

日本人力资源管理模式在中国环境下的挑战与变迁

——以日本在华企业为例

曾湘泉, 苏中兴

(中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

[摘要] 为了适应来自外部劳动力市场、文化差异等方面的挑战, 日本在华企业放弃了以终身雇佣、年功序列为核心的日本式人力资源管理, 转向寻求一种市场导向和业绩导向的人力资源管理模式。日本在华企业人力资源管理模式的这种变迁为探索全球化背景下不同人力资源管理模式的融合提供了一个可供观察的视角, 并且对中国企业如何构建高效能的人力资源管理系统具有一定的指导意义。

[关键词] 日本人力资源管理模式; 战略人力资源管理; 适应性变迁; 中国环境

[中图分类号] F249 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1000—596X (2009) 09—0069—07

日本的人力资源管理模式一直被学者所关注。这一方面是因为日本经济在第二次世界大战后的迅速崛起被认为是和日本企业独特的人力资源管理模式息息相关, 甚至在全球范围内都曾掀起过学习日本企业管理的浪潮; 另一方面是因为国内不少学者对美国式人力资源管理在中国的适用性存在一定的怀疑, 认为和我们地缘相邻、文化相近的日本人力资源管理模式更值得中国企业借鉴。

中国和日本同处东亚, 两国有着诸多渊源和共同点, 但同时在劳动力市场环境、社会文化环境等方面也存在不少差异。日本人力资源管理模式在当今中国环境中是否依然有生命力? 是否值得中国企业借鉴? 对于这一问题, 我们或许可以通过对日本在华企业人力资源管理模式的考察中得到答案。如

果日本在华企业依然使用典型的日本式人力资源管理, 说明日本人力资源管理模式与当今的中国环境是匹配的。相反, 如果日本在华企业已经放弃了典型的日本式人力资源管理, 说明日本人力资源管理模式在中国环境中遇到了挑战, 并且已经发生了适应性变迁。对日本人力资源管理模式在中国环境中变迁的研究不但为全球化背景下不同人力资源管理模式的融合提供一些有益的启示, 而且对中国企业如何构建高效能的人力资源管理系统有一定的指导意义。

一、日本人力资源管理模式

根据对人力资源的获取和使用方式的不同, 可

[收稿日期] 2009 - 07 - 26

[作者简介] 曾湘泉 (1955 →), 男, 湖南湘乡人, 中国人民大学劳动人事学院教授, 博士生导师;
苏中兴 (1977 →), 男, 浙江温州人, 中国人民大学劳动人事学院讲师, 经济学博士。

感谢匿名评审人提出的修改意见, 笔者已做了相应的修改, 本文文责自负。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

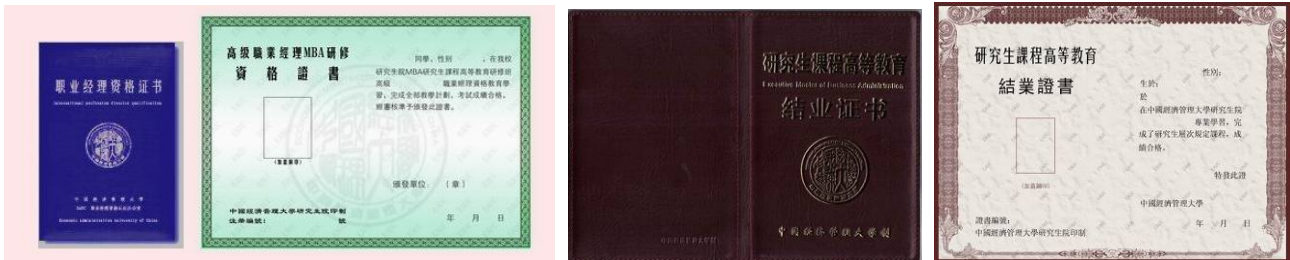
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

以分为内部开发和市场购买两种类型的人力资源管理模式。^[1]内部开发型是以长期和培养的观点来对待员工,同时希望员工也对组织忠诚。这种人力资源管理模式优先通过内部渠道招聘员工,愿意为员工提供广泛的培训,绩效评估以员工发展为出发点,较少使用利诱性薪酬机制,员工工作有高度的保障,同时重视员工参与决策。市场购买型人力资源管理模式是以短期和交易的观点来看待雇佣关系,通常以外部招聘为主,较少提供培训,绩效评估以结果为导向,倾向于按个人绩效付酬。日本人力资源管理模式被认为是内部开发型的典型代表。结合对相关文献的研究和对在华日籍管理人员的访谈,典型的日本式人力资源管理可以概括为以下几个特征。

(一) 终身雇佣

终身雇佣是日本人力资源管理模式的重要支柱。在这种制度下,员工通常为特定企业工作直到退休,企业也不轻易解雇员工。处于经营困境时,企业倾向于采用减少加班、降薪、自愿退休等手段而不是强制性裁员。^{[2][3]}日本大中型企业一般实行终身雇佣制,即使名义上没有实行终身雇佣制的企业,通常也会重视雇佣关系的稳定。^[4]在日本,终身雇佣制自20世纪90年代以来也受到了一些冲击,但是总体而言,终身雇佣制在当今日本还是普遍存在的,并没有受到根本性的触动。^[5]这在笔者对外派到中国的日籍管理者的访谈中也得到了证实。日籍管理者在访谈中提到,在日本,员工基本是不流动的,在公司要工作一辈子,现在虽然没有名义上的终身雇佣制了,实际上还是要以此为雇用前提。

(二) 年功序列

年功序列是日本人力资源管理模式的另一重要支柱。新员工进入企业后,工资待遇按照工龄逐年上升,相同工龄的员工在工资上相差很小,这种年功序列还体现在干部晋升制度中。^{[3][4][6][7]}年功序列和终身雇佣互相支持,有利于巩固企业和员工之间的长期雇佣关系,维持对员工的终身激励。近年来,为了克服年功序列的弊端,日本企业逐步加强了业绩主义导向。但是,重视年功的理念在日本还是客观存在的。日籍管理者在访谈中也证实,日本

现在还是有年功序列的,尽管业绩主义在逐步引入,很多业绩好的年轻人也晋升很快,甚至超过老员工。但是,为了保证原来和谐氛围,企业还是会采取一些措施,比如说为老员工制定专门的职位头衔,或者是让他们脱产去学习。

(三) 企业内工会

企业内工会一直和终身雇佣制并行存在,并且在维持日本企业劳资关系的稳定方面起到了重要作用。^[8]所谓企业内工会,是以企业为单位组织的工会,从属于企业。因此,日本企业的工会在劳资双方的谈判中,更多考虑的是企业的整体利益和长远发展,更多采取的是合作策略,而不是对抗性的劳资策略。企业工会在服务于企业经营管理的同时,使劳资之间容易形成相互协调与合作的关系,从而确保了企业的生产。^[7]

(四) 员工参与管理和集体决策

日本企业重视员工参与管理和集体决策。员工有参与管理的意识,企业也倾向于认为,没有所有人参与决策并表示同意,任何事情都做不好。因此,在日本企业中,员工不但能及时了解企业的经营状况,而且能对重大决策发表意见。经营者在重大决策前,都要征求下级和全体员工的意见,在集思广益的基础上,才最后作出决定。这种决策方式虽然比较费时,但一旦形成决策,就能迅速贯彻执行并达到预期目的。^{[7][9]}

(五) 个人职责模糊和强调团队精神

和美国企业不同,日本企业并没有明确界定员工个体的工作职责,很多企业只有部门的职责说明而没有岗位说明书。日本企业的管理对象实际上是整个集团或部门,而不是个人。因此,经营责任是集团的,经营成果也是集团的,有学者把这种情形称之为日本企业的社会责任制。^[10]在个人职责没有明确界定的情况下,日本企业依靠强调以集团或者部门利益为先的团队精神和群体意识来保证整体的生产效率。新员工从进公司的第一天起就要接受团体精神的培训。

(六) 企业内部培训制度

在日本,企业特别重视员工的教育和培训,把员工教育和培训看成是企业经营管理的重要内容。^[11]日本企业的培训制度是一种综合终身雇佣、

年功序列、内部晋升、行业专用知识、禁止行业内跳槽等要素发展起来的职务培训制度。在培训内容上,不仅包括技术方面的“硬技能”,而且重视企业内部的管理制度、人际关系和行为规范等“软技能”,以及行业专用知识的培训。在培训方式上,在集团内部进行岗位轮换培养多面手得到了广泛应用。

(七) 重视员工忠诚度培养

与西方基于明确的岗位职责划分的契约式管理不同,日本人力资源管理模式的基础是和谐的人际关系,因此企业管理者经常采用各种方法给予员工家庭式的情感关怀。盛田昭夫就认为,企业的一个主要使命就是培养企业与员工的关系,在组织内创造一种家庭式氛围,培养员工与企业同甘苦、共命运的情感。可以说,这种思想其实体现了大部分日本管理者的思维。

总之,终身雇佣、年工序列、员工参与管理、团队精神、内部培训、精神激励等是日本企业人力资源管理模式的核心内容。这些内容辅以录用新毕业生制、内部晋升制、岗位轮换、退職金和退休金等一系列制度安排,一起构成了完整的日本企业人力资源管理模式。^[12]这是一种长期导向的人力资源管理模式,不同制度之间相互补充、相互支持,成为一个内部匹配的完整系统。同时,这种人力资源管理模式与日本的经济、社会环境紧密结合,实现了管理系统与外部环境的纵向匹配。20 世纪 90 年代后期以来,部分日本企业也逐渐引进了一些欧美的制度,比如业绩评价、业绩奖金、职位描述等,但是总体而言,日本人力资源管理模式的这些典型特征都还普遍存在,欧美的制度在日本企业中的应用也是比较浅层次的。比如业绩评价,看似很欧美化,但在实际应用中每个人的评估结果和奖金差别都不是很大。

二、日本在华企业的人力资源管理

日本人力资源管理模式的形成有其特定的社会历史条件,那么在当今的中国环境中,日本在华企业是否依然保留着日本人力资源管理模式的典型特征?为此,笔者对北京和上海的 18 家日本在华企

业进行了问卷调查,问卷采用利克特五级量表形式,表 1 中的均值代表了各项人力资源管理政策和实践在这些日企中的实际应用程度。鉴于问卷调查的样本较小,因此笔者还结合调查结果访谈了其中一些企业的中方和日方管理者,以确保调查结论的准确性。

表 1 日本在华企业人力资源管理的描述性统计

使用程度排序	人力资源管理政策和实践	均值	标准离差
1	结果导向的业绩考核	4.29	0.98
2	明确的岗位职责说明	4.06	1.11
3	内部晋升政策	3.94	1.16
4	严格的新员工招聘流程	3.83	1.15
5	基于工作业绩的奖金	3.78	0.94
6	及时给员工反馈考核结果	3.67	1.24
7	正式的培训体系	3.61	1.19
8	招聘中更重视员工的基本素质和潜能	3.50	1.15
9	一线员工采用正式的团队工作	3.44	1.29
10	经常向员工反馈企业的生产经营状况	3.22	1.00
11	员工参与管理	3.17	0.98
12	经常宣传行业竞争状况和企业发展战略	3.17	0.98
13	员工有机会轮换不同的工作岗位	3.06	1.30
14	比竞争对手在培训上花费更多的时间和金钱	3.06	0.94
15	定期实施员工态度或者意见调查	3.06	1.31
16	实行利润分享政策	2.94	1.26
17	正式的员工申诉和争议解决机制	2.94	1.21
18	为员工提供长期就业保障	2.56	1.34

结合问卷调查和访谈结果,笔者把日本在华企业人力资源管理的特点总结为如下几点:

(一) 长期雇佣转向短期雇用

典型的日本式人力资源管理倾向于和员工建立长期雇佣关系。但是,笔者发现,日本在华企业的长期雇佣理念已经显著降低,人力资源管理从长期导向转向短期导向,从内部开发型转向市场购买型。在调查的 18 项人力资源管理政策和实践中,“为员工提供长期就业保障”的应用程度为倒数第一。包括“员工参与管理”、“轮换不同的工作岗位”、“比竞争对手在培训上花费更多的时间和金钱”、“定期实施员工态度或者意见调查”、“实行利

润分享政策”在内的一些长期导向的人力资源管理政策和实践都没有得到广泛应用。日籍管理者在访谈中证实了这种变化,他们说,“在日本本土,公司招人基于长期角度,会对员工进行培养,让员工对企业有依恋。但是在中国,我们不成功也在于此。由于业绩评价、工资水平可能跟不上外部市场的变化,结果造成我们培养的人才被别人挖走了。为了更好地适应中国,我们发生了一些变化。”

(二) 年功序列转向业绩主义

在年功序列制度下,员工的报酬和晋升与他们为企业服务的年限密切相关。日本在华企业则体现了强烈的实用主义,更重视员工的实际工作业绩而不是服务年限。这些企业普遍对员工进行定期的业绩考核,并以此作为员工奖金和晋升的重要依据。问卷调查结果显示,“结果导向的业绩考核”、“基于业绩的奖金”、“及时给员工业绩反馈”等管理实践在日本在华企业中都得到了广泛应用。访谈结果也表明,在华企业的日籍管理者普遍认为中国的文化更适合业绩主义导向。日籍管理者表示,“我们积极引进一切适合中国文化的制度,比如加快业绩反馈,让业绩好的人能够得到晋升。”“欧美和日本的人事制度各有利弊,哪些方面适合欧美的我们就用欧美的,适合日本的我们就用日本的,中国在有些方面更适合欧美,比如业绩考核。”

(三) 岗位职责由模糊转向明确

在日本人力资源管理模式中,岗位职责的界定比较模糊,企业经常给员工提供轮岗机会,企业管理的重点在于部门而非个人。相反,日本在华企业对岗位职责的界定非常明确,并且大多采取定岗的方式。调查结果显示,在所有管理实践中,“明确的岗位职责说明”在均值上高居第二。因为日本在华企业的整个雇佣系统是短期导向和业绩导向的,所以职责管理、业绩管理、薪酬管理等方面都必然会发生相应变化,以维持人力资源管理系统的内部匹配。日方管理者在访谈中证实了笔者这一判断,“在日本大家都是一起做一个工作(团队合作),分工不是很明确。但是在中国,我们都引进了目标管理,把工作分解,严格明确目标,并进行相应考核,同时定期购买外部薪酬数据,让我们的工资水平具有外部竞争力。”调查和访谈结果还显

示,日本在华企业很少通过工作轮换来培养员工,而在日本就很经常。

通过问卷调查和访谈,我们基本上可以得出这样的结论:日本在华企业已经放弃了长期导向、强调年功的内部开发型人力资源管理模式,转向一种短期导向、强调业绩的市场购买型人力资源管理模式。具体来说,在日本在华企业中,长期雇佣、年功序列、工作轮换、员工参与管理、利润分享等长期导向的管理实践基本上都没有得到广泛应用,而结果导向的业绩考核、明确的岗位职责界定、基于业绩的奖金等短期导向和业绩导向的管理实践正在得到广泛应用。对日籍管理者的访谈也支持了这一结论,“中国和日本最大的不同在于雇佣前提不一样。在日本,虽然没有名义上的终身雇佣制了,但实际上还是要以此为前提的。在中国,其实都是短期雇用。面对这种情况,我们主要面临两个工作重点:第一,给工作付出的人及时的回报;第二,即使有人离职了,公司的各项职能仍然能够很好地运转。”

研究过程中笔者还发现,日本在华企业并非一开始就采用短期导向的人力资源管理模式,而是因为长期导向的人力资源管理模式在中国环境中遇到了挑战,从而经历了一个适应性变迁。这种变迁表现在从长期雇佣理念向短期雇佣理念的转变,以适应企业外部环境的需要;随之而来,职责管理、业绩管理、薪酬管理等具体制度和技术也开始与短期雇佣理念相匹配,从而实现制度、技术和理念之间的内部匹配。北京松下彩色显像管有限公司人力资源管理改革的例子就是这种变迁的一个佐证。

北京松下彩色显像管有限公司(BMCC),是邓小平在20世纪80年代访问日本后的一项直接成果,是日本松下公司在中国投资的第一家合资企业,也是最大的一家合资企业。在国内市场占有率和产品出口数量方面,BMCC始终保持在同行业前两名。在企业社会责任方面,BMCC获得诸多荣誉,比如“中国优秀企业公民”、“北京市创建学习型企业先进单位”、“中国企业最具社会责任企业”等。尽管BMCC是中日合资企业,不能算作是日本在华企业,但是因为BMCC从成立伊始就是采用日本人力资源管理模式,所以符合本文的研

究要求。

BMCC 最初的经营管理方式,是以日本松下公司为蓝本建立的。学习松下公司的先进管理经验是建立 BMCC 的重要目的之一。因此,早期 BMCC 的机构设置和各项规章制度都是按照松下的模式套过来的,人力资源管理制度也是如此。一位老员工在描述那时的情况时说,“那个时候企业出台了好多政策,目的就是希望你一直在公司干下去。公司实行年功序列制,而且为了留住人,住房、托儿所、大白菜都给员工提供。合同一开始都是签 8 年,员工的忠诚度特别高”。

然而到了 20 世纪 90 年代末期,这种人力资源管理模式逐渐开始出现问题。其一,松下公司实行的终身雇佣制和年功序列制有其历史背景和社会条件,在日本是行之有效的。但是在中国,这种管理模式同计划经济体制下的“大锅饭”、“铁饭碗”有类似之处,在实践中不利于调动中国员工的工作积极性。其二,年功序列制面临着严重的人才流失的挑战。由于在年功序列制中,待遇和晋升是根据工龄而定的,这导致新进大学生的辞职率一直居高不下。2000 年, BMCC 进行了人事制度改革,打破年功序列,引入岗位工资制,新大学生和老大学生同岗同酬,根据业绩涨工资和提拔人才。实施了岗位工资制以后,员工的辞职率很快下降。现在, BMCC 已经在人力资源管理模式上进行了全面调整,突破了终身雇佣制和年功序列制,制定了详细的职位说明书,引入了能上能下的人才竞争机制,调动了管理人员和员工的积极性,重新激发了企业的活力。

三、日本在华企业人力资源管理变迁的原因

战略人力资源管理理论认为,企业内部的人力资源管理系统只有和外部环境达成纵向匹配,才能帮助企业获得竞争优势。^{[13][14]}日本人力资源管理模式无疑是植根于日本的社会环境和文化生态之上的,比如日本企业家族式的经营形态;强调忠诚企业的会社主义;强调团队协作的集体主义氛围;克己敬业自尊自觉的勤勉态度等。^[15]而日本在华企业

人力资源管理模式从长期向短期导向的转变,实质上是企业人力资源管理系统在面对外部环境的挑战时所作出的一种适应性变迁。对日本在华企业而言,这种挑战主要表现在以下几个方面。

(一) 来自劳动力市场的挑战

在中国环境下,日本人力资源管理模式首先会遇到来自企业外部劳动力市场的挑战。在外部劳动力市场相对不发达的情况下,企业更容易建立内部劳动力市场,从而维持长期雇佣模式。而且在日本,一般是禁止行业内跳槽的,即使跳槽也很难获得比原来更高的工资。相反,中国已经建立了高度发达的外部劳动力市场,中国经济的快速发展带动了企业对各类人才的需求,大部分中国员工可以通过劳动力市场找到更好的职业发展机会和更高的工资。因此,在存在发达的外部劳动力市场的情况下,企业如果采用年功序列等制度,就会面临严重的人才流失问题。尽管日本在华企业也希望对员工实施长期雇佣,但是员工往往不愿意和企业签署长期劳动合同。为了和中国劳动力市场相匹配,日本企业开始转向短期雇用和绩效主义导向。雇用理念的变化导致了人力资源管理制度和技术的变化,比如薪酬管理、绩效管理和职责管理都会因此而发生变化。

(二) 来自社会保障体系的挑战

大部分中国员工不愿意和日本在华企业建立长期雇佣关系也和中国的社会保障体系不完善有关。访谈中,笔者发现中国员工的危机意识非常强,很多人表示这是因为社会保障体系的不完善让他们更加看重短期的现实回报,由此导致员工无法对企业产生忠诚感,而员工对企业的忠诚感是长期雇佣模式能够成功的关键所在。在中国,年轻员工的经济压力非常大,包括住房、医疗、教育等市场化改革所带来的成本都需要靠短期的高收入来支付,员工不可能在年轻的时候愿意一直忍受低工资以换来年老时的高工资和高保障。因此,在中国环境中,日本企业的这种“年轻时吃苦,年老时享福”的终身激励方式对绝大部分员工不会产生太大作用。而在日本,社会保障体系建设已经相对完善,这为日本企业实施长期雇佣制提供了一定的配套条件。

(三) 来自文化差异的挑战

日本企业在维系终身雇佣的同时,是依靠集体主义氛围、克己敬业自尊自觉的勤勉态度来维持员工的工作动力。如果没有这些配套的“软件”,终身雇佣、年功序列等制度很容易引发中国计划经济下“铁饭碗”、“大锅饭”的弊端,诱发员工的惰性行为。尽管同处东方社会,但日本社会在集体主义文化和儒家价值观方面的继承要比中国社会好。在中国,十年动乱摧毁了一代人的价值观,改革开放和全球化培育了新一代人的价值观。当代中国的年轻人身上更多体现了西方个人主义导向的价值观,而不是中国传统的集体主义价值观。比如说,中国员工更加愿意接受基于个人工作绩效的赏罚分明制度,希望拉开收入差距而不愿意接受平均主义工资。在日本,尽管员工绩效有好坏之分,但是赏罚并不分明,日本的绩效考核是以技能开发为目的。因此,中国的社会文化和价值观也对日本企业的人力资源管理模式带来了一些挑战。

四、结 论

任何一种人力资源管理模式的产生和存续都有它的历史背景和社会条件。中国改革开放30年以来,企业的外部环境发生了巨大变化。产品市场竞争的加剧导致了企业对各种核心人才的重视,激烈的人才竞争开始出现。外部劳动力市场的发育成熟为企业和人才之间的双向选择提供了平台。经济的高速发展进一步激活了中国劳动力市场,各类人才可以通过劳动力市场寻找到自身增值的机会。日本在华企业的人力资源管理模式在这种环境下表现出明显的不适应。为了适应中国环境,日本企业打破了以终身雇佣、年功序列制度为核心的长期雇佣模式,转向寻求一种市场导向和业绩导向的短期雇佣模式。日本在华企业人力资源管理模式的这种变迁

为我们探索全球化环境下不同人力资源管理模式的演变提供了很好的研究视角,而且对中国企业如何构建内部匹配和外部匹配的人力资源管理系统有一定的参考价值。

从更深层次上看,日本在华企业人力资源管理模式的这种变迁实际上还反映了全球化背景下不同人力资源管理模式之间的融合。我们看到,在华日本企业的人力资源管理系统在不断地加入西方绩效主义和成果主义导向的制度和技术。即使在日本本土,全球化带来的冲击也已经促使日本传统的人力资源管理模式在发生缓慢的变化,只不过日本本土企业在这种变革中遇到的阻力要比日本在华企业更大。与此同时,我们也发现,西方企业的人力资源管理系统开始变得更加注重精神激励和长期导向,以克服制度化管理所带来的过度刚性和不足。特别是近年来,在西方国家中兴起的高绩效工作系统更是充分吸收了东亚文化中的和谐理念。因此,在全球化背景下,东亚文化中的人本、和谐理念与西方人力资源管理制度、技术正在逐渐融合。

改革开放以来,日本式和美国式的人力资源管理都曾经成为中国企业学习和模仿的对象,学者们也为孰优孰劣而争论不休。日本人力资源管理模式的优点是其精神内核,包括和谐的企业文化和劳资关系等,美国人力资源管理模式的优点是制度化管理和对个人业绩的强烈激励,而日本人力资源管理模式的核心理念和美国人力资源管理模式的制度技术的结合已经成为全球化背景下新型人力资源管理模式的发展趋势。对中国企业而言,人力资源管理体系的建设既要重视企业文化,建立企业和员工共同发展的和谐理念,还要重视对现代人力资源管理制度和技术的应用,提高企业管理的制度化和规范化水平。

参考文献

- [1] J. E. Delery, D. H. Doty. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39 (4).
- [2] T. Araki. Corporate Governance Reforms, Labour Law Developments and the Future of Japan's Practice Dependent Stakeholder Model [J]. Japan Labour Review, 2005, 2 (1).

- [3] L. Miles. Current Changes in Labour Management and Industrial Relations in Japan and Their Impact on Its "Stake Holder Oriented" Governance Model [J]. Managerial Law, 2007, 49 (4).
- [4] 李仲生. 日本的人力资源管理模式及其变化 [J]. 中国人力资源开发, 2002, (10).
- [5] S. Baba. Remodelling Employment for Competitive Advantage: What will Follow Japan's "Lifetime Employment"? [J]. Asian Business & Management, 2004, (3).
- [6] 马淑萍, 张一驰. 日本企业人力资源管理模式演变 [J]. 中国人力资源开发, 2000, (11).
- [7] 范连颖. 日本企业人力资源管理模式的优点及启示 [J]. 科技与管理, 2006, (1).
- [8] M. Tokoro. The Shift towards American-style Human Resource Management Systems and the Transformation of Workers' Attitudes at Japanese Firms [J]. Asian Business & Management, 2005, (4).
- [9] 郑长兴. 日本企业的人力资源管理 [J]. 中外企业文化, 2003, (5).
- [10] 堀悦夫. 在崛起与衰退之间 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2007.
- [11] G. Jackson, A. Moerke. Continuity and Change in Corporate Governance: Comparing Germany and Japan [J]. Corporate Governance, 2005, 13 (3).
- [12] 谢晋宇. 日本人力资源管理模式: 挑战与回应 [J]. 南开管理评论, 2000, (4).
- [13] R. S. Schuler, S. E. Jackson. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices [J]. Academy of Management Executive, 1987, (1).
- [14] P. M. Wright, S. A. Snell. Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management [J]. Human Resource Management Review, 1991, (1).
- [15] 林新奇. 重审终身雇佣制 [J]. 企业管理, 2008, (7).

(责任编辑: 付 敏)

THE CHALLENGES AND CHANGES OF JAPANESE STYLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN CHINESE CONTEXT

ZENG Xiang-quan, SU Zhong-xing

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: As adaptive reaction to the challenges from external environments, Japanese firms operating in China have abandoned the typical Japanese style human resource management model featured by life-time employment and seniority systems, and turn to pursuing a market and performance oriented human resource management system. This transition not only provides us with insight on the integration and convergence of different style of human resource management systems in the globalization context, but it also implicates about how to build effective human resource management systems in the Chinese context.

Key words: Japanese style human resource management; strategic human resource management; adaptive changes; Chinese context