

人力资源管理丛书

人力自动化

Manpower Automation

(台湾) 曾仕强 刘君政 著



安徽人民出版社

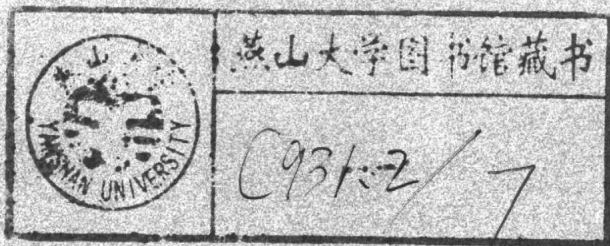
2

人力资源管理丛书

人力自动化

Manpower Automation

(台湾) 曾仕强 刘君政 著



0280434

安徽人民出版社

36

K05
1001

选题策划:邵 涌
责任编辑:王玉法
装帧设计:孟献辉

图书在版编目(CIP)数据

人力自动化/曾仕强,刘君政编著. —合肥:安徽人民出版社,1999.11

(人力资源管理丛书) ISBN 7-212-01695-0

I. 人… II. ①曾…②刘… III. 情感-管理-概念
IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 67736 号

人力自动化

曾仕强 刘君政 著

出版发行:安徽人民出版社

地址:合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编:230063

经销:新华书店

印刷:核工业华东二七一印刷厂

开本:850×1168 1/32 印张:6.5 字数:109 千

版次:2000 年 2 月第 1 版 2000 年 2 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 7-212-01695-0/G·262

定价:11.00 元

印数:00001-08000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

出 版 说 明

《人力自动化》由中国台湾“国家出版社”授权，安徽人民出版社在中国大陆以简体字独家出版、发行，版权受法律保护。未经我社书面许可，任何人不得复制、节录本书的任何部分。

为了保持原貌，我们对原书未作任何删改。自然，书中某些作者个人观点，我们虽持保留意见，但未作任何改动。

人力自动化

Manpower Automation (MPA)

要 目

- 一、中国人普遍不喜欢被管
- 二、中国人最喜欢自动自主
- 三、真正自动其实并不存在
- 四、要善于感应让他人自动
- 五、人力自动化即无为而治
- 六、无为无不为要做到无为
- 七、人力自动化的十六心法
- 八、人力自动化的基本要件
- 九、人力自动化的三大步骤
- 十、人力自动化的自发活动

前言—代序

这是一本古老的书，所说的全是中国人的一些旧道理；这也是一本崭新的书，对美国管理界而言，近两年来他们一直朝着这个方向在努力，却始终未能达到我们的境界。但是，我们的管理界，则毫不放松地跟着美国人的后跟，唯美国马首是瞻。所以从此一角度看来，我们这本书所说的，乃是未来几年最新的展望。

管理有一个似乎打不开的结，便是我们深切地期望，人人得以充分发挥自己的潜力，偏偏组织成员又都十分顽强，无论怎样激发，总是不肯尽力。

这不是一个新问题，打从人类群居以来，大家几乎没有不知道趋利避害，尽量让别人多出点力，自己则乐得偷懒的。我们祖先在这方面下的功夫特别大，堪称独步宇内。全世界只有中国人最懂得运用人力，让他人在不知不觉中自动起来，而为自己所用。

对中国人来说，人力自动化是一种固有的艺术；对现代管理而言，人力自动化则是今后努力的目标。我国先哲的智慧，委实莫测高深，可惜我们却有意、无意地弃之如敝屣！

人所向往的，是自由平等的世界。人如果不能自动，还奢谈什么自由？人如果不能自动，又有何平等可言？

人所盼望的,是安宁愉快的生活。人如果不能自动,怎么获得安宁?人如果不能自动,愉快从何而生?

人类所企求的自由、平等、安宁与愉快,在“人力自动化”中,自然实现。孔子所说“从心所欲,不逾矩”的境界,亦惟有“人力自动化”,才能安然达成。

我们发现,中国人普遍不喜欢被管,似乎是我国管理早熟的有力证明。古代的管理先哲,已经发展出“不管之管”的“人性化管理原则”,管到使人感觉不出来,好像没有管一样,一点也不觉得有任何压力,纵然是君王的统治,老百姓都享有“帝力何有于我哉”的自由自在。

不管之管的最大好处,是让每一个人都有自动自主的机会。影响所及,中国人最喜欢自动自主,几乎到了过分自作主张的地步,所以我们才用“无法无天”的戒语来限制,透过通俗的谚语,使人在自动自主时,切勿无法无天。“法”是规矩,只要一切按照规矩,当然可以自动自主。“天”指不可测的风险性,告诫我们尽人事去自动自主,却勿须斤斤计较于成败,因为最终还是要听天命。

有人说这种观念太保守,不够现代化。人必须要有成功的决心,才算积极。其实,成功是人人生来就有的念头,再鼓励下去,难免不择手段,甚至铤而走险。我们拿一个“命”来缓冲,让已经尽力的人持有良好的藉口,也让成功的人不骄傲。无论成功、失败的人,只要尽了力,都可以心安,这便是我们的生生不息、长寿之道。

正如“成功”并非真实存在一般,真正自动其实并不存在。世间物质,都是他动而无法自动。牛顿早已指出:改

变物体运动状态的唯一方法是加一个力。恐怕这是管理界一直摆脱不了“施加压力”的陷阱最主要的原因，总认为“无力感”就代表推行不动，而“有力感”才是管理有效的反应，简直视人犹物，贬低了人的崇高性。

事实上，物的自动，不过是在人的不知不觉当中表现出他动的现象，并不是真的自动。试想一下，假若自动贩卖机不投币便会自动，自动门不踩机关或不被光线照到立即自动开启，我们能够接受吗？

物的自动表现在人的无意识性，人的自动却相反地必须居于人的有意识性。特别是组织成员，人力自动化有赖于员工的自觉；自己有意地制订目标；有目的地从事计划和准备；自动自发去执行；随时具有高度的改善意识，不断发掘问题、解决问题；有效地检讨与改进，都是有意识性的自觉行为。这是人与物最大的差异所在。

但是，员工这种有意识的自动行为，要适当地从他的无意识中激发，否则他一觉察，就被动而不自动了。我国先哲，因此提出感应的道理，认为管理者要善于感应让他人自动。管理要求有效，必须借重管理者与员工心心交互映发产生的感应力，由管理者的感，促动员工自动的应。

感应是无形的，看不见、摸不着，却确实存在。人力自动化主要凭藉这种无形的感应力，所以叫做“无为而治”。无为并不是什么都不做，也不是表面上不做而暗地里什么都做。无为而治要做到“无为”却能“无不为”，否则根本谈不上“无为而治”简直就是“无为而不治”。

“无为而治”的实质意义，乃在让开一步，放手让部属

自动去发挥潜力。但是先决条件,在必须信任部属;对他有信任感,他才敢自动。“人心唯危,道心唯微,唯精唯一,允执厥中”,短短 16 个字,使我们由小信而大信。在安全的范围内彼此不疑,放心地“用人不疑,疑人不用”。

人力自动化从信任他开始,然后敬他、安他,在“安人之道”中奠定良好的基础,因为成员惟有身安心乐,才会真正关心自己的工作,并进而自动自发。

信他、敬他和安他,有赖于管理制度化。任何企业组织,制度是一切分工合作的基本规范,也是不可无法无天的“法”,所以制度化是人力自动化的起点。不过,制度必须合理,员工才会乐于遵行;制度合理化,才叫做管得合理,大家不可能不服从。

有了合理的制度,便可以实施人力自动化,其步骤十分简单:

第一步,动之以“情”,给他面子,用敬他、安他来让他自动遵守执行制度,亦即由“情”导引他自动讲“理”。

第二步,给他面子,他却不知讲理,这时不妨再次敬他,促其自动。当然,还要考虑一些何以不能自动的原因,并且尽量消减到最低限度,使其自觉而自动。

第三步,再给他面子而依然不自动,检讨原因错不在我,这时管理者就应该翻脸无情,用规矩来约束他。既然以“情”讲“理”行不通,便不得已用“法”来讲“理”了。“敬酒不吃,吃罚酒”,乃是人力自动化三大步骤的依据,也是“情、理、法”双轨运作的正当行动。

“情、理、法”既不是表面上所看到的“情居其首”的次

序,也不是平面的、静态的孰轻孰重的比较。“情、理、法”所重在“理”,既要合情合理,又要合理合法,两者都要“合理”,足证中国人最重视合理。“情、理、法”先由情讲理,讲不通时再以法讲理,乃是动态的人力自动的妙用。有些人不明此理,竟然主张变更为“法、理、情”或“理、法、情”,显然有再研讨的必要!

人力自动化的自发活动,表现在高层次的“开发力”、中层次的“应变力”与基层人员的“执行力”,三者密切配合,在安人的总目标之下,各自发挥而整体获益,能否达成效果,关键就在于一个“诚”字。

牟宗三先生说过,研究中国人的学问,要怀着相当的敬意。否则仅能从字面上得到一些粗浅的认识,不足以体会其中较为深层的真义。现在有些人常把“以不变应万变”解释为“不变”,便是一例。“以不变应万变”原是以不变的原则来因应万变的现象,当然是“变”。

有了敬意,才能冷静地体会字里行间的真正道理,因而产生信心。人力自动化其实就是信心的启动,我相信可能如此,便会诚心诚意地去有感有应,达成轻松愉快的人力自动化。

非常感谢中、外先哲,给我们创造了无比的智慧。也感谢历代实际依“情、理、法”运作的贤能管理者,为我们保存了中华文化的宝贝,更为中国人开拓出自由自在的自动自主天地。

我们的说明,也是采取中国式的,以人力自动化为中心,环绕着它,从各个角度来申述。有些地方好像琐碎或

重复,却符合中国人圆周形的思考方式。

当然,许多论说都是未经实证的。但是实证的方式,绝对不限于问卷或访问。我们从每年两百多场次的现场讲解当中,所获得的回馈,已经有足够的信心。毕竟中国人流传固有传统的通道,依然畅通;中国人衣、食、住、行、育、乐这些有形方面已经大大改变,而无形的意识仍然永固。所以说:中国人还是中国人!

由于才疏识浅的限制,我们虽然已经略尽绵力,相信仍不足以显现我国先哲伟大而高明的智慧于万一,这是我们所以始终怀着谨慎而且惶恐的心情,丝毫不敢大意。

台湾的“国家出版社”自83年推出我们的初次尝试《中国的经权管理》以来,深受各界贤达的喜爱,给我们带来无比的鼓舞。现在这一本《人力自动化》的小书,又将在台湾的“国家出版社”林总经理洋慈先生及编辑部同仁鼎力协助下,再度呈现在各位贤达的眼前,我们只有以虔敬的心,在此申谢,并恭候各位贤达的不吝赐教!

谨以此书恭祝我们亲爱的父母乃超先生雪霏女士金婚之喜。

目 次

第一讲 中国人普遍不喜欢被管	1
一、管理的含义	1
公式 1:〔管理〕=〔管事〕×〔理人〕	3
二、中国人对管理的心态	3
法则 1:中国人对管理的基本心态是: 〔你 不能管我〕+〔你不能不理我〕	5
三、下对上不要顺是我们的制衡力	6
原理 1:部属对上司的基本态度是“不要顺”	8
四、部属的人格可以分为四级	8
原理 2:第一级部属是“盛德的部属”, 人格高尚、身心端正、为所应为、 万事顺成	9
原理 3:第二级部属是“行道的部属”, 求尽天理、注意出处;竭忠尽 智、辅佐有方	10
原理 4:第三级部属是“安定的部属”, 尽忠职守、克尽己力;安定团 体,安分守己	11
原理 5:第四级部属是“容悦的部属”, 逢迎谄媚、极力讨好;一味顺从, 惟求宠悦	12
五、主管的气度也可以分成四等	12
原理 6:第一等主管“能陶铸人才”,善	

于诱导,使人乐于效命	13
原理 7:第二等主管“能选贤任能”,广 收慎用,不致埋没人才	13
原理 8:第三等主管“能用人唯才”,举 其所知,不避亲不记仇	14
原理 9:第四等主管“只私其所亲”,不 必贤德,一味任用私人	14
六、主管部属要主敬不主恩	15
法则 2:管理中国人最好的方式是: 〔看得起他〕+〔让他自动去做〕	17

第二讲 中国人最喜欢自动自主

一、人对自己的决定最愿意顺从	18
法则 3:人必须对自己负责,所以人对 自己的决定最愿意顺从	19
二、有意志的顺从才是服从	20
法则 4:合乎良心的有意志顺从,才能 够持久地服从,而成为负责之本	23
三 自动的服从是发挥组织力的主要因素	23
法则 5:组织以生生不息为目的,其形 式不可固定,必须因应内在、外 界需求而机动调整	26
法则 6:成员如果真正关心组织目标, 他便会自动去调整,使组织生 生不息,而且欣欣向荣,发挥高 度的组织力	26
四、能够自主的自动最合乎人性	26

法则 7:人的自我实现,表现在:我完 成一件“自主的行动”	28
原理 10:人如果不能自主,他就不自 动自发.....	29
五、人能自省自反因而自觉自主	29
法则 8:真正自主的服从,才能面对实 际,积极地开创应变,而为负 责之本	32
原理 11:凡是自省自觉的员工,我们 都应该尊重他的自主,那些不 知自省不能自觉的员工,我们 不得限制其自主,但最终目 的,仍在唤醒他的自觉,使其 自主	32
六、中国人很早就自觉所以特别喜欢自动自主	32
法则 9:人是思想与抉择的独立主体, 中国人以此为万物之灵,因而 特别喜欢自动自主.....	34
第三讲 真正自动其实并不存在	35
一、自动化是工业革命以后自然的持续和延伸	35
法则 10:大规模工厂制度,大量的劳 工,不仅整天紧张勤劳地工 作,以求获得一家温饱,而且 终身受困于枯燥无味的环境 中,完全失去生活乐趣与人 生理想,管理者实在应该多	

加关怀、爱护·····	36
二、自动化并不限于生产而是各部门都应该自动化 ·····	38
法则 11:自动化的范围很广,必须生产自动化、办公室自动化、程序自动化以及人力自动化整体性配合,才能有效。其中人力自动化乃是整体推动的基础·····	40
三、管理工作自身也应该自动化 ·····	41
法则 12:管理者对输入电脑的情报资料是否全部正确与齐全,必须加以审慎的判断,然后配合自己的第六感,以达成决策,这才是管理的自动化·····	44
四、所谓自动其实都不是真正自动 ·····	44
法则 13:任何东西静止不动时,如果不施以外力,它将永远静止。所有看似自动的东西,事实上都非自动·····	46
五、物的自动表现在人的无意识性 ·····	47
法则 14:物的他动,如果表现在我们不知不觉中,亦即在人的无意识中,我们就认为它自动·····	48
六、人的自动必须居于他的有意识性 ·····	49
法则 15:人的自动出于他的自觉。他自己有意识地订定目标;有目的地从事计划和准备;自动自	

发去执行;随时具有高度的改善意识,不断发掘问题、解决问题,有效地检讨与改进,都是有意识性的自觉行为……………52

第四讲 要善于感应让他人自动……………53

一、有意识的自动行为从无意识中产生……………53

原理 12:组织成员,如果刻意叫他如此,已经是被动,他反而偏不如此,或者马马虎虎,应付了事。这叫作“有意种花花不开” ……54

原理 13:组织成员,如果自己有意识做好工作,才是自动。让他不感觉到别人有意叫他如此,他就会自动去做。这叫作“无心种柳柳成荫” ……54

二、管理者与员工心心交互映发产生感应力……………55

法则 16:管理要有效,必须借重管理者与员工心心交互映发产生的感应力,由管理者的感,促动员工自动的应……………56

三、中国人最善于感应让他人自动……………58

原理 14:管理者诚意促动部属,部属就会乐意地自动……………61

四、不施加任何压力对方才会自动……………62

原理 15:管理者不施加任何压力,员工便会自动;一旦施加压力,

即是被动	63
五、用感应来启发乃是最有效的途径	65
法则 17:感应的条件,是“至诚的爱 心”、“有恒的制约”、“环境 的鼓舞”以及“正常的导向”	67
六、管理者应该切实遵守居上先施律	68
原理 16:上司先施关怀与珍惜,部属 才会表现忠诚与肯干	69
原理 17:上司要部属更加忠诚、肯干, 必须率先由自己做起,对部 属更加关怀、珍惜	69
第五讲 人力自动化即无为而治	71
一、无为而治并不是什么都不做	71
法则 18:无为并不是什么都不做,并 不是不为,而是不妄为、不 造作、不任性	73
二、西方管理重“有”我们还要重“无”	74
原理 18:谦虚的态度,可以补足自己 的短缺	76
法则 19:管理者只知重“有”,势必整 天忙碌,以致没有时间思考 未来,因此不能判断未来的 需求,也不能促使同仁朝这 种方向努力,终究招来灾祸	76
法则 20:管理者重“有”也重“无”,才 能同时兼顾自己和他人,照	