

姜晓岗 · 中国科学院文献情报中心

G35P.313

二次世界大战以后,日本在不到 30 年的时间里一跃而成为世界经济大国,其原因之一就是日本企业十分重视情报管理,视其为企业发展不可或缺的经营资源。企业内的情报组织不仅提供情报,而且还直接参与企业的经营活动,对经营政策起到了一定的导向作用,是企业得以高水平经营的重要保证。

一、紧密性与分散性

在日本的大型企业中,情报部门隶属于企业的研究开发部门。情报部门与开发部门一般都设在生产现场附近,与生产第一线紧密相联,这样便于生产部门与情报部门、研究开发部门进行密切磋商和情报交流。情报人员针对生产实际需求,不断收集新情报,并对其内容进行分析、评估,将有效的情报及时提供给研究人员,以保证新产品开发、技术改造的高效进行。

在大型集团企业中,公司总部都设有规模较大的技术情报中心,该中心集中了全部中央情报。集团企业由于是多元化产业组成,所以生产场地分散,一些同一技术领域的产业也存在异地生产的情况,因此也就决定了与生产紧密相关的情报部门在企业中的

分散布局。

情报中心设在工厂较为集中的中央研究所的研究开发中心内。该组织的结构是多层次的,作为最下层的是与生产紧密联系的情报组织,相同产业的情报中心作为中级的情报组织,最上层的是中央情报中心。

三菱重工业公司是日本大型集团企业之一,在全国拥有 14 个企业、700 多种产品。位于东京的中央研究中心的技术管理部门,负责全公司的技术情报网络的运作、调整以及技术情报管理服务系统的开通。在横滨、名古屋、神户、广岛、长崎等地设有下一级的技术情报中心,最基层技术情报服务机构共有 25 个。企业人员可以通过该机构对公司网络系统进行情报检索。这种分散管理的与生产紧密联系的情报管理体制有利于保证企业情报活动的高效进

行,对三菱重工业公司成为三菱财团中最大的垄断企业起着重要作用。

二、传递方式多样性

日本企业的最基层人员与生产线上的技术人员之间有着密切的情报交流关系,两者之间的情报传递方式是平行的横向关系。在新产品开发和技术改造所需情报不足的情况下,技术人员可以通过基层技术情报机构的情报人员,借助公司内的技术情报网络乃至中央技术情报管理部门纵向地予以解决,是自下而上的情报传递方式,这种方式决定了企业的决策也是自下而上产生出来的。

新日铁作为日本钢铁业最大的企业,于 1988 年 7 月开始综合生产技术管理系统 (SGK System) 的服务。在 1985 年的电

气通信制度平和政策的背景下,情报技术与电气通信技术相结合成为可能。利用这种新的情报机制,建立了基层部门与总公司之间的战略情报系统。以新日铁为代表的钢铁业是以接受订货为生产基础的,80%的交易通过营业部门进行,因此,市场需求变化方面的情报成为参与生产、制定销售计划的重要因素。新日铁内的各种数据库,基本是由各基层情报发生地管理而不是集中在中央情报中心,该公司所属制铁工厂、营业分店、研究所等单位都可以利用。新日铁的整个系统体系是以销售—生产计划为中心,由运作水平、计划—管理水平、战略水平三个阶段组成。其中战略系统是自下而上建立起来的,即下属部门的系统先行,本社的战略系统在其后,总公司的战略决策是建立在企业基层单位及时传递的情报信息基础之上。

与此对应的美国企业,技术人员和研究人员不存在横向的联系。技术情报由总公司的中央情报部门集中管理,采取自上而下的纵向传递方式统一交换。这种方式的优点在于企业的情报流通、交换程序、情报格式实现标准化、正规化,便于总公司对全球所属的研究所和工厂进行统一的情报交换和企业的全球网络化管理。日本的方式在标准化、正规化方面虽不如美国,但其灵活性、多样性是美国所不及的。

三、参与性与协调性

小型化的与生产现场紧密联系的情报管理组织,具有其自律功能,可以针对市场需求对原预定生产计划进行干预和微调,也

就是所说的参与性与协调性。

著名的丰田汽车公司中的CIM系统是协调型自律分散系统的典范。该系统不仅仅限于提供生产技术情报,而且还直接参与生产管理。通过该系统把公司各自分散独立的生产部门有机地联系在一起,根据市场变化及时调整各流水线的生产计划,以保证多品种、小批量富有灵活性的生产方式的顺利进行,使公司在市场竞争中具有强大的生命力。该系统的实施,可以最大限度地发挥基层人员的主观能动性和创造性,缩短情报传递时间,提高工作效率。

协调型自律系统也在花王的经营活动中得到反映。花王是以广泛的生活化学用品为中心的综合化学用品制造公司,它的成功在于企业的生产计划、研究开发计划、经营计划直接与瞬息万变的市場情报相结合。花王采用多品种小批量的灵活的生产机制。16个工厂中使用原材料约800种,制造产品约400种,各种原料的贮备库全国约有160处。为了确保面向市场的生产体制,花王采取了独特的生产方式:首先公司根据市场调查情报,预定出以月为单位的生产计划,工厂根据下达的生产计划日程进行生产,原则上每三天一份的生产指示,实际上是每天下达一次。工厂将每天的生产进度管理情报上报,以供有关部门对第二天的生产计划进行修改。这就是以AMS(Advanced Management System)命名的花王情报系统。该系统以市场情报为中心,使研究开发、生产、销售融为一体,从而保证企业的经营活高水地

进行。1996年日本爆发了20年来最严重的食品中毒事件,自6月份至8月份已有9000多人感染了O-157病毒,7人死亡,引起人们对饮食业的恐慌。与此同时,家用消毒剂、杀菌剂等商品紧俏,花王公司针对这一市场变化情报,及时调整生产计划。据统计资料表明,1996年7月灭菌皂的销售量比去年同期多出3倍,漂白剂的销售也增长了1.5倍,公司股票也随之上涨,使花王大获其利。

四、非正式情报有效性

据日本大企业中研究技术人员获取情报手段的调查统计:排在首位是使用最为频繁的企业内各种非正式情报,它包括个人积累的情报和企业内同行间非正式的技术研究报告和情报交流。排在其后的是公司的情报资料中心提供的有关专业、学术、企业的情报。调查研究还表明,研究技术人员索取情报多以本企业内积累的各种情报为主,借助公司外部的数据库和图书馆的情报一般不超过4%。

日本企业高度依赖内部情报源的状况与美国相似,美国宇航航空产业的有关报告也表明了这点。借助外部商用数据库的情报排行倒数第二位,占检索总数的20%。与此状况相同的德国大众汽车公司(Volkswagen),利用外部数据库检索比率为10%。

这方面的调查统计表明,日本企业利用自身内部非正式情报十分有效,与欧美相比借助于外部情报系统的比率是最低的。这与日本特有的国民性和人事制度分不开。日本国土狭窄、资源贫

乏,所以国民的危机意识十分强烈。企业成为社会中人的集团体,可以创造财富、分配财富,于是被日本人视为“命运共同体”。这种意识和日本企业特有的终身雇佣制、年功序列制(把“资历工资”和“能力工资”结合起来的工资制度)使职工自觉自愿地为企业效力。企业鼓励职工对企业经营的参与意识,开展“全员参加式”和“提案制度”,使职工毫无保留地把个人积累的丰富工作经验和个人智慧奉献给企业,从而有效地促进了职工相互分享情报知识,保证了车间之间、上下级之间十分畅通的情报交流渠道,从而使在研究开发—生产—销售活动中充分利用这些情报成为可能。在企业中职工的潜能得到极大发挥,这种来自于个人的非正式的情报源聚集在一起,在企业的经营活动中有着不可估量的重要作用。

五、海外生产与情报管理

战后,日本以“贸易立国”为国家经济发展的主体战略,实现了从“替代进口”到“出口导向型”模式的现代化进程,进入了工业发达国家的行列。1986年以后,

日本经济出现了空前的繁荣,以汽车、电子业为代表的日货一时间大量涌向世界市场,丰田汽车公司是其中成功的典范。该公司在海外20多个国家建立了30多个工厂,从事丰田汽车的装配。伴随着海外生产规模的不断扩大,公司在海外工厂设立了研究开发部门,比如在美国、比利时等国家的工厂内部都设立了相应的研究与开发机构。企业在海外生产的产品不是盲目照搬国内的设计,而是根据海外消费者的习惯和市场动态,及时调整并加以改进。在美国的丰田技术中心,研究开发人员经常对技术设计、生产工艺、零部件调配等指标进行评估,以促进产品性能更加完善,更加实用,更容易被当地市场所接受。与此同时,公司还建立了广泛的情报网络,其中包括海外销售网点、海外售后服务网点、海外技术培训中心、海外办事处等。通过情报网的反馈,公司发现中国的载重汽车多数使用70号汽油,如采用日本通用的发动机就有可能发生故障,为此研究开发部门研制了适合70号汽油的发动机,使产品被中国市场接受,打开了销路。

1994年以来随着日美贸易

的屡屡受挫,日本开始了“脱美入亚”的新战略。各大企业加强了对东南亚情报的广泛收集,包括政治、经济、科技,乃至宗教等方面的情报。通过对原材料、能源动力、运输、人员、厂址和环境等指标进行综合考察,利用日元升值的机会,加大了对该地区的投资,把本土企业中难以维持的密集型工厂迁移到东南亚,谋求最低生产成本,以弥补日本在欧美地区造成的损失,为日本的产业结构调整奠定了基础,赢得了时间和空间。

目前,中国企业的情报管理水平与日本相比还有很大差距,主要表现在:情报意识薄弱,情报机制不够完善,情报传递不及时,情报参与经营活动的力度不够,情报网络化建设投入不足,管理水平不高等。因此我们应该借鉴日本企业情报管理的经验,促进中国企业情报工作的发展。提高情报意识,密切情报组织与市场—研究开发—生产—销售的关系,加强对情报技术的投入,建立和完善情报网络系统,是中国企业提高情报管理水平的当务之急。

(本文编辑 陈 著)

