

人力资源：大企业养猪，小企业养虎 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472058.htm 不同规模的日本企业在对待人才方面有着截然不同的心态，大型企业留住人才的手法如“养猪”，而中小企业培养人才的心态像“养虎”。在日本的企业管理类文章中，常见“人财”一词，这同我们熟悉的“人才”还不一样。“人财”肯定是人才，但不是所有的人才都是“人财”，只有能为企业带来财富的人才才能称为“人财”。无论是丰田汽车公司那样的国际化企业，还是只有老板一人小摊小贩，追求的都是利润。所不同的是，小摊小贩们只为满足个人或全家生计，而丰田汽车已经将事业和利润社会化。丰田在追求自身利益的同时，使员工、相关服务群体，以及生产丰田汽车所在的城市，都能享受到丰田赢利而带来的好处。能为丰田创造丰厚利润的员工，已经实实在在地完成了由人到人才，再到“人财”的转变。虽然不能说所有的丰田人都是丰田的“人财”，但至少其中、高层管理者，绝大多数堪称“人财”。大型企业留才如“养猪”有人说“带兵如带狗，养女人如养猪。”话糙理不糙，日本大型企业留住人才的方法如同伺弄那胖乎乎的猪，让它吃得饱饱的，住得舒舒服服的，它就不愿意离开那安乐窝。如果说某位先生想跳出丰田公司，自己去创办一家新的汽车生产厂的话，那只会被认为是痴人说梦。因为汽车生产非一人之力能及，更重要的是，被招聘进丰田的员工，从普通人被培养成人才，再由人才转变成公司“人财”的过程中，公司给予了他们最渴求的东西财富和荣誉。这种优厚所

得尽管无法填满人类与生俱来的贪欲，但却能在一定阶段和一定范围内遏止贪欲，使这些人才的心理保持着一定的平衡和满足。日本帝国数据银行对同类人才在所得（包括金钱的、物质的、精神的）方面进行比较，得到的结果是：人才的综合效益指数通常是随着企业规模变大而逐渐变大（如图1）。当前，丰田汽车对人才的综合效益指数已处于最高之列。作为丰田人，那种无意识中流露出的得意感，就是个人欲望得到了某种满足的外在表现。而丰田高于其他企业的综合效益指数，既有效地抑制了人才们跳槽的想法，又削弱了他们独立承担风险的勇气。据日本帝国数据银行的统计，同样一个人才，在丰田那样的大型企业工作时，如果独立承担风险的指数被设为1.0的话，那么在一般中小企业工作时，他的独立承担风险指数就为2.4~4.0。这说明，企业越小，人才们独立承担风险的指数越高。原因在于：大企业人才们在决定去留的问题上更加瞻前顾后。因为有勇气舍去优厚的待遇和良好的工作环境，开辟全新事业的人才，只是极个别的。在大企业中，企业的技术和商业秘密，并不是集中掌握在某一个人或某几个人手上，它是由一个较大的群体掌握着的，某一个人所掌握的秘密非常有限。这部分有限的秘密即使被带走，对原有企业带来的影响也非常有限，而且无法单独成为实现自己更高期望值的法宝。大企业的人才们已经基本上跳出了物欲的桎梏，看重的是全面地实现自我。不仅不必依靠自身所掌握的单一技术谋生，还可能从事与过去的工作内容毫不相干的事业，并成为原有企业在开展新事业上的合作伙伴。中小企业培才如“养虎”中小企业的核心技术都是“传家宝”，有城府很深的员工隐忍多年，就是为获得东家的“传家

宝”后另立门户。可怜东家老板们不仅多年心血付诸东流，还演绎了养虎遗患的悲剧。然而，中小企业的情形同大企业完全不一样。由于规模的限制，中小企业往往是围绕几个甚至一个产品而展开商业活动的。这些单一的产品，所涉及的技术相对单一，由几个人甚至一个人就能掌握。更由于中小企业对技术的依赖非常明显，这些技术一旦被带走，完全能够在短时间内生产出比原有企业质量更高的产品。这不仅会对原有企业以沉重的打击，同时，在短期内能够满足个人的私欲。中小企业由于在综合效益上的劣势，外部的诱惑更能让人才们产生挑战心理，特别是自己所熟悉的成功实例，更助长了自己心理上的不平，使他们在决定去留的问题上变得那么义无反顾。因此，在中小企业工作的人才中，跳槽或独立创业的可能性要比在大企业工作的高出很多。虽然中小企业针对人才跳槽制定了各种限制性的规章制度，但只能是单方面为避免“人财两空”而采取的被动措施。由于各国的劳动法规大多都是从保护劳动者的角度出发，一部分在中小企业工作的人才们，由于无法遏止自身的欲望，总能从中找到对自己有利的条文，达到自己既能跳槽，又有合理说法之目的。特别是那些被中小企业老板寄予厚望的人才，因为老实能干深受老板信任，老板们将自家经过几年、甚至几十年积累下来的，被视为“核心竞争法宝”的各种技能和技巧，全盘传授予他们。这些人往往会在自认为时机成熟时，突然不辞而别，只留下老板们伤心欲绝又束手无策。虽然绝大多数离开者都会在同老东家交涉时，信誓旦旦地保证绝不损害老东家的利益。可是，通常过不多久，市场上就会冒出一种与老东家工艺和质量完全相同的产品。而这种新产品的老板，

正是那位不辞而别者。老东家不仅市场空间被挤占，而且产品中某些本不能外传的微小缺陷，会被当作无情攻击的靶子，轻则使老东家遭受重大损失，重则使老东家濒临倒闭或破产。当原有企业的老板悔不当初时，损失早已无法挽回。因此，日本的一部分中小企业，所建立的社内岗位招聘制度，尽管无法杜绝人才流失，但在一定程度上却让老板们稍稍感到宽心。独特之一：大型企业人才“出向”子公司当人才练兵场，日本大型企业不仅深谙循序渐进的人才培养规律，而且还共用资源、善用资源，用尽资源。从上面两点看，似乎大型企业根本无须担心人才流失。其实正是大型企业多样化保留人才的做法，才保证了大型企业随时有合适的人才所用。普遍性的升职、加薪自不待言，人才“出向”是日本大型企业保留和锻炼人才的有效做法。“出向”的基本做法是：在一定的时期内，将内定为下期提升的人才派往由自己100%出资的子公司，放在与应提升位置基本相同或稍微低一级的位置（比如将总部的一名管理室副室长派往下属子公司担任副社长），使他们在小范围的大环境中经受考验和磨练。这里的小范围，是相对子公司的业务范围而言；而大环境则是指在经营中，大、小公司都处在同一竞争时代。“出向”人才们的人事和能力考核，由总公司和子公司共同负责，并接受双重管理。薪金从总部领取，但从子公司的财务中计算。这样，实际支给薪金的是子公司的利益，故子公司的社长并不会对他们不负责任，“出向”人才自己也不敢以总部下派的人才自居。虽然在最终结算时总部会充分考虑子公司的利益，但是，一个在视野上更加广阔、同总部各部门都非常熟悉的人才，对子公司带来的效益只会比子公司其他人才更大

。所以，“出向”人才的绝大多数，要么在规定的时间内返回总部，担任既定的职务；要么被子公司留下来，担任更高的职务，成为总部扩大子公司规模或加强子公司高层管理的重要人才。当然，一小部分在总部看好，而“出向”后两不看好的人才，就会自谋出路。因此，日本大企业的人才培养，具有极强的实用性、方向性和连续性。独特之二：中小企业社内招聘 社内招聘，不仅人尽其才，而且成本极低。最重要的是，劳资双方责权利分得清清楚楚，很大程度减少了“养虎遗患”的问题。莲池光机株式会社是一家设计和生产精密光学仪器的中型企业。现有正式员工248人，2006年的营业额为18亿元人民币。1995年，一名深得社长信任，掌握公司几乎全部技术机密的技术副科长，一夜之间带领8名技术骨干出走，另立门户生产同样的产品，差点造成公司灭顶之灾。在经历这次人才流失的痛苦之后，社长莲池三郎想出来一个培养和稳定人才，使人才变成企业“人财”的社内岗位招聘制度。这个制度最重要的一点是劳资双方责权利非常明确。莲池三郎在反思中得出结论：只有建立在法律基础上的相互信赖，才是最牢固和最有保障的。秘密应聘，公开录用 每年2月中旬，莲池光机各科室和生产车间都要申报新一年的年度计划。申报计划中重要的一项就是当年的人才使用和培养计划。各科室和生产车间用人计划在年度计划会上发表之后，人事部长和社长经过全盘考虑，进行相应人员调整。在2月28日，人事部长以社长的命令形式，公布了各部门各岗位的员工人数、招聘方法。然后各科室和车间开始在公司内部物色合适人选。日本同中国一样，如果有人准备离开原岗位而去社里新的其他岗位，都会引起很多猜测。因此，人事部

规定：应聘的社内员工，只要将应聘内容填好后，同往常一样投进提案箱里，人事部就会根据本人约定的时间和地点，会同用人部门的主管一起进行面谈和考察。当人事部长和用人单位的主管已基本确定好对象的时候，就要同这个对象所在岗位的主管进行协商。当所在岗位的主管没有异议时，被确定的对象就成了新岗位的人选。当所在岗位的主管因为工作需要无法放人，而社内又找不出更合适的人来接替他的工作时，新岗位的主管必须放弃录用该员工。但是，所在岗位的主管必须保证：在正常情况下，一年以内不得提出调整该员工的工作，否则被视为对该员工的打击报复。对于极个别必须去新岗位才会对全社的整体效益有利的，由社长亲自进行裁决，并责成人事部负责在短时期内为原岗位找到适当的人选。新任职合同责权利明确 被确定到新的岗位工作的员工，必须同人事部签订新的任职合同。合同的条款中不仅包含有基本任职时间和工作内容，还包含有学习内容和传授任务。就是说，新岗位从使用该员工起，自然地包含了对他的培养，这种培养虽然是胜任新的工作所必须的，而且是社内的技术、技能的传承，但对员工个人来讲，仍然是新学到一门知识。参照社外学习同类知识的标准，所核准的费用就是公司对当事人的个人投资。另外，公司让其学习新岗位的技术、技能之目的，在于更好地提高效益和实现技术、技能的传承，而不是为了该员工个人而采取的措施。由于技术、技能属于公司的无形资产，完全能够转换成有形的价值，这种价值可以等价于货币的数量。因此，学习费用和无形资产换算成的货币数量，就是进入新岗位的员工本人所应承担的经济责任。这种经济责任，也必须在新的任职合同中明确地反映

出来，只有当进入新岗位的员工，以优异的工作创造出更高的效益，以极大的耐心和热情培养出最低限度也要与自己的技术、技能水平相当的接班人的时候，员工本人才只是偿还了公司对自己投资的一部分。因为无形资产的核定标准是按照对公司的重要程度来计算的，是否在这之后就能独立使用这一无形资产，只有根据新的任职合同的内容和同公司建立的相互信赖关系而定。有些无形资产，如酒的勾兑、某种菜肴的做法等，也许终生不准用于以赢利为目的的场合，违者将按照合同规定追究其法律责任。为了鼓励员工在新岗位上努力学习和工作，公司根据员工在新岗位上的工作实绩，除了逐年减去回收的部分之外，在双方圆满履行合同的基础上，公司充分考虑员工的个人利益，有的以员工为首设立分厂；有的在双方同意的前提下，由员工自己独立成立公司，原有公司持有一定的股份，从而形成新型的伙伴关系。收徒奖励制度作辅 当新的任职合同签字之后，一般来讲，都在4月1日新财政年度开始的第一天的誓师大会上，由社长亲自发给任职令。誓师大会过后，员工才能正式去新的岗位上班。有些对公司业务至关重要的技术、技能，新的任职合同还必须由公司支付费用，到公证处公证之后方能生效。对于在工作年度的一般时间里，因社里的工作需要，必须进行小范围或个别岗位调整的，即使是由社长或人事部已经确定的社内人选，仍然在同员工讲清调整的理由之后，履行新的任职合同。彻底落实了先合同，后上岗的社内人事制度。由于采用了社内岗位招聘制度，除董事之外的所有员工，都可以选择社内的岗位。每个员工，只要是确实愿意出任某项工作并能胜任的，都可以通过社内岗位招聘得到满足。另外，为配合社

内岗位招聘制度的落实，公司还设立了收徒奖励制度。对那些在技术、技能和工艺上有专长的业务骨干，如果在优质高效地完成本职工作之外，确实为公司培养了人才，根据这些“学徒”掌握的程度和对公司的贡献，不仅可以得到相应的奖金，还会作为升职和年终分红时的参考。过去那种生怕别人学好了、丢掉了自己饭碗的人，现在大可不必操这份心。因为公司的做法使他们放心：只有优质高效地既完成份内工作，又能实现技术、技能传承的人，才是公司最离不开的人。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com