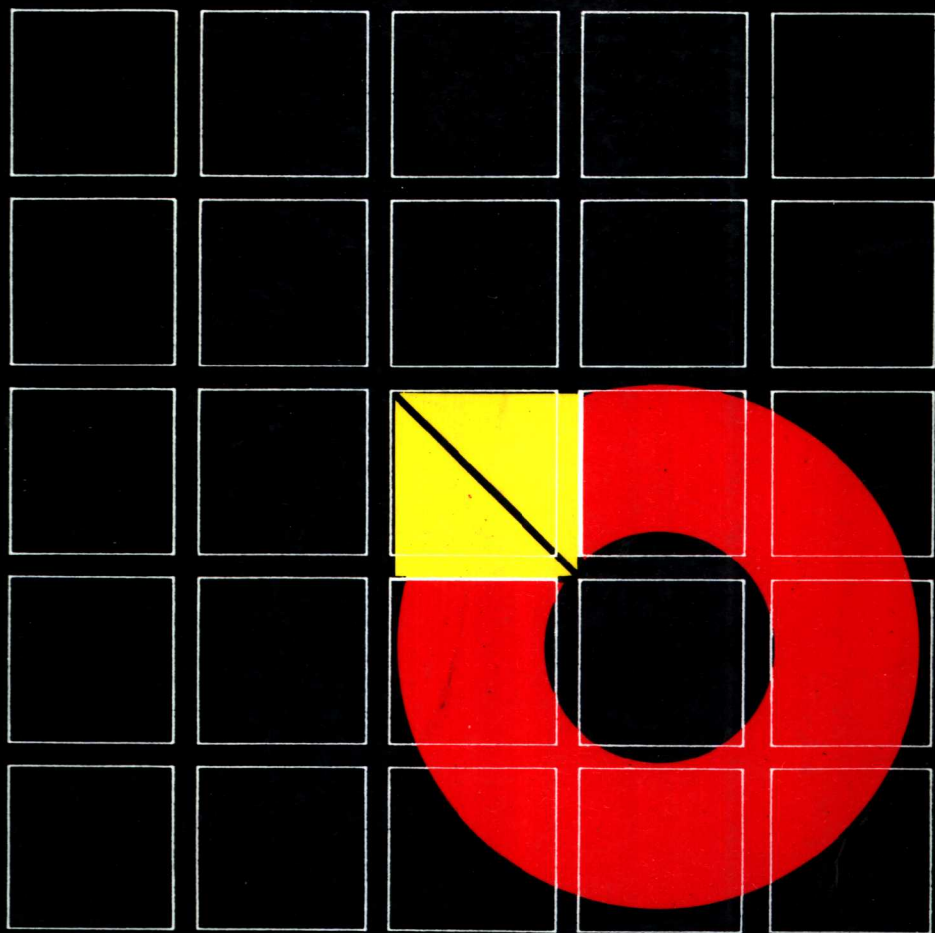


約翰・渥洛諾夫著
陳文彬譯

日本管理的危機

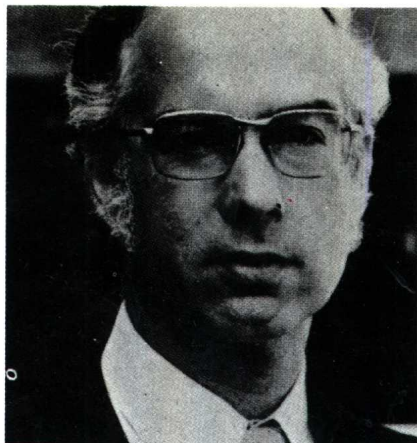


日本管理的危機

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
台北市光復南路473巷11弄18號
電話：(02) 703-6679 702-6235
郵撥：165123號
印刷者：上林印刷有限公司
台北市大理街145號
初版：中華民國 71 年 11 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)



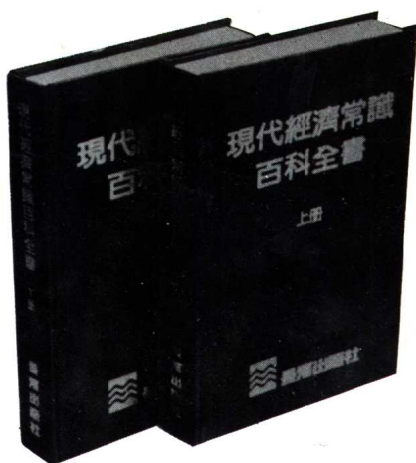
約翰·渥洛諾夫

John Woronoff

1938年生於紐約，日內瓦大學國際關係研究所畢業。曾任職於聯合國及歐洲共同市場所屬機構；現居日本，為著名專欄作家兼NHK電視評論員。著有世界貿易戰爭、新日本事情等書。

陳文彬

輔大企管系畢業，交流協會獎學金留日，筑波大學經營研究科研究。著有藍契斯特行銷戰略，譯有日本的管理、腦力開發入門、松下電器的經營教育……等。



現代經濟常識百科全書

有系統、深入淺出、易查易懂，
是工商社會人人都應具備的
經濟常識，是自我進修延長教
育的最佳書籍。

十六開上下兩鉅冊，漆皮燙
金精裝。內文永豐餘八十磅
模造紙精印，共1280頁。

12
353
49
i

日本管理的危機

約翰·渥洛諾夫著 陳文彬譯

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太可能的事。

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，至今爲止尚沒人提出的「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，已經開始有关心的徵兆。但是，日本對於這種問題的嚴重性，尚未自覺到。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，不但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

一一

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

第二章 現代化的工廠・落伍的事務部門

二五

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

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

女性具有工作意願嗎
136
女性勞動力的再利用
128

第五章 經濟的重擔

一四五

從第一次產業到第三次產業
145
保護農業生產力
148
跋扈無理的官僚主義
152
流通革命的失敗
159
邁向超工業化社會
166
過多的雇用人員
172

第六章 教育的目的

一七九

教育和新時代
179
爲入學考試而教育
181
爲就業而教育
186
學歷的社會
192

專業主義的時代 197

到處充斥的高學歷者 203

教育的改革 208

第七章 不完全就業和過剩就業

日本也存在著失業 213

是人或是機器人 219

職業適合性的時代 225

不適雇用者 231

失業者如何處置 234

第八章 日本所擁有的唯一資源

考驗的時代 239

挑戰的時代 244

後記——向「學習日本」的旋風進一言

第一章 高昂的人事費用

日本最寶貴的資源

住在日本的學者專家，幾十年來皆有一個相同的感受。日本是個國土非常狹窄、天然資源極度缺乏而人口却相當多的國家。日本真正有價值的唯一資源乃是住在這個島國的人民。因而，日本繁榮的關鍵繫於其能否巧妙地運用寶貴的「人力資源」。

但是，日本的寶貴資源「人」，和其他所有東西一樣，價格不斷的提高。主要的原因，是人口增加率減緩。開發時期的日本，擁有勤勉而廉價的衆多人口，足以支持經濟的發展。然而，現在的日本，人口增加已趨緩慢，邁入二十一世紀後，甚至有固定的可能性。到那個

時候，中老年的人口可能會遠超年輕的人口。勞動人口在比率上將會降低，使工資不得不再提高，以解決勞工短缺的問題。

過去日本經濟成功地成長不但使生產增加，也使得勞動者薪資不斷提高。二次大戰後不久，在邁入高度成長期以前，日本的薪資非常低廉。當時，經濟崩潰，有很多日本人從海外歸來，陸續地回到都市裡。工作供不應求，到處呈現飢餓和貧困。在這種環境下，日本人根本沒有選擇工作的餘地，有薪資可領就已是非常幸運了。

但是，以當時日本人的眼光來看，薪資也是太低（也許大家的記憶已經沖淡了，月入一萬日圓、二萬日圓：等以萬元為單位來核算薪資，是一九五五年以後的事。）當時的薪資，根本無法滿足衣、食、住的需要，大多數的日本人，即使有職業，生活也過得相當清苦。這些事實，意味著日本的勞動薪資比起其他富庶國來，是超廉價的。姑且不論品質，當時，日本的产品是以便宜而聞名於世界。對美國人來說，物品在日本生產再回輸美國，是個上策。

但是，經過了幾年，日本的經濟開始好轉，收入也增加了。到一九五〇年代，已經恢復到戰前的水準，而幾乎所有的亞洲國家都瞠乎其後了。到一九六〇年代，日本的薪資已接近南歐及東歐的水準。到一九七〇年代，日本的薪資更凌駕大多數的歐洲國家，而與美國、西德、瑞典：等最高所得國家比肩齊步。一九八〇年代，日本的勞動者所得可能將成為世界最高的。

這種進展的程度，可以用美國爲標準來作說明。一九五〇年代，日本人的勞動所得是美國的十分之一；一九六〇年代是五分之一，一九七〇年代後半差不多是四分之一。但是，根據日本勞動省的調查，目前，日本的時間薪資和美國、西德大致相同，比法國、英國高出四〇%左右。若以薪資所得額來比較的話，日本人的收入是韓國人的五倍，是印尼人的十倍。

在某種意義來說，這些事實是值得喝采的成就。但是，從另一方面來說（求人面），却不得不承認日本勞動價格高不可攀的事實。實際上，有些職業特別高。譬如，以日本的女店員或是女侍爲例，其薪資比南歐的工廠勞動者或是東南亞的管理人員階級還要高。日本的職業婦女所得比印度或中國的會計師或工程師還高。這種高薪的經營環境，使得有些日本公司對國內的勞動力敬而遠之，爲圖公司的生存，不得不求之於外國的「廉價勞動力」，把企業移轉到海外。

目前，日本公司已難以期待員工回報比薪資更多的價值貢獻。以前，即使有些勉強，命令員工加班是件容易的事，因爲這是員工對公司的義務。假如必須支付加班費，也相當低廉。在紅利的給付方面，也是以公司業績成長、利潤提高爲前提。但是目前的情形則是，加班一律必須支付加班費，價格相當高。而紅利收入變成了員工的權利，即使公司業績不振，員工照樣要求紅利。此外，有些員工對公司的業績根本不在乎，每天做起事情來拖拖拉拉的，