

# 韩国企业人力资源管理特点及启示

吴元民

(福建农林大学 人文社会科学学院, 福州 350002)

**摘要:**作为一个新兴的民族工业化国家,韩国企业在其经济飞速发展中扮演了极其重要的角色,而韩国企业的成功必然与其优秀的人力资源管理模式分不开。本文在分析韩国企业人力资源管理显著特点的基础上,指出了韩国企业人力资源管理特点对我国人力资源管理工作的借鉴意义。

**关键词:**韩国企业;人力资源管理;团队精神;特点;启示

**中图分类号:**F249.11 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2011)01-0091-04

作为中国一衣带水的邻邦,由于受儒家传统文化思想的影响,韩国与中国在价值观和文化上存在很多相似之处,因此他们在人力资源管理方面必然有很多共同点。然而自 20 世纪 60 年代以来,经过 30 年的发展,韩国从一个落后的农业国一跃成为亚洲“四小龙”之一,并跻身于具有强大民族工业体系的新兴工业化国家,领先中国经济发展至少十年<sup>[1]</sup>。正如韩国前总统金大中在 1998 年 2 月 25 日的就职演说中所指,韩国已经成为排名世界第十一位的经济强国<sup>[2]</sup>。毋庸置疑,韩国经济的高速增长与其人力资源管理是分不开的。因此研究韩国企业的人力资源管理对于完善我国的人力资源管理制度、指导人力资源实践具有重要的借鉴意义。

本文将从分析韩国企业人力资源管理的特点入手,对其显著特点进行阐述,最后立足于我国人力资源管理实践活动,从中挖掘具有参考价值的管理理念和方法。

## 1 韩国企业人力资源管理的特点分析

知识经济的到来和经济全球化的影响对企业的经营管理方式和竞争方式提出了新的挑战,这些挑战尤其表现在企业对优秀人才的争夺、维持、以及团队学习的速度上。因此企业间的竞争也由原来单纯的低成本或者差异化资源过渡到核心人才以及团队学习能力上。韩国企业人力资源管理在保留原来儒家传统文化特点的基础上呈现出了一些新的特点,这些特点主要包括:

### 1.1 重视人才,更注重人力资本投资

从韩国对基础教育的投入就可以看出国家对国民素质的重视。从 1962—1980 年,韩国文教育部预算占政府预算的比重,每年平均为 16.85%。1980 年教育支出占财政预算开支的 18%,1990 年又进一步增加为 21.5%。据世界银行统计,1990 年韩国的公共教育支出占政府总支出的比例在世界银行统计的 126 个国家和地区中居第 9 位<sup>[3]</sup>。2005 年其数额增加到 279 660 亿元之多(约合人民币 2 152 亿元),占国民生产总值的 4.4%、政府预算的 20.9%,教育预算在政府预算中所占的比例最大<sup>[4]</sup>。

知识经济条件下企业重视人才的理念越发凸显出来。比如三星的“人才经营”新战略是:注重吸纳“天才”,善用“个性”人才,敢用奇才、怪才。因此目前已拥有不少具有世界一流技术水平的“准天才”级人才和一大批企业首脑、技术专家和专业经营者,正是这些人才支撑起了三星的大厦<sup>[5]</sup>。韩国企业认为员工只有培训才能实现工作水平和技能的提升,也就可以胜任自己的工作。因此很多企业通过建立内部的研修院或者利用产业教育机构培育了大量的优秀人才,尤其对于知识型员工而言,由于知识技能更新速度快,一旦落后于竞争对手在市场上往往处于被动地位。所以企业必须时刻关注行业知识、技术及信息的新变化,在必要的时候投入巨资通过培训在短时间内提升企业整体的竞争力。

### 1.2 强调企业团队精神,但不忽视员工个性

韩国的企业非常注重组织中的成员及其团结,提倡每个员工的责任担当、爱企业之心和主人翁精神,

收稿日期:2010-11-26

作者简介:吴元民(1982—),男,山东滨州人,福建农林大学人文社会科学学院,助教,管理学硕士,研究方向:人力资源管理。

从而形成了共同体式的企业文化,团队中的每一个成员都有机会参与企业的活动并发表自己的观点。东洋制果公司的“好丽友家族会议”,东洋证券公司的“青年理事会制度”等都是由企业的最高经营者直接听取员工意见和建议的制度,而东洋水泥公司的“一起向前运动”则是由工会自发组织发起的经营革新运动<sup>[6]</sup>。此外,韩国大多数企业积极培育劳资共同体意识和劳资和解气氛,使员工把企业当做家庭来经营,从而使其经营活动能够在稳定的劳资关系中顺利进行。

进入21世纪,随着员工在企业内部个性化发展的倡导以及人本管理理念的推广,知识型人才的地位得到提升,为了防止优秀人才外流回避人力资本投资的高风险,企业不得不根据员工个人的性格特点结合企业的发展战略规划其今后的职业发展路径。可以说企业已经把核心员工看做企业关键核心竞争力的一部分,这种视角的转变再一次有力说明了未来竞争的制高点——关键人才的获取及保留,即企业内部知识、技能存量的多寡。

### 1.3 传统家庭管理方式向职业经理人过渡

由于受儒家传统文化的影响,儒家传统、价值观念和行为规范的影响已成为韩国人力资源管理和企业内人际关系的基石,因此韩国企业人力资源管理具有明显的家庭色彩。而韩国尊崇等级观念,对权力高度集中的倾向促使韩国企业在排斥职业经理的同时过分的让亲属参与企业经营,而对他们的专横却袖手旁观,从而容易导致企业人力资源管理的失败。例如OL电子公司的企业主不仅本身对制造业缺乏经营管理经验,而且还任人唯亲,把一个对技术和市场一窍不通的亲戚任命为社长。由于社长对出口业务全然不知,在海外出差、资金管理等方面对业务员的活动一直抱以怀疑和制约,严重削弱了企业的发展。可以看出传统的家庭式管理方式在适应新经济条件时已经显得被动落后。

为了扭转企业管理效率低下的局面,应对经济全球化的挑战,部分韩国企业大力从外部引进有能力有经验的职业经理人,通过建立现代企业制度使企业所有权和经营权分离以解决企业管理方式过于家庭化的问题,这种转变有力的证明了企业对人才、知识的尊重和依赖。目前韩国主要的企业集团都建立了事业部制,根据经营活动多元化的要求,采取任用具备专门经营能力的经营者制度,实行责任分担和严格考核,有力的推动了企业的良性发展。

### 1.4 雇佣方式由长期稳定向灵活多样转变

在1997年修改劳动法之前,解雇员工的做法在韩国是被禁止的。韩国企业的传统雇佣方式表现为“辞职易、解雇难”。而在韩国辞职和跳槽的情况过去一直较少,内部劳动力市场是原因之一,而另一个原因则在于多数韩国人认为经常变换工作是缺乏适应力的表现<sup>[7]</sup>。这种准长期雇佣思想与韩国长期受儒家传统思想和日本文化的影响是分不开的。然而这种长期的忠诚员工不是忠于企业,而是忠于企业董事长或企业主,也就是说员工工作的努力程度以及留在企业时间的长短不是取决于员工对企业的认同感,而是由员工与董事长或者企业主之间和谐人际关系的持续时间决定的。所以当员工与董事长或企业主因为某些利益或者制度出现矛盾时,员工流失便不可避免。

然而自20世纪70年代韩国经济高速增长以来,经济全球化和多元文化开始改变这个国家及其企业管理模式。为了在经济全球化进程中生存发展,韩国政府和企业实行了一系列以增强竞争力为目的的新政策。在人力资源管理方面,例如为了降低劳动力成本韩国企业开始采用按需招聘的策略;自1997年修改的劳动法取消了解雇员工的禁令后,韩国企业裁员的现象也开始增多。这些雇佣方式的变化说明韩国人传统的家庭导向价值观正在发生变化。进入21世纪以来,韩国企业的人力资源管理方式不断涌现出新的形式,如家庭办公化、人力资源外包、网络招聘等等。这些新形式是企业应对知识经济挑战的必然结果。

### 1.5 由员工资历中心向业绩(能力)中心转移

韩国企业员工的薪酬结构比较复杂,通常月工资中的65%是基本工资,另外的35%则是各种补贴,每两个月会有一次奖金收入,其数额一般相当于正常一个月的工资,因此一个企业员工通常一年可以获得相当于十七个月工资的薪酬<sup>[8]</sup>。而员工薪酬的数额主要取决于其受教育程度、年龄、性别和资历。员工受教育程度越高、工作时间越长,其薪酬水平就越高。由于经济全球化和欧美管理文化的影响,韩国企业开始把个人激励机制引入员工薪酬制度。例如三星集团将员工基本工资分为两部分,即“基本工资”和“业绩工资”,前者基于员工的资历和职位,而后者取决于员工业绩的优劣。就管理人员而言,其业绩工资在基本工资中占比68%,高级员工和初级员工则分别是64%和42%<sup>[8]</sup>。也就是说员工的职位越高,其工资组成中激励因素的比重就越大。

此外,很多韩国企业都实行了与员工业绩挂钩的

年薪制和奖金浮动制,使个人报酬作为激励因子与个人业绩相联系,把员工个人目标和企业目标有机结合,提高了员工激励的一致性和有效性。尤其是随着知识经济的到来,企业管理的重心转向知识管理,知识型员工作为知识的载体将企业知识技术积聚于一身。而知识型员工拥有知识资本,在组织中具有更强的独立性和自主性禀赋<sup>[9]</sup>。如何开发并利用这种潜在的资本达到知识共享进而提高企业整体竞争能力和水平的目的,也是众多企业进行人力资源管理面对的一个重要课题。

## 2 韩国企业人力资源管理的启示

曾经作为日本殖民地、美国输出制度、文明试验田<sup>[10]</sup>的韩国在儒家思想、日本文化以及欧美价值观念的影响下从一个落后的农业国一跃成为世界经济瞩目的焦点。因此研究韩国企业人力资源管理对今天我国企业人力资源管理工作应对知识经济的挑战具有重要的借鉴意义。主要体现在以下几个方面。

### 2.1 注重人力资本积累,加大培训力度

知识经济时代下,知识更新的速度不断加快,彼得·圣吉《第五项修炼》的问世把人类带入了学习型时代。学习型组织、学习型企业、学习型社会常常被人提及,虽然过去人们一直都在学习,但是学习的重要性却没有提高至今天这样的高度。而知识型员工在未来的企业竞争中越来越受到推崇和重视,因此企业内部知识的积累、传播、隐性知识显性化及知识共享机制的建立成为企业的新课题。

为了在未来的竞争中占有一席之地,企业间必然展开激烈的核心人才争夺。对这些高素质人才而言,企业的吸引力则起关键性作用。理论研究表明:对知识型员工而言,物质利益属于保健因素,真正对他们有吸引力的则是企业的精神或内在激励,例如成长晋升机会、工作挑战性、未来职业发展等等。因此企业重点要做的是转变观念,由注重使用为中心的人力资源管理向人才培养为中心的人力资源管理转变<sup>[11]</sup>,把培训工作纳入到公司长远的发展规划之中,使内部培训体系规范化、制度化。通过不断有计划、有针对性的培训,提高员工的知识技能存量,促进人力资本积累。

### 2.2 以人为本,强调团队合作

人本管理理念的产生及推广带来了管理理念的革命,它把员工作为企业最重要的资源,以员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合性情况来科学地安排最合适的工作,并在工作中充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源

开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作中充分地调动和发挥工作积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作业绩,为达成企业发展目标做出最大的贡献<sup>[12]</sup>。在目前企业竞争加剧、人才重要性凸显的特殊时期,人本管理能有效的帮助企业更好的笼络人心,留住核心人才。

对企业而言,更注重的是基于人本管理的团队合作,人本管理使团队成员的工作积极性最大化,解决了团队中的个人问题。企业作为由几十到几万个人组成的团体,更关心的是团队成员能不能从大局出发,通力协调合作,力求个体利益和整体利益的统一,并进而保证组织的高效率运转。可以说以人为本与团队合作是一个矛盾的两个对立面,两者在企业内部通过企业文化进行有机融合,使得人与企业由于共同的价值观和信念而成为文化共同体。

### 2.3 以情留心,以利留人

“情”,主要包括两个方面,一个是员工与员工之间,即员工与领导、同事、下级之间的关系;另一个是员工与企业之间,即员工个人与集体之间。前者是为员工营造一个良好的人际关系氛围,强调员工间的合作默契和义务责任共担;后者则通过在企业内部倡导人文关怀、员工参与、情感激励等方式进行情感投资,以感情为纽带把员工的心永久留在企业。总体而言,这两种“情”可以使员工获得精神上的家庭归属感和心理上的依赖感,必要时员工为企业利益甘愿放弃自己利益的一种心理感应。情感投资也是提高员工对企业忠诚度的一种有力的工具。

“利”即利益,是在员工对企业贡献基础上的一种合理回报,可以分为精神激励和物质激励,前者如晋升机会、富有挑战性的工作、个人荣誉等;后者包括除工资以外的其它恩惠,如员工内部持股、股权激励、甚至一些过节费、慰问金等等。这些不同形式的福利对员工的工作生活具有不同的影响,如过节费、慰问金只能解决目前或者未来很短一段时间的问题,而职业生涯规划地开展使员工个人的发展与企业发展战略休戚相关、员工内部持股则把员工现在的努力与未来的个人收益相联系,解决了企业未来发展关键人才的问题。因此,感情与利益兼施,短期激励与长期激励并重能帮助企业更好的保持和培养核心人才。

### 2.4 任人唯贤,经营管理专业化

新世纪下企业间的竞争就是人才的竞争,这也对企业尤其是家族式企业的用人观念提出了挑战。家族式企业在用人观念上很容易倒向任人唯亲,而不管人才的质量优劣。而且由于是亲戚或朋友关系,导致

任职者岗位认知模糊,权责不明确,一旦在工作中出现了问题,处理问题往往投鼠忌器,结果导致赏罚不明、管理不公等现象,造成了人力资源配置的无效率,为以后的人力资源管理埋下隐患。任人唯贤的用人理念已经不能适应市场竞争对企业的用人要求,为了保持企业长久的市场竞争力,企业的用人理念必须转移到专业人才的重心上——任人唯贤。通过对外招聘具有专业知识和技能的专门人才,同时严格绩效考核制度,不仅避免了管理中权责不分、拉帮结派的低效率现象,又使得全员知识技能水平的大幅度提升,在以后的管理中可以大刀阔斧,而不需要顾及他人关系或颜面。

## 2.5 建立基于胜任力的人力资源管理体系

胜任力是在员工能力基础上选人、用人、育人的一种改进。专家总结研究表明只有具备三个重要的特征才能成为管理学意义上的胜任力:①与工作绩效有密切的联系甚至可以预测员工未来的工作业绩;②与工作情景相关联,具有动态性;③能够区分优秀业绩者与普通业绩者。胜任力可以分为不同的等级,从上到下依次为绩效行为、知识—技能—态度、思考方式—思维定式和自我意识—内驱力—社会动机,而且越往下内隐性越高,考核测评的难度也就越大<sup>[13]</sup>。可以看出,胜任力是基于员工能力和业绩表现的一种理论,这种理论不仅关注员工的表现,更重视造成这种表现的内在因素,通过有意识的影响冰山下面的部分进而改进员工的绩效,提升其工作能力。

可以说目前我国人力资源管理工作大部分只是停留在了胜任力的最表层——绩效行为,而对绩效行为为深层次的解释和关注却涉及不多,而层次越深,员工的个性特点稳定性越高,也就越能解释员工的绩效行为。因此企业建立基于胜任力的人力资源管理体系,把胜任力应用于规划、招聘选拔、培训、绩效管理、薪酬、职业生涯规划等方面可以帮助企业提高人力资源管理工作的针对性和有效性,降低管理成本,规避

人力资源管理风险。

## 3 小结与展望

通过本文的分析,可以看出韩国特色的人力资源管理是典型的儒家思想、欧美管理理念、日本文化与韩国本土文化有机结合的产物,是一种韩国本土化了的管理理念和方法。对我们而言,学习并借鉴先进的管理理念和思想进而在中国本土化可以使中国企业少走弯路,提高生产效率,更快更好的推动我国经济的蓬勃发展。

## 参考文献

- [1]詹小洪.韩流汉风[M].北京:社会科学文献出版社,2006:1—2.
- [2]金大中.1998年2月25日总统就职演说[N].韩国先驱报,1998-02-26(1).
- [3]刘建.韩国教育对经济起飞的作用[J].内蒙古财经学院学报,1997(2):38-42.
- [4]朴相信.韩国教育人力资源开发现状研究[J].比较教育研究,2006(8):54-57.
- [5]李海淑.三星用人以正合,以奇胜[N].21世纪人才报·人力周刊,2005-01.
- [6]春香.韩国企业文化得失谈[J].管理与财富,2004(11):47-48.
- [7]CLARK DONALD N. Culture and Customs of Korea[M]. London: Greenwood Press,2000.
- [8]施翔.全球化进程下的韩国企业人力资源管理转型[DB/OL]. <http://www.govyi.com/lunwen/200-8/200812/276136.shtml>.
- [9]赵曙明,武博.美、日、德、韩人力资源管理发展与模式比较研究[J].外国经济与管理,2002,24(11):31-36.
- [10]董向荣.韩国起飞的外部动力[M].北京:社会科学文献出版社,2005:62-67.
- [11]方振邦.韩国企业人力资源管理的历史演变[J].中国人力资源开发,2005(3):79-82.
- [12]高贤峰.人本管理理论[M].北京:北京大学音像出版社,2004.
- [13]黄勋敬.赢在胜任力——基于胜任力的新型人力资源管理体制[M].北京:北京邮电大学出版社,2007:8-9.

## The Characteristics of South Korea Human Resource Management and Enlightenment

WU Yuan-min

(College of Humanities & Social Sciences, Fujian Agriculture and Forestry University, Fuzhou 350002, China)

**Abstract:** As an emerging nation-industrialized countries, Korean companies have played a vital role during the rapid development of the economy, and the success of Korean companies have an inevitable relation to its excellent human resource management. This paper points out features of Korean human resource management and its reference for china based on analyzing the Korean enterprise human resource management.

**Key words:** Korean companies; human resource management; team spirit; characteristics; inspiration