

工业企业管理基础知识丛书

GONG YE QI YE GUAN LI
JI CHU ZHI SHI CONG SHU

西德企业管理浅说

中国财政经济出版社

工业企业管理基础知识丛书

西德企业管理浅说

郑天山 编著

中国财政经济出版社

工业企业管理基础知识丛书
西德企业管理浅说
郑天山 编著

*

中国财经出版社出版
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京印刷二厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 4.26印张 86,000字
1981年11月第1版 1981年11月北京第1次印刷
印数：1—13,000

统一书号：4166·328 定价：0.36元

前 言

西德企业管理的内容很丰富，远不是本书所能概括的。本书只是根据搜集到的材料，介绍西德企业管理的概况。在编写过程中遇到了不少困难，首先是西德企业的组织形式复杂繁多，而能搜集到的资料很少；其次，由于资本主义的剧烈竞争，许多企业内部的管理情况，是相互保密的，许多问题在书刊上找不到应有的说明。因此，只能就可能搜集到的资料，对共同感兴趣的问题，进行初步的整理。

在编写本书过程中，除查阅国外报刊和书籍外，还引用了西德友人F·明策尔先生提供的资料，同时参阅了国内的有关资料。

由于编者水平所限，书中欠妥甚至错误之处在所难免，殷切希望各方面的领导、专家和读者批评指正。

目 录

第一章 西德经济发展概况	(1)
第一节 战后经济的恢复与发展	(1)
第二节 工业生产迅速发展的主要原因	(4)
第二章 企业管理体制的改革	(8)
第一节 概述	(8)
第二节 战后至六十年代企业管理体制的发展	(13)
第三节 七十年代企业管理体制的改革	(18)
第四节 企业管理体制改革的几个实例	(26)
第三章 产品的质量的管理	(36)
第一节 质量与质量政策	(37)
第二节 质量管理的机构与体系	(39)
第三节 质量管理的过程	(40)
第四节 质量管理的措施	(44)
第四章 生产专业化与协作	(49)
第一节 生产专业化的形式	(49)
第二节 “三化”是专业化生产的基础	(54)
第三节 社会化协作及特点	(57)
第五章 企业的科研与发展工作	(62)
第一节 西德政府对科研与发展工作的支持	(62)
第二节 企业科研与发展工作的特点	(69)
第三节 企业的技术引进	(76)
第四节 老企业的革新与改造	(80)

242 77/02

第六章 企业计划与计划监督制	(82)
第一节 计划体系	(82)
第二节 计划种类与编制方法	(83)
第三节 计划监督体制	(88)
第七章 职工培训	(93)
第一节 职工培训与战后西德经济的发展	(93)
第二节 职工培训的对象	(94)
第三节 培训种类与措施	(97)
第四节 高级管理干部的培养与选用	(100)
第八章 职工参与企业管理	(104)
第一节 职工参与企业管理的历史	(105)
第二节 职工参与企业管理的途径	(106)
第三节 职工参与企业管理的效果与实质	(112)
第九章 工资、福利及其他	(115)
第一节 报酬形式与工资制度	(116)
第二节 报酬的评定	(118)
第三节 福利及其他	(123)
第十章 中小企业的经营管理	(126)

第一章 西德经济发展概况

第一节 战后经济的恢复与发展

德意志联邦共和国（简称西德）位于欧洲中部，面积247,989平方公里，人口6,144万人（1979年数字）。西德东部与德意志民主共和国（简称东德）、捷克斯洛伐克接壤，南部与奥地利、瑞士毗连，西部与法国、比利时、荷兰为邻，北濒北海、波罗的海，并与丹麦为界。

西德是第二次世界大战后成立的一个国家，是在原德国西部地区（约占战前德国领土的69.7%，人口的78.2%）建立起来的。1945年5月法西斯德国投降后，德国被划分为四个占领区，分别由美国、苏联、英国和法国实行军事占领和管制。1947年1月，美、英占领区合并为双占区。1948年3月，美、英、法三国在伦敦举行会议，决定合并三国占领区。1949年5月，在三国占领当局的支持下，西部占领区的一些资产阶级政党制定了“基本法”。同年8月，根据“基本法”举行了议会选举，9月20日成立了第一届联邦政府，德意志联邦共和国正式成立。

西德经济是在遭受战争严重破坏的情况下恢复和发展起来的。战后初期，由于战争的破坏和战后一些工厂的机器设备被拆除，使原有生产能力受到很大损失，加上统一的德国分裂为东、西两个部分，西德陷于原料不足、粮食奇缺、黑

市猖獗的困境，各个工业部门的比例严重失调，整个国民经济相当混乱。1946年，西德的工业生产只及战前1938年的22.9%。这一年，西德的煤产量仅为1.06亿吨，是1938年的27.8%；钢256万吨，是1938年的11.3%；发电量220亿度，是1938年的39.8%。1948年，西德的工业生产占资本主义世界的比重仅为4.3%，而战前1937—1938年是10.4%。1947年，西德在资本主义世界对外贸易中所占比重只有0.5%，而战前1938年为10.3%。

战后，西德经济的恢复与发展很快。从1950到1978年，实际国民生产总值增长3.5倍，平均每八年翻一番，其增长速度快于美、英、法、意，仅次于日本。由于经济发展速度较快，它在资本主义世界国民生产总值中所占比重不断提高：1955年是3.9%，落后于英国和法国；1960年上升为4.7%，超过了英国和法国，跃居资本主义世界第二位；1970年又上升为7.5%，虽然被日本超过，但仍居第三位。1948—1978年，工业生产增长7.8倍，平均每年增长7.5%，快于美国（4%）、英国（2.9%）、法国（5.2%）和意大利（6.6%）。农业产值1950年是98亿马克，1978年增至338亿马克，增长2.5倍，平均每年增长4.6%。西德的劳动生产率增长很快。从1950年到1977年，工业劳动生产率平均每年增长5.6%，高于美、法、英等国家。在主要工业产品的产量中，生铁、粗钢、钢材、煤、化纤、硫酸、发电量占世界第四位，汽车产量占第三位（次于美国与日本）。西德的对外贸易占世界第二位，出口值接近于美国，但工业品的出口早在七十年代初就已超过美国，居世界第一位。西德是世界上少有的大量贸易顺差国家，战后至1978年，二十六年共顺差1,500亿美元，而且顺差趋势越来越大。西德拥有世界上最

多的黄金外汇储备，1978年底，储备达539亿美元，是世界货币储备的14.9%。

工业是西德国民经济的主体。工业产值为国民生产总值的50%左右。工业又以重工业为主，其产值约为工业总产值的70%左右，其中又以机器制造、化学、电气、钢铁、汽车、飞机制造、石油加工工业最为发达。工业的发展对西德国民经济的发展和进一步现代化，对西德国际经济地位的提高和进一步加强，都具有极为重要的意义。

第二次世界大战后，西德工业生产的发展速度是相当快的。1950年，西德工业生产就恢复到了战前水平。从1950年到1977年增长了4倍多，平均每年增长6.2%。而同一时期，除日本为12%外，美国工业生产的年平均增长率为4.3%，英国为2.3%，法国为5.3%。西德工业战后的这种增长速度，在德国历史上也是少见的。根据有关资料计算，1851—1869年德国工业生产的年平均增长为3.7%，1870—1913年和1926—1938年的年平均增长率都是3.8%。

但是，西德工业生产的增长速度在不同的年代也是不同的。例如，1951—1960年平均增长为9.5%，1961—1970年为5.8%，1971—1977年为2.2%。可见，西德工业生产的增长速度是六十年代低于五十年代，七十年代又低于六十年代，呈现下降的趋势。然而，按人口平均计算，1979年西德的国民生产总值是12,354美元，超过美国（10,668美元）、法国（10,647美元）、日本（8,623美元）、英国（7,114美元）和意大利（5,644美元），在主要资本主义国家中居第一位。

西德的工业生产高度集中，拥有巨额资本的大企业越来越多。各工业部门的生产，大都由大垄断组织控制和统治。例如，化学工业为战前法本集团的三大继承公司（拜耳颜料

公司、巴登苯胺和苏打公司、赫希斯特染料公司）统治着。四大汽车公司——大众汽车公司、戴姆勒—奔驰汽车公司、奥佩尔汽车公司和福特汽车公司，支配了西德的汽车工业。七大电气公司（属于西德资本的西门子公司、通用电气—德律风根公司和罗伯特·博施公司，属于美国、荷兰、瑞士资本的国际商用机器公司、劳伦茨标准电气公司、菲利普·费尔顿威廉公司、布朗—包维利电气公司），支配了西德的电气工业。六家私人钢铁康采恩（蒂森、赫施、曼内斯曼、克虏伯、克吕克内、弗利克）和一家国营康采恩（萨尔茨吉特）控制着西德的钢铁工业。

第二节 工业生产迅速发展的主要原因

战后西德工业生产和整个国民经济发展较快，是由于充分利用了国内外各种有利条件的结果。

第一，在加强剥削劳动人民的基础上，大规模地进行资本积累，持续地大量地进行固定资本的投资。

扩大再生产是资本主义生产的特点，是资本主义生产发展的规律。要不断进行扩大再生产，就要不断进行资本积累，而剩余价值是资本积累的重要源泉。西德垄断资产阶级为了扩大积累，不断加强对西德劳动人民的压榨。战后初期以及以后一段时期，西德工人的工资比其它西方国家一般低三分之一。工资低的一个主要原因是存在庞大的失业大军。失业大军受到来自东欧等国家移民的大量补充，移民占西德人口的17%，这就使垄断资本家能以比别的国家更低的工资雇佣工人从事生产。1950年，西德工业的剩余价值率为181.4%，1960年上升为236.3%，1970年又上升为273.9%。

生产的增长，剩余价值率的提高，使剩余价值量迅速增加，垄断资产阶级得以不断扩大资本积累，加快工业生产和整个国民经济的发展。西德的资本积累率是相当高的。1952—1955年，西德的资本积累率（即固定资本投资占国内生产总值的比重）是20.7%，1956—1960年为22.7%，1961—1965年为26.1%，1966—1972年为25.2%。

第二，西德政府对垄断资本的多方支持。

西德政府通过国家立法，给予私人企业大量贷款、补贴和保证金等。为了重点发展重工业和电力部门，西德政府于1952年1月颁布了一项“投资援助法”，对积累实行强制分配。该法规定除冶金工厂、煤矿、电站和国营企业外，所有企业都要交纳一定资金，以设立一笔专门基金。然后，把这笔基金以长期贷款形式，集中贷给重工业部门用作投资。

采用加速折旧等措施，促进企业本身的资金积累。西德政府在1952年通过税制改革，允许企业建立免税的折旧基金，并且可以加速折旧。战后年代，西德工业部门折旧率平均为15—20%。通过这类措施，使西德工业投资中自筹资金的比重提高，这就保证了企业扩大再生产对追加资本的需要。

西德政府通过上述办法及其他措施，扩大了资本积累，从而促进了工业生产的发展。

第三，科学技术的进步及其广泛的运用，是西德经济迅速发展的强大动力。

科学技术也是生产力。第二次世界大战以前，德国的科学技术就很发达，尤其在钢铁、机械、化工等部门更是如此。原有的科学技术基础较好，为战后的迅速恢复与提高提供了良好的条件。战后，一系列新兴工业部门的建立和新工

艺的涌现，引起了固定资本的大规模更新和扩大，导致了生产能力的迅速增长和劳动生产率的提高。据统计，1950年至1978年，西德国内每个从业人员的劳动生产率增长2.5倍，年平均增长率为4.6%，其中五十年代的年平均增长率为5.6%，六十年代为4.8%，七十年代为3.5%。如果按每个工人或每个工时计算，劳动生产率的提高还要高得多。很明显，战后西德经济的增长主要是通过提高劳动生产率实现的。

战后西德科学技术的迅速发展和广泛应用，使各部门新产品的比重不断提高，商品更新的速度进一步加快，大大提高了西德商品在资本主义世界市场的竞争能力，促进了对外贸易的发展，使西德在资本主义世界商品输出中的地位越来越重要，而对外贸易的发展反过来又推动工业生产的增长，并进而带动整个国民经济的发展。

第四，注意利用外国资本和引进外国的先进技术。

战后初期，西德原料缺乏，粮食困难，消费品供应严重不足。在这种情况下，西德大量吸收外国（尤其是美国）的资本。从战争结束到1955年，西德从美国接受的援助达39亿美元。1948年美国根据“马歇尔计划”，提供贷款，对西德经济的恢复起了“输血”的作用。根据“马歇尔计划”，还设立了“马克对等基金”，把西德工商企业偿还“马歇尔计划”贷款的款项，再以短期信贷的方式投入急需资金的部门，然后又把收回的这笔款项和利息投入另一工业部门，如此循环，使许多重要经济部门得到了恢复发展所必需的资金。

除了国家资本外，西德还吸收了美国的大量私人资本。五十年代中期以后，特别是六十年代以来，私人资本更成为

西德吸收外资中的主要形式。到1970年底，西德吸收的美国私人直接投资达62亿多美元，比1950年增加29倍多。这些资本主要集中在制造业和石油部门。

在吸收美国私人资本的同时，西德还引进先进的技术，引进的美国技术主要集中在电气、化学、冶金、金属加工、精密机械和光学仪器等工业部门。在引进美国先进技术的基础上，西德迅速建立和发展了新兴工业部门，从而促进了西德经济的发展。

第五，对外贸易是西德经济发展的重要支柱。

资本主义国家要发展生产不能没有国外市场。西德是个国土面积较小的资本主义国家，国外市场对它更具有特别的意义。战后西德经济发展较快，在很大程度上是靠不断扩大对外出口来维持的。西德对外贸易出口额占国民经济的比重很大，许多重要工业部门的产品有很大一部分依赖国外市场。现今西德整个工业产品的五分之一左右销往国外市场。

第六，不断提高企业的管理水平，是西德经济迅速发展的重要原因。

提高企业的管理水平对西德经济的发展至关重要。这里既有合理组织生产力的问题，又有调整生产关系的某些环节以适应生产力发展的问题，总的说来，是为了使资本积累和固定资本投资发挥更大的作用，技术革新和技术革命取得更为显著的效果，从而使劳动生产率得到更为迅速的提高。当然，这是在资本主义制度许可的范围内进行的，是从资本主义的基本经济规律出发的。

第二章 企业管理体制的改革

第一节 概 述

西德企业主要有两种：国营企业与私人企业。国营经济在西德国民经济中占有相当大的比例。在11个主要工业交通行业中，邮政、电信、铁路、航空全为国营；电力工业中国营部分约占四分之三；煤气和煤炭工业中国营部分约占二分之一；石油产品、汽车和造船业中国营约占四分之一；钢铁工业则几乎全部是私营。

西德的国营企业都按私人资本主义经营原则进行管理。国营企业无论在组织上，还是在经营管理的原则和方法上，都和私人资本主义企业一样。除了铁路、高速公路等由政府垄断外，其余都和私人企业在市场上竞争，私人企业同国营企业处于平等的地位。但是，国营企业的经营管理水平一般地低于私人企业，其原因一是有些国营企业如铁路等，历来就是赔钱的，在公众反对提高运价的情况下，很难转亏为盈；二是管理人员的个人积极性和责任心也比私人企业要差。

西德企业的所有制形式比较复杂：虽然同是资本主义企业，但有几种不同形式：（1）为一个或几个家族所有，对外不出售股票；（2）主要股份掌握在一个或几个资本家和银行家手中，其余股份分散在较多的股票持有者手中，这类

企业大型的较多，其股票进交易所；（3）政府和私人合资经营，有的政府占主要股份，有的私人占主要股份，出售股票；（4）联邦政府和州政府合营，不售股票；（5）完全国营，不售股票。

西德的企业大都采取三种组织形式：康采恩、股份有限公司与股份无限公司。

康采恩是德语Konzern一词的音译。康采恩是垄断组织的形式之一。西德是一个发达的资本主义国家，生产高度集中，国内有一些国内外闻名的康采恩，例如电气工业方面的西门子康采恩、通用电气—德律风根康采恩、费尔吞·纪罗姆康采恩；汽车工业方面的大众汽车康采恩、戴姆勒—奔驰康采恩；化学工业方面的赫希斯特康采恩、拜耳康采恩、巴斯夫康采恩，等等。康采恩不仅拥有一些生产业务上相互联系的企业，而且还拥有不同类型的、不同性质的企业，它们在生产上几乎没有什么直接的联系。通常在康采恩体系中，除包括生产部门外，还包括商业公司、银行、保险公司等非生产部门的企业。

康采恩是具有很高垄断程度的工商业组织，规模都很大。一个康采恩拥有的职工人数少则几万，多则十几万、二十几万，最多的如西门子康采恩职工达32万人。康采恩规模庞大，但对外打的招牌通常仍叫“公司”，如西门子电气公司、大众汽车公司、赫希斯特化学公司等。在西德，各种各样的公司是大量的，其中形成康采恩的毕竟是少数；大多数公司不具有康采恩的性质。

康采恩通常由一个母公司（或叫总公司）、若干子公司和参股公司组成。康采恩往往以母公司的名字命名。子公司的数目因康采恩的大小而不一，子公司的股份往往百分之百

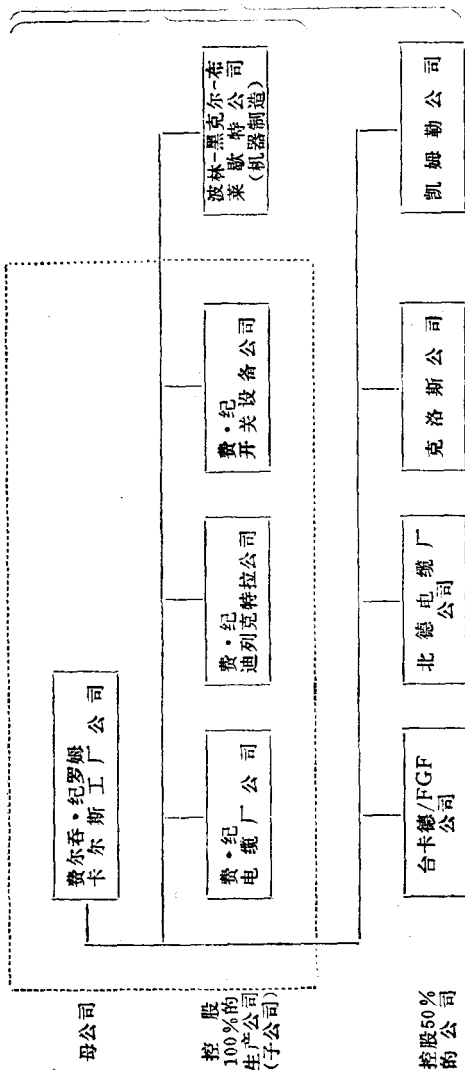
地控制在母公司手里。康采恩还通过购买其他公司的部分或大部分股票的办法，把它们纳入自己的范围，受自己的控制。被购买股票的公司一般叫做参股公司。母公司控制子公司或参股公司，不一定要买进这些企业的大量股票。在企业的股权比较分散的情况下，只要控制近半数的股票，常常就能控制这些企业的全局了。随着生产的进一步发展，在康采恩的基础上，往往又产生“集团”，康采恩或集团的所属企业遍布国内外。以下是费尔吞·纪罗姆电气康采恩集团的组织图。这家企业在康采恩范围内有职工1.2万人，在集团范围外有职工1.8万人。

与其他资本主义国家企业相似，西德企业的单位是公司 and 工厂。一般来说，公司是工厂的领导机构和服务机构，也是整个企业的总称。工厂是公司中的基层生产单位，它主要进行生产技术活动，经营供销方面的事务管得很少，一个公司可以没有工厂（如商业性公司），也可以有一个或几十、几百个工厂。

股份有限公司和股份无限公司的区别是：前者当公司破产时，公司只负责把本公司的股本赔完为止。后者破产时，股东对债主负有偿还全部欠债的责任。西德企业几乎都采取股份无限公司或股份有限公司这两种形式。

概括起来，西德的企业管理体制有三种类型：职能性的、业务性的及职能与业务相结合性的。

职能性的管理体制：这种类型多见于中小企业，企业的一切活动都按企业的各种职能划分，就是说，为了经营管理，企业内除经理以外，分别设置装备、生产、销售、财务、人事、劳动计划、监督等专门办事机构或少数办事人员。中小企业规模小、职工人数不多，这种职能性管理体制



..... = 康采恩的电气部分