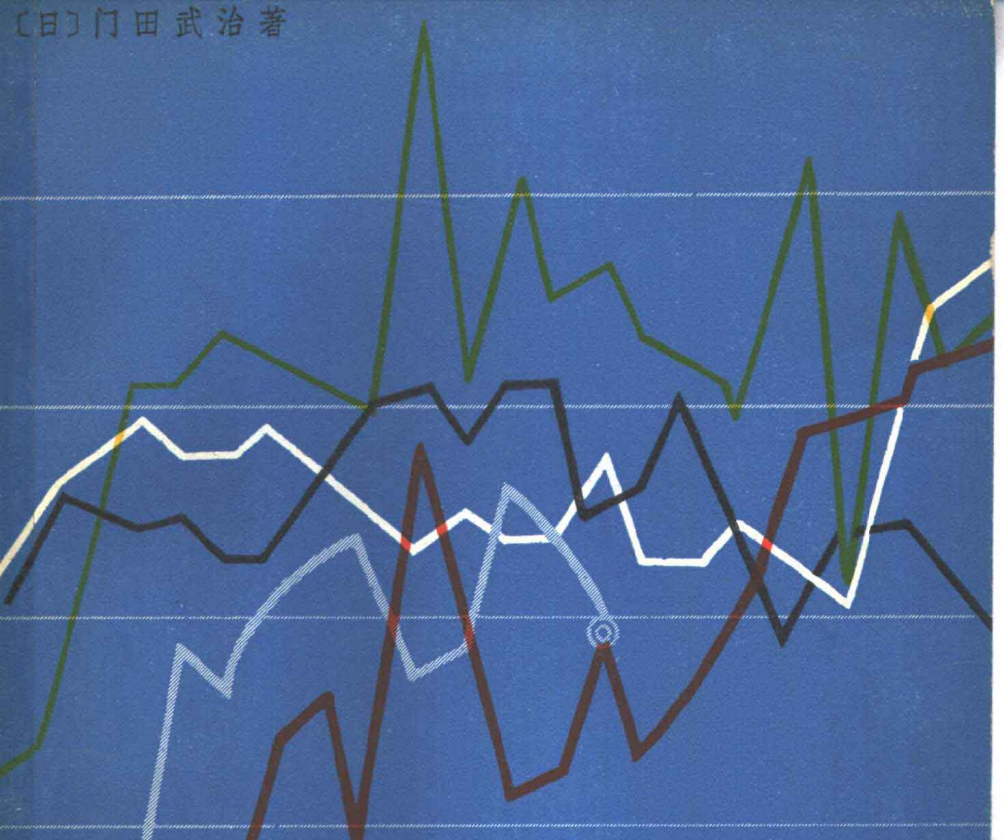


〔日〕门田武治著



高度生产率的秘密

巴克制——工作效率分析与管理的

上海译文出版社

高度生产率的秘密

巴克制——工作效率分析与管理的

〔日〕门田武治著

广东省哲学社会科学研究所世界经济研究组译

上海译文出版社

バック——高度生産性の秘密

門田武治著

安信印刷工業株式会社印刷

日本能率協会発行

根据1974年9月30日第10版译出

高度生産率の秘密

巴克制——工作效率分析与管理

〔日〕門田武治著

广东省哲学社会科学研究所世界经济研究组译

上海译文出版社出版

上海延安中路967号

新华书店上海发行所发行

上海市印刷三厂印刷

开本787×1092 1/32 印张6.5 字数132,000

1980年6月第1版 1980年6月第1次印刷

印数1—10,000册

书号: 4188·9 定价: 0.53元

译 者 的 话

中国共产党十一届三中全会决定将全党工作的着重点转移到社会主义现代化建设上来。并指出“实现四个现代化,要求大幅度地提高生产力,也就必然要求多方面地改变同生产力发展不适应的生产关系和上层建筑,改变一切不适应的管理方式、活动方式和思想方式……”。当前,我国国民经济各部门都根据全会决定要求,为加速实现四个现代化而对经济管理体制和经营管理方法着手认真的改革,形势喜人。我们为广大工业战线的职工、科技人员和干部总结自己的企业管理经验和学习外国合乎科学的管理经验提供有关参考资料,翻译了《高度生产率的秘密·巴克制——工作效率分析与管理》一书。

本书作者是日本效率协会理事、经营管理首席顾问门田武治。他从十年来在工厂的实践中总结了工厂劳动管理的经验,创造了具有日本国情特色的管理制度——巴克。所谓巴克(PAC)就是工作效率分析与管理的简称,也是其英文名称 **Performance Analysis and Control** 的缩写。作者总结了这一套管理制度后,曾在美国《管理工程学杂志》一九六八年八月号和有关的国际会议上发表了这方面的论文,博得了一定程

度的好评。他的主要著作有：《降低成本手册》、《库存管理的新方法》、《资材管理要览》等。

巴克制是十九世纪末泰罗制——“科学管理制度”的发展，其根本特征是在现有生产设备的基础上通过对劳动效率的分析与管理，最大限度地提高劳动生产率，核心是科学的标准时间。具体地说，它具有如下五个方面的特点：

一、根据科学的标准时间测定工人工作效率——作业标准时间与作业实际消耗时间之比。

二、强调生产第一线监督人员（即基层管理人员）的主观能动性，借以取代金钱刺激制度。

三、从公司经理、厂长到每个职工都有具体明确的职责范围和岗位责任，并按职位等级区分工作效率。

四、有关工作效率的分析报告，这是便于各级管理人员特别是第一线监督人员有针对性地采取有效措施，以提高工作效率和维持效率的高水平。

五、设立专门从事增援的机动部门以保证各生产部门的人员配备合理化，最大限度地控制劳动力的浪费。

据称，日本的包括一些大企业在内的不少企业或工厂推行巴克制后，劳动生产率在一年左右时间就大幅度提高，有的甚至成倍增长，作用极为显著。

当然，这种管理经济的方法具有两重性。列宁在

《苏维埃政权的当前任务》一文中以泰罗制为例，精辟地指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”^① 巴克制也毫不例外，同样具有鲜明的两重性。我们必须在明确认识其消极方面的同时，要学习和利用其有用的地方，取人之长，补己之短。再者，作者在强调巴克制的作用时，对群众性的创造革新、效率工资及引进先进的机器设备等方面没有给予应有的重视，是有一定的片面性的。此外，对于作者从资本家利益出发的反对“金钱刺激”和我们社会主义制度下的“物质奖励”也应加以区别。尽管如此，但就全书所叙述的总的内容而言，仍然可供我们借鉴。

参加本书翻译工作的是广东省哲学社会科学研究所世界经济研究组赵瑞升、游玉兰、傅孟锦，赵瑞升校。由于译者的翻译水平特别是有关企业管理的知识水平不高，在翻译和用词方面难免有不妥甚至错误之处，请读者批评指正。

一九七九年一月十五日

① 见《列宁选集》（中译本）第三卷第511页。——译者

推 荐 的 话

这里介绍的巴克制，是在国际上也有着高度评价的、技术内容可嘉和巧妙地运用了我国企业特点的纯国产管理制度。

巴克制不是借自外国的手法，而是作者等人通过十年来在企业中的实践创造出来的。

现在，由于劳动力短缺的深刻化，加之企业利润和物价等问题，无论是在企业管理方面，还是在国家经济方面，对生产率的讨论都非常热烈。

我深信，在这样的时刻，将着眼点放在向来被忽视的生产率另一个侧面的这部著作，必将给予我国产业界以有益的启示，特此予以推荐。

日本效率协会

会长 森川觉三

一九七〇年十一月

序 言

随着经济的高度发展,我国劳动生产率显著提高。

但是这一提高,并不是经济发展的重要因素,而是它的结果。它只不过是技术革新的副产品或者设备扩充的附带效果罢了。

从前开展的生产率启蒙运动,也改变不了在劳动力长年累月过剩这一素质上所形成的企业活动状况。直到现在,仍有许多工厂管理人员把“产量”和“生产率”混同起来,为数不少的企业经营者把提高生产率只作为降低劳务费用的手段去理解。这就说明我国的企业经营还没有达到真正地重视生产率的水平。

一般认为日本工厂的生产率只及美国工厂的三分之一到四分之一,这样大幅度的生产率差距,是不能用设备或技术上的差距加以说明的。

日本企业拥有国际水平的设备和世界上罕见的极其忠诚的职工,但怎样使用和调动这些设备和职工,这就是本书所说的工作效率。这种工作效率的低下就是低生产率和低工资的重大原因。

可以这样说,过去在我国企业中并不存在正确含义的工作效率管理。

这里介绍的巴克制(PAC,即 Performance Analysis and Control)是这一工作效率管理的方式之一。

省力设备和全体职工参加的改进活动也不错，但是取代不了巴克制。不管愿意与否，避开这样的管理就无法实现西欧那样第一流水平的高度生产率。

再者，如果制造部门没有这种管理，象MIS^①这种更加高级的经营管理体制，也无非是砂地上的楼阁而已。

本书是一部有关在我国许多企业中已经取得辉煌成就的巴克制的普及性解说读物。本书各章末尾都附有简短的小结，以供繁忙的读者利用。

最后，在此对协助完成这本书的各企业有关人士致以深切的谢意。

门田武治

一九七〇年十一月

① MIS 是 Management Information System 的缩写，即管理信息系统。——译者

目 录

推荐的话	1
序言	2
开场白 富士山麓的奇迹	1
牧歌悠扬的工厂	1
实行巴克制	2
向常识挑战	3
抓不住实质的工厂管理	4
特异的途径	4
直接关系到企业收益	5
第一章 生产率和工作效率	7
第一节 假设的生产率	7
风险大的巨额投资	7
经常失算的省力化投资	8
改进作业日暮而道远	9
偏重作业“流向”	10
堂皇的工厂就能高效率吗	11
合理化的行情	12
低效率 低工资	12
乌托邦的生产率	13
工作效率方面的生产率	15
第二节 积极的生产率	18
乐曲和演奏	18
工作效率	19
幻想的完全音	19

对音迷的评价.....	20
部件的选购方法.....	21
现在的“应有”的时间.....	22
“机器人”出场.....	23
劳动量的尺度.....	24
第三节 各个岗位的生产率	25
祭日的神轿.....	25
责任明确的工作效率.....	26
三种工作效率损失.....	27
管理损失稳定.....	27
现代工厂的偶像崇拜.....	29
效率十倍.....	30
第四节 有群众基础的生产率	31
微小损失积少成多.....	31
熟练工为什么慢.....	33
移动动作和调节动作.....	33
对于速度的错觉.....	35
设备能力的利用方法.....	37
高效率的购票方法.....	38
精神恍惚的作业.....	39
百分之一百以上的利用率.....	40
全体总动员的生产率.....	41
小结.....	43
第二章 工作效率管理	44
第五节 自行其是	44
售票机的效率.....	44
生产率倍增的五秒钟.....	46
生产被抑制.....	47

集体的压力	48
存款 步枪	49
论资排辈的生产率	50
捞一把成果	51
工厂经营的基础	52
第六节 对作业努力情况的管理	53
通过管理效率倍增	53
工作效率管理的历史	55
测定·日薪制	56
工作效率管理固定化的美国	57
管理制度如网交织	61
没有根底的新方法	62
没有“Performance”的确切译词	63
第七节 测定才是管理的基础	64
这样提高生产率值得高兴吗	64
目的不明确的指数	64
与重量无关的换算吨	66
粗糙的标准代用品	67
作业的单价	68
工作效率的计算	70
科学的换算系数	71
开工率和工人工作效率	71
解剖奇迹般的变化	74
小结	77
第三章 巴克制	79
第八节 作业量的测定标准器	79
五个特点	79
检查作业中存在的问题	80

标准时间的三个特点·····	81
共同的尺度·····	82
如此惊人的不平衡·····	82
不变的绝对标准·····	84
勤劳度的国际比较·····	85
第九节 恢复人性的魔术师 ·····	86
抑制效率的效率工资·····	86
超越效率工资工效的高效率·····	87
日益增强的抑制力·····	88
社会等级观念阴魂未散·····	89
内心里的呐喊·····	90
机械的论理与人的情理·····	91
在抽象中游荡的人们·····	92
从三无主义重生·····	93
第十节 效率的职位等级制 ·····	93
揩油和私下积蓄的责任·····	93
工时的移交·····	94
各级的开工率·····	95
各级的工作效率·····	96
责任等级的单纯化·····	99
有利于促进人们采取对策的责任区分·····	101
防止窝工的方法·····	102
第十一节 可以分析的效率 ·····	103
指导作业的指南·····	103
加工效率和准备、安排效率的分离·····	104
人员配备数量与作业速度的差距分析·····	106
掌握废品和返工的工时损失·····	109
手工操作的作业效率·····	110

机器使用效率·····	111
第十二节 推动生产的机动部队 ·····	115
人越多越好吗·····	115
小部落的门罗主义·····	116
调节人员的权限·····	117
无法控制的名额要求·····	118
根据方针调配人员·····	118
发挥多面手的作用·····	119
机动部门的运用·····	120
不需要技能的辅助工·····	121
剩余工时明显化·····	122
是派临时工打杂吗·····	123
规定在机动部门的期限·····	124
具有吸引力的工作部门·····	125
小结·····	126
第四章 巴克制的效果 ·····	128
第十三节 惊人的成果 ·····	128
广泛的适用范围·····	128
作业效率才是原动力·····	129
工作效率的顶点·····	130
第十四节 戏剧性的影响 ·····	131
直接影响成果的作业计划·····	131
设备利用率成倍提高·····	141
定员不减少·····	141
提高指导能力·····	142
为实行效率工资打下基础·····	143
第十五节 不同寻常的工厂管理 ·····	144
效率停滞才理想·····	144

永恒的成果·····	145
加强计划性·····	146
便于采取对策的情报·····	147
不在现场也可掌握实况·····	149
中途采用才是正确的做法·····	150
生产率的综合评价·····	151
小结·····	152
第五章 巴克制的实际事务 ·····	154
第十六节 如实的报告体制 ·····	154
以分秒为单位的时间记录·····	154
自主的成绩讨论会·····	156
净时间和补贴时间·····	161
快速作业和低速作业·····	162
第十七节 周密的准备工作 ·····	163
在全公司实行才是根本的办法·····	163
成败关键在于企业领导的决心·····	164
计划小组·····	164
排除同步化·····	165
监督人员的职责范围·····	166
职责单纯的制造课长·····	167
监督人员的素质·····	168
监督人员之间的差距·····	169
变得轻装的监督人员·····	170
第十八节 推行巴克制引起革新变化 ·····	172
反映工人积极性的指数·····	172
准确记录日报表·····	172
上升时期至关重要·····	173
要善于发现问题·····	174

演奏乐器的乐队指挥.....	176
课长到第一线指挥.....	177
违反规章制度的效率成绩.....	177
“梅雨”式的裁员.....	178
加快的作业速度.....	180
小结.....	180
难题问答	182

开 场 白

富士山麓的奇迹

牧歌悠扬的工厂

这个牧歌悠扬的工厂就在富士山麓。有一千多个职工的这家公司——Q公司，是一家久已闻名的小型电动机制造商^①。

午休时，职工们打球的呼喊声在宽敞的操场上此起彼落，在春霭浮现的富士山下响起了阵阵回声。

操场周围古老的樱树排列成行，树荫下女职工们七嘴八舌地谈得正起劲。

在这个环境象牧歌般悠闲舒适的工厂里工作的职工，也和其他工厂的职工一样有其发泄不尽的牢骚，工资问题就是其中之一。最近，另一家公司在这个地区开设了一个新厂，与这个新厂的工资差距，便是Q公司职工们谈得最热烈的话题。

人们普遍认为，只要没有这个工资差距，Q公司还是一家过得去的公司。

生产现场的负责人——组长也不怎么说三道四或苛求工人。公司的办公室和厂房虽然都是一些陈旧的木结构建筑物，但是职工食堂却既宽敞又现代化，是全公司中最新的一座建

^① 日本的制造商，一律称为公司，公司下面设有生产部门(工厂)和销售部门，这里指的是Q公司的生产部门。——译者