

管理前沿：天然的局限性与生俱来日式管理模式日渐衰微

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/21/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_89\\_8D\\_E6\\_c25\\_21076.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/21/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_21076.htm)

在索尼这剧烈的人事变动后面，我们在追问为何要选择一个美国人执掌一个日本顶级企业时，更多的专家注意到了日式管理模式的衰败，在与西方管理方式的对决中，已经明显落了下风。日本企业的管理模式在20世纪80年代成为世界经济和管理界学习的楷模，但日本企业在环境剧烈变动的20世纪90年代，并未能持续其繁荣兴盛，反而一蹶不振，人们不禁要反思其传统管理模式的局限性。作为现代工商管理教育的发源地，西方管理方式一直在全球有其积极的代表意义。日本企业和欧美企业有着截然不同的企业文化、经营理念、决策方式、人事和工资制度。就管理模式的稳定性而言，两者都具有鲜明的个性特征，保持一定程度的稳定性，并会随时代和环境演变而有不同程度的改进。但日本企业一直以来倡导的管理模式正面临着下一阶段经济发展的挑战。天然的局限性 北大纵横管理咨询公司合伙人彭焯认为，从绩效管理体系的基础来看，日本企业有着天然的缺陷。他分析，绩效管理体系的基础是职务分析。职务分析包括工作分析和工作评价两部分内容。职务分析作为这两部分的整体，它是采用科学方法收集工作信息分析工作信息，再按工作的性质、繁简、难易和所需资格条件，分别予以分类与评定，并在此基础上形成职务说明书。最终的职务说明书就是绩效管理的立足点和根基，离开了职务说明书，一切形式的绩效管理都只能是空谈、乏味而没有说服力。“而在这一点上，日本企业的职务分析普遍表现得模

糊和含糊，非常不清晰。究其原因，还是受到日本文化的影响。从历史上看，日本属于农耕民族，农耕民族的特征首先表现为‘集体内部的互助合作’，即‘家族主义’。与个人才能比较，他们更重视协作和技术的作用。这一点体现在日本企业的管理中就表现为公司强调集体观念，要求部门的工作大家都来做，每个员工的工作划分不细，很多岗位的职责划分是模糊的，甚至存在明显的重叠和交叉。缺陷是非常明显的：如果对一件事每个人都负责的话，实际上就都不负责任，一旦出现了问题是无法找到责任人的，因为职责没有细分到个人。”彭焯认为，日本企业过分强调“合作”的作用事实上是对企业不负责任的表现，比如说：“日资企业进入中国后，多数仍采用日本本土的管理模式，比较强调‘团队’的作用，不强调‘个性’的发展。这种观念直接导致企业忽视个性，甚至会忽视创新。”在他看来，日本企业最近几年缺乏创新与一直以来倡导的“团队”作用有关。“斯金格熟悉西方的管理模式，在行动上也比日本人要更大胆，他成功指挥索尼收购米高梅就是最好的表现。索尼需要一种更开放，更懂全球市场的领袖来带领他们。”王一表示。体制僵化日本企业管理模式存在着僵化和要素流动缓慢的局限性。如在人事制度，日本企业实行终身雇佣制，虽有利于员工的稳定和长期发展，但却妨碍了员工之间能力的发挥和竞争，不利于大规模的技术创新。“这事实上与日本人保守的天性有密切关系。”“有项统计称，日本游戏公司员工年龄层偏高，普遍超过32岁，这在全球游戏行业中处于‘高龄’。这可能也与日本企业实行的终身雇佣制有关。日本人对自己的公司十分忠诚，通常一辈子都会待在同一家公司，而日本公

司也会以照顾员工稳定生活为重要责任，如果公司没有迫切危机或员工犯了重大过错，通常不会解雇员工，所以‘终身雇用’的伦理或者是日本企业文化的稳定来源，但多少也会让整个企业变得僵化缺乏活力。”彭焯介绍。更重要的是，在经济衰退时期，终身雇佣制的传统和经营思想妨碍了企业通过裁员等手段进行财务改善和组织重构，降低了企业抵御风险和衰退的能力。日本企业在工资制度上实行年功序列制，这是一种把“资历工资”和“能力工资”结合起来的工资制度。职工从进厂起每长一岁，工资就增加相应的固定额。年龄的大小和连续工龄的长短不仅是决定工资高低的重要因素，还是决定职务晋升的重要依据。“所以，在日本企业里很难看到年纪轻轻担任要职的工作人员，但在欧美一些公司中却有这样的事例。”黄沛说。与此相反，欧美企业将员工的工资与职务、责任和表现直接挂钩，有利于企业内部竞争和创新精神的培养。同时雇员数量随经济环境变化而增减，企业承受衰退的能力较强。“在决策和意见交流方式上，日本企业强调集体决策和意见一致，决策过程缓慢。虽然决策一旦确定，执行较顺利，但却难以适应新经济下瞬息万变的市场环境；而欧美企业的决策方式则不同，决策过程迅速，虽然企业内部可能会对决策存在不同意见，但却能对市场环境作出及时的战略反应和调整。”黄沛表示，“和日本企业打交道，能够感觉到他们的谨慎，因为决策比较缓慢，作为个人，不能发表任何意见。”王一举了一个成功的案例来说明西方管理思想与日式管理模式碰撞的结果。1999年作为第一位非日籍COO的巴西人卡洛斯戈恩。在日产的头一个月里他就敏锐地发现：日本公司决策效率低下的原因在于蔓延在

公司里若干年的决策程序上的潜规则日本的职业经理人往往会不惜一切成本地回避犯错误，以便更好地保护他们的职业饭碗。这一度被视为是日本经理人的职业智慧。于是，戈恩设计和建立了全新的决策程序和结构，他不仅打破了过去日本企业沿袭多年凭年龄、教育程度和经验提升的陋习，而且一个由多部门经理组成的联合决策小组，也将日本经理人原本的职业惰性转变成了新结构下人力资源的优势。然后，他惊喜地发现：日产上上下下的员工很快就接受和适应了这种管理程序的变化。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)