

全球化壓力下的日本企業

● 笠原清志

1997年夏季一場金融風暴從根本上動搖了日本戰後高速成長時期以來的整體經濟體制，這一體制在全球化和信息化的新經濟時代，顯露出了「制度性疲勞」，也愈來愈暴露出日本消費者「富國貧民」的窘態。近年日本國內要求減少政府干預，改革產業結構和推進勞動力市場流動化的聲浪日益高漲。

東西方對峙的冷戰時代是日本經濟發展最為迅猛的時期，當歷史進入1980年代時，大洋彼岸的美國曾經發出「日本第一」^①的驚呼。然而正如櫻花綻開時固然絢麗，但花期卻十分短暫一般，隨着1990年代泡沫經濟崩潰和日元急劇升值，日本的經濟和企業經營迅速轉入了低谷。冷戰結束後，世界經濟秩序重新排列組合，一個高度全球化、信息化的國際社會日益迫近，包括中國在內的東亞諸國的經濟飛速成長成為無可爭議的事實。1997年夏季一場金融動盪暴風驟雨般席卷了整個東亞，所有這一切都從根本上動搖了日本經濟和企業經營的固有體制。戰後高速成長時期以來的日本的整體經濟體制，對於全球化和信息化的新經濟時代顯露出了「制度性疲勞」。

日本經濟及企業經營的特點，在於政府對民間企業活動的積極干預、企業之間的長期穩定關係、強調穩定的企業組織及人事管理制度。其中大多是在二戰時期，整體性有效地利用

國家資源的過程中誕生的。這種被稱為「1940年體制」的日本模式^②，戰後對於趕超歐美的技術水平和擴大日本製造業的供給能力發揮了巨大作用。但這種趕超型經濟和重視生產者和企業組織長期存續的體制，已不能適應全球化和信息化的發展，也愈來愈暴露出日本消費者「富國貧民」的窘態。

面對現實，近年日本國內要求減少政府干預，改革產業結構和推進勞動力市場流動化的聲浪日益高漲。尤其對於信息、通訊和金融等領域，人們普遍認為只有減少政府干預，鼓勵民間企業爭相創新，才是產業結構變化的根本出路。因此，有關政策鬆綁的宏觀話題業已取得共識，海外媒體和學界對此也有廣泛報導和議論。但對於1980年代曾經在全世界紅極一時的日本企業經營模式的未來走向，無論日本國內還是海外均無人能夠給出一個令人滿意的答案。本文力圖借鑒企業核心能力 (core competence) 理論，從比較組織論的角度重新審視日

本企業的競爭實力，同時探討在全球化和信息化時代，日本企業經營機制的未來走向。

一 「日本企業」悲觀論及製造業

對於日本企業現狀，日本國內一部分人持悲觀論調，一部分人則強調日本企業高科技產品和零部件加工的優勢。悲觀論者以長期性經濟零增長和持續下跌的股價、地價及設備投資的減少為由，側重強調日本製造業對美國的利潤份額處於劣勢，且呈日益擴大之勢。

圖表1從日美雙方進出口產品中各抽取了前10位產品。日本對美國的出口基本是高科技產品和生產資料，而在美國對日本的前10位出口產品中，農產品和水產品等第一產業產品佔了六項。所以，儘管在美國對日出口產品中，半導體等電子部件和辦公設備分別佔據第一和第二位，但美國

對日出口卻部分表現出類似於發展中國家出口結構的特點。

比如1994年大和綜研的一份調查報告指出，美國《財富》(Fortune)雜誌統計的製造業企業世界500強中，日本所佔利潤份額在1993年接近9%，比之1989年下降近3%。相反，美國企業1993年利潤份額為49%，上升了近10%。同時，日本企業股東的資本利潤率下降到2%，而美國企業為15%，兩者差距日益拉大。

至於強調日本企業高科技產品和零部件加工的優勢的論調(牧野升、唐津一和芬格爾頓[Eamonn Fingleton]等)^③則撇開股東資本收益率，而着眼於美國製造業的衰退與日美貿易收支的結構性變化，並由此強調日本企業，特別是製造業的競爭優勢。對此派觀點，可從通產省的《通商白書》(1996年度版)和大藏省的《貿易統計》中得到一定程度的佐證。

圖表2為以美元結算的日本對海外出口中生產資料所佔的比例。圖表3則為不同類型出口產品的數量推移。

對於日本企業現狀，日本國內一部分人持悲觀論調，一部分人則強調日本企業高科技產品和零部件加工的優勢。前者側重強調日本製造業對美國的利潤份額處於劣勢，且呈日益擴大之勢。後者則着眼於美國製造業的衰退與日美貿易收支的結構性變化，並由此強調日本企業，特別是製造業的競爭優勢。

圖表1 日美之間相互出口產品目錄 (單位：千美元)

	日本對美出口目錄(前10位, 1995年)				美國對日出口目錄(前10位, 1995年)			
	商品	金額(\$)	前年比%	構成比%	商品	金額(\$)	前年比%	構成比%
第1位	汽車	22,088,313	86.1	18.3	半導體等電子零部件	5,461,249	157.5	7.2
第2位	辦公設備	14,183,660	95.0	11.7	辦公設備	4,862,462	126.3	6.4
第3位	半導體等電子零部件	10,164,659	133.8	8.4	玉米等穀物	3,539,641	113.3	4.7
第4位	汽車零部件	7,915,219	102.0	6.5	肉	3,511,986	131.2	4.7
第5位	精密儀器	6,545,723	111.7	5.4	木材	3,196,748	102.1	4.2
第6位	動力設備	5,181,089	108.5	4.5	汽車	3,118,928	157.1	4.1
第7位	圖像設備	3,511,855	107.6	2.9	煙草	2,400,730	107.6	3.2
第8位	電子線路用品	2,506,167	112.6	2.1	海鮮	2,402,641	96.3	3.2
第9位	通訊器材	2,357,877	87.0	2.0	水果蔬菜	1,094,772	107.9	2.8
第10位	音響器材	2,152,161	92.3	1.8	飛機	2,019,147	65.6	2.7

資料來源：據日本通產省編：《通商白書》各論(1996)，頁581-89。

1980年代，為經濟不景氣所困擾的美國企業大膽地推進企業結構調整和組織創新，淘汰不盈利部門，轉而重視利用外部資源。今天，世人讚歎美國的復興，卻不知美國製造業越繁榮，其對從日本進口的零部件、原材料及機牀的依賴就越大，每年1,000億美元的對日貿易赤字也就越難以撼動。

與1990年相比，雖然日本的汽車、電視機和照相機等耐用消費品的出口在其後五年間減少了30%，但機械零部件、工業用原材料及生產資料的出口卻呈擴大趨勢。1995年，生產資料在日本出口總額中所佔比例達到61.6%，耐用消費品的比例則不到16.5%。這表明從1990年代初期開始，日本的出口結構發生了巨大變化。1985年廣場協議以後，日本企業的海外生產，特別是對東亞各國的直接投資飛速增長。今天，日本在東亞四小龍和東南亞投資建立的合資或獨資企業所生產的耐用消費品，已直接出口到歐美各國。因此日本直接對歐美各國的耐用消費品出口確實有所減少，但由於東亞及東南亞各國本身尚不能完全提供生產這些消費品所需之零部件及機牀，因此東亞和東南亞地區耐用消費品生產越擴大，就越加深對日本零部件和生產資料進口的依賴，而且這樣的體制業已成為固定的趨勢。

1980年代，為經濟不景氣所困擾的美國企業大膽地推進了企業結構調整和組織創新，大幅度降低了固定勞動力成本，淘汰了不盈利部門，轉而

重視利用外部資源(out-sourcing)，從而大幅度提高了利潤率。但如果仔細分析重振活力的美國企業，可以發現在原材料、零部件和生產資料上，美國對日本企業的依賴仍然十分巨大。比如芬格爾頓對此就有詳細的研究④，舉例如下：

英特爾(Intel)公司的閃速內存(Flash-Memory)是委託夏普等日本企業生產的。

摩托羅拉的高性能動態內存條(DRAM)，預定通過其與東芝的7.2億美元的大型合作項目由仙台的工廠生產。

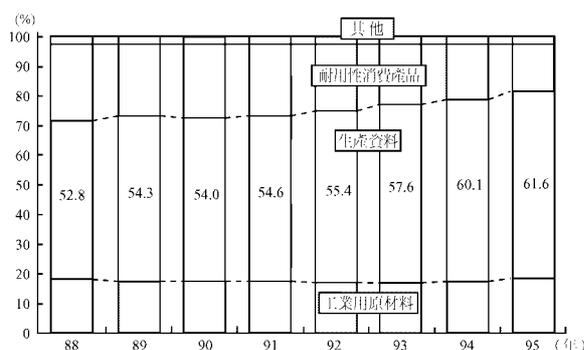
應用材料(Applied Materials)的液晶配電板是通過與日本重型機械的生產廠家小松的合作項目在日本國內生產的。

Amudar的下一代電腦主機(Main-Frame)的設計及製造是由富士通進行的。

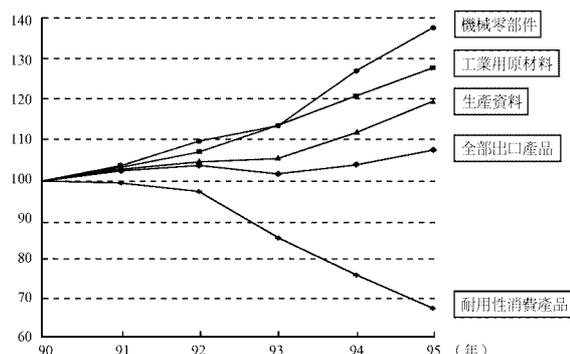
DEC的筆記本電腦是由日本西鐵城生產的。

惠普(Hewlett-Packard)的RIS芯片(RIS-Chip)中很多是由和日立的合作項目生產的。

圖表2 以美元結算的日本對海外出口中生產資料所佔的比例



圖表3 以美元結算的日本對海外不同類型出口產品的數量推移



IBM現在自己生產的最先進打印機的引擎部分多是依賴日立供應。

諸如此類的事例今後還將繼續增加，而其中大多隱身於數字之後不為人知。今天，美國經濟空前繁榮，世人讚歎美國的復興，卻不知美國製造業越繁榮，其對從日本進口的零部件、原材料及機牀的依賴就越大，每年1,000億美元的對日貿易赤字也就越難以撼動。

二 企業核心能力的視點

企業核心能力的理論，是1990年代初期由密歇根大學 (Michigan University) 的普哈勒 (C. K. Prahalad) 和倫敦商學院的哈梅爾 (Gary Hamel) 提出來的^⑤。所謂核心能力，指的是隱身於企業內部的獨自的技能、技術或知識的綜合。站在這個角度上，可以說企業之間競爭的本質不在於那些看得見摸得着的最終產品，而在於那些表面上看不見摸不着、實際上卻是創造新產品新技術、或者說進行知識創新所必需的企業特有的資源及能力，而其中最重要的應當是人力資源。因之，企業間競爭的本質，即是應用本企業特有的核心能力，去爭取市場主導權的競爭，而不是別的其他甚麼。從這個意義上講，企業應立足長遠目標，努力發現、培育、保持並發展其核心能力，同時要在自己的產品和服務中找到靈活發揮這種能力的有效方法。

那麼，我們應如何認識日本企業，特別是其製造業的核心能力呢？日本企業在高工藝 (high-engineering，即高度的製造工藝技術) 領域領先於世

界，成功地進行了組織整體的知識創新。正如野中鬱次郎闡述並將其理論化的那樣^⑥，生產過程中的小團體活動，跨越各個職能部門的新產品開發小組，對於局外人來講近乎是封鎖性的日本的「企業系列」體制等等，都是通過對話來促進組織內的無形和有形的知識循環的體系。分散於各個小組、車間或部門的無形的知識技能在企業組織內部充分共享信息和技術，進而在企業組織整體層面上進行知識創新，從而將這些信息、技術和知識轉化為企業整體的核心能力，這是日本企業維繫其競爭優勢的真實所在。但是，這種日本式的知識共享和知識創新體制的問題在於，它尚沒有完全和企業的整體理念、企業首腦的領導能力以及僱傭和人事考核體系自覺、有機地整合為一體。

科學技術和企業組織的存在方式，與一個國家的文化和傳統價值密不可分。在美國，眾多風險企業 (venture-enterprise) 和充足的風險資金 (venture-capital) 的存在，對人員流動的制度性保證，對獨創性和企業家精神的強調以及對失敗的寬容等等，都是深深根植美式文化和傳統價值的。而這些文化和價值觀，又正是美國的基礎專利多於衍生專利，在超小型計算機處理系統以及電腦軟件等領域佔據壓倒性優勢的根本原因。然而美國的科學家發明了晶體管、液晶、自動調焦和激光技術，卻沒有能夠使之商品化和量產化。將這些發明和專利商品化並進行大量生產，進而稱霸世界市場的，是日本企業和它的技術人員^⑦。如果有社會體制和制度的保證，那麼發明和發現通過個人天才是可以實現的，但將其商品化並付諸大量生產

核心能力是指隱身於企業內部的獨自的技能、技術或知識的綜合。可以說，企業之間競爭的本質不在於那些看得見摸得着的最終產品，而在於企業特有的資源及能力，而其中最重要的應當是人力資源。因之，企業間的競爭其實是應用本企業特有的核心能力，去爭取市場主導權的競爭。

在全球體系中，美國製造業企業正通過有效利用虛擬組織的外部委託模式，一方面在高工藝領域不斷依賴於日本、甚至台灣等東亞新興工業地區的企業，另一方面將經營資源和優勢不斷集中於高科技領域。而日本企業雖在高工藝領域保持壓倒性優勢，但在信息、通訊、金融等領域卻節節敗退。

的製造技術和工藝技術，則需要眾多領域的人們共同協作。日本的文化傳統及迄今為止的日本企業體制正承擔起了這一機能，尤其是通過質量管理活動等日本式經營，將量產化的技術和知識在製造現場進行不斷改善，造就了日本企業的競爭優勢。

世界知名的管理專家德魯克(Peter Drucker)曾經指出，應當把高科技(high-technology)和高工藝的概念加以明確區別。日本企業最為擅長，也是日本製造業競爭優勢的關鍵，是其高度的製造工藝的優勢。當然日本在汽車、電視機、照相機和機牀等產品上應用了高科技的技術或零部件，但其本身並不一定就必須是高科技產業。美國製造業企業正通過有效利用虛擬組織(virtual-corporation)的外部委託模式，在全球體系中一方面在高工藝領域不斷依賴於日本、甚至台灣等東亞新興工業地區的企業，一方面將經營資源和優勢不斷集中於高科技領域。而日本企業在高工藝領域保持壓倒性優勢的同時，也開始試圖在高科技領域有所作為。當然，高科技與高工藝本是互為因果的，沒有後者，前者無法完成商品化和量產化。另一方面，在信息、通訊、金融等領域，自1980年代後期以來，經濟全球化和金融技術高科技化的浪潮滾滾而來。在這些領域，毫無疑問對企業的高科技和跨國界經營提出了更高的要求。而政府的過度干預，直接間接的各類限制妨礙了企業開拓新的產業領域，理所當然地造成了日本企業在這些領域的節節敗退。另外，企業的投資意向和股東的權力行使方式的不同，某種程度上也決定了日本企業在利潤率和股東資本收益率上必然遜美國一籌。

三 組織革新的視點

進入1990年代以來，有關美國企業復興的話題，常常與對日本企業的悲觀論調相提並論。而美國企業的復興雖有受益於日元升值、美元貶值的因素，但更被認為是由於其在高科技和信息產業的領先地位和硅谷所體現出的那種創新精神，以及對風險企業的資金援助和培育機制的完善。所有這些因素，在企業管理手法上則表現為人員精簡、僱傭調整、組織重構、事業更新、通過虛擬組織對外部資源的有效利用等等。這些手法當中既有引入信息化裝備帶來的組織革新，也有移植日本式經營並將其徹底美國化的因素。事業更新，指的是「為謀求成本、質量、服務、速度等企業指標的變化，而對企業經營進行徹底反思，以謀求根本性變革」。同時，虛擬組織是美國為對抗日本企業之間的「系列」(keiretsu)聯合，通過按不同目標靈活借用企業之間的經營資源，並利用信息高速公路從外延上擴大本企業的能力，從而形成更為有效的「網絡系列」。

今天，人們認為這種美國經營體系的革新，使其在電腦、信息和金融等產業上贏得了一種「實際標準」(de facto standard)，並通過知識產權加以保護，由此美國實現了無通脹的經濟增長，也使一部分美國企業創造了巨額利潤。毫無疑問，這種經營革新的模式是在美國的社會結構和組織文化的前提下自我生成的，而這套風頭正健的美式標準也並非完美無缺：

(1) 首先，採用虛擬組織和網絡系統，從長期視點看，對企業的知識創新和技術革新究竟會產生甚麼影響？隨着眾多美國企業越來越拓深全

球化經營，在零部件和生產資料上也就愈加依賴於日本和東亞新興工業地區，而知識創新和技術革新的過程也就愈遠離生產第一線，這對軟件技術和基本專利等原理性和基礎性研究也許並無大礙，但對提高和改良衍生專利技術和高工藝技術以及製造工藝能力卻絕非福音。

(2) 大幅度的組織結構調整、僱傭的不穩定性和流動性的增加，將有礙於組織內部的知識和信息的共享，並加劇知識信息的隱匿和個人佔有。這一過程的推進，會否導致組織整體知識創造力的後退？對於在組織內從事工作的人而言，通過工作掌握的知識信息乃是其個人財產，是保證自己在組織內部升遷的個人武器。僱傭的不穩定及人事考核中過苛的極端業績主義，必然導致組織內部成員在知識信息上的隱匿和個人佔有，亦極有可能割斷組織內部的知識共享和代際承續。

(3) 事業重組的過程要求應用信息技術和設備對業務進行根本性重構。這不僅是以信息系統直接連接組織上下層以加快決策速度，也使大幅精簡中間管理層以降低勞動力總體費用成為可能。製造業向海外轉移的擴大，總體上將減少社會中收入階層，會有拉大社會階層收入差距的傾向。同時，在事業重組的過程中，因減少了組織內中間階層而使組織內部階層收入差距擴大成為不可避免。儘管美國的工會領袖，甚至一部分經濟學家 and 政治勢力也對這種社會性同時也是組織內部的階層收入差距的擴大表示憂慮，但這種體系不僅支撐着美國的經濟景氣，同時亦深入其社會肌理。換言之，美國經濟越景氣、企業業績越擴大，失業率越下降，其社會性組織內的收入差距也越擴大，這幾乎成

了一種固定模式。不僅如此，作為所謂「新經濟」論證據之一的企業勞動力成本的下降，在大型貨運公司全美貨運服務(UPS)的罷工事件及其後工會的凌厲攻勢下，已是山窮水盡。現在，美國臨時工的待遇改善問題日益政治化，以往那種通過減少正式僱傭工人以達到降低勞動力成本的做法日漸其難。這種傾向，又在中國和東亞諸國生產能力扶搖直上而導致世界整體性供給過剩的化工和汽車行業上表現得尤為明顯。

有鑒於此，日本企業、特別是製造業的組織變革該具備怎樣的視點呢？日本企業的組織體系，在某些產業(特別是高工藝部門)確立了相對較高的生產優勢，理所當然地也成了其他國家的研究對象。美國企業快速恢復競爭力的理由之一，就在於將日本企業的零部件供給體系和質量管理活動等企業運營方法進行了美國式的消化吸收。而美國企業通過機構調整、組織重構以及虛擬組織對外部資源的有效利用等等，進一步節約了人力和時間資源，從而更徹底地降低了成本。而這恰恰擊中了難以彈性地推進僱傭結構調整的日本企業組織的要害。同時，美國在經濟全球化過程中先聲奪人，確立了電腦、信息和金融等的「實際標準」，並在這些方面佔據了壓倒性的世界優勢，這表明美國企業具備了一種自我更新能力，將時代變化帶來的挑戰，轉化為企業組織革新的能力。

與此同時，東亞四小龍和東南亞諸國，憑藉日本及歐美企業的直接投資和技術轉移，開始急起直追日本企業。這些國家，引進了日本企業生產方式的優點，特別是借鑒日本的高工藝技術和製造工藝及生產管理體系，

在事業重組的過程中，因減少了組織內中間階層而使組織內部階層收入差距擴大成為不可避免。換言之，美國經濟越景氣、企業業績越擴大，失業率越下降，其社會性組織內的收入差距也越擴大。美國的工會領袖，甚至一部分經濟學家和政治勢力也表示憂慮。

而又沒有特別受到低工資和舊式生產組織、比如固定的觀念和職務意識的制約。儘管金融危機的爆發，暴露了這些國家在技術人才培育、技術轉移和勞動生產率改善上的不足，以及過度依賴外資，但與金融體制問題一樣，只要這些問題得到解決，不僅成熟的產品領域和勞動密集型產業，以亞洲市場為對象的各類產業今後將更空前地轉移到這一地區。

基於以上認識，日本企業在保持高工藝優勢的同時，應在甚麼方向上進行組織革新和勞動人事制度的變革是非常明晰的，即改革的方向在於企業明確自己的核心能力：(1) 進行組織性知識創新；(2) 保持和共享組織的知識信息；(3) 加強組織間(包括不同文化環境之間的)知識信息的轉移。美國社會對於勞動力移動和彈性僱傭的制度保證，使美國企業可以通過結構調整和組織重構來降低人力成本，提昇企業業績；同時，美國企業往往有明確的職務劃分和決策責任以及以此為基準的人事考核和能力主義管理。企業只有對其所需人才可隨時聘用，對不需要的人才可依企業判斷予以解僱，結構調整和組織重構才可充分發揮效應。因此，對日本企業而言，戰略性的結構調整和組織重構固然重要，但現在更要求站在核心能力的視點之上，提出超越以上戰略的新的經營理念和哲學。

四 日本企業經營模式的改革方向

甲 日本式經營的特徵

作為日本企業僱傭制度特徵的終身僱傭，是一個表達日本經營管理的

整體概念，指的是那些輔助終身僱傭的各類經營管理制度(年資型工資和升遷及福利待遇等)。但近年的實證研究已表明，這一概念作為日本企業僱傭制度和經營本質的表述並不準確。以年功工資為例，歐盟各國男性白領的工資類似日本男性藍領員工，甚至比之更呈年資式上升。提出終身僱傭這一命題的人，依據的也僅僅是平均離職率的比較。所以，正如小池和男指出的那樣^⑥，日本企業的僱傭及經營制度的特徵，與其說是終身僱傭及年功工資，莫若說是：(1) 大企業藍領員工的白領員工化以及由此產生的平等化傾向；(2) 日本勞動者對提高勞動生產率的積極配合。而與此相輔相成的，是在企業內部勞動力市場上形成的廣泛技術熟練和長期激烈競爭的體制。

將通常只有白領員工才具備的企業內部的廣泛的知識經驗，也適用於大企業藍領員工，使之形成企業內部廣泛的技術熟練，這要求企業對員工能力的評價不僅僅以顯性能力為對象，而是必須在長期範圍內努力開發員工的潛在能力。毫無疑問，這使工人對技術革新具有很強的適應能力。企業的發展對工人意味着職位的升遷和機會的增加，而企業內部工會對這一體制又是採取協作態度的。企業內部工會使勞使關係企業內部化，對工人勞動的「激勵、同化、整合」的機制，與企業組織的發展壯大互為一體，相輔相成。

企業不斷在市場變化中審時度勢，謀求自身的發展，要求其擁有將員工吸引到企業經營中來，並參與到組織管理中來的方法和理論，即要有「同化和整合」的方法和理論。換言之，企業需影響其員工的價值觀和思

美國企業將日本企業的零部件供給體系和質量管理活動等企業運營方法進行了美國式的消化吸收，並通過機構調整、組織重構以及虛擬組織對外部資源的有效利用等等，進一步節約了人力和時間資源，從而更徹底地降低了成本。而這恰恰擊中了難以彈性地推進僱傭結構調整的日本企業組織的要害。

想，必須造就認識到變化和適應本身都不會損及自己利益的員工和工會。在此意義上，長期僱傭和其他一系列日本企業的體制，一方面帶來了企業內部的整合效率和內部競爭，另一方面又由於企業外部競爭的存在，而形成了由於排他機制和市場佔有帶來的外部效率，二者相輔相成。所以，日本式的長期穩定僱傭體制，不僅對企業內部技術熟練的培養卓有成效，對提高員工的企業凝聚意識和勞動生產率也卓有貢獻。儘管長期穩定僱傭只限於大企業，但通常認為它對中小企業的勞動制度亦影響深遠，它不僅使企業內部的技術熟練的形成具備了經濟合理性，也提高了對每個員工的激勵。正因為存在這樣的狀況，知識和技能的隱匿和個人獨佔並沒有格外成為一個問題，相反組織內部知識技能的共享和代際承續卻進行得頗為順利。

乙 日本式經營的變革方向

然而，上述日本企業的外部環境今天正面臨着巨大變革。隨着日本國內經濟增長速度的下降、企業組織成員的高齡化、年輕一代觀念的多元

化，一方面，以年輕階層和白領階層為中心，僱傭機制越來越趨於流動化，對外則加速了經濟全球化的進程。對應這種國內外的變化，同時立足於日本製造業的核心能力的觀點，可以預見今後在社會生活和就業機制上將會出現一系列新的變化。

企業的僱傭機制和人事管理將更加努力去適應個人價值觀和生活方式。擺在日本企業面前的是兩種選擇：一是修正現有體制，引進多元化的僱傭形態，而又盡量保存組織整合的管理和決策機制；二是從以往的單一型人事管理制度向複線型多重結構的人事管理制度轉型。從這個意義上講，日本經營者團體連盟提出的新的僱傭體系有一定的啟發意義。在這一體系中，通過將僱傭形態和個人價值觀和生活方式掛鉤，將每個人的職務領域和升遷途徑明確化，從而大幅消滅企業內部的技能教育和資格形成的成本。同時，在確保組織內部核心人才的前提下，擴大期限合同制的員工，通過這種方式精簡企業組織，使企業可以根據需要隨時招募人才。

能力主義和業績主義管理將越來越多地進入企業管理當中，個人的責

隨着日本國內經濟增長速度的下降、企業組織成員的高齡化、年輕一代觀念的多元化，擺在日本企業面前的是兩種選擇：一是修正現有體制，引進多元化的僱傭形態，而又盡量保存組織整合的管理和決策機制；二是從以往的單一型人事管理制度向複線型多重結構的人事管理制度轉型。

圖表4 日本經營者團體連盟中間報告提出的新型僱傭體系

	僱傭形式	適用對象	工資	獎賞
長期集蓄能力 活用型	無期限合同	管理人員、綜合和技能部門的基幹人員	月薪制或年薪制、職能工資、工資晉升	固定部分+按業績變動部分
高度專業能力 活用型	有限期合同	專業部門(企畫、營業、研究開發等)	年薪制、業績工資、無工資晉升	按成果分配
彈性僱傭型	有限期合同	一般性職務、技能部門、銷售部門	計時工資、職務工資、無工資晉升	固定

今天，經濟飛速發展的東亞諸國面臨的問題之一，就是在確立獨自的管理文化與勞動力市場之前已被歐美模式所壓倒和協裹，使得獨自的經營管理文化和勞動力市場未能得到充分的發育和確立。於是，精英階層和傳統的工人階層在意識上和工資待遇上的差距越拉越大，這將導致集體性組織性的知識技能的創造愈發困難。

任範圍和能力主義及業績主義的適用業務和領域將變得明朗化。日本企業組織的特徵之一，就是被稱為有機體組織的職務分擔的模糊化。這是因為組織成員之間價值觀和行為方式的共有化程度較高，但在對個人能力評價和明確對集體成果的個人貢獻時往往令人感到棘手。日本企業引入能力主義管理時往往會激化組織成員之間的摩擦，引入年薪制也並沒有真正拉開個人差距等等，蓋源於此。如果說上述組織結構的特徵，基本上是源於社會文化構造和社會脈理，因此改革起來較為困難的話，那麼，至少，明確個人責任和權限、界定能力主義管理方法的適用業務和範圍將會越來越重要。

科長、部長及車間主任等管理階層中，工資將和職務脫鉤，而和資格並軌，這樣即使工作內容發生變化，工資水平也將保持不變。為對應多媒體市場的激烈變化，確立能夠進行頻繁的組織內部調動和組織變革的體制，東芝等公司目前正以非工會成員的科長級以上管理階層為對象，進行按資格定工資的改革。管理職位與工資脫鉤會促進公司內部的流動，也使母公司和海外子公司之間的人事交流更為順暢，使企業可以根據市場和公司內部情況來調配人才。

將會有越來越多企業，在以往以「在崗培訓」(on the job training)和「轉崗培訓」(job rotation)為中心的企業內部人才培養體系之外，建立和完備外部培訓和研修機制，特別是向大學研究生課程和研究室的派遣研修將日益重要。正如野中鬱次郎指出的那樣，在個人和組織的知識創新機制上，日本企業的強項在於無形的知識體系和組織內部的知識共享。如果說知識創

新是在無形和有形的知識之間呈螺旋形的相互作用中進行的話，那麼對日本企業來說，吸收不同文化背景的外國籍知識型人才，更加有效利用大學研究生院或研究所的實用人才培養機制，從而提高企業的無形知識向有形知識轉換，今後將越來越重要。

五 結 語

當企業的人事考核體系更側重於個人而不是集體，或企業的評價機制更側重於短期性的顯性能力而不是長期性的潛在能力時，企業員工往往會表現出將個人通過工作掌握的知識技能視為私人財產，不願傳授給他人的「知識隱匿」意識。而在一個僱傭不穩定的社會，擁有他人不具備的知識信息，乃是保護自己職位的有力武器。在就業流動化和能力主義管理盛行的今天，如果想要保持知識和信息及人際網絡在組織內部共享的機制，在某些特殊的行業和階層，僱傭的穩定和年資型的人事制度及集體評價體系的存在仍然是必不可少的。

一個國家的企業經營和就業制度原本帶有其社會意識、社會結構和傳統習慣的色彩。企業經營只有和本地社會文化具體而有機地結合對應，企業組織才能達到有效的運作。今天，經濟飛速發展的東亞諸國面臨的問題之一，就是在確立獨自的管理文化與勞動力市場之前，已被歐美模式所壓倒和協裹。獨自的經營管理文化和勞動力市場未能得到充分的發育和確立，現行做法游離於社會意識和社會結構以及文化傳統。於是，浸染歐美經營文化的精英階層和習慣於當地社會文化傳統的工人階層，在意識上和

工資待遇上的差距越拉越大，而這又必將導致集體性組織性的知識技能的創造愈發困難。日本企業在藍領工人的組織性知識技能創新上，確立了諸如質量管理活動等有效的做法。但現在面臨如何確立研究人員、管理階層等白領階層的組織性知識創新體系。面對經濟全球化的發展，對於日本企業而言，多以無形默契的形式與人員和組織渾然一體的組織性知識信息技能等等，如何向不同文化背景下的企業組織轉移，是今後的一個重要課題。為此，許多日本企業正試圖通過靠攏ISO等國際基準，來重新規範日本式的做法，以此謀求新的知識創新的契機。

最後，必須強調，與知識創新同樣重要的，是開發出來的知識技能如何在企業內部得以保持和共享。只要存在並非所有知識都能夠明文化的現象，只要日本企業的優勢仍主要表現在製造業中的高工藝技術上，那麼，「知識共享」就依然是一個重要的課題。今天伴隨產業結構的急速變化和經濟全球化的浪潮，企業的經營管理正在發生激變。對一個企業組織來說，重要的是如何從核心能力的視點出發，以何種形式改革本企業或本產業的哪一部分。為此，有必要從集體和組織性知識創新、知識信息技能在組織內部的保持和共享的視點，來重新審視知識創新的課題。

徐向東 譯

註釋

① Ezra F. Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1979).

② 小林英夫、岡崎哲二、米倉誠一郎，NHK取材班：《「日本株式會社」的昭和史》（東京：創元社，1995）。

③ 唐津一：《產業空洞化幻想論》（東京：PHP研究所，1994）；Eamonn Fingleton, *Blindside: Why Japan is Still on Track to Overtake the U.S. by the Year 2000* (Champaign, Ill.: Buttonwood, 1995)。

④ 同註③Fingleton，頁109-10。

⑤ Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for The Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

⑥ Ikujiro Nonaka and Hiro Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1995)；野中鬱次郎：《知識創造的經營》（東京：日本經濟新聞社，1990）。

⑦ 牧野升：〈樹立對高技術產品的自信〉，《產經新聞》政論欄，1994年11月25日。

⑧ 小池和男：〈企業內部的廣泛熟練〉，載並木信義編：《日本社會的特質》（東京：日本經濟新聞社，1981），頁143；小池和男：《日本企業的人才形成：處理不確定性問題的技能》（東京：中央公論社，1997）。

笠原清志 日本慶應大學社會學博士，曾任北京大學現代日本研究班日方主任教授，現任立教大學社會學教授。主要研究方向為產業社會學、組織論、技術轉移和跨文化經營。