

現代工商出版社

# 自發性的 人事管理

土井正己著



# 自發性的人事管理

---

土井正己著

## **自發性的人事管理**

---

出版者：現代工商出版社  
香港電器道239號12樓

承印者：冠華印刷公司  
九龍官塘天香街48號地下

香港、南洋各大書局均有代售

---

Y 1098 801

## 前言

自從企業管理的重心被移到人事管理以來，至少已有半個世紀了。如今，不重視人的管理，已難有成效了。

運轉機器，使用材料、工具，運用資金，而將製品、便利或情報提供給社會，正是人的日常生產活動。

然則，人與作為生產活動的要素機器、材料、工具、資金有所不同；人有自主性、主體性，以及創造性，人的工作可說是生產活動的原動力。

自一九六〇年代後期，由於社會大眾的教育水準和生活水準提高，並趨向多樣化，人的自我意識或生活態度的個性化也日益加強，同時隨著經濟成長形態和產業結構的變革，公司全體職員的自主性、主體性、創造性的活用，成為使企業持續、發展不可或缺的條件。

於是，像從前將人視為組織或集團中的一個齒輪的「人材操縱型管理」，已不能適用於現在了。

於是，謀求企業與社會共同發展的新人事管理於焉出現，而新人事管理制度的要角，則落在單位主管——即管理者身上了。

首先，管理者必須一方面督導屬員發揮高度自主性；另一方面，為達成部門業務，也要實施堅實、緻密的人事管理。

管理者須能對各員工的能力有透澈的理解、正確的評價（詳見本書第二章），發揮并活用員工能力（詳見第三章），開發目前所需或儲備將來應具備的能力（詳見第四章）；同時，還要制訂工作場所所需規範（詳見第五章）。

更進一步，管理者為了提高各人工作的附加價值，必須在進行能力開發和職務調度的同時，加強組織的功能，強化人事的運作、推進小組的活動（詳見第六章），以及製造有效的創造性氣氛（詳見第七章）。

部屬如缺乏工作能力或意願，切不可抱怨，若部屬都是工作能力高強、工作意願旺盛，那就不需要管理者了。管理者的任務即是在於製造足以提高部屬工作能力和意願的條件和環境。

上述各項管理工作，即使嚴格執行，難免會有漏洞，因此，管理者必須發揮自己的判斷力，以求得問題的解決（詳見第八章）。

部屬是工作的從屬者，同時也是社會人及工會會員，如何有效因應部屬的工會會員及社會人的角色，也是人事管理工作的重要部分，於此，本書第九章有深入闡釋。

本書所揭櫫本之各項管理要點，與其說是一種理論或學說，倒不如說是管理者為達成部

門的業務和創造部門內員工的自發、積極精神，所需之實務技術彙編。

要創造明朗、活力的工作場所，並無特效藥，唯有累積嚴格、堅實、緻密的日常人事管理才能奏效。

具有特殊的才能或魅力者，或足以領導別人，但對於一般管理者朋友來說要做一個成功的管理者，上述日常人事管理經驗的累積，是不可或缺的條件。

土井正己 謹識

# 目錄

## 前言

### 第一章 管理者的人事管理方法

#### 1 管理行動的變革

##### (1) 人際管理的超管理化

- ① 社會形態改變，意識形態也因應改變
- ② 經濟使命加上社會使命

##### (2) 建立活用超管理化的工作環境

- ① 把握各種職業的特性
- ② 預測部門的將來

##### (3) 超管理基礎的個人管理

- ① 管理行動模式的變遷
- ② 個人管理的重要性

## 2 何謂新人事管理目標

二二

### (1) 創造工作

① 爲人而創造工作

② 工作是人創造的

一四

### (2) 協力工作的態度

① 人與人的組合

② 工作及職務的一體感

一六

### (3) 以培養人才爲中心

① 達成業務目標

② 開拓各部屬之可能性

一九

② 人性的提高

二〇

## 3 公司人事管理的實踐

二三

### (1) 設定業務目標及預期行動

① 業務目標與預期行動

② 必須使大家徹底明白新制度

二四

### (2) 自主性的活用

二六



① 不要縱容部屬

③ 對人的信賴

(3) 人事管理的活動領域

① 工作與人的組合

② 人與人的組合

③ 經營者（管理者）和勞工組織的關係

三二

## 第二章 如何評估部屬的能力

### 1 把握能力的方法

三四

(1) 「現在在此地」的部下在辦事

① 由各人的經歷轉移為能力中心

② 人類的能力真是不可思議

三五

(2) 理解能力的要領

① 要把感覺、性向、力量與業環合併考慮

三七

② 能力評價的規則

三九

③ 檢討環境及條件

四〇

(3) 把握能力的方法

四二

① 根據記錄而得的情報

② 經常性測試

## 2 合情合理的評價

(1) 必須明示基準

① 公開表示目標或能力的適應程度

② 經常提示基準

(2) 公正的評價

① 評價時的心理準備

② 徹底分辨是非

(3) 準備相異的證據資料

① 審定發生差異時，不要擔心

② 再確認評價的目的

(4) 統計考核、審定

(5) 考核、審定的回饋

## 3 發現適應工作能力的�方法

(1) 參加錄用考試

五一

五二

五三

五四

五五

五六

五七

五八

五九

六〇

六一

六二

六三

六四

六五

	(2)	參加配屬的決定	六八
	(3)	決定職務的條件	七〇
<b>第三章 如何發揮部下的能力</b>			
	1	分配與變更職務的方法	七四
	(1)	做爲一個行動目標的職務內容	
	①	以應該達成的成果爲目標	七六
	②	保持行動目標的條件	七七
	(2)	視能力變化而分派職務	
	①	惰性 (Mannerism) 是如何產生的	七八
	②	變換職務之對策及其例子	八〇
	(3)	活用高齡者、婦女，身體殘障者之方法	
	①	活用高齡者的構想	八二
	②	活用的重點	八七
	2	如何編訂配置、調動的途徑與準則	
	(1)	判定配置、調動的途徑與準則之效用	八八
	(2)	途徑與準則編訂的方法	

① 直接的方法

② 分析的方法

### 3 配置調動的有效運用法

(1) 職務分配表的製作與活用

(2) 個別配置與調動計劃的編製方法

① 培養人材計劃的基本構想

② 計劃的製作與活用

(3) 如何消除對昇遷之不滿

① 監督者要防範昇遷的過遲

② 職位堵塞而不可晉升時

③ 對於晉升已絕望之部下的處理法

## 第四章 開發部下能力的具體方法

### 1 個別指導的方法

(1) 編製計劃的要點

① 發現教育要點和限定目標

② 計劃書的製作

九〇

九三

九七

九八

一〇〇

一〇三

一〇四

一〇八

一一一

(2) 具體的指導推行方法

① 協助他自修

② 個別指導的方法

(3) 指導做記錄、報告的方法

2 有效的團體教育進行方法

(1) 計劃的編製

① 發現團體教育要點的方法

② 計劃書之編製

(2) 進行團體教育的具體方法

① 促進相互教育

② 團體教育的做法

③ 做記錄、報告的方法

3 醞釀自我啓發氣氛的訣竅

(1) 任何人都自我啓發的意慾

(2) 提高自我啓發意慾的方法

(3) 教育資料有效的給予方法

一一二

一一四

一一六

一一七

一一九

一二一

一二二

一二五

一二六

一二七

## 第五章 如何確立及維護公司規定

### 1 如何徹底的遵守命令或規則 一三三

#### (1) 業務命令的根據

(2) 做什麼、爲什麼、如何做 一三四

① 使規則與命令具體化的重點

② 必須站在部屬的立場 一三六

(3) 維持規律的具體方案 一三七

① 訂立任何人皆瞭解的規則

② 檢查表的活用 一四一

### 2 接受報告與交待他人寫報告的方法 一四五

#### (1) 報告如何制度化

① 報告的效用

② 報告制度化的方法

(2) 防止不實報告的對策 一四九

### 3 創造自主規律的型態 一五三

(1) 規律內容之具體化

① 職員的基本義務

② 合作行動

一五六

(2) 讓部下共同參與決定

① 指導用的談話（參與計劃之決定）

一五七

② 指導會議（集團決定）

一五九

(3) 傳達的活動

一六一

## 第六章 推展團體活動提高效果的方法

### 1 成立組織

一六六

(1) 何謂組織

一六七

(2) 如何養成團隊精神（team work）

一六九

(3) 管理者應進行的事項

一七〇

① 運用組織的管理

一七〇

② 成立各種小組

一七二

③ 組織性的配置及調動

一七二

④ 對於新職務的構想

一七四

### 2 小組活動之推進

一七四

(1) 小組活動之展開

① 何謂「小組活動」

③ 推展的方法

③ 推展計劃之編訂

④ 編製手冊及指導書

⑧ 由監督者小組施行

⑧ 啓蒙活動之實施

⑦ 各種試行之方法

⑧ 試行時期結束後，正式開始工作

(2) 小組之編成與目標之設定

① 如何編成小組

③ 目標之設定

③ 最適當的目標數

④ 目標值之決定方法

(3) 小組活動之運用

① 有效的推行方法

(1) 小組活動之展開

① 何謂「小組活動」

③ 推展的方法

③ 推展計劃之編訂

④ 編製手冊及指導書

⑧ 由監督者小組施行

⑧ 啓蒙活動之實施

⑦ 各種試行之方法

⑧ 試行時期結束後，正式開始工作

(2) 小組之編成與目標之設定

① 如何編成小組

③ 目標之設定

③ 最適當的目標數

④ 目標值之決定方法

(3) 小組活動之運用

① 有效的推行方法

一七五

一八一

一八二

一八四

一八八

一八九

一九一



	② 如何處理墨守成規的作風	一九八
	③ 運用活動	二〇〇
<b>第七章</b>	<b>開創環境以發揮創造力的訣竅</b>	
<b>1</b>	<b>發揮創造力的基本思想</b>	
(1)	創造力之組成	二〇四
	① 何謂創造力	
	② 如何求得構想	二〇七
(2)	創造力不能充分發揮時的對策	二〇八
	① 主觀的、內在的因素	
	② 環境的、外在的因素	
<b>2</b>	<b>腦力激盪的進行方法</b>	
(1)	何謂腦力激盪	二一二
(2)	腦力激盪的指導順序	二一三
<b>3</b>	<b>提案制度的活用</b>	
(1)	多運用提案制度	二一八
	① 提案制度的意義	