

日本企业的雇佣制度

THE JAPANESE STYLE MANAGEMENT

盛忆秋

日本自二次大战沦为战败国后，民生凋零，负债累累，国际地位低落。在这种情况下，日本政府积极寻找出路，一来为了解决日本人民的民生问题，二来为国家找回一些尊严。经济发展乃被认为是唯一有效的一石二鸟战略。

推行经济发展应首重管理阶层，这是1945到1950年之间，日本政府多次强调的思想。1947年，日本经济发展委员会在其发表的“公司民主计划书”中指出：“公司的管理阶层应以国家社会的福利为前提，以最低的价格供应良好的产品。”政府亦一再声明，将社会复兴，经济发展的责任交托给日本的管理阶层，使他们在执行任务时，有以天下为己任的使命感。

而管理阶层则相当着力改进员工与企业的关系，加强合作，减少矛盾，将员工的利益与企业的成长结合起来，形成了一种相互依赖、配合和制约的关系和体制。这乃是日本经济崛起的重要基础。下面我们介绍日本式管理。

在日本管理发展过程中，曾有过两种理论。收敛说（convergence theory）认为日本要发展经济，走向现代化，在学习西方科技的同时，日本的管理也必须收敛到西方管理的路上去。发散说（divergence theory）则认为日本的民族性与西方不同，在经济发展的过程中，必须发展一种既适合近代科技，又适合日本民族传统的 management 方法。下面我们介绍日本式管理的几个特点：

正式人员与临时人员

管理方法不能不顾到一个社会的传统思想与文化背景，但也不能一成不变，不顾到新科技带来的改变以及经济的合理性，否则将不能长期生存下去。日本式管理演变出一种折衷的模式，一方面保存日本终身雇佣的传统，另一方面却又保持了伸缩性。这种折衷的模式分为两部分，一个是将工作人员分为正式人员

与临时人员，另一个是正式人员的弹性调职制度。在这里我们先谈正式人员与临时人员的划分：日本公司的正式人员大多数在刚离开学校时受雇，由公司加以训练。他们的工资薪级依照年资而定，几乎享有终身受雇的保障。临时人员或是承包人员，则是在公司营业扩张、但又不愿增加正式人员时使用。很多大公司生怕营业的增加是暂时的现象，如果雇用了正式人员，在营业减退时就不能削减。另外，为了减少固定成本，大公司常常将工作分包出去给小公司做，或是由小公司提供临时人员，或是由小公司提供零件，并且如果所需做的是手工品，则将它们交给家庭工场去加工。此种供应临时工作人员及零件的承包公司及手工等工场就成为大公司的卫星工业；这些从事卫星工业的工作人员是没有终身受雇的保障的，当一有经济不景气的时候，首先失业的必是他们。上述分包的方法起源于五十年代末期，蓬勃于六十年代初期。在六十年代到七十年代的十年间，日本经济成长快速，没有遭受过严重的经济衰退，因而大公司与卫星工业之间的关系日益密切。到了七十年代，日本经济多次受到能源危机的冲击，不但这些卫星工业中的小公司破产事件大增，而且很多大公司受了终身雇用制的牵制，失去伸缩性，赤字累累，有的甚至动摇了对终身雇用制的信念。

西方国家的人民重视个人，强调个人的权利，不愿接受人身束缚，做人做事多以是否对个人有利为出发点。而且就业的机会多，如果雇主不能满足个人的需要，员工就会考虑换工作，故管理阶层对员工的激励也以金钱的报酬为主，哪个人的贡献大，工资就高，贡献少，工资就低或甚至被裁退，而且工资与职位有密切的关系，所以西式的管理比较注意短期的效果，以即时的奖惩为主。

日本人的民族性则比较倾向集体性。文化背景使日本人对团体有强烈的归属感。在作个人决定时，常

常将团体的利益放在前面。产生这种情况与日本是狭小的岛国,且封建社会时间较长有关。终身雇佣制的传统又增进了日本人对团体的归属感,所以日本人的集体性与终身雇佣制也可以说是互为因果。日本式终身雇佣制是以长期成果为主的,在这点上与西方管理有所不同。

弹性的调职制度

对营业的升降,西方的管理阶层用增减工作人员来调整,在削减工作人员方面,有的是永久性,有的则是暂时性的。对非专业人员及非工会劳工的削减多是永久性的,即使营业回升,公司多数雇用新人。被裁退的人一面接受政府的失业津贴,一面另外找寻适当的工作,很少做重回原来工作单位的打算。对参加工会工人的裁减,则通常是暂时性的,被削减的工人,多数接受政府及工会的双重失业津贴,等待原来工作单位的召回,除非是等候的时间过长,用完了失业津贴(通常是半年,但有时可达一年以上),被裁减的劳工很少会积极地另外去找工作。

在营业情况不理想时,日本的管理阶层多数首先削减卫星工业,对其正式人员则极力保持雇用。但这不表示将员工固定在某一职位上或单位里。一般来说日本管理阶层对正式人员的政策是:(1)有将员工按需要而调整职位和工作地点的伸缩性。在招考新职员时,日本公司多数不详细列出职位或资格,任用标准取决于求职者的一般聪明才智、应对及个性。所以在任用后,可以依照需要将职员放到适合的职位上去。(2)要求员工有责任感,不但要对他们份内的事负责,也要求对公司的一般事情都有强烈的责任心。(3)公司之间不相互挖墙脚:职业的流动性很小,如果某一公司的正式人员自愿的或被动的离职,他通常会受到求职无门,不被社会接受之苦。而公司行号之间也不会相互挖墙脚;就职的机会是少之又少。所以一般人并不因为有终身雇用的保障而松弛下来,仍是兢兢业业的努力工作。(4)由年资决定工资:服务年资越高,工资越高,与个人的贡献、职位不一定成正比,所以薪给不受调职的影响。(5)良好的福利设施,不但使员工在经济上依赖公司,也希望员工得到精神的满足,使公司成为员工的生活中心。

由于这些特点,员工与公司的前途合而为一,员工也视调职为工作的一部分,工作人员不但在同一地点担任相似或不同的工作,也习惯于调职到不同的地点去担任相似或不同的工作。所以一般日本人有较广的工作范围,具有多种的技能。由于职位、工作与工资没有太大的关系,所以调职不会使员工受到经济上的损失,也很少人会将改变职位视为升职或降职。此点和西方的观点是很不同的。因为在美国或多数西方国家,职位及工作的性质决定薪给,如因需要而改变职位,如果是升职,薪给加高,当然很少人会拒绝;但若被换到一个较低的职位,薪给也会相对的减少,会

引起被调的人的不满或拒绝,产生纠纷。所以西方的管理阶层宁愿削减某些人员也不愿将员工降职。日本式管理的这种弹性调职制度不但使企业有伸缩性,并且渐渐导致日本人接受多种技术训练的机会,改进工人素质,工人也因而比较容易接受新观念及新技术。日本战后之能大量引进新科技,这种弹性调职制度起了很大的作用。

日本式雇佣制的优劣

由以上日本式管理的特点来看,它比西方管理重视“人”的价值。公司对正式人员,正式人员对公司均有强烈的责任与义务,重视相互的牺牲。公司则充分利用这种方法来提高员工的生产效率。例如在1955年日本政府成立生产力中心,长期协助公司推行生产力竞赛;近年来,管理阶层又大力推行“品质小组”(quality circles)运动。“品质小组”是将一些有专业知识的员工组织起来,定期集会,探讨生产上的问题,协助管理阶层认清问题的症结,并提供解决的方法。这种方法大大帮助了公司降低成本,并且使员工有参与感,觉得自己受到重视而更努力以报。自1979年以来,很多美国的公司也在学习这种“品质小组”的方法,到目前已有六十五家公司,包括通用汽车、福特汽车、美国航空、洛克威尔等大公司在内,成立了“品质小组”。

日本式管理的优点是给“人”以尊重与保障,使工作人员感到他们在公司内存在的意义,并且在物质精神上都对公司有所依赖,劳资双方达到势力均衡,也使得双方产生“共存亡”感,为本企业的共同目的而努力。最近的一个例子是日本钢铁工人工会要求加薪百分之八,而日本目前的物价上涨率已达百分之十,故劳方认为即使要求加薪百分之十二都不算过份,但工会认为企业的现状尚不足以负担工资上涨,所以提出暂时少加一点来保持日本钢铁工业在世界市场上的竞争力,并帮助日本政府平抑物价。工会对政府和企业的态度,由此可见一斑。在同一段时间内,美国的情况就完全不同了,美国的物价上涨率约为百分之十七,而美国钢铁工人工会就要求了百分之三十的加薪率,其理由是工会会员认为这样才能提高他们的生活水平。由这个例子我们就可以看出两国工人与企业关系的不同了。

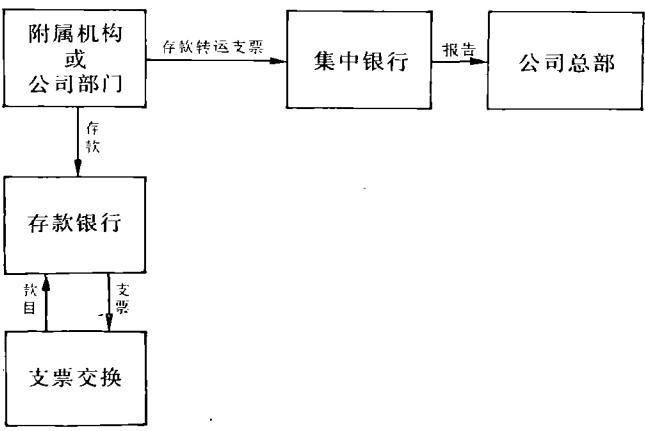
日本式管理对个人来说,生活有保障,感情有归属,物质、精神都得到一定程度的满足;但由另一方面来说,若个人对他的职业有所不满,似乎他的一生就被定在那里,没有转业的可能。有才能的人如果想转到另外的能发挥所长的地方,也几乎不可能。而且如果有的人一开始就被归类为临时人员,就没有任何保障,也很少有机会改变为正式人员。我们可以说临时工人在日本受到很严重的歧视。从工商业机构的角度看,能有忠诚可依赖的工作人员长期为其效力卖命,

现与尽速收现都是同样有效的。付现的方式主要有二种，一种是集中付现（centralized disbursing），另一种是分区付现（decentralized disbursing）。集中付现系由各附属机构或部门将所有应付帐款交由总公司付现。公司进货或购料同样可以由卖者直接将发票交由总公司付现，如此可以延长递邮时间。我们调查的十二个公司其中便有九个公司采用集中付现，其他三个公司采用分区付现。分区付现则任由附属机构或部门各自付现。不过无论集中或分区付现，主要的目的是如何延缓付现。延缓方式有二种，一种是维持无银行存款（zero balance account or ZBA）。有些银行准许公司的附属机构或部门开空头支票，差额由银行直接从总公司的户头中存款拨还。维持无银行存款的益处是可以让公司集中现金，同时可以分区付现。

另一种是利用远区的银行付现（remote disbursing）。远区银行付现的益处是延长支票兑现时间，因此延缓付现。我们调查的十二个公司中有一半利用远区银行付现。

5. 银行报酬。一般的银行规定公司要接受免费的银行服务，则必要维持定量存款（compensating balance）。存款没有利息，所以就等于给银行一种补偿。有些银行不规定要维持定量存款，则要收服务费。维持定量存款冻结公司现金，所以公司在选择银行时要考虑哪一种比较合适。我们调查十二个公司中十一个公司维持定量银行存款。

6. 银行短期借款。银行的短期借款主要有二种。一种是无抵押借款，另一种是抵押借款。这十二家公司中有十家公司应用无抵押借款，其他二家公司应用抵押借款。十二家公司中只有二家公司发行期票（commercial paper）。全部公司都有银行信用借款（line of credit）。



附图二 存款转运支票制度模型

7. 短期投资剩余现金。现金有时候在营业中可能发生短缺，有时会有剩余。剩余现金便要用来投资，可以增加公司收益。投资剩余现金的条件要以安全和短期为原则。这十二家公司中四分之三投资在银行承兑汇票（banker's acceptance），其中一半买期票，不到一半买定期存款票据（certificate of deposit）；买美国国库短期债券（treasury bill）和联邦政府附属机构证券（U.S. agency obligation）占四分之一。

摘要和结论。现金管理的成效要靠公司如何可以尽速收现、延缓付现和妥当投资剩余现金。尽速收现可以采用邮政信箱、电报汇兑和存款运转支票。付现分集中和分区付现二种。延缓付现方式可以采取维持无银行存款或远区付现。投资剩余现金要以安全和短期为原则。此外选择银行也甚重要，因为银行对公司的收现和付现会有很大帮助。

总之，以上所述的许多方式和原则国内可作参考。

□

• 上接29页 •

固然是好；但是这种管理方法过分依赖业务的扩张，因为正式人员只能增加不能减少，有很高的固定成本；当业务下降时，除了削减卫星工业及临时人员外，公司的固定成本不能降低。而且正式人员的工资随年资上升，与他们的效率，市场的情况均无密切的关系，故在经济衰退时，容易扩大公司的亏损，必须依赖贷款，否则只好关门大吉。所以这种制度不仅有限制个人职业自由和歧视非正式员工的缺点，而且也有累积性扩大经济亏损的不利之处。

日本在1956年到1966年间，经济发展神速，这种终身雇佣制的优点发挥尽致而弱点则没有表现，日本式管理因而得到许多赞赏与羡慕。但日本经济对出口有高度的依赖性，世界经济的繁荣与衰退对日本经济影响很大，一旦出口减少时，日本式管理的弱点就暴露无遗，到七十年代，日本政府直接为了维持经济增长，间接则受了这种管理方法的限制，不得不以贴补

出口业来增加日本货在世界市场上的竞争力，引起进口国家的不满，多次造成国家之间的摩擦。

参 考 文 献

1. Hiroyuki Itami, "A Japanese-American Comparison of Management Productivity", Japanese Economic Studies, Fall 1978.
2. Kazuo Koike, "Japan's Industrial Relations: Characteristics and Problems", Japanese Economic Studies, Fall 1978.
3. Masumi Tsude, "Japanese-style Management. Principle and System" Japanese Economic Studies, Summer 1979.
4. Kuniyoshi Urabe, "A Critique of Theories of the Japanese-Style Management System", Japanese Economic studies, Summer 1979.
5. Business Week, April 20, 1980.
6. Wall Street Journal, February 21, 1980 and April 4, 1980.

□