

萬 有 文 庫

第二集七百種

王 雲 五 主 編

工 業 管 理

(五)

藍 斯 堡 羅 著

陳 建 民 譯

商 務 印 書 館 發 行

工 業 管 理

(五)

著 羅 堡 斯 藍
譯 民 建 陳

萬有文庫

第二集七百種

總編纂

王雲五

商務印書館發行

第二十八章 僱傭科

僱傭科觀念之發展 因有熟諳勞資關係之必要，因近世工業組織日趨複雜，因分職觀念之發展，工業上之僱傭科觀念遂告萌生。是科擔任一最基本之人事職務，即招僱并維持相當數目之僱員以供作業之用也。是科之發生實因美國工業時有多數剩餘工人而致之種種狀況。若干年來勞工之供給及調整之責任既盡委諸監督工頭及其他科長而此輩又純隨任職務，遂至發生隨意招僱隨意辭退之情事而不計及結果如何也。

雖此類情事由來已漸，非一朝一夕之故，而感覺此類情形最好消除淨盡則固旦夕之間可以發生也。直至全國所有管理處注意高額勞工周轉上之金錢損失之時，始有人為大規模之籌備以使勞工之招僱與維持較前穩健。而此中先驅應推馬薩諸塞林嬰地方電氣總公司工廠 (The General Electric Company plant, at Lynn, Massachusetts) 亞歷山大 (Magnus Alexander) 先生。氏於一九一四年至一九一五年間周行全國為有力之宣傳，使工商界注意勞

工更換上之所費。其所用之數字統計即以其平昔之所研究者爲根據。氏指明公司每年之中調動人員一次至三次，幷指明每招僱一人損失自八元至二百元不等。彼又將此種損失詳爲畫分，如直接招僱費用，工作訓練，設備上之耗損，耗費之加多及生產額之減少。氏之研究以及他人之研究會引起產業界空前未有之興趣，而工廠之設有僱傭科者常被人迫求說明其管理方法。雖立即察出大部分之週轉皆由於不可避免之分離，然最多之週轉似皆由於可以預防之原因云。

工廠之將勞工招僱事務委諸僱傭科管理者則其週轉數字似較將此類職務委諸工頭及其他部長之工廠爲低。於是羣呶四起，紛紛要求組織僱傭科幷委其管理所有與僱傭關係有關之職務。往往因倉卒組織，一時難覓適當之人員與適當之方法，結果遂多失敗。所謂欲速不達者也。雖然，僱傭科觀念不但未曾因此稍阻，而且發展，蓋後日分析每組之勞工週轉數字之時曾發現僱傭工作與人事工作最爲發達之工廠，其週轉之紀錄最低。即如一九一八年美國勞工統計局所爲之分析即曾發覺在戰時狀況之下，工廠之曾詳慎發揮勞工政策幷集中其僱傭職務者，其週轉率只有素不注意人事工作或僱傭工作之工廠之十分之一至一·五而已。

僱傭工作之集中有下列種種理由：雖工頭熟知工作上之需要，然其經驗及其所費之時間不能使其工於選擇工人；吾人不能希望工頭能以一種方法發展外界接觸俾爲勞力之來源，如集中之僱傭科所能者；個別工頭不能察知整個工廠之需要，而集中之僱傭科於選擇工人可期一律而能提高工人之品性及團體精神，能將工人安插於最適當之一部分，能按照勞績遷調人員，且能預防重僱前此被辭之不良僱員。若工人僱傭之集中而能實現，則此同樣之政策或將推及其他各科云。

僱傭科人員之資格 既已設立僱傭科矣，自希望是科管理之程度極高；今爲保證此極高之管理程度起見，僱傭科長應係一眼光遠大性情和詳之人。彼不但須能得僱員之信任、同情及重視，且須能得各科科長之同情、信任及重視。雖廠內集權僱傭科初設之時欲得各科科長之重視頗非易易，但經過一時成功管理之後自能消除所有隔閡。而能得各科科長與之合作。爲造成此種狀況起見，僱傭科長當注意長期政策而不必注意個別事件其意見適與其他科長之意見不同者。又爲促進和協起見，最好使人了解最後選擇之權，應操諸僱傭科長之手。本此政策，益以管理得當之僱

傭科之發展，僱傭科所爲之選擇將爲製造科所拒絕者當不數觀。通常僱傭科祇須送一候補員與製造科長，蓋經過相當期間之後僱傭科自知製造科所不喜者爲何等人也。有時僱傭科既已完全成立而又得其他各科之信任，自可將選擇僱員全責委諸該科；但在最後僱用之前申請人應與製造科長會見，庶前者得知自身將爲何人工作而不至於卸去衣服開始工作之時始知主任爲何人也。

又爲擔保選用得當起見，僱傭科長，僱傭科長之助員，或任何接見申請人之人須周知工作上之需要。故接見申請人之人須有工廠經驗。無論僱傭科之工作紀錄如何完備，無有能代之者，除此類資格之外，接見人須有分析能力，須知人情，須有建設的想像。

選用僱員之時僱傭科必須滿足製造各科之請求。此類請求或於決定某種生產計畫，發展計畫之時由會衆共同決定，或又不過日常之請求，製成請求書，由各科科長隨時勢之必要提出者。出缺原因應載明於請求書上，庶僱傭科長得以一一察核其所用以滿足各科科長之需要之方法是否無誤。非然者，難保僱傭科不續選不合格之僱員以事工作也。若僱傭科長與各科科長有密切之

接觸，則此種情況無由發生，即使不幸發生。亦因僱傭科事實上不能招僱勝任愉快之工人，而此種狀況各科科長將知之也。是故實際需要工人之前，請求書應早送交僱傭科云。

工作規定書 若僱傭科就所有應僱工人以事操作之工作擬定一束工作規定書，將見該科之工作大得其助。大機關中此類工作規定書尤有用處，因大機關內僱傭科長，或接見人不能盡記所有工作狀況也。若工廠較小，則經理之知廠中工作狀況自較紙上之所記者尤為完全，尤為準確。工作規定書上大部分之消息可從方法科或工作研究員探求，而僱傭科長應熟悉所有工作研究資料。雖然，當擬定工作規定書以供已用之時，彼尚需他種消息，且須能為自身之故解釋工作研究觀察單上之消息。工作規定書上之資料自不宜過於完密。蓋慮推演過細，則所有消息不能實用也，其實當營業狀況良好之時，不能嚴格為事擇人。此非謂不必以適當之人任適當之事，但謂若規定書所代表之理想根本上為不可得，則為適應目前狀況起見實際上所招僱之工人其去理想之遠或較工作規定書較不詳盡之時為尤甚也。

工作規定書不但足以幫同選擇工人，即於工人之訓練及遷調上亦大有補裨。若僱傭科之利

用此類工作規定書恰得其宜，則此類工作規定書可幫同預防僱傭科長誇言工作之優，誇言結果受僱工人服務數星期後即行辭職者極多。工作規定書須計及工人最低之資格，（而不必計及最高之資格，）須詳述工作狀況，庶接見人於尋覓工人擔任工作之前記憶豁然一新，最後須敘述報酬及升遷等級。

供給之來源 發展工人供給之來源，并隨時與此類來源接觸乃僱傭科之所有事。大抵工廠聲譽素著而係最優之工作場所者自易招僱工人。特此種聲譽之確立非僱傭科所能爲力，以其與工廠之用人政策及營業方針至有關係也。但此種聲譽於發展一種可以令人滿意而又自覺滿意之工人隊伍實有無窮之價值。工資標準較僱傭科所有職業上之活動爲能招僱或妨害合格之申請人。大城中之工廠勢須解決於社會上某一地方確立聲譽之問題，蓋從遠方招僱大部分之工人往往不能令人滿意也。誠然，當事業發達之會，工作繁忙，需人孔多，勢不能不從遠方招僱工人，但若百里之內公司之聲譽素隆，則聞風願爲工作者必多而足以供公司之用。若地域較小，勞力之供給有限，則公司能否僱到最優之工人純視公司平昔之聲譽而定也。

大部分之工人自皆就申請人中選用，特當事業繁榮之際，此種招僱工人之方法不能完全令人滿意耳。郵遞申請書公司亦當量予接受，若公司之僱傭聲譽素佳而能吸引已在他處受僱之工人，則此亦一種可以令人滿意之勞力來源也。但於選用之前，應不問申請書之多寡，即行召見個別申請人。至於刊登廣告招僱工人不過加多上述兩種申請人而已。所有曾經受僱之工人或亦薦賢以備採擇。而此類推薦書又係一種最好之勞力來源，因彼等已熟悉工廠狀況，苟非自覺所薦工人可以令人滿意則亦不至隨意推薦也。雖然，如此選用與於初次同時申請之兩工人中——尤其兩女工中——擇一錄用大有不同。就後之一種情形而言，若兩人中之一人自覺不能滿意則其餘一人將與之俱去也。

僱傭科與外界機關間可以發生之接觸中以設有職業介紹所之外界機關為最不可靠。除少數州立機關外此類機關但為申請人尋覓工作而不問其是否適宜。若此類機關而係私人所設，徵收規費，則尤其如此。若所用多屬不熟練之工人，則較優之一類接觸為與社會上外來份子之領袖（如商人或教士）所發生之接觸。彼等或亦熟知各該幫中工人之聲譽而遇有機會之時亦肯推

薦賢者。又職業團體亦大有裨助，若公司已與廠內勞工實行某種團體協約。某種工業中團體協約已經確立者，則聯合辦事處尤足以裨助僱傭科長。學校、大學及特種公司之願造就工人者皆可形成有價值之接觸。往往公司與專門職業學校間發生一種極為密切之關係，而各該學校之畢業生又係一種滿意之勞力供給之來源。未來管理位置之候補人益多於大學之畢業生中求之，而此類大學皆設有各科足助僱傭科長與大學生及已在產業界服務數年之畢業生發生關係者。每一人事科通常各就其特殊狀況發生接觸，而其滿足製造科需要之遲速，端視其發展此類接觸而定也。

接見申請人 接見申請人實一最好機會可以證明僱傭科確有存在之理由者。此不但於選擇候補人員為然，即就選擇方法，拒絕方法，及發現候補人之各點以察其能否永係工人隊裏之一員亦莫不然。接見申請人并無一定方法，人應各以一法處之，且依一種最宜於某種情形而又最能發現其人之方法處之。蓋接見之能否成功胥視能否發現候補人之優點而定也。

申請書往往經人視為選擇手續中最重要之特徵，而其中之大多數皆從欲對工人儘量發問之立場設計。此實誤也。申請書應極簡單，所發問題祇須可以察出工人之是否合格或有無權利加

入本機關之中。雖然，個人問題足助接見人判定某申請人之是否可用者，應於接見之時面詢而不宣列於紙上以待申請人之填註。最好能仿鳩提斯圖書公司（The Curtis Publishing Company）之辦法不備申請書，但備一種經驗紀錄。又申請書應依一種方法交與申請人使其據實填載。勿使其視此爲日常實際工作開始以前所爲之一種無用之機械的行動。此與接見人而欲確知所有有關申請人之事實，應使申請人態度安詳之觀念相差祇一間也。須知若申請人而係浮滑之徒則彼於入廠之際態度或不自然。而接見人即可利用申請書爲與工人開始談話之一種工具以發現其爲何如人。此實申請書最重要之特徵，但不可視申請書爲所有僱傭之根據。若遇有申請人合格而一時之間無缺可補之一類情事，則申請書自係工人前途一種極有價值之紀錄也。

所有僱傭工作中，管理處之主要工作在使僱員或未來僱員行動自然，談吐坦白。夫茲事既係實情，則僱傭科一切特徵皆當本此觀念創立。故若所僱之大部分工人盡係女工，則接見人須係女子，若申請人多係男工則接見人當係男子，良以男女工人對其所屬之男女性陳述最爲自然也。高級人員亦應如此。若欲使工人視工廠爲一良好工作場所，則僱傭科職員之禮貌在所必須。雖然，就

此點而論僱傭科職員之態度幾於往往直接反映公司之基本政策，雖在意識上未嘗努力傾向於該方面云。

人事工作上最普通之問題即僱傭測驗，所謂僱傭測驗即職業測驗與心理測驗，而心理測驗又包括一般智力測驗及等級表(rating scales)。關於此類測驗前人論之詳矣，試行者亦復有之。其在工業界中之地位尚係一種爭論之事，但吾人可以斷言此類測驗不可盡信。職業測驗直接測定工人依照所定某種方法擔任某種工作之能力者自能消除一般濫竽充數之人，但公司當局亦當予工人以長期生產之機會，此或因工作特別，或因機器之佈置特別，或因當時熟練工人稀少也。又若公司而行工作測驗，則勢必要求工人依特種方法工作，此時所應注重者方法而非結果也，須知工人經職業測驗之後不能及格者，有時或一變而為廠中最有價值之工人。工作測驗於打字一類之簡單工作自有價值云。

若職業測驗用作普通接見之一部分而非如一種文官考試，則職業測驗先示申請人以機器之圖樣而後再叩其關於此種機器之各問題，或叩以其他職業上類似之消息，或較有價值。雖最劣

之工人經最優之試驗後亦能及格，但若計畫至當則此類測驗確能測定申請人實際之能力。接見所包括之口頭測驗應與工人受僱後之工作成績對照以察其能否指導工人日臻純熟。若工人測驗之時成績最佳而生產之時成績亦優，則可以假定測驗本身有價值矣。

心理測驗（如智力測驗）於工人之選定較無價值。雖有人力主此類測驗，然此類主張尙待證明。蓋智力測驗固可測定工人之心思是否敏捷或其常識是否豐富，但不能測定其是否宜於特種工作也。不過心理測驗之用以測定特種能力者則較有成效。即如表示知覺是否敏捷之測驗，即可用作招僱工人從事小部分集合作之一種指導。等級表若分等得當於管理員之遷調頗有價值，而於選定特種申請人以任特種工作而不佔何種位置。其實從實際方面觀察，等級表於人員之遷調上之價值亦復可疑。又利用相術而行之品性分析方法皆經證明爲無用，所有主張此類方法之人盡屬怪誕之輩。任何測驗以此種思想爲根據者實際上不過使申請人受接見人之基本的或習得的偏見之影響而已。

接見人之工作在使工人知悉工廠情形，在使工人充分知悉工廠之情形。但關於工廠或工作

亦不可言過其實。蓋許多人事活動之基礎，皆賴工人於最初入廠數日間所得之印象而定也。接見之時接見人與申請人間之關係已臻完滿，則彼自能使工人對於工廠抱一種態度，而此種態度使工人於初入廠之數日態度安詳。無論需要工人如何迫切，誇言工作之優點究屬失策。貴賣工作或因誇言工作之優點，或因諱言工作之劣點。後之一種或因接見人自身熟悉該種工作而致也。但工人不久亦能發現劣點，且若工人心目之中本無此劣點，則當其發現之時彼或以爲此類劣點特別惡劣，馴至不願擔任此種工作也。此時公司方面對彼所費已多，而其他合格人員或已被辭退矣。

體格檢查 工廠之請醫生檢查工人體格者則此種檢查應於工人未見工頭之前行之。若工廠所請醫生非常川駐廠，不過按時到廠，則體格檢查可以工人入廠後一二日行之。此蓋純視體格檢查之目的而異。今日工廠實行體格檢查非爲完全拒絕之張本，而乃以助工廠位置工人。苟無體格檢查，難保不令工人擔任體力所不能勝之工作，或從體育之觀點與其人特不相宜之工作，其實此時本可令其擔任其所能勝任之工作也。多數工人及多數工人團體皆拒絕體格檢查，因工人以爲工廠實行體格檢查，意在拒絕體力未能完全及格之工人也。誠然，廠方未必果懷此念，但大多數

工人皆反對未受僱前實行體格檢查。此係一種事實，必須承認且應設法預防之焉。

鳩提斯圖書公司承認茲事。表面上似已有解決方法。蓋工廠於僱用工人之前并不直告工人謂工人工作之前應經過一次體格檢查，但語以公司希望其往見工廠醫生。工廠既聘有醫生爲工人治病，則工人於入廠之前不妨往晤醫生知其爲誰。任何僱員不能反對此種介紹。其實工人通常皆願與醫生晤面。工人開始與醫生談論日常事務，工人前次之工作，等等，且至醫生談鋒改變，不討論其工作而討論其健康。於是即發覺工人時常頭痛。醫生以爲頭痛或因目力不佳，因問工人其目力曾否檢查。此時醫生即可實行體格檢查，且得隨意檢查而工人并不反對也。其實醫生與工人之間已發生一種友誼，而工人自願向醫生請教一切也。

介紹工作 僱傭職務至僱傭科接受工人，工人接受工作尙未已也。欲使新工人不滿意工廠狀況之一種良法自係勿任工人知悉工廠狀況。若新工人開始工作之時無人對之充分說明公司之目的及政策，若工作又係瑣屑而且重覆，則彼不願聞工廠真正目的之故事寧足異乎；最好令工人略知工廠之歷史，政策，及目的，及其對此三者之關係。茲事最好辦法即於工人入廠工作之時散

發小冊子與之，此小冊子可標任何題目，但不可稱為章程。若干公司且將僱員之名簽於封面之上。如上所述，介紹工人與其所隸之工頭會見在所必須。故工頭或僱傭科代表須將工人介紹與前後左右之人相見，且示以個人生活上之種種設備。辛辛那提勒布郎公司 (The R. K. Le Blonde Company, of Cincinnati) 即曾令僱傭科長於僱員入廠工作之第一星期寓書新僱員，邀其於下星期午刻蒞廠中飯廳聚餐，屆時特為彼留一席，此時彼不但有機會與其工友會見，且可將廠中所有重要之安全、僱傭及娛樂特色告之焉。

不但須適當介紹工人使知所任工作之狀況如何，即最初受僱之時期亦須有人從旁觀察一切。此乃最困難之整理時期且係勞工週轉最高之時期。有若干工廠僱傭科代表——有時即接見人自身——躬往各科與新工人談話，不但欲知工人對於工作之反感，且欲查明僱傭科之判斷是否有誤，冀能於必要之時在最短時間以內實行調任云。

調任與升任 夫僱傭科既負有招僱僱員之責，則升任及調任之事大體應歸該科主持。調任一事頗難處理，若調任原因係緣僱員與科長不能和衷共濟則為事尤難。蓋後者往往藉其地位上