



第 8 章

总 结

许多日本的制造业公司凭借日式管理方法，都取得了相当的成功。这些管理方法在世界范围内被广泛运用并且在不断发展。

日本管理的起源和实质

管理是企业文化的一部分。企业文化反映出管理价值和行为。一种新的文化不是在一夜之间形成的。它通常是管理者与员工经过多年的相互影响磨合而成的。

变化也受社会环境和历史的影响。例如，日本的集体管理可以追溯到日本农民在田间集体劳动的历史。社会





的历史和文化折射出宗教观念和传统习俗。集约生产与其四个要素能在强调有节制的生活方式的禅宗里找到原形。禅宗是佛教的一个分支，强调打坐沉思。禅宗的思想构成了日本文化和管理的核心部分，尤其是在制造业公司的管理中。图 8-1 表明了禅宗与集约生产的相同之处。

Zen's Ideal	集约生产
自我存在于与他人的交往之中	集体管理
人类是大千世界的一部分	集体管理
无共处便无人类	集体管理
关系	集体管理
“开悟”，精神的终级境界	全面质量管理，及时管理
为克服困难进行不懈努力	改良
打破固有观念	及时管理
“净化”备受重视	及时管理
回归现实世界以实现自我价值	全面质量管理，改良

图 8-1 禅宗和集约生产

值得思考的几点问题

在此书中，我已经阐述了在制造业中日本管理发挥的重要作用。众所周知，在世界市场上日本企业是极为成功的，包括家电、汽车、照相机、半导体制造以及造船等各个行业。

本书还讨论了日本企业通向成功之路的关键因素——集约生产。集约生产并不仅仅是生产管理，它还是一种人员的管理和组织。它是企业追求卓越和实现客户





期望的途径。

现在让我再强调一下本书中的一些重要理念。这些理念现在正在被许多世界顶级公司采纳和运用。

(1) 重视质量、热情、发展和凝聚力是管理的根本。

(2) 在结构和战略方面，内部晋升制度、和谐管理、团队合作、现场管理、长期投资以及竞争精神都是极为重要的。

(3) 相互信任和专业技术人员之间的新型合作关系。

(4) 保持正确的管理态度：

结果与过程(行为)。

自上而下和自下而上的管理方式。

职位—员工和员工—职位模式。

正式(公司提供的渠道)与非正式(员工私人之间)的交流方式。

个人与集体。

个人独创与集体意见。

革新与“小赢”(改良)。

(5) 集约生产及其构成要素——集体管理、全面质量管理、改良和及时管理。这是当今最好的管理模式。

这些理念在各自具体的环境下都是非常有效和有意义的。世界是丰富多彩的，它拥有不同的民族和不同的文化。国际企业将会接纳这种差异，并且学习和融合不同的价值观、不同的意见和不同的思想。他们将会形成自己独特的企业文化，并且在不断有新的竞争对手加入的、激烈的全球竞争中立于不败之地。



全球企业经营之寄语

在当今全球化时代，企业的决策者又该如何展望未来呢？



全球化时代的跨国商业行为

包括日本在内的亚洲国家都有悠久的文化和宗教传统历史。这种传统在某些方面孕育出一些十分有效的原则，但是在另外一些方面则表现出重重障碍。

创新、速度和挑战是美国的本土文化。它不接受任何传统、先例和其他社会限制的干扰。不幸的是，一些美国的企业经理们会发现，无法忍受亚洲管理模式中存在的改革调整进展缓慢的情况。他们在与亚洲的经理和员工打交道时常常表现出一种急于摊牌的态度，结果他们往往一无所获。

跨国公司的渗透

西方国家在资本世界和现代工业一直处于领先地位。当美国和欧洲的跨国公司向亚洲和其他地区扩展之时，他们带来的是西方的管理策略和规则。随着亚洲一些国家和日本的崛起，出现了越来越多的联合企业、战略联盟以及共同体形式的混合企业。

另一方面，许多外国公司在美国的经营管理也十分成功。例如，汽车、钢铁和电器行业。1994 年结束的乌拉圭回合贸易谈判进一步推动了全球化的进程。世界贸易组织正在努力使用统一的世界通用的规则来解决各种贸易问题。这些问题已不再局限于硬件的产品，它还涉及到服务行业和知识产权等领域。

世界正朝着双边及多边的方向发展。我们可以看到，世界经济合作组织的成员国以及其他发达和发展中国家相互渗透、相互依存。这种全球化管理的环境呼唤着新型的管理模式的出现。本书就是为此目的而著。

跨国公司的社会关系

本地人与来自其他文化国家的外来者之间的关系可





以用三个同心圆来表示。跨国公司的社会关系也是如此(见图 8-2)。

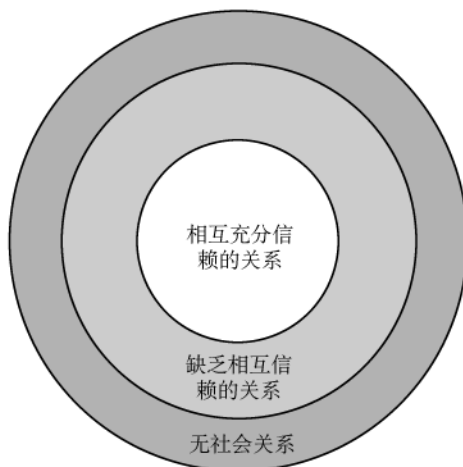


图 8-2 外国公司的社会关系

外围圆圈代表这个国家的外来者。他们与本地人没有任何关系，因此相互之间不存在约束和限制。中间的圆圈表示外来者已经逐渐融入当地的社交圈，并且有一些生意或私人之间的交往。但是双方仍缺乏相互信任，所以交往时会产生一些拘谨和约束。最里面的圆表示外来者与本地人建立起相互信任的关系，而且双方交往不存在约束和限制。这时候，他们与当地核心社会的成员相融合，彼此信赖和谐如家。

跨国公司的最终目标是希望能被当地的文化和人民所接纳，并且融入其中。因此必须去了解当地的人民并做到入乡随俗。另一方面，跨国公司还必须展示自己的企业哲学和原则。这个互动的过程将花费很长的时间，遭遇很多的困难。因此，对于跨国公司的管理者来说，认识到差异性和富有耐心是通向成功的两个关键因素。





深入阅读材料

- 1 Dertouzos, Michael L., Richard K. Lester, and Robert M. Solow. *Made in America*. Cambridge, Massachusetts. MIT Press, 1989.
- 2 Doi, Takeo, *The Anatomy of Dependence*. Kodansha International, 1971.
- 3 Imai, Masaaki, *Kaizen*, New York, New York. McGrawHill, 1991.
- 4 Inamori, Kazuo, *For People and For Profit*. Kodansha International, 1997.
- 5 Morita, Akio. *Made in Japan*. New York, New York. Penguin Books, 1988.
- 6 Sakaiya, Taichi, *What is Japan ?* Kodansha International, 1993.

