

人事心理研究叢書

第六種

人事工程學

高氏原著

張振鐸譯述

商務印書館印行

人事心理研究叢書

第六種

人 事 工 程 學

高 氏 原 著

張 振 鐸 譯 述

商務印書館印行

中華民國三十四年二月重慶初版
中華民國三十五年六月上海初版

(*18518 滬報紙)

人事心理研究
社叢書第六種

人事工程學一冊

Elements of Human Engineering

定價國幣貳元肆角

印刷地點外另加運費

原著者

Charles R. Gow

譯述者

張振鐸

版權所
必究

發行人

李宣龔

印刷所

商務印書館

發行所

商務印書館

人事心理研究社叢書要旨

人事心理研究社係於民國三十年成立。其所根據之精神早已表現於世界各國，蓋凡進步之國家莫不承認人之因素對於一切工作之重要性也。

人之因素自爲心理學之研究對象，故心理學在最近世紀中一躍而居極重要之地位。吾人試觀德國二十年前之復興計畫，則以心理建設爲首，且在此次全面戰爭中亦多採用心理技術以提高其軍事效率。美國於此次動員計畫中亦予心理學以特殊之位置。卽就華盛頓一處言，已有數百心理專家共同從事於作戰心理問題之研究，且美國大學中之修習心理學一科者皆在免徵之列。由此可知美國對於心理學如何重視！

本社卽應此種迫切需要而起者。其任務在盡量以人事心理之知識與技術供給軍、政、學、工、商、醫各界，藉以增高各方面之工作效率，而奠定心理建設之鞏固基礎。自成立以來，卽有兩類工作同時推進：一爲接受各機關委託之研究工作，代爲解決心理測驗之編製與實施問題；一爲於雜誌報章中傳播人事心理之常識。

往歲爲擴大是項知識之範圍起見，本社更進一步而編輯叢書。此等叢書皆由社員執筆，或爲專著，或爲譯述，有對於主管人員特別重要者，亦有對於一般讀者皆具關係者。其主要目的

則在於最短時期內供給最大量之知識，俾有功於解決個人或機關方面之人事問題。唯值此抗戰時期，交通阻滯，人力有限，故此種編輯工作至爲艱鉅，尙望社會人士有以教之。

蕭孝嶸於人事心理研究社

目次

引言	一
第一講 初次印象的重要	五
第二講 小妖與巨怪	一四
第三講 服從是組織中的連繫	二四
第四講 空桶	三二
第五講 忽然的瘋狂	三八
第六講 建設者與破壞者	四九
第七講 普通常識	五八
第八講 雞蛋 卵石 薪給	六九
第九講 人工 錢財 物資	八〇
第十講 僱傭的關係	九一
第十一講 公平正直的第二里	一〇〇
第十二講 豪俠的風度	一一一
第十三講 內心的態度	一二九

第十四講	出類拔萃……………	一二八
第十五講	快樂乃副產物……………	一四二
第十六講	課餘閒話……………	一五四

人事工程學

引言

一個剛從大學畢業的青年，當其收起書卷離開校舍之時，最後掩門之聲即爲其生命中新舊兩期交替之響報。已過的十六七年，生活在美滿的環境中，同窗共硯，都是同目的，同能力，同興趣之學子，而未來的則爲新的經驗，與前者迥不相同。

他向前途瞻望，似覺成功即在轉角，但心情模糊，不知那個轉角究竟在那裏，他從父兄師長造成的溫暖愉悅的空氣中，突然走入冷酷的企業機構裏，在這個必須經過的調整時期，如果處事未能得當，錯誤叢生，則這個缺少同情心的社會，一定會給予他熱誠方面很大的打擊，也許會使他心灰意冷，正如草木遇到寒霜，日就枯零。

他在學校時，在學問上佔優勝，但未嘗想到，有研究人情的需要。或許他以前對於成功的推論是：能作質量兼全的工作，便是成功，但這個方程式是不真確的。如果他對人有一種「人不如我」的態度，就會招惹苦惱。倘使他是有思想的人，一遇到這樣情形發生時，便會感覺到

研究人的性情，實較高深數學中的對數表，更為需要。

這個世界，有牠自己的數學；有許多似乎錯誤的方法，反能成就合理的事功，有時成功反伏失敗之機。居下位的人，指正上司的錯，令其不得不為己辯護，往往會有苦惱的結果。『合作』二字，在工商界的重要，比『準確』二字，在教室裏的重要，還大得多呢。

按最近個案的分析，在四千被開除的員工中，有百分之六十二，是因不會適應環境，而致未能令人滿意，其中只有百分之三十八，是為技術之不良，而未能勝任的。有些觀點錯誤的青年，不知應在自己適應環境的方法上着眼，而只怨天尤人，覺得自己受了別人的排擠，如同被壓在石牆下，無法翻身。又有種意志不定的青年，總覺前程有障礙物，晴天霹靂，一觸即發，因此把日月都消磨在苦悶和憂懼中，并且虛耗精力，想改變環境。但有智慧的青年，在同一的環境下，便能覺悟：雖非有人用石牆來擠壓我們，但確有石牆，常會使人四面碰壁的；除非能將那種「無人合作，我也能成事」的心理驅除淨盡，方有出路。

大學校與工商業之間，似乎有一道鴻溝，青年人如何能順利的渡過這深溝，就是要學習如何處人。因為有學識，只知何事可為，有能力方知何事當如何去做。

奈克遜先生看到這一層，在一九二八年，指出一筆大款給麻州的理工學院，以作五年的實驗，他並希望這種實驗，能表示一個長期的需要，實驗的目的，包括下列數點：（一）使在校學生對於人生有靈敏的體會，（二）使他們明瞭個人自有的反應心理，（三）並使他們對於人

與人之關係，有適當的了解。大學生不必以智識份子為特殊階級，而必須深信一個人能有正確的思想，並能習成自然，才是高尚的品格。

這種實驗，被列為該大學課程之一，奈克遜先生命名為「人性學」。此項課程的內容是：聽講，會談，以及討論實際問題。講座由高上校主持。

假使我們認為只有學識尚不足為微積分教授，那麼祇有經驗亦不足為人性學教授。高上校不僅有豐富的經驗，且能將他的經驗，精采生動的解析出來，使這門課程有活潑的生氣。他認為學生在教室，不在乎能學甚麼，最重要的是應該學怎樣求學。但一般少年學子，因為缺乏實際經驗，以致在課室裏所能領會的也甚有限。他們祇迷糊的感覺：將來主要的問題不外薪金，升級，工作情況的是否適宜，以及職業是否穩固等等；至於用冷靜的頭腦去分析教室內的問題，與由自己感情用事，二者之間的不同，他們未能明了。即或有些感覺，也是迷糊不清的。

今日的教育，應用在將來，這種的培植教育是可作到的。例如教一般青年以他人的經驗，作自己將來經驗的借鑑，就是這種意義。我們時常聽到畢業生回來說：『上星期我有了一件不可原諒的過錯，我如今明白你從前所說的意義了。』如果沒有經過「人性學」的訓練，他對自己行為中的錯誤斷不能認得這樣清楚。

這個「人性學」實驗，開辦已四年了。由各方面對這試驗的興趣，足證將來定有良好的效果。許多學生，雖尚未參加該實驗班，但對於該班的教材——人事工程學基礎第一集，皆人手

一冊。且畢業生認為該課的價值，較校中任何科目的課程，都有更大的益處。還有電氣公司，亦以此教材一百冊，分與各職員參閱。我們相信這第二集，對於已在工商界和未畢業的學子，定有與第一集相等或更大的供獻。

還有第三集，亦在刊印中。該集敘述一些工商方面實際繁雜的問題，都是取材於事實，專供學生研究之用。題後附有解答意見。這些意見的來源，是從學生作業中抽取的；有些意見甚幼稚，不實用，而且沒有社會觀念。但也有些見解是很得宜的，更有很合理智，而可稱為高明的見解。

編者將這兩本書誠敬的獻給高上校，非只因他是編者的先進，乃因特別感激他那異常慷慨的精神，把這工作讓予編者擔任。

一件令人惋惜的事，就是本學科的倡辦人，奈克遜先生，不能在世親眼看着這個實驗的發展。並且不知道，這個「人性學」或稱為「人事工程學」一書，已經奉獻在他的名下了。我們敢信：由他所提倡促進的這個課程，已經喚起了多數機關的興趣和注意。例如電力公司，海軍學校等，都起始注意「人性」或「人事工程」的科學。目下各方面所象徵的巨大效果，是倡辦人所夢想不到的。

第一講 初次印象的重要

在一八八〇年的時候，有一位斯普累格先生發明街市電車，他認為這個發明已經到了實用的程度；但他需要經濟的後盾，因此就盼望能得一位經濟界巨子谷爾德先生對其計劃發生興趣。一次他請這位財政家乘坐他所要試行的電車，在紐約製糖廠後面一條街道上試行。這位財政家正如一般銀行界，帶着滿腹狐疑登車，斯氏則很得意的操縱車機。他想將電車的速度顯給谷爾德先生看，以能得他對於電車較馬車優勝的良好印象。因此他就開足馬力，不料不幸的事件發生，保安的機關被焚，電車出險，撞擊驚人，如果不是因斯氏以身作障，谷爾德先生就會從電車上跳下去。經這樣一來，谷爾德先生還肯為電車投資嗎？當然是不可能的，他不肯的緣故沒有別的，就因初次的印象太壞了。

事實上因初次印象的不良，而令成品不能得到牠應得的價值者，誠屬不少；反之，也有許多發明，牠本身並沒有甚麼超越的價值，但牠初次給人的印象良好，因此就得到很大的成就。真實的價值再加上美滿的印象，一定會得到熱烈的歡迎。

許多人，特別大學的青年進入工業界時，從未想到初次印象的重要，因此在方換去學士衣帽，披上衣服的時候，錯誤就隨着開始了。這位抱着一副向上的雄心，開始正向理事長的地位

前進的新畢業青年，與其他的一羣由工作訓練速成班畢業的青年同工。先用一星期習鑄工，三天在材料房，再用幾天在運輸場等等。他在這些地方接觸的人們，從未學過微積分，或夢想過古代生物學，對於十九世紀的詩賦，是一無所知，因此這青年便感覺自己較那些同工，特別優越。他沒精打采的聽着那些不合文法的英文，向他要另一鑄件的坭心；對於廠方所用的資產登記法，他毫不感興趣；他對於一廠之中，上自理事長，下至裝箱工人，其間的密切關係，茫然不知。

在不留神的時候，對於一個運輸員，隨便發表自己的意見，批評工作，不多時這位職員便將這談話的經過，報告管理員；事並不止於此，這一根帶刺的鏢鎗，很迅速的從磅台傳到辦公室裏。結果如何？這位大學畢業生被衆人視爲「自負驢」。緣故就在他個人的不檢點。在他還沒有使他自已適合於新環境時，首先給予那位運輸員一個不良的印象。

名譽固然會沉靜下去的，也不一定與事實符合的。但與其在起初得一個壞名譽——例如不能合作，或目中無人等等——以後需要很費力的去改正別人已有的印象，不如在起初得一個過獎的名譽，被稱爲愛羣，合作。即使自己當之有愧，亦可努力去作，以求名得其實。

一個明白的青年，在初進工廠作工時，就會很虛心的。他雖然知道自己有理論上的知識，同時他也願學習些實用上的知識。對於這樣態度的青年，有經驗的實行家都會很樂意將自己的經驗與他共享。他們不但不反對他，並且對這樣一個有學識的後進——既虛心求教，又愉快同

工——自然起一種愛才之念。一旦有升遷機會，這個可愛的大學畢業青年，即使後來居上，他們也以此爲快。

沒有人能獲得令人欽羨的名譽，除非他能令同人對他有美好的印象。一個初入工商界的青年，第一的要務，就是爲自己的名譽作個好的基礎，以爲上進之用。

在一九三〇年的六月，麻州理工學院有一位二年級的學生，想在美國電報電話公司找暑期工作。他去會見了該公司的負責人。但那時因經濟方面的不景氣，無可設法。候至次年暑假期時，該公司有了暑期工作，於是就請以前那位謀事的青年前去接洽。那時他已是大學三年級了。他帶笑回答說：『我如今却不能接受那個職務，因我已接受售賣電氣冰箱的事了。』找他的那位工程師回答說：『甚好，不拘你能否賣出冰箱，那種經驗是有益的。』青年人以輕鬆的口吻而肯定的說：『不必過慮，我一定會賣出很多冰箱的。』這個青年雖未畢業，而能令大公司的高級職員們對他有了很好的印象。無論經濟狀況景氣與否，將來他畢業後，是不會沒有事作的。

話又說回來了，如果你想祇要能給人一個初次的好印象就夠了，那便是大錯而特錯了。其實初次的印象，不過如同一部書的開端，要寫得能以引起而且捉住讀書者的注意。有些人，雖然初次能給人一個好印象，但不能令這個印象持久。這是因爲他們內部沒有真實的材料。一個鍍銀的器具，日久表面的銀被消蝕，內部的真像就露出來了。

我記得曾有一個人，起先給我的印象非常好，他儀容莊重，應對得宜，表情和悅，又似乎機敏而透澈了解他的工作。由各方面看起來，他都屬於前十名內的人物。但在我同他多有接觸後，我感覺有些莫名其妙的事情使我對他懷疑。經過長時期的觀察，我方斷定他僅僅是一個爲自己作廣告很好的活動招牌。由他處事接物的方法，我認出他是一個一味逢迎對方心理的人。因此我就又從其他方面，對此人加以調查，調查後又證實了他實在是一個僞君子。總算幸運，我沒有被他長久愚弄着，這或許是因他玩弄手腕太過分了。有些人對於這位僞君子，也頗有好感。有一次我徵求他們對於那人的意見，他們說：『很好，你爲甚麼要問呢？』我回答說：『不過是一種好奇心而已』。我當時不願將我對某人的意見說出，因我知道，他與這些人往來將更密切。數星期後，這些人又問我在數星期前曾經提出某人來問他們，究爲甚麼緣故？我隨即反問他們說：『你們爲甚麼現在問這個問題？』他們的回答是：『我們如今對於我們先有的印象有些懷疑，不知那印象到底有無價值？』我於是回答說：『那也正是我發問的緣由。我與諸君的感覺相同。』

有時一個能幹的人，他的工作已經很得雇主滿意，但於不知不覺中，給雇主一個不忠誠的印象，因此就失掉了雇主的歡心。這種人雖有實質，而忽略了外表，如同純銀器具，缺乏擦磨工夫，美中不足，終爲光輝之玷。

在某大公司的支店中，有一位很能幹的經理，智力超過普通一般人。這個支店坐落在一個距

離市區較遠的地方。這位經理的才能，在那一方是很著名的，較其儕輩的聲譽都高。他的工作頗蒙總經理垂青。一次在某地的較大支店，需要經理；總經理就想這是很好的時機，令這位能幹的經理可以有更大的發展。於是就調他到那個較大的支店去。不料這位支店經理反不願就。他的理由是：那個新地方離他的住處較遠，所增的年薪，雖較目下多一百元，但除去路費，膳費，也就無甚盈餘了。因此不覺這樣遷調與他本人有甚麼益處。此種意見，回報到總經理時，副經理徵求總經理的意見，可否不問其人之願與否，即以命令調遣。總經理說：『不必，他既已表示對於公司方面的問題沒有合作的精神，就讓他永留原處吧。他只顧自己的舒適；他發展的前途，在本公司裏就止於此矣。』

於是這位支店經理，照常工作，事事適宜；但因其本人偶爾不慎，表示過不應有之態度，遂致一概應得之升遷，盡成不可能之事實。可見一個人作事，即使平時應付得當，有時因一些小錯誤，能發生不良的影響，以致妨害前途。

在同一機關裏，還有一個職員，親自向理事長請求升為管理員。他的態度很好，也曉得怎樣令人對他發生好印象。他的像貌儀表都很可人，看起來是很聰明機智的，顯然有當工頭的本領，故其請求是值得考慮的。理事長就派其襄理到工人部偵察此人的工作。襄理報告其偵察的經過，甚覺可笑，他走進該工人部時，先向第一個遇見的人詢問鍾司在那裏？（鍾司即請求升級的人。）那人說：你找的是「火腿骨」鍾司嗎？這個不雅的綽號，即為初次的不好印象。及

至裏理在旁觀察「火腿骨」工作時，則覺其工作很仔細，很得法，裏理並未告知來意，便用閒談的口氣同「火腿骨」交談。同時問到他對於本公司，對於工作時間，及對於管理種種方面的意見。這些問題雖問者有心，而答者無意，他隨即表示了個人的一些意見。其中很有些批評和不滿意的言語。不問他的批評是怎樣的有理，但他既然想在這機關裏一方面請求升級，一方面任意發表批評和不滿意的言詞，這可謂背道而馳至於極點了。

與批評正相反，但同樣令一個明白人厭惡的，就是諂媚。社會中大多數人都會被諂媚的勢力征服。故此售賣貨物的客多用這個方法，但你若用諂媚的方法想在一個有主見的商人面前討好，是令他最討厭不過的。他即刻就能認出這是一種欺騙的玩弄，未免太輕視他的人格了。談話之間，如果一開口先把對方奉承一番，任何有經驗的大商家，都能測度到這談話的下文：如果非借款，即請你買保險，非買某書的預約券，即請你在某宴會中發言等等。誠所謂禮下於人，必有所求者也。

在你找職業的時候，勿忘在你方面爲人擇事。與在公司方面之爲事擇人，正同樣鄭重。切忌用諂媚的方法。如果某經理給你的位置，你認爲滿意且能勝任，就要令他對你發生好感，給他個好印象。態度要謙遜，因爲對方對於你已有的成就，知道的還很有限，並且商家最歡喜謙遜的青年。談話間要表示鎮靜和自信的心，容止都要得宜。須知人事管理員，大半都是很有同情心的。與之會談時，不要有驚惶無所措的態度；只須對於自己的能力，要表示相當的自信。