

庫文有真

種千一集一第

編主王雲王

義要化理合

著威包

譯洲撫王

行發館書印務商



義 要 化 理 合

著 威 包

譯 洲 撫 王

書 叢 小 學 商

萬有文庫

第一集一千種

總編纂者

王雲五

商務印書館發行

編主五雲王
庫文有萬

種千一集一第

義要化理合

譯洲撫王 著威 包

路南河海上

五雲王 人 行 發

路南河海上

館書印務商 所 刷 印

埠各及海上

館書印務商 所 行 發

版初月二十年二十二國民華中

究必印翻權作著有書此

The Complete Library

Edited by

Y. W. WONG

RATIONALIZATION

BY JAMES A. BOWIE

TRANSLATED BY WANG FU CHOU

PUBLISHED BY Y. W. WONG

THE COMMERCIAL PRESS, LTD.

Shanghai, China

1933

All Rights Reserved

序言

受人歌頌，同時也被人咀咒的合理化運動，正在震撼歐洲，其餘波也衝激了東方。關於這個舉世注目的問題，在中國出版界，也時常見到討論，尤其常見經濟論文上引用這個動人的名詞；不過十之八九的討論不外介紹些批評與其影響。引用名詞只限於引用名詞。至於合理化的內容和實質，究竟是什麼？其方法為何？如何實施？却見不到具體的研究。不管將來的問題如何，中國在數十年內，增加生產力，增加生產力的效率，以救濟民生，是無可置議的出路。這正是合理化的目的與方法。

包威博士(Dr. James A. Bowie)是英國曼卡斯特大學工學院工業管理系主任(Director,

Department of Industrial Administration, College of Technology, the University of Manchester)

在英國總算最有資格討論這個問題。這本小書，曾於一九三〇年七月至九月在倫敦太晤士報的貿易與工程副刊(Times Trade and Engineering Supplement)上發表，一九三一年由彼得曼公

司(Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.)印成單行本，簡練精當，包含合理化一切的要點。譯者願介紹此書於國人之前。

廿二年七月

「誰將護衛護衛者乎？」(Quis Custodiet custodes?)

倫敦太晤士報貿易與工程副刊社評

一九三〇年八月三十日

希望讀者用心閱讀包威博士這篇詞鋒鋒利深刻的討論合理化著作。合理化這個極端重要的問題，在過去却已出了很多無聊的出版物，現在正是這個時機，由一個充分熟悉這個題目，而又無所偏私的權威者，以分析的意見，考究事實，揭發時下流行的謬論。包威博士所討論的題目，本是我們所已經注意的——不過他却另從新穎的立場出發。不客氣的說，誰能相信我英已有適當的人物，指導合理化的工業？供給優秀才能，遠大眼光，有應付能力之未來工業行政人材之訓練，又何處能找到？包威博士追問許多問題，沒人能正面答覆他，這未免使人生不快之感。但是，毫無疑義的，他的論著，是討論今日最基本問題的一篇優美，勇敢的貢獻。

目錄

第一章 基本觀念·····	一
新世界——新政策	
第二章 縱的聯合與橫的聯合·····	六
加迭爾——企業合併	
第三章 合理化的機構·····	一〇
走進合理化之路	
第四章 生產計畫·····	一六
生產預計表	
第五章 勞工問題·····	二〇

勞工的要求——「長衫職工」

第六章 控制問題·····	二五
---------------	----

自願的同意——紀律的自由

第七章 勞工之合作·····	三〇
----------------	----

勞工政策——制度上的結合

第八章 合理化的障礙·····	三五
-----------------	----

適宜統治——將來的領袖

第九章 幾種感想·····	三九
---------------	----

新資本——其他幫助

第十章 合理化的將來·····	四三
-----------------	----

生產——分配

合理化要義

第一章 基本觀念

「合理化」(rationalization)有變成時髦名詞的重大危險。這個名詞的字義，可以任意解釋，且冗長，新穎，而又動聽，但是沒有正確的含義。這是一個空泛的名詞，具有抽象的玄奧，說起來津津有味，沒有一個相左的見解，可以去說服他。

合理化通常的定義，說不出任何意義來，不是使人迷惑的浮泛的臆度，即是平凡而使人煩悶的俗論。俄衛克 (Drwick) 在他的警關的小書合理化之意義 (The Meaning of Rationalization) 中，列舉了許多，但比較可以滿意的，要推一九二七年五月世界經濟會議 (World Economic Conference) 所下的定義，其文如下：

合理化是求精力或材料的最低限度之消耗，而設的技術與組織的方法，包含勞工之科學的組織，材料與產物之標準化，工作程序之簡單化，以及運輸與交易之改善。

這個定義，未嘗暗示合理化有什麼新奇，或有什麼特殊。我們也同樣的可以用這個定義來作「工業效率」(industrial efficiency)或「科學的管理」(scientific management)的定義。不過在事實上，我們還找不出其他解釋，能夠更近於這個正確名詞的意義。在實際上我們對於合理化問題，何嘗作過專心致志的科學研究，所以合理化一語，在今日也不過略勝於政黨的標語口號罷了。

現代工業狀況，促成合理化的流行，所以我們將現代工業狀況，作一簡明的敘述，是必要的。爲這個緣故，我們可以將現代工業，區分爲三大類別：第一爲新興工業，(new industries)化學工業，與汽車工業，可作爲模範；第二爲代替工業，(substitution industries)也是新工業，顯著的區別，乃在以其產物代替已經建立的工業，例如人造絲與電氣業；第三爲收縮工業，(shrinking industries)種類甚多；煤與棉紗，(譯者按此是指英國而言)可引爲實例。我們在考量合理化的需要程度時，

必須將這幾種工業的類別，常常記在心上。

新世界

在本世紀中造成工業組織之形式之勢力，發生了重大變化。簡單列舉起來，這些勢力是：市場的開發，科學應用於工業，勞工勢力的增加，所有權與管理權的分立。放任主義之失勢。其影響普及全世界，以不同的程度，運行於一切工業化的國家，增大工業組織的規模。這些勢力，在新國的新工業中，極少阻力，惟在舊國的舊工業中，則常遭遇重大的抵抗。

這一國的舊工業，在他國也許是新工業。新工業的存在，實因其具有競爭能力，所以發達起來，就容易採用現代方式的組織。舊國舊工業的情況，乃因之嚴重，特別是依賴舊工業的輸出，以圖生存的舊國。英國今日的處境，即是如此。在美國，在歐洲，甚至將來在遠東，新工業的興起，將利用英國工程技術的產物，驅逐我們於原有市場之外。加之利用關稅壁壘，以圖自給自足的國家主義，更加重了這種形勢。

歐戰雖未曾爲英國貿易創生什麼困難，却會擴大而且促進英國貿易的困難。歐戰使有些工業的發達起來，以適合戰時的狀態；而同時又使其他工業，不能適應世界經濟常態的變化。後來，世界物價暴落，租稅負擔倍增。因此種種影響之結果，英國的輸出，遂較戰前減少四分之一，失業人數達到二百萬。

新 政 策

醫病的診案，也許和病的原因，並無多大關係，今日英國工業衰落之原因，顯然有許多超越於我們所能控制之外。我們所能盡力的，只有使我們的效率達到最高度，以保證恢復從前所造成的地位。我們很難希望新工業的發展，可與舊工業收縮的程度相適合。如果我們要急速吸收現在失業的人數，我們必須竭力籌劃制止所認爲基本工業（basic industries）的腐化。

合理化即是自覺控制（conscious control）與重新順應（readjustment）。在十九世紀中，若是工業能自動的與經濟狀況相順應，又何需乎現在去籌劃自覺控制自動順應（automatic）？

adjustment) 在十九世紀是失敗了。不過何以失敗了呢？第一，因為這種任務，較從前任何任務都更艱難；第二，因為我們曾在自動順應的機器裏，擲進去些泥沙。十九世紀是一個逐漸發展時代，其貿易循環(trade cycle)的狹小變動，却迅速的為幾次破產(註，指經濟恐慌)與市場擴張所抵消。因資本之流動與工資之成形，乃有迅速之順應。此等加於順應的偶然助力，現既不復存在，我們惟有依賴人們的遠大眼光，以預料必然的變遷，依賴人們的技能，以促進改革。所以有合理化的呼聲。

第二章 縱的聯合與橫的聯合

合理化顯然有兩方面，其一是外部的，是關於集合聯結原來各自獨立互爭的企業，而使其成
一有機個體；其二為內部的，是關於每一企業單位的生產、財務、人事、貿易等職能之有效組織。

生產單位之有效組織，在何時地，都是必要的。至於將許多單位，作有效的集合，却是起於現代新情勢的需要。此種迫切的要求，是由於可摧毀全部工業之不經濟的劇烈競爭而起。此種競爭，是生產能力與有效需要（effective demand）不相均衡的結果。加之，此種生產能力又大都缺乏效能，在規模上，建築上，設備上，製造與推銷制度上，地點上，勞工關係上，以及人員組織之技能上，多與現代標準不合。貧乏，蕭條，及有時貪婪股東浮濫的分紅政策，耗竭了公司的現金與信用資源；而不能不將現代化犧牲。因有此種急迫的情況，所以要合理化來作解決。

免除不經濟的競爭，可試用兩種方式。其一為造成某種的加迭爾（Ceteris）以確定物價，及規

定產量；其二爲造成企業合併（Merger）

加迭爾

很少人在今日還主張用加迭爾解決生產過剩問題。此種制度顯然是剝削消費者的。加迭爾縱能限制工廠產量，但並不能將過剩工廠之數量稍有減少。從加迭爾的結合歷史而觀，此種制度並不能渡過長期工業蕭條時期，而如我們之希望，且用於應付工業蕭條，也無良好效果。企業已結合而又各自保持着獨立性，則合理化的目的，遂無從實現；共同主權者若不將權威付於中央組織，而想求合理化的經濟效果，亦屬不可能。

企業合併

假使企業有完全銓合的必要，那末，我們應當採取那種方式呢？最普通的兩種方式，是縱的聯合（vertical combination）與橫的聯合（horizontal combination）。有些人認爲對於同樣製

造歷程的企業，以造成橫的聯合，爲惟一滿意的方法。縱的聯合受斥責的理由，是說不同種類的產物之生產問題，過於複雜，而非任何單獨管理機關所能解決。不同的產物，不能由一單獨售賣組織銷售；研究工作的範圍過於廣泛，難生良好效果。

與縱的聯合之弱點相反的，即是橫的聯合之利益。若是將「相同」的企業和「相同」的企業聯合起來，則大量購買，大量生產，與大量售賣，都屬可能，職員組織所需人數可以減少，研究工作能夠集中，過剩工作得隨時停止，而人工與機器，亦可以移轉於他處的去作相類的工作了。

這些理由，據著者看來，都是些繞圈子的空論，完全不懂得實際問題。在今日，許多單獨營業，都已經是縱的單位，例如煤礦，鍊鐵廠與鍊鋼廠，要是想把他們整整齊齊排列成橫的陣線，無異於把炒碎的雞蛋重行完整起來。若是原料的供給者與最後消費者間，有多數居間人存在，則大規模的聯合，便辦不到。是以一方面須立腳控制原料，另一方面須伸手市場以取得分配之道，對於大規模的聯合是不可避免的。每一聯合都應當以完成自給的經濟單位爲目標，所以必須成爲兼備縱的和橫的聯合之完整個體。

然則每個聯合是否應當以完全壟斷（complete monopoly）為目標呢？如果要免除競爭與滯銷，則壟斷是必需的。不過所謂壟斷，必須依照市場的名詞來解釋，不是照生產單位的名詞來解釋。為求達到壟斷之目的起見，有些聯合應當是世界的，有些是一國的，有些是限於一地域的。每種產物的市場範圍，大部分是決定於該產物之標準化的程度，與其運輸的費用。若是我們希望迅速收獲合理化之成熟效果，我們便不要對於壟斷畏縮；如有必要，應由國家來鼓勵，但強迫會計公開，並以國家權力保證其為社會利益服務，那末，我們無寧企求促進壟斷。

這個意思，並不是，而且永遠不是，要幾個龐大的壟斷組織。控制全國的工業與貿易，實則受專利權保障的商號，其本身即是一種壟斷；由機械工程工業以至各種輔助工業，皆將自行類集，成為各別的壟斷組織。不過在任何情況之下，其目的必須是結合製造歷程，成為自然的統一體，俾原料到達最後消費者之手，經過更短促，更完整，更有利的過程。