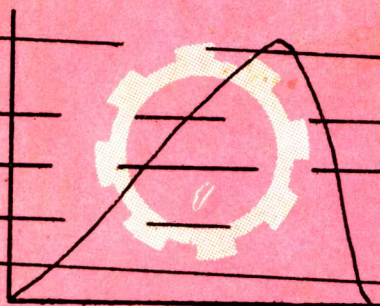


经营知识



经 营 知 识

翻译：郝长文

校对：潘力本

• 内部资料 •

编辑者：第一机械工业部
销售技术服务公司
翻译者：第一汽车制造厂
工艺处技术情报科
印刷者：吉林日报印刷厂
印数：15,000册

0.67

前 言

众所周知，在一九七六年度的经济白皮书中，政府开始把目标集中到“企业行动”上，书中写道：“今后将不以通过通货膨胀获取利润为目的，转而积蓄‘辛勤经营的利润’，改善企业素质，这是很重要的”。连经济白皮书都这样讲，确实令人感到意外，但是无论如何企业行动作为一个重要问题提出来了。标志着进入经济减速发展的时代，人们对企业经营状态的关心大大提高了。由于石油冲击以后，经济景况不妙，日本的多数企业都受到严重影响。一九七五年陷入“三个参加股票交易的公司就有一个公司出现经营赤字”那样严峻的状态。因此，理应重新估价“企业的素质”，大声疾呼“革新企业经营的必要性”。

因此，某些企业断然施行了加强最高经营管理机构的措施。另外，有些企业重点抓了实力主义的人事管理。所以，即使说我国工业界进行的具有真正意义的经营革新是从一九七五年左右开始的，也并非言过其实。迎来这种正式变革的时代，所谓“经营”是什么？“经营管理”应该怎样进行？重新冷静地思考一下这些问题，将具有极为重要的意义。基于这种观点，编写了此书。

本书初版发行于一九六二年十一月。为了把以后情况变化也反映出来，于一九七一年二月进行了较大的修改。可是，如刚才所谈到的那样，围绕企业的经济环境发生了很大

变化，随之，积极推行企业经营的现代化和强化经营素质的热情也迅速高涨起来。所以，重新全面地研究本书的内容，将最近的新动向等内容充实进去，使本书的内容发生根本性的变化，把它作为一种修订版来加以发行。从这种意义上说，本书是最新的经营书籍。

为了使本书不次于已经大量出版的其他有关经营的书籍，力求尽量通俗易懂地说明经营的基础问题，同时为了使这些基础性问题有实际的根据，尽量地附记了工业界的实例，这是本书引以自负的最大特点。本书对于在激烈变动的实业界工作的人士固不待言，即使是对今后将要进入实业界而学习经营学的各位学生，也将成为有益的“伴侣”。

当然，可以想见本书仍有许多调查不充分之处和说明不透彻之点，期待诸位读者给予批评指正，以便使本书更为完善。敬请诸位大力协助。

本书的执笔者是东京总公司广告局交流广告部长泽田久男。

日本经济新闻社

一九七七年三月

目 录

一	从经营管理的引进到经营思想的确立 ·····	(1)
1.	经营管理技术的引进·····	(1)
2.	经营思想的确立·····	(2)
二	经营者时代的到来和经营者的任务 ·····	(5)
1.	从资本家转向经营者·····	(5)
2.	经营和经营管理·····	(7)
3.	管理的含义·····	(8)
4.	管理循环·····	(9)
5.	管理者的三个阶层·····	(11)
6.	最高经营层的任务·····	(11)
三	最高经营层的实况 ·····	(16)
1.	日本最高经营层的问题·····	(16)
2.	日本企业主要领导人员的构成·····	(17)
3.	公司外部在本公司任职的领导人员少·····	(20)
4.	最高经营层的职务制形式·····	(22)
5.	最高领导人的平均年龄 没有明显的下降·····	(23)
6.	最高机关的议事过程·····	(25)
四	向现代化迈进的最高经营层 ·····	(28)
1.	实行主要领导人员的退休制·····	(28)
2.	主要领导人员退休制的内容·····	(30)

3. 实行退休制的实例·····	(32)
4. 年青经营者上任·····	(34)
5. 公司外主要领导人员的采用·····	(35)
6. 担当制的废除·····	(37)
7. 从“点”到“面”的转换·····	(38)
8. 把主要领导干部培养成足智多谋者·····	(40)
9. 最高经营层职能的加强·····	(41)
五 经营组织的形式和新动向 ·····	(42)
1. 组织的定义·····	(42)
2. 组织原则·····	(42)
3. 条条组织·····	(44)
4. 职能组织·····	(44)
5. 条条参谋型组织·····	(44)
6. 参谋(Staff)的种类·····	(45)
7. 广告部门的扩大加强·····	(47)
8. 商品研制推销一贯制·····	(48)
9. 部科的合并和废除·····	(49)
10. 事业部制·····	(52)
11. 事业部制的四种形式·····	(53)
12. 事业部制一般存在的问题·····	(57)
六 生产管理的现代化和多样化 ·····	(59)
1. 生产管理系统·····	(59)
2. 工程管理·····	(59)
3. 作业管理·····	(60)
4. 质量管理·····	(61)
5. 全面质量管理运动·····	(64)

6. 设备管理	(65)
7. 企业管理工程学	(66)
8. 无缺陷运动	(68)
9. 程序安排和检查技术	(69)
七 高度发展的市场销售活动	(72)
1. 市场销售的根本思想	(72)
2. 市场销售和推销员推销的区别	(73)
3. 市场销售体系	(76)
4. 市场调查	(77)
5. 市场调查方法	(79)
6. 购买动机调查	(81)
7. 购买动机的调查方法 (1)	(82)
8. 购买动机的调查方法 (2)	(83)
9. 商品化计划	(85)
10. 销售网的加强	(87)
11. 销售店援助 (工厂帮助零售商 推销产品)	(88)
12. 市场区分战略的运用	(90)
13. 市场销售的重新认识	(91)
14. 高度发展的市场销售活动	(92)
八 使经营发生重大变革的电子计算机	(94)
1. 电子计算机的种类和特征	(94)
2. 电子计算机的普及情况和应用范围	(97)
3. 利用电子计算机的目的	(98)
4. 座席预约系统	(99)
5. 银行业务的联机化	(100)

6. 人事情报系统·····	(101)
九 日益重要的经营计划 ·····	(103)
1. 计划的意义·····	(103)
2. 经营计划的种类·····	(104)
3. 利润计划的意义·····	(105)
4. 预算控制·····	(106)
5. 长期计划的意义·····	(107)
6. 制定长期计划的实际情况·····	(108)
7. 长期计划的制定方法·····	(109)
8. 计划的修正·····	(111)
9. 计划的复活·····	(112)
十 建立新的人的关系 ·····	(114)
1. 企业经营和人·····	(114)
2. 重视人的关系·····	(114)
3. 改善人的关系的方法·····	(116)
4. 人事商谈制度·····	(117)
5. 自己申报制度·····	(119)
6. 合理化建议制度·····	(121)
7. 意见调查·····	(123)
8. 行动科学的出现及其运用·····	(124)
9. 经营管理座标图·····	(125)
10. 目标管理·····	(126)
11. 弹性时间制度·····	(127)
十一 人才的发现和培养 ·····	(128)
1. 重视教育训练·····	(128)
2. 企业内监督人员训练·····	(129)

3. 管理人员训练计划·····	(130)
4. 有计划培养主要领导干部·····	(131)
5. 中坚干部的培养·····	(132)
6. 中坚技术人员的培养·····	(134)
7. 专业职务制度的确立·····	(136)
8. 以实力为中心的人事管理·····	(136)
9. 工资体系的现代化·····	(138)
十二 企业的高度社会责任	
和企业评价的新标准·····	(141)

一 从经营管理的引进 到经营思想的确立

1. 经营管理技术的引进

第二次世界大战以后，日本的工业界积极引进先进国家的经营管理技术，这样讲似乎并不过分。正因为如此，出现了“我国的经营管理技术的研究领域虽然发展起来了，但经营学却没有形成”的意见。曾经出现了“经营学热”的说法，并风行一时。可是，如果认真地思考一下，毕竟还不是纯粹的“经营学”，仍以“研究和介绍经营管理技术”为中心。为什么这样说呢？其原因就在于战后给日本的经营人员以很大影响的，无论怎样说也是美国的经营学，而美国的经营学带有极为浓厚的注重实际的色彩。

然而，这绝不是一种错误倾向。因为公正地看，日本的工业界经营管理技术确实有初期现代化的一面，但是为了开展国际活动，无论如何有必要消除这落后的一面。引起日本有关人员特别注目的是最高经营层的问题、人的关系论、市场销售问题和以科学管理为中心的新的经营管理技术（质量管理，企业管理）等，其结果出现所谓“西洋文字泛烂”的“经营学热的时代”。一九五五年十二月，成立了日本生产效率本部，由经营人员和实业家组成的访美代表团，被派遣

到美国视察经营管理的实际情况，随之，这种倾向越来越强。尤其是迎来了资本自由化的时代，日本各企业都争先引进美国的先进经营技术，以便弥补两国间确实存在的“经营管理差距”（经营管理能力的差距）。

经过这样努力的结果，最近普遍认为美日之间已经消除了“经营管理差距”。达到这种程度，就应该说日本工业界的经营管理实现了现代化。这是非常可喜的事情。虽然这样讲，美国的企业经营能力或经营管理能力仍然是世界首屈一指的，是非常出色的。所以说，日本处于这样一种状态：在关注美国的雄厚资本力的同时，还必须注意其出色的经营能力，并且制定相应的对策。

如同日本国内各企业之间存在着激烈的竞争一样，日本企业与各发达国家企业之间也在激烈地竞争。为了在竞争中取胜，在改善和加强企业素质的同时，必须掌握和运用超过对手的经营管理方法。如果这样来考虑，日本的经营革新，今后就会越来越广泛地展开，其速度也能加快，的确可以取得日新月异的进步。

2. 经营思想的确立

如上所述，战后日本工业的发展与经营管理技术的引进有着极密切的关系。特别是技术的引进，使工业生产率得以提高，这一点对日本经济的恢复起到了重要作用，这是不可否认的事实。

明治大学藤芳诚一教授，在一九七三年十月二十六日的日本经济新闻上发表文章指出：“日本的工业界贪婪地采用欧美的经营研究成果，作为六十年代高速发展的武器”。

在“最高经营管理层的实况”和“经营组织的形式和新动向”一章里也作了说明，即使仅限于经营组织方面，诸如总参谋部、计划小组等，也从美国学到了各种各样制度，这些制度起到了革新和活跃日本经营活动的作用，这是不可否定的事实。

经营管理技术的引进后来也相当盛行。可是，批判这种积极引进经营管理技术的呼声很高也是事实。有人说：“采用先进国家的经营管理技术的企业不是也有破产的和经营的并不好的吗”？可是，这种看法是片面的。产生破产和经营不佳的原因，并不是先进国家的管理技术不好，而是因为采用时机和采用方法等不当。另外，处于经营革新途中的我国企业，更应该学习先进国家的管理技术。

但是，仅是学习先进国家的管理技术是不够的。社会正在发生重大变化。其一，最近的问题是反企业情绪高涨。反企业情绪的背景是消费者对工业界生产第一主义的批判，这种现象称之为消费主义或消费者运动。也可以说是消费者确立主权运动，还可以说，消费者已明显地带有生活或市民意识。总而言之，这是消费者对企业经营活动批判变得强烈的产物。

明治大学藤芳诚一教授还强调指出：“现在是应该转变企业经营方式的重要时期，是企业与社会调合的经营指导思想比以往任何时期都更为重要的时代。这种思想摆脱了《提高效率的技术学》或《大量生产管理学》”。

面对这样的批判，日本的经营者也应该以独特的方法，探索和确立企业与社会调合的经营指导思想。最近，这种倾向到处可见。日本的经营人员对该问题的见解和想法相应地

也发生了变化,并有所前进。所以,今后主要是在继续从美国引进管理新技术的同时,根据日本的实际情况加以改进,进而从单纯技术引进提高到理论和思想的高度,这种动向今后将进一步加强。我们认为不这样做是不行的。

二 经营者时代的到来 和经营者的任务

1. 从资本家转向经营者

大家都知道有“重役式人物”（重役是公司的董事和监查人的通称——译者注）这样一种说法。如果用漫画形式来表现其中最典型的姿态，就是这样一种形象：大腹便便，身穿高级西装、戴着金怀表之类的物品。一提到重役，一般就给人这样一种印象。然而，这是过去给人们的印象，与其说成重役，莫如说成“资本家式人物”更恰当一些。在现在的社会里，很少看到这种类型的经营者了。体形姑且不论，最近的经营者和昔日的资本家也不一样，在某种场合下，他是经济和经营的论客，在某种场合下，他们又谈论哲学和文学，已经具有一种非常现代的意识。

如果直接了当地表现这一点，可以说就是“出现了从资本家变为经营者的重大变化”。为什么发生这样的变化呢？这是由于“资本和经营的分离”所造成的。那么，所谓的“资本和经营的分离”究竟是什么呢？

在企业规模小，属于个人经营的情况下，该企业的业主即资本家和管理者即经营者往往是同一个人，即使这样也并没有什么妨碍。在这里，“所有和经营”应该是一致

的。然而，随着企业规模的扩大，就逐渐不允许这样做了。由于企业规模扩大，作为股份公司组织一般必须从多数人那里筹集资金。这样，随着股份在投资者之间广泛分散，“所有和经营”逐渐分离。也就是说，从一般人那里广泛筹集资本，企业的实际经营权转移到后面所谈到的经营层（参照“6．最高经营层的任务”一节中的①）的手中。这样，企业的规模越大，所有和经营越要分离，正因为所有和经营分离，企业的规模才能进一步扩大。

根据美国的经营学者巴利和明兹的实况调查，美国大型企业中65%已经使所有和经营分离，标志着美国的企业经营相当现代化。在日本也可以看到，所有和经营的分离相当普遍。例如，松下电产公司的创业者松下幸之助先生，只不过拥有全部股份的约3.8%。看一下日产汽车公司大股东名簿，署名者几乎都是金融机关。

这样，资本的分散成为促进所有和经营的分离的重大原因。但是，企业的经营活动是多方面的，它促进了掌握了新的经营管理技术和新经营思想的专门经营者的出现，这一点也不容忽视。

在工业界的生产技术高度发展，技术革新促进工业更高度发展的技术革新时代，企业的经营者必须掌握能够理解这些革新技术的专门知识。另外，最近工会运动非常活跃，对于和工会的交涉，经营者也要加深理解和寄予关心。除此以外，在现代化的经营时代，市场销售活动，新的人事管理，都需要经营者不断地吸收新知识。因此，仅具备往日资本家意识的经营者，不可能承担起新时代的企业经营。

在最近的动向中，特别值得注意的是非常重视“企业的

社会责任”的经营者增加了。在第一章里已经介绍过，由于消费主义的呼声很高，重新认识企业的社会责任的企业增加了，这本身就意味着经营者意识的变革。

例如三井物产公司，在一九七三年七月的常务会上，决定了本公司独自の“行动基准——履行社会责任的具体措施”的要点。该公司为了尽到企业的社会责任，在行动基准中明确了“要连续地把每期的税收扣除前的利润抽出来2~4%作为‘贡献给社会的经费’，并编入预算之中”的方针。这是明确体现经营者适应新时代要求的新观念和新思想的一个好的实例。

为了加深对在现代社会中发挥重要作用的经营者的理解，应该明确“经营管理”或“管理”的意义。下面对这些问题加以说明。

2. 经营和经营管理

所谓经营，意味着遵循企业目的合理地管理企业（也有把经营不当作行为的概念，而作为活动的组织体的观点），一般经营和经营管理混同使用，不一定加以区分来考虑。

可是，如果从活动方面严密地说，也有必须把经营和管理区别开的意见。这种意见的具体内容则如下段所述。

如果把进行经营活动的经营体加以区分，则分为①经营、②管理、③作业三部分。这三部分的图示见图1和图2。