

人事勞務管理新論

——有效促進組織人事管理的活性化——

荻原 勝 原著
吳國 祿 翻譯

清華管理科學圖書中北

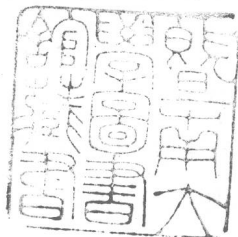
F2/2.92
902

港台書室

654910

人事勞務管理新論

—有效促進組織人事管理的活性化—



因此本館

90055275

大定

1) 本館注意到「人才的發展與培養」

中華民國七十七年十月初版・十一月再版

版權所有・翻印必究

清華管理科學叢書

電腦編號：4010

人事勞務管理新論

—有效促進組織人事管理的活性化—

原著書名：新 し い 人 事 管 理
一人と組織を活性化する

原著者：荻 原 勝

翻譯者：吳 國 禎

發行者：超越企管顧問股份有限公司

局版臺業字第4296號

總經銷：清華管理科學圖書中心

台北市愛國西路九號奇美大樓二樓

電話總機：(02)3819816・3147527・3116382

郵政劃撥帳戶第 0 1 1 2 9 0 8 - 8 號

每册新台幣二五〇元

作者序

早上打開報紙，常可看到報上刊載著「證券公司的年終獎金平均每位員工（28歲）可得到100萬元（日圓）」、「電腦廠商，明年準備增加雇用50%的大學畢業生」等等大快人心的消息，但也有「A公司解雇冗員」、「B公司經營不善虧損」、「C公司面臨倒閉」等晦氣的記載。

有些企業在過去曾風光一時，但現在却瀕臨倒閉，以前風光時所興建的總公司大廈，現在面臨拍賣的命運。但也有些在5年前、10年前仍屬名不見經傳的小企業，現在却正如旭日東昇。

企業榮枯盛衰的原因，大多歸責於消費者需求變化、產業結構全面性的變化、技術革新的脚步等等「社會變化」。的確，社會的變化會影響一個企業成長或萎縮。

但將企業榮枯盛衰的責任完全歸諸於「社會變化」是否公平？儘管在不景氣時，也有業績表現優異之企業，而在景氣時也有表現不佳之企業。

因此本人深信左右企業發展的根本因素，決定於是否在5年前、10年前就開始注意到「人才的發掘與培養」。

企業成功與否，主要關鍵豈不是在「人」的問題上嗎？

本書在此前提下，針對企業環境變化，及今後人事勞務應有的方法，作實務上之提示，為避免所談的內容過於理論，脫離現實，故隨時列舉一些實例來加以說明。

由於本人工作的關係，經常和企業經營者、負責人事勞務的單位主管接觸，因此對於人事勞務的環境變化頗為了解。

本書若能提供給確實考慮到「今後人事勞務管理如何展開」的經營者；人事勞務負責人或關心著「今後人事勞務發展方向，其結果對企業人的生活造成何種變化」的一般實業家，或工會的勞工朋友，以及即將就職的年輕朋友一些參考則屬萬幸。

狄原 勝

1987年12月

前 言

貴公司沒問題吧？

有這麼一句話：「衆志成城」。建立了一個堅固的城堡之後，欲守住這座城的首要條件即是聚集優秀的人才，培養人才。

在現代企業經營中，人才的採用、培養與開發均極為重要。

凡致力於募集或採用人才或培育人才的企業才有發展的潛力，相反的，沒有採用優秀人才，或未致力於人才培養或能力開發的企業，就算有一時的盛況但就中長期的眼光來看，仍是會沒落的。甚至會因從業人員的水準下降、組織鬆散、環境不適而招致倒閉。企業一旦倒閉非但從業人員及其家族會受到損害，交易對象或下游企業也都會受到波及。

貴公司是否有替五年後、十年後的人事管理工作未雨綢繆？貴公司是否積極培育人才或積極從事人力開發，以因應五年後、十年後的時代潮流與從業人員結構之變遷？

儘管貴公司目前營業順利，勞資關係和諧，但却難斷言未來從業人員仍會維持著當前之幹勁，或工資上漲所帶來的經營困境。

目前企業界極欲尋求新的人事管理方向。爲什麼企業界目前積極的尋求人事管理或勞務管理的新方向呢？主因是目前有關經營與人事環境有了大幅且激烈的變動。

雖然以往企業經營與人事勞務之環境也有過多次變動，但却未曾遭遇到類似當前的激烈變化。

因此本書針對企業所屬員工急速趨向高齡化應有何因應策略，如何促進女性員工或技術人員的活力，如何有效運用跳槽人員，如何促進企業活力分別的一一探討。

■ 人事勞務環境的大變化

當前人事勞務環境大幅變化的情形，大致可列舉如下：

(1) 企業經營的多角化與高度化

隨著企業國際化發展，或消費者需求多樣化、高度化、ME（微電子）化等技術革新，致使產業結構產生基本上的變化。

長久以來主導著日本經濟成長的「重、厚、長、大」型產業，現已呈低迷，而「輕、薄、短、小」型產業或服務業却有大幅成長。

在這變化中，為求經營的多角化或高附加價值化，以因應消費者或使用者需求的多樣化和高度化起見，除應積極地開發從業員的能力外，並應妥善運用人才配制的「借調制度」。

(2) FA（工場自動化）、OA（辦公室自動化） 改變了工作場所

不管在任何的工作場所，均很明顯的可以看到 FA（工場自動化 Factory Automution）、OA（辦公室自動化 Office Automation）積極成長中。FA 和 OA 改變了以往工作的處理方法或事務處理方法，使生產現場的情景或辦公室的形象根本地改變。

使用 FA、OA 必須具備相關知識與操作人員，因此隨著設備投資增加，應積極採用這些人才。又，在開發中高年齡員工的職業能力時

，也應修正人員配置或定額管理政策。

(3) 多樣化的生活與職業觀

以男性而言，以往的職業觀是「在有名的企業或經營穩定的大企業中就職，而後隨著晉升晉級一直工作到退休」，這種職業觀可說是最具代表性、最典型的生涯計畫。但現在的新生活型態或新價值觀，尤其是以新人類為中心的新生活或新價值觀，則對於繼續工作到退休，或對企業的忠誠心有了大幅度變化。

以女性而言，以往的觀念是「學校畢業後找個工作，但一旦結婚或生產則辭職回家當家庭主婦」，但現在却抱著「一直工作下去」或「結婚、育子期間暫時退職，待育子期間過後，有充裕時間時再外出工作」的人愈來愈多，此顯示職業觀具有濃厚的多樣化。

過去的人事制度相當僵硬且缺乏彈性，因此企業為因應這種職業觀或生活型態的變化，應募集優秀人才，有效運用這些人才。

(4) 邁向高齡化與企業活力

從業人員的年齡結構日漸老化。

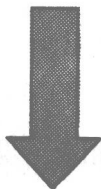
隨著員工年齡增高，以往所沿襲工資標準則隨年齡自動上漲，所謂年功序列式工資制度或退休金制度若不加以改變的話，將隨著中高年齡的提高，造成企業人事費用的沉重負擔。

一般而言，隨著年齡增加，對新環境新系統的適應能力，或追求較高目標的挑戰精神會跟著降低，對於創造具有效率、嶄新技術或系統、商品、服務等能力，也會跟著降低。此對企業而言，是個嚴重的

問題。因此，應積極採取中高齡者能力再開發體系。在高齡化現象愈趨明顯時，職業能力再開發措施若未隨之配合時，則企業是不會有良好的績效的。

人事勞務環境的變化情形

- ①經營多角化、效率化發展的必要性增大
- ②企業活動對國際化需有更進一步之因應
- ③FA、OA之發展與工作環境之變化
- ④對職業觀的多樣化應有實際的因應
- ⑤隨著所得增加造成的生活型態多樣化
- ⑥從業員年齡結構中，中高年齡化之進展
- ⑦外出工作的女子增加與能力、意願的提高
- ⑧人事費成本的增加及其對策之必要性
- ⑨因應新勞基法之實施
- ⑩因應勞動基準法或職業安定法之修正



儘快修正以往的人事勞務

因此企業經營者應儘早預估中高齡勞動者對經營所造成的影響，並儘早作適切及有效的因應，否則將會有嚴重後果。

(5) 外出工作女性的能力與意願

在婦女參與社會的意願日增下，外出工作的婦女日漸增加，且工作年數愈來愈長，此對人事勞務而言是一個值得注意的事項。

隨著婦女外出工作的人數增加，婦女就業的領域與職種也隨之擴大。以往婦女外出工作的地方，大多僅限於商店銷售、服務性工作、一般事務、定型的單純加工工作、教育或與福利有關的工作。但現在則遍及營業、銷售、商品開發、電腦等行業，而且想外出工作的人日漸增多。

近年來，隨著經濟的成熟化，消費者的需求傾向高度化、多樣化，為有效掌握消費者的此一傾向，實有賴於婦女的敏銳感覺，以及豐富的生活經驗。

如何妥善運用婦女的能力，提高婦女的工作士氣，實在是人事勞務管理上的一大課題。

(6) 因應新的勞基法

最近許多勞動相關的法律相繼出現或被修正，例如「男女雇用機會均等法」要求在雇用、配置、昇遷時，應維持男女平等待遇。接受訓練、福利、退休、退職時不能有男女差別待遇。「勞動基準法修正案」中，針對婦女工作時間外的的工作時間或深夜工作的種種限制大幅放寬，同時積極擴大就業領域。「勞工派遣法」則針對勞工派遣業

者作了種種規定，同時在勞動基準與福利方面，針對被派遣的勞工亦有種種規定。甚至「職業能力開發促進法」，針對職業能力開發與公共職業訓練作了彈性規定，以因應技術革新的進展和勞務經濟化之進行或高齡社會之轉變等等變遷狀況。

這些新設的勞基法或新修正的勞基法，對人事勞務管理有極大的影響。勞基法變動時，人事勞務管理方面也要隨之變動，譬如修正或檢查就業規則、習慣等。

以往的人事勞務制度雖有其制定的理由，但一旦制定成「法律」，則必須達成立法的目的與接受其約束。因而為配合此一法制而展開人事勞務管理。新勞基法制定之後則要擯除以往舊的目標，以配合新設的勞動立法來制定新的人事勞務管理，同時應講求有效的因應對策。下列檢查表或許可提供作參考。

新勞基法下人事勞務管理檢查要點

男女雇用機會均等法 (1986.4.1實施)	①關於募集、採用、女性是否享有與男性均等之機會 ②在配置、晉昇方面、女性是否享有與男性均等機會 ③在福利方面、女性與男性是否有差別待遇 ④在教育訓練方面、女性與男性有無差別待遇 ⑤退休年齡是否一樣
---------------------------	--

修正後的勞動基準法 (1986.4.1實施)	①針對女性在勞動時間外之勞動如何處理 ②女性深夜加班如何處理 ③是否擴大了女性就業領域 ④產前產後休假日數適當否 ⑤孕婦的管理適當否
職業能力開發促進法 (1985.10.1實施)	①是否提供從業員職業能力開發機會 ②是否有計畫的從事職業能力開發
勞動者派遣法 (1986.7.1實施)	①對命令派遣的員工所從事之業務範圍適當否 ②對派遣員工人事管理是否適當 ③對派遣員工管理責任者之選任等是否適當
高齡者雇用安定法 (1986.10.1實施)	①退休年齡是否改為60歲以上 ②是否引進再雇用制度 ③對退職者有無再就職援助制度

(註：本要點係日本資料，僅供參考。)

2 透視今後之人事勞務管理

如上所看到的，人事勞務管理的環境已有了相當的變化，企業應如何來因應此一變化呢？

(1) 加強能力主義

不管在任何時代，有效運用人才是人事管理上的一大目標，此一必要性在現階段的環境下更為顯著，就連平常在報紙徵才的廣告欄中，單單要找個「操作員」都一再強調「人才」、「人財」。

為求有效運用人才，應從提高每一個從業人員的幹勁上努力，因此應擯棄以往重視學歷或性別的觀念，而採「配合從業人員的能力給予適當的待遇」。例如採用學校剛畢業的新手時，應對每個應徵者的能力作公平的評價，再作採用與否的決定。就算有強硬後台或金融機構支持，也應考慮未來性，必須對企業有所幫助者才能錄用。採用之後，除了給予一系列的教育訓練或自我啓發式地進修，或透過定期的研討以開發其能力之外，並應對每一個人執行工作之能力作一評價，俾作為評定工資、職位、資格等等的依據。

就算 50 歲、60 歲的勞工，工作效率高且有旺盛的工作意願，則在工資上可予特別考慮。相反的，即使工作年資很長，但並沒有良好業績且缺乏幹勁者，則非但不給予加薪，且在晉升時應予從嚴。

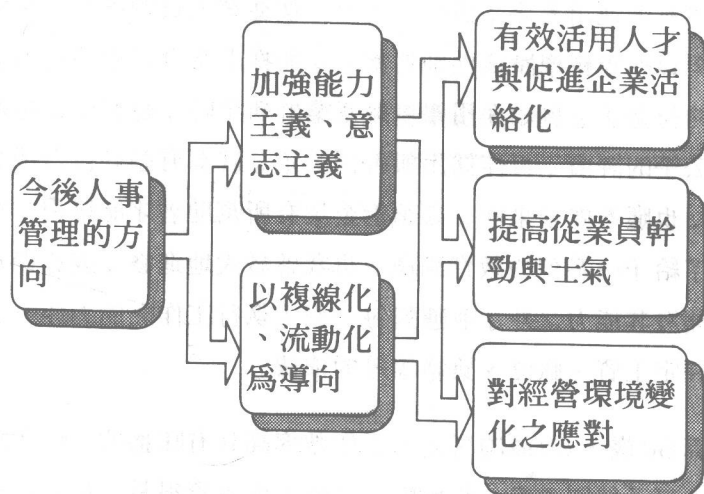
不論性別、學歷、年齡，只論能力。

若爲了「組織的和氣」或以「評價困難」爲理由，繼續採取溫情的年功序列待遇，則懶散的氣氛在不知不覺中支配著公司，使得企業活力衰退。

(2) 活用本人的自主性

以往的人事管理是由公司單方面來評價員工的能力、適應性、資質等，以作爲配置或轉換配置或晉升之依據。在過去或許這種作法並無不當，但在當今環境激變且企業間競爭激烈之下，人事管理應依照本人的自主性、幹勁、意願才會有效果。

今後人事管理的流程



(3) 複線化與流動化

過去的人事管理制度基於以下的「社會通念」或「一般論」的觀念而形成僵硬制度：

- ▲依男女的職業觀與生涯計畫之決定有所不同。
- ▲男性一直工作到退休為止。
- ▲男性均有晉升的意願。
- ▲女性在結婚或生產後即退職，且在幹勁或能力上較男性為差。

但隨著職業觀之多樣化，此種「社會通念」已逐漸崩潰，今後將從「單一的」、「僵硬的」人事制度上脫穎而出，朝向「複線化」、「流動化」改變。

在此所謂「複線化」係指準備幾種待遇範例，由從業員一個個自由選擇或由企業方面的人事考核結果，給予從業員待遇。

所謂「流動化」係指從多數的事例中選擇一項，且不需一輩子死守不放，在必要時可變更他項路線，以求能有因應彈性。

從募集或採用從業員到從業員退休為止，在職業生涯上均希望能走向各種人事制度之「複線化」、「流動化」，且此一需求愈來愈強烈。

人事制度的「複線化」、「流動化」對於有效運用人才，提高工作士氣，增進企業活力均有很大的誘因。

人事勞務管理新論

——有效促進組織人事管理的活性化——

目 錄

作者序 前 言

1 人事勞務環境的大變化	9
2 透視今後之人事勞務管理	15

第一部分 以新人事戰略為目標

第1章 公司內活絡化的新嚐試與準備

1 人才登記制度	4
2 挑戰制度	8
3 公司內公募制	11
4 自我評價體系	14
5 能力儲備制	17
6 管理職任期制	20
7 自我啓發援助制度	23
8 促進身心再充電的休假制度	26
9 支援獨立的制度	29