

005475

商業基本知識叢

人事管理

聯經出版事業公司

71
313(7)

S 005475

商業基本知識譯叢

人事管理

Howard Falberg 著・林添貴譯



石 景 宜 先 生
惠 贈



S9001070

64.12.0057

4902673

人事管理

著者 Howard Falberg

譯者 林添

發行人 王必成 貴

出版者 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號
電話：七〇〇七四一五五
郵撥：一〇〇九五九號

行政院新聞局登記證局版台業字〇一三〇號
保有版權・翻印必究

中華民國六十四年十二月初版
中華民國六十八年七月第二次印行

定價：新臺幣五十元

商業基本知識譯叢序

聯經出版公司編輯部

近年來，我國工商企業逐漸產生一個「雙峯」式的「懸隔」(gap)：那就是商業行政趕不上學術與理論，而學術與理論又趕不上工商實務的進展。

這雙重「懸隔」大大妨礙了我們國際貿易的發展，使我們無法澈底構成一個商業社會。我們的經濟成長得以維持不墜，各方面固然都有貢獻，而主要的成就，還得依賴我國農村社會勞工傳統性的勤勞習慣與工作耐力的發揮。

這幾年討論工商企業理論、管理、實務的書，似乎出版發行的已經相當多；但是仍然缺乏一套完整性有關現代企業理論與實務的基本叢書。這就是我們要印行這套「商業基本知識譯叢」的動機。

基本知識是一切事業的基礎，我們切不可因為驟然看起來似乎很簡單而忽略它。凡事如先奠定了穩固的基礎，則可以從日積月累的凝聚，逐漸構成有系統的致用利器。具有充實的商業基本知識，無論用作理論更進一步的探討，或實踐成效的

發揮，都不失為良好的工具。

「商業基本知識叢書」著重介紹美國現代商業的理論與實務，全書分數輯印行。整套叢書可說是包羅萬象，幾乎將應有有關現代商業問題，都個別以提綱挈領的方式展示給讀者。每一本書都由專業知識豐富而又對本行累積了實際經驗的專家執筆。文字簡明而深入淺出，每一本書都沒有牽扯不清的廢話，這也是本叢書的一大特色。

本譯叢最適宜用作：(一)工商企業從業人員自修參考；(二)商專教科書或參考書；(三)對商業有興趣的大專學生參考書。

本譯叢的第一輯包括下列五種：

- 一、中小企業管理
- 二、資料處理
- 三、人事管理
- 四、廣告入門
- 五、公司的收購與合併

目錄

第一章	現代人事管理的功能	一
第二章	甄選	九
第三章	通信溝通	三九
第四章	認識環境與工作輔導	五七
第五章	管理發展	七五
第六章	目標管理	八七
第七章	報償	九七
第八章	面談	一〇七
第九章	有效的組織改革	一一九
第十章	未來的發展	一二九

第一章 現代人事管理的功能

組織和報告的關係

從實質上觀察任何組織，業務人員 (line) 和幕僚人員 (staff) 兩名詞已使用數個世紀之久。前者是指組織的基本構成分子，對於組織之總目標的達成，負有基本的任。在軍隊中是指責步兵和砲兵。從企業公司來說，不論所貢獻的是產品或服務，業務經理對於實際的生產負有責任。在零售業方面，利潤中心部門對客戶的掌握負有責任。在多數的經銷處中，主管廣告的人員有責任增加並維持其利益，所以被認為是該組織中執行基本功能的人員。因此，在一個組織中，不論其中心運作功

能 (the central operating function) 包含些什麼，一定有業務系統組織的存在。幕僚人員是輔助業務部門來達成組織目標的人員。當然這種輔助因複雜性的程度和範圍寬窄而不同。一般是包含下列各種功能：

服務——例如採購經理能為公司省下大筆的經費。

管制——檢查和品管是掌握顧客的必要手段，至於對內部財務管制的重要性，是勿庸贅言的。

情報和諮詢——如何遵從法律和透過研究獲得商情。

當我們說到組織關係時，並未想涉及自動化電腦型式的過程問題。雖然就原則上說，幕僚人員提供服務、諮詢和支援來幫助業務管理人員，但從實例中顯示兩者的關係是隨著問題本質上的權責性，個人參與的強弱性和高層人員的態度而有所不同。

美國總統的內閣 (president's cabinet)，其各成員的關係是由法律予以規定的。但林肯總統就曾經有過「非官方內閣」 (Kitchen Cabinet) 的構想，認

爲某些人員的建議，其效力應大於各部長們的建議。

撇開一般能力要件，幕僚人員能有效的發揮功能，是靠著與業務管理人員維持良好的工作關係。在許多的情況下，幕僚人員與業務人員彼此關係的良否，足以說明組織的成敗。但幕僚人員保持公正態度，是必須要強調的，否則他不是成爲一個橡皮章 (a rubber stamp)，便是屈服在高層管理人員之下，做個唯唯諾諾的人，因此也就失去了他的有效功能。

內部的成分

人事部門的內在組成部分，可能有許多不同，但一般是包含下列各種功能：

員工服務 (自助餐廳和康樂計畫)

醫療 (急救和診治服務)

通信溝通 (報紙和雜誌)

安全，工資和薪水管理，僱用

員工福利計畫（保險，養老金，儲蓄）

甄選，安置，訓練（技術或制度）

管理發展

勞工關係（訴願處理和契約談判）

由於公司目標和員工性質的不同，上述各種人事功能的重要性和範圍也就不同。

演進

在很多公司中，人事功能最初是由雇主或辦公室主任的功能中抽繹出來的。因為人事工作被視為保留紀錄的程序而已，處理諸如雇工的日期，工作的久暫和工資的給予，人事資料和處罰記載等。本質上，這是例行的書記工作，既無尊嚴亦無權力可言。但時至今日，這些早期的責任，在人事管理中扮演重要角色。所以如此，乃是由於重視保險計畫，養老金計畫和年資對於特殊福利計畫及升遷在決定資格上

具有影響力所致。

由於一九三〇年代工會化 (unionization) 的來臨，人事工作的範圍和重要性，承擔了較大的比例。加之自第二次大戰以來，人們的生活在大部分的時間，是面臨著經濟上人力的缺乏，因此迫使公司和人事管理者探尋人事管理的目標和概念。

負有重任的商業領袖間，有一個共同看法是人事部門的目標須與公司的目標一致。在這種前題下，人事專家當使人力資源做有效的管理和運用。在多數大的公司中，人事主管直接向董事長報告，在分公司階層應當是向分公司負責人報告，在地方層級向工廠經理報告。

有效地利用人力資源，對於公司目標的達成有所貢獻，可以下列諸因素予以衡量：個人的生產能力、工作人員的穩定性、公司長期發展的潛力、和諧的關係和公司對於適當人才的吸引力等。

目標方針

欲使人事管理對於公司目標作有效貢獻，其途徑必須是實踐成效 (performance) 或目標方針 (objective oriented)，而非工作方針 (task oriented)。所謂工作方針，僅只是對於日常性或特殊性的事務處理而已。

例如，一個機構配置人員的方法，應該包括訂定目前和未來幕僚人員必備的要件，同時須認識和評估目前人力的技能，其長處及其弱點，然後確定計畫，付諸實行，如此方能使未來的吸收、儲備（新進）和離退（退休、死亡、辭職、離職）之間維持平衡。但是人事部門時常認為其職責僅在滿足要求而已。

所謂訓練，不應以一套現成課程加上與管理有關的叢書敷衍了事，而是應基於認識達成公司目標的需要，然後研擬各種計畫以達成此種需要。

補充計畫，應使得組織能保持和吸引適宜的人才。同時也應有非僅以年資為標準的獎勵方法，但是太多的公司，補充計畫僅只是對於要求的反應，或者為適應某

一種競爭而已。

在人事管理上，通信溝通的目的，主要是發展有效的途徑，使得經理人員能做適當的決策，而增進員工對公司目標、政策和計畫有清晰的了解。

一個優秀的人事管理人員應如何，談的很多，寫得也不少；而我對於人事管理人員不應如何，亦作相同的強調。因為如果讀者能注意所選擇人事管理人員的背景，具有各種不同教育水準和履歷、經驗，對於我所提及的，就更能明白。而人事課程，在大部分商業學校近來已成為一個固定的課程，與人事相關課程的發展幾乎是無止境的。

一家公司的董事長徵求人事部門的幕僚人員，第一件事是應尋找具有能與他人合作完成任務能力的才智之士。第二件事應確定他們是否能了解激勵他人的重要性。最後應注意有關人事方面的教育水準和工作經驗。

第二章 甄選

據說，安德魯·卡內基 (Andrew Carnegie) 在他事業顛峯時期曾經說過，即使他失去全部工廠和資產，只要管理才能猶存，他就能在極短時期內再賺回失去的一切。幸福雜誌 (Fortune Magazine) 最近做的一項調查，也得到同樣的論點。本世紀初，名列前茅的五十家最大公司，目前尚在營業者，還不到十家。雖然一家公司失敗有許多原因，但是不能儲備或引進具有高度潛力和創造力的幹才，必然會導致一個機構無法適應當今經濟迅速變動的需要。公司無法不斷地補充人才時，勢必削弱競爭能力，最後更走上被兼併或的關閉末路。

人力計畫

許多敏銳和目前成功的機構，不斷地自我檢討：我們目前所服務的市場，從今天起，五年、十年、二十年之後，是否還有同樣的需要。如果市場改變，目前公司人員所發展的技術是否會落伍？對於未來十年的目標，如市場占有率、位置和多元化經營 (market share, location, diversification)，能否有明智的臆斷 (guesstimate)？不論將來是否有所變化，機構對於目前即將新進的人員，應該要求他們具備何種技能？對於未來的潮流趨勢，今天有什麼跡象，因而可用什麼方法替機構引進若干「種子人員」 (seed people) 呢？如果公司計畫擴充，究竟需要何種準備時間 (lead time) 以網羅訓練有素的合格人員，以便適時引進，開始工作呢？即使公司不要擴充，對於今後五年裏將要退休的高層或中層管理人員，究竟應採取何種因應措施呢？

我們應該注意到，低層管理人員有一種自然的趨勢，當他們說到他們對部屬所

需的才能或技藝時，常過分誇張。公司聘用一大批高水準人員（以學歷、經歷而言）時，必然面臨無法做到適才適所的危險。因此，造成這些初級管理人員進入公司的最初幾年，離職率甚高，這也代表了公司在這些人員身上所作的可觀的投資損失。所以說，人力計畫是有效的甄選計畫的基礎。人力目標確定後，公司才能詳細策畫有效甄選的策略。

人力資源

一個公司可以考慮到利用種種的人力資源。固然每一資源都應該妥為運用，但每一途徑的重要性却視經濟狀況、軍事需求、競爭局勢等等而有所不同。

內部遴選的優點：任何公司若不想建立定例，把內部非專技或非主管人員中的佼佼者，晉升到負有主管責任的職位，對於公司本身與員工都將造成損害。因為這些人員對於本機構必然具有相當的了解，能够避免瓶頸現象產生，加速產品與服務的提供，而新進人員却必須花相當時間去學習。