

科學圖書大庫

人事管理學

譯者 盛元清

徐氏基金會出版

科學圖書大庫

人事管理學

譯者 王二清

徐氏基金會出版

徐氏基金會科學圖書編譯委員會

監修人 徐銘信

發行人 陳俊安

科學圖書大庫

版權所有



不許翻印

中華民國七十三年六月十八日三版

人事管理學

基本定價 2.80

譯者 盛元清 上海國立交通大學畢業

本書如發現裝訂錯誤或缺頁情形時，敬請「刷掛」寄回調換。 謝謝惠顧

局版臺業字第3033號

出版者 財團法人 徐氏基金會出版部 臺北市郵政信箱 13-306 號

發行者 財團法人 徐氏基金會出版部 郵政劃撥帳戶第 15795 號

承印者 大興圖書印製有限公司 三重市三和路四段一五一號

9221763
9271575
電話 9271576
9286842

電話 9719739

緒 言

早在 1923 年“人事管理學”初版時，司考特及克洛奚爾二位博士(Dr. Walter Dill Scott & Robert C. Clothier)的不朽貢獻，樹立了基本規範，迄今第六版問世，始終為學術界所欽仰。茲將最近訪問調查 852 個大公司所作長達五頁問題的結果，收入本版，以今日人事管理實務與一般原則相配合。並將調查統計資料納入本書附錄，以供讀者參考。

本版新增人性關係一章，為節省篇幅起見，將原版中三章濃縮，並刪除部份歷史性資料，期便編列次序更適合大專在學青年。各章各節的排列，仍宜由教授適應需要自作次序更動，而在職人事管理人員，得以參酌各節事例說明應用於大部份人事作業程序。

本書採取企業觀點，希在指導員工獻身於努力生產同時並謀參與份子的個人滿足。所述人事管理政策及作業程序，概以發展勞資雙方及消費社會共同利益為目的。在訂立薪資表、工作標準、及其他有關雙方利益時，盡量顧及企業與員工整體作業程序與合作方式，也顧及員工個別性格、能力、與興趣，以求符合廣義的合作精神與生活氣氛。

作者對於各學術團體學府、教授專家所提供之學術心得，以及各公司首腦之寶貴經驗資料，衷心感激，而在每一篇報導背後，都隱藏著一顆為企業界人性關係謀大眾利益的熱誠，為了篇幅關係不克一一題名道謝，謹誌感念與歉意。

哲學博士 韋廉·司卜律格爾
得克薩斯州立大學、西北大學教授

目 錄

緒 言

第一章 人事管理的演進

- 第一節 各種不同的勞工觀念… 1
- 第二節 人事部門的組織與任務
…………… 5
- 第三節 人事管理為協調任務的
一環…………… 19
- 第四節 人事政策…………… 24

第二章 人事管理程序、 工具、及記錄

- 第五節 發展勞工供應來源…… 34
- 第六節 僱工程序…………… 38
- 第七節 約談為人事管理工具
…………… 45
- 第八節 求職申請書及人事資
料卡…………… 55
- 第九節 工作說明書…………… 61
- 第十節 工作評價…………… 67
- 第十一節 考績評等…………… 77
- 第十二節 升級、降級、調職
及解職…………… 87

第三章 人性關係及心理研究

- 第十三節 人性關係…………… 94
- 第十四節 心理測驗：思想能
力、事務才能、及
工作能力…………… 98
- 第十五節 心理測驗：機械才
能、職業興趣及人
格…………… 108
- 第十六節 士氣測度…………… 119

第四章 交通、員工歸向與 訓練，及行政發展

- 第十七節 與員工及公眾的情
報交通…………… 128
- 第十八節 輔導新進員工上班
工作…………… 136
- 第十九節 員工訓練…………… 141
- 第二十節 行政人員及管理人
員的訓練…………… 148

第五章 勞工運動

- 第廿一節 員工代表及集體談
判…………… 159
- 第廿二節 勞工運動…………… 165

第六章 薪資管理、酬報、及其他獎勵計畫

- 第廿三節 金錢以外的誘導… 170
- 第廿四節 薪資或職業的穩定
…………… 173
- 第廿五節 薪資管理…………… 182
- 第廿六節 對員工的資助………… 186
- 第廿七節 薪給計劃…………… 191
- 第廿八節 員工分紅配股………… 199

第七章 人事管理的其他問題

- 第廿九節 安全衛生及康樂… 206
- 第三十節 工作環境與員工流動率…………… 213
- 第卅一節 員工所需特殊照顧
…………… 218

第八章 勞資關係與社會控制

- 第卅二節 勞資關係法案………… 227

- 第卅三節 公平勞工標準修正法案（工資工時法案）…………… 232
- 第卅四節 社會安全及養老金計畫…………… 236

第九章 服務考績

- 第卅五節 人事稽核…………… 245

附錄：人事管理趨向測驗
1930. 1940. 1947.
1953. 及1957 …… 250

中英文名詞對照索引 …… 273

第一章 人事管理的演進

第一節 各種不同的勞工觀念

背景 依廿世紀的標準回顧中世紀，一般勞工生活並不愉快，勞碌終日無非為生存，生老病死絕未夢想到享受平等權利。立國不久的美國沒有經過傳統階級歧視，十九世紀初葉工業狀況與歐洲絕少相似之處，大部份人民不虞無工作且物產豐富，在此時期小城市的小商人小工廠小事業，勞動群眾被人認作同胞國民，為歷來所未有的康樂景象。伊利·惠特乃的軋棉機開始需要大批廉價勞力，也推動奴工制度，在此以自由平等為標榜之民主國家，如何能容許這個奴隸狀態存在，實在不可想像。不過吾們仍需記取經濟需要的壓力，當時社會公正勢力微弱，尚在萌芽狀態。惠特乃氏創始大量生產的發展，更引用替換零件的技術。這同一個技術促使歐洲的工業革命大步邁進，發明來福鎗作軍用；為當初發動工業革命所沒有夢想得到的神蹟。

1700 年至 1800 年工業革命影響 這二個年號並不代表正確時期起迄點，只是說明這個經濟社會大改革的階段。蒸汽機與紡織機轉動掀起工業革命的巨浪，在美國內戰前夕，東南部有奴工有農村經濟及社會思想，應用在工業上的機械動力少而遲緩。東北部却大力推行蒸汽動力於機械設施。國內逐漸捨棄家庭工業與小商店，擴展為工廠工業，也逐漸意識到團體合作生產及統一銷售活動，皆足以減低成本。過去三數人的工作伙伴已擴展至數以百計千計，過去大都是同工同出入的友好，現在則已視同陌路，業主對員工有的似若相識有的却一無所知其姓氏、體力、興趣、家庭及志願，業主必需出錢購買勞力，勞工對工作態度，則各事其所事，我行我素，曾有幾人設想勞資關係該如何統一協調，或研擬管理方法。

勞工的商品觀念 勞工需要高而供應不足時工資增高，勞工來源供過於求時降落，十足反映成為供求原則之下的商品。供求原則本身誠然不能妄加修改或非議，應用於勞工代價縱然部份正確，却不能無視許多生產上的其他因素。

勞工的機械觀念 某些觀察家認為業主買賣的不是勞力而是勞力所生產的商

品，所以勞工的價值應以其所生產之貨品作標準，因此得到機械觀念的結論，業主以勞工為生產貨品的機械之一部份。這個心理引伸勞工為非人性，而勞工們亦得採取保護自己的態度而拒絕努力於生產，生產效率必然萎縮。於是大眾開始懷疑商品觀念與機械觀念之不足全信，福利活動從而開始流傳。

善待勞工觀念 由於大量婦女勞工之參加，發生許多特殊問題，業主們終於發覺勞工們的待遇，直接影響生產，於是考慮安全、急救、餐廳、休息室、公告牌、救護士及一連串的改善計劃。在此階段大業主不熱心改善待遇的視為落伍，工會往往以改善待遇行動是否熱烈作為攻擊藉口，諷刺護士與公告牌為間諜或宣傳，急救站不容許男士們洗滌傷口，或誣謾安全設施為減低工資之掩飾等，不一而足，多數員工採取只要薪資袋飽滿，一切由我自作打算態度。常有擔心雇主被勞工們誤解而發生糾紛的，非但不能解決管理問題，反而引發新問題或反抗態度。

勞工價值的天然資源觀念 各方面發動保存天然資源運動時，很自然的連想到勞工正是需要保護的極大資源。也從這個構想連想到保護童工，減少女工的工作時間，制定意外事故撫卹及退休養老金等法規。偶然有的雇主試辦新穎人道主義計劃而獲得良好反應的，跟蹤仿行的必然大有其人，終於經由法律程序命令普遍施行。法令過程絕非千遍一律如此，大部份社會性法案由勞工組織提出，經過一番努力才得完成立法程序。

勞工的人道主義構想 人道主義論調在1910至1917年聲浪最高，資本階級使用強權或父權管理，勢必遭致糾紛，他們宣稱勞工們的身心都應該受到管理者照顧，心理狀態更是重要，直接影響工作表現與價值，如果工作人員心志不屬，不是託故曠職就是敷衍了事，與資方所屬望於勞工者，相去甚遠。他們更表示與生俱來的是人權，人權一律平等，不因受雇而有所損傷，工業家誠宜正視人權，更當負責鼓勵與培養員工自立自足，概括言之人道主義者主張企業方面最少需要顧到四方面，股東、顧客、大眾、及員工，不容諱言，時至今日營利思想仍為潛在主要心理。

個別差異觀念 某些心理學家觀察勞工管理關係，發現各人不同的思想能力、情緒穩定性、傳統、以及感想等比生理差別更甚。某人偏愛一種工作而另一人毫無興趣；有人學習某種技術甚速，而他人則否，所以強使接受同一任務作同等發展是不切實際的。人們各有所好亦各有所長，員工能調整他的工作，工作也能修改他的態度，二者不能分離。

勞工的公民觀念 作為一個國民有其國民的權利，自主自決的權利。勞工公民亦然，有其參與決擇他們工作環境中規條與限制的權利，這一點似乎最近

才被合法認定。從這個觀念演化出來的工業民主，如各業委員會、工業協進會、員工代表計劃等組織，但真正的工業民主應不限此等組織，而係勞資一體參加共同討論問題才對。猶似愛德華、費倫所釋述，由管理階級負責並信賴他們按功論賞的保證，員工們只取得極小部份控制是無效的，倘然管理無方而收益不豐，利益豈不落空。這個理論認為員工以其勞力投資於企業，就應得到相當權利與責任。猶同民主政治一般，民主工業理應由工業公眾自治，自決勞資關係、僱用條件、工作情況、員工管理規則、以及員工間相互關係等等。員工相互關係常為大眾所忽視，而只注重勞資關係，如若員工間無協調，某部份侵犯其他部份權益，縱然勞資關係不惡，仍無真正民主可言。

以招待顧客態度對員工 市場上實行不二價後，商店主發覺到對待每一位顧客似君子，就很少人剝削他，如若對每一個人都當作歹徒，那剝削他的人就多了。生意由於店主的好客益發擴展，損失也相對的減少，形成了顧客永遠是對的口頭禪。開明的店主於是認為厚待顧客太多，善待員工不足，如果在員工關係喊出勞工永遠是對的口號，豈不是更公平妥善，這樣可以鼓勵相互信任，提高生產率，獲致滿意的士氣。公眾服務機關久已沒有民衆意見箱或公眾服務台，但只具表面虛應故事是無效的，目前許多事業仍停留在設置意見箱及服務台階段，不能推說勞資雙方已有契約關係，作出剝削或不顧道義的行為。顧客受到剝削可以抵制而向他人購置，員工們亦可採取抵抗手段，組織工會提出要求或罷工。

勞工的合夥觀念 往昔已有推行相同贈股計劃，於今益行普遍了。意味著工資與營業範圍比例相同，而共同努力責任收穫共同利益美果亦相同。不過有人反駁勞資可以共享利益，又為何不能共負損失，勞工出資分攤公司損失為前所未聞的事，但同樣真實的是，在業務蕭條期間員工未有不同受困苦的，所以合夥觀念不能執著於強制合夥人完全責任。另一種論調則以為勞資合夥觀念根本不合理的，資方志在贏取較大營利，而勞方希望較高工資。這個說法在過程上講是正確的，但着眼在遠程利益上，雙方趣味實同。就短程講如果市場情況不利競爭遽烈，臨時減薪勝於堅持高薪而逼使事業倒閉。雙方沒有不共同希望出品廣受歡迎，生產量大，工資高，收益可觀的。

折衷選擇 上述各種觀念都是一般性的，各具部份真理，經過生理心理及社會科學多方面的研究，希望在勞資關係中整理出更正確的認識。近年來企業界管理政策已在實務上摘取國民或合夥觀念，反應在各種勞資關係組織團體，公司或國際工會、利益共享或福利計劃等，將在以後有關各節中詳加討論。

勞工在服務單位情況 管理階層企圖瞭解其勞工關係的責任與全部情況，片

段分析指出問題不在勞工本身或工作環境，而在乎控制全部情況，要點可有：

- (1) 才能 關於資歷或成績，該員工所能發揮在職務上的一切技術。
- (2) 興趣 不只包括他的志趣與願望，更注重他下意識動向，幻想與私慾是否能激發他工作情緒，抑或遏阻其服務效率。
- (3) 機會 不只是升遷的機會，還包括發揮他才能及滿足他慾望的機會。
- (4) 人格 反映在工作環境與經驗中全部作為與表演，並由他人對他的態度顯示他的人格。管理方面對他的影響不大而他的人格影響自己的前途較大。

員工保有工作所需具備之才能，並有發揮才能之相等機會，以及在服務過程中大致獲得全部滿足，平衡狀態如右圖。包括人格要素在內，實際上極難盡如理想，四點中任何一方面之偏頗都將是生產率的損失。往昔某公司領班因部下某員失職擬

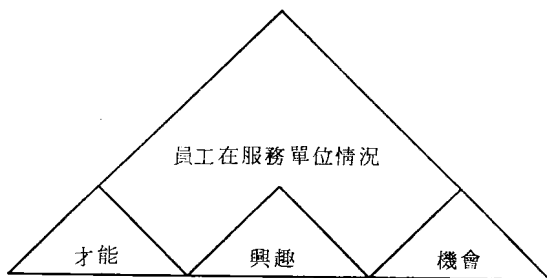


圖 1-1 顯示才能興趣及機會完全平衡狀態：

予革職，失職原因是他別有理想，情況不太嚴重，總經理乃召見該員，並詢問領班是否同意將該員調至其他部門工作，應允許他繼續他的理想。可是不久證明他既不適合日常工作亦不適任其他主管任務，最後他的實驗工作對於公司成就，竟然發生了極大效果。另一事件是某一新設工廠，機械工作主管訓練班中的一員，六週後發現並不具備機械能力，調至運輸部門後竟是精幹成功的領班。第三個例子是某大企業底特律分公司經理，奉調為芝加哥經理，他辭謝並推舉他的副手。迄今該副手已遞升為公司總經理，副總經理亦屬他的另一副手，他自己固守原位不動。只因他當初坐失良好機會，遺誤一世，他誠宜接受遷升在先，然後請調返回故里，情況將大為改觀。

勞工的全部人格 工作場所與工作人員組合成為社會單位，向外發展影響其整個生活狀態，有的公司在社會上地位較高於其他公司，所以員工的社會身份在公司內或公司外必然受到他職業的影響。有人經過情況極為單純，而他人可能極其強烈，有人順利安排應付環境，他人或然問題重重，問題在實際工作上不大，而較多心理與情感的人格調整，少數人或竟成為問題人物。按理公司無需照顧員工的私生活情況，何況這些是需要心理治療的。但如獲首長的同情與主管的妥善照顧，必然有助於他們的適應與改善。

結論 在發現人事管理需要這一階段，許多有關勞工性質的理論蔚為中心議

題。沒有一個被認為完美無缺的，較為衆所重視的是公民觀念與合夥觀念，可望從而取得工業和諧。並不是說實行這些原則之後，就能毫無磨擦正如家庭間毫無爭執一般，更非謂企業措施就不必計較營利目標。經營事業是經由服務賺取合理利益，並顧及顧客、股東、員工、及大衆的合理權益，勞工觀念的折衷選擇，承認員工在服務環境中全部概況，其興趣才能及機會都是足以影響整體效率，所以管理階層失於考慮員工的這幾項要素，都足以引起不快及糾紛，員工們確屬社會及經濟本體的一部份，在不同工作狀況下具有不同的特性。

第二節 人事部門的組織與任務

組織的定義 組織為企業上各種因素的結構關係。組織結構用作克服人際缺失，並創造集中心力於工作的良好環境。英人奧立佛·薛爾頓解釋組織為融合個人工作與執行任務間的程序，提供有效有系統正確協調作業的最佳途徑。組織原理著作人夢奈及瑞萊以解剖用語申說這個定義，組織所以不祇是輪廓，關係到整體的各部機能，關係到各種動作如脈搏與心跳，循環與呼吸，也就是說各種組織的單位動作。一般工商業人員並不接受這些組織名辭，小規模事業依任務建立各部門，等到部門擴大非分裂為二三小單位不可時，部門主管憑感覺命名他們為組為課或股。理論上大單位應稱作組而次大單位為部，人事或工業關係組由考選、醫務、勞工關係、訓練、及其他各部組織。組與部習慣上交互使用並無嚴重差別，公司各部人員習以為常也就行了。

組織上最基本的原則是如何分類，將有關任務集成組或部，大致分為生產、業務、財務、工程、會計、人事、及其他。

人事組的任務 依相關活動或類同性質集成組方法言，人事組應負責人員活動為中心，有別於其他直接關連企業的主要任務。人事組只管人員方面事務，並非真正與直綫操作或幕僚部門脫節。人事組為幕僚單位，專司人事活動及輔助操作人員執行人事任務。所有僱用、訓練等基本任務由人事組負擔，直綫操作主管仍多關心管理屬下人事雜務，但如公司政策主張統一有效管理人事的話，必需設立獨立人事組，主持員工記錄，根據記錄卡與操作行政主管合作執行徵選，調度、升級，並且督導實施公司人事政策與程序之責，舉凡有關勞資雙方或員工間各種人事問題、個人或團體發展活動等，皆屬人事組範圍內任務。人事專家們的論調略有不同，他們認為：人事管理或工業關係的目標，在於達成員工個人發展，員工與管理者，員工與員工間融洽的

工作關係，並有效模塑人性資力而非物質資源。

一般不了解人際複雜關係的可能感到迷惑，爲什麼員工與員工間的問題也在管理範圍之內，在工業化國家，人際關係不限於私人間而有更多工會組織間的磨擦，譬如屬於美國聯邦同盟的（AFL）與中央工業組織（CIO）會員常有糾紛，其他勞工組織更極複雜。但人事組任務並非專爲排解工會事件而設，基本任務還在實際操作以外的行動，主要促使員工們能圓滿執行所負擔的工作，並參加各種活動保持合作愉快精神而有高度生產能力。

人事組所負擔的各種活動 自然屬於人事組的任務有僱工、訓練、調遣、升級、薪資管理、工作評價、功過考核、安全衛生、及康樂活動等，其他劃歸人事組管理的有警衛、建議制度、自助餐廳、勞工保險、互助金、員工宿舍、動作與時間研究、分紅配股等，以及其他一切不屬於任何已存部門的，皆可納入該組。有所謂公共關係部的，通常屬人事組或生產工業的工業關係組，也有時另成一組，屬於行政首長或副總經理的。茲將各種任務與活動表列如下：

1. 招僱員工

1-1 勞工供應來源。

1-2 一般城市工資情報。

1-3 有關調查所在地工資率，工作需要條件與工作標準。

1-4 考選：

1-4-1 投考申請表格。

1-4-2 接談。

1-4-3 考試。

1-4-4 體格檢查。

1-4-5 查核證件、記錄、主管考績報告。

1-4-6 分配職務。

1-5 新進人員公司政策講習，介紹工作部門主管。

1-6 輔導新進人員到職安排。

1-7 保存各員工錄取、辭職、革職、調職、或解僱等記錄。

2. 升級、降級、調職、革職、及離職。

2-1 建立升級系統。

2-1-1 記錄有被選升級可能人員。

2-1-2 準備升級資料及升級系統，備組織制定升級政策之用。

2-1-3 與員工合作擬訂年資規則。

2-2 建立調職政策

- 2-2-1 適應公司緊急需要的調動。
- 2-2-2 適應員工個人需要的調動。
- 2-2-3 作為員工穩定計劃一部份的交換工作調動。
- 2-2-4 執行調動工作的準備及記錄工作。
- 2-2-5 擬訂長期調職或臨時調動規則，包括年資權益在內。

2-3 降級

- 2-3-1 因失職而降級。
- 2-3-2 因裁減工作而降級。
- 2-3-3 因員工個人理由而降級。
- 2-3-4 因其他人選年資較深而降級。

2-4 擬訂革職政策條例

- 2-4-1 供應主管有關革職政策的資料。
- 2-4-2 公佈有關革職政策。
- 2-4-3 保存所有革職記錄，包括證件及資料。
- 2-4-4 設法盡量去除革職因素。

2-5 員工自動離職

- 2-5-1 與離職員工工作離職前會談。
- 2-5-2 判斷每一離職員工之原因。
- 2-5-3 記錄所有離職員工之原因。
- 2-5-4 盡量去除員工離職因素。

3. 擬訂及執行訓練計劃，配合公司目標。

- 3-1 與地方公私職業補習班合作舉行職前訓練計劃。
- 3-2 藝徒訓練。
- 3-3 新進員工訓練。
- 3-4 在職員工改進操作方法訓練。
- 3-5 在職員工升等、調遷、及多方面技能訓練。
- 3-6 領班及主管訓練。
- 3-7 行政人員訓練。
- 3-8 大專畢業生及其他被選人員特別訓練。
- 3-9 與專門及職業學校合作訓練。
- 3-10 與員工俱樂部合作舉辦再教育計劃。
- 3-11 附設小學校。

- 3-12 一般公司政策、公司組織、公司產品等普通訓練計劃。
- 3-13 與安全衛生部合作訓練安全及衛生實務。
- 3-14 傳閱圖書雜誌。
- 3-15 推行建議計劃。
- 3-16 公民智識或國民守則講習。
- 3-17 提供年度報告資料，作為擴大業務狀況訓練的一部份。
- 4. 工作分析與工作評價（本項任務有另由工業工程部或組織部執行的）。
 - 4-1 分析各種事務工作，管理或操作任務。
 - 4-2 撰寫各種工作說明。
 - 4-3 撰寫各種工作標準。
 - 4-4 評估各種工作或職務，依據預定計劃表示各個相對價值。
 - 4-5 調查工資市場，釐訂合理工資表。
 - 4-6 以工資等級建立工作分類。
 - 4-7 隨時根據城市工資起落或政府法規，作薪資調整，以符市況及公司所指望的服務。
- 5. 酬賞與獎金
 - 5-1 擬訂工資計劃。
 - 5-2 擬訂休假計劃。
 - 5-3 調查生活水準及城市薪資情況，提供管理當局作公司作業參考。
 - 5-4 擬訂員工建議政策及給獎辦法。
 - 5-5 定期查核員工收入作調整準備。
 - 5-6 主管獎金或盈利分紅計劃。
 - 5-7 員工盈利分紅計劃。
 - 5-8 工會交談談判。
- 6. 衛生保健
 - 6-1 受僱體格檢查。
 - 6-2 定期體格檢驗。
 - 6-3 傷患急救。
 - 6-4 輕微病症診療醫治。
 - 6-5 特約醫院計劃。
 - 6-6 環境衛生。
 - 6-7 衛生教育。
 - 6-8 地方衛生機構合作計劃。

- 6-9 疲勞、單調厭倦、精神緊張、職業病症等之原因調查及革職辦法
- 6-10 休假及傷患病痛同仁互助辦法的研究計劃。
- 6-11 齒科衛生。

7. 安全與防護計劃

- 7-1 安全教育。
- 7-2 意外事故原因的研究。
- 7-3 機械設備的安全圍欄。
- 7-4 安全檢查及員工安全委員會的指導。
- 7-5 安全競賽推行。
- 7-6 擬訂安全操作守則。
- 7-7 消防。
- 7-8 警衛與值勤。

8. 員工經濟救助

- 8-1 新進人員的加薪辦法。
- 8-2 員工互助會。
- 8-3 賒賬購貨或分期付款辦法。
- 8-4 配股分紅。
- 8-5 互助儲金辦法。
- 8-6 員工入股辦法。
- 8-7 養老金計劃。
- 8-8 失業保險。
- 8-9 勞工賠償保險。
- 8-10 團體人壽保險。
- 8-11 團體特約醫療。
- 8-12 團體病患保險。
- 8-13 本公司產品員工優待售價。
- 8-14 停僱員工貸款。
- 8-15 指定學院進修津貼。

9. 對員工服務活動

- 9-1 康樂活動。
- 9-2 宿舍、園地等類似活動。
- 9-3 兒童樂園。
- 9-4 餐廳或食品供應。

- 9-5 公司主辦販賣部。
- 9-6 訴訟以外的法律顧問。
- 9-7 私人問題顧問。
- 9-8 家庭醫護訪問。
- 9-9 公司訓練以外的教育活動。
- 9-10 工廠通訊。

10. 研究、記錄、報告、及查考

- 10-1 人事檔案中心，經常由招考部門保管。
- 10-2 定期檢查各種記錄，例如升級、加薪、調職、特殊訓練、及顧問。
- 10-3 研究各種統計資料，決定趨向及草擬行動方案。
- 10-4 分佈個別報告給行政人員或主管。
- 10-5 研究分析人事趨向及其他計劃。
- 10-6 人事稽核。

11. 勞資及社會合作

- 11-1 各種勞資代表團體活動。
- 11-2 公衆募款、安全競賽、清潔運動等合作活動。
- 11-3 利用公司產品或競爭地位，推行公司福利計劃。
- 11-4 裁員、革職、及升級辦法。
- 11-5 任何人事活動都爲勞資正式合作行爲。

12. 工會組織與合作

- 12-1 工會契約談判。
- 12-2 調停訴怨案件。
- 12-3 管理層與工會合作訂立工作標準。
- 12-4 管理層與工會合作訂立減低消費，改善生產方法，及增加生產率。

組織模式 由於組織任務經常屬於人事組，茲先予以論述，俾對人事組織有充份瞭解。組織結構在於創立相互關係氣氛，俾員工們易於認識公司目標，各部門的責任與管理系統，以及員工個人滿足的由來，公司得以緩慢而堅定的邁向目標。完善的組織建立各種程序、方法、及標準作爲支持及控制。人事組爲幕僚職，不同於直線組織，所謂直線意指權力上自總經理亦即公司首腦，經由他所轄各部副總經理或助手，指揮部門主管課長，以迄領班至普通員工，如 2-1 圖。直線型組織具有直接管理控制，既經濟又明確系統責任分明，誠爲中小型公司最適宜的結構。也正因爲各組各課界限分明的關係，插入一個人事組頗不相宜，人事的作用不在本系統而分佈在各部門，不是遭

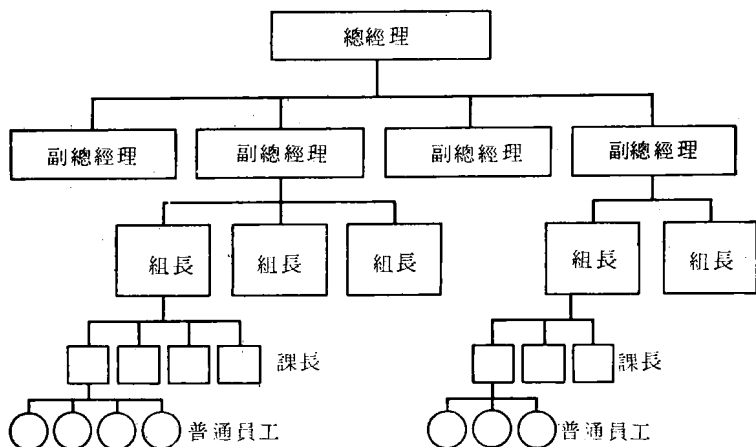


圖 2-1

受阻碍就是失去效用。直線組織在大型企業缺少彈性，各部門主管在該管任務之外，需有特殊技能應付其他事項，如採購、法規、人事、方法、檢查、及工程等，非就教於專家不可。泰勒氏（Frederick W. Taylor）的職務組織，總經理的職權經過副總經理，下達各組。各組向上報告依職務分別向生產，或向財務，或另向人事、業務等各專家副總經理報告。依泰勒氏完全職務性質的組織，由組長再往下指導課長級部門，課長向上通過組長報告至各專家副總經理，已很少見於今日，但大公司組織上層大部份都是職務型的，其組織型態如圖 2-2。

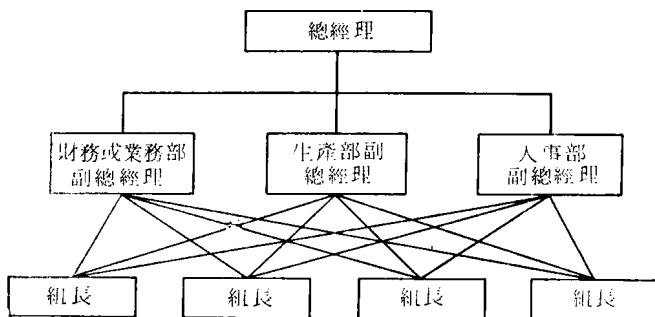


圖 2 2

泰勒式組織中各部門主管除了本份工作之外，有專家可資詢問，所需技能依賴合作的多，在沒有權責分明的系統之下，管理控制，能力協調，以及