

Art of Personnel Management



BOOK4U Co., Ltd.

Art of Personnel Management

古道今用

知人善任的

Art of Personnel Management

中國古代管理智慧

精華版

管理智慧

憑運氣決戰商場 不如掌握必勝的人才資源

解開人才管理的迷思 領航企業的新世代

商業亂世中的經典御才術

教你找對人才壓對寶 輕鬆成為商戰中的東方不敗

管理大師

王世達

經管
學典

Art of Personnel Management
Art of Personnel Management
Art of Personnel Management

古道今用

知人善任的

Art of Personnel Management

中國古代管理智慧 精華版

管理智慧

管理大師

王世達

經管
學典



華文網·新閱書社

最尊重作者與讀者的線上出版集團

www.book4u.com.tw

知人善任的管理智慧

出版者 ▽ 華文網股份有限公司

第三出版事業部

作者 ▽ 王世達

策略總監 ▽ 洪方隆

印行者 ▽ 新閱書社

品質總監 ▽ 王擎天

出版總監 ▽ 王寶玲

線上總監 ▽ 林 彬

總編輯 ▽ 歐綾纖

文字編輯 ▽ 蔡靜怡 · 廖惠玲

美術設計 ▽ 廖麗萍 · 周怡甄

郵撥帳號 ▽ 19459863 華文網股份有限公司 (郵撥購買, 請另付一成郵資)

物流中心 ▽ 台北縣深坑草地尾94巷16號4樓 電話 ▽ (02) 2662-0866

出版中心 ▽ 台北縣中和市中正路738號10樓

電話 ▽ (02) 8226-9888 傳真 ▽ (02) 8226-9887

內部物流系統電腦編號 ▽ CCBA

出版日期 ▽ 2000年8月初版

ISBN ▽ 957-0446-33-1

實體總代理 ▽ 朝日文化事業

進退貨地址 ▽ 台北縣中和市橋安街15巷1號7F

電話 ▽ (02) 2249-7714

傳真 ▽ (02) 2249-8715

線上總代理 ▽ 華文網股份有限公司

紙本書平台 ▽ <http://www.book4u.com.tw>

電子書平台 ▽ <http://www.ebook4u.com.tw>



前言



前言

任善人知

美國著名的企業家韋恩，曾針對美國當前的社會狀況說道：「目前，由於失業人口增加，生產率下降，在全球經濟競爭市場漸漸縮小的現在，我們面臨最迫切的需求之一，就是提高生產率，而提高生產率最有效的方法，就是發展良好的『人力資源』管理系統。」

傳統的人事管理模式再也無法應付目前複雜多變的經濟環境與現實社會了。尤其是現在，人們的社會價值觀和從前相較之下，已有相當程度的改變，也就是說現在的人們不再只是要求工作上的穩定，他們願意投注更多的心力於工作中，以求得更進一步的成就感。同時，一般員工在工作計畫、執行與控制等過程中，所產生的影響也相對地越來越大，這就意味著「人員」已成為決定企業發展成敗的關鍵性因素，因此，「人力資源」的開發與管理也就成為企業團體高度關注的發展方針了。

根據韋恩的看法，影響「人力資源管理」的主要因素，包括我們對管理既存的傳統觀念、當前的社會環境、教育背景以及政府機關對金融市場所頒

佈的政令等等，這些主要因素將可為我們在現代管理中的用人之道提供一些參考依據。其次，從強調對物的管理轉為重視對人的管理，是現代管理思想和管理實踐的劃時代進步，而把人當作一種促使企業快速發展、提升企業競爭力的特殊資源，以傾力發掘並予以科學式地管理已成為西方現代管理文化中的一個重要特色，而此管理模式也正在發揮著極重要而顯著的作用，影響著當前的經濟與社會效益——正是從這種現代管理文化中令人印象深刻的「人本」特徵裡，我們發現它們與中國古代儒家用人之道的人本特徵有許多的相似，發現那些在現代管理文化中閃亮的中國古代智慧。

中國傳經的儒家文化，以其悠久綿長的歷史傳統、獨特的文化價值體系、宏大的時空輻射規模及頑強的生命力著稱於世，也以其對現代企業管理文化所產生的廣泛影響，引起世人無盡的關注、研究和論辯。儒家文化中涉及管理理念、管理方法和管理用人的內容，包括管理（用人）的人性假定、倫理規範、價值目標、選才標準、用人制度、用人謀略與用人藝術、育才視

知人善任



前言

野、擴才理念等等，也是儒家文化中比較容易取得評價共識的部分：第一，儒家以「仁」為基礎的管理用人論，儘管有不可迴避的歷史局限，但其以人為主要管理對象的「人本」傾向及與現代人本管理傾向的共鳴，是富有啓迪意義的。第二，儒家人論中有較多的藝術、技巧、操作成分等因素，其「純」應用價值是不可否認的。基於以上的理由，我們認為，無論人們對儒家文化的評價如何，其管理文化部分中的許多內容，都是可以正面予以肯定的。

在現代的管理文化中，處處可以找到閃著光芒的古代智慧。但是，古老的東西往往是樸素的、粗陋的，除了理論精神之外，現代的東西在形式外殼，在表現內容等方面，都已是不可同日而語了。我們著力尋找古今的歷史聯繫，決非是爲了陶醉於某種荒唐的懷舊感，更非爲了滿足拒絕變革的保守心理，而只是爲了能更增加我們在變革中的創造動力和理論勇氣。

這就是本書想要說明的東西。我們試圖用現代管理的眼光對古代的儒家

用人之道進行新的詮釋。也許我們的詮釋是淺陋的，但只要這種詮釋能有一點新意，能對讀者有一點啓發，能使我們從古今思想和經驗的對比中獲得一星半點的古代智慧，我們也就心滿意足了。

作者 謹識

Art of Personnel Management



第一章 永恆的管理課題——儒家用人論的探尋與詮釋

001

用人之道 成功之道

003

★ 儒家用人之道是治國成功之道

003

★ 現代管理的成功有賴於用人之道

010

人性的困惑與用人的困境

011

★ 用人的倫理困境

013

★ 用人的雙重價值目標

021

★ 用才風險與儒家的管理理念

025

用人之道 道歸何處

032

★ 管理之道歸於用人

032

★ 用人之道 道不可窮

036

知人善任 的管理智慧

CONTENT

知人善任的管理智慧

CONTENT



第二章 探尋合理的人才座標——選才規範

045

選才：設定與選擇

047

★ 知人之法 求之於己

047

★ 科舉選才與多元規範

059

考官：世界第幾大發明？

070

★ 用人史上的創舉：制度擇優

071

★ 科舉選才三原則

078

第三章 貫穿管理歷史的軌跡——用人之道無窮

087

制度用人：治人之政的「定則」

088

★ 具科層制特徵的人事制度

090

★ 迴避制度：防止人性弱點的規範

094

★ 人事考核：如何公正客觀

101

謀略：用人致勝之術

108

★ 善任：成功模式的無限延伸

109

★ 激勵：製造動力與活力

131



第四章 人力資源的特殊投資——育才視野

139

儒家管理教育思想與評價

140

★ 目標：追求社會與個人之和諧統一

141

★ 核心：道德倫理修養

144

★ 方法：最大範圍育好才

150

★ 康有為對儒家管理教育思想的變革

159

現代管理教育中的儒家精粹

165

★ 儒家管理教育與現代管理的重合

172

新視野：給管理教育重新定位

182

★ 管理教育的歷史邏輯

184

★ 以人力資源的策略高度開發人才

190



知人善任的管理智慧

CONTENT

第五章 捍衛人才的堡壘——古今護才理念與護才環境

205

儒家護才理念與現代人才管理

207

★ 儒家護才理念的歷史命運

208

★ 探索現代護才新理念

224

護才環境：政治、倫理與文化

234

★ 護才與保護人權

235

★ 護才的倫理文化環境

237



壹 永恆的管理課題

人類的歷史就是管理的歷史——

人類透過挖掘、調集和分配各種資源

以達到既定的生產或其他社會目標的活動……



儒家用人論的探尋與詮釋

第一章 永恆的管理課題

人類的歷史就是管理的歷史——人類透過挖掘、調集和分配各種資源，以達到既定的生產或其他社會目標的活動，是一個持續、協調和有組織的創造過程。在人類管理實踐的歷史中，用人的問題始終是一個貫穿各階段和各方面的最基本問題。人是管理的主體也是客體，更是管理過程中的決定因素。人類的心理、知識技能、需求和其他種種特性，都處在不斷的變化中，猶如人所必須面對的外在環境，以及管理者對人的看法也處於不斷的變化中一樣，故而「用人」對管理人員來說是一個永恆的課題，永遠需要人們研究、探尋和創造。

儒家的用人論是其學說中重要的一環，有其特定的內涵。儒家用人論歷經數千年的實踐，在我們的歷史中始終發揮著重要的作用，但它尚需進一步



地探尋和詮釋，以澄清其於現代社會中的價值。



用人之道 成功之道

現代社會正面臨著一種新的機遇和挑戰：一方面，社會所需的人才不斷產生，人們在創造物質文明的同時，越來越能體會到事業與人才的不可分離；另一方面，管理者對於用人的規畫與認知又遠遠跟不上實際需要。這種兩難的狀況要如何解決？用人之道與管理之間有什麼必然性？要解決這些問題，就必須要從古代和現代成功的管理經驗和理論中，去把握用人的規律。只有透過細心的比較和認真的研究，才能把用人之道變為成功之道。



儒家用人之道是治國成功之道

在中國五千年的文明史中，不論諸侯列國或各代封建王朝，其興衰的關鍵幾乎都與用人得當與否有著重要的關聯。然而，儒家的用人之道正是中國

封建統治者用以治國的重要依據。

▲治國之道 得才第一

古代所謂的治國之道，指的就是治理國家、社會的理論、原則和方法。而儒家治國之道的基礎和核心就是用人的學問。

我們知道，儒家主張王道政治，把治理國家、統帥天下的根本歸結為推行「以德服人」的「仁政」。孔子仁的思想和孟子的仁政學說，在國家管理總綱領中的表現為實行仁愛之德，即《大學》所說的「大學之道，在明明德，在親民，在止於至善」。這裡說的「明明德」、「親民」、「止於至善」就是要求統治者要具有昭示天下的美德，並教導天下之人更除舊習慣，努力修身養性以達到善的最高境界。仁愛之德也是處理人際關係和政治法律問題的指導原則。「仁者愛人」（《孟子·離婁下》）就是說統治者只有用仁心仁德去對待百姓，百姓才會心悅誠服。孟子認為天下的得與失，王道的行與息只在仁與



不仁之間。所以，孔子把「為政以德」放在「為國以禮」之前作為治國箴言；孟子把「以德服人」作為仁政學說的核心。簡而言之，上至君主下至百姓，若都能以道德來約束自己，國家社會就可以達到大治了。儒家用人論的根基就是要求人人為仁德，國家行仁政。

儒家又主張把選才、用才放在治國方略的關鍵地位上，得才之道成為儒家用人和治國之道的核心。孟子說：「不用賢則亡（儒家主張德治，認為在多數情況下得才與得賢是一致的，用才就是用賢）」（《孟子·告子》），還說：「不信仁賢，則國空虛；無禮義，則上下亂；無政事，則財用不足。」（《孟子·盡心》）在這裡，孟子把是否重用賢能之士視為影響國家興衰存亡的重要關鍵。司馬遷也說：「得人者興，失人者崩」（《史記·商君列傳》）。北宋史學家司馬光在《資治通鑑》中說：「政以得賢為本，治以去穢為務」。開創「貞觀之治」的唐太宗李世民把成功歸結為「能安天下者，惟在用得賢才」（《貞觀政要·擇官第七》）。明太祖朱元璋認為：天子之所以能夠治理好國

家，是因為有賢能之才輔佐他。這些精闢的論述足以說明得才之道的重要性。我們知道，自漢武帝罷黜百家、獨尊儒術之後，儒家的王道政治和得賢用才主張就深深地影響了中國絕大多數的帝王，所以那些深諳用才之道的統治者，其實也都是儒家思想的遵從者。

春秋戰國時期，中國社會面臨奴隸制度崩潰、封建制度建立的轉折點，新興的地主階級為建立霸業，急需一批賢能之士輔佐自己，而且，在周禮名存實亡、社會秩序急速更迭的背景下，社會也需要賢能之士參政，故此一時期的政治家便發展了一套得才用才的思想，而此理論的內容大約可歸納為：知才、愛才、讓賢、舉才、招才、選才、用才、重才、信才、護才等等。這些方面是相互聯繫、相互依賴、相互影響的，同時，這套思想也透露出一個訊息：對統治者來說，得才雖不是唯一的，但卻是首要的。