



創刊1897

日本の人材マネジメント論の理論と事例

# 日本人力资源管理理论与实践

〔日〕幸田浩文 著

徐哲根 译

商務印書館  
The Commercial Press

# 日本人力资源管理理论与实践

〔日〕幸田浩文 著  
徐哲根 译

 商务印书馆  
The Commercial Press

2015年·北京

日本の人材マネジメント論の理論と事例@幸田浩文

图书在版编目(CIP)数据

日本人力资源管理理论与实践/(日)幸田浩文著;徐哲根译.—北京:商务印书馆,2015

ISBN 978-7-100-11047-1

I. ①日… II. ①幸… ②徐… III. ①人力资源管理—研究—日本 IV. ①F249.313.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第018444号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

日本人力资源管理理论与实践

〔日〕幸田浩文 著

徐哲根 译

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-11047-1

---

2015年4月第1版

开本 880×1230 1/32

2015年4月北京第1次印刷

印张 12%

定价: 32.00元

## 序言

本书全面系统地论述了日本人力资源管理理论与实践,包括理论部分和实践部分。在理论部分中,首先用五章的篇幅阐述日本人力资源管理理论的基本内容;然后,在附录中考察了零售业、制造业、纺织业和食品制造业等领域里能够培育出众多代表日本的世界级企业的江户时代近江商人的经营管理思想,通过比较20世纪80年代后期泡沫经济期和当前的日本女性劳动者就业意识及女性管理者职业生涯发展的变化,考察女性进入社会的状况。在实践部分中,通过大、中、小企业和外资企业的例子,分析和探讨了日本企业的人力资源管理实践。

引言“日本工资及人事待遇制度的历史演变——年功主义与成果、绩效主义的冲突”分析了从第二次世界大战后至今日本工资及人事待遇制度的历史演变过程,阐述了年功主义与成果、绩效主义的冲突。

第一章“有效利用‘人’的组织战略”在说明管理“人”的必要性

和重要性的同时,解说了日本从劳务管理理念到人才管理理念的转换过程,以及新人事部门的作用和今后的方向。

第二章“员工与工作组织”简明扼要地介绍了从科学管理时代、少品种大量生产时代、多品种少量生产时代至新生产系统和新作业体系的探索时代等各阶段的演变过程,并分析了各时代生产和作业体系的特征。

第三章“员工与工作的匹配”阐述了企业为了员工能力与职务相一致而实施的员工教育与能力开发理论与方法。

第四章“工作条件”以日本劳资关系法规为中心,系统地说明了就业规则的意义、内容以及工资体系与各种工资类型,并介绍了20世纪90年代以后日本工资制度的变化。

第五章“舒适职场的创建”从法律的视角解说了创建舒适职场必需的劳动安全管理及劳动卫生管理。

附录1“日本泡沫期后女性劳动者和管理者的就业意识及职业生涯发展变化的考察”分析了从泡沫经济崩溃后至今日本女性劳动者的就业意识及女性管理者职业生涯发展的变化。

附录2“从‘近江商人’看日本式CSR促进经营力——以家训‘三方得利’为中心”通过分析日本近畿地区特别是近江地区的文献和资料,考察了近江商人的企业管理、商业活动和商业模式。

案例1“JR东日本公司技术经营人才的录用及培育过程——基于问卷调查结果”通过对JR东日本公司的问卷调查结果,考察了人才培养的状况,尤其是重点分析了MOT(技术经营)人才的培

育过程。

案例 2“快餐业非正规员工的人力资源管理——以快餐店非全时工和兼职工为例”以著名快餐店为例，分析了快餐业非正规员工人才管理的现状。

案例 3“泡沫经济期工资和人事待遇制度改革的考察——从属人、年功主义到日本式能力主义”考察了日本地方老字号企业引进能力主义工资及人事待遇制度的背景和过程。

案例 4“日本外资企业女性的就业意识——基于香奈儿(股份有限公司)的访谈调查”根据香奈儿(股份有限公司)的访谈调查，考察了女性劳动者意识的变化。

案例 5“东京圆顶酒店人事制度、人才培育和教育训练”以东京圆顶酒店为例，分析了人事制度以及人才教育的特征，并提出了应采取的未来人才战略。

担任本书翻译的是青岛大学的徐哲根老师。我是通过我的学生日本东洋大学院在籍博士生宫下弘和的介绍，于 2007 年春天在青岛认识徐老师的。徐老师曾留学于日本岩手大学，在该大学取得博士学位后一直从事人力资源管理的教学和研究工作，是一位熟悉中国和日本人力资源管理的学者。我想翻译并出版拙著《日本人力资源管理理论与实践》是一项难度很大的工作，在此对翻译本书的徐老师表示衷心的感谢。

自古以来，日本在文化、思想和学问等方面受到中国的很大影响，但在企业经营及人力资源管理理论和实践方面两国却有很大

的不同。通过本书在中国的出版,希望更多的中国读者了解日本企业在经济高速增长期繁荣和在“失去的十年”里低迷的背景和原因,这将对中国企业未来的发展有所裨益。

幸田浩文

2014年12月于东京

# 目 录

## 第一部分 理论篇 .....1

### 引言 日本工资及人事待遇制度的历史演变

#### ——年功主义与成果、绩效主义的冲突 .....3

#### 问题的提出 .....3

#### 二战结束时的工资制度 .....4

#### 职务工资的历史演变 .....6

#### 职能工资的历史演变 .....14

#### 日本式能力主义的实质 .....19

#### 年功主义与成果、绩效主义的冲突 .....21

#### 展望 .....24

### 第一章 有效利用“人”的组织战略 .....27

#### 管理“人”的必要性和重要性 .....27

#### 日本劳务管理的内容、目的和对象 .....28

#### 日本劳务管理理论的历史演变 .....31

#### 美国劳务管理理论的历史演变 .....35



日本的人力资源管理概念 .....	40
新人事部门的职能 .....	43
展望 .....	48
第二章 员工与工作组织 .....	52
生产系统与作业体系的演变 .....	52
职务设计理论与方法 .....	57
未来生产与作业体系的再造 .....	63
组织中的领导力与激励 .....	67
组织中的沟通 .....	69
领导力和激励机制 .....	72
领导理论 .....	74
激励理论 .....	75
第三章 员工与工作的匹配 .....	80
日本企业的雇佣、录用和退职 .....	80
人员配置与能力评价 .....	81
员工的教育训练和能力开发 .....	82
录用管理和退职管理 .....	83
日本式雇佣惯例与劳动力市场的关系 .....	87
人事考核的意义和方法 .....	98
专门职制度和职能资格制度 .....	102
OJT 与 Off-JT .....	106
能力开发管理 .....	111
人才管理中的能力概念 .....	115

多样化人才与技术经营人才的培育 .....	119
第四章 工作条件 .....	126
就业规则的含义与内容 .....	126
就业规则与劳资关系法规的关系 .....	129
劳动时间管理 .....	137
工资体系与工资类型 .....	142
“工作工资”的意义和内容 .....	150
奖金、退职金和优先认股权 .....	153
工资上涨与生产率的关系 .....	157
泡沫经济崩溃后的工资 .....	159
日本的工会与劳资关系 .....	162
集体谈判与劳资协议制 .....	167
日本劳资关系的稳定机制 .....	170
第五章 舒适职场的创建 .....	174
职场环境 .....	174
劳动安全管理与劳动卫生管理 .....	175
办公室环境与办公室效率 .....	183
办公自动化对雇佣和劳动的影响 .....	186
办公室的安全卫生管理 .....	190
以人为中心的办公室环境 .....	194
从不满意的办公室环境到舒适的职场环境 .....	196
日本企业的福利厚生 .....	198
福利厚生的意义和内容 .....	203

从企业福祉到企业厚生 .....	205
日本的新福利厚生措施 .....	206
附录 1 日本泡沫期后女性劳动者和管理者的 就业意识及职业生涯发展变化的考察 .....	212
前言 .....	212
企业的“劳动者女性化” .....	213
女性工作意识和企业的态度 .....	219
女性就业意识与职业生涯发展 .....	224
女性职业生涯发展的障碍和促进因素 .....	230
结语:女性职业生涯发展的进一步考察 .....	234
附录 2 从“近江商人”看日本式 CSR 促进经营力 ——以家训“三方得利”为中心 .....	243
前言 .....	243
近江商人的特征 .....	245
近江商人的企业经营 .....	248
近江商人的“诸国产物周转” .....	253
强制性资本积累和“帐合法” .....	255
近江商人的组织能力 .....	259
结语:近江商人的 CSR 经营 .....	261
<b>第二部分 实践篇 .....</b>	<b>265</b>
案例 1 JR 东日本公司技术经营人才的录用及培育过程 ——基于问卷调查结果 .....	267

研究目的与构成 .....	267
JR 东日本公司员工构成的特点 .....	268
JR 东日本公司人事管理制度的现状 .....	273
JR 东日本公司的技术经营人才的确保和培育 .....	277
思考题 .....	282
读一读 .....	283
案例 2 快餐业非正规员工的人力资源管理 ——以快餐店非全时工和兼职工为例 .....	284
研究目的与构成 .....	284
A 公司非全时工和兼职工的人事、工作和 工资管理现状 .....	285
A 公司问卷调查结果 .....	298
非全时工和兼职工劳动的相关术语及统计资料 .....	305
思考题 .....	312
案例 3 泡沫经济期工资和人事待遇制度改革的考察 ——从属人、年功主义到日本式能力主义 .....	313
研究目的与构成 .....	313
企业概况 .....	314
人事待遇制度改革的准备阶段——实施职务分析和 访谈调查 .....	316
职务分析、访谈调查的结果 .....	317
引进职能工资的步骤 .....	320
能力主义工资体系运用上的注意事项 .....	321

工资成本估算的要求 .....328

工资成本估算的结果 .....330

思考题 .....338

读一读 .....340

#### 案例4 日本外资企业女性的就业意识

——基于香奈儿（股份有限公司）的访谈调查 .....342

研究目的与构成 .....342

大学生就职情况 .....343

外资企业的状况 .....346

香奈儿公司访谈调查 .....354

思考题 .....364

读一读 .....364

#### 案例5 东京圆顶酒店人事制度、人才培育和教育训练 .....365

研究目的与构成 .....365

企业概况 .....366

酒店业的规模 .....368

经营理念与组织图 .....369

经营业绩与营业资料 .....371

教育制度 .....372

人事制度 .....376

结论 .....379

思考题 .....387

读一读 .....387

译后记 .....388

第一部分

理论篇



## 引言

# 日本工资及人事待遇制度的历史演变

## ——年功主义与成果、绩效主义的冲突

### 问题的提出

第二次世界大战后，日本经济几度起落。企业经营在萧条时期重视企业文化，而繁荣时期追求企业体系的合理性。换言之，如果企业经营状况不好，则通过精神激励使员工更加努力、积极进取；如果企业经营状况良好，则开始探索新的制度或构筑新的体系，以便进一步提高绩效。

日本企业工资及人事待遇制度虽然受到美国的影响，但通过相关理念的整合，创造出许多具有日本特色的理念，如年功主义、属人主义、能力主义、成果主义和绩效主义等。众所周知，年功主义重视年龄、学历、工龄等个人属性，能力主义则不仅重视通过成果、绩效评价的显在能力，而且还重视可能取得成果、绩效的潜在能力，而成果、绩效主义只凭借结果来确定人事待遇和工资。



二战结束后,日本企业先是用以年功主义理念为基础定期加薪的年功工资、属人工资制度取代了二战结束时实行的以生活费为基础的工资体系;随着经济高速发展,又用以职务和能力为基础的职务工资和职能工资制度取代了年功工资和属人工资制度。泡沫经济崩溃后,与年薪制一同还实行了成果、绩效工资制度,但却受到了人们的质疑。

本章通过对战后 60 年间以不同理念为基础产生的工资、人事待遇制度的历史考察(见引言-表 1),分析年功主义、能力主义和成果主义、绩效主义等相互对立的概念,探索通过日本工资及人事待遇制度提升企业竞争力的途径。

## 二战结束时的工资制度

二战结束时,日本国民经济的正常秩序遭到了严重破坏,出现了诸多社会问题。如战时经济体制向和平经济体制转变,军工产业停产导致失业人数增加,复员军人大量退役,运输系统遭到毁灭性破坏,流通环节中断,粮食不足等。在这种状况下,人们不得不过着“竹笋生活”或“洋葱生活”<sup>①</sup>。

二战结束后不久,政府废除了《战时工资统管令》、《公司会计统管令》等一系列统管法令。劳动者根据 1945 年 12 月颁布的《工

---

<sup>①</sup> 生活像竹笋或洋葱一层一层剥皮一样,将身边的衣物或家当一点一点卖出养家糊口过日子。——译者注