

商學小叢書

人 事 管 理

何清儒編

商務印書館發行

廿

商學小叢書

人 事 管 理

何清儒編

商務印書館發行

序

我國生產落後，是人所公認的。所以落後的原因固然很多，而其中最大之一，就是在實業管理上，不知採用科學方法。所以雖然有了原料，有了機械，有了人工，但是因運用這些的方法不合理，實業還不能發達。近一二年來，實業領袖鑒於歐美的經驗，對於這種缺陷起了覺悟，遂提倡科學管理法。

科學管理包涵甚廣，人事占一大部分。因為無論何種事業，人的才能是主動的，亦是基本的。若是機械，物質，合理化，而人事違反科學原則，工作效率依然是不能提高，事業發達依然是不能進展。所以提倡科學管理，對於人事管理，不可不有急切的注意。實行實業合理，對於人事管理，不得不有充分的設施。

科學管理在我國可以說祇限於一個名辭，而對於人事管理有了解的，更是有限。實業界有意實行的，沒有相當的參考。學校欲行訓練的，缺乏適宜的教材。所以關於人事管理的文字，是現時的

急需。外國文字的著述，雖然很多，然或是多重學理，或是不合國情，恐多不適用。現今所急待的，是將國外學理經驗中能切合我國實用的精華，介紹給國人。

作者由個人數年的研究合經驗中，選取最重要的材料，草略成書。目的即在勉求應付上面所說的需要。凡人事管理中基本問題，均盡量提出。材料的選擇，力求精確。文字的編述，務求簡明。實業家用作參考，學校取為教材，均可適宜。

本書既就一人學識而成，遺漏，錯誤，當然不少。希望國內學者指正，以便改訂。並希望專家能有更為完善的著作發表，以補本書的不足。

本書的底稿承王文俊女士代為繕錄，書此敬謝。書之成就，拙荆多方協助，亦附此致謝。

何清儒二十年九月，於上海。

人事管理

目錄

序

第一章 概論

實業與科學——科學管理——人事管理——人事管理的起原——人事管理的發達——人事管理的內容——人事管理與科學——人事管理與人類福利——人事管理不限於實業界

第二章 職工的選擇

選才是人事基本——選才集中——選才的根據——選才的方法——選才的原則——選才的組織——僱工部的設置——僱工的記錄——僱工的續行工

作——續行工作的方法

第三章 面洽……………二二一

面洽與選才——面洽的功用——面洽成功要素——辭却謀工者——面洽的成功與僱工者

第四章 測驗……………二二八

測驗與人事管理——測驗是什麼——測驗種類——測驗的應用——中數——百分比推測法——職業測驗的編製——測驗的不足——測驗的人才——測驗室的設置

第五章 工作分析……………四三二

工作分析的定義——工作分析的內容——工作分析實例——工作分析的通弊——工作分析的原則——工作分析的方法——選才標準的研究——商店管理員才格研究——工作分析的功用

第六章 職工的訓練……………五五

訓練的重要——訓練的目的——訓練與設計的關係——訓練與其他人事管

理工作——訓練的內容——訓練的方法——訓練上的組織——訓練的期限

——訓練期限研究的一例——訓練的改變性——訓練的人才

第七章 職工的調劑……………六五

調劑的意義——需要調劑的原因——受調劑者之種類——調劑的根據——

調劑如同診療——調劑的報告——調劑上應注意的事——調劑的繼續性

第八章 分等評量法……………八一

分等評量是什麼——分等評量與職業調劑——人與人評量法——指定等級

法——直線評量法——編製評量表應注意的事——直線評量法的困難——

誰能作評量者——用評量法應審慎

第九章 職工的升進合調換……………九三

職工的升進——升進職工的理由——升進的系統——升進的階梯——升進機會公開——升進應根據研究——升進與解工——升進不限於職務的更換——職工的調換——工作等類的研究——調換與升進

第十章 職工的考勤

考勤問題——防止方法——考勤的統計——惰工度數——考勤與個人狀況的關係——年齡與考勤——婚別與考勤——性別與考勤——品格與考勤——家庭問題與考勤——考勤與其他個人情形

第十一章 職工代謝

職工代謝的意義——職工代謝的重要——職工代謝的計量——代謝度的解釋——職工代謝的原因——職工代謝的隱因——職工代謝的分析——解工的登記——僱工員主管解工的事——報告的種類

第十二章 福利事業

福利事業的意義——福利事業的種類

第十三章 安全事業……………一三六

安全事業的範圍——肇禍的損失——肇禍的原因——安全工程——安全教

育——肇禍的研究——肇禍統計——肇禍記錄——肇禍與個人性格——測

驗與肇禍——安全事業責任的分配

第十四章 人事管理的組織……………一四一

組織的價值——人事管理的地位——人事管理部——測驗事務——職工代

謝統計——人事記錄——結論

人事管理

第一章 概論

實業與科學 自從十九世紀科學昌明，實業方日漸發達。因為近代工商的進步，全都是實用科學的結果。無論是開發原料，製造貨品，運輸出產，沒有不靠賴科學所造成的機械的。所以可以說科學與實業，是有母子的關係。但是在大戰以前，實業利用科學，差不多完全限於機械合物質方面，就如上面所提的幾項；而對於管理合人事方面，如事務的分配，工作的狀況，人才的選擇，等等，全憑普通的見解，不知用科學的方法去研究。到了後來，實業界覺悟機械物質以外的事，亦能影響營業的盛衰，科學管理運動才起始。

科學管理 科學管理，簡單說來，就是用科學的方法或原則，去解決實業界裏一切事務上的問題。所以除了關乎機械，物質的，如原料的選擇，貨物的製造，出產的運輸，等等以外，凡關乎事務行

政的，如機關的設計，會計的核算，人才的選擇，貨物的推銷，產量的分配，工作的手續，等等，都根據科學的方法合原則，去制定，研究，改善。主要的目的，是在減少消耗，增加生產，提高效率，改善品質。這種運動在美國名爲「科學管理」(Scientific Management)。在德國名爲「實業合理化」(Rationalization)。名辭雖然不同，內容並無大差別。

人事管理 人事管理，乃是科學管理中的一大部分。實業的發達，雖在乎機械，物質的優美，但是人的才能，智力，是能主動這一切的。人的能力，若是選擇，分配，運用，不合理，機械，物質，恐亦不能發生最高的效率。所以實業機關，對於人事若辦理不善，亦最能使事業失敗。人事管理，就是用科學的方法合原則，去管理一切關乎人的事務，目的不但是要使事務盡用人才，增加效率，並且是要使個人得展其才能，樂其職業。

人事管理的起原 人事管理英文爲 Personnel Administration。本是「人員管理」的意思。日人譯爲人事管理，我國實業界亦採用。在大戰的時候，美國陸軍因爲徵兵入伍，各種職業的人都有，而軍隊中的職務種類，又很繁多，究竟什麼人應該擔任什麼職分，很是一個重大的問題。因

爲如果人才分配不得當，必有大才小用，小才大用的現象。有了這種現象，工作的效率必減低，團體的精神必受害，而軍事上的勝利，必受影響。所以當時就設立了人員部，專司人才分配的事務。招請了許多心理專家，擔任這事，並研究出許多人才管理的方法來。及至戰事告終，實業界相繼採取這些方法，去管理職工，並多設立人事專部，管理人事。從此人事管理，漸漸發達起來。

人事管理的發達 人事管理雖是起源在軍隊，然而所以能漸漸在實業界中發達，亦有幾種原因：

(一)關於人的科學，如心理學，生物學，等等，的發達，使人對於人的研究，有了科學的方法。實業中的別的部分，既已利用科學，所以關於人事的工作，亦得科學化。

(二)重視人道的思潮澎湃，使實業界覺悟人並非與機械物質同類。人的興趣，態度，情感，及別種心理的反應，都與工作的效率有關係，所以應當設法調合，利用。

(三)勞動者對於待遇改善的呼聲增高，勞資的紛糾加多。實業界迫於不得已，不能不對於待遇合勞資關係，加細研究，審慎從事。

(四)因爲人事管理不講求，而事業失敗的實例增多，使實業界驚心觸目。爲保全利益起見，不得不添辦人事管理。

以上的原因不過是幾項最重要的。在重要上很難分差別，因爲我們很難指定一個機關辦理人事管理，究竟何項原因是最大的動機。或許各項原因，都混合一起。上面的分析不過爲討論便利而已。

人事管理的內容 人事管理包括的事務很多。凡關乎職工個人，職工與機關關係的，職工相互關係的事務，都在這裏面。按事務的種類說，我們可以簡單分爲下列幾項，以作討論的根據：

(一)職工的選擇 用適當的人，作相合的事，不但才不誤用，效率增高，並且能使個人展其所能，樂其事業。職工選擇不當，更替必多。更替多，消費必大，事務亦必受妨礙，生產亦必衰落。所以職工的選擇，必需合理，這是人事管理中第一部重要的工作。

(二)職工的訓練 職工選擇，有如原料的採取。職工訓練，有如貨品的製造。新職工對於工作的方法，手續，環境，等等，既都不熟悉，必須經過相當的訓練，方可勝任。某種職務需要何種訓練，某種

訓練應需若干時間，這一類的問題，都是屬於職工訓練的。

(三)職工的調劑 職工的個人狀況不是固定的，常因為環境的變遷而更改。機關的事務情形亦不是固定的，亦常因為營業的變動而不同。所以職工在就職以後，免不了職業上的問題，需要解決。或是應該陞職，或是應該降職，或是應該換職，或是應該解職，這些問題，都是要根據對於人合事的精細研究去解決。

(四)職工的待遇 職工的待遇，不限於工資一項。工作的環境，福利的事業，安全的設備，等等，都包括在內。這些事的妥當與否，不但關係職工個人的幸福，並且往往影響工作的效率，合職工與機關的關係。所以這種事務，亦不是可以草率或忽略的。

人事管理與科學 前面已經提到，人事管理發達的一箇原因，就是關於人的科學的進步。這些科學之中，以心理學為最重要；因為關於研究人的才力，動作，性格，情感，等等，心理學都有具體的供獻。人事管理，離了心理學是不能獨立的。因為用心理學的地方多，所以常有時將職業心理與人事管理認為意義相同的名辭。嚴格的說來，心理學不過占一大部分。其餘如生物學能輔助了解人

的遺傳；醫學能檢查體格，防治疾病；精神病學能探索心境的變態；社會學能分析環境；統計學能作研究的工具；——這些都與人事管理，有相當的關係。

人事管理與人類福利 職業生活是個人生活的基本。人若沒有職業生活，其他各種生活，如智育，體育，精神，等等，都不能充分的發展。職業生活的可貴，是在乎才職相稱，報酬適當；因為這樣方可享職業的安樂。人若不能安樂其業，不但簡人生活受損害，社會安寧，亦必受影響。對於事業的發達，國家的進步，都有關係。求得安樂的職業，不祇是需要事前的準備，並且亦需有相當的機會合隨時的調劑。人事管理乃是輔助解決這類問題的工作，所以是能增進人類福利的事業。

人事管理不限於實業界 人事管理，雖多是在工商機關裏，如工廠，商店等，採用；但是其中的方法合原則，亦可推行到別類機關。行政機關，如各院，部；金融機關，如銀行；交通機關，如郵，電，鐵路；大規模的營業，如旅館，報館，——凡是用人衆多，對於人事須特別注意的機關，都可以實行人事管理。本書爲便利討論起見，特專就實業機關立論。但其他機關實行人事管理的，亦可變通利用。

第二章 職工的選擇

選才是人事基本。人事管理中的選擇人才，有如生產中的選擇原料。原料若不精，無論製造的方法如何完善，出品亦不能優美。選才是人才的人口。若是這部工作不適當，凡關乎人事的工作，都不能收圓滿的效果。天才薄弱的，分配在困難的事務上，無論如何訓練，亦不成功。身有殘疾的，用在費力的工作上，無論衛生設備如何完善，亦難發生效力。品格不良的，使他作與人交接的職務，雖隨時調劑，亦免不了糾紛。由這些譬例，可以見得職工的選擇，是人事管理中基本的工作。

選才集中。選擇人才的事，在沒有人事管理這名辭的時候，就已存在。因為凡用人的機關，就有選人的事。但是在人事管理事業發達以前，選才的事，差不多都是沒有組織，沒有系統。小規模的實業機關，就由主管的人自己負責。較大的機關，常是由各部主管的人，或是工頭，分別擔任。這種散漫的辦法，弊害很多，我們可提要如下：

(一)選才的事，如不由專責的人擔負，就不能對於選才的方法，有精細的研究。對人，對事，都不

能有周密的考慮。結果，所選的必多不恰當，對於事務發生妨礙。選才是一件需要專門學識，特別才幹的事，所以必需由適當的人員負責。

(二)選才的事，若由多人擔任，各人的標準，必致高下不等。甲以為合格的，乙或以為不可取，或是有反此的情形。標準不同，工作的效率必有差別，事業的進行，必受影響。制定工作標準，非集中辦理不可。

(三)選才的事，若不由專責的人，根據公正合理的方法去辦理，任用私人的弊病必多。組織的集中，是對於這類習慣，最有效力的控制。

(四)選才的事，若沒有組織，由多人分頭辦理，手續上必致紊亂，對於管理發生莫大的困難，事業上當然亦受影響。如由專人負責，手續上可以統一，極為經濟。

(五)選才的事，若不集中，全機關的各項工作，難以制定陞遷，掉換的系統，免去私人的偏袒，保障職工公平的待遇。若有負專責的人，可以對這事有通盤的計畫，便利的實行。

選才的根據 選擇人才的根據，不外兩項：一是對人的研究，一是對工作的分析，因為個人的

情形與工作的需要相配合，方算選擇適當。這兩項裏面，所包括的事很繁複，我們祇能簡單的分別將重要的提出如下：

(甲)關於個人的

(一)才力 從職業上看，個人成分中最關重要的，就是才力。才力可分為兩種：一種是普通的智力，亦可以說是普通應付環境，解決問題的能力，這是對於任何職業都有關係的。一種是特別能力，如機械能力，音樂能力，社交能力，等等，是對於一種或數種職業有關係的。這兩項才力，都是現今多數心理學家認為先天的，所以成爲人的基本元素。求人與事的適合，不可不用作重要的根據。

(二)訓練 一個人的先天才力，必要藉着訓練，方能發展。同樣才力的人，若是所受的訓練不同，實際的能力，亦必有差別。此處所謂訓練的，就是個人所受的教育，亦可分為普通合特別兩種。普通的，就是關於人生基本常識，不與任何職業有直接關係的。特別的，就是對於一種或數種職業特別的訓練。有些工作是祇需要普通教育的，有些是除去普通教育以外，還需要特別訓練的。以人配事，或爲事選人，都不能不加分辨。

(三)興趣 一個人在職業上成功，除了才力訓練以外，還需有相當的興趣。興趣若是淡薄，才力訓練，亦不能盡量應用，所得的效果，必致減少。反之，若是興趣濃厚，即或才力訓練稍差，亦常能勉強勝任；因為專心致志，即能增加效率。興趣不但與工作效率有關，並且是與心境的安樂亦有關係；因為興趣與職務若不洽合，精神上必感覺痛苦。所以為人為事，選才時不能不注意興趣。

(四)性格 無論何種職務，都少不了人與人的關係。人與人的關係圓滿，在乎職工各人的性格。況且各種職務所需要的各項性格不同，必須選配適合，方能勝任。性格不合因而敗事的實例，是我們所常見的。所以選擇人才時，對於這項根據，必要注意。

(五)體格 體格強弱關係工作的能力，這是很明顯的道理。還有些工作是需要特別體力的，如手力，臂力，足力，以及各官覺的靈敏。假若選擇不當，不但妨礙工作，或且傷害身體。

(六)家境 家境亦是影響職業選擇的。例如經濟擔負重的，不能就報酬低的職務。有料理家事責任的婦女，或不能整日工作。這類的情形，選才時不能不顧及，以免雙方的不適合，實際的不便利。

(乙)關於工作的

(一)工作狀況 各種工作裏，實際的動作，各不相同。有的用手，有的用耳，有的用目，有的用腦。動作的急緩，形式，等等，亦各差異。選才的人，必須對這些事明瞭清晰，方能選擇適當。

(二)工作環境 工作的性質，狀況，既不同，所以工作的環境亦不同。所謂環境的，可分為二部：一是機械，工具，一類的；一是設備上，如光線，空氣，溫度等，一類的。一種環境適宜於一種職工。所以在選才上必用為根據。

(三)需要資格 各種工作所需要的資格，可以說是選才最重要的根據。資格裏最重要的，是普通才力，特別才力，教育程度，合性質，品格，體格，經驗，幾項。這些都是應根據精細的研究制定標準，然後方可與個人的狀況相對照，以求適全。

(四)報酬合待遇 各項工作應有規定的報酬標準合待遇條件。如某項工作最高，最低，工資各若干，有無分紅合獎勵的辦法。此外，如食宿，交通的設備，升進的機會，亦都可以附在待遇裏。選才的人對於這些事必須清楚，然後所選的人，方不致發生問題。

選才的方法 各機關因為組織合性質不同，所以選才的方法，亦不能一致。我們下面所提出的，祇是幾種普通必經的步驟：

(一)徵求職工 要選擇職工，必要先有職工的來源。職工的來源可分下列數種：(甲)自動謀工的，(乙)廣告徵求的，(丙)介紹所遣送的，(丁)私人介紹的。實業機關的職工，大部分是應該由甲種選出，因為這類人數多，選擇可以廣而且嚴。但遇有特別位置，需要專門人才，或是需用急速，不能等待時，可以利用廣告或介紹所的徵求。這種徵求的利益，就在能預先指定資格，節省手續。至於私人介紹的，亦應按自動謀工的嚴格選擇，萬不可柰於情面，而放寬濫用。

(二)報名單 無論職工的來源如何，必須經同樣審查的手續，然後選定。報名單是審查的第一步，亦是一個供給參考材重要的方法。裏面應具的問題項目，固可以按照各機關情形變通，然至少應有下面圖例中所舉各項。

(三)草選 謀工的人數若是衆多，不得不求手續合時間的節省。假若每人都經過詳細的審查，是勢所不能的事。況且有許多的人，略略觀察即可決定去取，更不必多費手續。草選即是在填具

第一圖

某某公司報名單

姓名：.....性別：.....年歲：.....籍貫：.....

住址：.....

已訂婚否.....已結婚否.....

父 存歿 兄弟.....人

母 存歿 姊妹.....人

小學教育：.....學校，共.....年

中學教育：.....學校，共.....年

大學教育：.....學校，共.....年

其他教育：.....

已往經驗：.....

最近

上次

再上次

就職機關：.....,.....,.....

職務：.....,.....,.....

時期：.....,.....,.....

報酬：.....,.....,.....

解職原因：.....,.....,.....

欲謀工作：.....希望報酬：.....

證明人： (一) (二)

姓名.....,.....

住址.....,.....

.....年.....月.....日填

報名單以後，正式接洽以前，由選才者略加詢問，凡顯然不適用的，立即辭退，其餘的再加細審查。

(四)面洽 凡經過草選後，選才者認為有加細審查價值的，可與之面洽，詳細探詢謀工者個人情形，欲求工作，等等，並觀察舉止，態度，性格，等等。如認為在某職務上，有選取的可能，而不能確定其才能，體格的，可再施以測驗合檢查。至於面洽一事，可研究的地方很多，我們另章詳細討論。

(五)測驗 測驗的目的，是供給客觀的才能的計量，以輔助一切主觀的觀察，是對人研究的一種有用的工具。關於測驗的種類合方法，我們在第四章裏詳細討論。此處祇提出測驗是選才一種方法而已。

(六)體格檢查 選才時的體格檢查，應該注意的有三件重要的事：(甲)各部的健全，(乙)傳染病，(丙)殘缺。檢查的結果，應交選才者閱看，然後參照別項審查，決定去取。

(七)與屬管職員接洽 謀工者經過以上審查以後，如果認為可取入某部，可使之與該部主管員司接洽，徵其同意，而謀事實上的便利。假若主管員司有指責不滿的地方，選才者必須再加考慮。或不取，或換職。如無異議，即正式僱用。選才手續，即行告終。

選才的原則 欲求選才有完美的結果，單賴方法是不足用；因為方法以外，還有些別的應該注意的地方。況且方法的效力如何，亦在乎如何利用。我們提出下面幾項原則的目的，即在補助方法的不足，而供實行的參考：

重。

(一) 選才不是專求機關的實用，亦是應謀個人的幸福。工作的效率合個人的興趣，應雙方並

(二) 選才不是可以一次完全了事的；必須隨時調劑以應情勢的變化，而求雙方的適合。

(三) 選才應注意到個人或工作發展合變化的可能，不可專重目前的情形。

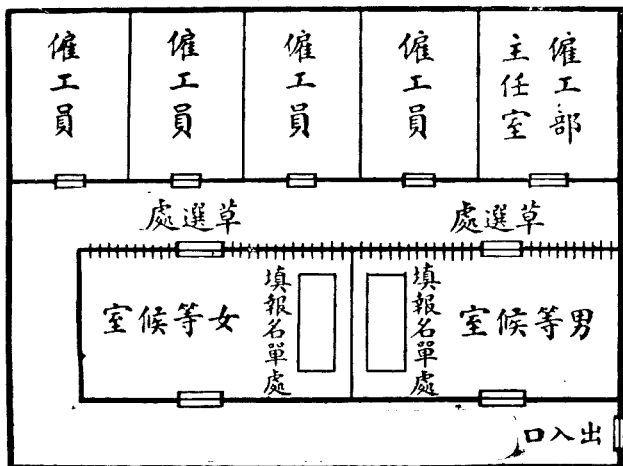
(四) 選才應含有指導的意思。對於個人主見不定及不知趨向的，應設法引導，使才不廢棄。

(五) 選才的各種方法，按現今進化的程度，不是完全無誤的。所以採用的時候，要有審慎的態度。

(六) 選才者對於自己好惡成見等等，應有相當的了解，以免選才時影響公正合理的決斷。

選才的組織 選才的事應該集中，前面已經說過。既應集中，所以應設專部管理。這種專部，可

第 二 圖
僱工部設置



名為「職工部」或「僱工部」，成為人事管理的一部分。部中應有主任一人，總管全部事務。僱工員若干人，分擔選人的事。僱工員的數目，可按照機關的大小而定。僱工員多的，可以按照所選職工的種類，分別責任，以求對於需人的工作，易於熟悉，對於各部的員司，便於接洽。

僱工部的設置 僱工部在一機關裏所占的地方，應以出入方便為主；因為謀工的人來求工作，不必使他們經過許多門戶的曲折。如僱工部能獨闢一門，直通外面，更為便利。至於內部的設置，自然各機關不能相同，但有兩

點須注意：(一)謀工者應有安適等候處所，男女分別；(二)僱工員與謀工者接洽的地方，應免除旁聽的可能。下面的圖例可作設置的參考：

僱工的記錄 無論何種工作，欲求精細，必要有準確的記錄，作研究的根據。僱工的事，亦是這樣。所選職工的個人狀況，自然應詳細記錄，以備研究，考查，此外還有數種統計亦是很重要的：

(一)謀工人數 欲求明瞭職工來源的種類，多寡，等等，謀工的人數應按種類，時間，欲求工作，等等，分析。欲知選擇的寬嚴，謀工的人數應與被選的人數比較。

(二)選取人數 應與上項同樣的分析，以作比較，並可占查僱工在時間上，種類上，的變化。

(三)落選原因 謀工失敗的，亦應按資格，工作性質，時間，等等分析，以求明瞭失敗的原因，然後可以設法改變職工的來源，以減選才的妄費。

(四)求工分類 將謀工者欲求的工作分類，可以查明社會上職業的趨向合需要，以便設法應付，供給。

(五)謀工人的分類 將謀工人按年齡，資格，性別，等等分析，可以查明社會上人才的供給，以

定選擇的方針。

僱工的續行工作 僱工不是一勞永逸的工作，我們在原則第二條（第一五頁）已經提過。職工就職以後，常常發生困難，需要輔助。有許多解職的事，就在任職後不久的期間內發生。所以免除這類的事，必有人負指導，調劑的責任。僱工員是對這事最適宜的人，因為他既僱用在先，調劑亦多便利。況且僱工員欲知個人選才本領的高下，必考查其所選人的成績。這種在僱工後繼續調查，救濟的事，就名爲「續行工作」(Follow-up work)。

續行工作的方法 僱工員應對所選職工，備有個人記錄。在職工就職以後，隨時調查，至無問題發生爲止。遇有問題時，爲之設法解決，亦可請機關內有關各部相助。調查的方法，不外與職工直接接洽，或就主管員司探詢。每屆一定期間，每僱工員可將所調查的職工，作如第一表的分析，以占選才的成績。各僱工員成績，可如第二表比較，以求彼此的競進。下面兩表，乃紐約美西公司實施續行工作的統計：

第一表

僱工員所僱職工在續行工作期滿時情狀

現在機關內者(計51人)			已脫離機關者(計44人)										總計					
滿意	差強	不滿意	自退					被辭						減工				
			子	丑	寅	卯	辰	巳	午	未	甲	乙			丙	丁	戊	
44	5	2	10	7	6	5	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	95
百分比	百分比	百分比	百分比										百分比	百分比	百分比			
46.3	5.3	2.1	34.8										7.3	4.2	100			

子,對工資不滿意;丑,家庭原因;寅,身體原因;卯,對工作不滿意;辰,教育計畫;巳,興趣改變;午,與人關係不滿意;未,其他。

甲,工作不良;乙,品格不佳;丙,操行不規;丁,到工不勤;戊,不誠實。

第二表

各僱工員所僱職工在續行工作期滿時情狀比較

情 狀	百分比的分配							總計
	甲	乙	丙	丁	戊	己		
現在機關內 滿意.....	53.7	67.4	40.4	54.5	54.5	44.5	57.8	56.9
差強 滿意.....	46.3	58.5	12.3	43.6	44.5	11.1	55.0	47.1
不滿 意.....	5.3	6.7	1.8	10.0	11.1	2.2	2.5	8.3
	2.1	2.2		.9			0	1.5
脫離機關者 自退.....	46.3	32.6	29.7	45.5	45.5	28.9	42.2	43.1
被辭.....	34.8	14.6	14.0	34.1	28.9	2.2	20.0	29.1
減工.....	9.3	12.4	1.8	5.2	11.1		15.0	8.2
	4.2	5.6		6.2			7.5	5.8
總 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

甲、乙、丙.....等字代表僱工員。

第三章 面洽

面洽與選才 選才的工具雖有多種，但是主要而不可少的，即是面洽。在人事管理未興的時候，面洽即已通用。及至人事管理發達後，面洽仍佔重要的地位。別種工具各有用途，但多是補助面洽的不足，而不能代替它的功用。因為僱工者選擇職工，無論審查方法如何精確，直接的觀查合會談，總是不可少的。

面洽的功用 面洽是僱工者同謀工者初次認識的機會。在面洽時，僱工者不但可以詳細探詢謀工者個人的情形，意志，興趣等事，並可以觀察他的外表，舉止，言辭，態度，等等。這些都是別的方法難以判別的。除去探詢，觀察，以外，還可商定關於選職，就職，各項事務。

面洽成功要素 面洽在表面上看，好像是很容易的事。實在講來，不是可以草率而收圓滿效果的。有許多人事專家對於面洽的方法，不斷的研究，可見不是簡單的事。我們在下面提出面洽應注意的幾點，可說是使面洽成功最重要的：

(一)問題準備 僱工者在面洽的時候，對謀工者所發的問題若是東一個，西一個，談話必致亂無次序，所得的結果亦不能作充足的參考。所以在每次面洽以前，僱工者須將所發問題，稍加計劃，方能得所欲得，節省時間。問題有些是普通的，即是對任何謀工者都適用的，有些是特別的，按謀求的工作性質不同。兩種應同樣注意。除了準備的問題以外，自然免不了臨時問題。這類問題，亦應以能對於所審查的人或事，增加參考材料為主。

(二)會談內容 問題既是應有準備，但究竟何種問題可以包括在面洽的範圍裏，亦是應該研究的。換言之，就是僱工者與謀工者，在面洽時的談話內容是什麼。下面簡單的分析，可以指出幾項不可少的來：

甲、關於個人狀況的 報名單雖是可以徵詢個人情形，但是問題少而且簡。所得的答案祇能供記錄保存，而對於選才的參考不能足用。欲求清晰，準確，必須再詳加探詢。此外，還有個人的興趣，志願，經驗，等等，亦非藉談話不能明瞭。

乙、關於工作內容的 謀工者對於欲求工作，要明瞭其內容，正如僱工者需明瞭謀工者的狀

況。清楚的了解，是決定的根據，亦是成功的要素。所以僱工者應將工作內容，對謀工者詳細解釋，以免誤會。

丙、關於事務決定的 假定僱工者對於謀工者個人狀況，已經明瞭，謀工者對於欲求工作的內容，亦已清楚，然後雙方在事務上的規定，如工資，時間，就工日期，等等，都需相商，決定。這類的規定，居會談最終的地位，亦常不是第一次會談所能提到的。

(三) 性格觀察 面洽的時候，雖是大部分用在僱工者與謀工者彼此問答上，但是在這時候，僱工者應對於謀工者的外表，態度，言談，顯明的情性，品格，等等，有所觀察。這種觀察，都應暗中記下，以不引謀工者注意為妙，以免使他失去自然的態度。最方便的方法，是早先預備好一種如第三圖記錄片。面洽時，隨談隨記。這種觀察因為限於極短的時間，所以免不了不準確的地方。還有幾種別項原因，使觀察不能完全可靠。我們下面提出幾項理由來，並非要證明面洽時不可觀察性格，乃是警告實行者審慎的意思：

甲、外表不能完全代表性格 一個人的服裝整潔，固然可以表明這人清潔有序的习惯。但是

在服裝上整潔的，未必在作事上漂亮，思想上清楚。一個人的面目不美觀，未必在性格上不有可取的地方。外表的各種成分與各種性格，雖或有相關的地方，但外表的各事，究竟各與何項性格有關，現今沒有科學的根據。所以作觀察的時候，不可過認外表為性格的代表。

乙、謀工者的反常態度 謀工者因為處於求人的地位，往往存一個自卑的心理。因為自卑，所以對於謀工的事發生恐懼。既生恐懼，在面洽的時候，不免失其常態，表現不真的性格。常有資格高的人，因為恐懼，現出畏縮無能的形狀。或本有缺陷的人，因為恐懼，起了過量的反動，竭力掩飾，使人認為可取。這類的事，固然不是人人可以發生，但僱工者應時時注意，並且應用委婉的態度和藹的言語，減低謀工者反常的量度。

丙、僱工者個人偏見 凡人都有個人的好惡成見，而對於面貌、服裝、言辭，等等，更是這樣。例如有人喜歡長面孔、大眼睛的。有人喜歡圓面孔、小眼睛的。這個人喜歡穿藍色衣服的，那個人厭惡穿紅色衣服的。談諧言辭能使甲歡悅，而使乙憤怒。這種種事實，都是由於各人經驗不同所致，沒有什麼理性的。雖是不合理性，但是在評判人的時候，這些經驗往往有很大的影響。譬如以前所認識的

長面孔，大眼睛的人，是能交際，以後凡見同樣的人，就以爲必有交際的才能。這種錯誤，是很明顯。所以僱工者應對於自己的好惡成見，先研究，了解，然後再防範，制止。

(四) 保守祕密 不相識的人彼此談話，往往不肯盡吐實情，因爲彼此信任心不足。謀工者對於僱工者所發問題的答案，亦因此不免隱藏的地方。欲求減少這種困難，最重要的是在會談時，僱工者以誠懇的態度相示，使謀工者發生信任心，並且談話時禁止旁聽。面洽地方應設置嚴密，使謀工者心神安定，無所拘斂。

辭卻謀工者 一個機關用人不論多少，謀工者人數總比選取的多好幾倍。不能選取的，必經僱工者辭卻。這件事好像無關緊要，可以任意爲之。實在講來，亦關係個人合機關雙方利益，應用相當的手段去作。我們將理由簡單提出如下：

(一) 體恤個人情感 謀工者求工不得，本即易生失望的心，因爲個人的生活合身分，都常因之受影響。假若僱工者再指責他的缺弱，說明不被選的種種原因，更足引起他自卑的心理。因爲這種心理作用，或許生出畏縮，灰心的態度，以後的謀求，更難成功。這樣的情形，若繼續經驗數次，就有

使人終身墮落的危險。所以僱工者辭卻謀工者的時候，言語必要婉轉，溫和，使他覺得不被選乃是由於情形的不適合，並非由於他才能的不可取。並且應鼓勵他往他處，或在他時再試。

(二)顧全好感 謀工者既是社會的一份子，謀工者集合起來，即成爲社會的一部份。無論何種營業機關，都必有社會的扶助，事業方能發達。假若謀工者對於求工機關發生惡感，直接或間接，必有對這機關不利的舉動。或是出言誹謗，傷害名譽；或是拒絕交易，妨礙營業。所以僱工者辭卻謀工者的時候，萬不可使他發生惡感，總要使他臨行覺得已經得了公正和善的待遇，無所恨怨。

(三)保持職工來源 實業機關的用人，往往有時令的變化。春間因工作少，不能僱用的人，到秋季工作多的時候，成爲必需。假若春季不用的人，都因辭卻而傷其好感，秋季再招工時，必不肯再來。況且這些心懷惡意的人，可以影響別的工人，甚至工人來源，發生障礙。工作進行，因而困難。所以僱工者要認明謀工者是同機關合作的人，並非像貨物，可以任意取舍的。不能用時，必須委婉辭卻。

面洽的成功與僱工者 面洽的方法合原則，我們已經在前面討論。但是這些方法合原則，效果在乎如何運用。運用的不同，是由於人的差別。僱工者欲求面洽成功，不但對於方法原則，十分熟

悉，必須有特別的訓練，涵養，合經驗為基本。最重要的訓練是心理學，對於人的一切反應，能觀察，能解釋，並善於調引。最重要的品格，莫若誠懇的態度，溫和的言辭，靈敏的手腕，精銳的觀察。最重要的經驗，即是與人接往，應付局勢的經驗。有了這些，面洽的事可以運用成爲一種藝術，而不是死滯機械的動作。

第 三 圖

姓名	年齡	籍貫
性別	家境	
外表	舉止	態度
言談	了解	志趣
顯著性格		

第四章 測驗

測驗與人事管理 人事管理採用科學方法，可說是從測驗起始。美國軍隊初設人事部時，主要的工作，就是測驗。後來實業界實行人事管理，亦多尊重測驗，甚至有以爲人事管理就是測驗的誤解。實在講來，測驗不過是一種方法或工具，可以輔助職工選擇合調劑的事。人事管理內容不限於選才合調劑，方法不限於測驗，我們前面已經討論過。所以測驗在人事管理上，雖然占重要地位，但不是可以代表人事管理的。研究人事管理的，亦不可對於測驗，過於重視。

測驗是什麼 人的各項性能，無論是生理上的官能，天生的智力，或學習的技能，均有高下的差別。這些差別，在人的行爲上，工作上，都發生不同的影響。我們欲解釋，推測，控制，人的行爲，工作，不得不對於這種差別，有準確的判斷。普通主觀的判斷不可靠，因爲既沒有標準，又不能計量，所以不能用作比較。測驗乃是對於各項性能一種客觀的計量。它的標準是根據經驗，它的計量是準確精細。所以能補助主觀判斷的不足，改正直接觀察的錯誤。

測驗種類 測驗是按所測量的事而分類的。人的性能既是衆多，所以測驗的種類，亦是極繁。在本書範圍內，我們不能將所有已經試用過的測驗，一一詳述，因為那是測驗專籍裏的事（註一）。我們祇能將與人事管理有密切關係的，提要分類如下。

(一) 智力測驗 (Intelligence Test) 智力測驗是測量人的普通智力的。普通智力即是人天生應付環境，解決問題的能力，不是由訓練而養成的特別技能。這類測驗，由法國西門 (Simon) 皮奈 (Binet) 起始應用在兒童上後，美國德門 (Terman) 又加修改，制定標準。此後種類極多，通行極廣。由兒童應用的，而推展到成人的。由用文字的，而改進為圖物的。到現在種類繁多，難以數計。智力與職業成功有直接的關係，二者若不適合，必生困難。智力高而工作簡，必生厭倦，以至解工；智力低而工作難，必致成績惡劣，不能勝任。各項工作需要何種智力，某人智力高下如何，都是要靠測驗去制定的。

(二) 特能測驗 (Special Ability Tests) 人在職業上成功，除了普通智力以外，常常需要別項特別能力。例如機器師必有機械能力。駕駛汽車的必能判斷距離。售貨員必善於交接。此外，有

的工作需要手腕力，有的需要手指力，有的需要靈敏的觸覺，有的需要精細的視覺，這種種都是屬乎特別性能的（註二）。這類的能力，都非智力測驗所能辨別，所以必另製別種測驗去計量。這類測驗已有的種類很多，可編製的更是無限。所用的材料，不限於文字。凡圖形、物體、機械，都可利用。無論內容如何，方法如何，主要的地方是在能計量一種分開單獨的能力，而能制定在職業上的標準。

(二) 職業測驗 (Vocational Tests) 有些工作，所需要的能力，是難以分爲各項特能的。或既能分開，某一項單獨的特能，亦不直接與這項工作有關。換言之，就是有些工作，所需要的特別能力，不是特能測驗所能測驗的。或是所需要的，包括多種特能的混合，用多種特能測驗不方便。所以這類工作的選才，必利用職業測驗。這種測驗，雖亦與特能測驗相彷彿，但是內容應用，完全限於一種職業，或一種工作。例如郵件分類的工作，所需要的能力固然可分爲各項特能，再行分別測量；但是不如編製一種郵件分類測驗，較爲簡便。這種測驗的內容，都是由實際工作中選出。這種測驗的應用，亦就限於該項的工作。但在人事管理上，這種測驗是最有效用；因爲可以按照工作情形編製，判定準確性合可靠性都較高。

測驗的應用 我們下面討論測驗的應用，就智力測驗立論，乃是爲便利明瞭起見。其他各種測驗應用方法，正與智力測驗相同，讀者可自行推反。智力的計量，按現今通用的方法，是以智力商數爲代表。智力商數乃是一個人智力年齡，合實在年齡相比而求得的。爲便利起見，人的智力，又可按智力商數，分爲最高，高中，中下，最下，諸等級。這都是用測驗者所熟悉的。研究職業問題者所要注意的，是這些計量與職業的關係，即某種職業需要何等智力。假若這種關係不明白制定，又如何能爲人擇事，爲事選人。所以制定智力與工作的關係，是人事管理應用智力測驗的主要工作。今將制定方法，簡單分別敘述於後。

中數 欲求工作成功所需的智力，必先明瞭工作成功者之智力。所以無論取用何種方法，第一步是將同一工作的人，按成績優劣，分爲等級。然後施以同一智力測驗，計算各級的中數。中數乃是許多人在一種計量上，成績分配的中間數。在此數以上合以下，各有百分之五十人。計算法可參閱統計專籍（註三）。實際應用上，中數與平均數相同。所以如果求得每級職工的智力中數，各級智力，即得標準，而高級的中數，即可用爲選擇標準。但是這法的最大缺點，就在雖有中數，而所選的

人勢不能都洽與中數相同。果選取不相同的，究竟需高至何度，低至何度。所以標準不能祇以一個中數代表，必有最高，最低的距離，方為便利。

百分比推測法 此法乃著者研究所得的一種方法，實用很便利，並且可免中數法的缺點。今將方法各步，依次列下：

- 一、將同一工作的職工施以同一的測驗。
- 二、將這些職工，按照工作成績，用同一標準，分為三級，或五級。
- 三、求每級職工在各級測驗，分數上百分比的分配。
- 四、一級中大多數所得的測驗分數距離，即認為該級所需的分數。
- 五、取最優級的測驗分數距離，為選擇職工的標準。

下面的表是一個實際的研究，由著者所作美西公司各部管理員之研究內提出。左方的豎行代表智力測驗分數（智力商數）的等級。橫行代表工作成績，按主管員司評判的等級。數目即是實在的人數。各行的百分比，就是由實在數目推算出來的。看此表，工作成績優的裏面，有百分之六

第三表 智力測驗與工作成績之關係

工作等級 智力商數	優		中		劣		總計	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
70-79	1	1.1	9	12.0	1	2.0	11	5.0
80-89	4	4.3	28	37.3	2	3.9	34	15.5
90-99	25	26.9	14	19.0	4	7.9	43	19.6
100-109	36	38.7	10	13.0	8	15.8	54	24.7
110-119	18	19.3	7	9.3	9	17.6	34	15.5
120-129	8	8.6	5	6.7	12	23.4	25	11.4
130-139	1	1.1	2	2.7	15	29.4	18	8.3
總計	93	100.0	75	100.0	51	100.0	219	100.0

五·六是屬乎中等智力的（智力商數九〇至一〇九爲中等智力）而屬於最高或最低智力的極少。工作成績中級裏面，有百分之四十九是屬於下等智力的，中等合高等的，依次減少。工作成績劣等的有百分之七十是屬於高等智力的，而中下等的不過百分之三十。由此可見這項工作，是中等智力的人最能勝任。選人的時候，即可以中等智力（智力商數九〇至一〇九）爲標準。

職業測驗的編製 實行人事管理的，對於智力測驗，特能測驗的應用，雖是極多，但常是採用已有的，並經過試驗，制定標準的。親自編製，可說是範圍以外的事，因爲那兩類測驗的編製，制定，所費時間，手續，均極繁重，往往不是一個實業機關所能擔負的。況且試驗那兩類的測驗，最好用普通大多數的人。一個機關裏的人數既少，又有同樣的性質，所以不很適合。但是職業測驗，既是根據各項工作而作，應用又往往限於一個機關，所以必須各機關自行編製。因爲這個緣故，我們將編製職業測驗的方法，簡單的寫出，以爲實行人事管理的參考。

（一）研究工作 欲編何種職業測驗，必先明瞭該項職業或工作的內容。編製測驗的人，必就該項工作實地觀察，或親自經驗。詳細分析各種動作的性質，合需要的能力，然後認定幾項重要的

能力，爲這項工作代表的需要。

(二)選定內容 根據上面的研究，選擇幾項最能表示那些重要能力的材料，作爲測驗內容。這種材料或是文字，或是物體，或是機械，或是實際工作的雛形，可按性質而定。選定之後，再將這些材料分配成測驗的形式，制定測驗的說明（註四）。

(三)制定分數 各項材料應得的分數，有兩事可爲計算標準：一即完成同一工作各人所用時間，一爲同時時間內各人所作工作的錯誤。這兩項的取用，自然因材料性質而定，但總以易於施行，節省時間，便於核算爲要。

(四)試行測驗 將新編的測驗試行於在職職工，求得各人的分數。被試的職工人數愈多，工作成績的分配愈寬。將來制定測驗的可靠性時，愈爲便利。

(五)調查工作成績 測驗的價值，既是在乎與工作優劣的關係，制定測驗的可靠性，不能不藉用工作成績的調查。所以施行測驗以後，應將被測驗者工作成績，詳細調查，以便研究。因爲研究必須用統計的方法，所以成績以能用數目代表方爲便利。計量成績的標準，重要的有下列幾種：

甲、工作量額 凡工作結果能計量的，如出品多少，動作次數，成就量額，都可作研究之用。實行科學管理的，對於工作都應有制定的計量方法，並詳細保存記錄，名爲生產記錄（Production Record），調查時方爲便利。

乙、工資 有的工作是按件給資的，所得的工資就能代表工作的量額。像這類工作，即可用工資作研究測驗的材料。

丙、時間 計量工作，有時用時間爲標準，特別是需要速度一類的工作。這類計量，亦可取爲研究測驗之用。

丁、評判 假若以上三種計量的標準都缺少，或是不適用，惟有取用主管員司的評判。這種評判，或是每人給一分數，或是排列高低等次，都可。

(六) 求相關數 相關數是統計學中一個名辭，表明兩種計量相互的關係。譬如在測驗上占最高位的，在工作上亦占最高位；在測驗居最末尾的，在工作亦居最末尾；這兩端之中各位置，亦均符合；這兩種計量——測驗合工作——的相關數，就是正面的一百分。反之，若是在測驗上居首，而

在工作上居末；在測驗上居末，而在工作上居首；兩端之中的各位置，亦正相反；測驗合工作兩種計量的相關數，即是反面的百分。假若這兩種關係都沒有，就用零分作代表。所以相關數可以介乎+100合-100之間。如果測驗與別種計量有正面六十以上高的相關數，即有認為有可用的價值。

求相關數的方法有數種，而普通應用以斯皮爾門的等級方法（Spearman's Rank Method）為便利，因為此法適用於測驗人數少的研究，並且計算亦不繁難。所以本書特將此法引出，以便學者。至詳細討論，合別種方法，祇可參閱專籍（註五）。下列的表，是測驗與工作相關數的計算表。今按表說明如下：

- 一、第一豎行代表被測人。
- 二、第二行是在測驗上各人所得的分數。
- 三、第三行是各人工作成績的分數。
- 四、第四行是各人按照測驗分數所占的等級。
- 五、第五行是各人按照工作成績所占的等級。

六、第六、七、八、三行是第四行減去第三行的差別。正號列第六行，零的列第七，副號的列第八行。

七、第九行是第六七八各行的自乘數。

八、求第九行總數以 $\sum D^2$ 代表。

九、用 $R = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2-1)}$ 公式計算。R 代表相關數 N 代表人數。

第四表 求測驗分數與工作成績相關數表

人名	測驗分數	工作成績	測驗等級	工作等級	等級差別 + 0 -	差別自乘
A	22	20	15	16	1	1
B	32	29	5	7	2	4
C	23	26	14	10	-4	16
D	28	28	9	8	-1	1

E	25	23	12	13	1	1
F	27	24	10	12	2	4
G	34	41	3	1	-2	4
H	29 [*]	32	8	4	-4	16
I	30	31	7	5	-2	4
J	20	25	17	11	-6	36
K	21	22	16	14	-2	4
L	24	21	13	15	2	4
M	36	30	1	6	5	25
N	31	19	6	17	11	121
O	33	33	4	3	-1	1

P	35	39	2	2	0	0	
Q	26	27	11	9	-2	4	
	240 - 24						246

$$R = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \times 246}{17 \times 288}$$

$$= 1 - \frac{1476}{4896} = 1 - .30 = .70$$

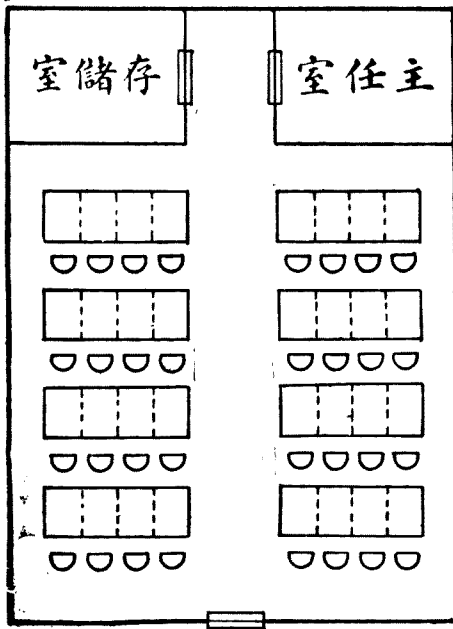
七、定標準數 相關數是表明測驗可靠性的。相關數的高下，代表兩種計量相關的高下。對於選擇人才，並不能直接應用。選才時，必要知道何種分數為可取，何種為不可取。所以標準數，極為重要。制定標準數的方法，即可採用前面所提，實用測驗的百分推測法。

測驗的不足 測驗雖是人事管理中一種最合乎科學的工具，但是實用上，很有限制；因為求一個很準確可靠，能測所欲測的測驗，是一件很不容易的事。即是測驗可靠，所測量的亦祇限於人的一小部分，還有許多別的同樣重要的部分，在選才時亦應一律加以考慮。所以測驗祇可用為輔

助的工具，而不能認為主要或唯一的方法。

測驗的人才 主管測驗的人，應當是心理學專家，對於編製測驗，統計分法，實施手續，都有充

第 四 圖
測 驗 室 設 置



足的研究。對於事務合人
員的管理，亦應有相當的
才能，以便分配工作，指導
助手。至於助理的測驗員，
不必需很多專門學識，只
要能受訓練，並遵守施行
方法，即能勝任。作事準確，
有條不紊，並能使人見之
不生反感，亦是重要的資

格。

測驗室的設置 施行測驗，應就人事部僻靜部分，獨闢一室，以免外界攪擾。內部的設置，以測驗員易於監試，被測人各不相擾為主。上列圖案，可作一參考。室內分左右兩部，中留走路。各部橫置長桌數排，每長桌以豎板隔斷為數小桌，以免被測者彼此相擾。室的內端，另闢兩小室：一為主任辦公室，一為存儲用具室。

結論 本章對於測驗的討論，除職業測驗外，極為簡略。所以如此，有兩種原因：一是因為智力測驗合特能測驗的實用，要仰賴心理學的發達。我國現今心理學還在幼稚時期。這兩種測驗雖有起端，但尚未入實用地步，所以實行人事管理的仍須等待。第二原因，即是假設我國已有應用的智力合特能測驗，原理合方法的詳細討論，亦不是在本書範圍之內。職業測驗，按作者所見，是對實行人事管理最有效用，並且是可不依賴別人而獨自發展的，所以特別較詳討論。

註一 G. M. Whipple—Mental and Manual Tests

註二 陳選善吳孝友編 性能檢查法

註三 H. S. Rugs—Statistical Methods Applied to Education

註四 Wm. A. McCall—How to Measure in Education

註五 同註三

第五章 工作分析

工作分析的定義 科學的人才管理，以個人研究合工作分析，為兩種重要的根據，前面已經說過。研究個人的方法，如面洽、測驗等，已經分章討論。現在可將研究工作的方法提出。工作分析乃是人事管理中的一個專名辭，英語為 *Job Analysis*。自大戰時在美國軍隊中，創興以後，為實業界採用，其中經過的變化很多，內容亦不一致。總之，不外將一種工作分為細微的部分，分別記述之（註一）。

工作分析的內容 工作分析的內容，固然不都相同，但是所包括的部分，不外下列數項：（甲）工作的描述，（乙）動作的次序，（丙）工人的資格，（丁）工作與全機關的關係（註二）。每項裏又可分為細目。下面的大綱，可以代表一個詳細的分析（註三）。

甲、工作

（一）簡單的描述

人事管理

(二) 機械

(三) 工具及設備

(四) 原料

(五) 記錄

(六) 工資

(七) 工作標準

(八) 出品總額量

乙、動作的次序

(一) 如何動作

(二) 動作次數

丙、工人的資格

(一) 體格

(二) 智力

(三) 品格

丁、與全機關的關係

(一) 工作環境

(二) 職工代謝的多寡

(三) 工作對工人的影響

(四) 工人的來源

(五) 選擇方法

(六) 訓練

(七) 管理方法

(八) 發薪方法

(九) 生活狀況

工作分析實例 上面大綱裏所列的項目，固然都可列入工作分析範圍之內。但實際應用的工作分析，不能不比這簡單。所以上面的項目，祇能供參考討論之用。下面所舉的乃是一個工作分析的實例，可作讀者一個較為具體的參考（註四）

機器工廠鑽孔工人

年齡 二十至三十為最佳。目力須強。

有凳可坐，但工作時需站立。

工資每小時三角。

每日九小時不延長。

工作優者可升為工具室鑽孔。

須能使用方尺，秤，量高器，量深器。

須有下列各項能力：普通鑽孔，鑽直孔，打洞，切梭，平鑽，等等。

各項工作細目用藍印紙示明。

小學程度即足，有工業訓練更佳。

工作分析的通弊 工作分析功用的大小，在乎分析詳確程度的高下。普通作分析的人，往往犯下列的一種或數種弊病。今簡單提出，以爲實行的警告：

(一)意見太多 人的判斷不是完全可靠的，凡受過科學訓練的人都明白。作工作分析時，往往都用主觀的態度。去定工作的速度，準度，需要，合影響，等事。個人意見太多，客觀的根據太少，結果遂多不可靠。

(二)分析不細 一種工作，有時需分析到極細微的地方，方能看出它的特性來。例如火車司機人同製機打孔人，從表面上看，都要有健強的體格，機械的能力。但是仔細研究起來，一個用臂力多，一個用手力多。一個能動轉機械即可勝任，一個要有精細準確的能力，方可成功。所以分析若不一細，不能作充足可靠的根據。

(三)計量太少 凡能用器械或別種方法計量的事，都應計量準確，說明量度，這是科學上必需的條件。即以目力爲例說，某項工作所需的目力，應根據實驗，說明按驗目表到何度數。若祇說目

力須佳，是不足用。別的事項，亦是同樣的道理。

(四)分別不清 有許多工作分析裏所提的項目，是雷同的。在甲種工作分析裏所說的，放在乙種工作分析上亦能適用。各工作特別的地方，未能研究出來。例如所需品格方面，常見將堅忍、耐勞、誠實等項提出，但是這些品格，無論在任何工作上，都不可缺少，不是限於某一種工作的。這樣圖不清的分析，對於科學的選才，很少實用。

工作分析的原則 上面所提出工作分析的通弊，已經告訴我們作分析的時候，應注意的事。但是除了避免以上的弊病以外，還有應遵守的幾項原則。我們可擇要提出：

(一)以輔助人事管理為主 這項原則，好像不必提出，因為工作分析本即是選擇職工、訓練職工、職業調劑等事上，一種工具，自然是以輔助這些事為主。但是實際的分析，往往有些材料不切實用，所以不得不先提出。譬如寫信員的工作分析，分析出每天寫字數目，固然是精細，但是實際上講來，字數在寫信的工作上，並非重要。寫的好壞，乃是比較更有關係。況且選人時，亦不能以字數為標準，訓練亦不能以字數為根據。這一項分析，可以說與人事管理無關。所以分析的各項目，要以切

合實用爲主。

(二) 避免概括字句 工作分析裏，說明工作的性質，需要，等等，往往離不了形容的字句，如「高」、「速」、「好」、「準」，又如「健全的體格」、「高尚的人格」等等，這些字句，在普通談話或文字上，或能代表相當的意義，但是在科學的人事管理上，是很不足用；因爲每個這類的字句裏，包含許多度量的差別。例如「高」究竟高到幾尺幾寸；「速」究竟每分鐘能作多少。如果度量不指明，選才等事，都無可靠根據。所作分析，亦即失其效用。

(三) 根據實際經驗 工作分析不是像作文章，可以盡憑腦想去作的。乃是要先研究工作的本身，而後方能寫出。這種研究，或是計量動作，或是測驗工人，或是調查成績，或是分析管理的經驗，都是要依照科學的方法合原則，審慎去作。如此，所作的分析，方不致成爲紙上空談。

(四) 隨時更改 工作分析，因爲工作的性質有改變，管理的情形有變更，常發生不適當的地方。例如採用新機械，能使工作的方法，合需要的才格，都隨之改變。又如組織上發生變動，職工相互的關係，亦必因而起變化。所以工作分析，不是一次作完，永久適用的。必須隨時按照情形的變更，而

隨之更改，以求準確，而切實用。

工作分析的方法 工作分析的方法，按照工作的性質，須有差別。但普通而論，重要的步驟，有下列數項：

(一)直接觀察 工作分析最重要而不可缺少的方法，就是直接觀察。凡關於工作的性質，動作，次序，狀況，等等，必須由作分析的人，實地觀察，詳細記錄，然後再作有系統的分析。這種觀察，常常不是在短時間內可完成的，亦有時不是一二次可以足用的，總應以完全明瞭，而後停止。直接觀察有時附帶實際經驗，即是由作分析的人親自嘗試工作的滋味，因為有的工作，非如是不能了解清楚。

(二)時間研究 時間研究 (Time Study) 是科學管理中一個重要的方法，與制定工作標準，設計工作手續，分配工作量額，等事，都有很密切的關係。我們在此祇討論在工作分析上的用途。凡工作內包含許多重複相同的動作，而這些動作的快慢，與工作成績有關的，都可以利用時間研究的方法。此法，簡單說來，即計量各種動作所需的時間。由這樣的計量，方可定明動作的速度或量。

度，然後選才，訓練等事，方都有根據。

(三) 成績調查 有的工作是不適用時間研究的。例如商店售貨員，每次售賣的物品不同，接待的客人亦不同，所以所用的時間，不能用時間研究的方法去計量。像這類的工作，若是欲求工作量的標準合需要才力的根據，必須用別種方法。成績記錄，是個人工作成績，按時的記錄，可以表明工作的量度合需要的能力。所以作工作分析時，必將此項記錄，調查，研究，以求根據。

(四) 徵求評判 工作分析裏有些事項，是不能計量的。例如不出產的工作，如招待，侍役，等等，成績不能計量。職工與機關相互的關係，亦是不能計量的。在這些事上，不得不徵求主管員的意見。前面我們雖提出意見太多的弊端，但是有經驗人的評判，並且審慎採擇的，並非絕對不可用。不過徵求評判的方法，務求將不準確的度量減低。

選才標準的研究 工作分析既是輔助選才的工具，所以最重要的部分，就是工作所需要的資格。但是各項資格的標準，不是可憑空制定的，必須根據已往經驗的分析，方為可靠。譬如就實際經驗上說，凡在某種工作成功的人，大多數是三十歲以下的，而成績不良的，多是三十以上的。然後

我們方能定三十歲以下，爲年歲的標準。至於如何研究經驗，制定標準，我們可以舉一實例，以便說明。

商店管理員才格研究 大商店中各部管理員的職務，是管理售貨員，並代表店中與顧客辦理交接事項，乃是一個事務繁瑣而責任重大的職務。所以需要的人才，必精細選擇。美國美西公司，根據在職的一百零七人，作一個研究，以制定選才的標準。所用的方法，即是將這些管理員，按照工作成績分爲等級。因爲這項工作成績不適用計量的方法，所以不得不用主管員的評判。按照評判分爲三級，然後再將這三級在年齡，性別，教育，智力，品格，等項上，作比較。下面的表，是研究年齡一項所得的結果，不過是全部研究的一部分。其他各項，亦用同法研究，結果從略（註五）。

由下表可見各級中，大多數雖是在二十三十歲之間，但是下級的平均數，比優級的小約三歲，前者二十四，後者二十七。這個差別雖然不大，但是很關重要，特別是因爲優級中百分之二十五是在三十五與四十五歲之間，而下級中祇有百分之六是這樣年齡的。由是可見，三十歲左右的人，對這事最爲適宜。這個結果，用工作性質證明，更覺可靠。因爲這項工作是需要老練，穩重，細心，等品格

第五表 年齡與工作成績之關係

年 歲	優				中				下				總 計			
	男	女	計 人數	%	男	女	計 人數	%	男	女	計 人數	%	男	女	計 人數	%
20-24	12	12	24	41	5	9	14	44	7	4	11	65	24	25	49	46
25-29	6	10	16	28	8	2	10	32	2	1	3	17	16	13	29	27
30-34	2		2	4	2	2	4	12	1		1	6	5	2	7	6
35-39	6	4	10	17	1		1	3		1	1	6	7	5	12	11
40-44	1	4	5	8		1	1	3				1	1	5	6	6
45-49						1	1	3						1	1	1
50-54	1		1	2			1	3	1		1	6	2		2	2
55-59					1		1	3					1		1	1
總 計	28	30	58	100	17	15	32	100	11	6	17	100	56	51	107	100
平均年齡	27	26	27		27	24	26		24	25	24		26	25	26	

的，不是性急強悍，年輕的人，所能成功的。但是少年女人，不可同論；因為由表中可以看出優級中，男

子雖是三四十歲的人多，而女子則多是二十五至三十五歲的。少年女子的性情，或是與稍長的男子有相同的地方。

工作分析的功用 工作分析的內容，可分為四大部分，前面已經討論過。這四部——工作，動作，需要才能，與全體關係，在人事管理上都有重要的價值。前兩項可以說是關乎工作的，後兩項是關乎個人的。工作若不明瞭，選才沒有目標，所選的人，必不適用。動作若不清楚，訓練無所根據，訓練的效率，必致減低。需要若不制定，選才合調劑缺少標準，結果必不能圓滿。工作與全體關係，若不清楚，待遇上的事失去參考，處置必難適合。所以工作分析與人事管理各部，都有密切的關係。

註一 Charles R. Allen——Instructor, the Man and the Job

註二 Valentine & Gregg——Outline of Job Analysis

註三 E. J. Bengel——What Items Should the Job Specification Include, *Industrial Management*, LX, April, 1920

註四 R. J. Waldo——The Art of Interviewing Applicants, *Industrial Management*, LX, Oct., 1920

註五 C. J. Ho——Personnel Studies of Section Managers in a Department Store, "*Personnel Journal*,"

Dec., 1929

第六章 職工的訓練

訓練的重要 在工作的成功上，才能固然是基本，但是方法亦是要素。有才能而不用適當的方法，才能亦不能致用。才不致用，不但妨礙個人的發展，亦能減少工作的效率。對於職工與機關，雙方均有損失。方法的效率，雖在乎選擇的適當，但學習的成功，確為重要條件。學習成功的高下，全在乎訓練的得法與否。所以在職業的成功上，訓練占一個很重要的地位。

訓練的目的 由上面的討論，我們可以看出訓練是養成工作方法的一種事務，就是將最有效，最簡便的工作方法，在最短時間內，用最經濟的手續，教授給職工應用，使他們成為效率高大的工作者。訓練並不是制定方法，或改良方法的事；因為那些事是屬於設計的。訓練乃是將已經選擇，改善的方法，傳受給職工，使他們實用。所以亦可說是一種教育的工作，不是工程的問題。

訓練與設計的關係 科學管理中的一部分，是設計。凡工作的設置，工具的選擇，方法的制定，等等，都屬於這部。訓練不是工作方法的設計，前面已經討論。但是這兩樣事，有很密切的關係。因為

訓練是以方法為根據的，若不先將最大效率的方法研究，制定，訓練就沒有材料。亦可說沒有方法，就沒有可訓練的。但是所設計的方法，是否易於學習，是否利於實用，必須根據訓練的實驗，方能明瞭。所以訓練亦是可以輔助設計的。

訓練與其他人事管理工作 在人事管理中，選才是第一步重要的工作。因為選才是職工的入口，選擇適當與否，與以後一切設施的成功，都有直接的關係。訓練與選才有密切的關係，因為人才雖選擇適當，若訓練不良，工作成績亦不能滿意。其次，訓練與職工的調劑，彼此的關係亦很深切，因為職工發生問題，如升職，改職，等時，亦需重受新訓練。並且在訓練上不成功的人，或是有個人的原因，需要調劑的地方。所以訓練與調劑兩事，是彼此互助的。

訓練的內容 在一個實業機關裏，訓練雖說是大部分關於工作方法的傳授，養成，但是方法以外，亦有些別的材料，可以包括在內。所以我們所討論的內容，不限於工作方法。所有的材料，我們可簡單分為兩大類：

(一)普通的 一個實業機關裏，雖然各種職工應學習不同的工作方法，但是有些事是無論

任何工作的新職工，都需明瞭而後方能勝任的。例如機關的歷史、組織、規章等等，無論擔任任何項工作，都需了解，然後對於工作的忠心、合作、守序等等，方能增進。這些事可以作訓練的普通材料。

(二) 特別的 各種工作性質既不同，所以各項職工有各項訓練的材料。這些特別的材料，亦不限於方法，即屬於知識的，亦有帶特別性的。例如商店售貨員應知的售賣、收錢、開單等手續，乃是關於方法的特別材料。至於關於所售貨物的來源、製造、品質等等的參考，乃是關於知識的特別材料。這兩種都是在訓練範圍之內。

訓練的方法 職工訓練既是一個教育問題，所以所用的方法，亦是教育上的方法。各種工作性質不同，訓練方法當然亦有差別。但總起來說，職工訓練所用的方法，不外下列二種：

(一) 講授法 講授法不限於口頭上的解釋；文字的說明，亦包括在內。這項方法最適用於文字上、事務上、售賣上、實際上的種種工作。這些工作裏都包含許多抽象的事，非語言不能解釋明白。即各種機械的工作，雖均需實際練習，亦多需事先的講解。此外，還有訓練的普通材料，如機關的歷史、組織、規則等等，亦是要利用講授方法的。

(二)實作法 凡用體力或機械的一切工作，差不多都是非實地練習，不能學成。講授雖然亦有時必需，但不過是輔助的；因為動作習慣的養成，非實作不可。例如打字的工作，關於機械的構造，使用，修理，等事，固可講解，以增加對於機械的知識，但是實際的打字效率，非藉練習不能進步。實作法較講授法為切實，因為所養成的習慣，難以更改，並可減去工作時的思索。但是養成經濟簡便的習慣，有幾點應特別注意，方能收效：

甲、方法內所包含的動作，必與自然的動作，相去不遠，學習方能迅速。例如用右手司機械的右部機關，較勉強使之管理左部工作為易。

乙、人的學習，大部分是根據試驗方法，即遇錯誤而漸漸改正。錯誤的機會愈多，學成愈難。所以訓練的方法中，必須將這類機會減至最低限度。

丙、新舊經驗相連接，能使新經驗容易發動，這是心理學中的道理。所以訓練中要養成的習慣，若能與已有的習慣或經驗相連接，學習必較容易。例如已有打字經驗的人，再學習性質相同的加數機器，比沒有打字經驗的迅速簡易。

丁、工作的人，沒有不喜歡看個人工作結果的。因為有結果可以增加個人的滿意，無結果足以減少個人的興趣。結果明顯而易於圓滿的工作，能鼓勵學習的人，並且能增進習慣養成的速度。所以訓練時，亦可利用這項原則。

訓練上的組織 此處所談的組織，是施行教授時職工的組織，並非訓練事務行政上的組織。訓練人數種類既多，不得不有合理的組織，以求效率的增進。前面將訓練的方法，已經討論。訓練上的組織，亦必須以適合這些方法為主。職工受訓練時的分配，不外兩種方案：

(一)單獨教授 凡用實作法的教材，大都以單獨教授為宜，因為個人學習的能力，速度，各不相同，必須分別教導，指正，收效方大。況且實作法若多人同時練習，事實上亦多困難，教員難以監顧，機具未必足用。至於一種工作需用人少，或特別工作祇用一二人，更是適於單獨教授。

(二)分班教授 分班教授對於講授法最為適宜，因為同時可以教授多人。分班的根據，自然是工作的類別，因為一種工作有一種的教材，不得不分別教授。用實用方法的訓練，亦未嘗不可有分班的組織，以求管理上的便利，但是實際教授時，仍以單獨法為適宜。

訓練的期限 本節所討論的訓練，是專就養成工作方法而言。普通訓練材料，如機關歷史，組織，等等的期限，多以材料多少為定，問題不甚重要。訓練職工是一件消費的事，因為不祇訓練的人員，設備，手續，等等，都需要費用，並且職工在訓練期間內，沒有生產能力，無補於營業，亦是間接的消費。所以訓練的期限愈短愈經濟。但是至短亦不能短過養成平均生產力所需的時間，因為若不如是，職工將永為事業上的虧累。但是如何制定各種職工所需要的最短訓練期限，是一個很重要的問題。今將制定期限的兩種根據，簡單討論於下：

(一) 在職職工的成績 欲求養成平均生產力所需的時限，必先明白平均生產力的大小。這種力量的大小，就是在職職工成績的平均數。所以制定期限，必從調查在職職工的成績入手。將這種調查，以時間為單位，求得平均數目，認為新職工經過訓練後，應達到的程度。各種工作應各有平均生產額量，自不待言。

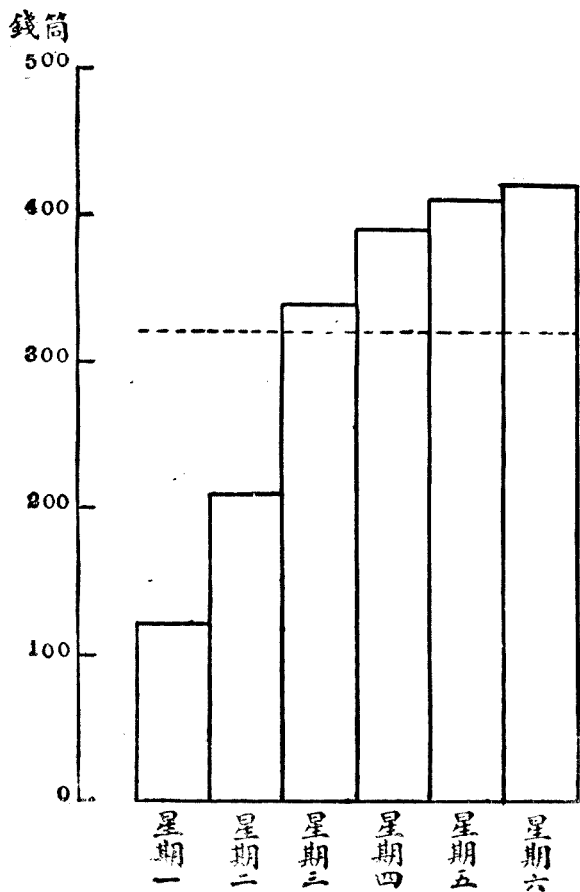
(二) 新職工的工作記錄 新職工練習工作時成績（註）自然隨時增進。至其成績增至與在職職工平均成績相等時，即可謂已能勝任。訓練的期限，即可告終。所以訓練時期的工作成績，必

須詳爲記錄，以爲制定訓練期限的根據。這樣所得的期限，自然免不了個人差別，因爲各人能力，進步，都不相同。但是如欲求便利而制定一個標準，即可取大多數所需的期限，爲正式訓練期限。凡不能於這期限內訓練成功的，應研究原因，特別設法。

訓練期限研究的一例 制定訓練期限方法，上面已簡單說明。爲求明瞭起見，再舉一個實例。美國美西公司收錢，找零，都用小鐵筒由真空管運送至總收銀室收發。接收錢筒的工作，雖可於極短時間內解釋明白，但是養成相當的準度，速度，非經訓練不可。究竟應訓練若干時期，是一個很重要的問題。下面的圖，即是一新收銀員訓練時的成績，與收銀部平均工作的成績相比較。由圖中可以看出這收銀員第一日收發一百二十五錢筒，第二日二百一十，第三日三百四十，而部中平均不過三百二十三。所以第三日即已訓練成功。集合許多這類的比較，求其均數，就可制定這項工作的標準訓練期限。

訓練的改變性 訓練的事，不是可以一次制定，永久不變的。因爲訓練的對象，是工作效率的增進，所以必須根據工作的方法，工作方法，因種種原因，時常改變，所以訓練的內容，方法，等等，亦需

收銀員一週內訓練成績



部中平均
第五圖

隨時變更。至於工作方法改變的原因，可以提要如下：

(一) 機械或工具的更換。當此科學發達的時代，機械的進化，是日新月異。新的發明出現，舊的器械就受淘汰，因為新的總比舊的收效為大。所以更換是不可少的。機械或工具更換，工作方法亦必隨之變更。

(二) 職工分配的變化。每種工作所用職工的多少，常有時不能固定。經費分配，管理方法，個人關係，都能影響人數的增減。人數的增減，即能影響工作的方法，因為欲保存同一工作產額，人多，作法自然不同。

(三) 設計上的改良。實行科學管理的，對於工作的設置，手續，方法等，無不由專家設計，並隨時改進，以求效率的增加。這些事項，都直接與訓練有關，前面已經討論。因為這些事的研究，改進，所以訓練的內容，方法等，亦需隨之改變。

訓練的人才。訓練既是一種教育事務，擔任訓練的人員，應當明白教育心理學，或有教學的經驗，自不待言。此外，最重要的是為某項工作訓練職工，訓練員對於這項工作，必十分明瞭。自己不

清楚的事，如何能使別人學習。訓練員的分配，最好取專任制，每人專教數種工作。這樣，可以使訓練員對所教的教材，有切實的研究。

註 此處所討論的訓練，是就實作法而言，講授法自然沒有工作成績的考查。

第七章 職工的調劑

調劑的意義 職工既被選取，受過訓練，然後即起始任職。在短時期內，或無何問題發生，機關與個人，雙方都感覺滿意。但事無固定，機關方面合個人方面，都能發生種種變動，使職工在職業上發生問題。這類問題，假若任其發生，不加注意，不是機關的工作受損失，即是個人的精神受傷害。所以，在這類困難初發生的時候，應該設法救濟，以避免雙方的損害。調劑即是根據事實的審查，用合理的方法，輔助解決職工在職業上發生的問題，以求保全工作的效率，增進個人的安樂。

需要調劑的原因 因為機關合個人發生變動，方需要調劑，前面已經提出。現今我們可以將這些變動，稍加分析如下：

(一) 屬於機關的

甲、工作改變 機關方面為求事業發展，或別種特別的原因，對於工作的設置，方法，性質，工具，等等，免不了時常的更改。因為這些事的更改，人與事的適合，自然要受搖動。

乙、程度變更 各種工作所需要的程度，根據經驗，常有時需提高，亦有時需降低。遇有這類情形發生的時候，原有職工，當然要變換職務。欲求變換的合宜，需要審慎的調劑。

丙、員司更換 主管各項工作的員司，因為種種原因，免不了更換。新員司與舊有的職工發生不適合，亦常是免不了的情形。這種情形，雖是應該制止，但事實上，總是不能除之淨盡。遇有這類情形，調劑的事，是不可少的。

(二) 屬於個人的

甲、工作成績 職工就職以後，必經過相當期間，成績的高下方特別顯明。有的成績極優，需陞遷職務。有的成績不佳，需更換工作。這都是調劑上的問題。

乙、興趣改變 在個人與職業的調合上，興趣是一個重要的成分。我們在第二章內已經討論過。一個人的興趣，不是固定的，常隨環境合經驗而改變。興趣發生改變時，職業的適合，遂發生問題，調劑的事，遂成爲必需。

丙、個人狀況 個人狀況，能影響職業生活的很多。例如身體發生疾病，家庭遭遇事故，個人

求進計畫等等，都能使所就的工作，發生不適合的情形。或是需要更換職務，或是需要不同待遇。這都是調劑可解決的問題。

受調劑者之種類 根據上面所提出需要調劑的原因，我們可以將受調劑的人，分類如下。這種分類，不但是便於說明，並且在實施時，對於統計研究，亦都很有用。

(一)工作成績不佳的 工作成績不佳，原因很多。或是才能不足，誤被選入。或是訓練欠當，不能用。或是個人狀況發生變動，影響工作。若是由於選才或訓練的不當，機關方面自然應負調劑的責任，這是很明顯的道理。即或由於個人的原因，亦應設法補救，以盡扶助的義務，而減解工的消費。

(二)行爲不良的 職工行爲出規，固然有時候是因為個人精神不健，或惡習太深，難以在短時間內治療，矯正。但是大多數的時候，是由於暫時的原因——或是出於誤會，或是感情衝動，或是情勢所迫——這類的情形，都是容易調劑的。亦是實業機關可能範圍以內的事。

(三)應被陞擢者 成績優美，品格高尚的職工，機關應設法利用。一方面可以鼓勵職工，一方

面可以節省經濟。但是這類升遷職務的事，亦是應根據詳細的審查研究的結果，方能圓滿。因為升遷位置，常附帶待遇的提高。若行之不當，必致枉費金錢。況且擢升不公，足以破壞職工的紀律，更是應注意的。以上是專指機關主動升遷的職工而言。至於自求升進的，亦應施以審慎的調劑，所以亦可包括在這類之中。

(四)需更換職務的 這類是專指更換職務，而不帶升進意思的而言。這類的重要原因，是由於個人興趣的變更，請求更換。亦有時因為管理上的原因，如裁減工作，改變方法，等等，由機關主動更換職務的問題，與選才相仿，不過解決上或稍容易。無論如何，總要經一番合理的考慮。

(五)有健康問題的 職工發生身體上的問題，不外兩種原因：一是原有體質的缺陷，一是工作環境的不良。這兩種，有時同樣重要，因為缺弱的體質，若不遇不良的環境，亦常不致發現。不良的環境，若在健康的體質上，亦有時無大影響。無論由於何種原因，機關方面不能不負責任，因為如果是由於前項，乃是選擇的不精。如果由於後項，乃是設置的失當。若不設法調劑而盡行拋棄，從道德上講不下去，在經濟上亦講不通，因為調劑費小，解工費大。

(六)有家境困難的。從表面上看，職工的家庭狀況，機關方面似乎不必過問。但是我們知道家庭的情形，在人生上有很大的影響。家庭發生困難——無論是經濟的，或是別種的，——能使人憂慮，失神，甚至精神反常。精神不暢，身體亦連帶受影響，是醫界所公認的。心身都不安適，工作效率，焉能不因而減少。所以機關方面注重職工家庭問題，為之設法解決，不祇是服務社會，亦是一件有利的事。

(七)有考勤問題的。職工的曠工，遲到，是對於機關一件很不經濟，不利益的事。因為不但損失時間，妨礙工作，並且足以擾亂秩序，破壞紀律。所以考勤問題，成為管理上一個重要問題。關於解決這問題的方法，我們以後另有討論（第十章）。此處祇提出考勤問題常是由於關於個人的原因，多是可以調劑的功夫去減少的。用這方法去解決，比別的方法經濟有效。

調劑的根據。凡職工發生上列一種或數種問題時，調劑的着重點，當然按照問題不同。但不論問題如何，均應先將發生問題人的各方面，都詳細研究；因為人生各部，彼此都有相互關係。況且人生是一個單元，很難分為各不相干的部分，所以必先對於人有清楚的了解，然後方能指定調劑

的方法。至於對於人的研究，下列的方法，是實行調劑，幾種重要可用的：

(一) 才格測驗 調劑上所用的測驗，與選才上所用的，稍有不同。因為選才所用的，大都是普通智力測驗，合一二種特能測驗，或職業測驗，目的不外測驗謀工者對於某種工作的適合與否。調劑時既是要對於一人的才能，盡量明瞭，所以凡能計量個人才格的測驗，都應試用。除各種才能，性格測驗，如判斷力測驗，社交力測驗，興趣測驗，等等外，凡與所調劑問題有關的職業測驗，亦應加入。

(二) 品格評量 品格的分析，評量，是很不容易的事。心理學家雖很注意這問題，但是至今還沒有研究出完全可靠的計量方法來。因為品格究竟能分為什麼元素，每種如何計量，是沒有同意的情形。雖然如是，但是實行人事管理的，亦不得不先就已有的方法應用，或亦能得許多補助的材料，比完全不用為有益。不過用的時候，應該審慎而已。詳細的方法，我們在第八章內另為討論。作調劑的，可以利用那些方法，對於所研究的人，增加了解。

(三) 體格覆驗 在選擇職工的時候，身體檢查，是一部分的根據。調劑的時候，應該再行檢查，以明就職後發生的變化。這次覆驗，當然應較初次為詳細，不但注重普通健康，亦應注重各體力。除

檢查外，各人就職後的病歷，即已經大小病症的記錄，亦應收集，作為參考。

(四) 家庭狀況 有家庭問題的人，是受調劑的一種，前面已經說過。但是調查家庭狀況，並不限於有家庭問題的人；因為一人無論有何項問題，家庭的情形，都免不了有連帶的關係，所以為明瞭個人情形，不能不注意家中狀況。在實業機關中，這類調查以直接詢問法為最便利。但探詢人員應受過相當訓練。調查項目，應有詳細規定。下面的家況調查格式，是實行的一例：

父
死生

職業

每月收入

母
死生

職業

每月收入

兄弟
人

同居
人

職業

每月收入

一 二 三 四 五

一 二 三 四 五

人事管理

姊妹人

同居人

職業

每月收入

五 四 三 二 一

五 四 三 二 一

七二

已婚否

子女人

年歲

五 四 三 二 一

子女職業

每月收入

五 四 三 二 一

五 四 三 二 一

其他親屬

仰仗生活者共人

居處

概況

家庭生活

有無何種困難

(五)個人狀況 在調劑上應特別注意的個人狀況，就是教育合經驗兩項；因爲這兩項對於解決調劑問題，常有重要的關係。其他各事如年齡，性別，婚別，等等，亦有相當的地位，應一律用作參考。下面調查的項目，可作實行的參考：

姓名

年歲

籍貫

性別

婚別

教育程度

小學校名 在學年數 退學原因

中學校名 學科 年數 退學原因

大學校名 學科 年數 學位 退學原因

其他教育

現在教育計畫

經歷

第一職 第二職 第三職 第四職

工作機關

工作性質

報酬

期間

解職原因

(六)工作狀況 職工需要調劑既都是在就職以後，所以都有工作的成績，可以調查。調劑上

所需的工作成績調查，不限於有計量的生產記錄，因為除去要知道職工工作的額量以外，還要明瞭他工作時的舉動。所以凡是能表明工作時行為的事，如言語，交接，態度，興趣，等等，都需調查。總要得一個工作的寫真，方可足用。下面的一個實例，可作為調查工作成績的格式一個代表：

工作成績調查

姓名

部

號碼

報告人

工作的性質

實際的動作

對工作的興趣

工作的能力

生產記錄

速度

準度

對員司的態度

對同人的態度

本部的評判

滿意

差強

不滿意

(七)精神狀態 一人的精神，有許多地方影響個人職業生活。例如有恐懼心的，作事猶疑。有幻想的，不能切實。存自卑心理的，凡事退縮。心有憂慮的，難以專心。這些都是我們所常見的。調劑的時候，既要求對於個人詳細的明瞭，所以對於精神方面，不能不注意。檢查精神狀態，是精神專家或心理專家的事，不是普通人所能作的。我們下面舉一個檢查項目的實例，可以輔助學者的了解：

精神檢查表

面容： 恐懼，急切，畏縮，羞澀，悲觀，愉快，仇恨，疑惑，幻想，無神，鎮攝，靈活，誠懇，驕慢，疲倦，諷刺，注意，無趣，抗拒，其他。

舉止： 接談時身體，面部，手足，有無動作？頭上有無縐紋？身體有無特別態度？手部有無轉縮動作？以舌濕唇否？咬指甲否？以紙筆亂畫否？

觀察： 談話自然否？盡情發洩個人問題否？屬於情感的問題多否？需要同情否？

對人態度：對於主管員司以及同人的意見如何？能了解個人所處的地位否？個人困難是否均歸罪別人？

對工作態度：對於所任工作有興趣否？以為能勝任否？如以為不勝任，對於困難處有相當了解否？有求進的心否？

對己態度：對於自己的為人了解否？對於自己的缺弱，取何態度？感覺卑微否？羞澀否？自強否？自以為得意否？

神經病的徵象：

其他精神狀態：

調劑如同診療。人若是身體發生問題，自然應由各科醫學專家診查，然後由主管醫士指定治療方法。職工發生職業問題，亦是這樣。調劑的事，就如同診斷合處方一樣，亦是應由專家負責。如心理學家施行測驗，社會事業專家調查家境，醫士檢查身體，精神病學專家檢查精神，都是分工去作的。但是除了分工研究以外，應將各方面所得材料，會合連貫，得一個斷案，並定一個處置的方法。

總其成的人，應將全部的研究結果，合處置方案，建議給機關或個人，去實行。所以調劑的事，可說是研究的，建議的，不是實作的，執行的。

調劑的報告 調劑所需要的各種調查，都應有詳細的記錄，前面已經分別指出參考的材料。但是這些調查格式，正如醫士的診病記錄，不是執行上便於利用的。調劑的結果，既是應建議給執行的人，所以不能不有具體簡單的報告。這種報告應將研究的結果，總括起來，將處置方案，擇要提出。下面的一個假設的例，可供實施的參考：

調劑報告

姓名 張國恩 文書部 三一二號 二十年六月三十日

問題 可否升為打字室主任

體格 高五尺六寸，重百五十磅，血壓平常，耳目無殘，最近數月內雖有微疾，無關緊要。

才力 智力中等，速度測驗高，準度測驗高，社交力中等，判斷力上等。

品格 外表整潔，言語清楚，對事有主見，態度穩健，肯安心從事，性喜獨作，不善交接。

個人狀況 曾畢業小學校，並入打字學校一年。現未結婚，與父母同居，工資交家中應用。

工作成績 打字速度為全室最高。文書部主任認為極滿意的打字員。到工極勤，未嘗缺工。

建議 按照上列情形觀之，此人對於打字工作極能勝任。因其速度、準度、均極高。態度、性情、亦均適於穩定之工作。但若升為打字室主任，難免發生困難，因其智力並不甚高，未必能善於應變，況其不善交接，乃一最大障礙。故以仍保留打字地位為是。同時應設法輔助其社交力之發展，將來或可升入責任較小之管理職務。

調查上應注意的事 調劑所用參考材料的來源有三種：一是直接對所研究的人探詢、觀察，即以前所提的面洽法；一是用客觀的方法，測驗、檢查，如心理測驗、身體檢查，等等；用這兩種方法都不能得到的時候，就需用調查方法，即是向第三者去探詢關於所研究的人各項狀況，這是第三種。第一、第二、兩種方法，我們在前面已經有相當的討論。關於調查，我們已舉出各種調查項目的例，但是為增加實行的效力起見，再提出幾項普通的原則如下：

(一) 調查項目應預先規定 調查時的探詢，正如面洽時一樣。問題應有準備，專着重與研究

有關的事。如是方不致牽扯，紊亂，報告人方能答覆圓滿。

(二)重事實不重意見 不論調查的事項是什麼，所求的答案，是要實在的狀況。報告的人，往往將自己的意見、推測、傳聞等等，參加在內，調查的人，雖不能完全拒絕，阻止，但是應能分辨取捨。

(三)盡量尋求客觀憑證 凡調查的事，如能得到文字上的憑證，如各種記錄文件等等，比口頭上的報告，可靠的多，因為這種種都可減少報告人合調查人的錯誤。

(四)量度與質度並重 有些事祇靠質度的報告，是不足用。必須參加量度，方能清晰。例如打字員祇說打字很快，究竟每分鐘能打多少字。所以凡可以用數目代表的事實，都應採取數目，以求準確。

調劑的繼續性 職業上的問題，是很複雜的。有時雖經仔細研究，所擬的解決方案，亦未必完全適合。況且各方面情形，時有變化，適合於現今的辦法，後來未必洽當。所以調劑的事，不但是有試驗的性質，並且應該是繼續不斷的。第一次調劑，自然比較最為繁難，因為一切的根據都需從頭審查。以後調劑，雖比較輕易，但是每次擬定解決方案的根據，是相同的。

第八章 分等評量法

分等評量是什麼 分等評量法(Rating Scale)是評量不能測驗的性格一種方法。智力合其他各種特別能力，是可以測驗方法的。但是除了智力合其他能力以外，還有許多關於人事，是人事管理上應注意的。其中最重要的，即是性情、品格、性格不適用測驗方法，因為測驗的材料，不能代表性格。所以必須利用別種方法去計量。現今已經試用而有相當效力的，即是分等評量法。

分等評量與職業調劑 在討論選才的時候，我們雖然提出性格的應當注意，但是沒有提出分等評量法來。現在我們在討論調劑以後方提出來，乃是因為這種方法，適用於調劑，而不適用於選才。分等評量，必須有人對於被評量者有相當的認識。在選才的時候，機關對於謀工者，毫無認識。調劑的時候，機關內已有人對受調劑者，有了相當的了解。

人與人評量法 評量方法，種類很多。我們祇能提出幾種重要而通用的來討論。人與人的評量法，是將被評量的人與心中數人相比較，而定等級的方法。詳細的步驟如下：

- (一) 認定要評量的事，或是整個的人格，或是一種性格，如誠實，忠心，等等。
- (二) 由所熟悉的人中，選出三人或五人，代表在這項性格上的三級或五級。
- (三) 每級定一分數。

(四) 將被評量人與代表的三人或五人相比較，看他與某人最相似，即給與最相似人的等級分數。

以上方法可用圖表示如下：

誠實	等級	分數
<u>張某某</u>	甲	100
<u>李某某</u>	乙	75
<u>王某某</u>	丙	50
<u>趙某某</u>	丁	25
<u>孫某某</u>	戊	0

被評量人

如果祇有一個人作評量，這個方法最爲可適用，並且簡便易行。但是如果作評量的不是一個人，用此法所得的結果，不能互相比較，因爲各人所取的等級代表，不能高下一致，所以標準不同。這是此法最大的缺點。

指定等級法 此法乃是由主持評量的人，將欲評量的性格列入單中，每項分三等級或五等級，然後由評量者指定被評量者在各項性格上的等級。下面是一個指定法的例：

姓名_____工作_____

____年__月__日 評量者_____

責任心 最高 高 中 下 最下

自動力 最高 高 中 下 最下

合作力 最高 高 中 下 最下

領袖才幹 最高 高 中 下 最下

組織能力 最高 高 中 下 最下

上面方法還是有不完全的地方。例如對於各項性格合各等級的解釋，各評量者是不能一致。所以為求評量者簡便準確起見，可再將上法改進如下：

責任心	最高	高	中	下	最下
從事責任 盡心盡力 對事應行	出常人 乎	極大	平常	缺乏	極少
自動力					
獨出實心裁 不待勉強而行	顯露 常常	極大	有之 偶然	少有	或無 極少
合作力					
與人相處 共同完成 善與同完	缺少 從未	滿意	差強	困難 常有	人處 難與
領袖才幹					
受人敬服 善於指揮	居先 事	善於 領導	平常	畏縮	居後 事
組織能力					
遇事有條不紊 工作順序進行	慌亂 永不	較高 較平	平常	不強	紊亂 凡事

指定等級法，如果能如上面的精細，已極可應用。但是評量者各人的標準差別，仍是不能完全除去；因為各人的觀察點不能盡同，所以對於等級意義的解釋，不能完全一致。此外，這法還有一缺點，即是將評量人列入三級或五級中，免不了牽強差誤的地方。如果評量時能有伸縮較大的方法，當更為便利。

直線評量法(註)直線評量法，乃是補救上法兩種缺點的一種方法，亦是現今已有的，比較最完善的方法。不過作法較前兩種為複雜，實行上稍多費手續。今將直線評量表一例列下，並將作法簡單說明如下：

第六表 性格評量表

受評量者姓名.....作評量者姓名.....年.....月.....日

1. 下列各項性格，每項名目後之註釋代表該項所包含之意義或事項。每評量一項時，請專就該項着想。

2. 表中直線之兩端代表各項性格最高最低點。受評量者在此兩點之間居何地位，即請

在該處作一√記號。

3.如同時評量數人，可將此數人在同一性格上先作比較，然後決定高下。

4.個人之好惡須力求避免。個人所喜之人未必在各項性格上居高；個人所惡者未必盡無可取之處。

5.評量結果對受評量者完全保守秘密。故作評量者可秉公判定，不必拘束。

外表——服裝，修飾， 舉止，態度	最高	最低
思想——觀察，分析， 組織，理論	最高	最低
才力——學習，會通， 運用，創造	最高	最低

信用—言語，時刻，	最高	最低
交往，事務	最高	最低
處羣—交友，合作，	最高	最低
公德，合羣	最高	最低
領袖力—指揮，引導，	最高	最低
措置，應付	最高	最低
責任心—盡職，耐勞，	最高	最低
進取，專心	最高	最低
人格	總分	
評	總分	
註	總分	
備	總分	

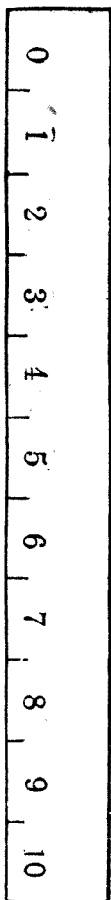
每一性格用一直線表出，一端代表最高點，一端代表最低點。評量者審奪被評量者在—項性

格上，應落在最高最低之間何處，即在該處作一記號。每項性格均如是評量後，由主持評量人員，依照下法計算：

(一) 做一透明膠片尺，長短與表中直線相等，上畫直線，並分爲十一段（見第六圖）。

第六圖

膠尺圖



(二) 將膠尺放在直線上，使尺上橫線與表中直線完全符合，兩端亦對齊。

(三) 尋查評量者在直線上所作記號，落在膠尺上何段中。

(四) 將記號所落段中的數目，記在直線的末端，作爲該項評量的分數。

(五) 每一直線均照上法計量。

以上乃是計算分數法，但是所得分數，仍不能免了評量者標準的差別，所以還需用方法減去偏見的差別。下面即是這種方法：

(一) 將一評量者所作的評量，集合在一處。

(二) 將他在各項評量所給的評量分數（即上面第四項所得分數）作分佈圖（如第七圖）。

(三) 將圖中最高百分之二十五所占的上下分數，定為高級分數；中間百分之五十所占的上下分數，為中級分數；最末百分之二十五所占的上下分數，為下級分數。

(四) 按照上面三級的距離分數，再定被評量者在各項評量上所佔的等級。

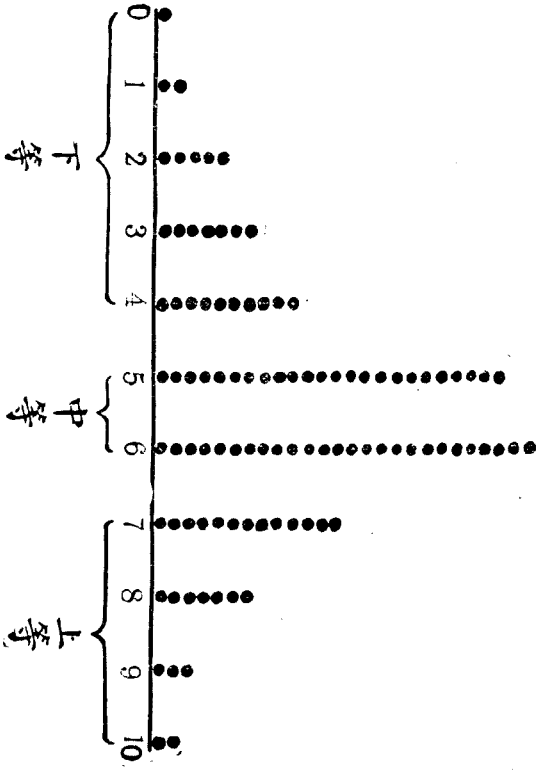
(五) 如欲求總分等級，可將各項性格所得總分，依上法分定等級。

(六) 如求數評量者對一人的評量等級，可將數人所給的等級平均。如一上，一中，一下，作中等。二上，一中，作上等。

依照上法，無論評量者標準如何高下不同，各人所作的評量，都能彼此比較，並且所得的分等

結果，比別種方法為可靠，因為是用分數變化來的。

第七圖 直線評量分數分佈圖



編製評量表應注意的事 編製直線評量表，最重要的事，即是將各項評量的性格，加以清楚的定義，使評量者明白對何事評量，使各評量者，有共同的了解。所選的性格，應該彼此不重複，不致使評量者混亂。至於評量的作法，應該在評量表上，詳細說明，或再加口頭上的解釋，以免誤會。

直線評量法的困難 直線評量法，比人與人評量法，合指定等級法，從理論上說來，是可靠精細的多。但是被評量的人數多，方能適用，因為測定評量者標準差別，至少要有二百個被評量者，方為可靠。而實際上在一個機關裏，在一次調查時，這樣機會很少，因為調查往往分部或分組舉行，而一部或一組中人數，未必甚多。所以部長或組長未必能一時評量這樣多的人。但是這種困難不是各機關，各時期，都有的，所以能實行這方法的時候，還是應該利用。

誰能作評量者 評量者第一重要的資格，就是對於被評量者要有相當期間的認識。在一個機關裏，主管的員司，或同工的職工，都可有這項資格。這兩種評量者的選擇，大抵以所評量的事項為定。若是關於才能工作一類的事，似應由主管員司評量，因為他們的評判，是能發生效力的。若是關於合作，處羣，等等，似應由同工的人評量，因為他們對這類事的觀察，較為切近。無論員司或同工，

必須有公正的眼光，準確的判斷方為可取。至於編製評量，計算評量等事，必須由在心理學、統計學上，受過特別訓練的人主持，時方不致枉用。

用評量法應審慎，無論何種評量法，都是有缺點的，前面已經說過。即假定方法上沒有困難，所得的結果亦不能完全；因為關於品格、性情等事，心理學雖已經着手研究，但是還沒有最終的分析、公認的定義。既是這樣，由評量法所得的計量，亦不是絕對可靠的。雖然如是，評量方法可以給我們很有價值的參考材料，可與別種研究的結果相證明。所以並非無用。我們提出困難來，乃是為給實行的一個警告，以免對於評量過於偏重。

註 Scott & Clothier—Personnel Management

第九章 職工的升進合調換

職工的升進 在第七章職工的調劑討論中，我們提出受調劑者之種類，其中第三項即是應升進者。這項問題與人才的經濟，有特別關係，與職工選擇，有同樣重要。升進的目的，是求加高人與事的調合，使個人福利，工作效率，更能增加。升進的職工，多是特別的人才，重要的位置，所以較選才的關係，更爲重大。

升進職工的理由 無論何種機關，都少不了升進職工的事實。這樣極普通的事，似無需討論理由。但是對於升進的事，不肯努力實行，或對其價值抱懷疑態度的，亦是大有其人。所以不得不先簡單的，提出討論，以求明瞭。升進職工最重要的理由，可略列如下：

- (一) 由機關內選補重要位置，易求洽當，因爲對於職工的研究易求精細。
- (二) 升進職工，可減去由機關外新選的一切手續費用。
- (三) 機關裏有升進的事，可以鼓勵職工對於工作的熱心，使其奮勉前進。

(四) 升進職工，能使人才得以展用，增加個人精神的適合。

(五) 升進職工，使人才不致淹沒，事業得以發展。

因為這種種原因，所以無論何種機關，應認定升進的事，是管理上的一部分，用有系統合理的方法，去辦理。

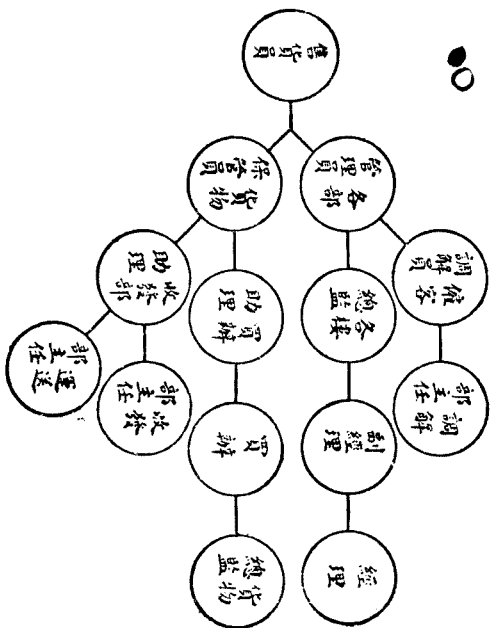
升進的系統、升進的事，既是關乎事業的發展，自然不應草率從事，亂無規程。所以在一個機關中，應將各項職工升進的程序，詳細規定。遇有升進的時候，有所依從。第七圖乃是一個假設的商店售貨員升進系統。觀圖，可見售貨員有兩條主要的出路：一是關於管理的職務，一是關於貨物的。如走管理那條路，可先升為各部管理員，然後成為各樓總監，而到副經理，經理，等要職。斜線代表旁支的道路。由各部管理員可升入調解部的職務。如入關於貨物的出路，可由貨物保管員，經過買辦等職，而到貨物監督的地位。由貨物保管員，亦可升入收發部，或運送部等位置。以上不過是一個簡單的例，別種工作，亦可作成相仿的系統。這樣的系統，至少有兩大利益：(一) 使主管升進事的人員，免除私見偏袒，而減少不公平的待遇；(二) 使職工明瞭求進的程序，自有準備。

升進的階梯、由等級低的職務，升到等級高的職務，當然要經過相當的時間。時間的長短，固然因為各方面情形的關係，不是固定，但亦應稍有標準，以為根據。所以凡相連接的位置中間，相隔的年限，都應根據經驗，制定標準，以為升進的參考。制定的方法，即集合多數高級的職工，調查他們升進的經歷，計算經過各級的平均年齡。兩級相差的年齡，即是由低升高應經的平均年齡。有了平均年齡，雖不能固執那個年數為標準，亦可稍有根據。下面的升進階梯，乃是美國大學心理學教授升進的程序。按大學教師常分為教員、助教授、副教授、正教授、四級。由一級至上級，有三四年的差別。這種方法亦可適用於實業機關。凡職務有連接性，並能清分等級的，都可制定升進程序。

升進機會公開 機關內每有空的位置，需要人才補充，應將這類機會公佈，使職工有自薦的機會。這種辦法，不但可以使職工得求進的機會，並可增加選擇的範圍。因為公開徵求所得的候選人數必較多，選擇途可更加精細，結果更能圓滿。此外，機會公開，亦可減去職工對於任用人員的疑竇，而增加職工的紀律。

● 第八圖

統系進升員貨售



升進應根據研究 升進既是調劑事業的一種，所以實行的時候，必採用調劑上的步驟。對於升進的職工，應由各方面審查。對於升入的工作，應加以詳細的分析。兩方面若彼此洽合，方可實行。這雙方的研究，都需仰賴專家執行，自然是有管理職權人的事。至於研究的各種方法，前面已經分別討論，茲不重述。

升進與解工 關於解工的事，我們在下章裏有詳細的討論。現在所要提出的，是升進的事能影響解工的多少，因為職工無論工作高低，都有求進的心，希望由卑升高。假若工作沒有出路，成爲所謂「死胡同工作」(Blind Alley Job)，職工日久必生厭倦，減少興趣，至終或自動他去，以求出路，或工作不良，卒被擯辭，都是免不了的結果。解工是一件雙方不幸不利的事，所以應該設法免除。升進的事，就是一種方法。

升進不限於職務的更換 更換職務的升進，即是由較低的工作，升入較高的工作，固然是最普通的，但是除此以外，還有別種事務，亦可以包括在升進裏面。例如祇增加薪金，而不換職務；或是更換名義，使權限擴大；或是在別項待遇的上增進。這種種都可與升遷位置同樣看法。處置的態度，

方法等等，亦應相同。

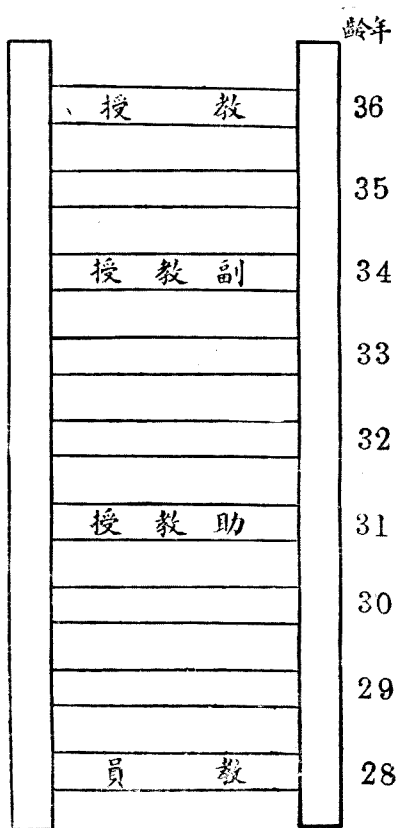
職工的調換 所謂調換的，即是由一種工作，遷換到別項工作，而不附帶待遇，名義，權限，等等。的增高。這類調換的重要原因，就是由於個人興趣，才能，性情，等等，與工作的性質，需要，等等，不適合。目的仍是為維持個人福利，保全工作效率。

工作等類的研究 更換同等的職務，必事先對於工作的等級，種類，有所研究，然後實行方有根據。在一個機關裏，所有的工作，應當制定等級，分別種類。這種分類定等的事，可採用下列的原則：

(一)等級可用待遇為標準。這種辦法，自然不是完全的，因為常有時待遇不足代表工作的價值，但是為事實上便利，這原則很可適用。

(二)分類應以性質為標準。所謂性質的，包括機械，工具，動作，等事。工作內相同的成分愈多，更換後訓練的需要愈低，效率的損失愈少。所以依性質分類，有這種便利。

圖 九 第
梯階進升師教學理心學大國美



調換與升進 調換與升進，性質雖不同，然目的則均在求人與事的適合，使個人多享職業上的福利，使機關多收工作上的效果。二者所用的方法，亦差不多完全相同，因為調換亦是要根據對人研究，合對事的分析。兩樣都是要經審慎精細的調劑，方能得圓滿的效果。

第十章 職工的考勤

考勤問題 在討論調劑的時候（第七章）我們曾提出有考勤問題的職工，是應受調劑的一種。現在我們要將這問題，略為加詳討論。考勤問題包含兩種事：一是遲到，一是曠工。曠工又可分為兩種：一是因病，一是因事。無論何種，都是與工作，經濟，紀律，很有關係，這是很明顯的道理。所以負責管理責任的，對於這項問題，不得不注意，設法減少這類的事。

防止方法 減少遲到曠工，各機關採用的方法，雖不能一致，但是總起來，可以分為二大類：一是懲戒法，一是獎勵法。今將兩法略加說明討論如下：

（一）懲戒法 懲戒法即是用種種罰則，或別項方法，直接阻止曠工遲到的發生。例如扣除工資，即是一個最通用的懲戒法。其次如記過，督責，或是用簽名記時等法，以為規戒，都屬於此類。這類方法，可說是消極的，因為祇能制止職工的惰工，而不能促進職工的勤工。況且懲戒置職工於被治地位，容易使之發生反感。至於這法的不公平處，更是很多，因為惰工往往由於不自主的原因（下

面另有討論，) 如一律懲戒，難免冤曲的事。

(二) 獎勵法 獎勵法乃是用種種方法，鼓勵職工勤工的辦法。最普通的例，即如凡在一年間內不遲到者，給以獎金，或在一定期間內不曠工者，給以分數、獎狀等等。其他如分部的，與個人的勤工比賽，都可說是有獎勵的意思。這類方法，比懲戒法自然更有價值，因為是積極的，合乎教育心理原則的，並且不致有損害職工福利的地方。

考勤的統計 欲解決考勤問題，必根據準確的統計；因為無論個人或各部考勤問題的大小，發生的原因等等，都需要清楚的記錄，方能明瞭。所以在一機關內，對於考勤的實況，要有詳細的調查。所須調查的事如下：

(一) 各人每月遲到、曠工、病假、次數。

(二) 各部每月遲到、曠工、病假、度數 (見下節)。

惰工度數 各部比較惰工的情形，必要有同一的計量標準。譬如甲部共有十人，每人每月之內，遲到一次，一月共有十次。乙部共有百人，每人亦每月之內，遲到一次，一月即有百次。如謂乙部

考勤問題，比甲部重大，豈非不公？因爲人數愈多，次數亦愈多。所以應將次數與人數相比，然後再各部相比。卽如甲部十人有十次遲到，平均每人大一次。乙部百人，共百次，每人亦平均一次。其情形正相同。

考勤與個人狀況的關係 前面所提的方法，自然都可減少惰工的情形，但是有些惰工的事，是由於個人狀況所演成，不是那些方法所能制止的。必須用調劑的手段去解決。作者曾集合美西公司二百職工，調查其惰工情形，與其年齡、性別、婚別、品格、家庭困難等等的關係。方法卽將這二百人，按年齡、婚別、性別、品格、家境、分類，然後比較各類遲到、曠工、病假，每月的平均數。所得的結果，可節錄如下：

年齡與考勤 第七表表明年齡與考勤的關係。我們可以看出，每月平均遲到次數與年齡成反比例，年齡愈高，愈有按時到工的趨向。這許是因爲青年人常放肆，並且生活上有許多事務，影響他們遲到。

論到曠工次數，亦是同年齡有相反的關係，卽是青年人平均而論，比老年人曠工的次數多。但

是有一個例外，即是三十至四十的人，曠工反多。這許是因為這部人中，有些寡婦，她們是曠工特別多的（見第七表。）

在病假上有年齡愈高，次數愈多的趨向。三十歲以上的人，因病缺工次數，比三十以下的多。這種情形，正與普通的觀察相同。老年人比青年人身體，易於發生困難。

第七表
年齡與考勤

年齡	人數			每月平均遲到次數			每月平均曠工次數			每月平均病假次數		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
20以下	3	20	23	0.06	0.96	0.89	0.18	0.58	0.55	0.00	0.09	0.08
20—29...	29	89	118	0.80	0.63	0.64	0.53	0.52	0.52	0.31	0.12	0.15
30—39...	15	28	43	0.41	0.55	0.50	0.32	0.71	0.56	0.31	0.13	0.20
40以上	5	11	16	0.17	0.26	0.23	0.10	0.23	0.18	0.11	0.24	0.19

總計	52	148	200	0.46	0.59	0.52	0.30	0.49	0.44	0.23	0.15	0.17
----	----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------

婚別與考勤 第八表所表示婚別與考勤的關係，是很有趣味。結婚的人，平均而論，比別類的人，遲到，曠工的次數都少，而鰥寡的次數最多。前者的守時，勤工，大概是由於結婚人的責任心，合家中的協助。後者的不準，不勤，或是因為大多數是寡居的人，她們家中有育兒，治家，等務為累。獨身的，離婚的，分居的，惰工情形，是介乎已婚合鰥寡的中間，但是因為人數太少，結果不能十分可靠。

獨居的人病假極少。但是寡居的因病曠工次數最多。男人與女人稍有差別。已婚的男人，比獨身的男人，請求病假為少，但是已婚的婦人，比獨身的女子病多。

性別與考勤 由第七表的總數，可以看出來女人比男人遲到合曠工次數多。病假的數目，表明女人因病曠工，少於男人，但是我們此處應說明表中所謂病假，乃是病後三日以上的請假，因為在這公司中，得病三日以後，方能請求醫藥補助費。這項記錄，就是根據補助次數。所以如果所有的病假，都包在記錄中，男女的病假比較，或正得相反的結果。所以亦可說女人短期的病假，多於男人。

第八表
婚別與考勤

婚別	人		數		每月平均遲到次數		每月平均曠工次數		每月平均病假次數			
	男	女	計		男	女	計		男	女	計	
獨身……	30	107	137	0.88	0.62	0.65	0.52	0.17	0.47	0.31	0.11	0.13
已婚……	21	29	50	0.26	0.20	0.24	0.19	0.18	0.32	0.19	0.26	0.23
鰥寡……		8	8		1.15	1.15		0.91	0.94		0.28	0.28
離婚……	1	3	4	0.18	0.39	0.46	0.39	0.79	0.65	0.22	0.27	0.25
分居……		1	1		0.80	0.80		0.60	0.60		0.00	0.00
總計	52	145	200	0.46	0.59	0.52	0.30	0.49	0.44	0.23	0.15	0.17

品格與考勤 品格的分類，是根據該公司精神治療專家的檢查而定的。共分為二類：一類是品格沒有顯露何種缺弱的，一類是有些困難的。所謂品格的困難，即是在行為上，合應付環境上，有

與常人相差的地方。在第九表中，這兩類人在遲到、曠工、病假上，相比較，是很有趣的。我們看出那些有品格困難的，比沒有缺弱的，遲到、曠工、病假次數都多。惟有一例外，即是在男人遲到上，沒有品格問題的，男人比有問題的人，遲到次數多。有困難的人，知道自己的缺弱，或許竭力用守時的美德來抵補。

第九表
品格與考勤

品格困難	人數			每月平均遲到次數			每月平均曠工次數			每月平均病假次數		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
無………	22	78	100	0.55	0.45	0.46	0.38	0.47	0.45	0.19	0.14	0.14
有………	25	61	86	0.49	0.66	0.63	0.49	0.52	0.51	0.54	0.19	0.26
總計	47	139	186	0.52	0.54	0.53	0.43	0.49	0.48	0.36	0.16	0.20

家庭問題與考勤 家境能影響考勤，是可預料的事。所以將這二百人，在這事上，亦加以研究。這二百人亦分爲二類：一類是家中有問題的——無論是經濟、家務，或是別種；一類是完全無問題的。這種分類，亦是根據社會事業專家的調查結果。在第十表中，我們可以看出女人有家庭問題的，平均而論，遲到，曠工，病假的次數，都比無問題的較多。男人有家庭問題的，反少有遲到，曠工的事。這許是因爲男人家中如有困難，自知必在職務上謹慎從事，所以不常遲到，曠工。

第十表 家庭問題與考勤

家庭問題	人			數			每月平均遲到次數			每月平均曠工次數			每月平均病假次數		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
無………	33	103	136	0.50	0.45	0.46	0.39	0.49	0.46	0.22	0.11	0.14			
有………	21	40	61	0.47	0.72	0.69	0.29	0.50	0.46	0.23	0.32	0.31			
總計	54	143	197	0.48	0.52	0.53	0.35	0.49	0.46	0.22	0.17	0.19			

考勤與其他個人情形 以上幾項研究，不過表明幾項重要的個人情形，與考勤的關係。此外還有別種情形，如教育程度，興趣，體力，等等，或都與考勤有關，現今尚未有人研究。我們上面所舉出的結果，可以證明考勤問題常由個人的原因所造成。

第十一章 職工代謝

職工代謝的意義 職工與機關的關係，無論選擇如何精細，訓練如何得法，調劑如何周密，但總免不了終止的一天；因為有些情形，是難以避免。個人有時不能不更換職業，機關亦不得不更換職工。舊職工離職，必有新職工接替。如此更換不息，這是實業界的一種現象。這種新陳更替，就是職工代謝的意思。（職工代謝乃由英名 Labor Turnover 譯成，日人有譯為「職工移動」者。）實行科學管理的實業機關，常以職工代謝度數的大小，占量管理優劣的程度，所以職工代謝的研究，成爲人事管理中的重要部分。

職工代謝的重要 從個人方面說，一個人更換職業或工作，常常是人生的重要關鍵，能影響個人前途，或家庭幸福，非有充足的理由，是不可輕易而行的。從機關方面說，少量的職工代謝，是有益處的；因爲更換的時候，可以帶進新的人才，新的意見，新的方法，等等，促進事業的發達。但是如果代謝過多，就成爲重大的損失。所以成爲損失，有三大原因：

(一)一個舊職工解職，除非是因為減工的原因，必須另尋一個新職工代替。新職工進入機關，所經的各種手續，如選才，訓練，等等，所需費用合計起來，乃是一大宗消耗。更替愈多，消耗愈大。

(二)新職工起始工作的時候，因為對於工作的不熟悉，工作的效率，自然比舊職工低。不但效率低微，並且枉費原料，損壞機械，都是常有的事。減少新職工，可以減少許多這類的損失。

(三)新職工就工後，必經過相當期間，方能與舊職工合為一爐。職工代謝過多，職工的團結力，合作力，必都減少。因此影響工作的效率，合機關的紀律。這種精神上的損失，雖不能用錢數計算，但是比經濟的損失，不減其重要。

職工代謝的計量 職工代謝計量的公式很多，但是原理都大致相同。我們下面提出討論的，乃是公認最通用的。今將計量法簡單說明如下：

凡一職工與機關脫離關係，無論是自退或是被辭，均作一脫離計算。每一期間脫離的總數，與所有工作人數相比，再乘一百，即為代謝的百分度。所以要與在職人數相比，乃是因為工作人數多的機關，更替亦必多；工作人數少的，更替自然少。若不作比例，就難作各機關或各部份的相互比較。

但是一個機關的在職人數，不是固定的。有時增多，有時減少。所以計算時候，應採用一期間裏的平均數。最通用的算法，即求每月裏每日的平均數。亦有爲節省手續起見，而用月初、月中、或月終一日，代表該月每日平均數的。此法實際上沒有大差別，但這不過是簡便的辦法，並非依照原理。由上面的說明，我們可以舉出下面應用的公式來：

$$\frac{\text{某期間內的脫離總數}}{\text{同期間內的平均在職人數}} \times 100 = \text{該期間內的職工代謝百分度}$$

一機關之中，常有一部分脫離，是因爲機關減少工作，裁減人員。這是出於雙方不得已，亦是不易制止的。所以有人主張計算職工代謝時，將這部分除去，採用下列公式：

$$\frac{\text{脫離總數} - \text{減工人數}}{\text{平均在職人數}} \times 100 = \text{職工代謝百分表}$$

但是採用這公式的最大危險，就是管理的人，因爲要掩飾代謝的高度，將因爲別種原因解工的，都混入減工裏面，所以結果不能準確。況且代謝度數，乃是對管理的人一種警告，寧可比實情稍

高，不可故意減低。所以第一公式為最通行，最適用。

代謝度的解釋 依公式所得的度數，究竟代表什麼？常有人誤解，所以我們簡單舉例說明如下：

譬某機關的一部，在一月之中，脫離人數為二十，該月的平均在職人數為一百，該部這月的代謝度即是百分之二十，意思就是在這月中，每百人之中，要更換二十人。如果平均在職人數為五十，代謝度就成為四十，即是每有百人，需更換四十的意思。

職工代謝的原因 職工脫離機關原因的分類，是一件很困難的事。人事管理專家，未能意見統一。我們下面所提出的，乃是著者所擬的分類，經美國百貨商店聯合會（American Dry Goods Retail Association）採用的。雖是為商店所擬，但是對於其他實業機關，亦可適用。既或有需變通的地方，亦可供參考合根據。所以我們提出來討論。

職工的脫離可分為三種：

（一）自退 凡由職工自動請求脫離的，都是自退。自退原因，可分類如左：

甲、屬於工作的

一、對工作不滿意 凡因為工作的性質，與個人不適合，或另有比較滿意的工作而辭職的，歸入此類。

二、對工資不滿意 凡因對本職的工資不滿意，或另有較高工資的機會而辭去的，屬於此類。

三、對工作時間不滿意 凡因時間過長，或上工過早，下工過晚而自退的，都歸入這類。

四、對升進機會不滿意 凡因升進遲慢，或無機升進而辭退的，屬於這類。

五、對工作環境不滿意 凡因為對於工作的位置，安全，設備，衛生，等事不滿意而辭去的，都列入這類。

乙、屬於個人的

一、興趣改變 凡因個人對於本職興趣減少，或興趣遷到別種職業上去而辭職的，列入這類。

二、家庭狀況 凡家境變遷，如疾病、死亡、遷居等事，不能繼續工作而辭的，包納在這類裏。

三、教育計畫 凡因欲求上進，需入學校修學，或受其他訓練，準備而辭職的，都歸入這類。

四、身體困難 凡因身體上發生變化而妨礙工作，不得不辭職的，屬於這類。

丙、屬於關係上的

一、對同工不滿意 凡因與同工不合，或發生衝突，而離職的，歸這類裏。

二、對員司不滿意 凡因與主管員，不能融洽，或發生困難而自退的，屬於這類。

丁、其他 凡不能列入以上各類的，都包括在這類裏。

(二)被辭 凡因各種原因（減工除外），由機關方面主動，請職工停止職務的，都是被辭。被辭的原因可分類如下：

甲、屬於個人的

一、不滿意的的工作 凡因職工成績過劣，無法挽救，或故意不盡職責而革退的，都歸這類裏。

二、品格不良 凡因職工性情，品格，有重大缺陷，而妨礙工作，合公眾幸福，而辭退的，屬於這

類。

三、行爲不端 凡因職工行爲出規，妨害機關名譽，或屢犯規章，警戒無效，而被革職的，歸這類裏。

四、到工不勤 凡因遲到或曠工次數過多，無法補救，而辭退的，屬於這類。

乙、屬於關係上的

一、不能與人相處 凡與同工或員司不能相處，發生困難，而被辭的，都包括在這類裏。此處所以不分爲「與同工」合「與員司」兩類，乃因在被辭中，無論是對同工，或是對員司，原因都是由於職工個人。在自退裏則不然，因爲對員司不滿意，合對同工不滿意，是兩件不同的事。爲究查原因，防免代謝，不得不分爲二類。

丙、其他 凡不能列入以上各類的，都可歸這類裏。但有時以不列這類爲佳，免得員司無故辭退職工，而用其他名目來掩蓋。

三、減工 (Lay off) 乃是因爲工作範圍縮小——不論是暫時或是長久的——而

減少職工人數。凡因這原因被辭的，都列入這類。減工是實業界有時不能避免的事，機關合職工，都非出於情願，所以應該另列一類。

職工代謝的隱因 以上所舉的職工代謝原因分類，可說是職工脫離機關所據的理由。這些理由，往往不是根本原因。根本原因，不但外人難以探索，即個人亦有時審查不清。但是我們知道有種種關於個人心理上的事，常常隱藏在那些普通理由以下，而成爲主動的原因。所以我們提出幾項這類的原因來，作爲前面分類的補助：

(一) 智力 假若智力高的人，位置在粗簡的工作上，而又沒有升進的機會，結果必致因對工作不滿意，或對升進機會不滿意，或興趣改變，而辭去。在表面上，是因爲不滿意工作等事而去，實在是由於智力合工作的不適合。有一實例，可舉出證明智力合代謝的關係。在美西公司收貨部收放貨物工人的職工，代謝度高至百分之三百(300%)，高出全公司各部之上。經著者研究，見自退的工人，百分之七十是智力高出中等以上，而在職的百分之六十，是中等智力以下的人。由此可見智力高的人，不肯作那種粗簡的事。後來選才時，減低智力標準，並又爲這種工作設一出路，代謝度漸漸

減低。

(二)性情 除了智力，還有許多關於性情的事，亦可成爲職工代謝的主因。例如性自高的人，使他受人管理而沒有行使職權的機會；或是性喜獨居的人，使他與人交往合作；或是膽量微小的人，使他作冒險的事務；結果必致都發生不適合，不滿意的情形。或是自退，或是被辭，都可藉口別種表面上的理由。這不過是幾樣淺近的例子，舉出證明性情合職工代謝的關係。此外關乎性情的事很多，不能一一討論。

(三)個人狀況 個人狀況，如年齡，性別，婚別，等等的差別，對於職工代謝，亦發生不同的影響。在同一的工作上，年齡不同的人，任期各不相同，男女亦有差異。作者曾將美西公司的售貨員，研究他們的任期與年齡，性別，婚別，的關係。結果表明寡婦合年長的男子，任期最長，可見個人狀況與職工代謝的關係。(註)

由以上的討論，我們可以看出關於個人的情形，如智力、性情等，對於職工代謝有極密切的關係，比別種理由，更為重要。所以如果欲防止，減少職工代謝，必須由個人着手。慎重選擇，周密調劑，都是注重個人的工作。

職工代謝的分析 為考查職工代謝的原因，以求防止而減消耗，所以必須保存職工代謝的統計。但是這類統計，必經分析，研究，方能得其價值。在一個機關裏，各部狀況不同，工作不同，管理不同，所以職工代謝的原因，亦有差異。欲求指出代謝高低的部份，或作各部的比較，非各部分別計算不可。職工代謝不但是按各部不同，並且是有時間性的；因為實業界狀況，常受外界或時季的影響。工作的性質，多寡，隨之變更。職工代謝的高低，亦就因而變動。所以欲求明瞭時間上的差別，非按時間分別計算不可。下面的表格即是分時的職工代謝統計表。分部的統計，與此相同，惟將豎行月份，改為各部名稱，每張可供一期間之用。

第十一表 職工代謝統計表

自										僱用人數	期 間	
退	對工作	對工資	對時間	對升進	對環境	對滿意	興趣改	家庭狀	教育計			書
												一月
												二月
												三月
												四月
												五月
												六月
												七月
												八月
												九月
												十月
												十一月
												十二月
												全年

解工的登記 欲求職工代謝統計的準確，凡脫離機關的職工，必須登記。這種登記的手續，固然可按各機關情形而定，不過下列幾點，必須包括在內：

- (一) 凡被辭或減工的職工，須由主管員司將其被退原因，具單說明，送交主管僱工人員登記。
- (二) 凡自退職工，除向主管員司辭職外，應向主管僱工人員聲明理由，自行登記。
- (三) 以上兩項記錄，應集中於人事統計員，以便作各項統計。

僱工員主管解工的事 職工選擇，應該集中，理由在第二章已經討論。解工是僱工的尾端，自然亦應由僱工的人負責。這不但是自然的道理，亦是極有利益的辦法。今將其優點，簡單說明如下：

(一) 解工既是消費的事，所以愈能避免，愈好。調劑可以免除這類的事，前面已經討論。但是不幸調劑無效，或未經調劑而發生，機關方面應盡最後挽救的責任。解工的事如有專人管理，可以究查確實原因。如有挽救的可能，可設法救濟，以求職工減少委屈情事。

(二) 職工進入機關，既是由僱工員負責，解工的種種原因，正可指明僱工的優劣。解工人的種類，解工的原因，等等，都是僱工員極有利益的參考。僱工員明瞭解工的事，可以改進僱工的能力。所

以由僱工員與解工的人作最後的接洽，是於機關有益的事。

○ 報告的種類 欲求職工代謝統計發生效力，必須將其中所包含的事實合意義，供獻給各主管員司，使他們明白機關裏的情形，然後方可改進，以求代謝度數的減低。所以除保存代謝統計外，還應作各種報告，作為補助。這類報告，可分為許多種類。我們提出幾種最重要的來，作為實行的參考：

(一) 全機關每月份，每年份，報告，由總理或其他與全局有關的人查閱。

(二) 各部每月份，每年份，報告，由各該部主管員司檢閱。

(三) 一員司主管數部的，將該數部的報告，交其查閱。

(四) 僱工員按其所管部分，得該部的報告。

以上各種報告，不祇限於統計式的報告，有時尚需加添解釋，而成為文字的。這是應按情形而定。普通而論，每年份報告應由人事研究員分析研究，詳細解釋。每月份報告，因為數目小，情形簡，可以略為簡單。這亦是應斟酌情形而定的。

註 C. J. Ho—Personnel Factors and Labor Turnover of Salesclerks, *Industrial Psychology*, Aug.

1928

第十一章 福利事業

福利事業的意義 福利事業 (Welfare Work) 就是機關方面爲謀求職工的幸福利益，一切的設備合工作。其中包括事項很多，以後分別討論。其目的不外使職工生活上滿足，而增加他們工作的效率。這種事業的起原，不外兩種原因：一是職工方面要求改善待遇，迫切嚴厲，實業界不能不設法應付；一是實業機關自行覺悟，認定福利事業不但可以增加好感，並且間接有利於事業的發展，所以自動辦理。由這兩種動機，可以看出福利事業，是對雙方有益的事。職工的要求，並非自私自利。機關的自動，亦非慈善性質。雙方都是爲求職工生活上的滿足，工作的能力增加。

福利事業的種類 福利事業是一個總名辭，其中所包含的事項很難分類，盡行舉列；因爲各機關辦理這種事務，都是按照各處情形而定，其種類合量度。所以沒有標準的分類。本章的討論，祇能限於普通易於試行的，並非完全的分類。

甲、關於衛生的

一、食堂 飲食是與健康有關的，理極明顯。職工的飲食，應該合乎衛生，並非對職工一方有利的。事。美國國家收銀計數機公司在初創時，因為製造不良，損失數萬。後究其原因，乃由於工人食品不良，營養不足，體力精神，均易疲倦，所以工作不能精確。後公司添備湯食，又漸設食堂，營業始復大振。由這個實例，可見食堂對於營業的重要。

食堂的管理，是家事專家，或事務專家的事。食品的分配，是食物專家的事。我們對於這些問題，不能詳細討論。但是辦理食堂，有幾項應特別注意的事，我們可以提出，作為實行的根據：

(一) 食品的選擇，配合，應適合最新的衛生原理。

(二) 食品可分等級，以適合個人經濟狀況。

(三) 飯費應以食品成本，及管理費用為規定標準，不取利益。

(四) 設置等事，務求簡便，以省時間。

二、診療所 疾病的事，無論衛生如何講求，終是不能完全免除的，在採用機械的機關裏，無論安全設備，如何考究，肇禍的事，亦是不能完全沒有的。所以診療所是一件必需的事。假若因為

一點小病，或微小損傷，必須出外診治，所費時間合費用，都不經濟。對於職工合機關，雙方不便。在機關裏設診療所，固然需要人才，經濟，表面上好似消費的事；但是就地診治，可以免除重大病症，因此節省時間，少誤工作。況且診療所的設置，可以引起職工的好感，增加精神的快慰，更是有不能計量的價值。

治療的事，是應由專門醫學，而富於管理經驗的人主持。辦法我們不能詳細討論。但是有幾項管理上應注意的事，可以提出如下：

- (一) 診治病症不必收費，但經濟不充裕的機關，可以由工資內，按期扣除極微的醫藥費。
- (二) 診療所的治療，限於輕的病症。重的，由醫士指導，送往別處。
- (三) 職工赴診療所診治，所費的時間，不應令其補工，或扣除工資，以鼓勵他們利用醫藥的利益，而免掩蓋延誤的弊病。

(四) 診治病症的記錄，應詳加研究，注意病原，以尋求工作環境對疾病的關係。

三、體格檢查 新職工被選定之先，應受體格檢查，在第二章已有討論。那種檢查，乃是為減

少體力不適合的職工，合避免疾病的傳染。但是職工就職以後，身體不免發生變化，成了不適合的職工，或疾病的傳染者。所以必須隨時檢查，以免禍患。檢查體格是費時間，費經濟的事，所以必規定時期，以求節省。這項規定，可以任職期限，或工作性質，為標準。

四、工作環境的研究 工作環境，除了機械合工具外，即是光線，空氣，溫度，等事。這些事都能影響職工的健康，合工作的效率。但是這些應如何設置，如何改良，都是要根據精細研究的。例如空氣的清濁，塵雜的多寡，濕氣的高低，都是可以用器械計量。這些事對於身體的關係，是要詳細檢查職工體格，方能明瞭的。光線，溫度，亦是可以用器械計量。分析他們的影響，亦是要根據研究，方能斷定的。主管衛生事務的，應對這些事有充足的訓練。

五、精神衛生 精神的暢適與否，有無困難，對於健康上有密切的關係，早已為醫學合心理學所公認。例如職工對於位置發生失職的恐懼，能得不消化的病。與同工不融洽的職工，因精神煩惱，能得頭痛，失眠，等症。諸如此類的事，實例很多，都能影響工作的效率，合職工的安樂。機關方面應灌輸精神衛生的常識，並施行心理上的指導。這類的事，非由心理專家，或精神病學專家，主

持不可。

乙、關於知識的

一、圖書室 一個機關裏設置圖書有兩種功用：一是增進職工對於與工作有關係的知識，使工作的能力長大；二是輔助職工業餘的消遣合進修。這兩項功用，都是對於職工合機關雙方有影響的，因為工作能力的加大，機關的事業可以得益；職工的修養增進，升進的機會可以易得。圖書室的設置合管理，是專門的專業，本書不能詳為討論。但從人事方面立論，有幾件應注意的事，可提出作為參考：

(一) 圖書室所備圖書，約可分五大類：

甲、與本機關內各項工作有直接關係，可以增進工作能力的；

乙、增進普通知識的；

丙、關於修養的；

丁、消遣性質的；

戊、參考用的。

(二) 書籍可以借出，以便業餘閱看。

(三) 不收書費，以鼓勵利用。

(四) 職工讀書，應注意介紹合指導。

二、補習學校 職工中未得機受充足教育，或是欲增進特別學識，以求升進的，機關方面應代為籌辦這類的機會。這亦是人才經濟的事，因為在職的職工已經受過機關的訓練，合陶化，如再稍加智能，往往可成爲效率極大的人才，比新僱用的更爲適用。況且職工得以升進，自身福利，當必增加。

補習學校的課程有兩種性質：一是普通教育，爲未受充足教育的人而設的。這類課程與小學或是與中學程度相同，應按職工的需要而定。第二類是專門的課程，爲已有充足普通教育的人而設的。其中包括一切與工作有關的學識，或其他新的學識，以作謀求升進的預備。這兩類課程，在一個機關裏，往往是需並行的；因為職工的需要，不限於一類。至於補習學校的組織、管理、人才、辦法等

等，都是應按照各機關情形而定。

三、出版物 一個機關裏假若人數衆多，消息的傳達，精神的團結，非藉刊物的效力不可。這類刊物，並可為增進職工知識最便利的媒介。這三項可為出版物主要的功用。欲求實現這幾項功用，重在內容的選配。所以我們可以將內容項目，提要如下：

(甲) 本機關的重要新聞，如組織的變更，營業的發展，職員的更換，等等。

(乙) 新定規則，或重要通告。

(丙) 各部新聞，及個人消息。這類的記載，最能引起職工對於機關的熱心，因為能使他們覺得他們是機關的份子。

(丁) 增進職工的知識或修養的淺顯文字。

(戊) 消遣或遊戲文字。

(己) 各項圖畫。

至於這類刊物的期限，或為每週，或為每月，均無不可。但以每月較為便利，因為每月出版，經濟。

材料，等等，都不致發生困難。至於費用，最好由機關方面擔負，不必收售賣費。但人的普通心理，常以非賣品爲無足寶貴，所以爲提高價值起見，亦可收極微小費，在人人能力範圍以內。美國美西公司的月刊，每份售價一分（印刷費約一角），即是這個意思。

丙、關於待遇的

一、分紅 職工占分紅利，最重要的理由，是職工既是負生產責任的一部分，即應享受生產所得的結果。如果職工工作的代價，祇限於工資一項，他們亦就成爲與機械、原料、同類了。從實際上講，分紅的辦法，不但職工可以多得收入，並且可以使他們覺得在營業中有分，而對於工作更爲盡心，效率合精神，都必增加。所以實行分紅的機關，不但可以收到職工的好感，亦可以得到實際的利益。

分紅的方法很多，應按照機關方面開放度量合營業狀況而定。總起來說，不外將每年營業所得紅利的一部分，或是三分之一，或是二分之一，或是別的成分，歸爲全體職工所得，然後按照服務期限，合工資多寡，而定各人應得的部分。在職久的，比新就職的多得，可以獎勵任職穩固。工資大的

多得，因為工資是代表責任的。這兩項是最通用的標準。

二、職工保險 職工保險，即機關方面為職工向保險公司保險的意思。保險費用或完全由機關擔負，或由機關職工各任一半。保險的事，不但可以使職工收保險的實益，並可鼓勵職工儲蓄的習慣，增加他們服務長久的願望。職工享受保險的規定，亦應以工資合在職期限為標準。至於保險的辦法，手續等，專業保險的，自然熟悉，可代為計畫。

三、年老職工的處置 職工服務多年，但是因為年歲增高，效率減低，或不能應用的處置，很是不易。因為一個職工，在一個機關裏服務多年，將他精力都用盡，一旦衰老，即行辭去，使他生活困難，在道德上實講不過去。但是這類的人，能力既不適用，如保留在原職上，事實必生困難，工作必受妨害。所以必要有解決這問題的方法。這問題現在美國尚正在研究中，沒有通行採用的辦法。作者曾調查美國三十六大商店，對於這事的辦法。結果我們不能在此詳細報告，但可根據這調查，提出幾項方法，作為實行的參考：

(一) 年老職工，能力減低但尚能工作的，更換簡易的工作。

職。
(二)年老職工已不能工作的，應以服務年限合在職時薪金為標準，按期給以恤金，使其退

(三)年老不能工作的，給以養老金辭退。

四、假期 假期是指不停工資的暑假或寒假而言，目的是給職工一個休養的機會，增進精神能力，保全工作效率。職工終年工作，生活感覺厭倦，如得假期，生活可以恢復對於工作的興趣。體力方面，如永無休息或變換，亦足衰減。所以假期是對職工直接有益，而對機關間接有益的事。假期的規定，應以服務的期限為標準，因服務年限長的多享利益，可以獎勵職工長久的心。至於假期長短的詳細規定，自然是各機關可以自由。茲舉出美西公司規例如下，以作參考：

服務滿九個月以上者

暑假一星期

服務滿二年者

暑假二星期

服務滿三年者

暑假二星期

寒假一天

服務滿四年者

暑假二星期

寒假二天

服務五年以上者

暑假二星期

寒假三天

服務十年以上者

暑假二星期

寒假一星期

五、休息時間 職工每日工作，自早到晚，效率不能一致，因為免不了發生疲勞的時間。究竟一天之中，什麼時候最易發生疲勞？這種研究，非常之多，結果亦不一致。或許因為工作性質不同，發生時間亦不同。無論如何，疲勞的問題，是負管理責任應注意的，因為如疲勞不設法制止或消滅，工作結果必受影響，職工的安全，亦必受妨害。所以各機關應對於各項職工疲勞的現象，加以研究，然後根據研究，規定每日休息的時間。至於研究的方法，簡單說來，不外調查每日各時間工作成績，以占其效率的增減。或是計量一定工作所需時間，或是計量一定時間內所成的工作，二法應按工作性質而定。

丁、關於消遣的

一、運動 運動事業，包括一切體育的工作，如球類的比賽，田徑，游泳，等等。這類事業的效用，是很明顯而且公認的。一個機關為職工設備，組織，運動的事，可以給職工正當的消遣，並可保全

身體的健康。這種事務應由專門人才負責指導。一切設備，組織，總應以大多數職工能享受為原則。

二、游藝 游藝，從表面上看，好像是不關重要的事；但是與職工工作效率，很有關係。因為職工業餘沒有正當消遣，必致沾染不良習慣，傷害身體精神，而損失工作能力。所以機關方面注意職工游藝的事，是有正當理由的。游藝的種類，可說是無限，可以按照職工的興趣，合機關的情形，舉辦。或是歌唱，音樂，戲劇，電影，或是棋奕一類的室內游戲，都是游藝的事。

第十三章 安全事業

安全事業的範圍 在用機械工作的實業機關裏，機械出險的事是免不了的；因為機械的安置，合使用的方法，總免不了錯誤，機械的構造合轉動，總免不了發生障礙。所以對於職工免不了危險。既在不用機械的機關裏，亦免不了肇禍的事；因為工作環境中，如門窗，地板，樓梯，合一切工具，都有時能傷害職工。所以如何防免這種種危害，以保護職工，而減少損失，是一個很重要的問題。安全事業，就是解決這問題的一切工作。

肇禍的損失 實業機關裏肇禍，損失不限於治療損傷的醫藥費，合賠償工人的損失費。這兩項費用，固然是很顯明的，但是據海恩瑞 (Heinrich) 的研究 (註)，不過占有損失的四分之一。其他如受傷職工所缺工的時間，職員照顧職工所費的時間，機械工具所受的損害，全部生產所受的阻礙，等等，都在損失之內。安全事業，是一種需要費用的事，但是所費的是可以防止損失的。現今雖沒有統計證明，但是我們可以相信安全事業的費用，是遠不如肇禍損失之大。況且安全事業的

利益，又不限於經濟一方面。

肇禍的原因 實業機關肇禍的原因，總起來說，可分二類：一是由於人的失誤，如視察不週，訓練不良，才能低弱，心神散漫，習慣不良，以及身體上精神上的不適合。第二種原因，即是由於環境，如設備不良，機械損壞，建築障礙，等等。據海恩瑞研究肇禍的原因中，有百分之九十八是可防免的。這些之中，百分之八十八，是由於個人的原因，祇有百分之十是由於環境的。由此可見安全事業的重要。

安全工程 保護安全，防止危險，有兩種步驟：一種是對於能生危險的機械設置等等，加以安全的設備。例如能捲挂衣服的機輪，可以用鐵罩蓋上。飛散塵雜的機器，可以安置收斂的筒子。滑濕的地板，可以鋪蓋席墊。這些是簡單的例。有的機械，需要很複雜的安全設備，必需專門工程的人才去設置，管理。這類的事，即是所謂安全工程(Safety Engineering)。

安全教育 第二種步驟，就是從教育方面着手。新職工就職時，即將他所使用的機械，工具，所處環境，一切易出危險的地方指明，並教授相當防範的方法。平時並用文字或講演，提醒謹慎小心。

的重要。這類的辦法，就是所謂安全教育（Safety Education），乃是職工訓練中的事。以上兩種步驟，應同時並進，因為專靠任何一種，亦不能完全收效。

肇禍的研究 職工肇禍的原因，有的是很明顯，有的不很明顯。例如一個切物機器，容易切傷工人的手，如果這項工人傷了手，一定是由於機器的構造或行動上的原因，這是很明顯的。但是例如職工在樓梯上跌倒，究竟是由於這人不小心，還是樓梯有毛病，不是很明顯的。假若一星期之內，有十數人，在同一樓梯上跌倒，必定是由於這樓梯的構造或是質料，有不適當的地方。大多數肇禍的事，是與這類相仿，非經研究，不能查明真實原因的。這種原因研究的根據，就是統計。

肇禍統計 肇禍統計，可以說是安全事業的基本，因為沒有統計，不能明白肇禍的原因，原因不明，不能防止肇禍的發生。這項統計，應按時間、地點、部分、性質等去分析，方有效用。若是籠統的堆積一些數目，乃是枉費時力。

肇禍記錄 肇禍統計的造成，在乎肇禍的記錄。假若記錄不詳細，不準確，所得的統計，亦失其效用。所以凡有肇禍的事發生，必須將時間、地點、人名、肇禍原因、情形等等，詳細記下，以便集成統計。

這種記錄，應有一定格式，因為劃一項目，是統計上必需條件之一。

肇禍與個人性格 肇禍的事，由於環境物體上的原因，固然很多，但是環境物體上的危險，如果運用得當，大多數是可以防免的。有許多肇禍的事，是由於人的荒疎、愚昧、錯誤。這些缺點，往往是由於個人的性情、品格，所造成。心理學家常指能肇禍的人，為有肇禍性的 (Accident-prone)，即是這道理。所以安全事業無論如何完備，不能將肇禍的事，盡行免除。安全事業以外，應注意有肇禍性的人。在選擇職工時，力行拒絕，在平時發現，即行剔除。這種由人着手的方法，比較更為基本。

測驗與肇禍 肇禍既多是由於個人的原因，所以應研究有肇禍性的人各項性格，然後製造能測驗這些性格的測驗，去偵查新職工，或淘汰舊職工。這類測驗應按照工作性質不同，必經反覆試驗，方可應用。最淺近的實例，如色盲能使駕駛的出險，可以用色盲測驗剔除不合格的人。又如手腕的靈活與出險有關係，可用反動力時間測驗 (Reaction-time Test) 減除遲鈍的人。用測驗去防止肇禍的事，乃是近數年來一個新趨向，成功量度，尙難評斷。

安全事業責任的分配 在一機關內，關於安全事業的記錄、統計、工程、教育等事，固然是應由

專人或專部負責。但是欲求安全事業有效，非使全體職工對於這事注意不可。最通行的組織，是由機關內各部，每部推舉一人為代表，組織全機關安全委員會。凡各部肇禍發生，合安全需要的事，都向該委員會報告，然後由委員會商議處置辦法，再交主管安全事業的員司執行。

註 H. W. Heinrich-Industrial Accident Prevention

第十四章 人事管理的組織

組織的價值 凡執行一種事務，必有相當的組織；因為責任的分配，進行的手續，均需分割，規定，事務方不致發生障礙紊亂的現象。這種劃分規定，即靠賴組織。組織雖是重要，但並非事務的主體；因為有了組織，還需有相當人才，用相當的方法，作相當的工作，然後事工方能完成。在人事管理上，組織固是不可少，然非成功的最要條件。所以我們的討論，多注重方法，原則，人才，等等，而將組織最末討論。況且組織的事，是按機關情形，各不相同。我們的討論，祇能限於理想的，實行時還需伸縮，以合實況。所以我們所提出的，祇能作為參考，不能認為定理。

人事管理的地位 無論任何機關的工作，其成功都靠賴兩種要素：一是物質的，一是人力的。關於物質的，如機械的設備，原料的選擇，銀錢的運用，等等，都占很重要的地位。但是關於人力的，如人才的選擇，訓練，職工的待遇，調劑，等事，亦是同樣的重要。所以在一機關裏，人事管理，應同管理物質，機械，銀錢，各部，如設計部，會計部，廣告部，等，占同等地位。

人事管理部 人事管理部既與設計、會計等部處同等的地位，自應直接對機關的首領如經理或副經理負責統管全機關人事工作。人事部應由主任一人負完全責任。他應在機關中占重要地位，得優厚的報酬。部中可按照工作性質，分爲各科，分別擔任各項工作。這項分科，按舉辦的工作多少不同。如根據前幾章的討論，我們可分別如下：

(一) 僱工科 僱工科是管理職工的選擇、僱用、分配、更替的部分。凡機關裏增減、掉換人員的事，都要經過這科，以求集中。這科應有主任一人，對人事管理部主任負責。股中工作，應由僱工員數人分擔。僱工員的分配，可按其所發生關係的工作部分而定。在第二章已有討論。僱工時所用測驗的事，亦可包納在這科中，應由一人主持，數人助理。如測驗事務過多，亦可在人事部中專設測驗科。

(二) 訓練科 凡訓練新就職的職工，或訓練換職的舊職工，都是訓練科的事。這科應由一人主管，然後再將訓練事務，由數人分擔。擔任訓練的，即是教員。多寡合分配，應按所訓練的工作而定。教員亦可分爲數類：在工業機關中，可分爲廠務的、合事務的；在商業機關中，可分爲售賣的、合非售賣的。別種的分類亦可。

(三)調劑科 此科的職務，即是代表機關，對在職職工，在解決職業問題上，盡扶助的責任。凡升進、更換、職務——無論是機關主動或個人主動；或職工發生問題——工作的、管理的、心理的、環境的，都歸這部分去研究、救濟。這科應有一人總理事務，再由各專門人才，分別擔任專門的事。所需各項人才，我們已經討論過（見第七章）。

(四)福利科 一個機關福利的事，應由一人主管，對人事部負責。至於執行事務人的多少，應以舉辦的事務為定。如辦理食堂，即應有食堂主任；如設立圖書室，即應添圖書主任。其他各事亦如是。但規模較小的機關，事務簡單，亦可統由一二人辦理。

(五)保安科 防險的責任，應由全體職工擔負，我們已經討論。各部職工對於肇禍的事，雖都應盡力防止，安全委員雖應負計畫安全事務的責任，但是機關方面，應有專人擔負執行的事，監督進行。事務多的機關，除主任外，可另由數人分擔安全教育、安全工程的事。這科職員，應與各工作部分員司，有密切的關係進行，方可無阻礙。

(六)研究科 人事管理的成功，在乎對於方法的研究。由前幾章的討論，可以看明的方法的

改進，是要根據經驗的分析；因為若是不明白實際的結果，不能了解方法的效力。所以實行的經驗，必時常加以科學的研究，以求事務的進步。人事研究是全部的基本。凡關於選才，訓練，調劑，待遇，種種方法，手續，都應由這科制定。試行的結果，由這科分析。這科負責的人，需是專門人事的人才，有科學的訓練，合研究的態度。至於人數要以事務多少為定。

測驗事務 測驗在僱工科應用最多，所以我們在討論僱工科時，已經提出可以附在該科內。但是調劑科應用測驗也不少，所以亦有測驗的事務。凡有這種情形的機關，不如另設測驗科，專司一切編製，施行，研究，測驗的事。這樣，可使職權集中，免除重複。如設專科，應由專門人才負責，數人助理。

職工代謝統計 職工代謝本是僱工科裏的事，因為解工是僱工的尾端，解工登記等事，又是由僱工科負責。所以職工代謝統計，即可由僱工科內專人保管。但在規模較大的機關，統計常極繁重，並且統計的分析，研究，亦常不是輕易的事。在這樣情形之下，可另設專科，管理這項事務，由專門人才負責，數統計員助理。

人事記錄 人事管理中一切事務，多是需要記錄的。職工自謀工日起，至解工日止，中間經過情形，如訓練成績，工作成績，到工勤惰，升遷更換，工資增減等，無不應詳為記錄，以作管理上的參考。這種記錄，在人數衆多的機關裏，量數很多，所以保管，分類，統計等事，亦不是簡單的。應設人事記錄科，專司此事。

結論 以上關於組織的討論，不過是參考性質的，不可視為固定的原則。各機關的組織，因為歷史上的關係，或工作的性質，或人員的分配，各不相同，並且有時難以改變。人事管理的組織，自應求適合原有的組織，以求事務上的便利。或是所有工作統由一二人擔任，或有極完密的組織，均無不可，總以能實行合理的，科學的，方法合原則，而增進工作效率，謀求職工幸福為是。

