

人事考評辦法與實務

原著：桑原衛

譯者：蕭松霖



1995年12月15日

第一版／第一刷

人事考核辦法與實務

編著者：桑原衛

譯者：蕭松霖

發行人：廖雪鳳

登記證：行政院新聞局局版台業字第3648號

出版者：台北國際商學出版社

地址／台北市金山南路二段138號2樓

電話／(02) 395-2249

傳真／(02) 396-2195

郵撥／第10600010號 本社帳戶

法律顧問：呂沐基律師

編輯主任：甯開遠

編輯組長：鄧秀絹

排版：名流電腦排版公司

印刷：雨利美術印刷公司

裝訂：義明裝訂廠

定價：300元

ISBN：957-625-041-2

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

F 272.92
981

港台書室

原著者序

「企業者，人也。」這句話，對於從事企業管理工作而言，可謂意義雋永，歷久彌新。

長久以來，企業界所重視者，為「三M」要素，即「經營的資源——（Management Resources）包括人員、金錢及物質（Man, Money, Material）」，然而隨著企業經營理念的發展，必須再加上時間、空間、資訊等因素而變得更為深入且廣泛。惟縱觀業績優異之諸多公司，所證明的事實是「人才為企業的命脈，人才左右著企業成敗的關鍵」。

換句話說，「人才的活用」對於企業的經營而言，不啻為至高課題。自人才的遴用到安置、調度、升遷、晉級、教育訓練、薪俸、獎金等一連串的人事管理體系，都必須發揮有機的、高效率的功能，因此，為達到此一目標，需要尋求各種方法，以發現職員的真正能力及工作適性，並予以適當的評價，使其能力得以確實發揮。

就企業人才的發掘和考評而言，目前已開發出各種新的方法並且不斷的在發展之中。惟其中最根本的要務，仍在於人員執行職務上的考評，亦即以「職員考核」為中心的人才評鑑方法。目前大多數的企業體除了隨時面對著有關職員考核的各種問題，而致力於職員考核體制（即所謂「人事考核的硬體」）的改善之外，在人事運作方面（即所謂「人事考核的軟體」），投注了更大的心血，以致力其內涵的充實。由於此軟體的改善與充實，取決於人事主管考評的「評鑑重點」或「評鑑內容」的統一，因而產生人事主管人員訓練的需要。

00769698

個人有感於人事主管人員訓練的重要性，曾於一九七五年著有「人事主管與考核訓練」一書，但其後因考慮到經濟、社會情勢，以及企業環境的變化而重新加以全盤的整理修正。另在個人所服務的M S C (Management Service Center——主管人員訓練公司) 於拙著刊行當時所採用的「H A, Human Assessment (人才評價)」——以行為之觀察預作人才評價的方法——也由當時摸索起步的狀態而進展到目前獲得廣泛運用的程度。繼之開發的「I M, Interaction Modelling (交互作用法)」——以約見部屬面談之方式作能力開發、動機啓發、指導培養等的方法，目前也已受到各界一致的認同及推崇。個人鑑於上述社會經濟情勢及經營理念的日新月異，深感舊時拙論已不符時代所需，爰不揣淺陋，重新整理改訂本書。

就本書的內容而言，固可作為從事人事訓練工作幹部的專業參考書，如能有幸成為站在企業第一線的經營幹部或擔任人事主管人員的研究書籍或訓練教材，則為個人衷心之盼望。

最後，個人謹對於提供相關資料以作成本書的各企業界前輩，尤其承蒙慨允刊載「考評事例研究」的綜合廣告公司等，在此表示深深的感謝。同時對於時時給與指導有關人事考核及各種人才評價方法的國際商科大學豐原教授，以及對本書的改訂企劃提供許多寶貴意見的「星鑽人才培養公司」羽鳥先生等，在此一併致上個人萬分的謝意。

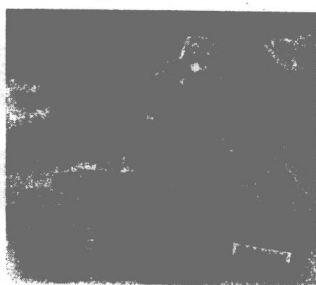
此外，對於在這十年來接受六十家以上公司委託辦理「人事考核與考評人員訓練」業務，精益求精努力不懈的M S C機構的各位同仁，再次表達個人由衷的感激。

桑原衛

一九九一年十二月

長袖善舞

公關藝術86要點



——長袖善舞

公關藝術 86 要點

山下勝也原著

霍士富譯

電腦編號：9A45

ISBN957-625-024-2

25開

186頁・160元

交涉的能力與人際關係的圓熟度，是可以透過學習和一些技巧上的應用來加以提升的。本書的作者將交際活動中所需注意的事項，達成交涉、談判目標的要訣及做一個受歡迎的人物的方法……等等，用平易的文字條例列出交際技巧的86個要點。並配以輕鬆幽默的漫畫，圖文並茂，相得益彰，不啻為一本強化交涉能力及建立良好人際關係的「錦囊手冊」。

不論誰，只要活在這個世界，就得處好人際關係，因此每個人都有必要掌握為人處事這門學問，掌握這一技術會使人們漂亮地處理、

調節人際關係，使一個公司乃至整個社會得以健全的生存發展。讀者透過這本書，即能掌握這門技巧的要點。

目錄

第一章 交際技巧

～這是第一步

第二章 交際技巧

～這點必須事先抓住

第三章 交際技巧

～更要做好這幾點

第四章 交際技巧

～在實際中做好這幾點

第五章 交際技巧

～千方百計做到這步

第六章 交際技巧

～最後的秘訣

設計實務

Professional
Practice of
Designers



Dorothy Goslett 原著
李長青譯
電腦編號：9A55
ISBN 957-625-031-5
25開
260頁 450元

實際協助設計師在為客戶設計時工作時，如何掌握設計歷程，那些流程內容，及整件工作與業主間的行政如何管理。幫助設計師明白並做到：「傑出的設計+良好的管理=豐富的收入。」可做為設計科系學生的教科書，本書是做為設計行業者必需了解的實務課題及實務經驗。舉凡，初步學習商業書信的寫作，及如何具備專業知識和行政管理之實務，至如何尋找客戶等，皆有詳細的討論。

本書作者Dorothy Goslett，為設計實務及理念的實踐者，其本身在設計管理的教學經歷外，更具有現

代經營的豐富知識。本書內容精闢扼要，極具參考價值，實為設計界不可多得之實用叢書。

目錄

- 第一章 撰寫商業書信
- 第二章 要求說明委託綱要
- 第三章 草擬收書契約書
- 第四章 估算設計費
- 第五章 進行設計
- 第六章 書寫簡單報告
- 第七章 代理客戶簽訂
- 第八章 開立發票
- 第九章 完成設計工作

貴族雜誌 等強力推薦
NV雜誌

書香新世界

流行書訊看板

台北國際商學出版社

台北是金山南路二段138號二樓

電話：(02) 3952249 3952605

傳真：(02) 3962195

郵政劃撥：10600010號 台北國際商學出版社帳戶

- | | | | | | |
|---------------------------|------|------|---------------------------|--------|------|
| 9A04 企業祕書 | 夏目通利 | 130元 | 9A19 美元變成廢紙之日 | | |
| 9A05 事在人為 (松下幸之助
的長嘯) | 游孟洋 | 130元 | | 宇野正美 | 160元 |
| 9A06 現代貿易英文短文範例 | | | 9A20 新編國際貿易實務 | 蔡俊明 | 250元 |
| | 王億龍 | 220元 | 9A21 日本金融市場 (談
對日金融投資) | 涂鳳美 | 150元 |
| 9A07 最新遠期匯兌實務 | 足利禎 | 160元 | 9A22 國際外匯市場 | 劉邦海 | 150元 |
| 9A08 金融交換交易 (SWAP的
操作) | 清水正俊 | 180元 | 9A23 黃金期貨與選擇權 | 劉邦海 | 150元 |
| 9A09 外匯實務 | 足利禎 | 240元 | 9A24 金融期貨 | 郭恆慶 | 260元 |
| 9A10 商店管理 | 長谷正弘 | 200元 | 9A26 股票賺錢101招 | 林勝安 | 250元 |
| 9A11 吸引人潮暢銷貨品
的商店 | 馬淵哲 | 160元 | 9A27 國際金融新發展 | 涂鳳美 | 180元 |
| 9A12 認識猶太掌握世界 | | | 9A28 期貨基礎技術分析 | 曾國龍 | 250元 |
| | 宇野正美 | 160元 | 9A29 三國演義與經營管理 | | |
| 9A13 橫掃天下的商法 | 藤田田 | 150元 | | 李飛·周克西 | 200元 |
| 9A14 股市狂飆暴跌中致
勝的秘訣 | 林勝安 | 250元 | 9A30 我的科長學 | 石尾登 | 130元 |
| 9A15 期貨賺錢秘訣 | 林勝安 | 200元 | 9A31 服務業經濟化 (日
本服務新時代) | 公文俊平 | 120元 |
| 9A16 韓國人的自我批判 | 崔青林 | 140元 | 9A32 貨幣銀行學測驗題庫 | | |
| 9A17 美元暴跌 | 黑川公雄 | 160元 | | 郭國興 | 260元 |
| | | | 9A33 期貨基本操作實務 | 曾國龍 | 300元 |
| | | | 9A34 國際貿易法 | 劉鶴田 | 240元 |

- | | | | | | |
|---------------------------|------|------|---------------------------|-----|-------|
| 9A35 縱橫多空 (多空
決戰的精度探討) | 鍾一康 | 220元 | 9A58 營建安全衛生與
實務管理 (平裝) | 彭元傑 | 980元 |
| 9A36 如何利用股票6H
乖離率賺大錢 | 林勝安 | 250元 | 9A59 營建安全衛生與
實務管理 (精裝) | 彭元傑 | 1200元 |
| 9A37 股市圖形100%活用集 | 曾國龍 | 220元 | 6F01 億萬房地金匙 | | 290元 |
| 9A38 如何以股票七項指
標定奪買賣點 | 林勝安 | 250元 | 6F02 如何居留美國 | | 300元 |
| 9A39 貿易英文書信入門 | 曾國龍 | 180元 | | | |
| 9A40 最新貿易日文短文範例 | 曾國龍 | 180元 | | | |
| 9A41 越南投資指南 | 黃文昌 | 250元 | | | |
| 9A42 新時代貿易英文 | 曾國龍 | 320元 | | | |
| 9A43 初級貿易日文 | 曾國龍 | 250元 | | | |
| 9A44 實用貿易英文短
文寶典 | 曾國龍 | 360元 | | | |
| 9A45 長袖善舞—公關
藝術86要點 | 山下勝也 | 160元 | | | |
| 9A46 證券管理法規彙編
【精裝】 | 張如隆 | 550元 | | | |
| 9A47 泰國股市縱橫術 | 余金璋 | 480元 | | | |
| 9A48 商務日文會話 | 曾國龍 | 170元 | | | |
| 9A49 排球佈陣—企劃
立案50鐵則 | 里野匡 | 170元 | | | |
| 9A50 零庫存銷售策略 | 中井久史 | 170元 | | | |
| 9A51 國際金融導讀 | 羅瑞亭譯 | 220元 | | | |
| 9A55 設計實務 | 李長青譯 | 450元 | | | |



人事考核辦法與實務

目 錄

第一章 當前的人事管理

一、能力主義與人事管理	1
1.能力主義的人事管理之定位	1
2.能力的意義	2
3.能力開發的構造	4
4.能力開發的前提——工作與人的掌握	6
二、最近之人事管理動向	20
1.由「能力開發取向型」的考核取代「查察型」考核	22
2.由「雙向溝通型」的考核取代「主管中心型」考核	22
3.由「以工作、績效為中心的評定基準」取代「綜合性、 抽象性的評定基準」	25
4.由「重視軟體」的型態取代以「硬體為中心」的型態	29
5.由「多面評價」取代「縱線評價」(Human Assessment —人力的事前評價)	30

第二章 人事管理的原則與方法

一、運用原則	34
1.考核基準的明確化	34
2.評定期間的限定	35

2 目 錄

3.考核人員的多數化·····	35
4.第一次考核的尊重·····	36
5.公私混同的排除·····	37
二、分類考核·····	38
1.業績考評·····	39
2.勤務態度考評·····	39
3.能力考評·····	39
4.性格測定·····	40
5.適任測定·····	43
三、考核誤差和考核上應注意的事項·····	43
1.考核誤差——主管易犯的錯誤及其解決方法·····	43
2.其他注意事項·····	48
四、考核方式·····	52
1.考評尺度法·····	52
2.成績評語法·····	57
3.對照法(PROBST法)·····	68
4.執行職務基準法·····	76
5.綜合考評法·····	77
五、考評項目·····	81
1.考評項目的擬定·····	81
2.考評項目的比重·····	82
3.由「評定類別」看考評項目·····	87
4.管理能力的要件——人力事前評價的基準 (Dimension of Human Assessment) ·····	91
六、評定結果的調整方法·····	91
1.個別調整 (縱的調整) ·····	95

2.部門間調整（橫的調整）.....	96
七、自我考評的運用.....	99
八、面談指導的運用.....	101
第三章 人事考核與面談指導	
一、面談指導的必要性.....	108
二、面談的種類與型態.....	110
1.發現事實與收集情報型——事實確認類型.....	110
2.通知協調與激發向上型——指導類型.....	111
3.解決問題與商量型——問題解決類型.....	112
三、面談的計畫與準備.....	114
1.確認目的.....	114
2.確認被約談者的相關資料.....	115
3.確定日時與場所.....	115
4.確定面談事項.....	116
5.製作「面談進行計畫表」.....	116
6.事先做好「發問內容」.....	117
四、進行面談的注意事項.....	122
五、約談者容易陷入的謬誤.....	124
六、面談後的檢討.....	127
1.自我檢討.....	128
2.被約談者的反應及意見.....	128
七、運用面談進行解決問題及激發向上的新技法—— IM(Interaction Modeling)之介紹.....	129

第四章 主管訓練的進行方法

一、主管訓練的意義及必要性	134
1. 考評重點的統一	134
2. 主管水準的提昇	134
3. 主管的自我要求	135
4. 編入進修課程	136
5. 製造受考人的信賴感	136
二、辦理主管訓練的時期	137
1. 在管理及督導人員新到任時舉辦	137
2. 做為主管基礎訓練之後續課程	137
3. 實施業務考核之前	138
4. 業務考核辦法修改之後	138
5. 業務考核辦法修改之前	139
三、主管訓練的內容	139
1. 與主管及督導人員之訓練課程同時舉辦	140
2. 以獨立的課程個別舉辦	141
四、考評實習的進行法	144
1. 評定事例的選定	144
2. 評定事例（中編事例）的製作法	146
3. 考評實習的步驟	149
五、面談實習的進行方法——考評事例的模擬演習	158
六、其他的主管訓練項目	164
1. 人事考核運用上的問題及意見	164
2. 工作分配表的製作	166

3.考評實例的製作.....	167
4.考評主管的心態.....	168

第五章 人事考核在人事管理制度上的應用

一、人事考核的活用.....	172
二、主管的心態.....	183

附錄 參考資料

一、諮商輔導(經理人員用「聽取」).....	187
二、各級主管訓練及考評事例.....	194
三、人事考核手冊(manual)——考評基準.....	235
四、考評實習報告書範例.....	261

第一章 當前的人事管理

一、能力主義與人事管理

爲真正確立「能力主義」的人事管理制度，建立人事考核體制並有效運用，乃成爲目前當務之急，而有必要加以深入研討。

1. 能力主義的人事管理之定位

從戰後的廢墟直到號稱經濟大國，今天的日本企業在國內外政治、經濟情勢激變之下，不斷地埋頭努力。一九五五年成立了「日本生產力本部」，當初爲了要學習歐美的高度生產能力，曾經陸續派遣各行業別的考察團出國訪問，而今已成爲戰後經濟復興史上之陳年舊事。現在情勢逆轉，反由歐美派遣考察團到日本學習日本的高度生產力。歐美企業界人士對日本感興趣的地方，不外是日本的高度生產能力及其生產體系。例如Z D（Zero Defects——無缺點要求）、Q C（Quality Control——品質管制）、小型員工團體之活動、員工的人事管理、能力開發、研發動機的形成以及組織的發展方案等等。

如果我們回顧人事管理的演變及流向，可以發現首先係由戰後二十年代「爲吃飯而工作」的態度，進展到三十年代以後的「依學歷、年資而訂定的工資制度」，再經過僅一時被採用的「職務薪」、「工作薪」觀念，最後才發展爲「能力主義的人事管理」的理念，成爲目前舉世普遍使用以職務職級爲背景的「職能薪」制度。雖然，在戰後也曾數度出現標榜能力主義的跡象，惟礙

2 人事考核辦法與實務

於「年功等級」（年資主義）的觀念作祟而未能開花結果。其中部分打著能力主義旗幟的外資企業，也礙於情勢不得不偃旗息鼓，屈服於日本特有的人事管理文化下。進入五十年代以後，由於國內外競爭激烈的經濟情勢之無情考驗，能力主義始再度抬頭，並逐漸根植於各企業。

人事考核是支撐能力主義的重要因素，其重點內涵是人才的發現與培養。正確的能力評價與有效的能力開發方法，則為人事考核的主要內容。日本企業界在人事管理的項目方面，可說多半具有人事考核的形式，但是，雖然其比率高達百分之九十七，但其中真正具備足以維持企業體進步發展的人事考核體制者，卻少之又少。為真正確立「能力主義」的人事管理制度，建立人事考核體制並有效運用，乃成為目前當務之急，而有必要加以深入研討。

2. 能力的意義

能力主義在過去之所以未能擁有固定的位置，實因對能力概念的解釋仍然曖昧不明所致。一般人都不經意的使用「能力」一詞。例如，一位企劃案的負責人（Project leader）要物色小組成員而向人事管理人員要求——「選派適合該計畫推行小組的成員」。人事部門所派的人員經試用後發現並不符合要求，企劃負責人向人事單位訴苦：「那個人的能力、特質不適合於我們的推行小組」，人事單位卻說：「豈有此理！那個人以前在新產品開發計畫中，利用「計畫評核術」（Program Evaluation and Review Technique：利用電腦對計畫中的複雜作業進行網路分析的方法，簡稱PERT）做進度管理，並照預定日期順利推出新產品，是位所受評價很高的人才，請再考慮用他吧。」

像這種例子，是對「能力」的定位及涵義沒有具體的確認，使得雙方心中所想的「能力」產生了差距所致。如果在這個節骨眼上還犯這個毛病，則這樣的企劃案負責人或人事管理人員就不能算合格了。

在企業界廣泛地使用「能力」一詞時，他們所期待的內容到底指的是什麼？我們將在人事考核的「考評要素」（參閱第二章第五節）和「人才評價的基準（Dimension of Human Assessment）」（參閱第一章第二節第五項及第二章第五節〈表27〉）中作詳細的討論。在這裡僅就其常用的意義列舉如下：

- | | |
|--------------|-------------|
| • 專業知識 | • 技術、技能、熟練度 |
| • 領悟力 | • 判斷力 |
| • 計畫力 | • 企劃力 |
| • 創造力 | • 意思表達能力 |
| • 文章寫作能力 | • 說服力 |
| • 交涉能力（折衝能力） | • 領導統率能力 |
| • 實踐力 | |

也有人主張把「能力」包含範圍擴大，而將有關工作的態度、欲望等因素列入。例如：

- | | |
|------------|----------|
| • 積極性 | • 獨立性 |
| • 協調性 | • 責任感 |
| • 規律性 | • 自我啓發意圖 |
| • 研發及合理化意圖 | |

將以上這些各式各樣的概念綜合起來思考，個人認為企業界所講的「能力」應該可以總結為一句話，即「執行工作的能力」。這個和能否圓滿執行工作有直接關連的能力，可以由兩方瞭解，一為在執行業務的現場可以明顯看出來的能力，其次就是透過

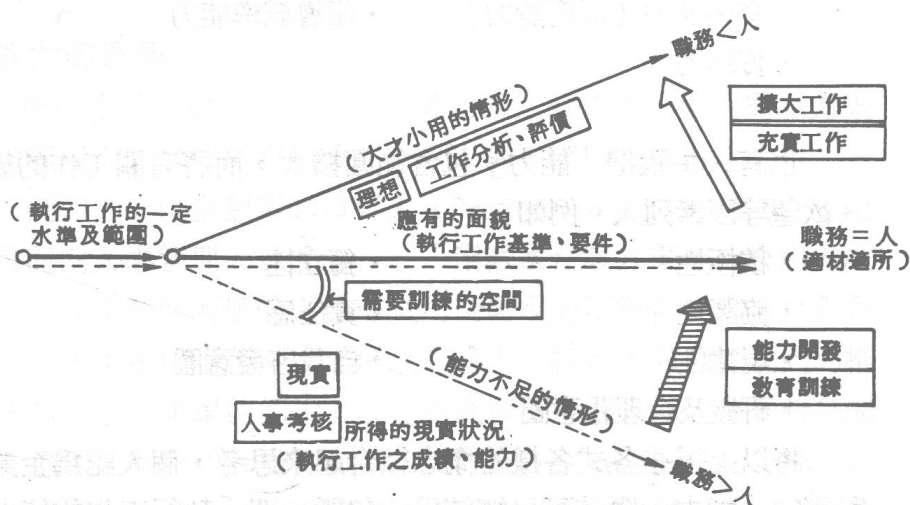
4 人事考核辦法與實務

執行業務而可以觀察出來的潛在能力。其中後者的開發極為困難，如僅依照以前的人事考核方法，恐怕會有問題，而必須運用心理學上的某些方法纔能達到目的。

將「能力」與「工作」連結來思考時將發現，即使具有社會上所能認同的能力、資格，若沒有在執行業務的現場予以鑑定的話，仍無法站在企業的立場加以評分。例如，英語會話很流利、英文打字很熟練的人，若沒有機會讓他在職務上活用，其工作上的表現就無法受到恰當的評價。因此，爲了避免能力被埋沒的遺憾，今後能力主義的人事管理應該根據個人的自我評鑑列表造冊（list up），以發掘企業內人員的潛能並予以善加利用。

3. 能力開發的構造

爲確認能力主義在人事考核上的地位，茲以〈圖1〉「能力開發構造圖」加以說明如次：



〈圖1〉 能力開發構造圖