

學術著作 大專用書

企業人事管理

丁逸豪 編著



大 專 用 書

企 業 人 事 管 理

丁 逸 豪 編著

東海大學夜間部企管系主任

美國諾斯羅普大學客座教授

五南圖書出版公司印行

企業人事管理

中華民國 76 年 11 月初版	編著者	丁逸豪
中華民國 77 年 10 月改訂新版	發行人	楊榮川
中華民國 78 年 8 月改訂再版	發行所	五南圖書出版公司



局版臺業字第 0598 號
臺北市銅山街 1 號
電話：3916542
郵政劃撥：0106895-3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司
板橋市雙十路 2 段 46 巷 22 弄 11 號
電話：2513529

基本定價：8.45 元

自 序

企業活動，包含四大主流：生產、行銷、財務、人事。其中變數最多、彈性最大者為人事管理，成為企業經營中之艱難課題。

茲為適應企業機構之員工管理，及大專院校人事管理課程之需要，特審視各家之言，編著成冊，俾作企業人事作業之參考，及學校人事管理之教材。

本書之編寫，首受衆多人事管理學者專家之真知灼見的啓迪指引，復蒙業師 Dr. Willam Willcutt 的積極鼓勵。其間，內子丁古源金女士及多位友好，給予很多幫助；尤其我的學生嚴春琴、李佳儒二君，熱忱協助蒐集資料、彙整抄稿，為我分擔很多工作，併致謝忱。

企業人事管理，涉及範圍甚大、問題甚多，疏漏錯失之處，尚祈方家指正。

丁 逸 豪 謹誌

民國七十六年夏於大度山

企 業 人 事 管 理 目 錄

序 言

第一篇 人事管理的基本概念

第 一 章 導 論 3

- 第一節 人事管理的意義 3
- 第二節 人事管理的範圍 6
- 第三節 人事管理的功能 10

第 二 章 人事管理的發展 17

- 第一節 人事管理的演進 18
- 第二節 人事管理的概況 21

第二篇 人事管理的理論基礎

第 三 章 組織結構與人事管理 29

- 第一節 界 說 29
- 第二節 型 態 33
- 第三節 運 用 40
- 第四節 影 響 48

第五節 改革	51
第四章 人羣關係	57
第一節 理論基礎	59
第二節 善與人處	76
第三節 善待部屬	81
第四節 重要法則	87
第五節 實施方法	96
第五章 領導	107
第一節 界說	107
第二節 領導方式與行為	115
第三節 領導行為模式	140
第六章 工作分析與評價	149
第一節 界說	149
第二節 方式	152
第三節 計劃	168
第四節 工作設計	173
第五節 人力控制	176
第七章 意見溝通	189
第一節 界說	190
第二節 要領	193
第三節 障礙	203

第四節 克服溝通障礙之方法 214

第五節 正式溝通 219

第六節 非正式溝通 236

第八章 激 勵 241

第一節 界 說 241

第二節 激勵的方法——金錢性的激勵 252

第三節 激勵的方法——非金錢性激勵 271

第四節 所受影響 295

第三篇 人事管理的範疇

第九章 人力需求計劃 301

第一節 作業要領 301

第二節 預估需求 303

第三節 現員檢討 312

第四節 制訂計劃 317

第十章 人事機構 323

第一節 設置人事機構目的 323

第二節 人事機構的地位 325

第三節 人事機構的組織 326

第十一章 體 制 329

第一節 人事體制界說 329

4. 企業人事管理

第二節 職位分類制 335

第三節 職務等級制 348

第十二章 徵募與考選 351

第一節 徵募——人力需求作業 351

第二節 來源——人力供給情勢 352

第三節 考選——人力獲得過程 363

第十三章 任用與遷調 369

第一節 任用——人力分配作業 369

第二節 遷調——人力異動調整 373

第十四章 薪 酬 383

第一節 薪酬的界說 383

第二節 薪酬的內涵 388

第三節 獎金計劃 403

第十五章 訓 練 415

第一節 訓練的界說 415

第二節 訓練的種類 416

第三節 訓練的計劃 419

第四節 訓練的效益 427

第十六章 考 績 431

第一節 考績的界說 431

第二節	考績的方法	432
第三節	獎懲與運用	439
第十七章	勞資關係	443
第一節	勞資關係的界說	443
第二節	勞工組織	444
第三節	勞資關係	449
第四節	勞動基準	458
第五節	勞工福利	467
第十八章	退休、保險與撫卹	477
第一節	退 休	477
第二節	保 險	482
第三節	撫 卹	487
第十九章	結 論	491
第一節	瞭解理論	491
第二節	建立制度	493
第三節	推展工作	496
參考書目	500	
附 錄	503	
一、工會法	505	
二、勞動基準法	514	

6 企業人事管理

三、勞動基準法施行細則	529
四、勞工安全衛生法	537
五、職工福利金條例	542
六、勞工保險條例	544

第一篇

人事管理的基本概念

第 1 章

導 論

第一節 人事管理的意義

「人事管理」一詞，涉及人力資源的開發、運用、保養、及補充。舉凡組織設計、人力規劃、工作紀律、人羣關係，以及員工徵募、選用、遷調、權利、義務、考核、獎懲，與薪資福利、訓練進修、安全衛生、退休撫卹，等各種有關工作，均涵蓋其中。故可定義謂：

「人事管理」者，係為：謀求組織合理、制度健全，期用人符合志趣專長，業務獲得專才處理，能維護工作效率，調和人際關係，所制訂並奉行的規章準則、方法技能。

所以，人事管理工作，係本此規章準則、方法技能，去研究政府及企業在工作過程中，如何設計、運用、監督、指揮、協調一切人事活動，求得人與人之間關係的調適，事與事之間作業的配合。使事得其人，人盡其才，形成和諧完善的工作關係，以充分發揮人力資源的

4 企業人事管理

諸般功能。是一種管理科學，也是一種管理藝術。

因為人事管理的範圍寬廣意境深遠，所以中外學人對人事管理意義的詮釋，各有見地。茲摘述真知灼見數則，以供參考。

壹、我國學者方面

1.張金鑑先生 認為：「人事管理，乃求得最優秀員工，並使員工與其所工作發生最密切配合，所需要之各種理論、技術及實施程序」。

2.王德馨先生 認為：「人事管理是研究一個機構在工作進行中，如何設計、監督、指揮與協調，期以合作精神，最少的人力，科學管理方法，來處理組織內一切人事活動，來實現該事業所規定的目的」。

3.傅肅良先生 認為：「人事管理，係管理當局為謀求組織合理，人與事適當配合，維護工作紀律，人際關係和諧，照顧員工生活，發揮員工潛能，以增進工作效率，達成機關或事業目標，所需要之各種法規、準則、技術、方法與藝術」。

4.鎮天錫先生 認為：「人事管理，不只是要求人與事的適當配合，事得其人，人盡其才，而更重要的是求人與人關係的和諧協調，人性潛能的培植發展，以增進合作，提高效率」。

5.吳靄書先生 認為：「人事管理，就是研究如何為組織有效地進行羅致、發展、運用並維護其人力資源的科學。企業的人力資源，事實上就是指企業組織中的所有員工，他們不僅是企業的寶貴資產，而且他們在工作中的績效，也影響企業的成敗」。

6.李煥明先生 認為：「人事管理，就是研究企業中人與人關係的調整，及人與事關係的配合，以充份發揮人力的理論、方法、工具

和技術」。

貳、外國學者方面

1. 史伯茲先生 (Thomas G. Spates) 認為：「人事管理，是將員工予以組織與處理，期望在工作中，運用他們最大的個人才能，以達到最大的個人與團體的滿足，及對所在事業提供最大的服務」。

2. 畢哥與邁歐先生 (Paul Pigors Charles A. Myers) 認為：「人事管理，是一種發展員工潛能的方法，使他們能從工作中得到最大滿足，及對事業提供他們最好的效力，這也是一種觀點及一套技術」。

3. 開爾宏先生 (Richard P. Calhoon) 認為：「人事管理，是從事獲得、發展、運用、及保持有效的人力。管理人事，是管理當局每個人的基本責任，是配有屬員之每一主管人員的日常工作，是人事管理幕僚之全心全意的職業」。

4. 泰德及馬克夫先生 (O. Tead, H. C. Matcalf) 認為：「人事管理，乃在謀求一機關或事業中員工的合作精神，使彼此磨擦減至最低限度，同時顧及全體員工之福利」。

5. 懷特先生 (L. D. White) 認為：「人事管理，最重要的是分析人類的心理動機與趨向，並採用適當的方法與手段，使每一員工，在組織中得到適當的安置，並發揮其潛能」。

6. 松下幸之助先生 則鼓吹：使用人才、動員人才、造就人才、活用人才。強調：得人、知人、用人。

第二節 人事管理的範圍

壹、人事管理範圍的界說

人事管理，係依據意義、任務而設定範圍。茲列述如次：

(一)為謀組織合理，制度健全。人事管理應研究處理：

- 1.組織。
- 2.編制。
- 3.體制。
- 4.人力計劃。
- 5.資格條件。
- 6.徵募。
- 7.遴選。
- 8.任用。
- 9.遷調。

(二)為能維護工作紀律，調和人羣關係。人事管理應研究處理：

- 10.權利義務。
- 11.考核。
- 12.獎懲。
- 13.人際關係。
- 14.勞資關係。

(三)為能照顧員工生活，發揮員工潛能。人事管理應研究處理：

- 15.薪酬。
- 16.獎勵薪資。

- 17.保險。
- 18.福利。
- 19.勞工安全與衛生。
- 20.訓練。
- 21.進修與考察。
- 22.退休。
- 23.撫卹。

四為健全人事業務，增進人管效率。人事管理應研究處理：

- 24.建立人事資料。
- 25.蒐集人事意見。
- 26.改進作業方法。
- 27.改進工作態度。

以上二十七項，為人事管理範圍設定之一般法則。

貳、國內外專家的意見

國內外學者對於人事管理的內涵，論說不一。茲分別說明其主張，以供分析比較。

(一)我國學者方面

1.較多國內學者主張人事管理之範圍，應包含：「組織編制」、「職位分類」、「工作分析評價」、「考選」、「任用」、「服務」、「工作時間」、「考核考績」、「獎懲」、「訓練進修」、「員工心理與激發意願潛能」、「勞資關係」、「薪給」、「獎勵薪資」、「保險」、「勞工安全衛生」、「退休」、「撫卹」、「福利」、「人事機構與人員」等項目。

2.部份國內學者也主張人事管理之範圍，可擴及：「組織設計」、