

11

人 力 管 理

在一個工業機構中，工廠與員工實為不可分離之整體，兩者各有其所需，也各有其應盡之義務。工廠方面所需要的，是員工具有高度的生產能力，完美的技能，優良的生產方法，合作的精神，高昂的士氣，與不生事端；而員工所需要的，則為職業上與經濟上的穩定，合理的工資，優美的工作環境，升遷的機會，以及工友在社會上為擔任生產工作的主角，應受他人重視。

假使一個工業機構，對員工問題不加重視，認為工友僅是機器的附屬品，而可以最便宜的工資獲得工友，那麼這個工廠的經營，必無成效可言；人力資源必致浪費，而工友們一定會認為沒有在這個工廠中繼續工作下去的必要。

要想將勞工關係處理得很好，工廠方面必須首先認清一點，就是必須把工友們當人看待，必須尊重他們，讓他們有機會發展他們的才能，在工廠內造成一種和諧的關係。這樣，員工們一方面有發揮他們才能的機會，獲得相對的報酬，或者獲得其管理人員的重視。另一方面對工廠業務，也可藉此有所貢獻。因此凡是工業界中開明的主管人員，都一致承認在技術方面，固然需要若干專家，擔任產品設計、策劃製造方法、選購安裝與使用機器、經理財務等等；但在人事管理方面，亦需要專門人員來處理生產工作上經常發生的人事問題。技術問題多半是屬於靜態的，但是人事問題，是屬於動態的、複雜的、多變的，尤其是在一個較大型的工廠內更屬如此。

11-1 人力管理的意義、原理與目的

I. 意義：人力管理是一種管人以治事的工作，以求得人事關係的配合，及人與人關係的協調。

II. 原理：藉科學的方法，探索人之本性，并以教育、訓練、管理諸方法，使人之本性發生有用的作用，使之發揮潛能，提高工作效率。

III. 目的：充分發揮人力之有效運用。

11-2 員工之甄用與訓練

I. 員工之甄用方式

員工的甄用是人力管理中一項重要任務。甄用員工的方式頗多，茲說明於後：

i) 公開徵求

工商業機構需用人員時，可將擬聘人才的資格與報酬等刊登報端，或張貼公告，由應徵者先行投函接洽，合則約期考試，用此法常可徵求得優良的人員。

ii) 推荐

由親友、舊員工或其他人士，荐舉人才前來就業，如所荐舉的人員在學識及才能方面，都合乎需要時，則此法倒是優良，因不但省時省費，而且新到人員也易與舊有員工合作；但若所荐人員不合業務需要時，便有些為難了。

iii) 向學校徵求

現在很多工商機構函請有關的大專院校或職業學校就其畢業生中，選擇品學兼優的前來任職。青年學生朝氣蓬勃，既有專門學識又能負責。此法常常會獲得滿意的結果。

iv) 向職業介紹所遴選

當急於用人時，可向職業介紹所物色。職業介紹所有官辦與私辦兩種，官辦的旨在服務比較可靠；私辦的旨在服務的當然也有，但目的在賺錢的較多。

v) 登記甄選

由有意就業的人向工商機構先行登記，當工商機構需用人時，便通知前往應試備用。

vi) 自設養成所

招收學員或學徒，經過若干時日的訓練合格後才予任用。

II. 甄用員工的考驗方法，約有下列幾種：

i) 筆 試

公開招考，或多人競爭一職位時，常舉行筆試。筆試的內容，有的認為應十分廣博，即注重基本知識的考試，英國的文官考試便是如此；有的認為應與考取後所擔任的實際工作有關，即注重應用技術的考試，美國各機關多用這種辦法。因此試驗的內容，要看所選的人員擔任的責任如何，如果他負有管理與領導的責任，那他須具備基本學識，使他能具有遠大的眼光，與正確的判斷力；如他所擔任的是某一項技術工作，那當然要着重他的技術能力了。

ii) 測 驗

可分智力、心理、常識等各種測驗。對於一個人天資的高下，心理的情況，思想的敏捷與遲鈍，常識的豐富與貧乏等，都可從測驗的結果中找到答案，所以測驗對於選用人員頗為重要。

iii) 特別才能試驗

是對某項工作所需特別才能的試驗，例如車工的車床實作試驗，翻砂工的翻砂實作試驗，打字人員的打字試驗等。

iv) 約談 (Interview)

一般工商業機構，常以約談甄用人才。美國工商界員工的選用，約有90%以約談的結果做根據，特別是重要的職位為然。因一個人的風度、儀表、修養、學識、經驗等，都可從面對面的約談中得知，以判斷他是否適合於所任的工作。約談常以自由談話方式出之，它的要點為：

- A. 不可使對方感到緊張與不安，要像朋友晤談一樣自自然然的，開頭談些無關重要的閒話，等對方相當自在時，再問他的學歷或工作經驗等。
- B. 當對方說話時，要表示很感興趣，不可打斷他的話，因當他暢所欲言時，才會把我們所希望知道的一切都說了出來。

C. 談話的地點，宜安靜調和，最好沒有別人在場。

D. 談話中關於客觀的條件，可以當面記錄，至於應試人的私人事項，不宜當面記錄。

Ⅱ. 員工之訓練

工廠中新進的員工，固須加以應有的訓練，就是舊員工，也要適時加以訓練。訓練的意義，是使受訓人員增加其才幹技術與能力，以擔任某種專門的工作。至於訓練的好處，約有下述幾項：

- i) 使員工明瞭新環境，和他們所處的地位，以便適應。
- ii) 增進員工的知識與技術，使他們明白新的機器使用方法，和新的製造程序，以求工作迅速，而使生產增多，成本減少。
- iii) 讓員工明白節約材料、減少浪費的重要與應守的法則。
- iv) 提高員工的工作情緒，發揚服務精神。

訓練人員可由領班擔任，或聘專人負責，可視工廠的規模與訓練的內容而定。有些工廠常委託學校或其他訓練機構代為訓練其員工，也頗有成效。至於訓練的內容，則不外服務精神與服務技能兩項。訓練所採用的方法有下列幾種：

- i) 教導法：訓練技術員工某一種技術時，可用此法。
- ii) 實例討論法：(Case study)：利用實際狀況由受訓員工共同發表意見，互相研究，用此法一方面可提高員工的注意與興趣，另一方面可得到切合實際的結論。
- iii) 講演法：聘請專家學者對某一個問題，作專門性的解釋說明，這是常見的方法。
- iv) 觀摩法：參觀工廠，從觀摩中使員工得到許多新的知識。
- v) 其他：如放映教育電影，及閱覽有關雜誌等。

Ⅲ. 訓練的要點

- i) 訓練計劃必須周詳精密，對於課程的編排，教材的內容，訓練的時數，應有的設備等都要顧及。
- ii) 訓練的場所，如教室、實習場所等須地點適用，環境清靜，光線充足，空氣流通。
- iii) 受訓的人數多時，須分班舉行，需要舉行討論的每班以三十人為標準，TWT (Training within Industry) 訓練，每組以十人為宜。

iv) 須遴選合格人員擔任訓練的任務，以求成效的提高。所謂合格人員，須具備下列各點：

- A. 對所教學科須有專長，並有教導熱忱。
- B. 把握學員的注意力，提高學員的求知慾望。
- C. 教學須從已知開始探求未知；換句話說即由淺而深，自簡趨繁。
- D. 講解須詳盡但不可離題，每告一段落並讓學員發問。
- E. 演示須慢和正確，儘量由學員演習。
- F. 經常考核學員心得。

11-3 員工之上下班登記與考核

I. 上班登記

員工上下班都要有一定的時間，其登記的方式約有下列幾種：

- i) 簽到簿：人數多的工廠，職員上班時便在特備的簽到簿上簽下自己的姓名；人數少的工廠不論職員或工友都可用簽到簿。人事管理員於上班後若干時間（普通為半小時）即將簽到簿收去，凡沒有簽到的便查明是否請假，否則，登記其未上班。
- ii) 打卡：現在許多大規模的工廠均設置一種計時的打卡機，不過普通多限於對工友應用。上下班時將卡片插入打卡機內便自動記下上班和下班的時間，管理員根據卡片上的時間計算工資。
- iii) 名牌或號碼牌：在工廠大門口設置全部工友名牌或號碼牌，上班時工友入廠將自己的名牌或號碼牌取下掛在自己工作的場所內，管理人員祇要檢視此牌便可知何人未到。

員工除了星期日及例假日得以休息外，遇有必要還可以請假。請假因事由的不同，可分事假、病假、婚假、喪假等。公營的工廠可依政府規定的條例辦理，民營的可斟酌比照辦理。

II. 考核

i) 考核的意義

考核在察賢愚、辨善惡、明是非，以為用人取才之法則。考核真實，才能拔擢真才，考核有效，才會事奏其功。

ii) 考核的重要性

員工本身的修養與工作的勤惰，端賴考核方可明瞭。依據考核結果，一方面可作為管理方法的改進；一方面可作為員工獎懲的參考，所以考核極為重要。總統 蔣公曾說過：『造就人才之根本在培育，關鍵在考核，而其成敗則在任用。三者之中我以為考核一事，實為中心環節，因有培育而無考核則必失於泛，有任用而無考核則必失於濫；故如何可使「賢者在位、能者在職」，任用適宜，我以為捨考核之外，實無他途可循』。由此可見，考核之重要性。

工廠中對員工的考核，須先訂立明確的考核標準，公告週知，使員工們明白如何努力；同時考核人員也有所憑據，免發生不公平的事。

iii) 考核的標準

A. 工作的成績

這種成績視工作性質的不同而異，從事生產的則為生產數量；從事設計的則視設計的內容是否優良，費用是否經濟；從事銷售或運輸保管的，則分別按其成效而定成績的高低。工作成績會有高低，一因工作人員能力的差別，另一原因是工作勤惰的不同。

B. 守法的情況

每一個工廠，都訂有工廠規則，員工是否能遵守其規則，也是一項考核的標準。

C. 合作的程度

也可以說是人與人的關係維持的情況，例如是否接受上級的命令，是否與平行的同事合作，是否善於指揮下屬等等。

D. 其他

例如主動負責的精神，領導的才能等等。

iv) 考核的重點

從其潛力、品德、學識、實踐力、組織力、創造力、與想像力考核起，着重執行工作的時效與貫徹廠長命令之精神方面。上述考核的標準，實際上可由考核的重點擬訂之。

v) 考核的方法

考核的方法包括觀察、研究、分析、比較、與綜合評定。

11-4 員工之獎懲與調動

I. 獎懲

員工工作了一段期間，經考核的結果，按服務成績的優劣，或其他情形分別予以應有的獎懲。獎賞是酬庸有功的員工，給予一種精神上的或物質上的獎勵。其目的在鼓舞士氣，提高員工榮譽心，促進工作效率，達成任務。懲罰則是給予犯過人員的處分，促其改過自新，以儆效尤之謂。其目的在寓教於罰，用以維護廠紀。

i) 獎勵的辦法，有下列幾種：

- A. 嘉獎：這是對普通優良員工的一種獎勵辦法，可分書面或口頭兩種方式。
- B. 記功：這是比嘉獎進一步的獎勵辦法，或因對工作有較大的貢獻，或積數次嘉獎而予記功。
- C. 獎金：嘉獎與記功對一個員工來說，其作用偏重於精神鼓勵，雖然對將來的考績也有很大的關係。獎金則除了精神鼓勵外，又有物質上的實惠。但獎金數目不宜過少，否則便難有鼓勵的作用。
- D. 晉級：員工有特殊貢獻，且能力卓越堪任較重大的工作時，予以晉級最為適當。一方面員工得到永久的好處；另一方面工廠中也選拔了一個人才。

獎勵的辦法不論那一種都宜公開，就是說對於某一員工的獎勵要讓其他員工全體知悉，這裡面含有一種激勵的作用。

ii) 懲罰的辦法，約有下列數種：

- A. 申誡：可分口頭申誡和書面申誡兩種。申誡是於過失較小時用之，按實際情形可以不必公開的便不要公開。主管人員對某一個或幾個員工的口頭申誡，切忌怒容滿面的呵責，而要心平氣和的以理以情予以誠勉，這樣有時可收很大的效果。因此書面申誡的作用，實不如口頭的有效。
- B. 罰薪：命過失員工負擔錢財的損失，大多是因為員工過失使廠家蒙受財物損失時適用。
- C. 記過：也是常見的一種處分辦法，「過」可以和「功」相抵，所以員

工因不當而遭記過時，還可以爭取記功以求將來考績時兩相抵銷。

D. 降級：如果員工能力不夠或精神不佳致時生過失，便須予以降級以免誤事。

E. 革職：這是最重的處分了，管理當局除非不得已不宜輕易出此。所謂不得已是指該員工過失情節重大，如繼續留用將使廠家蒙受不能容忍的損失。至於員工因違法亂紀除予革職外，還須報請治安機關懲辦。

獎懲必須要有客觀的依據，公平合理的予以處理，才能使員工心服，否則可能發生不良的反應。

II. 調動

員工的調動是工業機構中常有的事，有的是以調動職務來訓練員工，外國有些公司在每隔一定時間，把某些員工的職位輪調，此法的好處是：

- i) 因職務輪調，使各部門管理人員，更能注意及瞭解一般管理的方法。
- ii) 從輪調中可以看出各人特長的所在，使員工都能夠擔任最適當的工作，以免大才小用或小才大用。
- iii) 由於輪調的結果，可增進各部門間的瞭解與合作。

員工的調職，如果是為了訓練，或是為了配合他的能力與興趣，只有職務變更而階級不變更。如果是因考核結果作為獎懲的手段，則職務與階級便同時變更了。所以調動為的是使人與事能夠配合，以求企業的發展。

11-5 員工之薪資制度

I. 薪資管理之重要

此項重要性已為盡人皆知之事實，良以薪資收入常佔國民所得之大部分，在美國達二分之一以上，其中泰半變成購買力，使工商業賴以生存與發展。故其管理方法必須公平合理，以能符合有關各方面之願望為原則，俾可確保集體工作之有效及社會生活水準之提高。因此，凡主持薪資管理之工作者，固應充分了解此方面之理論與實務，以便針對工廠之有關情況，將其薪資制度作最理想之分析與設計，並能於工廠情況變更時，迅作最適當之調整。然而高階層管理當局，對於薪資制度分析設計之理論，亦應有所涉獵，才不致當需要作此決策時有茫然不知所措之感。

II. 薪資制度之發展

i) 計時制之早創

計時制 (Daywork system, or Time-rate plan) 乃最早之工資制度，係以工作時間為計算工資之標準。其法甚簡，瞭解亦易，不致引起誤會或糾紛。且在採用此項制度之情形下，工友收入固定，生活獲得保障，更因不受時限之促迫，故產品品質較為優良。惟其最大之缺點，為報酬與效率不能配合，常使勤勞僱工與怠惰僱工獲得同樣之報酬，實欠公允。換言之，此制有抑制勤奮及寬恕怠惰之嫌，致產量大受妨礙。目前凡管理落後地區或不易計量之生產工作，尚多採用之。

ii) 計件制之繼起

為糾正計時制之缺點，乃有計件制 (Piece-work system, or Piece-rate plan) 之應運而生。本制係以工作量或件數為計算工資之依據，法亦簡而易行。其最大優點為報酬與效率可獲一致，使生產數量得以激增，因而減低生產成本。其最大缺點則為易生粗製濫造現象，使產品品質低落。且在採用此項制度之情形下，工友因力求增加收入，致妨害身體之健康，又因收入不能固定，致工人生活毫無保障，故目前單獨採用此制者已逐漸減少。

iii) 獎金制之出現

最新及最為廣用之工資制度厥為獎金制 (Bonus system, or incentive plan)。此制包括計時及計件兩制之優點，最為公平合理，故現代一般企業多喜採用之。惟獎金方案至為繁多，俾可適應各種企業之特殊情況或需要，其工資、產量及人工成本間之關係亦極複雜。

III. 獎金制度之簡介

i) 獎金制度之要義

所謂獎金制度，乃係一種較新之工資支付方法，當工作人員成效在一定標準之下時，得按基本工資率計時給予保證工資，以維持工人最低生活費用之需要。惟如工人工作達到或超過一定標準時，除保證工資外，可加給若干額外獎金，以為努力之酬勞。此制可提高生產效率及減低人工成本甚鉅，據 1945 年美國戰時勞工局統計之結果：凡採用獎金制度之企業，工人工資收入約增 15 ~ 20 %，平均數為 17.56 %；單位

人工成本約低10～15%，平均數為11.58%，生產效率約增35～40%，平均數為38.99%。又據1957年美國巴恩士（Ralph M. Barnes）及麥克雷（J.C.Mckenney）兩教授調查之結果：一百家採用獎工制度之企業中，其平均生產量較未實施獎工制度時增加28%。

ii) 獎工計算之基礎

一般多以預計之標準時間為計算基礎，此項標準時間通常多用估計、統計、或測定等方法確定之。惟各企業因有特殊目的或個別需要，亦可另定他種計算之基礎，如延長機器之工作時間，增加產品生產率，有效應用直接材料或減少損耗，減少間接材料用量，減少動力、蒸汽、壓縮空氣等之消耗量，及改進產品之品質等項，均可斟酌選用之。

iii) 獎工制度之類別

A. 根據節餘支配分

(a) 節餘全獎：所謂節餘全獎（Full-sharing incentive plan or 1-for-1 plan），係將工人因工作效率提高所節餘之全部金額作為工人獎金。如甘梯作業獎工制（Gantt task and bonus system）及百分之百獎工制（100% premium plan）均屬此類。

(b) 節餘分享：所謂節餘分享（Partial-sharing incentive plan），係將工人因工作效率提高所節餘之部分金額作為工人獎金。因資方給予工友有關改良器材及方法等協助與指導，亦應分享一部分節餘之利益，方較公允。亦有僱主將節餘之一部分作為間接工友或督導人員之獎金。現代所用之獎工制度多屬此類，又可再分為下列五種：

- ① 定分獎工制（Constant-sharing plan）：此制對於節餘利益之分配，勞資雙方有一定之比例，如郝爾塞制（Halsey premium plan）及貝道克制（Bedaux point plan）均屬此類。
- ② 變分獎工制（Variable sharing plan）：此制對於節餘利益之分配，勞資雙方比例常因工作效率之不同而異，如羅文制（Rowan premium plan）及巴士制（Barth variable sharing plan）均屬此類。
- ③ 定分變分混合獎工制（Constant-and variable-sharing plan）

）：此制對於節餘利益之分配，勞資雙方之比例一部分為定分，而另一部分則為變分，如艾莫生制（Emerson efficiency plan）及文樂蘭制（Wennerland bonus plan）均屬此類。

- ④ 差別定分獎工制（Differential constant-sharing plan）：此制對於節餘利益之分配，勞資雙方之比例為一定，惟當工人工作效率達到某等標準後，其工資率亦有階梯式之差別，以增激勵作用，故又稱階梯獎工制（Step incentive plan），如狄慕爾制（Diemer bonus and premium plan）及包門制（Baum differential gain sharing plan）均屬此類。
- ⑤ 差別定分變分混合獎工制（Differential constant-and variable-sharing plan）：此制對於節餘之分配，勞資雙方之比例採用定分與變分混合制度，且當工友工作效率達到一定標準後，其工資率亦有差別，如羅伯耳制（Knoeppel efficiency plan）及畢格羅制（Begelow bonus plan）皆屬此類。

B. 根據計算對象分

- (a) 個人獎工：所謂個人獎工（Individual incentive plan），係以個人為給獎之對象，一般企業採用者較多。
- (b) 團體獎工：所謂團體獎工（Group incentive plan），係以團體為給獎之對象，凡工作不易劃分或連續生產工廠宜採用之。

C. 根據計算方法分

- (a) 勤勞獎金（Industry bonus）：凡工友在一定時期內，既未請假，又無遲到早退情形，可給予若干勤勞獎金，亦稱不請假獎金。
- (b) 產量獎金（Quantity bonus）：凡工友生產數量達到或超過一定標準時，可給予若干產量獎金，至於獎金之多寡，得按產量超過規定標準之高低核算之。
- (c) 品質獎金（Quality bonus）：凡工友產品品質達到或超過一定標準時，可給予若干品質獎金。其獎金之多寡，一般企業常按產品不良率（Fraction defective）之大小計算之。
- (d) 減少浪費獎金（Waste-reduction bonus）：凡工友減少浪費達到或超過一定限額時，可按其減少浪費比率大小，給以金額不等之

獎金。

- (e) 防止災害獎金 (Accident-prevention bonus)：凡工友擔任較有危險性之工作，而在一定期間內從未發生災害者，可酌情給予若干獎金。

iv) 獎工制度設計之原則

- A. 以能滿足勞資及管理方面之願望與需要為原則。
- B. 應使產品單位成本減少及售價降低，俾股東及顧客均感滿意。
- C. 須與其他管理如生產管制、品質管制、成本與預算控制等發生良好之聯繫。
- D. 以愈簡愈佳，使工友易於瞭解及計算自己可獲之獎金。
- E. 必須建立精確計算標準，通常多利用時間研究 (Time Study) 以確定各種工作之時間標準。如生產設備、材料、方法，或其他管制條件有所變更時，則此項標準必須適時予以檢討修正之。
- F. 必須規定工作成效之水平，以為發給獎工之起點。
- G. 必須制訂節餘分配之原則，以為計算獎工之依據。
- H. 不能限制工友之工資收入，因其無一定最大收入金額之規定。反之，如工友收入甚高，而無相當之努力代價時，則此種獎工制度必難有效維持於永久。
- I. 必須保證工友於實施獎工制度前之基本工資率，將為未來獎工制度內之最低工資率。
- J. 須有學驗均優人員主持之。至於此制之採用或修正，尤須勞資雙方獲得真誠之協議。

11-6 員工之福利措施

1. 員工福利的起源及其重要性

工商業界的福利事業是由英國人歐文 (Robert Owen) 開其端，1800 年，歐文時年 28 歲，他在離格拉斯哥 (Glasgow) 二十哩的一個小村中，同他人合股設了一所名叫新拉爾克的工廠 (New Lanark Mill)，由他任經理。在那個小村中計有住戶一千三百餘家，都很貧困。歐文本來就重視人道，現在既身任經理，就想如何改善工友生活，於是便推行了許多有利工友的設施。例如改進工

廠的衛生設施，增加娛樂圖書設備，消費合作，減少工作時間等等。這樣一來，使工廠增加了很多開支，而為其他合股人所不滿。歐文既與他們意見不合，最後他便退出了。他退出以後，該廠的一切福利設施當然也都宣告終止了。

二十世紀以來，員工福利設施又漸漸發展，工業國家更見進步。他們關於這方面的工作，多依照歐文的計劃。員工福利的效用為的是保障工友的健康，和增加工友的經濟利益。美國辛辛那提工廠（Cincinnati Mill）的醫務室主任基爾博士（Dr. Otto P. Gier）指出：工廠對於可以預防而不加以預防的工友疾病，所發生的工資損失，每年當有數億元。如果再估計工友因健康不良而影響了工作效率，使廠方所生的損失，會在上開數字的兩倍以上。這種說法雖為估計而不見得如何準確，但工友不健康對工廠有不利的影響總是事實。所以福利設施消極的應對工友疾病作有效的治療，積極的則應注重預防方面的工作。

福利設施可增進員工的幸福至為明顯，凡公私營工廠均應提撥員工福利金辦理員工福利事業。

II. 福利措施

促進員工福利可舉辦的事項，普通有下列數種：

i) 改善衛生環境充實衛生設備

前面我們討論到建築廠房需要光亮通風，需要各種衛生設備，其目的即在保護工作人員的健康。有些工業由於它特殊的性質，使工友容易感染疾病，例如水泥、陶瓷等工廠內，因空氣中含有 SiO_2 微粒，使工作人員發生難治的疾病。凡因塵埃傳染生病的工廠，須用抽氣法更換空氣，或將塵埃發生的所在隔離，工作人員加戴口罩也很重要。再如鑄字印刷業，水管煤氣管業，硫酸工業，油漆業，殺蟲劑工業等，因其中含鉛，所以工作人員容易發生鉛中毒，火柴工業、肥料工業會發生磷中毒，氯氣工業會發生氯中毒，其他由於工業特性的關係，使工作人員健康受影響的還很多。所以必須注意充實衛生設備，聘請衛生工作人員，對員工按時舉行身體檢查，一有發現健康不良，便予以適當治療，並調換其工作。

ii) 建築員工宿舍與福利餐廳

工商業的地址自然依其性質而有不同的需要，但大工廠總以設在郊外為宜。既在郊外對於遠道員工，便要儘可能預備宿舍讓他們居住。

我國工廠法第三十九條規定：工廠應於可能範圍內建築工友宿舍。所建的宿舍不宜太簡陋，使員工在工作的餘暇，樂於留在宿舍中或研究製造方面的問題；或進修、或休息以調劑身心。如果宿舍太小，或潮濕陰暗，試問除了不得已的睡眠之外誰願意留在宿舍裡呢？這樣不但影響員工健康與增加他們的耗費，並且也降低工作情緒。

工廠除員工宿舍外，還須設立餐廳，食宿是工作人員最迫切需要的。食品應注意衛生與營養，廠方供給餐廳中的各種用具，或負擔廚房工作人員的工資以及燃料等。伙食可由員工組成的伙食委員會自己辦理，或由商人承辦，總之以服務為目的，如有盈餘則充作福利金。

iii) 教育與娛樂

工廠法第三十六條規定：工廠對於童工及學徒，應使受補習教育，並負擔其費用的全部。補習教育的時間，每星期至少要有十小時。對於其他失學員工，亦當酌量補助其教育。除此之外，工廠應提倡員工正當娛樂，這兩項都可視作福利措施的一部分。教育方面除了辦理員工補習教育外，在可能範圍內再舉辦員工子女教育，如托兒所、幼稚園、小學等。對於員工子女入學，免收學雜費用的全部或一部分。這樣不但可減輕員工的負擔，並且對於女性員工利益更大。

至於娛樂也很重要。員工如無正當娛樂，精神便無法調劑，工作疲勞也不易恢復。娛樂要視財力按員工興趣分別購置運動器材或棋類以及音樂器具等等。如員工人數衆多，不妨組織劇團、球隊等也很有益。

iv) 舉辦消費合作社與儲蓄

工廠法三十八條規定：工廠在可能範圍內應協助員工舉辦儲蓄及合作社事宜。合作社乃供應員工廉價的日常用品，貨款或可分期付款，或於發放薪資時抵扣，務以便利員工為目的。

儲蓄是美德，所謂儲蓄是節省目前的消費，將收入的一部分儲存以備將來應用。或藉以防老，或作為兒女教育費用，或供其他意外用項。

v) 勞工保險

保險的意義，就是某一種災害或損失的發生，由共同參加保險的人，共同負擔其損失。也就是將個人的損失，由社會或多數人來分擔。勞工保險就是從事體力勞動的人，為了減輕疾病、傷害、死亡等的負擔，

由每個勞工向辦理保險的機構繳納少許保險費，遇有保險範圍內的事故發生時，便由保險機構負擔保險給付，所以勞工保險也可以說是勞工的一種福利。

台灣現行的勞保制度，與普通保險稍有不同，不同的地方是：

A. 普通保險參加與否是自由的，勞工保險則是強制的，凡為勞工都要參加。依勞工保險條例第八條規定：

- (a) 被僱於僱用勞工十人以上之公營民營工廠、礦場、鹽場、林場、茶場之產業工人。
- (b) 交通公用事業工人。
- (c) 職業工人。

應全部加入勞工保險為被保險人。

B. 普通保險的保險費，全數由被保人負擔，勞工保險的保險費，則依勞工保險條例第十八條之規定計算：

- (a) 產業工人及交通公用事業工人，以及有一定僱主之職業工人之保險費由被保險人負擔 25%，僱主負擔 75%。
- (b) 無一定僱主之職業工人之保險費，由省（市）政府補助 30%，餘由被保險人負擔。

可見有僱主的被保險人負擔的比率很低，祇佔 25%，沒有僱主的也不過 70%。

勞工保險的範圍，分傷害、殘廢、生育、死亡、老年、及疾病六種，各種給付的多少，按實際情形的不同而加以區別。

vi) 其他

規模大員工多的工廠，如設立理髮室、浴室、洗衣所等，都會使員工們感到省錢和方便。

1. 試述人力管理的意義、原理與目的。
2. 試述人力管理的重要性。
3. 甄用員工的方式有多種，試一一列舉說明之。
4. 甄用員工的考驗方法有那些？
5. 為什麼現在許多工商業機構喜歡以約談的方法甄用員工？試說明其理由。
6. 為什麼工廠中的員工要加以訓練？訓練有什麼好處？
7. 員工訓練所採用的方法有那幾種？
8. 試述員工訓練的要點。
9. 員工上下班的登記方式有那些？
10. 試述考核的意義及其重要性。
11. 為什麼要有獎懲？
12. 獎勵和懲罰的辦法各有幾種？
13. 試述員工輪調的優點。
14. 員工之薪資制度有那幾種？
15. 獎金制度的類別頗多，試簡述之。
16. 為什麼工廠要注重員工福利？試論述之。
17. 為什麼勞工保險也是勞工的一種福利？