

JMA2012经营革新建言

提倡共进化

2012年11月

一般社団法人日本能率协会

前 言

日本企业正面临着严峻的现实考验。在激烈的全球竞争中，迄今为止曾拉动日本经济发展的支柱产业也开始步入困境，虽然各家企业都在积极推动经营改革，但今后的发展模式未必明晰。过去的成功轨迹难以重新复制，企业家们似乎开始丧失自豪感和自信心。

但是，我们不要忘记，日本企业曾从焦土废墟中再次站起，勇敢地进行过挑战，一次又一次地创造出为世界所瞩目的技术和产品，实现了稀有罕见的经济增长，这是不容怀疑的事实。其实，不论身处任何时代，日本企业都一直是勇敢的挑战者。因此，我们需要通过经营者的气概与行动力挖掘企业的潜力，实现经营的连锁性革新。

基于上述认识，为探讨日本企业未来的生存之路、与其所存在的相关课题以及解决方案，我们成立了3个研究会从去年开始进行讨论。例如，由亚洲精英及专家共同组成的研究会就热烈地讨论过“不要紧吗，日本企业？”、“如何改变日本的经营？”、“日本人，你要拿出自信！”等问题。

日本能率协会今年将迎来建业70周年庆典。迄今为止，我们曾与日本产业界共同为解决各企业的经营课题，就提高能效、重质经营、加强中层管理人员及现场工作人员的能力等开展了相关活动。而今后，我们需要通过回顾与反思重新思考未来应该发挥什么作用。本研究会对此也积极地提出了意见和建议。

本建言主要从管理进化这一角度阐述了如何给日本企业带来活力并推动其可持续地发展。如果能成为各位经营者重新思考本企业的经营模式或行为并对能成为对未来充满自信的契机将不甚荣幸。

目 录

前 言	1
第1章 问题所在 —— 探讨日本企业未来的生存之路	3
1) 涉及人的相关课题	
2) 涉及企业和组织的相关课题	
3) 涉及国际化的相关课题	
第2章 经营革新建言	5
“共进化”(正在申请注册商标)	
—— 以“勤勉日本之风格”持续挑战价值的创新,共同构建亚洲新一轮的富饶与繁荣	
建言 I. 以“人本经营”为根基,与员工共同进化	6
经营者通过明确指出公司的经营目的与目标来点燃员工内心的火苗	
1) 以“工作的喜悦”为核心的同时,培养员工不畏艰难的品格	
2) 高举梦想大旗,走多样性之路	
建言 II. 企业体质要从重管理向重创造转变	8
1) “从管理者变为企业内部经营者”,即改变中层管理人员的意识	
2) 革新工作流程,提高组织的创造力	
建言 III. 与亚洲共同发展,构建新一轮的富饶与繁荣	10
1) 坚持与当地社会共同发展	
2) 与当地的劳动者共同成长	

第1章 问题所在 一 探讨日本企业未来的生存之路

1) 涉及人的相关课题

我们需要梳理一下目前日本企业所面临的课题。回顾一下迄今为止这些课题得到解决的日本企业的优势是什么？同时还要把握目前组织内外所发生的变化。

当我们再次探寻日本企业的优势之所在时，会发现那就是具有强烈个性色彩的经营者的领导力和道德观、勤勉认真工作的人才以及在前两者基础上所孕育出的高超的技术力和强大的现场力。再加上以从中至上而下为代表的经营体制及其与现场相挂钩的努力。此外，还包括始终共同挑战难关的合作企业群体等。

这就是被形容为“坚如磐石”的员工与企业的一体感，是反映“企业的发展要依靠人的努力”而日常进行实践的日积月累的结果。这一“重视人才”的经营才是日本企业强大的源泉。员工们正是在这种环境中安心工作、锐意创新的。

但是，现在的日本，社会自身的根基已经发生变化。少子老龄化发展迅速，生活走上富裕之后的代价带来了不断进取精神的衰退，上班族也发生了变化。他们似乎丧失了工作干劲和对工作意义的追求，也不知工作的目的何在。同时，无法描绘未来生活蓝图而充满不安的人也在增多。在职场，人与人的合作意识越来越淡薄，患有精神疾病的人决不在少数。

对上述也可称之为“人之根基的弱化”的涉及人的相关课题，我们需要重新思考“什么是工作”以及“怎样工作”的问题，同时要真正地反思我们现在是不是“珍视每一个人”。

2) 涉及企业和组织的相关课题

企业、组织的经济活动的本质就是创造价值及解决社会问题。日本社会确实存在少子老龄化问题、巨大天灾的风险隐患以及能源危机等，问题堆积如山。但反过来这些问题也为企业创造了寻找新生意的时机。

企业要想向社会提供新的价值就必须具有创新性和创造性。反之，没有这些特质就难以立足。过去，受世人追捧的创新型企业曾不断催生魅力产品和服务，但他们中很多已荣光不再，陷入低迷。

日本企业或许已经失去了对“新一轮繁荣”的想象力和解决新问题的创造力。而且这未必都能归咎于外部原因，组织内部阻碍创造力的原因应该也不少。

综上所述，“企业体质和创造力的进化”才是日本的企业和组织所面临的巨大课题。与“成果、效率、短期”相比，更要重视“价值、创造、中长期”的视角，日本的企业必须排除阻碍组织内部创造力的因素，促进多样性，向能够活跃开展创新活动的企业体质进化。

3) 涉及国际化的相关课题

日本地处亚洲，是亚洲成员之一。而亚洲拥有世界近半的人口，同时每年都保持着经济高增长。日本与亚洲各国长期以来关系紧密，与亚洲的进出口贸易额和直接投资额的世界占比年年递增。同时，亚洲今后的发展对日本也给予了厚望。

但是，日本虽然在亚洲具有50年以上的投资业绩，实际上日本企业的影响力却在逐渐走低。跨国企业和新兴国家企业以及当地企业在竞争激烈的亚洲市场都发挥着各自的优势。

就上述“日本市场的缩小和国际竞争力的减弱”这一课题，日本企业必须挽回在亚洲乃至世界上的影响力，同时找出今后的发展之路。

第2章 经营革新建言

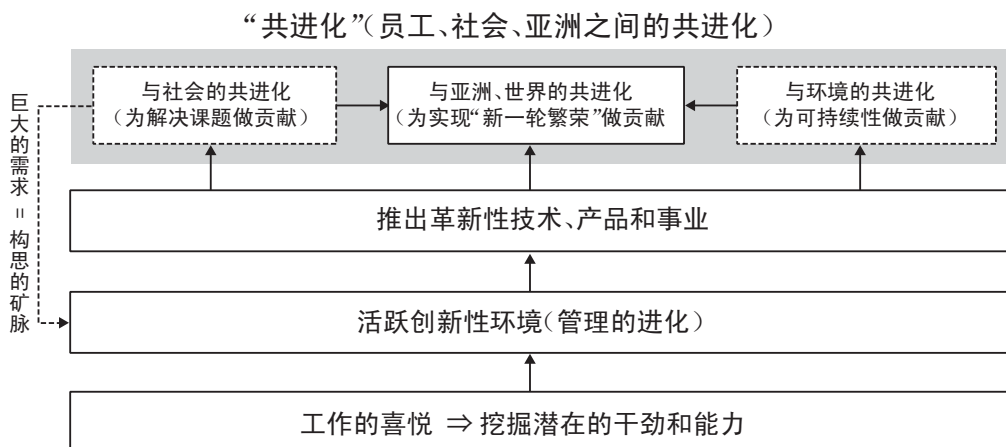
共进化—以“勤勉日本之风格”持续挑战价值的创新，共同构建亚洲新一轮的富饶与繁荣

共进化(共同进化)是生物学上的一个概念,意指“多个物种在生存和繁殖过程中互相影响、逐渐进化的现象(广辞苑)”。

企业的生存意义何在?即员工们以为社会提供有意义的价值为共同价值观不断挑战难关,通过成就他人无法效仿的事业赢得客户、地区及社会的信赖,实现可持续的发展。企业经营中的共进化即通过企业的行动或影响力,与员工、客户和社会共同发展。

日本企业具有深厚的道德观、高水平的技术力、质量管理能力和集团力这些优势。再加上唯日本才有的人才培养体制和精细的待客服务,有很多亚洲的企业家都希望能向日本学习。这些都是过去的日本企业孜孜不倦努力经营的结晶,是通过所有员工的热情和认真努力获得的回报。而这正是我们在世界上引以为傲的“勤勉日本之风格”。

日本企业若想在今后的成长之路上与亚洲共同发展或共同创造新的价值,就必须对这一“勤勉日本之风格”重新思考。同时,还需要通过挖掘员工的潜在干劲和能力,向活跃创新性环境的管理进化,不断推出革新性的技术、产品和事业,为解决亚洲社会的课题发挥作用,共同构建亚洲新一轮的富饶和繁荣。通过有效发挥“勤勉日本之风格”这一日本企业过去所培育起来的优势,同时向世界级企业虚心学习,从而再次实现员工、社会、亚洲乃至世界之间的共进化。为实现此目标提出三个建言。



建言 I . 以“人本经营”为根基, 与员工共同进化

所谓的“人本经营”是指尊重人本身所具有的锐意创新能力及合作精神, 主动创建有活力的业务集团, 不断向新的价值挑战。重新思考“人本经营”的根基, 以使企业长期生存。

经营者通过明确指出公司的经营目的与目标来点燃员工内心的火苗

1) 以“工作的喜悦”为核心的同时, 培养员工不畏艰难的品格

员工与机械设备不同, 是有思想的活生生的人。经营者如果是将自己的理论强加给员工的话, 是很难得到他们积极地响应的。但是如果能让他们信服公司的工作目标或各自的职责, 他们就会锐意创新、积极工作。也就是说让其信服而非说服才会发挥员工的主观能动性, 最终取得成果。

企业家应该常问员工: “我们公司为何而立?”、“自己的工作如何与社会相关联?”、“所属部门的使命是什么?”。而且通过与同事分享这些思路就会带动全体的奋进。同时, 目的或目标越难实现之后的成就感就会越大。经营者应该经常关注工作现场的“喜悦感”。

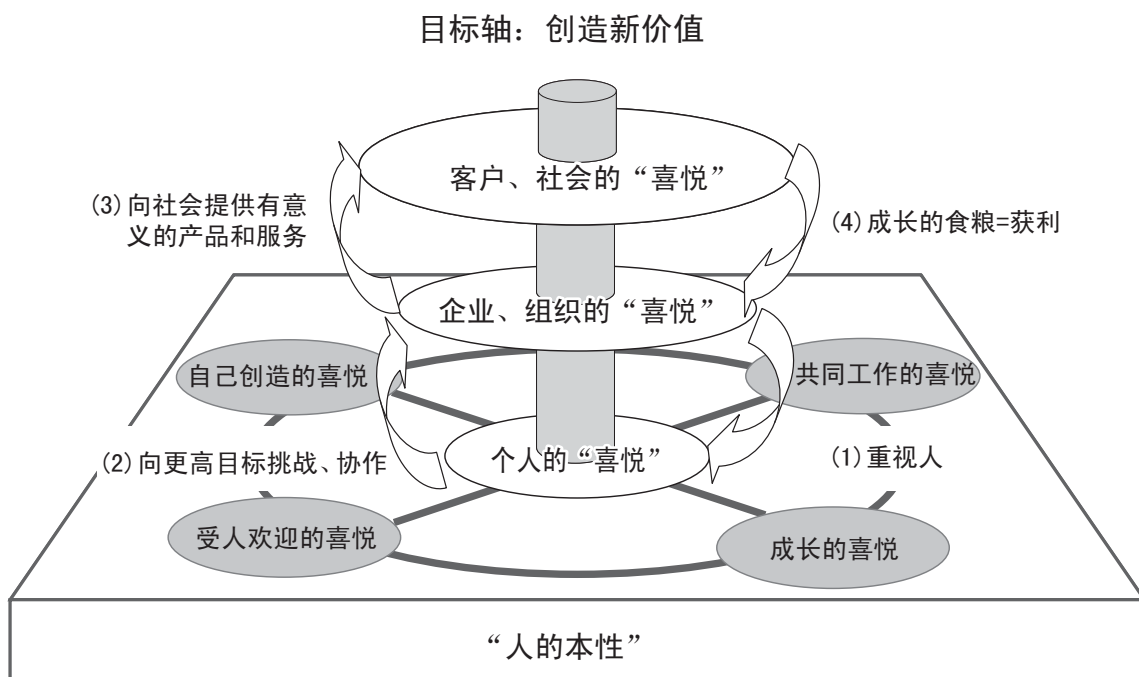
再有, 优良企业都有各自的企业文化。所谓的企业文化是对人们日常行为的一种暗示。员工们如果明确知道自己应该做什么, 就会随机应变、立即做出正确的判断。这是成年累月的智慧结晶, 非他公司可以简单效仿。企业文化是企业的实力和潜力。经营者们承继着企业文化的同时, 也随时代潮流积极磨练着自己。

2) 高举梦想大旗,走多样性之路

员工素质不同、能力各异,也分别拥有各自的想法和长处。而在激烈的国际竞争中,组织需要多种多样、丰富多彩的人才。其实越是异质人才,组织的协同效应就越大,也越容易产生强大的创新能量。

同时,异质集团发生分裂或冲突的能量也很大。但是,只有克服正常的矛盾,才有可能向更高层次的价值进化。也正因为如此,经营者们才更需要高举梦想大旗,加强与员工的沟通和对话。此外,还需要注重信息的流通。只有让员工们对公司的未来方向、工作意义和目的产生共鸣,向心力才会增强,才会达到协同一致的效果。

在梦想大旗这一共同目的轴之下,“个人的喜悦”与“企业、组织的喜悦”以及“客户、社会的喜悦”紧密相连时,就会孕育出新的价值。进入良性循环的组织可以说就是具有持续创造价值能力的新一代组织。日本能率协会为了让企业成为这样的组织,正在推进名为“能力开花-KAIKA”的运动,即同时完成人的成长、组织的活性化和社会化,开展价值创新活动。



建言 II. 企业体质要从重管理向重创造转变

创造无法被“管理”。组织自身的“色彩”就规范创造力,而员工对此会敏感地体察到。唯有完善环境对此进行强化,组织需要下决心重涂自身的“色彩”。

1) “从管理者变为企业内部的经营者的”,即改变中层管理人员的意识

因组织的膨胀而产生的问题十分严重。组织变大以后,管理式色彩不知不觉中加重,只关注组织而非经营的中层管理人员越来越多。这样一来,各种各样的组织壁垒开始筑起,经营与现场的距离也开始拉开。若要提高创造性就不能跟随这样的中层管理者。因为他们会使“迎合他人、跟随性人才”增多,“有棱角的人才”无法发挥其作用,内向型员工会遍布整个组织内部。

此问题靠相关负责部门是无法解决的。经营者自己必须要认识到问题所在并采取必要措施。因为改变员工的意识和行为非常困难,只有经营者才有能力排除各种抵抗势力,引导公司朝良好的方向发展。高喊改革的经营者有很多。但实际上员工们也在揣摩经营者的认真程度。充满感染力地宣传企业的生存意义和走向,改变体制,甚至对人事评估系统进行改革,也就是说只有持续并彻底地进行改革,员工的行为才会发生变化并得到落实。

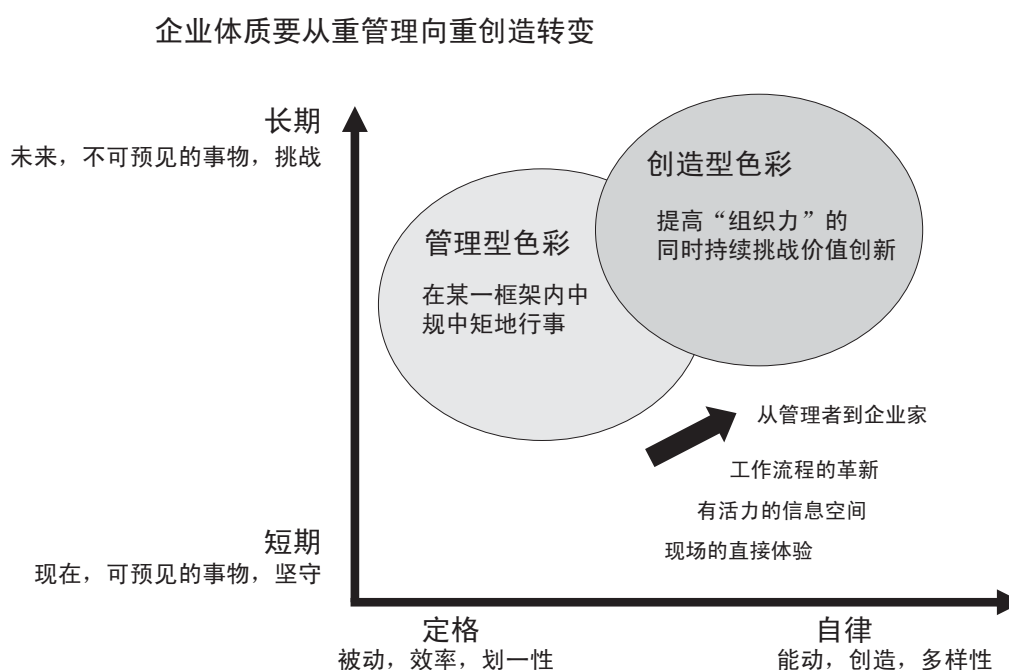
2) 革新工作流程, 提高组织的创造力

对现场的管理不能过于依靠规则, 同时要更正偏于内向型的公司内部协商机制和运营体制。所谓的创造性活动是指以为客户或社会创造价值为共同目标, 在一定的紧张氛围中进行思想火花的碰撞。人本身具有锐意创新能力。不是进行过度管理, 而是让员工感受到“工作的喜悦”, 这样他们的创造性就会自然而然地迸发而出。也就是说要大胆地改变思路, 比如改变传统的工作方式、人才的录用配置评估、组织架构等等。

今后仍然要一如既往地追求效率, 但是如果用人时一味追求提高经营成果, 就会削弱员工的干劲、阻碍他们的锐意创新能力。在管理方面使用的他动词有很多, 比如“培养”、“调动其干劲”, 等等。但人是有思想的, 要用自动词的自我“成长”, 自己“鼓起干劲”才行。领导如果能有这样的发现并付诸于行动, 组织的氛围一定会发生变化。

此外, 人的创造性思维和行为始于想象力, 但如果没有体验就没有想象力。而回过头来看一看我们现在的职场, 其实大家过于依赖于IT或外包, 直接体验的东西越来越少。所以我们必须通过现场的经验积累来培养感受力、认知力和直觉力。哪怕是师徒式的人才培养或者行业交流进行修炼也是有效的。过去的日本企业对这些都是非常重视的。也就是说不要仅仅追求眼前的效率, 而要花费时间和功夫培养人才, 打造创造力的基础。

此外, 为更容易地接受不同的鼓舞和激励, 需要开展多种多样的交流活动(公司内外), 同时创建可以吸收各种思路的环境。



建言III. 与亚洲共同发展,构建新一轮的富饶与繁荣

日本作为亚洲中课题发达的国家需要应对各种社会问题,创造“新一轮的繁荣”。为此也要向优良企业全方位学习,通过提升“日本风格”向更高层次的管理进化。

1) 坚持与当地社会共同发展

日本企业要想与亚洲共同发展,首先就应该思考如何才能使亚洲社会的人们生活得更美好。这既不是通过增加亚洲国家的人们不擅长使用的高端多样化的功能来提高产品的附加价值,也不是简化功能提供廉价的产品。而是要虚心学习当地的文化、习惯,出售具有当地泥土气息的产品与服务。此外,还要在基础设施的完善和健康、环境、生活等可以使当地社会更繁荣的领域,倾斜性配置经营资源。

我们要做的不是简单的扩大规模,而是要与亚洲建立维持稳定的关系。如果仅仅是利用廉价劳动力,所发挥的作用不过就是增加就业而已,但如果再加上积极为当地的产业发展做贡献的意愿和行动的话,影响力就会扩大,就会实现与亚洲的共赢。

今后,日本企业要想继续成为亚洲国家“效仿的”对象,继续保持“无法被简单效仿”的高水准,就必须继续挑战。同时还要向当地社会和优良企业虚心学习。在此过程中不断提升“日本风格”。即通过学习亚洲的长处,包括快速决策、多样性、实现目标的热情等,向更高层次的管理进化。

另一方面,日本企业未必将自身的存在及行为背景让当地的人们有一个很好的了解。所以,除广告宣传以外,还应该积极地在当地的媒体通过电视剧、文化内容渠道等,增加对一般大众群体、客户以及员工的信息传播,努力加强人们对日本的深度理解。

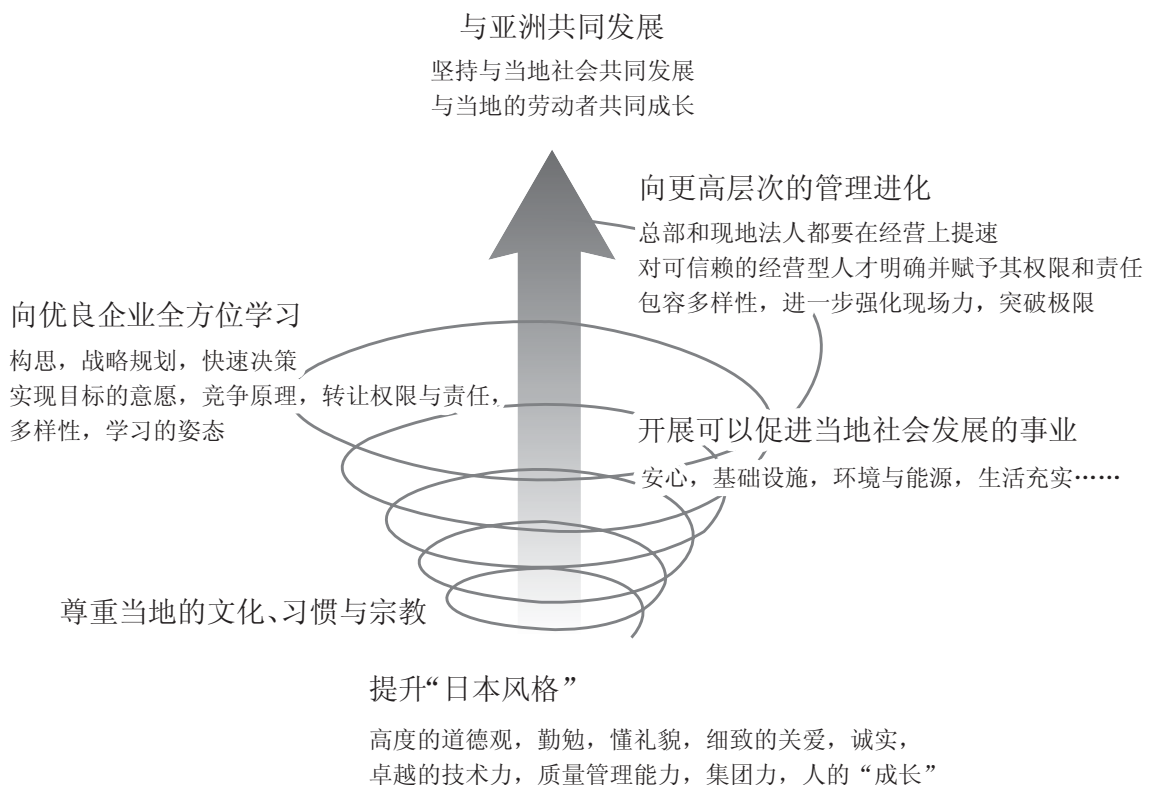
2) 与当地的劳动者共同成长

如何录用当地人才对日本企业来说是一个重要的课题。特别是如何挖掘和培养经营型人才是企业取得成功的关键。寻找有潜力的人才,对其进行培养最终赋之以经营重任。培养经营型人才需要时间,这方面需要企业下决心。

在当地取得成功的日本企业都非常热心于员工的培养。因为企业认为工作的质量或生产率不仅受员工的能力和技术的影 响,更受工作态度和 工作热情的影响。同时,经营者们都从内心里期待着员工的成长。“我们最开心的是听到当地员工们说:能在这家公司工作太好了!”是现地法人经营者们的共同心声。

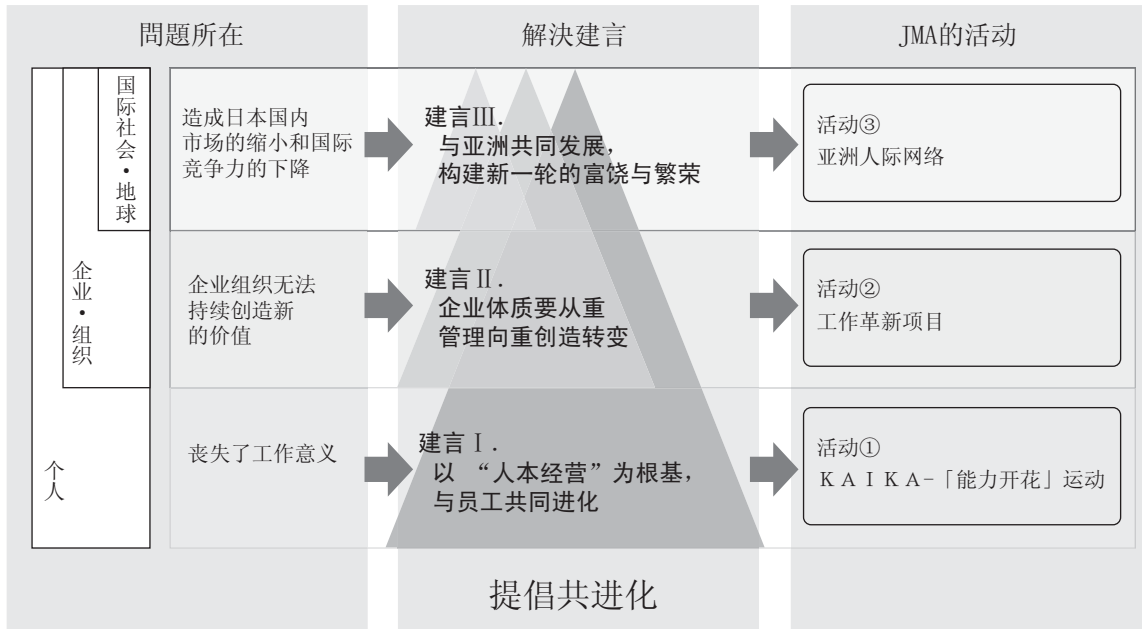
同时,当地企业身上也有很多值得日本企业学习的东西。例如,可以创造更多的机会让日本的年轻人在现地法人或合作企业工作、体验,使双方互相学习、共同成长。

再有,共同挖掘、指导、培养当地有希望的企业,与他们合作、共同发展也是十分重要的。



“共进化”（正在申请注册商标）

以“勤勉日本之风格”持续挑战价值的创新，共同构建亚洲新一轮的富饶与繁荣





一般社団法人日本能率協会

URL : <http://www.jma.or.jp/>

©2012. JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION