

国家经委企业管理研究班 教学参考资料选编

第三集

中国企业管理协会 编

42

企业管理出版社

国家经委企业管理研究班

教学参考资料选编

第三集

中国企业管理协会 编

(内部发行)

企业管理出版社出版

石家庄地区印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本7.750印张 170,000字

印数:1—470,000册

统一书号:4207·003 定价0.80元

目 录

关于日本工业企业管理的考察报告

.....国家经委访日代表团	(1)
附件一：日本企业的组织、计划、专业化协作	(29)
附件二：日本的质量管理	(49)
附件三：日本企业的职工培训工作	(63)
附件四：日本企业刺激职工积极性的制度、办法 和职工生活水平	(73)
附件五：日本政府在经济发展中的作用	(84)
日本的工业企业管理情况	张彦宁 (91)
罗马尼亚的经济改革概况	(127)
南斯拉夫的经济发展和经济制度	苏绍智 (154)
美国企业的经营管理及其发展趋势	(193)
美国维斯汀豪斯电气公司董事长谈提高劳动生产率	(203)
匈牙利的计划与市场	王嘉谟 (217)
苏联头两个五年计划期间是怎样培养经济建设人才的	(234)

关于日本工业企业管理的考察报告

国家经委访日代表团

国家经委代表团，应日中经济协会的邀请，于一九七八年十月三十一日至十二月五日，对日本工业企业管理问题进行了考察。代表团分三组，重点考察了新日铁公司的君津和八幡钢铁厂、小松工程机械公司、丰田汽车工业公司、松下和东芝电器公司。

这次考察，是在中日和平友好条约生效，邓小平同志访日圆满成功，日本掀起“中国热”之际进行的。日方对这次考察很重视。在他们的协助下，考察基本上达到了预期的目的。但是，我们代表团是日本资本家接待的，他们说好的多，说坏的少，也没有安排我们接触下层社会，这就使考察有一定的局限性。

经过考察，代表团的全体同志有一个共同的感觉，我国加速实现四个现代化大有希望，但是要花大力气。

大有希望，就是说，日本地少人多，发展工业的基本资源除了有少量的煤炭外，其他几乎什么都没有，而且又是资本主义制度，存在着不可克服的矛盾。但是，他们从一九五五年到一九七六年，国民生产总值增长四点八倍，平均每年增长百分之八点七；工业生产增长八点四倍，平均每年增长

百分之十一点三；国民收入增长六点四倍，平均每年增长百分之十左右；职工实际收入增长二点一倍，平均每年增长百分之五点六。工业生产六十年代初期占世界第五位，一九七三年跃居世界第三位。按人口平均的国民生产总值一九七八年已经接近美国。我国与日本相比，土地面积比日本大二十六倍，人口比日本多八倍，发展工业的基本资源十分丰富。我国人民勤劳智慧，社会主义制度也比资本主义制度优越得多。我国在第一个五年计划时期，经济发展速度本来是很快的，当时，经济水平同日本差距不大，后来，由于我们工作上的缺点错误，特别是林彪、“四人帮”的干扰破坏，使我国政局动荡，严重地阻碍了经济的发展。现在，我们已经排除了干扰，出现了安定团结的政治局面。我们又有党的领导，还有良好的国际环境。日本能够用二十年左右的时间，实现了现代化，我们为什么不能在本世纪末，实现四个现代化呢？经过考察对比，我们认为这是完全可能的。

但是，把可能变成现实，要花很大力气。必须下决心从思想上来个大解放，彻底摆脱小生产习惯势力的束缚，打掉框框，冲破禁区；在政治上，要长期保持安定团结、生动活泼的局面；在经济上，要坚决改革那些束缚生产力发展的管理体制，要实现持久的、稳定的高速度；在经济管理组织上，要把从苏联搬来的那一套行政的组织管理形式，坚决地、彻底地改变为经济的组织管理形式，提高管理水平；在工作上，要兢兢业业，扎扎实实做好加快实现四个现代化的各项基础工作，包括普及和提高教育，加强职工培训，提高全民族的文化科学水平。所有这些，都要花大力气。否则，条件再好还是不能成功的。

日本工业发展速度快，有很多原因，如政局比较稳定；美帝侵朝、侵越战争期间对日本经济的扶植和刺激；日本政府采取每个时期有重点地发展经济的指导方针；资产阶级力图缓和阶级矛盾，想方设法把企业利益和职工利益拴在一起。此外，还有一个极为重要的原因，就是引进先进技术装备和先进管理方法。从五十年代起，日本就不断从美国引进先进技术装备，也从美国引进一些先进的管理技术，但是那时候，管理问题并没有引起整个工业界的普遍重视，更没有象重视先进技术那样来重视科学管理方法。多数企业仍然采用战前的老办法，靠公司行政命令，层层照搬照转，他们称之为“精神管理”、“鞭策管理”，从上到下缺乏一套适应现代化技术的科学管理方法。因此，虽然从美国引进了先进的设备，而产品质量、劳动生产率和成本都大大落后于美国。这种状况，同今天我们的情形极其相似。五十年代后期，日本总结了经验，吸取了教训，普遍学习外国先进的管理方法，并结合本国的传统加以消化，创造了一套以提高产品质量和服务质量为中心的、使管理工作全面现代化的、适合日本情况的管理办法。同时，他们不惜花巨额外汇引进外国先进技术，并组织科研、设计、制造方面的力量，加以研究，边使用，边消化，进行仿制和改进，变成自己的东西，在国内迅速推广，迅速提高了本国的机械制造能力和科技水平。这样，他们才赢得了六十年代和七十年代初期的高速度。过去名声不好的“东洋货”已成为世界第一流产品，有很强的国际竞争能力，世人为之刮目。

日本人把先进生产技术和先进管理方法，称为经济“高度成长”的两个车轮，缺一不可。他们把管理比作“软件”，强

调管理是一门科学，没有先进的管理方法就没有经济的高速度发展。他们把管理、科学、技术称为现代文明的三鼎足，把人的能力的开发，管理技能的发展，看作是当代最迫切的问题。这一经验，是很值得我们借鉴的。

我们正在为实现四个现代化进行新的长征。从一开始，就应当实行引进先进技术装备与引进先进管理方法同时并举的方针，并逐步地创造出一套适合我国情况的科学的管理方法。我们看了日本的一些工厂以后，发现我国一些工厂的厂房和设备并不比日本差，而生产效率却比日本低得多，我们引进的一些先进技术装备的生产能力，也远远没有充分发挥出来，主要是因为管理落后。我国同发达的资本主义国家相比，科学技术方面的差距固然很大，管理方面的差距更大。因此，我们在引进先进技术装备的同时，必须强调引进先进管理方法。引进管理方法并不要花很多钱，却可以在经济上得到很大的效益。这个问题，应当引起我们极大的重视。

现将我们考察到有关日本工业企业管理的几个主要问题，报告如下：

一、企业的组织

日本工业公司的组织多种多样，他们根据生产的特点，从有利生产、提高效率、便于经营出发，选定不同的组织形式。我们考察过的公司，基本上有三种形式：

一种形式是，统一核算，统一管理。如电力工业公司，产品单一，发电和供电同时进行，各发电厂的生产，由公司用电子计算机高度集中控制，按照严格的计划进行，各发电

厂只管机组的安全运行，一切经营管理权都集中在公司，各厂在经济上没有独立性。

第二种形式是，统一核算，分级管理。如新日铁公司，下属十个钢铁厂，是日本最大的钢铁联合企业，产品比较单一（最终产品都是钢材）。各钢铁厂的生产指标和物资供应，都由总公司统一安排。但各厂在组织生产、核算成本、外包作业、零星购置、任用厂内干部等方面，都有很大的权限，相对独立性较大。

第三种形式是，分级核算盈亏，分级管理，实行“事业部”制。如东芝电器公司，生产从电视机、电冰箱等家用电器到成套发电设备，种类繁多，许多产品的生产是单独进行的，但在生产技术上又有一定的联系，他们在总公司下，按产品设二十个“事业部”（类似分公司），分管二十五个工厂。各“事业部”实行独立核算。

此外，还有其他的形式，如丰田汽车公司，在生产方面实行统一核算，分级管理，公司和工厂的关系，与上述新日铁公司的情况相似。但在销售方面，则由丰田财团另外的销售公司统一经营，丰田汽车公司不管销售。

所有这些公司，无论采取哪种形式，财政大权都集中掌握在公司手里。所属各工厂的专业化程度都很高，整个企业是由许多专业化工厂联合而成的。

日本的联合企业，许多是跨地区的，甚至是全国性的。所谓全国性的，是指其下属企业分布在全国许多地方，而不是把全国同类企业都网罗在一个大公司之内。全国性的、同一行业的大公司有许多个，如日本有五大钢铁公司，十大汽车公司，九大电力公司，等等。它们相互竞争，竞相发展。

我们在组织全国性的联合公司时，也不应把全国同一行业的企业都组织在一个公司之内，只此一家，别无分号。如果这样，就没有比较，没有竞赛，没有竞争，就容易把这种公司搞成行政领导机构，或者原有的专业局摇身一变，挂出公司的招牌，有名无实。

日本公司各级的职责、权限和分工是非常明确的。从我们考察过的公司来看，公司一级主要管：（1）公司的经营方针和“战略性”决策；（2）产销计划；（3）设备投资和生产经营的财务预算；（4）科学研究和新技术开发；（5）进出口业务。工厂一级主要管：（1）质量；（2）交货期（品种、数量）；（3）成本；（4）安全；（5）作业场地的清洁卫生。

公司设董事会，在董事长的主持下，定期举行各种决策性会议，作出决定，由总经理组织执行，总经理对董事会负责。厂长都是精通技术和管理的、能干的专家，他们的责任是在自己管辖的范围内，贯彻执行公司的方针和各项决定，完成前述各项任务。厂长直接对公司的总经理负责。在董事会闭会期间，公司的工作由总经理负责。公司的各部门，各工厂，以及工厂的车间、工段、班组都严格实行首脑负责制，有职、有权、有责。

我们在日本看到，公司和工厂的各级领导干部，可以在自己职权范围内放手工作，该自己决定的事情，就拿出主意，用不着到处请示，没有人干涉他履行职责，没有人代替他决断，更没有人代替他承担责任。他们的工作，井井有条，效率很高，不是事事都找厂长，找总经理，使他们忙得不可开交。我们访问工厂时，厂长连续几天陪我们活动，也没有人找他，工厂的各项工作，还是有条不紊地进行。

许多熟悉中国情况的日本朋友曾坦率地对我们说，中国工业领导部门和企业领导人的职责和权限暧昧，党委书记、厂长、支部书记和车间主任，各有什么权力，有什么责任，很不明确。他们指出，在这种情况下是无法管好工业的。

我们应当明确规定各级负责人的职责，彻底改变那种大家都负责、实际上无人负责的现象。我们企业党委对经济工作的领导，也应当摆脱具体事务，紧紧抓住企业经营的大事。我们企业的各级干部，都应当职责分明，各负其责。这样做更为有利。

二、企业的计划

日本各公司的生产，象一切资本主义企业一样，都是严格按照计划进行的。他们的计划是很严密的，符合实际的，科学的。他们把企业计划叫做“生产销售计划”，主要特点是以销定产。公司在具体制定计划时，要确切地掌握两个方面的依据，一个是定货单，一个是市场预测资料。大型产品，专用设备，有特殊要求的产品，以及固定协作的产品，通常是按定货单编制计划；没有定货单，直接在市场推销的产品，则采用市场预测的方法安排计划。因此，各公司既有庞大的推销机构，又有现代化的商业情报中心。各公司都同商社（主要是商品产销的中介，有的也承包工程，经营工厂）保持密切联系，各大商社都有非常现代化的世界性的情报网，如三井物产商社，在五分钟内，就可以把世界各地的商情收集起来。各公司不断按最新商情，争取扩大订货单，按月调整生产计划，力图使计划符合用户和市场的需要，使产销紧密

结合起来，既不短产和拖期交货，也不盲目超产，造成积压。

为了使产销衔接好，他们在编制生产计划时，详细调查用户对产品质量、规格的要求，研究如何改善自己的生产条件，改进设计和工艺。根据销售计划制定生产计划，根据生产计划来确定零部件、原材料、燃料、动力的供应计划、劳动力增减计划、新产品试制计划等等，使各项计划以生产计划为枢纽相互衔接起来。经过反复的综合平衡，制订具体的作业计划，按作业计划组织生产。

由于各公司都是以销定产，按生产的需要安排物资供应，相互间又有密切的协作关系和经济合同的保证，所以各公司就都能够准时地相互提供各自需要的产品，组织均衡生产，一般不会发生停工待料和产销脱节的现象。

资本主义公司内部的计划制度和计划方法，是在长期的竞争、危机、曲折的过程中，逐渐形成和完备起来的。我国是社会主义国家，实行生产资料公有制，不仅各企业有计划，而且全社会也有计划，这是根本优越于资本主义的地方。我们的经济制度，更应当按需要生产，以需定产。但是，由于缺乏经验，受苏联过去那一套的影响，往往使我们的计划上下脱节，产销脱节，不是有缺口，就是造成积压。要改变这种状况，很需要把资本主义公司制定产销计划的方法中对我们有用的东西学过来，改进我们的计划工作。

启

三、专业化和协作

战前，日本工业的专业化和协作，比欧美发达的资本主

义国家要落后，存在许多“大而全”、“小而全”的企业。战后，随着经济的发展，专业化协作也迅速发展起来，使劳动生产率大幅度提高，产品成本大幅度降低。

适应发展专业化协作的趋势，防止大批“小而全”企业的倒闭，日本政府于六十年代初，采取了工业结构的“双重化”政策，要求大企业不要简单地吞并中小企业，而要同中小企业建立多方面的协作关系。并且，于一九六三年制订了“中小企业促进法”，对中小企业贷款扶持，帮助解决技术和管理问题，使中小企业生产专业化，提高效率，为专业化协作的进一步发展开辟了道路。

日本的专业化协作，通常都以大公司为中心，联系大批的专业化协作厂，如丰田汽车工业公司有一千二百四十家协作厂，新日铁公司有四百多家协作厂。大公司和协作厂之间的关系，有以下特点：（1）充分利用历史上形成的老关系，绝大多数协作厂都与大公司有几十年的协作、供销等经济关系。（2）各协作厂实行独立的经济核算，但在经济上和技术上，对大公司有很大的依附性。有的由大公司直接投资，有的由大公司派干部参与经营管理，有的由大公司派专家进行技术指导和工艺监督，有的由大公司帮助解决一部分资金设备，有的使用大公司的技术专利。（3）协作厂主要为一个大公司服务，但同时又与其他厂家建立协作关系。如东海理化电机工厂生产的汽车配件，一半以上供应丰田汽车公司，其余的供应其他汽车公司。（4）绝大多数协作厂是中小企业，但也有少数比较大的企业。这些大企业对某一大公司是协作厂，但它又与许多中小企业进行协作。还有些协作单位，如运输公司、清扫公司，都是较大的公司，它们同时为许多

公司服务。日本的大中小企业，通过复杂的协作，建立起密切的经济关系。

由于专业化协作的发展，日本各大企业都能集中精力抓好关键性产品的生产，不断改进关键性技术和工艺。如新日铁公司君津钢铁厂，不但把厂内的清洁、绿化、食堂这一类生活服务工作完全外包出去，就连从高炉车间到转炉车间的铁水罐运输，也外包给运输公司^①。而中小企业由于产品单一，也便于大批量生产，有利于革新技术，降低成本，提高劳动生产率。

企业间的协作关系，用合同的形式固定下来。通常先签订“作业承包基本合同书”，对双方应承担的权利和义务，作出原则性的规定。然后还要签订“作业承包合同书”，把合同的条件进一步具体化。至于产品的规格、质量和数量，还要每月定一次，以适应市场的变化。为了衔接大公司和协作厂的生产，大公司还将年度生产推销计划送交协作厂参考。由于双方都很重视信用，违反合同的情况是很少的。

我国在实现四个现代化的过程中，专业化协作将迅速发展

^①新日铁公司的君津钢铁厂，在原料作业方面，自己只管配料，而把原料运输、矿石处理、焦炭制造都外包出去；在高炉作业方面，自己只管高炉冶炼，而把高炉修理、铸铁机都外包出去；在转炉作业方面，自己只管转炉冶炼和连续铸造，而把添加剂的加工处理、铁料的集中压块、脱硫处理、铸型修理都外包出去；在轧钢作业方面，自己只管冷轧、热轧，而把煤气、切头、产品捆运都外包出去；在制管作业方面，自己只管成型、焊接，而把二次加工、非破坏性检查、管壁涂料都外包出去。同时原料和成品的厂内外运输，也都外包出去。机械、电气、仪表、水道的维修，自己只管一小部分，大部分也外包出去。全厂职工七千多人，四十个协作厂的职工八千多人。

展。我们在组织专业化协作的时候，应当参考日本的经验，注意保持历史上形成的经济关系，并根据经济合理的原则，积极发展新的协作关系，既不要轻率地肢解那些多年来形成的协作关系，也不要硬把统一的工厂简单地分割成许多个“专业化”的厂子，然后再去组织它们协作。

四、质量管理

经过这次考察，我们对日本质量管理有了新的认识。日本人把质量管理叫做“品质管理”。工业企业的一切经营管理活动和生产活动，都以提高产品质量为中心。各级管理人员和每个工人对此都有明确的认识，企业的各项规章制度，都是环绕着这个中心并为它服务的。他们强调，质量标准应以用户是否满意为唯一标准。各公司规定质量标准，往往高于政府颁布的标准，而各工厂制订的标准，又高于公司的标准。随着经济的发展，用户的需要是不断发展变化的，要使用户满意，不仅要提高现有产品本身的质量，而且要不断发展新品种。日本质量管理的基本指导思想和制度，不仅大大提高了工业生产的效率，而且给国民经济带来极大的好处，整个社会的服务质量和社会风气，也随着发生了重大的变化。在国际激烈竞争的条件下，他们提出要“生产世界上点名的产品”。日本各公司都把不断提高产品质量当作生死攸关的问题，从上到下都有强烈的提高质量，发展新品种，加强竞争能力，争取企业生存和发展的紧迫感。对照我国一些企业严重存在的片面追求数量，不顾质量，许多产品几十年“一贯制”，对用户提出的要求置若罔闻等情况，感触

颇深。

“好产品是生产出来的，不是检查出来的”，这是日本工业界一个流行的说法。他们注重从设计、工艺、设备、原材料和生产过程的各个环节上全面贯彻“质量第一”的思想，预先消除可能导致产生不合格品的各种因素。他们还通过先进的测试手段，检验各道工序的产品是否符合设计的要求。凡是不合格的零部件都不能进入下一工序；同时，对协作厂的设备、工艺、技术，也都有严格的要求和检查，所以最后装配的产品是高质量的。产品出厂后，还有一套完善的技术服务工作，发现问题，总结经验，及时加以改进。我们往往不注意预防性的质量管理，而用大量的检查人员进行成品检查，发现的不合格品已无可挽回，造成人力、能源和原材料的很大浪费。这种作法，是应当改进的。

日本人说，在国际竞争中，要靠高质量，要靠新品种。他们把提高质量和增加品种结合起来。日本市场上钢材、机器设备等生产资料，几乎达到要什么品种就有什么品种的程度，各种生活资料也品种齐全，花样翻新。汽车、自行车都有上百种，电视机几十种，手表就有机械表、自动上弦表、薄型表、装饰表、电池表、晶体表、超小型表、液晶显示器电子表等二十多个品种，每种又有许多不同样式。他们根据用户的需要，经过深入细致的调查研究，不断设计和生产新品种，如东芝电器公司半导体工厂出售的产品，每年有一半是新品种。而大量新产品的上市，又刺激和创造了一系列新的需要。我们参观的东京三越百货商店，经营五十万种商品，而我国在香港的百货商店，不到三万种，北京王府井百货大楼只有二万几千种，差距实在太大了。

日本企业生产新产品时，都要考虑质量和性能更能满足用户的需要，价格基本保持原来的水平，甚至更低。每个大企业都集中许多优秀科学技术人员，拥有设备完善的研究设计机构。用于发展新产品的科研、试制费用一般占销售额的百分之一，这样巨大的开支，都分摊到正在生产的旧产品中去。我们的新产品试制费很少，不足的部分都打入新产品的成本，使新产品价格很高，工厂亏本，用户还买不起。我们这种办法如不彻底改变，新产品是很难发展起来的。他们生产新产品时，先订出有竞争能力、用户能接受的价格，然后制定成本目标，千方百计为降低成本而努力。这种新产品的订价办法，也值得我们借鉴。

“全员品质管理”，这个口号在日本工业界叫得很响。资本家很清楚，要提高质量，没有生产第一线有实践经验的广大职工经常提出改进工艺、技术的意见，没有一套科学的质量管理方法，是根本不可能的。他们在提出“全员品质管理”这个口号的同时，还制定了一整套具体的质量管理办法和奖励办法，使职工的个人物质利益同改进质量、提高企业经营管理水平直接联系起来，并且给积极参加质量管理的职工以各种荣誉，刺激全体职工参加质量管理的积极性。各工厂都普遍组织工人质量管理小组，经常讨论研究质量管理问题，对提高质量起了很大作用。日本一年一度的“质量月”活动，是全年坚持不懈的质量管理活动成果的总检阅，我们参加了他们“质量月”的一些活动，对我们很有启发。

五、职工培训

日本各工业企业对培训人材十分重视，把它叫做“能力开发”。日本人根据他们国家的具体情况，经常说，在国际竞争中，要求得国家和民族的生存，除了发展技术以外，别无他途。工业界普遍认为：“一个好的企业，首先是优秀的工人、优秀的技术人员、优秀的管理人员组成的优秀的技术集体”，都把努力培养人材作为自己的“战略”任务。他们说，没有先进设备可以购买，没有资金可以借贷，但是，没有人材就什么事情也干不成了。培养出好人材，是企业领导人的光荣，培养不出好部下，就不是好领导，已形成一种社会风气。各大公司的董事长，都以自己的公司培养和拥有大批的优秀技术人材和管理人材为骄傲。他们在培训人材方面是肯花大钱、下大力气的。

日本企业培训职工的办法，基本上有三种，即现场学习、业余学习和脱产学习，而以现场学习为主。在提高职工自觉性的基础上，把在现场实践中学同课堂书本中学结合起来。对各级和各类人员都有不同的学习要求、学习内容和培训方法，还有成套的教材。

对工人的培训，要求严格，新工人（一般是高中毕业）入厂后，至少要经过半年训练，专业性强的要经过九个月到一年的训练。除了安全、基础知识和专门技能的教育以外，还重视礼貌教育、纪律教育和企业的“传统”教育。如调换新工种，还要重新培训。为了使工人获得必要的知识和技能，他们还把工人分成五“层”，入厂一年至二年的叫“新入层”，