

企管叢書

應用人事企劃

投資與企業社出版

應用人事企劃

企 管 叢 書

應 用 人 事 企 劃

版 初 月 八 年 二 十 六
版 再 月 二 十 年 三 十 六
版 三 月 六 年 五 十 六
版 四 訂 修 月 十 年 七 十 六
版 五 月 元 年 二 十 七

版 權 所 有 • 不 得 翻 印

著 作 者：陸 蜀 棠
修 訂 者：許 永 聰
出 版 者：投 資 與 企 業 雜 誌 社

臺北市開封街一段一〇六巷一號

電 話：(〇二)三七一九四四二

編 輯 者：投 資 與 企 業 編 輯 委 員 會
發 行 人：廖 本 郎
總 經 理：黃 秋 田
印 刷 者：投 資 與 企 業 社 印 刷 部
裝 訂 者：合 成 製 本 所
定 價：精 裝 新 台 幣 貳 佰 元

郵政撥劃：一八一—〇黃秋田

序

許多管理或企業發展的學者專家們一致認為企業是否經營成功，乃視其人力潛在能量與智量的發揮程度而定，促使員工們潛力不斷的發現，人事企劃和這一項任務其中有不可分離的淵源。

所謂「人事企劃」係以人性行為配合各項企業發展途徑為中心。因此它和傳統性企業之業務推展原則不同，它是將員工們每個人的願望與團體之總目標，配合管理學的研究、標準的訂定、技術控制的改進、資金合作的效益等，綜合上述新觀念，使企業內員工們產生一種出自內心的力量，自願參與企業內各項活動。

有關人事企劃推行，首先必須了解，今日企業內人事業務的機能，其中不單指處理員工們升遷調派工作，而實際所面臨人事上問題，因科學及技術上的發達，而日新月異，它也類似企業內其他部門一般，需要企業的原則，及理論根據，而後方能充分與其他技術部門，或行政單位密切配合，相輔相成，達成機構所訂定之總目標。

由於本人才智有限，本書有待改進之處甚多，尚祈博雅君子隨時諒正，俾在再版時，予以更正。

增訂版序

由於企業內外環境變化的劇烈，企業利率的決定不只是在作業能率的高低，而幾乎是決定在人事企劃上的能率如何。「得人則昌，失人則亡」，人對企業組織是非常重要的。人事企劃的主旨是在使企業內全部從業人員熱忱而有效的工作，減少企業的內部紛爭及不穩定情況，從而提高工作情緒及效率，降低單位成本，獲得更有效的資源利用與求得更大的利潤。

人事企劃的主要目標是在「求才」、「育才」、「用才」與「留才」，若沒有人才，企業即無法生存，有了人才，還要將之培育，進而留下來為企業效力，如此，企業才能發展、永保不墜。加以現代科學技術，日新月異，社會經濟，迅速發展，在「求才」、「育才」、「用才」與「留才」方面的思想與方法，亦應隨之改變，以符合企業發展的需要，投資與企業雜誌社有鑑於此，乃催促編者就陸蜀棠先生所著之「應用人事企劃」一書，在內容上予以補充，使之更具實際要求。本書的增補，即是循此要旨編纂而成，且以實務為主。冀能對企業經理人員與人事人員有所助益。

最後，編者才疏學淺，加以倉促付梓，乖誤闕漏之處在所難免，尚祈諸先進不吝賜予指正，以匡其謬。

許永聰 謹識

目錄

第一章 近代企業管理組織的發展·····	一
第一節 形成組織的目的·····	一
第二節 組織的基本原理·····	二
第三節 企業組織之模式·····	六
第二章 人事企劃之原理與概況·····	二四
第一節 企劃的原理·····	二四
第二節 人事企劃工作的五個步驟說明·····	二五
第三節 人事企劃之職能·····	三一
第三章 人事企劃部門的組織和職掌·····	三五
第一節 人事組織表調製的基本原則及人事部門之組織·····	三五
第二節 人事部門之職掌說明·····	三八
第三節 人事企劃在企業管理組織中之地位·····	四四
第四章 人才羅致·····	四七
第一節 員工的來源·····	四七
第二節 人事考選·····	五二

第三節	員工僱用實務·····	七四
第四節	員工離職說明·····	八一
第五章	人才進用·····	八五
第一節	工作說明·····	八七
第二節	進用實務·····	九五
第三節	口試的技巧·····	一二二
第四節	員工異動·····	一三二
第六章	人員晉升·····	一五〇
第一節	概說·····	一五〇
第二節	晉升實務·····	一五七
第七章	員工核薪制度·····	一六四
第一節	薪給的意義及一般原則·····	一六五
第二節	薪給之決定及方式·····	一六八
第三節	員工核薪規範說明·····	一七七
第四節	員工記工實務·····	一八三
第八章	獎勵薪資·····	一八六

第一節	意義及一般原則	一八六
第二節	獎勵薪資制度之類型	一八八
第九章	員工考核	二〇二
第一節	考核的意義・原則與方法	二〇二
第二節	人才考核與發展實例	二〇五
第三節	員工考核實務	二一一
第十章	員工獎懲	二二二
第一節	概況	二二二
第二節	現況實例	二三一
第十一章	作息與給假	二四三
第一節	工作時間	二四三
第二節	彈性工作時間	二四七
第三節	怠動管理	二五三
第十二章	企業訓練實務	二七四
第一節	概說	二七四
第二節	企業訓練的技巧	二七六

第三節	企業訓練的種類	二八五
第四節	訓練評估方法	二九二
第十三章	福利與保險	二九五
第一節	員工福利	二九五
第二節	員工之保險	二九九
第十四章	退休	三〇八
第一節	概況	三〇八
第二節	退休實例	三一二
第十五章	撫卹	三二〇
第一節	概說	三二〇
第二節	撫卹實例	三二五
第十六章	工業安全與衛生	三三六
第一節	工業安全與衛生之重要性	三三六
第二節	有效的工業安全計劃	三四五
第三節	工廠內消防工作概說	三五三
第四節	企業內自行實施工業安全檢查之規範	三六三

第五節	企業內部的保安工作實務·····	三七一
第十七章	人事資料與人事企劃工作之關係·····	三七五
第一節	人事資料管理的重要性·····	三七五
第二節	人事資料分類及核對方法·····	三七八
第三節	資料的保管與保密·····	三八一
第十八章	人事企劃的預算制度·····	三八四
第一節	人事預算制度概況·····	三八四
第二節	人事企劃預算的工作步驟·····	三八九
第十九章	人群關係與領導統御·····	三九一
第一節	人群關係概說·····	三九一
第二節	人性的基本需要·····	三九五
第三節	個人的工作願望·····	四〇〇
第四節	激勵與團體士氣·····	四〇四
第五節	意見溝通·····	四一二
第六節	會議領導·····	四二二
第七節	領導統御之實務·····	四三〇

第二十章	作業之規劃及處理	四三五
第一節	作業之規劃及處理概況	四三五
第二節	使用電腦處理人事企劃之工作步驟	四三七
第三節	應用電腦規劃作業企劃的階段說明	四三九
第二十一章	工作評價的原則及技術	四五八
第一節	工作評價之定義	四五八
第二節	工作評價的原則	四六〇
第三節	時間研究	四六二
第二十二章	評比和正常化	四六七
第一節	實施評比的理由	四六七
第二節	評比比率	四六八
第三節	評比記錄	四七〇
第四節	評比實習	四七二
第二十三章	休息寬放時間原則	四七三
第一節	如何運用休息寬放時間表	四七四
第二節	決定休息・寬放時間應考慮的因素	四七七

第二十四章	發展有效經營制度之人爲因素·····	四八一
第一節	選拔有效經營者的規範·····	四八一
第二節	如何應用保姆型的管理政策·····	四八三
第三節	認識工作分析的意義·····	四八七
第二十五章	配合人性發展人事企劃·····	四九九
第一節	良好組織氣氛的形成·····	四九九
第二節	員工保留指數的意義·····	五〇二
第二十六章	推行人事企劃的重點·····	五〇五
第一節	推行人事企劃制度應採取的態度·····	五〇五
第二節	實施人事企劃之原則·····	五〇七
第三節	長期性人事企劃之研究步驟·····	五〇八

第一章 近代企業管理組織的發展

第一節 形成組織的目的

組織乃是管理的工具，管理者利用組織之設計以完成其事業之目標。是故組織乃是「團結各個人或各部門工作的一種程序，其目的在使各個人或各部門能經由最佳的途徑，執行它的任務，而發揮有效的、有系統的、準確的和齊一的作用。」組織的意義，通常乃指人力、方法、機器、管理的構成關係，換言之，亦就是構成一企業各種因素，彼此間的關係。

簡言之，組織就是企業中人與事的適當配合，但是此種「配合」，並非僅是湊攏罷了，而是根據計劃、目的、系統、規則等原則施行，是密切地組合企業內所有工作機能，使能發揮最高的力量，以達成共同一致的目的。

「組織」對複雜的企業機構或多產品的工廠，具有重大的意義，類似這種機構如能夠使組織設計完善，則各項業務必能作到最適切合理的配合，使其有平衡的發展和協調的功能，而且具有適應多變環境的需要，和循環運行不息的性能。

過去的組織理論，由於係以工作、位置、程序、及手續等為基礎，其所關心者只是工作事件而非人員，組織是根據責任、活動與任務而設立，人在組織系統中只佔次要的地位，而

人的被安置於組織階層，不是根據其自身的願望和需要，而是根據正式組織本身的需求。此種片面的看法，自行爲科學興起之後，已受到重大的修正，因爲組織不是一張圖表或一本手冊或法令規章所能表現，組織乃由「人」所構成，而人是有思想、有感情、有需要，其行爲又深受心理、生理、及物質環境的影響，故人在組織中所發生的作用，往往會影響組織的性質與型態，所以觀察組織不僅需注意其正式的結構，還要注意個人各種生理心理上複雜的慾望和動機，以及隱藏在正式結構後的非正式組織 (Informal Organization)。

第二節 組織的基本原理

一、統一指揮：

- (一) 每一工作人員與督導人員，僅接受一人命令及向一人報告，方能做到意志集中、行動一致。

- (二) 每一工作人員與督導人員必須明瞭向何人報告，與指揮何人。

二、控制幅度：

督導人員不要指揮與管制太多或太少的工作人員，一般說來，一個主管所能直接指揮監督的部屬人數之多寡，通常須受到下列因素的影響：

(一) 職務的性質：性質繁雜者、幅度宜小。

(二) 部屬的能力：部屬能力高者，其幅度可較大。

(三) 主管的能力：主管的才幹能力均高者，幅度可較大。

四 情報傳遞的方式：交通便捷、或情報傳遞工具靈通者，幅度可較大。

三、同性編配：

(一) 工作分派必須按性質相類似者明確劃分清楚。

(二) 必要之工作，必求完成，不必要之工作，應求避免。

(三) 重疊之工作分派，必予取消或重新歸類。

四 工作與任務的指派必須均衡分配。

四、逐級授權：

(一) 權責必須相稱，即負有責任之人員，必須賦予其充分的權力，以完成其所負之責任。

(二) 權力應盡可能與採取措施的現場接近，俾便於執行管理階段之全盤計劃和政策。

(三) 上級的指揮權力雖可下授，然對所屬員工一切行動須要負絕對責任，責任永不可推卸。

四 在實際工作階層，不可過於授權。

五、分工合作：

(一) 分工可增進每一工人工作的熟練。

(二)節省時間，即分工可節省由一種工作轉換到另一種工作時所浪費之時間。

(三)分工可熟能生巧，節省人力。

(四)分工與合作乃是組織的基礎，由分工確定了每一個人的工作，由合作使所有工作努力指向同一目標。

六、專業化原則：

(一)工業化的特徵之一就是專業化，分工愈細則愈為專精，愈易達到熟能生巧的地步。

(二)個人之動作及責任侷限於一種或若干數之功能上，使其可專精於此少數工作而增加工作效率。

(三)在運用專業原則時，必須注意勿喪失總體經營系統之觀點，在工作或功能可依分工基準編組時，必須觀察每一專業範圍與總體經營系統進行之關係。

七、平衡原則：

(一)健全的企業組織到底應偏重集權或分權，須視企業性質而定，例如產品種類甚多而採產品分部制或區域組織之企業，自應偏重分權。

(二)組織中各部門之間應互相關聯、互相監督，使各部門之間獲得平衡發展，即是一種制衡作用的發揮。

例如人事部門對其他部門的人員進退，會計部門對於其他部門的經費收支，均有制衡

作用和橫的聯繫，係一種積極的相互協助，而非消極地互相牽制。

八、效率原則：

(一)效率是功力的比較，就是所得的功大於所作的事。

(二)效率是投入與產出之間、努力與成果之間、支出與收入之間，消費與獲得間之愉快的比例。

(三)任何組織皆需要生存，生存為組織一個絕對性之考驗；能否生存決定於有無成效，而有無成效則決定於組織之有無效率。

確定企業組織之方法：

(一)各種工作應確定分開：確定職掌，劃分權限、分工合作、協同一致，實乃任何組織之原則，各項工作應隨時根據政策、適合業務需要，以確定企業內部組織之範圍。

(二)隸屬關係應明白確定：樹立確定之監察系統、監督之權、既須分明，工作責任萬不可混淆，必須責任固定，人人不至諉責，人人均可盡責，所以要層級職責分明，縱橫緊密配合，限制局部畸形發展，達成有機體之組織。

(三)幕僚人員與主管人員應明白確定：幕僚業務與首長彼此間之關係如何，一般均無法規定，幕僚事事請示，主管人員不勝其煩，不請示則有越權之嫌。事業上必須明白。今日機關組織多設幕僚長制，以為機關內一溝通上下及綜合協調各業務單位工作之