

如果你走进综合商社的事务所,大概不会看到你原先所期望的那种热气腾腾的场面。几百人集中在一个大办公室里,有的在浏览外国报纸,有的在看文件,秩序

井然,显出一种与世隔绝的气氛,如果要外出、离席、请人来谈话都须得到上司的同意。但就是这么一种工作气氛却有非常高的效率,秘密何在呢?

综合商社的管理

王 新 奎

一、人才的培养

与其他非生产性的企业相同,职员是综合商社的主要资产。在大学生所向往的职业中,综合商社的地位还是很高的。人才的选拔方式和美国差不多。一般大学生一毕业就可进入商社工作。从招收来的职员所学专业看,70%是学人文学科的,主要是法律和经济,30%来自理工科专业,主要是化学、机械、农学等。近年来,后者所占的比重有提高的趋势。新职员一般在东京和大阪内地招收,国内部门有时也采取就地招收的办法。

商社内部是一个典型的高学历社会。虽然在职员的升迁中,忍耐力和实际工作成绩是不可少的条件,但学位(东京、大阪的国立、公立和有名的私立大学)、教育、家庭和社会关系也对出人头地的快慢起决定作用。特别是在高级职员中,东京大学出身的几乎占四分之一。

人事上的竞争非常激烈。除了上述的学历、能力和实际工作成绩以外,常常还要依靠上司的青睐和机遇。在大综合商社,每个职员都必须终身勤奋学习。平时的所见、所闻、所读没有一方面不是和工作结合在一起的。要成为第一线的负责人,大约要熬到40岁。当上部长则要过45岁。但尽管如此,候补者还是要比实际职位多得多。以三菱商事为例,1977年有男性职员近6400人,其中有资格

担任课长以上职务的大约四成多一点,约2700人,而管理职务,包括海外分店的管理职务在内,课长不足1000,部长只有200左右,加起来还不足有资格人数的一半。

综合商社的高级职员中,非商社内部出身的职员主要来自退休官员和银行派遣职员。这几年以来,通产省出身的高级官僚担任商社高级职员有增加的趋势。

综合商社认为,作为一个商社的职员,最重要的是要有一种市场感觉。在过去,这种市场感觉是通过老职员传授经验来培养。而现在,则非要求有实地工作的经验不可。因此,商社若要提拔某一个人,往往首先把他送到海外分店锻炼3~4年,然后回东京工作几年,再送往国外。在这过程中,职员实际上不可能决定自己的命运。重要国家分店的职位是将来回到东京提升的跳板。

在人事管理上,各综合商社之间虽然有很大的差别,但基本上都采用职务系列与职称系列平行的制度。例如,三菱商事的职务系列分为本部长(包括助理)、部长、室长(包括代理)、课长;职称系列分为1~10级。10级为部长,9级为次长,8级为部长代理,7级为课长。

近年来,综合商社进行了一系列的人事制度改革。其主要内容是极力简化系列。职位不足由职称加以补偿,以此来打破年功序

列工资制，增加企业活力。

在工资报酬方面，人事评价与工资密切相关，实行严格的资格工资制。人事评价的标准不仅考虑其个人的工作实绩，而且因为实行部、课独立核算制，所以也考虑在部、课的整体情况。如果整个部、课的成绩不佳，则属于该部、课所有人员的人事评价也随之恶化，并直接影响个人的晋升。职员进入商社3年以后，同年资职员之间的工资水平就开始拉开。例如，三井物产除了一般的职员名册以外，还有按工资水平顺序排列的名册，以此作为职务升迁时的参考。

综合商社对职员的退休金是一次支給，以后每月只领很少的生活费。例如，三井物产终身年金每月11万日元；丸红从60岁开始10年内每月支付12万日元等。对于已得到重要职位的职员来说，退休意味着生活水平的激剧变化。在职的最后几年中，生活水平迅速上升，有汽车、免费的饮食、高尔夫俱乐部会员券等。但一旦退休就什么都没有了。近年来，综合商社为了缓和其职员在退休前后生活水平的激剧变化，采取了一系列的措施。例如，三菱商事从1977年开始实

行嘱托制度。所谓嘱托制度是指职员在60岁退休前有2年的保障期。在这2年中，不管职员是否离开商社，均增支年收入的35~40%工资，并示意其找第二职业或其他生计。到了60岁，可同时得到两类年金：一类是1966年开始实行的终身年金，每月5万日元；另一类只支付5年，每月8万日元。再加上福利年金，大约每月有25万日元。这样，即使职员退休以后找不到工作，也能维持生活。如有其他收入，则充抵第二类年金，一直到完全取消为止。

总之，在人才的选拔、培养与管理上，综合商社奉行的是学历主义与能力主义相结合的方针。这样，既保证能在劳动力初级市场上获得高质量的劳动力，又能够使职员在进入商社后终身努力工作。在人事升迁与管理制方面，综合商社鼓励竞争。与此相适应，工资随职员工作能力与经验的提高而增加，并在职员退休后保证其能维持最低限度的生计，使其安心为商社效力。这种人事制度最大限度地激发了商社最重要的资源——人才的积极性，成为综合商社维持其高效率的基本保证。

二、最高领导层承担风险

在综合商社的经营中，经营的成败往往取决于最高决策层的远见和魄力。在重大的决策中，最高领导集团是风险的承担者。

商社的最高领导层是由10~20人组成的常务董事会。常务董事会有股东代表（主要是大银行和大制造商）组成。董事长一般为这个商社的前社长，其地位与其说是指挥者，倒不如说是顾问，起协调作用的象征性首脑。近年来，实行董事长制的综合商社逐渐增加。原因是事务太多，社长一个人不足应付。一般是社长主要对内，掌握实权，董事长对外，应付礼仪性事务。有的商社还实行副董事长制。担任副董事长的往往是那些

退休年令已到，但能力很强，辞退可惜的高级职员。

真正起领导作用的管理机构是包括企业全体负责人在内的董事会（30~40人）。握有最高实权的领导人是社长。

从综合商社最高层领导人的气质来看，一般都具有以下特点：

第一，具有坚定不移的贸易立国信念。这些人大多毕业于东京商大、大阪商大、神户商大这些贸易、实业的专门性大学，从年青时代开始就受到了贸易立国思想的灌输。

第二，信仰自由主义的经济思想。这是因为自明治维新以来的百多年中，综合商

社一直是日本对外贸易的中坚，其领导阶层长期接受西方自由贸易思想及其理论的熏陶。但是应该看到，他们所信仰的自由主义经济思想，实际上是一种利己的、原始的自由放任主义，已不能适应当前变化了的世界经济发展潮流。

第三，目前综合商社最高领导层的年龄大多在55~60岁之间。在第二次世界大战前，这部份人几乎都有过在殖民地从事经营活动的经历，所以他们一般对战前日本的殖民地贸易缺乏深刻的反省，相反，对这种贸易却有一种怀旧的感情。

综合商社最高领导层的这种气质，决定其经营思想和观念日趋陈旧，这是综合商社在今后的改革中亟需解决的问题。

社长以下的管理负责人，在高层是副社长、常务董事和董事，在第一线是部长。大

政由董事会决定，交常务董事会认可，最后通过各部部长付诸实行。

产品的国际经营策略由海外当地法人企业的社长、部长、国内主管海外分店部门的负责人、各地区的负责人所组成的委员会来制订。委员会全体会议一年召开一次。在其他时间，行动与总体改革的协调由委员会成员之间的个人联系来保证。

特别重要的交易（如风险特别大、金额特别大），要求得到最高领导层成员的全体同意，以此来保证指导部门强有力的统一性和协调性。各负责人均需盖在议案的文件上盖章以示认可，并承担责任。在海外谈判中，外国谈判对于一般要看到用昂贵的象牙图章小心翼翼地盖了印的文件以后，才会松一口气，感到大功告成。

三、多层次的条条控制

如上所述，最高领导层董事会起决策和承担最终风险的作用。在董事会之下，具体的执行单位一般分成三大块，即营业部门、后勤部门和管理部门。营业部门直接从事国内外各种交易，地位最重要，其人数往往占整个商社职员人数的一半以上。后勤部门包括会计、发货、总务等部门。管理部门包括社长室、业务、人事、财务、审查、计划、调查等部门。近年来，各综合商社为了增强经营活力，管理部门的权限有逐步缩小的趋势。

在经营部门内，第一线的交易活动是通过部这一级单位来执行的。因此可以说，部是综合商社的实体所在。

部是以一种产品或一类产品为中心的各种交易活动的协调场所。例如，商社的纺织部负责协调有关纺织品的一切交易（国内贸易、进出口贸易、三国间贸易），同时处理有关纺织品的对内对外投资，以及商社与生

产厂商之间的关系，部员有财务上的责任，是一个独立核算成本和利润的单位。部一般包括三级单位，即本部、部和课本部的负责人往往是常务董事。部的负责人是部长，一般负责指挥部门的日常事务部又按一定的产品或活动形式划分为课。课的负责人是课长。本部、部、课的数目按商社的不同而不同，总的来说和商社的经营方向及重点有关。例如，有关纺织品的本部，在伊藤总商事有7个，在东棉有3个，而在三菱商事只有1个。

当一个本部过大时，又进行分割。分割的原则有以下几种：

按商品性质分——钢铁第一部（薄板部）、钢铁第二部（钢管部）、钢铁第三部（建材部）等等。

按交易活动的形态分——纺织品出口第一部、纺织品出口第二部、国内衣料成品部等等。

按市场范围分——大阪地方部、东京地方部等等。

在海外，分店有相当大的自主权。为了便于协调，海外主要分店的负责人往往又兼总社的副社长。

这种从董事会→本部→部→课的管理方式是一种典型的条条控制。控制权非常集中，往往是长官的意志决定一切。

课长的年令一般是35~45岁。对外联系主要通过课长。决定一旦下到课里，课长就要发挥主导作用。因为课长最熟悉供给和需求两方面的情况。与客户商谈、直接访问、对瞬息万变的市场变化当机立断，作出决定。这些都属干课长的职权范围。

部长的年令一般在47~52岁之间。主要起组织、协调作用。部长管理部事务、负责制订各种计划和预算，但其主要作用是协调各个独立的课的行动。部长对某种商品的进口、国内销售、出口、投资各方面进行全面协调。有时候，部长对课之间的对立意见还要进行调解，做到既能妥善解决，又使各方面不失面子。由于部长地位重要，所以在商社内部有很大的发言权。在很多情况下，部长是董事会的成员，甚至有的部长在商社以外的名气也很响。例如，三井物产的砂糖部长就是日本砂糖进出口协议会（政府咨询机构）的理事长，经常在国际砂糖贸易中代

表日本政府，并经常出面调停国内砂糖行业内部的矛盾。

在一般情况下，对某种特定的商品，部不但要管国内市场，而且还要管国际市场；不但要管采购、销售，而且还要管运输、贮藏、专利、投资、资金筹措等。部的这种特点在成套设备项目的出口中发挥得最为淋漓尽致。例如，在出口化肥成套设备时，肥料部对参加该项目的其他部（如建材、机械、土木建筑、专利供给等）进行协调。由于所有的供给都由同一商社出面，就能保证设备配套成龙，使客户减少采购费用，并使工程顺利完成。待设备建成以后，该部又能优先经营该国与日本的肥料进出口业务，以及向第三国出口，这么一来，就使成套项目的出口带有补偿贸易的性质，使日本的成套项目出口在国际投标中有特别强的竞争力。

由此可见，综合商社中像部这样僵化的组织形式之所以能发挥出很高的效率，其根本原因在于部本身是一个情报的综合部门，因而对市场经济有极强的适应性。在这种组织形式下，部可以根据市场情况的变化来重新组合，撤消老部，建立新部，非常灵活。并且，这种既高度集中，又可以变通的组织形式，也比较能够使政府的政策意图在商社内部具体化。由此可见，综合商社的综合机能，具体就是体现在部这一级管理上。

四、人的三井，组织的三菱

在部与部之间，各综合商社都设有调整部门。这种调整部门可以说是综合商社的“大脑”和“神经中枢”。

各综合商社根据各自不同的组织管理形式，有不同的协调方式。从总社一级的组织管理形式来看，目前的综合商社可分为两种类型。一种是以商品为标准，划分成条条管理，以三菱商事为代表。此种管理方式的特点是权力集中。另一种按地区划分成块

块，以三井物产为代表。其特点是权力分散。前者以各商品本部为核算单位，后者以各分店为核算单位。

在三井物产块块管理的体制下，部、分店、海外当地法人企业等都是并列的，直属常务董事会，不像其他商社那样，在部上面还有本部。由于部、店实行独立核算制，所以部长和分店负责人都被授予极大的权力。从这个意义上来说，三井物产与其说是信赖

管理的结构，倒不如说是信赖管理者本人的能力。故在三井这种管理特点被人称为“人的三井”。由于各部、店都拥有强有力的自主权，所以必须有高效率的协调部门。

三井物产协调部门称为业务部。业务部长往往是常务董事，因此在商社中具有相当权威。业务部把全世界分为9个地区，各地区设一总负责人。该负责人的协调作用表现在以下两个方面：首先是推进贸易，即根据来自世界各地的情报，发现贸易机会，在进行必要的补充调查和可行性研究后，召集各部协商，制订行动方案。其中最常见的做法是，先由业务部指定一个起牵头作用的部，然后业务部参与一切有关的谈判。合同签订以后，各部恢复独立性，业务部仍起调整作用。其次是协调各部、各分店之间的利害冲突。特别是在成套项目出口中，往往通过业务部把得益部的一部份利润转移给受损害的部，避免苦乐不均，加强整体的竞争能力。

三菱商事则与三井物产相反。三菱是把信心寄托在管理的结构上，故被人称之为“组织的三菱”。东京总社的部长是所管辖的商品的最高负责者。由于海外分店没有如三井那样的自主权，所以总社和分店之间就很少有协调的必要。长期的、跨越各商品本部的

项目由开发事业部统一承担。业务部只是负责地区间的协调。业务部各地区负责人都是所属地区的商品专家，起顾问的作用，并不参与具体事项，这与三井物产有很大的区别。三菱的许多协调职能实际上由总社承担了，不象三井那样委之于业务部。

“人的三井”和“组织的三菱”各有各的长处。三菱体制的长处是，各类商品的经营容易达成统一，但缺点是和地区市场关系不密切，管理人员大多是商品专家，而不是具有广泛知识面的管理专家。三井体制的长处是，与地区市场关系密切，各分店能充分发挥主动性，缺点是在经营上缺乏统一性，各分店之间容易发生矛盾。三菱和三井各自不同的协调机制正是根据管理体制的实际情况而设计的，目的在于扬长避短，补管理体制之不足。

综上所述可知，综合商社的经营思想与组织管理形式是密切相配合的。既然在经营思想上一方面把为国家的总体目标服务放在第一位，另一方面又以参与世界范围内的竞争为已任，那么，在组织管理上必然要求高度集中与灵活可变相结合。综合商社正是把这两者巧妙地加以协调，才取得了经营上的成功。

