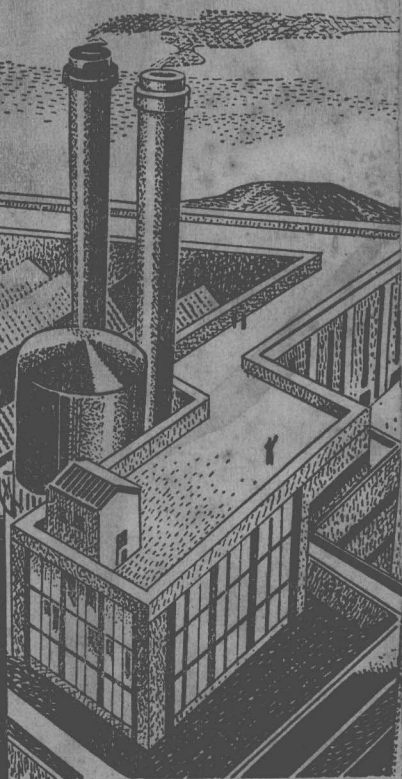


論概理

著 益





工商管理概論

著 益 百 徐

版 初 月 六 年 六 十 三 國 民

載 轉 准 不 有 所 權 版

版 出 社 版 出 生 人

號 七 五 一 四 箱 信 政 郵 海 上 : 處 信 通

序

攷工商管理之學。歐美先進國家。向極注重。良以運用得宜。不僅可使繁榮之事業迅速發展。更可使垂危之事業轉爲繁榮。故工商各業。均能突飛猛進。一日千里。迴顧我國。依然生產低落。工商不振。揆厥原因。實由於從事工商業者。仍都墨守成規。缺乏工商管理技術。有以致之。故欲使我國走上工業化之途。期與先進國家並駕齊驅。則研究與運用工商管理方法。實爲當前要圖。因此對於工商管理專書，更屬重要。顧坊間出版者。於學理之探討，雖有確當之作。而於實際之指導。則多未盡之嫌。欲求一完善適用者。尙未多覩。

吾友徐君百益。飽學之士也。於工商管理之學。尤研究有素。曩以解救職業青年之求知慾望。與造就工商管理人才。創設中國工商管理函授學校。歷有年所。夫歲復承申報主人之聘。主編「生產建設」副刊。因將其歷年研究之心得。與經驗之收穫。編爲概論。分段刊載。嗣以該報限縮篇幅。無法續登。致使讀者未窺全豹。引爲憾事。紛紛致函。要求發行單行本。一觀爲快。爰經徐君整理成帙。都凡十章。長二十萬餘言。茲以函待付梓。問序於余。余以徐君之作。別具見地。非僅切於實際。抑且適合國情。其中如創業之準備與組織。事業之經營與管理。以及生產與推銷諸章。尤多精新之論。工商各界。如能手此一編。悉心探討。澤尤運用。既可發展公私企業。抑可爲戰後復興工商之助。其爲裨益。豈淺鮮哉。

前言

筆者從事編譯工作，以日報副刊爲始；經營出版事務，以「家庭月刊」開端，前後努力於此者，共計十五年。但要使家庭繁榮，非先解決經濟問題不可，因此對於事業的經營與管理，在獲得美滿的人生方面，也是十分重要的。筆者對於工商管理的研究興趣，非常濃厚，在一二年前創設中國工商管理函授學校，目的所在，是在供應研討工商管理的方法，各方加入的，非常踴躍，因爲借着函授，可以不限時間，不限地點，隨時研讀，在國外有不少事業家，都是借着這種自學的方法而成功的，在中國也可以發生同樣的功用。

然而工商管理的方法，雖爲各方面所重視，一所函授學校尙不能解決需要，因爲一則市上對於工商管理的書籍很少，（曾屢接各界來函要求介紹關於工商管理的書籍）同時有許多有地位或事業已有成就的人，爲了參考的需要，來加入函授學校，按期擬具答案，事實上是不可可能的，因此單行本的出版成爲刻不容緩的事。本書內容，對於一個事業的各個部門，大概已經包括完全，讀後可以得到一個概要，如果要對於某一方面作更進一步的研究，那末可以進一步研讀該一部門的專門書籍，本書至少可以供應一點基本的知識。

在編寫本書的時候，力避空泛的理論，因爲筆者認爲趨重理論，不如注重實際，可以使讀者便於應用。因爲工商管理的學問，決不是本書所能包羅完全，而需要隨時採用，研討新的方法，新的技巧。爲解決這個需要起見，筆者正在籌備出版「工商管理月刊」如果成爲事實，那末一定可以受到讀者的贊助。

除了預約本書的讀者，留有通信地址外，凡對於工商管理具有興趣的友好或讀者，希望隨時通函指教，而對於「工商管理月刊」的發行，有何高見，更盼能够早日惠示。

徐百益 三十六年五月二十五日

目錄

黎序

前言

第一章 創業的準備

(一)

創業的條件之一

..... (二)

創業的條件之二

..... (七)

創業的條件之三

..... (九)

創業的條件之四

..... (一一)

創業的條件之五

..... (一三)

創業的條件之六

..... (一六)

創業的條件之七

..... (一九)

創業的條件之八

..... (二〇)

第二章 創業的步驟

(二四)

組織的種類

..... (二六)

第三章 事業的經營（一）……………（三七）

招募股份的對象……………	（三八）
流動資金……………	（四〇）
流動負債……………	（四二）
流動資金的工作程序……………	（四三）
流動資金的處理……………	（四四）
關於流動資金的獲得……………	（四五）
公司盈利的計算……………	（四六）
折舊問題……………	（四七）
盈利的分配……………	（四八）
盈利和準備……………	（四九）
增資的方式……………	（五二）
預算……………	（五四）
增加資本……………	（五六）
改組……………	（五九）
公司債……………	（六一）
解散……………	（六三）

第四章 事業的經營（二）

（六九）

- （一）事業的成功……………（六九）
- （二）幾個基本的經濟原理……………（七七）
- （三）商業展望……………（八六）
- （四）購買力的研究……………（九三）
- （五）銷貨原理……………（九九）
- （六）減低生產成本……………（一〇三）
- （七）經濟調度……………（一〇九）
- （八）事務管理……………（一一三）

第五章 主管人員的必備條件

（一二〇）

- （一）個人修養……………（一二〇）
- （二）心理在商業中的重要性……………（一二三）
- （三）集中的注意力……………（一二八）
- （四）四大思想能力……………（一三二）
- （五）增進工作效能……………（一三五）
- （六）應付羣衆……………（一三九）

第六章 生產機械……………(一四四)

(一) 廠房……………(一四五)

(二) 人事……………(一五四)

(三) 原料……………(一五七)

(四) 製造……………(一六二)

(五) 製造與成本……………(一七一)

(六) 包裝運輸……………(一七三)

第七章 人事問題……………(一八〇)

(一) 雇用員工的幾種測驗……………(一八〇)

(二) 關於工人的一般問題……………(一八八)

(三) 人事管理的實施……………(一九二)

(四) 人事管理實施方面的其他問題……………(二〇三)

第八章 廣告方法……………(二〇九)

(一) 廣告原理……………(二〇九)

(二) 廣告心理……………(二一五)

(三) 撰稿方法……………(二二三)

(四) 廣告信札.....(二二九)

第九章 銷售方法.....(二三四)

(一) 推銷員的雇用.....(二三〇)

(二) 推銷員的訓練.....(二三九)

(三) 推銷員的鼓勵.....(二四三)

(四) 推銷員的管理.....(二四八)

(五) 商品研究.....(二五七)

(六) 主顧研究.....(二六二)

(七) 推銷工作的開始.....(二六六)

(八) 推銷工作的成功.....(二七二)

第十章 會計制度.....(二七六)

簿記與會計.....(二七六)

整套帳冊.....(二八〇)

成本會計.....(二九五)

帳款處理.....(二〇四)

參考資料.....(三〇七)

第一章 創業的準備

通常一般的青年人，不願意始終依人籬下，受別人的指揮，而希望自己獨創一業或是當一個主管人員，使他們可以發展他們的才能或抱負。

這一種具有創造性的動機，是應該鼓勵的，因為如果沒有創造性，那末任何事情都不會有進步。但是任何事情要得到成功，一定要有計劃。如果沒有計劃，那末等於是希望僥倖成功，事實上一定要失敗，在我們所看見的創業成功的人，果然到處皆是，使我們羨慕，欽佩，但有無數創業失敗的人，我們並沒有看見，我們祇看見成功人物的快樂，並沒有看到失敗人物的痛苦。

那末成功與失敗是由什麼來做主宰的呢？這一點，簡單地說來，可以說凡是有計劃而具有毅力的人，是容易成功的，沒有計劃又沒有毅力的人，是容易失敗的，有計劃又具有毅力，即使一時失敗，因為他肯繼續努力下去，也可以獲得成功。

所以凡是希望要創業或當一個主管人員的人，對於創業的幾個條件，必須明白，更要有具體的計劃。在這裏不妨舉出幾個實例，作為參考。這裏所舉的幾個例子，可以作為創業的先決條件，也可以作為經營事業的幾種有效方法。

創業的條件之一：新穎的思想

在工商界裏，要獲得成功，非要有新穎的思想不可，如果一味照着固有的方法經營，決不能出奇制勝，尤其是資本不如別人的時候，不能以資本的雄厚增勝，那末祇有以新穎的思想取勝了，這裏的幾個實例，就是因爲思想新穎而成功的：

一．做太妃糖的麥金多

在英國哈立佛地方有一個太妃鎮，在那裏，成羣的工人，很多的機器，在製造成千成萬噸的太妃糖。

這不是一家股份有限公司，而完全是一個人手創的，創辦人麥金多（John Mackintosh）在一八九〇年，開始創業的時候，所用的不過是一缸乳酪，一袋糖，和幾張廣告紙。

麥金多起先是一家棉花廠裏的工人，到二十二歲時，開了一家烘餅店，不多幾天之後，他想爲什麼不做一些糖菓呢，於是就將英國的 *Butter scotch* 和美國的 *Caramel* 合起來，做成一種新的太妃糖，這實在是一個新穎的思想。

第一天做出來，生意就很好，可是不如意的事件，接一連二的發生，房屋燒去了，糖的稅率又繼續增加（白糖最初在歐美各國是一種藥料，售價很貴，直到後來纔作爲一種調味品），而且沒有新的資本。

他到銀行裏去，要借三百鎊作爲資本，銀行裏的職員問他：「你現在有多少資本？」他說：「一萬五千鎊。」銀行的職員說：「笑話，如果你製造全世界所用的太妃糖，也用不着一萬五千鎊的資本呀！」不過到後來麥金多公司的資本，增加到七十五萬鎊。

英國約克賽，有一首韻文，就是：「早些睡，早些起，勿喝醉，登廣告。」麥金多從起始的時候，就深信廣告的偉大效力，所以繼續不斷的登載。

有人問他的成功祕訣是什麼，他說：「你拿人們所要的東西做出來，而實事求是的去宣傳，但是決不可有絲毫的虛偽。」

他不時研究改進出品，直到遠勝於其他出品爲止，可惜他做的太辛苦，所以到五十歲就死了，不過他所留下的偉大事業，可以使他的精神不死。麥金多的成功的公式，就是：

- 一．選一件大眾喜歡的東西。
- 二．做得盡善盡美。
- 三．利用廣告，使牠著名。

二．誠實無欺的依登

英國人開設的最大的百貨商店，不在倫敦而在坎拿大，就是依登（Timothy Eaton）所開設的。他的店鋪佔地六十二畝，雇用職員二萬人，但每一個董事，却都是出身很低微的。

當他在一八六九年開設的時候，雖然範圍很小，但是他就定下四條政策來，就是：

- 一．包退包換。
- 二．定價劃一，但須現款交易。
- 三．不准強迫顧客購買。
- 四．貨品宣傳，力求忠實。

這四種辦法，到了現在，早已不算新奇，但在一八六九年的時候，人家都說他不過是一種夢想而已。

有一次，一個職員說某一件貨品是純羊毛做成的，剛巧依登在旁邊，他立刻校正，說有一半的成分是棉布，而並非完全是羊毛的。

還有一次，因爲所賣的花紙不是顧客所需要的，他就重新代爲糊好，不另取費，並且竭誠的表示歉忱。

他只經售可靠的貨品，如果沒有的話，他就設廠自造，這一點就是他辦事的精神和毅力。

他還有一個可取的地方，就是在公司裏設立一個建議部，使集合各人的意見，以供參考，由經理們選出十八個人來組織，他們雖沒有行政上的權力而祇是處於顧問地位，但他們的建議，大多是為董事會所採取的。

三．法國農夫勞曹克

勞曹克 (Jostua Lozeaux) 雖然是一個農夫，但他勤於操作，所以獲得了極大的成功。他的祖先，也都是農夫。當他三十三歲的時候，他有八十畝田，和他的妻子，四個小孩子住在一處，非常安樂，但他以為經營商業，比較更可以發達，所以將田賣去，得到了四百鎊，去買了一輛腳踏車和一卡車の木料。

一車賣出以後，再來一車，後來又買了一匹馬。他發現木材行裏最大的耗費是整理失當，當他把木材場收拾得十分清潔以後，就是保險費也減少了十分之三。

他又改用運貨汽車，而牠的數目，逐漸增加到了四十輛，他把牠們都漆成黃色，每星期六洗刷一次，這真是極好的廣告方法。

他的成功的最大的原因之一是給予顧客們遇到的服務。他對於顧客，盡心的計劃，而這點却是其他木材行所不肯辦到的。所以他的成功，也可以說，由於他所具有的新穎而獨到的思想。

四．吸引主顧的加佛

美國沃海沃州的司脫拉司白村，祇有九百十八個居民，但是有一個店主一年要做二十萬鎊的生意。不論二十哩或是三十哩以外的居民，都歡喜和他往來，這個店主，就是加佛 (John B. Garver)。

他所以能夠吸引這許多顧客，有下列幾個方法：

一．他不時用電影，映演給村民看。

- 二。他對於讀書勤奮的青年，加以獎勵。
- 三。每逢週年紀念，他舉行一次新奇的競賽。
- 四。他每年減價四次，除此以外，絕不以虛偽的減價爲號召。
- 五。店裏有一塊黑板，將隔天的營業總數公告出來。
- 六。每天早晨，他拿一張紫色的紙條給每一個職員，上面記載着他們隔天所經手做成的營業的總數。
- 七。他規定每一主顧，必須對待得像客人一般。
- 八。他在進貨的時候，往往和別個店主合作，所以能夠得到較低的價目。

五。販賣舊書的福來兄弟

威廉和吉而勃福來兄弟兩個一同去投考市政機關，但並沒有被錄取。

他們一無所有，不知道怎樣辦法纔好，唯一的財產是幾本舊書。內中的一個就說：「何不將這些舊書出賣呢？」於是就在一張關於教育的報紙上登了一方告白，獲得了很大的效果，所有的書，已經是不夠應付了，所以就進而至於買進舊書，再行賣出，而繼續在報紙上登載廣告。

起先他們的店是附設在家裏的，後來感覺地位太小了，就在近段租了一所店面，兄弟兩個住在後面，燒飯洗菜，都親自操作，日夜努力，就是星期日，也沒有休息。

不多幾時，生意更有起色，就在倫敦租了一所較大的店面，每年房租是六十鎊，捐稅在外。但不幸得很，有一個夥計偷了七鎊而逃走了，第二個夥計，就不得不審慎雇用，而結果被他們請到了一個很好的助手。

這許多，都是草創時候的情形。

到後來福來兄弟的公司，已經世界聞名，每天收到的信件有二千封到五千封之多。在一九二九年，他們建造了一所六層樓的房屋，有三萬方尺的地位，藏着二百萬本書籍。

他們的成功，不外乎三個原因，就是：（一）不斷的努力（二）用人審慎（三）不斷的利用廣告。而在他們創立的時候，把舊書販賣，未始不是一種新穎的思想。

六．不售廉價的湯平

將貨品廉價出售，是很普通的辦法，這裏有一個人，却專賣貴價的東西，就是湯平（Fred Tobin）。他的起點和成功，可以用年齡來表示：

十六歲：烘餅店裏的送貨員

二十歲：推銷員

三十一歲：自己開設食品店，出售火腿，牛肉之類，一年的營業總額在一百三十萬鎊以上。

下面是他的幾個成功的祕訣：

一．所有的經理和高級職員，都是公司的股東，所以個個忠心服務。

二．所有的就誤，都一概免除，如果遠路的主顧定貨時，隔夜十點鐘，就立刻叫人送去，早上六點鐘就可以收到了。

三．採用最新式的設備，推銷員坐着汽車去招徠生意，所以一天可以到四五十個人家去，非常迅速。

四．繼續不斷的利用廣告，專講貨品的質料，不講貨品的廉價。他可以較貴的代價出售貨品，而且獲得成功，就是因為他有較好的推銷員，較好的設備和較好的服務。

七．教育兒童的吉爾勃

在幾十年前，當亞林匹克運動會在倫敦開會的時候，吉爾勃（Aifid Gilbert）以撐竿跳冠軍，接受亞力山大皇后贈予的金牌。此外他曾由運動而獲得三百多只獎杯和獎章。

其實他在八歲的時候，是一個瘦弱的孩子。他的父親鼓勵他去運動，起先他的志願是要做一個藝術家。十六歲時開始在田裏做工，去籌劃他進大學的經費，但雖然畢業後是一個醫生，始終沒有一個病人去請教他，於是他想做成具有教育意義的兒童玩具，就將他表演藝術所積貯的錢，來做資本。

他做的玩具，並不是只供玩賞，更足以促進兒童們的思想 and 創造能力，世界各國，都有出售。

後來他又出版了一本專供兒童閱讀的雜誌，共有七萬五千份銷路，二十年前又設立了一個吉爾勃兒童工程學院，專教兒童以建築的常識。每一個學生成績優良的，他就給予一隻金錶。造就了許多無線電發報員，在每天下午四點鐘，從吉爾勃電台發出去的電報，由許多學生收聽，他說：「無論什麼事業要成功，最要緊的是思想。」而他的新穎的思想，正是他獲得成功的原因。

創業的條件之二：良好的政策

所謂良好的政策，與新穎的思想相仿，但新穎的思想是屬於創辦事業或經營事業的動機的，良好的政策，是屬於經營事業的法則方面的。下列實例，就是因為有良好的政策而獲得成功的。

一．製造洋線的可止

製造可止洋線的可止公司，在一百年前創辦到現在，始終非常發達，雇用着一萬個職工，造成了十一個擁資百萬的富翁。這家公司有十五個製造廠，來供應全世界母親手中的線。他們竭力的推銷，無處不到，所以全世界有一百五十家經理處。他們的成功，是基於下列幾種良好的政策：

- 一．他們的出品，始終優美，從來不曾偷工減料。
- 二．他們一家四代（祖，父，子，孫，都聚在一起做事，沒有一個不勤奮耐勞。他們是不上蒙脫卡羅或是跑馬場

去的，他們的目的，只是造成優良的線。

- 三．他們設法將同業都併起來，去消除營業上的競爭。
- 四．他們專心一志，除了線之外，不做旁的任何玩意。
- 五．他們始終和衷共濟，彼得可止（Pec Coats）曾經說：「我和我的哥哥三十年來總是合作的，雖然意見有時也會相差，但結果總是大家言歸於好的。」
- 六．他們都是很慈善而溫和，所有的職工，沒有一個不很快樂的做工。

二．鞋業領袖米威爾

普通鞋店的利益是很菲薄的，但是米威爾（Frank Myville）會從鞋店裏賺了很多的錢，在本國創設了二百五十家鞋店，這是歐洲各國所未有的事情。

當初他在一家律師事務所裏工作，因為要多得到一些工資，就進了一家製帽店，那時候他的工資是按件計算的，因為他特別勤勞，每星期可以得到八鎊的工資。一等他有了些積蓄，他辦理一個海濱浴場，其次是一家蛋店，後來又到美國西部去當牧童。

因為看見牛，他便想起了牛皮，因為想到牛皮，他便想到皮鞋，為求明瞭皮鞋業的內幕起見，他到一家大鞋店去做記帳員，對於成本和利益，詳細研究，有時候擔任旅行推銷的工作。無論什麼時候，都是在學習，但無時或釋的是想自己來開一家店鋪，在三十四歲時，就向雇主借了本錢，去開設鞋店。

他特別注重門面的裝飾，去引起人家對於櫥窗裏的貨品加以注意。

因為第一店的成功，接連就開了四家，他將鞋店分為三類，第一類祇售高等的皮鞋，第二類是中等的，第三類是平民化的鞋店。

他不但對於經理們善加訓練，對於顧客的服務，也是無微不至，遇到修理，祇收取極低的代價。