第八卷 第四期 目錄

中國合作社會計論.....程養廉
農村合作社會計制度設計上之若干問題.....王文鈞
電氣事業會計中線路資產處理方法之商榷.....楊濤
內部牽制組織論(續完).....李安素
資料(一)安徽省農倉及縣農倉會計制度.....謝允莊
資料(二)太原西北實業公司統一所屬各廠會計組織之概況(一續).....胡景濤
附載 二十五年高等考試會計審計人員臨時考試第一試題

軍事委員會資源委員會會計人員考試試題

每月一册零售四角全年十二册定價四元

會計叢書

已出六種 書名列左

改良中式簿記概說 徐永祚會計師著 平裝一册定價二元
改良中式簿記實例 徐永祚會計師編 平裝一册定價八角
改良中式簿記論集 徐永祚會計師編 平裝一册定價五角
成本會計綱要 陸善熾會計師譯 平裝一册定價一元五角
決算表之分析觀察法 徐永祚會計師編 精裝一册定價二元
英美會計師事業 徐永祚會計師編 精裝一册定價二元四角

上海愛多亞路一二三號三樓
徐永祚會計師事務所出版部發行

行政研究

創刊號出版 每月刊行一次
行政院行政效率研究會編

行政研究刊行的意義.....翁文灝
我的行政經驗與感想.....蔣廷黻
新政的透視和展望.....張銳
地方財政與地方新政.....吳景超
研究行政督察專員制度報告.....陳之邁
事務官之保障彈劾及懲戒.....陶天南
鄒平定縣等地考察印象記.....馬博
現代都市法律地位之觀察.....張金鑑
公醫制度.....金寶善
集中購辦組織及物品分類.....孫澄方
訴願的兩個問題.....吳子雋
專載
山東省之經濟建設.....張鴻烈
公務員修養與行政效率.....孟廣澎
第六屆世界地方行政會議報告書撮要.....姚定應
專員制度之研究.....石冲白
書評
美國政府手冊.....尚傳道
英國吏治浪漫史.....謝廷式
十七世紀以來之英印吏治.....謝廷式
行政改革消息
日報期刊行政參考資料索引
編後記

零售壹角五分訂閱全年一元五角郵費在外
代售處各地郵局書店及各大學校

保裕保險公司爲舉辦團體職工意外傷害保險敬告工業界

近來來吾國工商事業突飛猛進工人受僱於工廠者日復增多就滬埠言之大小工廠三千四百餘家工人十七餘萬而工人在工作之際因意外事故之發生致遭慘死或成終身殘廢之案件歷有所聞社會人士對此亦司空慣見漠不爲意殊不知若輩工人月入無幾而一門生計惟此是賴今不幸因公死亡或殘廢終身則生活頓失依靠因而流連失所者實不知凡幾廠方雖有撫卹然因工人衆多其數勢難優渥本公司有鑒於斯爰本服務社會聯合廠商救濟勞工之宗旨特舉辦團體職工意外傷害保險以期使僱用業主及受僱職工同蒙福利各沾其惠蓋團體意外傷害保險之舉其利益就僱用業主方面言之則

(一) 可使僱用人對於因執行職務而受意外傷害或死亡之職工所有給付津貼撫卹及醫藥費之責任或本仁慈之心而應盡之義務以低廉之費移交保險公司負擔

(二) 可使僱用人對於因執行職務而受傷之職工所需費用能有一定之預算

(三) 爲僱用人待遇受僱職工生活周至之表現及保障受僱職工生計之福利實施

(四) 既可促進勞資合作消弭糾紛復能增加職工工作效能
就受僱職工自身之利益言之則

(一) 因公遭遇意外傷害致暫時完全喪失工作能者得享受星期工資之津貼使日常生活仍得維持

(二) 因公遭遇意外傷害者得受充分醫藥費之補助使其能受較良之醫治而可早日恢復工作能力

(三) 因公遭遇意外傷害以致喪失生命者其家屬一次可得巨額之賠償並俾一家生活得不受人事興亡之痛苦

(四) 因公遭遇意外傷害以致成爲永久全部或一部殘廢者一次可得巨額之賠償金使其能不因喪失工作能力而有饑餓凍餒之慮

(五) 職工人員因身家得有保障心境安泰而無顧慮以是對於所任之工作不特興趣濃厚且可自勉進取精神現此種保險推行伊始深望國內各工廠及商業機關能鼎力贊助共起提倡在僱用者所費無幾而受僱職工設一旦不幸因公遭遇意外則送死養生有備無患惠澤廣被其德無涯矣如欲明此種保險之詳情及費率請向本公司意外保險部詢問定當竭誠奉告也

南京路沙遜大廈二樓 電話一一四三〇

名人生活史

▲三角牌木棉竟列爲益友

事業界成名之士，終日籌計劃策，周旋社會，腦之運用，辛苦殊甚，護養之道，千方尋求，而改善枕頭必首先着手，因枕頭爲頭腦唯一安睡息養之所也。三角牌木棉，來自熱帶，其性清涼和平，有益腦部，質地光潔純粹，富有彈力，以實枕頭，輕鬆溫軟，最適人意，置身其上，使人逍遙如騰雲駕霧，樂而忘倦，易入睡鄉，宜乎用腦勞人列爲益友也。

吾人爲生活所驅策，勞人草草，終日無暇，對於主宰思想行動之腦部，衛護豈可忽略，三角牌木棉，護腦既著成效，亟應毅然而採用之。（三角牌木棉每袋七角，備有現成枕心出售）

三友實業社謹啓

上海南京路
浙江路東首

中華民國二十五年十一月一日出版

第三卷 第六期

每册大洋二角

全年六册大洋一元

編輯者 中國工商管理協會

上海寧波路石路東三八三號

發行者 中國工商管理協會

電話九〇七六一

上海北福建路三三一號

印刷者 大東書局總廠

電話四二三三〇號

新訂廣告價目表

地位	期	期限	
		格	格
封底全頁	四	十元	八折
封裏全頁	三	十元	八折
底裏上半頁	廿	八元	八折
普通全頁	拾	八元	八折



浙江皖贛鄂川六省總經理大運公司

上海法租界大馬路一七〇號電話八五三七六 〇五四五八 電報掛號九五六七

總經理 金廷蓀