

屠哲隱著

工商企業管理

世界書局印行

大夏大學商學院
工商管理系教授 屠哲隱編

工商企業管理

世界書局印行

潘序

溯自工業革命以還，企業之規模既大，人事之處理日繁，非應用科學化之管理方法，難期收指臂運行之簡馭繁之效。自美國泰勒氏提倡科學管理方法以來，國內外學者咸感斯學之重要，著述研究，風起景從。屠君哲隱精研斯學，近以其所著工商企業管理一書見示，並囑爲序。余瀏覽之餘，覺其內容豐富，言論確當，舉凡企業之籌創、組織、計畫、經營、統制等項，靡不有精詳之討論。其有裨於斯學之研討，何可勝數。故余樂爲一言，以當介紹焉。

民國二十八年八月，

潘序倫序於立信會計師事務所。

編者序

工商管理 (business management) 所包含的問題很多。本書祇是擇要提出，平均討論，特別注重企業中各項功能的相互關係，使讀者對於整個工商管理的性質和原則，得有清楚的了解。因此，本書各章的編列，是盡量按照管理問題的發生順序，分爲企業的籌創、組織、計畫、經營、統制、調整。

本書原是編者在上海大夏大學商學院工商管理系教授時的講義，再經修訂而成的。編輯的方針，除上述外，就是力求：（一）材料堅實；（二）綱目整齊；（三）文字淺達；（四）名詞準確；（五）國情適合。編者前在其它大學亦曾教授此科，因爲沒有相當的中文課本，可以採用，常想自己編著一本。現在勉強告成，希望可以作爲大學或專校的商學教材，亦可作爲工商人士的參考書籍。

至於編輯的藍本就是美國麥色秋賓州工藝學院 (Massachusetts Institute of Technology) 五位教授 Fernstrom, Elder, Fiske, Schaefer, Thresher 所合著的“Organization and Management of a Business Enterprise” (Harpers, N. Y. 1935) 一書。此外亦參考其它書籍。所以編者祇是嘗試學術介紹。如有錯誤，仍由編者負責。深盼專家多多指正。

再本書對於財務管理（如費用統制等章）和企業調整，尙未充分討論，又對於工資支付和成本分析二章亦未列入，容於再版時增補。敢請讀者原諒。

再編者對於爲本書題序增光的諸先生，深深誌謝。

謹呈

中國現在的和未來的工商界人士
並祝

戰後工商復興成功促進國民經濟

人盡其才——勞資合作，努力產銷
地盡其利——開發富源，充實原料
貨暢其流——運輸發達，分配均勻
物盡其用——品質精良，消費滿意

工商企業管理 目錄

第一編 工商性質

第一章	工商結構	一
第二章	盈虧因素	一一
第三章	盈利保護	二〇
第四章	商事性質	二七
第五章	工商組織	三七

第二編 企業籌創

第六章	盈利機會	四九
第七章	發起籌備	六〇
第八章	公司設立	六七

第三編 企業組織

目錄

第四編 企業計畫

甲 經營組織		
第九章	組織結構	八九
第十章	人員集團	一一〇
第十一章	物質組織	一二一
乙 銷售組織		
第十二章	分配路線	一四八
第十三章	銷售部分	一六三
丙 會計組織		
第十四章	事實徵集	一七〇

第十五章	預算編製	一七九
第十六章	產品設計	一九四

第五編 企業經營

甲 產品製造

第十七章 採購貯藏·····	二〇五
第十八章 內外運輸·····	二三四
第十九章 製造標準·····	二四九

乙 產品銷售

第二十章 售價訂定·····	二七〇
第二十一章 公私倉庫·····	二八〇
第二十二章 銷售活動·····	二八九
第二十三章 放帳收帳·····	二九九
丙 經常財務	
第二十四章 活用資本·····	三一〇

第六編 企業統制

甲 製造統制

第二十五章 品質統制·····	三二三
第二十六章 生產統制·····	三三〇
乙 銷售統制	
第二十七章 推銷人員·····	三四〇

第七編 企業調整

第二十八章 應付變境·····	三四九
-----------------	-----

附錄

一 英文參考書目錄·····	三五五
二 中文參考書目錄·····	三五六

工商企業管理

第一編 工商性質

第一章 工商結構

經濟演化的五個時代 有些歷史家將人類的經濟演化(economic evolution)按照生產能力的增進，分爲五個時代：

一、獵漁時代(hunting and fishing stage) 或稱直接充給時代(direct appropriation stage)。在此時代，人們的欲望有限，大都依賴自然物來生活。

二、游牧時代(pastoral stage) 各酋族互爭水草區域。私產開始，貧富漸分。

三、農業時代(agricultural stage) 財富增多，私產發達。奴隸制(slavery)、佃奴制(serfdom)和農工制(wage system 指農業工人的工資制)先後盛行。

四、手藝時代(handicraft stage) 市鎮興起，作爲工商業的中心。

五工業時代(industrial stage) 專指現代工業，正式開始於十九世紀。國家愈工業化，就愈富強。富國裕民的五大經濟事業 最重要的是製造事業。第一、二兩項可合稱生產事業。其餘三項是輔助生產的發展：

一、原料事業 又稱原始生產或初級生產。主要的是農礦。

二、製造事業 又稱加工生產或次級生產。主要的是重工業。

三、貿易事業 先穩定國內貿易的根基，後發展國外貿易的路線。

四、金融事業 農、工、商等銀行。

五、交通事業 (一)運輸，主要的是鐵路。(二)通訊，如郵政、電報、電話。

工業社會的基本概念 現代工商業的機構，很是廣大複雜。這都是人們組織起來，羣策羣力，經營工商事業的結果。其特點如下：

一、專門化和分工 專門化(specialization)能增加生產能力，提高物質享用。分工(division of labor)是精細的專門化。如此尚可熟能生巧，溫故知新，於是力求改良或有所發明。

二、互相依賴 每人既然專門化，那末必須交換產品，來滿足彼此的需要。但是往往發生阻礙和恐慌，現在尚無法解決。

三、盈利的動機 工商企業是一種經濟組織，就是經營貨物和服務的創造與交換。企業可以分爲公營和

私營二種。尤其是私人企業和私團企業的最初動機和最後目的，是在爲自己個人獲得盈利，愈多愈好，後來在表面上完全變爲生產愈多愈好。以一般論，因爲財富增多，社會亦蒙其利。但是人類總是天生自私的，企圖多得而少施。其所以努力工作，增加生產，亦就是爲利。經濟勢力的傾向，原是按照人的服務對於公衆幸福的價值，來與其所得的盈利，有相等的比例。但是在經濟勢力的進行上，並未如此正確，來阻止產物分配的不平等。有些社會主義的學者提倡廢止盈利制度。但是能否想出其它方法來代替營業的動機，是要看能否消滅人類的自私心理或擴大欲望。

在事實上論，盈利制度下所發生的不公平結果，大半是因爲放任各種操縱行爲，以致暫時阻止自然經濟勢力的進行。於是經營企業的人就以盈利爲最後目的。企業政策和方法的是否完善，便看是否可以獲利。言雖如此，大半的企業家是有道德的觀念，來分別廉潔之利和不義之財。但是也有工商界的敗類，用不誠實和剝削的手段，來謀得盈利。這是應當用各種方法來取締的。凡是合法正當的工商營業，可以自由，不受干涉。

四、競爭 現在的經濟制度，大部分是始終依靠競爭，作爲一種調節方法，來保障那些服務公共幸福最優的企業，可以得到盈利的報酬，并淘汰那些服務不良的企業。但是在現代工商業的複雜機構中，競爭的調節能力，尚不能按照經濟理論所說的那樣有效。因爲現在的分工，愈來愈細，以致各種事情，失其彈性。例如，人們用一定的方法來做一定的專門工作，以致不易改變職業。裝置了專門化的機器，就不能作爲其它用途。工業是成爲地方化了，以致不便或不能遷移地址。結果是使沒有效率的生產者，往往不因競爭而淘汰，仍是照常在工業界

中成爲搗亂分子，進行破壞工作。工商業複雜化的結果，亦使工商家不能看清競爭的形勢，因此不易調整自己的營業，來應付環境。這些因競爭所釀成的困難，已引起各種限制方法，來減少過度競爭的有害影響。如此，工商家不單必須應付其競爭者，還要應付不良競爭的影響，并應付各種調節的方法。

企業的原素 創設并維持任何企業，有下列要素：

一、一個企業家或一個發起人，供給動力，來集合其它原素。他可以獨資經營，合夥創辦；或祇是一個專門發起人 (professional promoter)。

二、一個思想，企圖製售某種物品或服務，來迎合或開闢市場，以便獲利。

三、一個計畫，來產銷該種物品或服務，以求獲利。

四、一個地點（購置或租借地基房屋，）來進行業務。

五、充分的現款，或其它流動資產，來支付費用，等到進款開始收入。若能得到供應者，地主或他人的信用放款，那末所需的現款，可以酌減。

六、原料或貨物的供給，以便用於製造或再售 (resale 轉售)。

七、一班工作人員，來擔任產銷。

八、設備的供給，其種類和數量是按照業務的性質和規模而定。

以上原素必須鑄合成爲組織。於是用「管理」來指揮「組織。」

企業管理的意義和步驟 管理就是一種力量，來拉攏企業的各種原素，互相調協，並且計畫并統制本企業的經營，以便達到所期望的目的。管理的步驟如下：

- 一、創制各種基本的政策，決定獲利的方針，規定企業的限度（政策。）
 - 二、訂立各種計畫，以便這些政策施行有效（計畫。）
 - 三、成立一個組織，以便這些計畫施行有效（組織。）
 - 四、經營這個組織，來實施這些計畫（經營。）
 - 五、審核這個組織及其工作人員的成效，并審核這些計畫的實施成效（審核。）
 - 六、維持并統制這個組織，使常處於最高的效率（統制。）
- 企業管理的二大範圍** 管理的普通範圍可以分為二方面：「行政」和「執行。」行政方面是注重本企業對於外界的關係，就是決定（一）應在何種擴大政策之下，來進行競爭；（二）本營業對於政府應有何種關係；（三）一切經營應如何調節，來適合一般工商業狀況；（四）其它類似問題。執行方面是注重內部的事件，就是制訂并執行各種經營計畫。

一、行政責任 (administrative responsibilities)

1. 根本責任 (primary responsibilities) 這是對於企業所有人的責任。尤其是大公司應當如此，因有幾千幾百個小股東，沒有機會與本企業發生密切的接觸。於是行政責任的第一個條件，就是不

使企業失敗，以免危害所有人的投資安全。第二個條件就是獲得盈利，以便保障所有人的進益安全。

2. 法律責任 (legal responsibilities) 這就是對於政府，必須遵守法規。這些法規幾乎對於每一種工商業，都多少有些關係。

3. 社會責任 (social responsibilities) 現在的趨勢是公認營業行政有若干社會責任，而且漸漸成為法律規定和政府統制。例如：（一）對於工人，應當穩定其雇用和工資。甚至工商領袖現亦大都承認工人亦是消費者，所以最高可能的工資，對於各業是有利的。（二）對於消費者，既有應負的責任，亦有應盡的義務，就是必須使出品的價值與售價相符。換言之，就是「貨真價實」或「價廉物美」。

4. 道德責任 (ethical responsibilities) 這是對於供應者和競爭者的責任。例如，對於供應者施以過度的壓力，強逼其脫售物料，低於成本；對於競爭者用減價賤售的手段，來破壞他們；都是不正當的營業方法。

二、執行責任 (executive responsibilities)

1. 執行者的根本義務，就是經營他所負責部分的業務，以便對於整個企業的盈利，有最大的貢獻。這是需要一種才具，能看透全部的企業，不限於局部。

2. 執行者必須發展一種先見之明，能預先知道機會和危險，來作應付的相當準備。

3. 執行者必須能決斷問題，迅速而妥當。他的決斷必須前後一致。他必須有分析的思想力，能解剖問題，

估量其每一個成分。他必須有綜合的思想力，能整集問題的各成分，得到圓滿的解決。

4. 執行者必須能組織并統制他人的活動，并能處理人員，使得工作順利進行，按時完成。處理人員是需
要公正，一致，誠篤，尤其需要一種直覺，能預料他人的思想、態度和反應。

企業的分部 企業的組織方法，大概是按照業務的種類而定。任何大小企業，其組織總是分爲若干部分，每一部分擔任一項專門的工作。例如，製造企業大概有四個主要部分，分任生產、銷售、會計、財務。每一部分尚可再分科股。

一、生產部 採辦原料，運至工廠，雇用并訓練工人，製造產品并包裝運出，以及維持全廠的進行，使有成效。

二、銷售部 接洽顧客，廣告宣傳，出售產品，設法運交，有時兼收貨帳。

三、會計部 記錄所有對內對外的帳務，編製定期的財務報告，又編製某項工作的開支和盈餘。

四、財務部 籌措必需的款項，經手日用的款項，以及餘款的投資或處理。

現代工商業的趨勢 現有幾種趨勢，對於工商業的組織和方法，很有影響。現代的工商，可說是變化無常。茲將這些變化的重要因素，略述於下：

一、業主繁殖 大量生產，需要大量資本。這不是一人所能獨資經營，亦不是少數人所能合夥經營。現代的企業大都趨向於股份有限公司的組織，於是發行大批股票，人人可以自由購買。凡是執有股票的人，就是股東。所謂企業主人就繁殖而爲許多人。如此，企業易於擴大。公司的危險責任，可以由股東分負。公司的盈利，也由股

東分享。

二、業主缺席(absentee ownership) 現代企業的所有權，固然是漸漸屬於投資者，但是投資者不直接參加管理。企業是由專門職業的執行者（祇執有少數股份）來管理。曾有人說，業主兼經理(owner-manager)對於社會的責任，可有較大的眼光，因為專門職業的經理(professional manager)，其營業地位的穩固，是靠為股東謀利。大企業的一般股東，確是極少明瞭營業狀況，甚至對於自己的利益，亦往往不保，更談不到為公眾謀利益。這種情形是自然的趨勢，能否改進和如何改進，卻有許多困難問題。

三、規模擴大 工商業的單位，現在漸漸擴大。大概每種工商業中，總有若干企業，得到成功，於是再事擴大。有些是將較小的單位，聯併為一。大規模的企業有若干利益：（一）分工可以格外微細，尤其是對於管理方面。（二）專門人才可以聘任，來改良出品或研究市場。（三）危險可以分散。某地的銷路不好，它處的進益可以抵銷。（四）信譽既大，證券易於銷售，資本易於籌措。（五）大量生產，大量辦貨，大量轉運，可有種種經濟，便利或優待。總之，就是減輕成本，易於獲利。

但也有其弱點：（一）執行者大概祇能顧到一定數量的人員和事件。（二）企業擴大，勢必增添監督的階層，以致引起滯緩，沒有彈性。（三）大的企業不易有急進的改良或革新。小的企業卻往往可能。（四）有許多人認為大的企業，不合社會的需要，因為大企業能操縱市場，妨害消費者。（五）大企業對於工人管理，或其出品對於消費者，很少直接關係。（六）又有人說，大企業若是採行一種錯誤政策，其影響很大。假使一家大企

業分爲十家小企業，便不致於同時錯誤，其影響也就很小。

四、愈機械化 現代的大工業在可能範圍內，是盡量採用電力拖動的機器，尤其是自動或半自動的機器，來節省時間和勞力，並增加生產。因此，電力的使用，也逐漸增多。至於廠內的搬運和傳訊設備，以及一切工作方法，亦是愈機械化。所以大廠內的無技能或半技能工人，是特別超過技能工人的人數。商業的經營亦是大量採用事務機器。

五、新的工業 新工業和新職業，常時興起。有些新工業並不致於消滅舊工業，祇是擴大範圍。例如，無線電報並未代替有線電報，電燈並未代替煤氣，汽車亦未代替鐵路。各有其存在的需要。但是將來或許有新的化學食品，來代替所缺少的肉類或蔬菜。將來或許再有新的產品，來滿足人們的欲望，或增加人們的舒適和娛樂。

現代工業的發展，有二個主要路線：第一是改進或擴大舊的工業；第二是產生完全新的工業，來製造新的物品。舊的工業常時採用新的機器和方法來改變其性質。於是可以用雇用大批失業工人。所以勞工地位的降低，和勞工範圍的擴大，常時循環不息。但是仍不能完全解決那有社會性的失業問題。

六、各部調協 任務的專門化，促成分部工作。結果是使各部主任，互爭誰出風頭，誰占勢力，以致整個進行，首尾不相連接，前後不相呼應。其實一部分的最高效率，對於整個企業，未必有益。況且許多重要問題的解決，並非依賴任何一部。例如，某部分發動改變某項出品的式樣，就需要新的機器工具，新的製造方法，新的商標註冊，新的資本，新的工人訓練，或者因為開闢了一個新的市場，尚需要新的推銷和廣告的方法。凡此種種，都有連帶