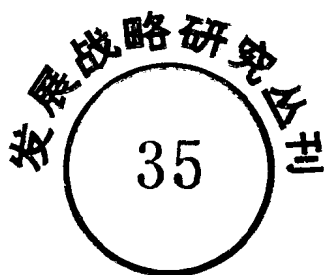


中国科学技术情报研究所



日本的经济和企业

科学技术文献出版社

一九八五年

责任编辑: 李泽清

日本的经济和企业

中国科学技术情报研究所编辑

科学技术文献出版社出版

中国科学技术情报研究所印刷厂印刷

科学技术文献出版社发行

开本: 850×1168 1/32 印张: 1.625 字数: 30千字

1985年5月北京第一版第一次印刷

全年出版40期 总定价: 12元

编者按：日本的经济发 展 比 较 快，其秘密何在？本期介绍了日本的经济和企业，从日本的企业体制、政府、社会环境、经营等几个方面介绍了日本的情况，对于我国正在进行的经济改革可提供一些参考。

书中对各国情况进行了一些对比，其中有一部分涉及中国的情况。限于作者的立场观点和所掌握的情况，对我国经济改革前存在现象所作的评论，有些地方明显不符合事实，或者以偏概全、片面夸大存在的弊端。对于这些我们全文照译、未加删节，请读者注意批判地阅读。

目 录

日本的企业体制·····	(1)
企业支配结构的特征·····	(1)
职工集团是企业的主体·····	(4)
日本的企业体制和生产率·····	(8)
工厂劳动的特征和生产率·····	(10)
日本企业的体制问题·····	(15)
企业的周围环境·····	(20)
小政府·····	(20)
社会基础·····	(24)
日本式经营的普遍性·····	(27)
和各国企业的比较·····	(28)
关于日本式经营的各种说法·····	(37)
日本式经营和劳动道德观·····	(43)
日本式经营的社会集结力·····	(47)

日本的经济和企业

日本的企业体制

股份公司在法律上,是以股东为公司成员的社团法人。在美国,召开股东大会的通知书中一开头就写道:“您的公司”。但是,在日本,当人们说:“我们的公司”时,一般是指这个人工作的公司。当提到某公司的成员时,日本社会的习惯理解是指这家公司的职工。显然,日本的股东不过是一种法律概念,日本的企业,作为社会的实体,实际上更近似于职工的结合体。在世界上,这种企业体制是相当独特的,它和日本企业生产率的提高具有极大的关系。

企业支配结构的特征

东京证券交易所对960个股票上市的大企业的调查表明,一个公司由特定个人占有40%以上股份的情况是没有的。个人占有10%以上股份的企业也只占总数的3%。另外,由于法人占有股份的比率增大,个人持有的股票比率已下降到30%左右。中小企业又当别论,至少占日本产业活动主力地方的大企业,由特定个人或家族支配的情况已属罕见。

看一下国外情况，在发展中国家，资本和经营分离的情况自然是少见的。即使在欧美，资本所有者直接支配企业也决非例外现象。

例如，法国最大的二百家企业，约有半数是家族企业。不仅法国，欧洲的相当一部分大企业也归大资本家所有。在美国，梅隆、洛克菲勒、杜邦等财阀家族的产业支配力量也相当大，事实上最大的三百家企业中，约有40%为家族公司。

但在美国，资本和经营分离的情况也相当发展，银行信托部门等机关投资的比率高于财阀家族。

但是，这些机关投资家所代表的大股东，尽管对企业经营不作过细的干涉，却主要通过左右经理人员的人选，对企业进行强有力的控制。企业经理实际上是投资家的雇佣，对其成绩的评价，主要看每股股票分红的多寡。不能在短期内提高红利和实现高额分红的经理就要被解雇。美国的经理就是在投资家这样的压力下进行经营的。

但是，日本的情况不同。分红率固然也是评价企业成就的因素之一，但并非唯一的因素。一个经理如果为了追求眼前的高额红利，不惜放弃技术革新，牺牲将来发展的可能性，甚至解雇工人，这样的经理绝对得不到高度评价。相反，分红过高时，从分红成本的观点来看会出问题。

这种把红利看成是成本的观念，对于为股东获取利润而组织起来的资本主义企业而言，显然是很奇妙的。这种

观念存在的本身就表明，日本的企业最多不过把股东看成是外界的利害关系者。

在主要国家中，日本的股票分红率一向是最低的。相对表明，股东并未受到多大优待。

此外，作为资本主义国家，日本的股东对企业经营的发言权异常小。

在股份公司所有权和经营分离的前提下，股东为了控制企业，建立了各种制度。股东大会、董事会、官准会计师制度、监理制度等，其目的都是为了从股东的立场监视企业的经营，检查经理违反股东利益的行为，并使之在经营中正确反映股东的意志。但是在日本，这些制度并没有起到法律上设想的作用。美国的股东大会多半开三个小时，对各种经营问题提出严格的质问，会场成为考核经理的场所。然而在日本，95%的股东大会都在半小时内结束，而且在会上只由公司方面进行说明而股东不提问的情况占90%。

约有80%的美国企业，机关投资家大股东指派的董事比企业内部的董事多。这就是说，企业的最高决策机构董事会，是由外来董事控制的。因此，美国经常出现经理因经营成绩不佳被董事会撤职的情况。

但在日本，董事是经理的部下，是企业内部的人，因此，实际上经理掌握着人事权。由这样的董事组成的董事会，是不可能因经营成绩不大而撤消经理职务的。万一有敢于提这种意见的董事，反而会被经理撤职。当然，日本

的企业也有因派系斗争而削弱经理地位的情况。这时，董事会也可能把经理撤职，但这毕竟是企业内部之争，和美国的情况不同。

至于日本企业的监理，一般也由企业内部选拔。总之，也是经理的部下。由被监督的人选任监督人，必然有名无实。

由持有政府执照的官准会计师进行监查，查出问题的情况是很少的。因为这样的会计师实际上就是企业雇用的经营干部。日本企业结构的这种特点，使得股东很少有发言权。因此，股东对企业经营多咀多舌，不如坐等分红。

当然，如果说日本大企业的股东完全没有发言权，也是言过其实。大企业的大股东，最多也不过占有5%的股份，多为银行或交易伙伴企业，显然对企业是有影响的。但是，与其说这种影响出于股东的地位，莫如说是来自金融机构或交易伙伴的影响。股东的影响由于企业的法人共有而互相抵消。这就是企业本身对经营的控制力的基础。

职工集团是企业的主体

如上所述，股东并未受到多少优待，发言权也小。欧美的企业，股东是主干，而日本恰恰相反，职工（社员）是企业的主体。

首先在待遇方面，终身雇用制保证了职工的长期就业。终身雇用制的核心是，除了预见企业将倒闭的最坏事态以

外，原则上不解雇。劳使*双方共同努力维持了这种制度，估计今后也不会改变这种情况。

第二次石油危机后的经济衰退时期，一部分企业解雇中老年职工，引起了舆论的指摘。实际上人事调整的主要内容是，限制采用新职工、缺员不补、调动工作等，指名解雇仅占5%。

欧美的企业，经营人员的目标是保证高额红利，主要向股东负责。因此，解雇和临时停工不仅是克服危机的惯用手法，有时单纯为了高额分红，也解雇职工。但在日本，经理人员对一般职工的责任感比对股东更重。在不分红和解雇职工之间被迫作出选择时，几乎全都选择前者，或者说不得不选择前者。

这种情况下，企业和它的职工之间就产生了基本利害的一致。从企业来看，职工和设备、土地及原材料等生产要素不同，职工是不能更换的。因此必须注意维持并提高其能力和道德水平。从职工来说，如果企业获得发展，通过工资和工作职位的增加，或者通过企业社会声望的提高，可以取得经济的和社会的好处。

在这方面，年功序列工资制起很大作用。在完全按能力确定工资和地位的制度下，一个对自己能力充满信心的人，不管企业的兴衰如何，自己都会在企业中得到晋升，而对自己的能力不太有把握的人则会认为，即使企业

* 由于现代资本主义中资本和经营的分离，出现了劳经关系的说法，日本称为劳使关系。使—使用者，即经营者。——译者

得到发展自己也可能被淘汰。因此，能力主义工资制难以使职工产生企业发展和自己利害一致的想法。而年功序列制保证了一定程度的待遇平等，具有把企业和个人的命运直接联结起来的功能。

总之，这样会在企业和职工之间形成一体感，使职工主动关心企业的命运。这就是日本企业容许职工广泛参加企业各种经营活动的基础。

第一，经理人员本身就是职工出身。美国的经营者很少是由普通职工经长期工作被提拔起来的，多数是从外界聘请的具有经理能力的人材。而且在特定家族支配的同族企业中，即使不具备任何与企业有关系的经历，只要有血缘关系，就可以当经理。此外，社会主义中国相当于经理的厂长，都是由上级党的机关任命的党员。当然，由于体制完全不同，这样比较也许不恰当。

日本的大企业，经理是从普通职工干起，经过长期工作后选拔的。普遍采用这样的经理选任方法的国家是罕见的。发展中国家的企业经理，同时又是企业所有者，而美国的经理则向股东负责，日本的经理和这些国家的经理相比，在工作经验或利害关系上，都和一般职工保持着联系。当然，着眼全局的经理和下面的工人之间，也会发生某种利害冲突和见解的分歧，但从全面看来，日本的经理是从职工中选拔的，具有较强的代表职工的性格。

第二，经营管理的领导分散在广大职工集体之中。美国的经理在企业内代表股东的利益，常常和职工集体增加

工资的要求发生尖锐的对抗，而且必须为股东提供高额红利。因此，美国的企业经营不得不采取自上而下的决策方式，权力集中在领导。但是日本的企业，职工的利害和企业密切相关，因而主动关心企业的经营。这样，广大职工也就主动关心决策。当然，并不是说日本的企业决策总是自下而上，也有自上而下的情况。这主要是根据决策事项的性质不同而相应采取适宜的方式，并非出自美国式的支配结构特征的要求。近年来，不仅事务部门的职工广泛参加决策，并且发展到车间。车间的广大工人参加生产管理，是其他国家罕见的。

第三，劳使协商制度的普及。关于生产线的改组和工厂的新建，以及向国外设厂等大大小小的经营政策问题，乃至工作环境、安全卫生和福利等劳使利害比较容易统一的问题，通过劳使协商进行解决，已成为一种制度。在90%以上的大企业中，都设有某种形式的劳使协商机构。

过去，工资和劳动时间等问题，是由团体进行交涉的，现在正逐渐转为劳使协商，作为日本工人参加经营管理的方式日益具备实质性内容。欧洲的工人参加企业经营，例如联邦德国，通过法律的强制，使得企业僵化，并遭到经理人员的反对，未能顺利发挥作用。但在日本，作为经理听取工人的意见并使之体现到经营政策上的一种方式，这种制度得到了积极的评价。

在日本，所谓股东“社员”参加企业经营，尽管受到法制的各种支持，仍难免流于形式，有名无实。而职工“社

员”参加经营,不受外来的强制,却能自然地发展成为惯例,其根本原因在于日本的企业实质是职工的结合体。

日本的企业体制和生产率

如上所述,日本的企业以职工集团为主体,为了企业的发展,容许职工广泛参与各级的决策,并排除了资本家的介入。可以简单地说,日本的企业是由职工支配的,为职工而存在的,从这种意义来说,日本的企业就是职工的结合体。日本的这种企业体制,对生产率有什么意义呢?

首先,在企业经营上,日本的企业具备追求自身发展的有利条件,这是世界上少见的。

在社会主义制度下,企业处于国家全面统制之下,毫无自主权,并且容易受到政治观点的干预。在资本主义国家,资本和经营不分的企业,当预见到企业的发展将导致股东家族股份比率下降从而可能丧失对企业的支配权时,宁肯采取冻结现有企业规模的政策。当不能获取足够利润时,会牺牲这个企业而把资本转到有利可图之处。

像美国那样的国家,股东对企业经营具有强大控制力,优先考虑财务,追求短期的高红利。结果,经理很难大胆进行设备投资和革新,因为这是长期才能见效,难以和短期利益结合的措施。美国有些企业按季度进行决算,由于可能在很短期内被撤职,因而没有为后任考虑的余地。

相反,日本的企业在陷入危机时,虽然银行可能介入,

但一般基本上不受外部制约。而且企业的领导掌握在按年功序列制逐渐换班的经理和全体职工手中，从而保证了政策的连续性和一贯性，便于从长期观点实行结构性的对策。

其次在劳动方面，在终身雇用制下，为培训工人的熟练技术进行的投资，其成果几乎全部可以收回，所以企业乐于积极进行能力开发。熟练技术是工人的财富，但在日本企业的特有条件下，企业和职工是永久结合的，因此，工人的熟练技术也就是企业本身的财产。

现在，南朝鲜、香港、新加坡等地，具有和日本极其相似的文化和社会环境。但是，由于没有终身雇用制，经过企业内部训练掌握较高技术的工人，为取得更高待遇而转到其他企业的现象十分普遍。这就大大挫伤了企业的能力开发积极性。日本的企业条件容许大量培养高度熟练的工人，以适应今后日益重要的工作内容的变化。今后随着产业技术的高级化，这种优越性将越来越大。

此外，在劳动方面比这更重要的是，一般所谓的日本工人的忠心或对工作的积极性，也就是工人对企业经营的主动关心。

具体表现之一是很少罢工。1977—1979年罢工损失的劳动日，美国为1574万，英国为4,902万，联邦德国为479万，法国为951万，意大利3,244万，而日本仅381万，而且多为所谓“春斗”那样的定期罢工，企业可以预测，实质损失较小。

罢工不仅造成直接损失，而且给企业经营带来不安定因素。因此，罢工少对提高劳动生产率具有重大影响。但是，日本工人的贡献并不局限于这些消极方面，如下面所述，在工人是车间现场技术革新的主力等方面，工人的贡献表现得更加明显。

工厂劳动的特征和生产率

日本的企业，一般说来工厂现场一级劳动形态的特点是，在工作过程中给与工人的权限和自由度较大。

例如，机械工厂开始生产一种新型零件时，标准作业是由工人自己制定的。过去，工业管理工程由大学毕业的工程师担任，现在日本的工厂中，逐步把这一任务交给了工人，工程师更多地转向研究开发部门。

日本的工厂也有职务细则，但对劳动组织已无多大意义。

相反，欧美的工人受职务细则管理。工厂的必要劳动划分成一些职务，分配给工人。职务细则严格规定职务的内容，要求工人忠实执行职务细则，通过这种方式实现劳动的组织化。

日本的工厂不由职务细则规定工人的工作范围。这就是说，让工人自己组织劳动。其做法是以人的关系为基础组成作业小组，它比欧美的方式更具有灵活性，是成功的劳动组织。

作业组多以教技术的前辈和学技术的后辈关系为基础，由工头来领导。欧美的工头是基层管理人，在车间里有单独的办公室，起着上意下达的作用。日本的工头的主要任务是作为现场的领导，管理作业组的人，向上反映现场的意见，而对现场的管辖却是次要的。

和职务细则管理方式不同，在作业中对各个工人的任务不作严格的规定，而使之互相帮助，互相补充。

过去一段时期，日本是国际技能比赛获得金牌最多的国家。最近南朝鲜的获奖者急剧增加，但这并不意味着南朝鲜生产管理和质量管理水平的全面提高。因为这种作业在“集体技能”上是有问题的。

南朝鲜的技术优秀的工人，把技术看成是个人的财产而不轻易地传授给同伴。在日本，优秀的技术在集团内部巧妙地继承，从而提高了集体的水平。即使小组内某个人的技术存在问题，同伴也要加以补充，因此，能从小组整体上保证完美无缺。

这样，小组集体的优秀技术，就成了日本产业技术的基础。

但是，现在的问题是，为什么日本的工厂不用职务细则进行自上而下的集中管理，却给工人这样大的权限。答案是，因为对企业来说，还是这样好。如果说为什么好。因为工人主动干工作，具有自发地搞好生产的精神。对于具有这种态度的工人，通过职务细则进行自上而下的集中管理，会限制工人的灵活性，不仅挫伤其积极性，还要降

低效率。这样，就自然得出结论，全面信赖工人的自发性，依靠这些熟悉现场情况的人，比通过细则进行管理要好得多。

某汽车公司给装配线的工人以关停传送带的权限，而且在新型车投产时，装配线从相当低的速度开始运转。但是，随着工人逐渐习惯新车的组装时，装配线的速度随着“熟习曲线”所设想的速度而加快。当然，是由工人本身提高速度的。装配线的运转速度就是劳动强度，速度加快，就意味着劳动强度提高。欧美的工人对提高速度加以抵制，因此，企业方面要进行周密的职务分析，以便使工人尽量接受适当的速度。但在日本不能这样。这中间本质的区别在于是否存在工人的自发性和主动精神。

另外，日本工人的积极性和主动性还表现在通过提案制度和质量管理小组活动，积极改进生产管理。

例如，某汽车公司开始投产一种新车，在一、二个月内，现场工人就提出了数千件改进建议。当然，其中大部分用处不大，但也有些建议提案是公司技术部门不曾想到的富于想像、合乎现场实际而有可能实现的。这类提案就导致生产方式的改善。

这种由现场工人提建议方案的作法，在日本多数企业中已成为制度。据统计，股票上市的企业中，采用这种制度的占91.7%。

提案制度是向职工征集工作改进方案，公司对好的提案给以少许奖励的制度。战后在日本，这种制度促进了工

人的自发性,由于和工厂生产密切结合,已获得广泛应用。特别是石油危机以后,提案件数呈几何级数增长,对 423 家企业的调查表明,仅1979年的提案就有 1,350 万余件。

访问日本工厂的外国考察团,对这一数字持怀疑态度,认为是凭空想像的。

在美国,不能说没有提案制度,但普及率极低,平均每人提案不到日本的数十分之一,而且在征集提案时,多半不得不依靠高额奖金的经济刺激。

此外,同一车间的工人组成质量管理小组,通过自发的讨论来改进质量。这种小组活动十分活跃。

质量管理是在三十年代由美国创始的。这是通过统计方法改进产品质量的管理方法。日本在六十年代初期开始提倡靠工人自发性全员参加的质量管理小组,经过不断发展,到1979年,在日本科学技术联盟登记的小组已达 103,644 个,成员达 977,474 人。其原理非常简单,应用范围并不局限于质量管理,已从一切生产管理部门发展到事务管理部门。

这些都不是单纯地管理技术,而是依靠职工自发性的工作现场的集体运动。这种运动使生产管理取得局外人无法想像的改进。

例如,日本机械工业的长处是生产管理上的灵活性,即在充分发挥大批量生产效率的同时,能适应多样化的需要,使产品具有多种多样的功能和优异的质量。

能够作到这点,主要应归功于“简化准备”工序。当