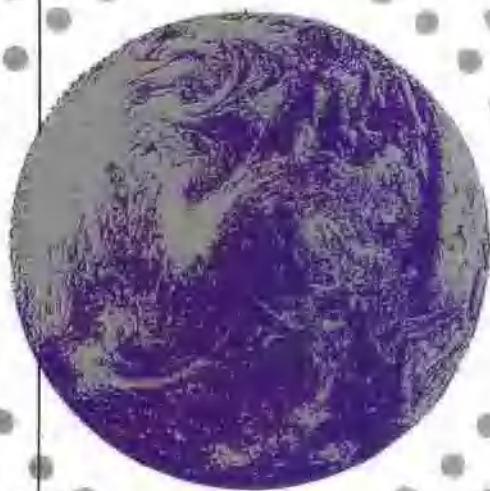


前瞻的企業文化 與志向

野村總合研究所

●著

祁慶國●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

092

21世紀宏願系列
企業人必讀100

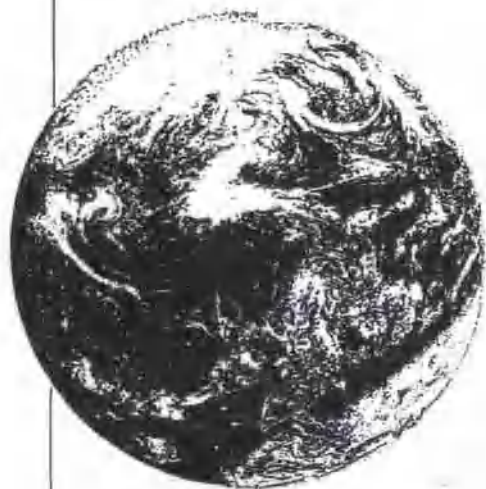
贏接未來

前瞻的企業文化 與志向

野村總合研究所

●著

祁慶國●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

執筆 者

野村總合研究所

常務董事 關西分公司總經理 堀清弘

關西分公司經營開發事業部經理 岡田謙二

證券調查本部經營開發部副理 佐野陸典

關西分公司經營開發事業部「企業文化診斷計畫」成員

譯者簡歷

祁慶國

一九八三年畢業於北京大學。

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

野村總合研究所具有很長的專門從事企業研究的歷史。其研究內容極為廣泛，包括以財務分析和事業分析為中心的基礎問題，和企業發展所需具有的事業體系、經營系統的特性分析，以及企業方針的調整等多方面的課題。

企業被認為是有生命的，以前曾有一本叫《傑出企業》的暢銷書，書中講述了成為傑出企業的八個條件，其影響至今尚未消失，然而書中所介紹的企業，現在卻並非都仍是傑出的企業。

這也就是說，企業是不斷在演變的。如何才能準確把握這一變化呢？這正是企業研究的困難所在。

從事企業研究，一般多是以第三者的立場，從企業外部進行觀察，然而從外部是無法看清企業的真正面貌的。人們常可聽到這樣的議論：從外表看似乎是一家很好的公司，一

且親身進去體驗，才知道是家很苛刻的公司。所以，要了解一企業，除了外部的觀察外，以該企業員工的立場，從其內部進行考察，是絕對不能少的。

本書著重強調了為以往同類著作所忽視的、從企業內部考察企業的觀點；從內外兩個角度分析企業。具體說來，作為企業活力之源的經營體系、由推動這一體系運轉的企業員工所構成的企業文化、由共同的夢想所構成的企業的志向，也就是企業內部生活。

企業只有適應環境和市場，才能生存下去。企業對所屬員工來說，是學生生活場所之一。那麼，就需要創造出這樣的企業志向和企業文化：它能使企業中的各種人凝結成一股力量，推動企業健康地發展。也就是說，企業員工彼此協調一致，才能使企業成為一個充滿活力的有機體。為了完成這樣的目標，盡其所能地從企業內部進行深入的考察，將是從事企業研究的新方向。

本書以中等規模企業為重點研究對象，其原因是出於這樣的推論：中等規模企業最易達到形成充滿活力的有機體的目標；做不到這一點，也就不能成為有特色的企業。這本書如果能使企業家和即將活躍於二十一世紀的年輕人，具有新的考察企業的眼光，這本書的存在價值就實現了。

此外，本書收錄的範例企業，即是以委託研究方式參加本公司的「企業文化診斷計畫」

(十四家) 和「企業文化研究會」(十八家) 的企業。在此，謹向接受我們調查的企業深表謝意。

堀 清弘

前瞻的企業文化與志向 目 錄

總 序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東	IV
--------------------	----

前 言	VI
-----	----

第一章 新一代產業社會與企業經營	1
------------------	---

已露出缺陷的日本式經營 2

迫切進行企業經營變革的四大原因 6

通向「中核企業」之路 19

重要性日益提高的中等規模經營 34

第二章 企業實力	39
----------	----

揭示「中等規模經營」的四個視點 40

企業實力的五大要素 41

中等規模企業的企業實力 73

第三章 企業文化

企業文化是什麼？ 76

企業文化的分析 85

75

第四章 企業志向

四種志向 110

如何考察「志向」？ 121

109

第五章 公司生活

決定於企業規模的待遇、升遷的差異 128

工作的差異 136

公司中的自我實現——工作意義 149

企業規模與中核企業的條件 154

127

附 錄

..... 157

I 各中型企業簡介 158

II 二十位經營管理人員公司生活資料 167

結束語

..... 178

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

第一章

新一代產業社會與
企業經營

已露出缺陷的日本式經營

過去的「日本式經營理論」

這一次日本經濟陷入了「複合蕭條」之中，其嚴重程度超過了我們的預期。在這一過程中，對日本經濟成熟化的憂慮，和對支撐著經濟、產業的金融體系崩潰危險的擔心，都同時出現了。

更為嚴重的是，日本企業的經營者們，已經喪失了對「日本式經營理論」的信心，而它正是構成企業活力的基礎和保證。

這裡所說的「日本式經營理論」，對於探求今後日本經濟發展的潛能，具有非常重要的意義。現在將這一理論的要點陳述於下：

第一、以趕上並超越發達國家，尤其是美國的大型企業為經營目標。在當時，這的確

是能使戰後日本實現經濟富強最快、也最實際的道路。而發展經濟正是戰後日本必須優先解決的課題。

第二、新商品、服務業及新行業的出現，形成了新興產業，它必然加入到原有產業的市場領域中去，這樣，為了擴大自己的市場占有率，必需採取更多的營銷戰略。這就是以高品質（靠QC活動和長工時來保證）和低價格為武器，與同行業的其他公司進行面對面的競爭。

第三、以積極的設備投資和低利潤政策，放棄一部分收益，以換取「銷售規模的擴大」。並不過分計較收益率的高低，只要主銀行（譯注：該企業的主要資金供應銀行）能夠保證穩定的資金供給，那麼此戰略便是可行的。

第四、與「重視個人」相比，日本式經營更強調「重視組織」的思維方式。對以擴大營銷規模為單一目標來說，使員工們結合成一個整體，是最有效的策略。

第五、指出了以日本人為中心的組織管理系統是個「封閉式系統」。這裡，以「日本式的呼吸」、「以心傳心」的方式交流，可以實現深層的思想交流，從而獲得共同的戰略。

第二次世界大戰以後，從廢墟中起步的日本企業，經歷了多次經濟危機。在那個時期，日本企業一方面提高了企業整體的危機意識，另一方面憑藉著為日本企業所自豪的「連續

微調整型改善手法」，實現了高品質、低成本的目標，從而順利地度過了那幾次危機。而構成日本企業精神支柱的，就是「日本式經營理論」，依靠這一理論，使日本企業屢次戰勝。

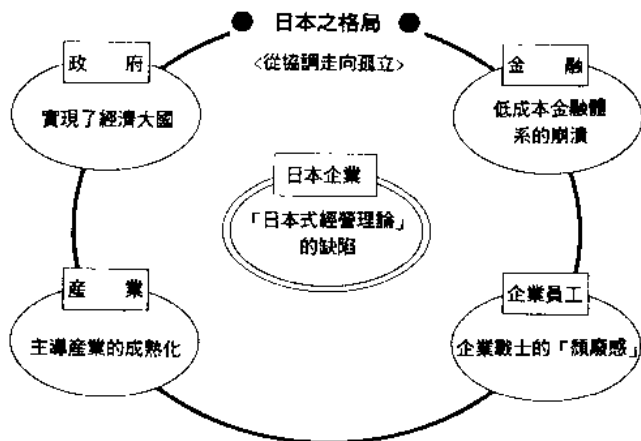
建立新「經營理論」的必要性

現今，「日本式經營理論」曾經顯示出的神力正在消失，其背景因素是，伴隨「複合經濟蕭條」，同時出現了經營環境的變化。

經營環境最重要的變化是：追趕英美先進企業的目標實現後，日本企業成了世界經濟的先導者。當然，在這一過程中，日本在平均國民生產總值和平均國有資產占有的水準上，都達到了全世界的最高點。但是，在實現了經濟繁榮的另一面，也產生了造成「複合經濟蕭條」的因素，諸如地價飛漲、交通堵塞、生存環境惡化、公共設施整治遲緩等等，各種弊端都出現了。由於這樣的形勢，追趕型的經濟成長便要大大地碰壁了。

並且，以日本為主導的產業如：汽車、電機、機械、電腦等行業日益強盛，同時，電腦軟體、生物工程學等領域的新產業已迅速發展起來。這些新興產業的經營方式不同於「重視組織」的日本式經營，而更接近於重視個人主導作用的美國企業。在日本，這些新興產

圖一～1 「日本式經營理論」缺陷之背景



(出處)野村總合研究所

業的登場，對原有產業構成威脅的可能性是很大的。

並且，在日本國際地位迅速提高的背景下，海外諸國由於不能理解日本封閉式體系的組織管理，因而對日本的批評也就越來越激烈了。

經營環境變化的根源還在於，以往公司員工與公司同心同德、拚命工作，並且把忠誠、熱情、以工作為豪視為「美德」，但現在這些曾被視為美德的東西正在迅速地消失，取而代之的「頹廢感」卻逐漸蔓延，使得如此強勁的日本企業也出現了裂縫。

這樣看來，「日本式經營理論」光輝燦爛的一幕已成為歷史，建立取代它、全新

的「經營理論」，已是日本企業界為跨越不平凡的九〇年代、成功地邁向二十一世紀，所必須完成的一個緊要的課題了。

迫切進行企業經營變革的四大原因

以二十一世紀為目標的日本企業，迫切進行企業經營變革的四大原因，即：世界與日本格局的變化、三大新興產業趨勢、金融體系的轉換，及企業員工觀念的變化。

世界與日本格局的變化

目前，世界與日本的格局皆發生了重大變化。

首先，從世界格局來看，第一、發達國家的經濟成長活力明顯降低。八〇年代，主要發達國家實際經濟年平均成長率連續停留在百分之三上下，預計九〇年代還會更低。在此