



# 大企业病

〔日〕上野明 著

525078

# 大企业病

（日）大塚 隆夫 著

上海译文出版社 上海

1997年 12月第1版

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

（上海）631015

上野明

## 大企业病

第一企画出版

根据日本第一企画出版1986年版译出

## 大 企 业 病

DA QIYE BING

著者/[日]上野明

译者/陈晖、程建林、鲍刚、范作申、王伟

封面设计/ 倪天熙

经销/新华书店

印刷/文字六〇三印刷厂

开本/787×960毫米1/32 印张/4.75 字数/71,000

版次/1988年10月第1版 1988年10月北京第1次印刷

印数/ 0,001— 5,300

---

**D** 东方出版社出版发行(北京朝阳门内大街166号)

ISBN 7-5060-0072-5/F·6 定价1.75元

## 中译本前言

企业与人一样也要得病,对于人来说,最可怕的是癌症,对于企业最可怕的就是大企业病。人到中年是精力最旺盛的时期,但此时也潜伏着肌体被各种疾病侵蚀的危机,企业也一样,发展到一定规模,到了鼎盛时期,就可以给大企业病造成可乘之机。人得了癌症要死亡,企业患了大企业病要倒闭。《大企业病》一书就是从这样的角度,论述了大企业病的特征、危害,探讨了识别、防治大企业病的方法。

著者上野明毕业于东京大学经济系,曾在美国斯坦福研究所从事研究工作,现任日本野村综合研究所主任研究员。他对日本及美国一些企业的情况非常熟悉,书中大量引用了日美企业的经

验教训，读起来生动真实。

我国目前正在实行改革开放政策，各行各业的优秀企业纷纷涌现，这确实是值得庆贺的。但是我们的企业中是否也潜伏着本书中所描述的大企业病的危机呢？相信读一读本书可以从某种程度上给予一定的解答。

本书由5位同志合作译出：第一章——陈晖，第二章及第五章（一部分）——程建林，第三章——鲍刚，第四章——范作申，第五章（一部分）——王伟。王伟做了全书的统校工作。

译 者

1988年4月4日

# 目 录

## 第一章 什么企业容易患大企业病 ····· 1

- 官职增多，官僚主义横行( 1 ) 妨碍联系的
- 本位主义( 3 ) 企业家精神泯灭( 4 ) 部门
- 之间责任的推诿( 5 ) 领导岗位不足，职员丧
- 失积极性( 6 ) 满足现状，失去渴求精神( 7 )
- 腰腿软的企业( 9 ) 顺应变化的能力下降
- ( 10 ) 职工过分自信( 11 ) “名门意识”使
- 人丧失危机感( 12 ) “风化”了创业时的优良传
- 统( 13 ) 走过场的会议多( 14 ) 重用唯唯
- 诺诺的人( 15 ) 忘记进攻的“防守式经营”( 16 )
- TQC活动平庸化( 17 ) 大企业病的前兆表现
- 在销售利润率方面( 18 )

## 第二章 可怕的大企业病症状 ····· 20

在不知不觉中患病( 20 ) 中小企业也充满危险( 21 ) 预防比治疗更关键( 22 ) 要治愈慢性病是困难的( 24 ) 不是单发症, 而是并发症( 25 ) 出现自我感觉症状已为时过晚( 26 ) 唯一的办法是定期进行健康诊断( 27 )

### 第三章 早期发现的检查要点 ····· 29

机构是否庞大( 29 ) 部门之间的横向联系是否薄弱( 31 ) 能否不畏失败向风险挑战( 32 ) 责任和权限是否明确( 34 ) 专业职务制度是否稳固下来( 35 ) 公司领导人所绘制的蓝图是否渗透到全体公司职员当中( 36 ) 市场占有率是否下降( 37 ) 创出畅销商品的频率如何( 38 ) 收益能力是否受到影响( 39 ) 是否贯彻了加分制和能力主义( 41 ) 安于现状的情绪是否在蔓延( 42 ) 把握时代变化的机能如何( 43 ) 决策时间是否过长( 44 ) 信息流向是否正常( 45 ) 是否经常有人提出不同意见( 46 ) 权限是否下放到工作现场( 46 ) 职员心目中是否有一个大目标( 47 ) 人均生产率是否下降( 48 ) 是否把握住本公司的长处和弱点

- ( 49 ) 劳资双方能否同舟共济( 51 ) 是否贯彻实行了进攻型经营( 52 ) 机动性是否衰弱( 53 ) 是否经常从顾客方面着想( 55 ) 独特的公司风气是否开始淡薄( 56 ) 企业的形象是否令人瞩目( 57 ) 是否保持着朝气和活力( 58 ) 三种开发能力是否受到影响( 59 )

#### **第四章 遵守以下原则可防止大企业病业 . . . 61**

- 重点放在精简机构( 61 ) 排除部门界限( 62 ) 活跃企业内冒险精神( 63 ) 推进多层次经营( 65 ) 扩大生产第一线的权限( 66 ) 不要责备职工的过失( 67 ) 强化销售能力( 69 ) 注意收益减少( 70 ) 要创建“赶在变化之前采取措施”的体制( 72 ) 力求迅速拿出决策( 73 ) 防止信息堵塞( 74 ) 要让职工有更大的憧憬和理想( 76 ) 培养勤快的作风( 77 ) 顺利时隐藏着危机( 78 ) 始终贯彻“顾客第一”的思想( 79 ) 推进体制的完善( 81 ) 全体职工致力于刷新公司风格( 82 ) 积极开展 CI(Corporate identity 社团认同)战



略(83) 建立企业的进攻型体制(84) 对  
开发要精益求精(85)

## 第五章 不被大企业病侵蚀的秘密·····88

与大企业病无缘的大企业日立(88) 铲除病  
根的松下战略(92) 成功地改变了自身面貌的  
日本电气(95) 不断推出畅销产品,断绝大企业  
病根的夏普公司(99) 创建50年仍保持旺盛  
企业家精神的TDK(102) 以三项基本方针为  
支柱的村田制作所(105) 以“世界的百分之十”  
为目标的丰田汽车公司(108) 本田公司克服大  
企业病的经营哲学(111) 依靠优秀企业构想不  
断前进的佳能(114) 去掉优越感,树起危机感  
的味素公司(117) 不断向新的领域挑战的东  
丽公司(120) 改变公司名称带来新面貌的花  
王公司(123) 更重视质的伊藤洋果堂(126)  
23年连续增收的丸井公司(129) 一贯开展进  
攻型经营的伊势丹公司(132) 市场占有率第一  
的大和运输公司(135) 开展企业内冒险的IBM  
(137) 只保留优秀部门的通用电气公司(140)  
目标是年增长率超过10%的3M企业集团(143)

## 第一章

### 什么企业容易患大企业病

◇官职增多,官僚主义横行

典型的大企业病症状有官僚主义,“叠床架屋”,总公司机构庞大。

企业越大,工作人员越希望到总公司去工作。在总公司坐办公室可以亲近领导,有晋升的好机会。

企业规模越大,对每个人的工作就越不容易细致地做评价。为了稳住人心,往往按工龄实行年功序列制,因人设事的现象便产生了。

组织臃肿是大企业病之一。下情往往要通过重重关卡才能上达。

“叠床架屋”的结果,总公司不再重视基层领

导的创见。虽然基层负责人最了解实际情况，但由于总公司的重复劳动和报喜不报忧的作法，只有少部分来自基层的汇报被送到领导那里。

这样，当经营环境发生微妙变化，客户的要求改变之际，企业也不能适应新环境。

组织臃肿势必导致僵化，而精减机构又谈何容易。

把这种组织比做一个人的话，就象虚胖的人，他容易患各种病，而要想减少赘肉也很不容易。

组织的臃肿化是各种大企业病的温床，这种现象出现时，企业内的气氛一定充满官僚主义气息。预防大企业病，首先要注意组织是否臃肿。

组织的臃肿与僵化有什么后果呢？那就是，不得到多数人同意，领导层的命令下达不了，什么都由集体决定费时间，丧失时机，还会造成彼此推卸责任的结果。

“三个和尚没水吃”的谚语生动地道破大企业病的症状，恰如其分地描述了分工不明的状态。

如果大企业病发展下去，那么不仅企业的高级领导得不到基层的信息，就是中级领导也不了解生产第一线的情况，他们靠着充满乐观的汇报盲目决策，象盲人骑瞎马一样把企业领向错误方向。

### ◇妨碍联系的本位主义

本位主义往往出现于患大企业病之初。各部门的领导象土皇帝一般。日本是纵式社会，信息往往是上下流通，而横向联系很弱。在本位主义出现并占主导地位之后，人们关心局部利益甚于关心全局利益。

各部门领导乐于启用自己培养的得力骨干，不愿将他们调走，妨碍人才流动。新增设的部门往往得不到好干部。

这样，即使企业领导有雄谋，而人才不流动，计划得不到实施，企业便止步不前。

在大企业中，部门的本位主义严重，各部门之间的横向联系势必受影响。今后，技术上的竞争愈演愈烈，营业部门与商品开发部门必须联合起来才能形成一个研制得力商品的体制。而本位主义妨碍这种联合。

不同企业有不同组织形式。有的企业按商品种类来划分事业部门，叫做“事业部制”。不少企业都这样做了。人们往往认为事业部制是能够防止大企业病的万能药。但是，本位主义若发生在各事业部之间的话，就会使事业部的合作关系产生裂痕。

如果各事业部都把本单位的利益放在第一

位，那么事业部之间就难以通力合作，不能开发出新产品，不能形成新体系。

的确，企业彻底采用商品独立核算的事业部制，可以防止各部门之间互相依靠，把竞争机制导入企业内，可以防患于未然。

但各个事业部搞本位主义就会形成失当竞争，各部门之间垄断信息，只考虑本部门利益，各行其事。

如果发生了上述本位主义并逐步升级的话，就不大容易纠正了。所以预防很重要。

#### ◇企业家精神泯灭

企业扩大到一定规模，“以攻为主”的经营方针不知不觉之间会被“以守为主”的方针所代替。

企业中流行这种说法：“我们已经家大业大，得好好守住呀！”这时候，最容易滋生大企业病。

企业失去了渴求精神，企业家精神泯灭，害怕失败，不敢向未知领域挑战。企业整体的氛围是保守的，前人未做过的事最好不要去做。

这样的症状是典型的大企业病之一，多因满足现状，缺乏挑战精神。

企业缺乏改变现状的改革热情，职工们也逐步失去活力变得平庸，墨守成规，亦步亦趋。

企业缺乏企业家精神，对人的评价也采取“扣

分制”。职工向新领域挑战受到挫折时，往往看他缺点的一面，不再给机会让他再做一次努力，以致使他本人丧失对前途的希望。

“扣分制”风行，敢担风险的人就不多了，这样，就可能陷入了恶性循环，企业家精神便会彻底泯灭。

企业职工不愿向新领域挑战，按既定方针如期完成本份工作，既不费心又很安全。

从商品生命周期来看，某种商品一旦到全盛时期，紧接着就要走下坡路了。必须开发新商品来代替它。而患大企业病的企业死抱着旧商品不放，害怕开发新的。这是企业活力减弱的表现。

企业家精神泯灭就是缩短企业寿命的大症状，它就象悄悄地致人于死地的癌症一样。

#### ◇部门之间责任的推诿

大企业病的特点是发展缓慢，症状不明显。它使企业经营成绩不断下降。

问题是部门之间互相推诿责任，把错误推给人家，不从自己主观上找原因。

比如，营业部门常说：“开发部门不给设计好产品，所以我们总也竞争不过别的企业。”开发部门则说：“我们开发出那么好的产品，就因营业部门太差劲，所以推销不掉。”

企业内风行“责任转嫁”时，部门之间彼此不信任，降低了企业的凝聚力。

整个企业健康的肌体被责任的推诿和互相指望等症状吞食。

责任与权限不明确是责任转嫁的原因。在这种企业中，人人都不从自己找原因，爱把错误推给别人。

转嫁责任的大企业病发展下去，就是开会也只能开成互相推托责任的会，没有向前看的精神，也没有建设性的打开局面的建议。大家不过是开长会，泼泼冷水而已。

若任凭这种情况继续下去，部门之间不信任的情绪就会更加严重，协作精神丧失殆尽。

企业本应团结一致，克服困难，“窝里斗”会使企业活力、应变力一落千丈。

◇领导岗位不足，职员丧失积极性

企业规模越大，发展速度越慢，管理职务和领导岗位势必减少。

然而，准备升入管理领导职务的后备军数目却不断增加。他们当中只有很少的人能得以晋升。

在公司当领导吃香的风气盛行时，谁都想当官，自己的兵哪怕多一个也好。如果一个兵也没有

却享受课长待遇,就会被别人看成是“窗边族”(指临近退休、没有实际工作的人,一般坐在办公室靠窗的位置——译注)。谁的兵越少,谁的积极性越小。

有的公司设立了“专业职务”制度,防止士气不振,但它毕竟是应急的办法。从根本上来说,还是解决不了领导岗位不足的问题。

“专业职务”在公司里的含义只不过是“管理职务”的后备军,“专业职务”一有机会还想升为“管理职务”。

人们往往错误地认为,管理职务的重要与否要看他手下有多少兵。所以,所有领导都愿意补充兵源。

后勤部门效率提不高的秘密也在于此,实现办公室自动化后,办公室人员减少,办公室主任的干劲不足。效率自然下降。

各部、各科都要求增人,谁也不考虑产品成本了。

企业的青年职工每天看到先辈们为捞一官半职明争暗斗,因此对自己前途失去信心,劳动积极性下降。

◇ 满足现状,失去渴求精神

企业发展到一定规模,往往容易满足现状,失



去渴求精神，变得保守起来。

守家业的思想一旦抬头，企业也就失去了奋斗目标。失去渴求精神是大企业病之一。

一有这种症状出现，全公司就会只考虑眼前利益，不愿做长远打算。

当然，任何一个大企业都是要搞中长期经营计划，并不断更新的。但一旦患了“失去渴求精神”的大企业病，即使有中长期计划也不过是想得过且过，维持现状。

订计划的目的是落实领导人的长远打算，可是，如果企业迷失了前进方向，就会认为将来不过是现状的延长，根本不具备大变革的雄心。

在这样的企业里，中长期计划是一个地地道道的维持现状的计划，没有长远规划和远景蓝图，内容平淡无奇。

领导层也不关心计划，委托计划部门具体办理，而计划部门也不想打破现状，漫不经心地画一张三、五年后企业销售额和利润的预测图就交差了。这样的计划是没有灵魂的。

当代社会变革激烈，企业一旦迷失方向就捕捉不到时代的脉搏，预测不了时代的潮流，他们不会采取适当的措施去适应时代，最后导致丧失信心，失去希望。