

松下电器的人力资源管理

(日本企业人力资源管理连载五)

马 骏

在前面几章中，我们对日本企业的人力资源管理的制度、能力开发、激励机制等进行了一个概括性的介绍和分析，通过这些介绍，可以对日本企业的人力资源管理有了一个比较全面的认识。但我们还不能更具体地描述日本企业的人力资源管理的基本框架，以及各个要素之间的关系和发挥的作用。为此，在这一章中，我们通过介绍松下电器公司的人力资源管理的一些具体特征，来对日本企业在不同时期形成的人力资源管理体制及其原因有一个更为具体的理解。

在这一章里，我们首先尽可能客观地将松下公司从上世纪八十年代到九十年代的人力资源管理的主要特征作一个描述，最后，对其进行一个简单的分析。

松下电器是 1918 年由松下幸之助成立的电器制造公司，早在 1933 年就在日本率先导入了“事业部制”的组织形式，二战结束以后，已经是日本知名的家电生产企业。上世纪六十年代开始积极向海外扩张，八十年代前后，已经发展成了世界知名的电器生产国际性企业。

松下公司由于它在日本企业中的地位，其人力资源管理体制在日本企业中有着很大的代表性，其人力资源管理的思想、制度和方式都对日本其他企业有着很大的影响。了解松下公司的人力资源管理，可以帮助我们更具体地理解日本企业的人力资源管理的基本框架。

一、松下的经营理念与人力资源管理的基本方针

在松下电器公司，被称为经营基本方针的经营理念不仅仅是企业展开经营活动的指针，也是企业发展的精神支柱。更是每个员工对待工作的基本出发点，是公司的酿成企业文化的关键。

松下将 1932 年 5 月 5 日定为创业纪念日，称这一天为“命知元年”。所谓“命知”就是懂得经营的真正使命的意思，这一天是松下创始人松下幸之助向所有员工宣布自己感悟到了经营使命的日子。从此以后，在松下，经营理念成

为所有活动的出发点。松下的经营理念将“贯彻产业人的职责，力图改善和提高社会的生活水平，努力为世界文化的发展贡献力量”作为其纲领。为了将这个纲领贯穿于每一个工作中，还制订了基本的“信条”，以及更具体的“松下电器应遵循的精神”。

其中，“信条”是：“没有每个员工的和谐互助，公司就不能向上发展，各个员工必须诚心诚意、团结一致为公司服务”。“松下电器应遵循的精神”是：(1)产业报国的精神，(2)光明正大的精神，(3)和谐一致的精神，(4)力争向上的精神，(5)礼节谦让的精神，(6)顺应同化的精神，(7)感谢报恩的精神。

松下的人力资源管理也是从这个经营理念出发，公司的人事方针、长期的人才培养方针、与工会组织签订的劳动协议的序文中都将这个纲领写到上面。经营理念的渗透，不仅仅从新进公司员工的教育开始、即使在工作中，上级对下级的指导中也可以看到。每天的早会，员工们都要背诵“松下电器应遵循的精神”。而且，员工所做贡献多少是在对松下电器的理念的基础上展开的，是管理人员能否晋升的一个重要的评价内容。

松下幸之助对重视人的信念是这样认为的，“松下电器是造人的企业，也是造电器产品的企业”，“即使有物资，有资金，但仅仅是一些不能将这些东西和资金充分利用的人，那么什么都做不了。人是一切的中心，不把育人、用人作为第一位来考虑，怎么能谈松下电器的发展呢”。这样的重视人才的基本态度是从创业者的经营哲学和人生观中产生的。在松下幸之助以后的经营者也是遵循这一理念，继承了培育人才、重视人才的基本思想。

二、八十年代的人力资源管理的基本特征

1. 岗位工资制度

松下电器在六十年代导入了岗位工资制度，这个制度的基本原则是员工的工资与员工的工作年限、年龄无关，由员工从事什么等级的工作来决定。因此，从事同样工作的员工享受同样的工资待遇。

这个制度虽然进行了几次改革，但是，到八十年代初，随着时代的变化，以前的岗位工资制度出现了一些问题。第一、由于员工结构的高龄化，与高学历化，使得原来的薪酬上升曲线难以从工资总额上得到保证，尤其是高学历员

工的岗位等级比较高，使得工资总额提高了很多。第二、随着生产过程的机械化、自动化程度的提高，工作的性质发生了质的变化。产生了许多介于技能岗位、行政岗位、以及技术岗位的中间岗位。随着机械化、自动化带来的工作的质的变化，员工原来掌握的知识、技能以及技术也趋于陈旧，员工中出现了不安的情绪。第三、经济增长的钝化带来的薪酬增长的平缓化。七十年代初的石油危机之后，薪酬的上升率在不断下降，导致了在工资增加上只能集中在一部分员工身上，从而影响了大多数员工的工作积极性。

鉴于以上几个原因，松下为了适应环境变化，在八十年代初期，对企业的人力资源管理进行了大的改革，进行了扩大工作岗位的范围，修改职务记号、以及改定工作岗位等级基准等的一系列改革。在这里，我们先了解一下这次改革后松下电器的人力资源管理的特征。

① 工作岗位群的划分

非管理层的员工共分为两大类 7 个等级，具体见图 1 最左列。在图 1 中的 G 类岗位包括技能岗位、行政·技术岗位、以及特殊工作岗位，H 类岗位包括管理监督岗位、专业技术岗位、专业技能岗位等；其中 G 类中的技能岗位是指掌握相关的业务知识、技能或一定程度的专业技术，从事组装、设备运转保全、零部件加工、试生产等的生产一线业务、或从事与以上业务相关的质量管理、生产管理、材料库存管理等生产管理方面业务的岗位，其中包括制造组装系列、制造设备运转系列、制造技能系列以及制造管理系列等四个系列；行政·技术岗位是指，运用社会科学、自然科学知识、以及相关的业务知识，从事管理、销售、技术、系统等领域中的计划、调查、研究、协调等的行政性或技术性业务的工作岗位，其中包括管理系列、销售系列、技术系列和系统系列；特殊岗位主要是指从事保安或公司汽车驾驶工作的岗位。而 H 类中的管理监督岗位主要指作为一个部门负责人在统管其部门工作的同时，还从事辅佐上级，指导培养下级的工作岗位，或者对一定范围内的直接生产作业以及辅助性业务，在听从上级的指示下，对下级的进行指导和监督的工作岗位。专业技术岗位是指，在原则上能独立地、发挥被社会公认的专业知识、技能等，从事专业技术工作的岗位；专业技能岗位是指，运用在公司内外掌握的知识、经验、以及技能，从事专门的技能工作的岗位。

图 1 岗位等级与特称制度体系

岗位等级		特称	岗位职务		
			管理监督岗位	专业技术岗位	专业技能岗位
非 工 会 成 员		理事		主席技术监督*	理事
		副理事		技术监督*	副理事
		参事		主干讲师 主干技师 主干研究员	参事
		副参事		主席讲师 主席技师 主席研究员	副参事
H3		主事	主任讲师 主任技师 主任研究员	主事	
H2		主任	讲师 技师 研究员	主任	
H1	G5	担任	助理技师	担任	
G4		◆技能岗位:G1→G5 ◆行政技术岗位: G1→G5 ◆特殊岗位:G3、G4			
G3					
G2					
G1					

*这两个岗位等级是九十年代，在强化专业技术岗位时，新设置的岗位等级，在此以前，专技术岗位最高为“主干”级岗位。

②岗位等级

岗位等级就是通过对工作的“复杂程度”和“困难程度”进行分析评价，将业务群划分为几个等级；划分岗位等级的标准具体为以下几个方面。

首先，技能岗位的等级是按照技能岗位的等级基准划分为 5 个等级。G1 等级的员工要求按照规定的作业顺序从事一定范围内的单纯的重复性工作；G2 等级的员工要求运用基本的知识，按照规定的作业顺序或标准，从事比较简单的在规定范围内需要一定判断能力的工作岗位；G3 等级的员工要求运用相关的普通知识，按照规定的作业顺序或标准，可根据自己的判断从事比较广的范围内的较复杂的工作岗位；而且，在生产过程中或质量上发生问题时，能根据以前的事例，独立地处理简单的问题，或者在上级的指导下，能解决复杂问题的工作岗位。G4 等级的员工要求运用相关的较高水平的专业知识与技能以及自己的实际经验，独立地、或指导下级从事复杂工作的岗位；而且，在生产过程中或质量上发生复杂的问题时，能协调公司内外的有关部门，处理好其问题。G5 等级的员工要求运用相关的高度的专业知识与技能以及相当的实际经验，独立地、或指导下级从事复杂且困难工作的岗位；而且，即使在生产过程中或质量上发生相当复杂重大的问题时，能协调公司内外的有关部门，处理好其问题，并在此基础上提出合理的改善意见，解决其问题的工作岗位。

在以上的各个等级的定义框架下，对各个岗位系列的各个等级又做了更详细的评价标准，在此不做具体的描述，仅就各个岗位系列的 G5 等级的标准作一个简单的说明，制造组装系列的 G5 等级要求员工必须具有相关的国家一级资格证书所要求的知识与技能，能独立地、或指导下级从事复杂且困难的工作，制造设备运转系列的 G5 等级要求员工具有相关的国家一级资格证书所要求的知识与技能，能独立地、或指导下级从事高度的自动设备、冲压设备、注塑成型设备等复杂的设备的运转和管理以及进行复杂困难的调试、修理以及改进等的工作岗位。制造技能系列的 G5 等级要求员工具有相关的国家一级资格证书所要求的知识与技能，能独立地、或指导下级从事高度技能性业务的工作岗位。制造管理系列的 G5 等级要求员工运用自己的实际经验、知识或高度的专业知识，独立地、或指导下级从事复杂且困难的制造管理业务，即使在发生很重大的问题时，能通过协调各个有关部门，顺利地推进生产工作的展开，并能提出自己的改进方案，力图从根本上解决问题。

其次，行政·技术岗位的等级也分为 5 个等级，但规定的基本标准与技能

岗位不同。比如，行政·技术岗位的最高等级 G5 的基本要求为，员工必须运用高度的专业知识或丰富的实际业务经验，在复杂的工作条件下，在不断进行创意或决策的同时，对困难业务进行筹划、立案、推行、调整，并对高度的专业性技术项目进行调查、研究、开发、设计；而且还能独立地、或指导下级展开和公司内外的伴随着复杂条件的单位、客户进行交涉、协商等的业务工作。而对每个具体的岗位系列又有更具体的工作要求描述，比如对从事开发研究的技术系列的岗位，要求员工，运用高度的科学知识，作为一个研究小组的主要成员，对选定的研究课题，进行文献资料的调查、竞争对手企业的有关产品的调查分析、以及与相关部门进行协调、并从长期的角度对产品开发进行预测，筹划开发计划的同时，进行开发实验、分析和评价开发结果。在探求基本原理的基础上，从长远的角度展开对产品的实用化的基础性或应用性研究。

第三，特殊服务岗位的等级被划分为 G3、G4 两个等级，并对其工作要求做了具体的要求。

第四，对管理监督岗位、专业技术岗位，以及专业技能岗位，按照工作性质，分别划分为 3 个等级，而且也做了明确工作要求。

2. “特称”制度与职务

“特称”制度是松下 1978 年在原来的职能资格制度的基础上导入的一个宽幅的职能资格等级制度，它是为了能让有能力的年轻员工担任重要岗位，加大人事上的弹性而导入的。所谓“特称”，实际上就是我们在第一章中讲过的职能资格等级制度中的资格，它自上而下分为，理事、副理事、参事、副参事、主事、副主事、主任、副主任、担任、一般等 10 个等级，副参事以上为管理层(参见图 1)。

特称制度中的晋升，并没有从哪年进公司的人中晋升几位的规定，而是根据公司的基本方针，事先确定了各个特称等级需要晋升的百分比，然后按比例进行相对的评价比较来进行的。大多数情况下，等级的晋升是通过人事考核和面试决定的，但根据事业部的不同，也有采用晋升考试或人事测评的方法的部门。通常，大学学历的员工，最短可以在八年内晋升为主任，十三年内晋升为主事。

特称是一个被任命为管理监督岗位、专业技术岗位或专业职能岗位中的任意一个岗位担任以上资格等级。

3. 人才培养

松下公司对新进公司的员工要进行培训研修，让新进公司的员工认识和理解松下的经营理念、以及经营对社会的使命是研修的一个很重要的题目。通过对经营理念的理解，让员工在工作中产生的问题能有一个共同的认识，来培养员工的团队精神。

在公司内部的员工培养上，着重于专业技术人员的技术开发能力的强化，从事国际化经营的员工培育，经营管理后备力量的培养等方面。

首先，在强化专业技术人员的技术开发能力的方面，松下对 37 岁到 40 岁左右的专业人员进行电子学等方面的新技术的教育与培养，尤其是针对管理人员，如果不能掌握正确的专业技术知识，就无法对自己的下级发出正确的指示，就不能领导自己部门的工作。培训项目是由技术部门开发实施的。

其次，对于国际化经营人才的培养，当员工在语言教育方面达到一定水平后，就会被登记在人事档案里，以便利用。另外，对派往海外的员工，对应于派遣的目的、时期、期限、地方，设立了很多培训科目，对派往海外的员工及其家属进行短期的事前教育。

松下的事业部制组织体系让各个事业部紧锁了人才，公司整体的后备干部人才的培养有一定的困难，为此，松下导入了人事交流的制度，以及在各个事业部之间、岗位之间实行了轮岗制度，在人事交流制度中，实行了员工自己申请，上级面试，以及人事部门建立人事交流档案的各种方式。

4. 薪酬体系

松下公司的薪酬体系和主要项目如图 2 所示。在标准内工资中，基本工资是月工资，由员工在聘用时的新任工资为基础，考虑其学历、工作经验、年龄、职务、技能等综合因素来决定的。职责加薪是指给被升为特称等级的员工发放的工资，每个等级中又分为 6 个级别；所谓业务加薪是在从事特殊工作的情况下，按照工作加薪支付标准的工资部分；而出勤加薪是为从事产品展销工作，轮班制工作，或监视控制工作等的员工，在公休日或其他法定休息日出勤时发放的工资部分。抚养加薪是为员工抚养配偶或其他家属发放的工资。

基本工资大约占员工工资收入的 60%到 70%左右，其中又分为基础工资和岗位工资，各占基本工资的 30%和 70%，而岗位工资又分为岗位基础工资(30%)

和岗位个人工资(40%)。基础工资是一个考虑了员工生涯所需费用的逐渐上升的曲线工资标准；岗位基础工资包括按照岗位工作的难易程度和质量来评定的部分和按照员工工作的熟练程度来决定的部分，每个岗位等级又细分为 8 个级别；而岗位个人工资则是员工工作能力考核结果的反映，工资标准规定了每个等级的最高金额和最低金额。图 3 描述了随着员工年龄的增长，各种主要工资的增长趋势以及工资结构的基本变化。

图 2 松下公司的薪酬构成图

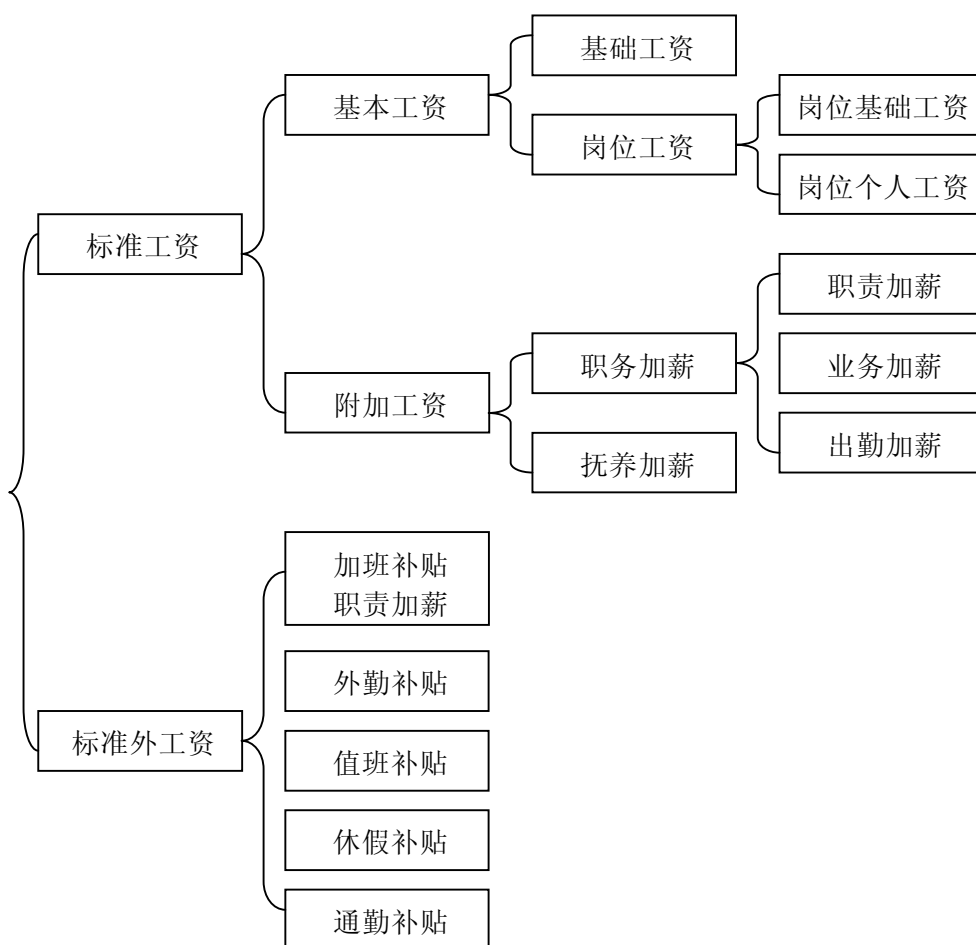
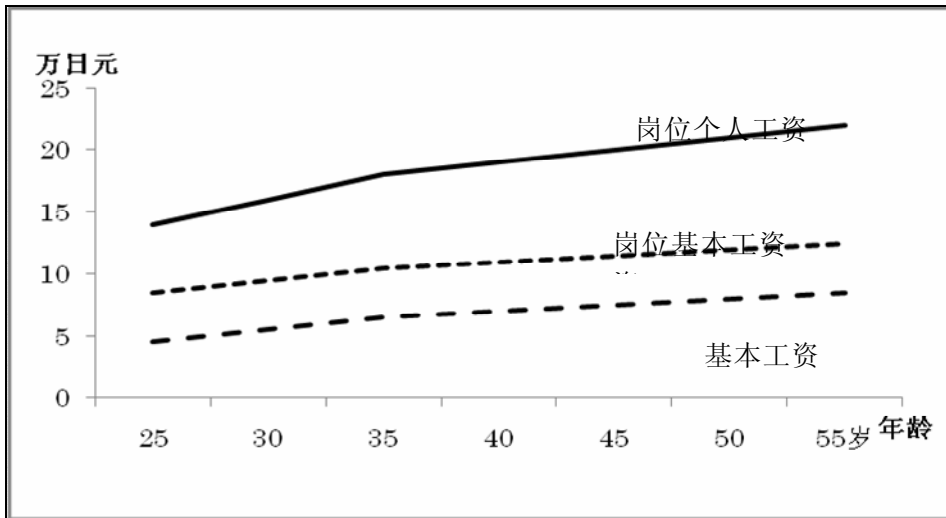


图 3 薪酬体系的示意图(G4 资格等级的标准工资)



三、九十年代的人力资源管理改革

随着经济成长的钝化，国际竞争越来越激烈，日本社会的高龄化，以及人们的劳动意识等的社会、经济、人文环境的变化，企业的人力资源管理也在不断地发生变化，松下电器从 1994 年开始，为了适应外部社会、经济环境的变化，重新设定了企业的经营战略，改革了企业的组织结构，并对人力资源管理体制也进行了一系列的改革。到九十年代末期，逐渐形成了一个新的人力资源管理体制。

松下公司在九十年代将“顾客第一的企业”、“创造价值的企业”，“国际性企业”，“自我实现的企业”作为新的企业目标。新的人力资源管理体制是以这四个企业目标作为基本出发点的，其目标是建立一个能让每一个自立的员工对企业追求的“满足顾客”的理念产生共鸣，通过员工发挥各自的创造力，实现对社会的贡献和自己的理想的体系。也就是说，新的管理体制不仅仅是一个对过去制度的变革，而且是通过改革创造新的企业文化，将企业改造成一个能适应二十一世纪的崭新企业过程。

为此，松下公司对已有的人力资源管理进行了反思后，认为人力资源管理的改革必须在不改变以下的几个原则的前提下进行。

第一、尊重员工的原则，“人”是企业创造附加价值的源泉，尊重员工的理念不能改变。但是，要改变过去鼓励员工一生为松下集团贡献自己的力量是做

法，应该鼓励员工在更广泛的意义上考虑自己的职业生涯。

第二、重视实力的原则，站在公平、公正的立场上，贯彻“实力主义”一直是公司重要的原则，人力资源管理制度的改革不能改变这个原则。但是，过去是在对能力与成果进行综合评价后，决定员工的等级或待遇的，今后要在评价中更加重视成果。

第三、自主自立的原则，在松下电器有一个“始终贯彻员工自身的职业形成”的精神，是指在每个岗位的员工要时刻将自己作为主人公，保持自主自立的精神。这个精神是不能改变的，但是，迄今为止是在以长期雇用为前提的培养体系的基础上，要求员工的自立精神，今后应该鼓励员工以自己为主体来考虑自身的职业生涯的形成。

在确认了以上原则以后，松下于1994年开始对企业的人力资源管理体制进行了一系列的改革。松下试图将以下的几个基本思想注入到新的人力资源管理体系中。第一、尊重员工的挑战精神，第二、增加薪酬制度的激励强度，第三、酿造鼓励“出头椽子”的企业文化，第四、确立公开、透明的体系和运作方式，第五、雇用体系的多样化。

1. 改革的主要领域

从1994年开始、松下公司主要在以下三个领域中进行了改革，导入了许多新的制度和做法。

①雇用制度的改革

在雇用制度上，推行雇用方式的多样化与复线化，来促进员工的自立。过去，松下采用的是，通过每年的定期招聘，将学校新毕业的学生招聘为正式员工，把他们在松下工作到退休作为前提来进行培养的一种人力资源管理体系。但是，为了适应外部环境的变化，雇用应该具有弹性，将长期雇用作为基本理念的同时，开放员工进入公司或退出公司的通道，努力实现雇用体系的复线化。在开放进入公司通道方面，公司除了春季的定期招聘之外，导入了秋季招聘。同时，扩大了招聘临时的或短期员工的招聘范围。对于退出公司的通道方面，松下导入了支援50岁以上管理层员工再就业的制度。

②员工的工作分配和能力培养制度的改革

员工的工作分配和能力培养中，最为重要的课题之一就是如何将员工培养

为符合时代和市场要求的具有高度的专业技术能力的真正的“专才”，并构建一个能让他们充分地发挥自己的专业能力的激励体系。为此，松下公司从1995年开始，首先从新的视角对专业技术岗位制度进行了重新构筑，将力量倾斜到了如何建立一个能有效地提高员工专业技术能力的培训体系上。其次是建立一个能将人力资源集中安排在最需要的地方上的制度。由于松下电器集团的商业业务范围很广，改革当时就有200多个业务领域，而通过培养招聘的员工来对应各种外部变化，已经不能满足工作的需要，就需要将人才能迅速地投入到收益性高的部门以及新开发的重要部门中去，发挥他们的作用。为此，松下开办了“转型(日文为变身)大学”，给不同专业领域的员工传授新兴领域的知识和技术后，将他们安排在重要的新兴领域中工作。

另外，为了防止由于高龄化带来的事业部级管理人员的短缺问题，松下导入了部长级后备力量的早期培养的制度，对选拔的后备干部进行有计划的轮岗和培训。

③员工的评价与激励制度的改革

在员工的评价与激励制度的改革方面，为了贯彻重视成果·实力的原则，导入了以管理层为对象的按成绩确定奖金的制度，同时，对普通的研究开发员工，在导入了自由决定劳动时间的制度的基础上，进一步对以时间为主的评价方式进行了改革，导入了按成绩确定奖金的特殊成果奖金制度。

新的人事制度具有以下几个特点：

①人事制度的核心为目标管理，确定各个岗位员工的目标，对其成果进行评价，帮助克服不足之处，形成与下一个目标相结合的良性循环，从中培养真正的“专才”。

②员工进入公司的通道采用全年招聘的方式，对于核心人才，在进入公司四年后，根据人才培养计划进行工作安排，观察其是否具有作为将来骨干人才(管理层或专业技术层)的资质。在升至副参事为止，让其担任数个岗位的多种工作，在明确在各个岗位的专业能力的要求的同时，提供充分的专业培训体系，从而来确保他们的专业技术能力。

③对管理岗位的干部，明确他们在管理方面或技术方面的发展方向，充分发挥他们的管理能力或专业技术能力。尤其是管理干部要求他们要注重成果，实行将成果反应到相当一部分薪酬上的年薪制度。

④在管理干部的教育方面，针对管理岗位的员工，设立了培养未来经营人才的管理干部开发体系。针对专业技术岗位的员工，设立了培养高水平的专业技术人才的专业技术培训项目。

⑤对于企业所需要的流动性人才，对外部的专业人才采用了签订定期合同的方式，对在半导体技术方面短缺的人才，松下通过公司内部转型大学的再教育，来保证人才的供给。

⑥对于员工退出公司的通道，不仅希望员工工作到退休、同时还要结合员工个人的生涯计划增加员工的可选择的道路，给 50 岁以上的管理干部提供再就业的信息，为再就业做准备的休假，以及提高他们的退休金的支付率等等。

2. 新的人力资源管理的主要内容

新的人力资源管理的具体制度与体系有以下一些主要内容(参见图 4)

(1) 专业技术岗位制度

以前的人事制度的中心总是围绕着管理岗位，以致于给员工造成了管理岗位的能力比较低，其地位与待遇也就比较低的印象，员工的注意力也就集中到了管理岗位上。新的人事制度的一个很大的目的就是提高技术岗位的地位，至少达到与管理岗位同等的水平和地位。为此，首先在公司内做了大量的宣传活动，在公司内部发行的报纸上向全体员工提出了“努力争当真正的专家”，“在本职工作中努力成为公司第一流的专家”，“努力掌握公司外部也可通用的技术”等等的口号。

松下的特称制度，就是日本比较典型的职能资格等级制度的一个具体化，他的主要特征是一个复线式的制度，包括有三个岗位群，管理监督岗位群，专业技能岗位群、以及专业技术岗位群，过去管理监督岗位群的员工人数是三个岗位群中最多的一个岗位群。但是从 1994 年，松下开始将专业技术岗位群的范围扩大到行政岗位，将其中专业性比较强的岗位作为专业技术岗位来认定，扩大了专业技术岗位的范围，同时，过去专业技术岗位的等级最高只到参事一级，在新制度中，产生了相当于副理事级和理事级的技术监督等级和主席技术监督等级。在 90 年代后期，专业技术岗位的专门人才达到了所有员工的 20%。

松下还制订了全公司统一的专业技术岗位的职务标准，明确了专业技术岗位在公司各项业务中的作用，以及所要求的知识、技术水平和经验能力。对专

业技术人员的能力考核也一改过去对所有员工采用统一的标准，考核员工的管理能力，而是按照专业技术岗位的要求进行评价。

另外，为了提高专业技术人员的专业能力设定了许多培训项目，比如信息管理培训项目、产业营销培训项目、以及设备管理培训项目等。来提高各个部门的专业技术人员的专业水平。

(2) 沟通计划

这个措施是将过去只有考核人员掌握的考核信息反馈给被考核人员，将评价考核变得更加公开化，以达到在人事考核过程中，让被考核的本人与上级之间有更好的沟通，从而让员工感受到工作的价值以及自己的成长，并且能充分发挥他们的创造力。

(3) 全额薪酬支付型员工制度

这个制度是遵循追求人才的自立、充分发挥员工的创造力的基本思想，尽可能地获得各种才能的人才而导入的制度，在长期雇用作为主要特征的日本企业，当松下工资导入了这一制度后，引起了国内各方面的高度反响，成为了向日本企业的“长期雇用”和“退休金制度”提出挑战的象征。

这个制度将退休金分成三个类型，由新进公司的员工自己选择。一类是以前延续下来的日本很多企业采用的方式，就是在员工退休时，将退休金发放给员工；第二类是，将员工退休时的退休金与福利津贴加在每月的工资里发给员工的“退休金·福利津贴的现金支付方式”，第三类是将员工退休时的退休金加在每月的工资里发给员工的“退休金现金支付方式”。尤其是第二类，因为这个做法让员工不会因为将来高额的退休金而影响自己的选择，而来去自由，松下公司试图通过这个制度，吸引更多地在专业技术、设计、信息系统开发、法律等领域的高水平的人才。

(4) 年薪制

过去，松下的管理干部的月薪由基础工资(75%)和干部职务加薪(25%)构成，而基础工资是根据每年的人事考核的结果累积得到的，具有较强的年功性。管理干部的奖金的大部分是根据基础工资决定的，也具有年功色彩。为此，从1994年开始，管理干部的工资的一部分由业绩来决定的方式，业绩通过目标管理的方式由上级进行评价考核，然后在此基础上，通过各个部门的管理干部的讨

论，用相对比较评价的方法，按照事先确定的奖金分布比例，决定其奖励的等级，最后按等级决定具体的金额。到 1999 年，松下针对管理层员工，进一步贯彻了重视业绩评价的思想，导入了年薪制度，对管理干部实行基本年薪(基本工资+干部职务加薪)与业绩年薪(奖金)的薪酬决定方式，每年 3 月，对每个管理层员工的经营贡献度进行考评，决定年薪金额。是一个不考虑其年龄等个人因素，完全按管理层的等级和业绩来决定年薪的体系。

(5) 转型大学

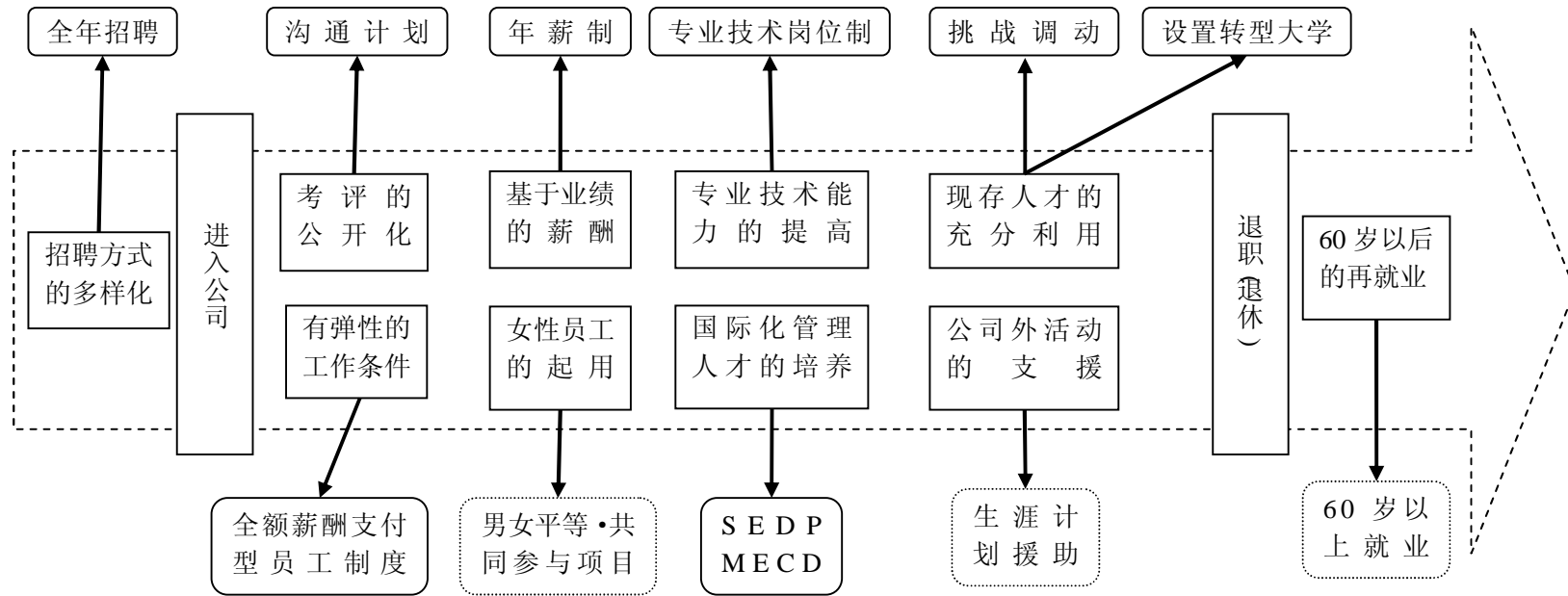
转型大学是为了适应松下的经营事业的结构与利润结构的变化，培养新的事业领域中的人才而实施的一项公司内的培养计划，主要目的是将现有的人才转移到新领域的专业上去，但还有一个目的就是改变每个员工满足现状的意识，培养员工的挑战精神。这个项目是从 1995 年开始实施的。

转型大学的学科设置是根据公司各个事业部门的需求和全公司的战略上的需要，由公司人事部门来认定的。培训对象是从各个部门内通过募集、或推荐选拔的，在选拔过程中，员工的挑战意识是一个决定性的因素。员工从入学开始就要脱离原岗位转到新的岗位，短期为一个月，而长期会为两年时间，培训期间完全脱离工作岗位。

(6) MEDC 和 SEDP

MEDC 的全称为松下高级管理人员能力开发项目(Matsushita Executive development course)，是以年轻的事业部门管理干部为对象，从他们中培养出能展开国际化企业经营的高级管理人员而实施的一个项目。而 SEDP 的全称为高级管理干部能力开发计划(Senior Executive Development program)，其目的是以在近一到两年内可能担任松下的海外企业管理工作的高级管理人员为对象，培养海外企业管理干部的一项措施。

图 4 松下电器的新人力资源管理体系



四、对松下电器人力资源管理案例的分析

以上对松下公司在上世纪后期的人力资源管理体系做了一个概括性的描述，下面，我们利用有关人力资源管理的理论对松下电器的人力资源管理作一个简单的分析。

首先，我们在阐述日本企业的人力资源管理制度时，对日本企业的职能资格等级制度做过介绍和分析，松下电器的人力资源管理虽然经过了多次的改革，但它基本上没有脱离职能资格等级制度的框架，只是将典型的职能资格等级制度多样化，加进了一些职务岗位群的内容，这是因为松下公司的多角化经营使得它的岗位本身变得多种多样，需要各种领域的专业人才，而典型的职能资格等级制度中的等级标准是企业内部统一的，这样就不能适应对松下多样化的人才进行评价，为此，松下将统一的等级标准划分为几类，而几十年来，松下的人事制度改革的一个焦点也围绕着将岗位群细分还是粗分的上面，那么为什么这个问题对松下来讲如此重要呢？

这是因为，职能资格等级制度中的等级标准的统一是为了企业内部员工的流动，这一点在以前的内容中做了介绍，在松下电器的成长期，对于劳动力短缺的松下来讲，可以很有弹性地调整企业内部员工在各个经营部门的分布，实现企业内部劳动力的合理化。但是，随着多角化经营的展开，事业部之间的共性越来越少，这种企业范围的流动的优越性就越越来越小，相反，等级标准的统一使得完全不同的工作之间的比较缺少明确的标准，造成了对员工能力评价上的模糊，最终只能按照员工的工作时间来评价员工的能力，形成了晋升和薪酬决定上的年功化，影响了员工积极性的发挥，所以松下将工作岗位细分成几类来分别确定各个岗位群的等级标准，但过细的划分，却又限制了员工在岗位间的移动，从而失去了职能资格等级制度本来的优势，所以，既将职能资格等级制度的优势得到发挥，又能明确地对各个岗位的员工的能力进行明确的评价就成了松下人事制度改革的一个长期的课题。

其次，松下的薪酬制度的改革，实际上是由重视员工潜在能力向重视员工发挥能力的一个过程。我们在前面介绍日本企业的人力资源管理的特征时，讲到过职能资格等级制度有一个缺点，就是在技术进步很迅速的时候，员工长期积累的技术能力虽然被淘汰，但是由于职能资格等级制度的规定，员工的待遇却不能因此而降低，这样就会出现企业虽然有很多“高能力”的员工，但企业的劳动生产率却很低的问题。九十年代的松下正是因为遇到了这样一个深刻问题，信息技术的飞速发展，使得很多员工积累术能力对企业的产品开发和生产变得毫无意义，最终造成了企业业绩的不断下滑。为了解决这个问题，松下改革了原来的职能资

格等级制度中不适合新的竞争环境的部分，把评价员工的重点转移到了对员工现有能力的评价上去，并且重视员工对企业现在的效益所发挥的作用，也就是业绩评价，尤其对管理层的员工导入了年薪制。

第三，松下电器九十年代的人力资源改革的一大特征就是强化了专业技术岗位在企业内的地位。实际上，以制造技术作为企业最大竞争力的日本企业，对技术岗位从来就是很重视的，松下电器作为产品多样化的国际性企业也是如此。那么松下为什么在九十年代的人力资源管理体制改革中，突出了技术岗位等级制度，提高专业技术人员的地位呢？

我们在以前讲述日本企业人力资源管理特征时，提到过日本企业主要通过OJT的方式来开发员工的人力资源，而且是通过有计划的轮岗，让员工在自己的职业生涯中从事各种相关性较强的工作，来提高员工的“企业内部开发型技能”的。但是，通过OJT培养员工的能力也是有一定的局限性的。

员工的工作大致可以分为两种，一种是已经形成惯例的定型了的业务，员工不需要任何的分析和判断，按部就班就可以完成。另一种是没有规则的非定型的工作，对应于不同类型的工作，对员工的能力有不同的要求，而员工掌握以上两种能力的方式也有所不同，处理定型业务的能力主要通过学习业务流程的规定和顺序，以及不断重复的同一种工作的过程中，逐渐熟练的过程；而对处理非定型业务的能力则需要做进一步的分析。所谓非定型的业务，根据其程度又可以分为对应于连续性较强变化的业务和对应于连续性较弱、或非连续性的业务。而处理连续性较强的非定型业务的能力主要通过在不同工作岗位上，从事相关的各种工作，来不断掌握和提高的；处理非连续性的非定型的业务，主要靠员工所积累的各种知识，进行综合判断的能力。所谓综合判断就是因为不能将它分解为各个要素，其判断对象具有很大的不确定性，因此，仅仅依靠过去的经验是不可能做出适当的判断的，比如，对崭新的技术开发与革新的投入的决策，新的市场领域的开拓决策等都属于这一类型的工作。而日本企业中广泛使用的OJT的培养方式，虽然对处理连续性的非定型业务的处理能力的提高非常有效，但是，仅仅OJT是很难对应非连续性的非定型业务的。包括松下在内的很多日本，在日本泡沫经济崩溃以后，反省由于公司员工，尤其是技术人员在新产品、新技术的非连续性的突破和革新方面没有创造力，而高层经营管理人员在对战略性问题的决策没有综合的判断能力，是日本公司不能在外部环境发生非连续性变化时做出正确决策的主要问题。为此，很多企业在尽可能使用OJT的培养方式的同时，加强了专业技术人员和管理人员对新技术的掌握，以及对综合判断能力的培养。这是松下提高技术岗位员工在企业内的地位的一个主要原因，也是在企业内设立转型大学、

挑战调动、设立 MEDC 和 SEDP 的理由。

以上对松下公司上世纪八、九十年代的人力资源管理的演变做了一个简单的分析，其目的之一是想通过这个案例，使我们对日本企业的人力资源有一个比较具体的理解；但还有一个更重要的目的就是通过这个案例，能使我们认识到一个企业的人力资源管理制度的改革，不仅仅受到一个企业所在国家或地区的社会、经济、文化环境的影响，而更重要的是要始终围绕着企业经营战略的实施来考虑和设计。

当然，松下电器的人力资源管理仅仅是日本人力资源管理的一个小小的缩影，我们不可能全面地了解九十年代以后日本企业人力资源管理的主要特征。因此，在下一章里，我们将通过已有的一些调查与研究资料，对在上世纪九十年代以后日本企业的人力资源管理中出现的问题，进行的改革等，作一个比较全面的介绍和分析。

作者系上海社科院人力资源研究中心副主任
日本富山大学经济学部副教授