

049

企業人必讀100

現代企業管理系列

透視日本

連署與協商

日本企業的組織和文化

山田雄一

●著 殷連玉 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

049

世紀宏觀系列
企業人必讀100

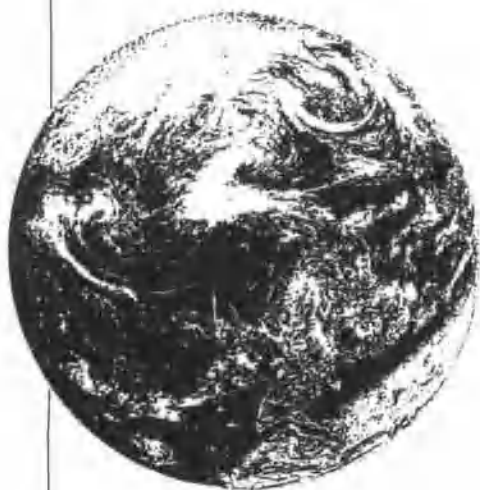
透視日本

連署與協商

日本企業的組織和文化

山田雄

●著 殷連玉 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 049

企業人必讀 100

連署與協商

—— 日本企業的組織和文化

原著／山田雄一

譯者／殷連玉

校訂／尹學義

主編／黃台香

責任編輯／曾萍萍

美術設計／陳鵬天

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許鍾榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段25號11樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局局版營業字第2085號

排版／文盛電腦排版有限公司

製版／天然彩色製版印刷股份有限公司

印刷／偉勳彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994年10月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路三段156號5樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

●本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權，
全書文、圖局部或全部，未經同意不得轉載或翻印。

裏議と根回し Yuichi Yamada

Copyright © Yuichi Yamada 1985

All rights reserved

Chinese Translation Copyright © 1994

by Macrovision Culture Co., Ltd.

Published by arrangement with 講談社
through Bardou-Chinese Media Agency

ISBN 957-720-209-8

作者簡歷

山田雄一

一九三〇年生於日本靜岡縣，一九五三年東京大學文學院心理系畢業。歷任教育部教育課長、茨城大學助教，現任明治大學教授。著有《組織心理學》、《洞察力的鍛鍊方法》、《統率力》等書。

譯者簡歷

殷連玉

一九四六年生於大連市旅順。一九七〇年畢業於北京外國語學院日語系，長期從事對日民間友好交流工作，現任中共之中日友好協會理事、中國對外友好合作服務中心總經理。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八十年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

前言

提案被否決的原因

A君到公司工作已三年，開始體會出自己工作的甘苦。可是，最近卻被一椿煩惱事所困擾。

同期的X君和Y君，能力並非出類拔萃，但是他們的建議卻往往被採納，而自己的能力雖然在某些方面還略勝一籌，但提案卻經常遭到否決。

在最近召開的大學時代社團同學會上，A君遇到久違的學長B先生。B先生現任職於某流通企業，工作相當順利。聽了A君的傾訴後，B先生語重心長地說：「正確的建議或計畫，與通過某種組織形式具體實施完全是兩碼子事。」

我曾辭去某公司的工作另謀出路。當時，我並不認為自己失敗，現今也沒有這種想法，而促成我辭職的原因就是因為建議沒被採納。」

B先生畢業後在某大型電子加工企業的業務部工作。當他熟諳營業技巧後，就開始描繪改善銷售體系的藍圖。經過一番深思熟慮後，在一次業務會議上，鼓足勇氣向經理陳述了自己的建議。對於B先生來說，這是他嘔心瀝血的得意之作。可是，經理聽完他的發言後說：「紙面上的計畫很好，可是難於實現。」經理輕描淡寫的一句話，便否定了他的建議。而且B先生的建議也沒有得到任何與會者的附和。B先生的自尊受到嚴重挫傷，滿腹委屈無處伸訴。經過徹夜思考，第二天，他向經理提出了辭呈。這是B先生到公司不到一年發生的事。

缺乏事前溝通的建議

回首往事，B先生對A君說：「雖沒有實用價值，紙上計畫還是很優秀的，這也許是經理對我的一種褒獎與安慰。」「由於沒有事先向同事、科長和股長徵

求意見，在業務會議上突如其來地聽到這種建議，他們當然無法發表意見，甚至還可能產生被越級的不快感。他們沒有當面使我難堪就很寬容了。倒應該感謝他們才是。」

A君從B先生的一番話中獲益匪淺。第一，在工作崗位上，如果要制訂一項計畫或提出某種建議，需要大家的協助。第二，現行的工作秩序和業務處理方式，儘管有其不足之處，亦是前人積累的結晶，自有其存在的道理。第三，無論是意見或是建議，均要有對象，不能唱獨角戲。第四，儘管你是善意的，由於對方是初次聽到你的意見，沒有斟酌判斷的餘地。由此可見，無論任何事，事先充分地進行溝通是極為重要的，否則，就是對他人的不尊重。第五，貌似冷酷無情、不可理喻的上司或前輩，只要他在其位，則證明他是受到周圍的信任和支持的。

提案的捕手

分析B先生所採取的行動，我們可以歸納出下面的結論：第一，他的改革

方案有孤芳自賞之嫌。改革方案既然是以經營系統為基礎形成，就不能稱為獨創，而只是在先人經驗上的修補而已，如果恭言宣稱是「自己的方案」，是相當不適的。第二，部長說「難以實現」，是因為現行的系統具有歷史的必然性，改變它談何容易，可是，B先生沒有體察到這一點。第三，認為只要有理有據的建議一定被採納的想法是一廂情願。能接住任何方向發來的球，才是一流的捕手。要求大家都成為優秀的捕手是不現實的。第四，向他人第一次談起某件事，其本身就構成對他人生命體的一種威脅。如嬰兒在聽到開門聲時，就會不由自主地產生驚嚇一樣。人類在接收到突發的刺激或事物時產生防禦心理是一種本能。因此，在他人毫無心理準備時突擊是不禮貌的。B先生恰恰缺少這種對他人的尊重。第五，在公司組織中，無論是經理、科長或科員，都有各自的職守，而且職層分明。一旦公司必需面臨人事調整時，必然會根據使用價值，首先淘汰最下層者。經理之所以成其為經理，是因為他的能力受到組織機構的承認。如果組織機構要精簡人員，B先生必是首當其衝地被淘汰出局。而B先生當初並未明白這道理。

我的屢次失敗

在分析批判B先生時，講得頭頭是道，實際上我本人失敗的經歷也很多。

我曾在政府機構、民間企業、國立大學、私立大學四個不同單位任職，這四個單位的社會機能各不相同，相對地養成我適應各種環境的獨特能力。為了實現目標，必須先把自己置於社會機構中，取得大家的合作。這一點，無論工作如何變換，都是一樣的道理。也許有人會說這是老生常談了，可是，年輕人卻往往容易忽略。二〇年代，我就職政府機構。當時正是民主監督的萌芽期。身為人事科的成員，我提出建立自我申報制度的建議，內容是調查職員對其所擔負之工作的意見和要求。當時我將構想整理成文後，就直接提交人事部門。我認為如果透過人事考核科的科長進行這件事，恐怕就沒有人敢於坦誠直言。當然，我完全沒有覺察到這種方式過於激進。而恰恰這種過激性孕含著非實用性。我的建議在科長會議上被大幅度地修改，結果變成了必須透過所屬科長移交人事部門的自我申報制度。如果是現在，我會很容易設想到科長們的疑慮。在民營

企業任職期間，任職時亦有類似經歷。當時為使能力開發系統化、制度化，我提出了首先要將各部門進行職業崗位教育的情況迅速回報到總公司的管理部門的建議。一部分部門的管理者誤認為這是總公司加強集權管理的手段，因此強烈反對，整個計畫也因而延宕多時。也許是管理規定這個詞引起的誤解。所謂管理，即含有統制性質。我如果是部門主管，也同樣會對總公司的統制性措施產生反感。可是，我的方案絲毫沒有加強統制之意，卻沒料到竟會引起如此深的誤解。反省之餘，我發現自己的做法缺少對他人的尊重，事先沒有廣範徵求大家的意見，求得理解。

尊重合作者

新力（SONY）公司在英國威爾斯設廠時，首先把英國管理人員集中到東京，進行日本管理模式的培訓。透過培訓，使這些英國人充分領會「事前溝通」作法的重要性。無論是A君還是B先生，甚至於包括我本人在內，如果沒有親身體驗，很難體會到日本管理模式的關鍵在於事前的溝通。當然，根據情況，

有時為了自我表現一番，也不一定都要事前溝通。

事前溝通，並非是為了要迎合前輩、上司或周圍有關的人。公司是社會的一部分。換言之，工作是在人與人的關係中得到運轉的，因此，務必尊重合作者。正因為如此，就連起初對日本的「事前溝通」還不熟識的英國管理者們，在威爾斯工廠開工之時，一邊巡視各車間一邊不停地提醒大家要溝通、溝通。可見它已國際化了。

為何西歐式管理模式疏於事前溝通呢？簡言之，是由於其企業經營根基是十九世紀以後延續的個人主義原理。而日本的企業經營支柱是共同體主義。共同體主義的要點是關於各要素間的相互依存關係的整體論認識，具體地體現在事前溝通模式。

戰後，日本的西化、尤其是青年人的西化，透過學校教育，助長了個人主義的傾向是無庸置疑的事實。許多學生認為，只要合乎道理，我的主張理所當然地會被接受。衆多年輕人陶醉在自我意識高漲的時代裡，從不考慮事前溝通的本質正是對他人的尊重。由於西化而漫延的個人主義傾向侵蝕著現代年輕的

上班族。

在團體中發揮個性

正值顛峰的高爾夫球名將金田武明在向學生講述近代打法的鼻祖拜倫·納爾遜時，談到創造新打法初始曾受到諸多非議。他問學生如何看待這件事，據說有人這樣回答：「我們願意發揮個性為社會做出貢獻。而且幹勁十足。可是無論你如何努力，企業界固守年功序列，不給青年人機會。我們的努力是徒勞的。」（日本經濟新聞：一九八五年二月十九日）

我寫此書的目的不是要青年人抹殺個性，而正是為了使他們的個性得以充分發揮。可是，須注意一點，無論是東方還是西方，人是存在於集體中的，只有在集體中才能充分展示自己的個性，在社會性的前提下才能談及個性發揮。

A君由於自己的能力雖優於X君和Y君，但在工作中得不到賞識而苦惱。

A君若要實現自己創造的計劃（實際這種創造也是建立在前人的經驗積累之上），必須深刻認識源於尊重別人的事前溝通的意義。

公司的運轉是建立在人與人關係的互動之上的意見交融，實現企業經營的心得雖然可以假手意見交融的手段是書面建議方式，而其賴以成立的是事前溝通這種非正式的意見溝通。

透過剖析日本企業組織的本質結構的書面建議方式和事前溝通方式，使更多的年青人能夠明確自己的努力方向，更有效地發揮自己的才幹。此乃拙著之目的。

連署與協商 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

前言

第二章 什麼是公司

1 重視職位勝於重視職務 2

2 上班和工作 10

3 名為公司的家族 16

4 技術導向的風格和銷售導向的風格 29

第二章 公司主義的起源

1 日本公司的特徵及結構 38

第三章

思考方法與決策方法

——提案書的傳統

.....

63

- 2 金字塔型而又不失靈活的結構 47
- 3 日本特色的功過論 53
- 4 企業內工會與公司 58

- 1 會議的進行方式 65

- 2 判斷和決策 72

- 3 上意下達和下意上達 75

- 4 非正式的溝通和提案的產生 81

第四章

策略交流的結構和事先疏通的條件

.....

87

- 1 公司是有機生命體 88

- 2 溝通的方法 94

- 3 企業內取得情報的方法 101