

文大強著

人
事
管
理
學

臺灣中華書局印行

文大強著

人
事
管
理
學

臺灣中華書局印行

中華民國五十四年四月初版

人事管理學（全一冊）

基本定價壹元伍角正

（郵運匯費另加）

著者 文 大 強

發行人 姚 戟 楫

印刷者 臺灣中華書局印刷廠

發行處 臺灣中華書局

臺北市重慶南路一段九十四號



人事管理學

目錄

第一章	緒論	一
第二章	工業關係的各種觀點	一一
第三章	工業組織	一九
第四章	工作分析	三八
第五章	員工的來源和補充	五三
第六章	員工的選拔	六五
第七章	晤談、測驗和誘導	七八
第八章	雇用的訓練	九五
第九章	工資和薪水管理	一一五
第十章	人事評價	一二七
第十一章	升級、調任和離職	一四〇

第十二章	員工福利和服務	一五八
第十三章	員工風氣	一六九
第十四章	結論	一七九

人事管理學

第一章 緒論

本書的目標在於討論現代工業社會的人事管理，主旨着重在雇用方面的人力資源管理。所謂人力資源便是各種職業的工作人員；而「管理」(Management)的意義就是控制和指導。

人事管理的重要進程便是雇用。因為各種有關活動與資料都和雇用發生密切關係，因此我們必須討論雇用的問題。至於雇主 (Employers) 和員工 (Employees) 的其他作為我們也須解釋說明。同時，我們承認人力是最有價值的資源。我們應該設法保養我們的人力資源，並且避免這種資源的浪費。當需用時，我們盡力使其發揮最高效能以達成工業上之各種目的。所以我們在雇用關係上，供給雇工種種工作機會，使這些機會對於個人有效的發展和運用他的才能上都達到令人滿意的目的。

依照習慣用法，本書定名為「人事管理學」(Personnel Management or Personnel Administration)。至於「工業關係」，「雇用關係」，「勞工關係」，「人力管理」，以及「人事管理」這些專門名詞，它們的含義都與實際意義相同。至於本書所謂「人力」，則多包括手和腦兩種力量。

現在先把本書的討論範圍和內容概括的敘述一番：

為甚麼要管理人力 許多人所追求的個人目標，都是透過服務來發揮他們的效用。人必須服務，

因爲這既可獲得收入，又可滿足作爲對社會「有貢獻的分子」的願望。我們必須工作，而大多數人又必須和別人一塊服務。一個人必須將自己的力量和別人的力量，以及工具、機器與設備互相結合。大多數人在作有效貢獻都需要幫助，所以我們需要有人管理我們，或協助我們管理我們的人力。

人力管理的意義，便是協助和指導工作男女，在雇用上盡其最大貢獻和使其獲得滿足的一種功能或活動，它幫助工作者——包括一切工作人員，從無技術的普通勞工到公司首長或公共管理者——使他們的努力和別人的努力互相結合起來，以供給我們所需要的各種勞務和生產品。

當管理者在工廠取得地位而執行管理任務時，各處受雇用的人員，就能按照程序進行工作。這種活動或功能在商店或辦公室都是相同的，而在學校或醫院也並無嚴格區別，甚至關於鐵道、船艦或航線的各種人員一樣須要接受管理。這是因爲無論在什麼地方都需要業務上的協調合作，因此需要各種管理。

在一切情勢上，工作必須劃分界限，而人員必須受選擇以配合這些工作，須受訓練以執行工作，並且他們的努力也須獲得報酬。因此，這種工作力量必須適於「使用」和「維持」，它須予保養和充分使用，使其貢獻不至浪費，又能發揮最大效力。可以說祇有從事人力管理才能實現這些功能。

「管理」就是計劃、指導和控制的進程。第一、管理的功能是計劃和建立團體或單位將來的政策、目標和綱領。第二、管理的功能是組織各部門、各階層指定的專門責任，並使整個工作協調一致。第三、管理的功能便是通常所謂「控制」。這在於指導者不斷地考核工作，促進實行。憑着這些「控制」，經理隨時可以明瞭正在進行的符合目標和指定的何種工作。

一般管理和人事管理 管理方面有所謂三「M's」，就是材料 (Materials) 金錢 (Money) 和人

員 (Men)。我們可以認為管理包含生產和分配的管理，財務和人力管理。然而實際上，大部分的管理乃是人力管理。銷售主任，生產主任，或財務主任，在許多情形下，實際並不直接銷售，轉動機器，駕駛貨車，清點鈔票，或保管賬簿。說得更恰當一點，他們都是指引雇工實踐任務的力量，正如阿普賴 (Lawrence A. Appley) 所謂：「管理是叫別人努力把事情做成」。

在小公司，管理的義務和責任可以不受嚴格限制，大多數主管們的重要工作，就是負責使其他雇工合作和發揮工作效能。通常總工程師、總領班和監督者，對於屬僚的管理，費去他們極多的時間和心血。因為這個道理，一切管理人員——包括高級、中級管理人員以及直接監督者——都需知道瞭解管理職工的最好政策與措施。

因為管理男女人員是經理們的通常工作，而非特殊職掌。這管理是大多數經理們花費大部分時間所致力的任務。最成功的工廠領班，集中主要注意在他同事身上而非他的機器方面。部門主任則最憂慮必須予以協助的那些人員。而總經理和副總經理一向承認，他最大、最困難的工作，便是獲得能幹的夥伴，並保持他們能够依照指定熱心工作着。在一切管理職位上，管理人們乃是非常重要的責任。

人事管理的專業化 正如極多公司雇用專家協助管理其財務、廣告宣傳、或法律事務一樣，許多公司現在也供給類似的專門援助用以管理人員。這些專家，供給人力管理方面的專門技術和知識，他們的服務對於整個機構中，那些負有管理人員之責者確實發生效用。他們協助解決人事管理方面的一般問題，就像工廠醫藥部門的專門職員，有助於處理妨害健康的工作情境、工業毒物，以及意外事件

的各種問題一樣。在人力管理上，他們領導事前的設想和計劃，他們研究其他公司所發生的事件及其採取的措施，並研究對於選擇、訓練、報酬以及其他日常活動所能作的各種良好貢獻。在這方面，管理人員積極發揮才能提供給主管有利的知識和技能。

雖然一切管理均包括有人員管理的趨勢，而大多數私營公司和公共代理處，現在都沒有一個具有人力管理領導地位的專業化部門。

人事管理的演變 在較早的時期中，擁有專門職位人事主任和勞工關係指導者的那些人，沒有這種工作的專門訓練。通常是在從事其他工作時，仰賴經理和嘗試錯誤來發展他們所使用的一切技能。往往，他們祇要獲得公司若干部門的長期雇用經驗以後就成爲人事主任，他們之被選爲人事主任，因爲他們和別人「相處得很融洽」(got Along Well)，或者因爲他們對於解決人事問題特別發生興趣在許多情形下，這種人非常注意機構中人的問題，而不注意整個機構的發展，和維持熱心參加聯合行動的廣大工作。人事活動和計劃大部分是對「個人」的，而整個人事部門的活動便是到達相當程度的一個福利計劃。在這些活動中，如果要領導成功的話，就需對於人員懷有一種同情的態度和繼續的興趣，它並不需要廣泛的專門知識、技能或資格。

後來因爲雇工受過良好的教育，並且生活水準提高，於是這種情勢就改變了。雇工由於自己或組織的幫助而當心他們許多切身問題，他們不要——事實上，他們表示憤怒——雇主們所保證的各種福利活動，他們批評人事部門，而且歸罪許多人總經理的主要目的便是預防組織工會。

同時，這些演變使管理人們的工作愈形複雜和困難。按照此種情形，人事工作需要更多的知識，

較廣泛的了解，和更偉大的技能。受過良好教育的工作人員和有組織的雇工，都需要更多的管理。現在經理們開始討論雇工的態度、動機、資歷、工作評價、訓練計劃、就職、抱怨、調解，以及其他類似的活動和問題。並且，生產主管、銷售主管與其他主管們，希望雇工關係部門有助於這些方面獲得新發展。

在這種情形下，那些承擔人事管理和勞工關係之責者，感覺他們必須學習更多的有關知識和技能，並且繼續不斷地學習。因為促進雇工熱心合作需要專門技術訓練，所以他們必須具有這方面的最新經驗與研究。許多經理雇用專家對付工會。經理們盡量希望知道何種監督或領班是最成功的，何種人最適宜做工程師或推銷員。並且他們必須知道那種工作評價制度、那種測驗和那種訓練，最適合於每一項特殊需要或問題。

這種改變，並非同時突然發生於美國各種工業或各個地方。在雇工關係方面需要技術和專門資格，早已反映出勞工組織的擴張已到達某一定程度。雇工們的工會在人力管理上往往需要改進。在批發、零售和金融各方面這種壓力出現之前，製造工業在人事和勞工關係上，就已感覺需要專家來處理。然而直到現在，有些人事和雇工關係部門，仍然為那些祇有商業經驗資格的人員所把持着。

可是，在許多公共和私營機構方面，却希望並需要真正的專門人員。一個人事和勞工關係的指導者，是基於在這方面受過專門訓練而受選任的。他們設法趕緊研究新著作而與新發展並駕齊驅。他們承認，他們的責任就是支援和指導一切經理們，在他們的機構內不斷地改良政策和設施。本書大部分致力於敘述和討論種種計劃的人力管理或雇工關係部門，及其所反映的這一切專業化的專門活動。

人事管理學是應用科學 按照專家們說來，人力管理就是一門應用科學或藝術。這門學問設法運用其他各種社會科學，如經濟學、心理學、社會學等，來增進業務上有效地協調合作和解決一切有關問題。例如，它用經濟學和心理學，分析錯綜複雜的團體保險和年金制度。同樣地，心理學也改良選擇和安插工作。在工作分析中，訓練、評價和維持每日工作興趣，並防止疲勞和不安的各種手段，以及設計對於怠工、缺席和違犯工廠規則問題的種種方法，現代的實行家們，非常了解應該依賴已經發展的這些社會科學。可以說每門應付和說明人類行為的科學，在雇工關係上或人力管理上，都是改進設施的基礎和貢獻者。

評價的需要 因為在大規模工業上的人力管理，是比較時新和尚未發展的應用科學，因此特別需要由工業繼續證明其政策和實施。許多較新的技術已予試用而確認有效。但是在選擇、補充人員、工作評價、雇工報酬、風氣測量，以及許多其他流行活動的政策和措施，也許不可能像別人相信的那樣適當或有效。因此，依其現在的情形，人力管理這門藝術必須繼續實驗；那些承擔這方面責任的人必須細心證實他們計劃的每一主要部分的成功或失敗。

人事管理的主要功能 現代人事管理包括一個廣大範圍的活動或功能。在一個典型的工業關係或人事部門，主要活動包括：一、供應人員；包括發現、獲得、選擇和配置人員。二、政策的形成和計劃的發展。三、控制工作條件，以期發展和有效地利用全體在職人員從事各種服務。四、替雇工服務，因此設法鼓勵自我改進（Self-improvement）和增加工作效率。五、檢討和評價，包括保持人事紀錄和人事研究。以上每一方面又包括各種更專門的責任。下面將詳細論述這些主要功能及其運用

的實際情形：

1. 政策的構成 人力管理的主旨就是指導政策的發展。政策表示參與者的意向，管理人員因此擬定適當的設施和計劃所應遵循的藍圖。例如，勞工或人力政策，說明在我們的公司內，我們要雇用最適合每一「工作職位的人」，不論其種族、宗教或國籍。政策可以宣布我們需要現任勞工獲得任何升遷的優先機會；政策可以指示我們注意，所支付工資應像我們的競爭者所支付的一樣高，或者比他們更高些；政策可以說明公司或代理處要設法使一切員工的雇用、工資和薪水都很穩定。

這些政策成爲設計完成計劃的基礎，使計劃發生效力。同時，政策也使計劃發展，提供估量計劃的標準。因此政策的發展及其創作、溝通和接受，都形成人力管理方面的開始必要步驟。

2. 供應職工 (Staffing) 與獲得人員 (Securing Manpower)。第二個主要功能包括決定人力的必要條件，和適當人力的發現、補充、選擇和安插。供應職工的第一要事，就是供給指導各種所需雇工的工作分析，其次便是發現各種職工的適當來源和擴展補充人員的各種方法。在此便需要介紹或改良使選擇和安插便利的種種方式。當發現新雇工並經選擇和安插後，下一步驟就是訓練他們有效地履行其特殊任務。這些功能——工作分析、發現和補充、選擇、安插，以及訓練——都在第五章到第九章中討論。

3. 工作環境的控制 這種功能的最重要部分便是：雇工的風氣和工作滿意的評價；不安的分析和調查，發現不滿意工作情境的原因；決定最有效的工作時數；佔評雇工報酬、調任和升級的根據；建立和維持一個工資和薪水的行政制度；供給制度化的升級措施；影響健康和安全條件的控制；保持工

作興趣與風氣，和雇工們需要的訓練；抱怨的解決；以及雇用的安定。

4. 員工服務 (Employee Services) 在許多公司和代辦處，員工服務業已名目繁多而費用浩大。這種設施包括各種安排，如員工保險、儲蓄、貸款、年金、退休、醫藥設備、住宅供應，以及應有盡有的其他服務。這些服務的發展和維持，促使正規的、健全而合理地滿足雇工及其家庭的工作和生活條件。

5. 檢討和評價 在一方面，流行的人力管理正如一種新的實驗一樣，它的一個主要功能就是不斷地檢討和評價。因為計劃也許並非按照原意實行，設施可能異於政策規定，而知識或者並不完全，以致實際所發生的事情，也許和所預期或企圖的，距離甚遠。

工作成績、測驗分數、升級、調任、訓練、缺勤、怠工、意外事件和許多其他款項，均須予以紀錄。同時，每個員工關係的政策和實施，需時常檢討乃是根本要圖。補充人員的方法、職工的來源、工資制度、工作時數表、評價安排，以及其他類似的準備，都必須給予考核，以發現這一切是否確能配合想要完成的目標。這種檢討就是人力管理部門最重要的責任之一。唯有經常評價和檢討，才能保證人事政策和計劃，會令人滿意。

人事管理的組織 上述一切主管都是人事管理者，他們設法讓別人為他們工作而完成他們的特殊目標。但是主管人員並非唯一的人事管理者。在我們的體制中，員工們也負擔管理他們自己的大部分責任。他們選擇他們願意做的工作，他們可以協商他們的地位和工作條件，他們可以決定是否願意接受升級或調任新工作。

工會可以擔負人力管理及人力交易的許多責任，因為他們可以補充可能的雇工並指導他們工作。在學徒身分的情形下，他們幫助訓練這些新來者從事職務。工會在經過接觸磋商和參與行政下，決定了許多重要的工作條件，例如工資、時數、年資制度、升級、調任、福利、年金、抱怨處理，以及懲戒。工會甚至可以運動議員贊成和反對法律影響雇用。

另外，我們還需討論公司或代理處的組織。管理人力的一大部分責任，實際上是落在公司和公共代理處的雇主與經理肩上，他們大概就是最顯然的人力主管，他們已成為具有歷史意義的主要經理。我們希望他們在管理人力上負起領導職務，而使他們習慣承擔這種責任。

因為管理人們的問題愈來愈複雜，雇主及其經理已尋求專家幫助指導，和雇用專門人事經理和勞工關係指導者，來協助他們管理員工。在較大的公司，這些專家可以將他們的工作分配給許多助手，包括工作分析者、訓練指導者、工資和薪水管理人、雇用主任、人事研究指導者、康樂指導者、顧問，以及其他人員。

在較小的公司不能撥出經費供給這樣一個巨大的團體，祇可從外部獲得專門化的援助。目前顧問人數的日漸增加，實有利於以專門技術和專門服務供給公司和工會。對於補充人員，選擇、組織計劃，訓練、報酬和許多其他人力管理功能，可以邀請這些獨立顧問幫助個別雇主或工會。許多雇主協會供給類似技術和專門服務。

在一個公司內，人力專家們通常是集會在一个單獨的職員部門下。這個部門被指定的責任，就是從上到下援助和勸導整個機構。它可幫助高級管理人員、執行人員、監督者、領班和個別雇工。對於

這些人，人力專家們供獻專門技術、勸導服務和援助。

最後小型工廠的人事管理也是應當討論的，小公司需要完全的計劃和適當的勸導，就像那麼大的商業單位所需要的一樣多。可是在一個較小的公司之內，也許只用了一個雇工關係職員，這職員的專業化大概是不可能的。並且，職員和行業的關係複雜，而由一個單獨的人去從事不同的指定工作，是過份艱鉅的一項工作，工作者可以負幾種主要「人事」職務的直接責任；其他職務則可分配給那些與主要工作完全不同的職員和管理者兼任。因此，人事主任可以直接監督和指導選擇、訓練和評價，以及保險與送住醫院這類服務。而患病救濟、儲蓄合作社、信用組合及退職規定等方面，則可由查帳員或會計檢查員管理。還有其他職務可由別處委任。

較小的商業單位，可以依靠雇主協會和請教其他公司就較複雜的問題上提供建議。雇工關係主任經常供給指導和意見。他們處理初步選擇、晤談、計劃、勸導、雇工服務，以及其他措施。

第二章 工業關係的各種觀點

當我們明瞭工業關係和人事管理的各種意義之後，我們應該特別注意，人力資源在發展和應用上的缺陷和失敗。例如，當我們憂慮由失業所導致的浪費時，則人員必須予以管理。若干經濟制度的安排人員和在其他資源的結合上是需要的。這種制度的範圍和複雜，表現出很大的差別。以現在我們經濟方面常見的各種關係而論，就只跟中世紀的那些關係表面相似而已。

以下將逐一討論工業關係的演變

工業革命時期 在工業革命 (Industrial Revolution) 的過程中，擴大了市場和貿易，生產已由家庭進入大工廠，而自由男女變為志願的工作人員，創造了許多新關係。這些改變早已增加了某些特別發展，這種發展，藉釋放奴隸和農奴，鼓勵他們從一項工作變到另一工作而動員了人力。因此，需要新不同的人力管理制度。這些較新的關係表面上仍然類似中世紀和舊有手工業制度的雇用方式。但如果我們注意工業革命的主要變化，則我們更能了解它與現在的關係。

一、**工業革命以前** 在中世紀，雇工雇主關係的最普通形式，是雇主是主人而雇工根本是奴隸。奴隸就是有體動產，也即是主人的個人財產。奴隸所從事的一切服務，都是在農業或軍事上負有特殊責任的卑賤工作。管理方面是由所有人管理奴隸人力，而這些人力的義務是被規定將他們的生產量交給主人，致力可能的軍事服務。

從奴隸和農奴任務有限的專業化而後，工匠的地位便得到了發展。因為需要個人的技能和手藝，有些工匠能夠獲得獨立。於是他們出賣他們的勞務或生產品，現代社會中的獨立技工（鞋匠、鐵匠、泥水匠等），其作法，和他們頗有幾分相似意味。

獨立工匠是工資工人，但他們的地位根本和現代工人地位不同。因為他們並不能自由的要求支付他們所希求的任何工資。工資既非嚴格的競爭，其性質亦非由僱工及其僱主自由決定，而係依照教會當局（Church Authorities）的規定，這些教會當局發展一種「公平價格」（A Fair Price）的標準，他們將這種標準應用到個人服務及各種日用品。而在製造者方面，他們主張一種「公平工資」（A Fair Wage），這種工資使靠工資過活的人能夠建立家庭，維持他的習慣的生活水準。

1、手工業制度（The Handicraft System）當農奴和奴隸以及自由工匠存在的特殊時期，通常被稱為農藝時期。生產的重要單位就是莊園（Manor），而主要的生產品便是農業方面的。逐漸增加的工匠造成他們獨立的地位以後，工匠便出售他們的勞務賺取工資。生產程序也愈形專門化，而獨立的技工們也因此感覺他們的經濟地位業已提高。早在十三、十四世紀時，工匠們就開始形成手藝行會（Craft Guilds）。

行會慢慢地成長發達，最後便分為兩種。商人行會（Merchant Guilds）方面，是當地的分配者團結一致，規定本地的品質標準，並保護他們自己以對抗外來競爭。手藝行會方面，包括技工的專門團體，這些技工設法控制他們行業中的人數和維持手藝成績的某種標準。

在行會組織的時期，顯然不同的就已經分為主匠（Master Craftsmen）、日傭職工（Journymen）