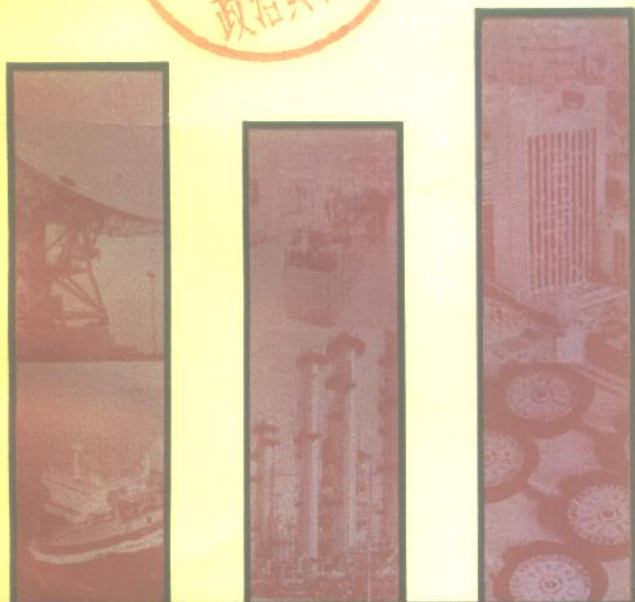


日本生产性运动 与经济效益

中国企业管理协会 编



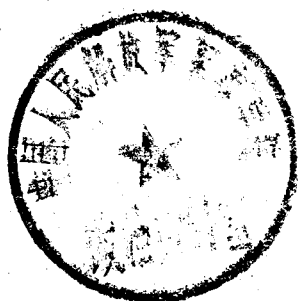
企业管理出版社 出版



2 016 6386 9

日本生产性运动与经济效益

中国企业管理协会 编



企业管理出版社

日本生产性运动与经济效益

中国企业管理协会 编

*

企业管理出版社出版
石家庄地区印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

*

787×1092 毫米 32 开本 4.1875 印张 88,200 字

1982 年 8 月第 1 版 1982 年 8 月第 1 次印刷

统一书号：4207·034 定价：0.45 元

前 言

1980年，邓小平同志会见日本生产性高级经营者访华团团长、日本生产性本部副会长川又克二以后，要求我们要对日本生产性运动进行详细地了解和分析。

中国企业管理协会派出了以协会副秘书长俞绍成为团长的协会工作者代表团，以协会副会长胡林昀为团长的中国企业管理协会专家代表团，先后访问了日本。这两个代表团用听取经验介绍与参观工厂现场相结合，以听取介绍、收集资料为主的办法，比较集中地研究了日本生产性运动的发展过程和给日本经济带来的新变化。

日本用了二十几年的时间，跨入了工业发达国家的行列，成为仅次于美、苏的工业大国，一条重要原因，是认真吸取别人之长，结合本国实践，开展了一场全民族的生产性运动。

中华民族是一个伟大的民族，正象毛泽东同志指出的那样，我们有自立于世界民族之林的能力。全国人民在党中央的领导下，认真贯彻以提高经济效益为中心，走发展我国工业的新路子，脚踏实地，埋头苦干，努力实现四个现代化的宏伟目标。我们编写这本小册子，目的是供大家了解和研究日本战后开展生产性运动并从中汲取其某些有用之处，为我所用。但是，由于我们考察时间短，许多情况了解得不深不透，加之我们综合分析能力有限，错误之处在所难免。欢迎

读者批评指正。

参加本书编辑整理工作的，除代表团全体同志外，还有中国人民大学杨志同志、吉林大学侯庆轩同志。在此，向他们表示谢意。

编 者

一九八二年四月

附：代表团名单

中国企业管理协会工作者访日代表团

- 团长： 俞绍成 （中国企业管理协会副秘书长）
团员： 张品乾 （机械工业部企业管理司经济师）
张 羽 （鞍山钢铁公司副经理、总工程师）
闻 凡 （国家计划委员会外事局高级工作人员）

中国企业管理协会专家访日代表团

- 团长： 胡林昀 （中国企业管理协会副会长、中国人民大学副校长）
顾问： 郭文祥 （国家经济委员会副局长）
团员： 马家骅 （上海财经学院教授）
李贤沛 （湖北财经学院副教授）
任文侠 （吉林大学日本研究所副教授）
侯振基 （兰州灯泡厂厂长）
伍子杰 （国家经济委员会副处长）
汪宏才 （北京清河毛纺厂工程师）
陈 宽 （煤炭部翻译）
乔建国 （中国人民大学翻译）

序

我们一行人受中国企业管理协会委托，蒙日本生产性本部接待，赴日考察生产性运动对日本经济发展的意义，为时四周，虽属走马观花，但对日本生产性运动的轮廓略有端倪。我们回国以后，集中了一段时间，研究了生产性运动在企业管理中的作用，由伍子杰等同志主持编写了这本介绍性的小册子——《日本生产性运动与经济效益》。当然，这本小册子只能作简要的介绍，供有关同志进一步研究。

关于日本生产性运动的性质，日本各方面的朋友与学者认识并不一致，由我们访问者确切地回答就更难。中日两国虽是一衣带水的友好邻邦，但社会制度迥异，因此，对一些事情的看法有出入，并没有什么奇怪。但就生产性运动所开展的许多活动的内容，和它对社会经济发展的作用，以及它作为推动经济发展的方法，对我们来说，有许多经验可以学习、研究和借鉴。而且，他们的许多经验对我们并不陌生。或者说我们已经有过的经验，只是做得并不那么认真。用日本朋友私下的话说：重视发挥人的作用，调动人的积极性是学你们的。当然，我们不会忘记我国是社会主义国家，鼓舞我们前进的远大理想是共产主义，就是在现阶段，仍要为将来实现共产主义的目标考虑，制订现行的符合现阶段需要的各种政策措施，用以建设中国式的四个现代化的社会主义社会。

在我们参观了日本大、中、小型各类开展了生产性运动的工厂后，给予我们的印象是，在日本的企业中开展生产性

运动，提高生产率，首要的一着棋，就是调整好企业中人与人的关系，重视发挥工人在生产过程中的能动性和企业管理者、经营者的主动性。通过不断提高企业经济效益，使各方面的人都得到好处的办法，把各个方面人的积极性都调动起来。我们从各方面专家的谈话中可以得出一种概念：日本生产性运动，是把发挥人的精神作用与管理的科学化结合起来，不断提高生产率的运动。而且把发挥人的精神作用放在很重要的地位。只有这样，才能使生产性运动得以不断地发展和提高。他们把这种思想作为指导生产性运动的重要思想，作为获得较好的经济效益和发展经济的手段，我们认为这是令人感兴趣的。

生产率的含义是综合性的，它是生产过程中的投入与产出之对比关系，用我们的话说就是经济效益。而“生产性”这一概念，除上述含义之外，还加进了追求进步的精神和对提高经济效益的成果“公平分配”等内容。打出这一面旗帜，就使这一运动得以持久地开展下去。这一点也值得我们重视。

任何一个国家经济要发展，就得提高社会生产的经济效益，就得学习世界各国有效的经验，结合本国的实际加以改造发展和应用，成为自己的东西。这是求得一个国家经济发展的有效途径。

生产性运动不仅仅局限于一些企业的活动，它在日本已经成为一种影响广泛的经济运动，而且已经取得了相当的成效。因此，不能不说日本生产性本部成立二十几年来，确实做了大量的扎实的工作，对日本经济的发展起了一定的推动作用。

胡林昀

一九八二年四月

目 录

前言	(1)
序	(1)
(一) 战后日本经济概况	(1)
一、复兴时期	(2)
二、高度成长时期	(4)
三、石油危机后的日本经济	(7)
(二) 日本生产性运动	(12)
一、生产率运动的起源	(13)
二、日本关于生产性运动的说明	(14)
三、日本生产性运动的发展过程	(15)
四、日本政府为提高生产性所做的努力	(21)
五、支持日本生产性运动的若干制度	(26)
六、生产性运动对发展日本经济的特殊意义	(39)
(三) 日本生产性本部	(46)
一、日本生产性本部的组织机构	(47)
二、日本生产性本部的活动内容和主要特点	(50)
三、生产性运动中的经营教育活动	(51)
四、生产性运动中的经营管理现代化和咨询诊断	(57)
(四) 日本生产性运动的主要经验	(69)
一、把调整劳资关系, 调动人的积极性, 作为生产性运动的动力	(69)

二、把学习外国的管理经验，实现管理科学化， 作为推动生产性运动的基础……………	(82)
三、把培养经营管理人才作为推动生产性运动的 关键……………	(84)
四、建立经营管理顾问机构，开展咨询活动，帮 助广大的中小企业提高管理水平……………	(85)
五、建立生产性本部，作为推动生产性运动的核 心……………	(86)
(五) 借鉴日本经验，为提高我国企业管理水平服务 ……………	(87)
一、把提高劳动生产率，作为经济工作的指导思 想……………	(88)
二、真正发挥社会主义制度的优越性，把广大群 众的积极性调动起来……………	(90)
三、充分发挥民间团体在社会经济活动中的积极 作用……………	(91)
四、尽快培养出一批现代经营管理人才是推进生 产率提高的重要一环……………	(93)
附件一 关于建立日本生产性本部的政府决定……………	(96)
附件二 关于提高生产率对策的内阁决议……………	(97)
附件三 生产性运动五周年宣言……………	(98)
附件四 生产性运动十周年宣言……………	(100)
附件五 生产性运动十五周年宣言……………	(102)
附件六 生产性运动二十周年宣言……………	(104)
附件七 生产性运动二十五周年宣言……………	(106)
附件八 八十年代生产性运动纲领……………	(109)

(一) 战后日本经济概况

第二次世界大战，这场波及全球的人类大浩劫中，使最终处于战败国地位的日本，经济情况相当困难，几乎一贫如洗。由于战争的缘故，农田水利和各种工业设施遭到了极大的破坏，加上原料动力不足，仅存的工厂许多不能开工。战争结束的那一个月，工矿业生产只及战前1935—1937年平均水平的8.5%。当时，大批退役军人需要就业，社会失业和半失业人口达1,300万之多，上百万人流落街头，处于饥寒交迫之中。1947年，日本政府第一次发表的“经济白皮书”写道：“国家、企业和家庭都出现了赤字”。

然而，日本人民仅用了五年的时间，就摆脱了严重的经济危机，并从五十年代初，以惊人的速度迅速崛起，到七十年代成为世界上屈指可数的经济大国之一（参看表1）。这一成就使美国人感到惊讶。乡司浩平会长对我们说，日本缺乏资源，技术上又不比美国先进，但是发展的速度之快，这对美国来说是个谜，他们纷纷派人到日本学习。

日本战后三十多年的经济发展过程，大体分为三个时期，即：1945—1954年经济“复兴时期”，1955—1973年的“高度成长时期”，1974年石油危机后的“稳定发展过渡时期”。这几个时期各有不同的特点，反映出不同时期的水平。

1978年几个主要资本主义国家国民生产总值和按人口平均的国民收入
(表1)

	国民生产总值(亿美元)	按人口平均的国民收入 (美元)
美 国	21,276	8,739
日 本	10,537	7,233
西 德	7,043	10,197
法 国	5,108	8,538
英 国	3,306	5,270
意 大 利	2,659	4,212
加 拿 大	1,943	7,285

一、复兴时期

战争结束后,日本经济的主要任务是:第一,复兴已被战争搞得破败不堪的经济,把社会生产力恢复到战前水平,为日本产品进入国际市场积蓄力量。第二,丢弃战争时期继承下来异常的“统制经济”体制,重建市场经济秩序,把日本国内市场同国际市场联系起来。为完成这两项任务,他们采取了一系列的重大措施,为发展经济奠定基础。

1947年,为了摆脱工业原料日益缺乏、生产规模不断缩小的威胁,日本政府采纳了著名经济学家有泽广己的建议,实行了所谓“倾斜生产方式”的政策。所谓倾斜生产方式,就是通过“复兴金融公库”,将资金集中投入钢铁、煤炭、电力等基础工业部门,使钢铁工业和煤炭工业用了两年左右的时间得到了相当的恢复,煤炭产量由1946年的2,038万吨,发展

到1948年的3,372万吨;1948年的钢材为1946年的3倍,生铁为2倍。

政府的财政投资,倾斜式地发展钢铁、煤炭工业的结果,使本来通货不稳的状况,更加膨胀起来。1948年零售物价上涨率达264.8%,社会经济进一步动荡不安。1948年12月美国占领军向日本政府提出了“稳定经济的九项原则”;1949年美国派银行家道奇作为驻日公使指导日本的经济施政。道奇到任后,在制订1949年年度预算中,提出了紧缩财政的所谓“道奇路线”。“稳定经济的九项原则”和“道奇路线”的主要精神,是废除日本政府对经济的统治措施,实行一美元等于360日元的单一汇率和超均衡预算,强行恢复日本国内市场经济,把日本国内市场同国际市场挂起钩来。“九项原则”和“道奇路线”制止了通货膨胀,但是它使大量企业倒闭,经济陷入严重萧条之中。

朝鲜战争解救了日本。美国把日本作为后勤基地,在日本花了不少钱,刺激了日本经济,为日本经济造成了“特种需求”。日本经济乘势而起,出现了“军需景气”,为后来的经济大发展奠定了基础。

“复兴时期”的后五年,所面临的中心问题是,提高日本商品的国际竞争力,使日本商品打入国际市场。提高国际竞争力的办法,就是实行“企业合理化”,提高劳动生产率。大约在1950年左右,日本企业实施合理化的趋向开始抬头;同时,日本政府也提出了“产业合理化政策”,制定了相应的法律、法令支持和诱导民间企业为“合理化”所做的努力。这些努力,并未付之东流,到1955年,日本工农业生产全面恢复到战前最高水平(参看表2)。

• 3 •

(表2)

复兴时期日本主要产业的增长率

	1946—1951年	1951—1955年
工 矿 业	29.3	11.2
矿 业	17.5	1.7
制 造 业	31.2	12.3
钢 铁 业	48.4	9.2
机 械 工 业	30.8	10.3
化 学 工 业	35.6	15.8
纺 织 工 业	32.7	13.5

1955年工矿业生产水平超过战前的1935—1936年平均水平的40%。1955年的农业也获得了大丰收，农业生产指数达到战前的133%。

二、高度成长时期

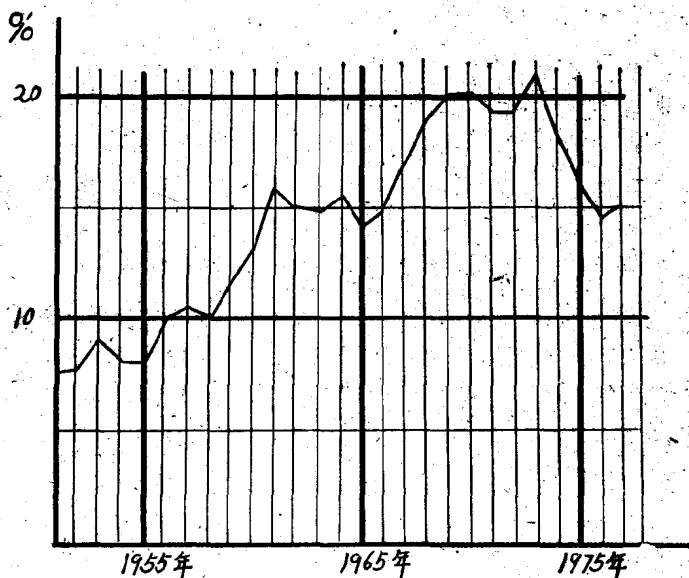
从1955年起，日本政府开始编制中、长期经济计划。这个计划，一方面提出中、长期经济发展前景；另一方面规定了政府各种经济政策和措施的方向。从这一年起，恢复了元气的日本经济，乘着当时世界性景气的好转和世界市场扩大的有利形势，开始起飞。早在五十年代初，就已显露头角的技术引进，开始出现新的高潮。至此，一个以技术引进为特色的、技术革新为先导的日本经济开始了高速发展时期。

日本是一个缺少资源和能源的国家，石油自给率0.5%，铁矿石自给率3%，铜矿自给率25%，炼焦煤全部依赖进口。这是日本经济起飞遇到的一大难题。幸运当时国际市场

的一次产品价格低廉而稳定，对日本买回资源和能源十分有利。同时，工业品的世界市场也在迅速扩大，又非常有利于日本工业品的出口。

日本是一个后起的资本主义国家，资本积累本来不及欧美，第二次大战后又丢掉了殖民地的全部投资，资金短缺，是它遇到的第二大难题。日本政府采取一系列重大措施，解决资金不足的问题。1953年开始，从世界银行借款 8.6 亿美元。1958 年以池田内阁提出的“收入倍增计划”为背景，以民间设备投资为中心，充分运用银行信用，广泛筹集资金，兴建工厂。1964 年又以东京举办奥运会为目标，兴建第三产业，掀起了公共投资热，使投资率不断提高（见表 3）。

（表 3）



二次大战期间，日本军国主义把国民经济纳入军事化轨道，完全隔绝了国际上的技术交往，技术进步几乎完全停滞，技术落后成为经济起飞的又一重大障碍。日本工程技术人员在技术基础远远落后于欧美各国的情况下，充分运用了二次大战后所出现的世界性的技术大发展的新高潮。把新发展起来的原子能技术、高分子化学、喷气发动机、尼龙、半导体等大批新技术、新工艺、新材料，应用于日本工业生产，迅速赶上了世界先进水平。从1950年日本政府制定保证向日本出口技术的外国厂商能够汇回所得利益的《外资法》以后的几年时间，日本大体上完成了消灭技术水平差距的目标。1963年通产省工业技术院做了一个调查，把日本工业技术水平同欧美相比，结果是：先进于欧美的占21.2%，相同的占47%，近期内能够赶上的占20.6%，差距较大、一时尚难赶上的只占3.1%。

在改造企业技术基础的同时，出现了引进管理思想和管理技术的高潮。这个高潮被称为“经营学热”。在这个时期，外国的，主要是美国的管理理论和方法同日本的固有风土人情相结合，形成了效率很高的、很有特色的“日本式经营”方法。

功夫不负苦心人，在1955年—1973年十八年的时间里，日本经济尽管受到过多次不景气的冲击，但国民生产总值年平均实际增长率高达10.3%，国民经济规模大体上每十年扩大一倍。由于这段时间持续最长，发展速度最快，使它迅速由一个经济落后的国家，奇迹般的变为一个仅次于美、苏的经济大国。对外贸易由入超变为出超，用他们的话说，国际收支的“盈余基调从此稳定下来”，“靠美援维持的叫花子日子从此宣告结束”，“庶民对汽车、彩色电视机和空调设备的梦想，逐步变为现实”。

三、石油危机后的日本经济

1971年,尼克松政府决定美元实行浮动汇率制,使日元逐渐增值,这对国际市场依赖性很大的日本经济,是一个巨大的考验。田中内阁担心出现“日元增值萧条”,采取松动银根,大搞财政支出,来刺激景气,渡过了难关。接着爆发了1973年10月第四次中东战争。阿拉伯石油输出国组织,对外实行禁运和大幅度提高石油价格的对策,日本经济首当其冲,受到了猛烈的冲击。因为日本能源结构大量依赖于石油,而99.5%的石油依赖进口。因此,受到的打击是强烈的。1972年日本进口石油每桶2.51美元;1973年为3.29美元;1974年一跃为10.75美元;1975年达到11.85美元;1976年达到12.53美元,相当于1972年的5倍、1973年的3.8倍。这样,用于进口石油的费用,由1972年的44.7亿美元,上升到1974年的211.6亿美元。这次石油涨价,引起了日本经济战后最严重的危机。1974年国民生产总值的增长,成为负数。石油危机爆发后的两年,批发物价上升52%;零售物价上升39%。国际收支也出现了较大的逆差。

为了渡过难关,在此期间日本企业实行了“紧缩经营”的方针,调整了人、财、物的分配、储存,景气逐步好转。1975年经济增长率恢复到5—6%之间,开始走向稳定发展。这个增长率,尽管比“高度成长期”要低得多,但同欧美各国相比,还是快多了。可以说,日本是适应石油冲击最快、最成功的西方国家。

三十多年来,日本经济尽管受到了多次“不景气”的冲击,但是它的发展速度总的来讲是快的,这主要取决于开展了全国性生产性运动(见表4)。