

知 人 與 用 人

(現代管理要訣)

何 正 中 編 著

知 人 與 用 人

(現代管理要訣)

何 正 中 編 著

本文旨在瞭解人性，溝通觀念，
建立共識，以竟全功。如蒙認
同，採及芻蕘，冀劍及履及，
則曷勝榮幸！謬誤之處，尚祈
大雅賢達，不吝匡正。



銘 謝

革命實踐研究院頒發結業研究員獎實字第6號實踐績效特優獎狀
中國人事行政學會(76)會秘字第259號推薦書推薦
——見解精闢，內容翔實——

本文初付剞劂，曾分陳碩彥先進親友指教，承蒙函電溢美或關愛協助，除部份墨寶列入附錄外，謹誌大名如下：謝前副總統東閔、李副總統登輝、陳主委雪屏、鄭資政彥棻、倪院長文亞、林院長洋港（并就司法革新有所建言，均蒙採納）、黃院長尊秋、瞿部長韶華、陳部長桂華、何秘書長宜武、徐董事長立德、徐教授世賢、劉立委實、章次長孝嚴、趙主任守博、沈社長岳、周局長起祥、王副社長士祥、王教授炳符伉儷、毛經理定邦伉儷、歐處長育誠、王總幹事伯音、張教授震華、傅總經理忠仁、魏總經理浩然、關總經理永實、顧副所長奎元、郭副院長華山、徐組長志峰、常總幹事同甲、黃視導蒂、翁教授廷樞（題詞）、安副總經理君贊、華副主任志明、朱副處長國祥、何執秘初樸、陳執秘明芳、王幫辦潯生、葉執秘倫淡、李企劃控制監清榮、張副處長志超、黃處長煥石、劉處長齡業、方主任幼南、鎮董事長天錫、汪處長國瑗伉儷、張副局長霖、皮教授岫雲、何將軍志浩、楊博士日旭、石處長堯勳、高主筆永祖、蔣董事長廷章伉儷、王社長友根、顧監委恭凱、周牧師聯華伉儷、蔣副主任偉源、張副總經理斯敏、陳總廠長國勇、陸教授震來、周秘書德顯、張董事長安祥、印經理壽彤、楊總幹事尊嚴、黃處長達、陳立委正修、夏教授元瑜、倪教授耐冰（校閱）郭國代庸中、李政次模、趙博士金祁、趙次長其文、王副總裁松筠、安博士介南、倪博士文洞

正氣以養志
中和以飫心
宏願在知用
文求在存誠

軒轅公



目 錄

全文提要.....	1
第一篇 現代管理要訣.....	7
壹、概述.....	7
一、管理的定義.....	7
二、管理發展過程.....	7
三、管理的要素.....	7
四、現代管理原則.....	8
五、管理之內容與程序.....	9
六、管理循環.....	10
七、企業經營目標.....	10
八、目標管理.....	12
貳、主管.....	21
一、主管在組織中的地位（兼論領袖特質）.....	21
二、主管之條件.....	22
三、主管職責之區分.....	24
四、主管的責任.....	24
五、良好主管之條件.....	26
叁、計劃.....	28
一、計劃的要領.....	28
二、計劃的重要.....	30
三、計劃的型態.....	30
四、計劃的步驟.....	33
五、計劃的期間.....	34

六、管理技術之應用·····	35
肆、組織·····	37
一、組織的意義與形成·····	37
二、主管對組織的任務·····	38
三、劃分部門的方法·····	39
四、健全組織的原則·····	39
五、組織分析·····	40
伍、領導·····	41
一、領導的要領·····	41
二、啓發革新（兼論公營事業問題）·····	42
三、善作決定·····	46
四、意見交流·····	47
五、激勵士氣·····	49
六、培植幹部·····	50
陸、控制·····	51
一、控制的要領·····	51
二、控制的方法·····	52
三、控制的標準·····	53
四、傳統的控制工具·····	54
五、較新控制技術·····	55
六、結論·····	56
柒、知人·····	57
一、語言·····	57
二、儀態·····	57
三、性情·····	58

四、才德·····	59
捌、用人·····	60
一、破格求賢·····	60
二、信賞必罰·····	60
三、知人善任·····	62
第二篇 組織與領導·····	66
壹、管理的新觀念·····	66
貳、組織·····	69
(一)組織之一般概念·····	69
一、組織之意義·····	69
二、組織之原理原則·····	70
三、組織之要素·····	71
四、組織結構·····	71
(二)現代組織之新趨向·····	74
一、正式組織·····	74
二、非正式組織·····	75
三、組織結構的改善·····	76
四、組織動態·····	76
叁、領導·····	77
一、領導的意義·····	77
二、領導的方式·····	78
三、成功領導的因素·····	78
四、領導方法·····	79
肆、結論·····	81
第三篇 知人與用人·····	83

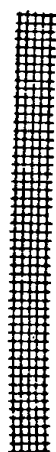
壹、知人善任之重要性·····	83
貳、知人之法·····	84
(壹)形態之觀察·····	86
一、先天之考察·····	86
二、後天之觀察·····	87
三、自然或人爲之考驗·····	88
(貳)個性之分析·····	88
一、氣質類型·····	88
二、內分泌類型·····	89
三、血液類型·····	89
四、情緒類型·····	90
(叁)各型人等輪廓·····	90
一、正常型·····	91
二、自私型·····	91
三、深沉型·····	91
四、粗疏型·····	91
五、狂熱型·····	91
六、學者型·····	91
七、膚淺型·····	91
八、狂鬱型·····	91
九、幻想型·····	91
十、猜疑型·····	91
十一、虛偽型·····	92
十二、不羈型·····	92
十三、無用型·····	92

十四、遠大型	92
十五、老實型	92
十六、自大型	92
十七、陰險型	92
十八、勢利型	92
十九、流氓型	93
二十、豬鬃型	93
叁、用人之道	95
一、因材器使爲事擇人	95
二、培育愛護用其所長	96
三、課以專責授以實權	97
四、任之以專禮賢下士	98
五、綜覈名實信賞必罰	99
六、慎選主管人員	100
肆、先哲知人善任之法	104
(壹) 知人方面	105
(貳) 善任方面	110
伍、結論	113
第四篇 主管之道	115
壹、責任與勇氣	115
貳、國父學說與五大建設	117
一、國父學說即革命哲學	117
二、革命哲學的本質	118
三、五大建設	120
(一) 心理建設	121

(二)倫理建設·····	121
(三)政治建設·····	122
(四)社會建設·····	124
(五)經濟建設·····	126
叁、管理部門與控制工作·····	127
肆、企業主管人員應有之認識·····	131
一、主管對企業之重要性·····	131
二、如何做好一個主管·····	131
三、結論·····	135
附錄 壹、冰鑑七篇（曾國藩）·····	137
貳、素書精華（黃石公）·····	144
叁、企業的人性面（道格拉斯·麥克雷柯）·····	155
肆、有效的經營者摘要（彼德·杜拉克）·····	169
伍、魚雁傳馨（孫運璿、袁守謙、任覺五、吳祺芳、 陳水逢、漆高儒等）·····	179
陸、讀何著「知人與用人」後（石湖）·····	196

參考文獻

「沒有人能單獨生存，有史以來，古人留下的行動影響，歷經了若干世紀，仍然影響着你今天的生活。」



全文提要

余幼承庭訓，略通經史，雖所學爲化學，但對人文及社會科學書籍亦喜閱讀，故早年參加高考、特考，均選“普通行政”類科，及格咸賴自修，以求見聞廣博。民國四十六年起，曾主管推動事業機構現代管理制度，且在大專、中華企管發展中心、公民營廠礦講授管理課程，對管理之理論與實務，稍具心得，間有著述。

五十七年春，中國人事行政學會會刊“人事行政”發行人囑就人事管理要訣爲該刊撰稿，費時年餘，著有“組織與領導”“知人與用人”“革新與建設”等篇，陸續發表於該刊第廿六至廿九期。七十五年丙寅臘月，公餘參閱近年講稿及新蒐集資料，重加修刪增補，合印成冊；因內容係以“人”爲重心，故採“知人與用人”爲書名。并就曾國藩之“冰鑑七篇”，黃石公之“素書”（即歷史上張良拾鞋圯上老人所授之書，坊間均不易購得）及當代管理學者Peter F. Drucker之“有效的經營者”、Douglas McGregor“企業的人性面”，選摘其精華，作爲附錄。總之，全文主旨在鑑往測來，溫故知新，集中外名家之言，擇古今可行之法，用供參考，敬請指正。

茲將各篇提要分述於下：

第一篇 現代管理要訣

所謂管理，一般係指計劃、組織、領導、控制。目的在集結衆人力量，以求整體目標之達成。管理不僅是門科學，也是哲學

與藝術。如何連貫古今，融滙中外，寓專於通，由博而約，使傳統與現代貫通，學術與經驗結合，以發揮其最大功能，實為當前研究之課題。

本篇提要：壹、概述：一、管理的定義。二、管理發展過程。三、管理的要素。四、現代管理原則。五、管理之內容與程序。六、管理循環。七、企業經營目標。八、目標管理。

貳、主管：一、主管在組織中的地位。（兼論領袖特質）。二、主管之條件。三、主管職責之區分。四、主管的責任。五、良好主管之條件。

叁、計劃：簡介其要領、重要性、型態、步驟、期間及最新管理技術之應用。

肆、組織：簡介其意義、形成、任務、原則及組織分析。

伍、領導：簡介其要領、啟發革新、善作決定、意見交流、激勵士氣及培植幹部。

陸、控制：簡介其要領、方法、標準及控制之工具技術。

柒、知人：簡介如何知人。

捌、用人：簡介如何用人。

第二篇 組織與領導

當代學者彼得·杜拉克說：“管理所追求的境界，是以人為本位之價值觀念來發揮理性、統籌規劃各種變革，協調個人需要

與團體目標，有效解決問題，以創造更光輝的文化”。管理目的既在集結衆人力量，以求整體目標之達成，因此設立機構，必先將工作人員適當的組織起來，集合若干不同個體而構成整體，以求發揮其最大功能，達成此一機構之共同目標。

領導是以有形無形的權力，運用各種方式與方法，去影響支配他人意志，使其發生有機的動作而趨向同一鵠的之一種藝術。諺云：善用領導則安，濫用則危。蓋權威固足以制人，但亦可焚身，相互瞭解及共同目標的產生與樹立，可以鞏固領導的基礎。

組織不過是管理工具，其本身絕無法代替良好的領導，良好領導可以彌補組織本身的缺陷。故有賴領導者對組織內成員作明確辨識與瞭解，並加以適當地運用，且唯有將組織原理原則活用時，才能見其功效。

本篇提要：壹、管理的新觀念。

貳、組織：（壹）組織之一般概念：

- 一、組織之意義。二、組織之原理原則。
- 三、組織之要素。四、組織結構。
- 五、組織之運用。六、組織規劃。

（貳）現代組織之新趨向：

- 一、正式組織。二、非正式組織。
- 三、組織結構的改善。四、組織動態。

叁、領導：一、領導的意義。二、領導的方式。

- 三、成功領導的因素。四、領導方法。

第三篇 知人與用人

組織效率有賴於群體努力，而群體努力又有賴於良好的領導

。領導本身并非僅為方法問題，而更涉及基本哲學問題（如以德服人），故領導是主管運用智能博取部屬合作，為“說服”的昇華作用，其要領在知人與用人，發展人才，使人心悅誠服地工作。我國自古以知人善任與政治為一體之兩面，大凡國家政治失敗之時，必禍亂相承，民不聊生；但追根溯源，則在於知人不明與用人不當；所謂“得人者昌，失人者亡”，證之歷史，實屬千古不易之理。故蒐集中外古今有關資料，擇其適於時代合乎國情者，撰寫知人之法，用人之道，以供主管人員或未來之領導者參考應用。

本篇提要：壹、知人善任之重要性。

貳、知人之法：（壹）形態之觀察：

一、先天之考察。二、後天之觀察。

三、自然或人為之考驗。

（貳）個性之分析：

一、氣質類型。二、內分泌類型。

三、血液類型。四、情緒類型。

（叁）各型人等輪廓。

叁、用人之道：一、因材器使，為事擇人。

二、培育愛護，用其所長。

三、課以專責，授以實權。

四、任之以專，禮賢下士。

五、綜覈名實，信賞必罰。

六、慎選主管人員。

肆、先哲知人善任之法：

（壹）知人方面。（貳）善任方面。

第四篇 主管之道

本篇係選擇作者過去曾發表之相關文章，可知時空雖有改變，但爲人處世之原則却有其一貫性。時代不斷進步，自然科學日新又新，而人性却有天生不變之處，先賢之言，哲理長存；吾人固不可過分守舊懷古，如肯定民主法治之思潮與作法，對專制獨裁之管理必需堅決反對；然亦不應過于標新立異，否定祖宗留下之寶貴遺產；因現代文明爲人類經驗之累積，應對其珍惜愛護，發揚光大，否則一切往往又將從頭做起，歷史教訓，不勝枚舉。

本篇提要：壹、責任與勇氣：敘述負責盡職，行仁取義無畏無懼之重要。

貳、國父學說與五大建設：闡釋知難行易之哲學，在激勵大家融匯貫通，實踐力行。推行物質建設、政治建設、社會建設必需重視心理建設與倫理建設。

叁、管理部門與控制工作：澄清企業管理兩個基本觀念。

肆、企業主管人員應有之認識：主管之道，既要重視績效，更不可忽視人性。

本文承謝副總統東閔、孫前院長運璿、林院長洋港、黃院長尊秋、袁主委守謙、瞿部長韶華、陳部長桂華、何秘書長宜武、吳副秘書長祺芳、任教授覺五、李政次模、趙博士金祁、趙次長其文、陳博士水逢、趙主任守博、漆教授高儒等親友數十位惠函激勵，憲政評論所刊石湖讀後記等，特以其爲代表，列入附錄，用誌感謝之忱。

相關著作

中、美、日三國，各有其不同之社會結構、歷史淵源及文化背景，但人性却有其相同之處，當可異中求同，互為借鏡。作者將就三國人民及其經營管理之特徵分別闡述，以求瞭解其優劣所在；然後分析比較，知己知彼，方能綜合應用，突破瓶頸，締造佳績。因篇幅較長，請另見“中美日經營管理概要”一文。

其他著述

1. CHEMICAL COMPOSITION OF VEGETATION OF TAIWAN

2. 原子與原子能

3. 民生主義在台灣

4. 工業工程概述

5. 物料管制

6. 化學肥料工業

7. 化工材料

8. 激勵獎金制度

9. 逝水年華……滔滔逝水，急急流年，意純志一，守正持中。

修齊治平均學問，知人善任皆文章；如何博觀約取，選精用弘；端賴明智採擷，歷史驗證。

A．伯特把歷史簡化為四句，可供省思！

- (1)神欲毀滅誰，首先將使他們為權力而發狂；
- (2)上帝的磨子轉動得很慢，但它也磨得很細緻；
- (3)蜜蜂掠奪了花，也使花更艷麗；
- (4)當夜色過份黑暗時，即可看到亮光。

