

## 日本人力资源管理模式的特点

### 第一篇：日本人力资源管理模式的特点

#### 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 岁或印岁。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。企业内工会化解大量的职工不清隋绪，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“禀议制”，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。

### 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。

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，以人为中心，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。

## 第二篇：美国和日本的人力资源管理模式

### 美国和日本的人力资源管理模式

**【内容提要】**美国和日本的人力资源管理模式作为东西方人力资源管理模式的两个典型代表，各有其显著的特点和适用的环境。随着世界经济环境的改变，这两种模式都顺应时代的发展，发生了一定的变化。总的说来，两种模式出现了交融的趋势。本文对美国、日本企业的人力资源管理模式的特点进行了比较分析，指出了两国人力资源管理模式的交融趋势。

**【摘要题】**海外视野

**【关键词】**人力资源管理/模式/交融

当今世界正处在日趋激烈的国际竞争和新技术革命挑战的时代，在这场竞争和挑战面前，谁能把握 21 世纪的教育与人力资源管理，谁就能在 21 世纪处于主动和领先地位，日本和美国分别代表了东西方文化的典型，由于文化不同，而且也是资本主义国家中的两个典型，代表了市场经济下的企业经营管理模式的两个极端。所以通过日美比较，可以加深对西方资本主义国家的企业人力资源管理制度的认识。

#### 一、美日人力资源管理模式特点比较

##### 1. 美国人力资源管理模式的特点。

19 世纪末 20 世纪初形成的美国人力资源管理模式，其制度化、规范化的程度很高，强调制度管人，缺乏以人为中心的劳动价值观，其管理模式属于管理技术型。

##### (1) 人力资源的市场化配置。

美国企业中的人力资源管理，对市场依赖性很强，需要什么样的人，通过市场招聘、筛选，甚至不惜挖别的企业“墙角”；不需要的人，则毫不留情地予以解雇，由市场去安排就业。这样，雇主和雇员之间就是一种直截了当和相当短期的市场买卖关系，员工流动性很大，企业员工队伍不稳定。

##### (2) 以详细职业分工为基础的制度化化管理。

美国企业的职业分工极为细腻，全国各行各业约有 20000 多种职

称。比如，美国一家汽车制造厂中蓝领工人的工种有电工、机械工、清洁工、搬运工等，总计达数百种之多，美国的这种职业分工的基础是详细的职务分析。明确和详细的职业分工对企业招聘的新员工，客观地评定员工的工作成绩，有依据地制定公司员工的工资水平，有目标地发放奖金，合理地从事职务提升，评级提级等打下了基础。而且在这种制度化的管理下，企业内部实行垂直领导，等级关系明确，上级对重大问题进行决策，下级对上级的指示必须执行。

### （3）人才晋升的跳跃性和物质激励。

美国公司管理阶层注重个人表现，不搞论资排辈，较多地偏重于以个人为中心，强调个

人的价值。人才晋升的依据主要是工作绩效考核而不是工作年限。新职工只要能在工作中做出成绩，就可能很快得到提拔，而不必论资排辈地“熬年头”。此外，美国公司的奖金种类繁多，有利润分成、收益分成、高层经理短期奖金、高层经理长期奖金，如股票期权、帐目价值计划、股票增值计划、工作完成奖励等。同时也有员工持股计划、表现奖来激励员工努力工作。

### （4）劳资关系的对抗性。

员工追求高额的工资，企业谋求最大的利润。企业为了增加利润总是想办法压低工资，员工的大部分劳动成果都被企业拿去了。市场不景气时，企业往往通过解雇员工来降低劳动力成本和消除剩余生产能力，这使得员工对企业不信任，对管理者怀有敌对情绪，他们组织工会进行劳资谈判，迫使企业对他们让步，以提高工资并且提供就业保障。

### （5）企业培训侧重于技术和管理。

技术和管理“硬技能”是美国企业培训的主要侧重点。美国企业在职培训的经费已达2100亿美元，超过中等和高等教育的经费。全美有97%的企业为员工制定了培训计划，另外选送5%的员工接受正规的大学教育。

## 2. 日本人力资源管理模式的特点。

第二次世界大战后，日本经济恢复和高速发展时期形成的日本模

式更多地强调企业组织的文化，体现了人文关怀，日本企业走的是管理技术加企业组织文化型的模式。]

#### (1) 终身雇佣制、年功序列工资制与合作性劳资关系。

终身雇佣制是指“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，在公司集团内部任用员工直到 55 岁或 60 岁。除非发生极其特殊的情况，一般不解雇员工。”

(JMOL 日本劳工部)。年功序列制是员工的工资随着年龄的增长和在同一个企业里连续工作时间的延长而逐年增加。同时，连续工龄还是决定职务晋升的重要依据。这两个制度使日本员工对公司十分忠诚。员工在企业终身就职，个人利益和企业利益紧密相连，企业吸收员工参加管理，员工对企业经营状况的及时了解和对企业的依赖，使员工更愿意也更容易和企业合作，从而形成了日本企业中合作性的劳资关系。日本工会都以企业为单位组成，而不像美国那样跨企业和跨行业，企业工会在代表员工发表意见时，对企业并不采取对抗性的态度。

#### (2) 温情主义的管理方式。

日本企业管理的基本是人际关系，重视富有弹性的制度安排，组织结构上具有含蓄的职务主义，侧重于靠人对企业进行控制。企业更侧重于通过树立信仰，灌输价值观念，潜移默化地影响员工的行为，使其自觉地与企业的目标和要求保持一致。

#### (3) 非专业生涯途径。

终身职业可使工人在公司内轮换工作。这种长期继续培训的实践方法使员工能学到企业各方面的经验，与许多人建立同志式的关系。当个人确定了终身位置后，他们成了具有各方

面才能的人，这样他们更能全面考虑自己的行为对整个组织的大目标的影响，为实现公司总目标服务。

#### (4) 注重精神激励的工资福利政策。

日本企业的工资制度重视公平和合理，不强调人与人之间的差异，也不把奖励个人放在首位，企业的福利政策也与此相对照。因此，企业更多地内部激励，如他们不遗余力地为员工创造一个友好、和谐和愉快的工作环境，积极地吸收员工参与决策和管理，使员工有充分的

安定感、满足感和归属感，从而形成全面合作的劳资关系。

#### （5）集体决策。

日本企业中每个人都有有一种参与公司管理的意识，他们认为有了意见分歧，不能靠敌对手段或靠一方压倒另一方的方式去解决，而应靠从许多渠道取得更多信息，待大家都掌握后再来一起决策。一旦决策后，大家就齐心协力去做。这虽然是一个费时费力的过程，但由于最后大家的一致承诺，因此执行起来花的时间就少。

### 二、美日人力资源管理模式分析

随着知识经济的兴起，国际市场的竞争不再直接取决于资源、资本、硬件技术的数量、规模和增量，而是直接依赖于知识或有效信息的积累和应用，从根本上取决于科学技术的发展水平和一个国家的创新能力的大小。要想在 21 世纪的知识经济下获得成功，未来的人力资源管理模式必须克服美日模式各自的不足，同时取其所长。在美日企业的人力资源管理中，目前已经出现了一些可喜的变化，美日管理模式出现了交融的趋势。

#### 1. 美国人力资源管理模式的变化。

##### （1）更加注重人力资源管理中的“企业文化”建设。

美国吸收了日本管理模式的精髓，更加注重人力资源开发与管理，以人的思维与行为为中心。以管理学者彼得斯的“企业文化”理论和舒适特的“A 战略”理论为代表。这两种理论进一步推动了美国企业在实施人力资源战略中，日益注重“企业文化”建设。虽然各企业对各自的“企业文化”有不同的定义或解释，但越来越多的大公司正日益重视建设符合企业经营哲学和经营战略的“企业文化”，以不断加强和改善企业的人力资源管理。

##### （2）更加注重调动员工工作的积极主动性。

美国大中型企业从 20 世纪 80 年代中期以来，在管理领域采取了一系列新的措施。例如福特汽车公司在加强员工培训、吸收一线员工参与管理等方面已经取得了一定的成效。通用汽车等公司引入了长期雇佣政策。同时让工人持有企业股票，参加董事会，在更大程度上参加企业管理，充分发挥了他们的能动性和创造性。这已经成为美国企

业中的新趋势。

(3) 人力资源政策与公司经营战略紧密结合。

这是美国人力资源政策最突出的转变，在美国企业人力资源管理中掀起了一次变革。一时间“战略性的人力资源管理”（strategic human resource management）成了美国企业界最时髦的词。人事部转变为人力资源部，人事政策与公司的经营战略同步制定。人力资源部门经理的工作重点从一般行政事务转向企业的战略制定和落实。这与 20 世纪 70 年代以前相比有了根本性的转变。

2. 日本企业人力资源管理模式的变化。

日本企业独到的人力资源管理模式，为最大限度地挖掘员工的潜能、推动日本经济腾飞确实做出了世界公认的巨大贡献。但随着条件的发展变化，日本企业人力资源管理模式固有的一些弱点开始显现出来。20 世纪 90 年代初进行的一项问卷调查显示，有 69% 的人对现有的人才管理模式感到不满，有 55% 的人认为改进“人才培养”是企业经营的首要课题。与此相联系，进入 20 世纪 90 年代后，为了应对日本企业人力资源管理模式固有弱点的显现，也为了适应世界经济一体化和知识经济发展，以及日本出现的经济泡沫、日元升值，日本的企业人力资源管理模式出现了两大新变化。

(1) 改革终身雇佣制、年功序列工资制，实施并突出早期退休优待制、能力工资制。

随着高新技术的不断推广应用，许多企业出现了越来越明显的劳动力“过剩雇佣”，企业面临着不裁员则难以维持下去的局面。但在终身雇佣制下，企业却不能根据内外条件的发展变化对员工进行灵活的动态调整，导致企业要裁减的员工裁不下去，企业想要进的员工没有指标编制，人力资源的合理配置受到了严重制约。进而导致的是，不仅企业内部的劳动力市场死板、僵化，缺乏灵活性、适应性，企业外部的劳动力市场也死板、僵化，缺乏灵活性、适应性。针对此，许多企业开始改革终身雇佣制、年功序列工资制，推出并突出早期退休优待制、能力工资制。早期退休优待制是指企业认为可以退休的员工，如果其在退休前主动向企业提出辞职，企业从福利（如养老保险、补

助)到以后的员工招聘等方面予以相应的补偿和优待。能力工资制是为充分挖掘人力资源潜力,让员工为企业多作贡献而设的工资制,其强调论功行赏,按能力、业绩付给报酬,弱化年龄、工龄、资历对员工分配和职务提升的影响。这种改革,一方面有利于减缓企业劳动力过剩的压力,提高企业人力资源的效能,另一方面有利于使劳动力市场充满活力,促进人力资源适度流动,增强劳动力市场的流动性。

## (2) 实施“人才复兴”计划,强化创新机制。

日本原有的人力资源管理,注重纪律和服从,鼓励共性和协调,造就了一批批极富团队精神、忠诚献身、素质特殊的员工。但其过于重视“只许成功、不许失败”,注重对“失败”进行惩罚,对成功或承担风险不注重进行激励的管理思维,容易使员工为保持不失败而很勤奋地向竞争者模仿学习,维持现状或跟随竞争者的行为比较普遍,缺乏创新热情、冒险精神、个性和灵活善变的工作能力。在知识经济背景下,复杂激烈的竞争要求员工不仅要有胜任一般工作的技能和团队精神,而且还要有创造性解决问题以及灵活善变的工作适应能力。为此,日本企业开始在人力资源管理中实施“人才复兴”计划,强化创新和激励机制:给中层以上的管理者更多时间,对自己进行冷静反思;尊重人的个性,主动培育良好的文化氛围以鼓励创新;鼓励员工发展多种能力;鼓励并促进人才合理流动;促进企业进一步与大中专学校实行多方面合作。

## 三、知识经济时代美日人力资源管理模式的交融趋势

随着世界经济全球化步伐的加快,在全球范围内竞争日趋残酷的市场背景下,美、日在积极地借鉴他国人力资源管理上的成功经验的同时,结合本国的具体情况和发展趋势,完善本国企业的人力资源管理。国际互联网的迅猛发展,对知识经济和网络时代的人力资源管理工作提出了全新的挑战。人力资源管理在知识经济和网络时代被赋予全新的思维,逐步形成全新的运作模式。两国在保持各自特色的同时,一个非常显著的现象就是两国的人力资源管理在逐步地相互渗透与融和,其融合的趋势体现在以下几个方面。

### 1. “以人为本”的人力资源管理理念已成为主流。

随着社会的进步和人们教育程度的不断提高，企业员工的素质发生了很大的变化。企业中“知识型员工”的比重越来越大，员工不再是为了生存而工作，他们渴望能力的充分发挥和更大的前途。人本管理迎合了当今社会发展的潮流。企业柔性管理是人本管理的一种实践形式。它是日本人力资源管理模式的一个重要特点，随着知识经济的到来，这一方式也融入了美国人力资源管理模式中。

## 2. 人员甄选方式呈多元化，工时制度弹性化。

(1) 多元化。21 世纪的企业人力资源服务既可以外包，也可以向外提供，而不再局限于企业内部。例如，利用猎头公司协助企业实施招募人才的功能，借助社会上专门的培训机构或管理顾问机构为企业培训，并提供更广泛的交流机会。

(2) 弹性化。突破传统的工时制度，针对技术研发人员工作的独特性，采取弹性工作制 (flex2time) 与工作分享 (job sharing) 等措施，允许他们自行调整工作时间，以此吸引人才和激发工作热情。

## 3. 发挥团队精神，营造企业与员工共同成长的组织氛围，规划员工实现自我超越的职业生涯。

企业最能吸引员工的措施，除了薪资福利外，就是为员工提供良好的发展机会。为了避免员工羽翼丰满就跳槽离职的现象，企业应当根据自身的实际情况，关注员工职业生涯管理工作，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心和憧憬，与企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供施展才华、实现自我超越的广阔空间。

## 4. 注重建立动态目标管理的绩效评估体系。

在竞争日益激烈的 21 世纪，绩效评估必须将侧重点由以往对员工的态度与特质评估，转向与动态目标管理相结合的评估体系，以员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发员工更大的工作热情。

## 5. 激励导向式的薪资策略与自助式的福利政策相结合。

传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素，而这两者只能消除员工的不满，却不能达到激励员工的目的。因此，要彻

底改变传统的薪资设计理念，首先，薪资要与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，使企业在激烈竞争的环境中得以生存。其次，薪资也应作为激励员工学习动机的手段，鼓励员工学习更多、更广、更深的知识和技能，以应付知识经济时代变化无常的挑战。所谓自助式福利政策，即由公司给予员工一定的福利点数，员工可在点数范围内随意挑选自己喜欢的福利项目，满足员工需求多元化，使福利效用最大化。企业管理者既要做到令股东满意、顾客满意，更应该做到令员工满意。

#### 6.全新的人力资源管理模式——学习型组织和组织学习。

学习型组织是一种全新的组织模式。在今天组织环境动荡不安的时代，传统的组织结构因为其多层次、金字塔式的设计而开始被学习型的扁平化组织结构所取代。彼得·圣吉对企业组织作了大量研究后发现，在许多团体中，每个成员的智商都在 120 以上，而团体的整体智商却只有 62。这说明组织成员的能力并未得到充分发挥，也就是组织中的人力资源没有得到有效的开发和利用。因此，建立学习型组织的关键就是通过组织学习来有效地开发组织的人力资源。

#### 【参考文献】

- 1.丁心基，岳中刚.知识经济时代人力资源管理模式的新趋势——美国、日本人力资源管理模式比较分析.北方经贸，2003，（8）.
2. John Naisbitt, Megatrends 2000 : Ten New Directions for the 1 990' s, New York : Warner , 1991.
- 3.赵曙明.美、日、德、韩人力资源管理发展与模式比较研究 .2002，（11）.
4. R. Yates. Japanese Managers Say They' re Adopting Some U. S. Ways. Chicago Tribune , 1992.
5. 王艳.日本企业人力资源管理模式的发展及其启示.学术论坛，2003，（4）.作者:崔玉波/陈万明 来源现代管理科学 200407

#### 第三篇：美国和日本企业人力资源管理模式的特点及启示

#### 目录

#### 前

言.....	1
--------	---

一、美日人力资源管理模式的特点分析.....

（一）美国人力资源管理模式的特点.....

（二）日本人力资源管理模式的特点.....

（三）美日两国人力资源管理模式的融合趋势.....

二、我国民营企业人力资源管理的现状及改善对策.....

（一）我国民营企业人力资源管理的现状.....

（二）我国民营企业人力资源管理的改善对策.....

三、结论.....

附录.....9 附

参考文献.....参 考 文 献

.....17 谢

.....18 1 前言

经济全球化是世界经济发展的一大趋势，这一趋势使得国际间的经济、技术和文化的交流日趋深入。任何一个国家要想在广阔的市场

管理和强调物质激励为特点的机械式管理制度。日本企业人力资源管理模式是以模糊工作设计、人本管理和强调精神激励为特点的有机式管理制度。本文试图对日本和美国的人力资源管理模式进行特点归纳，并分析中国民营企业这一特定对象所面临的现状，通过借鉴美日的模式特点，探索出与其人力资源管理模式相适应的特征及改善对策。

## 一、美日人力资源管理模式的特点分析

### （一）美国人力资源管理模式的特点

#### 1、灵活的市场化的人力资源配

一方面，美国政府除反四大歧视行为之外，基本上不加限制，任意就业政策依然唱主角。这种松动的政策为美国员工在国内市场上高度流动打下了基础。另一方面，美国的劳动力市场非常发达，政府和企业需要的各种人才都可以从市场上获取，劳动力市场的竞争极为激烈，企业和个人都具有充分自由的选择。企业和劳动者之间是简单的短期供求关系，没有过多的权利和义务约束。

通过这种双向的选择流动，实现全社会范围内个人和岗位的最优化匹配，但缺点是企业员工的稳定性差，不利于人力资本的形成和积累。

#### 2、以详细职务分工为基础的专业化和制度化管

美国企业管理的基础是契约、理性，重视刚性制度安排，组织结构上具有明确的指令链和等级层次，分工明确，责任清楚，讲求用规范加以控制，对常规问题处理的程序和政策都有明文规定。企业分工精细、严密，专业化程度很高，员工在各自岗位上工作，不得随便交叉。

这种分工提高了管理效率，降低了管理成本，是现代企业经营的基础，同时也为美国公司高度的专业化打下了基础，特别是对员工的录用、评定，工资的制定，奖金的发放，以及职务提升等等，都有了科学的依据。但缺点是员工自我协调和应变能力下降，不利于 1 1 通才的培养形成。

#### 3、人力资源培训十分广泛

美国的人力资源观认为学校的普通教育水平难以满足企业经营实

际对于工作技能的具体、多元、多变的要求，因此需要采取一系列的措施发展员工培训，以不断提高各级各类人力资源的工作适应能力。通过开展广泛的人力资源培训以不断提高员工素质，是美国企业在实施竞争战略中的重要举措。

在美国企业，员工从录用时刻起首先需要接受系统的职前培训，以后，员工一般都还需要接受在职培训，在职培训首先必须服从于企业人力资源规划中的再培训战略，并依据企业的人力需求发掘员工的潜能。美国企业从竞争战略角度对各级各类人力资源的培训和再培训给予了更多的重视，除常规的教学和辅导外，还通过研讨会、案例研究、角色扮演、文件筛选、管理游戏、工作转换等各种途径和方式，开展十分广泛的人力资源培训。

#### 4、强烈物质刺激为基础的工资制度

美国企业认为，员工工作的动机就是为了获取物质报酬，可以不向员工说明此项工作的意义，但必须说明此项工作的操作规程，员工可以不理解工作本身的价值，但必须把工作完成好才能获得相应的报酬，员工得到认为合理的报酬后，就不应该再有其他要求了。

美国公司内部工资制定的基础是职务分工，表现出强烈的刚性。美国人力资源管理中比较多地偏重于以个人为中心，强调个人的价值，主要是以个人为激励对象。因此，公司在制定政策时重点考虑的是工作的内涵及该工作对公司经营效率所做出的贡献，基本目标是激励员工的工作积极性，而且在奖励制度方面名目繁多，尤其突出的是高层经理的奖励制度。在企业景气的时候，企业可以不用考虑对员工有额外的支付，减少了发展成本。然而，这种刚性的工资制度是建立在员工与企业之间纯理性的基础上，两者的关系完全是一种契约关系，这势必造成劳资关系的对抗性。

总的说来，美国公司是一个典型的机械式经济机构。美国人仅把工作 and 劳动看作一种买卖关系，强调的是制度管人，缺乏一个以人为中心的劳动价值观，其管理模式的主流仍属于管理技术型的。

### （二）日本人力资源管理模式的特点

#### 1、终身雇佣制

终身雇佣制是日本企业管理最突出也是最有争议的政策。从企业这方面来看，在对员工进行大量的培训以后，一般也不愿意员工离开企业，因此，即使是经济不景气时，日本企业也不轻易解雇工人。另外，由于员工对企业经营情况的及时了解和对该企业的依赖，使员工更加愿意也更加容易与企业合作，这样就形成了日本企业中合作性的劳资关系。

终身雇佣制有助于公司对员工的长期培训，有利于企业文化的发展，可以减少不必要的人员流动，提高员工对企业的忠诚，也有利于贯彻执行企业的生产营销战略。直到今天，大部分制造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随着日本经济的衰退，企业利润的下降而受到了严重的挑战。

## 2、年功序列制

在日本企业中，员工的使用上有“有限人员”和“按部就班，内部提拔”特点。就是员工要从基层进入企业，然后在按部就班提拔的过程中熟悉情况，和上下左右建立起工作和个人关系，为以后从事管理工作创造条件。

年功序列制的管理方式对于人才的长期培养有很大的好处。老员工的丰富经验为企业在职培训提供了巨大的知识财富，这种体系也有益于企业文化的传播。日本人还认为，以论资排辈的原则评估员工的工作成就可以去掉许多评估中的不客观的因素。但这种方式却不利于以白领阶层为主的金融服务行业，论资排辈的管理方式打击了专业人才工作的积极性，这也是金融业在金融风暴中受到重创的主要原因。

## 3、注重内部培训

日本企业具有用人上的相对封闭性，内部培训是满足企业对人力资源需求的主要方式。其基本思想是，高素质的员工可以通过企业自己的培训，胜任所有的工作。日本企业聘用员工时，不看重个人的具体技能，而是强调基本素质。因此在培训新员工上要花更大的工夫，日本企业在职工培训上的投入是美国企业的 25 倍。员工在培训中，不仅要学习技术方面的“硬技能”，而且还要学习企业内部的管理制度，上下左右关系和行为准则等很多“软知识”和“软技能”。

由于重视内部培训，工人在漫长的岁月中积累和丰富了技术知识，促进了对企业的忠诚，生产力大大提高，这对增进企业内部的凝聚力、增加企业的效率，提高产品的质量都起到了积极的作用。但另一方面却增加了培训费用，阻滞了员工的流动，难以实现社会范围内，人力资源的最佳配置。

#### 4、强调公平的精神激励

日本企业的工资政策最重视公平和合理，不强调人与人之间的差异，也不把奖励个人放在首位，企业的福利政策也与此相对照。因此，企业更多地使用内部激励，如他们可以不遗余力地为员工营造一个友好、和谐和愉快的工作环境，积极地吸收员工参与决策和管理，使员工有充分的安定感、满足感和归属感，从而形成全面合作的劳资关系。由以上特性可以看到，日本企业实际上更多地强调企业文化，是一个典型的有机式经济机构。在日本，工作就是社会，社会就是工作，这与日本的传统文化相吻合，充分调动和发挥了人的潜力，体现了人文关怀。可以这么说，日本企业走的是管理技术加企业文化的模式。

#### （三）美日两国人力资源管理模式的融合趋势

随着竞争的日益激烈，美日两国的企业都发现了各自人力资源管理模式上的不足，都在相互借鉴对方的长处。70年代以前，由于美国企业在世界上的霸主地位，美国模式也成为企业成功的象征，许多企业包括日本企业都纷纷学习该模式；70年代中期以后，日本企业的管理方式逐渐显示出强大的竞争力，特别是在制造业对美国同行构成了强烈的冲击，日本模式也成为众多企业效仿的对象。而到了90年代初，美日两国企业在国际市场上的竞争形势又发生了逆转，受泡沫经济和经济危机的困扰。日本的大中型企业尤其是金融服务业的经营绩效大幅度下滑，相反，美国高科技企业则在国际舞台上高唱凯歌。这又迫使日本企业对其模式进行反思，他们又回过头来重新向美国学习，以图建立一个更高效的管理模式。而美国企业有了前车之鉴后，也在不断地深化、扩大该模式所获取的成果。

具体来说，美国企业改变了原先漠视人力资源作用的态度，特别是在劳资关系、员工的培养和参与决策上发生了前所未有的变化，并

将人力资源的开发与管理上升到企业的战略地位来看待。而企业利润的压力也迫使日本企业对其终身雇佣制为基础的人力资源管理模式进行反思。从目前的实际情况来看，许多日本企业也已经取消了终生雇佣制，年功序列制也逐渐被打破。原有的“按部就班、内部提拔”的规则也发生了重大变化。所以有人说，日本企业人事制度的“三大支柱”慢慢地倒下了两根。因此，日本模式已逐渐改变原先那种不重视劳动力市场配置的状况，稳定的就业政策和论资排辈的晋升制度也阻挡不住变革的脚步。

事实上，我们前面讲到的日本模式和美国模式的特点都是相对而言的。一般而言，日本模式在技术变化不大的行业具有相对优势，而在技术变化急剧的行业中，美国模式则更具竞争力。在当今国际经济竞争的新阶段，美国和日本人力资源管理模式的融合趋势更为明显。

## 二、我国民营企业人力资源管理的现状及改善对策

改革开放以来，我国民营企业得到了长足的发展，为我国经济的发展、人民生活水平的提高做出了极大的贡献。近年来，我国民营企业在数量上快速增长，而且自1998年来，民营企业对经济增长的贡献率超过了65%，民营经济生产总值占GDP的比率超过41%，民营企业吸收的就业人数达1200万人。由此可见，如果没有民营经济的发展，我国经济将难以取得持续高速增长的佳绩。然而，我国民营企业寿命普遍不长，平均寿命只有3岁左右，民营企业“退化”、“昙花一现”的现象经常发生。中国加入WTO以后，民营企业面临着新的危机——人才的危机。民营企业的发展在很大程度上因人才的缺乏而受到阻碍。因此，阻碍我国民营企业发展的重要原因是人力资源管理方面没有形成一套适合中国国情的、适合中国民营企业发展的科学合理的人力资源管理系统。

### （一）我国民营企业人力资源管理的现状

#### 1、民营企业的管理权力缺乏制约

民营企业大多数为私人投资兴办，一般情况下企业是集所有权与经营权于一身的，且决策管理时，只需对私人利益或少数投资者负责即可。民营企业在发展过程中往往存在这样一个桎梏——个人专权

的家长式管理模式。然而一旦企业走上了发展之路，规模逐渐扩大时，家长式的管理模式便会诱发一系列的问题，很容易造成决策的盲目、管理的混乱与权力的滥用，最终导致企业的衰败。

## 2、缺乏人力资源的战略规划

我国民营企业在制定发展战略时，往往忽视人力资源规划，也不考虑本企业的人力资源状况及本企业的人力资源体系能否有效地支持企业发展战略，使人力资源与企业发展战略不匹配。同时，我国许多民营企业存在功利主义，把人看作是成本而不是资源，对人才只使用不培训，缺乏开发人才、培训人才、合理使用人才、有效管理人才战略统筹观念。

## 3、缺乏现代人力资源管理的理念

在我国许多民营企业中，没有现代人力资源管理的理念，对人的管理强调通过“控制”和“服从”来实现人与事相适应，而忽视人的才能的发挥。他们认为员工是企业赚取利润的机器，对于企业决策只有无条件地执行，对员工缺乏尊重。

## 4、培训机制不健全

许多民营企业只用人而不育人，他们需要的是现实的实践型的人才，最好招来就能为企业做出贡献。许多民营企业不愿在人员培训上下功夫，一方面是他们认为人是成本，舍不得对人员培训进行投资；另一方面是对人才培养缺乏自信，既担心投入的人力、物力没有回报，更担心培训的人才不能为他们服务。在企业中，培训往往是老板说了算，什么时候培训、培训什么、培训什么样的人没有规划，只有在需要的时候才考虑到培训。培训机制的不健全使民营企业不能获得真正的人才。

## 5、薪酬管理不科学

我国的民营企业在薪酬管理中存在许多误区，诸如对员工的基本人性假设是“恶”的，认为员工得到的取决于付出的，“高工资一定可以吸引并留住人才”，有的由企业家一个人来制定本企业的薪酬制度。首先，这种薪酬制度仅凭借经验而不是从科学的角度来制定，不仅科学性较差，而且往往也会违反薪酬管理的公平原则。其次，这种

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/625323220310012004>