

中日企业比较

环境 · 制度 · 经营

国家体改委研究所

日本爱知学泉大学

合著



中日企业比较

——环境·制度·经营

中国国家体改委经济体制与管理研究所
日本爱知学泉大学经营研究所

著

中国社会科学出版社

(京)新登字 030 号

图书在版编目 (CIP) 数据

中日企业比较: 环境·制度·经营/国家体改委经济体制与管理研究所, (日) 日本爱知学泉大学经营研究所编著.
—北京: 中国社会科学出版社, 1995.5

ISBN 7-5004-1697-0

I. 中… I. ①国… ②日… II. 企业经济-经济比较-中、日 N. ①F279.2 ②F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 03626 号

中国社会科学出版社出版发行

(北京鼓楼西大街甲 158 号)

北京兆成印刷厂印刷 新华书店经销

1995 年 5 月第 1 版 1995 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 11.25 插页: 2

字数: 289 千字 印数: 1—3 000 册

定价: 15.00 元

各章节执笔人

- 第一章 张久达、石川贤作
第二章 刘铁民、石川贤作、张久达
第三章
 第一节 刘铁民、石川贤作
 第二节 石川贤作、刘铁民
第四章 刘铁民、丰岛忠、周玫
第五章 史世民、史立新
第六章 董迎、丰岛忠
第七章
 第一节 史立新
 第二、四节 山本郁郎
 第三节 金森和彦
第八章 张久达、周玫

前 言

中国国家经济体制改革委员会经济体制与管理研究所与日本国爱知学泉大学经营研究所于1991年10月签订了“关于中日企业比较研究协议书”，从1992年开始展开了历时3年的共同研究。

在此期间，除各派两个调查团交互进行实地调研外，为商讨合作研究事宜，日方还有两次访华，中方一次访日、一次赴日参加研讨会。

此项共同研究的大体过程是：中日双方都以汽车、家电、石化和纺织4个行业为调研范围，分别选定各自的调查对象企业；先就共同的调查提纲对本国企业进行调查，再调查对方国家的相应企业。有关此项共同研究的整体框架及理论和方法论方面的具体情况，将在第一章阐述。

作为调查的对象企业，中国方面有：东风汽车公司、金杯汽车股份有限公司、广东丰球实业集团公司、中国石化总公司大连石油化工公司、中国石化总公司北京燕山石油化工公司、深圳石油化工（集团）股份有限公司、浙江省兰溪农药厂、梧桐丝厂、平顶山棉纺织厂等企业。日本方面有：丰田汽车、日本电装、爱新精机、大信精机、东乡制作所、东芝、三洋电机、三菱树脂、宇部兴产、吉村油化、美吉油脂、大垣纺织、丸丹等企业。

此外，中方调查团还考察、参观了日本爱知县东乡町工业团地协同组合所属的两个企业、名古屋证券交易所、爱知县中小企

业综合指导所；日方调查团考察、参观了重庆钢铁集团公司、邮电部成都电缆厂、广东神州燃气具联合实业公司、万向集团、北京四通集团公司、北京松下彩色显像管有限公司等企业及大连经济开发区、上海浦东开发区等。

这些活动，使中日双方加深了了解和交流，形成了共同研究的基础，并于1994年5月在重庆举办了一次小型国际研讨会。

此项共同研究的成果，就是由中日双方共同执笔的本报告书，分别在日本用日文出版发行和在中国用中文出版发行。两本书在基本框架及主要论点上相同，考虑到面对的不同读者对象，在内容上略有调整。

另外，此项共同研究的展开正值日本经济处在衰退之中，日本企业的经营方式发生着变化，使我们目睹了日本企业面临环境瞬息万变的实际情况。其间，日本政府采取了多次紧急对策，日本企业也相应调整了经营方式，从而使日本经济渡过了衰退的谷底，走向复苏。由此，使我们感受到日本经济的强大生命力和企业的活力，也为此项共同研究提供了新的内容。本报告书如果能使中国读者在理解日本经济潮流的动向方面也能多少有所收获，我们作为研究的参与者将感到无比欣慰。

本报告书是通过中日双方共同执笔汇集而成的比较研究成果。需要说明的是，因目前中国的出版现状所限，不得不对准备的原稿做了大篇幅删减。还考虑到有许多内容是中国读者所熟知的，故对有关中国的部分内容进行了缩减。

本项共同研究的日方参加者为爱知学泉大学的石川贤作、丰岛忠、后藤秀雄、米村司、佐伯光弥、桑田幸三、深野宏之、平本岩、山本直三、史世民、横井右门、金森和彦、大森一宏等先生。此外，中京大学的冢本隆敏、金城学院大学的山本郁郎先生也参与了研究工作。

中国方面，国家体改委经济体制与管理研究所的刘树人、伍

宇峰、刘铁民、董迎、宫国淦、史立新、周玫和我参加了研究工作；此外还有刘好学、于泽礼、夏智道、姜斯栋、杨毓俊、田世福、祝恒健、张晓文、刘能元、李华、付伯昕、郭宏、胡懋涛、李文军、李庆昌、张秀清、徐汉举、彭根芳、周宏、王实勇等参加了中国企业的调查工作；刘好学、张成山、陶水金、聂大维、丛培文、王实勇、沈惠珠、王肇文、汪德华、冷述铁、王振刚、尹相泉、余进仓、李国干、江家澍等参加了赴日考察活动。本研究报告的中方执笔者为刘铁民、董迎、史立新和我。

日方来中国考察期间，中国国家体改委副主任乌杰两次会见了日方代表团，国家体改委副主任（当时）高尚全也会见了日方代表团。两位领导同志在百忙之中对本课题研究给予了大力支持和指导，特此表示感谢。

中国清华大学徐国华教授、国家经贸委朱懋光总经济师、中国石化总公司王秀兰处长、浙江管理现代化研究会王俊秘书长等各位知名人士对本课题研究都给予了大力支持和指导，在此一并表示诚挚谢意。

本项研究还得到了中国东风汽车公司、金杯汽车股份有限公司、广东半球实业集团公司、平顶山棉纺织厂、梧桐丝厂、中国石化总公司北京燕山石化公司、中国石化总公司大连石化公司、深圳石油化工（集团）股份有限公司、浙江省兰溪农药厂等单位的资助。作为研究方面的代表，我对这些公司的资助表示衷心感谢。

除上述公司资助外，日方在中国考察期间以及在重庆召开国际研讨会期间，还得到了重庆钢铁公司、邮电部成都电缆厂、浙江凤凰日化股份有限公司、河南宝丰酒厂、广州奔达公司、上海金桥公司等单位的帮助和支持，在此一并表示感谢。

河北大学日本研究所江瑞平、王晓东参加了本书的翻译工作，江瑞平对译文进行了通校。

最后，对为本书出版付出辛勤劳动、并给本书出版以大力支持的中国社会科学出版社及编辑表示深深的谢意。

《中日企业比较共同研究》中方代表 张久达

1994 年 12 月 15 日

目 录

前 言	(1)
第一章 绪论	(1)
第一节 基本研究框架的形成	(1)
第二节 企业比较研究的方法与特征	(5)
第二章 中日企业比较的环境	(10)
第一节 国际经济环境的特征	(10)
第二节 企业比较的国内经济环境	(27)
第三节 作为企业比较条件的市场结构	(45)
第三章 中日经济体制比较	(59)
第一节 中日经济制度结构变迁的比较	(59)
第二节 政府与企业的关系	(85)
第四章 中日产业发展阶段与企业制度比较	(106)
第一节 中日工业化发展阶段与企业制度	(106)
第二节 中日产业发展的比较分析	(124)
第三节 中日企业成长条件比较	(142)
第五章 中国国有企业的公司化改革与 日本公有企业民营化比较	(148)
第一节 国有企业制度改革的演变	(149)
第二节 公司化改造的构想	(151)
第三节 公司化改造的现状和课题	(153)

第六章 中日企业集团化比较	(173)
第一节 中国建立企业集团的组织背景.....	(174)
第二节 中国组建企业集团的总体过程.....	(180)
第三节 中国推进企业集团发展的具体做法.....	(188)
第四节 中日企业集团化的比较分析.....	(197)
第七章 中日企业经营方式比较	(210)
第一节 中日企业经营方式的特征及比较.....	(210)
第二节 改革条件下中国国有企业人事权的 制度性构造.....	(247)
第三节 从中国国有企业的效率化看企业 的经营者.....	(261)
第四节 改革进程中中国国有企业的人事管理分析.....	(281)
第八章 中日企业管理系统比较	(309)
第一节 物力：资源与设备的管理.....	(309)
第二节 人力：人才开发与管理.....	(326)
后记	(351)

第一章 绪 论

第一节 基本研究框架的形成

由中日共同组织的《中日企业比较研究》课题，意在通过比较分析，搞清两国企业各自的特性，进而从两国企业变化、发展的不同历程，探寻通行于两国企业经营活动的普遍性原理。

本课题研究的目的在于，通过比较分析，从理论上阐明两国企业发展的制度差异，以及与制度运行有关的各种组织的作用与界限，并以此为基础把握在各自国情下企业的发展过程。一方面要通过分析日本企业的高效运营方式及其推动力等等，提出有助于未来中国企业发展的有益经验；另一方面要搞清中国企业制度变化的过程及其展开方式，以加深日本企业对中国的理解，为两国企业的合作奠定基础。

关于共同研究的目的、分析角度及方法等问题，双方最初经多次讨论设定过总体研究框架。之后伴随研究的深入和对两国企业实地考察的展开，尤其是考虑到近两年两国企业所处环境的巨大变化，又对最初的研究框架进行了数度修改，最终形成了现在的基本框架。

一、初期构想：经营效率比较

在此首先简要介绍一下我们的最初构想及其修改过程。

（一）初期构想

本共同研究开始于1991年，当时两国的企业均处在急剧变化之中：中国正处于实施紧缩政策的后期，也是迎接下一个发展高潮的酝酿阶段；日本则在经历了异常的经济繁荣之后，正表现出衰退的前兆。于是，我们就确定了最初构想的出发点，即从企业经营效率出发，通过分析企业运营的结果并探明其原因，提出改善方案，进而探寻通行于两国企业经营的普遍性内容。

（二）初期构想的要点

在初期构想中，我们把共同研究的题目定为“中日企业的经营效率”。基于这个题目，围绕企业内部的经营管理与外部环境，又设计了管理体制、经营战略、生产、销售和财务等职能的分类管理，以及政府职能、法律、社会保障等子项。

（三）初期构想的主要问题

从经营效率角度对两国企业进行比较，虽是一很好的设想，但无论在理论上还是在实际操作上，都有以下难点和问题。

1. 经营效率的定义。

企业经营效率的含义极为广泛，对其理解亦五花八门。首先，效率指标可分为静态指标和动态指标。静态指标是指生产率（包括劳动生产率、原材料和设备利用率）和资本效率（包括资金利润率、资金利税率）之类指标；动态指标则是指全要素生产率提高率（包括销售额增长率、利润增长率）、资本生产率提高率及劳动生产率提高率之类指标。

而且，以上列举的还只是一般使用的指标，各企业依据各自的目的，还设计了各种各样的效率指标，如能源消耗指标、质量指标等等。因此，在对两国企业的效率进行比较时，要选择某个统一的指标是非常困难的。况且，这些指标相互间的关系又极其复杂，在评定其对经营效率的贡献大小时也极其困难。

2. 经营效率的定量比较。

除效率测定外，也可使用定量化指标对两国企业的经营效率进行比较，但难度也相当大。第一，很难在两国企业之间选择相同的比较尺度。我们曾经设想过许多种比较方法，例如，外汇比较法、购买力评价法等，但因两国外汇比价差异太大，虽然可以全部用美元换算，但比价自身的变化也很大，进行横向比较相当困难。购买力评价法同样也存在许多不合理因素，很难反映出两国企业在效率上的本质差异。第二，构成效率指标的诸要素之间差异也很大。中国企业发挥着巨大的社会作用，职工的构成与日本企业有明显的差别。这种社会性成本，计算起来比较烦琐。由于构成企业效率的要素在两国企业之间存在许多差异，所以定量把握起来困难颇多。

3. 经营环境的变化。

中国、日本企业的经营环境近两、三年来发生了很大变化，这给比较研究带来了困难。特别是有关比较期间的确定问题，例如在1989年~1991年3年间，日本企业正处在繁荣时期，而中国经济却处于低谷，这样比较两国企业的经营效率，其差别太大。又如，若以1991年~1993年作比较期间，双方经济发展恰呈相反态势。这样，由于期间选择不同，便会得出不同的结论。总之，环境的变化会给企业带来巨大的影响，给客观、正确比较增添难度。不过，因为比较经济学非常重视动态变化，所以我们不得不离开企业的经营效率，而把比较的着眼点转移到企业变化着的过程上。

4. 影响经营效率的诸因素。

形成中日两国企业之间经营效率差异的要素，可以从多方面进行考察。这些要素与一个国家的经济体制、经济波动及其增长、产业发展等相关联，也与企业制度及经营方式、管理体制、市场发育及其成熟程度、企业的负担、社会保障制度的建立相关联，甚至还受社会环境、法律环境、世界经济环境等多种因素的制约。既有外部因素也有企业自身的因素；既有国际环境也有国内环境。即

使是在同一个国家，在相同的经济体制和市场条件下，也存在有的企业效率高，有的企业效率低的问题。总之，影响企业经营效率的诸多因素，对不同企业所起的作用以及产生的效果也不同。凡此种都给比较、分析两国企业的工作带来了很大困难。

二、基本构想：从环境变化的现实出发

尽管日本企业早在 70 年代初就已形成了比较完善的现代企业制度，并长期在市场经济环境中运行，创造了独具特色的日本企业经营方式。但是，在 90 年代初持续不景气经济条件下，许多企业仍无法摆脱经营困难，并导致日本企业经营方式的变化；而中国企业历经 15 年改革，虽然发生了巨大变化和发展，但仍未摆脱旧的传统体制束缚，竞争力还很脆弱。两国企业所面临的共同点是如何适应环境变化来发展自己。新的对比思路则从这个基点开始建立。

（一）基本构想

在经济环境剧烈变化的背景下，中日企业比较的出发点则立足于经济环境是如何影响企业发展的。经济环境包括国际经济环境和国内经济环境两个方面。面对这两种环境变化，尽管中日两国企业受到的波及与影响不同，采取的对策也各不相同，但也有其共同点。

经过 15 年改革，中国企业发生了很大变化，尤其是 1992 年中国明确提出了建立社会主义市场经济体制新目标。这种环境变化，对中国企业提出了新的要求，即建立现代企业制度，以适应环境的变化。而在日本，国际、国内经济环境的变化，使日本企业的经营方式也发生了变化。企业面临的环境变化，如产业结构与顾客要求的变化，技术进步与社会需求的变化，从而产生出各种各样的机会与挑战。对于企业来说，如何与这种变动的环境相适应确立企业目标，从而导致企业经营效果的差异。企业一方面

要把拥有的经营资源（人、物、资金、知识等）进行各种各样的组合，去对付机会与挑战、适应环境的变化，呈现出组织的多样性；另一方面也要改变其体制或经营方式，从而提供一个更大的适应空间。当两者有机结合时，企业才能够取得较好的经营业绩。从分析环境、组织与体制、经营方式变化及其关系入手，揭示企业经营高效率的要素，探索其规律性，这就是本项比较研究的新的构想。

（二）基本构想的要点

基本构想围绕企业发展的环境，企业制度与组织，企业的经营与管理三个部分展开。其中企业发展的环境以国际和国内经济环境、市场环境及两国经济发展水平与产业发展状况对企业的影响为主要内容。企业制度与组织以制度的形成、制度的构成及组织变动为中心。经营与管理以企业的经营目标、劳动人事制度、融资方式，以及经营者的人材标准及其选拔等为主要内容。

依据基本构想，此报告书分为四个组成部分。第一部分是总论，其要点包括两国企业比较研究的目的，基本考虑、分析方法及环境特征等。第二部分是经营环境，其要点包括政府与企业的关系、经营环境、经济成长与产业发展、制度结构的变迁等。第三部分是两国企业制度的比较，其要点是股份制度比较，企业集团化比较。第四部分为经营方式比较，包括经营者的职能、两国经营方式的特征、企业发展与经营变化、人材培养与选拔等。

第二节 企业比较研究的方法与特征

一、比较研究的方法

本项研究在方法上有以下特点：第一，注重科学性，即选择的比较研究方法必须达到比较目的的要求，必须与基本构想相统一。第二，注重实用性，即比较必须简便易行，便于实际操作。第

三是普遍性，即尽可能采用比较研究中通常应用的最一般、最适用的方法。第四是特殊性。日本是成熟的市场经济国家，与之相反，中国的社会主义市场经济体制刚刚建立，这种本质上的差别，是比较研究在方法选择上的基本出发点。因此，不仅要选择一般的、通用的比较方法，更要注意选择系统性的比较方法，即，应以对两国企业所处的环境、组织与制度、经营方式等诸要素的分析为基础，从两国企业的整体状况出发进行比较，进而达到研究的目的。当然，对个别事例还应尽可能详细地分析，其结果无疑是对整体分析对比的补充和完善。所以，从对个别事例的实际情况入手，着眼于对全局的分析，这是本项比较研究方法的基点。

(一) 比较对象的选择

依据上述方法，我们把比较对象分为两个单元。一个是个案比较单元，另一个是整体比较单元。

1. 个案比较对象的选择。

中日双方各自选定汽车业、家电业、纺织业、石油化学工业4种行业作为比较对象，并在各行业中挑选若干典型企业作为具体调查对象。(参照表1-1)

表 1-1

行业	国别 企业	中方	日方
汽车行业		东风汽车公司 金杯汽车股份有限公司	丰田汽车公司
家电行业		广东半球实业集团公司	东芝公司 三洋电机公司
纺织行业		平顶山棉纺织厂 梧桐丝厂	太田纺织 丸丹公司
石化行业		燕山石化公司 大连石化公司 深圳石化(集团)股份有限公司 浙江省兰溪农药厂	宇部兴产株式会社 三菱树脂 美吉油脂

2. 整体单元的比较

利用已有的调查统计资料，就两国企业的总体状况进行抽象的或整体的总量比较。

(二) 调查方式的选择

为进行系统的比较，我们采取了两种方法，即（1）涉及大量对象的通览型调查，（2）对少数典型企业的集中型详细调查。

通览型调查法是舆论调查或国势调查中具有代表性的调查方法。这是从总体中选取大量的典型，通过民意测验或面谈进行调查，对总体的特征及其内部存在的因果关系结构做统计推理的方法。集中型调查方法，是以少数企业为对象，在由历史资料的整理、现场实地调查以及访谈调查中获得资料为基础，进行更深一层的详细分析，推断其内部存在的因果关系的方法。

以上两种调查方法，各有其优缺点。通览型调查法的优点是，以大量的典型事例为对象，更利于搞清事物的一般特征和规律。通过数字统计分析，能证明、检验客观性的假说。缺点是，分析容易停留在事物的表面，缺乏对长期的、活生生的历史事实的把握，而且调查耗费力量较大。集中型调查法对少数事例进行深入分析，优点是能把握住长期的、充满变化的实况。但较难把握命题和假设的代表性，在很大程度上有使研究者陷入选择性认识和随意性判断误区的危险。

本次研究所采用的两种方法中，以集中型调查为主、以利用通览型调查资料为补充，力求使分析尽可能地全面、透彻。

为深入开展集中型调查，我们采用了双向重复调查方式。首先，中日双方各自对属于调查对象的本国企业进行调查，并写出调查报告；然后，双方研究人员在对对方报告逐一分析的基础上，到对方国家的企业进行实地调查，以便更深入地把握企业的实际情况。