

国际
人
力资源
管理

赵曙明 著

南京大学出版社

(苏)新登字 011 号

国际人力资源管理

赵曙明著

南京大学出版社出版发行

(南京大学校内)

南京豪利电脑技术有限公司激光照排

江苏省新华书店经销 南京前进印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 12.25 字数 280 千

1992 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 2 次印刷

印数 2001-5000

ISBN7-305-01732-9/C·53

定价 12.50 元

再版说明

本书于 1992 年出版后，很受广大读者的欢迎，在学术界同行中引起了较大反响，不少商学院使用此书作为教材。作为国际企业管理专业本科和研究生的教材，在南京大学使用后，受到大家的好评。这本著作在 1993 年获南京大学优秀教材奖。

二十一世纪，世界经济区域集团化、国际化、全球化是各国经济发展的必然趋势，而企业走向国际市场，开展跨国经营、参与国际竞争与交换则是经济国际化的基本途径和必然要求。改革开放 17 年来，中国企业国际化通过吸引和利用国外直接投资，建立“三资”企业和对外直接投资，从事跨国经营；这一发展必然导致国际社会对人力资源，尤其是高层管理人员的激烈竞争。跨国企业、三资企业经营管理的成败的最关键的因素在于国际人力资源管理和跨文化管理。

鉴于第一版印数有限，为了满足广大读者的要求，决定再版此书。笔者期待此书的再版能与更多的人力资源管理方面的学者和跨国企业和管理者进行沟通，吸引更多的人来研究国际人力资源管理与开发的问题。

赵曙明

1995 年 10 月 1 日
于南京大学南秀村

前 言



我们,正处在一个世纪之交的伟大而关键的年代。

即将到来的 21 世纪,在向人类展现出迷人前景的同时,又向人类提出了非常严峻的挑战。未来学家们一再预言:未来的 21 世纪,将是一个高度合作又高度竞争的新时代。未来的国际竞争,主要是科学技术的竞争和人才的竞争。谁能拥有具有高度竞争能力的一大批人才,谁就能掌握未来国际竞争的主动权。

为此,在新的世界即将到来的时候,世界各国都在加紧和加快人力资源的教育、培养、储备和开发。

马克思主义认为,人力资源是所有资源中最宝贵的资源,人是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素,企事业单位的各项生产活动和管理工作都是靠人去完成。因此,怎样把人的潜力充分挖掘出来,把人力资源充分开发出来,这是办好任何企事业单位的首要任务。

总之,人才是建国立业之本,治国安邦之本,没有大批人才,社会生产力就得不到充分发展,振兴中华,实现四化就只能是一句空话。因此,我们寄希望并致力于教育,为祖国的未来需要培养更多更好的人才;同时也寄希望于全社会,为人才的成长创造一个生动活泼的良好环境。

二

然而应该说,人才的培养与储备,只是为未来社会经济发展提供了充分和必要的条件。言下之意,目前一个重要而现实的问题是必须做到及时地发现人力资源,大胆地选拔人才和正确地使用人才。既要根据每个人知识结构与能力结构,按照社会生产部门的实际需要,进行合理的组织与分配,做到知人善任,量才录用,避其所短,用其所长;又要根据科学技术的发展和市场的变化,对人才结构进行合理的调整,促使人才和其他生产要素实现最佳组合,实现人才的合理流动,从而提高各个社会经济单元乃至全社会的经济效益。顺便提一下,在这一问题的良好解决中,既要注意发挥人才的现在素质和能力的作用,也要注意发挥现有人才的内在潜力,以充分调动和发挥他们的主动性、积极性和创造性。

长期以来,我国的人力资源使用和管理采用的是一种任其自然的办法,缺乏深入而细致的科学研究,因而处于一种较为落后的状态。其主要表现,一是在很多人的心目中存在着一种旧的观念,认为我国是地大物博,人才济济;“要钱没有,人才多的是”,因而缺乏“惜才”“爱才”的思想,导致人力资源使用上的浪费。二是习惯于经验管理。从事人事管理工作的同志,大都是从其他行政部门转行过来的,没有受到较系统的专

业训练；虽然有的同志已在人事管理部门工作多年，积累了一定经验，但是这些大都是局部性的经验，在当时当地的环境下是有效的，而在当前社会主义市场经济的体制下，很多情况都已变化，因而也经常出现不适应的现象。这些都使得人事管理工作缺乏一种科学性和合理性。三是管理方法陈旧。当前我国的人力资源的管理方法还基本上沿用过去五六十年代形成的方法，在很多基层单位都不能实现计算机信息处理。有的单位仍然采用一种物的管理方法来管理人力资源，这就难免造成很多问题。

因此，为了充分发挥现有人力资源的作用，为未来人才的成长创造一个生动活泼的社会环境，适应新的世纪的挑战和要求，我们必须把人力资源管理纳入科学化的轨道。这样就势必要把人力资源的开发作为各单位实行管理科学化的一个主要任务。

三

所谓人力资源管理，主要指的是对人力这一资源进行有效开发，合理利用和科学管理。从开发的角度看，它不仅包括人力的智力开发，也包括人才的思想文化素质和道德觉悟的提高；不仅包括人力的现有能力的充分发挥，也包括人力潜在能力的有效挖掘。从利用的角度看，它包括对人才的发现、鉴别、选拔、分配和合理使用。从管理的角度看，它既包括人力资源的预测与规划，也包括人力的组织和培训。不论在工矿企业，还是在事业单位，人力资源管理都应当成为其现代化科学管理的核心。

随着人类认识的逐步深化，人力资源管理已经成为一门

新兴的边缘学科,它是人才学、劳动经济学、教育学、管理心理学和行为科学的有机结合。与人才学不同的是,它除了要研究人才成长和培养的规律以外,还要研究人力资源与社会经济发展的关系,研究人才需求规律和有关人力资源管理的内容。与劳动经济学不同的是,它不但要研究人们参加社会劳动的方式、组织形式、劳动报酬和福利待遇等具体内容,而且还要研究由劳动引起的社会问题及其认识问题。至于与教育学、管理心理学和行为科学,虽然它们都是研究人才的成长及其所从事的社会活动,但由于研究角度的不同,所以它们之间的联系和区别是很显然的。总之,人力资源管理是多种学科的一种综合,其主要是从人力资源的计划与管理出发,对人力资源的形成、开发、利用、管理等进行系统控制。

我国出版的有关人力资源管理的专著不多,只是翻译出版了几本国外的人事管理或人力资源管理方面的书,国内也只出版了一些人才学或劳动人事管理方面的书。但为避免与目前已有书籍重复,本书着重从国际人力资源管理的角度,比较美、日、中等国家人力资源管理的理论与实践,并侧重在以下几个方面进行深入研究。

第一是世界各国重视人力资源的管理与开发。其中包括两个主要问题:一是人力资源的管理问题,主要探讨美、日、中三国有关人力资源管理的理论与实践,分析在当前国际竞争和新技术革命挑战时代,建立跨国企业,一国的管理经验、方式和模式移植到另一国的可移性。二是人力资源开发与经济发展问题,着重从人力资源与经济发展和科技进步,人力资源管理与迎接新技术革命挑战的角度,来研究人力资本和人力资本投资、教育与经济发展,人力资源开发的深远的历史意义和深刻的现实意义;并分别讨论美、日、中三国人力资源的开

发情况。

人力资源受到科学技术条件、文化与社会发展的背景、教育的普及和提高程度,以及单位职工队伍的素质等因素的影响。要发展经济,必须要增加教育投资,提高人力资源的素质,推动我国的社会主义物质文明和精神文明建设。

第二是人力资源的科学管理。主要从组织的角度,讨论人力资源的组织发展。在小生产占主导地位的社会里,生产者之间的联系是松散的。但是,随着生产社会化程度越来越高,社会生产者各个部门之间、各个环节之间、从而人与人之间的联系日益紧密起来。因此,组织、协调好人们之间的联系,以保证社会生活的正常进行,就显得非常重要;而要在整个社会范围内把人们有机地组织起来,协调好他们之间的关系,使每个人都充分发挥自己的作用,人力资源管理就必须加强组织发展。

第三是人力资源管理中几个具体问题的讨论。它包括:个人的工作动机和需要,组织怎样激发人的潜能的问题;领导怎样实行有效领导,引导职工为组织目标服务;人际之间与群体组织之间如何实行有效沟通,使组织内体现民主、理解、和谐的气氛;群体的动力,合理组织人力资源,充分发挥群体作用;绩效评估,对个人、群体、组织进行公正的评估和鉴定,赏罚分明;人才培养,组织如何重视人力资源的计划、培养和使用的的问题;组织评估分析与控制的方法问题,介绍国外有效利用人力资源所采取的一些技术措施,如测量分析人力资源管理的研究工具,了解个人与组织成就方式的调查模式等等。

第四是跨国企业人力资源管理的问题。其中分两个问题进行讨论:一是探讨国际企业的发展给现代组织的人力资源管理带来的挑战,尤其是跨国企业的跨文化管理问题;二是研究国际企业中人力资源管理的的具体问题,它包括人员的配备、

培训教育、工资报酬等待遇以及我国企业跨国经营的人才问题。

四

人力资源管理在我国还是一门非常年轻的学科，它是管理科学中一个重要组成部分。在西方国家普遍受到重视，在大学商学院或管理学院都设有这类课程。人力资源管理的发展必然有一个从不成熟到成熟的过程，尤其是国际人力资源管理，跨国企业、全球企业的兴起，促使人们必须研究跨文化的国际人力资源管理。我国正在进行全面而深刻的政治经济体制改革，企业内部实行用工、人事、分配三项制度改革。要搞好我国人事制度的改革，建立起具有我国特色的社会主义人力资源管理制度，尤其是建立起我国跨国企业的人力资源管理的制度，不仅要根据我国的特点，总结我国的人力资源管理经验，而且要吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化大生产要求的人力资源管理的原则和方法。

本书作为对这一学科的初步探索，力图集国内外有关人力资源管理的理论、实践和知识于一体，每章配有案例或练习，可供领导干部、组织、人事、科技等部门的管理干部阅读，尤其可供外向型企业或跨国企业的管理人员参考；也可供大专院校有关行政管理、人事管理、特别是企业管理等专业的师生阅读，或用作管理专业的《人力资源管理》课程的教材；也可供人力资源管理学者研究参考。

作者谨在此首先感谢南京大学，在我获得博士学位后，又批准我在美延长一年，做博士后研究，使我有时间对“国际人

力资源管理”这一问题作系统的探讨。同时,我要感谢美国佛罗里达大西洋大学邀请我在 1990—1991 年担任工商企业与公共管理学院的博士后研究员和客座教授,为研究这一课题提供了机会。

在本书写作过程中,曾得到美国佛罗里达大西洋大学工商企业与公共管理学院院长斯坦利·希利(Stanley J. Hille)博士的大力支持,从很多方面保证了研究与写作的顺利进行,在此深表谢忱。该院人力资源管理教授弗雷德里克·舒斯特(Frederick E. Schuster)博士在人力资源管理评估理论研究方面曾给予许多指导,在此谨表谢意。对南京大学出版社社长时惠荣同志、任天石总编辑和李育鉴编辑对本书的编辑出版所给予的支持和帮助表示衷心的感谢。

在回国一年多时间内,我先后利用初稿给国际企业管理系 89、90 级研究生和 88 级本科生讲授这门课程。在广泛征求意见的基础上,经过反复修改,终于完成了这本《国际人力资源管理》的写作任务。

由于作者水平的限制,在理论深度和实践指导的高度上,将存在着一些差距,书中的缺点和错误也在所难免,恳请专家、学者和人力资源管理方面的同志和广大读者提出批评。笔者真诚地希望此书的出版,能引起有关部门的领导和同志们的重视和兴趣,能够有更多的学者来对此进行更深入的研究。

赵曙明

1992 年 8 月于美国夏威夷大学

目 录

前言

第一章 世界各国人力资源管理的发展	(1)
第一节 日本人力资源管理	(1)
第二节 美国人力资源管理	(7)
第三节 我国人力资源管理	(15)
第四节 美国管理界对日本管理的分析	(17)
案例一 巴普汽车部件制造公司	(21)
第二章 人力资源开发与经济发展	(29)
第一节 人力资本理论	(30)
第二节 美国人力资源开发	(38)
第三节 日本人力资源开发	(41)
第四节 我国人力资源开发	(45)
案例二 哈曼国际工业公司	(52)
第三章 人力资源系统管理与组织发展	(61)
第一节 人力资源的系统管理	(61)
第二节 组织发展的目的和方法	(65)
第三节 组织发展变革的压力与阻力	(79)
第四节 跨国企业的组织发展	(83)

案例三 检测影视公司	(86)
第四章 了解人的行为动机,激发人力资源的潜能	(109)
第一节 人的动机.....	(110)
第二节 激励研究.....	(127)
第三节 综合激励模式.....	(134)
案例四 约翰·亚力山大的辞职.....	(137)
第五章 领导.....	(139)
第一节 领导的含意.....	(140)
第二节 领导理论.....	(143)
第三节 研究领导的新模式理论.....	(156)
案例五 院长的烦恼.....	(172)
练习.....	(174)
第六章 沟通.....	(175)
第一节 组织沟通的目的.....	(176)
第二节 沟通的基本过程.....	(178)
第三节 沟通的网络.....	(181)
第四节 沟通的方法.....	(188)
第五节 沟通的障碍.....	(194)
第六节 克服障碍,提高沟通效率	(195)
第七节 人力资源管理系统中的沟通作用.....	(197)
第八节 跨国企业的沟通.....	(198)
案例六 经理的挑战.....	(204)
第七章 群体动力	(206)
第一节 群体的基础.....	(207)
第二节 群体的结构与因素.....	(213)

第三节	群体间的行为、动力与管理	(221)
案例七	小张的不理解	(224)
案例八	戴维·舒斯特的奖励	(225)
第八章	绩效评估	(229)
第一节	绩效评估的含意	(229)
第二节	绩效评估的目的和作用	(231)
第三节	绩效评估的基础	(335)
第四节	绩效评估的方法	(240)
案例九	比尔·斯通的个人目标计划	(251)
案例十	管理的困境	(252)
第九章	人才培养	(255)
第一节	国外学者对人才培养的理论研究	(255)
第二节	培训的对象	(260)
第三节	培训的方法	(265)
案例十一	东方公司	(270)
第十章	人力资源管理的组织评估分析与控制	(274)
第一节	人力资源指数问卷表	(276)
第二节	组织与个人成就方式表	(283)
练习	(292)
第十一章	国际企业的现实与人力资源管理的挑战	(317)
第一节	国际企业的发展给现代组织带来的变化	(318)
第二节	国际企业的跨文化管理	(325)
案例十二	裁员的决定	(339)

第十二章 国际企业的人力资源管理	(341)
第一节 国际企业中的人员配备	(342)
第二节 跨国企业的人员培训与发展	(351)
第三节 跨国企业人员的工资待遇	(356)
第四节 我国企业跨国经营的人才问题	(360)
案例十三 化工总公司驻美国洛杉矶办事处	(366)
主要参考书目与文献	(369)

第一章 世界各国人力资源管理的发展

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。

本章将分别介绍日本、美国和我国的人力资源管理的现状,进而讨论美国管理界对日本管理方式的分析和评价,最后探讨外国管理方法的可移性。

第一节 日本人力资源管理

日本人力资源管理有哪些主要特点呢?日本的公司与美国公司管理有什么区别呢?虽然不是所有日本公司或美国的公司都有相同的管理特点,但是日本公司的管理方法与美国的管理有许多不同之处。日本的许多公司实行终身职业制、对现实表现评价缓慢、非专业生涯途径、集体决策、质量圈和能力主义等管理方法,而美国的管理方法恰恰与此相反。

一、终身职业制

在日本,长期职业可转成“终身职业”,尤其在大公司,更

是如此。公司每年招工一次，经过试用，除了对那些严重违法违纪人员实行解雇外，一般都可转成终身职员，直到退休为止。公司兴旺时有时也招一些临时工或承包合同工；碰到经济困难时，公司也许会按比例减少所有员工的工资或奖金，解雇一些临时工，相应调整长期雇员的工作或减少工时。但对终身雇员不解雇，而向他们提供福利、培训计划等，这种政策大大使个人更加忠实于公司，每一雇员能在信任的基础上与公司建立长期的关系，并认识到这种关系对他们的益处。因此，当工作有所变动时，他们乐于接受，不必有任何担心。

二、缓慢升职和评估

在日本，年资是增长工资的主要因素。在同年龄层次的人中，尤其是那些刚工作几年的人，他们之间的工资差别不大。职员们知道他们将一辈子工作在一起，公司今后对他们会有承认和奖励。因此，他们为了共同的利益而互相协作。再者，评估个人表现是将忠诚、热情、合作排在实际工作表现和知识的前面。奖励对职工心理上的影响要比经济上的影响更大。日本职工由于有长期录用的思想，所以他们并不期望有立即见效的公认和奖励。日本公司一般每年年底根据公司的经济增长情况，也许给工人发相当五个月的工资的红利。

三、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职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，他们也可以利用已建立的人际关系，与同事们共同合作，为实现公司总目标服务。

四、集体决策

日语中 Nemawashi 一词是“作一切准备”的意思,这是日本企业决策的特点。每个人都有一种参与公司管理的意识,因为没有所有人参与决策并表示同意,实际上任何事情都做不好。日本人认为有了意见分歧,不是靠敌对手段或靠一方压倒另一方的方式去解决,而是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。这也许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了。

五、质量圈

日本管理另一个突出的方式是质量圈(quality circle)。战争失败后,日本认识到,要打开国际市场而且要在国际市场上占领主要位置,就必须提高产品质量。质量不仅仅是成品问题,还有包括按时出产品,及时交货、发票账单准确无误,以及维修服务等一整套措施。降低上述每一项的成本都可以增加生产率。

有了以上这些认识后,日本科学家和工程师协会邀请美国的管理专家爱德华兹·丹明(Edwards Deming)到日本作关于质量控制的系列学术报告。丹明提出,一切有“过程的活动,都是由计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)和行动(Action)四个环节组成, $P \rightarrow D \rightarrow C \rightarrow A \rightarrow P \dots\dots$ 循环往复,周而复始,在提高产品质量,改善企业经营管理中起积极作用,被称为“丹明圈”或“丹明环”。丹明强调将质量控制放在中层管理的重要性。日本将丹明的这种思想与日本的实际相结合,把质量控制的责任交给车间,就这样形成了质量圈。

每个质量圈约由八名工人和一名年长资深的工人组成,是比较自治的单位。在日本参加这类质量圈是自愿的,工人中每八人有一人参加质量圈。质量圈的成员都接受怎样解决问