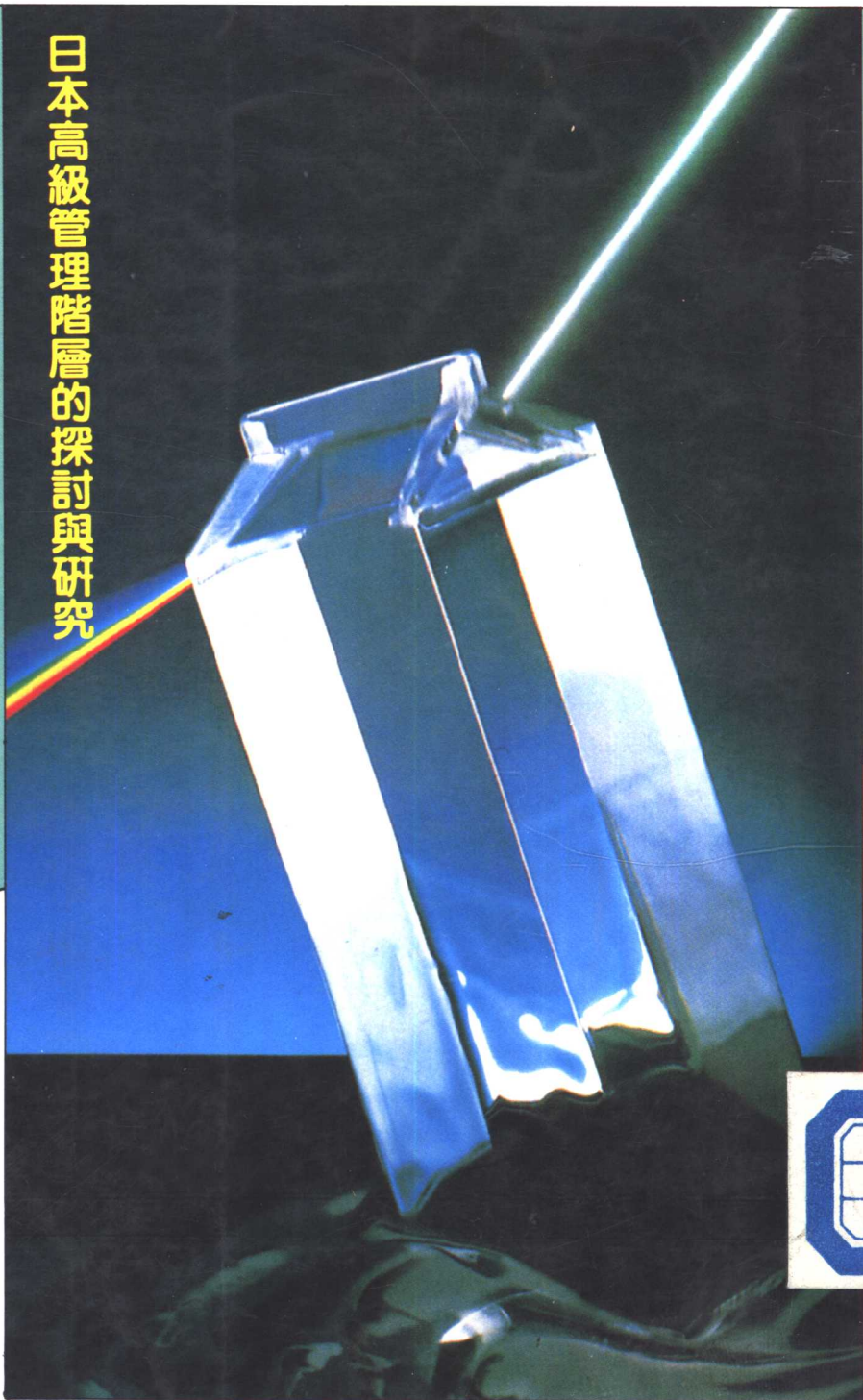


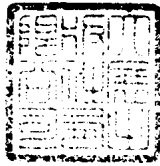
透視日本企業管理

日本高級管理階層的探討與研究

亞倫·巴德
廖松濤
● ●
譯 著



版權所有



不准翻印

售價100元

(如有破損或缺頁請寄回調換)

透視日本企業管理

原著者：亞倫·巴德

翻譯者：廖松濤

發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市北投區致遠一路二段十二巷一號

電話：(〇二) 八三四六〇三一
八三四六〇三三

傳真：(〇二) 八三三二〇六九

郵政劃撥：〇一六六九五五——一

登記證：局版臺業字第二一七一號

承印者：國順圖書印刷公司

板橋市中正路二一六巷二弄十三號

法律顧問：劉鈞男律師

電話：(〇二) 三六一九〇八〇

中華民國七十八年五月出版

▲經銷處：全省各大書局



台大法律學院法律系 民衆服務台大法律學院法律服務社 編著

別讓您的權利 睡著了①

優待價
117元



台大法律學院法律系 民衆服務台大法律學院法律服務社 編著

別讓您的權利 睡著了②

優待價
135元

台大法律學院 法律學系 策劃
法律服務社 編著

由邱聯恭博士策劃指導，著重闡釋預防及解決紛爭之方法。

以實例解析票據、契約、租賃、抵押、損害、賠償、婚姻、繼承、買賣、借貸、合夥……等民、刑事各類法律問題。第一集收錄案例60篇，並說明法律與社會生活之關係，三百三十餘頁，優待價117元。

第二集收錄案例65篇，並闡釋律師與國民生活之關係，三百四十多頁，優待價135元。

免費法律面談服務

(詳細辦法刊載書內)

服務時間 / 地點 每星期六下午1:00-2:30

通話 每星期六下午1:00-5:00

地點 / 台北市徐州路21號台大法律學院法律服務社

服務電話 / 02-3940537

 大展出版社

台北市(石牌)致遠一路二段12巷1號
服務電話 / (02)8346031 • 8346033
郵政劃撥 / 0166955-1

經營管理 ⑥5

透視日本企業管理

日本高級管理階層的探討與研究

亞倫·巴德 著
廖松濤 譯

大展出版社 印行

序 言

一九八七年，美國派遣參議員福爾布萊得前往日本，以日本企業組織中之重要幹部——尤其是董事長為對象，進行調查研究。本書即根據此調查報告而著。

近年來，世界各國對日本企業經營管理之興趣，似乎已逐漸減低，何以如此呢？因為，許多外國人只是趕時髦跟隨流行罷了。時間一久，熱潮一退，便如其他流行，為人所逐漸淡忘。

再者，由於受日幣升值的影響，日本企業的競爭能力，也日趨喪失，其他國家想要瞭解日本企業經營管理的興趣，自然大不如前，逐漸降低了。

然而，筆者認為最主要的原因是，大部分有關日本企業經營管理的書籍，其論述皆僅及於日本企業之表面，未能深入問題的核心。這些作者提及日本企業經營管理，總以「終身雇用」、「年資論酬」、「企業工會」、「採用應屆畢業生」等陳腔濫調充斥書中。

可是，我們仔細觀察日本企業的組織形態，則將發現「終身雇用」、「年資論酬」、「企業工會」、「採用應屆畢業生」這些制度，似乎只適用於以生產為主的工廠及辦

公室員工；若想討論在日本企業具有指揮力及權威的董事等領導者，這種一般概念是無法說明的。

令人訝異的是，過去十年來，以英文、日文撰寫日本企業經營管理的書籍，很少論及日本企業之社長、董事長等重要幹部。除了少數調查報告及資料外，只有兩三本書而已。

此時，筆者忽然想起，美國開拓時期的幽默家、哲學家約賽比林格斯（Josh Billings）所言：「不要以為別人沒有察覺到某些特定事物，便認為他無知，那些人只是根據以前的既成概念，來觀察事物罷了。」

筆者拜訪了好幾位企業家、學者、企業專欄作家、企劃專家及人士，聆聽他們的看法，並與其做廣泛的討論。結果，筆者採訪所得的內容，幾乎大同小異，和從統計資料所獲知的並不一致。所以，在本書中，筆者將特別提出來說明。

目前，日本企業經營的重要幹部，面臨前所未有之壓力，其應付壓力之法，不是沒有心理準備，便是方法錯誤。

本書第一章將要探討經營陣容中，高級管理階層所面臨的壓力，以及壓力對他們的影響，這些壓力包括外在壓力（企業周圍環境的變化）及內在壓力。

第二章所敘述的是，從約賽比林格斯的言論，來檢討我們的既成概念。各位將會發

現，以前，我們對董事幹部等人所抱持的既成觀念，有許多是與事實不符的，進而瞭解其中的真相。

經營陣容的高級管理階層中，最有影響力的是社長的權力。日本人對權力往往漠視不問，因此，不太明白是誰在組織內構築權威。

第三章的主旨是，將來欲為社長者，如何培養其權力，以及正式成為社長時，如何擁有此權力。

第四章所提及的是，擔任公司經營中樞的董事之產生方式。本章主要是瞭解選舉董事的方法與其實際狀況，以及現任董事卸職的理由。

第五章則觀察企業經營組織中，擁有最高權力之社長的交接情形，以及日本企業獨特的型態，那就是企業的最高權力，有時未必操於社長之手。

第六章再次探討日本高級管理階層的壓力，並且檢討這種壓力所造成的變化，和經營首腦，如何應付變化。在此，將列舉以嶄新經營而聞名之高級管理階層的例子。在他們的行動中，似乎隱藏着能克服困難的秘密。

最後一章，筆者將考察日本高級管理階層的未來，並提出建議，探討如何克服現在直接面臨的各種壓力，以及克服壓力的可能性。

筆者只是一位研究者，且為外國人，以此身分來談論日本企業重要幹部的問題，實

在冒昧，西方有句格言：

「如果你想知道水的狀況，最好不要向魚打聽。」
希望本書對欲研究日本企業的人，能有所幫助。

亞倫·巴德

目錄

序 言	三
-----	---

第一章 倍受壓力的董事

三井物產董事長的辦公室	一二
順應日本歷史的變化	一三
日本企業所面臨的環境	一五
公司內部的壓力，對經營陣容的影響	二二

第二章 被誤解的董事形象

被誤解的經營者形象	三二
經營陣容的任務	三九
經營陣容主要的六大任務	四一

董事的任務.....	四八
董事會的機能.....	四九
常務董事會的機能.....	五四
委員會的機能.....	五四
第三章 社長權力的來源	
擁有絕對性權力的社長.....	五八
社長權力的本質.....	五九
日本企業內社長權力的根源.....	六三
社長領導方式.....	七二
能對抗社長權威的力量.....	七六

第四章 董事的產生背景與過程	
董事的產生.....	七八
選任新董事的過程.....	七九
董事交替所隱含的組織理論.....	八一

第五章 戲劇性的更換社長

董事交替背景·····	八三
遴選董事的機能·····	八五
識別成功與否之要因·····	九〇
選舉幹部的實況·····	九一

第六章 日本企業高級幹部組織的國際化

三越公司的岡田事件·····	九六
不定型社長交替情況·····	九七
社長交替的主角人物·····	九九
緊張的最後決戰·····	一〇〇
社長交替對組織的影響·····	一〇一
導致社長辭職的理由·····	一〇三
社長以外的實力者·····	一〇五
組織內部應有的四種權力方式·····	一〇八

終

章 對未當過董事的人們建言

如何應付壓力..... 一四

以前的成功經驗，將來用得上的嗎？..... 一二三

率先變化的經營陣容體制..... 一二四

對「準董事」之建議..... 一二五

後

序

..... 一二七

第一章 倍受壓力的董事

△三井物產董事長的辦公室

一九八二年春天，筆者前往東京大手町三井物產總公司的頂樓，訪問前董事長池田芳藏。這次訪問是由國際經濟交流財團所主辦，與筆者一起前往的還有幾位歐美的年輕企業家。

筆者一行人，從樓下大廳搭電梯至頂樓，走出電梯，即有櫃檯小姐微笑相迎，她告訴我們池田董事長的辦公室在閣樓上。

我們走過鋪設羊毛地毯的豪華走廊，登上走廊盡處的樓梯，到達董事長的辦公室。董事長辦公室猶如宮殿一般，非常富麗，地下鋪著豪華羊毛地毯，牆兩旁掛滿歐洲名畫。

如果筆者沒有記錯，池田董事長的桌子距離我們的沙發有二十公尺之遠，憑窗眺望，日本皇宮的景色令人心曠神怡。池田董事長的大辦公室、豪華的走廊，無形中已告訴我們董事長的權力有多大。

在靜悄悄的辦公室中，董事長顯得很冷靜，坐在辦公桌後面的他，似乎高不可攀。

但兩星期之後，三井物產董事長池田芳藏，因伊朗石油化學事業嚴重虧損而引咎辭職。

一般人也許認為，社長、董事長、董事等企業組織之高級經營管理者，可遠離公司的繁雜業務，悠閒地坐在華麗的辦公室內。然而，事實正相反，公司的高級經營管理者，需直接面對企業

經營管理的各種壓力。

本章首先要探討的是，日本企業董事的機能如何？日本企業環境到底有什麼變化？這種變化對董事，以及董事級人事政策有何影響？同時，也將討論企業組織內之各種壓力對人事政策的影響。

△順應日本歷史的變化

日本企業經營陣容之重要幹部，所面臨的壓力正逐年劇增，這些大部分是新的壓力，據歷史觀點而言，這些壓力顯然是很危險的。

日本人自信有能力適應環境的變化。日本與亞洲其他國家不同，從沒有被殖民的經驗，經過明治維新的「富國強兵」政策後，國力大增，足與西方各國相抗衡。第二次世界大戰後，日本經濟突飛猛進，更增加日本人的信心。揆之歷史，日本人對充滿危機的外在環境，有極強的適應力。

不過這種適應力，也有危險的一面。

最近，許多評論家也舉出事實證明上述的看法。我們只要研究日本歷史轉變期，便知日本人適應外在環境壓力時，總會出現悲慘局面。所以即使明知有壓力，須應付環境的變化，日本人也

不希望如此做，因此當日本人採取行動時，往往已經太遲了。

譬如，西元一六〇〇年時，日本諸侯分爲豐臣秀吉與德川家康兩大陣營，雙方在關原展開殊死戰，戰況非常激烈。當時，一些豐臣的武將突然倒戈幫助德川家康，德川家康因而挽回序盤役苦戰之劣勢，贏得歷史性的勝利，並趁勢建立長達三百年之德川政治體制。

反叛豐臣秀吉的武將，自認爲是關原之戰的大功臣，德川家康必定會厚賞他們（這些武將，在戰況激烈的環境裏，竟能改變忠誠，簡直是發揮特技般的適應力）。令人驚異的是，倒戈武將所獲得的報酬，非常微薄，何以如此呢？因爲他們早就瞭解德川家康的實力，知道遲早會成爲德川家康的時代，但是行動太遲，在戰爭最後一瞬間，才決定倒戈，幫助德川家康。

不但如此，如小早川秀秋接受倒戈之獎賞後，卻遭到德川家康的斥責，指其爲機會主義者不值得信賴，裁撤奪其諸侯地位（小早川秀秋因關原之役，擁有備前、備中、美作等五十萬石之封地，兩年後，德川家康藉口小早川秀秋沒有子嗣，全部沒收）。

決斷太遲，是機會主義者之通病。機會主義者遭受別人輕視，古今中外皆同。

三百年後，德川政權也面臨同樣處境。當美國海軍總司令培里率領的船隊抵達浦賀港口之前，日本顯然應該取消閉關政策，與西方各國恢復邦交。只要觀察當時的東南亞及中國狀況，德川政權就該當機立斷，採取應變措施，但德川政府卻束手無策。最後，終於被其他諸侯打倒。

我們回顧日本之近代史，在大政奉還（軍人將政權移交給政府）後，日本人已開始適應環境