

世界管理经典丛书

SHI JIE GUAN LI JING DIAN CONG SHU

日本式管理

谭一夫 编著

西苑出版社
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

世界管理经典丛书

日本式管理

谭一夫 编著

西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

日本式管理/谭一夫编著. 北京:西苑出版社,2000.1
(世界管理经典丛书)

ISBN 7-80108-375-X

I.日… II.谭… III.企业管理-研究-日本
IV.F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75623 号

责任校对 宋葆芳

责任印制 孟祥纯

日 本 式 管 理

编 著 谭一夫

出版发行 **西苑出版社**

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电 话 68173419 传 真 68173417

印 刷 高等教育出版社印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 11

字 数 213 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80108-375-X / F·18

定价:19.80 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)



内容简介

本书通过案例的方式,对若干名列《财富》500强的公司在中国的投资活动进行了描述;同时又通过点评的方式,在每一个案例的后面,结合中国企业的现状和问题进行了对比分析,提出了一些有见地的观点。

全书分为从头说起、战略谋划、营销策略、经营管理和人力资源,并附有最新的《财富》500强排名,以及外商在华投资500家最大企业的排名。本书案例生动活泼,点评发人深思,特别适合工商企业界人员阅读,也可做为学习或培训的参考读物。

目 录

第一篇 日本式经营管理的思想基础·····	(1)
日本民族与孔孟之道·····	(3)
日本商人的经营指南——《论语》·····	(10)
首屈一指的团队精神·····	(21)
第二篇 日本的市场经济与独树一帜的企业文化·····	(29)
日本市场经济体制的历史演变·····	(31)
特殊的日本企业文化·····	(40)
打上历史文化烙印的金融系统与劳资关系·····	(48)
历史和文化传统使政府成为协调权威·····	(60)
第三篇 日本企业的组织结构·····	(69)
日本企业组织结构的基本特点·····	(71)
家庭社会与金字塔式管理·····	(79)
“组织在三菱”·····	(85)
大胆放权：松下的组织方式·····	(98)
组织简化的秘诀·····	(109)
第四篇 日本企业的人事管理·····	(121)
日本企业人事管理概况·····	(123)

以人为本·····	(138)
三菱电机的人才培育制度·····	(160)
日本 IBM 公司的人才培育和人事管理 ·····	(175)
日本 IBM 公司的升级与薪资制度 ·····	(189)
第五篇 日本企业的计划与控制系统·····	(205)
决策层·禀议制·业绩测定·····	(207)
日本企业的行销策略·····	(281)
日本企业的新产品开发战略·····	(233)
丰田汽车公司的看板管理·····	(247)
本田进军海外·····	(259)
第六篇 日本企业家的领导艺术·····	(273)
松下 10 大管理要诀 ·····	(275)
盛田昭夫的经营思想·····	(297)
本田宗一郎与本田精神·····	(309)
佐川清的成功之道·····	(323)
石田退一的“丰田人”·····	(333)
一家之长岩崎弥太郎·····	(340)

第一篇

日本式经营管理的思想基础

日本民族与孔孟之道

儒家思想传入日本的时间可以追溯到中国隋唐时期。当时，日本开始和中国交往，曾派“遣唐使”出访中国。遣唐使的直接使命就是学习中国的文化，其中最重要的是孔子的儒家思想，可见日本人很早就对儒家思想极其重视。这些遣唐使当中，还带有一批留学生，学生在中国学习后回到日本，大多数致力于传播唐文化，成为儒家思想传入日本的重要途径。日本人准确地认识到，孔孟之道正是他们仰慕的中国文明的主要内涵。

经过一段时间，由隋唐传入日本的儒家思想，迅速地扎根下来。到了日本平安时代，儒教不仅在政治、文化领域，而且在教育界也给日本带来了很大影响。当时日本私立学校主要是针对贵族子弟教育，这同孔子时代的官方学校性质极其相似，但空海开办的“综艺利智院”则效法孔子，向一般平民百姓招生，类似孔子开办的私塾。孔子思想改变了日本教育，意味着它开始在日本社会中发挥类似其在中国社会中的作用。

1192年，源赖朝建镰仓幕府以来，一直到德川幕府，日本一直是武士层统治的时代，这期间，日本宣扬武士道精神，要求下士“为主尽忠”，死而后已，尚武勇，寡人欲，重廉耻，严守纪律。在这种武士道精神形成的过程中，孔子思想是其理论支柱。孔子思想中的“忠、勇、信、礼、义、廉、耻”等道德范畴，也成了日本民族的行为规范和精神追求。

儒教教育的不断发展，体现在日本各地开设的学校中，其中有名的是室町足利兼在栃本县足利市创办的足利学校。足利学校以儒教教育为中心，学校规定教科书为《三注》、《四书》、《五经》、《列传》等，其他与儒教无关的书籍不能作为授课内容。

到了江户时代，儒教在日本进入全盛期。对幕府来说，儒教是惟一可以好好利用的思想。德川幕府从将军、大将、士、农、工、商到平民百姓有着严格的等级制度。它要求明确下层人与上层人的主从关系，同时要求下层人对自己的主子绝对服从。这一切都是为了封建制度的统一集权政治的强化。为此，幕府及各藩为强化思想禁锢，在加强武力的同时，也采用文治，利用思想意识形态的力量确立政治、经济体制并使之发展。对于持这种思想的幕府来说，传入日本的“朱子学”是再好不过的思想工具了。

宋元时代传入日本的“朱子学”是南宋朱熹开创的儒教新体系。它以国家的统一和大义名分为思想基础，把人伦关系绝对化，提倡绝对服从，这种禁止“犯上作乱”的思想对幕府而言最为理想。这期间，德川家康积极支持、鼓励儒教发展。他把朱子学定为官学，复兴曾一度被废止的足利学校，并且大量出版、发行《论语》、《周易》等经书，为普及儒教倾注全力。

德川家康还录用许多儒学者，特别是重用了有名的儒学者藤原惺窝。藤原惺窝在朱子学的基础上解释神道，构筑了幕藩体制的理论支柱。惺窝的门人林罗山也在日本大力发展儒教，因此他受到家康的信赖，成为家康的政治顾问。家康死后，林罗山又辅佐了四代德川幕府将军。历代将军都继承家康的遗训，为保护和鼓励儒教发展尽力。例如家康的第九个儿子义直重用明朝儒士陈元斌，努力普及儒教，他临终前留下遗言，要

建一个儒式的陵墓。还有八代将军吉宗用室鸠巢等名儒讲解经书，不仅在学术和教化上，还在政务上征求他们的意见。以“水户黄名”而闻名的水户藩藩主德川光圀以明朝儒学者朱舜水为师，舜水死后，德川光圀甚至把他的墓建在自己隐居的西山庄园内。

就这样，将军们争先恐后地学习儒教，使儒教在日本的地位日益提高，达到全盛。此时的日本，仅看教育方面，从中央到地方，从官学到私学，从高等教育到初级教育，以及女子教育，以及幼儿教育，都是清一色的儒教。比如幕府直辖的最高学府昌平学问所，是一所纯粹教授儒学的学校。11~15岁的童科考试中，“四书”、“五经”是必考项目。此外，中江藤树的“藤树书院”、吉田松阴的“松下村塾”等都是以儒教教育为中心的。

明治维新是日本近代化过程中的一个戏剧性事件。如果没有这件事，就不可能实现奇迹般的日本近代化。明治维新后，日本瓦解了旧的封建政治，经济制度和旧的封建等级制度，建立起欧美式的资本主义社会。这是日本要追上并超越欧美近代化进程的重要的第一步。

在这场变革中，儒教受到严重打击。如前所述，德川幕府以朱子学为主要纲领，因此儒教思想在日本达到了“全盛期”，而作为重要支持者的幕府一倒，它就站在生死存亡的边缘。但是，孔子思想并没有在日本消亡。

明治维新以后，日本为了追上欧美诸国，积极引进欧美先进科学技术和制度。其中涉及到制铁、造船等重要工业，造纸、保险业等各个领域。另一方面，日本政府觉得有必要巩固新体制。虽然引进了欧美先进技术，但国民若人心散乱也是无法实现近代化的。因此，必须把日本人凝聚起来，为近代化这

一共同目标而前进。为此，日本政府又把孔子的思想引入新体制中，加以利用。

在自由民权运动高涨的时候，政府为了维护天皇的权威，就利用了孔子思想中的“忠”“孝”来控制人民的思想。日本政府在此阶段制定了三条政策：

- 一、在国民教育中恢复儒教教育。
- 二、继续举行孔子祭祀典礼，把孔子神化。
- 三、大力开展儒教研究活动。

这些政策很快落到教育上，学生必须学习作为政治思想和道德准则的儒家思想。在把青少年培养成为近代化建设的先锋的同时，使他们成为忠顺的良民。于是，儒家思想又再次走近日本的近代化建设中。

那么，日本的经营管理从儒教中受到了哪些影响呢？

首先是“和”的思想。

日本企业经常举办以厂为单位的职员旅行或联谊会。这些大都利用节假日或下班后的私人时间举办。其目的是使公司员工同事间相亲相爱，和睦相处。公司一般都为这些活动提供经济支持。

其结果是在企业员工中逐步形成一种亲密感、认同感和一种“和”的状态。我们注意到，这和欧美企业的做法有很大的不同。

欧美人认为，每天在一起上班，天天见面，没有必要再浪费个人时间去旅游，喝酒联谊，联络感情。但是，在日本商企界来看，这种旅行和酒宴是十分重要的。如果不参加，会遭到同事们的冷眼，即使心里十分珍惜自己的时间，也不能拒绝参加活动。

从这一点可以看出，日本企业是相当重视企业内的“和”，

煞费苦心维持企业内的亲密和谐气氛。日本企业中设有欧洲的个人主义和激烈的内部对立。可以说，上下一体的命运共同体是日本企业的特征，集体旅行和联谊会达到“和”的目的的一种形式而已。

这种命运共同体对外部有着强烈的竞争意识，并且在国内外充分发挥其竞争力，对日本建立成现在的经济大国有着极为重要的作用。

这种“和”的精神，其实同儒家思想是密切相关的。儒家的“中庸之道”强调温（温和）良（善良）恭（恭敬）俭（俭朴）让（谦让），劝诫人与人的和睦相处，被人咒骂也不怒，不怨恨。这就是儒家所谓的“和为贵”的思想。日本把这些儒家思想导入企业管理领域，使它与日本民族高度的自尊心和进取心，甚至同资本主义一系列管理手法巧妙地结合起来，从而形成了独具特色的日本企业理念。

第二是孔子的“礼治”、“德治”思想。

在日本式管理方式中，“礼治”、“德治”是指不是以控制和刑罚而是以礼和德来经营管理，也就是把道德放在办好企业的第一位。靠它使企业、机构变得高效率且充满活力。为此，首先重要的是让单位的职工具备道德素质。

日本的企业十分重视这种“礼治”和“德治”，日本的从业人员总被要求提高道德素质，所有企业都对此给予积极支持。在欧美，从业人员在提高自身修养，学习商业知识时，个人意志是主要因素。他们开发自身的能力，想借此取得更大的成功。为此，他们不惜花费时间和资金。相对而言，欧美企业对职员道德素质的开发就相对不太关心，认为这些是属于个人的事情。这和欧美重视个人主义的传统是一致的。

当然，日本商企人员并非完全摒弃了个人意志，近年来，

日本商企人员也出现以个人意志开发自身能力的倾向，但大多数却是因为遵照企业的“命令”去进修、培训，勉励自己提高修养，开发能力。为此，企业也为职员提供各种学习机会，并负担各种费用。

投资高额费用，为职员提供学习机会是为了什么呢？日本企业认为提高职员的道德素质修养，开发职员的能力是和企业的活力及企业的繁荣密切相关的。实践中这种做法收效很大，而且成为日本经济成果的重要因素。欧美的商业人员虽然从个人来说是优秀的，但整体能力比不上日本。日本企业是依靠它的集体性，整体性综合实力领导世界经济。

事实上，日本人学习儒家思想及应用可以追溯到江户时代。当时，在大阪的教堂中有个怀德堂，怀德堂最大的特点是：它不是培养武士的学问所，而是为大阪商人所开设的专门学问所。大阪商人不是为赚钱，而是为学习商业道德而来学问所求学的。17世纪以前，大阪经济就相当繁荣，并出现了值得称道的元禄文化。曾有许多书介绍大阪商人的奢华生活，他们的富裕令世人羡慕。但是1700年以后，德川幕府认为少数商人过分奢侈，终于决定没收其财产，以使社会状况发生相应的变化。在这种情况下，一部分具有远见卓识的大阪商人不仅致力于买卖，而且还感到了确立经营伦理道德和生活规范的必要性。当时，民间学者正筹划开设学问所，于是商人们积极扶持，自己也进学问所学习。怀德堂就是其中一所，由于石庵等一流学者讲学，很快闻名全国。这样，怀德堂逐渐成为大阪文化教育中心，这里为商人们提供的教育活动是现代日本企业培训活动的起源。

怀德堂主要以中国的“四书”、“五经”作为授课教材，使商人具备必要的修养，提高他们对经营的创意、策划能力。

但一个影响更为深远的因素是那个时期的大商人都制定了“家法”和“家训”。这些“家法”和“家训”规定了家族事业的发展、经营体制、人事和财务等各方面的基本方针。儒家思想对这些“家法”和“家训”产生了重大影响，最典型的是三井家的《宗笠遗训》。

《宗笠遗训》首先作为事业上的心得规定“同族间要相亲相爱”，只有这样才能使事业兴旺。同时，对危害事业发展的家族成员必须给予处罚。然后对家族成员的规定是：“家族成员必须尽力工作，没有特殊理由不得过舒适悠闲的生活。”这种想法来自“勤俭节约致富”。还规定同一家族要精诚团结，结婚、欠债、或者债务的担保等必须与家族商量。对于家族子弟的教育，强调从小开始让他们学习、工作，让他们去分店实习十分重要。商业成功的秘诀在于对人才的合理配置和使用。因此，应该“淘汰老朽的，起用年轻有为的人才”。尽管是家族成员，也不能特殊优待，首先让他们努力工作，凭实力求取，这一点可以说非常严格。另外，在《宗笠遗训》中，规定任何纷争、任何事情都要有个限度，告诫说家族不和就无法增加财富，而财富过多会引起纷争。因此，结论是要求家族成员应该尊君爱国，尽一个国民本份。

很明显，《宗笠遗训》中包含着很重的儒家思想。而且《宗笠遗训》在以后一直成为支撑三井家族经营的支柱。

三井集团与三菱、住友并称为日本三大财团。它从吴服店、越后屋创业，逐渐发展到银行、物产、矿山等事业，形成一大企业集团。其间三井也面临各种经营危机。比如在明治20年代，作为集团核心的三井银行为不合理的租金所困，动摇了经营的支柱，而且还要与岩崎弥太郎领导的三菱集团竞争。尽管面临各种危机，三井家族及其集团都想办法回避了这

些危机，至少没有出现家庭纷争。

三井家族和三井集团是在儒家思想影响下成长起来的。特别是在创业之初，“家训”为经营管理确定了方向。在此之后创设的集团中枢机构——家族事业总管理处——大元方辅助家训，为集团的发展作出了巨大贡献。

在日本，不仅仅三井家族是这样，众多商人家族从18世纪开始就制定了贯穿节俭、计划性和创意性、经济性、合理性精神的家训，重视继承者的培养，形成一种经营理念。

日本商人的经营指南——《论语》

儒家思想在日本得到尊奉，儒家经典《论语》也在日本社会和日本企业界获得了崇高的地位。由孔子的弟子记录而成的《论语》，是各种不同领域的领导者们极好的教科书。特别是经济界，《论语》可以说是经营管理者们的必读之书。其中一个重要的原因在于：《论语》一书讲解了“人应该怎么活着”这样一个为人之道。

《论语》中关于经济管理有这样一个论述：

“因民之所利而利之，斯不亦惠而不费乎？择可劳而劳之，又谁怨？”（《论语·尧曰篇》）这段话的意思是说，借着人民能够得利的事使他们得利，你不就是给人以恩惠而不须破费吗？选择可以役使人民的事情和时机来役使人民，还有谁会抱怨呢？

在经济活动中，如果领导者有使用人的充分理由的话，人

人们也就会心甘情愿地参加劳动决不会有什么埋怨，同时，人们的聪明才智也能够充分发挥出来，从而使经济发展。在一个企业中，如果公司的董事长和经理们完全为了自己的私利和私欲而使用公司职员的话，不论是多具有热爱公司精神的职员也会丧失干劲。与此相反，如果他们能抛开一己私利，为公司的发展和为职员谋利的话，不论是多么困难的工作，职员也会努力去干，公司发展的目标也会实现。这样，公司的事业会日益兴旺，职员的收入也有所增加。这是一个很浅显的道理，但早在几千年前的孔子能提出如此观点，已属智慧至极。正因为此，许多经济界的领导者、经营管理者才以《论语》为座右铭，时常把它当成处世和经营管理的“圣经”来读，一直重视至今。

在日本，对《论语》从心底里倾倒，视《论语》为人生和经营指南者大有人在，最为典型的如钟纺会长伊藤淳二和原经团连会长土光敏夫。

伊藤在中学五年级始接触《论语》，并从此热爱此书，认真钻研。1989年，伊藤曾在《领导者》杂志上作了如下表白：“我初次接触到《论语》大约是1950年，我总是通过《论语》的启迪，找到了如何行动、如何待人接物的答案。从年轻到现在，我总是有一种任何事都尽力达到了最好结果的满足感。”伊藤进而谈到“与其为无论怎样后悔也无法换回的过失而叹息，不如多想想今天和明天该怎样去生活。因为我只能看着前方走完我的一生，所以可以说我是带着《论语》一步一步向前迈进的”。

对于伊藤来说，《论语》几乎是一本人生教科书，在经营方面，《论语》也是无法替代的一本谋略经典。

已过世的原经团连会长土光敏夫则有这样一句座右铭：苟日新、日日新、又日新。这句话是从《大学》中的《商汤盘