

企業人事管理

李煥明 著

正中書局印行

企 業 人 事 管 理

李 煥 明 著

正 中 書 局 印 行



究必印翻

有所權版

版初月一年六十四國民華中
版十臺月三年九十六國民華中

理管事人業企

角三元二 價定本基 冊一全

(費滙費運加的埠外)

明 煥 李 者 著 編
譽 元 黎 人 行 發
局 書 中 正 刷 印 行 發

維(3935)號九一〇第字業臺版局 證記登業事版出局聞新
(1000)

局書中正

(CHENG CHUNG BOOK COMPANY)

號十二路陽衛市北臺灣臺：址地

(Address: 20 Heng Yang Road Taipei., Taiwan, Republic of China)

3821147: 話電部審編 3821145: 話電室理經

3822214: 話電部市門 3821153: 話電部務業

號四一九九: 撥劃政郵

銷經總外海

(OVERSEAS AGENCIES)

司公書圖成集: 銷經總港香

號七街海北地麻油龍九港香: 處事辦總

3—886172—4: 話電

店書風海: 銷經總本日

地番六五目丁一町保神田神區田代千都京東: 址地

291—4345: 話電

店書海東

地番八九町前門中田區京左市都京: 址地

791—6592: 話電

司公書圖成集: 銷經總國泰

號233路力華耀谷曼國泰: 址地

司公書圖強華: 銷經總國美

(Address: 41 Division St., New York, N.Y. 10002 U.S.A.)

司公書圖華英: 銷經總洲歐

(Address: 14 Gerrard Street London W.L. England)

司公書圖華嘉: 銷經總大拿加

(Address: China Court, Suite 212, 208 Spadina Avenue Toronto.)

Ontario, CANADA M5T 2C2

楊 序

現代企業的科學管理，自十九世紀末葉泰勒倡導以來，經過了前後兩次世界大戰的激盪與考驗，在企業界甚至在行政界，已經蔚成一種深入而普遍的運動。尤其自一九二七年至一九三二年在西方電力公司霍桑工廠舉行的「霍桑試驗(Hawthorne Experiment)」以後，其影響於企業界的深度和廣度，實堪與十八世紀末葉的工業革命相比擬，因而被稱為第二次工業革命。此種企業科學管理的運動，目前正方興未艾，仍在繼續發展中。

綜觀六十年來的科學管理運動，其發展的趨向顯然有迹象可尋。從大體上看，即由減少工資增加工時來獲取利潤，進展到增加工資減少工時來促進效率；由注重物資條件的配合運用，進展到注重人的因素的配合運用；由僱主恩撫式的家長作風，進展到勞工分享福利的當然權利；由勞資雙方仇視對立，進展到勞資雙方攜手合作；由工廠是老板的工廠，工人不能過問，進展到工人是老板的伙伴，亦可參與工廠管理；在組織的方式上，則由集權制進展到分權制——所有這些關於工資、工時、員工福利、勞資關係、工業民主制，以及企業組織的方式等問題，都成為企業管理的中心課題，而這些問題都是屬於企業管理中的人事管理部分，因此我們可以說，現代企業管理的新趨向多着重於人事管理，人事管理的得當與否，影響於企業經營的成敗極大。

企業管理的總目標不外是要做到「人盡其才，物盡其用」，就是要充分發揮人力物力，以求最大

的生產效率。所謂人力指一般員工及監督人員，所謂物力指機器和物料。不過物力的發揮還要由人去做的，所以人力的發揮最爲重要。而且物力的發揮，其可能限度較小，無論怎樣採用新機器和控制節省物料，其所發揮的能力究竟是有限度的，唯有人蘊藏無限的潛在能力，只要有適當的環境和鼓勵的方法，員工的潛能便可儘量地發揮出來。一個工作情緒高昂而樂於自動工作的工人，較之一個情緒惡劣只是爲了薪工袋而工作的工人，其生產效率和產品質量，可能相差幾倍。因此美國許多企業公司在第二次大戰後，都競相採用各種新的人事管理措施，以激發員工的潛能。例如採用員工建議制度，以鼓勵員工創新發明；採用利潤分享制度，讓員工分享生產的果實；促進企業中人與人的關係，以鼓舞員工的工作熱情；創用客觀具體的成績考核方法，以鼓勵員工改進本身的工作等。

關於人事管理的重要，國父早在上李鴻章書內已有剴切的指示，將「人盡其才」列於「地盡其利，物盡其用，貨暢其流」之首，並詳示人事管理的綱領及其效果云：「教養有道，則天無枉生之才，鼓勵以方，則野無鬱抑之士，任使得法，則朝無倖進之徒，斯三者不失其序，則人能盡其才矣。人既盡其才，則百事俱舉，百事俱舉矣，則富強不足謀也。」蔣總統對於一般機關的人事管理特別重視，訓示極多。例如：「我們要健全一般政治機構，推進一切建設事業，就要認清建設之本在『人』，故應以『人事』爲先，任何事業如果人事管理得法，能上軌道，則一般業務必能順利推進，不斷發展！反之，如果人事缺乏管理，沒有定軌可循，則一切『人』『時』『財』『地』『物』都要浪費，都不能盡量發揮他的功效！」

近年來我國一般企業機構，尤其是公營事業機構，對於人事管理逐漸重視，各單位大都已經設置獨立的人事部門，從事確立人事制度，改進人事行政。李君煥明從事人事管理工作垂十載，公餘之暇撰成是書，內容頗為詳備，可供企業界人士參考，故樂為之序。

楊繼曾 四十五年五月

自序

人事管理是研究企業中人與人關係的協調和人與事關係的配合，以充分發揮人力，達成企業的目標。現代企業中的人員可分為三類：一是投資的股東，二是從事生產工作的勞工，三是擔任企業管理的經理人員或管理人員。由於過去三十年來資本社會化的重大轉變，股票所有權分散，股東人數激增，許多大公司的股東都由最初的數千人增至幾十萬人，標準的股東已不再是擁有巨額資本控制生產工且壓搾勞工不勞而獲的特殊階級，而是一般小投資家的平民和勞動者。因為股東人數眾多，不能直接管理企業，必須委託專家代為管理；另一方面，隨着企業的發展，管理的得當與否，成為企業經營成敗的決定因素，所以管理日趨專業化，使股東失去了干涉企業管理的能力，勞工與資本家的關係——勞資關係，事實上已改變為勞工與管理人員的關係。

管理專業化後，一切管理的措施均以企業管理的立場來設計和施行，所謂企業管理的立場，並不是以壓搾勞工為能事的資本家立場，而是尊重勞工的地位，顧全勞工的利益，以發揮勞工無限的潛能來提高生產效率。因為現代的企業管理家已經發現僅憑最新穎的技術和最精良的設備，已不易提高生產效率，最主要的是使用機器的人，他們的願望，態度，能力等才是提高生產效率的主要動力，換言之，企業中人的因素的發現，已使企業管理開闢了一個新的領域。以前把勞工看作商品或生產的工具，汨沒了勞工的人性，使他們陷於悲慘的境地，現在則把勞工看作是共同工作的伙伴，尊重他們的人

導，促進人與人的關係，實行工業民主制，使勞工也參加企業的管理。

在資本社會化和專業化的轉變下，勞資關係已發生了質的變化，即由對立仇恨變為協同合作，而促成此種變化的主力，則為把握人性的新的管理，也就是人事管理的貢獻。

人事管理是企業管理的一部分，也是企業管理中最重要的一部分。第二次大戰後，英美各國倡導研究不遺餘力，尤其在美國，人事管理的技術日新又新，其進步真有一日千里之勢。他們所採取的一些管理措施都是適應他們的環境需要而產生的，我國的環境不同，自不能將他們所實行的一套辦法，原封不動地搬來應用。但是我們可以擷取他們從經驗中獲得的一些原則和實施過程中的一些技巧，作為我們確定人事政策建立人事制度的參考。

國父孫中山先生說：「社會之所以有進化，是由於社會上大多數的經濟利益相調和，不是由於社會上大多數的經濟利益有衝突。」所以在三民主義下的勞資關係不是對立的，而是協調的，美國的勞資關係走向協調的途徑，正證明了三民主義的偉大與正確。我們倘要在企業中建立健全的勞資關係，就必須研究人事管理的理論和技術，並據以制訂方案付諸實行。

本書的內容即為人事管理的一般理論與技術的論述，尤其着重最新的人與人關係的原則實施之介紹，並以我國企業實況及勞工法規為依據，略抒已見，以供參考，謬誤之處尚祈讀者指教是幸。

本書蒙于院長賜題封面，臺糖公司總經理楊繼曾先生作序，謹此申謝。

中華民國四十五年五月一日勞動節著者序於臺南

再版序言

參加美援技術訓練考察美國工業管理中的人事管理及勞工關係之鎮天錫氏，返國後對於美國企業中人事管理之地位與任務，曾扼要地指出：

「在我國工業界中，管理方面最着重的，不外是財務管理、物料管理、和生產管理，甚少重視人事管理。可是在美國則不然，他們最着重的是人事管理。怎樣形成良好的工業關係，避免罷工，減少人事糾紛，怎樣處理員工訴怨，提高員工的工作情緒，這些都是管理上的中心課題。他們認為管理有七大任務，即組織、計劃、人事管理、行政管理、成本控制、研究發展，及勞資關係，其實其中有五項都屬人事管理範圍，所以人事管理實為整個管理的重心。人事管理 (Personnel Management) 一詞在美國用的人較少，他們多用 Industrial Relations，其意義不是管理人，而是維持良好的工業關係。它有兩大基本任務：一為人力 (Manpower) 管理，研究如何發揮人的潛在能力，以提高效率，增加生產；一為形成優良的人事關係，使企業中人與人的關係和諧協調。」（見鎮氏所作：美國工業界人事機構的職權及其作法）。

於此可見人事管理之重要及其任務之繁重。近年來，我國公民營企業界對於人事管理已逐漸重視，紛紛成立人事部門，舉辦各種有關人事管理訓練，並實施工作評價與職位分類，以建立科學的人事管理制度，實是可喜的現象。

本書出版於三年前，此次再版，除將原有各章分別予以修訂增訂外，並增加人事人員一章，以闡述人事人員的地位與任務，人事人員應備的條件，及其發展的途徑。

中華民國四十九年十月著者序於彰化溪洲

目次

楊序

自序

再版序言

第一章 緒論

一——三

一 人事管理的概念

一

二 人事管理的演進

三

三 人事管理的新趨向

七

四 人事管理的範圍

一一

第二章 企業組織的原理和功效

一四——四二

一 企業組織是企業管理的骨幹

一四

二 企業組織的原則

一五

三 企業組織的方式及其功效

二五

四 現代大企業的實際組織方式

三〇

五 企業組織的新趨向 分權工作，集中控制

三九

第三章 人事部門的組織和職掌

四三——五一

目

次

一

一	人事部門在企業組織中的地位	四三
二	人事部門的組織	四四
三	人事部門的職掌	四六
第四章	工作分析	五二——五六
一	工作分析與人事管理	五二
二	工作分析的程序	五三
三	工作分析的因素	五五
四	工作說明書與工作規範	六〇
第五章	動作與時間研究	六七——八五
一	動作與時間研究是企業管理的基石	六七
二	動作研究	六八
三	時間研究	七七
四	動作與時間研究的應用	八二
第六章	員工的選用和測驗	八六——九七
一	選用適當的員工是減低生產成本的保證	八六
二	考工方法與就業指導程序	八七

三	員工測驗.....	九〇
四	選用員工的一般程序.....	九四
五	樞要人員的選拔.....	九六
第七章	員工的訓練.....	九八——一一一
一	企業訓練的範疇.....	九八
二	師資訓練與教學方法.....	九九
三	就業訓練和工作訓練.....	一〇二
四	藝徒訓練和實習員訓練.....	一〇五
五	監督人員訓練和行政首長訓練.....	一〇八
第八章	薪工制度的建立和管理.....	一二二——一二八
一	薪工理論與薪工政策.....	一二二
二	薪工制度的類型.....	一二五
三	薪工制度的建立.....	一二七
四	薪工的控制與管理.....	一二二
五	年薪制與分紅制.....	一二四
第九章	獎工制度.....	一二九——一四〇

一 獎工制的一般原則.....	一二九
二 獎工制的類型.....	一三一
三 健全的獎工方案.....	一三六
第十章 員工的考績.....	一四一——一五二
一 考績的重要.....	一四一
二 鼓勵員工改進本身的工作.....	一四二
三 避免考績的人爲因素.....	一四四
四 按工作的要求評判工作的成績.....	一四五
五 考績的技術問題.....	一四七
六 結論.....	一五〇
第十一章 升遷制度與人事流動.....	一五五——一六五
一 升遷與調任.....	一五五
二 建立健全的升遷制度.....	一五六
三 人事流動率的計算.....	一五九
四 人事流動率的控制.....	一六二
第十二章 工作疲勞與休息.....	一六六——一七五

一	工作時間之長短與疲勞及效率的關係	一六六
二	疲勞研究	一六九
三	休息時間	一七二
第十三章	工廠安全	一七六——一八八
一	安全是生產的保障	一七六
二	工廠安全立法的演進	一七八
三	災害的紀錄和分析	一八〇
四	怎樣防止災害確保安全	一八四
第十四章	員工福利	一八九——一九六
一	員工福利的由來及其範圍	一八九
二	福利經費與福利機構	一九一
三	舉辦福利事業的幾個原則	一九二
四	福利設施概要	一九四
第十五章	企業中人與人的關係之基本原則	一九九——二〇一
一	員工爲什麼工作	一九九
二	完整協調的原則	二〇一

三 建設性的人類關係·····	二〇〇
四 糾正性的人類關係·····	二〇六
第十六章 工業民主制·····	二一一——二二六
一 工業民主制的本質·····	二一一
二 工業民主運動的發展·····	二一五
三 工業民主制的實施·····	二一七
四 我國實施工業民主制的展望·····	二二一
第十七章 團體協約·····	二二七——二三八
一 團體協約是勞資關係的規範·····	二二七
二 團體協約的內容·····	二二九
三 團體協約的存續期間與效力·····	二三二
四 團體協約的訂立程序與功用·····	二三四
第十八章 怎樣做一個優秀的主管人員·····	二三九——二五二
一 優秀的主管人員必須是優秀的管理人才·····	二三九
二 主管人員應有的管理能力·····	二四〇
三 行政首長的類型及其活動的分析·····	二四四

四	行政首長的戒律和信條	二四八
第十九章	如何提高員工的工作情緒	二五三——二六六
一	工作情緒與生產效率	二五三
二	員工態度的調查與測驗	二五六
三	加強對內的公共關係	二五九
四	滿足員工的心理需要	二六二
第二十章	人事人員	二六七
一	人事人員的地位和任務	二六七
二	人事人員應備的條件	二六八
三	人事人員的發展途徑	二七〇