

日本企业 管理概论

任文侠主编 白成琦副主编

人民出版社



日本企业管理概论

任文侠主编 白成琦副主编

人 民 出 版 社

日本企业管理概论

RIBEN QIYE GUANLI GAILUN

任文侠主编 白成琦副主编

人民出版社出版 新华书店发行

北京新华印刷厂印装

787×1092毫米32开本 14印张 287,000字

1984年11月第1版 1984年11月北京第1次印刷

印数 00,001—17,500

书号 4001·518 定价 1.60元

目 录

引 言	1
第一章 日本企业经营管理的发展及其现代化	7
第一节 企业经营管理发展的历程	7
第二节 美国企业经营管理方式的引进	10
第三节 企业经营者的更替与现代企业家的崛起	15
第四节 企业经营管理现代化的实现及其标志	19
第五节 经营管理现代化对企业发展所起的作用	22
第六节 经营管理现代化成功的基本原因	27
第二章 日本企业经营管理的特点	34
第一节 集团主义的经营思想	34
第二节 终身雇佣制与所谓“共同体”式的劳资关系	37
第三节 质量管理是企业经营管理的中心环节	42
第四节 “负债经营”方式	44
第五节 强调充分发挥人的作用	47
第三章 企业的经营管理组织	50
第一节 企业组织的改革与发展	51
第二节 企业经营管理机构的组织形式	56
第三节 企业经营管理组织的组织原则与人员构成	66
第四节 企业经营管理组织的活动准则	72
第四章 企业的经营战略	78

第一节	企业经营战略的主要内容及其作用	78
第二节	企业经营战略的发展	81
第三节	经营战略的分类	85
第四节	经营战略的制定过程	88
第五节	预测的种类及其方法	97
第五章	企业的管理方法	104
第一节	行政方法	104
第二节	经济方法	106
第三节	“科学管理”方法	109
第四节	经济数学方法	113
第五节	“行为科学”方法	117
第六章	企业领导干部的选拔和培训	122
第一节	企业领导干部的来源和选拔条件	123
第二节	大企业经营者的培训	127
第三节	企业领导干部的使用、考核和补充	135
第七章	计划管理	141
第一节	计划管理的原则	141
第二节	经营计划的分类	143
第三节	经营计划的编制、执行和调整	148
第四节	目标管理	159
第八章	生产管理与工业工程	166
第一节	生产管理的内容和任务	167
第二节	工业工程(IE)	171
第三节	生产计划的内容和编制方法	180
第四节	生产作业线的设计和組織	190
第五节	作业控制和管理	197
第六节	丰田汽车公司的“看板”管理	201

第九章	质量管理	207
第一节	产品质量和全面质量管理	207
第二节	质量管理体系和质量保证体系	214
第三节	质量管理的统计方法	218
第四节	质量管理新“七种工具”的应用	236
第十章	劳务人事管理	244
第一节	劳务人事管理的任务	244
第二节	劳务人事管理的特点	248
第三节	编制定员管理	251
第四节	人事考核	257
第五节	职工的培训	264
第十一章	成本管理	269
第一节	成本管理的内容及作用	270
第二节	新产品设计中的成本管理	275
第三节	标准成本与差异分析	278
第四节	价值分析法	284
第十二章	财务管理	291
第一节	资本筹集的管理	291
第二节	固定资本和流动资本的管理	297
第三节	利润管理	302
第四节	损益分界点的预测	305
第五节	经营分析	311
第六节	预算管理	314
第十三章	工资管理	318
第一节	企业的工资制度及其变化	318
第二节	工资管理的特点	323
第三节	工资形式和工资构成	328

第四节	工资水平和工资差距	335
第十四章	设备管理	342
第一节	设备管理的发展过程	342
第二节	设备管理组织	344
第三节	设备管理的步骤和方法	348
第四节	设备更新	361
第十五章	物资管理	369
第一节	物资管理的内容、原则和机能	369
第二节	采购管理	372
第三节	外协管理	378
第四节	库存管理	382
第五节	仓库管理	387
第十六章	市场营销管理	392
第一节	市场调查与需求预测	392
第二节	产品计划	399
第三节	促进销售	406
第四节	选择销售渠道	410
第十七章	企业经营诊断	417
第一节	企业诊断的含义和意义	417
第二节	企业诊断的种类	421
第三节	企业诊断的目的、原则和方法	423
第四节	经营顾问	427
第五节	对企业经营者的诊断	429
第六节	企业诊断的系统、手续和步骤	435

引 言

日本企业引进与推行科学管理,已有半个多世纪的历史。在如何有效地管理资本主义现代企业方面,日本企业积累了正反两面的历史经验。这些经验和方法,是资本主义现代工业文明的重要组成部分,其中包含着不少科学的、有用的东西,值得我们研究与借鉴。正是鉴于这种客观需要,我们写了《日本企业管理概论》这本书。本书的目的,就是要力图用马克思列宁主义的立场、观点和方法,研究和总结第二次世界大战后日本企业管理现代化过程中正、反两面的历史经验,介绍它的现代科学管理方法,为加速实现我国企业管理现代化提供借鉴。

马克思列宁主义认为,资本主义企业管理具有二重性。它既担负着合理组织企业生产、技术以及其他经济活动的一般职能(犹如乐队必须有指挥一样),又担负着为资本家榨取剩余价值的特殊职能。前者,是社会共同劳动的产物,是社会大生产的客观要求,没有阶级性;后者,则是资本主义生产关系本质的反映,是资本家实现“为掠夺而管理”的手段,有很强的阶级性。资本主义企业管理的这两种职能,有严格区别,不能混同。对此,马克思曾明确指出:不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能,同从这一过程的资本主义性质

因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”^① 因为，前一种职能是由生产力性质决定的，是组织任何社会化大生产所不可缺少的条件；后一种职能则是由生产关系性质决定的，不同的社会制度其性质根本不同。它的这种二重性质，是由资本主义生产过程本身的二重性决定的。正因为资本主义生产过程“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程”^②，所以，对这个生产过程所进行的管理，就其内容来说，也具有二重性：一方面是组织社会劳动的过程，另一方面又是剥削工人剩余劳动的过程。

第二次大战后日本企业经营管理的惊人进步与“新发展”，并没有改变其资本主义企业管理的二重性质。一方面，它是在现代化的形态上，合理组织企业生产力的科学管理；另一方面，它又是在“科学”的形态上，加紧榨取工人血汗、“借管理来掠夺”。现代科学管理使企业在共同劳动规模空前扩大、生产技术日新月异，以及企业同外界联系空前复杂而广泛的条件下，把生产力三要素（劳动力、劳动手段和劳动对象），有效的结合起来，并在资本主义生产关系所能容许的范围内，发挥各个要素的作用，于是就在企业内部产生了新的、更高的生产、经营能力，大大加快了整个企业及其经济实力的发展。而“借管理来掠夺”的新发展，则使企业在“人民资本主义”之类的口号下，以更加隐蔽和巧妙的手法，最大限度地强化了资本榨取剩余劳动的能力。或如列宁指出的，使它可以“在同一天工作日内从工人身上压榨出比原先多两倍的劳动”^③。由于

①② 《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷，第369页。

③ 《列宁全集》第18卷，第594页。

资本这种榨取能力的空前增强，日本企业所获得的剩余价值也与年俱增。据统计，日本工人每年所创造的新价值中，1955年是 $\frac{3}{4}$ 为资本家无偿占有，1970 年则是 $\frac{4}{5}$ 以上为资本家无偿占有。可见，日本企业管理的巨大进步，使它的这种二重性质及其内在矛盾，更加发展和深刻化了。

那么，应该怎样看待当代资产阶级的“现代管理科学”理论及其“最新科学成就”呢？我们认为，它也是具有二重性的。因为，这门学科是在传统的管理科学基础上，吸收了现代资产阶级经济学以及数学、电子计算机技术、心理学、社会心理学等许多学科的新成就逐步建立和发展起来的。它既包含着现代自然科学、技术科学的许多新成果，又包含着现代资产阶级人文科学的许多内容。因此，就这门学科的内容来说，它也具有二重性。一方面，它是组织现代企业大生产的科学原理和方法（如作业研究、电子计算机管理等），主要是解决人与自然之间的关系问题，技术性很强，反映着组织现代企业经济活动的一般规律和要求；另一方面，它又是资产阶级处理企业中人与人之间关系的“理论”与方法（如它的管理经济学、行为科学等），是资产阶级上层建筑的组成部分，主要是解决人与人之间的关系问题，阶级性很强，反映着资产阶级的根本利益及其立场、观点和方法。前者，是研究如何合理组织生产力方面的问题，后者则是属于生产关系和上层建筑方面的问题。因此，资产阶级的现代管理科学理论，就其性质来说，既不同于主要是研究生产关系的经济科学，也不同于主要是研究生产力的工程技术科学，而是一门跨技术科学与经济科学的综合性边缘学科。从而，这门学科本身就不能不具有二重性。就这门

学科的理论体系来说，它始终是充满着矛盾，无法形成一个统一、完整的科学理论体系。

我们对现代资本主义企业管理的经验、方法及其理论，都必须一分为二。对于它的科学管理经验、技术、方法及其原理，要认真研究、借鉴并加以利用（当然不是机械照搬）；对于它作为加强剥削无产阶级的手段及其为资产阶级辩护的“理论”，要坚决反对和批判，因为它同社会主义制度根本不相容。这个界限是十分清楚的。列宁当年在分析西方科学管理的最新成就——泰罗制时，一方面一针见血地指出了它是资产阶级剥削无产阶级的最巧妙的残酷手段；另一方面又对它科学管理的方面，给予很高的评价，认为它是一系列的“最丰富的科学成就”，并指出：“苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。”并明确指示全党：“应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应于我国条件。”^①当时，年轻的苏维埃国家，采取了一系列坚决措施，引进、吸收了资本主义企业科学管理的经验和方法，提高企业管理水平，并培养了苏维埃国家的第一代科学管理专家。实践证明，列宁的论断和指导方针是完全正确的。列宁的这些指示对于我们今天研究与学习日本的现代资本主义企业管理，仍然具有极其重要的方法论意义。

邓小平同志在十二大的开幕词中指出：“我们的现代化建设，必须从中国的实际出发。无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验。但是，照抄照搬别国经验、别国模式，

^① 《苏维埃政权的当前任务》（1918年4月），《列宁全集》第27卷第237页。着重号是引者加的。

从来不能得到成功。”这是我们学习外国企业管理经验与技术的基本指导方针。我们要从中国的国情和企业实际出发，有分析、有选择地向外国学习现代企业管理，并且要经过我们自己的“再创造”，创造出具有中国特色的现代管理。这是实现我国社会主义企业管理现代化的一条捷径。

《日本企业管理概论》的内容，主要包括两大部分。第一部分（1—6章），是对现代日本企业管理历史经验的初步研究和阐述，第二部分（7—17章），是对日本企业现代管理方法、技术的简要介绍。本书的特点是，既注意用马列主义观点如实地概括和介绍日本企业现代管理的有用经验，又力图从中国的实际需要出发，介绍日本的现代科学管理方法和技术。对于国内急需了解的问题，我们作了较多的研究与介绍（如企业管理现代化、企业经营者的选拔与培训，IE·生产管理、企业诊断等），而对于国内暂时还不能普遍应用、推广的新的管理手段和方法，我们只作了一般性的介绍。

本书由任文侠主编白成琦副主编。各章的执笔人是：引言、一、三、五章白成琦；二、六、十七章任文侠；四章任文侠、齐秀丽；七、八、十、十三章吕有晨；十一、十二章孙雅轩；九、十四、十五章侯庆轩；十六章李玉潭。参加编写的同志虽然是分头执笔，但它却是共同合作、集体研究的成果。在编写本书的过程中，作者曾先后去日本专门考察或研修过日本企业管理问题。这给我们增加了不少新鲜知识，丰富了感性认识，并对日本企业管理有了进一步的、更具体的了解。对于完成这本书的写作，是很有帮助的。更为重要的是，本书得到了有关部门领导和专家们的支持和帮助。对此，我们表示衷心的感谢。在本书

的初稿完成以后，虽曾几经修改，但由于我们的理论水平不高，现代管理知识欠缺，对现代日本企业经营管理的研究也很不够，加上时间仓促，手头资料有限，书中的缺点、错误肯定不少，切望读者不吝赐教。

第一章 日本企业经营管理的发展及其现代化

第二次世界大战以后，日本企业经营管理有了跳跃性的发展，管理现代化的成效也十分显著。它经过充分准备，成功地引进了美国和西欧的现代经营管理方式，造就出大批现代企业家和管理专家，只用了20多年的时间，就实现了“日本式”的经营管理现代化。现在已是当代资本主义世界企业经营管理最先进的国家之一。日本企业经营管理现代化的实现，对于整个企业素质的改善、市场竞争能力的提高以及各类企业的大发展，曾起了决定性的作用。日本企业取得的这一成功，在当代资本主义国家中很有典型意义。

第一节 企业经营管理发展的历程

日本近代企业的经营管理，从1868年明治维新迄今，可以划分为传统管理、科学管理和现代管理三个不同的历史时期。第一次世界大战以前，是它的传统管理时期。这个时期，日本在向西方学习的基础上，逐步确立了资本主义近代企业的经营管理方式。它首先从西方企业引进了近代企业管理方法和会计技术(1868—1885年)，继而又制定了近代商法，采用

了近代公司制度(1886—1918年),效法西欧企业的模式革新了企业管理。第一次世界大战以后,日本企业进入了“科学管理”时期。当时日本代表性的大企业都先后引进了“泰罗制”,并推广了它的“科学管理”方法。早在1917年,日本东洋纺织公司等棉纺工业企业,就引进了泰罗的一套管理方法。接着,新泻铁工所、芝浦制作所等重工业企业也推广了“泰罗制”,制定了各工序的标准动作,实行了工程管理的“合理化”,并推行了质量管理。这样,日本企业就在原来经营家族主义和终身雇佣制的基础上,确立了“科学管理”方式,一直推行了近30年。第二次世界大战以后,日本企业管理在经过整顿、改革之后,又进入了现代管理时期。

第二次大战后,日本企业经营管理经历了以下三个发展阶段。

第一阶段,是企业管理体制的整顿和推行现代管理的准备阶段(1945—1954年)。企业首先用了5年左右的时间,完成了企业经营管理秩序和体制的整顿,接着又进行了企业管理的基础建设和研究、试验工作,为以后大规模推行现代管理,创造了有利的条件。二次大战后初期,日本在废除财阀家族对企业的家长式统治的社会“民主改革”和企业的恢复、改组过程中,企业曾普遍进行了三个方面的整顿和建设。一是整顿企业管理秩序,恢复、健全了企业的管理制度;二是整顿企业组织,改革了经营管理体制;三是整顿企业管理队伍,起用了一批经营专家出任企业的主要领导人,实现了新、老经营者的更替。在企业进行整顿的同时,日本还开展了对美国经营学和美国经营管理方式的研究,在全国范围内宣传、普及现

代管理知识,并在一部分企业中作了尝试性的引进;对于本国企业经营管理的历史经验和现状,学术界和企业界也作了进一步的研究。这就为后来大量吸收美国先进的经营管理经验和走“日本式”的现代管理道路,在物质上、思想上以及干部上都作了充分准备。这些准备工作,对于多数大企业来说在50年代初即已基本完成,到50年代中期则达到全面成熟的阶段。

第二阶段,是大规模引进和推行现代管理方式和“日本式”现代管理的形成阶段(1955—1970年)。这个阶段,日本在重点引进、吸收美国的先进经营管理经验和技術,兼采世界各国之长的同时,又比较成功地总结与运用了本国企业经营管理的历史经验,并实现了这两种不同特性管理经验的有机结合,形成了“日本式”的现代管理方式。在这个全过程的前10年,它首先是在推行企业管理“民主化”与“合理化”的基础上,大规模地引进了美国企业的经营制度(如常务会、事业部制度等)、新的管理技术(如工程分析、信息处理技术和管理用机械等)以及各类人员培训制度。同时,还广泛吸收了包括社会主义国家在内的世界各国的管理经验。当时,日本企业在质量管理、成本管理、生产管理等方面,都取得了重大进展,并实现了以会计统计机械为主要内容的管理手段的机械化和“管理方法的“合理化”。60年代中期以后,日本企业的管理技术及其管理水平,又有了进一步提高,其中代表性的大企业已经形成了以电子计算机为中心的现代化管理系统,企业内部的经营管理专家集团也壮大起来,并高效率地组织了企业的经营管理活动。这时,日本整个企业的经营管理水平,已经接近或赶上了

美欧主要资本主义国家的水平，实现了日本式的现代管理方式。

第三阶段，是“日本式”现代管理方式的发展与完善阶段（70年代初以后）。在这个阶段，日本实现了企业经营管理的全面现代化。在这十几年当中，它进一步吸收了西方各国的最新现代管理技术，引进了完备的电子计算机管理系统，使经营管理技术又有了新的发展，并达到了美国和西欧的先进水平。与此同时，在管理方法上，日本企业还有不少发展与独创，在某些方面超过了当代资本主义世界的“管理巨人”——美国。日本这个时期所取得的进步，是“日本式”管理进一步发展的结果。它既充分发挥了来自美欧各国先进经营管理经验的作用，又充分发挥了本国传统经验之所长，从而在“相互结合”的基础上形成了更高水平的日本现代管理方式。这是“日本式”现代管理得到充分发展的阶段。

第二节 美国企业经营管理方式的引进

早在明治维新以后，日本就已经开始引进欧美国家的企业管理理论和方法。当时西方的管理理论、技术，会计制度以及近代商法等，都先后被引进到日本来。但是，直到本世纪40年代中期为止，这种引进活动的实际收效并不很大。

第二次世界大战以后，情况发生了根本变化。以美国为主的西方企业经营管理方式，潮水般地进入了日本企业，并对日本产生了十分深刻的影响。这种引进活动始于40年代末和50年代初，而它的高潮则是在60年代。日本引进美国经