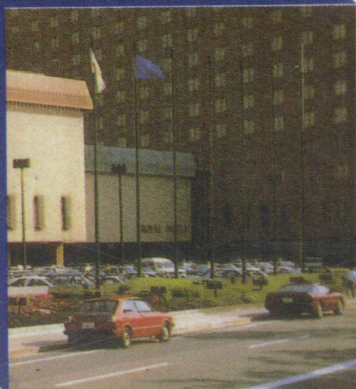


日本美国的企业文化

RIBEN MEIGUO
DE QIYE WENHUA

沈学方 主编



川新登字 011 号

责任编辑 濮禾章

封面设计 吕小瑞

版式设计 雷 东

日本美国的企业文化

沈学方、平文艺编著

出版发行 成都出版社

(成都市十二桥路 30 号邮编 610072)

印 刷 大邑县印刷厂

经 销 四川省新华书店

规 格 开本 787×10921/32

印张 5 字数 100 千

版 次 1993 年 3 月第 1 版

印 次 1993 年 3 月第 1 次印刷

印 数 1——31000 册

书 号 ISBN7-80575-407-1/F·28

定 价 3.00 元

自序

沈学方

在中国改革开放的今天及明天,在其经济运行领域,甚至在任何一个企事业单位中,我可以这么说,谁先认识了“企业文化”,谁先运用了“企业文化”,谁就会走向胜利,这个历史潮流是任何人也无法阻挡的。

“企业文化”诞生于本世纪七十年代末,八十年代初。应当说,这是随着世界经济的发展,特别是工业发达国家企业与经济发展到一定阶段或成熟阶段应运而生的一门新兴的管理学科。自从它诞生以来,便逐步在全世界产生影响,并代表着八十年代新的管理意识和管理概念风靡全球,可见它对于管理企业、指导经营有着普遍的意义。

然而,“企业文化”被引入我国,受到专家学者、企业家们的重视、研究和运用却是近六、七年的事。在短短的几年时间里就能引进这门风行世界的新兴学科,不能不说是十多年来我国对内体制改革,经济搞活,对外开放,加快经济运行和信
息交流所带来的巨大成果。

说起来,我第一次接触“企业文化”是在1987年夏季,当时四川省企业家俱乐部召开一个邀请了有关专家和企业家人参加的“企业文化”研讨会。我去赴会只不过是想去听听,了解一些信息。但是,它的内容却一下子把我吸引住了。在编写这本书的过程中,我更从中体会到它对于我国改革开放以来的企业如何向深层次和高阶段发展,对于有效地管理企业,对于将

企业中潜在的各方面的能量都充分地释放出来,对于做好人的思想政治工作,对于在企业中进一步推动两个文明建设,以及进一步沟通企业内部的相互联系、信息交流,加强企业内部的凝聚力和外部的生存能力、竞争能力,从而推动企业进一步提高经济效益和社会效益都有着不可低估的重要作用。

自1981年我从事新闻编辑、记者工作以来,曾经在基层进行了深入的采访。实践给我的真实印象是:一方面,过去那种思想政治工作不灵了、人们厌倦了。信仰危机也好,虚无主义也罢,反正人们已不怎么信了,而更注重的则是实际与实惠。另一方面,一种新的思想政治工作体系又未建立起来。从事思想政治工作的人不知所措。近几年来尽管他们中间的许多人的思想都有了不少转变,但脑子里总残存着一些旧框框,因而他们的工作总是收效甚微。而企业只能以硬性的规章制度和奖金来维系人们在工作中的行为规范和积极性,维系企业的生存与发展。当然,这也符合多劳动多得的分配原则。从某种角度说,却也摆脱了某些假、大、空的说教,更加符合经济规律。但作为企业家,作为领导者,仅仅靠一种利益刺激,而不能调动人们发自内心的积极性,那么这个企业是经不起风浪的。

当人们苦于找不到一种好的思想工作形式来适应改革开放需要时,“企业文化”却为其注入了活力。可是而今许多企业、特别是中小企业的领导者们并没有真正懂得“企业文化”的价值,更谈不上自觉地去运用它了。这正是本书要解决的问题。如果本书的出版能够唤醒企业家以及其他经营管理者认识这一问题,我们即感到欣慰了。这本小册子用活生生而又凝炼的材料从各个不同侧面介绍了日本和美国的企业文化,它

对于今天中国的企业家来说,不论是内部经营机制、人才管理、质量管理,还是外交洽谈、市场竞争战略,从宏观到微观,从战略到战术都是值得借鉴的。

有人认为,我国早就有“企业文化”了,如过去树立的“大庆红旗”、“鞍钢精神”等。但我以为,这些不过是过去“左”的路线的产物,是在我国旧的经济体制、旧的经营模式下的产物。它是在没有商品经济意识,没有市场竞争,没有破产和兼并,不重视知识、人才和信息,也不重视现代化管理科学的环境中产生的。它明显地含有一种盲从的大锅饭式的基因,塑造一种纯粹以精神取胜、脱离大多数人的。脱离实际的拔高了的“模范”,造成一种违背经济规律而职工又习以为常的假、大、空的文化氛围。其结果造成职工物质生活的贫困,精神生活的空虚,单调而又不能自觉的生活,造成一种不可能真正持久调动人们积极性的环境,最终造成大多数人的懒惰,企业的经济效益和社会效益严重受损,企业和社会的发展处于一种亦步亦趋和凝滞状态……等等。这已是痛心疾首的过去三十年实践所证明了的铁的事实。遗憾的是,当“企业文化”真正被引入中国后,许多专家学者在还没有理会它的内涵和本质时,却仍以一种旧有的思维模式来研究它、宣传它和指导企业,其结果又可能成为一种新的不切合企业实际的空头理论,或者使企业误入歧途。当然,“拿来主义”首先要“拿来”,尚未“拿来”就排斥或扭曲,就有可能出现偏差。所以,当你读完我们这本小册子时,你就会认识什么才是真正的“企业文化”,你将会懂得应当怎样去做。

这本小册子由平文艺完成美国部分,我完成日本部分。由于我们对企业文化的研究也不甚深透,不当之处望读者指正。

目 录

自 序.....	(1)
----------	-----

上 篇

日本的企业文化.....	(1)
--------------	-----

第一章 机构与人员.....	(5)
----------------	-----

众星拱辰的机构.....	(5)
--------------	-----

集权与分权.....	(9)
------------	-----

随机而变	(11)
------------	------

终身雇佣制	(15)
-------------	------

人才的使用	(17)
-------------	------

人才的培养	(21)
-------------	------

第二章 集体风格	(25)
----------------	------

集体精神	(25)
------------	------

“和”的基础和实践	(28)
-----------------	------

协调与沟通	(31)
-------------	------

前辈与后辈	(34)
-------------	------

自下而上的管理	(37)
---------------	------

第三章 经营策略	(41)
----------------	------

观念与信念	(41)
-------------	------

含糊的管理与交往	(44)
含糊与决策	(47)
相依互利	(50)
企业文化的渗透	(53)
第四章 管理经营	(57)
经营战略	(57)
质量管理	(60)
技术管理	(63)
计划与财务	(66)
第五章 作风	(70)
知行合一	(70)
每事问	(73)
温良恭俭让宽信敏惠	(76)
学而不厌	(80)
企业风貌	(83)

下 篇

美国的企业文化	(87)
第六章 美国企业文化的基本价值原则	(87)
基本价值原则概述	(87)
目标原则	(89)
共识原则	(92)
卓越原则	(95)
一体原则	(98)
成效原则	(101)
实证原则	(103)
亲密原则	(105)

正直原则·····	(107)
第七章 美国企业文化的要素·····	(112)
价值观念要素·····	(113)
造就英雄要素·····	(117)
典礼仪式要素·····	(120)
沟通要素·····	(122)
第八章 美国企业文化与人的管理·····	(127)
企业文化就是人化·····	(127)
尊重所有的人·····	(129)
培养雇员的主人翁精神·····	(133)
创造一个有利于人们创新的环境条件·····	(136)
第九章 怎样建设企业文化·····	(139)
制定企业文化的发展计划·····	(140)
组织好训练·····	(143)
始终不渝地宣传企业文化·····	(149)
高级领导如何强化企业文化的成效·····	(152)

上篇

日本的企业文化

众所周知，日本在第二次世界大战后曾经是疮痍满目，一贫如洗。从当时日本的情况来说，也是资源贫乏，人口减少，农业土地面积亦少，农作物比较单一，工业和商业极度萧条。然而，在短短的几十年的时间里，他们却奇迹般地发展成了世界上第一流的工业发达国家，与美国、西德、法国和英国等发达的资本主义国家进行着抗衡与较量。到1980年日本的国民生产总值已居世界第三位，它的许多产品都强有力地打入了国际市场，有的挤入了发达国家的市场；它的许多技术都达到了世界第一流水平；它的影响在全世界日益扩大。

日本成功的原因，除了它的外部经济环境和竞争因素外，应该说，他们在文化思潮的影响下所创造的企业文化在他们整个经济发展中起了重要的作用。

日本企业文化主要是受中国的传统文化影响而发展起来的，其中主要又是受孔子的儒家思想的影响。首先，日本企业界高层人物普遍对中国古代文化有相当的认识，并且大都将其融会贯通到经营管理活动中去，他们常常熟读的中国古典包括：《论语》、《孟子》、《呻吟语》、《史记》、《资治通鉴》、《易经》、《菜根谭》等。他们一般认为，身为领导者不能不确

立各种待人处世的准则，中国古典文献充满着智慧，是取之不尽，用之不竭的。日本学者树山孚说：“日本式管理的诀窍恰恰是擅于激励，而这种诀窍中有不少是渊源于中国的古典思想的。”他还说：“在现代经营管理的问题上，我们都可以求教于中国的古典，从中受到启迪和教益。”其次，日本人崇尚中国古典和儒家学说有着悠久的历史。早在1700年，大阪商业界的有识之士就觉得在从事商业活动时，有必要确立经营的伦理道德，树立生活的规范。于是在1771年以后，资助开办了许多学校，并请来了精通儒家学说的石庵等人授课，这对日本企业文化产生了很大的影响。当时最有名的“怀德堂”，后来成了大阪的文教中心，成为日本企业家尊重学术的象征，影响着整个日本企业界以及市民的观念和风俗。在这种风气的带动下，日本的企业家仍保持着好学的进取精神。当代经济学大师彼得·杜鲁克在《经营·任务·责任·实务》一书中记述道：“在日本的企业机构中，自总经理以下，还没有退休离职前，每一个人都经常在‘受训’，每星期都有训练课程，受训成了日常事务的一部分。”这种现象实际上是受中国孔子学说“学然后知不足”的观念影响所致。1955年以后，日本的出版界还陆续出版过不少将中国古典思想运用于现代化企业管理的著作。在企业管理的干部学习会上，也常请人讲授中国的古典思想。这些传统一直在日本延续着。其三，日本的企业家很善于运用儒家文化进行企业管理。如运用《论语》和史书的记载：“政在节财”，“入太庙、每事问”，“为政以德、譬如北辰，居其所而众星拱之”，“礼之用、和为贵”，“无欲速，无见小利”等原理进行经营管理，有的日本企业家甚至运用这些道理创造出了更加具体详尽的管理理论来指导

企业，从而形成了一套比较完整的日本企业文化。美国的两位经济管理学家理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯在对美国和日本的企业进行管理进行比较时，提出了“7——8”模式，即“战略、结构、制度、作风、技能、人员和最高目标”，他们认为，美国企业仅重视“战略、结构、制度”这三个硬性的因素，而日本企业除重视上述三个因素外，更重视“人员、技能、作风和最高目标”这四个软性的因素。这些都与中国的儒家文化有着紧密的联系。因此，可以说日本的企业管理文化是在接受中国儒家文化为主的同时，融和西方的科学技术和具体实践中逐渐形成自己的风格的，从而振兴了整个国民经济。

在儒家文化中，对日本人在其工作环境中的行为，特别是在他们与同事相处中影响最大的是“和”的概念。即和谐、和睦、团结与合作，他们在人员、组织、结构和作风等方面都集中体现了这个“和”字。在这种内部和谐一致的基础上去发挥自己的技能和聪明才智，从而去追求和达到企业的最高目标。在日本，这种“和”既体现了原则性、整体性、统一性，又体现出了平等性、协调性和人情味。在这个基础上，日本的企业管理呈现出五大特色：即日本企业大都追求和实施一个目标；两种精神；三个观念；四项原则和五项管理措施。“一个目标”，指日本的企业不论经营规模大小，大部分都在追求合理化管理形态这一首要而且唯一的目标。“两种精神”，一种是企业不断追求卓越成就，加强“研究发展”的精神，不断研究新的生产技术，开发新产品，以期在国际市场中居于领先地位；一种是在采取终身雇佣制中，使员工的忠诚度普遍提高，在工作上表现出极佳的敬业精神。“三个观

念”，一个是“把握时间观念”，养成一种在日常生活中行动快速的习惯；二是“整体计划观念”，它贯穿于各行各业中；三是“讲求质量的观念”，对于质量要求不遗余力，不论是产品质量，还是员工的工作质量和企业的管理质量都有严格的要求。“四项原则”，是指企业的管理方式无论如何变化，各项管理都必须依据低成本、安全、弹性管理和人性管理这四原则来行事。“五项管理”是：1、目标管理，用具体数字来显示企业的年度目标；2、目视管理，在企业内部利用板报、标语，指示灯来标示工作要求和工作效率；3、颜色管理，采用各种颜色的灯号来管理控制；4、动态管理，是配合“弹性管理”原则，采取机动性的调配；5、自主管理，是基于“人性管理”的原则，尊重员工，使员工的行为发自内心，自觉履行职责。

第一章 机构与人员

众星拱辰的结构

“众星拱辰”一词来源于《论语·为政》：“子曰：为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之。”“北辰”是指北极星。据《辞海》解释，北极星是天上最“尊贵”的星，是星天的枢纽。天运无穷，三光叠耀，而北极星不变。这句话的本意是说，为政要以德治，仁民爱物，要以自己的德行来感召部下，这样，才能使部下心悦诚服，才能使自己处于中心地位，受到大家的拥戴。日本的企业文化除了照搬了这套理论外，还将这一理论运用到了组织结构中去。他们认为，企业的规模与组织的结构互为表里，规模扩大了，组织结构就必然要进行适当的调整；反之，组织结构的特点必须反映出企业追求和发展的方向与重点。组织结构中的上下关系就像北极星与众星的关系一样。如中心工厂与协力工厂或卫星厂，母公司与子公司，总公司与海外分公司，主持人与员工，经管者与部属等各方面的关系，这种关系的处理、安排和结构的搭配与处置，决定了企业的兴衰。组织结构合理，就等于个人的作用得到了充分的发挥，也就等于延续了个人的生命。在这些组织结

构中，一是本组织内部的结构，要环环扣紧，互相协调，能够使主持人运用自如；二是集团式的紧密的联合体，要围绕着追求的目标与发展的方向和重点这个中心协同运作，形成“拱辰”之势，一致对外；三是本组织发展与外部的松散式的协调关系，采取互利和讲求信誉的方式来吸引对方，使其成为本组织外部的辅助力量，当然，这种结构是否安排得当，关系是否达到圆满、和谐，完全看主持人能否做到以德治厂、治公司和德治的程度而定。正如日本江户幕府的缔造者德川家康所说：“北辰所以不动，乃是天下人感戴君主之德政所致，因此，阐释重点应在于‘德’如何充实。”为此，日本企业常常采取安排行政手腕温厚、沉着见长的人做接班人，以利于安治“天下”，形成以儒者、宗教家构成的文教圈环境，同时，也结合富商巨贾以及西方来的企业家，构成不同的经济文化系统和关系网络，从而使自己“居其所”——处于更加主动和运用自如的中心地位。

这种“众星拱辰”的组织结构，除了具有便于主持人掌握控制的作用以外，还有一个重要的作用就是化整为零，给下属以经营自主的独立性。因为现代化的企业大都朝大规模发展，也会集结众多的关系企业，这就要求要有较强的统属力量，形成一个领导中心。这种组织安排，提供各关系企业在资金调度，资材供应，人事制度等各方面的支配与辅导，以将追求整体利益作为依归。但同时，企业一发展，人员一扩张，组织安排也会像众星式地扩散出去，这无疑使主持人在经营上增加了很大的难度，要使自己继续处于“北辰”之位，让众星拱之就不那么运用自如了。被誉为“经营之神”的松下幸之助就说过：“能领导一万人的经营者，毕竟是凤毛麟角，

但是能统驭一千人的主管，却比较容易找到。然而，对一个庞大的企业来说，与其将一万人视为一个整体，不如以一千人为单位做为经营管理的对象来得妥当。”就以日本松下公司为例，1936年时，他们已拥有1600余名职工，当时，松下幸之助和他的主计长高桥荒太郎认为，划分事业部是一种可以使业务规模变小而易于经营管理的方法。在这期间，松下公司正在制造收音机和其他小型家用电器。吸引松下幸之助划分事业部，不仅在于可以使组织结构的层次更为分明，更便于控制，而且因为这种组织结构的“行为上的”优越性，每个事业部都能自由地活动，就像每条船有它自己的船身一样。这样，产品部经理们的工作积极性就被激发起来，他们目光敏锐地盯着市场，就像船长盯着天气一样。

据松下的看法，促使他划分小组织结构的革新因素有四个：第一，他想给予经理人员一定的独立性，并将他们所管辖的产品种类划分清楚，以便能明确地考核他们的工作成绩。第二，让他们自负盈亏，迫使经理人员更坚定地面向消费者。第三，通过这样的机构革新，使其看到小企业所具有的优势，特别是灵活性。第四，事业部将可以逐渐形成专业知识，经理人员也将更快地得到锻炼。因此，事业部制度能够培训出一批在公司扩大之后所需要的能够担任总经理的人才。

当然，这种分权体制也有内在的缺点：当事业部独立地行使其职权时，将会产生离心作用，并趋向于摆脱总公司的控制，这就有背于“居其所，而众星拱之”的原则；同时，也难以促使各产品部之间的合作；再有，高度专业化的事业部通常不是从整个产品集团的观点分析问题，而是从本部门的小角度出发分析问题，不利于集中力量去对付外来的威胁。为

此，松下又通过对四个关键职能的集中化管理来克服因分权而带来的弊病。首先，他任命了一批直接向总公司汇报工作的主计长，建立了一个全面集中的会计制度；其次，他设立了一个“银行”，各事业部获得的利润均须存入这个“银行”，各事业部如需要更多的资金就向那里申请贷款；其三，他将人事权集中起来，松下认为人是公司的关键性资源，凡是雇佣的初中以上的毕业生，没有一个是未经总公司人事部门筛选的，所有管理人员的提升也均须经过总部仔细的审查；其四，公司对培训工作进行集中管理，所有松下的职工均须受一次以上的包括非常强调松下价值观的基本培训。

在松下公司的组织结构的发展演变过程中，整个公司范围内的各职能部门，例如研究和发展中心，以及集中的生产工程部门，常常发生增加或是减少的选择。1953年事业部被组成为产品集团，并基本形成了矩阵式的组织结构。事业部纵向是向公司总经理汇报工作，横向是向他们的集团副总经理汇报工作，后者是掌握该大类产品详细知识的专家。这种有两个头头的概念是那个时候经理人员所诅咒的。但是，松下则认为，我们都是两个头头——父亲和母亲的培育下成长起来的，因而我们必须适应这种安排所引起的复杂情况，这乃是生活的本质。

松下公司正是这样形成了既具有宏观统属控制，又具有微观灵活机动的“居其所，而众星拱之”的组织结构。后来，日本的许多公司都起而效法这种结构，并对西方的企业组织结构也产生了很大影响。

集 权 与 分 权

事业部的划分使经营管理出现了集权与分权的关系，日本人往往既强调分权，又强调集权。他们并不把两者对立起来，而是利用各自的功用。分权，是因为企业规模扩大后，产品、市场多样化，总公司对日常的业务活动不可能过细的控制，这就必须要采取按不同种类产品或不同市场定出事业部的组织体制，并划分和授予他们灵活自主的经营权力。集权，是为了使整个公司朝着一个所制定的最高目标协调一致地发展，而不致发生重复和无效的生产，散乱无章。同时，在不同的时期，对于应付不同的外部经济环境两者又各有侧重，或在一定程度上进行相互转换。日本学者上野明在他所著的《日本优秀企业成功的条件》一书中指出：“伴随企业的发展，总公司集中一切责任和权限，事实上是不可能的。如果企业规模扩大后仍由独断专行的公司经理垄断整个权力的话，企业就无法适应用户或消费者的需要变化，就会不知不觉地在竞争中受挫，增长能力变得极其微弱。”同时，上野明又指出：“随着企业规模的扩大，由集团性组织向分权性组织演变，是必然趋势。因此，在这种情况下，怎样把握集权化和分权化的平衡就显得非常重要。过分地把权限下放到各事业部或分店，使分权制搞得过头的话，事业部和分店就可能脱离公司独自发展，整个企业就会失去前进的方向。”就连松下也承认集权与分权之间是一个解决不了的矛盾，并认为大企业对集权和分权必须兼用。

一般的原则应该是：总厂保留的权限是关于战略决策方