

美日人力资源管理比较及对我国的借鉴

杨瑞建¹, 周家娟¹, 赵 扬²

(1 山东大学 管理学院, 山东 济南 250100;

2 中国网通集团 山东省通讯公司, 山东 济南 250001)

摘要: “终身雇佣制”和“年功序列制”是日本人力资源管理模式的特点, “合同雇佣”和“能力待遇”是贯穿美国模式的主线。在人力资源的吸收、使用与激励、晋升与解聘等方面, 两国的差异表现尤其突出, 这些差异主要根源于两国历史、文化和价值观的不同。对美、日模式进行比较分析并学习和借鉴, 对于提高我国人力资源管理水平具有重要意义。

关键词: 人力资源; 管理模式; 差异分析; 差异表现; 借鉴

中图分类号: C962 文献标识码: A 文章编号: 1004-4620 (2005) 01-0045-03

Difference Analysis on the Human Resource Modes of America and Japan and Use for Reference to China

YANG Rui-jian¹, ZHOU Jia-juan¹, ZHAO Yang²

(1 School of Business and Management, Shandong University, Jinan 250100, China;

2 China Netcom Group, Shandong Communication Corporation, Jinan 250001, China)

Abstract: The human resource modes of Japan is characterized by two distinct features: “life-long employment” and “the annual work array making” while the American one characterized by “the contract hiring” and “ability treatment”. These concrete respects, such as absorption, using and encouraging, promoting and discharging in the human resources etc., it is especially outstanding that the difference between two countries behaves. These differences mainly originated from different history, culture and values between the two countries. It is of great importance to improve China's HRM to compare and analyze the two modes in order to study and learn from their respective advantages.

Key words: human resource; management model; difference analysis; difference behavior; reference

1 美、日人力资源管理模式差异分析

美、日两国的人力资源管理模式从诞生到发展成熟, 各自遵循自己的发展道路, 其管理风格迥异, 各具特色, 二者的差异主要基于两国历史传统、文化基础及价值观的不同。

1.1 历史差异基础

1.1.1 美国历史特征 (1) 受泰罗的科学管理理论的影响, 自20世纪初以来, 美国企业里的技术分工日益精细严密, 专业化程度不断提高, 各种操作逐渐规范化、有序化; 技术研发和成果考核强调科学和定量的分析。这些都使得员工分工明确, 职责清楚。(2) 典型的资本主义发展模式使得美国的市场经济制度完善, 各种资源的配置都具有市场化的特征, 劳动力的市场化供求模式导致人力资源流动频繁, 企业对人才的吸引和解聘非常容易。(3) 美国人的“法制”观使得企业在人事制度、人力资源管理方面表现出员工录用合同制和契约制的特征。

1.1.2 日本历史特征 (1) 日本在走上资本主义发展道路之前, 几千年的农耕经济使得国人具有农耕民族典型的求稳的传统观念。(2) 在历史上日本是一个好学的民族, 他们先后学习中国的孔孟之道和西方国家

的先进管理方法及理论，并有效结合形成了颇具特色的日本企业文化。（3）日本自然资源缺乏，人口众多，经济的发展很大程度上取决于人力资源的利用，他们重视人力资源的开发，主张先培养人，后做事。

1.2 文化差异基础

1.2.1 美国文化特征 （1）美国文化是一种移民文化。美国聚集了世界上几乎所有人种和民族的移民，他们初到美国便努力摆脱本国传统文化的束缚和羁绊。（2）人们等级制度观念淡薄，不受上级权威的约束，民主意识强烈，强调人人平等，认为人人享有同等的权利。（3）由于这些移民往往是各民族中最优秀的人，他们渴望成功，追求豪华的物质生活，注重眼前利益而忽视对自己职业生涯的规划。（4）美国人思想开放，接受新事物快，追求新鲜刺激，往往对现状不满，工作变动频繁。

1.2.2 日本文化特征 （1）日本文化属于东方儒家文化体系，等级观念深重，注重上下级关系。（2）受儒家文化的影响，日本人讲究谦恭礼让，忠诚守信，崇尚团队精神，注重合作，集体决策，集体行动。（3）日本人重视长远打算，不会因眼前的利益而放弃未来的发展，注重对自己的职业生涯设计。（4）由于日本人对企业的忠诚度高，工作态度踏实，从一而终，很少有跳槽现象发生。

1.3 价值观差异基础

1.3.1 美国价值观特征 （1）美国人的核心价值观是注重个人人生价值的实现。他们追求成功，主张通过自己的努力和奋斗实现人生价值，这使得整个社会形成一种注重能力，鼓励竞争的良好氛围。许多佼佼者在这种氛围中脱颖而出，成为人们心目中的英雄。（2）他们天生具有强烈的自我意识，反对束缚，崇尚个人自由，一切以自我为中心。（3）以金钱作为衡量一切的标准，重钱轻义，人际关系淡薄，缺乏团队精神，对组织无任何忠诚可言。

1.3.2 日本价值观特征 （1）与个人主义盛行的美国相比，日本崇尚团体至上，推崇集体主义价值观。认为公大于私，个人利益应服从集体利益。（2）日本员工努力为组织工作，他们极度信任组织，个人对集体有强烈的感情依附。（3）日本人也注重金钱，但并不把它作为衡量一切的标准，在人力资源激励上，以精神激励为主。

2 美日人力资源管理模式差异表现

美国模式是在资本主义大规模生产状况下形成的，注重制度化的人力资源管理；而日本模式则是资本主义灵活大生产状况下形成的，人力资源管理重视员工的合作关系，服从集体，强调员工培训。

2.1 人力资源的吸收

日本企业对新员工的吸收具有保守性和排他性，一般通过招聘优秀大学毕业生来填补职位空缺；劳动力市场不成熟，企业很难从劳动力市场上及时招聘到合适的人员，他们也不愿意从劳动力市场上招聘员工，认为从劳动力市场上招聘的员工，不可能拥有在企业工作所需要的特有的软知识和软技能，而培养他们具备这些相应的知识往往需要投入大量的精力；另外，企业认为从别的企业跳槽过来的员工对企业的忠诚度不高，所以他们也从从不挖别人的墙角。而美国对新员工的吸收途径却灵活的多，由于劳动力市场非常发达和成熟，他们可以随时随地招聘所需要的任何人员，另外他们也热衷于从别的企业猎取优秀的人才。种种通畅、灵活的招聘渠道使得美国企业网络了大批技术天才和业务精英。

2.2 员工使用

日本企业对员工的要求比较宽泛，他们不会对员工有很制度化的明细规定。交给他们一项工作，只要做好就行。对怎样做，采取什么步骤有很少的规定和约束，极大地发挥了员工的主观能动性。与日本截然不同，由于美国企业里的分工精细、严密，专业化程度高，他们对每个岗位的工作说明都十分详细，有专门的《工作岗位要求矩阵》，详细描述了每个岗位对人员素质各方面的具体要求，员工只要严格按照规则工作就不会有意外发生，降低了发生重大失误的可能性。

2.3 员工晋升

由于日本很少从企业外部招聘人才，较高职位的空缺一般通过提拔内部员工来填补。这种方式给员工以很大的激励，他们对自己的发展前景十分看好，工作认真、踏实。但员工的晋升速度很慢，晋升的标准也非

常注重资历，大部分员工到了中年后才能升迁到较高职位。相对而言，美国企业对员工的提拔就要快得多，只要员工在某一方面对企业有突出贡献，不论其资历如何，就会很快得到重用，企业对员工一视同仁。这种方式营造了良好的竞争氛围，许多优秀人才脱颖而出。但美国企业也常常通过外聘的方式网罗人才，这又使得内部员工有时感到晋升无望，工作积极性低。

2.4 员工激励

日本企业对员工的激励，主要以精神激励为主。企业特意用岗位轮换的方式激励员工担任其他的工作，培养他们的能力。为员工职业生涯的发展规划而进行必要的培训，以胜任更有挑战性的工作，也对员工起到了积极的激励作用。而报酬支付则采取“年功序列”制，薪金的高低与员工的工作年限有密切的关系。美国对员工的激励，主要以物质激励为主。企业深知，国人的价值观取向就决定了员工重视金钱的倾向，所以企业认为，对员工进行物质报酬要比精神奖励实用得多，这一方式也十分奏效。具体的薪酬发放实行按能力付酬的“能力待遇”制度，工作有能力、工作业绩好的员工报酬就高，薪资水平主要采取小时制计算，具有刚性。

2.5 员工解聘

除非员工犯了严重错误和触犯了刑律，日本企业从不轻易解聘自己的员工，他们广泛地采用“终身雇佣”制，即使企业处于困难时期，企业也总是通过其他方式（如休假、减薪）来和员工一起共度难关。美国注重实用主义，企业对员工的工作要求、操作规范有明确的规定，只要发现员工某些方面不能满足工作要求，就会解雇员工，而不会因此影响企业效益。当经济萧条或企业面临危机时，企业更是通过大批的减员来降低支出，解聘员工的现象在美国企业里司空见惯。

3 两国人力资源管理模式存在的问题

不可否认，美、日人力资源管理模式对推动本国经济的发展起到了举足轻重的作用，但在保持各自优势的同时，也暴露出自身的不足。

3.1 日本模式存在的不足

日本企业对人才的吸收、晋升所具有的重内倾向有助于鼓舞士气，激发员工的工作动力。但同时，这种排外性缩小了人才的选择面，不利于吸引外部人才，造成“近亲繁殖”，人力资源得不到有效配置，组织僵化，缺乏活力。

在员工的使用上，富有弹性的规章制度一方面对形成良好的人际关系，培养员工与雇主之间的亲密感和信任感，营造和谐、合作的工作氛围有积极的推动作用；但另一方面由于不注重岗位分析，工作分工不清晰，滋长了家庭主义纠纷、工作相互扯皮、推诿责任、公私不明等不良现象。

“终身雇佣”制对调动员工的工作积极性和献身精神，增强员工的归宿感和团队凝聚力有重大作用，但较低的淘汰率容易造成员工忧患感不强，从而缺乏进取心；也使得企业机构臃肿，效率低下，在困难时期不能通过解雇员工来降低成本，给企业造成了沉重的经济负担。

激励机制重精神而轻物质奖励，很难激发员工的潜能。“年功序列”制对资历的重视使年轻有为的员工不能与资历老的员工同台竞技，也大大降低了他们的工作积极性。工作年限老的员工往往不思进取，靠资历吃饭，抑制了他们的创新精神。

3.2 美国模式存在的不足

对于员工的吸收，美国企业依靠发达的劳动力市场，不惜重金网罗人才，为企业补充了新鲜的血液，提高了企业的综合竞争力。但契约式的雇佣关系导致员工流动频繁，解聘员工的事件屡屡发生，员工的安全感、归宿感不强。

企业对员工缺乏长期的职业生涯规划，短期行为现象严重，企业只注重对员工的使用而忽视了长期开发和培训，影响了公司的长远发展。

员工使用方面，对工作要求的明文规定，提高了工作效率，避免了重大意外的发生，但员工往往不理解工作本身的意义，只知道做好就能拿到工资，并且必须按照明确的操作规程做事。这样就不能适合“通才”

的培养，他们只精通于自己岗位的工作，应变能力弱，合作意识差。

员工的升迁、晋升凭能力，推行“能力待遇”制度，一方面能够充分调动员工的积极性，物质奖励的刺激大大地挖掘了员工的潜能。另一方面却由于采取刚性的“小时制”计算工资，在企业遇到经济不景气时，无法说服员工通过减少工资来帮助企业度过难关，企业只能解雇员工，导致员工对企业缺乏信任，形成对抗性的劳资关系。

4 美、日模式对我国的借鉴作用

通过对美、日两国人力资源管理模式的研究，可以发现，两种模式各有优劣。借鉴、学习两者的长处，对提高我国的人力资源管理现状有重要意义。对于我国而言，最为理想的人力资源管理模式是：兼具美国模式的高竞争、高效率、高提拔和日本模式所具有的员工安全感、责任心、归宿感，同时又能克服美国模式的短期行为和日本模式的机构臃肿。具体而言，应从以下方面改进：

(1) 建立和完善人才市场、实现人才资源的最优配置。同时，政府要加强宏观管理，保持人才资源的合理分布，维护市场秩序，保证市场竞争的公正。

(2) 加强对培训工作的管理，提高培训实效。对员工培训进行全面规划和系统安排，建立有效的培训激励机制，使员工的教育培训与考核、提升、晋级等结合起来。同时不要忽视对一线员工的技能培训，培训结束后要进行评估和总结。

(3) 采取多维交叉的激励机制，留住人才。以利益留人为主，建立合理的薪酬体系。同时辅以政策留人、机制留人、事业留人、感情留人。强调员工主人翁意识，建立员工参与企业管理决策的民主制度。尊重、理解和关心员工，激发员工的上进心和创造性。把企业的长远发展计划与员工个人的职业生涯设计结合起来。对重要岗位上的人才引进要给予政策上的照顾和资金上的支持。

(4) 在薪酬制度上，注重精神激励和物质激励的有效结合。既要学习日本企业的“职业生涯发展计划”及其他精神激励的做法，从而培养员工对企业的归属感、安全感。又要学习美国的报酬与企业经营效益、员工个人工作业绩相挂钩的做法，帮助员工实现不同层次、不同形式的合理需求。并努力做到报酬方式多样化，对企业有突出贡献的员工可实行购买股权、补充保险、风险补偿基金等奖励。让员工真正地参与企业决策，使每一位员工成为事业的合伙人，分享企业利润，共担企业风险。

[返回上页](#)