

553.56  
2132

商學小叢書

# 人事管理

何清儒編



商務印書館發行

553  
2132

商業小學叢書

人 事 管 理

何清儒編

商務印書館發行

## 序

我國生產落後，是人所公認的。所以落後的原因固然很多，而其中最大之一，就是在實業管理上，不知採用科學方法。所以雖然有了原料，有了機械，有了人工，但是因運用這些的方法不合理，實業還不能發達。近一二年來，實業領袖鑒於歐美的經驗，對於這種缺陷起了覺悟，遂提倡科學管理法。

科學管理包涵甚廣，人事占一大部分。因為無論何種事業，人的才能是主動的，亦是基本的。若是機械，物質，合理化，而人事違反科學原則，工作效率依然是不能提高，事業發達依然是不能進展。所以提倡科學管理，對於人事管理，不可不有急切的注意。實行實業合理，對於人事管理，不得不有充分的設施。

科學管理在我國可以說祇限於一個名辭，而對於人事管理有了解的，更是有限。實業界有意實行的，沒有相當的參考。學校欲行訓練的，缺乏適宜的教材。所以關於人事管理的文字，是現時的

急需。外國文字的著述，雖然很多，然或是多重學理，或是不合國情，恐多不適用。現今所急待的，是將國外學理經驗中能切合我國實用的精華，介紹給國人。

作者由個人數年的研究合經驗中，選取最重要的材料，草略成書。目的即在勉求應付上面所說的需要。凡人事管理中基本問題，均盡量提出。材料的選擇，力求精確。文字的編述，務求簡明。實業家用作參考，學校取爲教材，均可適宜。

本書既就一人學識而成，遺漏，錯誤，當然不少。希望國內學者指正，以便改訂。並希望專家能有更爲完善的著作發表，以補本書的不足。

本書的底稿，承王文俊女士代爲繕錄，書此敬謝。書之成就，拙荆多方協助，亦附此致謝。

何清儒二十年九月，於上海。

# 人事管理

## 目錄

### 序

### 第一章 概論

實業與科學——科學管理——人事管理——人事管理的起原——人事管理的發達——人事管理的內容——人事管理與科學——人事管理與人類福利——人事管理不限於實業界

一

### 第二章 職工的選擇

選才是人事基本——選才集中——選才的根據——選才的方法——選才的原則——選才的組織——僱工部的設置——僱工的記錄——僱工的續行工

七

作——續行工作的方法

第三章 面洽……………一二

面洽與選才——面洽的功用——面洽成功要素——辭却謀工者——面洽的成功與僱工者

第四章 測驗……………一八

測驗與人事管理——測驗是什麼——測驗種類——測驗的應用——中數——百分比推測法——職業測驗的編製——測驗的不足——測驗的人才——測驗室的設置

第五章 工作分析……………四三

工作分析的定義——工作分析的內容——工作分析實例——工作分析的通弊——工作分析的原則——工作分析的方法——選才標準的研究——商店管理員資格研究——工作分析的功用

第六章 職工的訓練……………五五

訓練的重要——訓練的目的——訓練與設計的關係——訓練與其他人事管理  
工作——訓練的內容——訓練的方法——訓練上的組織——訓練的期限  
——訓練期限研究的一例——訓練的改變性——訓練的人才

第七章 職工的調劑……………六五

調劑的意義——需要調劑的原因——受調劑者之種類——調劑的根據——  
調劑如同診療——調劑的報告——調劑上應注意的事——調劑的繼續性

第八章 分等評量法……………八一

分等評量是什麼——分等評量與職業調劑——人與人評量法——指定等級  
法——直線評量法——編製評量表應注意的事——直線評量法的困難——  
誰能作評量者——用評量法應審慎

第九章 職工的升進合調換……………九三

職工的升進——升進職工的理由——升進的系統——升進的階梯——升進機會公開——升進應根據研究——升進與解工——升進不限於職務的更換——職工的調換——工作等類的研究——調換與升進

## 第十章 職工的考勤

.....一〇〇

考勤問題——防止方法——考勤的統計——惰工度數——考勤與個人狀況的關係——年齡與考勤——婚別與考勤——性別與考勤——品格與考勤——家庭問題與考勤——考勤與其他個人情形

## 第十一章 職工代謝

.....一〇九

職工代謝的意義——職工代謝的重要——職工代謝的計量——代謝度的解釋——職工代謝的原因——職工代謝的隱因——職工代謝的分析——解工的登記——僱工員主管解工的事——報告的種類

## 第十二章 福利事業

.....一二四

福利事業的意義——福利事業的種類

第十三章 安全事業……………一三六

安全事業的範圍——肇禍的損失——肇禍的原因——安全工程——安全教

育——肇禍的研究——肇禍統計——肇禍記錄——肇禍與個人性格——測

驗與肇禍——安全事業責任的分配

第十四章 人事管理的組織……………一四一

組織的價值——人事管理的地位——人事管理部——測驗事務——職工代

謝統計——人事記錄——結論

# 人事管理

## 第一章 概論

實業與科學 自從十九世紀科學昌明，實業方日漸發達。因為近代工商的進步，全都是實用科學的結果。無論是開發原料，製造貨品，運輸出產，沒有不靠賴科學所造成的機械的。所以可以說科學與實業，是有母子的關係。但是在大戰以前，實業利用科學，差不多完全限於機械合物質方面，就如上面所提的幾項；而對於管理合人事方面，如事務的分配，工作的狀況，人才的選擇，等等，全憑普通的見解，不知用科學的方法去研究。到了後來，實業界覺悟機械物質以外的事，亦能影響營業的盛衰，科學管理運動才起始。

科學管理 科學管理，簡單說來，就是用科學的方法或原則，去解決實業界裏一切事務上的問題。所以除了關乎機械，物質的，如原料的選擇，貨物的製造，出產的運輸，等等以外，凡關乎事務行

政的，如機關的設計，會計的核算，人才的選擇，貨物的推銷，產量的分配，工作的手續，等等，都根據科學的方法合原則去制定，研究，改善，主要的目的，是在減少消耗，增加生產，提高效率，改善品質。這種運動在美國名為「科學管理」(Scientific Management)。在德國名為「實業合理化」(Rationalization)。名辭雖然不同，內容並無大差別。

人事管理 人事管理，乃是科學管理中的一部分。實業的發達，雖在乎機械，物質的優美，但是人的才能，智力，是能主動這一切的。人的能力，若是選擇，分配，運用，不合理，機械，物質，恐亦不能發生最高的效率。所以實業機關，對於人事若辦理不善，亦最能使事業失敗。人事管理，就是用科學的方法合原則去管理一切關乎人的事務，目的不但是要使事務盡用人才，增加效率，並且是要使個人得展其才能，樂其職業。

人事管理的起原 人事管理英文為 Personnel Administration 本是「人員管理」的意思。日人譯為人事管理，我國實業界亦採用。在大戰的時候，美國陸軍因為徵兵入伍，各種職業的人都有，而軍隊中的職務種類，又很繁多，究竟什麼人應該擔任什麼職分，很是一個重大的問題。因

爲如果人才分配不得當，必有大才小用，小才大用的現象。有了這種現象，工作的效率必減低，團體的精神必受害，而軍事上的勝利，必受影響。所以當時就設立了人員部，專司人才分配的事務。招請了許多心理專家，擔任這事，並研究出許多人才管理的方法來。及至戰事告終，實業界相繼採取這些方法，去管理職工，並多設立人事專部，管理人事。從此人事管理，漸漸發達起來。

人事管理的發達 人事管理雖是起源在軍隊，然而所以能漸漸在實業界中發達，亦有幾種原因：

(一)關於人的科學，如心理學，生物學，等等的發達，使人對於人的研究，有了科學的方法。實業中的別的部分，既已利用科學，所以關於人事的工作，亦得科學化。

(二)重視人道的思潮澎湃，使實業界覺悟人並非與機械物質同類。人的興趣，態度，情感，及別種心理的反應，都與工作的效率有關係，所以應當設法調合，利用。

(三)勞動者對於待遇改善的呼聲增高，勞資的紛糾加多。實業界迫於不得已，不能不對於待遇合勞資關係，加細研究，審慎從事。

(四)因爲人事管理不講求，而事業失敗的實例增多，使實業界驚心觸目。爲保全利益起見，不得不添辦人事管理。

以上的原因不過是幾項最重要的。在重要上很難分差別，因爲我們很難指定一個機關辦理人事管理，究竟何項原因是最大的動機。或許各項原因，都混合一起。上面的分析不過爲討論便利而已。

人事管理的內容 人事管理包括的事務很多。凡關乎職工個人，職工與機關關係的，職工相互關係的事務，都在這裏面。按事務的種類說，我們可以簡單分爲下列幾項，以作討論的根據：

(一)職工的選擇 用適當的人，作相合的事，不但才不誤用，效率增高，並且能使個人展其所能，樂其事業。職工選擇不當，更替必多。更替多，消費必大，事務亦必受妨礙，生產亦必衰落。所以職工的選擇，必需合理，這是人事管理中第一部重要的工作。

(二)職工的訓練 職工選擇，有如原料的採取。職工訓練，有如貨品的製造。新職工對於工作的方法，手續，環境，等等，既都不熟悉，必須經過相當的訓練，方可勝任。某種職務需要何種訓練，某種

訓練應需若干時間，這一類的問題，都是屬於職工訓練的。

(三)職工的調劑 職工的個人狀況不是固定的，常因為環境的變遷而更改。機關的事務情形亦不是固定的，亦常因為營業的變動而不同。所以職工在就職以後，免不了職業上的問題，需要解決。或是應該陞職，或是應該降職，或是應該換職，或是應該解職，這些問題，都是要根據對於人合事的精細研究去解決。

(四)職工的待遇 職工的待遇，不限於工資一項。工作的環境，福利的事業，安全的設備，等等，都包括在內。這些事的妥當與否，不但關係職工個人的幸福，並且往往影響工作的效率，合職工與機關的關係。所以這種事務，亦不是可以草率或忽略的。

人事管理與科學 前面已經提到，人事管理發達的一箇原因，就是關於人的科學的進步。這些科學之中，以心理學為最重要；因為關於研究人的才力，動作，性格，情感，等等，心理學都有具體的貢獻。人事管理，離了心理學是不能獨立的。因為用心理學的地方多，所以常有時將職業心理與人事管理認為意義相同的名辭。嚴格的說來，心理學不過占一大部分。其餘如生物學能輔助了解人

的遺傳；醫學能檢查體格，防治疾病；精神病學能探索心境的變態；社會學能分析環境；統計學能作研究的工具；——這些都與人事管理，有相當的關係。

人事管理與人類福利 職業生活是個人生活的基本。人若沒有職業生活，其他各種生活，如智育，體育，精神，等等，都不能充分的發展。職業生活的可貴，是在乎才職相稱，酬報適當；因為這樣方可享職業的安樂。人若不能安樂其業，不但箇人生活受損害，社會安寧，亦必受影響。對於事業的發達，國家的進步，都有關係。求得安樂的職業，不祇是需要事前的準備，並且亦需有相當的機會合隨時的調劑。人事管理乃是輔助解決這類問題的工作，所以是能增進人類福利的事業。

人事管理不限於實業界 人事管理，雖多是在工商機關裏，如工廠，商店等，採用；但是其中的方法合原則，亦可推行到別類機關。行政機關，如各院，部，金融機關，如銀行，交通機關，如郵，電，鐵路；大規模的營業，如旅館，報館，——凡是用人衆多，對於人事須特別注意的機關，都可以實行人事管理。本書爲便利討論起見，特專就實業機關立論。但其他機關實行人事管理的，亦可變通利用。

## 第二章 職工的選擇

選才是人事基本。人事管理中的選擇人才，有如生產中的選擇原料。原料若不精，無論製造的方法如何完善，出品亦不能優美。選才是人才的入口。若是這部工作不適當，凡關乎人事的工作，都不能收圓滿的效果。天才薄弱的，分配在困難的事務上，無論如何訓練，亦不成功。身有殘疾的，用在費力的工作上，無論衛生設備如何完善，亦難發生效力。品格不良的，使他作與人交接的職務，雖隨時調劑，亦免不了糾紛。由這些譬例，可以見得職工的選擇，是人事管理中基本的工作。

選才集中。選擇人才的事，在沒有人事管理這名辭的時候，就已存在。因為凡用人的機關，就有選人的事。但是在人事管理事業發達以前，選才的事，差不多都是沒有組織，沒有系統。小規模的實業機關，就由主管的人自己負責。較大的機關，常是由各部主管的人，或是工頭，分別擔任。這種散漫的辦法，弊害很多，我們可提要如下：

(一)選才的事，如不由專責的人擔負，就不能對於選才的方法，有精細的研究。對人，對事，都不

能有周密的考慮。結果，所選的必多不洽當，對於事務發生妨礙。選才是一件需要專門學識，特別才幹的事，所以必需由適當的人員負責。

(二)選才的事，若由多人擔任，各人的標準，必致高下不等。甲以為合格的，乙或以為不可取，或是有反此的情形。標準不同，工作的效率必有差別，事業的進行，必受影響。制定工作標準，非集中辦理不可。

(三)選才的事，若不由專責的人，根據公正合理的方法去辦理，任用私人的弊病必多。組織的集中，是對於這類習慣，最有力度的控制。

(四)選才的事，若沒有組織，由多人分頭辦理，手續上必致紊亂，對於管理發生莫大的困難，事業上當然亦受影響。如由專人負責，手續上可以統一，極為經濟。

(五)選才的事，若不集中，全機關的各項工作，難以制定陞遷、掉換的系統，免去私人的偏袒，保障職工公平的待遇。若有負專責的人，可以對這事有通盤的計畫，便利的實行。

選才的根據 選擇人才的根據，不外兩項：一是對人的研究，一是對工作的分析，因為個人的