

工商管理本

曾伊王者著編

術理管商工



行印局書界世

中華民國二十一年十二月出版

工商管理術（全一冊）

（每冊定價銀六角五分）

（外埠酌加郵費匯費）

編著者 王 伊 曾

出版者 世界書局

印刷者 世界書局

不 准 翻 印

發行所 暨上海各省世界書局

李序

善治事者，無委材，無枉力。材出於地，在乎善用。力出於機，或出於畜，或出於人。機之力其效率易定也。畜之力其使用易爲也。獨人之力則不易。同一工人也，處甲地則爲良工；處乙地則爲惰工。同一人，同一地也，甲馭之則忠且勤；乙馭之則狡且怠。同一人，同一地，同馭於一人也，作甲事則得其長；作乙事則見其短。蓋人之身體精神性情教養習慣環境舉不相同，故其作事能率任職稱否相異。是則在馭之者如何耳。歐戰以前，各國工業界對於機器則試驗增益其效率。精益求精矣。對於人工則尚未如何注意也。歐戰以後則所謂 (Psycho-technik) (譯言心理工學) 校中列爲專科以教授生徒。工業界設試驗場 (Psychotechnische Versuchsstelle) 以實驗工能。凡人之適宜於否，法之得當與否，皆分晰而實驗之，以求其至當。增加工作效率，可至百分之四十以至二倍三

倍。此其於工事關係豈纖細哉？伊曾學弟任職導淮委員會訓練監工人員成爲管理術一書，內容詳於管理者本身之職責與方法。在華文是等編述尙爲創見。足
以爲斯學之振導，爰爲之序。

民國十九年李儀祉序於南京。

自序

個人事業成敗的原因有自身及環境兩面。環境好而自身不良，當然失敗。品德，材學，體力都好而環境不良，確亦有不能成功的事業。像孔子抱負了治世的心願和學識，祇是在魯小試三月。治國，平天下的事業，始終不能成就。許多人共同經營事業，成敗的原因，也有內外兩面。譬如上海的紗廠失敗的很多，同時也有成功的。最顯著的是有幾家紗廠，自己經營失敗了，賣給日本人，他就會賺錢。各地行政機關——像市政府，建設廳——同是在不寧靜的環境裏，牠的成功也有高下的分別。各種組合成敗的內因很多，最重要的是有無管理術。

管理術是什麼呢？編者的父親說：『凡人不得於其心之所安則必逞之情感以爲快』。管理者最大的責任就是使部下能安心向事業上努力，免除一切由感

情衝動而發生的破壞。

在過去十年間，著者從雇員的地位到管理員的地位，經過各種困難。有的勉強解決，有的完全失敗，也有幾件是成功的。受着各位主管人的訓練和指導，受着書本的幫助，再把經過的事實集合起來思索研究，對於管理術上稍稍得到一點途徑。本年在導淮委員會工務人員訓練班擔任監工須知的教科，隨時編集講本，因而成了這本書。從前的師友和主管人像李儀祉，劉夢錫，沈百先，李鏗，俞漱芳，陳世璋，葉楚傖，J. E. Hayes，R. R. Larson和其他諸位先生，都是給與著者訓練和指導的人，在編書的時候懷着最深切的廻想和感謝。薛良叔先生，陳虞孫先生對於本書曾加批改，一併道謝。

十九年八月編者自序

——新商人唯一讀物——

經商實習研究

吳雲高著

——一冊 定價四角——

目下我國一般商人，缺乏新智識，是無可諱言的。要設法補救，非謀自修不可。這書即是指示自修的方法。而資提倡的意思。

內容分七章：

- 一 修養之要素
- 二 經營之研究
- 三 貿易之大勢
- 四 商事之商權
- 五 珠算學習法
- 六 簿記撮要
- 七 書信樣範
- 附錄

每章之內，又分細節。說理透澈，而又切合實際需要。店主，店員，練習生，都宜手此一編，獲益非淺。

——●●●●● 世界書局印行 ●●●●●——

目次

第一章 導言	一
第一節 管理員的界說	四
第二節 管理員的事務	五
第三六 管理員必具的特質	七
第二章 管理的方法	一一
第一節 戟刺法	一二
第二節 鎮定術	一六
第三節 節時術	一八
第四節 馴服術	二二
第五節 約束工具	二五
第六節 養成忠心的方法	二七
第三章 管理綱要	三〇

第一節 職權……………三〇

第二節 命令……………三三

第三節 責任……………三七

第四節 紀律問題……………三九

第四章 戟刺術……………四三

第一節 建設性……………四六

第二節 管領性……………四八

第三節 好勝心……………五〇

第四節 奮鬥精神……………五三

第五節 求知心……………五五

第六節 樂羣……………五七

第七節 家室……………五九

第八節 領袖……………六二

第九節	公道	六三
第十節	摹倣性	六五
第十一節	習慣	六七
第五章	管理業務	七三
第一節	招工條件的分析	七三
第二節	進門	七五
第三節	訓練	七八
第四節	遷調	八〇
第五節	進級	八二
第六節	褒獎	八四
第七節	申訴和批評	八六
第八節	斥退或除名	八八
第九節	退職	八九

第六章 治下的困難……………九二

第一節 解決部下擾動的原則……………九三

第二節 伸訴……………九四

第三節 反抗……………九九

第四節 暗潮……………一〇一

第五節 怨艾……………一〇二

第六節 倔強……………一〇四

第七節 無禮……………一〇五

第八節 不忠……………一〇六

第九節 成見……………一〇七

第十節 浮誇……………一〇八

第十一節 討論……………一一〇

第七章 治下的困難(續)……………一一一

第一節	欺詐	一一一
第二節	犯姦	一一四
第三節	游疑 憂慮 恐懼	一一六
第四節	悲哀	一一八
第五節	無責任心	一一九
第六節	不稱職	一二〇
第七節	呆蠢	一二二
第八節	缺乏忍耐心	一二三
第九節	缺乏首創心	一二三
第十節	派別	一二五
第十一節	籍貫上的不同	一二七
第十二節	民族的不同	一二八
第十三節	工資上發生的困難	一二九

第十四節	煽惑者·····	一三四
------	----------	-----

第八章	對待上級職員和同事的困難·····	一三五
-----	-------------------	-----

第一節	對命令的異見·····	一三六
-----	-------------	-----

第二節	批評和品德·····	一三七
-----	------------	-----

第三節	對重要決案的延擱·····	一三八
-----	---------------	-----

第四節	對於管理措施的遲延·····	一四〇
-----	----------------	-----

第五節	疏隔·····	一四〇
-----	---------	-----

第六節	代雇員要求加薪的困難·····	一四二
-----	-----------------	-----

第七節	權限的決定·····	一四四
-----	------------	-----

第八節	職權範圍和責任範圍的決定·····	一四五
-----	-------------------	-----

第九節	對於同事的困難·····	一四六
-----	--------------	-----

第十節	過錯的責任問題·····	一四七
-----	--------------	-----

第十一節	同事的反對·····	一四八
------	------------	-----

工商管理術

第一章 導言

人類集合起來共同經營一件事業，必定要有一個領袖來統率，指導，方纔會得到成功。各項行政官像會長，君王，總統，主席，縣長等，各項實業家像廠長，經理，總工程師，農場主任等，都是各種團體的領袖名稱。

做領袖的人要備有統率，支配，指導等各項材能，方纔可以使羣衆從和平努力的途徑，達到成功。要不然呢，就會發生擾亂和破裂，迫他離開這項職位，讓有材能的人來替代他。

一班的人都以為各種領袖材能出於天賦。各個人的能力當然是高下不同。有許多特出的天材，也有許多異常的蠢材。——就所謂上智與下愚。可是特異

的人並不佔多數，最多的是材能中庸的人。中材的人也可以做相當的領袖。但是有許多的人不肯思索，研究，只憑自己的直覺應付一切。遇到挫折，就歸咎手下人的不是。用直覺辦事離不開差誤，使他終歸於失敗。所以多數人的失敗不是沒有材能，是由於用直覺去辦事。人們憑着直覺辦事，最大的弊病是感情用事。感情用事的人一定遇事失敗。受感情支配的領袖，祇好在羣衆暴動的時侯發揮權能。他決不能在工業界插足。人類的進化，都是因為能依着正確的思想逐步建設。要是憑着感情和習慣的支配，到如今還不能脫離穴居茹毛的生活。所以一個團體必須要依着正理來進行一切事務。團體的管理者更要有絕對的自主力和精細正確的思想，才能向合理的建設上努力，而不受感情的支配。

各種管理方法，難以用公式般的文字訂定出來。人類的性情各各不同，接觸以後發生的反應更加變幻繁複。在化學室裏某兩種藥品混合以後，可以決定牠們起某種變化。人類與人類接觸後的變化，決無如此簡單，實是難以預定。

但是饑思食，渴思飲，好美色，惡醜怪，都是人心共同的趨向。從這一類的共同趨向上可以求出管理上的門路。再有管理者如若熟知自身的性情智力，他就可以決擇最宜於採用的管理方法。

所以我們研究管理術，決不是死記刻板的辦事方法。我們所講的不是教人們怎樣去做，是教人們怎樣去想。管理員要達到成功的目的，全在乎能够運用自己的腦筋。

辦事的時候，要把自己的知識，經驗和心力去審擇方法。決定以後要再三反省。你要自問『自己的思想是否和事實符合』？『除此以外有否更完善的方法』？經過這類反問以後，再依法去辦。辦過以後再考核能否達到預定的結果。雖是人生難遇先後同轍的經歷，然而這種回想是訓練心靈的方法。訓練純熟以後，就有左右貫通的妙用。

根據以前的敘述，我們知道研究這本書要『細細的讀』『靜靜的想』方才