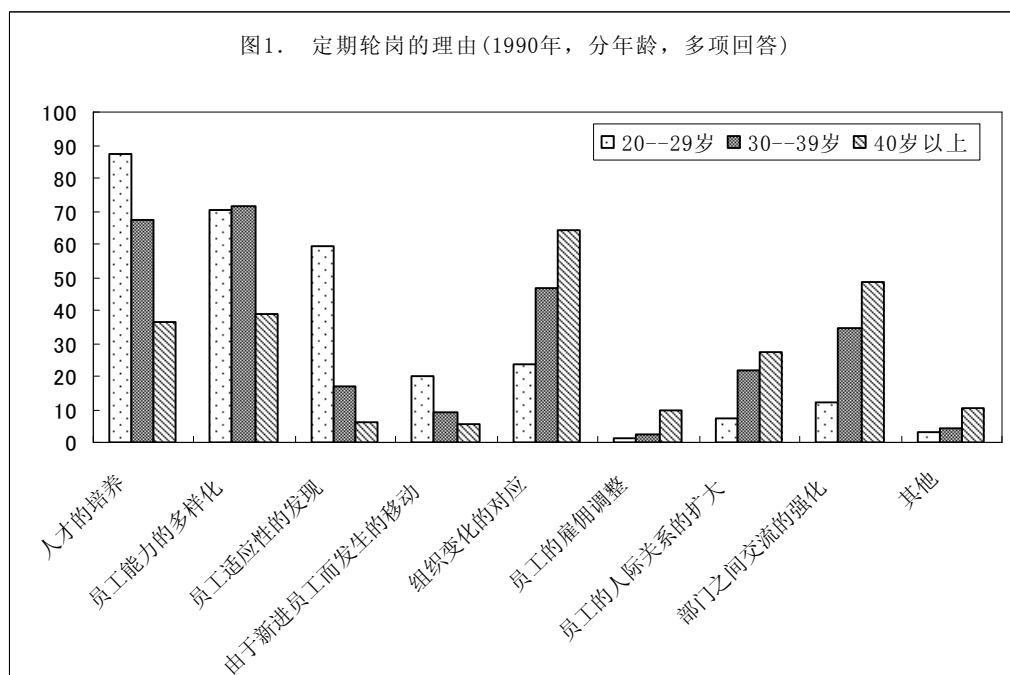


日本企业的人力资源开发

马 骏

长期以来,日本企业就很少在劳动市场上直接招聘已经参加工作的劳动者作为正式员工,而主要的来源是新毕业的学生,比如日本的社会经济生产性本部在一九九七年展开的“日本式人事制度的现状和课题”的调查结果表明,以招录毕业生为中心的企业大约占所调查企业的 98%,而以招录有工作经验的劳动者为中心的企业只占 2%不到。日本企业对新招录的正式员工进行一个短期的(一般为一个月到半年)培训后,便分配到具体的工作岗位上,但并不会将员工长期地放在一个岗位,一般都要通过人事移动来进行员工的轮岗。轮岗的方法有定期进行的,也有按照工作的需要不定期地进行的。

日本劳动研究机构一九九三年发表的关于“大企业白领员工的移动和晋升”的一项调查中,对企业进行定期的员工轮岗的理由进行了调查,结果发现,在员工职业生涯的初期阶段(20--29岁),企业进行的员工轮岗主要是为了人才的培养和发现,而到了员工职业生涯的中期阶段(30--40岁),进行轮岗的目的则主要是为了培养员工的多样化的能力,到了员工职业生涯的后期阶段(40岁以上),则主要是为了满足组织变化的需要(见图 1)。



(注)资料来源:日本劳动研究机构《大企业白领员工的异动和晋升》1993年

那么，日本企业是通过怎样的方式让员工在企业内部经历各种不同的工作岗位，来培养员工范围比较广泛的工作能力的？

在这一章中，我们试图通过对日本人力资源开发的一些重要的文献做进一步的讨论，来比较明确地回答以上的问题。另外，在以下的讨论中，根据工作性质的不同，我们先将分析的对象划分为蓝领员工和白领员工，分别来进行讨论，然后总结日本企业共有的特征。

在日本，对蓝领员工的技能形成的调查研究的文献非常多，这也在一个方面反映了不论是制造业现场，还是学术界都非常关心“现场”，“现场主义”似乎也成为了日本制造业的一个代名词，但对日本企业是如何贯彻和实现“现场主义”的问题，却有不同的认识，所以，为了能比较准确地理解以上提出的这些问题，我们在此介绍几个在对日本企业的蓝领员工的人力资源开发进行的事例研究中具有代表性的研究文献。

首先，我们在第一章里已经做了介绍，日本著名的经济学家小池和男的一系列的对日本企业蓝领员工的能力开发的研究应该说是日本从八〇年代到九〇年代在这个领域中的最具有代表性的研究之一。

小池和男认为，在企业的工作岗位中，存在着许多在技能形成上有着相互关联的岗位群。各个员工在被企业录用后，一般都是被分配到比较容易的工作岗位，从学习那里的工作内容开始来积累自己的工作能力。等掌握了其工作内容后，就被安排到另一个与其有着一定关系的工作岗位。而且在他的研究中，把这种能通过工作的转换不断地提高员工的工作能力的互相具有一定关联的岗位链定义为“职业经历（career）”。

同时，小池在观察分析员工的具体的工作内容时，还把工作岗位上所要求的工作能力划分为两种类型，一种是重复性工作能力，另一种是处理工作中的变化和异常的能力，并指出，在现代制造业中，生产工人除了掌握前一种工作能力之外，是否还掌握了后一种工作能力，是企业是否具有较高的生产能力的非常重要的条件，而一个比较大的范围的“资历”会有助于更深刻地理解各个生产设备和生产环节之间的相关关系，从而提高员工处理工作中发生的变化和异常问题的能力。因为这种能力是一种只有当事者亲自通过从事各种相关工作才能体会到的知识，所以小池在他一九九〇年出版的著作中，把这种处理工作中发生的变化

和异常问题的能力称为“知识性熟练技能”。

《制造技能》是小池和其他两位日本的经济学家共同对日本一家特大型汽车制造集团企业进行了大量的观察、访问和问卷调查后完成的著作，这本书可以说是小池已经形成了自己比较成熟的理论分析框架后，在其基础上做的最为完整的一项事例研究。在此我们通过介绍他们所进行的事例研究，来具体地看一看日本企业是通过怎样的方式让员工在企业内部经历各种不同的工作岗位，来培养员工范围比较广泛的工作能力的。

为了能更准确地把握实际中的所谓处理工作中的变化和异常的能力的具体内容，在这里小池把所谓的“知识性熟练技能”进一步细分为四个等级水平。第一个水平是在工作岗位上只能从事一种工作的技能水平，比如在观察汽车组装线的工作时，一条组装线一般由 10 到 15 个岗位组成，其中的一个工作就是通过努力能按照生产线的规定速度完成组装作业，却没有发现产品质量问题的能力。这个水平也就是“临时工”的水平；第二个水平是能在工作岗位上从事 3 到 5 种工作的技能水平，而且可以检查出产品的质量问题的原因。第三个水平是掌握了岗位上所有的工作，而且可以找到产品质量问题的原因所在，如果不是很难的问题，自己也可以独立地做适当的处理。第四个水平就是在第三个水平的基础上，还可以独立地处理比较难的质量问题。

小池等人在观察和访问了大型汽车制造企业的各种生产现场后，得出了以下几个结论：

第一、即使是通常的组装线的工作所要求的技能也并不是人们所想像的那样简单，要提高组装效率，在组装线上，必须要有一半以上的达到第三个水平以上的高技能员工。而要培养这样的高技能员工，至少要有四分之三的员工是正式员工。因为，现代的生产线上所要求的技能不仅仅是靠感觉和窍门，而必须要掌握对产品的质量问题的原因进行分析推理，以及对应生产线上的生产量、或生产方法的变化等的所谓的“知识性熟练能力”，才是提高生产效率最有效的途径。

第二、越是自动化和机械化程度高的生产线，越是需要高的技能，在这样的生产线上至少要有第三个水平的技能，才能保证生产有效率地展开。

第三、保修部门所要求员工必须具有很高的技能，这已经是常识，除了在培养期的新员工，保修部门的员工的技能如果达不到第三个水平，则无法展开工作。

第四、以上所述的高水平技能基本上是通过在岗位上积累实际经验来形成的，也就是说，仅仅靠离职培训（Off the Job Training，简称 Off-JT）是根本不可能的，必须要通过经历相关性很大的范围内的多种多样的工作岗位才能积累经验，提高技能水平。

第五、但是，越是需要高水平的实际经验，就越需要高水平的培训(Off-JT)。当然它仅仅是在职训练（On the Job Training，简称 OJT）的一个辅助。

第六、将来的制造业对实际经验的要求会变得更深更广。所谓更广就是要有一个生产线上的所有工作的经验，所谓更深就是要互相之间关连性很深的工作经验。而通常所进行的各种技能资格鉴定只不过仅仅测定了真正的技能水平的一个侧面而已。

小池等人还就生产现场员工技能的形成和传承，对这个汽车制造集团内的各个企业的生产部门、保修部门以及工会的负责人进行了问卷调查。并利用调查的数据用有序概率估计(ordered probit estimation)方法分析了影响技能水平的因素后得出了几个重要的结论。第一，生产部门内有计划的轮岗，不仅可以提高员工处理设备故障问题和产品质量问题的技能，还可以促进这种技能的传承。第二，生产部门的员工和保修部门的员工的人事移动，对提高员工处理设备故障问题的技能，提高对新产品开发的参与度，以及促进技能的传承都起着非常重要的作用。

另外，许多统计调查也证实了日本企业的蓝领员工的人力资源开发也具有以上的特征。例如，日本劳动研究机构于一九九一年展开的一个“有关伴随技术革新的进展的技能变化的调查”结果从一个侧面证实了这一结论。这个调查发现，随着生产自动化的不断进展，日本企业要求技能工的能力更加复合化，企业也积极地促进蓝领工人的多能化，而三分之二以上的日本企业认为所谓的多能工就是员工一个人可以独立地完成前后几个工种的工作、或独立地操作不同种类的各种相关机器设备。培养更多的多能工的主要目的是通过培养更多的具有广泛技能的技术人才，来提高企业的劳动生产率。

如果说小池的研究是一个典型的“现场”分析，那么，我们曾介绍过的浅沼万里的研究则是建立在很严密的理论分析框架上，用“理论家”的眼光去审视日本企业的“制造现场”的。前面已经谈到，在浅沼的研究中，一方面认为Simon(1951)提出的雇佣关系模型仅仅反映了一个单纯工作的契约关系，而这种

单纯的契约关系，如果在履行期间更换对方的转换成本（switching cost）很高的话，即使是通用性技能，其雇佣的契约关系也会得到持续。另一方面，在技能形成的问题上，又批判地继承了小池和男的“知识型熟练技能”的概念，强调了在雇佣关系持续过程中，通过 OJT 增加的技能要素将会发挥很重要的作用，而提出了“企业内部开发型技能”的概念，这个概念虽然包含了“知识型熟练技能”的内容，但却赋予了新的内涵，它强调了员工在长期的雇佣关系中，不断地通过一个有计划的工作岗位的分配，从而更系统地掌握了发现异常和变化、处理异常和变化的能力、以及指导他人发现和异常和变化的能力。在这个理论框架的基础上、浅沼万里在对日美两国的大型汽车制造企业(日本国内的企业、在美国的日资企业、以及美国企业)的实地调查的基础上进行了比较研究之后，认为，如果说传统的福特制造体系是一种单品种大量生产的模式，那么日本的制造企业就是一种多品种少批量的生产模式，而为了配合这种多品种少批量的生产模式，就要求劳动者掌握更加灵活多样的工作技能(见表 1)。

表 1 现代制造体系和福特制造体系的比较

	福特制造体系	现代制造体系
产品	单一的标准产品	多样化
供给	连续的大量生产	大量生产线上的小批量生产
迅速对应客户的方法	确立产品的库存	确立订货选购系统
对员工技能的要求	单纯技能	灵活多能的复合型技能
人力资源管理	彻底的分工	长期的开发培训

(注)资料来源：浅沼万里（1997）。

这个主张包含了以下几个含义，第一、在实施一个特定的产品开发、或降低特定产品的成本等的项目时，如果有关人员掌握了更多的有关衔接产品设计、生产技术、成本管理、市场营销、零部件或材料的采购、以及生产制造等各种各样的职能部门之间关系的知识或技能，那么，只要通过组织一个由各个部门抽调来的这些人员组成的“项目组”，来对这些部门之间的横向调整进行改进，就可以达到预期的目标。

第二、在生产加工线上，为了有计划地让每一个组成各个生产单位的员工都能掌握从事更多样化的工作的技能、以及能胜任更高水平工作的技能，一个比较有效的做法是，首先第一阶段就要废除划分得比较细的职务名称，使之达到能灵

活地调配员工的水平。然后第二阶段就是要按照所要求的技能水平的不同，导入与之相对应的多个等级，设计一个随着员工的等级的提高其薪酬也不断增加的机制，来激励他们实现其计划。

第三、对于保修部门，从需要同时掌握电气和机械两方面的知识的意义上看，如果要让每个员工都能掌握更多样化的适应变化的技能，也必须采取与上面第二点所述的同样的措施。

第四、如果要员工的职业路径设定为通过让员工在企业内数个组织之间平行移动，来实现掌握较广的范围内技能的训练计划，至少要设定一个能跨越各个组织单位的等级体系，而这个等级的晋升管理还需要建立在以各个组织单位之间具有共同基准的一个基础上。

第五、尤其是在试图通过让员工从事生产加工线和保修部门等两个部门的工作，来培养掌握了横跨这两个部门技能的员工时，就更需要设定一个能使员工在两个部门的平行移动的等级体系。

浅沼的这些主张实际上阐明了如何从人力资源的开发和管理上来保证制造企业实现“精益生产”的具体做法。其中，不仅谈到了人力资源的开发，也提到了人力资源开发过程中的激励机制的问题，关于日本企业在激励方面的特征，我们将在以后的章节中做具体的讨论。

我们从浅沼的研究中，同样也会发现，我们在第二章中介绍的日本企业的职能等级资格制度正是浅沼所讲的一个“能跨越各个组织单位的等级体系”。也就是说，职能等级资格体系从制度上保证了日本企业让大多数员工掌握“知识性熟练技能”的计划的实施。

下面我们再来看看日本企业白领员工的人力资源开发所具有的特征。日本劳动研究机构（现改名为：日本劳动政策研究·研修机构）于一九九三年开始，用了近四年时间，展开了一个名为“对大学学历白领员工的雇佣管理的国际比较”的研究项目，此项研究主要是试图通过国际比较研究，对具有大学学历的、并在企业里担任中层管理职务的员工的人力资源的管理进行一个比较深入的认识，在这个项目中，就白领员工的人力资源开发和管理的现状，对日本、德国和美国三个国家的企业进行了问卷调查。在此，介绍几个有关人力资源开发的主要结果。

首先，在这个调查中，对三个国家的部门经理(部长)和项目经理(课长)的职

业生涯进行了调查，其结果发现，在日本企业里没有转职经历而直接从企业内部晋升的管理人员占大多数，但是在美国企业或德国企业里，具有转职经历而且通过企业内部晋升为管理层的员工却比较多。从这个结果中，发现中层干部从企业内部晋升是日、德和美三国的一个共同的特点，但与德国和美国相比，日本企业更重视在企业内部的员工的培养(见表 2)。

表 2 日本、德国和美国的 中层管理人员(部长、课长)的职业经历结构

	日 本	美 国	德 国
(1) 无转职经历且通过内部晋升的人员的比例	82	18	28
(2) 有转职经历但通过内部晋升的人员的比例	15	59	46
(3) 从外部直接招聘为中层管理层的人员的比例	3	23	26
合 计	100	100	100

(注) 资料来源: 小池·猪木 (1997)

其次, 在用 一个有效度指数对现在的工作最有作用的能力开发的方法进行的调查结果中发现, 无论是日本, 还是德国或美国, “在自己专业范围从事各种工作的经验”, 以及“长期从事特定工作的经验”都被认为是非常重要的, 尤其是“在自己专业范围从事各种工作的经验”的有效度指数在对三个国家的管理人员的调查中都是最多的, 这说明无论哪个国家, 在本职工作范围内从事各种工作对员工的能力开发是非常重要的。但是, 日本的管理 人员认为从事本职工作之外的其他工作的经验也是比较重要的, 而德国的管理人员认为“通过自学或自费接受的教育培训”比较重要, 美国的管理人员却认为最终学历的教育是比较重要的, 而这一点, 对日本和德国的管理人员的有效度指数却是最低的(见表 3)。

以上的结果表明, 在这三个国家中, 不论哪个国家, 做为 人力资源开发的方法, 在自己专业范围从事各种工作的经验都被认为是最有效的方法, 但日本在此基础上, 也重视在其他领域中的工作经验, 因此, 与其他两个国家相比, 日本企业所重视的能力开发的范围要更广泛。

表 3. 日本、德国和美国的 中层管理人员(部长、课长)的能力开发的有效度指数

	日本 (1567 人)	美国 (752 人)	德国 (674 人)
(1) 最终学历的教育内容	0.86	1.50③	0.87
(2) 企业实施的 Off-JT	0.96	1.15	1.19
(3) 自学或自费接受的教育培训	1.26	1.34	1.46②
(4) 现任职能范围内的各种工作经验	1.70①	1.71①	1.58①

(5) 现任职能范围内的特定的工作经验	1.46③	1.57②	1.41③
(6) 现任职能范围之外的工作经验	1.47②	1.06	1.19
(7) 工作岗位上的上司的指导或建议	1.40	1.35	1.06

(注)1. 表中所表示的有效度指数是用回答者对(1)到(7)的各选择项的回答比例按以下的方法计算的结果。

有效度指数= [“相当有效”(%)×2+ “比较有效”(%)×1+ “没有效果”(%)×0] × [1- “没有经历过”(%) - 无回答(%)]

其中, 在第(2)项到第(7)项的各项中, 设计了“没有经历过”的选择项, 因此, 第(2)项到第(7)项的各项的有效度指数是以有其经历的人数为基数计算得到的。

2. 所谓“现任职能”是指调查时所担任的职能。

(注)资料来源: 小池·猪木(1997)

在这个调查中, 进一步就担任课长级管理人员的理想职业经历做了调查, 其结果发现: 在三个国家的管理人员中, 认为“在现任职务范围内长期从事一种工作的经验”是担任课长级管理人员的理想职业经历的比例为最低, 也就是说, 一个相对窄的工作经验不是一个管理人员理想的职业经历。但是, 对于什么是最理想的经历, 三个国家的管理人员有着不同的看法, 在日本的管理人员中, 认为“不仅有现任职务范围内的工作经历, 而且有其他职能范围的工作经历”是最为理想的人的比例为最大, 其次是“现任职务范围内的较广泛的工作经历”和“从事各种职能的工作经历”; 而在美国, 第一位是“现任职务范围内的较广泛的工作经历”, 第二位是“现任职务范围内的二、三种工作经历”; 在德国, 认为“现任职务范围内的较广泛的工作经历”和“不仅有现任职务范围内的工作经历, 而且有其他职能范围的工作经历”最为理想的管理人员的比例都超过了30%(见表4)。

表4. 认为科长级管理人员理想的能力开发方式的比例(%)

	日本 (1567人)	美国 (752人)	德国 (674人)
(1) 从事现任职能中长期从事一种工作的经验	0.6	1.0	3.6
(2) 从事现任职能中从事两到三种工作的经验	9.0	23.8②	5.8
(3) 从事现任职能中长期从事多种工作的经验	16.1②	57.0①	36.2①
(4) 不仅限于现任职能范围内的工作、还要有从事其他职能的各种工作的经验	56.9①	13.5③	30.7②

(5) 从事各种职能的工作经验	16.1②	3.6	15.4③
(6) 其他	0.6	0.5	5.0
(7) 无回答	0.8	0.5	3.3
备考: (4) + (5)	72.9	17.1	46.1

(注) 资料来源: 小池·猪木 (1997)

依据上面的调查结果, 我们会得出以下的一个结论, 和蓝领员工一样, 日本企业的白领员工的人力资源开发也主要是通过企业内部让员工从事各种不同的工作来实现的。

许多的事例研究也在一定程度上验证了以上的调查结果, 但同时也发现, 虽然都是日本企业, 企业不同, 职业不同, 其人力资源开发也有着各自不同的特征。

例如, 佐藤厚(2001)的研究中, 按照职业特征, 把白领员工的职能划分为三种类型, 第一种为: 内部移动+职业生涯中途固定工作的类型; 第二种为: 内部移动+职业生涯初期固定工作的类型; 第三种为: 内部没有移动+职业生涯初期固定工作的类型。然后通过对日本的大型制造企业的行政管理人员、电视制作公司的记者、编辑等专业人员、汽车销售公司的营销人员的大量的调查发现了以下的几个特征: 第一、大型制造企业的行政管理人员和营销人员属于第一种类型, 这种类型在进入企业时是作为事务系列录用的, 进入企业后, 在从事比较广的领域中的各种工作的同时得到晋升, 最终会晋升到管理层, 她(他)们虽然不象从事研究开发的技术人员那样要有大的创造能力, 但也不是从事固定重复工作的一般事务人员, 属于“有创造性的事务或营销工作”。第二、电视制作企业的记者属于第二种类型, 从一开始, 就是作为记者被录用, 然后在他(她)所在的职业范围内重复着移动和轮岗, 当积累一定的经验后, 被提升为编辑、评论员、或专业的写作人员。他(她)们的工作要求有很强的“创造性”。第三、汽车销售企业的营销人员属于第三种类型, 他们从一开始就是作为营销人员被录用的, 而且录用后也没有轮岗等的经历, 核心技能也是围绕着“汽车的销售台数”被评价的。虽然有一定的制定计划之类的工作, 但基本上是一个创造性比较少的工作。

总结以上的讨论, 我们可以认为日本企业的人力资源开发具有以下几个特征: 第一、不论是蓝领员工、还是白领员工, 日本企业都主要采取录用在校毕业生, 然后进行内部培养的方针; 第二、日本企业主要通过 OJT 的方式来开发员工的人力资源, 而且是通过有计划地轮岗, 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”；第三、职能等级资格制度保证了这种人力资源开发方式的实施。

当然，仅仅企业按照自己的意图，实施这样的开发计划，要求员工从事各种相关工作，但如果员工没有积极性，企业也不可能达到提高员工的“企业内部开发型技能”的目的，这就需要企业设计一个相应的诱导机制，那么日本企业又是如何建立一个相应的诱导机制，来激励员工按照企业的方针，不断地提高自己的企业内部开发型技能的呢？我们将在下一章中讨论这个问题。

作者系上海社科院人力资源研究中心特聘研究员
日本富山大学经济学部副
教授