

B企業人動腦系列
BUSINESS

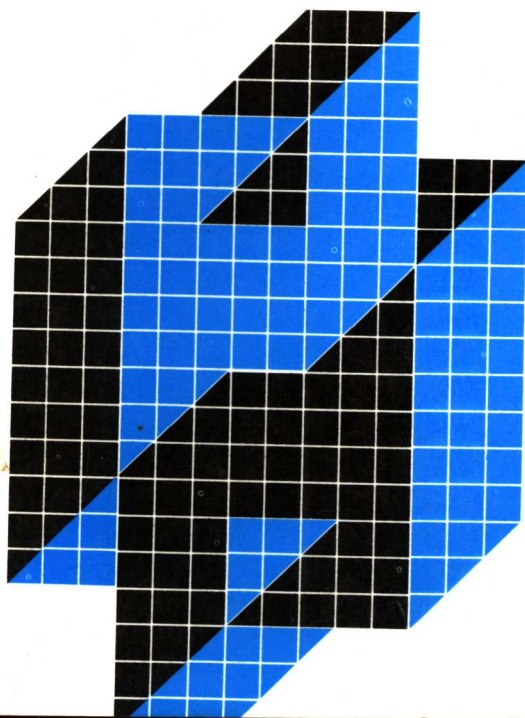
139

日本的人事勞務管理



書泉出版社

鄭耀本／著



719271



書泉出版社

B 企業人動腦系列
BUSINESS

139

鄭耀本／著

日本的人事勞務管理

ISBN 957-9571-40-6

日 本 的 人 事 勞 務 管 理

定價：三二〇元

中華民國 79 年 7 月初版

著作者	鄭	耀	本
發行人	楊	榮	川
發行所	書	泉	出 版 社
	局	版	臺 業 字 第 1848 號
	臺	北 市	銅 山 街 1 號
	電	話：	3 9 1 6 5 4 2
	郵	政 劃 撥：	0 1 3 0 3 8 5 - 3
印刷所	茂	榮	印 刷 事 業 有 限 公 司
	板	橋 市	雙 十 路 2 段 46 巷 22 弄 11 號
	電	話：	2 5 1 3 5 2 9

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

ISBN 957-9571-40-6

自序

今年年初筆者為了從事一項比較研究，回臺進行臺灣企業高階經營管理的研究調查。從與多位大、中型企業的高階經營者面談中，瞭解了我國企業界逐漸對勞工問題與人力資源開發問題，投以莫大的關注；此外，筆者又從報章雜誌中，獲知我國勞工也為了爭取年終獎金，紛紛走上街頭的消息，更印證了企業界經營者對嚴重勞工問題之看法。

原本企業經營應首重「人」的管理，有了健全的人事管理後，才能使企業的各项制度、計劃走向正軌。筆者曾在一本《如何成為一位優秀管理者》的序文中指出，每一個企業都想追求成長與利潤，但如欲順利達成目標，單憑董事長一個人的熱忱與努力，是難以完成的。尤其我國的經濟成長與企業發展，到今日已面臨了轉型期（調整期）的時候，雖然家族企業的經營仍有其優點，但在面臨各種經營環境的變化與國際市場之強大競爭壓力下，相信家族企業式的經營方式，將會逐漸走向沒落的道路。在當今一片重視整體策略、組織策略的經營聲浪中，企業經營已是屬於企業組織經營的時代，它更意味著企業必須以人事管理來導引整個企業，完成重大任務。

數年來，筆者積極從事日本式經營管理之研究，嘗試著從各種角度來分析日本式的經營管理。但所獲得的結論，大多還是在於人事勞務管理的特性上；當然企業的經營，是由各項機能的發揮，才能獲得輝煌成果，但主宰著各項機能的營運者，卻是在於人力資源的發揮。

11/4/85/07

此點，日本企業做的非常透徹，他們不但不斷的從事人事勞務制度的研究，更積極的從各方面著手改善制度；這是研究日本人事勞務管理必須瞭解的重點。

筆者基於同屬東亞地區的日本，既然能在人事管理上獲得如此輝煌的成果，如果也能將其人事勞務管理制度有系統的給予分析介紹，或許能對我國的工商企業界提供一個很好的參考資料；另外，筆者亦期待著國內的企管研究單位，能多從比較研究中，尋找屬於自己的根，如此才是導引出最合理的經營管理之捷徑。

筆者是從事日本式經營管理的研究者，原本應對中國式的管理注入心血，但筆者卻認為，尋找屬於中國式的管理模式雖是不容忽視的課題，然而更重要的，是要去尋找什麼是最合理的企業經營方式；因為企業的經營管理，原本就是隨著經營環境的變化，而必須追求更新、更合理的管理科學，今日的優良管理方式，或許明日會成為黃花；當前日本式經營的輝煌成果，如今也面臨了許多問題。因此筆者在此願強調，此書的出版，是欲提供給企業界或學術界做一參考，但並不期望企業界原版引用，畢竟日本的制度有其經營的環境與文化的背景在配合，才能發揮效果，業界如欲導入日本的制度，宜經過深入的分析、研究，在導引出較適合於自己企業的制度時，才可進行。

經過多方的思考，筆者決定將本書的內容分為二部份來完成，首先是將日本人事勞務管理制度成功的文化背景與環境背景分析介紹；然後在後半部，以實證分析配合理論來對日本企業的實務經驗做解析，如此讀者當可從中輕易的瞭解其真諦。

由於筆者才疏學淺，謬誤之處在所難免，尚祈各方賢達不吝指教，則筆者幸甚。

· 自 序 ·

最後，筆者負笈來日，雖歷經千辛萬苦，但蒙家父與岳父大力的給予精神鼓勵與資助，使筆者能無後顧之憂。在此謹以此書向他們二位獻上衷心感激之意，並對吾妻於身懷六甲之際，仍協助筆者校稿、擬表，其無怨無尤的精神，在此也致上無限的歉意與謝意！

鄭耀本

識於日本法政大學企管研究所

一九九〇年七月

泉涓涓而流，終成大海；
書縣縣而讀，必成智者。
讓知識的一流清淺，浸潤我們底心田；
讓書籍的一尾方舟，涉渡我們人生底迷航。



主要內容

● 序 論

● 日本企業的人事、勞務管理之發展

● 現代的日本企業與經營者

● 現代日本的勞動者與工會組織

● 日本企業勞使(資)關係的運作

● 現代的日本雇用管理

● 現代的日本人事管理

● 日本的企業內教育訓練

● 日本企業的薪資管理

● 日本企業的福利厚生措施

● 結 論

好書推薦 !!

人事・薪資管理與改善

洪騰岳／編譯

因應能力與實力的待遇指向，已從呼口號的階段進入真正實踐的時代了。企業必須及早規畫未來，整頓所有的待遇制度，並培養人才，方得生存下去。

本書根據今後經營環境的變化，以及公司和從業人員的意向，而將重點放在待遇制度的人事與薪資等問題上，希望能藉此提供您管理改善的實務與方法。

目 錄

自 序

第一章 序 論..... 1

第二章 日本企業的人事、勞務管理之發展..... 11

第1節 第二次世界大戰前的勞務管理 / 12

第2節 戰後的改革 / 15

第3節 勞資關係與勞使關係 / 18

第4節 日本年功式勞使（資）關係之成立與其內容 / 20

第5節 產業民主制的發展與高度經濟成長的勞務管理 / 24

第6節 日本人事管理的發展 / 31

第三章 現代的日本企業與經營者..... 43

第1節 日本企業的權力結構與經營者的特性 / 44

第2節 日本企業的經營者是由內部晉昇所產生 / 49

第3節 日本經營者的勞務管理思想與政策 / 53

第4節 日本經營者對勞使（資）關係的認識 / 57

第5節 日本經營者組織之特徵與對人事勞務管理政策之影響

/ 62

第 6 節	日本中小企業的勞務管理	/ 70
-------	-------------	------

第 7 節	日本公共部門的勞務管理	77
-------	-------------	----

第四章 現代日本的勞動者與工會組織…………… 81

第 1 節	日本產業勞動力的基本特徵	/ 82
-------	--------------	------

第 2 節	現代日本勞動者的意識結構	/ 86
-------	--------------	------

第 3 節	日本的工會組織與勞工運動	/ 105
-------	--------------	-------

第五章 日本企業勞使（資）關係的運作——勞使協議制、團體 交涉、勞動爭議的實證分析……………127

第 1 節	日本企業的勞使協議制	/ 128
-------	------------	-------

第 2 節	日本企業的團體交涉	/ 150
-------	-----------	-------

第 3 節	日本企業的勞動爭議	/ 160
-------	-----------	-------

第六章 現代的日本雇用管理——實證分析…………… 175

第 1 節	日本雇用管理的現狀與問題點	/ 176
-------	---------------	-------

第 2 節	日本企業的人才募集管理	/ 193
-------	-------------	-------

第 3 節	日本企業的定員管理	/ 205
-------	-----------	-------

第 4 節	日本企業的工作配置管理	/ 215
-------	-------------	-------

第 5 節	日本企業的外調、派遣管理	/ 225
-------	--------------	-------

第 6 節	日本企業的退休制與再雇用管理	/ 234
-------	----------------	-------

第 7 節	日本企業的契約社員、臨時工、兼職工的管理	/ 254
-------	----------------------	-------

第 8 節	日本企業雇用調整之管理	/ 261
-------	-------------	-------

第七章 現代的日本人事管理——實證分析.....	273
第1節 日本企業的管理職制度 /	275
第2節 日本企業的專門職制度 /	289
第3節 日本企業的人事評價制度 /	309
第4節 日本企業的職歷開發計劃(CDP)——實證分析 /	346
第八章 日本的企業內教育訓練.....	391
第1節 戰前的日本企業內教育訓練 /	392
第2節 戰後復興期的定型訓練 /	396
第3節 自用型教育訓練的體系化 /	398
第4節 教育訓練的多元化 /	405
第5節 日本企業的教育訓練重點與能力開發 /	408
第6節 一般社員、新入社員的能力開發 /	414
第7節 自我啓發的援助方法與OJT /	422
第8節 日本企業對教育訓練需求的掌握與能力開發的障礙 /	425
第9節 日本企業的教育訓練預算與參加者的選定 /	428
第10節 日本企業教育訓練效果的掌握方法與中高年齡者的能力開發 /	428
第11節 日本企業人才開發訓練的實例分析 /	432
第九章 日本企業的薪資管理.....	439
第1節 日本企業的薪資特徵 /	440

第2節	日本企業的薪資體系	/ 442
第3節	日本企業的獎金制度與退職金制度	/ 460
第4節	日本薪資管理制度的實證分析	/ 470
第十章	日本企業的福利厚生措施	477
第1節	日本企業的福利厚生制度之營運	/ 479
第2節	社會保險與勞動保險	/ 486
第3節	日本企業福利設施、制度的重點策略與動向	/ 492
第十一章	結 論	499
參考資料		505

第一章

序 論



自從日本經濟的高度成長以及日本企業的優越國際競爭能力，受到各國注目之後，日本式的經營管理，也因而成為世界企業界所關心的焦點。

於是，研究日本式經營管理的專家、學者，有如雨後春筍般地出現；不但日本國內的學者專家有極大興趣，就是知名的國際學者、專家，也掀起了一股研究風潮。其中不乏有以文化論為觀點的論著，也有以制度論來分析日本式的經營管理方式；甚至有人從日本人的心理特性來剖析其特殊性。當然從衆多的研究資料中，我們也不難發覺其具特殊性的優越因素，諸如最常為外人所議論的，乃是日本企業是以通產省（經濟部）為主導的官民協力體制、企業別工會組織所帶來的安定勞使關係……等；其他如具備高度忠誠心與工作士氣的高資質勞動力，以品質管制為中心的小集團活動、重視現場的管理主義以及以長期目標為出發點的積極性設備投資，也都是衆人皆知的關鍵因素。

若將上述的成功因素加以分析一下，相信大家會發現，主導著日本企業不斷成長的主要武器，還是在於日本的人事勞務管理。無怪乎在日本的各類研究報告與實證分析中，經常會有許多日本的企業界人士與專門從事經營管理研究之專家學者們，將日本式經營管理的當家之寶，歸功於「長期雇用制」（終身雇用制）、「年功序列制」與「企業別工會組織」三種神器（俗稱）；或許這種說法有些人會視為過度神奇化，但筆者經多年的研究，卻認為上述的說法，具高度的可信性。當然除了這三種制度之外，其他特殊的經營方式，如由下而上的決策方式（bottom up system）、效率不佳但具高度協調性的稟議制度、重視中、長期計劃的經營理念，也都可說是日本式經營管理

的特色；但這些特殊的經營管理技法，若無健全的人事勞務管理體系來配合，相信絕對無法達成其效果。

基於此，當我們欲從事日本企業的經營管理之研究時，不可否認的，必須先從人事勞務管理這個部份先著手瞭解。如此才可以真正瞭解及掌握日本經營管理的真髓，否則只從表面上的各種制度去摸索、學習，是無法獲得真正的效果。

爲了讓讀者對整個日本的人事勞務管理體制有所瞭解，筆者以下就以一些整理歸類的資料，來介紹給大家，期望讀者在正式進入瞭解日本的管理體制之前，能先有一個概念。

首先讓我們來看看日本人事勞務管理的體系（請參考表 1—1）：

其次是倘若從管理的順序與過程之角度來看日本的人事勞務管理時，亦可將其歸納出下列的體系：

1. 人事、勞務方針與政策的確立

2. 從事人事、勞務管理的基礎調查

3. 從業人員的任用、訓練

(1) 採用——新生訓練——配置——晉昇

(2) 教育訓練——能力開發——經歷的充實

(3) 退休管理

4. 從業人員的活用

(1) 人事制度與組織的確立

① 責任事項

② 執行業務的基準（量的基準、質的基準、時機、方法）

③ 權限（自由裁量的範圍）

(2) 目標達成與手段的明示

