

潘惟勤著

工商人事管理

朱斯煌署



潘惟勤著

工商人事管理

世界書局印行

中華民國三十八年三月初版

工商人事管理

定價金圓一元五角

外加運費匯費

編著者 潘惟勤

發行人 張靜江

出版者 世界書局

印刷者 世界書局

發行所 世界書局

項序

我國工商機構在經營推進時，每爲人事問題所苦。事業之前進，須賴人才人力以運轉之。故如何選擇培養配合準備，務得其當，且永求其當，使人與事合，人進而事亦進，事進而人不匱，然此非易事也。機構大則人事繁，無管理則人事亂，足阻事業之進展，甚或終使毀滅。是以有系統有目的之管理方法，及公正認真圓滑之執行，確爲極要。潘君惟勤，有志於此，就其經驗，搜考事實，彙集析理，成爲斯編。雖窮數年之精力，亦祇舉例於一隅。實以人事管理，因事業性質範疇不同而異，實難期其概括。此書實例多，可供採用者參考之需。至於一制度之成立，須視本身之需要。一制度之功效，更在執行者之忠實。此則管理之要義也。

三十七年四月項叔翔序於上海

自序

近代企業組織，日形繁複，工商管理，日趨專門。人事管理，爲工商管理中重要之一環，亦爲勞資問題之核心。夫企業之發展，不僅賴各種條件之配合得宜，而管理之方法，實握成敗之關鍵。是以有識之士，當主持企業之初，必先注意於內部之管理與組織之健全，次求向外之發展，事業之擴張。蓋深知向外之發展，必先充實內在之潛力。此內在之潛力，如何培養，如何推動，則人事管理之科學化尙矣。

夫人事管理之先決條件，必使員工之生活安定，凍餒無虞，而後嚴其規則，制其章程，有功必賞，有過必罰，則完善之制度，獎勵之辦法，始可宏其力量，廣其效用。觀乎近十年來，通貨膨脹，物價騰貴，民生困苦，工商凋疲，而薪水階級之生活，尤形動盪不定，惴惴然難安於職。人事管理之效力銳減，服務之觀念低降，較之戰前，何啻霄壤，瞻念前途，不寒而慄。今如何挽狂瀾於既倒，支大廈於將傾，則在於企業當局之高瞻遠矚，因勢利導耳。

作者鑒於人事管理，在工商機關中之地位，日益重要，爰不揣愚昧，就一般工商業之人事現狀，揭其優點，明其弊竇，再參以作者意見，作綜合之討論，實務之介紹。編此一書，以供工商人士之參考，惟作者學識庸陋，見聞有限，如荷讀者明達，賜予指教，則是篇之作，實爲拋磚引玉之意云爾。

再本書初稿，作於三十三年十月，是時作者服務浙江興業銀行總行，故本書取材，大部以此爲資料。後因作者抱病，延擱至今。近在休養期中，得以增刪修正，竊自欣幸。

三十七年三月潘惟勤記於故鄉崑山

目次

上編 總論

頁次

第一章 人事管理的意義.....一

第二章 人事管理的重要性.....三

第三章 人事管理與組織的關係.....四

第四章 人事處的地位.....五

第五章 人事處長的人選.....八

第六章 人事處和其他部分的聯繫.....九

下編 各論

第七章 職員的進退.....一一

第一節 雇用.....一一

向介紹機關甄選 由私人介紹甄選 公開甄選 考試甄選 登記甄選

第二節 辭退.....二六

自動離職、被動離職

第三節 保證.....三〇

保證效用 保證種類以保證人所負的責任而分 以保證的時期而分 保證實務調查對保登記

第四節 職員表.....四一

第八章 薪給.....四三

第一節 薪級和加薪的決定.....四五

薪級的決定 薪水及加薪的決定 加薪的限止

第二節 薪給種類.....四八

薪水 津貼

第三節 薪津的處理.....四九

津貼存在時的問題 津貼取消時的問題

第四節 津貼的種類.....五二

指數津貼 基本津貼 家族津貼 已婚津貼 特別津貼 實物津貼 年終津貼

其他津貼

第五節 發薪日期和手續.....五八

發薪日期 發薪手續

第九章 員工的假期.....六一

第一節 假期的種類	六三
例假 休假	
第二節 休假的分類	六三
以休假的時期而分	
以休假的部份而分	
以休假的性質而分	
第三節 請假的種類	六六
事假 病假 特假 長假 曠假	
第四節 請假日數的規定及其處理	六六
規定	
處理 按月計算 按年計算	
假期的差別計算 限外假期 限內假期	
第五節 請假日數的抵銷	七五
第六節 升工扣薪的薪津問題	七六
第十章 員工的缺勤紀錄	七八
第一節 簽到簽退制度	七八
簽到簿 個別到退表 編號缺勤表 缺勤卡 計時卡 點名表	
第二節 缺勤記錄的實務	八四
簽到簽退 記錄請假 缺勤記錄卡 年計表	
第十一章 升職與遷調	九〇

第一節 升職與遷調的效用·····	九〇
第二節 考績·····	九二
定期考績 不定期考績 考績總表 考績表的歸卷·····	九九
第三節 獎勵與懲戒·····	一〇〇
第四節 升職與遷調的實施·····	一〇〇
第十二章 教育與訓練·····	一〇三
第一節 教育與訓練的重要性·····	一〇三
第二節 教育·····	一〇四
強迫教育 任意教育·····	
第三節 訓練·····	一〇五
全日訓練 業餘訓練 新進員生訓練 在職員生訓練·····	
第十三章 花紅及特獎金·····	一〇九
第一節 普通花紅·····	一〇九
不固定分配 固定分配 任意分配·····	
第二節 特別花紅·····	一一一
分等分配 不分等分配 固定分配·····	

第三節 特紅的限制	一二二
第四節 特獎金	一二三
臨時發給 年終發給	
第十四章 年資薪水制度	一二三
第一節 年資薪水的重要性	一二三
第二節 年資薪水的計算	一二四
按照歷年實得薪水額計算 按照滿資時月薪計算	
第三節 年資簿及年資到期表	一二六
第四節 年資薪水的發給	一二七
完全發給 部分發給	
第十五章 儲金	一二八
第一節 儲金的意義	一二八
第二節 儲蓄的方式	一二九
規定儲金 任意儲金 長期儲金 定期儲金 活期儲金	
第三節 儲金的終止提取繼續致送金及利息	一二〇
終止 提取 繼續 致送金 利息	

第十六章 團體保壽制度·····	一二二
第一節 團體保壽的意義·····	一二二
第二節 保壽的效用及種類·····	一二三
效用 種類 定期保險 終身壽險 限期繳費保險 分期 賠償保險 生死合險 聯合人壽保險 年金	一二三
第三節 團體保壽的實務·····	一二五
保壽額度的規定 辦理保壽的機關 團體保壽的類別 投保資格及體格檢驗	一二五
手續 賠款 保壽權利的消滅 保費的停繳	一二九
第四節 特別團體互助保壽金·····	一二二
第十七章 憫恤金養老金及退職金制度·····	一三二
第一節 憫恤金·····	一三二
第二節 養老金·····	一三三
第三節 退職金·····	一三四
第十八章 膳食住宿及衛生問題·····	一三五
第一節 住宿問題·····	一三五
宿舍與職員的關係 宿舍的地位 宿舍設備 宿舍規則	一四一
第二節 膳食問題·····	一四一

廚房的管理 食堂的管理 膳食的管理 關於膳食的其他問題 變相的分食制

第三節 衛生問題……………一四八

醫藥設備 團體治療 健身運動 衛生常識

第十九章 其他福利事業……………一五七

第一節 同人消費合作社……………一五八

訂立社章 負責人員的決定 社址的決定 上級機關

第二節 同人工子女教育補助金……………一六一

第三節 同人醫藥補助及貸款……………一六三

醫藥補助 申請書 貸款

第四節 同人聯合投資……………一六六

推定人選 訂定章程 手續 其他

第二十章 分支機關的人事管理……………一六八

第一節 公司與工廠在人事上的不同點……………一六八

第二節 分支機關的分區……………一六九

第三節 總分機關間人事上的聯絡……………一七〇

號信 職員的進退 保證 薪水 假期 考績 升職加薪 遷調 獎懲 教育

工商人事管理

八

訓練 花紅及特獎金 年資薪水 儲金 保壽 養老金 退職金 膳宿與衛生
福利事業

工商人事管理

上編 總論

第一章 人事管理的意義

一個機關，因業務上的需要而雇用的人，在其業務範圍內，所作的事，因而表現或發生的動態，是謂人事。用合於科學的方法，來治理一切動態，謂之管理。人事管理，就是用科學的管理方法，來治理一個機關內的人事活動。在整個社會中，所醞釀着充塞着最錯綜複雜，而且變幻無常的，就是人事問題。任何團體組織，如果人事辦得好，則一切可以循軌而行。譬如政治的腐敗，我人細加考察，並不一定是完全歸咎於政治的體制不好，而人事制度的不良，卻是重要的因素。如宋朝王安石的變法，其改革的方案，都是針對着當時社會的病態，而對症治療的。惜乎用人不當，竟至失敗，這是人事影響的一個明證。研究人事管理，就是如何根據合理與科學的原則，來治理人事的活動，而達到健全的人事組織。

人事管理，從工商的立場而論，就其範圍的大小，可分為廣義與狹義二點。狹義的人事管理，僅着重於工作的支配，即勞方的義務範圍，如上級職員命令下級職員，依照他的意思，所作一定範圍內的事務，或雇主對雇傭所規定的工作範圍。廣義的人事管理，則勞方的義務權利，兼籌並顧。即一個企業組織的領袖，對於所屬員工的職務，加以嚴格的規定，和適當的支配。同時對於員工待遇方面，如薪給、膳宿、教育、衛生、娛樂以及其他

的福利設施，都有明白的規定，和建設性的展開，務使每人生活穩定，安心工作，以促進勞資雙方的永久合作，企業的前途，得以長久的維持和發展下去。

普通合夥商店，或是獨資組織的商店，雇主與雇傭間的關係，一般的淺近得很。雇主僅知道怎樣的駕馭雇傭，支配雇傭，費最小的代價，使之發揮最大的氣力，這樣的雇傭，永遠像牛馬般的被驅使着，他們的生活教育享受等，是永遠沒有改善的希望。能夠從半奴隸式的舊式商店裏，跳出來的雇傭，而變為雇主的地位，真是鳳毛麟角。即使他們脫離了雇傭的地位，而變為雇主時，他們也會拿同樣的手段，來對付他們的雇傭。從現代的人事管理的眼光，來觀察這般雇主雇傭間的關係，實在太可憐了。這是社會制度的不進步，依然停留在十九世紀的封建時代，這樣的方式，可以歸納到狹義的範圍。

企業的組織，從獨資式的專制商店，一直發展到開明的股份有限公司，在近代的大都市裏，很可以看到龐大的企業組織，逐漸產生。自從產業革命後，勞資問題就為社會所注意，而變為重要的社會問題。薪工階級的地位，逐漸的抬高，和資方是分庭抗禮，他們的思想教育，都跟着時代進步，資本家也逐漸認識勞資合作的重要性，趨向開明的民主思想。覺得過去的員工待遇，是不適於現代的潮流，更不適於龐大的企業，也認識勞力為企業三大要素之一。由於政府的督促，社會的同情，勢方的團結，資方的諒解，因此逐漸注意到員工的待遇問題，謀勞資的協調，惟有從科學的人事管理入手。人事管理的研究，在近代企業發展的過程中，亦逐漸為人所注意了。這是從狹義的，擴展到廣義的趨向，也可以表示企業的組織，從獨資組織逐漸擴為公司組織。人事管理的最後目的，是勞資的永久合作。勞資的永久合作，就是社會的進步。因此人事管理的出發點，

在國民經濟的立場上，應當從勞資合作的目的而開始的，否則就等於膚淺的狹義的人事管理，也就是陳舊的半奴隸化的專制商店所傳統的剝削主義者。

第二章 人事管理的重要性

一個企業的人事管理，在整個工商管理中，是重要的一環。人是企業組織中的原動力，原動力為事業成功之母，所以充分的原動力，必須合理的培養，適當的保護，不允許任意摧殘和斲傷的。良好的人事管理，即為培養動力的酵母，由此才可以推進一切業務，發揮高度效能。假使人事制度不良，管理不健全，則業務上縱有良好的計畫，也不能按步就班，順利實現，這是不可否認的事實。

譬如拿一個人來說，體格強健，家境殷實，在良好的教育環境下長成起來，有充分的學識，遠大的思想，健全的心理，雄偉的體格，到社會上去，運用他全部的才智，事業的蒸蒸日上，自不待言。又如另有一個人，身體家境，同樣情形，但他所處的環境，是一個腐敗墮落的家庭，由此長大成人，則因受不良的教育，腐化的環境，使他斷傷了健康，毀滅了家產，走到墮落的深淵。此則同一狀況的人，因教育環境的不同，而結果大異。又有一種人，雖然是體質孱弱，家境清寒，但相反地他能注意到衛生知識的吸收，人生責任的體驗，而向有意義的事業上努力，並且因注意養生的結果，轉弱為強，而成就他光明的前程，這又是教育可以左右人生的一個明證。

從上述三種人，所得的結果，分析起來，可得一個結論，就是一個人的教育和環境，可以決定他的前途的。一個企業，就好比一個人，他的人事管理，就是一個人所受的教育，在完備的物質環境和健全組織的條件之

下，更因人事管理的得法，他的成就就是無庸疑問的。要使一個企業的前途光明燦爛，則人事管理的決策，實為成敗的關鍵。

人事問題，在任何一個企業組織裏，常是勞資問題的核心。企業的性質範圍環境等，雖然沒有一定的模型，但人事管理的原則，是沒有異樣的。人事管理的目的，是一致的，不過所採取的制度方式，因人因地而異。

第三章 人事管理與組織的關係

組織是一個企業本身的結構，是一部機器，人事管理，就是使用與管理這部機器的司機。雇用的員工，就是動力（煤、柴油、電力），所以司機必須徹底明瞭這部機器的結構與性能，更須明白動力的效率，依照一定的方法，開動使用，然後機器可以作工，發生效用。因此一個企業的推進，必須組織與管理相輔而行，有健全組織，必須有良好的人事管理，才可以達到事業上的成就。一個企業機關，他在組織上各部分間，都有密切的聯繫作用，各部分的辦事人員，都須共同努力，才可完成目的。人事管理，就是促進和加強辦事人員間的合作與努力，而使企業前途正常發展。如果僅有健全的組織，而沒有良好的管理，正如一架完善的機器，交給一個不懂機器原理或使用方法的人去管理，或雖有良好的管理方法，而缺乏健全的組織，亦像一個精明熟練的司機，去運用一架不完善的機器，同樣的都不能產生優良的成績。

所謂健全的組織，是泛指企業全體各部分的機構，在業務上、技術上、管理上、人事上，都有獨立的性格，而互相有密切的聯繫作用。即是一架完善的機器，沒有瑕疵的。所謂良好的人事管理，是必須以健全的組織為