

完全
華商

商務印書館發行

商 界 諸 君 注 意

欲營業
不可不

內容共
子目六
全書五
洋裝

商 人 寶 鑑

658
DP7F

第 3807

中華民國七年七月初版
（商業叢書 商店組織管理法二冊）
第四種

商店組織管理法下冊

第十四章 個人監察法

道德問題 講求實力之著名人。佛蘭克及爾白蘭斯 Frank Gilbreth 君之言曰。辦公要點。爲受僱者及僱人者之間。能保存正當之接近。不然。其成功必不能過半也。

商店辦事人。自二百至一千者。距全部之管理過遠。因而自視若機器上之齒輪。此爲一大弊病。凡辦事者。必自視爲公司中之重要份子。乃與公司中有相互之關係。且人人對於管理人。均信其明察若神。有憎有愛。凡成績之優劣。均不能逃其監察。此種感覺。不論商店之大小。均可以前章所述之報告法養成之。若未行此法者。則其管理。必視每部部長及其所屬之小部長之報告。以定賞罰。其不滿意之處。在主管賞罰之人過多。而賞罰之意見以異。於是武斷之事出。其結果。則有若工廠中首領之任意進退工人。而被僱者將失其信用公司之心矣。

報告冊之利用 管理者能得一報告比較表。則個人辦事成績。可與同班者比較。可與已往者比較。而無遺忘之患。表上數目尤須顯明。若出席時刻。若提議事件等。相類之記錄。或辦事人之成績。均依法登記之。

用報告法者。或有須提出之件。或有應加批評之處。管理人均可向辦事人直接交涉。東方商社之管理人。每星期必試行一次。將各種報告分類之後。各抄一份。齎送每部而加以應得之批評焉。

對於辦公之評語 下爲此類成績評。第一第二爲某謄寫器員及其副手。自一月二十四日置此機器之後。六星期中進步之一斑。第三係齎送默寫部長者。此種記錄。冠以各部各人之姓名第一字。若其所辦之事。無足記錄。或與事實不符。其感奮必不能已矣。

一月二十四日白隆君 Brown 之成績評。

今將君之成績抄送一份。以爲與日後比較之用。

依照前星期君所報告。其時間之分配如左。

組合 十五百三行九

費時(實)二十五小時四十分

分配 十五百三行三

費時(實)二十四小時五十分

變更

二十四小時三十五分

休息

八小時十分

雜事耗費

十一小時十五分

共費時 九十四小時三十分

管理員某某簽字

三月七日白隆君之成績評

組合 七十百八行八

費時(實)三十小時零五分

分配 八十百四行四

費時(實)三十三小時三十五分

變更

十小時三十分

休息

三小時二十五分

雜事耗費

九小時零十分

共費時 八十六小時四十五分

每頁之代價爲八角七分。(共十九又半頁)較上星期。其代價減少二角五分。惟與君以前最佳之成績相較。則其代價。尚可減低一角四分也。鄙意君於變更及雜事費時過多。上星期此二項所費之時。共十九小時四十分。竟二日辦公之時而不足。設君能減少上項之時刻。則君之成績必更有可觀也。

君個人之成績如下

組合

G. W. B. 君 五百零四行。費時十七小時十五分。每頁費時一小時二十三分。較前每頁費時增六分。

S. S. 君 二百七十九行。費時十二小時五十分。每頁費時一小時五十分。較前每頁費時增二十七分。(近半小時)

分配

G. W. B. 君 三百三十九行。費時十三小時二十五分。每頁需時一小時三十六分。

較前增加二十一分。

SS 君 五百零六行。需時十九小時五十八分。每頁需時一小時三十五分。較前減少二分。

試觀上列二表。君所費於組合及分配之時候增多。而君部之所以費時較少者。在節省變更及雜事之時間。雖然總全事而觀。君實可讚賞者。爲今之計。君當減少變更及雜事之時間。其成績當更佳。

管理員某某簽字

富爾女士 Fuller 之成績評

閱君十月五日之每週報告。極爲滿意。因君司默寫留聲機之成績。更有進步也。但更滿意於約翰孫 Johnson 女士之進步。彼之默寫。驟然增多千行。羅門 Rounmain 女士及卡德 Carter 女士亦有可觀之進步。余尤望此進益。能永遠存在也。

管理員某某簽字

又管理員自分部部長處。得睹逐日之成績。而加以口頭之批評。

評論之道。譴責亦爲成績總評中之一。其價值較口頭之詰責爲重要。下爲某公司之成績評。專責某辦事人之疲玩。由管理員寄交者。其嚴重可稱無二。而尤以其第一節末句爲最足注目也。

馬丁 Martin 君及瓊司 Jones 君之成績評

鄙人對於阿蘭他儲蓄銀行 Security Trust and Savings Bank, Atlanta, Ga. 白隆君事件。極爲注意。蓋此不啻表示本公司辦事人。未能將誠意待人。更進者則本店有多數辦事人。對於公事之需速辦而審慎者。未能以有思想的謹慎出之。

查白隆君定購貨物。係二月十八號寄出。旋得轉運公司報告。知白隆君居處。並非在所開地址。且在其輸送範圍之外。貨物遂留待後命。三月一號。瓊司君函囑轉運公司。令將貨物交本地轉運公司轉送。運費由本公司擔認。三月十一日。得上客函。謂定貨未到。囑查。瓊司君見此函後。既知依其新開地址而將貨物轉寄。而未將耽誤之原委說明。此其怠慢一。

三月十九號上客再函。謂貨物仍未收到。此事先爲拿爾登 Norton 女士經手。繼改

瓊司君其所簽（三月二十六日查）七字。明白寫於信封上。可見此信未曾速復。其怠慢一。

四月十號得轉運公司條。知白隆君貨物。在呼蘭阿 Hollywood 裝運。四月十號。瓊司君復函。謂此係貴公司致本公司之第一函。述及裝載貨物事者。並謂第二次貨物。已經寄出。囑將第一次貨物帶回。並不計值。但函中並未確實有第二次貨物已經寄出之意。再則此並非第一函。且爲應命速寄之件。瓊司君反命遞回。五日後。瓊司君復作兩函致轉運公司。命將在呼蘭阿之貨物轉寄阿蘭他。此函顯與十號函相抵觸。

依照公司中辦事常情。辦事人必熟悉前後手續。始可措置裕如。定貨之函件必每次加以翻閱。以免錯誤。

鄙人更翻閱函件。則轉運公司條。無一存在。似乎此種函件。均已還之轉運公司者。此大謬也。無論一條一片。自轉運公司交來者。必善藏之。

凡人常情。每不以小事介意。惟上述各事。不得不爲負責者咎。鄙人深恨吾等一誤。

再誤。未能早日覺察也。茲得此客函。欲將前約取消。雖有電報及專函求恕。但未知有效否耳。

於此商店中。有辦事人一百三十。均信管理人極視察之能。各種瑣事均在其一人心理中。度其本意。則不外欲增進其營業也。

雖然。吹毛求疵。非計之得也。勤懇之人。豈無偶然之失誤。惟其良心。可以復其原有之勤懇。且譴責。亦可分爲二種。一爲呵叱的。惟無智識者行之。一爲婉勸的。譬如應加譴責之事。而不加譴責。惟將其錯誤之點。細加說明。復將其利弊詳加比較。則個人間之感情不傷。其爲用也大矣。

口述命令之不可用。常聞商店中辦事人之言。曰。吾不信君曾囑辦此事。或曰。吾憶君所示之數。並非五百。吾所知者實爲一千。或曰。吾忘之矣。此等搗亂之辭。不一而足。而其咎實屬之管理人而不屬之辦事人也。故完善之商店。從未有將重要之命令。用口頭發表者。

公事備忘 美洲修裝自動機公司一千九百十二年九月十二日抄送

童耐曾先生收

啓者。以後凡有機件。自他處送交貴處者。請均發回收據。以便轉交總店。再則有機件等項。自尊處寄交他處者。須附發票。蓋有此二物。吾人可以檢查所存總數。設有不測。可免受保險上之損失也。

柏靈白謹上

抄送同樣之雜錄備忘。非必每人一函。譬如同一函而需經多人之手者。祇需書各人之名於信封上。當信封上第一人閱此信後。可將己名塗去。若有批語。可加於其名之下部。於是此函復轉送以下各人。因名之先後而定遞送之次序。若在一小小商店中。則一信之傳遞四五人手者。可於一小時內畢事焉。

怠惰之習性。辦事人每晨入公司辦事時。不肯迅速從事。實爲辦事室中最惡之流行病。雖商店中之辦事時刻。不若在工廠之長。而辦事人每不肯依時作事。幾成一種不能矯正之弊端。其所辦之事。必不能得良好之結果。更進而言之。全部公事之進行。而爲此一人所阻者。亦數數見也。

職此之故。多數大公司中。均設有時鐘。但殊非辦事人之所願。因辦事人自視。不與工廠辦事人同等。此不過一種非理之思想。而在多數之工程師。及多數老成之辦事人。殊無此種思想。有種商社。則用司門者。計錄每人遲到之時刻。此法雖似可行。但既耗費司閤者之時候。其計錄亦不如時計之準確。而感情之作用。必引起不良之結果也。

金錢作用。是否可矯正上列之弊。實爲一疑問。較爲有效之法。係將每部辦事人出席時刻之計錄簿。同時抄下。而比較之。以授每部鼓勵興會之機。二種而外。月獎亦在可行。

著者曾閱某公司會計部。繼續二星期之出席時刻報告。其中逾時而到者二人。各得一次。而大多數人。均在指定時間半小時或十五分鐘前到店。惟此二人。每每逾時。全部之氣。因以大阻。所以有此報告者。因欲使辦事人。來去均有定時。免遲到之弊。成績之最佳者。得列其名於第一行。用以鼓勵興會。亦一種籠絡之手段而已。過時之弊。商店中辦事時間。每有不給之患。其故有三。(一)事多而人少。(二)公

事分配不均。於是辦公之時有過有不及。(二)辦事人未能盡其責任。(三)兩條其尤習見者也。

強迫辦事之人。過時辦公。則既妨害其個人之休養。更減少其第二日辦事之興趣。其結果則辦事人不能滿意。而人心因之渙散。欲免此弊。當平均其所辦之事。或增其辦事人數。或遇緊要之事。令別部之人相助爲理。常期公事。若每月進出款項之總結等。均可於閒暇之時。陸續辦之。庶可免忽促誤事之患。

商店中遇有堆積之事。設無關重要者。不妨從緩處理。若能增多辦事人以清理堆積之公事。一則可免辦事人之過勞。再則易於回復其原有之狀態也。

商店僮僕之管理 管理僮僕之道。下述二法。各有其便。第一將衆僮授一智識較優之僮。令其管束。而此僮仍令照常僮辦事。每僮必與以一定之職事。設以兩僮同司一事。或自寫字檯上。收集郵件。或爲司默寫機者。收集蠟筒。則其成功也遲。設每僮各司一事。或一僮而司數事。令其負責。則其成功反速。而僮僕之長必定一使命之時刻。在此限定之時刻中。欲傳使命者。可由僮僕傳之。

第二法。用一年長之人。司理羣僮。若此之人。頗能忠於其主。其老成歷練。較熟悉於管理。其觀察僮僕之優劣。而所以進退之者。亦頗爲重要焉。

郵票問題 熱鬧之區。每有偷竊郵票之舉。將所竊郵票。以賤價售於人。近新發明之封信。及黏郵票機器。郵票固藏箱中。用去之票。能自動的記其數目。其法殊善。如不能得此種機器者。可以郵票固藏箱中。用一熟悉郵政之人。司其啓閉。令負其責。時時加以檢查。設郵寄部。每日需交一定數目之郵票於每部者。則會計部有監察之權。於每部辦公之成績報告。可以查發信之數目。與用去之郵票數目相核對。其事極繁。惟若不與以適當之檢查。不惟所耗者多。且僮僕之道德。必因以傷盡。蓋竊郵票之心理。多數僮僕。所不可免者也。

節省郵費之法 不惟郵票之被竊須檢查。卽用郵票之節省。亦爲重要問題。譬如一日中。各部致同一人之函。不妨將所有者。均封入一封內。其寄費可減。習用之法。鑿多數小孔。每孔書分店名。不論何人。往來書札之數較多者。每日寄出之函。可依其收信人之名。而插入上鑿之孔中。辦公時刻既過。司其事者。可將每孔中信札。合

成一封。依孔上之名。而分寄之。

外國郵費 辦事人對於外國郵政。未能熟悉。故每黏郵票不足數。若以其錯誤之次數。示其辦事人。必且驚其數之多也。南美商人。則每黏郵票過多。普通商店。常用一顏色信封。於右方上部。書有「國外函件郵費五分」字樣。故國外函件。不論寄至何處。即寄至英國。祇需二分者。常黏郵票五分。以免不足。此法郵票之所損失。較之郵票不足。營業上間接所受損失。實遠不逮也。

節省電報費法 電報之多者。其節省之法。可照上述節省郵費法行之。如瑪先菲爾公司。所有應發之電報。交於一管理人。其人將電報依收報人之姓名。分爲一類。而將同一人所收之電報。合成一電。而再發出。即所以節省其費也。

竊摸銀錢 竊摸所得之銀錢。亦爲一種無忌憚僮僕之歲入。彼等往往徘徊屋角。乘機施其竊摸手段。此等僮僕。若均由部長保證任用。則其弊不常見。

其他瑣事。如用橡皮字以代打字機。或用較賤之謄寫機。以代炭質紙謄寫。其無形色之關係者。或托人轉交信件。或購買商店需用之物。亦執行管理者所應注意也。

某商店中。其所用之廢紙簍。位置於二桌中。高於桌者三寸。所以免有用之紙飛入。更進者。其容積大。廢紙無滿出之患。所以保守公事房之清潔也。

無用之記載 有長年累月之記載。祇用於俄傾間者。經濟及實力會會長。近曾訪得書記。每有此無意識之舉動。託辭於例之相沿也。

第十五章 辦事人之鼓勵

模仿性 凡人莫不喜模仿其同輩之所作爲。或辦事之可見稱於人者。不惟廣告部發售部諸人。即執行管理者。亦莫不具此心理作用。以爲辦事之方針。而收良好之結果焉。

華脫笛爾斯各得 Walter Dill Scott 君所著辦事之進步論。其中有云。凡人莫不喜辦其所好之事。或可見稱於人之事。凡欲利用模仿之心理。而鼓勵辦事人者。當三復斯言。

青年求學之徒。每因他人於閒暇之時。有種種娛樂方法。而心爲之紛。求學之志。因以中阻。此模仿性之一例也。或見他人所作之事。與己相同。而成效高出於己。則思

所以效法之。此模仿性之又一例也。商店管理者必於其可乘之機。而對遲惰之辦事人而激動之。曰某君非不欲將其所辦之事。從緩辦理。冀以節省心力。惟其人望其所辦之事。日臻優勝。故不肯自畫。其辦事成績。已倍於人。其薪水亦因之而倍於人等語。其爲此言。不外乎欲使辦事之人。奮然而興。各有不居人後之意耳。下列四端。爲管理人用以鼓勵辦事人勤奮自興者。

(一) 公司通用記事冊

(二) 通告版

(三) 競爭

(四) 與屬員之競爭

公司通用記事冊。記事冊之製。可分二種。一爲店外人而備。一爲辦事人而備。第一種專將新出之貨。報告於各買主。第二種將發售人之成績。報告於發售部。或將工廠中商店中辦事人之辦事優點。報告於辦事人。內必附一二頁辦事人辦事成績之說明。其所以刺激辦事人者。間接所得之利益。實遠過其所費。