

企业风气改革系列①

公司病

企业风气改革大师的
诊断与处方

[日] 柴田昌治 著



中信出版社·CHINACITICPRESS

公司病

企业风气改革大师的
诊断与处方

◎ 柴田昌治 著

赵净净 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

公司病：企业风气改革大师的诊断与处方 / (日) 柴田昌治著；赵净译 —北京：中信出版社，2011 8

书名原文：なぜ会社は変わらないのか—危機突破の風土改革ドラマ

ISBN 978-7-5086-2881-3

I. 公·· II ①柴 ②赵 III 企业管理 IV F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 124832 号

NAZE KAISHA WA KAWARENAINOKA by Masaharu Shibata

Copyright © Masaharu Shibata, 2003

All rights reserved

First published in Japan by Nikkei Publishing, Inc., Tokyo

This Simplified Chinese edition is published by arrangement with

Nikkei Publishing, Inc.,

Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

本书仅限中国大陆地区发行销售

公司病——企业风气改革大师的诊断与处方

GONGSI BING

著 者：[日] 柴田昌治

译 者：赵净译

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：19.25 字 数：188 千字

版 次：2011 年 8 月第 1 版 印 次：2011 年 8 月第 1 次印刷

京权图字：01-2011-1054

书 号：ISBN 978-7-5086-2881-3 / F 2359

定 价：35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线 010-84849283

http //www.publish.citic.com

服务传真 010-84849000

E-mail sales@citicpub.com

author@citicpub.com

* 多方意见呼声 *

来自长虹：

“公司病”的“临床”表现，一是“高烧”，企业的高速增长让管理者头脑有些发烧，缺乏冷静；二是“肥胖”，企业组织结构膨胀，管理层次增多；三是低效，决策执行的有效性大打折扣。长虹的“肥胖”可以说是“高烧”的并发症。

来自华为：

企业正面临严峻的“公司病”，正在经历大规模的流程与组织整改，将组织和运作机制由“推”转变为“拉”。任正非希望让前端组织变成全能，行使权力直接呼唤炮火，后方则真正成为前方的系统支持力量，及时、有效地提供支持、服务和分析监控，而不是颐指气使地以总部自居。

来自日航：

“大公司病”的症状一般表现为：信息不畅、机体僵硬、机构庞大的“肥胖症”；职责不清、决策复杂、行动缓慢的“迟钝症”；本位主义滋生，矛盾增多，协调困难的“失调症”；安于现状、墨守成规的“思想僵化症”。大企业病的成因主要有：企业最高领导人创新精神衰退。企业扩大到一定规模之后，“以攻为主”的经营方针不知不觉会被“以守为主”代替。

来自海尔：

几年前，张瑞敏深感海尔已陷入“大公司病”，开始在内部做组织变革。将企业内传统的“正三角”组织颠覆为“倒三角”组织，一线经理在“倒三角”的最上面直接面对顾客，管理者从“正三角”的顶端变成“倒三角”的底部，从发号施令者变为资源提供者。

来自通用：

不是说大的国有企业就一定有“大企业病”。很多大型国有企业，危机意识、竞争意识和变革意识非常强，企业充满了拼搏进取的精神。这样的企业多集中在竞争激烈的制造业。不过，垄断性越强的行业，“大企业病”的问题就越严重。另外，一些中型的民营企业或者规模不大的国有企业，也表现出明显的“大企业病”——层级多、决策慢、官僚主义盛行。

来自丰田：

丰田和通用有类似的毛病 就是‘大公司病’ 决策比较迟缓。日本的决策制度强调集体协商 一个人不同意就不能通过。

一向质量可靠的丰田汽车最近却爆发了全球性的 召回事件 。这次事件是出于管理上的“大企业病”现象 只把一些生产技术移植到海外企业中 却没有把相应的管理方法也灌输进去。

长期以来，丰田一直位居世界汽车业前列 ‘老大’ 概念很重。企业一大 危机感就大大缺少，导致丰田对海外企业、 零配件合作企业的管理不足 同时 技术出口始终占据丰田产品国际化的优先地位 而忽视了产品与技术实现衔接过程中的人的因素。为了适应汽车产业全球化 只是偏重海外扩建产能 并没有把管理经验有效灌输给海外企业，结果质量问题出现后 所有丰田海外企业都比其国内企业反应慢。此外 丰田的全球规模庞大 跨地域特征使企业家无法亲历亲为 只通过上传下达很难执行领导者的意愿 企业自然动作迟缓。

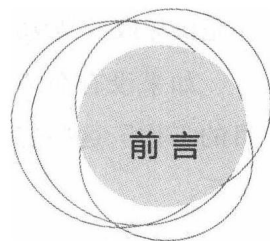
来自谷歌：

野蛮生长之后 一向以天才形象示人的搜索巨擘已经成为一家大公司了 除了规模还有‘大企业病’。傲慢、不再坚持自己以前的原则、产品重合、对之前的教训缺乏应对……所有这些 都让人不可避免地感慨 谷歌已经太大而不能像一家高效的小型创新公司那样运作了。

不仅如此 它还在更多领域向微软靠拢 产品的开发并非出于用户需求而是基于公司战略需要、人才不断流失、花大价钱进行产品推广 以及很有可能将要面临的反垄断诉讼……

来自IBM：

IBM（中国）运营战略首席顾问白立新博士认为 从授权、分权出发永远看不到事情的真相——背后的竞争舞台已经发生变化。‘在真正成为一个全球化公司之后 华为、海尔才理解了什么是客户，理解了客户是整个企业战略的核心，企业现在是在向客户中心导向转变。某些企业家，现在只是有感性的认识 并没深刻理解表象背后的竞争环境的变化。’白立新说。



“漠视员工的主动性，企业改革很难成功”，“不改变企业风气，员工的积极性就提高不了”。这种认识，近年来已形成了普遍共识。

于是，怎样改变公司的风气和体制，是个大问题。就目前来看，对这一问题的见解，还处于鱼龙混杂的局面。其中最具代表性的见解，是“改变结构，就能改变风气和体制”。

通过改变结构，比如，通过把人事制度向成果管理转变，公司会在很大程度上发生变化。

的确，如果能巧妙地引入成果管理，有干劲的人会更容易得到好评，从整体来看活力也会增强，这种现象就有可能发生。但是，仅靠这一点，公司就能产生真正的活力吗？当然，这是不可能的。

即仅靠巧妙地引入成果管理，不可能产生下列局面：新提案源源不断地出现、大多数人不再讨厌提建议的做法。

在公司具有真正的活力的状况下，提出的议案一定能得到别人的理解，先提议的人不会被孤立，也不会吃亏。

换个说法，就是经营者与员工、员工与员工之间互相信任。这种状况，绝不是仅靠改变评价制度等结构就能创造出来的。共享以“为对方而工作”和“为他人提供帮助”为荣的价值观，以及与同伴一起积极工作的环境，绝

不是仅靠改变结构就能创建起来的。

如果没有在“工作目标”，“人生目标”，“企业的存在价值”，“以什么目的工作”这些志存高远的价值观上达成共识，就无法建立起和谐的伙伴关系。

在本书中，我反复强调了“轻松讨论严肃话题的场所”的重要性。要想共享志存高远、坚若磐石的价值观，创建能坦诚相待地进行谈话的场所必不可少。

80年代中期以前，在工作之余与同事交往还很常见。然而，在飞速发展的当今社会，与上司或同事一起喝酒、游玩的机会大大减少，从前那种密切的人际关系消失了。

可是，企业的力量，在很大程度上都依存于人与人之间密切的关系，这一点绝不能忘记。密切的人际关系，促使人与人之间自然的交谈机会增多，只有这样才能交换重要信息，从而制造新信息。

为了恢复信息的密切流通，为了共享志存高远、坚若磐石的价值观，灵活运用轻松讨论重大话题的扩大会议，已成为当务之急。

不过，这个会议存在一个问题，即不实际开展几次很难顺利进行下去。原因在于，人们很容易低估它的难度，往往认为只要“轻松地”开展就可以，把场合的设定考虑得过于简单。

如果想让扩大会议切实有效，核心成员的准备工作是必不可少的。首先要写好会议计划，即构想好整个会议开展的过程。试想一下各个场所分别以什么为目标，下一步应该如何进行等。让工作人员踏踏实实地作些准备，并请参会者们带着真正轻松的心情来参加。

扩大会议成功了，所有的一切就都能顺利进行吗？扩大会议只不过是企业风气改革过程中的一粒棋子而已，这一点是不能忘记的。

如果真心想改变公司，就有必要多培养一些能够写好会议计划，即构想

好整个会议开展的过程的人。公司里的负责人，都希望设法“改变”企业的风气和体制，但这毕竟是关乎人的心情的问题，靠指示或命令是完全没有实效的。

每个人心情的改变，仅靠发出“改变”的命令是不够的，它往往起始于负责人率先垂范，与努力构思计划的人齐心协力共同下决心“一起改变吧”的时候。只有当“大家来变吧”和“好的，我们一起变”达到绝妙的平衡并一同发挥作用时，公司的体制才会从根本上发生改变。

人的性格无法改变，“公司的风气和体制”却可以改变。改变的原因是打造了一个由努力向前迈进的人在背后做支撑的安全网络，也就是说，建立起了“肯定有人会理解支持”的对经营者和同伴的信赖感。

我想把这本书作为“改变企业体制”的实践书，并抱着这样的想法一挥而就。

本书最大限度地采纳了此前参与过的各种各样的企业、组织改革中总结出来的理论，以及应用和实践的体验。

本书之所以采取讲故事的形式，是因为，考虑到仅靠理论说明很难传达出在实际的改革现场中必定会碰到的“人际关系的难度”问题。

本书是在大量现实事例的基础上，安排各种角色，进而组织起来的虚构故事。

要想在说“我们一起改变吧”的同时，产生“我们会共同改变”的积极性，需要有许多迄今为止从未浮出水面的各种各样的“智慧”。

我衷心希望这本书，能为读者带来产生“智慧”的巨大力量和向前跨出一步的真正勇气。

最后，向在本书写作期间，在我为故事进展苦恼不已时，一直不厌其烦地帮我出谋划策的日本经济新闻社出版局编辑部的西林启二先生，表示衷心感谢！

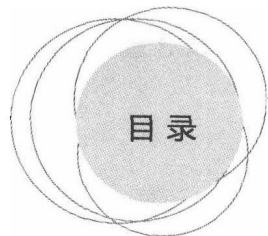
此外，如果没有（株）学术咨询公司的谷田邦子小姐的灵感，这本书也难以问世。她让我重新体会到了，只要有了讨论的对象，就能克服把意象转化为语言的困难。

我的妻子康子也时常帮我打字到深夜，经常陪我讨论。

还有在原稿阶段，从头到尾认真通读，为我提供宝贵意见的朋友们，在此一并致谢！

本书中提到的各种各样的“智慧”，是在许多致力于公司改革的场合中，从很多人那里现学现用的。正是在他们的大力支持下，才有了这本书，再一次深表谢意！

柴田昌治



前 言

第 1 章 不要轻言放弃

引发冲击波的文章 / 002

秩序乱了 / 009

波澜迭起 / 012

不墨守成规的人 / 017

机构改革应运而生 / 021

BPR 促进委员会走马上任 / 026

寻找他山之石 / 030

经营会议上的裁决 / 034

[风气改革日记] ① 向企业风气改革进军

第 2 章 打开突破口

让想做的人去做 / 050

突破一点的演讲 / 053

新风吹进 / 063

改革的春天，来了 / 065

活用自然疗法 / 068

[风气改革日记] ② 打造新型人际关系

第3章 改革为何失败？

难以啮合的齿轮 / 078

研修过敏 / 082

社长大吃一惊 / 086

搬开挡路石 / 091

无能为力的体制 / 097

未曾见过的面孔 / 102

故步自封的世界 / 105

热血沸腾的现场 / 108

〔风气改革日记〕③扩大会议的手法

第4章 行动起来自律循环

让人畅所欲言 / 122

顽固者行动起来 / 128

清醒的瞬间 / 132

委派工作 / 137

微不足道的成就感 / 144

〔风气改革日记〕④改变自我的能力

第5章 速度决定成败

尚未谋面的恋人们 / 158

“一个人拿主意”的管理方式 / 164

谁是责任人 / 174

一个人难以胜任 / 181

〔风气改革日记〕⑤快速、灵活的组织

第6章 提出设想

缺少主心骨的集体 / 198

自律分散与统合 / 201

提出作为优先标准的理念 / 206

顾客在期望什么? / 212

[风气改革日记] ⑥ “长处”的自觉与共识

第7章 关键时刻的危机

严肃的闲聊 / 222

企业文化在发生变化 / 228

生命力之顽强 / 232

宣布只剩6个月 / 236

上层好像隐藏了什么 / 240

终止融资 / 246

[风气改革日记] ⑦ 场所的重新认识与设立

第8章 奇迹重现

萌芽的力量 / 254

变不可能为可能 / 262

重生札记 / 269

带来好运的风气 / 282

[风气改革日记] ⑧ 风气、体制与土壤创造

横滨汽车配件公司 主要的组织和出场人物

(销售额1 050亿日元, 从业员工1 600人)

社长 伊仓忠文

专务理事 筱宫卓司

董事会

经营会议 (经营的最高实质性决策机构, 以董事会为中心构成)

管理部门 常务理事 坂卷完治

秘书室 主任 田坂保广

人事部 部长 矢崎修造

企划兼研修部长 山泽秀治

总务部

经理部 部长 紺野清则

经营企划部 部长 五十岚正嗣

科长 山根

生产企划科

系统管理部 部长 阿部

TQM促进办公室

改革促进办公室 (1995年6月~) 室长 濑川俊一

营销部门 专务理事 筱宫卓司

营销部 部长 一濑

营销研发小组 组长 西崛

研发部门 常务理事 川久保隆

(兼技术负责人)

研发管理部 部长 宫内

研发业务科（前组长 濑川俊一）

水野

产品企划科 科长 小野田繁之

组长 藤田义一

发动机研发部 部长 柳濑信也

发动机设计一科 科长 井上

发动机设计二科 科长 金子

发动机实验小组 科长 丸山

驱动研发部 部长 古贺

实验、检查部

生产部门 常务理事 仙石孝一

发动机工厂 厂长 岩城健吾

科长 肋田

组长 松原、酒井

工务科

加工工厂

生产技术部 部长 茅原

生产技术企划科 科长 石原

组长 关野

设备科

品质保证部

品质管理科

采购部门 常务理事 小池政藏

物流部

研究中心

BPR 促进委员会（1994 年 9 月~1995 年 5 月）

委员长 坂卷（管理部门常务）

副委员长 紺野（经理部长）

委员 山泽（人事部部长）

濑川（研发管理部研发业务科组长）

石原（生产技术部生产技术企划科科长）

山根（经营企划部科长）

西崛（营销部营销研发小组组长）

风气改革召集人网络（1995 年 3 月~）

PD 研究所

召集人 濑川（改革促进办公室室长）

小野田（研发管理部产品企划科科长）

藤田（研发管理部产品企划科组长）

酒井（发动机工厂组长）

石原（生产技术部生产技术企划科科长）

横滨汽车配件公司（风气改革活动时间表）

1992 年 横滨汽车配件公司，业绩恶化。

1993 年 跌入赤字状态、加速裁员、削减奖金。

1994 年 4 月 社长换任，伊仓忠文就任社长，提出“向独立自主经营改革”的方针。

7 月 开始实施社长谈话。

7 月 坂卷常务考虑“如何推进改革”。

9 月 成立 BPR 促进委员会。

12 月 举办其他公司调研报告会。

濑川和山泽会见了等等力精机的三村芳郎，对方介绍了 PD 研究所。

濑川去会见了 PD 研究所的长野靖行。

1995 年 1 月 濑川再次访问 PD 研究所，向长野提出开演讲会的请求。

因演讲会一事，BPR 促进委员会内部发生争执。

- 2月 长野在横滨汽车配件公司进行了第一次演讲。濑川和山泽开始策划引入PD研究所，把长野推荐给伊仓。濑川为《开发信息》3月刊写了一篇文章。
长野在研究中心和研发部门作了演讲。
由有志者参加的非正式会议开始。
伊仓、坂卷和长野的单独谈话开始。
- 3月 刊登了濑川的文章的《开发信息》发行，在员工中引起巨大反响。
横滨汽车配件公司，引入了PD研究所，真正开始开展改革活动。
注入了长野和原岛这两个过程设计者。濑川成为风气改革的召集人。
长野，向濑川提出开展扩大会议的建议。
濑川为扩大会议的实施卖尽力气。伊仓社长举手表示赞同，活动进入实施阶段。
- 4月 举办了针对年轻员工的第一次扩大会议。
发动机工厂设立“探讨职场问题的场所”。
生产技术部与发动机工厂成立了“年轻员工交换意见的场所”。
营销部开始“信息酒会”。
BPR促进委员会设立“公司内部交流的场所”，成立“电脑通信公开讨论会”。
长野开始举办“管理人员洽谈会”和“管理方式研究会”。
- 5月 濑川提出举行部科长扩大会议的议案。
《开发信息》上的炸弹式报道，被作为问题拿到经营会议上，濑川被传唤。
- 6月 设立了改革促进办公室，由濑川担任室长。
- 7~8月 举办了跨阶层扩大会议。
- 9月 发动机工厂举办了工厂扩大会议，厂长岩城大变样。
发动机工厂提出新方案，开始改善现场环境。
兔子生产线的改善支援小组进驻，开始制定生产线结构。
- 10月 科长会议。组长“少文委员会”开始活动。
- 11月 发动机工厂开始显现改良成果。
研发部门的生产能力和品质问题被提到品质会议上。
发动机研发部长柳濑找岩城谈话。
研发部门常务川久保，接受汽车制造厂配合短期研发的要求。

12月 川久保提出变更管理方式的议案，研发部门开始进行讨论。

在濑川的提议下，“重新认识会议重要性”，“严肃的闲聊场所”得到普及。

与外部的交流活跃起来。“场所设定”变得丰富多彩。

1996年1月 研发部门开始采取“一个人拿主意”的管理方式。

经营企划部长五十岚，向社长提出经营设想的提案。

五十岚与柳濑进行面谈。

举办“优先标准”扩大会议。

2月 发动机工厂的有志之士，开始与街道工厂进行网络交流。

3月 汽车制造厂提出“半年以内30%”的成本削减要求。

公司内谣言满天飞，一片混乱。银行不肯答应融资。

4月 抱着生存的希望，开始举行“贡献智慧的会议”。

“新一代发动机研发项目”开始。