

Z理论和日本式管理（下）

2011-09-15 14:13:54

闻 华

非专门化的职业发展模式

终身雇用制使日本企业的个人发展模式能够有效打破部门间隔。一个进入某大企业的年轻人，会在公司的同一部门从事不同专业的具体工作，这种工作的目的不仅仅是干事，更重要的是和人。作为当事人，他明白他的主要任务是融入他所工作的团队，所以，他在工作中不会倾向于追求个人业绩，很可能还会有意识地同其他人的工作交叉重叠。这样，相应的组织结构，就同常见的组织理论要求的分工明确、各负其责大相径庭，而这一特色，导致了日本的企业组织结构往往模糊不清。正如另一位日本学者大前研一所言：大多数日本企业甚至连像样的组织结构图都没有。

而且，这个员工不仅要在同一部门做不同的工作，等到他熟悉了这个部门后，公司往往会派他到下属基层单位，从事某种具体业务。这样做，不但可以使他熟悉公司的经营内容，更重要的是可以使他通过这些工作来了解公司的使命和前景，或者掌握公司的顾客群和供应商。总之，是要增加他对公司的感知，进而了解公司那些无法用文件和制度表述出来的微妙性。然后，他可能再次被调回总部，这次有可能进入总部更关键的部门，如人事部。还有可能在各平行部门之间流转。

经过数年的磨炼，他对公司的整体宗旨、发展前景就有了进一步理解。如果高层这时把他再派下去，就有可能是去担任一个基层部门的总管，或者是中层的部门经理。同那些只在技术部门或者财务部门一直干到底的专业人士相比，他不是以专业见长，而是以对公司的总体认识见长。他所领导的部门，在工作中会更好融入公司的大集体之中。

日本企业的这种岗位轮换制，对于技术面非常狭窄的专业岗位也适用。大内说：“在日本的许多公司中，终身工作轮换制适用于所有雇员。电气工程师可能从电路设计岗位调到生产岗位，再调到装配岗位，技术员可能隔几年就要换一台机器或调到不同的部门工作，所有管理人员都要在企业的所有部门之间换来换去。”大内是高度赞扬这种轮换的，而且引用了麻省理工、哥伦比亚等美国大学的相关研究作证，认为横向流动“比岗位固定不变的劳动者更具有活力，更富有成效而且对本职工作感到更满意”。但笔者认为，大内在这里的逻辑不够严密。根据相关研究，工作丰富化确实可以提高士气和满意度，但绩效是否提高还需要验证，而且日本的企业结构决定了这种轮换更多地表现在公司内部的人员融合上而不是绩效提高上。当然，这一点可以充分反映出日本的企业结构特色，如果说美国的企业通过专业分工界限分明有点像“拼盘”，那么日本的企业通过岗位轮换互相融合则有点像广东人“煲汤”。

含蓄的控制机制

日本企业在运行中，最常见的方式是那种心照不宣、配合默契的行为。这种方式，可能会让那些习惯了权责分明、量化绩效的西方经理抓狂，他们往往十分头疼日本人那种不置可否、模棱两可、有话不明说的习气。然而对日本经理来说，懂得心领神会的下属才是好员工，“一切尽在不言中”。

这种运行体制，在本质上是排斥分工体系的，组织的“一团和气”比“职责分明”更重要。那种以明确个人责任为基础的成本核算制度、量化绩效指标等等，在日本都不是有效的控制方法。所以，明确的职责划分，清楚的等级层次，成文的行为规范，在日本的许多企业中就显得多余。控制的目标是人而不是事，控制的手段是软手段而不是硬手段。这种控制方式，与长期评价机制、非专业化职业发展模式是高度一致的。

特殊的集体决策方式

集体决策和个人决策，绝不像教科书所说的那样好区分。大内所说的集体决策，有他特定的含义，而不仅仅指决策参与人数的多少。按照大内的说法，美国人往往指责日本人的拖延和推诿。“如果你去日本卖东西或达成一项交易，你认为需要两天，那么得留出两个星期。如果你幸运的话，你会得到两个字‘可能’。日本人永远也做不了决定。”然而，日本人照样会嘲笑美国人的浮躁和浅薄。“美国人很快就能签合同或做出决策。但让他们执行——他们永远也执行不了。”

美国人在决策中也发展出了参与方式。这种参与一般是以“规则优先”为前提的。只要规则是大家认可的，而且规则是得到各方参与者遵守的，那么，不管你喜欢不喜欢决策的内容，这个决策就应该得到你的支持，除非你指出其他人有违规行为。“我

不赞成你的观点，但捍卫你表达意见的权利”，这种政治上的自由主义立场也渗透到了工商业的运行之中。至于你表达的意见我是否接受，由规则裁决。所以，大内认为，美国人的共识，是一种程序性的共识，而不见得是内容性的共识。为了保证在决策中减少价值观的冲突，大内指出，美国人的集体决策，往往要有意保持参与人数的小规模化。

日本人则不然，他们所追求的是内容上的共识，至于程序问题，他们倒觉得无关紧要。所以，他们的决策不怕参与的人多。日本人会让一个年龄最轻、资历最浅的雇员去提出决策的建议方案。这个年轻人为了使自己的意见能够被接受，会努力寻求各种意见，尤其是要打探上层对这件事情的真正看法，了解公司其他人对这件事情的见解。但是，他的棱角还没有被磨掉，他还会潜意识地在提案中反映出自己独特的见解。随后，在决策意见的交流反馈和修正中，他的上司不动声色地吸取了这个员工的某些有价值的创见，却“蹂躏”了他的锐气，“打磨”了他的棱角，使这个员工以更“圆滑”的方式融入这个公司。

那么，这个员工如果没有创见、或者有意压抑自己的创见、完全迎合上司，是否会得到更好评价？不尽然。如果真是这样，那么，上司的心目中，就会留下一个此人能力有限的印象。所以，日本的老板，还是从内心希望员工能提出与众不同的建议的。之所以要把决策提案交给最无经验的员工去做，就是出于这种考虑。一个过于同质化的企业，往往缺乏活力。负责提案的员工，尽其所能发挥自己的聪明才智是必要的，接受责难和磨炼性情也是必要的。这样做有两个好处，一是能够保证决策提案的新颖和独创，二是能够加快员工对公司价值观的接受和认同。

但是，这种决策方式有一个悖论——对公司价值观的认同程度越高，特立独行的个性发育也就越差。圆滑减少了摩擦，同时也丧失了能碰撞出火花的锋芒。日本的企业往往创新能力不足，与此不无关系。对此，大内有所批评，但也有所保留和偏爱。他强调，决策不仅要本身的质量，还要看所得到的理解和支持程度。大内说：“理解和支持可能取代决策的实际内容。重要的不是决策本身，而是人们投入多少精力、掌握多少情况。‘最优的’决策会被搞砸，同样，‘最差的’决策也会发挥很好的作用。”这种说法，已经表现出他为“最差的”决策进行不适当辩护的逻辑漏洞。

集体负责制

日本的集体主义最为有名，而且大内为这种集体主义做了出色的辩护。大内举例说，一个美国公司的日本分部，曾经鼓励工人提出合理化建议，规定如果工人提出的建议被采纳，可以按这一建议创造效益的比例分成支付给提议者奖金。然而，没有一个日本工人提出建议。工人的回答是：没有任何人能够靠个人的力量对工作形成整体的改进。于是，公司改为分组建议制，奖金由相关小组领取，用于小组的聚餐和度假，结果，情况大不一样，工人和厂方皆大欢喜。美国一个电子公司的日本分厂，建立了美国式的个人绩效计量和付酬制度，结果，引发了女工们的象征性罢工。她们提出的抗议是，应当按照其他日本公司那样计薪，新工人薪酬最低，然后按年资自动加薪，没有人比其他效率更高，因为如果没有其他人的工作，任何个人什么也做不出来。最后，公司只好放弃美国式绩效薪酬制而改用了日本式的年资薪酬制。

大内认为，这种集体主义是最符合工业化的组织观念。工业化社会在本质上是整体性的，分工越发展，人们互相依赖的程度就越高。任何人都不能独自完成一件工业产品，所以，日本人的集体主义价值观，能够自然而然地与工业社会相适应，而西方式的个人主义，给工业社会带来的是无休无止的冲突。所以，强调个人主义，会使社会“充满敌意”、“病入膏肓”，而日本式的集体主义，能够使文化与技术高度融合，使社会变得“自然淳朴”。在这一方面，大内的观点，对梅奥在《工业文明的社会问题》一书中提出的问题做出了日本式回答。

但是，大内的答案回避了一个问题，就是从前工业化到后工业化社会的集体主义差异。前工业化的集体是同质化的，是泯灭个性的。这同前工业化社会缺乏分工紧密相关。而工业化后的集体，是异质化的，是个性张扬的。固然，工业化带来了个人主义的充分发展，现代生产技术和分工打破了传统的社会关系，但是，建立在尊重个性基础上的新型集体（团队），与传统的建立在同质集合基础上的集体有着本质差别。而对于这种差别，大内显然不够重视。如果看不到“集体→个体→团队”发展链条之间的否定之否定关系，就有可能把前工业化的泯灭个性举措，当作走向后工业化的灵丹妙药。大内自己，并没有给出日本如何由传统的集体价值观转变为现代的集体价值观的路径分析。大内的书中，基本上没有谈到日本在战后的民主化改造所带来的社会变化，在这一点上，他还比不上松下幸之助来自实践的感知。

关注整体

大内指出，日本人进入一个企业，几乎等于进入了一个新的家庭。个人和组织之间是“整体包含”的。但美国人进入一个企业，只是标志着这个人承担了企业中的某项具体工作，而不是把自己全身心交给企业，所以是“部分包含”的。大内也承认，这种“部分包含”具有积极意义，它可以使某个人能够轻易从一个社会活动圈转移到另一个社会活动圈，也就是有职业和业余的区分，而日本人是没有“业余”的。职业范围内日本人不能也不会顶撞上司，否则就会影响和谐。然而过分压抑分歧和冲突，积累起来的怨气也会破坏集体。所以，日本人往往下班后还要与同事和顶头上司一块去小酒馆喝酒，或者在办公室举办晚会。而借酒醉眼朦胧，下属可以适当放肆一下，以奚落嘲讽上司为乐，发出正常状态下不能明说的抱怨。这正是维护团体的一种补充方式。

由于是整体包含，所以，与员工的全身心投入相对应，日本的企业对员工的关心是全方位的。大内认为，这正是日本企业的优越之处。进而他推论道：“在封建制度下形成的基本社会模式促使日本人做好各种准备，从而形成了依靠家长式的力量来满足他们的需要和以忠诚作为报答的关系。”他甚至隐隐约约地要告诉人们，正是日本工业化的过程中没有摧毁旧有的社会结构，才诞生出了日本式管理。

按照大内的归纳，美国企业的特色同日本企业相反。他列举出二者的比较如下：

所谓Z理论，就是在比较日本和美国企业差异的基础上，由大内提出的一整套同日本式管理有些类似或者接近的组织建构与经营运作的基本准则。其主要内容，包括建立在长期雇用基础上的稳定环境，个人和组织的高度融合，形成开诚布公、容纳批评的和谐平台，建立起信任、友谊与合作关系，能够形成有机的团队，上下之间没有等级森严的鸿沟，经理实施的是走动式管理，等等。总之，生产经营和社会关系是高度一体化的。大内认为，这种Z理论是走出管理学迷谷的路标。为此，美国需要向日本学习。

文档附件：

隐藏评论

用户昵称： (您填写的昵称将出现在评论列表中) 匿名

请遵纪守法并注意语言文明。发言最多为2000字符（每个汉字相当于两个字符）

6559

发表

中国社会科学院电话：010-85195999 中国社会科学网电话：010-84177865；84177869 Email：skw01@cass.org.cn

投稿邮箱：skw01@cass.org.cn 网友之声信箱：skw02@cass.org.cn 地址：中国北京建国门内大街5号

版权所有：中国社会科学院 版权声明 京ICP备05072735号