

found mysteries of Management Innovation——Practice
Enlightenment of Japanese Corporation

管

理

创

新

的

奥

秘

日本企业的
实践与启示

The Profound mysteries of Management Innovation——Practice
and Enlightenment of Japanese Corporation

孙明贵 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



管理创新的奥秘

——日本企业的实践与启示

孙明贵 著



机械工业出版社

每一次重大的技术创新都会引发一场深刻的管理变革。没有新的管理方式相配合,再好的技术创新也发挥不了应有的作用。本书对日本管理创新的研究涉及到政策、产业、战略、营销、生产、方法和流通等各个领域。以详实的资料和个案性分析透视日本企业管理的新探索,总结管理创新的途径、方法、经验和教训。书中涉及的管理新理念和新方法富有启发性、实用性和前沿性,能够令专业人士耳目一新,能够使追求事业成就的各界朋友开阔视野,为其提供有益的管理启示。

图书在版编目(CIP)数据

管理创新的奥秘——日本企业的实践与启示/孙明贵著.
—北京:机械工业出版社,2002.9

ISBN 7-111-10958-9

I. 管… II. 孙… III. 企业管理—经验—日本

IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 070808 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 版式设计:霍永明 责任校对:李临庆

封面设计:陈 沛 责任印制:路 琳

北京蓝海印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·8.25 印张·299 千字

0001—4000 册

定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、68326677—2527

封面无防伪标均为盗版

前言

在人类发展和社会、经济进步中，技术创新和管理创新发挥着重要作用。20 世纪是人类历史上技术进步最快的时期，大规模生产技术和现代工业体系为人类享受充分的物质文明奠定了重要基础。管理创新在 20 世纪的表现也十分突出，人类告别了经验管理的时代，科学管理的思想深入人心。

管理创新与技术创新具有十分密切的关系，新技术只有与新的管理方式相结合才能带来新的生产力。如果新技术被落后的管理思想和制度所包裹，新技术也只能被扼杀。实践证明，一个国家的技术创新能力与管理创新水平有直接关系。我国的历史经验也证明，在政治风气比较宽松和管理体制比较合理的时期，技术创新就比较活跃，取得的成果也就比较多。20 世纪的发展道路表明，技术创新与管理创新是同步发展的，人类每一次重大的技术创新都会引发一次显著的管理创新，19 世纪末的产业技术革命导致了科学管理的兴起，20 世纪末开始的以信息技术、生物技术等为代表的技术创新也正在对管理创新发挥推动作用。

在技术创新的推动下，世界范围的管理创新正在全面展开，长期以来我们习惯和熟知的管理理念正在发生变化，过去在管理理论和管理实践中普遍倡导的东西正在被逐渐地抛弃。世界各国之所以对管理创新热情不减，关注有加，主要原因就在于管理创新决定着 21 世纪国家竞争力和企业竞争力。在新一轮管理创新中，美、日等先进国家扮演着主要角色，这些国家管理创新的活跃程度绝不亚于技术创新。

日本企业非常重视管理创新，二战以后，日本企业为了增强国际竞争力从欧美国家吸收了大量的管理方法，并成功地实践和探索了具有日本特色的管理模式，其中像 QC 小组、看板管理等在世界产生了广泛影响。20 世纪 80 年代后，由于“泡沫经济”全面崩溃，日本企业陷入不佳境地。在极端不利的条件下，日本企业重新举起管理创新的大旗，企业管理创新十分活跃，近年来流行的战略同盟、流程再造、业务外包、虚拟企业、供应链管理 etc 管理思想和方法受到企业的追捧，新一轮的管理创新正在如火如荼的展开。

随着改革开放的深入，中国企业管理水平得到了显著的提高，涌现了像海尔、联想这样成就显著的企业，但是，总体而言中国企业与发达国家的企业存

在不小的差距，这些差距不仅是在工艺装备、技术水平等“硬件”方面，更重要的是在管理理念、管理方法等“软件”方面。近20年来，虽然不断强调企业管理现代化问题，但是中国企业管理现代化的进程比较缓慢，加强管理创新是中国企业面临的紧迫课题。

近年来，我国企业在管理实践中也在不断地探索新型的管理模式，但是毕竟起点较低、观念落后、基础不佳，企业管理落后的局面没有从根本上改观。中国企业需要站在国际的角度借鉴先进的管理思想和方法，这是一条现实、快捷、有效的途径，借鉴国外的经验对中国企业至少具有这样几个作用：

第一，发达国家的企业在管理实践上比我们经历得多，遇到的问题也比我们丰富，长期积累起来的经验对我们具有指导意义。中国企业历史较短，有很多东西尚未经历过，借鉴国外的经验可以使我们少走弯路，实现跨越式发展。

第二，中国企业管理的基础比较脆弱，科学分析的能力和手段还达不到发达国家的水平，这是制约中国企业管理创新的主要原因之一。鉴于这种情况，中国企业管理创新没有必要、也不可能从基础研究开始，有效的方式是引进、吸收国外成功的方法，重在应用，这样可以使中国企业较快地缩短与国外的差距。

第三，目前中国企业存在大量的现实课题，需要解决的问题很多，管理创新是解决这些问题的基本途径，借鉴国外的经验为解决企业管理的现实问题、帮助企业摆脱困境提供了重要方法。应该说，中国企业目前遇到的很多问题国外企业也遇到过，他们已经积累了解决这些问题的经验，很多方法也是比较成熟的。

第四，在中国加入WTO后，企业面临着国际竞争的问题，为了提高国际竞争力，企业需要在管理思想、管理方式上与国际接轨，需要按照国际通行的原则运营企业，企业管理也要国际化，做到这一点首先需要了解对方。

管理创新研究关注的是企业管理理论和实践中前沿性的课题，需要接触大量的理论文献并了解企业管理创新的实践成果，因此写作本书是一项挑战性的工作，作者在国外收集了大量文献和资料，近两年来紧密围绕该领域做了不少研究工作。在本书的写作过程中始终坚持严谨科学、学以致用态度，但是由于种种原因本书还有许多不如意的地方，偏颇观点也不在少数，敬请有识之士批评指正！

我们的目的是共同的：让中国站在世界的最前面！

孙明贵

2002年6月

目 录

前 言

第 1 章 管理模式创新	1
第 1 节 日本企业管理模式的特征	1
第 2 节 日本企业财务管理的特征	5
第 3 节 日本企业组织结构特征	7
第 2 章 交易惯例与交易制度	11
第 1 节 日本企业的交易型式	11
第 2 节 选择性销售制度	22
第 3 章 产业发展与创新	28
第 1 节 日本汽车产业的特征与发展趋向	28
第 2 节 日本零售业的发展	35
第 3 节 物流产业的发展与创新	41
第 4 节 日本的新兴产业	48
第 4 章 国际化经营	53
第 1 节 国际竞争力的培育	53
第 2 节 日本企业的对外投资与贸易战略	60
第 3 节 日本家电企业的国际化策略	68
第 4 节 松下电器公司的国际质量保证	74
第 5 章 知识管理与技术创新	83
第 1 节 知识创新的方式与途径	83
第 2 节 知识型组织的构建	88
第 3 节 知识型组织的形态	96
第 4 节 知识型组织的运作	101
第 5 节 技术创新与发展高新技术	106
第 6 章 企业伦理与社会贡献	113
第 1 节 企业责任国际标准: SA8000	113
第 2 节 美日企业的伦理管理与社会贡献	116

第 7 章 人力资源管理创新	123
第 1 节 战略化人力资源与竞争优势	123
第 2 节 日本企业劳动用工方式的变革	133
第 3 节 日本企业的新型工资制度	138
第 4 节 朝日啤酒公司的“制片人”人事制度	142
第 5 节 富士通公司建立职责分明的人事制度	148
第 8 章 管理方法创新	154
第 1 节 供应链管理与企业的关系战略	154
第 2 节 企业的“政治经营”及其效果分析	163
第 3 节 企业家决策的有效工具：KT 决策法	171
第 4 节 企业活力度与健康度评价法	176
第 5 节 日本企业的业务外包战略	181
第 9 章 营销管理创新	186
第 1 节 顾客满足：理论、战略与方法	186
第 2 节 服务营销理论创新	195
第 3 节 比较营销理论创新	202
第 4 节 网络营销的比较优势和运作要点	208
第 5 节 营销管理的新工具：营销监察	214
第 10 章 批发与零售业的创新	225
第 1 节 日本批发企业物流战略	225
第 2 节 日本零售业的新变化	231
第 3 节 日本零售业的信息化	237
第 4 节 日本综合超市的竞争战略	241
第 5 节 日本的特许连锁经营	245
参考文献	252

第 1 章 管理模式创新

与欧美企业相比，日本企业管理模式是富有特色的，无论这套模式是优是劣，至少在管理一般原理与本国文化的结合上是富有启发的。日本管理模式是由其独特的经营者控制制度、终身雇佣制度、连续性交易制度、主银行体制、战略性投资政策、低水平的分红政策和职能共有的组织结构等方面构成的。日本管理模式也不是一成不变的，在国际化条件下，日本传统模式正经受着严峻挑战。

第 1 节 日本企业管理模式的特征

一、日本管理模式的睿智与终结

战后日本经济的成功引发了人们对日本模式的思考，其中对日本企业经营模式的讨论自 20 世纪 70 年代以来经久不衰，甚至提出了“日本式经营”的分析框架和概念。在 20 世纪 90 年代以前，日本企业一直表现出强盛的竞争活力，因此对日本经营模式的评价以赞誉为主，包括日本学者在内几乎无视日本经营模式蕴藏的弊端。日本“泡沫经济”崩溃以及国际化经营的挑战使日本企业经历了战后最不景气的时期，经营模式的弊端逐步展现，甚至过去被长期赞誉的做法也受到激烈地批判。应该说，在经历成功和失败以后才能全面地看待一个事物，因此，我们认为现在是客观、公正评价日本经营模式的时候了。

近年来，日本学者在反思日本经营模式上作了很多课题，特别是通过与欧美企业的比较，对“日本式经营”进行了新的认识。许多学者提出所谓“日本式经营”是指与欧美企业相比，日本企业所独有的经营理念和企业制度的总称，即指“日本的”或“日本型”经营模式的特征和差异性(川上哲郎等，1994)。对日本式经营模式的上述界定有助于人们认识到它是在日本这一特殊的背景和条件下形成的，它的经营体系、经营制度是特殊的，不是普遍的。它说明了两个重要观点：①其他国家很难学习，或不能学习；②不是体现国际潮流的，与欧美相比有它的落后性(伊丹敬之，1994)。

对日本式经营模式的反思不仅停留在学术和理论范围内，由于企业持续的不景气，企业界也在重新考察传统的经营行为，也有不少企业探索了一些新的

管理方式，甚至掀起了新的“向美国学习”的高潮。日本式经营模式是在大量生产和高速经济增长时代产生的，因此不论有哪些特殊性，随着时代的变迁必然被新的内容所取代。虽然目前还不能清晰地描述日本新型经营方式的框架，冠以“新日本式经营”名称也为时过早，但是日本经营模式的演进方向已比较明确了。

日本式经营模式的特征最主要的是体现在日本独到的经营制度中，所谓经营制度是指企业与各种交易对手进行交易时所遵循的规则，一般而言，企业主要与三个交易对手进行交易，由此也就形成经营制度的三大内容：一是与劳动者进行交易，由此形成劳动雇佣制度；二是与投资者进行交易，由此形成企业控制制度；三是与其他企业进行交易，由此形成市场交易制度。

日本经营制度的形成于二战后的经济复兴中，但是基本框架是在二战前夜总动员体制下产生的。虽然日本经营制度带有日本传统文化的烙印，但在明治、大正时代还没有形成现在这样的经营制度，企业经营行为与今天也相差甚远，当时日本企业基本上属于古典资本主义模式，重视股东的利益，终身雇佣不普及，企业之间的交易也基本以市场准则进行，但是进入战时体制以后经营方式发生了深刻变化，逐步形成了现在的经营制度。

二、日本劳动雇佣制度的特征

日本文化传统对人是非常重视的，但重视的是人的“社会性”和“集团性”，日本企业劳动用工制度在这一点上体现的非常充分。一般而言，日本式劳动雇佣制度的主要特征是终身雇佣、年功序列、企业工会、内部教育、奖赏与苦情处理制度等。

终身雇佣制是日本劳动雇佣制度的基础和主要特征，长期以来作为日本式经营模式的代表，也受到许多人士的称赞。终身雇佣是指作为正式职工一旦被录用，只要没有经营上大的困难和员工本人较大的失误，这种雇佣一直维持到退休。从雇佣制度的国际比较上看，欧美采取的是“市场原则”，而日本采用的是“生计原则”，即维持员工的生活来源是企业的责任，因此，日本企业中长期稳定的员工层的比例高于欧美企业，日本企业对减人有较大的罪恶感，不是仅仅以利润来衡量企业家的成绩，相反，美国企业则完全没有这种思想。终身雇佣制确立的基础不仅仅在于日本文化，更重要的是高速经济增长所支持的雇佣形势，如果没有稳定的经营条件，即使想不解雇也是不可能的。事实上日本企业也并不是不解雇员工，煤炭、纺织、造船等行业曾多次以减人为手段克服经营困难，但是企业在减人上是非常慎重的，经常采用停止新人录用、内部调配、工作转换、暂时回家休养等措施，不是简单的将员工放到劳动力市场

上。因此,终身雇佣制不是指作为结果的长期雇佣,而是重视雇佣保障,以继续雇佣为前提,这是日本雇佣制度的睿智表现。

由于不景气的影响,终身雇佣制受到冲击,也有人认为终身雇佣制削弱了日本企业的竞争力,终身雇佣制的弊端逐步显现:①由于终身雇佣的惯例,致使日本劳动力市场发育受到限制,从而为人才流动带来困难;②员工长期处于一家企业中,掌握的技术很难应用到其他部门,在交叉技术创新方面是不利的;③员工的人际关系被固定化,因此很重视非正式组织关系,形成了“一团和气”和等级森严的组织氛围;④突出的优秀人才难以在公司中脱颖而出。

与终身雇佣相适应的工资制度是年功序列工资制,它包括工资与晋升两个方面。从工资上讲,应当注意作为结果的年功序列与作为制度的年功序列的差异,作为结果的,不只是日本的做法,很多国家都是随着年龄的增加工资上升,这是因为随着熟练程度的提高,劳动力的价值也提高了。但是,从制度性角度讲,年功序列又是日本所独有的,实际上它是按照生计原则来决定工资制度的,员工年老以后生活开支也随之提高,如果没有工资的增加很难继续在一家企业工作下去,因此年功序列制是维持终身雇佣制不可缺少的。在晋升方面日本也重视年功因素,但不是年限越长越能晋升,大多数企业还是考虑实力和业绩,日本的人事考核是世界上最严格的。年龄大的员工不晋升但不影响工资的提高,因此在日本企业中不乏科长工资不如科员工资的现象。

日本按企业组织工会的制度也是劳动雇佣制度的一大特征,它的主要特点是:①一个企业一个工会,劳资谈判的主体都在一个企业范围内解决;②工会必须考虑到企业的将来发展,不能过分地提出眼前利益;③企业不同职种的工资差很小,蓝领与白领的工资差也很小,这是为了防止一个工会内收入差距过大带来抵抗感;④不会出现专职的工会运动领袖,大多数由管理干部兼任。

三、日本企业控制制度的特征

按照现代企业制度理论的解释,企业控制制度是最高层次的经营制度,因为它涉及企业的成立、治理结构、公司目的和经营行为等企业基本问题,在现代股份公司体制下还决定对经营者的经营行为和经营过程的检查等现实问题。传统日本企业以家族投资和家族经营为主,因此早期企业支配制度带有很强的封建性和封闭性。二战以后日本企业完成了向现代企业制度的转变,股份公司占主要比重,股权结构也更加分散化,以松下为例,松下家族的持股比例已不足1%。但是,日本企业的控制制度与欧美相比带有明显的封闭性和混沌性,这在日本独特的股份公司制度中大量表露。

日本独特的股份制度包括法人持股、相互持股、经营者支配等方面。奥村

宏在“法人资本主义”的分析概念里对日本股份公司制度的特征进行了深刻论证,以美国股份公司制度衡量,日本显然是“不规范的”。与美国相比,日本股份公司的股权结构主要是以银行等金融机构为代表的法人股为主,特别是大公司前十名大股东基本上是法人机构,个人股东十分有限。相互持股也是日本的一大特色,在企业集团内部各企业之间的股权交叉十分普遍,以至于难以分清母公司与子公司的区别,这在美国是不可接受的。法人持股与相互持股导致了日本股份公司制度特有的运转方式,比如企业更多地体现了员工主权主义,与欧美股东主权主义明显不同;再比如由于以法人股东为主,不像美国以个人股东为主,因此日本股份公司的治理结构以经营者为中心,很多日本人认为企业是经营者的,这就对企业经营战略产生深刻影响,日本企业属于以市场占有率为核心的市场扩张型,比较重视战略问题,关心企业的长期活力,而欧美企业必须体现股东利益,追求利润是经营的中心。应该说,日本在引进欧美股份公司制度中充分体现了本国文化的特征,表现了日本经营制度的睿智。

四、日本企业市场交易制度的特征

企业与企业之间的交易关系是现代经营制度中最能反映一国企业特征的方面,日本的交易制度是比较复杂的,包括长期的连续交易、企业系列化、返品制度、回扣制度、零售价格维持制度等。日本的商业早在16、17世纪就很发达,欧美学者甚至把日本商业作为现代商业的源头。但是,正因为交易传统较深,导致了现代交易制度带有很大封闭性、非效率性、非现实性和非合理性(三轮芳朗,1991)。日本交易制度经常受到包括本国学者在内的大多数学者的批判,在国际化日益突出的时代,这种交易制度面临着极大的挑战。

长期的连续交易是日本交易制度最主要的特征,长期交易的对象主要是企业集团内部和企业系列之内的企业,例如汽车厂家和电机厂家之间就属于相互协力企业,它们之间的交易是长期的、连续的,协力之外的企业很难挤入,对第三方是排斥的。日本企业之所以愿意采用这种制度是因为有这样一些好处:①难以采取欺骗对方的行为,因为会破坏长期交易关系,而这种关系重新建立是非常困难的;②双方可以忽略短期的损失,着眼于长期发展;③双方之间可以全方位合作,在产品开发、技术协助、信息沟通等方面进行资源共享。应该说,对日本企业而言,长期的连续交易制度有利于共同抗御国际竞争,因此虽然批判之声不绝于耳但没有松动迹象。

日本交易制度另一个特征是暧昧性很强,欧美国家在交易制度设计中都强调名文化,通常以法律、规则等明确的形式透明化,但是日本交易制度中有很多暧昧的东西,往往是企业在长期交易中形成的习惯,也没有明文规定,只是

企业之间的一种默契。这对于局外企业而言是最困难的问题，很多欧美企业与日本企业进行了很长时间的交易，也没有弄清其中的奥秘，显然这是违背国际潮流的。

第2节 日本企业财务管理的特征

日本企业的财务管理方式被称为“日本式经营财务”，顾名思义，企业财务活动与经营活动之间的联系十分紧密，财务不只是经营活动的反映，更重要的是直接参与经营过程。“日本的经营财务”是日本式经营模式的重要组成部分，其基本特征是借贷资本依存率高、战略性投资与稳定的分红政策等。这些特征曾经是日本企业提高竞争力的有利因素，但泡沫经济崩溃后又被认为是非效率的原因之一(林正树、坂本清，1997)。

一、以主银行为中心的资金筹措体制

由于银行法人股占企业股份的主要部分，日本的企业集团基本上都是围绕着一家主银行而形成，这家主银行也就成为企业融资的主要来源。受此影响，日本企业的财务结构的主要特征就是自有资本比率很低，他人资本比率很高。自有资本比率过低意味着负债水平高，企业的财务成本大，是财务体质不健全的表现，但是企业长期以来无视这种情况，“银行不倒”的神话持续到泡沫经济崩溃。近年来，随着金融危机的爆发，过分依赖银行的财务体制逐步暴露了弊端。可以说，日本企业的财务结构加剧了经济不景气，延缓了企业摆脱困境的速度。

日本企业银行贷款比率较大是战后以来间接融资发展的结果。战后在经济复兴时期，企业实力有限，于是产生了对银行贷款的依赖，而政府方面又全面支持这种做法，20世纪50、60年代高度经济成长时期，企业对资金的需求量很大，进一步强化了间接融资的发展，再加上政府的低利率政策和税制方面的优惠政策。现在看来，在经济高度成长时期，日本没有有效发育直接融资市场是经济政策的一大失误，这是日本间接融资过大发展的主要原因。另外，间接融资还与日本的相互持股、企业系列化等制度相关，直接演变为系列融资、协调融资。以间接融资为中心的财务结构使企业体质非常脆弱，对银行而言也是风险很大，近年来银行不良资产和呆账过大已使不少银行倒闭或出现危机。

二、重视战略性的投资政策

投资方式和政策是企业经营政策和财务政策的核心内容之一，美国企业在投资中比较重视经济性，强调投资回报率，因此日本企业认为这是一种短期

的、近视的投资政策,相比而言日本比较重视投资的战略性。所谓战略性投资是指基于长期的眼光进行投资,它的好处是不受眼前利益的驱动,着眼于企业的长期发展,而且战略性投资使日本企业发生持续的设备投资,大量高效率的、先进的设备投入生产,实现了规模经济效益和技术的先进性,因此,以投资来实现技术革新并换取长期利润成为战后日本企业竞争力持续上升的主要推动力。

战略性投资思想来源于日本企业的经营目标,美日企业经营目标的不同是显而易见的,美国企业重视追求股东的利益,在投资上不得不受到限制,如果投资后不能马上获得利益,经营者会受到投资者的指责。但是,日本企业的经营目标不是股东利益的最大化,而是保证企业持续的生存和发展,在投资上必然考虑长期性。对日本企业目标的调查表明,在经营战略上第一位的目标是保持市场占有率(72.2%),在利润分配上第一位的是改善职工的待遇(79.4%),这两大目标都要求企业重视战略问题。

日本企业的战略性投资政策也不是没有问题,只不过在经济景气时期被掩盖了。以战略性为着眼点的投资政策会保持连续的投资行为,因此,日本企业对设备投资的热情明显高于美国企业。以钢铁行业为例,战后初期日本钢铁行业还是十分落后的,但经过连续的投资一举成为钢铁大国,战后日本每五年制定一个目标投资额,1951~1955年为1282亿日元,1956~1960年为6227亿日元,1961~1965年为1兆1460亿日元,1966~1970年为2兆2428亿日元,1971~1975年为4兆240亿日元。如此大规模的连续投资虽然实现了设备现代化和规模化,但是也容易出现设备闲置和能力过剩等问题,不得不经常进行生产调整和能力平衡,1987~1991年的五年间,日本设备投资共计375兆日元,年平均投资额75兆日元,按照日本经济发展速度和需求增长量推定,年平均47兆日元的设备投资是适当的。也就是说,在五年中年平均设备投资过剩28兆日元,五年累计发生投资过剩139兆日元。泡沫经济崩溃后这种投资过剩症表露无遗,加剧了企业的困境并引起连锁反应。目前,日本钢铁、石化、汽车等过去投资量很大的行业普遍出现能力过剩,像乙烯这样的重要石化原料的能力过剩率在30%左右,当前日本所谓的结构调整实际上主要是调整过剩的生产能力。战略性投资政策还导致企业之间的模仿性投资,有些企业并不是根据需要进行投资,而是受投资风气的影响发生趋同性投资行为。战略性投资由于不强调眼前的收益,从而增加了“无责任投资”问题的出现,投资失败的事件不断发生,最典型的是泡沫经济鼎盛时日本企业大举向美国房地产和娱乐界投资的事例,其中大多数投资以失败告终。

三、稳定和低水平的分红政策

日本的分红政策也是非常独特的,虽然与美国一样采取股份公司的分配制度,但分红政策与美国差别很大。日本企业是以额面主义思想为基础建立分红政策的,即根据股票面额价值支付一定数额的红利,由于分红率保持一定不变,与企业经营情况无关,因此是一种稳定性的分红政策。额面主义思想产生于20世纪70年代,是当时企业在利用股票筹资时建立的,以后被坚持下来。

额面分配率一般为10%~15%,平均每股分红5~7日元。额面主义的分红政策与企业利润额几乎没有关系,当税后利润较多时大多数被保留在企业内部,当企业税后利润较少时大部分又被分红了。日本独特的分红制度使股东的分红是稳定的,也是低水平的。日本低水平的分红政策与日本企业对分红的认识有关,他们认为分红不是对利润的分配,而是向负债支付利息,这种成本意识压低了分红水平。额面主义的分红政策在企业利润较高时可以增加内部积累,对增强企业发展动力无疑是有好处的,但是当企业业绩不佳时利润基本用于分红,可能会加剧企业的负担,错过投资的良机。

如上所述,独特的资金筹措、投资和分红政策构成了日本经营财务的基本框架,这些政策基本上形成于高度经济成长时期,有些做法明显不合适宜,特别是资金筹措和投资政策自1979年第二次石油危机以来发生了很多变化。分红政策虽然近几年也强调股东收益率等指标,出现向美国分红政策靠拢的迹象,但总的来讲变化不大。

进入20世纪80年代以后,日本企业融资政策变化很大,从过去的间接融资为主转向多样化。在直接融资中特别流行伴随新股发行的资金筹措和公司债券,泡沫经济破灭后,由于股市低迷,发行新股筹资的比例减少,发行债券和贷款的比率上升。主要是因为发行外债的筹资成本低,发行手续简单,筹资手段多,汇率风险降低等。从投资来讲,20世纪90年代投资大量减少,主要是传统产业面临结构调整的任务,高收益产业投资机会减少等原因所致。由于投资减少,企业资金剩余增加,闲资流动性增强。设备投资的严重不足影响到日本经济复苏的力度,成为日本经济新的课题。

第3节 日本企业组织结构特征

组织结构和组织形态是反映企业经营方式的重要窗口,从经典的组织理论上看,美国的职能式组织结构(特别是事业部制)最具有代表性,但是,日本企业的职能式组织结构并不像美国那样普遍,即使采用了相同的形态和组织结

构，日本也有很大的特点。

一、日本企业组织结构特征

事业部制是西方企业采用最多的组织形态，日本企业的事业部制组织形态虽然年年增加，但与美国的差距还很大，日本的许多学者对日美企业的事业部制的采用情况进行了对比研究。在被调查的 227 家美国样本企业中有 94.4% 的企业采用了事业部制，而在被调查的 291 家日本企业中只有 59.8% 的企业采用事业部制形态。日美不仅在事业部制的采用率上不同，而且职能构造上也有很大的不同。事业部制拥有生产职能的美国企业为 96.7%，日本为 85.8%；拥有销售职能的分别为 94.8% 和 91.5%；人事职能拥有率分别是 84.4% 和 35.5%；财务职能拥有率分别是 38.4% 和 28.5%；采购职能拥有率分别是 77.3% 和 52.4%。从以上几项指标可以看出，日本不仅事业部制采用比率低，而且事业部拥有的职能也不如美国充分。日本的事业部并不像美国那样作为利润和投资中心，更重视销售和技术开发的作用，事业部中心工作是开拓市场，为此开设了很多小公司，这些小公司实际上成了事业部下属的单位。

日本企业组织结构上的特征比组织形态上的特征更明显。美国企业是以职位和职务为中心建立的，日本则是以部门集团为中心建立的。这种差别首先表现在职能分配上，美国的个人职位是按照被细分化的职能配置的，每人承担的工作就是在相应的职能规定中，这些职能赋予员工履行职务所需要的一定的责任和权利，因此，职位对应于职务，而且职务内容是细分化和固定化的。企业的职能首先分解到“部”集团，再细分到“课”和“系”等基层部门，职能是与部门相对应的，不与某个员工相对应，因此是集团履行职能，不是个人履行职能。由于职能不分解到个人，员工的职务工作是不明确的，个人工作可以根据作业现场的情况随时变更，因此，作业组织是有弹性的，职务之间的转换也很容易。美国由于职务区分复杂，职务间移动是很困难的。

职能分解到集团，权限和责任也分解到集团，这样一来就形成了很多“日本式”的工作方式，比如，许多人参与决策，“参与管理”在日本十分流行。由于权限没有分解，集团的管理者往往掌握了大多数权利，所以，日本企业的管理者在职务调整、作业指示、教育训练、人事考核等方面权利很大。与此同时，集团的责任被扩散到集团整个系统中，难以追究个人的责任，从而形成了“总无责任体制”，这是日本组织结构的一大弊端。

在日本的组织结构中，经营者的地位很高，即使在股份公司制度下，股东也缺少对经营者的检查监督机能。为了有效监督经营者，德国的监事会中一半以上是员工，美国董事会中外部董事占半数。日本则不同，股东大会、董事会

一般不具有监督经营者的机能。原因在于企业集团之间的相互持股，经营者相互承认，工会又是按照企业组成的。另外，日本企业中董事与管理者合而为一的现象也十分普遍，一半以上的董事就是个部门的最高经营者，一般的董事也经常参与日常的经营业务。

二、日本组织变革和人事管理的创新

由于日本企业持续的经济不景气和国际竞争力的降低，日本企业普遍重视利用组织变革和人事管理创新作为企业再造的重要手段。近年来，在组织革新上涌现了很多新探索的形式，新型的组织结构呼之欲出。

日本组织革新的一大举措是实施组织简洁化，特别是组织层次较多、结构复杂的事业部制实施简洁化的比率高。所谓组织简洁化就是指减少企业的部门机构，由于经济低迷许多企业开始废除部分“课”制，其主要目的是更灵活地进行人员配置，加强人才流动，培养专业管理者，整理职能体系，缩短决策环节和个人职务明确化等。

在组织简洁化的同时，日本企业最近出现了“担当制”和“小组单元制”等新型的组织结构。这两种结构称为“基干职制度”，基本方向是将组织细化，实现责任权限的明确化和决策效率化，目前主要的措施是：以职位为核心，实现组织运营的彻底化；确立实绩成果主义的人事制度，建立与职工对企业和组织贡献相一致的公平待遇制度；建立没有浪费的恰当的业务执行制度，在组织结构上实现少数的精锐体制。

工作小组制是近来十分流行的组织形态，它不同于职能制结构，是最基本的管理单位，它的设立体现这样几个原则：

- 必须是可以直接考核成绩的基本单位。
- 是一个独立的计划、执行单位。
- 是可以独立核算的单位。
- 是最有利的人员配备单位。
- 单元的人数原则上是5名以上。

工作小组是按任务设立的，在一定期限内多数成员为了解决某一问题而组成，任务解决以后主动解散。

组织结构变革的另一个趋势是“组织”的边界和范围逐步突破一家企业的限制，其中最具有代表性的是网络组织结构的出现。随着网络技术的发展，企业之间的关系发生了深刻变化，企业由过去重视内部金字塔式的组织结构转向重视利用计算机网络、电子线路、会议系统等工具发展的水平式的网络组织结构。在网络型组织结构中，企业之间的战略提携、开发合作、资源共享、资本

联合等都获得很大的发展，这些在内部型结构下是难以作到的。由于网络的存在；企业可以不去发展自身的组织系统，利用外部的组织系统也可以达到目的，比如如果企业的开发力量不足，可以通过委托开发或聘请外来人员加盟开发的方式避免开发组织的建立。除了生产、开发组织外，人事、财务、总务等组织也进入了外部委托经营的时代，甚至可以通过虚拟企业打破组织结构的固定形态。

网络型组织是非阶层的、柔软的、公开的、水平式的，它的发展说明组织结构将向这样几个方向发展：

- 从大型的、阶层化的、刚性的组织转向小型的、弹性的、卫星型的组织。
- 从资本系列化的、垂直的、下请关系的组织联系转向机能本位的、平等的、互利的组织关系。
- 从封闭的、垂直的、服从的、支配的组织结构转向开放的、相互协调的组织结构。
- 从发展组织的规模化、独立化转向发展组织的联结化和界线模糊化。