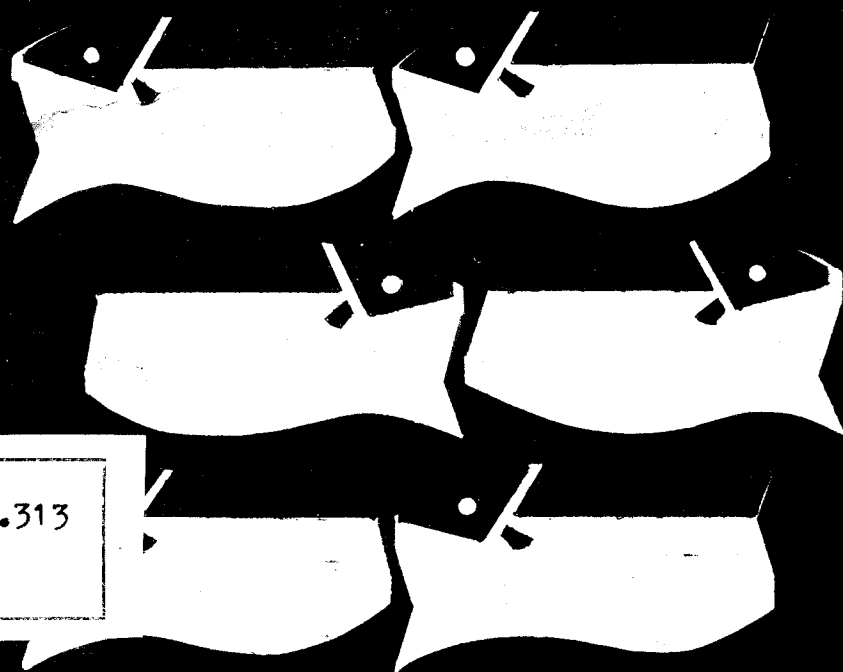


企业活力



7
279.313
6

企 业 活 力
日本国工商部产业政策
局企业行动科 编

李 克 平 译

☆

广 西 人 民 出 版 社 出 版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 贵县印刷厂印刷

•

开本787×1092 1/32 5.25印张 112千字

1986年9月第1版 1986年9月第1次印刷

印数：1—5,000册

书号：4113·144 定价：0.85元

中文版序言

欧阳广

二次石油危机使资本主义世界经济陷入了困境，但是日本经济却能安全渡过危机，并取得了高速的发展，一跃而成为世界第二经济大国。于是，日本企业为何具有如此巨大的活力，便成为世界各国密切关注和加紧研究的重大课题。然而，到目前为止，对于这个课题的答案仍然是众说纷纭。为了阐明这个问题，日本国工商部产业政策局企业行动科组织编写了《企业活力》这本书。

企业活力，是一切经济管理者和经济改革者共同追求的目标。至于什么是企业活力？什么是企业活力的源泉？由于社会制度不同、国情有异而有不同的答案。

对于什么是企业活力这个问题，《企业活力》的作者们是从经济的角度来考察的。他们认为，企业活力，就是“有活力的企业经营活动”，即“企业为了适应市场的需要，积极开发新产品，实现产品的高质量、低价格、早供货的一切活动”。凡是能够顺利实现上述经营活动的企业就有活力，反之就没有企业活力。

那么，什么是企业活力的源泉呢？就是说，企业靠什么力量、什么手段和措施来从事上述的经营活动呢？《企业活力》是从两方面来回答的：

一方面，是最大限度地发挥企业内部全体人员的能力。企业能力既包括设备投资、技术开发等硬技术能力，也包括经营决策等人们智能活动的软技术能力。这两种能力相互协调，就可以进行最佳的经营活动。然而，无论是有效的利用资金，还是进行新的设备投资；也无论是产品开发，还是信息的收集、处理，最终都体现为人的能力的发挥。日本企业现行管理机构的设置、工作方法、人事制度、职工教育、劳资关系等等，都是为了最大限度地发挥企业内部全体人员的能力，特别是发挥人们的学习、创造、判断、决定、组织、行动等所组成的智能方面的能力。

另一方面，是最大限度地提高企业对外部环境变化的应变能力。企业外部环境包括市场需要和市场竞争。市场竞争，实际上是适应市场需要的竞争。谁的产品能适应市场需要，谁的产品在市场占有率就高，谁就取得竞争的有利地位。为此，日本企业从三方面努力：一是企业的最高管理机构，实行决策权与执行权的统一，致力于富有弹性的有机的管理，确立有创造性、有预见性的管理体制；二是企业积极参与企业集团、综合商社，以便广泛地利用从企业集团、综合商社所提供的各种信息；三是在经营上实行产品的高质量、低价格、早供货的方针，以便适应市场的变化。三种办法，都是为了一个目的——确保企业对外部环境的应变能力。

日本企业由于充分发挥了内部全体人员的能力和对外部

环境变化的应变能力，所以有力地促进了日本五十年代的“经济复兴”、六十年代的“经济高速增长”和七十年代后半期以来的“经济成熟化”。

八十年代以后，由于世界新技术革命的崛起，引起日本产业结构和经营环境的巨大变化，所以日本企业的发展战略正在经历着一个新的转变。如在技术战略上，由以仿制为主向自主开发为主转变；经营战略上，由专业型向“经营多角化”方向转变；营业战略上，由重视满足人们的物质要求向重视满足人们的精神追求的方向转变等等。随着战略上的这种转变，经营模式也在起变化。从《企业活力》一书的各种调查统计资料中，已经可以看到：集团主义的经营形式已渗入了个人负责制的内容；终身雇佣制已不固定于原来的形态，允许人员的流动；年功序列工资也逐渐变成职能工资制等等。由此可见，日本的经营管理也是不断地随着企业内外环境的变化而不断发展的。因此，我们学习日本的经营方法，重点不是学习他们的某种管理形式，而在于学习他们的经营管理的精华。

日本式的经营管理精华何在？概括起来主要是五种开发精神：

一是市场开发精神。企业活力，集中到一点就是适应市场需要。市场需要包括明显的需要和潜在的需要。明显的市场需要是容易饱和的，只有善于开发潜在的需要，才能使企业保持不断的高速发展。市场需要也包括国内需要和国际需要。日本所以能够较快地成为世界第二经济大国，就是由于他们的企业不仅适应国内市场的需要，更重要的是重视国际

市场的开发，从适应一亿人口的市场变成适应几亿、十几亿人口的市场需要。

二是产品开发精神。市场开发的成果集中表现在产品的市场占有率上。市场占有率是以产品本身的品种新、质量高，价格低为基础的。产品开发包括使用价值和价值两个方面。不论是适应明显的和潜在的市场需要，都首先表现在产品的使用价值上，即为人们提供质优、适用的物品，为此，必须进行新产品的开发，用最新的产品、最高的质量满足人们的需要。产品作为商品，它要占领市场，光是品种新，质量优还不行，还必须价格低。这就要善于进行商品价值的开发，千方百计搞设备更新，使每件产品的个别劳动耗费低于社会必要劳动的耗费。这样才能做到既能以低价销售产品，又能使企业盈利。日本的产品所以能风行世界，特别是能与经济发达的欧美各国争高低、决雌雄，这是与日本的产品开发精神分不开的。

三是资源开发精神。日本是一个资源短缺的国家，却能一跃而成为世界第二经济大国，一个重要的因素，就是得力于资源开发。在资源开发方面，日本发展经济，不是从本国有无资源出发，而是从市场需要出发，为了适应市场需要，本国有资源最好，本国没有资源，就千方百计向外国购买，以天下之长补其所短；与此同时，又从加强科学管理和先进技术的应用上，节约资源的耗费，提高资源的利用率。

四是人才开发精神。市场开发、产品开发和资源开发都是通过企业的全体职工来实现的。企业的竞争，表面上是产品质量和价格的竞争，实际上是技术和管理的竞争，说到底是技

术人才和管理人才的竞争。日本企业所以具有如此巨大的活力,重要的原因是在人才开发上大做文章。能否造就各种优秀人才并充分发挥他们的作用,不仅是企业竞争的制高点,而且是当今世界经济大战必争的制高点。人才开发也包括两个方面:一方面是建立企业内的经济民主制度,树立企业内经营者和生产者的责任感,激发企业全体职工的学习热情、造成人人都为企业的经营和生产动脑筋、出主意、想办法的生机勃勃的局面;另一方面是建立有利于培养、吸引和发挥各种优秀人才的人事制度、工资制度、奖惩制度和企业内职工教育制度,以便迅速造就具有现代技术知识和现代管理知识的人才。

五是企业形象开发精神。企业形象指的是企业内外群众对企业整体评价。崇高的企业形象是企业无形的宝贵“资源”,它对企业外部具有无形的引力,对企业内部也是一种强大的凝聚力。日本企业家力图改变他们在世界的“经济动物”形象,从而重视对消费者的心理影响,尽量使自己的企业形象达到崇高、优美境界,以便处于有利的竞争地位。企业形象开发也包括两个方面:一方面,是用优质的产品和便宜的价格满足人们物质上的需要;另一方面,是用扎实的经营作风和优质的服务来满足人们精神上的需要。那种搞造假货、劣货的企业固然谈不上什么企业活力,光讲产品质优价廉而无优质的服务的企业,也不会有强大的活力。总之,企业优美的形象,不是单纯的经济形象,它具有浓厚的文化色彩。因此,企业形象的开发,不是光靠经济手段,更不是靠高工资、高奖金可以办到的,而是靠严格的企业职工教育和

生动活泼的企业文化生活来实现的。

总之，日本经营模式是在上述开发精神的指导下逐步形成的。这种开发精神与适当的经营模式相结合，便可以使企业活力产生最佳效果。

对先进的管理方法，要虚心学习。闭关自守，一切从零做起是不明智的。然而学习别人的东西也要讲究方法。无论是学习什么先进的方法，都要与国情相结合，才能取得良好的效果，否则就会适得其反。不仅对社会制度不同的国家，不能全盘照搬，就是社会制度相同的国家，也不能全盘照搬。《企业活力》的作者指出，日本的现代管理方法，有不少也是从美国引进的。但是，日本并没有全盘照搬美国的，而是结合日本的情况，进行合理改造，使美国的“现代经营”与“日本经营”结合起来，逐步形成日本式的经营方法。我们在五十年代，学习苏联的经济管理方法是完全必要的，但是实践的结果证明全盘照搬苏联，则是不对的，所以现在要按我国的国情进行经济体制的改革。可以预料，把各国先进的科学管理方法，同我国的国情相结合，我们也一定会形成一套具有中国特色的经营方法，为进一步加强我国企业活力作出贡献。

前言

在第二次石油危机（一九七九年——译者注）的冲击之后，世界经济陷入持续萧条时期，而日本经济却能较快地回升，取得惊人的成就。根据这一事实，欧美各国就产生了一种看法：日本经济活力的源泉是日本企业的经营模式（也称体制，原文是来自英文的SYSTEM，表示组织、体系、系统、制度、方式等等意思，在不同的场合有不同的译法。本书译文拟在大的方面译作模式，在小的方面译作体制、制度等等。这里是作为大的方面来讲的，译为模式，一般认为比较利于经济研究——译者注）。

的确，日本的企业，在第二次石油危机冲击下，尽管受到相当大的损失，但是仍能发挥活力而迅速恢复。这究竟是什么原因呢？还有，日本企业活力的源泉究竟是来自怎样的经营模式呢？再有，欧美各国的有识之士在解释这一问题时认为，日本企业的经营模式是根据所谓“日本特有的传统文化和民族特性”而形成的。这种说法对吗？

这本书就是为解释上述问题而写的。

到目前为止，那些所谓的“日本式经营论”，多数是从日本人的传统文化和民族的特殊性方面，也就是什么集团性

啦，同一性啦，这些方面来分析的。然而，这样的分析是片面的，容易产生误解的。

这是因为，欧美先进国家的人士，只要把日本的企业经营看成是象黑洞那样一团漆黑，不但不会得到正确的理解，反而会煽动那些对日本的抵触情绪。再者，如果日本企业经营者也相信“根据传统文化和民族特性来进行经营是最合适的”这一看法，那就会使人忘记：企业要随着时代环境的变化而改变经营。

企业的经营模式，不仅包含着设备、技术之类的知识性硬技术结构，而且还包含了作为人类智慧结晶的智能性软技术结构。因此，这里必然要体现经济合理性。认识了这一点，就能初步理解日本企业的经营模式，同时也就能找到通向根据世界通用的经济合理性原理，而构成的普遍适用的企业经营模式的桥梁。

本书正是从上述观点出发，在企业活力委员会（该会是一九八一年七月作为日本国工商部产业政策局局长的私人咨询机构而设立的，委员长是辻村江太郎教授）中开展讨论，并以这些讨论为基础编集而成的。在企业活力委员会所开展的讨论下，形成了一些鲜明的观点：在经济萧条时期，作为人类智慧的结晶——智能性软技术结构，起到了重要作用；产生日本企业活力的经营模式是前人的血与汗的结晶，将它看作为活力的源泉这一观点，在欧美先进国家中也是普遍适用的；今后，日本企业要保持活力，仍需不断的努力。

本书是从前所未有的新角度来描述的。当将来世界经济开始回升，而各国之间又发生不可避免的经济冲突时，我们

希望本书能为各国相互得到正确理解和追求共同的目标而起到促进的作用。我们还希望各界人士对本书不吝赐教。

本书的出版发行，得到了各方面的大力支持，尤其是庆应义塾大学辻村江太郎教授和岛田晴雄教授，以及东洋经济新报社的小岛信一先生，对本书的热情帮助。借此出版之机，深表谢意。

工商部产业政策局企业行动科科长

藤原武平太

一九八四年六月

目 录

绪 论	企业活力——经济分析的角度	(1)
第一节	对日本式经营的看法	(1)
第二节	有活力的企业经营活动	(3)
第三节	本书的结构	(4)
第一章	企业活力的源泉	(6)
第一节	有活力的企业经营活动	(6)
第二节	发挥活力的基本要求	(7)
第三节	企业经营模式的特征	(8)
一、	最高管理机构	(8)
二、	工作方法	(9)
三、	人事处置和待遇	(10)
四、	企业职工教育	(12)
五、	劳资关系	(12)
第四节	企业经营模式的建立——在特定的经济环境条件下合理地选择	(13)
一、	以雇用安定为基本方针的企业经营模式	(13)

二、日本劳资关系的形成	(17)
三、竞争激烈的市场	(18)
第五节 企业活力的源泉	(19)
一、市场的竞争性	(20)
二、雇用安定	(22)
三、信息共享	(23)
第二章 引出活力的日本企业经营模式	(24)
第一节 最高管理机构	(24)
一、经营决策的权力和责任归谁?	(25)
二、谁能进入最高管理机构	(29)
三、比较自由的日本企业经营者	(31)
四、有远见的最高管理机构	(38)
五、日本企业最高管理机构的优点	(40)
第二节 企业经营组织的管理	(42)
一、“U”旋转式决策和大幅度权力下放	(43)
二、能说能干的工作方法	(44)
三、基层管理人员的多种职能	(49)
四、所谓日本企业组织管理理论的幻想	(50)
五、为什么日本企业的组织管理会取得良好的 经营效果?	(51)
第三节 人事处置和待遇制度	(53)
一、日本企业的晋升调动制度	(53)
二、工资奖励制度	(62)
三、管理人员与工人的合作	(67)
四、日本人劳动过度吗?	(68)

第四节 职工教育体制	(70)
一、日本企业对职工教育的重视	(70)
二、欧美企业对职工教育的重视	(70)
三、分层次教育和大幅度的教育内容	(72)
四、将欧美型教育体制改造为日本式教育体制	(72)
五、教育体制与企业活力——大幅度教育培养出柔软性	(73)
第五节 劳资关系	(74)
一、企业工会——“工职一体”的组织	(74)
二、劳资之间交换意见的活跃方式——劳资协议制度	(75)
三、企业工会产生的历史必然性	(77)
四、良好的劳资关系是劳资斗争的产物	(78)
五、劳资关系与企业活力	(80)
第六节 日本的产业间、企业间关系	(80)
一、反映分工与合作关系的关连协作企业	(81)
二、企业集团	(90)
三、综合商社	(97)
四、竞争激烈的企业间、产业间关系	(100)
第三章 日本企业生气勃勃的实态	(103)
第一节 多元化经营战略的决策	(103)
一、多渠道收集信息	(104)
二、经营战略的多方面研讨	(106)
三、企业渗透型经营战略	(108)

四、日本企业经营战略决策的具体实例	(109)
第二节 应用自如的技术开发体制	(114)
一、最高管理机构的积极参与	(115)
二、密切合作型的研究活动	(117)
三、提高生产应用技术型的技术开发	(118)
四、日本企业开发研究的实例	(121)
五、适应技术开发的高潮	(125)
第三节 投资实施与企业经营模式	(129)
一、投资计划的确定	(129)
二、投资实施	(130)
三、日本企业投资实施体制的实例	(132)
四、投资实施体制的四个优点	(134)
第四节 业务改善与企业经营模式	(135)
一、业务改善方针的全面传达	(136)
二、全员参与的业务改善体制	(136)
三、日本企业业务改善体制的实例	(139)
结论	(141)
附录 企业活力委员会纪要	(147)

绪 论

企业活力——经济分析的角度

第一节 对日本式经营的看法

第二次石油危机后的经济萧条持续时期，除了美国经济预期复苏外，世界经济出现一片混乱而难以改变的状况。面对经济增长率下降、失业率增大和通货膨胀等艰难困境，先进国家的首脑们进行了种种的努力。

从日本经济发展的状况来看，虽然处于上述经济萧条时期，但却能安全渡过危机，并取得比别的发达国家大得多的成就。而其中的重要原因，就在于作为经济实体的各个企业开展了开发新产品等有活力的企业经营活动。实际上，象汽车、电子产品那样的高质量 and 低成本，作为日本式经营效果的标志，已经获得各国的一致好评。

因此，世界各国，特别是美国对日本式经营的研究十分重视。如，作为研究的成果——《Z理论》和《日本管理艺术》等著作出版后十分畅销，甚至它们的日译本也成为日本的畅销书。不过，这些书只是例举了日本企业的终身雇用制、集体性决策等等表面特征。而论及实质，就没有超出社会学学者和文化界人士所谈到过的，即所谓日本单一民族的同一性和作为农耕民族意识的小集团主义这个范围。

然而，这种议论有两个致命的弱点。

第一，如果象这样去理解日本式经营的特征，那么，外国企业引进日本企业经营方式就被看成是引进日本传统文化。这样一来，就会加深各民族间的隔阂。这种引进一旦失败，就只好归咎于“日本是特殊国家”，并引起偏见。这就是说，会认为日本参与国际竞争是不平等的，这种偏见会助长各国的保护主义。因而也就不能正确认识如下正确的观点：“在特定的经济环境中合理地努力和构思”这个作为人类智慧结晶的宝贵经验，也是适用于世界的。

第二，这些外国学者们对于日本式经营只凭自己的兴趣去研究，对日本的经营者也只象照镜子那样去理解，往往忘记了：日本式经营诀窍是正确思考和踏实努力的积累所形成的。由这种错误的研究方法所得出的轻率论断，已经成为今后经济研究的危险障碍。在这一影响下，日本的跨国公司在各国的投资企业就不能不考虑与当地人员的纠纷，从而使日本式经营不能不迁就当地习惯。此外，当今以电脑技术为中心的新技术革命的发展和高龄化社会趋势的出现，企业的经济社会环境正在发生变化。在这种情况下，构思日本企业今后的理想方案时，如果仍然原封不动地沿用经营经验形式，就不能说是最好的了。

在这里，重要的是进行合乎客观规律的分析。这就是说，不仅要看到日本企业目前经营成果的特征，而且要根据具体的经济环境制定出具体的方针和目标，并为之努力奋斗。实际上，这就是我们通常所说的，能适应经济环境变化的引起世界瞩目的诀窍。因此，企业首先要适应外部环境的