

组织的**盛衰**

从历史
看企业再生

堺屋太一

著

THE RISE AND FALL OF ORGANIZATIONS

吕美女

吴国祯 译



上海人民出版社

组织的**盛衰**

从历史
看企业再生

堺屋太一 ◆ 著

THE RISE AND FALL OF ORGANIZATIONS 吕美女
吴国祯 译

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织的盛衰:从历史看企业再生/(日)堺屋太一著;

吕美女,吴国桢译.

—上海:上海人民出版社,2000

ISBN 7-208-03549-0

I. 组... II. ①堺...②吕...③吴... III. 企业-组织理论-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 46695 号

责任编辑 王舒娟

封面装帧 王晓阳

组织的盛衰

——从历史看企业再生

[日]堺屋太一 著

吕美女 吴国桢 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 7 插页 4 字数 152,000

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-208-03549-0/F·723

定价 14.00 元

SOSHIKI NO SEISUI

by SAKAIYA Taichi

Copyright © 1993 by SAKAIYA Taichi

All rights reserved

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

Chinese translation rights arranged with SAKAIYA Taichi
through Japan Foreign-Rights Centre/Bardon-Chinese Media Agency

导读：东方型的组织改造

吴思华

自有人类以来就有组织,从最基本的家庭组织、宗族组织、社区组织到政治组织,都是人类文明创造、维持与延续的基本机制。尤其是企业组织,它使各种不同的基本资源能够适当地加以组合,创造出更有价值的商品,对人类文明的贡献更大。在基本的组织理论中清楚地指出企业组织能促使成员间有效分工,完成个人能力无法完成的工作。近年来,交易成本理论兴起,组织存在的理由被学者以经济的观点重新检测,上述的理论说法稍稍受到质疑(在完美的市场机制中,资源的分工与整合不一定要透过组织),但是由于市场机制常不完全,因此在多数情况下,组织仍然是较有效率的资源组合机制,这一点则是多数学者均肯定的。因此,我们说企业组织是人类社会的伟大发明,一点也不为过。

组织对人类社会的发展有很大的帮助,同时每一个企业组织都以永续经营为其基本信念,但是冷眼细观企业历史,能够超越百年寿命的企业并不多见。尤其是最近几年,许多知名企业均面临严重的组织困境,有的大型企业甚至在一夕之间破产。企业组织的兴衰课题,重新为大家所重视,有关著作亦如雨后春笋般的出现在畅销书排行榜中,哈默(Hammer)的《改造企业》(*Reengineering the Corporation*),堺屋太一的《组织的盛衰》都是其中的佼佼者。

探讨组织兴衰与变革的课题时,应深刻思考组织的本质。一般而言,任何组织均包含两种属性:一为经济属性(本书称为功能体),一为社会属性(本书称为共同体)。就企业组织而言,其经济属性是指企业能够以最有效率的方式创造出产品或服务,满足社会所需要的价值,否则在其他同业的竞争下,会遭到顾客与市场的淘汰。换言之,企业存在的正当性是因为它能够以最少的成本让社会增加最大的价值;如何让企业的运作发挥到这样的效果,便成为组织设计基本的思考逻辑。

除了经济属性外,研究企业组织时不能忽略了它的另一个属性——社会属性。我们应注意到组织的存在不仅是其具有经济功能,同时它还是活生生的一群人的结合体,每一位成员都是有血有肉,有着喜、怒、哀、乐的“人”。他们参与组织时都有一些特定的目的,而彼此的偏好、目的并不相同,和组织成立时的宗旨亦常有出入,如何让这群人相处共事是一项非常重要的课题。换言之,从社会层面思考组织存在的关键应该是能否妥善与成熟处理组织的文化象征与权力分配,让每一位成员均感到认同与满意。

比较哈默的《改造企业》和堺屋太一的《组织的盛衰》这两本书,可以发现他们所看到的恰是组织的两个不同的层面。哈默关心的是组织的经济属性,因此他从组织流程重新出发,从根本去思考每一个流程活动的价值贡献,并运用现代信息技术重新架构组织内各部门间的关系。如果不去考虑组织成员的企图与动机,这样的做法自然是很有效率的,但是组织却不是如此。许多研究均指出真正从事流程改造而得到成功的企业不到百分之二十,而更多的企业在进行组织变革时,甚至卷入权力斗争的漩涡,那都是因为这些变革推动者在设计变革策略时忽略了(或是有意遗忘)组织的社会属性。

2022.01

堺屋太一则对组织的社会属性付出相当的关心。他认为随着组织的成长,组织的资源不断在增加,不必太努力就可以活着,同时成员的资历逐渐提高,使得成员的个人意识高于企业营运目标,因此便出现了企业的“绝症”:功能体的共同体化、对环境过度适应及沉醉于成功的体验。这些问题都是企业的社会属性所引发的。由于他对组织社会属性的重视,因此他针对组织变革所开的药方——效率主义、建立“利润品质的信念”、强化领导统御能力、形成正确的经营理念——药性虽不强,却能回应组织的现实面,亦颇能展现东方企业主的中庸经营哲学。

在写作的风格上,《改造企业》与《组织的盛衰》两书亦呈现出很有趣的对比:《改造企业》一书从尖端的信息科技切入,以技术的未来发展趋势作为变革的起点,透过理性逻辑的推衍,界定组织设计的基本原则;堺屋太一则透过丰富史料的回顾,以个案研究的方式归纳整理出组织兴衰的法则。因此,《组织的盛衰》一书或许没有提出惊天动地的新理论,但是丰富的过程描述却能够让读者可以有更深刻的感受,更多的想象空间。

笔者在文首曾提到,从有人类以来就有组织;亦从有组织以来,就有组织问题,但这些问题一直没有得到最佳解决。我们从当前企业正面临的层出不穷的组织问题而苦无良好的对策中,便可以感受到,虽然组织理论的发展已有数十年的历史,但是我们对组织运作与兴衰的基本法则并不能完全掌握,尤其是对本土社会中的企业组织课题更缺乏直接的解答。在我们尝试提出自己的观点前,仿效堺屋太一真实记录本土企业组织的兴衰历程,应该是另一项值得尽快开始的学术课题!

自序

写这本书的目的是希望借此提供有效的方法,可正确地观察日本现有的政府机构及企业体,并提供足以革新改善的构想与方案。

目前日本正面临经济不景气。大约3年前,日本企业还号称“举世无双”,没想到今天会被业绩逼得气喘如牛。

不过,实际上日本的经济尚未恶化到濒临崩溃的程度,1992年经济仍然维持成长,失业率依旧很低,国际贸易收支甚至创下历史上最高出超纪录。此外,内无天灾、外无战事,堪称为太平盛世。尽管形势如此看好,一般日本企业经营者和高层主管却整天抱怨景气欠佳,或呼吁政策性支持。日本的企业界因为地价、股价下滑,民间消费需求稍微比前一年萎缩,便引发如此大的骚动,正足以证明日本企业组织委实欠缺应有的弹性。

不只是企业界,政府的官僚机构也犯了同样的毛病。过去很长一段时间,日本人相信政府官员是极具才能且优秀的,尽管政客们每天忙于派阀斗争,互相揭发丑行,大家仍然认为凡事只要交给政府去办便万无一失。

然而这种信心也在近二三年溃散殆尽。主要原因是日本政府无论是就中东海湾危机、协助联合维持柬埔寨秩序(PKO),或以开放日本稻米市场为诉求的关贸总协定(GATT)乌拉圭回合协议等重大国际问题,都未能提出明确的立场。同时冷战已经

结束,跟着美国亦步亦趋的方式不再能够讨好美国,日本必须全面调整,重新制定自己的基本方针,但是至今日本政府仍然束手无策。

不只是外交或国际问题,事实上日本政府这二三十年来,在改善财政、教育、公共事业、医疗制度等内政问题上几乎统统交了白卷。除了将国铁(国营铁路)、电信电话公社两大国营机构开放民营,和卖弄他们最擅长的堆叠数字统计游戏之外,那些真正具有理想的改革一点进展也没有。日本的政府组织,即所谓的官僚体制,眼前显得极端僵化,有能力的人才居于其中也是壮志难伸。

今天的日本人身处“战后”这个特定的时代,大家把这个时代所发生的种种状况视为理所当然,于是由战后族群集结而成的组织,只能适应“战后”的环境,无法面对其他状况的挑战。

可是稍微深入研究历史,便可发现战后的确是极为特殊的时代。二次大战之后,世界形成冷战局面,日本对外只要宣称自己是自由阵线的成员,便可获得国防上的保障、低价的进口原料和有利的出口市场。随着日本经济不断成长,绝大多数的企业都不断地扩张,任何人只要在这些企业体内任职,便能终身保有工作和逐年调升薪水。无论是政府机构、企业或家庭,皆是因应这等国际环境和经济现况而形成的。正由于日本人一切唯战后是从,因此很难跳出战后的框框去思考改革方法。

然而时代改变了——1989年柏林围墙倒塌,冷战局面结束;之后,日本国内地价、股价大跌,泡沫经济瓦解。因此,无论就国际政治或国内经济而言,日本的战后时代都已告终了。

随着新时代、新环境的到来,日本当前的主要课题在于,因应“战后”特殊时代而存在的现有组织,必须以何种立场、观点去分析问题,并留意哪些要点,才能靠一己之力,依新时代的需要

从事改革与改善。笔者写此书的首要目的,便是秉持这样的问题意识,重新检视日本的组织,盼借此协助他们培养出适合于“知识价值社会”的素质与气质。

本书的另一项目的是扩展日本的组织学理论研究体系。尽管当前的世界几乎所有的事务均靠组织在运作推动,但是有关组织的调查、研究却很少。近代的学术分类是越来越细分化与专门化了,因而创出许多高难度的知识与技术,然而其中唯独与组织有关的研究却明显地落后。

例如在历史学之下,尚可分出政治史、经济史、科学技术史,甚至美术史等各种专门学科,这些不同学科的研究学者不但多,而且大学内也普设讲座。唯独组织史,非但未曾确立专门的学科分类,甚至也没有人从事古今组织通史的研究。

针对现代的组织,可以发觉许多问题。例如社会学中的家庭社会学、产业社会学、宗教社会学,这些学科皆可做组织论的研究。此外,政治学亦可分为政党组织、政治机构等研究,其中像统治权力、军队组织学都是艰深的组织学。

只不过前述各项研究的重心多半摆在如何观察组织及组织的影响上,并未涉及组织本身的种类、组成要素、功能或结构等较具系统的理论。尽管组织被认为是社会的原点,亦为其结果,但却未被视为具有实体与精神的生态组合。

推测其原因,可能在于组织与学问的性质有点儿背道而驰。事实也显示,那些实际从事组织营运、管理的人,被迫局限于现实,因此对组织研究欠缺兴趣;另一方面,大多数精于学术研究的学者却缺乏组织化的思考能力,因而对于从事繁琐的实务研究意愿不高。因此,就算各界承认组织这门学问的存在,也很难就组织做系统的学术性研究。

20多年前,我在日本通产省参与组织改革时,开始研究“待

人技术”，这是我从事组织研究的起源。在此之前，我曾接触日本万国博览会的筹备事务，但只限于执行工作。就经验而言，在一年之内募集 600 位正式职员，连同非正式员工，人数将近 1 万人，而且分别来自 70 个国家，但 4 年后完全解散，销声匿迹。以组织本身而言，这个经验可以说十分罕见，但它无法形成系统的学术研究。

不过，1971 年展开的“待人技术”(humanware)研究却为我的组织论研究揭开了序幕。辞去通产省的工作后，我于 1983 至 1985 年间筹组“待人技术”研究会，得以接触大量的研究者及相关资料。这些资料与社会变化、组织变革的关系密不可分，成为我日后提出知识价值革命理论与研究地域结构问题的基本资料。

我的研究时断时续，已 20 多年。其间，无论社会、技术，甚至世界局势、经济都有了莫大的转变，唯独日本的组织基本上并没有变动。这大概是由于日本在由冷战、高度经济成长等因素构成的时代中，获得太多的成功体验，因此对“战后”这个特殊时代过度适应的关系吧！

如果时代、环境持续不变，运用现有的方法便能够解决有关组织的问题。然而，今日的世界结构在变，历史的发展已走到转折点，因此我们有必要采取异于往常的观察、思考方式。同样的，我们也必须修正组织论观点和改善组织的方式才行。

我花了很长的时间才完成这本书。主要因为写作中断过许多次，我曾试着一口气写完五六百页原稿，却未立刻出版，其间也曾委托其他研究者执笔作序，可惜未能成文。1983 至 1985 年间，待人技术研究会聚集多位研究者一起研究，并将成果每月一次发表在《日经产业新闻》上，之后，在 1987 到 1990 年间，甚至扩大成为国际性的研究。

本书能够顺利完成,主要靠 100 多位日本及外国研究者的不断努力研究。同时,也得感谢 PHP 研究所的工作人员,如今井章博等人,3 年来不停地为出书忙碌。

有关组织的研究至今方才展开,此书论述浅显,恐怕还未具入门书的条件,如能促使研究组织的专门学科成型,对现存社会的组织变革有些许助益,对本书而言已是无上的荣幸了。

目 录

导读:东方型的组织改造..... 吴思华

自序..... 1

第 1 章 大组织的生与死 1

1. 丰臣家族〔人事包袱与迷恋成功经验〕 1

秀吉的崛起 扩大与转型 组织更迭与领导的改变 有企图心才会成长 人事压力症候群 抉择的危机 德川家康的安定策略

2. 帝国陆海军〔功能组织的共同体化与灭亡〕..... 17

军队的定义 明治建军 军人共同体 人事制度 裁军的反弹 战斗功能的丧失 “改组”谨防共同体化 优秀人才的负面效果

3. 日本煤矿产业〔环境改变而衰亡的明星产业〕..... 30

资本主义的温床 新能源的发现 对人力供需的误解 仰赖政府保护 短视近利 恃强而弱 绝无仅有的全灭产业

第 2 章 组织的定义	42
1. 组织的要素	44
成员·共识·规范 指令与职务·共享信息 永田	
田:日本政界的组织	
2. 优良组织的条件	47
大:流量与定量 稳固:归属感与共享信息 强:迅	
速、切实、集中 优良的矛盾	
3. 组织的目的	52
存在目的不同于成立目的 手段变成目的 成员	
的目的 公平与特权	
4. 共同体与功能体	58
共同体:以满足成员需求为目的 功能体:达成外	
在目的 理想的共同体 理想的功能体	
5. 织田信长(强力功能组织的创立者)	70
彻底的功能主义 纯功能组织的得失	
第 3 章 管理与人才	77
1. 人性学与组织论	78
刘邦的用人哲学 组织能力重于人格 组织管理	
与功能分类	
2. 组织经营者(最高领导)	82
基本方针与功能调节 口头指挥与培养气氛	
3. 现场指挥与参谋	86
专业知识与掌握人心 参谋是情报分析专家 参	
谋型人物如何应对	

4. **辅佐人才难求** 90
 幕后才是舞台 辅佐人才三条件 奸臣——另一种
 辅佐人才
5. **继承人** 94
 接班的悲剧 接班人的求生之道

第 4 章 组织的绝症 99

1. **功能体的共同体化** 101
 背离成立目的 颓废比腐败更可怕 现象一：年资
 序列制 用人不当的弊害 现象二：隐瞒实情 现
 象三：无法集中的均等主义 共同体化的终极：玉
 石俱焚 文人统治
2. **对环境过度适应** 110
 恐龙的绝种 专业领域细分化 会考试不等于优
 秀 无法应变的明星产业 百货公司开不成超市
 过度相信技术
3. **陶醉在成功的体验中** 119
 真正的伟大不会固步自封 黔驴技穷 陷入空想
 “特殊情况”正是基本缺陷
4. **检查组织体质** 124
 组织没有天年 四论陷阱 要素检查与内容检查
 结构的检查 “公社”的目标 掌握结构 以取缔
 防堵结构缺陷
5. **检讨组织气质** 133
 提升士气与协调 命令的执行力 执行的心理
 伦理的反省

第 5 章 组织的转变 142

1. 知识价值革命与组织变化 143

组织史即文明史 从组织看工业革命 现代化组织——企业 现代终结与组织变革 爵士乐队型组织 “尖端”的扩大与影响

2. 信息技术的变化 152

地位造就人才 面对面信息 机器信息的出现 效用造就权威

3. 高龄社会与人事包袱 159

人口急速老化 三重阶层制度崩溃 人事包袱危机 纯消费者的出现 成本难转嫁至价格

第 6 章 未来的组织 167

1. 经营环境不变 168

从因应循环到本质变革 战后经济的三个神话 神话崩溃 成长趋势受阻

2. 摆脱三比主义 175

三比主义助长扩大志向 无止境的纵向竞争 量的标准化导致质的恶化

3. 价格 - 利润 = 成本 179

成本无法转嫁到价格上 封闭市场崩溃 “必要”与“无奈”的雇用

4. 从利润额到利润质 183

“利润品质”的客观化 基准一:外延性 基准二:持续性 基准三:好感度 量化:利润质指数

5. 确立领导统御	192
技术的三角 新的待人技术 新的人事评估基准	
自我牺牲与能力、功绩 才能与品德 权、禄、位分	
离的德川幕府	
6. 正视自己真正想要的	198