

劉蔭生編

商業管理

中華書局出版

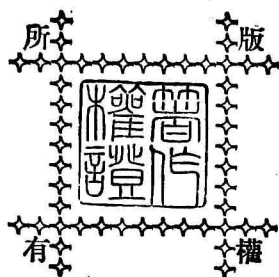
國民政府內政部註冊 二十四年二月七日執照警字第四四八五號

民國二十年一月發行
民國廿九年五月五版

商業管理 (全一冊)

◎ 實價國幣七角

(郵運匯費另加)



編者 劉 蔭 生

發行者 中華書局有限公司

代表人 路錫三

印刷者 美商永寧有限公司

上海澳門路

總發行處 昆明 中華書局發行所

分發行處 各埠 中華書局

商業管理序

商業爲專門之學。有組織。有管理。管理不得其方法。組織卽失其效用。是故管理之張弛。關係商業之盛衰。而商業之盛衰。恒足轉移國家與社會經濟力之消長。劉君蔭生有鑒於斯。因編商業管理一書。特注重於管理方法。條分縷晰。綱舉目張。其雇用人員也。訓練有方針。待遇有條件。選擇店房也。建築有計畫。賃租有標準。他如文件之收發保管手續。必臻完備。貨財之運遞出納稽核。訂有制度。試舉犖犖大者。已足略窺全豹矣。今吾國商業茶疲已極。得此編學說以改良管理。爲商業前途發一綫曙光。則尤余所深望也。民國十九年九月朱庭祺序。

商業管理序

劉君蔭生編商業管理成。將付剞劂。乞序於予。予閱而韙之。西洋自工業革命以來。商業踵興。發揚遠播。寰球風被。歐戰以還。內顧無憂。外侵益力。舉國上下。羣力以之。吾國地大物博。一則受傳統思想之束縛。再則爲萁豆自煎所蹂躪。不數十年。遂流爲世界商品之尾閭矣。今者國脈已枯。存亡待判。欲求有以應付環境者。厥惟二策。一則爲甘地之紡車主義。所謂自產自用。舉凡大規模企業。概予屏除。使之原則上無經濟上之立場。如是則其所挾以凌我者。胥無所用之一。一則爲步彼西洋後塵。羣致力於企業之改良。一如組織原則管理方術。絕長補短。以求急起直追而與之抗。惟是前者固須有堅苦卓絕如甘地其人者。呼號奮鬪。方期有效。後者亦有待於民族意識養成。國民指導有人耳。否則精壯者方荷戈私鬪。而老弱所得。悉輸出以易他人無所用之軍需品之不暇。商業云乎哉。劉君是作。於商業管理。條分縷析。數陳至詳。國人果能放棄私鬪。從事公戰。其將有裨於國家商業前途者。寧有涯涘乎。沅陵劉樹梅序。

弁言

商業競爭。於今爲烈。不求勝利。便遭失敗。環顧吾國之商店。則如何。能與外國行號相持力敵。並齊驅者。已寥若晨星。求向海外發展。於世界市場中佔據優越之地位。更不遑論矣。考彼制勝之道。雖曰財力雄厚。機械靈巧。航運金融等各種補助機關完備。不平等條約爲之保障。然科學的管理方法。實爲主要之關鍵也。學校設立專科研究之。出版界編著圖書討論之。而現任董事總理經理。復組織社團。交換意見。共同審議。或以理論爲根據。作實際之試用。或就經驗之所得。定改良之制度。誠能注重管理。則人得盡其才。物得盡其用。勞資合作。上下一心。無弊竇。無浪費。效率增進。如是而營業有不勃興者乎。不注重管理。縱令資本充足。設備精美。享受特殊利益。終必因處置失當。錯誤時見。而至於頹圯顛覆也。吾人苟甘於落伍。願受洋商剝蝕。則亦已耳。如其不然。則請積極提唱管理之學。造就管理人才。以鞏固基礎。培養實力。今後關稅自主。領事裁判權撤廢。前途希望。尤無窮也。余不揣譾陋。輯成斯篇。聊供參考。惟疏漏紕繆之處。自知不免。尙冀社會明達。有以教之。幸甚幸甚。

承內子胡淑粹女士。供給許多材料。復代校正。特誌數語。以申謝悃。

編者謹識

商業管理

目錄

序

弁言

第一章 商業組織與管理·····	一
------------------	---

(甲)關於人員的管理·····	二
-----------------	---

第二章 人員專部·····	二
---------------	---

第一節 設立專部之必要·····	二
------------------	---

第二節 人員部之組織及部員資格之規定·····	四
-------------------------	---

第三節 人員部之事務·····	五
-----------------	---

第三章 雇用·····	六
-------------	---

第一節 甄選之手續·····	六
----------------	---

第二節	調職與擢升及辭職與解雇	九
第三節	人員紀錄	一〇
第四章	訓練	一三
第五章	待遇	一八
第一節	薪金及獎勵	一八
第一目	計算薪金之原則	一八
第二目	獎金制度	二〇
第三目	升工	二四
第四目	花紅	二四
第五目	名譽獎	二六
第二節	優厚待遇(勞工福利)	二六
(乙)	關於店房器具的管理	一九
第六章	店址之選擇	一九

第七章 店房之研究……………三三三

第一節 建築……………三五

第二節 賃租……………三九

第八章 應用器具機械及零星雜物……………四〇

第一節 器具……………四〇

第二節 應用機械……………四四

第三節 零星雜物……………五二

(丙)關於業務的管理……………五二

第九章 文件收發……………五二

第一節 收發制度必要之條件……………五三

第二節 收件之手續……………五四

第三節 移送收件之手續……………五六

第四節 發件之手續……………五八

第五節	收入款項之處置·····	六一
第六節	收發時應注意之事項·····	六一
第十章	文件保管·····	六三
第一節	新舊法之比較·····	六四
第二節	檔案夾與稽查單·····	六五
第三節	卷檔櫥與夾排列之次序·····	六八
第四節	參考卡片與提閱單·····	七二
第十一章	貨物之購進與堆藏·····	七五
第一節	進貨·····	七五
第二節	堆棧·····	八三
第十二章	貨物之銷售·····	八八
第十三章	貨物之運遞·····	九七
第十四章	貨帳之放出與收回·····	九九

第十五章	廣告·····	一〇四
第十六章	會計·····	一〇八
第十七章	款項出納·····	一一〇
第十八章	調查報告圖表之利用·····	一三一
第一節	調查·····	一三一
第二節	報告·····	一三四
第三節	圖表·····	一三六
第十九章	印刷·····	一三七
第二十章	稽核制度·····	一四一
第一節	稽核部員之責任與資格·····	一四三
第二節	稽核部之組織及地位·····	一四四
第三節	執行事務之方式·····	一四七
第二十一章	分店·····	一五一

商業管理

第一章 商業組織與管理

研究管理。不可不研究組織。若組織不善。管理即難於施行。且難收美滿之效果。此篇側重管理。關於組織。僅能作簡單之敘述。

組織種類。約有(一)獨資企業 *Sole Proprietorship* 資本由一人獨出。負擔無限償債之責任。(二)合夥企業 *Partnership* 由二人或二人以上。聯合組織。負無限責任。夥員不能中途自由退出。並不能自由轉讓與人。(三)公司企業 *美名 Corporation* 英名 *Joint Stock Company* 分爲四種。(甲)無限公司。此種組織與合夥無甚區別。惟須依法註冊。取得法人資格。合夥則僅一商人集合體耳。(乙)兩合公司。有二種股東。一負有限責任。一負無限責任。(丙)股份有限公司。發行股票。股票可以讓渡。股東所有責任。即以票面額爲限度。年來國內公司組織逐漸發達。多屬此種性質。(丁)股份兩合公司。與乙種相彷彿。亦有有限與無限二種股東。所異者此有股份。彼則無耳。(四)托

鍊斯 Trust 合併許多小組組織。成爲一大公司。集中力量。減少開支。免除同業競爭。上各種組織。其規模有簡單者。有複雜者。簡單者創辦容易。管理便當。改革亦不十分困難。且人員較少。手續簡便。凡有特長。能守秘密。但資本不足。責任太重。才力缺乏。信用薄弱。複雜者因集合大量資本。多數人才。故實力雄厚。但開辦費鉅。手續煩瑣。非應用科學的管理方法不可。且選任合格之經理。良非易事。

店內各部份之設立。與各部業務之分配二端。應視組織之種類而定。在大規模之組織。部份不妨多設。庶無叢脞之虞。在小規模之組織。宜將性質相近。關係較切之各項事務。歸納一部。以節糜費而省手續。例如本篇所述之運輸部。貨帳部。廣告部。堆棧部。可以分別併入進貨與銷售部。即進與銷二部。亦未始不可併爲一貨物部也。

關於人員的管理

第二章 人員專部

第一節 設立專部之必要

人之問題。所關匪細。孔子曰。爲政在人。又曰。其人存則其政舉。其人亡則其政息。得人

者昌。失人者亡。此種定例。無分古今中外。無論政學工商。莫不然也。商店於選用人員之時。必須謹慎物色。嚴密考查。固不可敷衍從事。自召覆滅也。

爲事擇人固已。爲人擇事亦非常重要也。人之善於此者。未必精於彼。長於口才者。宜爲推銷員。不精數算者。不可充任統計員。若反其性而強使爲之。則效果未見。而弊病已生。此又商店當局所應研究者也。

對於人員。勤加考核。有善則賞。有惡必懲。倘任其放縱。不予約束。則自由逸出軌外。影響所及。不堪聞問。新員不明店中情形。不諳辦事手續。勢非加以訓練。不可優待勞工。爲近世社會政策之一。必如何而始能達於優。又必如何而能不損商店之實力。凡此種種。皆爲最複雜之題目。責令經理一人主持。則經理職務本繁。精力實有未逮。委之各部分辦。辦法又不免分歧。難收整齊劃一之效。況用人行政。須有公同之準。則不容各異。故最妥善之法。莫如設立專部。凡關於人的事務。悉付託之。

專部之利益。猶不止此。蓋無專部。則用人之權。監督之職。非由經理完全承擔。卽由各部部長分任。部長每遇與職員發生衝突。遂利用威權。施其高壓手段。意氣用事。結果

斷不能得公平之處置。至人員專部。居仲裁地位。不偏不倚。評判曲直。一秉大公。兩方爭執。自易於調解矣。

若夫規模狹小之店。事務簡單。同人無幾。用行政。即由經理管理。亦無不可。另立專部。徒增加所不需之費用。得不償失也。

第二節 人員部之組織及部員資格之規定

人員部之組織。以適合事業之規模。不背店中之方針爲佳。在普通情形之下。可設部長一人。部長以下。分股辦事。如以職務爲標準。則分雇用、訓練、研究、三股已足。如以同人性質爲標準。則分營業辦事人員股、技術管理人員股、總務股。至於總務股之職務。又包括辦理其他二股之共同事項。如教育、待遇、協調、研究等。

人事委員會 人員部司全店用行政。與別部關係密切。人員部長。爲欲洞悉各種工作方法。及服務狀況。並謀各部協調。避免發生齟齬起見。宜創設委員會。由各部長組織而成。經理人員部長爲會之正副主席。委員會爲純粹研究機關。籌訂大政方針。解決進行問題。交人員部分別執行。

全店興衰繫於人員之得失。而人員之管理指揮操於人員專部之手。故人員部本身之健全與否。尤爲先決問題。其部長股長之資格。規定宜嚴。不稍鬆弛。合格者始錄用。不合格者黜免之。

第三節 人員部之事務

人員部事務。至爲繁雜。範圍甚大。一方面爲店中謀利益。他一方面爲同人謀幸福。勞資糾紛。起因雖多。倘人員部辦理得法。確能調和兩者之感情。消弭工潮。卽不幸而有衝突。亦不難公平解決。前節所云仲裁部長與職員之爭鬭。猶其小焉者也。茲將各項職務。分三章述之。第一雇用。第二訓練。第三待遇。

總之用人原理。不外韋白斯 Glenn Webster 所述諸端。爰介紹如左。

一、職員所司之事。須與其人之性情相宜。

二、職員環境。須能使其專心不外務。

三、應使職員。知其所負責任如何。並對何人負責。

四、職員功績。應有相當之酬勞。