

人事管理現代化

李 華 民

壹、前言

由人群關係發展而來之行爲科學，其所發生之激盪與影響，在企業中之人事管理上，則有明顯的趨勢。詳言之，即已由減少工資增加工時來獲取利潤，進展到增加工資減少工時來促進效率；由注重物質條件的配合運用，進展到注重人的因素的配合運用；由僱主恩撫式的家長作風，進展到勞工分享福利的當然權利，由勞資雙方仇視的對立，進展到勞資雙方的攜手合作；由工廠是老板的工廠，工人不能過問，進展到工人是老板的伙伴，並可參加工廠管理；在組織的方式上，則由集權制進展到分權制，如所有關於工資、工時、員工福利、勞資關係、工業民主制，以及企業組織的方式等問題，都成爲企業管理的中心問題，而這些問題，都是屬於企業中的人事管理部分，因此我們可以說，現代企業管理的新趨向多着重於人事管理，從而人事管理的得當與否，影響於企業經營的成敗極大與深遠。

企業管理的總目標不外是要做「人盡其才，物盡其用」，也就是要充分發揮人力物力，以求最大的生產效率。所謂人力指一般員工及監督人員，所謂物力指機器和物料。不過物力的發揮仍要由人去作，所以人力的運用與發揮最爲重要。而且物力的發揮，其可能的限度較少，因此，無論怎樣採用新機器和控制節省物料，則所發揮的能力畢竟是有限度的，如現在新興的電腦（COMPUTER）亦稱電子計算機，就其效能言之，處理事物，既迅速又精確，但其所以成爲電腦，仍是人的智慧發明，假若沒有用人的腦（思想）去研究創造，何有今日之電腦，所以唯有入蘊藏無限的潛在能力與聰明智慧，只要有適當的環境和鼓勵的方法，員工的潛能與智

慧便可儘量的發揮出來。因一些工作情緒高昂而樂於自動工作的員工，較之一些情緒惡劣只是爲了薪給而工作的員工，其生產效率和產品質量，可能相差幾倍。因此現在各工商發達的先進國家，都競相採用各種新的人事管理措施，以激發員工的潛能。例如採用員工建議制度，以鼓勵員工創新發明，採用利潤分享制度，讓員工分享生產的果實；促進企業中人與人的關係，以鼓舞員工的工作熱情；建立客觀具體的成績考核方法，以鼓勵員工改進本身的工作等。

人事管理的重要，國父於民前十八年在上李鴻章書內已有明確的指示，將「人盡其才」，列於「地盡其利」，「物盡其用」，「貨暢其流」之首，並說明人事管理的綱領及其效果云：「所謂人盡其才，在於教養有道，則天無枉生之才，鼓勵以方，則野無抑鬱之士，任使得法，則朝無倖進之徒，斯三者不失其序，則人能盡其才矣。人既盡其才，則百事俱舉，百事俱舉矣，則富強不足謀也。」而現代化的人事管理，在實施的方法上容有所不同，但其基本精神上，仍在於人盡其才，才盡其用，以發揮人事管理之最高功能。至於如何發揮呢？在以行爲科學爲理論基礎之人事管理，在原則與措施方面，應有以下之精神，茲分述之如次。

貳、人事管理現代化的原則

所謂現代化人事管理的原則，以人群關係爲出發點，不外左列各點：一、瞭解人性的特質：一般言之，管理的對象，則有人、財、事、物、時間與空間，而人爲其主體，是管理的基礎，因爲財、事、物是死的（無靈魂），人是活的，而時間與空間雖是變動不居，但其運用則與財、事、物

均須借人力的管理與運用方能發揮其功效。所以研究人事管理，必須首先研究人，人是有理性有思想的動物。人的特質彼此固有相當差異，但亦有其相同之處，而其相同之處就是「人性」。孟子說：「食色性也」，以為人之天生，即具有此相同之人性。近代心理學家研究的結果，發現人性很多，如饑渴、呼吸、睡眠、母愛、好奇、好勝、好群、好鬥及性慾等需要都是人性。上述各種情形的動機或需要都是代表人性的，因此，能瞭解人性，然後利用適當的因素刺激，就可引發適當的行為。反之，如對人性無知或認識錯誤，則會產生相反的結果。所以瞭解人性是極為重要的。美國麻省理工學院教授麥哲格(DOUGLAS MCGREGOR)在其所著的「企業的人性面」(HUMAN SIDE OF ENTERPRISE)中用X理論指出過去管理者對員工領導的方法有誤，他們認為人性均是好逸惡勞，缺乏進取，不願負責，沒有工作意願與精神，一切都是被動的，所以管理非採用懲罰鞭策不可，而麥氏以Y理論說明人並非消極的或不愛工作的，人的本性實具工作意願，內有潛在的能力，外有承肩責任的勇氣，並有向目標努力的行為，但是一般人均未能有機會發揮，致有賴管理者安排組織及運用方法使人人均能達成組織目標，從而個人亦獲得滿足。此種對於人性善良的看法實有助於激勵管理工作之發展。

二、重視人類的尊嚴：人為萬物之靈，人類有其人性尊嚴，(HUMAN DIGNITY)而人性尊嚴起源於民主觀念與思想，為倫理與道德的基礎，亦為人性所需要，因為自尊、或人尊均為心理方面的重要動機。尤以受人尊敬便感到滿足，遭人侮辱必圖雪恥而後快。蓋一個機關組織中的工作人員，職位雖有高低之分，權力雖有大小之別，待遇亦雖有多寡之異，但人性之尊嚴則人人相同，自尊人尊的需要，人人平等，每個人的人性應受到同樣的尊重看待，同等的重視。一個機關中，部屬自應尊重長官，長官尤應尊重部屬，因為相互尊重乃為促進機關中與提高工作效率的重要途徑。一個受長官尊重的部屬，一定會知恩圖報，奮發效忠。吾人讀歷史均知當年諸葛亮因受到劉備之敬重，乃有「鞠躬盡瘁死而後已」的報答，管仲受到齊桓公之重用，則成「一匡天下，五霸之首」之大業。語云：「士為知己者死」，這是人性反應的一定道理。在機關中，人為工作的主體，

而工作的成就，乃為全體員工努力的結果，亦是共同心智的結晶。是以管理必須瞭解人性，並尊重人性的尊嚴，才能提高士氣，激發工作熱忱，鼓勵忠心奉獻，共同努力創造，促進團結合作。

三、調和共同的利益：蓋企業的組織，一般言之，乃是股東、員工及社會顧客三者結合謀利益的體系。企業需要資本，不能沒有股東，企業需要生產，不能沒有員工，企業產品需要銷售，不能沒有顧客。而三者利害關係，往往相互消長，如股東爭取較高利潤，員工爭取較高待遇，產品價格因之偏高，顧客則必增加負擔，進而影響市場，並影響企業的生長與發展。反之，如欲減低價格，爭取市場，勢須壓低人工成本，減少員工待遇，或增加員工的工作份量，股東的盈利從而為之減少。因之，成功的企業家均應深體人性，使三者的利益均能兼籌並顧，相互調和，彼此滿足，應建立成敗一致的觀念，與利害不可分割的關係，始能促進企業的發展及社會的繁榮。基此原則，在一般機關組織內，組織與員工間，員工彼此間，使一人的成功，變成大家的成功，一人的失敗，就是整體的失敗，長官的利益建築在員工共同利益之上，彼此才能開誠心佈公道，同心協力，共赴事功。如少數人有利益，多數人受艱困，不平則鳴，必將形成怨言與傾軋不安的現象，如此情形，何能完成共同任務，獲致整體貫徹，其結果是不難想像的局面。

四、協同全體的意願：企業的組織是由許多人協同事物及錢財等結合而成的體系，而錢財與事物是沒有生命的，可以任人擺布可以任意使用，惟在人的組織管理與運用下，才能夠發揮功效。所以人為組織的主體，古人所謂：「有人斯有土，有土斯有財，有財斯有用」，同時又云：「德者本也，財者末也」。所謂「德」者，當然是指人的道德而言，人有良好的德行，運用於財物方面，自必獲致豐盈的結果。不過現代行為科學家指出人的意志與願望，則有其理想與目標，且彼此差異甚大。因此引起心理學家貝克(E. M. BECKE)分析人類參加組織活動有七種需要的目標：(一)謀生(二)工作成績表現(三)健康、心理、和諧(四)瞭解(五)自主或自由行動與決策(六)與團體成就結為整體(七)尊敬。以上之七種目標，亦即為七種願望。如進一步言之，當不祇此七種，但亦足以說明組織內員工意願之複雜性，如不加以協調與融洽，絕難統一意願，共趨目標，而況組織的建立，自必有其高超

遠大的理想目標，當與員工的各個目標不同，利害亦不一致，因之，組織理想目標的完成如無全體員工的思想與行動步驟一致的共同努力，自無法實現。所以為達成組織理想目標自必須與員工的意願協調與融洽，使利害一致，步調統一，化為一體，員工的意願獲得滿足，組織的目標亦順利達成。因此，協同意願，實為人事管理的重要原則，否則，組織如僅憑權力的運用，高壓的手段，以命令迫使任事，人心不服，甚至陽奉陰違，當難獲得理想的實現。此正與先賢所說的「以力服人者，非心服也，力不贍也，以德服人者，衷心悅而誠服也。」

五培養互助的精神：社會的基本功能是分工合作，分工的原因，乃由於人類才能個別的差異，個人祇能發揮專長，能製弓者製弓，善織網者織網。或由於自然環境的關係，靠山吃山，靠水吃水。因為分工，則其需要缺乏者不得不依賴他人之協助與彌補，而人類的仁愛是一種強烈的動機，凡樂於助人者由助人感到滿足，正所謂「助人為快樂之本」，樂於愛人者由於愛人而感到滿足，正所謂「仁愛為接物之本」。因此，社會自有互助行為的發生，以其所長濟其短，以其所需取其所有，以其所有贍其所無，而形成互助互賴的關係。惟其能互助而始導致合作的結果。換言之，互助為其因，合作為其果。所以社會團體結合的關鍵因素或基本精神是互助，因互助是人類本性的表露，也是人類自然的行為。一個組織是由許多職位部門及階層所構成，各個員工站在工作崗位上努力，其成績之總和就是機關總成績的表現。但最重要的仍賴相互配合，彼此合作，力量才能集中，步趨才能一致，否則，不是矛盾衝突，就是先後快慢，一片混亂，所以需要合作實為關鍵所在。尤其科學愈益進步，分工愈趨細密，從而專業需求亦十分嚴格，若合作不夠必致四分五裂，但是要合作，其基礎要建築在互助的精神上，同時要合作亦必須在心理上先求互助。員工與員工間，主管與僚屬間，必先能建立互助關係，才能形成合作的結果，所以培養互助的精神是發揮人性，促進人群關係合作的要訣。

六實現民主的理想：民主制的理想是「民有、民治與民享」。一個組織如能厲行民主制度，主權歸員工所有，管理讓員工參與，利益給員工分享，使每個員工都成為企業的主人，使每一件事變成員工自己的事，全體員工

自能人人奮發，個個負責，工作的效率必然提高，組織的理想目標當能順利達成。為發揮人性的管理，企業應大力推行民主制度的理想，以符合時代之趨勢。關於企業民主制度的意義，蒂得（CERDMAY TEAD）曾將「權力、知識與人格尊重」列為三大原則。瑪莉菲萊特（MARY P. FOLLETT）認為企業民主的精神，要能使每一工作人員的智慧與能力都能有充份發揮的機會，但是時至今日，社會進步，經濟繁榮，企業劇烈的競爭，為謀求企業的發展，最徹底的民主制度莫過於使員工有充份發表意見和參與管理的機會，並能分享企業權利，尤其要能真正的變成企業的主人翁，以實現民有、民治與民享的民主理想，使全體員工人人有機會參與管理，有機會入股擔任股東，亦有機會分享紅利，使勞資不分，上下一體，打成一片，共同為事業的發展而努力。所以民主的理想與精神就是要大家參與，共同管理，俾人人負責，個個努力，利害與共，甘苦共嘗，團結一體，發揮力量。

七採用激勵的方法：吾人應知，對人事的管理，不外兩種：一為消極的制裁或懲罰，二為積極的鼓勵或獎賞。前者在利用人的畏懼心理，使人不敢違法亂紀，製造是非，但懲罰的結果祇能維持最低限度的標準，或維持一時之權宜。後者乃利用人的生理或心理的需要與慾望，奮發努力，以求進步，足以使人內在的潛能發揮達於最高峰，從而工作效率自可達到最大限度。要知人事的管理，應順乎人性，合乎人情，發掘人力。語云：「人之初，性本善，性相近，習相遠。」換言之，人之初生，本來是善良的，不過由於後天的環境，不無有所影響。所以對於人事管理應採用積極的激勵辦法，即予適當的獎勵，俾鼓舞士氣，發揮熱忱。所謂激勵就是一種人為好的刺激，使人產生欲求好的行為。故激勵必須根據員工的需要與願望，此種需要與願望，學者主張甚多。舉例言之，美國一九三一年工業健康調查局曾請專家對三二五家工廠之工人願望予以調查，其結果發現員工十個最大的願望，依次序為：（一）工作的安全與保障（二）良好的工作環境（三）情投意合的工作伙伴（四）開明的主管（五）晉升的機會（六）優厚的報酬（七）發揮才能的機會（八）學習新工作的機會（九）合理的工作時間（十）輕鬆愉快的工作。而上述十項願望的內容，包括甚廣，使其精神不外為生理的、心理的與社會的三方面的

需要。質言之，則為物質上的生理需要，精神上的心理需要及求發展的社會需要。

八以身作則的領導：一般人認為領導就是權力的運用，有權力的人以命令方式使人順從，這是強迫而非領導。人既有思想與理智，並有人性與自尊，當無接受奴役的迫使和命令，更無法忍受自尊的傷害。領導的真諦要使人身願採取期許的一致行動，融洽意志，心悅誠服。因此，自必先在觀念與思想上有共同的認識與瞭解，絕不是濫用權力，強迫服從，而是要運用知識、智慧和言語以說服他人，以人格、行動與精神影響他人，或以精誠、熱心與服務感化他人，使近悅遠來，眾望畢歸，一致擁戴，共赴事功，若能如此，才能不令而行，事半功倍。古人曾說：「身教勝於言教」，即係以身作則之意。又所謂「其身正，不令而行，其身不正，雖令不從。」以及「子帥以正，孰敢不正」等古聖先賢之明訓，在在顯示領導者如能以身示範，實際行動，身先員工，參加活動，而員工自必個個奮勇，人人爭先。民主的法則，集眾智以為智，合群力以為力，以服務代替領導，以行動實現領導，方是領悟人性最佳的領導方法。

參、人事管理現代化的措施

現代化的人事管理為發揚人性，促進人群關係，並統合全力，發揮組織功能，學術界及企業界曾提出許多方案，進行研究與實施，茲舉其重要者述之於后。

一、實施員工的輔導：人類的行為發源於意識，因此要瞭解人類行為，必須瞭解其心理狀態。企業的需要與願望及平時在工作上與生活上所遭遇的困難與問題必多，但往往以環境所限，無法表示，致隱藏於心裏，從而影響其生理與心理健康，並直接與間接影響工作，所以近代有很多較有規模的企業已注意員工心理的調查研究與輔導。此種方法，即平時對於員工各種有關問題，隨時予以商談，以期明其底蘊，知其癥結，給予輔導與協助，由於企業當局關心其工作與生活之困難，協助其解決問題，自在心理上感到安慰與滿足，自然增進員工的工作興趣，從而效率為之提高。至於有關對於員工調查、研究與輔導的方法，概可分為兩類：

(一)對員工個人的諮詢：此種辦法，即對有關問題與員工隨時商談，其目的在於：①發掘員工個人潛在的不滿情緒問題。②提供員工積極的建議與指導並予以困難問題解決之助力。③給予員工精神上的支持與安慰，增強其信心與勇氣。④對於特殊的個人予以追蹤的輔導與協助。⑤分析問題的原因，如由於企業本身者，應速謀改進之道。

(二)對員工態度的調查：按態度一詞，原是個人對於各種事物所表現的長久不變的心理反應的歷程，此種現象，乃由於社會事物所引起的各種複雜思想、感情所鑄成的行為傾向，其對個人行為影響甚大，而且一經形成尤難改變。故對員工態度不斷普遍的調查，可以瞭解員工心理的願望、煩惱、抱怨的現象而謀適當的對策，以改善員工的關係，藉以促進合作，提高士氣，發揮效率。惟態度隱藏人心，調查頗為困難，必須應用專門技術，選擇適當的方式，審慎的製訂問卷和分析處理，才能獲致真正的結果。因之，意見與態度如能定期舉行研究或調查，形成一種制度，適時發現問題，更須有勇氣面對問題，負責解決，當因調查所得的細微發現，而解決了重大問題。

二、推行民主的參與：民主制度的精神是人人參與，個個奉獻，企業組織如採用民主制度，使員工人人參與，各盡職責，將機構的事業，作為自己的事業，則工作效率必然提高，組織的使命必可達成。社會心理學家李克圖(R. LIKERT)根據人類若干心理的動機，尤其歸屬的動機，而提出參與的理論(PARTICIPATING THEORY)。企業界根據此項理論，研究發展，特別提高員工參與制度，不僅更使員工參加一切決策，共謀工作順利進行，增進效率，同時更重要的是培養員工主人翁的事業觀念與思想，而獲得個人自我實現心理的滿足。茲將企業應須實施的參與辦法分述為：(一)門戶開放，讓員工隨時洽商。(二)設立意見箱，以便員工提供善良意見。(三)發行刊物，俾員工撰寫文章，提供改進。(四)共商決策，以求集思廣益。(五)員工入股分紅，以便利益共享，提高士氣。三、採用機動的組織：依照傳統的規定或精神，組織不僅是一種有效的工具，而且亦是管理的另一種型態，因為一個組織不僅是理論的權責分配的體系，而且是心理的人群行為的體系。現行各種組織就權責分配形態而言，都

是層級節制的體制，大同小異，但各個組織所表現的士氣與工作效率則大有差別，其所以致此之原因，主要的即在於人性的行為影響甚大，所以研究人性的管理學者，認為組織與人性行為關係至為密切，楚歌（BETH BRUCKER）說：「組織是一個特別的工具，一方面要使人長處作最大的發揮，他方面要將人的短處減少至最低限度。」所以目前美國企業界對於組織的問題已不如過去之重視，即已由靜態的組織結構型態的研究而轉向動態的實際功能的運用。要想使組織促進有效的合作，發揮理想效率的功能，對於傳統式研究的職能分化、階層節制、控制限度及組織的型態如塔型（TALL ORGANIZATION）或鉅型（FLAT ORGANIZATION）等已逐漸沒落，而已趨向於組織與人的行為結合，認為理想的組織要使人與人以及組織之間獲得密切的合作與妥協，使組織內的所有工作人員都能樂意的自願貢獻並發揮最大的力量。因此美國企業界已普遍不贊成採用靜態的固定組織，而熱心於動態組織的運用。因為有了固定的組織系統或固定的職掌，限制了人性的發展，約束了人的潛在能力，是故理想的組織，工作應任人去為，組織亦應隨人而異，換言之，組織應保持適量的彈性，因人、因事、因時、因地而適應需要變化。也就是說，組織要隨客觀環境的需要而作機動的適應與調整，以維持組織內人的潛在功能的發揮。不過，以下幾點應予注意或規定：（一）首先建立理想的目標。（二）靈活的組織系統。（三）採用逐級授權。（四）彈性規定業務職掌。（五）實施目標管理。（六）人事管理應採用激勵誘導方式以促進意見的交流；意見交流，亦即意見溝通（COMMUNICATION），就是要使機構組織內的工作人員，對於組織的目標政策與計劃及有關問題，應獲得共同的認識與瞭解，使思想統一，行動一致，精神團結，按照既定的程序與方法，共赴事功。反之，倘無意見溝通的機會，統一的觀念思想便難形成，而一致的行動亦更難產生，整體的力量便無從發揮。因此，其主要的目的在使不同單位，不同階層的工作人員，要相互接觸，交換意見，以期融洽，密切合作，以便發揮組織的功能，其具體的措施不外為：

（一）經常舉行月會、週會，由各級主管，向全體員工說明政策、計劃、工作情形以及困難的問題與解決之途徑。

（二）各級單位主管舉行會報，研討有關工作，交換資料情報與意見，增進相互瞭解與合作。

（三）對新進人員予以適當的訓練，使其組織的歷史、目標、政策、計劃及工作方法、環境設備等有相當瞭解，使便利工作。

（四）集中辦公，縮短單位與單位，人與人間之距離，使全體工作人員經常保持接觸。

（五）設備各種交通工具，如廣播、電話、對話機等，以利意見之溝通。

（六）發行各種公報刊物，對於工作情形作有計劃有系統的報導，使全體員工對於組織共同目標、機構實情及各單位工作，瞭如指掌。

五、員工接觸的運用：吾人均知現代企業組織規模龐大，工作人員眾多，專業分工精細，員工惟才是用，以致工作人員個人與個人間，長官與部屬間，一切均公事化，結合化，甚少私人的往返與接觸，彼此之間缺乏私人友誼，人情既薄，氣氛冷淡，員工的工作自談不上努力與犧牲，所謂「士為知己者死」的古訓，已不能再見。因此，針對現代化企業組織應有的功能，並謀發揚人性起見，長官部屬之間，以及員工之間，應有適當的接觸，以加強上下彼此間之友誼關係，增進工作情緒與熱忱，俾發揮密切合作與團結奮鬥的精神，分述之則為：

（一）在長官方面：應經常空出相當時間與有關或重要的員工接觸往來，如舉行個別談話，飲食招待，友誼集會，家庭訪問等接觸，不僅可以增進友誼，亦可考核部屬的優劣之點，因勢利導，並可作為工作調整之依據或參考。

（二）在員工方面：舉辦各種團體活動，從團體活動與共同生活中，培養共同的思想，增加團體的意識，發揮團隊的精神，所謂團體活動，一般言之，則有左列各項：

（1）學術性的：如講演會、討論會、座談會、展覽會、讀書、書法、繪畫等。

（2）康樂性的：如各種運動競賽、各種橋樑棋比賽、各種音樂、戲劇、遊藝表演等。

（3）聯誼性的：如參觀、郊遊、旅行、生日會、家庭訪問會、聚餐會、同樂

會等。

六發展管理的人才：一九三八年美國哈佛大學教授班若德（C.I. BARNARD）著「主管者的職能」（THE FUNCTIONS OF EXECUTIVE）一書，曾闡明管理的職能是組織的專業職能，從此，主管人員注意管理才能，則普遍為學術界與企業界所共認，說明一個優秀的技術工作人員不一定就是一個良好的主管人才。蓋良好的主管人員，必須具有專門的管理才能，此類管理人才，應善於計劃、組織、領導、協調、監督、控制與考核等工作。因為主管人員在組織中的工作不僅要治事而且要管人，尤其要管人以治事，也就是說，主管人員要有領導與監督他人而完成工作的任務。誰都知道事是固定的較易處理，人是活動的則不易管理，是以要管人以治事，自是難上加難。從而主管人員的條件，不僅要有治事作業的能力，而且要有知人善用的能力，尤其要有統合各種複雜的變化要素，慎謀能斷的果決力。實言之，就是主管人員不僅是瞭解作業者，而且也是領導與決策管理者，所以近代政府或企業組織的主管人員之遴選，已由作業技術的觀點，轉趨於管理才能的觀點，因此應遴選受過管理專業訓練的人才擔任主管工作，以期發揮統合組織的功能。根據管理學者的分析，一個組織的各級主管，其職位愈高，管理的範圍愈廣闊，內容愈複雜，在工作上所需要的統合能力愈多，而所需要的作業技能愈少。主管的職位愈低，管轄範圍愈小，但需要作業的技術愈多，從而則統合的能力愈少。所以對於發展管理人才，在現代化的人事管理上是非常重要的。

肆、結語

國父孫中山先生說：「政是衆人之事，治是管理，而管理衆人之事，便是政治。」又說：「人生以服務為目的，而不以奪取為目的，聰明才力愈大的人，當盡其才力而服千萬人之務，造千萬人之福，聰明才力略小的人，當盡其才力以服千百人之務，造千百人之福。」以上遺訓，如以今日言之，即是為民服務，而為民服務，如以現代人事管理上來說，必須先瞭解人群關係，本文前述各節，即是本著此種關係的理論，予以說明，其運用之精神，係強調人類行為中動機的滿足，認知的作用，問題的解決，態度

的改變，人際的關係，團體的士氣，領導的行為等的適應。

蓋組織乃是管理的工具，管理乃是組織的運用。基於此項認識，吾人應知組織與管理的關係，仍在於人的運用。茲將其要點，分析之如左：

一、組織必須有良好的意見溝通系統，此種系統，有如人體內的感覺系統，組織如採用權威式單向溝通方式，不聽取部屬的意見，則溝通必定受阻，正如一個不舒適的病人，無法察覺內外的變化。

二、組織內部需要有足夠的彈性與創造性，來處理應知而未知的情報。因故步自封的組織無法適應環境的變遷。因此，組織應該採取民主管理的方式，要有容許不同意見存在的寬懷政策。此項不同意見，係從不同的角度觀察事物，有助於提醒組織作檢討及激發創造性。

三、組織的目的必須統合，並受員工的信賴與支持。否則，容易產生組織內團體間的衝突，及員工的抗拒，而形成各自為政的局面。

四、組織內的氣氛，要使員工覺得自己是受支持者，而毫無威脅的感覺。否則，一旦有了威脅感，每個員工要採自我防衛的態度，不關心團體，自然減少了意見溝通，也影響了組織的彈性。因此，組織內部必先建立良好的人群關係。

先總統 蔣公曾說：「我們的行政幹部必須明白『能為師然後能為長』的道理。以服務的態度代替管制，以合作的態度代替干涉，以同情的態度代替指責。」此正是指示吾人所應該做的現代化的人事管理，僅以此遺訓，作為本文的結語。

