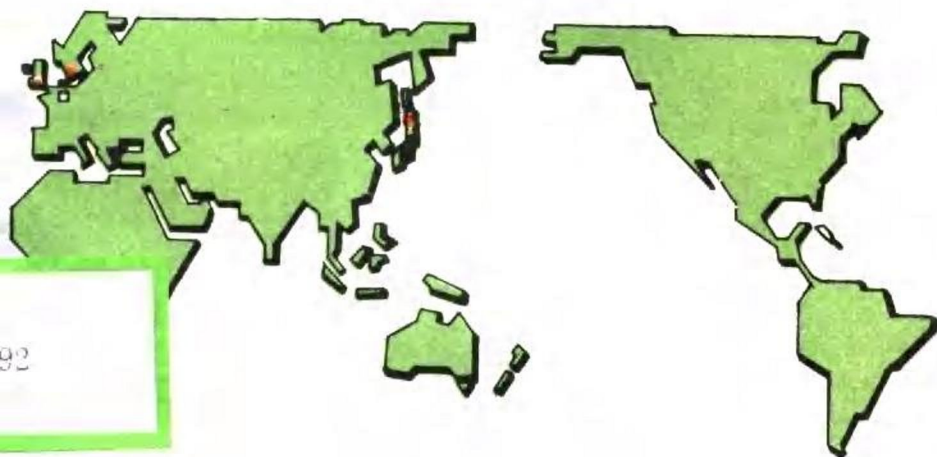


国外企业人事管理丛书(一)

中国高级公务员培训中心编著

日本三菱集团
荷兰飞利浦公司
英国大型企业

人事管理



中国人事出版社

(京)新登字099号

国外企业人事管理丛书

*

中国人事出版社出版

(北京市朝阳区西坝河南里17号楼)

新华书店经销

北京兴华印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 6.8 印张 150 千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数: 1—5000

ISBN7-80076-158-4/D·045

定价: 4.10 元

本书编著者

徐颂陶 文克勤

张汉生 张显扬 胡素娟

目 录

日本三菱集团人事管理

一、关于三菱集团	(3)
二、三菱集团的组织机构	(4)
三、三菱集团人事管理的前提条件	(6)
四、三菱集团职务等级制度和资格制度	(11)
五、三菱集团的人事考评制度	(18)
六、三菱集团的能力开发与培训教育	(28)
七、三菱集团其它各项人事管理制度	(32)
八、三菱集团组织与人事制度改革的发展趋势	(38)
九、三菱集团人事管理的主要特点	(50)

附图:

1.三菱商事公司组织图	(52)
2.职员分类图	(53)
3.职员晋升年限图	(54)
4.人力资源的综合开发示意图	(55)
5.东日本铁道公司职工教育设想图	(56)
6.三菱汽车工业公司开业以后的提高工资、定期提薪变动表	(58)

荷兰飞利浦公司人事管理

一、飞利浦公司人事管理的基本体制	(61)
------------------------	--------

二、飞利浦公司管理发展和人事部门职责	
任务	(64)
三、飞利浦公司的职员录用	(67)
四、飞利浦公司的工资保险福利制度	(69)
五、飞利浦公司人事管理的特点和做法	(76)

附录:

飞利浦公司人力资源管理细则	
1.概要	(79)
2.基本观念	(80)
3.组织	(83)
4.公司职员局的任务	(83)
5.各部门对公司人力资源管理的义务	(84)
6.长期性活动	(86)
7.任命	(86)
8.飞利浦公司人力资源管理文件说明	(90)
9.飞利浦公司职员潜力评价	(98)
10.飞利浦公司内部培训课程	(107)

英国大型企业人事管理

一、英国经济及企业职工概况	(117)
二、英国大型企业人事管理的历史发展	(123)
三、英国大型企业的组织体制	(125)
四、英国大型企业的人事管理体制	(129)
五、英国大型企业职工的录用和评估 (考 绩)	(136)
六、英国大型企业职工的培训	(145)

- 七、英国大型企业重视人力资源的开发 (152)
- 八、英国大型企业的工资和福利制度 (157)
- 九、英国大型企业人事管理的主要特点 (163)

附录:

- 1. 英国标准特许银行(集团)地区经理的职务
说明书 (165)
- 2. 英国标准特许银行(集团)的管理与发展系列
规划 (171)
- 3. 英国标准特许银行(集团)人才资源管理部门
贯彻执行基本工资检查及行业、人事经理的
管理指南 (180)

日本三菱集团人事管理

一、关于三菱企业集团

三菱(MI TSUBI SHI)这个名字产生于1873年(明治六年)，原为三菱商会，是由土佐藩大阪商会分离出来，成立九十九商会(轮船公司)以后演变而成的。土佐藩山内和岩崎弥太郎是九十九商会的最高指挥，现在所使用的三菱商标是由岩崎的家徽“三阶菱”和土佐藩的家徽“三叶柏”转化而来的，成为这家轮船公司的船旗志。三菱商会以后经过多次改名并分出了许多公司，但他们都隶属于一个控股公司。第二次世界大战以后，日本财阀解体，分出来的这些公司则作为三菱家族的一员独立存在下来，现已有三菱商事、三菱重工、银行、保险、石油、矿山、化工、运输、机械33家大股份公司，其中29个公司的股票可以上市。由于他们同出于三菱家族，因而形成了势力很大的三菱集团，并成为日本六大企业集团之一(即三菱、三井、住友、芙蓉、三和、第一劝业)。但是这个所谓集团，并不是一个真正的经济实体，他们之上既没有什么组织，也不存在领导关系，而是各自独立，相互平等的关系。他们通过互相参股但又不控股和每月召开一次内容为互通情况、联络感情的联谊会的形式来维系经济上和精神上的凝聚力。各公司在资金、技术、材料供应和信息交流方面相互协作，分享经济收益。目前，三菱企业集团的生产和经营事业包括十二个行业，它们是：电子、电力及精密机器，运输设备，石油和天然气，黑色及有色金属，玻璃、水泥和陶瓷，纤维、纸张和纸浆，运输、仓库、房地产和建筑业，金融事业，商业，机械制造，化学、合成树脂，食品和其他。三菱集团在海外的办事处达197处之多，

遍及世界各大洲，仅在中国大陆就有7处，在海外开设的工厂也有88家，涉及了十个行业。

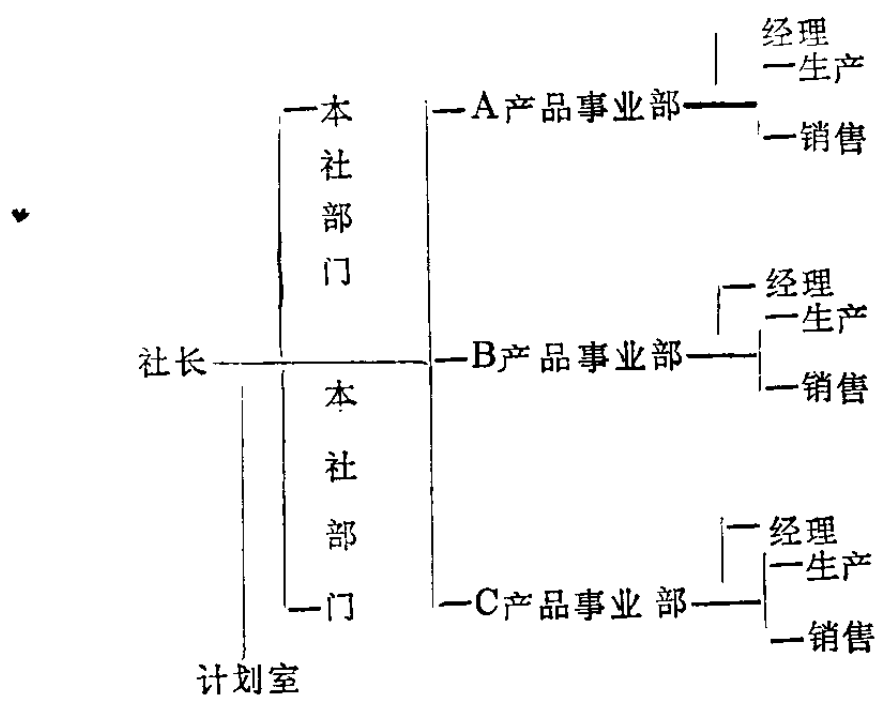
这次考察团赴日后的主要接待单位三菱商事，成立于1950年4月1日。截至1989年3月31日的数字表明，该商事有资本金1144亿多日元；在海外设办事处104所，海外子公司68所；职员人数有8005名，此外有临时雇佣和国外当地雇佣人员5685名；发行一般股票为15亿4千4百多万股，有股东63273个。三菱商事株式会社是日本的有代表性的综合商社。它在进行日本国内交易、进出口以及三国间贸易的同时，还从事于推进对事业的投资、转让先进技术、参与资源开发事业、国际金融业务以及提供各种行业、科学技术、国际市场等各种最新信息，并在信息行业、通信、生物化学、电子工业、航天工业、新型材料等新的领域内积极拓展有关业务。三菱商事自1972年中日恢复邦交后，积极开展对华贸易。1972年三菱集团三首脑（三菱商事、三菱重工、三菱银行）访华，曾拜会周恩来总理。1989年2月，三菱商事社长诸桥晋六访华，又拜会了李鹏总理。

二、三菱集团的组织机构

三菱企业集团的内部组织机构的最大特点是实行事业部制度，这也是日本常见的企业组织机构。所谓事业部制度，就是按各自的市场及产品来组成几个自负盈亏的责任单位的制度。其典型形态是按照产品来组成具有销售、生产、经理机能的部门。

简单图示如下：

图表1



日本的企业之所以实行业务部制度，主要在于公司规模扩大，产品及新的事业也在增多。以三菱重工为例，该公司有6个研究中心和14个制造厂，产品种类繁多，包括船舶、动力系统、飞机、化工设备、工业机械等68种主要产品。这种同时生产不同产品，搞不同事业的公司，总经理（社长）一个人要顾及全面是十分困难的，于是他们就搞起了事业部制度。其目的也就是让各个部门具有各自间的竞争意识和自负盈亏。

在1955年前后，事业部制迅速发展起来。1960年调查，日本有63家公司实行业务部制，到1965年发展到95家公司。三菱就是积极推行业务部制度的一个企业集团，其组织机构在日本大企业中最具代表性。（参见附图1：三菱商事公司组织图）

实行业务部制度的好处是：（1）能在事业部长这一级根据实际情况机动地决定各种经营上的问题；（2）按产品种类搞生产和销售，从而加强了各种产品的竞争能力；（3）能明

确事业部长的经营成绩，从而评价也简单，有利于培养经营管理干部。

事业部成立后，通过对产品市场的开发、改良产品、降低成本、贯彻专业化，来提高所有产品的经济效益。但是为了适应复合商品时代的新的要求，也可以对具有相同市场、相同用户的事业部进行合并改组。这样的组织形态与已往的组织形态相比，出现了六个方面的变化：（1）金字塔形的等级划分变为水平的工作网络；（2）集权变为分权；（3）庞大的公司本部变为小的公司本部；（4）安定的官僚机构变为动态的技术革命结构；（5）高层次方式的意思决定变为负责人主导的意思决定；（6）重点放在生产部门变为重点放在经营管理部门。

三、三菱集团人事管理的前提条件

日本一般企业人事管理体制的特点是“终身雇用+年功序列+企业内工会”。三菱企业集团的组织与人事管理也是以此为基础的，但又有它自己的独特之处。三菱商事人事厚生部部长沼龙明先生说，该公司人事管理有三个前提条件，这就是：（1）终身雇用；（2）没有职位说明书；（3）分权的人事管理。在三菱集团的其他公司大体也是这样的一个格局。

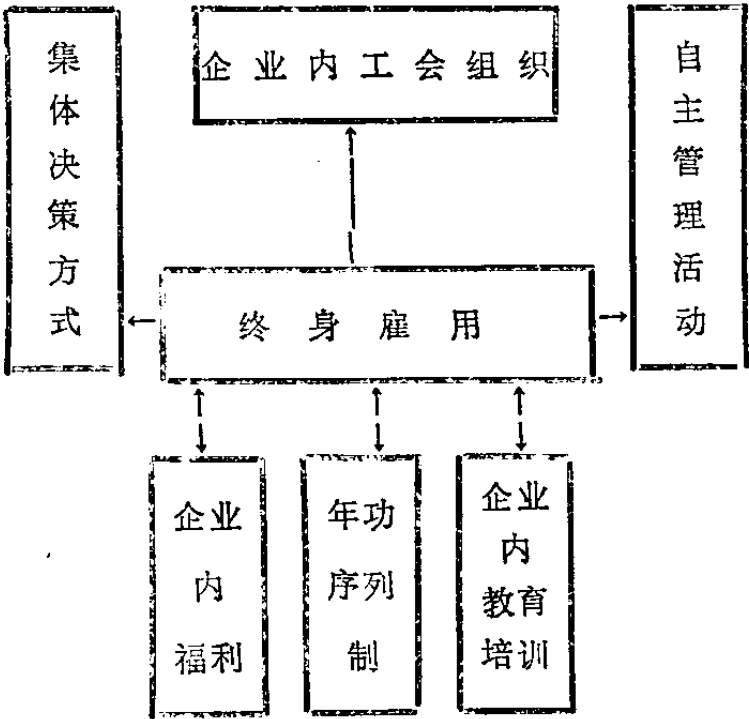
1、终身雇用。是指工作人员从学校毕业通过招聘进入公司，一直到退休之前，只要这个公司不倒闭，就一直干下去，并逐渐得到提升，有的成为企业各级经营管理骨干，很少发生被解雇或中途转职的现象。

“终身雇用”制没有法律上的依据，也不是靠行政命令

维持的。法律规定的是雇用和就业自由。所以终身雇用是企业
和职工双方的一种自愿行为，或者说是社会惯例。维持这种
体制的因素是多方面的，有传统意识的影响，有社会舆论
的压力，有企业和职工双方对各自利益的考虑，还有企业内
人事制度的保证等等。

日本的企业由“终身雇用”这一核心因素派生出“企业
内工会”、“自主管理”、“集体决策”等特征。支持“终
身雇用”，同时又依靠“终身雇用”才能存在的三个特点是
“年功序列”待遇制，“企业内教育培训制”和“企业办福
利”制度。其中“年功序列”制是“终身雇用”制最有力的
支柱，以上关系如下图所示：

图表2



“年功序列”是企业内待遇制度的基本特点。根据这种
制度，应届毕业生作为新职工进入企业后，在5—10年 左右
工资待遇只按照资历逐年平稳上升，不产生明显的个人差

昇。在以后的职业生涯中，工资待遇也是随着工龄增加而持续上升。而且在干部提拔使用和晋升制度中都规定有必需的资历条件。达不到规定资历就不具备成为晋升候选人的条件。所以日本企业中各级干部的地位高低与年龄之间呈现较为整齐的对应关系。

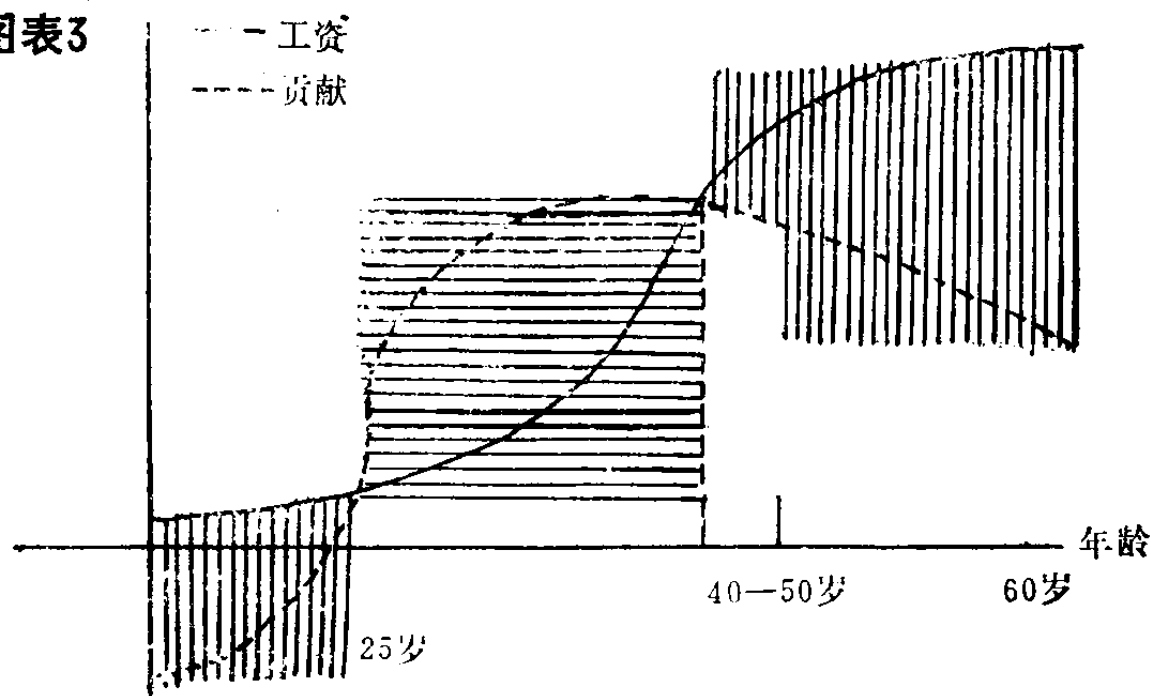
“年功序列”制是“终身雇用”体制的重要支柱和组成部分。没有“终身雇用”就没有年龄、资历和能力的整齐对应，“年功序列”将失去基础。而没有“年功序列”制度，职工感受不到在同一企业稳定工作的好处和中途转职的损失，将可能见异思迁，使“终身雇用”解体。

“终身雇用”制除了时间概念上的意义（全职业生涯）之外，还有空间概念的意义——全生活领域。日本企业与职工的关系并不仅仅局限在工作范围之内，而且对职工生活（包括家庭子女）也负有全面责任，给予统筹考虑。

据了解，现在日本职工当中，大约有三分之一的人受到“终身雇用”制的保护，这部分人中主要是大、中型企业里作为生产、经营、管理、技术骨干的男性职工。女性职工在结婚、生育之后，都辞职回家料理家务，到子女长大后才又第二次就业。但这时她们只能做临时工或计时工、不享受“终身雇用”制待遇。小企业的“终身雇用”制也不那么有保证，职工流动性比大、中型企业高得多。

支持这种“终身雇用”制度的另一重要方面是日本企业的工资理论和工资政策。按日本专家的解释，日本的工资制度，从每个职员的一生来看，其工资总量是与其对公司的贡献直接联系的，但在不同年龄段薪酬并不相符，其关系如下图所示：

图表3



职工在25岁之前，贡献虽然大，但要扣除培养费，所以支付工资要低一些。25岁至40岁或50岁之间，贡献最大，但支付工资低于应付工资，其中这部分差额（横线部分）由公司作为储蓄。50岁以后贡献减少，但支付工资却不变，这部分差额即是从储蓄中提出的。这种工资制度被称之为“年功序列工资制”。

这样的工资制度，就使得职工不愿意中途转职；同样，大企业也不肯从企业外录用40—50岁以上的有工作经历者，因为这些人没有公司的工资储蓄，必然要从他人的储蓄中提出来支付给他。这样做对公司明显是不利的。即使是较年轻的30岁的人，后半段时间也可能储蓄一些，但与该支出的数额比较，仍然是入不敷出的。

由于“终身雇用”制的存在，企业由于生产不景气而想减少职员，也不能采取解雇的手段进行。有关资料表明，不景气时期日本企业的人事对策依次有以下一些内容：停止录用新职工，不补充缺员，人事调配调整，限制加班，对外借出，下放到附属企业，裁减临时工，停薪留职，号召自愿退休或退职，

指名解雇。有的日本经营专家认为，企业有双重经营目标：一是保证全体职工的“饭碗”，二是实现赢利。例如著名日本经营咨询专家大前研一就说过：“如果只需考虑利润而不必顾及职工饭碗，那就用不着要求经营者有这么高的素质了。”

那么“终身雇用”究竟有些什么好处呢？第一，利于编制较长时期内的预算，同时，公司还可以安排作为培养年轻职员用的教育投资；第二，有计划地培养所需人才，配置人才；第三，便于在多年观察基础上，选拔公司的干部队伍。

但是也有如下一些缺点：第一，从经营方面看，削弱了灵活性。因有职工一旦被录用后，起码将被雇用35年以上，这就造成即使想录用100人，那多数情况下也只能录用50人。因为他们认为与其目前人手不足，也比将来人满为患要强。第二，如果一个公司的人员构成都是没有其他公司工作经历的人，那么从某种意义上讲，这个企业本身存在的弱点就难于克服。

日本的“终身雇用+年功序列”体制具有有利于企业长远发展的种种优点，这些优点在日本经济高速发展时期发挥了巨大的作用。但是这一体制的弱点——不利于在短期内迅速转变经营方向，这在新形势下是致命的。所以各企业都在谋求雇用形式的多样化。

2、没有职位说明书。其含义是公司在录用新职工时，不考虑谁将担任何种工作，只是考虑录用多种多样的人，传授给他们尽可能多的知识，培养通用型人才。这样一来，即使是工作内容变化了，工资待遇也不发生变化，工作内容根据公司的安排而变化。而且，即便是不喜欢该工作，也不允许推辞。

日本专家认为，在日本，虽不能说准备搞职位分类，并以此为主线进行人事管理的公司不存在，但多数公司与三菱公司相同，进行的是没有职位分类的人事管理。从本质上

看，以职位分类为中心的人事管理，它不考虑人事管理中间的人为因素，是一种科学的、先进的方法。但这种方法要引进变化十分迅速的社会以及尚无解雇自由的社会确实很难。原因在于，在变化剧烈的社会，公司必须作为一个整体，而各种工作种类、数量、质量天天都在变化，因此，每天为适应各种变化而更换职位说明书这将意味着大大增加劳动量。更进一步而言，即使是换了职位说明书，那职员能否接受新的职位说明书约束并没有保证（比如不喜欢、没能力）。因此，如果公司无权解雇反对新职位说明书的人，也无权新录用愿意受新职位说明书约束的人，即使从形式上看更换了也无法取得真正的效果。即只要没有解雇的自由，可以说以职位说明书为中心的人事管理，将大大削弱公司在环境变化中的适应能力。

3、分权的人事管理。其含义是重视行业的人事管理。所谓行业的人事管理，即指工作上的上级主管负责人事管理。公司高层人事管理专家原则上没有人事管理的决定权，但可以对有决定权者提出建议。

行业人事管理可分为以下三个层次进行，（1）人事委员会（管理委员会之一）（2）总负责人（3）部门负责人。

为了使他们能根据实际情况做出准确的判断，要对他们授予一定的权限。

四、三菱集团的职务等级制度和资格制度

1. 职员分类制度

在日本企业中，职工身份没有“蓝领”、“白领”之分，