

经营工程学丛书 1—2

企 业 经 营

〔日〕山口襄 杉本辰夫 能见时助 著

经营工程学概论

〔日〕山口襄 千住镇雄 真壁肇 著

甘肃省质量能源标准化信息中心
甘肃省标准计量情报研究所

出版

1988 • 4

《经营工程学丛书》编译委员会

名誉主任	吴伯文	原国家标准总局副局长
主任	钟 明	国家标准局副局长
副主任	王信祥	甘肃省经济委员会主任
	张乃让	甘肃省经济委员会副主任
	金 林	甘肃省经济委员会总工程师
	李春田	中国标准化综合研究所所长
	李泰森	甘肃省标准计量情报研究所所长
	孟鉴兴	新疆标准局副局长
	常致贤	甘肃省经委节能技术服务中心主任
总 编 辑	李泰森	

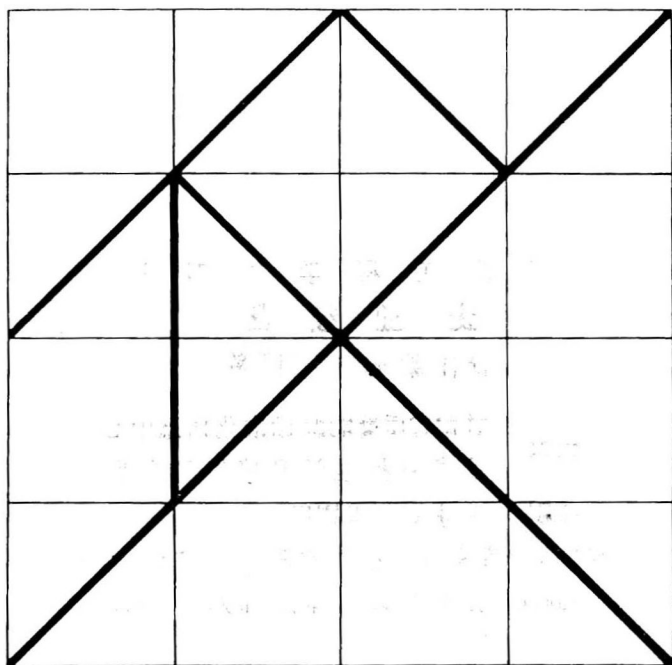
经营工程学丛书 1

企 业 经 营

〔日〕 山口襄 杉本辰夫 能见时助 著

译：王可风 关振家 吕世年

校：李泰森 曲 岩



经营工程学丛书 1

企业经营

责任编辑 周冀龄

出版 甘肃省质量能源标准化信息中心
甘肃省标准计量情报研究所

印刷 天水新华印刷厂

850 × 1168 毫米 32 开本 印张: 8.25 字数: 207 千

1988 年 4 月第一版第一次印刷 印数: 1—1300

序

甘肃省《促进技术进步》编辑部的同志们在省经委和标准局的热情支持下，翻译出版了这套《经营工程学丛书》。无论是经济管理界的同志，还是标准化界的同志，对此都会感到由衷的高兴。

这套丛书是由日本规格协会组织了日本科技界、工程界、经济管理界、企业界、商务界、教育界等许多领域的近百名知名学者、教授、研究人员和企业家，在全面总结日本企业管理经验的同时，还广泛吸收了其他国家的先进管理技术。现代管理理论和管理方法的基础上精心编著的。1981年由日本规格协会出版后被译成多种文本，在许多国家出版。我国这次出版是根据1985年的最新版本翻译的。

该书原版共20卷，囊括了管理工程学的各个领域，可以说它是一部企业管理的百科全书，同时它又是一套体系完整的教科书。

我做为一名标准化工作者尤为高兴的是这套丛书不仅把标准化做为管理科学的一个重要分支，专设了一个《标准化》卷，而且还把标准化的理论、成就和方法渗透到这套丛书的许多卷里。特别是在《生产管理》、《作业研究》、《人类工效》、《质量管理》、《劳务管理》、《研究开发》等卷都可看到，这些领域的管理方法、管理成果大都要通过标准的形式加以概括和肯定，并且还要以标准的形式加以推广和实施。从泰勒制订标准时间的作业管理，到当今运用计算机的大系统管理，不论管理的理论、方法、对象发生了怎样的变化，标准化总是必不可少的，而且愈往前发展，它们的关系愈加密切。这套丛书生动地告诉我们：积极

推行标准化，并把它同各项管理紧密地结合起来，这是日本企业管理经验中很值得我们借鉴的成功经验。

由此，我们便不难理解为什么在日本的企业里开展的是“全面标准化”并且同“全面质量管理”一样是全员性的管理活动。同时，也不难理解为什么日本规格协会肯于下力气编著这套工程浩大的管理丛书了。

为了加快我国的社会主义建设，我们有必要引进国外的先进技术。既要引进“硬技术”更应引进“软技术”。引进软技术不仅可以改变我们管理落后的局面，而且也是促进硬技术的消化、吸收并发挥作用的前提条件。这套丛书的翻译出版可以说就是为我国广大经济管理干部、高等学校师生、技术经济科学工作者和标准化工作者引进的一项软技术。我向广大读者推荐这套丛书，并希望读者本着取其精华、去其糟粕、洋为中用的态度，吸收、消化、创新，走出一条适合我国国情的企业管理道路。

一九八八年八月

前 言

虽然都笼统地称为企业，也是有从几个人到数十万人之别的集体。企业必须把集体中每一个人的力量都集中起来，朝着一个方向前进。一般来讲，一旦参加集体成为一员，就会忙于日常业务，而忽略整体的应有方面与前进方向。很明显如果不很清楚统一集体所必要的观点、组织、方法等，就难以作出作为集体一员的有效努力。

不管如何，基本上来说也还是了解企业经营某些方面的机会非常少。虽然对日常业务的有关情况，在不断地学习、了解，可是几乎没有考虑到企业整体。

本书就是基于这样一种认识，为使企业能作为一个整体而活跃起来，提供学习必要的基本知识途径而编集的。考虑到本书不仅是提供学生，而且应提供给企业的诸位读者阅读，从而规定了以下内容：

- ① 阐明企业经营应有的基本概念理论——一章至五章
- ② 关于日本企业经营与欧美企业经营的比较——六至十章
- ③ 当代日本企业中欠缺什么？——十一章

阅读本书的学生与企业方面的诸位读者，肯定是抱着各自的理想而生活着的。我想是，有的希望对社会做出什么贡献，要更加深入地研究学问、要运动、要娱乐等各种各样欲求的。现在现实的问题是，您如果回顾一下日常生活，大概看漫画或者看电视或者喝茶的时间不会是较多的。

实际上，现在所从事的是实际工作，而想要追求的各种理想是主观愿望。当然，通常虽然想要朝主观愿望的方向上迈进，可实际上，却在各方面存在着一些杂乱无章的东西。

在企业经营方面，也完全一样。某人在某一时间地点，所能

做的事不只一件，，就是必须对企业经营整体增加一件有益的事。

经营工程学发展到今天，它的理论分科很细，而且正在进行深入的研究。不仅经营工程学，就是有关企业经营的理论，大多数也是进步很快。其中到底应该遵循哪个理论？这就必须由人来判断并做出决定。或者，不是一种理论，而是组合各样理论，一定要从中选择最适合于这个企业的理论，加以决定，予以实施。

必须考虑把企业每一个人，在当时所应作的工作很好地组织起来，使之效率高、效果好，以形成整体效果。另外还必须注意，每一个人实际从事的工作，是否在按照既定的目标进行？如果有所偏离，必须立即尽力地予以纠正。尽管通过努力也没有取得效果，在这种情况下就必须研讨其努力的途径是否正确，努力的方法是否正确，并迅速地端正其主张。这是很重要的。

本书的内容是否足以起到这种作用，希望今后有幸听到读者的批评指正。

本书共十一章，其中第1、2、4、5、11章由山口君，第3章由杉本君与山口君，6至10章由能见君执笔。

1981年9月20日 山口 襄

凡 例

1. 本书采用圆点体系划分章节。必要时，章节下又划分有(1)，(2)，(3)，……；(a)，(b)，(c)……，等小项目。
2. 正文中如(↗3.2节)所示的数字，表示对应的参照处。
3. 数学式的编号，以(1.1)，(1.2)这样的两个数字表示。其数字给出相应章的数学式顺序。
4. 表和图的编号，用表1.1，图1.1这种形式表示。其数字表示相应章的表和图的顺序。

目 录

序	(1)
前言	(1)
凡例	(1)
第一章 社会与企业	(1)
第二章 企业原则	(4)
第三章 经营宗旨与实现	(9)
3.1 宗旨的意义	(9)
3.2 经营宗旨的实现	(13)
3.3 管理方针	(15)
3.4 今后经营宗旨的发展	(16)
第四章 管理组织	(19)
4.1 管理的层次	(19)
4.2 企业职能	(22)
4.3 组织类型和企业组织	(23)
4.4 组织管理和人员	(26)
第五章 管理	(29)
5.1 综合管理	(29)
5.2 生产管理	(30)
5.3 销售管理	(33)
5.4 其他管理	(34)
第六章 日本式企业经营企业的发展和反省	(35)

6.1	革新日本经济和日本企业的必要性·····	(35)
6.2	日本式企业经营的发展引起国际有识之士注目的日本式经营与TQC·····	(38)
6.3	对日本经济敲起警钟—海外有识之士的评论“纤弱的花朵——日本”·····	(49)
6.4	日本式企业经营的支柱—日本式TQC·····	(62)

第七章 日本式企业经营宗旨和TQC宗旨的根源····· (76)

7.1	欧美式企业经营宗旨的起源·····	(76)
7.2	日本式企业经营宗旨的起源·····	(82)

第八章 日本式经营组织与TQC带来近代化的管理····· (100)

8.1	经营组织的目的和手段·····	(100)
8.2	经营组织形态·····	(110)
8.3	为适应国际化时代的日本式组织的发展·····	(138)
8.4	战后的日本式经营组织(管理、控制)·····	(153)

第九章 日本式企业的形态、集中和大量化····· (163)

9.1	企业体制和企业形态·····	(163)
9.2	自由竞争和自由贸易·····	(174)
9.3	与企业大量化伴生的问题与对策·····	(175)
9.4	日本企业规模急剧膨胀带来的企业畸变·····	(184)
9.5	企业大规模化后随之而来的所有权与经营权的分离·····	(191)
9.6	国际化时代的企业集中与大规模化·····	(195)
9.7	在国际化时期TQC的作用·····	(202)

第十章 T Q C的综合管理体制和方针管理

..... (205)

10.1 适应国际化的经营改革..... (205)

10.2 建立T Q C的综合管理体制..... (228)

第十一章 总结..... (247)

第一章 社会与企业

我们常常希望能过着更富裕、更幸福的社会生活。可以说，这种欲望是导致社会发展到迄今这种水平的动力，世界文化今后也将愈发向着这个方向前进。

为了实现经济上安定的社会生活，必须有更高、更稳定的收入。这种收入是每一个人充实了他们所能具有的能力，并通过企业和政府机关向社会提供其能力、作为补偿而得到报酬。

然而仅靠所得是不能保证更安定的社会生活的。战争这种破坏行为屡有发生，虽然大家都知道战争是人们所不希望发生的事件，但是在现实生活中，现在在世界部份地区仍在进行着。还有使货币急剧贬值的通货膨胀也是个问题。因此我们也应该经常关心国家政治形势、国际形势等，并希望其安定。

在这里，我想探讨一下“社会”这个概念。在“社会”这个概念中，有的观点认为是近邻社会，市区村镇、都道府县这种单位；有的观点是指国家这种现在还不大容易变动的单位；更有的观点认为社会是指整个世界这种单位。同时，从经济上来看，企业这种单位也是非常重要的社会，企业集团也是社会单位，而且每个人都感到应该有对各自的社会单位作出恰如其份的贡献的义务，并且为之而努力。对近邻社会进行各种服务，缴纳税金，对企业尽可能奉献自己的力量。

另一方面，对于构成这些类型的社会的个人来说，由于他们具有各自不同的性格和素质及观点，所以他们希望能充分地发挥自己的能力，故而也不能否定利己的心理。战争是指国家这种社会类型之间的斗争。劳资纠纷也是这种社会争端的表现，对自己

企业或上级的不满也还是很多的。

虽然我们都希望能完全满足每个人的或社会的愿望，但是实际上必须在某种程度上抑制这类愿望。也就是说，为了安定各自的社会秩序，必须加以协调。这就要定出道德规范。具体地说，规定法律和规则。

在这里，我们想研究一下关于“企业”这种社会单位及其他社会的问题。一方面企业负有当需要者有所需求时，尽可能廉价地向他们提供优质的产品或服务、对当地社会或国家，进而对全世界做出贡献的义务；另一方面也必须对企业的就职人员、对投资人给予充分的关心。为此，企业必须确保其利益，还应当考虑不产生使当地居民蒙受人为灾害即公害，（如煤烟、毒气产生的大气污染、噪音及工业垃圾的防治处理）。各种自治团体之间也应当全力合作。并且必须以其优质产品广为社会服务。日本企业的服务对象的范围正从某一地区渐渐扩大到全国，进而向世界发展。也就是说，日本产品之所以被全世界范围逐渐采用，是由于日本能够较为廉价地提供优质产品，当日本向海外各国提供产品时，由于这些国家的社会观念与日本不同，因此，规定、限制也不同。我们必须充分考虑该国的具体情况提供适合的产品。

由于供货数量的增长，也就是在产品制造方法和产品设计上反复地进行改进，随着供货数量的增长利润也增加，这样，无论对消费者也好（降低价格），对就业人员也好（增加工资），对投资人也好（红利等），就能够采取协调的办法适当地进行利润的分配。如果是这样的话，我们也不能说企业的生产规模无论多大都可以。企业规模增大，就会具有垄断的市场，往往就会沉没于自我满足，不去积极地提供更好的产品或服务。资本主义国家的产品或生产方式比社会主义国家的好，就说明这个问题。因此，以提供同样产品或服务的许多企业之间的竞争，将能够为进一步推动社会发展做出贡献。

企业经营的基本方式也在不断地发展着，如果这方面失败，则企业本身会在某个地方发生毛病，使企业面临倒闭的命运。在日本企业发展的背后，这样倒闭的企业为数甚多。因此首先要紧紧抓住企业最根本的东西使企业运营良好，这无论对企业来说，还是对在企业中工作的人员来说，都是非常重要的。

本章由 沈燕谋 译

第二章 企业原则

企业需要集中很多的个人同心协力地以商品和服务为中心，对社会作出贡献并提高效率。这些很多的个人，都各有各的不同性格，具有各种知识和经验。需要使这些人同心协力，充分发挥出每个人所具有的能力。确保创业者在创业时期的宗旨也好，或是确保其后的经营者所建立的宗旨也好，明确作为企业观点的基础的宗旨是很重要的。引导每个人为此而努力，是同心协力的基本条件。但是停留在这里，恐怕就会象念佛似的，这就必须把经营者的宗旨具体化，比如指出每个人易于掌握的努力目标，使之明确化。首先：

① 确立宗旨是第一位的

其次：

② 为使这宗旨具体化，就应该定出经营者的经营方针、并向部长们交代。

③ 部长们再将此方针，编成作为具体的日常业务活动的管理方针使之明确化，指出日常工作的办法。

再其次：

④ 重要的是要科长再使管理方针明确化，指出日常工作的办法。

必须这样使企业整体的努力能集中到这一点上。

短期内就变更确立的宗旨，会使工作人员迷失努力的目标。当然，它必须具备在社会所要求的各个方面，对社会作出贡献。过分地片面追求本身的效益，职工是不会抱着效益跑的。明确对社会作贡献的范围和明确普及品与高级品等的区别是很重要的，