

人事管理

原著者 Gary Dessler
譯著者 李 茂 興

曉園出版社

F272.92
200348

港台書室

人 事 管 理

原著者 Gary Dessler

譯著者 李 茂 興



曉 園 出 版 社

人事管理 / Gary Dessler 原著; 李茂興譯著. -- 初
版. -- 臺北市: 曉園, 1987
632面; 17.2×23.2公分
譯自: Personnel Manayement
含索引
ISBN 957-12-0139-1 (平裝)

I. 人事管理

494.3

81003108



書 名 人事管理

原著者 Gary Dessler

譯著者 李茂興

發行人 黃旭政

發行所 曉園出版社有限公司

臺北市青田街7巷5號

電話 3949931(六線) 傳真 3417931

郵撥帳號 1075734-4

門市部 北市新生南路三段 96 號之 3

電話 3627375 傳真 3637012

印刷行 復大印刷廠

新聞局局版台業字第 1244 號

版 次 1987 年 11 月初版第一刷

1992 年 4 月初版第四刷

版權所有・翻印必究

定 價 新台幣 480 元 港幣 137 元

ISBN 957-12-0139-1

譯 序

人事管理在管理領域裡，是極為重要的一環。IBM 今日之所以能成為電腦界的巨人，歸功於創始人非常重視人事管理，能創造出尊重人力資源的組織文化，使公司全體成員樂於鞠躬盡瘁，竭盡個人擁有的潛力。細察企業個體的興衰史，可得出一個結論是：能留住人才、培養人才的公司，常能生氣蓬勃地屹立於企業界；而組織文化不良、人事管理不善的公司，雖因技術創新或資金雄厚，短時竄起於世，也終難持久不衰。

依美國的情形而言，人事經理人的薪資與調薪幅度，比一般經理人為高。而經由人事管理管道，步上總裁、副總裁高位者，比比皆是。因此，研讀人事管理，或選擇人事管理為終身職業，不僅可以豐富本身管理視野，而且前途也極為看好。

本書英文版為政大企研所指定參考書之一，鑑於內容豐富、取材適中，堪為各大專院校人事管理課程之教科書，故譯為中文，以補人事管理方面書籍不多之隙。譯者才淺，疏漏之處，尚祈讀者斧正是盼。

李 茂 興

原 序

本書「人事管理」第三版，以可讀易懂的寫作方式，將關於人事管理方面的重要觀念與技術，介紹給研習人力資源管理及人事管理課程的學生，以及從事實務的經理人。

第三版有一些特色，除了幾乎囊括所有諸如工作分析、測驗、薪酬和評估等人事管理方面的基本內容之外，更以「激勵員工」、「建立人事管理哲學」這兩個主題，做為整合性的架構。實務性應用——例如如何評估績效，如何擬訂薪資計畫，以及如何處理訴願——旨在培養學生具備人事管理的技能。所有經理人都負有人事責任，因此人事管理這門課程是針對所有研習管理的學生，而非僅針對未來某天會成為「人事主管」的人。對於人事管理的法律環境，在本書中有充分的介紹與討論——公平就業、勞工關係及職業安全等。每章後面均有個案及複習問題，讓學生有小組討論的機會，並能運用各章中所學來的觀念與技術加以分析之。

第三版也做了許多重要的更改。讀者將會注意到，第三版在內容方面比第二版更為豐富：(1)若干章增添附錄（例如，工作評估之數量技巧及如何寫履歷表）；(2)增添一章前程管理，討論晉升、志願離職、調職等情況；(3)增添新圖表（包括工作說明書、問卷及全國勞工關係委員會的公告格式）；(4)加深討論工作生活品質方案計畫；(5)討論勞工關係的題材由原先的一章闢增為兩章。做了這些更改之後，我（指作者本人）想本書不但內容更加豐富易讀，而且更加實用。

此外，尚有其他改變。有些章節為了提高閱讀清晰度，乃重新加以改寫。「管理發展」這一章於本版中緊接在「訓練」一章之後，兩章乃構成一獨立單元：訓練與發展。當然，每一章的內容都有更新及增添，例如退休規劃及公平就業立法案等最新的素材均一一添入。當第三版即將問世之時，我（指作者）甚至更強烈地感受到，所有經理人——不僅是人事主管——均需要具備紮實的人事管理觀念與技術，以完成其工作。因此，我嘗試著在本書中增加實務性的技術，諸如如何主持績效評估的面談，如何解雇手下員工等。同時，為了使讀者清楚每章與其餘各章的關係，乃以流暢明快的手法來處理整合架構。

雖然我個人對於本書內容負有全責，底下提及的人物所給予的協助，則不敢或忘：（致謝辭略）。

葛立·戴則勒（Gary Dessler）

目 錄

第一章 人事管理簡介：哲學與規劃 1

摘要 1 / 在職人事管理 1 / 直線幕僚觀念與人事管理 5 / 本書能幫助你什麼？
10 / 本書結構 18 / 本章小結 20 / 個案研討 傑克尼爾森的問題 * 21 / 複習
問題 21 / 參考資料 22

第一單元 甄募與安置 25

第二章 公平機會及其法律 27

摘要 27 / 就業機會之立法 28 / 答辯歧視控訴案件 34 / 就業歧視實務解說 38
/ EEOC 之執行程序 40 / 本章小結 45 / 個案研討 1 消除過去歧視作法的影
響 48 / 個案研討 2 EEOC 的「友善拜訪」 49 / 複習問題 51 / 第二章附錄
承諾性行動方案的步驟 53 / 參考資料 59

第三章 工作分析 65

摘要 65 / 組織的基本原理 65 / 工作分析的特性 67 / 收集工作分析資料的方
法 70 / 編寫工作規範 87 / 本章小結 89 / 個案研討 工作問卷 90 / 個案演練
90 / 複習問題 91 / 第三章附錄 工作分析表 92 / 參考資料 97

第四章 人事規劃與甄募 99

摘要 99 / 人事規劃與預測 99 / 預測人事需求 100 / 甄募工作應徵者 111 / 申
請表格之設計與使用 123 / 本章小結 129 / 個案研討 菲力普食品公司 130 /
個案演練 131 / 複習問題 132 / 第四章附錄 如何編製加權申請表格 133 / 摘
要 137 / 參考資料 137

第五章 員工測試與遴選 141

摘要 141 / 前言 141 / 遴選程序 142 / 測試 143 / 測試的基本觀念 144 / 道德

和法律上的顧慮事項 149 / 測試的類型 150 / 工作抽樣與模擬 154 / 其他遴選方法 159 / 本章小結 163 / 個案研討 應徵查詢 165 / 個案演練 165 / 複習問題 166 / 第五章附錄 測試的不公平現象 167 / 參考資料 168

第六章 面 談 173

摘要 173 / 簡介 173 / 面談人員易犯的通病 178 / 有效的面談指南 180 / 受測者應注意事項 188 / 本章小結 190 / 個案研討 令人難堪的副總裁 192 / 個案演練 192 / 複習問題 193 / 參考資料 193

第二單元 訓練與發展 197

第七章 引導與技術訓練 199

摘要 199 / 前言 199 / 引導 200 / 技術訓練的性質 207 / 評估：決定訓練需求 208 / 訓練與訓練技術 215 / 評估訓練成果 222 / 本章小結 224 / 個案研討 查理——鐵路站長 225 / 個案演練 226 / 複習問題 227 / 參考資料 227

第八章 管理發展 231

摘要 231 / 管理發展的特性與目的 231 / 在職管理訓練 235 / 工作外的發展技術 237 / 管理發展的特殊技術 246 / 本章小結 259 / 個案研討 我們需要較好的人羣關係 260 / 個案演練 261 / 複習問題 264 / 參考資料 265

第三單元 薪酬與激勵 267

第九章 激勵原理 269

摘要 269 / 何謂激勵？ 270 / 人們需求什麼？ 272 / 所有的人事管理活動如何影響激勵作用 278 / 本章小結 279 / 個案研討 動機與行為 281 / 個案演練 282 / 複習問題 283 / 參考資料 283

第十章 建立薪酬計劃 287

摘要 287 / 報償的基本概念 287 / 決定給付率的基本考慮事項 289 / 建立給付比率 293 / 決定管理人員及專業人員的薪資待遇 305 / 薪酬管理的論爭 307 / 本章小結 312 / 個案研討 鑽孔室 314 / 個案演練 316 / 複習問題 316 / 第十章附錄 計量性工作評估法 322 / 因素比較工作評估法 322 / 工作評估的評分

法 327 / 參考資料 330

第十一章 財務獎勵 335

摘要 335 / 金錢與激勵 335 / 生產人員的獎勵 337 / 經理人和主管們的獎勵 339 / 業務人員的獎勵 342 / 專業人員與白領員工的獎勵：加薪 346 / 全面性的獎勵制度 347 / 擬訂有效的獎勵計劃 349 / 本章小結 352 / 個案研討 業務配額 353 / 個案演練 353 / 複習問題 355 / 參考資料 356

第十二章 福利與服務 361

摘要 361 / 前言 361 / 補助性薪資給付（非上班期間的給付） 362 / 保險福利 367 / 退休福利 369 / 員工服務福利 372 / 彈性福利計劃 377 / 本章小結 379 / 個案研討 亞力森梅基 381 / 複習問題 382 / 參考資料 382

第十三章 工作生活品質方案 387

摘要 387 / 前言 387 / 採用目標管理方案 391 / 以團隊為中心的 QWL 方案 394 / 採用品質圈方案 400 / 採用工作調整 404 / 本章小結 408 / 個案研討 赫金斯公司的諾伯工廠 409 / 個案演練 411 / 複習問題 411 / 參考資料 411

第四單元 績效評估與前程管理 413

第十四章 績效評估 415

摘要 415 / 爲甚麼需要評估績效？ 417 / 如何界定工作 418 / 評估本身：如何評估績效 418 / 績效評估的問題 426 / 評估面談 431 / 本章小結 435 / 個案研討 史維瓦特大學 437 / 個案演練 438 / 複習問題 438 / 參考資料 439

第十五章 前程管理 443

摘要 443 / 前程規劃、人事管理與人力資源發展 443 / 影響前程抉擇的因素：認識自己 446 / 認識事業前程 453 / 僱主在前程管理中的角色 454 / 離職的管理：暫時解雇、開除與退休 458 / 本章小結 465 / 個案研討 少來煩我了！ 467 / 個案演練 468 / 面談問題 469 / 複習問題 469 / 第十五章附錄 尋求適當的工作 471 / 參考資料 476

第五單元 人事管理的法律環境 479

第十六章 勞工關係 481

摘要 481 / 前言——勞工運動 481 / 工會與法令 489 / 工會運動與選舉 496 / 本章小結 510 / 個案研討 法蘭西鉚釘公司 512 / 複習問題 512 / 參考資料 513

第十七章 集體談判 517

摘要 517 / 前言：何謂集體談判？ 517 / 實際的談判會議 520 / 僵局、調停與罷工 521 / 契約管理：如何處理員工訴願 525 / 結論：良好的勞資關係是否存在？ 529 / 有工會及無工會公司中的懲誡 530 / 本章小結 533 / 個案研討 1 工作排程的改變 535 / 個案研討 2 工資率之爭 536 / 訴願 536 / 背景 536 / 基本問題 539 / 雙方的論點 539 / 證據之分析 540 / 答案 544 / 個案演練 544 / 複習問題 545 / 參考資料 545

第十八章 員工安全與健康 549

摘要 549 / 安全與健康的重要 550 / 職業安全與衛生法案的基本內容 551 / 監督人員在安全上的角色 560 / 意外事件的起因 561 / 如何防範意外 568 / 員工健康問題及補救辦法 571 / 本章小結 575 / 個案研討 比蒙電鍍公司 577 / 個案演練 578 / 複習問題 578 / 第十八章附錄 自我檢查項目——建立個人的檢查表 579 / 參考資料 584

第十九章 本書結論 589

摘要 589 / 人事管理哲學的重要性 589 / 迎接太空時代的人力資源管理 592 / 本章小結 592 / 參考資料 593

專有名詞 595

索引 609

1

人事管理簡介： 哲學與規劃

閱讀本章後，你應能夠：

1. 說明何謂人事管理及「管理程序」中人事管理扮演的角色。
2. 舉例來說明為什麼人事管理的觀念與技術對於所有的經理人都有切身關係。
3. 比較直線職權與幕僚職權。
4. 指出直線經理人與幕僚經理人所負的人事管理責任。
5. 討論那些因素會影響一個人的人事管理哲學觀。
6. 比較X理論與Y理論。
7. 說明本書激勵模式的推理過程。

摘要

本章目的在於說明人事管理為何，以及本書的編寫架構。我們將瞭解到人事管理——像員工之徵募、雇用、訓練、評估、給薪等活動——是每位經理人的部分工作，也是一種分佈的幕僚功能；藉由人事管理，人事主管乃得以有力地支援所有經理人。本章同時說明有那些因素將左右你的人事管理哲學觀，這些因素包括人事活動會影響生產力與在職績效等事實。最後，我們提出聯結本書各章的「激勵模式」。

在職人事管理

何謂人事管理？

2 人事管理

爲了瞭解人事管理，首需瞭解經理人的工作。大多數學者專家均同意經理人執行著五種功能，即是：規劃、組織、任用、領導、與控制。整個來說，就是所謂的「管理程序」(management process)：²

每項功能所涉及的一些特定活動包括：

規劃(planning)——設定目標與標準；建立規定與處理程序；擬訂計畫與預測——預估某些未來的狀況。

組織(organizing)——分派工作；設置部門；授權部屬；建立職權指揮線及溝通管道；協調部屬們彼此的工作。

任用(staffing)——決定雇用何種人才；招募人員；遴選；設定績效標準；獎勵員工；評估績效；輔導員工；訓練培養員工。

領導(leading)——支使員工完成工作；維護士氣；激勵員工。

控制(controlling)——設定標準——諸如銷售配額、品質標準或生產水準；檢視績效是否達到標準；採取必要的矯正行動。

在本書中，我們的重點放在「任用」功能，或「人事管理」功能。人事管理指處理「人」或與「人事」有關的事務所需要的觀念與技術，這些包括：

工作分析(job analysis)——決定各員工的工作性質。

規劃人力需求(planning manpower)及招募(recruiting)職位應徵者。

遴選(selecting)工作應徵者。

引導(orienting)與訓練(training)新進員工。

工資率與薪資的管理——如何獎勵(compensate)員工。

提供獎賞(incentive)與福利(benefit)。

評估績效(appraising performance)。

面對面溝通(communicating)——面試；輔導；訓誡。

培養(developing)經理人。

經理人應該知道：

公平就業機會與承諾性行動方案

員工健康與安全

處理訴願與勞工關係

爲什麼人事管理對所有經理人都重要呢？

爲什麼這些觀念與技術對於所有的經理人都重要呢？列出一些你身爲經理人時不想犯下的人事過錯，也許答案會簡單多了。例如，你不希望：

- 用人不當
- 高的流動率
- 手下人員工作不力
- 無謂的面試浪費時間
- 因歧視行爲而使公司遭到控告
- 工作實務不安全而違反聯邦職業安全法令
- 手下員工認爲自己的薪資跟組織中的其它成員比較起來不公平
- 因缺乏訓練而減低你的部門效能
- 員工因受不平等待遇而訴願

詳細研讀本書之後，能幫助你避免諸如此類的過失。並且，更重要的是，本書可以確保你能夠透過別人而得到工作成果。請記住，如果你所有的事情都做對——像擬訂出週全的計畫，畫出清晰的組織圖，排好最現代的生產裝配線，及實施精密的會計控制制度——但是却用錯了人或無法激勵部屬，則你仍然是個失敗的經理人。另方面來說，許多經理人——總裁、將軍、州長或工頭——雖然在規劃、組織、與控制方面的工作做得不夠好，却依然獲得成功。他們的成功歸因於他們選對了人才來擔任適當的工作，並能不時激勵、評估、與培養這些人才。研讀本書時，請你記住「獲得工作成果」是經理人的最終目標，而你又必須透過人們才可能獲致工作成果。正如一家公司的總裁所說的：

長年以來，大家都認爲資本是成長中產業的瓶頸。我認爲這種看法已經不正確了。我想人力資源才是成長中產業的瓶頸，公司若未能招募及留住優秀人才，則必然發展不起來。我不曾聽過有任何富於理想、活力、和熱誠的大計畫，因資金的短缺而作罷。但我確知產業的成長常因無法留住有效率和熱誠的員工而停止部分作業或受到阻礙。這種看法，我想甚至在未來也還是正確的……³。

使人事管理在今日更形重要的因素

事實上，基於社會、經濟、和政治趨勢，人事管理在今日會變得更爲重要：

不滿足與員工新生代⁴——例如，許多員工感到不滿足，這無疑的已成爲許多經

4 人事管理

理人最為關切的問題⁵。由於我們的員工在素質上已經發生改變，所以這些問題的重要性只會與日俱增。根據統計處的資料，在美國只有 20 % 的工作需要高中以上的學歷，然而越來越多的員工擁有學士學位，大約每 4 位就有 1 位大學畢業生⁶。在供需失去平衡之後，越來越多的大學生會發覺自己大材小用。這種現象所產生的不滿足，以及如何去激勵高學歷的員工，在未來會變得相當重要。

新的生活型態——所有年齡的工作者（特別是年輕一代）會漸漸希望工作的性質能與生活型態相融合。因此，前程發展以及調整工作來呼應生活型態會變得更加重要。

新的法令——讀者在本書中會發現到，由於各種新法令的誕生，會激烈地影響經理人所能採取的行動。例如，公平就業法不允許有種族歧視、年齡歧視、性別歧視、信仰歧視、出生國歧視。結果呢，現在的經理人在法庭上必須能夠證明自己的作為沒有歧視的企圖。其它的法令——例如職業安全衛生法——只要跟人事有關，也都是經理人必須面對的新限制。

價值觀念的改變——有些人同時發覺基本的工作價值觀念也在改變之中。幾年以前，大家還認為「職業道德」可以激發員工努力工作。到了今天，這種效果已經式微了。情形果真如此的話，那麼在未來，激勵員工會變得更為困難⁷。

提高在職績效的需要——同時，在八〇年代裡，所有經理人為了提高生產力與在職績效，使人事管理的觀念與技術益形重要。

事實上到了今天，生產力是員工所面臨的一大問題⁸。舉例來說，世界上七大工業國家裡，美國的生產力排名倒數第二（生產力增加百分率：日本 8.3 %，法國 4.9 %，加拿大 4.2 %，西德 3.7 %，義大利 2.9 %，美國 2.5 %，英國 1.6 %）。在 1979 年，美國生產力的相對比率以經濟產出（economic output）和人工小時來衡量的話，實際上跌落了 0.9 %，是 1947 年以來第 2 次的負成長。最近在政府出版的文物（Work in America）中也指出員工的生產力偏低，諸如缺勤率、流動率、罷工、破壞行動、品質不良、怠工等問題未見改善⁹。最近蓋洛普民意調查（Gallup Poll）曾指出，50 % 的領薪階級認為他們如果努力一點，每天可以有較多的工作成果；30 % 的領薪階級認為他們可以把生產力提高 20 % 以上¹⁰。

有許多作法可以改善生產力如此低落的局面。例如，很多法律因素阻礙了生產力（諸如污染防治設備及職業安全設備等強制設置規定）。然而很多人相信減少立法規定，對於社會有負面影響。不管是那一種情況，這都不是經理人所能片面左右的事情。投資引進更現代的機器設備也可以提高員工生產力——包括鋼鐵廠的重型

設備和秘書使用的電腦控制打字機。雖然這種作法有所幫助，但也僅能幫助一部分，因為最終的服務或製造活動（不管電腦化的程度有多深）都得靠「人」。甚至在最現代化的裝配線（高度電腦化）上，員工若有操作不當、怠工、抱持抗拒態度等現象，都會損及生產力。至於那些不太需要電腦化的產業，情形尤其如此。

應用人事管理的新觀念與新技術，改善員工的工作行為，是提高生產力與績效的另一條途徑。本書的目的就在於說明如何應用這些觀念與技術。例如，我們會說明如何利用面試和其它遴選的技術來僱用優秀的人才，如何訓練與激勵員工，以及如何透過獎賞、福利、和正面性強化作用以提高在職績效。總之，在未來的歲月裡，如何提高生產力與績效，將是經理人的一大課題，而本書的宗旨正是說明——如何以最新的人事管理觀念與技術來激勵員工士氣、提高生產力。

生產力與人事管理——人事管理技術真能影響公司的最終成果嗎？答案顯然是肯定的¹¹。正如一位學者所說的，「生產力是問題所在——而人事管理恰是解決方法之一」¹²。他說人事管理的技術，不論是由人事部門或直線經理人來運用，對於生產力與績效都有很大的影響。以聯邦政府為例，研究者發現若能採用一種人事篩選測驗（personnel screening test）來選擇電腦程式設計人員，則每年可省下數百萬美元。在另一個例子裡，雷諾汽車投資 250 萬美元，設置了一個「保健部門」（health maintenance organization，簡稱 HMO），替代傳統的員工健康保險計畫，乃由公司跟一群醫生和衛生專家簽約，提供公司員工各種醫療服務，而且大部分由公司支付費用。實施 HMO 方案後，員工申請病假的時數減少了 52%，30,000 名員工所節省下來的人事費用，只要 2 年就可以回收原先的投資，尚不包括生產力的提高所產生的其他利益¹³。

許多其他的例子也值得一提。例如，類似「史坎隆計畫」（Scanlon Plans）的生產力獎金辦法，對於績效有很可觀的效果。「職業安全與衛生方案」（Occupational safety and health programs）可以減低因意外事件和疾病所導致的工時損失。「改善生產方法的訓練計畫」（Methods-improvement training）可以提高員工效率。甚至相當「倔強」的產業如鋼鐵業，其經理人也開始發現人事管理技術可以激發生產力——例如「品管圈」（quality circles）的技術，由員工診斷績效瓶頸，並尋求解決辦法¹⁴。事實是，本書中所討論的各項論題——工作分析、面試、測驗、訓練、獎勵、評估等——都能夠大幅度提高生產力與績效。總之，在「低生產力」的八〇年代裡，人事管理的重要性益形突出。

直線幕僚觀念與人事管理

6 人事管理

所有的經理人都算得上是人事經理人，因為他們都涉及甄選、面試、和訓練等活動。不過大多數的公司也還是會設立人事部門和人事經理。人事經理及其幕僚人員的職責，和其他「直線」經理人的人事職責之間有何種關聯呢？答覆這個問題之前，我們先簡明地界定直線職權與幕僚職權。

直線職權與幕僚職權

職權 (authority) 指做成決策，下達命令、以及指揮別人工作的權利 (right)。在管理學的範疇裡，乃區分為直線職權 (line authority) 及幕僚職權 (staff authority) 兩種。

直線經理人有權指揮部屬們的工作——換句話說，直線經理人擁有部屬。此外，直線經理人得負責完成組織的基本目標（生產經理與業務經理都是直線經理人）。另方面，幕僚經理人則有權協助直線經理人完成上述這些基本目標。上面所說的

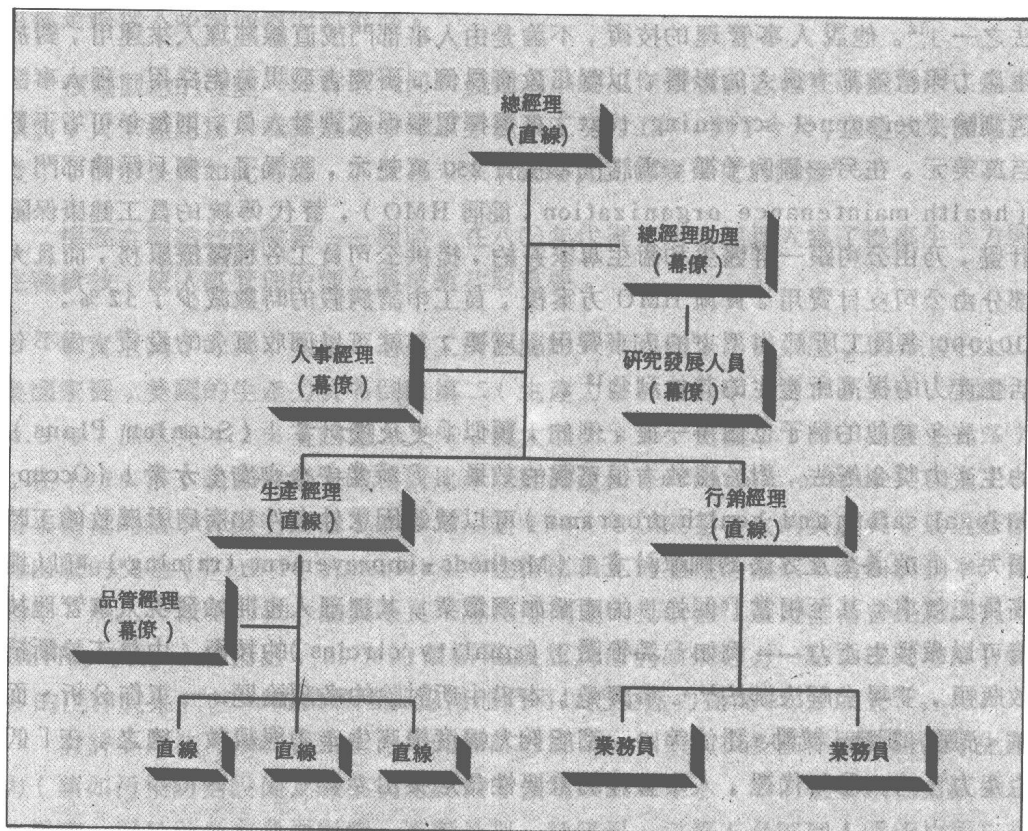


圖 1.1 直線職權與幕僚職權

觀念例示於圖 1.1 中。此時，人事經理屬於幕僚經理人，他（她）負責協助直線經理人（生產經理或行銷經理）處理甄選、任用、和獎勵等事務。生產經理和行銷經理是直線經理人，直接為組織的基本目標負責，他們同時有權指揮所有部屬們的工作。

直線經理人的人事管理職責

一個專家指出，「人員的直接掌握是所有上自總經理下至領班等直線經理人的職責」¹⁵。例如，有家大公司列舉其直線經理人的人事管理職責如下：

1. 分派適當的人員擔任適當的工作。
2. 引導新進員工。
3. 訓練員工新技能。
4. 改善手下人員的工作績效。
5. 培養合作的工作關係。
6. 宣導公司政策與規定。
7. 控制人事費用。
8. 開發手下人員的潛力。
9. 培養並維護高昂士氣。
10. 維護員工身心之健康。

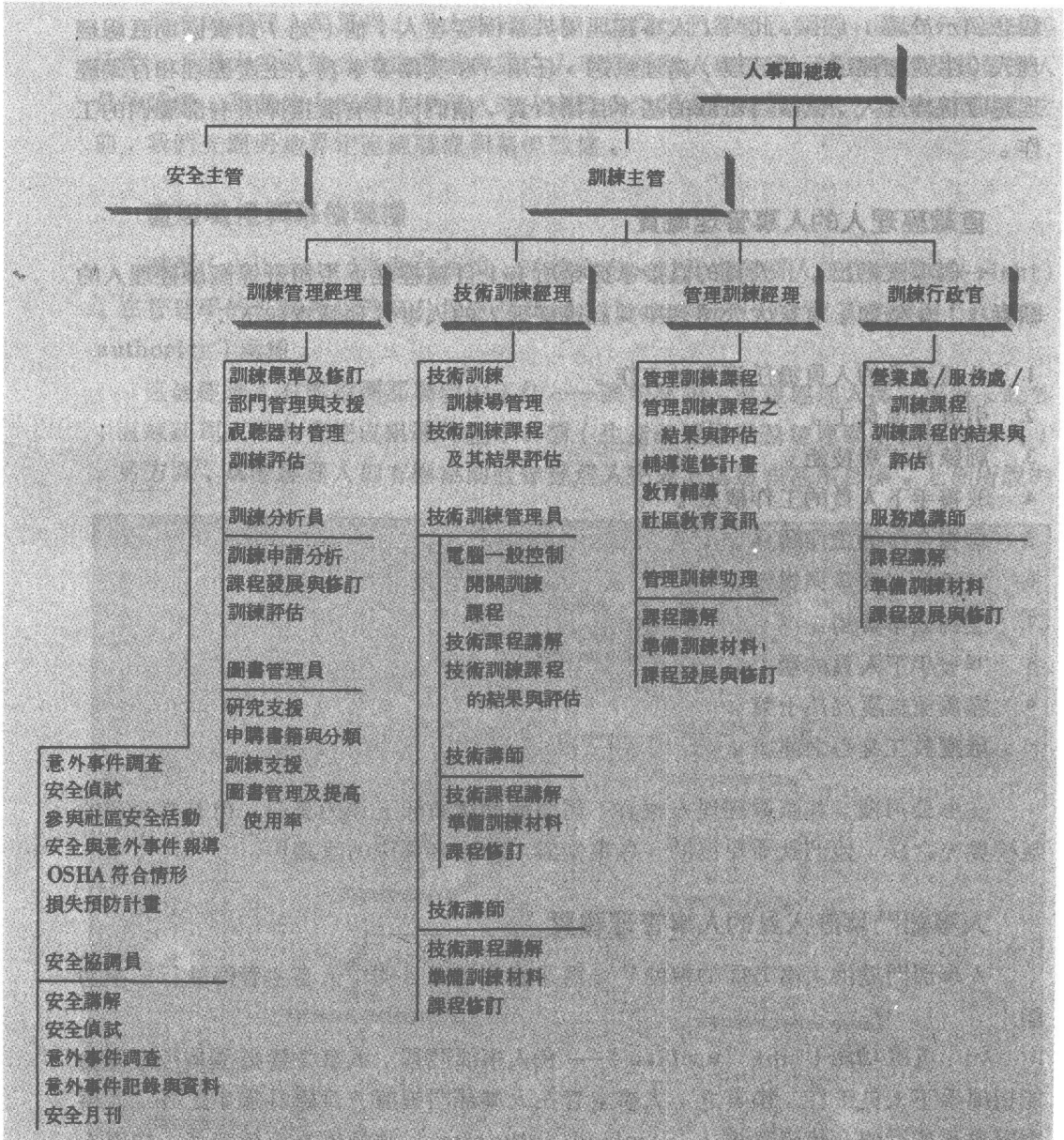
在小公司裡，其直線經理人也許不需要協助就負起上述的責任。但是當公司的規模擴充之後，他們就需要協助、專業知識、和人事幕僚的建議¹⁶。

人事部門幕僚人員的人事管理職責

人事部門提供人事方面的協助¹⁷。為了達到這個目的，人事主管得執行三項功能：

(一) **直線功能 (line function)**——在人事部門裡，人事主管必須執行直線功能指揮手下人員工作。換言之，人事主管在人事部門裡擁有直線職權。此外，人事主管也可能行使「**蘊涵職權**」(implied authority)，這是因為直線經理人知道人事主管基於職務關係，常能接觸到最高管理當局的緣故。因此，人事主管所做的「建議」常被視為「上級指示」，而頗受直線經理人的重視。

(二) **協調功能 (coordinative function)**——對於人事方面的活動，人事主管同時執行著協調功能。此時，人事主管和人事部門的作為就宛如是「最高管理當局的得力助手，以確保人事方面的目標、政策、和規定（例如，職業安全和保健）為



資料來源：“Aspects of the Personnel Function,” (版權所有為國際事務局，華盛頓特區，1979) 第23頁 *Personnel Management* (William Holley and Kenneth Jennings, 芝加哥，1983) 第42～43頁。

圖 1.2 典型的人事部門結構圖