

企業人事管理

—附個案研究—

吳靄書著



吳靄書著

企業人事管理

附個案研究

中華民國六十五年九月初版
中華民國七十一年九月增訂六版

定價：新台幣三一〇元

企業人事管理

著作人：吳
發行人：吳

稿

書

地址：臺北市忠孝西路二段十九號
郵政劃撥儲金戶第一〇七七一七號
電話：八一九一六三五六

總經銷：大中國圖書股份有限公司

地址：臺北市重慶南路一段六六號
郵政劃撥儲金戶第二六一一九號
電話：三一八一四八七

印刷者：大聞實業有限公司印刷部

地址：臺北縣永和鎮中正路二七三號

著作權執照：內政部台內著字第九〇二七號

有 作 翻 必
著 權 印 究

增訂版序

在本書增訂版印行之前，作者願借此機會向所有關心本書的廣大讀者，致以誠摯的謝意，因為只有讀者不斷的鼓勵，才是促使作者進行增訂的最大動力。

本來一本探討人事管理的專業書籍，其讀者羣應屬有限，未料本書在過去幾年竟受到社會各界相當的重視，除蒙嘉新文化基金會頒贈優良著作獎外，並蒙許多學校及企業採用為教材，最令作者感到興奮的是若干政府機構也不因本書以企業為名而予排拒，曾廣泛引用參考。由此足見追求合理有效的人事管理，不僅是企業必要的工作，也是現代化政府施政的要件，更是社會所有管理人員不可忽視的責任。事實上，作者撰寫本書原無意劃分政府與企業，主要還是在於研討現代人事管理的觀念和實務，以企業為主體，乃係為了免受人事法令的束縛，可更靈活地闡明人事管理的本質而已。

本書增訂版主要在引入更多行為科學的研究成果，除了新增「組織變革與發展」乙章，以研討組織如何面對內外環境變遷的壓力及進行各項革新因應措施外；並於考績、領導、激勵、福利等部分，增加了許多新的觀念和內容；此外，對每章後所附的個案，亦作了若干變換，以期更能充分配合讀者的研究討論。

儘管本書曾經多次修訂，但仍難期週全，且作者才識有限，今後仍祈宏達先進續賜匡正，至所感企

吳 靄 書

民國七十一年八月
於輔仁大學

自序

在美國曾經作過一次有趣的調查，杜尼特和勃朗（Dunnette and Brown），將經四十五位專家學者所共同認定的一些重要管理著作，列表作為問卷，送請二百位企業高級主管人員表示意見。結果顯示只有小部份主管人員曾聽說過這些書，而且僅有五分之一的人認為這些書的內容，可對他們處理公司的業務具有重大影響。經由此項調查可以看出一件事實，就是管理著作和管理實務之間有着太大的鴻溝，由於管理並不是一種信仰，其價值必須從應用和效能中表示出來。所以，如何縮短管理研究和管理實務之間的差距，實有予以重視的必要。

作者多年來曾先後任職台灣糖業公司、經合會人力發展小組及經濟部，復兼教於輔仁大學及有關管理訓練班，其間就一直希望能將管理理論與實務予以結合應用。民國六十一年應西德佛烈特愛伯基金會（Friedrich Ebert Stiftung）之邀，赴泰出席「亞洲勞資關係教育研討會」，與各國代表廣泛交換勞資關係教育的意見，會中並決議今後的工業關係教育應脫出純學術的範疇，而以配合管理行動為重心。民國六十四年，作者又在亞洲生產力組織（APO）安排下，與我企業界人士組成「中華民國中小企業高階層經營管理者察團」赴日本考察，更深切體認日本企業界對西方管理技術的採擇及應用，以及我國企業家對管理所抱持的態度與熱望。所以，作者在寫作本書的時候，毅然採取以下的途徑：

（一）全書採用一般性的文字表達，深入淺出，平鋪直敘，非必要不引經據典。其中有引入國外理論者，

舉凡不合國人習慣之外來語，均予摒棄。使讀者在閱讀時能望文生義，不至有扞格難入之感。

(二)全書以配合國內管理實務為要旨，內容兼採制度與行為的研究。雖然目前行為研究極為盛行，但是作者認為在我國當前企業環境裡，有許多企業人事制度尚未建立，或尚有待合理化，如捨棄制度修談行為，乃是不切實際的事。

(三)全書研討以啓發性為主，書中所附的法規表式不多，因為作者認為管理人員最重要的就是具有革新判斷的能力，有了這種能力就能隨時根據情況，制定所需的法規和表式，反之，研究法規和表式，並不一定就有革新判斷的能力。

由於熟讀游泳書，未必會游泳，為了使理論與實務結合，本書特在每章之後均附有關於人事管理個案一則，俾讀者能於個案研究中，將管理理論予以運用並和實務相互印證。這些個案都是非常生動的管理實例，且與國內環境配合，是作者多年來所搜集，並為配合本書的特殊需要而予改編，其中大多數都經作者應用於所授之「人事管理」及「人事管理個案研究」課程中，效果至為良好。

本書在寫作過程中，曾蒙許多師友長官的多方鼓勵與協助，內心至為感激，尤其是我國兩位人事管理學的先進——張金鑑教授及鎮天錫教授，他們曾給予作者極大的啓發與鼓勵。

茲因本書倉卒而成，謬誤之處在所難免，尚祈各界宏達先進，不吝指教，以便改正，幸甚。

最後，作者謹將此書獻給慈愛的雙親，沒有他們辛勞的養育與培植，這本書是不可能問世的。還有內子施一諾女士在繁忙的工作之餘，對本書提供協助，使本書能順利出版，併此致謝。

吳 靄 書

識於民國六十五年八月五日

目錄

第一章 人事管理概論	一
第一節 人事管理的本質	一
第二節 人事管理的發展	四
第三節 人事管理的原則	八
第四節 人事政策	一〇
個案研究	
傳真電器公司	一五
第二章 組織設計	一九
第一節 組織的意義	一九
第二節 組織結構	二二
第三節 組織關係	三三
第四節 非正式組織	四〇
個案研究	
一、錦和食品股份有限公司	五〇
二、東台機械公司	五六
第三章 工作分析	六〇

第一節 工作分析的意義與目的	六〇
第二節 工作分析的程序	六三
第三節 工作分析的項目	六七
第四節 工作說明書與工作規範	七〇
個案研究	

大榮金屬公司

第四章 人力規劃	七七
第一節 人力規劃之目的	七七
第二節 人力結構分析	八〇
第三節 人力需要數量	八八
第四節 長期人力規劃	九五
個案研究	

華南木業公司

第五章 人力羅致與甄選	一〇〇
第一節 人力供應來源	一〇四
第二節 甄選的程序	一〇九
第三節 測驗	一一七
第四節 面談	一二三

個案研究

保康製藥公司

第六章 員工訓練

第一節 訓練的意義與重要性

第二節 員工訓練的方法

第三節 訓練計劃

第四節 學習的原則

個案研究

中亞塑膠工業股份有限公司

第七章 管理發展

第一節 管理發展的基本觀念

第二節 工作中發展方法

第三節 工作外發展方法

個案研究

怡和食品廠股份有限公司

第八章 員工考績

第一節 概說

第二節 考績制度

.....	一三一
.....	一三六
.....	一三六
.....	一三八
.....	一四四
.....	一五二
.....	一五九
.....	一六三
.....	一六三
.....	一六六
.....	一七一
.....	一八一
.....	一八六
.....	一八六
.....	一八九

第三節 考績的問題	一九八
-----------	-----

個案研究

太空電子股份有限公司	二〇四
------------	-----

第九章 人事調整	二一三
----------	-----

第一節 晉升的作用與要素	二一三
--------------	-----

第二節 調遣、降職與遣散	二一九
--------------	-----

第三節 年資和功績的平衡問題	二二三
----------------	-----

個案研究

三林企業股份有限公司	二二八
------------	-----

第十章 工作評價	二三二
----------	-----

第一節 工作評價的應用與目的	二三二
----------------	-----

第二節 工作評價的方法	二三五
-------------	-----

第三節 實施工作評價的問題	二四五
---------------	-----

個案研究

大明紙漿公司	二四九
--------	-----

第十一章 薪資制度	二五五
-----------	-----

第一節 薪資制度的基本條件	二五五
---------------	-----

第二節 影響薪資的因素	二五七
-------------	-----

第三節 薪資調查·····	二六二
第四節 薪資政策與薪資結構·····	二六五
第五節 薪資制度與獎金計畫·····	二七一
個案研究	
天星實業公司·····	二八七
第十二章 人羣關係·····	二九〇
第一節 霍桑實驗的啓示·····	二九〇
第二節 行爲的本質·····	二九三
第三節 人性需求與管理理論·····	二九七
第四節 工作激勵·····	三〇四
第五節 員工參與計畫·····	三一二
個案研究	
金山電子公司·····	三一九
第十三章 員工紀律·····	三二二
第一節 概 說·····	三二二
第二節 員工懲戒·····	三二四
第三節 員工申訴·····	三二八
個案研究	

萬象工程股份有限公司

三三三

第十四章 意見溝通

三三六

第一節 概 說

三三六

第二節 意見溝通的要素

三三九

第三節 意見溝通系統

三五〇

第四節 非正式意見溝通

三五五

個案研究

復華有限公司

三六一

第十五章 領 導

三六六

第一節 領導的本質

三六六

第二節 領導的基礎

三六九

第三節 領導的型態

三七四

個案研究

大溪地工業股份有限公司

三八四

第十六章 組織變革與發展

三八七

第一節 組織變革的原因與方法

三八七

第二節 抗拒變革的問題

三九二

第三節 組織發展

三九六

個案研究

明光鞋業公司

第十七章 勞資關係

第一節 概 說

第二節 工會組織

第三節 團體協約

第四節 勞資爭議

個案研究

永年染織廠

第十八章 安全與衛生

第一節 安全衛生的重要性

第二節 意外災害的調查

第三節 安全計畫

第四節 衛生計畫

個案研究

勝興金屬製品公司

第十九章 員工福利服務

第一節 員工福利服務的發展

四〇七

四一二

四一二

四一七

四二四

四二九

四三四

四三七

四三七

四三九

四四五

四五二

四五七

四五九

四五九

第二節 我國職工福利制度沿革·····	四六一
第三節 員工福利服務計畫·····	四六五
個案研究	
安明電子公司·····	四七三

企業人事管理

第一章 人事管理概論

第一節 人事管理的本質

工業革命對於人類文明的最大影響，乃是以機械代替了人力，尤其是現代的許多新機械，不只代替了人的智力與體力，而且擔負着人的智力與體力所不及的工作。但是從另外一個角度看，任何萬能的機械，其能力都是人所賦予，它只能照着人的設計去操作。所以，任何企業無論其是否應用精巧萬能的機械，都不能排除人的因素，也不能否定人在生產中的價值，因為只有人才主動地將已往的經驗應用到目前或將來的問題上去，也只有人才才能將企業管理得更為妥當。

名管理學者杜魯克（Peter F. Drucker）在台北的一次演講中，就曾指出：「每一家企業固然都有它的特色，但是就員工和資金這兩種資源而言，是每一家企業都有的，故而對員工和資金的管理，也是任何企業所共有的兩項重要工作」（註一）。其實非僅是企業，其他任何組織不論其目標、規模和機能如何，都必須透過人而運行，管理這些組織，基本上，也就是管理「人」的過程（註二）。

人事管理（Personnel Management）就是研究如何為組織有效地進行羅致、發展、運用並維護

其人力資源的科學。企業的人力資源，實際上就是指企業組織中的所有員工，他們不僅是企業的寶貴資產，而且他們在工作中的績效，也將影響企業的成敗。目前不論企業組織中是否設置有人事部門，人事管理都存在其間，實質上，人事管理是管理人員的一種基本責任，也是企業管理中不可分割的一部份。

現在和人事管理有關的名詞很多，如人事行政（Personnel Administration）、人力管理（Manpower Management）、員工關係（Employee Relations）、工業關係（Industrial Relations）、勞工關係（Labor Relations）、人事服務（Personnel Services）等。其中有的名詞意義較為狹窄，如「工業關係」往往是指和基層人員間的關係，「勞工關係」也僅限於工會和管理的關係而言。含義最廣泛的是「人事行政」和「人事管理」兩名詞，但是目前在觀念上，往往一般人視前者行之於政府機關；後者施之於工商企業。其實兩者在目的上及範圍上雖有所不同，但在知識與運用方面，並無很大的區別。本書因係以研討企業人事管理之理論與實務為主，故仍採「人事管理」一詞，而實際上此名詞也最能概括包容其他各名詞的意義在內。

在人事管理的理論與實務被發展為一套有系統的知識以前，人類早就有為達成共同目標所形成的組織（註三）。只不過在當時雖有受僱解僱等人事管理問題，但都沒有正式的理論去引導解決，即使在今天我們仍然可以看到有許多人事管理的問題是靠累積的實務經驗解決，但是科學的研究已供與管理人員更豐富的知識，使其在做人事決定的時候，具有更堅實合理的基礎。由於處理人的問題不僅是一種科學，也是一種藝術，無疑地，多年來成功的經營者在處理人事問題時，仍然要依賴他的判斷、直覺和嘗試，但是他們在作決定時所須應用的科學知識也較前更廣更多。

由於人事管理的知識範圍甚爲廣泛，故在運用時可能需要綜合心理學、社會學、經濟學、管理學以及其他如數學、工程學等多方面的科學背景。處理人事管理問題，既需要分析研究與敏銳的判斷力，也需要豐富的推理和對人類行爲反應的瞭解能力。所以在討論人事管理理論時，除了應對人事職能的各項問題，深入研究其背景利弊及原理原則外，還應對各項人員與團體間的關係一併研討，方能使人事管理的科學得到更廣泛深入的應用。本書有鑑於此在以後的討論中，其內容將涉及三方面——即管理的、行爲的和技術的。因爲僅有管理才能，而無技術與行爲的知識，其價值將極爲有限；反之，雖有熟練的技術和行爲知識，如無技巧的管理行動，也將困難重重；在另一方面，優良的管理配以精湛的技術，如忽略了行爲的因素，其成效亦將十分貧乏。實際上這三方面是彼此相依相關，有效的人事管理必須結合這三方面的知識，才能切合實際並圓滿順利地達成。

今天人事管理已被人視爲一種專業性的工作，其目標不僅在使人與事配合，事得其人，人盡其才；而且，更重要的還要使人與人的關係和諧協調，人性潛能得以發展，以增進合作提高效率。現代進步的企業爲了有效執行人事管理的工作，大都於高層管理設置幕僚性的人事管理部門，專責協助總經理執行人事管理職能，並依照所訂的人事政策和程序，對各級管理人員提供服務與協助。但是，在另一方面，人事管理的工作在執行時，也常遭致旁人的誤解，這種誤解的產生，大多是來自於人們不了解人事管理的本質所致。其中最主要的就是有些人純然是站在人事管理部門的立場，去觀察瞭解人事管理的工作，其結果忽略了一件重要的事實，就是機構中的所有管理人員，實際上都和人力資源的管理有着密切的關係；在另一方面，正好與此相反，就是有些人往往忽視了人事專業人員的地位，僅是憑藉主管的權威和意願去處理人事問