

約翰・渥洛諾夫著
陳文彬譯

日本管理的危機



日本管理的危機

著者：約翰·渥洛諾夫
譯者：陳文彬
發行人：蘇拾瑩
出版者：長河出版社
行政院新聞局台業字第1535號
台北市八德路四段 351 號 3 樓
電話：(02) 7636907 7666864
郵撥：0165123—3 號
印刷者：啓示照相製版有限公司

初版：中華民國71年11月
叁版：中華民國74年3月

版權所有・請勿翻印

定價 平裝120元

(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)

長河經營叢書

① 日本第一

Japan As No. 1

■哈佛大學教授傳高義著 李孝悌譯

本書非描述日本的成就，而是詳細分析日本有關知識、國家、政治、大公司、教育、福利、犯罪控制等各項制度和集團使命。本書在新加坡係政府指定閱讀書籍；在國內行政院係院長和高希均、周賢頌、黃宜範等學者也都大力推薦……定價：一〇〇元

③ Z理論

Theory Z

■OCLA管理學教授威廉·大內著 黃明堅譯

本書一九八一年四月在美國出版，已成為研究現代管理理論的經典之作。作者沿用XY理論的術語，提出Z理論以解決許多公司目前面臨的經營問題。作者指出許多具有Z理論特徵的公司，如惠普、寶聯、柯達等都能提高生產力……定價：一六〇元

⑤ 日本的管理藝術

The Art of Japanese Management

■巴斯克／艾索恩合著 黃明堅譯

本書比Z理論稍後出版，和Z理論同樣成為暢銷書，是研究日本式管理的經典之作。本書所提出的七—S架構已被絕大多數學者所採用，一些美國著名大學也指定本書為研究企管、公共行政的必讀書籍。

定價：一四〇元

② 選擇的自由

Free to Choose

■經濟學諾貝爾獎得主弗利德曼夫婦合著 呂志翔譯

本書一九八〇年初出版，不是艱深的理論，而是以歐美先進國家的經驗，討論經濟和政治事務。本書強調經濟自由，反對政府過份干預。美國雷根總統推薦本書說：「上至總統下至平民，都應閱讀這本超級好書。」本書已譯成十一種文字……定價：一六〇元

④ 創造奇蹟的新加坡

Singapore—Its Past, Present and Future

■亞歷克斯·澤西著 顧效齡／蘇瑞烽譯

本書從政治、經濟、教育、社會福利、外交、國防、交通、法治、新聞自由、言論自由、人文等各個層面來描述新加坡。讀者從本書中將可發現，新加坡政府的許多作風值得我們學習……定價：一二〇元

⑥ 零合的社會

The Zero-Sum Society

■麻省理工學院教授余羅著 陳時奮譯

本書一九八〇年出版後，立刻引起震撼，被譽為絕佳的好書。作者指出，任何經濟政策的推行，有受益者，也有損失者；損失者必將反對該政策的推行，使政府無法解決各種經濟問題。因此，作者主張政府干預，以達成公平的經濟分配……定價：一六〇元

長河經營叢書

⑦ 未來的企業

Making America Work

■南加州大學企管教授奧圖著 黃明堅譯

本書一九八一年九月出版，哈佛商業評論曾以三整頁的篇幅來推薦本書。本書以許多有趣的個案來描繪未來企業的藍圖，並指出管理人員應該捲起袖子，幫助員工找出更理想、更有生產力的工作方式。

定價：一六〇元

⑨ 廿二種新管理工具

New Management Tools

■企管博士阿博契特著 尉勝蛟譯

本書簡單扼要，以說明、範例、優缺點來介紹每一種管理工具，使管理人員能夠縱覽現今管理的發展與技術，從而可以有層次和建設性地推動管理革新。這些新工具包括：自治工作小組、彈性時間、溝通分析、史甘倫計劃、人力資源規劃等等……定價：一二〇元

⑪ 世界的挑戰

The World Challenge

■薩文·史萊坡著 尉勝蛟譯

十五年前，薩文史萊坡以「美國的挑戰」一書轟動了整個世界。一九八一年，他這本「世界的挑戰」同樣受到全世界的矚目。本書已用十五種文字發行，是近年來罕見暢銷國際的鉅著。法國總統密特朗曾公開表示深受本書的影響……定價：一四〇元

⑧ 松下電器的經營教育

■松下電器教育訓練經理松本邦次著 陳文彬譯

本書是作者積四十餘年工作經驗的珍貴心得，書中強調人才教育的重要，詳細說明松下公司的各種人才培養計劃，以及「造物之前先造人」的觀念。本書也強調管理人員自我啓發及實踐，是管理人員應讀的好書。

定價：一四〇元

⑩ 日本管理的危機

Japan's Wasted Workers

■渥諾洛夫著 陳文彬譯

本書一九八一年十二月出版，立刻成為日本的暢銷書。作者認為品管圈、生產管理是日本管理制度的精華，值得外人仿效。作者曾於一九八二年底應工商時報邀請，來華演講。對日本式管理有興趣的讀者，本書是值得一讀的……定價：一四〇元

⑫ 一分鐘經理人

The One Minute Manager

■布蘭查／強生合著 尉勝蛟譯

本書一九八二年九月出版，以說故事的方式闡釋「一分鐘管理法」的三大秘訣。作者宣稱，管理並不深奧，只要短短一分鐘，即可獲致重大績效。本書榮登美國暢銷書排行榜連續五十餘週，「一分鐘經理人」已成為美國企業界人士的口頭禪……定價：一二五元

長河經營叢書

13 全球經濟大戰

The Real World War

■路易士／阿里森合著 黃宏義譯

本書一九八二年六月出版。經濟部長趙耀東極力推薦本書，不僅以本書贈送財政部長徐立德（見中央日報72523二版），並大批購買供經濟部高級主管研讀。本書不僅使你了解全球經濟和貿易的大趨勢，並能體認趙部長強調的「經濟戰時」觀念。定價：一四〇元

15 大趨勢

Megatrends

■約翰·奈思比特著 詹宏志譯

本書討論人類生活的十個新方向。原著一九八二年十月出版，立刻轟動，晉入美國暢銷書排行榜四十餘週。本社特請前工商時報副刊主任、時報周刊總編輯詹宏志先生翻譯。詹先生文筆流暢，書稿已於七十二年五月二日連載於工商時報副刊……定價：一六〇元

17 哈佛談判術

Getting to Yes

■哈佛大學教授費雪／尤瑞合著 黃宏義譯

一九八三年九月十九日出版的財星雜誌專文指出，本書所創的「原則談判法」已在美國日益風行。這種談判法不是根據雙方討價還價的過程，而是根據價值和公平的標準來達成協議。它不是強硬，也不是軟弱；它不採用詭計，也不故作姿態……定價：一二〇元

14 追求卓越

In Search of Excellence

■彼德斯／華特曼合著 尉騰蛟譯

這是緊接「一分鐘經理人」之後，在美國企業界最轟動的一本書。本書探討美國傑出公司的秘訣，並將之濃縮為管理的八大特質。國內天下雜誌曾出版節譯本（11萬字），本社一貫的出版態度，請尉騰蛟先生全譯（共23萬字）……定價：一八〇元

16 創業十誠

Entrepreuring

■史丹福大學企管教授布蘭德著 尉騰蛟譯

原著一九八二年五月出版。本書深入淺出地說明創業應遵循的十大誠律：如何避免「錯誤的第一步」、如何撰寫經營計劃、如何處理日常決策、如何保持超然立場等等。只要你確實遵循，這十大誠律將帶你邁向成功之途……定價：一二〇元

18 策略家的智慧

The Mind of The Strategist

■大前研一著 黃宏義譯

成功的經營策略並非得自冷酷的分析，而是得自策略家的智慧。本書告訴你如何培養這種智慧，以激發出具競爭優勢的經營策略。本書原著於一九八二年五月在美國以英文出版，許多書評（包括哈佛商業評論）都推薦這本內容大有可觀的好書……定價：一五〇元

長河經營叢書

① 第五代

The Fifth Generation

■史丹福大學教授費京堡／瑪考黛克合著 尉勝蛟譯
日本人打算在十年內開發出能聽日常語言、能看圖片、能思考的第五代電腦。本書闡述日本人如何做，以及世界各國的因應之道。原著一九八三年五月在美國出版，已成為各大報章雜誌廣泛報導、爭論的主題。本書日文譯本亦已於八月出版……定價：一八〇元

② 企業競爭戰略

Life And Death On The Corporate Battlefield

■蘇爾曼／弗利德曼合著 尉勝蛟譯
本書客觀地闡述企業如何運作，如何應付競爭，何時應採老鷹戰略，何時又應扮演鴿子；本書帶您參觀哈佛商學院，看看教授們如何訓練未來的戰士；本書也告訴您小公司的生存之道，是企業界人士人人必讀的經商典範……定價：一五〇元

③ 追求卓越的管理

Managing for Excellence

■史丹福大學教授布拉福／何漢合著 尉勝蛟譯
本書指出師傳型或指揮型的管理作風已不合時宜，管理人員必須改採育才型管理模式，才能達成卓越的績效。本書原著一九八四年元月出版，二月號的美國管理評論雜誌立刻大力推薦為經理人必讀的書；史丹福大學也採用為領導訓練的基本教材。定價：一六〇元

④ 企業文化

Corporate Cultures

■狄爾／甘迺迪合著 黃宏義譯
財星雜誌稱本書與Z理論、日本的管理藝術、追求卓越等四本書為近三年來的管理暢銷書。本書指出，傑出而成功的公司大都有堅強的企業文化。「企業文化」一詞已成為目前最流行的管理觀念。日文譯本將本書譯為「象徵性經理人」……定價：一五〇元

⑤ 高產出管理

High Output Management

■英特爾公司總裁安德魯·葛洛夫著 劉向上譯
作者提供本身的成功經驗，希望提高各行各業人員的生產力。管理學大師杜魯克對本書推崇不已。他說：「『高產出管理』出自一位有素養的科學家之手，這是他實地工作經驗的結晶。書中有敏銳的觀察，也有深刻的推理。」……定價：一五〇元

⑥ 讓一分鐘經理人發揮效用

Putting the One Minute Manager to Work

■一分鐘經理人原著者布蘭查／洛勃合著 黃宏義譯
本書是「一分鐘經理人」的姊妹篇，告訴你如何運用「管理ABC」與「PRICE步驟」，把一分鐘管理的三大秘訣轉變為實用技巧。本書原著一九八四年二月出版，挾著「一分鐘經理人」暢銷百萬冊的聲勢，三月份即晉入暢銷書排行榜前十名。定價：八〇元

長河經營叢書

25 談判手冊

鄧東濱編著

鄧東濱先生是談判問題的知名學者及實務專家，擁有最豐富的談判知識和經驗，本書經他精心編寫，內容紮實完備，是國內最權威的「談判手冊」，出版一個月，就已晉入金石堂暢銷書排行榜第五名。本書的第二部份「談判要領」、第三部份「談判演習」，曾在工商時報副刊連載，獲得熱烈反應。定價：一五〇元

27 M型社會

The M-Form Society

■「Z理論」作者威廉·大內著 黃宏義譯

本書係作者繼「Z理論」後的又一鉅著，一九八四年四月在美國出版。作者指出在M型社會的架構下，政府和民間將會形成團隊，提高競爭力。本書出版後，立刻引起美國各界人士的重視；國內的天下雜誌也付專文予以介紹，是值得一讀的好書。定價：一六〇元

29 流砂上的現代經濟

Dangerous Currents

■「零合的社會」作者余羅著 顧吉利／陳坤銘合譯

本書旨在分析當前經濟問題之根源，並對美國經濟思潮主流派的理論作一評介，進而揭示未來改進之方向。本書一九八三年八月出版，美國圖書館雜誌特別推薦，是值得經理人一讀的好書。……定價：一六〇元

26 59秒員工

The 59 Second Employee

■安德瑞／霍爾德合著 尉啟蛟譯

本書是針對「一分鐘經理人」而寫的。「59秒員工」不想忍氣吞聲，事看經理人臉色；他會「朝上管理」，比一分鐘經理人快一秒，來爭取自己和公司最佳利益。看過「一分鐘經理人」的讀者，再看本書，定會獲得某些啟示。……定價：八〇元

28 大變動

Previews & Premises

■「第三波」作者杜佛勒著 顧金男／林郁方合譯

本書作者在他的鉅著「第三波」出版後，獲得極熱烈的回響，因此他以問答方式寫成本書，詳細闡述第三波的文明與衝擊。本書一九八三年出版後，不僅美國各大雜誌紛紛推薦，日本的「週刊」雜誌更以作者為封面人物，足見本書受重視之程度。……定價：一五〇元

30 美國企業精神

American Spirit

■勞倫斯·米勒原著 尉啟蛟譯

本書一九八四年五月在美國出版，作者是美國聲譽卓著的企管顧問。在本書中，作者指出新企業文化的八大原則：目標原則、共識原則、卓越原則、一體原則、績效原則、實證原則、親密原則和正直原則，是未來企業經營的指針。……定價：一二〇元

(圖邊單冊9折，四冊以上8折優待)

長河智慧叢書

① 一分鐘爸爸／媽媽

The One Minute Father / The One Minute Mother

■ 一分鐘經理人作者史賓塞·強生著 尉勝敏譯
強生博士去年以「一分鐘經理人」一書轟動美國，本書是他的第二棒，今（一九八三）年九月十五日出版。他對本書更具信心，他說：「經理人可以開除不聽話的部屬，父母却無法同樣對待自己的孩子。」本書特別適合為工作上班忙碌的父母，你（妳）只要花很少時間，就可成為好爸爸、好媽媽……定價：一〇〇元

② 當頭棒喝

A Whack On The Side Of The Head

■ 矽谷創造力顧問伊區博士著 黃宏義譯
加州矽谷是目前全世界最具創造力的地方，本書作者則是該地的創造力顧問，他在本書中指出十個心智枷鎖，只要你能去除這些心智枷鎖，就能激發創造力。本書原著一九八三年十月出版，書中圖文並茂，讀來十分有趣，是不可錯過的好書……定價：一〇〇元

（劃撥單冊9折，四冊以上8折優待）

現代經濟常識百科全書

- 本書係動員十餘位年青學者就現代工商社會人人必備的經濟知識，廣泛搜集國內外資料，整理編寫，歷時兩年才編輯完成，是國內第一部經濟資料最完整的書籍。
 - 本書於今(70)年元月出版後，深獲各界重視與好評，二月11日工商時報經濟書評專欄亦推薦本書是值得工商界人士及一般大眾參考的好書。
 - 資料豐富：本書分七大篇（成長與景氣、企業與市場、物價、財稅、金融、貿易、世界經濟）五十六章，331節，約120萬言，包括1800個經濟觀念。資料廣泛完備，對一般書籍少見討論的民間標會、關係企業、中小企業、通貨膨脹、國際經濟組織等等均詳加討論。別的書，您絕找不到這麼豐富的資料！
 - 深入淺出：本書旨在普及經濟知識，因此刪除艱深理論及抽象分析，而從實際經濟現象使理論與實務結合，文字力求淺顯，只要具備中上程度，人人都可看得懂。
 - 實用：本書將經濟名詞列於主文兩旁，並於附錄中分篇以筆劃排列，可作工具書翻閱查考，也可作有系統的研讀。
 - 經濟知識可說是現代社會人人最基本的修養。工業要升級，知識也要升級，本書可幫助您獲得豐富的經濟知識，建立新形象！請利用郵撥165123長河出版社帳戶購買。一律掛號寄書。
-

本書分上、下兩鉅冊，十六開本，共1280頁
80磅模造紙，燙金厚皮精裝

定價：1600元 特價：1120元

F 151.54
861-2

016411



S9009532

日本管理的危機

約翰・渥洛諾夫著 陳文彬譯



石景宜 主贈書
年 月 日

序

我在「日本新面貌」(三笠書房)一書中，曾經把日本的經濟情況形容爲：「一個強勁有力的火車頭，拖著沉重、遲緩又破舊的長列車。」我也曾經警告過，如果狀況沒有改善，日本經濟的發展速度將會緩慢下來。事實上，最近日本的經濟比人們想像更爲沉重，其情況已經不能再坐視了。

這本書的內容是說明那些搭乘笨重列車的人。也許讀者也注意到，所謂日本經濟的火車頭，指的就是生產力高而效率良好的產業。接在後面的頭一輛列車是，勞動密集型的落伍性工業，至今似乎還沒有要消失的跡象；接著的有農業的列車，不能生產必要的作物，却生產了過多沒有必要的作物；還有效率差得近乎絕望的流通、服務業列車；不敢面臨新的挑戰，而陶醉在保守、習慣型的公營機構列車；更嚴重的是，不工作者所搭乘的列車，每年都在增

加，一車連著一車。

列車人員是各種類型的人群。有些人爲了提高工人的技術、改善作業效率，積極地實施各種對策，在品質管理方面獲致世人皆知的成果。但是，絕大多數人卻沒注意到，從事白領階級工作的人員，在工作的內容上沒有清楚的定義，對於整體的過程沒有整合。農業、流通、服務方面的產業人員過剩。並且，對於如何有意義地運用這些人口，也沒有令人滿意的對策。

勞動者不但沒有被有效地運用，並且對工作的不滿愈來愈多。即使是公司中樞的薪水階級，誠心誠意的爲公司盡力、靜待自己的努力被確認的情形，也愈來愈少了。在低成長的經濟情況下，薪水階級的工作，變得缺乏挑戰性而雜務性的因素增加。有時候，當經濟情況不穩定時，薪水階級不但難保其頭銜，甚至必須爲了公司而被要求提早退休。這種情形，不但中高年員工不歡迎，對年輕的員工也帶來了很大的影響。目前的年輕人，在不確定能夠獲得多少報酬的情況下，要他們拼命努力工作是不大可能的事。

更嚴重的是，很多的勞動者對於自己的工作覺得沒有什麼意義，於是把精力轉移到家庭或個人所關心的事情。不管經營者如何高呼口號、如何疾聲激勵，勞動者已經逐漸冷淡。女性也自覺到自己的角色只是從事一些雜務的工作，再怎麼努力也得不到正當的報酬，並且也不太可能有陞遷的機會，在結婚的同時、或是結婚後的某個時點，可能會遭到強制退休的命

運。此外，在終身雇用；等制度以外工作的人，或是從事於臨時雇用之工作的人，也難以期待他們能夠熱心的工作。

在列車中，除了列車人員外，怠惰的乘客愈來愈多。其中，有些是長年爲日本的經濟成長流血流汗的高年齡層。但是，大多數是年輕的階層。有些人是想在就業以前，多享受學生的生活；有些女性既不從事家事，對於就業的機會也愛理不理。最近，這些人之中，有些人在稍微工作一段時間後就離職，過著閒散的生活，也有些人依賴著失業津貼維持生計。

因此，這本書所要敘述的是，至今爲止尙沒人提出的「被浪費的日本勞動者」，說明那些被無效率地使用的人、沒有得到充分報酬的人，和從事於不太有價值活動的人；等。如果這類人只佔少數的話，沒有必要寫這本書。但可悲的是，這些人愈來愈多。並且，一旦從事工業的勞動者減少、製造業衰微，這些被浪費的勞動者將會再度增加。

事實上，雜誌和報紙對於這種問題，已經開始有關心的徵兆。但是，日本對於這種問題的嚴重性，尙未自覺到。有關藍領階級的生產力問題，專家何止千百。但是，在我的研究過程中，發現從事於白領階級生產力研究的人却寥寥無幾。日本的企業對於工廠內的改善工作，每天都在進行，但是有關經營管理方面的改革却無所進展，這種事實，真是叫人難以相信。代表了三分之一以上勞動人口的女性命運，只能說是一種陪襯的角色。

學術界和大眾傳播媒體，對於這種問題幾乎毫不關心，而最應該認真地去面對這個問題

的政府，也完全保持緘默的態度。日本勞動省預測失業率的情況可以好轉，但是却沒有顧慮到，在合理化的風潮中很多勞動者被逐出了原來的崗位。通產省對於日本未來的成長產業顯示了相當的熱誠，但是却對於落伍的古老產業漠視不管。經濟企劃廳確信，以技術爲本位的經濟將會自然形成。文部省對於知識導向之時代所必要的人才，幾乎沒有擬定任何對策。

在這種情況下寫這本書，有時覺得是一件非常孤獨的工作。因而，特別要感謝那些激勵我、提供給我情報的人。講談社的富田充先生，對於本書的主題給我很多意見，日本生產力中心生產力研究所所長青木幹夫、東京工業大學黑沢一清教授，以及日本勞動省協會主任研究員桑原靖夫先生：等，也給與我很多的援助，在此一併申謝。最後更要感謝我的太太，不把參考資料爲我譯成英文，並且還幫我校對日文譯本。

這本書主要是爲日本人而寫的，其內容是將日本人最關心的事情具體化。身爲一個外國人的我，也許和讀者在看法上會有些差異。只希望在提出這些問題後，能夠很容易地找到解決的對策，對日本的將來有所助益。

約翰·渥洛諾夫

John Woronoff

一九八一年十二月

目錄

第一章 高昂的人事費用

日本最寶貴的資源 11

勞動的生產力和非生產力 15

日本經濟的新時代 20

一一

第二章 現代化的工廠・落伍的事務部門

低生產力的管理部門 25

扼殺工作時間的繁冗會議 32

和爲貴・忠誠心爲先 38

保持人際關係 45

二五

薪水階級乃是官僚階級 51

事務部門的品質管理 57

第三章 經營管理的現代化

六五

經營制度的崩潰 65

從士官長到保姆 69

被迫上扶梯 75

終身雇用制的崩潰 82

苦惱的中間管理階層和課長病 90

「由天而降」與「由下提陞」的人事形態 97

沉默的最高管理階層 103

第四章 如何運用女性勞動力

一一一

女性的工作 111

女性的升遷扶梯 115

能成爲一個飛翔的女性嗎 122