



第 1 章

日本的管理

要想了解日本的管理必先了解这个国家及其人民和他们的文化状况。

背景和传统

在讨论日本的管理时，我们必先了解这个国家独特的地理环境，因为这一因素对日本的管理策略影响很大。日本的地理面积只占美国的 4%，是一个人口分布极其稠密的岛国，包括四个主要岛屿及冲绳岛。在这些岛屿上居住的人口达 1.26 亿。日本国土面积的 2/3 为山





地和丘陵，只剩下 1/3 的地区适于居住。其人口密度为每 100 英亩[⊖]土地上居住 134 人，而在美国，每 100 英亩土地上仅住 11 人。

如此稠密的人口分布决定了日本的国民必须相互协作以避免各种冲突。这种协调合作的文化也为集体决策和互帮互助的风气提供了基础。另外，这种存在于全国范围内的合作互助文化还孕育出了所谓的“日式企业”。

二战后，日本的工业发展历经了以下几个发展时期：

20 世纪 40 年代

从零开始 在二战空袭期间，几乎所有的大型工业设备都被毁坏。除了重新配备新的生产设备外，日本的企业界别无选择。必需的修复工作是日本工业得以迅速复苏的契机。

20 世纪 50 年代

低廉产品 价格低廉的日本玩具和一美元一件的宽松女短衫是 20 世纪 50 年代最典型的出口产品。

20 世纪 60 年代

模仿 巨大的好奇心和期待赶超的渴望促使日本国民去模仿发达国家生产的优质产品。对于日本人来说，模仿也是一个学习的过程。

20 世纪 70 年代

优质产品出现 传统的日本工艺与全面质量管理相结合（见第 4 章）。工资低、工作时间长以及全面的质量管理使日本的产品具备了低成本而高质量的特点。日本的竞争力因此迅速增强。

⊖ 1 英亩 = 4047 平方米





20 世纪 80 年代

经济增长 在经济快速增长期间，许多公司在生产和销售方面大力向海外拓展。全球的贸易摩擦也因此加剧。

20 世纪 90 年代

增长结束 大量的贸易顺差及国际融资促使日本公司在国内外进行广泛的投资。日本的土地价格和其他物价迅速攀升。现金出现短缺，经济开始步入低迷状态。

日本的崛起与其他发达国家的经济发展成熟模式相类似，见图 1-1。

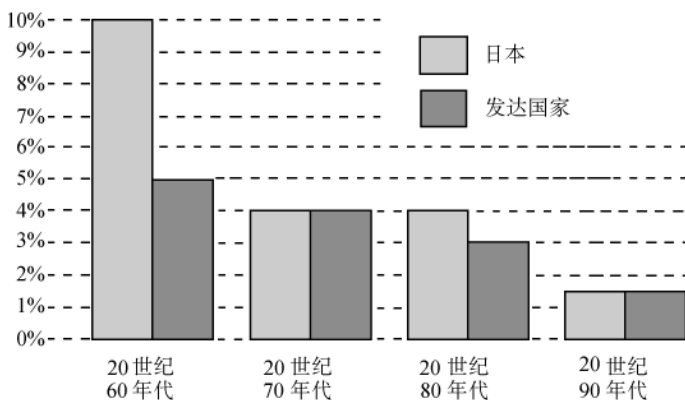


图 1-1 经济增长率



日本企业的特点

随着日本公司在海外的发展，其他国家了解到使这些公司强大和高效的四个特点：

(1) 注重质量。



- (2) 注重热情。
- (3) 重在发展。
- (4) 和谐如家。

注重质量

质量对于日本人来说是根本。在质量问题上他们丝毫不让步。他们要求质量达到完美无缺，因此一直致力于追求和贯彻“零缺陷”标准。即使是95%的合格率对他们来说也是不可容忍的。如果你没有重视质量的意识，那将无法融入日本社会。在日本，重视质量被视为一种美德，并在社会和企业界受到极大的重视。

注重热情

在群体社会，热情是团队合作精神的动力之源。热情能促使共同目标的实现，使相互之间和谐相处并达成默契。在日本，若行事缺乏热情，你将无法成为团队中的一员。NATO一词在日本并非是指“北大西洋公约组织”，而是众人鄙夷的“光说不做”(No Action, Talk Only)行为。松下电器美国分公司是松下电器工业集团在美国的子公司。该公司采用日式管理方式，鼓励员工做到以下几点：

- (1) 乐于求知。
- (2) 敢于承担。
- (3) 善于行动。

该公司的未来管理理念是：“我们已经说了很多，现在我们必须行动”。

重在发展

20世纪80年代是发展时期，日本是当时发展最快的国家。要想谋求发展，就必须具备长远的眼光。一旦发展了，利润就会随之而来。如果只注重短期获利而不顾发展前景，你将无法融入日本社会。就像种植水稻一





样，只要你有耐心，善于合作而且勤奋肯干，最终将会获得丰厚的回报。

和谐如家

注重归属感、亲和力和一体化是日本企业文化的精髓。这些品质将最大限度地发挥团队的力量。公司员工、企业工会、供货商及零售商都是这个大家庭中的成员。当然，这种一体化是双刃剑。它对于外来者会表现出排外和不友好。然而，这种一体化也确实能增强公司或团体的力量。

结构与战略

日本的企业在其结构和战略方面有其独到之处。这种独特性使日本制造业在全球竞争中获胜。

内部提升组织制度

在日本，选拔升职通常是从公司的内部开始。首席执行官们通常是从那些一毕业就被公司聘用并为公司服务多年的员工中选拔出来。他们不是态度强硬的领导，而是合作大家庭中的温和而睿智的协调者。这种内部提升机制在 20 世纪 80 年代经济稳步增长的时候发挥了十分有效的作用。公司的每个成员都有机会得到提升，最终进入公司的高级管理层。每位员工都对未来充满希望并努力工作，最后通常能获得升职。

许多西方公司也实施这种“家庭式”的组织结构制度，杜邦公司便是其中一例。它的高级管理层通常是从公司内部选拔出来的。从杜邦公司的经验可以看出，这种内部提升机制确保了高层管理人员和员工能就一些价值标准和原则达成共识。该制度还能确保员工之间相互理解，并使集体保持活力。





现场管理

“巡视管理”(MBWA)是由彼得·德鲁克提出的新管理形式中的一个重要理念。汤姆·彼德斯和罗伯特·怀特曼在《寻求卓越》一书中也提倡这一全新的管理理念。“室外管理”(MBWO)这一理念也相应被提出。这两种理念都强调管理人员应该走出办公室,深入工厂车间和市场进行调研,以便更好地了解实际情况。这是一种主动的管理方式。作为公司的协调者,日本的高层管理人员通过这种管理方式积极参与日常事务的管理,从而支持和促进各职能部门之间关系的稳定发展。

在西方企业界,也有实行“主动管理”的典型例子。微软公司和惠普公司的创始人便是通过主动管理创造出了成功的企业。

对于公司的高级管理层来说,呆在办公室依赖互连网来管理是远远不够的。网上交流所显示的只是冰山一角。“室内管理”只会带来负面影响,而走出办公室将会使管理者获益良多。仅与公司员工进行交流还远远不够,与外界各种人物广泛接触以寻求新的思路才更为高明。因此,富有求知欲对于管理层来说是极为可贵的品格。

工人在生产线上进行生产,而管理人员则应亲临生产现场。丰田汽车公司的一位工厂经理就常离开办公室,与员工在工厂唯一的餐厅共进午餐。现场管理是一条新的管理原则。

和谐管理

若用适当的词来形容日本的管理,“和谐”二字也许是最恰当不过的了。例如,本田汽车公司的一条管理原则如下述:“坚持不懈地追求工作流程的和谐”。整个流程应保持和谐,而不应引起任何摩擦,从而适应和满足所有员工的各种要求。





只要工作流程进展顺利便能达到和谐状态，一旦工作流程停滞或出现问题，和谐状态自然消失。换句话说，和谐一致的状态是整个工作流程的晴雨表。它不是一个终极目标，而是为员工创造良好的管理氛围的一种手段。正如丰田公司的一条训言所言：“努力营造温暖如家的氛围”。

在对未来进行展望时，丰田公司强调了和谐发展的重要性。公司的发展应该与外部环境，即社会和消费群体保持一致。丰田不仅想成为一个强大的公司，还想成为一个受人尊敬的企业。

另一个例子是佳能公司。佳能公司的企业哲学是“KYOSEI”——为共同的利益而共同工作和生活。佳能所追求的是个人、社会与环境三者之间的沟通与和谐。

电脑芯片行业的高科技公司京瓷公司的总裁认为，和谐是指社会或社区的整体和谐感。他进而指出：“现在正是让这种和谐感遍及全世界的时候了”。这种协调一致不能仅仅局限于工作场所，而应该在全社会、全世界得到大力提倡。众所周知，和谐是音乐的基本要素。企业奏出的音乐就如同一个交响乐团各成员协调配合所奏出的声音。这个乐团就是由一个指挥和各个专业的演奏者组成的单层管理组织。

日式企业集团(Keiretsu)

日式企业集团由附属公司、相关企业、销售商和供货商组成。它们或者与同一家大公司有关联或者就是该公司的一部分。如今，在日本已有六个企业集团：

- (1) 第一劝业银行。
- (2) 富士银行。
- (3) 三菱公司。
- (4) 三井公司。
- (5) 三和公司。
- (6) 住友商事株式会社。





在这六家企业集团中，从事制造业的公司占有总资本的 40% 左右，占有销售额的 30% 左右。集团的所有成员为集团的蓬勃发展而齐心协力，精诚合作。然而由于集团的排外性，致使它在当今全球化时代不适合生存。如果企业集团愿意对外开放的话，它将不存在可以挑剔的其他的内在缺陷。企业集团不失为一个很好的战略同盟。在日本和美国，由制造业和服务业组成的企业集团在各个方面都能达成预期的目标，如质量，成本，上市，流通时间及技术领先等各个方面。

残酷的竞争

虽然从总体上说日本人是善于团结合作的，但是激烈的竞争在日本仍然存在。例如，索尼公司与松下公司，以及基林啤酒与艾沙啤酒之间的相互竞争。另外，有 11 家汽车制造企业为争夺日本国内的客户而相互竞争。当然，它们也在海外市场与当地企业竞争。

当西方企业注重用独创的特色产品赢得客户时，日本企业在很多领域内的竞争也已经达到白热化的程度。如宽屏彩电，中型轿车及 DVD 等。为了在残酷的竞争中获胜，除了产品本身的质量外，其他各种因素，包括产品的颜色、设计、包装、送货、售后服务及价格的制定等，也已经成为制胜的关键。

长期投资

增长可以从不同的角度来衡量。它既可以是销售额及利润方面的增长，也可以是市场占有率的提高。一个企业切不可只顾眼前利益。为何不先投资再耐心地等待呢？开始获一些小利，而后便能赢得巨大的市场分额。现在播种，经过长时间的等待后再去收获。

例如，一个企业在经过大量投资后为顾客生产出品种十分齐全的产品，从而赢得了顾客的认可。这个投资战略就是要将那些产品种类少的竞争对手击败。一





些跨国公司也实施这一战略，即进行全方位的投资，从而培养起顾客对其产品的偏好和购买心理。

接受差异

二战后，日本的销售业从零开始，后来逐步发展到销售电器、汽车、照相机和传真机。然而，除了先前出口的一些廉价商品外，世界对日本和日本产品知之甚少。

这促使日本的销售商为了适应本土化的需求而对自身进行调整。他们说着蹩脚的英语，并且从早到晚忙于工作，甚至周末也不休息。为了增加销售量，他们只有接受当地的顾客及其需求。

一个做国际贸易的销售商必须认识到差异的存在，并采取相应的行动。为了克服文化上的差异，销售商必须学习新的文化并勇于接受它，而不是采取一种居高临下或固守本国文化的姿态。他们必须十分有耐心地与异域文化共处。在国际贸易领域，富有耐心也是一个备受重视的品质。以下是成功进行国际贸易的公式： $D(\text{差异}) + P(\text{耐心}) = S(\text{成功})$ ！

这个公式表明：接受差异并富有耐心便能抵达成功的彼岸！

