

屠哲隱著

# 人事管理的實施

世界書局印行

屠哲隱 著

人事管理的實施

世界書局印行

版權所有  
翻印必究

中華民國三十五年五月三版

# 人事管理的實施 (全一册)

實價國幣

外埠酌加運費匯費

編著者	屠哲隱
發行人	李煜瀛
出版者	世界書局
印刷者	世界書局
發行所	上海及各省 世界書局

## 序言

本書原是編者在上海大夏大學和新中國大學二商學院，以及中國人事管理學會附設人事管理研究所，教授人事管理的講義。從前在中國工商管理協會與機製國貨工廠聯合會合辦的工商管理補習學校，亦曾用過。但是本書已經修訂，使得理論與實施並重，原則與方法兼備，以便切合實用。因此，本書各章的編列，大致是按照人事管理的進行順序。

現在國內的各大學商學院，大都設有工商管理系，有些是加入人事管理一科。所以本書是可以作為商學院和商業專校的教材，足供一學期之用。甚至亦可作為實用心理學的補充讀本。對於各工商業等機關的人事管理員，亦可作為參考的書籍。

人事管理是歐戰以後的新興學術，所以尙是近二十年來的研究科目。尤其是在美國，這種專書很多。在中國，這種文字也有，但是單獨自成書形的，祇有何清儒編的人事管理（商務）。至於政府的人事行政，據編者所知，已有四種出版。

編者前在南京工商部勞工司供職，曾經調查各省市的勞工和工業狀況，感覺若要解決勞工問題和工業問題的一部份，必須先解決人事管理或勞工管理的問題。後來編者在上海南洋兄弟烟草公司勞工顧問部擔

任人事和福利的工作，感覺人事管理有擴大運動的必要，於是聯合各機關同志，發起組織中國人事管理學會，於民國二十三年五月成立，並被推主編人事管理月刊，作文字上的宣傳。編者後任中央造幣廠秘書，兼司人事，又在福建省政府會計處擔任人事，都使編者感覺人事管理，無論在工商界或任何機關，都很需要。因為編者在近十年來對於人事工作，略有經驗，所以對於人事研究，亦有興趣。本書祇是一個小小的供獻，其中謬誤之處，希望讀者多多指正。

再本書的編著，承人事學會何清儒等諸同志的鼓勵，謹此誌謝。

屠哲隱

上海

二八，三一

# 人事管理的實施 目錄

## 序言

### 第一編 總論

第一章 人事管理的沿革和概念.....一

第二章 人事管理的政策和制度.....九

——人事政策——人事制度——

第三章 人事管理的組織和工作.....二一

——人事組織——人事工作——

### 第二編 僱用

第四章 員工的資格（職務說明）.....三五

第五章 員工的徵求.....四七

第六章 員工的選擇.....五七

面談 評量——

第七章 員工的選擇(續) ..... 七九

普通測驗——職業測驗——體格檢查——

第八章 員工的錄用 ..... 一一三

志願書——保證——工作契約——導引就職——

第九章 員工的訓練 ..... 一二六

第十章 員工的考核 ..... 一三七

按期評量——曠工和遲到——

第十一章 調職升職和解職 ..... 一五〇

調職——升職——解職——

第二編 待遇

第十二章 酬報 ..... 一六五

工資的決定——工資的調整——工資的支付——

第十三章 工作時期 ..... 一七三





## 表式目錄

職務說明單	四三	解職陳請單	一六三
體格檢查表	一一二	解職查核單	一六三
志願書	一一四	就診單	一九六
保證書	一一七	公傷報告單	一九六
保單調查表	一一九	送往醫院憑單及出院證書	一九七
保單覆查函式及覆證函式	一一九	醫務月報表（私病傷類）	一九八
工作契約	一二〇	醫務月報表（公傷類）	一九九
需員陳請單	一二二	個人健康記錄片	二〇〇
准員知照單	一二二	人員記錄片	二一〇
人員評量表	一四三	輕傷記錄簿	二一三
獎懲陳請單	一五〇	人事月報表	二一四
升調陳請單	一五七	人事商談單	二一九
薪金增減陳請單	一五七		

# 人事管理的實施

## 第一編 總論

### 第一章 人事管理的沿革和概念

人事管理的起源和發展 在表面上說，人事管理是與人類的事業同時發生的，所以歷史很久。因為任何事業或企業，總要用人。既要用人，就有人事管理。用人很少，管理當然簡單。用人愈多，管理就愈複雜。

但是在實際上，從前的人事管理，大都是依照傳統的經驗方法，不是根據科學的合理方法。而且在當時，這個人事問題，對於社會也沒有多大影響，所以無人注意或研究。

人事管理最早發生的，大概是在政府機關，有考試，任用，獎懲，遷調，晉升等規定。其次是在工商業中，先有學徒制和學生制。自從一七七〇年起，英國和各國的工業革命以來，人事管理就成為嚴重的問題。

現代人事管理的演化，可以分爲五個時期，如下。

一 福利運動時期 近代工業中的人事管理，大概先有福利工作或改善工作 (Welfare work or better-

ment work) 這個運動是起源於一八〇〇年英國青年奧文 (Robert Owen, 1770—1857) 所接辦的紗廠 (New Lanark Cotton Mills) 因為在當時有一種社會改良運動，奧文就是一位領袖。他既然做了工廠的主管人，就有機會來努力實現他的理想。他漸漸的建設了一個模範村 (Model Village)，其成績是空前的，也可以說是絕後的。他改進家庭衛生和工廠衛生，創辦娛樂事業，圖書館和學校，禁止工人的醉酒習慣，取締幼工的雇用，減少工作時間到十小時（當時在別處是盛行十三、十四，甚至十六小時）。他又首創合作社，使工人可以得到低價的生活用品。他的目的就是改善生活，提高人格，作為良好工人的基礎。總之，他是最早實施現在所謂的一切勞工福利事項，也就是現代勞工立法事項。

奧文的進行這些設施，不單是在營業旺盛時期，亦是在清淡時期。有一次，他的工廠停工，仍是發給四個月的全數工資，共計三萬五千圓（折合美金計算）。但是他的營業居然發達，工資亦是增高。後來因為他與合夥人意見不合，被逼退出，於是這個模範村，也就回復到舊日的狀態。

奧文仍是在其他方面活動，促成英國最早，也是世界最早的勞工法規。他又宣傳其工業組織的社會主義理論，雖然至今尚沒有實現的可能性，但是這位大無畏的改良家，哲學家，慈善家，兼實業家，已經留給世界一個深深的印象。

他辦紗廠時的福利計劃，當時也沒有人採用，直到歐戰以後，又漸漸復活起來，尤其是在美國。

二、雇用運動時期 一九〇〇年起美國機械工程師泰樂 (F. W. Taylor, 1856—1915) 首倡科學管理

(Scientific management)他也可以說是第二次工業革命的領導者。第一次的工業革命是技術上或機器上的改良。第二次就是管理上或經營上的改良。泰樂的學說就是主張一面選擇訓練，幷指導工人來提高工作能力；一面根據科學的其他管理方法，來提高生產效率；並且勞資雙方須誠意合作，一面使出品較高，成本較低；一面使工資較多，工時較少。因此在當時有雇用管理的運動，同時也有職業指導和職業訓練的運動。在此時期的人事組織，大都稱為雇用部。

三、陸軍人事運動時期 一九一七年美國加入歐戰，因為需要動員徵兵，所以各種職業的人都有。而且軍隊中的職務種類，也很繁多。究竟那一種人應當擔任那一種職位，最為適宜，便成爲一個重大問題。若是對於應募人員的選擇和分派，不很穩妥，以致濫竽充數，魚目混珠，或是大才小用，非所學，那末軍事行動的效率，必定很低。因此，美國軍政部設立人員分類委員會，專門管理人員的選擇，並且特請職業專家，創制各種職業測驗，又特請心理學家，創制普通智力測驗和軍官評定表。

四、實業界人事運動時期 一九一八年歐戰停止。美國的工商界領袖因爲看到軍隊中人事管理的成績很好，於是明瞭人事管理的重要和利益，大家採用這些方法，並且也設立人員部，來管理員工，包括雇用、訓練、福利等等。各國的實業界，也相繼採用。

中國的注意人事管理，大概始於郵政、電報、鐵路、海關等機關。至於工商界的注意人事，大概始於商務印書館，時在民國初年，於民國十五年設立人事股，直隸總務處。十九年改科，二十一年直隸人事委員會。其次是無錫

申新第三紡織廠於二十年起辦理勞工福利，亦很著名。銀行的注意人事管理，特別是從十八年起。

五、勞工立法運動時期。歐戰既停，一九一八年巴黎舉行和平會議。出席的各國，通過創設國際勞工組織，以改良世界勞工狀況爲目的。該組織所召集的歷屆國際勞工大會，已經通過許多公約草案和建議書，以便會員國施行立法，來保護工人。中國也是會員國之一。因此，人事管理或勞工管理，必須遵守本國的勞工法規。各國在以前雖然已有勞工法規，但是現在更加擴大運動。今後的人事管理，是漸漸趨向於法律的統制。

人事管理的意義和目的 雇用管理 (Employment management)、勞工管理 (Labor management)、工業關係 (Industrial relations 即勞資關係)、人事服務 (Personnel service)、人事工作 (Personnel work)、人事行政 (Personnel administration)、人事管理 (Personnel management) 等名詞，都是大同小異的。但是含義最廣，使用最多的就是人事管理。

按 Personnel 一字是法文，原意是特別指軍務和公務的「人員集團」，與「物料 (Material)」相對。現在是指任何事業所雇用的「員工全體」或簡稱「人員」。日本譯爲「人事」。中國亦習用「人事」二字，很有其相當的意義。所以人事管理的原意，就是人員管理。至於「管理」的意義，就是使用最經濟的方法，來達到一定的目的。

人事管理的界說，各學者說法不同，性質則一。據 Tead 和 Metcalf 的界說：「人事管理就是組織的活動，對於人的關係之計劃、監督、指揮和調協，以便憑藉最低的人力和阻力，合作的精神，并相當注意於該組織中

全體人員的真正幸福，來實現該組織所規定的目的。

據 J. E. Walters 的界說，「人事管理就是獲得最有效率的工作人員，來適應所在的組織，並維持這些人員有互相和諧的關係，使得雇員與雇主，都有利益。」

換言之，人事管理的意義，就是選擇、維持，並發展工作人員，來調整工作狀況中「人與事」和「人與人」的適當關係。其大目的就是應用人的方面，來增進工作的效率和勞資的利益。由此可知人事管理對於事業進步和人類幸福，都有重大的關係。

**人事管理的需要** 現在再略略說明人事管理的重要，也就是人事管理存在的理由和發展的原因。

一、從管理方面看來，有下列三點。

甲、人是生產的一個要素 人事管理是科學管理或工商管理的一個重要部份。從前的工業是太注重機器和物料，忽略人的因素。其實「機器、物料、人員」是工業的三位一體，也就是經濟學上所說的三個生產要素。「資本、土地、勞力。」生產低劣的原因，不單是在機器和物料的誤用，亦是在人的管理，沒有科學的方法。人的管理是要根據「心理」和「生理」的三方面。

人事管理的新科學，或稱工業中的人事工程 (Human engineering in industry)，是在完全明瞭最高的生產，與人類的天性和動機，互有關係的。人事管理員必須有慎密的思想 and 同情的諒解。明瞭機器，固然是一件事，但是明瞭人員，却是另一件事。從前的工業領袖，大都長於處理財務。現在的工業領袖，亦須長於處理勞工。

才可成功。

乙、需要選用適當的人員。大多數的人，既然直接的或間接的爲他人工作，那末在管理上就要注意他們的效率。一二世紀以前，人事管理是不很需要的。因爲那個時代的工作，比現在簡單得多，亦不專門化。大部份的工作是屬於個人性質的，而且市鎮亦小。若是一個木匠要招收一個學徒或雇用一個夥計，那個學徒或夥計就是從鄰居親友中來的，事前亦認識的，其工作是可以直接監視的，亦不像現在那樣講究效率。

現在的人事管理，其根本問題就是需要爲每一職位選擇最合宜并且最善工作的人員，於是維持適當的人員在其最合配的職位上，待遇要好，使他們安心任事，久於其職，而且使他們成爲組織中的有益分子。

丙、雇主的責任加重。人事管理的新觀念，就是要注重雇主的責任。若是某人效率不佳，犯規開除，或有糾紛發生，就要歸咎於雇主，不歸咎於雇員。因爲這總是「用人不當，管理不良。」工頭和監工亦是負責實際管理的大部份責任，因爲機器、物料、人員和方法，都已交給他們。他們的職務就是指揮這些聯合的力量，來得到效果，使得股東有相當的紅利，廠方有良好的生產，工人有公平的工資和適宜的工作狀況。

二、從人的關係方面看來，有下列二點。

甲、調協勞資的關係。在手藝工業時代，業主、夥計、學徒，都是混在一起，共同工作，彼此熟識，關係親密。等到採用機器之後，工人的地位從此降落。因爲他的技藝，不再像從前那樣見重於世，爲人所用。大工廠的興起，就造成大集團的工作，於是有種種問題發生。大部份是屬於勞資的關係。工人感覺資方是壓榨他們，所以引起衝突。

在事實上，確有不少雇主對待工人像自動機器，不當他是一個人，有他的欲望，志願與願的結果就是工人抱反感態度，工作不力，組織工會，怠工，罷工。

Scott, Clothier 和 Mathewson 在他們所合著的人事管理中說，『因此，在從前雇主是與他的夥伴同享友誼之樂，現在祇能偶然的認識他們，或者知道他們的姓名和面貌，但是不知道他們的弱點和強點，他們的興趣和志向，他們的家庭命運，他們的笑柄和玩好。對於雇主，他們不過是一個工人的集合團體，他們的勞力必須從市場中買了來的。』

現在的工業界，想要回復昔日的勞資接觸。但是工廠裏的工人，若有幾十名以上，雇主就不能一一親自認識，於是指派人事員或人事部，做他的代表，來處理個人或團體的交涉。

乙、滿足雙方的要求 若要得到工業效率，除調協勞資關係外，尚須更進一步，使雙方的要求，都能滿足。這是最重要的，因為有關雙方的實際利益。

#### A. 雇主的要求

1. 工業和平（沒有糾紛）
2. 質與量兼優的工作
3. 成本較低而效率較高
4. 工人的熱誠合作



B. 工人的要求

1. 穩定的雇用
2. 較高的工資
3. 良好的監工
4. 美滿的工作狀況（安全的、衛生的）
5. 有改進地位的機會

人事管理員就好像勞資雙方的居間人或調解人，應當對於雙方兼籌並顧，不可偏袒。勞資雙方實在是共存共榮的，所以必須同舟共濟，不可同床異夢，更不可敵對仇視，引起階級戰爭。

**現代的人事管理** 進步的公司是有雇用的政策和方法，來選擇適當的人員；有工作的分析和說明，來安插相當的人員；有安全和衛生的工場、機器、工具、方法和程序，來促進工作的量質，并減少身體上的危害；有保護的方法，來預防傳染疾病；有醫藥設施，來診療傷病；有特殊的課程和設備，來訓練新舊人員；有相當的飲食供給（免費的或取費的）來營養工人的身體；有休息的時間和娛樂的設備，來解除工人的疲勞；有安全的教育，來避免災害；有調任升職和增進專門知識的機會，來鼓勵人員的責任心；有社會的和經濟的輔助，來解脫工人的生活困難；有殘廢金、養老金和團體保壽，來保障工人的本身和家屬；有道德教育，來促進儉樸節制，并安家樂業；有工人代表制，來促進合作。凡此種種工作，都可由人事部主持辦理。

人事管理的成功要素 這些要素，大概如下。

- 一、須有一定的人事政策和人事制度，作為人事工作的標準。
- 二、須有一定的人事組織，具有主要的行政權力，並與其他部份，至少有同等的地位。
- 三、須有一位精明幹練的人事主任，具有內剛外柔的人格，人事管理的學識和經驗，並熟悉社會和工業的一般情形，以及勞工問題和勞工立法。
- 四、須與其他各部合作調協，如生產部，銷售部，財務部等。
- 五、如屬可能，最好採行勞資雙方的聯合管理，才是真正的勞資合作，換言之，就是實現工業民主主義（Industrial democracy）。
- 六、遵守國家的勞工法規。

人事管理與其他學術的關係 人事管理因為與其他學術亦有關係，於是有勞動經濟學（Labor economics）、職業心理學（Vocational psychology）、雇用心理學（Employment psychology），但是現在最注意的是工業心理學（Industrial psychology），包括以上二種相同的心理學，此外尚有工業衛生、安全工程、勞工立法、勞工問題，等等。

## 第二章 人事管理的政策和制度

## 一 人事政策

**人事政策的意義** 任何事業的管理，必須有一定的步驟。第一步是決定政策。第二步是設立組織。第三步是着手進行。人事管理的第一步，就是決定人事政策或勞工政策。這原是公司全部政策中的一個重要部份，但是往往忽視。公司若是有製造政策，推銷政策，財務政策，採辦政策等等，那末也應當有人事政策。這個政策最好是成文的，具體的，固定的，以便全體人員明瞭公司的坦白態度。

簡單的說，人事政策就是本組織所決定的主要原則，作為人事工作的基本方針。公司當局（董事會或總經理）若不預先決定人事政策，那末所雇用的員工，不能安心任事并忠心效勞，而且人事管理員的熱心計劃，努力工作，或許是「勞而無功」，甚至「動輒得咎」。人事政策雖然可以由人事管理員來擬訂，但是必須由公司當局核准并贊助。

**人事政策的內容** 這是按照本公司的需要或主張來決定的，以後於必要時，也可修改，所以並非是永久不變的，但是也不可以「舉棋不定，朝令夕改」。公司若要走在時代前面，那末在制訂人事政策的時候，最好顧到世界、本國和各公司的一般趨勢。現在先提出若干現代的思潮，以供參考採擇。

一、**國際勞工組織的勞工政策** 國際勞工組織憲章（即凡爾塞和約第十三編）第二部普通原則九條如下。

(一)不得將勞工視作貨物或商品，此爲主要原則。

(二)工人與雇主皆應有集會結社權，祇須其宗旨合法。

(三)工人之工資應按照時勢及地方情形，認爲足能維持適當之生活程度而給付之。

(四)凡未實行每日工作八小時，每週四十八小時之制度者，應積極以採行此制度爲目的。

(五)採用每週至少有二十四小時休息之制度，並應於可能範圍內，將星期日包括在休息日內。

(六)廢止幼工及限止童年男女之勞動，使彼等能繼續求學，並完成身體上之正當發育。

(七)男工與女工做同等價值之工作者，應得相同之工資。

(八)各國規定關於勞動狀況之標準時，對於合法居住境內之一切工人，應給以經濟上平等之待遇。

(九)各國應設立檢查制度，俾勞工法令得以實行，並用婦女於此項工作。

二、政黨的勞工政策 各國政黨大都有其勞工政策或社會政策。例如，中國國民黨第一次全國代表大會宣言中有『制定勞工法，改良勞動者之生活狀況，保障勞工團體，並扶助其發展。』第二次大會又通過下列的勞工政綱。（編者按此除若干項列入工廠法外，並未完全實行。）

(一)制定勞動法。

(二)主張八小時工作制，禁止十小時以上之工作。

(三)最低工資之制定。

(四) 保護童工女工。禁止十四歲以下之兒童工作，並規定學徒制。女工在生育期內，應休息六十日，並照給工資。

(五) 改良工場衛生。設置勞動保險。

(六) 在法律上，工人有集會、結社、言論、出版、罷工之絕對自由。

(七) 主張不以資產及智識為限制之普通選舉。

(八) 厲行工人教育，補助工人文化機關之設置。

(九) 切實贊助工人生產的、消費的合作事業。

(十) 取銷包工制。

(十一) 例假休息，照給工資。

三、國家的勞工法規。各國大都有其勞工法規。例如中國工廠法有童工女工、工作時間、休息及休假、工資、工作契約之終止、工人福利、工廠安全與衛生設備、工人津貼及撫卹、工廠會議、學徒等章的規定，都與人事政策有直接的關係。

四、全國工商會議的議決案。民國十九年南京工商部召集全國工商會議，共分六組議案，其中第三組就是關於勞工福利、勞資糾紛及科學管理事項。工商部交議的實現勞資協作方案，經大會通過，其中要點如下。

(一) 工資最低額，須使勞工能維持日常生活。

(二) 廠方應依照工商部刊行之工人教育計劃綱要，速即創辦工人教育，以增進工人知識與技能。

(三) 廠方對於安全與衛生設備，應視工業種類，工作情形，盡量設施。

(四) 廠方應舉辦勞工保險，儲蓄會，合作社。

(五) 廠方應為工人備宿舍並派員專司管理，以便訓練其自治能力。

(六) 每屆年終應視工人成績優劣，予以獎金，按照工資額數，配給盈餘，並須獎勵工人將其應得金額之一部或全部，作為股金，俾工人逐漸成為工廠股東，以期利害關係加深，藉以減少主雇糾紛。

(七) 廢除包工制，以免工頭擅作威福，而杜主雇間已往隔閡之弊。

(八) 廠方對於工人家庭及當地生活實際狀況，應加注意。

(九) 每月至少應開工廠會議一次，其出席人員之派遣，得依工廠法第十章規定辦法辦理。

**人事政策的舉例** 編者前任中央造幣廠祕書時，因為兼司人事，感覺必須先確定政策，才可有所根據，以便着手進行，於是草擬若干簡則，呈經廠長批改後公布五條，如下。

一、隨時升調，務求人適其事，事適其人。

二、提高員工之效率，減低員工之人數，除特殊情形外，不添補員工。

三、注重員工之勞逸均等，待遇公允。

四、在可能範圍內，盡量為員工謀健康、安全、生活、娛樂及其他福利。

五、勉勵員工宜荷起責任，努力服務，庶無愧爲公民，無負於國家。

假定的舉例 現在據編者的意見，代替初辦人事管理或新創設的公司，隨便擬訂幾條如下：

- 一、設置人事委員會，上屬總管理處，下轄人事科。
- 二、設置醫藥室並特約某醫院。
- 三、每年於盈餘項下，除提出公積金及股息外，在餘數中提出十分之五爲同人獎金及公益之用。
- 四、工人每日工作八小時，至多延長二小時。
- 五、星期日及國定紀念日例假，工資照給。
- 六、工人年齡以十四歲至三十五歲爲限。
- 七、男女童工（十四至二十歲）之最低工資爲四角。男女成年工人之最低工資爲六角。
- 八、工人傷病，除特殊疾病外，其一切醫藥費用，概由本廠負擔。
- 九、工人之雇用，必須經過體格檢查。
- 十、員工生徒警役等之訓練和教育，酌量舉辦。
- 十一、極力維持本廠之安全與衛生狀況。
- 十二、工人得隨時向本廠建議改良辦法。
- 十三、制訂各種人事規則，切實施行。

十四、養成良好的勞資關係及工作精神。

## 二 人事制度

人事制度的意義 既然有了人事政策，作為方針，那末就須有人事制度，作為軌道。人事制度就是人事管理上的固定辦法或標準程序，使得進行的手續，有所依據，並互相調協，連貫一致。無論有無人事組織，人事管理總是需要人事政策，人事制度，並有人負責。所謂制度就是包括章程、規則、通告、命令、記錄、報告、表式等等文件。這都是管理上的必要附屬品，在採擇和施行的時候，必須常時謹慎，力求簡單妥善，否則反而妨礙進行，或者成為「官樣文章」了。因此，任何制度仍須隨時修改調整，以合時宜。本章祇舉述人事章程和表式的名稱，雖然各機關不同，但是大概如此。

一、章程 人事管理的各種章程和暫行辦法，最好是分別制訂，但是性質相同的，或是補充解釋的，應當聯併起來。每一種章程的題名下，註明公布施行的日期，以及以後修正的日期。分別制訂的利益，就是可以隨需要來陸續增添、修正或廢除，不致牽動全部。所以最好是活頁式的，每種章程，另起一頁，格式和大小（最好三十二開）都是一律，以便隨時夾入特製的硬紙或布製的活頁封面，用細繩縛住。這個硬封面上，可以印有本公司「人員手冊」的字樣，因為尚可夾入本公司的組織章程、組織圖表、職員名錄、業務規則、辦事細則等等。這本手冊所包括的「人事章程彙編」可以如下。



## 人事管理的實施

一六

本公司人事政策 或總經理關於人事的談話或訓詞。

人事委員會章程 包括組織和任務。

人事科章程 包括組織和任務。

進用規則 包括選擇、錄取、訓練和雇用的手續。

練習生規則

學徒規則

保證規則 包括保證人和保證金。亦可以印在保證書式後面。

工作時間規則 包括簽到或按打鐘片和例假日期。

值日規則

請假規則 包括事假、病假、持假。尙可包括個人休假。

薪金和津貼規則

工資規則 包括日工、月工、件工等等。

出差規則 可以包括旅費規則。

考核和獎懲規則 包括考績、考行、考才、考勤。

儲蓄規則 包括優給利息、儲蓄利率、借款辦法、發還辦法等等。

團體保險規則 或師資規則、互助辦法。

解職規則 包括自辭、被辭、老退等等。

安令和衛生規則

警務規則

建議規則

宿舍規則

膳食規則

會客規則

浴室規則

哺乳室、托兒所、幼稚園、子弟小學等規則或章程。

二、表式 現在任何機關，對於例行手續上可以應用表式的，總是盡量應用。其利就是（一）在表式上可以規定必需的事項，以免遺漏。（二）在填寫時可以節省時間和精力。（三）在形式上是美觀整齊，便於歸檔或裝釘。（四）在經濟上亦可節省費用。但是在編製、印刷、使用、保存等方面，必須有確切的目的和方法，才可不致浪費。表式的大小，最好是分爲幾種標準，按照全張紙的大小來裁切。表式的紙料優劣，必須按照使用的目的和年數來決定的。表式的種類，不可太多，有些可以合併或通用。表式的印刷數量，尤其不可太多，大概以足供一年之用爲度，初次試用的以足供數月之用爲度。不常用的可以油印。現在將大廠所常用和應有的人事表式，舉列於下：

#### 甲、人事部用

職務分類表、職務分析單、職務說明單。

報名單 或稱履歷表，謀事單，聲請書，登記單，待事單，  
謀事人面談評量表（至少分職員與工人二種）

應試證 或准考通知單。

常識測驗表，智力測驗表，人格測驗表，職業測驗表等等。

體格檢查單。（醫務室亦用。）

志願書，保證書，工作契約，學徒契約，學生契約。

保單調查表或保單覆查函式，附回信函式。

新進人員知照單 簡稱進員單。

工人證 或出入證。

打鐘片（或各部用。）

員工記錄片（這是個人的中心記錄，最爲重要。）

員工調查表（這是初辦人事管理時，調查現有員工，以便登入員工記錄片。）

公出單，乘車證。（或總務部用。）

工資票，薪給收據，員工歷年實得薪資表（或會計部用。）

解職檢查單，解職知照單。

職員評量表，工人評量表（按期發給各部用。）

人事測驗單。

升調知照單，加薪知照單。

特別人事知照單（不屬於各單式者）

人事建議單 或人事提案單

員工假曠月報表

人事月報表

## 乙、各部用

工時工資表

點名簿，簽到簿（若無打鐘片。）

職員請假領假單

就診單（包括病假證明，分娩證明，送往醫院意見書等。）

工人請假報告單

工人曠工報告單

公傷報告單

獎懲管請單

升調管請單

加薪管請單

解職管請單

特別人事報告單

### 內、醫務室用

個人健康記錄片

醫務月報表 甲、公傷類。乙、私傷類。

**小廠的辦法** 員工人數不多的小廠，不需要這許多章規和表式，那末可以縮小範圍，祇制訂一個人事管理規則，或是分爲雇用規則和待遇規則二種。至於表式，除個人記錄片和有些可以油印外，亦不妨祇用各種登記簿，就是普通的十行空白簿，用鉛筆劃幾條橫線，以便填入各項。每人祇占一行，按照日期的順序，依次填入。這種登記簿可以稱爲「人事分類登記簿」，大廠亦可以用。其例如下。

- 一、進員登記簿 內分姓名，性別，年齡，部份，職位，職號，雇用性質，薪資，到職日期，備註，十項。
- 二、升調登記簿 內分姓名，原任部份及職位，職號，升調部份及職位，職號，升調日期，升調薪資，備註，六項。
- 三、加薪登記簿 內分姓名，部份，職位，職號，原薪，加薪日期，備註，八項。
- 四、獎懲登記簿 內分姓名，部份，職位，職號，獎懲事由，獎懲辦法，獎懲日期，備註，八項。
- 五、解職登記簿 登記任何原因的解除雇用關係。內分姓名，部份，職位，職號，薪資，解職原因，解職辦法，解職日期，備註，九項。

總之，報告或處理可用口頭，登記必須有簿冊或表式。這些簿冊，祇是代替或補充一部份的表式。

## 第二章 人事管理的組織和工作

### 一 人事組織

人事組織的理由 公司的員工，若是在一二百名以下，那末爲節省經費起見，可以不必有人事部份，但是總應當有一人集中負責，地位須高，大概由總副經理，廠長，祕書，或總務主任來兼管。公司的員工，若是在三四百名左右，那末兼管的職員，就要無暇兼顧，難有成效。因此，必須有一位專任的職員和一二助理員，以便集中事權全力進行。設立人事部份的主要理由，大概如下。

一 人事管理是一項重要的專門工作。現代社會中最需要的一件事情，就是專門化 (Specialization)。一個組織中，有各種主管人員來擔任專門的職務。從前每一個工頭有權來雇用他自己部份的工人，並管理一切人事方面的事情。後來看出這種辦法，有不少嚴重的缺點。工頭對於選擇工人，既沒有受過相當的訓練，亦沒有這種知識，那末他祇好根據他的評判力，不能顧到雇用後會發生的許多重要事情。

在組織中，若有一個位置空缺，應當立即通知人事部。若是要想擢升一個原有人員，那末在人事部裏有他的各種記錄，可以表示他的個人品性，以及雇用時的測驗成績，雇用後的按時評量等級。若是要雇用一個外界的人，那末人事部有職務說明單，說明該職務所需要的人材。

功能集中化的最大利益，就是可以有一個受有相當訓練的人，來主持人事管理的一切任務。這個人若是曾經研究過人事管理的理論和實施，對於測驗和面談亦有經驗，對於人格亦有研究，總比各部的工頭能够應付所發生的問題。這不是向工頭吹毛求疵，說他是沒有資格來選擇他的工人。因為各人有各人的專職，若是叫人事管理員去運用機器，那也不會的。

二、人事部是顧到全公司或全工廠的問題和需要，所以有較大的眼光和一致的辦法，來管理員工的方面。人事管理員既然是應付大批人員，那末能夠用客觀的評判，來決定謀事人的適宜與否。上自高級職員，下至低級工人，都可經過他的手，來安插於相當的位置。若是工頭或監工亦要參加來選擇工人，那末他可以在面談時到場並檢查測驗的結果。如此，他可以選擇他所希望的工人，同時對於人事可以保持一致的統制。若是總經理或廠長要介紹新人員，亦可經過同樣的手續。所費的光陰有限，但是客觀的選擇可以維持了。

職權不集中的辦法（分權制），有若干缺點。永久而完整的記錄，難以保存，有些竟沒有記錄。謀事人可任意向這個工頭，那個部長，請托謀事，以致秩序紛亂。工頭也不善於估量謀事人的長處，有者且根據他的偏意成見來選擇工人。惟有集中的制度，就可免除這種情形。

集中的人事部和永久的記錄，對於升職和其他考核工作，更容易進行順利。例如，在同一廠內，若某部份有主管職員的空缺，那末可以在其它部份中，選擇相當的人員來充任。沒有集中的制度，就難以有這種選擇。

**地位和系統** 公司當局若是承認人事管理是一項重要的功能，那末人事組織的地位須高，至少與其他

重要部份同等，或者由公司的協理來主持。如此，在辦事上較為順利，易於得到各方面的重視和合作。否則，祇成爲一個承轉機關或登記部份，便不能有良好的結果。

有些人事部份是形同獨立的，直屬於總經理或總管理處。有些是直屬於人事委員會。這個委員會是人事管理的審查機關，決議重要事項，再由總經理核准，發交人事科執行。有些人事部是附設人事諮詢委員會，由人事主任，各部主任，工頭代表，和工人代表，來組織的。規模不大的機關，大概將人事科或人事股附屬於秘書處或總務部。

**分工和員數** 人事部份的本身組織，是按照工作的繁簡來決定的。工作繁多，那末可以分科，如雇用，健康安全，教育服務，聯治，研究等科，科下尙可分股。有些工作，尙須與他部會同辦理。工作若是簡單，那末可以不必分工專任，或酌設雇用，訓練，福利等科股。在初辦人事管理的時期，不妨由簡而繁，逐漸發展。人事職員的人數，大概每五百工人有二個職員和一個醫務室中的護士，就可應付了。

總之，各機關的人事管理，是按照事業的性質，規模，和人事關係而異的，所以組織不同，方式有別，並無一定的標準。人事部份在中國尙是近十年來的新產物，有些竟像一種點綴品，既無實權，又不集中，最高的名義是科，最普通的是股，科或股之下，大概不嚴密分工。

#### 人事委員會章程（假定的舉例）

第一條 本公司人事委員會，依照總管理處章程第九條組織之，直隸總管理處。



第二條 本會設委員七人除人事部部长爲當然委員兼書記外，由總經理就本公司員工中委派兼任之，並指定一人爲主席。

第三條 本會委員任期無定，由總經理隨時更換之。

第四條 本會於每月一日及十五日下午四時舉行常會一次（如遇例假，改在次日），於必要時，得由書記商承主席召集臨時會議。

第五條 本會之任務如左。

一、擬訂或修改人事政策及人事制度。

二、監督並指導人事部之工作。

三、審查人事部之計劃或提案。

四、審查其他部份或個人之建議。

五、審議科長以下員工之進退，升調，獎懲等。

六、處理其他勞資關係事項。

以上事項經本會議決後，送請總經理核定，發交人事部執行。

第六條 關於上條第五及第六項，如情形急迫，不及提交本會時，得由人事部部长與本會主席妥擬辦法，逕請總經理核定施行，事後再向本會

報告之。

第七條 本會之議決，以過半數委員之出席，及出席委員三分之二不記名投票之同意行之。

第八條 本會之議決，應由全體委員負責。會內個人意見，對外概不發表。

第九條 本會議案中，如有關於本會委員個人者，於議及該案時，主席得請該委員暫時退席，或事前由書記商承主席，以書面通知之。

第十條 本章程由總管理處公布施行，修正時亦同。

**人事管理的經費** 這種工作的費用多少，尚無確實的數字統計，可供參考。但是據美國的有些經驗，用於福利工作的，約占全年工資總數的百分之二到百分之五。由此估計，可知若有全年工資總數的百分之二，就足以維持各種人事工作。人事管理的成功，固然不在經費的多少，因為尚有其他要素，如公司的同情態度，團體協約的公平處理，工人的參加管理，亦是很重要的。至於人事管理對於公司的利益，亦是不能純粹用成本會計的方法，來估計的。

**人事管理員的資格** 人事管理是一種令人羨慕的工作，有許多人聽了之後，要想進入這種職業。而談或指導的工作，似乎很有興味而且不難。但是這種職務所需要的創造能力，人格特長，較為廣大。因此，特附述人事管理員所需要的才能和品性，以供有志於此種工作者的參考。

一、**創造力** 要曉得人事工作，尚在萌芽時代。方法與手續尚沒有固定，以後亦不能完全確定。祇好在廣義的原則下，隨機應變，自由伸縮，來進行一切。現在雖然已有良好的方法，同時亦可向對於此道有經驗的人，多多學習，但是創造力和自動力，仍比正式的訓練為重要。

二、**訓練與經驗** 因此，對於人事工作的訓練辦法，亦不能嚴密的決定。從前，人事管理尚在幼稚的時代，是隨便指派人員來擔任，對於這種新的工作，本來沒有什麼根底。現在的人事管理員，是要對於學理的心理學，受有訓練的。所以研究普通的心理學，特別注重智力測驗，人格，社會心理學，以及統計方法，很是相宜。其次要研究經濟學和社會學，亦是很有價值的補充學問。在未正式擔任人事部主任之前，最好先有些實際經驗，就是先做

些測驗、面談、選擇以及其他同類的細項工作。

三、智力與眼光 人事主任必須智力充健，眼光遠大，能看出根本問題以及許多枝節問題。這種工作的可能機會很大。雇用是最重要的工作，但是單顧到這一項，就嫌太狹小了。其他若繼續工作，升職，按期評量，處理勞工問題和爭議糾紛，研究工作效率和統制辦法，都是人事部的範圍。

四、人格與機警 這種工作是注重人格，比其他工作更甚，因為例行的工作和隨時發生的問題，都是很繁。人事主任必須有機警之才，並能應付各種人員。他的任務是與各級人員有個人的接觸，上自公司裏的總經理，下至工人雜役。為談話和辦事的便利起見，他須明瞭全公司內各級職務的執掌和問題。他的最大責任是在增進全公司裏的友誼關係，所以他的態度必須和善，使得工人中凡有愁慮冤苦的人，可以同他商量，設法解決。

五、確有成效 最後，人事主任必須能確有成效，使得當局信任。這種工作尚在提倡推行的時期，有些雇主仍認為這是一種太化錢的試驗，不生利的工作，既不是製造貨品，亦不是推銷貨品，所以對於經濟利益上，沒有直接的貢獻。若是不能使雇主明瞭人事工作有何價值，那末遇到不景氣的時候，這一部就勢必裁撤。因此，人事主任必須拿出成績來，愈速愈妙。例如，對於選擇工人，提高效率，增進合作，減少轉換，確能表顯其較前進步，如此人事部的價值就能數倍於人事部的經費。公司當局也不致於說「等於虛設，得不償失」了。

## 二 人事工作

**主要工作** 人事工作所包括的範圍，很是廣大。若是以為這不過是組織中的雇用機關，那就失去人事管理的真精神。我們曾經說過，人事管理就是處理勞資間，工人間彼此的關係，和工人對於工作的關係，那末可以知道這並非限於雇用一項，不是祇在選擇那些能適合工作環境的工人。

雇用員工，確是全部人事工作中最首先，最重要的一項。但是在組織良好的人事部中，所有人事職員對於雇用一項所費的時間，應當祇佔總數的一小部份。其確實的比例是按照設施的廣度，工業的情形，工作的種類，以及勞工轉換，添補新進等其他因素而定的。下列的主要工作，就是本書所要討論的。

#### 一、雇用

1. 職務說明
  2. 徵求
  3. 面談和評量
  4. 測驗
  5. 體格檢查
  6. 錄用手續
- #### 二、繼續工作
1. 導引就職
  2. 訓練

3. 按期評量（考核）

4. 升職和調任

5. 解雇

### 三、人的關係

1. 工資和工時

2. 安全和衛生

3. 服務設施

### 四、研究

這是人事的一項重要工作，就是研究和改進上列問題的處理方法。

**其他工作** 人事部還有一個普通功用，就是調協組織內各項活動的關係。各部份擬訂它的詳細計劃，當然是各根據它自己的眼光，但是不免互有衝突。人事部若稍稍加以修改，往往可以減少耗廢，例如裁併各部門的重疊工作，調任員工去擔任季節性的工作，調整工資率使有平等的根據，制訂良好的訓練方法，並且作為各部的人事顧問。

與其他機關合作，亦是人事工作中的一項。任何人必須向外界獲得知識，日久以後，亦必須向外界貢獻意見。從前以為我的辦事方法，必須嚴守秘密，現在是不行了。大家認為交換人事上或經濟上的政策，是彼此有益無損的。

詳備的工作大綱 人事管理的瑣細工作，原是可多可少，既沒有範圍的限止，也沒有固定的標準。本書不能一一討論，祇好列成簡明而詳備的大綱，以供採擇施行，所以並非都是適用的。有些工作可以與鄰廠聯絡或合辦。

#### 甲、雇用

##### 一、明瞭

員工來源，徵求方法。

職務分類，分析，說明。

薪金工資的等級和數率（包括計件工資率）。

工作時間（包括例假，休假，縮工停工）。

其他雇用條件。

##### 二、選擇

初步面談或檢閱審查報名單，介紹書證明文件。

徵詢旁證人或從前雇主。

面談和評量（詢問與觀察）。

普通測驗，職業測驗，體格檢查。

決定錄用，索取志願書，保證書或保證金，訂立工作契約，初步登入員工個人服務記錄片。

##### 三、派任

## 人事管理的實施

解釋公司政策，發給證章，公司手冊，衣服等等。

陪往就職，介紹給主管和同事，指定某熟手輔導。

視察新進員工的工作情形，隨時指導或調整。

### 四、考勤

遲到，早退，曠工，事假，病假，特假。

假日加工，平日延工，因公出差。

支配個人休假。

### 五、考績

工作成績或效率（考工）

人格評量（考行）

才能評量（考學）

六、建議或核准調職，升職，解職，加薪，給獎，施罰。

七、面晤解職員工（任何原因），保證公平待遇，查明解職原因，宣布解職，收回證章等等，發給薪資尾數，儲蓄等等。

八、編製各種重要記錄，統計，報告。

## 乙、教育

一、指導或訓練新進員工。

二、學徒，練習生的訓練課程。

- 三、工頭、領班的訓練課程。
  - 四、主管員、監工員的訓練課程。
  - 五、準備講的訓練。
  - 六、實習學校、補習學校、子弟學校或教育資助。
  - 七、公司手冊、期刊、壁報。
  - 八、圖書室或圖書流通。
  - 九、研究社、演講會、修養會。
  - 十、協助衛生和安全的教育。
  - 十一、與外界教育機關合作或委托辦理。
  - 十二、編製報告。
- 丙、衛生
- 一、建議各項工作的健康標準。
  - 二、體格檢查——謀事人、全體員工、特殊個人。
  - 三、初診急救、醫藥室、療病房、本廠醫院、特約醫院。
  - 四、診療——外科、傷科、內科、眼科、牙科、耳鼻喉科、皮膚科。
  - 五、診斷懷孕給假（女工）。
  - 六、個人醫學指導和家庭服務。



七、有系統的工場檢查——清潔、供水、通風、濕度、採光、取暖、浴室、洗面室、更衣櫃、一般衛生狀況和工作狀況。

八、預防並促進減傳染病、流行症、職業疾病、工業疲勞、神經緊張。

九、注意工作時間、休息時間、女工工作的特殊問題、精神病態、動作研究、時間研究。

十、協助調查並研究曠工。

十一、報告——體格檢查、疾病、公傷、職病。

#### 丁、安全

有系統的工場檢查，由安全工程師、全廠和各部的安全委員會。

二、控制並促進減少傷——遵照最優的建築方法、防範機器和其他安全設備安全的工作方法、安全組織和教育、考查災傷案件。

三、防止火災——安全建築、太平門、太平梯、消防的組織、設備、訓練。

四、聯絡本廠警衛隊、雜役。

五、與當地官署合作——報告災傷、請求協助。

六、報告。

#### 戊、服務（福利）

一、娛樂——俱樂部、休息室、工廠花園、屋頂花園、戲劇社、音樂會、棋社、乒乓球、遊戲秩序、無線電、留聲機。

二、體育會、健身房——拳術、球類、器械、田徑賽、競走、游泳、賽船。

三、團體保壽或互助辦法。

四、儲蓄與借款辦法。

五、員工購買本公司股票辦法。

六、消費合作辦法或公司商店（販賣部）

七、公司宿舍、接送設備、膳食辦法。

八、哺乳室、托兒所。

九、法律輔導、經濟指導、家政指導、人事商談、暑期休假指導、探望傷病員工。

十、旅行、參觀、野餐、集團結婚、生日聚餐、家屬聯歡。

十一、雜項服務——代寫信、代記帳、代保管、代購船票、車票物品、代領代寄郵包郵函。

十二、報告。

## 己、聯洽

一、工場管理問題——採用並執行工場規則，處理冤訴。

二、調整解雇問題。

三、合作監督工場委員會（工廠會議）。

四、與合法組織的雇員團體或工會商洽雇用條件——工時、工資、工作方法或生產標準。

五、與工場委員會或工會商洽各種共同有關事項。

六、報告。

## 庚、研究

一、職務的分類、編號、分析、說明。

## 人事管理的實施

- 二、時間研究，動作研究。
- 三、疲勞研究。
- 四、生活費研究。
- 五、工資率研究與建議。
- 六、按期的本廠勞工審計（人事調查）。
- 七、研究并試驗人事管理的各種方法，並建議其實施可能性。

## 第二編 雇用

### 第四章 員工的資格——職務說明

先有雇用的必要。在未雇用員工之前，必須先有雇用該員工的需要，換言之，必須先有該員工所能做的工作。故須先有工作的位置，而後有工人的雇用。祇偶然的是先有人員而後造成新的工作。普通的雇用人員，乃因職位出缺，或有新的工作，總因先有工作上的需要，而後安插人員。

**明瞭職務的性質** 既然如此，就必須先明瞭該項工作的性質，然後方可選擇相當的人員來填補那個空缺，同時謀事人自己亦可決定該職位是否對他適宜而有興趣。這種職務說明對於面晤和評量謀事人，很可作為有價值的方針；對於人事部制訂各種職務的測驗標準，亦很有幫助。某項職務的重要諸點就是：該項職位的職掌和功能；所需的技能和工具；所需的教育、經驗和訓練；工作狀況；身體上的需要；人格上的條件；升級的可能性；工資；以及其他特殊的資格。

各種職位，對於所需的普通教育、特殊知識，對於工作時間、工作狀況、責任大小、腦力或體力的使用，都各不相同。有許多職位，不是大家都可擔任的，雖然在同樣的工作上，有同樣的技能，亦總有其他的差別。所以要有完

全的分析，以供管理部的方針，謀事人的參考。

**職務說明的內容大綱** 下列的大綱，是很完備的，可用於各種職務，下自粗笨的手工，上至手腦並用的精細工作。所以並不是每種職務必須包括所有各點。

甲、工作的說明

一、職務的名稱和地點 該職務在職務號碼 (Occupational code) 中的記號，或職務名單中的指數。互用的名稱。連帶職務的名稱，使得工人可以從那些職務調任過來而祇需略加訓練。職務所在的工場，部份，和料股的名稱。這一項可以說是指標登記 (Identifying entries)。

二、執掌的任務 這是簡單舉述任職人所擔任的各項職司，不是說明他如何來擔任這些職司。他的責任，亦要說明，例如，保管金錢，監督其他工人，訓練屬員等等。又舉述任職人所用的機器，工具和物料，因為這包括任職人的特殊才能或技能。若是使用機器的，就要包括所需的標準化動作，所用的身體部份，以及速率。亦要舉述任職人是否需要整理或修理他的機器。其他附帶的瑣小任務亦要舉出，以求完全準確和忠實。

三、工作狀況

1. 地點 工廠，辦事處，在內部，在外面，在高頂，在地下，孤獨的，團體的，等等。
2. 時間 永久的，暫時的，日間，夜間，工作小時，延長可能性，繁忙時情形，工作的一致，等等。
3. 姿態 立，坐，俯身，走，攀，伸手，舉手，等等。

1. 速率 速,中等,慢,不定。
2. 準確性 粗,細,難。
3. 機械性程度 變化的,例行的,重複的。
4. 健康危害性 空氣,光線,腦力,目力,體力(重,中等,輕),潮濕,熱度,塵埃,濕度。
5. 災害危險性 揮發氣,酸質,感受風雨。
6. 不適意的情形 污穢,雜響,油膩,等等。

#### 四、工資

1. 方法 每月,每半月,每星期,每日,每小時,件工率。
2. 數率 最低至最高的工資率。
3. 獎金 到勤,勞績,節賞,等等。
4. 懲罰 曠工,遲到,犯規。

五、對於其他職務的關係 舉出其他職務之引向此職務者,又舉出自此職位所引向之較高職位。升級系統。

#### 六、物料的供應來源

乙、工人的說明(以下各點,大都亦可用於評量)

七、性別

八、省籍

九、年齡 最低，最高。

十、體格 身長，體重，體力，目力。

十一、教育 小學，中學，大學，商校訓練，專門訓練。

十二、經驗 從前擔任的職務，服務機關，服務年數。

十三、技能 職業或工作的種類。

十四、語言能力

1. 本國方言

2. 本國文字——讀，寫，用。

3. 他國語言

十五、個人品格

1. 外貌和儀態

2. 領袖資格

3. 合作能力

4. 創造能力

5. 培植他人的能力

6. 準確

7. 評判能力

#### 十六、智力

1. 按照最適宜的測驗等級，不要太低，亦不要太高的人。

#### 十七、情緒

1. 樂觀

2. 穩健

3. 認真

4. 快樂

5. 無憂

6. 知足

7. 誠懇

#### 十八、不合格的情緒



1. 神經性或易受刺激的
2. 膽小或怕羞
3. 躁急
4. 抑鬱
5. 冷淡態度
6. 有成見

**職務說明的編制要點** 制訂職務說明時，必須慎選材料，不單要完全準確，而且所包括的各項，亦必須相當分配，使得每一項各有它的重要性。所以最好由專家來編制，同時工人和監工亦要開誠布公的合作。可用問詢書，請原有工人簡單的填寫其所司的任務，亦是一個可以實行的辦法，但是所得到的結果，不能就此認為完全確切并均衡。當然也要指出工作上的困難諸點。工作的有些方面，不是十分適意的，但似乎所需的時間要比工人實在所費的時間為多，以致太特別注重。所以約略估計工作的每一方面所費的時間，佔全日中的多少比例，很可得到客觀上的根據，並且對於該職位的性質，可有最準確的印象。

一、相當的分配 最好由人事主任或其屬員，先行調查，當然亦與工人和工頭商洽。人事管理員既已知道該職務的大概情形，亦明瞭研究的宗旨，所以能夠將各項事實，有相當的關係和分配，若是這種分別的結果，是包括工資上的修改，那末更其需要了。

二、注重首要任務 職務說明中必須祇包括首要的任務，不可注重偶然發生的瑣碎工作，除非對於工人的喜歡或不喜歡這個職務，有所影響。例如，鄉村小學聘請了一位教員，大概亦要他管理掃地抹桌等清潔事項。若不事前說明，事後就會引起對方的不滿。若是一個售貨店員的任務，包括抹桌掃地，整理櫥窗，開拆貨箱，那末亦要在職務說明中提到。尤其對於規定工作時間以後的額外工作，很容易使人討厭。雖然時間不多，或是一個月中祇輪到一二次，但最好聲明在先，免得以後節外生枝，雙方不便。現在各機關有所謂假日值班辦法或額外雜務的輪值，若能給以額外工資，那是最公平的辦法。

三、工作狀況 工作狀況是職務說明中的一個重要事項。工作狀況若是與普通不同，那就必須提到。所謂狀況，就是溫度，氣味，空氣，鬧聲，光線，夜工，等等。還有關於危害性的，有割傷，中毒，塵埃，灸傷，以及可能的消化不良。還有工作的姿勢，工作的速度，必需的動作，若是與平常不同，那末亦要註明。還有關於責任的，如生命，安全，財產，金錢，工作數量及質量。還有舉述所用的工具，設備和物料，可以表示工作的複雜性，是否大部份用手或用機器，而且對於有經驗的人，尚可表示該工廠與別廠的比較地位。這些事實，都列出大綱，使謀事人在未接受職位以前，可以完全明瞭所要應付的情形。有些人對於有熱氣或臭氣的工作場所，能夠忍受，有些人便不能忍受。有許多電梯司機員因為忽上忽下，引起胃病，亦有許多油漆匠因為氣味不慣，引起胃病。故須事前告知謀事人，免得事後就職不久，便要辭去。

四、監督的程度 這亦是職位的另一重要方面。對於有許多工人，要使他们知道所擔任的工作，是否有詳

細規定的手續，或是由工人自出心裁來進行工作。所謂監督工作，不單是包括監工員的口頭指示，亦包括印好的指示單，藍色照相 (Blue Prints) 和圖表。

五、個人事項 職位的任務既已詳細說明，第二步就必須決定需要怎麼樣的工人，來擔任這個職位。所以要舉出下列的各項或若干項要點，如年齡、性別、籍貫、體力、健康、教育、特殊訓練、智力、人格特性、從前經驗，以及某種職務所需要的特殊項目，如視力銳利，或辨別顏色。公司方面是否尚須施以特殊訓練，或由謀事人自己早已受有訓練，亦須說明。除這類最低限度外，還可以附帶舉出重要的品性，是希望升級的人所必須有的。

六、工資 某種職位的工資，大概是根據調查而決定的，但亦因個人的程度而略有變更。謀事人的從前經驗，他在別家機關的服務年數，使用評判力和自動力的廣度，所負擔的責任和任何微小的監督工作，以及擔任該職位的危險性和困難性，亦都要說明的。

七、安全和舒適的設施 職位的第三類事實，就是公司對於工人安全和舒適的設施。譬如兩家公司有同樣的工作，用同樣的工人，但是甲家的設備比乙家好得多，就容易吸引工人了。所以廠屋的建築，是新是舊，是木架或鋼骨，地板是水泥或木板，有否電梯，都對於工人的滿意，大有關係。還有一類事實，就是關於休息室、食堂、醫院、醫藥服務，以及娛樂、體育等設施。還有其他的工作情形，如工作時間，延長工作，季節性工作，休假，停工。最後，尤其是有技能的工人所要知道的，就是是否由工人自己置備工服、工具和設備。凡此種種，都要相當的包括在職務說明內。

海森公司 職務說明單

職務說明單的舉例 下列的第一個舉例，雖然所包括的不過為方才所講的一小部份，但是該職務所必需的項目，都已有了。所有各點是用簡單的文字來說明。有些是用完全的語句，尤其關於任務和責任，如此較為明白。第二個舉例是較為詳細。

編訂日期 1930年8月10日		職務名稱：汽車機匠																			
		職務號碼：191																			
最低條件							工作地點														
教育	經驗	評判能力	準確能力	管理能力	體格	工作能力	部	科													
D	C	E	D	F	B	E	維持	股													
							汽車	修理													
							汽	修													
							車	理													
							間	間													
各項任務		本公司所用的汽車和貨車乃是妥為放在維持部的汽車間內。 汽車機匠在指導之下，拆修，修理，并開駛那些標準機器的旅行汽車，如道奇和卡笛拉克，還有貨車如麥克，標準B和G.M.C.。他要測驗，拆修并修理自動機，發電機和導火機。他要用亞瀝質焊接，并使用車床，擴孔機，活塞鏟等工具。																			
工作時間		<table border="0"> <tr> <td>上午七點四十五分到</td> <td rowspan="6">} 星期一到星期五</td> </tr> <tr> <td>上午十一點三十分到</td> </tr> <tr> <td>上午十一點三十分到</td> </tr> <tr> <td>下午十二點十五分到</td> </tr> <tr> <td>下午十二點十五分到</td> </tr> <tr> <td>下午四點三十分</td> </tr> <tr> <td>星期六</td> <td></td> </tr> <tr> <td>上午七點四十五分到</td> <td></td> </tr> <tr> <td>上午十一點四十五分</td> <td></td> </tr> </table>							上午七點四十五分到	} 星期一到星期五	上午十一點三十分到	上午十一點三十分到	下午十二點十五分到	下午十二點十五分到	下午四點三十分	星期六		上午七點四十五分到		上午十一點四十五分	
上午七點四十五分到	} 星期一到星期五																				
上午十一點三十分到																					
上午十一點三十分到																					
下午十二點十五分到																					
下午十二點十五分到																					
下午四點三十分																					
星期六																					
上午七點四十五分到																					
上午十一點四十五分																					
最低資格		汽車機匠必須為小學畢業，此外必須曾在汽車修理或自動機修理工場擔任修理匠有三年的實際經驗。否則須對於汽車修理曾有六個月的特殊訓練，或曾做過一年的機器學徒，以代替一年的經驗。 性別為男，年齡從十八歲到五十歲。																			
其他資格		汽車機匠須身體強健，能有時舉重。他的目力須強，以便做細巧工作和精密調整，戴眼鏡亦可。聽覺亦要靈敏，以便察聲音來測驗自動機。 這種工作亦需準確，因為若有錯誤，易引起遲延并損壞工作。																			
工作狀況		汽車間是水泥地板。工作的人約一半時間是站立的。有許多時候是要按照在汽車底下修理的情形，有蜷身俯臥的姿勢。汽車機匠有時亦在戶外工作，尤其是在路上試驗機器。																			
升職系統		從：貨車司機員 190，開車夫 189，機匠助手 (62)。 到：汽車間主任 193，引擎機匠 192。																			
簽准者：		秘書長..... 汽車間主任..... 人事主任.....																			

某某廠漂染部職務說明單（試編）

年 月 日編訂

第

號

職務名稱 漂染 職務地點 漂染部

主要任務 漂染布疋，棉紗，毛巾，棉花等工作。分漂白，染色，洗滌。并管理小型馬達，整理機械，及保管一切應用工具。

次要任務 雜項工作，如掃地，肩荷，扛挑，送貨等。

工作狀況

1. 廠屋 西式瓦屋，四面磚牆隔離，中有氣樓，地板完全水泥，門窗特多，故空氣流通，陽光充足。

2. 場所 全用冷熱水工作，故終日潮濕，充滿水汀所放之蒸氣，間有氯氣，酸質，鹼質之氣味，散布屋內。

3. 器物 備有口罩，面具，橡皮手套，橡皮靴，木拖鞋，以防酸液損害皮膚及氯氣侵入肺腑。

4. 姿勢 站立或俯身，兩臂用力，半用手，半用機械。

5. 程序 依照規定次序表，出品數量表，及原料配合單，服從工頭及管理員之指導，順序工作，不得擅自變更。

6. 工時 日夜班輪流

六點三十分至十一點三十分

十一點三十分至十二點 就膳

十二點至五點三十分

逢星期日及國定放假日休息

7. 工資 最低每天五角，其有成績良好，連續保持三個月以上者得酌量增加，最高每天一元，效率特別優異者另定。

不工作者不給工資，但須事前向管理員請假得允許者，否則作曠工論。

國定放假日之工資，依當地政府通告之命令定之。每半月發給工資一次，除婚喪外，不得預支。

## 工人資格

8. 獎賞 每半月不請假者得賞工一天，全年不請假者得賞工十二天。
  9. 懲罰 工作草率致出品受損，或無故毀壞公物者，則情節較輕者酌減其工資，情節重大者責令照價賠償。
  10. 升職 自普通工人起升至管車分工頭，漂染部總工頭。
  11. 膳宿 不供膳宿。膳食自帶，在廠內膳堂就餐，備有水汀，以煮飯食。
  12. 疾病 因工受傷者得津貼醫藥費，但須住在指定之醫院。普通疾病，往指定醫院就診時，免付掛號費。
1. 性別 男。
  2. 年齡 十八歲以上，五十歲以下
  3. 省籍 蘇，浙，皖。
  4. 體格 身體強健而無殘疾或傳染病者。
  - 體力 能負重二百磅或雙手舉一百磅而不勉強者。
  - 目力 不患沙眼，色盲或近視者。
  - 聽覺 健全靈敏，不患重聽者。
5. 教育 高小程度，略識本國文字，能閱讀書報，能寫信記帳，能用英文字母與亞刺伯數字者。
  6. 經驗 曾在舊式染坊有三年之工作時期，對染練工作確具實際經驗而有相當技能者。或對漂染工作頗具興趣，須由本公司特加訓練者，但必須高小畢業，年齡在二十五歲以下者。
  7. 語言 能懂懂浙之寧紹，蘇之鎮江，無錫，揚州，安徽之合肥。
  8. 品格 態度誠懇，品性忠實，遇事樂觀，肯負責任，能與人合作。患有神經病及不良嗜好者不取。

審准者

人事科主任

漂染部主任

廠長

**隨時修正** 人事部必須注意某種職務，既經分析說明，以後仍要隨時修正，並不是一成不變，永遠通用。因為產品樣式的改變，機器工具的改良，工作方法的改革，都能影響職務的性質。其他若工資，工時，工作狀況，任務執掌，亦常時改變，必須在說明中修正。

**公司小冊** 有些人亦主張將公司的概況，印成小冊或單張，以便發給謀事人，使之明瞭。該項印刷品的內容，包括如下。

- 一、公司的歷史，現狀，章程等
- 二、公司的業務性質
- 三、公司的經濟狀況
- 四、工作狀況和服務規則
- 五、工資政策和待遇規則
- 六、福利設施
- 七、對於工會的態度

謀事人既然想加入公司，自然對於公司的經濟狀況和勞工待遇，很是注意。他有權要知道公司的這些事實，亦正如公司有權要知道謀事人的已往成績和品性。公司有了這種明確的報告，就可吸引優等的謀事人。但

是究竟有多少公司肯這樣做，或究竟有多少工人能閱讀這種小冊，尤其是關於經濟報告，倒是難說。

## 第五章 員工的徵求

**勞力市場** 人事部的雇用科，既已明瞭職務的性質和所需要的工人種類，那末必須有勞力的市場，來供給合格的工人。新設的工廠，尤其是設在鄉間的，就必須妥為研究當地的勞力市場。設立已久的工廠，當然可以不必多費金錢於招募工人。

有經驗的工人，不是適正住在當地。有些固然在當地受有訓練。有些是因爲當地需求某種技能工人所吸引而來的。所以在紗廠很多的市鎮，若是新設烟廠，那末招工是顯然費事的。雖然是在各種工業都有的區域，也最好先明瞭其勞動人口的移動。

這個問題的重要性，是隨着企業的規模和種類而異的。本廠若是需要訓練優美并且技能高超的工人，那末勞力的品質，很是重要。本廠若是需要無技能或半技能的工人，那末易於查明當地或鄰近有否大批工人，可以應用。因此，若要確知勞力的市場，可以查明下列的二項事實。

- 一、本區各種工廠的數目，規模，和種類，可以表示當地有經驗工人的種類。
- 二、本區人口的詳細情形，尤其是失業人數。



**勞力供給的來源** 這就是員工的來源，也就是招募的方法。雇用是人事部的首要任務。新創的公司，就需要大批的招募員工。歷史已久的公司，也不免有員工的更替，或是因為擴充經營，於是需要添加人員。所以雇用管理員應當知道接觸勞力供給的各種方法。

一、原有員工的介紹 有些工商機關，尤其是工廠，是喜歡採用這個方法。因為良好的在職員工所介紹來的親友，大概亦是可靠的。但是也有些公司不贊成這個方法，來避免「任用私人」的嫌疑或惡習。其實所要注意的是選擇的方法，不是招募的方法。因為被介紹的人，不一定就是錄取的人。若是認為「情面難卻」，那末不妨另採他法。在工廠中，因有工作上的急需，往往由原有員工立即介紹相當的工人。甚至告假或辭職的工人，有時亦介紹相當的替工。

二、股東的介紹 這原是很好的辦法，表示股東對於公司的人事，很感興趣，而且熱心介紹人才。同時可使被介紹者，努力工作，不負股東的厚意。在中國是很盛行，但是不免有其流弊，同上述一樣。

三、職業指導和介紹的機關 有許多公司是委託職業介紹所介紹若干相當人員，以便選擇。有些甚至委託全權管理招考，事前說明所需要的資格和人數。

四、各種各級的學校 有些公司的職員或練習生，是向學校徵求來的。工程或工藝的人員，亦可向各該學校徵求。這是很好的辦法，可以使學校與社會，有直接的密切聯絡。尤其是各大學的工學和商學畢業生，理當進入工商界中。

五、學術機關 招請高等的專門人才，可以向各該學術機關去詢問。例如，工程師協會，會計師公會。

六、工商會社 如商會，同業公會。

七、友誼會社 如同鄉會，同學會。

八、慈善機關 如孤兒院，教養院。

九、社會機關 如青年會，教會。

十、醫院和監獄 這是特別的方法。每年從醫院裏傷病治愈出來的平民，和監獄裏期滿釋放出來的人，數量很多。他們原是不幸的人，出來之後，大都無錢度日，亦少親友幫助。爲社會利益起見，較大的工廠不妨擇優容納若干。美國福特汽車公司是保留百分之一的工人位置，給出獄的人，輔助他們得慶更生，成爲良好國民。在中國似乎尙沒有想到或嘗試這種「大慈大悲，救苦救難」的辦法。

十一、工會 產業工會或職業工會，大概有失業會員的登記。因此，工會是極力介紹。有些工會甚至與資方約定，若是需添員工，須儘先錄用工會會員。

十二、其他公司 凡是性質相同的公司，可以互相聯絡，彼此供給過剩的員工。這原是很好的辦法。但是在習慣上，新開的工廠往往向其他工廠，大批挖取員工。

十三、自辦或合辦職業學校或工藝學校 喜歡提倡職業教育的大公司，可以自辦學校來養成所需的員工。至少可以將普通課程的子弟學校，改爲本業的職業學校，如此較有意義和價值。有時亦可由同業來合辦。

十四、事務用具公司 如打字機廠，大概附設打字班，可以供給打字員。

十五、辭職或被裁的員工 辭職的員工，大都另有高就。若是本公司仍需要這些人才，那末不妨亦請回他們來高就。尤其是本公司所訓練出來的人，結果若是「楚才晉用」，就很不合算。至於因營業清淡，暫時被裁的人，當然有優先進用的權利。

十六、自荐者 有些公司是注意并歡迎自荐的信或親來自荐。有些是置之不理不覆。在中國因為失業的人太多，所以自荐的效力，不及名人或要人的推荐。

十七、幕名特請 這是由公司自己物色，自動聘請，大概限於特殊人才或技能工匠。

十八、見廣告招請 日報上有「徵求職業」或「自我介紹」的一欄，其中有少數合用的青年，可以招請。十九、登報廣告徵求 這似乎是很流行，其實等於擴大的自荐。雖然有時可以招到很好的人員，但是不免良莠不齊。除非公司是需大批人員或是人才很感缺乏，最好不必依賴廣告，或祇作為最後的辦法。況且廣告是費錢的，應徵的信太多，亦很費時處理的。

二十、招貼和傳單 這是用於招募工人。

二十一、派員到外埠或內地去招募 新設工廠，有時是如此辦法。

總之，若是本公司的名譽很好，待遇亦好，那末員工的來源，大概不成問題。

報名單 謀事人想要得到一個職位，公司方面當然要知道他的資格、品性、訓練、經驗，等等的詳細事實。有

些可從報名單上知道。有些是從證明書和介紹書上知道。有些是從面談、評量，以及直接的客觀的測驗上知道。所以方法是愈多愈好。本章是先講報名單、介紹書和證明書，大概是在徵求時所需要的。

報名單就是填寫謀事人的重要履歷和個人事實，可以表示其所要謀的位置，以後又可以作為員工個人服務記錄的一部份中心材料。報名單又可以表明謀事人的若干才具、普通的和專門的，以及謀事人的大概志願。有些人以為報名單沒有多大價值，所以愈簡單愈好。但是要曉得謀事人的許多重要事實，他的過去概況，他能否書寫，以及思想上、表白上，是否清楚，都可以在報名單上看出大概情形。雖然有些公司喜歡採用謀事人自荐信的辦法，但是在自荐信裏，祇可以看看他的中英文程度，以及大概履歷，不能把公司方面所要知道的要點，完全寫上。在格式上，亦總是參差不齊。惟有採用報名單，那才是標準的辦法，因為可以把指定的幾項，印在單上。若是較小的機關或是一年中需人不多的，那不妨用自荐信的辦法，較為經濟便利。

至於如何使用報名單，亦各有不同。有些對於住在外埠的謀事人，是將報名單寄去，叫他填好寄來。有些對於凡來謀事的人，都叫他填寫。有些對於謀事人，先叫他來初次面談或函洽，若是看上去尚可，那末才叫他填寫，否則何必多此一舉，徒費他的時間和心計。

報名單的編製，可以聯併四項功用。(一)謀事人自己填寫的個人事實。(二)面談員對於其他特徵的評量記錄。(三)雇用後的評量記錄和客觀記錄。(四)初次體格檢查的記錄。如此也可說以後就是一張永久性的個人服務記錄。這是隨各公司的情形或需要來決定的。但是為實用上的便利起見，還是分開的好，而且亦是盛行

的最好把謀事報名單，面談評量表，體格檢查表，三種表式，印成同樣大小。（甚至把錄用後的志願書，保證書，服務契約等等，亦一概同樣大小。）至於雇用後的個人服務記錄片，那必須分別另印。總之，因為報名單的用途最廣，其次是評量表，再次是體格檢查表，再次是個人記錄片。應用的廣度，既然不同，當然不宜合併在一張紙上，以求經濟便利。況且評量是帶些祕密性質的，不便在報名單上附有印好的項目。

**報名單的內容** 這是可詳可簡，大概如下。

一、姓名（祇准用一個正式姓名，須與證明文件相符）

二、現在住址與電話號碼

永久住址

三、個人事項 性別 年齡 籍貫 身長 體重 健康

四、婚姻狀況 未婚 已婚 離婚 寡夫 寡婦

依賴人數 子女 其他

五、教育程度 學校名稱與地址 肄業年數 畢業年份

小學

中學

大學

其他

舉述你所專習或曾受專門訓練的課目

六、從前曾否在本公司任事 是 否

若是,擔任何職

何時始職

何時離職

七、本公司人員中有否你的親友,請舉其姓名

八、你何故要在本公司謀事

九、你現在有否職位

若有,你何故要改變職位

十、請按序舉述你從前的職位

1. 最近職位 2. 上次職位 3. 最上次職位

機關地址

機關名稱

擔任職位

服務年數

薪金工資

何故離職

十一、請舉述幾個你的證明人,須為本公司知道或社會聞名的人 姓名 職位 地址 相識年數 與你關係

十二、若有附件,請一併交來

1. 介紹書

2. 證明文件(如畢業證書,肄業成績單,從前服務機關的服務證明書或聘書,等等)

3. 著作

4. 二寸正面半身照片一張（必需的）

十三、謀事人簽名蓋章

十四、填寫時的年月日

十五、備註欄

**介紹書** 對於有些職位，是需要介紹書的。特殊的是由從前的雇主或教員寫的（非正式的證明書）。普通的是由有地位的親友同學寫的，甚至轉託名人要人出面的。前者大概較為可靠，因為是說明謀事人的過去工作成績，近乎所要考慮的幾點。

有許多人，人事管理員和工商界的經理們，感覺介紹書沒有實際上的價值，因為所寫的總是普通的事項，或是一套濫為吹噓的話。這種情形，也是不免。現在把介紹書的缺點，及其補救辦法列下。

一、介紹書總是請熟識友好的人，或是請肯代為吹噓的人來寫的。至於在從前的雇主中，謀事人亦祇請那些滿意於他的人來寫的。若是對於某某雇主感情不好，成績不良，或是被他開除的，那末當然不提到他的姓名。因此，為保證完全準確起見，最好規定請謀事人在報名單上，一一依次填註所有從前的雇主或服務機關，以及任職離職的日期。

二、寫介紹書的人勢必祇舉出謀事人的優點，不提到他的弱點。介紹人多少總是對於謀事人有些關懷，希

望他得到一位置，所以要極力說項推轂。結果就陷入不道德的範圍，有言過其實的習氣。介紹人亦自知若非在介紹書上特別誇獎推荐，那末這個位置或許會給別人所特別誇獎推荐的謀事人奪去。若要捷足先登，祇可張大其詞，替謀事人說些「品學兼優，經驗豐富」等空話。要預防這種情形，就先要破除情面。若是介紹人說得天花亂墜，結果是那個被介紹人沒有相當資格，那末介紹人既失體面，以後也不敢再強荐。這好比不兌現的支票，與出票人的信用有關。票面上的價值雖高，但是實際上分文不值。

三、若是在介紹書上，援引了固定的數目字，那末這種評量就比較很客觀化的。所謂客觀的分數，就是包括從前學校或雇主所得到的智力測驗分數，工人的生產數量，推銷員的銷貨數量（與其他同事的比較數量），工作效率的百分比，以及從前被雇時的按時評量等級。

四、有些公司對於介紹書不加以嚴格的考慮，寧願請謀事人舉出幾位證明人，以便由公司直接函請各該證明人答覆對於該謀事人的普通批評或特殊估量。這個方法就是預備好若干問句，寫信給證明人，請其答覆這些問句的內容，是從下列各項來源中提出來的。（一）本公司的職務說明單。這就是問詢勝任某種職位所必需的才能和經驗。（二）從前成功的雇員，所以能達到成功的特性。這是根據他們的過去記錄。（三）品性的分析或品性的缺乏。這些品性就是使得對於某種工作成爲一部份或全部份失敗的。一人固然不能預先知道各種可能的事變，但是對於各類人員若有經驗的人，才可制定永久的標準。

問詢函 現在舉出一個問詢函中的若干問句，來做例子。



- 一、他沒有想像力。他不能計劃他自己的工作，還是要有別人來告訴他如何進行每一步工作。
  - 二、他沒有智能上的好奇心，來自求進步。
  - 三、他對於工作的興趣，是否很強。
  - 四、他能否管理別人的才能。
  - 五、你是否認他爲好人君子。他的行爲是否謙和有禮。
  - 六、他是否有個性上的怪癖，或許能阻礙他的前途成功。
  - 七、他的交際手段和合作能力，到什麼程度。
  - 八、你對於他尙有別的意思否。
- 在信上既然不能將問句，寫得太多，所以不妨附註上述的最後一條。但是人事部若能事前詳細調查這種職位的任務，並知道何種資格的人，可以勝任，那就容易編訂一張確切簡明的問句。大公司的雇用人數若多，那末可以備有印好的徵詢函式。

**證明書** 證明文件就是謀事人在正式學校中的褒獎狀，成績單，畢業證書，從前服務機關的聘書，契約，退職時的服務證明書或介紹書，在補習科，專修科，函授科，訓練班，養成所的畢業證明書，以及職業上的執照證書，如醫師，會計師，建築師等有登記證書，汽車夫也有開車執照。總之，凡可以實在證明他的人品，學歷，和經歷的具體物件，都是證明文件。著作，研究，發明，和創辦，亦可以作爲證明的。對於熟知的人或特聘的人，當然可以免除這

種手續。

## 第六章 員工的選擇——面談和評量

### 一 面談

面談時的參考材料 職務說明單的目的，就是在查明怎麼樣的工作人員是某職位所需要的，並且告訴謀事人知道該項工作的性質和工作狀況，究竟是怎麼樣的。謀事人隨帶或已寄來介紹書或其他證明文件，最後又填寫報名單。這類記錄文件，愈多愈好，人事部可以在面談時應用，同時又詢問謀事人，以便決定他是否適宜於該位置。

面談的功用 雇用時的面談，有三大功能。(一)向謀事人得到些消息，以便決定他是否具有某職位所需要的才能。(二)使謀事人認識本公司的性質和他所謀職位的詳細情形。(三)使未來的新雇員與公司發生第一次的接觸，並使他成爲公司的好友。

面談的特點 大多數的人事管理員，感覺這種面談是雇用手續中最有價值的唯一方法。謀事人的過去工作成績，未必一定可以作爲將來工作成績的根據，因爲可以較前爲優，亦可以較前爲劣。介紹書是未必可靠。測驗祇包括才能的有限部份，且不能表顯許多重要的人格特性。惟有面談可以包括這幾點以及其他各點，並

可審察介紹書，證明書，和報名單上所提的事實。

一、可以親眼見識。雖然這種面談也有其缺點，但還沒有人想出別的方法，可以來代替而且能夠得到同樣的消息。所以這種面談，沿用既久且廣，亦大概要永遠成爲雇用手續中的中心事項。無論謀事人對於測驗的結果和過去的經驗，是怎麼樣好，面談仍是少不來的。俗語說「百聞不如一見。」我們對於任何事物，尚且喜歡親眼見識，方可確實評判或深信不疑。我們對於雇用一个新人員，那當然更要有面談的機會，方可有些把握。況且有許多的個人特徵，是不能用其他方法來決定的。例如外表儀態一項，對於有些職務，甚爲重要，若不用親見面談的方法，便無從知道其實在情形。還有口齒是否伶俐，表白是否清楚，談吐是否高雅，舉止是否大方，見人是否怕羞，面色是否光彩，亦祇能在面談時察着出來。

二、可以隨機應變。這種面談尚有一件重要的利益，就是有充分的伸縮性，可以應時制宜，來預防謀事人的謊稱其資格和經驗。有時謀事人使用欺騙的手段來得到一個位置，但是因爲缺乏所需要的資格，其結果十次中倒有九次是以後失敗的。所以在面談時可以接連的用幾句妥爲措辭的問句，請謀事人回答，若是謀事人沒有真正的經驗和學識，就不能有滿意的回答。如此便可於事前免除濫竽充數的損失。

#### 甲 初步面談

初步面談的目的。許多大公司所要雇用的人數很多，最好先有一種簡捷的方法，來淘汰顯然不合格的謀事人或是一時沒有空位給他們的謀事人。尤其是在失業盛行的時候，總有大批謀事人前來面談或報名，並

沒有一定的志趣和資格，他們的目的就是在找到「飯碗」。所以須有一種最省時的初步面洽，對於認為尚可一試的人，那末請他填寫詳細的報名單，然後再請他經過較為充分的個人談話手續。

初步面談手續的舉例 茲舉一個具體的實例，來說明初次面洽的手續。美國紐約市美賽公司 (R. F.

Mayo & Co.) 是一個很著名的分部商店。它的人事政策和辦法，亦是很著名的。這個商店平時雇用一萬到一萬二千的人員，其中三分之一以上是職員。因為公司的名譽很好，所以很能吸引許多的謀事人。況且大多數的職位是有例行工作的性質，公司地點又是在大城市中，所以人員的轉換率亦是很速。如此可知有效率的人事部是很需要的，一則可以處理這一大批的人員，二則可以善用選擇和安插的方法，來減少轉換。

美賽公司在過去數年中（一九三三年以前），已有二十萬名的謀事人，經過初步面洽的手續。這種「魚貫」式的面洽，不必說是人數很多，需要迅速的方法。同時面談員也不能太急躁粗暴，或草率了事，因為這些謀事人中，當然也有不少是很好的顧客。若是對付得好，他們就會感覺這個商店倒底不錯。雖然不能全數錄用，也要使他們明瞭公司方面，已經為他們盡力設法了。若是對待他們稍有粗暴，他們就會灰心，同時亦不願再做顧客了。這個問題對於一家製造公司，雖然沒有像對於商店那樣的嚴重，但亦不能完全忽略。

一、依次入室 美賽公司的辦法，就是從街道到人事部的辦公室，有若干特別的進口處，以免在店中擁擠擾亂。對於男女的謀事人，有分別的房間，而且男女各排列成行，依次經過簽名處。每一個謀事人在一張小紙條上寫明他的姓名和所要謀的位置，於是等待輪到他的時候，就交給面談員。這張小紙條是與正式的報名單不

相混雜的。正式的報名單是要等到謀事人在表面上似乎尙屬相宜方才叫他填寫，以便進行第二步的從詳調查。若是謀事人顯然不宜，這些小紙條也就不保存了。

二、簡短面談 面談員備有一張空位名單，並明瞭這些位置所需要的大概資格。對於每一個謀事人，祇費數秒鐘到最多一分鐘的談話時間。謀事人是要回答幾個例行的問句，同時面談員就可估量他的經驗和才能，並且注意他的外表、行爲和談吐。大多數的謀事人是根據下列二項來淘汰的，一是沒有位置，二是缺乏才能來充任所空的位置。

三、適者保留 有時候一個人來謀某種位置，祇是沒有空缺，但是他似乎是很有希望的人材，於是再問問他，以便發現其他的才能如何。例如二個人來謀男服部的櫃員，這個人似乎很靈敏機警，而且似乎比普通櫃員要好，或者還有推廣營業的能力，那末就決定保留他。可以先給他一個出售襯衫、領帶，或是其他男子服裝品的位置，等到有了相當的位置，再可調任。這個辦法，無非是要免得失去一個很好的人材。至於有一個大致很好的人，對於其所要謀的位置，祇有一二項缺點，那末可以問問他願否接受一個較低一級的位置，或是性質略爲不同的位置。這種辦法是對於一個來謀售貨員或主管員的位置，但是他的外貌儀態不十分好，或是他的談話口音不十分清楚。這種情形不一定表示他是缺乏才能，但是在應付人士的時候，或者能阻礙他的成功，尤其是在第一次與人接洽的時候，容易使人引起不好的印象。

四、填報名單 若是謀事人經過這個短時間的檢閱，表示其尙屬相宜，那末請他進到辦公室裏，填寫一張

正式的報名單，並同他作一度個人談話。否則就客客氣氣的向他說明現在沒有相當的位置，可以適應他的特殊才能，或者請他隔了幾個月，再來接洽。

既然准許他填寫報名單並同他作個人談話，並不是保證他可以有事。初次的面洽是在淘汰顯然不適宜的人，以便節省時間，用在較為相宜的人。在初次面洽的時候，大約可以先淘汰十分之九的人，這種比例固然是按照所謀的職位和社會的情形來定的。在這十分之一的人當中，或者有三分之一是最後被選錄用的。這種辦法可以說對於雇主與謀事人雙方面都是最公平的。

## 乙 個人面談

**宗旨** 謀事人既經過初次面洽而被選出之後，大概至少被認為暫時相宜於所謀的位置，於是請他填寫報名單並等候個人面談的輪到。在個人面談的時候，謀事人的合格與否，是大部份可以決定了。個人面談的宗旨如下。

一 按照職務分析，來緞細審察謀事人的才能，看看他是否有那種職務所需要的特長。

二 使謀事人明瞭本公司的理想，尤其是關於他所謀職務的性質。為公平起見，祇有盡量的告訴他，不可將職務的優點，說得過分的美滿，亦不必隱瞞不稱心如意的各劣點。這種劣點雖然以後認為微小，亦不致於有大妨礙，但是在事前既經聲明，那末謀事人有所準備，來擔任這種不愉快的職司，就沒有什麼困難。這種交換意見的辦法，可惜大概不用，因為總有失業的人，不願詳細的問詢工作狀況，來阻礙他謀事的機會。他深恐面談員要

怪他選擇職位，顧慮太多。處於這種情形之下，十個公司倒有九個是抱着這種態度，不單對於謀事人而且亦對於雇員。面談員最好亦讓謀事人表示其願望，因為工作人員雖來賺他的薪金，但同時亦使公司獲得盈利。雇員一個人，究竟不是一件慈善的事。

三、對於受有高等訓練並具有高等技能的人，可以確定其若干事實而為其他客觀記錄（過去履歷或測驗手續）所不能得到的，但是在決定職位的適宜性，卻是最重要的。因此面談員須專心於發現這種事實。至於客觀的事實，可以由一個書記員來應付，或者由謀事人自己用書面填寫。專長的面談員可以將客觀的事實與親自面談所得關於人格上的印象，兩相比較，再加上其他的補充材料，就可以把謀事人的一切情形，總結估計，來作最後的決定。

**個人面談的辦法** 在未舉行面談以前，有若干事項須先決定。

一、須集中化 從前的習慣是由各部主任各自雇用其本部份的人員，以為各部主任既有監工的能力和技術的知識，那末亦有其他的才能。所以集中化的辦法是沒有的。每一個主任無從明瞭整個組織的需要。現在的大多數公司是採用一個集中的經手機關——大概稱為人事部——來負起雇用的全部職權。有些公司對於已經由人事部面談並經過測驗和體格檢查的謀事人，再請他與未來的主管人員面談。如此可使主管人員感覺對於選擇自己部份所需的人員，亦有發言之權，於是更能與人事部分合作。

二、須專門化 面談是雇用中的一項重要手續。美賽公司的面談員是專門化的。共有十個人是專門擔任

面談的任務，其中五人是專門相幫選擇門市人員，還有五人是專門相幫選擇非門市的人員。這十個人中，有些是男子，有些是女子，但是男的面談員不一定是與男的謀事人會晤。每一個面談員專管某一部份的選擇新人，如此每一個面談員祇要詳細熟悉全公司裏十分之一的職位。因為他既然專門對付某一部職務的謀事人，那末所見的這一類人可有十倍之多，於是經驗豐富，就容易有客觀的眼光來估量謀事人。這種專門化的辦法，有時亦可按照各部因季節性質或勞工狀況的變化所空的位置多少，來更動的。

三、須祕密的 初次面談的舉行至多祇是一半祕密的，但是這個詳細的面談是完全祕密的。面談員有一間房間，每次談話祇准許一個謀事人進去。有些人主張這個房間的門可有玻璃，以便在外面等候的人雖然不能聽到裏面講什麼話，也可以看看裏面怎麼樣情形，如此可以減少神經性，但是大多數的公司喜歡用木製或裝有磨沙玻璃的門，以便完全祕密。

四、須有準備 若是面談是預先約定的，那末面談員可以一部份有所準備，檢集關於謀事人的資料，如介紹書，自薦書（曾由郵局寄來的），報名單，從前的記錄（若是從前曾在本公司服務的），以及測驗的結果（若是在面談前已先舉行測驗）。

五、須時間適度 面談的時間長度，應為若干，那是不能估計的，祇說等到所需要的消息已經得到，就可將面談結束。普通的時間長度是五分鐘到十分鐘。若是為了粗魯的工作，選擇工人，那末面談的時間較短，若是選擇監督工人或擔負責任的人員，那末就要多問幾句，時間也較長了。



面談的預備 若是不把面談作為一種偶然的，隨便的手續，那末這種面談是最有價值的。所以應當細細預備。

一、面談員須詳細明瞭某職務的性質和需要。所謂預備，就是包括事前所得的訓練和經驗，不祇是在謀事人未進入房間裏來的時候，匆匆的讀一遍職務說明單，就可敷衍了。因此要做面談員的人，最好先在各部份實習若干時。如此可以確實知道對於某一職務有那幾種資格是必需的，那幾種資格是不重要的，比祇是研究職務分析單，來得周到。同時他亦能夠答覆謀事人的問句，使謀事人能夠得到要領。面談員若沒有充分的準備，那就為難了。

二、面談員須確切知道他所要得到的是什麼。面談員既已明瞭某職務的實際情形和職務說明，以及有關部份的主任所提出來的額外要求，來做方針，那末就須能夠使用妥為組織，直截了當的方法，來進行面談。須常時牢記各種要素，並須知道每一種職位是與別種不同的。有些人格上的品質對於任何位置是重要的，但是有些人格特徵對於某種位置是特別重要，對於別種位置就不甚重要了。例如我們希望任何雇員都要誠實可靠。但是面部端正對於售貨員就有很大的區別，對於機匠的成功，就沒有什麼區別。機匠祇要有機械上的學識和技能，至於面部的端正與否，對他沒有什麼重要的關係。

這個意思就是面談要有規定的手續，而且盡量的標準化。但面談亦不可太受拘束，須有個性和創造力的發表機會。伸縮性亦是要的，以便顧到疑點。面談員對於謀事人的許多方面，或者感覺滿意合宜，但是對於其他

一方面或有疑慮，於是就要能夠特別注意謀事人的這一方面。

**面談員的態度** 面談的一件事，往往認為是一種「嚴加考問」的口試，其性質與筆試同，使謀事人感覺他是處於被審的地位，以致所謂面談，完全是單方面的事，因此他必須處處小心，時時留意。這種情形，無論在理論上或實際上看起來，實在是錯誤的。面談員不單是要用伶俐的方法，來決定謀事人的是否適宜於某位置，同時也要使謀事人成爲公司的友人（若是錄取。）和善的態度，不單可使工人於被雇之後，努力工作，也可使面談的本身，更加成功。若是使一個人感覺他的地位卑微，無足重輕，那末他就偏促不安，不能真正表顯他的長處，或者還會弄出許多錯誤。所以應當設身處地，使面談成爲非正式的會晤。開始面談的時候，可以說幾句寒暄或笑話。面談員的時間，固然是很寶貴的，但是比方說有半分鐘的閒談，可以使謀事人安心靜神，那末其餘的四分半鐘就很有價值了。否則扳起面孔，一本正經的足足談了五分鐘，反而得不到什麼良好的結果。開始的幾句，可以爲例行的一套會面問句，如問問尊姓大名，過去經驗，以及其他容易回答的各點，逐漸引到主要的事項。

**面談的進行** 問問謀事人關於他從前所任的職務，是最好的入手辦法。謀事人對於他自己的工作，自然比別人知道得多，於是能夠不加思索，立即回答，而且可以自由的談。面談員的職司就是多多的聽，細心觀察。面談員不是來訓誨人，乃是來研究人，所以祇須將談話引到預定的路上去，讓謀事人在這個範圍內，詳細的說出來。面談員若是繳細的聽，不單注意謀事人所用的字句，也注意他的情感背景，那末就能夠察出許多事情，關於謀事人對於過去的職務和現在所要謀的位置，有何瞭解，以及他的社交態度，人格特性，誠懇與熱心，他的最近

職務情形和離職的原因。一個人雖然在純粹的生產眼光看起來是有效率，但是他若常要鬧事或易於辭去，那末也沒有多大的服務利益。

**一、讓謀事人自由表白** 茲舉一個談話的具體例子，是很能鼓勵謀事人的自己表白。面談員看了謀事人的報名單，就問道：「我知道你是從前在某公司任事的，那是怎麼樣的一家分部商店。不是一個高等的商店，是有錢的人去交易的，還是一個中等的商店，或是一個專賣廉價貨品的地方。請你告訴我……你擔任出售的是什麼貨品……你是不是銷售全商店的任何貨品，還是專門銷售一部份的貨品，或是同一價格的貨品……你所得的報酬是怎樣的——薪金、佣金、或兩種兼有的……你每一個月能夠平均得到多少進款……你是不是用花言巧語的方法，還是用貨物的品質，來感動顧客。」這一類的問句，依次提出來，使謀事人一一的詳細回答，就可估量謀事人的過去經驗是屬何性質，他的應付這種工作是怎麼樣的，然後再估量他對於所謀的位置，有沒有能力，是不是相配。

面談員須讓謀事人用自己的意思來發表自己，不要把問句弄成呆板，勢必祇有某種答案，或者兩者之間祇有一個答案，可以回覆。每一個問句須使謀事人完全明瞭清楚，方可再問第二句，因為個人面談大概祇有一次，有許多資料是以後永遠不能得到的。

**二、注重主要事實** 面談須注重主要事實，不可雜亂無章的大談瑣碎事項，以便節省時間並能得到結果。面談員若是察出謀事人有某項特性，亦不可以為一概如此。一個人對於某種情形，抱某種態度，並不是對於其

他情形，亦一概抱同樣態度，激進的，守舊的，或情感的。這種事實須從各方面觀察清楚，才可轉到第二點。

我們要知道面談就是兩個人的交換思想，應當使所談的或所想的，愈客觀的愈妙。面談員以及謀事人或各有其偏見，所以面談員應當將事實從情感的談話中分別出來。

二、根據理性來評判 面談員的評判，須根據理性，縝細考慮，是否因為謀事人有所優點或弱點，還是因為面談員自己有所偏意或成見。例如，在遊藝場中遇到一個戴黑眼鏡的流氓，以後往往以為戴黑眼鏡的人都是流氓。以上是消極的成見。還有積極的成見，例如看見一個人的身材面貌或舉止談吐，是與自己的一位好朋友相像，就不期然的喜歡他。或者看見一個女子是與自己的妹妹或初戀的她，面貌相同，也就容易一見如故。

此外若籍貫，方言，鼻形，髮色，服裝式樣和顏色，等等，都能影響面談員的評判，對於謀事人的真正長處或短處，完全沒有關係。這種情感作用或成見態度，往往是不知其所以然的，有時亦說不出什麼道理來。

四、依照預定的資格 一人的喜惡好恨，往往為「先入為主」的心理所把持，所以面談員要極力避免。在面談時，須常時留意是否根據所預定的資格清單，並注意謀事人的人格或體格特徵，是否適宜於所謀的位置。最後的決定，在面談時，面談員要隨時估量謀事人的一切有關事項，得到清楚確切的認識。最後的決定，是根據報名單，面談結果，從前雇主的介紹書，面談後的常識或才力測驗，以及身體檢查。

若是所必需的資料，都已得到，那末最後的決定，亦可在面談後行之。有些公司是在測驗和身體檢查之後，再叫謀事人同面談員一敘。有些是再叫謀事人與有關部份的主任會晤。當然這個謀事人在面談時已被認為

大致尚可，於是進行其他手續。等到謀事人再來作第二次談話時，那末測驗和驗體的記錄，已經審查，並與以前所得的其他資料相比較，於是就可有最後的決定。

## 二 評量

**評量的手續** 面談員可同時估量謀事人的各種品質，分別其等級。這可以在面談時，談畢時，或在謀事人離室後來記錄的。若是在面談時記錄之，那末最好用一種愈簡單愈妙的評量表式，一則可以節省時間，使面談員多多集中其注意於對付謀事人，二則可以使謀事人安心應答，不知道他是正在隨時被人評量。

**評量的項目** 下列的大綱，就是在估量謀事人的時候，所宜考慮的項目。有些是可以從報名單上知道的，但不妨再親自觀察，以窺全豹而明真相。如此，對於謀事人的是否適宜於所謀位置，可有整個的估量。

一、客觀的資格 這些是可以客觀的數字、等級、類別，或比較，來估量並記錄。

1. 智力 這是從前所已經得到的，或在雇用手續中所測量的。否則可按照其過去教育上或職業上的成功，來大約估量。若是祇考慮這些成績，或者有許多不符的地方，但是以後仍須有數量上的證明，以求準確。一般機警和常識方面，亦可注意。

2. 教育 這是包括教育的程度和對於教育的態度。所謂態度，也可以說是一種人格特性。若是他缺乏正式的教育，要想用談諧或誹謗的論調，看輕教育，來掩飾他的教育缺乏，那末他是沒有多大希望的人。還是一個

有同樣訓練程度的人，老實承認所受教育不多，引以為憾，但能盡力工作以補不足，倒比較的有希望些。學校中的分數亦可表示些智力和應用能力，但是一人若沒有充分的興趣和動機，那末他的工作，亦能低於他的真正才能。教育上的成績記錄，究竟應該有多少重分，那要看謀事人的地位和年齡。若是一個人已有四十歲左右，要謀一個粗工的職位，那末正式的學校教育，沒有多大關係。但是一個新近畢業的大學生，因為沒有別的可以捉摸，那末祇可根據他的學校成績來估量了。

3. 技術訓練 這也是教育的一部份，不過是限於工業的或技能的方面，目的是在求其實用。問題是在祇要知道他沒有充分的訓練，或是能否在短時期內獲得必需的技能或知識。

4. 經驗 這是根據他過去所任的各項職務來評判的，所以應該詳細說明，以便面談員可以知道這些職務，是否有同樣的複雜程度，是否有相似的性質。還有該職位是否祇是做事或是亦包括監督或計劃的工作，也是所要考慮的事實。

5. 從前工作的成功 這亦是很重要的，謀事人在過去幾年內所先後擔任的職位多少，或換言之，擔任每一職位的年數若干，很可以表示他的穩健和效率。若是能夠查明他所以離去前職的真正原因，亦可以略有把握，來預測他的將來可能性。

6. 升職的可能性 升職的可能性以及現在職位的相宜性，亦要注意。有些人能夠勝任現在的職位，但老是不能進步，不論做了年數多少。這確是一個難以應付的問題，因為若是有新進的人或同時進來的人，能夠不

久就搶上前去，那末這位「不進則退」的人，就易於感覺灰心。

7. 身體狀況 健康，年齡，性別，體力等的適宜性，亦應當估量。若是一個人因為身體上有所缺點，於是積勞成疾，甚至一病不起，或是遭遇災害，甚至重傷殞命，不但這個不幸的人所遭受的損失，比公司大，就是最自私的雇主亦知道這種職工轉換，能引起損失和耗費，而且還要出一筆賠償費或撫卹金。有些人是年齡過大，不能學習新的工作，或者有些人年齡太小，不能獲得成熟的穩健。凡此種種，均須按照職務所需要的條件來加以注意。

8. 家庭狀況和婚姻狀態 一個人若是有其依賴人，需要維持，那末大概較為可靠，到公較勤，亦不致於見異思遷，離職他往，尤其是這種另就他職是要到別的城市去的。在許多職務中，未結婚的女子往往不把責任當作一回事，因為她大概住在家中，不必付房飯錢，於是把她的進款用在奢侈品上，所以勢必沒有恆心。她是大概希望結婚，所以對於工作沒有多大興趣，也不想有什麼進步。已結婚的女子，有些也同樣的為奢侈品而工作，想有較高的生活，並非為必需品而工作，對於工作亦不願盡力的做，因為她另有家務的責任。女子在結婚之後，仍繼續工作的，往往工作不佳，管家亦不好。一個人的精力有限，既要兩頭分心，不免顧此失彼。獨身的青年男子，有些亦同未婚少女一樣，往往心猿意馬，得隲望蜀。

二、人格上的資格 在面談時所應觀察的，尚有許多不可捉摸的要素，尤其是關於個人特性方面。面談員不必一一分別窮究，但可以在面詢謀事人關於上述各項客觀要點時，順便注意。例如，一個人在陳述他從前的職位時，他或者會拿起一支鉛筆，開始在桌上敲擊。他或者會說得錯亂混雜，並糊裏糊塗的結束。他或者會對於

從前職位所受的待遇，說得如何的不好。這裏就有三種的人格特性，可以看到。

面談員必須避免個人的成見，不可離開事實來推定結論，亦必須避免所謂「品性分析」的方法，如頭相學，面相學，以及膚色，髮色。面談員必須常時記住面談乃是談話，談話的進行是受二個人的人格在交互作用時的影響。

1. 成功與失敗的特徵 在每一個職位，其所以能成功或失敗，總有其原因。這種原因有一部份就是人格上的特性。面談員必須常時注意，什麼特性對於某種職位是重要的，並留心謀事人的行為動作，來估量其是否傾向於成功或失敗。

2. 思想上的警敏 這是可以按照謀事人的回答問句，陳述過去經驗和資格，並表示意見時的狀態，來評判的。

3. 自白的能力 自己表白的能力是大部份與智力有關的，但亦包含人格上的特性，如思想上的進取，平衡，和清楚。

4. 見地 這就是思想上的眼光，可從謀事人談話時的神態和他的人生觀，來估量的。注意他是否快樂的，悲憤的，易怒的，譏諷的，批評的。

5. 社交性 這是對於有許多職務是重要的。雖然有些職務是特別需要才能，祇要有少許社交能力就可以應付少數同事。但是對於推銷員或主管員，那末社交的接觸是職務上的根本事項。面談員可注意謀事人是



否能使他人受有良好的初次印象，在交際應酬上是否大方適體，是否方寸不亂或易於怕羞，是否自負自大，以及其他有關的品性。

6. 精力 謀事人是否精神充健或冷淡無情，是否能在一件工作上集中其注意力而不少懈，或是易於見異思遷，變幻無常。是否能夠不屈不撓，再接再厲的堅持到底，直等到完成為止，或是易於中途停頓，隨時放棄。

7. 思想內傾與外傾 這是心理學上的名詞，就是思想上的向內與向外 (Introversion, Extroversion) 對於各種職務是重要的，因為這是有關於工作的品質和工作的興趣，能在工作成績上和所費時間上表顯出來。思想內傾者 (Introvert) 是不適於若干位置，尤其是需要與許多人應酬接觸，而且有許多人是初次相逢，祇此一次的。所以思想向內的人是學者一派，特別喜歡思想和觀念，不很喜歡人物。思想外傾者 (Extrovert) 是交際家一派的人，喜歡加入人羣，大家熱鬧。

8. 自我中心 (Egocentrism) 和自私 (Selfishness)。

9. 神經病的傾向 在面談時，有時這是明顯的，但大概是在服務的時候發生的。有些人對於過去所受的待遇，對於自己的健康，對於工作或社會狀況，是要訴苦鳴冤的。總之，他們的態度是表示他們在這個現實世界的人們中間，沒有好好的調協。他們傾向於憂慮，幻想，而且往往曠工，并發生不規則的情事。這種態度，若是太趨極端，就不適宜於工作，無論他們的才能是如何之好。他們是要直接的或間接的，擾亂其他同事。他們是易於感覺不滿，無論什麼位置，不能久任。

**因時制宜** 以上所說客觀的和人格的特性，並不是都要考察的。對於有些職務，那末有許多不重要的各點是可以忽略的。對於有些職務，那末關於才能或人格方面，雖然在上面沒有提到，亦是極端重要的。在面談進行的時候，能夠觀察這些特徵，或者用機敏的問句來得到結果，便是面談員所應具的特長。

**評語的舉例** 曾有老練的面談員，對於來謀售貨員職位的諸人，作下列的特殊評語，以表示其是否適宜。

此人缺乏進取心，傾向於聽天有命，不願出而應付形勢，多多銷售。

此人缺乏相當的興趣和經驗，來銷售高價或奢侈的貨品。

此人似乎多感多愁，缺乏真正的熱心。

此人略比最適宜的年齡為大，來學習新的工作，所以大概缺乏適應性。

此人似乎自信力太強，或許不願接受指導，來遵照我們的方法做事。

此人似乎勉強適宜，但將始終成為中庸的人材，不能得到升職。

此人的皮膚太油太黑，不宜於在男服部擔任職員。但他很有才能，所以我們可給他一個在貨間的位罝。

**評量中的錯誤和補救** 近來有些人對於面談和評量的價值，很是懷疑，因為他們感覺有許多不能控制的因素，如個人成見，初次印象，假定妄斷，以及某種職務究竟應該包括那裏幾項重要資格，亦不易確定。還有幾個評量員對於某一人的長處，亦意見各不相同。甚至同是一個評量員，若是與某一個人面談了幾次，那末每次的評量，亦會有上下。茲把這種現象的所在及其補救的辦法，討論於下。

一、各評量員的意見不符 雇用中的任何手續，若是好好的使用，那末各評量員的意見，應當一致。我們固

然不希望評量成爲完全客觀的、簡單的，如同測量體重、身長、或智力一樣，但是最好使評量有充分的標準化。凡是對於人事管理和面談技能，受過訓練的人而且知道職務的各種需要條件，那末他們的評量能夠大概相同。評量原是不能十分正確，因爲面談不是唯一的方法來估量謀事人，還有其他很重要的事項。言雖如此，而談員的任務不單是估量人格特性，亦要參考其他的資料，作整個的估量，來決定謀事人的是否適宜於該空位。所以評量不單是包括面談時所發現的人格特性，也要包括那些從別的方法所得到的。

還有一點要注意的，就是各面談員對於各謀事人的看法不同。例如，經理所注重的人格特性，或許不是主任所注重的。在這裏就有二個人格的交互作用（Interaction of the two personalities）。我們都有過經驗，覺得由我一人向別人講話是容易的，但是與別人對談就困難了。所以善於獨自講話與善於共同談話的二類人，若是擔任評量，就可有不同的結果。這種趨勢與介紹信一樣。從前的雇主、中學的校長、和知交的友人，各會寫出很不同的介紹信，但都是誠懇而準確的。

二、同一評判員或隨時不同 同是一個評量員對於某人面談幾次，但是每次的評判結果，或有上下。這也是可能的，並足以證明評量的不可靠。但是有一個因素要知道的，就是被評人是隨年齡和經驗的加多，於是改變他的許多人格特性，而且每次所處的情形，亦是不同。主評人自己亦力求進步或改變態度。因此不能希望有完全的一致，尤其是相隔若干時期。

三、樣樣一律的趨勢 這是大家知道的事實，就是評量某人的各項特性，往往把所列的等級都相接近。這

大概因爲評判員對於某人的一般印象尚好，便認爲他的各種特性都是一律好的。反之亦然。要曉得每一個人各有其長處，亦必有其短處，決沒有十全十美，樣樣都好的人。甚至最卑劣的人，亦有他的可取之處。所以評量員應該知道這種趨勢，并極力設法避免。正像我們替人寫介紹信的時候，亦不可作過分的獎詞或籠統的評語。

四、有些特性不能在短時面談中評判。單是一種方法，不能研究一人的各方面，例如單是根據過去記錄，智力記分，或是面談時的評量。選擇人員的方法，無論是怎麼樣好，總不免有些失敗的地方，也總把有些很有成功希望的謀事人，輕易放走。我們所能達到的成功，最高是百分之八十或九十，不是百分之百。有些成功和失敗的因素，是祇好等候悠悠的歲月來證明的。例如到勤，準時，合作，努力，志趣，準確，忠誠，雖然有些是在過去記錄中略可表示，但是對於初次工作的人，祇可從經驗中來知道他們的真正品性。況且過去的記錄，亦未必完全可靠。

**改進評量方法的準確性** 欲使評量準確，有幾種實際的方法，可以應用。

一、面談員的經驗既富，應可有較優的評判。而談員須細研究各種職務的需要條件，以便選擇相當的人員，并注意那些成功者的特質以及失敗者的因素。如此可以制訂較爲確定的標準，與以後的謀事人相比較。雖然不能十分準確，但是上下二等總可分別出來，中等的也無需分別了。

二、面談員的專門化。有些公司是有專門的職員，擔任面談。甚至祇擔任關於某種職務的面談，那末他對於某種職務的謀事人，就特別看得多。或者在第一天之內，專門與一類的謀事人面談，就可集中其注意力，來詳細比較各人的高下。第二天專門與另一類的謀事人面談。如此較有程序，自可減少錯誤的評判。因爲各種職務

的性質不同，面談的性質也就不同了。

三、面談可以一部份標準化。所發的問句以及估量答案的記分標準，須詳細規定，使得評量可以成爲客觀化的。對於同類的謀事人，每次問句須一律不變。有些是要提出問題，請謀事人解答，那亦須一律。爲預防私相傳授或欲作進一步的考察起見，亦須備有額外的問句或問題。如此，把答案的準確程度，作爲記分或列等的根據。雖然由幾個評量員分別擔任，其結果亦可大概相同。至於如何應付謀事人的反問，亦須事前盡量準備，不可作有暗示性的答覆。

四、有一個以上的評判員來評量謀事人。有些人主張多有幾個評量員來評定謀事人，以爲每一個評判員總有不正確的地方，若是綜合起來的評量，就可有相當可靠的平均結果。據康好塞（Korhansee）的研究，表明工作成績與評量等級兩者的相關數（Correlation）是隨評判員的人數而增加，到四人爲止，若是有五個六個評判員，就不能增加可靠性。但是在實際上也有困難，因爲面談員是必須受過高等訓練并有技能的人，若是多聘幾位，比方說四位，來評量每一個謀事人，那末雇用手續的費用就大大增加。所以最好使面談本身成爲可靠。至於雇用以後的評量，每六個月或一年評量一次，那是另外一件事，因爲有各主管員監工員來評量他所管轄的工作人員。

五、根據一定的特性來評量謀事人。公司須制訂一種評量表，以便評量員作爲根據，不可讓評量員隨個人的意思，來濫評一番。不過每一種職務須各有一種評量表。最後的決定就是根據這些必需的特性。例如，衣服

的整潔和鬚鬚的剃除。對於一個勞動的工人是沒有重要的關係，但是有些評量員卻立即引起成見，認為不好。所以有了一張評量表，就可把各項資格各有其比較的重要性。若需要較為精密，那末可以指定各項重分。例如智力二十分，經驗三十五分，健康十分，熱心十分，等等，共一百分。

六、明白解釋各項特性。每一個人對於某項特性的名詞，或許各有其見解。例如「可靠」一項，甲以為就是素不遲到，乙以為是做事準確，丙以為是為人誠實。所以應該在「可靠」之下，用小號字附有問句，「他是否準時。他是否謹慎準確。他的工作品質是否一致。無人督工的時候，他是否好好的工作。」這一類的解釋可使面談員有一定的準備，來考查這些特性。

七、將一項特性分成幾個重要部份。一個人的品性是很特殊的，對於某種約會是準時到的，對於另一種約會就會遲到，對於家事是很精明，對於業務就不注意。又例如「整潔」一項，可以有下諸點，「身面的整潔，衣服的整潔，頭髮指甲的整潔」，都要分別說明。如此面談員不致重此輕彼，或顧此失彼。

八、將評量等級成為固定而且可以比較的單位。大多數的介紹書以及許多評量表，乃是用形容詞來描寫謀事人，如良好，優美，高尚，卓越，特出等等。最好是用可以在數量上計分的方法。有一種方法就是用數字來表示價值，以便核定。例如高等的用5，中等的用3，劣等的用1。還有2、4來表示居間的價值，或順序用1、2、3、4、5來表示五等。第三種方法就是用一條直線，線上分為一百點，評量員可以在線上作記號。線的一端是代表最高等，還有一端是代表最劣等，線的中段是代表中等。這個評量以後可以化為數字，如上所述。這種圖表式的評

量方法，有些人認為比用數字好。

有時亦可審核評量的價值，以便校正。某評判員或者太寬，給每一個人都是高等或優等。按理講，平均是應當在中心點的。若是這個評判員所評定的各人等級，平均是4，那末可將每一個評定的等級乘以 $\frac{3}{4}$ ，如此就變為可以比較的單位。

九、顛倒評量表中的等級順序 最後，還有一個方法可以免除評量的一律趨勢，就是將評量表中的等級順序，顛倒過來，把高等放在最後。普通是把高等排在第一（最前），評量員的趨勢就是將頭上幾項既列為高等，以下的各項，也就繼續下去，都是高等。或是既列在中等或劣等，那末就一律照樣列在中等或劣等。有些人主張把等級的順序，交互顛倒，將某項的高等排在最前，次項的高等排在最後，如此可使面談員多加思索，忠實評量，不致隨便亂填。但是這種交互顛倒等級的評量表，容易使面談員於匆忙中纏錯，結果反而弄巧成拙。所以還是下列的簡單舉例，較為實用。

特質

評量等級

思想警敏	下	中下	中	中上	上
熱誠與奮	下	中下	中	中上	上
自信能力	下	中下	中	中上	上
外表儀態	下	中下	中	中上	上

## 第七章 員工的選擇

### 一 普通測驗

測驗的目的 我們雇用人員，總要預先知道他們的才能。這好比一個機械工程師要買一部機器，總喜歡先知道這部機器的馬力等級和耐用品質。所以人的工程師——人事部——在未雇用一個謀事人之先，也要測量這人所天賦和習知的能力，特殊的才幹，以及他人格品性。

測驗的需要 這種客觀的和數量的測量，是比任何方法來估計的要可靠些。譬如是一些人的智力是平平的，但是他的交際敏活，談吐風雅，儀態漂亮，使你有很好的印象。若是你把複雜抽象的問題，實在在的考驗他一下，他就不會好好的做了。反之，一個很聰明的人，因為怕羞，有時會侷促不安，言語支吾，但是處理抽象的事體，倒是很好，所以有一種固定的客觀的實作方法，來測驗人，是誰也不能否認的，既可以免除不準確的地方，以後也可以審核研究，又可以作為永久記錄的一項。

選擇人員的方法，單是一種是靠不住的，不能保證一人的成功與否；測驗亦是如此。但是有數量的記分可以化為數字，來表示成功的可能性。這個固然是要費時研究，方可決定，否則測驗對於雇用手續就不能有最大



的利益，因為我們對於某項記分，究竟作何解釋，不能知道。若是雇員中曾在某種測驗上，分數在四十分以下的人祇有百分之五，分數在五十分以下的人有百分之二五，分數在七十分以上的人有百分之九十，都是服務尚好，任職亦久，那末我們可以預知以後的謀事人，若有同樣的分數，就有機會處於同樣的成功比例，對於公司有價值。除了極端的例外，我們不能一定說，某人對於他所謀的位置是工作不會好的，但是我們可以說，他的成功機會是很微小的。若是讓他擔任這種工作，那末公司與該人雙方都很冒險的。

**測驗的限制** 現在先略為說明測驗的幾個限制。第一，同樣的測驗不能應用於各種職位，而且也不能有同樣的重量。對於有些工作，智力是主要的因素。對於其他工作，人格是特別有影響於成功。再對於其他工作，機械上的性向，天賦的或習知的，是根本的需要。這原不是測驗本身上的限制，不過提出來作一種警告，以免瞎用測驗。第二，測驗的分數與以後的成功，必須相符，所以必須常時審核。第三，有幾項重要的特性，尚不能用測驗的技術來妥為決定，如誠實，可靠，準時，毅力，鎮定能力。第四，無論測驗是如何準確完美，總不免有些失敗。這些失敗的發生，就是因為有上述的因素，有人格上的矛盾，或有雇用後所發生的因素，如個人的，健康的，家庭的，或戀愛上的各種困難。

**測驗的種類** 在未詳細描述各種測驗以前，先把主要的測驗種類，舉列於下。

一、智力——普通的天賦才能

二、人格

1. 思想內傾

2. 神經病傾向——穩健

3. 社交智力(Social intelligence)

4. 管轄力——領袖資格

5. 興趣

三、特殊天賦才能

1. 音樂能力

2. 知覺能力——平衡、目力銳利、辨色視覺

3. 體力、健康

4. 動力調協(Motor coordination)

四、常識

五、學習所得的職業技能，如打字的速度和準確。

### 甲 智力測驗(Intelligence tests)

**一般的重要** 幾乎所有的職位，都需要有相當的思想靈敏，甚至最粗笨的勞動工作，工人也要用些辨別能力，選擇他的工具，想些計劃。對於事務工作，那當然需要較高的智力。對於計劃或主管的工作，那末擔任的人必須預先想妥步驟，選擇一種完成工作的方法，並且要能夠使各種事情互相調協。

職業指導中所講的智力，是使一個人自己知道他對於那裏一種職務是最相配。本章所講的智力，是要使雇主知道那裏一種人，對於某種職務有成功的希望。這是雇用手續中的實際應用。

**各種職務所需要的智力** 第一，智力對於各級的職位，有各級的重要性。這個意思不單是指對於例行工作，可以接受分數較少的人，而且亦指智力一項對於決定某人對於某職位的適宜性是比較的不甚重要。對於粗魯的勞動工作，智力一項幾乎可以完全不必考慮，祇要那個工人能夠有簡單的能力來勝任工作就行了。對於技能較高的工作，如電氣，機械，鉛管裝置，那末抽象的能力是比較的重要了，不過職業技能與職業性向亦是格外重要的。所以智力與職業成功兩者，對於複雜性的書記，主管，和專門職業，不能十分互有關係，因為倘有其它要素，亦是成功所需要的。

有人主張對於大多數的職位，須採用鑒定的分數(Critical scores)亦可稱標準分數，那末測驗的結果就有實際的應用。可先對於原有工人施以測驗並保存永久的記錄。隔了幾個月或一年二年，再把這些記錄與他們的成功，作一比較研究。若是發覺在某分數以下的人，久任者很少，那末以後就應當注意在這個分數以下的謀事人，可以不必雇用。對於較低的位置，智力在標準點以下，似乎是不重要的，因為若能明瞭和計劃例行的工作，那就夠了，而且這種工作也不能因為增加智力而更有效率。對於有嚴密任務的職位，那末標準的分數就要相當提高，而且在最低標準以上，分數愈高，效率亦能愈增。這些傾向，往往不甚清楚，因為研究的資料，單是從成功的個人所得來的。失敗的人極少是包括在內的，而且才能較少的人，大概亦不想擔任嚴重性質的職業。如

此，這些案件的範圍愈狹，若是統計起來，那末智力與成功的相關數亦愈低了。所能確實知道的就是一個人要在謀生上能夠成功，如做律師或醫生，須表示其有高等的智力，方可嘗試。

### 升職的可能性

智力的分數既然是表示抽象的潛能，那末就可估量一個人能夠進步到什麼程度。分數固然不能保證一個人一定做一個很好的雇員，但是可以表示他不能做一個很好的雇員，同時亦要靠他是否努力工作，堅持到底。採用測驗方法，我們可以選擇相當人員，值得訓練，使他們來擔任管理，採辦，研究，以及其他有責任的位置。分數較高的人，吸收訓練也愈好愈速，自然就愈有進步。

關於思想靈敏的測驗，有什麼價值，曾經有人研究過。送信僮役，可以知道。大多數的職位，總是上下兩端的人，轉換很速。在下端的人是因為不能勝任工作，在上端的人是因為才能較大，所以升職或另有高就。但是對於差僮，適正相反，在兩端的人倒是不動，在中間的人卻是離去。在下端的人因為能夠勝任他的例行工作，但不能再求進步，得到升職。居間的人所以辭去，大都是因為得到中等的職位。智力較大的人所以久任差役，大概因為送信的職務可以使人有很好的機會，來知道業務的各方面。因此聰明有志的人希望打些根底，以便將來上升。

### 智力測驗的實施

現在已有妥為編訂而且標準化的測驗，主持的人不一定要有長時期的訓練和經驗。對於被測驗者的指示，亦已印在測驗單上，不必用口頭解釋，因為口頭解釋就可引起變化而減少可靠性。閱讀測驗單上的說明和明瞭如何做，亦包括在測驗的時間限度內。總之，主試者不必做什麼事情，祇要守候時間。時間限度可以包括全部測驗，或每項測驗限若干分鐘。若採用後者，就必須嚴密注意時間。若全部測驗規定一個

時間限度，那可用一只鬧鐘，讓被試人做到鬧鐘一響就止。

主試人對於測驗的性質和智力的動作，最好略有訓練，以便妥為應付臨時發生的情形，例如應付被試人的疑問，測驗單上的印錯或模糊字句，光線情形，斷頭鉛筆，外界的騷擾，等等。主試人必須有所準備，以處理這些情形，愈速愈妙，使得分數不致受情形變動的影響。

這種智力測驗的表式，在美國已有現成的可以採購，在中國尚未流行。因為這項測驗，種類很多，程度有別，單是一種，不是可以一律適用的。所以本章不必舉例。對於選擇高級職員，最好用長而難的測驗。對於複雜的技術職務，那末可以用中學程度的測驗。美國陸軍甲種測驗 (Army Alpha tests) 那樣難度的測驗，對於下級職員是適用的。對於例行工作的勞工，智力測驗似乎不特別需要，若是能讀能寫，那已很可認為滿意的智力證據，足以應付工作的需要了。

有些公司自己編製測驗，來迎合本公司的需要。但這是費錢費時的事。在中國祇對於小學生有現成印好的若干測驗表式，所以工商界不妨參考或採譯美國的智力測驗表式，先來嘗試。

## 乙 人格測量 (Personality measurements)

人格測量的困難 用人格測量的方法來選擇人員，不能有智力測驗那樣的準確。人格一項是比智力來得複雜不堪，所以人格的測驗尚在幼稚時代。要完全測量人格，實在很難，因為人格的各方面很多，每一方面必須分別研究。

**人格測量的限度** 我們幾乎不能說人格測驗的方法，已經充分完備，很可以給人事部應用。這句話也可以說似非而或是的。職業指導中所講的人格條件，是關於個人選擇某一類職業，來適應他的人格。這不是說我們能夠指定某一項職業是適配於某個人的。例如，某人既表顯其思想向內的特性，那末我們能夠說他不應該從事售貨員的職業，或是擔任主管員的職務，因為他對於接觸和處理人士是不會特別成功的，或不會感覺愉快的。反之，若是他是思想向外的，我們可以說在這個特殊範圍內，他是適配於那些職位的，但我們不能指定那裏一種。

如此，可以知道人格測驗對於雇用手續亦有可能的應用。我們能夠查出什麼人是明明不適配於某種職位，並能剔除極端的人。對於這類特性，若用面談方法，或者用現有的測驗方法，大概有同樣的準確。測驗的結果可以表示傾向，以便以後面談時可特別注意。

**可以測驗的人格特性** 茲將可以應用的測驗種類，以及用這些測驗方法所研究的人格方面，列舉於下。

一、思想內傾與外傾 就是想發現某人是否善於應付具體的事實和人士，還是善於應付思想和抽象。是否怕羞退讓，還是樂於應酬交際。

二、駕御與服從 估量這種特性，是可以決定謀事人是否適宜於需要領袖力，執行力，和進取心的職位。這種特性在短時間的面談內，大概不易決定，因為沒有給謀事人有自動表顯的機會，而且往往勉強使他處於屈服的地位。因此，要估量駕御的特性，應當採用測驗，並且考察他的過去工作，或者等到雇用後若干時日，再查看

他是如何模樣。

三、神經病的傾向 一個人若是容易走向過度的憂愁、幻想，或意想他自己受着各種疾病的痛苦，那末他不能集中他的心思在工作上，結果就是所做的工作，質與量都有損失。若是在需要高度集中精力的職位上，那末這種損害更大。例如，掌管銀錢收支的職務，千萬不可選擇一個神經錯亂的人來擔任；這種人不單自己沒有效率，有時還會擾亂他人。

四、社交的智力 這是一種特別的人格特性。凡擔任社交性質的職務，如主管員或銷售員，必須能應付人士，而且言語行動上必須機敏大方。但是這種特性的測驗是與抽象的智力，很有相互關係，因為被測驗的人有時間來思考他的行為。實際上的社交行為是自動的，不用思想的。因此，這種測驗是要用面談來補充的。

五、興趣 一個人對於某職能夠完全盡責做好，但是沒有充分的興趣，來永久擔任此職。這是常有的。為減少轉換起見，最好確實知道謀事人對於某職是確實有興趣的，不是單單想找一只飯碗。所以興趣對於工作，很重要。凡工作愈複雜而訓練時期愈長的，那末愈需要考察謀事人的興趣，是否適宜於所謀的職位。例如，某公司雇用一位新近畢業的大學生，認他是一個主管人材，給他受長期的訓練，在這個時期內對於公司可以說是沒有報效，隔了一二年，他竟離去，另做別的事業。這是很不幸的事情。至於勞工的職位，考查興趣是不甚重要，因為轉換的損失，比較很少。現在雖有職業興趣的測驗，但祇限於高級職務和專門職業，對於普通的或下級的職務，還沒有適用的測驗。因此最好先用面談，來確定謀事人的志願以及其它所以喜歡某職務的理由。

人格測驗的舉例 人格測驗的方法，大都採用問答式，填字式，和處理情形。這類測驗，愈速愈妙。茲摘舉簡例如下，以供參考。

1. Laid 氏思想內傾測驗

7. 在社交談話時，你如何應付。

善談——健談——遇必要時談話——情願聽聽——抑制講話

11. 你對於日記如何。

日記尙完整——偶時記錄要事——本想做日記，但未果——不做日記

33. 你最喜歡怎麼樣的工作。

粗笨工作——用手勞動——不限定——喜歡準確精細的工作——願做勞心工作

1. Allport 氏駕御和服從測驗

8. 在排列成行的時候，有人想要擠入你的前面，你已經等了好久，不能再等下去，若是那人是與你同性別的，你是不是大概要

向他提出抗議——

怒目看他或對旁人大聲批評他——

決意不等，於是離去——

不做什麼——

13. 在上等的飯館裏，若是給你一塊堅硬的煎肉，一塊不成熟的甜瓜，或者任何劣等的菜肴，你是不是向侍者發些怨言。

偶時——



甚少——

決不——

三、Thimstone 氏神經病傾向測驗

你在幼年時代是不是喜歡獨自遊戲。

你是不是常時克制你的脾氣。

你是不是上台發抖 (Stage fright)。

你與陌生人開始談話，是不是有些困難。

你是不是小心談話，不傷他人的感情。

你是不是容易被別人來傷感情。

是不是有許多事情能使你驚嚇。

你能不能忍受欺弄。

你有沒有朋友曾經反對你。

你是不是容易面紅。

你是不是常時幻想。

你看見流血的事，能不能忍受。

你對於管理你的個人財產，是不是有秩序的。

四、Morse 氏社交智力測驗 (處理六種情形)

1. 記憶姓名和面貌。先仔細觀看若干照片，註有姓名，隔若干時間，在許多照片中按照這些姓名去認出其人。
  2. 從面部表情上辨出其情緒。
  3. 從印好的援引文字上，辨出其情緒。近乎從談話上來辨出其情緒。
  4. 認識并解決一種情形，這種情形中沒有絕對正當的行為方式，但是有一種行為方式能使人減少注目或減少不愉快。
  5. 知道并觀察人類行為，用何種機敏的手段為最佳，來應付人士。
  6. 社交的和普通的知識廣度，注重所知愈多，社交本領愈大。
- 五、Strong 氏職業興趣測驗，用於高級職務和專門職業，所以適用於職業指導。此表共分八部，有四二〇項。本文不必舉例。

### 丙 發動能力的測驗 (Tests of motor ability)

**目的** 在實驗室裏所用的動力測驗，大都是為表演或研究之用。在工業中，這是測量發動技能或調協能力，希望這些技能可以廣為利用，來預測使用各種機器時的精練，或擔任細巧迅速的工作所需要的精練。

**種類** 測量發動能力的各方面，已有各種測驗方法，如下：

一、體力 (Strength) 是可以各種驗力器 (Dynamometer) 來測量的。例如，測驗腕力，可以用緊握的壓力。測驗舉重，可以祇用兩手或助以兩腿或肩背。需要施行大力測驗的職務，比較很少，因為速度和準確兩項，較為重要。甚至大多數的勞動職務，也是如此的。

二、反動時間 (Reaction time) 決定各種反動時間，很有價值。反動的簡單速率，可以用反應來測驗，就是發出一種記號（大概為光或聲），命某人一見或一聽記號，就按動電報機。這種時間大概為一秒鐘的百分之

十五到二十，所以需要一種能計千分之幾秒的器具，方可求其準確。還有一種方法，就是測驗按動的速度，命某人在幾秒鐘之內（大概為五秒或十秒）以手按動電報機，愈速愈妙。這個方法，比反動的簡單速率，來得實用，因為這是繼續的動作，需要手腕的伸縮性以及發動的速度。

選擇的反動時間 (Choice reaction time) 對於測量潛性的工業效率，大概更要好些。可命某人若是看見綠光就用右手按動電報機，若是看見紅光就用左手按動。這是需要辨別力和「官覺與發動」的調協能力，還有動作的速度。這個方法好比在輪轉的傳遞機帶 (Conveyor belt) 上祇檢拾好的物件，而放過不好的物件。接連的動作是較為複雜，而且比簡單的反動，較為切合實際情形。每一次的行為，往往可以決定下一次的行為，因為第二次的行為，是按照第一次行為的成功或失敗程度，來繼續的。動作大概是繼續性的。揀選卡片的測驗 (Card-sorting test) 是一種最簡單最容易的，可以應用。被試人將一副五十二張的紙牌，分別成對，愈速愈妙。對於特種工作，可以用近乎實際情形的物件來代替。如鞋，襪，花邊等顏色或樣式。一張卡片上有一百種顏色方格，命人迅速舉出顏色的名稱，亦是一種類似的測驗。還有一種更較為抽象的方法，稱為希氏連續辨別器 (Soushorov's serial discriminator)。有一個數目字（自1到4），在器上顯示出來，被試者用相對的手指（即1用食指，4用小指，餘類推，按動器上的鍵 (Key)）。如此又出現一個數目字，再用相對的手指去按動，後又出現一個數目字，如此輪流繼續下去，直到循環完畢，共有一百次選擇的反動。

Farnsworth, Seashore 和 Thinker 三人，曾經比較過簡單與連續的反動時間，發覺並沒有相互關係。

由此可知測驗時的反應速度，必須按照實際工作的速度來決定的，不能用籠統的測驗，來應用於各種工作。

三、追蹤測驗(Pursuit tests)是一種較為複雜的、眼手調協測驗，就是測量一人追蹤一個流動鵝的(靶子)的準確程度。實際上的舉例，就是射擊一只飛鳥，決斷火車未過之前有否時間來穿越鐵路，或在打洞機開動的時候，將物片送入。有一種測驗的方法，稱為柯氏追蹤迴轉電器(The Koorh pursuit rotor)。有一個小小的靶子在唱機轉盤近外圍處迴轉。被試人用一個鬆鬆鉸住的指針來追蹤。有一個自動電氣計算器(Automatic electric counter)來記錄接觸。被試人追蹤這個靶子，每一轉是要接觸十次，不觸着靶子，是不記分。這是需要一種溫和順利的圓轉動作，時間亦要準確。還有一種追蹤測驗是 Miles 所創制的，稱為追蹤擺錘(Pursuit pendulum)。這個擺錘有一個水管嘴，下端有一個小口。擺錘搖擺的時候，被試者用一個盛水具(近乎一個細長的散彈槍彈藥筒)來追蹤承接流出來的水。這個流出來的水是有一定的速度。所測驗的就是在一次擺動中接着多少水。Miles 又創制一種電氣的追蹤器(Electric pursuitmeter)就是命被試人用一個電氣加減抵抗器(Rheostat)使一個電氣輪道(Electric circuit)成爲平衡。這個輪道因有一種擾亂的機械作用，時時失其平衡，這種機械作用，是因爲受着與滑輪(Pulleys)接連的許多偏心盤(Eccentrics)所激動的。不平衡的程度與方向是不能預知的，所以被試人的技能，就是如何精密的使輪道成爲平衡，到零的點上。

四、調協(Coordination) 現在已有許多測驗方法，來測量各級複雜性的調協所能達到的速率與準確。

種很簡單的稱爲司氏三洞調協測驗 (Scott's three hole coordination test)。在一塊方板上有三個孔洞。命被試人拿一支指針，接連的指觸這三個孔洞，愈速愈妙。記分就是在一定時間內（例如一分鐘）所指觸的次數。有電氣計算器來記錄指觸，所以被試人若是動作太快以致不能準確，那末就沒有記錄。勃氏線軸裝放測驗 (The Brown spot packing test) 亦是這一類的。被試人一次裝放兩個線軸，一手一個，裝入一個盤中。計算其二分鐘內能裝多少，或裝滿五盤，費若干時。這個測驗是與有些工業工作相同的。尤其是將小件物品裝入盒內。

木釘與板的測驗 (Nag board test) 是研究兩手的調協。被試人有二箱木釘，放在身體的左右兩旁，兩手各拿一個木釘放入板上的孔洞中。在一定的時間內，放入多少木釘，就可以計算他的精練。

五、機械裝配測驗 (Mechanical assembly test) 是測驗一般的機械才能。S. onquist 所制訂的就是有十件小的機械物品，如一個紙夾 (Paper clip)，一個腳踏車鈴，一個簡單的鎖，等等，都是拆開的散件。被試人在一定的時間內，要把它們配合起來，愈速愈好，而且愈佳愈妙。採用這些物件，可以制訂一種簡單，省錢，而且標準的測驗，來施行於這類相似工作的謀事人。

先確知測驗的效力 在沒有應用這些普通的或特殊的動力測驗之前，我們必須先確定其實際效力。所謂效力，就是測驗記分的準確，得以預知實際工作的能力。若是那些測驗分數很高的人，在實際工作上亦果然證明很好；那些分數低的人在工作上亦果然不好；那末可以說這個測驗是很有效力的。但是若那些分數高的

人，有些成功，有些失敗；還有許多分數低的人，半數成功，半數失敗；那末這個測驗就沒有預測的價值。應當廢棄不用，或是設法改良來增加它的效力。

**各種動力都不相同** 在事實上確是不幸，因有大多數的發動測驗，沒有很高的預測價值。這是因為各種發動技能似乎各自獨立的。祇有與實際工作相同的測驗，方可預測其成功。例如線軸裝放測驗，可以證明對於選擇裝盒工人是很有用的，但是未必對於它種工作的成功，是有相互關係的。

**需要不同的測驗** 據 Perrin, Muscio 和 Seashore 三人的研究，都證明各種簡單的發動能力，幾乎都不相關的。各種複雜的調協祇略有些相互關係。所以沒有一般的發動能力。我們不能制訂任何一套測驗，來對於凡需要速度、準確、和調協的職務，都可一律施行於謀事人。各種實際工作都是特殊的，必須制訂完全不同的測驗，來測量各種職務的潛能，如開行汽車，揀選物件，使用機器，等等。

#### 特能測驗 (Tests of special capacities)

**應付特殊需要** 對於有許多職務，一人必須有各種性質的特殊才能，是這些職務所認為很重要的，但是對於其它職務就沒有什麼價值了。例如，音樂家需要靈敏銳利的聽覺，飛機師需要某種官覺。

**一 希氏音樂才能測驗 (The Seashore musical ability tests)** 是測量各種基本的音樂才能。在實際上論，這是對於學校最有用處，可以決定某學生容否給他受音樂訓練。這個測驗就是測量下列的才能，如辨別音節，記憶調子，感覺時間，感覺律動，辨別強度，感覺調和。這些對於職業上既沒有多大用處，也不必細說了。祇好

說這類測驗的大多數，是測量各種的天賦機能，這些機能不是從訓練得來的。根據音樂學校中的結果，證明凡不能在這種測驗上獲得高等分數的，不能成爲良好的音樂家，但是單有高等分數的亦不能保證其成功。除希氏外，還有 Kwalwasser 亦另行訂制一套音樂才能測驗。

二、辨色能力 對於許多職務，工作人員是需要辨別顏色的普通能力。色盲對於鐵路工程師，露天貨物銷售員，服飾品販賣員等人，是阻礙成功的。若是一個人不能辨別顏色的信號，這個缺點可以危害生命。若是他不能幫助顧客選擇一條相當的領帶或襪子，使顏色與衣服相配，那末他不能成爲一個可以滿意的售貨員。我們一定很奇怪，因爲有百分之十的人是缺乏辨別顏色的能力。（女人倒是很少有這種弱點的。）但是其中有許多人，不承認自己有這個缺點，因爲他們所知覺的世界，在他們看起來是完全的。這些人的工作效率，可以很好，但是對於需要辨別顏色的職務，便不能有成功的希望。現在已有色覺測驗的方法，可以應用。

至於「色盲」(color blindness)二字，有些不甚正確。從字面上看來，這二字的意思是，指一個人完全沒有顏色的視覺，或者所看見的東西是同我們看照片一樣，祇有黑、白、和居間的灰色。在實際上，最好稱爲「色覺衰弱」(Color weakness)。一個人完全沒有顏色的視覺，究竟是極端少有的。最普通的就是缺乏紅與綠的知覺，藍與黃是見到的。甚至紅與綠亦不是完全見不到的。大多數的色覺衰弱，祇是不能辨別相似的暗影而已。以色列的色盲的廣度統計，各不相同，因爲關於構成色盲的標準，是不同的。

在美國 Miles 和 Cray 曾經研究過呢絨布疋的銷售員，發覺這些銷售員中的色覺衰弱者，平均有百分

之七·五，在大學生中則有百分之八·四。祇有在絲綢商店中，似乎是注意色覺優良的人，嚇走那些色覺衰弱的人，因為絲綢是需要精密的辨別力。關乎這項記錄，現在尚沒有，所以不能表示各種售貨員，因為色覺衰弱，以致引起退貨或不滿意的事情，但這亦是可能的。

三、感覺能力。對於飛機師，已有幾種嚴密的感覺測驗。目光的銳利是必需的，有些甚至不准戴眼鏡來補救淺微的缺點。深度感覺（Depth perception）亦是要測驗的，而且這是飛機師所以能達到成功的一項重要屬性。尚有一種知覺，亦是重要的，就是平衡（均勢）的知覺（Sense of equilibrium），因為飛機師既然飛行，尤其在雲霧中，不能依賴眼睛，所以必須注意均衡上的小小變動。這一項或者比從前不甚重要，因為現在的飛機中已備有完美的記錄器具。這項知覺的測驗方法，就是將被試人雙目包掩，使他的身體姿勢有很緩很微的變動，看看他的感覺這種移動，有多少快。這項感覺的動力機能，亦可測驗，就是使被試人打各種方向的旋轉，來測量他的暈眩廣度，和回復常態所需要的時間長度。尚有一個測驗是用以測量對於高點（Altitude）的抵抗力。將被試人關閉在一間室內，把室中空氣的壓力減少，好像天空的稀薄空氣一樣。飛機師一類的職務是需要情感上的鎮定，有時逢到緊急兩難的形勢，還要有迅速的行動。這是可用開火式的問句，來估量被試人的應付行為。

## 二 職業測驗



**本節範圍** 在第一節裏，我們是討論普通才能的測驗，可以應用於各種職務的謀事人。這些測驗就是包括智力、人格、發動能力、特種官覺能力。本節是要繼續討論職業知識、技能、性向等測驗，特別是為測量對於某項職務所已習得或有潛能的技能。最後是講到測驗的效能。

甲 知識測驗 (Tests of Knowledge)

**目的和方法** 對於許多技術上的職務，最好測驗謀事人所已獲得的是項知識。例如某人要想領一張開車的執照，必須表演其有交通規則，如何轉彎，如何停車，如何做信號等知識。測量知識，有幾種方法。

一、撰述的原稿和出版的著作 對於研究、發明、技術、和教授等工作，往往請謀事人附來印好的或抄好的自己著作，以便審查。這可表示幾種事情。一、他充分明瞭這個課目，所以能夠著作。二、他表顯有研究能力，有創造思想，所以能夠做一篇理論文字。三、最重要的，就是可以證明這個人有志向，有創作力。有許多人能夠做指定的工作，而且做得無懈可擊，但是永不能做些額外或創造的工作。

二、特別的或指定的論文 這不是謀事人從前所已撰好的文字，乃是臨時出一個題目，請他做的。所出的題目，須與職務有關。如此，不單可以評判謀事人的知識和眼光，且可評判他的思想和表白能力。這篇論文可以在閑暇時做，以便參考有關材料，或是在考試時當場來做。

三、考試 可分筆試 (Written test)，口試 (Oral test)，圖試 (Picture test)，作試 (Performance test) 四種。但作試是測驗實際技能的，所以在下面討論。

要測驗謀事人的職業知識，可命他回答若干問句，例如，關於技術名詞、工具、機器、儀器，以及工作時所必需的各點。測驗知識可以有各種方法。若是採用筆試，那末最好用填字式的考試（Completion type examination），就是命謀事人填上一個字或幾個字來完成句子。如此，記分簡單容易而且準確公平。有時亦可用複數選擇式（Multiple-choice form）或正誤式（True-false form）的問句。

現在將填字式的問句，舉幾個例子，是用以測驗普通機匠的。

機器工場中有一種傢伙，用以拴住物件，以便做手工的，稱爲……。

在容易消耗的表面上，裝以襯裏，以便減少磨擦，這個手續稱爲……。

在鑽孔的時候，需要加油的三種普通金屬品是……和……。

這三個問句，可以看出是分別包括用具、手續和物料的知識。

有些人說，技術不能完全用技術名詞的抽象知識來測量的。但是一個機匠，若是對於物料、工具和設備，沒有知識，亦是不行的。單有知識，固然亦不能擔保有使用機器的技能。所以問句的編製，最好祇使有經驗的人，才能回答。

現在舉一個複數選擇式的問句如下，亦是關於普通機匠的。

在刨刮金屬品的時候，若是刨刮下來的末屑是粗而又硬，這是表示

——那個工具是鈍的。

——那個工具是磨礪得很好，而且在機器上裝得很好。

那個機器是轉得太快。

那個機器是轉得太慢。

關於機件和工具的知識，亦可以用圖畫來測驗。例如一張圖畫是表示一部機器，許多機件是用數字或字母來做記號。被試人須舉出這些機件的名稱。第二張表示許多小零件，必須舉出其名稱並用少許字句來描述它們的用途。第三張是一個機器工場的内景，被試人祇准用一分半鐘的工夫來閱看，然後回答各項問句，如關於該工場中的設備，所用的通氣和發熱制度，以及工場中的習慣。這個測驗雖然也未必一定可以表示機械上的知識或才能，但是被試人若有這種學識和經驗，當然能在短時間內看圖明瞭，總比沒有經驗的人，要好得多。

我們要知道知識測驗的應用，總是有限度的。祇能測量謀事人的一部份知識，而且也不能測量成功和失敗的若干因素，尤其是關於人格方面，如創造力，堅忍力。況且考試既可測量謀事人所已有的知識，那末祇可用於已有經驗或曾受訓練的人。所以不能預測一人的潛能，尤其是對於初畢業學校的人，或是改換職業的人。這固然是考試的限度，但是不能因此而廢除考試。在雇用手續中，對於已有經驗的謀事人，知識測驗卻是最優的方法，來知道他的程度。對於沒有經驗的人，當然可以用潛能測驗，或抽象技能的測驗，來評判的。

### 乙 職業性向測驗 (Trade aptitude tests)

**目的** 職業性向的測驗，就是作試，是最實用的方法，來選擇那些需要某種知覺力或發動力的工人。這種測驗是專為測量實際工作所需要的動作能力，但是不一定需要經驗或學識。

**方法** 這些測驗有許多是小型式 (Miniature type) 的，因為祇具有實際職務的工作小型。測驗的器具是小巧的，或是動作的性質是象徵的而不是實際的工作。但是動作是與實際工作的動作相同的。例如，對於鐵路工程師可用一種假設的測驗。若是命謀事人來駕駛真的火車，那是太費金錢，亦太冒險。所以我們可以假設一部機關車，車上的機關管理是與真的火車頭引擎相同，如此可以在各種情形下，測驗他的動作速度與準確。要使這種測驗完全像真，例如測驗機車駕駛員 (Mofarman)，可以命被試人注視一張銀幕，上面映出景色，有轉彎，有叉道，有行人往來，等等，被試人是要加速，減慢，施行信號，等等。

美國密華紀電車電燈公司 (Milwaukee Electric Railway and Light Co.) 所用的電車司機員測驗，是很好的。司機員的改變速率，使用警鈴，施行殺車，並進行其他次要職務，必須使兩手兩腳，雙目四肢，都有良好的調協。不單必須估量自己開車的速度，還要顧到前面過來或兩旁橫路出來的車輛速度。進行這些任務，大部份必須自動機械式的而不加思索。這種測驗的目的，是在選擇良好的司機員，以便減少肇禍。

這個司機測驗分兩大部份，第一個測驗就是測量使用電車控制設備的能力，包括減速調節，殺車，警鈴等設備。在這些測驗設備的前面牆上有一塊板，板上嵌有玻璃，映出光來，以抽象表示臨時發生的各種可能情形。板上的發光是用一個自動的機械來控制的。所以對於每一個被試人的刺激表示，是一律的，有同樣的次序，和同樣的速度。此外還有一個自動器具，來記錄被試人反應的準確和速度。

被試人先有十五分鐘或二十分鐘的練習，明瞭測驗的方法，以便正式受試。主試人觀察他的練習，亦觀察

他的受試，以便知道他的動作和技術，如何迅速調度。這種測驗發覺一個人若是在三十分鐘之內，仍不能學會如何反應四種的信號，就難以訓練他擔任開車的工作，於是不值得費工夫和精力來對付他。換而言之，就是這個人不適宜於開車工作。

在測驗的時候，刺激表示的發出，速度較快，大約每秒鐘一次，而且次序不定的，有時參入意外的紛擾。被試人的反應是自動的記在紙條上，以便檢查他的反應錯誤，完全遺漏，和反應遲緩。有一種鑒定的記分，是根據原有優良司機員的測驗結果，並作為評判謀事人合格與否的標準。

第二個測驗是用於正式司機員職務的謀事人，就是測驗其對於速率和距離的評判能力。這個測驗有二個玩具電車，在二個不整長圓形的軌道上跑。這二個玩具電車常時彼此接近，而且往往並行的。軌道有兩處是交叉的，幾乎可使兩車相撞。有一車是自動的跑，因有機械控制的，速度隨時改變。另一車是由被試人用電力機關來控制的。被試人要使本人所管的車，兜跑若干圈子，愈速愈妙。司機員若能開車愈速，那末他對於公眾服務，當然愈好，但是同時他要開車安全。若是他開車很慢，固然可以避免肇禍，但是他的服務，就不能令人滿意了。所以速率與安全二項，都要在這個小型操作測驗上，平均顧到。被試人應當使他的電車，跑得很快，而不發生衝突，脫軌，和停止。那個自動的電車之所以有時快，有時慢，其目的就是使被試人不能固定他自己一部車的速率，來常時使兩車距離很遠，例如各在軌道的對面。

這個測驗制度的成績很好，能夠選擇較優的司機員，比從前所用的普通方法，如個人面談和評量經驗，還

要有效。用這種測驗所選擇的人，居然比從前更加久於其職，所以轉換減少，效率增高。最顯著的就是開除的人數大減。因肇禍而開除的人數，在用這種測驗所選的一六六人中，祇有一人，就是百分之〇·六（從前是百分之十四）幾乎可說減到沒有了。

還有一個方法，來證明這種測驗的成效，就是使若干雇員，亦受這種測驗，把測驗所得的分數與他們上級職員對於他們所評量的效率等級，互相比較。結果發現評量中認為最優的人，其測驗的錯誤分數（Error score）是三〇；評量中認為中等的人，其測驗的錯誤是三五；評量中最劣的人，其平均錯誤是五七。這些數字可以表示測驗中的操作成績，與實際上的工作效率，是沒有多大差別。

#### 丙 職業精練測驗 (Trade proficiency tests)

**目的** 測驗亦可用以測量謀事人所已獲得的才能，就是測量他現在的精練程度。上面所說的不過是測量謀事人的潛能或性向。但是有許多公司亦需要已有技能的工作人員，或者謀事人已具有相當經驗或受過特殊訓練，那末可以用一小時的工夫，來施行實際工作或正式機器工作的測驗，比施行性向測驗或小型測驗，更為相宜。

**方法** 例如速記打字員，是要他在未謀職以前，已受過相當的訓練，於是來謀事的時候，就要測驗他的技能。速記打字員的精練測驗，可以根據下列幾項——直接抄寫的速度和準確，對於普通速度的講話來速記的能力，對於商業英文、標點和文法的知識，對於商業函件結構和格式的技能。如此不單可以知道謀事人對於速

記打字的機械上知識，亦可以知道他的理解能力。

美國紐約市美賽公司對於事務員職位有若干測驗。計算器使用員的測驗，有八個性質不同的問題。頭三個是純粹加法，數目從三十圓起到五千圓以上，大都是附帶角分的，每列有十五條到五十二條的數目字。其次三個問題是累積式的，包括數量乘其價值，亦常有小數的。第七個問題是碼尺數的加法。末了一個是碼尺數的累積法，就是各種長度的各項物品數量。謀事人限於十分鐘內，完成這種測驗，以完全準確為最優。這種測驗，固然需要迅速準確，所以很少的人能於不到十分鐘完成。

還有收銀員的算學測驗所包括的問題，比上述計算器使用員的測驗為廣，但是每一個問題的性質，是比較的簡單。這種算術測驗就是加法，減法，各種數量和價格的幾種物品的加法，以及若干數量（碼，打，或件數）的物品，每一單位值若干，共值若干的計算。亦有若干關於銀錢找換的事項。

至於檔案員的測驗，就是一張名單，內有三十七人的姓名，附以十個城市的地址。受試人要分別城市並按照姓名的字母次序，重行排列。這種測驗是需要迅速並能一目瞭然。在未抄寫之前，要測覽名單全部，不使姓名的字母次序，有所倒置。還有一項分別卡片的測驗，亦包括在檔案員測驗內，是很近乎實際的檔案工作，以便利用其結果。還有關於按照數目字的檔案工作，亦包括在這種測驗內。

#### 丁 測驗的全套程序 (Test batteries)

**目的** 測驗須有完全的程序。單是一種能力的測驗，不足以作為拒用或錄用的根據。所以最好測驗謀事

人的各方面才能。我們在前面已經討論過智力，教育，人格，體格，經驗，職務知識，等等。這些並非對於所有位置或任何一項位置，都有同等的重要，因此必須有一種決定重量的辦法。例如，常態的視力，可以作為一種需要條件，但是智力對於大多數的職業，可以有幾倍大的重要性。對於某種位置，人格是很為重要，但是對於有些位置便沒有多大關係。全套的測驗程序，就是要規定各項資格的重量，互相調協。

編製 全套測驗的編製，必須先從職務分析着手。這個分析或說明，就是包含某種職位的任務清單，最好包括對於操作每項任務所費時間的估計，來表示其比較的重要性。這不單可以使人決定應該包括何種測驗，而且亦可決定每種測驗應該費多少時間，和每種測驗的結果應該有多少重量（重分）。

Moss 和 Telford 對於測量高級辦事員，曾經建議下列的全套測驗程序。

#### 測驗的性質

測驗	性質	時間	重分
測驗一	事務工作和名詞（二十個複數選擇式的問句，每個問句有四個答案，最低七十分及格）	十分鐘	二
測驗二	明瞭并遵照書面指示（十個指示，關於校核一張表上的項目，最低六十分及格）	十五分鐘	一·五
測驗三	比較（比較原本與一張抄本，包含十個項目，來查出錯誤）	五分鐘	·五
測驗四	按字母歸檔（依照指示中的規則，將一張六十人名單中的十人姓名，插入相當的地位）	十分鐘	·五
測驗五	認識商業事務的處理（認識并舉稱所已詳細敘述的十項商事處理）	五分鐘	一
測驗六	讀（十個問題，關於商業習慣或事務管理的片斷文字）	五分鐘	一
測驗七	商業算術（十個問題，關於商業事務中所發生的交割）	十分鐘	一



測驗八——事務指示的記憶（五個問題，關於口頭指示的內容，為事務員所常領受的）	七分
測驗九——教育與經驗（這原是一種問詢書，不是測驗）	十分
總計	七十七分
	十
	五

從純粹的測驗觀點上論，測驗的時間長度和重量價值，最好相符。我們看看上面的測驗二，所費的時間是比測驗一多出百分之五十，但是祇給它四分之三的重量。言雖如此，這種差別亦有其理由，因為有些測驗的回答，如選擇或正誤式的，所需要的填寫時間是比容易的測驗要少得多，有些測驗是需要閱讀很長的指示或一段文字，如測驗六，因此就需要較長的時間。

#### 戊 測驗分數的效能和解釋

**注意兩點** 我們不能單是伏在案上，隨便寫出一套問句和工作，命謀事人回答和操作。我們必須確實知道這是測量擔任某項職位所能成功的必需資格，並且這種測驗須能預測將來的成功而有相當的準確性。

#### 一、測驗的結構 制訂測驗的時候，有許多要點，必須考慮。

1. 職務說明 我們必須先審查某項職位所需要的條件是什麼，然後方可編製一套測驗，來測量關於這些能力和造詣。我們也要知道單靠測驗是不能測量全部的各種事項，有許多事項是要從報名單，以前的記錄，和面談來估量的。我們所要測量的就是下列的一部分或全部——體力，建表，知覺及其它特能，發動能力，人格特性，智力，學業，特種訓練，和詳細的知識。

2. 事項的選擇 我們既然決定測驗的範圍，那末就可選擇切要的事項。先須選擇關於擔任某項職位所應有的才能或知識，而為外行人所平常不知道的。例如，每一個人大概略知道物理、化學、醫學等的若干基本知识。那末這些普通事項就不必插入，祇須包括這些學術的專門知識，是為研究有素的人所知道的，但是一般的人就難以回答。至於項目的選擇，當然必須與職務的需要有關係的。

3. 分別才能測驗和造詣測驗 我們在未編訂問句以前，必須決定究竟給經驗多少重量，或者作為全套測驗中的一項單獨測驗，或者將所有項目完全混在一起。有些專門的職位是需要訓練上或經驗上的知識。有些職位，如巡士、學徒，那末性質不同，沒有什麼職位是引向這類工作，亦不必一定需要受過訓練，祇能在指導監督之下，學習這類工作。因此，所要測驗的，是潛性的能力，不是已有的知識。於是我們所編製的測驗，乃是測量學習的能力，觀察的能力，以及機械的精練——都是性向，不是造詣。

4. 相當的支配 若要測驗某項職業的各種機能，來決定其成功要素，就必須按照其重要性，來妥為選擇每一項功能。例如，一個機匠是要費七小時半來從事生產，尚有半小時是要用在清潔、磨礪和修理他的工具。後者亦是一項重要的功能，不可忽略，但是按照所費的時間來計算，後者的重要性祇及前者的十五分之一。還有一點就是要盡量避免測驗上的重複。每一項支屬的測驗，須為測量每一個單獨功能，不可與它種測驗的內容相同。

5. 簡便的計分 計分的簡便和準確，亦是職業測驗中的一項重要準繩。有些測驗的計分時間，幾乎與謀

事人填寫測驗所費的時間相等，而且二個評判員的計分或者大不相同。因此最好用正誤式，選擇式，或填字式的測驗，那末答案的變化較少，計分的方法可以事前規定，而且評判員祇要閱讀少數的字。我以為填字式的問句，最為滿意。例如，「中國最大的商埠是……」，答語就是「上海」。正誤式或選擇式的問句，往往帶些暗示，可以瞎猜。

二、使測驗有效 所編製的測驗，無論如何經過謹慎考慮，仍不能決定其是否確實可以選擇高等的工人。所以需要各種方法來校核一下。

1. 正確可靠 測驗必須為準確的測量方法，就是對於同是一人或同等才能的人們，所測驗的結果，每次必須同樣。靠不住的測驗，好像一條彈性的帶尺，按照兩頭的拉力，量出不同的距離。要使正確可靠，有二個方法。

(一) 使所選的測驗項目，確實能分別平凡與良好的人。(二) 使測驗有充分的長度，來避免倏倏的成分。若是測驗很短，劣等的人或者適正會知道其大部份，良好的人或者適正會不知道許多。所以較長的測驗可以真正發現知識的程度。正確性的計算可以有二大方法。(一) 將雙數項目的分數，與單數項目的分數，互相比較。(二) 將一種同樣格式的測驗，或格式不同的測驗，接連測驗二次，來互相比較。

2. 相當的難度 在編製測驗的時候，須知道大多數的職位，是大部份屬於例行性質的，所以不是高等智力或知識的人所要謀的。例如一個問句，在編製者看來似乎是完全美滿的，但是對於謀事人，卻是太難。我們不能預先知道一個問句或一套問句的實際困難，所以這一方面的正確有效與否，必須經過試驗來解決的。最好

按照認可的智力測驗手續，將測驗的分數（一）包括較大的範圍，使得優等，中等，劣等的謀事人，可以清清楚楚的分別開來，（二）接近常態的分配，（三）使中等的近乎百分之五十的準確，還有（四）不當有完全的或零零的分數。若是二人有完全的分數，其中一人或者比另一人好，因為他完成測驗所費的時間較少，但是在分數上論，便沒有那樣的客觀事實，可以證明。

3. 項目須能擇人 在試驗測驗是否有有效的時候，每一項目須妥為校核，查察它是否確能甄別良好的與惡劣的謀事人。其辦法就是按照各人的測驗總分數，將謀事人分成三類——優等，中等，劣等。第一類包括上頭的百分之二五，第三類包括下端的四分之一，居中的一半現可暫時不論，或者可以作為比較之用。若是一個項目是有效用的，那末對於該項目，上等一類的分數比中等好，下等比中等低。例如，上頭的四分之一的人，可以將某項目做得百分之八十的正確，居中的一半做得百分之五十的正確，下端四分之一祇有百分之二十的正確。但是若每類的人，有同數的人將該項目做得正確，那末可以說這是沒有效度，因為它不能甄別好與不好的謀事人。這個項目就須廢棄。要使測驗成為標準化，可以先把若干所擬採用的項目，一一試驗幾次，然後在全部項目中，選擇最優的項目，以便實施。

4. 測驗工作良好的工人 既經按照統計的觀點，將測驗妥為編製，那末必須在另一辦法上，亦使之有效。我們必須查知那些對於測驗分數較高的人，是否確實工作亦好，那些分數較低的人，是否證明他們的工作亦不好。我們可以把原有的良好工人，來試驗一下。這些良好工人的才具，是我們所知道的，因為曾經按照工作技

能，工作速度，製品質地，災傷多少等等，來評量過的。於是我們給他們一套測驗，來做團體比較。若是那些評量分數很高的人，對於測驗分數亦是很高，而且反之亦然，那末這個測驗的效度，可以說是更進一步了。若是這個測驗不能甄別各團體的高下，那末必須修改其項目，或者甚至修改所測驗的主要功能。

5. 查核新進工人 採用上述的方法來使測驗有效，還是不夠。一個工人加入某公司之後，就可學習許多事情。我們可以把他的當初的測驗分數，與他現在的工作成績，來比較一下。我們不可把測驗的分數，看得太重，須等到查核新進工人的成績之後，方有意義，因為我們不知道他們在工作上，究竟能獲得多少知識，亦不知道有多少具有潛性價值的人，本可學習很速，但因測驗分數較低，或遭摒除。所以職業測驗的真正結果，在幾個月之內是不能完全看得出來。對於有些複雜的職務，還需要特別的訓練，那末時間更長了。我們必須等到新進工人受了充分的訓練，熟悉其職務，並工作有相當長久之後，方才可以把他的工作看為他真正才能的固定例子。在這個時候，我們把他的工作效率，與他當初的測驗分數，互相比較。

6. 鑒定的分數 既然調查工人之後，我們就可以決定對於何種測驗是需要何等的精練程度。我們固然知道各種雇用手續中，沒有一個完全確實的方法，可以預測工作的成功。一人可以有許多才能，但是因為有一種不幸的人格特性，或者因為外界的憂慮，以致阻礙他的完全集中力，或者因為對於工作失掉興趣，於是失敗。所以各種解釋祇可根據假定。若是有百分之九十的人，在某種分數之下，是失敗的，又有大多數的人，在較高的分數，是能賺得生活工資，還有較高的人是成為優等工人，那末我們可以憑這個結果來解釋分數。我們的決定

可以有三種方式：(一)拒絕謀事人在某種分數之下的，(二)接受謀事人在這個限度之上的（若是他們的其它資格亦是合格的），(三)熱烈接受那些分數很高的人，並且加以注意，設法擡升他們。

測驗分數高的人，有時可准許其抵補其他事項上的微小缺點。例如，經驗與分數二項，對於職業測驗，都認為是決定一人的合格與否。若是他以前沒有經驗，但是對於職業測驗的分數很高，那末可以不必顧到經驗上的缺乏，因為他必定已經非正式的得到許多知識，或者必定有高度的潛能，所以能不經過正式訓練而得到很高的分數。美國哥倫比亞大學已准許學生入學，祇要他在中學校的成績單很好，並且能夠對於桑氏智力測驗 (Thorndike's intelligence test) 得到七十分以上的分數，但是對於有些人祇要他的智力分數在八十分以上，就可以不注意他的中學成績，因為他們的才能和知識，已足以做大學生了。

鑒定分數的決定方法，有若干種。若是大多數工人，其測驗分數在某點之下的，發生較多的災傷，損壞較多的物料，產生較低的出品，或者銷售較少的貨物，那末我們就可以認該點為鑒定分數。但是究竟是否認定在那一點上，那是隨各公司的情形而異。若是勞力的供給很多，而且工作需要高度的技能，那末這條界限可以嚴格的規定。經濟上的分析，亦應考慮。我們可以計算一個銷售員，究竟必須銷售若干貨物，方可得到一種生活工資，並且使公司方面，方可獲得盈利。根據這一點，我們可以按照那些銷售員，適正能銷售這個數額的，就把他們的測驗分數作為鑒定分數。對於機器工人，生產的數量是最重要的因素。對於出差汽車夫的測驗，就是把他的所賺進款和不肇禍，作為決定成功的因素。鑒定的分數就可根據三分之二或四分之三的人，其工作成功而且仍

被雇用，時期尚長。但是所謂鑒定的分數，大概不能保證十分之九以上的成功，因為總有各種不正確的原因，常時存在。

有時亦可以有第二種鑒定分數，作為滿意的分數。例如對於例行工作的位置，若有小學畢業生來謀，就可以容納。但是若有許多謀事人中，可以選擇，那末中學的畢業生，就要中選了。這個原則，對於智力和職業測驗的分數，都可應用，就是制定最低的和滿意的二種水準。

7. 以後的修改 任何辦法，不是一成不變。人事管理與工業狀況，亦是如此。因為有機器上的進步，式樣上的改變，和經濟上的升降，以致任何職位，亦必隨之而改變。工人或者自己會改變他的職位，尤其因為他另有了另一個職位，是可以發揮他的創造力的。以後若是有了空位，原來的標準就不適用。所以測驗必須常時修改，甚至加入新的測驗於全套之中。人事部必須深刻注意這種繼續的發展。

### III 體格檢查(Physical examination)

目的 有許多公司，除測驗工作能力外，還要查驗身體。體格檢查有三個大目的。(一)查明工人的體格或健康，是否適宜於所任工作。(二)注意工人的健康並保護他不致受傷或患病。(三)保護其他工人，免致傳染疾病或免致因某人的失慎而受傷。

注意弱點 身體檢查，各不相同，是隨檢查的目的和工作的性質而異的。所以在職務說明單中，應當規定

體格或健康的條件。伏案或半伏案的工作，如速記，檔卷，或店櫃的工作，不需要多大體力，那末簡單的身體檢查，就可以決定適宜與否。不過所要特別注意的，就是檢查有無花柳病，肺癆病，或其他傳染性病，能危害他人健康的。對於體力工作，不單必須注意體力，還要看看有否種種弱點，如脫腸，疝氣，等等。有些人的職務是關於他人的安全，如火車頭工程師，尤其必須妥為檢查。凡是有肺癆病傾向的人，不應當派任有塵埃的工作。若是一個人已喪失一目，那末決不可做有危於眼睛的工作，因為再喪失一目，就成為完全永久殘廢了。一個人祇喪失一目，還可以有百分之九十的效率，若兩目都喪失，那就喪失他的謀生機會了。

身體上有否其他缺點所應當注意的，尚有心臟病，視力，聾，喉疾，變態的血壓，腎臟病，慢性的蟲垂垂炎（爛尾），平脚，皮膚病，小兒癲癩症，殘疾，等等。

現代的工業，雖然是很注重工人的健康，但是工人往往不願接受體格檢查。有些人竟以為解衣受驗，是生平的奇恥大辱（有些工廠尚要拍照相，打手印。工人對之，亦抱此態度。）所以在事前最好向謀事人解釋一切。有些公司是在報名單上註明必須檢查身體，由謀事人寫名答應，免得以後引起誤會或惡感。著者前在某英商工廠任職時，看見謀事的男工，都樂意驗身。這是因為工人都知道該廠有這種規定的慣例，所以也不以為奇了。

**體格檢查單的舉例** 體格檢查單的內容，可詳可簡。在理論上講，當然以愈詳為愈佳，但在事實上，愈詳則愈費錢費時。例如血，痰，尿，屎，等等，尚可有顯微鏡的和化學的查驗，肺部和其他各部尚可有愛克司光的照驗。這樣一來，就要感覺經濟上和手續上的困難。所以各機關大都採用簡單的表式，大致如下。



× × × × 廠  
體 格 檢 查 表

姓名	性別	年齡	籍貫
假定職務		部份	職號
眼	砂眼	視力	色覺衰弱
耳		聽力	
鼻			
喉		扁桃腺	
齒		齒齦	
舌			
心		血壓	脈搏
肺		肺癆	
腹		疝氣	
胃		消化	
生殖器		尿	
皮膚		皮膚病	腫瘤
骨骼			
四肢	臂 手 指	腿 腳	膝
神經系	頭痛	腦弱	震顫 失眠
全身狀態		體重 磅	身長 呎 吋
健康總評列入 等 (分五等, 一等為最優, 五等為最劣)			
有何特別弱點足以妨礙上述假定職務			
民國	年	月	日 醫師 簽證

附註 健康評不足為憑, 因有一項特殊弱點可以妨礙職業成功。  
本表亦適用於現有員工, 紙須劃去「假定」二字。

人事管理的實施

## 第八章 員工的錄用

錄取後的手續 謀事人既經及格錄取，那末有些公司對於錄取的人，尚有幾項手續要辦，或在就任之前預先辦妥，或在就任之後，再行補辦。這些手續就是叫錄取者填具志願書，覓保證人或交保證金，並與錄取者訂立工作契約。志願書大概與保證書並用。這些手續的有無，是隨需要而定。有些公司祇採用一二項，或祇限於某種職工，有些完全不用。

雇用性質 在雇用之前或後，公司方面大概聲明雇用的性質。所謂雇用性質就是指暫時與永久兩種。暫時雇用可包括試用與短期兩種。試用的期限不定，可自一個月以至半年，但大概對於職員可為三個月，對於工人可為六個月，或一概六個月亦可。至於受特殊訓練的人或特別訂期聘請的人，在實際上亦可說是試用或暫時的，因為訓練期滿或聘約期滿後的續用與否，尙未決定。所謂短期是純粹臨時雇用，以應付季節性或繁忙時的工作，工作完畢，雇用亦止。至於永久的雇用，就是正式任用，不訂期限。這種雇用性質是與工作契約（口頭的或書面的）有關，所以附帶提及。

茲將錄用後的手續，舉述於下。

### 一 志願書

**種類與目的** 志願書可分學徒、練習生、工人、職員等數種，所以詞句不同，但亦可祇用一種，一概通用。這種志願書似乎可有可無，因為等於具文。為鄭重起見，有些機關仍是採用。例如，政府機關的新進官吏，有宣誓的儀式或簽名於宣誓的文字。工商機關的新進人員有服務志願書。有些是把志願書的內容，包括在工作契約中。有些是把工作契約的內容，包括在志願書中。這無非使新進人員知道要遵守規則，服從命令。

**格式舉例** 志願書的格式，各有不同，有些很長，有些很短，隨需要而定，大概如下。有些在志願書的左角，附貼照相一張，但最好將照相貼在人員記錄片上。

立志願書人	茲願受
某某公司雇用擔任	職務，自願遵守公司所定服務及待遇規則以及其他一切章程命令通告，并服從管理員之指導與監督，如有違犯情事，或公司認為無繼續雇用之必要時，得由公司隨時辭退。除另具保證書呈交外，謹具志願書如右。
中華民國 年 月	日立志願書人
	簽印

## 二 保證

**種類與目的** 保證有二種。一種是個人或店鋪的書面信用擔保，稱為保證書或保單。一種是現金的擔保，

稱爲保證金或押櫃。有時亦可用抵押品來替代，但用者極少。保證的有無，亦隨需要而定。有些祇用保證書而不用保證金，有些反之，或兩者兼有。有些保證書是寫明一定的擔保款數，例如對於學生學徒的保額是二百元，工人雜役五百元，下級職員一千元，中級職員二千元，上級職員三千元以至無限。一個保證人或店舖的擔保數額，若是不夠，可以有幾個保證人或店保。銀行雇員的保證人大都是負無限責任的，不寫明款數，所以保證書多得益善。至於保證金的交存數額，大概亦按照職位而定。保證金自交存公司之日起，則照給利息，較普通略高，至解職後交代清楚時，再隔一個月，三個月，或六個月，由公司發還保證金。尤其是直接經營公司銀錢的人，大概須交保證金若干元，或另加書面擔保若干元，以湊足一定數額。

至於保證人或店保的資格，大概規定很嚴，否則就失去保證的意義。有些公司和銀行，規定父子兄弟叔姪夫妻以及本機關人員，不得爲保證人。但有些機關，除鋪保人保外，另有本公司員工五人的連環保證書。

人事部在收到保證書後，就要派員到該保證人或店保處調查詢問，是否屬實，是否合格。以後至少每半年或一年覆查一次，以偵知有否變動。保人或保店在受調查時，須加蓋同樣圖章於調查表上。

現在工商金融等機關中，雇員很多，對於各人的詳細底蘊，以及行動，未必都能熟悉，所以在錄用時，要有保證。保證的大目的，就是保障公司不受雇員舞弊的損失。萬一某人私竊挪用，捲款潛逃，或發生錯誤過失，以致公司遭受損失，如不能向該本人追索，便可責成其保人或保店賠償，或將該人的保證金一部份或全部份沒收。保證尙可有二個附帶目的。一是試探該人一生的信譽如何，優良者覓保較易，雖然有些人因交際不廣，親友甚少，

以致覓保困難，但此除無限保外，究佔少數。又該人如自己有相當儲蓄，則交保證金較易，但初進社會，尚無儲蓄者，自屬例外。二是提醒該人須工作謹慎，服務忠誠。

但是公司不可單憑保證，以保障損失，亦要在平時有良好的管理制度，稽查方法，和待遇設施，來預防作弊，況作弊的程度有時會超過有限擔保的責任。所以採用消極的辦法，不可過於積極的辦法。有些管理良好的公司，祇要雇員舉述幾個參證人就可以了。

反對保證辦法的理由，就是（一）因為從理論上講，一人既經考查合格，其人品亦諒必認可，那末既要雇用，就當信任。（二）爲了覓保人或交保金的困難，不知道放走了或埋沒了多少，很有希望的人材。有些能找到保人，反而惑會舞弊的，在事實上亦有。我們是要量「才」錄用，不是量「財」錄用，不能按照保證的有無多少，來做錄用與否或位置高下的標準。但是我以爲在中國尚有許多實際上的困難，祇可將保證酌減，不便完全廢除，尤其是在物質誘惑充斥的都市。

**特種現金保證辦法** 這是銀行公會發表的，提要如下。

（一）甲種保證金（照行員月薪三倍之數計算）

本金離行時，全數發還利息按年息一分二釐計算，半數發給行員，半數充公共準備金。

（二）乙種保證金（照行員月薪百分之二計算）

此項保證金，爲取消保人之代替物，亦即等於團體信用之保證費。本無須發還，惟爲體恤行員起見，如無舞弊案件發生，於離行時，可以全數領回。

或除權賠外，收回其餘額。

(三)丙種保證金 由銀行當局核定若干萬元，其標準為甲種保證金利息半數及乙種保證金全數之和。查上三項保證公共準備金，假定全行員生總數一千八百人，全年薪金總額一百六十萬元，則第一年可得十萬餘元，五年後連利息計算在內，可得約八十萬元。

(四)連帶處分 行員舞弊案發生後，在同一行處之其他行員，有下列情形之一者，應受連帶處分，其辦法按照行員獎懲規則規定辦理之。

一、同一行處，共同或連帶經手辦理該項職務者。

二、同一行處之直接主管者。

三、其他經董事長總經理核定應受連帶處分者。

(五)獎勵告發 行員舞弊，經主管者及其他行員察覺或告發，使行方不受或減少損失時，其察覺或告發者，除得免除連帶處分外，行方并應予以獎勵。其辦法按照行員獎懲規則規定辦理。惟告發案經查明不實者，由當局處分之。

**保證書舉例** 茲將某金融機關的無限保證書及其規則，轉錄於下，以供參考。

保證人	今保證	字	籍貫	現年	歲在某某局充
常職員操行廉潔，恪守規則，不致有違背局章及侵漁局款情事，倘有前項行為，保證人願					
負責立即如數償還，決不推諉，并願按照背面所開保證規則辦法，特具保證書是實。					
中華民國	年	月	日	保證人署名蓋章	
				職業	
				服務處所地址	
				居家地址	
印花票					
二角					

(反面)保證規則

第一條 保證人須在各商埠有商業上信用者為合格。

第二條 保證人須親自填寫保證書，蓋用正式姓名印章或簽字，如係商號作保者，應蓋用該商號重要印章，不列個人姓名。

第三條 股份有限公司及本局職員，不得為本局職員保證人，並父子兄弟叔姪，亦不得為保證人。

第四條 保證人對於應負責清償之款項，自願拋棄先訴抗辯之權，依照本局所開數目，立即履行，決不藉口向被保人查詢或其他任何理由，寬延時日。

第五條 保證人在保證期中，無論被保職員之職務，有無遷調，或其服務所在地，有無變更，其保證責任與未更調以前相同。

第六條 職員保證書每年度開始時，應由主管者函詢保證人是否繼續負責限期答覆，屆期不覆，即通知被保職員換具保證書。在新保證書未經主管者認可以前，原保證書仍為有效。但本局對於職員保證書，有疑義時，應由主管者隨時派員覆查之。覆查員對於覆查情形，應填具報告書，陳報主管者核辦。

第七條 保證人簽蓋於本保證書之簽字印章，遇有更換或作廢時，須將新簽字印章式樣，以書面通知本局，在本局尚未接到通知以前，仍為有效，不得以登報為憑。

第八條 保證人遇有意外或認為不適當時，被保職員應即另覓妥保，在未另覓得妥保之前，得令該員暫時停職，俟覓得妥保後再行復職。

第九條 職員中途換保，須將新保證書送經核准，過三個月後，方得取回舊保證書，在未取回之前，舊保證人仍負保證責任。

第十條 保證人退保時，須直接以書面通知本局，由被保職員另覓保證人，出具新保證書，俟經過三個月，將舊保證書發還後，舊保證人始得解除保證責任，決不以登報退保或已有任何退保表示，冀免除本保證書規定之保證責任。

第十一條 職員退職時，由本局查明並無經手未了事件，經過六個月以後，發還保證書。

第十三條 保證人之職業通試處有變更時應隨時以書面通知本局。

第十四條 保證書須照章貼足印花稅票。

第十五條 本規則經 局長核准後施行修改時亦同。

**保證書覆查單舉例** 覆查保證書可有二種辦法。一是派員前往調查，填具報告。一是郵寄覆查函式，請保人填具寄回。前者較為麻煩，但較為可靠而詳細。茲舉例如下。

甲、被保人姓名	部份	職務
住址		
乙、保證人姓名或店名	保單金額	保單號數
住址或地址		
經營何業		
經營已若干年	資本若干	
經濟情形及社會上信譽如何		
曾否在本地官署商會或同業公會登記	登記號數	
登記資本		
丙、附記或附件		
丁、保人或保店簽字蓋印	覆查次數	第 次
戊、覆查日期	年 月 日	
己、覆查人簽字	核准人簽字	

第二編 附用 第八章 員工的錄用

逕啓者據敝廠○○○○君交來保證書二份查係  
執事具名茲為慎重起見特備函奉詢請即賜復證明為荷至  
在本廠未奉函復以前之擔保責任應仍由  
執事擔任合併聲明并希  
台洽此致

○○○寶號  
○○○先生  
○○○○廠啓 年 月 日

逕復者接奉來函關於  
貴廠○○○君保證書囑為具函證明事茲特證明該保證書  
確係鄙人具名擔保無誤專此奉復即希  
台洽為荷此致

○○○○廠  
○○○簽名蓋章 年 月 日



### 三 工作契約

**種類與目的** 對於上級職員大概採用聘書或聘約；對於普通職員可採用服務契約；對於時工、件工、學徒、學生、雜役，亦各可採用契約；對於試用或短期的職工，亦可另行採用工作憑證。工作契約就是雙方同意訂立的合同，雙方簽印，各執一紙，有互相遵守的義務。契約的內容大概包括工作、工資、工時、期限，以及其他待遇事項，可按照需要而定，有詳有簡。有些公司不採用任何雇用契約，因為這些事項，大都已載明在管理章程（即服務待遇等規則）內。至於勞資雙方的團體協約，性質相似，但範圍較大。

**舉例** 茲將工作契約的普通格式，舉二例如下。一是把內容分成數條。一是將內容混雜一起的。

#### 雇員契約

立契約人 某某公司（甲方）今由

（乙方）

君介紹乙方在甲方服務除聲

明須遵守甲方規則外茲另訂左列五項

- 一、工作性質
- 二、工作時間
- 三、雇用期限
- 四、工資定額
- 五、其他待遇

本契約期滿後如雙方同意得續訂之

民國 年 月 日

立契約人 甲方  
介紹人 乙方

立雇約人 某某工廠（以下簡稱「工廠」）今由  
（以下簡稱受雇人）

君介紹受雇人在工廠任職，訂明由到廠服務之日起至民國 年 月 日止，由  
工廠送給工薪每 法幣 按月定期發給，其食宿等費由受雇人自備。受雇  
人在服務期內，必須遵守工廠規則，及服從工廠指派內外工作，如有違背上列情事，工  
廠依照廠規執行，受雇人毋得異議，及不得索補損失等費。此約如屆滿期，即完全喪失  
效力，但如經雙方同意，仍得於滿約時繼續另訂新約。今欲有憑特立此雇約兩紙，各執  
一紙存據。

工廠

受雇人

介紹人

同立

印花

中華民國

年

月

日

#### 四 導引就職

##### 導引的重要

謀事人既經過雇用的手續，等到雇用後幾星期，我們看見他工作有充分的效率。這個看起來是很簡單，但是其間有二個重要的過渡階段，就是妥為導引新工人到他的工作並訓練他。這二個階段所費的時間，可以從數分鐘起到若干星期。下列二單可以說是前後呼應的，後者是導引者同時帶往的。

○ ○ ○ ○ 廠  
需 員 陳 請 單

部 份                      年    月    日    號 數 .....

注意 凡需添員工生役或臨時工人均適用此單

需員部份	職位	雇用性質
事由		
人數	資格	
約計	需用日期	自 年 月 日 起 至 年 月 日 止
月 薪	陳請者	
日		
擬辦		
批示		

此張(黃色)由陳請部份留底  
此副張(紅色)交人事室存查  
本單三張此正張(白色)交人事室辦理候覆

人事管理的實施

○ ○ ○ ○ 廠  
進 員 知 照 單

年    月    日    號 數 .....

姓名	年齡	籍貫
就任部份		
職位	職號	雇用性質
雇用日期	年	月    日
月 薪		
日		
備註		
簽		

本單○張此張(白色)由人事室填發

他經過嚴格的檢查手續，等認爲合格，方被錄用，派任工作。當然，他不甚安心，因爲他不熟悉公司的方法，亦不認識各同事，對於應做的事，亦茫無頭緒。尤其在大機關內，房屋很多，路徑複雜，個人的接觸很少，更使他莫知適從。

有了人事部，就可有初次的機會，與他接觸，使他成爲公司的好友。在職務說明的一章內，我們曾經提到謀事人亦有其權利來問問公司方面，使他明瞭工作的場所是否很好，如同公司方面有權利來測驗謀事人，是否值得給他一個位置。對於新進工人祇要稍稍表示個人的興趣，並說明公司的優點，很可以減少轉換，延長雇用，增加滿意，結果就是增加生產，這對於公司自然有利。據統計所知，大部份的辭職是發生於初初進用之後。由此可知對於新進工人的導引接觸，很是重要。

**使工人熟悉公司的性質** 在雇用手續完成之後，可立即以非正式的方法，把公司的若干事實，告訴工人，如公司的歷史，原則和方法。如此可使工人明瞭公司的性質，而且使他感覺他是屬於上等的組織。以後他逢人便能說公司是如何情形，以相誇傲，猶若把本鄉的名勝風光，告訴異客。

所以不妨說明本機關創辦時的小規模情形，後來如何發展，如何遷到新的地址，如何擴大到現在的規模，於是再說明現在的情形。若是一個工廠，可以說明生產何物，市場何在，和各種產品的用途。若是一個商店，就可說明經營何種貨物，有何貿易政策，以及一般管理方法。

在機關中兜一圈子，亦很有興趣與價值。對於同等的新進工人，不管他們是屬於何部，可以分成小組，由一

位領導人帶他們到各部份去參觀。如此可以使工人看看工作進行的範圍，並且明瞭他的工作對於承上啓下的其他工作，有何確實關係。

最後說明公司對於工人的服務事業，亦很可引起新進工人的興趣和合作。這些服務就是包括疾病與災傷利益、醫藥輔助、膳堂、購物折扣、圖書設備、儲蓄辦法、休假辦法，等等。

**導引到部** 對於新進工人宜導引其到其工作所在的部份。這個手續，雖然很簡單，但亦須注意。(一)在大機關裏，要找尋某一部份，不是一件容易的事。新進的人本來不甚安心，或者不敢問道於人。(二)他亦不敢去找尋他的主管人員。(三)這是公司的極好機會來告訴並導引新進工人，使得他熟悉本機關的習慣。

最好有一個相當的負責人，來導引新進工人到他的部份，並介紹他會見主管人員。這個導引人員須爲人事部裏的一個職員，或是新進工人所要加入的部份裏的一個同事。贊成由人事部員來導引的，是因爲人事部員已經與新進工人相識，足以給他相當不偏的指示。贊成由同事陪往的，是因爲可以少引起他的驚惶，並可用個人的談話來告訴他工作的實在情形。

**由部接納** 須先用電話告訴該部的主任，說有一個新進工人正在到你的部份來，如此可使該部主任準備接待並指派工作。這種接待固然不必小題大做，但須表示誠懇和友誼。新進工人對於其工作部份的第一次印象是很重要的，因爲他每日所要會面的人們都是有關係的。

主任與新進工人作一二分鐘的談話之後，就可安排訓練的方法。在例行工作的部份裏，主任可以親自費

幾分鐘來指示他如何工作，或者指派一個同事來告訴他。對於複雜的工作，是需要一定的訓練，可以指定一個熟手工人來指導所有的新進工人，或由一個訓練部來主持這項工作。

導引就職就是將本公司的規則，各項事物的地點，告訴新進工人，並指派他到某工作場所。最好有一個同事在第一日的中午與他會面，以便指示他知道更衣室洗面室的所在，帶他到工人食堂，並告訴他如何簽到簽退，投掛銅牌或按打鐘片。

**輔導制 (Sponsor system)** 在有些機關是採用的。這就是指派一個同事在起初幾天之內，照料一個新進工人，看看他的工作是否好好的做，指示他有些要點，並告訴他本公司的情形。

這個輔導制的最大利益，就是使新進工人得有一位朋友，以便有疑難時可以問問。有些人是喜歡向新進工人尋開心，弄玩笑，甚至惡作劇，若是有老資格的工人做新進工人的輔導員和保護人，那末一班頑皮的同事，也不敢欺侮生手了。新進的人本來有些不安，若是受人揶揄，更易刺戟神經，於是他對於公司，尤其對於少數個人，深深受了不可磨沒的不良印象。

**繼續的面談** 對於新進工人在數天之後，可以舉行一次非正式的面談，以便繼續有個人的接觸。這種面談可以在工作場所舉行，或是約定日期在人事部辦公處舉行。但是能在工作場所，彼此立談片刻，似乎較為適宜。面談員可以藉口別的事，順便跑到工作場所，與他談談，問問他工作如何，與同事相處尚好否，所受待遇公平否，有沒有什麼問題要問。有若干很微小的具體消息，可以在這個面談中得到，而且可以使工人知道既經歷

用之後，公司方面仍是關心他的進步。

## 第九章 員工的訓練

**問題及種類** 新進工人無論擔任什麼職位，甚至最簡單的工作，幾乎都多少要受些指導，以便進行他的任務。這個可以從交給他一把鐵鎚，告訴他如何鎚煤或鎚沙起，一直到多年的訓練一個醫士。所以指導的種類和指導的時期，可以變化很多。或者用很短的時間，匆匆指示一個工人，於是不去管他如何工作。或者先給以若干指示，以後隨時施以批評或教導，以期完善。或者在實習職務的時候，有一個專門的導師。或者在未正式擔任生產工作之前，先在訓練部裏受一定期限的訓練。所謂指導，可以為專門的，或普通的，或是關於公司的一般事項。最後還有關於現在職務的訓練，以求效率的增進，以及準備升職的訓練。

**習職訓練** (Training on the job) 最簡單的訓練，就是一面工作，一面學習。這種可以實習的工作，當然是很簡單的，對於出品，機器，工人，都沒有什麼妨害，所以在雇用之後，立即可以隨他實習。這種工作祇要略略指示如何做法，就可以了。管理員或是同事可以指示他如何使用機器，告訴他如何處置出品，如何領取物料。其他簡單的工作，如按照街道或城市來分別包裝的物件，以便送貨或搬運物料給他人，亦是屬於同樣性質的。

對於較為複雜的工作，亦可以用同樣的普通方法，來施以教導，就是在他工作的時候，指示他如何工作，但是隨時插入些附加的指示。例如，雇了一個工人來做普通的勞動工作，如鋪瓦，祇要略略指示，稍稍觀察，他就可

繼續的做下去。但是鋪到人字頭的屋端或是鋪到屋頂銜的地方，就要另外給以指示了。

可以指派一個人來管理新工人實習的事。這個人要妥為選擇，不祇是一個熟練的人，而且是一個良好的導師，因為這二項才能未必人人兼有的。對於需要訓練的而且祇須費數小時的，那末這個辦法最為相宜。若是需要較長時期和直接管理的訓練，那末最好由訓練部來專門指導。

**訓練部** 若是對於有些職務，新工人最好受些正式訓練，不使立即工作，那末就要有訓練部來進行這項設施。訓練部大概是人事組織中的一部份。若是沒有良好的訓練，往往認為雇用工作是有缺點。

設立訓練部來處理訓練事宜，有好幾種利益。訓練部的職員是因具有教授才能而妥經選擇的。若叫良好的工人來做導師，未必一定有教導的才能。訓練部的完全機能既為訓練某種人員，那末他們知道應當注重何項要點，並每項費若干時間。凡所雇的人員是屬於同類的，就可以舉行團體訓練，所費的時間當然比各部單獨訓練個人，來得節省。例如，不論那一部的售貨員，總是用同樣的售貨簿，處理同樣的手續，達到同樣的顧客對付問題。有了集中的訓練部，就可制訂較為客觀的標準，來教授課程，因為各部對於此道，經驗較少。還有，訓練部能把公司的歷史和性質，擇要告訴受訓練的人。

訓練部在編訂訓練課程的時候，應當利用職務說明。這是說明某職位的主要任務，使每項任務有其相當的重要性，並表示何種事實和方法是教授新工人所重要的。

### 練習的訓練 (Training by exercise)

這個意思就是訓練一個人來操練與實際工作很相似的工作。



但是所用的機器和物料，或所在的工作情形，是與實在工作不同的。例如，給售貨員一張印好的紙，上面說本埠愚園路三十號張公館電話來購紅獅牌去污粉十罐，每罐一角，泰康奶油巧克力糖五十顆，每顆四分，又固本肥皂二箱，每箱四元八角。他就把這個賬準確完全的寫在正式的售貨簿上，再記在記數單上。又例如一個人，受釘帽釘的訓練。釘帽釘是釘的，但是釘在舊鐵板上。若是讓他釘在正在建造的鐵橋上或輪船上，那可有危險了。這種練習訓練的理論，就是最好暫時不讓無經驗的人來擔任實際的工作，免得損傷自己，弄壞機器，或耗廢物料。他是先要與精練程度相仿的人，同在標準狀況之下，並用正確的工作方法，來受訓練。

**學徒制度** (Apprentice system) 學徒是限於製造工業的，一面自己實習，一面受人指導的聯合辦法之一種。最後的結果就是獲得極端複雜，變化甚多的工作技能。有些是需要數年之久，其工作大概是由淺入深。雖然是初學的人，亦可從事於有利的勞動。若是某人要做木匠，他就先做些建築架和露天的粗工。以後逐漸上去，做些地板和屋頂，再進到較為複雜的工作，如裝窗門，樓梯，和鑲板。

美國西方電氣公司對於訓練製造工具與鑄模的學徒，有下列的課程。

名	稱	學	校	工	場	正	式	的	工	具	製	造	部
小工具工作				六〇〇小時					六〇〇小時				
車床工作				一〇〇〇					七〇〇				
旋力精削工作				一〇〇〇					七〇〇				

磨礮	四〇〇	
熱度處理		一〇〇
輕便工具和電氣裝置	八〇〇	九〇〇
鑿孔與鑄	一九〇〇	九〇〇
共	計	五七〇〇
		三九〇〇

上述的全部課程合計九六〇〇小時，為期二〇〇星期，就是四年，假定有二星期的休假。是項訓練既在學校工場 (School shop)，亦在正式的工作部份。對於同樣的工作方面，大都施以理論與實際兼有的指導。

在中國對於工廠學徒，似乎未開有學校工場，祇有在工場實習，隨時施以指導，大概以三年為期。對於事務工作的練習生，那末有些公司另有短期的訓練班，在公餘之暇，教授有關的各項課目。

**售貨員的訓練** 售貨員的工作是與工廠的勞工不同。售貨員的訓練，大概是在頭四天不給他售貨簿，祇叫他每日費三分之二的工夫，在售貨部裏見習貨品的名稱和價格，並觀察應付顧客的方法。若是他偶然招得一件生意，就轉交給一位正式的售貨員去填寫售貨簿。

每天又指定兩三小時，在訓練部裏集合，接受指導。所謂指導，有三大方面：(一)關於本店的若干重要事實，(二)填寫售貨簿的專門技能和處理各種手續，(三)應付顧客的方法。大部份的注意是在填寫售貨簿，因為這

是例行事務，所以很是重要。若是有所錯誤，損失或者不小，無論如何，總要引起紊亂與遲延。售貨員若能愈迅速，愈自動的來填寫，就愈可有注意來應付顧客，並且愈能在一天之中，多多招徠顧客。一人若是從未做過售貨員，或許不知道填寫售貨簿是很複雜的。第一件事，售貨簿有幾種。按情形而定，就是是否由顧客親自帶去貨品，還是由本店送去，是否立即付現，還是隨貨收現，是否記賬，還是如何。第二件事，有若干交易手續，如接受個人支票，兌換，找還，特別定購，以及遵照在某時送貨，都有各種應付的方法，或者還要經過主管員的簽准。第三件事，如何應付顧客，包括接待時的致敬態度和談話，拿出什麼貨品，如何宛轉答辯，如何對付怨言，等等。

等到經過一定的訓練期限之後，就舉行一次考試，來看看這些未來的售貨員能否獨自進行必需的工作。有些特殊的訓練，亦可在售貨部裏當場舉行。如同關於所經售的貨品，牌子，式樣，顏色，尺寸，等等。凡是「售貨術」範圍內的，都可訓練。

**管理員的訓練** 訓練管理員如何管理別人，以及訓練工人如何進行他的個人任務，都很重要。管理的人員，如工頭，部長或主任，其任務是指揮和調節職工，所以對於公司的成功或失敗，很有關係，比任何一個工人要大。在沒有科學的人事管理之前，某人若是表示他是一個良好的工人，而且能夠威嚇他的屬員來遵命而工作（祇少是在他親自督工的時候）那末便認為是合乎做工頭。現在看起來，這些資格是不適宜的，因為太粗暴的待遇能增加勞工的轉換，畏懼的心理決不能增加生產，除非是暫時的，而且缺乏熱誠合作的真精神。所必需的，管理員，是能用友誼的態度來處理人員，而且能用領袖的人格來發展每一屬員的優長。

有許多職位是需要處理顧客或來賓，以及下屬人員。商店裏的部主任或監督員是必須答覆問詢，解決複雜的事務，處理各種怨言。凡擔任這種責任和權力的人，必須明瞭妥為處理的價值，使得諸事順利進行。最好的辦法，就是「己所不欲，不施於人」的金科玉律。若是玩弄權柄，倚勢凌人，或是慢罵譏諷，刻薄待人，就要想想假使你的地位與別人對調，別人亦如此對付你，你將如何感覺。可惜很少有人能如此三思而行，所以管理員的訓練必須有固定的方式。每一個主管員可以給他受特殊的指導，如關於如何處理在他管理下所可發生的各種情形。

言雖如此，若欲制訂一定的規律，來包括如何處理所真正發生的瑣碎情形，那亦幾乎是不可能的。因此，這是人事部的責任，在當初應當選擇良好的人員來擔任管理工作。所選的人必須對於應付他人有溫和的態度，機敏的智能，公正的決斷。

**發展多才多藝的雇員** 一個職工，除擔任他本人的職務外，最好亦能處理別的職務，因為有時發生緊急的事故，季節性的變動，以及其他需要，所以事前須有準備。況且一個職工若有升到幾種高級職位的資格，那末對於公司和本人，都很有價值，一旦有了空缺，就可升進。這種訓練就是例如命打字員學習速記，檔案，簿記，以及其他類似的事務工作。訓練的時間可以在晚間或下午散公之前，或在工作時間以內工作不忙的時候。

**升職的訓練** 有許多公司不單規定新進工人要受訓練，而且亦規定舊有工人可受訓練，使他們得以上進，有將來的發展。這種訓練大概是任意的。訓練的方法，亦各不同，如演講，表演，或影片，可有時在公餘舉行。事前

遍貼通告，凡欲參加者可以自由赴會。有時亦可施行特殊的課程。對於熟練工人可使之有機會學習更爲專門化而有價值的工作，如電焊，修理發電機，或使用特種計算器。

還有在廠內自設圖書室或與市立圖書館商洽，以及自辦補習夜校或與私立普通夜校商洽，亦可使有志職工得求知識上的進步。這種訓練大概是普通的，不是專門的（即關於職業技能），但對於職工有同等的重，要在許多情形下或者更爲重要。一人若有上進的志願，我們就可推定一旦有了機會，這人大概便是升職的候補人。

**普通訓練** 有些職工在擔任工作之後，仍希望繼續他的普通學校教育，所以有許多公司給他有這種機會。這有幾個宗旨：（一）可使有些尚未達到離校年齡的人，仍可一面做事，一面求學。這些人就是事務生，練習生，送信生，傳遞生，包紮生，等等。（二）可使成年人學習些從前所失學的課目。（三）可使有些人研究更進一步的課程，以便養成升職的資格。對於工人可有識字班，常識班（包括基本課目，如國文，歷史，地理，生理，衛生，公民，等等）上課的時間可在下午散工之後，或在晚間。有些工廠甚至准許在工作時間內，每天得有一小時，作爲上課之用。其理由就是工人有了知識，那末工廠所得到的利益，總比目前的區區損失要大幾倍。

**遊擊艦隊的宗旨** 所謂遊擊艦隊（Flying squadron）就是指一班人不給以固定的任務，若是某部份需要額外的人員來幫忙，就指派遊擊人員去暫時補充。例如，某營業部份生意很旺，或是某分廠對於某項物品的定貨很多，那末就指派遊擊人員去幫忙幾天。凡有潛性能力的主管人材，亦可列入此類，使他們可以學習業

務的各方面。

一、調劑變動 商店中的變動，大概比工廠要大，因為工廠的季節性變動，可以預測，而且可以藉良好的計劃來調劑的。但是商店的營業，尤其在例假日，星期六，或一季之始，是特別忙碌，必須使顧客滿意。

這些額外的遊擊人員，可以為全部時間或一部時間的雇員。一部份時間的人可以為學校或大學的男女學生，在星期日，星期六，例假日，特來幫忙。這種辦法，從各方面講，是很可滿意的。對於雇員，可以在放假的日期，賺些進款；對於公司，可以在忙碌時有大批人員，而不必在清淡時亦雇用之。這些學生等到畢業之後，其中總有可取的主管人材。

二、主管員的訓練 遊擊人員辦法的第二個宗旨，就是訓練男女人員，使他們能擔任負責任或威權的位置。他們若愈熟悉本公司內的各項活動與職位，那末愈能管理別人並處理負責任的事務。凡是擔任大事的人，必須先從小事做起，方可澈底了解，應付裕如。

所以有許多公司，成為慣例，雇了這班遊擊人員來輪習各種工作，每項工作的輪習時期乃是按照工作的複雜性和將來主管職務的關係。實在的工作，可使人知道實際的問題，業務和困難，比聽演講或參觀要多。而且這人是生產的，同時是學習的，所以他的薪金不是一種死的損失，不過他的薪金大概比他的工作所應得的為多。這種辦法，還有一種利益，就是可以發現每人的特殊才能和興趣，以便將來有適當的正式安插。

這些人所做的工作，或者不十分有效率，因為他們對於每種工作，祇費幾天的工夫，但是他們的才能大概

在中等以上，所以能學習很快。有許多工作是有連帶關係的，例如他們可以費幾星期，在各營業部擔任售貨等。到他們學習些售貨術而有自信心，就應當能在任何部份服務並工作良好，祇須稍稍注意幾項瑣事，如關於貨品的價格和知識。

舉例 美國美賽公司對於訓練主管人材，有下列的程序表。

職位	時期
通訊售貨	二天
售貨	五星期零四天
股主任訓練	二星期
股主任	六星期
存貨主任	五星期
分店	二星期
特種指派，如貿易，管理，財務，或宣傳	五星期
共	二六星期

如此，擔任將來主管職位的候補人，幾乎已有了商店全部功能的接觸，如售貨，下級主管工作，處理存貨，貿易的各方面，在小店中工作以便窺知全豹，最後在特殊指派之下，可以有機會研究工作的若干特殊方面，是為他所具有特殊才能並覺有特殊興趣的。

上列的普通任務，有許多是在實際工作上再行分裂的。擔任售貨或股主任的時期內，不完全是其在某一部，乃是按照營業數量的趨勢，和訓練部長的計劃，隨時從這部調到那部，以便觀察本公司的各方面。

等到課程完畢後，人員的安插就要按照評量的等級和他自己的喜歡來決定的。若是認他為尚未十分適宜於擔任負有責任的位置，那末可以再給他受些訓練，或者指派他暫時擔任低級的職位。可以指派他擔任股主任或存貨主任，等到他學習成熟，能夠勝任，就可叫他擔任助理主管員或採辦員。在訓練期內，亦可發現他的特殊才能，以便安插他在某部份中，如廣告，審查，或審計。

**動作研究的目的** 動作研究 (Motion study) 的目的，就是在發現最有效率的工作方法，以便教導工人使用最容易，最直接，最迅速的動作，來從事生產。這是一種專門的研究，要由專家來研究。因為這是與訓練有關，所以也可列在人事管理的範圍內。

**動作研究的起源和方法** 這種研究，最早是美國吉勃 (F. B. Gilbreth) 所發起的，而且他的試驗也最多。他自己是一個受有訓練的砌磚匠，察覺各砌磚匠的工作方法，都很不相同。每一個砌磚匠各有他個人的方法，而且自己的方法，亦竟隨時不同。大多數的人，在匆忙的時候使用某套動作，在從容的時候使用第二套動作，在指導生手的時候或許尚有第三套動作。但是一項重要的觀察所得，就是最迅速的人乃是使用最少數的動作。

吉勃想要改良工作的方法，就先訂了二條基本的假定學說。(一) 祇有一種最優的方法來操作一項肌肉



的技能工作，而且任何別的方法，按理是屬於次等的。(二)所有的工人都能學習這種唯一的最優方法。

吉勃在改進工作動作的時候，有三個根本重要的步驟。(一)免除表面上的動作，因為是不單無此必要而且徒耗時間。例如理髮匠在翦髮的時候，常時將剪刀憑空剪動幾次，擦皮鞋的侍者常時將擦布憑空拉動作聲。若是工作不忙，這種耗費的動作並不嚴重，或者還可使單調的工作，添些花樣；但是工作若很緊逼重複，那末失去效率便是顯然的結果。(二)訓練工人來聯併兩項動作，或用左右手同時各使用一項動作，來節省時間。例如同時拾起一塊磚頭並刮起一些灰泥，不必屈身兩次。(三)免除高等工人來從事例行工作的麻煩。例如熟練的砌磚匠，不當耗費時間來搬運磚頭或調製灰泥。若有一個助手便可將磚頭供給若干砌磚匠。又可有機械上的輔助，就是用攔板將磚頭與灰泥放在腰際的高度，以及妥為設計的工具，也都可增速工作並減少疲勞。

要改良用手工作的方法，就必須緻細研究，看看何種動作是必需的，何種是可以免除的，何種是可以合併的，並且在幾種必要的動作方法中，何種是最有效率的。現在已經有好幾種觀察和研究的方法，可以採用。(一)最初級的就是直接觀察並用接停錶 (Stop-watch) 來計算實在動作的時間。若是工作的速度很快，或是要有精密的測量，那末這個方法就有限止。(二)採用照相方法來攝取工人手部的動作。可用閃光燈泡，裝在工人的手背上。這個方法能夠記錄所有的動作，甚至最微小的動作，而且亦能表示動作的確實途徑。若有非必要的動作或點綴的花樣，就會顯露，可以指出並免除。(三)最完全的分析方法就是利用活動照相，不單可以表示所有的動作，亦可表示時間關係。若是動作特別迅速，例如打字在一秒鐘內有不少單獨動作，那末可以攝取高速

度的活動照相。但是對於大多數的工作，若用每秒鐘十六格的平常速度，便充分迅速了。至於時間，可從映演時每一動作所佔的格數，查得出來，或將析秒鐘 (Split-second clock) 放在背景地位，同時攝入，使時間直接記在影片上。

利用這些方法所得的記錄，觀察，和時間，就可進行各種動作的改良。我們可以查出最有效率的每一動作方法，若干動作的適當合併，每一動作所必需的時間，於是湊合起來，使全部動作成爲標準化。

## 第十章 員工的考核

**考核的種類** 嚴格的說，考核可以分爲四種。

一、**考核工作** 這就是考績，考成，或考工，祇考核工作成績，服務結果，或生產效率。但是有些機關的考績，亦是包括下列三項。

二、**考核人格** 這就是考行，最爲重要。但是人格的意義較廣，亦可以包括健康，儀表等等。

三、**考核才能** 這就是考核職業知識，專門技能，以及一般學問。

四、**考核到勤** 俗稱考勤。其實這是考核到工的準時和齊整 (Regularity)，不是考核工作的勤惰。

以上四項，除到勤可以純粹根據客觀的記錄來考核外，大都是用主觀的評量方法。但是仍須最好根據事實，不可單憑個人的成見。一個員工對於公司的服務價值，不是祇在工作的效率。例如，某人的效率不十分好，但

是人格很好，可以作為他人的表率。況且有些工作，是要特別注重人格，效率倒在其次。

對於工作，人格，才能，三項的評量，雖然也可以分別評量，但是大都混合評量，較為簡便。因為職務的性質不同，所以評量的項目，對於各類員工，亦要不同。

## 一 按期評量

目的 面談時的評量乃是雇用前的手續，按期的評量乃是雇用後的辦法。人員既經選擇錄用並導引到其工作部份，妥為訓練，但是人事部對於他的責任，仍未完畢。一個人大概總能進步，以便隨時升級，或者調任一種工作，以求適配。所以若要知道他對於現在的位置，是否達到他的最高能力，以及是否工作有效可靠，那末必須隨時評定他的程度。

一、升調 這種評量，當然是要盡量準確的，客觀的，而且適當的。從前的習慣是按照服務年數來升級的，現在是不適用了。但是最有效率的人員，亦未必一定是最適宜的人來升任高級的空位。譬如二個售貨員或機器使用工人，都有同等的效率，但是其中一個或是適宜於升任採辦員或工具製造工人，還有一個是適宜於管理員。至於因為個人的私寵來升任一個人員，那末不單失去效率，且會擾亂全體人員的風紀。

二、淘汰 要有按期評量的還有一個理由，就是可藉以考察何人不能樂業。有些人不幸有一種習慣，就是在初初擔任新工作的時候，很能熱心從事，後來就易於感覺乏味，以致工作的品質，亦漸漸減低。這種人在必需

裁員的時候，是要首先被淘汰的。所以有了固定的和客觀的評量記錄，可以作為升級或裁員的根據，這是最公正的辦法。一人必須表顯其實在成績，方可保全位置或是進級升職。

三、鼓勵 最後的理由就是管理方面要想輔助工人，使工人改進自身，並減除任何弱點。有了評量，便可以激發工人。工人的弱點，若能早日查明，那末可以設法指導，使得雙方都有利益。

辦法 現在大多數公司的習慣，就是每隔六個月，或一年，舉行評量一次。有些公司雇有專門管理評量的人員，直屬總管理處或人事部，他的任務就是向雇員的直接上司查詢其所轉每一雇員的成績和缺點。這種評定包括客觀的和主觀的估量。客觀的各點就是雇員的生產量質（銷售或製造），到勤記錄（遲到與曠工或請假），以及其他不守規則的情事。

主觀的評量，大概較為重要，因有許多重要各點，關於某人對於公司的價值，祇可如此來作一個最後的估量。雇員的直接上司是比別人格外接近和熟悉其屬員，所以應當最能估量其屬員的優點和弱點。

評量亦可附帶一次面談，或者由從前雇用時的面談員來擔任。這種面談另有一種基本宗旨，乃是要考察某人自從雇用以來，有什麼變動或發展。若是該人已學得新的方法或新的知識，就可以升級。若是他的興趣，已經改變，而且似乎是永久性的，那末就可以調他擔任別的相當工作。若是他的工作不好，那末就可考查其原因，設法勸告或警告。

有些人不能調整其自己來適合工作狀況，但是有充分的潛性能力，那末公司可以保留他們的雇用，一面

用同情諒解的指導，來解決他們的困難問題。

**評量的重要項目** 這可以分爲四項：（一）工作成績——數量與質量。（二）智力學識。（三）個人品質——健康、品性等。（四）發展能力——升職可能性。對於管理人員尚可添加一項管理才能——領袖資格與管理能力。但是評量的項目，不可太廣義的，須有界說或用問句指明。例如，工作的質量尚可分爲工作的準確、迅速、完整、清潔、謹慎等小項目；每一個小項目是關於工作的方面。因爲各種職務需要不同的資格，而且各種資格亦需要不同的重量，所以評量的項目，不能一律通用。最低限度須分管理員與非管理員兩種評量表式。評量的結果最好用百分度的數目字來表示，較爲準確。簡單的評量項目與簡單的記分方法（例如分爲三等或五等）雖然使用便利，但不甚確切。

**舉例一** 下列的評量項目，是用以評量教員的。我們可以注意其各項大特性，是分成若干小項目。如此，評量者可以依次逐一考慮某人品格或行爲的一方面，因爲分類清楚，意義明白，不致使各評判員各有其解釋。

教員評量單

人格

1. 普通外表

2. 健康

3. 聲音

4. 創造力

5. 熱心

6. 清白與誠懇

7. 自制

8. 機智

9. 公正的意識

### 二、學力

1. 普通學識

2. 專門學識

3. 所授課目的了解

4. 每日的預備

5. 國語的使用

### 三、執行能力

1. 課堂管理

2. 操場管理

3. 學校組織

4. 兒童健康的注意

5. 地方合作

## 人事管理的實施

### 6. 課室的清潔

### 四、教授能力

#### 1. 目的的確定

#### 2. 習慣養成和技能

#### 3. 發問

#### 4. 教導如何學習

#### 5. 教材的組織

#### 6. 工作的指定

#### 7. 工作的激發

#### 8. 個人需要的照料

#### 9. 創造力的發展

#### 10. 全班的興趣

#### 11. 全班的進步

### 五、職業精神

#### 1. 合作

#### 2. 效忠

#### 3. 職業的研究

4. 集會的到勤

5. 工作的正確

6. 報告

**舉例二** 上例是表明項目的分門別類，以求清楚。茲再舉一個簡單的具體實例如下，是用問句式的，更加清楚。因為各機關的評量目的，各有不同，所以各項目的繁簡不一。若是注重工作成績，或升職可能性，那末對於這一項的問句可以特別加多。有些是注重人格方面，對於工作成績另可有考績記錄。

### 人員評量表

- 一、請主管職員或上級職員對於所轄人員，加以公正確實之評量，不可有偏見或成見。
- 二、如所轄某人係新近由他部調來，不甚熟悉，則可徵求該部主任協助。
- 三、評量項目有十，評量時須專就每項着想，繳細考慮。
- 四、須先評定等級，然後評定分數。共分五等，一等為最優，五等為 50—59，四等為 60—69，三等為 70—79，二等為 80—89，一等為 90—100。總平均若有小數，不可超過一位。
- 五、評量之結果，須予秘密，但可使人員知有評量之事。
- 六、請於填就後回附，寄交總公司人事科。



姓名	性別	年齡	教育
處所	部份	職位	月薪
進入本公司年數	年	個月	擔任現職年數
			年
			個月
評量項目			
1. 從他的工作上看來，他對於職務有多少知識。			
2. 他的工作效率或成績，達到何等程度。			
3. 他達到困難事情，能否優付有效。			
4. 他能否接受新的思想或方法並且應用。			
5. 他的為人，否誠實可靠。			
6. 他對於別人是否相處友善。			
7. 他對於工作有多少興趣。			
8. 他對於公司或主管員的計劃，能否遵行合作。			
9. 他的外表對於別人有否良好印象。			
10. 他的身體健康如何。			
		總分數	
		總平均	
根據以上評量，你以為他的將來發展能力如何。			
不稱現職 <input type="checkbox"/>	勝任現職 <input type="checkbox"/>	可升一級 <input type="checkbox"/>	可升數級 <input type="checkbox"/>

民國      年      月      日 評量者      簽      認可者      簽

## 二 曠工和遲到

**曠工和遲到的定義** 曠工就是不到廠工作在一日或一日以上而爲雇主所不料者。遲到就是不遵時來廠上工在一日以內者。兩者都始於規定的上工時間。延長的遲到，成爲曠工，曠工可成爲去職。這種區別，須加注意，以便計算時間損失。早退亦是時間損失，但是在工廠中，爲數很少，可以與遲到合併計算。曠工與遲到，是不當合併並同用於預防和獎賞的方法中，因爲兩者的性質，無論如何相似，其容量和重量，是各不相同。遲到的次數，可以二倍於曠工的次數，但是一日的曠工，可以等於二十五次遲到（平均每次二十分鐘）的時間損失。所以遲到與不到的比例，變化很大，不當列爲同類。

**曠工的損失** 曠工的數量，大概平均是百分之八。凡是記錄完全並且管理有方的各公司，那末有百分之四到百分之六。事務雇員的曠工，是較此更低。美國某廠發覺每年每人平均損失十八·二六天，所以曠工對於工資和生產都有損失，雇主且仍須負擔日常開支，或找替工。

每一工廠各自成問題，因爲曠工的原因很多，並且隨情形而異。若要減少曠工，有時亦未必是良好的目的，例如在營業衰落的時期，雖然不積極的鼓勵曠工，但是也不妨消極的聽其自然。

**曠工的原因** 明瞭曠工的原因，就可設法預防。但是曠工的原因，若不切實查明，那末很難認爲準確，因爲曠工者所提出的原因，往往祇是一種偽造的託詞，不足爲憑。美國某軍火工廠平均雇用一萬人，其中三分之二

是婦女，其曠工的原因，有下列的統計。

曠工原因						別		計									
曠工原因						件	數	百分率	件	數	百分率						
災傷	廠內	九	〇・〇五	二八	〇・一五	疾	本	九，一〇二	一一，二三三	六〇・七五	死	家	四九一	九八〇	五・三〇		
	廠外	一九	〇・一〇				他	一，五八九				喪	四八九				
個人	宗教禮拜	一，四五二	七・八五	五，一九八	二八・一一	普通事務	赴市外	二三八	一・三〇	二・六六	宗教禮拜	親戚來訪	二五〇	一・三五	忘帶徽章	六六六	三・六〇
	家務	三五二	一・八九				普通事務	二，二四三				宗教禮拜	一，四五二			親戚來訪	

雜 項	法 律				
	其 他	軍 事	註 冊	見 證	歸 化
	六二二	二六四	五八	二〇	三二
	三·二六	一·四二	〇·五二	〇·一一	〇·一七
				一六六	
	八八六			〇·九〇	
					四·七八

由此可知疾病是曠工的首要原因。根據其他調查，亦證明這是確切的結論。曾經有人研究事務雇員的曠職紀錄，其結果是疾病的一項原因，佔總數百分之七五。某工廠統計其時間損失的原因，亦是疾病佔總數百分之五二。曠工者的謊稱患病，固然亦是很多，但是工人的自動停工一日以資休養，和工人的真正在家患病，兩者之間，區別甚微。

**曠工的預防** 預防曠工的第一步，就是集中處理曠工的職權和辦法。其次是必須迅速確知曠工的案件，並立即查明辦理。曠工者於回職時，宜與之晤談，一則可以確詢其原因，二則可以鼓勵其將來勤到。曠工者若是謊稱患病，那末可由醫務處診察之。若是表示其對於工作，缺乏興趣，那末可考慮其宜否調任較適的工作。

曠工的原因，既然大部份是患病，那就需要良好的醫藥設施，衛生狀況，和休息時間。文字通告，亦是減少曠工的一種方法。各部份每月曠工百分率的比較統計，可以在本廠刊物上發表。成績優者，給以讚譽；成績劣者，就

不言可喻了。

穩定工作和減少延時，亦可以預防曠工。個人的曠工記錄，必須分別處理，並且比較，以便考慮升調，裁員，增薪或開除。最好使工人知道有此到勤記錄，對於到勤最優者，須特別嘉獎之。

「到勤獎金」亦是一種急救辦法。這種獎金大概是工資百分之五到百分之十。有些辦法是在一個月內，完全遵時到工者，那末獎給額外工資（俗稱升工）一日。至於曠工罰金，實為消極辦法，現已漸次不用，況且工人曠工本已損失其工資若再科以罰金，是否合法，尙屬疑問。

**遲到的損失** 遲到若與曠工比較，自然是不足重要，但是亦有例外。遵時到工乃是一種紀律。有時因爲一人的遲到，竟耽誤全體的工作。

**遲到的原因** 交通不便，往往是遲到的原因。任何交通設備，不免發生阻礙或災禍。但是最大的原因，就是動身遲遲。懶惰的成爲習慣，間亦有之。家務私事，亦往往耽誤時間。有些是因爲身體不適，於是遲到。有些是因爲工作過勞，精疲力倦，於是易致遲到。冬季的雨雪紛紛，以致路滑難行或阻礙交通，亦可使人不能遵時。有些是因爲個人有不良的夜生活，以致精神不繼，乃於次日遲到。工廠內部的情形，亦負一部份時間損失的責任，如開工太早，不適宜於工人的住址。遲到的原因很多，下列的某廠統計，可見一斑。

遲到原因	次數	百分率
意外	—	—
意	—	—

共	計	一五,〇三五	一〇〇,〇〇〇
疾	病	八〇九	五,三五
私	事	三,四三	二二,七〇
交	通	九,八五四	六五,五四
雜	項	九四八	六,三一

**遲到的減少** 若要減少遲到,全靠紀律。工廠的管理良好者,雖然沒有特殊辦法,那末其遲到的百分比亦低。最好指派一人或設置到勤科,來主管遲到。若是由各部主任兼管,就易於紊亂,須先明瞭遲到的事實,才可設法補救。統計可以表示遲到的廣度,部份原因,並表示遲到問題的癥結所在,以便解決。

有些工廠於開工時間過後,即將大門關閉,那末遲到者不得入內工作。有些是命遲到者報告或簽名,方可工作。這亦是取締遲到的一種方法。宣布遲到並獎勵早到,亦是一種有效的方法。各部份倘可有競爭到勤,對於優勝者可獎以紅旗一方。有些是對於三個月內不遲到者,給以特假一日,工資照給。依靠罰金來取締遲到,現在已不合時宜。有些對於遲到,是按照比例照扣薪金。

在雇用工人的時候,最好問明工人的住址。如屬可能,最好雇用住址近廠的工人。否則公司最好自備汽車或渡船,來接送工人。

○○○○廠

獎 懲 陳 請 單

部 份 年 月 日 號 數

注意 事由須摘要填入如簡表詳中  
違可另紙附交

姓名	職號	職位
事由		陳請者
擬辦		
批示		
備考		

此張由陳請部份留處  
此副張(紅色)交人事室查核  
辦理後製  
本單三張此正張(白色)交人事室

# 第十一章 調職升職和解職

## 一 調職

調任與升職的區別，更動雇員的職務，亦為人事部的二項重要工作。這種更動可以在同一的水平線上

或在不同的水平線上。前者的更動稱爲調任，後者的更動稱爲升職或（極少的）降級。調任的薪金，大概照常。升職的薪金，大概增多。

**調任的問題** (一) 雇員在其現在的職位上，若是工作尚佳，但不進步，那末要不要更動他。(二) 雇員若自以爲對於他種工作，較有興趣，那末應否准其自行請求調任。(三) 若某部主管人不喜歡某工人在其本部任事，那末應否調任該工人。(四) 應否有循序的調任辦法，以便雇員得因工作的更換而養成多才多藝。以上各問題中，有些調任固然正當，有些在未經慎重調查之前，不當調任。

**合理的調任** 有許多調任案件，確是完全合理的。若是好好的施行，可以減少職工轉換並增加工作效率。雇員已在本機關服務的，能夠學習一種新的職務，比外面新來的人，更加容易。

**一、調劑季節性的變動** 例如，高爾夫球具的推銷員，既不能全年擔任推銷這種球具，那末不必使他在冬季賦閒，最好叫他推銷溜冰或棒球用具，或調任完全不同部份的工作。對於機器工人，亦可同樣的按照需要，從這種機器工作，調到那種機器工作。這種調動，可使工人獲得較廣的才能，那末對於本部份和全機關，都有利益。

**二、遊擊艦隊式的遷調訓練** 這種遷調乃同時訓練若干雇員，使他們能夠熟悉本機關的各部工作，以便擔任負責的工作。他們被調到某部工作時，亦自知將隨時被調到別部，所以不致怨憤或疑慮。

**三、有機會以填補適宜的空缺** 某雇員長於某項工作，在被雇時因一時沒有適配的位置，於是先暫任其



他職務。等到該項工作有空位時，那末可以調任補缺。例如，長於推銷襯衫或領帶的人，可先在靴鞋部或衣服部任事，等到襯衫部或領帶部有空缺時，就可調到該部。

四、雇員已習得一種新才能。例如，某雇員在他處曾經充任瓷器部工作，但到本機關來，情願擔任無線電具部的工作，因為當時沒有這種才能，可先留在瓷器部工作，等到他充分習得無線電的技術知識後，就可調任。這種調任，半似升職，因為新的工作較為專門化而且薪金和佣金亦容易較高。但這兩種工作在名義上固然是屬於同級的。

五、雇員的興趣在新工作上。一人的興趣和才能，並非永久不變，所以會隨時更改的。在未嘗試或觀察新工作之前，往往不知新工作的興趣如何。等到既經嘗試或觀察之後，就會切望要做。他於是請求人事部更調其工作。人事部若查明其心願真切，資格尚佳，則可照准。若是他祇為一時好奇，不易久任，或素來喜新厭舊，心猿意馬的，那末人事部就應當妥為考慮，因為見異思遷，已成習慣的人，往往一事無成。

六、解除衝突。有時某工人與其同事或工頭，不能和睦，而雙方之一，請求將其調到別部。這個亦須調查清楚。人與人相處接觸，不免有意見上的衝突。若衝突似乎不能避免而且亦不是誰人的錯，那末不妨藉調任來解決糾紛，並使雙方滿意而有益。若是該工人素來喜歡搗亂是非或患有神經病的，那末最好設法解雇，因為雖然調到別部，他亦必照常與別人爭執衝突。若是這種衝突是因為工頭或監工的盛氣凌人，有所錯誤，那末人事部應當勸告他們要好好待遇下屬人員。

不合理的調任 有時藉調任來解決困難情形，或許不甚穩妥，因為祇將困難情形，移到別部罷了。

一、滿足工人的幻想 老虎往往坐這山，望那山，牛羊往往以爲那地的草，比此地爲青翠。一人亦往往以爲他人的職務，比自己的爲有興趣，而屬輕易。所謂吃一行，怨一行。這種心理乃因祇看表面形象所養成的，不考察其實際內容。例如，光明燦爛的物件，未必都是黃金，閃耀放光的物件，未必都是鑽石。人的幻想，往往比實際爲活躍。還有一人因爲好奇心的衝動，喜歡一一嘗試，卻沒有真心。這是缺乏毅力，所以不當准其請求調任。至於因工作的不愉快，如夜班工作，熱氣室的工作，特別污穢的工作，或卑微的工作，那末不妨輪流工作，或特別待遇。

二、解除工頭的窘困 有時工頭因爲與某工人不善，請求將該工人調到他部。爲顧全工頭的面子，往往使工人失敗。但是按理來講，在未調動之前，須先從詳調查。有時，工頭自己有所錯誤，或行爲粗暴，言語傲慢，那末受之者自然難以容忍。工人亦有其人格，不能因爲位卑而受辱。所以這種調任，亦是不宜。

按時調任 有些公司喜歡按期調任人員，以爲這種辦法可以使人員得有生氣，易於適應，並且使他們對於公司更有價值。美國西方電氣公司對於辦事處職員是這樣辦法的，對於機器工人仍繼續照常不動。但是有些公司亦曾經試行按期調任的辦法，所得到的怨言，比贊成的話要多。這尤其對於機器工人是如此的，他們情願習於常規，因爲擔任同樣工作所需要的思想努力，是比隨時調任爲少。這確是與智力因素有關係的，一人的才能愈高，愈不喜歡重複性的工作，而且因爲從事多種的活動，愈能得到利益。

結語 總之，調任有其利，亦有其弊。宜先妥爲調查考慮，必須使調任對於個人、公司、和有關的兩部份，都有

利益。有些調任是合理的，但在未准許前，須先謹慎審察。

## 一一 升職

**升職的方式** 補入較高的空缺，並承認服務的價值，那末應當隨時升任優美的人員。升職或升級，就是升到較優的職位，同時亦增高薪資或加重責任。茲將升進的方式列下。

- 一、增高工資或薪金。
- 二、提高責任，職權，位置，或名義。
- 三、減少工作時間（如一日中的工作小時，一星期中的工作日數，）或增多休假日數。
- 四、調到較優地點或部份。
- 五、較優的工作情形或生活狀況。
- 六、有機會獲得較優的訓練，經驗，和眼界。
- 七、職位較穩和利益較多。
- 八、因工作特殊而得延長雇用。

以上方式，宜隨時善為分別採用，不必同時都用。大概的習慣是晉級，加薪，增長休假和減短工時，四項同時施於一人。

## 升職的要點

在可能範圍內，最好先升任原有人員。若某人工作勤勞，服務多年，希望有空缺時得以升任，等到空缺臨到，公司當局竟從外界帶進一人來補充之。這實在可使原有忠誠服務的人員，非常掃興，以致灰心。但是本公司若無人具有相當的資格可以補充缺位，那末不妨選擇外界的人員。

升職的辦法須有一定的標準，以便鼓勵人員努力工作，並研究較高的職務。升職須選擇最適配於該職位的人員。若是祇按照服務年數最多的來升任他，那末亦有嚴重的錯誤。有些人在其現任的職務上，已達到其最高能力的限度。有些人的人格，不適宜於領袖地位。有些尚無相當的專門知識和技能而為較高職位所需要的。凡此種種，都要考慮。

要使人員與工作相配，就須利用「職務說明」和「按期評量」兩項。前者指示職位的執掌及其所需人員的種類，後者乃個人特性的舉述，以便明瞭其宜否為候補人員。對於升職所當考慮的諸點如下。

一、經驗 凡是有責任的位置，需要對於這種工作有相當的經驗。所以服務的年數很有關係，因為要熟習該種工作的各方面，總須經過若干時期。按部就班，依次遞升，那末才合情理。若是擢升太速或太高，或會不克勝任，反致誤事。

二、年齡 除經驗外，年齡亦是重要。這好比國家規定年滿二十一歲的，方認為成人而得有選舉權並享受其他權利。所以凡有責任的位置，亦宜有相當年齡的人，方可充任，否則近乎冒險。

三、訓練 人員的記錄必須考查，以便知道該人曾受何種專門的或普通的訓練。對於較低職位所得的經

驗，有時亦可以代替正式的訓練。

**四、智力** 一人對於不甚困難的位置，或者很能勝任，但是對於較高的位置，或者完全不能勝任。現任職位的工作優美，不能立即認為有升職的資格。對於這種人員，還是加薪比升職為妙。

**五、人格** 這個需要是隨職位的性質而異的，所以不能一概而論。總之，職位愈高，則條件愈嚴。這種條件包括繼續努力，誠實可靠，肯負責任，堪任領袖，有創造力。有些人對於這種職位，較為相宜，但對於別種職位，就不然了。例如，思想外傾的人，宜於升任主管職務，思想內傾的人，宜於擔任技術職務或研究工作。喜歡佔上風的人可以升任某項工作，素性馴服的人可以向其他方面發展。至於社交性亦包括在本範圍內。

**六、工作** 現任職務的成績和情形，亦宜注意，例如願意多任工作，明瞭本職務和有關職務，有責任心，對於他人的影響，領袖資格，以及其他類似的行為事項。

**升調陳請單舉例** 本表式是將升職與調任合併在一張單上，較為經濟便利。所謂陳請就是由主管人員或甚至雇員本人填具呈請。萬一有降級情事，本單亦可應用。

**薪金增減陳請單舉例** 增加薪金，必須鄭重考慮，所以在單上應當註明有關事實和充分理由。減薪原為消極辦法，但偶時亦有。這種陳請單是適用於少數個人的。若是擬予加薪的員工很多，不使一一填單，那末不妨照此項目或提出要項，來開列一張總單，較為簡捷。有些工廠是直接由工人記錄片上的「薪資及遞增」一欄，先用鉛筆填入擬增薪數，經核准後，再用鋼筆填正。至於普遍的按比例加薪，或按預定辦法，就不適用本單。

○○○○廠  
升調陳請單

部份 年 月 日 號數

姓名	職號		
原任部份及職位			
升調部份及職位			
原有月薪	升調月薪	升調日期	年 月 日
升調理由		陳請者	
擬辦			
批示			

此副張(黃色)由陳請部份留底  
本單三張此正張(紅色)交人事室存查  
交人事室辦理候覆

注意  
升調指升職升級調任凡在本部  
份內臨時調任職務而無永久性  
者不必陳請又降級或降職亦適  
用本單

第二編 雇用 第十一章 調職升職和解職

○○○○廠  
薪金增減陳請單

部份 年 月 日 號數

姓名	職號	職位		
進用日期	年 月 日	最初月薪	元 角 分	
上次加薪	年 月 日	現在月薪	元 角 分	
過去一年內	事假日數	病假日數	曠職日數	遲到分數
	人格評定	才能評定	工作成績	所受獎懲
呈請增減薪之其他理由				
請准於	年 月 日起	增減	元 角 分	陳請者
擬辦				
批示				

### 三 解職

解職的種類 解職或解雇，就是因任何原因的解除雇用關係，共有下列四種。

- 一、辭職 就是員工自動正式提出口頭的或書面的辭職。凡錄取而不上工的，等於辭職。
- 二、革職 就是犯規開除。凡不經辭職擅自離職者，等於因曠職日久的革職。
- 三、裁職 就是因工作清淡，暫時裁員，以後有機，仍可復職。有些是永久的裁去。
- 四、退職 就是照章的年老退休，殘廢退休，久病退休，契約滿期，以及身故。

#### 甲 辭職

調查辭職原因的方法 任何機關，固然不能希望其人員永久任用。遲早總有若干人員自動辭職，少數人員被動解職，並有若干新人員隨時雇入。所重要的就是公司方面應當研究人員離職的原因，尤其為這種離職乃是自動的。他們雖然與公司脫離關係，不再為本公司服務，但是公司方面仍須調查其原因所在。

有些公司訂有辭職面談的辦法，並規定凡要辭職的人須經過這種手續。若干工人如不願到人事部去面談，那末公司方面可以託詞說是辭職的人須到人事部領取工資票，以便向工賬部結清尾數。如此，可以乘機與該人略作非正式的談話，以探詢其辭職的真實理由。

同他面談時的態度，須完全為友善的，務使辭職的人不致感覺忤怩不安。這種研究的目的，就是在設法改

良本廠的辦法和狀況，亦不妨將此意旨向辭職者解釋。若是抱此態度，那末辭職者亦樂於告知真相。否則若以粗魯的態度對他審問，那末他便會偽造理由，於是調查的真意義亦就失去了。

有時亦可問問辭職者的主管人員，或知交同事，來得到些消息。

**轉換的損失** 職工轉換的損失很多，所以應當減到最低程度。以美國論，雇用一名新人員的費用，估計約為三十圓到五十圓。若職務是需要訓練較久的，那末所費亦較大。有經驗的工人，能生產較多，對於公司較有價值。工人若自願服務較久，那末工資亦大都較多，對於本人有利。因此，最好增多雇用的年數，並盡量減少職工的轉換。

**辭職的原因** 有些轉換是不可避免的，亦無法挽救。例如亡故，退老，就是一種。疾病亦是暫時或永久停止工作的一種原因。女工結婚或有小孩，亦往往放棄其職位。年輕的工人往往隨其父母遷居他處。除此以外，就須限制辭職。

第一項問題所宜研究的，就是轉換的所在地點。若是某部或某部中的某職，發生辭職的事情最多，那末應當考查其基本原因，或因監工員的待遇不良，或因工資較低於其他公司中的同樣工作，或因工作時間太長，或在深夜，或因工作場所太熱太冷或空氣不佳，等等。這類因素乃是在公司所能控制的範圍內，所以可以研究計較，如屬可能或需要，便可設法改良。

**減少轉換的方法** 對於新進工人在頭幾天內的待遇，甚為重要。新工人的辭去，大概在第一個月內，較多



於以後數個月內的總計。偶時的正當調任，亦可減少轉換，因為這可使不安於現在工作的人，得到滿意。

尚有一種轉換，完全不是工人所能控制的，就是因為季節性的變動，或營業循環中的衰落，所引起的裁員減工。最優的政策就是管理方面須盡量設法預先測知，使生產的過剩與不足，得以調劑。全年中的各季，亦可以設法計劃，使得有各種工作可做。修理和其他例行工作，可以延到閑時來做，如此可以保留全體人員，得以從事於生產的工作。

## 乙 革職

**革職的原因** 革職的記錄和辭職的記錄，對於公司有同樣的重要。對於被開除的人，固然最好當初不必雇用，但是既往不追，來者可求，那末研究革職的原因，亦可設法改良選擇工人的方法。據 *Blaker* 的研究，關於各工業中的革職原因，有下列的統計表。

**減少革職的方法** 根據該表，可知因為才能缺乏而被開除的，祇佔因為品性行為不良而被革職者的半數。若是工人不能擔任職務上所需要的工作，那末可以提高鑒定的分數，或修改選擇工人時所用的測驗。若是因為工人的人格有所缺憾，那末面談的方法和介紹的函件，須加以注意。在面談時，固然很難以偵知怠惰的習慣，強項的潛性，或常時曠工的傾向。但是以後對於這類常時發生的事情，若能特別注意，那末亦可減少革職的案件。為維持紀律起見，革職原是最嚴的處罰。但這究竟是消極的辦法。在心理學上講，這些不幸的人是因為遺傳或環境的影響，以致常時越軌。若能平時施以精神治療，道德講話，宗教修養，個人感化，也未始不能挽回。

**裁職的原因** 裁職原是勞資雙方不願意的事情，亦不是因為被裁者有什麼重大錯處。其最大的原因就是營業清淡，工作減少。其次就是採用機器，以致不需要手工工人。或是改換新式機器，以致不需要很多工人，或是需要另一種工人。此外就是意外的原因，如天災，火災，兵災。

工廠中革職的原因

丙 裁職	工廠中革職的原因		百分率	
	缺乏技能或知識	件數		
不合格	1,110	25.3		
汙緩	200	4.6		
身體不宜	170	3.9		
損壞工作	16	1,496	0.4	34.2
缺乏人格和諒解				
不服從	486	11.1		
不可靠	453	10.4		
曠工	442	10.1		
怠惰	317	7.2		
鬧事	179	4.1		
飲酒	179	4.1		
犯規	142	3.2		
疏忽	120	2.7		
鬪毆	104	2.4		
行為不端	100	2.3		
不誠實	91	2.1		
遊蕩或瞌睡	77	1.8		
不滿意	23	0.5		
常時遲到	17	2,730	0.4	62.4
不分類		149		3.4

**裁職的預防和挽救** 在不景氣的時候，裁員減薪是不得已的辦法，但須作爲緊縮辦法中的最後一着。裁員是增加失業，減薪是降低生活。招之使來，揮之使去，實在是良好的人事管理中，所不當有的。在萬不得已的時候，減薪比裁員好。減薪須分別等級，例如薪金在五十元以下的不減，在五十元以上的減百分之五，在一百元以上的減百分之十，餘可類推。如有冗員，當初便不應有。若是雇而不用，那末對於雙方都沒有意義。凡是裁減冗員的機關，就可以證明它的雇用政策不好，以致人浮於事，不相適應。

**先裁冗員** 這就是先裁掛名人員，無才人員，不力人員，有些是可以調任並利用他的長處，亦未始對於公司無益。最好是以後停止進用，尤其是工人，原有者聽其自然解職（辭職，老休，死亡等），那末工人可以逐漸減少。若是一面裁員，一面又新雇私人，這實在不公，可以失去工作效率和忠誠服務。至於被裁的人，應當按照服務年數，給以相當津貼。

#### 丁 退職

**規定退職的辦法** 本章所說的退職，是指章程或規則上所規定的老退，殘退，病退，等等，否則就常併入裁職一類。至於退職的優待辦法，亦是應當在章規內規定。

- 一、老退 年齡滿六十五歲者。
- 二、病退 久病在三個月以上者。
- 三、殘退 永久喪失工作能力，不能調任他職者。

○○○○廠  
解職陳請單

部份 年 月 日 號數.....

姓名	職號	職位	月日	薪\$	
解職日期	年 月 日	停薪日期	年 月 日	止	
解職原因					
陳請者					
擬辦					
批示					
備考					

此張(黃色)由陳請部份留底  
此副張(紅色)交人事室存查  
本單三張此正張(白色)交人事室存查  
理候覆如另有辭呈或證件亦一併附交

注意  
解職包括自辭、退工、暫解、開除、身故、殘廢、停職、等任何脫離關係。解職原因須詳細填明。

第二編 雇用 第十一章 調職升職和解職

○○○○廠  
解職查核單

部份 年 月 日 號數.....

姓名	職號	職位	月日	薪\$	
發	保證書第 號				
	保證現金\$ 或保證押品				
付	薪金\$	收	借款\$		
	獎金\$		貨帳\$		
	儲蓄\$		膳帳\$ (代廚房收)		
款	\$	款	\$		
點	證章第 號或制服				
	圖說及用品(另列表)				
	文件表冊(另列表)				
	調閱卷宗				
	借閱圖書				
	經管銀錢				
收					

此正張於稽查完畢交代清楚以交人事室備案

注意  
由主管部份派員稽查稽查者須會同解職者及有關部份處理清訖後(保證書金在外)則簽名於各項目下本單員工通用

稽查者 核准者

原书空白页

## 第三編 待遇

### 第十二章 酬報

**工資的意義** 工資就是勞動的酬報。勞動是包括勞力和勞心，不過大概是指前者。所以在實際上說，工資就是任何勞動的金錢酬報。我們往往把酬報分爲四種名稱。（一）政府官吏所得的酬報，稱爲俸給。（二）其他機關職員所得的報酬，稱爲薪水。（三）工廠或其他勞力工人所得的報酬，稱爲工資。（四）學徒或學生所得的零用，稱爲津貼。名稱雖然不同，性質是一樣的。因爲勞力工資的問題，最爲嚴重，所以一般學者所討論的工資問題，是專指勞力的工資，但是對於勞心的工資，亦多少有些關係。有些勞心的工資，雖然稱爲月薪或薪俸，若是論其數額，倒不及有些勞力工資的多。

**工資問題** 雇主在決定工資率的時候，所要考慮的問題，就是怎麼樣的報酬制度，可以引起最大的鼓勵，並獲得最滿意的工作結果。這是勞資關係中最重要問題。從心理學的一方面來講，我們知道工資不足以認爲唯一的方法來鼓勵工作。以普通論，工資確實可以引起其他的良好特徵，如較高的生活程度，較優的工作環境，身面清潔，較少而較宜的工作時間，較大的社會地位，較少的裁員危險，等等。但是人們情願接受工資較少的

職位，以便身面清潔，得在較優的狀況下工作，或享受較高的社會地位。

**工資的目的** 工資的目的須為藉相當的工資，來發展生產效率，並藉公正的工資，來報酬僱員所成就的工作。

## 一 工資的決定

**步驟** 僱主對於每種職務須決定其工資率，又對於擔任同樣職務的各僱員，亦須決定其工資率。工資率須有最低與最高的限度。工作較優者，自當領受較高的工資。欲決定工資率，必須先確切分別各種職務。其步驟如下：（一）決定每種職務的比較價值。（二）查明各種職務的流行工資率。（三）決定各種職務的相當工資率。

一、職務的估值 職務的估值，是根據該項職務的工作和責任。可以將最低限度的資格，作為僱員的分級起點，同時即可作為職務的衡量。職務的估值，可以有列各種的分級方法：

（一）根據職務重要性的次序。

（二）根據標準的說明。按照職務的由簡到繁來分級大概適用於職務簡少的機關。

（三）根據指定的要素，如學習時度，教育程度，勞力供給，工作狀況，等等。

二、外界工資的調查 這可調查當地各機關對於各種職務的最低和最高工資率（件工，時工）但是新機關的工資率，大概較低，而老機關的工資率，大概較高，所以對於所擬調查的機關，應加選擇。又外界的工資率，

常有變動，所以應當隨時調查。

三、工資率的擬定 這可根據現用的工資率和流行的工資率，來暫定各級職務的最低和最高工資率。對於各級的增加工資，最好有一定的數率，例如各為百分之十，以便一致。最低工資率，不宜太低，否則新進工人易於離去。

工資率的改變 工資率既經決定，並非永不改變。所以應當注意經濟和勞工狀況的變遷，以便隨時改變工資率。工資率的減低或增高，大概有下列的原因：

- 一 工會工資率 這是工會所決定的，有時影響很大。
- 二 生活費 若是生活費的增高，比工資率的增高要速，那末「真實工資」就會降落。
- 三 營業狀況 營業的盛衰，對於工資和工時，都有影響。
- 四 勞力需要的競爭 勞力的供求狀況。
- 五 僱用的反常 工作或機器的改變。

## 二 工資的調整

工資調整的目的 僱員的服務價值，須隨年數和經驗來增加。職務的進步機會愈大，那末工資率的範圍亦須愈大。個人雇員的工資調整，即所以應付其所增高的服務價值。為便利及鼓勵起見，應當按時考慮雇員的



工資，最好每年或每半年一次，或每滿「服務週年」時。服務年數，雖然往往認爲重要，但是在實際上，乃是因爲服務年久者，其服務價值亦隨之增高。

**工資增加的要素** 僱員常時切望增加工資，但是僱主因爲要節省開支，往往不願常時增加工資，有時且擬減少工資。按理講，僱主應當考慮僱員的經濟生活，並使僱員感覺待遇公正。僱員的增加工資，有下列各要素，是僱員和僱主所宜共同注意的：

- 一 良好的工作數量。
- 二 良好的工作質量。
- 三 忠心的工作，嚴守工作時間。
- 四 努力從事較難的工作（才能）。
- 五 負起責任較重的工作。
- 六 年齡增高。
- 七 服務年數增多。
- 八 與同事感情更爲和洽（人格）。
- 九 對於工作表示更有興趣。
- 十 合作較優。
- 十一 學習較多（智識與訓練）。
- 十二 自信能勝任高級的工作（機會）。
- 十三 自信能承受較重的責任（執行才能）。
- 十四 感覺應當增薪較速（以前加薪）。
- 十五 生活費或已增高。
- 十六 依賴人或已增多。
- 十七 他人從事同樣工作者，工資較高。
- 十八 他人有同樣資格者，工資較高（個人評量）。

此外僱主欲增加工資，自當考慮其自己營業及一般營業狀況。按時增加工資的，最好有陳請加薪單的表

式，以便由直接管理員陳請，最後由雇主核准。陳請加薪單的內容，須包括下列各項：

姓名	工作效率等級
部份	生產記錄（工場雇員）
年齡	升職或調任記錄
服務年數	現在工資
職務	陳請加薪數
到勤	以前加薪記錄

機關愈大，那末呈請加薪單的應用愈多，對於各類職務雇員的比較根據亦愈廣。所以應當有職務等級的工資標準，以便全機關有劃一公正的工資率。

雇主的批准加薪，不單須注意僱員的經濟進步，亦須注意全部工資開支的分配。所以應當有工資研究和工資政策。

**工資的酌減** 酌減工資，大概是在營業衰落的時期。為維持僵局起見，不得不裁員或減薪，來渡過難關。然而這是暫時的，所以雇主與雇員，須有諒解合作。但是機關方面，最好先節省其他開支，非至萬不得已，不可減薪。為全體雇員的利益起見，那末減薪辦法，較優於裁員。否則被裁的雇員，易致失業。至於因為違犯規則或工作錯誤，來降級減薪，不是很妥的辦法，因為這種雇員若是沒有多大服務價值，亦不能訓練改進，那末不妨革除，否則最好在幾年內，停止加薪，比減薪的方法好。

### 三 工資的支付

工資的支付方法及其優點 工資的支付方法有兩大類，就是（一）純粹的計時工資率（按月、按星期、按日、或按鐘點）和（二）計件工資率或佣金制。亦有將這兩種辦法聯併的。現在將每種辦法的優點，舉述於下。

一、純粹的計時工資制度，有下列各優點。

1. 工人對於不能控制的情形，可以影響較少，如（一）一般的工業衰落，（二）季節性的變動，（三）工廠事變或物料缺乏。

2. 工人能預算他的進款，較為確定。

3. 過度疲勞的危險，可以較少。

4. 工作的進行不致太速（如在生產愈多，工資愈多的辦法下），如此可使工作的品質，不易於受損。

5. 若是效率增加的時候，較為不必變慮工資的削減（如在計件工資制度下）。

6. 簿記較為不必複雜。

二、佣金制有下列的優點。

1. 每一個人適正收受他所賺得的錢。一個勤奮的人不致與遊蕩的人共分利益。一個遊蕩的人亦不能依

賴他人的功勞來坐享利益。工作人員不致傾向於遊蕩，因為所損失的時間，就是他們自己拿出錢來賠償的。

2. 在營業旺盛的時候，工作人員可以多多共享盈利。在營業清淡的時候，進款雖少，但是仍可繼續工作。

3. 這是報酬那些技能增進的人，可以代替工資的增加。

### 三、薪金與佣金混合制，有下列幾種辦法。

1. 薪金與佣金 把薪金制與佣金制的若干優點，聯合起來，就是採用一種基本薪金。若是生產超過一定數量，那末對於額外的生產，再給以佣金。如此，工作人員的進款穩定，有了保障，同時可以鼓勵他盡力工作。

2. 團體佣金 有些工作是需要彼此依賴，那末必須有互相合作和隊伍工作。對於全部的人員給以同樣的佣金。尤其是在商店裏，很是相宜，如此可不致爭售高價的貨品，亦不致爭拉顧客。

3. 分等計件率 對於較多的生產或銷售，可以遞增百分率的佣金。例如，一個銷售員在一星期內做了一千元或一千元以下的生意，那末給以百分之一的佣金，若是做了一千元以上的生意，那末給以百分之三的佣金。

4. 獎金 有各種獎金，可以施行，如對於完全到勤者，生產較上年為多者，災傷沒有者（表示謹慎），出品優美者，等等。

四、盈餘分配辦法，是要加以評註。所謂盈餘分配實在也是工資或酬報的一種。這個辦法原是比较計件率來得格外鼓勵工人。在計時工資制度下，所做的工作或者太少。在計件制度下，工作的速度或者太高，以致品質受

損。但是有了盈餘分配，我們是需要工作的數量和質量二方面，以便得到最大的報酬。

這個盈餘分配制度是補充計時，計件，或二者混合的辦法，不是替代的辦法。工人是依賴工資來生活的，不能等候半年一年來希望紅利。

盈餘分配的實際價值，是不確定的。有些工廠說是工人對於本人和他人的工作，很是關心，責備他人的浪費物料，並格外當心機器。但是從下列的一段工人談話裏，可以看出工人的意見如何。

「老闆是要錢多，因為他能夠等候。但是我呢，不能等候。我所要的，而且是我所必須要的，不是要錢多，乃是要錢快。」

一個人因為眼前勉強糊口而工作，情願立刻得到公平的報酬，不情願等候縹緲的將來，有得到更大報酬的可能希望。他不能夠冒險嘗試這種賭博式的盈利。在這種情形下，智力亦是一個因素。地位較高和進款較多的人，大概智力較高，所以能夠特別注意將來的報酬，比那些目光淺短和常換職位的人，自然佔優。但是這個分界線，究竟何在，是難以確定的。

五、津貼 除學徒學生的津貼外，可以有下列各種津貼。

1. 傷病津貼 可按照工廠法。
2. 殘廢津貼 可按照工廠法。
3. 家庭津貼 子女多者。

4. 米貼 米價超過某限度者。

5. 公差津貼 除旅費實支外，另貼每日若干生活費用。

6. 調任津貼 調到生活程度較高的地方。

## 第十三章 工作時間

### 一 工作日和工作週

**現在的趨勢** 在過去一世紀內，工作時間已漸次從十幾小時減到十小時，又減到八小時。各工業國大都有勞工立法，規定每星期工作時間的最高限度，尤其對於女工和童工。勞工法規現已趨向於每日八小時或每星期四十小時。因為現代機器的增速和生產的過剩，所以有遠大眼光的人，尙且實行每日五小時或六小時，和每星期五日的制度，工資照常。除生產過剩的問題外，所有的改革是在免除工業疲勞，並增進工人的機會來享受人生樂趣。

**減少工作時間的利益** 在歐戰時，英國的軍火工廠已經確實證明長時期工作的減少效率。在當時因有愛國熱誠的表現，凡是工人在晚間休息或一星期中休假一日，幾乎認為是叛逆賣國。於是延長工作，但是事實上證明生產的增進，並非像所希望的直接比例，而且因疾病衰弱所引起的時間損失很多。等到後來看出戰事

一時不致停止，而且精力亦不能持久，於是採用較短的輪班和一定的休息，生產果然增進了。

Yields 建議，在需求清淡必須生產較少的時候，若是命一部份工人工作完全時間，比全部工人工作數小時一日，更有效率。提倡社會幸福的人固然反對這種政策，因為使全數工人獲得工資（雖然減少），那末對於社會的利益，應當比抵銷機械上效率的略略減少，更加多些。

若是工作不甚辛勞並且由機器規定速率的，那末工作時間的減少，或許不能達到像較烈勞動所獲得的節省。美國某十二家紗廠的工作時間從五十六小時減到五十四小時（百分之三·六），其生產的減低是百分之三·三，幾乎等於時間的減少。但是對於這種工作，一星期工作若超過六十小時，亦不能增加額外的生產。減少工作時間之後，因生產的維持或增加的結果，所能獲得的經濟利益，就是若干日常費用，如電燈、電力、水汀等，可以節省。

**延長工作時間** 這是大概認為終究不值得。其確實的有害影響，不能精密估計，因為這種影響必與其它變化相混雜。延長工作是與營業上的急迫需要相連繫的，所以在一日間的工作速度，往往比平常為高，由此可以想見工人在正式工作時間終了時，必定比平日更加疲勞。還有，延長工作祇偶時有的，所以任何數字的一致解釋，不能確定。

延長工作的有害影響，就是疲勞很大，以致次日的效率較低，反使生產的減少，比添加額外時間所能生產的更大。Newman 曾經說，酷烈的延長工作，對於工人很是辛苦，不單效率較低於水準，且可使工人因為睡眠

不足，易於感受疾病。又說，工人因為非常疲勞，那末飲酒亦會過量。這種論調，似乎太偏，但也有些道理。

Vernon 曾經將歐戰時某造船所釘帽釘工人在平常輪班時和延長工作時的每小時生產，互相比較。因延長工作而降低的生產，祇為百分之六，但此必須聲明該工人們祇偶時延長工作，而且往往不能做滿規定的一星期六日工作。嚴格的說，這不是延長工作，乃是不規律的工作時間罷了。尚有一班用麻絮來填塞船縫的工人，那末表示因延長工作而使工作有明顯的退步，就是疲勞積儲的實證。

兩班輪流制，有時亦被採用，尤其在工人從日班改到夜班的時候。在改變的日子，工人須接連做兩班工作，大概有十六小時。這種關係，尚無直接的證明，但是一般權威學者都不贊成。幸而這種辦法，在工業發達的國家裏，現在幾乎已經廢除了。

在討論延長工作的時候，應當分別各種職務。對於工廠工作，最好一律不採用延長時間，祇可在臨時緊急的時候，偶然一試，但是亦決不可同時繼續到幾日以上。在美國各地的商店，在星期六晚延長門市，店員或許在該日工作十二或十四小時。這個似乎並不特別嚴重，因為每星期祇有一次罷了。況且除站立外，店員的工作，不是很辛苦。次日星期日的放假或遲開門市，足以抵償星期六的額外延長。若是店員中有身體不甚強健的，那末可以在星期六上午給假半日，如此祇工作慣例的八小時了。

在中國的商店，尤其是小商店，店員每日的工作時間有十數小時之久，全年除新年外，幾乎沒有休假的日子或休息的時間，其疲勞厭倦，和單調的影響就是面黃肌瘦，精疲力盡，因此也沒有效率可言。



**夜工** 若是可以避免夜工，當然很好。反對夜工的理由，有二個根據，一是身體的，二是社會的。人類似乎是白晝活動的動物，亦決不能完全改為夜間工作，白天睡眠。這個似乎有一定的生理律動，可在有數年經驗的守夜人員和北極幾個月的夜，來看到的。尚有同樣重要的理由，就是社會的習慣狀況，難以使人顛倒日夜來工作。若是白晝睡眠，那末日光和外界的擾攘聲響，正在最高度的時候，空氣比較的不冷，亦不新鮮。夜班散工後的餐飯（應為晚餐）是在平常早餐的時候，早餐是在平常晚餐的時候。午餐是在半夜，必須向飯盒中取得或是到下賤的宵夜館去吃。夜工尚可剝奪工人的享受日光，於是有些工人引起貧血病。社會的損失，很是嚴重。家庭的生活，減到最低程度，除非縮短睡眠時間，低於所需要的最低限度。而且夜班工人真正是隔絕白日世界的活動，亦不便探訪親友。

在夜班工作的時候，瞌睡是很普通的事情。真正工作的人較少，監工亦較寬。重要的主管人員，當然夜間不來辦公，所以祇讓工頭去主持工作。曾經有某婦人要給她丈夫買一把坐椅，請店員幫助她選擇。店員問她什麼用法。她說她的丈夫是一個看夜的人，有隨時偷睡一忽的習慣。於是請她買一把輪船上用的摺椅，似乎是最好的解決辦法，既很舒適，亦可在主管員來查察的時候，立即摺好藏匿。按此可知該守夜人在白晝未能盡量睡眠。

關於夜班工作，可以有以下的建議。（一）有全夜工的工廠應當共分三班，日間一班，夜間兩班。（二）夜間的各班時間不應當比日間的工時為長。（三）夜班時間須盡量帶些日光，并盡量不擾亂日常的生活習慣。例如，第二班的時間，可從下午五時起到次晨一點止，如此有八小時的工作，并使工人回家，尚不過遲。（四）夜班工人不

當使之長此繼續。每班工人可以做一星期，更換一次。

## 二 休息時間

休息時間短而次數多 從生理方面來討論，疲勞的增進速度是逐漸加速的，所以休息的施行，應當時間短而次數多。在早期工作時間內，若有一次短時休息，便可使工人重新活潑起來，並延遲工作降低的發現。工人在生產能力開始降低的時候或之前，就應當停止工作。在疲勞還沒有開始之前所能工作的數量，是要按照工作的種類和工作的個人，方可決定。

在未舉述工業的實例以前，先提起一件事，來證明休息時間的實際價值。曾經有二個人爬山，山高約三千五百英尺，從山脚到山頂有四英里路程。有些部份的路徑，很是峻峭，所以此行很感困難。這兩個久未爬山，亦少步行，但是身體尙是健康。所以他們決計不忙不急，並且商定在爬山時每隔十五分鐘，則休息五分鐘。在第一次的十五分鐘之後，他們雖然仍覺得活潑，但是決意休息。他們一直照此辦法，繼續進行，等到爬到山頂，竟毫不感覺疲勞，實在是出乎意料之外。而且他們所費的時間，祇有一小時半，比平常的時間要速，還有比爬那山的最速記錄，祇慢二十分鐘。他們共休息二十分鐘，所以爬山的時間是與那記錄相等。但是他們並非作爬山的訓練，亦沒有盡力的爬山以致疲勞。他們在上半時期因休息所損失的時間，却在下半期因為維持速率得以補償有餘。這種工作與休息的確實比例，固然不是絕對如此，也可以有其他的比例，來得到相同或較優的結果。所需要

的休息時度，可以隨個人而有異的。這個爬山的舉例，不過拿來幫助說明。

**休息時間表** 對於任何體力勞動，休息是必需的，而且工人亦必定自動休息。所以應當制訂正式的和准許的休息時間表。這種辦法，比工人偷偷休息，更為有益，免得工人假裝忙碌而同時留心監工員。思想上與身體上的舒暢，都很重要，若是沒有准許的休息，便不能得到實在益處。

據考察所知，工人往往自動作有規律的休息。Vannon, Bedford 和 Warner 三人曾經對於若干職務的工人，暗暗計算其工作和休息時間（是不被那些工人知道的。）對於某項粗魯的勞動工作，察覺某工人約在每十分鐘中，自動休息四十五秒鐘。他的休息很有規律，始終在工作九分鐘到十二分鐘之後。對於裝載灑青於船中的工作，其休息約為每小時二十二至二十六分鐘。對於捲捆鉛皮的工作，那末其休息時間約為每小時十四到二十八分鐘。這種有規律的休息，似乎表示可以准許工人隨意自動休息，不必另行採用被動控制的休息辦法。但是在事實上，疲勞的積儲仍發現於下午工作將終的時候，可以證明這是因為休息的次數太多或時間太短。所以應當有核准的休息，以便養成較優的態度並引起較優的效率。

這個問題，最早是泰樂所研究的，結果很好。他在美國伯利恆鍊鋼公司 (Bethlehem Steel Co.) 細察工人的搬運生鐵。工人拾起每塊重九十二磅的生鐵，並搬之走上斜板而裝入貨車。在工人自行規定速率的時候，平均每日每人搬運十二、五噸。後來增高計件工資，那末工人更加勉力，但是在上午竟早已感受疲勞，等到下午，幾乎沒有餘力再事搬運。泰氏於是嘗試各種嚴格控制的工作與休息時間表，最後發現最適宜的情形，就是工

作百分之四二，休息百分之五八。搬運的成績於是增到四七·五噸，幾乎四倍大於隨意搬運的時候。這種大量的增加是因為在疲勞尚未達到明顯程度的時候，就先來預防。對於搬運每塊四十五磅重的半生鐵，工人能工作百分之五八的時間，因為這項較輕工作，若休息百分之四二，已證明充分了。按這種大量的增進，祇在嚴烈性質的工作中，可以發生。

下表是 Vernon 的研究所得，表示工作與休息的各種比例的影響。可知工作與休息的短時交互輪流，能夠得到最大的生產。這種辦法的施行，固然有其限度，使得工作不致過於折裂間斷而失去其繼續性。這對於思想工作，尤其如此，因為不能按照鐘點來停止的。

工作與休息各種時間的生產

工作	休息	每小時件數	休息百分率
自定工作與休息		16	無定
25 分鐘	5 分鐘	18	17
17	3	22	15
10	2	25	17

若干工廠對於工人因常時等候物料，或因其他為工人自己不能控制的原因，而不得不暫停的，那末不另行制訂休息時間。這是不對的，因為工人不能真正休息，亦不能預先知道究竟應該等候多少時間。在實際上，等候時的焦急煩悶，較之用同樣時間在工作上，或許更加疲勞。

**休息的方式** 休息的種類，亦是很重要的。停止工作的利益就是身體上的休息與舒暢，以及解除因長時間工作所引起的單調和緊張。各種變換，都有利益，但是若所需要的活動精力和集中注意，較為減少，那末休息的價值，較為增大。躺臥不動，甚至不看書，不談話，就是最完全的休養。有人說，戶外步行或略作遊戲是極有利益的，因為可以得到完全的變換。但是這個對於解除生理上的疲勞，沒有什麼幫助，又因注意短時休息的時間，能引起神經上的緊張。

下表的舉例是對於算術工作，所以對於用手勞動的工人或許很不相同。按算術工作對於生理上的疲勞，關係微小，但是因為思想工作的緊張，那末需要休息，所以邁步徘徊，甚至柔軟體操，都有利益。

各種休息的經濟

種類	節省
絕對休息	11.3%
無拘束的	8.5
音樂(聽)	8.9
飲茶	3.4
步行	1.5

工作人員在工作坐檯上吃飯的習慣，亦是不宜。美國西方電氣公司曾經觀察其事務雇員是在自助餐館 (Cafeteria) 吃飯，但是機器工人因為不喜歡洗滌食具，所以仍在其坐檯上吃飯。這個固然有身體上的休息，但是沒有環境改變的價值。

### 三 例假

例假和休假的定義 例假 (Holiday) 是雇主認可的停止工作一日，其理由為法律的，國家的或經濟的。休假 (Vacation) 是雇主給予工人的給資休息時期。此二名詞，往往混用，與給假放假有同樣意義。嚴格的說，似乎應當有所分別。

例假是可以准許的，曠工是按例不准許的。例假大概為固定的，所以不致過於妨礙工作時間表。曠工乃不及料的，不預知的，所以能阻擾工作時間表，到若干程度。罷工非為例假，乃團體的暫停工作。停止工作在一日或以上而得有准許者，則為請假。是類界說，近乎武斷，但非如此說明，無從討論時間損失的各方面問題。

七日一休息 國際勞工會議第一屆（一九一九年）曾經通過「限制工業企業之工作時間為每日八小時及每週四十八小時之公約草案」，又第三屆曾通過「工業工人每週休息一日之公約草案」。這二個草案前後呼應。中國工廠法第十五條「凡工人每七日中，應有一日之休息作為例假」，所以全體休息或輪流休息均可。此為例假的最低限度。但是七日中有一日休息的辦法，現在已公認為不足以救濟工作的單調，偶時的停止工作，可以使工人有機會休息、娛樂、及料理私事。

按星期日工作的頗為不宜，倘有其他理由，如管理困難，對於工頭及工人皆感乏味；工資較高或增倍，而費用增高，星期日工作的人，既然獲得較高的工資，那末易於星期中曠工一日或告假一日。星期日工作亦妨礙機

器的修理。從另一方面講，星期日工作對於工人可以增加進款，對於工廠可以增加生產，對於工廠的須繼續進行者，則爲必需。

### 法定的例假

中國工廠法第十六條「凡國民政府法令所規定應放假之紀念日，均應休息。」又工廠法施行條例第九條謂「工廠法第十六條所稱之紀念日如左。

一 一月一日 中華民國成立紀念日

二 三月十二日 總理逝世紀念

三 三月廿九日 革命先烈紀念日

四 五月一日 勞動節

五 八月廿七日 孔子誕辰

六 十月十日 國慶紀念日

七 十一月十二日 總理誕辰紀念日

八 其他由國民政府臨時指定之日」

所謂「其他由國民政府臨時指定之日」，即如十八年六月一日的總理奉安大典，曾經休業一天，又如二十年六月一日因公布約法及總理奉安紀念，曾經給假一天。

其他例假 在中國尚有地方紀念日，如地方光復紀念日，上海另有五月三十日南京路慘案紀念日。

又尚有各業的紀念日或放假日，如上海市銀行業同業公會會員銀行另有其休假期表。至於在華的外國銀行及其他商家機關等，亦各有其例假。在上海有者尚有賽馬日的休業。

又若干公司另有其本公司之特殊假日，如本公司成立紀念，創辦人忌辰，等等。

又若干地方尚有其宗教紀念日，如浴佛節等。

中國尚有陰曆的例假，因舊習相沿，對於工人尤不便廢止，如陰曆新年，則自四日至十日不等，工人有者回鄉過年，同時廠方粉飾全廠，修理機器，更動佈置等。尚有清明、端午、中秋、冬至等佳節，則有者各放假一日。

**星期六下午例假** 星期六下午例假半日的辦法，是於一八八一年由 George Westinghouse 創制，亦為一種辦法以打斷工作的單調。在美國的大都市中，星期六下午例假，已頗風行，但是在鄉鎮間，則在星期中段的一日（如星期三或四）下午例假，較為便利。在中國則僅有外僑的機關，於星期六下午停止辦公，但是洋商的工廠，則仍工作，惟有者停工較早，將所餘時間，留作清除之用。

星期六下午例假的實行可能性，大概視每星期的實在工作小時數及工作的性質而定。有者為每星期四十八小時而每日八小時，有者為每星期五十小時，而五日各為九小時，星期六則為五小時。若每日工作時間尚短，則每日可增多時間而將星期六的時間相當縮短。若干雇主認為星期六上午的工作，成就不多，於是採用每星期五日制。有者在夏季施行星期六下午例假，而在其他三季則星期六照常全日工作。有者採用變通辦法，凡願在星期六全日工作者，則一年中將有二星期的休假，工資照給。



**給假問題** 對於給假問題，若是稍加疎忽，往往引起意外的糾紛。若干機關對於一年中的例假，不於廠規中明文規定，而臨時通告之。萬一誤會，則發生勞資爭議。故最好在雇員手冊中，載明例假的日期，對於日期遊移的例假，則可在日曆中見之。若有改變或疑點，則可於一二星期前在公告板上，說明本公司的地位並規定例假日工作的工資。例假日工作的工資，大概加倍。若事前能妥為支配工作，則此項額外費用可以避免。若不使雇員預知一年中的例假日期，則雇員對於假日的興趣失去，而事前亦不能計劃。

法定的例假若適逢星期日，則大概次日補給。全年中例假的支配不勻，亦成爲工廠管理的問題。所以最好全年中的例假，有合理的調整或分配。

## 四 休假

**休假的意義** 工人的生產能力，大都依賴其健康；而曠工的原因，多爲疾病。雇主願否使工人在一年中得有休假，還是寧願工人隨時因疾病而缺工。二者都是損失生產，惟何者較爲有利。

所謂休假，就是雇主所給予工人的休息時間，在一日以上，工資照給。休假而不照給工資，則非爲休假。

**休假的時期** 工人的休假有若干種。通常的休假，大概在夏季，以資休息，而不間隔。間隔的休假則在全年中不同的時期，有時在春季一星期，在他季一星期，或在夏季的每星期尾。閉廠的休假是在季節性的停頓時期或爲修理全廠，於是給工人以同樣時期的休假，工資大概照給。在中國則有者僅對於計時長工，照給工資。

**休假的理由** 給工人休假的觀念，由傳統的守舊者視之，固然很可驚異，但是有若干理由，足以擁護這種辦法。若事務所的雇員宜於休假，那末工廠的工人，亦宜於休假。據一般觀念，認為體力工作的需要休養，較之腦力工作的需要休養，有同樣的重要。這不是因為體力工作是較為困苦，或工作時間較長，乃是因為工作的性質與情形以及所得的工資。凡是從事腦力工作者，較之體力工作者，多有取捨的意旨，並且可以隨時改變工作，這種改變在本身上就是休息的一種。凡是用手工業者，限於狹小單調的工作，往往感覺其乃受長期苦工的罪，欲謀救濟，那末祇能冒險離職或暫時曠工。

**休假的利益** 由雇主觀點論之，是種休假的利益為（一）工人的暫停工作在實質上有助於工人的休養，轉而增加生產，（二）較之工人因疾病而曠工為愈，（三）可減少勞工轉換。是種辦法在與其他雇主競爭上可有下列的利益，（一）吸引並造成優美的勞工，（二）可以提高廠風，（三）可以養成信譽及其他意外利益而難於以金錢估量者。

**休假的盛行** 休假而工資照給，雖然尚未普遍，但是在近二十年來已漸次流行。雖然在施行這種辦法的工廠中，亦祇施行於少數的工人，施行於精練工人而不施行於非精練工人，施行於服務多年的工人而不施行於服務期短的工人，施行於女工而不施行於男工，施行於計時工人而不施行於計件工人。

在美國約有二百萬公務雇員，因民政服務條例的規定而得享受休假，又約有一百萬工業工人，現有給資的休假。在英國，工業工人休假的習慣，亦很流行。自一九一九年以來，更為盛行。

### 法定的休假 中國工廠法規定如下。

#### 第十七條

凡工人在廠繼續工作滿一定期間者應有特別休假，其休假期如左。

- 一 在廠工作一年以上未滿三年者，每年七日。
- 二 在廠工作三年以上未滿五年者，每年十日。
- 三 在廠工作五年以上未滿十年者，每年十四日。
- 四 在廠工作十年以上者，其特別休假期每年加給一日，其總數不得超過三十日。

#### 第十八條

凡依照第十五條至第十七條所定之休息日及休假期內，工資照給，如工人不願特別休假期者應加給該期內之工資。

中國工廠因有種種困難與躊躇，卒未遵行這項規定。據著者所知，祇某洋商工廠在習慣上（不載於廠規中）凡領班工頭得於夏季中輪流休假一星期，工資照給。

三種休假辦法（一）標準的休假辦法，所有雇員都根據標準的服務年數。（二）遞進辦法，按照服務年數而遞增休假日數。（三）停廠辦法，即以停廠為休假，同時修理工廠或因季節性關係。

夏季幾乎是普遍的休假時期，自五月卅日至九月卅日。若夏季為工作最繁忙的時期，那末設法將休假分配於其他三季，並增多休假日數。

對於工廠工人的休假，大概都有限制的條件。有些是根據工作的成績和技能，但是往往沒有準確的估量方法。有者根據到勤記錄，例如對於全年曠工不超過五十五小時者給以休假一星期，工資照給。有些是女工有給資休假的權利而男工則否。有者對於遵時到工者，給以休假，工資照給，例如對於在二十五星期內遵時到工

者，則給以一星期的休假，工資照給。

凡欲制訂休假辦法者，必須先調查事實。若是根據服務年數，那末最好先確知每類工人，佔工人總數的百分之幾，並確知某一部份的比例是否過多或太少。在較大的工廠內，這項工作最好有專人負責，來查明事實，決定辦法細則，確定誰可享此權利，排編一張時期表，以便不致妨礙生產的進行，又供給關於利用休假的知識。工廠工人素未享受休假的清福，往往不知如何可有合理的消遣方法。例如，使用體力頗多的工人，則宜安坐休養，使用體力甚少的工人，則宜活潑運動，事務人員則宜戶外生活。總之，務使日常生活完全改變。

#### 下列即為休假的一種典型辦法。

- 一、凡在五月一日以前已在本公司繼續服務滿一年者，得享受給資休假一星期之權利。
- 二、凡在五月一日以前，已在本公司繼續服務滿六個月者，得享受給資休假三日之權利。
- 三、所有新進人員必須服務滿一年後，方可享受休假一星期之權利。
- 四、一個月中曠工在一年以上者（因家人疾病或死亡除外），則每一日之額外曠工，在休假時期扣除半天。
- 五、請各將選定之休假時期呈請休假管理員核辦。服務較久者及呈請較早者得有優先權。
- 六、休假期內之工資乃根據過去二個月內之平均工資（延長工作之工資不計）。
- 七、休假期內之工資，須待休假終了後並仍在本公司服務，方可發給。

**反對休假的理由** 不贊成休假辦法者，有若干理由，不妨一述。無技能工人的雇用時期，往往很短，所以雇主的給以休假，若漫無限制，實有未安。給資休假的額外開支，佔了食總數的百分之一至二，而工人休假對於雇

主有何回利，則始終難以確定。工廠工人往往不善利用其所新獲的休假時間，有時且在他廠工作或至少不知休養的原理。

若干僱主的意見以為工廠工人的休假，對於效率、忠心、或勤奮，無所裨益，但是一般僱主極少有研究工人於休假前後的生產如何，作為事實的根據。所以工廠工人休假，確否有利，仍屬臆測之談，但一般意見尙是贊成。

## 第十四章 工業安全和衛生

### 一 災害的預防

**災害的損失** 災害雖然是意外的事，但有些實在是意中的事。若是說沒有一個人要想有一次災傷，這就是災傷及其影響的一種開場白。對於個人，我們想到災傷的痛苦，工作時間的損失，工資的損失，醫生和醫院的賬單，以及家人的辛苦和窮困。萬一因為重傷身故或是因為殘廢而不能工作，那末公司方面既要付一筆賠償費（撫卹或津貼），還要雇用一個新工人，就成為雙料的損失。

一九三〇年內，美國共有九萬九千人因意外的災險而殞命（工業的和其他的），還有據估計共有二百五十萬件嚴重的災傷，足以引起工作時間的損失。所以這是很明顯的，我們應當藉改良機器，裝置防衛，慎選工人，並妥為指導訓練，來減少災傷到最低可能的數量。

災傷遭受性的個人差別 一般專家曾經分析災傷，深信世界上沒有所謂「命運不好」，使得一個人遭受意外痛苦。任何災害，有三種可能的來源。(一)機器方面，根本是不安全的，或者沒有相當的防護。(二)管理方面，因為使工人工作太快，或者強逼工人工作太久，以致工人發生身心的疲乏，損壞肌肉和神經的動力調協。(三)工人方面，因為疎忽，不注意，身體不健康，或者本來不合格。近來的趨勢是將災傷的主要責任，移到工人本身的情形上來。對於危險及轉動的機器，現已有各種機械的防護，認為很可滿意，但是在這類機器上，仍是發生災傷。

對於災害的發生所根本觀察出來的，就是災害在全體工人中並不是平均分配的。有許多工人做了年數不少，沒有發生災傷，其他的工人在一年之內却遭遇幾次重傷或輕傷。大多數的災傷是最少數的工人所遭遇的，甚至全體工人的任務完全相同，機器一律，亦是如此的。Newbold 曾經宣稱，單是工作情形不能認為災害的責任，因為他發覺工作時的災傷與非工作時的災傷是有相互關係的。

曾經有人分析出差汽車的意外，結果表示百分之十的汽車夫引起百分之三二的肇禍，三分之一的汽車夫引起百分之六十的肇禍，百分之五十的汽車夫引起百分之八三的肇禍。有百分之二五的汽車夫是在那個同一時期內，完全不發生意外。Stoombes 和 Bingham 對於美國鮑司頓高空鐵路 (Boston Elevated Ra. Road) 亦作過同樣的研究，結果表示半數的意外是三分之一以下的司機員所引起的。在某一羣司機員中，有半數的意外是五分之一的司機員所引起的。最優的五分之四的司機員，平均祇有二·一件意外，最劣的五分之一的司機員平均每人有七件意外。

又在美國曾經有人研究私人汽車夫所引起的致命案件記錄，亦證明意外肇禍是個人的遭遇性所引起的，不是偶然的機遇所引起的。這些私人汽車夫的過去不良歷史，比向各州汽車局檔案中隨便選出同數的汽車夫，有七倍之多。單講偶然的機遇，那末總要表示同等的比例。例如，假定十個汽車夫中有一人是引起意外。單從可能性的理論來講，我們要想一百個汽車夫中有一人要遭遇二次意外，一千個汽車夫中，有一人要遭遇三次意外。但是後者既然三倍大於所料想的數量，那末我們就要查考所以然的因素。

有人說，第一次的意外，或許是偶然的，但是其結果就是減少一人的能力到某種程度，竟使他易於遭遇以後的意外。這句話對於工業的意外，或許有一部份的正確，因為工業的意外是使工人成爲一部份的殘廢。所以在他回任工作之前，應該緻細研究他，以便確定他能夠安全的擔任工作。至於意外事情不影響於個人身體的，譬如說一個汽車夫撞死一個走路人，或是損壞別的物件，那末第一次的肇禍影響，不致引起第二次的肇禍。以普通論，這似乎是個人所已有的因素，來負擔那引起幾次意外的責任。

**災害的原因** 我們既然明白災害的發生不是常常因爲偶然的機會，而且有些人易於比別人多遭遇意外，那末希望減少災害率，就必須先查究意外的基本原因。

一、溫度 溫度對於意外災傷，有所關係。工廠中溫度在六十五度與六十九度之間，災傷的發生最少，還有在地下礦場中的溫度愈高，發生災害亦愈多。所以管理方面最好維持工作場所的適當溫度。若是因爲情形特殊，事實上不能辦到，那末縮短工作時間或常時掉換環境，亦可以的。

二、採光 據 Stephenson 的調查，在冬季的時候，因為需要人造光，以致所發生的災害，二倍大於夏季。光線當然不是唯一的區別。這種人造光的量質，現在已逐漸改良，那末這項原因亦可逐漸減少。

三、工作的速度 根據實驗室的試驗，表示工作的速度愈高，那末動力調協的準確愈低。這個意思就是工人的處理物料和機器，更加不好，而且災害的可能性，格外增多。工作的速度太高，亦易於提早產生疲勞，於是間接引起災害。若是生產加速，完全因為機器的改良，那末當然不致影響工人，本項的論點，也就不能適用。

四、疲乏 災害的次數率，是與疲勞的增加有密切的關係。因為不謹慎而遭遇災害，是隨時可以發生的，但是因為疲勞而遭遇災害，似乎是唯一有規律的因素，在某一小時內的災害是比其他一小時內為多。據一般調查在上午將終的幾小時內，災害較多，在下午的下半時間內，災害亦較多，而且下午的災害是比上午為多。

五、心理上的態度 除身體上的疲勞外，心理上的態度對於某一小時內的災害發生，亦負相當的責任。據 Vernon 的調查，說是日班的災害發生於日班將終，快要放工的時候，至於夜班的災害，大多數是發生很早，適正在工人離開他的家人或朋友之後。原因就是不注意和神經興奮，暫時使心思不在工作上，於是發生意外了。這種論調似乎太近臆測，現在尚無充分證據，但亦不可說是沒有理由。

六、身體上的情形 在速度很高的機器工作中，稍不警心，視力不足，舉動笨拙，或身體情形在平均以下，就可增加災害的機會。據 Vitholes 的研究配電所司機員，謂身體有缺點的人，其所遭遇的災害（引起時間損失的），比身體沒有缺點的人，要多三倍。直接因為身體有缺點所引起的災害，大概不多，但是每件事意外既有很重



要的結果，那末最好調查各項職位，注意有什麼危險的來源，並不准有怎麼樣的缺點。

七、動力調協 工人的天生笨拙是否能引起災害麼？據 Fanner 和 Chambers 二人的報告，謂動力和神經能力的測驗分數與災害的次數率，有所關係。凡調協不良的人，比調協較優的人，其平均災害，幾乎多二倍。但是這個原因與結果，不甚符合，以致預測個人的案件，似乎很不可靠。將來或者必須制訂單獨的動力測驗來測量每項職務的災害遭遇性，如同預測生產效率一樣。

八、年齡與經驗 災害的遭遇性有二個明顯的普通趨勢，就是年紀很幼及很老的工人所發生的災害較多，還有無經驗的人亦發生災害較多。從另一方面講，中年人的災害率所以較低，是因為不良的工人早已淘汰。對於童工的雇用，各國大都有法律上的禁止或保護。年老的人，在事實上很少招募雇用或繼續雇用。總之，年齡較幼或較老的人，最好調任輕便安全的工作，就是不需要體力，耐勞和準確的工作。

九、性別 男女同工的事情，總常有人討論他們的比較效率。但是大多數的討論，各有偏見的成分，以致所討論的結果，沒有多大價值。祇有 Vickers 曾經作一次有價值的調查，就是研究出差的女汽車夫。在每一千哩中，女汽車夫的肇禍是三倍大於男汽車夫，並且在每一千圓收入中，女的肇禍比男大三倍半。但是女汽車夫有一個優點，就是她們的肇禍，平均每件損失較少。從其他方面論，女汽車夫的技能雖然是較男子為劣，但是倒很謹慎，所以她們的肇禍，大多數是不嚴重的。

減少災害的方法 根據災害的原因分析，我們可以提出下列的幾種預防方法。

一 機器上的改良 強烈的機器以及轉動很速的部份，應當設法衛護，或是放在不易被人接觸的地方。這個方法是有限止的，因為使用任何轉動的機器，總帶些危險的成分。機器的改良問題，無非是減少所有不必要的危險來源，其他的原因必須用其他的方法來解除的。

二 公共教育 這是要使人注意危險的來源和預防的方法。我們大概都看見過危險場所，有各種警告牌或標語紙，如「電氣危險，請勿進內」，「機房重地，閑人莫入」，「此處危險，遊人止步」，「前面轉彎，汽車緩行」，「馬路如虎口，當中不可走」，等等警告。我們要曉得意外的發生，雖然是因為不當心，但是一個人不能常時集中其注意於各方面的危險，所以警告的牌示須永久放在近危險的地方。還有安全運動週，安全展覽會或安全博物院，亦可引起人的注意。總之，謹慎的習慣必須充分養成，方可得到安全。

三 選擇工人 若是我們能够查出某人所以易於遭遇意外的因素，那末就能相當的選擇工人，來減少災害的頻繁性。現在我們對於這項知識，尚是有限，我們祇可在可能性上着想，就是我們祇能選擇那些不易遭遇意外的工人，不是選擇那些我們所確知決不會發生意外的工人。我們既然不能決定個人的遭遇性，那末祇可施行團體辦法。這對於工業和一般社會，亦有益。

有一件很有價值的研究結果，就是那些求雇人對於雇用測驗分數最高的，他們的意外亦是較少。在第七章裏已經有數字統計，表示應用了選擇電車司機員的嚴格測驗，已減少因肇禍而開除的百分率，從十四到一下。據 Stocombe 和 Bingham 的報告，謂不發生意外的司機員所消費的電力比別人少，因為他們在下

坡或緩行的時候，把電力關閉，所以認為較有效率。由此可知雇用測驗的效用，實在是一箭雙鵰，一面可以選擇較有效率的工人，一面可以減少意外的發生。

四、指導：在訓練新工人的時候，可以實施二件事。若是教導新工人以正常的工作方法（根據動作研究），他可以不易於發生意外或做出笨拙的動作，而且可以告訴他可能的危險來源，以便避免。若是他有身體上或動力上的微小缺點，可以教導他以特殊的預防方法，是他個人所需要的。對於有經驗的原有工人，若是有二、三項錯誤或缺點，亦同樣可施以繼續訓練，以便矯正。

五、診察上的分析：可以應用案件研究的方法，分析個人及其情形，以便發現其原因和可能的補救方法。例如，對於曾經發生幾次意外的電車司機員，可以委派特別的指導員，隨車同行，觀察他們的動作。曾經發現有一個司機員在開門之前尚未把車停住，還有一人未能在適當的時候發出信號來警告別的車輛，等等。所以可以用建設的批評來改進該人的安全。

診察方法，如治病一樣，有一個缺點，就是祇可應用於曾經發生一次或幾次意外之後。但這對於選擇和訓練的辦法是一個有益的補充方法，或者是永久需要的。

六、調任或解雇：偶然有一個人的五官知覺或動力調協，很是不良，以致在某種職位上，永久是處於冒險的情形。為那人的安全起見，最好把他調任一個較為相宜的職位（如屬可能）。解雇的處分，應當少用，除非用於不情願學習，故意倔強，或常常疎忽的人。

七、改進 有許多公司對於這個問題，在採用科學方法來研究改進之後，就減少意外事件。例如，美國鮑司頓高空鐵路接受 Bingham 和 Stacombé 的改良工作之後，結果在一九二九年就比一九二八年減少損失在三十萬圓以上，幾乎減少三分之一。其他公司在施行科學管理之後，對於生產上的每件單位，亦都減少身體上與財產上的損失。這對於社會幸福有很大的增進，當然不必說了。

## 二 健康的設施

疾病的損失 工業界大都承認工人患病所引起的缺工，是比災傷為多。據美國公共健康服務處的研究結果，說是平均每一百名工人，幾乎有十人是每年因病而接連八日或八日以上不能工作（工業災傷和若干疾病除外）。據美國醫藥費委員會的統計，說是每人每年平均損失八天，就是估工作日數的百分之二到百分之三。這對於雇主，尤其對於工人，損失很大。

健康的責任 維持並增進健康，原是工人個人的責任，但是資方亦負一小部份的責任。因此，在法律上和情理上說，工廠應當有衛生的工作狀況和醫藥設施。有些進步的工廠，是特別注重體格檢查，傷病治療，疫症預防，和傷病研究，來提高工人的工作能力。有些特殊工業，尚有職業疾病的發生，亦是必須注意。甚至心理衛生，亦與災傷和疾病有關。

衛生室 這就是醫藥室。工人多的必須有駐廠或特約的醫師，和合格的常川護士，甚至自設療病房或醫

院否則須將重大的傷病，立即送到特約的醫院。

○ ○ ○ ○ 廠

就 診 單 (初診劃去其一)

部份 年 月 日 號數

姓名	職號	職位
就診時間	午 時 分	
診畢時間	午 時 分	
病症公傷	病狀部位	體溫傷勢 脈搏
治療辦法	擬給假	天
主管附註		
醫師附註		

此張(黃色)由發給部份留底  
 此副張(紅色)交廠醫簽具後由原人帶回交與發給部份  
 存查如給病假則由發給部份另填請假單一併交人事室  
 本單三張此正張(白色)交醫藥室保存以便編製報告

注意

此單由各部份主管發給病傷之人(員工醫役)  
 如遇急症重傷須先送患者至醫藥室後即補填  
 本單如不擬給假請醫師在給假項空白內填一  
 「無」字幸勿遺忘

主管 簽給 醫師 簽證

○ ○ ○ ○ 廠

公 傷 報 告 單

部份 年 月 日 號數

姓名	職號	職位	服務年數	年齡
因公受傷	時期	年 月 日 (星期) 午 時 分		
	地點	原因		
受傷	種類	部位	廣度	
	辦法			
看見者	扶助者			
附註				

此張(黃色)由陳報部份留底  
 本單二張此正張(白色)交人事室備案

注意

凡損失工時須在一日或以上  
 之公傷應立即填報關於服務  
 年數與年齡可由人事室補填

陳報者

姓名 職號 職務 部份  
 醫院名稱 送院日期 年 月 日 午

○○○廠送往醫院憑單 第 號

醫院台鑒今有 敝廠 君因傷擬送請

貴院住診( 等病房所有醫藥費用由 敝廠照付又患者痊癒出院

時請發給所附證書交該本人帶下為荷

上海○○○路○○○號  
 電話○○○○號

年 月 日

住診出院證書

○○○廠台鑒

貴廠 君前患傷於 年 月 日到院醫治茲已

於 年 月 日出院特此證明

○○○醫院醫師

簽印

年 月 日



〇〇〇〇廠

醫務月報表 乙. 公傷類

民國 年 月 份

公傷種類	撞傷		擦傷		熱傷		割傷		刺傷		脫臼		骨折		其他		共計	公傷部位	頭部	眼部	軀部	上肢	手背	下肢	足趾	其他	共計
	初	覆	初	覆	初	覆	初	覆	初	覆	初	覆	初	覆													
技師室																											
鑄造處																											
鑄煉處																											
鑄化處																											
驗書室																											
總務處																											
會計處																											
會程共備																											
註																											

製表員

廠醫





## 第十五章 服務設施（福利工作）

服務設施的意義 服務設施就是雇主原可以不負責任的，但是爲雇員利益起見，於是由雇主單獨出資進行，或是聯合雇員共同組織。這些設施，在從前是稱爲福利事業，似乎是雇主的恩惠或慈悲。其實公司究竟不是慈善機關，雇員亦不是乞憐的人。所謂安全，衛生，獎金，訓練，等等，乃是雇員的責任（社會的，道德的，和法律的），並不是福利事業。因此，現在的公司不再沿用「福利」二字，改稱服務工作。

服務的種類 這是可多可少，可繁可簡。許多公司裏有各種組織，目的是想改進勞資關係並設法使工作處所，格外滿意。這些設施，大概如下。

一、互助會 這種組織是辦理疾病扶助，災傷救濟，人壽保險，老年恩給等事宜。可以在每月薪資中扣除百分之幾，作爲基金，同時公司方面亦捐助若干。凡是退休或因傷病不能工作的人，可以領取薪額的百分之幾——大概爲一半或三分之二。這可以解除工人所最憂慮的一項，就是因爲失去工作能力以致停止進款的來源。

二、失業保險 這種辦法，尙未發達，但是處於現在營業不安定的情形之下，我們常感覺這是很需要的。普通的工人沒有充分的能力來從事儲蓄，一旦失業，就不能維持短時間的生活。這種保險的基金，從何而來，是不

確定的。可以在工資中扣除百分之幾，但這是削減已經很少的工資。若是強逼工廠拿出若干款子來，那末可以說是等於增加工資，結果就是必須抬高物價。所以工業界能否負擔這種責任，而不致引起多大損失，仍屬疑問。一家公司當然不能獨自施行，若是別家公司不同樣施行，因此最好有法律上的強制辦法，使各公司都同樣遵行。

**三、儲蓄辦法** 這可以在每月工資中扣存若干，或是讓工人隨時量力，自由存儲。公司中可以自設一個儲蓄部，或是在中午的時候，由一個鄰近的特約銀行，派員來公司收支儲款。這種儲蓄可以分普通與特別二種。普通的儲蓄同銀行一樣。特別的儲蓄是由公司特別規定辦法，如優給利息，或加倍償還，時期可定五年或退職時止。公司所要注意的就是特別的儲蓄。

**四、股票利益** 這是將公司的股票，獎贈優良的工人，或是廉價售給工人，如此可使工人對於本公司的營業，發生更大的興趣，而且可以使工人服務較久。美國有某公司對於尚在本公司服務的人，給以八釐的股票利息，離職以後給以六釐的普通利息。所以工人除非離職後另有較大的進款，大都不願辭去。

**五、模範新村** 這是包括住宅，商店，和娛樂設備，來輔助工人。住宅的租金可以極微，或者可以用簡易便宜的分期付款辦法，使工人購買這種住宅。商店是可以用作辦法的，出售生活的必需品，如糧食，魚肉，藥品，雜貨，等等。公司對於處理這種事情的態度，必須謹慎。若是公司儼然以保護人或賜恩人自居，那末工人會感覺討厭，以致失去原來的宗旨。曾經有兩家公司各建築了幾乎同樣的新村。有一個是很為工人所熱烈接受的，還有一

個是不受工人歡迎，工人情願住在附近的不良環境中。這個理由，就是第一家公司的主人，原是工人出身，對於工人很表同情，並且常時注意工人的利益。第二家公司自以為大賜鴻恩，希望工人常時感恩不盡。

六、體育會和俱樂部 工人間的籃球，足球，棒球，和游泳等隊可以組織起來，有時可與外界的組織，約期比賽，或者本公司各部的工人可以各自組織一隊，互相比賽。如此可以引起良好的競爭精神並輔助各部的風紀。公司亦可設置健身房，以便一般工人可以操練身體。運動隊員若是出外比賽，公司亦可准許請假並資助旅費。其他的組織，如絃樂隊，銅樂隊，歌詠隊，戲劇社，讀書會，廠刊社，夜課班，等等，都可量力舉辦。

這些工人組織的最大價值，就是使工作所在的機關成爲一種增進友誼，享受良辰的地方。我們的生活與我們的工作，得以密切連繫，而且我們的友人大概是同樣工作的人，那末很容易引起工作上的額外興趣。若是一個人在本廠球隊裏很感興趣，或是藉本廠的社交活動來得着許多友誼，他就不易於離開本廠。在美國有些公司很注意本公司的球隊組織，甚至羅致運動家來做職員。

七、圖書設備 設置一個圖書室，就是置備書籍雜誌，以便工人借閱，一則可以消遣，二則可以增進知識。可以增進知識的書籍就是關於銷售術，管理學，技術學，以及其他類似的專門書籍，如此可使工人增進其現任職務的能力，並獲得將來的升職。公司若與市立圖書館商妥借書辦法，亦是簡便經濟的辦法。

八、哺乳室，託兒所，幼稚園，子弟學校 這些都是爲員工的子女着想。哺乳室是女工很多的工廠所應當設立的，以便女工的嬰兒哺乳。託兒所是範圍較大，可以使女工寄託其幼年的孩童。幼稚園和子弟小學是正式的

教育辦法。

人事管理的實施

## 第四編 研究

### 第十六章 人事管理的研究和改進

#### 一 人事研究的重要

**得到事實** 研究是人事管理中的一項重要工作。我們已經討論過人事管理員的需要機敏，以及各種人事手續的需要常時使之有效。人事管理是用科學方法來處理工人對於他人和對於工作的關係。要用科學方法，就必須有事實。事實是從調查和研究所得來的。有些是要採用統計的方法。

**適合實用** 我們可以將研究的宗旨和應用，分爲現在和將來。現在的宗旨是要確定所用的方法，是適合本機關中所發生的問題。將來的應用是要使實施合乎時宜。因爲有需要上，製品上的改變，和新機器的發展，我們不能將現在的職位認爲與幾年前一樣，所以必須常時查核和修改。

**注意功效** 研究並不是一件神祕奧妙的事。這不過是搜集並利用事實和數字，來使方法有效。有許多不過是看看那些生產比平均較優的工人，是否就是那些在雇用時的測驗上較優的人，在面談時的評量上較優

的人，原有經驗較多的人，曾經受過某種訓練的人，在某種年齡的人，等等。若是我們查出那些在測驗上（或其他的測量上）分數在某點以下的，都是工作不好，那些分數在這點以上的人，工作尚好，還有那些分數特別高於這最低點的人，很能步步高升，我們就可認那個測量是有效能的。若是我們不能得到這種符合，那個測驗就應當改良，或者制訂一種新的來代替，或者採用別的方法來選擇工人。任何新的方法，當然亦要受同樣的審查，以便確知是否比舊有的為優。若是搜集了沒有預測價值的資料，那是徒耗時間的。

**按照需要** 我們亦要注意每一個機關，各有它自己的問題，等候解決。有些普通的原則，是可以應用於大多數的機關。但是詳細的實施方法，是要按照情形和需要來決定的。每一個工廠必須決定它究竟需要怎麼樣的工人，怎麼樣的工人是不合宜的，如何選擇工人，以及雇用之後如何對付他們。所以沒有一般的歸納，可以概括全數公司的全部問題。

**費時探索** 人事研究的工作，最好讓人事部自己發跡，用它自己的評判力和辨別力，並且用它自己的工夫。在進行研究的時候，不能隨意或限時，來得到重要的發現。有些研究的結果是沒有利益的。這不能怪人事部不好，因為事前不能預知怎麼樣的研究，結果是很有價值的。若是由合格的人員來探索研究，那當然比胡亂進行的要好得多了。還有，任何研究是費功夫的，尤其是關於證實的一類研究。一人不能確實判定某工人在雇用後幾個月內的效率，所以或者需要一年或一年以上的時間，來使雇用手續達到滿意的水準。這顯然不是表明人事部方面的汗綫。

**實地研究** 最後，研究工作可以在實驗室和工場中舉行。例如設計、測驗、校核測驗的效度、疲勞研究，以及其他類似的調查，就是屬於這類。在實驗室中可以有較優的控制，因為可以避免工作環境中所常有的心散意亂和錯綜複雜。但是亦正為這個緣故，我們必須謹慎，不可太認真的接受實驗室的調查結果，因為實驗室中的情形或者有些「人爲的」。

## 二 人事記錄

**價值** 人事部的一項最重要工作，就是一一記錄有關事件。這些記錄是有價值的，一則可用以維持組織升職、調任、解雇等等，二則可用於研究，以求這些方法的改良。

**分類** 記錄可以分爲二大類——個人的與團體的。個人的記錄，包括工人的切當資料，如雇用前的事實、雇用時的面談和測驗記錄、雇用後的狀況、團體的記錄，包括本機關各部份或各機能的材料，如災害統計。

**計劃** 記錄必須妥爲計劃，以便應付本廠的需要，所以要使之適當和完整，就有價值可言。但是亦不可有太詳細的記錄，以免記錄的費用和麻煩，在比例上超過它的價值。大多數公司的錯誤，大概在記錄太少。有些材料以後絕對不能替補的，如在雇用時的測驗分數或人格評量，因為這些是隨時間的過程和經驗的獲得而改變的。有些事項，大概是沒有價值的，如宗教、籍貫（生地）、父母的職業，和兄弟姊妹的情形。所以在開始這項研究的時候，應當事前注意，並制訂一種穩妥一致的進行辦法。若是以後發現有些記錄是沒有目的，或有些有



價值的事項倒沒有記錄，那末亦當隨時改正。

**集中** 使人事部管理這些記錄，是一件良好的辦法，因為這可以達到集中化，而且可以由專家來負責進行。若是由各部主任來管理他自己的記錄，那末這些任務大概就會擱置延宕，等到最後的一分鐘，於是草率了事。

**個人記錄的內容** 每一個人的記錄，可以包括下列事項的全數或多數。

- 一、個人的材料——性別，年齡，教育，訓練，住址。
- 二、從前的經驗（履歷）。
- 三、面談時的評量等級。
- 四、測驗的分數。
- 五、體格檢查，附以切當的特殊評語。
- 六、派任的職位。
- 七、他所適應或希望的其他職位（如有機會）。
- 八、升調的職位附註日期及薪金。
- 九、按期的評量（這些評量可以追溯雇員的發展）。
- 十、客觀的記錄——生產，銷售，等等。
- 十一、到勤——遲到，曠工，事假。

十二、健康——病假、醫療。

十三、災傷。

十四、訓練（特殊的或普通的，在雇用後所受的）。

十五、特殊的褒獎、創造力的表現、有價值的建議，以及其他對於公司有價值的事項。

這些記錄可以使管理方面決定誰是相當的人員可以遇機擢升，誰是可以加薪，誰是應當在必要時裁撤，而且還可以輔助於審核那些雇用和訓練的方法。

**個人記錄表式的舉例** 有許多公司的職工名冊，就是一本簿冊，在每頁上面抄錄了許多人的姓名、部份、職務、薪金、寥寥幾項事實罷了。這不是科學的方法。應當每人佔有一張活葉或一張卡片。卡片比活頁更為便利。最好將卡片裝在平面式的（即明見式的）卡片檔案箱（即鋼皮印鑑箱）內，那末檢查時最為便利。卡片的内容詳簡，隨需要而定，但是不可沒有這種人員卡片，因為這是人事管理中基本的個人總記錄。下列的簡單舉例，是平面式的，大概可供五年之用。這張卡片的大小是標準的一種（五×八英吋）。最好用紅墨印。正面上端的標目，各有若干空格，是預備更動時改填的（姓名除外）。本公司若是在各地有分廠分店，那末添加「地點」一項。至於本片分類和排列的次序，是先按照地點，其次是按照部份，再後是按照職位。

若是人員不多，認為不值得購置鋼皮印鑑箱，那末可以仿照「活用通訊卡」的裝釘方法，亦很便利實用。於是再可用有鎖的木櫃來藏置。





團體記錄的內容 團體記錄亦有其保存的理由。記錄的重要事項如下。

甲、全體員工的狀況

一、空位或缺少

二、自辭

三、曠工

四、不規律或不完整的事情（遲到、早退、外出、事變、等等）

乙、災傷

五、原因

六、有關係的個人

七、有關係的機器、程序、或部份

丙、生產記錄

八、雇用手續與相對的生產效率

九、獎勵辦法、工資支付方法

十、季節性的變動

全體員工的實在狀況是列在第一位。各部直接管理工人的監工員應當每日報告關於空位、自辭、曠工、以及所轄工人的其他不規律、不完整的到勤事情。如此可使總辦事處避免生產上的缺陷。對於初步的和個人的

面談員，應當每晨或隨時給以一張空位清單，以便物色相當的人員來填補空缺。

災傷記錄亦須妥為保存。如有意外災傷的發生，那末有關部份的主任必須填具完全的報告。災傷的人的方面和物質方面二者都須加以分析。據調查所知，有少數人所遭遇的災傷，每人佔總數中的幾件，有大多數的人是從來不發生災傷。至於物質方面，可以發現有某種機器或某項程序，是特別引起較多的災傷，所以管理方面可利用這項分析來設置安全的辦法。工廠可以採用傷害報告表式。這是關於可以列表統計的重傷，就是損失工作時間在一日或以上的。至於損失工作時間在一日以內的，稱為輕傷，可以另有一本總記錄，隨時填入，經過一定時期（每月或每半年一年）亦可統計。重傷的各種損失，如時間，醫藥，賠償，另可統計。

### 輕傷記錄簿

部位	職位	職號	姓名	性別	年齡	受傷年月日	星期何日	午時分	原因	部位	附記

○○○○廠 人事月報表 民國 年 月份

項目	進用		解職		本月		調降		加薪		獎懲		請假		遲到		曠職		公傷		私傷		送醫院	
	人	數	人	數	人	數	人	數	人	數	人	數	人	數	人	數	人	數	人	數	人	數	人	數
職員																								
工徒																								
雜役																								
合計																								
備註																								
其他報告																								

製表員

人事主任

說明

- 一、本表自一月積至十二月底止總計之即為全年之報表
- 二、指損失時間一日或以上
- 三、公傷人數：欄內計算指損失時間在二日以上者須分級計算
- 四、私傷人數：欄內之傷假專指因公受傷者其因私傷請假者併入病假內計算
- 五、請假日數：欄內之傷假專指因公受傷者其因私傷請假者併入病假內計算
- 六、同一人於本月份內請事假亦請他假者仍作一人列入
- 七、獎金：欄內指本廠員工警後獎勵規則所給之獎金
- 八、獎餘：欄內指本廠員工警後獎勵規則所給之獎金
- 九、凡因調職而加薪者同時另列入「加薪人數」欄內
- 十、凡因調職而退職者併入「裁減」欄內計算

各部的生產記錄，亦須分析。對於這些記錄，可按照各點來審核，如用各種雇用手續所雇人員的效率，相當的工作獎勵辦法，各種工資支付制度下的生產，季節性變動的妥善調劑，等等。

### 三 人事研究的幾個題目

**引言** 本章不必詳細討論如何舉行人事研究。因為關於雇用和維持有效率的人員，我們已經在本書內逐一提出許多重要問題。例如在面談的一章內，我們不單提出普通的建議，而且這些建議是根據所發現的事實，如面談員的人數，面談的方法，能夠確定的要點，以及不是用面談方法所能處理的各點。在測驗的章內，我們提出可靠有效的考試方法，並且指出在實施時如何確定測驗的價值。

**項目** 人事研究的本身，不是一種研究的園地。這不過是用統計和試驗的方法，來研究人事部範圍內的所有事件。本章祇把較為重要的人事問題，分類舉述出來，並說明如何一一處理。

#### 一、雇用問題

1. 勞工的來源 所謂勞工的來源，就是學校或大學，職業介紹所，報紙廣告的應徵，或原有工人的介紹。在每一種勞工供給的來源裏所招募的工作人員，其質量上很有差別。最好偶時比較各類人員的相對效率和服務的平均年數。

2. 工人的個人材料 我們也可以看看何種工人——如按照年齡，性別等——是特別有效率或工作



惡劣。這些事實對於以後的雇用辦法是很有關係的。

3. 各面談員的效能 可以研究每一面談員所選工人的繼續評量。若是看看有許多工人的某一缺點是某一面談員所疎忽的，還有另一面談員是忽略了其他求雇人的第二缺點，這是很有意味的事。面談員的方法和技術，亦正如測驗和其他雇用手續一樣，要受試驗性的調查。對於醫士所施行的身體檢查，是否準確，亦可如此研究。

4. 評量的表式 這亦是同樣要受審查的。每一個資格項目以及表式全部，應當仔細考查其效能。有些要點若是疎忽遺漏，那末可以添加新的項目。其他的項目若是涵意不止一項，那末可以再分開來。還有些項目若是其所得結果，不能證明其有預測的價值，那末可以廢棄。

5. 各種測驗的效能 對於各種測驗，如智力，職業性向，學識，動作，人格，情緒上的穩定，等等，應該一一審查，看看那些測驗分數高的人是否是有價值的工人，並且反之。有些測驗是需要使之更加嚴密，有些應當測量新的功能，還有些是可以完全取銷。所謂效能不單是指測驗的某部份，甚至每一項目以及全部。這個研究總是需要長時期的，因為一人對於公司的最後價值，是在長時期後所能決定的。但是測驗的預測價值，既經知道，就可立即施行於以後的求雇人。

6. 個人差別的研究 有些個人對於某種工作是比別人較為適宜。每一個人應當處於其最有效能的位置，所謂「各盡其長，各得其所。」如此對於工作可有較大的適宜性，結果就是使工人增進滿意，使公司增

加生產。這個觀念，是認為科學的職業指導和人員安插的基本原則。

## 二、訓練和升職的問題

1. 訓練的分析 訓練的相當期限，是第一件所當考慮的。我們當然想要使新工人達到他完全的效率限度，愈速愈妙。所以我們嘗試各種數量的訓練，看看什麼樣的訓練和實際經驗，聯合起來，可以使工人在最短的時期內，能達到這個程度。我們也必須決定訓練課程的適當內容。我們應當注重首要的事項，忽視那些價值較少的事項。相當的比例可以一部份按照職務說明來決定，這個職務說明就是舉述工作的各方面並表示每一項的重要性。某一個人的訓練，有何缺點，可以從他在頭幾天工作時所犯的錯誤中，偵察出來。這些錯誤的分析，亦可用於改良訓練的辦法。

2. 訓練對於職業成功的關係 訓練可以為普通的或專門的。先宜注意某職位是否需要中學畢業生，還是小學畢業生。其次就是注意何種專門訓練課程是有特殊價值的。再其次就是注意是否最好在公司內施以實習的訓練。還是在未正式任事前，先施以訓練。每一項問題須分別研究，以適合各種職務。

3. 預測進步的限度 分析職業測驗和智力測驗的二種分數，可以大致預測每一雇員能夠進步到什麼限度。

4. 升職的訓練 就是讀夜課，輪流派到各部工作，隨時派到各部協助（遊擊艦隊，）等等。

5. 升職 誰是應該升職。我們先宜確定每項職務所需要的職業上和人格上的特徵，以便選擇最適配

的人員來升任。對於升職所當考慮的就是工作成績，經驗，特殊訓練，人格特徵，年齡，等等。我們可以逐項研究，以便發現對於較高職位所以成功或失敗的特殊原因。

### 三、工作效率

1. 疲勞研究 這個研究的範圍有許多問題，就是（一）工作時間，休息時間，夜班與日班的影響，延長工作；（二）工作狀況，如通氣，採光，溫度，氣味，溼度；（三）坐凳，物料，工具等的地位。這些問題，很容易用試驗來研究，就是比較這些使用現行方法的工人，與那些同樣工作的人，但是使用稍加改良的方法，二者所生產的結果，各有何區別。

2. 動作研究 正當的工作方法，不單很可以增加生產，還可以減少疲勞和增多工資。這不單包括工人的用手動作，也包括例行習慣，物料供給，正當速度，避免錯誤，等等。這是在科學管理中所特別注意的。

3. 各部的效率 財務方面的管理，雖然不屬於人事管理的範圍，但是因為間接有重要的關係，所以不妨略提。須知全公司的獲利，並不是在事實上證明各部都達到最高的效率，或是說各部的每一工人都是能生產的。各部的比較效率或生產，可以按照費用，期望，和以前記錄，來分析考查。

### 四、工業關係（即勞資關係）

1. 監督的方法 妥為確定鼓勵的種類，以便引起工人的最大注意，促進其最大努力，養成其最大滿意。這是包括減除那些消極的驅策方法。

2. 勞工態度的研究 避免罷工，增進風紀，養成和氣，都是對於公司很有價值的。我們必須查明真正的事實，不可單憑推測或理論來應付這些問題。

3. 工資的支付 不單是工資的數量是重要的，還有工資的支付方法亦是很有分別的。支付的方法就是純粹的薪金，計小時，計件數，佣金，薪金兼佣金（或計時兼，計時率）盈餘分配，股票利息，一部份所有權，等等。公司若是盈利增進，最好對於工資有公平的調整，那末很可以增進全體人員的合作，並提高工作的精神。

4. 遲到與曠工 任何人可以因為不可避免的或意外的緣故而遲到，或者可以偶時曠工，但是一人若常常遲到或曠工，那末需要調整，就是用當面直談，書面警告，或罰他暫時停工，來改正他的習慣。遲到與曠工的原因，可以研究。若是與心理衛生的專家相商，

○ ○ ○ ○ 廠  
人 事 商 談 單  
年 月 日 號 數

姓名	職號	職位	部份
商談事項			
商談者			
調查結果			
調查者			
擬辦			
批示			

此張由人事室填註

或者可以得到較優的辦法，來增進到勤的整齊。至於事假或病假，在實際上亦是損失工時的一種，類似曠工，所以亦可分別統計研究。

5. 雇用的穩定 若是使工人知道他的工作或職位是穩固的，那末很可以增進公司的風紀。有許多工業既然是多少受些季節性影響的，那末人事部必須調查這種情形。可以預先設法知道市場的需要，以便盡量將忙期分佈。可以將人員從這部調到那部，互相調劑。可以計劃在閑時從事修理或其他工作。

6. 工作時間以外的生活 工人組織，體育會，合作社，儲蓄辦法，利用閑暇，家庭狀況，食睡問題，生活程度等等，都是本項的範圍。

### 五、勞工轉換

重要的問題就是何類工人，轉換最多。是否某部比別部較多，甚至他們的工作性質是相同的。工人的服務年數，平均若干，對於這個平均的上下變化，有多少大。自動辭職的原因，有那裏幾種。這是否是本公司的過失，或是在雇用時未能慎選得人。能否改良這種情形，以便維持較有效率，較有經驗的工作人員。開除的大原因是什麼。能否改良雇用和監督的方法，以便減少開除。

### 六、健康和安全的問題

1. 災傷的分析 近來有許多學者認為災害並非單是不幸的事件，乃是大多數的災害案件有其一定的而且可以預防的原因。據研究所知，多數的災害是少數人所遭遇的，有些人是遭遇幾次，但是有許多人一

次也沒有。在美國有一家公共汽車公司，曾經研究其某一司機員，因為他已肇禍多次。雖然他是每次開釋無過，因為查明過失是在別的汽車夫，但仍似乎奇怪，為什麼他一人的衝突獨多。待經過仔細調查，發現他的病是在不給充分的時間來預先發出警告，以便別的汽車夫可以停車。至於工廠工人的缺點，以致阻礙他的預防意外，就是視力不強，聽覺不利，反應太緩，協調不良，年齡太幼或太老，或是經驗缺乏。工作方法有錯。

2. 安全辦法 災害及其原因，既經分析之後，便可採用機械上的設備或施行安全教育，就是動轉機器上的防護物，隔離辦法，眼罩，警告牌，關於正當的工作方法的教育，等等。

3. 工人的健康 分析疾病的種類並研究工廠內外關於影響工人身體效率的各種狀況，自然可以增進生產和滿意。至於工作時間，休息時間，夜班工作，延長工作，等等，亦是有關的。

4. 利用身體上有障礙和殘廢年老的工人 照料身體上有障礙或不能擔任太操勞或高速度工作的個人，實在是一個嚴重的社會問題。所要注重的就是一面使這些人能夠自己維持生活，一面使社會可以節省救濟的費用。有許多工業機關已慷慨合作，並研究其本機關內的各種職位，看看有什麼工作可以適配這些能力有限的人。結果就是將若干職位，保留給這些不幸的人，如一臂或一腿喪失，或視力或聽覺有損，或年雖老但未衰朽。這對於社會和這些個人是很有益處的。

#### 七、維持常時進步

人事制度，無論現在是怎樣完全或有效力，總不能永久處於不變的狀態。所以必須常時改進，因時制宜。職

位是隨時間，需要的上落，和新發明而改變的。新的雇用手續，可以使現用的測驗失其效用。工業中關於機器上和人的方面，可以發現新的方法，來相當應用。

1. 審查職務說明 我們必須確實知道所用的職務說明是準確的，職務上的資格，狀況和任務，確是如單上所指明的。職位的性質既然隨時可以改變，所以最好審查各種職位，至少每年一次。

2. 常時修改測驗方法等等 某種職位可以改變，以致加上新的機能。那末現用的測驗和其他選擇方法，不再有效，所以必須修改，以便測量所需要的真正才能。要改進客觀的測量，可以將從前祇用主觀來估量（大概是評量）的若干機能，現在另行制訂測驗的方法。其他選擇並維持人員的方法，亦可按照本公司的需要，來制訂施行。

3. 制訂新方法 我們應當常時注意並採用他家公司或學術機關所研究出來的較優方法。這一點是關於上述許多研究問題的。

# 附錄

## 參觀各機關人事部大綱

在參觀或調查某機關人事部的時候，可有下列的大綱，作為方針：

### 一、人事部的地位：

甲、是否集中化的？

乙、職權和責任的範圍。

### 二、人事部的組織：

甲、一般狀況：

1. 設立的理由。

2. 進行的年數。

3. 辦公室的物質設備和設計。

4. 人事職員的人數。

乙、組織的方法：

1. 主管人的職務名義。

附錄 參觀各機關人事部大綱

2. 對何人或何部負責？

3. 經費。

4. 人事職員的種類。

5. 檔案、記錄和表式的制度。

### 三、人事部的任務：

甲、雇用：

1. 機關的需要：

(1) 工作人員——平時總數，繁忙時，季節時。

(2) 人事部经理手雇用的人員種類。

(3) 人員的來源。

(4) 聲請需添人員的方法。

2. 選擇的方法：



## 人事管理的實施

二二四

(1) 所用的試題和測驗。

(2) 限制標準,職務說明。

(3) 工頭或監工的責任範圍。

(4) 對於謀事人的義務。

a. 關於機關政策,工作狀況,工資辦法的解釋。

b. 便覽小冊。

(5) 導引就職:

a. 介紹給其他同事。

b. 介紹給工頭。

c. 職務的解釋。

3. 繼續考核以便決定選擇的成效。

4. 繼續考核以便決定調任,升職,解雇。

### 乙. 工廠衛生和安全:

1. 火災的預防和保護:

(1) 關於下列的政策:

a. 生命危害的減少。

b. 人員的合作。

c. 救火訓練。

(2) 檢查和維持的責任。

2. 災傷的預防和保護:

(1) 關於機械上的防護,急救,等等。

(2) 檢查和維持的責任。

(3) 原因記錄。

(4) 人員的合作:

a. 採用教育,建議制度,委員會。

3. 工廠的維持:

(1) 關於按期考查和改良建議的責任:

a. 工作危害:

1. 職業的。

2. 通氣和發熱。

3. 空氣污濁的排除。

4. 採光。

5. 噪音和震動。

6. 適合工作的身體姿勢。

7. 休息時間。

8. 飲水的清潔。

9. 溫熱的和充分的食物。

b. 廠屋的管理：窗門，盥洗室，廁所，地板，等等。

#### 4. 醫藥服務：

(1) 何人負責，有何設備，何方出資？

a. 初診急救。

b. 護士，醫士，醫藥室，療病房，醫院，牙科部。

c. 家庭巡迴護士。

d. 疲勞研究。

e. 一般的健康教育政策。

#### 丙、訓練：

##### 1. 職務指導：

(1) 對於工人。

(2) 對於工頭。

(3) 職務指導的方法。

##### 2. 關於下列的政策：

(1) 技術訓練，以便進步。

(2) 特殊教育，以便維持工廠的標準。

(3) 識字班。

(4) 一般的教育狀況。

(5) 舉辦以上事項的責任。

3. 調任政策。

4. 升職政策。

5. 建議制度。

#### 丁、其他服務工作：

##### 1. 物質方面的：

(1) 食堂：經費，採用範圍。

(2) 合作購買辦法。

(3) 交通設備。

(4) 宿舍辦法。

##### 2. 教育方面的：

(1) 圖書室，演講會，電影。

(2) 刊物。

## 人事管理的實施

### 3. 娛樂方面的：

(1) 種類和設備。

(2) 組織與管理的方法。

### 4. 福利會社：

(1) 儲蓄會。

a. 儲蓄宗旨。

b. 進行方法。

c. 儲款責任。

(2) 保險會：

a. 組織種類。

b. 進行方法。

c. 會員資格。

### 戊、工作人員的維持和調協的聯合關係：

1. 問題，必需互相諒解，合作，或妥為調整的：

(1) 升職。

(2) 調任。

(3) 冤苦。

(4) 紀律或工場管理。

(5) 解雇。

(6) 與解職者面談。

(7) 調整工資上的錯誤。

(8) 決定工作狀況的政策：

a. 工作方法。

b. 出品的數量與質量。

c. 工作時間，例假日期，休假辦法。

d. 工資數率。

### 2. 控制這些問題的方法：

(1) 由人事主任處理：

a. 有否明文規定的辦法，來處理怨訴和冤屈？

(2) 工人委員會：

a. 委員的資格。

b. 代表和選舉的辦法。

c. 組織的方法。

d. 所處理的問題。

(3) 與工會作團體協議 (若有是項協約)

a. 有何條件?

b. 是否滿意?

(4) 該廠罷工忘工的史料。

己、研究：

1. 關於搜集並分別下列資料的責任：

(1) 職務的種類與說明。

(2) 工人的種類與資格。

(3) 職務對於工人的影響。

(4) 遲到與曠工。

(5) 勞工轉換：

a. 計算方法。

b. 轉換數量。

c. 轉換原因。

d. 轉換損失。

2. 該廠的勞工審計 (人事調查)。

3. 明瞭全部人事工作新發展的方法。

附錄 參觀各機關人事部大綱

庚、人事部與其他各部的關係：

1. 如何採用人事政策?

2. 採用生產政策和銷售政策, 是否通知人事部?

3. 如何與工頭施行人事政策?

辛、人事部與外界機關的關係：

1. 與下列接觸的責任與方法：

(1) 立法。

(2) 法院判決。

2. 與下列接觸和合作的政策：

(1) 政府機關衛生處, 職業介紹所, 學校圖書館, 等等。

(2) 社會機關。

(3) 工商機關。

(4) 工會。

四、結論：

甲、詢問該人事部所以值得存在的主要理由。

乙、詢問該人事部有何事實上的限止或缺憾。

英文參考書目錄（都在美國紐約市出版）

- Husband, R. W. Applied Psychology. Harpers. 1934.
- Viteles, M. S. Industrial Psychology. Norton. 1932.
- Walters, J. E. Applied Personnel Administration. Wiley. 1931.
- Baridon and Loomis. Personnel Problems. McGraw-Hill. 1931.
- Yead and Metcalf. Personnel Administration. McGraw-Hill. 1933.
- Scott, Clothier and Mathewson. Personnel Management. McGraw-Hill. 1931.
- Ford, A. Scientific Approach to Labor Problems. McGraw-Hill. 1931.
- Hackett, J. D. Labor Management. Appleton. 1929.
- Watkins, G. S. Labor Management. Appleton. 1928.
- Watkins, G. S. Labor Problems. Crowell. 1929.
- Hulveison, G. R. Personnel. Ronald. 1927.
- Tead, O. A Course in Personnel Administration. Columbia. 1923.
- Galder, J. Modern Industrial Relations. Longmans. 1924.
- Donald, W. J., Ed. Handbook of Business Administration. McGraw-Hill. 1931.
- Lansburgh, R. H. Industrial Management. Wiley. 1928.
- Kimball, D. S. Principles of Industrial Organization. McGraw-Hill. 1925.

# 中文參考書目錄（有大圈者表示主要，小圈次要）

## 一 工商管理（有關人事管理）

- 林光激譯 商務 民二四 ○工業組織原理  
 陳建民譯 商務 民二五 ○工業管理  
 余懷清譯 商務 民一九 ○工場管理論  
 王撫洲著 商務 民二三 ○工業組織與管理  
 周緯編 商務 民二〇 ○工廠管理法  
 孫洵侯編 商務 民二五 現代工業管理

## 二 事務管理（有關人事管理）

- 劉蔭生編 中華 民二〇 商業管理  
 張天福著 商務 民二四 普通行政實務  
 何清儒編 商務 民二六 事務管理的實施

## 三 人事管理

- 何清儒編 商務 民二二 ○人事管理  
 張雲伏著 商務 民二四 歐美公務員制  
 薛伯康著 商務 民二三 中美人事行政比較  
 薛伯康編 正中 民二六 人事行政大綱  
 雙樓合著 世界 民二三 歐美員吏制度

張廷金編 商務 民九

科學的工廠管理法

莫若強著 商務 民二一

。科學管理的意義與價值

穆湘玥譯 中華 民五

。學理管理法

吳廉銘譯 中華 民二二

實用工商管理

侯厚培編 黎明 民二二

。商業通論

胡道道著 商務 民二三

商店管理

李培恩著 商務 民二一

商業事務常識

章元善著 商務 民一八

實用公團業務概要

上海市公用局 民二〇

。上海市公用局行政管理實現

張樑任著 商務 民二四

中國郵政（第三編中國郵政人員）

陳立著 商務 民二四

○工業心理學概觀

高祖武譯 商務 民二〇

工業心理學淺講

王書林譯 商務 民二四

○心理學與工業效率

滙社會局 大東 民二〇

廠規彙編（二集）

人事管理的實施

四 雇用

鄭恩潤譯 商務 民一五 ○職業心理學

鄭恩潤譯 商務 民一二 ○職業智能測驗法

莫若強譯 商務 民二四 ○職業指導與職工選擇

汪養仁編 商務 民二四 ○科學的性恪診斷論

何清儒譯 商務 民二六 實用心理學(第九章人事管理)

黃希聲譯 商務 民一九 智力測驗方法與實施

陳鶴琴編 商務 民 智力測驗法

王書林著 商務 民 心理與教育測量

五 工資

樊弘著 商務 民二三 工資理論之發展

壽熹譯 商務 民二三 ○報酬法

六 安全和衛生

凌鴻助著 商務 民二三 工廠設計

方漢城譯 商務 民一三 工廠設備

程瀚音譯 商務 民 實用工業衛生學

七 勞工問題

馬超俊著 民智 民一四 中國勞工問題

邵元冲著 民智 民一三 美國勞工狀況

潘文安著 中華 民二三 職業指導

何清儒編 中華 民二四 職業指導論文集

顧樹森編 中華 民一七 ○英國職業指導

潘文安著 世界 民 職業指導ABC

何清儒著 新月 民二一 現代職業

陳吳合編 職教社 民一九 性檢査法

劉炳藜譯 中華 民二五 商業心理學(第五編雇用心理)

李暮譯 中華 民 勞資協調論

劉巨毅著 商務 民二三 ○工廠檢查概論

丁同力譯 商務 民二〇 工人意外遭遇統計法

程守中編 濶聯會 民二三 工業安全與管理

唐海著 光華 民一五 中國勞動問題

朱應祺譯 泰東 民一七 勞動經濟論

朱通九著 大東 民二二 勞動經濟概論  
 陳振鷺著 大學 民二三 勞動問題大綱  
 陳振鷺著 叢報 民二二 現代勞動問題論叢  
 陳達著 商務 民一八 中國勞工問題

八 勞工立法

中國國勞分局 民二三 國際勞工大會通過公約草案及建議書  
 樊弘著 商務 民一六 勞動立法原理  
 樊澍著 商務 民 勞動法大綱  
 陳任生譯 商務 民 勞動法原理  
 孫紹康著 商務 民 中國勞工法

九 期刊

人事管理 中國人事管理學會（上海華龍路八十號）  
 工商管理 中國工商管理協會（上海寧波路三八三號）  
 勞工月刊 勞工月刊社

何德明編 商務 民二六 中國勞工問題  
 駱傳華著 青協 民二二 中日中國勞工問題  
 社會調查所及實業部 ○中國勞動年鑑（已出四次）

李劍華著 太平洋 民一七 勞動問題與勞動法  
 李劍華著 法學 民二〇 勞工法論  
 馬質大著 世界 民二一 勞動法  
 顧炳元編 法學 民二六 ○中國勞動法令彙編  
 實際部勞工司 民二六 勞工法規彙編

國際勞工 國際勞工局中國分局（上海靜安寺路八六八號）  
 工業安全 工業安全協會（上海蒲柏路三八一號）  
 教育與職業 中華職業教育社（上海華龍路八十號）

中國現行勞工法規目錄（民營工廠適用者）

- 一、工廠法 二十一年二月三十日國府修正公布
- 二、工廠法施行法 二十五年十二月十日國府修正公布
- 三、團體協約法 十九年十月二十八日國府公布

附錄 中國現行勞工法規目錄（民營工廠適用者）



人事管理的實施

二二二

- 四、勞動契約法 二十五年十二月二十五日國府公布
- 五、勞資爭議處理法 二十一年九月二十七日國府修正公布
- 六、最低工資法 二十五年十二月二十三日國府公布
- 七、工人儲蓄暫行規程 二十五年十二月十八日行政院公布
- 八、工廠設置哺乳室及託兒所辦法大綱 二十五年四月二十二日實業部公布
- 九、工廠衛生室設置辦法 二十五年十一月二十一日實業部核准施行
- 十、工廠安全及衛生檢查細則 二十四年十月九日實業部公布
- 十一、勞工教育實施辦法大綱 二十一年二月四日實教兩部公布

## 英漢名詞對照表

### A

Ability rating 才能評量  
 Absence 曠工  
 Accession 就職  
 Accident 災害, 意外  
 Advisory committee 顧問委員會, 諮詢委員會  
 Applicant 謀事人, 求雇人  
 Application blank 報名單  
 Apprenticeship 學徒制  
 Aptitude test 性向測驗  
 Arbitration 仲裁  
 Army Alpha test 陸軍甲種測驗  
 Attainment test 造詣測驗  
 Attendance 到勤  
 Award 獎賞

### B

Basic wage 基本工資  
 Battery of tests 測驗全套  
 Benefit plan 津貼辦法  
 Bonus plan 分紅辦法

### C

Card sorting test 卡片分類測驗  
 Centralization 集中化  
 Character analysis 品性分析  
 Collective agreement 團體協約  
 Collective bargaining 團體議價  
 Compensation 賠償, 酬報  
 Conciliation 調解  
 Correlation 相關數

Critical score 鑒定分數

### D

Decentralization 分散化  
 Descriptive phrase rating scale 形容詞句評量表  
 Diagnosis 診斷  
 Discharge 開除  
 Discipline 紀律  
 Dismissal 革職  
 Dispensary 藥劑室  
 Division of labor 分工

### E

Efficiency wage 效率工資  
 Eight-hour day 八小時一工  
 Employee 雇員  
 Employer 雇主  
 Employment contract 雇用契約, 工作契約

Existence wage 生活工資  
 Extroversion 思想外傾

### F

Factory worker 工廠工人  
 Fatigue study 疲勞研究  
 Fire drill 救火操練  
 First aid 急救  
 Five-day week 每週工作五日  
 Flying squadron 游擊艦隊  
 Follow-up 繼續工作  
 Foreman 工頭

### G

General intelligence test 普通智力測驗

Going wage 流行工資

Graphic rating scale 圖式評量表

Grievance 怨訴

Group life insurance 團體人壽保險

## H

Handbook 手冊

Hazard of employment 工作危害

Health department 健康部, 衛生部

Heating 取暖

Hiring and firing 招之使來, 揮之使去

Holiday 例假

Hours of work 工作小時

Housing 住宅

Humidity 濕度

## I

Illness report 疾病報告

Illumination 採光

Incentive wage plan 獎勵工資辦法

Industrial psychology 工業心理學

Industrial relations 勞資關係

Industrial revolution 工業革命

Industrial union 工業工會

Industrial unrest 勞工騷亂

Inferiority complex 自卑心理

Injury 受傷

Interviewer 面談員

Introduction to the work 導引就職

Introversion 思想內傾

## J

Job analysis 職務分析

Job classification 職務分類

Job instruction 職務指導

Job requirement 職務條件

Job specification 職務說明

Job study 工作研究 (時間與動作研究)

Job training 職務訓練

Joint control 聯治

Joint relations 聯合關係

## L

Labor demand 勞力需求

Labor dispute 勞資爭議

Labor laws 勞工法規

Labor legislation 勞工立法

Labor market 勞力市場

Labor policy 勞工政策

Labor problems 勞工問題

Labor supply 勞力供給

Labor turnover 勞工轉換

Labor union 工會

Lateness 遲到

Lay-off 裁職

Legal aid 法律輔導

Legal holiday 法定例假

Letter of recommendation 介紹書

Line of promotion 升職系統

Living cost 生活費

Living standard 生活標準, 生活程度

Living wage 生活工資

Loan 借款

Lost time 損失的時間

Lunchroom 餐室

## M

Man-to-man comparison rating scale 人與人比較評量表

Man power 人力

Man specification 工人說明

Mechanical safeguard 機械的防衛

Medical service 醫學服務

Mental hygiene 心理衛生

Minimum wage 最低工資

Monotony 單調  
 Morale 風紀  
 Motion study 動作研究  
 Motor ability 發動能力  
 Mutual aid 互助

## N

Neurotic tendency 精神病傾向  
 Night shift 夜班  
 Night work 夜工  
 Noise 鬧聲

## O

Occupational classification 職務分類  
 Occupational code 職務號碼  
 Occupational description 職務說明  
 Occupational disease 職業疾病  
 Occupational evaluation 職務估值  
 Office employee 事務雇員  
 Oral test 口試  
 Overtime work 延時工作  
 Ownership sharing 所有權分享

## P

Pay roll 工資簿  
 Pension 恩給金  
 Performance test 實作測驗  
 Personality rating 人格評量  
 Personnel audit 人事審計, 人事調查  
 Personnel department 人事部  
 Personnel director 人事主任  
 Personnel information blank 人員調查表  
 Personnel management 人事管理  
 Personnel manager 人事管理員  
 Personnel maintenance 人員維持  
 Personnel policy 人事政策  
 Personnel record 人事記錄  
 Personnel research 人事研究

Personnel staff 人事職員  
 Personnel supply 人員供給  
 Personnel turnover 人員更替  
 Pursuit test 追蹤測驗  
 Physical examination 體格檢查  
 Picture test 看圖測驗  
 Piece rate 計件工資率  
 Piecework system 件工制  
 Placement 安插  
 Position description 職位說明  
 Preliminary inspection 初步檢閱  
 Preliminary interview 初步面談  
 Profit sharing 盈餘分配  
 Promotion 升任, 升級  
 Psychoanalysis 心理分析  
 Psychological test 心理測驗  
 Public relations 公共關係, 對外關係

## Q

Quitting 自辭, 離職

## R

Rate revision 工資修訂  
 Rating scale 評量表  
 Reaction time 反動時間  
 Real wage 真實工資  
 Recreation 娛樂  
 Recruiting 招募, 徵求  
 Reemployment 再雇用  
 Reference 證明人  
 Regularization of employment 雇用調節  
 Regulations 規則  
 Remuneration 酬報  
 Representation plan 代表制  
 Requisition for help 陳請需員  
 Resignation 辭職  
 Rest period 休息時間  
 Restroom 休息室

Restaurant 食堂

Retirement 退休

## S

Sabotage 怠工

Safety engineer 安全工程師

Sanitation 公共衛生

Savings plan 儲蓄辦法

Scientific management 科學管理

Seasonal employment 季節性的工作

Selection 選擇

Semi-skilled worker 半技能工人

Separation 解職

Service work 服務工作

Shop committee 工場委員會

Shop rules 工場規則

Sick leave 病假

Skilled worker 技能工人

Social intelligence 社交智力

Soldiering 偷竊

Specialization 專門化

Sponsor plan 導師制

Stabilization of employment 雇用穩定

Starting wage 開始工資

Stock purchase plan 購股辦法

Strength test 體力測驗

Strike 罷工

Suggestion plan 建議制

Superannuation 老退

Superintendent 廠長

Supervisor 監工員

Stenograph test 縮記打字測驗

Straight piece rate 純粹計件率

Straight time rate 純粹計時率

## T

Tardiness 遲到

Temperature 溫度

Termination of employment 解雇

Test score 測驗分數

Testimonial 證明文件

Thrift promotion 節約運動

Time study 時間研究

Time wage 計時工資

Trade test 職業測驗

Trade union 職業工會

Training on the job 實習

Transfer 調任

Tryout 試用

## U

Unemployment 失業

Unskilled worker 無技能工人

## V

Vacation with pay 給資休假

Ventilation 通氣

Vestibule school 人員養成所

Vocational guidance 職業指導

Vocational interest test 職業興趣測驗

## W

Wage adjustment 工資調整

Wage determination 工資決定

Wage payment plan 工資支付辦法

Waiting list 待事人名單

Welfare work 福利工作

Work period 工作時間

Work specification 工作說明

Working day 工作日

Working condition 工作狀況

Working environment 工作環境

Works council 工廠會議

## Y

Yes-and-no rating scale 是與否評量表