

工廠組織

蔣國楷編著

生產界出版社發行

工廠組織

(皮革工廠管理之二)

蔣國楷編著



生產界出版社發行

中華民國卅三年十月初版

工廠組織

(皮革工廠管理之二)

定價國幣五角

版權所
必究印

編著 蔣國楷

發行者 生產界出版社

印刷者 生產界出版社印務組

發行所 各省市生產界出版社分社

皮革工廠管理分裝緣起

本書——工廠組織，原於作者編著皮革工廠管理之二編所載，今因該書全部七編，計共四百數十餘頁，印費至鉅，無力一次刊印；又由於許多友好之見議，為可顧全讀者得能隨其所需，擇中選購之便，於是乃決定以編為單位，分期刊出，各別裝訂；但削足適履，弊竇難免，尚望海內賢達時加指正。

作者謹識 卅三年十月四川成都

目 次

第一章 總 論.....	1
第二章 組織方式之類別.....	2
第一節 系 統 式.....	2
第二節 系統兼參贊式.....	2
第三節 專 責 式.....	3
第四節 委員會制度.....	3
第一目 工廠應設之各種委員會.....	5
第二目 系統表之性質及職務.....	6
第三章 附錄（辦事細則）.....	8

工廠組織

第一章 總論

工廠組織之「意義」乃規劃工廠之系統，職務，及責任之結構謂之。其「目的」在求日常業務取得最有效之運行，無須上級隨時隨地指揮。其「方法」爲明定限制各部各人之範圍，及其互相間之連繫。

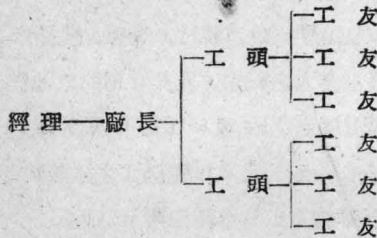
專職分工爲近代工廠其應有之政策，工廠中萬眾員工，各負專責，同時又能步伐整齊合作一致，可謂惟賴適當之組織制度才可，際此生產建國高唱入雲，各種輕重工業亟待振興，工廠規模漸達宏大，內部之職務，外部之關係日趨繁複，必需有一完備之組織，精密之制度，才得穩漸取進；茲管理之重要前已述及，至管理之基礎則於組織，一廠之經營與管理之運用，全賴此組織政策，故組織之重要似無用待言也。

第二章 組織方式之類別

凡工廠組織方式，一般均大同小異，皮革工廠當亦不在例外，茲係一般組織方式，舉要者述及於后，以供讀者擇中採用。

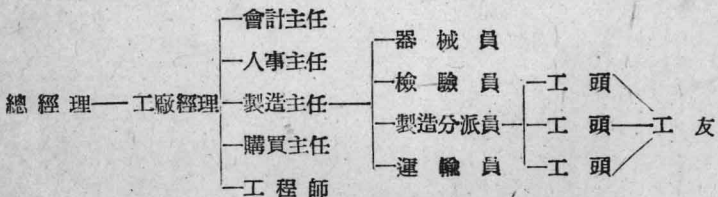
第一節 系統式

系統式之組織方式如表，內部組織似同軍隊，其權威系統，自經理廠長至工頭間以分發於各工友。



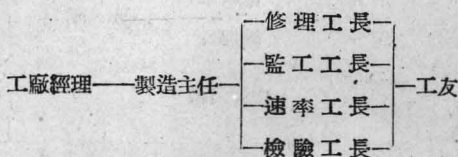
第二節 系統兼參贊式

系統兼參贊式之組織，其分工以職務之性質為基礎，不以權威為基礎，在總經理下，設工廠經理，工廠之工作與製造問題，完全由工廠經理辦理，在工廠經理之下，分別任用各種參贊人員，如會計，工程師，人事，製造，購買，至於下級應秉承上級之命令管理，同時亦須採納其職務上同等地位人員之意見，此種組織具有系統式之嚴明紀律，而兼包羅各種專家，分別掌理工作上之部分專責，如下表。



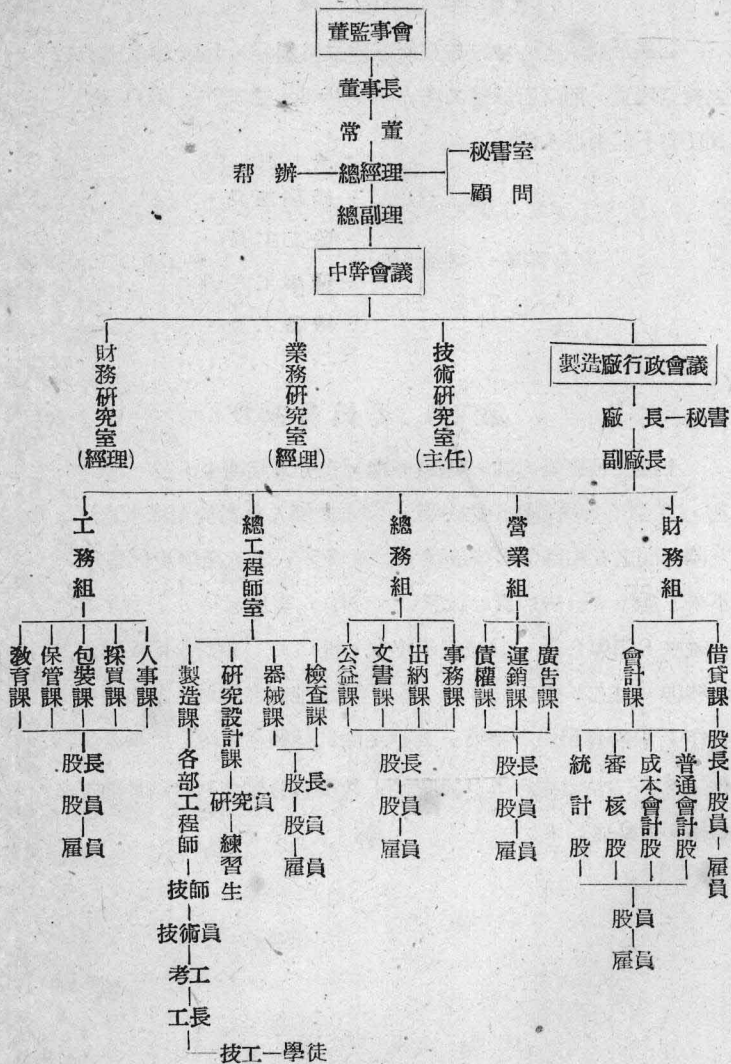
第三節 專責式

如表所列，各人地位皆按照職務嚴格劃分，每人皆有其自己分內之特定專責，照自己職務工作，不干涉他人之工作，而自己之工作與責任亦不能由他人代任。



第四節 委員會制度

上述三種組織方式，顯趨極端，在分工制度中，各人所專司之職務，僅佔千百種職務中之一種，常常此部人員對於他部事務之實況，及兩部間之互相關係多半隔膜，居此情下，而欲全廠步伐整齊，有條不紊，辦事人員皆能真心誠意以求合作，實施易易，若有才智出眾之領袖在上領導合作，其效固不難期，惟（一）對於全體廠務之進行缺乏興趣，因之不熱心職務；（二）不明瞭他部之困難，發生誤會，妨礙合作；為勢難避免之結果。茲欲免除此種種之弊端使辦事人員誠意合作，唯一方法為採行委員會制度，故委員會制度乃可謂最前進之工廠組織，茲略述如下：



第一目 工廠應設之各種委員會

工廠所應設立之委員會，其種類與範圍，雖隨廠之規模而異，惟就通常一完全之工廠應有數種如下；

(一) 中幹會議：出席委員應為業務研究室經理，財務研究室經理，技術研究室主任，製造廠廠長。此際總經理為主席，為全廠最高委員會機構，全廠之革興大計政策皆由此會決定之。

(二) 製造廠行政會議：出席委員為廠長，副廠長，各組組長課長股長及總工程師，工程師，主席為廠長，為製造廠之最高委員會。

(三) 製造委員會：出席委員為財務組組長及其會計課課長，營業組組長及其運銷廣告課課長，總工程師及其以下各課長，各工程師，工務組組長及其各課課長，總務組組長及其出納課課長，主席由副廠長任之，會之職權為：

1. 計劃變更製造品，及製造程序。
2. 決定製造政策，
3. 決定管理方針，
4. 決定特殊性質定貨單之承受與否，

(四) 原料委員會：出席者為總工程師，及其以下之檢查，研究課課長，各工程師，技師；工務組組長及其以下之採買，保管課課長，主席為總工程師，工務組組長輪任之；會之任務為

1. 分析原料。
2. 決定採用之原料。
3. 變更採用之原料。
4. 確定定購原料質量。

(五) 器械委員會，出席者為總工程師及其研究，設計器械課課

長，各工程師，技師等，主席為總工程師或器械課課長；會之任務為討論新工作應用之器械，及現在使用器械之改良等問題。

(六) 工友會議：組織會員為各工長及全體工友，學徒；以廠長為主席，副廠長為秘書；會之任務研討日常工作之進行，工友之生活，及工作狀況等案。

第二目 系統表之性質及職務

委員會制之工廠，其企業之最高行政機構為董事會，其為決定業務方針，及指揮該企業組織之總機關，對於股東會議負責任，其次董事會之下為中幹會議，此為執行董會政策及議案之機關；故實際指揮該企業督監其進行者為總經理，換言之總經理即為該企業之領袖，與管理之最高當局者。直接隸屬總經理，與企業事務關係較少，協助總經理籌劃企業計劃者為秘書室，幫辦及顧問。總經理之下分設財務經理，業務經理，技術研究室主任及各製造廠廠長等之各主枝，茲分別簡述於下：

(一) 財務研究室，本室為秉承中幹會之政策議案，由各製造廠廠長代發其命，各該廠之財務組之會計課執行其方案，其任務為：

1. 籌劃及預算企業之資金。
2. 確定改革企業之會計制度。
3. 測定度量製品之成本。

(二) 業務研究室：本室為秉承中幹會之各種業務政策議案，由各製造廠廠長代發其命，各該廠之營業課執行其方案。

(三) 技術研究室：本室為秉承中幹會各種技術政策議案，由各製造廠廠長代發其命，各該廠之總工程師室及工務組執行其方案。

(四) 製造廠廠長：爲秉承中幹會之命，總管製造廠事業之大成，其下分設副廠長及財務，總務，營業，總工程師，工務等五組，茲將各組織務簡述於次：

1. 財務組：下設借貸會計兩課，此借貸課以臨時調動工廠資金而設，至於會計課其下分普通會計，審核，統計，成本會計四股，爲調度金融之週轉，記載監察營業等狀況而設。

2. 營業組：下分廣告債權，運銷三課，其職務在於開發市場，推廣銷路，售賣產品，接受定貨，維系顧客等等。

3. 總工程師：其下分設，檢查，器械，研究設計製造等四課，爲製造廠最主要之部分，工程之管理調度，藥品，原料，在製品，成品之檢查，器械之裝修購買，製品之研究設計，製造程序之排列分派，均歸此部管理。

4. 工務組：下分採買，人事，包裝，保管，教育五組，其主要任務爲輔助總工程師，使總工程師可專心於技術研究，及實地製造。

5. 總務組：下分事務，出納，文書，公益等四課，其任務在於輔助他課之協調，俾若全廠總務有條，合於制度，其地位之重不輕他組也，

上述爲製造企業組織之鳥瞰，吾人如具此，即可進而研究企業之其他管理問題矣。

第三章 附 錄 (辦事細則)

建華製革廠股份有限公司辦事細則(民國卅二年四月訂)

第一節 總 則

- 第一條 本細則，根據本公司組織規程訂定之。
- 第二條 本公司各廠廠務，除遵照本公司各項有關章則處理外，悉依本細則辦理之。
- 第三條 本公司各廠之經理廠長，主持各廠一切公務，並代表各廠，如經理廠長公出時，由祕書會同各課主任商同辦理之。

第二節 秘 書 室

- 第四條 各廠之祕書室，秉承經理廠長之命，綜合處理各該廠一切事宜。
- 第五條 關於各該廠之員工，進退、調補、出勤、獎懲、醫務等事項，由祕書室商同各課主任，呈請經理廠長核准施行之。
- 第六條 各廠股長以下員工之應聘書，保證書，經對保查核無誤後，呈請經理廠長核閱，並將保證書，應聘書登記外，商承出納股保管之。
- 第七條 祕書室應於每月二日，及廿九日前秉承經理或廠長之令，彙集各課之意見，繕具各該廠下一月之廠務計劃書，及上月之工作月報表。

第三節 會 計 課

- 第八條 本公司會計事項，應遵照訂定之會計規程辦理之，
- 第九條 除工資薪津外，各項付款概由各廠祕書室，或總務課核簽後，轉送會計課主任盖章，呈經理廠長批核，再交會計課繕製支付傳票，交出納股付款。
- 第十條 收款時由出納股製成收款憑單後，送會計課盖章，製成收入傳票，呈經理廠長簽章後，交出納股收款。
- 第十一條 會計課應於每月二日前，繕具工作月報，計 1 損益計算書。2 經費收支報告表。送呈經理及廠長彙呈總經理。

第四節 總 務 課

(甲) 文 書 股

- 第十二條 本公司收發文件，及繕寫核對歸檔，印信保管等事項，總由文書股辦理之。
- 第十三條 凡收到之文件，除書明祕件者外，由收發員登記後，劃分輕重緩急，標明緊要尋常等標識，分別呈送總經理，或各廠經理廠長核辦交辦。
- 第十四條 各項經批核發交各課股擬辦之文件，應依送各課核辦，不得無故稽延。
- 第十五條 來往文件，如不僅一課股有關者，應分別情形於事先，或事後，有關各課股會章，以便簽注意見。
- 第十六條 文書股應於每月一日前，繕具上月份之往來公文統計表，盡轉總經理室。

(乙) 事 務 股

- 第十七條 本公司一切物品之購置，均由事務股統辦之。
- 第十八條 除文具消耗品，得依据所用數量，由本股自填請購單外，應根据各課股呈經理廠長核定之請求購置單，辦理之。
- 第十九條 物品購到後，即送保管股，或總務課主任驗收後，由原請購人填具領單領取之。
- 第二十條 購置物品，其價格在伍佰元以下者，備用金支付之，其備用金之數額，由總務課主任商同會計課主任況定之，伍佰元以上者，由出納股以支票支付，事務股應用之備用金登記簿，按自彙集單據，叙明用途，送會計課審核，編製現金支出傳票，送出納股撥款補充之。
- 第二一條 本公司所有一切事務物件，除另有規定者外，均由本股管理之，所有經管物品，如有添置或損壞，應隨時記入財產目錄，或呈請開除之。
- 第二二條 除原料藥品成品，及有關製造之物品外，其它一切器具物品概由事務股保管之。
- 第二三條 事務股應於每月一日前繕具該股上月之工作月報：
1 工作月報表。2 工役管理情況。每月二十八日前繕具下月之計劃：
1 人事預定。2 伙食預算。3 添置費預算（包括原料藥品及傢具）。4 雜支預算。

(丙) 保 管 股

- 第二四條 本公司各項原料物料製成品，及有關製造物品等，保管股均按照本公司會計制度之規定，保管並登記於賬冊。

第二五條 原料品及製成品之收存發出，非憑合法單據，保管股不得擅行收發。

第二六條 對各部收發之原料成品等，均應隨時記載入冊保存之，物品與賬面不得稍有差誤。

第二七條 保管股應於每月底前，將保管物品作一次清查，如有損壞，或有遺失，具有正當理由者，應即繕具報告，呈請核銷，如無故損毀遺失者，亦應即行報告，由保管者照價賠償。

第二八條 保管股應於每月一日前，繕具工作月報：

1 各科成品統計表，2 原料統計表，盡轉總經理室。

(丁) 教 育 股

第二九條 調查本廠練習生、學生、技工之學識程度，設立分班或複式之工餘閱讀社，聘定教師，規定科目，分期教導，增加學識與技能。

第三十條 製定學習標準，分期提高教育水準，並舉行閱讀測驗，其成績之好壞，作為考核項目之一。

第三一條 教育股長，所定教導計劃，所需設備用具費用，以及教師之聘定，得商承課主任，轉經理廠長核准後施行之。

(戊) 出 納 股

第三二條 本公司各項現金及有效票據之收付，概由出納股按照本公司會計制度之規程辦理之。

第三三條 各項付款概依會計課繕製之支付傳票面額付給。

第三四條 各項收款概由出納股先製成收款憑單，送會計課蓋章，製成收入傳票，呈經理廠長簽章後收納之。

第三五條 出納股應於每月二日前，繕具工作月報（即經費收支報告）。

第五節 工 務 課

第三六條 各部所需之練習生、學生、技工人數，由各該部技術員負責人，商承課主任簽章，呈廠長或經理批准後招收之。

第三七條 各部所需之一切製造原料儀器等項，應由各部技術負責人填具領條，叙明數量用途，向保管股具領之。

第三八條 各部所製造之物品，應標明種類名稱，計算件數份量，由工務課主任簽章後，轉呈廠長或經理核閱檢查成品後，送保管股登記。

第三九條 凡各部之光線，動力，熱力及器械之裝置修理事項，皆由本課負責人，會同各該部技術負責人，設計監工，並與總務課合作辦理之。

第四十條 工務課應於每月二日前繕具：

1. 成品數量報告表。2. 在製品數量報告表。3. 原料用量報告表。每月二十八日前繕具計劃書：

1. 按照預計銷售總額，計劃各類成品之製造量。2. 預算各項原料用量及金額。3. 人事預定。4. 設備增添預計，盡轉總經理室。

第六節 總 工 程 師 室

第四一條 總工程師室負責本廠製造部分化驗，分析疑難解決之事項。