

日本的企业经营管理

伊藤正则 著

新
子
船
妙
學

中国经济出版社

编 译 说 明

1985年12月，国家经委经济管理研究中心顾问、日本野村证券株式会社副会长伊藤正则先生，应国家经委主任吕东的邀请，来华作了题为《日本的企业经营管理和政府有关政策——兼对中国企业经营管理的建议》的专题报告，受到了大家的欢迎。为便于更多的人研究和借鉴日本的经验，我们将这次报告及有关资料整理成书，以飨读者。日本野村证券株式会社中国室陈俊明先生、野村综合研究所主任研究员胁田宗纪先生，为准备这次报告和补充有关资料，做了大量工作。国家经委杨庆文、王建宁、侯云春参加了本书的加工整理和编译工作，杨庆文负责统编定稿。由于我们的水平和时间所限，难免有不妥之处，敬请读者指正。

本书在出版过程中，得到了有关方面的大力协助，在此一并表示感谢。

编译者

一九八六年四月二十八日

前 言

正如各位所知，日本的经济从战后的废墟中奇迹般地发展起来。当前的日本国民生产总值(GNP)已经是美国的二分之一，联邦德国的1倍，成为世界上第二个经济发达国家。这一经济发展的原动力就是竞争，是日本的企业在激烈的竞争中实行自主经营而获得的结果。日本企业的自主经营有四个要素，即“物力”、“财力”、“人力”和“技术”(见图1)。首先，是“物力”。企业要高效率地生产出优质产品，就必须有先进的工厂和高质量的原材料，要开动工厂，必须有稳定的能源供应，而且这些原材料、能源和生产出来的产品又都需要有良好的交通条件来进行运输。此外，如果没有通讯、上下水道等基础设施，企业活动也无法开展。第二，是“财力”。企业搞设备投资需要有自己的资金或外部贷款等长期资金，企业在日常生产和销售活动方面还需要有周转资金。企业经营好坏，关键在于如何更有效地筹措、管理和运用这些资金。第三，是“人力”。企业的经营管理人员、生产工人、销售人员、财务管理人员和研究开发人员的素质、积极性及合作精神的好坏，是决定企业优劣的重要因素。第四，是“技术”。企业在拥有雄厚的基础技术和应用技术的同时，不断地开发尖端技术，是在国内市场及国际市场的竞争中获胜的关键。

“物力”、“财力”、“人力”、“技术”是支撑企业的四大要素。这四个要素不是独立存在而是有机地相互关联的。例如，“人力”和“技术”的关联。没有优秀的技术人员，优秀的技术就不能充分利用；没有优秀技术的地区，也培养不出优秀的技术

人员。如果四个要素中只有一个优越，企业的经营不会成功；同样四个要素中即使只有一个恶劣，企业的实力就肯定发挥不出来。

日本在发展成为世界第二经济大国的过程中，起主要作用的是日本的企业。他们全力抓好“物力”、“财力”、“人力”、“技术”，并设法将其有机地应用，这才促使日本的企业迅速成长发展起来，其结果日本变成了经济发达国家。但并不是所有的日本企业都获得了成功，在竞争中因失败而破产的企业也很多，也有不少的企业尽管免于破产，但陷于停滞而落后于其他企业。只有那些在国内和国际市场上的竞争中获胜的企业才能成长发展。这些企业带来了今天日本经济的繁荣。所以，企业的自主经营必须以竞争为杠杆，只有竞争才是增长的原动力。

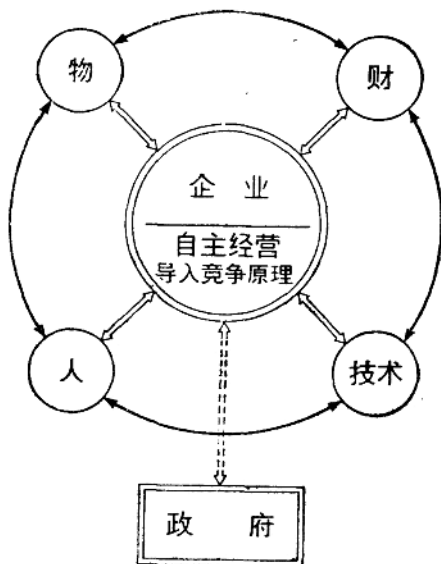


图1 企业自主经营的四要素及政府的作用
——日本的经验

在日本,政府起了哪些作用(如图 1 所示,政府的作用是以虚线表示的),将在后面详细说明。这里我要说的是,如果企业受到政府强力的命令和指导,企业的自主经营也就无法成立。日本的企业经营是以竞争为杠杆的自主经营,政府的作用只是辅助性的,这一点非常重要。

我多年来从事野村证券的经营工作。野村证券是日本的一家民间金融机构,据1985年9月份的年度决算,一年的盈利达到了2,100 亿日元(折合34亿元人民币),在世界金融机构中名列前茅。根据我的经验,企业经营管理实务和企业经营管理理论完全是两回事。如果你到东京的书店去,你随时可以发现,书架上有几百种关于“企业经营理论”方面的书籍。如果阅读这些书后就能出色地搞好经营的话,那么,对经营者来说就没有比这更容易的事了。我相信“企业经营”中最重要的是在实践中获得“企业经营的实务经验”。这里我将根据自己的实务经验对企业经营管理的有关问题讲得更具体一些。

目 录

前言

一、日本企业的概况	(1)
(一) 日本企业的形态分类	(1)
1. 按企业形态分类	(1)
2. 按资本分类	(1)
3. 按职工人数分类	(3)
4. 按销售额分类	(4)
5. 按经常利益分类	(4)
(二) 日本企业在世界中的地位	(6)
1. 世界前五十大企业中的日本企业(美国除外)	(6)
2. 日本企业的利益增长率大大超过美国	(8)
3. 日本企业的劳动生产率大大高于其它西方国家	(9)
4. 日本、美国、联邦德国、英国工矿业生产指数比较	(11)
5. 日本与其它主要西方国家出口量比较	(12)
6. 日本与其它国家汽车生产量比较	(14)
7. 日本与其它国家商船下水量比较	(14)
8. 日本与其它国家产业用机器人设置台数比较	(17)
二、日本企业经营管理的特征	(20)
(一) 日本企业经营管理的轮廓	(20)
1. 关于经营	(21)
2. 关于战略	(21)
3. 关于组织	(22)
4. 关于制度	(22)
5. 关于人才资源	(24)
(二) 日本企业的组织	(25)
1. 日本常见的企业组织机构	(25)

2. 三洋电机公司组织机构演变的实例·····	(25)
3. 日本企业的事业部制度·····	(26)
三、日本企业经营管理的四要素—物力、财力、人力、	
技术 ·····	(32)
(一) 物力·····	(32)
1. 新日铁的铁矿石、燃料长期采购和有效运输·····	(32)
2. 丰田的生产管理·····	(36)
3. 综合商社·····	(37)
4. 通过税收制度引导设备的现代化·····	(38)
(二) 财力·····	(48)
1. 从借款搞经营到自有资本搞经营的日本企业·····	(48)
2. 从麒麟麦酒公司和三得利公司财务结构上看其经营的特点 ·····	(59)
3. 佳能公司的成本管理·····	(70)
4. 发动全体职工参加降低成本运动·····	(75)
5. 索尼公司和伊藤洋货堂的资金筹措·····	(77)
(三) 人力·····	(82)
1. 确保录用优秀素质人才的录用体制·····	(82)
2. 人尽其才、适得其所的人事制度·····	(83)
3. 开发能从战略上考虑问题的人才的CDP·····	(85)
4. 培养能适应环境变化的人才·····	(87)
(四) 技术·····	(90)
1. 日本与西方主要国家研究费用的比较·····	(90)
2. 日美企业技术研究开发费、设备折旧费的比较·····	(96)
3. 促进技术开发的税制和特别折旧制度·····	(97)
四、日本企业经营案例 ·····	(100)
(一) 企业之间的竞争·····	(100)
(二) 适应环境的变化——经营者准确地判断和决策·····	(102)
(三) 重视新技术开发·····	(108)
(四) 重视提高产品质量·····	(114)

五、日本企业经营管理与欧美比较——社会、文化背景及其对经营管理的影响	(117)
(一) 日本的国民性特征.....	(117)
1. 作为教育立国的日本.....	(117)
2. 日本人与日本经济.....	(118)
3. 平等的社会.....	(118)
4. 竞争的社会.....	(119)
5. 归属于公司的日本人.....	(119)
6. 高学历的劳动力.....	(121)
(二) 日本和欧美的社会、文化背景的比较.....	(123)
1. 职工对公司忠诚心的比较.....	(125)
2. 企业利益分配的比较.....	(126)
3. 尖端复合技术开发的比较.....	(130)
4. 企业经营管理模式比较.....	(133)
5. 企业经营管理干部必备能力的比较.....	(134)
6. 企业决策方法的比较.....	(135)
7. 日美企业经营管理的利弊.....	(136)
六、日本国营企业的现状和问题	(140)
(一) 日本国营企业的分类.....	(140)
(二) 日本电电公司和日本专卖公司的民营化.....	(141)
(三) 日本国铁的经营亏损和民营化问题.....	(141)
1. 国铁存在的弊病.....	(145)
2. 国铁经营亏损的原因.....	(146)
3. 国铁民营化的必要性.....	(148)
4. 国铁民营化的对策.....	(149)
七、战后日本政府的产业政策及支撑产业政策的个别政策	(153)
八、对中国企业经营管理的建议	(162)
附录:	(169)
(一) 股份证券基础知识.....	(169)

(二) 企业经营分析基础知识	(176)
(三) 关于产业结构审议会	(187)
(四) 日本政府系统的企业分类	(193)
(五) 名词解释	(196)

一、日本企业的概况

日本现有企业 200 万家。在分析日本企业的经营经验时，我们以约占法人总数90%的民间企业为对象。在这个范围中，又将重点放在资本 1 亿日元以上的24,000家大中企业上（其中股票公开上市的企业约为2,000家）。这些大中企业虽然在数量上和职工人数上只占日本全国企业总数和职工总数的 1 %左右，但其销售额、利润却占 63%—70%，它们在战后经济发展中起了带头作用。

（一）日本企业的形态分类

1. 按企业形态分类

在全国2,074,479家法人中，民间企业约占其中的 90%，为 184万家。其中股份有限公司（株式会社）占 57.5%，有限公司占28.5%。前者是股份转让得到承认的民间企业，而后者则不能转让股份，但两者都贯彻股东的有限 责任原则。和民间企业相比，公营企业占总数的10%，其中，地方公共团体占 1.7%，其它公共团体占 2 %（见图 1.1）（注：公营企业是指国家、地方公共团体和其它公共团体经营的企业）。

2. 按资本分类

从资本分类来看，不满 1 亿日元的企业占 99%，其中500万

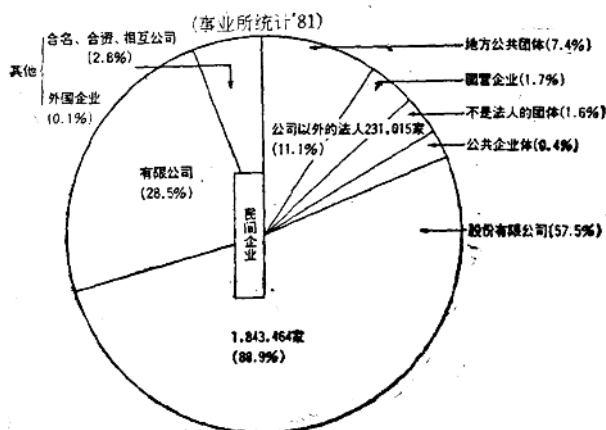


图 1.1

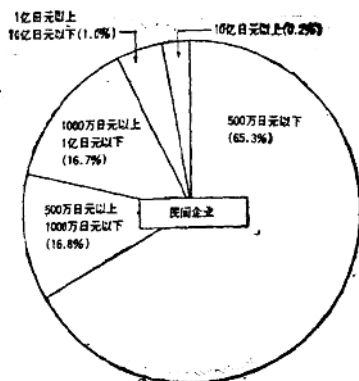


图 1.2

日元以下的法人约占65%。拥有1亿日元以上资本的企业约占全体的1.2%，约为24,000家，其中拥有10亿日元以上资本的企业约2,000家，只占0.2%（见图1.2）。

3. 按职工人数分类

按职工人数分类，在184万家民间企业中，职工人数50人以

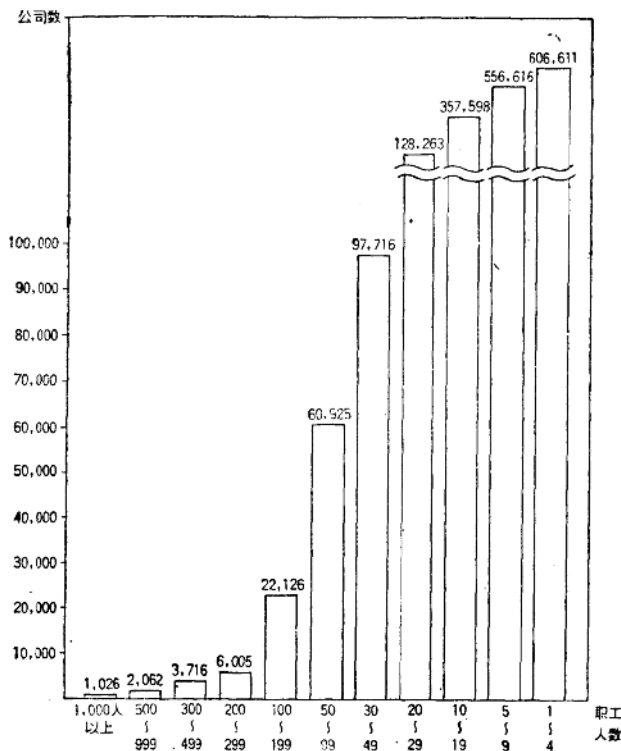


图 1.3

下的企业约占95%左右，拥有50人以上职工的企业约占5%，其中200人以下的约占4.5%，200人以上的只占0.7%，约为12,900家（其中1,000人以上的公司1,026家）（见图1.3和图1.4）。

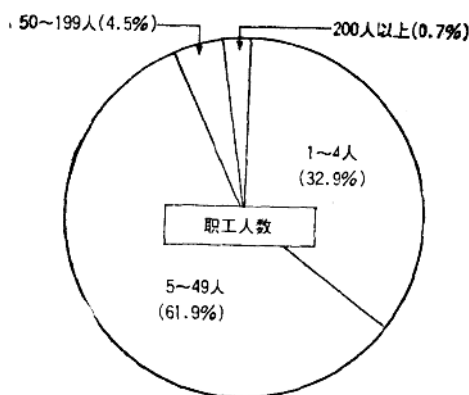


图 1.4

4. 按销售额分类

按销售额分类，可以看出资本1亿日元以上的民间企业（A + B）占全部企业数量的1.2%，但销售额却占销售总额的63%。其中10亿日元以上的大企业（A）占全部销售额的46%，资本1—10亿日元以下的中型企业的销售额（B）约占整个销售额的17%。

与此相比，资本1亿日元以下的小企业（C + D）在数量上占99%，但销售额仅占37%（见图1.5）。

5. 按经常利益分类

资本10亿日元以上的大企业的经常利益约占56%。1—10亿日元以下的中型企业的经常利益约占14%，大、中型企业（A +

B) 共约占70%。与此相比, 1 亿日元以下的企业 (C + D) 只占 30% (见图1.6)。(引自大藏省证券局资本市场课: 法人企业统计季报)

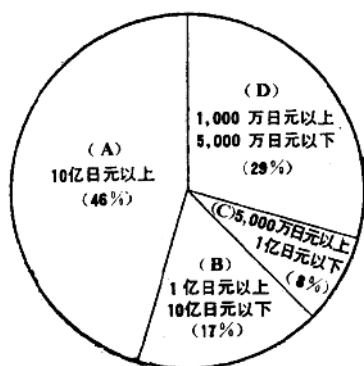


图 1.5

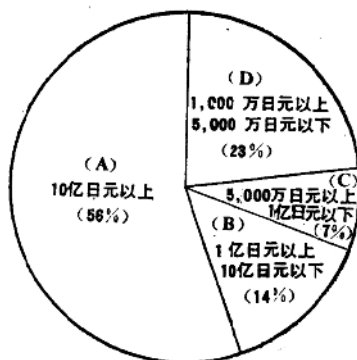


图 1.6

(二) 日本企业在世界中的地位

1. 世界前50名大企业中的日本企业(美国除外)

在日本经济高速增长时期,起着举足轻重作用的是资本1亿日元以上的24,000家大中企业。因此,我想以日本的大中企业经营管 理为中心谈起。

二十年前的1965年,美国有代表性的商业杂志《财产》(“FORTUNE”)调查统计了除美国以外的世界大企业。下表(见表1.1)列出的是1965年和1984年的资料。1965年,在世界最大的50家企业中,日本有6家。这6家企业分别为电机3家、汽车1家、钢铁2家(这两家公司于1970年合并成新日本制铁),其中电机、钢铁和造船一起被称作“出口三大家”。在1965年,汽车产业还没有出口竞争力,各企业之间主要围绕国内市场进行竞争。当时,日本的电机、钢铁和造船产业已经进入了通过在世界市场的竞争、不断增加出口来追求企业不断成长的阶段。而汽车的大规模出口则是从七十年代后期开始的。

到1984年,已经有11家日本企业进入了世界最大的50家企业的行列。二十年前进入世界大企业前25名的只有日立制作所一家,其它几乎都在40到50名之间。与此相比,1984年已有6家日本企业,进入了世界最大的25家企业行列中。从行业上看,其中特别值得瞩目的是在出口方面起带头作用的3家汽车公司。随着通讯、信息化时代的到来,日本电气也上升到第50位。

在1984年的顺序中,特别引人注目的是日本汽车制造业的跃升,丰田汽车排第四位,日产汽车第十三位,本田第四十一位。这是因为日本汽车制造业在国内市场的激烈竞争中培育出高质量、低价格的竞争能力,从而超过国际水平,日本汽车的优越性获得了世界市场的承认,汽车出口迅速增长。

表 1.1

1965年			1984年			
顺序	公 司 名	销售额 (亿美元)	顺序	公 司 名	销售额 (亿美元)	国名
17	日立制作所 (电机)	11.5	1	荷兰皇家/壳牌集团 (石油)	848.6	荷兰/英国
			2	英国石油 (石油)	506.6	英 国
			3	ENI (石油)	258.0	意 大 利
			4	丰田汽车 (汽车)	241.1	意 大 利
			5	IRI (金属工业)	233.5	
			6	UNILEVER (食 品)	216.0	英 国
			7	ELF-AQUITAINE (石 油)	206.6	法 国
			8	松下电器 (家用电器)	199.9	墨 西 哥
			9	墨西哥石油 (石油)	194.0	
			10	日立制作所 (电机)	184.9	
			13	日产汽车 (汽车)	175.1	
			20	日本石油 (石油)	147.9	
			23	三菱重工 (机械)	140.6	
34	八幡制铁所 (钢铁)	9.3	31	新 日 铁 (钢铁)	119.9	墨 西 哥
			35	东芝 (电机)	112.9	
			40	出光兴产 (石油)	99.9	
41	东京芝浦电气 (电机)	8.2	41	本田汽车 (汽车)	97.8	
42	丰田汽车 (汽车)	8.1	50	日本电气 (通讯 电子计算机)	74.6	
47	松下电器 (家用 电器)	7.7			墨 西 哥	
49	富士制铁 (钢铁)	7.7				

再进一步观察一下世界上最大的10家企业的行业，第一、第二、第三位和第七、第九位均为石油开发或石油精炼企业。如将一般的制造业来排一个顺序的话，丰田汽车、松下电器、日立制作所将分别成为第一、第四和第五位。从这些例子中可以看出，日本有代表性的企业已经跃为世界上最高一级的制造厂商。

2. 日本企业的利益增长率大大超过美国

下图（见图1.7）对日美两国企业的纯利益（纳税后对库存评价进行调整后的利益）增长率作了比较。从1965年以来的二十年中，日本企业的纯利益增长了6倍（年平均增长率18%多），而美国只增长了3倍。日本从1965年到第一次石油冲击的1973年，企业纯利益增长了4倍。1974年由于第一次石油冲击，使对进口



图 1.7