

〔日〕久保淳志 著

# 日本人事考核制度

新华出版社

# 日本人事考核制度

(日) 久保淳志 著  
祝寿臣 刘新付 译  
耿浩 李颖  
赵毅 校

新 华 出 版 社

# 日本人事考核制度

〔日〕久保淳志 著

祝寿臣 刘新付 耿浩 李颖 译  
赵毅 校

•  
新华出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京昌平百善印刷装订厂印刷

•  
787×1092毫米 32开本 7.75印张 178500字

1982年6月第一版 1982年6月北京第一次印刷

统一书号：4203·005 定价：0.63元

## 内 容 简 介

日本是当前世界上几个主要的经济发达国家之一。日本经济的高速发展，同它的人事考核制度有着密切的关系。

本书主要介绍日本目前实行的新的人事考核制度，阐明实行这种新制度的必要性、目的性和各种考核的方法。

因为，随着日本日益迫近的职工高龄化和能源危机等一系列矛盾的出现，职工工资的增长同其能力的提高不能成正比，企业经营势必发生困难，因此，必须有一种适应新情况的人事考核制度。而新的人事考核制度，应该是以“发掘和有效地利用能力”、“作出恰如其分的评定”和“给予公正待遇”为目的。为此，就必须有一套“统一的判断标准”和“明确的评定标准”。

书中既有人事考核的理论研究，又有各种人事考核的具体办法，深入浅出、通俗易懂。

本书所阐述的观点与方法，是顺应日本的具体情况，虽是资本主义制度下的产物，却也有其合理成分。对我国在“四化”建设中，如何搞好企业管理、如何发现人才、培养人才、充分发挥人的积极作用等方面，有一定的参考价值。

作者久保淳志是日本生产率总部经营顾问、经营计划中心总经理，他根据调查和指导经营管理的经验写成此书。

## 前 言

干好了就表扬，干不好就批评。不管是领导部下，还是管教儿童，作不到这一点是培养不出来的。但是，在现实生活中，既不知道表扬，也不知道批评，失去领导作用的上司、父母和教练员是何其多啊。

还有，因为结果不好，就只是斥责，只是警告，这也不能进行有效的领导。结果（成绩）不好，为什么不好？应该查明原因。是因为干劲不足呢，还是因为知识不足，或者是因为技能差呢？只有找到病根，才能对症下药。

对于技能差、出次品的部下，只是申斥他“拿出干劲来、拿出干劲来”，结果只能使本人着急，不起任何作用。

以前的领导人，不管什么事情，总想靠干劲解决问题。给肚子痛的人吃感冒药，或反过来给患感冒的人吃胃肠药，都是治不好病的。必须给肠胃不好的人吃胃肠药，给患感冒的人吃感冒药。

为此，医生首先要诊断患者是患感冒？是肠胃不好？还是患了麻疹？对于管理和监督者来说，“人事考核”就相当于这种诊断。

人事考核有各种目的，但基本目的有两个：“发掘和运用能力”与“公平待遇”。关于公平待遇，有不少企业是理解的，而把人事考核有效地用于发掘能力的企业却寥寥无几。但是，只有把这两者互相结合起来，才能发挥它的真正价值。所以，只是把待遇方面搞好了，还不能说人事考核的目的已经达到。这是因为，对于没有发掘出来的能力，不管你试图给予什么样的评价，都不会给企业带来直接的利益。人事考核和发掘能力有着密切的联系。要想真正培养人才，那就必须首先健全能够与发掘能力联结起来的新的人事考核制度，设法明确考核标准，用心提高管理、监督者的评定能力。

本书如果能对真正希望改善人事制度的人或希望有效地发掘能力、实行公平待遇的人有所裨益，我将感到万幸。

多年来楠田丘先生一直给予我指导，在此谨表深厚的谢意。

久保淳志

1978年10月

# 目 录

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 前言                  | 1—2 |
| 第一章 今后人事考核的基本思想     | 1   |
| 一、为什么要进行人事考核        | 1   |
| 二、日益迫近的高龄化时代        | 3   |
| 第二章 何谓“能力”          | 10  |
| 一、能力的构成             | 10  |
| 二、保有能力与发挥能力完全不同     | 14  |
| 第三章 明确评定标准          | 18  |
| 一、相对评定与绝对评定         | 18  |
| 二、人事考核的尺度、职务标准和职能条件 | 21  |
| 三、职能手册的制定方法         | 26  |
| 第四章 如何看待成绩和能力       | 31  |
| 一、人事情报系统和人事考核       | 31  |
| 二、人事考核的结构           | 40  |
| 三、成绩考核与能力考核的关系      | 43  |
| 四、能力评定与中间项          | 47  |
| 第五章 关于各种人事考核制度的解释   | 52  |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 一、人事考核有哪些做法                | 53         |
| 二、确认事实的评定方式                | 57         |
| 三、按不同要素进行分析评定的评定方式         | 92         |
| 四、综合评定法                    | 96         |
| 五、调整式评定法                   | 101        |
| <b>第六章 人事考核的实际设计方法</b>     | <b>103</b> |
| 一、怎样构成人事考核                 | 103        |
| 二、如何进行人事考核                 | 103        |
| 三、一次、二次、三次考核               | 105        |
| 四、采用不同要素分析评定法的人事考核方式的做法    | 107        |
| 五、人事考核的期间和时机               | 116        |
| 六、评定等级的规定法                 | 118        |
| 七、多面评定的优点和缺点               | 123        |
| <b>第七章 同公正待遇相结合的方法</b>     | <b>126</b> |
| 一、关于待遇的正确想法和做法             | 126        |
| 二、考核结果的计量化和综合化程序           | 129        |
| 三、如何把得分数和待遇结合起来            | 138        |
| <b>第八章 人事考核后的调整和反馈</b>     | <b>159</b> |
| 一、调整的方式                    | 159        |
| 二、调整结果的反馈方法                | 174        |
| <b>第九章 把人事考核运用于发掘能力的方法</b> | <b>178</b> |
| 一、发掘能力的出发点                 | 178        |
| 二、人事考核的反馈和自我防卫的本能          | 181        |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 三、克服自我防卫本能的办法·····        | 182        |
| 四、上司评定和自我评定为什么会出现分歧·····  | 188        |
| 五、消除评定分歧的办法·····          | 196        |
| 六、反馈面谈的做法·····            | 202        |
| 七、利用人事考核进行全工作场所教育·····    | 208        |
| 八、目标管理与人事考核·····          | 211        |
| <b>第十章 训练考核人员的方法·····</b> | <b>220</b> |
| 一、为什么要训练考核人员·····         | 220        |
| 二、引进和运用训练考核人员制度·····      | 221        |
| 三、从实例看训练考核人员的方法·····      | 229        |

# 第一章 今后人事考核 的基本思想

## 一、为什么要进行人事考核

### (一) 人常常品评别人，也受别人品评

人既然生活在集体当中，就会经常受着别人的品评，并且也品评着别人。

倘若想起自己在经常不断地品评着别人，那么，反过来也就会知道自己也是在常常受着别人的品评。

“今天早晨的酱汤真好吃！”“我老婆干一般家务事非常麻利， just 却不善于教育孩子。”“我的孩子不爱学习，真伤脑筋。”“是一个温顺的孩子，常常帮助我干活。”诸如此类，不管是有意识，还是无意识，都是在品评着别人。

那么，在工作场所又如何呢？那就更是评头品足，议论纷纷了。

“某某很能胜任那项工作。”

“那个人非常缺乏知识。”

“那个人有干劲”或者说“没干劲”。

正是通过品评，工作才得以推进，工作场所的秩序才得

以维持，这样说大概也不过分。然而，也有相反的一面。倘若用不当的方法进行品评，那么就会影响相互之间的信任关系，工作场所就会搞不好团结。

## （二）企业中的品评

“人常常品评别人，也受别人品评。”在这句话中，品评这个词是在极其普通的意义上使用的。这种品评，不管是凭主观想象，还是凭印象，都是无所谓的。至于在企业中进行品评，那就是另一回事了。如果在要达到一定目的的集体中，任意地主观地进行“和报酬密切关联的品评，”那么，上下级的信任关系就会遭到破坏，人们的积极性也会下降，这个集体的团结力量就会明显减弱，工作效率就会受到很大影响。

如果“干与不干一个样”，那么，大家就会没有干劲；如果“能力高低一个样”，那么，发掘能力的热情就不会涌现出来。

这里就涉及到品评的问题，如果不知道“何谓干劲”，那就不能正确地评定干劲；如果不知道“何谓能力”，那也就不能正确地评定能力。这是因为，如果没有一定的规则，那就不可能进行说服力强的、认真的评定。

因此，企业的人事考核需要根据有说服力的价值判断标准和一定的规则进行。要在提薪和晋升等待遇方面做到公正，就需要进行公正的人事考核。而且，为了实现公正的人事考核，不允许凭主观印象进行评定。必须根据本单位集体的评定标准，进行恰如其分的评定。

从这个观点来看，大概可以说，人事考核的必要条件就是统一价值判断标准和明确评定标准。

### **（三）过去人事考核的基本思想**

人事考核的基本目的有两个。一个是“发掘和有效地利用能力”，再一个是“给予公正的待遇”。

但是，以往的人事考核的目的往往是为区别而区别，而且又和日本的工资制度密切地结合在一起。

就是说，以往的晋升和待遇制度的主要内容一直是根据学历、性别和工龄确定的。而且，对中途录用者给予更低的地位。因此，没有认为要进行彻底的人事考核必须评定能力。

但是，如果在提薪和奖金方面完全没有差别，那就太没本事了。管理人员相信，通过提薪和奖金在部下之间形成差别，才能保持威严。而且还认为这样做是显示权限的绝好机会。并且向部下发警告，仿佛在说：“提薪与奖金，增加多少，减少多少，完全在你。”在某种意义上可以说是软糖加鞭子的管理办法。但是，要进行这种眼前放胡萝卜式的管理，仍然需要人事考核。这种人事考核的重点放在对上司和公司的忠诚与否上，其他如性情、工作态度等也是考核的内容。这可以说是以情意考核为中心的人事考核。

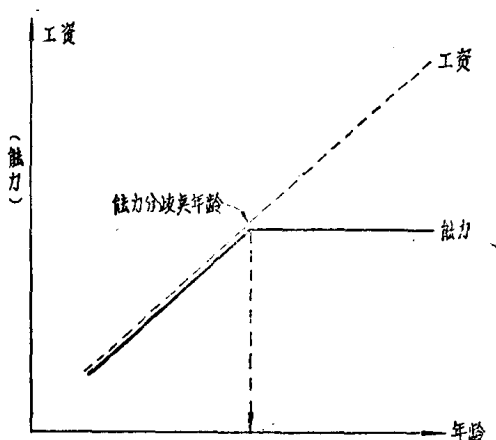
## **二、日益迫近的高龄化时代**

### **（一）工资的增长和能力的提高能够相称吗**

现在，日本很多企业在人事方面存在着重大问题。

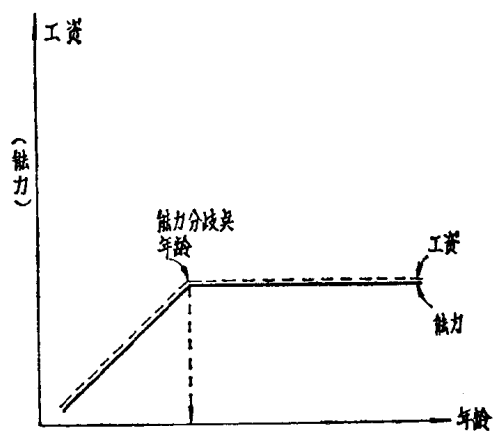
这个问题，就是公司职工的高龄化造成的工资费用增加和能力未能随工资费用的增加而提高所造成的悲剧。

就是说，尽管平均每人的工资费用增加了，但职工个人的能力未必随之提高。可以说，产生上述问题的原因就潜藏在这一现实之中。

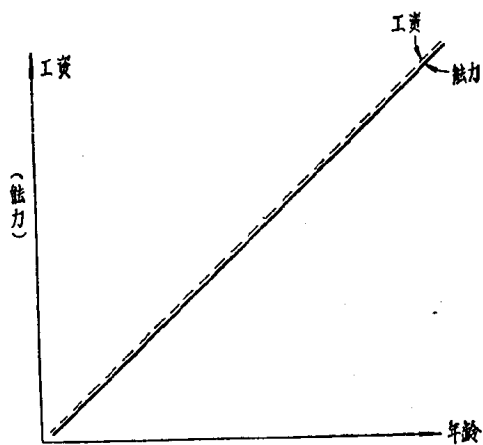


第1图

请看第1图。能力和年龄在一定年龄(或者工龄)以内同时上升，但到达一定阶段，能力就大致处于停滞状态，这是基本的类型。我们把这种“一定阶段”叫作“能力分歧点年龄”。能力分歧点年龄因行业或企业不同而异。在以体力劳动为主的生产公司是三十岁左右，在知识产业和情报产业等需要熟悉时间长的、进行高级脑力劳动的公司是四十岁或者四十五岁左右。在从事承包工作的中小企业，能力分歧点年



第 2 图



第 3 图

龄更低，而在实施轮换工作制度的大企业，可以说能力分枝点年龄相当高。

现在假定 A、B 两个公司是同行业和同样的营业状况，能力分歧点年龄同为三十岁。

A 公司职工平均年龄为三十岁，平均工资为十七万日元，B 公司职工平均年龄为四十岁，平均工资为二十二万日元。如果 A 公司和 B 公司从材料采购条件到销售条件都一样，那么，两个公司的竞争结果是一清二楚的。理所当然地要判平均年龄低、生产费用低的 A 公司为优胜。就是说，其胜负不战自明，B 公司显然要败北。

实际上，日本很多公司将遭受 B 公司的这种命运。

就是说，公司职工的平均年龄正日益接近能力分歧点年龄。

促使平均年龄上升的主要原因有两点：

- (1) 限制录用新职工的倾向；
- (2) 延长退休年龄的倾向。

石油危机以后，开始限制录用毕业生等新人。虽然工作忙一些，但想通过加班和向外定货予以维持。

而且，如果不录用年轻人而用延长退休年龄的老年人来弥补，那么，公司职工的平均年龄就会一年增加一岁。这对企业经营来说，是一个非常严重的问题。

## (二) 高龄化时代的两个解决办法

那么，怎样才能做到即使平均年龄上升而公司也不致陷入困境呢？这里有两个解决办法。一个办法如第 2 图所示，就是从能力分歧点开始，基本不再提高工资。

另一个办法如第 3 图所示，就是随着年龄的增长不断提

高能力。

前者是从能力分歧点年龄开始把工资线折成平行线，是一种简单明快的方法。但从现实来看，随着年龄的增长，家庭经济开支所需要的费用也在上升。所以，站在劳动者的立场上看，这是可悲的，不能说是太好的方法。

后者是一种理想的方法。但要通过不断发掘能力、随工龄逐年提高能力，可以说这是相当困难的。

但是，如果只有从这两种方法中选择一个才能生存下去，那么，就只好选择后者。事实上，通过不断发掘能力，逐年提高能力，决不是不可能的。

最好是形成“只要做就会做出相应的成绩”的能力主义的组织风气，同时，实行包括轮换工作制度的彻底发掘能力的制度。

### （三）能力主义为什么会失败

今后的企业必须形成“只要做就会做出相应的成绩”的组织风气。就是说，必须确立能力主义的组织风气。

能力主义这句话，早在一、二十年前就被人们叫开了。但遗憾的是，实际上这一点基本上没有确立下来。

这究竟是什么原因呢？

这是因为，给予接受教育和训练的机会，开展发掘能力的运动，以激起干劲，这固然非常重要，必须进行。但是，一个人如果得不到恰如其分的评价，那么，要继续保持干劲毕竟是困难的。人越是受到期望干劲越大。

不管你做得好还是做得不好，都不做出明确的反应，这

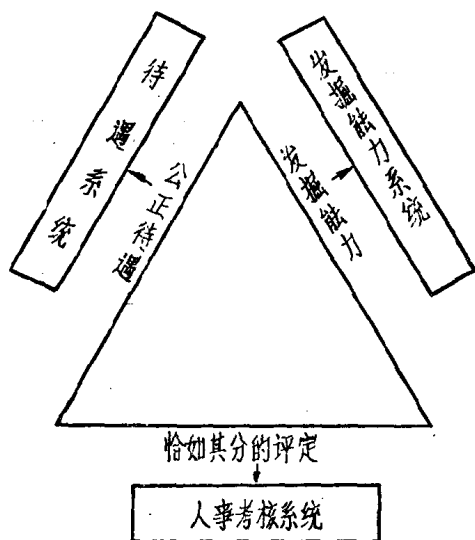
样的上司，部下是不信任的。

可是，为了表扬或者提醒，需要作出评定。人事考核的重要目的就在这里。

在这里让我们稍加概括。要确立能力主义的组织风气，必须具备以下几个绝对必要的条件，第一是“不断发掘能力”，第二是“作出恰如其分的评定”，第三是“给予公正的待遇。”

“恰如其分的评定”要同“公正的待遇”结合起来。

这三点是相互联系的。所以，单独地实行其中哪一条，都不能指望收到太大的效果。只有将这三条密切地结合起来，才能收到很好的效果。



第4图 能力主义的三角形