

萬有文庫

第一集一千種

王雲五主編

人事管理

何清儒著

商務印書館發行

人 事 管 理

何 清 儒 著

編主五雲王
庫文有萬
種千一集一第

理管事人
著儒清何

路南河海上
五雲王 人行發

路南河海上
館書印務商 所刷印

埠各及海上
館書印務商 所行發

版初月二十年二十二國民華中

究必印翻權作著有書此

The Complete Library
Edited by
Y. W. WONG

PERSONNEL MANAGEMENT

BY HO CHING JU

PUBLISHED BY Y. W. WONG
THE COMMERCIAL PRESS, LTD.

Shanghai, China

1933

All Rights Reserved

萬有文庫

第一集一千種

總編纂者

王雲五

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

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

作——續行工作的方法

第三章 面洽……………一一一

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……………二一八

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……………四三二

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——商店管理員才格研究——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。這種運動在美國名爲「科學管理」(Scientific Management)。在德國名爲「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 人事管理英文爲 Personnel Administration，本是「人員管理」的意思。日人譯爲人事管理，我國實業界亦採用。在大戰的時候，美國陸軍因爲徵兵入伍，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，心理學都有具體的供獻。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