

RI BEN DA QI  
YE CHENG  
GONG ZHI LU

日本

日本大企业的独特组织构造  
及竞争优势 • 刘曙光著  
江西科学技术出版社

313.23

こほん

大企业成功之路

(赣)新登字第003号

日本大企业成功之路

刘晓力著

江西科学技术出版社出版发行

各地新华书店经销 南昌市印刷九厂印刷

开本850×1168 1/32 印张4.125 字数9万

1994年5月第1版 1994年5月第1次印刷

ISBN 7-5390-0737-0/F·60 定价: 4.50元

(江西科技版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

# 序

刘晓力氏现在东京大学研究生院综合文化研究科相关社会科学专业攻读博士学位。

刘晓力氏于1991年3月取得东京大学硕士学位。教授们对他提交的论文《日本大企业的成功之路》(注:即本书)给予了极高的赞赏和评价。

该论文从组织结构、经营管理、企业环境、日本文化等理论视角出发,以很大的魄力在大范围里剖析了日本大企业的行动模式,从多个侧面明晰地论证和说明了日本大企业的竞争构造。该论文把作者对日本大企业的洞察力和踏踏实实的实证性研究有机地结合在一起,立论严谨,语言流畅,文风朴实,值得一读。

欣闻该论文即将由贵社出版,作为作者的导师,自然欣喜万分,在此对刘晓力氏谨表祝贺。

目前,刘晓力氏正专注于博士论文的实证性调查研究和写作,我相信,他一定会写出更为优秀的好文章,为贵国的发展发挥更大的作用。

东京大学教授 大森弥

1992年11月

96  
F279.313.23  
?  
乙

# 前言



当代世界上最引人注目的经济奇迹大概莫过于发生在日本的变化了。1945年向盟军投降时,那个被战争弄得疲劳不堪、贫穷至极的国家,今天已经成为全世界最让人担忧和受到尊重的竞争对手。随着经济规模的扩大,日本经济的影响力也迅速扩大。目前在全世界的国民生产总值和世界贸易中,日本的比重都超过了一成以上。日本大企业合并、吞并外国大企业的事件频繁发生。在世界金融、资本市场的资金调度和运用方面,日本的金融组织也十分活跃,引人注目。日本政府经济企画厅1991年8月9日发表的《1991年经济白皮书》指出,日本经济“尽管目前存在着股价、地价下落,人手不足等不利条件,但是景气上升的持续力依然很强”,出现了可以同第二次世界大战后最长的(从1965年10月至1970年7月共57个月)“伊装诺景气”相匹敌的(从1986年11月至1991年8月共57个月)“平成景气”(注:自1991年9月起,日本进入经济萧条时期。由于本书所分析的内容均为80年代以前的日本,所以对此没有涉及)。

不言而喻,日本经济的繁荣和活力来自日本企业的强大竞争力。这个竞争力的源泉或者说其产生的原因是什么?笔者很久以前就对这个问题产生了浓厚的兴趣。在深入研究的过程中,笔者发现日本企业特别是大企业竞争力的源泉在于其独特的组

- 1 -



C 120520

组织构造。在这个独特的组织构造中,若干重要因素有机结合,相互作用,形成了具有强大凝聚力的集团、有利的竞争环境、独特的竞争理念和竞争行为模式。

本书的目的在于从日本大企业独特的组织构造着手,分析日本式竞争的特征。首先,在第一章叙述日本大企业组织的特点,分析由此带来的强大集团凝聚力;其次,在第二章叙述保障各大企业间的竞争顺利开展的竞争环境;最后,在第三章重点分析由于竞争环境和组织方式的变化而产生的日本大企业的竞争理念和竞争行为模式。

到目前为止,许多中外学者已经发表了不少关于日本企业竞争的文章,但是其中的分析大都是从经济学或者经营学的观点出发的。笔者认为,要想全面地理解日本大企业的竞争,必须从政治、经济、社会等多方面作综合分析和说明。本文作为尝试,将从经济学、经营学、组织学、社会学、政治学等学说出发,对日本大企业的竞争作些初步分析。

作者

1992年冬

# 目 录

第一章 强大凝聚力的源泉——微观组织构造.....	(1)
第一节 经营组织的特点.....	(2)
第二节 经营组织在运作上的特点.....	(6)
第三节 企业命运共同体的形成.....	(20)
第二章 竞争的环境——宏观组织构造.....	(47)
第一节 官民协调系统.....	(48)
第二节 企业体制的构造.....	(58)
第三节 经营者的团体组织.....	(75)
第三章 竞争理念和竞争行为模式.....	(82)
第一节 协同——传统的行为模式.....	(83)
第二节 竞争和协同的对立.....	(94)
第三节 竞争理念和行为模式的形成.....	(102)
第四节 企业的竞争理念和行为模式的特色.....	(110)
结束语.....	(122)

# 第一章

## 强大凝聚力的源泉—— 微观组织构造

组织是由复数的人组成的协同体系,构成组织的这些人的  
一致团结性或者说凝聚性,是形成强大竞争力的非常重要的原  
因。

在欧美,由于个人主义的导向,个人的权利被放在首要的地  
位。人们为了自身的利益同组织签定契约,根据契约内容决定自  
身的责任,决定同组织的关系。因而组织的任务也就是:为了达  
到组织目标设定职务,并将各种职务组成一个完整的体系。换句  
话说,组织就是一个精密的职务体系。

而在日本人看来,如果把组织仅仅看成是职务同职务的关系,那么这将成为一种冷漠无情的关系。日本人把组织看作是人与人的关系。每个人都不仅仅是单纯地为了履行职务而参加组织的,更重要的是,大家都认为自己是作为共同体的一员在组织中协力合作。由这种具有共同体意识的人结成的组织在一切方面(工作、精神、生活等)都能作到一致团结,在同其他企业的竞争中易于形成强大的凝聚力和强烈的竞争意识。

本章将就日本大企业组织的强大凝聚力作一点具体分析。

## 第一节 经营组织的特点

### 一、最高管理组织

最高管理组织从企业整体的观点出发设定基本的经营方针,在此基础上制定有效的实施计划,在实施中行使调整、指挥、统制以及评价等最高管理职能。除了小规模的企业以外,最高管理组织一般都由复数的人构成。

日本的最高管理组织在二次大战前以德国为样板,股东大会为最高决定机关,董事不过是执行者而已。1950年以英美法为样板重新改正商法,董事会作为最高决定机关制定方针,业务执行由代表董事负责,股东大会对董事会的决定、代表董事的执行(方针)仅仅作形式上的通过。因而1950年以后的日本最高管理组织同美国的形式基本相同;董事会代表股东的利益决定经营的基本方针,保全公司财产并高效率地加以利用,最高管理人



在董事会决定的基本方针及权限内,从经营整体的立场出发对实施方针的作成、计划、指挥、统制、评价行使管理。不过,从实态上看,日本的最高管理组织仍有其自身的特点。

第一,董事的人数过多。这是由于董事的选任在多数场合下是以年功序列为基准的。第二,由于人数过多,董事会的审议已不可能,由常务以上董事构成的常务会就成了实质上的审议机关。但由于常务人数也在不断增加,因此,更进一步压缩人数、审议战略问题的“经营会议”也在不断增加。第三,年功序列的高级管理人员的选任,必然带来相应的层次构造即形成会长→社长→副社长→专务→常务→普通董事这样一个非常长的纵向层次。这种构造就容易带来意志决定的迟滞,容易产生独断专行的错误决定。第四,由于年功序列的选任,董事大都来源于公司内部,作出的决定往往限于狭隘的企业内的观点,欠缺宏大的长远的社会眼光。第五,多数董事都是企业现场的最高责任者或者是职能部门的管理人,日常业务的观点很强,从广泛的全企业的观点出发作出战略决定的能力比较弱。第六,由于年功序列制,高级管理人员大都高龄,企业的领导层易于老年化。

在同欧美比较时能显著地看到日本的最高管理组织的特征,即随著所有权和经营权的分离,组织的官僚制化的深化和专门经营者支配的加强,内部董事的力量增大,董事的人数有增加的倾向。因此,董事会的职能已有名无实,由少数的经营管理人组成的经营首脑会议已成为主体。

这种倾向使董事会失去了最高意志决定机关的机能,其结果,企业行为容易被作为执行者的内部经营者的观点所左右,从同社会的关系出发考虑问题的观点容易被排斥,股东的利益开始受到威胁。因此欧美各国采取了让消费者、工人代表等第三者参加董事会,在董事会的基础上设置各种委员会详细审议经

营问题等尝试。在日本,由于近几年商法的修改,正试图强化业务监查的权力,监视和限制经营者的行为。不过,日本企业里所有权和经营权的分离正在进行,毫无疑问,这意味着内部经营者的优势正在得到强化。

同这种一般的倾向相联系,日本最高管理组织由于其自身具有的年功序列制和纵向特性,内部经营者特别是代表董事的力量更强。董事会是由许多人组成的,而且由于没有外部董事,董事会都是由能与代表董事保持同调的人组成的集团,因而实际上是代表董事在其他少数董事的协力下决定企业的基本方针,并由自己负责执行。尽管随着近几年商法的更改,强化了监察的权限,并起用外部人员(学者、工会人员等)任监察职务,但是由于其他的董事全都是内部出身者,因此在监督代表董事的行为,确保企业行为的均衡发展上还存在许多问题。

在企业规模的扩大和企业环境的不确定化加速进行的现代,对基本方针的决定和执行之间的相互依存性或者迅速的联系提出了新的要求。在此意义上日本的高级管理组织可以说是一种高效率的组织。而且从日本式的尊重人和命运共同的企业观来看,同族集团似的管理组织是适合日本国情的。更进一步看,高级管理组织的成员在提升前都在各部门负责,各自都拥有正式的和非正式的各种情报网,整个组织都由纵、横、斜的情报网联系在一起,由上到下浑然一体。这种组织内部的一体性(情报、决定和执行的一体化)形成了迅速而强大的组织行动力。但是这种一体性对与习惯不同的决定一般不予以考虑,往往只注意了企业自身的利益而忘记了社会的责任。这在企业环境日益多样化,应该思考广泛的社会责任的今天,似乎有些不足。可以说,日本高级管理组织在拥有企业行为的迅速性和统一性等优点的同时,还拥有监督机能较弱、视点较狭隘以及反社会行为等

弱点。

## 二、部门管理组织

日本的管理组织构造随着时代的变化发生了很大的变化。管理组织是从欧美引进的，在形式上，看不到多少日本的特殊性。不过如果对到目前为止的变迁作仔细的观察，也能在构造上发现日本的若干特殊性。

第一，以部门为中心。从组织上看，以“部门关系”、“部门构成”为主，职位以及职位间的关系没有明确标示，不重视各个职位的内容，仅仅重视作为集团的部、科。在美国，职位被看作是组织的基础单位，职务登记表和职工手册上明确地记载了每个职位的职务内容，管理职位的名称也随着工作内容而定，因而在组织上职位与职位的关系非常明确。不过，最近日本也开始出现不仅明确“部门关系”同时也明确“职位关系”的倾向。

第二，以直线部门为中心。直线部门（制造部门和营业部门）被看作是日本组织的核心，参谋部门的发展则较慢。直线部门特别是制造部门，是企业发祥的据点，在人、财、物上都占优势。在这种以直线部门为中心的状况下，独立的参谋部门的力量比较弱。当然直线部门自身内部也拥有相当数量的参谋。一般看来，直线部门基本依靠自身的力量实施管理。

在日本为了在各部门间实施缓冲和调整，比较早地创设了总务部（各种参谋职能的低级状态），不过该部门的主要职能不是积极开展参谋业务，而是处理和调整各部门间的空隙。随着企业的发展和欧美式的直线、参谋组织的导入，经营者渐渐地认识到参谋职能的重要性，先后在劳务、人事以及管理、计划、社长室等方面设置了参谋部门。不过这种参谋部门内的编成同直线部门一样，是以部、科这种纵向秩序设置的。

第三,组织分工过细。战后日本的大企业随着极为急速的扩张和多角化的进展,设置了大量新组织单位,而在安排人事时又不得不考虑对部分人给以照顾,因此有的部只管两三个科(甚至只管一个科),这些组织单位所覆盖的业务范围极小。60年代初期许多事业部成立,由于大量过小规模的事业部的存在,直接面临产业结构不景气的局面,于是导入了将小事业部统管起来的事业本部制,石油危机以后又开始提倡多数部门综合化的部门本部制。

第四,管理层次过多。由于日本企业重视管理职位,因此在部、科长以外又纵向设置了“代理”、“次长”、“辅佐”等管理职位,使管理层次过多。最近,虽然在尝试着取消科制、将待遇和职务分开、减少管理层次等,但同欧美相比仍然相差较大。

以上几方面的日本管理组织构造上的特点目前正在逐步发生变化,从整体上看可以说现在同欧美的组织已经没有什么差别了。

## 第二节 经营组织在运作上的特点

但是,当把视点转向经营组织运作过程的时候,就能清楚地观察到日本的特殊性。下面分别从企业支配权的转移、贡献意欲的确保、意志决定的方式、情报传送的路径等四个方面来考查日本经营组织运作(过程)上的特殊性。

## 一、企业支配权的转移

从法律上看,股份公司就是把股东作为职员的社会法人。但是,这不过仅仅是法律上的概念而已,在日本的实际生活中,企业其实是职员的结合体。

### 1. 企业间互相持股

美国的企业着重从投资收益率等财务方面来评价工作成绩,这是在资本所有者的压力下开展经营的结果。这种成绩评价的基准一直贯彻到企业内部,不仅经营者的成绩,就连企业的战略决定和每一个投资计划的采用与否都以此作为基准,可以说,美国的企业执行了从资本的观点出发,彻底追求合理性的经营政策。

在日本,股份制企业均为企业法人所有,如果从表面上看,不能不说同美国相似,但是,实际上两国完全不一样。

在日本,股份法人所具有的显著特色是,在有交易关系的事业公司和金融机关之间,互相持有对方的股份,即“股份法人间相互持股”。以丰田汽车工业为例,其大股东中三井银行持有已发行股份的 4.8%,东海银行持有 4.8%,三和银行持有 4.8%,丰田自动织机持有 4.3%。同时丰田汽车工业又是这些法人的大股东,其持股比率分别为:太阳神户三井银行 2.5%,东海银行 5.0%,三和银行 2.2%,丰田自动织机 23.1%。

相互持股这一作法并非是企业从资产的有效运用的观点出发,而取得其他企业的股份的结果。在日本人看来,让其他企业取得自己的股份是一种“安定股东工作”,这导致了双方利益紧密相连。

法人股东不像美国的投资家那样往董事会和财务委员会派代表监视和干涉经营活动。即使他们想这样做,可是由于其他相

互持股企业也能对本企业的经营采取对抗性的干涉,股东的影响力就被相互抵消了。

除了由于交易关系的中断而导致的相互持股关系解除的情况以外,相互持股企业非必要时不论作为法人股东有无利益,都会将这种关系企业继续下去。处于这种相互持股关系中的法人股东,尽管该企业属于自己所有,但是从不过问经营的具体内容,完全尊重企业自身的意见。

日本大企业的主观动机很明显,将自己半数以上的股份交给这种安定股东是有利的,这样经营就不受资本的支配而在事实上完全独立了。现在日本的大企业基本上都采用了这种方式。

日本的大企业把红利当作事实上的成本,这一点也可以说同一般西方国家企业的作法(即为了股东的利益组织起来,并以红利的形式分配给股东)有很大不同。股份利率也由1951年的12%开始持续下落,1980年已落到1.63%,还不到当时一年定期存款利率6.25%的四分之一。日本大企业的这种方式同美国企业那种经营者的责任观念主要面向股东,以高投资、高收益、高分红为主要目标的作法是正好相反的。

本来,应该由股东选择企业,可是在日本正相反,是由企业选择股东。如表2-1所示,不管股东总会是否行使议决权,几乎100%的委任状不起任何作用。

表 2-1 法人股东的委任状被否定的比率  
(法人股东持股合计占100%时)

回 答 (%)	0	1 以下	5 以下	10 以下	无回答	计
企业数 (%)	581 (86.8)	35 (5.2)	1 (0.1)	2 (0.2)	50 (7.5)	669 (100)

在这里我们看到了一个很有意思的现象，好像被选举人在所有选举人的投票纸上写下了自己的名字。

## 2. 各种制度的空架子化

股份公司以所有和经营的分离为前提，股东们为了支配和管理企业设定了各种各样的制度：股东大会、董事会、公认会计师、监察制度等。这些制度都是为了方便股东去监视企业经营，检查经营者有无违反股东利益的行为，保证股东的意见能在经营活动中得到不走样的贯彻。

但是，在日本所有这些制度都仅仅是走走过程而已。我们看看股东大会。美国的股东大会开会时间常常超过三小时，会上就经营的各个方面提出质问，经营者再一一回答。欧洲也一样，例如西德大企业的股东大会往往一开就是一天，有时甚至持续到半夜。把个人股东联合起来的投资者俱乐部遍布全国，还成立了把这些俱乐部统一起来的“有价证券所有者保护同盟”。

日本的股东大会已经失去了这些机能。

大会所需要的时间，从对东京、大阪、名古屋的各证券交易所上市企业为对象的调查来看，四分之三的企业股东大会在 20 分钟以内结束，如果把 30 分钟以内结束的企业加上可达 95%。此外 90% 的企业仅仅是企业单方面的说明，而无股东提问质疑。

董事会也已经空架子化。按股份公司制度规定。在法律上董事会接受股东的委托，为了保证股东的利益，负有监督经营执行的责任。此外，代表董事作为执行董事会决定方针的最高责任者，对内是业务执行的总管，对外是企业的全权代表。美国大企业在经营活动中基本执行了这一制度。在美国的大企业中，大股东推举的从企业以外来的董事(outside director)比从企业内提拔的要多。他们完全代表股东的利益，由于他们的存在，董事会解

任经营成绩不良的总经理的事情频繁地出现。近年来,董事会介入经营的倾向更为明显,据“商业周刊(Business Week)”(1979年9月10日)报道,设置由外来董事构成的监察委员会、业务委员会的大企业数同五年前相比有飞跃增大,此外被外来董事追究经营失败的责任、免职、解雇的经理也显著增加。

在美国也曾有过权力集中在总经理手里的时期,但是随着董事会力量的强化,董事会会长的权限不断强化,现在总经理的地位一般都排在副会长的后面。

此外,美国近年来,股东对经营者在经营政策上的过失提出诉讼的事件越来越多。为了防止万一,美国一千个大企业中,95%的企业都加入了“企业经营者责任保险”,支付的保险金总额已达五年前的两倍,即一年1亿2500万美元。

日本的情况同美国完全不同。

董事会大都由本企业土生土长的经营者组成。他们既是董事又是“某部门领导”,在日常的业务中不过是总经理的部下而已,企业的人事权实际上掌握在总经理的手里。在制度上,董事会中董事们都有平等的发言权,但是,实际上部下并没有同总经理一样的发言权。当然,也决不会发生以经营成绩不好为理由解雇总经理的事情。

此外,总经理又是代表董事,他的权力很大,但是这种权力并不是来源于代表董事这一身份。本来代表董事应该接受董事会的监督并忠实地执行董事会的决定,但是现实生活中并非如此。在大企业里,除总经理以外,副总经理、专务、常务等任代表董事的情况也很多,表面上看起来都是代表董事,可是实质上并不一样。在日本的企业社会中,他们除了是总经理的部下以外什么也不是。

监事也一样,大企业通常都起用内部的人,因而这个职务常



常以照顾性质授予不能提拔为董事的人和从专务、常务董事等职位上退下来的人。这就是说监事也不过是总经理的部下而已。由于由被监督的人挑选监事，因而监事的机能当然也就有名无实了。

如上所述，在日本，商法上明确规定的董事会、代表董事、监事的职能也都成为空架子了。相反，在商法上什么也没有规定的总经理、副总经理、专务、常务即所谓“企业内官僚机构”，却在企业内占了压倒性的重要地位。在企业里，人们常常忘记了代表董事或董事在商法上被明确了职能，充其量不过给人们留下一个“大人物”的印象称号。在大企业的章程里，大都写上了“会长、总经理、副总经理、专务董事、常务董事代表企业”的内容。这无异是在宣告，代表权这样一个在商法上没有任何权限的、不过是企业内地位附属物的东西却成了事实。

不过，话又说回来，董事会、代表董事、监事等本来是为了维护股东的利益、监督经营而在大企业内部设置的机构，随着股东支配权的消失而成为一种表示身份的称号也是很自然的。

### 3. 大企业支配权的转移

如上所述，作为股份公司的日本大企业已经产生了变异。在相互持股的大企业间，企业、股东的关系如下所述已经脱离了原来的惯例。

- ①不是股东选企业，而是企业选股东。
- ②不是股东支配企业，而是企业支配股东。
- ③企业不受资本的支配，完全独立。
- ④企业并不重视股东的利益，分红时仅仅考虑资本的代价。
- ⑤在企业内部，股份公司的各种制度完全是空的。

特别是从股份公司制度所预想的大企业和股东的关系来看，已经完全不同，甚至可以说正好相反。这样看来，日本的大企