

主编 张今声 穆怀中

CHENGGONG
ZHILU

CHENGGONG
ZHILU

日本企业的人本管理
成功之路

成功之路

成功之路—— 日本企业的人本管理

张今声 穆怀中 主编

辽宁大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功之路——日本企业的人本管理/张今声、穆怀申主编，
沈阳：辽宁大学出版社，1999. 5

ISBN 7-5610-3739-2

I. 成… II. ①张… ②穆… III. 劳动力资源—企业管理：资源管理—经验—日本 IV. F279. 313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 05654 号

辽宁大学出版社出版

(沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码 110036)

丹东印刷厂印刷

全国新华书店发行

开本：850×1168 毫米^{1/32} 字数：250 千字 印张：10.25

印数：1—550 册

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑：张春光 责任校对：郑 杰

封面设计：邹本忠 版式设计：贾 莉

定价：18.00 元

前 言

本书是《当代管理科学的新发展——人本管理学》的姊妹篇。如果说《人本管理学》一书着重从理论上诠释人本管理的内涵及理论体系,那么本书则为读者提供了一个在实践方面的成功范例,以帮助读者对人本管理获得更具体、更生动、更直观的认识。

人本管理是第二次世界大战以后受到全世界普遍重视的管理理念,它不仅是一种理念,而且已经成为并越来越成为一种管理实践。全世界各地的企业家们以此作为管理创新的主题,为我们提供了许多宝贵的可资借鉴的经验。本书着重向读者全面、详细地评述了日本企业的人本管理。

日本是我国的近邻。改革开放以来,国人从日本的经济奇迹中得到启示,开始注意研究日本企业成功的奥秘。这个奥秘究竟是什么?对此专家学者们曾各抒己见。本书经过大量研究认为,以人为本的管理,贯穿于日本企业管理的方方面面,这是日本企业管理的精髓,也是日本企业管理的最大特点。

日本企业人本管理的形成和发展在很大程度上得

益于日本传统文化和在传统文化熏陶与教化下形成的特有的民族精神,它们决定了日本企业人本管理的特点和范式。同时,日本民族善于将其他民族的先进文化内化为本民族意识,在企业人本管理中也吸收了大量西方优秀科学文化,是本国传统文化与现代管理科学有机结合的产物。鉴于此,本书从历史文化传统和东西方文化碰撞、融合两方面阐述了日本企业人本管理的历史与文化渊源。

以此为基础,本书从经营者的领导艺术、企业理念、价值观、企业形象、人际关系、组织形式、管理制度、管理方法等方面介绍了日本企业人本管理的基础要素、主要过程、主要方面,诸如全员参与式管理、目标管理、终身雇佣制、年功序列制等等。这些经验虽然早已为我国企业所熟悉,但本书从新的视角对它们进行重新审视评价和开掘,使之内涵的以人为本的底蕴得到深刻的昭示。

在即将走向 21 世纪、全球新技术革命浪潮迭起的时代背景下,对企业管理提出新的要求,也为日本企业人本管理增加了新的内容。本书介绍了代表当前日本企业管理新特色:柔性管理和创新管理。其精髓在于以人为核心,灵活柔软,应变力强。它突出强调人、组织、产品的多样性,组织的灵活性,人的适应性;充分发挥人的积极性、创造性,提高企业经济效益。在管理上,硬管理和软管理相结合,强调软管理如管理思想、管理原则、管理目标、技巧素质;管理科学与管理艺术相结合,

强调管理艺术的因素。……这些可视为日本企业人本管理的新发展。

任何企业管理都是在特定的历史文化传统和特定的宏观经济社会环境下进行的,既受历史传统文化的影响,也受宏观经济社会环境制约,因此企业管理要从这两个基本的实际出发。本书研究剖析了日本企业人本管理的重要基础:教育制度、经济体制、企业运行机制、宏观经济态势的变化、政府的政策、社会风尚等,目的在于引起读者对上述宏观经济社会因素对人本管理影响的关注。

本书除了系统阐述日本企业人本管理的一般做法外,还重点介绍了日本的松下、丰田、西武、三菱等著名公司的具体经验。这些公司的经验各有千秋,在某种意义上讲,这些公司在事业上的成功,也是以人为本的管理在这些企业的成功。

最后,全书在评述日本企业人本管理基础上,对中日两国企业管理从十个方面进行比较,探讨了中国企业走向人本管理的环境和对策。

本书由张今声和穆怀中两位教授主编。第一章由张今声撰写,第二章、第十一章由王栋撰写,第三章由王庆海、郑义撰写,第四章由徐平撰写,第五章、第九章由杨爱兵撰写,第六章由唐颖撰写,第七章由王庆海、周寻撰写,第八章由董温玉撰写,第十章由董艳玲撰写,第十二章由邓和赢撰写。

本书从1995年开始构思、研究、写作,到今天终于

结稿，字里行间洒下了我们的心血和汗水，写满了我们对提升、创新我国企业管理的热切期盼。但受水平所限，难免有不足之处，敬请读者指正。

张今声 穆怀忠

1998年11月

目 录

前 言

第一章	绪 论	(1)
	人本管理——日本企业管理的精髓	(1)
	面对日本经济奇迹的思考	(2)
	巨大的系统工程	(6)
	人本管理与中国的企业改革	(10)
第二章	人本管理的历史与文化渊源	(12)
	日本传统文化的形成与发展	(12)
	日本传统文化、民族意识与人本管理	(18)
	日本人本管理的形成与发展	(24)
	东西方文化的碰撞与日本企业的人本管理	(29)
第三章	经营者的领导艺术与人本管理	(31)
	战后日本企业经营者的崛起	(32)
	用人之道	(40)
	人情管理	(45)
第四章	企业理念、价值观、企业形象与人本管理	(51)
	什么是企业理念	(51)
	日本一些企业如何建立企业理念	(52)
	日本企业理念的主要内容	(54)
	日本企业经营理念的实践意义	(57)
	企业理念与工业伦理	(59)

	企业理念与员工信条	(59)
	CI 计划的导入以及对人本管理的影响	(62)
第五章	组织形式、方法手段与人际关系	(67)
	全员参与式管理——体现人本管理思想的	
	组织结构	(67)
	目标管理	(72)
	质量管理小组	(77)
	分工与协作	(80)
	和谐的人际关系	(82)
	利益关系的协调	(86)
第六章	以人为本的管理制度	(93)
	终身雇佣制及同他国劳动制度的比较	(96)
	年功序列制与工资分配	(110)
	工会组织与企业自主工会	(119)
	稟议制度	(124)
	合理化建议制度	(127)
	职工培训制度	(129)
	自我申告制度	(132)
第七章	新挑战 新趋势	(133)
	技术革命和走向 21 世纪所提出的新要求	(133)
	国际市场竞争的加剧	(139)
	管理理论与管理实践的新发展	(141)
	传统的人本管理所面临的问题和挑战	(147)
	新趋向 新阶段 新水平	(151)
	人本管理理论与实践发展之展望	(157)
第八章	研究市场的新思路——市场即人	(160)
	市场即人：人本管理思想的延伸	(160)
	企业对利润的追求和社会功能的结合	(166)

	文明经商 和气生财：使消费者成为真正的上帝·····	(171)
	形象与信誉：企业经济管理活动的无形资源·····	(180)
第九章	实例分析——著名企业人本管理的成功经验·····	(188)
	松下电器公司·····	(188)
	丰田汽车公司·····	(193)
	三菱商事公司·····	(195)
	西武百货公司·····	(197)
	日本中小企业的经营特点·····	(199)
第十章	人本管理的重要基础——教育制度·····	(203)
	日本教育的发展及其特点·····	(203)
	日本教育对社会经济发展的突出贡献·····	(211)
	日本教育制度对企业人本管理的影响·····	(216)
	日本的小学教育·····	(221)
	日本的中学教育·····	(228)
	日本的大学教育·····	(232)
	日本的职业技术教育·····	(239)
第十一章	企业人本管理的宏观环境·····	(245)
	经济体制与运行机制对企业管理的影响·····	(245)
	政府主导型的市场经济体制对企业管理的影响·····	(248)
	宏观经济态势及其变化·····	(251)
	经济政策与人力开发政策·····	(259)
	社会风尚·····	(274)
	政府对企业的干预与指导方式·····	(281)

第十二章 中日企业管理比较	(290)
文化基础.....	(290)
民族传统与民族精神.....	(294)
社会制度和经济体制.....	(297)
教育与国民素质.....	(299)
价值观念与战略目标.....	(300)
国家干预方式.....	(301)
经营者、职工及其之间的关系.....	(303)
企业领导体制.....	(306)
工作环境与职工信念.....	(307)
市场竞争力与企业活力.....	(308)
走向人本管理的途径与对策.....	(310)

第一章 绪 论

人本管理——日本企业管理的精髓

中国改革开放以来，人们以极大的兴趣学习和研究日本企业管理的成功经验，翻译和出版了若干种有关日本企业经营管理的著作。其中，有日本学者和企业家们所写的专著，也有中国学者所写的介绍性的小册子。内容则涉及到发展战略、经营之道、管理艺术、营销技巧、技术开发、现代管理方法等诸多方面。显然，这些问题都是企业经营管理的重要问题，是应当进行认真研究的。但是，我们通过系统学习、研究日本企业经营管理理论和对某些企业的实地考察，反复思考的一个问题是，日本企业经营管理最突出的特点究竟是什么？

日本企业经营之神松下幸之助先生认为：企业是人的集团。管理企业就是管理人。日本其他一些著名企业家也反复强调：“企业者人也。事业者人也”。“组织目的在于开发人的活力”。日本出版的有关企业管理的许多著作，也都渗透着这一重要的管理思想。通过大量地阅读、学习、研究、思考，我们认为，西方管理科学与东方文化高度融合的日本管理，是以人为本的管理。这是日本企业管理的精髓，也是日本企业管理的最大特点。

记得我在日本讲学时，曾访问过松下电器公司，给我留下最深刻印象的不仅是超前开发的大量新技术、新产品，而且是

员工的勤奋和认真负责的工作态度。我问一位工人：“你们那么紧张地劳动，还加班吗？加班时给多少加班费？”他回答：“当我们工作干不完时，就自动留下来加班，这是我们的责任，不要加班费。”交谈虽然极其简短，但却使我感受到了松下人的精神境界，感受到了以人为本的管理所产生的巨大效应。对比之下，我国日前一些企业过分强调物质刺激，甚至有的单纯靠钱去调动职工的积极性，而有些职工也把按劳取酬片面理解为“按酬付劳”，不是很值得反思吗？因而使我们联想到，我们的一些企业最缺的是什么？学习日本经营管理经验，最主要的应当学什么？从我国企业改革的实际需要和管理现状出发，不是更应认真学习日本企业以人为本的丰富经验吗？可是，迄今为止，在中国出版的有关日本企业管理的著作中，还没有一本专门研究日本人本管理理论与管理实践的，没有一本全面系统地研究如何具体进行以人为核心的管理著作。为了探索日本企业管理的真谛，为了适应中国体制改革和建立现代企业制度的迫切需要，我们在系统研究和实证分析的基础上，从人本管理这一新的角度，比较全面、比较具体地阐述了人本管理的理论、观念、制度、机制、手段、措施、方法、艺术、工作伦理的形成、环境的塑造以及人的创造力的发掘等诸多方面的问题，阐述了不同企业各自独特的做法和实际经验。希望通过本书的研究，引导人们从更深层次上认识日本企业管理的本质特征，促进中国企业管理水平的提高。

面对日本经济奇迹的思考

战后，尤其是1955年以来，日本经济持续高度增长。1955年至1978年，经济增长率曾高达10—20%，1979年至1986年，经济增长率仍保持在4—9%之间。1950年至1990年，平均每

人实得从 1230 美元增至 23790 美元（以 1990 年价格计算），年增长率达 7.7%，远高于美国同期的 1.9%。在 40 年时间内，日本国民生产总值相继超过法国、英国、德国，跃居世界第二位，成为仅次于美国的第二经济大国。90 年代以来，已进入成熟期的日本经济，面临着新的挑战和历史性的转折，遇到了一些难题，但 1991 年经济增长率仍为 4.5%，而同期美国为负 0.7%。据日本大藏省统计，1992 年日本贸易盈余达 1070 亿美元。

持续的经济增长来自经济活力和竞争力。总部设在日内瓦的世界经济论坛和瑞士国际管理学院所主持的国际竞争力调查报告，通过对国内经济实力、国际化程度（参与国际贸易和投资的程度）、政府对竞争力的影响、金融实力、公共基础设施建设、企业管理能力（创新、获利和应变能力等）、科技实力、人才资源的数量和质量等方面 300 多项指标的综合评估，对世界有关各国国际竞争力进行排序，连续六年以来，日本均被评为国际竞争力最强的国家，荣登榜首。

国际竞争力是一个国家经济实力、能力和活力的综合体现，因而它受着诸多因素的影响，如经济体制、政府的效率、政策水平、市场发育程度、社会政治的稳定性等等，但归根结底，整个经济的竞争力和活力，是以企业的竞争力和活力为基础的。正是一批具有特色和充满活力的企业的成功经营，把它们的产品推向了世界。目前，在中国市场上，日本的产品如小汽车、彩电、冰箱、录像机、计算机、照相机、手表等，几乎随处可见，很少有人不知道丰田、松下、日立、东芝等这些著名企业的名字。对于中国普通老百姓来说，首先正是通过这些企业、这些产品来认识日本的。正是通过这些企业的形象，树起了日本的形象。因此研究日本经济增长和国际竞争力的增强，首先必须认真剖析日本企业经营管理特色和成功经验。

那么，日本企业的主要经营特色和成功经验究竟是什么呢？

对于这个问题,《1992 年全球竞争力报告》已做出明确回答。报告指出:“无论是国家和企业,都不应忽视对未来竞争力的投资。对企业而言,除了以创新和速度去应变之外,如今可能更需要以全然不同的思考方式来看待管理者和员工、企业与顾客的关系。”这一段话,可以说是日本企业以人为本的经营特色和经验的恰当概括。

当然,不同学者可以从不同角度去探索日本企业的管理特点和经验,作出不尽相同的概括。如就其实质进行深入分析,我们都可以得出大致相同的结论。下面,我们可以列举两位不同学者对日本企业管理特点和活力的研究成果,并加以简要分析:

其一,美国学者 R·帕斯卡尔和 A·阿索斯在《日本企业管理艺术》一书中,对美国和日本企业管理进行了对比分析,从七个方面比较了日本企业与美国企业管理上的主要差别,提出了著名的“7S 管理模型”,即:

- (1) 战略 (strategy)
- (2) 结构 (structure)
- (3) 制度 (system)
- (4) 人员 (staff)
- (5) 技能 (skills)
- (6) 作风 (style)
- (7) 最高目标 (superordinate goals)

作者认为,美国企业仅仅重视三个硬性的“S”,即战略、结构、制度,而日本企业不仅重视上述三个硬因素,同时更重视四个软性的“S”,即人员、技能、作风、最高目标。日本一些成功的企业,由于把七个因素巧妙地结合起来,使其战略、结构、制度得到精神价值观、作风和有效的人事政策的强大支持,而产生惊人的活力。这里,需要进一步深入分析的是,这些要素的背后是什么,更深层次的问题是什么。所谓人员,是指企

业内部全部员工的组成状况和质量，技能是指企业及其关键性人物的卓越能力和特长，作风是指最高领导者和高级管理阶层的行为方式，最高目标是指企业及其成员的奋斗目标，它并不仅是企业的增长率和投资收益率多少，而是指那些感动人心的能将职工个人与企业目标真正结合在一起的价值观和目标。可见，所谓软性管理，直接涉及到领导者、管理人员以及全体员工素质、能力、作风和价值观，归结起来，实质上就是以人为本的管理。

其二，企业活力的构想模式。日本成田大学藤原光副教授，通过对上百个企业的调查和三年多的研究，发表了一项《关于企业活力调查研究》的科研成果。研究报告中提出了“企业活力的构想模式”。并以有活力的企业为对象，对构成企业活力的各要素之间的关系和企业活力状态进行了定量分析。由于篇幅所限，这里只简单介绍一下计算企业活力指数所选取的主要指标。该报告认为，对企业活力进行定量分析，必须选用活力变数。所谓活力变数，是指能够表明企业活力发展到何种状态的那些变量。作者从企业文化、企业经营者和长期成果等三个方面，选取了 14 项指标，作为企业活力变数。14 项企业活力变数是：

- (1) 经营思想的渗透度
- (2) 来自第一线的信息交流
- (3) 各部门间的信息交流
- (4) 职工平均年龄
- (5) 总经理的企业家精神
- (6) 总经理的决策力
- (7) 企业领导的更换率
- (8) 企业领导的平均年龄
- (9) 最年轻的企业领导的年龄

- (10) 税前利润增长率
- (11) 使用总资本增长率
- (12) 职工的士气和干劲
- (13) 战略性产品数
- (14) 大学生乐于就业的企业

对企业活力变数按定性和定量分析的方法进行企业活力指数 (CDI) 的计算。实际检验表明, 凡被公认有活力的企业, 一般都呈现了较高的 CDI 值。

本书不打算对这一研究成果进行评价, 只想说明在列出的 14 项企业活力变数中, 至少有 9 项是与人的因素直接相关的变数。这充分表明企业的活力首先是人的活力, 是经营者和全体员工的活力; 同时也充分表明日本企业对人的因素的高度重视, 表明了日本企业以人为本这一管理思想和管理特点。

如前所述, 每个学者可以从不同侧面研究企业经营管理的特点, 每一个经营者可以从自己独特的经历出发探索自身经营企业成功之路, 但万变不离其宗, 以日本传统文化为基础形成的企业管理模式, 无论从哪个角度进行研究, 都无法回避以人为核心进行管理的这一根本性的特征。

巨大的系统工程

所谓人本管理, 决不只是提出一两句口号, 或建立一两项制度, 采取某一两项措施, 而是指把以人为本的管理思想渗透到管理工作的各个环节、各个方面, 形成一整套互相衔接的工作系统, 建立人本管理的系统工程。日本一些企业, 虽然没有明确提出“人本管理系统工程”的字眼, 但实际上都有一整套以人为中心的严密的工作体系。所以, 必须用系统观点和系统分析方法去研究日本企业的管理经验和特色。如果只抓住其中