



人事管理制度
PERSONNEL
MANAGEMENT SYSTEM

F270
P416
1

港台書室

717098



人事管理制度

PERSONNEL
MANAGEMENT SYSTEM



90054238

新管理制度百科全書

新 管理制度百科全書

1. 人事管理制度

總經銷：凱信企業管理顧問有限公司

地址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

電話：(02)7736571(代表號)

傳真：(02)7736577 . 7773817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出版者：凱信出版事業有限公司

地址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

發行人：溫雲珠 編著：曾文旭

印刷所：一國印刷事業有限公司 (02)2251983~5

定價：每冊新台幣2,000元

中華民國80年11月15日初版

中華民國80年11月18日初版二刷

中華民國80年11月23日初版三刷

中華民國81年1月15日初版四刷

中華民國81年3月19日初版五刷

中華民國81年4月21日初版六刷

中華民國81年6月10日初版七刷

中華民國81年7月18日初版八刷

中華民國81年9月20日初版九刷

中華民國81年12月16日初版十刷

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有．翻印必究

前言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可迨。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「新管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「新管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤——挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國80年11月15日

目 錄

1	企業組織與編制設定的方法	1
2	工作職掌與工作說明書的訂定	19
3	如何訂定權責區分辦法	41
4	面談應徵人員與指導新進員工	63
5	人事管理制度與規章	79
6	薪資管理及獎金制度	181
7	我國企業界的薪資水準	207
8	考績之作業流程及辦法	267
9	人事評估及考核制度	287
10	人事問題的改善之道	311

目 錄

1	企業組織與編制設定的方法	1
1-1	組織架構設計的原理	2
1-2	企業適用的組織系統類型	4
1-3	促使組織靈活化的KJ法	7
1-4	如何運作幕僚體系提高效率	11
1-5	人員編制的設定方法與範例	15
2	工作職掌與工作說明書的訂定	19
2-1	激發幹勁的職務設計法	20
2-2	工作職掌訂定典範	23
2-3	工作說明書範例A	33
2-4	工作說明書範例B	38
2-5	工作說明書範例C	39
3	如何訂定權責區分辦法	41
3-1	授權的原則與方法	42
3-2	核決權限表	44
3-3	職務權限表	46
4	面談應徵人員與指導新進員工	63
4-1	面談應徵人員評判表	64
4-2	簡易智力測驗題目	65
4-3	創意商數測驗題目	72
4-4	教導新進員工的作業程序表	78
5	人事管理制度與規章	79

5-1	事務處理準則	80
5-2	人事作業程序	86
5-3	人事管理規章	100
5-4	人事作業程序與管理規章附表	115
5-5	臨時人員管理辦法	171
5-6	計件之管理辦法	174
5-7	人事評議委員會組織章程	176
5-8	勞基法之勞工請假規定	177
6	薪資管理及獎金制度	181
6-1	薪資管理辦法範例 A	182
6-2	薪資管理辦法範例 B	187
6-3	薪資管理辦法範例 C	195
6-4	員工核薪及升遷辦法	199
6-5	改善薪資計算作業提高效率實例	202
6-6	年終獎金發放辦法	205
7	我國企業界的薪資水準	207
7-1	我國企業界各職位薪資水準統計資料	208
7-2	我國企業各行業的薪資水準	213
8	考績之作業流程及辦法	267
8-1	考績之作業流程	268
8-2	人事昇遷制度與管理技巧	270
8-3	考績辦法範例 A	274
8-4	考績辦法範例 B	283
9	人事評估及考核制度	287

9-1	人事考核與自我申報制度	288
9-2	適才適所與人事評估的未來趨勢	291
9-3	適才適所（CDP）的經營管理方式	295
9-4	適切考核事務員的人事考核表	298
9-5	部屬自我申報表一	300
9-6	部屬自我申報表二	302
9-7	員工相互評分表	305
9-8	員工平時考核要點及辦法	316
10	人事問題的改善之道	311
10-1	人事費用的縮減之道	312
10-2	提昇人員士氣的諸多巧思	322
10-3	如何促使勞資關係步上順應環境的坦途	325

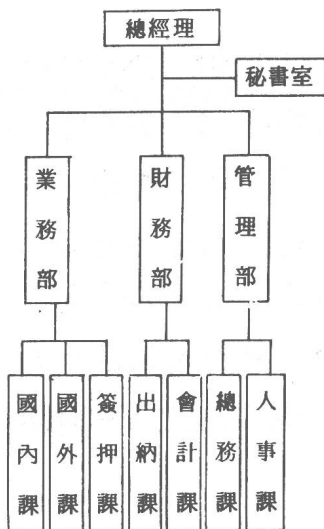
I . 企業組織 與編制設定的方法

1-1 組織架構設計的原理	2
1-2 企業適用的組織系統類型	4
1-3 促使組織靈活化的KL法	7
1-4 如何運作幕僚體系提高效率	11
1-5 人員編制的設定方法與範例	15

組織架構設計的原理

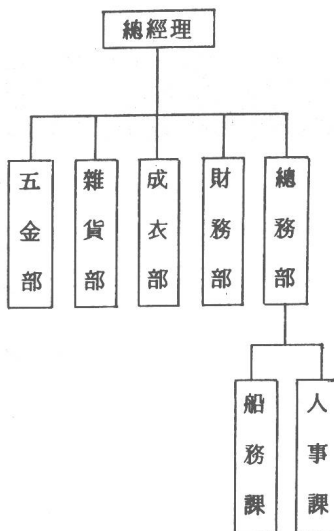
(一) 貿易公司

1.



說明：業務部門分國外課與國內課，或稱營業課與採購課，以收牽制效果。

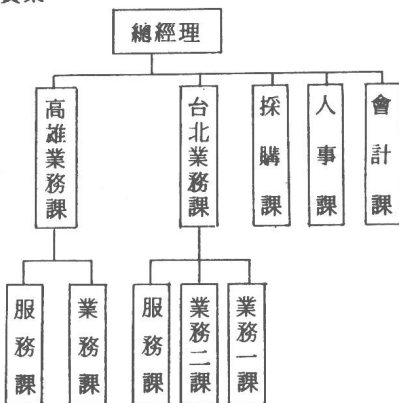
2.



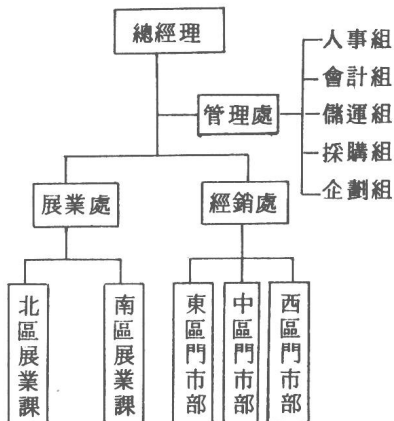
說明：依產品別自接單至下單採購由同一部門負責。

(二) 買賣業

1.

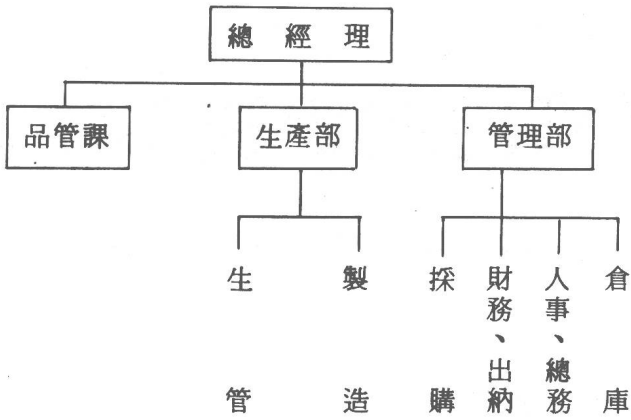


2.



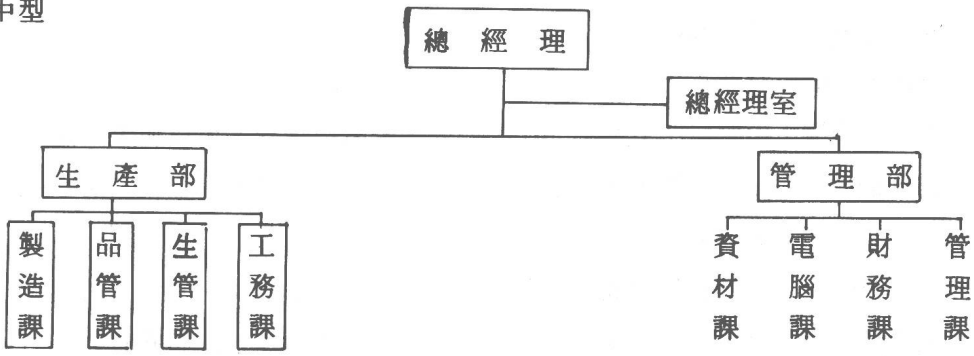
(三)製造業

1.小型



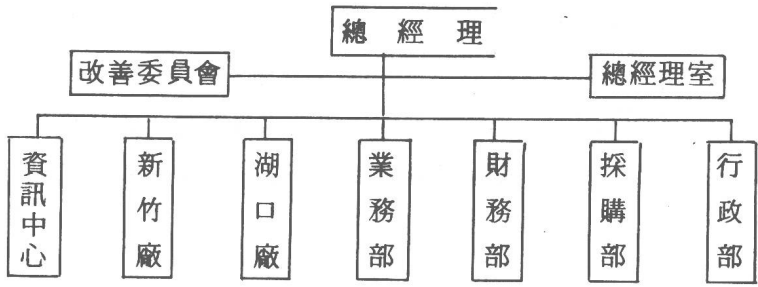
- 說明：1. 各部門可隨人力多寡採取兼職方式，甚至某一職務可由部門主管兼任。
但一人不可兼任兩個部門的工作。
- 2 如人數不多，業務量單純，可不必單獨設課。
3. 品管亦可併入生產部，但不可混於製造單位。

2 中型



- 說明：1. 管理部內課別如業務量龐大，可單獨成立部門如分人事、總務、會計等課別。
- 2 設有銷售機能之公司，可另設立營業部。

3.大型



- 說明：1. 各廠區可另設人事、總務、會計、生管、品管、修護、倉儲、電腦等部門。
- 2 公司亦可依產品設立事業部，一個事業部下可有若干廠。

企業適用的組織系統類型

一、組織架構設計的原理

(一)管理跨距（控制界限）：為單位主管，直接有效的指揮、監督部屬的能力限制。

1. 最適當的管理跨距之設計並無一定的法則，一般是3～15人。

- (1)高階層之管理跨距約3～6人。
- (2)中階層之管理跨距約5～9人。
- (3)下階層之管理跨距約7～15人。

2. 設定管理跨距之要素：

- (1)人員素質：主管或部屬能力强、學歷高、經驗豐富者，可以加大控制。
- (2)溝通管道：公司目標、決策制度、命令可迅速而有效的傳達者，主管可加大控制。
- (3)職務內容：工作性質單純、標準化者，可加大控制層面。
- (4)幕僚運用：利用幕僚機構作為溝通協調界體者，可擴大控制界面。
- (5)追蹤控制：設有良好徹底、客觀追蹤執行工具、機構或人員者，則可擴大控制層。
- (6)組織文化：具有追根究底風氣與良好的制度文化背景之公司可加大控制。
- (7)所轄地域：地域近可多，地域遠則少。

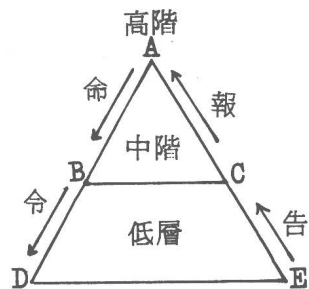
(二)專業化：在可能的範圍內由各單位人員擔任單一或專業分工的業務活動，將可加強企業面對多變與競爭環境的適應能力，目前一般企業採用的方式如下：

1. 依職能劃分：按公司之各項主要業務活動區分組織如生產部、營業部……。
2. 依產品劃分：依所生產或服務之項目區分如塑膠課、成衣課……。
3. 依地區劃分：依地域之不同劃分如台北廠、高雄廠……。
4. 依客戶劃分：依所接洽或服務的對象區分如男賓部、女賓部……。
5. 依時間劃分：依工作時間或輪班制區分如早班、晚班……。
6. 依設備劃分：依設備型式區分，如車床課、銑床課……。
7. 依生產程序劃分：如刨片課、裁剪課……。

(二) 權責劃分：劃分各部門的權力，確立工作職掌與責任，以明瞭組織整體之相互關係。

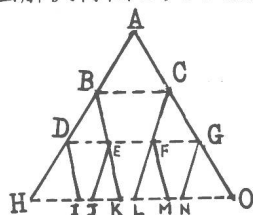
1. 例外原則：將高階層管理者之時間與權力集中於處理重要與決策性問題，而將處理瑣碎繁雜工作交與低層人員辦理。亦即加強其管理職能而減少作業職能。

2. 階層原則：（直線組織原則）：為最高管理者到最低階層的系統，其命令由上而下，報告由下而上，層層推展（如圖一）當D與E發生了透過協議方能解決的問題時，由D→B→A依序報告，再由A→C→E依序檢討，再由E→C→A依序報告研討結果，最後由A→B→D依序傳達。如此不僅勞民傷財，又浪費時間。



（圖一）

3. 費堯連繫板（Fayol's Gang Plank）原則：指事務可在較低的管理階層即協議解決，除非不能達成協議事項，方由高階管理者作協議或決議，可適用組織層級多之大型企業。如圖二當H與O發生問題時，由H迅速循虛線與O協調，如果無法解決再由D與G協調解決。



（圖二）

二、組織設計的重點

- (一)組織的目標性：使組織內各分子於公司整體經營目標下能充分發揮能力而達成各自目標。
- (二)組織的成長性：考慮公司的永續經營與持續成長。
- (三)組織的穩定性：隨著公司成長而漸次調整組織是必要的，但經常的組織與權責、程序變更將使員工信心動搖。
- (四)組織的簡單性：組織的簡單將有助於內部協調與人力分配。
- (五)組織的彈性：保持基本形態，又能配合各種環境條件的變遷。
- (六)組織的均衡性：各部門業務量的均衡，將有助於內部的平衡與分工。
- (七)指揮的統一性：一人同時接受二位以上主管管理，將使其發生無所適從的迷惘。
- (八)權責明確化：權責或職掌不清將使工作發生重覆或遺漏，推諉現象，易使員工產生挫折感。
- (九)作業制度化：明確的制度與標準作業可減少摸索時間增加作業效率。

促使組織靈活化的KJ法

——解決問題之要訣的KJ法，其導出的結論自是不在話下，而其製作的過程尤其可觀。

一、組織的活性化及KJ法

對於一個想在急劇變化的社會中生存下去的企業而言，塑造出一個能夠機伶地因應局勢變化的活性化組織，就成為非常重要的課題。

就拿我們人類來說，的確是會因時間的流逝而老化的，儘管如此，懂得人生而且活得極為有意義的人與渾渾噩噩不知所以然的人，這兩者的老化速度却有著相當的差異。一個雖然已經上了年紀，但是在別人的眼裏却是顯得年輕的人，他必然是經常激勵自己，努力使自己維持活力充沛的那種人。

而，企業體也是和人一樣，活在這個世上，也會隨著年華的流逝逐漸成長、老化。因而，企業也要經常砥勵自己，亦即時常激勵自己的組織結構，使其維持活力化。

近來，甚至有人主張往後將是中小企業的天下，其原因之一就是擁有龐大組織的大企業，其組織容易僵化，今後勢必無法因應這個急劇變動的社會之故。

是以，近來已經有人著眼於此，以大企業為中心，在力求組織的活性化方面，有許多的企業刻正為此傾心盡力著。

在促進組織的活力化方面所採行的辦法，諸如由統制的管理朝目標管理改進，或是透過TQC的全面改進意識來提昇企業的戰力，此為一般代表性的作法。

然而，素以解決問題的妙訣而廣為人知的“KJ法”，其對於提昇組織的活性化具有相當的效應一事，却鮮少有人知曉。

二、何謂KJ法？

以往科學的作法，是把實驗室或書齋中的研究列為研討改進的重點方法。然而，

KJ 法的作業順序



實施KJ法必備的工具

- ①紅色、黑色的細字奇異筆(或是鉛筆、簽字筆)、紅色、黑色、藍色的粗字奇異筆。
- ②迴紋針或橡皮筋。
- ③如名片大小的硬紙片(可向文具行或名片印刷行購買)。
- ④圖解表用硬質畫圖紙(考慮到影印的方便起見,以A3大小的紙張為宜)。
- ⑤撰寫文章用的稿紙。
- ⑥準備一處足夠把資料卡片攤開來的地方(如大的方桌、或會議桌等)。

由於我們人類的日常生活並非侷限於實驗室或書齋裏來運作之故，因此對於必須在複雜萬端、變化極端劇烈的社會裏生存下去的我們而言，如果光靠這些文獻或推論，那可是辦不了事的。

在衡量透析這樣的現實之後，一種由現場或野外所衍生出來的科學妙方——“KJ法”就於焉誕生了！

所謂KJ法，就是日本的一位人類文化學者川喜田二郎氏經由長年在尼泊爾及喜馬拉雅山進行野地生活的實踐中與歷鍊所發展出來的一套理論，而KJ這兩個英文字正是由川喜田二郎先生之羅馬拼音的人名所縮寫而成的。

KJ法的作法是把一眼看來散亂無章的資料就其原來的散漫形態來著手進行整理的。繼而透過整理，把它組合成有系統的東西，並由其中發現具有嶄新意義的玩意，是以又稱之為“具備創造力的技法”。

再者談到這種方法最大的特徵乃是在於把蒐集得來的凌亂不堪的資料（情報）整理成最小而且具有意義的單位資料，並且書寫在紙片上。如此一來！這些個情報就掙脫了原先的束縛，往後就成為能夠任意結合或分離的資料。

而，KJ法也就由於這項特徵，而被人戲稱之為“紙片魔術法”。

三、KJ法的作業方法

K J 法的作業順序大致可分為如下的八個步驟。

- 找出關鍵的問題——K J 法的首要之務就是定出作業的主題。在選擇主題時，尤其選取那種許多人都非常希望了解的那種問題是最為適切不過了。同時，在決定參與這項主題作業的人選方面也要慎選適合的人員參加才行。
- 蒐集情報——對選出的成員明白地述說主題的旨意，在K J 法實地作業之前，要把所需的有關資料詳細的蒐集。此時的要點為儘量由不同的角度來作廣泛的蒐集，以免失之偏頗才好。
- 製作紙片資料——根據蒐集到的資料，把內容作簡潔的區劃，並逐一書寫在紙片上。
- 整理紙片資料——把這些紙片細加端詳，將意思大致相似者加以整理在一起。
- 製作原委的標籤——把製作好的紙片整理成疊，再用別的標籤把製作的原委作簡要的記述，用不同顏色的奇異筆記載，再用迴紋針或用橡皮圈捆好。
- 編組成串——最後把每十疊紙片編成一束，分段編製成許多束。
- 描繪索引圖——把編組完畢的紙疊配置在合理又易於參考的位置。然後再把這些紙束拆開來一張一張地攤開，放在結構圖的適當位置，再把這些一一記載到整張結構解析圖內，而，此時可以用符號，把每一張紙片編上代號填註上去即可。
- 歸納文章化——一面參考索引圖解，一面把它彙總整理出結論的文章。

四、KJ法是行而後知其樂的一種妙方

一般而言，只聽說明是無法理解K J 法的好處的。

採用這個方法到求出結論是需要花費一段相當長的時間與心力的。因此，可以說K J 法是具有一種不經過實際的作業導出結論就無法嘗試到箇中滋味的特性。

這是集結一群人共同為一個主題作腦力激盪，經過長時間的心血與努力，終於導出結論來的一種解決問題的方法。

而在這心靈交會的時刻，人與人之間彼此就順帶地得到豐盛的感情交流，自然而然地產生了團隊作業的向心力來，這就是此種K J 法的難能可貴之處。

而且，由於這種解決問題的方案是由一群人自行研討出來的，比諸以往受到上級的強迫或由上司所指示的作法，會令人更能由衷地激起願意竭力以赴的意念，這也是最大