

The Art of Japanese Management

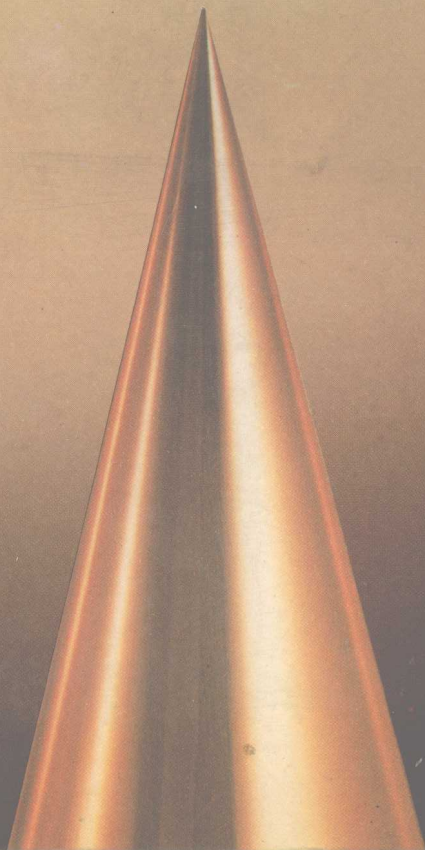
日本式 經營管理

哈佛大學教授

史丹福大學教授

安東尼·艾索斯 / 理查·巴斯卡 合著

戴憲明 譯



現代企業經營管理實務選書 33

日本式經營管理

每冊實價新台幣250元

版權所有
翻印必究

著 者：安東尼・艾索斯／理查・巴斯卡

譯 者：戴 憲 明

發行人：紀 經 紹

發行所：現代企業經營管理公司

臺北市永康街十七巷二十號現代大樓

電話總機：321—5646

郵政劃撥帳戶5869號

中華民國七十一年三月 初版

中華民國七十一年五月 再版

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0638號

The Art of Japanese Management

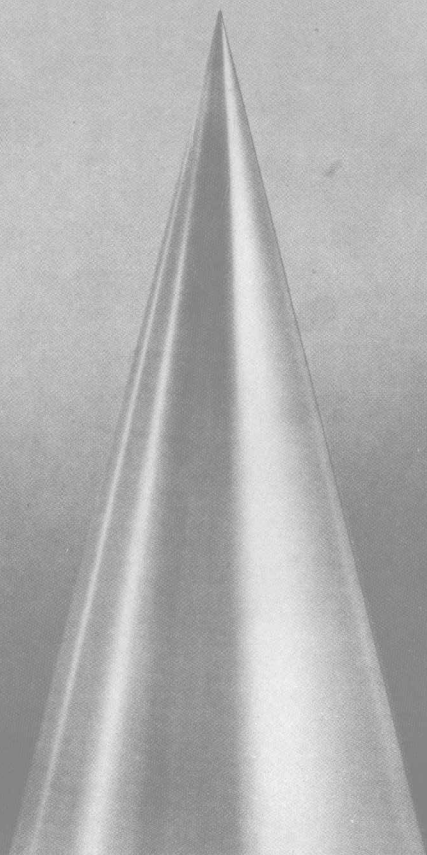
日本式 經營管理

哈佛大學教授

史丹福大學教授

安東尼·艾索斯 / 理查·巴斯卡 合著

戴憲明 譯



作者簡介

安東尼·艾索斯 (Anthony G. Athos)

美國哈佛大學企管研究所教授

許多家財星五百名大公司的顧問

理查·巴斯卡 (Richard T. Pascale)

美國史丹福大學商學研究所教授

著有如何管理白宮一書

譯者簡介

戴憲明

國立台灣大學商學系畢業

日本國立一橋大學經營管理研究所畢業 (公費留學)

現任新邦股份有限公司總經理

謝詞

本書之完成得力於許多人力協助，謹此致謝。尤其是住在日本，並且在日本的企業內工作的人類文化學者——湯姆斯·P·羅連（Thomas P. Rohlen）先生之鼓勵與建議，更是給予我們無限的幫助。羅連先生在美國也是有數的日本通之一，正因為他對日本式經營的本質有著敏銳的洞察力，所以使本書的內容不致於太膚淺。羅連先生並在第二章，就有關松下電器的資料給予我們許多啓示，同時在第五章、第六章也同樣給我們許多助力。本來從事組織的顧問工作，現在成爲專門管理者之勃朗女士（Ann Carol Brown），在我們執

筆當中也不遺餘力，給予我們協助。在我們討論績效考核及權限那一章裡，更發揮了主要的角色。曾經在美國與日本受過教育，並且也曾經在兩個國家工作過的經營管理顧問——龜田典子女士，從初稿之起草到最終稿之定案，始終給予我們很大的協助。尤其是日本特有的概念到底具有何種意義，並如何適用於工作場所上，她都一一給我們說明，她的建議是相當可貴的。同時，在松下電器這一章，她亦給予了我們許多幫助。

此外，爲了理解日本的組織，許多位住在日本的人士，也不遺餘力給予我們許多協助。理查·迪克（Richard E. Dyck）先生擔任我們與日本各企業間的連絡工作，並很有耐心地教給我們許多的事情。本田技研的上田太藏先生更以其對日本企業之深入的觀察來加深我們的理解。此外，在松下電器這一章裡，該公司的高山賢治、谷紳一兩位先生也同樣給予我們許多幫助。具有日本傳統的成功實業家——新庄鷹義先生更是舉家款待作者之一的理查·巴斯卡

(Richard Pascale)。同時，當我們在日本從事調查的這一段長久的時間裡，他更提供我們住宿。由美子小姐也給予我們許多的照顧。在新庄先生的家裡，我們花了好幾小時，甚至於好幾十個小時，共同討論支撐著整個日本組織的哲理到底是什麼。透過這個家庭，我們能夠仔細地觀察到日本人的生活之實況，這不僅對個人是有意義的，同時也是一項寶貴的知識上之體驗。

本書同時也是五個人以無拘無束的合作方式所完成的結果。包含作者兩人在內的五個人都是把目標放在組織而進行研究的伙伴。當我們在麥金賽 (McKinsey) 公司討論有關組織營運的事情時，瓦特門 (Robert H. Waterman) 以及彼德 (Thomas J. Peters) 也加入了，我們兩位真沒想到這個討論給我們對日本以及美國的組織帶來了那麼多的啓示。當時，彼德與瓦特門正埋首於高績效企業的研究。他們認為，在美國就經營手段而言，太過於重視戰略或組織機構。同時他們又訂了一個假說，他們認為把其他的要素，如組織

信條、型態、環境以及這些要素各依各該企業的能力而加以適應，就能獲得更高的業績，他們認為這是很重要的一環。把彼德以及瓦特門的議論加進去的，是作者之一的艾索斯（Anthony G. Athos）。艾索斯在很早以前是根據吉浦森（Chuck Gibson）的研究而訂定組織為其研究的目標。根據他的研究而提出了下列五個要素，即戰略、機構、制度、型態、最高經營目標。在當時，巴斯卡（他已花了五年的時間針對日本與美國之高績效企業進行研究，同時也已經開始著手寫這本書）與麥金賽公司的經營顧客——菲利普（Julian Phillips）加入了。菲利普把第六個要素之「幕僚」加了進去，同時由於瓦特門對有關組織能力之研究而得到了第七個要素——「技巧」。這麼一來，所謂的「七個 S」（Strategy, Structure, Systems, Style, Superordinate goals, Staff, Skill）的架構」就形成了。本書就是根據這個架構來就日本與美國的組織進行比較研究。

許多人讀了原稿之後都寄來許多評語。這些人包括：本田技研的池見清志，大學的同事喬治（Alexander George）以及偉德斯基（Aaron Widdavsky），威爾斯法果銀行（Wells Fargo Bank）之迪克（Tom Decker），布勞捷特（Timothy Blodgett）以及格來漢（Allison Graham）等先生。此外，調查期間長達六年之久，這期間有許多人也勉為其難，很有耐心地來協助我們。尤其是威爾斯·法果銀行、可口可樂公司以及塞門、休士達（Simon and Schuster）編集部的各位先生，我們都要對他們特別表示謝意。

最後，替我們打出大量的原稿，當我們不高興時也仍然能夠充滿幽默感的瑪麗蓮·魯斯（Marilyn Rose）、勞莉·約頓（Laurie Yadon）、欣喜爾·華德（Cynthia Ward）等人，以及經常給我們鼓勵、支援我們的哈佛大學研究所專攻經營管理學課程的各位先生，以及史丹佛大學企管學校，我們都要特別向他們致謝。

安東尼・G・艾索斯於一九八一年二月寫於麻薩諸塞州安尼斯關
理查・達那・巴斯卡於一九八一年二月寫於加里福尼亞州、培斯卡迪羅之
法布斯特牧場

序

近年來，各國企業經營管理界吹拂着兩股日本風，風眼之一是「日本能，爲什麼我們不能？」（If Japan Can, Why Can't We?），其二，「日本第一」（Japan As No. 1）。前者是部影片，而後者是部名著。然而，風向所至，無不隨之披靡。此次本公司秉持配合國家經建發展，與服務社會及工商企業之宗旨，特推出「日本式經營管理」以饗讀者大眾。本書原名『The Art of Japanese Management』，是一部探討日本式經營管理的上乘之作。從深度、廣度、以及嚴謹度方面而言，較諸前述二者皆有過之而無不及之

感。

本書承蒙戴憲明先生之精心迺譯，復承於國立交通大學及清華大學任教之褚宗堯先生親自審校全部譯文，並惠賜許多寶貴意見，使本書得以如期問世，謹此特表謝忱。

再者，原書作者爲完成此本巨著，六年之間所進行研究蒐集的資料共達三十四家企業之多，其業別包括：汽車、輕工業、零售業、食品加工、家電、飛機製造、電機、機車、銀行、航空、企業集團等。因此，本書之內容確實頗具價值，甚爲值得我國企業界人士之研讀及珍藏。深盼本書之問世，確能助益企業界人士，而提昇我國之經營管理水準，則爲本公司之願。

現代企業經營管理公司

總經理

紅經紹 謹識

中華民國七十一年三月

目錄

第一章	日本是一面成功的鏡子	14
第二章	松下電器的實例	38
第三章	與美國企業之比較	108
第四章	日本文化與企業經營	170
第五章	相互依存	242
第六章	向東洋學習	322

第七章 企業具有凌駕利益之目的

第八章 經營管理之展望

附 錄

世界上唯一將「情緒」制度化的企業

社會

獻給日本的企業界人士

第

一

章

日本是一面成功的鏡子

早在哥倫布時代以前，人類已經具有高度的航海技術。當時的船員們在海上看見的盡是一片平面。繪製地圖的人就在羊皮紙的圖面上把所知道的世界畫進去，並在不吉祥的地方加以註明說：此地住有海龍。這一切在當時已是司空見慣的事。哥倫布就是在這個時代出現。他看到船隻從水平線上消失，可是他同時也發現到船隻並不是突然間消失掉的。首先是船身消失了，接著是帆，最後是桅桿。哥倫布就是從實際的立場，用不同的角度來觀察海洋。

限制人類之能力者，與其說是工具，倒不如說是對事物的看法。根據歷史學家的推論，早在哥倫布之前五百年，就有人開始議論說地球是圓的。不過一直等到哥倫布的時候才給這種抽象的概念賦予具體的意義。他對自己的推測與觀察下了一個最大的賭注。他深信只要一直向前航行一定可以到達地球的另一面，而他終於發現了新大陸又回來了。哥倫布對距離的計算雖然只對了一半，可是在航海技術上却因此打開了一個新的境界。哥倫布的豐功偉業一旦被大家