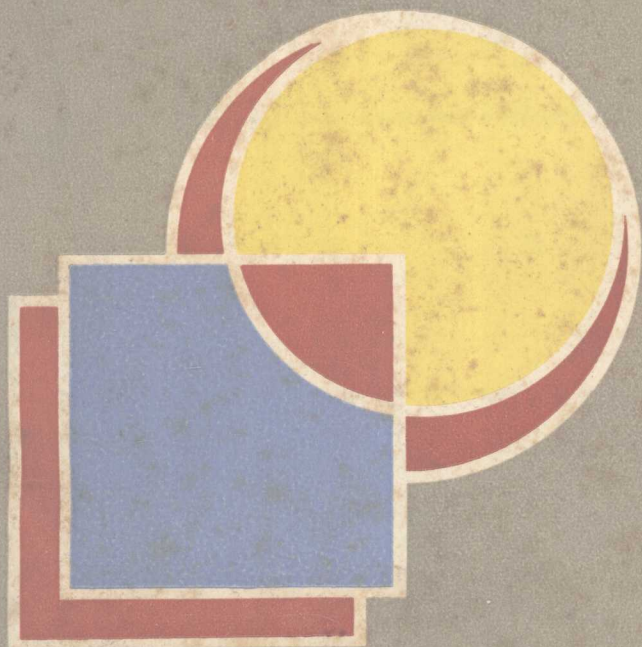


00078



经营是艺术 管理是科学

電子工業出版社

经营是艺术 管理是科学

项 项 张广太 林惠修
张秉哲 李名振

電子工業出版社

内 容 简 介

本书系电子工业部经营管理考察组去日本松下电器公司进行考察的报告。书中系统地介绍了松下公司经营管理的策略和方法,尤其对他们的计划管理、财务管理、质量管理和事业部体制作了详尽的剖析,对我国正在进行的企业整顿和改革、开展现代化管理的研究工作有一定的参考价值。

本书可供各级领导干部、各类企业管理及其研究人员阅读参考。

经营是艺术 管理是科学

项 珉 张广太 林惠修
张秉哲 李名振

*

电子工业出版社出版 (北京市万寿路)
山东电子工业印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 4 3/8 插页: 1 字数: 94千字

1983年12月第一版 1983年12月第一次印刷

印数: 5,000 定价: 0.55元

统一书号: 4290·11 本社书号: F4·011

(内部发行)

前 言

松下电器公司的经营战略与管理方法..... (1)

应日本松下电器公司的邀请,电子工业部经营管理考察组一行九人,于1981年5月对松下公司的经营管理进行了十二天的考察。考察组会见了公司最高顾问松下幸之助先生,和公司有关方面人士举行了多次座谈,并参观了电子部品事业部和收音机事业部所属工厂以及公司的历史馆、技术馆、海外研修所、制造技术研修所、质量管理中心、制品检查本部、千里丘保证中心等设施。

这次考察,是电子工业部派出的第一个经营管理考察组对国外一个公司进行多方面的考察了解。考察组回来以后所写的综合考察报告和专题报告,材料比较具体,内容较为充实,有一定的参考价值。

为了进一步推进企业管理现代化的研究,特将这些考察报告略加整理,编印成册,供读者参阅。

中国电子工业企业管理协会(筹)秘书处

1983年7月

一、事业计划	(46)
二、事业计划的编制与审定程序	(48)
三、财务资金管理	(55)
四、成本(原价)管理	(59)
五、固定资产的折旧	(69)
六、财务会计的统计方法和生产财务指标的考核	(71)
七、财务会计决算书	(72)
八、生产经营结果的分析	(74)
九、销售公司的市场调查与需要预测	(85)

(88)	查新报告书	一
(78)	查新报告书	二
(19)	查新报告书	三
(101)	松下电器公司	松下电器公司

目 录

松下电器公司的经营战略与管理方法 (1)

- 一、事业部体制的产生与发展 (3)
- 二、市场调查与企业对外部环境的研究 (8)
- 三、以财务为主导的管理体制与计划 (12)
- 四、加速折旧与提高附加价值 (14)
- 五、产销结合与流通体制的改革 (17)
- 六、开发新品与保证质量是企业生存发展的关键 (22)
- 七、适才适所、赋予追求的人事方针与制度 (26)
- 八、“与其说松下是制造产品的公司，不如说是制造人材的公司” (30)

松下电器公司的事业部体制 (34)

- 一、事业部体制的演变 (34)
- 二、事业部的职能与机构 (35)
- 三、事业部的技术体制 (42)

松下电器公司的财务管理 (46)

- 一、事业计划的制订与依据 (46)
- 二、事业计划的编制与审定程序 (48)
- 三、财务资金管理 (55)
- 四、成本(原价)管理 (59)
- 五、固定资产的折旧 (69)
- 六、财务会计的统计方法和生产财务指标的考核 (71)
- 七、财务会计决算书 (72)
- 八、生产经营结果的分析 (74)

松下电器公司的市场调查与需要预测 (85)

一、适时掌握市场实际动态.....	(86)
二、市场调查.....	(87)
三、需要预测.....	(91)

松下电器公司的计划管理.....(104)

(一、三种计划的内容.....	(104)
二、计划的目的和要求.....	(105)
三、计划内容与指标体系.....	(106)
四、计划的编制程序与方法.....	(107)
五、编制中期计划的分工及其进度.....	(114)
六、中期计划与长期计划、年度事业计划的关系.....	(117)

松下电子部品公司质量管理概况.....(120)

一、质量管理的发展过程.....	(120)
二、质量管理的方法.....	(125)

后记.....(133)

(133)	松下电器公司事业计划
(133)	一、事业计划
(133)	二、事业计划
(133)	三、事业计划
(133)	松下电器公司事业计划
(133)	一、事业计划
(133)	二、事业计划
(133)	三、事业计划
(133)	四、事业计划
(133)	五、事业计划
(133)	六、事业计划
(133)	七、事业计划
(133)	八、事业计划
(133)	松下电器公司事业计划

松下电器公司的经营战略

与管理方法

项 项

日本电子工业在五十年代中进入了高速发展时期。松下电器公司的成长，可以看作日本电子工业高速发展的一个缩影。松下在日本被誉为“经营管理之神”。松下幸之助的事业初创于1918年，至今已有63年的历史。初建时只有3人，仅能生产电灯插座一类小商品。到1929年发展到300人，1931年增加到1,200人。随着事业的扩大，人员增多，新品不断开发，经营管理日益复杂，一揽子管理的办法已不适应。于是，在1931年5月5日松下幸之助发表“产业人的使命”，提出了经营战略。1933年5月，正式实行了分权形式的事业部体制。1935年12月，成立了松下电器产业株式会社，松下公司就由松下个人投资经营发展成合资经营的股份公司，当时的资本金是1,000万日元。第二次世界大战结束时，这个公司曾一度濒于破产，但五十年代以来，特别是1955年以后，随着整个日本工业的高速发展，松下公司也获得了很大发展。七十年代以来，在资本主义世界两次石油危机中，松下公司都渡过了难关，并取得了新的进展。现有职工117,000多人（其中海外28,000人），110个事业部，150个工厂，23个研究所，还有2,000多个协力工厂（称为“共荣公司”），产品品种规格超过6万种。在国外，有70个分公司（其中31

个是销售公司), 向全世界130个国家和地区推销的产品逾万种。该公司资本金额为700亿日元, 可使用资金5,000亿日元。1980年销售总额29,159亿日元, 折合136.8亿美元, 净收入1,245亿日元, 折合5.8亿美元, 近年来该公司的销售情况详见表1。

松下电器公司销售统计表

表1

单位: 百万日元(¥)
千美元(\$)

年 度	1980	1979	1978	1977	1976	
销 售 额	2,915,955	2,362,560	2,145,727	1,949,594	1,707,310	¥
	13,689,930	11,091,831	10,073,835	6,153,023	8,015,450	\$
为 上 年 百 分 比	123.4%	110.1%	110.1%	114.2%	123.2%	
净 收 入	124,580	98,339	89,228	78,021	65,667	¥
	584,883	461,636	418,911	366,296	308,296	\$
为销售额 的百分比	4.3%	4.2%	4.2%	4.0%	3.8%	
从业人数	117,057	98,292	95,487	94,108	83,681	人

(资料来源:《松下电器(株)1980年报》。美元兑换比例:按1980年11月20日比值 1¥=213US\$)

从销售额来看,松下公司在国际同行业中属第五位(第一是美国的通用电器公司,第二是荷兰的飞利浦,第三是西德的西门子,第四是日本的日立),在国内属第二位。据悉,松下公司的销售额有两种结算方法:一种是包括子公司、分公司在内,对子公司投资在50%以上,母公司即可对子公司联合结算,按这种方法结算松下仅次于日立在国内属第二位,这是因为日立公司的子公司比松下多;另一种结算方法是不包括子公司,按这种方法计算,目前销售额最大的是松下,其次是日立,第三是东芝。松下公司属于日本关西财团,它的

发展，既有日本电子工业发展的共同性，又有其特殊性。我们在考察中印象较深的是，松下公司的经营管理是以市场为中心，以利润为目标，以事业部为活动单位；他们对经营为市场服务，管理为利润服务，体制为生产服务的观念非常明确。而贯彻经营管理始终的，是人材培养、新品开发和质量保证。这几个方面协调动作，形成了一个以市场为中心的经营整体。

一、事业部体制的产生与发展

什么是事业部？按我们考察后的理解，事业部是在公司内部按产品类别、区域和市场划分，并组成生产与销售一体化的、专业化大生产的一种管理体制，它是权、责、利统一的经济单位。它与分公司、子公司的不同之处在于：事业部不是法人，不能向银行贷款，没有自己的股票，没有产权，也不设董事会，不能改变总公司规定的组织体制、产品方向和商标。松下事业部体制的产生，反映了资本主义商品生产高度发展，社会分工日益专业化对管理体制提出的要求。在本世纪二十年代前，资本主义国家的公司一般都采用集权的管理体制，即所谓直线——职能管理机构，机构设置上下对口，业务垂直领导，许多问题由总公司决断。随着生产的发展，管理日益复杂，这种集权管理体制已不适应。1923年，美国通用电器公司和杜邦公司首先实行了集权和分权相结合的事业部体制，给事业部以独立经营的自主权。近年来，美国有些公司又在事业部的基础上发展成为以经营为中心的“战略计划经营单位” Strategic Business Unit，简称“SBU”，这种组织形式更趋于在生产管理和经营活动方面实行分权。

松下事业部体制的建立，也是生产发展的结果，在日本，松下是建立事业部最早的公司之一，它的发展形态也是目前

比较完善的。据介绍，日本的事业部大体上有四种形式：一是“部分过渡型”，二是“调整过渡型”，三是“利润责任型”，四是“独立核算型”。

所谓“部分过渡型”的事业部，是指事业部的初级阶段，还不完善，没有采取独立核算制，事业部长权力也不大。“调整过渡型”的事业部就前进了一步，它是为了实行工厂与销售部门(或营业所)的仲裁职责而设置的，这种事业部组织有利于弥补生产、销售两部门之间的裂痕，所以在日本各公司被广泛采用。因为它的任务是协调产销关系的，所以事业部内部没有实行独立核算，也不根据盈亏情况追究事业部长的责任，人、财、物的权力基本上不在事业部长手里。“利润责任型”事业部比前两种又前进了一步，虽然它还没有达到完全独立的经济核算，但是事业部长要对利润负责，盈亏则要追究事业部长的责任，同时也给事业部长一定的权力。最后一种“独立核算型”事业部，是事业部发展到典型阶段的体制，一般都以松下公司的事业部为代表。松下公司的事业部从1933年建立到现在，已有40多年的历史，其间几经变迁，不断完善，已经比较稳定。看来，它有以下明显特点：

(1) 彻底的分权。事业部长被授予公司总经理的大部分职权，被看做是总经理的“分身”。它的主要职责有三：一是要对市场负责，使销售额维持向上，不断增长；二是对盈利负责，要确保公司下达的利润指标的完成；三是对人材开发负责，要在组织生产的同时培养人材。如果这三条完成得不好，事业部长就要被撤职。当然，事业部长也有较大的权限。事业部作为独立的经济核算单位，具有很大的经营管理自主权，在规定资金使用范围和获得利润额的前提下，对所管产品的开发，人、财、物，供、产、销有权自主经营，全面管

理。事业部长可以根据市场变化情况，采取对策，决定生产什么产品，停产什么产品，总公司不加干预，在这些方面表现了很大的灵活性。但是，事业部长的权限只是“操作人员的权限”。这就好比一架机器，结构已经确定了，如何进行操作以取得最大的经济效果，可以由事业部长去发挥他的聪明才智，但不能改变企业的经营方针和经营结构。折旧比例可以由事业部长决定，如果用折旧费去进行新的投资，新建工厂，那还需要经过总的公司批准。在设备投资、科研、人材、销售这四个方面给事业部长多大权限合适，还正在研究改进中，总公司对事业部只考核财务指标：销售总额、利润总额、利润率和上交公司的经费（销售额的3%）。各职能部门除财务部门外，都不是上下对口管理，总公司的职能部门不要求事业部职能部门上报材料，不实行垂直领导，而是为事业部的职能部门服务；事业部的职能部门只对事业部长负责，这样也保证了事业部长有权自主经营。

（2）强有力的集权。总公司的集权表现在两方面：一是利润管理，二是资金管理。各事业部要在规定最低销售利润率10%的范围内，提出半年事业计划，经批准后，事业部长要对公司负全面经济责任。总公司对各事业部的自有资金压得很低，稍有管理不善，就会导致资本金不足，就得依靠总公司贷款。总公司贷款也是视各事业部的经营情况而有所不同，一般都规定一个限度，超过限度越多贷款利息越高，以此来限制事业部占有资金。这种资金控制办法不但可以反映事业部的日常活动，也具有促进事业部不断提高经营管理水平的作用。1980年，松下公司平均每月销售额为1,679亿日元，而流动资金占用只有1,355亿日元，资金周转天数已压缩到24天，反映了这种高度集中管理的作用。

(3) 专业化生产。松下公司主张“一品一业”、“一人一业”，认为这样精力集中、责任分明。专业化的事业部可以集中主要力量发展生产，研究并不断扩大自己产品的普及率和市场占有率。近年来，松下公司的专业化分工越来越细，生产管理水平不断提高。开始建立收音机事业部时，其中还包括一部分元器件，电视机事业部也包括高频头等专用部件，随着品种和数量的增加，事业部的划分也越来越专，现在不仅收音机、电视机事业部是只搞装配，不搞元器件生产，就连扬声器事业部也只搞装配，纸盆、音圈、金属盆架都由协力工厂进行专业化生产。扬声器事业部 800 人，月产达 500 万只，如果不是高度专业化分工，是不可能达到这样高的生产水平的。我国相同规模的扬声器厂，由于没有实现专业化生产，月产量达到 50 万只已经是国内先进水平了。

当然，专业化不等于单一化，生产上的专业化与经营上的多样化统一起来，才能适应市场的需要。特别是对于消费资料，人们的要求多样化，社会需要变化无常，这就与专业化的大规模生产发生了矛盾。松下公司采取的对策，一是搞“蜕变式经营”，不断改变产品结构和生产结构，以适应市场变化和需要；二是在保证产品多样化及适应性的前提下尽量使零部件标准化，这样大批量生产成本就低，也便于搞蜕变式经营。他们是采取整机多样化，零部件标准化，生产专业化来适应市场需求的。

事业部体制仍在发展之中，也存在着缺陷，主要是管理费高，综合能力差，在产品发展上显得分散，容易产生本位主义，互相协作配合也存在一些问题。为了克服这些缺陷，山下俊彦任总经理后，确定“山下体制”时就明确提出要总公司制定三年中期计划和十年的“梦想”，以协调事业部之间

事业分野		变压器、音响事业分野	电路、元器件事业分野	机械元器件事业分野	系统商品事业分野	其它
职能部门	事业部门	变压器、音响事业分野 变 压 器 线 圈 扬 声 器	电路、元器件事业分野 电 解 电 容 器 电 阻 器 瓷 介 电 容 器	机械元器件事业分野 中 周 机 械 部 品 电 位 器	系统商品事业分野 集 成 电 路 电 子 控 制 部 件 印 刷 电 路 板	其 它 信 息 部 品
管理本部	人事部、系统部、经理部、联络部					
营业本部	计划部、营业部、联络营业部、流通管理部、国外一部、二部					
开发本部	计划室、管理部、开发部、研究部					
制造本部	制造计划部、购买管理部、海外事业部、生产设备事业部					
直辖各部	经营计划部、质量管理部	关系会社	关系会社	关系会社	关系会社	作州工场 日东商品部 关系会社

图1 部品公司的经营组织—矩阵式管理机构图

的产品发展水平和比例。同时，在事业部机构设置上，也逐渐按产品类别加以集中，把若干事业部组织起来，形成“分野”（即集团），来弥补事业部体制的缺陷。例如，松下部品公司就将所属十四个事业部划分为四个“分野”，形成矩阵式组织进行管理（见图1）。这种事业分野的组织形式与美国近期发展起来的“战略计划经营单位”（SBU）有类似之处。

松下公司事业部体制的经验证明，只有实行专业化生产，才能使管理工作高效化，无论财务、计划、质量、技术、物资的管理，都随着专业化水平的提高而提高。松下公司所以能做到成本每月一核算，库存每月一盘点，资金周转不到30天的水平，如果不实行高度的专业化生产，是不可设想的。所以专业化大生产不仅是合理组织生产力的需要，也是高效率管理的需要，高效率管理反映了领导体制、机构设置、权限划分和职能分工等多方面的综合水平。借鉴松下经验，我们在有条件的公司和企业，也可以试行分权形式的事业部制，以推进专业化改组。至于专业化水平，则要从经济效果、技术可能和质量保证等各方面来综合考虑，不能硬套一个模式。从当前情况看要实现专业化，就必须打破大而全、小而全的企业结构，走改组与联合的道路，不联合就没有专业化改组的前提。改组与联合是企业专业化大生产的有效途径。公司经营管理的综合化，工厂生产、技术的专业化应当成为我们体制改革的方向。

二、市场调查与企业对外部环境的研究

这次我们考察松下的经营管理，一个十分突出的印象是，资本主义经营的目标是利润，焦点是市场，一切经济活动都是围绕取得最大利润而进行的。这样，市场就是经营的出发

点和归宿。他们说：“有了市场我们才有存在的意义，所以焦点要集中到市场上去”。事实上也正是这样。在资本主义社会，市场是主宰。企业的经营是从市场预测出发，直到商品为市场承认(销售)为止。因此，发展事业的着眼点都集中在市场上，并想方设法去占领它，以及不断扩大占有率。

松下公司认为，日本国内市场的发展经历了如表 2 所列的五个阶段：一是只要生产出来就能卖掉的时代(1945 年时代)，二是通过努力才能卖出的时代(1955 年时代)，三是只能生产能够卖出的产品的时代(1965 年前)，四是作为全公司的课题考虑市场活动的时代(1965 年后)，五是强调企业的社会责任的时代(1975 年后)。

市场活动的变迁 **表 2**

时 代 区 分	经营方面重点课题	市场活动课题
1. 只要生产出来就能卖掉的 时代 (1945 年时代)	生产和财务 (努力生产)	
2. 通过努力才能卖出的时代 (1955 年时代)	推 销 (努力推销)	推 销 人
3. 只能生产能够卖出的产品的 时代 (1965 年前)	把握消费者的需求 (努力进行市场活动)	以各个机能为中心 (部门管理)
4. 作为全公司的课题考虑市 场活动的时代 (1965 年后)	市场活动的经营管理 (努力研究政策)	各个机能的综合化 (市场活动图)
5. 强调企业的社会责任的时 代 (1975 年时代)	和社会的联系 (社会的责任)	社会生态、资源 (社会交往、市场活动)

从市场供求关系来看，在“只要生产出来就能卖掉”的时代，因为供不应求，是不需市场预测的；到了“通过努力才能卖掉”的时代，就必须进行市场调查与需要预测；从进入“只能生产能够卖出的产品”的时代以后，市场不需要的，推销也有困难。这就进入了战略市场预测阶段。

松下公司认为，预测不仅是为制订计划提供依据，而更重要的是为了市场开发，为决策人提供信息分析。他们的市场预测大体分成三个阶段，一是适时掌握市场动态，主要依靠日本全国电子机械工业会和大藏省等提供的市场情报、国内产品销售统计等资料，了解国内外的市场动向；二是通过公司的调查网，对用户的需要进行调查；三是在此基础上进行需要预测，制订销售计划，制订产品开发计划。根据销售计划，确定生产计划的基本控制数，同时根据市场调查和需要预测，制订对策，开发新的产品，开发市场，“使不想买的人想买，使买不起的人能买得起”，所以他们称之为“战略性市场预测”。

松下的市场预测不同于一般市场理论的是，有些产品没有或不强调“衰老阶段”（一般市场理论认为，产品寿命周期是五个阶段：制品开发、进入市场、迅速成长、稳定饱和、衰老下降）。他们认为，产品性能的发展是无止境的，适应市场需要也是无止境的，不可能有绝对饱和，关键在于不断开发新品种，使产品功能综合化。日本的收录机、收音机、电视机的销售量都已进入了饱和阶段，但松下产品的销售额仍然能保持持续上升。主要是由于品种多样化、性能综合化、质量不断提高，“性能价格比”适合人们的需要。例如收音机目前正向性能综合化和多样化方向发展，原来意义上的单纯的收音机已经很少，最起码也是调频调幅薄型机，有的带石英

钟、定时、呼叫和日期指示，或者是带电子琴、电风琴。有软调谐带计算器等等花色品种，更普通的是收录两用机。

由于松下公司重视对外部环境的研究，经常注意国内外市场的变化，经常分析本公司和其它公司对市场的占有率和发展趋势，经常了解用户的意向和购买力水平，不断修订公司的战略计划，改变产品结构，发展多种经营和加速“业务转换”，所以在通货膨胀、石油冲击、经济低速发展的情况下，仍然保持了25%的国内市场占有率，并在国际市场上确立了产品信誉，这就不只是管理问题，更重要的是经营问题。

经营和管理是两个不同的概念。过去有一种说法认为，技术与管理是经济发展的两个车轮，工厂要以生产为中心。这种说法强调生产和技术对发展经济的作用是对的，但却忽视了经营对企业的重要作用。松下公司的创始人松下幸之助说：“经营是在立体空间有无限创造力的艺术。”“好的管理者不一定是好的经营者。”所以，他们对经营十分重视。他们以经济利益为目标，把技术水平、管理方法和经营能力结合起来，在激烈的竞争中保持了公司商品的生命力、适应性和对市场的持续占有率。借鉴松下经验，我们感到使企业由单纯的生产型向生产经营型转化，是一个十分重要的问题，也是加强企业在国家计划指导下的经营战略研究中的重要问题。

实际上，美、日等发达资本主义国家的企业管理，五十年代以生产为中心，六十年代以市场为中心，七十年代已发展到以经营为中心了。目前我国上海的工业发展在全国居首位，他们的经验也证明，企业以经营为中心，是社会主义生产目的所决定的。可以说，企业从以生产为中心发展到以经营为中心，由封闭式的生产发展到面向市场、为用户服务，是