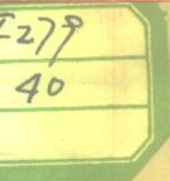


日本的行业管理

刘桐林 杨旭光 王启垣



出版社





日本的行业管理

刘桐林 杨旭光 王启垣

人民出版社

封面设计：倪天煦

60061/10

日本的行业管理

刘桐林 杨旭光 王启垣

人民出版社出版 新华书店发行

北京新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 1.625 印张 28,000 字
1981 年 8 月第 1 版 1981 年 8 月北京第 1 次印刷

印数 00,001—7,500

书号 4001·406 定价 0.15 元

目 录

前 言	1
一、日本的企业结构	3
1. “富士山式”的企业结构	3
2. 大中小企业的“共存共荣”	4
3. 中小企业的四种类型	4
4. 日本企业结构的特点	6
二、日本行业管理的基础是企业之间的联合	8
1. 大中小企业互相结合的协作体制	8
2. 中小企业的联合经营体制	9
3. 中小企业行业组织的例举	10
三、日本行业管理的组织形式和行业组织的作用	12
1. 行业管理的组织形式	12
2. 行业组织的作用	13
3. 日本的行业组织是企业经营者的联合组织	16
四、日本政府在行业管理中的作用	17
五、日本行业管理的几个实例	20
日本包装行业管理的情况	20
高速发展的日本塑料行业	27
日本是怎样组织家用电器行业生产的	32
日本几个民间行业组织机构图	39
六、我国行业管理的若干情况	45

前 言

行业的形成是社会分工以及产业结构发展变化的结果。随着生产的发展和科学技术的进步，促使原有工业部门的进一步分工和新的工业部门的逐渐形成；同时，社会需求的变化也会导致产业结构的变化，引起某些行业发展的兴替盛衰。这是任何社会制度所共有的社会经济现象。而管理问题，则是对于生产的指挥、监督与调节，既要反映生产发展的客观要求，又要反映人们物质利益的要求，既包括生产力的组织，又包括生产关系的调整与变革。因此，行业管理，由于社会制度不同，它的内容与形式都会有某些本质差别。这是我们研究日本的行业管理所应当注意的一个问题。另外，正如列宁指出的，“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称为共产主义者。因为社会主义并不是一种空想，而是要已经夺得政权的无产阶级先锋队去掌握和采用托拉斯所造成的东西。我们无产阶级政党，如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那末这种本领就无从获得了”。^①对于日本行业管理中的某些具体经验，特别是那些体现社会化大生产客观要求的经验，我

① 《列宁全集》第27卷，人民出版社1972年版，第324—325页。

们也应当采取这种态度，引为借鉴。

联系我国的情况，为了推进社会主义现代化建设事业，在经济调整和体制改革中，对于改善和加强行业管理提出了许多新的要求。例如：怎样从经济发展的全局和社会需要出发，按照专业化协作和经济合理的原则，打破地区、部门的界限，把不同行业的企业组织起来，实现企业组织的合理化；怎样借助于行业管理，把国家对宏观经济活动的计划指导和行政干预，同企业在微观经济活动的经营管理自主权有机地结合起来，使各个行业按照国家经济发展的方向，都能得到充分的发展；等等。为了便于读者研究探讨这些方面的问题，这本小册子着重介绍一些日本行业管理的有关情况，供作参考。希望读者能够结合我国的实际，加以分析和鉴别，从中汲取对我有用的东西。

本书在编写过程中得到薛暮桥、邱纯甫等同志的支持和指教，特致以谢意。

一、日本的企业结构

日本的行业管理是同企业结构的合理化密不可分的。企业结构合理化,是日本行业组织赖以存在和发展的基础;而行业组织的建立,又在自由竞争中推动了日本企业之间的联合与协作。因此,为了说明日本的行业管理,需要对日本的企业结构作一概括介绍。

1. “富士山式”的企业结构

战后,日本垄断资本在大力发展高度现代化大企业的同时,对于广大中小企业不是进行简单地吞并和排挤,而是在“经济合理性”的原则下,采取了积极扶植的政策,确立大企业与中小企业紧密协调的体制,形成了“富士山式”的企业结构:顶端是为数不多的大垄断企业,山腰及宽广的底层是庞大的中小企业群。据1978年的统计,按照日本通商产业省划分企业规模的标准^①,在全部585万个企业中,中小企业共有581万个,占99.3%(在制造业中,中小企业的比重为99.5%)。例如日本的家用电器行业,松下、日立、东芝、三洋等几大公司的

^① 根据日本政府1963年颁布的“中小企业基本法”,工业、运输业等行业的企业其资本额在1亿日元以下,从业人员在300人以下的,即为中小企业。

产量占全国的 80% 以上。但是，它们装配用的零部件，70—80% 是由中小企业协作生产的。再如日本的汽车工业，大企业只承担汽车主要部件的生产，约占汽车全部部件的 25%，其余 75% 是以组织中小企业协作生产的形式来完成。中小企业广泛分布于工业、商业、服务业、建筑业和交通运输业等国民经济各个部门，成为日本现代化经济的重要基础。

2. 大中小企业的“共存共荣”

日本经济是建立在资本主义私有制基础上的市场经济。企业无论规模大小，都是一个个独立的商品生产的经济实体，实行“自主管理体制”，各自对其经济活动负全部责任。企业之间在利润原则的支配下，为争夺市场而展开激烈竞争。同时，资本主义生产又是高度发达的社会化大生产。在日本，企业无论规模大小，几乎都不是孤立存在的“大而全”或“小而全”，而是分工协作，结为一体，形成了社会化大生产体系。总起来说，通过竞争，企业逐步走向专业化，走向企业之间的联合与协作，走向按照行业组织起来维护自身的生存和发展。这种既互相竞争又互相联合依存的企业结构，较好地保持大中小企业的平衡，日本人称之为大中小企业的“共存共荣”，这是日本经济所以具有相当活力的重要原因。

3. 中小企业的四种类型

在这种企业结构中，大企业在资本和技术上拥有绝对优势，居于统治地位，决定着日本经济发展的动向，而广大中小企业在长期竞争中也逐步形成了自己所特有的“存在形态”，

概括起来,有以下四种类型:

第一种, 承包加工型。这类企业主要是大企业的协作企业, 约占中小制造企业的 60% 以上。它们在资金、技术和管理上要受大企业某种程度的控制, 实际上是依附于大企业的“卫星工厂”或“共存工厂”。其经营管理的着眼点是: 同大企业不断更新产品和技术的要求相适应, 尽量采用先进技术, 实行严格的质量管理和生产管理, 不断降低产品成本。企业的经营情况越好, 同大企业的关系就越紧密, 经济地位也就越稳定。

第二种, 地区产业型。这类企业同我国手工业工艺美术工厂相类似。他们具有独特的技术, 以生产和销售带有地方特色和民族传统的产品为主。其经营管理的着眼点是发展传统技艺, 谋求与现代技术相结合, 求得生产的不断发展。这类企业往往得到日本政府的特殊照顾。

第三种, 共同经营型。这是中小企业之间为实现技术和商品的多样化, 而建立起来的协作生产体系。这类企业经营管理的着眼点是: 根据企业发展的需要, 实现仓储、运输、防止公害或生活福利等设施的共同化, 或者联合研究、试制某些新技术、新产品。

第四种, 独立经营型。这类企业是中小企业中技术能力较强, 经营条件较好, 能够逐步向中坚企业以至大企业过渡的那部分企业。他们一般不接受大企业的投资, 保持经营管理上的独立性。其经营管理的着眼点是: 确立具有独创精神的技术开发体制, 不断革新生产技术; 充分发挥大企业所缺少的机动灵活的特点, 根据市场需要适时转换产品品种。

以上四种类型，反映了日本中小企业的特点。尽管中小企业经济地位比较脆弱，但是它们的经营方向、生产技术、产品结构同大企业有所不同，而且适应性强、灵活性大，所以能够生存下来，并获得发展，在国民经济和社会生活中发挥重要作用。

4. 日本企业结构的特点

一是能够吸收大量的劳动力，实现比较充分的就业，有利于社会的稳定。据 1978 年的统计，日本全部企业的职工总数为 4,230 万人，其中在中小企业就业的职工共有 3,429 万人，占 81%。目前，日本的失业率为 2 % 左右，比美国和西欧其它资本主义国家都低。

二是能够使大中小企业各自发挥自己的特长，在生产中形成一个整体，为生产和经营的专业化、标准化、协作化以及大批量生产奠定了基础，也为中小企业的安定经营和健康发展创造了条件。

三是能够充分发挥中小企业长期积累起来的技术专长和生产经验，依靠大企业生产的原材料，加工成各种各样的产品，满足国民最终消费需要。据 1977 年的统计，在制造业中按净产值计算，中小企业所占的比重为 56.7%。

四是能够增强日本在国际资本竞争中的地位。就单个大企业的实力来看，日本不如欧美主要资本主义国家。但是日本通过实行专业化协作，把广大中小企业纳入为大企业服务的轨道，这就增强了对外竞争的能力。

如果用我们的话来说，日本的这种企业结构，可以说是一

种扬长避短、充分发挥优势和特长的企业结构。企业在相互竞争中实现了松散的联合,形成了一个相对独立的行业,这就为行业组织的建立和发展提供了前提和条件。

二、日本行业管理的基础是 企业之间的联合

在日本的企业结构中,按照产品和技术特点的不同,可以区分为许许多多行业。同一行业企业之间在竞争中的互相联合,是各该行业发展的直接推动力,也是日本行业管理的基础。

日本同行业企业的联合,基本上有两种形式:大中小企业互相结合的协作体制和中小企业的联合经营体制。

1. 大中小企业互相结合的协作体制

大中小企业互相结合的协作体制,以家用电器行业最为典型。如前所述,大企业掌握着产品的关键技术,通过资金、技术的支援和经营管理的指导,以及订立严格的经济合同,把中小协作企业纳入自己的经营体系。此外,有的中小企业既是大企业的协作厂,本身又有其它协作厂为自己服务,形成了多层次的协作关系。比如,大阪宗形电器公司为松下协作生产电视机外壳等产品,是松下的协作单位;同时,又有二十多个中小企业为它协作,生产录音机、收音机、吸尘器等产品,采用松下商标,并由松下的销售机构包销。在日本,大企业为了获得超额利润,它们的经营战略、经营方针、经营组织、产销计

划、技术开发、人材培训、设备投资等等，都突破了一个企业的范围，对于相关连的协作企业具有直接或间接的指导作用。

2. 中小企业的联合经营体制

日本中小企业之间的联合与协作，被称为中小企业的“组织化”。这是同行业的中小企业为改善自己在竞争中的地位，而采取的互助互济的措施。

日本中小企业组织化的具体形式，就是建立各种各样的组合：事业协同组合、企业组合、协业组合等等。这种组合实际上就是中小企业的行业组织。据 1978 年的统计，日本中小企业建立的各种组合达到 55,000 多个。在各种组合中，最广泛、最有代表性的是事业协同组合。

事业协同组合按照其设立的目的和实施事业内容的不同，又可区分为以下几种：一是“高度化组合”。这是参加组合的企业通过联合举办某些共同设施，来改善企业的自身结构，谋求企业经营的合理化。二是“集团化组合”。这是由同行业的中小企业组成的工业集团。主要是分散在城市居民区内的中小企业，为扩大生产规模，进行技术改造，解决厂址拥挤、环境污染等问题，联合起来择地另建，组成新的工业区，也叫“工业团地”组合。在新的工业区内，许多公用设施由参加组合的企业联合举办，共同经营。三是“产地组合”。这是地区产业型中小企业联合建立的组织，主要是共同解决发展具有地方特色、民族传统产品的生产问题。四是“系列性组合”。参加组合的企业实行联合经营，如联合加工、联合采购、联合推销、联合储运等等。五是承包企业组合。这是对某一大企业有协作

关系的各中小承包企业的联合组织,共同谋求改善加工订货、取得贷款的条件。

事业协同组合是中小企业者共同推动行业发展的组织,以相互扶助为目的,可以自由参加或退出,组合成员仍然是独立经营的企业。与事业协同组合不同的是企业组合和协业组合。这两种组合形式都是作为一个单独的企业经营体进行活动,组合成员原则上按照统一的经营计划从事生产和经营。

3. 中小企业行业组织的例举

神户市的日本“合成革制鞋工业组合”,是一个全国性的行业组织。这个组合,经过通商产业省批准成立,拥有会员企业 278 个,平均每个企业的职工人数只有 24 人。全国 77% 的合成革制鞋企业参加了这个组合。组合的生产规模,按照 1979 年的实绩,共生产各种合成革靴鞋 4,300 万双;为日本全国同类产品产量的 80%。虽然,组合本身不直接从事产品的生产和销售,对会员企业的经营状况也不承担任何责任,但是对于合成革制鞋行业的发展却起了重要作用。组合的主要任务是:在政府的指导、帮助下,组织会员企业研究开发新产品、新材料、新技术(包括实现设备、技术的现代化);制定产品的统一规格和技术标准并组织实施;搜集国外产品样本,聘请国外专家传授技术,举办新产品、新设计的讲座或展览;开展市场调查,向会员企业提供技术经济情报;对会员企业改善经营管理进行诊断、指导;举办制鞋专业学校,组织技术培训等等。这些都是行业管理的重要内容。

又如,日本中部的“塑料金属模具协同组合”,是一个跨地

区(地跨爱知、岐阜、三重三个县)、有 81 个中小企业参加组成的事业协同组合。这个组合的主要活动内容是:(1)为会员企业对外采购工作机械、零部件和原材料服务;(2)为会员企业培训人材,提供技术经济情报。包括举办经营、技术等讲习会、讲演会、工场见学会,组织地区、企业之间的联络和情报交换;(3)出版发行有关金属模具的杂志、资料等。此外,每年还至少召开三次地区联络会,商讨举办福利事业和组织文娱活动。

日本同行业企业的联合所采取的大中小企业互相结合的协作体制和中小企业联合经营体制这两种形式,特别是以组合制度为核心,建立各种中小企业行业组织的经验,值得重视。日本有人提出,中国可以考虑将有关工厂组成专业公司,按行业组织联合会。行业组织联合会主要从事市场经济学,搜集情报,研究技术,进行预测,在一定程度上发挥调整供求关系的作用。而专业公司则主要从事新产品研制和技术开发。这个意见,是值得研究的。

三、日本行业管理的组织形式 和行业组织的作用

1. 行业管理的组织形式

在资本主义制度下,由于竞争和资本的转移,大部分行业的利润率趋于平均化。等量资本获得等量利润,这是日本行业组织赖以生存和发展的根据。在日本,各行业、各产业都有按产业类别自愿组合的团体,并在此基础上组织联合会。从日本全国的情况看,主要有两个联合会:一是经济团体联合会(通常称为“经团联”),这是大型企业的联合组织;二是商工会议所,是以中小企业为主,根据法律组成,由政府给予补贴的民间组织。可以说,在日本,“三百六十行”几乎行行都有全国性的民间经济团体,代表和维护本行业资本的利益。各种工业的联盟、工业会和协会,纵横交错,名目繁多,分工很细。各种行业组织,对日本行业管理水平的提高和各行各业的充分发展,起了积极的作用。

从包装装潢、家用电器和塑料制品三个行业来看,包装行业除了日本包装技术协会这个全国性的组织以外,从包装材料、包装机械到包装印刷还有各种不同的民间团体,甚至连制造瓦楞纸的企业也有专门的同业协会。家用电器行业,全国

有日本电机工业会的组织,还有冷冻空调工业会、电视机收音机组合联合会、电气计测器工业会、电磁器工业会、干电池工业会等等。塑料行业,全国有日本塑料工业联盟。这个联盟包括有三十六个协会。这些协会分成三类:一是塑料原料方面,有石油化学工业协会、氯乙烯工业协会等;二是塑料制品加工方面,有日本塑料工业会、全日本塑料成型工业会等;三是同塑料行业有关连的组织,如塑料机械工业会、可塑剂工业会、塑料模具工业会等等。

这些行业组织,都是根据日本政府的有关法律,由同行业的企业按照自愿的原则,自下而上组织起来的。有的设在东京,有的依据企业的分布状况设在同行业企业比较集中的城市。行业组织的经费来源,主要靠会员企业缴纳的会费。

2. 行业组织的作用

日本行业组织众多,情况不一,有的作用大些,也有的作用小些。但就一般情况来看,它们是在企业独立自主经营的条件下,执行联络、指导、服务、咨询的职能,为企业服务。主要从事以下工作:

(1)搜集、整理并向企业提供各种情报。日本的企业十分重视搜集经济技术情报,视同生产所需要的原材料一样,作为从事经营活动的重要依据。各行业组织都把向企业提供国内外经济形势为中心的各种情报,作为自己最重要的任务之一。以日本电机工业会为例,工业会家电部的家电调查课就是家用电器行业的一个情报中心。它通过多种途径,组织有关工厂、团体或委托国外有关单位,搜集、整理并向企业提供以下