

張清滄編著

企業人事管理實務

百成書店印行

F272.9  
Z150

張清滄編著

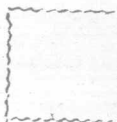
企業人事管理實務

百成書店印行

F-272.9

Z150

版權所有

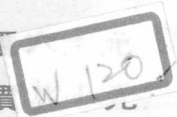


請勿翻印

# 企業人事管理實務

普及本特價

精裝本特價



|      |   |   |     |
|------|---|---|-----|
| 編著者： | 張 | 清 | 滄   |
| 發行人： | 沈 | 秋 | 和   |
| 出版者： | 百 | 成 | 書店  |
| 印刷者： | 光 | 興 | 印刷廠 |
| 發行者： | 百 | 成 | 書店  |

高雄市五福四路154號

郵政儲金戶第九三八三號

電話：五五三八九七

登記證局版台業字第〇一九五號

中華民國六十五年七月出版

## 序 言

人事管理爲企業管理最重要之一環，人事管理的成敗，影響整個企業的成敗，作者服務於公營事業機構從事人事管理工作，並曾參加台灣省勞動力研究所舉辦之各項調查達十數年，對公營及民營事（企）業機構，經營管理工作有深入的瞭解，曾以「我國公營事業與民營企業機構人事管理制度之研究比較」一文，參加六十三年度行政院人事行政局研究發展獎勵榮獲乙等獎。因鑒於目前企業人事管理書籍多屬理論性，並未能切合實際需要，雖然報章雜誌間有實務性的報導，惟缺乏完整與有系統。針對於此，作者再以兩年時間，就原有研究報告並廣羅報章雜誌有關人事管理事務性報導資料，再以實際工作經驗之心得，去蕪存菁，作完整具有系統編寫完成此書，各章節廣作實務性的介紹外，並兼顧理論性的價值。因企業人事管理亦與政府機構的人事管理相似，故本書實爲工商界及政府機構改進人事管理不可缺少之書籍，亦爲準備參加高、普、特考人事行政之士所必備。

本書資料諸多取材自大規模事業機構，承各該公司鼎力支持，特在此申謝。遺漏之處，在所難免，仍祈諸先進不吝指教是盼。

張清滄 六十五年六月序於高雄

# 目錄

## 第一章 緒論

- 第一節 人事管理的意義與任務.....一
- 第二節 人事管理新趨勢.....二
- 第三節 人事管理的目的.....三

## 第二章 組織

- 第一節 概說.....五
  - 壹、企業組織之模式.....六
  - 貳、分層負責.....一六
  - 叁、組織規程.....一八
  - 貳、職位名稱.....二〇
  - 伍、職務等級.....二二
  - 陸、員額編制.....二二
  - 柒、帕金森定律.....二五
- 第二節 現況與實例.....三六
- 第三節 可行途徑.....四九

## 第三章 職位分類與工作評價

|         |    |
|---------|----|
| 第一節 概 說 | 五二 |
|---------|----|

|          |    |
|----------|----|
| 第二節 職位分類 | 五三 |
|----------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 壹、職位分類的意義 | 五三 |
|-----------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 貳、職位分類的功用 | 五六 |
|-----------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 參、職位分類實施步驟 | 五七 |
|------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 肆、職位分類之繼續管理 | 六九 |
|-------------|----|

|          |    |
|----------|----|
| 第三節 工作評價 | 六九 |
|----------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 壹、工作評價的意義 | 六九 |
|-----------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 貳、工作評價實施步驟 | 七一 |
|------------|----|

## 第四章 考試與甄選

|         |     |
|---------|-----|
| 第一節 概 說 | 一二五 |
|---------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 壹、考試的方式 | 一二五 |
|---------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 貳、考試的種類 | 一二七 |
|---------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 參、考試的類科 | 一三〇 |
|---------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 肆、考試的計分方式 | 一三一 |
|-----------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 伍、考試的程序 | 一三一 |
|---------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第二節 現況與實例 | 一三二 |
|-----------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 第三節 可行途徑..... | 一三五 |
|---------------|-----|

## 第五章 任用

|                |     |
|----------------|-----|
| 第一節 概 說.....   | 一三七 |
| 壹、任用人員之來源..... | 一三七 |
| 貳、在職人員之分類..... | 一三八 |
| 叁、任用之要件.....   | 一三九 |
| 肆、試用或學習.....   | 一四〇 |
| 伍、調 任.....     | 一四〇 |
| 陸、學歷無用論.....   | 一四二 |
| 第二節 現況與實例..... | 一四三 |
| 第三節 可行途徑.....  | 一五三 |

## 第六章 晉 升

|              |     |
|--------------|-----|
| 第一節 概 說..... | 一五四 |
| 壹、晉升的功用..... | 一五四 |
| 貳、晉升之種類..... | 一五五 |
| 叁、晉升之路線..... | 一五五 |
| 肆、晉升之方式..... | 一五六 |
| 伍、彼德之原理..... | 一五九 |



|           |     |
|-----------|-----|
| 第二節 現況與實例 | 一六〇 |
|-----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第三節 可行途徑 | 一六五 |
|----------|-----|

## 第七章 待遇與薪給

|         |     |
|---------|-----|
| 第一節 概 說 | 一六七 |
|---------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 壹、薪給的決定因素 | 一六七 |
|-----------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 貳、薪給的計算方式 | 一六九 |
|-----------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| 叁、實用獎金辦法簡介 | 一七五 |
|------------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 肆、獎金之分配 | 一八六 |
|---------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 伍、獎金制度應注意要件 | 一八七 |
|-------------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 陸、薪給的種類 | 一八八 |
|---------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 柒、用人費率薪給制簡介 | 一九一 |
|-------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第二節 現況與實例 | 一九五 |
|-----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第三節 可行途徑 | 二〇二 |
|----------|-----|

## 第八章 考 績

|         |     |
|---------|-----|
| 第一節 概 說 | 二〇八 |
|---------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 壹、考績的功用 | 二〇八 |
|---------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 貳、考績的評分方法 | 二〇八 |
|-----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 叁、工作標準簡介 | 二〇九 |
|----------|-----|



|             |     |
|-------------|-----|
| 肆、考核之因素及配分  | 一一三 |
| 伍、考績等次及獎懲   | 一二五 |
| 陸、普遍採行之考績方法 | 一二五 |
| 柒、追蹤考核考績法簡介 | 一二七 |
| 第二節 現況與實例   | 一二〇 |
| 第三節 可行途徑    | 一二六 |

## 第九章 獎 懲

|            |     |
|------------|-----|
| 第一節 概 說    | 一二八 |
| 壹、獎懲的種類    | 一二九 |
| 貳、獎懲之方法    | 一二九 |
| 叁、獎懲規定之方式  | 一三〇 |
| 肆、獎懲之事實    | 一三〇 |
| 伍、提案獎勵     | 一三四 |
| 陸、獎懲委員會之設立 | 一三五 |
| 第二節 現況與實例  | 一三五 |
| 第三節 可行途徑   | 一四一 |

## 第十章 人羣關係與領導統御

|          |     |
|----------|-----|
| 第一節 人羣關係 | 一四三 |
|----------|-----|

## 目錄

六

壹、人類的基本需要.....二四四

貳、人類工作上的願望.....二四五

參、人羣關係上的責任.....二四七

第二節 領導統御.....二五九

壹、XY理論.....二六一

貳、領導者的要件.....二六二

參、領導者之任務.....二六四

肆、領導的藝術.....二六五

伍、女性員工的領導.....二六六

第三節 可行途徑.....二六六

## 第十一章 工時、服務、動作

第一節 概說.....二六八

壹、保護工時立法.....二六八

貳、彈性工作時間制.....二七〇

參、分段工作時間制.....二七一

肆、縮減工作天數制.....二七二

伍、勤惰管理.....二七二

陸、服務規則.....二七九

柒、動作之簡化.....二八〇

|           |     |
|-----------|-----|
| 第二節 現況與實例 | 二八三 |
| 第三節 可行途徑  | 二九〇 |

## 第十二章 訓練

|            |     |
|------------|-----|
| 第一節 概說     | 二九二 |
| 壹、訓練的功用    | 二九二 |
| 貳、訓練的種類    | 二九三 |
| 參、職業訓練     | 二九五 |
| 肆、西德職業訓練簡介 | 二九六 |
| 第二節 現況與實例  | 二九七 |
| 第三節 可行途徑   | 三〇九 |

## 第十三章 福利與保險

|           |     |
|-----------|-----|
| 第一節 概說    | 三一  |
| 壹、福利的種類   | 三一  |
| 貳、保險的種類   | 三一三 |
| 第二節 現況與實例 | 三一八 |
| 第三節 可行途徑  | 三二二 |

## 第十四章 退休

|         |     |
|---------|-----|
| 第一節 概 說 | 三三四 |
|---------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 壹、退休的功用 | 三三四 |
|---------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 貳、退休之事實 | 三三四 |
|---------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 叁、退休金支付種類 | 三三五 |
|-----------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 肆、領取退休金權利之喪失 | 三三六 |
|--------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 伍、退休金籌措方式 | 三三八 |
|-----------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 陸、公積金制度 | 三三八 |
|---------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 柒、經濟部所屬事業儲金辦法簡介 | 三三〇 |
|-----------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第二節 現況與實例 | 三三四 |
|-----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第三節 可行途徑 | 三三九 |
|----------|-----|

## 第十五章 退職與資遣

|         |     |
|---------|-----|
| 第一節 概 說 | 三四一 |
|---------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 壹、資遣之事實 | 三四一 |
|---------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 貳、資遣費之給予 | 三四二 |
|----------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第二節 現況與實例 | 三四三 |
|-----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第三節 可行途徑 | 三四四 |
|----------|-----|

## 第十六章 撫卹

|         |     |
|---------|-----|
| 第一節 概 說 | 三四六 |
|---------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 壹、撫卹之事實·····     | 三四六 |
| 貳、撫卹金支付種類·····   | 三四七 |
| 叁、撫卹金之計算·····    | 三四八 |
| 肆、領受撫卹金之順序·····  | 三四九 |
| 伍、領受撫卹金之年限·····  | 三四九 |
| 陸、撫卹金領受權之喪失····· | 三五〇 |
| 第二節 現況與實例·····   | 三五〇 |
| 第三節 可行途徑·····    | 三六〇 |

# 第一章 緒論

## 第一節 人事管理的意義與任務

「行為科學派強調『人的管理是組織成敗的重要變數』，人事管理是企業管理中重要之一環，它在以科學的方法使一個機構之人與事作最適切之配合，發揮最有效的人力運用，進而提高工作效率，減低營運成本，增加營收。爲了要使人與事作最適切之配合，爲了要有效運用人力，爲了要提高工作效率，必須就機構之組織、職位分類、考試、任用、升遷、薪給待遇、訓練進修、考核獎懲、人羣關係、勤惰動作、福利保險、退職資遣、退休撫卹等，研究最爲可行之辦法與技術，及如何作合理之運用與實施。析言之，人事管理的任務如下：

- 一、如何有一個健全合理的組織，俾使此機構的人力有效運用，機能的充分發揮。
- 二、如何就員工之職責事實分門別類，以便在人事管理上明確且能統一運用。
- 三、如何選拔優秀人才，參加本機構的生產營運行列。
- 四、如何建立合理的升遷制度，以鼓勵現職人員努力從公。
- 五、如何給從業人員合理的報酬，並爲員工謀求福利，以滿足其精神上與物質上的要求。
- 六、如何對從業員工予以考核獎懲，以維護紀律，並增進工作效率，進而作爲加薪、晉級升遷之依據。
- 七、如何對從業人員適時的予以訓練、進修，灌輸新知識，培養人才。
- 八、如何維護從業人員身心健康，以確保工作能力之持續不斷。

九、如何鼓舞員工的工作興趣，激勵士氣並避免發生惰性。

十、如何領導員工，使員工和睦相處，員工與僱主合作無間，發揮團隊精神。

十一、如何使老弱或能力低劣不堪任職者予以遣離，促進新陳代謝，永保機構之青春活力。

十二、如何使服務長久或在職死亡者，給予物質或精神的安慰，使其樂享餘年或慰其遺族。

## 第二節 人事管理新趨勢

### 一、構簡機構，節約用人

往昔錯誤的觀念，認為要能有效完成使命，必須增設機構，增加人員，所得的結論則為架床疊屋，駢枝單位增多，權責劃分不清，人員膨脹，人事費增加，如此不但未能提高效率，反而導致效率的低落，最近的趨勢，機構務求精簡，用人務求節約，採行「精兵主義」確實作到一個組織裏，沒有一個多餘的單位，也沒有一個多餘的人員。

### 二、用人唯才，不次拔擢

往昔企業機構的用人，忽略了才能的重要性，僱主以「低薪政策」僱用員工，只求缺一個補一個，以致濫竽充數，而現職人員亦少升遷機會，致效率低落並乏蓬勃朝氣，新進的趨勢則用人唯才，進用人員首重才能品德及專長，為期羅致所需之人才，常以公開甄審或考試為之，現職人員並視其服務成績及所具才能逐級升遷。

### 三、權責分明，逐級授權

往昔機構的主持人，喜歡大權在握，大小事情事必躬親，不相信部屬，以致瑣事纏身，勞碌終日，耗盡精力，且影響部屬工作情緒，聰明的主管，已知逐級授權，分層負責的重要性，把權責下授，並要求各階層就所授之事負起責任，因此現已不乏高級主管，天天在外大玩高爾夫球，而公司年年盈餘大增的例子。



#### 四、灌輸知識，充實技能

往昔的錯誤觀念，認為教育是一種無必要甚或浪費的投資，是一種奢侈品而非必需品，因而墨守成規，排斥新觀念、新知識。科學日新月異，而管理知識同樣一日千里，因此必須更新設備，吸收新知識，新技能。教育訓練，已被認為是一種有利的投資，重視新知識、新技能之灌輸，或設班講習，或選送考察進修，或由學校作長期之教育。

#### 五、提高待遇，優給福利

往昔，僱主誤認盈餘應歸僱主獨享，受僱人於支領每月薪俸之外，無參與分享盈餘之權利，因為僱主們認為讓員工分享公司的盈餘，勢必造成僱主獲益的減少。但是某些公司建立了「盈餘同享」的辦法後，僱主與受僱者共同分配盈餘，勞資雙方利害與共，休戚相關，員工工作興趣大增，努力以赴，因而公司的盈餘不但不減，反而大增，僱主的獲益同樣有增無減，因此聰明的企業主持人，視公司盈餘情形給員工優厚的待遇之外，並重視「食」、「衣」、「住」、「行」、「育」、「樂」、「養」、「衛」、「生」、「老」、「病」、「死」等福利措施。

#### 六、民主領導，勞資一體

農業社會的經濟觀念，認為僱主與勞工是對立的，認為保護勞工就是打擊僱主，僱主只希望發號施令，不希望員工有參與之權。新近的趨勢，採用民主方式的領導，讓員工有參與之權，尊重員工的意見，勞資一體，攜手合作，共謀事業之發展。

### 第三節 人事管理的目的

政府機關以及民營工商企業團體，所以對人事管理之理論、實務、技術與實施積極研究者，乃期以最低之費用，獲得最大的效果，繁榮社會經濟，減低消費者負擔，普遍提高生活水準，增加社會福利，故人

事管理有以下四個目的：

一、經濟目的

即在於用最低廉之成本或代價，獲得最高的效率或成果，使本機構之任務或目標順利且迅速的完成。

二、社會目的

所謂利潤之增高或經濟目的之達成，並非不擇手段，亦非以不科學或不合理的過量緊縮政策。人事管理之目的，即在使勞資相互間，僱主或受僱人與社會間，受僱人相互間，得到合理關係及和諧之氣氛，完成組織之目的，貢獻社會使各人皆能敬業樂羣，合作無間共赴事功，在健全的社會關係下，完成任務。

三、個人目的

在不科學的人事管理、勞資雙方，無法在和諧氣氛下共赴事功，因而影響工作效率，個人之才智每多因而埋沒，造成個人、僱主、社會之甚大浪費，人事管理之目的，即在設法消除此種浪費，使各從業人員的德、智、體、羣，皆能以完成其最大的利用與發展，使人盡其才，適才適所。

四、技術目的

管理智識，一日千里，如管理方法不善，或墨守成規，則將趕不上時代，無法迎合新趨勢，人事管理的目的即在於用科學方法，研究出標準化的人事管理技術、方法、實施，以爲普遍且有效應用。