

企
业
人
事
管
理

羅萬類著

企業人事管理

修訂本

(附公共行政人事管理概要)

臺灣商務印書館發行

中華民國五十八年七月初版
中華民國六十一年二月修訂一版
中華民國六十九年三月再修訂一版

企業人事管理 一冊

基本定價二元四角正

著者 羅 萬 類

發行人 朱 建 民

版權所有
翻印必究

印刷及
發行所

臺灣商務印書館股份有限公司

臺北市重慶南路一段三十七號
登記證：局版臺業字第〇八三六號

再修訂版序言

本書係余十年前就教學講義編纂而成，中經修訂，迨今又逾五載，法令變更，已不能率由舊章，此爲再修正之主因。

其次：人事管理、企業與行政二者，同爲處理人事業務，其間業務雖不盡同，然其理論與對象，類多相通與共守之處，故年來每願以觀察所及，執筆撰寫人事管理一書，融合企業及行政兩端人事，綜其論述。乃以行政方面人事制度，尚在受動不居之中，捉模難定，故擷管累止，在時間上言，此種趨勢，恐尙有若干持續，因此；夙願一時當不能得償。茲乘本書再修訂之便，爰將行政上之人事制度，擇要概述，以附書末，用資參閱。

民國六十八年六月

羅萬類

重訂版自序

本書初版，倉卒付梓，錯字脫句，遂屢見於篇幅，本版逐一加以更正，俾便閱讀。

人事管理，其對象爲人，故無論機關公務，或公私企業，其管理之理論與方法，在原則上，大抵相同。本書雖專爲企業之用，然在機關管理上，亦少特別歧異之處，蓋業務上縱各有不同，而人性之研究，則始終無分軒輊。

就人性而言：有合理與非合理兩面，日常行動形成之動機，又嘗爲外界「誘因」所左右，故人事管理亦應雙方兼顧：一即基本上所考慮之合理管理，一即探求個別之關係，作爲管理運用之方法。前者：釐定法則，尙有軌道可循，量度較易；後者：則萬千變化，運用爲難。故膠執於方法論者，不能談人事，而以制度爲萬能者，亦未能楔合於人性，研究人事管理者，如能於此中得其三昧，則管理之能事畢矣。

晚近科學進步，企業發達，組織之成員增加，人事複雜，管理之方法，每隨「行爲科學」之學說爲取捨，而各級領導人員益增重要，因此管理發展更受重視。本版特予增訂專章，以應需要。

法令規章，係應事實之所需，每隨環境之推移而修改，今日實施者，不久又成爲明日黃花；學者需用時，可分別購閱，本書不多附訂，以免餽釘懶祭之譏，徒增篇幅。當茲重訂之初，故略敘端倪如上。

企業人事管理目錄

第一章 緒論

第一節 管理之意義及其發展.....

第二節 企業之管理.....

第三節 企業與機關管理之異同.....

第二章 人事管理

第一節 人事管理之意義.....

第二節 人事管理之範圍及其發展.....

第三節 有關人事學科與管理人員必備之條件.....

第四節 人事管理學說之演進.....

第三章 組織與職位員額

第一節 組織與職位員額之意義.....

第二節	健全組織之方法	二八
-----	---------	----

第三節	組織職位員額之確定	四三
-----	-----------	----

第四章 職位分類

第一節	職位分類之意義及其史略	五四
-----	-------------	----

第二節	職位分類辦理之步驟及標準	五六
-----	--------------	----

第三節	分類上各個名詞之解釋	五七
-----	------------	----

第四節	職位分類之規劃與實施	六二
-----	------------	----

第五節	歸級之方法	六七
-----	-------	----

第六節	職位分類之效用	七〇
-----	---------	----

第七節	美國職位分類改進之進行	八六
-----	-------------	----

第五章 員工類別及其徵選

第一節	企業內員工之類別	九四
-----	----------	----

第二節	企業內員工之徵選	九五
-----	----------	----

第三節	考試需要之決定與策劃	九六
-----	------------	----

第四節	考試舉辦之程序	一〇〇
-----	---------	-----

第六章 員工之任用

第一節 任用之意義·····	一〇九
第二節 知人與用人·····	一一二
第三節 員工任用之方法·····	一一五
第四節 有關任用之人事政策·····	一二三

第七章 員工之待遇

第一節 員工待遇之意義·····	一二七
第二節 待遇標準之決定及方法·····	一二八
第三節 待遇標準之製訂及實施·····	一三一
第四節 各種員工待遇制度·····	一三三

第八章 工作考評

第一節 工作考評之意義·····	一四六
第二節 考評之要點·····	一四七
第三節 考評之方法·····	一四八

第四節 考評辦法之訂定	一五三
-------------	-----

第五節 考評效用之發揮	一五六
-------------	-----

第六節 人事管理與考評之關係	一五八
----------------	-----

第九章 訓練進修

第一節 訓練進修之意義	一六五
-------------	-----

第二節 訓練進修之需要	一六六
-------------	-----

第三節 確定訓練進修項目之程序與方法	一六八
--------------------	-----

第四節 訓練之種類與方法	一七一
--------------	-----

第十章 領導人員之選拔與培植

第一節 選拔與培植領導人員之意義	一七七
------------------	-----

第二節 領導人員之選拔	一七八
-------------	-----

第三節 領導人才之培養	一七九
-------------	-----

第一目 培養之原則	一七九
-----------	-----

第二目 培養之方法	一八〇
-----------	-----

第四節 團體運用與領導成功之條件	一八六
------------------	-----

第一目 團體之運用.....	一八七
第二目 領導成功之條件.....	一八八

第十一章 勞工保險

第一節 勞工保險之意義.....	一九一
第二節 我國勞工保險辦理之經過.....	一九一
第三節 保險人及被保險人.....	一九二
第四節 保險項目及保險費.....	一九五
第五節 保險給付.....	一九九
第六節 各項保險給付請領之規定.....	二〇一
第七節 勞工保險條例之修正.....	二一〇

第十二章 安全管理

第一節 安全管理之意義.....	二一四
第二節 管理之對象與方法.....	二一五
第三節 缺點之發現與消除.....	二一八

第十三章 人羣關係

第一節 人羣關係之意義·····	一二一
第二節 人羣關係發現之實驗·····	一二五
第三節 人羣關係之發展·····	一二七
第四節 人羣關係之目的與方法·····	一二九
第五節 康樂活動·····	一三二

第十四章 勞資關係

第一節 勞資關係之意義·····	一三六
第二節 工會之組織及其任務·····	一三六
第三節 勞工之保護與勞資糾紛之調處·····	一三九

第十五章 結論

附公共行政人事管理概述

本書主要參考資料

企業人事管理

第一章 緒論 Preface

第一節 管理之意義及其發展 The Meaning of Management and Its Development

管理 Management 亦稱行政 Administration 其意義如何，言人各殊。我國權威管理學家王雲五先生，在其所著「論管理」一書中，對管理及行政兩名詞，列舉各國諸家學說，不下十種之多，對各國管理學家之解釋，已概括殆盡；其實管理之意義，係為推進企業或機關內所有事務可見或不可見之力量，以期達成組織或計劃原定目標之行為。蓋無論機關或企業，對本身之業務，必懸有理想之鵠的，然後擬定進行計劃與方法，為達成組織或計劃原定之目標，自須按照計劃與方法推進，此種推進力量，或為有形，或為無形。前者為科學方法，即為科學。後者為主管人之聲望與技巧，即所謂，「先聲奪人」，「運用之妙」，此種「先聲」與「運用」即為藝術。蓋一機關或企業，不但事務紛繁，抑且錯綜複雜，非一般準則，所能包舉無遺，故按照科學方法進行以外，管理者，尤須發揮高度智慧，或賴先聲之奪人，或作技巧之運用，是管

理者，又爲科學及藝術之學科也。

同一事也，某甲處理，則游刃有餘；某乙處理，則舉輕若重。同一人也，某也任使，則心悅誠服，表現優良；某也任用，則情緒惡劣，難言成績。同一物也，張三管理，則井然有序；李四管理，則雜亂無章。甚至方法相同，效果各異者，何耶？智力有高下，運用有巧拙，聲望有高低，態度有優劣；而況世事多變，其事業之成敗，有非人力所及者。俗謂：「境遇陋人」「遇合有數」，此又涉及環境之優劣，及遇人之情意相投與否，而決定其管理之成敗，非盡人謀不臧之咎也。故負責管理者，首須具有科學管理之知識，高度之智慧，與適應環境之能力，巧於運用，始克奏功。孔子嘗爲委吏，會計得當；嘗爲乘田，牛羊茁長；大聖之智慧，超越尋常，故無往而不利。至於成敗利鈍，若因人力之不可抗，與夫遇合之如何，則非所逆睹也。

人類求生存，即有活動。個人之衣、食、住、行、家庭之共同生活，小之社會往來酬酢，大之國家安全與繁榮，在在均在人類應付之中、凡此種種應付，即爲管理之變相。惟農業社會，一切粗簡，管理之良窳，影響之結果，範圍尙小；自產業革命後，機器代替人工，資本大量匯集，生產形成工廠，市場隨之擴大，原料需求，人員管理，因而增多。即政府業務，亦因社會變化而擴展；人員，遂因機關組織龐大而加多，各種管理問題，遠較農業時代爲複雜，於是科學管理，乃應運而生。

科學管理之發展，在企業方面者，首推美國，其他國家次之，茲分別簡述如次：

一、美國：美國在近百年來，經濟發展，突飛猛進，故對科學管理，需要迫切，而講求此道亦最早。十八世紀美國組織機械工程師學會，即已開始注意及此，一八八〇年唐尼 Henry R. Taovne 在此學會中，

宣讀其論文「作爲經濟家的工程師」。是爲科學管理運動之始。一九〇〇年，始注意組織與制度；其他，則特別重視工資差別，及成本計算。至一九一〇年因鐵路加價案爭議後，美國科學管理創始者泰勒氏 *Frederick W. Taylor*，開始於車床旁各工作個別之研究，即以觀察爲起點，參以比較方法。此後爲建立公正工資制度，對於每一工作需要時間之研究，是爲時間研究 *Time Study* 之利用。同時泰勒之友人基爾勃來斯 *Frank B. Gilbreth* 則從事於動作研究，*Motion Study* 即工作分析。泰氏以客觀方法，計量每一工作單位需要時間，以定公允之工資標準，再就工具、原料、變動因素，加以試驗，發現每一單元，生產力倍增，而工作勞力尙可減輕。更進而對職工加以研究和訓練，並爭取合作，而將管理分爲計劃、標準、設計、準備、訓練、及合作等確定原則，一切均從研究著手。第一次世界大戰後，科學管理，更擴展至物質、勞力、機器與設備，爲更合理之利用，與耗廢之消除，與結果之考核。因此影響於科學管理者甚大。

二、英國：英國於一千八百年初期，劍橋大學教授巴拜治 *Charles Babbage* (1792-1871) 發明其量差機，交付工廠製造時，引起製造過程之時間節約研究。其所著「論機器業和手工業之經濟」一書中，利用科學方法中之心智活動，如試驗、比較、推論等準則。第一次世界大戰發生，英國加緊軍火之製造，遂研究如何增進生產率，及減少疲勞。當時軍火工人健康委員會，強調工業中之人事處理，應採科學方法；因此：有工業疲勞研究委員會，及全國心理與生理研究所之創立。工程標準協會，則向簡單化與標準化之研究進行，結果，構成英國在科學管理上之新貢獻。戰後，則採用美國泰勒氏所發明之管理方法，以增加生產。

三、法國：與泰勒同時，在法國有工程師費堯 *Henri Fayol* (1841-1925) 於一九〇八年，在鑛業

公會之百年紀念會上，發表其論文「一般工業管理上之原則」，由工業管理，利用科學方法中之試驗、假設、與設計，與泰勒之從下層向上發展之原則相反，而其對管理亦有相當之貢獻。

四、德國：德國於第一次世界大戰後，非努力生產，不能償還同盟國之賠款，與國內之繁榮，於是有所「全國科學管理會議」，在中央政府補助下而產生。其任務，在聯繫與管轄若干全國具有技術與科學性之團體，研究科學上種種設施，應用於工業。並被授權分配，期達此壹目的之補助金。在一九二六年間，補助金總額至一百萬金馬克，其他各種宣傳費用尚不在內。於是德國工業家，遂注意於全國工業合理之組織，為消滅效率低劣之工廠，與避免無拘束之惡劣競爭影響，乃倡為「合理化運動」，使工業各單位歸併，更以重要科學控制於生產與分配之全部過程。

五、歐洲其他國家：捷克於第一次世界大戰後，有布拉格全國勞工學院之創設，集中注意於科學管理之研究。俄國，則設立莫斯科科學管理中央會議，意大利，則有全國科學管理聯合會。餘如奧、比、及波蘭諸國，亦有類似之組織。一九二七年國際管理所，更在日內瓦成立，對工業管理方法，作國際性研究，此一會議，當時決議，勸告全世界工商業及政府，研究並採用泰勒氏所發展科學管理之原則。

六、日本：日本於第一次世界大戰後，工商方面，亦重視科學管理，成立泰勒學會，企業界領袖，多加入為會員，並於各地成立泰勒分會。同時有生產合理化研究會，其任務相同，出版物亦較多。故日本對科學管理銳意研求，收效益著。

七、我國：我國工商界，私人提倡科學管理者，首推穆藕初氏，在第一次世界大戰前，即節譯泰勒氏所著之「科學管理的理論與實施」，惜當時國人未加注意，收效不宏。一九二九年秋，權威管理學家王雲五

氏，任商務印書館總經理前，即出國考察研究管理方法，歸而草定商務印書館實施科學管理計劃，分別先後實施，成效大著，爲言科學管理者所稱道。近年，國內工商業公私方面，亦銳意研究管理，以期效率日增，產業發達。又我國在民國十九年孔祥熙氏任工商部長時，曾頒銜發起工商管理協會，現在臺灣亦有科學管理學會，及企業經理人協進會等之組織，均以提倡及研究科學爲宗旨。此我國企業方面，科學管理發展之大概也。由於行爲科學 (Behavioral Sciences) 之進展，尤其心理學 (Psychology) 之應用於人事管理，對管理技術之運用，更多助益，故今日研究管理方法，較前進步，而前途之發展，正方興未艾。

第二節 企業之管理 Management of Business

企業管理，以獲取最高利潤爲目標，對外，無限制追求企業利益，對內，則限制從業人員追求個人之利益，以獲取共同之利益爲目的。企業員工，集中全力於經營機構本身爲已足，其活動成果，在損益計算書上即可完全表現。

自產業革命後，企業經營，逐漸發展，整個社會，亦因而漸起變化；往昔手工業時代，勞動者與資本家散處各方，利害衝突，尙不尖銳。至此，則勞資雙方，短兵相接，勞動者，要求減少工作時間，增加工資；資本家，則要求生產精良，成本減少，利潤增加，各走極端，演成糾纏不已之勞資衝突。其次：爲消費者，要求價廉物美之貨品，以提高物質生活之享受，企業家，則夢寐以求利潤之增加，希望從消費者手中，獲得高昂之物價。利害衝突，相激相盪，循環糾結，致社會造成不安之狀態。企業管理，即應此迫切

要求而生，希望於此中求得兩全互利之方法，即企業家，對企業作正確有效之掌握，希望獲得高額之盈餘，以加速資本形成；優厚之待遇，以提高員工生活；精廉之貨品，以貢獻社會，使勞資共享進步之成果，而社會亦獲得企業發展之福利，以達成勞資與社會並受其福。

企業管理，因生產之方法而異，由農業時代，進而為手工業時代，此時規模不大，生產不多，而勞工亦少，大多以家庭為基礎，以自給自足為目的。自機器發明之後，交通發達，由資本之聚積，而有工廠；由工廠制度，而有大量生產。於是市場擴大，利潤增加，工廠組織亦日形膨脹，結構擴展，層次增多，因而有控制、協調、授權等事之發生；雇主與工人關係明顯，因而勞資問題日多；市場觀念形成，顧主第一之設想始見，此工業化之結果也。

自英國經濟學家亞當斯密 Adam Smith 之分工理論問世後，工業上任何生產操作程序，均可分工。由於生產技術之改進，與科學之進步，集一人畢生精力，始能有部分成就，亦為文明進化之必然結果。於是在管理上，則發生如何使專業人員在研究上不失其整體之目標；在他方面，如何培植通才，亦為工業化過程中所必需，庶免因專業化而缺乏通才之管理專家，此為專業化之結果。

由於機器之發明，與分工理論之出現，工廠組織益形擴大，市場競爭，愈趨激烈。於是企業家群趨於爭取工作效率之增加，以減少成本，而加強其管理。泰勒氏遂創科學管理法，其基本原則以為：管理非憑經驗，而係一種科學；凡工作人員，必需出於選拔、訓練、並明確分配工作，管理者與工作者，應密切合作，遵循科學法則，使智力與勞力者分工，以期減少成本，增加效率。以此各項原則，建立若干管理準則與方法，從事解決各種管理上所生之問題。現在各企業機構，已設立管理幕僚單位，擔負組織、程序、績