

第 33 期
機 聯 會 刊

號 專 理 管 商 互



上海
機聯會
出版



三羊牌綫襪衛生衫

人餘電機針織

廠出品

各種男女絲光線
襪絲襪毛襪及衝
生絨布汗衫布

眼睛牌套鞋

大中橡膠製品

廠出品

各種最新式男女
橡膠鞋及其他一
切橡膠物品等



人餘廠址

第一廠無錫西門外

冰池頭

電話一〇六二

第二廠滬西星加坡

路五十三號

電話三三三九號

發行所

上海公館馬路紫來

街東首

電話八五六二五號

發行所

無錫北大街

電話一〇〇七

天津法租界三二號

路六四號

大中廠址

滬西星加坡路五十

三號

電話三一三五九號

總發行所

上海公館馬路紫來

街東首

電話八五六二五號

本期目錄

- 貢獻給工廠管理員
- 科學管理及其實施步驟
- 施行科學管理之先決步驟
- 改良工廠會計簡法
- 工資支付法之研究
- 工業管理中之人與事
- 打算盤
- 近代工業之採辦問題
- 實施科學管理的先決問題
- 何謂人事指導
- 新旗袍(小說)

- 天賦我生
- 王雲五講
- 巴玲記述
- 曹雲祥
- 潘序倫
- 張素民
- 潘仰菴
- 李祖範
- 曹亦民
- 陸伯羽
- 程守中
- 卮先生



恭賀新禧
大家歡喜
鵝牌內衣
精神適意

鵝牌 衛生衫

五和織造廠

廠址：上海華德路盛路口
 發行所：五馬路寶善街
 門市部：南市菜場
 電話：一五五八
 又：二一七四
 電話：九三三四
 南市電話：二二四〇

貢獻於工廠管理員

天虛我生

就我的經驗而論，覺得八小時的工作，最不經濟，最好改為六小時輪班制，則於勞資雙方，均得極大之便宜，不過六小時的工作，仍給八小時的工資，廠方一定以為不可，若將八小時的工資減少為六小時，則勞方亦必不肯，所以驟聆之下，一定說我是妄談，然而在事實上，却是做得到的，不過須看工作的情形而定，試述如左。

去年的下半年，有一個某廠，他用兩班工人，各做八小時工作，平均每一工人的工資，每日一元，每分鐘開七轉的車頭，每人每日出一百件，每件核一分，每日出產貨價平均為一千二百元，試為計算成本，材料佔百分之六十五，工資佔百分之十二，煤電佔百分之十五，開支佔百分之八，工人數為七十二人一班，售出貨價，從前可得二分毛利，即一千二百元之成品，可售一千五百元，適為八折歸本，借入流動金十萬，月息八厘，全年營業以三百天計，約得四十五萬，成本為三十八萬，毛利九萬，除開支三萬，流動金息一萬外，可得純益五萬，惟因外貨侵銷，市價低落，原售一元之貨，現祇能售九角，尚且不能與之抗衡，原可售四十五萬，祇得售四十萬矣，毛利僅得四萬，適抵開支及流動金息，毫無餘利可言，股息亦歸無着，而且市價尚復日向下降，原售一元者，降至九角以下，售出則蝕本，不售則無法周轉，祇有現存死貨，而無活動現金，爰擬改為單班工作，聊以苟延其殘喘，但出品減少一半，即毛利亦減一半，難顧開支，因此不決，問計於我，我因察其工作情形，力勸改行隔六工制，做足廿四小時。並將車頭逐漸改快，先加一轉，俟純熟後再加進步，有如左表。

工作率	每分鐘	每小時	原八小時	改六小時	每日	每星期	產量比較
					人產量	增	減



原開車頭	七轉	四二〇轉	三三三〇轉		一百件	
第一次改	八轉	四八〇轉		二六〇轉	八七件	九一件
第二次改	九轉	五四〇轉		三二〇轉	九八件	一四件
第三次改	十轉	六〇〇轉		三六〇轉	一〇九件	六三件
改定	十轉半	六三〇轉		三七〇轉	一一四件	九八件

如上改定之後，每人產量比前增十四件，以七十二人工作六小時為一班，三班輪流開足廿四小時，即每日增出四千件，原出一千二百元貨，可出二千四百元，若照八小時式，開足廿四小時不過能出一千八百元耳，原給工資每人一元，核每件一分，今則不及九厘，原本三十六萬之貨，可售四十五萬，因市價降落，僅得售四十萬，一分毛利，僅四萬耳，今以產量加倍，出七十二萬之貨，售八十萬時，即一分毛利得八萬矣，減為七厘半，亦得六萬，原本八角，須售一元，及售九角，已屬為難，今則但售八角六分已可，向以欠帳售九角者，放為現金九六扣，尚得八角六分四厘，而在販戶計算，與其欠帳一百元，不如現交九十六元，即照百元售出，亦已得賺四元，故在銷售方面，亦即流通暢旺，而無阻滯之虞，而流動金之周轉，亦即毋庸過慮，至於工作方面，向來每人連續八小時間，不免有疲倦疎忽之處，改為六小時，則精神充足，心手目力之運用，自然精細，次貨可以減少，其利一也，工資照常而時間縮短，工人必感快活，其利二也，銷場滯鈍之際，僅開十二小時，已可獲利，蓋以原費煤電需十六小時，今得減少四分之一，即在成本計算項下，原佔百

▲恭賀新年

▲三星降臨

福祿壽，謂之三星。中國人穿中國布，福也；中國布廉於洋布，祿也；中國布經穿耐用，壽也。三星牌布為中國布之王。

▲▲三星牌出品▼▼

絲條呢 府綢 綾呢 明星綢
 絲槍呢 嗶嘰 中山呢 馬掛呢



三新染織廠

上海南市校場梢

分之十五，卽卅六萬元中，需五萬四千元，今以縮短時間節省至一萬三千五百元矣，若在銷場暢旺之際，則每一工人，可以隔六小時，再上一班，卽不添人，亦可應付裕如，惟爲廠方計，最好爲三班輪替，每隔十二小時接班，則工人方面，可以多得工資，廠方可以伸縮支配，卽在人數不足時，可以調度人手，不令機器有空閒時也，卽使機器在修理時，亦不致有損失，蓋既定爲計時工，卽當定爲每上一班，給資若干，若不上班，卽不給資，是在工人方面，原係每日一班，每月上班卅次，因改三班輪替，可以多上十班，故在一月中少上數班，亦於固有收支無礙，但不可行計件論工之法，蓋計件工無論如何，不能免於貪多貪快之弊，廠方以爲可得便宜，殊不知實際所受損失，至爲重大，出品上之優劣不齊，及成本上之標準不確，均受影響，故不可行，所可行者，卽實行其計時法，每一工人，原給月薪若干，除星期例假外，作廿六日平均，每日工資若干，再以六小時平均，定爲每一小時應給工資若干，至其產量，原本爲八小時一百件，卽每小時爲十二件半，今六小時應出一百十四件，卽每小時應出十九件矣，故如計件給資，原以每件一分計者，百件不過一元，今如仍以件計，則一百十四件，須給一元一角四分，若亦祇給一元，必起反對，故不如計時給資，較爲雙方有利，其利不在一時，利在永久，所謂節制生產，庶有切實之把握，進可以攻，退可以守，正不必削足就履，自趨向於滅亡之途也。

上述方策，某廠採用以後，頗見成效，就我所知，約有三點，一卽車頭已經改定爲十轉半，一爲貨價放低爲九六扣，一爲開足廿四小時，惟其工作時間，仍爲八小時一班，而以原有雙班輪替，並不實行隔六三班之制，故在工人方面已經多得工資，比前增加三分之一，雖工作時間亦增三分之一，但已一改不能再改，卽無添插一班之可能矣，故予以爲工廠管理員之目光遠近，心計淺深，正如圍棋一般，一着之差，卽足以見高低勝負，有治法而無治人，殊不免有之難之歎耳。

金星商標

蓮花商標

顏色潔白
粉質輕鬆
鹽份輕微
味感耐久

味母

味母

上海天一味母廠製造

路明昆... 通填土...

— 6 —

科學管理及其實施步驟

王雲五講
巴玲記述

工商管理協會聚餐席上之演說

今天主席給我指定講演的題目，是科學管理與其實施步驟，這題目似可分為兩段，前一段是何謂科學管理，後一段是實施科學管理的步驟，在座諸公，對於科學管理都研究有素，用不着我在班門弄斧，所以我打算對於這一段不再說什麼話，後一段呢，因為三四年前我會往歐美作過一度的研究，回國後曾在商務印書館試行科學管理法，一二八之役，商務印書館幾乎一蹶不起，現在總算漸復舊觀，許多關心於商務印書館復興的朋友們，總以為商務印書館的復興，一定要靠着科學管理這個法寶，因此今日列席諸公這樣衆多，想來都要知道我在商務印書館實施科學管理法的步驟，我雖然對於這問題極少心得，但無論如何，壞的經驗和好的經驗，總算都有一點，祇好據實向諸公報告一下，還求諸公指教。

我以為施行科學管理的第一步，最好是不要把科學管理這個名稱，作為口頭禪或是作為宣傳，三年前我在商務印書館試行科學管理法之初，就犯有這種毛病，惹起不少的反對，我覺悟了這種毛病，表面上便立即把提出的方案收回，一面不動聲色把科學管理法從實際上施行，因為施行科學管理法，有對人和對物兩方面，對人方面固然必要，但在開始之時，尤其是尚未見效之時，最易惹起誤會，因此，如果先從對物下手，物是不會誤會或反抗的，等到對物之功效漸著，才逐漸施用於人的方面，障礙自可減少，我在民國二十年春間，因為覺悟到這一點，所以一方面不動聲色，一方面暫先對物，直至二十一年一二八商務印書館被燬的時候為止，這一年之間，許多人以為商務印書館已經取消所謂科學管理法，那裏知道我在暗中已經推行了不少關於科學管理的方法，而且實際上還收了頗大的功效，商務印書館受了一二八這般重大損失，居然還能復興，原因雖然很多，但是一二八以前一年

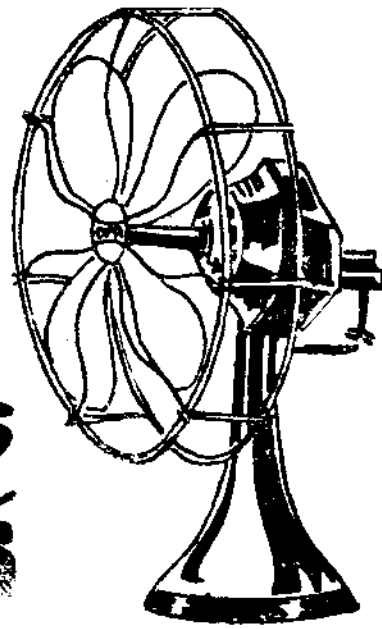
電扇與電泡

亞浦耳最好



老牌國貨

亞浦耳電泡



中國亞浦耳電器廠
發行所 上海北京路三七四號
電話 九五〇三三三六
電報掛號 八八四三〇



間所行的科學管理法，對於劫後復興實在與以不少的助力，因為劫後復興，經濟也是一個很重要的條件，我在二二八以前一年間所行的科學管理法，使商務印書館在遭難時的經濟狀況，比諸以前一年好得許多，因此，對於處理債務和籌備復興兩項都有很大的幫助，假使商務印書館所遭的國難，提前了一年，恐怕其處境的困難要加上幾倍呢，我在這一年之間，使商務印書館的經濟狀況有進步，所採的方法大部分在對物的方面，具體說起來，不外是造貨與原料的合理化，要達到造貨的合理化，須從營業統計及營業計畫下手，要達到材料合理化，須從取材標準化下手，在二二八以前一年間，我特別注重這兩件事，結果使商務印書館在經濟上多餘了壹百餘萬的現款，這是一二八以前施行科學管理的結果，許多關心於商務印書館的朋友們，因為一二八以前，商務印書館內部常有勞資的糾紛，又見商務印書館復興頗速，便以為這都由於劫後勞資糾紛解除的緣故，往往說商務印書館去年的遭劫，可算是塞翁失馬，其實這不免有些誤會，勞資糾紛足以阻礙公司的進步，這固然是事實，但斷乎不是要把公司全部推倒，重新改造，才可以有進步，假使商務印書館沒有一二八的事變，我深信到了現在，靠着科學管理法的力量，其進步也甚可觀，而且因為全公司事業有進步，而其進步乃由於科學管理法，我深信全體職工的心理，必大有轉變，縱然不像因一二八所受刺激的重大，但至少也可使他們覺悟科學管理的效力和勞資調協利益，故其結果可說，和一二八以後施行科學管理法，並無二致，祇不過那時候的成績是由漸而進的，沒有像現在從一堆灰燼中所創造的一個新局面，這般顯著罷了。

時間不容許我多說話，現在我且簡略的把商務印書館復業後，十幾個月中施行科學管理法的步驟和成績，報告給諸位罷。

商務印書館遭了一二八的國難，所有總廠的存書存料全部被燬，機器祇有在第五廠的一部分倖存，不及原有機器總數十分之三，歷年出版各書的母版，事前搬運於安全地點賴以

標商册註

安 平



安全設備 防火最要

因為創一事業甚艱難，火之來也不可
知！十年無患，禍起一旦，如能預置



藥沫消防
器



幫浦滅火
機

最為經濟簡捷，所費極小，而安全問
題可以解決！

尊處如欲採用可以躉買零付

章程說明 函索即寄

上海 平安實業工廠出品
發行所北京路七百號

除自造各類滅火機外，如國外工廠之貨工，購備外國貨滅火機者，欲修理配藥，本廠概可代辦，取費極廉。



保全的，不及原有母版總數十分之一，所以在復業以前和復業以後的最要問題，就是怎樣恢復生產能力，而且因為劫後存貨罄盡，所需要的供給，較前更多，因此，不僅要恢復生產能力，還須增加生產能力，照常看起來，增加生產能力當然要添置機器或是多用工人，但是這兩事都非錢不辦，商務書館被燬後，既沒有加招股本，也沒有發行公司債，所賴以經營的，祇有劫後賸下的小小資本和社會人士對於商務書館的同情和信用，因此，機器固無力添置，工人亦不易加增，但是自從去年八月一日復業迄今才十幾個月，商務書館現有的印刷能力，却等於一二八以前兩倍有半，其他如排字等能力，也較前大增，截至最近數日，所有被燬重版的書籍，將及四千種，而劫後新出版的書籍，也在千冊以上，然而商務書館現在所有的印刷機器，僅及從前百分之五六十，工人亦不及從前之半，而生產能力，却當於從前的兩倍半，印刷工人的平均收入，較從前增加百分之二三十，而製造成本反較前大減，這種種事例似乎是衝突的，現在却並不悖，不獨勞資兩方受其利，而且可以較少的資本，較少的設備，而得到較多的生產，正因為這樣所以能夠勞資兩利，諸公或者還想知道較為具體的報告，我可以簡單的說一下，就是盡物力和盡人力，所謂盡物力就是一部機器，從前一天祇做八小時工作的，現在却做二十四小時，這就是一部當三部的使用，又機器的力量，從前有未曾盡量使用的，現在也加以研究，務盡其力，至於人力方面，從前因為賞罰不明，以致工人不肯盡力工作的，現在一面施行公允的按件計值制度，一面使特別努力者有受獎勵的機會，不努力者有受懲罰的可能，因此，物力和人力均有進步，所以以百分之五六十的機器和不及百分之五十的工人，可得二百五十分之產量，絕無足異，此外對於生產行政最關重要的便是明瞭全公司逐日工作的進行情形，以便支配，從前商務印書館的總管理處和印刷廠，祇有一層樓的距離，可是上一層樓無法知道下一層樓所做的，現在總管理處和上海的三個工廠，和香港北平兩個分廠，都相距很遠，可是各

兩用沙發床

開放成大床 □ 摺攏成沙發
 一物兩用 經濟便利



平時每隻售十四元

現在特別大犧牲祇售廿四元

上海大華鐵廠出品

總店上海南京路對面 支店上海南京路北橋上 支店上海南京路北橋上 支店上海南京路北橋上

本廠精造鋼床、銅床、全傢具、醫院器具、鋼窗、鋼門、承接各界內部裝飾

廠逐日的工作情況，都可以立時明瞭，這都是因為有計畫和統計的原故，而且我們現在辦理成本會計，按照本國和本公司的特殊需要，不肯從外國流行的方法，結果使五個工廠爭相設法減輕成本，為求達減輕成本的目的，便須就設備上求可能的最少量生產，並須在消費上求可能的最少量耗廢，前述的生產激增和勞資兩利的結果，也大都原因於此，諸位辦過成本會計的，都知道每件工作的間接開銷，往往比直接開銷為多，直接開銷大都是工人的收入，而間接開銷的花費較多，却與工人利益無關，所以從成本會計上研究，減輕間接開銷的方法，結果既絲毫無損於工人的收入，而且因廠方節省較多，還可有餘力以酌增工人的收入，這便是施行科學管理而使勞資兩利的真義，總之，科學管理的定義雖多，其範圍雖廣，但約言之，不外我國工商界向來流行「會打算盤」的一語，我們宣傳科學管理，對象的人，驟然聽見，便誤會其中有什麼把戲，如果我們改從實際下手，事事打精密的算盤，如成本會計，如統計，如工作支配，如出品合理化，如材料標準化，那一件不是打算盤呢，我鑒於從前空口宣傳科學管理，反而引起誤會，致阻力橫生，深覺施行科學管理之初，最好是不談科學管理這個名詞，祇要按照科學管理的原則，從實際上做工夫，就事打精密的算盤，不久水到渠成，科學管理便自然而然的收其功效了。

施行科學管理之先決步驟

曹雲祥

施行科學管理之宗旨，為謀管理之精密及效率之增加，以達到更大之目的，換言之，即為使社會經濟進步，穩固而健全也。實業界之領袖須具有為社會服務之精神，始能導實業於正軌，而收勞資合作之效。此項使命極其偉大，斷非使用不正當之手段，以謀一時之小利，而不顧勞資雙方共同福利者，所能達到也。

在施行科學管理之計畫中，有若干制度及步驟，務須先行規定，以樹立事業之基礎與



▲忍令上國衣冠
▲淪於夷狄
▲相率中原豪傑
▲還我頭顱
中國人的頭顱，
如果戴了舶來帽
子，頭上受了外
國經濟壓迫，那
裏還可以抬頭呢
？從元旦起，有
志氣的男子，各
買三星牌國貨呢
帽罷！

華興帽廠

廠設上海岳州路二二三號 電話二五〇七三號

總發行所 上海五馬路滿庭坊西福里三十號

電話 九〇六一五號

管理之根本。此種制度與步驟如下：

- (一) 規定組織系統 (Plan of Organization)，自總經理起至工人止，其各個之功能，權限與責任，以及彼此相互間之關係，務須一一明白規定，以免在辦事上有誤會與衝突之虞，並避免不負責任及推諉之弊。
- (二) 規定一種事業之簡單表記及號碼 (Mnemonic Classification) 以定名稱，而省抄寫之工作。
- (三) 規定定期之報告制度 (System of Reports)，以使經理明悉事業進行之狀況，為改良之確實根據。
- (四) 規定會計制度 (Accounting System)，適合管理之各部份，為管理之利器。
- (五) 規定有標準之活動預算制度 (Flexible Budgetary System)，其標準務須符合生產之標準，以及各部份間接消耗不同之標準。
- (六) 規定採辦制度 (Purchasing System)，以便符合製造工程及經濟之需要。
- (七) 規定市場及推銷之分析制度 (Market and Sales Analysis)，以便啣接推銷之計畫及管理制度。
- (八) 規定對於生產改良之計畫及管理制度 (Planning & Control of Product)
- (九) 規定工程方面之計畫及管理制度 (Planning & Control of Engineering)
- (十) 規定機械之標準 (Standardization of Equipment)
- (十一) 規定各種材料收發及存儲之制度 (System for Receipt, Storage & Delivery of Materials)
- (十二) 規定製造之計畫及管理制度 (Planning and Control of Production)，自定貨起
到出貨為止，不論存貨或特製者。



- ▲ 恭喜恭喜
- ▲ 新年得意
- ▲ 做件新衣
- ▲ 料子美麗
- ▲ 頭等國貨
- ▲ 牌子得意

勤豐染織廠

- 東西塔
- 勤字牌
- 得意圖
- 進財牌
- 勤工圖
- 南北塔

洋紗	光斜	粗斜	粗布
條絨	黃斜	細斜	細布

▲發行所南京路萬源祥內
 電話 九三七六三又九二四〇一

▲工廠虹口保定路
 電話 五〇五九六

(十三) 規定機械之修理制度 (Maintenance of Plant) ，以便檢查及修理，庶免有臨時停頓之損失，及危險之發生。

(十四) 規定分級薪工制度 (Graded Schedule of Salaries and Wages) ，憑工作之性質，緊要及責任而定。

(十五) 規定鼓勵花紅制度 (Incentive pay) ，其標準須用動作及時間分析以定之。

(十六) 規定職工功過紀錄制度 (Employee Record) ，以便培植人材與升級及加薪等事。

以上所言十六種制度，尤須彼此互相啣接，如同鐘錶之機件，息息相連，否則只有其形式，而不得其精神，即等於虛設矣。因此無論任何工廠欲採納科學管理，須先視其本來之管理程度如何，而加以整理，以樹立根本。然此亦非易事也，即就以上各種制度之規定而言，至少亦需數載之時光，方能就緒，至一工廠，其本來之管理情形本係凌亂不堪，而一旦驟然欲施行科學管理，以收速效，則實為難事也。

改良工廠會計簡法

潘序倫

夫會計之於企業，猶神經之於人身。凡企業之盈虧得失，管理經營方針之決擇施行，莫不有賴於會計之分析與報告，以為精密之計劃。且市場競爭，出品售價，不由自定，欲圖牟利，惟在出品成本之減輕。此科學管理與成本會計之所以應時而興也。但一考我國各工廠之內容，因陋就簡者實居多數。工人知識程度低淺，科學管理固談不到。工業會計，亦復幼稚落後。即在各大工廠方面，其設有成本會計制度者，亦屈指可數。其他中小工廠，更無論矣。考成本會計，固非十分艱難，而不可舉辦者。惟在規模較小而出品種類繁多之工業，事實上確難着手，至於出品種類簡單之工廠，則大都可以施行。加增之費用有限

蝶標牌網絡，最爲經濟，堅紉耐用，售價低廉，婦女無暇梳頭，可以三四天不梳。故家庭主婦及職業婦女，都歡迎之。蠶絲綫團供製皮鞋洋服最爲便利。繡花絲綫，均以蝶標牌國貨爲最佳。

恆義昇記號

地址 上海天潼路吳淞路一〇〇號
民生廠國貨鞋帶總發行所

，有助於企業經營者至大。茲就我國一般工廠之難以施行完全成本會計制度者，舉其會計上最淺近而易於改革者數端，簡略論述，以供採擇焉。

(一)原料及材料之記帳 普通工廠關於原料及材料帳目，常有兩項，一為上期盤存數額，一為本期購進數額。至於耗用之原料材料，平時並不隨時記帳，僅於期末，將尚未用去之部份，加以盤點，自上期盤存與本期購進之數額中減除，其餘即為本期耗用之數額。在一會計期間，僅計算一次。而對於盤存之數量與估價，苟稍有失當，則耗用之數額，亦不確實，損益計算自亦不能正確。改良之法，即為採用永久盤存制度。即平時對於各項原料及材料應設立分清帳，隨時記其收付結存之數量與價值是也。原料物料分清帳，又名貨倉總清，普通格式如左：

原料分清帳 (材料用)
品名

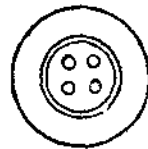
日期	收 入		付 出		結 存	
	件數	金額	件數	金額	件數	金額
9 1	30	90.00			30	90.00
9 30			15	45.000	15	45.00
10 5	40	120.00			55	165.00
10 31			20	727374.54	35	130.46
11 30			20	727374.54	15	55.92
11 8	40	120.00			55	165.92
11 31			10	302235.62	45	130.30

西裝服鈕扣



愛民牌

大衣扣，襖背扣，袴子扣，奶子扣及皮鈕黑白骨鈕扣。



中國鈕扣廠

總製造廠

上海東華德路齊物浦路口如龍里七十號
電報掛號 A.C.B.F.S. 電話五〇三九三

本埠經售處

東熙華德路中虹橋中市三五三號
電話五二六六二
虹口源昌路老街內一三〇號
電話五三〇七八

原料之收入，依據進貨發票記入，付出必由領用之部份填具領用單，由主管人員簽字。如此則虛糜偷漏之事，可以防止。上表僅為原料中之一種，關於各種原料材料付用數額，更可備一總表，每月編製一張，則付用各料之總數，隨時可以知悉，亦每月可以記帳矣。至於總帳上對於原料，則均應分別設立原料(資產)與製造用原料(損失)兩科目。其記帳方法如下：

(一) 購入時之記帳

(借) 原料材料(增加資產)

(貸) 應付帳款(發生債務)或現金

(二) 付用時之記帳

(借) 製造用原料(發生損失)

(貸) 原料材料(減少資產)

(三) 製成品之記帳 普通工廠對於製成品之數量，雖有紀錄，可以隨時查考，但對於其價值或金額，則平時不在帳上記載，僅於每期之末，盤點一次。平時帳上所載之成品，即上期之盤存數額。至於本期工場出品及銷售付出之成品價值，多不為記帳。考其原由，蓋以出品之價值，無從確定。在未採用成本會計之前，製成品從工場完成運出之時，其價值，即其成本，確亦難於決定。但製成品不記入帳冊，究屬會計之極大缺點。為補救此見，在未行成本會計之前，可依廠所用之原料材料，所付之工資，及其他直接費用，為精密之估計以假定之耳。例如某種製成品，在完成之時，估計所費之成本，為每件拾元，今製成一百件，則可為下列之記帳。

(借) 製成品(增加資產)

一〇〇〇元

(貸) 出品(發生利益)

一〇〇〇元

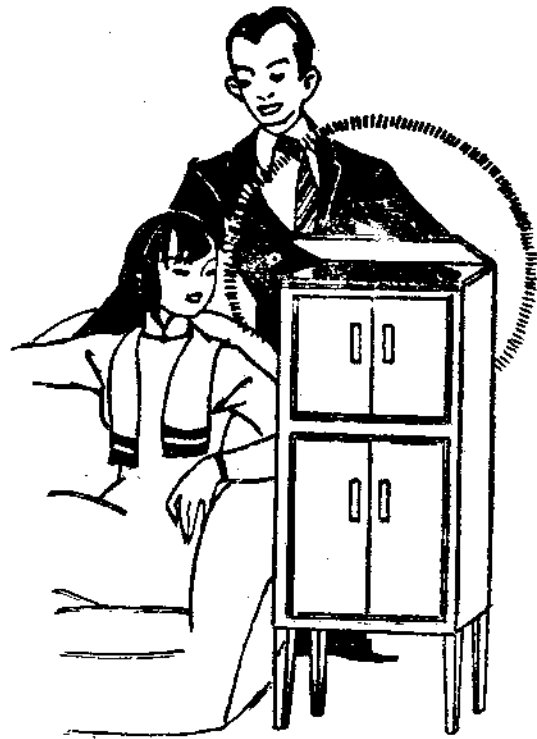
如上述之分錄，則關於製成品一項，亦可採用永久盤存制度，而設立製成品分清帳，隨時記其收付。分清帳之格式，與原料及材料分清帳，可以完全相同。

在此有須注意者，即製成品之價值，務在可能範圍之內，估計正確。且須隨時更訂，以期適合。蓋原料之漲落靡定，工資雖比較少有變動，但亦常因出品數量之多寡而不同，配合成本之元素，苟有一項發生價值之上落，估定之出品成本，即應隨之改訂也。至於製

雙鸚鵡牌 國貨唱片

大中華唱片公司

特約經理 中華書局 得勝公司
文明書局



新年娛樂，聽唱片爲最高尙
• 爲什麼呢？

觀劇等等，太擠，太鬧，
又要出門，天又很冷，終
不及在家裏火爐旁邊聽唱

片的好。

唱片之中，以國貨唱片爲最
有意思，爲什麼呢？

既愛聽中國歌曲，就應當
聽中國人製的唱片。中國
唱片，只有大中華一家，
若買外國人製的中國唱片
，那髣髴看外國人唱中國
戲，有何意味？

成品銷售之時，既發出製成品而減少其數量，則除銷售之分錄外，對於製成品，亦應記帳。其分錄如下。

(一) (借) 應收帳款或現金(增加資產) 一一〇〇元 (貸) 銷貨(發生收益) 一一〇〇元

(二) (借) 銷貨成本(損失帳) 一〇〇〇元 (貸) 製成品(減少資產) 一〇〇〇元

(三) 在製品之記帳 不採用成本會計，則在製品之價值，捨估計而外，別無他法。普通企業習慣，每年或每結算日期盤查一次。若能改為每月盤點一次，則每月可以結算大概之盈虧數額。普通會計方法，在結帳之時將上期在製品盤存，作為製造成本之一部份，期末在製品盤存，則自製造成本中減除，記帳時或與製造成本對轉，或直接作為損益之一項。若每月盤點在製品，而並不結帳，則可添設在製品缺溢科目，以資整理。例如上年終在製品盤存為一萬五千元，一月底盤點值一萬六千元，則一月底帳上可記下列之轉帳。

(借) 在製品(增加資產) 一〇〇〇元 (貸) 在製品缺溢(發生利益) 一〇〇〇元

如至二月底，在製品盤點，僅值一萬四千五百元，則二月底應為下列之轉帳。

(借) 在製品缺溢(發生損失) 一五〇〇元 (貸) 在製品(減少資產) 一五〇〇元

在製品缺溢科目，如為借差，則結算表上可名為在製品盤缺。如為貸差，則名為在製品盤溢。

(四) 帳目之結算 觀夫上述各項分錄，系統甚為清楚。除出品及銷貨成本兩目外，似無再加說明之必要。此出品及銷貨成本兩科目，可視為轉記整理帳戶。苟平時對於工場製成出品之估價，十分正確，則出品科目可以代表全部之成本。銷貨成本亦同。而在結帳之時，將銷貨成本與出品兩科目對轉，如出品科目之貸方結數大於銷貨成本之借方結數，則為存貨之增加，可以作為利益處理。反之，則為存貨之減少，可以作為損失處理。閱者稍一冥思，即可審悉矣。

中行銀之靠可於存錢
值價有而全安為中囊之君在較

簿記日美精贈奉者款存行本至中年新

行銀蓄儲託信華新

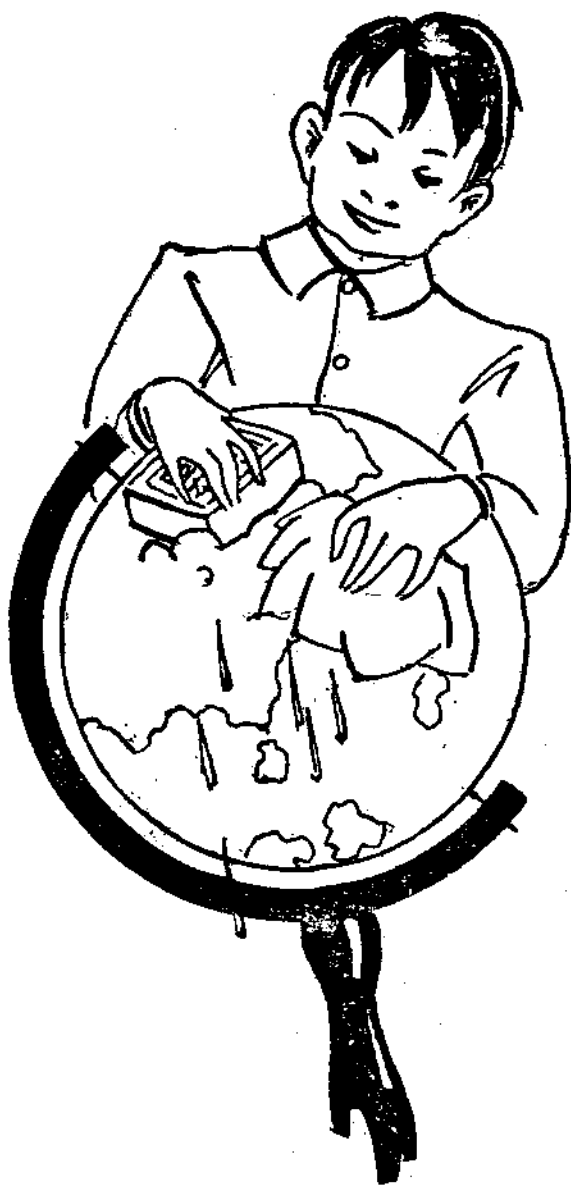
行銀蓄儲之老最國中是

號一六三路西江海上行總
路飛霞·浦樹楊·門西·寺安靜——處事辦海上

採用上列方式記帳，在結帳之時，仍與平時結算方法完全無異，並無若何之變更。但用上述方式記帳，採用永久盤存貨倉制度，則隨時可以查悉各種存貨製用及結存之數額，帳目既清楚，作偽舞弊之事亦少。而其效用，尤不止此也。如能嚴守上述之規律記帳，除在製品一項外，既無盤點存貨之麻煩。且資產負債損失利益各帳戶，分別十分清楚。故每月可以結算，編製資產負債表及損益計算書，而不費繁複之手續。夫結算之方法，有兩種，一可名為帳結，一可名為表結。帳結者，就帳簿中一一結算，如年終之結帳然。表結者，則就總帳之中，錄出試算表，就試算表結出資產負債與損益計算。理想之帳法，為每年決算一次，將各種帳簿完全結斷，而每月根據試算表結算一次，以觀察一月中之大概營業情形，帳簿中則不為結帳之記錄。蓋企業之經營情形，及資產負債狀況，必須隨時審悉，而後可有敏捷之營業方針，以資競爭。故月結帳表，實與企業經營者以莫大之助力。而欲帳目之易於每月結算，必使資產負債損益帳目，隨時清轉。換言之，即依據總帳中錄出之試算表而不再加以整理分錄，僅將其各項科目依資產負債損益分別摘列，即成資產負債表與損益計算書，為最合理想。欲達此種目的，則關於製造方面，採用前述之方式，實為最便。

(五) 固定資產之折舊攤提 我國舊式工商企業，對於固定資產折舊之攤提與否，及攤提若干每視營業之獲利與否，及獲利之多寡，以為標準。蓋認固定資產之折舊，與現金所付之開支不同，必待獲利之時，方始攤提。否則開支尚且不敷，豈可再加折舊損失，故於盈餘優厚之年，攤提多量之折舊，反之，營業不利或虧損之年，則不計折舊。夫各種固定資產，因使用而日漸損壞，減少其原值，初與營業之獲利與否無關。譬諸房屋，如不自建，機器如不自備，生財如不自置，而向他人租借，當然不能於獲利優厚之年，多付租金，營業不利之年，不付或少付租金。則自置房屋機器生財之折舊，理固一也。故無論營業之為盈為虧，均須攤提折舊。而每年攤提之比率，並須一律。至於折舊率，則更須按照使

大國恥，用人民的血來洗；小國恥，用五洲固本
皂來洗。若用外國皂洗衣，便是增加小國恥。



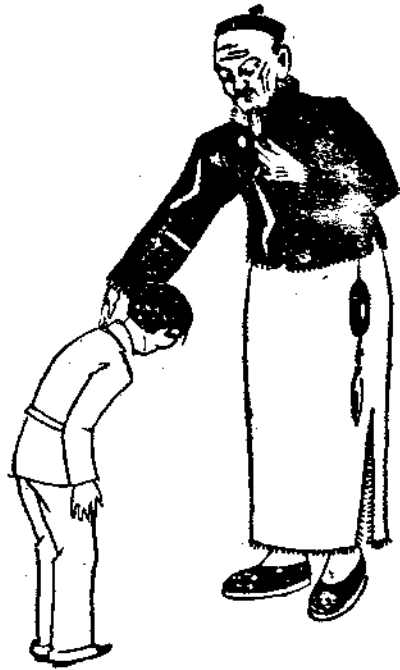
五洲固本廠

用之年限正確估計，方為妥善。

(六)壞帳損失之估計 除售貨物，放出帳款，勢必有若干之壞帳損失。我國普通工商企業，對於壞帳損失準備之提存與否，與提存若干，亦與固定資產之折舊一例，視營業之結果而定。其甚焉者，更有上年度將應收帳款作七折計算，而本年因虧折之故，將應收帳款作八折計算者。如此則本年度非特未提壞帳準備，無形中且虛抬一部份之盈餘，其不合情理，固無待言述。欲求資負債損益之正確，關於壞帳損失之提存，必精密計算。最好能逐戶審核觀察，其欠款之性質，客戶之財政狀況，與信用程度，結欠時期之長短，及一般經濟社會之情況而分別估計之。否則亦須參照以往之經驗，或按除售銷貨數額，或按帳款總額，以百分比率計算。總之未可視營業之盈虧如何，而隨意決定也。

(七)資本支出與收益支出之劃分 資本的支出，為增加資產之總值，或延長固定資產之使用年限，而支出之款項，如裝修設備之添置，機器重要部分之更換等。收益的支出，為維持資產之現狀，或收益之能力，而支出之款項，如房屋設備之修理，企業經營各項之開支等。一為資產之增加，一為企業經營之損失，絕對不容相混。但事實上又最易混淆。欲求資負債損益之正確，必依基本之原則，審別支款之性質，而嚴密分清之。至於明知其支款之性質，應為資本或收益之支出，而因特種之理由，如欲多計或少計營業之盈虧，而故為錯誤之記帳者，更應竭力避免，以求帳目之正確也。

(八)結帳時應收未收應付未付預收預付各項帳目之整理 帳目之所以按期結算者，為欲明悉各期間之損益情形，及盈虧確數。某一會計期間之損益計算，必須包括該期間內之全部收益與費用，而又祇能包括屬於該期內之收益與費用，方可認為正確。故每期結帳之時，對於應收未收之收益，應付未付之費用，預收之收益，預付之費用，必須一一計算清



五洲大藥房

人造自來血

言之有理

▲老年人血氣衰，少年人血氣旺，所以老年人應服人造自來血。

▲老年人不便運動，少年人最喜運動，所以老年人應服人造自來血。

▲老年人消化不良，少年人消化旺盛，所以老年人應服人造自來血。

楚，分別轉帳，不容稍有遺漏。應收未收為資產與收益之轉帳。應付未付為損失與負債之轉帳。預收款項為收益與負債之轉帳。預付款項為資產與損失之轉帳。此等帳目之漏記，同時影響於資產負債及損益兩項，而使所待之盈虧數額，失其正確。且不特影響一會計期間之損益帳目，更同時影響上下兩期之損益帳目，與盈虧數額。此尤不可不審慎者也。

立信會計季刊

本刊由上海立信會計師事務所主任會計師潘序倫博士主編於每年一月四月七月十月之一日出版每期計四百頁二十餘萬言刊載會計學理論與實務之專著約十餘篇並附會計問題答解等實用材料取材之精容量之富實為我國會計學界放一異彩現第二卷第三期已於一月一日出版矣

定價

每期銀一元實收七折預定全年四册國內
連郵費銀二元八角國外加郵費一元四角

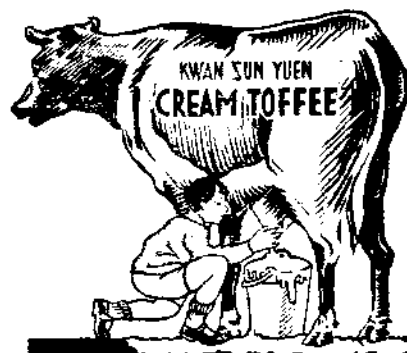
總發行所

立信會計師事務所
上海甯波路一九〇號
電話九三八六八號

代售處

上海 現代 北新 黎明 作者 生活等書店及各埠各大書局

冠生園 奶油太妃糖



人人滿意



提煉乳之精華
 用而取之
 奶油及芽
 用糖及芽
 餅草椰
 香可椰
 汁料可
 等料合
 製之令
 食之滋
 養極點

每磅一元

工資支付法之研究

張素民

欲決定工資之支付法，經理必先研究：(一)一般工資(General level of wages)。(二)選擇一支付制度，足使報酬與能力相當。(三)與工人議價之機關。

一、一般工資

一般工資，實際上為供給需要法則所定，但亦可以人力操縱之。如工人組織工會，則造成勞力之專賣，資家組織託辣斯，造成資本之專賣。凡有組織之工人所得之工資較多於無組織者。勞工移動性與工資亦有關係。工人改業頗需時日，故就短時期言，工人不易移動。但就長時期言，一工業或一地方工人之過多或過少，足以影響於他工業或他方之工人。

因此，一公司之人事經理，應注意市場上之工資變動。欲知此種變動，可根據(1)本公司之勞工更換率(Labor turnover)；(2)基本工業及職業之工資；(3)關於重要工作之工資率，可與他公司之僱請經理交換消息。

有時一公司之工資，可較市場工資或高或低；惟低於市場工資，則勞工之更換必多。

二、支付制度

工資之決定，為一極複雜之問題。就工人言，工資不過其工作條件之一；他如工作之安定及陞級之希望，工作之難易等，亦為工人所注意者。但工資必與工人之生活程度相當，且須依能力而異。

就經理方面言，工資為購買出品，技能，時間，忠實等之代價。故經理方面決定工資之原因極多，有可衡量者，有不可衡量者。經理方面之問題，在找出一工資制度，可顧到各種情形。經理方面第一步宜衡量工人之出品(Output)，時間研究之重要，即在此。



柔
實
得
閨
閣
之
名
媛
皆
穿
用
之

身
出
品
厚
登
青
年

舒
服
中
不
可
多
久



外埠各大商店均有出售

雲龍牌

男女真絲紗

本公司設於中國南京路上海

中華第一針織廠出品
上海四川路安坊

一日之公平工作 (Fair day's work)，在極劣工作與極優工作之間，隨季候環境而不同；欲決定其究竟在何點，為極難之事。時間研究可以定出公平工作之近似者。工資之又一問題，為工作之量與質的問題，如件工制，只顧到量而犧牲質也。已發明之支付制度，共有三種：(一)以時間為基礎者。(二)以出品為基礎者。(三)以他事為基礎者。

(一)以時間為基礎之支付法，即按鐘點，按日，星期，月，年，支付工資者。此制下之工資決定，全在經理。其優點，為計算簡單；在標準時間不能衡量者，如經理工作，特種工作等，只有此法可用。

(二)以出品為標準之支付法。此法又分二類：(1)依件給資制。即工人依出產之單位，得一定之工資。(2)各種複雜之出品標準制。

計件支付法之簡單者，為計件付工資，對銷售人之回扣法，及特種分紅法（紅利係個人或一科所賺得而由出品衡量之者也）等。如工作情形有一定之標準者，則此法極善。因記帳簡單，成本可以預知；且工人欲得多錢，必加緊工作，故工廠紀律亦可增進。

然在此制之下，製定工資率為極重要之事，有一錯誤，百弊叢生。如工資率係隨意猜測而定者，則多過高，於是好工人之所得必過多。以後工廠必設法減低，在減低時，則工人反對。

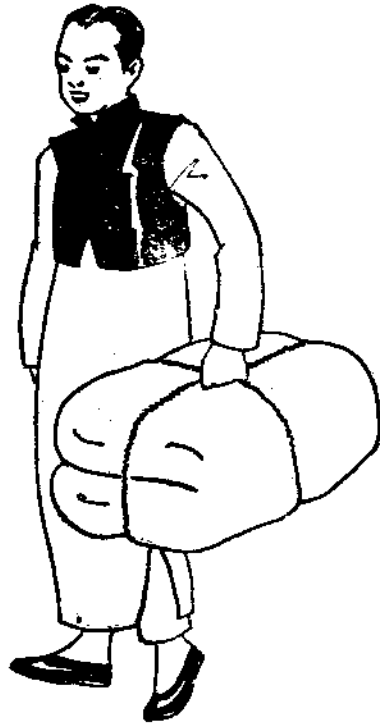
三、複雜之出品標準制

複雜之出品標準制，有下列數種：

(a)根據工作分拆之計件制。凡根據工作分拆之計件制，其工資率必略高於外間通行之工資率，惟經理方面必担保以後各工作情形改變，則工資亦必改變。

欲此制實行滿意，必附下列一條件，即工人因「工作為新的」或其他緣故（但非由於

現成被頭褥子，三友
實業社俱有現成貨。



三友實業社

門市部
郵售部
南京路

節省盤費

汪老二從內地到上海來尋生意，借宿在旅館中。不到三天，生意已經尋到。想回去拿鋪蓋，因為盤費太大，不上算。所以他到三友實業社去，把被頭褥子綾毯，買了一套，居然成一鋪蓋，就此進店了。

工人之自己過失)而不熟悉工作者，須担保以依日計算之工資。此制為極簡單之激勵工資制，如附上述條件，則行之頗有效力。

(q) 差異計算法 (The differential Piece Rate) 此法為 F. W. Taylor 所發明，即將工資率分二種，一高率，一低率。高率係給予工人之達到標準工作或超過之者，低率係給予工人之未達到標準工作者。例如一定工作之標準時間為二小時，高率為一元二角五分，低率為七角五分。若工作於兩小時內做完者，得一元二角五分，是每日可得五元。若工人須費二小時及十五分鐘始做完者，則得七角五分，是每日僅得二元六角六分。

差別計件法，對於不及格之工人太嚴。如工人為頭等工人，固可及格，否則無及格之望據 (Taylor) 原意，不及格者應開除之。差別計件法，今日用之者極少。蓋此制對於工人每日所得之工資，并無担保也。

近來工廠中有由此制略加改變而用之者，即將高率仍舊，而將低率提高，使與社會通行之率相等。原制低率在通行率之下。如此則與根據工作分拆之計件制無大異；其不同者！惟在及格者所得特多耳。

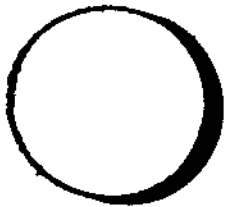
(c) 根據生產之每日工資率。最簡單之激勵工資制，為根據個人之生產，而定每日之工資率。但此制亦有二種之不同：(甲) 根據生產力而定出多種「每日工資率」。(乙) 以最高之生產力為根據，定出一最高之每日工資率。依(甲)法，則工人生產力有增減，工資亦有增減。依(乙)法，工資率之制定，係以工作為標準，非以工人為標準，每一工作有其「每日工資率」；此率高於普通依時或依件計算之工資率。將較高之「每日工資率」依工作製定之後，再定出做此工作之標準；過此標準者，即得最高工資率；不及標準者，則與以前依件工制所得者同。此制之優點為計算工資容易，同時可以促進生產。

(p) 額外獎金制 (Theftas-and-Bonus system)。此制為 H. L. Gantt 所發明。Gantt 曾

大利牌

Everlasting
牌

球 皮



熱
水
袋

主 要 出 品

承
接
製
造
各
種
橡
皮
物
品

熱
水
袋

皮
球

橡
皮
棍

橡
皮
檀
木

機
器
上
各
種
橡
皮
配
件

電
池

熱
水
瓶
橡
皮
圈

意
大
利
橡
皮
廠

上
海
華
德
路
安
樂
坊
一
〇
一
至
一
一

三
號

電
話
五
一
三
〇
〇
號

二
廠
上
海
東
有
恆
路
一
〇
六
二
號

與 Taylor 在鋼鐵公司同事。彼以爲如工人將標準工作 (task) 作完，則公司可得一定的最低生產額，而成本較依舊法付工資者爲輕。公司爲報酬工人做完標準工作之努力計，予以獎金；但不及格者，亦担保以依時計算之工資。

獎金多爲標準工資率之百分之二十至百分之五十。假定工資率爲每小時五角，獎金爲標準工資率之百分之二十。則五小時之標準工作，工人以六小時做完時，工人所得此項工作之資爲三元，是每日八小時可得四元。如工人以五小時做完，則工人除得五角一小時之工資（在此例爲二元五角）外，尙可得五小時之百分之二十之工資（即一小時之工資），是共得三元；依每日八小時計，可得工資四元八角。如彼以四小時作完，則彼仍得五小時之工資及五小時之百分之二十之獎金，共爲三元，是彼每日可得工資六元。

此制對於不及格之工人，有一「每日工資」(day wage)，對於及格以上之工人，有一 *premium*。此制之優點爲對於成本之預先決定及賣價之決定，對於工作之安排及生產管理，均有最良之影響。且工人能及格者，工資大增，可以鼓勵工人每次工作每次務求及格之熱心。普通計件制，無此獎勵也。此種獎勵可使工廠預定工人所需時間之最高限度，即可因此種獎勵，預先決定成本之多少。

(e) 額外獎金下之工頭獎金制 (Foreman's bonus under task-and-bonus) 近來有對額外獎金制更加改良者，即對工頭亦給以獎金。其法爲凡一科或一部之工頭所管之工人能得獎金者，達一定之百分數時，則工頭亦得獎金。如工頭無獎金，則工頭訓練工人必不熱心。因恐所訓練之工人或有取而代之之一日。工頭一有獎金，即知訓練工人爲其義務，對於工人之工作特別注意。二人亦因有獎金，熱心領教。於是大家合作，生產可增加。

額外獎金制及根據工作研究之計件制，爲現今最通行之制度。

(f) 愛麥生之效能工資制 (The Emerson efficiency wage) 此制爲 Harrington Emerson



效能百分數	獎金百分數
67.00 to 71.09	0.25
71.10 to 73.09	0.5
73.10 to 75.69	1
75.70 to 78.29	2
78.30 to 80.39	3
80.40 to 82.29	4
80.30 to 83.89	5
83.90 to 85.39	6
85.40 to 86.19	7
86.80 to 88.09	8
88.10 to 89.39	9
89.40 to 90.49	10
90.50 to 91.49	11
91.50 to 92.49	12
92.50 to 93.49	13
93.50 to 94.49	14
94.50 to 95.49	15
95.50 to 96.49	16
96.50 to 97.49	17
97.50 to 98.49	19
98.50 to 99.49	18
99.50 to 100.00	20

所發明，與額外獎金制略似。每日之工資亦有担保。惟其異點則在獎金，係對效能百分之以下者發給，並分等級至百分之百為止。而效能之決定，不以特種工人為標準，乃平均計算者。

效能概以百分數表示之。如在一定時期中，工人工作九十六小時而標準時間只為八十四小時，則其效能為 $\frac{84}{96} = 87\frac{1}{2}\%$ 。如標準時間為九一，二小時，則其效能為 $\frac{91}{96} = 94\frac{7}{8}\%$ 。如標準時間為一〇五，六小時，則其效能為百分之一百一十。惟效能之百分數以上者其獎金亦以百分之百為標準。

愛麥生制之獎金樣表

以此表為根據，則工人之工資為其「基本率」(Base rate)，依上例即每小時五角，則獎金如下表：

效能百分數	基本率	獎金	二星期總工資數
87½	\$ 48.00	\$ 3.84 8%	\$ 51.84
95	48.00	7.20 15%	\$ 55.20
110	52.80	9.60 20%	\$ 62.40

故在此制之下，工人必須拚命趕上標準工作，然僱主亦因此怠惰，必將工作情形改良，使之完全標準化。

以上所談各種工資制度，除簡單之時間工資制及件工資外，餘皆為根據工作研究或標準工作之激勵工資制 (incentive systems)。

四、他種激勵工資制

此外尚有一種激勵工資，名為 Premium systems。其與以上之激勵工資制異者，以其獎金之發給，必工作超過標準以上。上述之激勵工資制之獎金，只須工人做到標準工作，即行發給。前者為工人 *beat the task*，後者為使工人 *make the task*。

(8) 哈耳西制 The Halsey premium system。凡 Premium system，目的在將工人所節省成本之一 給予工人，以示獎勵。但工人所能節省之成本，必由工人趕上標準工作而得者。其最普通，為哈耳西制，係 F. A. Halsey 所創。其法為定一標準時間(通常根據過去



王小姐每年元旦，必定攝影一張。她把去年的照片拿出來看時，覺得現在的面容，比去年美得多，什麼緣故？因為她在最近三個月，用了月裏嫦娥牌化粧品了。

月裏嫦娥牌
化粧品是
永和實業公司
出的代表

工作經驗，如工人能將工作做完，而所費之時間，少於標準時間者，則給以所節省時間之工資之若干成。

在此制之下，工人每日之工資率有担保；如所費時間少於標準時間者，除得每日工資率外，尚得其所節省之工資之四分之一或二分之一不等。故在此制之下，工資為實際工作之時數，乘每小時之工資率，再加所節省之時數，以工金之成數乘之。其公或如下：

$$\text{Wage} = (\text{hours} \times \text{hourly rate}) + (\text{time saved} \times \text{percentage of the hourly rate})$$

如工作未經分析或標準化者，則獎金多為每小時之工資率三分之一。如工作已經研究或已經標準化者，則獎金為工資率之二分之一。如一工人每小時之工資率為五角，担任一件八小時之工作，而彼於六小時做完，得所省每小時工資之三分之一的獎金；則其應得之總數如下：

$$(6 \times \$0.50) + (2 \times \$0.50) = \$3.50$$

是工人工作六小時，得三元三角三分。即每小時得 55 分，每日八小時得四元四角四分。但謂此工人每日工作八小時可得四元四角四分，係假定其在其餘二小時所做之工作，與前六小時所做之工作，有同等之效能。

此制容易採用，無須工作研究，最好用為過渡之制度。即工作研究正開始，而欲用獎金，激勵工人，則可用此制。

此制只將工人所省之時數之工資之一部給與工人，則僱主不致減低工人之工資率。但此制所用之標準時間，高低不一，則工作有肥瘠之分。若標準時間過高，則經理方面終必設法減低；此就經理方面言之也。在工人方面，有時對於此種工作努力，以期取得獎金，而對於依日計算工資之工作，則故意怠惰。

(h) 羅王制 (The Rowan Premium system) 此制為蘇格蘭一公司名 (David Rowan)



家庭工業社

門市部 南京路

- ▲新年禮物，
- ▲何者為佳？
- ▲若要高尚，
- ▲頗費斟酌。
- ▲食物宜火腿，
- ▲化粧品須
- 無敵牌。

sons of Glasgow 者之一職員 James Rowan 所發明。故此制英國用之者甚多。美國只有數大公司用之：如 Packard 汽車公司其一也。此制與哈耳西制之異點，在計算獎金之方法不同，即獎金與所節省之工作時間之成數相當，而非任意製定之成數。此獎金為實際工作時數之成數，非節省時數之成數。如工作時間減少百分之四十，則獎金亦為百分之四十。若工資為每小時五角，標準工作時數為十小時，而工人以六小時做完，是工人減少工作時間百分之四十，其所得工資如下：

$$6 \times 50 = 3.00 \quad 3.00 \times 40 = 1.20 \quad \text{Total: } \$4.20$$

是工人六小時得工資四元二角，則每日八小時可得工資五元六角。故通常此制之獎金多於哈耳西制。如哈耳西制之獎金為三分之一，則此制之獎金成數必為三分之二。

但此制計算工資之方法，不易為工人所明瞭。工人在此制之下，非領得工資之後，不知其所賺者究為若干。

五，結論

綜而論之，工資之決定及其支付法，並非簡單容易之事。就一般工資之決定言，勞力之供給需要，固為其根本原因，然工會之組織，勞工之移動性，皆有其影響。故僱主應注意市場之工資變動。至工資支付之方法，則有以時間為基礎之支付法，及以出品為基礎之支付法等。以出品為基礎之支付法中，又有簡單之依件給資制與各種複雜之出品標準制。據上所述，各種複雜之出品標準制，各有其利弊。本文主旨，在介紹各種工資支付法，以供國內工廠之參考。究竟應採何法，則以每工廠之情形而定。大都複雜之出品標準制，多以工作分析 (Job analysis) 為前提。故吾國工廠欲採用之，必先從工作分析下手；而工作分析，又為最費之事；故規模較小之工廠，尚不宜採用複雜之出品標準制也。

工業管理中之人與事

潘仰荊

工業管理，千端萬緒，當然不易說盡，可是在吾看來，卑之無甚高論，不過是對事和對人應付得當罷了。

(甲)怎樣對事 事是死的，人是活的，死事要活人去辦，事情纔能處理。有的人歡喜急做，有的人歡喜慢做，有的人歡喜軟做，有的人歡喜硬做，有的人歡喜空做，有的人歡喜實做，戲法是一套，各有手段不同。工業是一件實實徹徹的事，工業管理，更是一件腳踏實地用心費力的事，當然要拿真工夫真力量來從事的。依吾看來，對事要具三種要素：

(1)數目字是萬應丹 中國人最討厭的，是數目字，吾偏偏要勸人注意數目字，對事不重數目字，這件事無根無據，一定做不成，弄不好，結果還要發生不好的影響。現在大家羨慕外國工業的發達，科學管理的進步，什麼標準化，什麼科學化，實在講起來，無非是利用數目字。惟其能用數目字，來對付一切，沒有不生效力的。對事能用數目字，事能成就，對人能用數目字，人都效命。數目字如一瓶萬應丹，個個地方用得到，時時刻刻少不了。你不要小覷這數目字，厭煩這數目字，數目字的神通廣大，是任何力量不能及的。從前罐頭廠家替人製罐頭，約定五天交貨的，可是五天不好，六天七天不好，十天仍然不好。客家然跑街，跑街忍了氣向經理訴冤，經理立刻召廠長問話，廠長吃了一肚皮氣回到工場，把工頭責備起，一直責備到小工，可是責備儘管責備，工人也不服舒，這筆賬如何算起？現在康元製罐廠，用了科學管理以後，處處拿出數目字出來，這筆定貨，要做多少時間，先行算就，從幾時幾分上機，到幾時幾分下機，幾時幾分可以送到定貨人家。寫

寫意，你不推，我不誘，何等舒服受用。空是怨人求人，甚至罵人打人，有什麼用處？王雲五先生說得好：「現在工商管理，決不是用馬鞭來管人，更不是磕頭求拜來管人，是用數目字來管人。」用了數目字，到處使人心悅臣服，到處使人得心應手，數目字呀！你真是工商管理的萬應靈丹。

(2) 顯微鏡的神通 一滴水有多少微生物，俗眼是不容易見到的。如果用顯微鏡，儘管再小一些的細菌，都可清清楚楚，絲毫不致遁隱的。顯微鏡的神通，是多麼廣大？在工商管理中對事時候，也要用顯微鏡的方法，來觀察一切。用顯微鏡的方法去應付一切，當然隨時隨地，留神注意，當然可以周到細密，當然可以絲絲入扣。管機器的有顯微鏡的工夫，那麼，機器包你不出亂子。管安全設備的用顯微鏡的工夫，那麼，包你不會火災，和什麼汽鍋爆裂了。

(3) 望遠鏡的效用 顯微鏡固然好了，可是眼前事可以應付，未來事却非顯微鏡可以討好，還待要用望遠鏡。我這件事目前固然不錯，固然不出毛病，試問二年後怎樣？三年五年之後怎樣？「人無遠慮，必有近憂。」這是不用望遠鏡的壞處。所以我們做事，要用顯微鏡以觀察近事，還須要用望遠鏡以計畫未來。黃任之先生說：「近處觀察，遠處計畫。近處下手，遠處着想。」這是工商管理中的金針。有人說句笑話，只用望遠鏡，不用顯微鏡的人，看風景看得好極了，不留心腳邊一個洞，撲通一聲，跌了下去。可是只用顯微鏡不用望遠鏡的人，研究微生物高興極了，不肯遠處望望，忽然牆頭倒了，壓傷腰骨，比了跌在地洞裏還要危險。可見望遠鏡的效用，也是不小。

(乙) 怎樣對人 對事難，對人更不易，在工業管理上，對人的要素，也有三種：

(1) 替別人想 做事想自己便利，還要想到人家的便利，吾受用舒服了，人家怎樣？一個工廠之中，要上下和洽，內外翕然，第一在能發皇「恕」字精神，上級職員要知下



冬天多穿衣服，不但身體像
鋪蓋，難看得很，而且做事
又不便當；少穿了，身上又
冷。這一個尷尬問題，只有
買一件牛女牌衛生衫，就可
以解決。

(標 商 冊 註 府 政 民 國)

- ▲ 牛女牌
- ▲ 和合牌
- ▲ 雙蝠牌
- ▲ 雙馬牌
- 衛生衣裳
- 衛生絨布
- 各種汗布
- 各種汗衫
- 運動背心
- 春秋內衣

興祥棉織廠

上海武定路 電話二〇四四號

級職員的苦處，下級職員要體諒上級職員的難處。要責人，先責己，要怨人，先怨己，要自己好，先希望人家好，要個人受用，先要謀別人受用。能夠如此，什麼意見，什麼工潮，都沒有。

(2)大量容人 做事要精明，做人要寬大，斤斤計較，事事挑剔，次毛求疵，弄到怨聲載道，全廠側目，有什麼好處？寬大不是糊塗，也不是徇情，人家有錯處，要指導他，人家有過失，要糾正他，一味責罰，一味批評，毫無益處。

(3)先之勞之 做人要人家佩服，固然要有本領；可是尤其重要的，是孔子「先之勞之」的一句話。做事做在人家前面，做事比人格外勞苦，人家自然佩服你。還有韓愈的「利居衆後，責在人先」一句話，也是對人的金玉良言。

打算盤

李祖範

一，弁言

十一月二十五日工商管理協會舉行聚餐常會，請王雲五先生演講「科學管理之實施」席間程守中先生對我說機聯會要出一種工商管理特刊，要我也寫一篇關於科學管理的文字，我預想王雲五先生的演講詞中一定會給我一個暗示，便答應下了。

果真那天王先生演講中間，有一個解釋科學管理的定義說是「通俗言之，科學管理就是打算盤。」這多麼簡賅明顯而且恰當的譬喻，科學管理不過是有條理有方法的打算盤而已！引伸地講，打算盤的結果，可以使同樣的工廠，同樣的工人數額，在同一規定的時間裏，加增生產量，把工廠的工作效率可以特別升高。



■國貨乒乓大家應當提倡
 ■舶來乒乓逐出中國商場

出品 牌號	花色 種類	成績	售價
----------	----------	----	----

有連環牌 盾牌 成功牌 勝利牌 無敵牌
 統一牌 錦標牌 銀杯牌 金牌 銀牌 飛馬
 牌 香檳牌 獨立牌等二十餘種
 凡 白色 彩花 六色 線紋 碎錦 鱗斑
 珠光等 都備人之所不備 且大都為本公司所發
 明創製
 中國乒乓團體國際比賽及錦標比賽一致採用本公
 司之標準球
 每羅（一百四十四個）自四元左右至二十元

中國乒乓球公司

塘山路一一五九至六十號
 電話 五一九四五號

使得生產量的增多，工作效率的提高，正比例就是剩餘價值可以加厚，使得工廠更多獲利，這些多在乎工廠管理人員打算盤到怎樣的程度來決定，希望有最妥當，最有條理打算盤的方法，就是利用科學管理。

二，打算盤之實例

在本文中講的打算盤——科學管理——最精明的一個應當推讓美國泰樂 (Taylor) 先生，也可說他是最蠢的一個實驗主義者，因此他經過許多困難艱苦的試驗，受過各方面阻礙挫折的反響，但是成功屬於泰樂了！

打算盤的實例很多，不獨泰樂個人，所應用的對象也不限於工廠，或者是經營某種生產品製造的工廠，不論在工商界以及機關團體，凡以集台人羣做整個的單位，而假定若干時間內企圖成就完畢一項工作的場所，都可以適用科學管理的方法，和實行怎樣研究打算盤來對付，而且研究得當，一定會有特殊驚人的成績。

一致讚許的打算盤鼻祖，泰樂先生，在伯利恆鋼鐵公司 (Bethlehem Steel Co.) 管理工人搬運生鐵，起先工人每天平均祇能搭運十二噸半，他還嫌不夠，想設法增加，經過種種研究的結果，竟到達他預定每人應該每日搬運四十七噸的推算，他的方法先選定一個工人，教導這個工人聽着指揮，搬運幾條生鐵之後，強制休息若干時刻，然後再搬運；照這樣指揮下搬運着，第一天工作居然就達到四十七噸半，以後便把這四十七噸的數字懸為標準，但是泰樂早算就搬運這一種每條計重九十二磅的生鐵底工人，每天一定祇能在工作時間百分之四十三分中負重，而其餘百分之五十七分的工作時間一定要讓他休息，並且照上面的百分比例，不論你把工人負重時間或是休息時間增多改少，都不能使搬運的效率升高，而祇會低退。

從這一層證明，我們當參觀一家普通工廠時候，如能仔細觀察，往往可以看到好多工

人終日間在那裏做無謂的動作，這種動作全是整個社會的損失！譬如搬運生鐵不知道科學管理法，儘是一天到晚不斷地搬運着，累得兩條臂痛，兩隻腿痠，結果終不過搬了十二噸爲止，決不會搬到四十七噸半；不就是每個工人每天已經犧牲了多搬運三十五噸的可能仍舊臂痛腿痠嗎？如果不會研究科學管理，精明地打一下算盤，那裏能夠明瞭在某種勞動程度下，勞動和休息有這樣一定不易的比例；不知道這個比例，那裏能夠妄想工作效率高到登峯造極！

當泰樂氏實行科學管理法指揮搬運生鐵以後，由他創造的工作情形和原來的工作情形底比較如下列表載

原來的工作情形		經泰樂氏指揮的工作情形	
搬運人數	六〇〇人	搬運人數	一四〇人
搬運成績(最高)	一六噸	搬運成績(最高)	五九噸
工資數(最多)	一，一五美金圓	工資數(最多)	一，八八美金圓
每噸搬運值	〇，〇七二美金圓	每噸搬運值	〇，〇三三美金圓

所謂勞工的工資，實在不是廠主付給的，而由於出品付給的，管理人員應該負起這類「支配各種生產工具和力量，使得出品可以付給勞工以最高的工資」底責任，在這裏泰樂是擔負了。

編者所看過的工廠不好說少，而印象最深切的便要算福特汽車廠；尤其他們廠裏的裝配工場(Assembling Plant)最有意思，工場裏的工人排列如兵隊一般，要配裝上去的機械配件——例如螺絲，冒釘等物——由機械傳動了橫的方向在工人頭上輸送過去，同時汽車之臺(Chassis也可稱做車架)直的方向也由機械力傳動了在工人身前川流不息的前進着，工人祇須站着伸手從頭上取得正在輸送過的配件，放到前進着的車台上去，車台是一架一架

銜接着，一個工人又認定了某項工作呆板地做去，當車台完全經過這些工人身前，一切所要裝配的機械配件已經裝配完固了。

據說從前福特廠裏製造 Fly wheel makino (飛輪傳動之磁石) 是用一個工人把一件工作物自始至終一手作成，那個時候每天九小時工作祇做三十五件到四十件，就是每二十分鐘做一件，後來把這項工作分做二十九個階段，分配給工人，每個人從事一種工作，於是完成一件工作物的時間就從二十分鐘縮短到十三分十秒鐘；一九一四年他們又把工作的行列 (Line) 底位置增高八吋，工人不必俯倒下去工作，每件完成時間又縮短至七分半鐘；後來再加改良，居然只消五分鐘便够。這裏科學管理法給我們的結果，一個工人能做四個工人的工作，或者每天能增加四倍的生產量，或者說是每個工人每天可以減去四分之三的無謂工作所消耗的時間。

同樣，福特廠從前製造馬達也是一手完成的，後來分做八十四個階段，在一九一三年六個月內，進步到由九小時五十四分鐘裝合一架縮到五小時五十六分鐘，最後計算起來一個工人，每天也能做到三個工人一天的工作了。說到裝配車台 (Carriage) 先每輛平均最快需要十二小時又二十八分鐘方能完畢，後來用繩縛牢，一頭用搖車拉着走過二百五十呎的距離，在車台過程的旁邊，隨處堆置應用的配件，派六個人跟着車台進行，檢拾了配件裝配上去 (這是工作物和人移動的，配件是定的) 已經能把時間縮至五小時五十分鐘；到一九一四年又改變了現行的方法，把行列的位置也抬高到工人齊腰 (最高 20 呎，最低 24 呎)，把工人身材高矮分排。同時又把工作階段，格外再分析得細密，結果裝配成功一架車台祇消一小時三十分鐘便得。

編者立在福特廠裏參觀，全部工人都像路旁的花樹，站着不移動，祇見工作物疾徐不等地運動着或是前進，還有高過頭的鉤子聯索，可以迴復的平台，利用重性慣性自然的等

製造廠
上海廣東路一三二號

國貨
ABC
有限公司

總公司
上海南京路四七二號



西式
每件

十元

貨料精良
價格廉宜
高等士女所
居家旅行必
備



西式長式上式
女裝大童裝
每件每件每件
十八元十六元
紅色及定製酌加

碼每

一元

無膠不漏
精美完善



本廠自織自染

等在行動着，總而言之，除却物料以外，絲毫沒有舉重，裝載，以及行程的動作，而物料

的運輸裝載以及動作絲毫不賴人力。
適用科學管理原無限工廠，擴大說起來無論個人家庭商店甚至於機關團體軍隊都可以，都應該使用，這一層決不是編者編急操切的話，美國的大公司對於全國市場按照出品性質，氣候，位置分門別類的調查，把向來認為單憑個人智慧判斷力連籌決算的買賣事情居然也科學化起來了！

再想到美國在一九一七年參加世界大戰，那時候美國並沒有絲毫準備，大戰所需要的，不第是編練四百萬大兵參加到戰場裏去，並且要設法運送過大西洋彼岸，國內減少了四百萬年富力強的少年工作，生產的責任上平空增担了給養這四百萬遠征軍人的義務，同時協約國的糧食軍械，都要仰給於美國，國內的消費，遂是繼續在增加，這是多麼嚴重而空前的困難問題；但是一年之後，担負愈重，而應付愈敏捷，全國並沒有一個所謂總軍需處類似的組織，他們全靠了一個「戰時實業局」(War Industries Board)在不知不覺間運用全國經濟統制，助成一九一八年的最後勝利，一般詳悉內容的人說戰勝的功績，一半應該歸諸戰時實業局所造成，而戰時實業局所發揮的，實行的，還因為環境的關係，僅僅施行一部份，不完全的科學管理而已！

三，打算盤須知

諸位：一定爲了讀我寫的一篇打算盤實例而動容了，或者動心了；我應得把怎樣打算盤，約略的談談。所謂科學的管理積沿到現實，顯然有更精闢的研究，成爲最重妥的管理底中心，但是原則的精義，始終沒有變更，就是一九二九年一般學者承認的科學管理原則，又無所歧異于泰樂氏生前的當時，摘錄在下面(見科學管理詳論)

(一)不論是目的，政策，步驟，計劃，裝品，材料，機械，工具，能力，技術，方法或其



飛馬牌

各種帆布

厚帆 自壹號帆布至六號帆布
 每幅闊二十二英寸
 每正長約壹百碼

薄帆 八行子布至十二行子布
 每幅闊二十八英寸
 每正長約五拾碼

此外如欲加闊放長以及各種顏色
 均能照樣定織請 惠顧者注意焉

國民帆布廠

廠址 上海昆明路保定路口
 電話 五〇九二八號

發行所 上海百老匯路亞德路鈞記五金號內
 電話 五二九〇六號



他各項管理事件的決定和貫徹進行，都應該以研究，調查，試驗三個步驟做起點，把所發見的結果為根據。

(二) 就研究調查或者試驗的結果，懸出一個標準，作為整個組合的共同遵從條件，並且利用這個標準來設計；並使得設計實現。

(三) 根據這種標準，制定有效秩序（或者稱做辦事細則）作為執行時候的幫助，利用這種程序去促進各個人的工作，連貫全體的工作，使得人力財力兩可節省，和增進人類福利。

(四) 又為了我人知道一種事的成功，組合中間的各個份子能夠各盡其長，各適其用，也是一個條件，但是要到達這種目的，決非死板的制度所能辦到，我們為了要使個人的利益興趣和整個事業的利益打成一片，要使個人的能力和團體的需要成為一致，要把法治來替代人治；要吸收或者利用各個不同的才能，志向，興趣；所以我們要照科學的精神，大公的態度，隨機去應變，我們快得認清這些合作的定律。

關於原則，我們已明白，自從有科學管理實行以來，無甚大變更，我們再考查一下自從科學管理以後（所謂新管理）所採取的方式，和沒有科學管理（所謂投機觀念為中心時代的舊管理）所採取的方式又為如何？這我們可以得到一個截然不同的比較，現在簡括地製成一個表格寫在下面給大家參閱，它的利弊很容易明白！

關於人力財力物力	舊管理（即投機觀念）	新管理（即科學管理）
關於做效	糜費的	保存與節省的
關於事業之成功	盲從的	研究的
關於事務之辦理	僥倖的	有預決的
	執行的	設計的

科學機製
滋養衛生



餅小公泰
乾因司康
路京商海上
司公品食康泰



關於事業之因素底感應原則變數的
關於管理之手段 武斷的
關於組織 因人設事
關於能 的使用 失調的
關於其他組合 單獨的
關於事業中之人員 無法紀獨立
關於事業之建設 暴烈的革命
恆數的
法治的
以機能為主
調劑的
合作的
有限制自由
循次的進化

人家打算盤的原則，人家打算盤的公式，都給我們知道了；人家所用為實現科學管理之有效工具，尤其是特別的多而精良，例如「成本會計」「時間研究」「動作研究」「機能增長制」「改善的工資制」「增加效率的方法」他們的打算盤是多麼精明的，打算盤已經到了尖銳化！

譬如泰樂氏在研究搬運鐵塊時候經過檢查工人體格，預計能力最優之工人可以搬運四十七噸，計劃新方法，實行此種新法，使調查結果在五個中七十五個工人間，獲得當選者四人，使研究結果得到休息與勞動有一定不易的比例，試驗的結果使親自指揮而卒告成功；他在不肯原則情形之下，肯用苦功來打算盤，終於在算盤裏找到收獲。

諸位：我所以要勸大家打算盤的原因，還有一個借鏡告訴大家，就拿美國而論，在北戰爭以後，市場一天天拓展，需要一天天增加，生產的規模也一天天的擴大，天然的富源因過去的糜費却一天天貧乏，競爭愈劇烈，賺錢愈見困難，投資者漸次脫離了實在的管理，而有管理階級的勃興，自然發現了這適合社會和環境的新底管理方法，成為專門學術。我們又怎樣逃得出這個演變，我們趕快打算盤。我們要不違背上述打算盤原則和公式，利用那些打算盤的有效工具，不知不覺間自然而然地時刻在盤算，方始談得到實施科

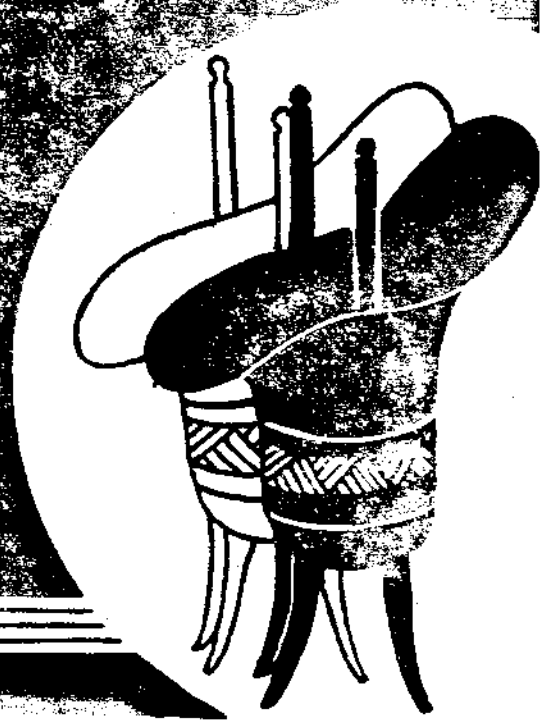
爵牌

衛生衫

最時髦

頂呱呱

景綸衫襪廠出品



學管理。

諸位：泰樂氏首創科學管理，在實行時候，勞動者也都懷着三種疑懼：1、恐怕機械生產力增加，侵奪多數人職業，2、勞動者因為保護一己最大利益而荒怠其職務，3、方法仍不免使生產力有虛糜，這三點泰樂氏曾經一起排除，給當時和現在共同信任的確排除了，我們當然也應當有這一分努力！

結末，還拿王雲五先生的話來收束，他說：你欲行施科學管理，切莫大聲疾呼我要行施科學管理了，還是先把心理建設好了！就是泰樂氏在美國國會裏也說過「沒有心理建設，根本談不到科學管理」他們都是先覺者，我們埋頭靜靜的打算盤罷！我們建設好心理起來，瞧這表現罷！

近代工業之採辦問題

亦民

近來國內工業逐漸發達，採辦原料却成爲管理上之一重大問題，因為機器之靈敏，材料之合用與否，均係經過採辦者之手，以上兩事，實關全廠生產命脈，如購買不良之機器生產力必薄弱，成本因而加高，或原料之不合標準，製成品必次貨充盈，而售價也必減低，所以採辦部實工業中之主要樞紐也。

在舊式商店制度之下，辦貨一職，往往屬於老班或經理，然在近代式之大工業中，所辦之貨物繁多，經理事務也忙，勢難兼顧，必須委之他人，以是須另設一部，有人專施其事，謂之進貨科，或採辦處，購料部等之名稱，因各業之情形不同，所以組織各異；歐美先進工業國有採辦所，牠是專替廠商購辦各種原料，祇收極微的手續費，手續費視採辦數量之多少而定，由百分之四到百分之一，範圍較小之工業若專設一部費用浩大，不如委託

買舶來套鞋，好比買
了邊炮別人放。到底
國貨堅固牌套鞋，不
但利權不外溢，而且
貨色道地。

義生橡皮製物工廠

總發行所 法租界興聖街
電話八一七四五

第一工廠 英租界橫城路八十三號
電話三三八五〇

第二工廠 英租界橫城路三十一號
電話三五三六一

採辦所代購，倒來得便利。由採辦所代購，在價格一方，倒比直接去辦來得便宜；因採辦所辦的數量多，所以價錢也可以便宜，有時候採辦所很容易操縱市價。

論到採辦一事，實在不易，(一)須要採辦人員之養成，在歐美各國有採辦人員協會之設立，專門研究採辦上之各種問題及訓練新採辦員。(二)採辦員人格之修養，凡是做採辦員的，係尊敬本身之職位，對外要圓通，對內要方正，忠誠，公正，信實，為必要之品行，(三)採辦員之責任，他的責任很大，每種東西自辦進後，須待消耗了或製成品，已出售改變錢，那末採辦這種東西的責任才告段落，所以他採辦的目的，須顧到公司之利益，顧到用處之結果，顧到代價之標準，顧到市場之供求。

在上海的市場採辦東西更為困難，(一)因為物品無標準，(二)定價不劃一，(三)商人缺乏商業道德，為此種原因，所以同一牌號之物品，這家與那家之索價，往往有相差一成之多，最好採取報價辦法，如需要辦一物，叫該行的同業都來報價，那家的價報得最低，就與那家成交，這樣比較上吃虧的機會來得少了，凡是大量的原料等，須計算全年或半年的消耗數量，與賣方訂立合同以全年計算數量必多，價也因此可便宜了。國外來的原料，最好直接向進口洋行訂購，可以免去中央人之佣金，採辦處必須要有很好的組織，那末辦起事來方能裕如。

現在滬地有一很完善的採辦所，設在鴻生大廈，即顧麗江採辦處，該所全年所代辦的數目，總數在千萬元以上，凡是劉鴻生君有關之事業，一切之採辦事宜，均委託該所辦理，凡是內地廠商不熟滬地市況，如須辦大宗原料很可託該所代辦，對於價值上必須比你自已辦來得便宜，所取手續費至多也不過百分之二，更希望在最近之將來，機聯會也要有此種採辦所之產生，使幾百家會員廠商，可以省却採辦之手續，而能減低採辦費用，并能得到更好之效果，這是我等所希望者也。



商標

英 航 雞
牌 牌 牌
雄 空 星

出品

出 將	出 已
背心 汗褲 汗衫	衛生絨布 汗衫布 套鞋裏布

國華廠係最新創辦，故得用最進步之方法製造，出品當然超羣出衆。現已出衛生絨布，汗衫布，套鞋裏布三種，其餘，年底即有新出品。

國華棉織廠

廠址 上海東有恆路八六七弄
電話 五 三 零 六 六
發行所 上海四馬路麥家圈口太和坊
電話 九 一 三 九 七

實行科學管理法的先決問題

陸伯羽

任何一種制度的初行，當事者往往因個人利害的關係而蔑視其制度的真價值，甚至因慣性的不可打破，而發生阻礙新制度施行的行爲。工廠中實行科學管理之先，此乃必經的歷程，如商務印書館即一顯明的例證。科學管理法在工商管理方面的價值，不失爲一種進步的制度。蓋在一定的客觀的工作標準下增加效率，減省浪費，勞働者固可因此而獲得較大的報酬，企業家亦可因此獲得較優的利潤，使勞資雙方，共謀生產的發展，未嘗不是一種很好的現象。然而自從工業革命以後，機械工業代替了手工業，大企業侵吞了小企業，勞資雙方，已成了敵對的壁壘。向之家庭企業制度下雇主和雇工的和洽情形，已不復見於今日。企業家視勞働者爲牛馬，勞働者視企業家爲魔王，階級顯分，爭鬥以起，在此種情形之下，欲實行科學管理制度，則治絲益粉；然在此物質文化日漸發展的時候，舉凡往昔的無計劃無標準無效率的生產制度，已無存在的餘地，而在列強爭奪中的中國市場，更不容此種無計劃無標準無效率的生產制度的存在；年來國貨廠商之不能與外商爭衡的根本原因即在此，爲振興我國實業起見，又不得不採用此種進步的工商管理制度，我們既承認科學管理爲我國目前工廠所急須採用的制度，同時又知道實行科學管理制度時，當事者往往因慣性和利害關係而增多無謂的糾紛，則不可不預籌善策，以期進行的順利。

物質文明發達的結果，人對人的態度，和人對物的態度，漸漸的沒有兩樣；科學管理法的發生，也就是物質文明時代的產物，以之施行於工業發達的國家，或可不生問題；以之行於我國，則障礙殊多，而其最大的障礙，即勞働者的異議。商務印書館初行科學管理法的時候，王雲五先生僅僅公佈了一種獎勵工作章程，即刻就引起了編譯所全體人員的反

紅星牌
商標



三不

- 一，不敢自讚銷路大
 - 二，不敢自說貨式好
 - 三，不敢自稱牌子老
- （有下列數端奉告）

貨式！好醜自有相當評論不敢自說貨式好
 歷史！紅星出世不過十餘年不敢自稱牌子老
 銷路！凡國內及南洋通商各大埠均有「紅星牌」布疋之足跡雖
 然踏到不敢自讚銷路大
 機械！從老式織機改成最新式的電力織機最初數十部而增至三
 百餘部
 生產！出品布疋逐日由數十疋現達數百疋矣
 染色！原用普通顏色染之已達到「不退色」之目的了

鴻新染織廠敬祝

（本廠專門電機綫造各種男女適用布疋）

新釐

營業部 上海小南門外留雲街第二廠內新設郵售部

（勸撰）

對，如果公佈了工作標準，其反對的程度，恐怕更有甚焉；商務印書館的翻譯所人員，都是比較優秀的知識階級，尚且如此，普通工廠，如果實行科學管理法，製訂工作標準，一般工人的反對，更可想見。然而制度都是死的東西，人實是有感情有理性的動物，以有感情有理性的人類，不能運用死的制度，人還有什麼用？我們既認定科學管理法有實行的必要，即應毫不遲疑的去實行，不過在實行以先，不可沒有相當的準備，準備的方法，固然很多，而就對人的態度一項而論，勞資雙方，先要能互相了解，打破敵視的觀念，雙方相互有信仰心，信任心；資方如果獲勞方的信仰與信任，則任何制度，均可施行，康元廠之實行國恥日不放假，反增加工作，即其一例。如果勞資雙方不能相互了解，相互信任，即實行科學管理，恐亦難達到減少浪費增進效率的目的。

天虛我生所作——機聯集出版

第二三冊各四角 滿十部以上減收八折

天虛我生新著——大學新講

一冊四角 滿百部以上減收八折

■ 恭喜恭喜：

■ 新年吉利：

穿吉字牌衛生衣，不但可以禦寒，而且新年吉利，諸事如意。



- 紅吉字
- 軍艦牌
- 飛艇牌
- 老虎牌
- 雙猴牌
- 一紅星
- 二紅星
- 三紅星
- 四紅星
- 鐘鷹牌

廠設法界巨路 振豐棉織廠 發行所上海南

電話 一九三二七

何謂人事指導

程守中

人事管理者，乃組合各個工人，合作於一處，以較輕之成本，而得較高之生產力，無論何種組織，其成功與否，全視管理上，對於個人，或羣衆之職能，及道德，以最後之分析如何而定，進行與輔助而達最後之目的，——生產力增加，成本減輕，故又謂之人事工程。

人事工程過程之不同，其廣闊一如其組織之各別，蓋以優待工人，增加自己良譽，其價值在人事管理上，居極重要之地位，工廠大概以爲人事部專注意衛生安全工程，以及辦理工人有益事項，徒增工廠負擔，而收益不見，且事難實行，工廠因此忽之，不知其能增進勞資情感，無形中增加生產效能不少，現今一般工廠，雖稍知人事工程之重要，但以人事之全部責任，付之個人，最妥設一指導，以若干人輔助之，以辦理雇用，指導，安全，撫恤，儲蓄，及其他工友福利事項等，而各個的報告經理，如經理得暇，而詳細審定之，未嘗非有條理之組織也，若組織擴大，及用職員增多，則酌量增減而統一之。

人事指導之責任

指導職務之範圍：

- (A) 人事指導應負有艸創勞資協調政策，以謀管理上進步及組織之新發展。
- (B) 實行各種原定政策，而使各職員明瞭之。
- (C) 察檢各種工作使原定之政策，及工作得以實現。
- (D) 按應處理本部之經濟，如各種活動之成本，而制定標準，以示其各股長。

(一)人事指導，應與銷售製造部及會計部有相當之聯絡，以求事業之發達。
人事管理，勤加注意，則事務之進展，可計日而見，至其進行之各種活動，亦不受生意之上下，而生若何之影響也。

比較責任

直接責任

(一)政策 人事指導，輔助經理制定人事政策，並負有政策上之說明，及解釋疑問之必要。

(二)雇用新工 舉凡選擇工人，雇用工人，皆由人事指導負責，並得監督及證明，各部缺少添用人員，試詳述如下。

(A)詳細研究工人之來源，其優劣，有選擇之必要。

(B)改進雇用選擇方法，並細查該工人原在廠之證明書，遇必要時得往他廠實地調查之。

(C)整理候雇人名單，以為雇用及工廠添招人員之張本。

(D)工作分析應特別注意其職權步驟及地位，而詳細說明之。

(E)製定工作之特徵，明知何種資格，何種資料，宜於何種工作，而可獲大成功。

(F)預備各種測驗 一、智慧測驗 二、道德測驗 三、身體之檢查，以便挑選工人。

(三)記錄——人事指導，應保存精密而完全之紀錄。以示每人之經驗，雇用時期出席原因，及補救之方法，每年於一月五月九月將工人之進退，報告經理，并研究其原因，以供其參考，至廠外人之關於以前或現在工人之成績之詢問，可詳細答之。

(四)管理之直接責任 各種活動，各種計劃，其目的在求工人體育之進步，及工人之



愉快，和融洽爲目的，其大概包括如下。

(一) 因疾病意外及其他有理由之缺席，規定工資之照給。

(二) 生命保險

(三) 工人之有特別事故發生，應有同情之幫助。

(四) 公司與工人社會之互相組織。

(五) 長期雇用之報酬

(五) 教育 再教育工人，亦人事指導之要責，應用種種方法，鼓勵工人求學，而對於專門及將來有關係之科學，尤應注意及之，以爲工作上及升職之預備。

(A) 決定必須之課程，而經濟方面，與以援助並鼓勵之。

(B) 分散出版品，使工人明瞭工廠政策及意義，而以有用之問題，引起工人之興趣。

(C) 意見鼓勵 凡工人對於工作上之改良，如何能使效率增進，減輕成本，推廣銷路，供獻廠方，一經採取，則以現金獎勵，如是則工人可自由發表意見，而收廠與工人相互了解之益。

(D) 教以書信之方法格式而助之以說明

(E) 刊物出版品上，載以公司重要組織圖表，及各部各個人之責任。

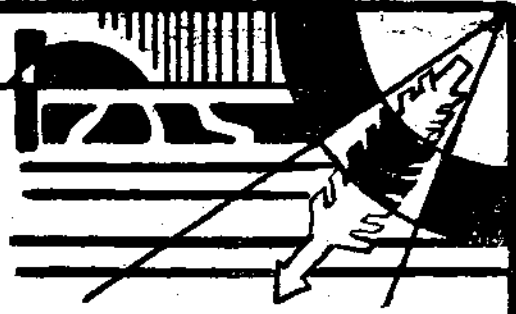
勸導之責任

(一) 升職與更調 工人之升調，關於薪水增減，及地位高下，各科長應視各工人平日工作能力，出席與否而決定之。

關於工人之升調程序，應制定章程而布告之。

(二) 制定工人團體組織章程，而謀工人之福利，如撫恤金，薪金之規定，但全視公司

註冊商標



粵興照相卡紙公司

國貨

照相卡紙

行銷國內 概免重征

運往外洋 完全免稅

上海北河南路底四八四號

電話四二八一

電報掛號有線無線均用。五九五
英文 (YUETHINGCO)



之情況而定。

- (三) 確定升職之標準 以工人之能力及工作，而養成有藝之工人。
- (四) 各部調換，視工人之能力如何而定，視材而用。
- (五) 挑選更調有用之材，以使推派至各部監督。
- (六) 開辦學校，舉行演講會，予工人以特別訓練。
- (七) 自行退出之工人如謀本身利益，不得強制，但如將有用之材，而用於普通職位，公司為保全兩方面利益起見，得升調之，或介紹其他有發展之處。

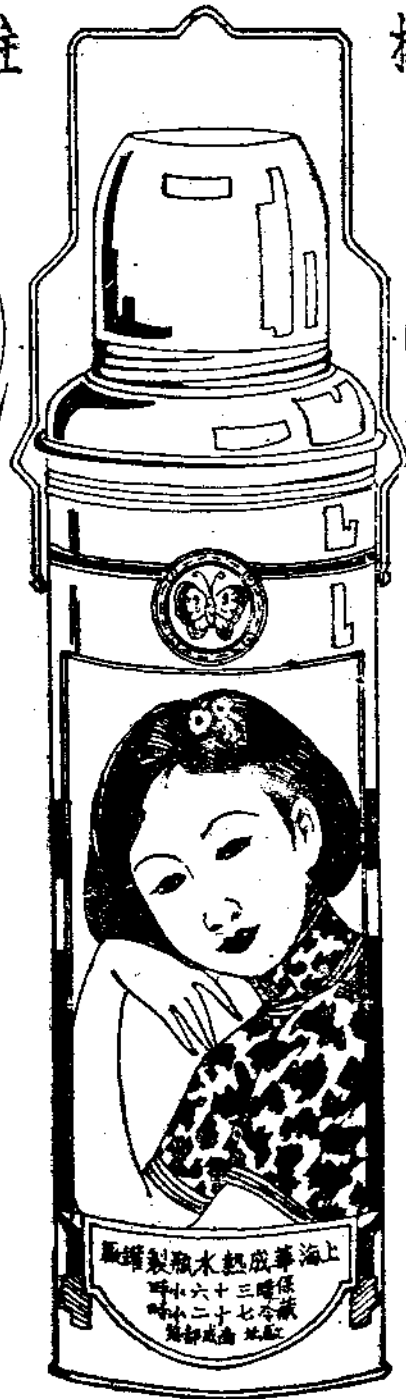
工作環境

- (一) 工作環境宜分析而改良之。
- (二) 組織正式機關，整理及解說誤會。
- (三) 公佈國家撫恤法。
- (四) 工作快慢之賞罰。
- (五) 為保護工人身體及一切意外起見，注意安全運動。
- (六) 凡工人遇有危急，與以經濟上之援助。
- (七) 獎勵 應盡責任外之有功服務。
- (八) 儉德與福利計劃，如工人購買股票，獎勵儲蓄，住房借貸等是。
- (九) 免除工人衝突，而增生產力，免去重工，而減低開支，以免紊亂。
- (十) 設法使工人與職員多接頭機會，而明白一切政策，及設施計劃，引起彼此創造力，及熱心求進，蓋生意變化無常，而人之性別則否，若人人希望聯合一致，而謀進步，則真成功之道也。

註冊商標
大喜牌



註冊商標
蝴蝶牌



華成熱水瓶製罐廠

廠址愛多亞路一四六二弄六十一號
電話三一四〇

熱水瓶之外

兼印各種鐵盒
代製五彩罐

人事部乃推廣其應行政策之機關，希望以最完善之服務，而對於勞資公平之舉動，各職員可節省其力，一切付之人事部，負責獨行，其權力表面視之，各部減輕其管理權及地位，實則乃幫助各部最有力量也。

工人代表

愛迭生電燈公司，主張工人自治，一切福利，由工人自己發展，冀養成各個人將來能為社會之領袖，因此人事部實行合作，所謂「管理者」實「輔助」也，人事部長之責任，實行公司雇用政策，管理各種公司內團體，如工人聯合會，公司委員會，而助成各團體之議決案，其比較責任，可分為三。

(一)管理責任包括如下：

- A 雇用
 - B 醫藥
 - C 安全
 - D 教育
 - E 訓練
 - F 服務
- (二)合作 根據工人代表計劃，集合各工人之能力而成立各種組織
- A 愛迭生俱樂部
 - B 音樂隊
 - C 工人意見處
 - D 福利服務處

E 愛送生刊物

F 食堂

G 運動場

E 儉德保險與年金

F 工人儲蓄，住房借貸互益會，合作社，及儲蓄會等是。

大工廠設在小地方

工廠所在地之冷靜與否，人事部長之責任亦大有不同，不僅注意地位之能否工作，且須注意該村或該城市是否可以工人安居，如工廠範圍大，工人多，則須辦合作社，浴室，影戲場，茶社，閱報室，圖書館，平民學校，運動場，此可與當地人士組織委員會合辦之，總之，由公司盈益項下支出也，每遇春秋二季，舉行球類比賽，或小運動會，如人數在千人以上，可出版報紙，工廠醫院等，此皆視情形而定，總之大工廠在小地方，人事指導之責任太重矣。

小工廠之人事指導

小工廠範圍較小，若照以上之大綱辦理，勢所不能，且多設一人事部，開支必多。故多由成本會計兼任人事指導，或經理自任之，其最大責任，則在挑選工人，以求增進速率，而減輕成本，當僱用工人之時，預為估計生產若干，需用人力若干，然後挑選候選人，就其能力而適於工作者選之，務使何等材料，何等使用，至工頭所要求之人材，務須適合於條件者，第二步即將該工人之過去歷史成績及談話時之結果，報告監工及工頭，雇用與否，須得工頭同意，其理由因新工人大概受工頭訓練，新工人與工頭談話時，工頭認為可用，將來訓練時，生大效，至落選人應告其不錄取之理由，務使工人悅服，雇用手續完畢，成本會計仍復原職，核對其工作與新獲之結果是否相符。

人事部之組織

人事部無一定之組織，全視廠之大小而增減，若此一事而適用其他者，則不免有削足適履之譏，至獨立之人事部，多受經理之節制，有時附屬於工廠，則受廠長節制，或有時由成本會計兼任，或經理兼任，總之視工人之多寡，而定其範圍之大小，至於工人之計劃及政策，皆人事部應負之責也，爰就就人事部組織表圖約分三科，一、工廠人事指導，二、業務所人事指導，三、醫藥處各指導員，各部份之責任其詳細動作列下：

A 雇用

(一) 挑選工人

(二) 查看工人勤惰表

(a) 更調

(b) 升職

(三) 與辭退之工人談話

(四) 整理各個個人意見

(五) 制定技術測驗

(六) 雜項

(a) 工廠時間之規定

(b) 工人點名簿

(c) 公佈章程

B 訓練

一、廠外學習之諮詢

二、學徒課程

彌勒牌



龍腦可供製墨與化
粧品及醫藥之用樟
腦用於香料製藥等
工業並能防蛀

薄荷製品為化粧
品藥品及糖果之
必要原料

◎ 彌勒牌

◎ 雲龍牌 珍聚牌 龍頭牌 龍字牌

- ▲ 精製薄荷腦
- ▲ 精製薄荷油
- ▲ 潔白薄荷錠
- ▲ 精製樟腦
- ▲ 龍腦

永盛薄荷公司 美龍香料藥品廠

全在上海華德路麥克利克路二八二至二九二

電話 (永盛) 五〇〇七七
(美龍) 五〇〇七七
五二二五



- 三、工商管理大要
- 四、圖樣之讀法
- 五、應用文字
- 〇 研究與統計
 - (一) 應用統計
 - a 雇用分析
 - b 更調
 - c 自己辭退之時間
 - d 遲到之次數
 - e 缺席次數
 - (二) 進退記錄
 - (三) 意外事件統計
 - (四) 圖解
 - (五) 研究
 - a 職業計劃
 - b 招工廣告
 - c 過時酬報
 - d 工人之持久性
 - e 件頭工作
 - (六) 薪水與工人統計
 - (七) 外界情形



- a 工資
 - b 工人情況
 - c 生活程度
- (八) 雜項
- a 工廠與事務所之出版物
 - b 各式表格之標準化
 - c 意見徵求
 - d 儲蓄計劃
- D 福利計劃
- 一、病死殯葬
 - 二、撫恤
 - 三、意外事件之報告
 - 四、年金
 - 五、危急基金
 - 六、察看工人
 - 七、報酬
- E 安全運動
- F 公司出版品
- 二、事務所之人事
- A 招雇工人
 - B 查看工人勤惰表



- C 事務所時間之規定
- D 閱書室
- E 研究
 - 1 測驗之製定
 - 2 統計之注意
 - 3 薪水與工人情況
- 三、工廠醫藥處
 - A 病症之醫治
 - B 意外之醫治
 - C 新工每年檢查身體
 - D 預備救急藥品
 - E 種痘
 - F 意外事之調查
 - G 檢查病後來廠之工人
- 四、雇用組之職務
 - 一、候選人之身體檢查
 - 二、每月工人檢查身體
 - 三、檢查與生產
 - 四、衛生
 - 五、光線

國貨第一牌牙刷



第一牌30牙刷優點

- 1 刷柄灣曲。
- 2 脫毛包換。
- 3 刷線明穿。
- 4 行數整齊。

每把售洋三角

▲廣告品▼

祇售小洋二角
每人限購一把

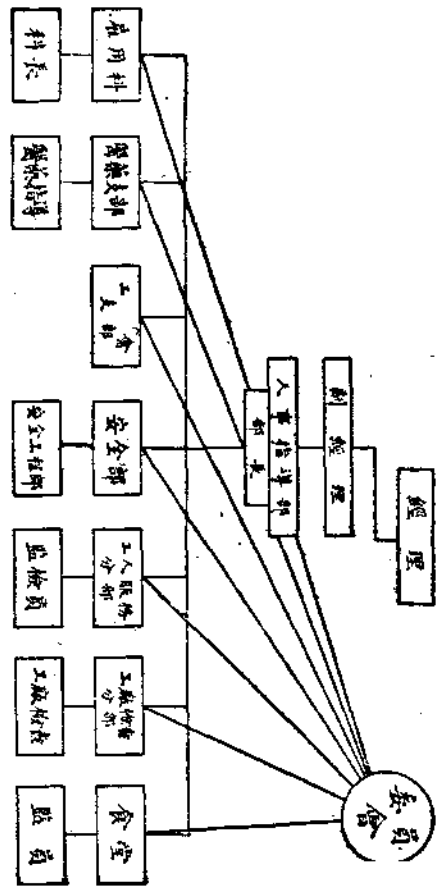
售代有均店貨洋廣各

▲總發行所 上海湖北路二〇四號
▲支行 上海海口路十一號
▲電機製刷廠 瞿真入路

二、委員制之組織

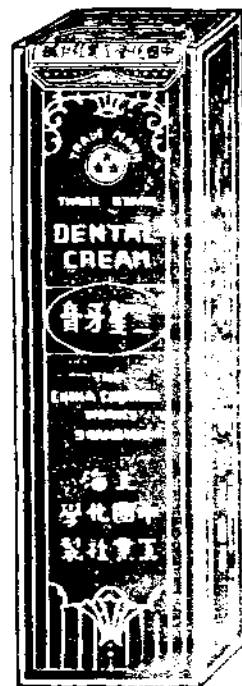
人事部之組織，有採取委員制者，其系統如下圖，人事部長直接報告經理，其下則設有七委員彼等受人事指導之直轄，每月開委員會一次，其最大價值，則在職員可直接與工人相接觸，每人之能力如何，可以明瞭，如是則何等工人，可作何等工作，取其合於生產力者，則工人亦樂其業矣，獎勵意見，每於午飯後或晚飯後，有提起工人興趣之用，安全與衛生股，有減少意外危險及疾病之功，互助股可鼓勵工人儲蓄，保險職業之介紹，消費合作社居屋之安全，平民教育及公共衛生等，至勞動聯絡股，則有訓練工人調解是否。及慰問出席之病工。而加以援助救濟，食品販賣股則注意物品之衛生，務求價廉而物美。

人事部之組織系統圖



三星牙膏 風行全國

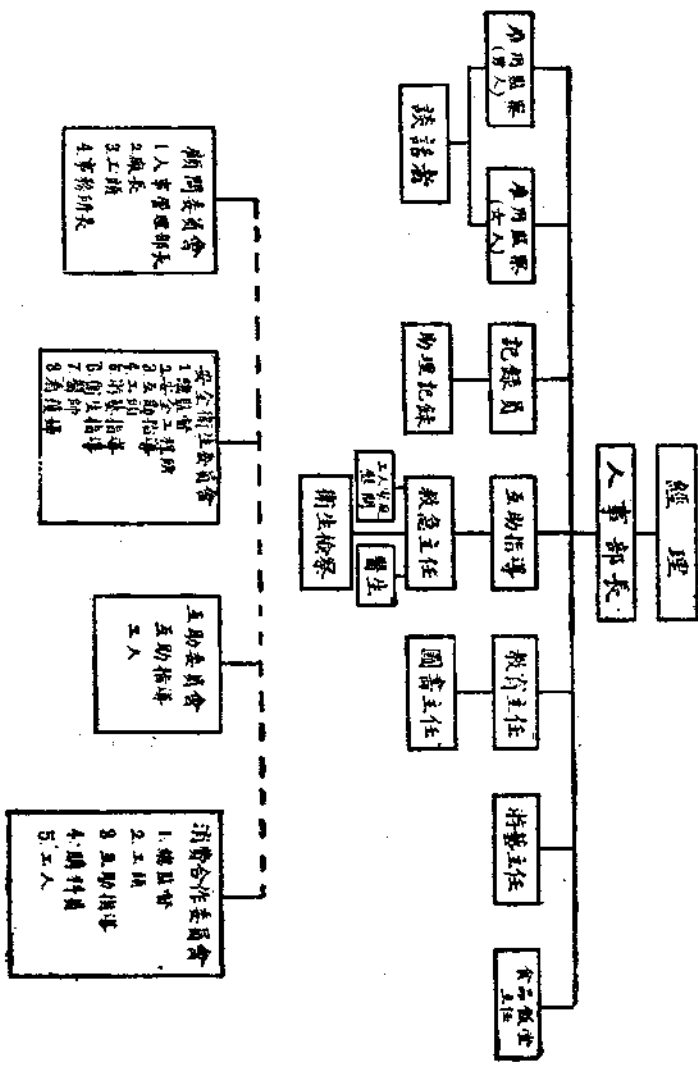
十餘年來為
大眾公認之
標準潔齒劑



每匣附贈
三星積齊
券三張可兌
壽金五元!

中國工業社出品
各埠均有經售

委員制之組織圖表



人事部附屬於事務部

工廠範圍較小，則將人事部附屬於事務部，事務部者，乃集中與各部之庶務於一部，

機聯會

介紹國貨膠帶

各國貨工廠鑒：國貨界所用機械及原料，向來均採用國貨；於國貨所無者，皆萬不得已而用洋貨。膠帶一物，各工廠無不需要，以前俱用洋貨；但現由申一廠創製國貨膠帶，出品極能滿意，價錢又極便宜，貴廠等此後可不必再忍痛用外貨矣。

廉價券		
凡剪此廉價券來交易者照原價五五折八扣	申一膠帶廠	外再加九五折以示優待



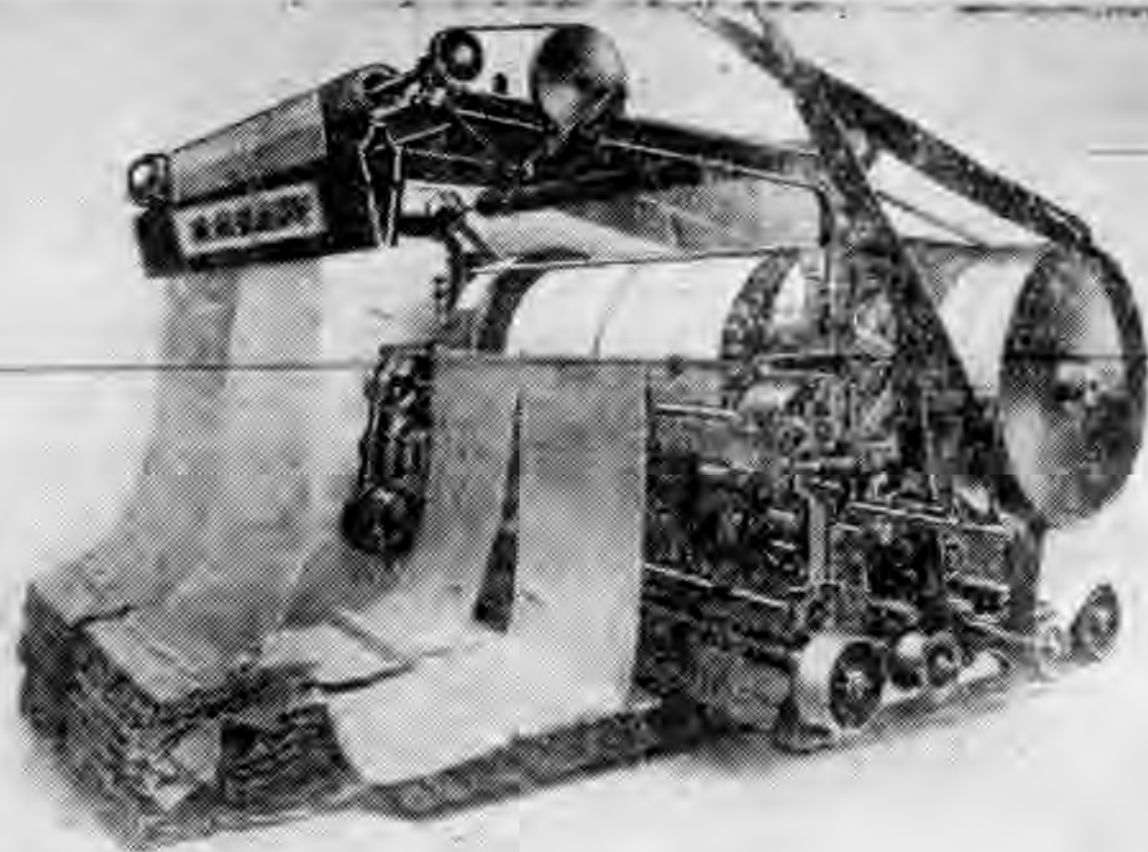
約分：

- 一、人事部
- 二、醫藥
- 三、印刷
- 四、安全與消防
- 五、訓練
- 六、文房用具
- 七、雜項

小工廠之人事管理

較小之工廠，及有時間性之工廠可以縮小人事部之範圍，用少數人負責，爰規定其職務如下

- 一、雇用在廠中工作之工人
- 二、更調在廠中工作之工人
- 三、消防
- 四、雇用記錄
- 五、工人保險記錄
- 六、時間規定
- 七、發薪
- 八、安全
- 九、室內服務



最新式拉絨機之優點

- ▲一、此機車身堅固因爲注意翻砂稍有不合即毀而重鑄
- ▲二、此機接合處車刨平整角度準確平穩耐用
- ▲三、此機刺毛棍完全用最上等鋼管床不彎曲
- ▲四、刺毛棍之份量經數度查驗三十六支及每支兩端絕不輕重故運轉圓活拉出之絨勻淨縝密
- ▲五、全部齒輪一律用銑床銑製尺寸整足不差毫厘并用冷幫壓製之牛筋牙故齒輪互擊時可免除軋軋之聲浪
- ▲六、幅門特別放寬故如門面最闊之細布亦可拉絨
- ▲七、刺毛棍用SK鋼珠軸領輕巧靈敏出貨迅速
- ▲八、木滾筒均經水汀蒸過無伸縮灣曲之虞

聚昌協棉鐵廠

上海白利南路南曹家宅九十五號甲

電話二八八二〇號



- (一) 升降機
 - (二) 洗滌
 - (三) 室內用品如用具肥皂等
 - (四) 換衣櫥箱
 - (五) 窗戶清潔
- 十、救急
 - 十一、安慰病人
 - 十二、檢查身體
 - 十三、徵求意見
 - 十四、工頭俱樂部

小廠

人事管理，除監督實行以上各事外，并接見新工而定其升降，每日到廠考核一次。工人有衝突者調和之，提倡安全運動，一旦有意外，助看護救急，及慰勞病工，其下可用一助手，以保管雇用保險，及工人進退之記錄，打字等事，亦兼而及之，不必再用錄事也，至室內服務，亦應派專人負責，其地位乃副工頭也，如彼外出，則由部長執行其一切職務，有時亦可規定職務如下。

- 一、雇用
- 二、販賣食品
- 三、配藥處
- 四、互益會



▲ 恭喜恭喜

▲ 財神進寶

▲ 五子高陞

▲ 三星高照

新年裏須說吉利話
 。若要買吉利的衣
 料，請到達豐廠。
 因為達豐的商標，
 盡是吉利話。

標商册註			
四	一	五	三
喜	品	利	高
圖	圖	圖	圖
雙	孔	白	雙
童	雀	鹿	獅
圖	牌	圖	圖

廠織染豐達

號九四三路波甯部市門
 五至三一三九話電

五、團體保險

六、同樂會

七、工人預算(每週以生產額而定，須視工人之多少)

人事指導對於工人預算，及各種工人活動，應負有專責，無論如何，必須維持原定計劃，其助手則負提倡同樂會，工廠刊物及助成其他工作，其二則專記錄，及保管單憑之職，看護婦專司救急，配藥，檢查身體，意外保險，及主持安全運動，及醫藥公益會，販賣食品亦置一幹事，關於記錄等工作，則由總人事事務所負責。

各部之合作

人事管理，不能與普通管理獨異，雖自立一部，不能與總管理處脫離關係，雖各部原質不同，而其目的則一，增加生產，減除消耗，如人事部，其原質則為人之問題，工務則出貨問題，推銷部則推銷問題，然各部皆有極大之關係，工人之有工做，全恃工務部，而工作之派定，又須根據推銷部之定貨而作準，工務與推銷，大部份皆有關係，人事部若獨立，其結果，則工作不能入軌，工人不特能按時做工，至機器擱置而消耗增加矣。

當人事部與工務部，推銷部實行合作，機器與人可善利用之，試以每星期三推銷部報告人事部，本週定貨數額，及到期之貨，人事部按數分派工人與機器，則星期五各工頭可獲人事部之工人預算，如某機派若干人，某機派用何等工人，及出貨之期限，至星期一，可照原定計劃實行，每日早晨人事部助手則核對各項工作及人員支配，如何，同時可紀錄缺席，如是則人無閒時，機無閒機，不特可以減少消耗，且可增加生產，但各工廠應按本廠性質而斟酌此法，不可舉一適百也，總之，工廠部推銷部，與人事部合作勝利，可操左券也。



新旗袍

卅先生

小孩子兀自哭着，他母親嘆了一口氣：
「你哭什麼？」

「我要吃糖！」

他母親又嘆了一口氣：

「吃糖？飯都吃不飽，還要吃什麼糖？明天是新年了……」

「新年麼？好啊！」

小孩子一聽得新年，頓時不哭，快要笑出來了；但是他母親面孔一沈：

「聽說：新年裏，你爸爸的工廠裏，又要停工四天。停了四土工，就是四天沒有錢用

，四天沒有飯吃，你還要鬧什麼吃糖？小孩子真不懂事！」

母親說到這裏，小孩子呆了，也不哭，也不笑，其實是他不懂母親的話，在那裏想。

正在此時，忽聽得門外有聲音：

「保標路過馬良關！」

她一聽得唱戲的聲音，曉得是丈夫回來了；但是不明白丈夫今天爲什麼反而快活起來

？竟一壁唱歌，一壁踏進來。

「小毛娘！」

小毛的娘，對踏進來的丈夫一看，大為奇怪。因為見丈夫手中，大包小包，一共拿了五六個，急忙對桌上一放。小毛娘自然莫名其妙。

「小毛娘！這東西你曉得是那裏來的？」

「……」

「都是我買給你們的！」

小毛娘那裏肯信？小毛爺便把包兒一個一個打開來：

「明天新年了，我不能不替你們打扮打扮。你看！這是你的新旗袍，這是小毛的袍子，這是你愛吃的糖炒栗子，這是小毛愛吃的杏花糖。你們快些快快活活過年罷！」

小毛娘疑是做夢，只管對打開的包看着。小毛爺又從身邊摸出一包洋錢來，塞在小毛娘手裏，然後笑嘻嘻的看在他臉上：

「小毛娘！你快活不快活？」

不料小毛娘聽了，忽然放聲大哭起來，嚇得小毛爺一時手足無措。

「小毛爺！我們窮雖窮，窮得倒還乾淨。也不一定要有好衣服穿，好東西吃，你怎麼喪心病狂的會去做強盜，搶人家財物？我是死也不要的！」

她說罷，哭個不住。

「哈哈哈哈哈！」小毛爺一陣大笑：「這都是我的不是，沒有向你們說明原因，無怪你要誤會了。」

原來小毛爺做工的工廠中，向來每年虧本，工人們也只有工錢罷了；今年忽然大加改革，實行科學管理，因此，効力增進，今年大獲其利。這一次過年，工人每人發給薪水三月，作為過年費，所以小毛爺今天買了許多東西，還有錢多咧。

小毛娘聽了，轉憂為喜，笑盈盈的把新旗袍披到身上去了。

完

恭賀新禧

立鶴牌

面盆
火油
爐器



中華瑛廠製

編輯室談話

這次，我們換張會刊的新年號，改出了一冊「工商管理」專號的特刊，因為事前沒有向讀者諸君說明，所以，在這裏覺得有申述的必要。

我們知道，換張會刊是換張會的刊物，換張會是國貨工廠的集團，負有指導工廠商號的使命，同時，換張會刊也是工商界青年有益的讀物，這是一般的讀者，大家所公認的，這裏也不必多說。

現在，我們中國工廠商號的出品，往往不能和外貨競爭，究其故，則不外中國工廠商號之不明科學管理的重要，不知如何能使成本減低，和增加出品的方法，有以致之，今後，國貨工廠欲打破此種困難，舍實施科學管理外，實無他途。

我們認清了這一點，所以發下了一個愿心，決心來出版這一本「工商管理」的特刊，使一般工廠商號的主持者，明白科學管理之實施，是一件刻不容緩的事，同時使一般喜歡研究「工商管理」的同志，也有一個研究的機會。

最後，我們很誠懇的感謝為本期撰稿的幾位專家。

本會出版書籍

機 聯 集

天虛我生所作

第一二册各四角

滿十部以上減收八折

工 務 管 理

程守中編著

一册三角

工業安全與管理

程守中編著

一册五角

大 學 新 講

天虛我生著

一册四角

滿百部以上減收八折(代售)

夫 婦 之 道

第一册每册一角

第二三册在印刷中

十 封 信

高成慧著

每册一角

薄 荷 工 業

天虛我生譯著

每册五角

外埠酌加寄費
函購須加一成(代售)

工商法規彙編

上下册

平裝一元精裝一元五角

機製國貨商標初編

一册

函索每册銀一角

免稅說明書

每册一角

■元旦試用 ■西湖毛巾
■一年如意 ■諸事稱心



三友實業社

門市部 南京路
郵售部

中華民國二十三年一月一日出版

機織會刊 第八十六期 本會額定印三萬冊 馮新榮機織廠附印五百冊

編輯者 上海機製國貨工廠聯合會

出版者 上海機製國貨工廠聯合會

發行者 地址上海甯波路石路東三八三號
上海機製國貨工廠聯合會
電話九〇七六一號

印刷者 周家嘴路保定路口
上海文華美術印刷公司
電話五〇九一二號

代售處 本埠 生活書店
現代書局

本期零售每冊銀伍分

全年二十四冊連郵費一元二角
過期一月如有存書補購每期一角

正泰橡皮製物廠出品



大喜牌



大字牌



三八牌



萬年青牌

恭祝

前程邁進

正泰橡皮製物廠敬賀

各種
套鞋
跑鞋