

日本的经营诀窍

〔日〕加护野忠男 编著
关西生产率中心

刘 新 译 吴赤天 校

能源出版社

日本的经营诀窍

〔日〕加护野忠男 编著
关西生产率中心

刘新 译 吴赤天 校

能源出版社

日本的经营诀窍

〔日〕加护野忠男 编著
关西生产率中心

刘 新译

吴赤天校

能源出版社出版 北京市新华书店发行

铁三院印刷厂印刷

787×1092 1/32开本 3 印张 67 千字

1986年10月第一版 1986年11月第一次印刷

印数 10,000

书号15277.38

定价0.80元

内 容 简 介

本书原名《日本的经营》，主要是介绍日本企业的经营活动。其特点是，从企业内部的角度来研究和探讨日本企业的经营特点及其相互关系。该书的作者大都是日本著名企业的中层管理人员，具有较高的理论水平和较丰富的实践经验。书中文字简练，内容丰富，图文并茂，并附有大量的实际资料。通过阅读此书，可以对日本企业的经营活动及特点获得较为全面系统的了解。

本书自1984年7月在日本初版发行以来，深受广大日本读者的欢迎，十分畅销。到1985年6月为止，已经进行了第七次印刷。

本书可供学习经济管理专业的大中专学生及实际工作者阅读。同时，对广大经济学爱好者来说，也不失为一本有价值的参考书。

序

由于日本经济在本世纪六十年代取得了奇迹般的增长，使之成了欧美诸强最难对付的竞争对手。在耿耿于怀之余，许多欧美管理专家，又对其中的奥秘表现出了强烈的好奇心。进入七十年代以来，在欧美就有很多研究日本企业经营管理的专著问世。如《日本名列前茅》、《日本的管理艺术》等书，在我国亦有译文出版。本书则是日本的一些学者和管理专家为向外国人介绍日本的企业管理，以日英文对照的形式编写的读物。反映了日本人自己对本国管理方式之特征的理解。

对日本式的管理，当前世界上大致有两种理解。一种看法认为，日本式管理是由日本固有社会文化传统所孕育的独特的东西，谓之日本式管理特殊论；另一种见解认为，日本企业的成功在于卓越的管理艺术，是适应了现代化管理的新要求的结果，因此，它有普遍意义，故谓之日本式管理一般论。

当前，国际管理学界十分注重“企业文化”、“组织气候”的国际比较。日本人称之为“企业风土”的研究。不管叫文化、气候，还是风土，都涉及到如何发挥企业内个体和群体的积极性、主动性和创造性的机制问题。所谓日本式管理的最突出的特色正是在这一点上。

一个国家企业管理的现代化，不仅包括管理思想、管理技术的科学化，还应包括管理艺术的民族化，并非什么都模仿外国的成功经验就好。普遍性寓于特殊性之中。我期待这本小书对我国的企业家和管理学家，在研究我国社会主义企业管理模式上，有所助益。

中国人民大学工业经济系副教授

杨 治

一九八六年七月五日

原 书 序 言

本书的主要目的是简要地阐述日本企业是怎样进行经营活动的，并从企业内部角度来研究和探讨日本企业的经营特点及其相互关系。

本书的作者大都是日本主要企业的中层管理人员。所从事的职业、职务及其地位都是各不相同的。在编写本书的二年的时间里，作者和编辑们曾二十多次聚集在一起收集资料、讨论问题、修改原稿。由于作者们有着广泛的职业背景，使得本书的叙述具有一定的客观性和代表性。当然，又由于作者大都是企业的中层管理人员，所以也可能存在着某些片面性。

本书是为来日本企业访问的外国人及必须用英语解释日本经营的日本经营管理人员而编写的。

本书最初是用日文写成，后由冈田晴雄先生翻译成英文，并请神户大学的经济学讲师Cliff Goalstore博士进行了校对。为了方便国内外读者阅读，本书以日英对照形式出版，在此仅向为完成此项艰巨工作付出努力的冈田和Goalstore表示谢意。

编著者

1984年7月

目 录

原书序言

一、日本的经营诀窍

1. 集思广益…………… (1)
2. 信赖的劳资关系…………… (2)
3. 变化着的日本经营…………… (3)

二、日本的经营体系…………… (5)

1. 高层管理部门的职能…………… (6)
2. 起着重要作用的中层管理人员…………… (11)
3. 进行企业日常管理的基层管理人员…………… (17)
4. 经营思想与价值观的共享…………… (19)
5. 非正式的信息交流网…………… (22)
6. “修根”与审议制度…………… (25)
7. 大办公室主义…………… (27)
8. 职务轮换与长期评价…………… (30)
9. 挑战与应战…………… (32)
10. 发挥生产第一线职工智慧的小组活动…………… (34)

三、日本企业的经营战略…………… (40)

1. 发展志向…………… (40)
2. 重视生产技术…………… (41)
3. 微量调整…………… (44)
4. 应付急剧变化的“播种活动”…………… (45)

5. 关心人力资源·····	(47)
6. 重视间接金融的财务战略·····	(49)
四、日本的雇佣惯例与劳资关系 ·····	(51)
1. 终身雇佣制与年功序列制·····	(51)
2. 保障生活的工资制度·····	(55)
3. 以企业为基础的工会运动·····	(57)
4. 共同协作式的劳资关系·····	(62)
五、日本的经营环境 ·····	(65)
1. 日本的概况·····	(65)
2. 日本人与日本经济·····	(67)
附录：有关日本经营及其基础的图表和数据·····	(72)
原书后记·····	(86)

一、日本的经营诀窍

日本的经营有着各种各样的相互联系的特点。在说明这些特点之前，我打算先讨论一下日本经营的全貌及其根本原则。

1. 集思广益

日本经营中最为重要的一条原则是靠集中并发挥企业内全体人员的智慧来发展壮大企业。比如，丰田汽车公司每年来自公司职员的提案多达165万件，其中有95%的提案得以采用。公司董事长丰田英二先生说：“不仅在丰田的工厂，而且在全日本，工人的质量都是出色的。这是因为他们不仅仅是在生产产品，而是在进行生产的同时开动脑筋思考问题。”

这种集思广益方法的运用，不仅仅限于生产过程，而且也运用于企业的销售、研究和开发活动中。即将整个企业的智慧集中起来，不断地努力改善产品质量，提高劳动生产率。同时，在企业中层及中层以上管理部门的工作中也采用这种集思广益的方法。通过集中大家的才智，可以更好地进行决策，更有效地完成任务，这是集体决策和参与型管理的基础。这一方法就是日本经营的最重要的特征，也是日本企业发展壮大的根本原因之一。

为了发挥人们的才智，不仅要求生产第一线职员们具有运用自己智慧的能力，而且也要有一个能够激发、诱导、产生和利用这些智慧的组织机构。

一般来说，日本的工人有着较高的教育水平和勤恳的工作

态度。关于劳动意义的国际调查的结果表明，日本的工人把劳动看作是生活中必不可少的一部分，而不认为是受苦和单纯谋生的手段。这一结论与我们日常在生产第一线中的感受是一致的。

2. 信赖的劳资关系

日本工人的勤恳的工作态度在很大程度上取决于日本对劳动价值的教育及其伦理观念。其次，采用按各个企业组成的工会、终身雇佣制、年功序列制、内部晋升制等日本的劳资惯例和人事制度，也是一个十分重要的原因。另外，各个企业在经营上付出的努力也是使工人勤恳工作的一个不可忽视的条件。即使在日本，有些私人 and 国营企业的劳资关系也处于恶化状态。如果企业在经营上不努力，工人将会由勤恳变成抵触。在四十年代末和五十年代初，我们的先辈们就在许多企业中亲身经历过这种不幸的事情。

产生工人勤恳劳动态度的关键之一，就是要建立起一个良好的相互信赖的劳资关系。实现这一目的并没有什么速效药。日本企业与工会之间的相互信赖的关系，就是通过重复运用一些简单朴素的方法而建立起来的。当企业顺利的时候，应给工人增加收入。而当企业陷入困境时，则应尽量避免解雇工人，可采取降低包括经理在内的全体职员工资，同甘共苦。并向企业直至最基层的每个成员讲明公司的现状和面临的问题。企业经营方针的变更，事先应尽可能与工会进行协商，遵守协约。通过对基层管理人员的教育，在生产第一线建立起良好的劳资惯例，把优秀的人才安排到人事劳务部门，并将具有人事劳务管理经验的人员提升到高层管理部门。长期地实行这样的方针，便会建立起良好的劳资关系。而要做到这一点，是需要付出许多的时间和努力的。

雇员们自愿为企业勤奋工作，也与“企业是职工们自己的企业”这种认识有关。由于所有权与经营权的完全分离，使得经营者也倾向于先考虑全体职工的利益而后考虑股东们的利益。

为了集中企业内各种各样人的智慧，必须设计一个能够吸收和利用这些智慧的管理体系。众所周知的质量管理活动就是这一管理体系中的一个环节。日本企业的许多有特点的管理惯例都适于搜集和利用企业内雇员们的智慧。

日本企业常见的经营方法适合于生产工序的不断改善和产品的不断更新。许多日本企业都重视发挥这一长处，开展以生产技术为核心的经营战略。日本企业在汽车、钢铁、家用电器、电子设备、精密仪器等行业中，发挥着优势。而生产技术对这些行业来说，有着十分重要的意义。

同时，许多日本企业在生产设备方面积极进行投资，而这种投资与以间接金融（银行贷款）为中心的财务战略有着紧密的联系。由此带来的生产发展使安定的劳资关系得以维持，并使终身雇佣制、年功序列制、内部晋升制等制度的维持变为可能。

3. 变化着的日本经营

日本企业所处的环境，正在不断地发生着剧烈变化。为了应付由于这些变化所引起的各种各样的机会和挑战，日本的经营也在不断地变化着。

第一个挑战，是向低经济增长的转变。随着这种转变，使得终身雇佣制、年功序列制、内部晋升制等制度的维持变得困难。当企业的增长率减慢的时候，如果要想继续维持终身雇佣制及年功序列制，其工资费用将会上升。同时，伴随着社会老龄化的出现，退休的年限也必须延长。因而使得维持传统的雇

佣习惯变得越来越困难了。而且，在低增长率的时期内，企业内部的管理职位的数量也不会象以前那样增加了。去应付这种既不失去与雇员相互信赖的关系，又要继续经营下去的问题，就成了日本经营所面临的第一个挑战。

第二个挑战，是企业经营、特别是生产活动的国际化的挑战。日本企业正在迅速地将其生产活动向国际扩展。这种扩展在某些情况下是由于积极的原因，而在另一些情况下则是为了对付贸易摩擦。随着企业经营的国际化，必须对日本的经营方针进行修改，以适应各国的环境。而日本的经营方法是在日本的社会、经济的条件下产生的，要将其移居海外，并非易事。另一方面，为了能在外国市场上同其它企业竞争下去，必须将那些能够发挥日本企业长处的经营方法移居到海外。在这种情况下，寻求能够使日本经营适应国际环境的方法，就成了日本企业所面临的另一个挑战。

第三个挑战，是技术革新的国际竞争激化。围绕着新技术开发，特别是尖端技术开发的国际竞争变得越来越激烈，且对于新技术开发来说，比以往任何时候都要求具有更高的独创性。以往的那种集思广益的经营方式是适合于集体辛勤累积的小额改进，而不适合于个人的创造性的飞跃。今后，由于日本企业加入到国际性的技术开发竞争中，因而必须要建立起可促进个人创造力发挥的经营体系。这就是日本企业所面临的第三个挑战。

当我们研究这些挑战时，就不难发现，今后日本企业的经营方式将不得不改变，且现在就正处于变化之中。带着这样的观点，我们来考查日本经营的各个方面。

二、日本的经营体系

从组织图上看，日本企业的组织机构与欧美企业相类似。同时，引进事业部制、项目研究小组、特别工作组等欧美式的管理制度的企业在日本也在不断地增多。然而，日本企业在其经营组织与经营决策方面与欧美企业有着许多不同之处。主要的有：

(1) 在经营战略的制定与实施方面，中层管理人员（部长、课长）起着十分重要的作用，特别是课长的作用十分重要。对于课长来说，一方面需要将上级的各种要求付诸实施；另一方面又必须归纳下级汇报的各种情况，发现问题。因而，课长决策的好坏，在很大程度上影响着企业经营情况的好坏。

(2) 日本企业里尽管也有职务说明书和工作手册，但这只是理论上的，在实际的经营决策中并不发挥作用。相反，管理人员在经营中并不受规定和手册的约束，他们可以灵活掌握。所以日本企业组织系统运转的较有弹性。

(3) 重视价值观与信息的共享。价值观与信息的共享能够自发地促动人们，激发出正式的命令和规则所无法产生的巨大的心理能量。

(4) 对管理人员和普通职工的人事评价，不仅要看其短期的任职能力，而且还要考虑其长期工作潜力。人事记录要长期保存，以便作为提升和人事调动的依据。

(5) 管理人员掌管着一张企业的非正式的人际关系网，这对情报的收集、交换和经营决策的调整起着十分重要的作用。另外，管理人员还有意识地采用了一些能够促使这种关系网形成的手段和方法。

(6) 各种人事管理制度在使企业组织机构有效地发挥作用方面起了十分重要的作用。如职务的轮换，它可以促进企业内的价值观与信息共享；可以促进人际关系网的形成；可以提高整个企业的管理能力。

(7) 在日本的企业中，常常把办公室设计得可以使部长或课长和自己的部下一起在一个大房间里办公。只有董事长、总经理、副总经理等高层管理人员才有单独的房间。由于人们在大房间里一起办公，人们之间能够比较频繁地接触，情报的共享率也得以提高。

(8) 日本型的弹性经营组织方式，在进行经营决策时容易产生意见的不统一和行动的不协调。为了避免这种情况的出现，在进行正式的经营决策之前，或交换情况进行协商，或提出书面介绍以获得相互认可。

(9) 在日本的企业中，为了发挥雇员们的智慧，采取了各种各样的组织形式来有效地诱导工厂工人的智慧。例如小组活动、提案制度、集团间的竞争、提高生产率运动等等。

下面，更详细地介绍这些特点。

1. 高层管理部门的职能

表1是日本大企业中典型的高层管理部门的组织结构。

表1 高层管理部门的组织结构及委员会

名 称	设 置 率
董 事 长	54%
总 经 理	100%
副总经理	49%
常务董事	72%
常务理事	100%
董 事	100%

理 事 会

(6~15人) 72%

董 事 会

(10~20人) 100%

其它委员会

(经营委员会、副总经理委员会、常务董事委员会) 49%

资料来源：关西地区生产率中心“经营组组实况调查”

调查对象：1593个资本在10亿日元以上的企业

根据商法规定，需要选举董事代表，设置董事会，董事代表中通常设有董事长、总经理、副总经理、常务董事、常务理事等名称。这些名称只是表明地位的名称，并不一定反映组织图中的指挥系统。

尽管按照法律规定，董事会是企业的最高决策机构，但实际上决策通常是由理事会制定的。很多的企业设有由少数人组成的协商体作为最高决策机构，如副总经理委员会、常务董事委员会、经营委员会等。

在日本的大企业中，董事会的成员大多数都是由本企业内晋升的，企业外董事所占的比例很低。按照制度规定，董事的任免权由股东大会控制，但实际上是由总经理或董事长决定。这种人事权就是总经理和董事长的权力基础。

要想简单地描述日本企业的高级管理部门的职能是十分困难的。而这种难于表述之处正是日本高层管理部门工作的特点。为了了解日本高层管理部门的工作，让我们来看一下它的日常活动。

表2是某公司总经理一周内的工作记录。该公司具有悠久的历史，总经理是位由公司内部提拔的职员。这里仅记录了一周内的主要活动。在这段时间内，有审批文件、听取汇报、接待来访者、出席婚葬仪式等。这份日程表中包含了日本高层管理部门的许多重要职能。

表2 某公司总经理一周工作记录

星期	上 午	下 午	聚餐等
一	接受报社 记者采访	代销店经 理会	与代销店 经理聚餐
二	理事会	常务董事会	
三	董事会	高级质量管 理人员指导会	与主要金融机 构的代表聚餐
四	分店经理会	分公司经理会	
五	产业界总经理会		同学联欢会
六	(休息日) 与主要贸易伙伴进行高尔夫球友谊赛		

*** 常务董事会、理事会、董事会**

该公司设有三个经营决策机构，常务董事会、理事会、董

事会。由全体董事参加的董事会每两个月召开一次。尽管按照商法规定，董事会是最高权力机构，但实际上只是一种形式，已经没有什么存在的意义了。因为按照日本的惯例，在议案提出之前，已经对实质性的内容进行了审议，提到董事会上通过只不过是走一下形式而已。

在该公司中，理事会是进行实质性决策的机构。不同的企业其理事会成员的构成也各不相同，通常大都包括常务理事和常务理事以上的职员。该公司的理事会是由全部企业内部董事所组成。理事会上的议案大都来自中层管理人员提出的报告。经过理事会审议之后，或同意执行，或退回修改补充，以便在下次开会时再议。然而，为了处理一些紧急问题，也可召开由常务董事和常务董事以上的人员参加的常务董事会。

在什么样的会上讨论什么，决定什么，这些虽然有个一般性的规程，然而常常是根据问题的重要性、紧急程度以及其它各种情况，来召开一个最为合适的决策会议。做出上述恰当判断的往往不是高层管理人员的任务，而是中层管理人员的任务。

*** 分店经理会和代销店经理会**

对于高层管理人员来说，这种会是向企业内外有关人员说明自己的经营方针、计划，以促使经营目标实现的一个十分重要的机会。定期地召开这种会议（每个季度开一次），可以相互了解，产生整体感。

*** 对全面质量管理负责人进行指导的会议**

质量管理（QC）是由美国引入日本的一种管理方法。为了适应日本的具体情况，对这种方法进行了修改完善，最后形成了全面质量管理（TQC）。全面质量管理的基本原则是：从企业的最高管理人员到生产车间工作的每一个人都应该站在顾客的角度来考虑问题。