



〔美〕 约翰·渥洛诺夫 著

陈文彬 译

日本管理的危机

JAPAN'S WASTED WORKERS

日本管理的危机

〔美〕 约翰·渥洛诺夫 著

台湾 陈文彬 译

中国友谊出版公司 1985·北京

日本管理的危机 [美]约翰·渥洛诺夫著 陈文斌译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行
顺义大营印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 7 $\frac{5}{8}$ · 154,000

1985年1月第1版

1985年2月第1次印刷

社目: 114-188 书号: 17309·11 定价: 1.70元

序

我在《日本新面貌》(三笠书房)一书中，曾经把日本的经济情况形容为：“一个强劲有力的火车头，拖着沉重、迟缓又破旧的长列车。”我也曾经警告过，如果状况没有改善，日本经济的发展速度将会缓慢下来。事实上，最近日本的经济比人们想象的更为沉重，其情况已经不能再坐视了。

这本书的内容是说明那些搭乘笨重列车的人。也许读者也注意到，所谓日本经济的火车头，指的就是生产力高而效率良好的产业。接在后面的头一辆列车是，劳动密集型的落伍性工业，至今似乎还没有要消失的迹象；接着的有农业的列车，不能生产必要的作物，却生产了过多没有必要的作物；还有效率差得近乎绝望的流通、服务业列车；不敢面临新的挑战，而陶醉在保守、习惯型的公营机构列车；更严重的是，不工作者所搭乘的列车，每年都在增加，一车连着一车。

列车人员是各种类型的人群。有些人为了提高工人的技术、改善作业效率，积极地实施各种对策，在质量管理方面获得世人皆知的成果。但是，绝大多数人却没注意到，从事白领阶级工作的人员，在工作的内容上没有清楚的定义，对于整体的过程没有整合。农业、流通、服务方面的产业人员过剩。并且，对于如何有意义地运用这些人口，也没有令人满意的对策。

4

劳动者不但没有被有效地运用，并且对工作的不满愈来愈多。即使是公司中枢的薪资阶层，诚心诚意的为公司尽力、静待自己的努力被确认的情形，也愈来愈少了。在低增长的经济情况下，薪资阶层的工作，变得缺乏挑战性，而杂务性的因素增加。有时候，当经济情况不稳定时，薪资阶层不但难保其头衔，甚至必须为了公司而被要求提早退休。这种情形，不但中高年员工不欢迎，对年轻的员工也带来了很大的影响。目前的年轻人，在不确定能够获得多少报酬的情况下，要他们拼命努力工作是不大可能的事。

更严重的是，很多的劳动者对于自己的工作觉得没有什么意义，于是把精力转移到家庭或个人所关心的事情。不管经营者如何高呼口号、如何疾声激励，劳动者已经逐渐冷淡。女性也自觉到自己的角色只是从事一些杂务的工作，再怎么努力也得不到正当的报酬，并且也不太可能有升迁的机会，在结婚的同时或是结婚后的某个时候，可能会遭到强制退休的命运。此外，在终身雇用等制度以外工作的人，或是从事于临时雇用之工作的人，也难以期待他们能够热心的工作。

在列车中，除了列车人员外，怠惰的乘客愈来愈多。其中，有些是长年为日本的经济增长流血流汗的高年龄层。但是，大多数是年轻的阶层。有些人是想在就业以前，多享受学生的生活，有些女性既不从事家事，对于就业的机会也爱理不理。最近，这些人之中，有些人在稍微工作一段时间后就离职，过着闲散的生活，也有些人依赖着失业津贴维持生计。

因此，这本书所要叙述的是，至今为止尚没人提出的

“被浪费的日本劳动者”，说明那些被无效率地使用的人、没有得到充分报酬的人和从事于不太有价值活动的人，等等。如果这类人只占少数的话，没有必要写这本书。但可悲的是，这些人愈来愈多。并且，一旦从事工业的劳动者减少、制造业衰微，这些被浪费的劳动者将会再度增加。

事实上，杂志和报纸对于这种问题，已经开始有关心的征兆。但是，日本对于这种问题的严重性，尚未自觉到。有关蓝领阶级的生产力问题，专家何止千百。但是，在我的研究过程中，发现从事于白领阶级生产力研究的人却寥寥无几。日本的企业对于工厂内的改善工作，每天都在进行，但是有关经营管理方面的改革却无所进展，这种事实，真是叫人难以相信。代表了三分之一以上劳动人口的女性命运，只能说是一种陪衬的角色。

学术界和大众传播媒介，对于这种问题几乎毫不关心，而最应该认真地去面对这个问题的政府，也完全保持缄默的态度。日本劳动省预测失业率的情况可以好转，但是却并没有考虑到，在合理化的风潮中很多劳动者被逐出了原来的岗位。通产省对于日本未来的增长产业显示了相当的热诚，但是却对于落伍的古老产业漠视不管。经济企划厅确信，以技术为本位的经济将会自然形成。文部省对于知识导向之时代所必要的人才，几乎没有拟定任何对策。

在这种情况下写这本书，有时觉得是一件非常孤独的工作。因而，特别要感谢那些激励我、提供给我情报的人。讲谈社的富田充先生，对于本书的主题给我很多意见，日本生产力中心生产力研究所所长青木干夫、东京工业大学黑沢一清教授，以及日本劳动省协会主任研究员桑原靖夫

先生等，也给与我很多的援助，在此一并申谢。最后更要感谢我的太太，不但把参考资料为我译成英文，并且还帮我校对日文译本。

这本书主要是为日本人而写的，其内容是将日本人最关心的事情具体化。身为一个外国人的我，也许和读者在看法上会有些差异。只希望在提出这些问题后，能够很容易地找到解决的对策，对日本的将来有所助益。

约翰·渥洛诺夫

John Woronoff

一九八一年十二月

第一章 高昂的人事费用	(1)
日本最宝贵的资源	(1)
劳动的生产力和非生产力	(4)
日本经济的新时代	(9)
第二章 现代化的工厂 落伍的事务部门	(15)
低生产力的管理部门	(15)
扼杀工作时间的繁冗会议	(21)
和为贵 忠诚心为先	(26)
保持人际关系	(33)
薪资阶层乃是官僚阶层	(38)
事务部门的质量管理	(44)
第三章 经营管理的现代化	(51)
经营制度的崩溃	(51)
从士官长到保姆	(54)
被迫上扶梯	(60)
终身雇用制度的崩溃	(66)
苦恼的中间管理阶层和课长病	(73)

“由天而降”与“由下提升”的人事形态	(79)
沉默的最高管理阶层	(85)
第四章 如何运用女性劳动力	(93)
女性的工作	(93)
女性的升迁扶梯	(97)
能成为一个飞翔的女性吗	(102)
女性具有工作意愿吗	(108)
女性劳动力的再利用	(116)
第五章 经济的重担	(125)
从第一次产业到第三次产业	(125)
保护农业生产力	(127)
跋扈无理的官僚主义	(131)
流通革命的失败	(137)
迈向超工业化社会	(143)
过多的雇用人员	(149)
第六章 教育的目的	(155)
教育和新时代	(155)
为入学考试而教育	(157)
为就业而教育	(161)
学历的社会	(167)
专业主义的时代	(171)
到处充斥的高学历者	(177)
教育的改革	(181)

第七章 不完全就业和过剩就业	(187)
日本也存在着失业	(187)
是人或是机器人	(192)
职业适合性的时代	(197)
不适雇用者	(203)
失业者如何处置	(205)
 第八章 日本所拥有的唯一资源	 (211)
考验的时代	(211)
挑战的时代	(215)
 后记 向“学习日本”的旋风进一言	 (221)

第一章

高昂的人事费用

日本最宝贵的资源

住在日本的学者专家，几十年来皆有一个相同的感受。日本是个国土非常狭窄、天然资源极度缺乏而人口却相当多的国家。日本真正有价值的唯一资源乃是住在这个岛国的人民。因而，日本繁荣的关键系于其能否巧妙地运用宝贵的“人力资源”。

但是，日本的宝贵资源“人”，和其他所有东西一样，价格不断的提高。主要的原因，是人口增加率减缓。开发时期的日本，拥有勤勉而廉价的众多人口，足以支持经济的发展。然而，现在的日本，人口增长已趋缓慢，迈入二十一世纪后，甚至有固定的可能性。到那个时候，中老年人的人口可能会远超年轻的人口。劳动人口在比率上将会降低，使工资不得不再提高，以解决劳工短缺的问题。

过去日本经济成功地增长不但使生产增加，也使得劳动者薪资不断提高。二次大战后不久，在迈入高度增长期以前，日本的薪资非常低廉。当时，经济崩溃，有很多日本人从海外归来，陆续地回到都市里。工作供不应求，到处呈现饥饿和贫困。在这种环境下，日本人根本没有选择工作的余地，有薪资可领就已是非常幸运了。

但是，以当时日本人的眼光来看，薪资也是太低（也许

大家的记忆已经淡薄了，月入一万日元、二万日元等以万元为单位来核算薪资，是一九五五年以后的事）。当时的薪资，根本无法满足衣、食、住的需要，大多数的日本人，即使有职业，生活也过得相当清苦。这些事实，意味着日本的劳动薪资比起其他富庶国来，是超廉价的。姑且不论质量。当时，日本的产品是以便宜而闻名于世界。对美国人来说，物品在日本生产再回输美国，是个上策。

但是，经过了几十年，日本的经济开始好转，收入也增加了。到五十年代，已经恢复到战前的水准，而几乎所有的亚洲国家都瞠乎其后者了。到六十年代，日本的薪资已接近南欧及东欧的水准。到七十年代，日本的薪资更凌驾大多数的欧洲国家，而与美国、联邦德国、瑞典等最高所得国家并肩齐步。八十年代，日本的劳动者所得可能将成为世界最高的。

这种进展的程度，可以用美国为标准来作说明。五十年代，日本人的劳动所得是美国的十分之一，六十年代是五分之一，七十年代后期差不多是四分之一。但是，根据日本劳动省的调查，目前，日本的时间薪资和美国、联邦德国大致相同，比法国、英国高出40%左右。若以薪资所得额来比较的话，日本人的收入是南朝鲜人的五倍，是印尼人的十倍。

在某种意义上来说，这些事实是值得喝采的成就。但是，从另一方面来说（求人面），却不得不承认日本劳动价格高不可攀的事实。实际上，有些职业特别高。譬如，以日本的女店员或是女侍为例，其薪资比南欧的工厂劳动者或是东南亚的管理人员阶层还要高。日本的职业妇女所得比印

度或中国的会计师或工程师还高。这种高薪的经营环境，使得有些日本公司对国内的劳动力敬而远之，为图公司的生存，不得不求之于外国的“廉价劳动力”，把企业移转到海外。

目前，日本公司已难以期待员工回报比薪资更多的价值贡献。以前，即使有些勉强，命令员工加班是件容易的事，因为这是员工对公司的义务。假如必须支付加班费，也相当低廉。在红利的给付方面，也是以公司业绩增长、利润提高为前提。但是目前的情形则是，加班一律必须支付加班费，价格相当高。而红利收入变成了员工的权利，即使公司业绩不振，员工照样要求红利。此外，有些员工对公司的业绩根本不在乎，每天做起事情来拖拖拉拉的，老是在找借口加班。

甬谈为公司付出特别的奉献，即使是当然的义务，不尽其职的员工正日益增加中。这些人既不会受到周围同事们的责备，也不怕被公司解雇掉，只要把最低限度的工作完成，别人对他们也就无可奈何。其中更有懒惰成性的人，工作时躲在角落休息、看报纸、一面喝茶一面与同事们闲谈，或者无所事事借故外出。有些员工也就顺着这股风潮，在拖拖拉拉的步调中进行其工作。

但是，这还不是最严重的问题。最令人困惑的是，有很多人支领相当多的薪资，却对总体性的经济发展和社会福利没有什么贡献。大多数人从事服务业、流通业及一般行政事务，并且有很多人退出劳动市场。社会逐渐富庶后，有些年轻人必须靠父母养活，也有少部分老年人可能受到

子女的赡养。

过去三十年来，这种状况演变的结果，使日本发生了根本的变化。以前的日本，发展的原动力是便宜的原料、便宜的技术和便宜的劳动力。如今，这些条件已不再适用了。即使出得起钱，原料也愈来愈难到手，已知的技术也大半用罄了。为了求发展，为了使原料能够通过新的技术做更有效的利用，日本人本身必须具备活跃的创意。因而，人力资源开发，除了一般性的需要外，一定要发展知识产业的基础，充实各种经济领域的知识和技术，使原料和技术能妥善地结合起来。

尤其是目前，人力资源价格相当高昂，人力资源开发更是刻不容缓的事。此后，对人力资源利用，必须更注意、更节省。但是，目前为止，日本人对这些高价资源的利用，并没有表现出特别的注意或智慧。事实上，以前那种低薪资无效率的用人习惯，仍处处可见，有些现象甚至还可以追溯到百年前明治或德川的时代。

因而，现在必须认清，日本唯一的资源“人”，是非常昂贵的。现在的日本，应该向“如何将人力资源做更有效的利用”挑战。这也是日本将来是否成功的关键。

劳动的生产力和非生产力

这些年来，日本人发挥了高度的生产力，使得外国人不得不以追随的态度极力称赞。根据日本一九八〇年度通商白皮书的记载，制造部门的劳动生产力（单位时间的生产量）在一九六〇至一九七八年间，平均每年上升8.2%。和意

大利的5.8%、法国的5.5%、联邦德国的5.5%、美国的3.4%以及英国的3.2%比较起来，日本在这方面的成就确实是遥遥领先。

其原因之一，乃是因为后开发国家——日本，受惠于西欧所开发的高度技术。并且，以战后低水准的生产力而言，其增长率确实会给人非常深刻的印象。这种生产力的增长率，尽管最近不再象以前那么迅速，但是和其他发达国家比较起来，还是一直领先的事实，确实令人惊叹。这是因为日本的厂商，不断地开发、利用制造方法和技术的结果。日本人反复地促使设备、机械、生产流程现代化，在现有的工厂尚处于可用状态时，就建立新工厂，力求新的现代化，并且在各个生产部门不断地寻求改善的措施。

由这些实绩的细节和完成的方法看来，日本人实在是值得自豪。不但在生产量方面如此，在产品的质量上也是花费了很大的心力。质量管理运动，逐日渗入日本的产业，从上层部分普及至生产的末梢。大多数的工厂，为了质量改善或解决日常业务所产生的问题，推行质量管理圈运动，以其他国家所无法想象的严格质量水准为目标，展开整体性的质量管理活动。现场的领班或监督人员，皆受过严格的训练，行动异常机敏。公司并聘请工厂、生产流程、产业设计以及系统管理的专家莅临现场，对所设置机械的适应性、作业人员的适应性和作业流程的效率性等，不断地检讨改进。

时至今日，日本的工厂管理部门，还不断地寻求世界最新、最高效率的技术。在其技术中，有些可说是模仿外国的，但大多数是在契约下被引进的。然而，引进外国技术的工厂并不因此而满足。他们不断地尝试对引进的技术

做彻底性的改良与革新。最近，日本的产业界随着研究开发设备的扩大，亦具有相当的创新能力。一般公司为了把生产力的提高和技术的取得放在最优顺位，允许负责部门在处理方面具有较大的弹性，不只是在现场的机器摆设如此，作业方法的改革亦然。并且，这些部门对于公司的基本政策也往往具有相当的发言权。

然而，日本人对于劳动生产力的优越性尚不能自满，因为这种高度生产力，仅局限于生产的领域，并且大多出现在大企业。中型企业（员工五百到九百九十九人）生产力只有大企业的89.7%，而小企业是52.4%。此外，大企业生产力的提高，并不全然是其自己努力的结果，而是时代的产物。大企业将复杂、劳动密集型的生产过程委由协作厂商或一些小企业代行，自己与这些情况脱离，而得以形成大型自动化的工厂。

到目前为止，日本经济成功的因素，主要可归功于生产现场的成就。但是过去几年来，直接从事于生产以及设备维护的劳动者，逐渐转移到工程、销售、事务以及管理的领域上。这些间接劳动者的比率，已从一九六五年的21%增加到一九七五年的25.4%。根据日本通产省的调查，到了一九九〇年，这个比率会增加到27.4%。同时，在经济领域上，蓝领阶级也大规模地移往白领阶级以及灰领阶级。这三个阶级中，蓝领阶级的比率最近已减少到43.1%（一九七九年）。白领阶级增加为29.8%，而灰领阶级增加为27%。

目前质量管理与生产力，主要是蓝领阶级的份内事，也

是工厂直接生产部门最关心的事情。从这点看来，这些倾向有必要认真地考虑。因为，在同一个企业内的其他部门，譬如事务以及销售部门等，在这方面的进步非常迟缓，尤其是管理部门更是如此。事实上，在工厂中对生产力的崇拜，到了办公部门中往往代之以旧态依然的作法和技术。和生产、营业或财务有关的大企业管理部门、民间团体、政府机关、国营事业等，大都是常年少有变化的。然而，这种典型封建式的日本管理系统（任何人皆知道这个系统的脆弱性和缺点，也了解整个系统的零件已经开始腐蚀），却几乎被人们神圣化了。

而且，生产面所取得的成果，在其他领域上不但没有再度出现，甚至连尝试都没有。多层的流通网，在产品的分配上，一点也不讲究效率，长久以来一直被摆在一旁，没有人仔细去检讨、改革这个问题。这种进步谈不上是绝对的、完全的。在服务方面，也因各个产业发展的程度不同，而出现各种差距。企业的规模，就在这种残缺不全的状态下没有意义地扩大。即使在五十年代和六十年代，在迈向现代化的方向上，农业所取得的成果，也没有超过这个瓶颈。

根据日本通产省以及经济企划厅的统计，制造业、矿业、金融业等产业的生产力，超过了整个日本经济的平均生产增长率。但是，第二次产业（电器、瓦斯、自来水等）、公益事业、建设业等，成绩却不如理想，其生产力只有小幅度的提高，甚至有些还下降。第三次产业，几乎所有的行业都很低，尤其是服务业更弱。在流通业方面，即使批