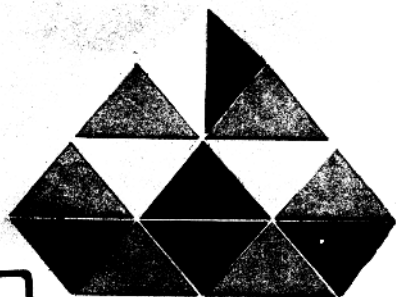


小集团经营

[日] 篠田雄次郎著 朱永新 等译

浙江大学出版社





作者简介

菱田雄次郎，1928年4月18日出生于东京。获德国科恩大学博士学位，历任学习院大学讲师，上智大学社会经济研究所教授，日本科学协会副会长，日本前瞻振兴会理事长等职。著译《小集团经营》、《日本人与德国人》、《岛国与日本人》、《文化的时代》等五十余种，是享誉日本与德国的文化名人。

荐 言

现时代的经营体系

平岩 外四

（原东京电力株式会社社长、日本经济同友会会长）

企业中的人的问题，即：不是强调“劳动的”侧面，而是重视“企业的人的侧面”，已经是60年代的事了。从那时起，有许多新的提法，如“以人为中心的经营”或重新评价的“日本式经营”，已经受到了广泛的关注。

欧美曾经对日本式经营中对企业的忠诚心和归属感持怀疑态度——总而言之，认为这是所谓封建的行为——但接触以后，就加深了对于“共同体”和“社交”问题的认识。

我认为，在机器人和微型计算机在工厂和机关普遍使用的时代，如果仅仅注意经营中的自动化生产与物的方面，而不注意新技术，不注意研究和开发的重要作用，就会完全落伍于时代，组织的经营管理也会停滞不前。

有活力的组织会根据形势的变化而随机应变。在企业中要形成这样的理想结构是很不容易的，但更困难的是我们至今还找不到达到这个境界的途径。

的确如此,无论怎样开发和运用新技术,技术水平愈高,对劳动者的干劲的要求也愈大。

而且,无论出现什么问题,若要能意识到问题的性质,就必须有开放的心态和轻松的大脑。在企业的生活保持这种充满活力的感性与知性非常重要,然而,在实际的工作中怎样着手达到这个境界呢?

据我所知,欧州一些企业中也有人的共同体,其指导体系仍是合作经营。我想,德国就是19世纪确立的“共同体理论”的“组合论”和“规范论”的发源地。

本书著者与企业与研究所有着密切的经验交流,近20年来一直从事培养企业人才、自我开发以及动态经营活动。此书就是其长期蓄积的经验介绍,我想是非常合乎时宜的。

1981年9月

前 言

集团的繁荣与兴盛

小集团经营是怎么回事？

- 小集团是为了使交流更顺利进行而形成的
- 顺利地交流是为了使集团具有活力
- 由此开始，集团的自我开发就像巴赫的钢琴曲那样，如行云流水，生生不息
- 如果一个集团具有活力的话，邻近的集团也会具有活力
- 这个现象称为群体动力学

这个现象是梅约在霍桑工厂的实验中发现的，现在在QC小组以及JK运动（新日铁）的运用中有良好的效果。这种集团的不断的自我开发，德国的经营社会学称之为“控制论”。

这里不妨作一简单的说明：

- 共同认识 大家知道，知识就像水一样由高处往低流淌，具有平均化的趋向，没有等级差异的鸿沟，任何人都能拥有。

所以，在企业中只能有职能的差异，不能有等级的高低。的确，就像部队中将帅与士兵都不能没有一样，两者仅

仅是职能的不同，而并不是等级的高低。

- 共同谈话 人在很大程度上带有共性。共同知道的东西就成为共同的话题。哪怕是讲一次话，也必须对自己的发言负责任。这时，人要讲信用。像那种“这与我无关”的说法是无济于事的。

大学教师比较棘手的一件事，就是和学生之间有明显的知识差距，对话非常困难。即使提出一些问题，也要像用卷尺测量到月亮的距离一样，单单说明就需要一年的时间。实际上，为了说清楚一个问题，得花一年光景来编写讲义。

- 共同劳动 言必信，行必果，用自己的行为证明自己的讲话不虚伪、不吹嘘，并为之竭尽全力。如果有一个具有活力的话，按照团体动力学的原则，小集团中的成员也会充满活力。

这样不断地反复下去，就一定能达到“相互商量”的效果。如果只是一方“洗耳恭听”，人们就会各自去理解，一天下来要忘掉一半。就像计算机控制的点火器一样，如果火点不着，团体动力就无法产生。

但是，怎样才能把火点起来？这在经验中没有现成的答案。所谓经营，一般只认为是经济学，与社会学关系不大。而且，形成一个小集团与“小集团经营”也不是一回事。小集团经营是使交往顺利进行的“手段”而不是“目的”。

这种经营方式更正确地表述应该说是“由于小集团而导致经营的活性化。”这是因为，只要团体的动力不调动起来，无论是企业也好，学校、军队、以及家庭也罢，都不会产生活力。

日本式的经营从根本上来说，本来是具有集团活性化的潜在要素的。但是并未将它体系化。连指导书也没有。在学

校也不教，大家都在不断地尝试错误。集团和它的指导者在时间上损失非常之大。金钱的损失是可以赚来的，但失去的时间却一去不复返了。

尤其是在信息化和自动化的时代，管理的功能变化了。经营也好，组织也好，迄今为止已从“知性的构造”变为“感性的构造”了。

在日本，采用小集团经营的许多企业，把“共同感受”作为首要条件，置于欧洲企业集团信奉的三原则——“共同认识”、“共同谈话”、“共同劳动”——之上。欧洲则与此相反，把它并列为四个原则。

无论什么集团，如果没有最适当的有可能存在的交流单位，就不能使小集团具有活力，集团就有可能成为“离心型”，产生派阀斗争，从而导致分裂。

日本的陆军“下克上”曾经很有名。这是由于所谓的“不可使知之，只可使由之”以及“服从命令”式的没有交流的原因使然。

海军则与之相反，显得秩序井然，这是由于重视交流的结果。如果舰内不能做到没有上下级之别并且把情报传达到每一个人，就无法在瞬间进行“战前准备”。

交流才是秩序的主干，其它则是枝叶。

海军是以12人为基本单位的小集团进行运营的，这是一种最佳的交流状态。但它是以生活为中心的。

因此，人只有在小集团中才有自我开发的机会，在大集团中则难以达到这个目的。

篠田 雄次郎

1981年9月

目 录

荐言 现时代的经营体系

前言 集团的繁荣与兴盛

第一章 集团活力的源泉..... (1)

1. 人为什么组成集团并追求集团活力(1)
2. 集团(企业)的目的不是“最大利润”，
而是为了“集团的生存与延续”(3)
3. 海军式的领导能形成正确的决定(6)
4. 集团最高领导者的资格是善于协调(9)
5. 集团领导人的使命是“释放集团的内在能
量”(11)
6. 集团成员的素养不宜雷同，愈是异质愈好
(14)
7. 无论什么集团，其活力都来自多种机能的
分化(19)
8. 德国企业20年前就开始学习日本的合作企
业(22)

第二章 集团结构的变化..... (27)

1. 新瓶装新酒，企业也如此(27)
2. 日本人的精神支柱是自信为集团作出了贡

献(30)

3. 从“管理者”到“指导者”(33)
4. 使个人能力得到超水平发挥的集团(36)
5. 集团必须从“改心”、“换头”开始(38)
6. 一个诸葛亮抵不过三个臭皮匠(42)
7. 如果每个人的能力相同, 集团就不必存在(46)

第三章 集团领导形象的变化……………(51)

1. 临阵指挥和身先士卒的时代已经过去(51)
2. 参加“交朋友”小组, 会变得较有人情味(54)
3. 在人心难测的企业内部, 如何对人进行指导(61)
4. 德国的合作企业, 每个人都持社长的身分(69)

第四章 交流的意义……………(75)

1. 要想让人工作, 就必须给予信息(75)
2. 情报不充分, 就无法在“会议”上发言(77)
3. 不同的国家有不同的“经营参与”和“参加的经营”(83)
4. 日本公司的“组织图”是系统图, 但仅此, 组织仍无法运行(85)
5. “伙伴”与“合伙人”的区别(88)
6. 在合作经营中, 交流体制的完备最为重要(93)

第五章 交流系统的建立……………(100)

1. 日本人的大弱点是重视目标的实现, 无视实现的过程 (100)	
2. 没有传播规则的情报只会对集团起消极作用 (109)	
3. 交流须像盆景栽培一样仔细而耐心 (112)	
4. “共同感受、共同认识, 共同谈话, 共同劳动”的经营体系 (114)	
第六章 交流体系的精髓	(127)
1. 新的时代不是先说而是先描绘 (127)	
2. 企业应该把间接关联情报纳入直接关联情报之中 (132)	
3. “万人为一人, 一人为万人”乃是共感共鸣的经营 (144)	
第七章 以人为核心的社会	(150)
1. TQC与小集团经营 (150)	
2. QC小组的活动 (154)	
附录 1. 八十年代企业中的人的问题	(161)
2. 现代化的起点是教育	
访东京社会经济研究所所长篠田雄次郎.....	(170)
译后记.....	(172)

第一章 集团活力的源泉

1. 人为什么组成集团并追求集团活力

知识就是力量。对于个人来说是这样，对于集团来说亦如此。19世纪末的欧洲对集团社会学非常关心，法国的勒朋在其《群众心理学》一书中指出，集团与个人一样，也具有自己的“人格”。

因此，集团所具有的关于集团的知识愈多，集团就愈可能增进活力和行动力。

个人与集团的不同之处只是表现在发展的方向上，集团具有“集约”与“分散”两种可能性。当集团向集约（integration）的方向发展时，集团就会呈现集中、紧密团结和协同合作的气氛。

在协同工作的情况下，集团成员了解彼此的特点，相互的许多弱点被补偿了，体现出的是综合的优势——没有缺点的人是不存在的。

集团的目的是生存与发展。毋庸置疑，无论是人类还是动物都如此。所以，组成集团是为了这样的目的：

- 为了种族的生存与延续
- 个人无法完成的事必须由集团去做到

• 集团能够使个人的能力得到开发

软弱的个体只要组成集团就具有了力量。猛兽是个体行动，即使组成集团也只是小规模，不可能发展成“群”。

没有攻击性或防卫能力弱小的动物——人类也是这样——为了种族的生存和延续组成了“群”（中、大规模的集团）。至于怎样的集团为小集团或大集团，容当后论。

猴子降临到地上时没有任何防备。当危机——集团的生死存亡的危机——降临时，集团就会拥戴一个能事前察知危机并恰当地指挥集团行动的领导者，这样集团才会有安全感。

19世纪后半叶，奥地利利兹大学的犹太籍社会学家罗特威比·孔普劳兹教授曾说过，集团是为了斗争而存在的。他认为集团有内部斗争（派别之争）与外部斗争（战争）。其实这只是一个现象而不是原因，集团最重要的目的是为了种族的生存与延续。

因此，为了应付危机来临——危机不来就不存在应付的问题——这时需要一个首领。这就是危机管理（crisis management）。因此，首领通常什么也不干，但其自身具有的危机管理的能力，能够给集体成员以安全感，从而消除集团内产生的紧张感。

在非洲，仍然有尚未组成集团的猴子。那是由于它们栖居在密林树丛之中，由于树上果实充分，就不必下地。树林浓荫密布，晚上下雨时树叶沾满露珠，而白天太阳的照射又使热量蒸发掉，这是天然的空调。因此没有必要形成集团。

但是，当猴子到地上找东西吃的时候，就不得不组成集团了。食草动物在地面上以吃草为生，为了抵御食肉动物的

攻击，它们也组成集团。斑马就是如此。

斑马——由于我并未亲眼所见，所以不敢断言——在狮子攻击时，头部向内侧，尾部向外侧组成一个圆阵形。“它们用后蹄甩蹬，如果把前肢比作舵的话，后肢就像引擎一样非常发达。狮子无可奈何，也不敢接近斑马，只是在远处示以威吓行为。经过一段时间，集团的紧张和不安愈益增强，到达极点时就产生了恐慌。此时，集团就会分离而各自逃遁。而狮子一家——雄、雌狮子和小狮子——就会各个击破，把马按倒在地。

常常会有这种情形，在集团分离之前，往往有一匹雄斑马首先离开集团。狮子一家立即追上前去，将它按倒，饱食一顿。然后睡23天，在空腹饥饿时再跳跃着去追寻新的猎物。

在集团表现出整体性时，它的每一个成员都会为了拯救集团而作出自我牺牲，以维系种族的生存与延续。

在战争中，许多年轻人为了民族的生存与延续而牺牲自己的行动就是如此。

集团正是依靠这种牺牲心，依靠这种危机管理的能量，达到其生存与延续的目的。

2. 集团（企业）的目的不是“最大利润”， 而是为了“集团的生存与延续”

企业也是一个集团。一个人干不成的事才要集团来干，就像人都想长生不老才来医院一样，不然的话医院就不会这么热闹繁忙。

- 在集团形成时，那种希望长生的想法也就产生了
- 生存与延续就是目的
- 为了保证集团的生存和延续能顺利，其前提是集团的扩大

因而，企业的目的并不是“最大利润”，这只是企业生存与延续的“手段”，而不是“目的。”

在这个意义上，经营者的责任和义务是：

- 公司的生存与延续（目的）

总之，至少不能倒闭

培养接班人

- 实现这一目的的强有力保证是业务的扩大（手段）

特定范围的业务扩大

活动范围的多元化——危险性的分散

许多大企业都以三个领域为企业的支柱，这里举几例说明：

卡乃波——纤维、食品、化妆品

日本钢管厂——钢铁、造船、工业机械

鲍休（西德）——汽车零件、家电、包装机械

集团，即企业的目的是生存与延续，而不是“利润”。

因此，在考察集团的业绩时，就不能只是看其财务报表，尤其是借贷对照表。所谓考察，应该看：

- 离本来的目标是近了还是远了
- 其原因在哪里

这里的困难之处是很难用数量化来表示。思考是难以计量化的。但是也有用量化表示的例子。不过人们在经营观念、经营哲学中无法看到这种表示。数学（量的科学）是哲

学（质的科学）的一部分，是逻辑学（论理学）的分支——哲学并不是数学的一部分。

这里举一个三菱的例子。在三菱，从顾客到承包商都是绝对受信赖的——在这个世界上除了神以外很难有“绝对”了——因为三菱“决不背弃”他们。形成了一种即使目前赚不了什么钱，也决不损害对方利益的传统，而且历代的经营者都没有丢弃这个传统。

传统的形成非常困难，但破坏却非常容易。如果把有200年树龄的橡胶树砍伐掉，新植的树就必须再长200年。三菱在它的总销售量中属于军用武器类不到3%，这一传统在战后仍然孜孜不倦地保持着。他们这样说：赚不赚钱是另外回事，这是过去就保持的为国家服务的手段，也是自己靠它不断强大的手段。由于能靠它开拓尖端技术，所以即使收支下降，我们还是干吧。

防卫厅说，价格虽然高，但是能够信赖。三菱的产品给人以一种没有问题的安心感，由于故障少维持费用也低，所以还是便宜的。

三菱也不牺牲承包商的单独赚钱的机会。三菱经常说：“我们的产品质量能有今天离不开承包商，没有承包商，制造者也就不会存在了。”

三菱的这种工作方法不是欧洲人所讲的“骑自行车”（其意味与日本有所不同）。因为骑自行车脚踩着踏板，在不停地点头哈腰地行礼，上面弱下面强。这意味着对上司点头哈腰地行礼，而却踩着部下。

防卫厅的技术人员曾对我说过：

“现在作为军用品使用的飞机质量根本就不好，赔钱也

就算了，但为了定期维修，制造商每年还要对每架飞机收二亿元费用。”

一个非常有趣的现象是，像电力、制铁、机械、工作机械这些产业界的一流企业，都不去做这种庸俗下流的事，因为靠这样的花招是不可能长期在宝座上的。

- 产业界的尖兵必须经常引进先进技术，在打开通向未来突破口的过程中肩负起自己对产业界的责任感
- 经营者的使命是继承与发扬先辈遗留下来的精神与传统

现在产业界的尖兵有东京电力、新日本制铁、日立制作所、东芝机械等。其他的想靠天然纪念物，如25年的日本扁柏，对一个公司来说是靠不住的。

3. 海军式的领导能形成正确的决定

并不需要有三菱的特殊职务，但是只要你到这家公司去，即使对方是上司，认为自己正确的年轻人也会直言不讳地发表意见，而且谁也不会感到奇怪。这与陆军式的“闷不作声”完全不一样。

以前的海军公正无私，无论是谁，只要有根据都可以批评上司，并不妨碍晋升，有一种自由豁达的气氛。

只要看一下1946年1月21日众议院议长、浜田国松议员和寺内陆军大臣之间有名的关于“切腹的问答”，就可以理解什么是“陆军式”了。

总之，在陆军中有这样的意见：“只有陆军担负着日本

的政治，没有陆军也就没有日本国民。”但也有人认为这种想法才是“陆军有独裁思想”。事实也正是如此。当然，并没有像希特勒和墨索里尼这样的指挥官，但正如希奇罗克导演的电影《鸟》所描写的，陆军像南美的食人蚁一样，是用数量的优势强行实施独裁。

浜田议员的指责中有一个问题是对陆军的“军民一致”提出质问：难道军人就不是国民吗？

陆军把军人以外的人都称为“乡人”，这多少有点轻蔑的意思。海军则把自己也看成是老百姓。战后，顿马的防卫厅长官说：“穿着制服登厅很派头”，使海军出身的自卫官大吃一惊。

海军的军服是战斗穿的，并不是用来炫耀的。因此，平常都穿着便服登厅，只有在回到军舰时才换上制服。陆军的制服则挂满了红、青、黄、金、银式的徽章，像舞蹈会（欧洲大陆的传统）的装饰性衣裳。与海军的制服不同，不是战斗用的。

对于海军来说，完全没有海军与老百姓的差别。

大正初期，有人认为海军的燃料应从煤向石油变换。此时，海军与日本石油公司密切合作，具有伙伴意识，而决没有那种“趾高气昂”的态度。

这并不是我随意编造出来的，山本权兵卫及其他的海军指挥官的生活方式是：

- 自信并果断地行动
- 不为舆论所动摇
- 对部下的全面信赖

大正元年，第二次西园寺内阁在陆军的抵制下总辞职。