

HARVARD
BUSINESS SCHOOL



哈佛人力资源 管理全集

主编 从前

西安地图出版社

哈佛人力资源管理全集

第四卷

从 前 主 编

西安地图出版社

不同国家的人力资源管理

关键词

key word

欧洲人力资源管理 (Human Resource Management in Europe)
 组织环境 (Organization's Situation)
 日本人力资源管理 (Human Resource Management in Japan)
 发展中国家的劳资关系 (Industrial Relations in Developing Countries)
 欧洲的劳资关系 (Industrial Relations in Europe)
 日本的劳资关系 (Industrial Relation in Japan)

本章概要

1) 欧洲人力资源管理

篇首案例:思丹雷电气公司的日式管理

与美国不同的概述

欧美国自治管理的差异

人力资源管理与经济成功等式

人力资源管理的不同方法

别开生面的欧洲模型

对欧洲和美国的人力资源管理的比较

2) 日本人力资源管理

日本的独特性

专注长远的日本模式

日本人力资源管理的起源

日本人力资源管理的战略

日本人力资源管理的政策与实践

人力资源管理的行为后果

人力资源管理的最终后果

人力资源政策与实践的改变

3) 发展中国家的劳资关系

概述

殖民地的影响

民族主义、殖民后国家和发展危机

政府的角色、政治问题和不稳定性

集体关系

结构性调整计划

民主化的挑战

对社会合伙制的需求

结论和展望

4) 欧洲的劳资关系

概述

劳资关系的背景

与劳资关系密切相关的工会

集体劳资协议:集中与分散化

人力资源管理对集体协议的削弱

合作的特性正在发生变化

欧洲联盟的作用

来自欧盟之外的影响

5) 日本的劳资关系

雇主—雇员关系的典范

工会的历史与发展

工会的类型

集体谈判

独树一帜的联合协商制度

对未来发展的忧虑

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 理解欧洲人力资源管理与美国人力资源管理的差异;
- 2) 了解日本人力资源管理的特点;
- 3) 熟悉世界各地不同的劳资关系。

16.1 欧洲人力资源管理

16.1.1 篇首案例：思丹雷电气公司的日式管理

日本思丹雷电气公司是半个多世纪以来一直同日本经济同命运的老企业，是一家生产汽车灯具、仪表和电子产品的综合性工业企业。现有职工 3000 多人，资本 91.56 亿日元，拥有 6 家制作所和工厂、4 家国外工厂以及 3 个研究所、4 个销售分公司和遍布全国的 17 个营业所，它是日本最大的汽车灯具企业。

思丹雷电气公司从 1920 年由北野隆春创办以来，经过孜孜不倦的倡导和培养，已形成了企业自己的管理哲学和文化，并充分体现出日本式管理的本质特征。

在 70 个企业创业人刚迈第一步的进候，就怀着“成为日本第一”的雄心壮志。思丹雷公司没有像日本企业通常那样，以企业创业人的姓为公司命名。“雷丹雷”是发现非洲大陆并给非洲带来文明的探险家亨利·思丹雷勇于探索的精神，以自己的灯具为人类带来文明之光。

为此，公司提出“用户第一，供户第一，职工第一，股东第一”的总方针，积极而正确地处理好企业内外部的各种经济关系和社会关系。公司还十分重视公共关系。利用每年举行规模盛大的接待会、新年会、迎春会等来增进感情和协调关系。

同时，公司把企业的宏伟目标进一步明确化，即“我们要集中智慧和力量，树立勇气，使我们公司成为可信赖的企业、充满活力的企业、燃烧着热情的企业和对世界有贡献的企业。”为此，公司最近又提出了叫做“V：10 将来构想”的奋斗目标，即 10 年后，思丹雷公司要成为“世界优秀企业”，并实现 4 个 10% 的目标，即总资本利润率、销售利润率、销售营业利润率、销售额税前利润率各自都在 10% 以上。

尽管这些指标在日元升值的环境下是不易达到的，但公司总是不断地提出新的指标，以号召企业全体职工为之奋斗。

人和哲学是从该公司创立伊始所逐渐形成的优良传统。公司创始人北野隆春曾这样解释其“人和”的思想：“人世间不论干什么，一个人的力量都是弱小的，‘人’这个字是用二撇，像两根棍和一样互相支撑着，这是教育人们要相互扶持、和睦相处。日本家人的团聚或同朋友熟人合作共事，皆是如此。”

北野隆春在担任企业领导人的几十年间，就是身体力行地贯彻这一

精神。广泛罗致、团结各类人才,并在公司全力倡导和灌输他的思想,使他的接班人,现任董事长忠实继承这一传统,保持宽容大度的风格和品德。

由于公司领导竭力灌输“人和”的管理哲学,反映到劳资关系上,则是宣扬劳资一致、命运共同的思想。公司还以提高工资、增加福利、改善伙食和开展文体活动等措施培养职工热爱公司的集体意识以缓和劳资矛盾。但劳资之间的矛盾是客观的,为了进一步调和两者之间的矛盾,公司就借助于工会的力量。

该公司工会信奉的是一种“火车铁轨”理论,即工会同公司领导的关系犹如铁路的两根铁轨。两根铁轨共同载着火车,工会和公司领导共同载着企业。工会和公司之间既不能太远,也不能太近,否则都会导致企业这列火车“脱轨”,甚至“翻车”。

因而工会实际上就成为劳资矛盾的协调者,在劳资之间起“缓冲器”和“调节阀”的作用。公司工会会员只限于课长以下的职工,工会干部一般是班组长和系长,工会会员约占职工总数的60%左右,工会的工作主要是代表工人公司交涉工资、奖金及福利等方面的要求。

因每年4月1日是日本财政年度的开始,工资调整也在每年的4月公布,所以每年4月之前,企业工会就组织所谓的“春斗”,就当年提高工资的幅度同公司进行交涉。思丹雷公司工会1988年奋斗的结果使公司职工工资增加4.92%,高于全国的平均增长率4.5%;职工退休年龄由55岁延长到60岁,劳动条件也有改善。

当然,上述改善的前提是公司当年的生产形势很好。工会干部在任会期届满后,普遍都被公司提拔重用,这也足以说明工会同公司有着相当协调的关系。

该公司组织职工开展很多全员参与的管理活动,如全面质量管理、无缺点活动等等,而其中长盛不衰的全员参与活动则是“改善提案”活动。这项活动在公司领导重视下,一直开展得很红火。

1988年全公司收到了72205项提案,平均每名职工提案达36.6项,比1985年增加了三倍,而且这些提案的采用率高达90.4%。由此看出,职工的绝大多数合理化建议都发挥了效益。对于提案活动搞得好的部门和个人,公司除了给予物质奖励外,还将其名单张榜公布进行表彰。

此项活动何以能长盛不衰,公司劳务科长国分先生向笔者作了如下介绍:首先是公司领导高度重视。公司董事长北野隆兴十分强调“人”的重要性,重视发挥每个职工的聪明才智。他有一句被称为“思丹雷(公司)马赛克”的名言:“一个人的才能和个性千差万别,一旦把名人的特征活用起来,就能建成绚丽多彩的马赛克镶嵌图,全体职工为了思丹雷的马赛克共同努力奋斗吧。”公司还提出了“集中智慧和力量”、“改善是无穷的”等口号,使之成为激励职工投入改善提案活动的精神武器。

其次,是公司采取一系列措施使提案活动制度化和经常化。从公司总部到生产现场,建立多层次的提案管理组织系统,公司各级都有提案审查委员会和提案推进会,由各级行政负责人挂帅。提案活动的内容主要分为生产率提高、不良品减少、物流改善、库存降低、经费节减、企业改善等等。提案活动按照领导发动、收集、处理、奖励、总结的程序进行。公司采用标准的提案书来收集处理提案。

提案活动长盛不衰的第三个保证就是要使职工对参与提案始终保持发自内心的强烈愿望和主动精神。要教育职工不安全现状,始终树立积极发现新问题的意思。把参与提案提到为公司作贡献的高度来推崇和评价。一位名叫茂木铃的晒图女士说,她的一些提案绝大部分都是围绕她的复印图纸工作提出的提案,有的是她个人的提案,有的是她同别人合作的小组提案。提案的内容可谓丰富多彩,煞费苦心。

有人问她为什么能不断地提出那么多提案时,她笑笑说:“我一年到头天天复印图纸,当然我对这项工作最熟悉,也最了解存在的问题。我每天都在问自己:这件事我能不能干得更好些、更快些、更省些?一发现问题,就想解决办法,于是一个个新的提案就产生了。送上提案,受领导表扬、同事尊重,感到很光荣、很自豪呢。”

16.1.2 与美国的不同之处概述

人力资源管理的概念是在美国形成和流行起来的,但在欧洲却受到了强烈的指责。主要的问题是其美国式的概念是否适应于其他大陆。下面的讨论引用了已有的分析和数据、提供了更新的数据,论证了美国大多数教科书中所依赖的基本假设——基本上无限制的自治管理——在欧洲并不成立。这样,就有必要形成一个新的模式,人力资源管理的欧洲模式。首先我们分析了来自美国的人力资源管理概念的基础,强调自治管理的概念和不能将人力资源管理与经济成功联系起来,并探讨了自治管理在欧洲受到限制的一些方式;然后讨论了解决这一问题的各种方法,并提出了在考虑自治管理内外部限制条件下的欧洲模式的人力资源管理;最后从这一模式中得出了一些对实业界的启示。这就是欧洲人力资源管理(Human Resource Management in Europe)。

我们强调了美国的实际情况与欧洲实际情况之间的差别,并指出这是导致人力资源管理概念不同的关键。当然这里需要有个理论能包容这些差别。根据其本质,这一论断包括相当程度的推理:在美国本土不断扩大的差异性,而在欧洲这一差异性更为显著。这一分析是建立在这样一个假设之上的:尽管东、西欧在环境和条件上有所不同,但仍可以将欧洲视为一个与其他经济区,如美国、日本对等的整体。当然这一论断也因为缺乏能代表美国实践的数据支持而受到削弱。的确,在比较欧洲的实证

研究与来自美国的标准理论之后,在这方面存在很多问题。许多美国的理论都是在预测那些没有发生的事情,而不是描述已经存在的事物。最后一点是那些从美国教科书中抽象出来的核心要素的确是一些抽象的概念。美国的人力资源管理概念或其在欧洲的支持者都没有能精确地反映这一观点,许多概念都有其他的侧面。但是,很明显这里所谈的人力资源管理和自治管理的基础概念是下面所有章节的分析基础。

16.1.3 欧美自治管理的差异

组织独立和自治的概念是现在所谈的人力资源管理的概念的关键。只有相当的组织能自由地去形成自己的战略时,定义和描述人力资源管理战略才有意义。美国对人力资源管理的理解是有其文化背景的,特别是在强调组织自治上,这一点已经得到了北美学者们的承认。同时在英国,格斯特认为自由和自治的观点是美国特有的,这与美国人心中的国家概念相关,他们认为自己的国家就是一块每个人都有机会通过自己的努力工作和自我完善而成功的地方,在这里,理想的模式就是艰难的个人主义者或自立的小商人,而且这里存在着智力的开拓。可以看出,这些理想都反映在相对较低水平的供应、辅助设施、控制系统上,或至少是可以接受的,这些也反映在美国的私立企业文化上,反映在管理权的概念上,反映在管理者与工会的对抗上。

这些因素对欧洲的国家而言并不是很典型的。当然这在英国具有一定的适应性,不过即使在这个国家,每个观点也存在一定程度的自相矛盾,而在像德国和瑞典这样的国度里,这些假设只能被少数人承认。

在欧洲的系统内,组织的自主权很少。他们的自治权在国家层次上,受文化和法律制约;在组织层次上,受所有权形式制约;而在人力资源管理上受工会干预和指导性协议制约。同其他因素一样,对自治的不同观念影响着关于人力资源管理有益于经济成功的讨论。

16.1.4 人力资源管理与经济成功等式

经常有人认为,在人力资源战略管理和经济成功之间有直接的联系,波特认为人力资源管理能帮助企业获得竞争优势。其他的学者也认为,如果一个企业的战略形成过程系统而又交互地考虑了人力资源战略和竞争战略,那它的长期表现就比其他企业要好。人力资源管理甚至被称为企业成功的惟一的重要因素。皮尔帕在这个逻辑上更进一步,他认为,既然 HRM(人力资源管理)是影响一个企业经济成功的战略因素,那就可以推断它也是整个国家成功的战略因素。波特也支持这一观点。

这个推断的问题是没有证据来支持它。的确,在最明显的层次上,即

在国家的层次上,在最普及的假设基础之上的数据可以得出相反的结论:那些缺乏人力资源管理的国家,就是那些管理自主权最低、法律监控和工会影响最多的国家,但却是最近几年来最成功的国家。各国在美国所称的人力资源管理和实践上的差别与在经济表现上的差别并没有相关性。

当然这一问题的部分答案无疑在于方法论,根本无法找到那些在除人力资源管理外的其他重要领域都相同的国家(或组织)。但是,好像即使更好的方法也不能解决这一问题。这里有两种可能性:①与经济成功之间的联系,尽管符合逻辑,但是并不存在;②更有可能的是,现在的人力资源管理的概念还不完善,这样虽然可以勉强解释狭义的人力资源管理和经济成功之间的相关性——但没有能包括外部的限制条件、“自治”的人力资源管理模型缺少的重要因素。被这些理论忽略的因素有:文化和法律、所有权形式、工会的力量和员工的参与。当然这并不是一个完整的清单,而且对每个因素的探讨也仅限于描述性的。但是,这些足以让我们形成一个欧洲模式的人力资源管理,以更好地适应这个大陆的实际情况。

1. 文化和法律

从国家的角度而言,文化的差异性,尽管比较有限,但显然是美国特有的。根据这一领域的权威人士称,就世界范围而言美国的情况是很不典型的:美国文化比其他国家更强调个人主义精神和追求成功的欲望。

从国家角度而言,文化的差别不可避免地会反映在立法上。德国的权威皮尔帕指出,“美国和西欧在人力资源管理上的主要差别是法律对人力资源管理的影响。西欧的企业在人员管理上比美国的同行缺少可选择的余地”。在这里皮珀认为,与美国相比,欧洲具有更多的关于人员雇佣、解聘的法律、教育证书的正式化和产业关系网的准法律特征。如果还考虑德国以外的其他欧洲国家,可能还要加上关于薪金、健康状况与安全状况、工作环境与工作时间的法律要求,还要包括关于雇佣合同形式的法律要求、工会的代表权、关于建立和执行安排顾问或共同决议的要求和其他一系列法律要求。

而且,欧洲有15个国家还要遵守一个超越国界范围的关于劳资关系的法律,这在世界上也是独一无二的。欧盟,特别是通过一些与它的社会法令计划有关的步骤,对人力资源管理的法律影响越来越大。

国家的影响并不仅限于法律。在欧洲,一个组织的外部劳动力市场经常包括那些由国家支付职业教育费用的熟练技术人员;经济合作与发展组织(OECD)的一些数据表明,欧洲在劳动力市场计划上的公共支出要比美国高得多。

在欧洲,国家还可以通过其他机制来对组织的人力资源管理施加影响。从广义上来说,同美国相比,欧洲的国家在社会保障体系中的角色更重,对经济的直接干预更多、提供更多的个人和产业关系服务,而且从权利上讲是一个更大的雇佣者——拥有更广泛的公用部门/企业。

2. 所有权形式

欧洲和美国在私有部门的所有权形式上也有所差别。尽管最近许多欧洲国家的公有经济比例在下降,但还是比美国的比例要高。例如在瑞典,大约 60% 的员工为公有部门服务;即使在英国——欧洲各国中私有化程度最高的国家,仍有 1/4 的员工在这一部门效力。而且私有部门的所有权形式也不同。比如在德国,许多大的企业是少数几个大银行通过紧密的网络控制的,这种相互持股和关心企业管理的情形减轻了企业追求短期效益的压力,而且对竞争者退出市场有很强的抵制作用。在欧洲南部的一些国家里,多数企业都是家族拥有,甚至还使用家庭的名称。

3. 工会代表

对组织自治的限制不仅仅来自外部,还有许多内部的限制条件,特别是员工代表的形式、美国对人力资源管理的研究基本上是在没有工会的部门中进行的,而且这些研究中始终将人力资源管理实践与无工会主义联系起来。

尽管工会的会员在不同的国家有不同的含义,但一般来说,欧洲各国工会的力量比美国的强大。在有些国家,如德国、法国和比、荷、卢三国,法律规定一定规模的企业为了协商的目的必须承认工会。在法国、希腊和葡萄牙,如果雇主的某些员工属于工会,那他必须与工会进行谈判。

欧洲是一个工会发展程度很高的大陆。工会的会员和影响在各国并不相同,但一般来说都是很重要的,北欧各国有 85% 以上的员工是工会会员,英国有 40% 的员工是工会会员,即使是工会会员比较少的法国,其会员比例也是美国的一倍。在许多欧洲国家,工会的集体谈判权是得到法律承认的。在英国,尽管没有法律机制来强调这种意识,但员工人数超过 200 的企业中有 1/10 承认工会,所有员工人数超过 25 的组织中有 53% 的组织承认工会的这一权利。

在欧洲,工会不仅很普遍,而且很重要,即使在形成欧盟之后,这一重要性不仅没有消失,反而加强了。而且,在多数欧洲国家,工会活跃在许多领域,如在产业或全国内为员工争取更好的报酬,而组织管理者根本无法直接参与。

3. 员工参与

衡量工会会员的多寡本身会低估员工活动对组织管理行为的限制作用。这一能力还因欧洲的员工参与活动而受到加强:在许多国家,法律要求组织设立工人委员会。

在德国和葡萄牙,只要雇员要求,雇主就必须参与工作地区(有时则更广泛)的劳工会议。在希腊,工会要求只要员工超过 20 人就必须设立劳动委员会,在荷兰,人数限制为 35,西班牙和法国的人数限制为 50 或更多一些,而在比利时则是一百多。这些不同形式的劳动委员会有不同程度的权力,但绝大多数委员会的权力足以令那些提出“人力资源管理”

理论的管理者震惊。比如在德国和荷兰,员工代表可以上诉法庭,以阻止或延缓管理者在那些美国认为纯属管理特权的领域内的决策,如离退休、解聘、改变工作性质等。

除了工作地点外,在丹麦、荷兰和德国,法律还要求组织必须具有两个级别的管理委员会,员工代表有权进入更高一级的顾问委员会。员工代表人数,因国家、组织大小和部门不同而异,有时可达委员会的 50%,员工的直接参与在欧洲的多数国家内都是受法律承认的(见表 16.1.1)。

表 16.1.1 欧盟十二国的法定劳动委员会/顾问/董事会层次的员工代表情况

国家	法定劳动委员会	法定董事会层次的员工代表
比利时	✓	
丹麦		✓
德国	✓	✓
法国	✓	✓
希腊	✓	✓*
爱尔兰		✓*
意大利		
卢森堡	✓	✓
荷兰	✓	✓
葡萄牙	✓	✓*
西班牙	✓	
英国		

资料来源:欧洲生活、工作条件改善基金会(1990:5)

注:* 法定要求只限于国有企业

所有这些要求都赋予工人代表相当大的(法定)权利。有些支持美国模式的人力资源管理的人士认为,顾问和参与系统可以用于代替工会。但在欧洲,这些系统是用来补充工会职能的。在一些工会程度比较高的国家里,许多工人代表实际上就是工会官员。比如在德国,大部分劳动委员会和监督委员会的员工代表就来自工会代表。

在超越国家的层次上,很明显欧盟还要维持她所创立的被称为“社会合伙人”的角色,即雇主和工会。实际上最近欧盟在员工参与方面的几个提案为它的成员国提供了一系列选择,实际上这是试图在所有的成员国内推行最好的可行办法,而不是将一国的系统加在另一个国家之上。

16.1.5 人力资源管理的不同方法

这里所论述的观点是,从美国引入到欧洲的人力资源管理概念(或者是一系列概念)含有组织自治的观点,而且是一个非常关键的概念,同时还要论述的是这个概念在大西洋两岸的表现截然不同。

这就意味着要么放弃人力资源管理概念,而这则意味着抛弃大量的工作和真知灼见;要么就发展一个适合于欧洲具体情况的人力资源管理模型,这种方法则比较积极。采用这种思路的一些基础性工作已经开始了。欧洲人对美国的模式越来越挑剔。在英国,格斯特观察到,“一些迹象表明,当人们注意到开发一种欧洲模式的可能性越来越大时,美国的模式渐渐地失去了吸引力”。同时他也怀疑将美国模式应用于英国的可行性。

美国模式在欧洲的不适应性同时在德国也得到了印证。高格勒认为,“很明显对人力资源管理实践的国际比较表明,人力资源管理的基本职能在不同的国家重要性不同,而且执行的方式也不同”。另外一个德国人皮珀,调查了欧洲的人事管理,总结说,并不存在一个广泛适用的人力资源管理模式。法国人也批评那些简单地将美国模式推广应用的做法。

北大西洋东部的国家也有一种理论趋势认为,过去随意地接受美国模式已经超出了它的可检验价值,现在可以形成欧洲自己的方法。相对美国而言这与欧盟和欧洲经济的复兴是同步的,但这并不是偶然的巧合。

例如,瑟里和维登乌斯关心管理的实用模型的发展,特别是在国际商业活动领域方面,而并不关心人力资源管理的发展或者是不同国家人力资源管理模式的比较研究。不过实际上这些都是相关的,因为他们所研究的是适应于欧洲的模式,而不是适应于美国或日本的模式。他们认为,尽管美国和日本模式的管理概念比较盛行,但现在需要的是将“欧洲管理”视为一个可选择的方法。这种方法认为欧洲管理:

- (1)是新兴的,不能说是只存在于有限的条件下;
- (2)同欧洲统一的观念广泛地联系着,而这一观点正渐渐为各个国家(即 12 个国家)接受;
- (3)反映了一些关键价值观念,如多元化、宽容性等,但并不是特意从这些价值观念上发展起来的;
- (4)同利益平衡哲学和社会合伙人的概念相关。

别的地方也批评直接引入美国模式的做法。尤其是在人力资源管理方法上,欧洲的学者认为他们不应该抄袭在其他文化背景下形成的解决方案。

其他国家也认为,寻找人力资源管理的欧洲模式必须包括组织不能直接管理的因素或机构的影响。而且,如果仅将这些视为外部因素,可能

会高估或低估它们的影响。在前面一种情况下,评论家很容易倾向于下结论:一个组织管理的惟一的理性选择是寻找一种合适的人力资源管理模式。这种倾向会将人力资源管理战略与生命周期、市场或组织环境(Organization's Situation)的其他方面联系起来。尽管有些欧洲学者已经采用了这种方法,但这种危机管理在欧洲已经遭到了批判,原因主要有三个方面:首先那些采纳欧洲模式的人认为人力资源管理战略是根据公司战略制定的,而不是反过来;第二,有人认为战略选择的概念与环境决定论不统一;第三,有些实用主义的人认为零售商和航空公司在危急的情况采用不同但同样有效的人力资源战略。

相反,低估外部因素的影响会导致学术界接受人力资源管理的“自治”模式,有些顾问提供“一个最好的解决方法”,即那些国际化组织在人力资源政策和实践上犯了一些基本性的错误。所有这些因素都是人力资源管理的一部分,并改变了分析的本质。

16.1.6 别开生面的欧洲模型

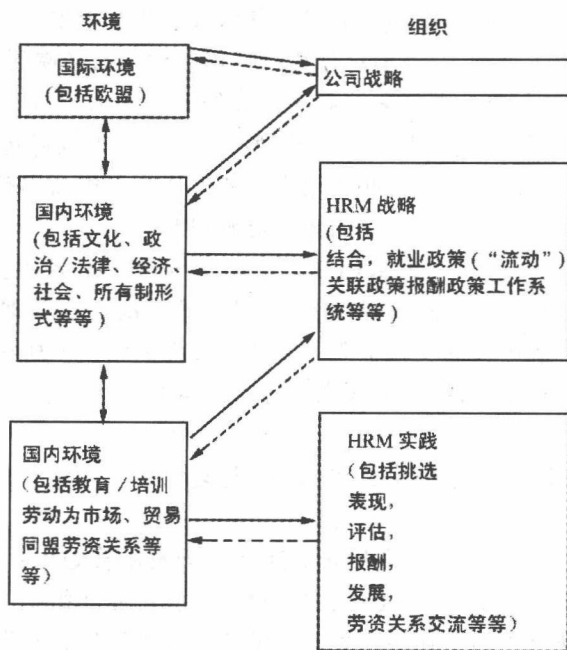
许多研究表明,欧洲各国的人力资源管理有明显的差别,而这只能结合各国的文化、历史、法律、机构、工会和雇佣组织的结构等诸方面来理解和解释。但是在一个更高的抽象层次上可以在欧洲内确定不同的地区类型。即使如此,欧洲和美国在人力资源管理实践方面还是存在明显的差别,正是这种差别令人怀疑美国模式的广泛适应性和认识到建立欧洲模式的必要性。已经有许多研究努力去寻找一个强调文化、所有权结构、国家和工会组织的角色等因素影响的人力资源管理模式。

在人力资源管理概念中,国家及其机构、雇主和雇主联合会、员工及其代表机构是主要的组成部分。有些读者可以看出这和邓洛普的“劳资关系系统”之间的相似性。科昌(Kochan)等人最近的工作重新验证了原来的理论,他们认为,政府、市场和劳工管理是相互交织的,而这一点在欧洲表现得更为强烈,所以新的人力资源管理概念包括所有这些要素,而不是将其视为外部因素的作用(见图 16.1.1)。

这种方法具有很多优点,如能更好地适应欧洲的环境和经验,同时这也从两方面改变了欧洲学术界争论的焦点。

在规范化方面,评论家和顾问一般都指责雇佣组织不采用美国的模式,这种方法就改变了这一状况。他们不是去寻找人力资源管理的方法,而是发现根据常用的模式,HRM 根本就不存在,于是就批评这些组织和采用这些“现代”方法的人事专家。这一模型可以使顾问们谦虚起来,也可以让雇主不那么被动。分析家显然可以观察到缺乏美国式的人力资源管理,但是他们可能需要其他选择,或许是更有效的“欧洲式”人力资源管理。

图 16.1.1 人力资源管理的“欧洲”(与周边有关的)模型



在理论分析方面,理论界人士发现来自美国的人力资源管理概念缺乏实践上的证据,并且有很多缺点,而有了这一模型之后,分析家们就不需要再讨论是接受,还是拒绝人力资源管理的概念,而可以更积极地去讨论人力资源管理的形式和类型。由于更多地考虑了组织所处环境的各方面因素,这一方法就克服了“组织自治”模型的缺点。而且,由于考虑了各种各样的外部因素,这一模型也避免了过早考虑环境因素的“决定主义”:这里的组织有权在决定每种环境因素的重要性中作出选择。这样,这种方法就可以解释为什么在相同的外部条件下组织可以选择不同的人力资源管理战略,而且都可以取得成功。可能有一部分原因是因为下面这样一个推理:这一模型提供了人力资源管理和国家成功之间更好的匹配性。同样,人事的各个方面都可以通过文化、法律、工会环境等方面反映在公司的战略中,这一事实也是原因之一。这样,这一模型就可以解释为什么有些国家,包括一些自然资源非常匮乏的国家,尽管不满足人力资源管理的一些传统标准,却对人事管理非常严肃,而且是世界上最成功的国家之列。这样,人力资源管理和经济成功之间的正相关性就得到了证明。

16.1.7 比较欧洲和美国的人力资源管理

本章的重点是讨论欧洲的环境条件对美国人力资源管理概念提出的挑战。如果不考虑欧洲(或其他)的非美国式的环境,人力资源管理的概念,即使是它的复杂形式也会受到一些根本性的冲击,这主要是因为它不能考虑不同程度的管理自主性、处理员工代表、政府参与的各种方法,更糟糕的是,它不能将人力资源管理和经济绩效联系起来。为更好地理解这一概念的基础,下面给出一种分析方式。

表 16.1.2 人事/人力资源/欧洲模式的人力资源管理比较

	人事管理	美式的人力资源管理	欧洲模式的人力资源管理
环境	既定的法律环境	降低监管力度	既定的法律环境
目标	社会目标	组织目标	社会目标和组织目标
	人是组织	人(外部和内部)是资源	人是关键资源
核心	系统规范化	成本/利益自治	成本/利益管理和环境
与员工的关系	工会	无工会	工会和无工会
与业务管理者的关系	对系统的专家责任	支持体系的专家	专家/业务联系
人力资源专家的角色	调解/系统专家	劳工成本/产出专家	专家管理者—模糊性、忍耐、灵活性

这里的讨论主要基于欧洲的数据,因此分析也仅限于欧洲。这里所提出的欧洲模式比其他的人事管理和人力资源管理更好地符合于现在和今后的实践。而且,它也可能更接近于其他大陆和国家的实践。关于这一点的一个测试是将这些概念应用于中欧的前社会主义国家,这些国家的人力资源管理在过去和现在都与西欧有所不同。在德国新兰登和捷克的研究表明,欧洲模式的人力资源管理在那些特殊的环境下具有一定的作用。

这一模型中过于简化的部分,也是明显需要更多工作的部分,就是它同跨国公司的关系。很明显,这一模型显示跨国公司,尤其是这些公司的管理者必须清楚:HRM 应适应于当地的环境——正像他们在实践中做的那样。但是,为描述这些跨国公司所处的世界环境需要一个更复杂的三维模型。道林(Dowling)和他的同事在这方面已经作出了一些可喜的尝试。

欧洲模式的人力资源管理对人事经理们的启示可以用首先发表在《人力资源管理的国际杂志》上的一个简单的表来表示(见表 16.1.2)。

第一列反映的是在欧洲(也可能在美国)广泛应用的传统的人力资源管理模式。第二列是来自美国的规范化的人力资源管理模式中的关键因素。第三列描述了欧洲模式的人力资源管理是什么样子,可以看到后者的关键因素是前两列中的因素与潜在的灵活性与对双重关系容忍性的结合。

每一列的第一行表示的是偏爱的环境;第二行是人力资源管理的目的;第三行是人力资源管理部门活动的中心。在第一列中各行反映的是一个确定的框架和促使人事专家规范化和系统化的激励因素,这建立在将组织视为人的组合这一观念之上——只有公平地对待人们才会更有效。相反第二列说明的是建立在这一文化基础上规范化的人力资源管理概念:政府应该尽可能地让组织和劳动力市场自主,而且在这种条件下人事部门的工作是将组织内外的人员视为资源,可以用于实现公司的目标。这里可以说明 80 年代欧洲大陆和英国在方法上的差别。第四行描述的是与员工的关系(对人事管理而言的工会、对人力资源管理而言的无工会,甚至是反对工会)。第五行反映的是与在线经理的不同关系;对人事管理而言,是对等级的人事模型中的员工系统负责,而对于人力资源管理而言,就是为在线经理服务。最后一行检验的是专家的角色,或者是潜在的角色。

人力资源对人事管理的挑战,部分上是由于提出、解释人事/人力资源管理部门的新角色而引起的。随着时间的推移,前者已变得很不适宜。但是,这篇论文的证据和其他有关欧洲的数据表明人力资源管理并不是简单地沿着人事管理的反面、负面发展的。欧洲的情况正如表 16.1.2 中的第三列所示,朝着人力资源管理的概念迈进,但很显然是在既定的外部环境下,并容纳了人事管理的双重性概念。这样,其目标既包括组织要求,也包括对人员的关心:既关心成本、也关心收益,意味着使组织的政策与外部的文化和限制相适应;工会化和非工会化的方法都得到了运用;在各个级别上,在线经理和人力资源专家的关系都是相互作用的,而不是由专家或在线经理单独推动的。

因此,专家部门应该具有管理模糊性和灵活性的能力——这也是战略管理大师告诉我们的将变得越来越重要的课题。在这方面,欧洲大概起了带头作用。

16.2 日本人力资源管理

16.2.1 日本的独特性

与欧美不同,日本的人力资源管理(Human Resource Management in Japan)有其独特性。日本的公司都把人力资源管理放在极其重要的位置上,其人力资源管理的特性基本上可由终身雇佣制及论资排辈制得以反映。社团基本的理念导致社团的策略,社团的目标与其本性及其所处的商务环境的变化融合为一体。人力资源管理方面的社团的策略应体现为“人力资源的内部化”,即体现在劳动力的雇佣、培训及提升方面。日本公司内的人力资源管理的哲理可概括为强调人的因素以及家长式的作风、平均主义、团体主义和无等级的自觉意识。

日本公司中的人力资源管理的政策与实践可表现为如下一些方式:雇用学校的应届毕业生;工作的性差别;系统的业务培训;工作的轮换制;晋升的机制;整体论的评价;论资排辈的补偿机制以及就业保障机制。同时也实行信息分享,雇员参加管理决策以及企业工会组织等措施。

政策与实践的制定与实施,会取得如下一些行为后果,如雇员技能与激情的增进,更好的团组协作,更多的组织认同感,灵活的工作模式,较低的消耗率,奉行社团纪律以及大量的劳动纠纷的减少。

所取得的行为后果是为了提高劳动生产率 and 产品/服务质量,从而提高利润的增长以及共同的发展,或其他一些表示单独公司目标的特点。

现在的问题是传统意义上的人力资源管理的政策与实践是否将继续有用并在将来有意义。日本的公司面对着商务环境上的潜在变换,如全球市场的剧烈竞争,不断增进完善的劳动力,高新技术等等。

其结论是这些日本式的实践是由非共同社会实践得出的,诸如补偿机制是基于年龄和服务年限,其改变缓慢。而另一方面,日本人力资源管理实践的其他领域,如灵活的职工调换方面将调整得更快。还应注意到的是当代西方社会实践如团组协作生产、外部采购、临时雇用、交叉培训以及授权准许(权利下放)都是从日本公司的管理实践模式中发展起来的。

16.2.2 专注长远的日本模式

人力资源管理的特种方式来源于管理总体的特种方式。日本式的管