

704939

工商企業

---

# 人事管理 方法與實務

---

徐偉編





S8905/13 (中1-9/117)

工商企業人事管理方法与实务

BG000600

工商企業

## 人事管理方法與實務

編者：徐 偉  
出版：星 聯 出 版 社  
香港上環新街28號地下  
印刷：星聯出版社印刷部  
香港上環新街28號地下  
總經銷：星輝圖書公司  
香港上環差館上街22號地下  
5-483148 (四綫)  
出版日期：1987年9月1日初版  
版權所有·翻印必究 H.K.\$39.00

工商企業

# 人事管理 方法與實務

徐偉編



星聯出版



# 序

有效的管理，是效率的泉源，它沒有共同標準，也沒有固定不變的公式，同樣的方法或手段，加之於不同的環境與對象，並不產生相同的結果，不同的國家因不同的文化、歷史、社會，也產生不同的結果。管理者必須視管理對象與環境、運用其智慧，採取最適當的技巧，才能有效解決問題並達到目的。管理有無合理化，直接關係到企業經營的成敗。

人事管理則是企業管理最重要的關鍵，人事管理的成功，必能提升經營績效。人事管理就是如何建立良好、健全的人事環境，使與事作最適切的配合，發揮最有效的人力運用，進而提高效率、減低成本，增加營收。

人事管理以往注意靜態的管理，如薪津的計算發給，資料的登記、人員招考、勤惰管理、福利、保險、退休、撫卹等，現代人事管理趨向動態的管理，如士氣之激勵、人員之精簡、加強溝通、注重人性、人才培育等。

人事管理的任務是：①健全組織、發揮功能。②用人唯才、拔擢優秀。③合理報酬、謀求福利。④公平考核、獎優淘劣。⑤訓練培育、發展才能。⑥簡化作業、發展才能。⑦有效領導、目標一致。⑧注重人性、激勵士氣。⑨團結和諧，上下一體。以上九點，只要勞資合作，才能共存共榮，才能促使社會的進步與經濟的發展。

作者從事企業人事管理已十五年，基於個人研究發展興趣，廣羅世界各地最精、最實用之人事管理資料，加上個人之創見，少談理論，多重視實用價值，有系統整理完成本書。希望對讀者有所幫助。

# 目 錄

## 〈一〉 人事管理與管理的相互關係

一、管理的作用與藝術 .....	13
1、管理的意義是什麼？ .....	13
2、管理有什麼特別性質 .....	15
3、管理的根本道理與原則 .....	16
4、有效、成功的管理方法 .....	16
5、日、美、德的管理方式 .....	19
二、人事管理的重要性 .....	25
1、人事管理的作用 .....	25
2、人事管理的九大任務 .....	25

## 〈二〉 組織結構與職權責任

一、組織與結構 .....	28
1、組織對管理中的作用 .....	28
2、設計組織結構的基本原則 .....	28
3、各類企業的不同組織形式 .....	29
4、組織的層級及其控制幅度 .....	51
5、把各組織中的職稱加以美化 .....	52
6、各組織精簡用人的方法 .....	53
7、台灣塑膠企業組織 .....	57
二、各層級權責的劃分及其權限 .....	57
1、分權，授權，分層負責 .....	57
2、授于各層級權力的作用 .....	58
3、組織授權應注意要項 .....	59
4、授權應注意的條件 .....	67

### 〈三〉 如何提高領導能力

1、領導統御的作用	69
2、領導統御的最佳方式	70
3、作為一個成功領導者的條件	72
4、充分了解領導者的任務	78
5、工程師與主管的關係	79
6、使部屬對工作興趣的十種方法	79
7、領導者如何做好人際關係	79
8、如何對部屬下達任務	80
9、控制和駕馭部屬的十種方法	81
10、提高說話信度的四要點	81
11、增進演說效果的十要法	82
12、領導者如何主持好會議	82
13、如何指責和指正員工	83
14、如何解決僵局的七個秘訣	84
15、如何領導好女性部屬	86
16、如何領導好年長部屬	88

### 〈四〉 考試用人、選拔人才

1、考試甄選的好處	91
2、考試的方式及其內容	91
3、良好考試方法的特性	96
4、根據實際需要分出考試類別及科目	97
5、如何對考試進行評分及計分	98
6、報名應考的資格要有限制	98
7、整個考試過程的安排	99

### 〈五〉 人事的任用和遷調

一、人事的任用	103
---------	-----

1、人事任用的作用及目的	103
2、人事任用的原則	103
3、如何進行選取人才	104
4、訂出不同之僱用的規定	105
5、訂出任用僱員的資格標準	107
6、任用新僱員應先試用及學習	110
7、要重視被任用人員的學歷	110
8、對任用的人員要進行分類	110
二、人事的遷調	112
1、人事調任的意義	112
2、調任的作用是有效的運用	113
3、人事調任分幾種類別	114
三、人員的晉升	114
1、對人員晉升的好處	115
2、對人員晉升對公司的作用	115
3、建立良好的晉升制度	115
4、人員晉升的方式	116

## 〈六〉 人員工作規定及安排

一、人員工作時間的規定	123
1、安排好工作時間的好處	123
2、工作時間安排的形式	123
二、人員出勤管理及安排	132
1、工作出勤時間的規定	132
2、值勤工作的規定	134
3、請假規定參攷	135
三、員工工作的規則	137



## 〈七〉 如何提高員工的工作效率

- 1、工作效率提高的目的……………139
- 2、利用科學方法進行工作簡化……………139
- 3、利用動作經濟原理提高效率……………145
- 4、辦公室環境也能提高工作效率……………148
- 5、標準工作時間的制定……………149
- 6、節省時間的十四秘訣……………151
- 7、工作豐富，多樣使員工更滿足、興趣……………152
- 8、深入了解工作效率低落的原因……………154
- 9、認真的對工作效率的評估方法……………155
- 10、利用電腦提高工作效率……………157
- 11、自動化來提高工作效率……………159

## 〈八〉 工作分類及能力的評價

- 1、員工工作評價是什麼……………163
- 2、員工工作評價的效用……………163
- 3、員工工作評價的方法……………163
- 4、品評各種工作的共同因素……………172
- 5、員工工作評價應進行的步驟……………177

## 〈九〉 員工工作成績的評考

- 1、工作成績評考的重要性……………187
- 2、工作成績評考的作用……………187
- 3、工作成績評考的項目安排……………187
- 4、工作成績評考的分數及等級……………189
- 5、工作成績評考的評分方法……………190
- 6、工作成績評考的限制方式……………193
- 7、不同評考方式的規定……………196
- 8、工作成績評考的步驟程序……………197

9、工作成績評考所受的影響	200
10、平時也要進行工作考核	200

## 〈十〉 員工薪資及獎金的評定

一、工薪資的評定	201
1、合理的薪酬制度好處	201
2、釐訂薪酬制度的要訣	201
3、決定員工薪酬的因素	203
4、根據勞工法工資的制定	205
5、追討欠薪及墊償基金的設立	208
6、何種才是滿足的薪酬	209
7、薪金、津貼、獎金	210
8、加班時薪酬的規定	212
9、出差旅費的補貼制定	212
10、薪資結構的各種模式	215
11、依據何種原因對員工加薪、晉升	225
12、高級人員的薪酬制定	226
二、獎勵及獎金	226
1、獎勵及獎金實行的好處	226
2、實行獎勵及獎金的效益	227
3、決定獎金的因素及項目	228
4、獎金、獎工及工時的關係	236
5、獎金的分配的合理方式	240
6、獎工獎金應注意的事項	242
7、建立獨立自主的利潤中心	244
8、史堪隆計劃的四個要件	246

## 〈十一〉 獎勵與懲罰

1、獎勵與懲罰是管理不可少的手段	251
2、處理獎勵與懲罰的原則	251

3、獎勵與懲罰要分那幾種類型	252
4、獎勵與懲罰的三種方式	254
5、怎樣才會受獎勵及被懲罰	255
6、獎勵的範圍	258
7、解僱、終止契約	259

## 〈十二〉 搞好人羣關係來激勵員工工作情緒

一、人事管理應注重人羣關係	261
1、如何叫做人羣關係	261
2、人羣關係如何運用與實施	262
3、霍桑對人羣關係的研究	262
4、企業的人性面及人類行動	265
5、瞭解員工的請求，有利激勵士氣	268
6、瞭解員工對企業的願望	270
7、領導者要具有人羣關係知識	272
二、如何激勵員工的工作情緒	273
1、工作情緒是完成目標的動力	273
2、激勵是刺激作用	273
3、激勵員工工作情緒的方法	274
4、要調查和了解員工的工作情緒	277
5、激勵建議的範圍	278

## 〈十三〉 員工的訓練

1、爲何要進行員工教育訓練	279
2、員工訓練的好處	279
3、員工訓練的作用與效果	280
4、員工訓練時應注意的事項	281
5、良好的員工訓練方式	285
6、員工訓練的種類及西德、日本及 新加坡的訓練方法	287

## 〈十四〉 員工福利與勞工保險的權利

- V
- 一、員工福利的權利…………… 299
    - 1、福利及勞工福利的好處…………… 299
    - 2、員工福利與工作情緒，效率的關係…………… 299
    - 3、實施員工福利的原則…………… 300
    - 4、如何制定勞工福利…………… 301
    - 5、實施福利制度的範圍及項目…………… 304
    - 6、美國的自助式福利…………… 306
    - 7、協助員工建購住宅的措施…………… 307
    - 8、互助、補助、貸款的建立…………… 308
    - 9、工傷事故的補償措施…………… 311
  - 二、員工的勞工保險制度…………… 311
    - 1、勞工保險制度設立的好處…………… 311
    - 2、勞工保險內容及規定…………… 312
    - 3、美國的勞工保險實施情況…………… 318

## 〈十五〉 退休、撫恤、資遣、辭退制度的建立

- 一、退休制度的建立…………… 321
  - 1、退休辦理的標準…………… 321
  - 2、退休金建立起的作用…………… 322
  - 3、員工退休的條件規定…………… 322
  - 4、退休金的制定及辦理種類…………… 323
  - 5、員工退休金發放的標準…………… 324
  - 6、員工退休金籌措的幾種方式…………… 325
  - 7、退休金的準備保管及運用…………… 329
  - 8、建立員工退休準備金制度…………… 331
  - 9、事業儲金辦法的借鑑…………… 332
  - 10、日本完備而妥善的年金制度…………… 334

二、撫恤制度的建立 .....	336
1、設立撫恤的意義 .....	336
2、為何要設立撫恤制度 .....	336
3、撫恤金的支付與支付方式 .....	337
三、資遣制度的建立 .....	338
1、為何要設立資遣 .....	338
2、什麼情況下要資遣 .....	338
3、何種人要資遣 .....	339
4、資遣金的支付與支付方式 .....	339
四、辭退制度的建立 .....	340
1、辭退與員工的關係 .....	340
2、什麼情形下對員工辭退 .....	340
3、辭退金的支付與支付方式 .....	340

## 〈十六〉 如何進行上下溝通與勞資合作

一、上下溝通，互相交流 .....	343
1、要與員工進行意見及感情交流 .....	343
2、進行上下溝通的重要性 .....	343
3、溝通工作的主要原則 .....	343
4、溝通分為那幾種類型 .....	344
5、上下溝通工作的方法 .....	345
6、日本公司的朝會與終禮 .....	348
7、妥善處理員工訴怨方法 .....	348
二、勞資合作，共存共榮 .....	349
1、建立良好的勞資合作關係 .....	349
2、認真執行勞工政策 .....	350
3、明確定出勞動的基本標準 .....	352
4、勞資合作的有效方法 .....	355
5、各國勞資合作的特點和方法 .....	357

6、勞動者工會的建立.....	361
7、勞工團體協約的制定.....	365
8、勞動契約的制定.....	366
9、增進勞資合作，安定勞工生活.....	371
10、應舉行勞資關係的會議.....	373

# 〈一〉 人事管理與管理的相互關係

## 一、管理的作用與藝術

### 1、管理的意義是什麼？

有效的管理，是效率的泉源，管理（management），沒有共同的標準，也沒有固定不變的公式，同樣的方法或手段，加之於不同的環境與對象，並不一定產生相同的結果，不同的國家因不同的文化、歷史、社會背景，也產生不同的結果。管理無需高度學問，也無需花費鉅額錢財，管理者必須視管理對象與環境，運用其智慧，採取最適當的技巧，才能有效解決問題並達到目的。故管理是科學也是一種藝術，而管理的定義，常被三言兩語所涵蓋，下列是對管理含義的幾種說法：

管理是人、事、物的利用與控制。

管理乃是透過他人的努力、把事情做好。

管理是開發人才。

管理是群策群力完成任務。

管理是解決問題的藝術。

管理是由他人來完成目標的活動。

管理在於截長補短，使為我用。

綜合上述的各種說法，管理，是泛指管理人員利用技巧，經由他人的力量，以完成組織目標的系列活動，這一系列活動包括：計畫、組織、協調溝通、指導、控制。茲將此一系列活動說明如下：

### 一、計畫

計畫乃是籌畫研究有效可行的方案，以達成企業目標的行動，包括決定各種需要事項，設定目標、訂定達成目標的程序、方法。計畫的訂定，雖不必由主管親自爲之，但最少管理者應有原則性的指示，並就部屬草擬的計畫核定之。計畫之擬訂，要注意下列各點：

- (一) 要集思廣益。
- (二) 要週詳完善。
- (三) 可行性要高。
- (四) 要符經濟、效益原則。

## 二、組織

組織的主要功能在講求分工合作及協調配合，結合組織中的各單位與全體人員，有效運用各種資源，以達成整體的目標。作好組織，應注意下列各點：

- (一) 權責劃分清楚。
- (二) 分工合作。
- (三) 上下一體，同舟共濟。
- (四) 激發團隊精神。

## 三、協調溝通

協調溝通是爲了使員工朝向同一目標或爲避免、減少單位與單位間，人員與人員間的磨擦與衝突，管理人員必須從中週旋調整。另一方面，管理者應將訊息、策略、指令明確的傳達給員工，而員工亦必須將意見反映給管理人員。

協調溝通的最佳方式，爲雙向溝通、面對面會商、公開討論，主管於協調時，必須公正、公開、公平，而接受協調之雙方必須坦誠。

## 四、指導

指導乃是指引員工完成目標，爲了減少或避免差錯，因此主管必須妥善指導員工，指導不同於指揮、統制，是在貢獻出主管的智慧與判斷，而不是權力的運用，主管要作好指導工作，對問題必須有深入瞭解，對工作人員必須照顧與關懷。

指導部屬的時機是：



- (一) 為避免或減少差錯。
- (二) 為使作業精益求精。
- (三) 員工對工作有不瞭解或必須加以改進。
- (四) 計劃或方案開始作業時。
- (五) 強調工作之重要性時。
- (六) 原訂情況有改變時。

## 五、控制

控制乃運用不同的方法，以促使組織內的工作人員，按照計劃進行工作。主管應該隨時瞭解工作進度、實況、成效，隨時予以評核並指正，俾工作能按原訂計劃順利完成，並保持應有之品質。控制的要點如下：

- (一) 確保工作的質量與數量。
- (二) 注意進度有無落後。
- (三) 注意有無浪費。
- (四) 注意有無須改進之處。
- (五) 建議採用新工作方法。

「管理」不同於「領導統御」，管理的範圍廣泛，有「經營」之意，包括了人、事、物的處理，以完成組織的整體目標，故有稱「經營」為「管理」，或稱「管理」為「經營」，而領導統御，則以人為對象，簡單的說，亦即如何「帶人」？而其最終目的當然也在完成組織的整體目標。

## 2、管理有什麼特別性質

管理具有下列的特質：

### 一、權變性

管理應該隨着社會的、文化的、經濟的、政治的不同環境調整、變遷，也因人、因時、因地而需要不同之管理方法與手段。民主式的管理，不適合於不守法的員工，日本式的管理，不一定可適用於其他國家，在美國的日本工廠，不宜要求美國人作日本式的鞠躬，人類有。