

SHONGXIA

史景星 编译
徐祖璋

日本
松下电器公司
的
经营管理

《日本松下电器 公司的经营管理》

编译者的话

应日本松下电器公司的邀请，我们复旦大学有三位同志，于一九八〇年七月六日至八月十六日，对这个公司的经营管理进行了考察。考察期间受到了他们热忱的接待，并送给我们许多资料。回国后我们曾向市委的领导同志作了汇报，向工交部门和从事经济管理研究、教育的同志作了多次介绍。为了给从事企业管理工作和从事经济理论研究工作的同志提供一些有关松下电器公司经营管理的情况和经验。应上海市企业管理协会的要求，我们把考察和收集到的有关资料，编译成册，供大家参考。

在编译过程中得到宝山钢铁总厂外事处翻译科同志的帮助，谨向他们表示衷心的感谢。

一九八〇年十一月

目 录

一、日本松下电器公司经营管理的考察

- (一) 公司的管理体制与组织机构…………… (2)
- (二) 产品开发与质量管理…………… (7)
- (三) 开发人才与职工培训…………… (13)
- (四) 市场调查与产品销售…………… (19)
- (五) 电子计算机在企业管理中的应用…………… (24)

二、附录

- (一) 松下电器公司的计划管理和决算制度…………… (32)
- (二) 松下电器公司的市场预测和产品销售…………… (40)
- (三) 松下电器公司的工资待遇…………… (63)
- (四) 松下电器公司实行工种工资体制的概要
…………… (94)
- (五) 松下电器公司的职工培训…………… (104)
- (六) 松下电器公司销售服务工作管理概要…………… (128)
- (七) 松下电器公司商业贩卖三十条…………… (136)

日本松下电器公 司经营管理的考察

应日本松下电器公司的邀请，我们复旦大学有三位同志，于一九八〇年七月八日至八月十六日，对这个公司的经营管理问题进行了考察。

松下电器公司由松下幸之助于一九一八年创办，开始是个小作坊，资本为一百日元（约合五十美元），专生产电灯杆座，因经营得法，企业规模不断扩大，目前已成为日本最大的生产电视机、磁带录音机、电冰箱、立体声装置等民用电器公司。它拥有150个工厂（其中36个在国外），一九七九年的销售额为23,625亿日元，约合160亿人民币，在日本电机行业占第一位，在整个日本工业中占第六位，一九七九电视机的年产量已达八百万台，其年彩色电视机二百五十万台，国内市场占有率是30%。电视机的累计销售总额已超过六千万台，成为世界上最大的电视机制造厂家；磁带录象机的累计销售量已突破二百万台，市场占有率为世界第一位。销售额中出口占20%，向130多个国家销售一万多种产品。一九七九年资本金额591亿日元，资产5,750亿日元，纯利润983亿日元，利润率比较高。现有职工人数十一万七千多人，其中研究员、技术人员有一万余人，有博士学位的有一百四十多人，建立了二十三个研究所，拥有工业专利53,000件。

由于公司的规模较大，我们考察的时间不长，除了对总

公司的计划室、资材部、经营部、技术部、经理部和人事部等进行考察学习外，重点调查访问了电视机事业部、录音机事业部和松下通信工业公司，参观了八个工厂、二个馆（技术馆和历史馆）、二个研修所（培训中心）一个产品陈列室、一个专营松下产品的零售商店和一个职工保健中心。

现把我们考察的几个主要问题，介绍如下：

一、公司的管理体制与组织机构

日本工业公司的组织形式是多种多样的，各公司根据自己的规模、特点，从提高考率、发展生产、便于经营的要求出发，选择合适的组织形式。松下电器公司目前采用的是分级管理，分级核算，实行事业部制。公司的经营管理分为二级，总公司一级，事业部一级。

总公司的最高领导机构是董事会，董事会设会长（即董事长）一人，在会长的主持下，由社长（即总经理）付社长、专务董事参加的经营战略会议，是公司的最高经营决策机构。在董事会之下，由社长主持、付社长和常务董事参加的常务会议，是公司的最高经营管理部。公司的创办人松下幸之助，今年已八十六岁，前几年已退居第三线当公司的最高顾问。松下幸之助在日本产业界被称颂为“经营之神”，在松下电器公司被誉为“松下之神”，在公司威信极高。这个公司的各级领导向我们介绍公司的情况时，都要赞扬一番最高顾问创办公司的业绩。他现在虽然只当顾问，但仍经常去公司办公，公司的许多重大问题，实际上仍由他亲自决策。

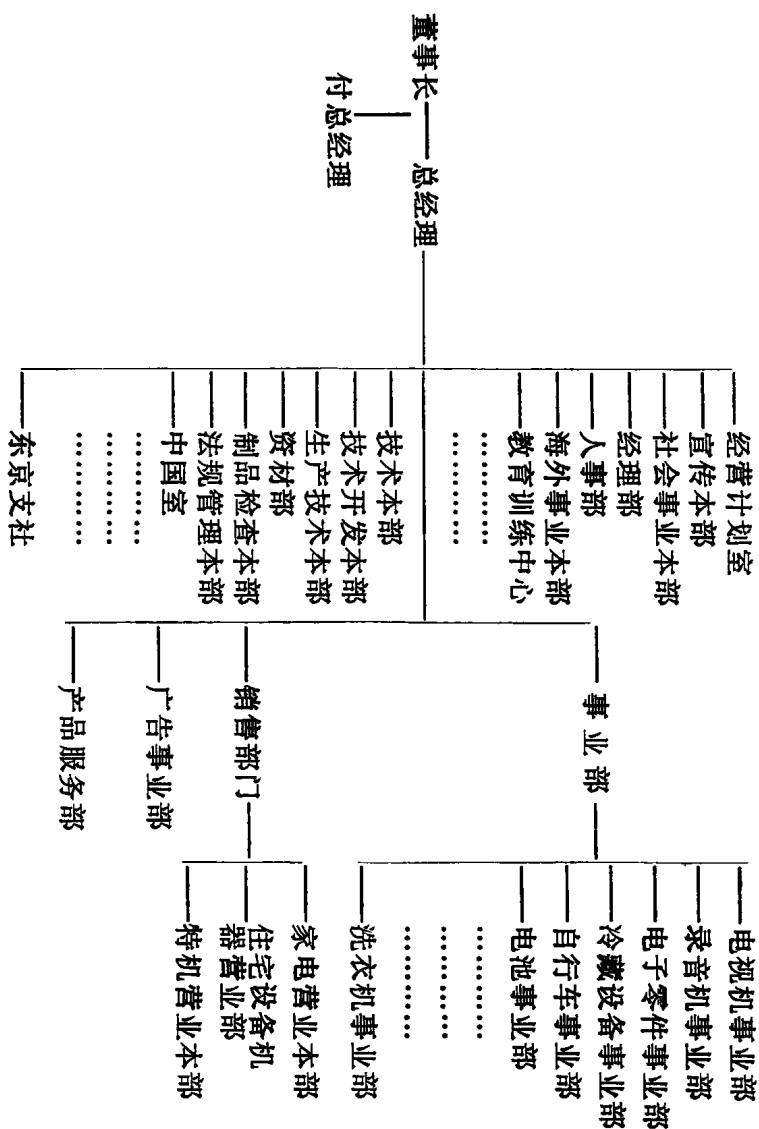
在总公司一级，设有一套庞大的职能机构，包括总务

部、人事部、资材部、经理部、技术本部、生产技术本部、制品检查本部、法规管理本部、海外事业本部、营业本部、宣传事业部、经营计划室、环境管理室、中国室等几十个部门，有研究、技术人员和管理人员二千余人。松下电器公司在组织体制上的一个特点，就是总公司设立了三个独立核算的营业本部，即家用电器设备营业部、住宅用电器设备营业部和特机设备营业部，并建立了全国和国际销售网点，统一组织产品销售。（表见下页）

总公司下面按产品建立事业部，如电视机事业部、录音机事业部、电子另件事业部，电池事业部等。松下电器公司是日本最早采用事业部制的企业，在一九三三年就建立了三个事业部，目前已增加到130多个事业部，其中直属总公司领导的有50多个。事业部是一个独立核算、自负盈亏的经营单位，大的事业部相当于我们的一个分公司，小的相当于一个工厂。松下电器公司在实行业务部制以前是实行直线职能制，公司实行统一核算、统一经营，公司经理直接管理整个企业，管理高度集中。随着公司规模不断扩大，生产的品种越来越多，企业的经营管理工作也更加繁杂，在这种情况下，实行统一领导、分级管理，建立事业部制，给事业部一定的经营自主权，可以更好地明确各部门的职责权限，有利于发挥它们的积极性和主动性，有利于发展生产专业化和协作，有利于新产品的开发，有利于经营的机动灵活性，有利于培养高级管理人才。

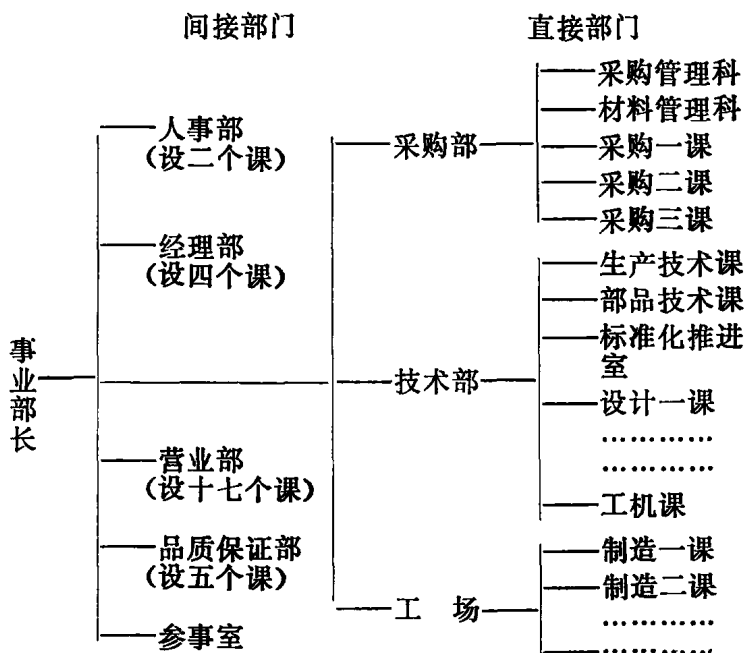
事业部设部长一人，事业部长对事业部的经营管理负总责。他定期召开由事业部各职能部门和工场长参加的部务会议，研究决定事业部经营管理方面的重大问题。事业部也设有一套职能机构，包括总务部、人事部、经理部、技术部、

松下电器公司的组织机构



品质保证部、采购部、营业部等。

松下电公司录音机事业部的组织机构



松下电器公司各级组织和人员的职责、权限和分工都非常明确，总公司和事业部的集权与分权情况大致如下：

总公司的权限主要包括以下几方面：①公司的发展规模，生产方向，生产方式，股份分配比例；②销售政策，销售方式，对外贸易；③经营管理体制、机构、同银行业务来往；④基建投资，销售投资，产品开发投资，职工培训等；⑤中层以上干部任免。

事业部的权限：事业部有生产权，销售权，采购协作

权，设备更新和技措费用权，事业部的生产规模、方向、品种、销售方式和途径等，由事业部制订计划，报总公司审批；事业部的中层干部，由事业部长提名，报总公司审批；事业部不能直接向银行借款、存款。

事业部的利润分配，大致是 60% 上交公司，40% 留事业部。具体算法是先付了总公司的经营管理费、科研费后，余下的部分，52% 上交总公司，20% 由事业部内部分配，用作职工奖金、福利，28% 留作事业部积累，用于扩大再生产或存在总公司。

事业部下面的工场（相当于我们的车间或分厂）主要负责产品的制造、质量、交货期（品种、数量）、成本、安全、作业场地的清洁卫生等。

事业部及其所属工场的各级干部，都有职有权，可以放手工作，用不着事事处处向上级请示，也没有人干涉他们履行自己的职责，他们的工作一般都是井井有条，效率很高。

松下电器公司在管理体制上目前也存在一些问题，由于公司的规模不断扩大，总公司要直接管理那么多事业部是不可能管细管好的；事业部多，分工细，协作关系越来越复杂，部门之间的矛盾增多；从集权与分权的情况看，总公司对某些权集中过多，如事业部不能直接向银行借款、存款，影响事业部积极性主动性的发挥；总公司的管理机构庞大，人员很多，也影响工作效率提高。

美国在近一、二十年，为了改变事业部制的上述缺点，建立了集团部或叫超事业部制，即把性质相同的事业部结合在一块，由集团部长统一领导。松下电器公司也开始采用类似做法，如把都属于音响的电视机事业部、录音机事业部、收音机事业部等结合在一起组成一个集团部由总公司派一位

常务董事统一管理。今后的发展趋势是把产品性质相似或有密切协作关系的事业部合并成立分公司。前一个时期，松下电器公司聘请美国一个调查公司（即管理诊断公司），调查研究该公司的管理体制问题，提出改革方案。

二、产品开发与质量管理

自由竞争是资本主义经济的特征之一，随着资本主义生产的不断发展和科学技术的日新月异。资本主义企业之间的竞争也更加激烈。拿日本的民用电器工业来说，近十多年来松下、东芝、日立、三洋等几大公司竞相发展，而电视机、录音机、电冰箱、洗衣机等使用已很普遍、市场已接近饱和，这种膨胀的生产能力和有限的国内市场的矛盾必然促使国内市场的竞争更趋剧烈。国际市场上，香港、新加坡、南朝鲜和台湾的大量廉价民用电器产品，同日本货进行竞争。

松下电器公司为了在竞争中取得胜利，把产品开发放在极重要的地位。他们认为。一个企业能否及时地为市场提供高质、廉价的新产品。往往决定着一个企业经营管理的成败。这个公司为开发新产品投入了大量人力物力，建立了完善的新产品研制机构。总公司建立了技术开发本部，专门负责新产品的开发工作。下面建立了三个研究所。即无线研究所、音响研究所和电化研究所；另外。还建立了一个特别开发室和一个电装开发推进中心。各事业部也设有专门的机构，组织领导新产品的开发工作。总公司的技术本部所属的材料研究所、半导体研究所、电子机器研究所和照明研究所等，从事原材料和新技术的研究应用，也为产品的开发提供了重要的物质技术基础。目前这个公品从事新产品开发的技术人员

和管理人员有二、三千人。每年所化费用达800多亿日元，相当于五亿多人民币，占公司销售总额的3.5%左右。

公司和事业部都制订周密的发展新产品的中长期计划，不仅计划三、五年内生产什么，而且还要考虑到十年、二十年后生产什么。电视机事业部和录音机事业部的领导告诉我们，他们已在设想二十一世纪电视机和录音机新产品的方向发展。制订新产品开发计划，要进行市场调查和技术经济的预测，研究分析市场的需要和技术经济的可行性，并依据市场的变化和科学技术的发展及时加以修订。我们参观访问这个公司的技术馆和生产电视机、录音机和通讯设备的工厂时，看到这些部门开发新产品的许多成果：如录音机每年都有好几个新产品投入市场，目前这个公司生产的录音机品种已达200多种，年产量400万台，输出到120多个国家。录音机逐步向小型化、多功能和高音质发展。今年研制成功的三个电源、40W的高级录音机即将同消费者见面。电视机的新产品也不断增多。已研制成投影电视、多像电视、遥控电视、储存节目电视等。电视机的体积向两极发展，一是向小型化发展，只有几公斤重的三英寸电视机已投入市场。这种电视机携带方便，适合旅游使用；另一头是向大型化发展，六十英寸的立体声彩色电视机已小批投产。目前这个公司正在研制多功能的电视机。

资本主义企业开发产品的目的是为了竞争并取得更多的利润，但大量新产品的开发，既满足了市场的需要和丰富了社会的文化生活，又推动了科学技术的进步和国民经济的发展，培养了大批技术人员和管理人才。

松下电器公司开发新产品的经验是值得我们学习的。过去我们许多企业不重视新产品的开发，投入的人力物力财力

少，研制的新产品不多，产品更新换代极慢，这有认识问题，也有管理体制和经济政策问题：如产品统购包销、企业间没有一点竞争、新产品的开发投资少、价格低等等。

松下电器公司认为，产品的开发，不仅是指研制新产品，还要不断提高产品质量。品种最新最多、质量不好、也不会有销路、这个公司很重视提高产品质量，搞好产品的质量管理，突出表现在以下几个方面：

1.建立了一套健全的质量管理机构，配备了较强的质量管理人员。总公司除了在技术部设有质量管理中心、负责制订产品质量的规划和规程外。还建立了产品检查本部，下设产品检查所、包装检查所和质量情报中心。配备了130多个工作人员，事业部建立了质量管理委员会和质量保证部。如录音机事业部的质量保证部。下设质量保证课、质量检查课、服务技术课、维修另部件管理课、同消费者联系课，有技术人员和管理人员150人。事业部各工场也有一定的专职质管理人员；据这个公司统计。全部质量管理人员约占职工总人数8%左右。

2.拥有完善的产品质量检验设备，制订了严格的质量检验制度，运用科学的质量管理方法。我们参观这个公司的产品检查本部和许多工厂时，看到这些单位都有很先进的检验设备和严格的检验制度，在检查和测试技术上，广泛采用了电子、激光、超声、射试、全息照像和电视技术等，有些产品的生产过程和质量管理工作，已实现了电子计算机控制的自动化，减少了人为的误差，保证产品质量稳定的提高，他们设计制造出来的第一批新产品，每个另部件都要分门别类地进行试验，检验零件的寿命和性能的变化，在正式投产後还要对另部件进行抽样检查，产品出厂前，对产品质量和

包装质量都要经过严格的检查。例如，对电视机的低盒包装质量，要模拟各种恶劣运输条件作振动、冲压、翻滚、洒水、超低温等多种试验。例如，把电视机按设计包装后，放在直径三、四公尺的筒里滚一定转数，或把电视机放在振动机上强烈振动数分钟，或把电视机从十多米的高处落下，然后一一拆开包装看电视机有无损坏等等。为了提高电视机的质量，他们还把世界市场上各大公司的电视机购来同本公司生产的电视机放在一起进行观察试验，对比分析研究，取别人之长，补自己之短。

松下电器公司还采用了一系列科学的质量管理方法，早在六十年代初他们就学习美国全面质量管理的经验，并结合自己的特点。不断改进提高，形成自己一套较完整的经验。他们对全面质量管理除了着重抓好设计、制造、外购另部件和质量服务这四个环节外、还十分重视搞好设计前的市场调查，切实弄清消费者对产品质量的具体要求和国内外市场上同类产品已达到的质量水平。在质量管理方法上普遍使用了数理统计方法进行质量统计、分析和控制；

3.对职工进行产品质量教育，依靠广大职工提高产品质量。的好产品是生产出来的，不是靠检验出来的，广大职工是否重视产品质量，这是质量保证的关键。松下电器公司运用各种方法对职工进行质量教育。我们参观他们的工厂时，看到办公室和车间里到处贴着“质量是企业的命根，提高质量人人有责”等标语。新职工的入厂教育把质量问题作为重要一课。公司坚持每年搞一次质量月活动，各工场广泛组织了质量运动小组。许多质量运动小组搞得很活跃，有规划有指标有措施，工场和事业部每月进行质量评比，每年进行总结，先进的给予鼓励和表扬。许多工厂还针对产品质量上存在的

技术问题举办各种技术培到班，并发动职工围绕以提高质量为中心提合理化建议，他们把它叫作“提案制”，仅录音机事业部一九七九年提出的关于改进质量的提案就达十多万件，对改进产品质量起了很大的作用。提案被采纳后公司给予一定的物质奖励，最多在15万日元以上，最少一千日元，贡献大的另给奖和纪念品。松下电器公司的许多工厂还形成了一个制度，在生产过程中发现了重大质量事故，立即组织有关人员到现场开会、分析事故原因，追究责任，研究改进措施。

4. 搞好质量信息反馈。质量信息反馈包括产品制造过程中的质量信息反馈和产品出厂后质量信息反馈。制造过程中的质量信息反馈。他们着重掌握设计、制造和外购另部件这三个环节、在协作企业之间和企业内部各部门之间。建立密切联系，明确质量要求。发现质量问题及时反馈给责任单位或共同采取措施加以解决。产品出厂后的质量信息反馈，他们注意做好以下几件工作：

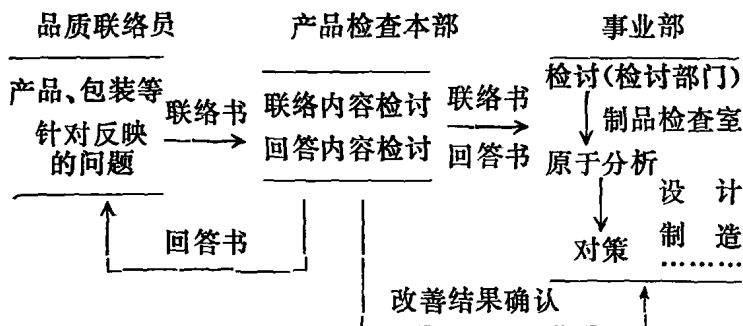
第一、建立品质联络员制度。在经销松下电器公司的销售公司、批发部、代理店、另售店和修理店等，聘请兼职的品质联络员，把消费者对产品质量的意见、要求和建议及产品运输、保管过程中发现的质量问题。用电报、电话或信件及时反馈给松下电器公司的产品检查本部转有关制造单位。

（表见下页）

松下电器公司目前共有品质联络员1,500人，其中国外200人，分布在欧洲、美国、南美、西非、东南亚等几十个国家和地区，联络员无固定工资，根据其反映情况的数量和质量给予一定的报酬。

第二、生产部门和销售部门直接向消费者进行调查。如

品 质 群 的 流 程



访问用户、开座谈会和印发调查表等，征求消费者对产品质量的意见。一九七五年松下电器公司设计制造了一种容积170公升的双门电冰箱，虽然价格降低了32%，由于总体设计造型“像个被人瞧不起的便宜货”，消费者认为是粗制滥造，购买者甚少。销售部门通过对消费者的调查掌握这一信息后立即反馈给造部门，制造部门经过研究决策并报总公司同意，立即停止生产这种电冰箱，并组织设计制造了一种200公升的新型电冰箱，受到消费者的欢迎。如果销售部门不及时掌握这一信息反馈给制造部门，制造部门继续大量生产，必然会造成大量积压，带来很大的经济损失。

第三，松下电器公司还把生产和销售过程中发现的典型质量问题，编成实例，储存于电子计算机，以备随时查考，避免再发生类似问题或发生了可以及时采取措施妥善介决。

三、开发人才与职工培训

松下电器公司认为，要办好一个企业，不仅仅是靠资金和设备，关键要开发人才。所谓开发人才，就是要发现人才，培养人才和合理地使用人才，松下电器公司有句名言：

“造物先造人”，要生产出先进的产品，首先要培养出优秀的人才，资本主义企业之间的竞争，从某种意义上说就是人才的竞争。

我们在松下电器公司考察访问四十天，给我们介绍企业情况和讲介管理业务的各级领导有近百人之多，他们精通技术业务，熟悉科学管理，具有丰富的实践经验，给我们留下了深刻的印象，如营业研修所的松本所长给我们讲产品销售和市场问题，一连讲了几个小时，有理论有实际，图文并茂，生动活泼，听了收获很大。这批具有真才实学的管理人员主要是由公司通过长期教育培养出来的。这个公司十分重视对职工的教育培训工作，建立了一套专门的培训机构。总公司设立教育训练中心，建立了八个研修所和一个高等职业学校。这八个研修所是：中央社员研修所主要培训主任、课长、部长等领导干部；制造技术研修所负责培训技术人员和技术工人；营业研修所负责培训销售管理人员和营业员；海外研修所负责培训在国外的工作人员和国内的外贸工作人员；四个地区性的研修所负责培训公司在该地区所属单位职工的培训，松下电器公司高等职业学校负责培训刚招进来的高中生和在职青年职工。松下电器公司现在一年所化的培训费用已达22亿日元，相当于人民币1500万，仅一九七九年各研修所就培训了一万名职工。我们参观访问了这个公司在