

内部资料 注意保存

经济研究参考资料

第52期

总第52期

S₁₄——13

中国社会科学出版社

1979年4月4日

目 录

日本资本家是怎样管理企业的	马 洪 (1)
关于日本的技术引进和企业 对职工的经济刺激问题	孙尚清 (19)

日本资本家是怎样管理企业的

(一九七九年二月)

中国社会科学院 马 洪
工业经济研究所所长

去年十一月，我参加国家经委代表团到日本考察工业企业管理问题。下面分两部分讲讲我的看法。

第一部分 从一九五五年到现在日本工业发展的情况

日本自五十年代以来，工业和整个国民经济的发展速度是比较快的。从一九五三——一九七六年，日本的国民生产总值一共增长了4.8倍，平均每年增长的速度是11.3%，占资本主义世界的第一位。在这期间，日本职工的实际收入，在生产增长的基础上增长了2.1倍，平均每年增长5.6%。日本的工业，在六十年代初期，占世界的第五位，到一九七三年就上升为第三位，除了美国、苏联，再就是日本了。目前，按

内部资料 注意保存

经济研究参考资料

第52期

总第52期

S₁₄—13

中国社会科学出版社

1979年4月4日

目 录

- 日本资本家是怎样管理企业的 马 洪 (1)
- 关于日本的技术引进和企业
对职工的经济刺激问题 孙尚清 (19)

日本资本家是怎样管理企业的

(一九七九年二月)

中国社会科学院 马 洪
工业经济研究所所长

去年十一月，我参加国家经委代表团到日本考察工业企业管理问题。下面分两部分讲讲我的看法。

第一部分 从一九五五年到现在日本工业发展的情况

日本自五十年代以来，工业和整个国民经济的发展速度是比较快的。从一九五三——一九七六年，日本的国民生产总值一共增长了4.8倍，平均每年增长的速度是11.3%，占资本主义世界的第一位。在这期间，日本职工的实际收入，在生产增长的基础上增长了2.1倍，平均每年增长5.6%。日本的工业，在六十年代初期，占世界的第五位，到一九七三年就上升为第三位，除了美国、苏联，再就是日本了。目前，按

人口平均的国民生产总值，日本已接近美国的水平，就是说一个人的国民生产总值，大体是一万元美金。日本的经济为什么能发展的比较快呢？原因很多。根据我们考察得到的看法，大体有以下七点。

第一点，从五十年代后期起，日本的政局比较稳定。

当然，我们也可以看到，这个内阁倒台，那个内阁倒台。如最近就是福田下台，大平上台。但这不影响经济。掌权的都是自由民主党。这个首相、那个首相上台，不大影响政局，他们的基本方针没有什么变化。我们的经验也证明，政局不稳，经济就不可能上去。毛泽东同志晚年看到我国的政局不稳，提出还是安定团结为好。而“四人帮”是不让安定团结的。以华国锋同志为首的党中央一举粉碎了“四人帮”，获得了安定团结的局面。我们一定要珍惜、爱护和创造安定团结的政治局面，这是发展经济很重要的条件。日本同我国有贸易关系，它也希望我们政治上安定。当我们访日期间，在东京每天都可以看到西单大字报的情况。在日本的报纸上、电视新闻里，都有这个内容。我们在北京不知道，可是在那里可以看到当天的大字报和看大字报的人的情景，以及和外国人辩论的情况。日本人问，你们的政局是否又要变动？他们很关心，因为变动了，他们同我们搞的贸易就不能正常进行了。政局稳定是发展经济的重要条件，日本和我们的经验都证明了这一点。

第二点，日本经济发展遇到了好时机，发了战争财。

美国在五十年代初发动了侵朝战争，接着又发动了侵越战争。侵朝战争期间，美国在日本花了五百亿美元。侵越战争期间，又在日本花了一千亿美元。美国帝国主义为了进行这两次战争，不得不拿出巨额钱来花在日本，因而使日本得到了好处，得到了资金，刺激了经济的发展。一千五百亿美元，这不是小事情。那时，美元的价格不是现在这样低。现在美元贬值好多。如按现在计算，有好几千个亿。看看我们的情况，就不同了。我们为了抗美援朝、抗美援越，花了几百亿人民币。日本发了战争财。而我们做了很大牺牲，付出了很大代价。所以，现在说越南忘恩负义，完全是事实。

第三点，日本有一个日美安全条约，直到现在还生效，所以它的国防费用很少。

由于有日美安全条约，日本的国防安全受美国军队的保护，因此它的国防费用很少，在世界经济发达的国家中是最少的，国防开支只占国

民收入的1.1%。而在第二次世界大战以前，它的国防费用占国民收入的7%。它不养那么多军队，就可以把相当多的钱用来发展经济。这一点和我们不同。现在，苏修亡我之心不死，在这以前美帝国主义到处包围我们，我们不得不将国民收入中一个相当的数量用来加强我们的国防，直到现在我们还不得不这样做。这一点，我们同他们不同，和他们的条件不一样。

第四点，日本政府在各个时期都采取了有重点地发展经济的方针。

每一个时期有一个重点。通过重点把一般带动起来。例如在第二次世界大战结束后，即一九四五年以后，日本战败，国民经济整个破产，人民生活非常痛苦，没有吃，没有穿，没有住，比我们打败日本帝国主义和国民党反动派后的情况更严重。在那时，它们提出要搞农业，要有饭吃。为了搞农业，就要搞化肥。那时的化肥不是用石油，而是用煤炭作原料，所以就要搞煤炭。要搞煤炭，搞化肥，就要搞电。从一九四五——一九五〇年，这几年主要搞这些东西。为了吃饱肚子，使国民经济恢复起来。结果，他们取得了成效。到了五十年代前半期，日本国内市场狭小，需要依靠对外贸易。为了解决本身的困难，要尽量扩大出口，这时主要靠纺织工业，靠轻工业。要发展轻、纺工业，它自己又没有原料，因它不生产棉花，于是就搞合成纤维，维尼龙，涤纶，搞人造羊毛。这就要搞石油化工。要搞这些东西，就要搞钢铁，因为这些东西需要用大量钢铁。这时的重点他们叫做“重化工”即钢铁和石油化工。这就把钢铁、化学工业搞起来了。一直到六十年代。六十年代末到七十年代，搞电子工业。电子工业是热门工业。不过，现在他们快到饱和了。今后怎么办？他们正在研究，还没有定论。它的机械工业，是根据不同时期不同需要搞不同的机械。日本在每一个时期，都非常重视电力，使电力走在前面。一般工业增加12%，电力就要增加12%。我们因为电力工业不相适应，只有70%的工厂开工，而30%不能开工。

实际证明，日本这套作法，起了积极作用。我们国家，在恢复时期和第一个五年计划时期，经济发展得比较快，以后就慢了，甚至停滞了。调整时期，讲究综合平衡，协调发展，经济发展速度也比较快。到了文化大革命以后，由于林彪“四人帮”的干扰破坏，经济发展又慢了，甚至下降了。从大跃进以来，我们有个口号：工业要以钢为纲。直到现在还是这个口号。到底这个口号对经济发展起好的作用，还是不

好的作用，值得研究。事物发展的主要矛盾是不断变化的。不能说主要矛盾永远是钢铁。我们这样做的结果，重工业更重了，轻工业更轻了，农业更不能适应国民经济发展的需要了。毛泽东同志早就要按农轻重为序安排国民经济，而实际上是重轻农。所以，国民经济发展不协调，有失调现象。我们看看日本的情况，联系到我们自己的情况，他们的经验值得参考。每个时期总有个重点。总不能老是以钢为纲。

第五点，日本人非常强调，经济发展要注意良性循环，避免恶性循环。

日本人这样讲，当然是资产阶级吹嘘自己，可是也反映一些实际。一个是国内经济的良性循环，一个是对外贸易的良性循环。他们非常注意经济效果。大家都知道，资本家经营企业是为了追求最高利润，要做到这点，就要以最小资本做最大的生意。毛泽东同志在《关于正确处理人民内部矛盾的问题》一文中讲过，要我们少花钱，多办事，也是讲的这个意思。日本人是怎么做到的呢？他拿自己的一块钱，一年能做三十块到四十块钱的生意。日本的资本家，他的资本，自己只有17%，即做一百元生意，他只有十七块钱的资本，剩下的30%多靠银行贷款，再剩下的40%多靠资本家互相挪用。日本资本家，如果把借银行的钱，借用别人的钱，自己的钱，加在一起，一块钱一年可以周转五、六次。而我们把固定资产和流动资金加在一起，一块钱顶多一年只能周转一次。所以，毛泽东同志说，资本家，用人少，效率高，会做生意。而我们则不会这些。所以毛主席要我们在这方面向资本家学习。

那么，它们的良性循环是怎样循环的呢？日本这个国家资源缺乏，除了煤炭有些外，其他资源基本没有。日本国土只有几十万平方公里，有一亿多人，人口密度比我国大得多。他们说，我们要利用人口多这个最好条件，来发展经济。第一，就是要提高人的劳动质量，“把人的能力开发出来”。我们听了这个口号感到很新鲜。第二，就是进口原料，然后制成成品。第三，出口换外汇。为了实现这三点，他们采取两个办法：一是从欧美引进先进技术，主要是引进专利，而不是大量进口成套设备。而我们，一买就是成套，甚至几套。如三十万吨的合成氨设备，一买就是十三套。他们顶多买一套，也不是全部买，国内没有的才买，自己能制造的就不买。第二次买的更少，第三次就自己制造，甚至还要出口。我们不会搞，吃了亏。第二点，日本人肯花很多钱培训工人，培

训技术人员，使劳动质量有很大提高。这样，他们就能提高产品质量，增加新的品种，降低成本，使产品在国际市场上有比较高的竞争力。比如说，丰田汽车，在美国市场上，比美国同样的汽车多卖一千元，美国人还愿意买它的，因为它比美国的汽车消耗汽油少。特别是这几年闹能源危机，汽车涨价好几倍。同时，日本的汽车，控制系统好，驾驶起来安全。外国都是高速公路，开起来至少每小时八十公里。在这样条件下，价格高，人家也愿意买。再如彩色电视机，日本的比美国、西德销售量大，竞争能力强。为什么竞争能力强，因为工人的技术水平有很大提高。最后的结果是，日本工业的全部原料都从外国买进来，把这些原料，如煤、铁、矿石；有色金属，经过多次加工，制成产品卖出去。国内销售70%，出口占30%。但这出口30%的产品价值，除可抵偿全部进口原材料和其他费用外，还可净赚一百亿美元的外汇。这样也就把国内生活搞好了。所谓良性循环就是这个意思。这是事实，不是吹牛皮。这个问题，对我们也有启发。我们费了好大劲，出口这个，出口那个，一年不到一百亿美元。又是猪、蛋、鸡，又是桔子，还有石油。这些东西没有加工，很不值钱，又是国内非常需要的。我们把腰带勒起来，换的外汇很少。我们一年出口的物资所换的外汇还没有香港多。香港去年换外汇九十多亿，我们还换不到这么多。我们有很多潜力可以挖，国家这样大，资源这样丰富，还有这样多的勤劳勇敢的人民。如果我们把潜力挖掘出来，那可以换回多少外汇！

第六点，就是日本的资本家采取各种各样的办法，来调和阶级矛盾，想方设法把职工的利益和企业的利益捆在一起，来刺激职工的生产积极性。

这方面日本资本家也取得了相当的效果。这也是日本工业发展比较快的一个重要原因。

第七点，日本人在引进先进技术时，非常重视引进先进管理方法。

应该说，日本人认识这个问题也是有个过程的。开始，他们也是注意引进国外先进技术，不太注意引进先进的管理方法。五十年代初就是这样。当时，从美国引进不少东西，但劳动生产率、成本、质量都赶不上美国，竞争不过人家。后来，他们接受了这个教训，才重视这个问题，翻译人家的书，请人家的专家，派厂长、专家到国外考察、学习，很快提高了技术，才有今天的结果。这一点上很值得我们学习。我们现

在也有类似日本五十年代早期那种情况。我们也引进了先进技术，但管理不行，劳动生产率很低。例如，从国外引进的三十万吨合成氨厂，人家只要二百四十人，我们要一千五百多人。这就是说，人家一个人能办的事，我们要用六个人。这样怎能赶上和超过外国。列宁说过：“劳动生产率，归根到底是保证新社会制度胜利的最重要最主要的东西。资本主义造成了在农奴制度下，所没有过的劳动生产率。资本主义可以被彻底战胜，而且一定造成新的高得多的劳动生产率。”我们现在这种状况，反映管理工作落后。如不大大改进管理工作，引进了先进技术装备，也不能达到真正先进的水平，特别是在劳动生产率方面。

日本经济发展快的原因，概括起来说就是以上讲的七点。

第二部分 日本资本家是怎样管理企业的？

这次考察中我们把管理问题作为考察的重点。我们一定要下大力气将我国工业企业的管理工作搞好，来加速社会主义现代化的建设。下面分几个问题讲一下。

第一个问题，谈谈日本企业是采取什么形式组织管理的

日本有51万个企业，其中大的企业有1,000多个。大多数是中小型企业。与我们比较，他们企业规模小，数目多。这么多的企业，他们是怎样组织管理的呢？简单说，他们组织的办法就是采取托拉斯，在日本叫株式会社，也就是我们平常所说的公司。至于日本政府，仅有一个机构管工业，叫作通产省，全名是通商产业省，既管工业，又管贸易。但是通过那些株式会社，却将50多万个企业高度地组织管理起来了。

据我们考察，这些株式会社基本上是三种形式，细分起来也可说是四种形式。

第一种形式是统一核算，统一管理。最典型的是电力工业公司。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，在经济上没有独立性。

第二种形式是统一核算，分级管理。如新日本制铁公司，下属10个钢铁厂，76,000人，是日本最大的钢铁公司。又如丰田汽车公司，有10个工厂，50,000人。这两个公司的产品也比较单一，所以工厂的生产指标和物资供应，都由总公司统一安排。但由于产品品种多（比如各种汽

车、各种钢材），因此和第一种形式不同，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，都有相当的权限，有相对独立性。

第三种形式是分级管理，分级核算盈亏，或称事业部制。这种形式是从美国学来的。事业部制是什么意思呢？事业部相当于分公司，事业部下面还有许多工厂不独立核算，由事业部分别进行管理。采取这种形式也是由于生产特点决定的。如东芝电器公司，松下电器公司，它们的产品不是单一的，而是种类繁多，从电视机、电冰箱等家用电器，到成套发电设备等，差别很大。虽然这些产品之间也有一定联系，但基本上是可以单独进行生产的，所以按产品分成了许多独立的事业部。

以上是日本企业管理的三种基本形式。但是，它们都有一个共同点，就是都实行了供、产、销、人、财、物六个统一，特别是财权，一律集中于公司。只有丰田财团是个例外，它将生产、销售分开来，成立了丰田汽车公司和丰田销售公司。前者管生产，后者管销售，各自实行单独核算。二者之间订有合同，要生产什么牌号，生产多少，由销售公司定，生产公司产出之后，就交给销售公司出售。这样，生产公司集中精力搞生产，销售公司千方百计扩大市场，增加销售，各负专责，相互促进。丰田所采取的这种产销分离的方式，就是我们所说的第四种形式。

日本的公司，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，而才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，在竞争中发展。

下面谈谈在公司内部，总公司和工厂的职权范围。这个问题是企业管理的一个大问题。日本公司在这方面职责、权限很明确。无论实行那种管理形式，总公司一般负责五件事情：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)科学研究和新技术的开发；5)进出口贸易。公司又是如何负责这五项任务的呢？公司设有董事会，有几十名董事。董事中又有常务董事和董事长，还有社长，即总经理。这五项任务都由董事会讨论决定，总经理负责执行。总经理对董事会负责，董事会闭会以后，公司的首脑就是总经理。全公司都要听总经理的命令，这就叫首脑负责制。董事会一个月召开一次会议，

常务董事会半个月开一次会议。总经理和一、两个付总经理加上常务董事，一周开一次会议，都是抓大的事情。在日本的公司里，董事、总经理不一定都拥有股票。有些人实际上是被资本家用高薪雇佣的精明能干的技术专家和管理专家，是代替资本家来管理企业的。

工厂一级的职权是什么呢？丰田汽车公司的厂长们不约而同地对我们讲：他们主要是抓五件事情。一是质量。质量和数量是不可分割的，所以抓质量，同时也必须抓数量。二是交货期。这是一个很重要的指标，资本主义的厂子特别注重交货期，交货快，竞争力就强；交货晚了，不但少卖钱，还要赔钱。三是成本。四是安全。避免死人、伤人，伤了人、死了人都要赔偿；严重的，厂长还要坐牢。五是注意作业场地的清洁卫生。这一点人家做得比我们好。在日本钢铁厂参观，有的地方就象花园一样。这是值得我们借鉴的。

厂长和总经理的关系，是厂长对总经理负责，厂长又在厂里负全部责任。由于职权明确，所以各级干部都可在自己职权以内放手工作，该自己决定的事情就拿出主意来，用不着到处去请示，也没有人干涉他履行职责，更没有人代替他决断，替他承担责任。看看他们，想想我们，在这方面，有许多问题是需要认真解决的。有些日本朋友曾坦率地对我们说，中国工业企业领导人的职责权限是“暧昧”的，不知道党委书记、厂长、支部书记、车间主任各负什么责任，在这种情况下是无法作好企业管理工作的。我们应当认真地研究一下这个问题，搞清楚企业党委要做哪些事，厂长要负哪些责任，厂长和党委的工作关系如何正确处理，以彻底克服目前存在的严重的无人负责现象，使我们的企业工作尽快地转移到社会主义现代化建设的轨道上来。

第二个问题，日本的企业是按什么原则组织起来的

概括地说，他们是按专业化与协作的原则组织起来的。日本不少企业以前也是大而全、小而全的，后来随着现代化的进展逐步改变了这种现象，采用专业化和联合化相结合的方式组织了很多公司。同时，又采取合同制的办法把国内的其它企业逐渐组织到公司的周围进行有效的生产协作。这样一环套一环，形成了许多以大公司为中心的大大小的协作网。比如，丰田汽车工业公司本身只有10个按专业化原则组织起来的工厂，而它周围却有1,240家协作厂，这些协作厂，由于协作的程度不同，它们和丰田关系也就不一样。随着丰田汽车公司的发展，这些协作

厂本身也在发展。例如，一个为丰田汽车公司生产安全带（日本的汽车行驶速度快，为安全起见，备有安全带）、打火机等零件的协作厂，原来全厂只有20个人，现在它已发展到2,700人，下属几个工厂，产品除了57%供应丰田汽车公司外，其余43%供应别的汽车公司。

日本企业专业化协作有哪些特点呢？根据我们的考察，主要有以下几点：第一，充分利用历史上形成的老关系，绝大多数协作厂都和大公司有几十年的协作与供销的经济关系。不象我们这样，用行政办法，把一些相互不熟悉，协作件也不完全对路的企业，强拉在一起，而且今天一改，明天一变，“朝秦暮楚”，很难搞好协作。第二，各个协作厂实行独立的经济核算，但在经济和技术上对大公司则有很大的依附性。有的协作厂由大公司直接投资兴办；有的是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，以保证质量；有的由大公司解决部分资金和设备；还有的使用大公司的技术专利。第三，协作厂主要为一个大公司服务，但同时又和其它许多厂家建立协作关系。第四，绝大多数协作厂都是中小企业，但也有少数较大的企业，这些大企业对某一大公司是协作厂，但它下面又有许多协作厂，一个套一个地把许多很小的厂子组织在一起。还有些协作单位本身就是大公司，如运输公司、清扫公司等，它们同时为许多公司服务。专业化协作的发展，使得各大企业都能集中精力抓好关键性产品的生产，便于不断改进关键性技术和工艺。而中小企业也由于产品或作业单一，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。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。据说日本各大公司本身差不多都没有自备的运输汽车，基本上委托运输公司负责。在访问中，我们问丰田公司零件配件储备量是多少，他们说丰田是采取“无库存轮动式生产”，一般只有半天，至多只有一天的储备量。又问如果停工待料怎么办呢？他们说不会停工待料的。因为协作厂和运输公司的效率非常高，只要订了合同，就按计划进行，每天需要什么，他们都能按时运来。这样谁还愿意将产品积压在仓库，而向银行借款交利息呢？丰田不到一分钟就出一辆汽车，但他们没有仓库，他们的材料和零件、配件都是放在生产线上的，我们看到的生产线两边都备好所需的料，随用随到，车辆来往不停。

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和相互承担经济责任，所以违反合同的情况是很少的。

第三个问题，日本的企业主要抓什么

资本家抓管理，主要是抓利润。财务大权都集中在公司手里。为了抓利润，资本家采用了各种手段，但是能够把几万人参加的、十分复杂的生产销售系统的大公司经营得有条不紊，则主要是靠计划。这个问题马克思早就说过，在资本主义制度下，社会生产是无计划的，而在企业里边是有计划的。随着资本主义生产的发展，企业内部的计划愈来愈精密，愈来愈科学。这是现代化大生产所必需的，是资本主义已经作到的，并不是社会主义所独有的。在这方面，目前，他们比我们作得好。我们要搞好企业管理，还得向他们学习，而且应当作得比他们更好，因为我们除了有企业内部的计划以外，还有整个社会的计划化，这是资本主义所不能比拟的。

要研究资本主义企业的计划化，就要抓住它最根本的特点，即以销定产，产销结合。他们是根据销售进行生产，就是说，生产什么，生产多少首先要看有没有销路，没销路就不生产，宁可不生产也不乱生产。他们的计划是产销计划，也叫生产贩卖计划。他们定计划，根据两个原则：一个是订货单，没有订单就不生产，特别是大型产品，象大的发电机、大型成套设备，如30万吨的化肥和30万吨的乙烯设备，没有订单它根本不生产，否则生产出来给谁呢？如果长期积压，占着资金，还要付利息，他们宁肯不生产。有些搞到市场销售的产品，事先无法征得订单，怎么办呢？他们就采用市场预测的方法。这对资本家来说是一个很大的考验。会经营的，预测得对，就捞一大笔钱；不会经营的，预测得不对，生产出来的东西没人要，造成积压、亏本、甚至倒闭。

在资本主义条件下，要搞好企业产销计划和市场预测，的确是一门很大的学问。为了作好这项工作，各公司都设立了庞大的推销机构和现代化的商业情报中心。他们还同商社（主要是商品产销的中介，有的也

承包工程，有的还经营某些简单的加工工厂）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，及时调整生产计划，力图使计划符合用户和市场的需要，使产销紧密结合起来，既避免短产和拖期交货，也避免盲目超产，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品种、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。例如，为了预测未来市场对家具的需要情况，他们甚至要了解一个城市将有多少人要结婚，建立新家庭，还要了解其它家具店生产什么家具、家具的规格、成本与销价怎么样。在作了这些摸底预测后，再根据市场的需要订生产计划，原材料供应计划，配套产品计划，以及财务计划等等。日本公司订计划时，都是经过反复计算，综合平衡，才最后形成的。他们很强调综合平衡，否则企业定了那么多产量，而没有原材料，没有电，没有煤，不能按期交货，那就吃不消了。因为各企业之间都订有合同，规定按天、按时、按质、按量在指定的机台和岗位交货（在50公里半径以内的，都是定时供货），不按合同交货，不但失掉信用，还要罚款，而且罚得很多。所以各企业都千方百计地来完成各自的计划，以避免失掉信用，避免罚款。

当然，资本主义公司内部计划制度和计划方法也不是一下子形成的，而是经过二、三百年的历史，在长期的竞争、危机的过程中，逐渐形成和完善的。我们是社会主义的国家，实行生产资料公有制，前面说过，我们不仅各个企业有计划，而且全社会也是有计划的，这是我们比资本主义优越的地方。我们的社会主义经济制度，更应该按需要生产，以需定产，以产定供。但是由于我们过去缺乏经验，又受了苏联那一套办法的影响，往往使计划产销脱节，不是供不应求，就是造成积压。我们要改变这种状况，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。

第四个问题，日本是怎样以品质为中心抓生产管理的

我们这次到日本考察，对质量管理有了新的认识。日本人不叫质量管理而叫做“品质管理”。他们认为质和量是两个不同的概念，合在一起不科学，他们这个意见是值得考虑的。

日本企业的一切经营管理活动和生产活动，都是以品质为中心，各

级管理人员和每一个工人对此都有明确的认识，企业的各项规章制度都是围绕这个中心并为它服务的。因为越是价廉物美的产品，越有销路，越能获得最大的利润。所以他们强调，品质标准应以用户是否满意为唯一标准。公司规定的品质标准往往高于政府颁布的标准，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的品质，而且要不断发展新的品种。日本品质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之发生重大的变化。在国际市场激烈竞争的情况下，日本提出要生产“世界上第一流的产品”。日本各公司都十分重视提高品质，发展新品种，加强竞争能力，有一种争取企业生存和发展的紧迫感。为了使用户满意，日本人经常在市场上调查对自己产品的意见，不仅如此，他们还召开消费者大会，让消费者公开评价自己的产品。这是一个严峻的考验，因为会议情况是要电视广播的，如果消费者说产品品质不好，这个公司的信誉就会下降，产品就会卖不出去，甚至弄得非关门不可。

日本工业界有一个非常流行的说法：“好的产品是生产出来的，而不是检查出来的。”他们的一个口号是“品质第一，用户第一，预防第一”。怎样预防第一呢？他们注重在设计、工艺、设备、原材料和生产过程的各个环节都贯彻“品质第一”的思想，预先消除可能产生不合格产品的各种因素。他们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。凡是不符合标准要求的另部件都不能进入下一道工序。哪里发生了事故，就在哪里将生产线停下来，这样全厂就都知道了。矛盾暴露了，解决起来就快而彻底，因此这种事情发生得很少。我们则不然，发现了不合格的产品，总想换一个备用的，不使生产线停顿，这样做实际上就掩盖了矛盾，不易引起大家注意，所以问题也就得不到及时的解决。

日本人说，在国际竞争中，不仅要求高品质，还要靠新品种。他们把提高品质和增加品种结合起来。日本市场上钢材和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。各种生活资料更是品种齐全，花样翻新。汽车、自行车都有上百种，电视机几十种，至于它们的式样，更是多得不可胜数；手表就有机械表、自动上弦表、薄型表、电子表等20多个品种，每种又有许多不同的样式。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，每年有一半是新产品。特别是制造衣服的工厂，一年至少要有十二个品种，每一季度至少要有三个品种。我们在日本东京的街道上看到，日本妇女穿的衣著，各色各样，很少雷同的。而大量的新产品上市，又刺激了一系列新的需要。我们在东京参观了一个百货公司，它有150年的历史，是东京最大的百货公司，在世界的许多城市都有它的分公司。这个公司的经理领着我们从楼上到楼下参观了一遍，全程近四公里长，有50万种商品。

日本人对新产品都有个要求，就是产品的品质和性能要比原来的好，但价钱力求能维持原来的水平，甚至更低。为了实现上述要求，日本的大企业都集中了许多优秀的科学技术人员，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1%。这样巨大的开支，都分摊到正在生产的产品中去。在生产新产品时，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。我们的不少产品，十年、二十年“一贯制”，没有什么改进。这种状况实在是应当改变了。

“全员品质管理”，这个口号在日本工业界叫得很响。他们想方设法要大家都来重视质量，成立了很多品质管理小组，这是一种群众性的活动。我们看到许多工厂都有这种小组，有的小组，还向我们介绍了他们小组活动的情况，画了许多图表，讲解的都是工人。他们有很多还是女工，这方面的活动很活跃，收到了比较好的效果。除了要工人参加品质管理活动外，他们还制定了一整套具体的品质管理方法和奖励办法，给积极参加品质管理的职工以各种物质奖励和荣誉，以刺激全体职工参加品质管理的积极性。各工厂的工人品质管理小组，经常讨论研究品质管理问题，对提高品质起了很大作用。日本一年一度的“品质月”活动，是全年坚持不懈的品质管理活动成果的总检阅，我们参加了他们“品质月”的一些活动，对我们很有启发。

第五个问题，日本的企业是怎样培训职工的

日本的企业很重视培训人材，把它看作是一项战略任务，叫做“能力开发”。他们根据日本国土狭小，资源贫乏的具体情况，认为要在国际竞争中求得国家和民族的生存，除了发展技术以外，别无他途。在工

业界有这样一种普遍的看法：“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”。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。这已形成了一种社会风气。各大公司的董事长，都以自己的公司能培养和拥有大批的优秀技术人材和管理人材而骄傲。他们在培训人材方面是肯花大钱，出大力气的。

日本企业培训工人的办法，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。对工人的培训要求是十分严格的，他们的工人一般都是高中毕业生，这些人进厂后至少要进行半年的训练，专业性比较强的要进行九个月至一年的训练。训练内容除了安全、基础知识和专门技能的教育以外，还注意礼貌教育、纪律教育和企业的传统教育。如松下电器公司，原来只是一个小作坊，有十几个工人，现在该公司老板搞了一个陈列馆，把当时的一套东西摆在那里，以便对新入厂的职工进行传统教育。我们到日立电器公司参观，他们也搞了这样的纪念馆，凡是进厂的青年人都首先要到那里进行教育，同时那里也是个相当阔气的训练中心。除了入厂教育外，如果调换新的工种还要重新培训。他们为了使工人获得必要的知识和技能，还把工人分成五“层”：入厂1—2年的叫“新入层”，3—5年的叫“一般层”，6—9年的叫“中坚层”，10—14年的叫“棒心层”，15年以上的叫“监督层”，这一层相当于我国工长的水平。每一层都有不同的训练内容和要求，定期考试。考试是和升级、长工资联系在一起的。他们干什么学什么，学不会就不让干，从工人中提拔的工长都是精明能干的，车间主任不在时，工长照常可以把生产指挥好，因为他们一般都经过了十五年的锻炼。

对于干部的培训，根据不同情况，采取的办法、提出的要求也不一样。比如，对股长到部长（相当于我国的处长）一类的领导人员，强调提高管理技能，实行定期调换岗位的制度。如管生产的调去管销售，管劳动工资的调去管生产，在取得全面管理经验后，再提上来当一个全面的领导干部。对于需要专门技术的，就进行专门的培养，同时，保持其专业的稳定性。而对董事、厂长一级的领导干部所采取的培养办法就是另一样了。第一请专家教授来讲课；第二参加各个企业之间的经验交流会；第三是在本企业的培训中心进行专题总结，并给课长（相当于我国

的科长)以上的干部讲课;要讲课,就得自己多学习;第四是短期脱离工作,到休养地“务虚”,总结经验;第五是出国考察,日本大企业的董事长、总经理、厂长和生产技术负责人都到过外国,而且几乎去过所有经济发达的国家,对国外的情况很了解。

日本的大公司都有设备先进、师资齐全、教材成套的培训中心。例如,新日铁公司八幡钢铁厂,19,000名职工,设有建筑面积12,000平方米的培训中心,可同时培训二千人,还有一所培训中层干部的研修中心,建筑面积2,800平方米,可同时培训300人。培训中心有带录相机的电视教室、自动控制的教学电影、外语教室、幻灯教室,职工下班后,可随时去上课。打开录相机,就可以从自己座位上的电视机中看、听老师讲课;带上耳机,可以选学外文。此外,他们还按照13个专业编订13门通用教材和52种专业教材。

第六个问题,日本资本家是如何

把企业的利益和职工的利益拴在一起的

在考察中,我们看到日本工人干起活来很紧张,很认真。当然这并不是说,日本的资产阶级已经真正把工人的积极性都调动起来了。不是的,因为工人不那样干,工厂就要倒闭,工人就要失业,就没饭吃,不象我们进了工厂就是有了“铁饭碗”。日本工人很羡慕我国工人的“铁饭碗”。日本工人阶级在企业中的地位同我国工人阶级相比,是根本不一样的。尽管如此,日本资本家还是采取了一些巧妙的办法将企业利益和工人利益拴在一起,使职工产生了一种与企业共存亡的感觉,形成了日本资产阶级所说的“命运共同体”。就是说,企业搞坏了,工人就要失业;企业赚了钱,工人还可以增加点工资,增加点福利。

那么,日本的企业是如何将企业的利益与职工的利益拴在一起的呢?他们采取的办法主要有以下几种:

第一种办法叫“终身雇佣制”。这个“终身”是打引号的,就是说只要企业不倒闭,一般就不解雇职工。这样职工的命运就和企业连在一起了。在这种情况下,工人怕工厂倒闭造成自己失业,所以要拼命干,以求得企业的兴旺。在日本经常听到工人说“我们的公司”,看上去对企业还是蛮有感情的。这种办法与欧美不同,欧美的公司可以随便解雇工人,工人也可以随时跳厂。在日本工人跳厂的情况就很少。

第二种办法是“年功序列工资制”。工资的一半靠工龄,另一半靠

技能、靠贡献。而每年工资涨多少，又是直接由公司的经营情况来决定。如果企业今年经营得好，就多涨一点工资，经营得坏就少涨一点。由于订工资时还要看工龄，所以工人一般也就不跳厂了。因为跳了厂，工龄又要从头算起，这样对他是不利的。一个是“终身雇佣制”，一个是“年功序列工资制”，两者结合起来，就把工人和企业拴在一起了。这种办法很能迷惑工人，对资本家是非常有利的。

第三种办法是一年两次奖金制。每半年一次，奖金的多少看企业的盈利情况，一般相当于1—3个月的工资，一年两次奖金就是2—6个月的工资，工人一年最多可以拿18个月的工资。工人要买贵重一点的东西得靠奖金，每月的工资就日常开销了。日本企业发奖金的办法和我们也不一样，只要没有出什么大的事故就按工资的等级发给奖金。奖金等于几个月的工资，就说在基本工资之外另外再给几个月的工资。此外还有“提案奖”或“特别奖赏”，前者是合理化建议奖，后者是发给有特殊贡献的。经过技术鉴定，就可发“特别奖赏”。奖金种类繁多，资本家为了拉拢工人，还对工人的实际需要与爱好事先作调查，然后将领奖金（或奖品）的条子放在工资袋子里，工人拿到袋子后，根据条子去领取自己的奖金或奖品。这些奖品包括汽车、电视机甚至还有股票。

第四种办法是，职工的集体福利。其水平取决于企业经营的好坏。日本资本家化在工人身上的钱统称为劳务费，包括工资、奖金和福利费。一般说来，这三者所占的比例是：奖金23%，福利费21%，工资56%。基本上是四六开。工资占六成，奖金和福利占四成。

除了经济办法外，资本家也十分注意做人的工作，他们在企业内部搞“家族主义”，把董事长、总经理比作父亲，干部比做长辈，一般的工人就是他的家族成员，搞成这么一个小团体，便把阶级界限弄模糊了。再加上资本家还经常进行“家访”，“祝贺生日”，举办“恳亲会”、“野餐会”，以及年终时的“忘年会”（通过年终聚餐会让大家忘记一年中小团体内发生的磨擦）等等，利用各种方法缓和阶级矛盾，以保证其获得最大利润。当然上述都是资本家进行剥削的一些办法，不过从中也可看出，资本家通过总结几百年的历史经验已经越学越“乖”了。他们认识到，如果不把企业的利益和职工的利益拴在一起，不随着生产的发展，适当地改善工人的生活，以刺激职工的积极性，要获得最大利润是不可能的。