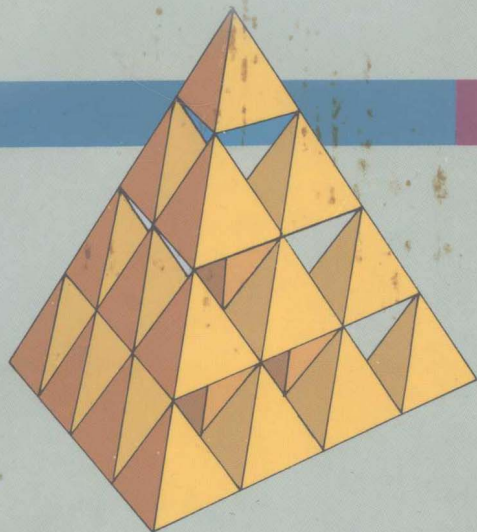


鄭耀本 / 著



日本高階經營管理 與經營策略

• 五南圖書出版公司

日本高階經營管理
與經營策略

鄭 耀 本 著

五南圖書出版公司 印行

日本高階經營管理與經營策略

作 者 / 鄭 耀 本
責任編輯 / 劉 素 芬
校 對 者 / 洪 秀 芳 林 顯 堂
封面設計 / 林 光 樺

出 版 者 / 五南圖書出版有限公司
地 址：台北市和平東路二段339號4樓
電 話：7055066（代表號）
傳 真：7066100
劃 撥：0106895-3
局版台業字第0598號

發 行 人 / 楊 榮 川

排 版 / 正豐電腦排版有限公司
製 版 / 申豐實業有限公司
印 刷 / 鴻岳印刷事業有限公司
裝 訂 / 信成裝訂行

中華民國 81 年 10 月初版一刷

ISBN 957-11-0566-X

基本定價 8 元

（如有缺頁或倒裝，本公司負責換新）

自序

當二年前筆者回台進行台灣企業高階經營管理的研究調查時，筆者的主要目的，除了想透過調查來瞭解近年台灣企業的營運狀況、高階經營決策層與最高經營決策者在整個運作過程中所扮演的角色之外，另一個主要目的，乃是筆者當時也正在日本從事一個既定的研究主題，那就是對在日本式經營管理中高階經營管理的重要性進行研究。爲了能透徹的瞭解其是否具有特殊性，筆者曾嘗試著從比較研究中，來尋找其特異的地方，而這也是筆者撰寫本書的一個契機。

經過幾年的分析研究，筆者發現，大家在談論日本的經營管理時，總喜歡將焦點置於人事勞務管理的終身雇用制、年功序列制與企業別工會組織上；也有不少的日本國內學者與國際學者，將日本企業的成功歸因於它們擁有一個堅實的中階管理階層與重視現場主義上；但大家似乎忽略了，真正在背後影響著這些因素運作者，卻是高階經營管理層與最高經營決策者。

我們從松下電器的松下幸之助先生、豐田自動車的豐田章一郎先生、本田技研工業的本田宗一郎先生、新力企業的盛田昭夫先生、大榮集團的中内功先生……，在企業界所受的尊重與在日本社會上所受的崇敬，都足以顯現一個成功的日本企業背後，都

有一個成功的最高經營管理階層與最高經營決策者；特別是這些最高經營決策的經營管理理念，更是深深的影響著每一個企業的從業人員，甚至被企業界所學習模仿著，這才是影響企業營運的主要原動力。

筆者爲了使大家能對日本企業的高階經營管理，有一個完整的瞭解與認識，特別將本書的內容，分成三個主要部分來完成。在第一個部分裡，筆者將日本企業的高階經營決策層的組織結構、運作方式、營運法則、董事代表的拔擢、培育法與各組織的優缺點，以實證分析的方式配合國際比較研究的方式，做一深入的探討。

在第二部分的經營策略方面，筆者除了對著名的優良企業個案，深入的研究介紹之外，並將日本企業的自我革新策略的重點，加以歸納剖析。

在第三部分裡，筆者則針對日本企業的決策者能力與最高經營決策者的承繼問題，再以實證分析的方式，給予解析。

相信如此的分析方式，當可使讀者從其中，很完整的認識日本企業整個最高經營決策層的運作與經營決策的真諦。

由於筆者才疏學淺，謬誤之處在所難免，尚祈各方賢達不吝指正，則筆者幸甚。

最後，筆者在此對於長年指導我從事研究工作的法政大學一寸木俊昭博士，致上衷心感謝之意，沒有他嚴格的指導與栽培，就沒有如此研究的成果，也無法誘使筆者更熱衷於對日本式經營管理的研究。

另外，筆者也願將此書獻給長期提供獎學金給筆者從事研究的財團法人謝清雲獎學基金會，並衷心對該會董事長謝修平先生（國大代表、基隆二信理事主席）大力支持與關心之情，致上最崇高的謝意。

鄭耀本

識於日本法政大學企管研究所

目 錄

自 序

第一章 序 論————— 1

第二章 日本高階經營管理之組織構造—————19

第一節 日本企業董事會組織與運作／21

第二節 日本企業常務董事會組織與運作／53

第三節 日本企業的高階經營會議體制／91

第四節 日本企業高階經營管理的優劣特性／96

第五節 日本企業董事代表的拔擢與培育法——以旭化成
工業的實證研究為主／103

第三章 日本企業的策略、組織文化、高階經營管理三者
的運作關係—————117

第一節 日本企業的高度達成力／119

第二節 日本企業的環境適應能力／132

第三節 日本企業組織內部具高度的齊一性／152

第四章 日本企業的经营策略———159

第一節 從美、日經營策略的比較來看日本經營策略的特徵／169

第二節 日本優良企業經營策略的個案分析／208

第三節 日本企業的自我革新經營策略／306

第五章 日本企業最高經營決策者能力的實證分析———389

第一節 日本企業最高經營決策者的屬性與能力條件／392

第二節 日本企業最高經營決策者能力所帶來的策略決定與影響效果／408

第三節 日本企業最高經營決策者能力與經營作風的特徵／421

第六章 日本企業最高經營決策者的承繼問題———431

第一節 日本企業進行最高經營決策者更替的時機與原因／434

第二節 日本企業後繼最高經營決策者的類型／436

第三節 日本企業後繼最高經營決策者的選任模式／443

第四節 日本企業後繼決策者採用的策略類型／457

第五節 後繼最高經營決策者策略的轉換與領導統御的應對／463

第六節 後繼最高經營決策者人選的培育／483

目 録

3

第七章 結論——499

参考書目——505

1 序 論

近年來，日本企業的高度生產性與作業效率，不但為日本企業帶來大筆的財富，也為日本的經濟與國力帶來非凡的成就。隨之而來的，便是日本的優良企業管理方法，吸引著世界各國的學者與企業人士的關心與注目。

當然，若要論日本企業成功的背景因素，確實有著許多特殊的條件因素，在其背後相互配合著。舉一些簡單的例子來說，諸如時空因素的配合（韓戰的爆發給予日本企業發展的一個非常好的契機），具高度勤勞、容忍美德的國民性，員工對企業的絕對忠誠，政府策略與企業界的默契……，都可說是被衆人所肯定的因素。但是若從經營管理的專業角度來看的話，大致上被企業界與經營學界所肯定者，有下列幾點。

（一）具有高度的文化與社會背景

贊成此論點者認為，日本社會的構造

具有其特殊性，其文化背景也與眾不同，由於具有如此的條件因素，才能孕育出具特殊性且優秀的企業經營管理模式。

簡單的說，日本的社會是屬於同質性的種族社會（由單一種族所構成），再加上社會的高度平等化和高水準的國民教育，導致日本企業內從業人員在意識的溝通上，較容易進行，也容易達成共識。

另外，諸如日本人與生俱來的高度勤勞、容忍美德和具強烈的「集團主義傾向」，都使日本人易於認同企業是屬於一個「生活共同體」，進而使企業的內部成員，對企業組織體具有高度的認同感和絕對的忠誠態度。這些文化、社會背景的條件因素，都是導致日本企業獲得成功的最基本要素。

（二）在人事、勞務管理上擁有獨特且優秀的制度

在日本企業的經營管理模式當中，最常被論及且肯定的三大法寶，就是終身雇用制、年功序列制與企業別工會組織制度。倘若再將日本企業重視從業人員的福祉設施制度和勞使協議制度，大概日本企業的人事、勞務管理菁華，就盡在其中了。

這些制度可以說是日本企業界具有獨特風格的一些重要經營管理制度，在外國有些雖可見，但也與日本企業的這些制度有所差異。由於有這些具獨特風格的經營管理制度，再配合前述的日本文化特殊性，自然能促使日本企業的從業人員，對企業產生一體感、信賴感和對工作參與的高度意願。這對企業在接受內外環境條件挑戰時，確實是邁向成功的最基本條件。

(三)成功的品管意識與品管體系

除了文化、社會背景與人事、勞務管理制度體系之外，日本企業的另一個主要成功原因之一，就是日本企業擁有一個非常健全的品質管理體系和高水準品管意識的從業人員。這使日本企業的產品不但具有高品質的特性，相對的也降低了生產成本。若再加上積極推動的高度生產性，其所產製出來的製品競爭能力，將使其他產品難以對抗。

或許大家也都知道，品質管理之管理科學是起源於美國，但卻在日本開花結果，現在更幾乎成了日本企業的專利形象，世界各國的企業莫不競相學習日本的品管實踐法則，以求能提升自己企業的競爭能力。

此種包含著科學化的生產管理方式，不但在產品的品質上，必須達到絕對的精確和絕對的優越，另外它更要求企業的生產力之提高與不斷改善不良生產體系之工作，也必須同時積極的進行（例如在提高生產率與準確率方面，日本企業就考慮須積極的導入產業用機器人之策略，如今日本企業導入產業用機器人的比率與總台數，都是全世界最多者）。類似如此徹底追求生產合理化的生產管理態度，確實是導引日本企業日益走向世界頂尖企業的最佳保證。

(四)重視現場主義的管理原則

在談到美國與日本的企業經營管理時，我們最常將這兩國企

業經營管理的差異，歸類於美國企業是以由上而下的管理方式 (Top down system) 來運作的；而日本企業則是以由下而上的管理體系 (Bottom up system) 來營運的。

從如此的歸納方式來看，我們確實可以較輕易的瞭解，日本的經營管理相當重視中、低階管理者或現場基層從業人員的運作狀況與意見。尤其是現場監督者的聲音與意見反映，往往是高階人士做為各種策略擬定的一個重要參考資料，甚至有時在策略決定過程中，更將中、低階層管理者的決議，列為最主要的考慮因素。

雖然有人批評此種源於日本企業重視直線式管理方式與忽略參謀功能的經營方式，有其缺點（諸如重視集團式的作業方式不但在時效上較浪費，其責任也不明確……），但中、低管理階層的意見能獲得最高決策層人士的認同時，其策略只要決定要付諸執行之時，在從業人員之間所遇的阻力必定大大的減少，執行速度必定快，貫徹能力也相對的會較強勁。

基於此，日本經營管理專家與企業經營決策者經常言道：「現場管理者的聲音是最真實的，也最能反映企業本身的真正問題。這種最基本的問題不去重視，管理的工作又應從何處留意起呢？」。

對於上述的幾個論點，筆者雖贊同其看法，但並非完全附和其看法，其主要的原因：

一、若將日本企業的成功完全歸功於擁有優良的文化與社會背景時，那麼在同一日本的社會、文化、管理制度下，從事經營

活動的企業，又為何有經營不善、生產效率不佳或倒產的情形發生呢？

二、雖然終身雇用制（長期雇用制）、年功序列制、企業別工會組織制度在日本企業的經營管理中，獲得了很好的績效和評價，但其中許多制度並非完全是日本企業所首創的，在歐美先進的許多國家中，也有許多企業採行過此種的人事勞務管理制度，也獲得了不錯的成果；更何況，在日本的企業界中，也有導入了相同的體制，但卻難逃失敗命運者，並非完全不存在。

從上述這些觀點，筆者認為只能將其視為是一種相當優越的經營管理體制，而不認為是造成日本企業成功的絕對因素。

三、重視現場主義的管理方式雖有其諸多的優點，但這並非意味著日本企業的經營管理重心，完全置於中、低階管理層上。筆者認為，不論日本企業重視現場管理也好，重視中階管理階層也好，其最主要的目的，乃是在於落實經營管理的成效；倘若從整個企業的營運來講，如果因中階管理階層發揮了功能，就說日本企業的高階經營層沒有發揮作用，或高階經營決策者並未確實的負起應盡的任務時，筆者將以很肯定的態度來表示那是一種錯誤的看法。因為僅以上述幾項有利的條件，並不足以將日本企業帶領至如此成功的地步。

在上述的種種論點之外，筆者始終認為，在此企業經營環境瞬息千變萬化的時代裡，企業的經營策略、企業組織的整體運作能力、高階決策人士的正確策略判斷與下達，都可說對整個企業的營運有著舉足輕重的影響。因此，在檢視日本企業成功的因素

時，也應將下列幾點因素列入考慮的對象。

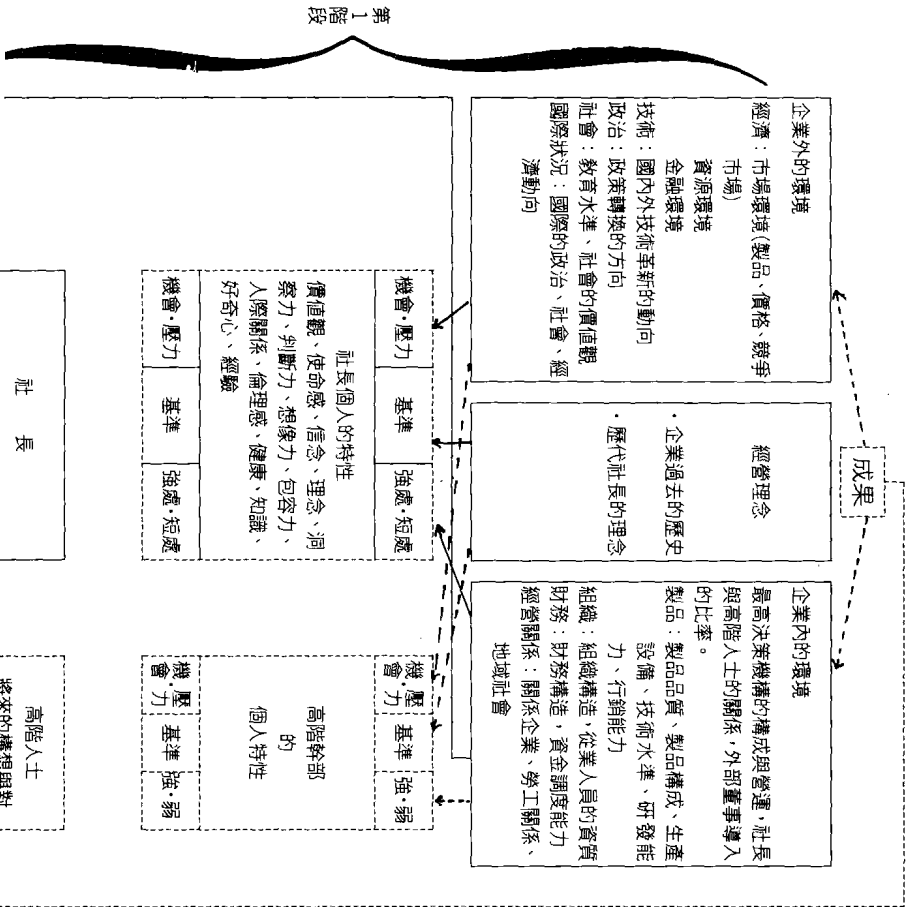
1. 日本企業具有高度的經營策略與達成策略之能力。
2. 日本企業擁有健全的組織體系與高度的組織運作能力。
3. 日本企業對經營環境的變化具有極強的適應能力。
4. 日本企業的組織內部已具高度的經營共識。

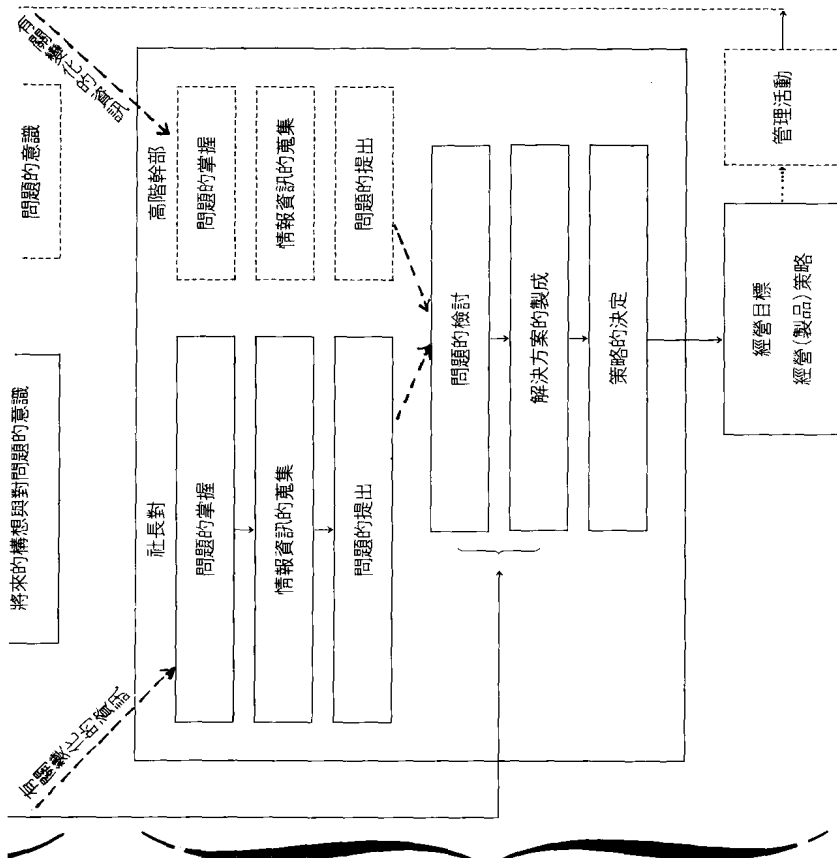
在此書中，筆者將從日本企業的組織體系中，詳細的分析其高階經營決策層的運作關係，並從高階經營決策人士的行動中，來研究剖析其實際經營管理與策略運用的狀況，以期能揭開日本企業在經營管理與經營策略相互配合之奧秘。在對高階經營階層的運作有所瞭解之後，倘若大家仍能再配合對日本企業中、低階管理階層的營運方式，有所進一步的瞭解，自然會對日本企業之經營管理，有一個徹底的認識了。

爲了讓大家在進入本文之前，能對整個日本企業的高階經營管理有些概略性的瞭解，筆者首先在此將日本最高決策者的策略決定過程，做一體系的介紹（請參考圖 1-1），以便大家能經由此策略的決定，而對其有所體會。

從圖 1-1 中，我們可以瞭解，日本企業的最高決策過程，可以分兩個階段來進行。在第一階段裡，企業的最高經營決策者（社長）或董事會成員（企業高階決策人士），必須先對企業外的經營環境或條件，諸如經濟、技術、政治、社會、國際狀況等要因，加以深入瞭解，如此才能對企業所面臨的機會或威脅，有所正確的掌握。其次才是透過企業的傳統經營理念以及最高經營決策者、董事成員的個人特性、價值觀、使命感等，來對整個企業現

〈圖 1-1〉 日本企業最高決策層的策略決定過程





第2階段