

屠哲隱著

# 人事管理的實施

世界書局印行

屠哲隱 著

人事管理的實施

世界書局印行

版權所有  
翻印必究

中華民國三十五年五月三版

# 人事管理的實施（全一冊）

實價國幣

外埠酌加運費匯費

|     |      |
|-----|------|
| 編著者 | 屠哲隱  |
| 發行人 | 李煜瀛  |
| 出版者 | 世界書局 |
| 印刷者 | 世界書局 |

發行所 上海及各埠 世界書局

## 序言

本書原是編者在上海大夏大學和新中國大學二商學院，以及中國人事管理學會附設人事管理研究所，教授人事管理的講義。從前在中國工商管理協會與機製國貨工廠聯合會合辦的工商管理補習學校，亦曾用過。但是本書已經修訂，使得理論與實施並重，原則與方法兼備，以便切合實用。因此，本書各章的編列，大致是按照人事管理的進行順序。

現在國內的各大學商學院，大都設有工商管理系，有些是加入人事管理一科。所以本書是可以作為商學院和商業專校的教材，足供一學期之用。甚至亦可作為實用心理學的補充讀本。對於各工商業等機關的人事管理員，亦可作為參考的書籍。

人事管理是歐戰以後的新興學術，所以尙是近二十年來的研究科目。尤其是在美國，這種專書很多。在中國，這種文字也有，但是單獨自成書形的，祇有何清儒編的人事管理（商務）。至於政府的人事行政，據編者所知，已有四種出版。

編者前在南京工商部勞工司供職，曾經調查各省市的勞工和工業狀況，感覺若要解決勞工問題和工業問題的一部份，必須先解決人事管理或勞工管理的問題。後來編者在上海南洋兄弟煙草公司勞工顧問部擔

任人事和福利的工作，感覺人事管理有擴大運動的必要，於是聯合各機關同志，發起組織中國人事管理學會，於民國二十三年五月成立，並被推主編人事管理月刊，作文字上的宣傳。編者後任中央造幣廠秘書，兼司人事，又在福建省政府會計處擔任人事，都使編者感覺人事管理，無論在工商界或任何機關，都很需要。因為編者在近十年來對於人事工作，略有經驗，所以對於人事研究，亦有興趣。本書祇是一個小小的供獻，其中謬誤之處，希望讀者多多指正。

再本書的編著，承人事學會何清儒等諸同志的鼓勵，謹此誌謝。

屠哲隱

上海

二八，三一

# 人事管理的實施 目錄

## 序言

### 第一編 總論

|                |   |
|----------------|---|
| 第一章 人事管理的沿革和概念 | 一 |
|----------------|---|

|                |   |
|----------------|---|
| 第二章 人事管理的政策和制度 | 九 |
|----------------|---|

#### 人事政策——人事制度

|                |    |
|----------------|----|
| 第三章 人事管理的組織和工作 | 二一 |
|----------------|----|

#### 人事組織——人事工作

### 第二編 雇用

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第四章 員工的資格（職務說明） | 三五 |
|-----------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 第五章 員工的徵求 | 四七 |
|-----------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 第六章 員工的選擇 | 五七 |
|-----------|----|

面談 評量——

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第七章 員工的選擇(續) ..... | 七九 |
|--------------------|----|

普通測驗——職業測驗——體格檢查——

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第八章 員工的錄用 ..... | 一一三 |
|-----------------|-----|

志願書——保證——工作契約——導引就職——

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第九章 員工的訓練 ..... | 一二六 |
|-----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第十章 員工的考核 ..... | 一三七 |
|-----------------|-----|

按期評量——曠工和遲到——

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第十一章 調職升職和解職 ..... | 一五〇 |
|--------------------|-----|

調職——升職——解職——

## 第二編 待遇

|               |     |
|---------------|-----|
| 第十二章 酬報 ..... | 一六五 |
|---------------|-----|

工資的決定——工資的調整——工資的支付——

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第十三章 工作時間 ..... | 一七三 |
|-----------------|-----|

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| —— 工作日和每週 —— 休息時間 —— 例假 —— 休假 —— | 一八八 |
|----------------------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第十四章 工業安全和衛生         | 一八八 |
| —— 災害的預防 —— 健康的設施 —— |     |
| 第十五章 服務設施（福利工作）      | 二〇一 |

## 第四編 研究

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第十六章 人事管理的研究和改進 | 二〇五 |
|-----------------|-----|

—— 人事研究的重要 —— 人事記錄 —— 人事研究的幾個題目 ——

|               |     |
|---------------|-----|
| 附錄 參觀各機關人事部大綱 | 二二三 |
|---------------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 英文參考書目錄 | 二二八 |
|---------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 中文參考書目錄 | 二二九 |
|---------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 中國現行勞工法規目錄（民營工廠適用者） | 二三一 |
|---------------------|-----|

|         |  |
|---------|--|
| 英漢名詞對照表 |  |
|---------|--|

# 表式目錄

|             |     |             |     |
|-------------|-----|-------------|-----|
| 職務說明單       | 四三  | 解職陳請單       | 一六三 |
| 體格檢查表       | 一一二 | 解職查核單       | 一六三 |
| 志願書         | 一一四 | 就診單         | 一九六 |
| 保證書         | 一一七 | 公傷報告單       | 一九六 |
| 保單調查表       | 一一九 | 送往醫院憑單及出院證書 | 一九七 |
| 保單覆查函式及覆證函式 | 一一九 | 醫務月報表（私病傷類） | 一九八 |
| 工作契約        | 一二〇 | 醫務月報表（公傷類）  | 一九九 |
| 需員陳請單       | 一二二 | 個人健康記錄片     | 二〇〇 |
| 准員知照單       | 一二二 | 人員記錄片       | 二一〇 |
| 人員評量表       | 一四三 | 輕傷記錄簿       | 二一三 |
| 獎懲陳請單       | 一五〇 | 人事月報表       | 二一四 |
| 升調陳請單       | 一五七 | 人事商談單       | 二一九 |
| 薪金增減陳請單     | 一五七 |             |     |

# 人事管理的實施

## 第一編 總論

### 第一章 人事管理的沿革和概念

人事管理的起源和發展 在表面上說，人事管理是與人類的事業同時發生的，所以歷史很久。因為任何事業或企業，總要用人。既要用人，就有人事管理。用人很少，管理當然簡單。用人愈多，管理就愈複雜。

但是在實際上，從前的人事管理，大都是依照傳統的經驗方法，不是根據科學的合理方法。而且在當時，這個人事問題，對於社會也沒有多大影響，所以無人注意或研究。

人事管理最早發生的，大概是在政府機關，有考試，任用，獎懲，遷調，晉升等規定。其次是在工商業中，先有學徒制和學生制。自從一七七〇年起，英國和各國的工業革命以來，人事管理就成為嚴重的問題。

現代人事管理的演化，可以分為五個時期，如下。

一、福利運動時期 近代工業中的人事管理，大概先有福利工作或改善工作（Welfare work or better-

ment work) 這個運動是起源於一八〇〇年英國青年奧文 (Robert Owen, 1770—1857) 所接辦的紗廠 (New Lanark Cotton Mills) 因為在當時有一種社會改良運動，奧文就是一位領袖。他既然做了工廠的主管人，就有機會來努力實現他的理想。他漸漸的建設了一個模範村 (Model village)，其成績是空前的，也可以說是絕後的。他改進家庭衛生和工廠衛生，創辦娛樂事業，圖書館和學校，禁止工人的醉酒習慣，取締幼工的雇用，減少工作時間到十小時（當時在別處是盛行十三、十四，甚至十六小時）。他又首創合作社，使工人可以得到低價的生活用品。他的目的就是改善生活，提高人格，作為良好工人的基礎。總之，他是最早實施現在所謂的一切勞工福利事項，也就是現代勞工立法事項。

奧文的進行這些設施，不單是在營業旺盛時期，亦是在清淡時期。有一次，他的工廠停工，仍是發給四個月的全數工資，共計三萬五千圓（折合美金計算）。但是他的營業居然發達，工資亦是增高。後來因為他與合夥人意見不合，被迫退出，於是這個模範村，也就回復到舊日的狀態。

奧文仍是在其他方面活動，促成英國最早，也是世界最早的勞工法規。他又宣傳其工業組織的社會主義理論，雖然至今尚沒有實現的可能性，但是這位大無畏的改良家、哲學家、慈善家、策實業家，已經留給世界一個深刻的印象。

他辦紗廠時的福利計劃，當時也沒有人採用，直到歐戰以後，又漸漸復活起來，尤其是在美國。

二、雇用運動時期 一九〇〇年起美國機械工程師泰樂 (F. W. Taylor, 1856—1915) 首倡科學管理

(Scientific management) 他也可以說是第二次工業革命的領導者。第一次的工業革命，是技術上或機器上的改良。第二次就是管理上或經營上的改良。泰樂的學說，就是主張一面選擇訓練，并指導工人，來提高工作能力；一面根據科學的其他管理方法，來提高生產效率；並且勞資雙方須誠意合作，一面使出品較高，成本較低；一面使工資較多，工時較少。因此在當時有雇用管理的運動，同時也有職業指導和職業訓練的運動。在此時期的人事組織，大都稱為雇用部。

三、陸軍人事運動時期 一九一七年美國加入歐戰，因為需要動員徵兵，所以各種職業的人都有。而且軍隊中的職務種類，也很繁多。究竟那一種人應當擔任那一種職位，最為適宜，便成爲一個重大問題。若是對於應募人員的選擇和分派，不很穩妥，以致濫竽充數，魚目混珠，或是大才小用，用非所學，那末軍事行動的效率，必定很低。因此，美國軍政部設立人員分類委員會，專門管理人員的選擇，並且特請職業專家，創制各種職業測驗，又特請心理學家，創制普通智力測驗和軍官評定表。

四、實業界人事運動時期 一九一八年歐戰停止。美國的工商界領袖因為看到軍隊中人事管理的成績很好，於是明瞭人事管理的重要和利益，大家採用這些方法，並且也設立人員部，來管理員工，包括雇用、訓練、福利等等。各國的實業界，也相繼採用。

中國的注意人事管理，大概始於郵政、電報、鐵路、海關等機關。至於工商界的注意人事，大概始於商務印書館，時在民國初年，於民國十五年設立人事股，直隸總務處。十九年改科，二十一年直隸人事委員會。其次是無錫

申新第三紡織廠於二十年起辦理勞工福利，亦很著名。銀行的注意人事管理，特別是從十八年起。

五、勞工立法運動時期。歐戰既停，一九一八年巴黎舉行和平會議。出席的各國，通過創設國際勞工組織，以改良世界勞工狀況爲目的。該組織所召集的歷屆國際勞工大會，已經通過許多公約草案和建議書，以便會員國施行立法，來保護工人。中國也是會員國之一。因此，人事管理或勞工管理，必須遵守本國的勞工法規。各國在以前雖然已有勞工法規，但是現在更加擴大運動。今後的人事管理，是漸漸趨向於法律的統制。

**人事管理的意義和目的** 雇用管理 (Employment management)，勞工管理 (Labor management)，工業關係 (Industrial relations 即勞資關係)，人事服務 (Personnel service)，人事工作 (Personnel work)，人事行政 (Personnel administration)，人事管理 (Personnel management) 等名詞，都是大同小異的。但是含義最廣，使用最多的就是人事管理。

按 personnel 一字是法文，原意是特別指軍務和公務的「人員集團」，與「物料 (Material)」相對。現在是指任何事業所雇用的「員工全體」或簡稱「人員」。日本譯爲「人事」。中國亦習用「人事」二字，很有其相當的意義。所以人事管理的原意，就是人員管理。至於「管理」的意義，就是使用最經濟的方法，來達到一定的目的。

人事管理的界說，各學者說法不同，性質則一。據 Tead 和 Metcalf 的界說：「人事管理就是組織的活動，對於人的關係之計劃，監督，指揮和調協，以便憑藉最低的人力和阻力，合作的精神，并相當注意於該組織中

全體人員的真正幸福，來實現該組織所規定的目的。

據 J. E. Walters 的界說，「人事管理就是獲得最有效率的工作人員，來適應所在的組織，並維持這些人員有互相和諧的關係，使得雇員與雇主，都有利益。」

換言之，人事管理的意義，就是選擇、維持、並發展工作人員，來調整工作狀況中「人與事」和「人與人」的適當關係。其大目的就是應用人的方面，來增進工作的效率和勞資的利益。由此可知人事管理對於事業進步和人類幸福，都有重大的關係。

**人事管理的需要** 現在再略略說明人事管理的重要，也就是人事管理存在的理由和發展的原因。

一、從管理方面看來，有下列三點。

甲、人是生產的一個要素 人事管理是科學管理或工商管理的一個重要部份。從前的工業是太注重機器和物料，忽略人的因素。其實「機器、物料、人員」是工業的三位一體，也就是經濟學上所說的三個生產要素。「資本、土地、勞力。」生產低劣的原因，不單是在機器和物料的誤用，亦是在人的管理，沒有科學的方法。人的管理是要根據「心理」和「生理」的二方面。

人事管理的新科學，或稱工業中的人事工程（human engineering in industry），是在完全明瞭最高的生產，與人類的天性和動機，互有關係的。人事管理員必須有慎密的思想 and 同情的諒解。明瞭機器，固然是一件事，但是明瞭人員，却是另一件事。從前的工業領袖，大都長於處理財務。現在的工業領袖，亦須長於處理勞工，

才可成功。

乙、需要選用適當的人員 大多數的人，既然直接的或間接的爲他人工作，那末在管理上就需要注意他們的效率。一二世紀以前，人事管理是不很需要的。因爲那個時代的工作，比現在簡單得多，亦不專門化。大部份的工作是屬於個人性質的。而且市鎮亦小。若是一個木匠要招收一個學徒或雇用一個夥計，那個學徒或夥計就是從鄰居親友中來的，事前亦認識的，其工作是可以直接監視的，亦不像現在那樣講究效率。

現在的人事管理，其根本問題就是需要爲每一職位選擇最合宜并且最善工作的人員，於是維持適當的人員在其最合配的職位上，待遇要好，使他們安心任事，久於其職，而且使他們成爲組織中的有益分子。

丙、雇主的責任加重 人事管理的新觀念，就是要注重雇主的責任。若是某人效率不佳，犯規開除，或有糾紛發生，就要歸咎於雇主，不歸咎於雇員。因爲這總是「用人不當，管理不良。」工頭和監工亦是負責實際管理的大部份責任，因爲機器、物料、人員和方法，都已交給他們。他們的職務就是指揮這些聯合的力量，來得到效果，使得股東有相當的紅利，廠方有良好的生產，工人有公平的工資和適宜的工作狀況。

二、從人的關係方面看來，有下列二點。

甲、調協勞資的關係 在手藝工業時代，業主、夥計、學徒，都是混在一起，共同工作，彼此熟識，關係親密。等到採用機器之後，工人的地位，從此降落。因爲他的技藝，不再像從前那樣見重於世，爲人所用。大工廠的興起，就造成大集團的工作，於是有種種問題發生。大部份是屬於勞資的關係。工人感覺資方是壓榨他們，所以引起衝突。

在事實上，確有不少雇主對待工人像自動機器，不當他是一個人，有他的欲望，志願與趣的結果就是工人抱反抗態度，工作不力，組織工會，怠工，罷工。

Scott, Clothier 和 Mathewson 在他們所合著的人事管理中說，『因此，在從前雇主是與他的夥伴同享友誼之樂，現在祇能偶然的認識他們，或者知道他們的姓名和面貌，但是不知道他們的弱點和強點，他們的興趣和志向，他們的家庭命運，他們的笑柄和玩好。對於雇主，他們不過是一個工人的集合團體，他們的勞力必須從市場中買了來的。』

現在的工業界，想要回復昔日的勞資接觸。但是工廠裏的工人，若有幾十名以上，雇主就不能一一親自認識，於是指派人事員或人事部，做他的代表，來處理個人或團體的交涉。

乙、滿足雙方的要求 若要得到工業效率，除調協勞資關係外，尚須更進一步，使雙方的要求，都能滿足。這是最重要的，因為有關雙方的實際利益。

#### A. 雇主的要求

1. 工業和平（沒有糾紛）
2. 質與量兼優的工作
3. 成本較低而效率較高
4. 工人的熱誠合作

B. 工人的要求

1. 穩定的雇用
2. 較高的工資
3. 良好的監工
4. 美滿的工作狀況（安全的、衛生的）
5. 有改進地位的機會

人事管理員就好像勞資雙方的居間人或調解人，應當對於雙方兼籌並顧，不可偏袒。勞資雙方，實在是共存共榮的，所以必須同舟共濟，不可同床異夢，更不可敵對仇視，引起階級戰爭。

**現代的人事管理** 進步的公司是有雇用的政策和方法，來選擇適當的人員；有工作的分析和說明，來安插相當的人員；有安全和衛生的工場、機器、工具、方法和程序，來促進工作的量質，並減少身體上的危害；有保護的方法，來預防傳染疾病；有醫藥設施，來診療傷病；有特殊的課程和設備，來訓練新舊人員；有相當的飲食供給（免費的或取費的）來營養工人的身體；有休息的時間和娛樂的設備，來解除工人的疲勞；有安全教育，來避免災害；有調任升職和增進專門知識的機會，來鼓勵人員的責任心；有社會的和經濟的輔助，來解脫工人的生活困難；有殘廢金、養老金和團體保壽，來保障工人的本身和家屬；有道德教育，來促進儉樸節制，並安家樂業；有工人代表制，來促進合作。凡此種種工作，都可由人事部主任辦理。