

經營管理實務叢書

# 最新人事管理實務

(修訂五版)

文岡圖書公司發行

經營管理實務叢書

# 最新人事管理實務 (修訂五版)

G. W. 哈威爾斯 著

---

發行人：林 碧 玉

---

發行所：文 岡 圖 書 公 司

台 北 市 忠 孝 西 路 一 段 80 號

郵 政 劃 撥 第 107442 號

郵 遞 區 號：100

電 話：(02) 311-3181・371-0639

---

行政院新聞局登記證：局 版 臺 業 字 第 1917 號

本 書 若 有 裝 訂 錯 誤 或 漏 頁 時 請 寄 回 調 換

---

特 價 220 元

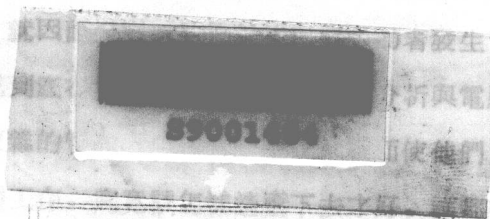
47  
3833454

S

007023

# 最新人事管理實務

G. W. HOWELLS 著



石景宜先生  
惠贈

001053

景人學管理學

G. W. HOWELL



## 原 序

自從進入了二十世紀後半以來，產業在其成熟度的不斷增長下終於呈現出了一個複雜的狀態來。由於產業的合併、吸收等現象的不斷發生，經營方面的工作，就更加複雜化。工資提高的決定必然隨伴着生產性方面的改變，於是政府就乘機介入，直接稅與間接稅的稅率，就因而提高，結果就使工資勞動者發生了疑惑，他們不知道自己到底在為誰工作。那種以制度分析與電腦的使用作為基本的，複雜的管理方式的開始採用，反而使他們自己覺得究竟適宜於何種工作，究竟該怎樣適應下去才好，誰都難以判斷了。

#### 4 最新人事管理實務

近數年來，一方面企業界覺得如果還是沿用那種傳統的管理方式，在解決問題方面，就難期收到完全的效果。而另一方面，所謂行動科學，也因為那個處於無法解決如何引發人們工作動機的問題，而依然處於混沌迷離的環境中。企業曾經想盡方法來作改進管理的努力，企業獲致種種更有效的管理方法，結果，却是反而陷入了，雞也飛走了蛋也打破了的艱困處境中。

一直到三、四年前，曾有好多圖書刊物，對於引發工作動機的問題，紛紛展開議論，各家主張莫衷一是。可是到了最近，就完全變了一個樣子，關於基本原則方面，大家的意見，倒在某種程度內，很奇妙的一致了。

結果，就把研究的重點，轉移到了經營方面去。爲了開發人們在工作上所必不可少的知識，好使這些人爲企業所使用的一種新動向，就促成了好多「專門技能（Know-How）」方面的圖書之出版，那些從事於經營顧問職務的人們，也採取了和此相同

的路線。

本書是把上述的二個主題，作綜合研究的一種嘗試。就是一面把過去多少年間開發出來的知識，作有系統的檢討。同時，也要研討如何把這些已經開發的知識，實現到行動方面去的方法，加以分析。

所以，本書是一本把管理與經營，同時在企業組織的範圍內，加以觀察的書。所以要這樣安排的理由，是因為如果把管理和經營這二個問題各自單獨提出來，也即和其他有關問題隔離開來的形式下去理解它們的話，那是根本不可能的。

管理和經營，至今還沒有一個固定的形式，到了問題的處理遭遇到了困難時，尋求解決的方法，也會跟着難起來。本書在解決這些問題上，相信還多少有點用處，同時，如果真能從本書裡找到一點解決問題的方法來的話，那更是作者的幸運了。

G·W·哈威爾斯



## 譯 序

本書是一本理論與實際兼顧，專門研究人事管理與訓練的專著。

因為管理人員的管理對象是人，而他們所管理的這些人，都是大大小小集團的構成份子。所以原著者對於集團的形成，集團的力量，集團的心理，從理論到事實，一樣樣都解釋得十分詳盡。從工廠人事管理方面來說，其貢獻尤多。

其次，要使一個集團能在管理人員的領導下，認真工作，想靠強迫的方法來實現，是無濟於事的。最重要的方法，還是在引發從業人員的工作動機。所以，原著者就把本書討論的重點，

放在如何引發從業者工作動機方面。他認為工廠管理人員，如果能夠把引發工作動機的工作做好，使大家都瞭解必須把工作做好的必要，每個從業員當然就會在管理人員的領導下，心甘情願的工作，達成理想的生產效率。

同時，本書的原著者對於從業人員的訓練，也特別注意，所以在本書分門別類的作了詳盡的說明。一個工廠的管理人員，要想做好訓練工作的話，實在很有參考一下本書的必要。

本書原著者對於工廠從業員的如何補充，在補充新進從業員時如何舉行口試即個別談話等等實際方面的問題，也列舉了許多頗有價值的資料，在辦理補充新進從業員及舉行口試時，可以得到不少幫助。所以不論從管理的實際方面或理論方面來說，在我正蓬勃發展的企業界本書的確是一本很理想的參考書。

# 目 錄

|           |   |
|-----------|---|
| 原 序 ..... | 3 |
| 譯 序 ..... | 7 |

## 1 人事管理的基本技能

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1.1 社會統制的意義 .....      | 13 |
| 1.2 集團的真正價值 .....      | 19 |
| 1.3 達成目標的欲求 .....      | 20 |
| 1.4 個人的欲求得到滿足的時候 ..... | 21 |
| 1.5 集團與個人間的糾葛 .....    | 23 |
| 1.6 社會方程式在企業上的應用 ..... | 28 |
| 1.7 管理技能的四原則 .....     | 33 |

## 2 各人對於事實都有不同的認識

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 2.1 認識事實的不容易 .....       | 37 |
| 2.2 過去的影響——模可公司的例子 ..... | 41 |
| 2.3 人事資料的影響——瑪麗的例子 ..... | 47 |
| 2.4 經驗、概念與事實的關係 .....    | 52 |
| 2.5 事實的矛盾與解決的方法 .....    | 55 |

## 3 因人而異的感情反應

## 10 最新人事管理實務

|             |    |
|-------------|----|
| 3.1 覺醒心理的抑制 | 59 |
|-------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 3.2 對於社會壓力的反應 | 61 |
|---------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 3.3 真正的態度 | 64 |
|-----------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 3.4 態度的主要性與變化 | 66 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 3.5 改革所遭遇到的反抗 | 68 |
|---------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 3.6 態度變化三要因 | 72 |
|-------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 3.7 概念與態度的相互作用 | 75 |
|----------------|----|

## 4 引發動機的理想手法

|             |    |
|-------------|----|
| 4.1 欲求的五個階段 | 79 |
|-------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 4.2 產業社會中人們的欲求 | 84 |
|----------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 4.3 戴拉理論的限界 | 86 |
|-------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 4.4 梅堯理論的影響 | 88 |
|-------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 4.5 從工作上可以得到些怎樣的滿足 | 92 |
|--------------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 4.6 金錢方面的刺激十分重要 | 97 |
|-----------------|----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 4.7 工作擴大化 | 101 |
|-----------|-----|

## 5 怎樣才能完成指導任務

|               |     |
|---------------|-----|
| 5.1 外部系統與內部系統 | 105 |
|---------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 5.2 集團的壓力 | 110 |
|-----------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 5.3 第一次與第二次集團 | 114 |
|---------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 5.4 領導能力的真意 | 117 |
|-------------|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 5.5 管理者的基本職務.....          | 119 |
| <b>6 確能收效的教育技術</b> .....   |     |
| 6.1 雷依卡德的從業員中心主義.....      | 125 |
| 6.2 馬克雷茄的X理論與Y理論.....      | 130 |
| 6.3 管理論實踐要點.....           | 133 |
| 6.4 學習（記憶）的過程.....         | 137 |
| 6.5 訓練的方法.....             | 140 |
| 6.6 教育性訓練的三個基礎.....        | 143 |
| 6.7 養成性的訓練.....            | 145 |
| 6.8 「難對付」份子的應付方法.....      | 147 |
| 6.9 管理者與集團.....            | 149 |
| <b>7 加強人事管理機能的方法</b> ..... |     |
| 7.1 人事管理的範圍.....           | 153 |
| 人材供應    訓練    生產效率         |     |
| 離職率    糾紛    請假    事故發生率   |     |
| 7.2 人事部門的活動項目.....         | 158 |
| 公共關係    採用新人的手續    訓練的方法   |     |
| 勞資關係    福利設施               |     |
| 7.3 人事政策的效果與影響.....        | 184 |
| <b>8 管理人員與組織的關係</b>        |     |

## 12 最新人事管理實務

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 8.1 理想的意見溝通.....     | 187 |
| 8.2 被管理集團的人數與等級..... | 189 |
| 8.3 組織的特殊性.....      | 194 |
| 8.4 沒有意料到之結果的發生..... | 196 |
| 8.5 組織的缺陷與補救.....    | 200 |
| 8.6 管理者的權力.....      | 204 |
| 8.7 有效的管理關鍵.....     | 210 |

# Ⅱ 人事管理的基本技能

## 1.1 社會統制的意義

在本書中要和大家研討的問題，是對於整個產業界或是一般工商企業，以至於工廠的作業現場，管理單位，百貨公司的門市部門，甚至保險公司的業務部門，都是可以適用的。關於這種企業活動，還沒有規定好一個概括的稱呼，而最是方便，也是被大家使用得最多的，是工商企業這個稱謂。

企業的形態，真是形形色色相當多的。有大企業與小企業，重工業與輕工業，消費材與資本材，有論件計值的工資制度，有整批包攬的計值方式，有發包給別的廠家去做的作業……要分類下去的話，可能沒有窮盡。而且，要在可以稱為企業的所有各種組織裏找出一個共同的要素來，大家都認為幾乎近於不可能的。

#### 14 最新人事管理實務

事實的確是這樣，所以要把與某一個特定型的企業有密切關係的問題，作為一般現象來論列的事是非絕對避免不可的。不過，話雖然這麼說，所有各種企業也還是有許多共通的要素。

不管規模的大小為何，所謂企業，總是一個集合了許多人在一起，製作出物品來從事於提供服務活動場所。就算是放在桌子上的一片麵包，放在工具箱裏的一只螺絲釘，在完成這些東西的製作過程中，莫不是集合了好多人的努力在一起，而經過很多複雜的過程而完成。即使在製成一樣原料或半製品的時候，也已經經過了好些人的努力與作業，要把這些原料或半製品最後搬運到裝配工場或製造工場裏去時，也少不了人力的參與。即使在所有錯綜複雜的準備工作全部完成以後，那種高度組織化了的人們的相互作用，還是需要其繼續存在。即使在製作極簡單製品的很小的組織裏，也是以互相發生影響的人們的集團，構成了作業的基本單位。

除了人數很少的零星企業以外，企業的組織，總是由好多集團構成。一個集團與另一個集團，具有着關聯性，這樣就形成了由集團結成的集團。這就是說，先有由幾個人集合起來的小集團，再由若干小集團形成一個中等集團，更由中等集團形成大集團，由大集團……再下去就形成了一個企業組織。最初聚集起來的

人們，結成彼此發生影響的集團，而其中有一個集團，在與其他集團保持着互相影響的過程中，逐漸發展成為大的集團。

關於本章標題所指出的「人事管理的基本技能」問題，是可以從解釋中明白企業中之集團的方法。為了使大家能够正確的把握住所謂管理這問題起見，先得明確的認識，企業是由好幾個集團所構成。同時，對於這集團本身，也非加以清楚的闡述不可。

在這裏，對於今後在本書中會再三提到的幾個重要問題，也得先加以說明。在日常生活中，誰都要經常和別人接觸，而從事於問題的思考與處理。在這種時候，人們總是要把言語，作為傳達意思解決問題的工具。說到我們人類的語言，本來就非常豐富，再說到人們的行動，又是非常複雜。因此，對於這種行動所作的解釋，總是言人人殊，往往彼此不相一致。如果規定好正正當當的順序採用一種一清二楚的方法，來談論大家的行動的話，大家所說的話，就非詳盡周到，面面顧全不可。

所謂集團這個用語，也是其中的一個。為了弄清楚這用語的意義起見，我們要舉一個例來加以說明。

我們假定：現在有六個人，他們各人保持着 1 公尺左右的間隔，一起走向一個同一方向的车站去。這六個人，彼此都是素不