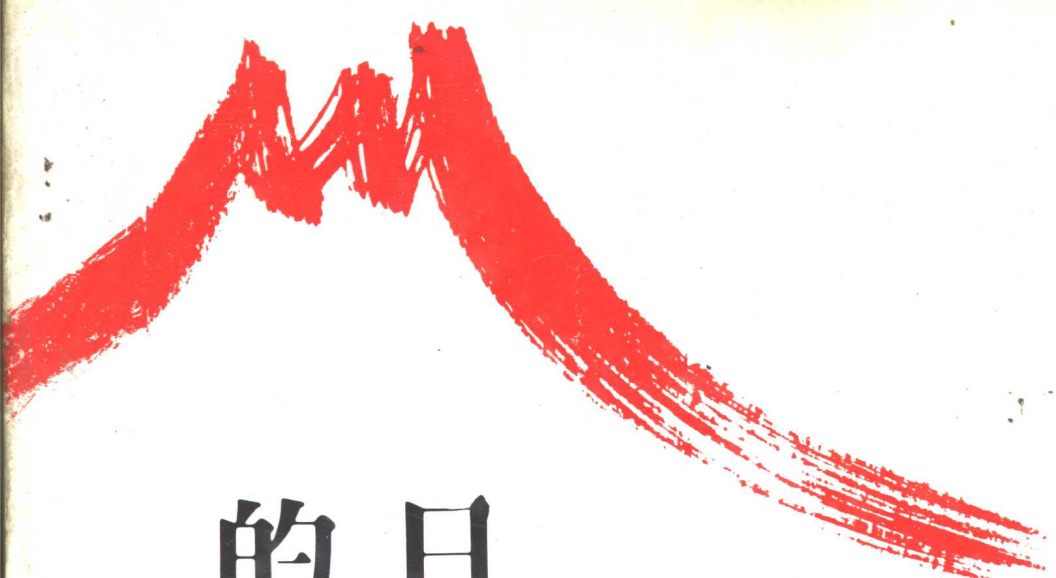




# 日本企業經營 的特質

占部都美 著  
邱康夫 譯

# 日本企業經營的特質

占部都美 著  
邱康夫 譯

建宏書局

版權所有

翻印必究

---

中華民國 70 年 1 月 30 日初版

## 日本企業經營的特質

定價：新台幣150元

譯者

邱 康 夫

發行者

日本國立神戶大學企業管理學碩士

日本國立神戶大學企業管理研究所博士班研究

日本企業經營學會會員

國立中興大學、私立中原大學兼任副教授

著 作：「近代企業組織與管理」 徐氏基金會

「企業組織設計」 徐氏基金會

「多國籍企業經營」 建宏書局

地 址：台北市延壽街 111 號四樓

郵政劃撥第 103635 號

總經銷：建 宏 書 局

地址：台北市重慶南路一段 63 號

---

## 譯者序

第二次世界大戰後，日本的經濟自廢墟中興起，而後繁榮。尤其在近十年來，經濟成長迅速，創下奇蹟，使世人刮目相看，欽佩不已。

最近幾年，日本企業更是發揮威力，尤其在美國佔盡了威風，促使美國企業家與管理學家紛紛前往日本作實地調查研究。去年六月美國NBC電視公司還專為此製作影片：「日本能，我們為什麼不能？」（If Japan can, why can't we?），轟動美國，接着在七月間，該片亦在日本本土，由日本國家電視公司NHK轉播。該片在八月間前後二次經台灣電視公司轉播，據稱當時有不少觀眾將其錄影，作為日後研究參考，頓時掀起研究日本問題的熱潮，足見國人對日本企業經營之重視，殊為可喜。

去年九月，譯者應日本企業經營學會之邀，參加一九八〇年年度大會，在日本東京中央大學舉行，會期共三天，會中適遇譯者十年前留學日本時之恩師日本國立神戶大學教授占部都美博士，久別重逢，聚談甚歡。相處三日，受惠良多。尤其談到美國之田○電視影片「日本能，我們為什麼不能？」時，占部教授除了感到欣慰之外，尚指出歐美學者對日本企業管理詳論上之不完備，具體的說，歐美人士對日本企業管理大都給與稱贊，而很少對其管理問題作反面的批評，找出問題，進一步提出改正措施，日本學者認為此是美中不足之事。

占部教授有鑑於此，於一九七八年著「日本經營之探索」一書，他即基于兼具正、反兩面分析立

August 32/18

場，一方面對日本企業經營上偉大成就部份給與最大的贊許；另一方面，指出對日本經營制度上，目前所存在的缺失或反機能，進而，積極的提出解決方策。此亦為該書的特色。

離日前夕，受恩師占部教授的叮嚀，囑譯者將其「日本經營之探索」一書譯為中文，供我國國內有關人士參考。他以負責之口氣說：「本書目前暢銷日本，對日本企業經營問題的認識，具有最高評價，對台灣企業界定有參考價值。」

返國後，細讀此書，深為占部教授獨到的見解折服，因而積極着手翻譯，得以在短短的三個月內出版譯本，與國內讀者共享。書成之日，感謝恩師教誨，謹此遙祝恩師健康愉快。

占部教授為日本企業界、管理學術界名人，對企業管理理論、實務經驗均豐，且為日本多家大型公司的經營顧問，故被譽為：「日本的杜拉克（P.F. Drucker）。」

最後，本書之出版，蒙台北建宏書局林總經理世忠多方協助，以及中原大學企業管理系四年級何永清、韋日明、陳宏釗等同學校正、謄清，謹此致謝。

邱康夫

一九八一年一月卅日

## 原 序

著者翻譯美國阿貝克廉教授的名著：「日本的經營」一書以來，恰好已經過了二十年的歲月。

從那時開始，我一直就關心日本經營的特質與其有關的問題。本想對日本經營問題早日整理，並提出我個人的看法，但是一拖再拖，不覺已經過了如此長的時日。

但是，在此期間，有關日本經營問題的研究，國內、國外均掀起廣大的研究熱潮，並且已有很多優秀研究成果的發表，這是可喜之事。這些都強烈的刺激我對日本經營的思考。當我編寫本書，匯集我的思考時，上述研究成果却成爲我的豐富糧食。

其中，美國的克爾與英國的杜黎等之日本經營論，都是基於實證研究而著成的豐碩作品，這些給我很大的啓示。

但是，外國研究者都存有一種共同的研究傾向，那就是他們都在歌頌日本高度經濟成長，以及在探求成爲日本經濟成長原動力的日本經營上的優點，且將研究重點着重在探索自日本經營中值得學習之處，而對日本經營上的弱點或極限，均未能做到詳細的闡明。有的學者對日本的經營問題，却陷入「情人眼中出西施」式的見解。而且，他們往往僅注意到日本經營上固有傳統性的要素，而忽略了日本經營上所具有的近代化要素，這是應該留意的地方。

在日本的學者之中，如間宏、津田真澄、岩田龍子與萬成博等教授均基於實證研究與歷史考察，

對日本經營發表了優秀的研究成果。但是，他們之中的大部份本來爲社會學者，而非企業管理學者。因此，他們對日本經營的特質研究，都偏重於日本的傳統文化、社會與日本人心理特性方面，而對日本經營中成爲重要條件的技術、經濟等要素並未作充分的考慮，所以他們的考察成爲一面倒的現象，或陷入單純的觀念論之中。

此外，日本經營絕非固定不變，而它可因環境與條件的變化作適應性的調整。這些學者也忽略了這項事實，他們僅注目於日本經營中固定的傳統要素，這些都是共同缺點。

正值國內、國外研究者歌頌日本經營優點之際，日本經濟已由高度成長時代轉入低度成長時代，日本經營優點中，暴露了疏漏的一面，原來應該是合理的長處，反而成爲反機能的缺點，促使日本經營陷入危機，這正是目前的現況。

本來徹底的闡明日本經營的本質，而且爲了因應今後日本低成長經濟，日本經營應如何轉變方向，著者率直的提出個人見解，以及適應之道，深望廣泛讀者，不吝指正。

最後，本書的出版，蒙中央經濟社山本時男，關博之二位先生鼎力協助，謹此致謝。

占部都美

一九七八年四月七日

一、本書在闡明日本式經營中的終身雇用、學歷主義、年功主義、年功薪資、經營哲學、勞資關係以及對日本經營的批評。

二、本書在探討日本式經營的優點與缺點，進而為目前日本的企業作診斷，最後提出其解決策略。

三、本書將解答「日本能，我們為什麼不能？」的疑難問題。

AYW #32/18



占部都美

日本國立一橋大學畢業

美國匹茲堡大學企業管理研究所  
研究

日本國立神戶大學教授・企業管  
理學博士

主要著作：「經營形態論」、  
「近代經營管理論」  
「近代管理學の展開」  
「現代の企業行動」  
「戰略的經營計劃論」  
等數十種。



邱康夫

日本國立神戶大學企業管理研究  
所碩士、博士班研究

日本企業經營學會會員

國立中興大學、私立中原大學兼  
任副教授

著作：「近代企業組織與管理」、  
「企業組織設計」、  
「多國籍企業經營」

# 目錄

|        |   |
|--------|---|
| 第一章 前言 | 一 |
|--------|---|

|             |   |
|-------------|---|
| 一、創造就業機會的主人 | 二 |
|-------------|---|

|             |   |
|-------------|---|
| 二、日本企業經營的魅力 | 三 |
|-------------|---|

|               |   |
|---------------|---|
| 第二章 日本企業經營的特質 | 五 |
|---------------|---|

|            |   |
|------------|---|
| 一、終身雇用制的意義 | 六 |
|------------|---|

|            |   |
|------------|---|
| 日本企業經營論的源流 | 六 |
|------------|---|

|         |   |
|---------|---|
| 日本經營的意義 | 七 |
|---------|---|

|           |   |
|-----------|---|
| 終身雇用制的各要素 | 八 |
|-----------|---|

|            |    |
|------------|----|
| 二、日本經營的適應性 | 一〇 |
|------------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 警戒你的傲慢性 | 一〇 |
|---------|----|

|        |    |
|--------|----|
| 變化的適應性 | 一二 |
|--------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 打破封閉式觀念 | 一三 |
|---------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 第三章 日本的終身雇用制 | 一七 |
|--------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 一、終身雇用的意義 | 一八 |
|-----------|----|

## 日本企業經營的特質

二

美國的暫時解雇制度.....一八

勞動力商品說.....一九

暫時解雇的優點.....一九

日本的終身雇用.....二一

離職率.....二三

二、終身雇用的功過.....二五

終身雇用的優點.....二五

(1) 企業歸屬意義高昂.....二五

(2) 成爲企業成長的原動力.....二六

(3) 容易引進技術革新.....二七

(4) 節省勞務間接費.....二七

終身雇用的反機能.....二八

(1) 市場經濟的僵硬化.....二八

(2) 造成「個體性不景氣」發生的原因.....二九

終身雇用神話化的危險.....三一

終身雇用的適應性.....三一

## 第四章 學歷主義.....三七

一、學歷主義的由來.....三八

|                     |    |
|---------------------|----|
| 公司內部晉升政策·····       | 三八 |
| 日本的工業化與學歷主義·····    | 三九 |
| 三井銀行的大改革·····       | 三九 |
| 學歷社會·····           | 四一 |
| 二、學歷主義的近代性與合理化····· | 四四 |
| 學歷主義的功過·····        | 四四 |
| 學歷主義的優點·····        | 四四 |
| (1) 所有權與經營的分離·····  | 四四 |
| (2) 脫離同族經營·····     | 四六 |
| (3) 科學的經營主義·····    | 四七 |
| (4) 排除公私混同現象·····   | 四七 |
| 官僚制組織的合理化·····      | 四八 |
| 三、學歷主義的反機能·····     | 五〇 |
| 學歷主義的形式化·····       | 五〇 |
| 三人中有一人是大學畢業生·····   | 五一 |
| 被歪曲的特殊知識的意識·····    | 五三 |
| 學閥的危險·····          | 五三 |
| 依據學歷區別身份·····       | 五三 |

|         |    |
|---------|----|
| 幕僚人員的過剩 | 五五 |
|---------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 低成長經濟的適應性 | 五六 |
|-----------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 企業者職能的沉滯化 | 五六 |
|-----------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 事業部門制組織 | 五七 |
|---------|----|

## 第五章 年功主義與「恥的文化」

|             |    |
|-------------|----|
| 一、年功主義與資深法則 | 六〇 |
|-------------|----|

|    |    |
|----|----|
| 晉升 | 六〇 |
|----|----|

|         |    |
|---------|----|
| 年功主義的意義 | 六一 |
|---------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 與資深法則絕對不同 | 六四 |
|-----------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 誘因與貢獻的長期均衡 | 六五 |
|------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 二、「恥的文化」的產物 | 六七 |
|-------------|----|

|        |    |
|--------|----|
| 「恥的文化」 | 六七 |
|--------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 年功主義的實態 | 六九 |
|---------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 三、年功主義的反機能 | 七一 |
|------------|----|

|          |    |
|----------|----|
| 經營階層的老年化 | 七一 |
|----------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 董事制度的改革 | 七二 |
|---------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 管理職位的過剩 | 七四 |
|---------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| (1) 監督幅度的狹隘化 | 七六 |
|--------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| (2) 組織的細分化·····    | 七六 |
| (3) 中間管理職位的急增····· | 七七 |

|             |    |
|-------------|----|
| 四、資格制度····· | 七八 |
|-------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 資格制度的機能····· | 七八 |
|--------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 資格制度的缺陷····· | 八〇 |
|--------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 地位的遲緩現象····· | 八一 |
|--------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 五、「恥的文化」的超越····· | 八二 |
|------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 「惡幣驅逐良幣」····· | 八二 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 差別制誘因的原則····· | 八三 |
|---------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 能力主義的原則····· | 八四 |
|--------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| (1) 職位權限與能力權限之一致性····· | 八五 |
|------------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| (2) 組織人格····· | 八五 |
|---------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| (3) 命令系統的明確化····· | 八六 |
|-------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 「恥的文化」的克服與超越····· | 八六 |
|-------------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 第六章 年功薪資制····· | 八九 |
|----------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、年功薪資制的意義····· | 九〇 |
|-----------------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 市場型薪資····· | 九〇 |
|------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 年功序列型薪資····· | 九二 |
|--------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 二、年功薪資制的優點..... | 九七 |
|-----------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 年功薪資制的特質..... | 九七 |
|---------------|----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 年功薪資制的合理機能..... | 一〇〇 |
|-----------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、能力主義與年功薪資制..... | 一〇二 |
|-------------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 年功薪資制的矛盾..... | 一〇二 |
|---------------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 職能薪..... | 一〇四 |
|----------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 職能薪給的實況..... | 一〇七 |
|--------------|-----|

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 屈辱性的薪資形態——年齡薪給、勤務薪給..... | 一一〇 |
|--------------------------|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 四、具有長期不良習性的年功薪資制之結構問題..... | 一一三 |
|----------------------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 年功薪資的不良習性..... | 一一三 |
|----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 年功薪資制的反機能性..... | 一一四 |
|-----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| (1) 起薪點的高漲..... | 一一四 |
|-----------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| (2) 薪資的超量支付..... | 一一五 |
|------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| (3) 低成長經濟下的反機能..... | 一一九 |
|---------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 五、年功薪資制的適應問題..... | 一二〇 |
|-------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 不良「習性」薪資的剷除..... | 一二〇 |
|------------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| (1) 降低初任薪給..... | 一二一 |
|-----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| (2) 停止定期加薪..... | 一二二 |
|-----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| (3) 提早退休制度..... | 一二三 |
|-----------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| (4) 移向職務薪給制..... | 一二四 |
|------------------|-----|

## 第七章 對日本企業經營論的批評

### 一、收斂說與非收斂說

收斂說

非收斂說

幻想觀念論

日本企業經營的合理性

### 二、「家族性」的意義

終身雇用制的統一原理

具有「家族性」的日本公司

所謂「家族性」，是什麼呢？

日本社會的連續性

「家族性」用語上的類推

家族性的集團主義

### 三、經營家族主義

「家」的觀念形態

家業經營與同族經營的連續性

經營家族主義的理念

### 四、集團主義

日本人的心理特性

集團主義的疑點

一四八

混淆狀態的「集團主義」

一四九

不可思議的「義務的無限定性」

一五三

誘因與貢獻的相互交換

一五五

日本經營的特色與極限

一五七

## 第八章 日本經營的持續價值

### 一、日本人的經營哲學

代表性的日本人

一六二

鳥籠的故事

一六四

完整的人性尊重主義

一六九

在組織裏的契約觀念

一七二

### 二、人性主義的經營

經營改革的方針

一七三

「並肩作戰」式的經營參與

一七八

公私混同的禁止

一七九

誘因和貢獻的均衡

一八一

成果

一八四