

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

日本人力资源管理模式浅析

上传日期: 2008年5月15日 编辑: 现代经济编辑部 点击: 119次

孟省¹, 李洪亮²

(1. 山东科技职业学院经管学院, 山东潍坊 261011; 2. 山东潍坊市产品质量监督检验所, 山东潍坊261011)

摘要: 在世界经济日益全球化的今天, 对国际间的人力资源管理模式的研究, 既可以使我们对其他国家的人力资源管理模式有所了解, 又可以使国内企业在经营过程中, 对其他国家的人力资源管理模式有所借鉴和创新, 建立起适合于中国文化的具有中国特色的人力资源管理模式。本文通过对日本人力资源管理模式的分析, 希望能够给予中国企业构建自己的人力资源管理模式有所借鉴。

关键词: 人力资源管理; 终身雇佣; 企业文化

上个世纪九十年代, 人力资源管理在企业的发展中越来越发挥着其举足轻重的作用。在世界经济日益全球化的今天, 对国际间的人力资源管理模式的研究, 既可以使我们对其他国家的人力资源管理模式有所了解, 使我国的企业在“走出去”的时候, 有所知, 有所为, 适应当地的管理模式, 更好地发挥“本土化”的优势, 迅速发展壮大起来; 又可以使国内企业在经营过程中, 对其他国家的人力资源管理模式有所借鉴和创新, 建立起适合于中国文化的具有中国特色的人力资源管理模式。

在对国际间的人力资源管理模式的研究中, 日本的人力资源管理模式, 鲜明地代表了具有东方文化特色的企业人力资源管理的特点。本文通过对日本人力资源管理模式的分析, 希望能够给予中国企业构建自己的人力资源管理模式有所借鉴。

一、日本人力资源管理模式的特点

目前, 在日本社会居于主流的人力资源管理模式是在第二次世界大战以后日本经济恢复和高速发展的时期里形成的。对于日本企业来讲, 公司的不断发展壮大被视为其最重要的短期和长期目标, 公司短期利润的增加和公司股东的利益乃属于第二位的事情, 因此日本公司人事政策注重员工长期发展, 与日本公司长期发展战略相辅相承。

1、终身雇用制

所谓终身雇用制是指公司从大学毕业生或其他年轻人中雇用基本核心员工, 规划员工的持续培训和发展计划, 在公司集团内部的员工永远供职到55岁或60岁。除非发生极其特殊的情况, 一般不解雇员工。

日本的终身雇用制是日本企业管理中最突出、也最有争议的政策。终身制最大的特点是有助于工作稳定, 促进职工长期发展, 稳定就业政策。特别对采用全面质量管理的日本制造业来说, 有助于公司对员工的长期培训, 发展公司独特的企业文化, 减少不必要的人员流动, 提高员工对企业的忠诚, 提高劳动生产率。在今天, 大部分日本制造业企业仍然保持着稳定的就业政策, 但是这种稳定的就业政策由于日本经济的衰退, 企业利润的下降而受到了挑战。

2、年功序列工资制

年功序列工资制就是员工的工资随着年龄的增长和在同一个人企业里连续工作实践的延长而逐年增加。同时, 连续工龄还是决定职务晋升的重要依据。日本企业里有新的工作需要时, 会尽量通过重新培训已有的职工, 内部调节来满足需要。

3、企业内工会与合作性劳资关系

企业内工会指的是按特定企业成立的工会制度。企业内工会和终身雇用制、年功序列制被认为是日本企业人力资源管理的三大支柱。

由于日本一般都采用终身雇用制, 因此职工的利益和企业完全拴在一起。职工个人利益和企业利益的紧密相连, 一方面能促使职工关心企业的发展成长, 另一方面, 也使职工非常关心企业内部的分配关系。企业为了得到职工的忠诚, 保护自己在职工身上所作的人力资本投资, 调动职工的劳动积极性, 也希望职工相信企业的利益分配是公平的。因此, 企业吸取职工参加管理, 使职工不但对企业的经营状况能及时了解和掌握, 而且能对影响自身利益的重大问题和决策发表意见。在日本企业中, 重要问题一般需要经过全体职工反复讨论, “形成一致意见”后, 方能最后决策并付诸实施。企业内工会化解了大量的职工不满情绪, 渲染了劳资双方家庭式的情感气氛, 劳资双方的矛盾很难僵持到底, 多以谅解和妥协加以解决。

终身雇用制、年功序列制和企业内工会这三大支柱，使得日本的企业产生了一种短期雇用实现的安定感，从而有利于积蓄人力资源，有助于培训雇员对企业的忠心，有助于人才的培养，形成一种强烈的一体感。

4、重通才、轻专家

日本经营者认为，过细的分工只能增长员工的狭隘心理，小团体意识，只能看到树木而看不到森林。这与日本企业重视团队精神背道而驰。因此，日本员工往往接受很多方面的知识，并在企业内部不同部门轮班训练。日本公司认为日本通才管理方式的优点是能够发挥全部员工在企业中的创造力和凝聚作用，使企业整体发挥出更大的利益。日本企业的重通才轻专家的做法也是同其强烈的集团主义，习惯于团体进行工作分不开的。但是亚洲金融危机之后，许多日本银行发现在金融领域里这种“重通才、轻专家”的倾向直接影响了银行效率，因此受到了质疑。

5、注重精神激励的薪酬制度

由于日本企业重视长期的增长，而不是以短期利润为主，加上日本文化传统中平均主义的历史背景以及日本民族中地少人多的现实，日本企业工资政策中最重视公平和合理的原则，而不是强调人与人之间的差异。因此，日本企业工资政策不把奖励个人放在首位，认为过分奖励高层经理会给企业员工之间的和睦相处带来麻烦。

与这种薪酬制度相适应，日本企业忽视对员工的短期评估。日本人认为，企业经营的核心是长期地、稳定地发展壮大企业的规模和效益。短期评估员工成绩，只能影响到员工在公司长久工作的积极性。公司的长期发展目标将会与企业对员工进行短期评估发生冲突，影响员工在公司的长远发展和个人事业计划。在人员评估上，日本还表现出很强的平均主义，不得罪于任何一方，并多以集体为单位进行考核，重视公司的或集体的业绩，否定或低估特定个人成绩，并且把态度列为考核的重要内容。亚洲金融危机爆发后，日本的银行蒙受了巨大的损失。这些损失不但与银行内部治理结构不健全，内部管理不完善有直接的关系，公司忽视对经理员工的工作进行客观定期评估检查也是一个不可忽视的严重教训。

6、温情主义的管理方式

日本企业中的温情气氛，是建立在人有被尊重的需要的基础上的。因此，日本的企业重视员工的工作条件、环境气氛等。企业的管理者十分注意热情而有礼貌地对待职工，上班时，他们往往早早地站在厂门口迎候职工，认真地向每一位上班的职工招呼问好。即使是对迟到的职工，也不是声色俱厉的批评或训斥，而是说“今天早晨一定是家里有什么紧要的事吧，没关系，有什么不方便尽管说出来！”，简单的一声寒暄，使职工感到了企业的温暖。当职工生日、结婚、生子或有丧事时，总能得到企业送的一份礼物和企业主要领导签名的慰问信。职工做出成绩，除了企业表扬奖励外，还要向家人表示祝贺、致谢。此外，在日本公司中，实行自上而下的传达意见的“稟议制”，重视反馈和横向的精神沟通。在会议取得一致意见之前可以长时间的激烈争论，付诸实施后则人人有责。在日本企业看来，职工受到这样的重视和关心，就会忠诚于企业。因此，日本的企业管理者认为，大凡有成就的企业必须做到两点：一是要在全体员工中建立起命运共同体的意识；二是要极力发展公司人员之间“亲如一家”温情气氛。

国外一些学者把企业管理中讲人性、人情、尊重、信任、关心等看作“软件”，而把严格要求的规章制度、标准规范、创造优质等看作“硬件”。日本企业管理者的观念是，通过软件管理可以得到发展。规章制度等因素，管理者可以用来作为手段，强迫工人工作，但绝不能强迫职工表现出色，做出成就。只有职工心甘情愿，心情愉快，才能产生工作的积极性和创新精神。

二、中日人力资源管理的差异

1、劳动用工制度上的不同

在劳动用工制度上虽然中国传统体制下的固定用工制度与日本的终身雇佣制有很多相似之处，如职工一旦进入或选择这个企业，几乎是一生服务于这个企业。但两者的内在机理相差甚大。在日本的终身雇佣制下，职工对企业抱有强烈的依附感，把企业看作是个人的生活依靠和一生事业发展的基地，使企业与职工真正联成命运共同体。而我国的雇佣制度相当于是国家对员工的雇佣，即使工人下岗，国家还要负责为其安排再就业，这样在我国则是强化了职工对国家的依赖而弱化对企业的认同。

2、集体主义表现上的不同

日本企业职工具有较强的集体主义意识，非常善于协调配合行动，这种精神是由终身雇佣制促成职工之间“一损俱损，一荣俱荣”的利害关系所造成的。终身雇佣制不仅使企业职工之间在业务上产生一种依附关系，而且使职工之间建立了牢固的私人感情联系，这也促进了企业职工的集体主义意识。而中国企业在职工中也特别注重集体主义的教育，培养职工的集体主义精神，尤其是强调对职工进行热爱本职工作、与企业共命运的教育。但是，由于中国企业的职工对企业的依附感不强，在这个企业与不在这个企业对职工并无多大损失，因此职工的凝聚力不强。尤其是那些效益不好、知名度不高的企业，职工的凝聚力较差，比较涣散，缺乏维护共同利益的精神。有人戏称：“一个中国人是条龙，三个中国人是条虫”，就是说中国人缺乏团队精神，中国人合作共事的能力差。

3、员工参与管理程度上的不同。

日本企业体制给员工以较大的自主权和自由度再加上企业与员工结成利益共同体，使得员工对提高企业效益非常关心，因而员工工作的主动性、积极性和创造性很

高，大大促进了经营管理的改善和企业经济效益的提高。

而中国企业虽然也特别注重加强企业基层管理和班组建设，也提倡工人参加管理和开展合理化建议活动，但工人主要还是关心自身的福利，诸如住房分配、工资晋级等，很少参与改进工作的各项活动，合理化建议有时也提出，但所起的作用远不如日本企业明显。

4、人才培养上的不同

中国企业更多的是看重人才的素质和能力。由于员工是企业的“主人翁”，所以并不特别强调员工对某个特定企业的忠诚。所以，员工对企业组织的适应一般没有特别的困难。日本企业具有独特的企业文化，不同企业之间甚至文化差异很大。因此，它们不仅重视员工的素质，更重视员工在组织里的适应能力。日本企业的人才概念是既具有素质又具有对自己组织合适的适应能力，其中最重要的适应能力还是员工对公司的忠诚度。所以，日本企业对人才的培养，一方面意味着提高自己员工的素质和能力，另一方面又意味着使员工尽快适应自己组织的特定文化，从而提高员工对组织的忠诚度。

三、日本人力资源管理模式对中国企业的启示

当前，中国企业已进入了快速发展的时期，企业人力资源管理也得到了长足的发展。企业决策层对人力资源管理给予了高度的重视，从借鉴到创新，中国的人力资源管理正在逐步构建自己的模式，综观日本企业的人力资源管理，对中国人力资源管理模式的构建有以下借鉴：

1、形成有中国特色的企业文化

建立现代企业制度必须建立优秀的企业文化，日本企业成功的奥秘之一就在于形成了其极具特色的优秀的企业文化。我们应该借鉴日本形成优秀企业文化的思路和方法，结合我国文化传统，形成中国特色的企业文化。培养员工的团队精神，激发员工的积极性和创造性，确立广大员工的主人翁地位。

2、加大人力资本投入，提高员工素质

日本企业十分重视对员工的培训，中国企业目前也开始重视员工的培训和发展，但在培训过程中存在很多不足之处，国有企业要高度重视科技和经营管理人才特别是青年人才的培养和使用，创造条件，形成优秀人才脱颖而出、人尽其才的用人机制。第一，制定和完善吸引优秀人才的优惠政策。第二，重视全员培训。第三，完善企业教育培训制度，建立终身教育和继续教育体系。

3、构建以“能力管理”为中心的人力资源管理模式

随着能力模型的流行和广泛的应用，以能力管理为中心的人力资源的企业越来越多，这里的能力是指取得最优业绩的人所具有的能力和特质。所以企业首先要建立关键职位的能力模型，人力资源管理的招聘、培训、薪酬管理和绩效管理以及人力资源规划都要围绕能力模型进行。这种管理模式，以人中心，注重公司文化的建立，注重员工的职业规划和员工的培养，并将公司的发展战略与人才战略充分结合起来。

参考文献：

[1] 谌新民.新人力资源管理.中央编译出版社

[2] 董克用.人力资源管理概论.中国人民大学出版社

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105