

赴日必备

日本公司指南

榎木 望 著

宋英杰 编译



吉林科学技术出版社

日本公司指南

植木 望 著
宋英杰 编译

责任编辑：成与华

封面设计：杨玉中

出版	吉林科学技术出版社	787×1092毫米32开本	4.25印张
			86,000字
		1992年4月第1版1992年4月第1次印刷	
发行	吉林省新华书店	印数：1—1100册	定价：2.20元
印刷	磐石县印刷厂	ISBN 7-5384-0948-3/F·96	

原 著 前 言

历史上出现最早的“公司”是1602年葡萄牙人创办的“东印度公司”。日本在这之后200多年，到了江户时代末期，“板本龙马”创立了“龟山社中”，才开始有了公司的历史。

我们现在生活中，大量遇到并经常思考的“公司”和“工资生活者”，就只有这样短短的不到400年的历史。

但是，我们今天的社会却无论如何也不能脱离“公司”和“工资生活者”这两个与几乎所有的人相关的现实。公司对于社会的影响，确实可以说是“非常之大”。

例如：昭和48年秋天发生的世界性的“石油危机”，当时的公司由于受到“石油危机”的影响，有三分之一左右出现了赤字，国家的“法人税”因此而少收了30%。与此相连，国家便不得不大量发行国债，由此导致了日本的财政危机。

公司还不仅在经济方面具有举足轻重的作用，现在，社会上的许多文化活动和体育活动也都要由公司来分担或承办。此外，学校每年毕业的大量学生也要由公司安排就业。

由于公司在社会生活中占有这样的重要位置，以及与每个人新发生的广泛联系，使每个社会成员都在自觉或不自觉地关心和思考着公司，或为公司去做自己力所能及的事情。我们的时代确实是进入了“公司的时代”。

但是，另一方面也必须看到，在学生和一部分青年人

中，对“工资生活者”，公司的基本结构从本质上没有真正理解的人还是相当多的。这就如同住着自己家的房子却不了解房间的布置和机能，而糊里糊涂地住着一样。

难道这不是一个很大的问题吗？对生活的基础总是模糊不清，我们能不为此而感到不安吗？

如果把公司比做一个建筑物，那么，使刚刚进入公司的职员和与公司有关的人们了解这个“建筑物”的基本结构、“建筑物”内部的布置以及她的机能，便是写作本书的主要目地和前题。

为了使人们了解公司，在公司中更好地工作和交往，本书力求尽可能比较清楚、全面地写出公司的基本“框架”和常识，但这一目的能否达到，尚须由读者评定。

本书在写作过程中，得到了畏友闵晴夫君的无私的帮助，借此表示深深的谢意！本书的内容肯定有许多不当之处，恳请读者予以指正。

昭和六十三年六月（1988年6月）

植木 望

译 者 前 言

把这本书翻译出来奉献给读者，这不是我最初的想法。这不仅因为我只有不足两年的学习日语的历史，还因为我只在日本学习和生活一年时间。

这本了解日本公司“框架”的通俗读物，我的研修“担当”把它作为我进入公司学习的第一本“教科书”，使我得以在到日本之后最先读完。读的过程中，我并没有感觉到会有什么“受益”。在其后的研修实践中，我才感觉出这本书在了解和学习日本公司的组织机能、领导体制及管理经验等方面都具有一定的“导入”作用。掌握这些基本框架，会减少许多不必要的“发问”，很快进入“角色”。

由此我便想到：我国每年都有许多去国外公司学习的研修人员，如果是初次，大概也会起一点“导入”作用。此外，对经常与日本公司打交道的人，在国内公司中从事劳动工资、人事、工会工作的人大概也能有一点“它山之石”的作用。基于此，我便把它译出来了。这也可能是我在“孤芳自赏”。如果对读者真能有些益处，哪怕是一点点，便是我的最大心愿了。

宋英杰

目 录

一、公司所具有的优越性

公司最大的优点是什么·····	(1)
公司同职员之间与荣俱荣的关系·····	(2)
“股份公司”的发起和建立·····	(3)
股票的对外发行与内部发行·····	(4)
股票上市有非常严格的条件·····	(5)
股东具有两项基本权力·····	(7)
许多有名的大公司也并不公开发行股票·····	(8)

二、公司的基本形态

世界上建立最早的股份公司——“东印度公司”·····	(10)
公司的四种基本类型·····	(11)
“章程”是公司的宪法·····	(12)
企业的“本钱”——资本金·····	(14)
“就业规则”是公司的具体“法律”·····	(15)
公司名字的起用规则·····	(16)

三、谁是股份公司的实力者

大股东是最高实力者·····	(18)
社长和代表董事的区别·····	(19)
社长、专务理事、常务理事的序列·····	(20)
公司经营决策的体制及动向·····	(22)
生产经营指示、命令的发布和执行·····	(23)
部长是经营第一线的最高责任者·····	(24)
科长具有左右公司的力量·····	(26)

四、公司内部组织的职责分工及工作范围

健全组织机能的原则·····	(28)
公司内设机构的四种形态·····	(29)
“直系”与“参谋”的分工·····	(30)
供应部门在公司中占有重要位置·····	(31)
制造部门的目标之一——快速、价廉、物美·····	(33)
制造部门生产管理的重要性·····	(34)
研究开发部门所承担的工作·····	(35)
营业部门的主要业务之一——从单纯的“推销员”转入 “全方位的市场活动”·····	(36)
营业部门的主要业务之二——紧紧掌握市场需求动向·····	(38)
营业部门的主要业务之三——开展各种促进销售活动·····	(39)
管理部门(一)——不断强化的总务部门·····	(40)
管理部门(二)——资金的筹集和运用·····	(42)
现存部门工作内容之外的新业务·····	(43)
公司内部“专门家”的形成·····	(44)

五、从进入公司到退休的各种相关事情

新职员雇用·····	(46)
新职员的职业培训——研修·····	(47)
正式上岗之后的研修和培训·····	(48)
所有职员都要进行的不同内容的研修培训·····	(50)
新职员工作部门的分配原则·····	(51)
人事调整的目的·····	(52)
专门职业制度的出现·····	(54)
职员可以自由选择限定的工作地点·····	(55)
为了多角化经营的外派制度·····	(56)
“晋升”和“升格”的区别·····	(58)
“晋升”和“升格”必须具备的能力·····	(59)
职务“晋升”的现状与发展趋向·····	(60)
降格中的“职务定年制”·····	(62)

人事考核中的“相对评价”和“绝对评价”	(62)
“绝对评价”的项目及内容	(64)
人事考核的方法与人才培养	(65)
退休年龄的延长和“早期退休选择制”	(66)
退休后的重新就职及管理	(68)
六、工资的基本结构及领取方法	
工资必须是现金不得以物的形式支付	(70)
领取工资的原则及方法	(71)
复杂的工资成分	(72)
决定基本工资额的依据和方法	(74)
工资定期增长的依据和方法	(75)
工资是职员工作能力和业绩的反映	(77)
社会保险金的负担办法	(79)
工资中的各项扣除	(80)
年度奖金的发放由公司自己决定	(81)
年度奖由“补助型”向“刺激型”的转变	(83)
公司职员与政府公务员之间的工资差别	(84)
七、公司对职员的各种补贴	
通勤与家属供养补贴	(86)
杯水车薪的住宅补贴	(87)
职务、技能补贴的对象和方法	(88)
实际工作业绩补贴	(90)
加班补贴	(91)
深夜和休息日工作补贴	(92)
公司休假时所支付的补贴	(94)
八、与职员关系密切的法律、法规、制度	
比《市民法》关系更密切的《劳动法》	(96)
因公负伤或患病的业务灾害保险制度	(97)
交通事故的补助范围及办法	(98)

解雇职员的理由及限制	(100)
解雇是公司处理职员的最后手段	(100)
解雇之前必须预告或发给“预告补贴”	(102)
转勤和工种变动	(103)
借调与转籍	(104)
违反公司的规章制度要受“惩罚”	(106)
对违章者的六种处分	(107)
有薪休假与无薪休假	(108)
享受年休的原则与方法	(109)
按期休假有奖制度	(111)
公司自行确定的各种特别休假	(112)
法律上对女职工实行特殊保护	(113)

九、免除职员工作、生活上后顾之忧的各种制度

退职金的过去与现在	(115)
企业保险金的数额及计算方法	(117)
职员的医疗保障制度	(118)
帮助职员购买房屋的“住宅融资制度”	(119)
公司内部的各种融资制度	(121)
每个职员都可以利用的福利卫生设施	(122)

一、公司所具有的优越性

公司最大的优点是什么

日本现在的公司已经超过了170万家。从只有几个雇员的小公司到拥有30万职员的“日本电信电话股份公司”的大公司为止，各种规模的公司都有。建立这样多的公司，最大的优越性表现在哪里呢？

我们通过公司和个体企业进行比较来加以说明。

个体企业想要扩大和发展，如果需要少量的资金，可以从亲属和朋友那里借到，但如果需要上百万、上千万的资金，即使亲属、朋友拥有这样大量的资金，也会担心你将来偿还不了而踌躇不前。至于向其他人或金融部门借贷大数额的资金，则更困难，因为借款必须要有信用。个体企业的信用只能是企业主人的人情和“面子”，而没有具体的可靠数字来证实。企业发展的目标和内容也能比较抽象地明确下来。这样，银行和其它金融机关无论如何是不敢借钱给他的。

而公司则不同了。公司发展所需的资金，即使较大数额也相对比较容易解决。首先他可以发行股票，也可以购卖其它公司的股票从中获利。需要现金时将股票卖掉。法律上规定：“股份公司”发行的股票，如果公司发生赤字便可以支付“红利”，这些资金也没有时间限制。而个体企业的借款无论企业盈亏都必须支付利息，到期就要本息还清。这就是公司同个体企业比较最有利的优点之一。

其次，公司是在符合法律所规定的条件的基础上建立的，在工商部门有资产登记注册，银行等金融部门对其经营内容、经营目标及企业的一般经营方面的数字都了解。可信度较高，所以也愿意为其借贷资金。这也是个体企业所无法相比的优越性。

公司同职员之间与荣俱荣的关系

“股份公司”优越于个体企业。在股份公司的出资者和职员中体现在哪些方面呢？

首先是出资者的责任具有一定限度。日本法律上规定：个体企业如果一旦事业失败，企业主人所有财产都要用于抵押债务。但是，股份公司（也包括有限公司）就不同了，即使企业倒闭负债，作为经营者除损失自己购买股票的资金外，法律上不允许用个人的其它财产来抵债。这就是所谓的“有限责任”。这也是“股份公司”集资比较容易的理由。

再一方面，国家的“超额累进税”的税率对个体企业和对股份公司也不一样，在税率上给股份公司以优待。

个体企业年所得金额达到500万日元的，所得税和住民税合计是30%；1000万日元的是47%；8000万日元的税率高达75%，而且还要增加个人事业税。

对“公司”则不同。年所得金额800万日元以下的，只收30%法人税；如果年收入超过800万日元，超过部分无论数额多大，税率一律是42%。法人事业税和法人居民税，全部加一起最高不超过63%，比个体企业低12%左右。

类似以上所介绍的国家在法律和政策上有利于“股份公司”的地方很多。

在“股份公司”中工作的职员，同个体企业的工人比较有哪些优越性呢？

最有代表性的是“股份公司”的职员能够加入政府管理的各种保险。个体企业的职员只能加入“国民健康和国民年金这两种保险。而“股份公司”（也含其它公司的职员）除以上两项保险外，还能加入更为有利的社会保险和福利卫生保险。

另外，公司的所有职员都是通过考试合格后录用的。能够成为公司职员就是具有一定社会地位的证明。同时公司也就成为职员的人身保证人。更重要的是，成为公司职员之后，每月有固定收入。结婚或者购买房屋时可以从银行等金融部门得到优惠的贷款。

“股份公司”的发起和建立

日本的170万个公司之中，“股份公司”约有91万多。其它形式的公司有“有限公司”、“合资公司”（这些公司与股份公司的区别下一章将介绍）。但是无论如何，在日本，数量之多、具有代表性的就是“股份公司”了。因此，下面着重介绍“股份公司”的开始建立及它的基本“骨架”。

首先，“股份公司”的建立必须有7人以上的发起人，并作为出资者，每人购买一个以上的“股份”（日本昭和56年修改后的《商法》规定：“昭和57年10月1日以后，一个“股”的额面必须是5万日元以上。在此之前股票的额面是自由的。几十日元、几百日元、几千日元甚[至]至十几万不等）。除7名发起人之外还要有一名以上外部的出资者，购买一个以上的“股份”。有这样8人以上出资者才能申报建

立“股份公司”。当然，只有7个发起人，没有外部出资者也可以设立，但手续比较复杂，所以大多数都采用这种7名发起人加一名外部出资者的办法设立“股份公司”。

一个“股”最低是5万日元以上，必须有7名发起人和一个外部出资者，每人最低购买一个“股份”。所以，也可以说设立“股份公司”最低资本金是40万日元。

建立股份公司，除资本金和发起人有严格规定之外，公司的董事会人数也有最低标准。无论多小的公司，只要是股份公司必须设有三名董事和一名（大公司二人以上）监查员。公司的干部（包括董事）都要经“股东大会”选任，原则上任期是二年。至于职员的数量是没有任何限制的。

作为“股份公司”的一个义务，每年年终决算的结果不仅要直接通报给“股东”，而且还必须通知所有与公司有关的人和单位。比较大的公司一般都在“日本经济新闻”上登载“收支对照表”和“损益计算书”。即使是比较小的公司，也都要通过官方报刊和“日刊新闻”等登载企业决算情况的公告书。

股票的对外发行与内部发行

“股份公司”除7名发起人（内部出资者）之外，有一名外部出资者（股东），就等于说这个公司的股票是对外发行的（日本的非上市股份公司的股票也有两种，一种是只在公司内部出售，不对外；一种是对外部发行的）。

但是，绝大多数的“股份公司”实际上并不公开出售股票，都是有计划地卖给内部人或关系比较密切的外部人（或单位）。为了扩大企业资金就要出售股票，但把股票售给谁却要进行选择，这在日本是非常普遍的。所以，所谓的对外

只是名誉上的。

股票为什么不能随意发行呢？因为谁买了股票成为股东之后，就有了介入企业管理的权力，如果新的股东不懂企业管理，而又要插手管理，会给企业造成困难。所以不能轻易向不熟悉的人出售股票。

另外，把股票卖给不了解的人，还容易出现由于某种原因要求退股的问题。如果数量少还可以，要是数量比较大，公司就会被“难住”。

如果股东都是关系比较密切的人，这样的麻烦就没有了。为了防止这种情况的出现，现在，公司除将股票卖给关系密切的人外，章程上还规定：转让股票必须经董事会承认，以此来限制突然要求退还股金的现象。

把股票卖给熟悉的人或单位，对公司来说确实有许多好处。但是，熟悉的人资金是有限的。为了筹集更多的资金使企业迅速发展，还是要努力争取创造条件使“股票上市”，以便把大量的股票投放到股票市场上出售，由普遍投资者自由购买，这样才有可能筹集大量的资金。

股票进入公开市场之后，公司的职员每天都能通过报纸上的股票栏目了解到本公司的股票价格，引起他们对企业更加关心。

公开上市的股票尽管有许多好处，但是由于受前面所讲的不利因素制约，实际上真正使股票进入公开市场的公司，全国只有1 900多家，仅占日本公司总数的0.1%，1 000个公司只有一个公司。但是，从这些公司的职员士气和社会上的知名度看，股票进入公开市场确实有很大好处。

股票上市有非常严格的条件

股票进入公开市场，能够大量筹集资金，而且公司的职员士气和社会上的知名度也非常高，这是有利的一面；但同时也具有风险的一面。因为在日本，内部发行的股票，公司可以在章程中规定：不允许随意转让，转让有许多具体条件。而公开发行的股票则不可以有这样的规定，必须允许股东在随时买卖交易。所以，企业基础如果不太稳固，加之经营情况不景气，股票的面值就会大幅度下跌，使企业面临十分困难的局面。

另一方面，由于公开上市的股票谁买都可以——公司如果突然破产，也会给许多股票持有者带来麻烦和损失。

总之，不论是股票公开上市的公司，还是购买公开发行股票的个人，都具有一定的风险性。

为了减少这样的风险，在日本，对要求股票公开上市的公司有相当严格的条件，达到这些条件之后，才能允许公开发行股票。

以东京证券交易所的股票上市的基本条件为例：公司的纯资产在10亿日元以上；公开发行的股票600万张以上不满1 000万张的，股东要达到1 100人以上（发行股票1 000万张以上不满2 000万张的，股东要达到1 500人以上；发行股票2 000万张以上的，股东以2 000人为基数，每增加1 000万张股票就要增加100名股东）；公司在公开发行股票的前一年必须有“红利”可分，公开发行的当年每张股票必须具有保证5日元“红利”的可能性。

除此之外，在利润方面也有一些条件。根据这些条件，证券交易所对公司的决算书进行严格审查合格后，才能作为“二部上市（试行公开）”的公司。一年后，上述的条件都突破了，才能成为正式公开发行股票的公司（一部上市）。

相反，如果连续不能分“红利”，卖出的股票数又很少，公开发行股票的资格就要被取消。

股东具两项基本权力

作为“股份公司”，出售股票能够大量筹集公司发展所需要的资金。另一方面，作为购买到股票的人，同时也就成为某一公司的股东了。成为股东之后，便同时对该公司具有了一定的权力。具有代表性的权力有两项：①按股票数额分得“红利”的权力；②直接或间接地参与公司经营的权力。所有的股东目的都是为了分得“红利”，而能否分得“红利”取决于公司的经营情况，所以其它方面的权力他可能不愿意关心，但这两项权力股东是不会放弃的。公司也必须予以保证。

分得“红利”的权力叫“自身利益权”；参与经营的权力叫“共同利益权”。共同利益中包含着自身利益，没有了共同利益自身利益也就无从谈起了。所以，股东为了自身利益都十分关注共同利益——企业的生产经营情况。

当然，不过问经营情况，直接关心能否分到多少“红利”的股东也占有相当大的比重，两者虽然关心的途径不同，但最终目的都是一致的。所以，作为公司的经营者，创造利润，更多地给股东分“红利”是非常重要的。

一旦公司的经营情况不太好，不能创造利润，或利润很少，没有“红利”可分，或只能分得很少的“红利”。出现这种局面，股票的价格就自然下降，无人购买。

因为站在股东的立场上来考虑，购买没有“红利”的公司的股票是非常赔本的事情。比如说，一位拥有100万张50日元面额股票的股东，在每张股票分“红利”5日元的情况