

外国工业企业管理经验

《工业经济管理丛刊》编辑部 编

科学普及出版社

内 容 提 要

本书是根据近年来国内研究外国经济管理方面的经验，并结合我国情况编写而成的。全书共收选30篇文章，从各个不同角度和方面介绍美国、日本、西德、南朝鲜、意大利、菲律宾、南斯拉夫等国的工业企业管理经验，内容简短扼要，文字通俗易懂。本书对我国各工业企业部门和单位进一步完善和加强经济管理有一定的参考价值。

2502/119

外国工业企业管理经验

《工业经济管理丛刊》编辑部编

责任编辑：袁珂辰

封面设计：王序德

科学普及出版社出版（北京白石桥紫竹院公园内）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京丰台岳各庄印刷厂印刷

*

开本：787×1092毫米 1/32 印张：8¹/₂ 字数：188千字

1983年12月第1版 1983年12月第1次印刷

印数：1—10,200册 定价：0.81元

统一书号：4051·1002 本社书号：0697

117

前 言

党的十一届三中全会所确定的对外开放、对内搞活经济的方针，改变了我国长期以来在“左”的思想影响下所形成的闭关锁国状态。外国行之有效的经验，通过各种渠道陆续介绍到国内来。

国外一些工业发达国家，在工业和企业的管理工作中，应用了许多近代科学成果，形成和发展了经济管理这门科学，并把这个学科里的许多方面，推进到了一个新的阶段，苏联和东欧一些国家，近年来也在不断地冲破苏联早期的管理模式，进行了不同程度的改革。这些探索和尝试，有时不免有其局限性，但在很多方面是具有积极意义的。对于这些经验，我们完全没有必要拒之于门外，而应该了解和研究它们，取其精华，弃其糟粕，使之为我所用。

近几年来，我国经济界对国外经济管理和企业管理的经验，进行了认真的研究和探讨，取得了相当成果。这本小册子中所选辑的30篇短文，除其中个别篇章是译自国外有关书刊外，多数是国内经济工作者在分析研究国外经验的基础上针对国内情况而写成的。其中有些是从宏观角度考察、介绍外国经济管理中一些成功的经验；有些是较具体地分析、探讨国外一些企业的行之有效的经营管理方法。读者可以从这些材料中，涉猎外国经济、企业管理的许多侧面，得到有益的启示。

由于我们水平有限，经验不足，难免有这样那样的错误，希望读者给以指正。

编 者

目 录

美国的经济情报和经济研究.....	张信传	1
战后日本国民经济现代化的五个标志.....	孔凡静	6
几个主要工业国钢铁工业在国民经济 中的位置.....	王鼎咏	17
国外机械工业在工业中的地位.....	殷保彰	34
从国外经验看建材工业的先行地位.....	秦抱冰	38
美国经济的一个重要支柱——建筑业.....	钱家骏	46
美国军事工业布局的特点.....	佟福全	53
国外组织专业化生产的一些作法.....	刘林森	64
日本战后发展缝纫机生产打开了国际 销售市场.....	张 为	72
日本是怎样发展机械产品出口的?	张 为	81
意大利皮鞋是怎样保住名牌地位的	杨继幸	93
南朝鲜发展出口纺织品促进经济发展.....	钱尧年	97
菲律宾的出口加工区.....	冬 青	103
日本引进技术很注意与科研相结合.....	丁元煦	111
美国企业管理的十大观念.....	赵维臣	136
资本主义企业的经理人员.....	华 源	144
美国和加拿大的厂长重点抓什么工作	陈仁镗	150

美国无线电公司衡量技术人员成就的方法	陈亚兰	156
南斯拉夫企业的领导体制	江春泽	164
南斯拉夫企业的自主权	刘春勤	172
美国电子仪器厂商在竞争中发展	赵玉惠	183
美国、奥地利是如何改造钢铁老企业的	张信传	194
资本主义企业的商品推销主管	边 定	200
西门子公司的企业教育概况	王人杰	205
日本工业企业十分重视安全卫生管理	杨高义	220
无缺点运动起自美国兴在日本	齐 千	231
打扫垃圾起家的美玲工业公司	裴叔平	239
西德加强对中小企业发展的资助	程宏谟、李秀明	245
日本扶植中小企业的产业技术政策	王恒为	251
世界钟表工业巨头日本精工舍	侯晔珮	259

美国的经济情报和经济研究

张 信 传

在美国，十分重视经济情报和经济调查研究工作，并据此制订经济决策。美国资本家把经济调查研究放在开展经济工作的先行地位，在制订公司的长远规划、近期计划，以及确定重大经济决策之前，首先不惜重金进行大量经济调查研究。概括起来，主要是：第一，市场调查。包括产品的销售量、成本、价格、投资、竞争对象、资源和能源供应、科技进步等情况的变化，利率、税率、通货膨胀率、就业率、利润的消长，以及政治、社会、心理等因素对经济的影响等。第二，经济预测。一般预测次年、五年、十年到二十年的经济发展前景和趋势。第三，决策方案的经济比较。他们一般不搞那种单一的决策方案，而强调有数据、有分析、有多方案比较、有实际效果的决策方法，往往通过数学模型，将调查到的各种情况用电子计算机加以计算、分析，供决策时选择。第四，对每一项重大工程，事先进行可行性研究，作出技术经济评价。以上这些工作，愈作愈细致，收集的原始资料相当全面、具体、作出的方案力求有最佳经济成果。

所有的生产厂商、工程公司、银行、贸易公司，都无例外地有专门机构和专业人员来进行经济情报和调研工作，定期或不定期地提出研究报告，发表经济资料。如美国钢铁公司专门设有一个工程咨询公司，除为美钢当经济参谋外，还向国际上开放，5年来同各大洲的几十个国家签订了500多

个合同，为各国建设钢厂等提供规划，进行技术经济“服务”。美钢公司的销售公司，已有70年历史，在全世界51个国家中设有8个分销处、64个代销点，收集市场情报和搞推销工作的就有将近1,000人。柏克德工程公司为了买到质量好、价钱便宜的东西，采购部门就掌握了全世界1.9万家厂商的经济技术档案，随时可以查阅、比较，并不断补充新的情况。采购部在世界各地有500个现场质量检查员，总部每天可收到50来份报告，3天整理一次，及时了解世界市场动态。各家银行也都搞市场调查和经济预测。美国银行对次年的关于美国和全世界的经济预测，在当年的第4季就编辑出版了。该行的一个副总裁说：“搞银行，经济情报必须快、准、全。我们银行在世界和美国很多地方都派有专人，通过现代电讯设备能把当天的情报送到总部来，并由总部的高级经济人员作出分析，编成资料送到需用者手里。”他还说：“情报与预测，对制订计划和经济政策极关重要。这对于搞计划经济的国家，恐怕更为重要。”

除各经济单位外，政界、学界，如美国劳工部、商业部、财政部，中央储备银行，各大学，各研究所，各协会、学会团体，都进行大量综合性经济研究，出版多种经济资料。其中比较著名的如斯坦福国际咨询研究所、资料资源公司、美国钢铁协会等。斯坦福国际咨询研究所，就是一个有30多年历史，既研究科技，又研究经济，在国际上颇有名望的综合研究所。它有3,000人，其中大学毕业的就有1,600人，1/3是高级研究人员（有的年薪达十几万美元），每年收入达1.3亿美元之巨。该所6大部门，经济方面的约占一半。在冶金经济方面，也开展了大量研究。1979年4月完成了一项关于世界冶金煤和冶金焦的远景的研究报告，预测了到2000年世界

钢的产量和消费量。仅这一项研究就耗资100万美元，每册报告的售价为1.7万美金，但争相购买的竟有50多家。目前他们正在对钢、铁矿、铜、铅、锌、铝、铀、钼等金属及矿物，开展国际性的调查和预测，进行技术经济评价，准备一年左右分别拿出研究报告来。

总之，美国工、商、学界，都花了很大力量进行经济问题的调查研究。美国经济研究工作的主要特点是：有明确的现实目标，有一套专门人才的班子，有一套比较系统的资料，有一套现代化的手段，有一些比较科学的方法。

所谓有明确的现实目标，就是说，他们搞的经济研究，都有其现实的经济目的。他们写的经济研究报告或论文，都引用大量的数据和事实。他们公开宣布搞经济研究的唯一目标是为了赚钱，说：“离开了赚钱这个目标，经济调查研究工作就失去意义了。”赚钱还是亏本，是资本主义企业生死存亡的大问题，他们是全力以赴的。

所谓有一套专门人才的班子，是指他们培养了成批的既懂专业、又懂经济，适应现代化要求的人才，并且注意发挥这些人的作用，在社会上给以较高的地位。据了解，在美国高等院校中专门学习经济和管理的人，占在校人数的7%以上。另外，很多搞工程技术的，都受过经济和管理方面的训练。在美国各大公司或银行的决策机构中，一些研究机构中，集中了一批优秀人才，其中不少是博士。很多企业的领导人员，高级管理人员，大都是先学了工程技术，再去学经济管理，并拿到了双重学位的人。美国的经济管理人员一般比工程师薪水要高，社会地位也高。可以说，在美国学技术与学经济是紧密结合的，很少有不懂专业技术的经济师，也很少有不懂经济的工程师。而在一些高级研究单位和决策机

关，则组成了配套的强有力的经济研究班子。班子里既有精通各种专业技术的专家，又有精通各种经济知识的财经专家。不仅技术与经济配套，而且各种工作人员也配套。如斯坦福研究所组织的各种研究小组，一般都配备有5种人：一是领导人员；二是从事研究的主要专家；三是可以独立处理数据，进行计算、分析的助理研究员；四是有独立能力去查找资料的人；五是与顾客联系，做行政、秘书工作的人。

所谓有一套系统的资料和现代化手段，主要是指他们有一套现代的计量、统计手段和系统，有快速的高效能的通讯设备(包括通讯卫星)。有存放丰富的经济技术资料的资料库、图书馆及其现代检索系统，有大量储存和处理各种信息的计算机中心，还有快速打字、印刷的手段。这一切，使研究能实现全面、准确、快速的要求，能高效率地获得资料并进行处理、分析。比如，斯坦福研究所的图书馆，不但本身储备5万多册图书，拥有美国政府的各种统计资料、报告，世界和美国各著名研究单位的研究报告，而且直接同美国及全世界一些有名的图书馆、资料库进行直接联系，在很短时间内，可以从终端得到来自各地的重要资料。又如美钢公司的计算机中心，有两台IBM大型计算机，与全国各地钢厂的计算机联接起来，共接有800多个终端。其中一台IBM计算机的储存容量就有64个磁盘，每个磁盘可以储存3亿个数据。

所谓有一些比较科学的方法，主要是指他们注重亲自调查、数学分析、多方案比较和经济实效四个环节。他们进行经济预测和经济决策的基础，是充分而准确的原始资料。资料的来源分两种：一种是间接材料，即第二手材料；一种是直接调查材料，即第一手的独家材料。斯坦福研究所的人

说：积几十年之经验，要把重点放在亲自调查，获得第一手材料上，甚至不惜用90%的精力和70%的费用，去获得第一手的、未经公开发表过的、有独特价值和权威见解的材料，而不是人云亦云，辗转抄袭。要取得这样的材料，主要是通过现场调查和直接对话。这不但需要善于找到提供材料的人，更重要的是善于向对方提出问题，进行启发诱导，通过探讨获得深刻的东西。有一位先学化工、后学经济管理，从事过市场调查的专家谈了他自己搞调查的体会。他说：“第一步要确定什么是调查研究的最主要的问题；第二步是找基本的数据材料，如最近5年的生产、出口、销售量等；第三步是打电话找一些有权威的单位询问；第四步是出去跑，亲自调查访问，甚至找你的竞争者访问；第五步是将所得材料，找几个人分析、研究、讨论，充分交换意见；第六步先写成一个草稿，送给内行们审查，听取各种意见，然后修改。”在充分调查的基础上，他们强调运用现代数学成果和技术成果，对所有材料进行定性、定量的分析，对各种因素加以综合研究，特别要考虑到各种变动的因素，作出经济动态的分析，然后作出多种方案，加以比较。一些专家们总结说：“没有充分调查的，靠幻想式地拍脑袋的办法搞出来的研究，总是不成功的。”他们强调经济研究要有调查，有根据，有比较，有实际的经济效果。斯坦福研究所的专家认为：“研究是为了制订一个好的计划，而计划是要付诸实施并得到好的经济效果的。计划兑不了现，没有效果，是毫无意义的。”这是他们多年从失败和成功的研究中总结出来的切身经验。

战后日本国民经济现代化的五个标志

孔凡静

国民经济现代化是一个国际性范畴、历史性范畴，同时又是一个具有国家特点的经济范畴。

国民经济现代化只能以当代的国际的先进水平为标准，这是主要的。同时各国的现代化水平，又由于各国的具体条件、历史传统等不同，因国而异。例如美国是当前世界上最现代化的国家，但是它的技术设备水平并不是在一切领域都是领先的，它的手表工业就不如瑞士，在按人口平均的国民收入方面，也不是世界上最高的。

日本是一个后起的资本主义国家。在战后初期，落后于欧美15年至20年。日本经过10年的恢复和准备。从1955年起步，用了18年的时间，于1973年基本上实现了国民经济现代化。其标志主要有以下五点。

一、技术设备现代化

18年间，日本花费了7,736亿美元的固定资本投资，进行大规模的技术革新和设备更新。至1973年为止，总计引进外国技术21,863项，成为世界最大的技术进口国。同时，日本的机器设备也以最快的速度进行更新。1952年，日本全国使用的金属切屑机床役龄在10年以下者不过29.1%，1973年则猛增至58.9%，而同年美国则仅为33.7%。日本的技术设

备迅速地赶上了世界先进水平。(见表1)

经过18年的努力,日本在基础工业和部分新兴工业的技术设备水平方面,均已赶上了世界先进水平,农业也实现了适合于日本条件的现代化;但是在部分新兴尖端工业方面仍然落后于美国,也部分地落后于西欧某些国家。

主要国家拥有的金属切削车床役龄统计(%) 表1

	使 用 年 限				其中数控 机床台数
	5年以下	5~10年	10年以下	10年以上	
日本 1952年	5.4	23.7	29.1	70.8	5,459· 23,695·
1963年	40.2	13.4	53.6	46.3	
1967年	31.9	31.2	63.1	36.9	
1973年	32.0	26.9	58.9	41.1	
美国 1973年			33.7	66.3	4,400 4,695
苏联 1969年			35.0	65.0	
西德 1971年 ^①			65.0	35.0	
英国 1971年			42.0	58.0	

① 西德包括锻压设备

例如,战后初期的日本钢铁工业的技术设备水平与我鞍钢差不多,但是先后吸收了六大先进技术,在高炉大型化、炼钢转炉化、轧制钢材的连铸化和连续自动轧钢化等方面,均占世界首位。

汽车工业,到1955年日本才生产出“象小轿车样子的小轿车”,但是进入七十年代,日本已经在小型和中型轿车的技术设备水平、产品性能、外型、竞争能力等方面都占世界首位。

新兴的石油化学工业,直至五十年代中期,日本仍是空白。五十年代后期新建四个石油化工联合企业,最大的设备不过年产乙烯2.5万吨,仅为当时美国的1/10。但是到了七十年代初期,主要设备均为年产乙烯30万吨以上,大型化的平

均水平超过了美国。

在家庭电器、电子工业和精密机械等耐用消费品生产技术装备方面也赶上了世界先进水平。所以，现在日本的手表出口超过了瑞士，照相机出口超过了西德这些有悠久历史和声誉的传统出口国，电视机、收音机在世界市场尤占明显优势。

至于其他工业，例如造船工业更是“世界造船厂”。

但是，日本在部分新兴尖端工业方面的现代化水平仍有相当差距。日本是在所谓“资本集约型”产业方面，即主要依靠设备的大型化和大批量生产的工业领域，实现了现代化，而在“技术集约型”产业方面还落后于美国，也部分地

出口商品结构中技术集约程度的国际比较(%) 表 2

	美 国	英 国	西 德	法 国	日 本
全商品出口	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
技术集约商品	41.7	31.2	31.0	27.8	23.6
飞 机	6.7	1.2	0.3	1.8	0.2
商用机器	2.4	1.1	1.4	1.1	0.3
医 药 品	1.6	1.6	1.3	1.6	0.5
合成化学	13.8	10.0	12.2	10.9	7.0
电子机器	7.9	8.8	9.1	5.9	11.9
机械器具	3.1	2.4	3.8	1.9	3.3
农业机械	3.8	2.5	1.4	0.9	0.2
石油精制	2.4	2.6	1.5	3.7	0.4
其他商品	58.3	68.8	69.0	72.2	76.4

说明：全商品是指技术集约商品和其他商品（运输机械，普通机械，有色金属，橡胶制品，钢铁，金属制品，窑业、土石、纸、纺织品，食品，烟草，家具，皮革制品，印刷出版，服装衣料，木制品），合计24种商品。

落后于西欧的某些国家，例如航天工业、原子能工业、海洋开发工业、电子计算机工业等等。这一点，从出口商品结构的国际比较中，也看得很明显。到六十年代末期，8种技术集约商品出口占全部商品(24种)出口的比率，美国为41.7%，英国为31.2%，西德为31.0%，法国为27.8%，而日本仅为23.6%。近年来，这种状况虽然有所改变，但是仍然存在一定的差距。(见表2)

二、经营管理现代化

没有经营管理的现代化，就没有高效率。高积累高投资也好，引进先进技术也好，都无法发挥应有作用。因此，日本学者把日本经济的现代化，说成是“技术革新与经营革新的同时并进”。

为了迎接现代化起步，日本垄断资本在美国的协助下于1955年成立了“日本生产率本部”，开展“提高生产率运动”，系统地学习美国的现代化经营管理经验，并使之与日本的传统经验相结合，创造了日本式的现代化经营管理体制，成为国民经济现代化的重要组成部分。

在经营管理现代化方面，日本垄断资本突出地解决了以下几个问题。第一，创造性地发展了美欧的质量管理方法，解决了产品质量这个关系日本商品声誉的重大问题。一方面，日本把检查为主的质量管理方法，发展为预防为主的方法，把产品质量管理贯穿于产品设计、产品试制、批量生产……直至产品销售后的维修服务等整个供、产、销的全过程。一方面又把主要是少数质量管理人员管理产品质量的方法，发展为全员质量管理方法，在企业中普遍建立由广大职

工参加的质量管理小组，以加强产品的质量管理。从而，使日本彻底摘掉了“日本制造”就是劣等货代名词的帽子。

第二，在日本存在大量的比较落后的中小企业，先进的大企业的数量和实力都低于美欧的条件下，日本垄断资本通过企业集团化、系列化等方法，控制中小企业和适当扶植中小企业，实行专业化协作，充分利用中小企业的既有设备和低廉工资为大企业服务，解决了大批量生产、降低成本，增强了日本商品在国际市场上的价格竞争能力。

所以，在日本往往出现这种情况：一些行业的大企业的劳动生产率在各国中领先，但从全行业大中小企业来看，却低于美国以至西德。但是由于日本中小企业设备简单、工资低廉，因而日本产品的成本却低于欧美，具有很强的竞争能力。

第三，在传统的终身雇佣制和强调工会、资历的“年功序列工资制”的基础上，使之与美欧的职务工资制相结合，通过逐步提高职工生活水平、调和劳资关系以调动职工积极性，同时，实现企业的高利润和高积累。

第四，重视智力投资。日本企业普遍重视发掘和培养管理人材和科技人材，并且对广大职工从进厂之日起，即进行普遍的培训，以提高其文化技术水平。日本企业尤其重视对于企业管理干部的培养。从班、组长、股、课、处长，直至高级经营管理干部，都有一套培训制度和培训设施，以不断提高企业的经营管理水平。

第五，大搞经营管理的机械化，广泛应用电子计算机，实现企业管理的自动化。日本企业把电子计算机广泛应用于生产和管理，是在1965年以后，但是发展迅速，仅在短短10年间，主要经济部门都普及了电算机，形成了一个以电算机

为中心的自动化的企业管理体系。

现在西方国家普遍承认日本式的企业经营管理方式是成功的。这一点,从日本的国内固定资本总投资的效率高于其他主要资本主义国家,可见一斑。

例如,1964至1968年间,日本的经济增长率每增长1%,固定资本投资率仅需增长2.97%,而美国需要3.25%,西德需要5.98%。(见表3)

经济增长率与固定资本总投资率的国际比较 表 3

	A		B		C = B/A	
	实际经济增长率 %		国内固定资本 总 投 资 率			
	1964~ 1968	1969~ 1973	1964~ 1968	1969~ 1973	1964~ 1968	1969~ 1973
日 本	10.2	9.1	30.3	36.5	2.97	4.01
美 国	5.2	3.0	16.9	17.1	3.25	5.70
法 国	5.3	6.1	24.8	26.4	4.68	4.33
西 德	4.3	4.9	25.7	26.3	5.98	5.36
英 国	3.1	1.9	19.0	19.6	6.13	10.32

说明: 国内固定资本总投资率是指国内固定资本总投资额占国民生产总值的比率。

三、经济结构高级化

经济结构高级化,主要标志有二。

一是整个产业结构的高级化。就是在国民经济规模扩大的基础上,第一次产业(农业)比重下降,第二次产业(工矿建筑业)上升,和第三次产业(劳务业)相应上升。从国民收入来看,第一次产业的比率从1955年的22.7%,下降到

1970年的7.8%。从就业人口比率来看,从41.0%下降到17.4%。第二次产业分别从28.9%,上升至38.1%,从23.5%上升至35.2%。第三次产业则分别从48.4%上升至54.1%,从35.5%上升至47.4%。从明显落后于欧美,逐步接近于欧美的水平。(见表4)

产业结构的国际比较 (%)

表 4

项 目	年 份	日 本			美 国			西 德			法 国		
		第 一 次 业	第 二 次 业	第 三 次 业	第 一 次 业	第 二 次 业	第 三 次 业	第 一 次 业	第 二 次 业	第 三 次 业	第 一 次 业	第 二 次 业	第 三 次 业
产业别国民收入	1955	22.7	28.9	48.4									
	1960	14.9	36.3	48.9	4.1	37.0	59.0	5.7	51.9	42.3	9.5	46.2	44.3
	1965	11.2	35.8	53.0	3.6	36.8	59.6	4.4	53.2	42.4	7.3	42.1	50.5
	1970	7.8	38.1	54.1	3.1	33.4	63.6	3.4	52.8	53.8	6.2	43.9	49.9
	1975	6.6	35.5	57.9	3.5	31.6	64.9	2.9	47.3	49.7	5.4	39.8	54.8
	1976	6.2	35.0	58.8	2.9	32.6	64.4	2.8	47.9	49.2	—	—	—
产业别就业人口	1955	41.0	23.5	35.5									
	1960	26.9	28.0	45.1	8.6	30.6	60.8	13.8	47.7	38.5	22.4	38.1	39.5
	1965	23.5	31.9	44.6	6.1	30.8	63.1	10.9	48.7	40.4	17.8	40.0	42.2
	1970	17.4	35.2	47.4	4.4	29.9	65.7	8.5	48.8	42.7	14.3	38.7	47.0
	1975	12.7	35.2	52.1	4.0	26.7	69.4	7.2	45.9	46.9	11.3	37.6	51.1
	1976	12.2	35.2	52.6	3.8	26.7	69.6	6.8	45.4	47.8	10.8	37.2	51.9

说明: 1955年数字与其他各年数字出处不同, 有微小差异。

二是工业内部结构的高级化 即在工业(制造业)规模扩大的基础上, 轻工业的比重下降, 重工业比重上升。轻工业占工业产值(出厂产值)的比率从1955年的55.4%, 下降至1970年的37.8%。重化工业则从44.6%上升至62.2%, 超过欧美。其中增长最为显著的是机械工业, 从14.7%上升至32.3%。(见表5)