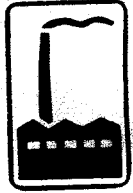


陈 重 编著



日本企业的经营决策

79.313

企业管理出版社

日本企业的经营决策

陈 重 编著

*

企业管理出版社出版

北京市新华书店发行 各地新华书店经售

法律出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 5.125印张 108千字

1986年8月第1版 1986年8月第一次印刷

印数00,001—15,000

统一书号: 4207·070 定价: 1.05元

前 言

1983年5月，我到日本野村综合研究所就日本企业经营决策这一课题进行了为期一年的研究。在此期间，不断加深了对日本企业经营决策问题的认识。战后日本企业经营管理的经验引起了一些国家企业界广泛的兴趣。过去，我们在探讨日本企业管理时，很少将经营决策作为一个重要问题来研究，而涉及到日本企业经营决策时，又多停留在方法、程序方面的介绍上，没有试图从动态的、系统的方面来研究它怎样做决策，它为决策的优化进行了哪些努力。因而，就使我们很难真正了解日本式经营管理的水平、影响及其特点。战后日本优秀企业的经营管理之所以能独具特色，其原因之一，不在于它有了一个经营决策的内容和类型，而在于它围绕决策，为提高经营决策的效率性，进行了一系列富有特色的努力。

本书旨在通过介绍日本企业经营决策的基础、成功经验及日美欧企业在决策组织、人才方面的比较，来研究日本企业经营决策成功的原因。

在我国经济体制改革的今天，企业如何适应市场的需要，制定正确的经营决策，已经越来越显得重要。这本小书，如果能对我国企业的决策者在博采众长中提供参考，就意味着它完成了自己的使命。

本书在选题、写作及修改过程中，得到不少老前辈们的

指点，在日本期间曾得到野村综合研究所主席研究员玉尾富光先生的悉心指导，在此一并表示感谢。由于时间仓促，加之分析和认识上的浅薄，书中肯定会有不少疵误，切望读者赐教。

陈 重

1986年7月

目 录

前 言

第一章 日本企业经营决策概述	(1)
第一节 经营决策的必要性和重要性.....	(2)
第二节 经营决策基础.....	(5)
第三节 经营决策不断发展和完善的标志.....	(20)
第四节 企业经营决策的新趋向和特点.....	(22)
第二章 日本企业经营决策的成功经验	(28)
第一节 建设富有弹性的经营决策组织.....	(28)
第二节 注重培养经得起各种变化的决策人才.....	(59)
第三节 重视决策情报的搜集与分析.....	(90)
第四节 决策方法, 博采众长.....	(114)
第三章 日本政府干预对企业决策的影响	(117)
第一节 政府与企业的关系.....	(117)
第二节 政府影响企业决策的主要手段.....	(118)
第三节 企业家的决策思想与政府干预的矛盾.....	(129)
第四节 政府干预企业的新方式.....	(133)
第四章 日本优秀企业经营决策实例选	(137)

第一章

日本企业经营决策概述

决策，在现代企业经营管理中，越来越被人们所注意。因为正确的经营决策，可以给企业带来兴旺发达，错误的决策，会导致企业严重地亏损以至破产。1984年年初，日本最大的商社之一——大泽商社宣布倒闭，震动了整个日本产业界。倒闭的原因，可以归结为市场决策的失误。在七十年代，日本全自动照相机以其方便、实用的特点深受欢迎。八十年代后，不少照相机厂家又适时地将这种照相机注入日期显示、自动倒卷、曝光不足的警告装置等新功能，使之更加完善。但是，大泽商社却没有随着市场需求的变化，适时开发新产品，结果吃了大亏。照相机被迫以原来的九成价格拍卖。1983年的营业收入比1982年陡降三分之一。为挽救颓势，商社不得不抛弃亏损的小公司。但反过来又使资金周转急剧恶化。到1984年年初，经常利润已变为负数(21亿日元)，净利润为负48亿日元，企业终于无法挽救。相反地，战后日本有相当一部分企业经济实力和国际竞争力得到了充实和强化。究其原因，也是与重视企业经营决策分不开的。为此，本章将就什么是日本企业的经营决策、日本企业如何制定决策、日本企业决策的沿革及决策所包含的基本要素等等，进行研究。

第一节 经营决策的必要性和重要性

经营决策，是企业在物质生产过程中，根据市场调查和对自己企业的经营分析，针对某一问题或课题，由领导层做出的决定。在日本，通常把企业经营管理的职能划分为计划、组织、人的行为选择、统制等，这些职能又都受决策的支配。日本企业家历来认为决策是企业经营管理的核心问题。企业经营管理中的大部分工作都与决策紧密相关。比如，在基层车间、班组管理中，每天的作业任务如何安排、出现异常情况应该怎么办，都要及时做出决定；在中层的生产管理方面，对中短期的计划如何安排、工效与产品质量的提高，原材料的供应等，要做出相应的决策；在高层管理中的许多战略性问题，如生产方向、技术革新、新产品研制、长期规划、干部培训等等，需要做出合理决策；从组织角度看，建立什么样的组织，对不同层次的决策者赋予什么样的权力，这些权力的行使对整个决策起什么样的作用等等，也都和决策有密切关系。在激烈的竞争中，企业若想生存和发展，极其需要尖端技术的开发和运用，需要人才的有效组织和调动，即通过人来提高劳动生产率。同时也需要充实和加强企业内部基础工作。这些优秀企业取得成功的基本条件，可以说都离不开决策的作用。因此，经营管理中的大部分问题，都可以归结为决策的问题。日本一些企业认为，企业之所以要对每一个重大的经营决策问题作出决策，就象一个人需要思考，需要有计划的行为一样，没有决策，也就不会产生企业的行为。

经营决策的目标，不仅在于维持企业的现状，更重要的

是左右企业的未来。具体的经营决策是一个历史的范畴，它总是为适应当时或未来的特定经济环境而制订的。从日本来看，企业的经营决策大体经历如下几个阶段：

战后初期到1955年左右，是日本企业的恢复和调整阶段。当时物质生产还不丰富，大批量生产，产品一般不愁销路。这一阶段，技术也多是从国外引进的。主要的销售市场在国内。因此，这一时期企业最主要的决策课题是生产。即如何抓住时机，有效的进行设备投资。

1955年以后，随着设备投资的高涨和消费的扩大，特别是出口的扩大，日本经济进入高速增长时期。经济的迅速发展，带动了消费从数量标准向质量标准的转化。同时，由于产品的国际竞争能力加强，其经营决策的重点也由生产转向销售，即研究怎样扩大销售的问题。这就要使企业由单纯生产型向经营生产型方向发展。

石油危机之后，油价高涨四倍，无法指靠廉价的能源，同时又面临世界性的商品过剩。这迫使日本企业不得不考虑新的对策：或研制提高传统商品的档次和质量，以高档次高质量产品，超过其它企业，或开发新产品，战胜对手。可以说，全面地开发最新技术，依靠高技术来实现知识集约化、创造性的知识集约化，已经成为日本企业维持优势或急起直追的第一需要。与此相适应，决策又要根据本企业的特点，把重点放在高精尖技术的研究开发、情报系统的建立和完善、劳动者和管理者素质的提高等方面。（见下图）

经营决策的优劣，对日本企业发展还有其特殊意义。第一，从自然条件看，日本国土狭小（37万平方公里），资源贫乏，大部分资源要依赖进口，如与原料出口相比，1979年资源的进

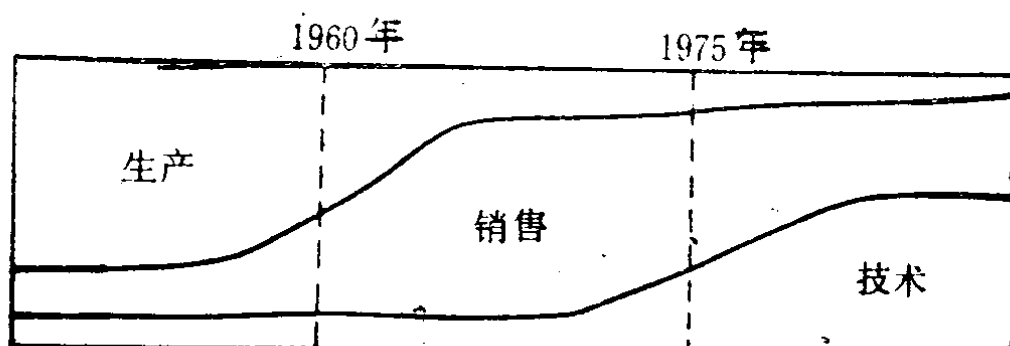


图 1-1 日本企业决策重点课题变化图

口为出口的 2 倍,1980年为 3 倍,1982年为2.7倍^①。因此,资源进口的决策,正确或失误紧密地关系着产品的成本和损益。第二,日本是贸易加工国,大部分产品仰仗出口。据日本政府统计,从1971年到1980年,它的商品出口额的年平均增长率为20.6%,同期美国为20.0%,西德为19.6%,英国为19.6%。从产品进出口比例看,1980年为 1:4.7, 1982 年为 1:5.3。其中,家用电器的同期之比,1980年为 1:39, 1982 年为 1:45; 小汽车的同期比, 1980 年为 1:20, 1982 年为 1:52。^②由此可见,出口在日本经济中,在企业生产经营中,占举足轻重的地位。因此,企业必须紧紧瞄准国际市场,根据国际市场的变化来制订、修改自己的决策。如果决策不力或失误则会使出口失去时机,丧失国际市场。因此,出口的决策,也是十分重要的。尤其1955年到1981年26年间,日本贸易出口额增长了75倍,年增长率达18.1%。商品在国际市场上的大量倾销,引起各国不满,现在,这种磨擦已经达到难以调和的地步。在重重矛盾中,日本企业必须做出既能维持销售市

① (日) 通商产业省编:《通商白皮书》, 1982年版, 第372页。

② (日) 通商产业省编:《通商白皮书》, 1982年版, 第372页。总理府统计局编:《日本的统计》, 1983年版, 第154页。

场，又能减少摩擦的出口决策。第三，从企业的资本实力看，日本企业的自有资本比率，远低于其它发达资本主义国家，自有资本率低，意味着企业经济实力不足（见表1—1）。风险经营、负债经营，迫使日本企业必须用正确的决策来推动企业经营的效率和应变能力。

表1—1 主要资本主义国家企业的自有资本比率
(单位：%)

国别 年别	日 本	美 国	英 国	西 德
1978	21.92	48.91	47.50	29.65
1979	22.69	48.35	47.81	28.99

资料来源：（日）通产省编：《世界企业经营分析》1981年版第24页。

第二节 经营决策基础

（一）日本企业经营决策的方式

日本企业通常把经营决策方式划分为四种，即个人决策、集体决策、组织式的经营决策、小集团（协调）式决策。

（1）个人决策。由某个人决定企业经营的大政方针，也就是企业最高领导者个人进行决策。由于这种决策是由总经理（社长）决定，所以这种经营也被称为专制体制的经营。

（2）集体决策。由企业最高领导层的成员集体讨论，集体制定企业经营的大政方针。“集体”，包括整个经营集团，经营中的一个局部，如车间、车间的人，亦可算作一个

小集体。总之，集体决策只能产生于集体之中。集体决策并不要求大家意见一致，相反，它更需要不同的意见或各执一词的见解。日本企业认为有效的决策常常是在不同的、有时甚至是在互相冲突的见解中产生。

集体决策是日本企业进行经营决策的一个重要特色。因为日本的经营是集团主义的经营。在进行经营决策时必然采取集体决策的方式，经过讨论和商议，最后征得经营领导层的全员同意，然后付诸实施。即事先疏通——商量——诱导——全体同意的过程。

集体决策的另一种形式是禀议制。日本企业对重要问题需要决策层的每一个人表态时，不一定是采取召开董事会议的形式，也可以采取传阅禀议单的形式，这就叫禀议制。用禀议单在社长、董事及部长之间传阅，每人在禀议单上写下自己的意见。经全部同意才能通过。禀议制的目的包括：对重要的决策力图听取各方面专家的意见；确认其提案是否与经营方针及各职能方针相吻合；确保与其它部门的行动协调，向有关部门、人员阐述为什么提出这一提案。议案通过后由社长宣布。这是禀议制进行集体决策的一种形式，社长不过是一种象征，或是起调整者作用。因此，日本大公司的社长都是年高者。

当然，集体决策在实施中，因情况不同，也允许灵活掌握，也有“将在外君命有所不受”的情况。虽然如此，日本式经营决策的特色，一般地可以认为是集体

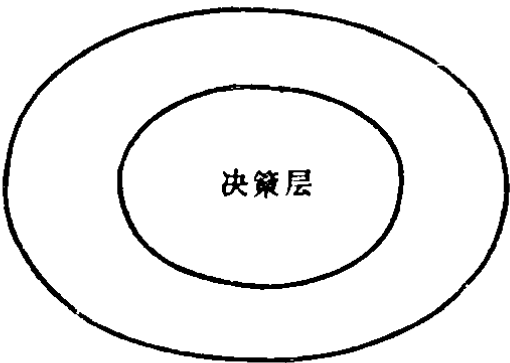


图 1—2 集体决策示意图

决策。它是日本企业经营决策的主要方式。

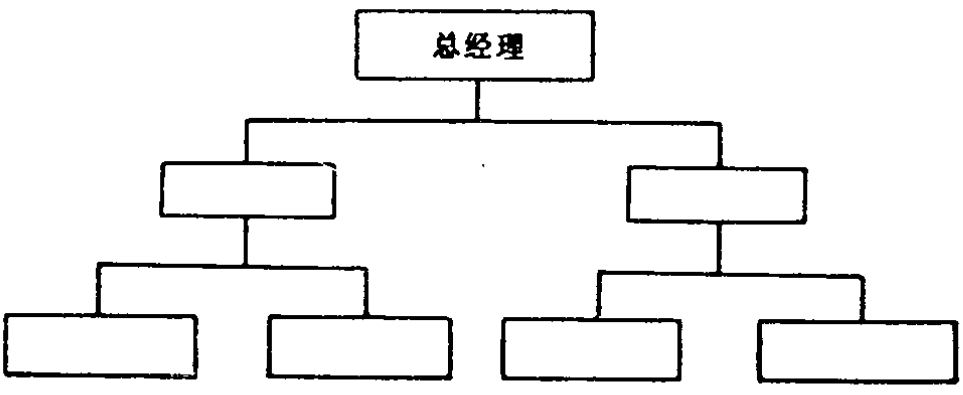


图 1 — 3 组织式决策示意图

（3）组织式的经营决策。有组织地确定经营决策的层次，明确各种经营管理者的职务权限，个人在属于自己的职务权限内单独进行各种各样的决策。因此，这种现象被日本学者称为组织化了的经营整体的决策。组织式的经营决策的特点，在于明确经营管理者每个人的决策责任。

组织式的经营决策可以弥补集体决策的短处。集体决策的不足之处是每个经营者的责任不够明确，决策时间过长，容易丧失盈利的良机。组织式的经营决策，由于明确了个人的责任和权限，明确的建立个人的责任体制。但也容易因此而产生本位主义，无法充分建立协调体制，各部门间的协调很差，在关键时刻容易漏洞百出。

（4）小集团（协调）式决策。鉴于组织式经营决策的缺欠，为了弥补不足，日本企业又在开始提倡一种以能够明确个人责任的组织式的经营决策为基础，引进小集团的协调体制的方法。这种方式被称为协调型经营决策。这种协调型决策有两种方式。其一是以集体决策为基础，揉进组织式的决策方式；其二是以组织式经营决策为基础，注入集体决策

的某些要素。

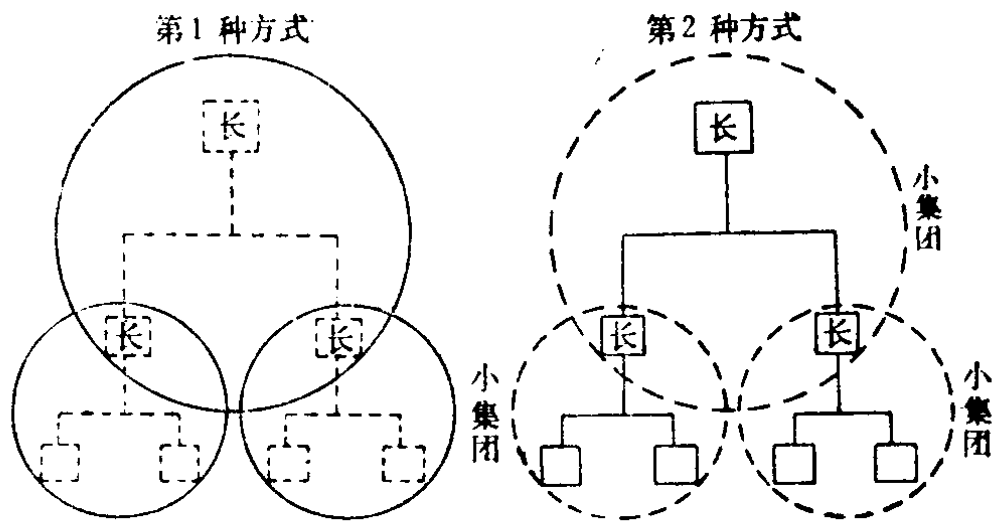


图 1—4 小集团决策的两种方式

协调型决策，原则上是通过担任职务的个人责任制，进行决策，同时又结合集体决策的方式。依靠小集团建立集体讨论、相互支持、相互促进的关系。这样它就有可能集组织式经营决策和集体式决策之长，避其所短。目前，日本有些企业正在试行这种方式。

(二) 日本企业经营决策的类型

(1) 按决策的要求不同，可分为事实的决策和价值的决策。

日本企业家认为，决策的重要问题，是价值的判断和事实的判断。进行决策时，因其种类不同，也就存在着靠事实的判断解决的问题和不靠价值的判断就无法解决的问题。

事实的决策，是对事实进行调查，靠以事实为基础的专业知识来解决问题。价值的决策，是指即使事实相同，但因决策者的价值观不同，考虑方法各异，所以也会产生不同的决策效果。对此，仅揭示事实或仅靠专门知识是无法解决

的。正因为是价值观的问题，在企业决策层中，常常会因考虑问题的方法不同而产生对立。

这种对立仅靠事实是不能解决的。对此，日本企业多采用以向不同的价值观妥协、求同存异的形式来解决争端，通过对不同的价值观的兼收并蓄，创造更高级的价值观，从而也就解决了价值观的对立。日本企业认为，经营者是价值观的创造者。把不同的价值观加以选择综合，创造新的价值观，就会对决策产生重要影响。越是高层的决策，价值的决策就越多，就越显得举足轻重。

（2）按决策所处条件不同，可分为定型的决策和非定型的决策。

定型的决策是指企业日常反复出现的问题，事先可以决定解决的程序和方式，没有必要每次都探求新的方案的决策。比如，一个企业的物品库存量已经减少到发货量以下时，可以根据一定的计算程序计算出再发货量，然后进行为再发货量所需的库存补充。这样的决策，不需要每次都探求新的方案。因此，也被称为是对固定问题的决策。日本企业这种决策现在更多的是利用电子计算机，把决策程序输入电脑，进行自动处理。非定型的决策，如：开发新产品或多样化经营等。因为是新的或复杂的项目，或个别重要的项目，没有可以遵循的原则和方式，故每次决策需要研究新的提案。这种决策无法通过电子计算机来程序化。

从定型与非定型决策的不同作用看，定型的决策主要是为使企业内部的工作顺利进行，保证和维持企业的稳定发展。不定型的决策，主要是通过某些带有预见性的突破，给企业带来大的变化和收益，这里多少带有冒险和机遇的因素。

当然，从日本企业的实际情况看，定型的和非定型的决策也不是截然分开的。比如一个企业在制定一项长期的经营战略计划时，也定要考虑企业现有的管理水平、生产能力、资金能力等问题。

（3）根据决策的内容不同，又可分为战略决策、管理决策和业务决策。

战略决策是确定企业发展方向和远景等重大安排，如生产什么产品、技术革新的方向、企业中长期发展速度，等等。战略决策与长期规划相联系，较多地注意企业的外部环境，如国家政策法令、市场需求、科学技术的发展、物资供应条件，等等。

管理决策是决定企业财务预算、人事计划、工资劳务管理等方面的决策。它既需要考虑企业最基本的活动条件，又需要研究企业的长期发展战略。但主要考虑如何通过有效的管理手段，动员企业内部的力量来实现战略目标。

业务决策是有关短期生产管理和库存管理的决策。

决策的类型是根据决策的内容来划分的。日本企业认为，战略决策和管理决策多属于非定型或半定型决策；业务决策多属于定型的决策。

（三）日本企业经营决策的基本步骤

企业制定经营决策，要经过哪些步骤，国外的管理者、企业家主张不一，有的分的很细，有的分的很粗，但在大的步骤上基本一致。决策是一个逻辑思考的过程，这种思考是根据客观环境变化而进行的。因此，一项决策需经过一个复杂的过程，形成若干阶段。日本企业的决策，大致按以下阶段进行。

（1）情报阶段。这一阶段主要是从经济、政治、技术、

社会等各方面搜集情报，进行分析研究，从而确定是否进行新的决策的必要。

（2）计划阶段。根据情报阶段发现的问题，进行研究、制定新方案的阶段。首先设立多种决策方案，从中选择，确定最佳方案。这个阶段实际上是制订计划阶段，计划活动是重点。

（3）选择阶段。将制订的各种新方案，进行比较、评价，最后选择符合目标的新方案，以备实施。这一阶段的活动中心是选择。

（4）实施阶段。把选择好的代替案付诸实施，确保预期成果的阶段。

（5）调整修改阶段。通过实施计划的情报反馈，对计划的评价，检验决策是否正确。并据此确定如何进行调整，在调整的基础上做出新的决策。

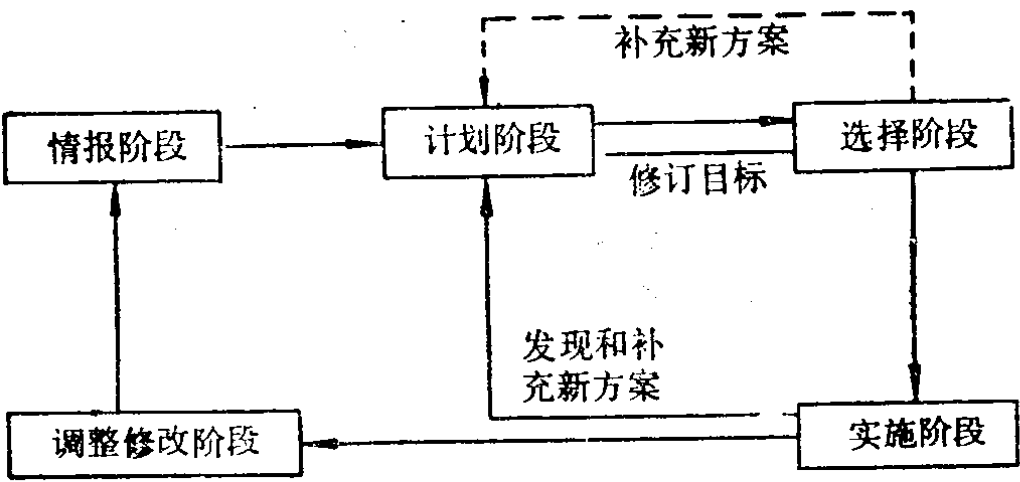


图 1—5 日本企业决策步骤循环示意图

以上五个阶段，构成了日本企业经营决策的制订、实施、调整的全过程。但是在实际决策过程中，决策的阶段循环较上述序列要复杂得多。例如，在拟订计划阶段可能需要

新的情报，要求重新收集。这样，决策过程的阶段循环可能发生逆转。因此，决策的每一个阶段都是一个复杂的决策制订过程。例如，在情报搜集阶段，面对大量情报需要决定取舍，其中就包含着决策。所以不能认为只有“选择阶段”才是决策。同时，由于决策的每一过程，都需要情报处理和分析，所以决策过程和情报处理有着很密切的关系。因此，日本企业家认为，研究决策的步骤，是为给决策者提供大致的思路，使之掌握合理的决策过程需要经过的几个阶段，不要随意跳过某些必要的阶段，从而使决策更加条理化，减少随意性，避免盲目性。正因为如此，首先把决策过程假设为孤立的过程是有利于经营者去熟悉决策的步骤的。这既可以清楚地看到一个完整的决策过程所必须经过的步骤，又便于做为电子计算机研制常规决策程序的依据。但是，日本企业家们同时也强调在实际决策时，不能把这些步骤看成死板的公式，有时过分拘泥于按步骤去做，反而会影响决策效率。这不但是因为必须看到决策过程往往存在大大小小的反馈，人的思考 and 认识也总是一个螺旋形的发展过程，新的思想可以在任何时候突然出现，而且也因为任何一个决策都不是完全脱离过去的实际，都有其历史联系性。土光敏夫说过：一个人在做一项决策之前，往往曾做过不少决策，而且不少是常规决策，由于有了经验，决策过程中有些问题就不必要重复去做了。日本的经营管理专家土屋则进一步认为，如果一个人经验很丰富，对决策所针对的问题十分熟悉，就可以“跳过”很多步骤，直接设想出满意的解决方案来，即所谓“眉头一皱，计上心来”。这不是违背决策的基本原则，随意跳过决策的某些基本步骤，而是利用过去已有的经验。如果过去已