

國民政府內政部註冊 廿三年二月廿一日執照警字第二九二四號

民國二十二年十一月發行

實用工商管理 (全一冊)

民國二十八年八月三版

◎ 實價國幣一元六角

(郵運匯費另加)



原著者 美國斯托衛爾

譯者 吳廉銘

發行者 中華書局有限公司

代表人 路錫三

印刷者 上海美商永寧有限公司

總發行處 昆明中華書局

分發行處 各埠中華書局

譯者序

本書原著者美國斯托衛爾(Herbert G. Stockwell)爲菲列得爾菲亞之名會計師，其著作除本書外，以財政報告之檢閱法及損益報告書之檢閱法等爲最著。

本書原名 Introduction to Business Management, 爲 Harper and Bros. Publishers, New York 出版。凡十八章：前一章論商業性質與科學思想，二、三、四章汎論工商業組織，五章至十四章爲工商業各科之分論，十五、六、七等章談商人修養，末章爲全書提要之問題復習。著者旨在供業務中人之實際參考，以及專科學校作爲教本之用。

著者生黃金之國，彼邦工商業規模雄偉，固非產業落後貧弱如我國者所能望其項背。惟是大小雖殊，事理則一；本書之在我國自無減其固有之價值。我國倘不卽亡，則全國工商業之亟待發展，自是經濟發展中必由之途徑，且亦爲掙扎圖存之主要方法。然則工商管理之研究又豈容或緩！

本書特點有二：其一爲注重思考之啓發，雖亦列舉管理上之程序與方法，然每陳一義，必並挈兩端，純作客觀之敘述，明示讀者必辨析當前之事勢與個人之才智，然後自爲擇別，作靈活之運用。其二爲側重人的問題，其第九章專論人事，篇幅之多爲各章冠。（我國工廠

法中固早經規定各項人事福利之設備，然本章所舉成例至多，極有參考價值。良以資本雖雄，機械雖巧，苟非得人，終屬徒然也。

除上述兩端外，譯者以爲本書精要之處，可以兩字括之：卽中庸所謂「明」與「誠」是也。惟明，乃能日新又新，洞察微隱；舉凡因循、壅蔽、墨守、膠執、偏私、褊狹、下急、浮濫、重疊、懈弛、疏漏等弊，無由生。惟誠，斯能心意相感，上下交孚；舉凡欺飾、詐虞、傾軋、扞格、腹誹、推諉、歧視、剝奪、壓抑、侵蝕、篡竊等弊，無由至。而要其旨歸，皆不出人的問題；機械與資本，其後焉者也。

誠之一義，本書蓋不厭迴環往復，視爲工商業者之瓊寶。試讀第十五章商業道德、第十章廣告等篇，卽知著者於應付貿易對方之示範，亦無處不以極端的道義的（非法理的）誠實爲旨歸。蓋惟顛撲不破之信守，乃能樹百年不敝之根基，卽此一端，已大可使信用薄弱而致失敗之業務家奉爲圭臬，又以知所謂誠者，蓋事業界之整個命脈，固非僅僅應用於狹義的對內的人員管理而已也。

譯者浮沈工商事業界忽忽半生，對於業務管理之究研特饒興趣。十餘年前讀陸費伯鴻先生著青年修養雜誌，所列工商界做人條件，有主要者曰「能指揮人」，當時卽留一極深刻印象；竊思所謂指揮，非強力驅策也，非頤指氣使也，非使用手段也，誠以通之，明以馭之，斯

指揮之能事畢矣。卽在下級人員，苟對同列能交親互助，對上級能忠信服從，則在在足以養成信用與譽望，卽在在足爲指揮能力之始基。

譯者率爾操觚，於原書精義恐多喪失，訛誤更所不免，幸讀者不棄，隨時有以匡正，實所拜嘉。

本書之成，深賴舒新城先生隨時指導。復得周伯棣戴昌藻兩先生詳爲校訂，謹在此處深誌感謝之忱！

吳廉銘 一九三三年五一節

原序

在各工場、商店、公司裏，成千累萬的技師、店員、書記當中，每到年終能升遷較高的職位，實居少數。固然有些人能一步一步升遷，直到登峯造極為止，但是除了少數以外，大部份是在第一次升遷後就安於其位而不能向前進取了。

這些少數人，在開始何以得邀拔擢，又何以他們當中只有若干人能够繼續上進？

這在裹足不前的和作前進運動的兩等人中，都有些個別的情形無從推究，但是普通說起來，凡在事業界任下級職員從未升級的青年，其不能升遷的原因，必是他們缺乏擔任高級職位所必具的素養。

在進一步的較高職位中，若是除了增進個人的智識和技能之外再沒有其它的需要，那還可以由勤學與力行去獲得它；但是實際上想在事業界中青雲直上的人，還有決不可少的別種素養，這就是管理員司的一種管理才能。

在軍隊編制中，每一排裏面由招募而來的幾個人，從外貌看來都是不相上下的，何以某一個人獨被選拔出來做他們一排之長，居於指揮本排人的地位？此無他，只因這個人對他部下各人的行動具有指導的才能。由此而上每個高級長官的資格，無非是具有管理屬

員的才具，一直遞降到管理普通的士兵。

在商業組織中也是如此：所需的才能，不但是要有應付職務的知識，而尤要有管理員的器量；凡具有這種知識與器量的人，方能算得是領袖人才，能勝管理之任。

本書主旨，在對於工商管理作一導論。在體例上是將工商業重要的活動、機能、與機關作綱要的敘述，並說明各機關的管理人是在如何思想、感覺與動作。

因此，本書目的，不僅在培植青年職業者企圖職位的升遷，而且要鼓勵他們的志願，使那些具有管理天稟的人能忠實努力以期達到首領的地位。

工商業學校的學生準備獻身職業的，也可從本書獲得有實際價值的指導，以冀在就業的發軔期中，即可徐徐開拓其管理上的才能。

凡是真能合格的管理人才，其能進取而達到目的，是可以有適當的保證的。因為在表面看，事業界中需要最多的人才，似乎是機器師、店員和書記等等，而實際上最急切的需要，却是更多的更好的領袖人才！

斯托衛爾(Herbert G. Stockwell) 菲列得爾菲亞(Philadelphia,) 1929

實用工商管理

目錄

譯者序

頁數

原序

一一二

第一章

商業與商人

一一一九

商業的無形骨幹 從事商業的是什麼人 商業的動機 可信任與多機智 忠實 在會談中 敏捷的判斷 打破成見 決策矛盾的顧慮 扼定事實 勞心過度破壞健康 嗜好 用喜笑解決困難 商業中的宗教

第二章

商業的科學思想

二〇—三六

科學是怎樣發達的 商業是一種科學 商業記錄的本意 商業事實的積聚 商業領袖的思想 理論和實務 習慣實務與方法 各業基本上的相同點 商業何以不能完全科學化 商業是冒險的事 參酌常情 呆帳的平均損失 平均損失的比較 折扣退貨等的平均損失 製造成本上應用平均數 尋求成本事實的原因 試驗結果的說

明 科學的思想如何發生效果 科學思想的開端

第三章

商店所有權的方式

三七—五〇

獨營合夥與股份公司 所有權方式的變更 合夥契約 股份公司的組織 股份公司章程

第四章

管理的組織

五一—七〇

商業的成功全賴管理的完善 三重必要的設備 組織圖表 職員名稱的解釋 三權完備 原則不明怎樣影響贏利 人力的管理 人員機械與材料 工業上的人力分析 原料成本的低微 管理才具的試驗 所有者的人力最關重要 領導式的管理與監督式的管理 商業信譽是管理完善的結果

第五章

總經理

七一—八七

總經理怎樣選出 由售貨人出身的總經理 經理與工人 倚賴董事 個人商店的過度發展 擺脫細微的事務 總管式的總經理 報告交換所 日常郵件的分析 員司侵蝕款項 商業改革的準備 商情的預測 交際上的幫助 避免法律糾紛

第六章

工場經理

八八—一〇九

運輸上的障礙 賦稅原動力與職工住宅 標準製造與特殊製造 工場實務 製造程序的有效計劃 裁減無用的機器 廢除浪費的製造方法 取消包裝品的製造 減低勞力成本的研究 浪費的原因各業相同 鑽屑搬運的節省 鑄型製造的增加 棉紗帶製造的聯絡 節省工料的計件制 感情足以破壞改革 整天的工作 標準出品的變更 新式貨物的添造 清除政策 節省製造費和節省開支費的比較

第七章

售貨經理

一一〇——一三五

兩種普通的售貨經理 不同的出品需要不同的銷售法 售貨經理沒有一般的標準 售貨人是生成的嗎 不可測度的銷貨能力 售貨人是不能定造的 經理的氣餒是有傳染性的 由奧援而獲得交易 售貨經理利用本公司的進貨部 天然的銷貨區域 銷售區域的地圖 銷售區域不必在本地 市場的發現者 消費人口的移動 售貨經理與大量生產 售貨經理與商販合作 造成商販中的商業人才 經銷人 克服內部的糾紛 天下無不是的顧客 分期付款的商業 流氓式的銷售法 什麼時候明知損失仍要兜攬定貨

第八章

會計主任

一二六——一五四

會計主任與公司章程 會計主任猶如經理 貸借對照表與損益報告書 平時流動資本的估計 樹立銀行的關係 會計主任猶如買主 會計主任在金融上的失誤 票據手續的錯誤 信用的許與 用籠統方法處理放帳 商業的失敗與徵信所 帳款的收取 付現的折扣 會計主任怎樣幫助購買原料 保險 火災損失與共同保險條文

第九章

人事經理

.....

一五五——一八九

人事工作所影響的三方面 在各部份的明理的職工 人事活動的範圍 多數工廠推行人事工作 觀察懸殊的實例 責任應屬於何處 實施之前的必要準備 有利的服務對於糜費的開支 人事經理 人事服務集中於一人之下 現行的新舊方法 許多所謂分紅制度 稱為『久任工資』的分紅 獎金股票 羈留職工的政策 贏利對半平分法 分紅政策的失敗 股份分紅制的利益 小款分付獲得股票 職工入股增進工作效率 在市場上替同人購買股票 給付基金 避免放債人 合作社 聯合貸款團 團體保險 團體保險制中的救濟會社 團體養老儲金 職工供備的附加養老金 退職金制度 利益互助社 伍德賽德製造廠的合作社 人事工作的費用 工人的流轉 雇主熱心僱傭福利的效果 人事經理與心理學 人類性情是心理學的領域

實務的心理學家 僱傭代表制

第十章

進貨部

一九〇——二〇四

普通的兩種分類 進貨人的道德 進貨人對尋常禮節過於畏怯 進貨人與銷貨人的互相評價 應接室中的徵象 還價最低的進貨人 銷貨人猶如進貨人 怎樣獲得進貨的知識 進貨卡片 進貨部常是奉命採購 進貨部怎樣應用他的熟練 運輸成本 往返重複的成本 勉強敷衍的購買 預先採購 製造者與消費者的需求 進貨部好像一個賺錢的人

第十一章

廣告部經理

二〇五——二二一

廣告經理的地位 廣告經理的資格 廣告經理的辦事室 稿本與圖案 廣告開支的重要 廣告的錯誤 考查廣告失效的原因 廣告的媒介 重複的觀念 專門的廣告技師 普通的廣告顧問 廣告的應費如何免除 多數廣告以理論的反應為基礎 過分的揄揚 貨品實質的表達 優良廣告經理應盡力的是什麼 廣告經費的節省 有

第十二章

事務經理

二二三——二四六

經理部常忽視事務室的組織 事務方法的捷徑太多 事務經理以及簿記的差別 顯露出來的錯誤與遺漏 事務經理猶如主計人員 避免錯誤的效果 預測會計主任的願望 預防事務困難 各項報告的準備 虧蝕侵佔的防範與查察 簿記記錄的實用 核對修理帳單的分類 節減事務工作的成本 事務人員的雇用 事務人員的分類 同級事務的薪水參差 事務開支對於銷貨的比例 書記職務的兩大類 事務工作的分析 方法的綱要 工作效率的比較試驗 事務設備費的分析 取法外來的單據 各項方法所包含的費用 事務室的普通開支 要做一個領導者 事務經理的機會

第十三章

成本會計師

二四七—二六九

可靠的制度極關重要 製造成本包括些什麼 必需詳開成本節目的例 兩種普通方法 試算成本 每月工作總數的成本 分批定貨的成本 開支分配的錯誤 訂正後的分配 標準或預算成本 聯合式 成本會計師在管理上的任務 貨名尺度品質的混淆 僅憑口說的造貨單 材料的通融 各部份間的衝突 工件的浮報 損毀的工作 存貨過多也是耗費 永久不斷的存貨 效能記錄

第十四章

分店經理

二七〇—二八三

分店制度的各種方式 由工廠統制分店 鉛筆公司的方法 鎖鑰公司的方法 相反的觀點 分店贏利的差別 分店的損失有時並不正確 假定的成本有時並不正確 分店經理對於贏利的分潤 普通開支分配法 普通開支的分析 分店經理很少是諸習會計的 分店經理與總公司的自由接近 分店簿記的原則

第十五章

商業道德

……………二八四——三〇〇

道德即是坦白的誠實 過期的付現折扣 退回貨物的重行發出 財產目錄的評價 市價漲落與退貨 特別廉價的折扣 有干法紀的商業行爲 壟斷 壟積糧食引起公憤 請貴客各自當心 商業聯合會中的申訴 商人道德的行規 行規對於製造公會的價值

第十六章

幸運與機會

……………三〇一——三〇八

是否欲另謀高就 各種位置的機會正多 安常處順靜待時機 整理紛亂始見天才 想像界的差異 機會有四類 管理人材的延致

第十七章

品貌風度與習性

……………三〇九——三一九

敬重先進 禮尚往來 留心服飾 怒目注視 明哲處世 勿離職守 遵守信約 電

話中的交談 憤怒的失態 事業上的銳氣 參加交際會社 健康不良 忠於首領
儲蓄爲上進之助

第十八章

紀錄的蒐集

三二〇—三五二

本業事實的研究 搜集事實的方法 甲 組織與管理 乙 工廠設備 丙 出產品

丁 材料進貨 戊 製造 己 銷售 庚 廣告 辛 財政事項 壬 事務與帳

目 結論

實用工商管理

第一章 商業與商人

通常所謂商業，是指一個人將思想或體力應用於一種活動之上，作為他的主要職業。目的大都是為了贏利或工資等收入；但是有些人也許竭盡心力去經營一種有益於世的業務，作為終身事業而並不計及報酬，其所得的，不過是他辦事妥善或是給與他人以快樂，而自己引為快慰而已。

但是商業原來的通義，是僅指人們從事於生產品的製造和商品的販賣等活動而言。如鐵路運輸等公用事業的人員、銀行家、藝術家、專門職業者、農夫等，常是不算在商人之列的，然而不問何種職業即使與商業生活相去甚遠，如果要想成功，也非應用若干有條理的法則不可。

在商業上，販賣家須準備大宗貨物，包括千百種的必需品、安適品、便利品以及奢侈品等；而製造家必須用機械與人工將天然原料製成可以出售的貨物，然後販運到最後的使

用者或消費者之前。

商業的無形骨幹

原料、機械、以及運用它們的人力，都是有形可見的；製造販賣等程序，可以由簿記制度的輔助將其價值與單位由數字表現，也是可見的；但是這些看得見的商業事物和記錄，都不過爲一種無形能力的工具，必要具有一種偉大的無形能力，始能真正構成一種商業。

明瞭商業的有形事物，固然重要；但明瞭無形事物則更爲重要；那是一切商業和其變化的根基。大規模的實業公司，管領若干大製造廠、大堆棧、發行所、和極多的辦事室，雇用千百男女職員，你可以看見他們在各種職務上，應用有形的機械、商品、營業用品等，做出各項動作來。然而商業的真實生命，是不能目覩的。任憑你把有形的物質撕得粉碎，把所有的資產化爲灰燼，你還是不能找出商業的本體，惟有思想與意志，結合而成爲商業本體的動機與實力，爲你所不能見的，才算是商業上的無形骨幹。

從事商業的是什麼人

要了解商業，必須研究從事商業的人。本書所謂從事商業的人，不僅包括親操業務的真正業主，且連他們的同事——如聘用的管理人以及重要助理人員都在內。因爲有許多上級管理人，對於所管理的業務，並沒有分文資本，而他們却富