

潘惟勤著

工商人事管理

朱斯煌署



潘惟勤著

工商人事管理

世界書局印行

中華民國三十八年三月初版

工商人事管理

定價金圓一元五角

外加運費匯費

編著者 潘惟勤

發行人 張靜江

出版者 世界書局

印刷者 世界書局

發行所 世界書局

項序

我國工商機構在經營推進時，每爲人事問題所苦。事業之前進，須賴人才人力以運轉之。故如何選擇培養配合準備，務得其當，且永求其當，使人與事合，人進而事亦進，事進而人不匱，然此非易事也。機構大則人事繁，無管理則人事亂，足阻事業之進展，甚或終使毀滅。是以有系統有目的之管理方法，及公正認真圓滑之執行，確爲極要。潘君惟勤，有志於此，就其經驗，搜考事實，彙集析理，成爲斯編。雖窮數年之精力，亦祇舉例於一隅。實以人事管理，因事業性質範疇不同而異，實難期其概括。此書實例多，可供採用者參考之需。至於一制度之成立，須視本身之需要。一制度之功效，更在執行者之忠實。此則管理之要義也。

三十七年四月項叔翔序於上海

自序

近代企業組織，日形繁複，工商管理，日趨專門。人事管理，為工商管理中重要之一環，亦為勞資問題之核心。夫企業之發展，不僅賴各種條件之配合得宜，而管理之方法，實握成敗之關鍵。是以有識之士，當主持企業之初，必先注意於內部之管理與組織之健全，次求向外之發展，事業之擴張。蓋深知向外之發展，必先充實內在之潛力。此內在之潛力，如何培養，如何推動，則人事管理之科學化尚矣。

夫人事管理之先決條件，必使員工之生活安定，凍餒無虞，而後嚴其規則，制其章程，有功必賞，有過必罰，則完善之制度，獎勵之辦法，始可宏其力量，廣其效用。觀乎近十年來，通貨膨脹，物價騰貴，民生困苦，工商凋疲，而薪水階級之生活，尤形動盪不定，惴惴然難安於職。人事管理之效力銳減，服務之觀念低降，較之戰前，何啻霄壤，瞻念前途，不寒而慄。今如何挽回狂瀾於既倒，支大廈於將傾，則在於企業當局之高瞻遠矚，因勢利導耳。

作者鑒於人事管理，在工商機關中之地位，日益重要，爰不揣愚昧，就一般工商業之人事現狀，揭其優點，明其弊竇，再參以作者意見，作綜合之討論，實務之介紹。編此一書，以供工商人士之參考。惟作者學識庸陋，見聞有限，如荷讀者明達，賜予指教，則是篇之作，實為拋磚引玉之意云爾。

再本書初稿，作於三十三年十月，是時作者服務浙江興業銀行總行，故本書取材，大部以此為資料。後因作者抱病，延擱至今。近在休養期中，得以增刪修正，竊自欣幸。

三十七年三月潘惟勤記於故鄉崑山

目次

上編 總論

頁次

第一章	人事管理的意義	一
第二章	人事管理的重要性	三
第三章	人事管理與組織的關係	四
第四章	人事處的地位	五
第五章	人事處長的人選	八
第六章	人事處和其他部分的聯繫	九

下編 各論

第七章	職員的進退	一一			
第一節	雇用	一一			
向介紹機關甄選	由私人介紹甄選	公開甄選	考試甄選	登記甄選	
第二節	辭退	二六			
自動離職、被動離職					

第三節 保證	三〇
保證效用	保證種類分以保證人所負的責任而	
	以保證的對象而分	
	以保證的時期而分	
	以保證的方式而分	
保證實務	調查對保登記	
總對保	發還	
第四節 職員表	四一
第八章 薪給	四三
第一節 薪級和加薪的決定	四五
薪級的決定	薪水及加薪的決定	
加薪的限止	
第二節 薪給種類	四八
薪水	津貼	
第三節 薪津的處理	四九
津貼存在時的問題	津貼取消時的問題	
第四節 津貼的種類	五二
指數津貼	基本津貼	
	家族津貼	
	已婚津貼	
	特別津貼	
	實物津貼	
	年終津貼	
其他津貼	
第五節 發薪日期和手續	五八
發薪日期	發薪手續	
第九章 員工的假期	六一

第一節	假期的種類	六三
例假	休假	
第二節	休假的分類	六三
以休假的時期而分	以休假的部份而分	以休假的性質而分
第三節	請假的種類	六六
事假	病假	特假
長假	曠假	
第四節	請假日數的規定及其處理	六六
規定	處理	<small>按月計算 按年計算</small>
假期	的差別計算	<small>限外假期 限內假期</small>
第五節	請假日數的抵銷	七五
第六節	升工扣薪的薪津問題	七六
第十章	員工的缺勤紀錄	七八
第一節	簽到簽退制度	七八
簽到簿	個別到退表	編號缺勤表
缺勤卡	計時卡	點名表
第二節	缺勤記錄的實務	八四
簽到簽退	記錄請假	缺勤記錄卡
年計表		
第十一章	升職與遷調	九〇

第一節	升職與遷調的效用	九〇		
第二節	考績	九二		
定期考績	不定期考績	考績總表	考績表的歸卷	
第三節	獎勵與懲戒	九九		
第四節	升職與遷調的實施	一〇〇		
第十二章	教育與訓練	一〇三		
第一節	教育與訓練的重要性	一〇三		
第二節	教育	一〇四		
強迫教育	任意教育			
第三節	訓練	一〇五		
全日訓練	業餘訓練	新進員生訓練	在職員生訓練	
第十三章	花紅及特獎金	一〇九		
第一節	普通花紅	一〇九		
不固定分配	固定分配	任意分配		
第二節	特別花紅	一一一		
分等分配	不分等分配	固定分配		

第三節	特紅的限制	一一二			
第四節	特獎金	一一三			
臨時發給	年終發給	一一三			
第十四章	年資薪水制度	一一三			
第一節	年資薪水的重要性	一一三			
第二節	年資薪水的計算	一一四			
按照歷年實得薪水額計算	按照滿資時月薪計算	一一六			
第三節	年資簿及年資到期表	一一七			
第四節	年資薪水的發給	一一七			
完全發給	部分發給	一一八			
第十五章	儲金	一一八			
第一節	儲金的意義	一一八			
第二節	儲蓄的方式	一一九			
規定儲金	任意儲金	長期儲金	定期儲金	活期儲金	一一九
第三節	儲金的終止提取	繼續致送金	及利息	一二〇	
終止提取	繼續	致送金	利息	一二〇	

第十六章 團體保壽制度	一二二
第一節 團體保壽的意義	一二二
第二節 保壽的效用及種類	一二三
效用	一二三
種類	一二三
定期保險	一二三
終身壽險	一二三
賠償保險	一二三
生死合險	一二三
限期繳費保險	一二三
聯合人壽保險	一二三
年金	一二三
第三節 團體保壽的實務	一二五
保壽額度的規定	一二五
辦理保壽的機關	一二五
團體保壽的類別	一二五
投保資格及體格檢驗	一二五
手續	一二五
賠款	一二五
保壽權利的消滅	一二五
保費的停繳	一二五
第四節 特別團體互助保壽金	一二九
第十七章 憫恤金養老金及退職金制度	一三二
第一節 憫恤金	一三二
第二節 養老金	一三三
第三節 退職金	一三四
第十八章 膳食住宿及衛生問題	一三五
第一節 住宿問題	一三五
宿舍與職員的關係	一三五
宿舍的地位	一三五
宿舍設備	一三五
宿舍規則	一三五
第二節 膳食問題	一四一

廚房的管理	食堂的管理	膳食的管理	關於膳食的其他問題	變相的分食制	
第三節 衛生問題	醫藥設備	團體治療	健身運動	衛生常識	一四八
第十九章 其他福利事業	第一節 同人消費合作社	訂立社章	負責人員的決定	社址的決定	一五八
第二節 同人子女教育補助金	第三節 同人醫藥補助及貸款	醫藥補助	申請書	貸款	一六三
第四節 同人聯合投資	推定人選	訂定章程	手續	其他	一六六
第二十章 分支機關的人事管理	第一節 公司與工廠在人事上的不同點	第二節 分支機關的分區	第三節 總分機關間人事上的聯絡	號信	一六八
職員的進退	保證	薪水	假期	考績	一六九
升職加薪	遷調	獎懲	教育		一七〇

工商人事管理

八

訓練 花紅及特獎金 年資薪水 儲金 保壽 養老金 退職金 膳宿與衛生
福利專業

工商人事管理

上編 總論

第一章 人事管理的意義

一個機關，因業務上的需要而雇用的人，在其業務範圍內，所作的事，因而表現或發生的動態，是謂人事。用合於科學的方法，來治理一切動態，謂之管理。人事管理，就是用科學的管理方法，來治理一個機關內的人事活動。在整個社會中，所醞釀着充塞着最錯綜複雜，而且變幻無常的，就是人事問題。任何團體組織，如果人事辦得好，則一切可以循軌而行。譬如政治的腐敗，我人細加考察，並不一定是完全歸咎於政治的體制不好，而人事制度的不良，卻是重要的因素。如宋朝王安石的變法，其改革的方案，都是針對着當時社會的病態，而對症治療的。惜乎用人不當，竟至失敗，這是人事影響的一個明證。研究人事管理，就是如何根據合理與科學的原則，來治理人事的活動，而達到健全的人事組織。

人事管理，從工商的立場而論，就其範圍的大小，可分為廣義與狹義二點。狹義的人事管理，僅着重於工作的支配，即勞方的義務範圍，如上級職員命令下級職員，依照他的意思，所作一定範圍內的事務，或雇主對雇傭所規定的工作範圍。廣義的人事管理，則勞方的義務權利，兼籌並顧。即一個企業組織的領袖，對於所屬員工的職務，加以嚴格的規定，和適當的支配。同時對於員工待遇方面，如薪給、膳宿、教育、衛生、娛樂，以及其他

的福利設施，都有明白的規定，和建設性的展開，務使每人生活穩定，安心工作，以促進勞資雙方的永久合作，企業的前途，得以長久的維持和發展下去。

普通合夥商店，或是獨資組織的商店，雇主與雇傭間的關係，一般的淺近得很。雇主僅知道怎樣的駕馭雇傭，支配雇傭，費最小的代價，使之發揮最大的氣力，這樣的雇傭，永遠像牛馬般的被驅使着，他們的生活教育享受等，是永遠沒有改善的希望。能夠從半奴隸式的舊式商店裏，跳出來的雇傭，而變為雇主的地位，真是鳳毛麟角。即使他們脫離了雇傭的地位，而變為雇主時，他們也會拿同樣的手段，來對付他們的雇傭。從現代的人事管理的眼光，來觀察這般雇主雇傭間的關係，實在太可憐了。這是社會制度的不進步，依然停留在十九世紀的封建時代，這樣的方式，可以歸納到狹義的範圍。

企業的組織，從獨資式的專制商店，一直發展到開明的股份有限公司，在近代的大都市裏，很可以看到龐大的企業組織，逐漸產生。自從產業革命後，勞資問題就為社會所注意，而變為重要的社會問題。薪工階級的地位，逐漸的抬高，和資方是分庭抗禮，他們的思想教育，都跟着時代進步，資本家也逐漸認識勞資合作的重要性，趨向開明的民主思想。覺得過去的員工待遇，是不適於現代的潮流，更不適於龐大的企業，也認識勞力為企業三大要素之一。由於政府的督促，社會的同情，勞方的團結，資方的諒解，因此逐漸注意到員工的待遇問題，謀勞資的協調，惟有從科學的人事管理入手。人事管理的研究，在近代企業發展的過程中，亦逐漸為人所注意了。這是從狹義的，擴展到廣義的趨向，也可以表示企業的組織，從獨資組織逐漸擴為公司組織。人事管理的最後目的，是勞資的永久合作。勞資的永久合作，就是社會的進步。因此人事管理的出發點，

在國民經濟的立場上，應當從勞資合作的目的而開始的，否則就等於膚淺的狹義的人事管理，也就是陳舊的半奴隸化的專制商店所傳統的剝削主義者。

第二章 人事管理的重要性

一個企業的人事管理，在整個工商管理中，是重要的一環。人是企業組織中的原動力，原動力為事業成功之母，所以充分的原動力，必須合理的培養，適當的保護，不允許任意摧殘和斲傷的。良好的人事管理，即為培養動力的酵母，由此才可以推進一切業務，發揮高度效能。假使人事制度不良，管理不健全，則業務上縱有良好的計畫，也不能按步就班，順利實現，這是不可否認的事實。

譬如拿一個人來說，體格強健，家境殷實，在良好的教育環境下長成起來，有充分的學識，遠大的思想，健全的心理，雄偉的體格，到社會上去，運用他全部的才智，事業的蒸蒸日上，自不待言。又如另有一個人，身體家境，同樣情形，但他所處的環境，是一個腐敗墮落的家庭，由此長大成人，則因受不良的教育，腐化的環境，使他斷傷了健康，毀滅了家產，走到墮落的深淵。此則同一狀況的人，因教育環境的不同，而結果大異。又有一種人，雖然是體質孱弱，家境清寒，但相反地他能注意到衛生知識的吸收，人生責任的體驗，而向有意義的事業上努力，並且因注意養生的結果，轉弱為強，而成就他光明的前程，這又是教育可以左右人生的一個明證。

從上述三種人所得的結果，分析起來，可得一個結論，就是一個人的教育和環境，可以決定他的前途的。一個企業，就好比一個人，他的人事管理，就是一個人所受的教育，在完備的物質環境和健全組織的條件之

下，更因人事管理的得法，他的成就是無庸疑問的。要使一個企業的前途光明燦爛，則人事管理的決策，實為成敗的關鍵。

人事問題，在任何一個企業組織裏，常是勞資問題的核心。企業的性質範圍環境等，雖然沒有一定的模型，但人事管理的原則，是沒有異樣的。人事管理的目的，是一致的，不過所採取的制度方式，因人因地而異。

第三章 人事管理與組織的關係

組織是一個企業本身的結構，是一部機器，人事管理就是使用與管理這部機器的司機。雇用的員工，就是動力（煤、柴油、電力），所以司機必須徹底明瞭這部機器的結構與性能，更須明白動力的效率，依照一定的方法，開動使用，然後機器可以作工，發生效用。因此一個企業的推進，必須組織與管理相輔而行，有健全組織，必須有良好的的人事管理，才可以達到事業上的成就。一個企業機關，他在組織上各部分間，都有密切的聯繫作用，各部分的辦事人員，都須共同努力，才可完成目的。人事管理，就是促進和加強辦事人員間的合作與努力，而使企業前途正常發展。如果僅有健全的組織，而沒有良好的管理，正如一架完善的機器，交給一個不懂懂機器原理或使用方法的人去管理。或雖有良好的管理方法，而缺乏健全的組織，亦像一個精明熟練的司機，去運用一架不完善的機器，同樣的都不能產生優良的成績。

所謂健全的組織，是泛指企業全體各部分的機構，在業務上、技術上、管理上、人事上，都有獨立的性格，而互相有密切的聯繫作用。即是一架完善的機器，沒有瑕疵的。所謂良好的人事管理，是必須以健全的組織為

基礎，按照組織的範圍和性質，加以嚴格的合理的管理。即是用一個技術熟練頭腦清楚的司機，來管理一架完善的機器，使機器的工作，正常的維持下去。所以組織與管理，是互為表裏，互為因果的。

欲求一個企業的發達和長久，必須研究企業本身的組織。組織的原則，必須根據企業的範圍性質和目的，用嚴密和完善的方法，使每一部分，每一人員，都不能忽視他一部分或個人的事務。同時更使他沒有方法越出他部他人的範圍，獨自在他的工作範圍內，做出越軌的行動。這是根據齒輪運動的原理，而制定組織的原則。但組織是刻板的，管理是活動的，組織是可以絕對控制的，管理是必須圓滑的。所以人事的管理，應當採取活動的方式，和嚴格的規則，即以不變應萬變的原則，加以管理。不但使工作人員，明瞭組織的本質，依照規則，並且進一步使發生興趣，研究改革，則工作的效力，一定可以增進。正如一架完善的機器，由熟練的司機管理起來，他的生產力是相當滿意的。反之，如果不是機器的缺陷，動力的不足，就是司機的技能拙劣。或者不是司機的技能不精，那一定是機器的不完善，或是動力的缺乏了。所以人事管理和組織的關係，其重要性由此可見。

人事管理與組織的關係，既如上述，則健全的組織，必待善良的人事管理，方才可以表現成績。合理的人事管理，必待健全的組織為基礎，方才可以顯其作用。但是人事管理的先決問題，無疑的必須在待遇上，加以絕大的注意，是即勞資協調的基本原則。

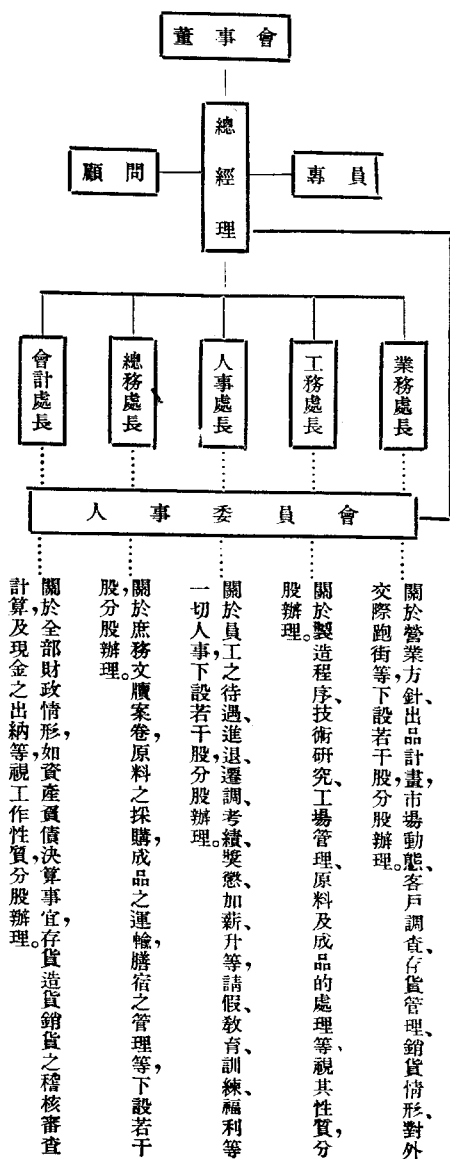
第四章 人事處的地位

人事管理，在現代企業中所處的地位，其重要性不難想像。尤其一個龐大的企業組織，職員和工人，自數百以至數千數萬人，要使這大批工作人員，能夠像鐘表的齒輪和合一致，依照公司規則合作協調，而毫無抵觸的，必須依靠良好的人事制度了。

職掌人事管理的部分，現在姑稱爲人事處。人事處在一個機關裏的地位，頗不一律。有的和各主要部分處于同等獨立的地位，直接屬於總經理。有的是屬於主要部分之下，如祕書處、總務處之下，設人事股。其實人事處的地位，從其性質和權力上，加以深切的考察，可見人事處是職掌全體員工的進退、升降、遷調、待遇、考績、獎懲，以及其他的人事活動。如果是分屬於祕書處或總務處方面，在地位上和行使權力時，往往有掣肘的顧慮，而不能切實的發揮其作用。所以應當和其他主要部分，處於同等的地位，才可以執行他的任務。否則必須由祕書處長或總務處長兼任人事股主任。因爲人事上的繁雜情形，地位關係，尤其像採取私人推荐的用人制度的機關裏，派系朋黨，皇親國戚，更是錯綜複雜，東西牽制。如果不由祕書處長或總務處長兼任，而由人事主任單獨擔任，則發生掣肘作用時，更是無能爲力。人事主任的改進計畫，很可能遭遇阻礙。所以人事處在一個組織裏應當是獨立的，才可以完全行使權力，發揮他的高度作用，而比較屬於祕書處或總務處，是圓滑得多了。

人事處獨立以後，應與各主要部分的領袖，以總經理爲中心，組織人事委員會，以解決人事上的一切問題。如考績的總評、加薪、升等、降級、遷調、退職、及待遇的決定等，爲人事上的最高決策機關。則人事處長和各主要領袖間，因人事上的異動，更形圓滑與協調。現在假定企業的組織如下表所示，則人事處的地位，很可以

明顯的看出。



上表的主要部分名稱分類及職掌等,都係假定的。實際的施行,須根據企業的性質範圍,及實際需要而定,不必拘執。而其原則,以人事處為主要部分之一,其間各部分的合作與聯繫,屬於組織範圍,姑置不論。本書就人事處的範圍,以有知識的職員為中心,略作理論的研討,及實務的闡述。至於工人方面,亦稍旁及,事實上職員與工人的管理原則相同,僅因知識上的差別,方式稍異而已。

第五章 人事處長的人選

人事處在一個組織裏所處的地位，及所負的使命和責任，其重要自不待言。人事處長爲人事處的中心人物，人事政策的因革興廢，及人事工作的推進和執行，均有待於人事處長的決定與督導。一個機關或一個部分的領袖，他對於該機關或該部分的關係，實在具有決定性的作用。所以人事處長的人選，應該具備怎樣的才具，才可以勝任愉快呢？

無疑的，人事處長應有豐富的學識，科學的思想，諄厚的情感，淡泊的胸襟。事理明白，世情通達，涵養有素，奉公守法。恩威並用，賞罰嚴明，不固執成見，能採納善言，不苟且草率，能推己及人。富有心理學及改革精神，對於中下級職員的生活個性，以及各部分工作情形，均有深刻的瞭解。並能認識環境，默察大勢，對於人事決策，尤能英明果斷，敢作敢爲。所以人事管理的先決問題，必須人事處長的人選，合於以上的條件，才可以駕馭全體員工，推進工作計畫，貫徹人事政策，表現管理效能。

在一個有思想有作爲的人事處長領導下，人事處的辦事人員，都能奉公守法，負責辦事，依照規定計畫，處理人事工作。同時注意實際環境，和時代的聯繫性，隨時貢獻改良的意見，跟着時代進步，則人事管理的日趨完備，當可拭目以待。

人事處既是掌理人事部分的重心，人事處的辦事人員，學識素養，品格才具，在一個機關中，應當處於模範的地位，而具有領導作用。尤其辦事及守法的精神，是絕對不容苟且的。所以一個機關的善良風氣，必須從

人事處爲出發點，培養爲優良純粹的酵母，以樹立起一個足資楷模的根幹，推而至於整個全體。如果人事處的人員，忽視本身的職務，抱一種敷衍苟且的態度，甚至利用職務，作種種有悖操守的行爲，則一種不良的習氣，不但可以影響全體員工，同時其他部分的腐敗，更不能加以振肅了。完備的人事制度，不能發生作用，是毫無疑問的。所以在一個環境裏，一部分人員的良莠，固然可以影響全體的風氣，而整個風氣的傳統性，也未嘗不可以改變新進人員的品性。所以人事處長的處境，就必須時時考慮到現實環境可能的變化，加以適當的應付，不但注意到人事部分本身的弱點，就是其他部分因機構的缺陷，容易招致職員的舞弊機會，亦須密切的隨時注意，對於人事的處理上，則根據既定的方針，以不變應付萬變了。

第六章 人事處和其他部分的聯繫

人事處對於每一個職員或工人的服務能力和服務道德，不能僅靠客觀的考察，可以答到正確的答案。必須根據各部分主管人員報告（如考績表）及員工平時的缺勤紀錄、業餘活動等，加以比較正確的評價。因此不獨人事處長和其他部分的主管人員間，即人事處的人員和其他部分的人員間，都必須隨時聯絡，在直接或間接中，有意和無意間，都可以發現，對於員工的才具能力，是否適合於現在的工作，員工的辦事精神，是否振作或是應該安插較高的位置，或是分配較低的職務，在不浪費人才的原則下，使每一個員工，都有充分發展和表現能力的機會，這是人事管理的最高目標。

一個員工的遷調升降，必須根據他的工作時期與能力及辦事精神，加以適當的調整。如果沒有遷調升

降，固然不能使勤奮進取的員工發生興趣，而素來怠忽苟且的員工，更不知所戒懼。事實上即人事制度不良的結果，是公司的損失，人才的浪費。所以遷調和升職，在人事管理上，是不能忽視的。

因此人事處長，必須研究員工的性能，及其所表現的一切活動。在技術上、管理上、想出種種方法，以求正確的答案。經常和各部分保持接觸，實為必要的工作。各部分的主管人員，對於所屬員工，負有管理責任。員工的服務狀況，生活情形，比較接近，如有特殊變化，亦須隨時紀錄，或報告人事處，以作參考。對於人事處舉辦的各種考績，及應填表格，更應確實報告，務須認清人事政策，非為人事處長個人而設，乃為公司的前途所定。人事處長乃人事政策的執行者，故必須真誠合作，才可以達到人事管理的目的。所以有了賢明能幹的人事處長，還須要各部主管人員，及高級員工的通力合作。否則雖具備健全的人事制度，僅靠人事處長一人的力量，是不夠發生作用的。

下編 各論

第七章 職員的進退

第一節 雇用

一個龐大的企業組織，擁有很多的辦事人員。由於人事的更迭，環境的變化，每年往往有一批舊的人員，陸續離開，同時又有一批新的人員，先後進來。在這樣的情形下，公司當局對於新進人員的雇用，必須根據實際的需要，及需要的標準，加以審慎的甄選。而甄選的方法，頗不一致。茲將一般的雇用方法，及其利弊，闡述如下：

(一) 向介紹機關甄選 職業服務指導及職業介紹機關，除通商大埠有少數設立外，還沒有普遍性的展開。如上海有中華職業指導所，及社會部設立的上海職業介紹所等。需求人才者，有向此類機關所登記的求事人中甄選。惜範圍很小。一般情形，公司廠商需要雇用員工時，感覺到沒有適當的人選，於是由私人介紹或推荐，但往往不能得到滿意的結果。而另一方面，一個人要求職業時，也無從覺得理想的職業，往往弄得學非所用，結果是人才浪費。

所以，在一個都市裏，尤其是工商業發達的大都市裏，應當由政府機關或工商團體，辦理職業介紹或職業指導機關。要求職業的人，將本人的學歷、履歷、技能、擅長以及希望的職業等，隨時向介紹機關登記。介紹機

關按照人才種類，分別登記，或每年定期舉辦求職總登記若干次，每次舉行短期的職業指導或職業訓練。使每一個就職的人，在服務之前，先得到一般職業上應有的認識，或是某種職業上的專門知識。因為就業的人，大多是從學校中新出來的，或是從另外一界轉入的。公司方面需要雇用員工時，可按照需要的人才種類、名額、待遇、資格以及其他的條件等，向職業介紹機關登記，隨時選用。或如介紹機關為定期的登記，公司亦可適應此項情形，亦定期的選用。職業介紹機關，根據公司的請求，將所要的人才，就登記人員中介紹於公司了。

這種方式最適合於一般的雇用及求職的雙方，是一種社會福利事業。由此所得的結果，可以減少社會上人才的浪費。作者的意見，認為此種社會性機關的普遍設立，與積極展開工作，實屬需要。使求人得人，求事得事，減少失業及人事供求的畸形病態。如再進一步對於求職的人，加以有效的統制，和公司廠商保持相當接觸，則解決雇用及求職的困難問題，更易着手。

(二)由私人介紹甄選 今日中國的社會，任何一界所採取的用人制度，大多是私人介紹方式。一般公司廠商的用人，當然不能例外。往往由私人推荐，甚至以任用私人與親信，為人事上重要的羽翼。職業介紹機關或考試用人制度，還沒有普遍的今天，一般公司的用人，大多是這種方式的。

這種方式的用人，雖有不少事得其人，人稱其職，但亦有很多情形，在公司方面，得不到需要的人才，而受雇人員，不是濫竽充數，便是學非所用。公司方面，因而屢次更迭，增加費用，個人方面，對職業不生興趣，結果是見異思遷，屢換職業。或者是學識毫無，不能稱職，公司因私人情面關係，難於辭退，因此苟且敷衍，徒然使無用之人，尸位素餐。在公司方面，無形損失。甚至因人設事，植黨營私。更有以一人的進退為進退，這固然由於用人

制度的不良，實可歸咎於社會的不健全。試觀政府機關的人事變動，俗語一朝天子一朝臣，便是說明此種現象。像這樣的用人，不從人才主義上立根本，事情的所以糟，還有什麼疑問呢。

(三)公開甄選 比較私人介紹，稍爲進步的用人方式，是登報或招貼的公開甄選。公司雇用人員，往往登報徵聘，又如招募工人，用招貼方式，於重要通衢處，張貼募工廣告。有的將所要人才的資格、技能、性別、年齡、籍貫，以及公司的名稱、地點、待遇等，詳細說明，應徵的人，就比較有選擇考慮的餘地。有的則含糊其辭，既不說明公司的性質名稱，又不說明所要人才的種類，應徵的人，爲急於求職，不得不奔走往試，結果盲人瞎馬，亂闖亂撞，不是大失所望，便是毫無成就。公司方面，應接不暇，難於精細選擇，結果是雙方失敗，這是公司的不審慎所致。所以採取公開甄選時，應當採用前一種方法，務使簡捷、切實、明白，而易於實行。

如後一種含糊方式，更有利用藉以欺騙或別種作用，存心玩弄。我們在報紙的廣告欄內，所見到的徵聘廣告中，亦時有此種性質，殊失公開甄選的真意，亦爲缺乏道德的表現。不過此法尚有一種作用，即公司當局爲避免各方面私人的推荐，在情面上難於推卻時，就用這種形式，以顧全各方面的情面，並成就少數特殊關係人的推荐，而結果使真才實學，慕名而來應徵的人，依然失望。

(四)考試甄選 以上所述的三種方式，大多是僅作口試，或技能上的問答，而舉行學科考試的實屬少數。真正採取人才主義的用人方法，當推考試用人制度，如郵政、海關、鐵道、銀行、公司等，雇用大批人員時，現在很多採用。對於應試的資格，都有嚴格的規定。招考的方式，或是公開登報，或是選擇有名學校及專科學校，規定名額，由學校當局遴選品學優良，而有志服務該項職業的畢業生，保送應考。或由私人介紹，或就平日登記

人才中祕密招考。不論門第來歷，祇重成績人品。這種方式，可稱用人民主化。在需要大批人員的時候，更爲適合。招考章程應當載明的：

1. 招考機關的名稱、性質、地點。
 2. 招考日期。
 3. 應試資格。如畢業學校或經歷，及年齡、性別、籍貫。
 4. 報名手續、日期及應繳證明文件。
 5. 考試科目。如筆試、口試、體格檢查。
 6. 錄取後的待遇、職務及派往地點。
- 普通筆試科目，如國文（作文、書法、國學常識）、英文（作文、翻譯、改錯、填充、註釋、是非等）、數學（算術、幾何、三角、代數、微積分等）、常識（歷史、地理、理化、生物、自然、時事等）以及智力測驗等。常識一門中，往往加入有關本業的問題，如化學工業的，多偏重於化學問題。如金融業的，往往加些經濟常識問題。考試的內容題材，視程度性質等而異。舉行的方法，有的由公司自行辦理，有的委託學術機關代爲招考。
- 關於考試甄選的步驟、手續及錄取方法等，分述如下。現所舉者，是比較合理而且經濟的淘汰法。
1. 登記。呈驗畢業證書，或服務證書，或其他證明文件，及照片等，經審查合格後，發給「初試准考證」，（表一）同時編號登記。
 2. 初試。登記截止，將所有應試人員先舉行智力測驗。智力測驗的方法，規定在極短的時間內，大約三

十分鐘，使答復超過規定時間所能解答的問題。問題的內容，大多是簡單而易於錯誤的，如是非法，簡單的填充，如歷史、地理、時事、數字，或日常生活常識，從其答案的正確性與時間性，以測驗應試人智力的高下。

3. 體格檢查 智力測驗後，將及格的人，或總人數中成績上部的，即答復最多且正確的若干人，為初試及格。例如登記人數五百人，預備錄取五十人，則假定初試淘汰半數二百五十人，則初試及格者二百五十人，給予「體格檢查證」（表一），由指定醫師或醫院檢查體格，填體格檢驗表（表二）。體格健全的，始可參加學科考試，將體格孱弱的，或有肺結核病、花柳病的人淘汰。亦有將學科考試口試等及格的人，然後舉行體格檢查，作為錄取的最後決定。

4. 學科考試 經體格檢驗及格後，填給「學科准考證」，或為節省手續及物質起見，即在一初試准考證上，加蓋「准予體格檢查」及「准予學科考試」等圖章（表一）。同時由應試人填「候事人申請書」（表三），作為學科考試後口試時的參考。

試卷上並不明白表示應試人的姓名，而表示和准考證同一的號碼。號碼均須用打號機打就，或作暗記。俟成績評定後，始將暗記顯示。命題及閱卷的人，由人事處長聘請其他部分的高級人員，或外界學術界工商界知名之士擔任。題目紙在考試前，應由人事處長密封，至考試時開始啟封。成績評定後，彙交人事處。人事處根據號碼或暗記，將各人成績，依照各科成分，結出總分後，依成績先後或編號，製成績表，呈送人事處長。

「學科准考證」格式和「初試准考證」相同，不過在注意欄內，稍為改變。如用「准予體格檢查」准予學科考試」等圖章，須用異色，以資顯明，且在注意欄內，再為註明。此等可以隨機變化，不必拘執一定格式。

表 一
No.

××公司初試准考證	
姓名	
考期	年 月 日 時
地點	
注意	1. 考試時隨帶毛筆、墨匣、鋼筆、鉛筆、米突尺
	2. 初試及格者憑證掉換體格檢查證，不及格者領回證件，本證逾期作廢

No.

××公司體格檢查證	
姓名	
醫師	
診所	
日期	年 月 日 時
注意	體格合格者憑證掉換學科准考證，不合格者領回證件，逾期作廢

准予體格檢查

准予學科考試

5. 口試 學科試驗後，連續舉行口試，或將學科試驗及格的人，參加口試，由人事處長主試，根據口試表（表四）內逐項或擇要口試，認為滿意者，再由人事委員會委員，舉行覆試，評定成績。然後彙同學科成績，確定錄取人員，由人事處長擬定，交由總經理或人事委員會通過，即正式發表，通知錄取人辦理保證手續，即可正式報到。到職三個月後，填「人事調查表」（表五），如將學科試驗及格的人，參加口試，其餘不及格的，即為淘汰，再於口試中，作最後的決定，此法較為簡捷。如不論學科試驗及格與否，一律加以口試，亦有學科雖差，而因儀態大方，外表端正，品性誠實，談吐溫和的，在錄取的機會上，比較學科雖好而品行不佳的人，機會反多，此法亦極合理。其實公司方面的確是應當品學兼重的。

表二 ××公司員工體格檢驗表

姓名		年齡		性別		貼本人最近二寸照片	
曾患下列病症或其他疾病否？(患過者由受檢者在病名旁作“√”符號)							
咳嗽	氣喘	咯血	吐血	盜汗	潮熱		腳腫 胸痛
心跳	面腫	胃痛	頭暈	喉痛	白喉		扁桃腺炎 百日咳
腹痛	痢疾	痔	瘡疾	性病	猩紅熱	傷寒 麻疹	
體	(1)高	呎	吋	(2)重	磅或	公斤	
眼	(1)視力	左	右	(2)沙眼	左	右	
耳	(1)聽覺	左	右	(2)患病	左	右	
鼻							
口腔	(1)牙齒			(2)扁桃體			
頸	(1)大小			(2)耳下腺			
心	(1)心尖搏動		(2)心音		(3)脈搏(每分鐘) 次		
肺	(1)打診		(2)聽診		(3)呼吸(每分鐘) 次		
胸圍	第四肋骨處(1)吸氣極量時			吋(2)呼氣極量時 吋			
腹	(1)有無病態			(2)臍部腹圍 吋			
生殖器	(1)包皮		(2)陰囊		(3)性病 (4)小便		
淋巴腺	(1)肘		(2)腋下		(3)腹股溝		
神經反應	(1)瞳孔		(2)腹部		(3)肘關節 (4)膝關節		
外表	(1)皮色		(2)血色		(3)疤痕		
醫師意見							
中華民國		年	月	日	醫師	簽証	

注意 本表由檢驗醫師寄交本公司人事處

表三(正面) ××公司候事人申請書

編號_____

工
商
人
事
管
理

此處貼本人最近半身照片一張	注意 本表專為本公司選用職員及練習生時參考之用候事人對表中各項須親用鋼筆加以詳細確實之填寫本公司當為嚴守秘密						
	姓名	別號	籍貫	性別	年齡		
	永久住址						
	現在住址					電話	
	誕生地點					生日	
	願任職務						
	希望待遇						
	介紹人	姓名				職業	
別號					住址		
籍貫					關係		
家 庭 狀 況	1. 父(存亡)名號 年齡 職業 每月收入約數						
	2. 母(存亡)姓氏 年齡 職業 每月收入約數						
	3. 兄幾人 弟幾人 就業幾人 讀書幾人 同居抑係分炊						
	4. 姊幾人 妹幾人 已嫁幾人 讀書幾人 就業幾人						
	5. 本人已婚 未婚 離婚 分居 離居或寡居 妻(或夫)姓名						
	6. 妻(或夫)現在何處服務 妻(或夫)月薪						
	7. 子幾人 長 歲次 歲再次 歲幼 歲最幼 歲讀書幾人 就業幾人						
	8. 女幾人 長 歲次 歲再次 歲幼 歲最幼 歲讀書幾人 就業幾人						
	9. 原籍有無田地房產 約計若干						
	10. 居住原籍家族人數 與本人關係(列舉父母兄嫂等)						
	11. 本埠同居家族人數 與本人關係(列舉父母兄嫂等)						
	12. 本埠房屋係自產抑係租賃 每月租費若干 間數多少						
	13. 本人有無儲蓄 若干 本人有無債務 若干						
	14. 已保險否 保額若干 係何公司承保						
	15. 是否本公司股東 戶名 股數						
	16. 本人對於家庭有無經濟上之負擔 月需若干						
	17. 除薪水外有無其他收入 每月約數						
戚 友 隨 舉	類 別	姓 名	別號	關係	職 業	住址或通訊處	
	錄用後擬請之保證人						
	深知執事品格及經歷者						
	公司中熟人或親友						
	其 他						

表三(反面)

(下列學校請由初中填起本公司認必要時得囑繳畢業證書或所著書籍或其他文書以資證明)

下編 各論 第七章 職員的進退

學 校	校名	校址	何科	在校年月		讀完年級及學位	
				自	至		
經 歷	1. 在校已修何種主要學科						
	2. 何項課程最爲歡喜最不歡喜最爲擅長最感困難						
	3. 能何種外國文字(能否會話或譯撰)						
	4. 能說本國幾處方言						
	5. 有無課外研究或著作(所著書籍或投稿書報雜誌論文等)						
	6. 在校曾否參加學生自治工作						
	7. 在校曾否參加競賽或表演(如演講作文運動遊藝等)						
	8. 在校喜作何項課外活動						
服 務 機 關	機關名稱	地址	主管人	服務年月		職務	月薪
				自	至		
健 康 狀 態	1. 關於本公司工作方面有何經驗						
	2. 有無其他商業或工廠經驗						
	3. 如有最適宜爲本公司之特種技能或資格請申述之						
	1. 目前身體健康狀態如何						
	2. 請述上次患病の時日及病情						
	3. 本人體質能否勝任繁劇或適宜於輕便工作						
生 活 旨 趣	4. 眼睛近視或有缺陷否						
	5. 重聽否						
	6. 體重						
	1. 平日以何種希望爲個人志願						
	2. 爲何願入本公司服務						
	3. 常讀何種日報及雜誌						
	4. 平日作何消遣(如看戲打牌跳舞看棋音樂等)						
	5. 作何運動(如跑路打拳踢球游泳乒乓等)						
6. 好飲何種酒 能飲多少 喜吸何種香煙 每天約吸幾支							
7. 有無到遠處辦事之願望							
8. 宗教信仰 生平在古今人物中最景仰何人							

表四甲(考選職員用) ××公司甄選員生口試表(甲種) 編號

姓名	年歲	籍貫	介紹人 保送機關
以下各條可擇問若干則問過者初試用√記號覆試用▲記號有須註明答語者請加填答語			
1	曾在何校讀書?曾否畢業?	21	生平最崇拜何人,爲何崇拜?
2	校中課程是否嚴格?	22	此次投考本公司係奉家長之命抑係出於自己意旨?
3	學校管理如何?	23	此次投考以何項成績自覺最爲滿意?
4	在校對於何種科目最感興趣?	24	以何項成績自覺最爲失望?
5	對於我國文字改革有何感想?	25	在未投考本公司之前曾否在他處服務?
6	對於史地課程之興趣如何?	26	係自荐抑係經人介紹?
7	上古史中古史近代史以何者最感興趣?	27	所任爲何事?
8	我國外交失敗以何代爲最甚?	28	任職以後曾遷調過否幾次?
9	商科曾習過否?	29	遷調的經過如何?
10	曾至銀行(或工廠公司)實地考察否?	30	遷調的動機如何?
11	對於本公司感想如何?	31	現在所任的職務如何?
12	商業常識曾讀過否?	32	此次因何更換職業投考敝公司?
13	珠算曾習過否?歸除能打至幾檔?	33	前在他處任事時最感困難者何在?
14	英文打字機曾經練習過否?	34	試列舉每天到辦公室後所做各事?
15	對於數學有何心得?	35	從前曾在銀行(或工廠公司)服務否?
16	數學各科中以何者最切實用?	36	此次如考取希望做何項事務?
17	本人是否黨員或學生會委員?	37	對於外界何幫最爲接近?
18	在校喜歡何種課外活動?	38	對於服務經歷以何事最爲滿意?
19	在校或在家每日何時起身有無早操?	39	星期假日作何消遣?
20	對於新生活運動能遵從否?	40	請舉最近一月來之重要時事三件?
除上列各項外隨時加試問題		(請填數字)	加評
儀 容	外貌是否端正有否殘缺?	有殘缺於	倘有特點於此加評
	“加評”欄內註明	境上中下	
	衣服是否整齊?		
	服裝是否奢華抑係樸素?		
	手面各部是否清潔?		
言 語	聲音是否清晰?		請簽字或蓋章
	方言是否易解?		
	談話有無條理?		
舉止態度及一般印象			口試員

工
商
人
事
管
理

表四乙(考選練習生用) ××公司甄選員生口試表(乙種)編號_____

下
編
各
論
第
七
章
職
員
的
進
退

姓名	年歲	籍貫	介紹人 保證機關
以下各條可擇問若干則問過者初試用√記號覆試用▲記號有須註明答語者請加填答語			
1	父母健康情形?	21	請舉最近一月來之重要時事三件?
2	兄弟已否讀書或任事?	22	能否音樂或演劇?
3	入校學費係何人負擔?	23	對於美術之興趣如何?
4	家中同居若干人?	24	曾否做過筆記或小說?
5	家中經濟係何人任最重要擔?	25	曾否做過舊詩或新詩?
6	家中除薪水外尚有其他收入否?	26	曾否做過日記?
7	已否訂婚或成親?	27	是否第一次來滬(或來×)?
8	學校對於何項科目最爲注意?	28	來滬(或來×)一路有何感想?
9	在校或在家何時起身有否早操?	29	現寓何處曾否出外一觀異地風光?
10	走讀抑係住校?	30	昨晚如何消遣?
11	本年度請假約若干日因何請假?	31	此次投考以何項成績自覺最爲滿意?
12	本人三年內因病請假約若干日?	32	以何項成績自覺最爲失望?
13	曾否加入童子軍或受過軍事訓練?	33	曾任(或目下)何種職務每日以何時爲辦公時間?
14	曾否加入田徑賽或球隊?	34	月薪若干?津貼若干?
15	在校有何課外活動?	35	供給膳宿否有無膳宿津貼?
16	在校對於何項科目最感興趣?	36	此因次何擬更換職業投考敝公司?
17	校中出何刊物曾否投稿?	37	任事時最感困難者何在?
18	是否黨員或學生會委員?	38	歷來同事中有知己若干人?
19	最近一月內曾於課外讀過何書?	39	試列舉每天到辦公室後所做各事?
20	最近三日內曾讀過何種日報?	40	在外有否應酬?
除上列各項外臨時加試問題		(請填數字) 加試約共 間	
儀 容	外貌是否端正有否殘缺? “加評”欄內註明	有殘缺於	填上中下
	衣服是否整齊?		
	服裝是否奢華抑係樸素?		
	手面各部是否清潔?		
言 語	聲音是否清晰?		
	方言是否易解?		
	談話有無條理?		
舉止態度及一般印象		口試員	請簽字或蓋章

表五 ××公司人事調查表(一) 編號 _____

姓名	別號	性別	籍貫
	年齡	到職年月	中華民國 年 月 日
住址	現在	永久	
家庭情形	1. 父(存亡)名 號 年齡 職業 每月收入約數		
	2. 母(存亡)姓氏 年齡 曾任職業否		
	3. 兄幾人 弟幾人 就業幾人 讀書幾人 已婚幾人 同居抑係分炊		
	4. 姊幾人 妹幾人 就業幾人 讀書幾人 已嫁幾人		
	5. 本人未婚 已婚 離婚 離居或寡居 妻(或夫)姓名 妻(或夫)現在何處服務 妻(或夫)月薪		
	6. 子幾人 長 歲次 歲再次 歲幼 歲最幼 歲就業幾人 讀書幾人 職業所在 校名校址		
	7. 女幾人 長 歲次 歲再次 歲幼 歲最幼 歲就業幾人 讀書幾人 職業所在 校名校址		
	8. 居住原籍家族人數 與本人關係(列舉父母兄嫂等) 同居本埠人數 與本人關係(列舉父母兄嫂等)		
經濟情形	1. 除本公司薪給外有無其他收入(田地房租利息等)		
	2. 除本人小家庭(夫妻子女)外尚須資助何人請詳述負擔情形		
	3. 本公司薪給不敷開支時如何彌補		
	4. 本人有無儲蓄 若干 本人有無債務 若干		
	5. 是否本公司股東 戶名 股數		
每月開支預算	1. 伙食 [注意:本表請用阿拉伯數字填寫]	\$	
	2. 房租及房租水電	\$	
	3. 衣著	\$	
	4. 娛樂教育醫藥酬酢	\$	
	5. 雜項費用(包括燃料工資車費及其他雜用)	\$	
	6. 特別費用(包括父母甘旨及資助他人等)	\$	
	7. 儲蓄	\$	
	每月支出總數	\$	
在公司親屬	姓名 與本人關係	姓名 與本人關係	

(本表為職員到職三月後及以後每年填用一次)

工商人事管理

××公司人事調查表(二)

	校名	校址	在校年月	專習何科	讀完年級及學位	離校原因
到戰後所受教育						
	現在如能免費補習願補何種功課					
	有無著作(倘係單行書籍請舉書名發行所及全書頁數倘係論文請註明近一年內各文題目及發表雜誌或報章名稱)					
	本公司如設業餘補習學校願擔任何項教授					
對於現任職務意見	1. 對於現任職務覺辛苦或空閑					
	2. 現任職務有無發展本人才能之機會					
	3. 如對於現任職務不甚滿意請舉其理由					
	4. 倘有改職機會願改任何種職務					
	5. 有無到遠處辦事之願望					
	6. 公司中何種職務似與本人最為相宜並請申其故					
	7. 在職服務興趣如何					
	8. 請述對於本公司改革意見					
能力	1. 能操本國幾處方言					
	2. 能操何國語言		能作文寫信否		能翻譯否	
	3. 何地及何幫情形最為熟悉					
	4. 能用英文打字機否			平均每分鐘能打幾字		
	5. 能用中文打字機否			平均每分鐘能打幾字		
	6. 能辦會計否			能辦文書否		
	7. 能跑外否					
	8. 點驗鈔票手法純熟否並能辨別其真偽否					
	9. 算盤純熟否					
	10. 對於以上各項以何種最為擅長					
要	11. 對於本公司何處何股或何項辦事手續最為熟悉					
	12. 進公司後曾調任幾種職務請列舉之並述其興趣					
	13. 如有特種技能經驗或專門學識請詳述於下					
	14. 自己短處何在、					

××公司人事調查表(三)

工
商
人
事
管
理

生 活 旨 趣	1. 喜讀何種書籍						
	2. 常讀何種雜誌						
	3. 常讀何種日報及小報						
	4. 平日作何消遣(如看戲打牌著棋等)						
	5. 作何運動(如跑步打拳踢球游泳乒乓等)						
	6. 是否喜吸香煙		吸何種香煙		每天吸幾支		
	7. 喜飲何種酒		能飲多少				
	8. 書畫音樂詩詞刻印攝影等擅長何項						
	9. 宗教信仰						
	10. 理想生活						
	11. 理想社會						
	12. 本人志願						
戚 友 隨 舉	姓 名	別號	籍貫	職 業	與本人關係	通 訊 處	與本公司 有無往來
認 識 機 關	工廠及廠址		商店及店址		學校及校址		其他機關及其他地址
本人發生意外時 通知何人			本埠				
			外埠				
填 表 者 簽 名	(中文)			(英文)			
(本人從不用英文簽字者可勿簽)							

二
四

發各種章程、辦事規則、以及出版刊物，引見各處重員，排列膳位臥室等。

一般工廠的雇用工人，及公司的招用茶役之類，因為這批人的知識，大都低落，甚至不識字的很多，筆墨考試制度，當然不能應用，惟有著重於技術的、外表的、應對態度、智力等各方面的測驗。所以這種人的雇用和求職的方法，大可利用職業介紹機關。如果職業介紹機關的普遍化、社會化，使用人的機關，和求職的人，都知道有這樣的機關，可以解決自己的問題，這是很有利於社會的。如現今社會上很流行的女傭介紹所和荐頭店，對於需要女傭的人家，和要求工作的女傭，都有莫大的便利，這可以說是職業介紹機關的雛型，可惜組織幼稚，目的營利。因為這樣的用人求事，既是一種社會事業，則必須推而廣之，擴而充之，由政府機關或工商團體，集合專門人才而辦理之。

由於職業介紹機關的普遍化，熟練工人或有專門技術的人，要求職業時，是很容易解決的。同時需要專門人才的公司廠商，亦很容易得到相當的對象，事得其人，人盡其才，確是人事上的一大樂觀。

公司新進員工，雖經嚴格甄選，但其缺點，往往非一時所能正確觀察。因此對於新進員工，都有試用規定。試用時期自一月至三月不等，試用期滿認為滿意的，正式錄用，試用期內，不作正式同人待遇。又有正式錄用後，雙方訂有服務年限契約者，契約到期，雙方合意者，繼續訂約，否則無條件解約。此種方式，亦為減少人事糾紛的一種辦法。

第二節 辭退

公司對於員工的雇用，其審慎既如上述，則公司的希望於員工，和員工的希望於公司，兩方面都有同樣

的重視。而兩方面的關係，當然是比較密切，不像一般私人商店工廠，勞資雙方的關係淺近得很。其實社會的組織，一天進化一天，企業的範圍，一天龐大一天，一切大企業大公司，決不是一個人或少數人的資本及勞力所能包辦。因之，一切大企業大公司的權利義務，也決不是一個人或少數人所能獨佔獨盡，不僅是勞資雙方的福利共同寄託所在，並且是整個社會的經濟命脈所繫。因為社會的繁榮和安寧，必須依賴工商業的繁榮和安定，勞資合作，就是繁榮和安定的要素之一。

公司當局，希望每一員工都能安心工作，為公司長期服務，盡其最大的能力，以供獻於公司，對於員工待遇方面，在可能範圍內，計畫種種合理的制度，如各種福利設施，使之生活安定。員工身處此境，鑒於待遇優越，職業穩固，自然樂於現實，矢志靡他的安心服務下去。像郵政、海關、銀行、國營事業、著名公司廠商等，對於員工的生活，比較確有相當的保障和安定。所以服務時期長久的人很多，有至三四十年始告老退休者，有得養老金者，亦有終老於此者。所以一般公司當局，如果也採取這種方式，視員工的生活，與公司的本身同一命運。除非政局的變化，或公司本身的崩潰，員工一定是敬業樂業，決不願意隨便改業的。

採取這種穩健性長期性，以員工待遇為前提的用人制度，公司當局對於雇用的人，必須審慎考選，自不待言。所以在這種公司中，員工的離職，除非因行為不檢、舞弊、失職、觸犯章程等，被公司開革，或因有其他發展自動的辭職外，員工的變動率，可以說是很小的。公司方面，對於一個盡職的員工，當然不會無故辭退，同時亦明白辭退一個熟練的員工，改用一個生疎的員工，雖然在年資等待遇方面，公司可以減少或節省一筆開支，但是新人的工作效力減低，使用物資浪費，亦是無可避免的。同時又需加以訓練，加以教育，也是公司方面所

增加的損失。賢明的公司當局，是不會無故出此一策的。員工方面，如果沒有另一更好的職業，和更大的待遇及希望時，當然也不願隨便辭職的。因為，如果很平淡的，從一個環境轉到另一個環境，對於他個人並無多大好處，如人事上的是否協調，職業的改換，技術上又須相當時間的練習，環境的變更，又須相當時間的認識，公司如果採取年資制度的，資歷方面，又須從新算起，如果繼續服務下去，這些不利點，都可以避免。同時舊的公司，有種種福利設施，如養老金、年資加薪等，都可以如期享受。

員工離職，可分自動與被動二種。茲就其原因分析如下：

(一)自動離職：員工不願意繼續服務，向公司提出辭職書，要求准予離職。其原因：

1. 因公司本身的前途，沒有希望。
2. 因公司的待遇，不能維持生活，且無改善的希望。
3. 因另有發展。
4. 因個性與職業不合，另謀改業。
5. 因同事間不協調，或與主管人意見相左。
6. 因地理環境或生活習慣不能適應。
7. 因家境富裕，無意繼續服務。
8. 因突然患長期性疾病或殘疾，不能繼續工作，或其工作有妨礙健康，或足致危險者。
9. 因年老力衰，或自問才能不能勝任。

10. 因家事牽累，不能離家。

員工對於辭職的理由，事前應有詳細審慎考慮，辭職後轉入新的環境，是否確有希望，切不可感情用事，以免後悔。因為更換一個新的環境，等於開墾一塊荒田，必須加倍耕耘，始可收穫。而公司當局對於員工辭職的理由，亦應詳細檢討，作為改進人事設施的參考。

(二) 被勸離職 即由於公司的意思，命令開革而離職的。或依照公司規定，年老或殘廢而退休的。除因依照公司章程而退休離職時，暫不置論外，員工因犯了重大過失，或違犯公司章程時，公司當局按照情節大小，輕則警告，記過，罰薪，重則予以開革，分別論治。其解職理由，大致如下：

1. 舞弊 如挪移或侵吞公款，竊盜銀錢，盜賣貨物，虛報帳目等，大抵發生於經濟行為者。

2. 失職 如員工負管理，倉庫貨棧責任者，因遊玩疏忽，發生水火竊盜等，致公司蒙受重大損失時。

3. 洩漏秘密或妨害信譽 如洩漏技術上或製造上的秘密，或假借公司名義，向外私自接洽，牟利詐騙，或向顧客藉公務勒索等。

4. 煽動員工圖謀不軌 如鼓動罷工，毀損機件，陰使出品低劣，阻礙生產工作，違犯政府法令，脅迫高級員，破壞規章等。

5. 患長期性疾病或花柳病，並不照章請假者。

6. 能力薄弱，資質愚劣，雖最低工作，亦不能辦理，確屬不堪造就者。

7. 注種腐化，行為浪漫，動止乖張，思想卑鄙，足以影響整個團體者。

8. 時常記過警告，屢次違規犯章，而屢戒不悛者。

9. 歷年請假超過規定，或任意曠職者。

10. 利用職務，借公濟私，在辦公時間內，屢作業外活動者。

公司當局，向員工提出退職書之前，應負道義上的責任，將其過去成績及考績報告，詳細檢討，有無自新機會或挽救希望。如所犯情節尚輕，最好還是寬容的給予相當時間，令其自新或留職察看。往往一個思想行為品性不堪的人，到了某種嚴重環境或刺激相當程度時，幡然覺悟，痛改前非，所謂放下屠刀，立地成佛，變成一個極有希望的人。使一個沒有希望的人，變為有希望的人，不但是公司的利益，且是公司當局的一種忠恕之道。賢明的當局，不應當斤斤計較小我的利益，應當從大我著想，在可能範圍內，用感化或刺激的方法，減少職員的犯罪機會，或使懺悔覺悟，而減少社會上不良份子的產生。如果的確是無法挽救，或犯罪情形的確不可宥恕的，為維持公司規章的尊嚴，應當執法如山，不能姑息養奸了。

人事管理的主要原則，應當立法稍寬，使員工不致易觸法網。執法維嚴，使員工不敢輕於試法。所以人事處長，必須有卓越的見識，賢明的措施，恩威並用，剛柔相濟，注意平時的管理，防患於未然。好像保持人體的健康一樣，所謂「聖人治未病」就是這個原理。

第三節 保證

普通一般公司廠商，對於所雇員工，大都均有取具保證的規定。而對於保證問題的重視性，則視其本身業務的性質，及員工所任職務的性質而異。如金融機關的職員，以及公司廠商的會計員出納員，尤其負有銀

錢上的責任者，對於保證，是非常重視的。並且保證人的資格，亦有相當的嚴格規定。又有對於銀錢上雖無直接的責任，但亦須辦理保證，不過保證人的資格，較為寬鬆。又有一般公司廠商，對於並無銀錢上直接或間接的責任，或是所任的職務，並不重要，對於保證並無刻板的規定，而採取可有可無的態度。至於公司當局的必須取具保證，實為一種消極的防止作用。因有保證的規定，而發生的效用如次：

(一) 員工因故被公司開除時，如有虧欠或短少銀錢，必須賠償者，或侵吞公款、捲逃款項、盜賣貨物等必須追償及起訴者，而其當事人或為逃逸，或為隱避，則公司可向保證人追索，要求賠償。

(二) 員工因有保證的約束，不敢肆無忌憚，隨便作弊。

公司廠商所採取的保證方式，並不一律。茲就一般的形式，分述如下：

(一) 以保證人所負的責任而分：

1. 有限責任保證 保證人對被保人負有限賠償責任，即在一定金額內，或一定職務範圍內，所發生限額內的損失，保證人負賠償責任。被保人在覓取保證時，所任的職務很為低微，以後逐漸累升到重要職務，因其責任重大，所發生的舞弊或過失亦大，此時保證人往往藉口推託，以致發生糾紛，有見識的保證人，對此大都特別注意。

2. 無限責任保證 保證人對被保人負無限賠償責任，即被保人所發生的舞弊或虧欠，不論數目大小，保證人不得推諉其賠償責任。

(二) 以保證的對象而分：

1. 個人信用保證 視保證人的職業、資產、信譽、地位、品格等，為保證資格的要點。如為公司當局所熟稔，或根據調查所得，而認其身家殷實，信譽卓著，信任其確有擔保資格者。現在一般公司廠商，大都採取個人信用保證。

2. 商店信用保證 以商店名義，或連同店主經理具名，為人擔保者，此類商店，以獨資或合夥組織為多，股份有限公司，則殊罕見。

3. 實物保證 不採取人保店保，或當事人無法覓具人保店保，而由員工將自有有價證券金銀飾物土地執業證、銀行存單存摺等有價值者，為擔保品。

4. 現金保證 員工到職時，以一定數額的現金，一次或分次繳納，作為保證金。公司方面給予相當利息，或不給利息，此法在幣值穩定時，大可實行。如現在物價上升，通貨膨脹，則行之極多窒礙。詳拙著「現金保證芻議」。（銀行周報30卷43期）

現金保證，在幣值動盪時，推行固然困難，但為彌補此項缺憾起見，作者以為可以團體共同現金保證以代替之，為現金保證之變相。就是新進及在職員工，共同簽訂團體共同現金保證契約，凡遇簽約人之一，發生虧欠須賠償而無法追索時，即由簽約人依照薪津所得比例，共同負擔損失的全部或半數，其餘半數或由公司方面提存準備中抵補之。此法較為簡單確實，而易於實行。且員工在無形中，有互相監督與約束的效力，亦可減少員工作弊的傾向與機會。本文所論的，不過其原則而已。

（三）以保證的時期而分：

表 七

逕啓者下表所列員工擬邀之保人該人資本獨有抑係共有其股份地位如何
 能否以個人名義作保請為調查見示為荷此致
 調查股
 人事處啓

員工擬邀保人調查表 第 號

姓 名	
職 業 種 類	
住 所 在 地	
通 訊 處	
調 查 結 果	
中華民國 年 月 日 (年 月 日查復人事處)	

逕復者下表所列員工擬邀保人業經啟股調查茲將調查結果填列於下請
 台洽此復
 人事處 調查股啓

員工擬邀保人調查表 第 號

姓 名	
職 業 種 類	
住 所 在 地	
通 訊 處	
調 查 結 果	
中華民國 年 月 日 (保證書已於 年 月 日辦妥)	

下表所列員工保人係 處 股 君所擬邀業於本日託調查股調查特留
 此存根備查

員工擬邀保人調查表存根 第 號

姓 名	
職 業 種 類	
住 所 在 地	
通 訊 處	
收到調查股 復信日期	
中華民國 年 月 日	

下編 各論 第七章 職員的進退

1. 定期保證 保證人在保證書上，聲明在一定期限內，對被保人負保證責任。或公司方面規定，保證人對被保人爲定期保證，經一定期限後，其保證責任即行消滅，須另換保證書，繼續一定時期的保證，或另行覓具保證。

2. 長期保證 保證人或公司方面，並不聲明一定期限者。苟非保證人中途退保，或保證資格消滅，大多以被保人自保證之日起至離職日止，一直負保證責任，即視爲長期保證。現在一般所採取的保證，大多爲長期保證。

(四) 以保證的方式而分：

1. 口頭保證 保證人的職業、資產、信用、地位等，爲公司當局所信任，保證人向公司作口頭意思表示，對被保人願負保證責任。此類以獨資或合夥小型廠商爲多，所謂重視人情，而輕法律手續。又有介紹人，即兼負保證責任。

2. 書面保證 公司廠商有規定格式的保證書，由保證人親自填寫，蓋章證明，對被保人負保證責任。範圍較大的公司廠商，大都採此書面保證。

所以保證的責任對象、時期及方式，並無一定，大都視公司廠商的性質範圍而定，但必須合法，而易於實行爲原則。一般的保證，以人保或店保，負長期無限責任的書面保證爲多。如金融機關，大都如此，但亦有一般公司廠商，或國營機關，並不重視保證形式，而以介紹人負保證責任的。

茲將人保或店保，負長期無限責任書面保證的一般實務，分述於下：

表八甲 (職員用)

保 證 人 履 歷 詳 記					
姓名	籍貫	職業	住址	通訊地址	與被保人關係
要 摘 程 規 證 保 員 職					
<p>一、保證書須由保證人親自填寫蓋用姓名印章 二、本公司職員不得互為保證人父子兄弟叔姪不得互為保證人 三、保證書內須有印花稅法規定黏貼印花稅票 四、保證人所用姓名印章或店舖重印圖章或遺失時在未經正式通知本公司以前本公司仍認爲有效 五、退保須由保證人正式向本公司聲明其有在報紙中登載退保者如未經向本公司聲明本公司仍認原保證爲有效</p>					

貴公司職員照章領取切實保證書鄙人願爲擔保
 君任事以後如有短少銀錢及照章應行賠償等情准惟保人認賠特具保證書請
 ××公司 存照
 中華民國 年 月 日保證人 (署名蓋章)

保 證 書

具保證書人現年 歲向在 今因 君字 係 省 縣
 貴公司職員照章領取切實保證書鄙人願爲擔保
 君任事以後如有短少銀錢及照章應行賠償等情准惟保人認賠特具保證書請
 ××公司 存照
 中華民國 年 月 日具保單 (署名蓋章)

姓名	職員
姓名	保人

下編 各論 第七章 職員的進退

表八乙 (工役用)

保 證 人 履 歷 詳 載					
姓名	籍貫	職業	住址	通訊處	
保 證 人 注 意 事 項					
<p>一、保人於簽名外須用姓名圖章其以商舖爲保人者須蓋用該商舖重要圖章 二、前項所蓋圖章遇作廢或遺失時在未經正式通知本公司以前仍認爲有效 三、本公司職員父子兄弟叔姪不得互爲保證人 四、退保須由保人用書面正式向本公司聲明其有在報紙中登載退保者如未經向本公司正式聲明其有效仍認本公司保單爲有效 五、保單內須按照印花稅法規定粘貼印花稅票上第一項辦理貼或於印花稅票上加蓋名章</p>					

貴公司 歲向在 今因 君係 省 縣人現年 歲
 在充當期內有短少銀錢及照章應行賠償等情准惟鄙人認賠特具保單送請
 ××公司 存照
 中華民國 年 月 日具保單 (署名蓋章)

保 證 書

具保單人現年 歲向在 今因 君係 省 縣人現年 歲
 貴公司 歲向在 今因 君係 省 縣人現年 歲
 在充當期內有短少銀錢及照章應行賠償等情准惟鄙人認賠特具保單送請
 ××公司 存照
 中華民國 年 月 日具保單 (署名蓋章)

表九甲 (職員用)

<p>逕復者接 月 日</p> <p>台函語悉一是查 貴公司職員 君</p> <p>保證書確係 敝人所具負完全責任特函復請 查照</p> <p>爲荷此致</p> <p>××公司人事處</p> <p>中華民國 年 月 日 啓</p> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 5px auto;"></div> <p>此處蓋章須 與保證書上 所蓋同式</p>	<p>先生台鑒逕啓者茲有敝公司職員 寶號 交到保證書一份查係 君號</p> <p>台端所具至爲感幸此項保證書是否 寶號所具謹特專函奉詢如 核明無誤請將後附復信裁下蓋蓋原章寄交 敝公司不勝企荷此頌</p> <p>大綏</p> <p>××公司人事處謹啓</p> <p>年 月 日</p>
---	---

<p>逕啓者茲有 敝公司工役 一份查係 執事 蓋章至爲感幸此項保單是否確係 寶號 親具謹特專函奉詢如核明無誤請於本函函尾 執事 「對驗無誤蓋章證明」八字下仍蓋原圖章寄交 敝公司爲荷此致</p> <p>先生台照</p> <p>××公司人事處謹啓</p> <p>年 月 日</p> <p>對驗無誤蓋章證明</p>	<p>交到保單</p>
--	-------------

表九乙 (工役用)

(一) 調查 員工先將預備邀請的保證人姓名、籍貫、職業、住址、通訊處、及身家情形等，列單開示，人事處即根據照填下列調查表（表七），將一二兩聯送交調查股，存根自行歸卷。俟調查股將調查結果，填第二聯送交人事處，即根據調查結果，決定有無作保資格，再行通知員工辦理。如不合資格，另換別人，依照同樣手續辦理。

調查表的格式，如為分別職員工人，可用紅藍色或編號，加以區別，內容大同小異。

(二) 對保 人事處對於保證人的資格，經認為合格時，即由保證人填具保證書，手續辦妥，即可到職。保證書的格式（表八甲乙），亦可因職員工人，分為二種。由公司規定格式，用印刷品，以使一律，且易區別。俟員工交到保證書後，人事處即審查保證書上所載及手續是否完備，並由處長蓋章認許。人事處再填對保書（表九甲乙），向保證人直接對保，專人或掛號郵遞，以重手續。接到保證人對保復信後，保證手續始為完備。關於對保一點，極為重要，保證人的保證責任，必待對保後始能確定。但一般公司廠商，往往忽略此點，所以在發生事故時，保證人對保證書上圖章或簽字，往往藉口推諉，認為偽造。

(三) 登記 接到對保復書後，依照保證書交來日期的先後，依次編號或按照員工的姓名，用四角號碼法編號，然後在保證人登記表（表十）中，依照各欄填入，次根據保證人姓氏筆畫為序，編保證人便查表（表略），以為索引，並登職員表（表十四），以便隨時查考。登記完畢，即將保證書及對保書，裝入封套中，歸入保管箱中。

(四) 總對保 人事處對於員工的保證，因保證人的職業住址，以及身家信用等，時在變化之中，如保證

表十 ××公司職員保證人登記表

職員姓名		別號											
所任職務		(1)	(3)	(5)	(7)	(9)	(11)	(2)	(4)	(6)	(8)	(10)	(12)

年	次	年	次	年	次	年	次

人死亡，或其保證資格消滅，即影響保證效力，所以對於保證人的總調查，至少應每年舉行一次，由人事處編造員工保證人調查總表（表十一），送調查股辦理。俟調查股調查完竣，將調查所得，於變更項下及調查意

表十一 ××公司員工保人調查總表

保人姓名	原	有	職業	變	更	原	有	住址	變	更	原	有	通訊處	變	更	調查意見	被保員工

年 月 日第 次總調查

見欄內，填報人事處。人事處根據總調查報告結果，保證人仍合資格者，即填總對保函（表十二甲），舉行總對保一次。如有聲明不願繼續擔保，或保證人資格消滅者，即咨照員工另行覓保，其調查登記等手續與前相同。在換保期內，如員工於短時期內不能辦理，或久延不辦的，人事處可視其職務的輕重，規定相當限期，或酌量令其暫時停職，俟辦妥後再行復職。

員工保證書總對保信

逕啓者查敝公司職員（或工役）君字 前由

台端 繕具保證書擔保在案茲爲慎重起見規定每屆一年總對保一次如

寶號 對於該員仍願繼續保證請將後附復函蓋章與原保證書上相符之印章裁下寄還在未奉 復函以前

台端 寶號 保證責任自仍有效合併聲明此致

台照

××公司謹啓

..... 證字第.....號第.....頁共.....頁.....中華民國.....年.....月.....日.....

逕復者接奉 月 日證字第 號

台函誦悉一是敝 對於 君仍願繼續負完全保證責任合應具復證明即希 查照爲荷

此致

××公司

啓 此處簽字或蓋章須與原保證書上所簽蓋者相同幸祈 注意

年 月 日

表十二甲 (員工通用或分印) × × 公 司

接到各方對保復信後，即與原保證書上所蓋圖章相對，如發現不符者，再行去函（表十二乙）更正，並將原對保復信附去，俟全部來齊，並皆符合時，總對保認為結束，可將對保復函分別歸入保證書中。不過總對保一事，往往因郵遞往返的阻滯，及保證人的不盡責任，如延不作覆，或蓋章錯誤等，不能及時辦齊，曠日持久，不能結束，實為最大缺點。而現金保證，則其弊病可以避免，且可節省許多經濟上及時間上的浪費，而效果更較確定，糾紛又可減少，將來幣值穩定時，值得加以推行。

表十二乙

× × 公 司

先生
寶號大鑾選啓者奉
惠復對保復函 件已收悉至感惟查該函上
台端所蓋圖章與原保證書上之印章不符應請改印原章以完手續
寶號所蓋圖章與原保證書上之印章不符應請改印原章以完手續
尊保證書上之印章式樣為
不安尚希
亮鑒是幸此頌
大綏

並以附告茲將原函奉還請察收照改後寄下瓊層奉瀆深抱

××公司謹啓

(五)發還 員生離職或在職換保後，要求將舊保證書發還時，人事處應具函（表十三甲乙）向關係方面查明，無經手未了事件，或其他虧欠銀錢事項，即可將舊保證書發還。如屬離職者，則他如儲金等項，同時可一併發還，取具收據，並在保證人登記簿及便查表內註銷。

表十三甲 (離職用)

<p>逕復者茲查 務期內並無經手未了事件該員保證書儲金 等可以發還尙希 台治此致 人事處</p> <p>君前在敝處 股服</p> <p>長處 任主 啓 年 月 日</p>	<p>逕啓者茲有辭職職員 君聲請發還保證 書儲金 等查該員前在 處 股服務其於服務期內有無經手未了事件 請于附聯 環示以便定奪爲感此致</p> <p>先生</p> <p>人事處啓 年 月 日</p>
---	---

表十三乙 (在職用)

<p>逕復者茲查 處 證書不能發還尙希 台治此致 人事處</p> <p>君 年 月 日以前在 股服務期內並無經手未了事件該員保 證書可以發還尙希</p> <p>長處 任主 啓 年 月 日</p>	<p>逕啓者茲有職員 君自 年 月 日起 更換保證人請將舊保證書發還查該員在 處 股服務其於未更換保證人以前有無 經手未了事件請於附聯 環示以便定奪爲感此致</p> <p>先生</p> <p>人事處啓 年 月 日</p>
---	--

第四節 職員表

人事處對於每一職員過去的經歷，及進入公司以後的變遷，如升職、遷調、加薪、獎懲等，均須有詳細的記載。職員表的格式，並無固定，應根據適用的範圍而定。茲舉職員表（表十四）的一例如下，工役表可以推化。職員表採正反兩面活頁式，歸卷時的排列方法有三：

(一)按照服務的部分，再依職位的高下，依次排列。如有變動，隨時調整。其優點：可以根據服務部分，隨時熟悉某人在某部，或明瞭某部爲某某若干人，因此可得各部門人員的一個輪廓。但其缺點，就是必須隨時因人事異動而調整，若非專司其事的人，臨時不容易一索即得，必須經相當時間，方可熟悉。

(二)按照姓名的筆畫多少爲次序。同姓的再按第二字的畫數爲次序，這樣的依次排列，查考時僅須按照畫數，任何人一索即得。此法的優點，固然便於查考，且不須調整位置，但不能熟悉某人在某部，或某部爲某某若干人，是其缺點。其實欲檢查某人在某部，或某部爲某某若干人，不必在職員表簿中翻查，祇須從職員名牌（詳第十章職員的缺勤紀錄）即可一目了然。

(三)用四角號碼檢字法，取姓名第一字的上部左右二角，及第二第三字的左上角。如單名則第二字亦取上部二角，編成一排四個數字。譬如職員林一民，則其編號爲四四一七。用此法編號分類，依次排列，較第二法合理，其優劣之點相同。如熟練四角號碼檢字法，則抽查極易。

第八章 薪給

薪給是員工所賴爲唯一的生命線，由於薪給的能否維持最低生活，或水準以上的生活，因此在待遇問題中，薪給即認爲最複雜與主要的一件事，亦即勞資問題的焦點所在。一般的公司廠商，對此問題很難得到合理的辦法，尤其在營業狀況或生產情形不甚佳良的公司廠商，一方面既須顧慮公司的經濟負擔，一方面又須考慮同人的生活，所以時常爲勞資爭執的導火線。

平心而論，在公司方面，如果經濟狀況是相當優裕，盈利情形相當樂觀，則對於員工的實際生活需要，無疑的，至少限度，應當滿足水平線生活的標準。如果在這樣的情形下，員工還是不能溫飽，則公司當局，未免太孜孜爲利而刻薄了。反之，公司處境確是十分困難，如生產萎縮，營業不佳，收入減少，支出增加等，公司當局就當考慮公司的財政情形，如屬的確不能負擔，或難以維持下去，則應盡可能採取種種補救辦法。如努力增加生產，推廣銷路，節省浪費，裁減冗員，毋使公司員工，同受其苦。對於在職員工的生活，應當表示同情和關心，使之安定。

總之，員工生活安定，則由此而發生的作用，消極的使員工不敢營私舞弊，挺而走險，公司本身的業務和生產情形，不至蒙受影響。同時對於社會的安甯，也有重要的關係。積極的則培養人才，鼓勵上進，發展業務，促進生產。公司及同人的前途，充滿着蓬勃的朝氣和無限的光明。工商景氣，社會繁榮，更是必然的結果。所以勞資雙方，必須以事業爲最大目標，互相諒解，真心合作。在員工方面，視公司爲家庭，愛護公司，體諒公司，尤其在不景氣時代，在可能範圍內，對於物質的享受，忍耐暫時的痛苦。公司方面，視同人爲子弟，愛護同人，關心同人，尤其在情形好轉，獲利豐裕的時候，對於同人的生活，應當特別加惠充實，使之溫飽有餘。所謂有福共享，有難同當，這才是人類同情心的至高表現，才是真正的勞資合作。尤其在此戰後全國困苦時期，通貨惡性膨脹，物價繼續增高，民生凋疲，工商蕭條，勞資雙方，更應同舟共濟，勉渡難關。

同人在私生活方面，必須嚴肅，量入爲出，極應減少浪費和節省物力。在經濟情況好轉或有餘的時候，亦應善爲利用，或是儲蓄，或是投資，一旦遇到困難或急需的時候，則接濟補充，可以無虞，不致羅掘俱窮。如果遊

樂無度，享用不節，生活不合理，費用無預算，則人無遠慮，必有近憂。正常收入，漸難維持，馴至積習難返，浪費性成。於是不擇手段，用種種方法，以滿足享受爲目的。或向公司方面，作不合理的要求，或向友朋借貸，甚至營私舞弊，欺詐勒索，以致信譽掃地，身敗名裂，爲親友所不齒，爲社會所唾棄。

上海是充滿着聲色貨利的一個都市，這種現象是很多的。我人執果溯因，很可以明白。一個公司廠商的人事當局，平時對於員工的生活，不但應隨時勸誘，並且對於社會的安甯和進步，也是應盡的一種責任，所以人事管理的重要性，於此可見。

薪給問題，就是人事管理中最重要的一課，也是推進人事管理的最大動力。現將薪給的種類，及一般處理方式，闡述於下：

第一節 薪級和加薪的決定

(一) 薪級的決定 決定薪水的標準，很難一律，因爲薪水決定的因素，是員工的工作能力、服務成績、經歷、學歷，以及年資等。同時又須參考生活費用、物價指數、公司地位、及財政狀況等而定。所以薪水的正確性，可說是近似的、抽象的，因爲一個人努力的代價，還沒有一個正確的、公正的標準，中間尚含有主觀作用，並不是純客觀的。所以薪水的決定和加薪的標準，在公司地位及財政狀況等主觀條件下，求其較合理的辦法，就是將員工所任的職務，分成若干級，規定每級薪水的最高最低額，及每級加薪的最大最小數。因此薪水和加薪的決定，就根據這個原則和範圍，依照經歷能力及考績等級，加以伸縮。但這種辦法，必須大規模的公司廠商，才可施行。如果小規模的，則似乎不必小題大做，因爲員工不多，職位難分，人事上的種種設施，並不完全。現在

假定照戰前的一般工商情形，將職位薪水及加薪的辦法，舉例如下（表十五）：

表十五

等級	職位	薪水(元)		加薪(元)	
		最高	最低	最高	最低
甲	總經理、經理、處長、副處長、廠長、副廠長、副經理、襄理、秘書、工程師、顧問、專員	一,〇〇〇	一六〇	一〇〇	一〇
乙	顧問、專員、工程師、技師、股主任、場長、研究員、高級辦事員、高級管理員	四〇〇	八〇	五〇	
丙	初級辦事員、初級管理員、研究員、技術員	二〇〇	四〇	三〇	
丁	助理員	一〇〇	二〇	二〇	

其餘如練習生臨時雇用人員之類，則不列入職位表內，不支薪水。在試用練習及臨時雇用期內，支給津貼，試用或練習期滿，升為乙級或丙級丁級職員，或臨時雇用升為正式職員時，然後照職位表辦理。工人方面，亦可照職務的輕重，能力的大小，地位的高低，分為若干等級，制定工資等級，或計件計日及升工辦法等標準。茲將工人的等級、辛工及加辛的最高最低額，舉例如下（表十六）：

表十六

等級	職務	辛工(元)		加辛(元)	
		最高	最低	最高	最低
甲	領班、工頭、副領班、副工頭、司機	二四〇	四八	四〇	四
乙	副領班、副工頭、司機	一二〇	二四	二〇	三
丙	技工	六〇	一二	一〇	二
丁	助手	三〇	六	五	一

經公司正式雇用的工人，都屬於上表的等級。其餘如藝徒臨時雇工等，亦須俟學習期滿升爲丁級助手，或從臨時雇用升爲正式工人時，方才列入表內，享受正式工人的待遇。

(二)薪水及加薪的決定 人事委員會爲人事最高決策機構，由甲級職員所組成。故甲級職員的薪水，及加薪的決定，應由董事會決定。乙級職員以下新進人員的薪水，由所在部處主管員，根據辦事成績，提議數目，經人事處長核定，呈准總經理施行。加薪由人事委員會，於年終辦理考績，評定成績後討論決定，再提交董事會覆准施行。工人方面，甲級應由廠長或主管場長擬定，呈由經理核定，乙級以下，由主管場長及甲級工人擬定，呈由廠長核定。經正式確定後，編造改支薪水表，送交發薪部分辦理。

加薪的結果，影響員工的辦事精神和心理作用，是很大的。如果在考績方面，不能正確，或因感情作用而有偏見時，更爲顯著。例如甲乙二人，在同一部分，處同一職位，支同一薪額，而平日工作精神及辦事能力，均以甲爲優良。但甲祇知工作，不知其他，乙則善於逢迎，長於取巧，此在不賢明而有私心的主任的印象中，往往以乙爲優良，以甲爲不佳，亦有明知之而故意偏袒，結果乙的考績總評佳，加薪多，甲則次之。在這樣的情形下，甲的心理上，自然感覺到失望和消極，由是對於工作的興趣減少，乙則以爲得策。因是反常的發展，善良的鬱鬱不得志，或另謀發展，或終身埋沒，狡滑的不務實際，善伺人意，時過境遷，必然失敗。所以在上者必須明達，勿爲巧言令色所惑，確實評定成績的等級。可見加薪的影響，是很大的。

(三)加薪的限制 年終考績經人事委員會評定成績後，有下列情形之一者，應有停止加薪的規定，以示懲處。

1. 請假超過規定日數者。
2. 本年內曾記大過或小過若干次，尙未以功抵銷者。
3. 考績總評列入丁等者。
4. 全年遲到次數，累計滿若干次者。
5. 曠假滿若干次者。
6. 到職未滿三個月者。

第二節 薪給種類

薪給既是服務的報酬，勞力的代價，所以在雇主與雇傭間必須有合理的勞力價格，是即薪給的合理化。由於職位及雇用性質的不同，給與報酬的名目亦大異。大別之，有下述薪水和津貼二種：

(一) 薪水 即根據職位的等級，所任的職務，並參考其過去的學歷和經歷，再視其所表現的工作能力，辦事成績等而定的薪水額或工資額。一般工商機關，大多還是依照戰前的情形，所以薪水的數目，除到年終考績時，依照服務成績等級加薪外，其變動率在平時是極小的，甚至是不動的。

(二) 津貼 津貼可說是戰時的產物。戰前一般工商機關，除了臨時性的雇員，及沒有專職的人，用津貼名義爲報酬外，一般是很少沿用的。從戰時一直到戰後的現在，則津貼一名詞，幾爲待遇問題中的主要名詞。所以津貼的意義，就是補助薪水的不足。生活指數的逐漸上升，致原有薪水，逐漸不能維持開支時，乃用津貼的方法，隨時調整，使薪水和津貼的總和，仍可維持生活，這是安定員工生活的一種必要措施。

在戰前物價平穩時，有了薪水，本無所謂津貼。自從戰時一直到現在，在高物價的壓迫下，生活指數的上升，由徐而急，幣值的貶落，由緩而劇，物價愈漲愈大，津貼亦愈增愈多，原來的薪水，幾已名存實亡，而津貼成爲主要的報酬，薪水不過爲決定津貼的尺度了。津貼的名稱，如米貼、煤貼、油貼、車貼、房貼、家族津貼、生活津貼、職務津貼等，極不一律，事實上薪水與津貼的總和，還是勞力的總值，津貼的惟一作用，還是在貼補勞力的成本。但津貼的調整，儘是在逐漸增加，終是跟不上物價的指數。所以公司廠商對於歷次的調整，的確有一種壓得透不出氣的感覺。而薪水階級，依然是生活困苦，這是重大的社會問題，必待政治安定幣制改革以後，此種紊亂的局面，始有改觀的希望。

一般公司廠商的薪給情形，由於業務情形、盈利狀況、及所持的人事政策等而大有差別。在現局面下，除了少數國營事業，及著名殷實廠商較爲優待外，在物價稍爲安定時，是勉強維持。然而大多數還需用他種方法，如兼職、副業、投機等來補充，或以過去的積蓄來彌補，或靠現有恆產的收益來挹注，在生活難以安定的今日，勞資問題的發生，工作效能的低下，當是必然的結果。

至於一般公司廠商所定薪水和津貼的辦法，極不一律，有將薪水數目，還是依照戰前辦法爲主，而以津貼隨時調整補充，所以津貼的數目，遠較薪水爲多。有將薪水額度放大，再加津貼。有將薪水津貼，混而不分。

第三節 薪津的處理

在時局尙未安靖，幣值不能穩定的現階段下，薪津的處理，究應採取何種比較合理的辦法，頗費討論。尤其在人事制度健全的機關，對於員工以所得薪水額，爲計算年資薪水、儲金、花紅等作爲根據者，更費討論。茲

申論如下：

(一)津貼存在時的問題 戰後的今日，物價的變動，依然直線上升。薪水以外所給的津貼，不論其計算如何根據，而其補助生活費用，以維持戰前所得薪水額的近似購買力則一。然因採取年資薪水、養老金、退職金制度，須根據歷年的實得薪水總額計算，又如儲金花紅依照薪水額提存分配，則津貼數目，是否亦加入薪水額計算，抑屏棄不論。將來幣值穩定，或通貨改制時，二者都要影響到實得薪水額的正確性。而其原來的目的與作用，根本發生動搖。所以在此就有二個問題：

1. 如將所得津貼數目加入薪水額內，則實得薪水額必大為增加。將來發給員工年資薪水、養老金、退職金時，若幣值已趨穩定，而仍依照此龐大數目計算，勢非公司所能負擔，且於事實亦欠合理。

2. 如將津貼數目置之不理，仍以薪水額單獨計算，在實得薪水的數目上，仍如戰前的正常累積數。如幣值正在逐漸回復到戰前狀態或已趨安定時，則根據實得薪水額而計算的各種設施，於公司員工兩方面，均無問題。但如通貨依然膨脹，苟無其他補救辦法，則此種良好制度，無異名存實亡。

由上述二點，因津貼數目的加入薪水額與否，所引起的問題，欲使公司員工兩方面，都不吃虧的合理辦法，作者的意見，則為薪水額度仍照戰前辦法，歷年實得薪水額的累計，仍保持正常的增加。在幣值穩定，其購買力仍能回復到戰前時，則享受各種待遇時，仍無問題。如幣值仍在逐漸貶落中，則將戰時及戰後歷年所得的津貼數目，亦累計其實得總數，發給年資薪水、憫恤金、退職金等時，加入薪水總額合併計算之。其實在表面上，似乎薪水和津貼的總和，遠較戰前的數目為大，但其所得的購買力，還是遠較戰前辦法為小。所以在公司

方面，爲維持良好設施的效用，是應當急予改變的。在員工方面，得到一筆雖不甚滿意的收穫，但亦不無小補。此項實得津貼累積數的併入，實得薪水額計算，至幣值恢復時，即予取消。

但此法亦不能認爲滿意，蓋幣值並不貶落到某一程度爲止，而其購買力，當然亦不能恰恰回復到戰前水準。則其已得津貼數目，固定不變，而幣值已漸貶落。將來以之爲計算根據，亦不合理。上述辦法，不過爲折衷方案，故惟一合理辦法，非將設施條文，予以變通規定不可。即以實得薪水額，仍爲計算之標準，而以生活指數給付，則爲一不變應萬變的原則了。

(二)津貼取消時的問題 津貼本是通貨膨脹時的一種措施，到物價安靜，幣值穩定時，當無存在的必要。練習生及臨時雇員所支的津貼，不過爲分別其在公司中的地位，名稱上似乎不同，實則與薪水無異，姑不置論。在此所成問題的，就是戰時薪水額度，已較戰前放大，或薪水津貼，混而不分，此時取消津貼，則應當採取何種辦法，以恢復戰前薪水的水準。則重定薪水額度的原則，當不外下述二途：

1. 將現支薪水津貼的數目，根本推翻，參照戰前薪水標準和物價比例，再照現時幣值及物價情形，重定薪給各級標準。然後依照員工職務年資及辦事成績等，酌定薪水數目。

2. 將現支薪津總數，依照一定比例，或一定基數，照一定比例，其餘按遞加或遞減數目，比例折算爲新幣薪水數目。

但兩者所發生的結果，是否合於公平，同時幣值的恢復，物價的低降，中間還須經過相當的曲折，決不是一步即到的。除非幣制立即改革，物價迅速穩定，則適應此種變化，可以當機立斷。否則惟有逐步伸縮，隨時調

整津貼數目，而取消津貼，重定薪額，還是有待於幣制及物價的最後結果。

第四節 津貼的種類

(一) 指數津貼 津貼依照指數發給者，大多以當地主要物品的生活指數為準。生活指數的編製，則大多由當地主管機關辦理。如上海市社會局，每月主編職員生活指數，及工人生活指數二種。公司廠商勞資雙方，約定照生活指數發給津貼者，即以此為調整津貼的根據。其發給方法大致有二：

1. 照生活指數的百分之若干，大約自五十至一百，依薪額計算。
2. 定一薪水基數，照生活指數計算，超過基數以上的薪水，則打一折扣，照生活指數計算，或將指數打一折扣後，再行計算。

各種津貼中以此法為最合理。假定某月份的職員生活指數為三六五〇〇，工人生活指數為三八六五〇，某職員的月薪為一二〇元，某工人的工資為五五元。若按指數十足計算，則該月份所得津貼數，某職員為四，三八〇，〇〇〇元，某工人為二，一二五，七五〇元。又如照前述二法計算者，假定(一)照指數百分之七十發給。(二)以五十元為基薪，五十元以上照百分之五十計算，或照指數百分之六十計算。則以某職員為例，如下式：

$$(1) \quad \$120 \times 36500 \times \frac{70}{100} = \$3,066,000$$

$$(2) \quad (\$50 + \$70 \times \frac{50}{100}) \times 36500 = \$3,002,500 \text{ 或}$$

$$\$50 \times 36500 + \$70 \times 36500 \times \frac{60}{100} = \$3,358,000$$

(二) 基本津貼 每月津貼，不論薪額大小，一律照某基本津貼數支給，另加薪水倍數，以示差別。假定某月份的基本津貼數為一百萬元，薪水倍數為四千四百倍。某君的薪水為一六〇元，則其津貼數為一，七〇四，〇〇〇元。如下式：

$$\$1,000,000 + \$160 \times 4400 = \$1,704,000$$

此法亦頗合理，且計算簡便，現今採用者甚多。基本津貼數的決定，係根據最低級員工的實際生活費用。假定一夫一婦一子，每月所需的生活費為若干，即以此數為基本津貼數。或調查每一員工的家屬人數，求其平均人數，以平均人數所需每月生活費為基本津貼數的標準，亦極合理。基本津貼數的變動，先確定每月若干種主要生活用品的消費量，然後根據當時的物價，以計算其生活費用，而隨時加以調整。除基本津貼外，按薪水倍數再加若干津貼，以為薪水大小的差別。或以某一薪額為基本津貼的起點，超過起點的部分，依照薪級或薪額分級遞加。如下例：

1. 以某一薪級為基本津貼級，以上則按級增加，即不論薪額大小，一律按照薪級增加。假定以丁級為最低級，某月基本津貼數為一百五十萬元，每級遞加數為三十萬元。如下表：

薪級	基本數	遞加數	合計數	薪級	基本數	遞加數	合計數
丁	150 萬	—	150 萬	乙	150 萬	60 萬	210 萬
丙	150 萬	30 萬	180 萬	甲	150 萬	90 萬	240 萬

此法似稍退步，因同一薪級，薪額相差者甚多，則利害不一，惟計算簡便。

2. 以薪額分級，而以某一薪額為基本津貼級，以上則按級遞增，即不論職位的高下，一律按照薪額分級計算。假定薪水五十元以下者為最低級，五十元以上者，每十元為一級。某月基本津貼數為一百五十萬元，其遞加數分級如下表：

薪水分級	基本津貼數及 每級遞加數
\$50 以下	\$ 1,500,000
51- 100	\$ 10 + \$100,000
101- 200	” 90,000
201- 300	” 80,000
301- 400	” 70,000
401- 500	” 60,000
501- 600	” 50,000
601- 700	” 40,000
701- 800	” 30,000
801- 900	” 20,000
901- 1000	” 10,000

假定某君薪水為一二〇元，則其津貼數為二，一八〇，〇〇〇元。

$$\$1,500,000 + \$100,000 \times \frac{50}{10} + \$90,000 \times \frac{20}{10} = \$2,180,000$$

此法在同一薪水分級範圍中，有將每十元改為每元遞加，則更為公平，而計算較繁。

(三) 家族津貼 津貼的計算，不論職位高下，薪額大小，一律根據員工的家屬人數，為計算津貼的標準，

是卽家屬津貼。家屬範圍廣泛，大多以直系親屬爲限，卽人數亦有限額，或不限定者，而其居住的地方，甚有規定，必須與員工本人同居在一地者，此種津貼辦法，顯然缺少公平。因爲對於直系親屬同居一地，而人數較多的員工，的確沾惠不少。但如職高薪大，其親屬不在一地，或尚未結婚，以及雖無直系親屬的負擔，而有兄弟姊妹等其他的負擔。負擔的對象不同，而負擔的開支則一。如受直系親屬及同在一地的限制，則豈不吃虧太大。所以單純採用家屬津貼辦法，不但有失公平，並且極不合理，事實上有些行不通。如果採用基本津貼以外，再以家屬津貼，來補助負擔重大的員工，則不失爲一種良好的設施。

(四)已婚津貼 以員工的已婚未婚，在津貼上加以區別待遇。如已婚的員工，所得的津貼數，比較未婚的員工所得數爲多，此種以結婚與否而差別的辦法，實與家屬津貼相仿。對於未婚的員工，尤其是高級員工而尚未結婚的，確是相當吃虧。從負擔的見地說，已婚未婚的津貼，確有差別的必要。但在未婚的立場論，亦不能以結婚與否爲差別的理由。因爲未婚的原因，很多是屬於經濟問題的不能解決，如果在未婚的時候，不能以有餘積蓄，則將來永遠無力結婚。況且公司方面，對於未婚員工將來的結婚費用，未必有經濟上的補助規定。所以此法亦不能單純採用。如與上述家屬津貼同一原則，爲補助已婚員工的負擔，在基本津貼之外，略加已婚津貼，則較爲合理。

(五)特別津貼 在高物價下，津貼雖爲主要的經常收入，但終是跟不上物價的上升。無恆產者，大多感覺生活困苦，難於維持，尤其在年終節令，或物價劇烈變動時期，更覺應付不易。公司當局，爲安定員工的生活起見，往往臨時撥出一筆經費，按照原支薪津數或薪級等，分配員工，以爲一時的救濟辦法。此在員工的精神

上的確是給予很多的安慰和同情。因為在經濟困難的時候，有這樣一筆意外的收入，他的效用，遠較平時為大。好像一個人在口渴的時候，一杯水的效用，比平時十杯水大得多。所以賢明的公司當局，在安定員工的生活和把握員工的心理上，這是十分必需的。

(六)實物津貼 採取實物津貼制度，在物資匱乏，黑市橫行的情況下，確是頗合理想的一種辦法。津貼物資的範圍很廣，若包括一切生活日用品，則辦理上亦有困難，當以簡單實用為原則。即選擇物資的對象，應以生活必需品，而有普遍性的物質為主，如米、煤、油、糖、布之類。數量的決定和分配的辦法，除採取純物資津貼辦法外，還是以員工家屬人數為根據，還是以同一數量為標準，各有利弊。折衷辦法，以調和二者的偏向，即調查同人的直系親屬人數，以直系親屬的平均人數，為決定數量的標準。其法有三：

1. 規定直系親屬的最高和最低人數的標準。如直系親屬人數，超過最高或不足最低規定時，則照最高人數或最低人數，為計算物資數量的根據。如在最高最低之間，即按實際人數計算。最高最低人數的決定，以同數加入平均人數，為最高人數，以同數自平均數減去，為最低人數。但最高數不能等於或大於實際最高的人數，最低數不能等於零或低於實際最低的人數。

例如某公司員工的家屬平均人數為五人，員工中家屬人數實際最多的為十人，最少的為一人，今各以同數二人加之減之，得最高人數為七人，最低人數為三人。每人分配的數量，可斟酌一般需要量而定。

2. 以平均人數，為一律待遇的計算標準。

3. 以平均人數為最高人數，在平均人數以下者，照實際人數計算，超過平均人數者，照平均人數計算。或

以平均人數爲最低人數，超過平均人數者，照實際人數計算，不滿平均人數者，即以平均人數爲計算數。

以上三種辦法，當推第一法較爲合理。但如薪水額度，仍爲戰前辦法，而純採實物津貼，則高級員工僅爲薪水數目的形式上差別，而在物資上一待遇，又如高級員工的家屬人數，有較低級員工爲少時，豈非低級員工的所得，反較高級爲多？所以採取純物資津貼，而照本辦法分配時，則顯失公平，且不合理。如照原支薪水額度，半數或一部分用物資津貼法，半數或一部分用基本津貼法，則比較稍爲緩和，但仍非徹底辦法。故物資津貼，言之甚易，而行之則難。因其決定因素，在於薪水的本位爲貨幣，而非貨物，故求名實相稱的物資津貼，當採取純物資俸給制，即以物資的數量，爲薪水的尺度。因此物資的選擇，當以單純與變現性大爲原則。最標準而易於實行的，當推俸米制度了。給付的方法，或以實物給付，或照市價折現金給付，如是則因物價變動而影響津貼數目時，所發生的問題，可以一掃而空。勞資爭執，勢將歸於烏有。

(七) 年終津貼 近十年來，戰亂不已，幣值節節下降，物價層層上漲。薪水階級，平日所得的薪津，雖跟物價隨時調整，但終感捉襟見肘，應付不易。尤其在年終的時候，尚須應付各種額外開支。所以近年來一般工商組織，均有年終津貼的發給，照十二月份所得薪津數，大約再發一至三個月。此點對於員工經濟及精神方面，確實得到不少幫助和安慰，也是企業當局的賢明措施。

(八) 其他津貼 以上所論，當以指數津貼爲最合理，基本津貼次之，其餘則爲輔助而已。而現今一般公司廠商所採用者，亦以前二種爲大多數，但亦有少數廠商當局，因人事上的複雜情形，不能制定統一的津貼辦法。爲適應環境及事實起見，施行多種名目的津貼，在基本津貼以及薪水倍數以外，再加職務津貼、米貼、煤

貼、房租、旅費津貼、車貼、膳貼、生產津貼等。其實此種津貼，多以現金給付，且其數目，常較物資規定數的市價為小，實際上不過為基本津貼的一部分，而是公司當局，用以緩和員工心理的一種方法。

第五節 發薪日期和手續

(一)發薪日期 一般公司廠商的發給薪津，都是按照國曆，僅有少數舊式商店，仍照農曆發薪日期和方式，因公司廠商的性質環境不同，而大有差別。茲分述於下：

1. 按月一次發給的，以銀行公司為多。約有下列三種：

甲、月初 每月一日，一次發給。

乙、月中 每月十六日，一次發給。

丙、月底 每月三十日或三十一日，一次發給。

上述三種，物價平穩時，以第二種較為公允。物價上升時，以第一種較為合理。工廠按照社會局公布的生
活指數發給者，大多在月底或下月初發給。

2. 按月分次發給的，以工廠為多。約如下舉：

甲、半月制 每月一日十六日，或十五日三十日，分二次發給。

乙、星期制 每星期發給一次。

丙、每日制 按日發給，即不工作者不給。

每日制，大多屬於臨時雇工。這種工人與正式工人不同，隨時可以停歇。對正式工人採每日制的，實屬少

數。半月制和星期制的發薪，在物價平靜時，對於員工的經濟，頗有調節作用。但物價不穩定時，每需調整津貼數目，行之亦多不便。對於工作人員的流動性大者，頗多採用。

3. 計算工資的方式，又有計日計件的不同。

甲、計日制 就是依照實際工作日數，包括例假工作，及加工時數；根據每月或每日的工資數，每月或每半月等計算發給。但計日給資的弊病，就是工人往往偷懶敷衍，致產量平平。而出品優良的較多，亦其利點。粗製濫造。所以公司方面，為防止此項弊點，應制定產品獎懲規則。規定每人每天或若干小時內，某種製品的標準產量，最高產量，和最低產量。工資的計算，以標準產量為標準；超過標準或不足標準的數量，給予規定的獎勵金，或照規定罰金。所製的產品，又須經過檢查制度，即予以剔選分等。如有粗製濫造，應有處罰規定。所以計件制的作用，是比較科學的管理辦法，一方面防止粗製濫造，及勞力使用過度；一方面則為獎勵增加產量，含有積極意義。

(二)發薪手續 發薪的手續，一月制或半月制的，比較簡易。每天制，計日制，或計件制，則比較麻煩。但其手續和原則，無大差異。如一月制或半月制，人事處在規定發薪日期前，依照員工的薪水卡（表十七），結算每人的薪水津貼宿費等，扣去儲金所得稅後，實際數目，按戶過入薪水表（表十八），並複寫清單（表十九）。將清單交發薪部分辦理，俟薪津發給，由領薪人蓋章後，將清單交會計處報銷。至於給付薪金方法有二：

1. 現金 發薪部分按照清單上每人實得薪津數，付以現金，或用封袋預先封好，並於袋上印就各項，填

2. 支票 由發薪部分，開具支票，向出納股或銀行，隨時兌現。此法與用封袋的利弊相同。

人事處至年終，根據每人薪水卡，結出該年度的實得薪水和津貼總數，再過入每人實得薪紅卡（表二）內，以便查考。此卡足敷一人在職三四年之用。

表 二 十

姓名 No. _____

× × 公司員工實得薪紅卡

到職	年	月	日
離職	年	月	日

年份	實 得			累 計			年份	實 得			累 計		
	薪水	津貼	花紅	薪水	津貼	花紅		薪水	津貼	花紅	薪水	津貼	花紅
2008													

第九章 員工的假期

上海一般公司廠商的假期，採用星期制度者，除金融機關及開明的公司廠商外，其餘一般商店，尤其是舊式商店，除了一年僅有的新年佳節外，實在是很少有假期的。

休假在表面上看來，對於公司廠商的本身，似乎是影響營業減少，生產停頓，其實則不然。這是重視表面

上有形的損失，而忽視內在的無形效果。因為人民的消費量，並不因星期休假而減少，所以營業的總額，不會減少。同時，如果員工沒有假期的調劑，其工作興趣，長久之後，會失去彈性，感覺枯燥乏味的。有了假期，就可使員工的精神生活，得到相當的調劑。同樣的，工廠如果不斷開工，工人在精神上肉體上，沒有比較充分時間的休息和調劑，會感覺到工作的枯燥乏味。由是工作效率，隨興趣的減少而無形低下，影響生產量的減少，是毫無疑問的。並且品質的沒有進步，也是可能的結果。所以生產量並不因繼續工作，而有驚人的增加；反之，如果工人有週期性的休息，一定會感覺到生活的愉快，而平日的產量，可以增加，生產成本與製造費用，可以減少。在促進工作效率的問題上，這點是值得研究的。

有了假期的規定，直接間接，對於員工所發生的效用如次：

- (一) 員工因有週期性的休息，一星期的疲倦，可以得到休息和調劑。
- (二) 因為每星期有一天的休假，所以在其餘六天中，精神思想和注意力，完全集中在工作上。
- (三) 員工在休假日，可以作近郊旅行，或返家省親，或訪問親友，或參觀機關，對於身心上有莫大的愉快和安慰。

(四) 員工利用假日，可以從容處理私事，減少平時的分心和請假。

(五) 沒有時間上寬舒和幽閒的工作，會使人煩悶、消極、悲觀，有了定期的休假，可以使人興奮、積極、樂觀。

(六) 在愈接近假期到臨的時候，工作的精神愈飽滿，興趣愈濃厚。並且休息後的身心，對於再工作的活力，更見充沛。

從上述幾點，可見任何工廠公司，在可能範圍內，如果利用星期制度，直接的對於員工的精神方面，得到很大的安慰，由是產生充足的優美的工作能力。間接的因員工的樂觀心理，而使公司方面產量增加，品質改良。因同一時間同一費用而使產品增加，即為減低成本。所以在科學的管理之下，任何工廠公司，應該質量並重，不可重量輕質，或輕量重質的偏向。採用休假制度的利益，很為明顯。現將假期的種類，休假制度，及請假規定等，分述如下：

第一節 假期的種類

(一) 例假 例假是根據當地政府機關，或同業公會所規定的放假日。例如工廠是根據工廠法所規定的例假日而放假，銀行是根據銀行業公會所規定的例假日而放假，郵政、海關是根據主管機關所規定的例假日而放假。各機關的例假日，並不一律，但大致相同。

(二) 休假 休假是團體的規定的，而例假之外，尚有休息的規定，是即休假。休假是個別的，自由的。如銀行公司以星期日為休假日，又有公司廠商並不以星期日為休假日，而另行規定他日為固定或不固定的休假，有全日休假，有半日休假，又如因公司廠商本身的特殊紀念性節日等，而定的休假。

第二節 休假的分類

休息的目的，在調劑員工的精神體力，而直接間接有利於公司員工為原則。所以休息日的規定，乃根據公司廠商的性質，而定的人事政策之一。茲將休假的種類，分述如下：

(一) 以休假的時期而分：

1. 星期休假 一般銀行、公司、郵政、海關，除了遵照規定的例假休息外，星期休假，大多是完全實行的。但有因業務關係，不能全部休假，實行部分休息，即大部分員工休息，而由一部分或少數員工，於星期日輪流照常工作。星期日工作的人，可以在其餘六日中，分別得到休息，或照常工作而升給薪水。如郵政海關在星期日，就是部分辦公，百貨公司，大多是半日休息的。

2. 半月休假 一般工廠，為便於工務上的管理，及增加生產，或減少因停工而發生的損失，如爐灶鍋爐的中間停工，在滅火生火時多費燃料，所以員工的休息，大多採用半月制。即每半月休息一天，而薪工的發給，因此採用半月制的亦很多。這點在員工的精神上，經濟上，以及工廠的生產上，都是雙方顧及，並不較星期制為遜色。半月休假的日期，多為每月的一日十六日，或十五日三十日。在休息日，事實上不能停頓的工作，可指派少數員工管理之。休息日照常工作的員工，應照升工辦法，升給薪工，或補給休息日。

3. 一月休假 一月之中，僅有一日的休息，或休息日並不一律，行部分的輪流休息。往往是屬於特殊性的工廠，在製造程序上，或爐灶管理上，減少其因停工而發生的損失起見，繼續工作。

(二) 以休假的部分而分：

1. 全部休假 全體員工，一律休息，且休息的日期，有規定的，如銀行、公司、商店，依照星期休假，極為相宜。

2. 部分休假 又稱局部休假。乃一部分休息，而他部分照常工作。如工廠中甲部開工，乙部休息，或彼此互調，依照半月休假，很為相宜。

3. 個別休假 又稱輪流休假。在公司業務照常進行的原則下，行個別休息。如工廠的工務處，或一般人

數不多的商店，爲適應管理工場，或照常營業，而使員工仍得休息的機會。其法即將員工全體人數，按照每月休息日數，排列員工輪流休息表。如此則每日有一小部分員工休息，而工作仍在進行不已。

(三) 以休假的性質而分：

1. 普通休假 即規定的一般休假，如上述各種休假。

2. 特別休假 除上述的例假及普通休假外，又有一種特別休假的規定。其作用爲使員工在一年中，可以得到一次較長的假期，足以怡養身心，增進見聞，如外埠旅行，遠地考察，或則息影家園，享受天倫之樂，或作科學研究，得以專心試驗。總之，公司給予的一種特別休假，在員工的身心上，比較平常短促的假期，其愉快程度，確實增加不少。假期的規定，根據員工服務年資的長短而定，亦是一種鼓勵員工恆久性的方法。

例如服務滿足三年以上，才可以享受特別休假的機會，其休假的日數，依時間比例增加。如滿三年的，每年給特別休假一次五天，三年以上每增加一年，則假期遞增一天。休假的最高數，亦可定一限度，如遞增至一月爲最高數，即服務至二十八年以上者，其特別休假，一律一個月。或者，每滿三年給予特休一次，如服務滿三年時，給予五天，以後每滿三年，增加五天，至某一限度爲止。人事處每年公布員工的特休日數，員工的休假期，由人事處分配指定，或由員工自行選定，但以不影響人手缺少及不衝突爲原則。一經選定，不得更改，製員工特別休假表（表廿一）。

員工休假期到，人事處於前二三日，書面通知其本人及其主管員，使預先將職務交代清楚，及交交代人員後，始可休假。如遇特殊情形，如請假人員過多或事務特忙時，人事處亦得臨時變更其休假期日期。特

別休假時期中，遇有例假或休假日，應予補給或延長特休日期。

表廿一 ××公司員工特別休假表

年 月 日製

姓名	到職年月	服務年月	特休日數	休 假 日 期		服務所在	代理人	備 註
				起	迄			
	年 月 日	年 月 月		月 日	月 日			

第三節 請假的種類

員工除了例假或休假可以辦理私事外，往往在平日遇到特殊事故或患病等，而不能照常工作時，必須請假，所以公司方面，應有請假的規定。請假由於原因的不同，約可歸納為下列數種：

- (一) 事假 員工因料理私人事務而請假。
- (二) 病假 員工因本人患病而請假。
- (三) 特假 員工本人的婚嫁、生產、或父母夫妻的死亡，均應作特假規定。
- (四) 長假 由於長期患病，或特種事項，致短期內不能銷假的。
- (五) 曠假 不照請假手續，無故不到職的。

第四節 請假日數的規定及其處理

(一) 請假日數的規定 在一個工商機關內，員工衆多，思想龐雜，必須有組織有規則以管理之。否則放

任自由，毫無約束，必至散漫無序，風紀敗壞。所以請假手續及日數，必須有嚴格的規定，否則賞罰不明，良莠難分。勤奮盡職的人而無獎勵，未免因之消極。懶惰怠忽的人，不受約束，由是請假隨便。可見公司對於請假的多少，如果沒有區別，其弊害如此，所以對於全年請假的限度，以及超過或未滿限度等，如何辦理，均須明白規定。日數的限度，當視公司的情形，及其平日例假休息的規定如何而定。但不要過多，亦不宜太少。日數過多，則公司業務固然蒙受影響，員工亦未免因此閒散，日數過少，易使超過限度，而受處分。

全年請假日數的限度，因請假的種類而不同，又因各機關的性質而異。如有例假及星期休息的，則請假的限度比較少，普通為一個月。如平日休息的日數很少，或又無例假的，則可以請假的日數比較多，大約自二至三個月不等。

(二)請假日數的處理 公司既規定員工請假的限度，平日在缺勤紀錄內，就應當有請假的記載，每月底或每年終，結算每人的請假日數，對於未滿或超過限度的日數，亦須明定獎懲的辦法。例如未滿限度的日數，應當給予一種獎勵，最公平的辦法，就是照每月薪津數，按日加給薪津，俗稱升工。如果超過限度的日數，同樣的應當給予一種處罰，照每月薪津數，按日扣還薪津，稱為扣薪。這種升工或扣薪的計算方法，有下述幾種：

甲、按月計算 請假未滿或超過限度的日數，每月月底結算一次。例如全年規定請假限度為二個月，則平均每月可以請假五天。假定本月內請假七天，則超過限度二天，如請假二天，則未滿限度三天，即照本月份薪津數，按日扣算二天或加給三天。此種方法，很適用於工廠中計日制度。又如近年來津貼，往往月需調整，則此法更極適用。

乙、按年計算 至年終合計每月請假日數，計算其未滿或超過限度，如全年薪津數目，沒有變動，則照每月薪津數，按日加給或扣算，毫無問題。但每月薪津數目不同，則此種升工或扣薪的計算方法，又有下述數種：

1. 平均計算 將每月薪津數目，合計全年總數，以十二月平均，得每月平均薪津數。請假未滿或超過限度的日數，即按照平均薪津數計算之。例如某人每月薪津數及請假日數如下：

月份	薪 津 數	請假 日數
1	\$ 1,000,000	1
2	1,150,000	
3	1,360,000	3
4	1,500,000	1
5	1,650,000	5
6	1,800,000	
7	2,000,000	4
8	2,400,000	1
9	2,700,000	2
10	2,900,000	2
11	3,100,000	
12	3,400,000	1
合計	\$24,960,000	20

請假限度 60天

平均薪津 \$2,080,000

未滿日數 40天

升工數

$$\$2,080,000 \times \frac{40}{30} = \$2,773,331.00$$

2. 最高計算 即以全年中最高薪津數，為計算升工或扣薪的根據。此法對於未滿限度的人，有進一步的獎勵作用，對於超過限度的人，則有進一步的處罰作用。實則照最高薪津數計算，仍能保持應得的購買力，故較為合理。

3. 最低計算 與上法相反，即以全年中最低薪津的數目，為計算升工或扣薪的依據，此法不及上法的

合理。

4. 儘先計算 本法又因未滿及超過的不同，有下述二法：

A. 請假未滿限度者，在每月應得假期中，將全年請假日數，逐月抵銷，至某月已將請假日數抵銷時，則其以後數月的應得假期，即未滿日數，按照各該月的薪津數目計算之。如上例，某人共請二十天，至四月份的應得假期，已將請假日數抵銷，從五月起計算其升工數如下：

月份	薪津數	升工數
5	$\$ 1,650,000 \times \frac{5}{31}$	$= \$ 266,130$
6	$1,800,000 \times \frac{5}{30}$	$= 300,000$
7	$2,000,000 \times \frac{5}{31}$	$= 322,580$
8	$2,400,000 \times \frac{5}{31}$	$= 387,100$
9	$2,700,000 \times \frac{5}{30}$	$= 450,000$
10	$2,900,000 \times \frac{5}{31}$	$= 467,740$
11	$3,100,000 \times \frac{5}{30}$	$= 516,670$
12	$3,400,000 \times \frac{5}{31}$	$= 548,400$
合計	$\$19,950,000$	$\$3,258,620$

如每月一律以三十天計算，則僅須將各月之薪津數合計，乘五除以三十即得，較為簡捷。如下式：

$$\$19,950,000 \times \frac{5}{30} = \$3,325,000$$

B. 請假超過限度者，將全年應得假期（即限度）及可以抵銷的日數，在各月的請假日數中，儘先扣去，扣至某月已超過限度時，則某月以後的超過日數，即照各該月的薪津數，扣算如下：

(A)

月份	薪津數	請假日數
1	\$1,000,000	7
2	1,150,000	8
3	1,360,000	5
4	1,500,000	3
5	1,650,000	9
6	1,800,000	6
7	2,000,000	10
8	2,400,000	
9	2,700,000	15
10	2,900,000	2
11	3,100,000	1
12	3,400,000	2
合計		68

(B)

月份	薪津數	應扣數
9	$\$2,700,000 \times \frac{3}{30} =$	\$270,000
10	$2,900,000 \times \frac{2}{31} =$	187,100
11	$3,100,000 \times \frac{1}{30} =$	103,330
12	$3,400,000 \times \frac{2}{31} =$	219,350
合計		\$959,780

如上表(A)合計請假日數為六十八天，請假限度為六十天，逐月抵銷，至九月份已超過限度三天，即從九月份起扣薪如(B)表。

上述各種計算方法，以按月計算較為合理。對於未滿限度的員工，每月可得一種似乎額外的報酬，精神上發生一種興趣。超過限度的人，每月受到扣薪的處分，無異是一種額外的損失，則對於不必要的請假，由是可以減少。且津貼時常變動，則每月升工扣薪，計算既較簡便，幣值又不致相差太遠。按年計算，即無上述的效

用，但其優點，就是對於未滿限度的人，到年終有一筆較為整數的收入，可以作正式的用途。而對於超過限度的人，到年終時卻是一筆頗為可觀的開支。按年計算各法中，以最高計算較為合理，且其能保持相當購買力，員工並不吃虧且極便捷。平均計算則次之。儘先計算則頗有出入，在津貼變動率，逐月增加時，對於超過限度的人，扣薪更大，而未滿的人，則升工愈多，其實和最高計算法有同一作用。

(三) 假期的差別計算 未滿限度的請假，事實上固無差別的必要，但對於超過限度的請假，其有不得已的原因，如疾病，確有磋商之處，所以對於事假、病假、特假等的扣算問題，不能一例看待，應有差別的計算辦法，才合情理。否則不能避免的請假，因超過限度，而遭受扣薪及停止加薪的處分，足以使人感到煩惱，而陷於痛苦。對於因請假逾限而致扣薪及停止加薪等，是素來輕視的。則其影響服務效率的減低，是必然的結果。如果事病假不加以差別待遇，則豈非對不願請假，而不得已請病假的人，和濫請事假的人，同一待遇。茲將假期應有差別的理由，扞述如下：

甲、限外假期 限外假期，是在規定請假限度外，雖照請假手續辦理，而並不計入限度，不作正式請假論的。如下列所述：

1. 特假 如員工本人的嫁娶生產，父母或夫妻的死亡，都應列入特別假期的規定。特假的日子數，應有一定的規定，超過規定而再繼續請假的，就作正式請假論。一般規定，如本人嫁娶十五天，女子生產一至二個月，父母之喪二十天，夫妻之喪十五天。特假期內的例假，及規定休息日，應當補給為合理。

2. 路程假 員工家屬不在一地，而遠在他方者，路途遙遠，交通不便，往返極費時日。如同籍一次，往返

的日程，已近或甚至超過請假的限度。公司對於此類員工，如果亦與近地或本埠員工同樣待遇，則遠地員工如為公司章程所拘束，恐無天倫之樂，當非人情的所許。如果每年省親一次，則又觸犯定章，勢必影響職務的前途。因此公司當局，對於路程假的規定，亦為事理所必需，就是將往返實際的在途日期，除二天（普通近地往返，亦需二天）作為請假外，其餘日數，列入路程假，不予計算。或規定各地的路程假，凡遠地員工請假回籍時，得免計規定的日數。請路程假的次數，普通規定每年一至二次，否則遠地員工，時常回籍，非但影響職務，且失路程假的本意。再對於每年回籍一次，按照在途實支費用，給予回籍旅費津貼，以示優遇，亦屬情理中事。這是對於遠地員工的一種特別待遇。

3. 因公事假 員工因公務上的需要，對外接洽交涉，或赴外埠分支機關查察，或派遣各地調查、考察等，離開職務。此類情形，當列入公出，不作正式請假論。

4. 因公病假 員工因公務上的發生意外變故，致身體遭受傷害或疾病，而不能工作。如因機器的爆裂或損壞，或工作不慎，又如因化學藥品的侵蝕或中毒，致員工遭受肉體上的傷害；又如派赴外埠，因途次顛頓，精神疲乏，而積勞成疾，或中途遇劫，遭受傷害，或遇覆車落水，以致受傷等意外不測，公司當局，對於此類情形，當給予休養，不作正式請假論。

乙、限內假期 即作為正式請假，而在規定日數內計算的。

1. 事病假 公司對於超過限度的事假、病假，應當分別的理由，已如前述。患病請假，確是不可避免，因事請假，由於不得已者雖多，但如能以職務為重，則可以避免的，亦屬不少。超過限度的可能性，可以減少。如果

公司對於事假病假的日數，不予以差別規定，或其他足以補救病假的辦法，則患病的員工，很容易超過限度。人事管理的原則，立法尚寬，執法維嚴，立法應合情合理，執法人無怨言。茲就事假、病假的分別，及其對於扣薪的處理，討論如下：

A. 完全分別 就是將每年事假、病假的限度，完全分別規定。到年終時分別計算。例如事假、病假的限度，各為一個月，超過限度的扣薪辦法，事假為全數扣算，病假為半數扣算，則未滿限度的日數，亦應照全數或半數升工，方才公允。例如某甲請事病假各三十五天，則超過限度，事病假各為五天，應扣薪津為事假五天，病假二天半，共計七天半。但又如事假逾限而病假未滿，或事假未滿而病假逾限，其間應如何計算？例如某甲請事假二十天，病假四十天，則事假未滿十天，病假逾限十天，事假照全日升工，病假照半日扣薪，兩比之下，應給升工五天。又如請事假四十天，病假二十天，則事假逾限十天，病假未滿十天，以二日抵銷事假一日，則超過日數應為五天，其他可以類推。所以分別事假、病假的原因，除扣薪問題外，在年終考績時，尚有停止加薪問題。停止加薪的範圍，約如（一）事、病假均超過限度。（二）病假雖未逾限，而事假已超過限度者；其超過日數，以一日抵銷病假二日，尚不能抵銷病假的逾限日數。（三）病假已逾限度，事假雖未逾限，而其餘日數，以一日抵銷病假二日，尚不能抵銷病假的逾限日數。如此則對於病假逾限員工，頗盡諒解，但必須以能證明確屬病假為限。

B. 不完全分別 此法不分別事假、病假的限度，乃對未超過限度時而言，即事假、病假的日數，在未滿限度時，一律照全日計算，超過限度時，即照超過的日數，分別事假或病假，按全日或半日扣算。不過此法在計算上，較為困難。為便於計算起見，可參照按年計算方法中，第四項儘先計算法第二目，超過規定日數的計

算法。舍此則對於逾限的日數，屬於事假或病假，很難確定。故本法對於員工有如下的利弊：（一）利點：如果起初的請假，以事居多，以後是病假，則所請的事假，雖佔多數，但已在規定的日數中扣去，而扣算的逾限日數，卻是病假半薪的辦法。（二）弊點：反之，起初都是病假佔多數，後來則事假佔少數，則所請的事假雖佔少數，而扣算的卻是事假全薪的辦法。

為補救上述的缺點，以一種折衷的辦法，就是將全年事假病假的日數，比例扣算。例如請假限度為六十天，今某甲先後共請事假三十天，病假六十天，其扣算法如下式：

$$\begin{aligned} 60 \times \frac{30}{60+30} &= 20 \text{天(事假的抵銷日數)} & 30 - 20 &= 10 \text{天(事假逾限日數)} \\ 60 \times \frac{60}{60+30} &= 40 \text{天(病假的抵銷日數)} & 60 - 40 &= 20 \text{天(病假逾限日數)} \end{aligned}$$

} 分別照事假病假扣算

2. 長假 員工因患長期性疾病，或特殊原因，致不能在短期內銷假，而必須超過限度者，在員工衆多的機關，此種情形，屢見不鮮，但公司為規章關係，不能通融，勢必影響員工職位的問題。但有時在情理上，確有可原之處，當不能視為怠忽職務。為圓滑人事的管理，所以公司應有長假的規定。所謂長假，乃指連續請假超過限度，而仍繼續請假者而言。員工照章請假，經總經理或人事處長的核准，給予一定期限的假期，在長假期內，予以保留職位，使員工在較長的時間中，可以安心療治，或辦理特種事務。

長假的日數，規定一個最高的限度，其限度應以普通請假限度外開始計算。在規定期限內，視疾病的輕重，或事務的緩急，核定其日數。但此種核定，往往因其在限度內繼續請假而無效。故事實上極為困難。長假的

日數，例如病假自六個月至一年，事假自一至三個月。至於長假期中，員工的薪津處理方法，約如下述：

A. 留資停薪 員工請准長假後，長假期中，如屬事假一律留資停薪，俟期滿銷假後，再行繼續年資，恢復職務和支給薪水。

B. 減薪 長假期中，病假照半薪或其他減薪成分支給，俟銷假後再行恢復全數。
長假期滿，仍不能銷假時的處理：

A. 病假留資停薪 長期病假者，期滿時，疾病尚未痊愈者，公司得視該員工平日勞績，予以延長療治期限，或明文規定一個期限，期內留資停薪。惟留資停薪時期，應予充分，自六個月至一年，則一般長期性病，如肺結核、腎臟炎等，均須長期療養，在事實上，對於公司方面，並無損失，而員工得以安心養息，否則長假無補於事，豈非效如具文。

B. 退職 長假時期中，不論事假、病假，經留資停薪，至期仍不能銷假時，則由員工自行辭職，或由公司辭退。至於長假期中的例假日或規定休息日，當不能與請假限度內或特假期中的例假日休息日同一辦法，不再予以補給。所以請假期中，例假日休息日的補給規定，應以普通告假限度，及特別休假特假等為限。再如長假的先決條件，事假以確屬料理私事，或其他正當理由，而非短期內作其他營利行為者，病假須有醫師或醫院的診斷書證明，其必需長期療養或治療者。此點都須明白規定，否則不免有取巧情事。

第五節 請假日數的抵銷

公司廠商，有時因事務繁忙，於規定辦公時間以外繼續工作者，則其超過的工作時間，稱為加工時間。應

由主管員隨時予以紀錄，報告人事處。普通規定辦公時間為八小時，假定以八小時為標準，可將超過工作時間數，以半小時為一單位，則累計十六單位為加工一天。其處理辦法如下：

(一) 每月按照加工時間累積數，得以抵銷該月中的請假日數。無請假者，如按月計算的則照該月薪津數，計算每一單位加工金，按月發給之。如按年計算的，則累計至年終，再行核算。

(二) 每月加工時間，照每月薪津數，計算每一單位加工金，按月發給，並不以之抵銷請假。

以加工時間累積數，抵銷請假日數，實為補救請假超過限度時的一種辦法，亦為放寬請假的尺度。則對於一般因不得已而致請假逾限者，得一挽救的機會，即使未曾逾限，亦得以之抵銷請假日數，可以減少手續上的麻煩。因此，公司方面，得訂定抵銷辦法，約如下述：

(一) 例假工作、星期工作。

(二) 加工時間累積數。

(三) 特別休假。員工如遇請假逾限時，得放棄特別休假的機會，以為抵補。

公司有此抵銷請假的辦法，則對於請假限度的效用，頗具彈性。平時工作認真，辦事努力的員工，遇有不得已事故，致請假逾限時，主管人員得使其增加例假或休假辦事，及加工的機會以補救之。

第六節 升工扣薪的薪津問題

薪水和津貼是否併算，因其對於實得薪水的累積數，而影響到年資、憫恤金等的問題，前已討論。現對於請假未滿或超過規定日數的升工或扣薪，其薪津是否合併計算，確有討論的必要。在物價平穩，幣值安定的

戰前，普通除薪水外，亦無所謂津貼，即使尚有津貼，則薪水和津貼的差額，亦是很小的。所以無所謂津貼的併算問題。當時的津貼，不過是一種臨時補助性的待遇，並不視為正式薪水，或今日所謂為主要薪給的津貼。

津貼二字，顧名思義，是一種貼補的意思。可見津貼並不是一種正式的俸給，而隨時可以變動或取消的。所以公司計算每一員工的實得薪水，以及以實得薪水為根據，而計算花紅、年資薪水、退職金、憫恤金、養老金等時，在理論上似乎都應根據實得薪水計算，薪水以外的任何津貼，並不加入。所以請假未滿限度，或超過限度的升工和扣薪，也應當照薪水計算。

但事實上現已不然，自從戰時以迄現在，物價依然在高漲之中，生活指數直線上升，公司支給薪水的額度，如果還是照戰前的標準，則津貼的數目，雖然不能跟物價的比例同樣上升，但和薪水的比例，已有極大的距離。現階段的津貼，可說是薪水的變相，而是薪水的主體，並且是發生於薪水的本身。員工對於薪水的數目，不過視為職位上的一種差別，及決定津貼的因子，而不是實質的報酬了。因此，公司對於升工或扣薪的辦法，如果還是照薪水計算，而不將津貼加入併算，則升工和扣薪的原意，可謂完全失其作用。對於負責勤奮，很少請假的人，感到區區的升工，無補實際，由是而缺少鼓勵。對於向來重視職務不請假的觀念，為之改變。而向來請假很多的人，更是促進其請假的機會。因為扣薪的數目太微小，實不足以刺激其心理，所以扣薪的懲罰作用，完全喪失。

在理論上言，津貼是補助薪水的不足，是一種臨時性的貼補。在實質上言，津貼究竟是報酬的一部。況且，現階段的津貼，更是薪水的化身，是則與津貼合併計算，毫無疑問。同前章津貼存在時期中，津貼處理的折衷

辦法，則薪津合併計算，實無反對的理由。對於請假未滿或超過限度的人，仍不失獎懲作用。加給或扣去的津貼數目，在薪水卡中也應紀錄列入累計津貼數。等到貨幣改制，物價平穩，即薪水已回復到原來薪給主體時，此種併算的辦法，同前章津貼問題，一樣廢止。

第十章 員工的缺勤紀錄

缺勤紀錄，乃對於員工平日請假及遲到早退等，一種考勤紀錄。為計算升工扣薪的根據，又為年終考績的一部分。所以缺勤紀錄的正確性，必須十分滿意，才能達到最後目的。缺勤紀錄的繁簡，視公司的性質以及範圍，人事管理的方針等而定。但以嚴密正確簡素為原則。茲就各種缺勤紀錄的方式，闡述於次：

第一節 簽到簽退制度

注意人事管理的機關，對於辦公時間，都有嚴格的規定。在規定時間內，員工必須遵時到退，如果遲到早退，即為違犯公司的章程，應受遲到早退的規定處分。因為公司既明定辦公時間，則員工就應當遵守時間，如果沒有處分的規定，則亦無所謂規定辦公時間。所以一般公司都有簽到簽退制度，但亦有祇行簽到，而不行簽退的。簽到簽退的方式各異，即嚴密與疎忽亦大有出入，完全視公司員工的多寡，及人事政策如何而定。茲分述如下：

(一)簽到簿 為簽到制度中最簡單的一種。普通用類似中式帳簿，放在辦公室中，員工報到時，簽本人名字，報到時間註明與否亦無一定。公司方面並無專辦人事的部分，對此項簽到，不過視為員工報到與否的

表廿二

姓名____ 月薪____
職號____ 津貼____ 年 月份

日	到		退		備 考												
	簽名	時分	簽名	時分													
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
...																	
...																	
31																	
事假		病假		曠假		遲到		其他		未滿 日數		開工		超過 日數		扣薪	

紀錄，而遲到與否更不計較的。故在簽到簽退制度言之，實無多大意義，一般適合於員工不多的小機關。

(二) 個別到退表 比較進步的簽到簽退，為一種個別到退表(表廿二)。每人每月一張，根據員工號數，編定號碼，合訂成活頁冊，員工每日簽到簽退，將到退時間填入並簽名。到辦公時間開始後，尚有未到公司的，作為遲到論，即由掌理該項工作人員，在備考欄內蓋遲到章，到後仍應補簽時間及名字。事前已經請假的，即根據請假條，將請假種類填入，未經請假的，作為曠職論。此項表格，每月一份，至月底結算其請假日數，如升工扣薪，按月計算的，同時即可計算，為缺勤原始紀錄。如有未曾請假的，亦照同樣辦理。

表廿三 ××公司缺勤表

年 月 日 星期

1	8	15	22	29	36
2	9	16	23	30	37
3	10	17	24	31	38
4	11	18	25	32	39
5	12	19	26	33	40
6	13	20	27	34	41
7	14	21	28	35	42

(三) 編號缺勤表、職員衆多的機關，以用編號缺勤表（表廿三）爲宜。因上述二式，考查不易，不切實用，用本表則一目了然，簽到容易。其法按照職員姓名筆畫爲次序，編定職號，在表中每人均有固定的地位，祇須記清自己職號，簽名時一索即得。每人所佔簽名的地位，以一方吋爲適中，本表每份使用一次，其大小頁數視人數多少而定。人事處在規定簽到時間後，即於未曾簽到的空格，如查其未曾請假的，蓋遲到章，已經請假的，蓋各種請假圖章。如遲到而補簽時，亦根據遲到記號，分別過入缺勤紀錄卡（表廿八）。簽退亦同樣辦理。如有未經請假而不到者，作爲曠職論。本表每月底將各人請假紀錄，均過入缺勤紀錄卡後，裝訂成冊，以爲請假的原始紀錄。

上述一、二兩法，在職員不多的機關，管理較易，主管人員對於所屬職員，常保持相當的接觸，所以託人代簽等弊，無從發生。惟本表法則雖佳，但必須嚴密簽到方法，否則代簽之弊，勢所難免。因爲大規模的機關，職員常多至數百人，甚至數千人，如不健全簽到制度，則遲到早退，託人代簽，確是意料中事。況衆人之中，確能維持守法精神者，固屬多數，但良莠不齊，必有少數輕視法紀者爲所破壞。事實上人事處亦不能至各部分作點名式的察看，由是因代簽而發生的一般服務道德墮落，及影響缺勤紀錄的正確性減低，卻是大可注意的問題。所以採用此種編號缺勤表，應注意簽字的正確性，則惟有嚴密其簽到的方法。其法將簽到表置於人事處辦公的地方，或放在交通要道，在一定時間內，由人事處職員執行任務，則託人代簽及爲人代簽的風氣，當可以大爲減少，竟至絕跡。

(四) 缺勤卡

本法爲矯正編號缺勤表的缺點，廢止簽字制度，採用個別缺勤卡（表廿四）爲缺勤的

表廿四 ××公司缺勤卡

姓名 _____ 月薪 _____
 職號 _____ 津貼 _____ 年 月份

日期	上午	下午	日期	上午	下午	
1			6			
2			17			
3			'8			
4			19			
5			20			
6			21			
7			22			
...			...			
15			31			
事假	病假	曠假	遲到	例假 工作	未滿 日數 升工	超過 日數 扣薪

表廿五 ××公司員工假條

假期	核准	人理代	日期	事由	職務	姓名
中華民國			日 月 日			
年	主任		時 至			
月			日 日			
日	處長		時 計			
			日 時			

原始紀錄。毋須如編號缺勤表的再過入缺勤紀錄卡。本卡供一個月之用，卡上載明姓名、職號、月薪、津貼等項。在到值退值時，由人事處職員，在卡上日期內，蓋一到退的專門圖章，或用特殊軋洞機軋洞，作為到退的記號。本卡亦須根據姓名筆畫數，或四角號碼，編一固定職號，依照部分分類法或職號分類法，放在特製插架上，架上標明號數或部分的地位，本人到值或退值時，檢出自己缺勤卡，交由人事處職員蓋章或軋洞後，仍行放在

原處。到值退值時，插架應置於交通要道，逾一定時間後，移返人事處辦公室。遲到者須由本人將卡片檢出後，交人事處補蓋遲到符號。人事處根據員工送來的請假條（表廿五），將請假日期種類於本卡內用請假符號表示之。如尚有空白者，即為不照請假手續而擅自無故缺席，作曠職論。所以如遲到而不補蓋，或早退而不請假，或請假而不照手續辦理，均有曠職處分的可能。事關員工切身利害及考績作用，當不再輕視怠忽的心理。缺勤卡的下部，可以為計算加工扣薪的依據，如月底發薪者，更可作為領取薪津的憑證。

人事處可設計活動式員工名板，板上密釘小釘，以能懸掛名牌為度。按照部分分類，排列名牌，名牌兩面用紅白兩色，紅色表示請假，白色表示在職，曠職員工在其紅色名牌上，加掛一種特殊記號，以表示之。每日規定到值時間後，將請假條等各項手續處理完畢，即檢視缺勤卡中請假及曠職人員，按照顏色分別調整如此。則對於在職請假、曠職人員，在名板上可以一目了然。名板的設置，不限於缺勤卡，即其他各種簽到法均可採用。

（五）計時卡 用一種計錄時間的時計，置於到值或退值的特別出入口，或人事處，員工到值及退值時，亦可用缺勤卡在計時鐘一軌，即得到值或退值的正確時間，其處理方法和上述相同。所異者，此法到退以時間表示，上法乃以符號表示，但為防止託人代打情事，仍須嚴密其軌時方法，否則將與編號缺勤表，同一流弊。

（六）點名表 此法適用於工廠，因工人智識低落，甚至不會簽字的很多。在工人進廠出廠的交通口，同上法設置工人名板。工人進廠時，將自己名牌翻白色一面，表示簽到，出廠時翻紅色一面，表示簽退。進出必須由自己翻，不得由人庖代，是為到退的方式。同時為紀錄其缺勤狀況，用點名表（表廿六），由人事處或工務

工場

表廿六 ××製造廠點名表 年 月份 第 頁共 頁

工人姓名	職務	每月薪工	日期		1	2	3	……	15或31	工作日數	例假工作數	合計日數	應得工資計數
			上午	下午									
			上午	下午									
			上午	下午									
			上午	下午									
			上午	下午									

表廿七

照片	××製造廠	
	工作證	
住址	職務	服務工場
姓名	年歲	姓名
本證有效時間 年 月 日止		
××製造廠總管理處		

職號

發給日 年 月 日

下編 各論 第十章 員工的缺勤紀錄

處，每日定時或不定時，至各工場點名，上下午各一次。工人工作時，必須將工作證（表廿七）插放於工作證架上，點名員即根據工作證，同時對照工人，即為點名的紀錄。如名板上已翻白色一面，而工場中沒有工作證，並無其人，即為他人代翻之證。又如名牌翻為白色，工作證又照常放入架上，而點名時查無其人，則必有事外出或他往，甚至並未到廠，乃一種作弊行為，點名員應即注意及此。點名時勿必呼名式的點名，以免妨礙工人的工作，或分散工人的注意力。此項點名表半月或一月使用均可，即為工人的原始缺勤紀錄。計算工資，亦以此為根據，計算工資的方式，純以實際工作日數為準。

第二節 缺勤紀錄的實務

上述各種簽到簽退制度，乃缺勤紀錄的原始工作。在員工不多的機關，管理容易，手續簡單。員工衆多的公司，管理嚴密，手續複雜，必須由人事處專司其事。不過在原理上大同小異，形式上繁簡而已。

公司可視本身的需要，採取任何一種制度，人事處關於員工缺勤的經常工作，如在規定到退的時間中，執行員工的簽到簽退、請假及假條的處理，各種表報的編製等。茲將一般實務分述如下：

（一）簽到簽退、一般公司，僅重視簽到而忽視簽退，所以祇有簽到而沒有簽退，小規模的公司大都是這樣的。本來職員不多的機關，簽到簽退實際上是無關得失，主管人員對於所屬的職員，隨時在接觸之中。所以要勵行簽到簽退的規程，即因職員衆多，管理上往往鞭長莫及，且良莠不齊，取巧者多，故必須嚴格實行到退制度，以防止職員的遲到早退，並求其正確性，而供考績上的參考。用種種嚴密的方法，以減少遲到早退的人託人代簽的機會，以達到缺勤紀錄的最後目的。制定到退的方法，雖因公司的性質範圍，以及工作情形而

異。但其原則約如下述：

1. 實行簡易，而有最大的正確性。

2. 簽到簽退，應有合理的規定時間，有特殊情形者，亦須變通辦理，不可拘執。

3. 掌理簽到簽退人員，應認清本身職務，公正辦事。

4. 立法稍寬，使不致易於犯規，執法應嚴，使不敢輕於玩法，並須顧及人情，毋使難堪。

假使採用編號缺勤表或缺勤卡方式，自開始簽到或簽退時間起，即將簽到簽退表或缺勤卡插架，置於人事處或其指定的交通要道，逾時未曾簽到或簽退亦未請假者，即係無故缺席。遲到而不補蓋，早退而不請假，當視為曠職論，則職員一定不肯隨便遲到早退的。

(二) 紀錄請假 根據請假條的請假事由，過入編號缺勤表或缺勤卡內，曠職人員，隨時在職員名板上，將其紅色名牌，掛以特殊記號以表示之，如是則初步原始缺勤紀錄，即為完畢。茲將各種請假符號，舉例如下，其目的在使請假事由，簡易識別。

甲、限內假期的各種符號，用紅色橡皮圖章。

1. 事假 全日一半日十

1. 病假 全日一半日十

3. 長期事假 →

4. 長期病假 →

5. 遲到
6. 曠假？

乙、限外假期的各種符號，用綠色或藍色橡皮圖章。

1. 例假或規定休息日 △
2. 特假 本人嫁娶并生產 ♂ 父喪 [父] 母喪 [母] 夫喪 [夫] 妻喪 [妻]
3. 因公事假 全日 ○ 半日 ⊖
4. 因公病假 全日 ⊙ 半日 ⊕
5. 路程假 ≡

對於曠假的範圍，應予量情變通辦理。如一律以未經請假手續，即作曠職論，似乎太嚴，反使人易於犯規。因有很多的事故，為事前所不能預料者，臨時請假，又為事實所難能，故應制定曠假的範圍以資遵循。約如下舉各例：

1. 員工本人與家屬同住一埠，離職三日後，尙未銷假，而又未電話通知或具函請假者，作曠職論。其有超過三日，經事後查明，確實不能通知或函請告假者，當可變通辦理。

2. 事前未曾請假，事後到職工作，經一日後，尙未補辦請假手續，聲述理由銷假者，作曠職論。

3. 員工家屬不在本地，如因要事赴外埠者，則自離職日起，預計其自外埠發信，應接到之期止，經三日後尙未接到其告假信者，作曠職論。如事後查明其確有特殊原因，致不能為通信之手續者，當予寬辦。

假的狀況，故必須用缺勤紀錄卡，（表廿八）以爲各人的分戶紀錄。人事處隨時根據缺勤表內各人的請假符號，過入各人的缺勤紀錄卡。至月底將缺勤紀錄卡各人的請假，結算總數，製告假月計表，送人事處長查閱。至年終結算總數。如採用個別到退表，缺勤卡，計時卡，點名表等法者，於月底即可在各表卡上，結算總數，直接編製告假月計表，毋須採用缺勤紀錄卡。

如按照計算升工和扣薪的，均可同時於各表卡的請假結數後，或缺勤紀錄卡的請假日數後，結算其升工和扣薪數。至年終在缺勤紀錄卡合計欄內，結算其全年總數，其他表卡，則就在十二月份的表卡上，結算其全年總數。

告假月計表，事實上專供人事處長的查閱之用，故其格式，因按年按月的計算不同而有異。如按月計算的可用月計表 A（表廿九 A），如按年計算的，可用月計表 B（表廿九 B）。

（四）年計表 按年計算的，至年終根據缺勤紀錄卡，或其他表卡上所結算的請假總數，及升工或扣薪數，同時過入年計表（表三十）。

月薪欄內，因按年計算的方法不同，可以隨時變化。年計表製就後，將其升工或扣薪數，一方過入薪水卡（表十七），一方製升工扣薪表（表三十一），送發薪部分辦理。

於此可以復加申述的，即缺勤卡的一種特別用途，如採用按月計算升工或扣薪的，其功用尤大。（一）每月發薪時，由人事處在缺勤卡上結算薪津數，作爲領取薪津的憑證，領薪人於卡上蓋印，憑此向出納科領取。（二）每月如加工扣薪和升工者，同時可在本卡上照人事處所結薪津數，加升工數或減去扣薪的應領總

表三十一 ××公司升工扣薪表

年份

第 頁共 頁

姓 名	職 號	升 工 數	扣 薪 數	姓 名	職 號	升 工 數	扣 薪 數

數，憑證領取。

缺勤卡如作為領薪憑證，在手續上物質上，確可節省甚多，所以在各種方法中，是最有效而切實的一種制度。

第十一章 升職與遷調

第一節 升職與遷調的效用

在任何一個機關裏，每一員生經相當時期後，從低級的地位，到中級再到高級的地位，中間必須經過幾次的升職或遷調。在這個階段中，他的學識經驗和才能，逐漸的增加和表現出來。如果公司的人事政策，並不重視升職和遷調的效用，任令一般員生，在一個極機械極平淡的環境下，老是做着習慣的刻板的工作。假使這個公司是極保守的話，那末任何一個職員，如果沒有高級職員的異動和特殊的關係，他就永遠的做着一種固定的職務，簡直沒有機會升遷到別一種職務。像這樣的情形，依然是充滿在具有封建色彩的機關裏，真

不知埋沒了多少有用的人才。一個極可造就的人，遇到這樣的環境，真是他的不幸。

所以前進的人事當局，在他的人事管理的計畫中，員生的升職和遷調，是重要的一課。很重視而且瞭解到升職和遷調，對於每一員生的心理上，會發生怎樣的作用。對於整個的服務精神，發生一種甚麼反應。由於升職和遷調的機會，可以鼓勵一個有志上進的員生，對於事業發生興趣，由興趣而努力研究與改革，刻刻在計畫對於現任職務的有所造就，同時有一種正當的野心，希望從此再創造一個更大的前程，因此逐漸表現出他的能力來。一個人的成功，不僅僅是靠自己的努力，而環境的誘導和鼓勵，也是一個重要的因素。研究人事管理的，這點可也不能忽視。這是從積極的一方面說，就是升遷的意思。但遷調的另一作用，是具有消極性的，即是降的意思，如才能學識，不夠應付現任的職務，或是他對於現任職務，有不盡職的地方，遂把他遷調到另一職務，來刺激他從而改變他的思想和精神。

假使沒有升職和遷調的話，在員生的心理上，感覺到職業的前途沒有希望，由於失望的結果，對本身職務不感興趣，一部分人是會開始消極頹唐敷衍的態度，就這樣的消沉下去，無聲無息的消磨了一生，而結束他極平淡毫無成就的職業生活。一部分人是根本庸碌無能，意志薄弱，而毫無上進思想的，他純處於被動的地位，沒有升職和遷調的野心，很安定於現實的生活，抱得過且過的觀念。沒有升遷不過是更使他沒有上進的思想罷了。又有一部分人，假使是有上進思想，而又有勇氣與毅力的話，也決不會為環境所限制，而隨俗浮沉的。不過在他的進途上，缺少鼓勵與扶助，促使其進展遲緩而已。

所以升職和遷調，是一種鼓勵上進的刺激素，一個人往往因升職和遷調的關係，更加倍的努力前進，或

改變他的服務精神，和增加事業的興趣。新的希望，每個人是都有的，一種固定不變缺少波動的職務，長久之後，會使人失去年青的活力和彈性，而感覺厭倦的。人事處長如果不瞭解到職員的這種心理，用升職和遷調的方法，來調和與激發員生的服務精神，那末由於環境的慢性中毒，使缺乏勇氣而有志上進的人，漸漸的失去彈性。本來意志消沉的，更不必說，有作爲的人，失去了環境的希望，而另行發展。所以幹練和卓越的人才，必須由公司逐漸培養的，惟其由公司造就的人才，才肯忠心地爲公司長久服務。

公司多造就一個有用人才，個人方面，固然得到發展的機會和事業上的成就，而對於公司方面，不僅多了一枝有力的軍隊，且因此而有更大的收穫。間接的在社會方面，就是人才的增產，大規模公司廠商的人事當局，應當從大處遠處着眼，多多注意人才的造就與培養，不僅是發展業務上所必需的動力，並且是促進經濟建設上的根本工作。

第二節 考績

升職和遷調的重要性，已如上述。升職和遷調的出發點，必須有週密的考察，事實的根據，這就是辦理考績的目的。考績的作用，在明白每一員工的服務狀況，如勤惰、品性、學問、經驗、合羣性、生活旨趣、治事態度等。

一個人的才能，所能表現的機會有二：（一）自動的，就是在任何工作上面，用最大的努力，來完成一件事。而對於這件事的完成，所費的時間和勞力，能比同樣的人去工作這件事，來得節省，並且成績的結果，來得優美，這是他的智慧與技能方面，一定有超過他人的地方。（二）他動的，就是從別人的客觀中，對你作一種冷靜的考察，發現你在任何一個地方，任何工作上，有一種特別的長處，這長處是超過人家，甚至是人家所沒有的。

考績的資料有二：（一）爲主觀的，事實的。即根據平日的缺勤紀錄，從他的請假情形，很可以看出他的服務精神。例如他平日的遲到次數或曠假次數是很多的，那末他對於工作的態度，很可以看出，他一定是不十分認真的。又如在工作的數量和時間上，他是常常比較他人爲多，並且迅速，或是少而且慢等。（二）爲客觀的，抽象的。即從主管員的冷靜觀察，從其辦事成績，如進度、計畫、遲速、粗細、勤惰、嚴弛等。生活的旨趣，如服飾、食用、交友、嗜好等。品性的修養，如藝術、文學、科學思想等。作一種客觀的公正的批評與報告。

缺勤紀錄的正確性，如用嚴密的科學的方法，還可以辦到，純粹是技術問題。而抽象的客觀考察，因觀察者的觀點不同，而大有出入，又因主管員的思想學養，及其對於所屬員生的一種感情作用，而又頗有軒輊。如上級與下級的關係密切，或感情融洽，則其印象比較良好，考績表上的批語，當然就好的一方面說。反之就未免稍爲遜色。又有一種主管員的性格，愛好恭維，則一批辦事馬虎，善於逢迎的人，投其所好，得到好評。反之，真能負責辦事，不肯曲意逢迎的人，卻得劣評。又有一種主管員，雖然沒有感情作用及好惡觀念，卻一味就好的一方面說，甚至不論何方面，總是一例上佳，以免得罪下屬。一般對於下級的觀察，不能深切的了解，有應當特別指出的，如特別天才，或是下劣品格，也很少向人事當局提示的。這點實在可以說，是主管員的缺乏合作心與責任觀念。而真能據實報告的，卻是比較少數。考績表的作用，由是削弱。所以在人事處的立場，應當用甚麼方法，來補助或補救考績制度的不足與缺點呢？茲將普通考績方法，約舉如下：

（一）定期考績 每年定期舉行考績二次，如平時考績，年終考績，在規定期內，由人事處將每一員生的平時考績表，年終考績表，密封委託各部主管員，或其他高級人員，照表內各項，忠實填報後，仍密封送人事處。

平時考績與年終考績的舉行，在考核每一人時，最好由二人分別批考報告，則可以互相對照，以便參證。至於辦理考績表的人員，亦須根據職位而定，如丙級以下的辦事員、管理員、研究員、技術員、助理員、及練習生等，由直屬主任工程師等批評。乙級如主任、工程師、技術研究員、高級辦事員等，由直屬處長、經理、廠長等批評。甲級普通不照考績制度辦理，僅由總經理會同董事會討論，酌定加薪數目及其他獎懲事項。如是則事權分明，不致掣肘。考績表的内容，因職位高低，而稍有出入。如乙級者，當偏重於管理方面，丙級以下，則著眼於辦事成績及服務精神等。茲將應有各項，臚列如下：

(一) 填表人的姓名，及其應注意的填報事項。

(二) 被考人的姓名、年齡、現任職務，及現支月薪或津貼等。

(三) 考績內容，約如下舉：自一至四為乙級，自五至八為丙級，其餘自九至十三為乙丙通用。每條評語，依次為優上中次下五等，考評時則審慎於適當項目，作一記號，以為評語。

1. 辦事能力 幹練、穩健、中庸、拘泥、薄弱。
2. 負責態度 任勞任怨、勝於常人、尚肯擔當、避重就輕、諉過卸責。
3. 駕馭能力 嚴明、堅強、尚能應付、懦弱、寬縱。
4. 管理方法 有條不紊、間有計畫、墨守成規、思慮欠周、處事紊亂。
5. 辦事技術 敏捷、純熟、按步就班、生疏、遲慢。
6. 辦事成績 從無錯誤、平均三月一錯誤、平均每月一錯誤、平均一週一錯誤、時有錯誤。

7. 合作能力 樂於助人、尚能助人、無力助人、不肯助人、依賴他人。

8. 禮貌容態 謙恭、和善、厚重、輕漫、倨傲。

9. 辦事精神 猛進不懈、勤奮平常、敷衍怠惰。

10. 學識才具 高超、優良、通達、平庸、淺薄。

11. 改進能力 獨出心裁、頗能積極、間有改進、知難而退、故步自封。

12. 身體狀況 體格壯健、能耐勞苦、體質平常、不能耐勞、常請病假。

13. 現在職位 可任較高位置、儘可勝任、位置適當、勉能勝任、完全不能稱職。

(四)再列業餘生活一欄，如運動、交際、嗜好、進修、研究、著作、副業等活動狀況，得由填表人提供資料。

(五)再列考語一欄，以便填表人對於被考人的表示一般意見，加以結論。

惟上述考績內容，在事實上填表人往往不加思考，隨意作一符號，則未免減少考績的正確性。茲再舉一例，使填表人在每一項下，得以自由發表意見，不受固定字義的拘束，每條下括弧內，由填表人同時評定等第，以資比較。

(一)乙級用：

1. 管理方面

A. 能力

B. 方法

等第

()
()

2. 辦事方面

A. 精神

B. 能力

C. 負責態度

3. 才具方面

A. 理解力

B. 應對力

C. 創造力

D. 改進力

E. 學識

F. 思想

4. 尚有其他優點（包括專門性者）或缺點否請評述之。

5. 有升任或調任他職之資格否以升調何項職務為宜？

6. 一般意見。

（二）內級以下用：

1. 辦事方面

等第

() () () () () () () () () ()

(三)考績總表 人事處俟各方面考績彙齊後，即根據各項要點，及獎懲紀錄缺勤紀錄等的重要記載，編製考績總表（表卅二）提交人事委員會，審議考核，詳細評定等級，以求正確，則對於核定成績的結果，不致與實際相差太遠。即以之為加薪、升等、發給特別花紅、獎勵金等的根據。

(四)考績表的歸卷 每一員生的歷年考績表，及到職時的各項試卷、候事人申請書、人事調查表等有關係文件，均應歸入每人卷夾中，此項卷夾，按照姓名筆畫，或四角號碼，或部分等，分類排列歸藏，以便隨時查閱。

第三節 獎勵與懲戒

獎勵與懲戒，亦為考績的重要部分，亦是平常考績的重要紀錄。各部主管員，對於所屬員生平日的情形，比較接近，員生所表現的一舉一動，在主管員的目光中，隨時可以得到真切的觀察及一個輪廓，如有特殊性格、造就、成績、或不規行動等，均須隨時報告人事處，以憑核辦。所以公司當局，必須制定獎懲的辦法，對於應獎應懲的事項，分別處置，有功必賞，有過必罰，然後可以使人心翕服，遵守規章。

表三十三 ××公司獎懲紀錄

部分	姓名	職務	發生日期			事情記略	處置辦法	通知書 No.	備考
			年	月	日				

人事處對於應獎應懲事項，隨時記入獎懲紀錄（表冊三），然後提交人事委員會，討論處理辦法，再由總經理核定，一方將處置辦法，記入獎懲紀錄，一方用通告公布，或用書面通知本人及關係主管員。至於獎懲的等級，視情節的大小，酌定其差別如下：

（一）獎勵 分記功、記大功、獎現金、特別加薪、升級。

（二）懲戒 分記過、記大過、罰薪、降級、解職。

員生在同一年中，獎勵與懲戒均有者，應有功過的抵銷規定。如曾記功一次或記過一次者，則遇有記過一次或記功一次時以抵銷之。曾記大功一次或大過一次者，得以大過一次或大功一次以抵銷之，或以記過三次或記功三次抵銷之。獎現金及特別加薪、罰薪等，都是隨時執行，則可留待考績中再行酌辦。有了這樣的規定，則使曾經受過獎勵者，愈是加勉，不致前功盡棄；曾經懲戒者，則努力自新，特別奮發，以期將功贖罪。

第四節 升職與遷調的實施

升職與遷調的效用及其重要性，已如前述。一般的加薪升等，雖以考績等級為根據，但亦有囿于職位年資，固執不化。如有特殊能力，專門技術，亦應靈活處理，予以擢升的機會，不能僅以職位年資的拘束，而忽視客觀的條件。所以加薪升等，在正常的考績制度下，對於卓異人才，應予變通待遇，是無庸疑義的。加薪升等的實施，通常在辦理年終後，一次舉行。

遷調在升的一方面說，是有獎勵作用，就是升遷。因為大多數的升職，是改任新職的。但從降的一方面說，是有懲戒作用，就是降遷。例如某甲對於某種職務，學識才具，確有不能勝任的感覺，致辦事興趣低落，工作效

能低劣，大事處經關係處的提示，或其本人的要求，使之調任較低的位置，或較輕鬆的職務。又如某人對於現任職務，雖能應付裕如，但往往有利用職務上的地位或便利，作利己的行爲，或爲凌下的手段，或爲其他的活動，人事處因無特別充分的退職理由，就調任其他同級職務，或較低的位置，以防止利用職務上的便利或地位。

升職的方式有二：一是從原來的職務遞升到較高的職位，而仍負原任的職務。一是從原任的職務，因調任另一高級職務，而職位隨之提高，或因提高職位，而改任另一職務。茲將升職的要點，略述於下：

1. 對於現任職務，其應付能力，綽乎有餘，確可予以較高位置。
2. 才具學識，非現任職務所能籠絡與展其抱負。
3. 倚畀甚殷，予以較高位置，以資延攬。
4. 資歷已深，學驗均富，辦事練達，足當大任。
5. 年資薪級，已達升職階段。
6. 有特殊功績，或技術上特殊成就，使公司蒙受很大利益，或重要發現，使公司減少很大的損失。
7. 現任職務，已超過其現在職位的範圍。
8. 有志進取，銳意改革，確爲可造之才，予以升級，以資鼓勵。

遷調的實施，大致有二：一爲正常的遷調，就是不屬於前述的升遷和降遷的範圍，而是一種季節性的遷調。在大規模的機關裏，每年有定期的一次或二次普遍遷調，一方面使每一員生，都有輪流實習各部分的機

會，養成全能人才。一方面調和每一員生的工作興趣，勿使日久生厭。一爲臨時的遷調，即由於事實上的需要，爲一種應變的措施。茲將一般遷調的理由，歸納爲下述各點：

1. 屬於升級作用的，同前述升職的要點各項。
2. 對於現任職務的時期已久，爲調劑服務興趣，調任他職。
3. 對於現任職務，綽乎有餘，如調任他項職務，更能發揮其才智能力。
4. 對於現任職務，不能勝任，調任較低職務。
5. 對於現任職務，有利用機會或曠職情事。
6. 甲適於乙之工作，乙適於甲之工作，使之互調。
7. 預備派赴外埠或國外實習考察，使之輪習各部。
8. 新進員生，因各部輪流實習，有計畫的遷調。
9. 有辭退意思，而無特別理由，調任外埠機關，或其不願服務的部分，使之自動辭職。
10. 出於主管人的要求。
11. 現任職務，與其身體、性情、技能不適合。
12. 與同部辦事人員，不能合作，感情不洽。
13. 服務地點，離開家鄉太遠，員生自動要求，調赴家鄉所在地的分支機關，或其附近。
14. 由於員生的請求，如不能勝任或缺乏興趣等，要求調任合意的部分。

第十二章 教育與訓練

第一節 教育與訓練的重要性

一個剛從學校裏出來的人，走進職業界中，他在學校裏所學到的，和職業上的實際需要，往往是不能吻合。又如，在技術工程方面，一個專門技術學校出來的學生，到一個工廠裏，也有事實和理論上的不協調，必須經過相當的實地經驗，然後才能把他的理論學識，應用到事實上去。任何一個人，對於一個新的職業，必須經過一個新的學習，才能把理論事實，打成一片，這是很明顯的事實。

我國對於專門職業教育，似乎尚未普及，同時職業介紹及指導機關的設立，還是稀少得很。所以往往有一種學非所用，用非所學的感覺，除大學專科及職業學校出來的，比較專門外，一般自普通中學畢業後，走到一個職業圈裏，他所需的學習時間比較長，其癥結的所在，即因普通中學本來是普通學科的基礎，對於各種應用科學，還是缺少，所以用普通學科的知識，的確是不能吻合職業上的迫切需要。

學校中每年一批一批產生的畢業生，分配到各種職業中，由於缺乏應用科學的一般基本理論，故事實上再經一度的職業教育或訓練，是很需要的。由於近年來大規模公司、工廠的人事當局，對於新進人員的資格，都有嚴格的規定。所以進用後的員生，因其教育水準，比較整齊，施以各部分的實務訓練，以及進一步的補習教育，則收效較速。目下上海有少數的公司、銀行、工廠，對於新進員生，都有這樣的設施，這種方法，實在是培養職業觀念，提高服務能力，縮短實習時間，和促進研究興趣的最好方法。如果沒有這樣的措施，則新進人員，

一定缺少認識與指導，勢必延長學習的時間，而品格的修養，思想的薰陶，尤須由教育方法來誘導。所以因實施教育與訓練的結果，一方面是培養優秀的人才，一方面是促進新進人員的學識品德和工作技能，而是積極性的人才建設工作。

第二節 教育

凡是新進員生，尤其如練習生階段，公司方面，必須規定業餘教育，補習各種學科，使之充實學識，堅強身心，所有學雜費用書費等，應由公司負擔。利用業餘時間，從事職業的修養，學識的補充，實為現代青年應持的態度，亦為公司當局應有的督促與義務。上海有許多補習學校，如大學、中學、小學，以及各種專門技術學科等，皆為迎合事實所需要而設，實為上海職業青年之福。

公司可指定學校及所選學科的範圍，大多以合於本業的性質相近者為限。由職員、練習生自由選習，或由人事處指定，至學期終了，將成績單送人事處存記，亦為考績資料之一。人事處對於補習員生，編列名冊，以記載每一員生的補習情形，如姓名、肄業學校、所讀學科及學分、學費、書費、所讀年級、月考及學期考試成績等，有無學術上的研究事項，如論文實驗報告等。成績優良的，應當予以獎勵，如獎品，加入考績。成績不良的，予以督促，如書面通知，返還學雜費之全部或一部等。員生教育的規定，由於方式的不同，而有下述二種：

(一) 強迫教育 練習生階段，大多數公司是規定必須補習的，因練習生的資格，大多是高中或初中畢業，對於職業上的應用，不夠應付，為充實學問知識，提高操守思想起見，除一方面予以實務訓練外，並規定在業餘時間，入指定學校，選習指定學科，以縮短學習時間，而培養實用的人才。亦有規定新進職員，在最初一二

年內，必須選習某種學科者。

(二)任意教育 對於新進員生的補習教育，並不強迫規定，但如有志進修的員生，公司為鼓勵好學精神，樹立研究風氣，資助其學雜書費等。亦有補助特種研究費，如研究專門技術，或化學上製造工程等，並進一步資助入學深造，或出國研究，以造就專門人才。學校學科的範圍，規定者多，自由選擇者少，但大多數以與公司有關係者為原則。此類補習或研究，由於員生的自動，而非公司的強迫意思，所以優秀的人才，從這類進修方式中產生的很多。

至於工廠中工人、藝徒、公司機關的茶役，大多僅受膚淺的教育，甚至是沒有受過教育的，因此對於工人、藝徒、茶役的教育以及訓練，亦為不能忽視的重要工作。執行此項的任務，可由職員擔任，以啓蒙開導，使能明白規章、通告等為最低原則。其方式內容，較為簡單，但亦須以能提高其興趣為前提。

第三節 訓練

新進員生所受的教育，既是一般的普通理論，與職業上的實際需要，未能配合應用，已如上述。為促進其認識，減少其隔膜，提高其程度，縮短其學習的時間，則新進員生的實務訓練，有百利而無一弊。因此可使新進員生，對於公司的組織、內部的情形，各部的實務，得到一個清楚的輪廓，並且在公司當局，對於每一員生的才智品性，從其訓練及實習的成績與經過，亦可得一較明顯的認識，從而安插一個適宜的工作。正軌的實務訓練，可得理論上與實務上兩重的效果，是很顯然的。

一個新進員生，由於公司章程規則，以及辦事手續等的不明瞭，往往發生許多物質浪費，時間不經濟等

事實，工作效力的進步，當然是很慢的，即在新進員生的本身，精神上亦有一種煩悶與摸索的感覺。實務訓練的舉辦，這種無形的損失，可以減少到某種程度，所以對於公司及新進員生，都有相當的利益。不過實務訓練的舉辦，是適合於規模宏大的公司工廠，在每次進用很多員生的時候。在小範圍的公司，當然為物力及人力的條件所限制，不能舉辦的。但小規模的公司，可以採用的辦法，就是指定高級或熟練的職員為指導師或業師，從事個別的指導或傳授。茲將實務訓練的種種，略述於下：

(一) 以訓練的時間而分，可別為：

甲、全日訓練 訓練時間與辦公時間相同，訓練期間專門上課聽講與練習，純粹如學校形式。人事處根據本公司工廠的各部分機構，如業務上的分類，工務上的分類，事務上的分類，分為若干科。每一科目，每週上課若干時，排定課程表，各科講師及指導員，都由各部主管員及熟練員，分別擔任。訓練時間，視課程及需要而定。自半月以至三月不等。每科的範圍，以理論與實務並重。材料由講師自編，採取講義或筆記，如由講師編就大綱，員生用筆記補充，則聽者手腦並用，進步更快，印象較深。訓練期滿，舉行考試一次，再加平日練習成績，評定總成績，分發各部任用。

乙、業餘訓練 此種方式，乃實習與上課並進，即使理論與經驗互相配合。在業餘時間，每日上課一至二小時，課程以理論為主要，由各部主管員擔任講師，實習時指派各部熟練人員為指導員，隨時指導。訓練期間，比較延長，期內輪流分發各部實習，務使明瞭全部工作狀況。期滿考核學科及實習成績，由主管員及指導員，填新進職員服務經歷表，及練習生成績評定表，作為人事處的參考，亦為考績資料之一。表的內容相仿，約如

下舉：

1. 關於填表注意事項及說明。
2. 員生姓名，及其服務部分、服務起訖、主管員姓名。
3. 經歷工作欄內，應分工作類別，及起訖日期等項。
4. 服務成績欄內，應照下述各項，如A爲上等，B爲中等，C爲下等，加以評定。
 - (a) 工作情形 A 勤奮、B 應付、C 怠惰。
 - (b) 工作速率 A 敏捷、B 平平、C 遲鈍。
 - (c) 辦事成績 A 整齊、B 平常、C 草率。
 - (d) 合作精神 A 甚佳、B 尙佳、C 欠缺。
 - (e) 負責態度 A 勇毅、B 不一、C 諉責。
 - (f) 研究態度 A 勤懇、B 注意、C 淡漠。
 - (g) 應對能力 A 極好、B 平常、C 低薄。
 - (h) 進取近況 A 進步、B 用心、C 懈怠。
 - (i) 理解能力 A 正確、B 平常、C 含糊。
 - (j) 補習成績 A 優良、B 中等、C 惡劣。
 - (k) 行動交游 A 謹嚴、B 循軌、C 隨便。

- (l) 糾正事件 A 無有、B 略有、C 頗多。
- (m) 禮貌儀容 A 謙恭、B 和善、C 輕慢。
- (n) 服裝修飾 A 樸實、B 普通、C 奢華。
- (o) 言語舉動 A 合度、B 尙合、C 不合。
- (p) 思想見解 A 高明、B 尋常、C 低下。
- (q) 性情表現 A 精細、B 和平、C 浮躁。
- (r) 內心表露 A 誠懇、B 難辨、C 刁滑。
- (s) 公共道德 A 謹守、B 隨俗、C 忽視。
- (t) 體格近況 A 壯健、B 平常、C 多病。
5. 評語欄內，如載熟悉職務、擅長工作、特長及缺點，可以安插之工作，及其一般意見等項。

(二) 以受訓的對象而分，可分爲：

1. 新進員生訓練 如上節所述，茲不復贅。
2. 在職員生訓練 由於時代巨輪的推進，人類智慧的演化，科學發達，技術進步，時時刻刻在日新月異之中，對於一個人的知識學問，思想精神，必須時時磨練，時時鼓勵，才可以和時代同進步，否則如逆水行舟，不進則退，安知其不爲時代洪流所吞噬。一個舊的職員，對於新知識的補充，是相當需要的，則在職員生的訓練，實爲時勢所必須。訓練的原理及目的，雖然不變，其方式與內容，日在進步之中。同時如果一個舊的職員，不時

常給予一種新的力量，由於慣性的作用，必然的漸漸失去彈性，由保守而落伍，暮氣畏縮，即幸而不為環境所同化，能夠卓然不苟自勉的人，固然亦有，但究屬是少數。在一個團體中，必需有一個思想前進英明有為的人領導，則整個團體，可以欣欣向榮，而一股年青朝氣，永遠蓬勃着而維持不衰。所以在職員生的訓練，其目的和效用，可一言以蔽之，就是給予舊職員的一種新的激素。由於新的激素的作用，就可使人向新的路上跑，當然祇有進步，不會受自然的淘汰。而永遠在青春線上。

在職員生的訓練內容，是側重於理論的研究，如學術演講，科學研究，實務討論，技術訓練，以及機械應用，本外埠著名機關的參觀考察等。訓練的舉行，可以每年定期一至二次，時間自一週至一月，訓練的人員，以抽調訓練為原則，講師由各部主管員，或敦請外界學術界，工商界金融界知名之士擔任。

在同人方面，平時可由人事處的協助，如組織業餘研究會，讀書會，科學研究會之類。並由人事處主辦各種日報、週報、週刊、月刊等編輯，為全體同人精神園地，錄用稿件，並予酬金，以資鼓勵。由是作學術的研究，知識的交換，實務的討論，計畫的報導，並可敦品勵行，共向光明之道，前進，則一種新的氣象，可以蔚然成風。

第十三章 花紅及特獎金

公司每屆決算後，純益項下，除提公積及準備外，對於花紅分配辦法，應有明白規定。董監經理，更應大公無私，以昭信實。則獎勵的作用，可以顯著。茲將一般分配花紅的類別，及其方式，舉述如下：

第一節 普通花紅

公司將分配員工部分的花紅數，分為二部分，其成分並無一定，以均分為多。一部分作為普通花紅，一部分作為特別花紅。普通花紅，即普遍性花紅，乃不論在職離職，高級低級，凡在本年度中服務的員工，一律待遇，沒有差別的。普通花紅，因提出方式的不同，而有各種分配方法：

(一)不固定分配 將分配普通花紅數，按照員工全年實得薪水總數，比例分配，即將員工全年實得薪水總數，除普通花紅數，得每元薪水應得花紅數。例如某公司普通花紅的分配數，是十二萬萬元，員工全年實得薪水總數為五十萬元，則每元薪水的應得花紅數為二千四百元，或二千四百倍。

$$\$1 \times \frac{1,200,000,000}{500,000} = \$2,400 \text{ 或 } \frac{\$1,200,000,000}{\$500,000} = 240,000\%$$

每一員工應得普通花紅數，計算如下：假定某甲該年實得薪水為一千二百元則其花紅數為二，八八〇，〇〇〇元。

$$\$2,400 \times 1,200 = \$2,880,000 \text{ 或 } \$1,200 \times \frac{240,000}{100} = \$2,880,000$$

(二)固定分配 公司對於花紅的成分，是不變的。戰前幣值穩定，物價平靜，殷實穩健的公司，對於花紅的成分，往往固定不變。所以花紅的提出數，終是根據實得薪水的總數，而後決定。每一員工的應得花紅數，照上法根據其成分，乘以實得薪水即得。

(三)任意分配 花紅數目的提出和分配的方式，都沒有一定的規定，同時普通特別，又不分別。僅根據店主或經理的意思，隨意撥出若干，依照員工的服務成績，及其對於員工的好惡，任意分配，頗有高下。此種方

式，大都為舊式商店所採用。

分配花紅的根據，當以實得薪水數為合理，津貼可勿併入，則成分無甚影響，而計算極為簡便。

第二節 特別花紅

特別花紅，又稱獎勵花紅，為獎勵辦事勤奮的員工，是一種特別的酬勞，或根據員工的考績等級，加以差別的分配。其分配的方法，亦有種種如下：

(一) 分等分配 根據人事委員會，對於員工的考績總評，列為甲、乙、丙、丁若干級，定出每級的成分比例，再根據每級的成分比例數，計算每級實得薪水的積數，以總積數除特別花紅數，即得最低級每元薪水的成分，依比例推算其他各級應得的成分，即可計算每人的特別花紅數。假定特別花紅總數為十二萬萬元，員工全年實得薪水數為五十萬元。如下表：

等級比例	實得薪水總數				各級實得薪水積數				丁級每元成分	每元薪水成分				各級分配數			
	甲	乙	丙	丁	甲	乙	丙	丁		甲	乙	丙	丁	甲	乙	丙	丁
	4	3	2	1	4	3	2	1		3,200	2,400	1,600	800	360	240	160	80
	二〇〇,〇〇〇元	一五〇,〇〇〇	一〇〇,〇〇〇	五〇,〇〇〇	八〇〇,〇〇〇元	四五〇,〇〇〇	二〇〇,〇〇〇	五〇,〇〇〇	$\$1 \times \frac{1,200,000,000}{1,500,000} = \800	三,二〇〇元	二,四〇〇	一,六〇〇	八〇〇	六四〇,〇〇〇	三六〇,〇〇〇	一六〇,〇〇〇	四〇,〇〇〇
總計					一,五〇〇,〇〇〇元					一,二〇〇,〇〇〇				一,二〇〇,〇〇〇			

各級員工薪水總數，如甲級者所佔愈多，則所得的成分愈低，反之則愈高。試再舉一例如下：

等級比例	實得薪水總數	各級實得薪水積數	丁級每元成分	每元薪水成分	各級分配數
甲 4	五〇,〇〇〇元	二〇〇,〇〇〇元	$\$1 \times \frac{1,200,000,000}{1,000,000} = \1200	四,八〇〇元	二四〇,〇〇〇,〇〇〇元
乙 3	五〇,〇〇〇	一五〇,〇〇〇		三,六〇〇	一八〇,〇〇〇,〇〇〇
丙 2	二五〇,〇〇〇	五〇〇,〇〇〇		二,四〇〇	六〇〇,〇〇〇,〇〇〇
丁 1	一五〇,〇〇〇	一五〇,〇〇〇		一,二〇〇	一八〇,〇〇〇,〇〇〇
總計	五〇〇,〇〇〇元	一,〇〇〇,〇〇〇元			一,二〇〇,〇〇〇,〇〇〇元

(二) 不分等分配 又稱任意分配，同上節普通花紅中任意分配。

(三) 固定分配 同上節普通花紅的固定分配辦法，各級的成分一定，花紅數的提出，須根據一定的成分，乘各該級的實得薪水數，相加即為特紅總數。每人的特紅數，即根據其考績等級的成分，乘其實得薪水數。

第三節 特紅的限制

花紅雖從公司的盈餘中，分配一部分，作為員工一年辛勞的酬報。但其含義是有獎勵的作用，如分花紅為普通與特別二種，故亦有稱特別花紅為獎勵金，由此可見特別花紅的分配，在下列幾種情形下，應有限制的規定。

(一) 臨時雇用的員工，以及不以正式同人待遇的員工。

(二)派發花紅時，已經離職或病故者，除普通花紅部分照給外，特紅部分應不給。

(三)本年度中曾記大過一次或小過三次，尙未以功抵銷者。

(四)中途解職的員工。

第四節 特獎金

特獎金之目的，乃公司當局對於員工有特殊勞績，或有特殊貢獻及設計發現，而使公司得到很大的利益，或減少足以避免可能的損失時，經人事委員會酌定獎勵辦法，特獎金即其一種。其發給辦法有二：

(一)臨時發給 即照核定給獎數目及發生日期，立即發給之。

(二)年終發給 至年終在特別花紅中，先行提出，或另自特別公積中提給，與花紅等一併發給之。

特獎金制度，可以鼓勵員工的努力進取，愛護公司，使公司在無形中可以增加利益與減少損失。賢明的公司當局，採取這種制度，實為卓異的手段，不但給予員工精神上的鼓勵，與物質上的報酬，並使員工的心理上，得到很大的安慰，並增大對於公司的向心力，與公司抱休戚一體的感覺，所以絕不要重視有形的支出，而忽視無形的增益及效用。

第十四章 年資薪水制度

第一節 年資薪水的重要性

公司廠商對於員工的進用，其審慎嚴格，既如前述。則進用後的員工，當然很希望其能長久服務。為達此

目的，首先使員工安心樂業，不思異圖，則年資薪水制度的設施，實為最好的方法。

年資，就是員工到職後的服務時間。年資薪水，就是從到職之日起算，每滿足一定年數時，給與一筆額外的薪水，其數目與服務時間的長短成正比，即年資愈深，所得愈多。年資薪水的本身，對於員工確有很大的安慰和興趣。因為在正常的收入之外，每滿一定年限時，即有此項額外的希望，這種希望可以增加員工的服務興趣和生活上的調劑。所以在公司方面，因有這種制度的設施，可以保留優良的員工，使之安心長期供職，並且員工本人，爲了保持其自身職位的優越性，更因服務長久，不忍隨便放棄已有的年資，故勤勤業業，克盡厥職，而愈是服務長久，對於公司的愛護心，愈是濃厚。

公司方面，在表面上雖是一種開支的增加，其實是開支的節省，因為如果沒有這種制度，就使優秀的員工，感到現實環境，並不使人如何留戀，一遇機會，即另外發展，或爲他人所羅致，即使員工繼續供職，由於心理上的並無十分好感，其與公司的關係，似很淡漠。所以一個服務多年的忠心員工，換上一個生疏的新人，這不能說不是公司的一種損失，同時新舊員工，對於公司的情感，亦有相當的差別。況且出自公司栽培的員工，一朵美麗的花，其成就當不知經過許多灌溉和護持的辛勞，假使無法使之長久工作，豈非楚材晉用。所以爲公司的前途着想，多保留一個優良的員工，對於公司是有相當利益，那末這種制度，是值得提倡與推行的。

第二節 年資薪水的計算

(一) 按照歷年實得薪水額計算 員工自到職之日起，假定每滿足五年，得照在職時歷年實得薪水總額，給予若干成分的年資薪水。例如下表：

到職年資數

照歷年實得薪水總額

五年

10%

十年

20%

十五年

25%

二十年

30%

廿五年

35%

三十年以上

40%

(二)按照滿資時月薪計算，自到職之日起，假定滿六年時，照滿資時所支月薪數，給與六個月的薪水。以後每滿六年，依比例遞增六個月。例如下表：

到職年資數

照滿資時給予月薪數

六年

六個月

十二年

一年

十八年

十八個月

廿四年

二年

三十年以上

二年半

通貨依然膨脹，津貼未曾取消時，則前者應以歷年實得津貼總數加入併算，後者應照薪津數合併支給。

註A：本欄遇已經截算年資者，即已滿六年以上，而已領取年資薪水者，用
 章，初到職者，用 到職 年 月 日 圖章。
次日 起 接續 計算 年 月 日 到職滿 年 圖

註B：按照歷年實得薪水計算者，填「歷年實得薪水總額」及「歷年實得津貼總數」按照薪水計算者填「現支薪水」及「現支津貼」。

第四節 年資薪水的發給

根據年資到期表，按照應給年資薪水數目，填總經理批示單（表卅六）由總經理批准後，即交發薪部分發給之。發給後仍將批示單送還人事處存查，其發給方法有二：

表 三 十 六

<p>核發年資薪水批示單</p> <p>處職員 君子 年 月 日 到職于 年 月 日 滿 年中間並 無請假逾期情事應給年資薪水 元可否照給請核示此上 人事處謹啓</p> <p>總經理批示</p>	<p>核發年資薪水批示單</p> <p>乙種第 號</p> <p>處職員 君子 年 月 日 到職中間請假逾期 天應扣至 年 日實滿 年應給年資薪水 元可否照給請核示此上 人事處謹啓</p> <p>總經理批示</p>
--	--

(一)完全發給 於年資到期日，按照應給年資薪水數目，全部以現金發給之。

(二)部分發給 應給年資薪水數，並不完全發給，以半數付給現金，半數作爲年資儲金，給予利息，存至第二次年資薪水屆滿時，或離職時，始可發還。其領取第二次年資薪水，仍照同法辦理。幣值不穩定時，以全數發給爲宜。

第十五章 儲金

第一節 儲金的意義

儲蓄是一種美德，凡是勤儉的人，一定有相當的儲蓄，遇到不測的事故，不至束手無策。我國有句俗語說：「積穀防荒，積錢防老。」這是儲蓄的真義。廣義的儲蓄，不僅指金錢的積貯，而是包括儲學儲才儲物儲力等，不作無謂的浪費，就是儲蓄的行爲，而儲金實是狹義的儲蓄，亦即一般人所認爲的儲蓄。

所以一個強盛的國家，對於人民的儲蓄，採取種種獎勵和提倡的方法，使人民養成儲蓄的習慣，以達到富國裕民的境地。如我國中央儲蓄會，對於儲蓄的推進，頗爲積極，舉辦有獎儲蓄，團體分紅儲蓄等，以促進人民儲蓄的興趣，再如一般商業儲蓄銀行、郵政儲金匯業局等，對於儲蓄存款的利息，較一般普通存款爲高，同時對於儲蓄的種類及其手續，力求迎合存戶心理，名目繁多，手續簡便，如零存整取，整存零取，零存零取，整存整取，活期儲蓄，定期儲蓄，教育儲金等等，其所以然，無非使人民樂於儲蓄，且可從而作有計畫的儲蓄，由此可見儲蓄對於人民的關係，是極爲重要的。

儲蓄不但是蓄積財力，並且是勤儉廉潔的基礎。從一個人對於儲蓄的行為上，很可以推測到觀察到該人的品性操守。所以一個組織健全和管理完備的工商機關，對於員工都有儲金的規定，其目的無非使員工積蓄一部分經濟，以備不時之需，又使之養成勤儉的習慣。

惜乎近十年來，戰亂不已，通貨惡性膨脹，物價瘋狂上升，人民為保持其貨幣的購買力，競相購囤物資，或從事投機，存款儲蓄，則視為畏途，此種良善習慣，必待將來幣值穩定，物價安靜，當有風起雲湧的一日。即工商機關員工儲金制度，目前亦難實行。

第二節 儲蓄的方式

關於公司廠商對於儲金的辦法，因其存儲的方式不同，而有下述數種：

(一) 規定儲金 此為最普遍而易於實行的一種儲蓄方法。就是公司當局，規定每一員工，必須按照所得薪水數，在每月發給薪水時，由公司提存若干儲金。假定提存的方法如下：

薪水數	每月提存數
\$50 以下	一律\$
51—100	2%
101—150	3
151—200	4
201—250	4.5
251—300	5
301—400	5.5
401—500	6
501—600	6.5
601—700	7
701—800	7.5
801—900	8
901—1000	8.5
1001以上	9

(二) 任意儲金 員工的儲金，不照公司規定成數提存，而由員工視個人的經濟狀況，每月量力提存，或

由公司規定最高最低提存百分率，員工在限度內，自由酌定。

(三)長期儲金 長期儲金的性質，並不與定期儲金相同，乃永遠繼續儲蓄，非至雇用關係消滅，或在職滿一定期限後，始可停止儲蓄。公司的規定儲金，大多屬於長期儲金性質。

(四)定期儲金 員工經濟方面，除日常開支及規定儲金外，境況優裕及勤儉的人，往往有多餘財力，或尚有其他收入，此項多餘財力，應善為積蓄，善為運用。但員工往往囿於數目微小，不夠運用，或是經營不得其法，公司當局為減少員工因運用小數資金，而分散工作注意力，又為保障員工辛勞所得的資金，加以扶助與孳息，乃有定期儲金的規定，利息特別優厚，以示鼓勵，期限數目，可由員工自由決定。但數目亦有一定限度，否則不免因優厚利息，而代人存人，其限度如以歷年實得薪水的半數，或與歷年普通花紅特獎金等的總和，或以所得月薪數的若干倍為限，均可規定。但如由年資薪水的半數轉入定期儲金者，當不在此限度，定期儲金一經存入，公司即給以定期存單，以為憑證。

(五)活期儲金 為便於員工經濟的貯用起見，可定活期儲金的辦法，利率較定期為低，較銀行存息為高，可以隨時存取，其儲金限度，亦可照定期規定。如已經存入定期，且已至限度，同時又欲存入活期者，則可酌減其活儲利率，此項活期儲金，公司可給以存摺，以憑存取。

第三節 儲金的終止提取繼續致送金及利息

(一)終止 儲金的終止提存，專指規定儲金及任意儲金而言。所存的數目，如經相當年限，積數當頗可觀，至高薪級時，所提儲金亦非小數，又有因負擔深重，不能再提儲金者，則公司應照下述各點，予以終止提存

儲金的規定，以示變通辦理。但以出於員工的請求為原則，否則仍照規定繼續辦理。

1. 服務已滿一定期限者。

2. 儲金總數已超過一定數目者。

(二) 提取 儲金的提取，指規定及任意而言。除離職或病故為當然的提取外，有因特殊急需，或儲金總數已極可觀時，公司得由員工之請求，照下述各點，予以變通提取辦理，但以提取部分為原則，如全數三分之一或二分之一。既經提取，同時得暫停提存若干時，或仍繼續提存，均以員工的意思為原則。

1. 服務已滿一定期限者。

2. 儲金總數已超過一定數目者。

3. 雖不合上述二項的規定，但確屬急需或病假已逾三月時。

(三) 繼續 已停止提存，或曾經提取儲金，且停止提存經若干時後，由於員工的請求，繼續提存儲金，則人事處應即核准其要求。但一經繼續後，須有下列情形，始可再行停止提存，或提取儲金。

1. 儲金總數，又恢復提取前的數目時。

2. 繼續提存儲金，已滿一定年限時。

3. 由於提取條下第三目的情形，而儲金總數已滿一定數目，或其服務時期，已滿一定年限時。

(四) 致送金 公司對於服務長久的人，至離職或死亡時，給予儲金相等數目的金額，謂之致送金，表示優異。在公司會計科目上，可用致送金科目，以每次提存儲金的同數，另賬存儲，至離職或病故發還儲金時，即

在致送金項下，致送同數的致送金。假定有下述情形時，當即收回勿給致送金。

1. 服務未滿五年者，或服務雖滿五年，而實際繼續儲蓄未滿五年者。
2. 離職的原因，由於開除者。
3. 已經提取的儲金，勿給致送金。

(五) 利息 儲金的利息，按照公司的規定利率，每半年或一年結算後，以現金發給之。所有員工的各戶賬目，以公司分戶帳為憑，不再分立單摺，以省手續，而免浪費物料。

儲金制度，在金融機關，更易實行，形式上即為普通的存戶，僅利息與手續稍異而已。其他公司工廠，在手續上雖較麻煩，但為人事工作，純為同人福利的一種服務，應不避煩瑣，積極提倡。至於儲金的出納手續，純由發薪部分，根據人事處的通知辦理。致送金收回部分，應移充同人福利基金。

第十六章 團體保壽制度

第一節 團體保壽的意義

保險事業一天發達一天，保險的種類日多，保險的範圍日廣，舉凡生命財產，都可向保險公司投保，照付預定的保險費，而得到生命財產遭遇損害時的賠償保障。人壽保險，由是產生，因個人的體質身家不同，壽險的額度時期，亦隨之而異。體格衰弱的人，因有易於死亡的機會，很可能遭遇到保險公司的拒絕投保，或減短其保壽年限。

投保壽險的人，在未滿保期之前死亡時，假使經濟情形不甚佳良，則身後的處理上，因有一筆保壽金，可以得到經濟上的保障，不致羅掘俱窮。因此人壽保險，對於一般體質不甚健全，經濟並不富裕的人，在投保壽險以後，身後的經濟問題，可以減少家庭的顧慮。

從上述的見地，一個大規模的公司工廠，在員工福利的設施上，員工團體保壽，是很值得提倡的。完備的人事管理，這是必有的一種措施，尤其在工廠中，容易發生性命危險的工作中，工人的保壽，更是重要的問題。員工參加團體保壽後，對於工作本身的長久，又得到進一步的安定，員工身後的經濟問題，又多一重保障。但這種團體保壽制度，必須公司當局加以扶助與貼補，公司雖然負擔每一員工一部分的保費，表面上是一種開支，其實如由公司自行辦理，在實際上相等於公司自營人壽保險業務，從營利的眼光看，則非但沒有損失，並且有利可圖，將盈利可轉而用之於員工福利事業。

第二節 保壽的效用及種類

(一) 效用 人壽保險之目的，為預防死亡時的損失，辦理人壽保險公司，即將一人或一羣的危險，移轉於多數人士，使其共同負擔。投保壽險的人，照付保險公司以預定的保險費，投保人死亡時，即由保險公司賠償定額的保壽金，交付於其所指定的受益人。由是壽險所發生的效用，不僅使個人及家庭養成儲蓄的美德，且於投保人死亡後，不至驟然引起家庭的經濟恐慌。而在商業方面，一個公司工廠中一二重要職員的學識才具，經驗技能，資格信譽，幾成爲公司重要的生命線，一人的存亡，足以左右公司的大局，公司爲預防未來不測時的損失，爲之保險。又如重要職員的一經投保壽險，對外發生借款，或發行債券時，其信用程度因之增高，

如果一旦死亡時，有保壽金可為償債的準備。

(二)種類 壽險的種類甚多，茲簡述如下：

1. 定期保險 定期保險，即投保人與保險公司，訂定期保險契約，期限普通為五年、十年、二十年三種。投保人在期內死亡時，保險公司即須賠償約定的保壽金。到期後投保人仍健在者，契約即告終止，投保人不
再付保費，公司亦不負賠償責任，已付保費亦不發還。

2. 終身壽險 亦稱長期保險，必須投保人死亡後，公司始有賠償保壽金的義務，保費較定期為低，其數大致相同，亦有固定不變者。團體保壽，在公司自辦，或與人壽保險公司訂立特約的，則大都採取此種。

3. 限期繳費保險 與終身壽險原則相同，應繳的保費，減縮為若干年，如保費付清後，投保人一旦死亡，公司仍負賠償責任。所付保費，係將終身應繳保費總數，分配於若干年，故每年應付之數目，較終身壽險為高。

4. 分期賠償保險 投保人不
論投何種壽險，保險公司應賠償的保壽金，係分期償還受益人或投保人，其目的在防止受益人的揮霍無度，或作無意義的投資投機，反失投保人當初的原意。

5. 生死合險 投保人在期內死亡，公司固須賠償保金，投保人至期滿後仍然無恙，公司仍須將保金付還。保期十年、二十年不等，此種保險含有儲蓄意義，其保費自須較高，不僅受益人得到經濟上的保障，即投保人自身，亦有相當的利益。

6. 聯合人壽保險 由二人或二人以上，同時聯合向保險公司投保上述任何一種壽險，即為聯合人壽保險。一
人身死後，其保壽金即歸生存者受取。此種保險，很適宜於家庭的夫婦，及合夥商店的主人。

7. 年金 年金者，以一定的金額，向公司購得保險，而由公司每年付以一定的費用，直至死亡爲止。故投保年金的性質，在防範日後生活的困難，與其他保險不同，老年人多採用之。

本章所論，以定期保險及終身壽險爲中心，很宜於公司、工廠的員工，保費由資方津貼，或勞資各半負擔，現卽以此爲討論對象。

第三節 團體保壽的實務

(一) 保壽額度的規定 公司在實施員工團體保壽制度時，對於各部分的員工，因職務的重要性不同，服務時間的長短，保額因之有異，故應當以職位時間及重要性，爲分級的根據。例如一般普通員工，對於生命財物沒有多大危險的職務，可投普通壽險。規定普通壽險保額的方法，例如下述：

1. 除生徒外，不論職位的大小，保額一律，大概以普通治喪費爲準。
2. 保額隨職位的等級而分，分爲甲、乙、丙、丁四級，每級額度大概以每級平級薪水或薪津一年之總和爲準，升職再加保。
3. 生徒亦可照上述辦法，酌減其額度，升爲員工再行加保。

對於有危險性的工作，如管理機器，製造彈藥，接觸有毒性化學藥品者及司機等，或對於財物容易遭受損失，因而危及生命的職務，如掌理經濟的出納員，負責攜運財物的人，金融機關的收支員及棧司等，則可投特別壽險。或於普通壽險外，加投特別險或稱意外險。特別壽險的額度，視普通壽險的額度而定。大概以二倍普通壽險額度爲準。

(二)辦理保壽的機關 團體保壽的投保機關，視公司的政策而定，因此有二種投保的機關：

1. 指定人壽保險公司 公司特約一家或數家保險公司，訂立團體保壽合同。凡本公司員工投保者，經人事處核定其保額，由員工填具志願書，保險公司一經接到核定之志願書，於次日起即生效力。

2. 由公司自行辦理 公司按照團體保壽規定，辦理同人保壽，其經費獨立，則利權不外溢，公司可酌減其保費，且可將盈利移辦福利事業，對於公司同人，雙方有益。

(三)團體保壽的類別 由於採取保壽期限的不同，而有長期、定期二種。長期即終身壽險，員工自到職後，經一定期限，開始投保。自投保之日起，直至死亡或離職日止，每年按照保額，付出一筆很小的保費。保費大概為保額的千分之二十，由公司津貼半數，自付半數，為一般通則。採取此種長期制度，以公司自辦為宜。則投保人的權利，因離職而消滅，如指定保險公司，則公司津貼之數，因離職而終止。而投保人與保壽公司的關係，繼續與否，視當時所訂契約而定。定期保險，則視員工的年齡體質，由人事處核定其保期，其納費及權利的消滅，亦如上述。

(四)投保資格及體格檢驗 參加團體保壽的資格，一般以正式員工為限。投保的方式，可採規定的或任意的，但普通以到職滿三個月至六個月開始投保，為投保規定時期。如為任意的，則逾期投保，認為必要時，須經指定醫師的體格檢查。

(五)手續 員工到職，至規定投保時，由人事處通知投保壽險，即由投保人填志願書（表卅七），如由人事處自辦的，即由人事處歸卷。如向保險公司投保的，於本表上留人事處蓋章批准的地方，由人事處批准

表三十七 ××公司團體保壽志願書

No.

人事處批示處	受益人			保人				中華民國 年 月 日	立志願書人	為證	國幣 元	立 志 願 書 人	願遵守本公司團體保壽規程投保壽險額度 元如有意外不測時逕由後開受益人領取特此志願書
	姓 名	與 投 保 人 之 關 係	職 業	住 址	姓 名	服 務 部 分	生 辰						
(註)受益人得由投保人隨時通知變更如不指定受益人即以投保人 之直系親屬或配偶為受益人													

下編 各論 第十六章 團體保壽制度

表三十八 ××公司團體保壽通知書

年 月 日 No.

逕啓者茲將投保團體保壽員工列表於下請查明分別入賬為荷此致												
××處××股						人事處啓						
職 別	職 號	姓 名	到職日期			投保日期			保額	保費全數	自繳數	備 註
			年	月	日	年	月	日				

一三七

後，交保險公司收存，並代為繳納保費，如由自辦的，則一經投保後，製團體保壽通知書（表冊八）計算其應繳保費，送關係部分辦理，已經投保壽險的員工，則每年定期繳費，另製保壽清冊，載明姓名、保額、保費各項，送關係部分，即在花紅項下，或薪水項下，由發薪部分照扣。如向保險公司投保者，則由公司墊付，將來扣轉，以簡手續。

表 三 十 九

謹啓者 職員 業於 年 月 日病故生前曾 在 尊處保有壽險額度國幣 元現 元現 爲該款受益人理合填具左表陳請 尊處核發此致 受益人 簽 ××公司台照	團體保壽金申請書 第 號
	姓名 號 年齡 籍貫
	病 起 日 所 患 病 症 治療經過（附繳證件）
	姓名 與投保人之關係 住址 受 益 人

今收到
 ××公司發給職員 名下團體保壽金 元正此據
 中華民國 年 月 日 受益人 住址
 保證人 住址

表 四 十

運啓者 處 股職員 第 號
 年 月 日病故 君業於
 爲國幣 元現據該員受益人填具申請書及收據
 各一紙前來陳請具領查 君生前並無經手未了
 事件其保壽金應准照發茲將受益人所具收據一紙附上
 請督收希即將該故員保壽金如數交下俾便轉發爲荷此
 致

處台照
 人事處啓 年 月 日

(六) 賠款 員工病故時，由家屬填具團體保壽金申請書（表卅九），連同收據醫師證明書，經人事處核定後，即填團體保壽金付款通知書（表四十），通知關係部分照付賠款。如向保險公司投保者，則於團體保壽金申請書上，由人事處批註證明，交由保險公司照付，並將團體保壽志願書收回註銷。

(七) 保壽權利的消滅 由公司自辦團體保壽者，則其保壽的效力，即以中途退職為消滅。員工自付保費，即行發還。如由保險公司保險者，則公司津貼的半數保費，因離職而停止，如契約規定投保人仍得繼續者，則全部保費，由投保人自理。

(八) 保費的停繳 投保人須滿一定期限，假定在三年後，中途無力繼續繳納保費，得於下列情形時，作停繳的請求。

1. 本人結婚。
2. 父母或夫妻之喪。
3. 長期病假。

對於保費停繳的請求，不論公司自辦，或保險公司承保，可用貸款方式，由公司代為繳納，或將保險費作為付清的保險，酌減保額，或延長保險期限等，作為補救辦法。如向保險公司投保者，除已離職外，須經人事處的核准認可。

第四節 特種團體互助保壽金

上文所論團體保壽制度，不論為公司自行辦理，或特約人壽保險公司辦理，從其效力方面說，則在職員

工，一經投保壽險後，遇有死亡時，即可得到一筆巨大賠款，身後經濟問題，可以不虞。從其負擔方面說，則以一人所致的危險，轉嫁於全體，使之共同負擔，即公司雖然賠出一筆巨大款子，但賠款的來源，還是從全體保費所累積而得，實則還是由共同負擔。再從辦理方面手續說，則從開始投保起，舉凡訂約、通知、計算保費、繳納保費、分戶記賬等，由於人事交替而工作乃進行不已，且新陳代謝，亦殊煩雜。員工本人雖無有欲望獲得此項賠款，而年須繳納一筆保費，無異增加一筆開支。公司方面，因舉辦團體保壽，不但增加事務及文具印刷品等費用，且年需付出一筆巨大的保費津貼。團體保壽的利弊，由此可見。

因此，作者以為特種團體互助保壽金，在大規模的公司廠商，亦為頗可推行的一種制度。現今盛行上文所論團體保壽辦法，而此種制度，尚屬罕見。作者願藉此提供原則，以供參考。

(一) 凡新進及在職正式員工，一律簽訂特種團體互助保壽金志願書，自簽訂之日起，遇有同人死亡時，即有繳納保壽互助金的義務。本人死亡時，即由志願書中指定之受益人，得享受保壽互助金的權利。

(二) 新進及在職員工，除簽訂志願書外，無同人死亡時，平日不負擔任何費用。公司方面，亦無任何津貼開支及經常工作。

(三) 遇有同人死亡時，凡簽立志願書之員工，均須照下列假定辦法，繳納保壽互助金。

1. 照所得薪津總數，按一定百分率提成繳納。
2. 照薪級或職位，訂定繳納數目或繳納比例。
3. 照規定或約定保壽互助金總數，由一、二兩種辦法，共同比例分攤。

4. 公司方面，遇同人死亡時，即照同人捐助保壽互助金數目，以同數補助其受益人，列為保壽津貼開支。
 5. 互助金數目及提成百分率，或分級繳納，比例繳納，公司津貼等辦法，當視環境及生活程度而定，而其總數，約以十二個月薪津的總和為原則。

從上述各原則觀之，則其手續簡便，效力確實，在此物價一日數變之中，如照前文所定團體保壽辦法，則其保額勢必隨時變更，則影響保費的調整，手續更極麻煩，此則依據原則，以不變而應萬變，其效用確較實在。再在費用方面，作一比較如下：

假定公司全體員工為一千人，平均保額為每人二千萬元，保費每年千分之二十，由公司津貼半數，同人自付半數，而員工死亡率平均為每年五人，員工薪津數平均每人每月二百萬元，保壽互助金每人總數為十二個月薪津數，由公司津貼半數，同人照薪津所得分攤半數。

名稱	每人應得保壽金	保額總數	保費總數	公司津貼保費	員工負擔保費
團體保壽	二千萬元	二百萬萬元	四萬萬元	二萬萬元	二萬萬元
互助保壽	二千四百萬元			$\frac{\$24,000,000 \times 5}{2} = \$60,000,000$	$\frac{\$24,000,000 \times 5}{2} = \$60,000,000$

由上表分析觀之，假定特約人壽保險公司承保，則無形中公司同人，每年負擔保費為四萬萬元，即保險公司除去賠款五人計壹萬萬外，實際盈餘叁萬萬元。而採用此法，則員工方面，每人每年負擔保費，自二十萬元減為六萬元。而賠款方面，則每人較可多得四百萬元。公司方面，每年負擔保費，自二萬萬元可減為六千萬元。即員工死亡率再以倍計為千分之十，則其利權外溢之數，尚屬可觀。況繳納保費為數既巨，而其利息費用，

又復不貲，再賠款與繳費時間之距離，而發生之幣值變動差額，其數當亦不鮮。又如費用方面，此則遠較節省。論團體保壽效用，此則事半功倍，利多而弊少，願賢明的企業家，起而圖之。

第十七章 憫恤金養老金及退職金制度

一個規模完備的公司廠商，在科學管理的原則下，對於員工的福利設施，可謂無微不至。按情理說，土地資本、勞力，為企業的三要素，則勞資雙方，應該處於平等互惠的立場，休戚相共，苦樂一體，才是真正的勞資合作。如果一個終歲辛勤的員工，他盡其一生的精神，完全貢獻於他所服務的公司，到了年老力衰，不能繼續工作時，即不能繼續獲得生活費，豈非有失人類的公平。

所以憫恤金養老金以及退職金的規定，即為公司當局關念年老或病故員工，給予補助，亦是員工福利的一種，這是對於年老和病故的一種安慰。其效用即在鼓勵員工的專心工作，永久服務，不再見異思遷，或不安於職了。茲將憫恤金養老金和退職金，分述於下：

第一節 憫恤金

員工因病或突然死亡時，對於遺屬的精神上、經濟上，實在是一種重大的打擊。不但感到生離死別的痛苦，停止了生活費的來源，並且還須籌措一筆治喪費。如果身後蕭條，境況尤屬淒慘。一般薪工階級，清寒者屬多數，雖然可以得到團體保壽金、儲金、年資儲金等，但僅可應付一時，以後終不免拮据，來日生活，更是問題。因此公司有憫恤金的規定，略為表示關切死者，激勵生者，稍為撫孤恤寡之計，而為救濟。

憫恤金給付的方法，很難規定。(一)依照死者的境況，或在職情形，酌給憫恤金。則未免因情感作用，使主管人無所依據，易失公平。(二)制定一定的辦法，以爲給付憫恤金的根據，但對於境況特別惡劣的員工，似乎無濟於事。然比較起來，以員工衆多，必須定出一定的規則，可資遵循，不致人有異言。公司如有意資助，不妨在購儀項下，酌量資助。

所以憫恤金的給付方法，就是假定以歷年實得薪水總數或薪水與津貼合計數，與年資爲計算的標準，年資愈深，所得憫恤金愈多。其計算方法有二：

(1) 歷年實得薪水(或薪津)總數 \times 年資數 $\%$ = 憫恤金數

(假定服務每滿一年，其憫恤金爲實得薪水〔或薪津〕總數的1%)

(2) 死亡時月薪(或薪津)數 \times 年資數 = 憫恤金數

(假定服務每滿一年，其憫恤金爲死亡時之月薪〔或薪津〕一個月)

第二節 養老金

員工因衰老不能任事，或服務滿相當年數，合於退休時，或直接因公殘廢，不能工作時，公司應有退休的規定，使之退休，不再工作。退休期中，仍照在職時薪津，支給全部或一部，謂之養老金。合於退休的規定，約如下舉各點：

1. 直接因公殘廢，致喪失其工作的能力時。

2. 假定服務已滿三十年時。

3. 假定服務已滿二十年，而年齡已滿六十歲時。

4. 假定服務已滿二十年，而年齡雖未滿六十歲，但已衰老不能任事時。

由於上述各種情形的不同，養老金的給付，因之大有差別。例如屬於第一、第二兩條者，應較後列二條為多。又如第一條經相當年數，又能恢復原來工作或較輕的工作時，公司應當恢復其原來的工資，或改支較小的薪水。又如第二條雖已達退休時期，但尚未到第三條退休的年齡，而精神體力，仍能繼續勝任工作者，則公司應聽任自願繼續工作，照支薪水，或再酌給應得養老金的一部分。

養老金在下列情形時，應停止其給付：（一）從事他處有報酬的工作。（二）死亡。（三）已滿養老金的給付年限。

養老金一經停止，即為退職，與公司遂無關係，其給付範圍與方法，當視合於退休規定的情形，分別其數目年限，大致如下：

1. 依照在職時的薪津，或根據在職時月薪，隨同調整津貼時的津貼數，假定按月給予百分之二十至七十。

2. 給付年限，假定自二年以至死亡。

第三節 退職金

退職出於公司的意思，而非員工的過失者。如：
1. 公司因不景氣而停工，裁減一部分員工時。

2. 服務未滿二十年，而年齡已達退休年限時。

3. 服務未滿二十年，而年齡又未到退休年限，但已衰老不能任事時。

4. 能力低弱，不合需用時。

公司一次給予若干退職金，以解除雇用的關係。退職金的給付標準，亦視其合於退職的情形而定。大概給予自一個月至一年的新津數為準。

第十八章 膳食住宿及衛生問題

員工的膳宿及衛生問題，在人事管理中，實為重要的部分。直接關係員工的健康與修養，間接影響公司的業務與風氣。注意人事管理的公司，工廠實不能忽視其重要性。而現今工商機關，往往輕視此點，實屬錯誤。因為這幾點問題，在員工的生活上、精神上，可以說是首先體驗到的。人事當局如果在膳宿衛生上，講求合理的設施與管理，則無形中可以減少醫藥費用的支出，即增加員工的工作效率。

本章所論，以規模宏大的工商機關及職員為對象，工廠中工人或規模較小，人員不多的公司商號，如果注意人事管理的改進，亦可參酌實情，隨意變通，以適合現實環境的需要，而達到合理的目的。現將各點分述如下：

第一節 住宿問題

舊式商店及人數不多的銀行公司工廠，供給住宿的比較多，而不供給的比較少。人員衆多的銀行、公司、

工廠，以及普通商店等，不供給住宿的比較多，而供給的比較少。但亦有少數情形，是連員工的眷屬，也有住宿供給的。茲就供給單身同人住宿方面，加以討論。

(一)宿舍與職員的關係 一個人離開家庭到社會上服務，他所居住的地方，和同居的人，在精神上，可以說是第二家庭。第二家庭所給予他的印象，很可以影響到他的身心和前途，因為除了工作時間在辦公處外，其餘的時間，就大部在宿舍中，而以宿舍為唯一的安身之處。我人試一加考察宿舍與職員的生活關係，如果宿舍是合於科學的原則，則對於職員的團體精神生活，相當重要。積極的可使員生利用業餘時間，安心坐在宿舍中，從事有益的工作。如讀書、寫字、作畫、科學研究、理化實驗、音樂、乒乓之類，或跑到運動場上，作戶外種種健身活動，以調劑身心，強健體格。消極的可以减少員生的無謂浪費，防止生活的糜爛，因此必須在設備上管理上加以注意。

假使像鷄籠式的宿舍，除了僅有的牀舖外，其餘甚麼都沒有，或是狹小低矮，空氣混濁，光線不足，員生除了睡眠進入宿舍外，其餘的業餘時間，有志上進的人，免強在辦公室裏繼續研究。但大多數的辦公處，在業餘後是封閉的，或是不宜於工作了。因此一般意志薄弱，不知自修的人，由於枯寂無聊的結果，初則到朋友家裏閒談，繼而引起賭博，或到娛樂場所，因而逗起跳舞之類，或到茶樓酒室，因而浪費揮霍。由於沒有安身的地方，無意識地藉此消遣，但種種不良的習慣，糜爛頹廢的生活，在不知不覺中，逐漸養成，終於積習難返，走上墮落之路。尤其像上海這一個都市，此種情形，可謂屢見不鮮。這樣的人，對於業務上辦事效力，當然祇有減退，沒有進步，雖不能歸咎於宿舍的不完備，但執果溯因，由於宿舍的設備與管理不良，亦為一個因素。如果有合宜的

宿舍，使員生能與家庭有同樣的安心和融洽的心理，雖不能使人人致力於研究進修，但經公司的種種設施與誘導的，確可以防止走入糜爛的途徑，使之振作精神，好好的利用業餘時間。由此可見宿舍與員生的關係，其重要性實在不能忽視的。

(二)宿舍的地位 宿舍往往因地方的限制，不能接連辦公地方，但在一處的亦屬不少。兩者的利弊，可得而言之。(1)辦公地方與宿舍在一處，其利在接觸較易，往返便利，且膳食易於管理。其弊則一般公司機關及工廠多在繁盛市區或工廠區域，人煙稠密，房屋櫛比，室內空氣比較混濁，傳染疾病細菌，容易散播。(2)宿舍和辦公地方在二處，則可以選擇交通便利的郊外，或空曠的住宅區，其利在富有自由性，空氣清新，地方寬大，且可計畫運動場所，布置花木園地。其弊則接觸較難，往返費時，且膳食不易管理。

所以地位的選擇，頗為困難，利弊均有，視實際需要而因地制宜。其原則當不外：(1)便於業務上接觸，(2)往返便利，(3)空氣清新，(4)膳食易於管理，(5)地方寬大，(6)附近環境優美，(7)設備務求實用簡素，(8)土地高燥。

(三)宿舍設備 宿舍的建築，視人數及需要而定。多者可分為若干幢，每幢分為若干室，每幢每室均題名編號，以為標誌。每室人數，自四人至十人，過多則疾病易於傳布。如果是舊有房屋，祇好合宜布置，隨地調度。然亦不外下述各點：

1. 室內設備 床鋪應求簡單一律，鋪下禁止堆放物件，以免積藏灰塵。室內置寫字檯、坐椅、痰盂、茶具、鏡子、衣櫥、書架等，以足敷應用而簡素整潔為原則。窗戶多開，常使通風，並有窗幃綠紗窗等，牆壁宜用綠色或奶

黃色，以調節光線。屋頂以用天花板爲宜，得調節室溫。他如空氣消毒以及殺蟲藥品，亦須常常施行。茶杯以個別專用較合衛生。

2. 貯藏室 貯藏室專供住宿同人藏放箱籠，以及笨重物件，室內置架子數具，所有物件，均須堆放架上。貯藏室由一室或數室合用，隨時酌定，平日由宿舍夫役管理啓閉，即對於通風及潮濕，亦須隨時注意。堆放位置，務使整齊不亂。

3. 盥洗室 位置於宿舍的僻靜處，室內置洗面檯，檯爲平面櫥，其下縱分爲三四格，橫列爲若干格，專爲放置面盆之用。其上約三尺處，置橫杆以掛毛巾。檯面用鉛皮或瓷磚砌成，俾使水有歸宿。室內冷熱自來水龍頭，如此則寢室中，可以保持清潔，不至拖泥帶水。洗面檯的位置，以適合室內的地位，不使擁擠。浴室及廁所，亦可附設於此。室內須常用空氣消毒及殺蟲藥品，廁所能用抽水馬桶最合理想，但亦有因環境上及經濟上不能辦到的，則用馬桶時，必須注意消毒殺菌方面，以防糞尿的分解，及病菌的傳布。

4. 會客室 宿舍中應有會客室一間，陳設以簡單、樸素、大方爲原則。在業餘時間，宿舍開放，難免有親友訪問，因此可以避免在寢室會客，以免妨礙其他同人，並可自由談話，不受拘束。

5. 俱樂部 宿舍中應有俱樂部的組織，包括圖書、雜誌、報章、刊物、乒乓、圍棋、象棋、歌詠、藝術、絲竹、音樂、收音機等，地方寬大，並可作集會演講聯歡之用。則住宿同人，得以藏焉息焉，優哉遊哉，而調劑精神，交換知識，身心的愉快，實爲無上的安慰。

6. 運動場 戶外運動，如籃球、足球、網球、游泳等，對於強健體格，活潑身心，均有莫大的裨益。宿舍中如屬

可能，應有運動場的設置，以資提倡體育。

7. 其他 宿舍中其他設施，如傳達室、療養室、診療室、電話室、以及曬地等均可隨意酌辦，以求適合需用，而使員生身心愉快，安之若素。

(四) 宿舍規則 宿舍的施設，約如上述。對於同人的身心，可謂體貼入微，盡善盡美。但團體生活間，必須有公共規則以維持之。所以宿舍的管理，在同人自治的原則下，訂定公約，以免散漫混亂，而維公共秩序。否則不獨直接影響同人的素質低下，間接足以威脅公司的風紀。故必須有合理的管理規則，以養成健全的自治風氣。茲舉數點如下，以供參考。

1. 每一寢室，公推室長一人，或正副室長各一人，管理本寢室事宜。
2. 各室室長間，應互推總正副室長各一人，總理宿舍事宜。
3. 正副總室長、室長選定後，由人事處加委，受人事處的指導，並與人事處保持接觸。其任期為半年或一年，期滿改選，連選連任。
4. 每室同人，應輪流每日一人，協助室長負責管理寢室。
5. 寢室鑰匙，每人一具，或僅由室長及輪值員各執一具。
6. 宿舍總門，每日規定開關時間，在關閉時間內，欲進宿舍者，應在傳達室中填入室單，載姓名、時間、事由等，以便查考。
7. 每一寢室，應備一記事簿，住宿同人，假定晚上超過規定時間回宿舍者，須由室長在記事簿內紀錄，以

便人事處的查考。

8. 平日應規定起身就寢時間，用鐘或鈴爲記號，燈火或可按照時間加以管制。每晚由各室長輪值點名一次，有因事不回者，應先填外宿單。否則隨時紀錄，每週彙報人事處。

9. 親友來賓訪問者，應在傳達室中填訪問單或訪問簿，以便傳達，而備查考。接見須在會客室內，並不得留宿。（如有客室，專供外來賓客留宿者，則較合情理。）

10. 寢室內衣帽書籍另呈物件，不得任意亂置。

11. 不得隨地吐痰，及拋擲果皮紙屑，應常保持整潔。

12. 宿舍內不得到處便溺及恣意喧嘩。

13. 寢室內不得懸貼裸體穢褻圖畫。

14. 公共器物應加愛護，如有損壞公物，應由室長報告人事處辦理。

15. 床鋪須摺疊整齊，被褥須不時洗滌，舖下不得堆置箱籠物件。

16. 電燈不得浪費，並限制使用電氣熨斗、電爐等。

17. 門戶須隨時留意，室內空氣常使流通。

18. 寢室之清潔整齊，以及秩序等，人事處得隨時查察，如有不照規則辦理者，得隨時紀錄。

19. 凡住宿同人，遇有意外發生時，應即知照室長，轉告人事處辦理。

20. 如在俱樂部內，有集會學術演講或其他團體行動時，應隨時報明人事處紀錄。

以上所論，就供給單身同人住宿而論。但一般公司廠商，大部同人均攜眷同住一地，擇屋選居，雖皆隨人自由，然在在發生困難。因此員生對於住的問題，亦爲一大苦事。蓋各人的經濟情形，未盡相同，富裕者固然可以得到理想的樂園，困乏者則惟有因陋就簡，勉圖棲身。同人間散處四方，交通遠近各殊，情感生疏，呼應又不靈敏，足以阻礙同人精神生活的進步。

所以公司當局的人事政策，應建立一百年大計，對於員生住宿問題，通盤籌算，使之安居樂業。如建立新邨，分爲若干幢，有家屬者，視職位高低，人數多少，或獨居一幢，或數人合住一幢，並再供給簡單傢具，則更合理。單身同人則住於公共宿舍。至於因人事上的更動，與新陳代謝，所發生房屋的問題，則視當時所定的辦法如何而定，否則豈非有人滿之患。

在新邨的懷抱中，房屋林立，樹木蒼鬱，有小學校，有合作社，有運動場，有俱樂部，有亭台花木之勝，有池塘划艇之樂，芳草綠地，景色秀美。疾病有診療設備，往來有專車接送，熙熙攘攘，融融樂樂，豈不懿歟盛哉，儼然世外桃源，別有天地者乎。

能如是，則公司本身的前途，必然飛黃騰達，光明無限。勞資合作，休戚一體，工商繁榮，可拭目以待之。

第二節 膳食問題

膳食的先決問題，是公司的是否供給住宿，如果供給住宿，則膳食的供給，是當然的。但亦有不供給住宿，而供給膳食的全部或一部，亦有膳宿雖全部供給，因宿舍與辦公處二處，膳食又有自辦、分辦與包辦的不同情形各異，自難加以普遍的討論。膳食的管理，應由庶務股負責，人事處立於顧問及協助的地位，可由各方組

織膳食管理委員會，以討論並注意膳食的清潔及質量問題。本章就供給膳宿全部而宿舍與辦公在一處，且採自辦制度的問題，加以討論。而其他方式，亦可觸類旁通，當不外此原則。

(一) 廚房的管理 廚房是膳食的供給所，膳食的是否清潔，營養的是否標準，都可以影響到同人的健康，以及疾病的傳布。同時糧食燃料的貯藏，是否妥善。器皿桌椅的洗滌與放置，是否潔淨合宜。油鹽醬等食品的常備量，是否過多或過少。水電燃料的消耗，有無浪費的情事。廚役的身體是否健全，手面是否清潔。魚肉蔬菜的購買及品質，有無不經濟及腐臭情形。都是管理廚房的重要問題。茲分述如下：

1. 物料管理 專置物料貯藏室，地位高燥，勿使潮濕。如米、油、麵粉、糖、鹽、燃料，及有長久性的食品等，都可放於貯藏室中。由庶務股人員執管鑰匙，收入量、使用量及貯藏量，均應有帳冊記錄。再如水電燃料的消耗，應有詳細的統計，則可以比較觀察，有無浪費的事實。

2. 清潔衛生 廚房應遠離廁所，地方寬大，光線充足，夏天裝置綠紗窗，以防止蚊蠅的飛入，污水的禁止積留，以絕蚊蟲的孳生。廚役的手面，必須清潔，指甲必須剪光。桌椅器皿，必須洗滌清潔，碗筷尤須用開水泡過，並放入綠紗廚內，以免沾染灰塵。買菜時應由庶務股或膳食委員輪流派員監視，以免有購入腐敗食物。爐灶勿使煤灰飛揚，燒菜用具，必須清潔，勿得隨處放置。再如廚役平日健康及生活情形，如有無肺結核、花柳病等傳染病嫌疑。庶務股應隨時注意，並每週舉行總清潔一次，制定違反清潔罰則，以資警戒。

3. 固定用膳時間 同人每天用膳時間，必須規定，絕不更改，因此廚房工作，可以規律。

(二) 食堂的管理 食堂桌次及坐位，應編定號碼，桌位一次不能容納全體同人者，可分數次，排定用膳

時間及桌次坐位表（表四十一）張貼於食堂布告欄內，使均有固定坐位，不致紊亂。至於食堂的管理，應採分工合作，以專責任，如下述開飯、洗滌、管理三點：

1. 開飯 開飯工作，每班指定茶役數人負責，廚役將飯菜送至食堂，安放一定地位，即由茶役分發各桌，並盛飯添飯。

表四十一 ××公司同人用膳時間及桌次坐位表 年 月 日起

(假定分為三班)

桌次	姓名 時間		桌位							
	A.	B.	1	2	3	4	5	6	7	8
1	C.									
2										
.....										

2. 洗滌 洗滌碗筷及揩抹桌椅等，即由上班茶役收拾清楚，交由下班茶役開飯。或可另外指定專司洗滌之茶役，如有碗筷不潔情事，即由上班開飯茶役或洗滌茶役負責，而由下班茶役指正。如果兩部工作合併一人，或上下班均由同一人工作，則往往有敷衍塞責之弊。末班洗滌後，即放置於碗筷廚中。如果採取分碗筷制，則於碗筷上定製號碼，或即根據職號編列，絕不混用，盛飯與洗滌兩項工作，均由各人自理，則簡單切實，尤

為合理。其方法如下：

A. 碗廚編號 碗廚分為若干格，假定每桌八人，則縱列八格，供一桌之用。橫格視桌數多少，地位遠近用膳班次，不妨隨意酌定。縱格第一格上，編定桌次號碼，以下自一至八，編為坐位號數，如此則每人碗筷，均有固定地位，廚門用綠紗裝置，碗廚須定期消毒一次，廚門於用膳前後，由食堂管理茶役，司啓閉之責。

B. 洗盆 每桌或若干桌間，置清水洗盆一只，中置揩布，用膳畢，即由各人將自己碗筷，在盆內洗滌後，再經自來水龍頭清洗一遍，如能於沸開水中經過一次，尤合理想，洗好後自行放入廚中。

用分碗筷制的優點，可以減少茶役的使用。在清潔問題上，因自己切身關係，可以特別注意，並促進同人勤勞的習慣。

3. 管理 指定茶役一人，負責飯後洗面巾的供應。最簡便而經濟者，可定製約百葉大的方毛巾，預算每班的人數，每人一塊，每次用膳，將毛巾八塊一疊，全部放入熱水盆上，行蒸氣消毒。然後用搪瓷方盆，每桌一盆，每盆八塊，則既省手續，又極經濟。此外對於食堂門戶及碗廚的開關，桌次桌椅的安排，物件的管理，地面的灑掃等，均須由指定茶役，負責辦理。

(三) 膳食的管理 膳食的管理，指米類及菜類的營養而言。米類及菜類的選擇，對於同人的營養，很有關係。由於職員的衆多，四方雜處，以致因水土關係，而食物的習慣性大異。如北方的人，以麥類玉蜀黍為主食，南方的人以米類為主食。對於菜肴，又因風土習慣的不同，而嗜好大有差別。因此公司對於膳食方法，應以合於大眾嗜好為主食品，再加入副食品，而為適當的調劑，以補其偏。調節的方法，就是在主食品之外，加入

副食品，一方面適合各人的嗜好，一方面可以逐漸改變各人的習慣，而趨於一律。茲將調節的方法，討論如下：

1. 關於食物的 員工如南方人佔據多數，則以米類為主食品，麥類為副食品。反之，則以麥類為主，米類為副。副食品的加入，以下述三種為普通。茲以米類為主食品例。

A. 每日制 副食品每天加入，則其量可以略少，如早餐每人加吃饅頭二個，形式與內容隨便。如於早餐前半小時，每人供應豆漿一杯，佐以饅頭二個，則更合營養原理。或在中膳或晚膳每人加吃湯麵一小碗，亦頗合理。或採任意制，每天加入某種副食品，取捨增減，隨人自由。或每日有一餐純用副食品，亦極隨便。

B. 三日制 照上述方法，每三日一次。

C. 星期制 每星期中加入副食品一次，其量較前增加，或純以副食品為主，全日或一餐二餐均可。此法較便，在廚房方面，管理容易。前二法較為繁瑣，但於調節功用上，較此為勝。

2. 關於菜類的 菜類的品種及烹調方法，對於一般人的食慾很有關係。因為風土習慣的不同，食用菜肴，大有差別，嗜好因之不一，食慾由是各異。動物性食物及植物性食物的配合，應當在經濟原則下，選擇合於營養條件。如蛋白質、脂肪、醣類（即碳水化合物）為食品之三大營養品。又如各種維他命及鈣、鐵、銅、錳、碘、磷等鹽類，亦為不可缺少的元素。食品中如缺乏某種維他命，往往即患某種維他命缺乏症。蓋維他命並不能由人體產生，必須由食物為之補充，且時常消耗，則補充尤為必要。

總之，烹調的方法，以合於大眾的習慣，菜類的選擇，以營養豐富而價格經濟為原則。如能由庶務股人事處及膳食管理委員會，規定一週的菜單，或指定菜類的範圍，則尤合於營養的要求。茲將維他命主要種類及

其不足時所患的疾病，與含量豐富的食物，舉述如下，以供參考。

A. 甲種維他命 人體缺乏甲種維他命，則患眼粘膜乾燥症，角膜軟化症，夜盲症，對細菌抵抗力減少，皮膚乾燥，氣管炎等，又可致兒童發育不良。甲種維他命為油性，多存在於魚肝油、奶油、牛乳、雞卵、肝、腰子、蛤蚧、菠菜、金花草、胡蘿蔔、番茄、南瓜、白薯、玉蜀黍、小豌豆、小白菜、甘藍菜、薺菜、萵苣、芥菜、油菜、蘋果、香蕉、文旦、葡萄、桃、花生等。

B. 乙種維他命 本品主要又可分為 B_1 （即維他命F） B_2 （即維他命G）人體缺乏維他命 B_1 ，則患腳氣病及心臟障害等。如缺乏維他命 B_2 ，則患不眠，毛髮脫落，大腸炎，慢性下痢，及皮膚炎等。所以如專吃精米，則食慾逐漸不振，體重減退，以至於衰弱而死。此乃由於糙米的外皮中，含有大量的維他命乙，如用精白米，則本品完全消失。現今提倡吃糙米，所謂衛生米，即並不十分碾白的米。本品為水溶性，多存在於糙米、麥、燕麥、高粱、玉蜀黍、胡蘿蔔、白蘿蔔、白薯、馬鈴薯、菠菜、芹菜、金花草、薺菜、小白菜、甘藍菜、油菜、芥菜、黃豆、豌豆、綠豆、豇豆、芋頭、番茄、蘋果、香蕉、文旦、葡萄、桃、花生、肝、腰子、心、奶油、牛奶、雞卵、萵苣等。

C. 丙種維他命 人體缺乏丙種維他命，則患壞血病，如牙床易出血。本品為水溶性，含此物最多者，為黃豆芽、綠豆芽、發芽豆、豌豆、胡蘿蔔、白蘿蔔、白薯、馬鈴薯、菠菜、萵苣、小白菜、芹菜、金花草、油菜、甘藍菜、芥菜、番茄、黃瓜、綠茶、桔子、蘋果、檸檬、文旦、香蕉、桃、西洋楊梅等。惟本品不耐熱及鹼，遇熱或鹼即易消失。豆芽含量甚豐，日缺乏青菜時，若用黃豆芽以代之，則極易取得丙種維他命的補充。再如綠茶，在壞血症時，為救急的一種妙品。

D. 丁種維他命 本品有抗僵癩病的功用，缺此則現骨軟化，齒牙發育不良，身體衰弱，而為僵癩病。少見日光，而又缺乏本品者，易罹此症。因日光中的紫外線，多照射皮膚，可以促進本品的產生。本品為油溶性，多與甲種維他命共同存在，對於肺結核病，可以增強抵抗力。本品又可促進鈣質的吸收。含量多者，如魚肝油、奶油、花生油、卵黃、蛤蚧、小白菜、油菜、甘藍菜、芥菜等。

E. 戊種維他命 本品為支配生殖的成分，與動物的生育有關，缺此則兩性的生殖細胞退化，不能生育。含量較多者，為香蕉、牛肝、卵黃、牛肉、豬油、豌豆、花生、捲心菜、萵苣、米麥的胚芽等。

(四)關於膳食的其他問題 以上均就自辦膳食及共食制而言。尚有包辦及分食制等，亦為膳食上的重要問題。包辦比較自辦，在管理上的確簡便，不過在經濟清潔及營養等，很難得到滿意的結果。至於分食制度，在衛生上言，確比共食制為進步。當以下列各點為原則：

1. 菜肴簡單 分食制的菜類，應當較共食制為單純，而質量較多，約為共食制總量的八分之一。務使減少碗碟的供用量，及廚役的分配手續，並可能減少剩餘菜肴的浪費，以足敷為度。

2. 營養豐富 分食制的菜肴，既較共食制為單純，故對於營養價值，更須注意，且增加每次種類的掉換，以求普遍性調劑。

3. 碗筷專用 菜肴既分，則碗筷調羹碟子的使用，應照前述分碗筷制的方法，分開專用，則對於分食制的作用與目的，更易達到。

(五)變相的分食制 變相的分食制，就是採用共食分碗筷方法，即每人使用二種顏色的筷。假定紅白

二種，白筷專司傳遞工作，紅筷專司送食工作，菜肴仍與共食制一樣，進食時白筷專門取菜，先將小菜放入自己碟子中，再用紅筷送入口中。呷湯時用湯碗中的公用大調羹，在湯碗中取得後，放入自己碟子，再行呷飲，吃飯時亦專用紅筷。此法可得分食制的功效，而有共食制的優點，雖較分食制略欠週密，但可減少分食制的麻煩及菜肴的單純性。用膳時雖較不便，但行之既久，習慣成自然耳。

第三節 衛生問題

衛生設施，在公共團體中，實為重要的問題。尤其是供給膳宿的機關，更為重要。衛生設施所包含的範圍，甚為廣泛，如積極的疾病預防，消極的疾病治療，以此為出發點，須辦的事，已很可觀了。

公司當局，不應重視衛生的費用，而忽視衛生的效果。其影響不僅及於員工個人與公司，且能及於社會，大言之為社會問題。小言之，以公司機關而論，則衛生的先決問題，首應注意於膳宿的合理化，次當注意於保健的運動，醫藥的設備，衛生知識的灌輸，體格及清潔的檢查等。茲分述於下：

(一) 醫藥設備 規模宏大的機關，都應有供給醫藥的設備，積極的疾病預防，如霍亂、傷寒、副傷寒、痢疾、及牛痘等預防接種，及定期的體格檢查，愛克斯光檢查，宿舍、廚房、膳堂、廁所等的定期消毒，廚房用具及衣被等日常用具的殺菌，廚役及菜類的清潔檢查。消極的疾病治療，如醫院、醫師、藥房的特約，療養院及診療室的設置等。醫藥費用由公司完全負擔或部分負擔，同人家屬，亦可訂定優待減費辦法，以輕同人負擔。

A. 醫院 特約規模宏大分科完善的醫院，訂定住院優待減費及公司納費範圍的合同。凡同人患病，非本公司診療室及特約醫師常駐醫師等，所能治療，或因其設備上技術上的不足等，必須住醫院治療的。如患

2. 定時醫師 公司自設診療室及療養室，除常駐醫師外，並特約各專科醫師，於每日特約時間內，至診療室應診。同人患病者，即在診病時間內，赴診療室就診。自備診療室療養室，及常駐醫師、定時醫師等，均以員工衆多並供給膳宿者爲宜，且以西醫擔任爲當。

3. 特約醫師 公司因員工不多，診療室的設備，不合經濟，或並不供給膳宿者，特約有經驗的中西醫師數位，以專科爲原則，訂定診費優待減費辦法。同人患病時，就所患病狀，選擇醫師，填就診申請書（表四十六）後，送人事處，由人事處填給門診就診書（表四十七），或出診診病書（表四十八），亦有請常駐醫師定時醫師外，再請中西專門醫師數位爲特約醫師者。至月底製醫師診費、藥房藥費月計表（表四十九）。

表 四 十 六

No.	
同人就診申請書	
逕啓者 敝人 因患 便治療爲荷此致 人事處 台照 中華民國 年 月 日 申請人 主任	出診地點 病擬赴 醫師門診請發給門診就診書一紙以
注意——特約醫師及診病時間可詢人事處 本人如不能親自填寫者可託同人代填	

表四十八

同人出診診病書存根 No. _____	
同人姓名	部分
申請書號數	
醫師姓名	
出診日期	年 月 日
出診地點	
診費	核對員
藥費	核對員

××公司同人出診診病書 No. _____	
中華民國 年 月 日	逕啓者茲有 敝公司同人 住居 貴醫師出診請即駕往其診費請向 敝公 司結算爲荷此致 醫師 ××公司人事處謹啓

××公司指定醫師處方 No. _____	
藥房注意——此方配發藥物後請將下聯 留存每月底彙齊結賬	姓名 性別 Rp. 醫師 簽 年 月 日

收藥人 簽	No. _____ 藥費\$ _____
藥房簽 年 月 日	

表四十七

同人門診就診書存根 No. _____	
同人姓名	部分
申請書號數	
醫師姓名	
門診日期	年 月 日
診費	核對員
藥費	核對員

××公司同人門診就診書 No. _____	
中華民國 年 月 日	逕啓者茲有 敝公司同人 來請予 診治爲荷其診費請向 敝公司結算可也此致 醫師 台照 ××公司人事處謹啓

××公司指定醫師處方 No. _____	
藥房注意——此方配發藥物後請將下聯 留存每月底彙齊結賬	姓名 性別 Rp. 醫師 簽 年 月 日

收藥人 簽	No. _____ 藥費\$ _____
藥房簽 年 月 日	

工商人事管理

表四十九 ××公司藥房藥費月計表 年 月份 第 頁

同人姓名	職號	醫師姓名	書診 No	日期		門診 次數	診出 次數	診費 每次\$	合計診費	藥房 藥方 No	藥費	合計 藥費	備考
				月	日								

表五十 ××公司診療室需添藥品材料通知單 No _____

藥品或材料名稱	出品藥廠	包裝方法	現存數量	需添數量	備註
逕啓者茲需添上開藥品及材料希于 日內辦就交下應用爲荷此致					
人事處 台照 診療室謹啓 年 月 日					
人事處批					
庶務股註 上開藥品材料已於 年 月 日交診療室取具回單醫字第 號					

C. 藥品 自設診療室，則藥品的供給，可以自行配合。每月藥品及衛生材料的收入量、使用量以及貯存

量，均須紀錄，以爲統計。需添藥品及材料時，由診療室開具需添藥品通知單（表五十），送人事處交由庶務股照辦。如無診療室者，則特約數家藥房，訂定優待辦法，憑特約醫師處方配藥，至月底憑單向庶務股收費。庶務股付費後，即將醫師診費單及藥房配藥費單，交人事處，人事處再核對過入存根製表。以上均就醫藥費完全由公司負擔而言，如不完全由公司負擔，則可隨意變化。

D. 療養室 供給膳宿的廠商，既有診療室的設備，則在醫療問題上，療養室的設立，亦爲必需。患病同人，有屬於長期性或較嚴重者，則可以移居療養室中，較在寢室方便，且易於療治，並使病人減少精神上的痛苦，及同室人的不方便。

(二) 團體治療 爲使醫藥的平民化，並減輕一般工商機關學校家庭的醫藥負擔起見，政府衛生機關應督同當地公立醫院，或辦理成績優良的私人醫院，辦理團體治療。參加團體治療的每一單位人數，定一最低限度。經費的來源，除由參加團體治療的團體繳費外，並由地方機關補助或自由捐助。納費的範圍，以低廉而使人易於負擔的數目，即納費平民化。其計費方法，即按照每人每月或每年團體治療納費數目，根據參加人數納費，醫院即發給團體治療證，證上載明團體名稱或家長姓名，及團體各分子的姓名、性別、年齡，並粘貼相片等，參加團體治療的人患病時，即可憑證免費治療。至於治病範圍，醫院方面，除屬於長期性疾患，重要手術，補養性治療等，需要巨大的醫藥費，得規定予以優待納費外，都應免費治療。所以免費與納費的範圍，都應有明白的規定。

總之，辦理團體治療，乃一種社會福利事業，其性質與團體保壽相似。即以一人或一羣的醫藥費用，移轉

於多數人士及團體，使之共同負擔。工商機關學校家庭等團體，每年支出一筆有限的費用，可以享受全年免費治療的權利。醫院方面，雖然收納很少的費用，但由於納費的人，為共同負擔少數人的醫藥費，所以在整個費用上說，是不會使醫院難於負擔的，假使參加的團體踴躍的話，則尚有盈利亦難否定的。因此用最小的費用，發生最大的效用，社會個人，都蒙其利，確是值得提倡的社會事業。本論不在本書討論範圍之內，不過藉此機會，稍加涉及，意在促使工商團體，聯合提倡，策動醫院合作，俾使醫藥普及，共登壽域。

(三) 健身運動 同人的健康，除上述消極的在醫藥上努力外，並須積極的注意到精神的肉體的鍛練。一般學校，對於體育晨操，是非常重視的。可是社會團體，工商機關，就很少注意於此，這是對於體育的重要性，尚少認識。由於公司當局的不加注意，一般員工就往往漠視健康的重要性。採取保守態度的，若無其事，既不加以鍛練，亦少戕害行為。但一般意志薄弱，尤其無知青年，非但不加注意，並且加以斲傷，追逐於聲色犬馬之樂，沈淪於醉生夢死之境，弄得暮氣沈沈，未老先衰，毫無振作氣象，實在是很可惜的。這固然是個人的自然趨勢，但當局的忽視，卻是不可否認的事實。此於民族健康，影響誠非淺鮮。

所以政府主管體育機關，應多注意於普及性的國民健康工作，多設立體育指導機關，協助民衆團體的保健運動，灌輸體育知識，宣傳體育重要，鼓勵體育重要，舉辦體育競賽。工商機關的人事當局，應積極提倡與鼓勵，對於住宿同人，更可規定集團晨操，及各種健身運動。如打拳、乒乓、足球、籃球、網球、羽毛球、遠足、賽跑，以及騎馬、划船等，並時常與其他團體，舉行友誼賽，以提倡運動的興趣。

因此，同人的智德體三育，在種種設施的指導與鼓勵下，可以得到合理的平均發展，是無疑的。一方面精

神振足，思想純潔，一方面身心強健，朝氣勃勃。由是移聲色犬馬的無謂消遣，以致力於體格的鍛練，體育的修養，由個人健康推而至於團體健康，更擴而為民族健康，其功確非淺鮮。

(四) 衛生常識 我國國民教育的水準，一般低落，對於醫藥衛生的知識，更是缺乏。所以世界各國的死亡率，我國常列前茅，此非我國的光榮，實為民族健康的一大污點。即一般知識人士，除專門研究醫藥及少數留意醫藥衛生外，大多數人是很少注意於此的。學校中除專門研究外，亦僅生理衛生等膚淺書本，實不夠普通醫藥衛生知識的應用。一般無知人民，則發生疾病的機會，自然容易，一旦患病，則應付治病的方法，竟至束手無策。而民間尚有以求神問卜為解決治病方法者，可見醫藥知識的低落，實不容諱言。

所以在我國現階段的國民教育水準狀況下，醫藥界對於普及醫藥知識、指導研究、及灌輸常識等工作，實為應盡的一種義務。知識人士，應多注意研究，工商團體的職員，教育程度較高，則在吸收醫學知識上，比較容易。人事當局應定期聘請外界醫師及衛生顧問人士，作醫藥衛生知識的演講，而心理衛生及精神衛生，尤須注意。圖書室中多備衛生雜誌，醫藥書報，使同人的衛生知識，與時俱進，由是而推於家庭，以達到生活衛生的目的，直接有利於個人，間接有功於社會，想賢明的公司當局，決不忽視的。

本章所述的各項，都屬於社會性事業，如得政府機關的提倡鼓勵，扶助指導，而工商領袖、學術人士的積極領導實行，其效果必事半功倍。此從民族健康的立場而論，為應有的通盤計畫之一，不得已而求其次，必從知識較高的工商領袖，學術機關，積極提倡與實施為始，則民族健康，庶有一線光明之望。

第十九章 其他福利事業

一個健全的企業組織，各方面的進步，固然由於主持人的才智，運籌帷幄，處置得宜。然而僅靠少數人的努力，是無濟於事的，必須上下一心，協力合作。一般小資產階級的獨資商店，合夥商店，所產生的利潤，可以說是着重個人利益主義，以獨佔爲唯一目標。他所雇用的夥計，除了終歲辛勤，僅得免強的溫飽外，還有甚麼希望與保障呢？從他們人事上變動率的增大，可以推測到他們對於員工的待遇，是很刻薄與淡漠的。

在一個龐大的組織裏，這種過分的自利己主義，是不應當存在的，要希望企業前途的發榮滋長，必須在利潤均沾，憂樂共享的原則下，安定從業人員的生活，才可以發揮高度的工作效能。因此賢明的當局，對於同人的設施，在可能範圍內，終是極力講求合理的施策，以增進員工的福利，減少勞資的爭執，而達到勞資的永久合作。在一個工商機關裏，所要辦的同入福利事業，應在物質環境及人力條件下，合理發展，亦不可過於偏向，反失去真意所在。茲舉辦理同入福利事業，應有的原則如下：

- (一) 負責辦理同入福利事業，應就職員中，慎選勤廉公正的人。
- (二) 辦理福利事業的日常工作，在可能範圍內，應以業餘時間，或不妨礙業務工作爲原則。
- (三) 辦理福利事業的經費來源，應在不增重不刺激公司的經濟負擔的原則下，而能達到加惠同人的目的。
- (四) 因辦理福利事業而需要的人力物力，應盡可能的擷節，避免浪費。

(五)福利事業的基金，應當獨立。每年的經費，在公司財政的預算中撥用。福利事業所需的各項開支，均由福利事業基金付帳。

辦理同人福利事業，應先組織同人福利事業委員會（以下簡稱福利會），以統制各種福利事業的設施，為辦理同人福利事業的最高機構。委員人選以總經理為當然委員兼任主席，再由主席遴選各部處部長處長及各部處幹練職員擔任委員，制定章程，並確定事業範圍，由各委員並以外的職員，組織各事業小組委員會，承福利會的決議，推行工作，關於福利會的組織章程，略舉如次：

1. 委員人數 如十一至十五人。
2. 委員任期 如一年至二年，連選連任。
3. 經費的來源、保管、及其運用方法。
4. 福利事業的範圍，另組各事業小組委員會，辦理各種事務。
5. 小組委員會的人選，如何產生。
6. 福利會的工作，如覆議各小組委員會的決議事項、辦事規則、會計報告、年度事業報告等。
7. 會議的表決方法。
8. 常會的召集及次數的規定。

茲將福利事業應先推行的數種，舉述如下：

第一節 同人消費合作社

合作社是近代社會一種進步的組織，其業務範圍極爲廣泛。如生產合作、銷售合作、消費合作、信用合作等。在工商繁盛的都市裏，是到處可以看到的。自戰時以迄現在，合作社的組織，在中央合作金庫的提倡與扶植下，逐漸展開。惜其工作重點，似多偏於存放款業務。故合作社的設立與提倡，應全面平均發展，普遍推廣，本文就消費合作，加以討論。

由於消費合作，可以減少中間者的剝削，就是避免從生產者到消費者中間，所經過的批發商、零售商的幾層剝削。因爲一種商品，從生產者依照製造成本加上利潤出廠後，再經中間批發商、零售商的幾重利潤，則消費者所付的代價，已超過生產者發賣的價格很多。中間者的剝削，往往超過其合法的利潤，甚至壟斷居奇，任意抬價。消費者爲了避免中間者的剝削，則消費合作的組織，實屬需要。

我國教育低落，民知不開，消費合作的推行，還是僅限於都市，以及一般知識團體，未能伸展到農村及平民階級。如果政府能給予人民有力的扶助與指導，使消費合作的組織，擴展到每一階層，每一角落中，則居於中間地位，而非真正生產者，當可逐漸減少。則有用的人力，可轉而用之於生產工作。如我國工業衰落，應當開發工業，造就技術人才，使人力物力，得盡其用。又如我國雖以農業立國，然糧食棉花，猶難自足，生之者寡，而食之者衆。僅此一端，已爲我國農村凋疲之事實。如能培養農業專門人才，改良耕牧方法，利用機器，墾荒殖邊，則事半而功倍，供多而求少，產量增加，可以輸出，從入超而爲出超，當非難事。俾使地無荒廢，人無委棄，則國富民裕，本固邦甯，此乃社會問題，不在本書討論範圍以內，不多論述。總之，消費合作，是合作組織之一，可以減輕消費者的負擔。在工商機關的立場，爲謀同人的福利，則消費合作社的設立，是毋庸置疑的。消費合作社的設立，

在福利會的決議下，依照下列各點組織成立，並進行其工作。

(一) 訂立社章 章程內容，應規定下述各點。

1. 消費合作社的名稱、宗旨、地點。
2. 社員的資格，股本的集合方法，每股金額，及社員認股的最高最低額。
3. 社員股份轉讓，退出及抵押的限止。
4. 組織的性質，為有限或無限。
5. 組織的機構。
6. 社員選舉權，每年常會次數，開會時出席會員的有效數，社員委託代理人出席，社員大會流會時的表決方法等。
7. 理事會監事會的人數、產生、及職權等。顧問幹事的聘定及有無報酬等。理事監事的任期及連選是否連任等。
8. 理事會監事會開會時，出席理監事的有效數。
9. 關於營業方面，採購商品的對象及商品的性質等。
10. 社員或非社員的購貨辦法。
11. 會計年度。
12. 股利及盈餘的分配方法，又對於非社員購貨，有無享受此項分配盈餘的權利等。

(二) 負責人員的決定 理事會監事會的人選，當由全體社員，根據章程規定的選舉方法，合法產生。必須以辦事負責，熱心公益的人充任，其他顧問幹事等，再由理事會慎重遴選。總之，辦理消費合作的人，當以全體社員的利益為前提，則消費合作的前途，是有光明的。

(三) 社址的決定 消費合作社的地方，當以辦事便利及社員購貨便利為原則。故應另闢專室於公司內，辦理消費合作的各項事務。如另有員生宿舍及職員住宅新邨等，則附設於中，更合理想。

(四) 上級機關 消費合作社，應受福利會的監督指導。其社章、理監事名冊、社員大會的決議，及每年業務概況帳略報告等，均須報由福利會備案。

第二節 同人子女教育補助金

同人年齡，大小不一，經濟情形，貧富各異。但薪水階級，以清寒為多，何況家無恆產，負擔深重者，則子女教育，實一重要問題。故同人子女教育補助，亦為福利事業中重要工作。則同人子女可不致因貧失學，聰穎優異者，更可進而深造。公司的加惠及關懷於同人者，實非淺鮮。公司用人，如不採取迴避制度，則將來同人子女，學成後可以為公司服務，其忠心愛護的地方，當較外來新人為深切。

辦理同人子女教育補助，應在福利會的決議下，推定負責人，組織同人子女教育補助委員會，訂定補助章程及申請手續等，呈奉福利會核准施行。茲將章程要點及辦事手續，約述如下：

1. 規定可以享受此項補助金的同人資格及條件 如同人性質、服務年數、及經濟情形等。
2. 學校的範圍 如小學、初中、高中、專科、大學等各年級。

3. 規定各級學業操行的成績標準。小學應以普遍性為原則，規定標準稍寬。中學、專科、大學應較嚴。又如總成績合於標準，而有主科或非主科不及格，學校規定必須補考或不補考者，應如何辦理，均須明白規定。

4. 訂定補助費用的範圍。如學費、雜費、圖書費、體育費、修建費、尊師金、書籍費、及膳宿費等。

5. 訂定補助費用的標準及其根據。

6. 關於已受學校獎學金，或外界補助金的差別補助。

7. 規定可以補助的學校及所習之科系。

8. 每一同人可以申請補助人數的有無限度。

9. 申請手續。如填申請表，繳呈照片，成績報告單、畢業證書等。

10. 審核手續。如審核申請書內容，驗成績單各項成績，登記申請人姓名、子女姓名、肄業學校、年級、學科成績等。

11. 開會議案。如提付全體委員審查，核准合於補助名額，核議補助金額，將決議事項，函請福利會覆議，通過後施行。

12. 教育補助委員會的職務分配。

13. 委員人數的規定及其任期。

申請書中應載的事項：

1. 申請人姓名、職務、到職年月、住所。

2. 申請人的經濟情形 如收支狀況、有無田地、房產、股票、或負債等。
3. 申請人的家庭情形 如親屬人數、子女入學人數、及受扶養人數等。
4. 申請人子女的姓名、年歲、性別、肄業學校、所讀學科、年級、及學校地址、應繳各費約數、校長教務主任之姓名等。
5. 申請人子女的學業、品行、體格等成績、及成績名次。
6. 已否得外界獎學金、或補助金、或學校獎學金。
7. 申請日期、核准金額、給付日期等。

第三節 同人醫藥補助及貸款

公司對於同人的疾病，除有診療室、療養室、及完全供給醫藥費外，有不供給醫藥費，或僅供給醫藥費之一部分。往往因重篤疾患，其醫藥費已超過公司所負擔的範圍。或遇特殊情形，如患病不在服務地方，而適在請假回籍時，致不能享受公司所指定的醫師免費診治，及指定藥房免費配藥的機會，因此不勝巨大醫藥費的負擔。公司方面，在此種情形下，為減少同人的經濟困難，乃有醫藥費補助的規定。但此項補助，大多限於不供給醫藥費，或僅供給一部分的工商機關。又如同人因有特種急需，或遇意外事變時，公司因有不得預支薪水的拘束，乃另有貸款規定，以資濟急。

此項醫藥補助費及貸款的數目，由福利會視財政情形，每年撥出定額若干，交醫藥補助及貸款委員會分配使用。茲分述其要點如次：

(一)醫藥補助 應規定的各點：

1. 可以申請補助的資格 如同人性質及服務時間。
2. 合於補助的條件 如所患疾病，非由於本人的過失致病者，經治療痊愈後，其實際支出的醫藥費，顯非本人的經濟力所能負擔者。

3. 不能補助的條件 如患不重要的疾病，無須醫治者。或係補養性質者。或屬於花柳病者。或距離患病或受傷害的時間，已有相當時間，且已完全恢復健康者。服務未滿若干時者。曾受親友的資助，並無需要償還者。家境優裕者。患同一病症，在領取補助金後未滿半年者。不能提供證明文件，或無法證明其確實患病者。

4. 申請時的手續 填申請書，請補助數目，及提供證明文件。

5. 審查時的手續 審查申請書內容及證件，提交小組會，核議補助數目，呈福利會主席覆准後發給。

6. 補助額度的最高額及每年次數的限制。

7. 返還補助金的規定 如接受補助金後未滿三個月而辭職或退職者。或其經濟情形，有顯著的改善時。

(二)申請書的內容，應有下列各點：

1. 申請人的姓名、職務、到職年月。

2. 申請人的經濟情形 如每月收入、支出數、及資產負債等。

3. 所患病症的經過 如病名、經過日數、治療情形、支出費用等。

4. 請求補助金額，並附藥方藥費等收據。
5. 核准補助金額，及福利會主席批示。
6. 給付日期。

(三) 貸款 應規定下述幾點：

1. 可以申請貸款的資格 如同人性質及服務時期。
2. 合於申請貸款的條件 如一時急需，非本人經濟力所能勝任者，或某種正當用途，非短時間內所能籌措者。

3. 不能申請貸款的條件 如日常生活的不敷，或非正當的急需，或為喜慶之事，或已經貸款尚未清償者，或服務未滿若干年者。

4. 申請時的手續 自繕申請書，詳具理由用途，或提供證明文件。

5. 審查時的手續 貸款的核准，提交小組會，經過核定額度後，呈福利會主席覆准施行。

6. 貸款最高額度的規定。

7. 貸款歸還方法 如定期償還，分期償還，按月由薪水扣還，中途離職的立時償還等。

8. 利息 一般多不計息，或酌收低利，或逾期還款計息等。

醫藥補助及貸款的最高額度，在物價變動不已中，殊難硬性規定，可定一最高標準，如照申請時所得薪津二個月為原則，則可以隨時調整，而並不固執了。

第四節 同人聯合投資

同人薪津所得，或其他收入，除每月開支外，尚有多餘的，為數雖然不多，但如果集合起來，數目一定可觀。為博取較儲蓄所得的利息，更優厚起見，如僅僅少數人的數目，實在談不到資金的運用，即使可以作某種對象的投資，往往因為缺乏技術上的條件，或商業上的知識，而不能達到滿意的結果。因此同人聯合投資的組織，亦可在福利會的主持下，策動進行，推選善於運用資金及富於商業經驗的同人，負責營運。則對於同人的利益，一定可以增加，並可減少同人的分心。茲將同人聯合投資的要點列下：

(一) 推定人選 在福利會的決議下，推選熱心公益，富於商場經驗的同人，組織同人聯合投資委員會，負責營運同人聯合資金。

(二) 訂定章程 章程中應載明各點：

1. 參加聯合投資的同人資格 如正式同人為限。
2. 參加聯合投資的單位額度 採用整數單位，則計算簡易，單位額度，應求其可能與普遍性。
3. 參加聯合投資的時期 如規定長期投資為若干年，短期投資每若干月為一期，則在一定期限中，可以安心運用。
4. 投資的對象 如有價證券的買賣套利及放款等。
5. 盈虧的分配 至期末結算時，除去必要的開支外，按照單位分配盈餘或分擔損失。
6. 辦事人員的推定及其任期等。

(三)手續

1. 參加投資時的手續 填申請書載明投資單位，投資時期等。
2. 接受參加投資時的手續 掣給收據，登記投資人帳戶。
3. 資金運用時的手續 每期資金集中後，根據投資時期之為長期或短期，分別作長久性及暫時性的運用，作決定對象時，應取得委員全體或多數的同意。

(四)其他 同人聯合投資委員會，認為機會佳良，確實有利於投資時，得經福利會主席的同意，將所投有價證券房地產等，向銀行或公司方面作押款，作資金的融通，而博取更大的利潤。

但聯合投資委員會方面，對於投資時應持的態度，有如下述各點：

1. 謹慎 營運資金，為同人少數資金的結合，必須謹慎從事，勿操切圖功，反致債事。
2. 穩健 選擇投資對象，必須以穩健為主。如放款須有確實的擔保，如有價證券，須為股實的公司廠商。如信用放款，當以信用卓著的工商機關。如為房地產以至物品等，則須變現性容易。又如作證券套利，則須套得利息，不低於市場利率。

3. 注意市場變動 市場變動，常因時局的變化或銀根的緊弛，貨物供求的關係，交通的暢滯，季節的變化等而動盪不定。投資時應注意可能的不良變化，加以適當的應變措置。

4. 公正 負責營運的人，必須熱心公益，以同人福利為前提，辦事公正，絕不借公濟私，則同人自然信仰，亦為服務美德。

5. 機變 營運資金的人，應有機變的手段。如將遭遇損失或虧蝕時，應即忍痛結束，另謀補救。如固執成本，則損失更大。

此項同人聯合資金的營運，亦可適用於同人身後的遺屬，如孤寡弱質，不善經營，則僅有的遺財，勢將迅速耗蝕殆盡。公司為關懷同人身後遺屬，使不能經營的遺財，亦可接受參加聯合投資，代為營運，或代為保管。則既可保持幣值，又可將所得孳息，對於平時生活，不無補益。此在公司方面，不僅為照顧死者的殷殷至意，亦所以慰生者而表現人類同情心，則愈可使人感激公司的恩德無涯。

第二十章 分支機關的人事管理

規模宏大的銀行公司工廠，其分支機關，滿布全國各地，則其人事上的進退升遷，以及日常事務，一定繁複異常。以上所述，均就總公司而論，對於分支機關的人事，尙未言及。然分支機關的人事制度，當一以總公司的人事規程為原則。不過在形式上，分支機關為局部的，而總公司為整個的。所以分支機關，因規模狹小，大多無專辦人事的部分，即使有人事的部分，亦屬範圍狹小，處理局部人事上事務而已。故大多由分支機關的經理副經理廠長副廠長主任等兼辦的。從一般銀行公司工廠的用人方式，因職員與工役的不同，故在管理的職權上，亦有出入。茲分述一般處理如下：

第一節 公司與工廠在人事上的不同點

公司與工廠的人事管理，其主要不同點，即為進用員工的方式不同。一般公司的職員，都是知識分子，進

用時大多由總公司集中辦理，經總公司考選錄用及訓練後，分發各機關任用，並且經常的實施遷調，所以在管理上，可說是中央集權。

工廠對於工人則不然，除少數技術工人及主腦外，大都是無知識階級，如與職員實施同樣方式，事實上是不可能的。所以大多就地募用。再如工作方面，工人以養成專門熟練為目標，故亦不適於遷調。因此工廠中工人的進退、工資及每年加薪的決定，考績的評定等，事實上在總公司所定的工人管理規則統一辦法之下，由總分支廠個別辦理。即如工廠與總公司，雖在同一都市，因總公司總理整個總分支機關的一切事務，大多在商業區，而工廠則大多在工廠區。因此人事上的管理，可以分為兩部，即總分支公司總分支廠的職員，仍由總公司集中辦理。而總分支公司總分支廠的工人茶役，則由各機關個別辦理。總分支廠得視工人的多少，而設立辦理人事的部分，或由工務處辦理。凡有關人事上的一切決議，與異動情形，仍須分別編製月報，彙報總公司人事處，仍與人事處保持密切聯絡。則人事處對總分支公司總分支廠，人事上一切動態，仍可集中與分析統計。

第二節 分支機關的分區

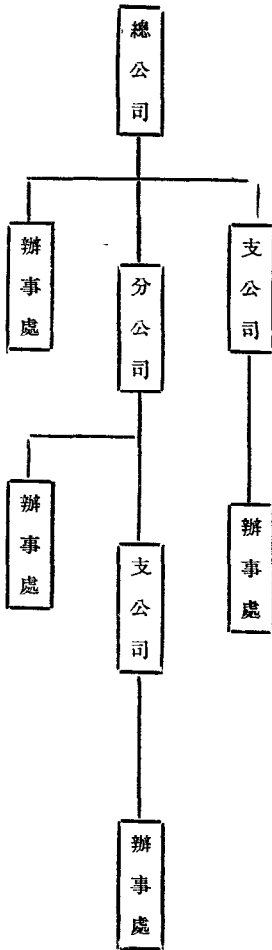
總分支機關的員生，在人事上的管理，必須集中於總公司，已無疑義。就事權的行使言，人事制度的確立，職員的任免升降，應當由總公司集中辦理，猶之人體的血行循環，必須以心臟為中樞，否則各自為政，必至人事紊亂，毫無系統。

但集中辦理，在實施上尚有許多困難。如分支機關散處各地，若一一由總公司處決裁，可則消息阻滯，控

制不易。且總公司對於人事異動的通告未到，而分支機關的人事，已有變化。又如分支機關發生意外事故，或緊急事項，必須有臨時緊急措施，不容猶豫者，則又非總公司所能為力。此類情形，極為普遍。因此總公司對於分支機關，即應根據地域，分區辦理。猶中央政府之於各省，省之於各縣，縣之於各區，提綱挈領，統制容易。

以總公司為中心，下分若干區域。每區域以分公司為中心，下設若干支公司。總分支公司，又因事實上的需要，就其所接近地域，再置若干辦事處。總公司對於分支機關的一切通告，及分支機關對於總公司的報告等，均以分公司為承轉機關。

所以分公司在其管轄區域內，對於支公司辦事處的業務人事，在必要時，應賦予處決之權。則緊急事故發生時，分公司可不待總公司的覆示，即行臨時措置，權宜行事，不致因循坐誤。然後將經過陳報總公司備案。總分支機關的關係，如下圖所示：



第三節 總分支機關間人事上的聯絡

總分支機關間人事上的一切事務，以總公司人事處爲中心。分支機關間，以分公司爲承轉機關。直轄支公司，以支公司爲承轉機關。直轄辦事處，卽由辦事處直接辦理。茲將總分支機關間人事實務，彙述如下：

(一) 號信 總分支機關間人事上事務，用通信方式接洽辦理。編人字號信，以便分類歸卷，易於查考。其編號方法，人事處對某一支機關行文時，以該機關名稱爲編號。如對天津分公司行文時，卽爲「津人字○號」。如對漢口分公司行文時，卽爲「漢人字○號」。餘可類推。分支機關對人事處陳報函件時，均爲「總人字○號」。分支機關間行文時，則互以「某人字○號」稱之。總分支機關的往來號信，須用正副本，正本寄出，副本與底稿存卷，雙方往來函稿，均須個別歸入卷夾。如遠道者，則副本應多一份，同時另行發寄，以防正本遺失時的貽誤。不屬於人事範圍的部分，如業務上、製造上、會計上的接洽，與分支機關行文時，亦可各按性質，冠以分支公司首字編號，如「津業字○號」「漢製字○號」「渝會字○號」等，則文牘組織，可稱完備。

(二) 職員的進退 分支機關的甲級職員，其進退加薪等，由總經理會同董事會決定，咨令人事處照辦。其餘職員，除自動辭職者外，均由人事處決定，呈准總經理施行。自動辭職者，由分公司經理核准後，陳報人事處備案發表。以上員生的進退，統以總經理通告發表之。

(三) 保證 總分支機關的員生保證人，並不與所保員生，同在服務機關的所在地。如在總公司服務的員生，其保證人在分公司的所在地，而在分支公司服務的員生，其保證人適在總公司或其他分支公司之所在地，又因遷調關係而發生異地，類此情形，極爲普遍。所以總分支機關員生的保證書，必須集中總公司。而甲地員生的保證人，在乙地時，卽委由乙地分支公司調查，認爲合格者，卽由乙地公司用人字號信覆示甲地，甲

地公司主管員，即於保證書蓋章認許。如員生及保證人同在一地者，即由當地公司主管員，經調查合格蓋章認許。然後將保證書寄至總公司，由總公司直接對保。每年總調查，亦根據保證人地域，分由各地辦理，將調查結果，彙報總公司後，再由總公司辦理總對保。分支機關職員離職後，其發還保證書之手續，亦由該分支機關聲請，並說明並無經手未了事件及虧欠等情，總公司即根據其聲請書，將發還保證書，交由該公司轉發，並取具回單。

(四)薪水 職員的薪水及津貼的調整等，統由總公司決定，決定後用人字號信，開示數目，分函分支機關辦理。發薪日期及方法，均照總公司規定。遷調人員的薪水，在調出之日或到達調入機關之日，或發薪之日以前，由調出機關支付。以後由調入機關支付。

(五)假期 分支機關例假日，可照各地規定，但須陳報總公司備案。休息日及請假規定缺勤紀錄等，統照總公司規程辦理。如遇特殊情形亦得適應事實，予以變通，亦須函報總公司。每月製告假月計表，送人事處備案，至年終製告假年計表，其結算升工扣薪及加工等，亦照總公司規定。人事處根據其告假月計表，計算其請假日數，以與告假年計表核算。對於遷調人員的應得假期，升工扣薪，均分別截算，以調出之日或到達調入機關之日，為調出機關截算之日，及調入機關起算之日，請長假者，須呈報總公司，經總經理及人事處長核准後始可。

(六)考績 考績由總公司主辦，每年舉辦考績時，由人事處將分支機關乙級職員及丙級以下員生的考績表，分寄所屬主管員，按照考績表公正填報，密寄人事處。

(七) 升職加薪 總公司俟分支機關平時考績表、年終考績表彙齊後，由人事委員會評定成績，核定加薪升級人員，升級各員，由總經理通告發表，加薪數目，由人字號信分函各機關辦理。

(八) 遷調 分公司所轄範圍內，由分公司自行遷調。分公司與分公司間，及總分支機關間，由總公司遷調。前者遷調後，函報總公司備案，由總經理通告發表，後者以總經理通告為遷調的通知。調入調出後，調出機關填員生調出報告書，載明調出人員，原任職務，調出日期，寄人事處。調入機關，填員生調入報告書，載明調入人員，派任職務，調入日期等，寄人事處。

調任職員，得依照等級，規定調任旅費，並攜眷屬僕役人數，及在途因公費用等，普通以實支實報為原則。

(九) 獎懲 分支機關的獎懲事項，除特別加薪、升級、解職、降級等，須報由總公司核辦外，其餘可由分公司就其管轄範圍內，決定處理，將事由及辦法，報由總公司備案，其通知本人方式，逕由分公司辦理。

(十) 教育 分支機關員生的教育，按照總公司教育規定，同等待遇，由各機關自行酌辦。每屆成績，彙報人事處備案，加入考績。

(十一) 訓練 訓練大多由總公司集中舉辦，因分公司範圍狹小，事實上不易辦理，有之則為派赴分支機關實習而已。抽調訓練員生，由人字號信通知。

(十二) 花紅及特獎金 每年花紅及特獎金的分配，亦統由總公司辦理。分配總數、分配細數、及名冊，由總公司分函各分支機關照辦。

(十三) 年資薪水 分支機關職員，於年資到期日，先由分支機關用人字號信陳請核發，由人事處查明

年資實滿日期，應給數目，陳准總經理後，即行覆函咨照發給。如採用半數發給者，則其餘半數，應由分公司畫交總公司，轉作定期年資儲金。

(十四)儲金 分支機關員生儲金，亦照總公司規定，每月提存，將提存總數及致送金，按月畫交總公司，其發還及提取等，亦統由總公司集中辦理。如爲便利起見，可由各分公司，就其所轄區域辦理，每月將總數再彙轉總公司。其發給利息，由總公司分戶計算，或由分公司分戶計算，報告總公司應發各區利息總數，再行分發。

(十五)保壽 團體保壽，不論由公司自辦，或特約人壽保險公司承辦，均由總公司集中辦理。每年保費畫交總公司，如有賠款，則由分公司填具員生病故報告書，並附具家屬團體保壽金申請書收據等，即由總公司核發，並核發應給恤金，由人事處用人字號信咨照辦理。

(十六)養老金 合於退休規定，應得養老金者，陳報總公司，經核准後用人字號信咨照辦理。如有變更領取地點，亦由退休人員，向所在機關聲請，再轉請總公司分函有關機關辦理。

(十七)退職金 總公司決定退職人員，並核給退職金，一面由總經理通告發表，一面用人字號信，通知分支機關辦理。

(十八)膳宿與衛生 膳宿可照總公司辦法，並參酌當地情形辦理。醫藥以特約醫師及藥房爲宜。自辦診療室，在分支工廠方面，頗屬需要。

(十九)福利事業 福利事業中，如消費合作社，同人聯合投資等，因其限於環境，恐非分支機關所能單

獨辦理。如同人子女教育補助及醫藥補助貸款等，則可依照總公司辦法，予以同等待遇，但均須陳准總公司轉由福利會或逕自向福利會接洽辦理。

工商人事管理終

下編 各論 第二十章 分支機關的人事管理