

制度管理的局限性：以企业培训制度为例[†]

朱艺*

九州岛大学助理教授，福冈，日本

摘要

本论文通过长期参与观察（participant observation）的方法分析了企业的所谓理性、有效率的培训制度如何在复杂的员工关系的影响下导致「非理性」、「低效率」的。本文称之为「亚衣」的日本服装巨头如何发展起来的，并且制定了有特征的培训制度，这个制度试图运用轮岗的方式来达到其培养「万能（multifunctional）员工」，保证零售店铺达到高效率。为了实现全球化，公司要求世界各地的亚衣店铺都仿效这个培训模式。笔者通过在香港店铺内长期的参与观察发现，兼职员工的高离职率和低技能是阻碍店铺达到高效率的原因之一，这些因素起因于店铺的风气，包括兼职员工与全职员工的关系，以及兼职员工之间的关系，这些人际关系对新兼职员工技能，离职率具有很大的影响。一些全职员工出自自身的利益跟经验丰富的兼职员工保持良好的关系，但对新兼职员工则采取高压手段。同时，一些经验丰富的兼职员工也不积极扶持新兼职员工，因为他们的丰富经验和熟练技能是他们得以立足店铺并备受器重的「本钱」。对这些不尽人意的待遇，新手兼职员工表现出相应的反抗态度。这些错综交叉的感性因素挑战着公司的制度管理。

关键词：企业培训，制度管理，参与观察，万能员工

收稿日期：2014.05.01，修稿日期：2014.05.15，接受日期：2014.05.30

* Email: zoezhuyizoe@gmail.com

† 感谢以下机构对作者提供的研究补助金：日本九州岛大学教育研究方案·研究基地形成项目（P & P）以及松下幸之助纪念财团。

Doi: 10.6290/CJAA.2015.0202.04

一、前言

我在香港的一个日本人的交流会上认识了从日本关西来香港交换留学的日本大学生冈田。他一听到我是研究日本著名服装公司亚衣¹的，就非常热情地向我询问该公司的情况。冈田说他非常崇拜亚衣创始者阪井高广的经营之道，以及他想使其公司成为全球第一服装企业的目标，这是冈田打算选择亚衣作为第一就业志愿的主要理由。冈田认为阪井所倡导的「合理化」、「全球化」、「实力主义」才是现在日本企业所需要的经营手法，这正是引导亚衣赢得高效率、高利润的主要法宝。冈田赞赏阪井的做法，是因为他对现在日本企业的现状不满，而且极力赞成阪井对日本「传统管理模式」或是被称之为「三种神器」的批评，认为所谓的三种神器，包括「年功序列」，「终身雇用」和「企业工会」已经不再适用于经济萧条的日本了。加上日本制造业巨头的景气，以及由此产生的大规模员工解雇的实施令冈田与众多日本大学生失去了对日本企业的信任和依赖，从而他们不认为自己一生对公司的「奉献」就可以换来同等的回报。冈田坚信只有像亚衣这样的企业才能让他发挥应有的才能，快速升职，并且，不用几年就可以很潇洒地去海外工作了。

日本企业的萧条已经让年轻一代逐渐改变了他们对传统「公司」的看法，而亚衣正好体现了这个变化，提出「理性」的管理制度，立志成为国际性企业，吸引了不少日本大学生。亚衣是否在海外也坚持这个制度并达到理想的高效率、高利润的业绩？本文选择亚衣在其海外市场中有优异成绩的香港的店铺作为舞台，探讨公司培训制度的内容，实施状况以及店铺员工对此制度的态度和看法。

当前关于组织中的员工效率、合理化制度的研究不胜枚举，特别是管理学的研究方法发挥了主导性作用，不少管理学研究尝试运用「科学」的方法，比如大量的问卷、数据分析、采访等等，用来探讨公司政策的效应。但是，他们的问题在于难以捕捉「实际上」员工是怎么样想的，为什么他们在组织内部的有特定的行为举止，这些与公司的政策或是他们个人的职业发展又有什么联系。对于这些问题只有通过长期的参与观察这一研究方法才能比较准确地回答。

虽然现在组织学（organizational studies）已经有不少研究着眼于员工的角度，然而初期的大多数则是关于企业如何「控制」员工，从而达到高效率的这一类研究。古典组织理论学派的兴起与美国工业的发展有关，特别是铁路集团的出现分化了公司所有权和管理权，从而公司开始需求专业的管理人才。这个

1. 在本文中，为了防止公司敏感数据的泄露，除了不注明二手数据的出处之外，所提到的相关公司名和人员为匿名。

背景之下，古典组织理论学派渐渐发展起来，学派包括「科学管理」(scientific management)和「行政管理」(administrative management)。

被称之为当代管理学之父的弗里德里克·温斯洛·泰勒(Frederic Winslow Taylor)是「科学管理」的代表人物。泰勒发现当时英国工厂中有不少员工故意放慢自己工作的速度从而偷懒，让自己的工作量减少，泰勒相信通过科学式的管理使这些「怠慢」的员工可以更加有效率的工作，并且，工厂也因此而增加盈利(Taylor 1911:13-15)。泰勒断定这种怠慢原由有两种：一个是来自个人；另一个是来自组织本身。泰勒认为科学管理可以减少组织本身引起的怠慢(同上引：16-22)。泰勒解释道，当时英国工厂的员工之所以「怠慢」，是与其制度不善有关系。当时员工们是按件计酬的，随着员工日益技能增加，他们的工资自然就增多，但是，工厂管理层为了控制开支反而降低薪酬，所以，在这个条件下，有不少技能工都认为努力工作是白费的，并且他们为了不让自己一个人吃亏，决定一起偷懒不努力工作。为了改善此类因组织本身造成的低效率，泰勒提出两个解决方案。第一个是，运用「动作研究」(motion study)和「时间研究」(time study)，科学地制定目标。第二个是，在期限内达到科学制定目标的员工可以拿到更多酬金(同上引：23-25, 27)。

科学管理对装配线(assembly line)中工作的员工生产率贡献非常大，并且，此类有效率的管理模式也有应用到非工业组织的，起到过重要的作用。然而，科学管理对时间的要求紧迫，并且此类管理模式违背如初的愿意，赋予了管理层剥削员工甚至顾客的机会。当时，在美国有一系列反对泰勒主义的运动，并且加入工会的员工逐渐增加。相对于当时着眼员工个体的管理模式，欧洲的学者偏向于研究组织管理的重要性。有代表性的学者是法国的亨利·法约尔(Henri Fayol)和德国的马克思·韦伯(Max Weber)。法约尔是第一位能够有系统地解释此课题的学者，并且将管理视为一种技能，他提出14条管理原理(Fayol 1917)。组织是由上千万个人组成的，所以需要明确的规定控制他们的行为，马克思·韦伯(Max Weber)提出行政管理或者又称为官僚式管理(bureaucratic management)的想法，提倡运用阶级分化来讲每一个成员的权利和组织的规律明确化。韦伯同时也提出工资应该是按照个人的考绩(merit)来决定。虽然陆续有不少专著批评韦伯提出的管理模式，但是，我们不能否认他对推进大型企业建构的重要影响。

随之出现的行为学派(Behavioral School)反应了古典理论未能让公司做到高的「生产效率」和「协调的工作场合」。有不少研究者们开始运用人类学、社会学、心理学等调查方式来分析组织内部结构。有代表性的研究是从1924年到

1933年在西方电器公司的工厂实行的霍森研究（Hawthorne Studies）。在研究中，乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）发现工厂员工生产率的增加是因为以下几点：（一）参与了重要的研究决定；（二）员工们使用了管理层的会议室；（三）员工们工作的时候没有监督人，她们也被允许在工作时间内聊天。虽然这三点在现代管理中看似并不新奇，但是，当时在大规模贯彻泰勒主义的美国工厂，前线员工并不需要花脑力去问管理者或是技术工的职责，这三点的发现发挥着重要的作用，因为这个观察从正面反对了泰勒思想，提出金钱以外的因素也会对员工生产率产生影响。

霍森研究将管理学的潮流从工程管理带到了社会科学，学者们的注意力也转向组织中的成员。为了进一步研究组织，学者们开始通过观察，经验等数据来例证自己的理论。紧接着学术界开始研究组织内部影响决策决定的因素以及决策过程（Simon 1976）。随之而来的是社会学家和人类学家对于组织学的贡献，导致管理学专家们开始注意「文化」在组织中的重要地位，并且，他们用「文化」解释组织内部的行为和成员安定性（Ouchi 1981; Schein 1990）。也有研究注重员工作为一个能动的而不是被动的个体可以影响组织文化（Drucker 1977; Purcell et al. 2008）。

组织学中关于「文化」的研究在1970年代到1980年代日本战后经济的抬头而增加，因为当时西方国家的经济，特别是美国，处于非常不景气的状态。众多管理学家在研究日本成长的「秘诀」时，发现日本企业的管理和意识形态被日本独特的文化所影响（Moeran 2013:13）。他们提出，日本独特的文化与西方的截然不同，从而导致「另类」管理模式的出现，并且这个文化因素导致日本企业的蓬勃发展。从此「日本式管理」的概念出现，学者们开始大大地赞扬此类管理模式，并且，提倡欧美国家学习（参照 Abegglen 1958, 1973; Christopher 1983; Curtis 1971; Drucker 1971; Gibney 1998; Ouchi 1981; Reischauer 1977; Vogel 1979）。他们所提出的日本企业的特征主要有三点：（一）企业对待员工的态度有家长的性质（paternalistic）；（二）员工忠诚对待企业；（三）员工之间和睦相处。这个潮流不局限于美国，日本政府，学者也开始追随这个潮流，并且提出日本与西方的不同之处。在众多学者中，詹姆士·阿贝古兰（James Abegglen）在1973年出版的 *Management and Worker: The Japanese Solution* 著作中提出的日本企业特征得到日本官员的「公认」。当时担任日本劳动省² 劳政局长的松永正

2. 2001年已经将厚生省与劳动省合并，称之为厚生劳动省。

男在 1972 年出版的《OECD 对日本劳动报告书》的序中提到，日本企业的「三种神器」是「生涯雇佣（终身雇佣）」、「年功賃金（按照工龄发工资）」和「企业别劳动组合（各企业的工会）」（高桥伸夫 2010:99）。

然而，我们回顾管理学角度分析的日企研究不难发现，不少研究是根据观察企业「表面」或是「对外」现象而得出结论的，所以，他们的研究结果或是推论通常是随着组织生产率或是经济效益而变化。在日本高度经济发展前，有不少国内学者提出企业中不太理想的管理模式，例如，小野豊明在 1960 年的著作中认为禀议制度在日本企业中起着核心作用，并将其制度定义为公司在执行决策之前需要经过上级机构的盖章从而肯定对政策的支持，小野评价此制度没有明确的责任分化体制，职能分化不明确，日本公司的近代化过程中禀议制度必将被淘汰（小野豊明 1960）。迈克尔·吉野（Michael Yoshino）在 1968 年的著作中也提出过相似的论点（Yoshino 1968）。

在吹捧日本企业文化的研究雨后春笋般涌现时，小池和男和青木昌彦代表了另一股潮流。他们质疑纯文化角度的研究对理解日本企业的贡献，通过经济学的角度探讨日本企业内部的管理制度，提出日企内部的管理制度是为了增加利益、提高生产率而设计的。小池主要研究了日本的劳资关系和企业内部培训的制度，青木则通过比较日美工厂的管理制度来研究日本的特质。虽然，小池和青木让分析日企的角度更广阔，但是，他们致力于提出日本企业的「特别」之处，并且小池提出，日本企业的培训制度可以广泛使用在不同国家的企业中，从而提高生产率。然而，小池的观点似乎忽视了员工对企业运营的影响。

当学者利用日本文化来解释日本企业的时候，企业的民族志（ethnography）也开始兴起（如 Clark 1979; Fruin 1983; Graham 2003; Hamabata 1990; Kondo 1990; Matsunaga 2000; Noguchi 1990; Sedgwick 2007; Wong 1999），他们大多数都认为以文化作为绝对指标来分析日本企业是不恰当的，并且，他们用田野资料证明被大众接受的「日本式经营」的另一方面。比如，马克·福如恩（Mark Fruin）在他 1983 年的日本酱油制造公司的研究中提出，日本企业在德川时代对全职和兼职员工的物质待遇截然不同，变化到现在所谓的关怀政策是逼于当时社会背景，所以，研究企业也需要认清整个社会变化的历史（Fruin 1983）。珀尔·野口（Paul Noguchi）通过研究日本铁道集团来实证所谓的「工业家庭主义（industrial familialism）」是虚妄的，因为，与员工长时间工作的野口并没看出站台工作人员也有享受这个待遇（Noguchi 1990）。多莉亚·近藤（Dorinne Kondo）和菲奥纳·格兰厄姆（Fiona Graham）在她们的研究中反驳学者提出的日本员工有同种（homogeneity）的特性，强调了每一个人有不同背景和特征。

虽然随着经济的国际化,越来越多日本企业在海外扩展,有不少学者开始围绕本土化这一个题目探讨日本在海外的管理。其实,日本国内早在1970年代已经开始强调国际化,并且,日本的不少大型公司也开始试图建立可以在国际平台上运用的人力资源管理制度。研究海外日资企业中,一般来说可以分成三种类型。

第一,海外的日企或者是外国企业可以参照日本制度,然而,引导制度的时候需要混合(hybrid)模式。以安保哲夫为代表的日本多国际企业研究团体(Japanese Multinational Enterprise Study Group, JMNESG)通过从1980年代后期开始的基于定量调查研究得出「适用、适应的五个阶段混合评价模式」,认为此模式可以比较任何一家企业引进日本制度的程度,也可以按照时间段分析引进制度的进度(安保哲夫 2000:2)。研究团队表示,日本制度有普遍性,也有特殊性,由于后者受到日本文化的影响,所以,在海外引进时需要进行修改。他们所指的特殊性则是,现场主义(每一个员工享有一定决定权、发言权)、「多能工」(每一个员工有广泛的知识),等等,他们同时指出这个特殊性是基于终身雇佣制之上的(安保哲夫 2000:8)。虽然,他们的研究承认日本的管理制度引进海外是需要修改的,然而,他们认为日本式的制造可以减低开支、提高质量,了解顾客需求,等等一系列值得推崇的特殊性。

安保等的理论对海外日本企业的研究有一定影响,他们的研究不仅仅能够概括出每一个地域日企的特征,也提供了丰富的按年代序的情况,然而,他们的出发点始终是以日本文化的特殊性为当然的前提,并没有质疑其特殊性,也未能提供深层次的企业文化。并且,基于定量调查得出的结论未能探讨其复杂性,只是提供了表面的理论。

第二,为了成为真正的国际性企业,日本企业急需改善传统的日本式管理模式,因地制宜。随着中国市场的开放,也有不少学者讨论了日本企业在中国的运营,不少研究将焦点放在了制造业、商社、电器公司(如九门崇 2005;古田秋太郎 2004;关满博、范建亭 2003;Legewie 2000)。九门崇(2005)在日本贸易振兴机构的报告中指出,在中国的日本制造业很少录用本地人才,考虑全球人才的运用,或参照西方的人事制度进行改革。白木三秀认为,因为日本企业的技术一般比较复杂,需要开发者或是有资深经验的日本员工才能够培训并指导本地员工,所以高额派遣是一笔无可避免的开支(白木三秀 2005:92-93)。约亨·勒杰维(Legewie Jochen)分析了在中国运营的日本多国籍子公司是如何依赖于日本人的外派人员,这种做法又如何阻碍公司成为真正的跨国公司(Legewie 2000)。他归结了两个弊端:第一,本地员工无法参与决策过程;第二,信息传递主要是由上至下,而从下往上的传递受到了限制(同上引:912)。

上述研究基于大量的问卷调查和采访得出的结论，并没有去深入探讨每一家公司的特征，而只是将一切原因归咎于日本「独特」的文化或是民族主义。其实如果进行长期的参与观察就会发现每一家企业都有它独特的特点和发展历史。将所有企业简化为一个千篇一律的日本企业实在是一种牵强附会。

第一和第二类研究的观点比较极端，未能全面的衡量日本企业中的传统模式，只是片面强调这个模式是优势或者是缺点，为了响应这个不足，也为了更全面的了解日本企业文化与本地文化之间的对话，第三个类型的研究开始萌芽。

第三类型是基于田野调查的海外日企的研究。王向华在 1999 年研究了在港的日资零售业，发现企业用民族来区分员工，使用双重标准控制本土员工，制造了日本人为上的氛围。他提出，日本员工对「公司」的概念始终强烈，决定了日本员工的行为举止。当时的日本经济、社会与现在有很大出入，对照亚衣来说，公司内部已经没有那么明显的制定日本人和本土人之间民族性的区别，并且，如笔者提到的日本大学生冈田，日本员工对「公司」的看法也逐渐在变化。米切尔·塞奇威克 (Mitchell Sedgwick) 深入观察在法日本工厂的技术工，展现了日本员工与本土高层之间错综复杂的人际网络 (Mitchell 2003)。然而，奇威克的研究着眼于公司的高层，并没有太多工厂基层员工的资料，本文则试图弥补这个空隙，着眼于店铺员工，探讨公司制度在前线的效应。

虽然，已经有学者开始运用田野调查的方法试图了解本地员工的想法，他们的行为举止所代表的意义，公司与员工的复杂关系，然而，我们还需探讨不同业界的日本企业，因为，他们的工作性质也许会影响到上述研究课题，我们也需要研究近年的日本企业的趋向，毕竟他们在不同时间段，有不同的战略和方针。在探讨亚衣的例子之前，首先简述一下笔者的田野调查情况，以便读者了解调查的来龙去脉以及笔者资料的出处。

二、田野调查概况

本论文资料基于 1 年 3 个月在港日企零售店铺工作的田野调查。笔者以「实习生」的身分总共在三家店铺工作，第一家时间较长，总共工作了 1 年，期间帮忙协助一家新店开张，田野调查的最后 3 个月在另一家店铺工作。工作安排基本上与全职员工一样，每天工作 8 个小时，一星期 5 天，每个月有 10 天假期。虽然在做田野研究期间不仅要集中精力时时刻刻观察员工行动，同时还需要把每天看到的当天记录下来，非常地繁忙，但是，这一切还需要公司愿意接受博士生的

田野研究。在寻找田野研究地点的过程中，碰到有不少在日本公司工作的员工并不清楚参与观察的性质，有部分管理层甚至担心研究者是否会窃取公司内部资料。在博士课程的第一年，笔者不时参与不同的俗称 OB 会的日本大学毕业生会，希望可以找到适当的公司做调查。经过几个月的寻找，终于在 2010 年夏天，笔者有幸通过毕业生会会长认识他以前工作单位的晚辈，现在是一家人才派遣公司的老总。得知老总与亚衣有工作往来的关系，向这位老总请求帮忙后，老总非常热情地帮笔者联系到亚衣人力资源经理。然后，笔者与亚衣管理层进行面谈，最终得到许可进入公司的店铺工作。

公司安排我在香港九龙东边的一家店铺工作，在本部接受了一天的集中培训之后，2010 年 8 月初在该店铺开始了长达一年的田野调查，之后也有短时间在其他两家分店工作。通过田野调查，我发现自己「想象中」的亚衣与我在田野中「看到」的截然不同。下文简述亚衣如何从一个小型企业发展到了全国知名品牌，并且走向了海外扩展的路线，由此来分析企业的核心价值。这里主要以香港为例，概括在港现况以及基本人力资源架构之后，着眼探讨公司实行的「合理化」培训制度如何导致人力资源缺乏的恶性循环。最后，笔者将总结参与观察的手法对企业研究的贡献。

三、亚衣概况

亚衣似乎没有受到任何日本经济不景气的影响，反而，每一年不断更新公司的销售额。野心勃勃的阪井宣称亚衣母公司的目标是在 2020 年之前要达到销售额 5 兆日元，从而成为世界第一的服装制作销售公司。虽然不少国内媒体甚至亚衣员工质疑这一点，但是作为创始者的阪井并不因此而退缩或是更改目标值。根据 2012 年美国国民零售联盟（National Retail Federation）的统计，亚衣总公司在日本排名第十，在国内服装市场中排名第一，并且，在世界 SPA（Specialty retailer of Private label Apparel，服装制造业³）中，亚衣总公司占据第五位。前五名包括，Inditex（旗下有 ZARA，西班牙），Hennes & Mauritz（瑞典），The Gap（美国）和 Limited Brands（美国）。亚衣不仅仅是第一个挤入世界五大服装制造业的亚洲公司，也是 2012 年亚洲最大的服装公司。根据亚衣 2012 年度报告，净销售额达到 9,286 亿日元，净收入为 716 亿日元。亚衣总公司截止 2012 年底，总共有三大主要业务：亚衣日本、亚衣海外和其他服装品牌。亚衣在日本总共开

3. 采用 SPA 业态的公司负责从设计，生产到零售的各个环节。

设了 800 多家店铺，销售额达到公司一半以上的规模。海外市场也很乐观，总共有 290 多家店铺分布在十个国家或地区。相对于日本国内亚衣的发展而言，公司在海外市场的发展显而易见，成长速度已经超过了国内的水平。其他服装品牌里包括以日本国内为主要基地的品牌和通过收购而得到的国际品牌。

亚衣从 1984 年在一个中小城市慢慢成长，如今摇身变为巨大的国际性服装公司。亚衣的第一个历史转折点是 2001 年在东京举行的大规模摇粒绒活动。在此活动中，亚衣既让消费者购买到便宜、实用、质量还可以的摇粒绒服装，也增加了品牌力，公司的营业额迅速上升。在公司的发展历程中，亚衣试图让质量更上一层楼，进行了一系列质量监管的改善，坚持「合理有效」的管理制度。为了扩展公司的业务，2001 年亚衣进入第一个海外市场——英国。公司在国内市场直线成长，但亚衣的海外营业额却连续下跌。进入英国的第二年，公司关闭了大部分店铺，并同时进入中国本土，结果效益也不尽人意。然而，2005 年亚衣进入香港之后，公司第一次在海外市场盈利，并且数字可观，同一年，公司收购了一些日本以及国际品牌，让店铺数量剧增。在香港的成功之后，亚衣创始者的阪井反省英国、中国的失败，2008 年发表一套基于公司原则的可以在世界任何店铺通用的制度，并将其称之为「Global One」方针，此制度在保留公司的核心价值的前提之下可以有适当灵活的调整。从 2010 年开始，为了树立国际品牌的形象，公司陆续在海外市场开大型旗舰店，引进奢华的装置展现其竞争力。最近的是 2013 年 9 月 30 日在上海开张的全球最大的上海旗舰店，营业面积超过 8,000 平方米，仅服装人体模型就有 1,000 多具。

亚衣成功的背后少不了创始人和员工们的辛勤劳动，其中，作为第一代创办人兼首席执行官，阪井个人的经营理念对公司的核心价值意义非凡。阪井刚刚接手父亲的西装零售店时，他发现虽然卖西装利益可观，然而效率却很低。阪井当时走访了以美国为主的西方国家，琢磨他们高效率、高利益的管理制度，并将其学以致用。阪井认为比起西装来，销售休闲服库存周转率则更高，并且，阪井提出用自助式销售的模式来控制人事费，这是他从美国大学中的消费合作社（co-op）得到启发的。公司刚刚发展起来的时候，主要是出售耐克（Nike）、阿迪达斯（adidas）等国际品牌的服装，后来，阪井拜访了以 SPA 模式经营的香港佐丹奴（Giordano）创始者，坚信 SPA 是一个可以达到高效率、高利益的经营模式。阪井走访了不少中国的工厂，建立了公司的生产线，为了保证高质量，公司派遣了资深工匠监管质量。阪井也意识到店铺人员的工作效率和他们的建议对商品策略、顾客服务的重要性，所以，公司下放雇佣、培训、升职和降职等人事权给店

长，并且安排区经理 (Supervisor) 协助店长。阪井从接手家庭企业的那一刻开始，有强烈的「商人」意识，正是他「居安思危」的意识迫使公司尝试新事业，不断改善业务，阪井深信员工不可以追求安逸，有挑战、发展才有未来，他将亚衣形容为愿意冒险的公司 (venture company)。

运用中小城市包围大城市战略的亚衣从一个中小企业发展到了国内知名品牌并且将其销路扩展到了海外市场，在公司发展过程中，阪井和公司的经营理念随之变化，然而，作为公司核心价值的「合理性」和「高效率」并没有动摇。以下篇幅将会讨论亚衣如何入港的历程，在港现况，本土员工的培训原则以及其实际状况。

四、亚衣的香港历程

截止 2013 年 9 月，公司在香港总共开设了 19 家店铺，每一年的新店铺控制在 2 到 4 家，大部分店铺属于公司规定的标准店铺或是更小规模。这个趋势与香港本土昂贵的零售租金有关。与西方大型服装业相比，公司避开主要的商业地带，选址在本土顾客与大陆游客交叉的沿线地区。

亚衣在 2005 年开始了在港旅程。据香港市场的中国籍负责人张鹏回忆，在 9 月开第一家店铺时，顾客排了很长很长的队，日本总部董事见状都很惊讶。因为，估计没有任何人预测到店铺会受到本土顾客这么热烈的欢迎。亚衣创始者阪井在自身的回忆录中称赞张鹏充分展现了亚衣经营理念之精髓，从而贡献于理想的销售额。阪井深信，英国和中国运营失败的原因在于当地负责人的过度本土化和未能坚持亚衣的经营理念，而香港的成功代表亚衣理念的重要性。张鹏在日本读完大学以及硕士课程之后，进入亚衣工作，半年之后当上了店长的张鹏一直参与中国运营，香港是他第一个负责的海外市场。由于出色的表现，他被任命为大中华圈总负责人，截止 2012 年底，管理中国本土、香港、台湾三地的运营。

在香港运营的头几年，除了张鹏以外，有不少由日本派遣的管理人员帮忙协助本土员工开店。亚衣开新店的步伐在 2008 年开始缓慢，销售额增长率也开始稳定，这种情况符合了公司一向都忌讳的「居安」，并且，公司认为安定的发展来自于过度本土化，说明本土子公司未能在港渗透亚衣的原理原则。日本本部派水野作为香港地区营业部负责人，随之，子公司开始统一公司在顾客服务和工作效率方面的标准，店铺则需要按部就班。水野自称是「阪井教」信徒，深信创始者所提倡的理念，他认为没有制度的管理是非常危险的。他说：

我不是说前任负责人不够好，他那时候好像忙得要死了。只不过，那时候公司没有什么制度可言。每一天都只是忙于招呼客人，补货，没有跟上任何公司标准的规则或是制度。再加上，那时候没有系统化的评价制度，离职率非常高。第一家香港店赢得成功，公司要求加速开张店铺的速度。我到香港的时候，发现没有监管制度，巡查店铺的时候发觉没有执行公司的原理原则。

在水野加快执行公司原理原则不久，阪井宣布了统一每一个市场中的制度，随之，陆续有不少被称之为「典范实务」（Best Practice）的措施引入香港。由于亚衣在海外经验不多，再加上各个地区间的交流局限，这些典范大多数都是在亚衣日本的例子。

综上所述，我们可以看到亚衣到港之后，受到香港顾客的热烈欢迎，公司也逐渐统一「合理有效」的管理制度。由于亚衣对店铺下放了一定权利，公司需要店长的配合协助才能让店铺员工遵守原理原则，达到更高效率。员工的 OJT（on-the-job training，在职培训）计划由店长自行定制，因为，亚衣坚信与本部人事部相比，店长更加了解自己的下属，可以量身定做。

五、店铺的技能形成

亚衣员工在店铺工作之前，首先要在本部接受一天的集中培训，接着他们会各自进入不同的店铺，进行数小时的培训，时间因季节、店铺当天的状况而定。本章节在简述本部培训之后，详述店铺中的技能形成。

本部的培训基于笔者在 2010 年 8 月上旬的体验。本部位于香港的主要零售圈，位置在某商业中心的办公楼，其中有不少日资企业的本部设于同一个办公楼中。本部培训从早上 9 点开始，会议室中 4 到 5 名员工坐在一起，一次培训总共有 4 到 5 个分组。本部培训的第一部分是观看公司的历史短片，了解亚衣在日本和国际化步伐和公司人力资源制度中强调的实力主义，这个环节主要是让员工了解到公司的国际化，并暗指公司与其他日本公司的人力资源制度是不同的。这个战略随着亚衣在国际中地位的上升而增加，这个变化也可以从本土员工对公司的了解程度看到。例如，亚衣在 2005 年当年进香港的时候，大部分进入亚衣的本土员工都不知道公司在世界的地位，只是知道是一家日企。到了 2012 年，已经有不少员工，包括兼职前线员工也开始意识到亚衣是一家国际性企业。

在介绍历史之后，培训者开始讲述第二个环节：观看 DVD 中一名日本员工在店铺一天的工作。在短片中，员工们需要观察一名员工如何从补货，打招呼，清洁到满足客人的需求。看完短片之后，员工们需要在分组中讨论片中的员工在做一些什么工作，工作内容与公司的理念有何关联。15 分钟的讨论之后，每一组报告结果，大部分员工回答笑容，速度是亚衣重要的理念，培训者对此观察也表示同意。

在 1 个半小时的休息之后，第三部分开始，这个部分关乎到店铺的实际技能，然而，培训员主要根据《员工手册》的内容简述，没有进一步的解释。紧接着员工们花了一大半时间在练习笑容，打招呼和鞠躬上，⁴ 员工在害羞地面对面练习之后，每一组上台表演了他们心目中亚衣的笑容，招呼和鞠躬。最后，培训员选出最亚衣的组，鼓励他们进入店铺之后也持续同样的水平。笔者发现，培训员筛选了自认为笑容最灿烂，声音最大的一组作为最后赢家。

在一天的本部集中培训之后，员工们各自分配到不同店铺，在每一家店铺中，员工们需要接受 3 个多小时的集中 OJT。店铺培训的概况将基于 2010 年 8 月，笔者在坑口店进行的为例。培训员从店铺中 5 个商品区，接着去试衣间、缝纫室、仓库解释内部工作，最后，走进工作人员休息室和工作室讲解大致情况。在商品区内，培训人员在快速讲一遍每一个区域的商品之后，示范迭衣服，也要求培训人员也模仿做一次。在试衣间，亚衣员工需要懂得在试衣间内如何帮客人安排修改裤长事宜，然而，在培训中只会简单指出员工需要做的工作，通常没有时间示范，所以，新员工都要边工作边学习，缝纫也是同样的道理，通常不会在第一天内进行培训，而是之后会各自安排他们去练习。仓库通常是安排给男性员工，库内商品的摆设方式等知识都不会在此次培训中透露，因为，这些也是在今后 OJT 中会学到。最后，在休息室和工作室合为一体的房间内，培训人员会解释各种文件的签字，有一些文件会关乎到员工的工薪。

笔者的经验说明，由于店铺的集中 OJT 非常短暂，连记住员工室的位置都非常难，更不用提对商品的知识 and 理解，所以，如果员工想要快速学店铺工作的话，需要不时借助同事们的帮助。笔者在第一天上班的短短数小时内，总共有 3 名顾客询问商品的具体位置与在库的情况，然而，笔者每一次都需要跑到最近的员工询问，才能将信息传递给顾客。随着笔者在店铺工作时间的增长，对店铺工作的内容有一定的了解，接着笔者才能开始学习每一个商品的特点与了解产品在库的概况。

4. 在笔者完成参与观察之前的 2012 年底，香港亚衣并没有强制性要求员工对客人的鞠躬。

笔者起初认为自己学习速度慢，然而，后来发现有不少新员工都有相似的经验。综上所述，我们可以看出，在亚衣店铺工作培训并不依赖于集中培训，而是通过日夜经验的。这样一来，有不少人会反驳道，在零售业都是相同的情况，然而，通过分析亚衣店铺的工作内容和培训方式，我们不难发现日本企业独特之处。

笔者在以下章节将概括店铺中的工作内容，简述亚衣店铺为何通过轮岗来培养员工，培训的情况以及分析培训制度与员工实践的矛盾。

（一）工作内容

店铺的工作性质分为管理和前线（表 1），由于店铺内部没有正式的工作表，这个表是根据笔者的田野调查总结出来的。管理工作总共分为 5 类，前线则有 11 类，这些工作内容在每日工作表中用缩写的英文指示（例如，人事是 HR，Human Resources 的缩写）。在前线工作中，店铺特别强调培养员工在收银柜台和试衣间的技能。收银柜是主要销售额来源，技能越高越能减少错误，香港店铺的试衣间需要员工常驻，服务客人，减低损失率。

亚衣的员工工作内容主要有两个特征。第一，工作划分暧昧，在合同中并没有明确的规定什么职位的员工需要做什么工作。著名经济学家青木指出，日本企

表 1 店铺内的工作性质，事项和具体内容

工作性质	工作事项	具体内容
管理工作	检查、分配任务	检查员工的工作进度，有需要时分配工作
	人事	每天，每周，每个月的人力资源安排
	培训	新员工培训
	CS 检查小组	评分员工的 CS 水平
	库存管理	管理每一个地区的库存，通常一个区 1~2 个负责人
前线工作	收银员	在收银台为顾客收银
	缝纫	改裤子
	视觉营销与陈列	换服装模特儿身上的衣服
	仓库	整理仓库内部的商品，帮员工寻找客人需要的商品
	试衣间	帮客人安排试衣间，改裤单的发行
	更换店铺布局	运用器材重新制造商品架或是做更改
	整理/整顿商品	站在特定区域内迭衣服，回答客人要求
	跑	回收客人退在收银台或是试衣间的商品
	补货	补特定区域内摆放的商品
	贴减价贴纸	每周特定日期贴减价贴纸，计算总数
	清洁	开店前和开店期间清洁店铺

业普遍有这个特点，这与美国不一样，美企通常在契约上明确标明员工工作的性质，所以，上司或是同事都不会轻易超越其领域，并且，员工们在特殊情况之外也不会超出这个领域（Aoki 1986, 1990, 1991, 1992）。在亚衣店铺的情况是，全职员工进到店铺主要是根据第一天的培训，工作安排表或是之后看着资深员工的工作来认清自己在什么情况下需要做什么工作。一般来说，兼职员工不会被安排做管理工作，全职员工则做前线和管理的工作。

第二，员工们除了行业界通用的知识以外，也需要学会亚衣「特有」的技能。所有亚衣店铺员工除了管理或是前线的工作要处理之外，还要达到高水平的顾客服务满足（被称之为 CS 即 Customer Satisfaction 的简称）和亚衣货场「基准」，公司用一套从高到低有 5 个级别（S 级到 D 级）的模式来定期评价。比较与其他海外服装品牌，亚衣对于顾客服务方面投入比较多的精力，制定了一系列可以得到顾客高度满足的表格（被称为 CS 表格），相信员工实施表格内所有的项目将会得到更高的顾客满足度。例如，在欧美服装零售店购物时，不难发现掉落在地面上的商品或是衣架显示的大小与实际商品不符，试衣间有不少灰尘等情况。然而，这些在亚衣中被归纳为 D 级状况，需要马上解决，所以，员工看到掉在地上的商品要马上捡起，衣架与商品的大小要随时确认，每当客人进出试衣间之前要清理，这些都是公司认为要获得较高顾客满足度所必须的。

货场的基准也有非常详细的规定，例如，迭放衣服的高度，摆放商品的幅度，颜色和大小排序等项目都是与评价员工有关系的項目。这些基准全部写在公司的手册中，员工不仅在升职前要考试，公司也希望员工可以熟能生巧。这些基准变动性大，跟着公司的全球化而有不少基准被增减之外，数量庞大，如一位资深的本土店长所说，「亚衣的基准可能比任何一家服装零售商多，可能有上千个。」虽然量多流动性大，员工对基准的要求对他们的晋升影响颇大。

第三，公司希望培养懂得亚衣技能的「万能（multifunctional）员工」而非只懂得单方面的专业人士（specialist）。公司暧昧的工作定义以及职责范围容许管理层任意调整员工的工作内容。日本劳动经济专家小池提出，日本企业的前线员工需要迅速应付在店铺的变化和问题，所以，员工的知识越广越深入，他们在店铺中起到的作用更大，最终可以控制人事费同时达到高效率（Koike 1990:8-10）。亚衣在日本的经验中学会，随着万能员工的增加，店铺整体的工作效率也会提高，可以控制高额的人事费人员。由于管理层都懂前线工作，有需要时可以任意调动管理层的员工去前线，管理工作中，管理层员工也可以互相代替对方的工作。

（二）店铺内轮岗

为了让店铺新加入的员工学会基本技能，同时提高资深员工的技能，亚衣店铺主要通过店铺内轮岗，店铺间轮岗，升职的管道达到这个目标。为了提供更详细的分析，本文引用了2011年3月到同年8月于香港坑口店作为例子。坑口隶属于将军澳，位于新界东西贡区西南部，是近年发展较快的新市镇之一。较于其他外资服装零售业，亚衣选择贴近住宅区的商业圈，本地顾客比较多，人流量也较稳定，这也是公司派遣笔者去坑口店工作的原因之一。店铺员工总共40到50人，其中有70%的兼职员工，全职员工从上级到下级有：一名店长（Lisa），一名副店长（Gina），一名资深售货员（Kelvin），四名高级售货员（Janet, Rachel, Kendall, Susan）和四名售货员（Oliver, Richard, Cathy, Lewis）。坑口店在全香港销售额排名中间，店铺规模比较小，顾客大部分都是住在附近的本地人。

坑口店总共有五个商品区（A至E区）、收银柜台、连在一起的管理室和员工休息室、仓库、试衣间和缝纫室。不同于亚衣日本，大部分香港亚衣店没有设立店铺专用洗手间。A区和C区有出入口，摆放着热卖的产品，B区主要贩卖内衣，D区为裤装，E区主要摆放儿童服装（图1）。

员工的岗位轮换依据每日工作计划表，此表按照每半个小时划分，员工需要

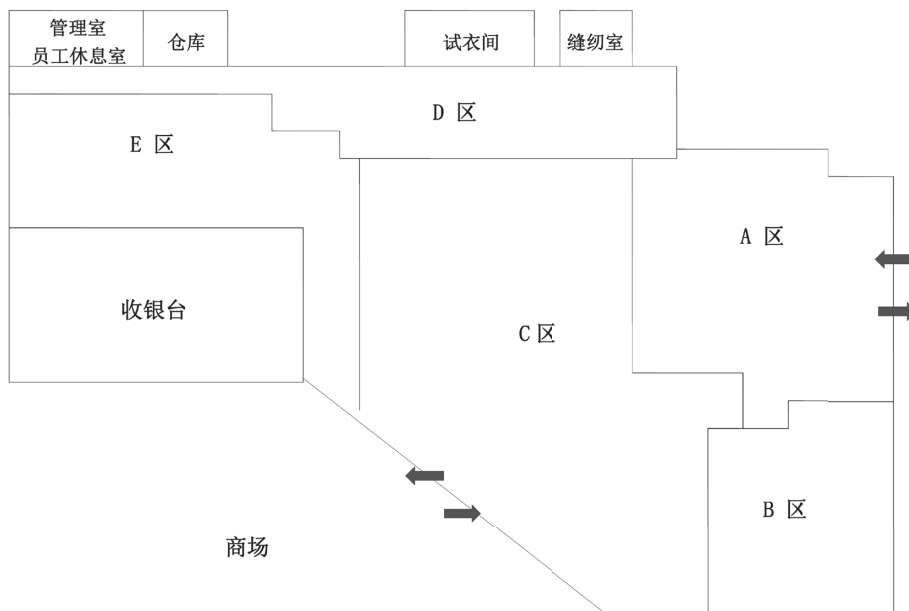


圖1 坑口店铺图

看清楚计划表中自己在什么地方工作，并且要记住换岗位的时间。零售业变化无常，需要时不时更改工作表的安排，这个情况下，工作安排表最终决策权在于店长，店长不在的时候，由下一个高级管理层决定。

下列表2和表3分别列出11名全职和10名兼职员工一周内岗位轮换的频繁度，平均了从2011年3月到同年8月的资料。表中每一个符号代表了不同程度的轮岗，◎表示定期轮岗，○是不定期，△代表有需要时轮岗，×说明员工极少数或是几乎没有这个安排。由于篇幅的关系，表2中将资深和高级售货员的「售货员」一词省略，表中的售货员表示组织表中最基层的全职售货员。

几乎所有全职员工已经在其他行业或是服装业有不少于1年的工作经验。坑口店的店长是工作4年的Lisa，坑口店是她升为店长之后的第一家店铺。副店长Gina是全职员工中唯一有大学文凭的，并且亚衣是她第一家全职工作的公司，资深售货员Kelvin正式加入亚衣之前已经有过一段兼职售货员的经验。Janet、Rachel、Kendall、Susan都是高级售货员，除了Rachel和Susan之外，其他员工是从其他店铺调到坑口的。全职员工中排在最底层的是4名全职售货员，Richard和Lewis没有调铺经验。虽然，Lewis在亚衣的工作时间最短，他在一家海外服装店铺中已经有4年的工作经验，是全职售货员中最长的。

全职员工的轮岗有两个特征。第一，员工轮岗的机率高，员工技能的幅度与职位高低有关。一周内，员工安排做两类以上的工作，特别是底层员工的轮岗机率较高。我们可以从表2中看到，随着职位的上升，管理工作的安排增加，前线工作减少，然而，此表只是反映了正式的工作表格，并没有添加非正式的工作内容。例如，在店铺中我们会看到副店长在更换服装模特儿的衣服或是在整理商品，只不过，这个局限在人员不够的情况。高层员工懂得亚衣的前线工作主要是由于公司对内部晋升的重视，在表2的员工全部都是从基层开始的。第二，职位与工作内容不一定有关联性，而与他们的技能幅度有关。例如，4名高级员工轮换的岗位和频率不同，Janet不时做检查、分配任务，然而Rachel和Kendall做此工作的次数较少，Susan则由于没有学这个技能根本没有机会做这个工作。Janet和Rachel被安排做培训的机率比较高，Kendall则常被安排负责库存管理。学到的技能越广，职位越高，店长被视为「终极」万能员工，所以，在亚衣员工心目中，想升职就要学技能。

表3展现了兼职员工在店铺内部轮岗的情况，这里省略了只安排给全职员工的缝纫工作。工作时间最长的是工龄2年的Felicia和Edward，最短是Megan的3个月，总体来说，女性兼职员工比男性多。表中的大部分兼职员工是在读大学

表2 一周内的轮岗频率(全职工工)

姓名	Lisa	Gina	Kelvin	Janet	Rachel	Kendall	Susan	Oliver	Richard	Cathy	Lewis
性别	女	女	男	女	女	男	女	男	男	女	男
工作时间	4年	1年	3年	4年	4年	3年	4年	3年	2年	3年	2个月
工作性质	店长	副店长	资深	高级	高级	高级	高级	售货员	售货员	售货员	售货员
管理工作											
检查、分配任务	◎	◎	◎	○	△	△	x	x	x	x	x
人事	◎	◎	◎	○	○	△	△	x	x	x	x
培训	x	△	△	◎	◎	○	○	x	x	x	x
CS 检查小组	x	◎	x	◎	△	x	x	◎	x	x	x
库存管理	◎	△	○	△	△	◎	△	◎	◎	△	x
前线城市											
收银员	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
缝纫	x	△	△	△	△	△	◎	◎	◎	◎	○
视觉营销与陈列	x	△	△	△	△	◎	△	△	△	◎	△
仓库	◎	△	△	△	△	◎	△	◎	◎	△	◎
试衣间	x	x	x	△	x	x	x	△	◎	◎	◎
更换店铺布局	x	x	◎	x	x	◎	x	◎	◎	△	◎
整理/整顿商品	△	△	△	△	△	△	△	△	○	○	◎
跑	x	x	x	x	x	x	x	○	○	○	◎
补货	△	x	x	x	x	x	x	○	○	○	◎
贴减价贴纸	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
清洁	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

注：◎：定期，○：不定期，△：有需要时，x：极少或没有。

表3 一周内的轮岗频率(兼职员工)

姓名	Felicia	Edward	Roy	Susan	Annjo	Gabrielle	Jessica	Lauren	Sam	Megan
性别	女	男	男	女	女	女	女	女	男	女
工作时间	2年	2年	1年半	1年半	1年	1年	半年	半年	半年	3个月
收银员	◎	◎	○	◎	◎	○	△	△	○	○
视觉营销与陈列	△	△	△	△	△	△	×	×	×	×
仓库	×	◎	◎	×	×	×	×	×	◎	×
试衣间	◎	◎	○	△	◎	◎	○	○	△	○
更换店铺布局	△	◎	◎	△	△	○	○	△	◎	△
整理/整顿商品	○	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
跑	○	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
补货	○	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
贴减价贴纸	△	△	△	△	△	△	◎	◎	△	◎
清洁	△	△	△	△	△	○	◎	◎	◎	◎

注：◎：定期，○：不定期，△：有需要时，×：极少或没有。

生或是专业学校的学生，所以，他们的工作时间主要是根据安排工作表的职工和店铺销售额。店铺繁忙期可以多上一点班，销售额低的时候一个星期只会安排上一两天班，一天只有3小时。

从兼职员工一周内的店铺轮岗中可以得出一下特征。第一，每一个人至少有多余两种工作的定期轮岗，也有不少不定期的轮岗，并且，员工的工龄并不一定与他们轮岗的次数相同。虽然工龄较长的员工只会在有需要的时候被安排清洁或是补货，但是，这并不代表他们没有这些技能，而是管理层会把他们安排在收银或是试衣间等需要有一定经验的地方工作。第二，资深兼职员工和新员工的工作内容不同，普遍来说，新加入的员工需要做性质单一，技能要求较低的工作，例如整理／整顿商品、跑、补货、贴减价贴纸、清洁等。

从表2和表3可以看出，店铺员工频繁轮岗，意味着员工的工作时间越长，学到的技能幅度越广。虽然在差中没有标明，员工需要时时刻刻记住和遵守店铺「基准」和追求高水平顾客满足度的表格内容。店铺得到更多万能员工之后，不但可以控制人事费，也可以增加效率，创造更高的利益。显然，公司的制度非常合理，也很理性，然而，店铺「实际上」如愿以偿培育亚衣万能员工，创造整洁干净的卖场，达到高效率吗？

六、理性与感性的交织

繁忙期间内走进香港任何一家亚衣都会给人一种杂乱无章的印象，有些商品乱七八糟地堆积在架子上，有的商品被粗乱的塞进包装袋内。如果看到自己想要的产品，想找一名员工咨询其他码数，找半天未必能找到。这个与公司的理性制度背道而驰的情况在笔者完成田野调查的2011年末之后也存在。店铺的乱杂主要是因为店铺人员和万能员工的不足而导致的吗？

在探讨公司制度的本质问题之前，笔者在这里介绍一段没有在港常驻的亚衣日本高层和香港店铺店长之间的对话，显示了日本高层如何看待这个问题，对答如下：

高层：店里为什么这么乱？

店长：因为新人很多，对业务还不熟。

高层（不耐烦的）：为什么招那么多新人，不是应该有熟练的员工吗？

店长：辞职率太高，他们都留不住。

高层：是你没有处理好跟员工的关系吧？没有给他们好的职业计划，对不对？你得再加把劲！

日本高层每一两个月在港巡店之后，很多情况下都会立刻训话店长，将责任归咎于店长个人。面对高层的指责和批评，大部分日籍和本土店长都采取忍受的态度，尽可能争取满足公司的要求。有一些店长也许真的是没有履行职责，然而，店铺杂乱最主要的原因是前线员工的低效率、人员不足。前线工作主要安排给兼职员工，兼职员工被当作是店铺的主要劳动力，然而，他们的离职率非常高，好不容易留下来的兼职员工能真正成为万能员工的也是凤毛麟角。是什么因素导致兼职员工离职，阻碍了他们在店铺的技能发展呢？

笔者通过田野调查发现，兼职员工的离去及技能低下与店铺的风气密切相关。店铺的风气是全职员工与兼职员工，兼职员工之间的人际关系而形成的。本节引用坑口店铺的事例来考察员工个人的利益和非正式「群体」之间潜在的冲突是如何影响兼职员工在店铺的工作的。

第一，兼职员工能否尽快掌握亚衣的技能与全职员工的利益和经验有密切联系。公司赋予了店铺绝大权利，同时要求每个店铺对其员工进行适当的培训，在工作中要「手把手」地教新员工。但实际上并非每一个全职员工都愿意这么做。在坑口店，只有店长要求全职员工的时候，他们才会勉强做做，即使是新兼职员工有很强的学习欲望。如果店长不要求，没有人会主动教新来的。新兼职员工被放置在店铺中，只能自己在那儿「现场发挥」。在田野调查期间，看到不少全职员工责骂新兼职员工的低效率，指责他们没有按照公司的基准工作。当然，那些上级员工也知道公司希望自己能积极培养兼职员工，但是，兼职员工的高离职率影响了他们培养兼职员工的积极性。再加上店铺工作繁忙使得上级员工无法抽出足够的时间去检查每一个新员工是否能学到东西。其实全职员工中有不少人自己也从来没有得到什么所谓的培训，都是靠自己在工作中学会应有的技能的。高级售货员 Kendall 是这样描述他作为全职售货员的第一天的，「他们只是叫我在仓库里拆包装袋，一整天都是，连仓库门都没出去」。另一名高级售货员 Janet 很幸运，他说，「我那时候的上级挺好的，什么都是手把手教我」。全职售货员 Cathy 大声叫道，「是吗？！真好呀！我第一天一直站在摆放裤子的区域，也不知道应该做什么，只好走来走去」。

虽然笔者在店铺里享受到比较特殊的待遇，处处有员工帮忙，但有时也好像是草原上迷路的小羊一样，这一走哪一走不知道应该做什么。特别是害怕有顾客

问一些自己不懂的问题，有时干脆躲着顾客。记得第一天上班时，被五六个顾客提问，每一次都要跑去找其他资深员工求救，差不多跑遍了整个店铺。这种情况差不多持续了1个月，才大概明白每一个商品摆放的区域，3个月以后才弄明白基本的前线工作。

第二，不但全职员工对培训兼职员工缺少热情，有不少资深兼职员工也出于自身利益不愿意帮助新的兼职员工，因为，技能对资深兼职员工来说是维护自己在店铺中特殊权利的「本钱」。这个本钱有时可以让他们高人一筹，有时可以讨价还价。比如在安排工作时他们可以提出自己不应该被安排做应该由新员工做的工作。在坑口店工作了两年多的 Felicia 被安排站在一个区域内接待客人的时候，她就埋怨：「我不喜欢这种工作，一直迭衣服，不停地招呼一些很讨厌的客人，太单调了。这种事儿应该安排那些什么都不懂的新员工来做。我愿意在收银台或试衣间，那才有劲儿」。Felicia 的意思是她的技能比初级员工高，因为并不是所有新的员工都能马上胜任收银台工作的。一般来说，管理层对像 Felicia 这样有经验的员工也是更加放心些。

跟其他销售额较高的店铺相比，坑口店的全职员工调铺工作的机会比较少，长时间的一起工作让他们能够跟资深兼职员工彼此建立一种「知心朋友」一样的关系。这种良好关系对双方都有好处。对全职员工来说，这种朋友关系可以让他们比较顺心得手地安排兼职员工，因为后者会比较情愿地听从前者的吩咐，再加上资深兼职员工的熟练技能，他们可以做不同的工作。同时对兼职员工来说，通过与全职工保持良好的关系，他们也可以在工作安排上更顺利地讨价还价，比如安排一些自己愿意干的工作，有时甚至还可以「享受」在店铺适当聊天的特权。

资深兼职员工组成了一个非正式的「群体」，每当新兼职员工进入群体时，他们都需要得到一种心照不宣的「认可」。一些资深兼职员工与部分全职员工一样，认为新兼职员工只会在工作上给他们造成麻烦，所以觉得没有必要也没有心思去栽培他们。对于「前辈们」这种「任其自流」的态度，一些新兼职员工虽然心中不满也不会表现出来，但也有一些新兼职员工则会采取对抗的态度。进入坑口店半年的 Jessica 组成了自己的「群体」，跟资深兼职员工「群体」进行无声的对抗。Jessica 的「队友们」齐心合作，虽然他们从来不被邀请参加资深兼职员工的聚会，Jessica 的伙伴们对此不屑一顾。

从上述可以看出，亚衣制定的理性制度未必能够「合理」管理香港的本土员工，因为，员工个人对政策的理解以及个人利益各不相同，导致了员工之间潜在的冲突，由此也影响到兼职员工在店铺的技能发展。一些员工因为这种「水土不

服」，而选择离亚衣而去。坑口店铺由于人员流动量较低，冲突还不算最严重的。在一些人员流动量较高的店铺，冲突非常激烈，离职率也由此升高。遗憾的是，亚衣本部那些具体政策的制定人只看到片面的情况，并没有深入到基层去了解店铺中存在的「真实」。

七、结语

本文试图通过亚衣在香港店铺的事例来考察日本的公司制度与本土文化的相关性，公司「理性」的制度如果忽视本土文化的话，不一定就能取得如愿以偿的结果。本文的分析结果说明，单单运用文化理论的角度来解释所有日本企业中的决策和人们的行为举止未必能够看到事情的真相，很多情况下反而会并被其外表给蒙骗。如日本研究专家布莱恩·摩尔冉（Brian Moeran）指出的，「人们说他们在做什么和他们实际上做的事情有很大的区别，这意味着他们的解释和（或）正当化与实际操作是有距离的」。⁵ 企业研究不进行田野调查掌握实际情况，就有可能陷入这个圈套，而看不清事情的真相。

在概述了亚衣如何在日本成功出名，并且进入到香港市场后，本文着重分析了公司培养专才的「理性」制度，探讨了此制度的合理性。同时考察了公司员工对制度的看法和自身的利益等「感性」的因素是如何导致「不理性」的结果的。

结束田野调查一年多了，笔者一直在关注亚衣的发展情况。到现在为止还没有发现公司有改善其制度的动向，反而，日本本部派遣更多的日籍员工到香港店铺，试图增强统一制度的力度。这种做法是否会引起更大的「不合理」？还是会把原来的「不合理」变成合理？这将是下一步田野调查的内容。

参考书目

九门崇

- 2005 中国における人材市场。刊于中国进出企业の人材活用と人事戦略，日本贸易振兴机构编，页 3-19。东京：日本贸易振兴机构。

5. "there is a big difference between what people say they do, and what they actually do; between their explanations and/or justifications, on the one hand, and their practices, on the other." (Moeran 2013:17)

小野豊明

1960 日本的経営と稟议制度。东京：ダイヤモンド社。

古田秋太郎

2004 中国における日系企業の経営現地化。爱知：中京大学企业研究所。

白木三秀

2005 チャイナ・シフトの人的資源管理。东京：白桃书房。

安保哲夫

2004 国际移転から見た日本的経営管理方式の一般性と特殊性：日本型ハイブリッド経営モデルの見当。世界経済评论 48(7):1-17。

高桥伸夫

2010 虚妄の成果主义：日本型年功制復活のススメ。东京：筑摩书房。

关満博、范建亭

2003 現地化する中国进出日本企业。东京：新评论。

Abegglen, James C.

1958 *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Glencoe: Free Press.

1973 *Management and Worker: The Japanese Solution*. Tokyo: Sophia University.

Aoki, Masahiko 青木昌彦

1986 Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *The American Economic Review* 76(5):971-983.

1990 Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic literature* 28(1):1-27.

1991 Aspects of the Japanese firm. *In The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Aoki Masahiko, ed. Pp. 3-46. Amsterdam: North-Holland.

1992 Decentralization-Centralization in Japanese Organization: A Dual Principle. *In The Political Economy of Japan*. Vol. 3: Cultural and Social Dynamics. Shumpei Kumon and Rosovsky Henry, eds. Pp. 142-169. Stanford: Stanford University Press.

Christopher, Robert C.

1983 *The Japanese Mind: The Goliath Explained*. New York: Linden Press.

Clark, Rodney

1979 *The Japanese Company*. New Haven: Yale University Press.

Curtis, Gerald L.

1971 *Election Campaigning, Japanese Style*. New York: Columbia University Press.

Drucker, Peter F.

1971 *What We Can Learn from Japanese Management*. *Harvard Business Review*, March-April:110–122.

1977 *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Toronto: HarperCollins Canada.

Fayol, Henri

1917 *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.

Fruin, Mark W.

1983 *Kikkoman: Company, Clan, and Community*. Cambridge: Harvard University Press.

Gibney, Frank

1998 *Unlocking the Bureaucrat's Kingdom: Deregulation and the Japanese Economy*. Washington: Brookings Institution Press.

Graham, Fiona

2003 *Inside the Japanese Company*. New York: Routledge.

Hamabata, Masayuki M.

1990 *Crested Kimono: Power and Love in the Japanese Business Family*. Ithaca: Cornell University Press.

Koike, Kazuo, and Takenori Inoki, eds. 小池和男、猪木武徳 编

1990 *Skill Formation in Japan and Southeast Asia*. Tokyo: University of Tokyo Press.

Kondo, Dorinne K.

1990 *Crafting Selves: Power, Gender and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*. Chicago: University of Chicago Press.

Legewie, Jochen

2000 *Production Strategies of Japanese Firms: Building Up a Regional Production Network*. *In Corporate Strategies for Southeast Asia after the Crisis*. Jochen Legewie and Hendrik Meyer-Ohle, eds. Pp. 74–99. Basingstoke: Palgrave.

- Matsunaga, Louella
2000 *Changing Face of Japanese Retail: Working in a Chain Store*. New York: Routledge.
- Moeran, Brian
2013 *Business Anthropology, Family Ideology and Japan*. *Chinese Journal of Applied Anthropology* 1(2):1–22.
- Noguchi, Paul H.
1990 *Delayed Departures, Overdue Arrivals: Industrial Familiarism and the Japanese National Railway*. Hawaii: University of Hawaii Press.
- Ouchi, William G.
1981 *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Purcell, John, et al.
2008 *People Management and Performance*. Hoboken: Taylor & Francis.
- Reischauer, Edwin O.
1977 *The Japanese*. Cambridge: Belknap Press.
- Schein, Edger H.
1990 *Organizational Culture*. *American Psychological Association* 45(2):109–119.
- Sedgwick, Mitchell W.
2007 *Globalisation and Japanese Organisational Culture: An Ethnography of a Japanese Corporation in France*. New York: Routledge.
- Simon, Herbert A.
1976 *Administrative Behavior*, 3rd ed. New York: Macmillan.
- Taylor, Frederick
1911 *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Vogel, Ezra F.
1979 *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wong, Heung Wah 王向华
1999 *Japanese Bosses, Chinese Workers: Power and Control in a Hong Kong Megastore*. Richmond: Curzon Press.

Yoshino, Michael Y. 吉野洋太郎

1968 Japan's Managerial System: Tradition and Innovation. Cambridge: MIT Press.

Limitations of the Institutional Control: Case Study of a Company Training Program[†]

Zhu, Yi

Assistant Professor, Kyushu University, Fukuoka, Japan

Abstract

This paper is an anthropological attempt to examine how the so-called rational and effective company training program could result in irrational and low efficiency because of the complicated human relations within the organization. This paper investigates how the Japanese fashion giant, here called *Yayi*, has developed and established its unique training system which aimed to train multifunctional workers through job rotation so as to achieve higher efficiency at its retail stores. Influenced by the strong ambitious towards the globalization, the company transferred its training system to the overseas markets. Through the long-term participant observation in Hong Kong, the author found that influential factors of the low worker efficiency were the high resignation rate of part-timers and their lower skills and these were largely influenced by the store atmosphere, which includes the relation between part-timers and full-timers and among part-timers. Based on the examination of human relations within the stores, it is clear that part of full-timers treat new part-timers with coercive attitude while behave nicely to experienced ones since full-timers benefited from the latter more than the former in terms of achieving the higher store efficiency. Some experienced part-timers were reluctant to teach new part-timers practical skills since the experienced skills were the major reason for them to get “favorable treatment” at the store. Face to these reactions, some new part-timers organized their own groups while others kept distance. These “emotional” elements challenge the company’s intention of institutional control.

Keywords: company training, institutional control, participant observation, multifunctional worker

[†] I am very grateful to the following institutions for providing research funding for my research: Kyushu University Interdisciplinary Programs in Education and Projects in Research Development (P & P) and the Konosuke Matsushita Memorial Foundation.

