

《海外现代经营管理丛书》

# 经 营 管 理

[日] 野中郁次郎  
寺本义也 编  
殷长生 邱明晔 译

中国商务出版社

《中国企业管理案例与启示》

# 经 营 管 理

主编：陈其南  
副主编：李 强  
编 者：陈其南 李 强

中国企业管理案例与启示

# 经 营 管 理

[日]野中郁次郎 寺本义也 编  
殷长生 邱明晔 译

中国展望出版社

经新闻出版署(91)图管字 90 号文件批准出版  
责任编辑:赵刚

**经 营 管 理**

[日]野中郁次郎、寺本义也 编

殷长生 邱明晔 译

中国展望出版社出版发行

(北京西城区太平桥大街 4 号 邮编 100810)

国防科工委印刷厂印刷

新华书店经销

---

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 7.5 字数 167 千字  
1992 年 6 月北京第 1 版 1992 年 6 月 第 1 次印刷  
印数 1—3,000

---

ISBN7—5050—0867—6/F·383

定价:5.20 元

## 内 容 提 要

主要从现代社会中科技、经济、政治、生活的发展变化对经济行为产生影响的角度,考察研究现代企业如何使经营管理适应社会经济生活的世界化、多样化的发展趋势。以经营管理为重点,在经营决策、组织结构、管理系统、网络组织等方面加以创新,以使企业适应急剧而又频繁的严峻的环境变化,使企业的经济行为多样化、高级化,保证企业的持续成长和稳定发展。内容新颖、切合现代企业的实际,具有一定的独创性。对于我国的企业经营管理人员学习国外现代企业的先进经验,具有较大的参考价值。

## 出版前言

《海外现代经营管理丛书》自第一种《现代商店经营》出版以来,迄今已有《追求卓越》、《管理成功的诀窍》、《西方商业谈判技巧》等10种陆续出版,受到广大读者的欢迎与鼓励。出版这套丛书的目的,是为了贯彻改革、开放、搞活的经济方针和吸收借鉴海外先进经营管理经验,提高我国各类企业的经营管理水平。

当前国内经济发展更加迅速,正在深入全面贯彻改革开放的方针。经济发展无疑对企业经营管理人员提出了更高的要求。“经营是艺术,管理是科学。”这句话仍然还是要说的。现在我们在这套丛书中推出几种新书,有针对性地选择介绍国外一些经营管理的成功经验和方法,供国内的企业家、经营管理人员、大专院校有关专业师生和其他读者阅读参考。

# 原 序

现代社会的一个很大的特征,就在于生产、流通、消费等经济活动对政治与社会活动基础上的各种动向都给与极大的影响。现代经济活动超越了国界,进一步国际化、世界化、迅速地加强了各国间相互依存的关系。这些经济活动的主力就是各个企业。现代企业以持续成长和发展为目标,事业领域趋于多面化,活动空间也向“跨国化”发展。企业的各类活动,都必须经由“经营管理”这个主体行为,进行统一操作。因而,随着企业活动的多样化,高级化,并为了取得有效的操作,“经营管理”本身的高级化和多样化就显得格外重要。特别是急剧而严峻的环境变化,迫使经营管理必须有所创新。这对经济发达国家的企业,在实践上是一个极富挑战意义的课题,同时对经营管理的理论研究,也提出了新的问题。

本书试图对“经营管理”的这些时代性课题,从研究者角度提出探讨。经营管理的研究是就其对象作客观性认识的一种行为,然而,在这个领域中所形成的主观研究题目及至研究者本身,作为同时代的产物,也就与经营管理构成了主体的相关性。换言之,学习现代企业的经营管理,有一项重要内容:我们人类自己对现代这个时代性的内容是怎样掌握和理解的,我们又是怎样求得时代性生存的。——这一点绝不可忽视。

本书是对上述共同的问题具有认识的研究者们共同协作的成果之一。这是为了在各章中(即使是在难度较大的领域中),能就最关键的问题,进行重点研讨。值得庆幸的是有这样

一批执笔者：他们在各种领域中不断地提出严峻的课题，且对这些课题进行了创造性的研究。我们作为主编因此显得很轻松。

这里，特别要提出的是，已故教授稻川和男先生，执笔本书的第三章《经营中的意向决定》，得到稻川先生的力助，对我们确是一个难得的幸运。稻川先生作为经营管理的研究者，对现代企业面临的重要课题，主张以积极态度开展研究。他这种心情在下面的信中充分表露出来。

“要向前跃进。现在不思跃进，更待何时，一年前我就是以这样的信念从成田出发了。如果我有一点可以夸耀的，那就是：不管怎样，我已经向前跳出去了；我已经是一个有勇气(?)的探险者了；已经是一个走向战场的人了。不管到头来结果如何。”(摘自先生的家书)

本书刚刚脱稿，稻川教授就得了病，不久便逝世了。活着的研究者决心承受其遗志：我们期待着今后更大的成果。同时，愿将本书献给倒在经营管理研究战场上的已故稻川和男教授之灵前。我们作为稻川教授的战友感到自豪！

本书因种种缘故，推迟了发行。有劳工中央经济社的副社长山本时男和编辑长关博之先生久候，在此特予叙及，并向执笔的各位，一并表示谢意！

野中郁次郎      寺本义也



# 目 录

第一章 经营学的范例·····	1
——“从信息处理”到“信息创造”	
1. 信息处理的范例·····	1
(1)“认识的局限”与“信息处理” (2)“最低效果的多样化” 与组织上的环境适应 (3)“经验效果”与分析的战略决策 (4)“分析的战略评价——试行错误主义—— (5)“企业文化”——意义的发现。	
2. 信息创造范例·····	15
(1)“混乱”与“自身组织化” (2)组织上的信息创造的内在 性力学 (3)信息创造过程动态的经营管理 (4)从信息处 理走向信息创造	
第二章 经营战略的制定·····	28
1. 制定经营战略的程序·····	28
2. 技术与市场——对外部环境的分析·····	30
(1)技术环境的变化与企业的对策 (2)消费者行为的变化 与企业的对策	
3. 企业资源的分配·····	41
(1)经验效果的假设 (2)事业的文件管理	
4. 同行业间的竞争或市场结构的分析·····	44
5. 对竞争对手的分析·····	46
(1)竞争对象的定义 (2)对竞争者的分析——竞争者类型 的区分	
6. 市场分析·····	52
(1)市场的详细划分 (2)对竞争者的差别化	

7. 本企业优点、弱点的分析 .....	57
(1)经营资源(2)旨在实践的组织	
8. 最后 .....	61
<b>第三章 经营中的意向决策 .....</b>	<b>64</b>
1. 意向决策概念的历史形成过程 .....	65
(1)N. 马秋利 (2)D. 耶拉斯木斯	
(3)路克 (4)J. R. 克孟兹	
(5)C. L. 巴那特 (6)H. A 西蒙	
2. 意向决策的一般结构 .....	69
(1)意向决策的程序 (2)意向决策的基本结构	
3. 为制订意向决策的决策模式 .....	76
(1)决策模式的一般形态	
(2)决策模式的具体实例	
4. 意向决策的理想和现实 .....	79
(1)关于意向决策的理想和现实之间差距问题的各种学说。	
(2)个人意向决策与组织意向决策的比较	
<b>第四章 在情况模糊状态下的意向决策 .....</b>	<b>90</b>
1. 垃圾箱的模式 .....	92
2. 电子计算机模拟模型法模式 .....	97
<b>第五章 组织结构与管理系统 .....</b>	<b>124</b>
——组织形态的类型与演变过程	
1. “人际组织”论与官僚体制 .....	124
2 专业分工与官僚制的集中 .....	128
3. 意向决策权的类型——框架的设定 .....	131
4. 组织类型与形态演变 .....	136
5. 新的组织 .....	141
<b>第六章 组织的灵活性 .....</b>	<b>154</b>
——归属意识与诱导	
1. 人的资源论的新开拓 .....	154

(1)初期的人的资源论	(2)人的资源论的发展	
(3)人的资源论的新潮流		
2. 归属意识研究		162
(1)归属意识的成立机构	(2)归属意识研究的中心问题	
(3)搬运工人集团的归属意识的研究	(4)搬运工人规模的修正与日本国内的应用	
(5)今后的归属意识研究		
第七章 组织的革新		183
1. 革新的定义及过程		183
2. 经营战略与组织文化		184
3. 诱发革新的组织结构及过程		189
4. 人事、报酬方式		199
5. 经营管理典范的转换		204
第八章 组织间的网络		206
1. 经营战略的新局面		206
2. 组织与组织间的结合, 关联(组织间的网络化)		208
3. 组织之间网络化的重要性		208
(1)高速度经济的实现	(2)广泛性经济的实现	
(3)风险性的减轻和分散	(4)促进网络形成的其它原因	
4. 资源网络和辅助工程		213
(1)信息与技术的关联	(2)信息与权力的关联	
(3)信息与文化的关联		
5. 网络化的类型		218
6. 网络化战略的开拓		220
(1)自我网络化的选择		
(2)共同经营者的选择战略		
7. 组织间网络实例的研究		224
——筑波研究财团		
(1)网络形成的经纬	(2)活动的目标	(3)设施、设备
(4)运行与活动	(5)对网络特性的分析	

# 第一章 经营学的范例

## ——从信息处理到信息创造

### 1、信息处理的范例

#### (1)“认识的局限”与信息处理

经营学是对经营现象的概念与原理，予以阐明和开发的一门学问。因此，它在有关概念的开发——测定——验证——假设修正的过程中，是源于科学界统一的基本方法论的，这一点已无庸赘言。然而，与此同时，现实的经营学，它对于现实的经营实践，也具有重要的启迪意义。

具有科学性与艺术性两个方面的经营学，当前，正在面临着—一个转机。在现今的经营世界里，重点已由效率性转向创造性，它与提倡发扬每个组织成员的企业家精神相对应，在经营者自身，也面临着如何将创造性与企业家精神予以概念化这一课题。即：对经营学也要求有一个概念上的转化。

在经营学里，迄今为止已开发出几个带有重大对立性的概念。将这些开发与现实企业的经营动向对比起来进行展望，我想联系有关现实问题，就经营学的新课题及其范例，作一些探讨。

首先，从曾获得诺贝尔奖的哈伯特·西蒙先生所说的带有冲击性的一句隐喻来开头讲起。

“蚂蚁的足迹，表示蚂蚁走过的海岸的复杂性，而绝不表示蚂蚁认识能力的复杂性。人类进行某种行动，如作为一种方式、方法来看时，它与蚂蚁同样，其认识能力也是十分单纯的。

我们若从后面观察一下蚂蚁的行进方式,对其锯齿形忽左忽右的行动,总是把它看得有多么复杂。可是,那绝不表示蚂蚁的认知(信息处理)能力的复杂程度。蚂蚁虽然对于自己巢穴大的方向是了解的。但,(1)对途中的障碍物并不能完全事先知晓。(2)限于视野,其认知能力有限,每当碰到障碍物,就不得不改变前进的路途。对蚂蚁的行动感到复杂的原因就在于此。人类,对于未来的事情,不可能事先完全知道。而且,人类在短时期内能够处理的信息量,也不过只能达到象电话号码7位数的低等程度。

从这一“认知局限性”的概念中,产生了新的组织观念。就是说,企业在人类认识能力的范围内,为了确保最大的合理性,建立起组织机构(特别是各阶层的系统和分工),依靠在组织内部信息处理地单纯化,克服个人认识能力的局限性,这些就是西蒙氏的组织观。这种观点,有以下两点对经营组织论的科学化做出了贡献。

第一、就个别企业的成长问题,在进一步阐明其概念方面进行了开发。西蒙所描绘的组织与韦伯曾经提倡的阶层与分工的“官僚制”在形态上没有什么不同。可是,韦伯的官僚制是从文明的宏观观点出发而加以概念化,对此,西蒙的认识局限性的概念,则是关于个别企业组织所存在的普遍性,而且是可能进行测定的概念。

第二、认识的局限,它比从企业实践中产生出来的经验、规则,更加具有普遍的概念。在此之前由经营学支配的“科学的管理法”,是把企业实践中实业家所产生的智慧,再加以体系化的产物。可是,从现场实践中把各种各样的原理、原则,虽已集聚起来,但有时这些原则却相互矛盾,不能作统一的说明。西蒙从处理信息的观点出发,组织了有效率的方法,做出

了统一的说明,并成为可能进行实用的一种概念和原理。

## (2)最低效率的多样性与组织上的环境适应:

西蒙在这之后,埋头钻进了有关个人认识局限性的研究,后来在更加宏观研究体的研究中,一直没有退下来。可是,作为西蒙的经营学,由于把企业体作为分析单位,就必须把个人、集团的组织行动原理,能够进行综合性考察的骨架结构提供出来。

一方面,进入60年代后,企业经营的课题,已从如何促使组织内部的效率达到要求,朝如何使其适应外部环境方面转移,使之成为科学的经营。因此,如何使组织与环境保持最适当关系的方法,已成课题。

### ①有机的组织对机械的组织

班兹·司托卡,从英国电子企业15个公司的研究实例中,在组织结构里,发现有“机械系统”和“有机系统”两种类型。前者,在安全的环境下取得了营业成绩;后者则要求在不断发生难以预见到的困难——这种不安定的环境中,取得营业成绩。机械系统体系,其组织被高度结构化,属于集权制,是强调上下阶层相互作用的,有着近似官僚制的特性。对比之下,有机系统其体系的组织结构是松散型的,属于分权制的,其信息传递活泼,强调部门间横向的相互作用,有着可以称为非官僚制的特性。

相同的关系,在伍德华有名的《英国南方·也塞库司》研究中,在组织结构和组织之间已有所发现。他认为:两者之间适宜的关系是:①技术随着单一产品生产、大量生产、装配生产的复杂化,其各阶层的权限和责任、经营负责人的领导统制范围,管理监督者以及调查、计划部门的比率有所增大。②在技术规模的两端(单品和装置),相同的是第一线监督的统制

范围缩小了,熟练工人的采用比率增大了。③在技术规模的两端,其有机组织,在大量生产中,机械的组织占据多数。而且还发现,上面所讲的组织和技术的关系,越是在保持均势的组织中,其成果越能提高。

## ②分配与综合

罗廉士·洛休认为:组织是通过与环境的相互作用而生存的统一体系,按照依存于环境特性而设计出来的组织结构,能适应环境。但是,环境特性各个组织都有所不同,就象官僚制和古典的管理论的组织结构那样,普遍适合于各种经济结构的原则并不存在。所以“组织者适应环境理论”这个名称就得到了普及。这一理论的基本主张是:“研究者个人的经营管理和监督的智慧,是从并不存在于最完善的经营管理体系之内这一认识开始的。”这句话,最明显地阐明了这种情况。

他们研究的结论是:愈是能够有效地适应于强烈环境的组织,愈是能把组织内部的机能加以分工强化,同时愈能促使强有力的统一机构得到发展。这里所说的分工,在组织内各部门相互之间是:①管理者的目标志向性(或生产、或市场、或科学技术);②所属人员的时间志向性(是长还是短);③所属人员对人的志向性(是以人际关系为中心,还是以特殊任务为中心);④组织结构的形式化(或高或低),在上述各点存在着差距。

随着围绕组织周围所在环境不可靠性的增大,作为组织来说,对构成自身各个部门的结构,以及对从属人员的态度,包括各个部门所面临的部分环境,必须形成多样化。但是,只是将组织加以分工,而各部门的活动都在分散地进行,则这个组织最终也必将解体。因此,组织内部的分工越是发展,就越有必要进行质量提高的统一。

罗廉斯·洛休为了努力使这种统一行动与环境的需要相适应,认为:各部门之间的协作状态是必要的,曾下了这样一个定义:比如:各部门间相互作用的依存关系,已形成了一个什么样的模式?为了谋求统一,其组织结构如何?为了统一行动,各部间的矛盾是以何种方法解决的?等等。又如环境的不可靠性,在不同产业的组织间加以比较时,根据调查结果:不可靠性越高,越能促进这个组织发展高质量的统一机构。而且,作为一个重要的发现是:在同一业种内(比如在合成树脂产业),营业好的组织,就有把“分工与统一”所谓相反的关系状态,同时使之发生极大发展的事实。总之,在不可靠性高的环境里,能够与之有效相适应的组织,就具有分工也高,统一也高的特色。管理者在解决矛盾时的行动,也是要从问题的正面加以解决,如公开对话,以民主作风正视问题的方式来发现问题,对促进部门间的统一最具有效果。

### ③最低效率多样性与信息处理的范例

那么,与环境相适应的组织,它已把适应于环境的那种组织特性(如机械的系统和有机的系统,或者在分工与统一的同时扩大发展)加以展开,这一点已经是明确的。采用这样的组织特性,为什么组织的有效性就能够借以提高呢?对此虽然关于组织者适应环境的理论,实际上已有所发现,但有人批评它并没有做出任何说明。所以,关于组织适应环境根本性的理论问题,并不一定已经搞清楚。关于这一点,作为组织来说,已基本上依靠适应于信息处理负荷的能力来开展活动,从而建立起有效地适应环境的基本观点,这就是组织适应环境理论有关信息处理的范例。

组织结构的特性,可以全部从信息处理的见地进行观察。如上所述,西蒙认为:组织的本质乃是包含意向决策在内的信



息处理体系,组织的阶层是为了克服人类认识以及信息处理能力的局限性而建立的。西蒙就是在提倡这样一些想法。卡尔普雷斯曾说过:“对于官僚制和古典管理理论所提倡的权限的阶层性、规划、程序、计划和目标制定、以及统制范围等等,应就看作是为了实现信息处理的经济性”。而且,若将它作为组织上增强信息的一种方法则是:①环境的操作(积极的竞争战略和与其他组织协作以促进减少环境的不可靠性)。②开拓不充裕的资源(降低成果标准,减少例外)。③建立充足自身能力的单位(建立事业部等)分别产品,地域、顾客,把信息处理统一起来。④向垂直的信息处理系统投资(制造新的电视选台纽,依靠计算机和搞一些辅助性装置,增强信息处理能力)。⑤创立水平关系(依靠特殊队伍中的管理人员和经营者,统一横向性的信息处理)。他曾主张有这么一些工作可做。这种想法一经向外界开放,作为组织上处理信息结构的一种工作方法,就在很大程度上对环境的不可靠性,起到了左右的作用。

被称作组织者适应环境理论的这个理论,曾在《有关动物、机械控制及通讯的理论》一文中认为:阿修比“最低效率多样性”的原理,已经具有了这样一个基础。多样性的法则,与Shannan的信息理论第10定理“处理机构的能力,对他发出的信号的模糊性,必须达到能够完全消除的程度”是相同的。总之,对市场产生的信息、意向决策的负荷,以最小的代价取得最大效果的信息处理结构,若能在自己的组织内建立起来上述这些体系的企业,就能够很好地适应环境,西蒙所使用的信息处理的概念,水平虽然有所不同,但在今天仍然有效。

野中(1972)在研究环境问题上,特别着眼于市场环境,把组织与市场的关系,以信息处理的观点进行过考察。在研究中,他认为:市场有着异质性和不安定性的二元,如此加以概