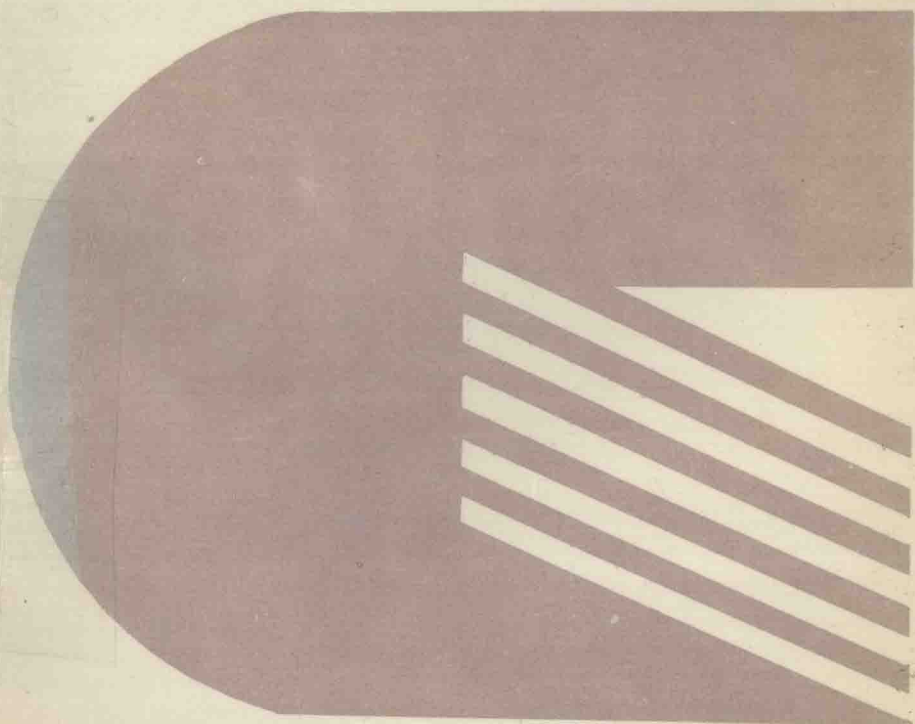




全国企业管理干部培训系列教材

国外企业管理参考

国家经贸委经济干部培训司 编



全国企业管理干部培训系列教材

国外企业管理参考

国家经贸委经济干部培训司编

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑:李晓岚

国外企业管理参考
国家经贸委经济干部培训司编

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号 · 100037)

各地新华书店经销
通县向阳印刷厂

850×1168 毫米 1/32 11.8125 印张 300 千字

1994 年 2 月第 1 版 1994 年 2 月第 1 次印刷

印数:00,001—6000

ISBN 7-5017-3096-2/F · 2200

定价:10.50 元

出版说明

邓小平同志南巡讲话的精神和中共中央关于加快改革,扩大开放,力争经济更好更快地上一个新台阶的战略决策,正在深入亿万民心,指导着我国社会主义经济建设和改革开放朝着更快、更好的方向发展。

经济要发展,人才是关键。培养人才已成为我国经济发展中的一项战略任务。为切实做好经济和企业干部培训工作,为我国经济建设培养出一大批跨世纪的社会主义实业家、企业家,国家经济贸易委员会组织有关省市经委、国务院有关部门、高等院校、企业管理培训中心和经济管理干部学院的专家和教师编写了一套经济和企业干部培训的系列教材。

这套教材包括:一、岗位培训系列教材:大中型企业领导干部岗位任职资格培训教材,小型企业领导干部岗位任职资格培训教学计划和教学大纲,工业企业车间主任岗位培训教材,企业专业管理干部岗位培训教材,乡镇企业领导干部岗位培训教材,合资企业中方经理岗位培训教材;二、学历教育系列教材:干部专修科(学历)专业课教材,专科接本科(学历)专业课教材;三、教学参考系列教材:各种专题培训参考教材,中国企业管理案例汇编,国外企业管理参考资料等。

这套教材以马克思主义、毛泽东思想为指导,坚持贯彻党的基本路线;遵循理论联系实际的原则,从我国国情出发,紧密结合企业的实际;借鉴、吸收国外企业管理的先进经验和方法;有较强的针对性、实用性和科学性,并突出了成人教育的特点;力求简明扼要,易懂易记;是一套反映经济建设需要和总结企业管理成果的好

教材,既可供各单位作为培训教材,亦可供广大经济和企业干部自学使用。

这套教材,将在“八五”期间陆续出版,并提供给各培训单位和读者。鉴于不断发展的经济形势,对人才培养必将提出更新、更高的要求,希望使用本教材的培训单位和广大读者,提出宝贵的意见和建议。

国家经济贸易委员会

经济干部培训司

1993年5月5日

前 言

邓小平同志在 1992 年初的南巡讲话中强调指出：“总之，社会主义要赢得与资本主义相比较的优势，就必需大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式和管理方法。”遵循邓小平同志的指示，广大理论工作者和企业家在研究、建立和完善社会主义市场经济体系时，迫切需要学习和借鉴国外企业管理的先进经验和做法，需要有一本比较全面系统地介绍国外企业管理的参考资料。

在原国家经委和国家经贸委的组织领导下，自 80 年代以来，先后建立了若干个与外国合作的企业管理培训中心和经济管理干部学院。这些教育单位本着“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，通过多种合作办学的途径，对合作国家的企业管理经验和做法，努力做好引进、消化、吸收和借鉴的工作，为建设有中国特色的企业管理体系做出了自己的贡献。借助这些有利条件，我们中国工业科技管理大连培训中心（与美国合作）邀请了天津企业管理培训中心（与日本合作）、中国企业管理北方培训中心（与日本合作）、安徽管理发展中心（与加拿大合作）、中国企业管理成都培训中心（与加拿大合作）、上海企业管理培训中心（与德国合作）、北京经济管理干部学院（与瑞典合作）、中国设备管理培训中心（与英国合作）等单位，共同筹划，如何根据邓小平同志指示的精神，反映对合作国家长期研究的心得，按照企业管理的功能分列了十一个

专题：第一章：政府与企业的关系；第二章：企业组织；第三章：企业经营战略；第四章：市场营销；第五章：企业创新与开发；第六章：生产管理；第七章：财务管理；第八章：人力资源开发；第九章：国际化经营；第十章：信息管理；第十一章：国外企业管理发展趋势。每章分别汇集了若干个资本主义发达国家的特点和做法，由各培训中心和经济管理干部学院负责撰写。题名为《国外企业管理参考》，奉献给广大读者。

本书只是如实地介绍资本主义发达国家的特点和做法，未加以具体评论，以免读者受作者思维的局限。本书在每章中都有三个以上国家的介绍，使读者在阅读时便于分析对比，开阔思路，启发读者思考，联系中国的实际，从中得出必要的结论。

全书由中国工业科技管理大连培训中心朱舜卿、天津企业管理培训中心杨达民、安徽管理发展中心赵良庆进行总纂，国家经贸委培训司汪浩、颜桐卿、李为民、张天白同志参加了全书审稿工作。

现在是90年代中期，不同于80年代初，很多理论工作者和企业家，对资本主义发达国家的经营方式和管理方法，做了详尽周密的考察，有具体深刻的认识和见解。现在我们编辑出版的这本参考资料，只是想起个抛砖引玉的作用，引起广大读者对此问题的重视，得到大家的批评指正，共同为建立有中国特色的社会主义，赢得与资本主义相比较的优势而继续努力。

编者 1993年9月

目 录

第一章 企业与政府的关系	(1)
日本官僚产业复合体的运行	
机制和日本政府对企业的行政指导.....	(2)
混合经济下美国政府对企业经营干预	(19)
加拿大政府对企业实施宏观管理的特点	(27)
德国企业与国家的关系	(36)
法国的国有企业与政府宏观管理	(43)
第二章 企业组织与领导	(51)
美国企业的组织与领导	(52)
日本企业的组织及其运营	(62)
德国企业的组织与领导	(71)
第三章 企业经营战略	(79)
日本企业经营战略的特点	(80)
美国企业经营战略的特点	(90)
瑞典企业经营战略的特点.....	(100)
第四章 市场营销管理	(107)
美国的营销管理.....	(108)
联邦德国企业的营销管理.....	(119)
战后日本工业企业的营销活动.....	(129)
加拿大企业的营销特点.....	(138)
第五章 企业技术创新	(144)
美国企业技术创新.....	(145)
日本企业中的研究与开发.....	(154)
加拿大高技术产业发展及其特点.....	(161)
德国科研体制及企业技术创新特点.....	(166)

	美国和日本工业企业技术创新比较分析.....	(174)
第六章	生产管理	(183)
	美国企业的生产管理.....	(184)
	日本企业的生产管理.....	(193)
	英国设备管理的特点.....	(201)
第七章	财务管理	(211)
	美国企业财务管理的特色.....	(212)
	德国企业“偿付能力”的管理.....	(220)
	日本企业的经营分析.....	(229)
第八章	人力资源管理和开发	(239)
	德国人力资源的开发与管理.....	(240)
	美国的人力资源管理与开发.....	(247)
	日本人事劳务管理的特点.....	(255)
	加拿大企业的职工福利和人事审计.....	(263)
第九章	国际化经营	(271)
	加拿大企业的国际经营.....	(272)
	美国企业的跨国经营.....	(280)
	日本企业的国际化经营.....	(288)
	瑞典企业的国际化经营.....	(296)
第十章	信息管理与计算机应用	(306)
	美国企业的信息管理.....	(307)
	日本企业信息管理.....	(315)
	日本企业战略信息系统的引进与发展.....	(322)
	联邦德国企业计算机应用特点.....	(331)
第十一章	国外企业管理的发展趋势	(339)
	美国企业管理和发展趋势.....	(340)
	日七企业管理的发展趋势.....	(348)
	联邦德国企业管理的特点及发展趋势.....	(355)
	加拿大企业管理发展趋势.....	(364)

第一章 企业与政府关系

企业经营管理不仅面临企业内部种种问题,也涉及外部经营环境方方面面的关系。在众多的关系与因素中,政府作为最重要的因素之一,必然对企业经营管理产生重要影响。

如何处理企业与政府关系,历来存在两种主张。一种主张认为,只要让企业完全自由地经营,市场机制就可以使整个经济顺利运转。但西方发达国家的历史经验表明,这种完全自由竞争存在的可能性非常小,同时在自由市场条件下会导致周期性的经济危机。因此,自 30 年代世界经济危机以来,西方发达国家大都不同程度地加强了对企业的宏观干预与调节。另一种观点则强调政府对企业的集中统一管理。但事实说明,这种管理将丧失效率,并导致整个经济运转的失灵。因此,在大部分国家里,扩大企业自主权已成为一种趋势。

事实上,从来没有一个国家政府对企业完全放任不管,也从来没有一个国家政府能够对所有企业活动进行完全的集中控制。从西方国家的情况看,总的趋向是企业具有独立的自主经营权,而政府给予一定的宏观调控。也就是在市场经济的基础上,对社会经济生活中存在的和可能出现的问题,由国家和政府进行必要的干预,以期较顺利地实现社会经济发展的宏观目标。

日本官僚产业复合体的运行： 机制和日本政府对企业的行政指导

战后日本的经济，取得了迅猛发展，无论是 70 年代的“石油危机”，还是 80 年代的“日元升值冲击”，都不能阻挡日本经济在质和量上的发展。有人把日本的经济形容成“全天候经济”。但是，纵观日本经济发展的历程，日本经济发展“奇迹”的原因，固然存在着日本民族的勤劳、智慧和有利的国际环境这些积极因素，而用一定的原则和机制把日本企业和政府紧密地联接在一起的“合作”关系，不能不说是一个极其根本的因素。为了说明这一关系的特色，本文从以下三个方面试作出分析。

一、官僚产业复合体组织

近年来，西方各国经济界对日本的发展在感叹之余，感到越来越大的不安。这种不安不仅是由于日本经济的高速发展冲击了西方各国经济，而且是由于企业和政府的关系采取了不同于其它国家的结构和方式。

日本企业界在国内和国际贸易投资的舞台上是按市场经济原理行动的，但日本政府对企业界的启发和诱导，却远比美国等其它西方国家更深入。早在日本工业化的初期，由于日本政府的作用，企业界接受政府指导的思想早已确立起来。日本企业界人士和财界首脑对于某一主要政策作出决定或提出某一重大项目的设计，经常不断地同政府当局对话。在相互之间没有达成协议之前，从来不轻易作出决定，这一点在日本是认为理所当然的。这也是由于长期以来日本政府以其值得称赞的技术、精力和策略，出色地作出贡献的结果。在工业化时代的初期，政府为了振兴工业，果断地采取

了一切有利手段：政府指导企业应该作什么，政府本身开办了新型的工厂（在工业化初期），进行生产经营，而且政府还把法人组织的实业引向股份公司，奖励民办企业和民间的创新精神。从那以后的几十年间，企业界一直在期待着政府在金融和其它方面的援助。

日本政府对企业界的劝告和诱导实际上主要是通过政府的通商产业省来进行的。或者也可以说通产省是为日本进行经济贸易战争的“参谋本部”。

日本企业界与政府通过一系列的沟通渠道和协商、指导原则，从而结合为一个官僚产业复合体的组织，政府与企业界为了实现国家经济指标或某些必须实现的指标，而协调双方共同的行动，同时当面临日本经济的重点决策时，通过官方或非官方的渠道，以通产省为核心，由产业资本家、新兴财阀、政府部门、工会领导人等构成了官僚产业复合体制。这就是日本企业和政府关系的最大特点。

日本的官僚产业复合体的组织与形式，被有些人描绘为“日本株式会社”。这个会社的最主要功能是进行“政府和企业之间的相互合作”。而这个复合体的“参谋本部”就是通产省，它坐落在东京日比谷公园附近，一座不甚风雅的建筑物内。正是从这间空气污浊的、光线浑暗的走廊里，从这廉价的钢制办公桌上，以“劝告”的名义向日本企业界握有实权的人物发出“指令”，企业界再将通产省的“指令”转化为计划付诸实行，在对世界所有发达国家的贸易中，赚来上千亿美元的贸易黑字。通商产业省的主要任务是：提出作为政策目标的有效的设想，充分说服、劝导产业界人士，把他们引向这一设想。

通产省是二次世界大战中日本军需省的直系继承人，日本投降后改名为商工省，在 49 年改名为通商省。从明治维新开始，日本一直只有农工商省，直到大正末年（1925 年），从农工商省中独立出商工省，1937 年日本侵华时，成立了企画院，1943 年太平洋战争时期，商工省与企画院合并成军需省，1945 年 8 月 25 日恢复商工省，1949 年 5 月，商工省与贸易厅合并成立通商产业省，简称通产

省。

通产省在日本经济发展中起了重大作用,从 1949 年到 1991 年这 45 年间,日本经济发生了重大变化:

人口:1949 年只有 8400 万,1991 年增加到 1 亿 3 千万;

煤炭:1949 年生产品 3 千万吨,到 1991 年生户煤炭的企业几乎都关闭了;

钢铁:1949 年年产粗钢 3 百万吨,1991 年年产 1 亿 5 百万吨;

汽车:1949 年年产小汽车 947 辆,1991 年年产 850 万辆;

进出口:1949 年进口 9 亿美元,出口 5 亿美元;1991 年进口 2400 亿美元,出口 2900 亿美元;

财政预算:1949 年 7 千亿,1991 年达到 70 兆;

人均国民收入:1949 年不超过 200 美元,1991 年达到 2 万 1 千美元。

日本国有政府和内阁二大机构。

内阁一共有 21 名国务大臣,其顺序是内阁总理、副总理(兼一个省的大臣)、法务、外务、大藏、文部、厚生、农水、通产、运输、邮政、劳动、自治省、官房长官、总务厅长官、北海道、法制局长等。其中通产大臣排第七位。

内阁大臣的入选,几乎都是从外务省、大藏省、通产省中挑选,总理大臣也是如此。

从日本政府机构来排位,通产省也排位第七。

在日本人的心目中,特别关心的也只有两个省,一个是大藏省,一个是通产省。

通产省的组织包括本省、外局、地方局三大体系。

本省包括大臣官房及其下设的四个横向的、三个纵向的内局。

大臣官房内设调查统计部、总务科、会计科、秘书科、地方科等;四个横向的内局为:通产政策局、贸易局、产业政策局、立地公害局;三个纵向的内局为:基础产业局、机械情报局、生活产业局。

外局包括:资源能源厅、特许厅、中小企业厅。

地方局包括关东、关西、四国、京都、名古屋、大冢、九州等七、八个，它是通产省的派出机构。此外还附有工业技术研究院、服务机构、检查所、计量教习所、通产研究所等。工业技术研究院下设16个研究所。

通产省的领导是大臣和次官，次官分政务次官(2人)、事务次官(1人)。大臣是政治家，可以升为议院的议员进而升为总理大臣，次官不能入阁。这样，即使大臣换了人，也可以保持政策的连续性。

大臣下面是次官，次官下面是局长(包括重要局和一般局)。重要局的局长有希望升为次官，例如：产业政策局的局长下一步就可能升为次官。

此外，还有通产审议官。审议官有两种，一种是大臣下面的审议官，另一种是配备到局里去的审议官。审议官都是一些比较有学识的人担任。

局长下面是科、班(系)，事务都是在科这一级处理的。

日本的官员有两种：一种是事务官，负责处理行政事务。官员都是学经济和学法律的大学毕业生；另一种是技官，也负责处理行政事务。官员都是学工科的大学毕业生。

日本通产省取得这些成绩的最重要原因是人，是通产省的官僚。

通产省的官僚是由日本的大学毕业生通过高等考试进入通产省的。

在日本、东大、京大等名牌大学每年的政治、经济、法律等专业的大学毕业生，参加高等文官(现在叫公务员)第一种考试，每年有440多人通过这种考试，其中大约只有60%的人敢去通产省参加面试，从中录取50多人。这50多人分为两部分，一部分(二十七、八人)担任事务官，另一部分(二十二、三人)担任技官。

通产省官员工资：

事务次官：11级工资110万日元/月；

9级(审议官、外局局长等)工资 97 万 7 千日元/月；

8级(产业政策局、通商政策局等重要局的局长)工资 91 万 2 千日元/月；

一般局的局长工资 84 万 6 千日元/月；科长的工资六、七十万日元/月。

另外加上退职金，凡在通产省工作达三年零九个月的次官，退职后，退职金是 2 千万日元，最多的可拿到 5 千 5 百万日元，最少的可拿到 1 千 4 百万日元。

局长、次官、审议官退职后可去与政府有关的团体、大企业当董事长、社长、副社长等，其待遇至少与在通产省退职前的待遇一样。

应该指出，通产省的官员绝大部分毕业于日本最优秀的学府——东京大学。日本大学的同一届毕业的同级生之间的联系之强，仅次于家族及企业内部的联系。日本的企业之所以都拼命地想录用东大毕业生，原因之一就是可以和另外一些东大毕业生组成的政府官僚机构保持非正式的联系，日本主要企业的领导者和通产省就这样保持着紧密的联系。

通产省的官员，到一定时候会有相当多人下放到企业去担任企业的负责人，通产省的局长和次长，一般每二年更换一次，这些人在退职后，或进入民间的公司，或进入政界。日本的多届总理大臣是由通产省大臣的“台阶”登上来的，如中曾根康弘、三木武夫、田中角荣、宫泽喜一等。因此，通产省的领导人、日本主要企业的领导人和自民党领导人基本上是一类人物的集团，通产省向产业界和企业提出什么要求，本质上就和向同僚们说话一样。富士通研究所的董事山田博说：“不接受劝告也不会受到什么惩罚，但是，从长期观点看，如果拒绝劝告，那就未必不会出现什么不好的影响。”除这种无形威胁之外，还有一个更大因素促使企业服从通产省，那就是山田补充说的“通产省的官僚都是非常有才干的。他们精通尖端技术”。因此，服从通产省的判断一般地说不会出错。

二、通产省的历史作用

作为官僚产业的复合体的“参谋本部”，通产省首先通过“产业政策”这个钥匙来开启日本经济发展的“发动机”的。

对日本通产省产业政策的定义可以从不同角度理解：

1. 日本东大经济学院某院长的定义：

通产省所实施的政策就是产业政策。

2. 60年代曾经担任过次官的某人的定义：

保证日本国民的福利，保证经济增长的政策。

3. 通产省某审义官的定义：

提高企业经济效益的体系。

4. 某经济学家的定义：

资源的优化配置，对市场规律的补充，就是产业政策。

具体地说，日本的产业政策分三大类：

1. 产业的基础政策，包括港湾、铁道、公路、通信等；

2. 产业结构政策，包括振兴出口、进口等；

3. 产业个别政策，包括中小企业的对策，战略产业等。

产业改革中的几个关键问题是：

1. 决策哪个是战略产业；

2. 产业不景气，怎么转变；

3. 研究开发；

4. 流通。

日本的产业政策不是从通产省时代开始的，从商工省时就有人提出来了。

第一个时代是40年代后期的倾斜生产方式时代。当时日本很穷，要顺次解决吃饭、穿衣、行和住房问题。首先要解决煤炭的问题，1947年7月，日本经济安定本部发表的一份报告中写道：“煤炭增加2倍，工业生产就可以增加四成，工业生产增加四成，又可向煤炭业提供更多更好的机器设备，从而可促进煤炭的增产，进而

促进整个生产。”

增产煤炭需要资金，于是日本就搞了一个复兴金融金库(银行)向煤炭投资，发行金融债券，这样便引起通货膨胀，当时称之为复兴通货膨胀。

第二要解决钢铁的问题。当时川崎制铁提出在千叶市的沿海地区建立一个新的钢铁厂，需要借钱，通产省(当时的商工省)很支持。

第二个时代是 50 年代，搞企业合理化。当时国际环境有了很大变化，1953 年旧金山和约，日本向美国一边倒。美国尽量扶植日本，利用日本，向日本提出许多要求，例如：50 年代美国让日本人喝牛奶，但当时，日本人没喝牛奶的习惯，便从小学免费喝牛奶做起。

1950 年 8 月，通产省审议官召开一次审议会，讨论怎样在新的环境下壮大日本，于是提出企业合理化，即要提高生产率。1952 年 3 月，日本国会通过“日本企业合理化推进法”。法律规定：(1)指定给于钢铁业、矿产业、汽车(产业机械)以优惠(银行低利贷款)；(2)引进设备给于外汇优惠；(3)减免税；(4)提高折旧率，规定新增设备第一年的折旧率有 50%；(5)成立日本生产性本部。

第三个时代是 60 年代，发展重化学工业和贸易自由化。到了 60 年代，煤炭、钢铁、纺织工业还在继续干，进而发展重化学工业，包括化学纤维工业，合成树脂工业等，建立了三井、三菱、住友三个株式会社。贸易自由化，开始搞汽车贸易。日本通产省认为汽车是代表一个国家工业力量的产品，是上游产品，“汽车”下面还有无数下游产品。一定要扶植。当时提出日本国民要坐国民车。

为了适应贸易自由化和加强竞争力，通产省认为日本的汽车公司太多了，当时有十个汽车公司，认为只要日产和丰田两大集团就够了，让其他公司合并，但是三菱、五十铃、马自达不服从。马自达与美国合资生产。于是 60 年代大量日本汽车向美国出口。

第四个时代是 70 年代，提出搞知识密集型企业，知识集约化、