



哈佛管理叢書

薪資制度與 甄選測驗範例

薪資制度與
甄選測驗範例

薪資制度與甄選測驗範例

出版者：哈佛企業管理顧問公司出版部

編著者：哈佛管理叢書編纂委員會

發行人：洪良浩

地址：台北市復興北路166號9樓

電話：(02) 715-0471~4

民國七十一年三月初版

民國七十三年元月三版

實價：新台幣 1,600元整

- 購買辦法：一、請將書款以支票或滙票，抬頭開「哈佛企業管理顧問公司」，寄至台北市復興北路166號9樓，款到後立即將書以掛號寄達。
- 二、請利用郵政劃撥100110帳號「哈佛企業管理顧問公司」儲金戶。

行政院新聞局核准登記證：局版臺業字第〇一七四號

版權所有 翻印必究

薪資制度與甄選測驗範例

目 錄

第一篇 薪資制度

第一章 建立薪資制度的方法	15
一 制訂薪資計劃	15
二 發掘薪資制度問題的方法	16
三 從三方面考慮薪資計劃	17
四 人事費總額的計算方法	19
五 人事費用的計算方法	20
六 根據人事費比率與勞動分配率的分析	23
第二章 制訂薪資體系的方法	29
一 制訂薪資體系的先決條件	29
二 薪資體系的種類與型態	31
三 年資薪資的利弊	39
四 制訂適合自己公司薪資體系的方法	40
第三章 基本薪資與加薪的結構	45
一 薪資基準線的決定方法	45
二 決定基準線的四項重點	47
三 加薪制度的設定與營運方法	56
四 底薪增加與其分配管理	61
第四章 起薪的決定與薪資調整	67
一 起薪管理的兩項重點	67
二 初任級員工起薪的五項要素	67
三 決定起薪的四種方法	68
四 隨著起薪上昇的薪資調整方法	69
五 中途採用者的起薪決定方法	73
六 中途採用者的進入公司後的薪資調整	79
第五章 特殊情況的薪資決定法	83
一 推銷員的薪資管理	83
二 兼職者的薪資管理	90
第六章 各種津貼的決定法	93

一	津貼的管理原則	93
二	各種津貼的種類與未來的趨勢	94
三	各種津貼的內容與運用方法	97
第七章 能力主義與薪資的關係		103
一	能力主義的特色	103
二	能力的結構與薪資	104
第八章 職務薪資制與職能薪資制的施行		127
一	職務薪資制與職能薪資制的特色	127
二	職務薪資制與職能薪資制的三種基本型態	128
三	準備與計劃	129
四	職務分析與職務的歸納方法	131
五	職務評估的四種方法	132
六	職務薪資表、職能薪資表的製作方法	142
第九章 勞資的焦點—薪資問題		157
一	勞方對薪資的看法	157
二	消費者物價的考慮方法	159
三	考慮生活費的問題	161
四	個別薪資要求的方法與問題	163
五	支付薪資能力的計算方法	165
六	訂定長期薪資協定的各種方式	169
第十章 獎金制度的釐訂		173
一	獎金特性	173
二	獎金金額的計算方法	174
三	獎金的個人分配方法	183
第十一章 退職、退休制度之設計實務		187
一	概論	187
二	訂定合理的退職、退休金制度	187
三	退職、退休金制度妥善的營運方法	194

第二篇 甄選測驗範例

1. 羅氏職業性向測驗	215
(一) 處事性向測驗	216
(二) 推銷性向測驗	225
(三) 文書性向測驗	234
(四) 計算性向測驗	244
(五) 科學性向測驗	251
2. 加州心理成熟測驗	260

第二篇 甄選測驗範例

1. 卡氏十六種人格因素測驗.....	215
2. G—Z—T—S.....	225
3. 自我的心理分析測驗.....	237
4. 美工測驗 I.....	252
5. 美工測驗 II.....	304
6. 文書校對測驗.....	357
7. 校對能力測驗.....	363
8. 中文字義測驗.....	368
9. 文字運用能力測驗.....	372
10. 語文文法運用能力測驗.....	375
11. 字詞辨正測驗.....	379
12. 語文推理測驗.....	384
13. 語文閱讀測驗.....	395
14. 國語文能力測驗.....	403
15. 數學計算測驗.....	407
16. 數字計算能力測驗.....	415
17. 數字理解測驗.....	426
18. 科技知識測驗.....	435
19. 推理能力測驗.....	441

第三篇 員工考核辦法範例

1. 和泰汽車股份有限公司員工考核辦法範例.....	447
----------------------------	-----

員工考核注意事項

和泰汽車公司員工考核表	管理職
和泰汽車公司員工考核表	一般職
和泰汽車公司員工考核表	技術職
和泰汽車公司員工考核表	特殊職（司機）

和泰汽車公司員工考核表 特殊職（守衛）

2. 大世界公司員工考核表範例	461
七十 年度年度員工考核表範例	
大世界公司七十 年度考核核定清冊範例	
3. 和合公司從業人員年終考核表範例	463
4. 國際股份有限公司總管理處 年度考績表範例	464
5. 華夏海灣塑膠公司員工考核表範例	465
主管人員考績表範例	
非操作性人員考績表範例	
6. 正道公司員工年度考核表範例	467
7. 大中華實業股份有限公司七十年 度從業員考績評分表範例	468
8. 開發公司員工年度考核表範例	469
9. 松本公司主管人員考核及發展表範例	470
10. 定通公司員工考核表範例	472
11. 某大公司職員晉等辦法範例	475
12. 某企業所屬關係企業員工考核及 工作獎金發給辦法範例	478

第四篇 勞工法令

工廠法	483
工廠法施行細則	489
礦場法	492
勞工安全衛生法	494
勞工安全衛生法施行細則	498
廠礦工人受雇解雇辦法	502
工會法	503
工會法施行細則	509
團體協約法	512

勞資爭議處理法	515
動員戡亂期間勞資糾紛處理辦法	519
工廠會議實施辦法	520
職工福利金條例	522
職工福利金條例施行細則	523
職工福利委員會組織規程	525
職工福利社設立辦法	526
勞工教育實施辦法	527
工廠檢查法	530
職業訓練金條例	532
職業訓練金條例施行細則	534
技術士技能檢定及發證辦法	538
勞工保險條例	540
附表一 勞工保險職業病種類表	550
勞工保險塵肺症審定準則	556
附表二 勞工保險殘廢給付標準表	558
勞動基準法草案全文	579

薪資制度與
甄選測驗範例

哈佛管理叢書序

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變，提高工作效率，拓展新市場，增加營業利潤，加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識，採用新技巧，才不致在管理上落伍，為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

董事長 洪維岳

薪資制度與甄選測驗範例 序

八十年代的經濟震撼至今仍然餘波盪漾，企業界在遭受層層打擊之後，不得不重新檢討，如何提高生產力、如何降低成本、如何提高獲利率等等一連串的問題。

以往三十年來，企業經營着重在創業的過程，由於經濟發展快速、企業規模隨之擴大，利潤也相對提高，對於如何經營企業，在順遂環境下，很少人去動腦筋追求管理績效，也就是說，以往企業經營所獲致的「景氣利潤」較之「經營利潤」來得大，因此，經營者就很少去追求經營的效率了。

近年來，景氣的衰退，企業界面臨了成長的阻滯，才猛然發現企業經營的困境、市場成長率的緩慢、生產成本的提高、生產力的衰退，都令經營者傷透腦筋。面對着八十年代經濟的低度成長，外加高成本、低售價的壓力，企業界的獲利率出現了前所未有的低迷狀況。

在利潤率不能大幅提高的狀況下，企業界只有轉而求取生產力的提高、效率的上升，在降低成本的同時也就是生產力的要求。人事費用對企業的成本來說，其所占比例甚大，過去因為企業利潤高，很少去計算薪資與生產力的關係，也很少去計算薪資占總成本或附加價值的比例，一般企業經營者，只知道薪資每年都在上漲，但產品售價不但沒有提高，却反而下降，在這種兩面夾攻的情況下，經營者在景氣壓力下，才頓然體認薪資的重要性。

勞動基準法草案已引起企業界的關懷，往後廉價勞工勢必成為歷史名詞，企業界在雇用員工時，應如何制定能反應企業生產力及獲利率的薪資，已經不再是按照行情便能決定薪資、津貼、獎金，或退休金制度了。

本公司數年來一直為企業界提供薪資制度之顧問服務，為企業未來發展，制定完整的薪資制度，不但追求薪資體系與成本效益息息相關，而且也為安定員工、為企業界留住人才，使人才發揮所長來制定薪資雙方都滿意的制度，歷年來，欣見這些企業的蓬勃發展，遂有編纂薪資制度參考書之舉，期望將薪資理論與實務，做完整的結合。

薪資制度與甄選測驗範例一書歷經數年來的努力，揉合了理論與實務，成為國內第一本系統最完整、資料最豐富的實用書，本書計分四大篇，第一篇以薪資制度之體系建立，廣泛論及本薪、津貼、能力、職務、獎金、退休等制度必須注意的要素，對於建立完善的新薪資制度有直接參考使用的價值；第二篇是甄選測驗範例，列舉國內外有關職業性向、能力、性格等測驗題範例，可以直接用來做為新進員工的甄試，或現有員工升遷調職的參考；第三篇搜集有關員工考核辦法及考核表格之範例，可供各企業直接參酌採用；第四篇搜羅全部有關勞工法令，及規章，使您不必去翻閱其他法律書籍，節省您的時間，並增進您的效率。

本書的出版，經本公司顧問師及編輯同仁的努力，終於能給企業界一份有價值的參考資料，希望能透過本書給企業界帶來更高的生產力，以克服八十年代的經濟震撼。

哈佛管理叢書編纂委員會
召集人 洪良浩
中華民國七十一年三月

薪資制度與甄選測驗範例

目 錄

第一篇 薪資制度

第一章 建立薪資制度的方法	15
一 制訂薪資計劃	15
二 發掘薪資制度問題的方法	16
三 從三方面考慮薪資計劃	17
四 人事費總額的計算方法	19
五 人事費用的計算方法	20
六 根據人事費比率與勞動分配率的分析	23
第二章 制訂薪資體系的方法	29
一 制訂薪資體系的先決條件	29
二 薪資體系的種類與型態	31
三 年資薪資的利弊	39
四 制訂適合自己公司薪資體系的方法	40
第三章 基本薪資與加薪的結構	45
一 薪資基準線的決定方法	45
二 決定基準線的四項重點	47
三 加薪制度的設定與營運方法	56
四 底薪增加與其分配管理	61
第四章 起薪的決定與薪資調整	67
一 起薪管理的兩項重點	67
二 初任級員工起薪的五項要素	67
三 決定起薪的四種方法	68
四 隨著起薪上昇的薪資調整方法	69
五 中途採用者的起薪決定方法	73
六 中途採用者的進入公司後的薪資調整	79
第五章 特殊情況的薪資決定法	83
一 推銷員的薪資管理	83
二 兼職者的薪資管理	90
第六章 各種津貼的決定法	93

一	津貼的管理原則	93
二	各種津貼的種類與未來的趨勢	94
三	各種津貼的內容與運用方法	97
第七章 能力主義與薪資的關係		103
一	能力主義的特色	103
二	能力的結構與薪資	104
第八章 職務薪資制與職能薪資制的施行		127
一	職務薪資制與職能薪資制的特色	127
二	職務薪資制與職能薪資制的三種基本型態	128
三	準備與計劃	129
四	職務分析與職務的歸納方法	131
五	職務評估的四種方法	132
六	職務薪資表、職能薪資表的製作方法	142
第九章 勞資的焦點—薪資問題		157
一	勞方對薪資的看法	157
二	消費者物價的考慮方法	159
三	考慮生活費的問題	161
四	個別薪資要求的方法與問題	163
五	支付薪資能力的計算方法	165
六	訂定長期薪資協定的各種方式	169
第十章 獎金制度的釐訂		173
一	獎金特性	173
二	獎金金額的計算方法	174
三	獎金的個人分配方法	183
第十一章 退職、退休制度之設計實務		187
一	概論	187
二	訂定合理的退職、退休金制度	187
三	退職、退休金制度妥善的營運方法	194

第二篇 甄選測驗範例

1. 羅氏職業性向測驗	215
(一) 處事性向測驗	216
(二) 推銷性向測驗	225
(三) 文書性向測驗	234
(四) 計算性向測驗	244
(五) 科學性向測驗	251
2. 加州心理成熟測驗	260

第二篇 甄選測驗範例

1. 卡氏十六種人格因素測驗.....	215
2. G—Z—T—S.....	225
3. 自我的心理分析測驗.....	237
4. 美工測驗 I.....	252
5. 美工測驗 II.....	304
6. 文書校對測驗.....	357
7. 校對能力測驗.....	363
8. 中文字義測驗.....	368
9. 文字運用能力測驗.....	372
10. 語文文法運用能力測驗.....	375
11. 字詞辨正測驗.....	379
12. 語文推理測驗.....	384
13. 語文閱讀測驗.....	395
14. 國語文能力測驗.....	403
15. 數學計算測驗.....	407
16. 數字計算能力測驗.....	415
17. 數字理解測驗.....	426
18. 科技知識測驗.....	435
19. 推理能力測驗.....	441

第三篇 員工考核辦法範例

1. 和泰汽車股份有限公司員工考核辦法範例.....	447
----------------------------	-----

員工考核注意事項

和泰汽車公司員工考核表	管理職
和泰汽車公司員工考核表	一般職
和泰汽車公司員工考核表	技術職
和泰汽車公司員工考核表	特殊職（司機）