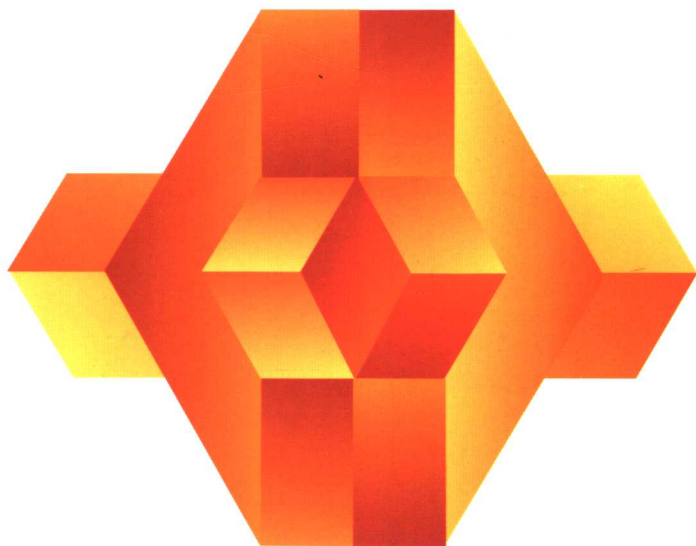


加护野忠男等 著 徐艳梅 姜毅然 译

丛书主编 金洪云  
副主编 川岛真

# 日美企业 管理比较



生活·讀書·新知 三联书店

加护野忠男 野中郁次郎  
榊原清则 奥村昭博 著  
徐艳梅 姜毅然 译 金洪云译校

丛书主编 金洪云  
副主编 川岛真

# 日美企业 管理比较

生活·读书·新知 三联书店

## 图书在版编目(CIP)数据

日美企业管理比较/(日)加护野忠男等著;徐艳梅等译. -北京:生活·读书·新知三联书店,2005.3

(日本经济学名著译丛)

ISBN 7-108-02231-1

I. 日… II. ①加…②徐… III. 企业管理-对比研究-日本、美国 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 006104 号

策划编辑 贾宝兰

文案编辑 黄大刚

封扉设计 罗 洪

出版发行 生活·读书·新知三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

印 刷 北京市松源印刷有限公司

版 次 2005 年 2 月北京第 1 版  
2005 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 11.375

字 数 255 千字

印 数 0,001-5,000 册

定 价 23.00 元

# 前 言

这项研究开始于 1976 年，而“花的时间太长了”是我们进行这项研究时的实际感受。当时我们以日本企业的课长阶层为中心，进行了比较完整的对权变理论（《组织现象的理论与测定》千仓书房，1978）的实证研究。当时还没有发表上述研究的成果，而其成员，除了这本书的成员以外，还有小松阳一（甲南大学）、坂下昭宣（冈山大学）。“是否在美国也能进行同样研究”的想法，就是在这一研究的过程中产生的。

1979 年 4 月，加护野忠男在哈佛商学院留学一年。日美企业管理比较的构思，由于加护野的留美而成为可能。借用我们在第六章介绍的组织进化论模型来说，就是发生了突变。在此期间，我们开始进行基本问卷设计。在设计问卷的过程中，在我们以往的组织论意向中引入了新的经营战略论想法。经过彼此交换意见，最终完成了问卷，并在哈佛商学院吉野洋太郎教授的协助下，向美国企业（在《财富》中营业额排名前 1000 位的企业）寄送了问卷。

开始时，对于多达 13 页的问卷，美国企业是否会作出回答，我们实在没有把握。但是出乎我们的意料，竟然有 227 家美国企

业给予了回复（而日本企业有 291 家，是在东京证券交易所 1 部、2 部上市的 1031 家制造业企业）。这也许应该归功于当时对持续增长在日本式管理的高度关注。

问卷调查的结果取得了很大成功。对于日美企业的管理比较，或许可以自负地说我们这次是首次、而且迄今为止也是最有系统的问卷调查。这一内容将在第二章中详细叙述。

但我们仍未满足。因为仅仅从统计上明确日美两国企业的普遍性差别是不够的，还需要具有真实性的企业管理的具体情况。而为了明确企业管理的真实情况，就有必要对少数企业的详细情况进行案例研究。最终，我们在日本经济研究中心的协助下进行了这方面的调查。该研究中心的主任研究员饭尾晃一氏参加到这一项目中，并给予了协助。从这个意义上说，饭尾氏实际上是本书的共同作者之一。我们对此深表感谢。另外，从这一阶段开始，华盛顿州立大学（西雅图）商学院的乔尼·K·约翰逊教授也作为合作者参加了研究，之后在美国始终不遗余力地给予了协助，对此在此表示衷心的感谢。

1981 年 12 月奥村昭博和榊原清则赴美，将我们的工作又向前推进了一步。他们访问了一些美国企业和大学，进行了采访与讨论，回到日本后，又得到了几家有代表性的日本企业的协助，并公开发表了研究结果（《企业管理的日美比较——代表性企业的战略与组织》日本经济研究中心研究报告，1982.3）。相关内容收入本书的第三章、第四章的时候，做了大幅度的修改。我们打算将应该传达给读者的有趣情节穿插其中，自由豁达地讲述生动的真实情况。也许多少有些夸张，但我们的意图在于通过对比挖掘出

日本企业管理实况的本质。

第五章再次回到统计分析，对案例进行计量分析。进而在第六章中，在迄今为止的研究结果的基础上，把理论再向前推进一步。从日美企业战略与组织特性的比较中，我们找出产品意向与生产意向、群体动力型与官僚动力型这两个着眼点，总结出企业权变的四种类型。最后，作为这些权变类型背后的一般性理论，提出企业的进化论式的权变理论。

迄今为止我们研究的过程本身，就很有点进化论式的色彩。本书是从日常的逐步积累与突破的组合中完成的。其实在开始研究的时候，我们还有很多不清楚的地方。在研究过程中，真可谓艰辛异常，不知碰了多少次壁。小时候曾经有点着蜡烛玩叭哒叭哒移动的小“碰碰船”的记忆。小船一边咚咚地把头碰到脸盆边上一边勇往直前地巡游。如果这样觉得不过瘾，就拿到更大一点的盆里去。要是还不过瘾，就再拿到水池里，逐渐扩大范围。我们的研究过程，与这样一种小船的活动，有着极为相似的地方。

我们能够最终完成这一项目，有赖于很多人的帮助。在第一次问卷调查的阶段，哈佛商学院教授吉野洋太郎、神户大学名誉教授占部都美两位先生给予了很大帮助。如果没有吉野先生的援助，进行两国企业的问卷调查是不可能的。我们还请占部先生作了文部省科研项目的负责人。另外，在这一阶段我们还得到日本证券讲学财团的援助。

在第二阶段的案例研究中，不断困扰我们的是研究经费不足的问题，而在这时给予我们全面支援的是日本经济研究中心，特别是，如果没有管理研究室主任铃木孝信先生的帮助，本书是不可能完成到现在这种程度的。

在对日本企业最高管理人员的采访方面，以及在企业战略研究方面，我们一直得到高宫晋先生的指导和帮助。此外，一桥大学的今井贤一、伊丹敬之、竹内弘高（当时在哈佛商学院）、同志社大学的石井淳藏等诸位先生，以及摩托罗拉的永田孝志先生，也给予我们珍贵的批评和协助。野村综合研究所的清山浩一郎先生，给了我们资料方面的协助。

本调查还得到了日美企业界各位同仁的协助。因无法在此一一列举他们的姓名，请允许我们仅列出各位所在的企业名录。

它们是：味之素、阿马达、花王肥皂、三得力、新日本制铁、新西纳奇·密拉克隆、住友电气工业、西武百货店·西友商店、武田药品工业、得州仪器、杜邦·远东、东京芝浦电气、东莱、丰田汽车、日本电气、日本伊莱·利利、日立制作所、富士通、摩托罗拉、立白·斯特拉斯、莱纳恩公司。

另外，也向日本经济新闻社出版局的黑泽绥武先生表示感谢。他自始至终鞭策我们坚持完成了工作。最后向一直默默支持我们的家里人衷心地道一声“谢谢”。

也许可以说我们取得了一些进步。但是，进步的过程需要不断的技能积累。今后我们还将一如既往地日常积累。

著 者

1983 年 3 月

# 目 录

|          |   |
|----------|---|
| 前言 ..... | 1 |
|----------|---|

## 第一章

### 分析日本式管理的新视角

---

|                      |    |
|----------------------|----|
| I. 序 .....           | 1  |
| II. 日本式管理论的回顾 .....  | 6  |
| 1. 日本式管理论的谱系 .....   | 6  |
| 2. 日本式管理论的研究课题 ..... | 9  |
| III. 理论框架与研究方法 ..... | 12 |
| 1. 企业的权变理论 .....     | 12 |
| 2. 比较分析法 .....       | 14 |
| 3. 本书的结构 .....       | 16 |

## 第二章

### 企业管理的日美比较——总体分析

---

|                 |    |
|-----------------|----|
| I. 比较调查概要 ..... | 23 |
|-----------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| II. 日美企业基本情况的比较 ..... | 25 |
| 1. 市场 .....           | 26 |
| 2. 生产技术 .....         | 30 |
| 3. 经营目标 .....         | 31 |
| 4. 经营战略 .....         | 33 |
| 5. 组织结构 .....         | 41 |
| 6. 组织过程 .....         | 50 |
| 7. 管理者 .....          | 57 |
| 8. 机械性权变与有机性权变 .....  | 60 |
| III. 战略与组织的决定因素 ..... | 64 |
| 1. 战略的决定因素 .....      | 64 |
| 2. 组织特性的决定因素 .....    | 69 |
| IV. 结论 .....          | 77 |

### 第三章 经营战略

---

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| I. 企业战略——资源积累和配置的方法 ..... | 82  |
| 1. 事业领域的定义                |     |
| ——功能性定义和方向意识性定义 .....     | 82  |
| 2. 机动的资源配置与资源积累 .....     | 84  |
| 3. 重视财务资源与重视人力资源 .....    | 98  |
| 4. 两种不同的权变 .....          | 106 |
| II. 事业战略——确立竞争优势的方法 ..... | 111 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 1. 演绎手法与归纳手法 .....      | 111 |
| 2. 精英层主导与全体员工参与 .....   | 117 |
| 3. 产品意向与生产意向 .....      | 121 |
| III. 生产意向和产品意向 .....    | 127 |
| 1. 产生日美间差异的主要原因 .....   | 127 |
| 2. 日美企业战略意向的优劣势比较 ..... | 138 |

## 第四章 经营组织

---

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| I. 日美企业组织的构建方式 .....                 | 143 |
| 1. 战略性阶层组织与创造性网络组织 .....             | 143 |
| 2. 整合体制与价值、信息共享 .....                | 158 |
| 3. 通过系统的个人技能积累与通过集团的<br>组织技能积累 ..... | 168 |
| 4. 单一性与多样性 .....                     | 177 |
| 5. 高层管理者——效益至上与可持续性 .....            | 181 |
| 6. 企业文化——硬文化与软文化 .....               | 190 |
| II. 日美组织的优点与缺点 .....                 | 202 |
| III. 日美企业的共性与差异 .....                | 205 |
| 1. 日美先进企业的共性 .....                   | 205 |
| 2. 企业间的差异 .....                      | 207 |

## 第五章

### 权变的方式和经营成果

---

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| I. 战略和组织的新标准 .....           | 212 |
| II. 高效益企业和低效益企业之比较 .....     | 216 |
| 1. 高效益企业的共同点 .....           | 217 |
| 2. 日美高效益企业与低效益企业之比较 .....    | 224 |
| III. 经营成果的决定因素 .....         | 229 |
| 1. 经营成果决定因素的分析框架 .....       | 229 |
| 2. 产品、市场组合与经营成果 .....        | 238 |
| 3. 关键性战略 .....               | 240 |
| 4. 生产战略的地位 .....             | 241 |
| 5. 国际化战略的含义 .....            | 242 |
| 6. 群体动力：价值、信息共享与经营理念的制度化 ... | 243 |
| 7. 组织的系统化 .....              | 249 |
| 8. 日美两国关于企业规模的不同含义 .....     | 250 |
| 9. 各种制约因素 .....              | 252 |
| IV. 要点与结论 .....              | 252 |

## 第六章

### 日美企业的经营权变原理：要点及结论

---

|                   |     |
|-------------------|-----|
| I. 主要的分析结论 .....  | 269 |
| II. 权变的四种类型 ..... | 274 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1. 权变的基本类型 .....          | 276 |
| 2. 市场的多样性及权变的类型 .....     | 281 |
| 3. 类型组合的决定因素 .....        | 283 |
| III. 对一般性权变的探讨 .....      | 289 |
| 1. 权变信息处理模式 .....         | 290 |
| 2. 被忽视了的权变原理 .....        | 291 |
| 3. 能动的权变 .....            | 293 |
| 4. 知识的积累与技能积累 .....       | 295 |
| 5. 权变类型与权变过程 .....        | 296 |
| IV. 现实课题 .....            | 299 |
| 1. 日本式管理和 H 型权变方式 .....   | 299 |
| 2. 美国式管理机制与 S 型权变方式 ..... | 302 |
| 3. V 型权变要素存在的必要性 .....    | 304 |
| 附录 问卷调查表 .....            | 310 |
| 参考文献 .....                | 336 |
| 译后记 .....                 | 346 |

# 第一章

## 分析日本式管理的新视角

---

### I. 序

日本经济的快速发展与日本企业显示出的出色竞争力，开始引起国际上的瞩目。与此同时，国内外对于日本式管理的兴趣也迅速高涨起来了。实际上，日本经济不用说是在高度增长期，即使在遭受了第一次经济危机以后，仍然在各发达国家中实现了最高的 GNP 增长率（表 1-1），在世界经济中所处的地位也稳步上升（表 1-2）。在此过程中，日本企业赶上了欧美领先企业，在汽车、家用电器、精密仪器、钢铁等产业中甚至出现了实力凌驾于欧美企业之上的企业。另外，在半导体、光通信等尖端技术领域，日本企业的竞争力对欧美企业也构成了威胁，日本企业的强盛甚至引起了国际纷争。

在这样一种背景下，曾一度成为落后和低效率代名词的“日本式管理”，如今在人们眼中，似乎成了能够带来高品质和竞争力

的关键所在。与此同时，许多人试图开始探索日本企业强盛的原因。在廉价劳动和内外价格差距中寻求日本企业竞争力源泉的传统观点已经销声匿迹，代之而起的是，通产省主倡的官民通力合作体制、由各企业劳动组合制度所带来的稳定的劳资关系、充满敬业精神和忠诚的高质量的劳动力、以 QC (Quality Control, 质量管理) 小组为中心的小集团活动之智慧在工作现场的有效利用、从长远观点考虑的积极的设备投资、在国内激烈竞争中产生的竞争持久性、为了提高质量和机械化而进行的投资所带来的生产率的提高等，都作为日本企业成功的关键而为世人所瞩目。可以说有关日本式管理的新固定认识正在形成。但是，稍稍冷静地思考一下，我们对这种认识就不能不产生疑问。

表 1-1 实际 GNP 年平均增长率 (%)

|     | 1960—1973 | 1974—1978 |
|-----|-----------|-----------|
| 日本  | 8.9       | 3.2       |
| 意大利 | 5.4       | 1.1       |
| 西德  | 4.7       | 3.0       |
| 法国  | 4.5       | 3.0       |
| 英国  | 3.2       | 0.8       |
| 美国  | 1.8       | 0.1       |

资料) OECD “Economic Outlook”, 1979

表 1-2 日本经济地位

(世界总计 = 100)

|        |    | 1950 | 1960 | 1970 | 1980              |
|--------|----|------|------|------|-------------------|
| 国民生产总值 | 美国 | 34.2 | 29.7 | 26.5 | 21.9 <sup>①</sup> |
|        | 日本 | 2.8  | 4.3  | 7.3  | 9.5 <sup>②</sup>  |

续表

|         |    | 1950              | 1960 | 1970 | 1980 |
|---------|----|-------------------|------|------|------|
| 出口额     | 美国 | 20.5 <sup>①</sup> | 18.0 | 15.2 | 12.0 |
|         | 日本 | 1.7 <sup>①</sup>  | 3.5  | 6.8  | 7.1  |
| 黄金、外汇储备 | 美国 | 50.1 <sup>②</sup> | 32.4 | 15.5 | 6.1  |
|         | 日本 | 2.2 <sup>②</sup>  | 3.3  | 5.2  | 5.7  |

注) ①1979 年

②1952 年

资料) H. Owen and C. L. Shultze, "Setting National Priorities", The Brookings Institution, 1976, 1979.

Economic Report of the President, 1981.

IMF, "International Financial Statistics".

丸茂明则『アメリカ経済』东洋经济新报社, 1982。

第一是对问题本身的疑问(伊丹, 1982)。日本企业真的拥有与欧美企业不相上下的实力吗? 图 1-1 显示的是以通产省《世界企业的管理分析》为基础, 对主要产业中的日美企业营业额和营业利润率所进行的对比。在大部分产业中, 日本企业的经营成果都比美国企业低。当然, 只用收益率一项指标来作为衡量业绩的标准是不准确的, 但是, 认为日本企业强盛的前提是否就没有问题呢? 日本企业的强盛因企业类型不同而有差别, 即使同种类型的企业内部也存在着差异。在日本, 也有管理得好的企业和管理得不好的企业。无视这些差异, 一概而论地认为日本式管理非常出色的观点是大错而特错的。

第二是关于假设一部分日本企业确实取得了很大的成果, 那么, 其所列举的原因是否真实、妥当的疑问。官民通力合作体制、稳定的劳资关系、忠实而高质量的劳动力、小集团活动、积极的设备投资等成为套话的日本式管理特征, 为什么会产生很大的成果呢?

即使在同样的条件下，石油、化学、铝、纺织等企业为什么管理得不好呢？为了回答这些问题，必须明确日本企业战略、组织等的一般性特征，进而明确它们在什么样的条件下发挥其长处。

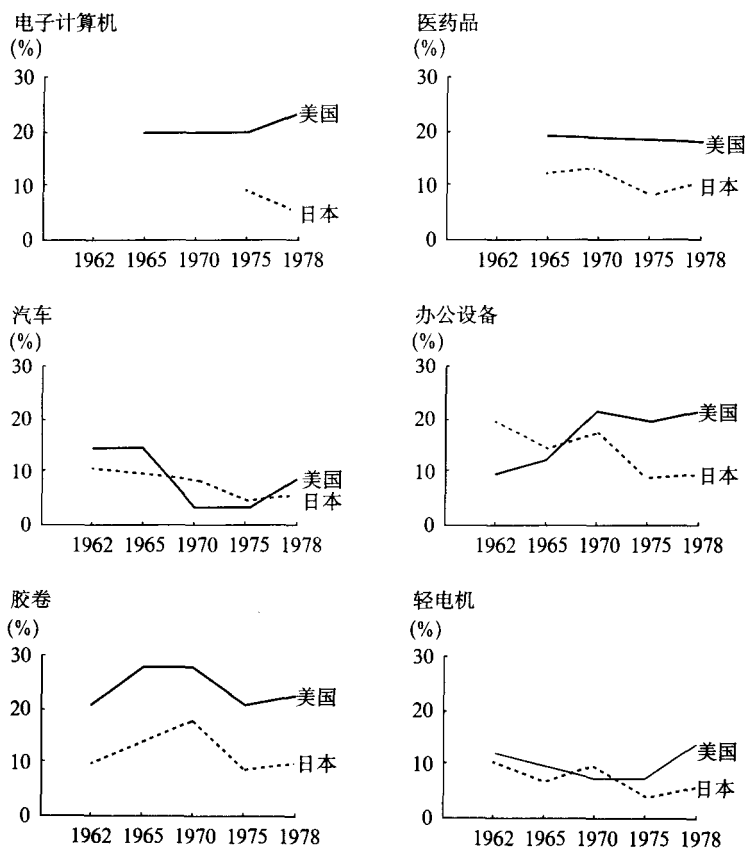


图 1-1 (a) 主要产业销售额营业利润的比较

(汇总对象企业参照本章末的附表 1)

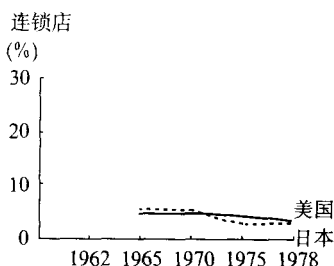
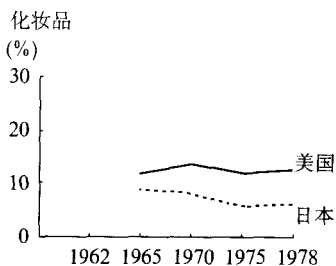
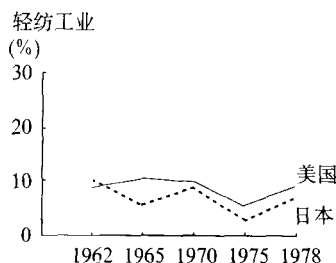
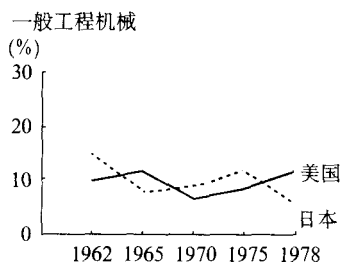
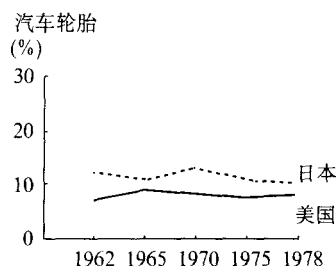
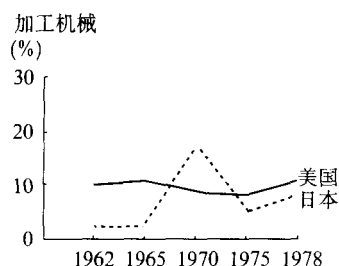


图 1-1 (b) 主要产业销售额营业利润的比较

本书的主要课题是提出用以回答上述问题的事实和理论。本书力求从实证上和理论上探索日本式管理的一般性特征、日本企业为什么能够赶超欧美企业、其背后有着什么样的理论、日本式管理方法的长处与弱点等问题。为此，迄今为止这方面