

国外企业 管理实例



韩思本 杨万春
和 皓 编
工人出版社

国外企业管理实例

韩忠本 杨万春 和 铭编

工人出版社

国外企业管理实例

※

韩忠本 杨万春 和 铭 编

工人出版社出版 新华书店发行

化学工业出版社印刷厂印刷

※

开本787×1092 1/32 印张: 9 字数162,000

1980年1月第1版 1980年1月北京第1次印刷

书号3007.359 定价0.65元

前 言

这本小册子介绍了一些国家在企业管理中的实例。其中包括，管理经验、管理方法和企业经营情况等，主要供我国企业职工在研究国外企业管理时参考。

实例中，相当一部分是属于资本主义国家的。资本主义的企业管理具有二重性。这一点，马克思在《资本论》中曾多次做过阐述。一方面，生产的社会化，要求对生产过程实行统一指挥与统一管理；另一方面，生产资料的资本主义所有制，要求对劳动者进行管理与监督，以保证剩余价值的增殖。资本主义企业管理的内容，同时包括了这两个方面。当资本主义发展到垄断阶段时，泰罗创立的企业“科学管理”制度，也同样包含了这样的二重性。列宁曾经指出，泰罗制一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就。在泰罗制之后，资本主义企业管理随着社会政治经济结构的发展变化和科学技术的进步，管理的内容和形式也在得到丰富和发展。但是，由于资本主义生产资料所有制的性质而决定的资本主义企业管理的阶级属性，并未因此而改变。

在这本书中，对资本主义国家企业管理的实例，我们没有就其管理的二重性进行分析，也没有就其管理的阶级属性进行批判。这不是本书要解决的问题。我们深信读者

通过实例对资本主义企业管理的阶级性，会一目了然的。

对于资本主义的企业管理方法和经验，我们应当采取分析的态度，既不能一概排斥，也不能一概照搬。正如毛泽东同志在《论十大关系》一文中所指出的，一方面我们必须坚决抵制外国资产阶级的腐败制度和思想作风；一方面对于工业发达国家的“用人少、效率高、会做生意”的企业管理方法，都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。

企业管理，任何一个国家和企业都是很注意研究的。所谓企业管理，就是高效率的运用资金、设备、技术、材料和极大地调动劳动者积极性、主动性的有组织的企业活动。各国的企业，不仅注意总结本企业实践中积累的管理经验，同时也注重对外国、外厂先进管理经验的研究和吸取，以不断改善自己企业的管理。我们社会主义企业，更应当结合自己的实际情况，有分析、有选择地引进国外先进的管理方法，来丰富自己的经验。这必将促进社会主义经济事业的迅速发展，并将日益证明社会主义制度的优越性。

本书列举的管理实例中，有一部分企业确实是运用了现代科学技术提高了劳动生产率。但是，也有相当一部分，在经营上有了重大突破的企业，并不是由于采用了先进的技术，而是有效地、创造性地运用了切实可行的管理方法。如，有的企业生产设备简陋，四十年代、五十年代的老设备，甚至时代更久的操作手段至今仍在沿用，但由于生产组织得合理，管理得法，劳动生产率不断提高；有的企业

为了适应生产不断发展的要求，对老设备不断进行改造，从而提高了生产效率，在市场上仍具有竞争能力。

从书中的实例，我们可以看到不同类型国家的企业，不论在“成本管理”、“质量管理”抑或“后勤管理”方面都是那样细致、周到的安排一切，可以说是千方百计。相比之下，我们在这些方面也还有巨大的潜力有待于进一步发掘。尤其在企业管理中发挥职工的积极作用方面，不同类型国家的企业虽然采取的方式各有不同，但对这一问题都是极为重视的。特别是一些资本主义企业为了取得更多的利润，在经营管理中十分注意联络工人的感情，吸收工人参加企业管理，调整与工人的关系。这一点是引人注目的，这对于我们来说，也会有一些启发。

实例中有几篇尽管只反映了企业管理的某个侧面，对于改进我们的工业企业管理并无直接意义，但是对于我们了解国外企业管理的现状和发展趋势以及对不同类型企业进行分析比较，也有一定的参考价值。

在我们加强和改进企业管理的时候，应当看到，三十年来，我们有许多成熟的行之有效的管理经验应当继续发扬和推广。如，管理民主、技术民主、劳动竞赛、合理化建议、技术革新和技术革命，两参一改三结合，等等。在对自己的丰富的管理经验不断“挖潜”的同时，对于国外的一些科学的管理方法也应不断地积极地进行研究和学习，将会更有利于改进我们的企业管理工作。

总之，加强和改进企业管理，是我国充分发挥现有企业的资金、设备、技术和材料的巨大潜力，促进经济发展的一条捷径。我们试图通过这本小册子中所列举的实例，

使读者从一个个断面，了解国外企业管理的状况，以便在改进我国的企业管理时加以参考，逐步摸索和总结出一套适合我国实际情况和特点的管理制度，从而达到提高管理水平的目的，以加速实现四个现代化的进程。

目 录

前言	(1)
日本“企业管理之王”——丰田	(1)
克鲁索——卢瓦尔的经营管理特点	(14)
贝尔格莱德农工联合企业的经营管理	(23)
朝鲜大安电机厂的管理体系	(36)
维迪通公司的经营管理特点	(41)
匈牙利机床总厂的经营管理	(51)
独特的松下经营管理	(56)
凯莱公司的组织机构	(62)
萨拉热窝动力投资公司的概况和自治管理	(73)
罗马尼亚工业中心的组织形式	(78)
一家联合公司的专业化生产体制	(83)
委内瑞拉糖业集团的统筹制度	(87)
瑞典一家公司的远期规划	(90)
美国的零基预算制度	(93)
小松制作所的全面质量管理	(97)
奔驰汽车公司重视产品质量	(104)
高度重视产品质量的西方电气公司	(109)
“无缺点运动”	(112)
参观客户工厂的奇效	(115)

轮流担任质量督导员·····	(118)
美国一家公司的管理要领：提高质量与降低 成本·····	(121)
降低成本的管理技术——价值分析法·····	(124)
李格兰公司价值分析法的应用·····	(127)
英国库特公司对价值分析方法的应用·····	(130)
美国卢伯克工厂降低成本的方法·····	(134)
戴克公司的增产途径·····	(137)
开会也要计算成本·····	(140)
严格控制预算的诺思罗普公司·····	(141)
财务控制制度·····	(145)
利润中心制度和内部订价制度·····	(148)
一家公司提高劳动生产率的经验·····	(150)
企业管理上的ABC分析法·····	(155)
每天节约一英磅运动·····	(158)
欧洲最吝啬的公司·····	(161)
企业管理人员的时间管理·····	(167)
研究经费为什么不能少·····	(170)
一个公司的研究工作·····	(173)
戈尔德公司的管理教育中心·····	(176)
日本公司的职前训练·····	(179)
一家百货店的专业职员制度·····	(181)
如何培养接棒人·····	(185)
一种特别的考试制度·····	(188)
保证安全生产·····	(191)
减少意外事故的奖励制度·····	(194)

现代管理的新行业——资料保管系统·····	(197)
保全经理和风险管理·····	(199)
职工参与管理·····	(202)
集思广益才有效率·····	(205)
芬兰一家公司的“参与制”·····	(212)
电力公司的自我管理·····	(217)
柯达公司的职工建议制度·····	(220)
日本企业管理的输出·····	(223)
计件工资与小组管理·····	(228)
通用印兰分公司的小组管理·····	(232)
一家香烟厂的工资制度·····	(235)
海勒曼公司的机器维修手册·····	(239)
一家服务周到的酒店·····	(243)
一个饭店的无形服务·····	(247)
由小企业发展成中型企业管理需要调整·····	(250)
老工厂也要新生·····	(255)
老厂改造二则·····	(260)
中小企业也要重视出口·····	(263)
弹性工作时间制度和时差上班制度·····	(269)
液体食品的新包装·····	(272)
后记·····	(277)

日本“企业管理之王”——丰田

丰田汽车公司是日本最大的一家汽车公司，创建于一九三七年。现有资本七百三十三亿日元^①，职工四万四千多人，主要生产轿车和大型载重汽车。一九七七年产量为二百七十二万辆，占日本首位；在世界十大汽车厂商中，仅次于美国通用汽车公司和福特汽车公司，占世界第三位。丰田生产的各种汽车，在国际市场上竞争能力很强，声誉很高。

在日本，乃至欧美，一般都认为丰田汽车公司是个办得很成功的企业，号称“企业管理之王”。

一、产销分开，独立经营

丰田汽车公司经营管理中的一个突出的特点是，工业公司 and 销售公司分开经营，即产销分开。丰田有两大公司：一个是丰田汽车工业公司，专门从事汽车的生产；一个是丰田汽车销售公司，专门从事汽车的推销。这两个公司在资本和经营上完全独立，并且完全平等。在丰田，不是生产多少，推销多少；而是能销售多少，就生产多少。工业公司 and 销售公司决定产销计划，共同商定生产的数量、品

^①按1976年官方汇率计算，1美元=298.55日元

种和交货时间。工业公司生产的汽车全部卖给销售公司。销售公司则和下属经营商店签订合同，把汽车批发给经销店。

丰田产销分开的优点是：

（一）在丰田总公司的领导下，工业公司和销售公司各有专职，工业公司专心致力于生产，而不必象别的公司那样为经销分心。销售公司则专心致力于销售，它精心培训推销员，组织成一个强大的推销网，实行推销责任区制度（每个经销店负责一个县，每个营业所负责一个地区，每个推销员负责若干条街道，层层下达推销定额），保证工业公司生产出来的汽车及时推销出去。

（二）改变只顾生产，不问市场需求 那种 容易造成生产过剩的传统作法。工业公司和销售公司都是独立的公司，都按照合同进行生产和销售。工业公司不生产没有销路的汽车。销售公司不买卖不掉的汽车，对产销起调节作用。

（三）改变了在产销合一体制下，简单地按照成本加利润的程式确定价格的老办法，而是把“多高的价格才能卖掉”作为重要因素。销售公司要求工业公司降低价格，以便挖掘潜在的需求。这样做的结果，扩大了销路，使汽车大批量生产，从而大大降低了成本。

（四）加快了资金周转，节约了资金。工业公司把汽车卖给销售公司，销售公司付给工业公司六十天的期票。工业公司的货款回收得快，资金周转也快。销售公司靠经销店的资金经营，也节约了资金。

丰田总公司为了协调工业公司和销售公司的产销关

系，每月下旬召开一次联席会议，研究产销计划、新车型设计、限制废汽等有关经营管理方面的重大问题。下一年度的产销计划，都是在每年十二月份的产销联席会议上确定。会上，销售公司根据市场趋向，工业公司根据生产能力，各自提出计划数字，经过激烈争论，才作出最后决定，有时，有些问题会上不能取得一致意见，就按问题性质分别交给计划生产、销售、出口、新产品、财务、质量保证、宣传、人事、采购等几个专业联席会议，继续讨论研究，作出补充决定。这些专业联席会议，分别由两个公司的副经理或常务董事主持。一经联席会议作出决定，两公司的全体职工就要齐心协力去执行。

丰田汽车公司能够做到不生产卖不掉的汽车和顺利出口，是与他们重视市场调查分不开的。丰田汽车销售公司设有一个计划调查部，主要任务是调查市场，预测长期需求情况。在建立这个部的时候，确定了“不惜金钱，调配优秀人才，放手工作”的方针。这个部现有成员六十多人，其中包括机械原理、数学、统计分析等各方面的专家。他们对于调查来的材料不间断地进行加工整理，作出报告，除来自日本和欧美的经销店、推销员的经常市场情报以外，计划调查部每年要进行两次全面的市场需求动向调查，另外还进行样品调查。这种市场调查开支每年大约需要六、七亿日元。在日本企业中，只有丰田汽车公司肯在这方面花这么多钱。为了使销售公司把市场调查结果反映到工业公司中去，工业公司的产品计划室和销售公司的商品计划室、销售扩大部经常召开联席会，研究对策。

计划调查部注意预测长期需求情况，公司领导人也很

注意根据市场长远趋向早作准备。比如在五十年代后期，见到日本自制小轿车在国内销路广阔，当时虽然经济萧条，丰田汽车公司仍然投资兴建了专造小轿车的元町工厂，结果在争夺日本国内小轿车市场方面，比别家公司抢先了一步。又如，他们最近预见到今后日本汽车销路不会有很大扩展，便决定把一部分资金转入住房建筑业，用造汽车的技术生产住宅建筑材料，准备用这方面的收益支持汽车公司的经营。

二、合理生产——“卡片制度”

丰田汽车工业公司一贯重视合理化生产，积极推行“卡片制度”。所谓“卡片制度”，就是一种定时定量定质的生产制度。各个生产环节都按照卡片（上面标明交付部件的时间和数量）交付部件，不管是生产线还是装配线，概不生产不需要的部件。

“卡片制度”的积极推行者是丰田汽车工业公司的副总经理大野耐一。他把这种生产合理化方式归纳为：上道工序不往下道工序输送次品，上道工序只生产下道工序领取数量的部件，没有卡片不许领取，不许领取超过卡片规定数量的部件，每个部件都必须附有卡片。

“卡片制度”在执行过程中，有时由于判断错误，机器出故障，搬运差错及其他原因，是会发生问题的。因此，有人主张要库存部件，防止停产。但大野耐一反对这种作法，他认为不应该用库存部件掩盖工作中的缺点。而是应该没有库存，让生产线停下来，使事故原因表面化，这

样，就可以弄清原因，及时改善，使工序保持更完好的状态。大野耐一认为，制造目前不需要的东西，把它放在库里，不仅浪费了人力、物力，而且积压了资金。

丰田汽车公司所属的八个厂都集中建设在爱知县。其中，丰田公司本厂和元町工厂等五个厂都在丰田市，其它三个厂也在邻近地区。此外，属于丰田集团的大公司和协作厂，如丰田自动纺织机械制造厂、日本电器仪表公司、爱新精密机械公司、丰田车体公司等，也都在丰田市及其附近。工厂如此集中，对推行“卡片制度”，提供了十分方便的条件。

三、广泛进行企业协作

战后，丰田汽车公司不断扩大企业规模，但它不是脱离其他企业而孤立发展的，而是按照专业化协作的原则，和大量企业进行广泛的协作，把它们变成生产配套设备、零部件或者实行产品加工的协作厂。丰田汽车公司共有八个厂，四个厂是整车厂，四个厂专门生产某类部件。同丰田公司关系密切、具有从属关系的协作厂共有二百一十四家，包括其他协作厂，共有直接协作企业四百五十家。这些协作厂包括大至上万名职工的大厂和小至只有三名职工的小厂。四百五十家协作厂中的较大企业，还有它自己的协作厂。因此，丰田汽车公司的协作厂数以千计。

丰田汽车公司有相当大的一部分零部件，是依靠协作取得的。据七十年代初期资料，其外协作购件占总件数的百分之五十九。公司自己制造缸体、缸盖、凸轮轴、各种齿

轮、变速器、前桥、差速器、车架、小轿车车身等零部件，其余零部件几乎全部靠外协。

同丰田有关系的协作企业，大体可以分为三种类型：

第一种类型是同丰田汽车公司共同组成“丰田财团”的企业，这类企业共有十三家。这些企业，有的是丰田汽车公司的母体，如丰田自动纺织机械制造所，丰田原是该制造所的一个汽车部，一九三七年才独立出来，正式成立丰田汽车公司；有的是丰田汽车公司一手建立，后来分离出去的，如丰田车身公司、丰田工机公司、日本电装公司、爱新精机公司、爱知制钢公司等。它们同丰田汽车公司具有“血统”关系，是丰田最密切的协作伙伴。

第二种类型是由丰田汽车公司控制主要股份的企业。这类企业共有十七家，其中有制造汽化器、燃料喷射泵的爱三工业公司，制造刹车鼓、飞轮的高丘工业公司，制造汽油箱的堀江金属公司等。这些企业，丰田控制的股份或者超过半数，或者虽不够半数但已处支配地位，所以它们实际上成为丰田的子公司，同丰田有相当密切的协作关系，是丰田汽车公司重要的零部件供应厂家。

第三种类型是一般协作企业。这些企业又有这样几种情况：（一）企业生产的产品并不完全面向汽车工业，它们同丰田汽车公司的关系仅属于一般供应关系；（二）企业产品基本上是面向汽车工业的，但并不只供应丰田一家，而是同各汽车公司都有协作关系；（三）大都是些小企业，多数是通过其他企业同丰田汽车公司发生关系的第二次承包企业，专业面较窄，只完成某一种零件或某一道工序的加工，但有其独到的特点，某一方面的技术水平比较高。

丰田汽车公司在组织企业协作中，采取以下几种做法：

（一）组织各种协会，保证企业协作。

在大量依靠外协的情况下，如何保证协作是个重要问题。为此，丰田汽车公司组织协丰会、精丰会、荣丰会，作为控制协作企业的组织形式。参加协丰会的企业有二百零八家，它们向丰田提供汽车零件，同丰田的关系比较密切。参加精丰会的企业有二十家，主要提供工、夹、模、量具。参加荣丰会的企业有三十三家，主要承担建厂施工和提供设备。

除组织上述三种协会外，还通过“丰田财团”企业和系列企业（子公司），或通过其他同丰田关系非常密切的实力强的企业，进一步组成以这些企业为首的各种协会，分别把一些有关的中小协作厂控制在各自的周围，如以爱新精机公司为首组成爱新协力会，以日本电装公司为首组成电装协力会，以丰田车身公司为首组成车身协和会，以爱三工业公司为首组成爱协会，以中央弹簧公司为首组成协和会等。参加这些协会的企业，多的有七、八十家，少的也有一、二十家。

（二）由可靠的、实力强的企业集中供应主要零件。

丰田汽车公司的主要零件由少数关系密切、实力强大的企业集中供应。这些企业有的是“丰田财团”的成员，有的是丰田的子企业，有的是同丰田在人事、资金、技术方面有密切关系的企业。这些企业都是日本汽车零部件工业中的中坚企业，一般规模较大，生产批量大，在若干种零件的生产上处于垄断地位。