



第 3 章

集 体 管 理

集体管理在日式管理中是一个核心概念。它提倡公司像家庭般富有凝聚力，并且实行内部晋升制度、和谐管理等（见第1章）。企业集团就是集体管理的另外一个例证（见第1章）。决策的制定和管理中的交流加强了集体管理（见第2章）。本章将描述集体管理中的另外一些问题。



传统的集体管理

有三个因素支撑着日本传统的集体管理制：年长制、终生雇佣制和公司联合会制度。



年长制

日本的学校一般在每年 4 月开学，次年 2 月结束。众多刚跨出校门的毕业生在 4 月 1 日被雇佣，成为公司的新成员。这些公司的年度财务报表也是从每年 4 月到次年 3 月结束。每年雇佣的新毕业生将在一起接受培训。他们通常被划归为某年受雇的同一批员工。

员工每年的加薪通常是根据其年龄和工龄而定。他们也能定期获得一些晋升的机会，但是仍然以年龄和工龄为依据。当然，同一批员工在技术和能力上都存在差异。其中一些人在几十年后升至最高管理层，而其他人则仍停留在较低的职位。然而，在这种集体管理的环境里，只要有耐心和毅力，任何人都有望晋升至至少中级管理层。毋庸置疑，忠于集体是最根本的条件。

终生雇佣制

在西方普遍存在一种对日本终生雇佣制的误解。首先，它并非一种历史性的传统。因为它在二战前并不存在。其次，虽然公司会公布退休年龄，但是终生雇佣制并未明文写进管理规程。

事实表明，如果没有特殊情况，每位员工都希望并且能够被公司雇佣至退休。这样，公司能使员工有稳定感。同时，公司也希望员工对公司忠诚和乐于奉献。

公司联合会制

公司联合会是一个公司所属的一个企业联合会。它可以加入更高一级的行业联合会。然而，公司的管理层通常会与公司联合会的官员发生一些争论，类似于内部协商。有时，公司联合会的官员也能进入公司的高级管理层。因此，公司联合会也可算作集体管理的一部分。





新型的集体管理

一些新的社会经济现象正在改变日本传统的集体管理模式。

新型团队合作

在过去，经济的稳步增长给那些留在公司参与集体管理的所有成员都提供了晋升机会和发展空间。但是如今情况有所改变。世界政治风云变幻，经济震荡且增长迟缓，国际竞争加剧，高新技术的革新以及对专业化人才需求的增长，迫使企业不断增强自身的核心竞争力以求生存和发展。

新型的团队合作形式正在出现：由不同专业人员组成的团队以及其表现出的团队合作精神。新型的团队合作不同于以往那种要求员工奉献自我，甚至为了集体利益牺牲个人利益的旧模式。

专业人员通常是一些在集体或团队中极具才能，并且干得十分出色的员工。例如，职业足球和橄榄球运动员都会积极参与团队合作以便充分展示和证明他们的个人能力和技术。在奥林匹克运动会的 400 米接力赛上，各运动员不仅需要跑好自己的一棒，还必须相互密切协作。宇宙飞船中的宇航员也必须彼此进行完美的合作才能安全顺利地完成任务。但是，这些宇航员和专业人士可能来自不同的国家。另外，我们会发现国家曲棍球队中的许多职业选手都是来自不同的国家，如俄国、瑞典和捷克等。在 1994 年世界杯足球赛上，只有希腊一个国家队中没有外籍球员。



新型集体管理范例

索尼公司的董事会曾经有 40 名成员，其中大多数



来自公司内部。索尼公司认为，对于一个拥有两万名员工的公司来说，这样的董事会显得头重脚轻而且不能对瞬息万变的经济环境作出迅速的反应。于是索尼公司在公司内部重新划分并命名新的子公司，然后把董事会的 $2/3$ 的成员调往这些部门担任主管进行运作。这些主管不再是董事会成员，但仍然是索尼公司的高层成员。

索尼的下属公司包括：展销公司，家用 AV 公司，信息技术公司，个人 AV 公司，私人移动通信，半导体公司，电脑配件公司，广播及专业系统公司，传媒及能源公司，数字网络技术公司，集团国际事务公司。这些公司都是真正的高科技公司。它们的主管都是在各自领域的专业化人才。索尼公司因此建立起一套新型的集体管理模式。

丰田公司是用另外的方法建立起新的集体管理体系。它正着手建立一个直接由董事长负责的实业风险公司。该公司有管理人员和员工约 40 人。它是一个项目团体机构，主要负责设计、制造和营销与现在市场销售的丰田车风格迥异的新型车。为了完成这项使命，该公司将奉行一种全新理念。这种理念与曾经使丰田成为世界顶级公司的思路不同。这种管理理念将成为丰田公司管理体系中的一部分。而这种新型概念车是针对年轻的一代提出的。

东芝公司正计划把公司拆分为由总部直接管辖的六个独立的分公司。公司总部的董事会成员为十人，大约是以以前董事会人数的 $2/3$ 。这样就建立起了新型的集体管理模式。公司由一个全面完整的大公司转变成为东芝旗下的各个小规模的专业化公司，以便迎接全球化的竞争。

在美国的企业中，通用电气公司的管理目标在于无国界和全球性的领导管理。该公司的首席执行官杰克·





韦尔奇说过：“我们的梦想是在20世纪90年代成为一个无国界的公司。这将排除许多技术、生产、市场、销售和客户服务方面的障碍。”他还试图重新定义老板与手下之间的关系，并主张用部门之间的团队合作来代替金字塔形的等级制，以及从管理者转换成领导者。通用电气公司在这方面所作的努力与全面质量管理中的横向关系有异曲同工之妙（全面质量管理，见第4章）。

IBM公司的信条中要求管理者和员工在三个方面作出承诺：求胜、实施和团队合作。也即在世界范围内的竞争中取胜，实施各项改革，以及无论在任何部门任何职位，公司上下齐心协力通力合作。

得克萨斯仪器公司引入了一种全新的集体管理理念，即战略领导小组制。公司授权各领导小组分别负责各项战略的实施如质量、规划、成本管理等。员工可以参加其中的一个或多个小组以贡献自己的力量并实现自己的价值。

哈利·戴维逊公司是一个顶级的摩托车生产企业。它在过去的十年创下了每年以两位数的速度增长的纪录。公司的信条是“共同工作”。它的目标是让员工、经销商和顾客一起努力来为哈利·戴维逊公司创造价值。

在一些非制造业公司也存在十分独特的集体管理模式。例如，金融投资证券行业的哥德曼·色奇公司曾经由300个所有人来集体管理。他们的利润一直存在于公司，直到他们退休。这种制度营造出一种为公司的共同利益而努力的团队合作精神和氛围。这种由多人集体管理的模式在该公司沿用了130年。直到1998年，公司决定面向公众开放。这种转变使公司赢得了由于公众持股所带来的利润，但在这种新的模式下公司仍然继续受益于新的集体管理模式。





结 语

集体管理可以归纳为以下几点：

（1）日本的集体管理深深扎根于日本的历史和文化。

（2）为了成功地应对不断变化的经济环境，日本企业的集体管理正朝着鼓励专业化人才进行团队合作的方向发展。

（3）美国公司也在企业运作中鼓励团队合作。

（4）新型的集体管理和团队合作精神已成为全球的趋势。

