

青年創業手冊

南部靖之 / 著 ● 洪鯤 / 譯

# 第一章 日本式管理的崩潰

## 追求心靈的豐富

### 需要真正創造力的時代

現代企業一面迷惑於千變萬化的新環境，一面站在轉型期的十字路口。其中因素，人們已經談論了許多，但是最重要的背景，應該是圍繞着現代產業界的大環境的變化，逼得企業本身不得不變革。

回溯十五年前，羅馬克拉夫發表「成長的極限」一書時，他便指出，由於世界資源、人口、糧食、環境等種種限制，經濟成長已經達到物理的極限。

其後，由於電子工業的急速進步，這種絕望感乃稍見緩和，但是人們已不再期望從前那種高度成長再度來臨。

而且，在產業結構由「重厚長大」轉變為「輕薄短小」的時代背景之下，日本已經不可能希望工業生產力再度擴大了。

再說，貿易摩擦問題依然深刻，日本對美國、歐市的貿易額，壓倒性地出超，受到各國猛烈的攻擊。這是大家都知道的事。因此，從來所謂「美而廉」的產品原則，已經徹底地被打碎。

自從明治政府採取富國強兵政策以來，日本一直以迎頭趕上歐美作為奮鬥目標。曾幾何時，日本終於爬上了頂尖地位，日本人最拿手的模倣功夫，幾乎已經沒有用武之地了。今後如果要百尺竿頭，更進一步，必須要有真正的創造力。

日本唯一的一條路是，利用環境變化的相乘作用，慢慢地把成熟社會的影子，投射在日本的國土上。

當然，日本還沒有達到歐美水準，但日本的成熟度，已經進步到一般人想像之上。

## 「以智取勝」的成熟化社會

日本的受薪人、主婦和職業婦女，最歡迎的是中期國債和高利期貨。學生們以信用卡買東西已成風氣。生活富裕，沒有人願意像從前那樣辛勤工作。

這樣的「成熟化」，是企業環境變化的最大因素。

爲什麼？第一、成熟化社會的特色是，非物品的東西，即服務、健康、以及資訊等無形的東西，銷路反而好。

確實，日用品、服裝之類有形的東西依然銷路很好。但是，現在人們並不只是要購買那些徒然具有高級感品牌的商品。東京・澁谷一些服飾專門店，一萬日圓的襯衫被搶購的事實，說明了消費市場集中在追求心靈的豐富。

分析一般家庭的收支簿，發現教育費和交際費支出，年年都顯示增加的傾向。教育費當然包括學校和補習班的費用，但主婦參加才藝補習班和文化教室的支出也不少。不只是主婦，最近男人參加游泳補習班的例子已經不稀奇了。

這些都表示人們在追求心靈的豐富。

現在走進任何一個家庭，稍微環視一下，就可以發現，該有的都有了，並沒有什麼非買不可的生活必需品還沒有買。

我想舉最近的一個婚禮爲例。這個婚禮正象徵着「花錢買不必要的東西」的傾向。

我問一位朋友：

「這樣的婚禮太豪華了吧？」

語氣略帶譴責之意。然而事實上，結婚儀式的奢侈，却在直線上升。

蛋糕的尺寸越來越大，臘燭也越來越漂亮。禮堂上放乾冰，新郎新娘乘着假船進入禮堂的場面也出現了。新娘換裝，過去只有一次，現在三次已經很普通了。

和婚喪喜慶有關的，最近貓、狗專用的靈園，受到很大的歡迎，甚至有寵物醫院、寵物旅館、寵物保險……。

的確，「溫飽的時代」來臨了。

注意一下最近的產業結構，和十年前比較起來，有明顯的改變。

現在，日本以服務業為中心的第三次產業的就業人口，佔全勞動人口的六五%。也就是說，日本的就業人口之中，三人有二人從事於和消費者的生活直接有關的工作。相反的，長久以來領導日本經濟的第二次產業（礦業、製造業、建設業）的就業者比率，正在逐年降低。

可以說，隨着邁向成熟化社會，產業界整體的軟體化，正在如火如荼地進行着。最重要的是，軟體化越是進展，人才的重要性越受到認識。

以大量生產為目標的第二次產業，提高效率的機械設備是主角，從業員不得不甘心成為機器的助手。

但是，包括新產業、知識密集型產業在內的第三次產業，職員本身若不動腦筋是什麼也弄不出來的。「人」成為產業的主角。

昔日的大量劃一生產，轉化為追求少量多樣、新產品開發、高附加價值之後，人的功能愈受到重視，職員也愈變成「智囊團化」。

## 感性取向

### 衝勁職員所創造的「團塊的一代」

由於工作關係，我差不多天天和各大公司的人事主管有所接觸。我曾聽到幾位人事主管這樣說：

「以世代別來觀察職員，所謂『團塊的一代』，有很多優秀人才。也許是大學時代參加過學生運動的關係，這一代具有充沛的活力，有旺盛的鬥志。也許是因為同年紀的同事較多的緣故，互相間有『我不輸給他』的競爭心理。比較起來，現在的二十幾歲的

一代就差多了。下班後，邀他一起去喝酒，往往露出老大不願意的神色：「不，我不喝酒」，掉頭就走。他們也不願意做超出份內以外的工作，不知道他們心裏想些什麼……」

對最近新進員工的抱怨，我可是聽多了。人事主管的感受，我是非常了解的，不過我的看法不太一樣。這一點容後詳述。

先談這個「團塊的一代」。這個別名為「全共鬥世代」的一代，現在年齡差不多已經三十五歲到四十歲，正擔當着企業的中堅。

正如前述人事主管所說的，這一代員工所受的評價是很高的，但他們並不是一開始便得到這麼高的評價。當這一代剛從大學畢業踏入社會的時候，被當時的「大人」指責為「不懂禮貌」、「不會說話」。

但是出人意外的，他們事實上有一種特殊的活力。他們之所以有這種活力，最大的原因，也許是因為一出生就面對許多的競爭對手。現在二十幾歲的一代，男女合計，大約每年七十幾萬人。但是戰後生育風潮出生的團塊的一代，每年有一百二十萬人。

升學競爭最激烈的也是他們這一代。身經百戰，進入大學之門，又在學園紛爭之下，培養了旺盛的鬥志。然後，把這種活力帶進企業界。我以為，這個世代共通的鬥志，正是六〇年代後半到七〇年代，日本經濟隆盛的活力之源。

換一個觀點來看，這是專心一志地追求大規模生產，達成急速成長的高度成長期的經營哲學，和團塊的一代與生俱來的鬥志，相輔相成的結果。當時喧騰一時的所謂「猛烈社員」（衝勁員工），可以說正是指的這一代。

團塊的一代，不但是具有旺盛的鬥志，一旦有事，他們也會發揮一致對外的團結精神。這個集團力，正是高度成長所不可或缺的因素。

### 不顧「人情、義理」的「外國人」

然而大學紛爭結束了，校園復歸於平靜。近年大學畢業的新進職員，性格日益變化。七十年代後半以後，校園裏產生「漠不關心的一代」；八十年代以後，大學完全變成遊樂場了。

這就是爲什麼人事主管要感嘆，「不知現在的新進職員到底心裏在想些什麼」。

確實，最近的二十歲代年輕人，幸運地逃避了升學競爭，因而缺少旺盛的鬥志。就算參加大學考試，他們也容易滿足於自己能力相當的大學，而不願「考再考，爭着擠進名校之門」。

而且，他們的生活方式也比較重視私生活。不管表面上怎樣，他們的內心老不願意



多做份外的工作，下午五點下班時間一到，便是自己的私生活了，再見！

他們的思維方式，也不願做理論的追根究底，喜歡直覺的輕率判斷。有一個民意調查，調查十幾歲的年輕人最討厭的事，其中之一是「人情、義理」。

期待這樣的年輕人，像傳統日本人對上司、對公司的忠誠，是不可能的。假定向他們提出終身雇用的保證，這些討厭受到拘束的年輕一代，也許還不願接受哩。

「團塊的一代」以上的老幹部看來，把二十歲代的年輕人評為「簡直是外國人」，在某種意義上說，實在並不為過。

但是，每當聽到這樣的批評，我不禁要問：

「這些人豈不是還抱着高度成長的幻影不放？」

可以預想得到，這一類的年輕人一定會持續增加，必須要有個對策才行。但是，應該變革的不是職員的意識型態，也許是接應他們的公司體制應該變革才對。

把二十歲代的年輕人和「團塊的一代」一起放在天秤上，認為年輕人「不行」，很明顯是錯誤的。這一代對外來的強制感到反感，但是相反的，他們具有自己的個性，強烈地執著於自己有興趣的工作。我以為，年輕人特有的志向，是產生新的創造力的重要關鍵。

經濟同友會副代表幹事諸井虔先生（秩父水泥社長）在日本經濟新聞（一九八五年六月十九日）發表的一篇文章中說：

「爲了使得大量生產有效運作，把同一水準、同一思想的人集合起來，使其發揮團隊精神，是第一要件。在制度上，以無缺點的全體品質管理及所謂終身雇用、年終獎金、員工福利、企業別組合所維持的高情操，是不可欠缺的要素。然而，這樣的體制很難創造技術革新。」

### 想當午夜牛郎的慶應孩子

昭和四〇年代（一九六五——七五），曾經是日本經濟的最前線部隊，以其旺盛的鬥志衝擊前進的「團塊的一代」，確實是當時的優秀份子。但是，以劃一商品大量生產、大量販賣、大量獲取高利潤的時代已經過去了，拼命主義一邊倒的經營方式已不可行。過去的優秀份子，現在已經不再是優秀份子了。

現在，日本企業所需要的是，新技術的開發、創造力、不拘泥於舊觀念的軟性思考和點子。

能夠開拓這種和舊傳統異質的領域的人才，也許正是這些具有異質的價值觀的「外

國人」吧？

我所經營的人才派遣中心（臨時工中心），已經開始着手培養學生開發業人才，其着眼即在於此。我現在找人才，第一個考慮到的是學生。如果以為「這些乳臭未乾的學生能夠幹什麼？」那就未免太輕率了。學生，也有其不可輕視的潛力。

！，在富裕中長大的一代，和忍飢精神、衝動主義完全無緣，他們拒絕被強迫灌輸價值觀，拒絕按照手冊的指示工作。他們不望飛黃騰達，只要追求依照自己的個性，做有趣的事情。隨興所之，不受羈絆，是這一代的特徵，但我寄與最大的期待。

日本長期信用銀行的日下公人先生，曾經對我說過這樣的故事。

有一位慶應大學的學生到日下的辦公室，爲了就職的事面談。

日下先生問：

「你最希望做做看的是什麼？」

學生一本正經地回答說：

「我想當午夜牛郎，賺錢多嘛！」

來求職，居然說出這樣不三不四的話，簡直開玩笑！也許有些主管會大發脾氣，把這小子痛罵一頓，然後轟出去，絕對不奇怪的。

但日下先生不同。

他望着眼前正坐危襟的學生的臉，想着：

「這真有趣，也許他會成功吧？」

日下先生說：

「我以爲他的想法，跟慶應大學出身的水原茂加入職業棒球隊一樣。當時，職業棒球的球員都被看成是太保無賴，決不是慶應大學畢業的知識份子，應該參加的集團。但是水原自願參加了，引起社會一陣騷動。當水原開始在職業棒球界展露頭角，大學畢業生便紛紛進入職業棒球隊，使得職業棒球更受歡迎，在社會上得到地位，爲職業棒球帶來一定的品位與格調。這一位想當午夜牛郎的慶應小子，如果能夠使午夜牛郎受到社會的認可，也許是成就了一件大事業吧？」

應該把想當午夜牛郎的這位學生當成「外國人」？或是像日下先生一樣加以接受呢？這中間的分際，也許在今後公司經營的展望上，具有重要的意義吧？

## 小職員時代來臨

### 四人中三人是小職員

以年終獎金、終身雇用所表現的傳統日本型經營方式，這幾年，發出了開始崩潰的警號。

——西元二〇〇〇年，大學畢業的職員，四人中有三人終身是小職員。

這個令人震撼的預測，乃是今年（一九八五）五月，日本經濟企劃廳的報告所顯示的。

根據這個報告，現在五十歲代前半的大畢職員之中，九一·八%就任部課長職。但是到了二〇〇〇年，同樣的五十歲代的大畢職員之中，能夠就部課長職的機率只有二六·六%。亦即四人之中只有一人能夠得到管理職。

前此，大學畢業之後，只要擠進一家公司，好好地幹，幹久了，遲早終能坐上管理職位。可是十五年後，高齡化和高學歷化的結果，管理職位將無法讓出太多給現在的年輕人，將來的中年人。有許多人將被淘汰，終身做個小職員。

這個消息，給予許多大壘職員很大衝擊。

我有些大學時代的友人，進入大企業的優秀才俊，現在多半當了主任、課長之類職位。偶爾大夥兒聚一塊兒，不免發牢騷：

「這個年頭，還是少指望有什麼升遷了。」

他們總是垂頭喪氣，要登上重要幹部的交椅，在他們看來，無疑的只能夢想。

不過，管理職不足的現象，不是今天才開始的。我看很早就有這種危機感，只是今天更迫切而已。

西元二〇〇〇年，正是戰後的生育風潮（一九四七至四九）中出生的所謂「團塊的一代」，到達五十歲代的時期。這一代長大成人，開始進入公司服務的一九六〇年代正是日本高度成長達到頂點的時期。各公司大量採用新人，有些公司一年吸收了幾百名新職員。

也就是說，管理職不足是一種人才供需失調的現象。

但是，值得大書特書的是，這已經是不可改變的事實。爲了證明這一點，現在介紹一些資料：

一九八四年五月，經濟企劃廳發表了「有關勞動市場體系的風望調查報告」。做這

個調查報告時，我本人就是調查委員之一，當時，我對企業所處的窘境，一再吃驚。

比如，從業員一千人以上的公司，「管理職額滿」的，已達七十四%。而這個數字，隨着企業體越大，顯示越高的比率。

換句話說：大多數的大企業，即使想要提供管理職給小職員，也辦不到。

再過五年，這種現象將更嚴重，預料管理職額滿的企業將達到九十%。

### 由年資制度到實力主義

我們的臨時工中心，只採用中高齡者。在應徵幹部的先生女士之中，老實說，很少具有驚人經歷的人才，多半是國立大學工學院學士、一流工廠幹部、具有相當工作經驗，人格圓滿……。

就連這樣的人才，即使到了四十五歲，還不能擔任管理職。我不能不深切地感到大企業升遷問題之嚴重了。

中堅企業、中小企業的人才荒，是大家知道的。然而為組織肥大化與人才過剩而頭痛的大企業，問題也很嚴重。

這是討論傳統日本式經營體制崩潰的徵兆上，一個不可忽視的問題。

這是五、六年前無法想像的問題，現在各公司紛紛採取「降級（職）制度」。據「雇用職業研究所」所做的「有關資格制度調查」（一九八四年一月發表）報告，已實施降格制度的企業，已經上昇到將近三十%。可以斷言，五年以後，過半數企業將相繼採用降級制度。

對管理級的上班族來說，沒有比這更屈辱的制度了。但是也許是實施所謂「亡羊補牢」的格言吧，大約從前年開始，高級幹部級的人事降級一直使得世人不斷騷動。

一九八四年，大丸百貨由於經營不振，并狩社長辭職，專務二人、常務四人降級，我想大家記憶猶新吧？聯合超級市場、專務、常務七人，全部降級為普通董事一事，也曾喧騰一時。

另一方面，大企業爲了活化組織，自去年至今年，四十歲代高級幹部陸續誕生。

三澤住宅和大和住宅工業等，四十歲代高級幹部已經超過半數。本田技研的幹部全面改用昭和出生的。FANUC、佐世保重工業兩家公司，四十歲代的高級幹部數超過了五十歲代。此外，住友銀行、三和銀行、東海銀行之流的都市銀行，四十歲代的高級幹部逐漸出現。

由年資制度轉變爲實力主義的事實，從高級幹部的年輕化可見端倪。



附帶說明的是，開始崩潰的不止年資制度。薪資制度也逐漸出現由本來的年終獎金，轉變為「完全年俸制」。所謂完全年俸制，看看職業棒球選手的薪資制便知道了，這是根據當年工作績效，付給年薪的一種極嚴酷的發薪方式。

以上所述的一連串新動向和事實，並不只局限於特定的企業。任何企業都多多少少、若隱若現地出現這種徵候。

## 新產業時代的組織變革

### 沒有升級沒有加薪的處境

「我們公司有一排叫做『一億圓長屋』的房屋。因為裏面住着十位年薪一千萬日圓的高級職員。他們什麼事都不做，但是每天上班。怎麼有這麼多閒職呢？因為如果不把新工作交給年輕人，那些年輕人只好站在旁邊伺候，沒有事做嘛。」

一位大企業的人事部長苦笑地告訴我。

沒事幹，光拿薪水，每天上班閒逛的這些老幹部心理一定不好受吧？可是每月付高薪給這些閒職的公司，也一定很頭痛。這可以說是終身雇用及年資發薪為二大看板的日