

# 日本野村综合研究所咨询工作模式研究及启示

朱相丽, 谭宗颖

(中国科学院文献情报中心, 北京 100190)

**摘要:** 文章分析了日本野村综合研究所现行的组织管理模式、人员构成和经费来源, 从咨询过程中的服务对象、咨询项目的运行管理、人员配置、质量管理、外部评价机制、咨询成果的影响力等方面, 系统剖析了野村综合研究所的咨询运行机制, 并归纳出野村综合研究所获得成功的四点经验, 为我国的智库建设提供参考。

**关键词:** 日本; 野村综合研究所; 咨询运行机制; 智库建设

**中图分类号:** G327.313 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2016.08.009

智库对于政府决策的形成以及发展战略的制定都发挥着重要作用, 已成为国家“软实力”的重要组成部分之一。2015 年, 国务院正式发布了《关于加强中国特色新型智库建设的意见》, 要求大力加强智库建设, 以科学咨询支撑科学决策, 以科学决策引领科学发展。同年年底, 国家高端智库建设的试点工作正式启动, 共有 25 家机构入选首批国家高端智库建设试点单位。

日本是亚洲国家中智库发展比较早的国家, 取得了重大的经济成就。日本智库可以分为官方智库与民间智库。官方智库可以分为两种, 一种是隶属于政府某个部门的智库, 如防卫省的防卫研究所等; 另一种是独立行政法人型智库, 如经济产业研究所等。而日本存在数量最多的是民间智库, 如野村综合研究所 (Nomura Research Institute, NRI) 等。

NRI 是日本民间设立最早、规模最大的咨询公司, 完全按照企业运营模式进行管理, 以营利为目的, 不仅承接大量的商业项目, 也是日本政府国家战略制定的重要支撑机构之一, 深度参与了政府的重要研究项目和政策制定, 产生了很好的社会影

响。因而, 分析研究 NRI 如何开展咨询研究对我国的智库建设, 特别是高端智库建设, 具有重要的指导意义。本文主要从 NRI 的组织管理体制、人员配置、经费来源、咨询研究流程与质量控制、成果发布等几个方面进行阐述, 并归纳出四点经验供我国智库参考。

## 1 NRI 的管理体制

### 1.1 组织管理体制

NRI 按照上市公司的管理运行模式进行组织管理, 其内部管理层主要有股东大会、董事会及董事、会计监察人、报酬咨询委员会、监事会及监事、监察部、经营会议、内部监察部和社长 (如图 1 所示)。

(1) 股东大会: 企业关键问题的决策机关。为了提高股东大会的活动效率, 使决议顺利进行, NRI 股东大会需提前确定大会召开的时间, 包括: 允许更多的股东参与、提前安排股东大会、在线介绍投票权利、参与在线投票平台建设等。

(2) 董事会及董事: 董事会主要制定业务经营和执行的基本方针, 对业务工作实行监督。为了适

第一作者简介: 朱相丽 (1978—), 女, 博士, 副研究员, 主要研究方向为学科情报研究、日本科技政策、机构竞争力研究。

通讯作者简介: 谭宗颖 (1957—), 女, 博士生导师, 研究员, 主要研究方向为科技评估、竞争力分析、学科情报。邮箱: tanzy@mail.las.ac.cn

项目来源: 中国科学院决策科技支撑系统团队建设项目“全球科技创新能力监测与评价创新团队”(KACX1-YW-1006)。

收稿日期: 2016-07-13

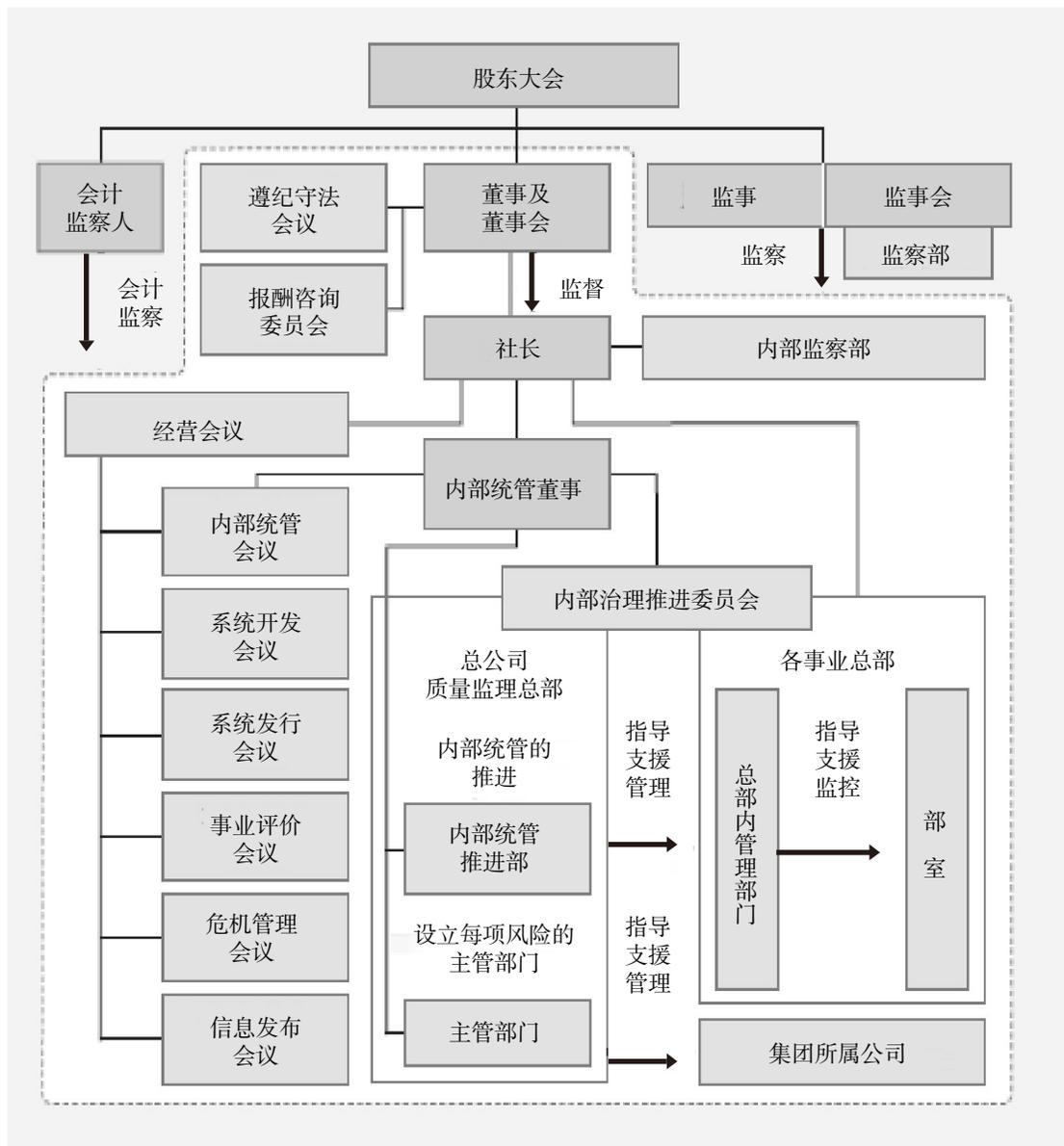


图1 NRI公司内部管理体制<sup>[1]</sup>

应业务环境以及明确管理职责 NRI，邀请外部董事完成更为透明和公平的管理。外部董事的选举特别注重原则性和独立性，有助于实现 NRI 的管理目标。

(3) 监事会及监事：监事会详细思考和决定监察方针和其他相关政策，明确表达监事的意见。监事会包含五个监事，其中三个为外部监事。为了出席董事会和其他重要的会议，监察董事可以要求行政人员和普通职员为其提供报告，同时监察董事还对执行董事长的业务执行能力进行监察；监事除了接受会计监察人提出的监察计划和监察实际情况

报告外，还要接受内部监察部门和内部监察部的报告，而且要与会计监察人和内部监察部联合进行监察活动。

(4) 监察部：主要为监事提供支持，便于监事更有效的从事监察活动。监察部人员的任命由社长、人事处和监事三方共同决定，目的是确保监察部的独立性。截至 2014 年 7 月，该室共有 6 名成员。

(5) 报酬咨询委员会：由外部专家组成，该委员会从公平和客观的角度来评价董事的报酬体系及发放标准。

(6) 内部监察部：是董事长直接领导的机构，主要是要确保风险管理、各种制度的有效性，以及确保各董事业务执行的有效性。该室的审查结果必须报告给董事长。当一些制度或业务需要修改或者改进时，内部监察部便联合风险管理部、业务主管部门进行修订。内部监察部与会计监察人之间定期地对内部审计计划交换意见。

(7) 经营会议（高级管理会议）：经营会议下属内部统管会议、系统开发会议、系统发行会议、事业评价会议、危机管理会议和信息发布会议。截至2014年7月，经营会议行政人员包括四名董事。他们主要负责有关管理的重要问题，完成对商业活动的调整和对于业务执行程度的掌控。

## 1.2 人员管理及规模

### 1.2.1 人员管理制度

NRI 非常注重人才的培养，提供人尽其才、才尽其用的环境，充分挖掘人才的潜力。NRI 拥有丰富的人才培养模式，用来锻炼和提高不同等级研究人才，提高他们的管理和领导能力。NRI 同时支持员工到国际商业学校进行短期培训，或到中国 and 印度等国家使用当地语言进行数月的系统开发基础培训，以及获取在海外大学攻读 MBA 或其他学位的机会<sup>[2]</sup>。NRI 的人员管理主要有如下特点：

(1) 提倡人尽其才的用人机制。NRI 设立专业岗位制度，根据员工的业绩、成就以及实际能力来决定其待遇。新员工进入公司先从综合岗位开始做起，在掌握基本能力的基础上，再转入专业岗位。在解决业务课题时，专业岗位上的员工对业务的推进方法和时间可以自己处理，施行自我管理。根据最终成果质量和数量进行评估，确定待遇。为了提高员工能力、评估业绩，员工通过与上司的面谈，每半年都要明确自己的目标，并对该目标的完善进行确认，接受评估。

(2) 严格的考核制度。NRI 充分尊重职员的人权与人格，对个人的评价主要基于业绩及能力，而不考虑人员的性别及年龄等情况。工资、职位和雇用完全与业绩挂钩，打破了日本企业长期以来实行的终身雇用制度和按工作年限排序制度的体制。公司具有严格的考核评价体系。每年通过 C&A 系统（Challenge & Act）对研究人员进行一次考核，按业绩决定研究人员的报酬、奖金以及是晋升、淘

汰还是继续聘用及给予经费。连续三年考核不合格者，将被劝退。

(3) 创造工作环境为残疾人员提供方便。NRI 提高了对残疾人的雇用率。2014 财年，NRI 雇用了 108 名残疾人，占全部雇员的 2.1%。NRI 还在每个部门确定 1 名内部顾问为残疾人创造工作环境，提高他们的工作效率。

(4) 提高女性雇员的比例。截至 2014 年 3 月 31 日，女性雇员的比例达到 18.2%。NRI 正在努力创建一个有益于女性提高工作效率的场所。

### 1.2.2 人员规模

NRI 人员的类型主要分为专业研究人员（一般研究人员、资深研究人员）、运营职员、一般职员、管理职员、特殊职员和海外分支机构职员，以及资深聘用人员（包括专家、高级人员和高级职称人员）。2003—2014 年，NRI 的人员数量稳步增加，从 4 619 人（2003 年 3 月）增加到 9 012 人（2014 年），其中 IT 技术人员约占 72%。若按职称分，2014 年，NRI 专业研究人员约占 93%（其中，一般研究人员约占 67%，资深研究人员约占 26%）<sup>[3]</sup>。

### 1.3 经费来源及其构成

NRI 是以营利为目的的上市咨询公司，主要通过与客户签订合同获得咨询项目经费。为了确保咨询活动的顺利开展，NRI 还在金融市场通过发行债券、股票等有价证券进行融资。资金使用上做到按项目管理，进行项目论证并跟踪考核。

NRI 的通信技术开发部门在全日本首屈一指，它的研发能力在日本乃至世界都是领先的。NRI 的业务收入 90% 以上来自 IT 解决方案业务。2015 年，NRI 的总销售额为 4 059 亿日元，利润为 514 亿日元，其中金融 IT 解决方案业务销售额占总销售额的 58.4%，产业 IT 解决方案业务占 23.5%，咨询业务占 6.7%，IT 平台服务占 8.6%，其他部门占 2.8%<sup>[4]</sup>。

NRI 一直注重自身研发能力的提升，每年都拿出一部分资金用于基础研究开发。2012 年，NRI 的研发经费投入为 36.43 亿日元，其中用于咨询的研发经费为 5.45 亿日元（占 15.0%）。

## 2 NRI 咨询工作的运行机制

### 2.1 NRI 咨询工作的服务对象

NRI 的客户群体包括政府、企业和社会团体等。

NRI 的咨询业务课题所涉及的范畴包括：各个行业的经营战略、事业战略、组织改革及人事改革、业务改革，以及面向政府、行政机关的政策建议、行政改革等各个领域。

NRI 的项目按照来源主要可以分为：外部委托项目和自主研发项目；自主研发项目又分为自上而下战略性项目和自下而上的建议性项目。自上而下战略性项目是 NRI 根据自身发展的需要，履行企业责任，通过科学的遴选方法选择的一些重点优先发展领域；自下而上的建议性项目则是鼓励 NRI 的员工自主提出一些可以商业化的项目，并予以支持。

## 2.2 NRI 咨询研究工作开展的主体

NRI 除了按照日本公司法的规定设置了完善的管理层外，主要业务工作由各事业部来完成。为了适应不断变化的环境，NRI 总部内的各个事业部经常随着研究方向的变化而变化，目的是使 NRI 的各项研究始终处于前沿位置。比如，2010 年 4 月新成立了未来创发中心，作为亚洲新成长

战略的研究开发组织，主要从事产业的创新政策等相关研究。截至 2015 年 4 月，NRI 主要的事业部有：咨询事业本部、未来创发中心、系统咨询事业本部、金融 IT 创新事业本部、证券方案解决事业部、资产运用事业部、保险事业部、金融事业部、流通信息通信事业部、服务产业第一事业部、服务产业第二事业部、中国亚洲事业部、IT 基础创新事业部、基础服务事业部、信息技术本部和数据管理本部等。

NRI 的组织结构非常灵活，采用矩阵式组织结构模式。NRI 可以根据项目需要，横跨所属部门，强强联手，组成临时团队，更好地完成项目。例如，当一个项目 P 确立之后，总负责人负责团队成员的组织和项目进程与质量控制。项目负责人会将项目 P 分为若干子项目 A、B 等。总负责人根据项目需要挑选不同事业部中不同背景的技术人员 A1、A2、A3、B1、B2 和 B3 等人组成项目组。具体组织形式见图 2。

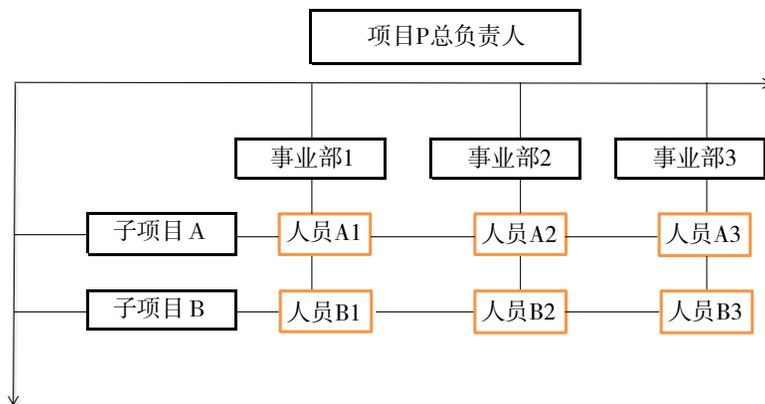


图 2 项目组织形式

## 2.3 NRI 的咨询服务流程及质量管理

NRI 在咨询服务方面的强项是能为顾客提供一套整体的、综合的解决方案，即为客户提供“指南服务 × 解决方案”（Navigation × Solution）的服务模式<sup>[5]</sup>。指南服务涵盖了从发现问题到解决问题的全过程，包括预测、分析和战略政策的提出。解决方案是针对指南服务提出解决方案，通过业务改革、系统设计、开发和运作来解决问题。NRI 从发现问题到解决方案共有 7 个步骤，分别是：对社会产业的预测与展望；市场分析、业务分析与经营诊断；对企

业经营、政策立案进行建议；提出经营、业务创新的解决方案；提供系统设计和解决方案；外包系统的运用；商业的实际支援。NRI 集团各领域的专家通过紧密协作，产生了巨大的叠加作用<sup>[5]</sup>。

NRI 一直将“追求质量”作为经营的重要课题。NRI 建立了独特的质量管理体系（NRI-QMS，主要为运营过程提供管理规则和操作工艺）和标准框架（针对工程定义、可交付成果的指南），对项目进行监测、评价、评审。NRI 在项目咨询过程中实施严格的项目质量控制，

主要流程如下<sup>[6,7]</sup>。

(1) 项目计划和提议阶段：首先要确定客户的需求，检查方案的实施结构。项目发展委员会举办会议，咨询部门主任、副主任、总经理和项目负责人参加，主要检查客户需求、项目执行方案以及解决客户需求的方法。

(2) 执行计划阶段：实施可交付的质量管理，监测项目进程。项目负责人检查可交付项目的质量、项目的进度、收入以及支出的费用。

(3) 跟踪监督活动：进行客户满意度 (Client Satisfaction, CS) 调查，自我评估和差异性分析 (Gap Analysis)，以及接待客户来访。除了进行 CS 调查外，项目负责人还要进行自我评价，检查分析结果并在项目负责人和部门经理之间共享。

(4) 项目评估：确认和评价可交付的成果，将可交付的成果变成知识基础。部门经理以下的所

有职员都参与项目评审会议，目的是从多个角度评估成果是否达到能够交给客户的程度，确定从项目中获得的知识。

NRI 在项目规划、提案以及结束时实施评审，将 CS 调查和反馈以及项目执行过程中掌握的知识通过“学识管理系统”共享，通过这些措施不断提高质量。

## 2.4 项目的外部评审机制

除了为成功实施各项目而进行的“项目管理”外，NRI 还推进以提高项目质量、尽早发现问题、尽早提出以对策为目的的项目监理。监理的核心内容是建立在公司整体水平基础上的项目评审体系和项目观察活动。

NRI 的内部评审体系 (见图 3)<sup>[8]</sup> 主要由监事会负责，监事会将对项目的重要时间节点进行评价，目的是发现和确认与质量、税收和花费相关的时间

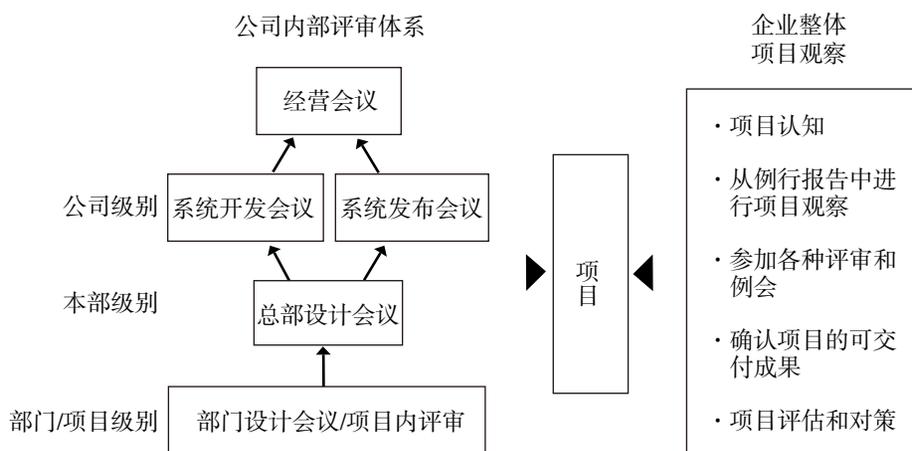


图 3 NRI 公司内部评审体系<sup>[8]</sup>

点。内部监察部主要在三个层面设立：公司层面、部门层面、项目层面。

企业整体项目观察主要包括：项目认知、从例行报告中进行项目观察、参加各种评审和例会、确认项目的可交付成果、对项目进行评估和提出对策<sup>[9]</sup>。

## 2.5 咨询报告发布有明确的评价准则

NRI 对提供给客户的咨询报告进行严格评价，目的是获取客户的认可。NRI 主要基于下述四个评

价准则进行报告的评估：在问题解决阶段，能够清晰地确定客户的问题；能够提供独特的解决方案和认证方法；为客户提供恰当切实可行的项目管理和操作方法，经过客户的运作，真正能够解决客户的实际问题，为企业或机构带来创新。

## 2.6 成果发布与政策影响力

### 2.6.1 成果发布

为了更好地服务利益相关者，NRI 特别将“股东及投资者”“客户”“商务伙伴”及“员工”作

为 NRI 的重要利益相关者，重视与他们的直接对话交流。对于委托项目成果，NRI 注重提交给客户的咨询研究报告的质量，以及真正解决的实际问题。对于自主开展的一些项目成果和事业调查报告等，NRI 积极向社会发布。NRI 一直把企业社会责任（CSR）作为企业经营的重要支柱。2004 年，NRI 设置由社长直接管理的专门机构“CSR 推进室”，推动制定 NRI 整体活动方针及横跨各部门的 CSR 活动，促进各 CSR 相关部门的合作，开展信息收集及内部启发宣传工作。

### 2.6.2 政策影响力

NRI 的政策影响力主要表现在两个方面：一是通过直接承担政府项目，深度参与日本政府的重要研究项目和政策制定。比如，NRI 受日本内阁府委托，实施向中央防灾会议“首都直下型地震对策专门调查会”（简称专门调查会）的运营及《首都直下型地震对策大纲》的制定提供支援的项目。二是通过自主研究项目和 CSR 项目活动开展行业标准制定以及有社会影响力的工作等。NRI 深刻地理解和掌握了各种法律法规及各行业的环境变化等，并积极推动有利于行业发展的“行业标准商务平台”的建设，如共同利用型证券系统 STAR-IV、BESTWAY 和 BizMart 平台等<sup>[8]</sup>。

## 3 启示

NRI 作为日本设立最早、规模最大的民营咨询公司，为国内外的政府、企业提供了大量综合性咨询服务，取得了良好的经济和社会效益。NRI 的业务范围和服务网络覆盖了日本的各行业、地区，并成功进军国际市场，为推动日本的经济的发展发挥了巨大的作用。

综合归纳 NRI 的核心研究能力，主要体现在如下几个方面：

（1）提倡人尽其才的用人机制，拥有丰富的人才培养模式

为了让公司人员充分发挥自己的作用并取得相应的成果，NRI 通过“业绩、成果、能力主义”“自主劳动制”和“业绩评估、人才培养”等制度来发挥员工的能力。NRI 为了培养人才实施了一系列政策措施，包括在职工培训（OJT）、课程学习与小组讨论的进修制度和自我培训制度。

此外，NRI 鼓励员工参加社会公认的资格考试，同时也设立了公司内部的独立认证资格制度。NRI 的员工分属研究员、咨询师、应用工程师、技术工程师等“职业领域”，每一位都拥有高水准的专业知识。

（2）开发严格的质量控制体系，并建立了知识共享平台

NRI 自创建以来，一直将“追求质量”作为经营的重要课题。公司管理层施行高度透明的公正经营，在 2006 年制定了“关于构筑内部统管系统的基本方针”，充实与加强企业治理。NRI 还设置了专门管理质量的部门，以此推进整个公司的质量活动。NRI 开发了质量管理体系 NRI-QMS 系统，为运营过程提供管理规则和操作工艺。这一系统在项目运行过程中监测项目的质量，利用 CS 调查持续改进质量结果。NRI-QMS 系统已经获得了 ISO9001 系统发展项目的认证。NRI 还建立了“知识管理系统”的共享平台，将项目执行过程中掌握的知识通过平台共享。

（3）柔性的组织管理体系

为了适应不断变化的环境，NRI 总部内的各个部门经常随着研究方向的变化而变化，目的是使 NRI 的各项研究始终处于前沿位置。同时，NRI 的组织结构非常灵活，采用矩阵式组织结构模式。NRI 的研究人员可根据项目的需要，组成跨部门的临时团队。

（4）时刻把握最先进的 IT 技术，并将其纳入解决方案中

NRI 时刻把握尖端技术的发展动向，并战略性地将其引入到解决方案中，提供给客户。比如，利用下一代云环境的“云集成”服务，将快速实现客户的系统集成，提高品质及使用周期等。

正是严格的管理、对产品高质量的追求、始终站在客户角度的服务理念、对先进技术的掌握和灵活的用人和评价机制造就了 NRI 的成功。这几方面也是我国智库建设需要借鉴之处。■

### 参考文献：

- [1] NRI. NRI CSR 2010[EB/OL]. (2010-10-31)[2015-04-03]. <http://www.nri.co.jp/csr/2010/fundamental/governance01.html>.

- [2] NRI. CSR 報告書 2012[R/OL]. (2013-01-31)[2015-04-30].[http://www.nri.co.jp/csr/report/pdf/CSR\\_Report2012.pdf](http://www.nri.co.jp/csr/report/pdf/CSR_Report2012.pdf).
- [3] NRI. NRI アニュアルレポート 2015[EB/OL]. (2015-05-06)[2016-01-02].<https://www.nri.com/jp/ir/library/pdf/AR2015.pdf>.
- [4] NRI. CSR 報告書 2014[R/OL].(2015-01-31) [2015-05-06]. [http://www.nri.com/~media/PDF/jp/csr/report/2014/CSR\\_Report2014.pdf](http://www.nri.com/~media/PDF/jp/csr/report/2014/CSR_Report2014.pdf).
- [5] NRI. 指南服务 × 解决方案 [EB/OL].(2015-04-30)[2015-06-06].<http://www.nri.co.jp/cn/company/dna/>.
- [6] NRI. NRI Company introduce [EB/OL]. (2015-01-31) [2015-06-17]. [http://beijing.nri.com.cn/cn/jobs/NRI\\_CompanyIntroduce/01\\_NRI\\_gongsijieshao.pdf](http://beijing.nri.com.cn/cn/jobs/NRI_CompanyIntroduce/01_NRI_gongsijieshao.pdf).
- [7] NRI. CSR 報告書 2013[R/OL]. (2015-01-31)[2015-05-06].[http://www.nri.co.jp/english/company/pdf/CSR\\_Report2013\\_e.pdf](http://www.nri.co.jp/english/company/pdf/CSR_Report2013_e.pdf).
- [8] NRI. CSR 報告書 2015[R/OL]. (2016-01-31)[2015-08-06]. [http://www.nri.com/~media/PDF/jp/csr/report/2015/CSR\\_Report2015.pdf](http://www.nri.com/~media/PDF/jp/csr/report/2015/CSR_Report2015.pdf).
- [9] NRI 品质提高与风险管理 [EB/OL]. (2015-04-30)[2015-09-06]. <http://www.nri.co.jp/company/quality.html>.

## Research and Enlightenment of Consulting Work Mode of Japan Nomura Research Institute

ZHU Xiang-li, TAN Zong-ying

(National Science Library, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190)

**Abstract:** This paper analyzes the Japan Nomura Research Institute's present organizational management, personnel structure and sources of funding. From aspects of the object, projects management, quality management in the process of consult, external evaluation mechanisms and advisory influence, the paper deeply analyzes the consultation operating mechanism of NRI, and summaries four pieces of successful experience which are valuable reference for China's think-tank building.

**Key words:** Japan; Nomura Research Institute; consulting mechanism; think-tank building