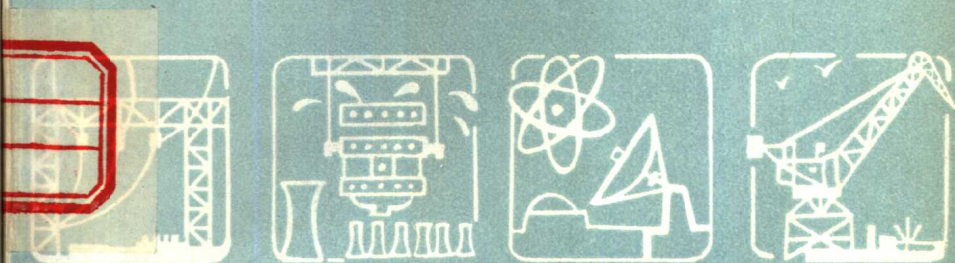


企业素质的改善

日本经营系统股份公司 编



企业管理出版社

企业素质的改善

日本经营系统股份公司 编

企业管理出版社

企业素质的改善
日本经营系统股份公司 编

企业管理出版社出版
石家庄地区印刷厂印刷

32开 1492毫米 32开本 1印张 140,000字
1980年12月第1版 1981年9月第2次印刷

统一书号：4207·009 定价：0.65元

译 者 的 话

本书是日本经营系统股份公司在为有关企业提供经营管理方面的服务时，把协助企业解决某些症结问题的经验和体会，加以总结、归纳，写成的。

本书涉及的范围，如第三、四、六章，是针对日本目前所谓经济低速发展的新趋势，为适应条件变化，对在组织生产和经营管理上的一些作法——市场多变，要求品种多、批量少、交货快的特点——加以阐述；在组织机构、内部管理体制方面，列举了不同作法的得失与获得成功的事例。

第五章与第八章，以企业对部门或个人的绩效评价及奖金分配为内容，从理论到实际作法，结合实例进行了阐述。

第一章介绍了间接部门的合理化，并侧重组织层次和间接人员多的大型企业，在精简机构、简化业务、控制合理的人员编制时的要点及其合理目标方面的阐述。

第二章提出定量分析的问题。主要强调在解决企业特定的重点问题时，应着眼于把问题力求加以数量化，以取得衡量上的统一尺度。通过数量化，可以使人更信服地说明问题，决定取舍。

第七章介绍为实现电子计算机联机化可资参照的经验。

第八章介绍了在进行设备投资时，权衡利弊得失的有关经验。

第十章对日本当前值得注意的问题，即企业人员老年化方面所采取的某些对策与情况的介绍。

本书从“序章”开始，以比较轻松的笔触描绘了日本某些经营有方的企业家所以获得成功，国内外某些艺术大师、能工巧匠之所以能达到精湛造诣，他们共同的一点就是都具有有一种废寝忘食、锲而不舍的钻研精神，与不怕失败、百折不挠的毅力。尽管这些人所追求的目的，从本质上来说不外乎是个人主义的发财致富或成名成家，与我们所从事的实现社会主义四个现代化的宏伟目标，不能相提并论。但是，作为对个人所从事的事业的那种忘我精神，是可以使人从中得到启发的。

本书不是企业经营管理上的系统的理论性著作，也不是某一专业管理方面的业务性书籍，而是就解决日本企业当前实际存在的某些重点问题，通过实践，熔理论与经验于一炉，并兼顾到方法与技术的经验谈。对我国的企业经营管理工作可能有所启发与借鉴。

本书在翻译时，删节了对我们参考价值不大的个别章节。全书由张进先同志统校，并请北京外国语学院张文凯同志校订，参加翻译的有：

前言、第六章	张贤淳
序章、第一章	侯庆轩
第二、三章	赵桂芳
第四章	池元吉
第五章	吕有晨
第七、十章	宋立生
第八章	李玉潭
第九章	齐秀丽

在审稿过程中，承蒙湖北财经学院经济系李贤沛副教授
以及王文章、李明昌同志大力协助，在此谨表谢意。

吉 林 大 学 日 本 研 究 所
《企业素质的改善》翻译小组

前 言

本书和已经出版的《商品与市场的开发》一书一样，是将在经营咨询业务中体会到的有关改进经营的一些看法加以整理，围绕提高经营效率、改进企业素质这一主题而汇编成册的。

谋求提高工作效率和改进经营管理的秘诀在于：充分运用蕴藏在企业内部的潜力，使各部门步调一致，抓住重点，坚决地付诸实施，尤其重要的是最高经营人员抓住关键、毫不放松的领导和推动作用。但这并不是轻而易举的。

对于历史较长、拥有强有力的干部阵容的老企业的最高经营人员来说，往往会遇到原则上赞成，具体行不通的困难。而顾问的责任就在于把原则和具体做法统一起来，促使人们步调一致，付诸行动。为了把这些看法尽可能具体地加以叙述，本书较多地采取了结合事例阐明观点的形式。但这大都是将一些事例穿插概括在一起，而不是罗列事实。本书如能在改进经营管理方面给读者有所启发，则深感欣慰。

本书各章都是独立的文章，不是必须从头到尾连续阅读的体裁。读者根据需要，可以从任何一章读起。

本书的编写由下列十四人分工执笔：

浅野喜起	山崎晃男	小野寺俊夫
密田武俊	鲛岛宗和	秦道夫

柳田宪佑
五十嵐纈
佐藤 健

小森谷和夫 深作直彦
田中次郎 香取正康
手岛直幸

日本经营系统股份公司

经理 浅野喜起

一九七七年十月

目 录

前言	(1)
序 章 高效化的趋势	(1)
一、艰难的岁月	(1)
二、最重要的是厂风	(3)
三、为了一个人	(5)
四、真正的严肃认真	(7)
五、成功的保证	(9)
六、“保尔宝”的座右铭	(10)
七、行情产业	(12)
八、自认为是熟悉的	(13)
九、知识的横的关系	(15)
十、满怀悲痛的心	(17)
十一、充实自有资本和无债经营	(20)
第一章 非生产部门的合理化	(21)
一、非生产部门合理化的程序	(22)
二、非生产部门合理化的方案	(29)
第二章 定量分析的运用	(46)
一、认识定量问题的必要性	(46)
二、估算成本和实际成本差异的发生	(47)
三、产品库存的增加	(53)

四、对外订货的质量低劣	(58)
五、设法把定量分析与改善经营紧密地结合起来	(61)
第三章 重新认识内部管理体制	(64)
一、内部管理上存在的问题及其背景	(64)
二、整顿内部管理体制的对策	(67)
三、加强内部管理体制应注意的问题	(83)
第四章 对多品种小批量生产体制的重新估价	(86)
一、T公司的概况和存在的问题	(86)
二、对现有产品的重新估价	(88)
三、新生产体制的确立	(89)
四、标准工时的整顿和明确规定外部订货方针	(94)
五、重新估价生产体制的注意事项	(98)
第五章 经营成绩管理制度的巩固	(102)
一、A公司的现状	(102)
二、A公司为解决问题所做的努力	(106)
三、巩固企业经营成绩管理制度的注意事项	(112)
第六章 低速发展经济与事业部制	(117)
一、A公司的事例	(117)
二、B公司的事例	(123)
三、重新估价事业部制的趋势	(128)
四、事业部制的优缺点	(129)
第七章 电子计算机联机系统的设置计划	(135)
一、设置联机系统的困难	(135)

二、最高领导层想要了解的事项	(139)
三、设置联机系统的重要性	(142)
四、通过客户总档案使系统综合化	(148)
五、自设联机系统、电直设联机系统和共 同中心站联机系统	(151)
六、联机系统的效果计算	(154)
七、巩固设置效果	(158)
第八章 设备投资与风险	(163)
一、研究的过程	(163)
二、基础调查的内容与方法	(166)
三、设备投资的设想与注意事项	(172)
第九章 奖金与收益分配	(180)
一、最高经营者的苦恼	(180)
二、按个人分配奖金的方式	(182)
三、应该研究的几个要点	(198)
第十章 对老年职工对策的探讨	(203)
一、问题所在	(203)
二、对对策的看法	(206)

序章 高效化的趋势

一、艰难的岁月

提起长府制作所，不仅作为家庭用小型锅炉和冷暖气设备的制造厂而著称，也以拥有相当于股本（2亿4千万日元）30倍的内部积累（70亿日元）的最佳企业遐迩闻名。

它是1949年由当时41岁的川上经理接受了拥有70名从业人员的脱粒机厂而诞生的。一开始，产品低劣到几乎无人问津的地步，一个月要开支200万日元，却只能收回20万日元，仅仅一年时间，从业人员就减少到四分之一，甚至连仅剩的18个人也一起提出辞职。看起来，已到了濒于破产的地步。

此后的几年也未能扭亏为盈。尽管如此，川上经理并未失去信心，因为他每想起一道工作的同事，就感到无论如何也不能让公司破产。

如果当时放弃这一线希望，那就没有今天的长府制作所了。

川上经理说：“当好不容易拿到迟发的工资，老婆埋怨靠这么几个钱可怎么生活的时候，心想‘你不知道公司的苦处吗？’甚至也有过不由得把工资袋摔给她的情形。但是，回顾过去，苦于入不抵出的九年中，每天都是富有意义的，那时学到的东西现在是多么有用啊！”

女子登山队第一次登上了喜马拉雅山顶峰。当她们俯视8千米高的群山，眼底展现出中国境内的冰原时，该是多么的激动啊！

这是借助于氧气瓶才艰难地一步步爬上去的冰雪顶峰。在只听到自己急促的喘气声的耳旁，鲜艳的国旗随风飘扬。

登上顶峰的最后一段有六个多小时的路程，为了迎接登上顶峰这一天的到来，竟进行了为时四年——1,400天的准备，登山的天数还不到准备时间的十分之一，或许因为是妇女才花费了这样大量的准备时间。但是，登山队长田部井说：“回想起来，进行准备的1,400天，无论哪一天都是富有意义的美好日子。”

实际登山时间还不到准备时间的十分之一，但为什么说将近四年的时间里每一天都是富有意义的呢？这是因为成功了才如此吗？还是因为对山的爱？这里有着超越成功与否的东西。

满心想在春天能盛开一番的樱花，被夜来的暴风雨吹打得七零八落。次日清晨，当我怀着难以割舍的心情去赏樱时，树下铺满白色花瓣，成排的樱树在烟雨朦胧中散发着比平时更浓郁的花香。

仔细凝视，那是一簇簇落了花的花萼，无数小小的花萼尖上泛着红晕，沾满雨水，越看越觉得这些花萼比平常的花儿更艳丽可爱。正是因为爱它，才由衷地感到它的美。

“星星之所以那么美，也正是因为它有一朵眼睛看不见的花儿！”（星星王子）。

二、最重要的是厂风

像日本瓦斯化学工业公司的创始人榎本隆一郎先生的回忆录那样深切感人的自传是少有的（注）。

榎本先生从海军机械学校毕业后，先后在海军大学、九州帝大学习，历任四日市燃料厂长、军需省石油部长、燃料局长，曾参与制定我国石油政策的机要工作，停战时任海军中将。

他将自己战后赤手空拳创建的日本瓦斯化学工业公司，发展成为一个拥有 56 亿日元资本、1,600 名从业人员、年销售额 270 亿日元和 11 家联营企业的石油化学工业公司。他在达到平生愿望之后引退时，年已 82 岁。他是一个“尽管马拉松赛的终点已近在眼前，也还要最后冲刺的人”。

这部自传虽然仅仅记叙了一个无论战时、平时都在重要岗位上阔步前进的优秀人物成名立业的故事，但是读后却令人有说不出的痛快。这大概是因为它具有纯朴而坚实的思想感情的缘故吧。

吸引人的不是外貌，而恰恰是精神。

“在当海军少年兵的时代，我受过克己奉公、顽强战斗之类的严格的精神教育，但记不得受过什么人类理想方面的思想教育。明治以来，陆海军的精神教育都搞得很出色，这种精神的发扬与消逝，完全取决于有什么样的理想。可是，当时却偏偏缺乏这种至关重要的理想教育。如果说我有理想的话，那幸亏是在外面遇到良师益友，受到启发。”

榎本经理领导的日本瓦斯化学工业公司在战后新兴产业

（注），榎本隆一郎著：《八十年回忆录》，原书房出版。

中是出类拔萃的，它那种精干的、富有特色的经营是引人注目的。

“对于企业来说，最重要的是厂风”。这是该公司的经营信条。他们一直念念不忘的是：较之追求企业的繁荣和发展，更要珍惜高尚的厂风。片面地追求繁荣势必走向自私自利，进而引起劳资对立。因此形成高尚的厂风才是企业经营中最重要的课题，但好的厂风只能在少数精锐主义者的经营中产生。“若想以少数人管好公司，则一切必须精干”，这是榎本经理的一贯主张。

目前，要求企业担负起社会责任的呼声越来越高，企业不仅负有经济方面的社会责任，同时也负有形成良好厂风、使之成为可靠的社会成员的重大社会责任。过去虽然也曾重视过企业的厂风，但那只不过是作为发展壮大企业本身的手段这样一种内部因素而已。如今企业汇集在一起就构成国家和社会，如同经济上出色的企业聚集在一起构成出色的经济社会一样，具有可靠的有价值的厂风的企业聚集起来，就会构成有意义的社会。企业的社会责任就是出于这一信念。

1951年4月创建的日本瓦斯化学工业公司，在开业前的一年半中是多灾多难的。当时，总公司和工厂加起来还不到30人，连每天的开支都没着落，在好不容易借到的办公室里，连办公桌也没钱买，不用说算盘、文具，甚至连桌椅都要让公司职员自带。

就连作为唯一筹款来源的开发银行贷款，扯来扯去扯了一年多皮，最后也遇到了挫折，还是被定为待审查贷款。

据说，榎本经理回家后冷冷清清地在院子里眺望星星，想极力摆脱烦恼。但是，这些日日夜夜却成为他一生中最值

得怀念的回忆。

日本瓦斯化学工业公司从最初日产10吨甲醇开始，顺利地扩大了经营范围，实现了多样化。不久，又与三菱江户川化学公司合并，从而面目一新。只从经济角度观察企业，往往会从利害出发来简单地决定分合，这是当时的潮流。那时，榎本经理已经退出第一线。

“创业以来养成的同事之间互相团结的厂风，随着事业的扩大和多样化而淡薄下来，并逐渐变成了对立的风气，这在我整个企业经营中最大的憾事。企业的经济收益应当和厂风相辅相成，但厂风要比经济收益更为重要。我的治理企业的理想并没有结出硕果。”

果真如此吗？否！在理解他的理想的人心中，这种理想是会不绝如缕地被继承下来的。

三、为 了 一 个 人

人们认为，在电视和收音机中间“诸位晚安”是可笑的。也许全国都在收听收看，但不会是大家作为一个集体来收听收看，人们总是一个一个地面向收音机和电视，所以称呼“诸位”是欠妥的。

同样，即使是印发全国的广告或问候信，开头称“诸位股东”、“诸位用户”也是欠妥的。姑且不论开头的称谓，若按这种思路写文章也不太妥当。虽说内容不是针对哪一个人的，只要采取书信形式，看的时候必然是一个人。明明是一个人看，却要称“诸位”，那未免使人要环顾四周了。

文章有优劣，名文不是任何人都能写得出的。好在只要认真，即使不是名文，能打动人心文章是可以写得出的。

广告或者问候信之类的文字，只要能打动人心就行。

要吸引人们去看那种枯燥无味的问候信或广告，重要的是首先要使用浅显易懂的语言，文字要写得简炼，不能什么都想说透，要有不尽的余味。但对要点却要不厌其烦地反复说透。

上面这些是人人都认识到的。更重要的是要把一位顾客当作一位重要人物，为他而写作。

情书就是这样，它恳恳切切地向一个人诉说衷情，反反复复地叙述心里的话，并且在字里行间都渗透着意犹未尽的余味，即使文字拙劣，也总想牢牢抓注意中人的心。

在名古屋热田传马町残存的裁断桥栏的装饰上，刻着一篇寄托慈母之心的碑文。虽然是一篇文字粗浅、不足150字的短文，它却作为古今名文脍炙人口，这是因为它是一篇昭告后世的文字，同时也由于那一心一意呼唤儿子“立地成佛”的悲痛之情使人感动。

“天正^①18年2月18日，亲送18岁爱儿堀尾金助赴小田原战场，遂成永诀，哀痛之余，乃架此桥。

老母掬热泪，愿吾儿‘立地成佛’！

望后世观此刻石者，为戒名逸岩世俊的吾儿念诵佛号。
33年供奉”。

33年后，眼前清晰地浮现出“天正18年2月18日”那天的情景，在记述“亲送18岁爱儿堀尾金助赴小田原战场，遂成永诀，哀痛之余，乃架此桥”的缘由时，“老母掬热泪”，即不能自己地泪下沾襟，死去的爱儿的身影浮现在眼前，老母

^①天正，正亲町·后阳成天皇的年号，1573年7月28日——1592年12月8日

——译者